

2025 성사경 마이스터학교 by 성북구사회적경제센터

**협동의 힘으로 변화를 이끄는 전략적 리더십의 모든 것,
“도우누리 성장 전략과 사회적기업가 정신”**



2025. 8. 12

민 동 세

목차

들어가며, 냄비 속의 개구리

I. 사회적협동조합 도우누리의 전략적 리더십

II. 지역사회 통합돌봄 A to Z

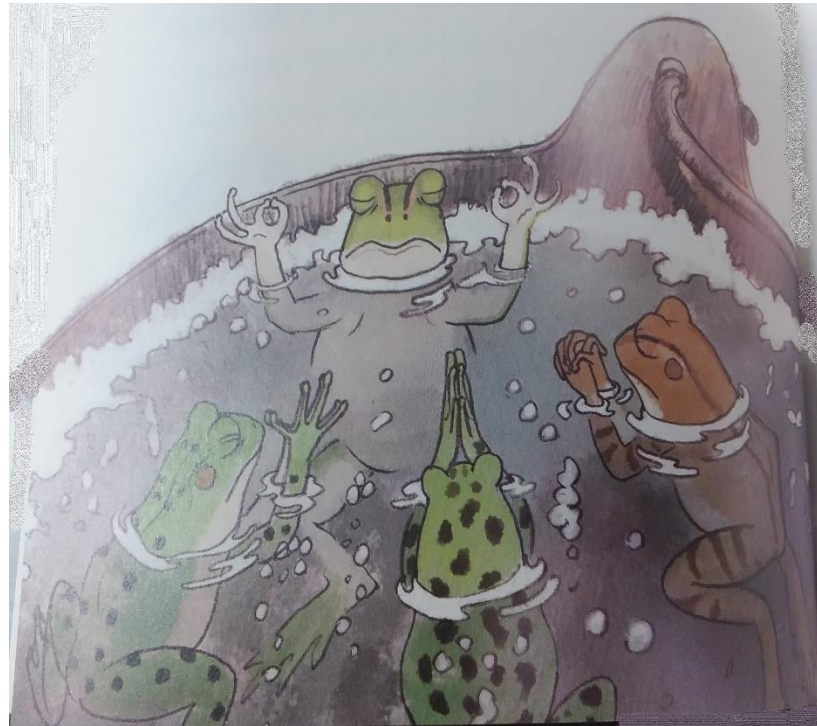
III. 사회적기업가의 태도와 리더십

나가며, 다시 사회적기업/사회적기업가가 답이다!!





‘냄비 속의 개구리’



〈출처〉 지금은 없는 이야기, 최규석, 2011

I. 사회적협동도합 도우누리의 전략적 리더십



**제3기 전략체계(2021-2025),
"지역사회와 협동하는 돌봄공동체"**

사회적협조조합 도우누리

사람과 사람, 사람과 사회를 이어주는 돌봄사회서비스를 제공하는 공익기업입니다.



1. 자발적이고 개방적인 조합원 제도
2. 조합원에 의한 민주적 관리
3. 조합원의 경제적 참여
4. 자율과 독립
5. 교육 훈련 및 정보 제공
6. 협동조합 간의 협동
7. 지역 사회에 대한 기여

1. 도우누리 조직개요

자활기업>> 사회적기업>> 사회적협동조합>> 공익기업

도우누리는 2008년 2월 광진지역자활센터 내 '산모서비스사업단'이 자활공동체로 창업, 같은 해 7월 1일 '광진주민연대부설 늘푸른돌봄센터'로 인사와 회계 및 공간 등 독립 운영을 시작하였으며, 이후 2013년 4월 1일 보건복지부로부터 사회적협동조합 법인 인가를 받았다. 협동조합다운 조직 운영을 위해 2015년 법인사무처과 사업장을 분리, 운영하도록 구조화 하였으며, 도우누리 직영사업장과 위탁사업장의 특성뿐 만 아니라 서비스 내용에 따른 사업장 특성이 드러나는 일터공동체를 지향하고 있다.

2025년 현재, 법인사무처와 11개 직영사업장(늘푸른돌봄센터[광진, 강서, 노원, 중랑, 영등포], 광진아동발달심리지원센터, 서울아가마지, 한우리돌봄센터, 도우누리복지용구, 도우누리요양보호사교육원, 늘푸른상회), 4개 위탁사업장(시립중랑노인전문요양원, 병설데이케어센터, 능동꿈맞이어린이집, e편한2단지어린이집), 2개 자회사((주)도담부동산중개법인, 케어누리(주))를 운영하고 있다.

도우누리는 77명의 선출대의원으로 구성된 대의원 총회를 최고 의결기구로 하며, 상시적 의사결정기구인 이사회는 17명의 선출직 이사, 2명의 감사로 구성되어 있다.

2. 도우누리 존재가치와 주 목적사업

바른 서비스를 공급하는 일터공동체 >> 지역사회 돌봄공동체

사회적협동조합 도우누리는 지역사회에 필요한 돌봄사회서비스를 공급하는 사회적협동조합이다. 도우누리는 "자주적·자립적·자치적인 협동조합 활동을 통하여 돌봄사회서비스 공급과 구성원의 복리증진 및 상부상조를 활성화하고, 사회서비스를 필요로 하는 개인과 가족의 삶의 질을 향상시키기 위하여 둘 이상 유형의 조합원들이 모여 바른 서비스를 공급하는 일터 공동체 실현과 인간존중의 지역사회 발전을 목적"으로 하며(정관 제2조) 상기 목적을 달성하기 위하여 아래의 사업(정관 제54조)을 수행한다.

〈주 목적사업〉

1. 돌봄사회서비스 공급을 통한 일자리제공 및 고용유지를 위한 사업
2. 돌봄사회서비스 종사자 처우개선 및 권익증진사업
3. 돌봄사회서비스 연구 및 개발사업
4. 사회서비스 개발 및 공급

〈조합원 사업〉

1. 조합원에 대한 소액대출 사업
2. 조합원에 대한 상호부조 사업
3. 조합원 상담, 교육·훈련 및 정보제공 사업
4. 조합 간 협력을 위한 사업
5. 조합의 홍보 및 지역사회를 위한 사업

3. 도우누리 전략체계 수립경과

도우누리는 사회적경제와 사회적회계의 가치와 내용을 추구하기 위해 2011년에 '늘루폰돌봄센터 전략체계(2011-2015)'를 수립하고 '활동목적별 성과관리'를 도입하였다. 4대 활동목적과 세부 활동내용을 정하고 측정지표를 관리하는 방식으로 운영의 평가 도구로 삼았다.

2015년에는 협동의 가치로 운영하는 도우누리로 자기 정체성을 더욱 선명하게 하려고 법인사무국과 협동조합 사업장을 지점 및 부설기관의 지위로 조직체계를 개편하고, 제2기 도우누리 전략체계(2016-2020)를 조합원 총회에서 승인 받았다.

2020년 사회적가치지표(SIV) 진단, 쿠피덱스(Coop Index) 진단 및 조합원 만족도 조사를 실시하고 도우누리의 핵심사업과 우선과제를 선정하면서 제3기 도우누리 전략체계(2021-2025)의 기본설계를 구상하였고, 2021년 정기대의원총회에서 공식 채택하였다.

제3기 도우누리 전략체계(2021-2025)는 인적 결사체이면서 사업체라는 협동조합의 양 날개(이상과 현실, 운동과 사업)가 조화롭게 성장할 수 있도록 체계를 구조화 하였으며, 핵심활동내용을 운영프로세스, 이해관계, 자원, 가치창출, 성장과 학습의 관점에서 도출하였다.

2021년 대의원총회에서 승인된 제3기 전략체계는 도우누리 내 모든 사업장에 적용되며, 연차별 수행평가 계획을 수립하고 측정 가능한 성과지표를 작성, 이를 관리하는 성과관리체계를 운영하고 있다.

4. 도우누리 제3기 전략체계(2021-2025)_비전과 가치

지역사회와 협동하는 돌봄공동체, 도우누리

“사람중심의 좋은돌봄을 제공하고, 돌봄종사자가
존중받는 일터를 만들며, 지역사회 통합돌봄을 실천한다”

핵심가치

- 인권중심
- 조합원중심
- 지역중심
- 도전과 성장

인재상

- 사람을 존중하고 신뢰하는 조합원
- 좋은돌봄을 실천하는 조합원
- 지역사회와 협동하는 조합원
- 도전하고 성장하는 조합원

4. 도우누리 제3기 전략체계(2021-2025)_ 전략과제

10대 전략과제

운영프로세스관점

이해관계관점

자원관점

가치창출관점

성장과학습관점

협동조합
결사체 관점

협동조합
사업체 관점

1. 조합원이 참여하는
의사결정구조 상설화

2. 조합원 일자리 개발과
고용안정지원

3. 안정적인 협동조합 활동을
위한 재정기반 마련

4. 지구를 지키는
조합원의 친환경 활동

5. 좋은돌봄을
실천하는 조합원

6. 뉴노멀시대 대응하는
돌봄서비스 고도화

7. 서비스 수요자 중심
맞춤 서비스 개발

8. 지역사회 자원개발과
자원연계 확대

9. 지역사회 통합돌봄을
위한 공급기반 마련

10. 돌봄서비스 종사자
전문역량 제고

4. 도우누리 제3기 전략체계(2021-2025)_ 관리과제①

시명	지역사회와 협동하는 돌봄공동체, 도우누리	
전략 과제	협동조합 결사체 관점	협동조합 사업체 관점
운영 프로 세스 관점	1.조합원이 참여하는 의사결정구조 상설화	6.뉴노멀시대 대응하는 돌봄서비스 고도화
	① 1-1. Bottom-up 소단위 의사결정구조 구성 및 운영 ② 1-2. 조합원의 의사결정 소통구조 마련	⑬ 6-1. 뉴노멀시대의 돌봄서비스 안전 매뉴얼 개발 ⑭ 6-2. 뉴노멀시대 대비 (대면) 돌봄서비스 고도화
이해 관계 관점	2.조합원 일자리 개발과 고용안정지원	7.서비스 수요자 중심 맞춤 서비스 개발
	③ 2-1. 고령친화일자리를 배려하는 기업문화 조성 ④ 2-2. 은퇴조합원·가족 대상을 위한 사업개발	⑮ 7-1. 지역사회 돌봄서비스 현황 및 실태 조사·진단 ⑯ 7-2. 수요자 중심 맞춤 서비스 개발

4. 도우누리 제3기 전략체계(2021-2025)_ 관리과제②

자원 관점	3.안정적인 협동조합 활동을 위한 제정기반 마련 ㉕ 3-1. 조합활동을 위한 중장기 재정계획 수립 ㉖ 3-2. 조합원 회비·특별회비 제도화	8.지역사회 자원개발과 자원연계 확대 ㉗ 8-1. 지역사회 자원처 개발 및 자원연계 활동 ㉘ 8-2. 사회협약활동 활성화
가치 창출 관점	4.자구를 지키는 조합원의 친환경 활동 ㉙ 4-1. 조합원·직원과 함께하는 환경교육 ㉚ 4-2. 기후환경변화 대응 실천활동 참여 ㉛ 4-3. 기후환경 활동 지역사회 협동활동 개발	9.지역사회 통합돌봄을위한 공급기반 마련 ㉜ 9-1. 지역사회 통합돌봄 모델개발 및 운영 ㉝ 9-2. 협동조합 요양원 설립과 운영 ㉞ 9-3. 노인지원주택 확대 및 광진구 지원주택 운영
성장파 학습 관점	5.좋은 돌봄을 실천하는 조합원 ㉟ 5-1. 돌봄서비스 종사자의 직업윤리 진단 ㊱ 5-2. 돌봄서비스 종사자의 좋은 돌봄 실천 교육 ㊲ 5-3. 좋은 돌봄 교육센터 설립 계획수립	10.돌봄서비스 종사자 전문역량 제고 ㊳ 10-1. 돌봄서비스 종사자의 전문성 역량진단 ㊴ 10-2. 돌봄서비스 종사자 역량강화를 위한 직무 교육 ㊵ 10-3. 좋은 돌봄 교육센터 설립 계획수립

