COMMUNITY IMPACT · WEEKLY INTELLIGENCE BRIEFING

커뮤니티 임팩트

사회공헌을 실행으로

목차

This Week Point 3

01 이번 주 헤드라인 3

1. 기부액은 늘었는데 작은 기부자가 빠져나간다 — 미국 소액 기부자 4.2% 감소, 그리고 '내 이야기로 모금하는' 입구들 3

02 임직원이 움직인다 — 자원봉사·프로보노 7

2. 제도는 94%가 두고 20%가 쓴다 — 무작위 팀으로 참여율 46%를 만든 미국 회사, 그리고 한국에서 '직원이 고르는 기부'를 시작한 사람 7

03 함께 푸는 문제 — 협력적 거버넌스 10

3. 여럿이 함께할 때 조정은 누가 하나 — 15개 기관이 한 섬에 간 제주, 22개 주체가 재단을 세운 토리노, 그리고 결정권을 통째로 넘긴 미국 재단 10

04 지역 현장 — 우리 동네를 바꾸는 법 13

4. 살려 낼 것인가 다시 짤 것인가, 그 뒤 — 영국 네 협의체의 '독립 검토' 요구, 독일 시민사회 754곳의 체감, 그리고 대상을 받은 주에 운영비 삭감이 드러난 경기도 13

05 나눔이 문화가 될 때 16

5. 세금이 기부의 길을 고른다 — 미국의 첫 연방 기부 세액공제, 25년 된 일본 인정NPO 제도의 개정 요구, 이탈리아 재단에 붙는 세금, 그리고 사은품을 얹은 영주시 16

6. 조건 없이 맡기는 큰돈 — 매켄지 스콧의 37조 원과 한국 공익법인의 406조 원, 그리고 '운영비를 거절해 왔다'고 고백한 포드 재단 19

06 먼저 온 단서 — 짧게 짚어 두는 것들 22

07 지난 전망 점검 26

08 이번 호 전망 26

09 편집장의 글 27

① 입구는 사람이 연다 27

② 보이지 않는 줄 27

③ 돈에 붙는 조건, 누가 정하나 27

THIS WEEK POINT

기부하는 돈은 늘었는데, 처음 들어오는 사람이 줄고 있다. 미국 비영리 부문의 분기 집계에서 올해 2분기까지 기부액은 6.6% 늘었지만 기부자 수는 1.6% 줄었고, 100달러 이하 소액 기부자는 4.2% 줄었다. 대형 기부자 2.9%가 전체 금액의 76.4%를 냈다. 반대편에서는 지인의 초대로 들어온 사람이 첫 기부를 하는 경로가 커졌다. 한 모금 플랫폼에서 지인이 연 모금 한 건은 평균 123명의 새 기부자를 데려왔고, 한국에서도 아름다운재단이 기부자가 자기 이야기로 모금 페이지를 여는 방식을 이번 주 시작했다.

제도를 갖추는 것과 사람이 그 제도를 쓰는 것은 다른 일이다. 미국 기업의 94%가 임직원 기부에 회사 돈을 보태는 매칭 제도를 두고 있지만 쓰는 직원은 약 20%다. 한 트레이딩 회사는 무작위로 섞은 사내 팀끼리 참여율을 겨루게 해 46%까지 끌어올렸다. 같은 주 제주에서는 15개 기업·기관 임직원 120여 명이 추자도에 함께 갔는데, 이 일을 가능하게 한 것은 예산이 아니라 역할을 나눈 조정자였다.

지난 호에 이어, 그 조정자들의 자리가 계속 흔들린다. 영국의 네 협의체 대표가 자선 부문 지원 조직 전체를 독립적으로 다시 검토하자고 했다. 살려 내는 것이 아니라 다시 짜자는 요구다. 경기도는 지역사회보장계획 평가에서 대상을 받은 그 주에, 내년 예산안에서 노인복지관과 노인상담센터 운영비 도비 51억여 원이 모두 빠졌다는 현장의 성명을 마주했다.

01 이번 주 헤드라인

1. 기부액은 늘었는데 작은 기부자가 빠져나간다 — 미국 소액 기부자 4.2% 감소, 그리고 '내 이야기로 모금하는' 입구들

3주 전 이 지면은 영국에서 10년 사이 기부하는 사람이 600만 명 줄었다는 숫자를 전했다. 이번 주 미국에서 같은 그림이 분기 단위로 다시 확인됐다. 미국 모금전문가협회 재단과 기빙튜즈데이가 함께 운영하는 기부 효과 프로젝트가 낸 2분기 집계에서 올해 기부액은 지난해 같은 기간보다 6.6% 늘었다. 그런데 기부자 수는 1.6% 줄었고, 한 해 뒤에도 남아 있는 기부자 비율은 0.4%포인트 내려가 26.4%가 됐다. 늘어난 돈은 대부분 위에서 왔다. 대형·초대형 기부자는 전체 기부자의 2.9%인데 전체 금액의 76.4%를 냈다.

가장 아픈 숫자는 맨 아래에 있다. 1달러에서 100달러 사이를 내는 소액 기부자는 여전히 전체 기부자의 51.6%로 가장 큰 무리다. 이들은 모든 규모 구간 가운데 유일하게 사람 수(-4.2%)와 금액(-4.4%)이 함께 줄었다. 집계를 낸 쪽은 소액 기부자가 미래의 중간 규모·고액 기부자로 들어오는 입구라서, 이 흐름이 길게 보면 수입 전체를 흔들 수 있다고 적었다.

새로 들어온 사람이 남는 비율도 떨어졌다. 처음 기부한 뒤 이듬해에도 다시 기부한 사람이 9.5% 줄어 모든 단계 가운데 가장 크게 떨어졌고, 2025년에 처음 들어온 기부자 가운데 올해 2분기 말까지 다시 기부한 사람은 11.3%였다. 밝은 쪽도 있다. 한 해에 일곱 번 이상 기부한 사람은 90%가 남았지만 한 번만 기부한 사람은 14.4%만 남았다. 자주 내는 사람은 거의 떠나지 않는다는 뜻이다.

같은 매체가 그 한 주 앞서 전한 다른 자료는 입구가 어디서 다시 열리는지를 보여 준다. 모금 플랫폼 고펀드미가 2025년 7월부터 1년 동안 자기 플랫폼의 비영리 모금을 분석한 보고서다. 페이스북에서 시작된 캠페인으로 들어온 기부 130만 건 가운데 47%가 그 사람의 첫 기부로 추정됐고, 인스타그램을 거쳐 온 기부자 37만 5천 명 가운데 56%가 처음 기부한 사람이었다. 이 기간 이 플랫폼의 비영리 기부자 수는 약 10% 늘었고 비영리를 위해 열린 모금은 62% 늘었다.

걷기나 독서 같은 활동에 기부를 묶는 도전형 모금은 개설이 306%, 참여 기부자가 419% 늘었다. 지인이 연 모금 한 건은 평균 123명의 새 기부자를 그 단체에 데려왔고, 그렇게 처음 들어온 사람 가운데 16%가 그해 다시 기부했으며 10%는 직접 모금을 열었다. 화면 실험의 결과도 실무적이다. 목표 달성 정도를 숨기자 기부 버튼 클릭은 늘었는데 실제 완료는 줄었고, 추천 금액을 여섯 개에서 네 개로 줄이자 완료와 금액이 모두 줄었다.

아시아에서도 같은 질문이 나왔다. 영국의 필란트로피 전문지에 실린 홍콩의 연구자 조디 폭의 글은 '탕핑'이라 불리는 중국 청년의 내려놓기 문화와 한국의 N포세대, 일본의 사토리 세대를 함께 언급하면서도, 이 세대가 선한 일을 멈춘 것이 아니라 참여하는 방식을 바꾸고 있다고 썼다. 홍콩의 한 청년단체가 2024년 1,000명 넘게 조사한 결과 85%가 봉사에 관심이 있었지만 78%가 시간 때문에 계속하기 어렵다고 답했다.

말레이시아의 전자지갑은 0.01링깃부터 수수료 없이 기부를 받고, 걷기와 대중교통 이용을 나무 심기로 바꿔 주는 중국의 한 게임형 기부 서비스는 이용자 7억 명 가운데 18~25세 비중이 크다. 독일의 비영리 전문 매체는 12월 1일 기빙튜즈데이를 앞두고 작은 단체가 지금 할 수 있는 여섯 가지를 정리했는데, 그 가운데 하나가 열성 지지자 서너 명에게 직접 부탁해 각자의 주변에서 모금하게 하는 것, 그리고 지지자가 지인 몇 명을 집에 초대해 단체를 소개하는 '거실 모금'이었다.

한국에서도 이번 주 같은 방향의 장치가 두 개 나왔다. 아름다운재단은 11월 2일 '알음알음클럽'을 열었다. 기부자가 자기가 왜 기부를 시작했는지를 담은 모금 페이지, 곧 '클럽'을 만드는 방식이다. 첫 클럽은 2000년 재단의 첫 기금이 된 김군자 할머니의 이야기로 만들었다. 그 뜻에 공감해 함께한 기부자가 709명이었다(2017년 기준). SK행복나눔재단의 기부 플랫폼 '곧장기부'는 10월 31일 기준 누적 기부금 61억 200만 원을 넘었다. 1월에 50억 원을 넘은 뒤 10월 말까지 10억 원 넘게 늘었고, 지금까지 열린 모금함 8,539개, 누적 기부자는 1만 7,689명이다. 기부자가 해결하고 싶은 사회문제 사업을 직접 고르는 방식에는 정기기부 신청자의 57%가 몰렸다.

근거 — 최근 4주 동안 미국의 5개 매체가 「donor」 이야기를 다뤘고, 직전 4주와 비슷한 수준으로 이어지고 있다.

한국 시사점 — 한국 기업 사회공헌 담당자에게 이 숫자들이 던지는 질문은 하나다. 우리가 연말에 여는 임직원 모금과 고객 참여 캠페인이 새 사람을 들이는 입구인가, 이미 내던 사람에게 한 번 더 걷는 창구인가. 미국 집계에서 한 번만 낸 사람은 14.4%만 남았고 일곱 번 넘게 낸 사람은 90%가 남았다. 그렇다면 한 해에 한 번 크게 여는 캠페인보다 작게 여러 번 참여할 계기를 주는 설계가 남는 사람을 만든다.

아름다운재단은 2000년 김군자 할머니의 기부 하나에 709명이 따라 들어온 경험을 알음알음클럽이라는 모금 페이지로 옮겼는데, 참여자가 자기 이야기로 지인을 초대하게 하는 이 방식은 회사 안에서도 그대로 쓸 수 있다. 기부 경험이 있는 임직원 몇 명이 자기 이유를 적은 페이지를 열고 동료를 초대하면, 회사가 정한 단체에 일괄로 모금하는 것보다 처음 기부하는 사람이 더 많이 들어올 가능성이 크다. 다만 그 페이지가 실적 경쟁이 되면 초대가 압박으로 바뀐다는 점을 처음부터 막아 둬야 한다.

