

커뮤니티 임팩트

사회공헌을 실행으로

목차

This Week Point	3
01 이번 주 헤드라인	3
1. 어려운 해에 가장 먼저 잘리는 것이 사회공헌 예산이라면 — 미국 스타트업들은 상장 전에 주식을 떼어 두었고, 이탈리아 기업 97곳은 재단을 세웠다	3
02 임직원이 움직인다 — 자원봉사·프로보노	6
2. 직원 80%가 봉사한 2주보다 나머지 50주가 본체다 — 추석 앞 두 주에 몰린 한국의 나눔과, '심은 뒤 2년'을 말하는 멕시코의 숲	6
03 함께 푸는 문제 — 협력적 거버넌스	9
3. 기업이 협력할 부처를 찾는 데만 몇 달이 걸렸다 — 한국은 플랫폼과 인공지능 추천으로 잇겠다고 했고, 이탈리아는 한 테이블에서 서비스를 함께 설계해 상을 받았다	9
04 지역 현장 — 우리 동네를 바꾸는 법	11
4. 주민이 고른 우선순위는 재원자가 예상한 것과 자주 달랐다 — 영국 지역 기부 사업 27곳의 교훈과, 첫 갤러리를 열기까지 한 가족과 여섯 달을 대화한 남아공의 마을	11
05 나눔이 문화가 될 때	14
5. 영국인의 절반은 돈보다 물건으로 나눴고, 청년은 기부를 '사는 것'과 '하는 것'으로 바꾸고 있다 — 집 앞에 내놓으면 가져가는 은행의 물품 기부와, 춤 영상 한 편에 기부가 붙는 햄버거 가게	14
06 먼저 온 단서 — 짧게 짚어 두는 것들	16
07 이번 호 전망	19
08 편집장의 글	19
① 한 번 정하고 여러 해 지키는 돈	19

② 연결은 목록에서 시작되고 테이블에서 완성된다	20
③ 입구를 낮추는 일과 돌아오게 하는 일은 다르다	20

THIS WEEK POINT

미국 스타트업 2만여 곳이 상장 전에 주식 일부를 기부용으로 떼어 두는 약속을 했고, 그렇게 묶인 주식은 30억 달러어치로 추산된다. 회사가 흑자를 내기 전부터 기부가 늘 수 있었던 이유다. 같은 주 프랑스에서는 대기업의 사회책임 부서가 줄줄이 축소된다는 보도가 나왔다. 사회공헌 예산이 회사 실적과 함께 오르내리느냐, 미리 떼어 둔 공간에서 나오느냐가 이번 호의 첫 질문이다.

국내 매체에 실린 추석 나눔·봉사 기사 180건 가운데 142건이 명절 직전 두 주에 몰렸다. 이탈리아의 한 부동산 회사는 2주짜리 봉사 주간에 직원 80%를 참여시키면서, 같은 단체들과 한 해 내내 관계를 잇는 쪽을 본체로 삼았다. 멕시코의 나무 심기 봉사는 심는 날이 아니라 그 뒤 2년의 돌봄이 일이라고 말했다.

보건복지부가 기업과 복지 현장을 잇는 '모두의 연결'을 시작했다. 협력할 부처를 찾는 데만 몇 달이 걸리던 문제를 온라인 플랫폼과 인공지능 추천으로 풀겠다는 것이다. 같은 주 이탈리아에서는 행정과 비영리 단체가 한 테이블에서 서비스를 함께 설계한 사례들이 상을 받았고, 영국의 지역 기부 사업 27곳은 주민이 정한 우선순위가 재원자의 예상과 자주 다르다는 것을 확인했다.

01 이번 주 헤드라인

1. 어려운 해에 가장 먼저 잘리는 것이 사회공헌 예산이라면 — 미국 스타트업들은 상장 전에 주식을 떼어 두었고, 이탈리아 기업 97곳은 재단을 세웠다

미국의 기업 기부 운동 '플레지 1%'가 열두 해를 돌아봤다. 2014년 세일즈포스의 마크 베니오프, 아틀라시안의 스콧 파퀴 같은 기술 기업 대표들이 시작한 이 운동은 가입 기업에 네 가지 가운데 하나 이상을 약속하게 한다. 회사 지분의 1%, 임직원 근무시간의 1%를 봉사에, 제품의 1%, 이익의 1%다. 출범 첫해 목표는 500곳이었는데 지금 가입 기업은 2만 곳을 넘고 130여 개국에 걸쳐 있다. 가장 큰 성과는 지분 쪽에서 나왔다. 상장을 앞둔 회사가 주식 일부를 기부용으로 묶어 두게 한 것이다. 회원사들이 이렇게 떼어 둔 주식의 가치는 30억 달러를 넘는 것으로 추산된다.

보안 소프트웨어 회사 옥타가 이 구조를 잘 보여 준다. 옥타는 2017년 상장 전에 주식 30만 주를 기부용으로 떼어 두었고, 그 주식을 해마다 조금씩 팔아 기부했다. 회사가 처음 흑자를 낸 것은 2024년인데, 그 전부터 옥타 재단의 배분액은 2022 회계연도 380만 달러에서 2026년 840만 달러로 꾸준히 늘었다. 가장 많이 쓰이는 설계는 상장 전에 주식을 떼어 두고 10년에 걸쳐 나눠 내는 방식이다.

한 해에 기존 주주가 느끼는 지분 희석을 작게 하려는 장치다. 이 설계를 만든 실무 책임자 잰 달레산드로는 사회공헌을 운영예산의 한 항목으로 두면 실적이 나쁜 해에 가장 먼저 잘린다고 설명했다. 2025년 봄 상장한 스테이블코인 기업 서클도 같은 방식으로 재단을 세워 이번 달 첫 배분을 시작했다. 다만 이 운동은 회원사의 실제 집행을 감사하거나 보고받지 않는다. 30억 달러라는 숫자도 이사회 의장 스스로 절반일 수도, 두 배일 수도 있는 추정치라고 인정했다.

같은 주 이탈리아에서는 다른 방식의 답이 나왔다. 딜로이트 재단이 이탈리아 기업 370여 곳을 살펴 97개 기업에 딸린 기업재단 105곳을 찾아냈다. 공개 자료가 있는 재단들이 2024년 한 해 약 1억 3,000만 유로를 배분했고 사업은 1,450건을 넘었다. 수입은 1년 새 25% 늘었다. 사업 건수로는 사회서비스·포용 분야가 45%였지만 돈은 30%만 갖고, 교육·연구는 건수 24%에 돈 45%를 가져갔다. 사업 한 건의 중간값은 사회서비스가 약 1만 4,000유로, 교육이 약 2만 6,000유로였다. 재단의 54%가 자체 상근 인력을 두고 있었다.

반대편 풍경도 같은 주에 나왔다. 프랑스의 지속가능 경제 전문 매체 노베티크는 스타벅스가 지속가능성 부서를 없애고 유니레버가 사회책임 업무를 홍보 부서에 넘긴 사례를 들며, 미국 상장사의 지속가능성 책임자 수가 15년 만에 처음 줄었다고 전했다. 아시아는 또 다른 그림이다. 컨설팅 기관 브리지스팬이 20개 경제권의 부호 가문 186곳을 살핀 보고서에서 아시아 가문의 약 95%가 부의 원천인 기업을 여전히 지배하고 있었다. 아시아 밖은 약 68%였다. 아시아의 가문 기부가 기업과 붙어 움직이는 이유다.

근거 — 9월 마지막 주 한 주 동안 미국·이탈리아·프랑스·영국 매체 네 곳이 기업 기부를 떠받치는 자원 구조와 전담 조직을 다룬 기사 다섯 건을 냈다. 두 호 전에 전한 영국 대기업의 기부 감소 소식에 이어지는 흐름이다.

한국 시사점 — 국내 기업 사회공헌의 자원은 대부분 해마다 새로 편성하는 운영예산이다. 그 구조에서는 사회공헌의 규모와 지속 기간이 그해 실적에 묶이고, 지원받는 단체는 다년 계획을 세우기 어렵다. 지난 호에 전한 33개국 자선단체 조사에서 거의 절반이 외부 재원이 멈추면 여섯 달을 못 버틴다고 답한 것과 같은 자리다. 국내에도 실적과 거리를 두는 장치를 만든 사례가 있다.

