

세계도시 정책동향

Global Urban
Policy Trend

602호
2026. 7. 27.

자원 봉사 활성화

심층 리포트 자원봉사 정책의 전환: 미국·영국·캐나다 사례와 서울의 과제

정책 돋보기 베를린주 | 주정부와 자치구가 함께 만드는 자원봉사 지원체계
보스턴시 | 11년째 이어 온 주민 주도 동네 봄맞이 대청소
청두시 | 재난 대응과 판다 보호로 특성화한 자원봉사
슬랑고르주 | 지역 문제를 주민 스스로 풀어내는 자원봉사

정책 뉴스 볼티모어시 | 산타모니카시



서울연구원
The Seoul Institute

자원봉사 정책의 전환: 미국·영국·캐나다 사례와 서울의 과제

임현정(서울연구원 포용도시연구실 연구위원)

자원봉사, 지역사회와 개인의 문제를 해결하는 전략적 자산

- 자원봉사는 단순한 자선활동을 넘어 지역사회 문제 해결과 사회 결속력 강화에 기여하며 봉사자 개인의 신체적·정신적 건강과 대인 신뢰, 시민성 강화에도 긍정적 영향을 미치는 활동으로 재조명되고 있음
- 주요 외국에서는 자원봉사를 통해 공공서비스의 공백을 보완하고 비용을 절감하고 있으며 나아가 정부와 자원봉사자 간 파트너십을 통해 공공서비스를 공동으로 생산하기도 함

[표 1] 자원봉사 패러다임의 변화

구분	전환기 이전	전환기 이후
참여 방식	오프라인 봉사	융·혼합형(대면+비대면) 자원봉사
활동 장소	국내 활동 중심	글로벌 자원봉사 확산(국내외)
주요 이슈	사회복지 관련 이슈	지역사회 문제 해결 관련 이슈
활동 범위	전통적 사회복지시설 중심	지역사회 단위·특성화
참여 동기	자선적/ 이타적 참여 동기	성찰적/ 자기 성장 참여 동기
구조·기간	조직 중심/ 장기적 참여 위주	개인 중심/ 단기적·이슈 위주
관계성	활동가와 수혜자의 분리	상호 호혜적 관계
자원봉사 특성	프로그램·서비스 제공형	시민 주도적·전문적·창의적 자원봉사
공식 여부	공식적(formal) 자원봉사	공식적·비공식적 자원봉사

자료: 행정안전부, 2023, p. 7.

- ◎ 서울시 자원봉사 참여율은 코로나19 시기 하락한 뒤 이전 추이를 회복하지 못하고 있음. 자원봉사 활성화를 위해서는 변화하는 자원봉사 패러다임에 부합한 정책 전환이 요구됨. 주요 국외 사례를 검토하여 서울의 과제를 살펴볼 필요가 있음

미국·영국·캐나다 자원봉사 정책 동향과 운영 사례

미국 뉴욕시 'NYC 서비스'

- NYC 서비스는 2009년 뉴욕시장 주도로 설립된 자원봉사 촉진 기관으로, 기존 시장 자원봉사센터를 21세기형 모델로 현대화해 출범함. '봉사를 통해 도시를 연결하고 변화시킨다'는 미션을 바탕으로 혁신적 거버넌스를 실현하는 뉴욕시의 핵심 사회 참여 플랫폼으로 가능함
- 코로나19 팬데믹 기간 약 24만 명의 자원봉사자가 활동하였으며, 미국·유럽 280여 개 도시가 벤치마킹하는 '서비스 도시' 모델의 표본으로 평가받음
- ◎ 지역사회 문제 해결을 위한 다양한 주체·기관 간 협력 활성화
 - 뉴욕시는 자원봉사를 '도시 문제 해결을 위한 전략적 도구'로 재정의하고, 교육·건강·환경·주거·재난 대응 등 공공서비스와 직접 연결함. 특히 이 과정에서 연방정부, 뉴욕시 행정기관, 민간 기업 등 다양한 민간 기관과 협업하여 사업을 추진함

