COMMUNITY IMPACT · WEEKLY INTELLIGENCE BRIEFING

커뮤니티 임팩트

사회공헌을 실행으로

목차

This Week Point 3

01 이번 주 헤드라인 4

1. 단체를 찾는 길에 인공지능이 들어섰다 — 미국 기부자의 검색은 '목록'에서 '판결'로, 영국 재단의 신청서는 서로 닮아 가고, 한국 비영리는 '도로 없는 자동차' 앞에 섰다 4

02 임직원이 움직인다 — 자원봉사·프로보노 7

2. 봉사자에게 무엇을 맡기나 — 근무표까지 똑같으면 봉사가 아니라는 이탈리아 대법원, 은퇴자의 40년 눈썰미를 일손으로만 쓰는 단체, 그리고 매주 빵을 굽고 안부를 묻는 서울의 120명 7

03 함께 푸는 문제 — 협력적 거버넌스 10

3. 의제는 누가 정하고 누가 옮겨 적나 — 주민 8,500명이 쓴 갤버스턴의 78개 과제, 현장 전문가 100명에게 물은 사랑의열매의 104개 징후, 그리고 10년 동안 청년 3,257명을 지역 기업 72곳에 이은 이탈리아 비엘라 10

04 지역 현장 — 우리 동네를 바꾸는 법 13

4. 잇는 조직이 예산서에서 지워질 때, 그 뒤 — 경기도 사회적경제원의 '사업비 0원', 60년 된 에식스 지원 기관의 법정관리, 그리고 30여 개 지역 사업의 울타리를 접는 미국 재단 13

05 나눔이 문화가 될 때 17

5. 답례품이 부른 돈은 기부인가 — 일본 고향납세 18년의 '90%는 절세와 답례품', 시부야에서 비영리 기금으로 이어진 길, 그리고 답례품을 늘리는 포항과 기금의 쓰임을 정한 논산 17

6. 큰돈이 판을 다시 짤 때 작은 단체는 어디에 서나 — 19개 분야를 7개로 줄이고 긴 지원을 늘리는 포드 재단, 7.3% 늘린 1억 6,100만 유로의 토리노 재단, 그리고 '누가, 언제 정하나'를 묻는 3천억 달러의 약속 20

06 먼저 온 단서 — 짧게 짚어 두는 것들 23

07 지난 전망 점검 27

08 이번 호 전망 27

09 편집장의 글 28

① 누가 목록을 쓰는가 28

② 일손 너머를 맡기는 일 28

③ 울타리를 치는 비용 28

THIS WEEK POINT

기부자와 단체 사이에 인공지능이 들어서면서, 단체를 찾는 길은 좁아지고 지원서는 서로 닮아 가기 시작했다. 미국에서 비영리 단체 24곳의 웹사이트로 오는 검색 유입은 2025년 첫 10개월 동안 전년보다 35% 줄었고, 인공지능이 추천하는 단체는 분야마다 약 100곳으로 몰렸다. 등록된 비영리 조직이 190만 곳이 넘는 나라에서다. 영국에서는 조사에 응한 재단과 기금 38곳 가운데 34%가 받는 신청서의 내용이 비슷해졌다고 답했고, 한국 비영리 종사자의 92.7%가 인공지능을 쓰지만 조직 차원에서 들인 곳은 26.8%에 그쳤다.

지난 호에 이어, '잇는 조직'의 위기가 이번 주에는 예산서와 조직도로 옮겨 왔다. 경기도는 사회혁신경제국을 없애는 조직개편안을 입법예고했고, 경기도사회적경제원의 목적사업비를 82억 7,600만 원에서 0원으로 잡은 내년 예산 1차 편성안을 도의회에 보고했다. 마을공동체지원센터 운영비는 20억 원에서 8억 원, 다시 5억 원으로 줄어드는 흐름이다. 영국 에식스에서는 60년 가까이 지역 단체를 도운 Community360이 법정관리에 들어가고, 미국에서는 30여 개 지역 사업의 법적·재정적 울타리였던 재단이 그 역할을 접는다.

기부를 부르는 장치가 기부의 뜻을 바꾼다는 경고가 일본에서 한국으로 건너왔다. 일본 고향납세는 18년 만에 개인 기부의 60% 넘게를 차지할 만큼 커졌지만, 이용자의 90% 이상이 절세와 답례품을 목적으로 든다. 같은 시기 한국에서는 포항시가 고향사랑기부제 답례품 9개를 새로 골랐고, 논산시는 내년 기금사업 18건을 확정했다. 일본 쪽 전문가의 조언은 하나였다. 이 돈이 진짜 기부로 자라려면 지자체가 비영리와 손을 잡아야 한다.

01 이번 주 헤드라인

1. 단체를 찾는 길에 인공지능이 들어섰다 — 미국 기부자의 검색은 '목록'에서 '판결'로, 영국 재단의 신청서는 서로 닮아 가고, 한국 비영리는 '도로 없는 자동차' 앞에 섰다

지난 호 이 지면은 봉사하고 싶은 사람이 들어갈 문을 찾지 못한다는 미국과 이탈리아의 숫자를 전했다. 이번 주에는 그 문 앞에 새로운 문지기가 섰다. 스탠퍼드 사회혁신 리뷰에 실린 글은 처음 기부를 해 보려는 한 사람을 상상한다. 아이들이 예방 가능한 원인으로 숨진다는 기사를 읽고 돕고 싶어진 사람이다. 몇 년 전이었다면 그는 검색창에 어디에 기부해야 하느냐고 묻고, 긴 링크 목록을 한 시간쯤 훑으며 평가 기관의 등급과 연차보고서와 동네 단체를 비교했을 것이다. 지금 그는 인공지능 대화창에 묻는다. 여러 도구의 답은 조금씩 달라도 결국 같은 몇 곳으로 모이고, 하나만 고른다면 여기라는 문장으로 끝난다. 필자들은 검색이 기부자에게 메뉴를 건넸다면 인공지능은 판결을 건넨다고 썼다.

숫자로 보면 이 변화는 이미 시작됐다. 비영리 디지털 컨설팅사 M+R의 2026년 벤치마크 조사에서 단체 180곳의 검색 유입은 2025년 내내 줄었고, 블루스테이트가 지켜본 단체 24곳의 웹사이트 검색 유입은 2025년 첫 10개월 동안 전년 같은 기간보다 35% 줄었다. 사람들이 기부할 곳을 덜 찾는 것이 아니라 더 적은 단체의 사이트에 도착하고 있다는 뜻이다. 홀웨일이 여러 인공지능 모델의 단체 추천을 평가해 보니 추천 목록은 분야마다 약 100곳의 큰 단체로 몰렸다.

미국에 등록된 비영리 조직은 190만 곳이 넘는다. 기빙컴퍼스가 채리티내비게이터 사이트 안에서 석 달 동안 시험한 인공지능 검색에는 2만 2천 건이 넘는 질문이 들어왔는데, 약 80%가 단체 이름이 아니라 풀고 싶은 문제로 시작했고, 인공지능 검색을 쓴 사람은 쓰지 않은 사람보다 두 배의 비율로 기부를 마쳤다. 잘 설계된 인공지능은 결심을 앞당긴다. 그래서 그 짧은 목록에 누가 오르느냐가 전보다 훨씬 무거워졌다.

문지기는 기부자 쪽에만 서 있지 않다. 아름다운재단 기부문화연구소는 이번 주 돈을 나누는 쪽의 변화를 정리했다. 미국의 비영리 정보기관 캔디드가 2024년 재단 504곳에 물었을 때, 인공지능으로 쓴 신청서를 받아들일지 아직 정하지 못했다는 곳이 67%였다. 2025년 529곳 조사에서 인공지능으로 신청자를 심사하거나 지원 대상을 정한다는 재단은 1%였다.

영국 채리티 디지털 기술 보고서에서는 지원사업을 하는 123곳 가운데 재단과 기금 38곳의 58%가 인공지능이 신청서를 바꾸고 있다고 답했다. 신청 건수가 늘었다는 곳이 37%, 내용이 반복되거나 비슷해졌다는 곳이 34%였다. 신청자에게 인공지능을 썼는지 공식적으로 묻는 기관은 7%뿐이었다. 신청서가 모두 비슷하게 잘 쓰이면 오히려 어느 사업을 지원할지 가리기 어려워지고, 인공지능을 쓸 여력이 없는 작은 풀뿌리 단체가 불리해질 수 있다는 걱정도 함께 나왔다.

한국 현장의 모습은 쓰는 사람은 많은데 조직이 따라오지 못하는 쪽에 가깝다. 연구소가 올해 4월 비영리 종사자를 조사했을 때 92.7%가 인공지능을 쓰고 있었지만, 조직 차원에서 도입한 비율은 26.8%였다. 연구소가 함께 소개한 아시아 필란트로피 소사이어티 센터의 보고서는 제목부터 '도로 없는 자동차'다. 아시아·태평양의 공익 목적 인공지능 사례 220건과 42개 기관 인터뷰를 살핀 이 보고서에서 42곳 중 34곳이 성공의 조건으로 기술이 아니라 사람과 조직의 준비를 꼽았다.

아시아 17개 경제권 사회조직 2,166곳 가운데 인공지능을 정기적으로 쓰는 곳은 약 8곳 중 1곳이었고, 일본 NPO센터의 2025년 조사에서도 생성형 인공지능을 쓰는 비영리 50.3% 가운데 일상 업무에 녹인 곳은 7.5%였다. 보고서는 이용자가 늘수록 모델 사용료도 함께 불어나는 '성공의 대가'를 들어, 개발비만이 아니라 서비스를 넓히는 데 드는 운영비까지 여러 해에 걸쳐 지원해야 한다고 제안했다.

> 근거 — 최근 4주 동안 2개국 4개 매체가 「AI·nonprofit」 이야기를 다뤘고, 직전 4주와 비슷한 수준으로 이어지고 있다.

> 한국 시사점 — 한국 기업 사회공헌 담당자와 배분 기관 앞에는 두 개의 질문이 놓였다. 하나는 우리가 오래 도와 온 단체가 인공지능의 추천 목록에 보이느냐다. 이름이 널리 알려진 큰 모금 기관은 걱정이 적지만, 기업이 십 년 가까이 함께해 온 동네의 작은 복지관이나 지역 단체는 대화창에서 거의 나오지 않을 수 있다. 협력 단체가 하는 일과 대상과 성과 숫자와 연락처가 공개된 곳에 정확하게 올라가 있는지 함께 점검해 주는 일은 큰돈 없이 할 수 있는 지원이다.
>
> 다른 하나는 우리가 받는 신청서다. 아름다운재단 기부문화연구소 조사에서 비영리 종사자의 92.7%가 이미 인공지능을 쓰고 있으니, 기업 공모사업과 재단 배분사업을 운영하는 곳은 영국 재단들이 겪은 것처럼 신청서가 늘고 서로 닮아 가는 현상을 곧 맞게 된다. 문장의 매끄러움보다 현장 방문과 지난 사업의 실제 기록에 무게를 두는 심사 기준을 내년 공모 요강에 미리 넣어 둘 때다.

> 🔒 **심층 — 기부자와 신청자, 양쪽 문 앞에 같은 기계가 섰다 (미국·영국·한국·아시아 · 이번 주)**
>
> **왜 지금 중요한가.** 이번 주 자료들을 하나로 묶는 것은 비슷한 사건이 아니라 같은 변수다. 기부자가 단체를 고르는 길과 단체가 지원기관에 닿는 길, 양쪽 모두에 같은 종류의 도구가 끼어들어 선택지의 폭을 정하기 시작했다. 미국에서는 인공지능이 기부자의 질문을 분야당 약 100곳으로 좁혀 주고, 그 좁힌 목록이 기부 완료율을 두 배로 끌어올렸다. 영국에서는 같은 도구가 신청서를 더 많이, 더 비슷하게 만들었다.