NH투자증권은 2015년부터 37개 사내봉사단을 통해 임직원이 매달 급여에서 일정액을 내는 '천사펀드'를 운영하고, 후원 금액과 지원 프로그램을 직원이 직접 고르게 한다. 또 장애인 표준사업장에서 만든 물품을 지난해 2억 6,000만 원어치 사들여 그중 2억 5,000

만 원어치를 지역사회에 기부했다. 회사 예산 바깥의 물줄기와, 본업의 구매를 기부로 있는 고리를 따로 만들어 둔 것이다. 걸려 있는 것은 금액이 아니라 지속성이다.

심층 — 사회공헌의 수명은 금액이 아니라 '돈이 어디에 묶여 있는가'가 정한다 (미국·이탈리아·프랑스 · 이번 주)

왜 지금 중요한가. 운영예산에서 나오는 사회공헌은 경기를 그대로 따라간다. 실적이 좋으면 늘고 나쁘면 가장 먼저 줄어든다. 문제는 도움을 청하는 사람이 경기가 나쁠 때 늘어난다는 데 있다. 사회공헌 예산이 경기와 같은 방향으로 움직이면 정작 필요한 해에 비게 된다. 플레지 1%의 지분 약정은 이 고리를 끊는 장치다. 해마다 이사회에서 '올해 얼마를 쓸까'를 정하는 대신, 상장 전에 한 번 결정하고 10년 동안 그 결정을 따라가게 만든다.

결정의 횟수를 줄이는 것이 핵심이다. 이탈리아 기업재단은 같은 일을 법인을 따로 세워서 한다. 재단은 이사회와 상근 인력과 회계를 따로 갖고, 국가 단일 등록부에 이름을 올린다. 프랑스의 부서 축소 소식은 이 두 장치가 왜 필요한지를 거꾸로 보여 준다. 사회공헌을 맡은 조직이 회사 안의 한 부서로만 존재하면, 조직 개편 한 번에 약속의 주인이 사라진다.

승자와 패자. 얻는 쪽은 시간표를 알 수 있게 된 단체들이다. 캘리포니아대 버클리의 장기 사이버보안센터는 옥타에서 2만 5,000달러로 시작해 최근 3년 50만 달러 지원을 받았고, 센터장은 지원 기간을 미리 아는 것 자체가 큰 가치라고 말했다. 이 센터는 그 돈으로 70곳이 넘는 대학의 사이버보안 상담소 연합을 키우고 있다. 잃는 쪽은 두 갈래다. 이탈리아 수치에서 사회서비스 분야는 사업 수는 가장 많은데 한 건 규모가 교육 분야의 절반 남짓이다. 많은 단체에 작게 나눠 주는 구조에서는 작은 지역 단체가 해마다 소액 공모를 되풀이한다. 또 하나는 회사 안에서 사회공헌을 '설득하는 부서'로만 버텨 온 조직이다. 노베티크가 인용한 업계 목소리처럼, 사업 위험이나 구매 기준과 연결되지 못한 사회책임 조직은 개편의 첫 대상이 되고 있다.

한국 적용 — 타이밍·방법. 다음 해 사회공헌 계획을 세우는 연말이 손덜 시점이다. 실행 가능한 크기로 세 가지를 제안한다. ① 올해 예산 가운데 일부를 다년 약정으로 돌린다. 우리금융그룹이 9월 22일 보건복지부·사회복지공동모금회와 맺은 협약처럼 '3년간 30억 원'으로 기간을 못 박아 두면, 받는 쪽은 그 기간을 전제로 사람을 쓰고 사업을 설계할 수 있다. ② 임직원 급여 기부를 운영예산과 분리된 별도 기금으로 두고 회사가 일정 비율을 맞춰 넣는다. NH투자증권의 천사펀드가 그 원형이다. ③ 본업의 구매를 기부와 잇는다. 사회적기업이나 장애인 표준사업장의 생상품 구매 계획을 사회공헌 계획서에 함께 적으면, 구매 부서가 사회공헌의 공동 주인이 된다.

놓치기 쉬운 함정. 지분 약정은 경기와의 고리를 끊는 듯 보이지만 다른 고리를 만든다. 기부액이 회사 주가를 따라 움직인다. 주가가 떨어지면 떼어 둔 주식의 값도 함께 줄어든

다. 그리고 플레지 1%는 집행을 확인하지 않는다. 약속의 수는 늘었는데 실제로 얼마가 나갔는지는 아무도 모른다는 것이 이 운동의 가장 큰 약점이다. 기업재단도 면역이 아니다. 이탈리아 재단들의 수입은 여전히 모기업 출연이 가장 크다. 한국에 옮길 때는 제도 차이도 따져야 한다. 국내 공익법인에 대한 주식 출연에는 세법상 한도가 있어 미국식 지분 약정을 그대로 가져올 수 없다. 옮겨 올 것은 지분이라는 수단이 아니라 '한 번 정하고 여러 해 지키는' 결정 방식이다.

출처: The Chronicle of Philanthropy (미국, 2026-09) — Pledge 1% got start-ups to give \$3 billion. Can it win over AI companies? · Vita (이탈리아, 2026-09) — Fondazioni d'impresa, una rete per comunità e territori da 130 milioni · Novethic (프랑스, 2026-09) — Backlash... : les directions RSE sont-elles vouées à disparaître ? · Alliance magazine (영국, 2026-09) — Asian family philanthropy focused on domestic giving as next-gen shift priorities · 더나은미래 (한국, 2026-09) — NH투자증권, 발달장애인 고용 이어 임직원 나눔 활동 전개

02 임직원이 움직인다 — 자원봉사·프로보노

2. 직원 80%가 봉사한 2주보다 나머지 50주가 본체다 — 추석 앞 두 주에 몰린 한국의 나눔과, '심은 뒤 2년'을 말하는 멕시코의 숲

이탈리아의 부동산 기업 코비비오가 올해 봉사 주간 '소코비비오 데이즈'를 마쳤다. 밀라노와 로마에서 2주 동안 이어진 이 주간에 이탈리아 법인 직원의 80%가 참여했다. 90명이 함께 360시간 넘게 봉사했다. 활동은 여섯 개 비영리 단체와 함께 짰다. 밀라노 청과물 도매시장에서 팔리지 않는 농산물을 거두는 일, 로마의 노숙인 지원 시설에서 식사를 준비하고 공간을 돌보는 일, 지적장애인과 함께하는 예술 공방, 어린이와 가족을 돕는 단체의 교육 활동 같은 것들이다.

눈여겨볼 대목은 이 주간이 프로그램의 전부가 아니라는 점이다. 협력 단체 가운데 여럿은 회사가 세운 코비비오 재단이 한 해 내내 지원하는 곳이고, 직원들은 봉사 주간 밖에서도 정해진 시간 한도 없이 이들 단체의 상시 활동에 자유롭게 참여할 수 있다. 회사의 이탈리아 법인 최고책임자는 이 관계가 봉사하는 날에 그치지 않고 재단의 지원을 통해 한 해 내내 이어진다고 설명했다. 2주짜리 행사는 1년짜리 관계에서 가장 눈에 띄는 부분일 뿐이라는 것이다.

멕시코에서는 메트라이프 재단이 같은 질문을 숲에서 던졌다. 멕시코주 살라틀라코에서 임직원 봉사자들이 소나무 700그루를 심었다. 재단은 2019년부터 산림 단체 레포레스타모스 멕시코와 손잡고 있고, 올해 멕시코에서 2만 7,000그루 넘게 심는 것이 목표다. 메트라이프 전체로는 2030년까지 500만 그루가 목표다. 이 단체의 숲 안내자는 나무 심기가 하루의 일이 아니라고 설명했다. 땅의 상태를 살피고, 그 자리에 맞는 수종을 고르고, 봉사자에게 심는 법을 가르치고, 심은 뒤에는 풀을

베고 물길을 내고 방화선을 만들며 2년 동안 상태를 지켜봐야 한다. 봉사자들이 숲을 떠난 뒤의 일은 돈을 받은 단체가 맡는다. 재단의 이번 활동은 창립 50주년을 맞아 40여 개 시장에서 벌이는 '50일, 50년' 봉사 캠페인의 일부다.

