

|                                                                                   |                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>정책브리프</p> <p>통합돌봄 시대, 지역자활센터의 역할 재편<br/>「지역관리기업」 전략을 통한 맞춤형 자활지원체계<br/>개편의 정책 조응</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 먹거리돌봄을 중심으로 한 사회서비스 산업화 전략</li> </ul> |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## ■ 시작하면서

자활 30년, 이제 사람을 넘어 지역을 조직할 때입니다.

올해는 자활사업이 시작된 지 30년이 되는 해입니다.

지난 30년 동안 자활사업은 우리 사회의 가장 어려운 이웃과 함께하며 수많은 사람들의 삶을 다시 세우는 역할을 수행해 왔습니다. 자활사업은 단순한 일자리 제공사업이 아니라 사람의 가능성을 믿고, 스스로 삶을 회복하도록 돕는 사회정책으로 성장해 왔습니다.

최근 정부는 「맞춤형 자활지원체계 개편」 시범사업을 시작하였습니다. 참여자의 자립역량과 환경을 고려하여 경제적 자활과 사회적 자활을 구분하고, 이에 적합한 사업단을 운영하는 이번 개편은 자활정책을 사람 중심으로 전환하는 매우 중요한 정책적 변화입니다.

그러나 우리는 여기에서 한 걸음 더 나아가야 합니다.

사람만 성장한다고 자활이 완성되는 것은 아닙니다.

사람이 성장하려면 그 사람이 활동할 시장이 필요하고, 지역이 필요하며, 주민의 삶 속에서 지속적으로 요구되는 사회서비스가 필요합니다.

특히 2026년 「의료·요양 등 지역 돌봄의 통합지원에 관한 법률」 시행 이후 대한민국의 사회서비스는 이전과는 전혀 다른 시대를 맞이하고 있습니다.

이제 사회서비스는 시설 중심이 아니라 지역 중심으로,

공급 중심이 아니라 생활 중심으로,

기관 중심이 아니라 주민 중심으로 전환되고 있습니다.

이러한 변화 속에서 지역자활센터의 역할 역시 새롭게 정의되어야 합니다.

지역자활센터는 더 이상 사업단을 운영하는 기관에 머물러서는 안 됩니다.

지역의 생활서비스를 연결하고,

주민의 삶을 회복하며,

지역의 다양한 사회서비스 공급체계를 조직하는

**지역관리기업(Local Community Management Organization)**

으로 발전해야 합니다.

이 정책브리프는 이러한 문제의식에서 출발하였습니다.

특히 먹거리돌봄을 사례로 제시하는 이유는 먹거리가 가장 일상적인 생활서비스이

면서 동시에 영양, 건강, 안부 확인, 관계 형성, 지역경제, 사회서비스를 하나로 연결할 수 있는 대표적인 분야이기 때문입니다. 우리의 먹거리돌봄 실행전략 역시 이를 국가 사회서비스 전략으로 제안하고 있습니다.

이 브리프는 정부 정책을 비판하거나 대체하려는 문서가 아닙니다.

오히려 정부가 추진하는 맞춤형 자활지원체계 개편이 통합돌봄 시대에 더욱 큰 성과를 만들 수 있도록 지역 실행전략을 제안하는 정책적 조응(Response) 문서입니다. 자활 30년은 지난 역사를 기념하는 시간이 아니라, 앞으로 30년을 준비하는 출발점이어야 합니다.

우리는 이제 사람의 자활을 넘어

지역의 회복을 함께 만들어 가야 합니다.

## ■ Executive Summary : 왜 이 정책브리프인가

대한민국은 초고령사회, 1인 가구 증가, 만성질환 확대, 지역소멸, 가족돌봄 기능 약화라는 새로운 사회적 환경에 직면하고 있다. 이러한 변화는 복지서비스의 확대만으로는 대응하기 어려우며, 주민이 지역에서 일상생활을 지속할 수 있도록 지원하는 생활밀착형 사회서비스의 중요성을 크게 높이고 있다.

정부는 이러한 변화에 대응하기 위하여 「맞춤형 자활지원체계 개편」 1차 시범사업을 시작하였다. 이번 개편은 참여자의 자립역량과 환경을 평가하여 경제적 자활과 사회적 자활을 구분하고, 개인의 목표에 맞는 사업단을 운영하는 새로운 자활체계를 제시하고 있다. 이는 사람 중심의 자활정책으로 나아가는 중요한 전환점이다. 그러나 참여자의 역량을 높이는 것만으로는 지속가능한 자활을 완성하기 어렵다. 사람이 성장하려면 성장할 수 있는 산업이 필요하며, 지역사회에는 지속적으로 수요가 발생하는 생활서비스 시장이 존재해야 한다.