🔒 심층 — 돈이 위에서 늘 때 아래의 입구는 저절로 열리지 않는다 (미국·아시아·독일·한국 · 이번 주)

왜 지금 중요한가. 이번 주 자료들을 하나로 묶는 변수는 '기부자가 어떻게 처음 들어오는가'다. 미국 집계는 그 입구가 좁아지고 있다는 쪽의 값을 보여 주고, 고펀드미 보고서와 한국의 두 장치는 지인의 초대와 자기 이야기라는 다른 입구가 넓어지는 쪽의 값을 보여 준다. 기부액이 늘어나는 해에 이 문제는 잘 보이지 않는다. 총액이 늘면 보고서는 좋아 보이고, 그 안에서 사람 수가 줄어드는 것은 몇 해 뒤에야 수입 감소로 드러난다. 모금하는 조직에도, 그들에게 돈을 대는 기업에도 지금이 손을 쓸 수 있는 마지막 쉬운 시기다. 소액 기부자 감소가 2025년에 이어 2026년에도 이어졌고, 1분기에 잠깐 보였던 작은 회복이 2분기에는 사라졌다. 일시적 흔들림이 아니라 방향이라고 읽는 편이 안전하다.

승자와 패자. 앞서가는 쪽은 기부를 사람 사이의 일로 다시 설계한 곳이다. 고펀드미 자료에서 지인이 연 모금 한 건이 새 기부자 123명을 데려왔다는 것은, 단체가 직접 광고로 사람을 모으는 것보다 지지자에게 모금 도구를 쥐여 주는 편이 입구를 더 넓힌다는 뜻이다. 화면 실험도 같은 쪽을 가리킨다. 목표와 지금까지의 진척, 다른 사람이 방금 낸 기록을 보여 줄 때 사람들이 끝까지 기부했다.

혼자 결정하는 행위가 아니라 함께하는 행위라는 감각이 결정을 끝까지 밀어 준다. 뒤처지는 쪽은 소수의 고액 기부자에게 기대어 총액을 맞추는 조직이다. 고액 기부는 크지만

한두 사람의 사정 변화로 한 해 수입이 출렁인다. 사회공헌 예산으로 이런 단체를 지원해 온 기업도 같은 위험을 함께 진다. 협력 단체의 수입이 몇몇 큰손에 몰려 있으면 기업 지원금은 그 공백을 메우는 데 쓰이고, 사업은 자라지 못한다.

한국 적용 — 타이밍·방법. 연말 캠페인 계획이 굳기 전인 11월이 손볼 때다. ① 임직원 모금을 '회사가 고른 단체에 한 번'에서 '직원이 자기 이야기로 페이지를 열고 동료를 초대'하는 방식으로 일부 바꿔 본다. 전부 바꿀 필요는 없다. 참여 희망자 열 명 안팎으로 시험하고, 그 페이지로 처음 기부한 사람이 몇 명인지를 따로 센다. ② 협력 단체에 주는 지원금의 일부를 정기 소액 기부자를 늘리는 데 쓰게 한다.

SK행복나눔재단의 곧장기부에서 정기기부 신청자의 57%가 사업을 직접 고르는 방식을 택했다는 것은, 무엇에 쓰일지 보여 주면 작은 정기 기부가 붙는다는 뜻이다. ③ 캠페인 화면에 목표와 진척을 숨기지 않는다. 미국 실험에서 숨기자 완료가 줄었다. 사내 모금 페이지도 같은 원리로 지금까지 모인 금액과 참여 인원을 실시간으로 보여 준다. ④ 성과 보고에 총액과 함께 '처음 참여한 사람 수'와 '다음 해에도 남은 사람 수'를 넣는다. 이 두 줄이 없으면 총액이 늘어나는 동안 입구가 닫히는 것을 아무도 보지 못한다.

놓치기 쉬운 함정. 지인 초대가 입구를 넓힌다는 말을 '실적 경쟁'으로 옮기면 정반대가 된다. 동료에게 보내는 모금 페이지가 부서별 순위표와 묶이면, 그것은 초대가 아니라 할당이 되고 처음 들어온 사람은 다시 나오지 않는다. 또 미국 숫자를 그대로 한국에 대입하면 안 된다. 미국 집계는 참여 단체들의 기부 데이터이고, 고펀드미 자료는 그 플랫폼 안의 기부이며, 홍콩 조사는 청년 1,000여 명의 응답이다. 크기를 옮기지 말고 방향을 옮겨야 한다. 마지막으로 게임형 기부와 소액 결제 기부가 늘어난다고 해서 그것만으로 기부자가 남는 것은 아니다. 남는 사람을 만드는 것은 결제의 편리함이 아니라 자주 돌아올 이유다.

출처: The NonProfit Times (미국, 2026-11) — Data: Same Song, Dollars Up And Donors Down · The NonProfit Times (미국, 2026-10) — Study: First Time Donors Found Via Social Channels · Alliance Magazine (영국, 2026-11) — Lying flat, giving differently · Fundraiser-Magazin (독일, 2026-11) — GivingTuesday 2026: Sechs Ideen, die Vereine jetzt schnell umsetzen können · 아름다운재단 (한국, 2026-11) — 알음알음클럽 첫 번째 클럽! 내 이야기가 다른 사람들에게 닿을 때 · 라이프인 (한국, 2026-11) — 1원도 빠짐없이 '곧장기부', 누적 기부금 60억 돌파...내달 론칭 6주년

2. 제도는 94%가 두고 20%가 쓴다 — 무작위 팀으로 참여율 46%를 만든 미국 회사, 그리고 한국에서 '직원이 고르는 기부'를 시작한 사람

미국 기업시민 전문가 협회의 이번 주 글은 숫자 두 개로 시작한다. 미국 기업의 94%가 임직원이 낸 기부금에 회사 돈을 보태는 매칭 프로그램을 두고 있지만, 그것을 실제로 쓰는 직원은 약 20%다. 넉넉한 매칭 비율이 곧 높은 참여로 이어지지는 않는다는 이야기다. 글을 쓴 사람은 세계 곳곳에 사무소를 둔 자기자본 트레이딩 회사 DRW의 지역사회 투자 책임자 모니카 그랜트 코헨이다. 이 회사는 해마다 연말, 매칭 한도가 새해에 초기화되기 전에 직원들이 그것을 쓰도록 '글로벌 기빙 챌린지'를 연다. 2025년에는 직원의 46%가 참여해 154만 5천 달러를 모았다. 전년보다 모금액이 143% 늘었고, 목표였던 75만 달러를 두 배 넘게 넘겼다.

비결은 프로그램을 회사의 기존 문화 위에 얹은 데 있었다. 트레이딩 팀은 목표가 분명하고 결과가 계속 측정되는 환경에서 일한다. 그래서 이 회사는 경쟁을 캠페인에 넣었다. 다만 기존 부서나 사무실 단위로 겨루게 하지 않았다. 직원들을 무작위로 섞어 부서를 가로지르는 팀으로 나누고, 팀별 참여율을 실시간으로 보여 주는 순위판을 모든 직원이 보게 했다. 무작위로 섞은 데는 데이터가 있었다. 예전에 사무실별로 팀을 짰을 때는 가장 작은 사무실의 참여율이 가장 큰 사무실보다 높았고, 재택 근무자는 거의 참여하지 않았다. 지역을 섞은 세계 단위 팀으로 바꾸자 전체 참여율이 올랐고 재택 근무자도 회사 전체의 일에 연결됐다고 느꼈다.

동기 설계도 여러 갈래로 나눴다. 3주 동안 매일, 직원 한 명이 자기에게 의미 있는 단체를 소개하는 짧은 영상을 내보냈다. 동료가 무엇을 아끼는지 알게 되는 것이 반응이 가장 좋았고, 그 단체로 실제 기부가 들어왔다. 팀마다 사내 메신저 채널을 열고 캠페인 전용 이모티콘까지 만들었다. 참여율 50%를 넘긴 팀의 주장들은 매운 닭날개를 먹으며 인터뷰하는 인기 영상 형식을 흉내 낸 행사에 나섰고, 회사 전체 목표를 넘기면 창업자 겸 최고경영자와 사장도 그 자리에 앉기로 했다.

참여자 전원은 여행 크레딧 1,000달러와 원하는 비영리에 기부할 1,000달러를 놓고 추첨에 들어갔고, 캠페인 기간에는 평소 매칭에 더해 보너스 매칭이 열렸다. 마지막 축은 사람이다. 지역사회 담당 팀은 작지만, 회사 곳곳의 홍보 대사와 사내 직원 모임 리더들이 각 모임의 관심사에 맞는 단체 목록을 직접 짰다. 팀 주장은 리더십이 있고 지역사회 투자를 진심으로 믿으며 사내 연결망이 넓은 사람으로 골랐다.

같은 주 한국 인사 전문지에는 이 제도를 한국에 들여오려는 사람의 인터뷰가 실렸다. 마이아이비의 박영희 대표는 SK하이닉스 미주법인에서 인사 책임자로 일할 때 이 제도를 처음 만났다. 엔지니어를 영입하는 경쟁이 치열한 곳에서, 지원자들이 자주 묻는 질문이 있었다고 한다. 지금 회사에서 꾸준히 후원하던 단체를 옮긴 회사에서도 계속 지원할 수 있느냐는 것이다. 연봉과 역할만으로는 부족하고 자기가 의미를 두는 사회활동을 이어 갈 수 있는지까지 따진다는 것이다.

그는 2021년 미주법인에 제도를 도입했고, 한국에 돌아와 다른 회사에서도 추진했지만 국내에는 쓸 만한 플랫폼이 없었다. 기부 증빙을 모으고 매칭 금액을 계산하고 단체를 확인해 돈을 보내는 일을 직원마다 손으로 처리하는 것은 불가능했다. 그래서 2023년 9월 직접 회사를 세웠고, 최소 기능을 갖춘 제품이 나오기까지 약 1년이 걸렸다. 그가 전한 바로는 포춘 500대 기업의 약 65%가 이 제도를 운영하지만 국내에서는 아직 생소하다.

근거 — 최근 4주 동안 2개국 2개 매체가 「매칭기프트」 이야기를 다뤘고, 아직 건수가 적어 늘고 있는지 판단하기는 이르다. 한국 매체에서는 최근 4주 1건이다.

한국 시사점 — 한국 기업에서 임직원 기부는 대개 급여 공제로 정해진 단체에 함께 내는 방식이다. 회사가 보태는 돈이 있어도 어디에 낼지는 회사가 정한다. 마이아이비 박영희 대표가 2021년 SK하이닉스 미주법인에 이 제도를 들이고 2023년 9월 국내 플랫폼 회사를 세우며 짚은 것은 이 결정권을 직원에게 일부 돌려주는 일이다. 직원이 아끼는 단체에 기부하면 회사가 정한 비율과 한도만큼 보탠다. 그런데 미국 숫자는 제도를 만드는 것만으로는 부족하다는 것을 보여 준다.

94%가 제도를 두고도 20%만 쓴다. 한국에서 시작한다면 처음부터 쓰는 사람을 늘리는 장치를 함께 설계해야 한다. 연말정산 전 기부가 몰리는 12월에 맞춰 짧은 기간을 정하고, 직원이 자기 단체를 동료에게 소개하는 자리를 만들고, 매칭 한도를 넘긴 팀이 아니라 참여율이 오른 팀을 알리는 방식이다. 증빙과 정산을 손으로 처리하면 담당자 한 명이 감당하지 못한다는 점도 박 대표의 경험에서 그대로 가져와야 할 교훈이다.