미국의 크루즈 회사 카니발도 9월 셋째 토요일의 국제 연안 정화의 날에 맞춰 마이애미와 시애틀, 네덜란드, 카리브해 항구에서 임직원과 가족이 해변 쓰레기를 치웠다. 해양 보전 단체 오션 컨서번시가 41년째 이끌어 온 이 행사에는 그동안 1,900만 명이 참여했다.

한국의 9월은 추석이 있는 달이었다. 한국수력원자력은 본사와 전국 29개 사업소에서 9월 한 달 동안 50여 건의 나눔 활동을 했다. 임직원이 자발적으로 모은 '러브펀드'로 지역 전통시장에서 장을 봐 복지시설과 이웃에 전했고, 한빛본부 직원들은 집중호우로 침수된 가구의 복구를 도왔다. 일손이 모자란 농가에서는 약 3,300㎡ 고구마밭의 수확을 거들었다. 중앙연구원 직원들은 9월 16일 손편지 100통과 명절 꾸러미를 들고 홀로 명절을 맞는 어르신 댁을 찾았다.

근거 — 9월 5일부터 10월 2일까지 국내 매체 32곳에 추석·명절 나눔과 봉사를 다룬 기사 180건이 실렸는데, 주별로 11건, 56건, 86건, 27건이었다. 명절 직전 두 주에 142건, 전체의 79%가 몰렸다.

한국 시사점 — 명절 나눔은 한국 기업 사회공헌의 가장 굵은 관행이고, 그 자체로 의미가 있다. 홀로 명절을 보내는 어르신에게 손편지와 방문이 갖는 무게는 숫자로 잴 수 없다. 걸려 있는 것은 그다음이다. 기사 수가 보여 주듯 기업의 손길은 명절 앞 두 주에 몰렸다가 빠진다. 받는 쪽에서 보면 1년에 두 번 파도가 오고 그 사이는 조용하다.

지난 호들에서 전한 미국 조사에서 비영리 단체의 절반이 대규모 단체 봉사 행사는 자기 조직의 장기 역량에 거의 보탬이 안 된다고 답했던 것도 같은 자리를 가리킨다. 코비비오와 메트라이프의 사례가 보여 주는 것은 행사를 줄이라는 말이 아니다. 행사를 1년짜리 관계의 한 장면으로 만들라는 것이다. 한수원의 러브펀드처럼 임직원이 자발적으로 모은 기금이 이미 있다면, 그 기금이 명절 밖의 열 달 동안 어디로 흐르는지가 다음 질문이 된다.

 **심층 — 봉사 행사의 가치는 그 행사가 어떤 관계에 붙어 있는가로 정해진다 (이탈리아·멕시코·미국 · 이번 주)**

왜 지금 중요한가. 단체 봉사의 날은 기업이 운영하기 가장 쉬운 형식이다. 날짜가 정해져 있고, 참여 인원과 시간을 세기 쉽고, 사진이 남는다. 그래서 봉사가 '얼마나 많이 참여했나'로 측정될수록 행사형으로 쏠린다. 그런데 받는 쪽의 일은 날짜를 따라 움직이지 않는다. 숲은 심은 뒤 2년을 돌봐야 하고, 노숙인 시설의 식사는 매일 필요하다. 이번 주 사례들은 이 어긋남을 메우는 방법이 행사를 없애는 것이 아니라 행사 뒤에 '받는 쪽의

시간표에 맞춘 돈과 사람'을 붙이는 것임을 보여 준다. 메트라이프는 봉사자가 떠난 뒤의 2년을 기부금으로 단체에 맡겼고, 코비비오는 재단의 연중 지원과 시간 제한 없는 상시 봉사로 봉사 주간을 감쌌다. 행사는 관계의 입구 역할을 할 때 가치가 커진다.

승자와 패자. 얻는 쪽은 여러 해 함께 일하는 단체들이다. 메트라이프와 레포레스타모스의 협력은 2019년부터 7년째이고, 그 사이 단체는 봉사자 교육과 사후 관리를 자기 전문성으로 쌓았다. 기업 쪽도 얻는다. 직원들이 다른 부서 동료와 함께 일하고 단체의 일을 가까이서 보는 경험은 조직 안의 결속으로 돌아온다. 코비비오 법인 책임자도 이 점을 숨기지 않았다. 잃는 쪽은 행사 때마다 새로 섭외되는 단체들이다. 봉사자 수십 명을 맞을 준비와 안전 관리, 뒷정리는 단체의 비용인데, 그 비용을 덮을 지원이 따라오지 않으면 행사는 단체에 부담이 된다. 명절에 물리는 물품 전달도 같은 구조다. 같은 주에 여러 기업의 꾸러미가 한꺼번에 들어오면 보관과 배분은 고스란히 받는 기관의 일이 된다.

한국 적용 — 타이밍·방법. 추석 활동의 결과 보고가 정리되는 지금이 다음 설 명절 계획과 연중 계획을 한 장에 놓고 볼 때다. 방법은 세 가지다. ① 명절 활동의 협력 단체 가운데 두세 곳을 '연중 파트너'로 정하고, 그 단체와 명절 밖의 활동 일정을 함께 짠다. ② 행사 예산과 별도로 협력 단체의 준비·사후 관리 비용을 적은 금액이라도 따로 책정한다. 메트라이프가 기부금으로 2년의 돌봄을 맡긴 방식의 축소판이다. ③ 한수원의 러브펀드처럼 임직원이 모은 기금이 있다면, 그중 일정 부분을 명절이 아닌 달에 쓰도록 사용 원칙을 정한다. 기금의 주인인 직원들에게 그 원칙을 정하는 자리를 주면 참여의 의미도 함께 커진다.

농치기 쉬운 함정. 이번 주 해외 사례의 출처는 대부분 기업과 재단이 스스로 낸 소식이다. 2주 동안 80% 참여, 700그루라는 숫자는 회사가 고른 숫자이고, 그 단체들이 이 협력을 어떻게 평가하는지는 기사에 없다. 확인된 근거 없음 — 협력 단체의 연간 예산에서 이 기업들의 지원이 차지하는 몫과 단체 쪽의 평가를 확인하면 '관계'라는 해석이 맞는지 판단할 수 있다. 또 하나, 행사형 봉사를 낮춰 보는 것도 오독이다. 명절에 홀로 지내는 어르신을 찾는 일은 그날이어서 의미가 있다. 문제는 행사가 있다는 것이 아니라 행사만 있다는 것이다.

출처: CSRoggi (이탈리아, 2026-09) — [Covivio, oltre 360 ore di volontariato e l'80% dei collaboratori coinvolti: conclusi i Socovivio Days 2026](#) · Expoknews (멕시코, 2026-10) — [El efecto dominó del voluntariado: Fundación MetLife demuestra que reforestar es solo el comienzo](#) · BBL Media (미국, 2026-09) — [Carnival Corporation Team Members Around the World Unite to Celebrate International Coastal Cleanup Day](#) · [전기신문](#) (한국, 2026-09) — 한수원, [추석 맞아 전국서 50여 건 나눔활동](#)

03 함께 푸는 문제 — 협력적 거버넌스

3. 기업이 협력할 부처를 찾는 데만 몇 달이 걸렸다 — 한국은 플랫폼과 인공지능 추천으로 잇겠다고 했고, 이탈리아는 한 테이블에서 서비스를 함께 설계해 상을 받았다

보건복지부가 9월 22일 국무회의에서 범정부 민관협력 사업 '모두의 연결'을 보고하고 본격적인 추진에 들어갔다. 출발점은 현장의 불편이다. 사회적으로 고립되거나 은둔하는 청년처럼 얹힌 문제를 돕고 싶어 하는 기업은 늘었는데, 공공 부문과 이어지는 길이 마땅치 않아 함께 일할 부처를 찾는 데만 몇 달이 걸렸다는 것이다. 사업은 네 단계로 짜였다. 민간의 자원과 전문성이 필요한 사회문제를 골라 협력 과제로 정하고, 그 과제와 필요한 지원을 온라인 사회공헌 플랫폼 '바로잇'에 모아 올린다.

기업이 기술·인력·전문성·재원 같은 자원을 등록하면 인공지능 추천으로 맞는 과제에 연결한다. 마지막으로 지역사회공헌인정제 같은 포상 제도와 이어 잘된 사례를 알린다. 첫 사업은 자립준비청년과 고립은둔청년에게 정서 지원과 유급 일경험을 함께 주는 '청년 스텝'이다. 복지부와 우리금융그룹, 사회복지공동모금회가 협약을 맺었고 우리금융그룹이 3년 동안 30억 원을 낸다. 정부는 청년을 찾아 연결하고, 현장은 기업의 전문성과 자원으로 청년의 사회 진입을 돕는다.