5. 도우누리 역사

□ 자활공동체 늘푸른돌봄센터(2008~2009)

- 2008, 늘푸른돌봄센터 **자활공동체 인정**
재가장기요양기관 설치(늘푸른돌봄센터)

□ 사회적기업 늘푸른돌봄센터(2010~2013)

- 2010, 노동부 **사회적기업 인증**
- 2013, 사회적협동조합 도우누리 창립총회
사회적협동조합 설립인가(보건복지부 제1호)
광진아동청소년발달센터 개소
보건복지부지정 best자활기업 선정
시립중랑노인전문요양원 수탁 운영(현)

□ 사회적협동조합 도우누리(정착기, 14~19)

- 2014, 서울시 우수 사회적기업 인증(~2023)
- 2015, 재가노인복지시설 늘푸른돌봄센터 설치
- 2017, 구립능동꿈맞이어린이집 수탁 운영(현)
SH희망돌보미 취약계층돌봄사업 용역(~2021)
사회적기업 유공 산업포장 수상(이사장)
광진아동심리발달지원센터 확장이전
법인 사무처 및 지점 늘푸른돌봄센터 이전(현)

- 2018, 서울아가마지 지점 설치(분사)
지점 늘푸른돌봄센터 강서양천점 설치(강서구)
광진구 주거복지센터 운영(현)
돌봄식당2호점 '따뜻한 밥상' 자회사 설립
- 2019, 시립중계노인전문요양원 수탁(-2024.2)
관악구립e편한2단지어린이집 수탁 운영(현)
지점 늘푸른돌봄센터 노원점 설치(노원구)

□ 사회적협동조합 도우누리(성장기, 20~25)

- 2020, 노인맞춤돌봄서비스 제공기관 지정
서울시 노인지원주택 수탁 운영(~2024)
- 2021, 지점 늘푸른돌봄센터 중랑점 설치
- 2022, (주)도담부동산중개법인 설립(자회사)
지점 돌봄플러스센터 설치(~2023)
늘푸른주간보호센터 개설(공유공간돌봄)
- 2023, 도우누리요양보호사교육원 개설(중구)
도우누리복지용구 개설(광진구)
케어누리(주) 설립(**소셜 프랜차이즈**, 자회사)
- 2025, 사회적기업이 돌보는 지역 만들기 추진

6. 도우누리 활동사진



정직한 서비스



건강한 노동

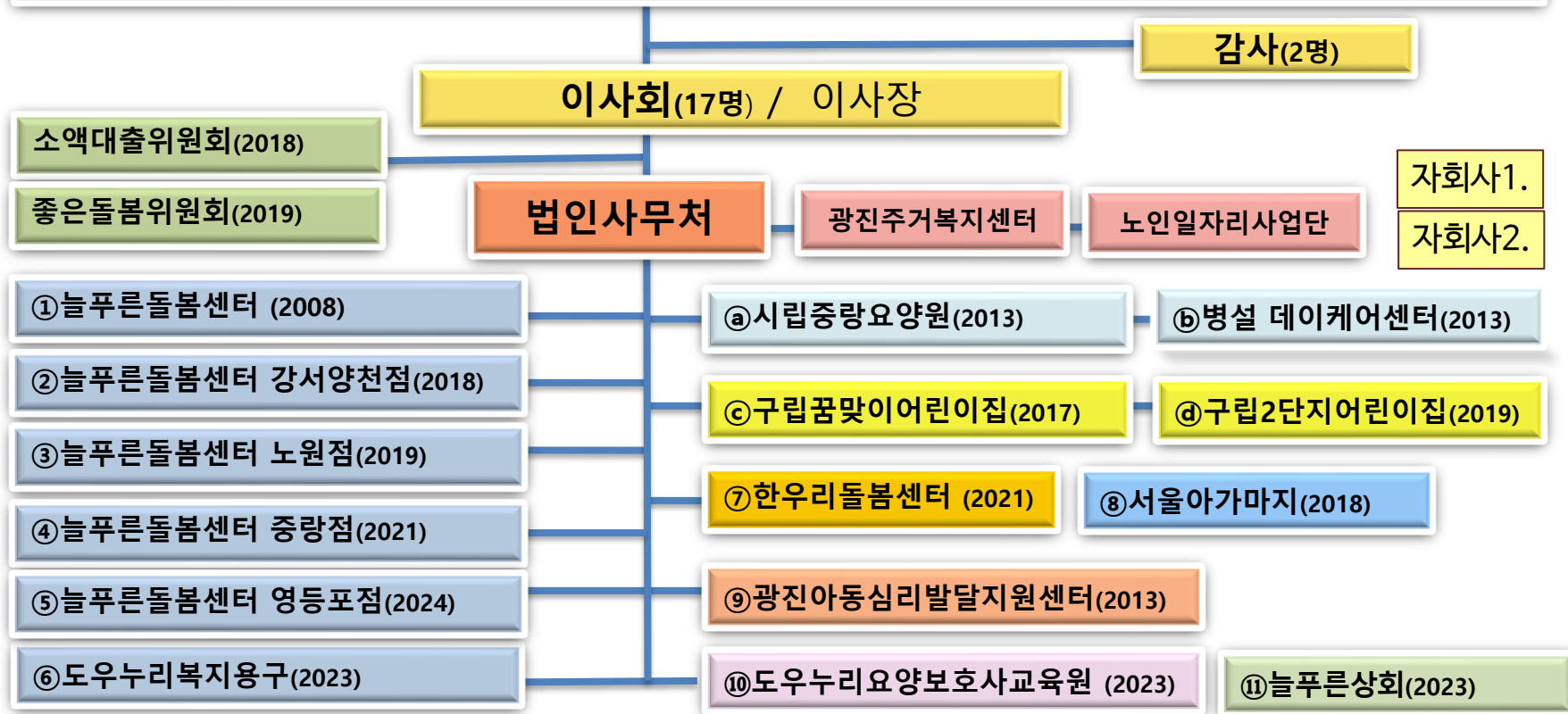


협동과 연대



7. 도우누리 조직체계 (2025.8 현재)

도우누리 대의원총회(77명) / (직원조합원, 이용자조합원, 후원자조합원)



7. 도우누리 조직체계 (2025.8 현재)

이사회 (17명)

- 민동세(이사장), 강석운, 권은자, 김미진, 문호영, 박진환, 송윤주, 송인옥, 이상규, 이성례, 이병화, 이현주, 최진주
(직원 조합원 13명, 76.5%)
- 김은미, 박용수, 윤여운, 정숙희
(직원 외 4명)

감사 (2명)

- 장이환(전문타악단 울력, 대표)
- 조숙현(법무법인 원, 변호사)

8. 도우누리 사업현황 (2024.12 기준)



구분	사업장명	종사자	이용자	조합원	월증자	월 증자 금액
1	법인사무처	19	223	19	15	220,000
2	늘푸른돌봄센터	138	752	134	46	1,920,000
3	늘푸른돌봄센터 강서양천점	25	25	24	20	640,000
4	늘푸른돌봄센터 노원점	46	52	48	13	530,000
5	늘푸른돌봄센터 중랑점	24	22	23	9	240,000
6	늘푸른돌봄센터 영등포점	26	26	23	21	570,000
7	도우누리복지용구	1	48	1		
8	한우리돌봄센터	197	190	186	46	2,120,000
9	광진아동심리발달지원센터	17	111	16	2	80,000
10,11	서울아가마지(+중랑점)	18	18	24	9	410,000
12	도우누리요양보호사교육원	6	60			
13	늘푸른상회	2		1		
14	중랑노인전문요양원(+데이케어센터)	177	249	113	2	80,000
15	능동꿈맞이어린이집	13	48	18	1	50,000
16	E편한2단지어린이집	14	43	5	1	100,000
소계	직원·이용자(직영) / 직원조합원	518	1,527	635	185	6,960,000
	직원·이용자(위탁) / 직원 외 조합원	204	340	317	4	250,000
사회적협동조합 도우누리 직원/조합원 현황		722	1,867	952	189	7,210,000



#도우누리 #재가돌봄 #늘푸른돌봄센터 #한우리돌봄센터 #서울아가마지

좋은돌봄을 제공하는 즐거운 일터 공동체

늘푸른돌봄센터



사회적기업 인증 우수노하우
늘푸른돌봄센터

좋은돌봄을 제공하는 즐거운 일터 공동체

한우리돌봄센터



사회적기업 인증 우수노하우
한우리돌봄센터

16년 전통의 가정방문 산후도우미

서울아가마지



서울아가마지

#도우누리 #이용시설 #아동발달지원센터 #늘푸른데이케어센터 #요양보호사교육원

광진아동심리 발달지원센터



광진아동심리발달지원센터는 사회적협동조합 도우누리를 모법인으로
지역사회에서 배영리기관으로 발달재활, 심리치료,
부모상담 등의 서비스를 전문가 선생님들이
이용자 중심으로 이끌어 가고자 하는 **상담전문센터**입니다.

어르신들이 마음 편히 할 수 있는 곳

늘푸른 데이케어센터



도우누리 요양보호사교육원



공공성과 전문성을 갖춘 좋은돌봄을 실천하는 요양보호사 양성

#도우누리 #복지용구 #케어누리 #사회적프렌차이즈 #늘푸른돌봄센터

어르신 건강과 안전을 위하여 정성을 다합니다

도우누리 복지용구



사회적협동조합 도우누리
사회적협동조합 도우누리 — 도우누리복지용구

사회적협동조합 도우누리



늘푸른상호

건강한 노후의 삶을 위한 고품질화 식품 판매



사회적협동조합 도우누리 지정_늘푸른상호

케어누리

브랜드 의미

$i + U = \text{케어누리}$
방 문 요 양 · 양 락 보 호

심볼은 나(i)와 너(U), 사람과 사람의 선하고 긍정적인 관계, 돌봄을 상징함

케어누리(CareNuri)는 '돌봄(care)'과 세상의 순우리말 '누리(Nuri)'의 합성어로 "함께 돌보는 세상"이라는 의미를 담았습니다.



보건복지부 중앙사회서비스팀

9. 도우누리 자산화 사업

1 인적 자원을 성장시키는 자산화 사업, 공유공간 나눔(2017년)



5F 디지털광진 (지역언론)

4F 광진주민연대 (시민운동조직)
광진협동사회경제네트워크
21세기 자막단 (사회적기업)

3F 도우누리 / 한우리돌봄센터 (협동조합)
공유하는 회의공간 (공유공간)

2F 더불어내과의원 (마을주치의)

1F 다운약국 (동네약방)
광진생협&더마실카페 (자활기업)
공유하는 식당 (내부식당+공유공간)

BF 타악전문예술단 울력 (문화단체)
공유하는 교육공간 (공유공간)

“공유공간나눔은 지역활동 역사를 담는다.”



‘1994년 겨울, 즐거운 상상을 했다.’



‘2010년 봄, 상상은 작은 현실이 됐다.’



‘2017년 가을, 즐거운 상상과 작은 현실에 ‘더 크고 담대한’ 꿈을 담는다.’