두 현상은 방향이 반대처럼 보이지만 결과는 같다. 이미 데이터가 잘 정리되고 언론에 자주 나온 큰 단체가 더 잘 보이고, 기록을 남길 여력이 없는 작은 단체는 덜 보인다. 사회공헌 실무에서 이 변화가 날카로운 이유는, 기업 사회공헌이 오랫동안 큰 단체가 닿지 못하는 동네의 작은 단체를 찾아 지원하는 것을 차별점으로 삼아 왔기 때문이다. 찾는 길 자체가 좁아지면 그 차별점은 기업이 일부러 노력하지 않는 한 사라진다.

승자와 패자. 앞서가는 쪽은 자기 정보를 구조화해 둔 단체다. 하는 일과 성과를 숫자로 정리하고, 평가 기관과 공공 데이터에 이름을 올려 둔 곳은 인공지능의 답에 먼저 오른다. 또 하나의 승자는 인공지능을 도입하되 사람이 붙어 다니는 구조를 만든 곳이다. 아시아 보고서가 성공 사례에서 공통으로 찾은 것은 기술과 현장을 잇는 전문 인력과 여러 해의 운영비였다. 뒤처지는 쪽은 오프라인에서 신뢰를 쌓아 온 작은 단체다.

동네에서는 누구나 아는 단체가 대화창에서는 존재하지 않는 단체가 된다. 지원기관 가운데서는 신청서만으로 판단하는 곳이 불리해진다. 신청서가 모두 잘 쓰이면 서류 심사의 변별력이 떨어지고, 결국 가장 매끄럽게 쓴 곳이 아니라 가장 인공지능을 잘 쓴 곳을 뽑게 될 위험이 있다. 초청으로만 신청을 받거나 현장 방문과 재무 자료를 함께 보는 재단이 인공지능 신청서에 덜 흔들렸다는 미국 조사 결과가 그 반대편을 보여 준다.

한국 적용 — 타이밍·방법. 내년 사업을 확정하기 전인 지금 손댈 수 있는 것이 셋 있다. ① 협력 단체 명단을 놓고 한 번씩 인공지능 대화창에 그 분야 단체를 추천해 달라고 물어보고, 우리 협력 단체가 나오는지 기록한다. 안 나오는 단체가 많다면 공개 정보 정리를 돕는 것을 내년 역량 지원 항목으로 넣는다. ② 공모사업 요강에 인공지능 사용 안내 한 줄을 넣는다. 금지하기보다 썼다면 어디에 썼는지 적게 하고, 심사표에서 서류 점수의 비중을 줄이는 대신 현장 확인과 지난 사업 기록의 비중을 올린다.

아름다운재단 기부문화연구소가 소개한 영국 조사에서 신청자에게 사용 여부를 공식적으로 묻는 기관이 7%에 그쳤다는 점은, 지금 기준을 만드는 곳이 앞선다는 뜻이다. ③ 협력 단체에 인공지능 도구를 지원한다면 도구 값만이 아니라 그것을 쓸 사람의 시간과 이후 사용료까지 여러 해 단위로 잡는다. 한국 비영리 종사자의 26.8%만 조직 차원에서 도입했다는 숫자는 도구가 아니라 도로가 비어 있다는 증거다.

놓치기 쉬운 함정. 이 흐름을 '인공지능을 막아야 한다'로 읽으면 틀린다. 미국 시험에서 인공지능 검색을 쓴 사람이 두 배로 기부를 마쳤고, 영국 지원기관 일부는 인공지능이 언어 장벽이 있는 단체에게 기회를 넓혀 줄 것으로 기대했다. 문제는 도구가 아니라 목록이 좁아지는 구조다. 반대로 '우리 단체도 인공지능 최적화를 하면 된다'로만 읽어도 틀린다. 모든 작은 단체가 같은 방법으로 목록 위로 올라가려 하면 결국 그 일에 돈을 쓸 수 있는 곳이 이긴다. 그리고 숫자를 그대로 겹쳐 읽으면 안 된다. 미국 검색 유입 35% 감소는 24개 단체의 자료이고, 영국의 34%는 38곳의 응답이며, 아시아 보고서는 수집된 사례 220건의 분포다. 크기가 아니라 방향을 읽어야 한다.

출처: Stanford Social Innovation Review (미국, 2026-10) — The New Nonprofit Visibility Gap · 아름다운재단 기부문화연구소 (한국, 2026-10) — AI로 작성한 지원신청서, AI로 심사해도 될까? · 아름다운재단 기부문화연구소 (한국, 2026-10) — AI 도구는 늘어나는데, 활용할 여건은 갖춰지고 있을까?

02 임직원이 움직인다 — 자원봉사·프로보노

2. 봉사자에게 무엇을 맡기나 — 근무표까지 똑같으면 봉사가 아니라는 이탈리아 대법원, 은퇴자의 40년 눈썰미를 일손으로만 쓰는 단체, 그리고 매주 빵을 굽고 안부를 묻는 서울의 120명

이번 주 이탈리아 대법원 노동부는 봉사와 노동의 경계를 다시 그었다. 미성년자 교육 공동체를 운영하는 한 사회적 협동조합을 두고, 이탈리아 사회보장공단이 계약직과 도제와 프리랜서로 처리된 자리들, 그리고 그 앞의 '자원봉사' 기간까지 모두 고용 관계로 다시 분류하고 보험료를 추징했다. 협동조합은 불복했지만 대법원은 공단의 손을 들었다. 비영리 실무 매체가 정리한 판단의 기준은 세 가지였다.

실제로 쓴 비용에 묶이지 않은 정액 '실비'를 주면 무보수라는 봉사의 요건이 사라지고 그 돈은 임금이 된다. 봉사 기간의 일과 근무 방식, 곧 교대 근무와 정해진 시간과 지시가 나중의 계약 기간과 똑같다면 봉사라고 주장할 수 없다. 조직 안에 편입돼 감독과 지시 아래 일했다면 그것만으로도 봉사가 아니다. 이탈리아 제3섹터법은 봉사자에게 실제로 쓴 비용만 돌려줄 수 있게 하고, 증빙 대신 자기 신고로 돌려줄 때는 이사회가 미리 정한 범위에서 하루 10유로, 한 달 150유로까지로 묶어 두었다.

같은 주 미국의 비영리 전문지에는 반대 방향의 경고가 실렸다. 한 병원 비영리의 직원이었던 필자는 은퇴한 지 5년 된 전화 회사 장애 처리 기술자의 봉사 문의를 받았다. 일에 묻혀 있던 필자는 하청 업체가 3년 동안 목적이 정해진 기금을 잘못 썼을 수 있다는 감사 보고서를 그에게 맡겼다. 그는 48시간 만에 보고서를 다 읽고 어디서, 얼마나 오래, 어떻게 잘못 쓰였는지와 무엇을 해야 하는지를 정리해 왔다. 필자는 이것을 일손이 아니라 지혜라고 불렀다.

일손은 '내가 받은 일이 이것인가'를 묻고, 지혜는 '이것이 맞는가'를 묻는다. 그런데 대부분의 조직이 가장 싸게 사람을 쓰고 좁은 지표로 재는 일손 모형으로 기울면서, 40년의 경험을 무료로 내놓겠다는 은퇴자 앞에서도 그것을 알아보는 눈을 잃었다는 것이 필자의 진단이다. 심리학이 말하는 결정성 지능, 곧 나이가 들어도 계속 쌓이는 응용 경험은 이 부문에서 가장 잘 다시 채워지는 자원인데도 버려지고 있다고 그는 썼다.

이탈리아의 다른 매체는 기계가 봉사의 자리로 들어올 때의 질문을 던진 책을 소개했다. 유럽 봉사 연결망을 이끄는 에마누엘레 알레치가 엮은 책은 겨울에 213명이 사는 가상의 산골 마을에서 시작한다. 11년 전 문을 닫은 진료소에 원격 수술 로봇이 올라오고, 84세 노인의 수술은 47분 만에 끝나

고, 무인 차량이 그를 집에 데려다준다. 이야기의 다른 결말에서도 의료는 똑같다. 다른 것은 장날 그가 보이지 않는다는 것을 알아챈 이웃과, 일곱 달 동안 메일 네 통을 보내 계약서 끝에 넣은 한 줄, 곧 경보가 원격 관제센터 다음에 마을 전화번호로도 가게 한 조항이다.

새벽 2시 40분 한 주민이 자전거를 타고 계단을 오른다. 책은 이 장면에서 회의에 들고 갈 수 있는 한 문장을 끌어낸다. 「Si delega la fatica, mai la presenza」, 수고는 맡겨도 곁에 있는 일은 맡기지 않는다는 뜻이다. 책은 그 판단을 이 기계가 나를 그 사람 곁에서 밀어내는가, 아니면 더 자주 덜 지쳐서 곁에 가게 하는가라는 질문 하나로 줄였다.

한국의 같은 주에는 이 질문에 대한 답처럼 보이는 장면이 있었다. 서울시는 10월 28일 제38회 서울특별시 봉사상 시상식을 열고 개인 14명과 단체 7팀에 상을 줬다. 대상은 1999년부터 복지관과 경로당과 병원에서 이미용 봉사를 해 온 박인순 씨였다. 최우수 단체 가운데 서울상록하이스쿨봉사단은 퇴직 교원과 공무원이 모여 교육 기회를 놓쳤던 고령 학습자에게 맞춤형 대면 수업을 한다. 일손이 아니라 평생의 직업 경험을 봉사로 옮긴 경우다.

성동 온식빵봉사단은 매주 약 120명이 식빵을 직접 굽고, 빵을 건네며 이웃의 안부까지 살핀다. 빵은 기계로도 만들 수 있지만 안부는 사람이 묻는다. 독일에서는 재단 지원 기관 하우스 데스 슈티프텐스가 11월 9일부터 13일까지 비영리 실무자에게 전문가가 무료로 일대일 상담과 웹세미나를 여는 프로보노 주간을 연다. 사업 계획과 인공지능 활용과 소통과 덜 지치게 일하는 법이 주제이고, 일부 시간대는 벌써 마감됐다.

> 근거 — 최근 4주 동안 이탈리아의 3개 매체가 「volontariato」 이야기를 다뤘고, 아직 건수가 적어 늘고 있는지 판단하기는 이르다. 국내에서는 최근 4주 동안 한국의 6개 매체가 「자원봉사」 이야기를 다뤘고, 직전 4주와 비슷한 수준으로 이어지고 있다.

> 한국 시사점 — 한국 기업과 공공기관의 봉사 프로그램에도 이탈리아 판결이 가리키는 회색 지대가 있다. 봉사자에게 교통비와 식비 명목의 일정액을 일괄 지급하거나, 협력 기관의 정규 업무 공백을 봉사자로 메우는 방식이다. 판결의 기준을 그대로 옮기면 두 가지를 점검해야 한다. 지급하는 돈이 실제 쓴 비용에 묶여 있는지, 그리고 봉사자가 하는 일이 직원의 근무표와 똑같은 모양인지다.
>
> 반대로 10월 28일 서울시 봉사상을 받은 서울상록하이스쿨봉사단처럼 퇴직 교원과 공무원의 경험을 수업으로 옮긴 사례는, 시니어 봉사단을 운영하는 기업이 은퇴 임직원에게 무엇을 맡길지 다시 생각하게 한다. 배식과 청소 같은 일손 봉사만으로 채운 프로그램은 은퇴한 재무 담당자나 엔지니어가 가진 눈썰미를 쓰지 않는다. 협력 단체에게 '회계 검토나 계약서 확인처럼 판단이 필요한 일 가운데 맡기고 싶은 것이 있느냐'를 묻는 것에서 시작하면 된다. 온식빵봉사단의 매주 120명은 그 반대편, 기계가 대신할 수 없는 안부라는 일을 보여 준다.

🔒 심층 — 봉사의 가치는 맡긴 일의 종류가 정한다 (이탈리아·미국·한국·독일 · 이번 주)

왜 지금 중요한가. 이번 주 네 나라의 자료는 봉사자에게 맡기는 일을 세 층으로 나눠 보게 한다. 맨 아래는 일손이다. 정해진 시간에 정해진 일을 지시대로 하는 층으로, 이탈리아 대법원은 이 층이 직원의 일과 똑같아지는 순간 봉사가 아니라 고용이라고 판단했다. 그 위는 판단이다. 미국 은퇴 기술자가 감사 보고서에서 3년치 잘못을 찾아낸 것처럼, 경험이 있어야 보이는 것을 보는 층이다. 맨 위는 곁에 있는 일이다.