같은 주 이탈리아 피렌체에서 열린 시민경제 축제에서는 '공유 행정' 전국상 수상 사례들이 발표됐다. 공유 행정은 지방정부와 비영리 단체가 서비스를 처음부터 함께 설계하는 이탈리아의 제도적 방식이다. 토스카나의 세르키오 계곡에서는 지역 보건당국과 시장 협의체가 적십자와 여덟 개 자원봉사 단체를 공동 설계 테이블에 불렀다. 노인이 많고 이동이 어려운 지역에서 무료 채혈을 집과 진료소에서 하는 서비스를 만들었는데, 공공 보건 서비스가 주 3일만 하던 일을 이제 주 5일 한다. 폴리아에서는 지역 고용청과 사회적협동조합 연합이 '일자리 캠핑카'를 만들었다.

고용센터가 없는 산간·해안 마을을 캠핑카가 돈다. 차 안에서 공무원은 법적 효력이 있는 서류를 처리하고, 비영리 단체는 주민 곁을 지키고 일할 곳을 찾고 불법 인력 중개를 감시한다. 일곱 달 동안 277곳에 들러 480명 넘게 지원을 시작했고 그중 191명이 외국인 노동자였다. 기존 고용센터를 써 본 사람의 65%가 이동형이 훨씬 낫다고 답했다. 고용청장은 공동 설계가 입찰처럼 경직되지 않고 현장의 대화에 따라 사업을 고칠 수 있다는 점을 장점으로 꼽았다. 로마에서는 비영리 단체 20곳이 노숙인을 위한 서비스 18개를 함께 만들었다.

영국에서는 국가 복권 기금의 최대 배분 기관인 내셔널 로터리 커뮤니티 펀드가 정부에 낸 의견서에서, 지원을 받으려는 동네 단체들이 이 기금에서 저 기금으로 넘겨지는 '헛바퀴'에 갇혀 있다고 썼다. 복권 기금을 나눠 주는 여러 기관이 신청서와 자료와 지원 창구를 함께 쓰자는 제안이다. 두호 전에 전한, 이 기금의 문턱을 낮추라는 요구에 기관 스스로 답을 내놓은 셈이다.

근거 — '모두의 연결'이 국무회의에 보고된 뒤 열흘 동안 국내 매체 세 곳이 기사 세 건을 냈다. 두 건은 우리금융그룹의 30억 원 출연을 앞세웠고, 플랫폼과 인공지능 추천으로 잇는 방식을 설명한 기사는 한 건이었다.

한국 시사점 — 보건복지부가 9월 22일 국무회의에 보고한 '모두의 연결'은 기업 사회공헌 담당자에게 두 가지를 바꿀 수 있다. 하나는 시간이다. 협력할 부처와 현장을 찾는 데 몇 달씩 걸리던 일이 줄어들면, 기업은 문제를 고르는 데 더 많은 시간을 쓸 수 있다. 다른 하나는 위치다. 지금까지 기업은 공모나 기탁처럼 정해진 사업에 돈을 얹는 자리에 있었다면, 이 구조에서는 자기 회사의 기술과 인력을 등록하고 과제를 추천받는 자리에 선다. 걸려 있는 것은 그 추천이 무엇을 기준으로 이뤄지느냐다. 국내 보도가 출연금의 크기에 주목한 것과 달리, 실제로 이 사업의 성패를 가를 것은 과제를 정하는 첫 단계에 현장의 단체와 당사자가 얼마나 들어가느냐다.

 **심층 — 연결에는 두 가지 길이 있다. 목록에서 짝을 찾는 길과, 테이블에서 함께 만드는 길 (한국·이탈리아·영국 · 이번 주)**

왜 지금 중요한가. 기업과 공공과 현장을 잇는 일은 오랫동안 개인의 인맥과 우연에 기대 왔다. '모두의 연결'은 이 일을 제도로 만들려는 첫 시도라는 점에서 의미가 크다. 다만 같은 주 이탈리아 사례와 나란히 놓으면 설계의 선택이 보인다. 한국은 과제와 자원을 각각 목록으로 만들고 그 사이를 추천으로 잇는다. 짝을 빨리 찾는 데 강한 방식이다. 이탈리아의 공유 행정은 행정과 단체가 한 테이블에 앉아 서비스 자체를 새로 만든다. 세르키오 계곡의 채혈 서비스는 목록 어디에도 없던 것이다. 공공이 주 3일 하던 일을 단체들이 들어와 주 5일로 늘렸다. 짝찾기는 이미 정의된 문제에 자원을 붙이고, 공동 설계는 문제의 정의부터 같이 한다. 둘은 경쟁하는 방식이 아니라 쓰임새가 다른 도구이고, 어떤 문제에 어떤 도구를 쓰느냐가 결과를 가른다.

승자와 패자. 목록 방식에서 앞서는 쪽은 자원이 분명하고 등록이 쉬운 대기업이다. 기술·인력·자원을 정리해 올릴 수 있는 회사일수록 추천을 많이 받는다. 폴리아 사례에서 앞선 쪽은 현장을 아는 조직이었다. 공무원이 법적 서류를 처리하는 동안 사회적협동조합들은 동네를 알고 일자리를 찾고 불법 중개를 감시했다. 그 일은 목록으로 옮기기 어렵다. 불리해질 수 있는 쪽은 작은 지역 단체다. 플랫폼에 과제를 올리고 기업과 협상할 인력이 없는 단체는 목록 방식에서 보이지 않게 된다. 영국 복권 기금이 스스로 털어놓은 '챗바퀴' 문제가 바로 이것이다. 창구가 늘어날수록 작은 단체의 신청 부담도 함께 커진다.

한국 적용 — 타이밍·방법. 보건복지부의 이 사업이 9월 22일 막 시작됐으므로 지금이 기업이 설계에 의견을 낼 수 있는 시기다. ① 바로이에 자원을 등록할 때 '돈'과 '기술·인

력'을 나눠 적고, 인력은 몇 명이 몇 달 동안 무엇을 할 수 있는지까지 구체적으로 적는다. 추천의 질은 등록 정보의 질을 넘지 못한다. ② 첫 협력 과제에 참여한다면 과제 정의 단계에 수혜 당사자와 현장 단체를 부르는 회의를 회사가 먼저 제안한다. 청년 스텝처럼 발굴과 준비와 경험과 정착이 이어지는 사업은 이탈리아식 공동 설계가 어울리는 종류다. ③ 지역 단위에서는 사회복지협의회나 자원봉사센터와 함께 '연결 테이블'을 분기마다 여는 방식을 실험해 볼 만하다. 플랫폼이 찾아 준 짝이 실제로 함께 일하게 만드는 자리다.

농치기 쉬운 함정. 이 사업은 이제 막 출발했고 성과는 아직 없다. 확인된 근거 없음 — 바로잇에 올라온 과제 수와 실제 연결 건수, 연결된 협력이 1년 뒤에도 이어지는 비율이 공개되면 목록 방식이 작동하는지 판단할 수 있다. 이탈리아 사례를 과대평가하는 것도 경계해야 한다. 수상작은 잘된 사례를 고른 것이고, 공동 설계가 실패한 곳은 기사에 없다. 공동 설계는 시간과 인내가 많이 드는 방식이라 모든 문제에 맞지도 않는다. 그리고 국내 보도가 출연금에 쏠린 것은 기업 홍보의 문법 탓도 있다. 30억 원이 얼마나 쓰였는지보다 청년 몇 명이 일자리에 자리 잡았는지를 묻는 관행이 함께 자라야 한다.

