

커뮤니티 임팩트

사회공헌을 실행으로

목차

This Week Point	3
01 이번 주 헤드라인	3
1. 누가 시키지 않아도 사회공헌이 오래가려면 — 프랑스 실무자들은 '부서가 사라지는 게 아니라 무게중심이 옮겨 간다'고 했고, 한국의 독립계 운용사는 업(業)에서 출발했다	3
02 임직원이 움직인다 — 자원봉사·프로보노	6
2. 심은 뒤 1년, 300그루 중 97.3%가 살아 있다 — 봉사의 날을 '돌아가는 날'로 바꾼 멕시코의 숲과, 3년째 같은 섬 농가를 찾는 인천의 공공기관들	6
03 함께 푸는 문제 — 협력적 거버넌스	9
3. 학교와 동네와 기업 사이에 '잇는 사람'을 둔다 — 이탈리아 학교 76곳의 3년, 13년째 초등학생을 만나는 양주의 협의회, 멕시코의 외식 기업이 주선했던 두 나라 재단의 만남	9
04 지역 현장 — 우리 동네를 바꾸는 법	12
4. 동네에 '갈 곳'이 사라질 때 — 에든버러의 단체 200곳이 한 건물에서 나가야 하고, 뉴질랜드의 지역재단들은 '돈보다 힘'을 말했다	12
05 나눔이 문화가 될 때	15
5. 10년간 103억 유로어치의 음식과 약이 버려지는 대신 나눠졌다 — 이탈리아 식품 기부법의 결산과, 7년째 같은 날 결식아동을 찾는 한국의 두 식품 회사	15
06 먼저 온 단서 — 짧게 짚어 두는 것들	17
07 이번 호 전망	19
08 편집장의 글	19
① 사회공헌의 주인을 회사 안에서 늘리는 일	19
② 돌아가는 날이 있는 봉사, 매일 있는 연결자	20

THIS WEEK POINT

프랑스의 사회책임 실무자 200명은 자기 직업이 사라지는 것이 아니라 무게중심이 옮겨 가는 중이라고 답했다. 보고서와 규제 대응은 줄고, 인사·구매·재무 부서와 함께 일하는 몫이 늘어난다는 것이다. 같은 주 한국에서는 모회사도 소비자도 없는 독립계 자산운용사가 대표이사를 단장으로 사회공헌 조직을 세웠고, 한국지역난방공사는 기부 대신 지역 문제를 푸는 단체 네 곳에 돈과 자문을 함께 불었다. 사회공헌을 맡은 조직이 회사 안 어디에 뿌리를 내리느냐가 이번 호의 첫 질문이다.

멕시코의 한 식품 회사가 1년 전 직원들과 심은 소나무 300그루 가운데 97.3%가 살아 있다. 전국 평균 생존율로 제시된 63%보다 한참 높다. 비결은 심은 뒤의 1년을 지역 주민이 돌본 것이었다. 지난 호에서 전한 '심은 뒤 2년'의 이야기가 실제 숫자로 이어진 사례다. 인천에서는 공단·공사 여섯 곳 임직원 140명이 3년째 같은 섬의 농가를 찾았다.

이탈리아의 식품 기부법이 열 살이 됐고, 그동안 기부된 식품과 의약품의 가치는 103억 유로로 추산된다. 법을 만든 의원은 이 법이 창고를 비우려는 것이 아니라 기업과 비영리 단체를 잇기 위한 것이라고 말했다. 한국의 같은 법도 국가가 전달 조직을 얼마나 책임질지를 두고 지난여름 개정안이 나와 있다.

01 이번 주 헤드라인

1. 누가 시키지 않아도 사회공헌이 오래가려면 — 프랑스 실무자들은 '부서가 사라지는 게 아니라 무게중심이 옮겨 간다'고 했고, 한국의 독립계 운용사는 업(業)에서 출발했다

지난 호에 이 지면은 프랑스에서 대기업의 사회책임 부서가 줄줄이 축소된다는 보도를 전했다. 이번 주에는 그 실무자들 쪽의 답이 나왔다. 프랑스의 컨설팅사 시디에즈와 지속가능성 전문가 단체 EPSA, 지속가능 경영 박람회 프로뒤라블이 6월부터 9월까지 지속가능성 실무자 약 200명을 조사해 10월 1일 첫 직업 전망 보고서를 냈다. 응답자들이 매긴 자기 직업의 미래 전망은 10점 만점에 5.62점이었다. 낙관도 비관도 아닌 숫자다. 보고서를 쓴 쪽의 요약은 분명했다. 사라지는 것은 지속가능성이 아니라 지금까지의 사회책임 부서 역할이라는 것이다.

달라지는 것은 먼저 말이다. 지난 10년 동안 이 직업의 중심어는 가치, 약속, 사명, 탄소 감축 경로, 규제, 보고서였다. 지금 실무자들이 꼽는 중심어는 적응, 기후 위험, 자원, 견고함, 절제다. 응답자의 56%가 기후로 인한 물리적 위험과 자산의 회복력을 회사를 바꾸는 가장 큰 힘으로 꼽았고, 51%는 에너지와 자원 가격을 꼽았다. 앞으로 중요해질 일로는 전략 자원 확보(61%)와 기후 위험 적응(53%)이 앞섰다. 64%는 물 문제가 점점 중요해진다고 답했다.

사회공헌 담당자에게 더 직접 닿는 대목은 그다음이다. 응답자들은 회사와 직원의 관계에서 새로운 과제가 떠오른다고 봤다. 가치의 공정한 분배(62%), 일의 의미(57%), 노동 조건 개선(43%), 인공지능 시대의 직무 전환(42%), 정신건강(38%)이다. 한 응답자는 지속가능성의 싸움이 탄소만큼이나 급여 명세서와 노동 조건에서 벌어진다고 말했다. 보고서는 사회책임 담당자가 앞으로 인사, 구매, 재무 부서와 함께 일하는 시간이 늘어날 것이라고 내다봤다. 혼자 '설득하는 부서'로 버티는 대신, 회사의 다른 부서 안으로 들어가는 쪽이다.

같은 주 한국에서는 이 질문을 거꾸로 푼 사례가 칼럼으로 실렸다. 상업용 부동산에 주로 투자하는 독립계 자산운용사 마스턴투자운용이 대표이사를 단장으로 한 사회공헌추진단을 꾸리고, 그 아래 선한영향실천센터를 두었다. 센터장 김민석 씨는 이 회사에는 사회공헌을 시키는 모회사도, 사회공헌을 보고 상품에 가입할 소비자도 없다고 썼다. 그래서 출발점을 회사 안에서 찾았다.

이 회사가 굴리는 돈은 연기금과 공제회, 퇴직연금에서 온 평범한 사람들의 노후 자금이고, 이 회사가 만드는 것은 펀드가 청산된 뒤에도 수십 년 도시에 남는 건물이라는 것이다. 추진단은 투자·개발·운용·관리 등 회사의 전 부문이 참여하는 구조로 짜였고, 주된 활동은 현업 실무자가 대학생 앞에 서는 재능기부다. 실제 진행 중인 서울 성수동 개발 사업을 과제로 내건 대학생 공모전에서는 수상팀 일부에 인턴 기회도 주었다.

한국지역난방공사는 같은 주에 돈을 쓰는 방식을 바꿨다. 한국사회복지협의회와 2년째 운영하는 '우리 동네 온기 가득' 사업에 올해 1억 3,000만 원을 들여 지역의 에너지·환경 문제를 푸는 사회적 경제조직 네 곳을 골랐다. 탄소를 덜 내는 스마트팜 상토, 폐플라스틱 텀블러, 폐자전거 공유 서비스, 인공지능 냉난방기 사후 관리다. 사업비와 함께 경영 전문가의 자문을 붙이고, 10월에 중간 점검을, 연말에 성과보고회를 연다. 회사가 잘 아는 분야의 문제를, 그 문제를 푸는 지역 조직에 맡기는 구조다.

근거 — 최근 4주 동안 5개국 7개 매체가 프랑스어권 사회책임 부서(RSE) 이야기를 제목으로 14건 다뤘고, 직전 4주 10건과 비슷한 수준으로 이어지고 있다. 축소 보도와 역할 전환 보도가 같은 기간에 함께 나왔다.