이탈리아 책의 산골 마을과 서울의 식빵 봉사단이 보여 주듯, 효율로는 잴 수 없지만 위기를 가장 먼저 알아채는 층이다. 이 구분이 지금 중요한 이유는 두 가지 힘이 동시에 작동하기 때문이다. 한쪽에서는 인력난과 예산 압박이 봉사자를 일손의 빈자리로 밀어 넣고, 다른 쪽에서는 기계와 인공지능이 일손의 층을 빠르게 대신한다. 아무 설계 없이 두면 봉사는 가장 아래 층, 그것도 법적으로 위태로운 층에 갇힌다.

승자와 패자. 앞서가는 쪽은 봉사자에게 맡길 일을 층별로 설계한 조직이다. 서울상록하이스쿨봉사단은 퇴직 교원의 경험이라는 판단의 층을 수업으로 만들었고, 온식빵봉사단은 빵을 매개로 안부라는 곁의 층을 매주 이어 간다. 독일의 프로보노 주간처럼 전문가의 시간을 한 시간 단위 상담으로 쪼개 작은 단체에 나눠 주는 방식도, 일손이 아니라 판단을 옮기는 구조다. 뒤처지는 쪽은 봉사자를 무급 인력으로 쓰는 조직이다. 이탈리아 판결의 협동조합처럼 나중에 고용할 사람을 봉사자로 먼저 쓰거나 근무표에 봉사자를 끼워 넣는 곳은 법적 위험과 함께 봉사자의 신뢰도 잃는다. 또 다른 패자는 은퇴자를 나이로만 보는 조직이다. 미국 필자의 말처럼 40년의 경험을 무료로 내놓겠다는 사람에게 배식 당번만 내미는 곳은 가장 값진 자원을 문 앞에서 돌려보낸다.

한국 적용 — 타이밍·방법. 내년 봉사 프로그램을 짜는 지금 할 수 있는 일은 다음과 같다. ① 현재 봉사 활동 목록을 일손·판단·곁에 있기 셋으로 나눠 적어 본다. 대부분이 일손에 몰려 있다면 판단의 층을 하나 만든다. ② 시니어 봉사단에서 은퇴 임직원의 전 직무를 조사해 협력 단체의 요청과 짝지어 본다. 재무 출신에게는 단체의 결산 검토를, 엔지니어 출신에게는 시설 점검을 맡기는 식이다.

올해 38회를 맞은 서울시 봉사상의 서울상록하이스쿨봉사단처럼 직업 경험을 그대로 봉사로 옮긴 사례를 내부 설명 자료로 쓰면 설득이 쉽다. ③ 봉사자에게 주는 돈의 성격을 점검한다. 실제 쓴 교통비와 식비를 돌려주는 것과 활동비를 정액으로 주는 것은 다르다. 이탈리아처럼 하루 10유로, 한 달 150유로 같은 상한과 증빙 원칙을 사내 기준으로 정해 두면 회색 지대가 줄어든다. ④ 협력 기관이 정규 인력의 빈자리를 봉사자로 채우고 있지 않은지 확인한다.

놓치기 쉬운 함정. 이 구분을 '일손 봉사는 가치가 낮다'로 읽으면 틀린다. 온식빵봉사단의 식빵 굽기는 일손이지만 그 일손이 매주 120명을 같은 자리에 모으고, 그 자리에서 안부라는 곁의 층이 생긴다. 층은 서로를 떠받친다. 또 '지혜 봉사'를 프로보노 전문가에

게만 해당하는 일로 보면 틀린다. 미국 사례의 주인공은 유명한 전문가가 아니라 은퇴한 현장 기술자였다. 그리고 이탈리아 판결을 한국에 그대로 대입하면 안 된다. 판결은 이탈리아 제3섹터법의 실비 규정과 사회보장 제도 위에서 나온 것이고, 한국의 기준은 따로 확인해야 한다. 판결이 주는 것은 법 조문이 아니라 점검의 질문이다.

출처: Cantiere Terzo Settore (이탈리아, 2026-10) — Volontariato o lavoro subordinato? La Cassazione chiarisce i limiti · Nonprofit Quarterly (미국, 2026-10) — Wisdom workers: The capacity nonprofits must learn to recognize and preserve · Vita (이탈리아, 2026-10) — Il volontariato alla prova delle macchine e il campanello che nessun protocollo prevede · 한국NGO신문 (한국, 2026-10) — '27년째 이어진 손길부터 빵 한 조각의 온기까지'…서울을 빛낸 봉사자들 · Fundraiser-Magazin (독일, 2026-10) — Einzelcoachings und Webinare: Pro-Bono-Week von Haus des Stiftens

03 함께 푸는 문제 — 협력적 거버넌스

3. 의제는 누가 정하고 누가 옮겨 적나 — 주민 8,500명이 쓴 갤버스턴의 78개 과제, 현장 전문가 100명에게 물은 사랑의열매의 104개 징후, 그리고 10년 동안 청년 3,257명을 지역 기업 72곳에 이은 이탈리아 비엘라

미국 텍사스주의 섬 도시 갤버스턴에서는 지난해 9월 한 지역 비영리가 문 닫은 초등학교 건물을 280만 달러에 샀다. 이 터에는 교사와 소방관 같은 공공 일꾼을 위한 방 두세 개짜리 집이 적어도 20채 들어서고, 운동장은 공원이 되며, 급식실은 재난 때 주민이 모이는 거점으로 바뀐다. 이 사업은 비전 갤버스턴이라는 조직이 이끄는 더 큰 계획의 한 조각이다.

이 조직은 2019년 열 달 동안 주민 8,500명 넘게의 의견을 모아 78개 항목의 계획을 만들었다. 감당할 수 있는 주택과 교육과 재난 대비 같은 큰 과제부터 해변으로 가는 버스가 몇 대냐는 동네의 불만까지 담겼다. 큰 기부자가 우선순위를 정하게 두지 않고 주민이 그 자리를 맡게 했다는 것이 미국 필란트로피 전문지가 짚은 핵심이다. 대표는 무엇을 할지 말지 정하기 쉬운 이유를 이것들이 자기 생각이 아니라 갤버스턴이 원한 것이기 때문이라고 설명했다.

조직의 태생도 배움에서 시작됐다. 한 지역 재단의 대표가 지역 지도자들을 이끌고 2013년 파산을 겪은 디트로이트를 찾아가 크레스기 재단이 도시 회생을 어떻게 도왔는지 배운 뒤에 만들어졌다. 이 재단은 그 뒤 갤버스턴 관련 사업에 530만 달러를 냈다. 인구 5만의 도시에 자산 100만 달러가 넘는 기부 재단이 27곳 있다는 오래된 자산도 한몫했다. 성과는 7년째에 들어 하나씩 보이기 시작했다.

지난 6월 시가 오염된 공원 흙을 치울 연방 환경보호청 지원금 200만 달러를 받았는데, 이 조직이 신청을 도울 컨설턴트 비용과 부지 조사에 쓸 3만 달러를 따로 마련해 가능해진 일이다. 저소득 가정에 냉난방기 50대 넘게를 무료로 달고 집 167채의 단열을 고쳤다. 대표는 자신들이 거의 보이지 않아야 한다며, 거리처럼 기반 시설 같은 존재라고 말했다. 컨설팅사 브리지스팬의 파트너는 한 조직이 일을 조율하고 진척을 기록하고 기부자와 단체가 초점을 잃지 않게 붙잡는 것이 지역 기반 사업이 성공하는 핵심 재료라고 짚었다.

한국에서는 같은 질문을 기업 쪽에서 풀어 보려는 시도가 나왔다. 사랑의열매 사회복지공동모금회는 10월 29일 서울 여의도에서 열린 기업사회공헌 컨퍼런스에서 SIGNAL 프로젝트를 공개했다. 미래세대, 디지털과 인공지능, 인구와 지역, 기후와 안전, 마음건강의 다섯 영역에서 현장 전문가 100명에게 물어 사회문제의 징후 104개를 찾고, 이를 8대 의제로 정리한 작업이다. 사회공헌본부장이 소개한 사례가 이 일의 성격을 잘 보여 준다. 현장에서 발견한 경계선지능 문제를 기업에 제안했다가 기존 사업과 맞지 않는다는 이유로 거절당하자, 이를 품는 더 큰 틀인 '사회진입 취약청년'으로 바꿔 다시 제안했고, 그 결과 금융권과 3년짜리 사업이 확정됐다.

모금회는 현장의 문제를 기업이 이해하고 사업에 담을 수 있는 언어로 옮기는 것을 자기 역할로 설명하면서도, 그 과정에서 현장의 문제의식이 달라지지 않게 전문가와 계속 소통하는 것이 중요하다고 했다. 기업 쪽 패널들은 경영진이 분명한 정량 효과를 원하지만 사회공헌에는 숫자로 드러나지 않는 가치가 많다는 어려움을 털어놓았다. 연구 파트너인 한양대 교수는 대중의 관심과 통계가 사회문제의 지도라면 이 작업은 아직 주목받지 못한 변화를 미리 보는 레이더라고 비유했다.

이탈리아 북부 비엘라에서는 이 일을 10년 동안 해 온 모델이 결산을 냈다. 2016년 제냐 재단과 지역 사회적 협동조합 연합이 함께 시작한 청년 진로 사업 리셰이프는 10년 동안 청년 3,257명과 지역 기업 72곳과 고등학교 7곳을 이었다. 같은 기간 이 지역의 니트족, 곧 일도 학업도 훈련도 하지 않는 15~29세의 비율은 2017년 15.6%에서 2024년 9.5%로 떨어졌다. 같은 시기 지역 인구는 2019년부터 2026년까지 4.1% 줄고 평균 나이는 50.5세가 됐다.

진로 상담가들은 청년 대신 결정하지 않고 그 과정을 돕기만 한다는 원칙을 지킨다. 한국에서도 비슷한 실험이 하나 결실을 봤다. 한국해비타트가 울산 동구청과 포스코이앤씨, 서강대, 포스코1%나눔재단과 함께한 사업에서 6개 대학 학생 36명이 3월부터 5월까지 동네를 살펴 6개 아이디어를 냈고, 그중 3개가 여름방학 동안 실행됐다. 남목동의 빈집은 주민을 위한 공익공간이 되어 10월 30일 문을 열었다.

> 근거 — 최근 4주 동안 「community input」 이야기를 다룬 매체는 아직 한두 곳뿐이고, 아직 건수가 적어 늘고 있는지 판단하기는 이르다.

> 한국 시사점 — 한국 기업 사회공헌이 가장 자주 부딪히는 벽은 사랑의열매 컨퍼런스에서 나온 그대로다. 현장에서 시급하다는 문제가 회사의 기존 사업 틀과 맞지 않고, 경영진은 숫자를 원한다. 이번 주 세 나라의 사례는 그 사이에 '옮겨 적는 사람'을 두는 방식이 실제

로 작동한다는 것을 보여 준다. 갤버스턴에서는 주민의 78개 과제를 들고 재단과 시청을 오가는 조직이, 사랑의열매에서는 경계선지능을 사회진입 취약청년으로 다시 쓴 모금회가, 비엘라에서는 청년과 기업 사이에 선 진로 상담가가 그 역할을 했다.

기업 담당자가 할 일은 이 번역자를 사업 예산 안에 넣는 것이다. 한국해비타트와 울산 동구청과 포스코1%나눔재단의 사업처럼 대학생이 동네를 먼저 살피고 그중 절반만 실행하는 방식은, 아이디어를 모두 실행하지 않아도 된다는 점에서 기업에게 부담이 적다. 6개 중 3개를 고른 것 자체가 현장의 판단이 들어간 결과다.