출처: 복지타임즈 (한국, 2026-09) — 복지부, 민관협력 '모두의 연결' 추진...1호 사업은 '취약 청년 지원' · Vita (이탈리아, 2026-10) — Prelievi domiciliari e centri per l'impiego itineranti: l'amministrazione condivisa che attiva le aree interne · Third Sector (영국, 2026-09) — National Lottery Community Fund calls for increased collaboration between lottery distributors

04 지역 현장 — 우리 동네를 바꾸는 법

4. 주민이 고른 우선순위는 재원자가 예상한 것과 자주 달랐다 — 영국 지역 기부 사업 27곳의 교훈과, 첫 갤러리를 열기까지 한 가족과 여섯 달을 대화한 남아공의 마을

영국의 지역 기부 사업 네트워크인 '장소 기반 기부 센터'가 런던과 베드퍼드, 맨체스터의 27개 사업을 묶은 보고서를 냈다. 장소 기반 기부는 한 지역의 기업과 비영리 단체, 공공기관이 함께 돈과 기술과 인맥을 모아 그 동네의 앞날을 주민이 정하게 하는 방식이다. 이 27곳은 지난 16년 동안 9,200만 파운드가 넘는 돈을 지역에 모았다. 보고서가 꼽은 가장 분명한 교훈은 이것이 단순히 돈을 나누는 다른 방법이 아니라는 점이다.

우선순위를 정하는 방식, 결정하는 방식, 성과가 무엇인지에 대한 생각, 기관이 지역과 관계 맺는 방식이 모두 바뀐다는 것이다. 보고서는 주민이 처음부터 결정을 맡아야 하고, 기관은 주민 대신 권한을 쥐는 대신 주민이 권한을 쓸 수 있는 조건을 만들어야 한다고 했다. 그러려면 기관이 '불확실성에 익숙해져야' 한다. 지역 주민은 자원자나 자선단체, 공공기관이 예상하는 문제나 해법을 늘 고르지 않기 때문이다. 보고서는 가장 성공한 참여형 배분이 투표 위원회 같은 형식이 아니라 관계와 지원, 접근성, 학습, 신뢰에 대한 투자로 정의된다고 덧붙였다.

남아프리카공화국에서는 10년 넘게 이 원칙을 몸으로 실험해 온 사례가 소개됐다. '마보넵 타운십 예술 체임'은 흑인 거주 지역의 주민 100여 가구가 자기 집 거실을 갤러리와 공연장, 문화 관광지로 바꾸도록 도왔다. 방문객이 그림과 음식과 입장료에 쓰는 돈은 현금이나 휴대전화 송금으로 그 거리 안에서 돈다. 단체는 집을 사거나 빌리지 않는다. 주민이 주인이자 결정권자로 남고, 단체는 교육과 기획, 방문객 연결만 맡는다. 처음 2년은 거리를 걸으며 부엌에 앉아 이야기를 들었고, 첫 갤러리는 한 가족과 매주 대화를 이어 간 지 여섯 달 만에 열렸다. 3년 안에 1,000가구로 늘리자는 투자 제안은 매번 거절했다. 단체 대표는 기고에서 한 할머니의 말을 전했다. 이제 문을 두드리는 사람이 빛을 받으러 오는 게 아니라 그림을 보러 온다는 말이었다.

멕시코에서는 피자 체인 리틀 시저스가 진출 20주년을 맞아 공공 운동장을 예술과 운동의 공간으로 바꾸는 사회공헌 사업을 시작했다. 멕시코시티 아스카포찰코의 첫 운동장은 공사 전에 주민과 이용자가 모인 참여형 설계 워크숍부터 열었다. 주민들이 나눈 기억과 바람을 지역 작가가 운동장 바닥 그림에 담았다.

한국에서는 같은 주에 통합돌봄 이야기가 이어졌다. 보건복지부는 9월 30일 제4차 지역사회 통합돌봄 포럼에서 지역 주도의 운영체계를 논의했다. 한 발제자는 소규모 기관이 흩어져 서비스를 제공하는 구조와 기관 사이 협력의 한계를 지적하며, 여러 기관이 함께 맡는 컨소시엄형 사업과 마을돌봄센터, 주민 돌봄 일자리를 대안으로 내놓았다. 복지부는 10월 1일 보도자료에서 전국 230개 시군구의 통합돌봄 담당자 489명이 9월 29일부터 10월 8일까지 청주에서 핵심인재 교육을 받는다고 밝혔다. 이들은 올해 하반기 새로 배치될 전담인력 4,000여 명을 가르치는 역할을 맡는다.

근거 — 영국 보고서가 묶은 런던·베드퍼드·맨체스터의 지역 기부 사업 27곳은 지난 16년 동안 9,200만 파운드 넘게 모았고, 남아공의 거실 갤러리는 10여 년 동안 100가구 넘게 늘었다. 두 곳 모두 규모보다 결정권의 위치를 먼저 정했다.

한국 시사점 — 통합돌봄이 지역에 자리 잡는 지금, 기업 사회공헌이 지역에 들어갈 문이 새로 열리고 있다. 보건복지부 발표대로 전국 230개 시군구에 돌봄 담당자가 늘고, 포럼에서는 마을돌봄센터와 주민 돌봄 일자리가 대안으로 거론됐다. 기업이 그 마을에 공간을 고치거나 프로그램을 지원할 때 걸려 있는 것은 누가 우선순위를 정하느냐다.

지금까지 국내 기업의 지역 공헌은 회사가 정한 주제를 지역에 가져가는 방식이 많았다. 영국 보고서의 표현대로라면 '주민을 대신해' 일하는 방식이다. 같은 돈이라도 주민이 고

른 우선순위에 쓰이면 오래 남고, 회사가 고른 주제에 쓰이면 사업이 끝나는 날 함께 끝나기 쉽다. 통합돌봄의 운영 체계가 아직 시군구마다 만들어지는 중이라는 사실은, 그 자리에 주민과 기업이 함께 앉는 방식을 지금 제안할 수 있다는 뜻이기도 하다.

심층 — 지역 공헌의 성패는 돈의 크기보다 '결정권이 어디에 있는가'에서 갈린다 (영국·남아공·멕시코 · 이번 주)

왜 지금 중요한가. 기업과 재단이 지역에 돈을 낼 때 가장 흔한 실패는 돈이 그 지역의 문제를 정의해 버리는 것이다. 공모 주제와 평가 기준을 정하는 순간 지역의 우선순위는 그 틀에 맞춰진다. 영국의 27개 사업이 16년 동안 배운 것은 이 순서를 뒤집어야 한다는 것이다. 주민이 문제를 정의하고, 기관은 그 결정을 실행할 자원과 조건을 댈다. 이 방식이 지금 다시 주목받는 이유는 재원이 줄어드는 시기에 같은 돈으로 더 오래 남는 결과를 내야 하기 때문이다. 남아공 사례는 그 메커니즘을 보여 준다. 집을 소유한 주민이 주인으로 남으니 방문객의 돈이 동네 안에서 돌고, 단체가 떠나도 갤러리는 남는다. 단체 대표가 말한 목표는 스스로를 필요 없게 만드는 것이었다.

승자와 패자. 얻는 쪽은 결정권을 받은 주민과, 그 결정을 따라가는 인내를 가진 재원자다. 마보넵의 거실 갤러리들은 전력난과 팬데믹 이후의 관광 침체 속에서도 해마다 방문객이 늘었다고 단체는 밝혔다. 다만 이것은 단체의 자기 평가다. 지역 장인과 음식 공급자, 비공식 운송업자도 문화와 이어진 예측 가능한 수입을 얻는다. 불리해지는 쪽은 빠른 확장을 요구하는 자본이다. 3년에 1,000가구라는 제안을 거절한 것은 속도를 원하는 돈이 이 방식과 맞지 않는다는 뜻이다. 회사 쪽에서는 성과를 사업 연도 단위로 보고해야 하는 사회공헌 부서가 어려움을 겪는다. 주민이 고른 우선순위는 회사의 사업 주제와 다를 수 있고, 결과가 나오는 시점도 예측하기 어렵다.

한국 적용 — 타이밍·방법. 하반기 통합돌봄 전담인력 4,000여 명이 시군구에 배치되는 시기가 기업이 지역 돌봄 공헌의 방식을 바꿀 기회다. ① 지역 사업을 시작할 때 첫 석 달은 주민 이야기를 듣는 데만 쓰고, 그 기간을 사업 계획서에 처음부터 넣는다. 리틀 시저스의 운동장이 공사 전에 설계 워크숍부터 연 것과 같은 순서다. ② 공간을 고치는 사업이라면 소유와 운영을 주민 조직이나 지역 단체에 남기는 조건을 협약에 적는다. ③ 지원금 일부를 주민 위원회가 직접 배분하게 하되, 위원회 운영과 교육 비용을 별도로 댈다. 영국 보고서가 말한 '투표 위원회가 아니라 관계와 지원에 대한 투자'가 그 뜻이다.