🔒 심층 — 참여는 돈의 크기가 아니라 동료가 보이는 정도에 따라 움직인다 (미국·한국 · 이번 주)

왜 지금 중요한가. 매칭 제도는 오래된 장치인데 이번 주 두 자료가 같은 문제를 다른 쪽에서 비췄다. 미국은 제도가 거의 모든 회사에 퍼졌는데도 참여가 바닥에 머문다는 쪽이고, 한국은 제도 자체가 아직 들어오지 않았다는 쪽이다. 두 자료를 겹치면 하나의 명제가 나온다. 임직원 기부를 키우는 것은 회사가 얹는 돈의 비율이 아니라, 동료가 무엇을 하는지 보이는 정도다.

DRW는 매칭 비율을 바꿔서 46%를 만든 것이 아니다. 동료가 아끼는 단체를 매일 보여 주고, 섞인 팀이 함께 숫자를 올리게 했다. 이 명제가 지금 중요한 이유는 첫째 꼭지와 이어진다. 기부자가 줄어드는 시기에 회사는 직원이라는 가장 큰 잠재 기부자 집단을 이미 가지고 있다. 그 집단의 80%가 제도를 쓰지 않는다면, 새 캠페인을 만드는 것보다 이 80%에게 입구를 보여 주는 것이 먼저다.

승자와 패자. 앞서가는 쪽은 자기 회사 문화를 아는 사회공헌 팀이다. DRW 글이 거듭 강조한 것은 트레이딩 회사에서 통한 경쟁이 지역 제조 회사에서는 통하지 않을 수 있다는 점이다. 경쟁이 맞는 곳도 있고, 협력이나 이야기가 맞는 곳도 있다. 두 번째 승자는 데이터를 보고 판을 다시 짠 팀이다. 사무실 단위 경쟁이 재택 근무자를 밀어낸다는 것을 기록에서 보고 무작위 팀으로 바꾼 것이 참여율을 올렸다.

뒤처지는 쪽은 제도를 복지 목록의 한 줄로 두는 회사다. 인트라넷 어딘가에 신청서가 있고 아무도 모른다면, 그 제도는 비용도 성과도 만들지 않는다. 한국에서 이 제도를 먼저 도입하는 회사가 얻는 것은 기부액보다 인재 쪽일 수 있다. 박 대표가 미국에서 본 것처럼, 지원자가 자기 가치를 이어 갈 수 있는 회사를 고르는 흐름이 있다면 매칭 제도는 채용 조건이 된다.

한국 적용 — 타이밍·방법. ① 연말정산을 앞둔 12월 한 달을 시험 기간으로 잡는다. 기부금 영수증이 몰리는 시기라 직원의 관심이 가장 높고, 증빙도 그때 한꺼번에 모인다. ② 처음부터 회사가 모든 단체를 정하지 말고, 공익법인 등 기부금 영수증을 발행할 수 있는 단체라는 기준만 둔다. 직원 선택권이 이 제도의 본체다. ③ 참여율을 부서 단위로 집계하지 않는다. DRW 사례처럼 부서를 섞은 팀이나 개인 단위로 보여 주면 작은 부서와 원격 근무자가 밀려나지 않는다.

④ 직원이 자기 단체를 소개하는 짧은 글이나 영상을 사내 게시판에 매일 하나씩 올린다. 비용이 거의 들지 않으면서 가장 반응이 좋았던 장치다. ⑤ 정산을 수작업으로 시작하지 않는다. 참여자가 백 명만 넘어도 증빙 확인과 금액 계산이 담당자의 업무를 삼킨다. 박 대표가 SK하이닉스 미주법인에서 2021년 제도를 운영해 본 뒤에도 국내에 이 일을 맡는 플랫폼은 2023년 9월에야 처음 생겼다는 사실 자체가, 한국 기업이 먼저 도입할수록 정산 체계부터 함께 고민해야 한다는 뜻이다.

놓치기 쉬운 함정. 참여율 경쟁을 들여오면서 개인 기부액을 드러내면 제도가 무너진다. DRW가 보여 준 것은 팀별 참여율이지 누가 얼마를 냈는지가 아니다. 기부액이 공개되면 형편이 다른 동료 사이에 압박이 생기고, 그것은 자발적 기부의 성격을 지운다. 또 '직원이 고른다'를 '회사는 손을 뗀다'로 읽으면 안 된다. 기부처 기준을 아예 두지 않으면 회사 가치와 충돌하는 곳에 매칭이 나갈 수 있다. 기준은 최소한으로, 그러나 분명하게 문서로 둬야 한다. 마지막으로 매운 닭날개 같은 장치를 그대로 베끼는 것은 의미가 없다. 그것이 통한 이유는 그 회사 직원들이 그런 놀이를 좋아하기 때문이다. 베낄 것은 장치가 아니라 '우리 직원이 무엇에 움직이는가'를 먼저 묻는 순서다.

출처: ACCP (미국, 2026-11) — Leveraging Employer Match Programs · 월간 인재경영 (한국, 2026-11) — 기업이 결정하던 사회공헌, 이제 직원이 선택할 차례! 매칭기프트가 바꾸는 직원 경험과 참여형 조직문화

03 함께 푸는 문제 — 협력적 거버넌스

3. 여럿이 함께할 때 조정은 누가 하나 — 15개 기관이 한 섬에 간 제주, 22개 주체가 재단을 세운 토리노, 그리고 결정권을 통째로 넘긴 미국 재단

10월 30일 제주 추자면에 도내 15개 기업·기관의 임직원 120여 명이 함께 들어갔다. 제주사회복지협의회가 제주기업사회공헌네트워크, 제주특별자치도광역푸드뱅크와 함께 연 연합 나눔 사업으로, 올해가 3년째다. 참여 기관은 제주대학교병원, 공무원연금공단, 제주관광공사, 제주국제자유도시개발센터, 건강보험심사평가원 제주본부, 제주에너지공사, 제주특별자치도개발공사, 한국전력공사 제주본부 등이었다. 합동 봉사단은 어르신 건강검사와 운동 교육을 하고, 취약 가구의 도배와 장판을 바꾸고, 경로당과 마을회관의 에어컨을 청소하고, 해안가를 정비했다.

물품도 기관마다 자기 업에 맞춰 냈다. 제주대학교병원은 응급키트 200세트를, 건강보험심사평가원 제주본부는 100세트를 냈고, 한국전력공사 제주본부는 5만 원 상당의 에너지키트 100세트를 전했다. 이 모든 것을 가능하게 한 역할은 따로 있었다. 협의회가 전체 사업을 기획하고, 참여 기관별 역할을 조정하고, 후원을 연결하는 일을 맡았다. 한 섬에 열다섯 기관이 들어가면서도 같은 집에 두 번 가거나 필요한 일이 빠지지 않도록 한 것은 그 조정이었다.

같은 질문을 훨씬 큰 규모로 푼 곳이 이탈리아 토리노다. 지난 7월 15일 세워진 '함께 사는 집 재단'은 토리노 사회적 경제의 22개 주체가 함께 만든 참여형 재단이다. 필란트로피 재단과 지역재단, 협동조합 연합회, 노동조합, 은행, 은행에서 출발한 재단, 경제단체, 그리고 지자체가 들어 있다. 2027년 1월부터 움직이는 이 재단이 돕는 대상은 '회색 지대'다. 공공임대주택에 들어갈 자격은 없지만 민간 임대 시장에 들어갈 보증도 없는 사람들이다. 토리노 대교구가 계기를 만든 2년여의 공동 설계 끝에 나왔고, 은행과 은행계 재단이 보증기금과 출범 비용, 빈집을 쓸 수 있게 고치는 기금으로 70만 유로를 댔다.

앞으로는 세입자와 집주인이 내는 분담금으로 운영한다. 2021년 인구총조사로 토리노 주택의 약 15%, 약 7만 호가 비어 있다. 재단을 이끄는 안토니오 산소네는 인터뷰에서 각자 해결의 한 조각을 가져오고 각자 이익의 한 조각을 찾기 때문에 함께 있는 것이라고 했고, 참여는 현금인출기가 아니라 모두를 함께 붙들어 두는 수고라고 했다. 그가 가장 공들여 설명한 것은 지자체와의 관계였다. 같은 개입을 두 주체가 하면 쓸모없는 개입이 된다는 것이다. 그래서 재단은 합쳐서 인구 약 50만 명인 토리노 도시권 지자체들을 차례로 만나며, 겹치는 곳과 비는 곳을 먼저 찾고 있다.

세 번째 사례는 조정이 아니라 결정을 넘긴 경우다. 미국 비영리 전문지는 이번 주 참여형 배분, 곧 지원을 받는 공동체가 배분 결정에 참여하는 방식을 다루면서 핵심 질문을 '공동체가 참여하는가'가 아니라 '공동체가 실제로 어떤 권한을 갖는가'로 바꿨다. 1969년 셰리 안스타인이 시민 참여

의 사다리에서 말한 것처럼, 의견을 묻는 것은 목소리를 주되 통제는 주지 않을 수 있다. 글이 든 예가 미국의 타워 재단이다. 이 재단은 2019년 지적장애가 있는 청년들로 자문팀을 만들었고, 2021년 네 지원 분야의 당사자 경험을 가진 사람들로 팀을 넓혔다.

2022년 이사회는 이 팀이 직접 설계하고 집행하는 20만 달러 기금을 배정했다. 팀이 기금의 초점을 정하고 공모 요강을 만들고 신청서를 심사하고 최종 지원을 결정한다. 이사회는 개별 지원을 검토하거나 승인하지 않는다. 2026년 이 기금은 37만 5천 달러를 배분한다. 다만 글은 한계도 함께 적었다. 참여형 배분을 연구한 재스민 맥기니스 존슨에 따르면 공동체가 배분의 어느 단계에 들어올지는 대개 재단 직원 한두 명이 정한다. 결정에 참여하는 것과 그 결정의 조건을 정하는 것은 다른 일이라는 것이다.

> 근거 — 최근 4주 동안 한국의 4개 매체가 「재능나눔」 이야기를 다뤘고, 직전 4주에는 거의 없던 이야기가 새로 늘었다. 한국 매체에서는 최근 4주 5건이다.

> 한국 시사점 — 연말이 다가오면 한국의 많은 공공기관과 기업이 같은 시기에 같은 동네를 찾는다. 김장과 연탄과 도배가 12월에 몰리고, 어떤 집은 세 번 받고 어떤 집은 한 번도 받지 못한다. 제주사회복지협의회의 추자도 사업이 보여 주는 것은 이 문제의 해법이 기관마다 봉사를 더 하는 것이 아니라 그 사이에 조정자를 두는 것이라는 점이다.
>
> 협의회가 역할을 나누자 병원은 응급키트를, 한국전력공사 제주본부는 에너지키트를, 다른 기관은 도배와 청소를 맡았다. 각 기관이 자기 업에 맞는 것을 낸 것이다. 한국의 사회공헌 담당자가 지금 할 수 있는 일은 지역 사회복지협의회나 기업사회공헌 연결망에 우리 회사의 연말 계획을 먼저 알리고, 같은 지역에 들어가는 다른 기관과 일정과 대상을 나누는 것이다. 우리 기관이 혼자 다 하려 하지 않고 한 조각을 맡는 것이 결과를 키운다.