🔒 심층 — 의제를 정하는 사람과 옮겨 적는 사람이 따로 있을 때 협력이 오래간다 (미국·한국·이탈리아 · 이번 주)

왜 지금 중요한가. 세 사례를 묶는 변수는 의제가 어디서 오고 누가 그것을 자금을 가진 쪽의 언어로 옮기느냐다. 갤버스턴은 주민 8,500명에게서, 사랑의열매는 현장 전문가 100명에게서, 비엘라는 청년 한 사람 한 사람의 관심에서 의제를 가져왔다. 그리고 셋 모두 의제를 가져온 쪽과 돈을 내는 쪽 사이에 번역하는 조직을 뒀다. 이 구조가 지금 중요한 이유는 사회공헌의 결정권이 기업 안으로 점점 좁혀지고 있기 때문이다.

예산이 빠듯해질수록 기업은 기존 사업과 맞는 제안만 받고, 맞지 않는 문제는 아무리 시급해도 들어오지 못한다. 경계선지능 사례가 보여 주듯, 문제를 버리지 않고 틀을 바꿔 다시 넣는 번역자가 있으면 거절된 의제가 3년짜리 사업이 된다. 갤버스턴의 3만 달러가 200만 달러의 연방 지원금을 끌어온 것도 같은 원리다. 작은 조율 비용이 큰 자원의 문을 연다.

승자와 패자. 앞서가는 쪽은 의제를 바깥에서 받아 오는 구조를 가진 조직이다. 갤버스턴의 대표가 무엇을 할지 말지 정하기 쉽다고 말한 것은, 판단의 근거가 자기 취향이 아니라 주민의 계획에 있기 때문이다. 사랑의열매처럼 현장과 기업 사이의 번역을 자기 일로 정의한 중간 조직도 앞선다. 기업은 새 사업을 설명할 근거를 얻고, 현장은 거절당한 문제를 다시 살릴 길을 얻는다.

비엘라의 리셰이프처럼 10년을 같은 지역에서 버틴 사업은 숫자로 결과를 보여 줄 수 있게 된다. 뒤처지는 쪽은 의제를 회사 안에서만 만드는 사회공헌이다. 경영진이 좋아할 만한 주제를 고르고 그에 맞는 단체를 찾는 방식은 시작은 쉽지만, 현장의 우선순위와 어긋나면 해마다 대상과 주제를 바꾸게 된다. 번역자 없이 현장 단체가 기업의 공모 양식에 스스로 맞추는 구조도 지친다. 단체는 자기 문제를 기업이 좋아하는 말로 고쳐 쓰다가 원래의 문제의식을 잃는다.

한국 적용 — 타이밍·방법. ① 내년 사회공헌 주제를 정하기 전에 바깥의 의제 목록을 하나 가져와 대조한다. 사랑의열매의 SIGNAL 8대 의제 같은 현장 기반 목록과 우리 사업 목록을 나란히 놓고, 현장은 시급하다는데 우리는 다루지 않는 칸을 찾는다. ② 그 칸 가

운데 하나를 기존 사업의 큰 틀 안에 넣을 수 있는지 본다. 경계선지능이 사회진입 취약청년이 된 것처럼, 새 사업을 만들지 않고 대상만 넓히는 방식이다.

③ 번역자에게 예산을 준다. 한국해비타트 울산 사업처럼 대학이나 중간 조직이 먼저 동네를 살피는 단계를 사업비에 넣고, 아이디어의 절반만 실행해도 된다고 미리 정해 둔다. ④ 성과 지표에 1년 뒤를 넣는다. 사랑의열매 연구 파트너가 예로 든 것처럼 자립준비청년 취업 지원이라면 취업한 수만이 아니라 1년 뒤에도 일하고 있는지를 본다. 비엘라가 니트족 비율을 15.6%에서 9.5%로 보여 줄 수 있었던 것은 10년을 버텼기 때문이다.

놓치기 쉬운 함정. 주민이나 현장 전문가에게 물었다는 사실만으로 그 의제가 정당해지지는 않는다. 갤버스턴의 계획은 2019년에 만들어졌고, 7년 사이 섬의 사정은 바뀌었다. 모은 의견을 다시 확인하는 절차가 없으면 주민의 이름으로 옛 계획을 고집하게 된다. 번역의 함정도 있다. 경계선지능을 사회진입 취약청년으로 넓히면 기업은 받아들이기 쉬워지지만, 정작 가장 도움이 필요한 경계선지능 청년이 큰 틀 안에서 다시 묻힐 수 있다. 모금회가 현장 문제의식이 달라지지 않게 전문가와 계속 소통하겠다고 한 것도 이 위험 때문이다. 그리고 비엘라의 니트족 감소를 리셰이프의 성과로만 읽으면 안 된다. 같은 시기 인구가 줄고 나이가 들었고, 전국적인 고용 흐름도 있었다. 사업이 기여했다는 것과 사업이 만들었다는 것은 다르다.

출처: The Chronicle of Philanthropy (미국, 2026-10) — How one Texas city turns community input into local change · 더나은미래 (한국, 2026-10) — 현장에 필요한 사업, 기업 사회공헌으로 연결하려면 · Percorsi di Secondo Welfare (이탈리아, 2026-10) — Cosa succede quando orientare diventa una responsabilità condivisa · 한국NGO신문 (한국, 2026-10) — 한국해비타트, 울산 빈집에 새 '생명'… 주민 위한 '공익공간' 조성

04 지역 현장 — 우리 동네를 바꾸는 법

4. 잇는 조직이 예산서에서 지워질 때, 그 뒤 — 경기도 사회적경제원의 '사업비 0원', 60년 된 에식스 지원 기관의 법정관리, 그리고 30여 개 지역 사업의 울타리를 접는 미국 재단

이 지면은 두 호 전부터 현장과 자원 사이를 잇는 조직이 무너지는 이야기를 이어 왔다. 영국의 50년 된 비영리 지원 기관이 문을 닫았고, 지난 호에는 영국 정부에 그런 기반 조직 전반을 점검하라는 공개 서한이 돌았다. 이번 주에는 같은 흐름이 한국의 광역 지방정부 예산서에 나타났다. 경기도는 10월 21일 행정기구 조례 개정안을 입법예고하며 사회연대경제 정책을 총괄해 온 사회혁신경제

국을 없애고, 그 일을 경제산업실과 자치행정국으로 나눠 옮기겠다고 했다. 사회적기업과 협동조합과 마을기업이 일자리와 지역 서비스를 이어 가도록 뒷받침해 온 전담국이 투자 유치와 반도체 같은 산업 정책을 맡는 조직의 한 사무가 된다는 뜻이다.

예산은 더 크게 줄었다. 경기도가 도의회 경제노동위원회에 보고한 내년 본예산 1차 편성안에서 사회혁신경제국 소관 예산은 올해 567억 원에서 247억 원으로 56.5% 줄었고, 사업 수는 51개에서 31개가 됐다. 국비가 들어가는 사업 116억 원은 모두 남았지만, 도가 자체 재원으로 하는 사업은 신청액 261억 원의 절반인 131억 원에 그쳤다. 가장 눈에 띄는 것은 도가 출연해 세운 경기도사회적경제원이다. 도내 조직의 창업과 성장과 판로와 금융을 도와 온 이 기관의 목적사업비가 올해 82억 7,600만 원에서 0원이 됐다.

인건비와 운영비만 남은 셈이라 할 수 있는 일이 사실상 없다는 지적이 도의회에서 나왔다. 부서별로는 중장년 정책을 맡은 베이비부머기회과가 145억 7,700만 원에서 20억 2,800만 원으로 86.1% 줄었고, 공동체지원과는 62.2% 줄었다. 전국의 마을단체 연결망은 경기도마을공동체지원센터의 운영비가 한때 20억 원에서 8억 원으로, 다시 5억 원으로 줄어드는 흐름이라고 전했다. 2015년 따복공동체지원센터에서 출발해 여러 도정을 거쳐 쌓은 지원 체계다.

현장이 가장 걱정하는 것은 숫자보다 연결이다. 경기도협동조합협의회 대표는 개편안이 발표된 날에야 내용을 알았다고 했고, 현장 사업의 상당수가 도비와 시군비를 함께 쓰는 짝 맞추기 사업이라도 예산이 줄면 재원이 넉넉하지 않은 시군은 사업을 이어 가기 어렵다고 우려했다. 마을단체 연결망은 한 번 약해진 주민 조직과 지역의 협력 관계는 나중에 예산이 돌아와도 짧은 시간에 되살리기 어렵다고 경고했다.

경기도는 지난 8월 선언한 재정 비상에 따라 겹치는 기능을 묶는 개편이라는 입장이고, 지사는 입법예고 기간에 나온 의견을 검토하고 필요하면 다시 입법예고하라고 지시했다. 아직 확정된 것은 없다. 조례안과 예산안은 11월 도의회 심의를 거친다. 다만 편성안대로라면 경기도는 사회연대경제기본법이 시행되는 내년을 올해의 절반에도 못 미치는 예산으로 맞는다. 법은 지방정부에 더 큰 역할을 요구하는데, 가장 많은 조직을 둔 광역정부가 전담 조직을 없애는 셈이다.

영국에서는 같은 주 다른 모양의 같은 장면이 이어졌다. 에식스에서 60년 가까이 지역 단체를 도운 Community360의 이사회가 법정관리를 결정했다. 사람들이 필요한 서비스에 닿고 서로 연결되도록 도운 지역 기반 조직이다. 일부 서비스는 새 회사로 옮겨 이어지지만 나머지의 앞날은 아직 불투명하다. 영국 모금 전문지는 그레이터맨체스터의 대형 지역 지원 기관이 2024년 말 무너졌고, 다른 에식스 지역 지원 기관이 2025년에, 켄트의 지원 연결망이 올해 9월 말에 문을 닫았다고 정리했다. 같은 주 발표된 영국 정부의 가을 예산은 이 흐름을 멈추지 못했다.

소상공인 재산세 감면 확대는 자선 감면을 받는 단체에 해당하지 않았고, 최저임금은 3.9% 오른다. 모금 전문가 협회는 이번 예산에 자선단체를 위한 지원이 없었다고 했고, 영국 비영리 협의체는 정부가 예방 사업에 투자하는 만큼 그것을 실제로 해내는 조직에도 투자해야 한다고 지적했다. 두 금

융 기관의 분석은 영국 자선단체가 2025년 받은 정기 기부 28억 파운드의 실질 가치가 물가 상승으로 앞으로 3년 동안 1억 2,500만 파운드 줄어든다고 계산했다. 대부분의 지원금과 계약과 정기 기부가 금액으로 고정돼 있어 비용이 오르면 그 차이를 단체가 떠안는다.

미국에서는 조금 덜 보이는 모양의 울타리가 걷힌다. 캘리포니아의 하이데저트 지역재단은 지난 7월 말, 올해 12월 31일로 재정후원 프로그램을 끝내고 내년 6월 말까지 운영을 마치겠다고 발표했다. 재정후원은 아직 법인을 세우지 않은 작은 사업이 기존 비영리의 법적·재정적 틀 안에서 기부를 받고 회계를 처리하게 해 주는 구조다. 청소년과 의료 접근과 먹거리 사업을 포함한 30여 개 지역 사업이 이제 다른 후원 기관을 찾거나 직접 비영리 법인을 세워야 한다. 비영리 전문지가 이 재단의 최근 세무 신고를 보니 2024년 수입은 약 144만 달러, 지출은 160만 달러, 직원은 두 명이었다. 30여 개 사업을 떠받친 울타리가 그 정도 규모였다.

근거 — 최근 4주 동안 2개국 3개 매체가 「infrastructure charity」 이야기를 다뤘고, 직전 4주와 비슷한 수준으로 이어지고 있다. 국내에서는 최근 4주 동안 한국의 4개 매체가 「사회연대경제」 이야기를 다뤘고, 직전 4주와 비슷한 수준으로 이어지고 있다.

한국 시사점 — 경기도 편성안은 기업 사회공헌 담당자에게도 남의 일이 아니다. 경기도사회적경제원과 마을공동체지원센터, 시군의 중간지원조직은 기업이 지역 사업을 할 때 협력 단체를 소개받고 현장과 일정을 맞추는 창구였다. 목적사업비가 0원이 되고 센터 운영비가 5억 원대로 줄면 이 창구가 같은 속도로 응답하기 어렵다. 경기도에 사업장을 둔 기업이라면 11월 도의회 심의 결과를 보기 전에, 지금 진행 중인 지역 사업 가운데 도나 시군 중간지원조직을 거쳐 연결된 것이 몇 건인지 세어 둘 필요가 있다.