한국 시사점 — 한국 기업의 사회공헌은 오랫동안 그룹 방침과 소비자 이미지라는 두 동력으로 움직였다. 마스턴투자운용의 칼럼이 짚은 대로, 둘 다 없는 회사에서는 사회공헌을 지속할 이유를 회사 바깥에서 찾기 어렵다. 그리고 두 동력이 있는 회사에서도 업황이 나빠지거나 담당자가 바뀌면 사업은 흔들린다. 프랑스 실무자 조사가 보여 준 방향은 사

회공헌을 맡은 조직이 인사·구매·재무 부서 안으로 들어가는 것이다. 한국지역난방공사가 1억 3,000만 원을 지역 에너지·환경 문제를 푸는 네 조직에 맡긴 방식도 같은 줄기에 있다.

회사가 가장 잘 아는 문제를 고르고, 돈에 자문과 점검을 붙였다. iM금융그룹의 iM사회공헌재단이 전 계열사 임직원 급여 1%를 재원으로 삼아 10월 6일부터 사흘간 노인 일자리 사업 참여자 1,450여 명에게 금융사기 예방 교육을 한 것도 금융회사가 가장 잘 아는 일을 고른 경우다. 내년 계획을 짜는 지금, 사회공헌 담당자가 던질 질문은 '올해보다 무엇을 더 할까'가 아니라 '우리 회사의 어느 부서가 이 일의 공동 주인이 될 수 있나'다.

심층 — 사회공헌의 수명은 예산 규모가 아니라 회사 안 어디에 뿌리를 두었는가가 정한다 (프랑스·한국·이번 주)

왜 지금 중요한가. 사회공헌 부서가 회사 안에서 가장 약한 순간은 실적이 나쁜 해가 아니라 조직 개편이 있는 해다. 실적이 나쁘면 예산이 줄지만, 개편이 오면 약속의 주인이 사라진다. 프랑스의 축소 보도와 이번 주 실무자 조사는 같은 현상의 두 얼굴이다. 보고서와 공시 대응을 중심으로 커진 부서는 규제가 물려서자 존재 이유를 설명하기 어려워졌다. 반대로 기후 위험, 자원 가격, 노동 조건처럼 회사의 사업에 직접 닿는 일을 맡은 실무자는 일이 늘어날 것이라고 본다.

사회공헌도 같은 갈림길에 서 있다. 홍보 부서의 한 기능으로 남은 사회공헌은 홍보 예산과 함께 움직인다. 사업 부서의 역량과 이어진 사회공헌은 그 부서가 남아 있는 한 이어진다. 마스텐투자운용이 대표이사를 단장으로 세우고 밸류체인 전 부문을 참여시킨 것은 이 이유에서다. 칼럼의 표현을 빌리면 사회공헌을 '선의'에서 '제도화된 책무'로 옮기는 일이다.

승자와 패자. 얻는 쪽은 회사의 업과 맞닿은 문제를 붙잡은 조직이다. 한국지역난방공사가 고른 네 사업은 모두 에너지 절감과 자원 순환에 닿아 있어, 회사 엔지니어가 자문을 해도 어색하지 않다. 지원을 받는 사회적경제조직도 돈만이 아니라 그 분야 전문가의 시간을 얻는다. iM사회공헌재단처럼 재원을 임직원 급여 일부에서 끌어오는 구조도 버티는 힘이 크다. 회사의 운영예산이 줄어도 직원들의 약정은 그대로 남기 때문이다. 불리해지는 쪽은 '사회공헌 담당자 한 사람'에게 모든 것이 걸린 조직이다. 그 사람이 떠나면 협력 단체와의 관계도, 쌓인 판단도 함께 떠난다. 협력 단체 쪽에서도 마찬가지다. 담당자가 바뀔 때마다 사업 방향이 바뀌는 기업과 일하는 단체는 해마다 처음부터 설명을 다시 해야 한다.

한국 적용 — 타이밍·방법. 연말 계획 수립 시점이 손덜 때다. ① 사회공헌 계획서에 '공동 주인 부서'라는 칸을 만든다. 각 사업마다 사회공헌팀 외에 책임을 나눌 부서를 하나씩 적는다. 금융사는 소비자보호 부서, 에너지 공기업은 설비·기술 부서, 부동산 회사는 개발·운영 부서가 된다. ② 지원금을 낼 때 그 부서의 실무자 시간을 함께 약정한다. 한

국지역난방공사가 사업비에 전문가 자문을 붙인 방식처럼, 돈 1억 원과 실무자 100시간을 한 묶음으로 설계한다. ③ 임원이 사회공헌 조직의 장을 맡는다면 그 임원의 연간 평가 항목에 사회공헌 사업의 지속 여부를 넣는다. 조직을 세우는 것보다 3년 뒤에도 그 조직이 같은 사업을 하고 있는지가 중요하다.

놓치기 쉬운 함정. '업과 연결하라'는 말은 쉽게 '사업에 도움이 되는 것만 하라'로 미끄러진다. 마케팅 효과나 영업 기회를 사회공헌의 판단 기준으로 삼는 순간, 수혜자보다 회사의 이익이 먼저 오는 사업이 된다. 부동산 회사의 재능기부가 결국 채용 홍보에 그친다면 그것은 사회공헌이 아니라 채용 활동이다. 또 하나, 프랑스 조사의 5.62점은 낙관적이지 않다. 실무자 절반 가까이가 자기 직업의 앞날을 확신하지 못한다는 뜻이기도 하다. 확인된 근거 없음 — 한국 기업에서 사회공헌 전담 조직이 개편 때 축소되거나 통합된 비율은 공개된 조사가 없다. 이 숫자가 나와야 한국에서도 같은 흐름이 벌어지는지 판단할 수 있다.

출처: Novethic (프랑스, 2026-10) — Adaptation, IA, contrat social : les directions RSE changent de centre de gravité · 더 나은 미래 (한국, 2026-10) — [People&Planet] 대체투자 자산운용사에 왜 '사회공헌추진단'이 생겼을까 · 이넷뉴스 (한국, 2026-10) — 기부 대신 해법에 돈 쓴다...한난, 지역사회에 1.3억원 투입 · 더 나은 미래 (한국, 2026-10) — iM사회공헌재단, 금융사기 예방 앞장선다...'찾아가는 시니어 금융교육' 확대

02 임직원이 움직인다 — 자원봉사·프로보노

2. 심은 뒤 1년, 300그루 중 97.3%가 살아 있다 — 봉사의 날을 '돌아가는 날'로 바꾼 멕시코의 숲과, 3년째 같은 섬 농가를 찾는 인천의 공공기관들

지난 호에 이 지면은 멕시코 메트라이프 재단의 나무 심기 봉사를 전하며, 일은 심는 날이 아니라 그 뒤 2년의 돌봄이라는 말을 옮겼다. 이번 주 멕시코에서 그 말이 숫자로 돌아왔다. 소스와 식품을 만드는 멕시코 기업 사보르멕스와 커피 브랜드 카페 오로의 직원들이 2025년 모렐로스주 틀락살로니 생태관광공원의 2,800㎡ 땅에 멕시코 흰소나무 300그루를 심었다. 1년 뒤 첫 점검에서 97.3%가 살아 있었다. 이 사업에서 전국 평균 생존율로 제시된 숫자는 63%였다.

차이를 만든 것은 심은 뒤의 일이었다. 이 숲을 관리하는 마을 주민들은 산불 예방·진화 조를 꾸리고 방화선을 내며, 가물면 모아 둔 빗물로 긴급 물주기를 한다. 장애인 단체 우니도스 쿠에르나바카의 대표 몬세 윌리엄스는 나무를 심고 그냥 두면 따라가 돌보지 않아 많은 나무가 살아남지 못한다

고 말했다. 숲은 이 마을의 생계와도 이어져 있다. 생태관광공원은 농촌 생산 조합에 속한 가구의 수입원이고, 이 사업으로 직접 혜택을 받는 가구는 15곳이다.