농치기 쉬운 함정. 주민 참여는 형식만 남기 쉽다. 설명회 한 번, 설문 한 번으로 '주민의 의견을 반영했다'고 적는 것은 영국 보고서가 경계한 바로 그 '상담에 그치는' 참여다. 또 '주민'은 하나의 목소리가 아니다. 목소리 큰 소수가 우선순위를 가져가면 가장 취약한 사람이 다시 빠진다. 남아공 사례에서 첫 갤러리가 여섯 달 걸린 것은 이 위험을 피하려는 느린 속도였다. 그리고 한국 통합돌봄의 '지역 주도'는 아직 지방정부 중심의 전달체계를 뜻하는 말에 가깝다. 행정이 이끄는 것과 주민이 정하는 것은 다르다. 확인된 근거

없음 — 시군구 통합돌봄 계획 수립에 주민이나 민간 단체가 공식적으로 참여하는 절차가 있는지 확인하면 기업이 들어갈 자리를 정확히 판단할 수 있다.

출처: [Third Sector \(영국, 2026-09\) — Place-based giving requires funders to become 'comfortable with uncertainty'](#) · [Pioneers Post \(영국, 2026-09\) — When your living room is a micro-art gallery: How South African townships are building a community-owned creative economy](#) · [Expoknews \(멕시코, 2026-10\) — ACTIVARTE por Little Caesars: pintando juntos un mejor futuro para México](#) · [대한민국 정책브리핑 \(한국, 2026-10\) — 통합돌봄 현장 이끌 핵심인재 500명 키운다!](#) · [복지타임즈 \(한국, 2026-10\) — 보건복지부, 제4차 지역사회 통합돌봄 포럼 개최… 돌봄 생태계 조성 논의](#)

05 나눔이 문화가 될 때

5. 영국인의 절반은 돈보다 물건으로 나눴고, 청년은 기부를 '사는 것'과 '하는 것'으로 바꾸고 있다 — 집 앞에 내놓으면 가져가는 은행의 물품 기부와, 춤 영상 한 편에 기부가 붙는 햄버거 가게

영국 여론조사 기관 유고브가 지난 8월 영국 성인 2,000여 명에게 지난 1년 동안 어떤 방식으로 자선단체를 도왔는지 물었다. 가장 흔한 방식은 물건 기부였다. 52%가 자선 가게나 푸드뱅크, 장난감 모으기 캠페인에 물건을 냈다고 답했다. 자선 가게에서 물건을 산 사람이 47%로 뒤를 이었고, 돈을 기부한 사람은 43%였다. 직장을 통한 기부와 자원봉사는 각각 10%에 그쳤다. 세대 차이가 뚜렷했다. 55세 이상은 거의 3분의 2가 물건을 냈고 57%가 돈을 냈지만, 18~24세는 물건 기부 25%, 돈 기부 23%였다. 대신 젊은 층은 자원봉사 비율이 14%로 다른 연령대(9~10%)보다 높았다. 돈을 낸 사람의 절반은 한 번씩만 냈고, 정기 기부만 하는 사람은 21%였다. 18~24세는 열 명 중 일곱이 일회성 기부였다.

스페인의 사회공헌 전문지는 컨설팅사 지몬쿠허와 유니세프 독일위원회의 공동 조사를 소개했다. 젊은 기부자의 39%가 디지털 방식으로 기부하고, 26%는 기부가 붙은 상품을 사는 방식으로, 21%는 크라우드펀딩으로 참여했다. 18~29세 기부자의 38%, 30대의 36%는 직접 기부보다 사회적 가치가 있는 상품을 사는 쪽을 더 좋아했다. 기부의 계기도 습관보다 사건에 가까웠다. 위기 상황(29%), 친구나 가족의 권유(26%), 소셜미디어 캠페인(23%)이 꼽혔다. 젊은 기부자가 가장 많이 반응한 대의는 동물 복지(46%)였다. 이들은 투명성도 요구했다. 34%는 자기 돈으로 무엇을 할지 자세히 알고 싶어 했고, 31%는 결과를 정기적으로 듣기를 원했다.

한국에서는 우리금융미래재단이 10월 한 달 동안 물품 기부 캠페인 '우리가 오네' 두 번째 시즌을 연다. 은행 앱에서 신청하고 쓰지 않는 옷이나 생활용품을 집 앞에 내놓으면 택배사가 가져가 장애인 고용 매장인 굿월스토어에 전한다. 지난 7월 첫 시즌에는 약 800명이 약 2만 5,000점을 냈다.

참여자의 75%가 이 캠페인으로 물품 기부를 처음 알았다고 답했다. 모인 물건은 전국 53개 굿윌스토어에서 팔리고, 수익은 그곳에서 일하는 발달장애인 직원의 급여와 일자리를 늘리는 데 쓰인다.

일본에서는 맥도날드가 10월 18일 '파란 맥의 날'을 앞두고 7인조 걸그룹을 특별 서포터로 세웠다. 아픈 아이와 그 가족이 머무는 시설인 로널드 맥도날드 하우스를 돕는 날이다. 올해 처음으로, 고객이 짧은 영상 플랫폼에 춤 영상을 올리면 그 수에 따라 회사가 기부하는 기획을 더했다. 회사는 올해 '알게 하는 것'보다 고객이 즐기면서 '참여하는 것'에 무게를 둔다고 밝혔다.

근거 — 이번 주 영국과 스페인에서 발표된 두 조사가 같은 방향을 가리켰다. 영국에서는 돈 기부(43%)보다 물건 기부(52%)가 흔했고, 유니세프 독일위원회가 함께한 청년 기부자 조사에서는 18~29세의 38%가 직접 기부보다 가치 있는 소비를 택했다.

한국 시사점 — 지난 호에 전한 대로 국내 기부 참여율은 2025년 57.1%로 두 번 연속 내려갔다. 돈을 내는 사람이 줄어드는 시기에 두 조사는 나눔의 입구가 돈 말고도 많다는 것을 보여 준다. 물건을 내고, 가치 있는 상품을 사고, 영상을 올리는 것도 참여다. 우리금융의 물품 기부는 그 입구를 은행 앱과 택배로 낮춘 국내 사례다. 첫 시즌 참여자 넷 중 셋이 이 방식을 처음 알았다는 것은, 입구를 낮추면 새로운 사람이 들어온다는 뜻이다. 걸려 있는 것은 그다음이다. 일회성 참여가 관계로 이어지지 않으면 해마다 같은 비용을 들여 새 사람을 다시 불러야 한다. 기업 사회공헌 담당자가 설계할 것은 참여의 문턱만이 아니라, 문턱을 넘은 사람이 다시 돌아오는 길이다.

심층 — 기부의 입구가 넓어질수록 '다시 오게 하는 장치'가 더 중요해진다 (영국·스페인·일본·이번 주)

왜 지금 중요한가. 돈을 정기적으로 내는 기부는 소득과 습관이 받쳐 줘야 한다. 영국 조사에서 그 습관을 가진 쪽은 55세 이상이었고, 젊은 층은 돈 기부 비율이 그 절반에도 못 미쳤다. 그런데 젊은 층이 덜 돕는 것은 아니다. 자원봉사는 더 많이 하고, 지문쿠퍼 조사가 보여 주듯 소비와 디지털로 참여한다. 나눔의 방식이 돈 중심에서 물건·소비·행동으로 넓어지고 있다는 것이 이번 주 두 조사의 공통점이다. 이 변화는 기업에 기회다. 물건과 소비와 행동은 기업이 이미 가진 접점이다. 은행에는 앱이 있고, 택배사에는 수거망이 있고, 햄버거 가게에는 매장과 고객이 있다. 기업이 자기 접점을 나눔의 입구로 내주면, 돈을 내지 않던 사람이 참여자가 된다.

승자와 패자. 얻는 쪽은 물건과 소비를 받아 일자리로 바꾸는 단체다. 굿윌스토어처럼 기부 물품을 팔아 발달장애인의 급여를 만드는 구조에서는 물품 기부가 늘수록 일자리가 늘어난다. 영국의 자선 가게도 같은 구조로, 사는 사람(47%)과 내는 사람(52%)이 모두 많다. 기업도 얻는다. 우리금융 첫 시즌 참여자의 8%가 기부하려고 앱을 새로 내려받았다.