9. 도우누리 자산화 사업

2 재가 돌봄 거점공간을 위한 자산화 사업, 공유공간 돌봄(2022년)

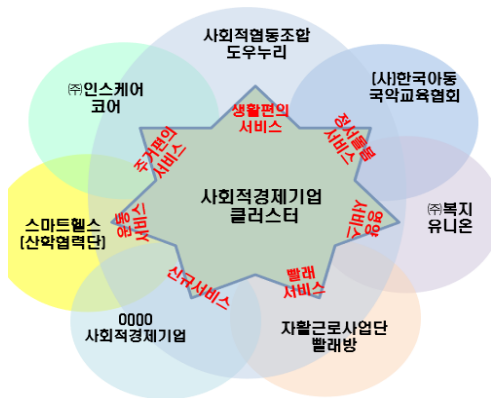


지역사회 통합돌봄, “공유공간 돌봄”



Ⅱ. 지역사회 통합돌봄 A to Z

1. 돌봄사회서비스 개념변화
2. 비영리/지역중심 돌봄사회서비스 정책환경
3. 돌봄사회서비스 환경진단
- 4.도우누리와 지역사회 협동돌봄 (진행형)





돌봄사회서비스 개념변화



1 사회서비스 개념의 변화; 정책적 함의

● 사회서비스 개념 이해

사회보장기본법(2012년)

사회보험

- 국민에게 발생하는 사회적 위험을 보험 방식으로 대처
- 4대 보험
 - 건강보험
 - 국민연금
 - 고용보험
 - 산재보험

공공부조

- 생활이 어려운 국민의 최저 생활을 보장
- 국민기초생활법에 따른 주요급여
 - 생계급여
 - 주거급여
 - 교육급여
 - 의료급여
 - 긴급지원

사회서비스

- 인간다운 생활 보장 및 삶의 질 향상 지원
 - 복지, 의료, 교육, 고용, 주거, 문화 분야
- 돌봄, 시설이용, 상담, 재활, 사회참여 지원 등의 서비스
 - 어린이집, 사회복지관 등의 시설이용
 - 요양시설 등 생활시설
 - 가사간병, 장애인 활동 지원, 아이돌보미 등 돌봄 서비스

➡ 국민의 '삶의 질' 향상 위해 사회적으로 꼭 필요하지만 시장에서 충분히 공급되기 어려운 서비스

1

사회복지사업법 개정 (2003년)

- 사회복지서비스

- 모든 국민에게 상담, 재활, 직업소개 및 지도, 사회복지시설의 이용 등을 제공하여 정상적인 사회생활이 가능하도록 제도적으로 지원하는 것

2

사회서비스 공급방식 변화(2005년, 2008년, 2012년)

- 서비스 생산자와 소비가 간의 구매가 직접 현금으로 지불되지 않고 제3자 즉, 재정공급자가 지급하는 방식 (바우처나 사회보험방식)으로 사회서비스 시장이 급속하게 확대

3

사회서비스분야 일자리 창출사업(2006년)

- 표준산업분류체계를 근거로 공공행정, 국방 및 사회보장행정, 교육서비스, 보건 및 사회복지사업, 기타 공공, 수리 및 개인서비스 중 일부를 포함

4

주민생활지원서비스 확대(2008년 전달체계 개편)

- 주민생활지원팀 신설, 기존의 사회복지범주에 고용, 교육, 주거, 문화 등을 확충

5

사회보장기본법 전면개정(2012년)

- 사회서비스 정의 명문화

2

사회서비스 개념의 변화_법률적 함의

• 민간 주체, 보편성 그리고 포괄적 돌봄

1

지원주체를 국가와 지방정부 외에도 민간의 영리와 비영리를 포괄하도록 규정하고 있음

- 민간부문을 공급주체로 해석할 여지가 있음

2

사회서비스의 지원대상을 도움이 필요한 모든 국민으로 규정하고 있음

- 도움이 필요하다는 문구에 대한 해석을 어떻게 하는가에 따라 잔여적으로 설정될 수도 보편적으로 설정될 수도 있음



3

사회서비스의 내용을 복지, 보건의료, 교육, 고용, 주거, 문화, 환경 등의 분야에서 상담, 재활, **돌봄**, 정보제공, 시설이용, 역량개발, 사회참여 지원 등의 기능을 담당하는 것으로 포괄적으로 규정

● 사회서비스 개념 이해

▶ 우리나라에서 사회서비스 개념



일부 법령

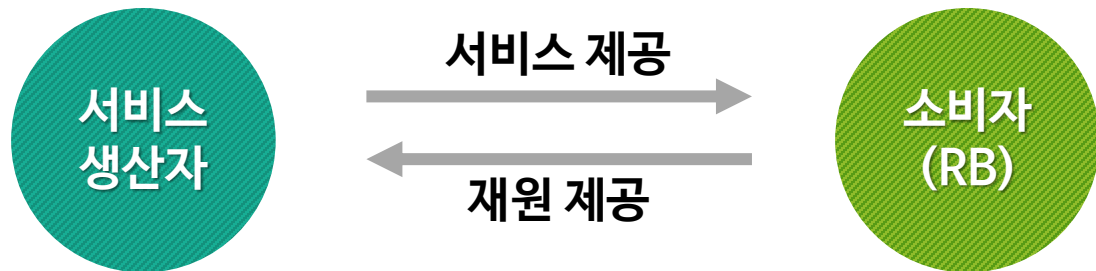


사회보장기본법 등 상위 법률과
일자리 창출 관련 개별 법률

정부 각종 종합지원대책은 광의로 접근함

3 사회서비스 공급방식의 변화 _현실과 이상

1 순수시장방식(M) : 주체의 시각 차



제공조직 >> 제공인력

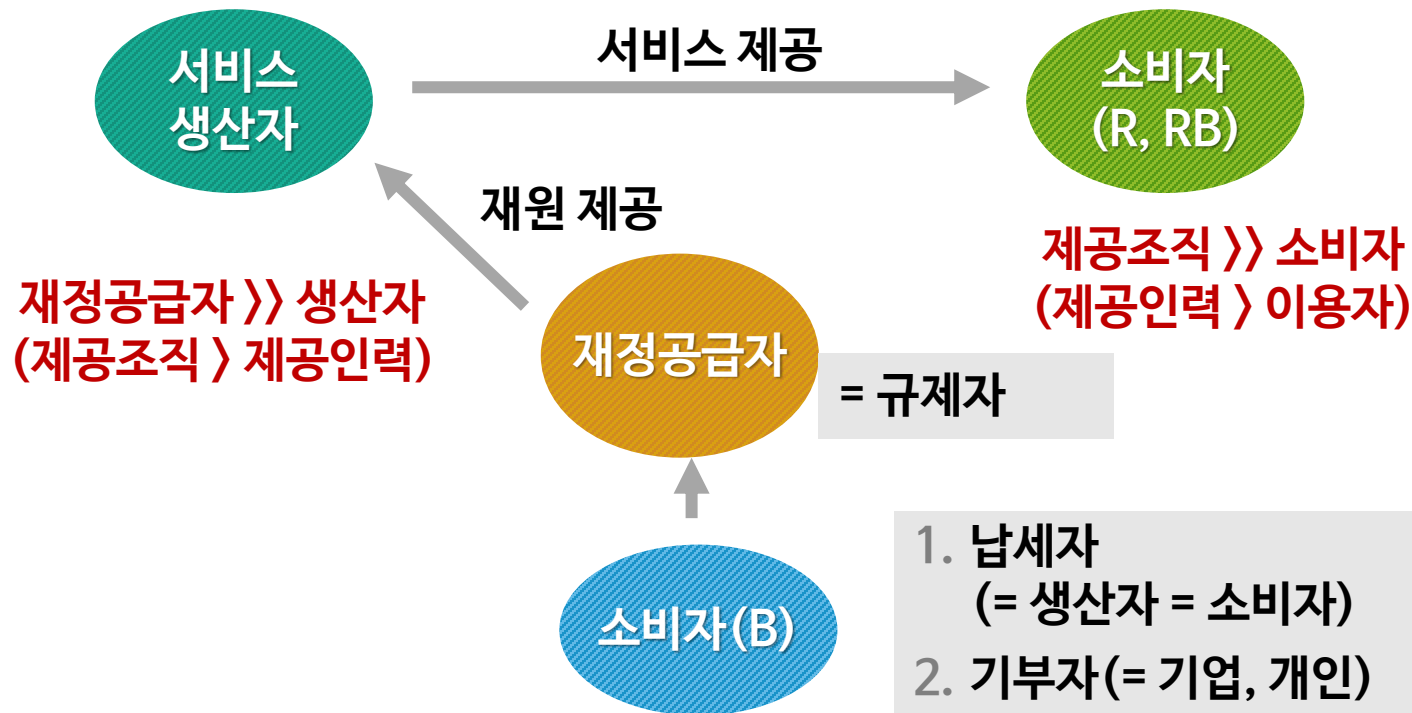
제공조직 << 소비자
(제공인력 << 이용자)

1. 제공조직(운영자)
2. 서비스 관리자(활동가)
3. 제공인력
(요양보호사, 활동지원사)

1. 서비스 이용자(대상자)
2. 서비스 이용자
(부양가족)
3. 편익 이용자(이웃, 사회)

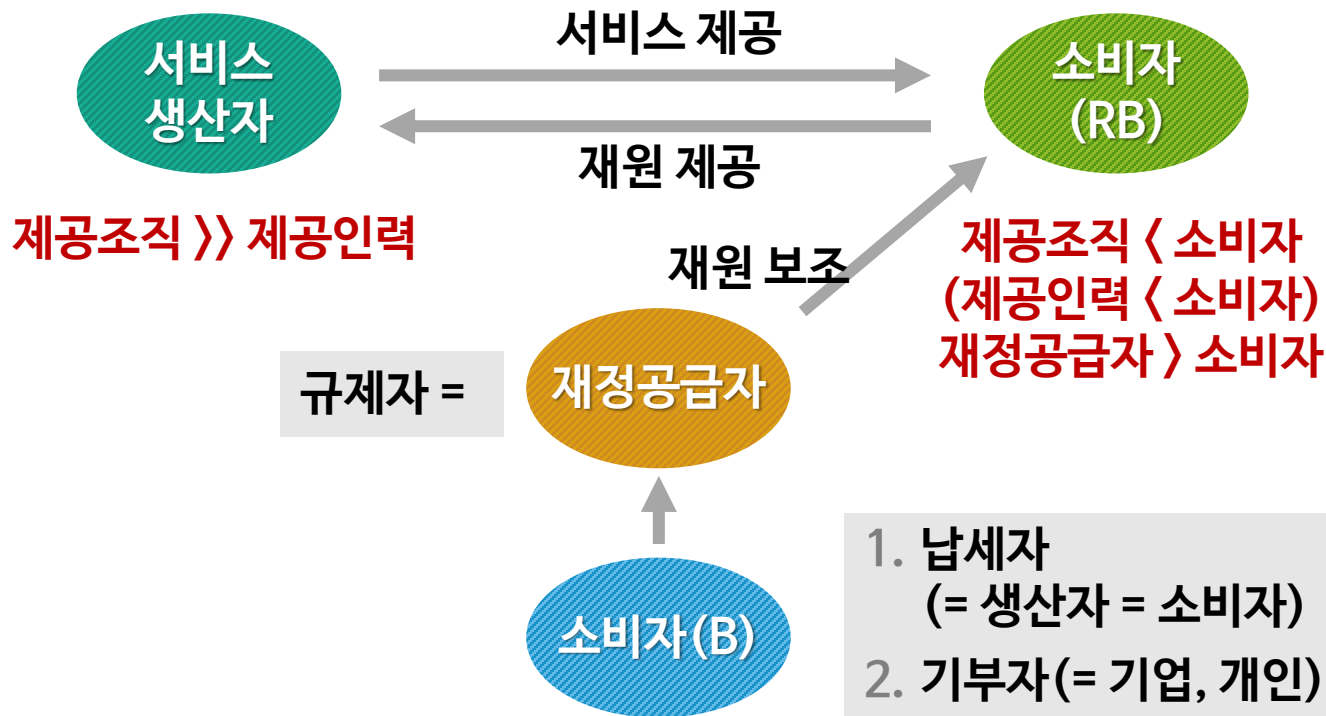
3 사회서비스 공급방식의 변화 _현실과 이상

2 원조방식(S) : 주체의 시각 차



3 사회서비스 공급방식의 변화 _현실과 이상

3 바우처방식(V) : 주체의 시각 차

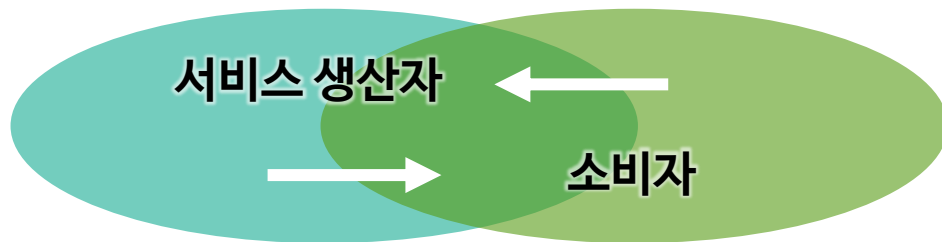


3

사회서비스 공급방식의 변화

4

공동체 · 협동조합방식(C) : 대안모색 (*이상적 모델)



