

커뮤니티 임팩트

사회공헌을 실행으로

목차

This Week Point	3
01 이번 주 헤드라인	3
1. 이익은 두 배가 됐는데 기부는 절반이 됐다 — 영국 기업이 동네 기부를 '보이게' 하고 '고르게' 하는 동안 빠진 한 가지	3
2. 외로움에는 예산 항목이 없다 — 미국은 도시마다 '연결 위원회'를 세우자고 하고, 오사카의 한 동네는 월 100엔으로 서로의 마지막을 말한다	7
02 임직원이 움직인다 — 자원봉사·프로보노	10
3. 본사가 운영하던 봉사를 지역 위원회에 넘기자 참여율이 30%에서 100%가 됐다 — 봉사를 굴리는 사람을 따로 키우는 회사들	10
03 함께 푸는 문제 — 협력적 거버넌스	14
4. 연방 지원은 피해의 9%만 왔고, 지역의 연결망은 31개 카운티에서 1억 달러를 움직였다 — 협력은 위기 전에 쌓아 둔 만큼만 작동한다	14
04 지역 현장 — 우리 동네를 바꾸는 법	17
5. 여섯 석짜리 극장과 아홉 명짜리 상영회 — 참여의 문턱은 공간의 크기가 아니라 '여기서는 말해도 된다'는 감각에서 낮아진다	17
05 나눔이 문화가 될 때	21
6. 천 곳이 쓰고 세 곳이 받는다 — 인공지능이 공모서를 싸게 만들자 드러난 배분 절차의 비용, 그리고 '공동체'를 누가 정의하는가	21
06 먼저 온 단서 — 짧게 짚어 두는 것들	25
07 편집장의 글	31
① 이번 주의 공통 질문은 "누가 보고, 누가 고르고, 누가 정하는가"였다	31
② 연결은 인프라다 — 그리고 인프라에는 유지비가 든다	31

THIS WEEK POINT

영국 대기업의 이익은 2009년 이후 두 배 가까이 늘었는데 기부는 이익의 1.7%에서 0.8%로 절반 아래로 내려갔다. 같은 주에 기업의 동네 기부를 가게 창문의 배지로 보이게 하는 장치와, 고객이 앱에서 동네 자선단체를 골라 투표하는 장치가 나왔다. 보이게 하고 고르게 하는 장치는 늘었는데, 얼마를 낼지를 정하는 장치는 2013년에 사라진 채다.

외로움에는 예산 항목이 없다는 지적이 미국에서 나왔고, 오사카의 한 동네는 한 달 100엔 회비로 가족 없는 이웃끼리 서로의 장례를 맡고 있다. 연결을 우연에 맡겨 두지 않으려는 시도가 한쪽에서는 도시 단위 위원회로, 다른 쪽에서는 스무 명 남짓한 모임의 계약서로 나타났다.

공모 한 건에 1,046곳이 지원해 세 곳이 선정되는 일이 이탈리아에서 벌어졌다. 인공지능이 제안서 쓰는 시간을 한 달에서 일주일로 줄이자 지원서는 넘치고 심사는 막혔다. 같은 주 영국에서는 복권기금 공동체 사업이 '공동체'를 지리로만 정의하기 시작했다는 항의가 나왔다. 배분 절차가 받는 쪽의 시간을 얼마나 쓰는지 이번 주의 공통 질문이었다.

01 이번 주 헤드라인

1. 이익은 두 배가 됐는데 기부는 절반이 됐다 — 영국 기업이 동네 기부를 '보이게' 하고 '고르게' 하는 동안 빠진 한 가지

영국 자선지원재단(CAF)이 해마다 내는 기업 기부 보고서가 이번 주에 나왔다. 런던 증시 시가총액 상위 100개 기업의 기부를 추적한 결과다. 2009년 금융위기 직후 이들 기업은 세전 이익의 1.7%, 금액으로 18억 4,000만 파운드를 자선에 냈다. 지금 그 비율은 0.8%, 금액은 16억 9,000만 파운드다. 같은 기간 이들의 이익 합계는 거의 두 배가 됐다. 이익이 두 배가 되는 동안 기부 금액은 오히려 줄었고, 비율로는 절반 아래로 떨어졌다. 물가를 넣으면 그림은 더 나빠진다. 보고서는 2009년 이후의 물가 상승만 따라잡으려 해도 지금보다 76% 많이 내야 하고, 2022년 물가 정점 이후에만 자선단체들이 실질 기준으로 약 40억 파운드를 잃었다고 계산했다.

상위 100개 기업 밖은 더 조용하다. 연 매출 25만 파운드 이상의 영국 기업 968곳을 조사해 보니 어떤 형태로든 자선을 지원하는 곳은 27%, 현금을 내는 곳은 17%였다. 흥미로운 것은 내지 않는 이유다. 예산이 없다고 답한 곳은 18%뿐이었고 57%는 생각해 본 적이 없거나 이득이 없다고 봤다고 답했다. 반면 직원의 3분의 2는 회사가 기부하기를 바랐고, 소비자의 4분의 3은 지역사회를 돕는 기업에 더 호감을 느낀다고 답했다. 돈이 없어서가 아니라 기부가 회사의 의제에 올라와 있지 않아서라는 뜻이다.

같은 주에 같은 나라에서 두 개의 장치가 나왔다. 하나는 기업 공동체 기부 플랫폼 네이버리(Neighbourly)가 만든 공개 배지다. 네이버리를 통해 지역 자선단체에 돈과 봉사 시간과 남는 제품을 내 온 기업이 이 배지를 웹사이트와 앱, 매장 창문, 사업장 안내판에 붙이면, 사람들이 그것을 누르거나 스캔해 그 기업이 실제로 무엇을 얼마나 냈는지를 공개 프로필에서 볼 수 있다.

맥스앤스펜서, 세인스버리, 리들, 알디, 코카콜라 유로퍼시픽 파트너스, 하이네켄 영국, 프레타망제 같은 기업이 첫 참여사로 이름을 올렸다. 배지는 스스로 신청하거나 선언할 수 없고 플랫폼의 기록으로만 부여된다. 네이버리는 2014년 이후 4만 5,000곳 넘는 지역 단체에 22억 파운드 규모의 사회적 가치를 연결했고, 그 안에 지역 보조금 4,700만 파운드와 봉사 34만 7,000시간이 들어 있다고 밝혔다.

다른 하나는 할인점 리들이 같은 플랫폼과 함께 내놓은 고객 투표다. 9월 24일부터 2주 동안 고객은 리들 앱에서 자기 지역 후보 다섯 곳 가운데 한 곳에 투표하고, 총 50만 파운드가 결과에 따라 나뉜다. 1위는 1만 파운드, 2위 5,000파운드, 3위 3,000파운드, 4·5위는 각각 1,000파운드로, 후보에 오른 곳은 모두 받는다. 후보를 고르는 방식이 이 사업의 핵심이다. 각 지역의 다섯 곳은 네이버리의 지역 수요 도구로 추리고 그 결과를 지역 박탈 지수와 대조해 정했다. 고객이 고르되, 고를 수 있는 목록은 필요가 큰 곳에서 먼저 만든다는 구조다. 리들은 2020년 이후 280만 파운드를 지역에 냈고 지난해 1월부터는 계산대에서 잔돈 기부도 받고 있다.

세 소식을 나란히 놓으면 이상한 대칭이 보인다. 기업 기부를 사람들 눈앞에 보이게 하는 장치가 생겼고, 고객이 배분에 참여하는 장치가 생겼다. 그런데 기업이 이익에서 얼마를 떼어 낼지를 정하는 장치는 없다. CAF가 정부에 요구한 첫 항목이 바로 그것이었다. 대기업이 기부와 지역사회 투자를 일관되고 비교 가능한 방식으로 공시하게 하라는 것이다. 영국에는 그런 공시 의무가 있었고 2013년에 폐지됐다. 그 뒤로 일관된 측정이 사라졌다는 것이 보고서의 진단이다.

나머지 요구는 청년 니트층을 돕는 단체에 대한 기업 기부에 한정된 세제 혜택을 시범 도입하고, 2027년 1월부터 적용되는 중앙정부 조달 규칙에서 자선단체와의 협력을 사회적 가치 점수에 반영하라는 것이다. 기업에게는 세전 이익 1%라는 기준을 경영 의제에 올리고, 직원이 대상을 고르게 하고 급여 기부와 봉사를 열고 고객을 참여시키라고 권했다. 모든 상위 100개 기업이 지난해 이익의 1%만 냈어도 자선단체가 10억 파운드를 더 받았을 것이라는 계산도 붙었다.

한국 시사점 — 이 소식이 한국 사회공헌 담당자에게 던지는 질문은 두 층이다. 첫째 층은 가시성이다. 네이버리 배지는 기업이 '우리는 지역에 돌려줍니다'라고 말하는 대신 매장

창문에서 바로 기록을 열어 보게 한다. 한국의 유통·식품 기업은 전국 매장망과 앱이라는 같은 조건을 갖고 있고, 지역 푸드뱅크 기탁이나 임직원 봉사 기록은 대부분 연말 보고서 안에만 있다. 매장 단위로 그 매장이 속한 동네에 무엇을 냈는지를 보이게 하면 보고서를 읽지 않는 고객에게 닿는다. 둘째 층은 선택이다.

리들의 투표는 고객에게 고르게 하되 후보 목록을 필요가 큰 곳에서 먼저 만든다. 고객 투표만 열면 인지도 높은 단체가 이기고, 필요 지표만 쓰면 고객이 참여할 이유가 없다. 둘을 순서대로 묶은 것이 이 설계의 요점이다. 그런데 두 층 모두 규모를 정하지 않는다. 한국 기업의 사회공헌 예산도 매년 이익과 무관하게 전년도 예산을 기준으로 정해지는 경우가 많다. 기준을 이익 비율로 적어 두는 일, 그리고 그 비율을 매년 공개하는 일이 가시성과 선택보다 먼저다. 매장 배지와 고객 투표 같은 장치가 국내 유통사 앱에 등장하기까지는 6~12개월을 본다.

🔒 심층 — 보이게 하는 장치와 고르게 하는 장치가 늘어나는 것은 좋은 일이다. 다만 그것이 규모를 정하는 장치의 부재를 가리면 안 된다 (영국에서 같은 주에 · 국내 유통사 도입까지 6~12개월 · 이익 비율 공시는 오지 않을 수도 있다)

왜 중요한가. 세 소식을 하나로 묶는 변수는 '누가 기업 기부를 보고, 누가 정하는가'다. 배지는 대중이 보게 하고, 투표는 고객이 정하게 하며, CAF 보고서는 기업 자신이 얼마를 정하는지 아무도 보지 않게 된 상태를 기록한다. 흔한 해석은 기업 기부가 '더 투명해지고 더 참여적으로' 변하고 있다는 것이지만, 숫자는 다른 이야기를 한다. 참여와 투명성의 장치는 배분의 방향과 모양을 바꿀 뿐 파이의 크기를 정하지 않는다. 이익의 1.7%가 0.8%가 되는 동안 기업 기부의 표면은 오히려 더 친근해졌다. 매장 계산대의 잔돈 기부, 앱 투표, 창문 배지는 모두 고객이 기업의 선의를 체감하는 접점을 늘리는데, 그 선의의 규모는 이익 대비 줄었다.

여기서 나오는 명제는 이렇다 — **기업 기부의 가시성이 커질수록 규모를 묻는 질문은 오히려 사라지기 쉽다.** 사람들은 보이는 것을 평가하고, 보이지 않는 비율은 묻지 않는다. CAF가 공시 의무 복원을 첫 요구로 올린 것은 이 때문이다. 2013년까지 있던 의무는 비율을 비교 가능하게 만들었고, 그것이 사라진 뒤에는 개별 기업이 자기에게 유리한 숫자만 고를 수 있게 됐다. 보고서가 '데이터를 내놓지 않는' 기업을 명시적으로 지목한 것도 같은 맥락이다. 한편 내지 않는 기업의 57%가 이유로 '생각해 본 적 없음'을 꼽았다는 것은 이 문제가 재정이 아니라 의제 설정의 문제라는 뜻이고, 의제 설정은 공시와 기준선으로 바뀐다.

승자와 패자. 승자는 첫째, 기록을 가진 중개자다. 네이버리는 배지 발급을 자기 기록으로만 결정한다. 기업이 선언할 수 없고 플랫폼이 증명해 준다는 구조는 중개자를 신뢰의 발행처로 만든다. 4만 5,000곳의 지역 단체 목록과 지역 수요 도구를 가진 쪽이 기업 기부의 게이트키퍼가 되는 것이다. 둘째, 매장망과 앱을 가진 유통 기업이다. 리들이 계산

대 잔돈 기부에서 앱 투표로 넘어간 경로는 고객 접점이 많은 기업일수록 적은 금액으로 큰 참여를 만든다는 것을 보여 준다. 50만 파운드는 리들 규모에서 크지 않지만, 수백만 명이 앱에서 동네 단체 다섯 곳의 이름을 보게 된다.

셋째, 필요가 큰 지역의 작은 단체다. 박탈 지수로 후보를 추리는 설계 덕분에 인지도 경쟁에서 밀리던 곳이 목록에 오른다. 패자는 비율을 공개하지 않고 사례만 공개해 온 기업이다. 배지와 투표가 확산될수록 '무엇을 했나'는 쉽게 보이게 되고, 그다음 질문은 '이익에 비해 얼마였나'로 옮겨 간다. 그 질문에 답할 숫자가 없는 기업은 사례가 많을수록 오히려 어색해진다. 또 다른 패자는 지역에 묶이지 않는 단체다. 매장 동선과 지역 단위로 짜인 배분은 전국 단위로 흩어진 질환·장애·정체성 공동체를 지원하는 단체를 구조적으로 밀어낸다.