사회공헌이 고객 접점과 붙어 있다는 뜻이다. 불리해지는 쪽은 정기 후원에 기대 온 전통적 모금 단체다. 젊은 기부자가 일회성과 계기 중심으로 움직이면 정기 후원자 기반은 고령화된다. 그리고 소비형 참여에서는 대의보다 상품이 앞에 서기 쉽다.

한국 적용 — 타이밍·방법. 연말 모금 시즌을 앞둔 지금이 입구를 설계할 때다. ① 자사의 고객 접점 가운데 나눔의 입구로 내줄 수 있는 것을 하나 고른다. 앱의 신청 화면, 매장의 수거함, 배송 차량의 회수 경로 같은 것이다. 우리금융이 은행 ATM 코너에 둔 굿월 기부함도 그런 예다. ② 참여한 사람에게 결과를 돌려준다. 지몬쿠허 조사에서 젊은 기부자의 31%가 결과를 정기적으로 알고 싶어 했다. 물건 몇 점이 모여 일자리 몇 시간이 됐는지를 참여자에게 알리는 것만으로도 다음 참여의 이유가 생긴다. ③ 일회성 참여자를 정기 참여로 잇는 두 번째 계단을 미리 만든다. 다음 시즌 알림 동의를 받거나, 물품 기부자에게 굿월스토어 봉사를 제안하는 식이다.

농치기 쉬운 함정. 물품 기부는 쉬운 만큼 쓰레기 떠넘기기가 되기 쉽다. 팔 수 없는 물건이 들어오면 분류와 폐기 비용은 받는 단체가 진다. 확인된 근거 없음 — 굿월스토어가 받은 물품 가운데 실제로 팔리는 비율이 공개되면 물품 기부의 순효과를 판단할 수 있다. 소비형 참여도 조심해야 한다. 상품을 사는 것으로 나눔을 다 했다고 느끼게 하면, 돈을 내고 관계를 맺는 더 깊은 참여로 가는 길이 오히려 막힐 수 있다. 그리고 두 조사의 수치를 한국에 그대로 옮길 수는 없다. 영국은 자선 가게가 동네마다 있는 사회이고, 한국은 그런 기반이 아직 얇다. 입구를 넓히는 일은 받는 쪽의 처리 능력과 함께 커져야 한다.

출처: Third Sector (영국, 2026-09) — Most popular form of charitable giving revealed · Compromiso Empresarial (스페인, 2026-09) — Los jóvenes redefinen la solidaridad: más digital y ligada a sus decisiones de compra · 더나은미래 (한국, 2026-10) — 우리금융, 전국민 물품 기부 캠페인 '우리가 오네 시즌2' 진행 · AdverTimes (일본, 2026-09) — 初のHANA全員起用ダンス1投稿で50円寄付 マクドナルド「青いマックの日」の狙い

06 먼저 온 단서 — 짧게 짚어 두는 것들

이번 주에 눈에 띄었으나 한 꼭지로 세우기에는 아직 얇은 것들과, 지난 호에서 이어지는 이야기의 근황이다.

재단 93%가 전략을 바꿨지만 스스로 효과가 있었다고 본 곳은 12% (미국) — 지난 호에서 전한 '공간을 여는 재단'들의 이야기에 반대쪽 숫자가 나왔다. 미국 효과적 자선 센터(CEP)가 연간 500만 달러 이상을 배분하는 재단 대표 183명과 비영리 단체 대표 329명을 조사했다. 2025년 1월 이후 재단의 93%가 전략을 하나 이상 바꿨지만 자기 대응이 효과적이었다고 평가한 곳은 12%였다.

배분율을 올린 재단은 셋 중 하나에 그쳤고, 80% 넘는 재단이 지원 요청 증가를 겪었지만 대부분 같은 돈을 다르게 나눴을 뿐이었다. 단체 대표의 58%는 지원이 끊길까 봐 재원자에게 솔직하게 말하지 못한다고 답했다. 인공지능·디지털 도구 지원을 원하는 단체는 거의 절반인데 그것을 제공한 재단은 13%였다. 지원하는 쪽과 받는 쪽 사이에서 솔직한 대화가 빠져 있다는 진단이다.

출처: The Chronicle of Philanthropy (미국, 2026-09) — [Nonprofits say funders aren't providing what they need to address new hardships](#)

정부 계약 하나가 끝나자 12년 된 단체가 문을 닫는다 (영국) — 정신건강 분야 사회복지사를 모집하고 길러 온 영국 자선단체 싱크어헤드가 2027년 8월 마지막 교육생 과정이 끝나면 문을 닫는다고 발표했다. 2014년 설립된 이 단체의 최근 연간 수입은 900만 파운드, 직원은 40명이었는데 수입 대부분이 보건사회복지부와 맺은 계약 하나에서 나왔다. 정부는 2025년 4월 이 사업을 다시 발주하지 않겠다고 밝혔다. 단체의 회계 보고서는 이미 '단일 재원 의존'을 핵심 위험으로 적어 두고 있었다. 지난 호의 33개국 조사에서 수입원이 한 곳에서 끊겨도 버틸 만큼 다양하다고 답한 단체가 다섯 중 하나뿐이었던 것이 실제 폐업으로 나타난 사례다. 같은 주 영국에서는 암 환자 지원 단체와 노숙인 주간 센터도 재정난으로 문을 닫는다는 소식이 이어졌다.

출처: Third Sector (영국, 2026-09) — [Mental health charity to close after almost £9m contract pulled](#)

아이를 수백 킬로미터 떨어진 시설로 옮기면 후견인은 곁에 있을 수 없다 (이탈리아) — 지난 호에 전한 이탈리아 자원 후견인 제도의 빈틈이 더 구체적으로 드러났다. 보호자 없이 들어온 외국 국적 미성년자가 소년 교도시설에 들어가면, 남부 시설의 과밀 때문에 하루아침에 북부 시설로 옮겨지는 일이 잦다. 전국 후견인 연합의 부대표는 메시나에 사는 자신이 카타니아로 옮겨진 아이를 매일 찾아갈 수 없었다고 말했다. 후견 절차는 처음 아이가 발견된 지역 법원에 묶여 있어 후견인을 바꾸기도 어렵다. 연합은 아이가 임시로 머무는 지역에 임시 후견을 여는 방안과, 가까운 사회복지 서비스가 아이를 동행하게 하는 방안을 논의하고 있다. 봉사의 성패가 끊기지 않는 관계에 달려 있다는 지난 호의 이야기가 제도 설계의 문제로 옮겨 가고 있다.

출처: Vita (이탈리아, 2026-10) — [Negli istituti penitenziari, a centinaia di chilometri dai loro tutori: così i minori stranieri sono ancora più soli](#)

청년에게 1년의 사회 의무 복무를, 돌봄 시설을 기본으로 (독일) — 독일의 지방자치단체 노인·장애인 시설 연합(BKSB)이 성별과 관계없이 모든 청년에게 1년의 의무 사회 복무를 도입하자고 제안했다. 돌봄 시설 복무를 기본으로 하되 군 복무나 소방, 재난 구호 기관도 고를 수 있게 하자는 것이다. 청년은 입소자 곁을 지키며 활동을 돕고 행사와 이동 서비스, 살림과 행정 일을 거들며, 간호 인력을 대신하지 않는다. 연합은 과거 대체복무 제도로 시설에 왔던 청년 가운데 일부가 그대로 돌봄

직업을 택했다고 밝혔다. 다만 사회보험료와 교육, 행정, 교통, 숙식 비용까지 전액을 세금으로 대야 하며 시설과 장기요양보험에 부담을 지워서는 안 된다고 조건을 달았다. 자원봉사가 모자란 자리를 의무로 채우자는 목소리가 돌봄 현장에서 나온 것이다.

