

커뮤니티 임팩트

사회공헌을 실행으로

목차

This Week Point	3
01 이번 주 헤드라인	3
1. 마음은 있는데 문이 안 보인다 — 미국의 '하고 싶었지만 못 한 36%', 이탈리아의 '누구에게 물어야 할지 모르는 34%', 그리고 앱 밖에 선 한국의 80세	3
02 임직원이 움직인다 — 자원봉사·프로보노	7
2. 회사가 가장 잘 아는 일을 들고 나간다 — 특성화고 380명 앞에 앉은 스타벅스 직원 85명, 가족과 함께 걸어 집 57채를 고친 나투르지, 그리고 봉사 시간을 의무 지출로 인정받지 못하는 인도의 17만 명	7
03 함께 푸는 문제 — 협력적 거버넌스	10
3. 서비스가 모자란 것이 아니라 잇는 사람이 없다 — 군포의 '1만 1,336명 중 100명', 스페인 알라바 세 마을의 9개 공동체 사업, 그리고 청년에게 배분을 맡긴 볼티모어	10
04 지역 현장 — 우리 동네를 바꾸는 법	14
4. 새 돈을 들여오는가, 이미 지나가는 돈의 방향을 바꾸는가 — 광명의 14개 앵커기관 협약, 로마 한 동네의 남은 빵, 그리고 디트로이트의 10억 달러	14
05 나눔이 문화가 될 때	18
5. 기부가 흐르는 관을 설계하는 사람들 — 미국 기업 기부의 상위 쏠림, 영국 정부의 '비상시엔 물건 말고 돈으로', 그리고 유연대용신탁으로 유산기부를 잇는 하나증권	18
6. 잇는 조직의 운영비는 누가 내는가, 그 뒤 — 영국의 '기반 조직 전면 점검' 서한, 미국 작은 단체의 예산 28% 손실, 토스카나의 연료비 경고, 그리고 대전의 '운영비 0원'	21
06 먼저 온 단서 — 짧게 짚어 두는 것들	24
07 이번 호 전망	27
08 편집장의 글	28

① 문의 개수를 세는 일	28
② 회사가 이미 가진 것	28
③ 무너지지 않은 것을 성과로 부르는 언어	29

THIS WEEK POINT

사람들이 봉사를 안 하는 이유는 마음이 없어서가 아니라 들어갈 문을 못 찾아서라는 숫자가 미국과 이탈리아에서 동시에 나왔다. 미국에서는 지난 1년 동안 봉사한 사람이 31%였는데 하고 싶었지만 못 한 사람이 36%였고, 그중 절반 넘게가 방법을 몰랐다고 답했다. 이탈리아에서는 봉사를 하지 않는 이유로 34%가 '누구에게 물어야 할지 모른다'를 꼽았다. 한국에서는 65세 이상의 자원봉사 참여율이 2년 사이 7.4%에서 8.9%로 올랐지만, 80세 이상의 인터넷 이용률은 55.3%에 머문다. 앱으로만 열리는 문은 그 나이대에게 닫힌 문이다.

사회공헌이 현장에 닿는 길을 누가 잇느냐가 이번 주 거버넌스의 화두였다. 군포의 통합돌봄 토론회는 '서비스가 부족한가, 연결이 부족한가'를 물었고, 스페인 알라바의 세 마을은 몇 달의 진단 끝에 9개 공동체 사업을 시작했으며, 미국 볼티모어에서는 14~24세 청년과 부모가 심사위원이 되어 500만 달러가 넘는 여름 사업비의 배분을 이끌었다. 보건복지부는 10월 20일 통합돌봄의 재원과 중앙·지방 재정 분담을 다루는 다섯 번째 포럼을 열었다.

지난 호에 이어 '잇는 조직'의 운영비 문제가 더 넓게 번졌다. 영국에서는 정부에 시민사회 기반 조직 전반을 점검하라는 공개 서한이 돌기 시작했고, 미국에서는 연방 지원이 끊긴 작은 단체들이 예산의 중앙값 28%를 잃었으며, 이탈리아 토스카나에서는 연료비 급등으로 제3섹터 서비스의 20%가 멈출 수 있다는 경고가 나왔다. 대전의 장애인주간보호센터에서는 보조금이 늘었는데도 운영비 증액은 사실상 0원이었다.

01 이번 주 헤드라인

1. 마음은 있는데 문이 안 보인다 — 미국의 '하고 싶었지만 못 한 36%', 이탈리아의 '누구에게 물어야 할지 모르는 34%', 그리고 앱 밖에 선 한국의 80세

지난 호 이 지면은 회사 안의 봉사 프로그램이 망가지는 자리가 현장이 아니라 사내 절차라는 진단을 전했다. 승인권자 셋과 6주 전 통보 같은 규정이 의욕 있는 직원을 지치게 만든다는 이야기였다. 이번 주에는 같은 질문이 회사 밖, 사회 전체의 크기로 커졌다. 미국 필란트로피 전문지에 실린 기고는 미국인에게 봉사할 의지가 없는 것이 아니라 들어갈 길이 없는 것이라고 썼다. 갤럽과 케터링

재단의 2026년 조사에서 지난 1년 동안 지역에서 봉사한 미국인은 31%였는데, 하고 싶었지만 하지 못한 사람이 36%로 더 많았다. 그리고 그 36% 가운데 절반 넘게가 어떻게 해야 하는지 몰랐다고 답했다. 빠진 것은 동기가 아니라 분명한 입구라는 것이 필자의 결론이다.

필자는 그 입구가 왜 사라졌는지도 짚었다. 지난 세기 미국인은 매일 닿는 기관을 통해 시민 생활을 찾았다. 동네 신문이 동네에서 무슨 일이 벌어지는지 알려 줬고, 도서관 게시판이 지역 모임과 봉사 자리를 알렸으며, 교회가 정기적으로 참여할 자리를 줬다. 지금은 그 구조가 거의 보이지 않는다. 2025년 지역 언론 보고서에 따르면 한 해 동안 미국 신문 136곳이 사라졌고, 종교 공동체 소속 비율은 1999년 70%에서 2025년 45%로 떨어졌다.

그 결과 봉사 자리 하나, 이사회 자리 하나, 상호부조 모임 하나를 찾으려면 단체 이름을 알아야 하고, 그 안의 누군가를 알아야 하고, 맞는 웹페이지를 찾아야 하고, 그 기회가 아직 유효한지 믿어야 하고, 내가 정말 환영받는지 판단해야 한다. 새로 이사 온 사람, 막 은퇴한 사람, 갑자기 고립된 사람에게는 첫걸음 전에 넘어야 할 벽이 너무 많다.

돈의 흐름도 이 공백을 키웠다. 2025년 포인츠 오브 라이트 보고서에 따르면 지난 10년 동안 미국 재단과 공익단체가 낸 기부 100달러 가운데 봉사자 참여를 키우는 데 쓰인 돈은 19센트였다. 비영리 단체의 72%가 봉사자를 필수라고 보는데 자금 제공자 가운데 그렇게 보는 곳은 25%였다. 필자는 대학 입시가 흩어진 지원 절차를 하나로 묶은 공통 지원서처럼, 시민 참여에도 흩어진 플랫폼을 잇는 공통 기반이 필요하다고 제안했다. 지난해 아이디얼리스트와 볼런티어매치가 합쳐지고 그 목록이 기업 직원 참여 플랫폼에도 실리게 된 것을 그 방향의 첫 움직임으로 꼽았다.

같은 주 이탈리아에서는 숫자가 다른 방향에서 같은 결론을 가리켰다. 사회적 경제 연구기관 AICCON이 11월 말 공식 발표할 2026년 자원봉사 관측 보고서의 예고편을 놓고, 이탈리아 복지 연구 매체의 연구자가 글을 썼다. 이탈리아에서 봉사하는 사람은 2013년 12.7%에서 2023년 9.1%로 줄었다. 그런데 그 안을 들여다보면 단체 활동과 직접 돕는 활동을 함께 하는 사람이 8.1%에서 21.7%로 거의 세 배가 됐고, 2024년에서 2025년 사이에는 단체 참여가 8.4%에서 9.2%로 다시 올랐다. 필자는 이것을 쇠퇴가 아니라 재구성이라고 불렀다. 매주 같은 단체에 나가는 전통적 봉사가 사라진 것이 아니라 유일한 형태가 아니게 됐고, 그 옆에 이웃 연결망과 사안별 모임과 가까운 상호부조라는 유동적인 층이 자라고 있다는 것이다.

가장 날카로운 숫자는 단체와 사람 사이의 인식 차이였다. 단체들은 참여를 막는 가장 큰 장벽을 시간 부족으로 봤다. 그런데 사람들에게 물으면 그림이 더 복잡했다. 시간이 문제라는 사람은 45%였지만, 40%는 자신감과 개인 사정을, 34%는 누구에게 물어야 할지 모른다는 것을, 22%는 단체를 믿지 못한다는 것을 꼽았다. 봉사를 그만둔 25세 미만 가운데 셋에 하나는 자율성이 없어서 그만뒀다고 답했다. 필자가 북부 비엘라 지역에서 한 현장 조사도 같은 장면을 보여 줬다. 입소문과 동네 연결망이 봉사자를 모으는 통로로 잘 작동하는데, 바로 그래서 그 연결망 밖에 있는 사람, 돌봄 부담에 짓눌린 사람과 젊은 사람과 새로 이사 온 사람에게는 닿지 않는다.

한국의 같은 주에는 이 질문이 고령층의 얼굴로 나타났다. 한국시니어신문은 국가데이터처가 10월 1일 공개한 2026 고령자 통계를 들어, 65세 이상의 단체 참여율이 2023년 57.1%에서 2025년 64.1%로, 자원봉사 참여율이 같은 기간 7.4%에서 8.9%로 올랐다고 전했다. 그런데 같은 통계에서 최근 한 달 안에 인터넷을 쓴 비율은 65~69세가 95.0%인 반면 80세 이상은 55.3%였다.

가입과 일정 확인을 앱에서만 받는 모임이라면 80세 이상 절반 가까이에게 그 모임의 문은 처음부터 닫혀 있다. 같은 주 국회에서 열린 제7회 대한민국 선배시민대회는 반대쪽 장면을 보여 줬다. 한국노인종합복지관협회에 따르면 전국 303개 노인복지관에서 약 1만 1천 명의 선배시민 자원봉사자가 돌봄과 재능나눔, 공공정책, 기후위기 대응에서 활동하고 있다. 이들에게 입구는 앱이 아니라 매주 나가는 복지관이었다.

근거 — 최근 4주 동안 이탈리아의 3개 매체가 「volontariato」 이야기를 다뤘고, 아직 건수가 적어 늘고 있는지 판단하기는 이르다. 국내에서는 최근 4주 동안 한국의 5개 매체가 「선배시민」 이야기를 다뤘고, 직전 4주에는 거의 없던 이야기가 새로 늘었다.

한국 시사점 — 한국 기업과 공공기관의 봉사 모집은 흔히 1365 자원봉사포털이나 사내 인트라넷, 협력 기관의 공문 같은 한두 개의 통로로 이뤄진다. 이번 주 세 나라의 숫자는 그 통로 자체가 참여율을 정하는 변수라는 것을 보여 준다. 국가데이터처의 2026 고령자 통계에서 65세 이상 자원봉사 참여율은 8.9%로 올랐지만 80세 이상의 인터넷 이용률은 55.3%다. 시니어 봉사단을 운영하는 기업 사회공헌 담당자라면 모집 공지가 앱과 문자 링크로만 나가는지, 복지관 게시판과 전화로도 나가는지부터 확인해야 한다.

젊은 직원을 대상으로 한 프로그램은 반대 방향의 점검이 필요하다. 이탈리아 조사에서 25세 미만 이탈자 셋 중 하나가 자율성이 없어서 떠났다는 것은, 시간표와 역할을 회사가 다 정해 주는 봉사가 젊은 층에게 오래 가지 않는다는 뜻이다. 그리고 미국의 '100달러 중 19센트'는 한국 사회공헌 예산서에도 같은 질문을 던진다. 봉사 행사비가 아니라 봉사자를 안내하고 연결하는 사람과 시스템에 쓰는 돈이 얼마인가.

