

# 커뮤니티 임팩트

사회공헌을 실행으로

## 목차

|                                                                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>This Week Point</b>                                                                                          | <b>3</b>  |
| <b>01 이번 주 헤드라인</b>                                                                                             | <b>3</b>  |
| 1. 잇는 조직이 문을 닫을 때 — 영국 DSC의 50년 만의 폐업, 자선위원회 위원장의 '지진' 경고, 그리고 이웃 협의체가 배우러 오는 봉화                                | 3         |
| <b>02 임직원이 움직인다 — 자원봉사·프로보노</b>                                                                                 | <b>6</b>  |
| 2. 봉사 프로그램이 망가진 것이 아니라 그것을 떠받치는 절차가 낡았다 — 미국 설계사의 '정책도 제품이다'론과, 물건 3만 건을 모은 SK에코플랜트·18번째 매장을 연 우리금융             | 6         |
| 3. 젊은 봉사자는 할 일이 아니라 자기 역량을 찾아온다 — 스페인 NGO의 청년 참여망, 프랑스 고등학생들의 거리, 연천 사과농장에 간 서초의 청소년 20명                        | 8         |
| <b>03 함께 푸는 문제 — 협력적 거버넌스</b>                                                                                   | <b>10</b> |
| 4. 마지막 시기를 동네가 함께 돌본다 — 독일 연방정부의 '돌봄 공동체' 8곳 실험과, 은퇴 의사를 보건소로 잇는 한국의 시니어의사 사업                                   | 10        |
| <b>04 지역 현장 — 우리 동네를 바꾸는 법</b>                                                                                  | <b>13</b> |
| 5. 사람이 줄어드는 동네에서 무엇을 지킬 것인가 — 한국 229개 시군구 15년의 진단과, 풍력 수익으로 소방차와 학교 비품을 산 독일 마을                                 | 13        |
| <b>05 나눔이 문화가 될 때</b>                                                                                           | <b>15</b> |
| 6. 기부액은 늘었는데 기부하는 사람은 줄었다 — 영국 10년 새 600만 명 감소와 '기빙 레코드', 미국 초고액 기부의 32% 증가, 그리고 16년째 같은 보육 시설에 식재료를 보내는 멕시코 기업 | 15        |
| <b>06 먼저 온 단서 — 짧게 짚어 두는 것들</b>                                                                                 | <b>17</b> |
| <b>07 이번 호 전망</b>                                                                                               | <b>20</b> |
| <b>08 편집장의 글</b>                                                                                                | <b>20</b> |

|                 |    |
|-----------------|----|
| ① 길을 관리하는 조직의 값 | 20 |
| ② 문턱의 수를 세는 일   | 20 |
| ③ 남을 조건, 남는 약속  | 21 |

## THIS WEEK POINT

**영국에서 1975년부터 모금가와 지역 단체를 가르쳐 온 사회변화디렉토리(DSC)가 50년 만에 문을 닫는다.** 2024년 수입 191만 파운드 가운데 기부는

6,880파운드뿐이었고, 나머지는 책과 교육으로 스스로 벌었다. 영국 자선위원회 위원장은 이런 '잇는 조직'들이 하나씩 사라지는 것을 조용한 지진의 전조라고 불렀다. 같은 주 경북 봉화에서는 군 단위 민관 협의체가 울릉과 구미의 협의체를 맞아 운영 방식을 보여 줬다. 잇는 조직이 한쪽에서는 얹아지고 한쪽에서는 견학 대상이 됐다.

**기업 봉사 프로그램이 실패하는 자리는 현장이 아니라 사내 절차라는 진단이 나왔다.**

미국의 기업 봉사 설계 회사 리얼라이즈드 워스는 승인권자 셋, 홍보 6주 전 통보 같은 규정이 의욕 있는 직원을 지치게 만든다고 했다. 한국에서는 SK에코플랜트가 2024년부터 임직원 기부 물품 3만 건을 모았고, 우리금융미래재단은 전국 18번째 굿월스토어를 열었다. 참여를 쉽게 만든 쪽이 오래간다.

**독일 연방정부가 2029년 6월까지 최대 8곳에서 '돌봄 공동체'를 실험한다.** 전문 의료, 지자체, 이웃이 함께 마지막 시기를 돌보는 구조를 동네마다 세워 보겠다는 것이다. 한국의 보건복지부와 국립중앙의료원은 만 60세 이상 은퇴 의사를 지방 보건소로 잇는 사업의 사례집을 냈다. 사람이 줄어드는 지역에서 공백을 메우는 방식이 이번 호를 관통한다.

## 01 이번 주 헤드라인

### 1. 잇는 조직이 문을 닫을 때 — 영국 DSC의 50년 만의 폐업, 자선위원회 위원장의 '지진' 경고, 그리고 이웃 협의체가 배우러 오는 봉화

지난 호들에서 이 지면은 영국에서 자원봉사자와 단체를 이어 주던 중개 조직들이 하나씩 흔들린다는 소식을 전했다. 문을 닫겠다면 전문 자원봉사 중개 단체 리치 볼런티어링은 그 뒤 자금 제공자 여럿과 익명 기부자가 50만 파운드 가까이를 모아 살아남았다. 그러나 이번 주에는 더 오래된 이름이 쓰러졌다. 1975년 런던의 한 부엌 식탁에서 시작해 반세기 동안 영국 모금가와 지역 단체를 가르쳐 온 교육·출판 단체 사회변화디렉토리(DSC)가 10월 14일 청산인을 선임했다. 직원 25명이 일 자리를 잃는다.

DSC의 수입 구조는 이 사건을 더 아프게 만든다. 2024년 결산에서 수입은 191만 파운드, 지출은 164만 파운드로 약 27만 파운드 흑자였다. 그런데 이 가운데 기부와 유산 기부는 6,880파운드에 불과했고 대부분은 출판물 판매에서 나왔다. 기업 기부 안내서와 주요 재단 안내서를 만들어 팔고, 그 수익으로 정책 활동까지 떠받치는 방식이었다. 남에게 손을 벌리지 않고 50년을 버틴 조직이 무너진 이유로 대표와 이사장은 고객 단체들의 예산 축소, 공급비와 국민보험료 상승, 경쟁 증가, 사람들이 배우고 사는 방식의 변화, 인공지능의 확산을 꼽았다. 그리고 한 가지를 덧붙였다. 인프라처럼 '재미없고 끝이 없는' 일에는 자금이 잘 모이지 않는다는 것이다.

다음 날 영국 자선위원회 연례 공개회의에서 줄리아 언윈 위원장은 같은 문제를 더 크게 짚었다. 단체에 자원봉사자와 이사, 기술과 조언을 공급해 온 조직들이 서서히 가난해지고 있다는 것이다. 이 사회 연결 단체 게팅 온 보드, 소규모 자선단체 연합, 사회개선재단이 최근 몇 년 사이 문을 닫았다. 위원장은 이 조직들의 손실이 한 곳씩 다가오지 않고 분야 전체의 체력을 깎는다면, 재단과 기부자에게 장기적인 시각으로 인프라를 지원하라고 요구했다.

한국의 같은 주는 반대 방향의 장면을 보여 줬다. 경북 봉화군지역사회보장협의체에 10월 13일 울릉군 협의체 위원과 군청 관계자 8명이, 14일에는 구미시 진미동 협의체 관계자들이 찾아와 운영 방식을 배우고 갔다. 봉화의 협의체는 대표협의체와 실무협의체, 6개 실무분과, 10개 읍·면 협의체로 짜여 있고, 2021년 보건복지부 지역사회보장계획 시행결과 부문에서 우수상을 받았다. 영국에서는 민간이 스스로 번 돈으로 세운 연결 조직이 버티지 못했고, 한국에서는 법이 정한 민관 협의 구조가 농촌에서 제 몫을 하며 견학 대상이 됐다.

근거 — 최근 4주 동안 영국의 2개 매체가 「Directory of Social Change」 이야기를 다뤘고, 아직 건수가 적어 늘고 있는지 판단하기는 이르다. 국내에서는 최근 4주 동안 한국의 2개 매체가 「지역사회보장협의체」 이야기를 다뤘고, 직전 4주와 비슷한 수준으로 이어지고 있다.