올해 8월 사보르멕스 직원들은 같은 자리로 돌아갔다. 직원 66명에 우니도스 쿠에르나바카의 장애인과 비장애인 참여자 33명이 함께했다. 그리고 이번 봉사에서 처음 선보인 것이 있다. 회사의 새 '자원봉사자 네트워크' 첫 기수다. 여러 부서의 직원이 봉사를 조직하고 동료를 이끄는 역할을 맡는 프로그램이다. 첫 기수인 영업마케팅 부서의 아리아나 모타는 자기가 할 수 있을지 몰랐던 일을 해 봤다고 말했다. 봉사가 회사 밖의 활동이면서 동시에 직원이 협업과 조직, 리더십을 기르는 자리가 된 것이다.

한국에서는 같은 주에 같은 모양의 사례가 있었다. 인천광역시사회복지협의회가 묶은 '사회공헌 기업·기관 연합 자원봉사'로 강화군시설관리공단, 남동구도시관리공단, 인천관광공사, 인천환경공단, 제물포구시설관리공단, 한국환경공단 여섯 곳의 임직원 140명이 10월 7일 강화의 고구마·포도 농가에서 일손을 도왔다. 2024년에 시작해 올해로 3년째다. 인천항만공사와 한국가스공사 인천지역본부가 각각 500만 원 등 모두 1,300만 원의 성금이 모였고, 이 돈으로 강화 고구마와 강화섬 쌀을 사서 푸드뱅크와 푸드마켓을 통해 이웃에게 전한다. 일손을 돕는 농가의 농산물을 사서 나누는 구조다.

일본에서는 다른 형식의 '사람 보내기'가 시작됐다. 비영리 지원 조직 ETIC.이 지난 7월 28일 지진 피해를 입은 구마모토현에서 복구를 돕는 마을 만들기 회사 니치텐에 '오른팔 인재' 세 명을 배치했다. 동일본대지진 이후 ETIC.이 해 온 방식으로, 지역에서 막 시작된 활동을 이끌 사람을 골라 그 조직에 붙여 주는 프로그램이다. 세 명 모두 구마모토 출신이고 스스로도 피해를 입었다. 한 명은 주민들이 직접 시작한 아이들 놀이터와 상점가 모임을 돕고, 두 명은 피해를 입은 지역 스포츠팀들이 함께 다시 일어서는 체계를 만든다. 모금액은 이들의 인건비와 현지 활동비로 쓰인다.

근거 — 최근 4주 동안 미국·영국·스페인·이탈리아·멕시코의 15개 매체가 자원봉사를 제목으로 17건 다뤘고, 직전 4주 15건과 비슷한 수준이다. 멕시코에서는 같은 기간 나무심기 봉사의 '그 뒤'를 다룬 기사가 두 기업에서 연달아 나왔다.

한국 시사점 — 인천의 연합 자원봉사는 한국 공공기관 봉사가 갈 수 있는 좋은 방향을 이미 보여 준다. 같은 지역의 같은 농가를 2024년부터 3년째 찾고, 올해는 참여 기관이 늘었으며, 성금 1,300만 원으로 그 농가의 고구마와 쌀을 사서 푸드뱅크로 보낸다. 봉사와 구매와 나눔이 한 고리로 묶였다. 이 구조에 사보르멕스의 사례가 더해 줄 수 있는 것은 두 가지다. 하나는 '돌아간 날'의 숫자를 남기는 일이다.

첫해에 도운 농가의 수확량이나 일손 부족 일수가 다음 해 어떻게 달라졌는지 기록하면, 3년째의 봉사는 행사가 아니라 관계의 성과가 된다. 다른 하나는 봉사를 조직하는 직원을 따로 기르는 일이다. 여섯 기관의 사회공헌 담당자가 해마다 행사를 준비하는 대신, 기관마다 봉사를 이끄는 직원 두세 명을 '연합 봉사 리더'로 세우면 담당자가 바뀌어도 관계가

이어진다. 한국사회복지협의회 산하 지역 협의회는 이런 리더를 교육하고 묶어 주기에 알맞은 자리에 있다.

심층 — 봉사의 값은 그날의 참여 인원이 아니라 '다음 해에 돌아갔을 때 무엇이 남아 있는가'로 잰다 (멕시코·한국·일본 · 이번 주)

왜 지금 중요한가. 기업 봉사는 측정하기 쉬운 것을 측정한다. 참여 인원, 봉사 시간, 심은 나무 수다. 이 숫자들은 모두 '그날'의 숫자다. 사보르멕스의 사례가 소중한 것은 '1년 뒤'의 숫자를 내놓았기 때문이다. 97.3%라는 생존율은 봉사자가 떠난 뒤 누가 무엇을 했는지를 보여 준다. 마을 주민의 산불 감시와 빗물 물주기가 그 숫자를 만들었다. 이 숫자가 있으면 기업은 다음 해 무엇에 돈을 써야 하는지 안다. 나무를 더 심는 데가 아니라 돌보는 주민 조직을 지원하는 데다. 지난 호에서 메트라이프가 기부금으로 단체에 2년의 사후 관리를 맡긴 방식과 같은 결론이다. 두 기업이 같은 나라에서 같은 시기에 같은 교훈을 내놓았다는 것은 이 생각이 한 회사의 사례를 넘어 퍼지고 있다는 뜻이다.

승자와 패자. 얻는 쪽은 돌봄을 맡은 지역 조직이다. 회사가 '돌아오는 날'을 정해 두면 그 조직은 다음 해의 일을 계획할 수 있다. 회사 쪽에서는 봉사를 이끌 기회를 얻은 직원들이 얻는다. 사보르멕스의 자원봉사자 네트워크는 봉사를 리더십 교육의 자리로 바꿨다. 구마모토의 '오른팔 인재'도 같은 원리다. 돈만 보내는 대신 지역 활동을 끌고 갈 사람을 보내면, 그 사람의 시간은 지역 안에 남는다. 불리한 쪽은 해마다 새 장소, 새 단체를 찾는 행사형 봉사다. 사진은 남지만 관계가 남지 않고, 받는 단체는 매번 봉사자를 맞을 준비 비용을 떠안는다. 또 하나, 봉사 대상을 '돕는 곳'으로만 보는 기업도 농친다. 인천 사례처럼 그 지역의 농산물을 사 주는 일이 일손보다 더 큰 도움이 될 수 있다.

한국 적용 — 타이밍·방법. 가을 수확철 봉사가 끝나는 지금이 내년 봉사 계획의 틀을 바꿀 때다. ① 올해 봉사 장소 가운데 한두 곳을 '다시 가는 곳'으로 정하고, 내년 같은 시기에 돌아갈 날을 미리 협력 기관과 약속한다. 인천광역시사회복지협의회가 2024년부터 강화 농가를 묶어 온 연합 봉사가 가까운 본보기다. ② 돌아갈 때 확인할 지표를 협력 기관과 함께 정한다. 농가라면 수확량이나 품삯 절감액, 숲이라면 생존율, 복지시설이라면 연중 방문 횟수다. ③ 봉사를 이끄는 직원 네트워크를 만든다. 사보르멕스처럼 여러 부서에서 자원한 직원에게 조직과 안전 관리 교육을 하고, 그들의 활동을 인사 평가의 리더십 항목에 연결한다. 재난 지역이라면 ETIC.처럼 회사 인력을 단기 봉사가 아니라 몇 달 단위로 지역 조직에 파견하는 방식도 검토할 만하다.

농치기 쉬운 함정. 사보르멕스의 97.3%는 회사와 협력 단체가 낸 숫자이고, 63%라는 비교 기준이 어떤 조건의 평균인지 기사에는 설명이 없다. 확인된 근거 없음 — 같은 수종을 같은 지역에 심었을 때의 생존율과 비교한 자료가 있어야 이 숫자가 얼마나 특별한지 판단할 수 있다. 또 '다시 가는 봉사'가 협력 기관에 부담이 되는 경우도 있다. 인원이 늘수록 받는 쪽의 준비와 안전 관리 비용도 커진다. 3년째 참여 기관이 늘어난 인천 사례

라면, 늘어난 인원이 농가에 실제로 도움이 되는지, 아니면 맞이하는 일이 더 커졌는지 농가에 직접 물어볼 필요가 있다. 마지막으로, 재난 지역 파견은 회사가 아니라 지역이 필요한 사람을 고르게 해야 한다. ETIC.이 현지 출신 세 명을 고른 이유다.