 **심층 — 참여를 정하는 것은 의지의 크기가 아니라 입구의 개수와 모양이다 (미국·이탈리아·한국 · 이번 주)**

왜 지금 중요한가. 세 나라의 자료를 하나로 묶는 것은 비슷한 사건이 아니라 같은 변수다. 셋 모두 '하고 싶은 사람과 실제로 하는 사람 사이의 거리'를 재고 있고, 그 거리를 만드는 것이 의지가 아니라 통로라는 데서 만난다. 미국은 하고 싶었지만 못 한 사람이 실제로 한 사람보다 많았고, 이탈리아는 단체가 생각한 장벽(시간)과 사람들이 말한 장벽(자신감·안내·신뢰)이 어긋났으며, 한국은 참여 의지가 오르는 동안 문에 닿는 수단의 격차가 나이를 따라 벌어졌다.

이 명제가 사회공헌 실무에 날카로운 이유는, 대부분의 봉사 프로그램이 참여율이 낮을 때 동기를 올리는 쪽으로 대응하기 때문이다. 홍보를 늘리고 포상을 만들고 경영진 메시지를 보낸다. 그런데 이번 주 숫자는 동기가 아니라 길 찾기에서 사람이 빠져나간다고 말한다. 같은 예산을 동기에 쓰느냐 입구에 쓰느냐에 따라 결과가 달라진다. 두 번째 이유는 입구가 사라지는 속도다. 미국에서 신문과 종교 공동체가 맡던 안내 기능이 줄어든 것처럼, 한국에서도 마을 단위의 대면 안내가 줄고 신청이 앱으로 옮겨 가고 있다. 통로가 하나로 좁아지면 그 통로에 익숙한 사람만 남는다.

승자와 패자. 앞서가는 쪽은 입구를 여럿 둔 조직이다. 한국노인종합복지관협회가 303개 복지관에서 1만 1천 명의 선배시민 봉사자를 움직이는 힘은 프로그램의 매력보다 매주 같은 장소에 같은 사람이 있다는 데서 나온다. 미국에서 아이디어리스트의 봉사 목록이 기업 직원 참여 플랫폼에도 실리게 된 것도 같은 원리다. 단체가 한 번 올린 기회가 여러 문으로 동시에 나간다. 두 번째 승자는 봉사자 안내를 일로 인정한 조직이다.

미국 재단 돈의 0.19%만 봉사자 참여에 쓰인 구조에서, 안내와 연결을 맡는 사람을 따로 둔 단체는 같은 관심을 실제 참여로 바꾸는 비율에서 앞선다. 뒤처지는 쪽은 단일 통로에 기대는 조직이다. 사내 공지 한 번, 앱 모집 한 번으로 정원을 채우는 프로그램은 매번 같은 사람으로 채워지고, 그 사람들이 지치면 프로그램도 함께 멈춘다. 또 다른 패자는 참여율 하락을 무관심으로 해석하는 담당자다. 그렇게 읽으면 대응은 늘 캠페인이 되고, 캠페인은 이미 문을 아는 사람에게만 닿는다.

한국 적용 — 타이밍·방법. 내년 사업계획을 짜는 지금이 손덜 때다. ① 봉사 모집 경로를 한 장에 적는다 — 1365 자원봉사포털, 사내 인트라넷, 협력 복지관 게시판, 전화 접수 가운데 무엇을 쓰는지 적고 그 경로별로 실제 신청자가 몇 명이었는지 센다. 경로가 하나뿐이면 그것이 첫 과제다. ② 시니어 봉사 프로그램은 국가데이터처 통계의 80세 이상 인터넷 이용률 55.3%를 기준선으로 삼아 앱 밖의 신청 방법을 하나 이상 둔다. 복지관 창구와 전화, 기존 참여자의 추천이 가장 싸다.

③ 신청 전 안내를 일로 만든다 — '처음 오시는 분'에게 무엇을 하고 누구를 만나며 얼마나 걸리는지 미리 알려 주는 한 쪽짜리 안내문과 담당자 연락처를 둔다. 이탈리아 조사의 '자신감과 개인 사정' 40%는 대개 이 안내 하나로 줄어든다. ④ 젊은 직원 프로그램에는 고를 수 있는 몫을 남긴다 — 활동과 시간과 역할 가운데 적어도 하나는 참여자가 정하게 한다. ⑤ 예산서에 '연결비' 항목을 만든다 — 행사비와 물품비 옆에 봉사자를 안내하고 연결하는 사람과 시스템의 비용을 따로 적어야, 그것이 줄어든 때 보인다.

놓치기 쉬운 함정. 이 진단을 '앱을 만들면 해결된다'로 읽으면 틀린다. 미국 필자의 제안도 새 플랫폼이 아니라 이미 있는 것들을 잇는 공통 기반이었고, 플랫폼을 하나 더 만드는 것은 흩어진 입구를 하나 더 늘리는 일이 될 수 있다. 반대로 대면 통로만이 답이라고 보는 것도 틀린다. 한국 65~69세의 인터넷 이용률은 95.0%이고, 이 연령대에게는 앱이 오히려 넓은 문이다. 나이별로 다른 문이 필요하다는 것이 요점이다.

그리고 참여율 숫자를 그대로 비교하면 오독한다. 미국 조사는 지역 봉사를, 이탈리아 수치는 단체 봉사와 직접 돕기를 함께, 한국 고령자 통계는 65세 이상만 켜다. 세 숫자의 크기가 아니라 방향을 읽어야 한다. 마지막으로, 입구를 넓히는 일은 들어온 사람을 붙잡는 일과 다르다. 이탈리아 25세 미만 이탈자의 셋 중 하나가 자율성 때문에 떠났다는 것은, 문을 연 뒤의 설계가 따로 필요하다는 경고다.

출처: The Chronicle of Philanthropy (미국, 2026-10) — Americans don't lack the will to volunteer. They lack a way in. · Percorsi di Secondo Welfare (이탈리아, 2026-10) — Volontariati, al plurale: come ricomporre le nuove forme della partecipazione · 한국시니어신문 (한국, 2026-10) — 시니어 모임...스마트폰 없이도 참여할 수 있을까 · 한국NGO신문 (한국, 2026-10) — “노인은 정책의 대상이 아니다”...선배시민, 5대 제안 국회에 던졌다

02 임직원이 움직인다 — 자원봉사·프로보노

2. 회사가 가장 잘 아는 일을 들고 나간다 — 특성화고 380명 앞에 앉은 스타벅스 직원 85명, 가족과 함께 걸어 집 57채를 고친 나투르지, 그리고 봉사 시간을 의무 지출로 인정받지 못하는 인도의 17만 명

10월 20일과 21일 서울 중구의 한 커뮤니티 공간에 전국 특성화고 학생 380명이 찾아왔다. 스타벅스와 교육 비영리단체 JA코리아가 연 'Job 박람회'였다. 세 평 남짓한 모의면접실에서는 실제 지역 매장을 맡는 스타벅스 매니저들이 면접관으로 앉아 실제 채용 면접 질문을 던졌고, 학생들의 답변 내용뿐 아니라 말하는 속도와 태도까지 짚어 줬다. 직무 멘토링 자리에서 학생들이 가장 많이 묻은 것은 급여와 복지였다고 한 매장 점장은 전했다. 노무사가 맡은 근로계약서 특강에서는 부당해고에 해당한다고 판단되면 쉽게 사직서를 쓰지 말라는 당부가 세 번 반복됐다. 이들 동안 스타벅스 임직원 85명이 자원봉사자로 직무 멘토링과 모의면접을 맡았다.

이 협력은 2015년 시작됐다. 처음에는 특성화고를 직접 찾아가 바리스타 직무 체험을 했지만, 더 많은 학생에게 기회를 주려고 박람회로 키웠다. 올해는 이력서용 사진 촬영과 퍼스널컬러 진단까지 넣었고 27일과 28일에는 부산에서도 연다. 기획을 맡은 스타벅스 ESG팀은 회사가 잘 아는 커피와 바리스타 직무에 JA코리아의 진로 교육 경험을 붙였다고 설명했다. 핵심은 봉사의 재료가 회사의 직무 그 자체라는 점이다. 직원들은 연탄을 나르거나 벽화를 그리지 않았다. 매일 하는 일 — 사람을 뽑고, 매장을 운영하고, 신입을 가르치는 일 — 을 그대로 들고 나갔다.

같은 주 스페인에서는 에너지 기업 나투르지의 재단이 여섯 번째 '자원봉사 주간'을 마쳤다. 직원과 가족 약 1,000명이 참여했다. 스페인 전력 체계의 1970년대 이후 변화를 놀이로 배우는 '에너지 게임 리그'는 1만 2,539 포인트를 모았고, 회사는 이를 12만 5,390유로로 환산해 재단의 에너지 효율

주택 개보수 기금에 넣는다. 취약 가구 57채를 고치는 돈이다. 800명 넘게가 걷고 뛰고 자전거를 타고 헤엄쳐 3만 7,619킬로미터를 채운 '연대의 에너지 킬로미터'는 카리타스 쿠엔카와 보호 아동을 돌보는 발렌시아의 한 재단으로 간다.

그런데 이 주간에서 눈여겨볼 대목은 숫자가 큰 행사가 아니라 작은 행사들이다. 직원들은 사회적 배제 위험에 놓인 청년들이 직업 교육을 받는 단체를 찾아 사이버보안과 인공지능, 인사 실무를 강의했고 이력서 작성과 구직용 소셜미디어 사용법을 가르쳤다. 별도로 멘토링 프로그램도 돌렸다. 재단이 지원하는 노숙인 쉼터에는 태양광 설비와 가전 교체 비용을 냈다. 에너지 회사가 에너지와 직무 지식을 들고 나간 셈이다.

인도에서는 이 흐름의 제도적 한계가 숫자로 나왔다. 컨설팅사 소울에이스가 인도에 진출한 글로벌 역량센터 105곳을 조사한 보고서에 따르면, 이 센터들이 해마다 움직이는 직원 봉사자는 약 17만 명, 봉사 시간은 약 23만 시간이다. 보고서는 봉사를 사회공헌 연계형, 직무 기반, 시간 기반, 비대면, 직원 주도형의 다섯 갈래로 나누고, 그 가운데 코딩과 재무와 디자인과 데이터 분석과 사이버보안과 멘토링 역량을 지역에 쓰는 직무 기반 봉사를 이 센터들만의 기회로 꼽았다.

그런데 인도 회사법 135조는 직원 봉사 시간을 의무 사회공헌 지출로 인정하지 않는다. 응답 기관의 30.8%가 이것을 운영상의 문제로 꼽았다. 봉사가 사회공헌 장부 밖에 있으니, 회사가 그 가치를 기록할 이유도 약해진다. 같은 조사에서 가장 많이 꼽힌 문제는 성과 측정(46.2%)이었고, 사회공헌 팀의 인력 부족(38.5%)이 뒤를 이었다.

근거 — 최근 4주 동안 스페인과 멕시코의 5개 매체가 「voluntariado」(자원봉사) 이야기를 다뤘고, 직전 4주와 비슷한 수준으로 이어지고 있다. 국내에서는 최근 4주 동안 한국의 6개 매체가 「자원봉사」 이야기를 다뤘고, 직전 4주와 비슷한 수준으로 이어지고 있다.

한국 시사점 — 연탄 배달과 김장, 환경 정화처럼 직무와 무관한 임직원 봉사에는 그 나름의 값이 있다. 그러나 이번 주 세 사례는 회사가 가장 잘 아는 일을 봉사의 재료로 삼을 때 무엇이 달라지는지 보여 준다. 스타벅스와 JA코리아의 박람회는 2015년부터 이어진 협력이 해마다 형식을 바꿔 가며 커진 경우다. 특성화고 학생에게 필요한 것은 따듯한 격려보다 실제 면접관의 질문과 근로계약서를 읽는 법이었고, 그것을 줄 수 있는 사람은 매일 그 일을 하는 직원이었다.

국내 금융사라면 청년의 금융 계약서 읽기를, 건설사라면 주거 취약 가구의 안전 점검을, 정보기술 회사라면 소규모 비영리 단체의 개인정보 보호 점검을 같은 방식으로 설계할 수 있다. 인도의 사례는 한국에도 같은 질문을 던진다. 봉사 시간이 사회공헌 성과 보고서 어디에 어떤 값으로 기록되는가. 기록되지 않는 활동은 예산 심의 때 가장 먼저 사라진다.