> **🔒 심층 — 협력의 비용은 사업비가 아니라 조정하는 사람의 시간이다 (한국·이탈리아·미국 · 이번 주)**
>
> **왜 지금 중요한가.** 세 사례는 규모가 하루짜리 섬 봉사, 수십만 명 도시권의 주거, 수십만 달러짜리 기금으로 전혀 다르다. 그런데 같은 변수를 서로 다른 값으로 보여 준다. 여러 주체가 함께 일할 때 누가 조정하고 누가 결정하는가라는 변수다. 제주에서는 협의회가 조정을 맡고 결정은 각 기관이 했다. 토리노에서는 조정 자체를 하나의 법인으로 만들었다. 미국 재단은 결정권을 당사자에게 넘기면서도 그 조건을 정하는 자리는 남겨 뒀다. 사회공헌이 단독 사업에서 연합 사업으로 옮겨 가는 지금 이 변수가 중요한 이유는, 협력이 늘수록 조정이라는 보이지 않는 일이 늘어나기 때문이다. 토리노 재단 대표가 참여는 현금인출기가 아니라 수고라고 말한 것은 그 일이 저절로 되지 않는다는 뜻이다.

승자와 패자. 앞서가는 쪽은 조정을 독립된 역할로 인정한 곳이다. 제주의 연합 사업이 3년째 이어지는 것은 협의회가 해마다 그 일을 맡기 때문이고, 토리노는 아예 조정을 맡을 법인을 따로 세웠다. 두 번째 승자는 자기 업에 맞는 조각을 아는 기관이다. 병원이 응급 키트를, 전력 회사가 에너지키트를 낸 것은 우연이 아니다. 업과 맞닿은 기여는 비용 대비 효과가 크고 직원에게도 설명하기 쉽다.

토리노에서 은행이 참여한 이유도 같다. 주택이 안정된 지역이 은행에도 좋은 지역이라는 계산이 있었다. 뒤처지는 쪽은 사진 한 장을 위해 혼자 움직이는 기관이다. 같은 날 같은 마을에 다른 기관이 왔는지 모른 채 들어가면 주민은 같은 도움을 두 번 받고, 필요한 도움은 끝내 오지 않는다. 결정권 쪽에서도 갈린다. 당사자에게 의견만 묻고 결정은 위에서 하는 재단은 참여의 외양만 얻는다.

한국 적용 — 타이밍·방법. ① 연말 사회공헌 계획을 확정하기 전에 해당 지역의 사회복지협의회나 기업사회공헌 연결망에 계획을 먼저 공유한다. 제주사회복지협의회가 3년째 15개 기관의 역할을 나눠 온 것처럼, 그런 조정을 맡을 곳이 지역마다 이미 있다. 같은 지역에 들어가는 기관과 대상과 날짜를 나누는 것만으로 중복이 크게 준다. ② 연합 사업에 참여할 때 우리 회사가 낼 '업에 맞는 조각'을 미리 정한다. 돈이나 일손만이 아니라 우리 업이 가진 물품과 전문 인력 가운데 무엇이 현장에 가장 쓸모 있는지를 묻는다.

③ 연합 사업에 낼 돈의 일부를 조정 비용으로 떼어 둔다. 협의회나 중간 조직이 그 일을 맡는다면 사업비만이 아니라 조정하는 사람의 시간도 비용이다. 이 비용을 아무도 내지 않으면 연합은 한두 해 만에 흩어진다. ④ 청년이나 주민 대상 사업이 있다면 그들이 의견을 내는 단계와 결정하는 단계를 문서로 나눠 적는다. 타워 재단처럼 작은 금액이라도 결정을 통째로 넘겨 보는 시도는 의견을 듣는 회의를 열 번 여는 것보다 많은 것을 알려 준다.

놓치기 쉬운 함정. 조정자가 있으면 모든 것이 해결된다고 믿으면 안 된다. 조정자는 참여 기관이 정보를 내놓을 때만 일할 수 있다. 각 기관이 자기 일정과 대상을 끝까지 쥐고 있으면 협의회도 겹치는 것을 막지 못한다. 또 토리노 사례를 '민간이 공공을 대신한다'로 읽으면 틀린다. 재단 대표가 거듭 말한 것은 지자체가 가진 규제·세제·요금이라는 수단을 재단이 대신할 수 없고, 그래서 서로 보완하는 계획이 필요하다는 점이다. 마지막으로 참여형 배분을 '당사자에게 맡기면 알아서 된다'로 읽는 것도 함정이다. 타워 재단은 3년에 걸쳐 자문팀에서 결정팀으로 넘어갔고, 그 사이에 안내와 기준을 함께 만들었다. 결정을 넘기는 것은 책임을 떠넘기는 것이 아니다.

출처: 복지타임즈 (한국, 2026-11) — 기업 전문성 모아 섬마을 온기 나눔… 제주사회복지협의회, 추자도 연합 사회공헌 전개 · Percorsi di Secondo Welfare (이탈리아, 2026-10) — A Torino, nasce Fondazione insieme per la casa: "la chiave è la sussidiarietà" · Nonprofit Quarterly (미국, 2026-10) — Who gets to decide who decides? The power problem inside participatory grantmaking

04 지역 현장 — 우리 동네를 바꾸는 법

4. 살려 낼 것인가 다시 짤 것인가, 그 뒤 — 영국 네 협의체의 '독립 검토' 요구, 독일 시민사회 754곳의 체감, 그리고 대상을 받은 주에 운영비 삭감이 드러난 경기도

지난 호에 이어 '잇는 조직'의 이야기가 계속된다. 4주 전 이 지면은 영국 DSC(사회변화 디렉터리)의 50년 만의 폐업을, 2주 전에는 기반 조직의 운영비를 누가 내느냐를, 지난 호에는 경기도사회적경제원의 목적사업비가 0원이 된 예산안을 전했다. 이번 주에는 문제를 제기하는 쪽이 바뀌었다. 지원 조직 자신이다. 11월 2일 영국 자선단체 대표 협회, 전국 자원봉사조직 협의회, 지역 기반 조직 연합, 자선 재무 그룹의 대표들이 공동 기고를 내고 잉글랜드 자원 부문 기반 조직 전체에 대한 독립 검토를 요구했다. 이 네 조직은 17만 곳 넘는 자선단체·자원봉사조직·지역 모임과 연결돼 있다. 요구의 핵심은 한 문장이다. 지원 조직은 구조될 것이 아니라 다시 생각돼야 한다.

계기는 연이은 나쁜 소식이었다. 9월 1일 '리치 볼런티어링'이 45년 만에 문을 닫겠다고 했다가, 3주 뒤 아홉 곳의 재원자와 기부자가 2028년 말까지 운영을 이어 가도록 돈을 모았다. 10월 14일에는 DSC가 파산 절차에 들어간다고 발표했다. 필자들은 리치를 살린 일이 시간을 벌어 줬을 뿐, 많은 단체가 기대던 조직이 왜 문 닫기 직전까지 갔는지도, 앞으로 기반 조직을 어떻게 유지할지도 설명하지 못한다고 썼다. 원인은 여러 방향에서 왔다. 회비와 교육·행사 수입이 줄고, 상업 수입이 압박받고, 정부 재원이 줄었다.

2023년 폴 햄린 재단의 분석은 기반 조직에 대한 재원이 10년 동안 실질 기준으로 늘지 않았고, 그것에 돈을 대는 재단이 거의 없다고 했다. 필자들은 자기 책임도 인정했다. 지원 조직이 하나씩 따로 생기면서 조각나고 역할이 겹치고 같은 회원과 같은 재원자를 두고 경쟁하게 됐으며, 일부는 자기가 돕는 단체보다 더 약해졌다는 것이다. 제안한 검토는 기존 조직이나 돈에서 출발하지 않고 부문이 필요로 하는 기능에서 출발한다. 서명한 네 조직을 포함해 어느 조직이든 공유되거나 합쳐지거나 넘겨지거나 멈출 수 있고, 불편한 결과까지 공개하겠다고 약속했다.

독일에서는 같은 문제를 현장의 체감으로 쟀다. 로베르트 보쉬 재단이 처음 낸 '시민사회 자신감 지표 2026'이다. 여론조사 기관 포르자가 8월 10일부터 9월 4일까지 시민사회 조직 754곳을 전화 조사했다. 72%가 자기 조직의 미래를 낙관했고, 10점 만점에 평균 7.3점이었다. 힘의 원천은 거의 전

부 안에서 나왔다. 94%가 직원과 자원봉사자의 헌신을, 92%가 대상자의 반응을, 90%가 눈에 보이는 성과를 꼽았다. 정치적·재정적 지원을 꼽은 곳은 51%였다. 부담 쪽은 분명했다.

관료주의와 행정 부담이 73%, 불확실한 재정이 64%, 인력 부족과 과부하가 60%, 새 참여자 확보의 어려움이 58%였고, 여섯 곳 중 한 곳은 혐오나 적대를 겪었다. 규모에 따른 차이도 있었다. 상근 직원이 없는 조직은 67%가 낙관했고 100명 넘는 조직은 76%였다. 아이디어는 많았다. 76%가 더 나은 미래에 기여할 구체적 생각이 있다고 했지만, 그것을 실행하기가 얼마나 쉬운지는 10점 만점에 6.2점이었다. 재단은 기반과 조직 개발과 장기적인 활동 능력을 지원하는 믿을 만한 재원 구조를 요구했고, 사업 단위 지원을 비판했다.

한국에서는 같은 주에 같은 광역 정부를 두고 두 장면이 겹쳤다. 10월 30일 보건복지부는 2025년 지역사회보장계획 시행 평가 결과를 발표하고 우수 지방정부 44곳을 선정했다. 광역 대상은 대구광역시와 경기도였다. 경기도는 19개 돌봄 사업을 하나로 묶은 '360°돌봄'으로 돌봄 공백에 먼저 대응했다는 평가를 받았다. 사흘 뒤인 11월 2일, 경기도 노인복지관 예산 삭감 저지 비상대책위원회가 성명을 냈다.

경기도의 2027년 예산안에서 노인복지관 운영비 도비 지원 39억 4,250만 원과 노인상담센터 운영비 12억 4,170만 원, 합쳐 51억 8,420만 원이 모두 빠졌다는 것이다. 지난해에도 같은 삭감이 있었다. 비대위는 노인복지관이 급식과 상담과 돌봄과 지역사회 자원 연계를 맡는 거점이고, 노인상담센터가 자살 예방과 고립 대응과 위기 어르신 발굴을 맡는다며, 통합돌봄을 내세우면서 그것을 실행할 기반을 약하게 만드는 것은 모순이라고 했다.

> 근거 — 최근 4주 동안 영국의 2개 매체가 「charity infrastructure」 이야기를 다뤘고, 아직 건수가 적어 늘고 있는지 판단하기는 이르다.

> 한국 시사점 — 경기도의 두 장면은 한국 사회공헌 담당자에게 불편한 사실 하나를 보여준다. 평가와 상은 사업의 이름에 붙고, 그 사업을 현장에서 돌리는 거점의 운영비는 다른 줄에서 잘린다. 노인복지관과 노인상담센터는 기업 봉사단이 연말에 찾아가는 곳이기도 하다. 기업이 그곳에 물품을 전하고 사진을 찍는 동안, 그 기관이 내년에 운영비를 어디서 메울지는 대개 묻지 않는다.
>
> 지금 할 수 있는 일은 협력 기관과 내년 사업을 논의할 때 '운영비가 어떻게 바뀌는지'를 먼저 묻는 것이다. 경기도 예산안대로 노인복지관과 노인상담센터 운영비 도비 51억 8,420만 원이 모두 빠지면 각 기관은 다른 사업을 줄여 운영을 지킬 가능성이 크고, 그러면 기업과 함께하던 사업이 가장 먼저 밀린다. 협력 기관의 사정을 알아야 우리 사업이 내년에도 살아 있는지를 알 수 있다. 예산은 도의회 심의 과정에서 바뀔 수 있으니, 결정된 뒤가 아니라 지금 확인해야 한다.