현장이 짚은 매칭 구조도 기업에게 직접 닿는다. 도비가 줄면 재정이 넉넉하지 않은 시군부터 짝을 맞출 몫을 잃는데, 기업이 시군과 함께 비용을 나눠 온 지역 사업이라면 시군 몫이 비는 자리가 곧 사업의 빈자리가 된다. 경기도 31개 시군 가운데 우리 사업이 걸친 곳의 재정 사정을 알아 두고, 시군 몫이 빌 때 한 해쯤 기업이 더 맡을 수 있는지를 내부에서 미리 논의해 둘 만하다.

🔒 심층 — 잇는 조직의 예산은 가장 먼저 잘리고 가장 늦게 회복된다 (한국·영국·미국 · 지난 호에 이어 더 넓게)

왜 지금 중요한가. 두 호 전 영국의 기관 폐업과 지난 호의 공개 서한은 비영리 부문 안의 이야기였다. 이번 주 경기도 편성안은 같은 문제가 공공 예산 결정의 한가운데로 들어왔다는 점에서 한 단계 다르다. 세 나라 자료를 묶는 변수는 하나다. 현장 조직을 돕고 잇는 조직의 비용은 성과로 보이지 않아 재정이 빠듯해질 때 가장 먼저 줄인다. 경기도는 국비

사업은 모두 남기고 도비 사업을 절반으로 줄였는데, 그 줄인 몫의 상당 부분이 사회적경제원의 목적사업비와 공동체지원 같은 연결 기능이었다.

영국은 개별 서비스에 대한 투자는 늘리면서 그것을 해내는 조직의 비용은 챙기지 않았다. 미국의 재정후원 재단은 직원 두 명으로 30여 개 사업을 받쳤다. 잇는 조직은 원래 작고, 작아서 쉽게 잘린다. 그런데 마을단체 연결망의 말처럼 한 번 끊긴 연결은 예산이 돌아와도 바로 회복되지 않는다. 자르는 것은 한 해의 결정이지만 되살리는 것은 여러 해의 일이다.

승자와 패자. 이 흐름에서 버티는 쪽은 수입원을 여럿 둔 연결 조직이다. 영국 Community360은 일부 서비스를 새 회사로 옮겨 살렸는데, 이는 그 서비스에 따로 돈을 내는 쪽이 있었기 때문이다. 공공 재원 하나에 기대지 않고 회원 단체의 회비와 기업 협약과 지자체 위탁을 섞어 둔 조직이 다음 해를 넘긴다. 국비 사업이 모두 남은 경기도 사례도 같은 교훈을 준다.

여러 단계의 정부 재원이 엮인 사업은 한 단계가 빠져도 살아남는다. 뒤처지는 쪽은 한 곳의 예산에만 기댄 중간지원조직과, 그 조직을 통해서만 현장에 닿던 기업이다. 매칭 사업에 의존하는 재정이 약한 시군도 패자 쪽에 선다. 도 예산이 줄면 시군도 사업을 접어야 하는 구조이기 때문이다. 미국의 재정후원 사업들처럼 법적 울타리를 남에게 맡겨 둔 작은 사업은 울타리가 걷힐 때 가장 먼저 흔들린다.

한국 적용 — 타이밍·방법. 경기도 예산은 11월 도의회 심의에서 정해지니, 지금부터 심의 결과가 나오기 전까지가 기업이 준비할 시간이다. ① 진행 중인 지역 사업을 연결 경로별로 나눈다. 경기도사회적경제원이나 시군 마을공동체지원센터를 거친 사업, 협력 단체와 직접 맺은 사업을 따로 적는다. 앞의 것이 많다면 협력 단체와 직접 연락하는 경로를 하나 더 만들어 둔다. ② 협력 단체 가운데 법인을 따로 세우지 않고 다른 기관의 울타리 안에서 일하는 곳이 있는지 확인한다.

미국 재단의 폐쇄처럼 울타리가 걷히면 지원금을 받을 계좌부터 사라질 수 있다. ③ 다년 협약에 물가 조항을 넣는다. 영국 분석처럼 금액이 고정된 지원은 해마다 실질 가치가 줄어든다. 최저임금 인상분만큼 인건비를 보정하는 한 줄이면 된다. ④ 운영비를 지원 항목에 명시한다. 지난 호에 전한 대전 장애인주간보호센터의 운영비 0원과 이번 주 경기도사회적경제원의 목적사업비 0원은, 사업비만 지원하고 운영비는 비워 두는 구조가 어디서 무너지는지를 보여 준다.

놓치기 쉬운 함정. 경기도 편성안을 확정된 사실로 다루면 틀린다. 1차 편성안이고, 지사가 의견 검토를 지시했으며, 도의회 심의에서 바뀔 수 있다. 확정 전의 숫자를 근거로 협력 단체와의 사업을 미리 줄이면 오히려 현장의 불안을 키운다. 또 이 사안을 사회적경제 정책에 대한 정치적 찬반으로만 읽으면 실무의 질문을 놓친다.

기업 담당자에게 중요한 것은 정책의 옳고 그름이 아니라, 우리 사업이 어느 연결 조직에 기대고 있고 그 조직이 흔들릴 때 무엇이 멈추느냐다. 마지막으로, 영국과 미국의 폐업을

> 한국의 미래로 그대로 겹쳐 읽는 것도 조심해야 한다. 영국의 기관들은 정부 계약과 기부 감소가 겹쳐 무너졌고, 미국 재단은 이유를 밝히지 않았다. 한국 경기도의 경우는 지방정부 재정 비상이라는 다른 원인 위에 있다. 같은 결과가 다른 길로 오고 있다는 점만이 공통이다.

출처: 캐어유 뉴스 (한국, 2026-10) — 경기도 사회적경제원 사업비 0원 편성안, 사회연대경제 현장이 흔들립니다 · 한국NGO신문 (한국, 2026-10) — “마을예산 반토막, 주민자치 흔든다”…전국 마을단체, 경기도 정책 후퇴 비판 · UK Fundraising (영국, 2026-10) — Community360 to enter administration · Third Sector (영국, 2026-10) — Autumn Budget: Voluntary sector leaders criticise lack of support for charities · Third Sector (영국, 2026-10) — Value of regular donations to fall by £125m over next three years, analysis shows · Nonprofit Quarterly (미국, 2026-10) — What happens when a fiscal sponsor shuts down?

05 나눔이 문화가 될 때

5. 답례품이 부른 돈은 기부인가 — 일본 고향납세 18년의 '90%는 절세와 답례품', 시부야에서 비영리 기금으로 이어진 길, 그리고 답례품을 늘리는 포항과 기금의 쓰임을 정한 논산

한국의 고향사랑기부제가 법인 기부 허용과 세액공제 확대를 둘러싼 확대 국면에 들어서자, 아름다운재단 기부문화연구소가 18년을 먼저 걸은 일본에 물었다. 일본 기부 실태 조사를 맡아 온 일본 펀드레이징협회의 오히시 슌스케 이사는 일본 고향납세가 지방과 수도권의 세수 격차를 줄이려고 시작됐고, 이름은 납세지만 제도상으로는 기부라고 설명했다. 그가 전한 숫자는 두 방향을 가리킨다. 최신 기부백서 조사에서 고향납세는 전체 개인 기부의 60% 넘게를 차지할 만큼 컸고, 이용자와 기존 개인 기부자는 거의 겹치지 않는 별개의 집단이라 기존 기부를 잠식하지도 않았다.

그런데 이용자의 90% 이상은 절세와 답례품이 주된 목적이라고 답했고, 순수하게 기부할 마음으로 참여하는 사람은 10%가 채 안 된다. 중개 사이트도 어떤 답례품을 받을 수 있는지를 가장 크게 보여 주니, 사람들은 답례품을 보고 기부처를 고른다. 일본 총무성은 지자체 사이의 답례품 경쟁을 우려해 10월 1일부터 답례품 관련 비용을 전체의 47.5% 이내로, 그중 답례품 자체를 30% 이내로 묶었다.

그가 한국에 가장 들려주고 싶은 이야기는 지자체와 비영리의 협력이었다. 일본에서는 행정기관에 대한 신뢰가 높고 비영리에 대한 신뢰는 아직 낮은데, 지자체는 신뢰를, 비영리는 실행력을 가지고 있으니 협력하면 서로를 메울 수 있다는 것이다. 사가현은 고향납세를 현 안의 비영리에 대한 기부로 잇는 구조를 만들었고, 그 결과 다른 지역에서 성과를 낸 비영리들이 사무소를 사가현에 두게 됐다. 시부야구도 비슷한 시도를 한다. 실제로 같은 주 시부야구에서는 이 구조가 움직였다.

30년 가까이 청년 창업가 2,200명 넘게를 길러 온 도쿄의 인정 비영리 ETIC.가 시부야구의 고향납세형 크라우드펀딩으로 기부 모집을 시작했다. 10월 15일부터 12월 31일까지 500만 엔을 모아 학교의 창업 교육과 투자자의 스타트업 육성 사이에 비어 있는 자리, 곧 의욕은 생겼지만 아직 말로 정리하지 못한 고등학생을 돕는 전국 기금의 준비 사무국을 세우겠다는 것이다. 이 기부는 고향납세로 처리돼 세금 공제를 받는다. 답례품 대신 쓰임을 보고 고르는 고향납세의 모습이다.

오히시 이사는 18년 전으로 돌아간다면 무엇을 하겠느냐는 질문에, 기부를 받고 답례품을 보내는 것으로 끝내지 않고 기부자와 지자체가 꾸준히 관계를 이어 가는 방식, 그리고 비영리와의 협력을 처음부터 제안했을 것이라고 답했다. 같은 시기 한국 지자체들의 움직임은 두 갈래로 나뉜다. 포항시는 제2회 답례품 선정위원회를 거쳐 4개 업체 9개 품목을 새 답례품으로 골랐다. 과메기 세트와 반건조 오징어와 자숙 문어, 벌꿀, 그리고 시 캐릭터 인형과 쿠션이다.

그동안 가장 인기 있던 답례품은 과메기였고 지역사랑상품권과 쌀과 오징어가 뒤를 이었다. 시는 캐릭터 상품으로 젊은 기부자를 끌어오겠다고 했다. 논산시는 반대쪽 끝을 보여 줬다. 고향사랑기금운영심의위원회를 거쳐 내년 기금사업 18건을 정했는데, 올해 시작한 군 장병 빨래방과 필수의료를 지키기 위한 관리의사 채용 지원을 이어 가고, 이동이 어려운 장애인을 위한 휠체어 리프트 차량을 새로 마련한다. 선정 분야에는 시민참여와 자원봉사 같은 지역공동체 활성화가 들어 있다. 기부를 부르는 쪽이 아니라 기부가 어디에 쓰였는지를 보여 주는 쪽이다.

영국에서 나온 조사는 기부를 부르는 방식이 오히려 기부를 밀어낼 수 있다는 점을 숫자로 보여 줬다. 지난 8월 성인 2천여 명에게 물은 여론조사에서 49%가 원치 않는 모금 접근을 받으면, 같은 49%가 압박이나 죄책감을 느끼면 기부하지 않겠다고 답했다. 매달 정기 기부를 요청받는 것이 44%로 세 번째였고, 모금 요청이 너무 많다는 것이 43%, 홍보물에 인공지능으로 만든 콘텐츠가 있다는 것이 39%였다. 반대로 기부하게 만드는 것으로는 자신이나 아는 사람이 겪은 문제가 34%, 기부금이 어떻게 쓰였는지에 대한 분명한 증거가 33%, 적은 금액을 한 번만 낼 수 있는 선택지가 28%였다. 기부하지 않는 이유 가운데 가장 큰 것은 여유가 없다는 것이었는데, 35~45세에서는 41%가 그렇게 답한 반면 55세 넘은 사람은 19%였다.