심층 — 직무가 봉사의 재료가 될 때, 봉사는 이벤트가 아니라 역량 이전이 된다 (한국·스페인·인도 · 이번 주)

왜 지금 중요한가. 세 사례는 같은 변수를 서로 다른 값으로 보여 준다. 봉사 활동이 그 회사의 본업과 얼마나 가까운가라는 변수다. 스타벅스는 직무를 거의 그대로 옮겼고(채용 면접·매장 실무), 나투르지는 직무 지식을 일부 옮기면서 가족 참여형 행사를 함께 굴렸으며, 인도의 역량센터들은 직무 기반 봉사가 가장 큰 기회라고 말하면서도 그것을 기록할 제도적 자리가 없다. 이 변수가 중요한 이유는 받는 쪽에서 보면 분명해진다.

특성화고 학생에게 하루짜리 체험 행사와 실제 면접관의 피드백은 전혀 다른 선물이고, 사회적 배제 위험에 놓인 청년에게 사이버보안 실무자의 강의는 다른 누구에게서도 얻기 어렵다. 주는 쪽에서도 차이가 난다. 지난 호에 전한 미국의 진단 — 회사가 봉사에 몰입과 역량 개발을 기대하는데 프로그램은 시간을 세도록 설계돼 있다 — 에 대한 가장 직접적인 답이 직무 기반 봉사다. 직원이 자기 일을 낫선 맥락에서 설명해 보는 경험이 곧 역량 개발이기 때문이다.

승자와 패자. 앞서가는 쪽은 협력 파트너와 오래 간 회사다. 스타벅스와 JA코리아가 2015년부터 형식을 바꿔 가며 같은 대상을 만난 덕분에 올해 프로그램에는 학교 교사들에게서 들은 학생들의 실제 고민이 반영됐다. 파트너를 해마다 바꾸는 회사는 이 축적을 얻지 못한다. 두 번째 승자는 큰 행사와 작은 행사를 한 주에 묶은 조직이다. 나투르지는 1,000명이 참여하는 걷기·게임 행사로 숫자를 만들고, 수십 명 단위의 강의와 멘토링으로 깊이를 만들었다.

둘 중 하나만 있으면 보고서가 얇아지거나 참여가 좁아진다. 뒤처지는 쪽은 봉사를 기록하지 않는 조직이다. 인도의 사례가 보여 주듯 직원 봉사가 사회공헌 장부 밖에 있으면, 17만 명이 23만 시간을 써도 그 가치는 회사 안에서 보이지 않는다. 또 다른 패자는 직무 기반 봉사를 전문직만의 일로 보는 조직이다. 스타벅스의 면접관은 지역 매장 매니저였고, 나투르지의 강사는 인사와 정보기술 실무자였다. 특별한 자격증이 아니라 매일 하는 일이 재료였다.

한국 적용 — 타이밍·방법. 연말 봉사 일정이 확정되기 전에 한 가지라도 바꿔 볼 만하다. ① 부서별로 '우리가 매일 하는 일 가운데 밖에서 쓸모 있는 것'을 세 개씩 적게 한다. 인사팀은 면접과 이력서, 재무팀은 예산과 회계, 법무팀은 계약서다. 그 목록이 직무 기반 봉사의 메뉴가 된다. ② 받는 쪽을 학교와 비영리 단체로 좁힌다 — 스타벅스가 2015년부터 JA코리아와 함께 특성화고를 만나 온 것처럼, 그 직무 지식이 가장 귀한 대상을 먼저 찾는다. 국내 특성화고 학생과 자립준비청년, 소규모 지역 단체가 대표적이다.

③ 파트너와 최소 3년을 약속한다 — 한 해짜리 협약으로는 프로그램이 학생의 실제 고민을 반영할 만큼 자라지 않는다. ④ 큰 행사 하나와 작은 깊은 활동 하나를 같은 주간에 묶는다. 나투르지처럼 가족 참여형 걷기·게임으로 참여의 문을 넓히고, 소수의 강의·멘토링으로 깊이를 만든다. ⑤ 봉사 시간을 금액이 아니라 역량 단위로 기록한다 — 몇 시

간을 썼는지와 함께 어떤 직무 역량이 어디로 갔는지를 적어야, 다음 해 예산 심의에서 이 활동을 설명할 수 있다.

농치기 쉬운 함정. 직무 기반 봉사가 좋다는 말을 일반 봉사를 없애라는 뜻으로 읽으면 안 된다. 직무와 무관한 활동은 부서와 직급을 섞는 효과가 있고, 그것은 직무 기반 봉사가 주지 못하는 몫이다. 두 번째 함정은 직무 기반 봉사가 채용 홍보로 변질되는 것이다. 스타벅스의 박람회 학생에게 근로계약서와 부당하고 대응을 가르쳤는데, 이 대목이 빠지고 자기 회사 입사 설명만 남으면 봉사가 아니라 채용 행사가 된다. 받는 쪽이 회사에 맞서야 할 때 쓸 지식까지 주는지가 경계선이다.

세 번째 함정은 인도 사례를 한국에 그대로 옮기는 것이다. 인도는 회사법이 사회공헌 지출을 의무로 정해 놓았기 때문에 '봉사 시간이 의무 지출로 인정되는가'가 쟁점이 되지만, 한국에는 그런 의무 지출 제도가 없다. 한국에서 같은 문제는 '봉사 시간이 성과 보고서와 인사 기록에 남는가'로 바뀌 물어야 한다. 마지막으로, 나투르지의 포인트를 기부금으로 바꾸는 방식은 재미있지만, 받는 쪽의 필요보다 행사의 재미가 앞서면 그 돈이 어디에 가장 필요한지 묻는 일이 뒤로 밀린다.

출처: 더나은미래 (한국, 2026-10) — “명함 주고 싶네”...스타벅스 현직자 만난 특성화고 학생들 ·
Corresponsables (스페인, 2026-10) — La Semana del Voluntariado de Naturgy moviliza a cerca de 1.000 personas y financia la rehabilitación de 57 viviendas · India CSR (인도, 2026-10) —
Education Leads CSR Priorities Among India's GCCs, SoulAce Study Finds

03 함께 푸는 문제 — 협력적 거버넌스

3. 서비스가 모자란 것이 아니라 잇는 사람이 없다 — 군포의 '1만 1,336명 중 100명', 스페인 알라바 세 마을의 9개 공동체 사업, 그리고 청년에게 배분을 맡긴 볼티모어

10월 14일 군포시청 별관 회의실에서 군포시지역사회보장협의체 노인분과가 '군포형 통합돌봄, 어떻게 연결하여 지속할 것인가'를 주제로 토론회를 열었다. 올해 3월 의료·요양 등 지역 돌봄의 통합 지원에 관한 법률이 시행된 뒤 처음 열린 지역 단위 공론장이었다. 첫 발제자는 군포에 병원도, 복지기관도, 장기요양기관도, 보건소도 이미 있다며 문제는 '연결'이라고 짚었다. 그래서 통합돌봄은 취약계층 사업이 아니라 도시정책의 사안이고, 대상자도 '등급이 있느냐'가 아니라 '복합적 지원이 필요한가'로 판단해야 한다고 했다. 정책 수준의 협의체와 사례 수준의 통합지원회의, 읍면동 생활권의 실무 연결망을 잇는 3층 구조를 만들고, 사례회의에서 반복되는 문제는 정책협의체로 올리고 정책 자원은 다시 사례로 내려보내는 순환을 핵심으로 꼽았다.

숫자가 그 연결의 크기를 보여 줬다. 군포시의 2026년 통합돌봄 우선관리 대상은 1만 1,336명인데 목표 인원은 100명, 약 0.9%다. 퇴원(예정) 환자 278명 가운데 목표는 2명이다. 두 번째 발제자는 서울 종로구가 17개 동을 5개 생활권으로 나눠 추가 예산 없이 보건 인력을 재배치하고, 2023년 조례를 바탕으로 이웃건강활동가를 78명에서 2025년 198명으로 늘린 사례를 소개하며, 성공의 열쇠는 교육이 아니라 '누가 발굴·사정·조정·모니터링을 책임지는가'의 명확화에 있다고 했다.

현장 토론에서는 재가노인지원과 노인맞춤돌봄, 응급안전안심서비스로 1,300여 명을 만나는 한 기관장이, 통합돌봄 가사·동행 서비스가 최대 석 달로 끝나도 어르신들의 돌봄 필요는 끝나지 않는다는 종결 이후의 전환까지 설계해야 한다고 말했다. 군포가 월 2회 통합지원회의로 행정과 보건과 의료와 건강보험공단과 서비스 기관이 함께 사례를 보는 것은 강점이지만, 사례가 늘수록 시청과 동 행정복지센터 담당자가 모두를 찾아다니며 조정하기는 어렵다는 진단이 이어졌다. 그래서 나온 제안이 권역 단위의 전담 조정자, 서비스를 하나 더 제공하는 인력이 아니라 돌봄 과정 전체를 보는 사람이었다. 토론회에는 아산사회복지재단의 후원이 있었다.

중앙정부의 같은 주 움직임은 그 연결에 드는 돈의 문제였다. 보건복지부는 10월 20일 '통합돌봄의 성공적 시행을 위한 재정과제'를 주제로 제5차 지역사회 통합돌봄 포럼을 열고, 2027년 통합돌봄 예산과 재원 확보 방안, 지역별 돌봄 수요와 재정 여건에 따른 지방재정 부담, 국고보조금 배분기준 개선과 광역·기초 간 재정분담 조정, 권역별 공동운영 방안을 논의했다. 이 포럼으로 다섯 차례의 연속 포럼이 마무리됐다. 정부는 서비스를 넓히는 것과 함께 그것을 오래 받칠 재정 기반을 마련하는 것이 중요하다고 밝혔다.

스페인 바스크 지방의 알라바에서도 같은 질문이 마을 크기로 풀리고 있었다. 알라바 지방정부 사회정책국이 추진하는 '지역 돌봄 생태계' 사업이 몇 달의 진단과 참여형 작업을 마치고 우르카부스타이스, 라과르디아, 아라이아-마에스투 세 마을에서 9개 공동체 사업을 시작했다. 주제는 원치 않는 고립, 돌보는 사람에 대한 지원, 정신건강, 먹거리, 취약 상황의 조기 발견이다. 우르카부스타이스는 1인 가구가 늘어난 데 맞춰 작은 일상 도움을 주고받는 시간은행을 만들고, 매달 걷기 모임을 열며, 혼자 사는 노인을 위한 저렴한 공동식당을 검토한다.

라과르디아는 가족과 직업 돌봄 노동자가 경험과 필요를 나누는 자리를 만든다. 16개 작은 마을로 흩어진 아라이아-마에스투는 마을마다 '기준이 되는 사람'을 두는 연결망을 만들어 서비스 정보를 퍼뜨리고 놓치기 쉬운 취약 상황을 일찍 찾게 한다. 사업안은 전문가와 마을 대표, 사회단체, 지역 주민이 함께한 진단과 작업모임에서 나왔고, 목표는 사회서비스와 보건과 공동체 자원과 제3섹터의 관계를 촘촘하게 만드는 것이다.

미국에서는 연결의 다음 단계, 곧 결정을 누가 하느냐가 다뤄졌다. 스탠퍼드 소셜 이노베이션 리뷰에 실린 글에 따르면 볼티모어의 비영리 연합체 볼티모어스 프로미스는 도시 청소년 프로그램을 지도로 그렸을 때 초등학생 기회 4개당 19~24세 기회가 1개뿐이라는 결과를 얻었다. 해법은 프로그램을 늘리는 것처럼 보였지만, 이 단체는 결과를 들고 청년과 부모와 보호자 161명과 19차례 모임을 했다. 문제는 공급이 아니었다.

프로그램까지 버스로 두 시간이 걸렸고, 많은 청년이 동생을 돌보거나 이미 일하고 있었다. 그 뒤 볼티모어 여름 기금 연합이 사업 신청을 받을 때 심사 기준에 비용과 교통과 형제 돌봄과 근무 일정 유연성이 들어갔고, 14~24세 청년과 부모가 지역 심사위원이 되어 500만 달러가 넘는 배분을 이끌었다. 심사위원에게는 수당과 교통과 돌봄을 제공했다. 그 결과 고연령 청소년 대상 프로그램 지원이 82% 늘었고, 2023년에는 초등학생 기회 대비 비율이 4대 1에서 2.3대 1로 줄었다.