출처: Expoknews (멕시코, 2026-10) — De plantar a cuidar: Sabormex da continuidad a una reforestación con 97% de supervivencia · 복지타임즈 (한국, 2026-10) — 인천광역시사회복지협의회, 사회공헌 기업·기관과 농가 일손돕기·나눔 실천 · ETIC. (일본, 2026-10) — 右腕プログラム始動。3名が活動を開始【熊本地震支援活動報告】

03 함께 푸는 문제 — 협력적 거버넌스

3. 학교와 동네와 기업 사이에 '잇는 사람'을 둔다 — 이탈리아 학교 76곳의 3년, 13년째 초등학생을 만나는 양주의 협의회, 멕시코의 외식 기업이 주선한 두 나라 재단의 만남

이탈리아에서는 요즘 학급당 외국 배경 학생 비율에 상한을 두자는 논쟁이 뜨겁다. 이 논쟁 한가운데에서 3년 동안 다른 길을 실험한 사업이 중간 결과를 내놓았다. 아동 교육 빈곤을 다루는 사회적 기업 콘 이 밤비니가 2022년 시작한 1,000만 유로 규모의 공모 '학교의 이웃들'이다. 2023년 10월 3년째 사업 23개가 뽑혔고, 지금 학교 76곳과 아이 약 2만 7,400명이 참여하고 있다. 목표는 이민 배경이나 어려운 가정의 아이들이 특정 학교에 몰리고, 형편이 나은 가정은 '더 좋아 보이는' 학교로 빠져나가는 현상을 줄이는 것이다.

사업 책임자 발렌티나 파니치아가 말한 결론은 아이들을 이 학교에서 저 학교로 옮기는 것으로는 풀리지 않는다는 것이었다. 효과가 있던 것은 세 가지였다. 첫 번째는 수업의 질, 그리고 여러 언어와 문화를 수업 안에서 살리는 일이다. 두 번째는 관계다. 언어·문화 중재자와 교육자, 교육학 전문가가 문제가 터졌을 때만 오는 사람이 아니라 학교의 일상 인력으로 자리 잡았다. 세 번째는 학교를 수업이 끝나면 문을 닫는 곳이 아니라 동네 전체의 거점으로 만드는 일이다. 키아바리에서는 한 학교의 오후 활동을 다른 학교 아이들에게도 열었다. 제노바에서는 비영리 단체 소속의 '학교 촉진자'가 교사와 함께 일하며 가정이 동네의 자원에 닿도록 다리를 놓았다. 시라쿠사에서는 국적과 관계없이 모든 가정을 지역 서비스로 안내했다.

같은 주 한국의 복지타임즈는 경기도 양주시사회복지협의회가 2013년부터 이어 온 초등 사회복지 교육 '희망의 씨앗'을 소개했다. 관내 초등학교 4학년을 찾아가 나눔과 장애, 인권, 다문화를 가르치고 시각장애·지체장애 체험과 노년기 시야를 구현한 가상현실 체험을 함께 한다. 이마트 양주점이 후원하고, 협의회 교육훈련위원과 학부모회 지역사회봉사단이 함께 꾸린다. 지금까지 참여한 학생은 1,500명이 넘는다. 학교와 기업과 지역 협의회가 한 사업 안에서 각자의 몫을 맡은 구조다.

멕시코에서는 기업이 직접 사업을 하지 않고 '연결'만 맡은 사례가 나왔다. 외식 기업 그룹포 레스타우란테로 히간테의 사회책임·지속가능성 책임자 구스타보 페레스 베를랑가가 멕시코의 지역재단 연합 코무날리아와 아르헨티나 멘도사의 기업 사회책임 단체 발로스를 온라인으로 이었다. 코무날리아에는 16개 주의 지역재단 17곳이 속해 있다. 두 조직은 지역의 조직을 키우는 방법과 경험을 나누고 앞으로 함께할 일을 찾기로 했다. 회사가 돈을 낸 것이 아니라, 회사가 가진 관계망으로 서로 몰랐던 두 조직을 만나게 한 것이다.

근거 — 최근 4주 동안 '사회복지협의회'가 제목에 들어간 국내 기사가 28건으로 직전 4주 11건의 약 2.4배였다. 다만 대부분이 협의회 쪽 매체 한 곳의 기사여서, 업계 전반의 관심이 늘었다기보다 협의회를 통한 기업 협약과 연합 활동이 늘었다는 뜻으로 읽어야 한다.

한국 시사점 — 한국에는 이미 '잇는 조직'의 뼈대가 있다. 전국과 시도, 시군구에 걸친 사회복지협의회가 그렇다. 이번 주에만 한전MCS 경북지사가 10월 7일 경상북도사회복지협의회와 사회공헌 협약을 맺고 임직원 봉사단을 지역사회봉사단으로 위촉했고, 인천광역시사회복지협의회는 디스플레이 기업 티디에스디스플레이와 협약을 맺어 10월 24일 인천사회복지대회에 시니어 정신건강 체험 부스를 열기로 했다.

다만 협약의 상당수는 지원금 전달과 행사 참여에서 멈춘다. 이탈리아의 '학교의 이웃들'과 양주의 '희망의 씨앗'이 보여 주는 것은 잇는 조직이 한 번의 연결이 아니라 일상의 역할을 맡을 때 성과가 쌓인다는 점이다. 기업 사회공헌 담당자라면 협의회와 맺는 협약서에 '연간 몇 차례, 어떤 현장에서, 우리 직원 누가'를 적어 넣는 것부터 시작할 수 있다. 협약식 사진보다 2년째 같은 학교를 찾는 직원의 이름이 더 큰 자산이다.

 **심층 — 협력의 성패는 참여 기관의 수가 아니라 그 사이에서 매일 일하는 사람이 있는가에서 갈린다 (이탈리아·한국·멕시코 · 이번 주)**

왜 지금 중요한가. 협력적 거버넌스라는 말은 흔히 협의체와 협약으로 이해된다. 기관장이 모여 서명하고 사진을 찍는다. 그러나 이번 주 이탈리아의 3년 결과가 가리킨 것은 서명 아래에서 매일 일하는 사람이다. 학교의 언어·문화 중재자, 제노바의 학교 촉진자는 학교와 가정과 동네 서비스 사이를 오가며 각자가 혼자 할 수 없는 일을 이어 붙인다. 이 사람들이 '비상시 인력'에서 '일상 인력'으로 바뀐 것이 사업의 핵심 변화였다. 분리 문제를 학생 배치라는 행정 문제가 아니라 학교의 역량 문제로 바꾼 것도 이들이 있었기에 가능했다. 한국의 사회복지협의회도 기업과 현장을 잇는 일을 오래 해 왔다. 이 역할을 협약 중개에서 일상의 연결로 넓힐 수 있느냐가 다음 단계다.

승자와 패자. 얻는 쪽은 '잇는 사람'의 인건비를 사업비 안에 넣은 사업이다. 콘 이 밤비니의 공모가 중재자와 교육자를 상시 인력으로 둘 수 있었던 것은 3년짜리 사업이었기 때문이다. 양주의 '희망의 씨앗'이 13년을 버틴 것도 협회회의 교육훈련위원과 학부모 봉사단이라는 고정된 사람들이 있었기 때문이다. 멕시코의 외식 기업은 돈을 들이지 않고도 연결자의 자리를 얻었다. 이런 역할은 기업의 사회적 평판에 오래 남는다. 불리한 쪽은 해마다 협약 상대를 바꾸는 기업이다. 협약 건수는 늘지만 현장에는 아무도 남지 않는다. 그리고 학교처럼 문제가 몰린 현장도 불리하다. 이탈리아에서 상한 논쟁이 커진 것은 학교 혼자 감당하라는 압력이 그만큼 컸다는 뜻이다.