한국 적용. ① 사회공헌 예산의 기준을 문서에 적는다 — 전년도 예산 대비인지, 매출 대비인지, 세전 이익 대비인지를 정하고 그 비율을 3년 치로 계산해 경영진 보고서 첫 장에 둔다. 비율이 내려가고 있다면 그것부터 보고한다. **② 매장·지점 단위 기록을 만든다** — 지점이 속한 동네에 낸 기부·봉사·물품을 지점 단위로 집계하는 장부가 있어야 배지든 게시판이든 만들 수 있다. 본사 집계만 있으면 가시성 장치는 광고가 된다. **③ 고객 참여 배분은 후보 선정을 먼저 설계한다** — 고객 투표를 열려면 후보를 지역 복지 지표나 지역 중간지원조직 추천으로 먼저 추리고, 모든 후보가 일정액을 받게 한다.

순위만으로 전부와 전무가 갈리면 작은 단체는 다음 해에 신청하지 않는다. **④ 증명은 제3자에게 맡긴다** — 스스로 발행하는 '착한 기업' 표시는 신뢰를 만들지 못한다. 협력 단체나 중간지원조직이 기록을 확인해 주는 구조를 계약에 넣는다. **⑤ 지역 밖 공동체의 몫을 따로 둔다** — 지역 배분이 늘수록 희귀질환·장애·이주민처럼 흩어진 공동체는 빠진다. 배분 총액의 일정 비율을 이런 '경험의 공동체'에 따로 떼어 두는 칸을 만든다.

함정. 첫째, 배지와 투표를 도입하는 것을 기부를 늘리는 것과 혼동하면 안 된다. 두 장치는 참여와 호감을 늘리지만 규모를 늘리지 않으며, 오히려 규모 축소를 가릴 수 있다. 도입 보고서에 반드시 금액 추이를 함께 적어야 한다. 둘째, 영국의 공시 의무 폐지와 복원 논의를 한국에 그대로 옮기면 오독이다. 한국은 기업 기부가 세제와 공시 체계에서 다르게 다뤄지고, 이 논의가 국내 규제로 이어질지는 판단할 근거가 없다.

규제로 오지 않을 수도 있다는 전제에서, 자율 공개로 먼저 움직이는 것이 현실적이다. 셋째, 고객 투표를 민주적 배분으로 과장하면 곤란하다. 고객은 그 지역 주민 전체가 아니라 그 매장의 이용자이고, 투표 결과는 매장 이용자의 선호를 반영할 뿐이다. 넷째, 1% 기준을 그대로 목표로 삼는 것도 조심해야 한다. 이익 변동이 큰 업종에서 이익 비율만 쓰면 적자인 해에 사회공헌이 멈추고, 그 해가 대개 지역이 가장 어려운 해다. 이익 비율과 최소 금액을 함께 두는 편이 낫다.

2. 외로움에는 예산 항목이 없다 — 미국은 도시마다 '연결 위원회'를 세우자고 하고, 오사카의 한 동네는 월 100엔으로 서로의 마지막을 맞는다

미국 필란트로피 전문지에 실린 한 기고가 이번 주 사회적 연결을 하나의 기부 분야로 세우자고 제안했다. 필자 가운데 한 사람이 이끄는 미국 연결상공회의소(US Chamber of Connection)는 올해 초 조사에서 미국 성인의 절반 이상이 사회적 연결 측면에서 위험하거나 취약한 상태라는 결과를 냈다. 비상시 기댈 이웃이 있다는 성인은 절반이 안 되고, 70% 가까이는 어떤 동호회나 단체에도 참여하지 않는다고 답했다. 필자들은 과거의 사례를 들었다. 1990년대 초 흩어져 있던 환경 운동이 필란트로피의 도움으로 하나의 대의로 묶이면서 새 기관과 정책과 재원이 생겼고, 2001년 이후에는 봉사의 요청이 퇴역군인과 응급구조대원 지원을 하나의 분야로 만들었다. 외로움은 그만큼 오래 경고됐지만 아직 하나의 분야로 조직되지 않았다는 것이다.

필자들이 짚은 걸림돌은 분류다. 미국 국세청의 비영리 분류 체계에도 연방 예산에도 사회적 연결이라는 범주가 없고, 가장 가까운 것이 '사고·여가 클럽'이다. 그래서 연결을 연구하거나 옹호하는 단체는 배분 결정에서 자주 빠진다. 이미 몇 곳은 움직이고 있다. 한 재단은 연결을 공적 의제로 올리는 연구와 이야기와 연합 사업을 하고, 다른 재단은 지역 공동체의 안녕을 재는 데이터와 도구를 만들고 있다. 필자들의 조직은 도시 단위의 연결 위원회를 세우고 있다. 기업과 정부와 비영리와 문화기관의 리더가 한 테이블에 앉는 구조로, 시애틀 위원회는 실직이나 출산이나 이사처럼 외로움이 커지는 생애 전환기에 필요한 자원을 조율한다. 올가을 샌프란시스코, 샌디에이고, 피츠버그, 볼티모어에서 위원회가 추가로 문을 연다.

규모에 대한 계산도 붙었다. 미국의 한 자원봉사 조직은 10년 안에 자원봉사자를 1억 5,000만 명으로 두 배 늘리겠다는 계획을 냈고 그 비용을 1억 달러로 추산했다. 해마다 태어나는 300만 명 넘는 아기의 부모 모두에게 부모 지지 모임을 제공하려면 연 50억 달러가 든다는 추정도 인용됐다. 도서관과 공원과 박물관을 연결의 거점으로 바꾸는 일도 제안됐는데, 시애틀의 한 북유럽 박물관은 공유 작업 공간을 열고 동호회 박람회를 열기 시작했다. 한 기업 재단은 동네 식사 모임이나 계절 행사, 게임의 밤, 세대 간 교류 사업에 최대 1만 달러까지 주는 소액 지원을 운영한다. 필자들의 결론은 연결을 더 이상 우연에 맡겨 둘 수 없다는 것이었다.

같은 주 한국의 한 돌봄 전문 매체가 일본 신문 보도를 인용해 오사카 니시나리구의 한 모임을 소개했다. 옛 일용직 노동자 거리 가마가사키에서 2012년 무렵 시작된 '배웅 모임'이다. 기댈 가족이 없는 시니어들이 자기 장례를 생전에 모임에 맡겨 두고, 먼저 떠나는 회원을 남은 회원들이 배웅한다. 자원봉사자를 포함해 약 100명이 이름을 올렸고 그중 약 70명이 사후 사무를 맡기는 위임 계약을 맺었다.

회비는 한 달 100엔이다. 회원들은 대표의 연락처와 자기 종교 종파를 적은 회원증을 늘 지니고 다니고, 회원이 세상을 떠나면 병원에서 모임으로 연락이 온다. 장례비 일부는 생활보호 수급자에게 적용되는 장제 부조로 충당하고, 제단과 꽃은 모임의 취지에 공감한 장례업체가 대가 없이 맡는다. 지난 5월 말 열린 한 회원의 장례에는 45명가량이 모였고 그 자리에 핏줄은 없었다.

모임이 장례만 치르는 것은 아니다. 정기 모임과 성묘, 먼저 떠난 회원을 함께 되돌아보는 자리를 열고, 소식지를 회원 집에 직접 가져다주는 일을 자원봉사 회원들이 맡는데 이것이 자연스럽게 안부 확인이 된다. 발족 때부터 함께한 82세 회원은 지금까지 약 50명을 배웅했다. 과제도 분명하다. 니시나리구는 65세 이상 비율이 일본 전국 평균을 웃돌고 회원도 장례도 늘어날 전망이다, 올봄 대표를 이어받은 65세 승려는 일이 많아 모임을 이어 갈 수 있을지 걱정된다고 했다.

같은 기사는 서울 자치구의 공영장례 지원 건수가 2017년 366건에서 2023년 1,225건으로 늘었다는 보도를 함께 인용했고, 2023년 개정된 장사법으로 같은 해 9월부터 무연고 사망자와 생전에 오래 친분을 나눈 사람이나 고인이 서명한 문서로 지정해 둔 사람이 지자체를 통해 장례를 주관할 수 있게 됐다는 점도 짚었다.

한국 시사점 — 두 사례는 외로움을 '돌봄 서비스의 빈칸'이 아니라 '관계의 인프라'로 다루는 방식을 보여 준다. 미국의 제안은 위에서부터 분야를 세우자는 것이고, 오사카의 모임은 아래에서 작은 계약 하나로 관계를 붙잡아 두는 것이다. 한국 기업과 공공기관의 사회공헌에서 고독·고립은 대개 독거 어르신 안부 전화, 반찬 배달, 인공지능 스피커 보급 같은 서비스 항목으로 들어간다. 이 항목들은 필요하지만 연결을 만드는 주체가 늘 외부의 봉사자나 기기라는 공통점이 있다. 가마가사키 모임에서 안부를 확인하는 사람은 같은 처지의 회원이고, 그래서 관계가 서비스가 끝난 뒤에도 남는다.

사회공헌 담당자가 여기서 가져올 것은 세 가지다. 첫째, 지원 대상끼리 서로를 돌보는 구조에 돈을 대는 것이다. 회비 100엔짜리 모임이 굴러가는 데 필요한 것은 회의 공간과 소식지 인쇄비와 운영 인력 한 사람의 시간 정도다. 둘째, 2023년 개정 장사법이 연 '생전 지정' 경로를 복지관·교회·동아리 같은 기존 모임과 연결하는 일이다. 법은 생겼지만 누가 누구를 지정할지 미리 정해 두는 문화는 아직 없다. 셋째, 도시 단위 연결 위원회처럼 기업·지자체·복지관·문화기관이 한 테이블에 앉는 협의체를 지역 사회공헌 협의회 안에 두는 것이다. 이 흐름이 국내 기업 사회공헌의 독립 항목으로 자리 잡기까지는 12~18개월을 본다.

 **심층 — 외로움은 서비스로 채우면 서비스가 끝날 때 돌아온다. 관계를 남기는 구조에 돈을 대는 쪽으로 가야 한다 (미국·일본에서 같은 주제 · 국내 사회공헌 항목화까지 12~18개월 · 생전 지정 문화는 더 늦다)**

왜 중요한가. 두 자료를 묶는 변수는 '연결을 누가 소유하는가'다. 미국 기고는 연결이 분류 체계에 없어서 배분에서 빠진다고 말하고, 오사카 모임은 연결을 계약서와 회원증이

라는 형식으로 붙잡아 두었다. 두 경우 모두 핵심은 연결을 우연에 맡기지 않는 형식을 만드는 일이다. 흔한 대응은 기술로 빈자리를 채우는 것이다. 같은 주 이탈리아의 한 복지 연구 매체는 미국에서 혼자 사는 85세 여성이 비영리 단체를 통해 받은 대화형 로봇과 매일 대화하며 인지 검사 결과가 나아졌다는 보도를 소개하면서, 노인 돌봄 인공지능 시장이 2029년까지 연 22% 성장할 것이라는 전망과 함께 기술이 고립을 줄인다는 연구와 늘린다는 연구가 엇갈린다는 점을 짚었다.

이 대비가 흥미로운 것은 로봇이 해결하는 것과 가마가사키 모임이 해결하는 것이 다르기 때문이다. 로봇은 대화 상대를 제공하고, 모임은 '나를 기억할 사람'을 제공한다. 앞의 것은 사라지면 대체할 수 있지만 뒤의 것은 시간이 쌓여야 생긴다. 미국 기고자들이 연결을 환경 운동이나 퇴역군인 지원 같은 '분야'로 세우자고 하는 이유도 여기 있다. 분야가 되면 인력과 연구와 장기 재원이 생기고, 그래야 시간이 쌓이는 일에 돈이 붙는다. 기업 사회공헌이 대부분 1년 단위 사업으로 짜여 있다는 점을 생각하면, 이 흐름은 사업 형식 자체를 바꾸라는 요구에 가깝다.

승자와 패자. 승자는 이미 모여 있는 사람들의 모임이다. 동아리, 종교 모임, 복지관 소모임, 경로당은 새로 만들 필요가 없는 연결의 거점이고, 여기에 작은 운영비와 형식을 더하는 것이 가장 싼 투자다. 미국 기업 재단의 1만 달러짜리 소액 지원이 겨냥한 곳이 바로 이런 동네 단위 활동이다. 두 번째 승자는 생애 전환기를 아는 기관이다. 시애틀 위원회가 실직과 출산과 이사를 표적으로 삼은 것은 외로움이 특정 시점에 급격히 커진다는 관찰에서 나왔다. 은행, 통신사, 부동산 중개, 인사 부서처럼 사람의 전환기를 가장 먼저 아는 기업이 이 정보를 연결 자원과 잇는 역할을 맡을 수 있다.

세 번째 승자는 장례업체처럼 대가 없이 전문성을 빌려준 지역 사업자다. 가마가사키 모임이 굴러가는 것은 제단과 꽃을 맡은 업체 덕분이고, 이것은 한국의 지역 상조·장례업체에도 그대로 가능한 역할이다. 패자는 연결을 한 번의 방문이나 한 번의 선물로 처리해 온 사업이다. 명절 방문과 선물 전달은 그 순간의 외로움을 줄이지만 다음 날 관계를 남기지 않는다. 또 다른 패자는 대표 한 사람에게 모든 것이 걸린 작은 모임이다. 가마가사키 대표의 걱정이 보여 주듯, 일손이 늘지 않으면 가장 좋은 모임도 사람과 함께 끝난다.

한국 적용. ① **고독·고립 사업의 성과 항목을 바꾼다** — 방문 횟수와 전달 물품 수 대신, 사업이 끝난 뒤 참여자 사이에 남은 연락 관계의 수를 센다. 3개월 뒤 참여자끼리 서로 연락하는지를 묻는 설문 한 줄이면 된다. ② **지원 대상끼리의 모임에 운영비를 낸다** — 서비스를 대신 제공하는 대신 당사자 모임의 회의 공간·소식지·간식비·운영 인력 일부를 지원한다. 금액은 작지만 기간은 길게 잡는다. ③ **생전 지정 안내를 기존 모임과 묶는다** — 2023년 개정 장사법의 생전 지정 경로를 복지관·교회·동아리 회원에게 안내하는 교육을 사회공헌 사업으로 만든다.