한국 시사점 — 한국 기업의 사회공헌은 대부분 복지관, 사회복지협의회, 자원봉사센터, 지역사회보장협의체 같은 중간 조직을 거쳐 현장에 닿는다. 봉화군지역사회보장협의체처럼 10개 읍·면까지 촘촘하게 짜인 협의체는 기업에게 현장 수요를 알려 주는 가장 싼 정보원이다. 그런데 기업의 사회공헌 예산은 대개 '사업비'로 잡혀 이 조직들의 운영비, 교육비, 사람값은 거의 책임지지 않는다. 영국의 DSC는 그 사람값을 스스로 벌다가 무너졌다. 한국의 중간 조직은 아직 법과 공공 예산의 보호를 받고 있지만, 그 보호가 영원하다는 보장은 없다. 기업이 협의체와 협약을 맺을 때 물품이나 행사비만 넣지 말고 위원 교육과 사례 관리처럼 협의체의 체력을 키우는 항목을 하나라도 넣는다면, 영국이 지금 겪는 손실을 앞서 막는 셈이다.

## **심층 — 사회공헌이 현장에 닿는 길은 프로그램이 아니라 그 길을 관리하는 조직이 만든다 (영국·한국·이번 주)**

**왜 지금 중요한가.** 중개 조직은 성과를 증명하기 가장 어려운 자리에 있다. 기업은 아이 몇 명에게 무엇을 줬는지 보고할 수 있지만, 그 아이들을 찾아 준 협의체의 몫은 보고서에 잘 나오지 않는다. 그래서 예산이 빠듯해지는 해에는 가장 먼저 잘리고, 잘려도 한동안 아무도 모른다. DSC가 50년을 버틴 비결은 그 몫을 누구에게도 기대지 않고 스스로 버는 것이었는데, 고객 단체들의 지갑이 얇아지자 그 모델도 함께 무너졌다. 언원 위원장이 '한 곳씩이 아니라 분야 전체'라고 말한 이유가 여기 있다. 중개 조직 하나가 사라지면 그 조직이 연결하던 수백 개 단체가 동시에 길을 잃는다.

**승자와 패자.** 얻는 쪽은 중개 조직의 운영비를 '사업 실패를 막는 보험'으로 이해한 자금 제공자다. 리치 볼런티어링을 살린 재단들은 자원봉사 중개라는 기능 하나를 지키는 데 50만 파운드 가까이를 냈고, 그 결과 수많은 단체가 계속 전문 봉사자를 구할 수 있게 됐다. 봉화의 협의체가 견학 대상이 된 것도 같은 원리다. 10개 읍·면 협의체가 위기가구를 찾는 일을 꾸준히 해 왔기에 외부 자원이 들어올 때 어디로 보낼지가 이미 정해져 있다. 잃는 쪽은 협약서에 사진만 남기는 기업이다. 협의체에 물품을 전하고 돌아가는 방식은 중개 조직을 '배달 창구'로만 쓰는 것이라, 그 조직이 약해지면 기업의 사회공헌도 함께 현장을 잃는다.

**한국 적용 — 타이밍·방법.** 연말에 내년 사회공헌 협약을 갱신하는 지금이 손떨 때다. ① 지역사회보장협의체나 사회복지협의회와 맺는 협약에 '역량 강화' 항목을 따로 둔다. 봉화군지역사회보장협의체가 10개 읍·면 협의체를 꾸려 위기가구를 찾는 것처럼, 협의체의 힘은 위원 수와 교육에서 나온다. 위원 교육, 사례 회의, 위기가구 발굴 도구처럼 협의체가 일하는 방식을 돕는 비용이다.

② 봉화군 협의체가 울릉과 구미 진미동 협의체를 맞은 것처럼, 회사가 사업하는 지역의 협의체끼리 서로 배우는 자리를 후원한다. 견학 경비는 작지만 지역 사이의 노하우 이동은 크다. ③ 기업이 가진 자원 가운데 돈이 아닌 것을 중개 조직에 넣는다. 회계, 홍보, 정보 시스템 담당 임직원의 프로보노가 대표적이다. ④ 협약 성과 지표에 '협의체를 통해 연결된 가구 수'와 함께 '협의체가 새로 확보한 위원 수' 같은 조직 체력 지표를 하나 넣는다.

**놓치기 쉬운 함정.** 영국의 사례를 한국 협의체도 곧 무너진다는 경고로 읽으면 틀린다. 한국의 지역사회보장협의체는 법에 근거해 지자체가 운영을 받치는 구조라, 스스로 번 돈으로 버티던 DSC와 출발점이 다르다. 반대로 법정 조직이니 기업이 신경 쓸 필요가 없다고 보는 것도 틀린다. 공공 예산이 받치는 것은 회의를 여는 최소한이지, 위원들이 위기가구를 찾아다니는 시간과 기술까지는 아니다. 그리고 견학이 왔다는 사실을 성과로

과장해서도 안 된다. 봉화가 보여 준 것은 운영 구조이지 지역 주민의 삶이 얼마나 나아졌는지에 대한 측정이 아니다.

출처: UK Fundraising (영국, 2026-10) — Directory of Social Change to close after 50 years · Third Sector (영국, 2026-10) — Commission chair to urge funders to act amid fears of infrastructure 'earthquake' · 이로운넷 (한국, 2026-10) — 봉화군지역사회보장협의체, 벤치마킹 대상으로 주목

## 02 임직원이 움직인다 — 자원봉사·프로보노

### 2. 봉사 프로그램이 망가진 것이 아니라 그것을 떠받치는 절차가 낡았다 — 미국 설계사의 '정책도 제품이다'론과, 물건 3만 건을 모은 SK에코플랜트·18번째 매장을 연 우리금융

미국의 기업 자원봉사 설계 회사 리얼라이즈드 워스가 사회공헌 리더를 위한 연재의 다섯 번째 글을 냈다. 글은 한 직원의 이야기로 시작한다. 그는 동네의 필요를 찾아냈고, 함께할 비영리 단체를 구했고, 동료들까지 모았다. 회사가 바라는 바로 그런 봉사 리더다. 그런데 막상 실행하려 하자 봉사 플랫폼은 그가 계획한 활동을 등록할 수 없게 돼 있었고, 승인권자는 세 명인데 누가 최종 결정권자인지 아무도 몰랐다. 쓸 수 있는 예산은 있었지만 받는 방법이 불분명했고, 홍보팀은 6주 전에 알려 달라고 했다. 절차를 다 거치는 사이 비영리 파트너는 떠났고 동료들은 흥미를 잃었다.

글쓴이가 짚는 대목은 이 실패를 사회공헌팀이 보면 '아무 문제도 없었다'는 점이다. 규정은 지켜졌고 시스템은 설계대로 돌아갔고 각 부서는 제 일을 했다. 그러나 그 시스템은 정작 도와야 할 사람을 실패하게 했다. 글은 봉사 정책, 봉사 리더 안내서, 시상 제도, 보고 대시보드를 모두 '제품'으로 보자고 제안한다. 제품팀이 사용자의 불편부터 묻듯, 사회공헌팀도 봉사 리더와 비영리 파트너, 관리자가 그 절차를 어떻게 겪는지부터 물어야 한다는 것이다. 봉사 시간이 가장 많은 직원을 표창하는 제도도 같은 질문을 받는다. 회사의 목표가 지역과의 오래가는 관계라면, 시간 많은 사람을 칭찬하는 제도는 무엇을 부추기고 있느냐는 것이다.

한국의 같은 주에는 참여의 문턱을 낮춘 두 사례가 나왔다. SK에코플랜트는 임직원이 쓰지 않는 의류, 잡화, 도서, 소형가전을 모으는 사내 캠페인 'CE100'으로 2024년부터 모은 기부 물품이 3만 건을 넘었다고 10월 16일 밝혔다. 본사에는 정기 수거함을 두고, 용인과 청주 같은 사업 현장에서는 방문 수거와 택배로 받는다. 모은 물품은 밀알복지재단 굿월스토어로 가 장애인 일자리가 되고, 사내 바자회 수익은 장애인 직원의 신규 고용과 임금에 쓰였다. 같은 날 우리금융미래재단은 충북 청

주에 약 150평 규모의 '굿월스토어 밀알청주흥덕점'을 열었다. 우리금융이 지원한 전국 18번째 매장이고, 11월에는 충남 천안에도 연다. 영업점에 기부함을 두고 10월 한 달 동안 모바일 앱으로 물품 기부를 받는다.

두 사례가 리얼라이즈드 워스의 진단과 맞닿는 지점은 분명하다. 임직원이 참여하는 데 승인도, 일정 조율도, 별도 교육도 필요하지 않다. 물건을 수거함에 넣거나 앱에서 신청하면 된다. 참여의 문턱이 낮으니 누적이 쌓이고, 누적이 쌓이니 매장이 늘고 고용이 생긴다.