[표 2] NYC 서비스 주요 사업

단체명	주요 사업 내용
아메리코어 (AmeriCorps) 프로그램	(목적) NYC 서비스는 미국 연방기구 봉사기관인 아메리코어 프로그램을 통해 도시의 공공서비스 수요에 대응하고, 청년층의 시민참여를 촉진하며, 사회적 불평등 해소에 기여함 (운영 방식) NYC 서비스 산하에 설치된 아메리코어 NYC 팀이 프로그램을 기획·관리하며, 뉴욕시 내의 비영리단체, 공공기관, 학교, 보건소, 주택청(NYCHA) 등 다양한 기관에 아메리코어 회원을 배치함. 아메리코어 봉사자는 전일제(full-time)로 활동하며, 보통 1,700시간 이상 봉사함. 활동 종료 후에는 연방정부로부터 교육 장학금을 받음 (성과) 보건, 교육, 식량 안보, 지역사회 개발 등 취약 지역에 집중 배치하여, 매년 수만 명의 뉴욕 시민에게 필수 서비스를 제공함으로써 자원봉사가 도시 정책의 실행력을 높이는 수단으로 작동하도록 함
자원봉사 조정 태스크포스 (Volunteer Coordination Taskforce, VCTF)	(목적) 비상 대응 자원봉사 조정 태스크포스(VCTF)를 통해 자연재해나 보건 위기 등 비상 상황에서 자원봉사를 중앙에서 조정·연계함으로써 신속하고 조직적인 대응체계를 구축 (운영 방식) 뉴욕시 비상관리국(NYC Emergency Management), 자원봉사 중간지원 조직 역할을 하는 비영리단체 뉴욕 케어스(New York Cares), 뉴욕시 재난대응 민간단체 협의체(NYC Voluntary Organization Active in Disaster, NYC VOAD) 등과 협력하여 운영 (성과) 코로나19 팬데믹 대응 시 약 1만 1,000명의 자원봉사자를 동원하여 긴급한 지역사회 수요에 대응하였음

단체명	주요 사업 내용
뉴욕시 시민참여 임팩트 지원사업 (NYC Civic Impact Funding)	(목적) 시민 기금을 통해 건강 및 사회경제적 격차가 심한 지역의 주민들에게 필수 서비스를 제공하는 지역사회 기반 단체를 지원함 (성과) 3년간 47개 단체가 약 6,000명의 자원봉사자를 모집하여 28만 명 이상의 주민에게 식료품과 식사 제공. 팬데믹 시기의 식량 접근성 문제 해결에 실질적으로 기여함
뉴욕시 공공주택청 헬스케어 (NYCHA Health Corps)	(목적) 아메리코어 체계 내 프로그램으로, 공공주택 거주자를 대원으로 모집하여 일정 기간 비영리 단체·공공기관에서 전일제 공중보건 활동을 수행하도록 함으로써 공공 보건 인력 수요에 대응하고, 공공주택 거주자의 건강 및 생활 수준 향상을 도모함 (운영) NYC 서비스가 뉴욕시 공공주택청(NYCHA)과 협력하여 운영 (성과) 2022년 출범 첫해에 1만 3,158명의 주민에게 보건 서비스를 제공함
NYC 서비스 뷰로 프로그램 (NYC Service Bureau Program)	(목적) 뉴욕시 소속 행정기관을 대상으로 자원봉사 프로그램 신설·확대에 필요한 자원과 역량 강화를 지원함 (운영 방식) 매년 12~15개 시 소속 행정기관에 기술 지원 및 기금을 제공함 (성과) 연간 3만 명 이상의 자원봉사자가 노인 지원, 환경, 청소년, 경제 역량 강화, 폭력 예방 등 다양한 분야에서 활동함
청소년 리더십 위원회 네트워크 (Youth Leadership Council Network)	(목적) 청소년 리더십 네트워크를 통해 청소년의 시민참여 증진 및 지역사회 문제 해결 능력을 배양함 (운영 방식) NYC 서비스가 네트워크를 조성·총괄하고, 시 행정기관·학교·비영리단체 등 호스트 기관이 청소년 위원을 모집하여 자율 운영함 (성과) 200개 이상의 위원회, 약 1,000명의 청소년이 참여함. 청소년 주도의 프로젝트 수행 및 정책 개선 제안. 지역사회 내 청소년의 목소리를 제도화하는 데 기여함
뉴욕시 기업 봉사 네트워크 (Businesses in Service Network)	(목적) 기업 자원봉사 네트워크를 활용하여 민간 부문의 사회적 책임을 강화하고, 이를 통해 도시 문제를 해결하는 데 민간 자원을 효과적으로 동원함 (운영 방식) 기업의 CSR·사회적 영향 담당자가 참여하는 정기 회의체를 운영하여 정기적인 교류 및 지식 공유를 통해 기업들이 자사의 봉사활동을 뉴욕시 지역사회 우선 과제와 연계시키도록 함 (성과) 기업과 비영리단체 간 실질적 파트너십 구축
팀 NYC 시범사업	(목적 및 운영방식) 기업 자원봉사자가 시 행정기관의 핵심 프로젝트에 기술 기반 봉사를 제공하도록 함 (성과) 마스터카드, 민간 HR 테크기업인 글로트(Gloat), 건강 및 생산성 향상을 위한 행동 변화 기술 기업인 스라이브 글로벌(Thrive Global)과 시범사업 추진