제공조직	협동조합
제공인력 (요양보호사, 활동지원사 등)	생산자 · 직원협동조합
서비스 이용자, 가족 등(소비자)	소비자협동조합
서비스 제공인력 = 서비스 이용자	다중이해협동조합

3 사회서비스 공급방식의 변화 _현실과 이상

4 공동체 · 협동조합방식(C) : 대안모색 (*이상적 모델)



재정공급자, 숨은 소비자가 존재하는 시장과 자유시장이 유지

- ‘돈을 누가 지불하는가?’의 문제는 의미가 없음
- 공동체방식에 대한 많은 시도와 평가 등 검토가 필요

사회서비스 공급방식의 변화_법과 제도의 변천

2007년

전자바우처 도입, 사회서비스 시장화 본격 추진

사회적기업육성법

2012년

사회보장기본법을 개정, 보편성 근거 마련
서비스이용권법률 제정, 확장성과 공공성의 선택

협동조합기본법

2013년

사회서비스산업 특수분류체계 도입 (복지부만!)

2019년

지역사회통합돌봄 시범사업, 사회서비스원 1단계 사업

2020년

노인맞춤돌봄서비스 시행

사회서비스원법

중앙사회서비스원 설립-시도사회서비스원

2023년

의료-돌봄 통합지원 시범사업 (2023-2025)

돌봄통합지원법

2026년

돌봄통합지원법 시행 (2026.3.27)

사회서비스 공공성은 국가만 담보할 수 있는가?

- 사회서비스 전달방식 변화(바우처, 사회보험)는 사회서비스 공공성에 대한 쟁점으로 부각 (* 사회적 담론으로 조성되지 못한 아쉬움)

공급자 중심에서 수요자 중심으로 전환된 점

전통적 제공자인 비영리조직뿐 아니라 영리조직까지 확대된 점

- 공공성의 핵심은 가치와 규범이지 서비스의 속성이나 제공주체가 아니라고 주장 (보즈먼 : Bozeman(2007), 멀튼 : Moulton(2009))

예

일명 메르스 사태 때 모 공공병원의 환자 받지 말라는 이메일 사례

사회복지사업법 제1조의 2(기본이념)

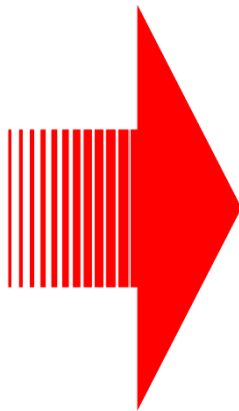
사회복지법인 및 사회복지시설은 공공성을 가지며 사회복지사업을 시행하는 데 있어서 공공성을 확보하여야 한다.

- ➡ 사회서비스 행위 주체가
'공공 영역이나 민간 영역 혹은 영리나 비영리'와는 관계없이
공공성이 확보되어야 한다는 의미로 해석

사회적경제조직은 공공성을 담보할 수 있는가?

- 사회적 경제는 공공성을 담보하는 주체로 인식할 수 있다는 주장

전통적 복지국가가 가졌던
사회와 경제를 분리시키는
정책접근방법(경제의 재정
이익을 복지정책에 소비)



사회와 경제를 분리하지 않는
사회적 경제(Social Economy)의
관점에서
시장은 단순히 서비스 전달수단에서
복지와 경제의
매개 고리가 될 수 있다는 것



2

비영리/지역중심 사회서비스 정책 환경

1 지역사회 통합돌봄(커뮤니티 케어) 제도소개

- 2018년 5월: 복지부 커뮤니티케어 추진단 조직, 사회보장위원회 커뮤니티케어 모델 개발 논의 시작
- 2018년 11월: 커뮤니티케어 종합계획 발표, 선도사업, 로드맵 발표(그림)
- 2019~2022년 선도사업
- 2023~2025년 시범사업
- 2024년 3월 법 제정
- 2026년 3월 법 시행



* 자료 : 보건복지부(2018.11.20), 노인대상 커뮤니티케어 추진 방향 관련 언론보도자료

2

커뮤니티 게어 선도사업(2019-2022) 내용 (유정애 외 2022)

선도사업 추진과정



2019년

- 선도사업 실시(6월~)
- 선도사업 모델 및 대상자 선정(지역자유형 운영)
- 지자체 실행계획서 확정
- 전달조직 구성, 재가서비스 개발 및 구성, 지역케어회의 운영
- 인간협의회, 보건의료단체협의회 구성



2020년

- 선도사업 모델 및 대상자 유형 설정
- 장기입원자 지역복귀 모델, 만성질환자 관리모형, 동외자 돌봄모형, 퇴원하는 이행기군
- 지자체 조례 제정 등
- 관련 서비스 개발



2021년

- 선도사업 모델 및 대상자 설정(핵심 대상+지역자유형 복합)
- 요양병원 퇴원환자, 단기 퇴원환자, 75세 도래자, 침중형 건강관리 대상, 지자체 자유형
- 지자체 조례 제정 등



2022년

- 장기요양예방에 초점을 맞춘 대상자 기준 구체화
- 장기요양 재가급여자, 등급외자, 맞돌사업의 심층군, 퇴원환자, 그 외 필요자
- 국가서비스 연계+지역특화 서비스 개발 및 적용

3 서울시 지역사회 통합돌봄 시범사업(2019~2022)

서울시 돌봄SOS센터, 서비스 제공절차와 서비스 내용



돌봄SOS센터 서비스 제공 절차

일시재가·단기시설 서비스, 일상편의 등 총 8개 돌봄서비스 제공



돌봄SOS센터 제공 8대 서비스

의료·요양 통합돌봄 제도 개요 (복지부, 2025.8.11)

◆ 2026.3월 돌봄통합지원법 시행, '수요자 중심의 의료·요양·돌봄 통합 서비스' 전국 적용

- 목적; 일상생활에 어려움을 겪는 사람에게 살던 곳에서 의료·요양·돌봄서비스를 통합·연계하여 제공
 - 대상자; 일상생활 유지에 어려움이 있어 복합지원을 필요로 하는 노인, 장애인 등
 - 노인, 장애인이 아니어도 지자체장이 필요성을 인정시 대상자 포함(복지부 사전협의 필요)
 - 지원내용; 보건의료, 건강관리, 장기요양, 일상생활, 가족지원 등
 - 지원절차; ①신청→ ②조사→ ③판정→ ④지원계획→ ⑤서비스 연계→ ⑥모니터링
 - ① 신청: 사전조사 실시, 읍면동·건보공단 통해, 본인·가족 + 직권 신청
 - ② 조사: 통합판정조사로 필요도 조사(건보공단), 퇴원환자 등 긴급사례나 지역돌봄 사례는 지자체 조사
 - ③ 판정: 통합판정조사 등을 바탕, 지자체가 필요도와 지원방향 판단
 - ④ 지원계획: 수요자 중심으로 서비스 제공계획을 승인·조정하는 통합지원회의(시군구 총괄) 운영
 - 시군구, 읍면동, 보건소, 건보공단, 서비스 제공기관(재택의료센터, 복지관 등) 참여
 - ⑤ 서비스 연계: 통합지원회의에서 수립된 서비스 지원계획에 맞춰 맞춤형 통합 서비스 제공
 - ⑥ 모니터링: 일정 주기(3개월)로 적절한 서비스 제공 여부 및 상태변화 체크, 필요시 지원계획 변경
- ※ 종결: 사망·입원·욕구충족완료 등 중단 사유 발생 시 통합지원 종결

→ 복지부 통합돌봄은 제도화된 의료, 요양, 돌봄 서비스의 연계제공과 사례관리 정도로 보임

의료·요양 통합지원 시범사업 개요 (복지부, 2025.8.11)

(1) 예산지원형 시범사업; 12개 시군구

- (목표) 의료·요양·돌봄서비스 연계를 통해 지역사회에서 건강한 노후생활을 누릴 수 있도록 의료·돌봄 통합지원 기본모델 정립
 - 기간·규모·예산: 2023.7~2025.12, 12개 시군구, 2025년 64.8억원(국비 5.4억씩 배정)
 - 대상자: 요양병원·요양시설 입원·입소 경계선상에 있는 노인
 - 사업내용: ①의료·요양·돌봄 통합적 사례관리, ②재가노인 방문 의료서비스 연계·확충, ③기관 간 협업체계 마련(전담조직 등)
 - 전달체계: 신청·접수·발굴, 방문조사, 제공계획 수립 및 통합지원회의, 사례관리 등 시군구 역할 강화

(2) 기술지원형 시범사업(비예산); 119개 시군구

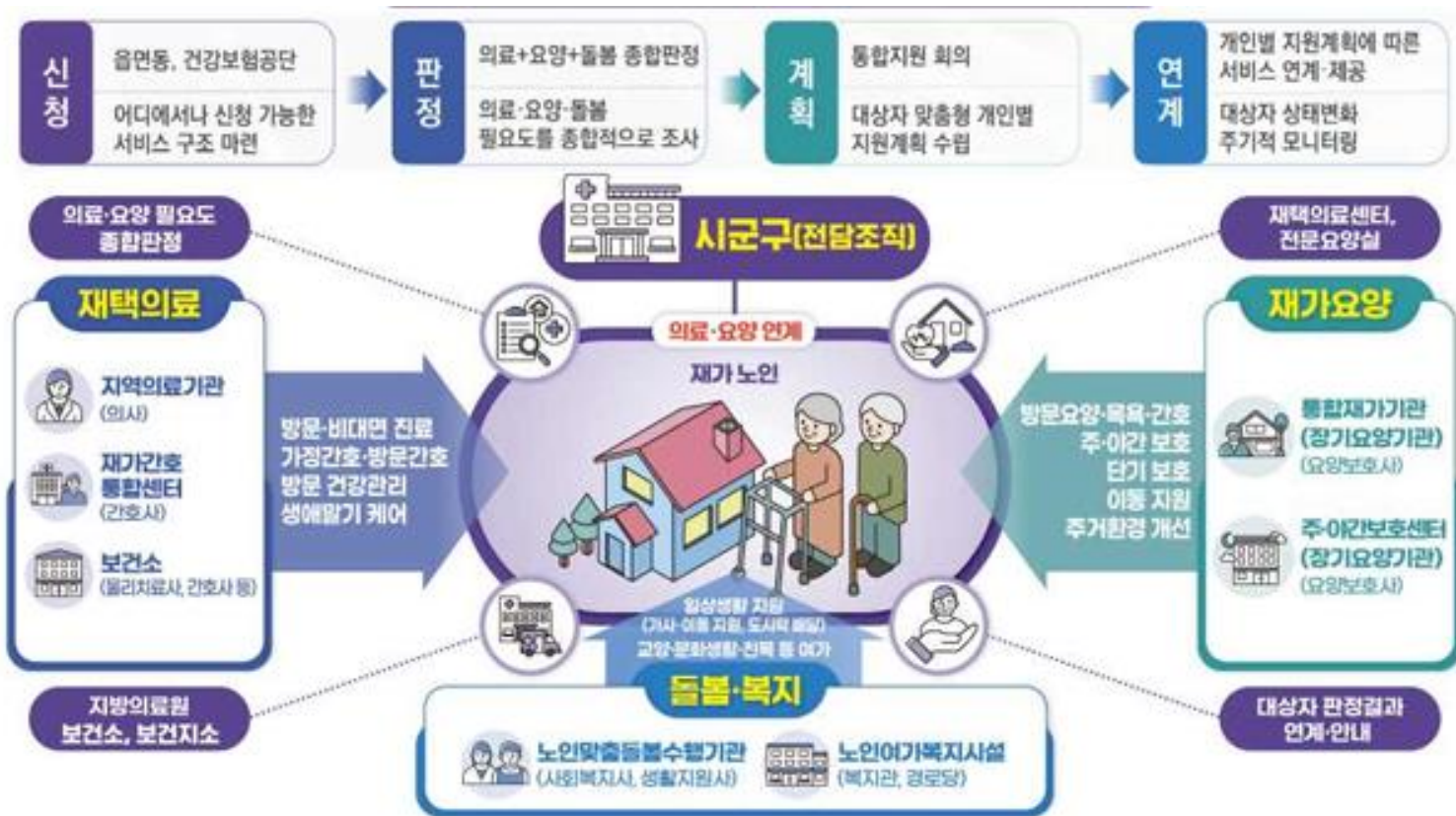
- (추진배경·목표) 전국 확대 전, 경험과 추진 의지 높은 자체 추진 지자체를 우선 지원하여, 표준모델 제공 및 방향성 제시
 - 기간·규모·지원: 2025.1~, 35개소 / 2025.5~, 53개소/ 2025.6~, 31개소, 교육·컨설팅 및 건보 협업체계
 - 서울(16) 용산·성동·광진·동대문·중랑·성북·강북·도봉·노원·은평·서대문·강서·금천·관악·송파·강동
 - 전달체계: 신청·접수·발굴, 방문조사, 제공계획 수립 및 통합지원회의, 사례관리 등 시군구 역할 강화