🔒 심층 — 연결하는 일은 성과표에 이름이 없어서 가장 먼저 잘린다 (영국·독일·한국 · 이번 주)

왜 지금 중요한가. 지난 4주 동안 이 이야기는 폐업과 운영비와 예산서를 차례로 지나왔다. 이번 주에 달라진 것은 두 가지다. 하나는 영국에서 지원 조직 스스로 자기를 포함한 전체 판을 다시 짜자고 나섰다는 점이다. 살려 달라는 요청이 아니라 필요하면 우리도 멈출 수 있다는 제안은 이 논의가 위기 대응에서 구조 설계로 넘어갔다는 조짐으로 읽을 수 있다. 다른 하나는 독일 자료가 이 문제를 숫자로 보여 줬다는 점이다.

시민사회 조직이 힘을 얻는 곳은 사람과 성과인데 발목을 잡는 것은 관료주의와 재정이고, 정치적·재정적 지원을 힘의 원천으로 꼽은 곳은 절반뿐이다. 세 나라를 묶는 메커니즘은 하나다. 연결하고 지원하고 거점을 지키는 일은 사업 성과표에 자기 이름으로 잡히지 않는다. 그래서 예산이 줄 때 가장 먼저 잘리고, 잘린 뒤에야 그것이 무엇을 받치고 있었는지가 드러난다.

승자와 패자. 앞서가는 쪽은 기능을 먼저 묻는 쪽이다. 영국 네 협의체가 제안한 검토의 출발점이 기존 조직이 아니라 부문이 필요로 하는 기능이라는 점이 중요하다. 조직을 지키는 논의는 끝없는 구조 요청이 되지만, 기능을 지키는 논의는 합치고 나누는 선택지를 연다. 두 번째 승자는 사업비가 아니라 운영 기반에 돈을 대는 재원자다. 리치 볼런티어링을 살린 아홉 곳의 재원자는 사업이 아니라 조직의 존속에 돈을 냈다. 뒤처지는 쪽은 성과표에 잡히는 사업만 지원하는 쪽이다. 독일 조사에서 상근 직원이 없는 작은 조직의 낙관이 더 낮았다는 것은 사업 단위 지원이 작은 조직의 기반을 키우지 못한다는 뜻이다. 한국에서는 상을 받는 사업과 잘리는 운영비가 같은 정부 안에서 함께 일어나는 구조 자체가 패자를 만든다. 그 패자는 결국 현장의 어르신이다.

한국 적용 — 타이밍·방법. ① 협력 기관과의 내년 협약 논의를 12월 전에 시작하고, 첫 질문을 '내년 운영비 구조가 어떻게 바뀌나'로 둔다. 경기도처럼 예산안이 도의회 심의 중일 때 확인하면 대비할 시간이 생긴다. ② 사회공헌 예산의 일부를 사업비가 아니라 협력 기관의 운영 기반 지원으로 배정하는 것을 검토한다. 물품 전달 행사 한 번을 줄이고 그만큼을 협력 기관의 상담 인력이나 운영비에 쓰는 선택지다.

③ 영국 사례에서 배울 것은 지원 조직끼리의 통합 논의다. 한국의 중간지원조직과 협의회도 역할이 겹치는 곳이 있다면, 기업은 여러 곳에 조금씩 내기보다 기능별로 정리된 연결망에 집중하는 편이 낫다. ④ 성과 보고서에 '이 사업을 받친 거점'을 따로 적는다. 우리 봉사가 어느 복지관과 어느 협의회 덕분에 가능했는지 적어 두면, 그 기반이 흔들릴 때 회사 안에서 근거를 들어 지원을 요청할 수 있다.

놓치기 쉬운 함정. 이 흐름을 '정부가 손을 떼니 기업이 메워야 한다'로 읽으면 틀린다. 기업 사회공헌 예산은 공공 운영비를 대신할 만큼 크지도 않고, 한 해 단위로 바뀌어 거점의 안정을 지켜 주지 못한다. 기업이 할 수 있는 일은 대체가 아니라 다리다. 예산 공백이 생긴 동안 현장이 무너지지 않게 버티게 하고, 그 사이에 공공 재원이 돌아오도록 목

> 소리를 보태는 것이다. 또 영국의 '다시 짜자'를 '지원 조직은 줄여도 된다'로 읽으면 안 된다. 필자들이 말한 것은 줄이자는 것이 아니라 필요한 기능을 지키는 가장 튼튼한 모양을 찾자는 것이다. 마지막으로 독일의 72% 낙관을 '현장은 괜찮다'로 읽는 것도 함정이다. 낙관의 원천이 사람과 성과뿐이라는 것은, 그 사람들이 지치면 낙관도 함께 사라진다는 뜻이다.

출처: UK Fundraising (영국, 2026-11) — Sector bodies call for review of charity infrastructure · Fundraiser-Magazin (독일, 2026-11) — Viel Zuversicht trotz unsicherer Finanzierung: So blickt die Zivilgesellschaft in die Zukunft · 캐어유 뉴스 (한국, 2026-11) — 경기도 노인복지관 예산 삭감 저지 비상대책위원회, 노인복지관 및 노인상담센터 예산 전액 복원 촉구 · 보건복지부 정책브리핑 (한국, 2026-10) — 주민 삶 바꾼 복지정책 어느 지역 빛났나 2025년 지역사회보장계획 시행 우수 지방정부 44곳 선정

05 나눔이 문화가 될 때

5. 세금이 기부의 길을 고른다 — 미국의 첫 연방 기부 세액공제, 25년 된 일본 인정NPO 제도의 개정 요구, 이탈리아 재단에 붙는 세금, 그리고 사은품을 얹은 영주시

지난 호 이 지면은 일본 고향납세 이용자의 90% 이상이 절세와 답례품을 이유로 든다는 이야기를 전했다. 이번 주에는 네 나라에서 세금이 기부의 방향을 어떻게 바꾸는지가 한꺼번에 드러났다. 가장 큰 변화는 미국이다. 2027년 1월 1일부터 미국 국세청은 유치원부터 고등학교까지의 사립학교 장학금을 주는 단체, 이른바 장학금 지급 단체에 낸 기부에 대해 개인당 최대 1,700달러, 부부는 3,400달러까지 세액공제를 준다. 미국의 필란트로피 전문지는 연방 정부가 기부에 세액공제를 주는 것도, 특정 분야의 기부에 세금 혜택을 따로 주는 것도 처음이라고 전했다. 소득에서 빼 주는 기부금 공제와 달리 세액공제는 내야 할 세금 자체를 1달러씩 줄인다.

규칙은 아직 다 정해지지 않았다. 각 주가 참여를 선택해야 하고, 최근 자료로 30개 주가 참여했다. 장학금 지급 단체는 둘 이상의 학교를 지원해야 하고, 기부자별로 모은 돈의 90%를 2년 안에 써야 한다. 특정 학생을 지정할 수 없다는 것은 분명해졌지만, 특정 학교를 지정할 수 있는지는 아직 답이 없다. 모금 현장의 걱정은 '잠식'이다. 세액공제가 붙은 곳으로 돈이 옮겨 가면 학교와 교육 비영리에 직접 오던 기부가 줄 수 있다는 것이다.

한 장학금 단체는 자체 조사로 3억 달러가 새로 들어올 것이라고 봤지만, 자문가들은 세금 혜택이 주된 동기인 기부자라면 공제 대상이 아닌 단체가 손해를 볼 것이라고 했다. 1,700달러라는 한도가 고액 기부에 비하면 작아서, 그 흔들림은 공제 한도 근처를 내는 중간 규모 기부자에게서 가장 크게

나타날 것으로 보인다. 그 단체는 공제 한도를 채우기 쉽게 월 141달러 정기 기부 선택지를 만들었다.

일본에서는 반대 방향의 요구가 나왔다. 10월 27일 국제협력NGO센터와 신공익연맹, 세이엔, 일본펀드레이징협회, 일본NPO센터 다섯 단체가 '기부세제 확충 등에 관한 공동 요망'을 정리해 냈다. 2001년 10월 1일 만들어진 인정NPO법인 제도가 올해 25년을 맞은 것을 계기로, 10월 1일 25주년 온라인 포럼에서 공유한 요망이다. 단체들은 저출생과 고령화, 지역 공동체의 약화, 재해의 대형화로 기존 공공서비스가 감당하지 못하는 문제가 늘었다며, 시민의 자발적 지원을 뒷받침하는 쪽으로 세제를 더 넓혀야 한다고 했다. 그리고 이것이 특정 단체의 이권이 아니라 사회문제 해결에 보태고 싶은 시민과 기업이 더 쉽게 참여하는 환경을 위한 제도 개혁이라고 굳이 덧붙였다.

이탈리아에서는 기부하는 쪽에 세금이 더 붙게 됐다. 10월 말 은행에서 출발한 재단들의 연합체 아크리가 연 '세계 저축의 날' 행사가 정치 뉴스의 첫머리에 올랐다. 2027년 예산안이 은행과 그 주주에게 세금을 더 물리면서, 대형 은행의 주식을 가진 이들 재단의 세부담도 6천만~7천만 유로 늘게 된 것이다. 아크리 회장이자 카리플로 재단 회장인 조반니 아초네는 그 돈이 니트 청년 2만 명을 위한 사업이나 장애인 2천 명의 자립 사업에 해당한다고 했다.

이들 재단은 해마다 사회·문화·연구에 14억 유로 넘게 쓴다. 제3섹터 포럼의 대변인 잔카를로 모레티는 지역사회의 사회적 발전을 돕는 곳을 금융 중개자와 같은 줄에 세우는 것은 중대한 오류라고 했다. 경제재정부 장관 잔카를로 조르제티는 모든 부문이 재정 건전화에 기여해야 한다면서도 재단들의 의견을 무겁게 고려하겠다고 했다.

한국에서는 세금 혜택 위에 사은품이 하나 더 얹혔다. 영주시는 11월 1일부터 12월 31일까지 연말 고향사랑기부 이벤트를 연다. 10만 원 이상 기부하고 3만 원 이상의 답례품을 주문하면 1만 원 상당의 사은품을 더 준다. 민간 기부 플랫폼을 거쳐 기부하면 캐릭터 다이어리나 간편결제 1만 원권 가운데 하나를 고를 수 있고, 추첨으로 국립산림치유원과 지역 캠핑장 숙박권도 준다. 고향사랑기부는 10만 원까지 전액 세액공제를 받고, 답례품으로 기부액의 30%를 받는다. 10만 원을 내면 세액공제 10만 원과 답례품 3만 원에 사은품 1만 원까지 14만 원어치가 돌아오는 셈이다. 시 담당 과장의 말도 연말 '13월의 월급'을 준비하는 직장인을 향했다.

> 근거 — 최근 4주 동안 한국의 8개 매체가 「고향사랑기부」 이야기를 다뤘고, 전체 기사량을 감안해도 직전 4주보다 약 2.9배 늘었다. 한국 매체에서는 최근 4주 15건이다.