따라서 앞으로의 자활정책은 사람을 지원하는 정책에서 한 걸음 더 나아가, 지역의 생활서비스를 조직하고 산업화하는 정책으로 발전할 필요가 있다.

## 이 정책브리프의 핵심 제안

본 정책브리프는 정부의 맞춤형 자활지원체계 개편을 적극 지지하면서, 통합돌봄 시대에 필요한 다음의 정책적 확장을 제안한다.

첫째, 지역자활센터를 **지역관리기업**으로 재정립한다.

지역관리기업은 개별 서비스를 독점적으로 수행하는 기관이 아니라, 지역에 분산되어 있는 다양한 생활서비스를 연결하고 통합 운영하는 플랫폼이다.

둘째, 통합돌봄의 핵심 기술을 **생활서비스 연결 기술**로 정의한다.

통합돌봄은 의료와 복지의 단순한 연계가 아니라, 주민의 일상생활을 구성하는 다양한 서비스를 유기적으로 연결하는 전문적인 사회서비스 기술이다.

셋째, 먹거리돌봄을 대표적인 실증모델로 육성한다.

먹거리는 영양관리, 위생, 조리, 배송, 안부 확인, 건강관리, 지역농산물, 공동구매, 데이터 관리까지 연결할 수 있는 가장 대표적인 생활서비스이며, 자활사업의 새로운 전략산업으로 발전할 가능성이 높다. 이러한 방향은 기존 실행전략에서 제안한 먹거리돌봄의 성장사다리과 전국 시범사업 구상과도 부합한다.

넷째, 광역 자활기업과 기초 먹거리돌봄공공센터를 연계한 새로운 공급체계를 구축한다.

광역 자활기업은 공동구매, 공동물류, 데이터, 교육을 담당하고, 기초지역의 먹거리돌봄공공센터는 조리, 영양, 질관리, 주민서비스를 담당하는 역할 분담체계를 구축한다.

다섯째, 자활의 새로운 전문직을 육성한다.

자활참여자는 단순한 근로자가 아니라,  
생활서비스 전문가,  
먹거리돌봄 코디네이터,  
지역관리 매니저,  
사회서비스 연계 전문가로 성장할 수 있어야 한다.

자활의 미래는 사람을 배치하는 데 있지 않다.

지역의 생활서비스를 조직하고, 주민의 삶을 연결하며, 지역을 관리하는 새로운 공공적 역할을 수행하는 데 있다.

그 중심에 지역자활센터가 있으며, 먹거리돌봄은 그 변화를 가장 먼저 실증할 수 있는 대표 모델이다.

■ 제1장 : 왜 지금 지역자활센터의 역할 재편인가  
사람을 넘어 지역을 조직하는 시대

자활의 다음 30년은 사람을 지원하는 정책에서 지역의 생활서비스를 조직하는 정책으로 발전해야 한다.

## 1. 새로운 시대는 새로운 자활을 요구하고 있다

대한민국 사회는 지금까지 경험하지 못한 구조적 변화를 맞이하고 있다.

초고령사회 진입은 돌봄의 수요를 급격히 증가시키고 있으며, 1인 가구의 확대는 일상생활을 혼자 감당해야 하는 주민을 빠르게 늘리고 있다. 여기에 만성질환의 증가, 가족 돌봄 기능의 약화, 지역소멸의 가속화는 기존의 복지 전달체계만으로는 대응하기 어려운 새로운 과제를 제시하고 있다. 이러한 변화는 먹거리돌봄 실행전략에서도 사회변화의 핵심 배경으로 제시되고 있다.

정부는 이러한 환경 변화에 대응하기 위해 「의료·요양 등 지역 돌봄의 통합지원에 관한 법률」을 기반으로 통합돌봄 체계를 추진하고 있으며, 동시에 「맞춤형 자활지원체계 개편」을 통해 사람 중심의 자활정책으로 전환을 시도하고 있다. 맞춤형 자활지원체계는 참여자의 자립역량과 환경을 평가하여 경제적 자활과 사회적 자활을 구분하고, 목표에 따라 사업단을 운영하는 체계를 제시하였다.

이는 매우 중요한 정책적 진전이다.

그러나 이제 정책은 한 단계 더 나아가야 한다.