◎ 데이터 기반 자원봉사 성과관리

- 뉴욕시는 자원봉사자 수, 봉사 시간, 수혜 주민 수 등 핵심 지표를 정기 수집·분석하고, 그 결과를 예산 배분과 정책 결정에 반영함
- 참여율 등의 단기 실적뿐 아니라 자원봉사가 개인과 사회에 미치는 영향에 관한 실증연구도 추진함. 2025년 발간한 「자원봉사의 힘(The Power of Volunteering)」 보고서가 대표적임. 뉴욕 시민 8,156명이 온라인 조사에 응하였으며, 응답자의 47%가 현재 또는 최근 12개월 내 공식적 자원봉사에 참여, 자원봉사를 통해 65%가 외로움을 덜 느꼈고, 78%가 정치적 견해가 크게 다른 사람과 긍정적·신

외 관계를 형성했다고 응답함. 비자원봉사자의 60%도 자원봉사가 지역사회의 형평성과 정의를 증진한다는 데 동의함

◎ 자원봉사 역량 강화 지원

- NYC 서비스 뷰로 프로그램을 통해 시 행정기관의 자원봉사 확대에 필요한 기술과 기금을 지원함
- NYC 서비스 주도로 교육 자료, 정책 가이드, 자원봉사자 관리 툴킷 등 역량 강화 자원을 개발·배포하여 참여 기관의 행정 부담을 완화함

영국 런던 ‘팀 런던(Team London)’

◎ 리더십 주도로 자원봉사 거버넌스 플랫폼인 팀 런던 구축

- 팀 런던은 2011년 런던시장이 출범시킨 시민참여 촉진 정책으로, 런던 시장실이 주도하고 민간단체·지역사회와 협력하여 자원봉사 기회를 제공함
- 금융위기 이후 재정 감축 기조 속에서 공공서비스 일부를 지역사회·민간이 분담하는 ‘빅 소사이어티(Big Society)’ 구상과 맞물려 등장하였으며, 자원봉사를 자선 활동이 아닌 도시 문제 해결의 전략적 자산으로 규정한 점에서 차별화됨
- 팀 런던은 직접 활동보다 다수 단체와의 연계를 통해 자원봉사를 중개·지원하는 거버넌스 플랫폼으로 기능함. 런던 전역의 지역 기반 자선단체·커뮤니티 조직 약 60개를 발굴하고, 소액 지원 기금(small grants fund)을 통해 재정 기반을 마련함
- 이를 통해 다문화 커뮤니티·기후행동 교육(셀비 센터), 도시 양봉·녹지 확대(비 어

[표 3] 팀 런던과 협력하는 대표 단체 활동 사례

단체명	주요 사업 내용
셀비 센터 (The Selby Trust)	지역 커뮤니티 자립을 지원하는 단체로, 커뮤니티 정원 조성을 위한 페인팅, 푸드뱅크 운영(Food Hub), 기업 자원봉사, 지역 주민 대상 기후 행동 교육 등 다양한 프로그램 운영
월드 라이트 (World Write)	교육 자선단체로, 주로 청년을 대상으로 영상 제작, 편집, 인터뷰 진행 등 미디어 교육을 제공하고, 사회적 이슈에 관한 영상 콘텐츠 제작을 지원
비 어반 (Bee Urban)	도시 생태계 복원을 목표로 하는 환경 전문 자원봉사 단체로, 런던 도심에 설치된 양봉장 관리, 도시 녹지 확대, 환경교육을 수행
프로비던스 로우 (Providence Row)	노숙인 및 주거 취약계층 지원을 목적으로 하는 커뮤니티 기반 자선단체로, 지역의 노숙인들과 취약계층에 최소한의 잠자리, 아침 식사, 샤워, 인터넷 사용을 제공하고, 노숙인 대상 위기 지원, 조언, 회복, 학습 및 훈련 프로그램을 제공