> 한국 시사점 — 영주시 사례는 고향사랑기부가 연말정산 상품으로 팔리는 방식을 그대로 보여 준다. 10만 원을 내고 14만 원어치를 돌려받는 구조에서 기부자가 지역의 무엇을 돕는지는 화면 뒤로 물러난다. 지난 호에 전한 일본 전문가의 조언대로 이 돈이 진짜 기부로 자라려면 지자체가 기금의 쓰임을 앞에 내세우고 비영리와 손잡아야 한다. 기업 사회공헌 담당자에게도 할 일이 있다.

임직원에게 연말 고향사랑기부를 안내한다면 답례품 목록보다 기금사업을 먼저 보여 주는 지자체를 고르게 돕는 것이다. 사업장이 있는 지역의 기금사업 목록을 확인하고, 그 사업과 회사 사회공헌을 연결할 수 있는지 지자체와 이야기해 보는 것도 방법이다. 미국과 이탈리아 사례가 보여 주듯 세제는 한 해 사이에도 바뀌고, 그때마다 돈의 길이 따라 움직인다는 점을 함께 기억해 둘 만하다.

🔒 심층 — 세금은 얼마를 낼지보다 어디로 낼지를 먼저 바꾼다 (미국·일본·이탈리아·한국 · 이번 주)

왜 지금 중요한가. 이번 주 네 자료는 같은 변수, 곧 세제가 기부의 방향을 얼마나 바꾸는가를 서로 다른 값으로 보여 준다. 미국은 특정 분야 한 곳에만 세액공제를 처음 붙였고, 일본은 넓은 시민 기부를 뒷받침하는 쪽으로 제도를 넓히자고 했으며, 이탈리아는 기부하는 재단의 세부담을 올렸고, 한국은 세액공제와 답례품 위에 사은품을 얹었다. 네 경우 모두 기부의 총량보다 방향이 먼저 움직인다. 미국 모금 현장이 걱정하는 것은 기부가 줄어드는 것이 아니라 공제가 붙은 쪽으로 옮겨 가는 것이고, 영주시 이벤트가 겨냥하는 것도 기부 총량이 아니라 수많은 지자체 가운데 영주를 고르게 하는 것이다. 세제가 돈의 길을 정할 때, 그 길에 놓이지 않은 단체는 같은 일을 하고도 덜 받는다.

승자와 패자. 앞서가는 쪽은 세제 변화를 미리 읽고 기부자에게 설명하는 단체다. 미국의 한 장학금 단체가 10월에 이미 전국 캠페인을 시작하고 월 141달러 정기 기부를 만든 것은, 제도가 시작되기 전에 기부자의 선택을 먼저 잡겠다는 뜻이다. 일본 다섯 단체가 이권이 아니라는 말을 굳이 넣은 것도 같은 맥락이다. 세제 논의에서 시민의 참여 환경을 앞세운 쪽이 설득력을 얻는다.

뒤처지는 쪽은 세제의 길 밖에 놓인 단체다. 미국에서는 공제 대상이 아닌 교육 비영리가, 이탈리아에서는 은행계 재단의 지원으로 사업을 해 온 남부의 단체가, 한국에서는 답례품을 내세울 수 없는 작은 지역 비영리가 그렇다. 이탈리아 제3섹터 포럼이 은행계 재단이 중북부에 몰려 있어 남부가 비어 있다고 지적한 것은, 세금이 바꾸는 방향이 지역 사이의 격차로도 이어진다는 경고다.

한국 적용 — 타이밍·방법. ① 연말정산 안내를 하는 12월 초까지 임직원 대상 고향사랑기부 안내에 '기금사업 우선' 기준을 넣는다. 답례품만 비교하는 안내는 지자체 간 사은품 경쟁에 회사가 가담하는 셈이 된다. ② 사업장이 있는 지자체의 고향사랑기금 사업 목록을 확인하고, 회사 사회공헌 사업과 이어질 만한 사업이 있는지 지자체 담당자와 이야기해 본다.

지난 호에 전한 논산시처럼 내년 기금사업 18건을 미리 확정해 공개하는 곳이 있다. ③ 협력 단체가 세제 변화에 얼마나 노출돼 있는지 점검한다. 기부금 공제 비율이 바뀌면 고액 기부자의 행동이 바뀌고, 그 단체의 수입이 흔들린다. ④ 사회공헌 담당자가 세제 담

당 부서와 한 해에 한 번은 만나 기부 관련 세제의 변화를 확인한다. 회사가 내는 기부금의 손금 한도와 임직원이 받는 공제가 바뀌면 회사 프로그램의 설계도 바뀌어야 한다.

놓치기 쉬운 함정. 세금 혜택을 기부를 늘리는 만능 수단으로 보면 틀린다. 고향사랑기부가 몇 배로 늘어도 그 돈이 지역의 무엇을 바꾸는지 보이지 않으면, 기부라기보다 할인 상품의 거래에 가깝다. 지난 호 일본 고향납세 18년의 교훈이 그것이었다. 반대로 세제를 기부의 적으로 보는 것도 틀린다. 일본 다섯 단체가 요구한 것처럼 잘 설계된 세제는 시민 참여의 문턱을 낮춘다. 또 미국 세액공제를 한국에 그대로 대입하면 안 된다. 미국 제도는 사립학교 장학금이라는 정치적으로 논쟁적인 분야에 붙었고, 각 주가 참여를 고르는 연방 구조 위에 있다. 옮길 것은 제도가 아니라 '세제가 어느 쪽으로 돈을 밀어내는가'를 먼저 묻는 습관이다.

출처: The Chronicle of Philanthropy (미국, 2026-11) — A new tax credit could change where education donors give · 日本NPOセンター (일본, 2026-10) — NPO関連税制改正に関する共同要望を作成しました · Vita.it (이탈리아, 2026-10) — Manovra, sul fisco il Governo fa arrabbiare le fondazioni (e il Terzo settore) · 이로운넷 (한국, 2026-11) — '10만 원 기부하면 사은품은 덤'… 영주시, 연말 고향사랑기부 프로모션 전개

6. 조건 없이 맡기는 큰돈 — 매켄지 스콧의 37조 원과 한국 공익법인의 406조 원, 그리고 '운영비를 거절해 왔다'고 고백한 포드 재단

한국의 공익 전문 매체 더나은미래는 이번 주 '왜 한국에는 매켄지 스콧이 없는가'를 물었다. 스콧은 2019년부터 2025년까지 약 263억 달러, 우리 돈 약 37조 1,200억 원을 기부했고 2025년 한 해에만 71억 달러를 냈다. 그는 비영리가 제안서를 내고 심사를 받는 절차를 없앴다. 직접 조사해 단체를 고른 뒤 먼저 연락해 큰돈을 전했고, 어디에 언제 어떻게 쓸지는 받는 단체가 정하게 했다. 2024년 처음 연 공개 모집에는 6,353곳이 지원해 361곳이 뽑혔고, 6억 4천만 달러가 나갔다. 미국의 효과적 필란트로피 센터가 3년 동안 추적한 결과가 이 실험의 성적표다.

지원금의 중간값은 500만 달러로 일반 대형 재단 보조금 중간값 12만 3천 달러의 약 40배였다. 그런데 방만한 운영으로 이어질 것이라는 걱정과 달리, 2020년에 받은 단체들이 조사 때까지 쓴 돈은 중간값 기준 60% 정도였다. 기부 2년 뒤 이들의 운영자금은 비슷한 규모의 다른 단체보다 두 배쯤 많았고, 약 90%가 장기 지속가능성이 강해졌다고 답했다. 모금이 어려워졌다는 곳은 13%였고 절반가량은 오히려 쉬워졌다고 했다. 단체장의 약 80%는 리더로서 자신감이 커졌고, 3분의 1 이상은 소진이 줄었다. 다만 이 결과는 받은 쪽의 응답에 주로 기대고 있고, 스콧의 방식에 영향을 받았다는 재단 리더는 7%에 그쳤다.

글은 그다음 한국의 숫자로 넘어간다. 국세청이 2026년 처음 펴낸 공익법인 연차보고서에 따르면 국내 공익법인 2만 1,318곳의 자산은 406조 원이다. 기부금 수입의 38%는 상위 15개 법인에 몰려 있다. 자산 5조 원 이상인 72개 기업집단이 231개 공익법인을 운영하고 있고, 학술·장학 분야가

82곳으로 가장 많다. 미국 재단의 89%가 개인과 가족이 세운 독립재단이고 기업재단이 3% 수준인 것과 대비된다. 필자는 한국 재단이 틀을 깨기 어려운 이유로 두 가지를 들었다. 모기업처럼 여러 분야를 두루 다루는 백화점식 운영과 지배구조, 그리고 설립부터 정관 변경과 기본재산 처분까지 허가와 승인을 거치게 하는 제도다. 결론은 한국에 부족한 것이 돈이 아니라는 것이었다.

같은 주 미국에서는 오래된 재단이 스스로 그 부족을 고백했다. 지난 호에 전한 포드 재단의 재편이 구체적인 숫자를 얻었다. 영국의 필란트로피 전문지에 따르면 포드 재단은 2027년 7억 달러를 일곱 개 지원 분야에 쓴다. 재단은 무엇에 줄지만이 아니라 어떻게 줄지도 바꾸겠다며 스스로를 이렇게 진단했다. 파트너가 필요로 하는 유연한 다년 지원을 충분히 주지 않았고, 중개 조직에 기대어 손을 넓히면서 그 조직의 운영비는 거절해 왔으며, 어떤 분야가 공격받을 때 정작 파트너가 가장 필요로 하는 순간에 너무 많은 재원자가 물러났다는 것이다.

앞으로는 더 큰 다년 일반 운영비 지원에 무게를 두겠다고 했다. 기업 쪽에서도 큰 약속이 나왔다. 지난 호 짧게 전한 에어비앤비의 '숙박 1건에 10센트' 계획은 이번 주 5년간 5억 달러 약정으로 공식 발표됐다. 예약 1건마다 10센트를 내고 모자라면 회사가 채운다. 재단의 운영비는 이미 회사가 대고 있고, 의료 목적 이동자와 재난 피해자에게 해마다 100만 박의 무료 숙소를 주는 것이 목표다. 기사는 미국 기업 대부분이 지난 5년 동안 기부를 줄였다는 최근 조사도 함께 전했다.

> 근거 — 최근 4주 동안 「매켄지 스콧」 이야기를 다룬 매체는 아직 한두 곳뿐이고, 아직 건수가 적어 늘고 있는지 판단하기는 이르다. 한국 매체에서는 최근 4주 1건이다.

> 한국 시사점 — 더나은미래의 글이 짚은 구조는 기업 사회공헌 담당자의 일상과 바로 닿아 있다. 국세청이 2026년 처음 펴낸 공익법인 연차보고서에서 72개 기업집단이 231개 공익법인을 운영하고 그 가운데 학술·장학이 가장 많다는 것은, 한국의 큰 공익 재원 상당수가 성과가 분명하고 논란이 적은 사업에 고르게 흩어져 있다는 뜻이다. 회사 재단이나 사회공헌 예산이 당장 스콧처럼 조건 없는 거액을 낼 수는 없다.
>
> 그러나 작은 단위로 같은 원리를 시험할 수는 있다. 오래 함께해 온 협력 단체 한두 곳에 용도를 정하지 않은 운영비를 2~3년 단위로 주고, 보고는 결과 요약 한 장으로 줄이는 것이다. 미국 조사에서 받은 단체가 돈을 한꺼번에 쓰지 않고 운영자금을 쌓았다는 점은, 신뢰가 방만으로 이어진다는 걱정이 생각보다 크지 않다는 근거가 된다. 포드 재단이 고백한 '중개 조직의 운영비를 거절해 왔다'는 문장은 넷째 꼭지의 경기도와 영국 사례와도 그대로 겹친다.