한국 적용 — 타이밍·방법. 내년 사회공헌 협약을 갱신하는 연말이 기회다. ① 사회복지 협회와의 협약에 '현장 연결 담당자'의 활동비를 포함한다. 협회 쪽 실무자 한 명이 기업 봉사단과 복지 현장을 연중 잇도록 그 사람의 시간을 사는 것이다. ② 학교와 함께하는 사회공헌이라면 한 학기짜리 체험보다 같은 학교와 3년을 약속한다. 양주시사회복지협회가 2013년부터 해 온 것처럼 매년 같은 학년을 찾으면 학교도 교육과정 안에 그 시간을 넣을 수 있다. ③ 직접 사업을 운영하기 어려운 중견기업이라면 멕시코의 외식 기업처럼 연결자 역할을 맡는다. 협력사나 거래처 가운데 사회공헌 경험이 있는 곳과 지역 단체를 만나게 하는 자리를 분기마다 여는 것만으로도 의미가 있다.

놓치기 쉬운 함정. 이탈리아 사업의 평가는 아직 진행 중이다. 책임자의 인터뷰는 효과가 있던 전략을 말했지만, 학교 간 분리가 실제로 줄었는지는 공개된 숫자가 없다. 확인된 근거 없음 — 참여 학교의 학생 구성 변화와 학부모의 학교 선택 변화가 공개되면 이 접근이 분리를 줄였는지 판단할 수 있다. 책임자 스스로도 평가가 '몇 명이 옮겼는가'보다 '학교에서 어떻게 지내는가'를 보겠다고 했다. 또 '잇는 사람'을 두는 일은 그 사람의 고용 안정이 받쳐 줘야 한다. 3년 사업이 끝나면 중재자와 촉진자도 떠난다. 협약서에 담당자 이름을 적되, 그 사람이 떠나도 역할이 이어지도록 인수인계 절차까지 함께 정해 두는 편이 안전하다.

출처: Vita (이탈리아, 2026-10) — Tre anni di lavoro, 76 istituti, 27mila bambini: così si contrasta la segregazione scolastica · 복지타임즈 (한국, 2026-10) — 초등 사회복지교육으로 나눔의 가치를 키우다 · Expoknews (멕시코, 2026-10) — Grupo Restaurantero Gigante impulsa vinculación entre Comunalía y Valos para fortalecer el desarrollo comunitario en México y Argentina · 복지타임즈 (한국, 2026-10) — 한전MCS(주)경북지사-경상북도사회복지협의회, 사회공헌 업무협약 체결 · 복지타임즈 (한국, 2026-10) — 인천광역시사회복지협의회-티디에스디스플레이, 지역사회 복지증진 업무협약 체결

04 지역 현장 — 우리 동네를 바꾸는 법

4. 동네에 '갈 곳'이 사라질 때 — 에든버러의 단체 200곳이 한 건물에서 나가야 하고, 뉴질랜드의 지역재단들은 '돈보다 힘'을 말했다

스코틀랜드 에든버러의 세인트 마거릿 하우스가 내년 1월 문을 닫는다. 이 건물에는 자선단체와 주민 모임, 지역 예술가를 합쳐 200곳이 넘는 입주자가 있다. 1988년부터 건물을 소유한 부동산 투자·개발 회사 칼레도니안 트러스트는 건물이 낡아 장기적으로 필요한 기준을 맞추지 못한다고 밝혔다. 2008년부터 건물을 통째로 빌려 입주자들에게 작업 공간을 나눠 온 지역 예술·재생 단체 스코트 아트가 입주자들에게 퇴거 통지를 보내고 있다. 건물은 2018년 1,500만 파운드에 매각될 예정이었다가 2020년 1,150만 파운드로 값이 내려간 바 있다.

9년 가까이 이 건물에서 바느질 교실을 운영해 온 젠 스케드는 폐쇄의 영향이 입주 단체를 훨씬 넘어선다고 말했다. 이 건물에는 동회와 수업, 건강과 복지, 주민 모임이 함께 있었고, 많은 사람에게 그것은 일상의 일부였다는 것이다. 그는 세계 최대 예술 축제를 자랑하는 도시가 큰 기관 밖의 창작과 지역 활동에는 놀라울 만큼 지원이 없다고 했다. 관광객과 학생에게 맞춰지는 도시에서, 주민이 모이는 공간이 사라지고 있다는 것이다.

같은 주 지구 반대편 뉴질랜드에서는 지역재단들이 모인 연례 대회에서 다른 말이 나왔다. 영국의 자선 전문지 얼라이언스에 실린 기조 강연 정리에서 강연자는 대회 내내 '우리의 때가 왔다'는 말을 들었지만 정작 거의 쓰이지 않은 단어가 하나 있었다고 했다. '힘'이다. 자기 삶과 사는 곳에 일어나는 일을 스스로 정할 힘이다. 지역재단의 일은 지역에 돈을 더 보내는 것을 넘어, 지역이 스스로 미래를 정할 힘과 관계와 자원을 갖게 돕는 것이어야 한다는 주장이다.

뉴질랜드의 지역재단은 20곳, 직원은 70명 남짓이다. 강연자는 이 작은 규모가 오히려 장점이라고 했다. 조직끼리 잇는 '네트워크'를 넘어, 하나의 목표로 사람을 묶는 '운동'이 될 수 있다는 것이다. 스코틀랜드의 지역 공동 자산 만들기, 남반구에서 국제 재원이 빠지면서 커진 지역 소유 자산 논의, 호주 지역재단들의 고령화·재난 대응 공동 작업이 그 예로 꼽혔다.

한국에서는 같은 주에 '갈 곳'에 대한 두 장면이 나왔다. 제30회 노인의 날을 맞은 서울의 경로당 취재에서 89세 김기성 씨는 경로당에서는 다들 대화하며 시간을 보내러 온다고 했고, 다른 어르신은 밥때만 붐비고 그 뒤에는 다 나가 버린다고 했다. 국가데이터처의 2025년 사회조사에서 평소 외롭다고 답한 비율은 60세 이상 42.2%, 65세 이상 43.4%였다. SK그룹의 사회공헌재단 행복나눔재단은 휠체어 사용자에게 집 근처 운동센터를 찾아 주는 '동네 PT 매칭 프로그램' 참여자를 모집하기 시작했다. 재단 직원이 거주지 주변 운동센터를 직접 찾아가 휠체어로 들어갈 수 있는지 조사하고 상담까지 해 준다. 두 번의 시범 운영에서 6명이 동네 운동센터와 연결됐고, 5개월에서 1년째 꾸준히 다니고 있다.

근거 — 최근 4주 동안 국내 4개 매체가 '경로당'을 제목으로 7건 다뤘고, 직전 4주와 비슷한 수준이다. 영국에서는 같은 주 지역 단체 공간 폐쇄와 지방의회의 단체 지원금 거부가 잇달아 보도됐다.

한국 시사점 — 기업의 지역 공헌은 흔히 프로그램을 만드는 일로 시작한다. 그러나 이번 주 에든버러와 서울의 경로당이 보여 준 것은 프로그램보다 먼저 '모일 곳'이 있어야 한다는 사실이다. 60세 이상 42.2%가 외로움을 느낀다는 국가데이터처 조사와, 밥때만 붐비는 경로당의 모습은 공간이 있어도 머물 이유가 없으면 소용이 없다는 것을 말해 준다. SK행복나눔재단의 '동네 PT 매칭'은 이 문제에 다른 각도로 접근한다. 새 시설을 짓는 대신, 이미 동네에 있는 운동센터를 휠체어 사용자에게 열리게 만든다.

2022년 12월 서울 마곡에 문을 연 무장애 운동 공간의 경험을 동네 시설로 옮긴 것이다. 지역 공헌을 계획하는 기업이라면 '무엇을 새로 지을까'보다 '이미 있는 동네 공간 가운데 누구에게 닫혀 있는 곳을 열 수 있을까'를 먼저 물을 만하다. 그리고 에든버러의 사례는 공간을 빌려 쓰는 지역 단체가 얼마나 쉽게 쫓겨날 수 있는지 보여 준다. 회사가 소유하거나 임대한 유휴 공간을 지역 단체에 장기로 내주는 일은 현금 기부보다 오래 남는 공헌이 될 수 있다.