법률 상담 기관과 협력하면 임직원 프로보노의 좋은 주제가 된다. ④ **생애 전환기 정보를 연결 자원과 잇는다** — 퇴직 예정 임직원, 이사 온 주민, 첫 출산 가정처럼 전환기에 있는

사람에게 지역 모임을 소개하는 경로를 만든다. 사내 퇴직 준비 프로그램에 지역 모임 연결을 넣는 것부터 시작할 수 있다. ⑤ **지역 사업자의 무상 역할을 설계한다** — 장례·상조, 인쇄, 식당처럼 지역 모임에 필요한 서비스를 가진 사업자와 소규모 협약을 맺는다.

함정. 첫째, 가마가사키 모임을 미담으로만 읽으면 안 된다. 이 모임은 가족과 왕래가 끊긴 옛 일용직 노동자라는 특정한 역사를 가진 동네에서 생겼고, 그 역사가 회원 간 신뢰의 바탕이다. 같은 형식을 다른 동네에 옮겨도 같은 신뢰가 생기지는 않는다. 둘째, 미국 기고의 '분야로 세우자'는 주장을 사회공헌 부서가 그대로 채택하면 또 하나의 캠페인이 되기 쉽다. 분야는 선언으로 생기지 않고 수년간의 연구와 인력과 재원으로 생긴다.

한 기업이 할 수 있는 일은 분야를 세우는 것이 아니라 그 분야에 오래 머무는 것이다. 셋째, 기술을 배척할 필요도 없다. 이탈리아 매체가 짚었듯 기술이 고립을 줄인다는 연구도 있다. 문제는 기술이 관계를 대신하는지 관계로 이어 주는지이고, 사업을 설계할 때 그 경로를 명시해야 한다. 넷째, 서울 공영장례 증가 수치는 한국 매체가 다른 보도를 재인용한 것이다. 사업 근거로 쓰려면 지자체 원자료를 다시 확인해야 한다.

출처: [The Chronicle of Philanthropy \(미국, 2026-09\) — The loneliness epidemic needs its own philanthropic movement](#) · [케어유 뉴스 \(한국, 2026-09\) — 일본, 가족 없는 시니어의 마지막 길, 이웃이 서로를 배웅합니다](#) · [Percorsi di Secondo Welfare \(이탈리아, 2026-09\) — L'intelligenza artificiale può far sentire meno soli gli anziani?](#)

02 임직원이 움직인다 — 자원봉사·프로보노

3. 본사가 운영하던 봉사를 지역 위원회에 넘기자 참여율이 30%에서 100%가 됐다 — 봉사를 굴리는 사람을 따로 키우는 회사들

지난 호 첫 꼭지는 회사가 자원봉사에 거는 기대와 그 프로그램이 실제로 만들도록 설계된 결과 사이의 간극을 다뤘다. 이번 주에 나온 자료들은 그다음 질문에 답한다. 설계를 바꾼다면 그 설계를 누가 운영하는가. 미국의 직장 기부 중개 조직 아메리카스 채리티스는 기업 봉사 프로그램의 사업적 근거를 정리한 글에서 한 지역 은행의 사례를 들었다. 이 은행은 처음에 봉사 프로그램을 본사에서 일괄 운영했고 직원 참여율은 약 30%였다. 이후 지역별 봉사 위원회를 만들어 직원들이 자기 지역의 협력 단체를 고르고 활동을 조직하게 하자 참여율이 100%가 됐고, 그 상태가 4년 연속 이어졌다. 이 조직의 조사에서 봉사는 직원 몰입 프로그램에서 두 번째로 중요한 요소였고, 직장 기부자들이 꼽은 첫째 동기로 매칭 기부를 앞섰다.

같은 글은 참여의 장벽을 구체적으로 짚었다. 봉사하려면 개인 휴가를 써야 하거나 승인 절차가 복잡하거나 이동이 필요하거나 정해진 하루에만 참여할 수 있으면 사람들은 빠진다. 그래서 연간 유급 봉사 시간을 명확히 정하고, 대상 기관과 활동을 미리 정의하고, 관리자 승인을 단순하게 하고, 개인·팀·대면·온라인 선택지를 함께 열어 두라고 권했다. 회사 전체 봉사의 날은 분위기를 만들지만, 유연한 선택지가 상시로 있어야 더 많은 직원이 현실적으로 참여한다는 것이다.

링크드인이 스스로 공개한 운영 구조는 이 원리를 더 큰 규모로 보여 준다. 이 회사는 전 세계 30여 개 사무소에 '지역 사회공헌 리더'라는 직원 연결망을 두고 있다. 본업과 별개로 자원한 약 50명의 리더와 100명 넘는 위원이 동료와 협력 단체와 구직자를 잇는다. 지난 회계연도에 이들은 직원의 45.6%를 봉사와 기부에 참여시켰고 4만 4,000시간 넘는 봉사와 1,400만 달러 넘는 기부·매칭 기부를 만들었다. 회사가 강조한 것은 숫자가 아니라 이 리더들에게 들이는 투자였다.

새 리더에게는 자기 역할과 회사가 특히 잘할 수 있는 영역을 분명히 알려 주는 입문 과정을 거치게 한다. 역할이 불분명하면 리더들이 너무 많은 방향으로 끌려다니다 영향이 작은 일에 시간을 쓰고 결국 지친다는 경험에서 나온 원칙이다. 두 달에 한 번 리더들끼리 서로 배우는 통화를 하고, 해마다 모여 일상 업무에서 벗어나 성찰하는 자리를 연다. 회사는 반대의 경우도 봤다고 적었다. 서로 연결되고 배울 기회가 줄자 협력이 약해지고 소진이 늘었다는 것이다.

영국에서는 회계 소프트웨어 기업 세이지가 자사 재단의 멘토링 사업을 처음으로 영국에 들여왔다. 창업지이자 본사가 있는 뉴캐슬에서 고위 직원들을 북동부 잉글랜드의 네 단체와 짝지어 다섯 달 동안 거버넌스·채용·마케팅·인공지능 활용을 함께 다뤘다. 유산과 사산을 겪은 가족을 돕는 단체, 지역 푸드뱅크, 청소년 단체 등이 참여했고, 한 단체의 대표는 배운 것을 바탕으로 이사회 운영과 전략을 바꾸고 있다고 했다.

현금 지원이 아니라 역량 지원이고, 재단 측은 스페인·미국·캐나다·호주에서 지금까지 25곳을 지원했다고 밝혔다. 미국 보험사 애플랙의 사례는 규모가 작지만 같은 방향을 가리킨다. 직원 31명이 세 시간 동안 아이용 침대 20개를 만든 봉사를 이끈 사람은 이 회사의 규정 준수 담당 직원이었는 데, 그는 이미 오래전부터 그 비영리 단체의 지역 지부에서 봉사 리더로 활동해 온 사람이었다. 회사의 봉사가 한 직원이 오래 쌓아 온 지역 관계를 타고 들어간 것이다.

한국 시사점 — 한국 기업의 임직원 봉사는 대부분 사회공헌팀이 연간 계획을 세우고 각 부서에 참여 인원을 배분하는 방식으로 운영된다. 이 방식은 참여 숫자를 안정적으로 만들지만, 직원은 봉사를 '배정받은 일정'으로 경험한다. 이번 주 사례들이 공통으로 보여주는 것은 운영의 단위를 본사에서 지역과 직원으로 옮길 때 참여의 성격이 바뀐다는 점이다. 한 은행은 지역 위원회에 협력 단체 선정권을 넘기자 참여율이 세 배가 넘게 뛰었다. 한국에서 바로 시도할 수 있는 일은 세 가지다. 첫째, 지역 본부나 사업장별로 봉사 위원회를 만들고 협력 단체 선정과 활동 기획을 맡기는 것이다.

본사는 예산 기준과 안전 기준만 정한다. 둘째, 그 위원회를 이끌 직원에게 공식 역할과 입문 교육과 정기 교류를 준다. 링크드인의 경험처럼 역할이 불분명한 자원 리더는 쉽게

지친다. 셋째, 이미 지역 단체에서 오래 활동해 온 직원을 찾는 일이다. 사내에는 주말마다 무료 급식소나 지역아동센터에서 봉사하는 직원이 반드시 있고, 그 관계를 회사 봉사의 입구로 쓰면 협력 단체와의 신뢰를 처음부터 새로 쌓을 필요가 없다. 이 방식은 이미 도착해 있는 흐름이라 시차를 따질 것이 없다. 다만 국내에서 제도로 정착하기까지는 인사 규정 개정이 필요해 6~12개월을 본다.

 **심층 — 참여율을 올리는 가장 확실한 방법은 캠페인이 아니라 결정권의 이전이다. 다만 결정권을 넘기면 그 사람을 키워야 한다 (미국·영국에서 같은 주제 · 흐름은 이미 도착 · 사내 제도화까지 6~12개월)**

왜 중요한가. 세 자료를 묶는 변수는 '봉사의 결정이 어디서 내려지는가'다. 본사가 결정하면 참여는 할당이 되고, 지역과 직원이 결정하면 참여는 선택이 된다. 한 은행의 30%에서 100%라는 숫자는 극적이지만, 그것이 말하는 원리는 단순하다. 사람들은 자기가고른 일에 나타난다. 그런데 이 원리에는 곧바로 비용이 따라온다. 결정권을 받은 사람들은 그 일을 잘하기 위해 정보와 훈련과 동료가 필요하다. 링크드인이 입문 과정과 정기 교류와 연례 모임을 '타협할 수 없는 것'으로 둔 이유가 여기 있다.

자원 리더는 본업을 하면서 남는 시간에 이 일을 하는데, 역할이 불분명하면 모든 요청에 응하다 소진되고, 소진된 리더가 물러나면 그 지역의 프로그램이 함께 멈춘다. 즉 분산된 운영은 공짜가 아니며, 분산된 운영자를 기르는 데 드는 비용이 새로운 사회공헌 예산 항목이 된다. 세이지의 멘토링은 이 논리를 협력 단체 쪽으로 넓힌다. 회사의 고위 직원이 다섯 달 동안 한 단체와 함께 거버넌스를 다루는 일은 단체의 결정 능력을 키우는 일이고, 그것은 하루 봉사보다 훨씬 오래 남는다. 결국 이번 주의 명제는 이렇다 — **봉사 프로그램의 성패는 활동의 종류가 아니라 결정권이 누구에게 있고 그 사람이 얼마나 준비돼 있는가에 달려 있다.**

승자와 패자. 승자는 첫째, 지역 사업장이 많은 기업이다. 은행, 유통, 통신, 제조 공장처럼 지역마다 사업장을 가진 기업은 지역 위원회를 만들 단위가 이미 있다. 둘째, 봉사 리더를 인재 개발과 연결한 기업이다. 지역 위원회를 이끄는 경험은 예산을 다루고 외부 협력자와 협상하고 동료를 조직하는 경험이라, 리더십 개발 과정의 실습장으로 쓸 수 있다. 링크드인 글의 제목이 봉사 역할을 '리더십 기회'로 바꾼다는 것이었던 이유다. 셋째, 역량 지원을 받는 작은 단체다.

세이지 멘토링에 참여한 단체들은 사업계획과 미션 선언문을 고치고 인공지능을 업무에 써 볼 자신감을 얻었다고 답했는데, 이런 변화는 보조금 한 번으로는 얻기 어렵다. 패자는 참여율을 봉사 성과지표로만 관리하는 조직이다. 할당으로 올린 참여율은 캠페인이 끝나면 떨어지고, 그 숫자가 문화의 변화를 말해 주지 않는다는 것은 지난 호가 다룬 조사가 이미 보여 줬다. 두 번째 패자는 자원 리더에게 책임만 주고 지원을 주지 않는 조직

이다. 이름만 '지역 대표'인 직원은 1년 안에 지치고, 그다음 해에는 아무도 그 역할을 맡으려 하지 않는다.

한국 적용. ① 사업장별 봉사 위원회를 시범 운영한다 — 먼저 두세 개 사업장에서 협력 단체 선정과 연간 활동 기획을 위원회에 맡기고, 본사는 예산 한도·안전 수칙·보고 양식만 정한다. 1년 뒤 참여율과 협력 단체 만족도를 기존 방식과 비교한다. **② 봉사 리더의 역할 기술서를 만든다** — 임기, 주당 예상 시간, 결정 범위, 보상과 인정 방식을 한 장으로 적는다. 연간 업무 평가에서 이 활동을 어떻게 인정할지도 인사팀과 미리 정한다. **③ 리더 교류 주기를 고정한다** — 분기마다 한 번 리더들끼리 사례를 나누는 온라인 모임, 1년에 한 번 대면 모임을 예산에 넣는다.

교류가 끊기면 소진이 온다는 것이 링크드인의 관찰이다. **④ 이미 지역에서 활동하는 직원을 찾는다** — 사내 설문으로 개인적으로 지역 단체에서 봉사하는 직원을 파악하고, 그 관계를 회사 협력의 출발점으로 삼는다. 이 직원들에게 회사 봉사의 기획을 먼저 제안한다. **⑤ 고위 직원의 역량 멘토링을 따로 설계한다** — 임원이나 부서장이 한 단체와 몇 달간 짝을 이뤄 거버넌스·재무·채용 같은 주제를 함께 다루는 프로보노를 연 1회 운영한다. 기간과 주제를 좁게 정해야 양쪽 모두 부담이 적다.

함정. 첫째, 참여율 100%를 목표로 삼으면 역효과가 난다. 한 은행의 100%는 결정권 이전의 결과였지 목표가 아니었다. 지역 위원회를 만들어 놓고 참여율을 평가 지표로 걸면 위원회는 다시 할당 조직이 된다. 둘째, 자원 리더에게 인사상 보상을 너무 직접적으로 연결하면 자발성이 사라진다. 인정은 필요하지만, 봉사 리더 경력의 승진 요건처럼 얹히면 동기가 바뀐다. 학습과 경험으로 인정하는 편이 낫다.