(3) 2025.8월 현재 131개 시군구 참여, 전체 시군구 대비 57% ... 복지부 보도자료(2025.8.11)

의료·요양·돌봄 통합지원 시범사업(2023-2025) 개념도



수요자 중심 재가 의료·요양·돌봄 서비스 연계와 제공체계





돌봄사회서비스 환경진단



1. 사회환경은?

- 노인, 장애인 등 사람을 돌보는 사회서비스 수요는 지속적으로 증가할 것으로 전망; 노인 인구의 지속적인 증가, 장애인 사회참여 및 복지대상자 확대 제도화, 사회서비스 범위와 대상에 대한 법률 근거 마련 등 **사회서비스가 보편적 서비스로 확장 필요가 요구되고 있음**
- 우리나라의 **인구 고령화** 추세는 급속하게 증가하여 2000년 고령화 사회(65세 이상 인구 7% 이상)에 진입하였고, 2017년에는 고령인구가 유소년(0~14세) 인구를 앞지르며 700만 명을 돌파해 고령사회(14% 이상)에 도달하였으며, **2025년 12월 23일 초고령 사회(20% 이상) 진입**(통계청)
 - 대한민국 압축성장의 그늘에는 빈부격차와 빈곤 고령가구의 증가라는 수식어가 동반
 - 코로나19로 더 커진 소득격차, 66세 이상 상대적 빈곤 위험도(367.8%) 및 노인가구 상대적 빈곤율(4639%) OECD 국가중 1위 (OECD 한국경제연구소, 2018)
- 장애인활동지원제도 초기의 신청자격은 1급 장애인에서 2013년 1~2급 장애인으로 확대되었고, 2015년 6월부터 1~3급 장애인으로 확대, 이에 따라 제도 초기 서비스 이용자는 3.8만 명 수준에서 2013년 4.8만 명 수준으로 증가하였으며, 2015년 6만 명 수준으로 확대, 2022년 4월 기준 서비스 이용자의 규모는 102,575명으로 증가하였음(공공데이터포털)
 - 2019년 7월 장애인등급제 폐지 1단계 시행을 통해 활동지원제도의 우선적인 제도개선이 시행되어 활동지원제도의 대상은 **모든 장애인으로 확대**되었으며, 기존 4등급 구분에서 15구간(+특례)으로 구간 범위가 확대된 상황
- 사회보장기본법 전면개정(2012), 지역사회통합돌봄 정책화(2019), 노인맞춤돌봄서비스 통합(2020), 사회서비스원 설립 법제화(2021), 노인장기요양법·장애인활동지원법·노인복지법·아동복지법 등 개정

2. 정책환경은?

- 윤석열정부 110대 과제에 포함, 사회서비스 과제 추진에 대한 불확실성이 우려에서 현실이 됨
 - 사회서비스 혁신을 통한 복지·돌봄서비스 고도화(44), 100세 시대 일자리·건강·돌봄체계 강화(45)
=> 정치적 정세의 격변을 거치며 국정과제 상실의 시간을 보냄으로 우려가 현실이 되었다고 평가
- 이재명 국민주권정부에 대한 기대, 국정기획위원회에서 사회서비스 또는 통합돌봄, 사회적경제 관련 정책이 국정과제에 선정될지 여부가 나침반이 될 것
 - 복지공약: 빈틈없는 사회 안전망 구축, 기본사회와 돌봄 국가 책임제, 의료 공공성 강화 등
 - 빈틈없는 사회안전망; '기본사회를 위한 회복과 성장 위원회(기본사회위원회)'를 국가전담기구로 설치하고 민관 협력체계를 구축하겠다고 약속
 - 기본사회와 돌봄 국가 책임제; 영유아, 초등, 어르신, 장애인, 간호·간병에 대해 '5대 돌봄 국가 책임제'를 넘어선 '온 사회가 함께 돌보는 돌봄 기본사회'를 약속
 - 의료 공공성 강화; '아플 때 국민 누구도 걱정 없는 나라, 제대로 치료받을 수 있는 사회를 만들겠다'며 공공의료를 대폭 강화하겠다고 공약
 - 국정위, 여당 복지위원 간담회... "통합돌봄 서비스 확충" (2025.7.8. 뉴시스)
 - 이재명 정부 공약인 통합돌봄 서비스 확충과 공적연금 사각지대 해소 등을 국정과제로 논의
 - 국정위, 사회적경제TF 첫 회의... "위축된 사회적경제 생태계 조속 복원해야"(2025.7.7, 뉴시스)
 - 사회적경제활성화대스크포스(TF) 첫 회의 열고, 새 정부 사회적경제 활성화 핵심과제 논의

3. 시장환경은?

- 복합적 필요를 **원스톱(통합, 맞춤형)**으로 해결하려는 소비자 욕구 확산
 - 서울시 돌봄SOS센터 5대 재가돌봄서비스 통합 제공; 만50세 이상 성인 또는 장애인(모든 연령)을 주요대상으로 일시재가, 동행지원, 식사지원, 주거편의, 단기보호 등 5대 돌봄서비스를 일정한 비용한도로 필요한 서비스를 이용, 서울형 대상 소득기준과 자자체형 소득기준으로 대상자 계속 확대
 - 다양한 돌봄 서비스 수요가 나타나고, 제도로 진입하고 있으나 자치구별로 공급되는 개별 서비스의 총 수요는 충분한 시장을 형성하지 못하는 규모
 - 소극적인 재정투여는 전통적인 사회복지 전달체계로 돌봄 수요를 충족하려는 경향이 있음
- **자본** 중심의 서비스기업의 진입으로 돌봄 서비스 공급시장에 큰 변동이 예상, 다종 서비스 공급기업
 - 간병, 가사 등 비공식 돌봄 서비스가 제도화를 통해 사회서비스가 크게 증가하면서 자활근로사업, 복권기금사업, 바우처사업 등 사회복지서비스 전달체계가 돌봄 서비스 공급시장을 대체
 - 노인장기요양보험 시행(2008), 사회서비스이용권 법제화(2012), 사회적기업(2007), 협동조합(212) 등 사회서비스 확대와 새로운 공급조직형태가 출현하면서 돌봄 서비스 공급시장이 형성
 - 노인장기요양보험 시행 초기 대기업, 언론사 등이 진입하였으나 제도의 규제로 성과가 미비
 - 미국 최대 요양서비스기업 바야다홈헬스케어(2016.6), 가족요양 전국 최고 급여 케어링(2019.9), 시니어 라이프 솔루션 전문 브랜드 대교 뉴이프 런칭(2022.1)
 - 복지부, 사회서비스 분야에 첫 투자펀드 조성... 140억원 규모(연합뉴스, 2023.3.17)
 - 개별기업에 직접 투자하지 않고 민간이 결성하는 투자조합(펀드)에 출자해서 간접 투자하는 모태펀드를 정부 100억원, 민간 40억원 규모로 추진 발표

4. 사회적경제조직의 성찰!

- 도우누리는 돌봄분야 사회적경제기업으로 전통적인 **사회복지서비스를 전달하던 역할의 연장선**으로 성장, 사회서비스 공공성 보장과 취약계층 고용유지·처우개선을 주요 성과로 관리해 왔음
- 2000년 자활사업으로 창업한 자활기업으로 돌봄서비스의 공공성과 일자리 창출이라는 사회적 가치 실현에 주도적으로 기여해 왔으나 안정적인 경영기반을 확보하지 못한 **한계**가 있음
- 사회적경제기업 중에서는 규모가 성장하였다고 평가받고 있지만, 창업의 핵심 상품이었던 사람을 직접 돌보는 사업에만 집중하는 **한계**를 가지고 있음
- 새로운 사회서비스 개발이나 시설투자를 통한 규모화, 신 사회서비스를 연계하는 다변화에는 **미흡**
 - 자본의 한계, 사회서비스 특성으로 투자유치가 어려움
- 전통적인 돌봄서비스인 노인돌봄, 장애인돌봄, 아동돌봄, 산모와 신생아돌봄 등 돌봄이 필요한 수요자를 만나는 기회와 횟수가 늘어나고, 안전과 삶의 질의 관계는 **소비자와 높은 신뢰관계**를 형성함
- 도우누리는 법인 내 17개 사업장(직영 13개소, 위탁 4개소)에서 월 1,860명에게 서비스를 공급하고, 서비스를 공급하는 과정에서 가정 내 방문, 상담으로 높은 수준의 관계망을 유지함(2024년 통계)
- 도우누리에는 17개 사업장에 722명(직영 518명, 위탁 204명)이 종사하고 있고, 연간 9,119개 일자리를 창출하는 성과임(2024년 통계)
- 사회적경제조직 네트워크, 돌봄사회서비스 업종 협회 등 낮은 수준의 **연대와 협업 여건**을 갖추었음
- 한국돌봄사회적협동조합(64개 기업), 광진사회적경제네트워크(60여개 조직), 한국사회적경제연대회의, 한국사회적기업중앙협의회, 한국자활기업협회, 일하는사람들의협동조합연합회 등