심층 — 지역 공헌의 바닥은 프로그램이 아니라 공간과 결정권이다 (영국·뉴질랜드·한국·이번 주)

왜 지금 중요한가. 지역 단체가 가진 가장 약한 자산은 사는 곳이다. 대부분 남의 건물을 싸게 빌려 쓰고, 건물주가 매각을 결정하면 하루아침에 흩어진다. 세인트 마거릿 하우스의 200곳은 각자 작은 단체지만, 한 건물에 모여 있었기 때문에 서로의 수업과 모임이 이어지는 생태계를 이뤘다. 그 생태계는 건물과 함께 사라진다. 뉴질랜드 강연이 '힘'이라는 말을 꺼낸 것도 같은 맥락이다. 지역에 돈을 보내는 일은 재원자가 마음을 바꾸면 끝나지만, 지역이 자산과 결정권을 가지면 재원자가 떠나도 남는다. 강연자가 지역재단의 가장 큰 강점으로 '여러 세대를 가는 기관'이라는 점을 꼽은 이유다. 한국에서도 고령화와 외로움 문제는 결국 동네에서 머물 곳과 함께할 사람의 문제로 돌아온다.

승자와 패자. 얻는 쪽은 공간을 열어 준 쪽과 그 공간을 쓸 결정권을 가진 주민이다. SK 행복나눔재단의 매칭은 큰돈을 들이지 않고도 동네 운동센터 여러 곳을 휠체어 사용자에게 열리는 곳으로 바꿀 수 있다. 재단이 쌓아 가는 접근 가능 운동센터 정보는 다른 사람도 쓸 수 있는 공공 자산이 된다. 뉴질랜드처럼 작고 촘촘한 지역재단망은 지역의 결정을 모으는 데 유리하다. 불리한 쪽은 공간을 빌려 쓰는 작은 단체와 그 단체에 기대는 주민이다. 에든버러에서 입주자들이 가장 걱정한 것은 비싸지 않고 적당한 작업 공간이 도시

에 없다는 점이였다. 기업 쪽에서는 행사형 지역 공헌에 머문 곳이 농친다. 한 번의 축제나 기부 행사는 공간이 사라지는 흐름을 막지 못한다.

한국 적용 — 타이밍·방법. 연말 자산 정비와 내년 임대 계획을 세우는 시기가 맞물린다.

① 회사가 가진 유휴 공간이나 지점의 남는 공간을 조사해 지역 단체에 최소 3년 단위로 내주는 방안을 검토한다. 짧은 무상 사용보다 기간을 보장하는 것이 단체에는 더 큰 도움이다. ② 경로당이나 복지관처럼 이미 있는 공간에 '머물 이유'를 더하는 공헌을 설계한다. SK행복나눔재단이 2022년 12월 문을 연 무장애 운동 공간의 경험을 동네 시설로 넓힌 것처럼, 새로 짓기보다 있는 곳을 고친다. 임직원이 매주 같은 경로당을 찾아 디지털 기기 사용이나 건강 운동을 함께하는 방식이다. ③ 공간을 지원할 때 운영 결정을 누가 할지를 처음부터 정한다. 회사가 프로그램을 정하지 말고 이용하는 주민과 단체가 정하게 하되, 그 운영에 드는 비용을 별도로 지원한다.

농치기 쉬운 함정. 공간 지원은 한번 시작하면 끝내기 어렵다. 회사 사정으로 공간을 회수하면, 에든버러처럼 그 공간에 기대던 생태계가 한꺼번에 무너진다. 그래서 공간을 내줄 때는 회수 조건과 사전 통지 기간을 처음부터 분명히 적어야 한다. 또 '힘'이라는 말은 아름답지만 구체적인 절차가 없으면 공허하다. 뉴질랜드 강연은 방향을 말했을 뿐, 지역재단이 주민의 결정권을 어떻게 제도화했는지는 아직 사례가 없다. 확인된 근거 없음 — 지역재단이 배분 결정의 몇 퍼센트를 주민 위원회에 맡기고 있는지가 공개되면 '힘'이 실제로 옮겨 가고 있는지 판단할 수 있다. 동네 PT 매칭도 시범 6명의 결과라 규모가 커질 때 같은 만족도가 유지되는지는 지켜봐야 한다.

출처: Third Sector (영국, 2026-10) — More than 200 charities, community groups and artists told to find new homes · Alliance magazine (영국, 2026-10) — Community power in New Zealand: The time has come to build a movement · 복지타임즈 (한국, 2026-10) — "언제 많이 적적하세요?" "항상"...'노인의 날'에도 외로운 노인들 · 복지타임즈 (한국, 2026-10) — SK행복나눔재단, 휠체어 사용자 위한 '동네 PT 매칭 프로그램' 참여자 모집

05 나눔이 문화가 될 때

5. 10년간 103억 유로어치의 음식과 약이 버려지는 대신 나눠졌다 — 이탈리아 식품 기부법의 결산과, 7년째 같은 날 결식아동을 찾는 한국의 두 식품 회사

이탈리아의 식품 기부법이 열 살이 됐다. 2016년 하원의원 마리아 키아라 가다가 주도해 만든 법률 166호, 흔히 '가다법'으로 불리는 법이다. 가다 의원은 10월 6일 하원에 기업과 협동조합, 행정기관, 비영리 단체를 모아 10년을 결산했다. 재단 발로레와 재단 테르치우스가 카리플로 재단의 지원으로 진행 중인 연구의 첫 결과에 따르면, 2016년부터 2025년까지 식품 제조·유통업체가 기부한 남는 식품의 가치는 약 99억 유로, 기업이 기부한 물품과 회수한 의약품은 4억 2,300만 유로였다. 합쳐서 103억 유로다. 연구진은 농업과 어업, 식당과 급식업체의 기부는 전국 자료가 없어 빠져 있다며 이것이 보수적인 추정이라고 밝혔다.

가다 의원은 이 법에 '낭비'라는 단어가 한 번도 나오지 않는다고 말했다. 목적이 창고를 비우는 것이 아니라, 시장에서 가치를 잃은 것을 그것이 필요한 사람에게 옮기는 데 있기 때문이라는 것이다. 그는 이 법이 기업과 비영리 단체, 자원과 사람을 잇기 위해 태어났다고 했다. 기부 절차를 단순하게 만들고 기부하는 기업에 부담을 줄여 준 것이 핵심이었다.

연구는 이 사슬의 다른 쪽 끝도 비쳤다. 이탈리아 비영리 단체 단일 등록부에 10월 1일 기준 15만 3,232곳이 올라 있고, 그중 1,171곳이 무상 식품 제공 같은 활동을 신고했다. 연구진이 조사한 623 곳 가운데 80% 넘는 곳이 실제로 물품을 모으고 나누는 일을 하고 있었다. 그런데 이 단체의 51.6%는 직원이 한 명도 없고, 19.6%는 직원이 1~5명이다.

테르치우스 재단의 루이지 보바 이사장은 자원봉사자가 없으면 이 구조가 돌아가지 않는다고 말했다. 법을 깊이 아는 단체는 39.6%뿐이었다. 단체들은 법에 대한 홍보(71.7%), 배분 단체 지원(69.5%), 기부 기업에 대한 혜택 확대(65.9%)를 요구했다. 행사 참석자들은 빈곤의 얼굴도 바뀌었다고 했다. 이제 중산층도 장바구니를 채우기 어렵고, 사람들은 음식만이 아니라 여러 가지 도움을 함께 청한다.

한국에서는 같은 주 식품 회사 농심과 한국마즈가 10월 16일 세계 식량의 날을 앞두고 초록우산에 스낵과 시리얼 8,000식을 기부했다. 2020년 시작해 올해로 7년째이고, 그동안 기부한 식품은 모두 5만 2,000식이다. 영국에서는 기부를 두 배로 만들어 주는 매칭 방식이 같은 주 다시 문을 열었다. 매칭 모금 단체 빅 기브가 여성과 소녀를 돕는 단체 150곳 넘게를 위한 다섯 번째 매칭 캠페인을 10월 13일까지 연다. 지난해 같은 캠페인은 단체 217곳에 239만 파운드를 모았고, 참여 단체의 93%가 처음 보는 기부자에게 기부를 받았다.