셋째, 지역 위원회가 고르는 협력 단체가 늘 같은 곳으로 몰릴 수 있다. 직원들이 아는 단체, 가기 편한 단체로 쏠리면 필요가 큰 곳이 빠진다. 본사가 후보 목록에 지역 중간지원 조직의 추천을 섞어 주는 장치가 필요하다. 넷째, 고위 직원 멘토링을 일방적인 조언으로 운영하면 단체 쪽은 부담만 느낀다. 멘토가 단체의 사정을 배우는 시간을 앞에 두고, 단체가 주제를 고르게 해야 한다.

출처: [America's Charities \(미국, 2026-09\) — Corporate Volunteering: The Business Case for an Employee Volunteer Program](#) · [Realized Worth \(미국, 2026-09\) — How LinkedIn Turns Volunteer Roles Into Leadership Opportunities](#) · [UK Fundraising \(영국, 2026-09\) — Sage Foundation Grow launches in UK with North East charities](#) · [3BL Media \(미국, 2026-09\) — Aflac Employees Help Ensure No Child Sleeps on the Floor](#)

03 함께 푸는 문제 — 협력적 거버넌스

4. 연방 지원은 피해의 9%만 왔고, 지역의 연결망은 31개 카운티에서 1억 달러를 움직였다 — 협력은 위기 전에 쌓아 둔 만큼만 작동한다

2년 전 허리케인 헬린이 미국 애팔래치아 산지를 덮쳤다. 남부 산악 지대 일부에 76센티미터가 넘는 비가 쏟아졌고 테네시 동부와 버지니아 남서부, 웨스트버지니아까지 홍수와 수백 건의 산사태가 이어졌다. 노스캐롤라이나에서만 피해가 약 600억 달러였고 250명 넘게 숨졌다. 미국 사회혁신 전문지에 실린 지역 활동가들의 글은 그다음 이야기를 전했다. 상륙 1년 뒤 연방 재원은 노스캐롤라이나 추정 피해의 9%만 메웠다. 연방재난관리청이 첫 주택 매입 승인을 내기까지 191일이 걸렸고, 그 대상은 75채로 피해 가구의 약 0.1%였다. 많은 집주인이 살 수 없게 된 집의 대출을 계속 갚아야 했다.

필자들이 강조한 것은 그 공백을 무엇이 메웠는가다. 공식 체계가 멈춘 동안 — 통신 기지국 같은 기본 인프라까지 멈춘 동안 — 지역 공동체 조직들이 자금의 통로가 됐다. 이들은 첫 자금을 며칠 안에, 수백만 달러를 몇 주 안에, 수천만 달러를 몇 달 안에 움직였고, 31개 카운티에 걸친 지역 연결망은 곧 1억 달러를 넘는 규모로 자원을 움직였다. 그 속도를 가능하게 한 것이 신뢰였다.

애팔래치아에서 신뢰는 직함이 아니라 오래 곁에 있었던 시간으로 쌓인다고 필자들은 썼다. 누가 나타나는지, 누가 끝까지 하는지, 압박 속에서 누가 좋은 판단을 하는지를 공동체는 수년에 걸쳐 기억해 두고, 그 기억이 공식 체계가 재난의 속도로는 내릴 수 없는 결정을 빠르게 내리게 한다. 필자들은 신뢰를 '부드러운 자산'이 아니라 운영 인프라이자 시민의 힘이라고 불렀다.

그런데 필자들은 이것이 성공담이 아니라고 분명히 말했다. 이 '회복력의 구조'는 세대에 걸친 투자 부족과 제도적 방치에서 생겨났고, 설계된 것보다 훨씬 무거운 짐을 져 왔으며, 대개 보이지 않고 노동 집약적이며 개인과 공동체에 큰 비용을 치르게 한다는 것이다. 광산 소유권을 지표 소유권에서 떼어 내 주민에게 땅 밑의 가치를 남기지 않던 옛 계약 방식, 회사 매점에서만 쓸 수 있는 전표로 임금을 주던 광산촌의 역사가 지역에 자산이 쌓이지 않은 이유로 소개됐다. 필자들이 남긴 질문은 셋이다. 기관이 약속한 것과 공동체가 실제로 받는 것 사이의 간극을 메울 체계에 누가 돈을 댈 것인가, 역사적으로 빠져나간 만큼의 자본이 다시 들어오려면 무엇이 필요한가, 대비가 복구보다 싸다는 것을 아는데 왜 필란트로피 전략은 그렇게 돈을 대지 않는가.

같은 주 한국에서는 아름다운재단이 1년 동안 운영한 다자간 협력 사업 '뷰티풀 커넥트'의 경험을 공개했다. 재단은 돌봄과 고립과 지역소멸 같은 문제는 한 기관의 자원만으로 풀기 어렵다는 판단에서, 임팩트 컨설팅 기관 MYSC와 경기도마을공동체지원센터, 경기도와 함께 세 마을공동체 — 여주 노루목향기, 성남태평 마을관리 사회적협동조합, 안산 우리동네연구소 퍼즐협동조합 — 가 지역 문제를 풀도록 지원했다. 재단이 솔직하게 적은 것은 어려움이였다.

참여 주체마다 문제를 보는 관점도 일하는 방식도 달랐고, 각자의 역할이 어디까지인지, 마을의 주체성을 지키면서 외부 자원과 전문성을 어떻게 연결할지, 사업이 끝난 뒤에도 변화를 이어 가려면 무엇이 필요한지를 계속 조율해야 했다. 재단은 그 1년에서 '협력의 10가지 요소'를 뽑아냈고, 세 가지 교훈으로 정리했다. 협력은 문제를 먼저 알아본 사람과 손을 내민 이웃에서 시작되고, 모든 참여자가 같은 속도로 움직이지 않아도 역할과 여지를 남길 때 공동체가 작동하며, 변화를 함께 확인하고 다음 파트너와 자원과 제도를 연결할 때 지속된다는 것이다. 재단은 9월 21~22일 열리는 대한민국 사회적가치 페스타에서 이 경험과 측정 결과를 발표한다.

아시아 필란트로피 연결망 AVPN의 대표가 같은 주 영국의 한 사회적경제 매체와 한 인터뷰가 이 두 이야기에 세 번째 각도를 더한다. 그는 아시아의 문제가 돈의 부족이 아니라 조정의 부족이라고 말했다. 아시아에는 억만장자가 1,000명이 넘지만 그 돈이 사회 부문으로 흘러가지 않는 이유는 관대함이 아니라 믿을 수 있는 인프라의 부재라는 것이다. 그는 모두가 수도관이 필요한데 이 분야는 수도관에 돈을 내기를 꺼린다고 표현했다.

한국 시사점 — 애플래치아와 경기도의 두 이야기는 규모도 맥락도 다르지만, 협력이 위기의 순간에 새로 만들어지는 것이 아니라 그 전에 쌓아 둔 관계의 양만큼 작동한다는 점을 함께 보여 준다. 한국 기업과 공공기관의 재난 대응 사회공헌은 대개 재난이 난 뒤 구호 물품과 성금을 전달하는 방식이다. 이 방식은 빠르지만, 누구를 통해 전달할지, 그 사람을 믿을 수 있는지는 재난이 난 그 순간에 정해진다. 애플래치아의 연결망이 며칠 만에 자금을 움직인 것은 그 판단이 이미 끝나 있었기 때문이다. 사회공헌 담당자가 여기서 가져올 것은 평시 예산의 일부를 '관계 유지비'로 두는 일이다.

사업장이 있는 지역의 마을공동체, 자율방재단, 복지관, 중간지원조직과 재난이 없는 해에도 정기적으로 만나고 작은 사업을 함께하는 것이 재난 때 자금을 빠르게 움직이는 조건이 된다. 두 번째는 다자 협력의 역할을 사업 시작 전에 적는 일이다. 뷰티풀 커넥트의 1년이 보여 준 것처럼 여러 주체가 함께하면 역할과 속도의 차이를 조율하는 데 시간이 가장 많이 든다. 세 번째는 이런 조율을 맡는 중간 조직의 운영비를 인정하는 일이다. AVPN 대표의 수도관 비유처럼 연결 인프라에 돈을 대지 않으면 협력은 늘 개인의 열정에 기대게 된다. 재난 대비형 지역 협력 예산이 국내 기업 사회공헌에 독립 항목으로 들어오기까지는 12~18개월을 본다.

 **심층 — 신뢰는 재난 때 빌려 쓸 수 없고 평시에 적립해야 한다. 협력 사업의 예산에 그 적립 비용이 들어가 있어야 한다 (미국·한국·아시아에서 같은 주에 · 재난 대비형 지역 협력 예산화까지 12~18개월)**

왜 중요한가. 세 자료를 묶는 변수는 '협력의 비용을 누가 언제 치르는가'다. 애플래치아의 연결망은 수십 년에 걸쳐 그 비용을 개인과 공동체가 대가 없이 치러 왔고, 그 덕분에 재난 때 작동했다. 뷰티풀 커넥트는 1년 동안 여러 기관이 역할과 속도를 맞추는 데 그 비용을 치렀고, 그것을 '협력의 10가지 요소'라는 자산으로 남겼다. AVPN 대표는 그 비

용을 누군가 내야 한다고 말한다. 흔한 인식은 협력이 좋은 의지만 있으면 생긴다는 것이지만, 세 자료가 공통으로 말하는 것은 협력이 시간과 인력과 돈이 드는 인프라라는 사실이다.

여기서 나오는 명제는 이렇다 — **재난 때 빠르게 움직이는 협력은 재난이 없을 때 쌓아 둔 관계의 이자다.** 이 명제가 날카로운 이유는 필란트로피와 기업 사회공헌의 예산 구조가 정반대로 짜여 있기 때문이다. 재난이 나면 대규모 성금이 몰리고, 재난이 없는 해에는 관계를 유지하는 작은 비용조차 성과가 보이지 않는다는 이유로 깎인다. 애플래치아 필자들이 '대비가 복구보다 싼데 왜 전략이 그렇게 돈을 대지 않는가'라고 물은 것이 이 지점이다. 게다가 필자들은 그 연결망이 성공담이 아니라고 스스로 경계했다. 공식 체계가 해야 할 일을 공동체가 떠안은 결과이고, 그 대가는 공동체의 소진이다. 사회공헌이 이 연결망을 칭송만 하고 그 유지 비용을 대지 않으면, 다음 재난 때 그 연결망은 이미 지쳐 있을 수 있다.

승자와 패자. 승자는 오래 한 지역에 머문 조직이다. 애플래치아에서 자금이 흐른 통로는 직함이 아니라 오래 나타난 사람들이었고, 이것은 단기 사업을 돌아가며 맡는 조직이 흥내 낼 수 없는 자산이다. 두 번째 승자는 협력 경험을 기록으로 남긴 조직이다. 아름다운재단이 1년의 협력을 10가지 요소와 '협력근육 테스트'로 정리한 것은 다음 협력의 비용을 줄이는 일이다. 대부분의 다자 협력은 결과 보고서만 남기고 과정의 어려움은 남기지 않아서, 다음 사업에서 같은 조울을 처음부터 다시 한다.

세 번째 승자는 중간지원조직이다. 경기도마을공동체지원센터처럼 마을과 재단과 행정 사이를 잇는 조직은 협력의 수도관이고, 그 역할이 인정받을수록 협력의 비용이 공유된다. 패자는 재난 때만 나타나는 기부자다. 그들의 돈은 크지만 누구에게 갈지를 판단할 관계가 없어서 대형 모금 기관을 거치거나 늦게 도착한다. 두 번째 패자는 협력 사업을 1년 단위로 끊는 재원이다. 뷰티풀 커넥트가 '사업이 끝난 뒤에도 변화를 이어 가려면 무엇이 필요한지'를 핵심 고민으로 꼽은 것은 1년이 협력의 비용을 치르기엔 짧다는 뜻이다.

한국 적용. ① 사업장 소재 지역의 협력 지도를 만든다 — 마을공동체, 자율방재단, 복지관, 의용소방대, 중간지원조직의 연락처와 대표자와 최근 활동을 한 장에 정리하고 매년 갱신한다. 재난이 나면 이 지도가 첫 전화 목록이 된다. **② 평소 관계 유지비를 예산에 둔다** — 연간 사회공헌 예산의 일부를 재난이 없는 해에도 이 조직들과 정기 모임과 작은 공동 사업을 하는 데 쓴다. 성과는 협력 가능한 조직 수와 연락 빈도로 잰다. **③ 재난 자금의 사전 약정을 맺는다** — 재난 발생 시 미리 정한 지역 조직에 정해진 금액을 절차 없이 즉시 보내는 약정을 평시에 맺어 둔다.

승인 절차를 재난 전에 끝내 두는 것이 핵심이다. **④ 다자 협력은 역할 합의서로 시작한다** — 참여 기관이 셋 이상이면 사업 시작 전에 각자의 역할과 결정 범위와 속도의 차이를 문서로 적는다. 뷰티풀 커넥트의 교훈처럼 모두가 같은 속도로 움직일 필요는 없지만,

누가 무엇을 정하는지는 분명해야 한다. ⑤ **중간 조직의 운영비를 인정한다** — 협력을 조율하는 중간지원조직에 사업비가 아닌 운영비를 일정 비율 지원한다. 수도권 없이 물은 흐르지 않는다.

함정. 첫째, 애플래치아 사례를 '공동체가 스스로 해낸 이야기'로만 읽으면 공적 책임을 지우는 쪽으로 오용될 수 있다. 필자들 스스로 이것이 성공담이 아니라고 했고, 연방 지원의 공백이 만든 부담을 공동체가 떠안은 결과라고 했다. 사회공헌이 공적 체계의 빈자리를 영구히 메우는 역할을 떠맡으면 안 된다. 둘째, 한국의 재난 대응 체계는 미국과 구조가 달라서, 연방 지원 9%라는 숫자를 국내 상황에 대입하면 오독이다.