근거 — 최근 4주 동안 한국의 7개 매체가 「고향사랑」 이야기를 다뤘고, 전체 기사량을 감안해도 직전 4주보다 약 2.4배 늘었다. 한국 매체에서는 최근 4주 15건이다. 일본에서는 최근 4주 동안 3개 매체가 「ふるさと納税」 이야기를 다뤘고, 직전 4주와 비슷한 수준으로 이어지고 있다.

한국 시사점 — 이 꼭지가 기업 사회공헌 담당자에게 주는 가장 가까운 교훈은 고향사랑기부제 자체보다 회사 안의 모금 설계에 있다. 연말 임직원 나눔 캠페인과 매칭 기부는 흔히 참여율을 목표로 삼고, 참여율을 올리려고 부서별 순위를 공개하거나 안내를 거듭 보낸다. 영국 조사에서 49%가 압박이나 죄책감을 느끼면 기부하지 않겠다고 답했고, 43%

는 요청이 너무 많으면 등을 돌린다고 했다. 반대로 33%를 움직인 것은 쓰임의 증거였고 28%는 적은 금액을 한 번만 낼 수 있는 선택지였다.

일본 고향납세 이용자의 90% 이상이 답례품과 절세를 목적으로 든다는 숫자는, 보상으로 끌어올린 참여가 기부의 의미를 남기지 못한다는 경고다. 포항시가 이번에 답례품 9개를 늘린 것처럼 기업 캠페인도 경품과 포인트로 참여를 끌어올리기 쉽다. 올해 연말 캠페인에서는 경품을 늘리기보다 지난해 모은 돈이 어디에 쓰였는지를 한 쪽으로 먼저 보여주고, 부서 순위 대신 소액 1회 기부 선택지를 두는 쪽이 오래간다.

🔒 심층 — 기부를 부르는 장치가 어떤 기부자를 만드는가 (일본·한국·영국 · 이번 주)

왜 지금 중요한가. 일본의 18년과 한국의 지금은 같은 갈림길에 서 있다. 제도가 기부를 크게 늘릴 수 있다는 것은 일본이 증명했다. 개인 기부의 60% 넘게가 고향납세가 됐다. 그런데 그 돈을 낸 사람의 90% 이상은 자기가 기부했다고 생각하지 않는다. 제도가 사람들의 생각을 바꿔 원래의 뜻과 동떨어진 의미로 자리 잡았다는 것이 일본 전문가의 진단이다.

이 경험이 한국에 중요한 이유는 고향사랑기부제가 바로 지금 규모를 키우는 결정을 앞두고 있기 때문이다. 이번 주 한국 매체에서 고향사랑 이야기는 직전 4주보다 2.4배 늘었고, 그 기사 상당수는 축제장 기부 이벤트와 답례품 소개였다. 답례품 경쟁으로 갈지, 쓰임을 보여 주는 쪽으로 갈지가 앞으로 이 제도가 길러 낼 기부자의 모습을 정한다. 영국 조사는 같은 질문의 다른 면을 보여 준다. 사람을 기부하게 만드는 것은 압박이 아니라 쓰임의 증거였다.

승자와 패자. 앞서가는 쪽은 기금의 쓰임을 먼저 정하고 그것을 보여 주는 지자체와 비영리다. 논산시가 장병 빨래방과 관리의사 채용처럼 주민이 체감하는 사업을 이어 가는 것은 다음 해 기부자에게 보여 줄 이야기를 쌓는 일이다. 일본 사가현처럼 고향납세를 지역 비영리의 기부로 이은 곳은 다른 지역의 좋은 비영리까지 불러들였다. 시부야구의 ETIC.처럼 답례품이 아니라 해결할 문제를 내건 비영리도 승자다.

기부자에게 무엇을 받느냐가 아니라 무엇이 바뀌느냐를 고르게 한다. 뒤처지는 쪽은 답례품 경쟁에 머무는 지자체다. 총무성이 답례품 비용에 상한을 둔 것처럼 경쟁이 과열되면 규제가 따라오고, 답례품으로 모은 기부자는 더 좋은 답례품을 주는 곳으로 옮겨 간다. 비영리 가운데서는 지자체와의 협력 경험이 없는 단체가 불리하다. 한국 비영리에 대한 신뢰가 행정보다 낮다면 지자체의 신뢰를 빌릴 길이 없다.

한국 적용 — 타이밍·방법. ① 사업장이 있는 지자체의 고향사랑기금 사업 목록을 확인한다. 논산시처럼 기금운영심의위원회가 사업을 확정했다면, 그 가운데 임직원 봉사나 기업의 기존 사업과 겹치는 것이 있는지 본다. 이번 주 확정된 논산의 18건에는 시민참

여와 자원봉사 분야가 들어 있다. ② 법인 기부 허용 논의를 지켜보되, 허용되면 답례품이 아니라 지정 기부 사업에 참여하는 원칙을 미리 정해 둔다. 일본 법인 고향납세가 지방창생 사업 지정 방식이라는 점을 참고할 수 있다. ③ 협력 비영리가 지자체와 함께 기금 사업을 제안하도록 돕는다. 시부야구의 ETIC.처럼 지역 비영리가 지자체 창구를 통해 사업 기금을 모으는 구조는 한국에서도 지자체와 비영리가 마주 앉아야 만들어진다. 기업이 그 자리를 주선할 수 있다.

놓치기 쉬운 함정. 일본의 숫자를 고향납세가 실패했다는 뜻으로 읽으면 틀린다. 일본 전문가도 전체 기부 시장으로 보면 오히려 활성화에 가깝다고 했고, 기존 기부를 잠식하지 않았다. 문제는 크기가 아니라 의미다. 또 답례품을 무조건 나쁘게 보는 것도 단순하다. 포항시의 과메기는 지역 생산자를 돕는 장치이기도 하다. 답례품이 기부의 입구 역할을 할 수는 있지만, 입구에서 끝나면 기부자는 자란다. 그 다음 단계, 곧 쓰임을 알리고 관계를 이어 가는 설계가 빠질 때 문제가 된다. 그리고 영국 조사를 한국에 대입할 때 주의해야 한다. 영국은 거리 모금과 방문 모금이 흔한 나라이고, 압박에 대한 민감도도 그 경험 위에 있다. 방향은 참고하되 크기는 따로 봐야 한다.

출처: 아름다운재단 기부문화연구소 (한국, 2026-10) — 일본 고향납세 18년, JFRA 오히시 슌스케 이사에게 듣다 · ETIC. (일본, 2026-10) — 渋谷区ふるさと納税型クラウドファンディング開始。「若者が環境に左右されず挑戦できる基盤をつくる」 · 이로운넷 (한국, 2026-10) — 포항시, 고향사랑기부제 답례품 9개 신규 선정…'포랑이' 굿즈·수산물 보강 · 농수축산신문 (한국, 2026-10) — 논산시, 고향사랑기금 주민체감 사업 확대 · Third Sector (영국, 2026-10) — Half of UK adults say pressure to donate would deter them from charitable giving, research shows

6. 큰돈이 판을 다시 짤 때 작은 단체는 어디에 서나 — 19개 분야를 7개로 줄이고 긴 지원을 늘리는 포드 재단, 7.3% 늘린 1억 6,100만 유로의 토리노 재단, 그리고 '누가, 언제 정하나'를 묻는 3천억 달러의 약속

지난 호에 짧게 전한 미국 포드 재단의 방향 전환이 이번 주 구체적인 모습을 드러냈다. 올해 1월 취임한 헤더 거켄 이사장의 첫 전략은 2014년 이후 이 재단의 첫 대전환이다. 이사회는 지원 분야를 19개에서 7개로 줄이고, 여러 해짜리 지원금의 건수와 규모를 함께 늘리는 계획을 승인했다. 민주적 통치와 공정한 경제, 믿을 수 있는 정보, 공공 안전, 성평등, 국제 협력, 인종 정의가 일곱 축이다. 부문 전체를 돕는 혁신 사무국도 새로 만든다.

앞으로 1년 남짓 동안 전략을 다듬으면서 새 방향에 들지 않는 기존 지원 단체에 대한 지원은 정리한다. 장애 인권과 기후와 예술과 이민 같은 분야는 새 범주 안에 흡수된다. 한 전 재단 대표는 오래 가는 지원으로 단체의 일을 지속 가능하게 하고 재단과의 관계를 덜 관료적으로 만드는 결정이 다른 재단들도 따라오게 할 것이라고 봤다. 반면 장애 인권 기금의 대표는 다른 곳에서 장애를 주류화하겠다는 말이 장애를 보이지 않게 만드는 방법이었던 것을 봐 왔다며 조심스러워했다.

이탈리아 토리노의 은행 재단인 CRT 재단은 같은 주 내년 사업 계획을 확정했다. 올해보다 7.3% 많은 1억 6,100만 유로를 지역에 쓰는데, 일상 사업에 9,000만 유로, 도시와 사회 재생과 지역 격차 해소와 포용 같은 전략 사업에 4,000만 유로, 공공 행정과 함께 할 수 있는 공익 사업에 3,100만 유로다. 일상 사업 가운데 돌봄과 지역을 다루는 영역에 2,950만 유로가 간다. 재단 이사장은 기존 프로그램을 이어 가면서 여러 해짜리 전략 사업을 재단이 직접 기획하고 동맹을 맺는 역량을 키우겠다고 했다. 미국에서는 훨씬 큰 규모의 약속이 나왔다.

인공지능 기업 앤트로픽은 상장을 앞두고 주식의 5%를 공익 기금에 넣고, 공동 창업자 7명이 자기 지분의 80%를 기부하기로 약속했다. 직원 기부 매칭까지 합하면 회사 주식의 약 20%가 공익에 쓰인다는 설명이다. 상장 가치 예상대로라면 3천억에서 4천억 달러 규모다. 그러나 미국 필란트로피 전문지는 그 가운데 얼마가 자선단체에 가는지, 언제 주식이 옮겨지고 얼마나 빨리 팔아 나눌 수 있는지, 누가 쓰임을 정하는지가 모두 열려 있다고 짚었다. 증권 신고서에는 80% 약속에 구속력이 없다고 적혀 있다. 효과적 필란트로피 센터 대표는 연방 지원 삭감으로 흔들리는 지역의 유능한 단체가 많은데 또 한 번 필란트로피를 새로 발명하려는 시도가 될까 걱정된다고 말했다.

이번 주 다른 대륙에서는 반대 방향의 이야기가 나왔다. 10월 8일 케냐 몸바사에서 가나와 케냐와 말라위와 모잠비크와 남아공과 우간다와 잠비아와 짐바브웨의 지역재단들이 아프리카 지역재단 연합을 출범시켰다. 7개국에서 102개 조직이 확인됐지만 대부분 젊고 자원이 부족하며 홀로 일한다. 1990년대 말 외부 기부자의 종잣돈으로 세운 남아공의 지역재단은 대부분 무너졌다. 행사를 주최한 동아프리카 필란트로피 연결망의 대표는 「the practice is ahead of the infrastructure」, 곧 실천이 기반보다 앞서 있다고 말했다. 공동체는 이미 돈을 모으고 우선순위를 정하고 공동 자산을 관리하는데, 그 나눔을 오래가게 할 제도와 법과 장기 자본이 없다는 것이다.

케냐 해안의 13개 마을은 스스로 상수도를 고치고 군 정부의 지원을 끌어냈다. 인도에서 145곳이 넘는 사회 조직을 조사한 연구는 57.53%에 여성 창업자가 한 명 이상 있었고, 여성이 창업팀에 있는 조직이 유연한 자금과 여러 해 지원에 더 잘 닿았다고 전했다. 다만 제약 없는 자금은 생태계 전반에서 여전히 얻기 어렵다고 덧붙였다. 한국에서는 HD현대1%나눔재단이 10월 26일 적십자 인도주의 활동 대통령 표창을 받았다. 2011년 임직원 급여의 1%를 모아 세운 이 재단은 설립 때부터 전국 14개 기관과 어르신 식사 지원 사업을 이어 왔고, 2014년부터는 충남 서산의 결식 우려 어르신을 지원해 왔다.

> 근거 — 최근 4주 동안 미국의 2개 매체가 「Ford Foundation」 이야기를 다뤘고, 아직 건수가 적어 늘고 있는지 판단하기는 이르다. 「community foundation」 이야기를 다룬 매체는 아직 한두 곳뿐이다.