근거 — 최근 4주 동안 미국과 한국의 3개 매체가 푸드뱅크를 제목으로 8건 다뤘다. 직전 4주에는 거의 없던 이야기가 새로 늘었고, 그중 7건이 국내 기사였다.

한국 시사점 — 한국에도 같은 목적의 '식품등 기부 활성화에 관한 법률'이 있고, 푸드뱅크와 푸드마켓이 그 위에서 돌아간다. 이번 주 인천에서 공공기관 성금 1,300만 원으로 산 강화 고구마와 쌀이 푸드뱅크로 가고, 농심과 한국마즈가 7년째 같은 시기에 8,000식을 보낸 것도 이 체계를 거친다. 걸리는 것은 전달 조직이다. 지난 7월 국회에는 국가가 전국·광역 기부식품 지원센터 운영비와 사업비의 절반 이상을 보조하도록 의무화하는 개정안이 발의됐다.

센터당 평균 예산이 서울 3억 1,424만 원, 부산 2,025만 원으로 15배 넘게 차이 난다는 자료가 근거였다. 이탈리아 조사에서 배분 단체의 절반이 직원 없이 자원봉사로 돌아간다는 결과와 같은 문제다. 기업이 식품을 기부할 때 운송비나 냉장 보관 비용, 배분 단체의 인건비 일부를 함께 지원하면 같은 물품이 더 멀리 간다. 기부 물량보다 '그 물량이 끝까지 가는 비용'을 함께 계산할 때다.

심층 — 나눔의 크기를 정하는 것은 기부하는 쪽의 선의보다 '웁기는 길'의 품질이다 (이탈리아·한국·영국 · 이번 주)

왜 지금 중요한가. 기업의 남는 식품은 버리는 데도 돈이 든다. 가다법이 10년 동안 103억 유로어치를 웁길 수 있었던 것은 기부를 버리는 것보다 쉽게 만들었기 때문이다. 절차를 줄이고, 책임 부담을 덜고, 기부 기업에 혜택을 줬다. 법은 기부의 동기를 바꾼 것이 아니라 기부의 비용을 바꿨다. 그런데 결산 자리에서 드러난 다른 쪽 끝은 약했다. 물건을 받아 나누는 단체 절반이 직원이 없고, 법을 잘 아는 곳은 열 곳에 네 곳이다. 물건은 잘 들어오는데 웁기는 손이 모자라다. 빈곤이 중산층으로 번지며 수요가 커지는 지금, 이 약한 고리가 나눔 전체의 상한을 정한다. 한국에서 개정안이 국가의 운영비 보조를 의무로 바꾸려는 것도 같은 고리를 겨냥한다.

승자와 패자. 얻는 쪽은 기부를 시스템으로 만든 기업이다. 농심과 한국마즈는 7년째 같은 시기에 같은 경로로 기부해, 받는 쪽이 그 물량을 예상하고 계획할 수 있게 했다. 빅기브의 매칭은 큰 재원자의 돈으로 작은 기부자를 끌어들이며, 참여 단체 열 곳 중 아홉 곳에 새 기부자를 데려왔다. 매칭 재원을 댄 기업도 같은 돈으로 더 많은 사람을 참여시켰다는 결과를 얻는다. 불리한 쪽은 지역의 작은 배분 단체다. 서울과 부산의 센터 예산 차이가 보여 주듯, 수도권 밖으로 갈수록 냉장 차량과 인력이 모자라다. 기업 쪽에서는 물품만 보내고 끝내는 기부가 놓친다. 보관할 곳이 없는 단체에 한꺼번에 들어간 식품은 결국 버려지기도 한다.

한국 적용 — 타이밍·방법. 세계 식량의 날과 연말 나눔 시즌이 이어지는 지금이 기부 방식을 손볼 때다. ① 식품을 기부할 때 물품 가치의 일정 비율, 예를 들어 10%를 운송·보관·인건비 지원으로 함께 낸다. 받는 쪽에서 물품이 끝까지 가는 비용을 덜어 주는 것이다. ② 기부처를 수도권 센터에만 두지 말고 예산이 적은 지역 센터와 연간 약정을 맺는다. 농심과 한국마즈가 2020년부터 7년째 같은 경로로 기부해 온 것처럼, 지역 센터가 물량을 미리 알 수 있게 한다. ③ 임직원 기부에 회사가 같은 금액을 더하는 매칭을 연말 캠페인으로 설계한다. 빅 기브처럼 기간을 정하고 '지금 내면 두 배'라는 구조를 만들면 처음 기부하는 사람의 문턱이 낮아진다.

농치기 쉬운 함정. 103억 유로는 기부된 물품의 시장 가치 추정이지, 그만큼의 빈곤이 줄었다는 뜻이 아니다. 기부된 식품의 일부는 단체에서 다시 버려지기도 하고, 받는 사람이 고를 수 없는 구조라면 필요와 맞지 않는 물품이 쌓이기도 한다. 이탈리아 결산 자리에서 '선택할 권리'가 따로 논의된 이유다. 확인된 근거 없음 — 기부된 식품 가운데 실제로 소비된 비율과 받는 사람의 만족도가 공개되면 물량이 아니라 효과를 말할 수 있다. 또 기업에 대한 혜택 확대 요구는 신중해야 한다. 혜택이 너무 크면 유통기한이 거의 끝난 물품을 처분하는 통로로 쓰일 위험이 있다. 한국에서도 기부 물품의 품질 기준과 배분 단체의 거부권을 함께 다뤄야 한다.

출처: Vita (이탈리아, 2026-10) — Legge antispreco: 10 anni che valgono più di 10 miliardi. E si può dare di più · 한국NGO신문 (한국, 2026-10) — 농심·한국마즈, 결식아동에 8000식 지원...7년째 이어진 '나눔' · UK Fundraising (영국, 2026-10) — Big Give launches fifth Women and Girls Match Fund

06 먼저 온 단서 — 짧게 짚어 두는 것들

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

미국인의 90%는 자기가 비영리 단체의 서비스를 쓰고 있다는 것을 모른다 (미국) — 인디애나대 릴리 가족 자선대학원이 올해 3월 약 1,800명을 조사한 결과, 응답자의 71.9%가 비영리 단체가 흔히 제공하는 활동에 한 가지 이상 참여했지만 스스로 비영리 서비스를 쓴다고 답한 사람은 7.4%였다. 2023년 조사의 5.4%에서 조금 늘었을 뿐이다. 비영리 단체가 정부보다 기본 생활 지원을 더 잘 한다는 응답은 24.6%에서 18.9%로 줄었다.

연방 지원금 삭감 이후 비영리의 규모가 정부를 대신할 수 없다는 현실을 사람들이 알게 된 결과로 연구진은 해석했다. 모든 납세자에게 기부 공제를 열어 준 새 제도로 기부를 늘리겠다는 응답은 19%로, 제도가 가정이던 2023년의 24.4%보다 낮았다. 연구진은 비영리 단체가 자기 일을 더 분

명하게 알려야 한다고 권했다. 한국 사회공헌 담당자에게도 남의 일이 아니다. 협력 단체의 이름이 회사 홍보물에서 지워질수록 시민에게 그 단체는 보이지 않게 된다.

출처: [The Chronicle of Philanthropy \(미국, 2026-10\) — For most Americans, nonprofits are 'invisible'](#)

부는 해마다 9% 늘었는데 기부는 1.2%에 머문다 (미국) — 비영리 자문 기관 브리지스팬 그룹의 공동창업자 제프리 브래덕의 연구에 따르면 자산 5억 달러가 넘는 가문은 여러 해 동안 해마다 자산의 약 1.2%를 기부해 왔다. 같은 기간 자산은 주식시장을 따라 연평균 약 9%씩 늘었다. 그는 이것을 '느린 자선'이라고 부른다. 부유층을 돕는 자문가들은 두 가지 이유를 꼽았다. 큰 기부가 실패해 공개적으로 비판받을까 두려운 마음, 그리고 결정권을 남에게 넘기기 싫은 마음이다. 브래덕은 함께 배우는 기부자 모임, 기부자 조언 기금의 의무 배분, 유증 기부 인프라를 처방으로 냈다. 지난 호에서 전한 '한 번 정하고 여러 해 지키는 돈'의 반대편 이야기다.