가져올 것은 숫자가 아니라 신뢰가 평시에 쌓인다는 원리다. 셋째, 다자 협력을 늘리는 것 자체를 목표로 삼으면 곤란하다. 협력은 조율 비용이 커서, 한 기관이 풀 수 있는 문제에 여러 기관을 붙이면 오히려 느려진다. 뷰티풀 커넥트가 다룬 돌봄·고립·지역소멸처럼 원래 여러 주체가 얹힌 문제에만 쓰는 것이 맞다. 넷째, AVPN 대표의 '돈이 아니라 조정의 문제'라는 말을 돈이 충분하다는 뜻으로 읽으면 안 된다. 그의 말은 조정 인프라에 돈이 가지 않는다는 뜻이다.

출처: Stanford Social Innovation Review (미국, 2026-09) — Resourcing Appalachian Resilience After Helene · 아름다운재단 (한국, 2026-09) — 뷰티풀 커넥트의 1년, 대한민국 사회적가치 페스타에서 공유할게요! · Pioneers Post (영국, 2026-09) — Asia's problem isn't money, it's the lack of coordination, says AVPN's Naina Subberwal Batra

04 지역 현장 — 우리 동네를 바꾸는 법

5. 여섯 석짜리 극장과 아홉 명짜리 상영회 — 참여의 문턱은 공간의 크기가 아니라 '여기서는 말해도 된다'는 감각에서 낮아진다

올해 3월 27일, 세계 연극의 날 아침에 이탈리아 남부 풀리아주의 인구 약 5만 명 도시 산세베로의 시청 앞 광장에서 오래 비어 있던 녹슨 신문 가판대가 창을 열었다. 안에는 신문 대신 배우가 있었고, 의자 여섯 개가 끼워져 있었다. 15분마다 새 관객이 들어와 앉았다. 이름은 '가판대 극장'이다. 이곳에서 30년 가까이 비영리 극단을 이끌어 온 예술감독이 버려진 가판대를 보고 떠올린 질문은 이것이었다. 신문 가판대는 사람들이 매일 아침 들러 세상과 연결되던 곳, 말하자면 물리적이고 동네 단위이며 민주적인 최초의 소셜미디어였는데, 그 자리에서 다음에 만나는 것이 한 사람만을 위해 살아 있는 이야기라면 어떨까.

몇 달에 걸친 시청과의 협상, 가판대의 구조 변경, 형식에 맞춘 대본 작업 끝에 문을 연 극장은 전체 4제곱미터, 무대 면적 2제곱미터가 안 되는 공간으로, 크기와 좌석 수 기준 세계에서 가장 작은 극장으로 공식 인정을 받았다. 첫 시즌은 사흘뿐이었고 전 회차가 매진됐다. 작품은 5분에서 12분짜리로, 긴 서사가 아니라 집중된 만남으로 쓰였다. 15분 순환이면 한나절에 60명 넘게 같은 작품을 볼 수 있는데, 이는 작은 극장 공연이 일주일에 만나는 관객보다 많은 경우가 흔하다. 시범 운영 비용은 3,000달러가 안 됐다. 필요한 것은 시의 소박한 허가와 가판대의 임시 사용권, 기본적인 구조 변경, 그리고 이미 그 동네에 뿌리내린 극단의 예술적 역량뿐이었다.

글을 쓴 연구자는 이 실험이 작음 그 자체에 대한 선언이 아니라 가까움과 친밀함과 접근성이 문화 참여를 이끈다는 가설이라고 해석했다. 일반 극장에서 배우와 관객 사이의 거리는 건축적이고 사회적이고 심리적이다. 티켓 가격이 누가 속하는지를 알리고, 어두운 객석의 익명성은 예술과의 만남을 비인격적으로 만든다. 여섯 석짜리 가판대에서는 그중 어느 것도 불가능하다. 예술감독은 작은 도시 사람들이 진짜 연극은 로마에서, 큰 공연장에서, 교육받은 사람들을 위해 열린다고 느낀다며, 매일 아침 지나가는 곳에서는 이방인이라고 느낄 수 없다고 말했다. 한계도 분명히 적혔다.

하루짜리 활성화는 프로그램이 아니고, 극단은 봄부터 가을까지 주말 공연을 할 수 있는 장기 사용권을 시와 논의하고 있다. 관람료 5유로와 시의 지원과 지역 상점의 소액 후원을 섞는 모델이다. 더 어려운 것은 복제다. 예술감독의 표현대로 이 가판대는 그냥 상자가 아니라 극단과 동네 사이의 관계이고, 그것이 없으면 그냥 상자다. 제도의 인정도 문제다. 이탈리아 문화부의 공연 지원은 안정된 공연장과 예측 가능한 산출을 가진 조직에 유리한 기준을 쓰고 있어, 실험적이고 초지역적이며 일부러 한시적인 사업은 평가하기 어렵고 그래서 지원받기도 어렵다.

같은 주 한국에서 아름다운재단은 강원 원주의 공익활동 지원 조직 '아카데미의친구들'과 함께 운영하는 '다양성실험실'에 참여한 다섯 팀의 이야기를 연재했다. 원주로 귀촌한 청년이 만든 기후 행동 모임, 장애 학생의 부모와 교사가 2017년부터 함께해 온 인권 모임, 대학생들이 사회 문제를 유쾌하게 다루겠다며 만든 '사이다 병원' 프로젝트, 여성영화를 함께 보는 모임, 시민이 직접 지역의 의병 역사를 기록하는 모임이다. 규모는 모두 작다. 여성영화 모임은 멀티플렉스 말고는 영화를 상영할 공간이 거의 없는 원주에서, 9명 정도 들어가는 공간을 빌려 격달로 작은 상영회를 열고 그 사이에 책 모임을 하기로 했다.

이들이 꿈은 가장 중요한 것은 규모가 아니라 감각이었다. 지역 여성들이 부당함을 겪어도 그냥 수다로 풀고 흩어지는 곳에서, 이곳에 오면 말할 수 있다는 감각을 지키는 것이다. 장애 인권 모임은 누군가 처음으로 자기 생각을 자신 있게 말하는 순간을 보고 싶다고 했다. 기후 모임은 느슨한 연대를 지향하다 보니 매년 몇 명이 올지 예측할 수 없는 것이 가장 큰 고민이라고 적었고, 대학생 팀은 독서 모임을 2년 운영했지만 사람들이 오래 머물지 않았던 실패에서 출발했다고 밝혔다.

한국 시사점 — 두 사례는 참여를 늘리는 방법으로 공간을 키우는 대신 문턱을 낮추는 쪽을 택했다. 한국 기업과 공공기관의 지역 문화 사회공헌은 대개 공연장 대관, 대형 축제 후원, 문화센터 건립처럼 규모 있는 공간과 행사에 돈을 쓴다. 그런데 그 공간에 오지 않는 사람들은 규모가 커질수록 더 오지 않는다. 가판대 극장이 겨냥한 것은 극장에 절대 들

어가지 않을 사람들이었고, 원주의 모임들이 겨냥한 것은 말할 곳이 없던 사람들이었다. 담당자가 가져올 것은 세 가지다. 첫째, 지역의 빈 작은 공간 — 빈 가판대, 공중전화 부스, 비어 있는 상가 한 칸, 지점의 회의실 — 을 목록으로 만들고 지역 예술가와 모임에 저 비용으로 빌려주는 일이다.

3,000달러 미만의 시범 비용은 대형 행사 후원의 몇십 분의 일이다. 둘째, 원주의 다양성 실험실처럼 '실패해도 괜찮은' 소액 실험 지원을 두는 일이다. 작은 모임은 규모 있는 행사를 할 여력이 없어서, 한 해에 한두 번 과감한 시도를 할 수 있는 작은 돈이 큰 의미를 갖는다. 셋째, 성과 지표를 참여 인원이 아니라 반복 참여와 발언의 경험으로 바꾸는 일이다. 9명짜리 상영회의 성과는 9명이라는 숫자가 아니라 그 9명이 다시 오는지와 거기서 말을 했는지다. 소규모 공간 활성화형 사회공헌이 국내에서 하나의 유형으로 자리 잡기까지는 12~18개월을 본다.

🔒 심층 — 작은 공간은 비용이 적어서가 아니라 관계가 먼저 있어서 작동한다. 공간을 빌려주는 사회공헌은 그 관계에 돈을 대는 사회공헌이어야 한다 (이탈리아·한국에서 같은 주제 · 국내 유형화까지 12~18개월)

왜 중요한가. 두 자료를 묶는 변수는 '문화 참여의 문턱이 어디에 있는가'다. 흔한 가정은 문턱이 비용과 접근성에 있다는 것이다. 그래서 무료 공연, 셔틀버스, 더 큰 공연장이 해법으로 나온다. 가판대 극장과 원주의 모임들이 보여 주는 문턱은 다른 곳에 있다. 그것은 '이곳이 나를 위한 곳인가'라는 감각이다. 티켓 가격이 누가 속하는지를 알리고, 어두운 객석이 만남을 익명으로 만든다는 연구자의 진단은 문턱이 심리적이고 사회적이라는 뜻이다. 여기서 나오는 명제는 이렇다 — **참여의 문턱은 공간의 크기가 아니라 그 공간에서 내가 보이는가, 말할 수 있는가에 따라 정해진다.** 여섯 석에서는 숨을 곳이 없고, 9명짜리 상영회에서는 누구나 말하게 된다.

그런데 이 명제에는 곧바로 한계가 붙는다. 예술감독 스스로 가판대는 그냥 상자가 아니라 관계라고 했다. 가판대 극장이 작동한 것은 30년 가까이 그 동네에서 공연해 온 극단이 있었기 때문이고, 원주의 모임이 굴러가는 것은 아카데미의친구들이 오래 사람과 활동을 연결해 왔기 때문이다. 작은 공간은 관계의 결과를 담는 그릇이지 관계를 만드는 장치가 아니다. 따라서 작은 공간을 여는 사회공헌이 성공하려면 공간보다 먼저 그 동네에 오래 있을 사람과 조직에 돈을 대야 한다. 이 점은 4번 꼭지가 다룬 애플래치아의 신뢰와 같은 구조다. 짧은 시간에 작동하는 것처럼 보이는 모든 지역 실험 뒤에는 긴 시간이 있다.

승자와 패자. 승자는 첫째, 이미 동네에 뿌리내린 작은 조직이다. 이들은 공간만 주어진다면 바로 쓸 수 있는 관계와 역량을 갖고 있다. 가판대 극장이 몇 달 만에 문을 연 것도, 원주의 다섯 팀이 1년 계획을 세울 수 있었던 것도 그 때문이다. 둘째, 버려진 작은 공간을 가진 지자체와 기업이다. 이탈리아 도시들에는 인쇄 매체의 쇠퇴와 소매의 디지털화로

비어 버린 가판대와 담배 가게와 공중전화 부스가 수천 곳이라고 연구자는 적었다. 한국에도 비어 가는 작은 점포와 공중전화 부스와 지점 공간이 있다. 셋째, 작은 실험에 돈을 대는 중간지원조직이다.

다양성실험실처럼 실패해도 괜찮은 소액 지원은 큰 재단이 직접 운영하기 어렵고, 지역 중간지원조직을 거쳐야 촘촘하게 닿는다. 패자는 성과를 관객 수로만 재는 문화 지원 체계다. 이탈리아 공연 지원이 안정된 공연장과 예측 가능한 산출에 유리하게 짜여 있다는 지적은 한국 문화예술 지원에도 그대로 적용된다. 이 기준으로는 여섯 석 극장도 9명 상영회도 평가할 수 없다. 두 번째 패자는 대형 문화 인프라만 짓는 사회공헌이다. 큰 공간은 이미 문화에 익숙한 사람들을 더 모을 뿐, 문턱 앞에 서 있는 사람들을 들이지 못한다.

한국 적용. ① 작은 공간 목록을 만든다 — 사업장이 있는 지역에서 비어 있는 작은 점포, 사용하지 않는 공중전화 부스, 지점의 회의실과 로비처럼 저비용으로 빌려줄 수 있는 공간을 조사한다. 지자체와 함께하면 공공 소유의 빈 공간도 포함할 수 있다. **② 공간보다 사람에게 먼저 돈을 낸다** — 공간을 빌려줄 때는 그 공간을 운영할 지역 조직의 인건비나 활동비를 함께 지원한다. 공간만 주면 문을 여는 날만 반짝이고 끝난다.

③ 실패해도 괜찮은 소액 기금을 둔다 — 한 팀에 수백만 원 규모로, 결과 보고보다 과정 공유를 요구하는 소액 실험 기금을 지역 중간지원조직과 함께 운영한다. 실패한 실험의 기록도 성과로 인정한다. **④ 성과 지표를 바꾼다** — 참여 인원 대신 재참여율, 참여자가 발언하거나 기획에 참여한 비율, 모임이 사업 종료 후에도 이어지는지를 본다. **⑤ 임직원을 관객이 아니라 이웃으로 보낸다** — 대형 공연 단체 관람 대신, 동네의 작은 상영회나 기록 모임에 임직원이 한 명씩 이웃으로 참여하는 방식을 연다. 작은 모임에는 규모 있는 단체 관람보다 오래 오는 한 사람이 더 필요하다.

함정. 첫째, '작은 것이 아름답다'로 읽으면 확장의 질문을 피하게 된다. 가판대 극장 연구자가 짚었듯 하루짜리 활성화는 프로그램이 아니고, 작은 실험은 지속 가능한 운영 모델을 찾지 못하면 이벤트로 끝난다. 작은 공간 지원에는 반드시 2~3년의 운영 계획이 붙어야 한다. 둘째, 형식을 복제하면 실패한다. 다른 도시에 가판대 극장을 똑같이 만들어도 그 동네와 관계를 가진 극단이 없으면 그냥 상자다. 형식이 아니라 '동네에 뿌리내린 조직에게 작은 공간을 준다'는 원리를 옮겨야 한다.

셋째, 원주의 모임들이 가진 고민 — 사람을 모으기 어렵다, 참여 인원을 예측할 수 없다, 재미를 잃지 않으려 한다 — 을 운영 실패로 보면 안 된다. 느슨한 연대는 원래 인원이 들쭉날쭉하고, 그것이 참여의 문턱을 낮추는 대가다. 지원 기관이 안정적인 참여 인원을 요구하면 모임은 느슨함을 잃는다. 넷째, 기업이 작은 공간을 빌려주면서 브랜드 노출을 요구하면 그 공간이 가진 '나를 위한 곳'이라는 감각이 사라진다.