근거 — 최근 4주 동안 한국의 10개 매체가 「통합돌봄」 이야기를 다뤘고, 전체 기사량을 감안해도 직전 4주보다 약 2.1배 늘었다. 미국에서는 같은 기간 4개 매체가 「community governance」(공동체 거버넌스) 이야기를 다뤘고, 아직 건수가 적어 늘고 있는지 판단하기는 이르다.

한국 시사점 — 올해 3월 돌봄통합지원법이 시행된 뒤 전국 시군구가 통합돌봄 체계를 짜고 있고, 보건복지부는 10월 20일 제5차 포럼에서 2027년 예산과 중앙·지방 재정 분담을 논의했다. 기업과 재단의 사회공헌 담당자에게 이 흐름은 새로운 자리를 연다. 군포 토론회가 짙은 빈자리는 서비스가 아니라 연결이었다. 1만 1,336명의 우선관리 대상 가운데 100명만 목표로 잡힌 이유도 서비스가 없어서가 아니라 그 사람들을 찾아 잇고 조정할 사람이 모자라서다.

사회공헌 예산이 들어갈 수 있는 지점이 여기에 있다. 물품이나 행사가 아니라 군포 토론회가 제안한 권역 단위 조정자의 활동비, 종로구의 이웃건강활동가 같은 주민 활동가 양성, 지역사회보장협의체의 사례 회의 운영비 같은 연결의 비용이다. 아산사회복지재단이 군포 토론회를 후원한 것도 그 한 형태다. 다만 기업이 이 자리에 들어갈 때는 공공이 맡아야 할 몫을 대신 떠안는 것이 아닌지, 사업이 끝났을 때 그 연결이 공공 체계로 넘어갈 길이 있는지를 처음부터 함께 정해야 한다.

 **심층 — 협력의 성패는 참여 기관의 수가 아니라 '누가 잇고 누가 정하는가'를 미리 적어 두었느냐로 갈린다 (한국·스페인·미국 · 이번 주)**

왜 지금 중요한가. 세 사례는 협력적 거버넌스의 세 단계를 각각 보여 준다. 군포는 연결할 자원은 다 있는데 연결하는 사람이 없는 단계, 알라바는 마을마다 연결하는 사람을 세우는 단계, 볼티모어는 연결된 사람들에게 배분 결정까지 맡기는 단계다. 같은 변수 — 지역 문제 해결에서 누가 잇고 누가 정하는가 — 를 서로 다른 값으로 보여 준다는 점에서 한 꼭지로 묶을 만하다. 한국에서 이 질문이 지금 특히 급한 이유는 제도가 막 시행됐기 때문이다. 돌봄통합지원법이 3월에 시행됐고 보건복지부는 다섯 차례 포럼을 마무리하며 재정 분담으로 논의를 옮겼다.

제도의 뼈대가 굳기 전, 지역마다 연결 구조를 어떻게 짜느냐가 그 지역 통합돌봄의 수준을 오래 정한다. 군포의 0.9%는 출발 규모로는 합리적이지만, 그 숫자를 넓힐 조정 인력과 방문 역량이 없으면 그대로 굳는다. 볼티모어의 사례가 보여 주는 것은 결정권을 나누는 일이 형식이 아니라 결과를 바꾼다는 점이다. 지도 자료만으로는 '프로그램을 늘리자'는 틀린 처방이 나왔고, 당사자가 심사에 들어가자 교통과 형제 돌봄이라는 진짜 장벽이 기준이 됐다.

승자와 패자. 앞서가는 쪽은 역할과 책임을 먼저 적은 지역이다. 종로구가 추가 예산 없이 조직을 바꿀 수 있었던 것은 누가 발굴하고 누가 조정하는지를 먼저 정했기 때문이고, 알라바마 아라이아-마에스투의 16개 마을에 '기준이 되는 사람'을 두기로 한 것도 같은 원리다. 두 번째 승자는 당사자의 시간을 비용으로 인정한 조직이다. 볼티모어스 프로미스는 청년 심사위원에게 수당과 교통과 돌봄을 줬다.

그 비용이 없었다면 바로 그 장벽 때문에 심사위원 자리도 비었을 것이다. 뒤처지는 쪽은 협약서의 기관 수로 협력을 증명하는 쪽이다. 참여 기관이 늘수록 연결 비용은 오히려 커지는데, 그 비용을 아무도 대지 않으면 협의체는 회의만 남는다. 또 다른 패자는 '의견 듣기'와 '결정 참여'를 구분하지 않는 기관이다. SSIR 글이 짚었듯 설문과 간담회는 협의일 뿐 결정권 이전이 아니고, 그것을 공유된 결정이라고 부르면 당사자의 신뢰를 잃는다.

한국 적용 — 타이밍·방법. 시군구가 2027년 통합돌봄 계획을 짜는 지금이 들어갈 때다.

① 사업 지역의 지역사회보장협의체와 통합지원회의 구조를 먼저 확인한다 — 군포처럼 월 2회 회의가 도는지, 사례에서 정책으로 올라가는 길이 있는지를 묻는다. ② 사회공헌 예산의 일부를 '연결 인력'에 배정한다 — 권역 조정자의 활동비나 주민 활동가 양성 교육비처럼, 공공 예산이 아직 닿지 않는 자리다. 종로구의 이웃건강활동가가 78명에서 198명으로 늘어난 경로가 참고가 된다.

③ 시작할 때 출구를 정한다 — 기업 지원이 끝나는 해에 그 인력이나 활동이 어느 공공 예산으로 넘어갈지를 지자체와 협약서에 적는다. ④ 당사자 심사단을 시험한다 — 회사 지역 공모의 일부를 지역 주민이나 청년이 심사하게 하고, 그들에게 수당과 교통과 돌봄을 지원한다. 볼티모어처럼 심사 기준 자체가 바뀌는지를 본다. ⑤ 알라바마처럼 사업을 시작하기 전 진단 단계를 사업비에 넣는다 — 몇 달의 진단과 참여형 작업이 없으면 사업이 마을의 필요가 아니라 회사의 보고서 양식을 따른다.

농치기 쉬운 함정. 기업이 연결 인력을 지원하는 것은 공공이 해야 할 일을 민간이 메우는 구조가 될 수 있다. 보건복지부가 재정 부담을 논의하는 것 자체가 이 일이 공공의 책임이라는 뜻이고, 기업 지원은 그 체계가 자리 잡을 때까지의 다리여야 한다. 다리가 기둥이 되면 기업이 손을 떼는 해에 연결이 끊긴다. 두 번째 함정은 볼티모어 사례를 '주민에게 맡기면 된다'로 읽는 것이다. 이 단체는 통합 데이터 체계와 주민 연구위원회를 몇 해에 걸쳐 함께 운영했고, 그 기반이 있었기에 심사 기준을 바꿀 수 있었다.

결정권만 넘기고 정보와 지원을 주지 않으면 당사자 참여는 책임 전가가 된다. 세 번째 함정은 알라바의 9개 사업이 아직 연말까지의 시험이라는 사실을 놓치는 것이다. 성과가 확인된 모델이 아니라 시작한 실험이다. 마지막으로, 군포의 100명을 실패로 읽어서도 안 된다. 발제자 스스로 그것을 '끝이 아니라 시작 규모'라고 불렀고, 100명으로 운영 절차를 검증한 뒤 넓히자는 순서를 제안했다.

출처: 캐어유 뉴스 (한국, 2026-10) — “서비스가 부족한가, 연결이 부족한가” 군포형 통합돌봄, 지역체계로 길을 묻다 · 보건복지부 보도자료 (한국, 2026-10) — 통합돌봄의 지속가능성 위한 안정적 자원 확보와 합리적 재정분담 방안 모색 · Balance Sociosanitario (스페인, 2026-10) — Álava pone en marcha nueve proyectos comunitarios para reforzar los cuidados en tres municipios · Stanford Social Innovation Review (미국, 2026-10) — Community Governance Is Critical for Better Data-Informed Decisions

04 지역 현장 — 우리 동네를 바꾸는 법

4. 새 돈을 들여오는가, 이미 지나가는 돈의 방향을 바꾸는가 — 광명의 14개 앵커기관 협약, 로마 한 동네의 남는 빵, 그리고 디트로이트의 10억 달러

10월 13일 광명시가 주최하고 희망제작소가 주관한 '2026 광명시 지역공동체 자산화 국제포럼'에 미국과 영국과 일본의 전문가, 그리고 광명·안성·대전 중구·영암의 단체장이 모였다. 라이프인이 열흘 뒤 정리한 글은 이 포럼의 가장 큰 변화를 정책의 대상에서 찾았다. 지역에서 만든 부가 밖으로 빠져나가지 않고 지역 안에서 다시 돌게 하는 '지역공동체 부 순환' 모델을, 일부 사회적 기업을 키우는 부문 정책이 아니라 도시 경제 전체를 운영하는 원리로 옮기려 한다는 것이다. 광명시는 4월 조례로 기본계획과 평가체계의 근거를 만들었고, 교육지원청과 경찰서와 병원과 상공회의소 등 14개 기관이 참여한 앵커기관 협약을 맺었으며, 12월까지 성과지표를 만든다.

글은 돈이 지나가는 길을 소비와 조달과 금융 세 갈래로 나눴다. 소비에는 누적 발행액 1조 원을 넘긴 광명사랑화폐와 상가의 약 80%가 가맹한 영암의 지역화폐가 있다. 조달에는 관내 약 2,800개 기업의 분야별 데이터베이스를 만들기로 한 광명과 지역 업체 목록을 만드는 안성이 있다. 금융에는 금융소외계층에 최대 500만 원을 무이자·무담보로 빌려주는 영암의 기금과 지방정부 금고를 지역 금융기관과 잇자는 대전 중구의 제안이 있다. 지역화폐가 시민이 쓰는 돈을 다룬다면 조달과 금융은 공공이 이미 쓰고 맡기는 돈의 방향을 바꾼다.

새 예산이 아니라 기존의 흐름을 돌리는 방식이다. 성과 사례로 꼽힌 스코틀랜드 노스에어서 의회는 2025~2026년 외부 공급업체 지출의 약 31%인 8,520만 파운드를 관할 구역 안 업체에 썼다. 영국 프레스턴은 2012/13년 이후 5년 동안 앵커기관 지출 가운데 지역에 남은 몫이 프레스턴 안에

서는 5%에서 18.2%로, 랭커셔 전체에서는 39%에서 79.2%로 커졌다. 같은 정책도 '지역'의 경계를 어디에 긋느냐에 따라 성적표가 달라진다는 점을 글은 함께 짚었다.

로마에서는 같은 원리가 동네 빵집 크기로 나타났다. 이탈리아의 한 식품 빈곤 연구 관측소가 로마 12구 몬테베르데 누오보에서 대형마트 12곳과 동네 빵집 6곳, 모두 18개 가게를 조사했다. 18곳 가운데 17곳이 팔리지 않은 빵을 기록하고 있었고, 14곳(78%)이 그 빵을 다시 쓰거나 회수했다. 그러나 앱이나 단체를 통해 직접 나누는 곳은 7곳(39%)이었다. 연구자는 이 숫자를 조심스럽게 읽으라고 했다.

할인 앱으로 싸게 파는 것과 사회 단체에 무료로 넘기는 것은 둘 다 빵을 쓰레기에서 건지지만, 목적과 받는 사람과 지역에 만들어지는 관계가 다르고, 그중 하나만 연대의 기능을 가진다는 것이다. 대형마트는 공급자 반쯤처럼 본사 단위의 정해진 절차로 남는 빵을 처리했고, 동네 빵집은 가게 안에서 다시 쓰거나 앱에 올리거나 기부망에 넣는 식으로 훨씬 유연했다. 동네 가게는 이웃의 사정을 직접 알 수 있다는 점에서, 남는 것을 지역 안의 필요로 바로 돌리는 통로가 될 수 있다.