출처: [The Chronicle of Philanthropy \(미국, 2026-10\) — Billionaires' wealth is soaring. Here's why their giving isn't keeping up.](#)

의회가 정한 주택 상담 예산이 끊기자 단체 10곳이 정부를 고소했다 (미국) — 전미도시연맹 등 주거 지원 단체 10곳이 미국 주택도시개발부를 상대로 워싱턴 연방법원에 소송을 냈다. 오랫동안 받아 온 지원금이 몇 달의 지연 끝에 취소됐고, 행정부는 주택 상담 예산 5,600만 달러를 집행하지 않는 방식으로 깎았다. 단체들은 정부가 비판적인 단체를 겨냥했다며 표현의 자유 침해를 주장한다. 지난 호에서 정부 계약 하나가 끝나자 문을 닫는 영국 단체를 전했는데, 미국에서는 같은 위험에 법정으로 맞서는 쪽이 나왔다. 공공 재원에 크게 기대는 협력 단체를 둔 기업이라면 그 단체의 재원 구성을 한 번 살펴볼 때다.

출처: [The NonProfit Times \(미국, 2026-10\) — 10 Nonprofits Sue HUD Over Grant Cancellations](#)

지역 단체 50곳에 50만 달러씩, 청년의 인공지능 역량을 위해 (미국·세계) — 씨티 재단이 2,500만 달러 규모의 공모를 열어 저소득층 청년의 인공지능 역량과 사람 중심 역량을 키우는 지역 단체 50곳에 50만 달러씩 주기로 했다. 네 번째 글로벌 혁신 챌린지로, 수혜 단체는 2027년에 발표한다. 기술 교육만이 아니라 비판적 사고와 회복력 같은 역량을 같은 무게로 본 점이 눈에 띈다.

출처: [Alliance magazine \(영국, 2026-10\) — Citi Foundation commits \\$25 million to preparing youth for AI](#)

극장의 빈 좌석을 나눔으로 — 마드리드·바르셀로나 극장 12곳, 공연 25회 (스페인) — 여행·여가 플랫폼 아트라팔로가 10월 12일부터 18일까지 첫 '연대의 연극 주간'을 연다. 마드리드와 바르셀로나 극장 12곳의 정규 공연 25회 좌석을 취약 계층에게 무료로 내준다. 좌석은 사회 단체들의 구

체적인 필요를 연결해 온 재단 미아포르타시온을 거쳐, 각 단체가 판단한 사람에게 간다. 회사의 본업인 표 판매 망을 나눔에 쓴 사례다.

출처: [Compromiso Empresarial \(스페인, 2026-10\) — Atrápalo acerca el teatro a colectivos vulnerables con 25 funciones solidarias](#)

집에서 마지막을 보내는 2,000명 곁에 앓을 사람을 찾는다 (이탈리아) — 밀라노의 완화의료 단체 비다스가 새 자원봉사자를 모집한다. 밀라노와 몬차, 주변 지역에서 한 해 2,000명 넘는 환자를 집에서 돌보는데, 의료진을 대신하지 않고 곁에 머물며 말벗이 되고 가족에게 쉴 틈을 주는 봉사자가 더 필요하다는 것이다. 10월 27일부터 12월 말까지 매주 화요일 무료 교육을 하고, 끝나면 매주 한번 이상 꾸준히 활동할 것을 요청한다. 16세 이상이면 지원할 수 있다. 짧은 행사형이 아니라 교육과 지속 약정을 전제로 한 봉사가 고령 사회에서 어떤 모습인지 보여 준다.

출처: [Vita \(이탈리아, 2026-10\) — Cure palliative, oltre 2mila assistiti a casa. Vidas cerca nuovi volontari](#)

07 이번 호 전망

이번 호 전망 없음 — 이번 주 후보로 오른 판정 기준이 국내 기사 제목의 '제3섹터' 표기 건수와 고령자 기술 용어 건수였는데, 앞의 것은 국내에서 공공·민간 합작 개발법인을 주로 가리키고 뒤의 것은 사회공헌 실행이라는 이 매거진의 질문 밖이라 실지 않았다.

08 편집장의 글

① 사회공헌의 주인을 회사 안에서 늘리는 일

두 호에 걸쳐 이 지면은 같은 걱정을 다른 자리에서 다뤘다. 지난 호의 걱정은 돈이었다. 사회공헌 예산이 실적과 함께 오르내리면 정작 필요한 해에 빈다. 이번 호의 걱정은 사람과 자리다. 약속을 지킬 주인이 회사 안에 한 명뿐이면 개편 한 번에 약속도 사라진다. 두 걱정의 답은 닮았다. 한 번의 결정을 여러 해로 늘리는 장치, 그리고 한 사람의 선의를 여러 부서의 일상으로 나누는 장치다. 이 흐름은 지난 호보다 한 걸음 더 나갔다.

지난 호에는 프랑스에서 부서가 줄어든다는 소식만 있었는데, 이번 호에는 그 실무자들이 스스로 다음 역할을 그려 보였다. 그 그림이 맞는지는 아직 모른다. 10점 만점에 5.62점이라는 자기 전망이 말해 주듯 그들도 확신하지 못한다. 그래도 방향은 분명하다. 사회공헌은 회사 바깥을 향한 친절에서 회사 안의 구조로 옮겨 가는 중이다. 그 이동이 수혜자의 필요를 뒤로 미루는 방향으로 흐르지 않는지, 다음 호에서도 계속 지켜보겠다.

② 돌아가는 날이 있는 봉사, 매일 있는 연결자

임직원 봉사와 협력적 거버넌스 꼭지는 서로 다른 분야지만 같은 원리를 가리켰다. 일회성 만남보다 반복과 상주가 성과를 만든다는 것이다. 멕시코의 숲에서는 1년 뒤에 돌아가 확인한 생존율이 봉사의 진짜 성과가 됐고, 인천의 공공기관들은 3년째 같은 섬의 농가를 찾으며 그 농가의 고구마를 사서 나눴다. 이탈리아 학교 76곳의 3년은 언어·문화 중재자와 학교 촉진자를 비상 인력에서 일상 인력으로 바꿨고, 양주의 협의회는 13년 동안 같은 학년을 찾아가며 1,500명 넘는 아이를 만났다.

두 경우 모두 핵심은 '사이에 머무는 사람'이다. 봉사를 이끄는 직원, 학교와 가정을 오가는 촉진자, 기업과 현장을 잇는 협의회 실무자다. 이 사람들의 시간은 회계상 눈에 잘 띄지 않아 예산에서 가장 먼저 빠지기 쉽다. 그러나 이번 주 사례들은 그 시간이 빠지면 협약서와 사진만 남는다는 것을 보여준다. 내년 협약을 맺을 때 담당자의 이름과 활동비를 함께 적어 두자.

③ 공간과 길이 나눔의 크기를 정한다

지역 현장과 나눔 꼭지가 함께 보여 준 것은 선의가 닿으려면 바닥이 있어야 한다는 사실이다. 에든버러의 200곳은 한 건물을 잃으며 서로를 잃게 됐고, 서울의 경로당에는 머물 이유가 모자라며, 휠체어 사용자에게는 동네 운동센터의 문턱이 높았다. 이탈리아의 식품 기부법은 10년 동안 103억 유로어치를 옮겼지만, 그것을 받아 나누는 단체 절반은 직원이 없다. 한국의 기부식품 지원센터 예산이 지역에 따라 15배 넘게 차이 난다는 자료도 같은 이야기다.

기업이 나눔의 크기를 키우고 싶다면 물품과 현금을 늘리기 전에 그것이 머물 공간과 끝까지 가는 길을 함께 봐야 한다. 유휴 공간을 지역 단체에 장기로 내주는 일, 식품 기부에 운송과 보관 비용을 함께 붙이는 일, 이미 있는 동네 시설을 누군가에게 열리게 만드는 일은 화려하지 않다. 그러나 그것이 사라지면 다른 모든 나눔도 함께 멈춘다. 다음 호에서도 이 바닥을 바꾸는 시도들을 계속 따라가겠다.

본 자료는 문화미래기획자 정현영이 연구용으로 시와 함께 만들었습니다.

2026년 10월 3주 · 전문가판