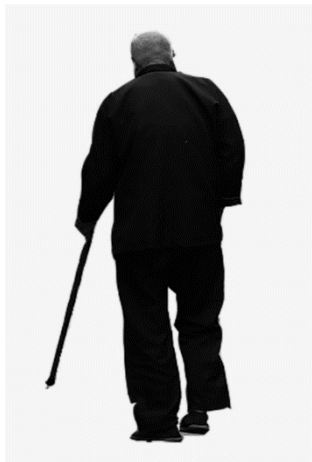


4

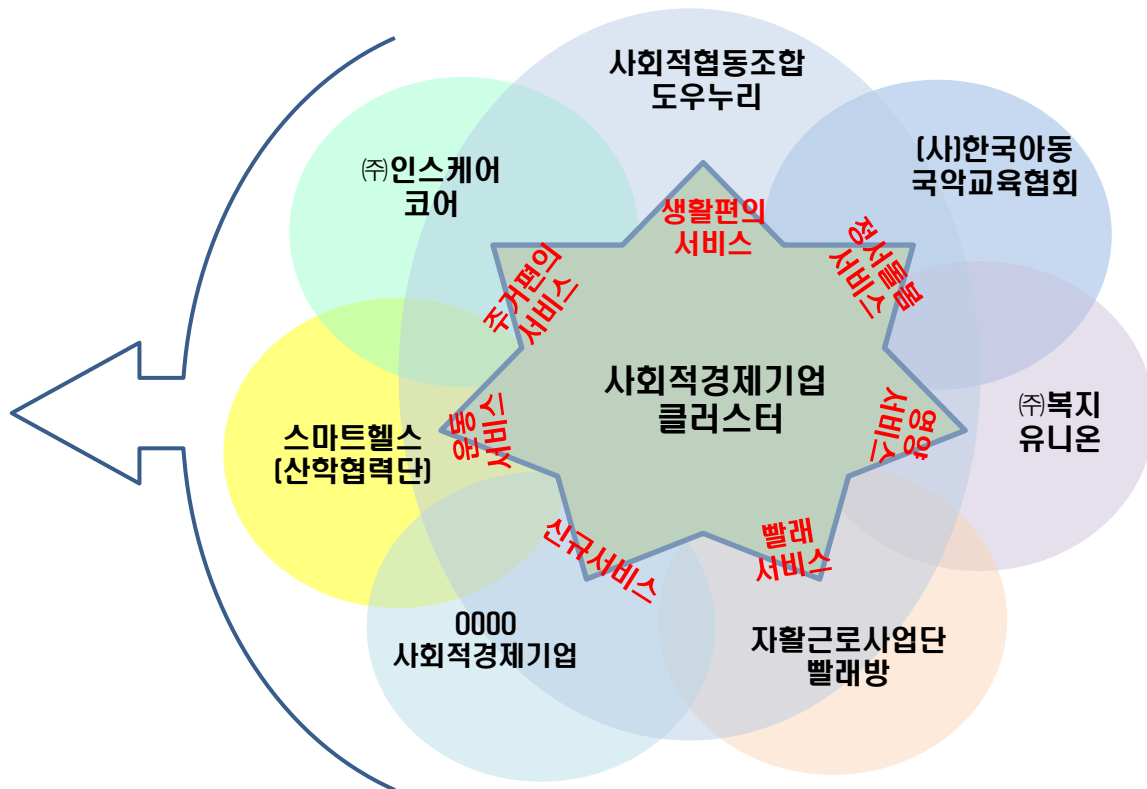
도우누리와 지역사회 협동돌봄 (진행형)

1. 광진구 사회적경제 특구사업(2016~2018)

1 사업 개요 ; 지속가능한 삶을 위한 통합돌봄서비스 플랫폼 설립



원스톱
통합돌봄



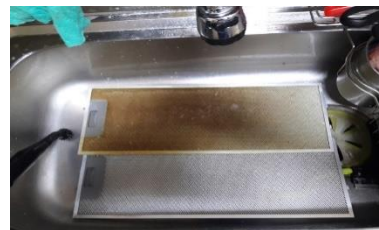
1. 광진구 사회적경제 특구사업(2016~2018)

2 재가형 돌봄서비스 리뉴얼 및 공급

1. 영양돌봄 서비스



2. 주거돌봄 서비스



3. 정서돌봄 서비스



4. 요양돌봄 서비스



5. 건강돌봄 서비스



1. 광진구 사회적경제 특구사업(2016~2018)

3 플랫폼형 서비스(돌봄식당) 창업과 운영

1. 돌봄식당 1호점(열린방상, 광진구 구의동)



2. 돌봄식당 2호점(따뜻한방상, 광진구 중곡동)

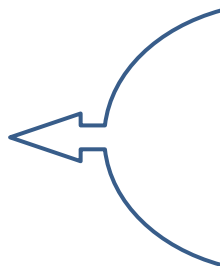


1. 광진구 사회적경제 특구사업(2016~2018)

4 평가와 과제

지역사회에서 노인의 삶은 지속 가능하기 위한 통합돌봄서비스 가능성 제시

- 영양실태
- 우울상황
- 운동실태
- 거주현황
- 일상생활수행능력



- 영양 서비스
- 정서 서비스
- 운동 서비스
- 주거편의 서비스
- 생활편의 서비스

수요자 중심 맞춤서비스 공급기반 마련, 새로운 수요의 서비스 개발 필요

- 통합서비스 플랫폼
- 영양돌봄 거점형 돌봄식당
- 소규모 수요에 대한 공급대책
- 건강돌봄 서비스
- 주거돌봄 서비스

2. 지역공동체기반 돌봄 네트워크 강화 전략(2019~2021)

1 전략사업 개요 ; 광진구 커뮤니티 케어 초기모형 개발과 네트워크 강화

(1)돌봄 네트워크 구축, 운영

도우누리, 광진주민연대, 더불어내과,
늘푸른돌봄센터, 광진찾동추진단,
돌봄플러스협동조합, 광진지역자활센터

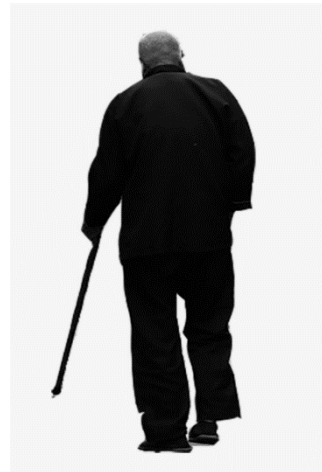
(2)영양돌봄 서비스 제공

따뜻한밥상(자활사업단), 열린밥상(사회적기업),
누리배송(자활사업단)

(3)건강돌봄 아웃리치 활동

더불어내과의원, 광진주거복지센터

돌봄
네트워크



2. 지역공동체기반 돌봄 네트워크 강화 전략(2019~2021)

② 통합돌봄 네트워크 강화전략_ 활동내용

1.네트워크 구성과 운영



2.영양돌봄서비스 제공



3.건강돌봄 아웃리치 활동



4.교육; 건강지도자 역량강화



2. 지역공동체기반 돌봄 네트워크 강화 전략(2019~2021)

3 통합돌봄 네트워크 강화전략_ 이야기

돌봄강화네트워크를 몰랐다면 아찔했을 거라는 오○순 어르신,

구의2동주민센터에서 추천된 독거 어르신으로, 다리수술후 집으로 오셨으나 일상생활이 어려울 정도로 거동이 불편하여 긴급돌봄 대상자로 의뢰되었습니다.

초기상담 후 늘푸른돌봄센터와 함께 어르신 댁을 방문한 후 물리적 환경 및 어르신의 신체적 상황 등을 파악하였고, 긴급지원금으로 요양보호사를 우선 파견하면서, 장기요양등급을 신청하도록 도와드렸습니다.

그러나 코로나19 시국이 나아지지 않아 등급판정 조사관이 내방하지 못하는 상황이 길어지면서 통합돌봄 지원을 연장하도록 조치하였고, 서울공동모금회-한화그룹 지정기탁사업에 연계하여 어르신께서 등급을 받을 때까지 안정적으로 지원할 수 있도록 하였습니다.

현재는 열린밥상에서 진행하는 영양-건강돌봄 대상자로 참여하고 있으며, 요양보호사의 방문서비스를 받아 신체적인 상황이 많이 개선된 상태입니다.

처음에 어르신을 추천한 주민센터 주무관은 다른 곳으로 발령받아 이동한 상태이고, "그 때 여기 (#돌봄강화네트워크) 소개 안 받았으면 어쩔 뻔 했어. 너무 고마워요."라고 말씀해 주십니다. (#현재 늘푸른돌봄센터 사례관리)

2. 지역공동체기반 돌봄 네트워크 강화 전략(2019~2021)

4 평가와 과제

동 또는 권역단위 돌봄 네트워크와 영양 및 건강돌봄 연계 필요성을 확인

동단위 네트워크 필요성을 인식, 네트워크 운영을 통해 현장 실무에 실질적인 도움이 되었음.
'지역'이 추상적인 공간에서 상호간 영향력 있는 관계가 있는 구체적인 공간으로 재인식 하는 계기를 제공, 지역공동체 인식 확산("밥도 먹고 건강체크도 하고 나는 좋아, 계속 했으면 좋겠지")
가난하고 혼자사는 노인에 대한 돌봄(식사 및 건강 등)을 위해 사회와 지역이 함께 고민하는 공동체적 방법에 대한 모델을 제시("#일이 생길 때마다 주민센터로 달려가기도 미안하고 그냥 참아 보는 거지..밥 먹으러 왔다가 (사람들이) 이렇게 도와주니 건강해야지")

돌봄네트워크 자치모임을 유지하고 지속적인 영양 및 건강돌봄 제공방안 마련이 과제

민 주도 네트워크는 비공식이라는 인식의 한계와 유사사업의 조정이 필요하나 그 역할을 해 줄 수 있는 곳이 부재한 것이 지역사회 현실임

새로운 서비스 수요에 대응하는 서비스 개발이 필요하지만 그 시장이 작고 비용이 높아 민간에서 적극적인 참여동인이 없음. 제3의 역할자가 요구됨

3. 광진구 돌봄SOS센터 서비스 플랫폼사업(2021~2023)

1 플랫폼사업 개요 ; 통합돌봄 돌봄서비스 통합제공 플랫폼 운영

(1)서울형·광진형 돌봄SOS센터 사업

이용
대상

혼자 거동이 어렵거나 독립적인 일상생활 수행이 어려운 경우
가족 등이 부재하거나 이용자를 수발할 수 없는 경우
공적 돌봄서비스를 이용하지 않거나 불가피한 공백이 발생

서비스
내용

일시재가서비스, 동행지원서비스,
주거편의서비스, 식사지원서비스,
단기시설서비스

(2)서비스 제공기관 플랫폼 사업(돌봄플러스센터, 22.4 개설)

이용
대상

사회적기업 : (주)복지유니온, (주)인스케어코어, (주)라이트라이프
자활사업단 : 광진지역자활센터, 따뜻한밥상
자활기업 : 누리배송협동조합, 도우누리(늘푸른돌봄센터)



3. 광진구 돌봄SOS센터 서비스 플랫폼사업(2021~2023)

2 광진통합돌봄플랫폼_ 8개 서비스 제공기업+도우누리(2023.11 기준)

구분	기관명	일시 재가	동행 지원	식사 지원	주거 편의	비고
사회적기업	늘푸른돌봄센터	○	○			
자활기업	라온국협동조합			○		따뜻한밥상
자활기업	나눔인테리어협동조합				○	소수리, 방역
사회적기업	복지유니온			○		열린밥상, 도움식
사회적기업	인스케어코어				○	특수청소, 방역
사회적기업	라이트라이프				○	정리수납
협동조합	주거돌봄협동조합				○	소수리, 인테리어
자활사업단	광진지역자활센터			○		배송
사회적기업	사회적협동조합 도우누리					플랫폼 사무국

3. 광진구 돌봄SOS센터 서비스 플랫폼사업(2021~2023)

3 커뮤니티 케어 네트워크 ; 지역사회 통합돌봄 모델과 내용 만들기(미션)

네트워크 기관	역할과 기대
1. 도우누리(간사단체) 2. 중곡종합사회복지관 3. 늘푸른돌봄센터	①사례분석을 통한 각 단위의 역할 고도화
	②사례에 대한 후속 점검 및 서비스 제공 관리
	③사례관련 성공사례와 실패사례 정리
4. 광진주거복지센터	④사례관리를 위한 서비스 자원관리
5. 광진사회적경제네트워크 6. 광진주민연대 7. 광진지역자활센터	⑤새로운 사회서비스 개발
	⑥커뮤니티케어, 사회서비스관련 정책 제안
8. 더불어내과의원	⑦동 단위 커뮤니티케어 모델 실현
9. 헬스브릿지	⑧커뮤니티케어 관련 공동사업 추진