> **🔒 심층 — 조건을 줄이는 일은 돈을 늘리는 일보다 어렵고, 그래서 차이를 만든다 (미국·한국 · 이번 주)**

왜 지금 중요한가. 이번 주 자료들을 묶는 변수는 돈에 붙은 조건의 양이다. 스콧은 조건을 거의 없앴고, 포드 재단은 조건을 줄이겠다고 선언했으며, 에어비앤비는 기부를 매출에 묶어 금액을 예측 가능하게 만들었다. 반대편에 있는 것이 한국 공익법인의 구조다. 자산은 406조 원으로 작지 않은데, 허가와 승인과 모기업의 이해관계라는 조건이 돈의 쓰임을 좁힌다. 지금 이 변수가 중요한 이유는 넷째 꼭지와 이어진다. 운영 기반이 잘려 나가는 시기에 가장 필요한 것은 사업에 묶이지 않은 돈인데, 그것을 낼 수 있는 재원은 조건이 가장 적은 곳에서만 나온다. 미국 조사의 숫자는 그 돈이 실제로 단체를 튼튼하게 만든다는 근거다. 받은 단체의 운영자금이 두 배쯤 많았고, 단체장의 소진이 줄었다.

승자와 패자. 앞서가는 쪽은 신뢰를 설계한 재원자다. 스콧이 아무 조건 없이 준 것처럼 보이지만, 실제로는 직접 조사해 단체를 고르는 과정에 공을 들였다. 조건을 줄이는 대신 고르는 일을 깊게 한 것이다. 포드 재단도 더 큰 팀과 더 중앙화된 지원으로 판을 바꾸겠다고 했다. 두 번째 승자는 그 돈을 받은 단체의 리더다. 소진이 줄고 더 오래 머물겠다는 응답은, 운영비가 사람을 지킨다는 뜻이다.

뒤처지는 쪽은 해마다 같은 사업을 반복하는 재단이다. 더나은미래가 지적한 것처럼 정해진 사업을 반복하기는 쉽지만 개인에게 큰돈을 맡기거나 운영비를 길게 지원하는 실험은 어렵다. 그 결과 한 문제의 판도를 바꾸는 재단은 드물어진다. 기업 쪽에서는 기부를 매출에 묶는 방식이 양면을 가진다. 금액이 예측 가능해지는 대신, 매출이 줄면 기부도 함께 준다. 에어비앤비가 모자라면 채우겠다고 굳이 약속한 이유다.

한국 적용 — 타이밍·방법. ① 내년 사회공헌 예산을 짤 때 협력 단체 가운데 3년 이상 함께한 한두 곳을 골라 용도를 정하지 않은 운영비 지원을 시험한다. 금액보다 기간이 중요하다. 한 해 단위로는 단체가 사람을 뽑지 못한다. ② 그 대신 고르는 과정을 깊게 한다. 지난 사업 기록과 재무 자료와 현장 방문을 보고, 단체장과 내년 계획을 길게 이야기한다. 조건을 줄이는 만큼 신뢰의 근거를 앞에서 쌓는 것이다. ③ 보고서 양식을 줄인다.

미국 조사에서 큰돈을 받은 단체가 방만하지 않았다는 결과를 회사 안 설득에 쓸 수 있다. ④ 회사 재단이 있다면 사업 분야를 하나로 좁혀 길게 가는 선택지를 이사회에 올려 본다. 국세청 집계에서 기업집단 공익법인 가운데 학술·장학 분야가 82곳으로 가장 많다는 것은 그만큼 같은 자리에 재단이 몰려 있다는 뜻이기도 하다. 모든 분야를 조금씩 하는 재단은 많은 일을 할 수 있지만 한 문제를 바꾸기는 어렵다는 지적은 규모와 상관없이 맞다.

놓치기 쉬운 함정. 스콧의 방식을 '심사 없이 준다'로 읽으면 틀린다. 그는 신청서를 받지 않았을 뿐 고르는 일을 하지 않은 것이 아니다. 조건을 없애면서 고르는 일까지 없애면 그것은 신뢰가 아니라 방치다. 또 미국 조사 결과를 너무 크게 믿는 것도 함정이다. 받은 단체의 응답에 기댄 자료이고, 장기 효과를 판단하기에는 이르다고 필자 스스로 적었다. 마지막으로 한국의 공익법인 규제를 '없애야 할 것'으로만 보면 안 된다. 그 규제는 공익재산의 사적 유용을 막기 위해 생겼다. 필자가 말한 것도 규제의 유무가 아니라, 공익성

> 을 지키면서 실험을 어디까지 허용하느냐의 문제였다. 기업이 할 수 있는 일은 제도를 기다리는 것이 아니라 지금 허용된 범위 안에서 조건을 줄여 보는 것이다.

출처: 더나은미래 (한국, 2026-11) — [필란트로피 인사이트] 왜 한국에는 매켄지 스콧이 없는가 · Alliance Magazine (영국, 2026-11) — Ford Foundation to spend $700 million fighting '21st century authoritarianism' · The Chronicle of Philanthropy (미국, 2026-11) — Airbnb pledges $500M for its nonprofit to offer more free emergency stays

06 먼저 온 단서 — 짧게 짚어 두는 것들

청년 봉사를 의무로 만들지 말고 자리를 늘려라 (독일) — 독일 카리타스 연합회의 에바 벨스코프-데파 회장이 국가가 운영하는 단일 사회 복무와 복무 의무화에 반대했다. 대신 지금의 자원봉사 복무를 넓히고 믿을 만하게 재원을 대라고 했다. 연방 정부가 지난 10년 동안 예산을 오락가락하며 비영리 운영 기관의 자리를 위태롭게 했다는 지적이다. 봉사 수당을 올리고, 전국 대중교통 정기권 같은 교통비를 대고, 복무 기간을 이후의 직업 훈련이나 대학 입학 대기 기간에 인정해 주면 자원봉사자 수가 두 배가 될 수 있다는 것이 연합회의 계산이다. 지난 호에 전한 이탈리아의 보편적 시민 복무 개혁과 나란히 놓고 볼 만하다.

출처: Altenheim (독일, 2026-10) — Caritas-Präsidentin lehnt Dienstpflicht ab und will mehr Freiwilligendienste

만화 한 권으로 노인 동행 자리 2,500개를 채운다 (프랑스) — 프랑스의 '시민복무 노인 연대' 확산협회가 11월 2일 스무 쪽 남짓한 만화 '네 스승을 찾아라'를 내놨다. 미술학교 진학에 실패한 18세 주인공이 수수께끼의 노인을 만나는 모험담 형식으로 16~25세(장애가 있는 청년은 30세까지)에게 노인 고립을 함께 막는 활동을 알린다. 목표는 지금 비어 있는 2,500개 자리를 채우는 것이다. 2021년 이후 청년 자원활동가 2만 8천 명이 3,400곳의 기관에서 노인 약 55만 명을 동행했고, 세 명 중 한 명 넘게가 활동 뒤 노인·의료사회 분야로 진로를 정했다.

출처: SilverEco France (프랑스, 2026-11) — « Trouve ton Sensei » : le Service Civique Solidarité Seniors lance un manga pour mobiliser les jeunes contre l'isolement des aînés

판매가의 75%를 지역 활동가에게 — 다시 돌아온 러시의 '채리티 팟' (네덜란드) — 화장품 회사 러시가 고객 요청으로 바디로션 '채리티 팟'을 다시 내놨다. 판매가(부가세 제외)의 75%를 동물복지·인권·환경 분야의 작은 활동 단체에 기부하는 제품이다. 2007년 4월 처음 내놓을 때 공동창업

자가 바란 목표는 100만 파운드였는데, 실제로는 8,000만 파운드가 모였다. 2024년에는 모든 기부 경로를 합쳐 1억 파운드를 넘겼다. 회사는 그 뒤 특정 시기에 관심이 필요한 단체를 위한 제품을 따로 내는 등 기부 방식을 실험해 왔다.

출처: Duurzaam Ondernemen (네덜란드, 2026-11) — Lush' Charity Pot is terug: 75% van de verkoopprijs wordt gedoneerd aan maatschappelijke organisaties

30년 동안 학생 15만 명 — 예술 후원을 '투자'로 부른 아부다비 (아랍에미리트) — 30주년을 맞은 아부다비 음악예술재단이 연 토론에서 문화계와 재계 인사들이 예술 분야 민간 후원의 구조화를 요구했다. 재단은 30년 동안 일곱 개 에미리트 전역에서 약 2,500개 교육 사업으로 학생 15만 명을 만났다. 외교부의 기업·필란트로피 특사인 바드르 자파르는 문화 지원을 단순한 자선이 아니라 나라의 미래에 대한 투자로 봐야 한다며, 후원이 제대로 방향을 잡고 구조를 갖추고 지속되도록 하는 데 더 관심을 둬야 한다고 했다.

출처: Gulf News (아랍에미리트, 2026-11) — How UAE plans to boost arts through philanthropy

버려지는 음식 1,000만 톤과 식품 기부의 표준 (남아공) — 남아공에서는 해마다 1,000만 톤 넘는, 대부분 먹을 수 있는 음식이 버려진다. 생산량의 3분의 1이 넘는다. 아프리카 최대 식품 재분배 단체 푸드포워드SA와 남아공 소비재협의회가 손잡았다. 협의회는 2020년 500곳 넘는 이해관계자 논의에서 출발한 식품 손실·폐기 이니셔티브로 2030년까지 손실과 폐기를 절반으로 줄이려 한다. 생산·제조·유통 기업이 참여하는 자발적 협약이 측정과 감축, 그리고 남는 식품의 기부를 권하고, 두 조직은 식품 기부 모범 지침을 함께 만든 데 이어 국가 표준을 제안했다.

출처: Bizcommunity - Marketing & Media (남아공, 2026-11) — Turning advocacy into action - FoodForward SA and Consumer Goods Council of South Africa join forces

부모 잃은 아이와 노인과 발달장애인이 함께 사는 100에이커 (인도) — 릴라이언스 재단이 뭄바이 인근 카르자트에 평생 돌봄 마을 '아난트 아쉬라이'를 세운다고 발표했다. 100에이커 부지에 부모를 잃은 아이들과 노인과 발달장애인이 함께 살며, 주거와 의료와 교육과 재활과 의미 있는 일을 얻도록 5,000명을 목표로 한다. 재단은 이것이 일반적인 수용 시설이 아니라 돌보는 공동체라며, 진단이나 나이가 아니라 사람을 가운데 두겠다고 했다. 필요한 인허가를 거쳐 단계적으로 짓는다.