> 한국 시사점 — 한국 기업 재단과 사회공헌 예산은 포드 재단과 같은 규모의 결정을 하지 않지만 같은 질문을 받는다. 지원 분야를 줄이고 한 곳에 오래 주는 쪽으로 갈 것인가, 여러 곳에 해마다 새로 주는 쪽으로 갈 것인가. 2014년부터 충남 서산의 결식 우려 어르신

에게 식사를 지원해 온 HD현대1%나눔재단의 사례는 한국에서 앞쪽 방식이 무엇을 만드는지 보여 준다. 15년을 같은 사업으로 버틴 재단이 받은 표창은 그 지속성에 대한 평가다.

포드 재단의 전환에서 한국 담당자가 가져올 것은 분야를 줄일 때의 절차다. 새 방향에 들지 않는 지원 단체를 1년 넘는 기간에 걸쳐 정리하겠다는 것처럼, 기업도 주제를 바꿀 때 기존 협력 단체에게 마지막 해를 미리 알리고 남은 기간을 보장하는 원칙이 필요하다. 아프리카 연합의 말처럼 실천이 기반보다 앞선 곳이 한국에도 많다. 마을 단위로 이미 움직이는 나눔에 운영 기반을 대 주는 것이 큰돈보다 오래간다.

🔒 심층 — 큰 재단이 판을 줄이고 길게 갈수록, 그 판 밖의 단체에게는 다른 문이 필요하다 (미국·이탈리아·아프리카·인도·한국 · 이번 주)

왜 지금 중요한가. 이번 주 큰돈의 움직임은 한 방향을 가리킨다. 분야는 줄이고, 지원은 길게, 결정은 재단이 직접 기획하는 쪽이다. 포드 재단은 19개 분야를 7개로 줄이며 여러 해 지원을 늘렸고, 토리노의 CRT 재단은 여러 해짜리 전략 사업을 직접 기획하겠다고 했다. 이 변화는 지원을 받는 단체에게 좋은 소식이다. 해마다 신청서를 다시 쓰지 않아도 되고, 운영비를 계획할 수 있다. 그런데 같은 결정이 판 밖에 남는 단체를 만든다.

포드 재단의 새 방향에 들지 않는 기존 지원 단체는 정리되고, 흡수된 분야는 덜 보일 수 있다. 앤트로픽의 약속은 규모가 너무 커서 누가 결정하느냐가 곧 부문 전체의 방향이 될 수 있다. 아프리카의 지역재단 연합과 인도의 조사는 그 반대편에서 같은 이야기를 한다. 실천은 이미 지역에 있는데, 그것을 오래가게 할 유연한 자금과 제도가 부족하다. 큰돈이 길어질수록 작은 실천에 닿는 다른 문이 필요해진다.

승자와 패자. 앞서가는 쪽은 큰 재단의 새 범주 안에 들어가는 단체, 그리고 지역 안에서 스스로 재원을 모으는 구조를 가진 단체다. 케냐의 13개 마을이 자기 상수도를 고친 뒤 군 정부의 지원을 끌어낸 것처럼, 스스로 시작한 곳이 외부 자원도 끌어온다. 남아공에서 외부 종잣돈으로 세운 지역재단이 대부분 무너진 것과 대조된다. 인도 조사에서 여성 창업팀이 여러 해 지원에 더 잘 닿았다는 결과도 관계와 신뢰를 쌓은 조직이 긴 지원을 얻는다는 점을 보여 준다. 뒤처지는 쪽은 큰 재단의 한 분야에 기대 온 단체다. 분야가 흡수되면 그 단체를 알던 담당자도 바뀐다. 또 다른 패자는 큰 약속을 기다리는 단체다. 앤트로픽의 약속처럼 규모가 크고 일정과 결정 구조가 열려 있는 약속은, 실제 돈이 오기까지 단체가 버틸 수 있는지를 묻는다.

한국 적용 — 타이밍·방법. ① 기업 재단이나 사회공헌 부서가 내년 주제를 줄인다면, 빠지는 협력 단체 명단을 따로 만들고 지원을 끝내기 전 마지막 한 해를 보장한다. 포드 재단이 1년 넘는 정리 기간을 둔 것을 내부 기준으로 삼을 수 있다. ② 남기는 협력 단체와는 여러 해 협약으로 바꾼다. 셋째 꼭지에서 사랑의열매가 현장 전문가 100명의 의견에

서 끌어낸 의제로 금융권과 확정한 사업이 처음부터 3년 단위였던 것처럼, 기간을 미리 정해 두면 협력 단체가 사람을 뽑고 운영을 계획할 수 있다.

③ 예산의 일부를 분야가 정해지지 않은 유연 자금으로 남긴다. 인도 조사가 지적한 것처럼 제약 없는 자금은 어디서나 가장 귀하다. 협력 단체가 갑작스러운 공백을 메우거나 운영비를 대는 데 쓸 수 있게 한다. ④ 큰 기금의 발표를 기다리지 말고 지금의 협력 구조를 점검한다. 대형 약속의 실제 집행은 결정 구조가 정해진 뒤의 일이다.

놓치기 쉬운 함정. 포드 재단의 전환을 '분야를 줄이면 효과가 커진다'로 읽으면 반만 본 것이다. 장애 인권 기금 대표의 걱정처럼 흡수는 보이지 않게 만드는 방법이 될 수 있다. 분야를 줄이는 결정에는 무엇이 빠지는지를 기록하는 절차가 함께 있어야 한다. 앤트로픽의 약속을 액면 그대로 부문의 미래로 계산하는 것도 위험하다.

증권 신고서가 밝힌 대로 80% 약속에는 구속력이 없고, 기금의 상당 부분이 비영리가 아닌 다른 용도로 쓰일 수도 있다. 반대로 지나치게 냉소하는 것도 틀린다. 결정 구조가 정해지면 부문 전체에 큰 자원이 될 수 있다. 판단은 발표가 아니라 집행의 숫자를 보고 해야 한다. 그리고 아프리카의 교훈을 '외부 자금은 해롭다'로 읽으면 안 된다. 문제는 외부 자금 자체가 아니라, 공동체가 주인이 되지 않은 채 돈만 들어간 구조였다.

출처: The Chronicle of Philanthropy (미국, 2026-10) — Ford's 'absolutely seismic' reboot comes into focus · Vita (이탈리아, 2026-10) — Da Fondazione Crt 161 milioni per sostenere territori e comunità · The Chronicle of Philanthropy (미국, 2026-10) — Anthropic's $300 billion promise leaves nonprofit leaders asking who decides and when · Alliance Magazine (영국, 2026-10) — Africa's community foundations launch a continental alliance · India CSR (인도, 2026-10) — 57% of Surveyed Non-Profits Have a Female Founder; 70.24% Report Annual Budgets Above ₹1 Crore: Change Engine · 한국NGO신문 (한국, 2026-10) — "임직원 1%의 마음이 모여"... HD현대1%나눔재단, 적십자 대통령 표창 영예

06 먼저 온 단서 — 짧게 짚어 두는 것들

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

재난 전에 짝을 맺어 둔 단체가 먼저 움직인다 (중국) — 10월 22일 밤 티베트 나취시 바칭현에서 규모 7.0의 지진이 일어나 큰 인명 피해가 났다. 샤오미 공익기금회는 응급관리부의 정부·사회 협동 체계에 따라 곧바로 대응에 들어가, 미리 손잡아 둔 재난 대비 파트너인 중국홍십자기금회와 생

수 400상자와 즉석면 1,000상자를 그날 밤 재해 지역으로 보냈고, 베이징신양광자선기금회와는 이재민용 구호 상자 500개를 24일 보내기로 했다. 기업 재단이 재난 뒤에 상대를 찾는 것이 아니라 재난 전에 짝을 정해 둔 구조다.

출처: IT之家 (중국, 2026-10) — 小米公益基金会驰援西藏那曲地震救灾

49개국에서 230건 — 해외에서 위기를 맞은 자국민을 찾는 자원봉사 연결망 (이스라엘) — 그리스 올림포스산을 오르다 연락이 끊긴 한 이스라엘 등산객을 찾으려고 현지에 사는 이스라엘인과 일부러 날아간 사람 등 수십 명이 산을 뒤졌다. 그중 33명은 이스라엘 비영리 단체 아래의 민간 자원봉사 구조 연결망을 통해 모였다. 이 연결망은 49개국에서 활동하며 230건이 넘는 긴급 상황을 다뤘다. 걱정하는 가족과 현지 봉사자와 전문가와 구조 당국을 정보 관제 센터 하나로 빠르게 잇는 것이 힘이고, 가족에게는 무료다. 수색 끝에 이번 일은 비극으로 끝났지만, 연결망은 또 하나의 가족을 혼자 두지 않았다.

출처: Ynetnews (이스라엘, 2026-10) — 'Is he a Mossad agent?': Inside Israel's global volunteer rescue network

숙박 1건에 10센트 — 에어비앤비가 비영리 재원을 매출에 묶었다 (미국) — 에어비앤비는 플랫폼에서 예약되는 숙박 1건마다 10센트를 위기에 처한 사람에게 무료 임시 거처를 주는 자체 비영리에 기부하겠다고 발표했다. 손님 가격이나 호스트 수입은 바뀌지 않는다. 다른 기부를 합쳐 앞으로 5년 동안 5억 달러를 마련해, 2025년 12만 9천 박이던 무료 숙박을 해마다 100만 박으로 늘리는 것이 목표다. 재난 대응을 강화하려고 재난이 오기 전에 지역 단체와 정부와 협력 관계를 더 많이 맺겠다고 했다. 사회공헌 예산을 매출의 단위에 붙인 방식이다.

출처: PhocusWire (미국, 2026-10) — Airbnb to fund its nonprofit with share of stay revenue

축제의 왕과 왕비가 지진 피해 아이들을 위한 만찬에 섰다 (콜롬비아) — 2027년 바랑키야 카니발의 왕과 왕비로 뽑힌 두 사람이 카르타헤나의 한 야외 만찬 행사에 참여해, 지난 8월 10일 지진 피해를 입은 가족을 돕는 모금에 힘을 보탰다. 이 행사는 유니세프 콜롬비아가 함께하는 전국 캠페인과 연결돼 아이들이 일상과 학교로 돌아가도록 돕는 사업을 지원한다. 축제가 뽑은 얼굴이 축제 바깥의 사회적 대의를 맡는 방식이다.

출처: Carnaval de Barranquilla & Latin Festival News (콜롬비아, 2026-10) — Reyes del Carnaval de Barranquilla 2027 llevaron su causa solidaria a Cartagena en una cena por las familias afectadas por el terremoto

고등학생 93명이 제약사와 창호 기업이 낸 문제를 풀다, 그 뒤 (일본) — 지난 호에 전한 동북 지방 고등학생 140명의 토론회에 이어, 10월 17일 도야마대학에서 호쿠리쿠 3개 현과 시가현의 16개 학교 고등학생 93명이 모였다. 이번에는 지역 기업이 직접 문제를 냈다. 1909년 창업한 도야마의 제약사는 제약 기업의 약사 충원율이 2024년 27%에 머무는 현실을 들어 젊은이가 일하고 싶은 회사와 지역의 조건을 물었고, 창호 기업은 기존 주택의 약 70%가 단열이 약한 알루미늄 창을 쓴다는 점에서 창 단열을 건강 투자로 퍼뜨릴 방법을 물었다. 기업의 사회공헌이 강연자 자리에서 출제자 자리로 옮겨 갔다.

출처: Sustainable Brands Japan (일본, 2026-10) — 北陸の伝統を未来へ 高校生93人が持続可能なまちづくりを考える

9년째 같은 숲으로 돌아가는 직원 봉사 (멕시코) — 멕시코의 외식 그룹 그루포 레스타우란테로 히간테는 해마다 우기에 멕시코시티 남쪽의 숲에서 직원 봉사를 연다. 2017년부터 한 단체가 화분에 심은 크리스마스트리를 공급해 연말에 전국 매장을 꾸미고, 연휴가 끝나 적응 기간을 거친 나무를 봉사의 날에 숲으로 돌려보내는 구조다. 이 그룹은 9년 넘게 이 숲의 조림과 관리에 투자해 왔고, 올해는 직원과 그룹이 운영하는 대학 강좌의 학생들이 함께 나무를 심고 지역 주민이 지역 재료로 만든 식사를 나눴다. 이 지면이 지난달 전한 같은 그룹의 지역 개발 협력과 이어지는 장면이다.