3. 광진구 돌봄SOS센터 서비스 플랫폼사업(2021~2023)

4 평가와 과제

광진구 돌봄SOS센터 서비스 플랫폼을 통합돌봄 전달체계 모형으로 제시

사회서비스 공동체 공급방식 모델로 사회적경제조직 플랫폼이 지역사회 통합돌봄에 필요한 서비스를 공급하는 도시형 모형과 이업종 간 협력모델을 시도함. 지역에서 요구되는 돌봄서비스(#영양, 주거 등)는 수요-공급시장이 작고, 비용능력이 낮은 취약계층을 대상으로 하고 있어 지역자활센터가 적극적으로 확장하기에 좋은 여건을 갖추

돌봄사회서비스 플랫폼 사업은 서울시 사회적경제 특구사업 3년, 공동모금회 협동화 사업 3년의 성과로 매우 긴 시간과 재정이 소요됨

제도 서비스 내용을 플랫폼으로 통합하고, 일반 사용자 시장으로 확대가 과제

복지부와 관련부처, 시도와 시군구, 복지자원 등 단선으로 제공되는 사회서비스를 지역사회 서비스 플랫폼으로 통합하여 공급 시장을 키워야 함

플랫폼 기업은 취약계층 돌봄서비스가 일반인 대상 확장성을 가질 수 있도록 매력적인 품질개선과 관리하는 전략을 수립(# 이 과정에서 지역자활센터가 틈새의 소규모 시장 고급자를 자임하는 역할을 수행하는 것도 검토)

4. 영양돌봄을 통한 건강돌봄체계 구축, 다정밥상(2023~현재)

1 사업추진배경 : 영양취약계층 적극대응과 지역사회 참여 구축



지역통합돌봄차원의
영양관리위기
적극적 문제해결필요

건강하고 활기있는
지역사회구성원으로
지역사회 참여



독거 고령가구의
식료품 비용
경제적 빈곤을 악화



만성질환자
건강취약계층
맞춤형 영양식 제공
중요성 증대

개인 생활상황별
다양한 간편식
공급체계마련필요

4. 영양돌봄을 통한 건강돌봄체계 구축, 다정밥상(2023~현재)

2 사업내용 : 취약계층 발굴, 건강한 식사제공, 건강모니터링, 네트워크 운용

대상자 발굴

- 독거어르신 30명 (늘푸른돌봄센터 추천)
- 만성질환 프로그램 참여자 10명 (더불어내과 추천)
- 고독사 위험군 14명 (중곡복지관 추천)
- 1인 중장년 가구 11명(서울광진자활센터)



건강한 식사제공

배달시스템

- 정시 배달
- 친환경 포장
- 안전 배송

모니터링

- 만족도 조사
- 건강 상태 개선
- 피드백 반영

식재료 선별

- 신선도
- 영양가
- 배송 적절성
- 계절성

조리과정

- 위생 관리
- 영양 균형
- 맛 개선

건강관리프로그램 운영

건강체크

- 과제 확인 및 기록
- 셀프 혈압, 혈당 측정하고 기록하기

건강관리교육

- 간단한 좌우 균형 유지 운동 및 코아 근육 운동
- 전신 스트레칭
- 림프절 마사지
- 치매 예방 및 인지 기능 향상 훈련

건강돌봄체계구축

정기적 모니터링

체중, BMI, 혈액검사 등 건강지표 추적

식사 섭취율, 체력 수준 등 추적 관리

디지털 기술 활용

실시간 건강 데이터 수집 → 위험 알림 전송

비대면 모니터링 + 방문 데이터 통합 (전화 / 방문 / 앱 병행)

4. 영양돌봄을 통한 건강돌봄체계 구축, 다정밥상(2023~현재)

3 성과 및 과제 : 스마트기술 활용, 사회적경제조직 협업, 지속가능성 과제

스마트 기술 활용

- 건강상태 모니터링
- 활동량 및 식사 추적
- 식단 추천 및 기록
- 위험 징후 조기 발견
- 실시간 영양 상담
- 맞춤형 영양 관리

로컬푸드 업체 협력

- 지역 내 업체 선정
- 정기공급 계약
- 합리적인 공급 가격 협의

사회적경제조직 협력

- 지역의 사회적경제조직 연계 강화
- 수익모델 개발 노력
- 지속가능성 확보 노력

지속가능한 체계

- 지역사회 네트워크 연계 강화
- 건강리더(자원활동) 양성 및 활동
- 광진구 통합돌봄 조례 제정

5. 사회적경제가 돌보는 지역사회 만들기(2025)

1 지역사회 통합돌봄을 준비하는 일상돌봄서비스 프로세스 구축

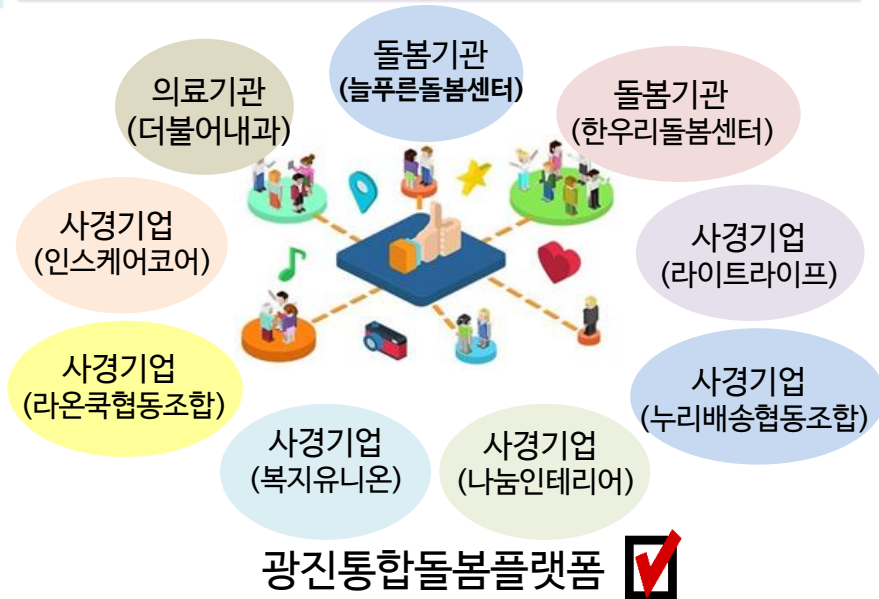
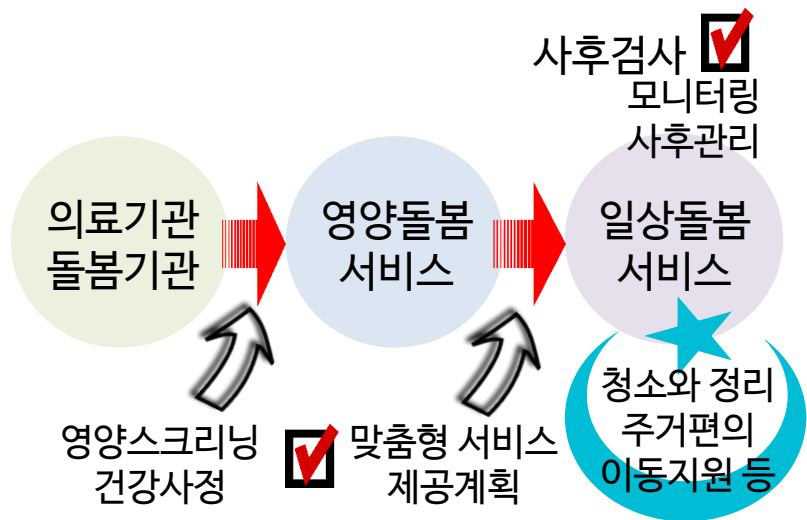
- 가정 내 의료, 돌봄 서비스 이용자 대상 **영양결핍 위험군을 발굴하고 맞춤형 식사제공과 필요한 일상돌봄서비스를 제공하고** 서비스 효과성을 측정
 - 영양관리가 필요한 대상자를 추천 영양스크리닝, 건강사정 실시후 영양돌봄 **대상자 선정**
 - 영양돌봄 서비스 대상자에게 맞춤형 식사를 제공하고, 일상생활 유지에 필요한 이동지원, 청소와 방역, 주거편의 및 소수리 서비스 등 수요를 파악, **개인별 맞춤형 서비스제공**
 - **일상돌봄서비스 수요진단 및 컨설팅 서비스 등 필요시 새로운 서비스 개발**
 - 중증 및 복합 욕구를 가진 이용자의 서비스 조정, 자원연계를 위한 **사례회의** 진행
 - 일상돌봄서비스 종료 전 만족도 조사, 영양스크리닝과 건강사정 사후 검사를 실시하여 **서비스 만족도, 영양상태, 건강상태 효과성 검증**
 - 의료, 돌봄 및 일상돌봄서비스 제공기관이 참여하는 **통합돌봄플랫폼 네트워크** 정기회의

5. 사회적경제가 돌보는 지역사회 만들기(2025)

2 의료-돌봄기관 연계 + 일상돌봄서비스 협업체계 구축

- 가정 내 의료, 돌봄 서비스 이용자에게 영양돌봄 외 꼭 필요한 일상돌봄서비스 맞춤형 제공계획 수립
 - 일상돌봄매니저와 일상돌봄컨설팅서비스

- 일상돌봄서비스 공급체계 기반조성, [사회적경제가 돌보는 지역사회] 모델 발굴
 - 일상돌봄서비스 제공기업 플랫폼 운영



Ⅲ. 사회적기업가의 태도와 리더십



"Good job, Good service!"

1. 사회적경제 출현과 의미
2. 사회적경제 정의
3. 사회적기업가 정신
4. 성공하는 기업가 정신?

1. 사회적경제 출현과 의미

① “영원히 실현 안 되는 것이 이상이다.”

“별을 바라보고 가도 별이 있는 곳에는 가지 않는다 해서 별은 거짓이란 말은 되지 않는다. 가고 가도 잡히지 않기 때문에 참이요, 지도목표가 될 수 있다. 실현되는 것이 이상이 아니라, 영원히 실현 안 되는 것이 이상이다.”