출처: India CSR (인도, 2026-11) — Reliance Foundation Plans a 100-Acre Lifelong-Care Township in Karjat

2만 8천 개 단체가 정당을 돌며 요구한 것 (스페인) — 스페인의 사회 단체 약 2만 8천 곳을 대표하는 '제3섹터 플랫폼'이 10월 26일 다음 국회 임기를 위한 제안서를 내고 정당들을 차례로 만나고 있다. 27일에는 한 좌파 정당 대표들을 만났다. 핵심 요구는 사회권을 헌법상 기본권으로 인정하는

개헌, 질 좋은 사회서비스를 보장하는 국가 사회서비스법, 주거 접근을 위한 국가 협약, 그리고 현장에서 일하는 단체에 대한 재원 강화다.

출처: Diario Responsable (스페인, 2026-10) — El Tercer Sector reclama más derechos sociales y una vivienda digna para la próxima legislatura

시간 제약이 있는 여성을 '배려 대상'이 아니라 전력으로 — 7개 지역 중소기업 동행 (일본) — 일본의 비영리 조직 ETIC.이 JP모건체이스의 협찬을 받아 지역 중소기업 동행 지원 프로그램을 2026년 4월부터 2027년 6월까지 운영한다. 육아와 돌봄으로 시간 제약을 안고 일하는 여성이 힘을 낼 수 있는 회사를 만드는 것이 목표다. 7월 30일 첫 집합 연수에는 참여 기업 32곳의 47명과 지역 코디네이터 16명 등 63명이 모였고, 전국 7개 지역의 지역 단체가 코디네이터로 기업 곁을 지킨다. 중소기업의 절반 이상이 인력 부족을 경영 과제로 꼽는 상황에서 인력난과 여성 활약을 떼어 놓지 않겠다는 설계다.

출처: ETIC. (일본, 2026-11) — 「時間的制約」を力に変える組織へ。ETIC.、JPモルガン・チェースの協賛で女性活躍を起点とした中小企業伴走支援プログラム「はたフレ！」を実施

순찰용 사륜오토바이 한 대에서 시작한 12년, 그 뒤 (멕시코) — 지난 호에 9년째 같은 숲으로 돌아가는 직원 봉사를 전한 멕시코 외식 그룹 그루포 레스타우란테로 히간테의 다른 얼굴이 이번 주 소개됐다. 베라크루스주 나우틀라 해안에서 1967년부터 바다거북을 지켜 온 예페스 재단과의 협력이다. 2014년 이 그룹의 한 패스트푸드 매장에서 판 기부 열쇠고리 수익으로 재단이 첫 순찰용 사륜오토바이를 샀고, 그 뒤 해변 청소부터 야간 순찰까지 협력이 이어져 왔다. 숲과 바다라는 두 현장을 한 회사가 오래 붙들고 있다는 점이 눈에 띈다.

출처: ExpokNews (멕시코, 2026-10) — De limpiar playas a patrullar de noche: así Grupo Restaurantero Gigante apoya la conservación de tortugas marinas

20년, 2천 개 사업, 7,700개 단체 — 남부에 남을 자유 (이탈리아) — 이탈리아 남부의 지역 발전을 돕는 '남부와 함께 재단'이 나폴리에서 20주년을 맞았다. 세르조 마타렐라 대통령이 예정에 없던 연설로 남부에서 태어난 사람이 원하면 그곳에 남고, 떠났다가 돌아오고, 바깥 사람이 들어올 수 있어야 한다며 그것이 나라 전체의 이익이라고 했다. 재단은 20년 동안 2천 개 사업을 지원하고 7,700개 단체와 일하며 60만 명을 만났다. 이날 소개된 조사에서 이탈리아인의 73%가 인구 감소를 걱정했고, 남부에서는 81%였다.

출처: Vita.it (이탈리아, 2026-11) — Fondazione con il Sud, 20 anni a Napoli con Mattarella

49년 봉사자부터 2조 원 기업까지 — 132명의 나눔국민대상 (한국) — 보건복지부와 KBS, 사회복지공동모금회가 11월 5일 제15회 대한민국 나눔국민대상 시상식을 열고 132명의 개인과 기관에 상을 줬다. 국민훈장 동백장을 받은 양미애(85) 씨는 진해장애인복지관에서 49년 동안 봉사했고, 장애인 분야에서만 20년 동안 1,862회 6,553시간을 기록했다. 수술 뒤 거동이 불편해진 2023년부터는 혼자 사는 장애인에게 안부 전화를 걸고 있다. 대통령표창 단체 가운데 신한금융지주는 지난 호에 전한 '그냥드림' 같은 민관협력 방식으로 약 2조 2,265억 원을 기부했다. 시상식은 11월 28일 KBS 1TV에서 방영된다.

출처: 보건복지부 정책브리핑 (한국, 2026-11) — 반세기 봉사부터 2조 원 기부까지… 나눔 실천한 132명 '대한민국 나눔국민대상' 수상

헌 옷 1킬로그램 값이 38펜스에서 9펜스로 (영국) — 옥스팜 영국 본부의 매장 영업이익이 2026년 3월 결산에서 490만 파운드로 1년 전 640만 파운드보다 줄었다. 다시 팔 수 없는 섬유를 넘길 때 받는 값은 2021년 8월 킬로그램당 38펜스에서 2026년 6월 9펜스로 76% 떨어졌다. 영국심장재단은 매장 150곳을 닫을 계획이고, 바나도스는 지난해 45곳을 닫았다. 옥스팜 임시 대표는 자선 매장의 변화를 쇠퇴로 오해하지 말라며 여전히 강한 미래가 있다고 했다. 기업 임직원 물품 기부 캠페인이 기대는 자선 매장의 경제가 바뀌고 있다는 뜻이다.

출처: Third Sector (영국, 2026-11) — Oxfam defends future of charity retail after drop in operating profit from stores

수감된 엄마와 태어날 아이 사이의 이야기 시간 (태국) — 태국의 한 젊은 활동가 라시카 테차자런위쿤이 중앙여성교정시설의 수감 여성 100명 넘게와 함께 가족 관계를 다시 잇는 활동을 하고 있다. 임신한 수감자가 태어날 아이에게 이야기를 들려주는 시간을 열고, 수감 여성들이 경험과 바람을 나누는 대화 모임을 운영한다. 부모가 수감된 아이들을 위한 사업 '스파크 오브 프로미스'의 재원은 기부 요청 대신 직접 디자인한 에코백 판매로 마련하고, 수익은 가족과 떨어진 아이들의 장학금으로 쓴다.

출처: The Nation Thailand (태국, 2026-11) — The Next Generation of Giving

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 6건·6곳(기준 11건·2곳)
해외에서 빠르게 늘고 있는 '제3섹터' 이야기가 12월 말까지 국내 매체 2곳 이상에서 기사 6건 이상으로 다뤄진다 (11월 1주 호)	2026-12-31	진행 중	지금까지 1건·1곳(기준 6건·2곳)

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.

두 전망 모두 판정일까지 두 달 가까이 남았다. 고령자 돌봄 기술 전망은 한 주 사이 3건에서 6건으로 늘어 기준의 절반을 넘었고, 제3섹터 전망은 아직 한 건이다.

08 이번 호 전망

이번 주 후보로 올라온 것은 해외에서 늘고 있는 산림 파괴 규제 이야기가 연말까지 국내 지면에 들어오는지를 거는 전망 하나였다. 사회공헌 실행이라는 이 지면의 초점과 맞지 않고 이번 호 어느 꼭지와도 이어지지 않아 싣지 않는다.

> 이번 호 전망 없음 — 후보 1건(산림 파괴 규제)이 이 지면의 사회공헌 실행 초점 밖이고 이번 호 꼭지와 이어지지 않는다.

09

편집장의 글

① 입구는 사람이 연다

첫째 꼭지와 둘째 꼭지는 같은 현상을 다른 장소에서 본다. 참여할 수 있는 장치는 이미 있는데 사람이 들어오지 않는다는 현상이다. 미국에서 소액 기부자는 해마다 줄고, 미국 기업의 94%가 매칭 제도를 두고도 직원의 20%만 그것을 쓴다. 두 꼭지를 잇는 메커니즘은 초대다. 고펀드미 자료에서 지인이 연 모금 한 건은 새 기부자 123명을 데려왔고, DRW에서는 동료가 아끼는 단체를 매일 보여주고 섞인 팀이 함께 숫자를 올리게 하자 참여율이 46%가 됐다.

사람은 제도의 안내문이 아니라 아는 사람의 얼굴을 보고 들어온다. 아름다운재단이 알음알음클럽의 첫 페이지를 김군자 할머니의 이야기로 연 것도, 마이아이비 대표가 미국 채용 현장에서 들은 질문도 같은 곳을 가리킨다. 기부는 결제가 아니라 관계의 일이라는 것이다. 입구가 좁아지는 시기에 사회공헌이 할 일은 새 제도를 하나 더 만드는 것이 아니라, 이미 있는 제도의 문 앞에 아는 얼굴을 세우는 일이다.

② 보이지 않는 줄

셋째 꼭지와 넷째 꼭지는 같은 일을 두 방향에서 본다. 여러 주체가 함께 일할 때 그 사이를 잇는 일이다. 제주에서는 사회복지협의회가 그 일을 맡아 15개 기관이 한 섬에서 겹치지 않고 움직였고, 토리노에서는 22개 주체가 그 일을 맡을 재단을 따로 세웠다. 반대편에서는 영국의 지원 조직이 연달아 문을 닫고, 경기도는 상을 받은 돌봄 체계의 거점 운영비를 예산안에서 뺐다. 두 꼭지를 잇는 것은 비용이 붙는 자리다.

잇는 일은 성과표에 자기 이름이 없다. 섬에 간 120명의 사진에는 협의회 직원의 기획 시간이 찍히지 않고, 360°돌봄이라는 이름 아래에는 노인복지관 운영비가 적히지 않는다. 그래서 그 줄은 잘 때까지 보이지 않는다. 토리노 재단 대표가 참여는 현금인출기가 아니라 수고라고 말한 것, 영국 네 협의체가 기존 조직이 아니라 기능에서 출발하자고 한 것은 모두 그 보이지 않는 줄을 문서로 끌어내려는 시도다.

③ 돈에 붙는 조건, 누가 정하나

다섯째 꼭지와 여섯째 꼭지는 돈이 어디로 가는지를 누가 정하는가를 묻는다. 다섯째 꼭지에서는 국가가 세제로 정한다. 미국은 사립학교 장학금 한 분야에 세액공제를 붙였고, 이탈리아는 재단의 세부담을 올렸고, 한국의 한 지자체는 세액공제 위에 사은품을 얹었다. 여섯째 꼭지에서는 돈을 받는 쪽이 정하게 하는 실험이 나온다. 스콧은 쓰임을 단체에 맡겼고, 포드 재단은 운영비를 거절해 온 과거를 고치겠다고 했다.

두 꼭지를 잇는 메커니즘은 조건의 양이다. 세제는 조건을 붙여 돈을 한쪽으로 밀고, 조건 없는 기부는 조건을 걷어 받는 쪽의 판단을 믿는다. 어느 쪽이 옳다는 결론은 없다. 다만 이번 주 자료가 보여 준 것은, 조건이 많을수록 돈은 이미 잘 보이는 곳으로 가고, 조건이 적을수록 그 돈이 사람과 조직을 지키는 데 쓰였다는 점이다. 남부 이탈리아와 작은 지역 단체가 비어 있다는 지적은 그 차이가 결국 지역의 격차로 이어진다는 것을 말해 준다.

본 자료는 문화미래기획자 정헌영이 연구용으로 AI와 함께 만들었습니다.

2026년 11월 2주 · 전문가판