근거 — 최근 4주 동안 한국의 6개 매체가 「자원봉사」 이야기를 다뤘고, 직전 4주와 비슷한 수준으로 이어지고 있다. 한국 매체에서는 최근 4주 12건이다.

한국 시사점 — 한국 기업의 봉사 프로그램은 대부분 사회공헌팀이 설계하고 직원은 신청만 하는 구조다. 그래서 직원이 스스로 활동을 제안하는 길은 좁고, 제안을 해도 리얼라이즈드 워스가 묘사한 승인과 홍보의 미로를 거쳐야 한다. SK에코플랜트의 CE100이 3만 건을 모은 것은 캠페인이 화려해서가 아니라 참여 경로가 수거함, 방문 수거, 택배 셋으로 열려 있었기 때문이다. 한국 사회공헌 담당자가 내년 계획을 세울 때 새 프로그램을 하나 더 만드는 것보다, 지금 있는 봉사 신청과 승인 절차를 직원 입장에서 한 번 따라가 보고 단계 수를 세어 보는 편이 더 큰 효과를 낼 수 있다. 우리금융이 영업점 기부함과 앱 캠페인을 동시에 운영하는 것처럼, 같은 목적의 참여 경로를 여러 개 두는 것도 방법이다.

#### **심층 — 참여율을 정하는 것은 프로그램의 매력이 아니라 첫 행동까지 거쳐야 하는 단계의 수다 (미국·한국 · 이번 주)**

**왜 지금 중요한가.** 기업 봉사의 참여율 정치는 흔히 직원의 무관심 탓으로 돌려진다. 그러나 리얼라이즈드 워스가 그린 장면은 반대다. 의욕은 있었고 실행 직전까지 갔는데, 절차가 그 의욕을 소진시켰다. 이런 실패는 보고서에 '참여 저조'로만 남고 원인은 드러나지 않는다. 승인 절차는 대개 몇 년 전 어떤 사고에 대응해 만들어졌고, 그 뒤 다른 부서의 요청이 하나씩 덧붙었다. 지금 그 단계가 왜 다 필요한지 설명할 수 있는 사람은 드물다. 사회공헌팀의 역량이 프로그램 기획에서 '내부 시스템을 돌파하는 개인기'로 옮겨 갔다면, 그 팀은 이미 용량의 한계에 와 있다는 것이 글의 경고다.

**승자와 패자.** 얻는 쪽은 참여 경로를 짧게 만든 조직이다. SK에코플랜트는 본사의 정기 수거함과 현장의 방문 수거·택배라는 세 경로로 2024년부터 3만 건을 모았고, 그 물품이 굿월스토어로 가서 장애인 일자리가 되는 순환을 만들었다. 우리금융은 매장 건립이라는 큰 사업과 영업점 기부함, 앱 캠페인이라는 작은 참여를 묶어 18개 매장까지 확장했다. 잃는 쪽은 봉사 시간과 참여 인원을 부서별로 비교하는 보고서에 매달리는 조직이

다. 그 보고서를 만드는 데 며칠이 들지만, 그것으로 무엇을 결정하는지는 아무도 정하지 않았다면 그 시간은 프로그램이 아니라 보고서를 위해 쓰인다.

**한국 적용 — 타이밍·방법.** 내년 사회공헌 운영 지침을 고치는 연말이 맞다. ① 봉사 한 건이 신청부터 실행까지 거치는 단계를 실제로 세어 표로 만든다. 승인권자 수, 필요한 서류, 사전 통보 기간을 적는다. ② 그 가운데 이유를 설명할 수 없는 단계를 하나씩 지운다. ③ 직원이 직접 활동을 제안하는 '봉사 리더' 경로를 따로 열고, 일정 금액 이하는 팀장 전결로 승인한다. ④ SK에코플랜트가 2024년부터 3만 건을 모은 물품 기부, 우리금웅처럼 앱 기부 같은 저문턱 경로를 기존 봉사와 나란히 둔다. ⑤ 표창 기준을 봉사 시간만이 아니라 '같은 기관과 3년 이상 이어 온 관계' 같은 지표로 넓힌다.

**농치기 쉬운 함정.** 문턱을 낮추는 것과 참여의 깊이를 높이는 것은 다른 일이다. 물품 기부 3만 건은 많은 직원을 움직였지만, 그것이 직원과 지역 사이에 관계를 만든다고 볼 근거는 기사에 없다. 저문턱 경로는 입구이지 목적지가 아니다. 또 절차를 줄이는 일이 위험 관리를 포기하는 것으로 오해돼서는 안 된다. 리얼라이즈드 워스의 주장도 규정을 없애자는 것이 아니라, 각 단계가 무엇을 지키려고 있는지 확인한 뒤 남길 것만 남기자는 것이다. 안전 교육이나 개인정보 보호처럼 이유가 분명한 단계는 오히려 더 잘 안내해야 한다.

출처: Realized Worth (미국, 2026-10) — Entrepreneurial Skills for Social Impact Leaders — Your Volunteer Program Isn't Broken (But the System Supporting It Might Be) · 한국NGO신문 (한국, 2026-10) — 버려질 물건이 '나눔'으로...SK에코플랜트, 기부 '3만건' 넘겼다 · 더나은미래 (한국, 2026-10) — 우리금융미래재단, 청주 두 번째 '굿월스토어' 개점

### 3. 젊은 봉사자는 할 일이 아니라 자기 역량을 찾아온다 — 스페인 NGO의 청년 참여망, 프랑스 고등학생들의 거리, 연천 사과농장에 간 서초의 청소년 20명

스페인의 국제개발 NGO 아유다 엔 악시온이 청년 참여망 '온사이더스'를 키우고 있다. 스페인의 사회공헌 전문지가 이번 주 이를 소개하며 몇 가지 숫자를 함께 실었다. 스페인 원치 않는 고립 관측소의 2026년 조사에서 성인 20%가 외롭다고 답했고, 정신건강 문제는 18~24세에서 가장 많아 이 연령대의 38.5%가 영향을 받는다. 기사는 자원봉사를 이런 고립에 맞서는 도구로 본다. 봉사하는 사람이 남을 돕는 동시에 자신도 무언가를 얻는다는 '이중의 효과'가 그 근거다.

온사이더스의 설계는 '봉사 자리 소개'보다 넓다. 환경 보호와 책임 소비에 참여하도록 돕는 활동 키트, 다른 청년의 경험을 담은 영상과 팟캐스트를 먼저 내놓고, 그 끝에 봉사 활동을 둔다. 봄에는 여러 지역의 청년들이 온라인 모임에서 자기 필요를 꺼내고 해법을 제안했고, 지금은 그것을 전국

단위 제안으로 묶는 중이다. 이 단체의 봉사 책임자 엘리사 이글레시아는 봉사가 주는 것을 팀워크, 적극적 경청, 다른 현실을 아는 일, 적응력 같은 '삶을 준비하는 역량'으로 설명했다. 청년을 봉사의 일손이 아니라 해법을 함께 만드는 사람으로 대하는 것이다.

같은 주 프랑스의 지속가능 경영 매체 노베타는 거리로 나선 고등학생들을 두고 한 편의 논평을 실었다. 젊은 세대가 개인주의적이고 공공선에 무관심하다는 비판을 되풀이하다 보니 정작 그들이 하는 말을 듣지 못하게 된 것 아니냐는 물음이다. 논평은 인공지능이 신입이 배우던 일을 먼저 가져가는 현실을 짚으며, 청년들은 공동체를 포기한 것이 아니라 그 안에서 자기 자리를 아직 찾는 중이라고 썼다.

한국에서는 서초스마트유스센터가 10월 10일부터 이틀 동안 청소년 20명과 경기 연천에서 봉사캠프를 열었다. 청소년들은 연천의 한 복지센터에서 AI 사진관과 AI 음악엽서로 어르신들과 어울렸고, 사과농장에서 잡초를 뽑았다. 이 캠프의 설계가 스페인의 온사이더스와 닮은 점은 청소년이 가진 것, 곧 디지털 기술을 먼저 꺼내 놓게 했다는 데 있다. 봉사가 '시키는 일'이 아니라 '내가 가진 것을 나누는 일'로 시작한 것이다.

근거 — 최근 4주 동안 스페인과 멕시코의 4개 매체가 「voluntariado」(자원봉사) 이야기를 다뤘고, 직전 4주와 비슷한 수준으로 이어지고 있다.