출처: ExpokNews (멕시코, 2026-10) — ¿Puede el voluntariado corporativo contribuir a restaurar un bosque? Así lo hace Grupo Restaurantero Gigante

주정부 직업훈련원 70곳에 전기 실습실 — 기업 재단과 주정부의 분업 (인도) — 슈나이더 일렉트릭의 인도 재단이 타밀나두 주정부와 손잡고 공립 직업훈련원 70곳에 첨단 실습실을 짓는다. 10월 28일 주총리가 23개 지구의 첫 30개 실습실을 열었고, 이것만으로 해마다 약 9,250명의 훈련생이 혜택을 본다. 나머지 40곳을 위한 협약도 같은 날 맺어, 완성되면 약 2만 5천 명의 청년이 전기 설비와 산업 자동화를 배우게 된다. 기업은 설비와 교육 과정을, 주정부는 훈련원 연결망을 맡는 분업이다.

출처: India CSR (인도, 2026-10) — Schneider Electric India Foundation Partners Tamil Nadu Govt. to Empower Youth Across 70 ITIs

집배원이 먹거리를 들고 문을 두드린다 (한국) — 보건복지부는 10월 29일 우정사업본부와 협약을 맺고 서울 서대문구와 동대문구, 부산 북구, 인천 강화군 등 10개 시군구에서 집배원이 거동이 불편한 사람의 집으로 그냥드림 먹거리를 직접 전하며 안부를 살피는 시범사업을 시작한다. 소득 증빙 없이 먹거리를 바로 주는 그냥드림은 지금까지 약 33만 명이 이용했고, 그중 7만 830명이 복지 상담을 받았으며 7,383명이 지역사회 보호로 이어졌다. 코너까지 나올 수 없는 사람에게 이미 동네를 매일 도는 사람이 찾아가는 구조다.

출처: 복지타임즈 (한국, 2026-10) — 보건복지부·우정사업본부, '집배원이 전달하는 그냥드림' 10개 지역 시범운영

청년 정책과 시민 복무를 하나로 묶는 법이 통과됐다 (이탈리아) — 이탈리아 상원이 찬성 80표, 반대 51표로 청년 정책과 보편적 시민 복무 제도를 개편하는 위임 입법을 통과시켰다. 하원이 지난 7월 먼저 통과시켰고, 이제 시행령이 남았다. 청년의 참여 공간을 넓히는 것이 목표로, 체육·청년부 장관은 4년의 작업 끝에 나온 결과라고 했다. 한 상원의원은 시민 복무를 실제 경험으로 만드는 것은 청년을 받아들여 동행하는 제3섹터 단체들이라고 짚었다.

출처: Vita (이탈리아, 2026-10) — Giovanili e servizio civile, la riforma è legge

G7과 자선가가 아프리카 보호구역에 첫 공동 투자 (프랑스) — 지난 4월 파리 G7 환경 회의에서 출범한 '자연과 사람을 위한 재원 연합'이 첫 사업으로 아프리카 32개국 162개 공원을 우선 보전 대상으로 정한 보호구역 협력 사업을 골랐다. G7 국가들의 재원과 미국 유통 대기업 상속자와 스위스 억만장자의 재단 같은 자선가의 돈을 함께 쓰고, 장기 수익을 내는 기금을 활용한다. 프랑스는 내년 예산이 통과되면 5,000만 유로를 내겠다고 했다. 공공 원조가 줄어드는 자리를 정부와 자선가가 함께 채우는 방식이다.

출처: ID L'Info Durable (프랑스, 2026-10) — COP17 : le G7 et de riches philanthropes financent leur premier projet pour la nature en Afrique

가족을 돌보는 사람 10명 중 6명은 자기 건강이 상했다 (스페인) — 스페인 제약사 신파가 세운 돌봄 관측소가 노년의 가족을 돌보는 3,200명 넘게를 조사한 두 번째 보고서에서, 62.8%가 돌봄이 자신의 몸이나 마음 건강에 어느 정도 영향을 줬다고 답했다. 스페인 노인의학회가 보증한 조사다. 첫 보고서에서 돌봄을 애정의 표현이라고 답한 사람이 58.2%였다는 점과 겹쳐 보면, 마음으로 시작한 일이 몸을 갉아먹는 구조가 보인다.

같은 주 스페인 사회서비스 관리자 협회의 분석은 그 배경을 숫자로 보여 줬다. 국가 재원이 7월부터 두 배로 늘었는데도 장기요양 대기자는 올해 초보다 8% 줄어든 23만 6,736명이었고, 올해 첫 9개월 동안 대기 중에 숨진 사람이 2만 1,374명이었다. 가족 돌봄자에게 주는 수당은 한 달 평균 260유로에 머문다. 기업이 돌봄을 사회공헌 주제로 삼을 때 돌봄 받는 사람만이 아니라 돌보는 사람까지 대상에 넣어야 한다는 근거다.

출처: Corresponsables (스페인, 2026-10) — El 62,8% de familiares cuidadores afirma que cuidar afecta a su salud física o mental · Balance Sociosanitario (스페인, 2026-10) — Nuevo informe del Observatorio Estatal de la Dependencia: las listas se reducen solo un 8 % a pesar del incremento de la financiación

07 지난 전망 점검

전망	판정일	상태	근거
해외에서 빠르게 늘고 있는 '제론테크' 이야기가 12월 말까지 국내 매체 2곳 이상에서 기사 11건 이상으로 다뤄진다 (10월 5주 호)	2026-12-31	진행 중	지금까지 3건·3곳(기준 11건·2곳)

이 전망에는 밝혀 둘 사정이 있다. 지난 호 편집 과정에서 실으려던 것은 국내 지면에서 제3섹터 이야기가 얼마나 늘어나는지를 거는 전망이었는데, 기록하는 단계에서 후보의 순서가 어긋나 고령자 돌봄 기술 전망이 기록됐다. 이미 지면에 실려 독자와 약속한 것이므로 바꾸지 않고 그대로 채점한다. 결과를 보고 나서 고르는 일을 피하기 위해서다. 판정일까지 두 달이 남았고, 지금은 기준의 3분의 1에 조금 못 미친다.

지난 4개 호에서 이 지면은 「몇 개월 뒤 한국에 닿는다」 같은 시기 주장을 3번 했지만, 판정 기준과 기한을 붙이지 않아 맞았는지 가릴 수 없다. 그래서 그 말들은 채점에 넣지 않았고, 이번 호부터는 기한과 기준을 붙인 전망만 낸다.

08 이번 호 전망

지난 호에 원래 걸려던 전망을 이번 호에 건다. 넷째 꼭지의 잇는 조직 이야기와 둘째 꼭지의 이탈리아 제3섹터 법 이야기처럼, 해외에서는 비영리 부문 자체를 다루는 기사가 늘고 있다. 그 흐름이 연말까지 국내 지면에 얼마나 들어오는지를 지켜본다.

> 이번 호 전망 — 해외에서 빠르게 늘고 있는 '제3섹터' 이야기가 12월 말까지 국내 매체 2곳 이상에서 기사 6건 이상으로 다뤄진다 — 가능성 35% (판정: 2026-12-31까지 · 국내 매체 기사 제목 기준 6건·2곳, 2026년 10월 31일 이후 게재분)

09 편집장의 글

① 누가 목록을 쓰는가

이번 호 첫 꼭지와 다섯째 꼭지는 같은 질문을 서로 다른 장치에 던진다. 기부자가 어떤 대의를 만나는지를 누가 정하느냐는 질문이다. 미국에서는 인공지능 대화창이 분야마다 약 100곳으로 목록을 좁혔고, 그 짧은 목록을 받은 사람은 두 배의 비율로 기부를 마쳤다. 일본에서는 중개 사이트의 답례품 목록이 기부처를 정했고, 그렇게 기부한 사람의 90% 이상은 자기가 기부했다고 생각하지 않는다. 두 장치는 생김새가 다르지만 하는 일이 같다. 기부자가 스스로 찾아 나서는 수고를 덜어 주는 대신, 무엇을 볼지를 대신 고른다.

그리고 두 경우 모두 이미 잘 보이는 쪽이 더 잘 보이게 된다. 데이터가 정리된 큰 단체와 인기 있는 답례품을 내건 지자체다. 이 구조를 거스르는 방법도 두 꼭지에 함께 들어 있다. 영국 조사에서 사람을 기부하게 만든 것은 쓰임의 증거였고, 논산시와 시부야구의 사례는 답례품 대신 쓰임을 내걸 수 있다는 것을 보여 줬다. 목록을 쓰는 사람이 바뀌는 시대에 사회공헌이 할 수 있는 일은, 목록에 오르지 못한 단체의 쓰임을 보이게 만드는 것이다.

② 일손 너머를 맡기는 일

둘째 꼭지와 셋째 꼭지는 사람에게 무엇을 맡기느냐를 묻는다. 이탈리아 대법원은 봉사자를 직원의 근무표에 끼워 넣는 순간 그것은 봉사가 아니라 고용이라고 했고, 미국의 은퇴 기술자는 감사 보고서 한 권으로 일손과 판단의 차이를 보여 줬다. 셋째 꼭지의 갤버스턴과 사랑의열매와 비엘라는 같은 원리를 공동체의 크기로 넓혔다. 주민과 현장 전문가와 청년에게 의제를 맡기고, 그것을 자금의 언어로 옮기는 일을 따로 둔다. 두 꼭지를 잇는 것은 맡기는 쪽의 태도다.

일손만 맡기는 조직은 사람을 정해진 자리에 채워 넣고, 판단을 맡기는 조직은 사람이 자리를 바꾸게 둔다. 경계선지능을 사회진입 취약청년으로 다시 쓴 일도, 퇴직 교원이 고령 학습자를 가르치는 일도, 주민 8,500명의 의견이 78개 과제가 된 일도 처음 정한 틀을 누군가 고쳐 쓰게 허락했기 때문에 가능했다. 내년 사업계획서를 쓰는 지금, 봉사자와 협력 단체에게 틀을 고칠 권한을 얼마나 남겨 두는지 한 번 세어 볼 만하다.

③ 울타리를 치는 비용

넷째 꼭지와 여섯째 꼭지는 같은 돈의 흐름을 양쪽 끝에서 본다. 한쪽 끝에서는 경기도사회적경제원의 목적사업비가 0원이 되고, 영국 에식스의 60년 된 지원 기관이 법정관리에 들어가고, 미국의 직원 두 명짜리 재단이 30여 개 사업의 울타리를 걷는다. 다른 쪽 끝에서는 포드 재단이 분야를 줄이며 긴 지원을 늘리고, 토리노 재단이 1억 6,100만 유로를 쓰고, 3천억 달러 규모의 약속이 발표된다. 두 끝을 잇는 메커니즘은 운영 기반에 대한 돈이다.

큰 재단이 긴 지원을 늘리는 이유는 단체가 해마다 신청서를 쓰느라 지치지 않고 운영을 계획하게 하려는 것인데, 바로 그 운영 기반을 받쳐 주던 중간지원조직과 재정후원 기관이 다른 쪽 끝에서 사라지고 있다. 아프리카 지역재단 연합의 말처럼 실천이 기반보다 앞서 있는 곳이 많다. 이번 주 두 꼭지가 함께 가리키는 것은, 사회공헌의 다음 과제가 새 사업을 만드는 일보다 이미 있는 실천 아래에 울타리를 쳐 주는 일이라는 점이다. 울타리는 성과로 보이지 않아 가장 먼저 잘리지만, 그것이 없으면 다른 어떤 성과도 오래 남지 않는다.

본 자료는 문화미래기획자 정헌영이 연구용으로 AI와 함께 만들었습니다.

2026년 11월 1주 · 전문가판