같은 주 미국 디트로이트에서는 정반대 방식의 지역 투자가 나왔다. 로켓 모기지 공동창업자 댄 길버트가 강변의 르네상스 센터 재개발에 10억 달러를 내겠다고 발표했다. 한때 제너럴모터스 본사였던 이 고층 건물군은 거의 비어 있다. 전체 사업비는 22억 달러에 이를 수 있다. 길버트는 이 돈을 관리할 비영리 법인을 세워 돈벌이가 아니라는 뜻을 보이겠다고 했고, 지역 자문위원회 의장은 공사 일자리 8,000개를 기대했다.

디트로이트는 2013년 재단들이 8억 1,600만 달러를 모아 시의 파산을 막은 '그랜드 바겐' 이후 대형 필란트로피와 긴 관계를 맺어 왔다. 그러나 지역 시민단체 디트로이트 액션은 2024년 보고서에서 개발업자에게 준 세금 감면으로 시가 7억 5,000만 달러에 가까운 세수를 잃었다고 지적했고, 이번 사업도 시 개발청에서 7,500만 달러를 받았으며 3억 달러가 넘는 다른 세제 혜택을 구하고 있다.

근거 — 최근 4주 동안 「지역순환경제」 이야기를 다룬 매체는 아직 한두 곳뿐이고, 아직 건수가 적어 늘고 있는지 판단하기는 이르다. 한국 매체에서는 최근 4주 2건이다.

한국 시사점 — 한국 기업의 지역 공헌 보고서는 대부분 기부액과 봉사 시간으로 채워지고, 회사가 그 지역에서 해마다 쓰는 구매 예산은 사회공헌의 언어로 다뤄지지 않는다. 그런데 광명시가 4월 조례를 만들고 병원과 상공회의소를 포함한 14개 기관과 앵커기관 협약을 맺은 것은, 지방정부가 그 구매 예산을 지역 공헌의 핵심 수단으로 보기 시작했다는 뜻이다. 지역에 큰 사업장을 둔 기업은 이 논의에서 기부자가 아니라 앵커기관으로 불릴 가능성이 높아졌다. 그 자리에서 기업이 받게 될 질문은 '얼마를 기부했는가'가 아니라 '얼마를 지역에서 샀고, 그 업체가 지역 사람을 고용했는가'다.

이 변화는 사회공헌팀 혼자 답할 수 없는 질문을 만든다. 구매와 총무와 시설 관리 부서가 같은 표를 들고 와야 답이 된다. 로마의 빵 조사가 보태는 관점은 남는 자원의 성격이다. 같은 잔반 감축이라도 할인 판매로 가면 영업이고 지역 푸드뱅크로 가면 나눔이다. 그리고 디트로이트는 투명성의 기준을 보여 준다. 큰 지역 투자일수록 주민은 들어온 돈과 함께 감면받은 세금을 계산한다. 한국에서도 대형 개발에 참여하는 기업의 사회공헌 발표가 같은 질문을 받게 될 것이다.

심층 — 지역 공헌의 단위가 '기부액'에서 '지나가는 돈의 방향'으로 옮겨 가고 있다 (한국·이탈리아·미국 · 이번 주)

왜 지금 중요한가. 세 사례는 같은 변수, 곧 지역에 돈이나 자원이 머무르게 하는 방식을 서로 다른 값으로 보여 준다. 디트로이트는 밖에서 새 돈을 크게 들여오는 방식이고, 광명은 이미 지역을 지나가는 공공과 기관의 돈의 방향을 바꾸는 방식이며, 로마는 매일 남는 자원을 지역 안의 필요로 돌리는 가장 작은 방식이다. 이 변수가 사회공헌 담당자에게 중요한 이유는 예산이 줄어드는 해에 드러난다.

기부액 중심의 지역 공헌은 예산이 줄면 함께 줄지만, 구매와 남는 자원의 방향을 바꾸는 공헌은 회사가 어차피 쓰는 돈 위에서 움직이므로 예산 삭감에 덜 흔들린다. 광명 포럼에서 대전 중구청장이 '정책 재원이 제한적'이라며 금고 연계를 제안한 것도 같은 계산이다. 한국에서 지금 이 이야기가 의미 있는 또 하나의 이유는 제도다. 8월 국회를 통과한 사회연대경제기본법의 후속 제도에서 지역 우선구매와 금고 선정의 재량을 어떻게 정하느냐가 이 방식의 크기를 정한다.

승자와 패자. 앞서가는 쪽은 자기 지출을 재고 공개한 조직이다. 노스에어서가 해마다 조달보고서에 지역 업체 지출의 규모와 비중을 싣기 때문에 31%라는 숫자가 존재하고, 그 숫자가 있기에 다음 해 목표를 세울 수 있다. 재지 않는 조직은 아무리 좋은 협약을 맺어도 무엇이 바뀌었는지 말할 수 없다. 두 번째 승자는 동네 단위의 유연성을 가진 쪽이다.

로마 조사에서 동네 빵집이 대형마트보다 남는 빵을 다양하게 처리한 것처럼, 가까운 거리의 작은 주체는 지역의 필요를 직접 알고 빠르게 반응한다. 뒤처지는 쪽은 본사 단위의 표준 절차에 묶인 대형 조직이다. 반품과 폐기의 정해진 경로는 효율적이지만 지역 안으로 자원이 돌 틈을 남기지 않는다. 또 다른 패자는 큰 기부와 큰 혜택을 한 묶음으로 내놓으면서 혜택 쪽을 설명하지 않는 쪽이다. 디트로이트 액션의 세수 손실 지적이 보여 주듯, 지역은 들어온 돈과 빠져나간 세금을 함께 계산한다.

한국 적용 — 타이밍·방법. 광명시가 12월까지 성과지표를 만드는 지금, 다른 지자체도 같은 길을 검토하고 있다. ① 사업장 단위로 '관내 구매 비율'을 한 번 쟀다 — 식자재, 청소, 시설 관리, 행사 용역, 인쇄 같은 품목별로 관내 업체에 간 금액과 비율을 적는다. 노스에어서처럼 숫자가 있어야 목표가 생긴다. ② 사업장이 있는 지자체의 앵커기관 논의

에 참여한다 — 광명시의 14개 기관 협약처럼 병원과 상공회의소가 들어가는 자리에 기업이 빠질 이유가 없다.

사회공헌팀이 아니라 구매팀이 나가야 실제 계약이 바뀐다. ③ 남는 자원의 행선지를 정한다 — 구내식당과 매장의 남는 음식, 행사 후 남는 물품, 교체되는 사무 가구가 지역 푸드뱅크나 복지관으로 가는 길을 미리 협약으로 만든다. 로마 조사가 보여 주듯 할인 판매와 무상 기부는 다른 일이다. ④ 큰 지역 투자에는 받은 혜택을 함께 공개한다 — 지역 개발에 참여하는 기업은 기부액과 함께 받은 세제·인허가 혜택을 같은 문서에 적어야 주민 신뢰를 얻는다.

농치기 쉬운 함정. '지역 뒹'을 늘리는 것이 곧 좋은 일이라는 등식은 성립하지 않는다. 광명 포럼의 글도 짚었듯, 지출이 지역 업체로 가더라도 그 업체가 지역 주민을 고용하고 정당한 임금을 주는지는 따로 확인해야 한다. 비울만 재면 지역에 주소만 둔 업체로 돈이 몰릴 수 있다. 두 번째 함정은 '지역'의 경계를 편한 대로 긋는 것이다. 프레스턴의 같은 정책이 시 경계로는 18.2%, 랭커셔 경계로는 79.2%였던 것처럼, 경계를 넓히면 숫자는 쉽게 좋아진다.

처음부터 세 단계의 경계를 함께 보고하는 편이 정직하다. 세 번째 함정은 지역 우선구매를 기업 사회공헌의 대체재로 쓰는 것이다. 관내 구매는 회사가 어차피 사야 할 것을 어디서 사느냐의 문제이고, 지역에 없는 역량을 키우는 투자나 취약 계층에 대한 직접 지원을 대신하지 못한다. 마지막으로, 디트로이트 사례를 '큰 기부는 나쁘다'로 읽어서도 안 된다. 2013년의 그랜드 바겐은 큰 기부가 아니었다면 도시가 미술관 소장품을 팔았을 상황을 막았다. 문제는 크기가 아니라 투명성이다.

출처: 라이프인 (한국, 2026-10) — 광명 국제포럼이 남긴 질문 : 사회연대경제는 어떻게 지역순환경제가 되는가 · Percorsi di Secondo Welfare (이탈리아, 2026-10) — Dal pane invenduto al welfare alimentare? Il caso di un quartiere romano · The Chronicle of Philanthropy (미국, 2026-10) — Detroit, philanthropy, and Dan Gilbert's \$1 billion pledge

05 나눔이 문화가 될 때

5. 기부가 흐르는 관을 설계하는 사람들 — 미국 기업 기부의 상위 쏠림, 영국 정부의 '비상시엔 물건 말고 돈으로', 그리고 유언대용신탁으로 유산기부를 잇는 하나증권

미국 기업 사회공헌 경영자 연합(CECP)이 10월에 낸 '숫자로 본 기부 2026'은 기업 기부가 몇몇 큰 회사에 몰리고 있다는 것을 보여 줬다. 5년 동안 조사에 참여한 기업들의 2025년 기부 중앙값은 2,960만 달러로 2021년보다 8% 적었고, 매출 대비로는 20% 줄었다. 반면 상위 25%에 들려면 최소 6,700만 달러를 내야 했고 이 문턱은 1년 사이 거의 11% 올랐다. 이들의 큰 기부 덕분에 전체 1년 중앙값은 7.5% 올랐지만, 절반 넘는 기업은 기부를 줄였다. 이 단체가 원하는 기준은 세전 이익의 1%인데, 상위 25%는 모두 1.61% 이상을 냈지만 전체 중앙값은 0.78%였다. 올해 1월 조사에서는 42%가 올해 기부를 줄일 것이라고 답했고 늘린다는 곳은 33%였다.

개인 기부에서 최고 부유층의 몫이 커지듯 기업 기부에서도 큰 회사의 몫이 커지고 있고, 그 결과 작은 지역 단체는 기업 지원을 따내기가 더 어려워진다는 것이 모금 컨설턴트의 진단이다. 그들에게는 큰 기업과 맺을 관계도, 경쟁할 인력과 노출도 없다. 여기에 올해부터 바뀐 세법이 더해졌다. 기업은 이제 이익의 1%를 넘게 기부해야 그 초과분부터 공제를 받는다. 한 컨설턴트는 기업이 세 후 비용을 갸게 유지하려고 기부를 줄이면 올해 기부가 46억 달러 줄 수 있다고 추산했다. CECP가 찾은 대응책은 기부의 경로였다. 회사가 2~3년에 한 번 기업 재단이나 기부자 조연 기금에 몰아서 넣고, 재단은 해마다 정해진 일정대로 지원을 내보내는 방식이다. 이렇게 한 기업이 해마다 직접 내는 기업보다 지역 지원을 더 꾸준히 유지했다.

영국에서는 정부가 기부의 경로를 직접 안내하기 시작했다. 10월에 시작한 '대비하라(Be Ready)' 캠페인은 가정마다 물과 식량과 손전등과 라디오를 사들치 준비하라고 권하면서, '지역사회에서 내 몫을 하라'는 항목에 기부와 봉사 안내를 넣었다. 비상시 돕고 싶은 사람은 물건을 들고 지역 센터나 대응 현장에 나타나지 말고 믿을 만한 단체를 통해 돈을 내라는 것이다. 돈은 피해자에게 '선택의 존엄'을 주고 지역 경제에 돈을 돌려준다는 이유다.

지역 비상시에는 지자체나 믿을 만한 지역 자선단체, 그리고 빠르게 움직이는 지역 중개자로 영국 지역재단 연합을, 전국 비상시에는 국가비상기금(NET)을, 해외 재난에는 재난비상위원회(DEC)를 지목했다. 기업에는 돈이 가장 좋은 도움이지만 지자체나 지역 회복력 포럼과 먼저 상의하면 전문 장비와 기술과 물류와 창고 공간을 내놓을 수 있다고 안내했다. 봉사자에게는 현장에 바로 가지 말고 지자체와 지역 단체의 요청을 기다리며, 미리 지역 모임에 가입해 두라고 권했다. 영국 모금 전문 매체는 정부가 국가 비상 대비에서 자선단체의 역할을 명시하고 시민에게 현금 기부와 봉사로 그들을 도우라고 권한 것은 새로운 일이라고 평가했다.