05 나눔이 문화가 될 때

6. 천 곳이 쓰고 세 곳이 받는다 — 인공지능이 공모서를 싸게 만들자 드러난 배분 절차의 비용, 그리고 '공동체'를 누가 정의하는가

이탈리아의 한 복지 연구 매체가 이번 주 한 비영리 활동가의 문제 제기를 소개했다. 팔레르모의 비영리 조직을 이끄는 그는 이탈리아 일간지 기고에서, 2년 전에는 제안서 하나를 쓰는 데 한 달 남짓 걸렸는데 지금은 일주일이면 되고 질도 훨씬 좋아졌지만 필란트로피 체계는 나아지지 않았다고 썼다. 생성형 인공지능이 사실상 공모 제도의 끝을 선언했다는 것이다. 근거로 든 숫자가 있다. 보험 그룹 유니폴 계열 재단의 한 공모에는 1,046건이 지원했는데 전년보다 47% 늘었고, 선정은 약 세 건이었다.

선정률 0.29%다. 유럽연합의 한 시민사회 지원 프로그램 일부 공모는 선정률이 2021~2022년 47%에서 2025년 6%로 떨어졌다고 그는 적었다. 그의 제안은 재원기관이 직접 조직을 찾아 함께 사업을 설계하라는 것이었다. 천 건 중 세 건이 객관적으로 더 낫다고 판정할 수 없다면, 수백 곳이 공짜로 쓰는 수천 시간을 아끼는 편이 낫다는 것이다. 70쪽짜리 양식보다 동네를 한 시간 걷는 편이 더 많은 것을 알려 준다는 문장도 붙었다.

같은 주 영국의 필란트로피 전문지에 실린 기고는 같은 절차의 다른 면을 짚었다. 떨어진 지원서에 의미 있는 피드백이 없다는 것이다. 필자는 여러 나라의 풀뿌리 조직과 동료 지원 모임을 진행하면서, 참여자들이 가장 힘들어한 것이 거절 자체가 아니라 거절에서 배울 기회가 없다는 점이었다고 적었다. 재원기관은 지원서가 올 때마다 새로운 이슈와 지역 사정과 조직 역량에 대한 지식을 쌓지만, 지원자는 자기 변화 이론이 설득력이 있었는지 예산이 얼마나 꼼꼼히 검토됐는지 왜 떨어졌는지를 거의 알지 못한다.

이미 자리 잡은 조직은 담당자와의 관계와 경험으로 공모가 열리기 전에 정보를 얻지만, 초기 단계의 풀뿌리 조직에게는 공식 공모가 유일한 통로다. 필자가 든 대안은 개별 피드백이 아니어도 된다는 것이었다. 영국의 한 보험사 재단과 공영방송의 아동 모금 사업은 흔한 탈락 사유를 공개하고, 한 재단은 설명회를 열고, 미국의 한 재단은 최종 후보에게 구조화된 피드백을 준다. 필자는 지원자의 경험을 익명으로 모으는 독립 플랫폼도 제안했다.

미국 필란트로피 전문지에는 보고의 부담을 다룬 연구가 실렸다. 남아공·영국·미국·스웨덴·우간다의 비영리 관계자 21명을 인터뷰한 결과, 한 단체는 한 달에 2주를 후원자 보고에만 쓰고 있었다. 요구되는 정보의 양이 문제가 아니라, 후원자마다 거의 같은 정보를 서로 다른 양식으로 요구한다

는 것이 문제였다. 연구진은 재무와 비재무 정보를 한 구조에 담는 공통 보고 틀을 제안했다. 또 후원자에게 올리는 보고만 있고 서비스를 받는 사람들이 평가할 통로가 없다는 점도 짚었다. 합격률이 좋은 수학 과외 사업이라도 수업이 마지막 버스가 떠난 뒤 끝나면 자가용이 없는 학생은 빠진다는 예가 붙었다.

그리고 영국에서는 복권기금의 공동체 지원 사업을 둘러싼 항의가 나왔다. 두 명의 모금 컨설턴트가 문화부 장관에게 보낸 서한에 따르면, 최근 이 기금에 지원한 109개 단체 중 61%가 지난 1년 사이 지원 자격을 맞추기가 어려워졌다고 답했고 37%는 훨씬 어려워졌다고 답했다. 2024년 이후 이 기금의 사업에는 35차례의 변경이 기록됐는데, 조기 마감, 자격 기준 변경, 짧은 신청 기한, 공지된 기간을 크게 넘기는 심사 기간이 포함됐다.

가장 큰 우려는 3억 6,000만 파운드 규모의 대표 사업이 잉글랜드의 한 지역 안에서만 운영되는 사업만 받기로 한 변경이었다. 서한은 이것이 '공동체'에 대한 이 사업의 기존 이해를 크게 좁힌다고 썼다. 장애나 질병이나 정체성이나 경험으로 이어진 공동체는 지리적으로 흩어져 있다는 이유로 뒤로 밀린다는 것이다. 문화부의 복권 공익기금 의견 공모는 9월 23일에 마감된다.

이 흐름에 답하는 시도들도 같은 주에 나왔다. 유럽 재단 연합체는 암스테르담 자유대학의 연구자와 함께 용도를 정하지 않는 지원의 실무 안내서를 냈다. 많은 재원기관이 그 효과를 믿으면서도 통제 상실, 평판과 규정 위험, 사업 단위로 짜인 평가 체계 때문에 주저한다는 점을 출발점으로 삼았다. 이탈리아의 유니폴 계열 재단 자신도 설립 2~10년, 연 수입 50만 유로 이하의 작은 비영리 여섯 곳에 각 5만 유로를 사업이 아닌 조직 발전 계획에 주는 공모를 열었다. 같은 나라의 한 복지 전문 매체는 국가와 지방정부의 복지 재원이 점점 공모와 목적별 기금으로 쪼개지면서, 법적으로 복지 기능을 가진 기초지자체가 실제로는 자기 판단으로 쓸 수 있는 재원을 잃어 가고 있다고 비판했다.

한국 시사점 — 한국의 기업 재단과 공공 배분 기관도 대부분 공모로 배분한다. 인공지능이 제안서를 싸게 만드는 변화는 한국에도 이미 와 있고, 공모 경쟁률이 오르면 심사 부담과 탈락 단체의 헛수고가 함께 늘어난다. 이번 주 자료들이 공통으로 요구하는 것은 배분 절차가 받는 쪽의 시간을 얼마나 쓰는지 재는 일이다. 사회공헌 담당자가 바로 할 수 있는 일은 네 가지다. 첫째, 공모별로 지원 건수와 선정 건수와 지원서 한 건에 드는 예상 작업 시간을 곱해, 탈락 단체들이 쓴 시간의 총량을 계산해 보는 것이다. 이 숫자가 지원 금액보다 크다면 공모 방식을 다시 봐야 한다.

둘째, 흔한 탈락 사유를 공모 결과와 함께 공개하는 것이다. 개별 피드백을 못 하더라도 이것만으로 다음 해 지원서의 질이 달라진다. 셋째, 결과 보고 양식을 다른 재원기관과 맞추는 일이다. 같은 단체가 서너 곳에 보고한다면 공통 양식 하나가 그 단체의 한 달을 돌려준다. 넷째, 지역 기반 배분을 늘릴 때 흩어진 공동체를 위한 뭉을 따로 두는 일이다. 영국 복권기금 사례처럼 '지역'만으로 공동체를 정의하면 희귀질환이나 장애나 이주 경험으

로 이어진 사람들이 빠진다. 공모 절차 개선 논의가 국내 재원기관 협의체의 공식 의제가 되기까지는 6~12개월을 본다.

🔒 심층 — 배분 절차는 독립적인 행정이라 아니라 받는 쪽의 시간을 쓰는 설계다. 인공지능은 그 비용을 줄이지 않고 드러냈다 (이탈리아·영국·미국에서 같은 주제 · 국내 재원기관 의제화까지 6~12개월)

왜 중요한가. 지난달 이 지면은 배분이 공모 양식의 언어와 소개의 연결망을 따라 흐른다는 구조를 짚었다. 이번 주 자료들은 그 흐름이 이어지면서 더 날카로워지고 있음을 보여 준다. 네 자료를 묶는 변수는 '배분 절차의 비용을 누가 치르는가'다. 공모는 재원기관의 판단 비용을 지원자들에게 나눠 지우는 방식이다. 지원자가 제안서를 쓰는 데 드는 시간, 보고서를 후원자마다 다시 쓰는 시간, 바뀐 기준을 따라가는 시간은 모두 재원기관의 장부에 잡히지 않는다. 인공지능이 제안서 작성 비용을 낮추자 이 구조의 모순이 드러났다. 제안서가 싸지면 지원이 폭증하고, 지원이 폭증하면 선정률이 떨어지고, 선정률이 0.29%까지 떨어지면 심사는 사실상 추첨과 구분할 수 없게 된다.

팔레르모 활동가가 공모를 복권에 비유한 이유다. 여기서 나오는 명제는 이렇다 — **공모의 공정성은 경쟁률이 일정 수준을 넘으면 오히려 무너진다. 그때부터 결과를 가르는 것은 사업의 질이 아니라 운과 정보 접근성이다.** 그리고 정보 접근성은 영국 기고자가 말한 '길찾기 자본', 즉 담당자와의 관계와 경험을 가진 기존 조직에 유리하다. 경쟁률이 오를수록 공모는 공정해지는 것이 아니라 불평등해진다. 영국 복권기금 사례는 여기에 또 하나의 층을 더한다. 배분 기준을 바꾸는 것은 '누가 공동체인가'를 다시 정의하는 일이라는 것이다. 지역만을 공동체의 단위로 삼으면 흩어진 경험의 공동체가 배분에서 사라진다.

승자와 패자. 승자는 첫째, 절차를 줄인 재원기관이다. 흔한 탈락 사유를 공개하는 영국 재단들, 설명회를 여는 재단, 최종 후보에게 피드백을 주는 재단은 지원자의 헛수고를 줄이면서 다음 해 지원의 질을 높인다. 이 비용은 크지 않다. 둘째, 조직 자체에 돈을 대는 재원기관이다. 이탈리아 재단이 작은 비영리 여섯 곳에 사업이 아닌 조직 발전 계획으로 5만 유로를 주기로 한 것은, 사업 단위 공모로는 조직이 자라지 않는다는 판단이다. 유럽 재단 연합체의 안내서도 같은 방향이다. 셋째, 지역을 오래 아는 배분자다.

팔레르모 활동가의 제안 — 재원기관이 직접 조직을 찾아 함께 설계하라 — 은 동네를 걸어 본 사람만 실행할 수 있다. 패자는 경쟁률을 성과로 자랑하는 재원기관이다. 지원이 많을수록 인기 있는 사업이라고 보는 시각은 탈락자들이 쓴 시간을 계산에 넣지 않는다. 두 번째 패자는 공식 통로밖에 없는 풀뿌리 조직이다. 이들은 관계로 정보를 얻지 못하고, 거절에서도 배우지 못하며, 인공지능을 쓰는 다른 지원자들과 같은 추천함에 들어간다. 세 번째 패자는 흩어진 공동체를 대표하는 단체다. 지역 단위 배분이 늘수록 이들이 설 자리가 좁아진다.

한국 적용. ① **탈락자 시간 총량을 계산한다** — 지원 건수 × 지원서 한 건당 예상 작업 시간에서 선정 건수만큼을 뺀 값을 공모마다 계산해 결과 보고서에 적는다. 이 숫자가 커지면 공모를 두 단계로 나눠 1단계는 한 쪽짜리 개요만 받는다. ② **흔한 탈락 사유를 공개한다** — 공모 결과 발표와 함께 상위 다섯 가지 탈락 사유와 좋은 지원서의 공통점을 공개한다. 개별 피드백보다 훨씬 적은 비용으로 전체 지원자에게 닿는다. ③ **보고 양식을 맞춘다** — 같은 분야에서 활동하는 기업 재단들과 결과 보고 양식을 하나로 합의한다.

공통 항목만 맞춰도 단체의 보고 시간이 크게 줄어든다. ④ **일부 배분은 공모가 아닌 방식으로 한다** — 전체 배분 가운데 일정 비율은 지역 중간지원조직의 추천이나 현장 방문으로 대상을 정하고, 해당 단체와 함께 사업을 설계한다. 대신 선정 근거를 공개해 투명성을 지킨다. ⑤ **조직 발전 지원을 따로 둔다** — 사업비와 별도로 설립 초기의 작은 단체에 인건비·회계·홍보 역량을 키우는 조직 지원을 둔다. ⑥ **흠어진 공동체의 묶음을 정한다** — 지역 기반 배분을 늘리더라도 희귀질환·장애·이주민처럼 지역을 넘어 이어진 공동체를 위한 별도 칸을 둔다.

합정. 첫째, 공모를 없애고 직접 찾아가는 방식으로 바꾸면 공정성의 문제가 다른 곳으로 옮겨 간다. 재원기관이 아는 조직만 다시 선택되는 폐쇄성이 생긴다. 직접 선정은 반드시 선정 근거 공개와 추천 경로의 다양화를 함께 가져가야 한다. 둘째, 인공지능이 쓴 지원서를 걸러 내는 쪽으로 대응하면 방향이 틀린다. 인공지능은 작은 단체의 작성 부담을 덜어 준 도구이기도 하고, 문제는 도구가 아니라 선정률이 극단적으로 낮은 구조다.

셋째, 흔한 탈락 사유 공개가 '정답 양식'을 퍼뜨려 지원서가 획일화될 수 있다. 공개하는 내용은 형식보다 판단 기준 쪽이어야 한다. 넷째, 이탈리아 복지 매체가 짚은 '사업 단위 복지'의 문제는 공공 자원 구조의 문제라 기업 사회공헌이 풀 수 없다. 다만 기업이 공공 공모를 모방해 같은 구조를 되풀이하지 않는 것은 할 수 있다.