반), 노숙인·주거 취약계층 지원(프로비던스 로우) 등 지역 문제 유형별 단체와 시민을 연결함

- 온라인 플랫폼·대규모 캠페인은 청년·중산층·디지털 접근성이 높은 집단의 참여에 효과적이었음. 다만 다음과 같은 한계가 지적됨. ① 노년층·저소득층·비영여권 이민자의 참여는 낮은 수준에 머무른 점, ② 기획·운영·평가 책임이 상당부분 민간에 집중됐지만 협업하는 소규모 단체는 기금 신청·보고 절차와 자원봉사자 관리를 감당할 인적·재정적 역량이 부족한 경우가 많았던 점, ③ 정량적 산출 외에 사회적 영향력 등 정성적 성과에 관한 평가 시스템이 부재하고 정책 효과 측정·환류가 미비한 점

캐나다 ‘카티마비크(Katimavik)’

- 캐나다 카티마비크는 1977년 설립된 비영리기관으로 연방정부와의 협력을 통해 국가 단위의 청년 리더십·거주 기반 봉사 프로그램을 운영하고 있음. 다양성과 문화 교류, 공동체 경험, 고용 연계 등 다층적 가치를 제공하는 대표적인 자원봉사 모델임
- 국가 단위 프로그램이지만 지역사회·비영리기관과의 긴밀한 협력으로 추진된다

[표 4] 카티마비크 주요 사업

단체명	주요 사업 내용
내셔널 익스피어런스 (National Experience)	• 17~25세 청소년·청년이 22주간 서로 다른 두 지역사회에서 합숙하며 비영리기관과 협력해 봉사를 수행, 11명 정도로 구성된 소그룹이 식사·예산·공동생활 규칙을 자율 운영하고 시민교육·리더십 훈련·화해 교육을 병행함 • 프로젝트 리더가 멘토링을 제공하며, 카티마비크는 리더를 지원함. 청소년·청년 참여자는 월요일부터 목요일까지 약 30시간을 자원봉사에 할애하며, 금요일에는 원주민 공동체 관련 활동에 참여함 • 1977년 이후 4만 명의 청소년·청년이 참여함 • 프로그램 참여에 관한 비용(교통비, 그룹 활동비, 주거·식사 비용)은 캐나다 정부 캐나다 서비스 코어 이니셔티브 자금으로 지원됨
퓨처 퍼펙트 (Future Perfect)	• 18~30세 사이의 청년이 3~4개월간 지역사회 기관에 배치되어 사회적 기업·지속가능 기술·공공부문 직무를 체험하는 진로 연계형 프로그램으로, 청년 고립·구직난 대응을 위한 사회적 투자 사업으로 평가 • 참여자는 14주 동안 실무 경험을 쌓게 됨. 2주간은 취업 역량 교육 기간이며, 12주간 정규직 유급 근무(주당 35~40시간)를 하게 됨 • 비용 중 이사가 필요한 경우 왕복 이동비, 숙박비, 급여 상당 부분, 훈련 지원 비용은 캐나다 고용 사회개발부 재정 지원으로 충당되며, 근무 중 식사, 직장 출근 교통비, 개인 지출은 개인 부담임

는 점에서 참고할 만한 사례임

- 카티마비크는 ‘캐나다 전역의 청년이 국가와 유대감을 형성하도록 돕고, 이를 통해 상호 이해, 리더십, 시민참여를 촉진하는 것’을 미션으로 함. 자원봉사와 역량 강화를 통해 카티마비크는 다양한 배경의 청년이 함께 모여 성장하고 학습하며 긍정적인 변화를 이끌면서 증오를 줄임으로써 보다 포용적이고 공평한 사회를 만들고자 함
- 연방정부 자금을 기반으로 비영리법인이 운영하는 공공-비영리 협력 모델로, 참여자 수·봉사 시간·수혜 기관 수 등 정량 지표와 청년의 인식 변화·참여 동기 등 정성 지표를 함께 수집하며, 연간보고서의 평가 결과가 정부 예산 편성의 기준으로 활용됨