함석헌, 『뜻으로 본 한국역사』, 2003, 한길사

1. 사회적경제 출현과 의미

② 학문 혹은 사상으로서의 사회적경제

- 유토피아 전통 또는 결사체사회주의, 산업혁명으로 인해 생계를 위협 받는 노동자들의 조건개선(로버트 오언, 1771~1858)
 - 연대주의, 형제애와 조화를 도덕적 토대로 삼으며 자본주의와 사회주의 혹은 자유주의와 국가주의를 넘어 새로운 사회건설 이상
- 자선주의 또는 기독교사회주의, 노동자 해방보다는 빈곤층의 삶의 조건 개선, 1862년 농민중심으로 신용협동조합 설립(라이파이젠)
- 다양한 사상으로 다양한 주장이나 결사체(노동자 결사체)의 이상과 소유, 이윤, 사회 불평등, 경쟁 등 시장 메커니즘을 비판

1. 사회적경제 출현과 의미

3 조직(부문)으로서의 사회적경제

- 1900년대 학문적 분야에서 이윤추구를 목적으로 하는 일반 기업이나 공기업과는 다른 운영양식을 채택하는 기업형태를 지칭
 - 1970년대, 자본주의 기업이나 공공 행정부서와 구별되는 경제조직
 - 1980년대 초, 협동조합, 공제조합, 결사체를 아우르는 개념(정치권)
 - 1992년 벨기에 왈롱 지방에서 사회적경제 제도화. 법적·제도적 지위에 의한 규정+운영원리로 정의(자크 드푸르니)
-
- 로치데일 개척자들(민주관리, 자유가입, 경제정의, 정치·종교 중립, 교육)+ 드푸르니 운영원리(지역사회 봉사, 운영 자율성, 민주적 의사결정, 노동우위)

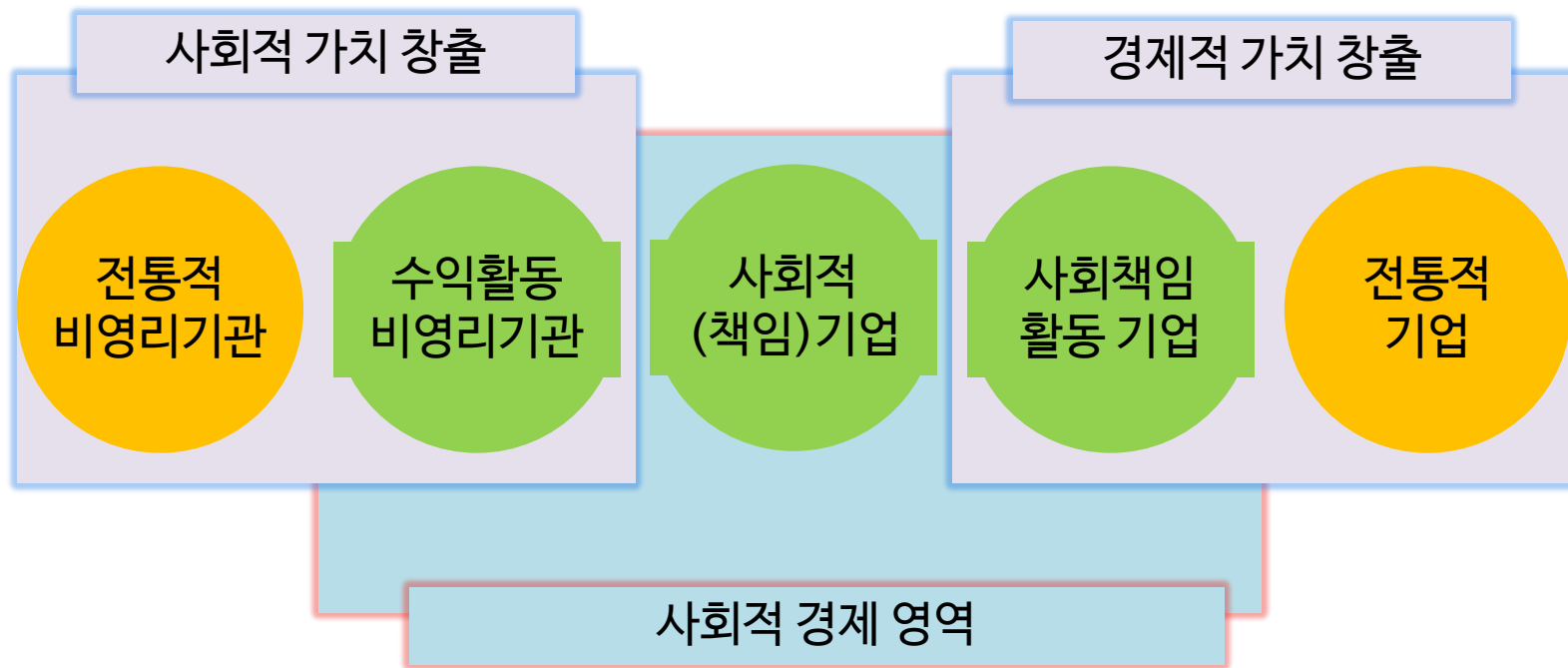
2. 사회적경제 정의

① 경제적, 사회적 차원과 호혜와 연대의 모든 경제

- 드푸르니; 경제적 + 사회적 차원, 민주적이고 호혜적 운영 되는 기업을 강조
 - 경제적 차원: 지속적으로 재화나 서비스를 생산 판매, 높은 수준의 자율성, 상당한 경제적 위험 감수, 최소한 유급노동자 고용
 - 사회적 차원: 지역사회 이익을 명시적 추구, 시민들의 자발적 참여, 의사결정권이 자본 소유에 기반하지 않고 모든 구성원이 참여, 제한적 이윤배분 구조 보유
- 사회적경제기본법(안): 호혜와 연대를 바탕으로 공동체 구성원 공동의 이익과 사회적 목적을 추구하기 위해서 필요한 재화와 용역을 생산, 유통, 교환, 소비하는 민간부문의 모든 경제

2. 사회적경제 정의

② 사회적경제 영역 구분



3. 사회적기업가 정신

① 가치 창출을 위해 멈추지 않는 사회적기업가

“Social entrepreneurs are not content just to give a fish or teach how to fish. They will not rest until they have revolutionized the fishing industry.”

"사회적기업가들은 물고기를 주거나 물고기를 잡는 법을 가르치는 것으로 만족하지 않습니다. 그들은 어업의 혁명을 일으킬 때까지 쉬지 않을 것입니다."

Bill Drayton; 빌 드레이트, 아쇼카재단 설립자

3. 사회적기업가 정신

② 세계에 기여하고 변화시키는 재미있는 일...

"저는 젊은 사람들에게 돈을 벌기 보다는 사회적 기업가가 되고 세계에 기여하라고 독려합니다. 돈을 버는 것은 재미가 없습니다. 세계에 기여를 하고 변화시키는 것은 훨씬 더 재미있는 일입니다."

"우리가 가난한 사람을 돕고자 할 때, 우리는 보통 자선을 베풁니다. 흔히 우리는 자선을 문제를 인식하고 해결책을 찾는 것을 회피하는데 사용합니다. 자선은 우리의 책임을 가볍게 하는 방법이 되어갑니다. 자선은 빈곤에 대한 해결책이 아닙니다. 자선은 가난한 사람들로부터 주도권을 빼앗으면서 가난을 오히려 영속화시키게 됩니다. 자선은 가난한 사람의 삶에 대해 느끼게 되는 마음의 부담을 덜어줄 뿐입니다."

*무함마드 유누스(Muhammad Yunus); 방글라데시, 은행가 · 경제학자 · 사회운동가, 빈곤퇴치운동(그라민 은행)으로 2006년 노벨 평화상 수상

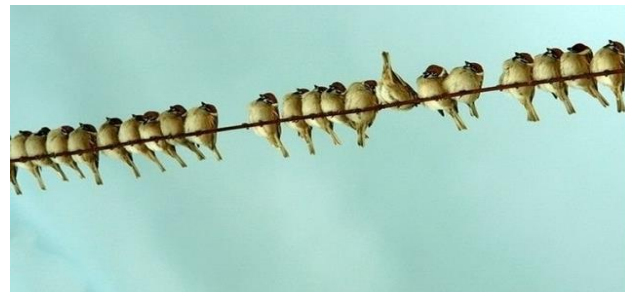
3. 사회적기업가 정신

3 “받는 것 보다 주는 것이 더 행복하다 ”

- 받는 것보다 주는 것, 자신보다 남을 먼저 생각하는 것이 행복이다.
‘봉사하는 사람들은 수명이 더 길고, 덜 우울하며, 심장질환에 걸릴 확률이 낮다.’ 는 것을 증명하는 수많은 연구결과가 있다.
 - 리 코커렐, <완벽한 서비스는 어떻게 탄생하는가>에서
- 남을 돕는 일이 기분을 좋게 하고 삶의 만족도를 높이며, 스트레스를 줄여주고 면역력을 키워줍니다. 상대가 행복해지면 나도 행복해집니다. 다른 사람들이 행복해지도록 적극 돕는 데서 진정한 행복이 싹틔웁니다.
 - 조영탁의 ‘행복한 경영이야기’ 에서 옮김

3. 사회적기업가 정신

4 때로는 괴짜처럼 생각하고, 다르게 판단하는..



오른쪽 57%, 왼쪽 41%, 가운데 2%뿐

3. 사회적기업가 정신

4 때로는 괴짜처럼 생각하고, 다르게 판단하는..

“페널티 킥에서 가운데로 공을 차서 골을 성공시킬 확률이 높는데도 불구하고 선수들이 가운데로 잘 차지 않는 이유는 무엇일까?”

그것은 옆으로 차서 실패했을 때보다 가운데로 차서 실패했을 때 사람들로 부터 비난을 더 받기 때문이다. 이처럼 고정관념에 틀어 박혀서 항상 남들이 하는 방식대로 행동하기 보다는, 다른 방식으로 생각하고 행하다 보면 더 좋은 결과를 얻을 수 있다.

- 스티븐 레빗, 스티브 더브너 <괴짜처럼 생각하라>, 2015

4. 사람을 우선하는 성공하는 기업가 정신

- 가치 창출을 위한 멈추지 않는 사회적기업가, 세계를 변화시키는 재미있는 사회적기업가, 남을 돕는 기분 좋은 행복, 괴짜처럼 생각하고, 주변에 흔들리지 않는 행동... 내가 생각하는 사회적기업가 정신
- 성공하는 기업들의 8가지 습관(워튼 포럼), 기업가 정신(피터 드러커), 기업가 정신 개론(에이먼 버틀리), 기업가 정신의 힘(한정화), 사내 기업가정신(임진혁), 뉴노멀 기업가정신(양문철 외), 글로벌 기업가정신(김재진 외), 사회적 기업가정신(강민정 외)... 성공하는 기업, 기업가정신, 유니콘 기업 등 간단한 검색으로 쏟아지는 도서와 연구자료들
- 사회적기업가와 기업가의 기업경영에 관한 철학, 태도는 같은 것



“사람을 우선하는, 인류애로 성공하는 기업가 정신”

나가며, 다시 사회적기업/ 사회적기업가가 답이다!!

□ '좋은 일'을 넘어 '필수 경제 주체', '필수 사회 주체'로 인정 (또는 인정되는 과정)

○ 2024년말 사회적기업 3,762개소, 고용인원(취약계층) 71,950명(46,385명)

- 사회적기업 매출액 2022년 639조원에서 2023년 7.3조원으로 증가
- 전체 사회적기업의 약 38.5%가 사회서비스 제공 기업(2023년), 연간 175만명이 사회적기업의 복지, 돌봄, 교육 서비스 수혜(2022년, 추정)
- 고령자일자리, 청년실업, 농촌 소외문제 등 사회적 이슈에 직접 대응하는 역할을 수행하고 있고, 취약계층 고용, 사회서비스 제공, 사회복지 전달체계 등 사회복지분야에 기여

□ 사회적기업의 사회적 가치경영의 의미는? >>>선택이 아닌 '생존전략'

- 이윤뿐만 아니라 사회적 가치창출(고용, 복지, 지역개발 등)을 주요 경영목표로 삼는 것은 사회문제 해결을 위한 지속가능한 기업모델을 만드는 것(이윤과 공익의 통합경영)
- 경제와 복지를 경계를 넘나드는 복합적 사회문제 해결 주체로서 대안(사회적경제)

□ 왜 사회적기업, 사회적기업가가 필요한가?, >>>경제적 현실과 사회문제 해결의 대안

- 경제적 현실; 구조적 양극화 심화, 청년·노인 실업문제, 지역경제 침체
- 팬데믹 이후 경기침체와 공급망 불안정, 지방소멸 등 지역단위 회복탄력성이 중요
- 사회적 문제; 취약계층 문제, 돌봄 공백, 환경위기와 지속가능성, 공공부문 신뢰 하락
- 사회보장으로 사회서비스는 모든 국민에게 보장하여야 하는 공공재

사회적기업

'좋은 일을 하는 기업'을 넘어서
'사회문제를 해결하며 경제를 작동시키는 전략주체'로
만들어야 합니다.

사회적기업가

'좋은 기업을 운영하는 기업가'를 넘어서
'사회문제를 해결하며 경제를 작동시키는 태도와 리더십'을
발굴하고 성장시키는 전략을 만들어야 합니다.



함께 돌보는 세상, 존엄케어 케어누리



잘했고
잘하고있고
잘할거야