한국 시사점 — 한국 기업의 청소년 대상 사회공헌은 장학금, 멘토링, 체험 프로그램처럼 청소년을 '받는 쪽'에 두는 경우가 많다. 서초스마트유스센터의 연천 캠프는 청소년 20명이 AI 기술을 어르신과 나누게 해, 같은 청소년을 '주는 쪽'에 세웠다. 이 차이는 작아 보이지만 참여의 지속성을 가른다. 스페인 조사에서 18~24세의 38.5%가 정신건강 문제를 겪는다는 숫자가 보여 주듯, 청년에게 필요한 것은 혜택만큼이나 쓸모 있는 사람이라는 감각이다. 한국 기업이 청소년 사업을 설계할 때 임직원 멘토가 일방으로 가르치는 구조 대신, 청소년이 가진 기술을 지역에 내놓는 과제를 한 꼭지 넣고 그 과제를 임직원이 돕는 쪽으로 바꿔 볼 수 있다.

 **심층 — 청년 봉사의 설계는 '빈자리 채우기'가 아니라 '가진 것을 꺼내는 자리'에서 출발해야 오래간다 (스페인·프랑스·한국 · 이번 주)**

**왜 지금 중요한가.** 청년 봉사를 둘러싼 오래된 오해는 젊은 세대가 무관심하다는 것이다. 노베타의 논평은 그 판단이 듣지 않은 결과일 수 있다고 반박했고, 스페인의 숫자는 고립과 정신건강이라는 더 절박한 맥락을 보여 줬다. 청년이 봉사에서 멀어지는 이유가 무관심이 아니라 '내가 거기서 무슨 쓸모가 있나'라는 물음에 답을 못 찾아서라면, 해법은 홍보가 아니라 설계다. 봉사 기관이 필요한 일손을 먼저 정하고 청년을 끼워 넣는 방식은 청년의 역량을 지우고, 그 결과 한 번 오고 다시 오지 않는 참여를 만든다.

**승자와 패자.** 얻는 쪽은 청년에게 해법을 먼저 묻는 조직이다. 아유다 엔 악시온은 봄에 청년들의 필요를 듣는 온라인 모임부터 열고, 그 결과를 전국 제안으로 묶는 과정에 청년을 계속 세워 둔다. 서초스마트유스센터는 청소년이 익숙한 AI 도구를 어르신과의 교류 매개로 써서, 청소년 20명을 지역의 기여자로 만들었다. 잃는 쪽은 청년 봉사를 '동원 인원'으로 세는 사업이다. 행사 당일 참여자 수는 늘지만, 청년이 그 경험을 자기 이야기로 가져가지 못하면 다음 해 같은 인원을 모으는 비용은 줄지 않는다.

**한국 적용 — 타이밍·방법.** 겨울방학 봉사 프로그램을 짜는 11월 전이 손덜 때다. ① 청소년 참여 사업의 기획 단계에 청소년 몇 명을 넣는다. 서초스마트유스센터가 청소년 20명과 연 캠프처럼 그들이 잘하는 기술을 먼저 묻는다. ② 활동 하나를 '청소년이 가르치고 어른이 배우는' 구조로 만든다. 디지털 도구 사용법이 가장 쉬운 출발점이다. ③ 봉사 후 기록을 봉사 시간 확인서 대신 '내가 쓴 역량' 중심의 짧은 회고로 바꾼다. 아유다 엔 악시온이 꿈은 경청, 팀워크, 적응력 같은 항목을 쓰면 된다. ④ 임직원 봉사단과 청소년 봉사단이 같은 현장에서 짝을 이루게 해, 임직원이 '가르치는 사람'이 아니라 '함께 일하는 동료'가 되게 한다.

**농치기 쉬운 함정.** 청년이 가진 것을 꺼내게 한다는 말이 'AI를 쓰게 하면 된다'로 좁혀지면 곤란하다. 서초 캠프에서 AI 도구는 어르신과 이야기를 나누는 매개였지 목적이 아니었고, 같은 캠프의 다른 절반은 사과농장의 잡초 뽑기였다. 또 스페인의 고립·정신건강 숫자를 봉사로 해결할 수 있다고 과장해서도 안 된다. 기사도 봉사를 도움이 되는 도구 가운데 하나로 말했을 뿐 치료법으로 제시하지 않았다. 정신건강 위기에 있는 청년에게는 봉사 자리보다 전문 지원이 먼저일 수 있다.

출처: Compromiso Empresarial (스페인, 2026-10) — Apostar por el voluntariado para generar ciudadanía comprometida y crítica · Novethic (프랑스, 2026-10) — Lycéens dans la rue : la jeunesse n'a pas renoncé au collectif · 복지타임즈 (한국, 2026-10) — 서초스마트유스센터, AI 나눔·농촌봉사로 청소년 성장 이끌어

### 03 함께 푸는 문제 — 협력적 거버넌스

#### 4. 마지막 시기를 동네가 함께 돌본다 — 독일 연방정부의 '돌봄 공동체' 8곳 실험과, 은퇴 의사를 보건소로 잇는 한국의 시니어의사 사업

독일 노인지원위원회(KDA)가 연방 가족·노인부의 위탁을 받아 '팔라스(PALAS)'라는 3년짜리 사업을 시작했다. 10월 14일 발표에 따르면 사업 기간은 2026년 7월부터 2029년 6월까지이고, 도시와 농촌, 쇠퇴 지역을 섞어 최대 8곳을 시범 지역으로 고른다. 목표는 '돌봄 공동체'를 동네마다 세

우는 것이다. 전문 의료, 지자체, 시민사회, 이웃이 함께 중증 환자와 노인의 곁을 지키는 구조다.

배경은 지역 격차다. 독일은 호스피스와 완화의료가 많이 발전했지만, 농촌과 구조적으로 약한 지역에서는 전문 서비스가 부족하다. 많은 사람이 마지막 시기를 익숙한 곳에서 보내고 싶어 하는데, 가족만으로는 감당하지 못하는 경우가 많다. 연방 가족부 장관은 사는 곳이나 가족 형편과 상관없이 모두에게 열린 구조가 필요하다고 말했다. 돌봄 공동체라는 개념은 호스피스 운동에서 나왔다. 죽음과 애도를 전문가만의 일이 아니라 공동체의 일로 보는 것이다. 팔라스는 이를 더 넓혀, 삶의 마지막에만이 아니라 여러 어려운 시기에 사람을 받쳐 주는 지역 구조로 만들려 한다.

이 사업이 협력 거버넌스의 교과서처럼 읽히는 이유는 결과물의 설계에 있다. 시범 지역은 KDA의 표현대로 '배움의 장소'다. 무엇이 성공을 만들고 어디서 막히고 어떤 조건이 필요한지를 찾아, 좋은 사례 모음과 실무 안내서, 정책 권고로 묶어 다른 지자체가 쓸 수 있게 한다. 호스피스·완화의료 기관, 지자체, 마을 단위 사회복지, 시민사회, 복지단체, 연구자를 하나의 전국망에 모으고 정기적인 교류와 학습 모임을 연다.

한국의 같은 주에는 다른 방향에서 같은 공백을 메우는 사례가 나왔다. 보건복지부와 국립중앙의료원은 은퇴했거나 은퇴를 앞둔 만 60세 이상 의사를 지방의료원과 보건소에 잇는 '시니어의사 지원 사업'의 사례집 '다시, 이음'을 냈다. 사례집에 실린 세 의사 가운데 36년간 개원의로 일한 소아청소년과 전문의는 진료가 약 3년간 멈췄던 경기 가평군보건소에서 영유아 검진을 다시 시작했다. 대학 병원 교수 출신 응급의학과 전문의는 전북 남원의 보건지소 두 곳을 오가며 주민들의 만성질환을 돌본다. 은퇴한 사람의 경험을 사람이 줄어드는 지역의 빈자리로 옮기는 일이다.

근거 — 최근 4주 동안 독일의 2개 매체가 「sorgende Gemeinschaften」 (돌봄 공동체) 이야기를 다뤘고, 아직 건수가 적어 늘고 있는지 판단하기는 이르다. 국내에서는 최근 4주 동안 한국의 2개 매체가 「시니어의사」 이야기를 다뤘다.