해외 사례의 정책 시사점

전략적 자산화

- ◎ 런던과 뉴욕은 사회적 고립, 정신건강, 자연재해, 지역 격차, 청년 문제 등 도시 난제 해결 과정에 자원봉사자와 조직을 전략적으로 참여시키고 있으며, 자원봉사를 ‘개입을 최소화할 민간의 자율 영역’이 아니라 정책 파트너로 규정

민관 네트워크 거버넌스를 통한 자원봉사

- ◎ 자원봉사가 필요한 대상과 분야, 봉사 방식이 다양해지면서 여러 민관 주체 간 협력의 중요성이 커지고 있음

포용성과 정보 접근성

- ◎ 뉴욕 공공주택청 헬스케어, 런던의 프로비던스 로우, 카티마비크 내셔널 익스피어런스 프로그램 등에서 볼 수 있는 바와 같이 자원봉사 참여의 사회경제적 불균형에 대응하는 장치가 필요함. 정보 접근성이 낮은 집단을 위한 현장 중심 홍보와 오프라인 지원 등을 적극 고려

증거 기반 관리와 정책 환류

- ◎ 뉴욕과 카티마비크는 정량·정성 지표를 병행 수집하고 그 결과를 예산 편성과 정책 결정의 근거로 환류하는 구조를 제도화함

전문성 및 역량 지원 인프라

- ◎ 소액 지원 기금(런던), 기술 및 기금 지원·톨킷(뉴욕)과 같이 소규모·비공식 주체의 실행 역량을 보완하는 인프라가 네트워크 거버넌스의 전제 조건

서울을 위한 정책 제안

자원봉사 개념 확장 및 도시 난제 해결을 위한 전략적 자산으로 역할 재정립

- ◎ 자원봉사는 기존에 “지역사회·국가 및 인류사회를 위하여 대가 없이 자발적으로 시간과 노력을 제공하는 행위”로 정의되어 왔으며, 조직을 통한 공식 자원봉사가 중심이 되어 왔음
- ◎ 그러나 해외 사례에서 확인할 수 있는 바와 같이 비공식 자원봉사가 확대되고 있으며, 경험·전문성과 같은 무형적 편익이나 활동비 등 금전적 대가를 지원받는 봉사도 증가하고 있음
- ◎ 중앙정부도 이러한 자원봉사 외연 확장을 반영하여 「자원봉사활동 기본법」을 2026년 5월 「자원봉사기본법」으로 전부 개정함. ‘자원봉사활동’ 용어를 ‘자원봉사’로 변경하고 그 개념적 범위도 ‘시간과 노력’뿐 아니라 ‘재능, 기술 등’을 제공하는 행위까지 확장함(2027년 5월 시행 예정)

[표 5] 자원봉사 법적 개념 정의 변화

자원봉사활동 기본법 [시행 2024. 2. 17.] [법률 제19634호, 2023. 8. 16., 타법개정]	자원봉사기본법 [시행 2027. 5. 20.] [법률 제21671호, 2026. 5. 19., 전부개정]
제3조(정의) 이 법에서 사용하는 용어의 뜻은 다음과 같다. 1. “ 자원봉사활동 ”이란 개인 또는 단체가 지역사회·국가 및 인류사회를 위하여 대가 없이 자발적으로 시간과 노력을 제공하는 행위를 말한다.	제3조(정의) 이 법에서 사용하는 용어의 뜻은 다음과 같다. 1. “ 자원봉사 ”란 개인 또는 단체가 지역사회·국가 및 인류사회를 위하여 대가 없이 자발적으로 시간과 노력, 재능, 기술 등 을 제공하는 행위를 말한다.

- ◎ 서울수도 다변화되는 자원봉사 양태와 시민의 수요에 부합하는 자원봉사를 시책에 포괄할 수 있도록 자원봉사 개념을 비공식 자원봉사를 포함하는 자발적 공익활동 전반으로 확장하는 것이 바람직함. 또한 「자원봉사기본법」 시행에 맞춰 지체 없이 관련 자치법규상 자원봉사 개념 정의도 확장할 필요
- ◎ 자원봉사를 단순한 자선활동이 아닌 도시의 난제 해결을 위한 전략적 자산으로 재정

럽하고, 봉사자를 공공부문의 주요한 정책 파트너로 인식할 필요. 자원봉사자가 이러한 파트너십의 과정을 통해 일 경험, 네트워크 구축 등 역량을 강화할 수 있도록 적극 장려