출처: [Percorsi di Secondo Welfare \(이탈리아, 2026-09\)](#) — [Terzo Settore, se l'IA trasforma i bandi in una lotteria](#) · [Alliance magazine \(영국, 2026-09\)](#) — [The missing feedback loop in philanthropy](#) · [The Chronicle of Philanthropy \(미국, 2026-09\)](#) — [How nonprofits can spend less time reporting to funders](#) · [Third Sector \(영국, 2026-09\)](#) — [Culture secretary urged to widen access to National Lottery Community Fund amid applicant woes](#) · [Philea \(유럽, 2026-09\)](#) — [Philea publishes "Unrestricted Funding: A Practical Guide for Funders"](#) · [Vita.it \(이탈리아, 2026-09\)](#) — [Giovani realtà non profit: 300mila euro per strutturarsi](#) · [Welforum.it \(이탈리아, 2026-09\)](#) — [Perché il "welfare per progetti" non è convincente](#)

06 먼저 온 단서 — 짧게 짚어 두는 것들

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

기부자는 숫자보다 변화를 성과로 본다 — 그런데 기부는 줄고 있다 (한국) — 아름다운재단 기부문화연구소가 9월 16일 기부문화심포지엄에서 발표한 조사에 따르면 2025년 국내 기부 참여율은 57.1%, 평균 기부금액은 25만 원이었다. 참여율은 2021년 61.2%, 2023년 59.8%에 이어 두 번 연속 내려갔고, 평균 금액도 2021년 32.4만 원에서 계속 줄었다. 분야도 움직였다. 사회복지·자선 분야 기부 경험은 2023년 67.4%에서 45.5%로 줄었고, 권익 단체는 17.5%에서 24.3%로, 지역사회 발전은 9.0%에서 12.5%로 늘었다.

고향사랑기부제를 안다는 응답은 69.8%로 올랐고, 아는 사람 가운데 기부해 본 비율은 두 배 가까이 늘어 27.4%였다. 성과에 대한 인식이 흥미롭다. 기부자가 가장 중요하게 본 성과는 '대상자가 스스로 문제를 해결할 힘이 커졌다'(29.1%)였고 '대상자 수 증가'는 10.6%, '후원금 증가'는 7.5%에 그쳤다. 성과를 믿는 근거로는 '활동 과정 자료'(32.8%)가 '수치·통계 보고'(11.1%)보다 세 배 가까이 높았다. 이번 호 첫 꼭지의 영국 기업 기부 감소와 나란히 놓고 볼 숫자이고, 6번 꼭지가 다룬 보고 양식 논의에 국내 기부자 쪽의 답을 준다.

출처: 아름다운재단 (한국, 2026-09) — 기부자가 원하는 비영리단체의 성과는? 기부문화심포지엄 '기빙코리아 2026' 개최

함께 내는 기부는 1인당 1,000달러, 혼자 내는 기부는 150달러 (호주) — 호주의 필란트로피 연합체가 낸 보고서를 영국 필란트로피 전문지가 전했다. 기빙서클과 공동기금, 동네 소액 배분, 정체성 기반 모임 같은 '함께 내는 기부'는 2017년 17개 그룹에서 지금은 수백 개로 늘었다. 조사에 응한 55개 그룹은 1999년부터 2025년까지 1만 1,000명 넘게 참여시켜 7,660만 달러를 배분했고, 최근 한 해에만 300곳 넘는 단체에 930만 달러를 보냈다.

참여자 1인당 연간 기부 중앙값은 1,000달러로, 호주 납세자의 세액 공제 기부 중앙값 150달러의 여섯 배가 넘었다. 보고서는 이 분야가 전환점에 이르렀지만 뒷받침할 인프라 없이 움직이고 있다며 전국 단위의 지원 조직과 운영비 지원을 권했다. 운영비 지원은 생태계 지원의 대체물이 아니라 그 힘을 키우는 배수라는 문장이 붙었다. 지난 호가 다룬 '기부를 정하는 것은 소속감'이라는 조사가 실제 금액으로 확인되는 장면이다.

출처: Alliance magazine (영국, 2026-09) — Australia collective giving at 'inflection point'

공동체 재단의 가치는 기금 규모가 아니라 관계에서 나온다 (뉴질랜드) — 뉴질랜드 공동체 재단 연합 연례회의에 참석한 호주 한 지역 재단의 대표가 남긴 참관기다. 그가 가져간 교훈에는 모두 '그러나'가 붙어 있었다. 공동체 재단은 연결과 기여의 필요에 답하지만 많은 사람이 그 일을 잘 모르거나 낡은 모델로 여긴다. 세대 간 부의 이전은 서둘러야 할 기회지만 돈이 아니라 사람과의 관계에 시간을 들여야 한다. 기금 규모가 재단의 가치나 영향을 정의하지는 않지만 그것을 가능하게 한다. 그는 공동체 재단의 일을 균형 잡는 줄타기에 비유하며, 공동체에 대한 책임이 그 줄 위에서 잡는 장대라고 적었다. 한국의 지역 공동체 재단과 사회복지공동모금회 지역 지회가 참고할 만한 자기 점검 목록이다.

출처: Alliance magazine (영국, 2026-09) — [Reflections from the 2026 Community Foundations of Aotearoa New Zealand Conference](#)

유산 기부 상담이 4년 만에 일곱 배 가까이 늘었다 (스페인) — 스페인의 28개 비영리 단체가 함께 운영하는 유산 기부 안내 연합에 따르면 지난 5년 동안 유산 기부 유언이 46% 늘었다. 절차를 묻는 상담은 2021년 1,282건에서 2025년 8,766건이 됐고, 지난해 유언을 남긴 사람의 66%가 여성이었다. 연합은 이것이 공증인 앞에서 하는 표준 절차이고 가족에게 보장된 법정 상속분을 건드리지 않으며, 단체는 상속세가 면제돼 전액을 받는다고 설명했다.

스페인의 한 개발 협력 단체는 지난해 유산과 유증으로 1,030만 유로, 연 수입의 약 21%를 받았다. 연합은 금액과 무관하게 누구나 할 수 있다는 점을 강조하며 9월 21일 마드리드에서 일반인 설명회를 연다. 지난달 이 지면이 다룬 국내 시민들의 '무엇을 남길 것인가' 모임과 같은 방향의 흐름이 스페인에서는 제도 안내의 형태로 커지고 있다.

출처: Compromiso Empresarial (스페인, 2026-09) — [Los testamentos solidarios se afianzan en España: crecen un 46% en el último lustro](#)

재창조는 기술이 아니라 영토에서 시작된다 (브라질) — 상파울루에서 열린 브라질 필란트로피 포럼을 두고 영국 필란트로피 전문지가 연속 기고를 실었다. 아마존 지속가능성 재단의 부대표는 아마존 오지의 사회·환경 사업을 이미 0대 3으로 지고 시작하는 축구 경기에 비유했다. 거리는 멀고 물류는 비싸고 통신은 제한되며 기후 사건이 계획을 흔든다.

그는 사무실에서 설계한 사업에 공동체가 수혜자로만 등장하는 방식으로는 부족하다며, 축구장이 운동장을 넘어 청년과 모임과 공동의 삶의 공간이 될 수 있듯 무엇이 우선인지는 그곳에 사는 사람이 정한다고 썼다. 같은 포럼의 다른 패널은 국제 재원이 줄어드는 가운데 라틴아메리카가 북반구의 모델을 그대로 가져오는 대신 이미 있는 연대의 방식을 기반으로 삼아야 한다고 했고, 기부에 세금을 매기는 것은 역효과라는 지적과 함께 시민사회 활동과 해외 재원을 제한하는 입법이 늘고 있다는 경고도 나왔다.

출처: Alliance magazine (영국, 2026-09) — [Reinvention begins in the territory](#) · Alliance magazine (영국, 2026-09) — [Latin American philanthropy seeks its own ways to expand its impact and strengthen civil society](#)

사회공헌 사업은 앞뒤가 안 맞는 경영을 상쇄해 주지 않는다 (아르헨티나) — 아르헨티나의 재단·기업 연합체가 2016년판을 고친 민간 사회투자 안내서를 내놓았다. 핵심 요구는 이렇다. 사회 사업의 신뢰도는 그 기업의 노동 조건과 환경 관리와 공급망 관계에도 달려 있으며, 사회 사업이 앞뒤가 안 맞는 경영을 상쇄해 주지 않는다는 것이다. 평가도 수혜자 수와 즉각적 결과를 넘어 변화의 지속, 지역에 남는 역량, 사업 간 연결까지 보라고 권했다. 안내서는 사회투자 관리를 맥락 평가, 전략 수립, 사업 설계와 실행, 소통과 학습의 네 단계로 정리했고, 지역 공동체와 결정을 나누는 공동 거버넌스를 강조했다. 이 개념이 1990년대 브라질 재단·기업 연합에서 전통적 기업 자선을 넘어서자는 흐름으로 시작됐다는 설명도 붙었다.

출처: ComunicaRSE (아르헨티나, 2026-09) — [GDPE propone una inversión social privada con más impacto y coherencia empresarial](#)

두 기업이 107개 시민단체의 역량 강화 회의를 열었다 (멕시코) — 멕시코 중부 과나후아토에서 철강 기업 데아세로의 재단과 배터리 기업 클라리오스가 9월 8~9일 지역 사회 부문 역량 강화 회의를 무료로 열었다. 107개 시민단체와 기부금 수령 단체에서 200명 넘게 참석해 지속가능성, 인공지능, 세무·법률 준수, 자원 동원 전략을 이틀 동안 다뤘다. 데아세로 재단은 그동안 700곳 넘는 단체에 3억 9,000만 페소 이상을 기부해 왔다. 재단 측은 단체들의 일을 지원하는 데 그치지 않고 연대를 엮고 역량을 나누는 도구를 만들고 싶다고 하며, 단체를 강하게 하면 생태계 전체가 강해진다고 말했다. 사업장이 있는 지역의 시민단체 전체를 대상으로 하는 역량 강화 행사는 한국 기업의 지역 사회 공헌 협의회에서도 바로 옮겨 올 수 있는 형식이다.

출처: ExpokNews (멕시코, 2026-09) — [Clarios y Fundación DEACERO impulsan el fortalecimiento del sector social en Guanajuato](#)

청년을 위한 공간이 아니라 청년과 함께 만드는 공간 (이탈리아) — 파도바와 로비고 지역의 저축은행 재단이 700만 유로로 세 개의 공모를 열었다. 하교 후 돌봄 공모에는 지난해보다 25건 많은 100건 넘는 신청이 들어와 재단이 예산을 늘려 76개 사업을 지원하게 됐다. 가장 눈에 띄는 것은 400만 유로 규모의 공간 재생 공모다. 쓰이지 않거나 기능을 잃은 공공 공간을 새 땅을 쓰지 않고 되살리되, 15~29세 청년이 사업 구상에 반드시 참여하고 가능하면 실행과 운영까지 맡아야 한다는 조건을 달았다.

재단 이사장은 청년이 떠나는 이유가 임금만이 아니라 인정받고 목소리를 내고 역량을 펼칠 기회 부족이라고 말했다. 같은 주 나폴리에서는 한 재단이 시에서 공매로 사들인 16세기 옛 수도원의 1층 800제곱미터를 먼저 고쳐 이주민이 많은 동네의 아이와 가족을 위한 열린 광장으로 돌려주고,

동네의 기억을 주민과 함께 모으는 기록 사업을 시작했다.

출처: Vita.it (이탈리아, 2026-09) — [Fondazione Cariparo: 7 milioni per scuola, rigenerazione e comunità](#) · Vita.it (이탈리아, 2026-09) — [Napoli, Spazio Obù: una piazza aperta contro la povertà educativa](#)

손님방 하나, 세탁실 하나를 이웃이 나눠 쓴다 (프랑스) — 프랑스의 지속가능성 전문 매체가 주거비와 고립과 공간 부족에 대한 답으로 이웃끼리 공간과 물건과 서비스를 나누는 흐름을 정리했다. 건물 주민 모두의 손님을 재울 수 있는 공용 손님방, 공동 세탁실, 자전거 보관소, 공동 정원과 작업실, 공구와 차편과 장보기와 반려동물 돌봄을 나누는 방식이다.

기사는 이것이 주거 정책을 대신하지 않지만, 주거가 지역 조직의 받침대가 될 수 있다는 것을 보여준다고 썼다. 스트라스부르 광역권은 2009년부터 주민이 설계와 운영에 참여하는 참여형 주거를 장려해 22개 사업, 240가구를 만들었다는 프랑스 환경에너지관리청의 자료도 인용됐다. 공용 공간을 늘리는 만큼 개인 공간을 알맞게 줄일 수 있다는 것이다. 한국의 공공임대와 사회주택 커뮤니티 공간 운영에 참고할 사례다.

출처: ID L'Info Durable (프랑스, 2026-09) — [Habiter autrement : les nouvelles solidarités du voisinage](#)

프로축구 연맹과 재단이 장애인 체육에 소액 기금을 연다 (독일) — 독일 프로축구 리그 연합과 리그 재단, 그리고 프란츠 베켄바우어 재단이 각 5만 유로씩 모아 장애인, 특히 장애 청소년의 스포츠·운동 프로그램에 모두 15만 유로를 지원한다. 신청은 10월 4일까지이고 건당 최대 7,500유로다. 프로그램을 새로 만들거나 개선하거나 이어 가는 데 쓸 수 있고, 특수 장비 구입과 이동 지원과 지도자 교육비와 인건비도 포함된다. 지난해 첫 공모에서는 20개 사업에 10만 유로가 갔다. 큰 경기 하나를 계기로 소액·다수 지원을 매년 반복하는 구조는 한국 프로스포츠 구단과 연맹의 사회공헌에도 그대로 옮길 수 있다.