한국 시사점 — 보건복지부가 2026년 10월 사례집을 낸 시니어의사 사업은 정부가 의사를 지역에 '배치'하는 사업이지만, 독일의 팔라스는 의료와 지자체와 이웃이 함께 일하는 '구조'를 만드는 사업이다. 둘 사이에 기업 사회공헌이 들어갈 자리가 있다. 가평군보건소에서 진료가 약 3년간 멈췄다는 사실은 의사 한 명이 오기 전까지 그 지역 아이들의 검진이 비어 있었다는 뜻이다. 의사가 와도 보건소까지 오기 어려운 어르신, 검진 뒤 관리가 필요한 가정을 잇는 일은 여전히 남는다. 지역에 사업장을 둔 기업이 그 연결, 곧 이동 지원이나 방문 동행, 주민 자원봉사자 교육을 맡는다면 시니어의사 한 명의 효과가 몇 배로 커진다. 한국의 사회공헌이 '시설에 물품 전달'에서 '지역 돌봄 구조의 한 칸 맡기'로 옮겨갈 수 있는 구체적인 길이다.

**🔒 심층 — 사람이 줄어드는 지역의 돌봄은 전문가를 보내는 일과 이웃을 묶는 일이 함께 갈 때만 버틴다 (독일·한국 · 이번 주)**

**왜 지금 중요한가.** 고령화와 인구 감소가 겹친 지역에서 돌봄의 빈자리는 두 겹이다. 전문가가 없고, 전문가가 와도 그 사람과 주민 사이를 잇는 손이 없다. 한국의 시니어의사 사업은 첫째 겹을 메우고, 독일의 팔라스는 둘째 겹을 설계한다. 독일이 굳이 3년짜리 시범 사업에 '학습'을 목표로 단 것은, 돌봄 공동체가 지역마다 다른 조건에서 다르게 자라기 때문이다. 도시와 농촌과 쇠퇴 지역을 섞어 8곳을 고른다는 설계 자체가, 한 가지 모델을 복제하는 대신 조건별 해법을 찾겠다는 뜻이다.

**승자와 패자.** 얻는 쪽은 자기 경험을 지역에 다시 쓸 길을 찾은 개인과, 그 사람을 맞은 지역이다. 가평군보건소는 36년 경력의 소아청소년과 전문의를 맞아 멈췄던 영유아 검진을 되살렸고, 남원의 두 보건지소는 응급의학 전문의를 얻었다. 독일에서는 시범 지역으로 뽑힐 지자체가 연방 예산과 전국망의 지식을 함께 얻는다. 잃는 쪽은 돌봄을 시설 안에서만 생각하는 접근이다. 시설은 들어온 사람을 돌보지만, 시설까지 오지 못하는 사람과 집에서 마지막을 보내고 싶은 사람은 놓친다.

**한국 적용 — 타이밍·방법.** 지자체들이 내년 지역사회보장계획 연차 계획을 손보는 연말이 맞물린다. ① 사업장이 있는 시군의 보건소나 지방의료원에 시니어의사가 배치됐는지 국립중앙의료원 시니어의사지원센터 자료로 확인한다. 2026년 10월 사례집에 실린 가평군보건소와 남원의 보건지소 두 곳이 그 예다. ② 배치된 곳이라면 진료 뒤 관리가 필요한 주민을 잇는 방문 동행이나 이동 지원을 임직원 봉사로 맡는다. ③ 은퇴한 자사 임직원 가운데 의료·간호·사회복지 경력자가 있다면 지역 돌봄에 참여하는 경로를 만든다. 시니어의사 사업과 같은 원리다. ④ 독일 팔라스처럼 1년 뒤 무엇이 됐고 무엇이 막혔는지를 정리하는 짧은 보고서를 사업 계획에 넣는다.

**농치기 쉬운 함정.** 시니어의사 사례 세 건을 사업 전체의 성과로 읽으면 안 된다. 사례집은 좋은 이야기를 모은 것이고, 몇 명이 배치돼 얼마나 머무는지 같은 숫자는 이번 발표에 나오지 않았다. 또 독일의 돌봄 공동체를 그대로 들여오려 해서도 안 된다. 독일은 호스피스 운동이라는 오랜 시민사회의 뿌리 위에 이 사업을 세우고 있고, 한국에서 그 뿌리에 해당하는 것이 무엇인지는 지역마다 다르다. 기업이 지역 돌봄에 들어갈 때 가장 경계할 것은 전문 영역을 대신하려는 욕심이다. 기업의 몫은 진료가 아니라 연결이다.

출처: Häusliche Pflege (독일, 2026-10) — Bis zu acht Modellstandorte: KDA erprobt sorgende Gemeinschaften in Stadt und Land · 복지타임즈 (한국, 2026-10) — 지역 의료 공백 메우는 시니어의사 활동 사례집 '다시, 이음' 발간

## 04 지역 현장 — 우리 동네를 바꾸는 법

### 5. 사람이 줄어드는 동네에서 무엇을 지킬 것인가 — 한국 229개 시군구 15년의 진단과, 풍력 수익으로 소방차와 학교 비품을 산 독일 마을

복지 전문지에 실린 한 기고는 한국 지역의 15년을 숫자로 보여 줬다. 필자는 전국 229개 시군구의 2010~2025년 변화를 '경제생존력', '생활생존력', '인구생존력' 세 축으로 나눠 분석한 'K-지방소멸지수 2.0'을 소개했다. 결과는 엇갈렸다. 일자리와 소득을 보는 경제생존력은 크게 나아졌고, 의료와 주거와 생활서비스를 보는 생활생존력도 비교적 유지됐다. 그런데 청년과 다음 세대가 지역에 남는지를 보는 인구생존력은 크게 약해졌다. 그 결과 세 조건이 모두 양호한 지역은 2010년 106곳에서 2025년 40곳으로 줄었고, 취약한 지역은 75곳에서 129곳으로 늘었다.

필자가 더 강조한 것은 순서다. 위험은 전체 인구가 줄기 전에 먼저 나타난다. 청년의 순유출이 앞서고, 한번 취약해진 지역은 다시 회복하기보다 그 상태에 오래 머문다. 그래서 정책도 사람을 더 데려오는 일과 함께, 사람이 줄어드는 상황에서도 주민이 계속 살 수 있는 지역을 만드는 일에 해야 한다는 것이 기고의 결론이다. 인구 감소를 늦추는 '완화'와 줄어든 인구로도 살아가는 '적응'이다.

독일에서는 그 '적응'의 한 장면이 상으로 나왔다. 독일의 공익 단체 하이마트부르첼른이 처음 연 '독일 에너지 미래상'에 40건이 넘는 지원이 몰렸고, 세 곳이 상을 받았다. 심사 기준은 사회적 효용, 지역 안에 남는 가치, 주민의 참여였다. 브란덴부르크주 우커란트의 작은 마을 네흘린은 이웃 풍력단지에서 쓰지 못하고 버려질 전기로 물을 데워 마을 난방망에 흘려보낸다. 지금은 마을 거의 모든 가구가 연결돼 있다. 풍력에서 나온 수입은 지자체가 소방차와 초등학교, 어린이집 비품을 사는 데 썼다. 이장은 풍력발전기를 견뎌야 하는 사람이 그 수익도 가져야 한다고 말했다. 이웃 마을 들도 난방망에 연결할 계획이다.

두 장면을 겹치면 한 가지가 보인다. 한국의 지수에서 경제는 나아졌는데 사람이 떠났다. 독일의 마을은 지역에 들어온 시설의 수익을 주민의 생활 기반, 곧 소방과 학교와 난방으로 돌렸다. 경제가 지역에 들어와도 그 열매가 주민의 삶에 남지 않으면 사람은 떠난다.

근거 — 최근 4주 동안 한국의 2개 매체가 「지방소멸」 이야기를 다뤘고, 직전 4주와 비슷한 수준으로 이어지고 있다. 독일에서는 같은 기간 2개 매체가 「Gemeinwohl」 (공공선) 이야기를 다뤘고, 아직 건수가 적어 늘고 있는지 판단하기는 이른다.

한국 시사점 — K-지방소멸지수 2.0의 숫자는 기업의 지역 사회공헌에 불편한 질문을 던진다. 지난 15년 동안 경제생존력은 크게 나아졌는데, 세 조건이 모두 양호한 지역은 106

곳에서 40곳으로 줄었다. 공장과 사업장이 들어와 일자리가 늘어도, 그 지역에서 아이를 키우고 늙어 갈 조건이 따라오지 않으면 사람은 남지 않는다는 뜻이다. 지방에 사업장을 둔 기업의 사회공헌이 장학금과 명절 물품 전달에 머문다면 이 흐름을 바꾸기 어렵다.