한국에서는 같은 주에 유산기부의 경로가 만들어졌다. 하나증권은 10월 23일 연세의료원과 유산기부 활성화 협약을 맺었다. 유언대용신탁을 활용해 고객의 자산 승계 계획에 기부를 넣고, 생전에 정한 기부 의사가 사후에도 이행되도록 돕는다. 유언대용신탁은 생전에 금융회사와 신탁계약을 맺고 사망 이후 자산을 누구에게 어떻게 넘길지 미리 정하는 제도로, 유언장과 달리 금융회사가 계약에 따라 자산을 관리하고 이전 절차를 수행한다.

하나증권은 기부 신탁 설계와 세무·법률 상담을 맡고, 연세의료원은 기부금을 의료 발전과 환자 지원에 쓴다. 지원 대상은 하나증권 고객으로 한정되지 않는다. 기사는 신탁을 쓴다고 상속 분쟁이 반드시 예방되거나 세금이 자동으로 줄지는 않으며, 유류분 같은 법적 쟁점이 생길 수 있다는 점도 함께 짚었다. 하나증권은 초록우산 등으로 협력 기관을 넓히고 있다.

근거 — 최근 4주 동안 한국의 2개 매체가 「유산기부」 이야기를 다뤘고, 직전 4주와 비슷한 수준으로 이어지고 있다. 한국 매체에서는 최근 4주 2건이다.

한국 시사점 — 한국의 기업 기부 논의는 주로 '얼마나'에 머물러 있다. 연말이면 성금 액수와 순위가 보도되고, 사회공헌 보고서는 총액과 전년 대비 증감으로 시작한다. 이번 주 세 나라의 자료는 그 앞에 놓여야 할 질문이 '어떤 길로'라는 것을 보여 준다. 미국 CECF 조사에서 기부 총액이 흔들린 해에도 지역 지원을 지킨 기업은 기부를 더 많이 한 기업이 아니라 회사와 현장 사이에 재단이라는 완충 장치를 둔 기업이었다. 사회공헌 예산이 회사 실적에 따라 해마다 출렁이는 구조라면, 그 출렁임은 고스란히 협력 복지관과 지역 단체의 다음 해 계획으로 옮겨 간다.

영국 정부의 안내는 비상시의 경로를 다룬다. 물건을 들고 현장에 나타나는 선의는 받는 쪽에 분류와 보관과 운송의 일을 남기고, 해외로 보내는 물품은 통관과 보관 비용까지 만든다. 정부가 평시에 돈과 물건과 사람이 어디로 가야 하는지를 시민에게 미리 알린 것은 그 일을 줄이는 가장 싼 방법이다. 하나증권이 10월 23일 연세의료원과 맺은 협약은 세 번째 경로, 곧 한 사람의 생애를 넘어서는 기부의 길을 금융 상품으로 만든 경우다. 세 경로 모두 기부를 한 번의 선의에서 반복 가능한 구조로 바꾸는 일이라는 점에서 같다.

 **심층 — 기부의 지속성을 정하는 것은 주는 사람의 마음이 아니라 돈이 지나가는 관의 설계다 (미국·영국·한국 · 이번 주)**

왜 지금 중요한가. 세 자료는 같은 변수, 곧 기부가 주는 사람에게서 받는 사람에게 가는 경로를 서로 다른 시간 단위로 보여 준다. CECF 사례는 몇 해 단위의 경로(출연과 지원의 주기 분리), 영국 정부 안내는 비상 며칠의 경로(물건 대신 돈, 현장 대신 중개 기관), 하나증권은 한 사람의 생애를 넘는 경로(생전 의사의 사후 집행)다. 지금 이 변수가 중요한 이유는 기부의 총량이 흔들리고 있기 때문이다.

미국 기업 절반 넘게가 기부를 줄였고 42%가 올해 더 줄이겠다고 했으며, 세법 변화가 그 감소를 더 키울 수 있다. 총량이 흔들릴 때 받는 쪽을 지키는 것은 경로의 안정성이다. CECF가 2~3년 단위로 몰아서 재단에 넣은 기업이 지역 지원을 더 꾸준히 유지했다는 발견이 그것을 보여 준다. 두 번째 이유는 받는 쪽의 존엄이다. 영국 정부가 현금 기부를 권한 이유로 '선택의 존엄'을 든 것은, 물건 기부가 받는 사람의 필요가 아니라 주는 사람의 편의에 맞춰져 있다는 오래된 비판을 정부 문서가 받아들인 것이다.

승자와 패자. 앞서가는 쪽은 출연과 집행 사이에 완충 장치를 둔 기업이다. 기업 재단이나 기부자 조인 기금을 통해 회사의 실적 변동이 받는 단체의 예산 변동으로 바로 옮겨가지 않게 한 기업은, 기부를 줄여야 하는 해에도 관계를 지킨다. 두 번째 승자는 비상시 역할이 미리 정해진 중개 조직이다. 영국 정부가 국가비상기금과 재난비상위원회와 지역 재단을 이름으로 지목한 것은 이들에게 비상시의 신뢰를 미리 몰아준 것과 같다.

세 번째 승자는 유산기부의 집행을 맡는 금융사다. 기부 의사와 자산 관리를 한 계약에 묶는 능력이 고객 관계와 사회공헌을 동시에 키운다. 뒤처지는 쪽은 작은 지역 단체다. 기업 기부가 상위에 몰리고 큰 기업이 큰 단체와 관계를 맺을 때, 관계도 인력도 노출도 없는 작은 단체는 경쟁에서 밀린다. 또 다른 패자는 비상시 물품을 모으는 데 익숙한 조직이다. 정부가 명시적으로 물건 대신 돈을 권한 이상, 물품 중심의 재난 대응은 점점 설명하기 어려워진다.

한국 적용 — 타이밍·방법. 연말 출연과 내년 예산이 정해지는 지금이 경로를 손볼 때다.

① 공익재단을 가진 기업은 출연 주기와 지원 주기를 분리한다 — 실적이 좋은 해에 더 출연해 두고 지원은 해마다 같은 일정으로 내보내는 규칙을 이사회에서 정한다. ② 작은 단체를 위한 별도 창구를 둔다 — CECF 자료가 보여 주듯 큰 기업의 지원은 큰 단체로 쏠린다. 지역 중간지원조직이나 사회복지협의회에 소액 다건 배분을 맡기면, 회사가 직접 찾기 어려운 작은 단체에 닿는다.

③ 재난 대응 약정을 평시에 맺는다 — 사업장이 있는 지자체, 지역 자원봉사센터와 함께 재난 때 회사가 낼 것(현금·물류·창고·임직원 봉사)과 연락 경로를 문서로 정한다. ④ 금융사라면 하나증권이 10월 23일 연세의료원과 맺은 협약처럼 유산기부 신탁 상품과 기부처 연계를 검토하고, 금융사가 아니라면 임직원 대상 유산기부 안내를 복지 제도와 함께 제공하는 방법을 본다.

놓치기 쉬운 함정. 기업 재단을 통한 '몰아 넣기'는 세금 계산이 앞서면 기부 시점을 회사 편의로 미루는 장치가 될 수 있다. CECF가 이 방식을 권한 근거는 받는 쪽의 안정성이었고, 그 근거가 빠지면 같은 구조가 기부 지연의 수단이 된다. 두 번째 함정은 영국 정부 안내를 '물품 기부는 무의미하다'로 읽는 것이다. 정부도 기업이 지자체와 먼저 상의하면 장비와 물류와 창고를 내놓을 수 있다고 했다. 요점은 물건이 아니라 '사전 조율 없는 물건'이다.

세 번째 함정은 유연대용신탁을 만능으로 소개하는 것이다. 기사가 짚었듯 신탁이 상속 분쟁을 반드시 막지는 않고 유류분 쟁점이 생길 수 있으며, 세제 혜택도 개별 조건에 따라 다르다. 임직원에게 안내할 때는 이 한계를 함께 알려야 한다. 마지막으로, 미국의 세법 변화는 한국 제도와 다르다. 한국 법인세법의 기부금 손금 한도 체계는 미국의 새 규칙과 구조가 다르므로, 미국의 감소 추산을 한국 기업 기부의 전망으로 옮기면 안 된다.

출처: [The Chronicle of Philanthropy \(미국, 2026-10\) — Fewer companies are doing more of the giving, and small charities could feel it](#) · [UK Fundraising \(영국, 2026-10\) — Government advises public to donate cash in civil emergencies](#) · [이넷뉴스 \(한국, 2026-10\) — 상속도 기부도 생전에 결정...하나증권, 유연대용신탁 활용 넓힌다](#)

6. 잇는 조직의 운영비는 누가 내는가, 그 뒤 — 영국의 '기반 조직 전면 점검' 서한, 미국 작은 단체의 예산 28% 손실, 토스카나의 연료비 경고, 그리고 대전의 '운영비 0원'

지난 호 첫 꼭지는 영국에서 반세기 동안 모금가와 지역 단체를 가르쳐 온 사회변화디렉토리(DSC)가 청산 절차에 들어갔고, 자선위원회 위원장이 기반 조직들의 연이은 폐업을 '조용한 지진의 전조'라고 불렀다는 소식을 전했다. 이번 주 그 흐름은 정부를 향한 요구로 한 걸음 나아갔다. 영국 자선단체 차터패스가 조직한 공개 서한이 지난달 취임한 시민사회 담당 장관에게 보낼 서명을 모으고 있다. 서한은 시민사회위원회가 잉글랜드 전역의 시민사회 기반 조직을 점검해 달라고 요구했다. 단체들이 기대는 전국·광역·지역 단위의 기반 조직을 지도로 그리고, 취약해지는 곳과 중복된 곳을 찾고, 정부와 재단과 기업과 분야 자신이 각각 어떤 역할을 해야 하는지 실무적인 권고를 내라는 것이다.

서한은 이것이 '고립된 폐업의 연속이라기보다 기반 전체에 대한 경고'로 보이기 시작했다고 썼다. 기반 조직 하나가 수백 개 단체를 강하게 만들기 때문에 그 손실의 승수 효과가 크다는 것이다. 지난달 문을 닫겠다던 전문 봉사 중개 단체 리치 볼런티어링이 자금 제공자 8곳과 익명 기부자의 50만 파운드 가까운 약정으로 살아난 것은 낙관할 이유였지만, 위기 때마다 구조에 나서는 방식이 시민사회 기반을 지키는 모델이 될 수는 없다고 했다.

서한은 작은 단체가 지원금을 신청할 때 같은 기본 정보와 실사 서류를 매번 새로 내지 않도록 한번 낸 정보를 여러 신청에 다시 쓰는 표준화·중앙화 방식을 검토하라고 했고, 작은 단체에게 서류 부담을 줄이는 것은 편의가 아니라 사명에 쓸 시간을 돌려주는 일이라고 썼다. 기업에도 역할을 요구했다. 정부가 고용주와 직능 단체와 함께 '기업 봉사 챌린지'를 만들어 참여를 재고, 직무 기반 봉사를 쉽게 만들고, 관련 봉사를 직업 능력 개발로 인정하게 하라는 것이다.

미국에서는 연방 지원 중단이 작은 단체에 남긴 상처가 처음으로 숫자로 정리됐다. 어번 연구소의 두 보고서에 따르면 정부 지원을 받는 단체의 절반 가까이가 2025년 적어도 한 번 공공 지원 중단을 겪었다. 큰 단체가 중단을 겪을 가능성은 더 높았지만 타격은 작은 단체에 더 컸다. 연간 지출 5

만~9만 9천 달러의 단체 가운데 중단을 겪은 곳은 예산의 중앙값 28%를 잃었고, 100만 달러 이상의 단체는 5~9%였다.

중단을 겪은 단체는 수입의 평균 42%를 공공 재원에 기대고 있었다. 이들은 돈을 빌리거나 적립금을 털거나 급여를 동결하거나 직원을 줄였고, 프로그램을 줄인 단체의 절반 넘게가 인원을 줄였다. 채용 계획을 가진 단체는 2024년 말 57%에서 2026년 초 38%로 떨어졌다. 캘리포니아 비영리 연합의 대표는 흔히 말하는 석 달에서 여섯 달치 적립금으로는 지금 같은 상황을 버티기에 전혀 부족하다는 것을 배우고 있다고 말했다.