출처: Fundraiser-Magazin (독일, 2026-09) — [Gute Freunde Förderfonds vergibt 150.000 Euro](#)

영상 속 얼굴의 주인에게 사회공헌팀이 진 빚 (인도) — 인도의 기업 사회공헌 전문 매체가 사회공헌 영상 윤리를 짚었다. 모든 사회공헌팀은 결국 같은 영상을 만든다. 현장 방문, 사업 장소, 자기 말로 무엇이 바뀌었는지 설명하는 수혜자. 가장 설득력 있는 자산이지만, 촬영 동의서에 서명한 사람이 그 영상이 연례 보고서와 소셜미디어와 다른 도시의 회의장 화면에서 3년 뒤까지 돌아다닐 것을 상상하기는 어렵다는 것이 필자의 지적이다. 폭력 피해 생존자, 낙인이 있는 질환의 치료 사업 참여자, 아이들에게 알아볼 수 있는 얼굴은 되돌릴 수 없는 공개다. 흐름 처리와 모자이크와 실루엣은 신원을 지키지만 표정을 지워 사람을 '사례'로 만든다. 동의와 이해는 같은 것이 아니라는 문장이 한국 기업 사회공헌 홍보 담당자에게도 그대로 해당된다.

출처: India CSR (인도, 2026-09) — The Face in the Impact Report: What CSR Teams Owe the People in Their Footage

할 수 없는 일은 주변이 채우면 된다 — 직원 이직률이 내려갔다 (일본) — 지바현의 한 사회복지법인인 자기 어려움을 동료와 함께 들여다보는 '당사자 연구'를 일상에 들여왔다. 부지 안 카페에서 한 달에 한 번, 직원과 이용자가 자유롭게 참여해 방이 정리가 안 된다거나 낚싯대가 부러졌다는 식의 곤란을 꺼내 놓고 서로 경험을 나눈다. 계기는 조현병이 있는 직원을 채용한 일이었다. 할 수 있는 일과 없는 일의 차이가 뚜렷했고, 할 수 없는 일은 주변이 채우면 된다는 쪽으로 생각을 바꾸자 직원 전체의 이직률이 내려갔다고 이사장은 말했다. 이용자의 하루를 목표와 일정으로 관리하는 일도 그만두자 자해 행동이 거의 사라졌다고 했다. 이 법인은 11월 약 500명이 모이는 당사자 연구 전국 교류 집회의 현지 사무국을 맡는다.

출처: 福祉新聞 (일본, 2026-09) — 自分の助け方を探る 当事者研究で「今日も順調」〈みづき会・千葉〉

간호사 협동조합이 마을 돌봄의 전문 파트너가 된다 (한국) — 강원마을공동체지원센터와 길벗마을돌봄간호사협동조합이 9월 4일 마을 돌봄 생태계 조성을 위한 업무협약을 맺었다. 센터가 지난해 도내 세 공동체를 컨설팅해 보니 지역마다 사정은 달랐지만 노년층의 관계망 약화와 돌봄 공백이 공통으로 나타났고, 한 마을회는 스스로 마을돌봄사업단을 꾸리기도 했다.

협동조합은 협약에 앞서 두 마을회에서 건강 관리와 마을 돌봄 교육을 진행하고 있다. 한 마을회 대표는 처음에는 반신반의하던 어르신들이 직접 자기 건강 상태를 확인하고 활동지를 쓰면서 기대가 커졌다고 전했다. 협동조합은 마을 돌봄이 전문기관의 일방적 지원이 아니라 주민이 서로를 살피고 필요할 때 지역의 전문 자원과 이어지는 구조여야 한다고 밝혔다. 2번 꼭지가 다른 '관계를 남기는 돌봄'의 국내 사례다.

출처: 이로운넷 (한국, 2026-09) — 강원마을공동체지원센터-길벗마을돌봄간호사협동조합, 지속가능한 마을돌봄 생태계 조성 및 공동체 활성화를 위한 업무협약 체결

여름에 밥을 지으려면 에어컨을 꺼야 하는 지역아동센터 (한국) — 아름다운재단이 JB우리캐피탈과 함께 4년째 진행하는 지역아동센터 환경 개선 사업의 담당자 인터뷰다. 3년 동안 23곳이 새 단장을 마쳤고 13곳에는 바닥 난방, 14곳에는 전기 분전·승압 공사를 했다. 올해 신청한 센터 98곳 가운데 91곳이 응답한 설문에서 78%가 최근 1년 안에 전기 차단이나 정전을 겪었고, 6회 이상 겪은 곳이 31.9%였다. 한여름 대용량 밥솥을 쓰려면 에어컨을 꺼야 하는 곳도 있었다.

센터는 인건비와 급식비와 운영비 일부를 정부에서 받지만 시설 투자에 쓸 여유 자금은 없고, 싼 임대 공간일수록 바닥 난방이나 창틀이 없다. 올해 경쟁률은 12대 1이었다. 기부 기업이 사업 도중 전기 문제의 심각성을 알고 지원 범위를 넓히는 데 동의하면서 사업은 노후 시설 교체에서 기후 위기

대응 시설 개선으로 초점을 옮겼다. 센터를 졸업한 청년이 센터에서 일하도록 최장 8개월 인건비를 지원하는 사업도 함께 운영한다.

출처: 아름다운재단 (한국, 2026-09) — 두꺼비집 내려가지 않는 지역아동센터... 우리가 만들고 있습니다

시민참여기본법 제정 촉구 (한국) — 한국YWCA연합회가 9월 16일 성명을 내고 시민참여기본법의 조속한 제정을 요구했다. 법안은 시민의 정책 참여와 속의 공론, 민주시민교육, 시민사회 활성화를 종합적으로 다루고 국가시민참여위원회 설치 근거를 담고 있다. 연합회는 비영리법인과 비영리민간단체와 기부금 관련 제도가 각각 다른 법률로 운영돼 절차가 복잡하고 서로 연결되지 않는다는 점을 들었다. 정부 국정과제에 법제화가 포함돼 있고 제정안은 국회에 발의돼 있다. 법이 통과되면 기업과 공공기관의 민관 협력 사회공헌이 기댈 제도적 창구가 생기는 만큼, 입법 경과를 지켜볼 필요가 있다. 통과 시점은 판단할 근거가 없다.

출처: 한국NGO신문 (한국, 2026-09) — 한국YWCA "시민참여기본법, 더 이상 미룰 수 없다"

현장 인력 열 명 중 여덟이 지친다, 그런데 넷 중 셋은 지원을 쓰지 않는다 (영국·미국) — 영국 자선단체 연합의 조사에서 수혜자를 직접 만나는 자선단체 직원 122명 가운데 84%가 번아웃이나 불안 같은 업무 관련 증상을 한 가지 이상 겪었다. 가장 흔한 것은 수면 장애(45%)였고 정서적 소진(43%)과 신체 건강 문제(42%)가 뒤를 이었다. 그런데 74%는 지난 1년 동안 조직의 심리 지원을 전혀 이용하지 않았고, 11%는 지원이 있는지조차 몰랐다.

보고서는 일상 슈퍼비전에 안녕을 넣고 관리자 역량을 키우고 동료 지원을 공식화하라고 권했다. 같은 주 미국 비영리 전문지는 숫자 할당량에 지친 숙련 모금가들이 조직을 떠나고 있다고 짚었다. 대형 기부는 거래의 연속이 아니라 신뢰와 호기심과 경청으로 쌓인 관계에서 나오는데, 관계에 필요한 시간을 지표가 빼앗는다는 것이다. 기업의 협력 단체 지원에 현장 인력의 회복 비용을 넣어야 하는 이유다.

출처: Third Sector (영국, 2026-09) — More than eight out of 10 frontline charity staff experience burnout or other health issues · Nonprofit Quarterly (미국, 2026-09) — Why Your Best Fundraisers Are Leaving

쇼핑센터가 동네에서 유일하게 믿을 만한 공공 공간이 될 때 (남아공) — 남아공의 마케팅 전문 매체가 흑인 거주 구역과 농촌의 쇼핑센터가 단순한 상업 공간을 넘어 공동체의 경제 인프라가 되고 있다고 전했다. 많은 공동체에서 이 센터들은 사람들이 은행 일을 보고, 사회보장 수당을 받고, 데이터와 기기를 사고, 서류를 출력하고, 장을 보는 유일한 공식적이고 안전하며 믿을 만한 공간이라는 것이다.

이 지역 경제 규모는 약 9,000억 랜드로 추산되지만 창업자의 49%가 집이나 차고에서 일하고 80% 가까이는 공식 등록 밖에 있다. 입점 구성이 조용히 '서비스 구성'으로 바뀌었고, 그 변화를 이 해한 센터가 성과도 좋다고 기사는 썼다. 대형 상업 시설이 지역의 공공 거점 역할을 떠맡는 흐름은 한국의 농어촌 하나로마트나 읍내 복합시설의 사회공헌에도 질문을 던진다.

출처: Bizcommunity (남아공, 2026-09) — [Beyond retail: How township malls are becoming engines of economic inclusion](#)

07 편집장의 글

① 이번 주의 공통 질문은 "누가 보고, 누가 고르고, 누가 정하는가"였다

이번 호에 모인 소식들을 한 줄로 꿰는 질문이 있다. 사회공헌의 어느 결정이 누구의 눈앞에 있고, 누구의 손에 있는가라는 질문이다. 영국에서는 기업 기부를 매장 창문에서 보이게 하는 배지와, 고객이 앱에서 동네 단체를 고르게 하는 투표가 같은 주에 나왔다. 그런데 기업이 이익에서 얼마를 댈지를 정하는 결정은 2013년 공시 의무가 사라진 뒤로 아무의 눈앞에도 없다. 결과는 이익이 두 배가 되는 동안 절반으로 줄어든 기부 비율이다. 임직원 봉사에서는 반대 방향의 사례가 나왔다. 본사가 정하던 봉사를 지역 위원회가 정하게 하자 참여율이 세 배가 넘게 올랐다.

배분에서는 공모 한 건에 천 곳이 몰려 세 곳이 선정되는 구조가 드러났고, 영국 복권기금은 '공동체'의 정의를 지리로 좁혀 흩어진 경험의 공동체를 뒤로 밀었다. 국내 기부자 조사는 기부자들이 대상자 수보다 대상자가 스스로 문제를 풀 힘을 성과로 본다고 답했다. 결정이 보이는 곳에 있을 때 사람들은 그것을 평가하고, 결정이 자기 손에 있을 때 사람들은 나타난다. 다음 회의에서 우리 조직의 사회공헌 결정 가운데 무엇이 누구에게 보이고 누구의 손에 있는지를 표로 그려 보기를 권한다. 대부분의 조직에서 규모를 정하는 결정은 가장 안 보이는 칸에 있다.

② 연결은 인프라다 — 그리고 인프라에는 유지비가 든다

이번 호에서 가장 오래 남는 대비는 애플래치아와 오사카 사이에 있다. 애플래치아에서는 연방 지원이 피해의 9%에 머무는 동안 수십 년 쌓인 지역의 신뢰가 31개 카운티에서 1억 달러를 움직였다. 오사카 가마가사키에서는 가족 없는 시니어들이 한 달 100엔 회비와 위임 계약으로 서로의 장례를 맡는다. 두 곳 모두 연결이 우연이 아니라 오랜 시간과 형식으로 붙잡아 둔 구조라는 점이 같다. 미국의 한 기고가 외로움에 예산 항목이 없다고 지적하고, 아시아 필란트로피 연결망의 대표가 모두가 수도관이 필요한데 아무도 수도관에 돈을 내지 않는다고 말한 것도 같은 이야기다.

그리고 두 곳 모두 그 구조가 지쳐 가고 있다. 애플래치아의 필자들은 이것이 성공담이 아니라 방치의 결과라고 했고, 가마가사키의 대표는 일손이 부족해 모임을 이어 갈 수 있을지 걱정했다. 영국 현장 인력의 84%가 소진 증상을 겪는다는 조사도 같은 주에 나왔다. 사회공헌이 연결을 칭송하는데 그치고 그것을 유지하는 사람의 시간에 돈을 대지 않으면, 우리는 다음 위기 때 이미 지친 연결망을 만나게 된다. 재난이 없는 해의 관계 유지비, 당사자 모임의 운영비, 협력 단체 현장 인력의 회복 비용을 사업비와 별도의 칸으로 두는 것이 이번 호가 가리키는 가장 실무적인 변화다.

③ 작은 단위가 문턱을 낮춘다, 그러나 작은 단위는 스스로 오래가지 못한다

여섯 석짜리 가판대 극장, 아홉 명이 들어가는 원주의 상영회, 한 은행의 지역 봉사 위원회, 동네 식사 모임에 주는 소액 지원. 이번 호의 여러 사례가 작은 단위의 힘을 보여 줬다. 작은 단위에서는 숨을 곳이 없고, 그래서 누구나 보이고 누구나 말하게 된다. 큰 공연장과 대형 행사가 이미 익숙한 사람들을 더 모으는 동안, 작은 단위는 문턱 앞에 서 있던 사람들을 들인다. 그런데 이번 호의 같은 자료들은 작은 단위의 한계도 함께 적었다. 가판대 극장의 예술감독은 가판대가 그냥 상자가 아니라 극단과 동네의 관계이고, 그것이 없으면 그냥 상자라고 했다.

첫 시즌은 사흘이었고 지속하려면 장기 사용권과 운영 모델이 필요하다. 원주의 모임들은 사람을 모으기 어렵고 참여 인원을 예측할 수 없다는 고민을 털어놓았다. 작은 단위는 문턱을 낮추지만 스스로 오래가는 힘은 약하다. 그래서 사회공헌이 할 일은 작은 단위를 크게 키우는 것이 아니라, 작은 단위가 작은 채로 오래갈 수 있도록 그 뒤에 있는 조직과 사람에게 여러 해 동안 돈을 대는 것이다. 작은 실험을 한 해만 지원하고 성과를 묻는 방식은 이번 호가 보여 준 작은 단위의 장점을 가장 빨리 없애는 방식이다. 올해 사회공헌 계획에서 한 해짜리 소액 사업을 세 해짜리로 바꿀 수 있는 항목이 무엇인지 찾아보는 것으로 시작하자.

본 자료는 문화미래기획자 정현영이 연구용으로 시와 함께 만들었습니다.

2026년 9월 4주 · 전문가판