같은 주 NH투자증권이 소개한 방식은 한 걸음 더 갔다. 2016년 시작한 '또 하나의 마을' 캠페인에서 대표이사과 임원이 명예이장, 직원이 명예주민을 맡아 마을 숙원사업을 돕고, 2019년부터는 전국 80여 개 군 지역 가운데 절반가량의 농촌 마을 노후 냉장고를 바꿨다. 독일 네흘린처럼 지역에 들어온 시설의 수익 일부를 주민의 생활 기반에 돌리는 방식, 예컨대 사업장 주변의 돌봄, 통학, 응급 대응 같은 생활서비스를 기업이 함께 맡는 방식이 '적응'에 더 가깝다.

### **심층 — 지역 사회공헌의 과녁은 일자리 숫자가 아니라 사람이 남을 조건이다 (한국·독일·이번 주)**

**왜 지금 중요한가.** 기업이 지역에 기여한다고 말할 때 가장 흔히 내놓는 숫자는 고용 인원 과 지역 구매액이다. K-지방소멸지수 2.0은 그 숫자들이 나아지는 동안에도 지역이 약해질 수 있다는 것을 보여 줬다. 경제생존력이 크게 개선된 15년 동안 취약 지역은 75곳에서 129곳으로 늘었다. 필자가 짚은 순서, 곧 청년 유출이 인구 감소보다 먼저 온다는 사실은 기업에게 일찍 움직일 이유를 준다. 이미 취약해진 지역은 회복이 어렵다면, 사업장 주변 지역이 그 단계로 넘어가기 전이 가장 효과적인 개입 시점이다.

**승자와 패자.** 얻는 쪽은 지역에 들어온 가치를 주민의 생활로 돌린 공동체다. 네흘린은 버려질 전기를 마을 난방으로 바꿔 거의 모든 가구의 난방비 부담을 덜었고, 풍력 수입으로 소방차와 학교 비품을 샀다. 그 결과 주민이 풍력발전기를 '견디는 것'이 아니라 '얻는 것'으로 받아들이게 됐다. 독일 에너지 미래상의 심사 기준에 주민 참여와 지역 가치가 들어간 이유다. 잃는 쪽은 지역에 시설만 두고 그 수익을 지역 밖으로 가져가는 방식이다. 주민의 수용성은 낮아지고, 사업장이 커질수록 지역과의 갈등도 커진다.

**한국 적용 — 타이밍·방법.** 내년 지역 사회공헌 예산을 사업장별로 나누는 지금이 맞다.

① 사업장이 있는 시군이 K-지방소멸지수 같은 지표에서 어느 단계에 있는지 먼저 확인한다. NH투자증권이 2016년부터 마을 단위로 명예이장을 맡아 온 것처럼, 단위는 시군보다 작을수록 좋다. 필자가 229개 시군구를 분석한 기준을 쓰면 된다. ② 취약 단계로 넘어가기 직전인 지역에 사회공헌을 우선 배분한다. ③ 장학금이나 물품 전달 대신 그 지역 주민이 매일 쓰는 생활서비스 하나, 예컨대 어르신 이동이나 아이 돌봄의 빈칸을 골라 3년 단위로 맡는다. ④ 사업장의 수익이나 절감액 일부를 지역 생활서비스에 돌리는 원칙을 사업장 단위로 문서화한다. 네흘린 이장의 말처럼, 부담을 지는 지역이 이익도 나누는 구조를 명시하는 것이다.

**농치기 쉬운 함정.** 기고의 지수는 한 연구자의 분석이고, 세 축의 가중치나 판정 기준은 기고에 다 나오지 않는다. 숫자를 인용할 때는 '한 분석에 따르면'이라는 단서를 붙여야

한다. 또 독일 네홀린의 사례는 풍력단지라는 특수한 조건 위에 서 있어, 모든 지역에 옮길 수 있는 모델은 아니다. 기업이 지역의 생활서비스를 맡을 때도 공공의 몫을 대신하는 것처럼 보이지 않도록 지자체와 역할을 분명히 나눠야 한다. 기업이 맡은 서비스가 몇 년 뒤 사업장 사정으로 끊기면, 주민은 처음보다 더 큰 공백을 겪는다.

출처: 복지타임즈 (한국, 2026-10) — 인구감소 시대, 지역은 어떻게 대응해야 하나 · Fundraiser-Magazin (독일, 2026-10) — Energie fürs Gemeinwohl: Projekte zeigen Wirkung vor Ort · 더 나은 미래 (한국, 2026-10) — NH투자증권, '농촌 소멸 예방' 앞장...범농협 상생 ESG 경영 가속화

## 05 나눔이 문화가 될 때

### 6. 기부액은 늘었는데 기부하는 사람은 줄었다 — 영국 10년 새 600만 명 감소와 '기빙 레코드', 미국 초고액 기부의 32% 증가, 그리고 16년째 같은 보육 시설에 식재료를 보내는 멕시코 기업

영국의 기업가이자 자선가 로리 브룩스가 '기빙 레코드'라는 전국 단위 온라인 기록을 열었다. 영국 네 지역에서 기부가 실제로 무엇을 바꿨는지를 모으는 곳으로, 20개 이야기로 시작해 단체와 지역과 개인의 사연을 계속 받는다. 출발점은 걱정스러운 흐름이다. 개인 기부 총액은 늘었지만, 그 돈은 더 적은 사람에게서 나온다. 10년 전보다 기부하는 사람이 600만 명 줄었다. 반면 영국의 개인 자산은 사상 최고 수준이고, 앞으로 30년 동안 5조 5천억~7조 파운드의 자산이 다음 세대로 넘어갈 것으로 추산된다. 기빙 레코드는 유명 기부자나 거액 기부가 아니라 '돈이 어디로 가서 무엇을 했는지'를 보여 주는 쪽을 택했다. 기부를 더 쉽고, 더 평범하고, 더 당연한 일로 만들겠다는 것이다.

미국에서도 같은 구조가 숫자로 나왔다. 자산 정보 업체 알트라타의 고액 자산가 기부 보고서에 따르면, 순자산 3,000만 달러 이상 초고액 자산가의 기부는 2022년보다 32% 늘었다. 지난해 북미 초고액 자산가 기부 1,150억 달러 가운데 1,070억 달러가 미국에서 나왔다. 보고서는 2031년까지 순자산 500만 달러 이상 인구가 전 세계 830만 명으로 지난해보다 43% 늘 것이라고 내다봤다. 한 자산관리 전문가는 큰손 기부자를 둘러싼 경쟁이 치열해져, 밀물이 모든 배를 띄우는 식으로 모든 단체가 고루 혜택을 보지는 않을 것이라고 말했다.

멕시코의 식품 서비스 기업 코스모스는 다른 방식의 오래가는 기부를 보여 준다. 이 회사의 재단 파블로 란스마나스 재단은 사회공헌의 80%를 아동·청소년에게, 20%를 노인과 다른 취약 계층에 쓴다. 그동안 125곳이 넘는 단체를 지원했고 지금도 30곳 이상과 함께한다. 방식은 현장에서 사람을 직접 돌보는 단체에 식재료를 보내는 것이다. 버려진 여자아이들을 돌보는 보호 시설 카사 데 라스

메르세데스와는 16년 넘게 함께하며 2주마다 아침, 점심, 저녁, 학교 도시락과 간식 재료를 보낸다. 이 시설의 대표는 식비가 가장 비싼 항목이었는데, 그 지원 덕분에 돌보는 아이의 수를 두 배로 늘릴 수 있었다고 했다. 식비가 풀리자 그 돈이 의료와 심리 상담, 교육으로 갔다.

근거 — 최근 4주 동안 「Giving Record」 이야기를 다룬 매체는 아직 한두 곳뿐이고, 아직 건수가 적어 늘고 있는지 판단하기는 이르다. 「Kosmos」 이야기를 다룬 매체도 아직 한두 곳뿐이고, 직전 4주와 비슷한 수준으로 이어지고 있다.

한국 시사점 — 기부자가 줄고 큰손에게 쏠리는 흐름에서 기업 기부가 할 수 있는 일은 두 가지다. 하나는 영국의 기빙 레코드처럼 기부가 무엇을 바꿨는지를 보여 줘 더 많은 사람이 기부를 '평범한 일'로 느끼게 하는 것이고, 다른 하나는 코스모스처럼 현장 단체의 가장 비싼 고정비를 오래 책임지는 것이다. 한국에서는 한국사회복지관협회와 풀무원푸드머스가 10월 15일 취약계층 먹거리 지원 협약을 맺었다. 두 기관은 앞서 올해 '사회복지관 소통-이음 기관방문' 사업으로 도서·산간과 농어촌 복지관에 식료품을 보냈다. 이 협약이 일회성 전달을 넘어 코스모스처럼 같은 복지관에 같은 주기로 식재료를 보내는 구조가 된다면, 그 복지관은 식비로 쓰던 돈을 사람과 프로그램에 돌릴 수 있다.