이탈리아 토스카나에서는 다른 원인이 같은 자리를 때렸다. 7,750개 단체를 대표하는 토스카나 제3섹터 포럼의 대변인은 연료비가 지금 수준에 머물면 단체들이 매일 제공하는 서비스의 20~21%를 포기해야 할 수 있다고 경고했다. 거동이 불편한 사람의 이동과 노인 동행, 물품 배분, 찾아가는 서비스처럼 연료 없이는 안 되는 일들이다. 공공 계약으로 일하는 사회적 협동조합은 계약 단가가 실제 비용을 따라가지 못해 더 어렵다고 했다. 한국의 같은 주에는 대전의 장애인주간보호센터에서 같은 구조가 드러났다.

한국NGO신문에 따르면 대전시의 2026년 사회복지 예산안은 3조 187억 원으로 전년보다 678억 원(2.3%) 늘었지만, 보조금 증액분의 85% 이상이 기본급 인상과 호봉 승급 같은 인건비 상승분으로 자동 흡수된다. 장애인에게 직접 돌아갈 프로그램 운영비와 환경 개선비는 몇 해째 사실상 0원에 가까운 증액률이라고 한 시설장은 말했다. 부족한 운영비를 메우려고 센터들은 이용 가정에 월 10만~30만 원의 자부담을 청구하고 후원처를 찾아다니며, 사회복지사들은 돌봄 외에 이용료 독촉과 공모사업 신청에 시간을 쓴다.

근거 — 최근 4주 동안 이탈리아의 5개 매체가 「Terzo settore」 (제3섹터) 이야기를 다뤘고, 직전 4주와 비슷한 수준으로 이어지고 있다.

한국 시사점 — 영국과 미국과 이탈리아와 대전의 이야기는 원인이 다 다르다. 영국은 수입 모델의 붕괴, 미국은 정치적 지원 중단, 이탈리아는 연료비, 대전은 인건비가 증액분을 다 흡수하는 보조금 구조다. 그런데 무너지는 자리는 같다. 사업비가 아니라 단체가 굴러가게 하는 운영비다. 기업 사회공헌 협약은 사업비 중심으로 짜이기 쉽고, 운영비는 '간접비'라는 이름으로 작게 묶이거나 빠지기 쉽다. 대전시의 2026년 사회복지 예산안이 678억 원 늘었는데도 장애인주간보호센터가 겨울 난방비를 걱정하고 사회복지사가 후원처를 찾아다니는 곁에서 기업 후원이 행사 물품에 머문다면, 단체의 가장 급한 구멍은 그대로 남는다.

영국 서한의 두 가지 제안은 한국 기업이 바로 쓸 수 있다. 하나는 작은 단체의 서류 부담을 줄이는 것이다. 기업 공모마다 다른 양식과 다른 증빙을 요구하는 대신, 지역 사회복지협의회나 공동모금회의 기존 실사 결과를 인정하는 방식을 검토할 수 있다. 다른 하나는 직무 기반 봉사를 운영 역량 지원으로 돌리는 것이다. 회계와 인사와 정보 시스템 담당 임

직원이 작은 단체의 행정 부담을 덜어 주는 프로보노는 돈 없이도 운영비를 아끼는 지원이다.

🔒 심층 — 위기의 원인은 매번 다르지만 무너지는 자리는 늘 같다. 운영비를 '사업 실패를 막는 보험'으로 다시 쓰는 일 (영국·미국·이탈리아·한국 · 지난 호에 이어)

왜 지금 중요한가. 지난 호에는 영국 한 나라의 기반 조직이 흔들리는 장면이었다면, 이번 주에는 네 나라에서 서로 다른 원인으로 같은 자리가 무너지는 장면이 나왔다. 이 흐름이 지난 호보다 강해지고 있다고 말할 수 있는 근거는 두 가지다. 첫째, 영국에서 개별 폐업의 뉴스가 정부에 대한 구조적 점검 요구로 옮겨 갔다. 업계가 이것을 더는 개별 조직의 경영 실패로 보지 않는다는 뜻이다. 둘째, 미국 어번 연구소의 숫자는 충격이 크기에 반비례해 떨어진다는 것을 처음으로 보여 줬다.

큰 단체는 5~9%, 작은 단체는 28%다. 같은 충격이 작은 단체에서 세 배에서 다섯 배 크게 작동한다. 그런데 기업의 사회공헌은 대개 이 작은 단체들을 통해 지역에 닿는다. 기업이 운영비를 외면하는 동안, 기업 사회공헌의 배달망이 가장 약한 고리부터 끊기고 있다. 대전의 사례는 이것이 해외의 일이 아니라는 것을 보여 준다. 공공 예산이 늘어도 운영비는 늘지 않는 구조가 한국에도 있다.

승자와 패자. 앞서가는 쪽은 운영비를 지원의 중심에 둔 자금 제공자다. 같은 주 미국 포드 재단은 새 전략을 발표하며 더 크고 더 긴 일반 운영 지원을 약속했고, 가장 회복력 있던 지원 단체는 유연한 자금을 가진 곳이었다고 말했다. 리치 볼런티어링을 살린 8곳의 자금 제공자도 같은 계산을 했다. 두 번째 승자는 서류 부담을 줄이는 자금 제공자다.

영국 서한이 제안한 '한 번 내고 여러 번 쓰는' 실사 방식은 작은 단체가 공모마다 쓰는 시간을 사명에 돌려준다. 뒤처지는 쪽은 수입원이 하나뿐인 단체다. 미국에서 중단을 겪은 단체가 수입의 42%를 공공 재원에 기뒀던 것처럼, 한 경로에 기댄 조직은 그 경로가 끊기는 날 버티지 못한다. 또 다른 패자는 운영비를 간접비로만 보는 기업 사회공헌이다. 그런 기업은 협력 단체가 무너졌을 때 다른 단체를 찾느라 그동안 쌓은 지역 관계를 잃는다.

한국 적용 — 타이밍·방법. 내년 협약을 갱신하는 연말이 손덜 때다. ① 협약 예산에 운영비 항목을 따로 둔다 — 대전 장애인주간보호센터처럼 프로그램 운영비가 몇 해째 늘지 않은 단체라면, 난방비와 차량 연료비와 행정 인력 같은 항목을 사업비와 분리해 지원한다. ② 다년 협약으로 바꾼다 — 한 해짜리 협약은 단체가 사람을 뽑지 못하게 만든다. 미국 단체의 채용 계획이 57%에서 38%로 떨어진 이유가 불확실성이었다.

③ 실사 서류를 줄인다 — 지역 사회복지협의회나 사회복지공동모금회의 기존 검증 결과가 있는 단체에는 회사 자체 증빙을 최소화한다. ④ 회계·인사·정보기술 직무의 프로보노를 협력 단체의 행정 부담에 연결한다. 2번 꼭지에서 다룬 직무 기반 봉사가 가장 큰

효과를 내는 자리다. ⑤ 적립금 지원을 검토한다 — 캘리포니아 비영리 연합 대표의 말처럼 석 달에서 여섯 달치 적립금으로는 부족한 시대라면, 사업비 대신 단체의 비상 적립금을 일정액 만들어 주는 지원도 선택지다.

농치기 쉬운 함정. 운영비 지원은 성과를 보여 주기 어렵다. 사진이 남지 않고 수혜자 숫자로 환산되지 않는다. 그래서 운영비 지원을 결정한 담당자는 다음 해 성과 보고에서 곤란해진다. 이 함정을 피하려면 운영비 지원의 성과를 '무너지지 않은 것'으로 정의하는 언어를 처음부터 경영진과 맞춰 뒤야 한다. 단체가 사람을 지켰는가, 서비스를 끊지 않았는가가 지표다. 두 번째 함정은 운영비를 지원하면서 사업 계획서 수준의 증빙을 요구하는 것이다.

그러면 운영비 지원이 또 하나의 서류 부담이 된다. 세 번째 함정은 네 나라의 원인을 하나로 뭉뚱그리는 것이다. 영국의 수입 모델 붕괴와 미국의 정치적 중단과 토스카나의 연료비와 대전의 보조금 구조는 처방이 다르다. 한국에서 기업이 메울 수 있는 것은 대전형의 운영비 공백이고, 보조금 구조 자체는 지자체와 정부가 풀어야 할 일이다. 기업이 그 공백을 영구히 메우는 구조가 되면 공공의 책임이 흐려진다.

출처: Third Sector (영국, 2026-10) — [Charities minister and Civil Society Council urged to review voluntary sector infrastructure](#) · [The Chronicle of Philanthropy](#) (미국, 2026-10) — [Federal cuts took a big bite out of small charities: a median 28% of their budgets](#) · [Vita](#) (이탈리아, 2026-10) — [Caro carburante, Forum Terzo Settore Toscana: «A rischio il 20% dei servizi offerti ogni giorno»](#) · 한국NGO신문 (한국, 2026-10) — ["보조금은 늘었다는데 운영비는 0원"...](#) 대전시 장애인주간보호센터 사회복지사들, 서류와 독촉 속에 '탈진' · [The Chronicle of Philanthropy](#) (미국, 2026-10) — [The Ford Foundation will throw more weight behind democracy](#)

06 먼저 온 단서 — 짧게 짚어 두는 것들

호주의 기부 문화는 '필란트로피 문제'인가 '소속감 문제'인가 (호주) — 올해 호주 필란트로피 협회 총회를 다녀온 국제 기부 연결망의 대표는, 호주인의 자선 기부 1달러 가운데 해외로 가는 돈이 약 10센트뿐이라는 추정을 들며 질문을 던졌다. 2025년 세계 기부 보고서에서 나이지리아 사람은 소득의 평균 2.83%를 기부했는데 호주는 0.73%였다. 협회 대표는 개막 연설에서 너그러움은 연결에서, 연결은 소속감에서 나온다고 말했다. 기부를 늘리는 일이 결국 '우리'의 범위를 넓히는 일이라는 진단이다.

출처: [Alliance Magazine](#) (영국, 2026-10) — [Does Australia have a philanthropy problem or a belonging problem?](#)

호텔 총지배인 30명이 8킬로미터 도전으로 가정폭력 단체를 돕다 (호주) — 아코르의 태평양 지역 총지배인과 고위 리더 30명이 10월 15일 멜버른에서 얼음물 목욕과 스포츠와 무음 디스코를 포함한 15개 활동을 거치는 8킬로미터 기업 도전 행사에 참여해 1만 4,282호주달러를 모았다. 돈은 가정폭력 대응 단체 DV 컬렉티브로 간다. 회사는 이 행사를 지역사회 참여와 직원 웰빙 사업의 일부로 소개했다. 경영진이 먼저 몸으로 참여하는 형식이다.

출처: [TTG Asia \(싱가포르, 2026-10\) — Accor leaders take on Melbourne charity challenge](#)

두바이, 국내 자선단체 11곳에 1억 5천만 디르함 (아랍에미리트) — 두바이 통치자가 2015년 세운 무함마드 빈 라시드 글로벌 이니셔티브가 아랍에미리트에 기반을 둔 자선단체 11곳에 1억 5천만 디르함(약 4,080만 달러)을 지원한다. 식량은행과 의료 연구 재단과 가자 지구 민간인 지원 사업이 포함됐다. 이 기관은 지난해 122개국 1억 6,500만 명에게 23억 디르함을 썼다. 국가 단위 필란트로피 기관이 자국 단체 여럿에 한꺼번에 배분하는 방식이다.

출처: [The National \(아랍에미리트, 2026-10\) — Dubai pledges Dh150m to support humanitarian campaigns across UAE](#)

직원 30%가 봉사에 참여한 은행, 이제 '몇 명에게 닿았나'에서 '무엇이 바뀌었나'로 (아르헨티나) — 아르헨티나 갈리시아 은행은 2026년 금융 교육 사업으로 3만 명의 청년이 온라인 과정을 이용하고 8,000명이 인증을 받았으며, 직원 봉사자 약 200명이 6,000명의 청년에게 강의했다고 밝혔다. 올해 직원의 30%가 회사 봉사 프로그램에 참여했다. 이 봉사의 뿌리는 2001년 아르헨티나 경제 위기 때 직원들이 스스로 만든 연대 활동이다. 매체는 참여 인원과 교육 인원에서 실제 저축·계획 습관의 변화 측정으로 넘어가는 것이 다음 과제라고 짚었다.