출처: Häusliche Pflege (독일, 2026-09) — [BKSB fordert verpflichtendes Gesellschaftsjahr für junge Menschen](#)

92세 어르신도 함께 간 하루 여행 — 차가 아니라 '집에서 집까지'를 판다 (대만) — 대만의 고령자 이동 지원 기업 인광건강과 폭스바겐 상용차 부문이 9월 13일 신베이시 잉거 도자기 박물관으로 고령자·장애인 가정의 하루 여행을 열었다. 85명이 참여했고 그중 장기 돌봄 가정 15곳과 장애인 가정 5곳을 휠체어 탑승 차량 15대가 집 앞에서 태우고 다시 집까지 데려다줬다. 최고령 참여자는 92세였다. 운전기사가 차를 세운 뒤에도 휠체어를 밀고 식사를 챙기며 해설을 함께 들었다. 기업의 사회공헌이 고령 사회의 실제 이동 문제에 본업의 차량과 인력을 대는 방식이다.

출처: 安可人生 (대만, 2026-09) — [照顧友善旅遊 | 銀光健康攜手台灣福斯商旅 高齡與身障家庭也能出遊](#)

일본과 미국의 비영리 리더 37명이 '고립'과 '인구 감소'를 함께 묻는다 (일본) — 일본의 비영리 지원 조직 ETIC.이 10월 19일부터 21일까지 도쿄 하루미에서 미일 사회혁신 네트워크의 두 번째 연례 포럼을 연다. 미국에서 자선과 비영리 경영 지원을 이끄는 리더 7명이 와서 일본의 21개 단체 30명과 만난다. 다룰 질문은 지역 공동화, 사회적 고립, 그리고 새로운 자원 마련이다. 미국 쪽 참가자에는 대기업 회계법인의 지역 사회공헌 책임자도 들어 있다. 주최 측은 미국의 성공 사례를 일본이 배우는 일방향 교류가 아니라고 강조했다. 같은 문제를 다른 제도에서 풀고 있는 이웃 나라끼리의 대화라는 점에서 한국 단체들도 지켜볼 만한 형식이다.

출처: ETIC. (일본, 2026-10) — [【日米連携】社会課題に挑むソーシャルインパクトリーダー37名が東京に集結](#)

13년을 같은 단체와 — 기업 사외이사가 현장에서 말한 '일회성 지원으로는 안 된다' (인도) — 인도의 시계·보석 기업 타이탄과 지역 단체 스와미 비베카난다 청년운동의 협력이 카르나타카주에서 약 5,000명에게 닿았다. 2013년 부족 아동 교육으로 시작해 2020년부터 직업 훈련과 생계, 창업, 청정에너지로 넓혔다. 단체가 밝힌 취업·생계 성공률은 86%이고 수혜자의 절반 이상이 인도의 지정 카스트·지정 부족 출신이다. 9월 28일 현장을 찾은 타이탄의 사외이사는 이런 변화가 일회성 지원이 아니라 오래 함께하며 결과에 책임질 때 나온다고 말했다. 한 단체와 13년을 이어 온 기업 사회공헌의 사례다.

출처: India CSR (인도, 2026-09) — [CSR: Titan and SVYM Partnership Reaches 5,000 People in Karnataka](#)

단발 역량 지원에서 운영비 안의 조직 개발로 — 유럽 재단 네트워크의 10단계 안내서 (유럽) — 유럽 재단 협의체 필레아가 재원자를 위한 조직 개발 지원 안내서를 냈다. 일회성 역량 강화 지원금에서 벗어나, 조직 개발을 운영비 지원 안에 넣고 재원자끼리 그 방법을 함께 배우는 흐름을 정리했다. 자금 불안정과 시민사회 공간의 축소, 늘어나는 수요 속에서 단체가 버티는 힘을 기르는 것이 목표다. 경험 많은 조직 개발 실무자 인터뷰를 바탕으로 지원 프로그램을 새로 만들거나 고치는 10단계 틀을 담았다. 기업 재단이 '사업비'와 별도로 단체의 조직 역량에 돈을 대는 방법을 찾는다면 참고할 만한 자료다.

출처: Philea (유럽, 2026-09) — Philea publishes "Funding Organisational Development: From Insight to Action"

07 이번 호 전망

이번 호 전망 없음 — 이번 주 후보로 오른 판정 기준이 국내 기사 제목의 '제3섹터' 표기 건수였는데, 국내에서는 이 말이 공공·민간 합작 개발법인을 가리키는 데 주로 쓰여 사회공헌 실행이라는 이 매거진의 질문과 맞지 않았다.

08 편집장의 글

① 한 번 정하고 여러 해 지키는 돈

이번 호의 첫 두 꼭지는 같은 질문을 다른 자리에서 던졌다. 사회공헌의 돈과 시간은 누구의 시간표를 따르는가. 운영예산에서 나오는 기부는 회사의 시간표를 따른다. 실적이 좋은 해에 늘고 나쁜 해에 줄어든다. 명절에 물리는 봉사도 회사와 언론의 달력을 따른다. 그런데 받는 쪽의 시간표는 다르다. 숲은 심은 뒤 2년을 돌봐야 하고, 노숙인 시설의 식사는 날마다 필요하며, 자선단체의 직원은 다음 달 급여를 기다린다.

미국 스타트업들이 상장 전에 주식을 떼어 두는 것, 이탈리아 기업들이 재단을 따로 세우는 것, 코비비오가 봉사 주간을 연중 지원으로 감싸는 것은 모두 회사의 시간표와 받는 쪽의 시간표 사이에 완충 장치를 넣는 일이다. 그 장치의 공통점은 결정의 횟수를 줄인다는 데 있다. 해마다 다시 정하면 해마다 흔들린다. 한 번 정하고 여러 해 지키는 약속은 금액이 같아도 받는 쪽에게 훨씬 큰 돈이 된다. 같은 주 영국에서 정부 계약 하나에 기대던 단체가 문을 닫는다는 소식은, 시간표를 남에게 맡긴 조직이 얼마나 쉽게 무너지는지를 보여 줬다.

② 연결은 목록에서 시작되고 테이블에서 완성된다

정부가 기업과 현장을 잇는 플랫폼을 만든 것은 반가운 일이다. 협력할 상대를 찾는 데 몇 달씩 걸리던 비용은 실제로 컸다. 다만 이번 주 이탈리아와 영국, 남아공의 사례를 나란히 놓으면 연결에는 두 단계가 있다는 것이 보인다. 첫 단계는 서로를 찾는 일이고, 두 번째 단계는 함께 문제를 정의하는 일이다. 목록과 추천은 첫 단계에 강하다. 그러나 세르키오 계곡의 채혈 서비스나 폴리아의 일자리 캠핑카는 목록에 없던 서비스였다.

행정과 단체가 한 테이블에 앉아 지역의 사정을 맞대야 나온 것이다. 남아공의 거실 갤러리는 그 테이블이 주민의 부엌이었다. 영국의 지역 기부 사업 27곳이 16년 동안 배운 '불확실성에 익숙해지기'는 두 번째 단계의 다른 이름이다. 주민이 고른 우선순위가 예상과 다를 때 그것을 받아들일 준비가 된 자원자만이 오래 남는 결과를 얻는다. 플랫폼이 짝을 찾아 준 다음 날부터 진짜 일이 시작된다.

③ 입구를 낮추는 일과 돌아오게 하는 일은 다르다

나눔의 입구는 분명히 넓어지고 있다. 영국인은 돈보다 물건으로 더 많이 나누고, 젊은 기부자는 상품을 사고 영상을 올리는 것으로 참여한다. 은행 앱으로 신청하면 택배가 와서 물건을 가져간다. 이 변화는 돈을 내지 않던 사람을 참여자로 만든다는 점에서 소중하다. 그러나 이번 주 미국 재단 조사가 보여 준 장면은 다른 쪽의 빈자리였다. 단체 대표의 절반 넘게가 자원자에게 솔직하게 말하지 못한다고 답했다.

입구가 넓어지는 동안 관계는 얇아지고 있는지도 모른다. 쉽게 들어온 사람은 쉽게 떠나고, 말하지 못하는 단체는 필요한 것을 받지 못한다. 그래서 입구를 설계하는 사람은 출구가 아니라 귀환로도 함께 그려야 한다. 참여한 사람에게 결과를 돌려주고, 단체가 솔직하게 말해도 불이익이 없는 대화의 자리를 만드는 일이다. 사회공헌을 실행으로 옮기는 일은 결국 이 두 길을 함께 놓는 일이다. 사람을 돌아오게 하는 길과, 들어온 사람이 다시 돌아오는 길이다.

본 자료는 문화미래기획자 정현영이 연구용으로 AI와 함께 만들었습니다.

2026년 10월 2주 · 전문가판