### **심층 — 기부의 지속성은 금액이 아니라 받는 쪽의 고정비를 몇 년 동안 책임지는냐로 정해진다 (영국·미국·멕시코·한국 · 이번 주)**

**왜 지금 중요한가.** 영국에서 기부자가 600만 명 줄고 미국에서 초고액 기부가 32% 늘었다는 두 숫자는 같은 이야기를 한다. 기부의 기반이 넓은 시민에서 좁은 부자로 옮겨가고 있다. 이런 구조에서 비영리 단체는 소수의 큰손에게 더 의존하게 되고, 그 큰손의 관심이 바뀌면 한꺼번에 흔들린다. 기업 기부가 이 흔들림을 막는 완충이 되려면 금액보다 주기가 중요하다. 받는 쪽이 내년에도 올 것이라고 믿고 계획을 세울 수 있는 기부만이 그 단체의 다른 돈을 풀어 준다.

**승자와 패자.** 얻는 쪽은 받는 단체의 가장 무거운 고정비를 골라 오래 맡은 기업이다. 코스모스의 재단은 보호 시설에서 가장 비싼 항목인 식비를 16년 넘게 2주 주기로 책임졌고, 그 결과 시설은 돌보는 아이를 두 배로 늘렸다. 기업 입장에서는 본업인 식품 서비스의 역량을 그대로 쓰니 추가 비용도 적다. 기빙 레코드를 연 쪽도 승자다. 기부의 결과를 이야기로 쌓아 두면 그 자체가 다음 기부자를 부르는 자산이 된다. 잃는 쪽은 해마다 수혜 기관을 바꾸는 기부다. 기부 총액은 같아도 받는 쪽은 매년 새로 신청서를 써야 하고, 그 돈으로 사람을 뽑거나 사업을 늘릴 수 없다.

**한국 적용 — 타이밍·방법.** 연말 나눔 시즌과 내년 기부처 선정이 겹치는 지금이다. ① 현재 기부처 가운데 3년 이상 이어 온 곳과 해마다 바뀐 곳을 나눠 본다. ② 이어 온 곳에

는 그 단체가 가장 무거워하는 고정비가 무엇인지 직접 묻는다. 식비, 임대료, 차량 유지비 가운데 하나일 가능성이 크다. ③ 회사의 본업 역량으로 그 고정비를 맡을 수 있는지 본다. 한국사회복지관협회와 풀무원푸드머스가 10월 15일 맺은 먹거리 지원 협약이 그런 출발점이다. ④ 정해진 주기, 예컨대 2주나 한 달마다 같은 양을 보내는 약속을 문서로 남긴다. ⑤ 그 지원으로 단체가 무엇을 새로 할 수 있게 됐는지를 한 해에 한 번 짧은 이야기로 기록해 공개한다. 영국 기빙 레코드가 하는 일을 회사 단위로 하는 것이다.

**농치기 쉬운 함정.** 장기 지원을 약속하는 일은 끊는 일의 무게도 함께 키운다. 16년 동안 식비를 맡아 온 기업이 사정으로 지원을 멈추면, 그 시설은 처음보다 더 큰 공백을 겪는다. 그래서 장기 약속에는 종료 예고 기간을 함께 정해 두는 것이 책임 있는 방식이다. 또 미국 초고액 기부의 증가를 '기부 시장이 좋아졌다'로 읽으면 틀린다. 보고서의 전문가들도 그 돈이 모든 단체에 고루 가지 않을 것이라고 경고했다. 작은 지역 단체에게는 오히려 경쟁이 더 어려워진 환경일 수 있다.

출처: UK Fundraising (영국, 2026-10) — [Giving Record launches to inspire philanthropy](#) · [The Chronicle of Philanthropy](#) (미국, 2026-10) — [Giving by the ultra-wealthy is growing](#) · [Expoknews](#) (멕시코, 2026-10) — [Corporativo Kosmos destina el 80% de su apoyo social a niñas, niños y adolescentes](#) · 복지타임즈 (한국, 2026-10) — [한국사회복지관협회-풀무원푸드머스, 취약계층 먹거리 지원 업무협약 체결](#)

## 06 먼저 온 단서 — 짧게 짚어 두는 것들

이번 주에 눈에 띄었으나 한 꼭지로 세우기에는 아직 짧은 것들이다.

**소녀 100만 명에게 디지털·금융 문해력을 — 인도 릴라이언스 재단과 에스티 로더 재단의 다년 협력 (인도)** — 인도 릴라이언스 그룹의 재단과 미국 화장품 기업 에스티 로더의 자선 재단이 14~20세 여성 100만 명의 생활 역량과 진로 선택을 돕는 다년 사업을 시작했다. 마하라슈트라주와 마디아프라데시주에서 시작해 농촌과 도시를 함께 다룬다. 에스티 로더는 전 세계 직원의 80% 이상이 여성이라는 점을 협력의 이유로 들었다. 회사 인력 구성과 사회공헌 대상을 맞춘 사례다.

출처: India CSR (인도, 2026-10) — [CSR: Reliance Foundation, Estée Lauder Partner to Empower 1 Million Girls in India](#)

**자선은 정부와 기업이 감수하지 못하는 위험을 먼저 시험하는 돈이다 (싱가포르·중국)** — 싱가포르 테마섹 트러스트가 만든 필란트로피 아시아 얼라이언스와 중국 칭화대가 베이징에서 첫 공동 정상 회의를 열어 약 220명을 모았다. 얼라이언스 대표는 자선이 여러 분야를 한자리에 모아 시범 사업

을 할 수 있고, 실패해도 그 교훈은 모두에게 쓸모가 있다고 말했다. 협력 사업은 처음부터 민간 투자나 공공 정책으로 넓힐 길을 설계해야 한다는 주문도 나왔다.

출처: CNA (싱가포르, 2026-10) — [Philanthropy can help bridge gaps as AI and climate change reshape societies, says Philanthropy Asia Alliance chief](#)

**브라질의 기부는 2024년 243억 헤알, 그리고 법이 신뢰를 되찾았다 (브라질)** — 브라질 사회투자 개발연구소(IDIS)의 조사에 따르면 2024년 브라질의 자선 기부는 243억 헤알(약 45억 달러)이었고, 개인 기부액은 2년 사이 300헤알에서 480헤알로 늘었다. 브라질은 2019년 1월 기금 운용의 투명성을 강화한 법률 제13,800호를 만들어, 엉뚱한 곳에 쓰이던 기금 관리 관행을 바로잡고 기부 세제 혜택을 함께 넣었다.

출처: Impakter (영국, 2026-10) — [On Brazil's Giving Culture: Interview With TIME100 Paula Fabiani](#)

**일본 환경성, 세계경제포럼과 '탈탄소·순환형 마을 만들기' 민관 협의체를 연다 (일본)** — 일본 환경성이 세계경제포럼과 함께 환경 분야로는 일본 최초인 '재팬 액셀러레이터 네트워크'를 10월 22일 출범시키고 같은 날 민관 포럼을 연다. 가나데비아, 릭실, 다이킨, 다이헤이요 시멘트, 도요가스, 미쓰비시전기가 나와 기업 간 협력으로 마을 단위 과제를 푸는 아이디어를 낸다. 정부가 기업 여력을 한 지역 과제에 묶는 협력 거버넌스의 일본판이다.

출처: 일본 환경성 (일본, 2026-10) — [WEFとの協働による脱炭素・循環型まちづくりに向けた官民フォーラムの開催について](#)

**시민 약 500명이 말한 '우리 동네의 좋은 점'을 전철 한 편성에 (일본)** — 요코하마시가 사철 회사 소테쓰와 함께, 5월 자연 행사에서 시민 약 500명에게 받은 '연선 마을의 좋아하는 점'을 그림 기록으로 옮겨 전철 한 편성 안을 채웠다. 10월 19일까지 운행한 뒤 구청과 상업 시설로 전시를 옮긴다. 주민의 목소리를 홍보의 재료로 삼아 지역 자부심을 키우는 방식이다.