출처: [ComunicaRSE \(아르헨티나, 2026-10\) — Banco Galicia refuerza su apuesta por la educación financiera y alcanza a 30.000 jóvenes en 2026](#)

"경제계는 사회 결속의 위기에서 발을 뺄 수 없다" (프랑스) — 10월 17일 프랑스 전역의 시위 이후, 프랑스의 지속가능 금융 전문가 필리프 자우아티는 기후 문제에서 '행동하지 않는 비용이 행동하는 비용보다 크다'는 논리가 기업을 움직였듯, 사회 결속도 같은 논리로 다뤄야 한다고 말했다. 폭동이 일어나면 가게가 털리고 영업이 멈춘다는 것이다. 그는 고용 불안과 임금과 사업장 이전이 결속에 영향을 준다면 기업이 그 책임에서 벗어날 수 없다고 했고, 직원 임금을 올린 BNP 파리의바의 결정을 좋은 예로 들었다.

출처: [Novethic \(프랑스, 2026-10\) — 17 octobre : "Le monde économique ne peut pas se dédouaner" de la crise de la cohésion sociale, selon Philippe Zaouati](#)

봉사 현장에 인공지능을 쓸 때 무엇을 넣으면 안 되나 (독일) — 독일 노르트라인베스트팔렌주의 시민참여 지원 기관이 11월 11일 무료 웹세미나를 열어, 봉사 단체가 인공지능을 쓸 때 지켜야 할 개인정보 보호와 저작권 문제를 다룬다. 어떤 정보를 절대 인공지능에 넣어서는 안 되는지를 구체적인 예로 보여 주고, 단체들이 가진 질문에 그 자리에서 답한다. 봉사 단체의 디지털 전환이 법적 안전을 함께 챙기는 단계로 들어섰다.

출처: [Fundraiser-Magazin \(독일, 2026-10\)](#) — [KI im Ehrenamt: Datenschutz & Co. im Blick](#)

고등학생 140명이 지역 기업과 함께 '젊은 세대가 남는 동북'을 설계하다 (일본) — 10월 3일 센다이에서 동북 6개 현 24개 학교 고등학생 140명이 지역 은행과 철도 자회사와 지역 신문사와 취업 정보 회사의 강연을 듣고 지역 과제를 논의했다. 한 팀은 고등학생을 축제 봉사자로 부르고 참가자에게 노점 쿠폰을 주며, 대학생에게는 노점과 장인 일을 돕는 체험형 아르바이트로 후계자 부족을 풀자고 제안했다. 지역 기업이 청소년의 지역 참여에 강연자이자 과제 출제자로 들어간 형식이다.

출처: [Sustainable Brands Japan \(일본, 2026-10\)](#) — [地域の未来を自分たちの手で描く
東北6県の高校生140人が議論](#)

운영 법인이 다른 어린이집 네 곳이 토요일 보육을 한곳에 모았다 (일본) — 후쿠시마현 고리야마시의 민간 보육시설 61곳으로 이뤄진 보육원협회가 9월 세 번의 토요일에 법인이 서로 다른 4개 시설의 아이를 한 시설에 모아 돌보는 '공동 보육'을 시험했다. 평일의 20~30%만 이용하는 토요일 보육의 부담을 나누려는 것으로, 시설마다 보육교사 한두 명이 쉴 수 있었다. 시는 모든 보호자의 동의와 추가 비용 없음을 조건으로 지침을 만들었고, 맡기는 시설은 받는 시설에 하루 5,800엔과 식비를 낸다. 법인의 경계를 넘는 협력은 일본에서도 드물다.

출처: [福祉新聞 \(일본, 2026-10\)](#) — [土曜に共同保育 法人の垣根越えて試行〈郡山市保育園協会・福島〉](#)

은퇴한 공무원이 그린 수채화로 장애 아동을 돕는 전시 (말레이시아) — 말레이시아 투자개발청 부청장 출신의 76세 화가 여테크차이가 시작한 자선 전시 '아트포굿'이 올해 다섯 작가의 120여 점으로 커졌다. 2018년 첫 전시에서 25만 링깃 넘게를 모아 80%를 중증 장애 아동 재활 단체와 루푸스 환자 단체에 보냈다. 올해는 발달 지연 진단을 받은 8세 작가의 그림도 걸렸고, 이미 팔린 작품의 수익으로 그 아이의 맞춤형 휠체어 비용을 댔다. 한 법학 교육기관이 전시의 물류와 법무와 홍보를 맡는다.

출처: [Options - The Edge Malaysia \(말레이시아, 2026-10\)](#) — ['Art4Good: Painting from the Heart' at Bangsar Shopping Centre is raising funds for charity](#)

한 사람의 후원자가 15년 만에 떠날 때 — 시드니 하버 오페라의 후원 교체 (호주) — 일본의 자선가 한다 하루히사가 세운 국제예술문화재단이 오페라 오스트레일리아와의 15년 후원 관계를 올해 12월 31일로 끝낸다. 2012년 시드니 하버 야외 오페라를 함께 세운 이 재단은 15년 동안 1,500만 호주달러 넘게를 냈는데, 해마다 약 100만 달러로 거의 같은 금액에 머무는 동안 제작비는 크게 올랐다고 현지 경제지는 전했다. 내년 공연은 이름에서 후원자의 이름을 떼고 은행 HSBC를 주 후원사로, 주 정부 관광청을 함께 두고 이어진다. 한 후원자에게 기댄 대형 행사가 후원 교체를 어떻게 건너는지 보여 주는 사례다.

출처: [ArtsHub Australia \(호주, 2026-10\) — Opera Australia loses major philanthropist's support, but harbour shows will go on](#)

비영리 단체의 정보기술 비용도 기부금이다 — 할인을 찾아 아낀 돈을 보안에 (한국) — 아름다운재단의 정보기술 담당자가 비영리 단체가 결제 전에 할인 프로그램부터 찾는 법을 정리했다. 테크숍 코리아에서 단체 인증을 한 번 받아 두면 여러 프로그램을 한곳에서 신청할 수 있고, 재단은 이곳에서 클라우드 크레딧 연 2,000달러를 받았다. 1인당 월 10만 원짜리 서비스를 직원 70명이 쓰며 절반을 아끼면 한 해에 큰돈이 남는다는 계산이다. 담당자는 그렇게 아낀 돈을 기부자와 지원자의 정보를 지키는 보안에 쓰자고 했다. 운영비가 빠듯한 단체에 기업 정보기술 부서가 건넬 수 있는 도움이 무엇인지도 함께 보여 준다.

출처: [아름다운재단 \(한국, 2026-10\) — 비영리단체 IT 담당자가 전하는 비용 절감과 보안 이야기](#)

60세 이상 넷 중 하나는 함께 있어도 외롭다 (스페인) — 보안 기업 베리슈어의 재단이 낸 두 번째 고독 보고서에 따르면 스페인 60세 이상의 25%가 곁에 사람이 있어도 외롭다고 답했고, 33%는 어떤 모임이나 공동체에도 속하지 않는다고 느꼈다. 활동에 참여한다는 사람은 많았지만 '무언가의 일부라고 느끼게 하는 활동'에 참여한다고 확실히 답한 사람은 32%였다. 보고서는 참여와 소속이 같지 않다면, 예방에는 기업과 행정과 사회단체가 함께 나서야 한다고 했다.

출처: [Corresponsables \(스페인, 2026-10\) — El 25% de mayores de 60 años en España sufre soledad pese a tener compañía, revela Fundación Verisure](#)

07 이번 호 전망

첫 꼭지에서 다룬 고령층의 디지털 입구 문제와 이어지는 전망이다. 고령자 돌봄 기술이 국내 지면에 얼마나 빠르게 들어오는지를 연말까지 지켜본다.

이번 호 전망 — 해외에서 빠르게 늘고 있는 '제론테크' 이야기가 12월 말까지 국내 매체 2곳 이상에서 기사 11건 이상으로 다뤄진다 — 가능성 39% (판정: 2026-12-31까지 · 국내 매체 기사 제목 기준 11건·2곳, 2026년 10월 25일 이후 게재분)

08 편집장의 글

① 문의 개수를 세는 일

이번 호 첫 꼭지와 셋째 꼭지는 같은 질문을 서로 다른 크기로 던진다. 사람이 참여하는 자리에 이르는 길이 몇 개이고 누가 그 길을 지키느냐는 질문이다. 미국에서는 봉사하고 싶었지만 못 한 사람이 실제로 한 사람보다 많았고, 그중 절반 넘게가 방법을 몰랐다. 한국 80세 이상의 절반 가까이는 앱으로만 열리는 모임 앞에서 문을 찾지 못한다. 그리고 군포에서는 돌봄이 필요한 1만 1,336명을 서비스에 잇는 조정자가 모자라 100명에서 출발했다.

셋 모두 빠진 것은 서비스도 의지도 아니라, 사람과 자리 사이를 잇는 일이었다. 그런데 이 잇는 일은 예산서에서 가장 보이지 않는 줄이다. 행사비와 물품비는 이름이 있지만 안내하는 사람과 조정하는 사람의 뒤편은 대개 이름이 없다. 내년 사회공헌 계획서에 '연결'이라는 이름의 줄을 하나 만들어 보기를 권한다. 그 줄이 비어 있는지 차 있는지만으로도 프로그램이 누구에게 닿을지가 미리 보인다.

② 회사가 이미 가진 것

둘째 꼭지와 넷째 꼭지는 사회공헌을 새로 만드는 것이 아니라 회사가 이미 가진 것의 방향을 바꾸는 일로 본다. 스타벅스는 매일 하는 채용 면접을 특성화고 학생 앞에 그대로 옮겼고, 나투르지는 사이버보안과 인사 실무를 청년 직업 교육에 가져갔다. 광명의 14개 앵커기관은 이미 쓰고 있는 구매 예산이 지역 안에서 돌게 하려 하고, 로마의 동네 빵집은 매일 남는 빵을 이웃의 식탁으로 돌릴 수 있는 자리에 있다.

이 방식의 장점은 예산이 줄어드는 해에도 멈추지 않는다는 것이다. 회사가 어차피 하는 일과 어차피 쓰는 돈 위에서 움직이기 때문이다. 다만 한계도 분명하다. 직무 기반 봉사는 채용 홍보로, 지역 구매는 주소만 둔 업체로 새기 쉽다. 그래서 두 방식 모두 받는 쪽이 무엇을 얻었는지를 따로 재야 한다. 특성화고 학생이 근로계약서 읽는 법을 배웠는지, 관내 업체가 지역 주민을 고용했는지가 그 잣대다.

③ 무너지지 않은 것을 성과로 부르는 언어

다섯째 꼭지와 여섯째 꼭지는 지난 호 첫 꼭지의 질문을 이어 간다. 사회공헌이 현장에 닿게 하는 조직을 누가 받치느냐는 질문이다. 영국에서는 개별 폐업의 뉴스가 정부에 대한 전면 점검 요구로 바뀌었고, 미국 작은 단체는 같은 충격에서 큰 단체의 서너 배를 잃었으며, 대전의 장애인주간보호 센터는 늘어난 보조금이 인건비에 다 흡수된 채 겨울을 맞는다. 한편 미국 기업 기부는 상위에 몰리고, 그 쓸림은 바로 이 작은 단체들에게서 기업 지원을 멀어지게 한다.

두 꼭지가 이어지는 지점은 기부 경로다. 회사의 실적 변동이 받는 단체의 예산 변동으로 바로 옮겨 가지 않게 하는 관을 설계할 수 있는가. 기업 재단을 통한 주기 분리, 다년 협약, 운영비 항목, 서류 부담 축소는 모두 그 관의 부품이다. 남는 과제는 언어다. 운영비 지원의 성과는 사진으로 남지 않는다. 협력 단체가 올해 사람을 지켰고 서비스를 끊지 않았다는 것, 무너지지 않은 것을 성과라고 부를 수 있는 말을 경영진과 미리 맞춰 두는 일이 이번 겨울 사회공헌 담당자의 몫이다.

본 자료는 문화미래기획자 정현영이 연구용으로 AI와 함께 만들었습니다.

2026년 10월 5주 · 전문가판