민관협력을 통한 자원봉사 전문성 강화 및 참여 유인 제고

- ◎ 서울시와 서울시 자원봉사센터도 팀 런던, NYC 서비스와 같이 자원봉사 플랫폼으로서의 기능을 강화하는 것이 바람직함
- ◎ 서울시가 상경 청년·외국인 유학생의 외로움 문제 등 자원봉사를 통해 해결하고자 하는 우선적인 사회문제를 명확히 설정하고, 이를 해결하는 데 필요한 다양한 민간·공공 부문 주체와의 협력을 구축하여 전략적으로 자원봉사를 기획·운용할 필요
- ◎ 이를 통해 사회적 책임을 다하고자 하는 기업·공공기관·교육기관 등의 수요에 부응하고, 이들 기관의 전문성과 자원을 바탕으로 더 효율적으로 도시 난제에 대응할 필요
- ◎ 이러한 다양한 민관 기관과의 협력 활성화는 자원봉사를 통한 진로 탐색·연계, 네트워크 구축 등을 바라는 청소년·청년 세대의 참여 유인을 강화하는 데 도움이 될 수 있음

자원봉사에서 소외되는 계층·집단을 위한 적극적 지원 정책 필요

- ◎ 사회적 취약계층도 자원봉사에 접근할 수 있도록 서울시 약자동행 정책과 자원봉사 기회 제공을 연계 고려. 공공주택 거주자를 대상으로 특화 봉사 프로그램을 운영하는 뉴욕시 사례, 캐나다 원주민 청소년·청년의 봉사프로그램 참여를 장려하는 카티마비크 사례 참고 가능
- ◎ 언어 문제로 자원봉사 관련 정보를 쉽게 접하기 어려운 서울 거주 외국인, 시간이 부족해 참여하기 어려운 직장인, 활동비나 근로 시간 차감으로 참여에 부담을 느끼는 저소득층을 대상으로 맞춤형 유인 설계와 애로사항 해소 필요

양적 참여율에서 사회적 영향·개인 성장 등 질적 성과 중심 관리로 전환

- ◎ 비공식 자원봉사 규모와 성장세를 고려할 때 공식 봉사활동만을 집계하는 봉사활동 참여율에만 관심을 기울이는 것은 지양할 필요
- ◎ 확대되는 자원봉사 개념을 적극적으로 수용하여 성과관리 또한 양적 실적 관리에서 질적 성과에 관한 체계적 진단과 정책 환류 중심으로 개편할 필요
- ◎ NYC 서비스의 「자원봉사의 힘(The Power of Volunteering)」 보고서 등과 같이 자원

봉사의 다차원적 성과를 조명할 수 있는 연구 축적과 홍보도 병행할 필요

봉사활동 참여기관에 대한 역량·자원 지원

- ◎ 자원봉사 추진체계에 새롭게 편입되는 다양한 주체들을 뒷받침하기 위해 톨킷 등 정보 자원과 프로젝트 리더 등 자원봉사 전문가 지원을 병행할 필요
- ◎ 공공성이 높고 시정 우선순위가 높은 봉사 영역·활동에 관해서는 재정 지원도 보다 적극적으로 고려할 필요



- ◎ 임현정·오찬섭·이종화, 2026년 발간 예정, 「서울시 자원봉사 활성화 방안 연구」, 서울연구원.
- ◎ 행정안전부, 2023, 「자원봉사활동 진흥을 위한 제4차 국가기본계획(2023~2027)」.
- ◎ Bovaird, T. et al., 2014, “Activating Citizens to Participate in Collective Co-Production of Public Services”, *Journal of Social Policy*, Vol. 44/1, pp. 1~23, <https://doi.org/10.1017/s0047279414000567>.
- ◎ NCVO, 2023, Time Well Spent 2023: Volunteering Barriers and Enablers.
- ◎ NYC Service, 2025, The Power of Volunteering.
- ◎ OECD, 2024, Unleashing the potential of volunteering for local development: An international comparison of trends and tools, *OECD LEED Papers*, No. 2024/11, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/deab71bd-en>.
- ◎ Team London, 2025, London Vision for Volunteering.
- ◎ The City of New York·NYC Service, 2024, NYC Service Strategic Plan 2024-2025.
- ◎ United Nations Volunteers, 2021, State of the World's Volunteerism Report 2022: Building Equal and Inclusive Societies.
- ◎ <https://katimavik.org>(카티마비크 누리집)
- ◎ <https://www.nycservice.org/>(NYC 서비스 누리집)