출처: AdverTimes (일본, 2026-10) — [市民約500人の「好き」をグラレコに 横浜市が市民の声で描く相鉄線車内ジャックの狙い](#)

**장애인 105명을 전기차·배터리·순환경제 일자리로 (스페인)** — 스페인의 장애인 지원 재단 푼다 시온 온세가 '에코카파시타' 사업으로 장애인 105명에게 배터리 공장, 전기차 조립, 폐배터리 처리 같은 친환경 일자리 교육을 한다. 첫 과정은 10월 14일 말라가에서 시작했다. 기술 교육과 함께 팀 워크와 자기관리 같은 공통 역량 교육을 넣어 오래가는 취업을 노린다.

출처: Compromiso Empresarial (스페인, 2026-10) — Fundación Once formará a 105 personas con discapacidad en empleos verdes

**방과후와 여름 캠프 132곳, 아이 3만 3천 명 — 토리노 재단의 '세상 속 내 자리' (이탈리아)** — 토리노의 CRT 재단이 2026년 피에몬테와 발레다오스타에서 여름 캠프 65곳, 방과후 60곳, 등교 전 돌봄 7곳에 350만 유로를 써 3만 3천 명이 넘는 아이에게 닿았다. 한 성당 여름 캠프는 1만 5천 유로의 공동 지원으로 장애 아동 6명을 처음 받아들였다. 비용 장벽을 낮추는 일과 장애 아동 통합을 한 사업으로 묶었다.

출처: Vita (이탈리아, 2026-10) — Oratori, doposcuola e campi estivi inclusivi, la carica dei 33mila

**학교와 지역 단체가 '같은 평가표'를 쓰자 학업 중단 대응이 달라졌다 (이탈리아)** — 피에몬테의 알레산드리아, 노비 리구레, 오바다에서 한 교육 단체가 유니크레딧 재단의 지원으로 학교와 지역 단체 8곳의 공동 설계 사업을 하고 있다. 첫 단계는 학교와 단체가 같은 평가 체계로 어려움을 겪는 학생을 함께 찾는 것이다. 독립 평가와 다른 지역이 쓸 수 있는 도구 모음까지 사업에 넣었다.

출처: Vita (이탈리아, 2026-10) — Neet, la dispersione si batte facendo squadra con le associazioni del territorio

**반세기 가까이 끈 기부자 의도 분쟁이 델라웨어 아이들을 위한 9억 5천만 달러로 끝났다 (미국)** — 미국 델라웨어주와 알프레드 듀폰 자선신탁이 오랜 분쟁 끝에 합의해, 11년 동안 9억 5천만 달러가 델라웨어 아동 건강을 위한 새 재단으로 간다. 1935년 유언은 델라웨어의 아이와 노인을 '첫 번째 고려'로 정했지만 재원 상당 부분이 플로리다에서 쓰였고, 주 정부는 적어도 1979년부터 소송을 이어 왔다. 기부자의 뜻을 지역이 끝까지 붙든 사례다.

출처: The Chronicle of Philanthropy (미국, 2026-10) — A decades-long fight over donor intent ends with a win for Delaware's kids

**기업공익재단 21곳 중 11곳은 AI를 아직 내부 업무에만 쓴다 (한국)** — 국내 주요 기업공익재단 21곳을 살핀 결과, 11곳(52.4%)이 AI와 신기술을 내부 업무 자동화와 소통에 쓰고 있었고, 수혜자 발굴과 맞춤 지원에 쓰는 곳은 4곳(19.0%), 비영리 현장의 디지털 역량을 돕는 곳은 1곳(4.8%)뿐이었다. 신탁사회공헌재단의 AI 수어 금융 상담처럼 현장에 쓰는 사례도 있지만 아직 소수다. 한국 필란트로피소사이어티는 11월 5일 상명대에서 'AI와 필란트로피의 미래'를 주제로 포럼을 연다.

출처: 더나은미래 (한국, 2026-10) — [더나은미래 주간브리핑] 공익 현장에 들어온 AI, 어디까지 왔나

## 07 이번 호 전망

이번 호 전망 없음 — 이번 주 후보로 오른 판정 기준이 고령자 기술 용어의 국내 기사 건수였는데, 사회공헌을 어떻게 실행하느냐는 이 매거진의 질문 밖이라 신지 않았다.

## 08 편집장의 글

### ① 길을 관리하는 조직의 값

이번 호 첫 꼭지와 넷째 꼭지는 같은 질문을 서로 다른 값으로 보여 준다. 사회공헌이 현장에 닿게 해 주는 중간 조직을 누가 받치느냐는 질문이다. 영국의 DSC는 그 몫을 50년 동안 스스로 벌었다. 2024년 수입 191만 파운드 가운데 기부가 6,880파운드였을 만큼 남에게 기대지 않았는데, 고객 단체들의 지갑이 얇아지자 함께 무너졌다. 같은 주 독일 연방정부는 반대 방향으로 갔다. 돌봄 공동체라는 중간 구조를 세우는 비용을 3년 동안 직접 대고, 그 구조가 어떻게 자라는지 배우는 일 자체를 목표로 삼았다.

한국 봉화의 협의체는 법과 공공 예산 위에서 10개 읍·면까지 뻗어 이웃 지역이 배우러 오는 수준이 됐다. 세 장면의 공통 변수는 '중간 조직의 운영비를 누가 내느냐'이고, 그 값이 시장일 때 영국처럼 흔들렸고 공공일 때 독일과 봉화처럼 자랐다. 기업은 이 셋 사이 어디에 설치 고를 수 있다. 물품만 전하고 떠나는 쪽에 서면 영국의 길을 지켜보게 되고, 협의체의 체력에 작은 몫을 보태는 쪽에 서면 봉화가 다른 지역으로 번지는 데 손을 얹게 된다.

### ② 문턱의 수를 세는 일

둘째 꼭지와 셋째 꼭지는 참여를 막는 것이 의지가 아니라 설계라는 점에서 이어진다. 리얼라이즈드 워스가 그린 봉사 리더는 의욕이 넘쳤지만 승인권자 셋과 6주 전 통보라는 절차 앞에서 지쳤다. 스페인의 청년들은 무관심하다는 평을 들었지만, 해법을 먼저 묻는 자리가 생기자 전국 제안을 만들었다. 두 경우 모두 사람을 움직인 것은 프로그램의 매력이 아니라 첫 행동까지 가는 길의 길이였다.

SK에코플랜트가 수거함, 방문 수거, 택배라는 세 길로 3만 건을 모았고 서초의 청소년 20명이 자기가 익숙한 AI 도구를 들고 연천에 간 것도 같은 원리다. 한국 사회공헌 담당자에게 이번 호가 권하는 첫 일은 새 사업을 기획하는 것이 아니다. 지금 있는 봉사와 기부 절차를 직원과 청소년의 자리

에서 한 번 따라가 보고, 거쳐야 하는 단계를 세어 보는 일이다. 그 숫자가 줄어드는 만큼 참여는 늘어난다. 다만 문턱을 낮춘 입구 뒤에 관계를 깊게 만드는 다음 단계가 있어야 입구가 목적지가 되지 않는다.

### ③ 남을 조건, 남는 약속

다섯째 꼭지와 여섯째 꼭지는 지속성을 서로 다른 축에서 잰다. 한국 229개 시군구의 15년은 경제가 나아져도 사람이 남을 조건이 따라오지 않으면 지역이 약해진다는 것을 보여 줬고, 독일 네흘린은 지역에 들어온 풍력의 수익을 난방과 소방차와 학교로 돌려 그 조건을 만들었다. 기부의 세계에서도 같은 일이 벌어진다. 영국은 기부하는 사람이 10년 새 600만 명 줄었고 미국은 초고액 기부만 32% 늘었다.

넓은 기반이 좁아지는 동안 멕시코의 코스모스는 한 보호 시설의 식비를 16년 넘게 2주마다 맡아 그 시설이 돌보는 아이를 두 배로 늘렸다. 두 꼭지를 잇는 연결은 '받는 쪽이 내년을 계획할 수 있느냐'다. 지역 주민이 이 동네에서 계속 살 수 있다고 믿을 때 남고, 단체가 내년에도 식재료가 온다고 믿을 때 사람을 뽑는다. 한국 기업의 연말 나눔이 이번 겨울 한 번의 전달로 끝나지 않고, 같은 곳에 같은 주기로 돌아가는 약속이 되기를 바란다. 그리고 그 약속을 끝낼 때는 끝낼 날을 미리 알려 주는 것까지가 책임이다.

---

본 자료는 문화미래기획자 정현영이 연구용으로 AI와 함께 만들었습니다.

2026년 10월 4주 · 전문가판