사람을 성장시키는 것만으로는 충분하지 않다.

사람이 활동할 지역이 있고, 성장할 산업이 있으며, 지속적으로 일할 수 있는 생활 서비스 시장이 함께 만들어져야 한다.

이것이 앞으로 자활정책이 해결해야 할 새로운 과제이다.

## 2. 자활정책은 ‘사업’이 아니라 ‘생활’을 다루어야 한다

지난 30년 동안 자활사업은 다양한 사업단을 운영하며 참여자의 취업과 창업을 지원해 왔다.

이는 빈곤을 극복하기 위한 중요한 정책이었다.

그러나 앞으로의 자활정책은 단순히 사업단을 운영하는 것을 넘어 지역 주민의 생활을 회복하는 정책으로 확장되어야 한다.

주민은 하루에도 여러 생활서비스를 이용한다.

- 아침에는 식사를 한다.
- 병원을 방문한다.
- 약을 복용한다.
- 이동 서비스를 이용한다.
- 안부를 확인받는다.
- 돌봄서비스를 이용한다.
- 다시 집으로 돌아와 식사를 한다.

이처럼 주민의 삶은 개별 서비스가 아니라 연속된 생활 과정으로 이루어져 있다.

따라서 사회서비스도 공급자 중심이 아니라 **주민의 생활 흐름**을 중심으로 재구성되

어야 한다.

이러한 관점에서 자활은 더 이상 특정 사업을 수행하는 정책이 아니라, 주민의 생활을 유지하고 회복하도록 돕는 생활서비스 정책으로 발전해야 한다.

사업단은 정책의 단위가 아니라 수단이다.  
주민의 삶이 정책의 출발점이 되어야 한다.

**3. 통합돌봄의 본질은 ‘서비스의 통합’이 아니라 ‘생활의 통합’이다**  
통합돌봄은 흔히 의료와 복지의 연계로 설명된다.  
그러나 주민의 입장에서 통합돌봄은 훨씬 단순하다.

**“내가 지금 살고 있는 집에서 건강하게 계속 살아갈 수 있는가?”**  
이 질문이 통합돌봄의 본질이다.  
이를 위해서는 의료만으로는 부족하다.  
생활 속에서 반복적으로 이루어지는 비의료 서비스가 함께 제공되어야 한다.  
대표적으로 다음과 같은 서비스가 있다.

| 생활영역 | 필요한 서비스               |
|------|-----------------------|
| 먹거리  | 식사, 영양관리, 질환식, 식생활 교육 |
| 건강   | 운동, 건강확인, 예방관리        |
| 생활   | 청소, 세탁, 주거환경          |
| 이동   | 병원, 장보기, 외출 지원        |
| 관계   | 안부확인, 말벗, 사회참여        |
| 안전   | 응급대응, 위험 발견           |
| 지역사회 | 복지기관 연계, 주민모임 참여      |

이들 서비스는 각각 독립적으로 존재하는 것이 아니라 하나의 생활을 구성하는 요소들이다.  
따라서 통합돌봄의 핵심은 서비스를 많이 만드는 것이 아니라, 서비스를 하나의 생활 흐름으로 연결하는 것이다.

**4. 사회연대경제는 생활을 연결하는 경제가 되어야 한다**

사회연대경제는 오랫동안 협동과 연대, 사회적 가치를 중요한 원칙으로 발전해 왔다.  
이러한 가치와 철학은 여전히 중요하다.  
그러나 앞으로는 그 가치가 주민의 일상에서 체감되어야 한다.  
사회연대경제가 지역 주민의 식사를 책임지고,  
건강을 돌보고,  
이동을 지원하며,  
안부를 확인하고,

생활을 연결할 때,  
 비로소 주민은 사회연대경제를 자신의 삶 속에서 경험하게 된다.  
 즉, 사회연대경제는 **생활을 연결하는 경제**가 되어야 한다.  
 이 지점에서 지역자활센터는 사회연대경제의 지역 실행 플랫폼으로서 중요한 역할을 수행할 수 있다.

## 5. 자활의 다음 30년은 지역을 조직하는 시대이다

자활사업 30주년은 하나의 전환점이다.  
 지난 30년이 사람의 회복을 중심으로 발전해 왔다면,  
 앞으로의 30년은 **사람과 지역을 함께 회복하는 정책**으로 나아가야 한다.  
 이를 위해서는 지역자활센터의 역할도 재정의되어야 한다.  
 지역자활센터는 더 이상 개별 사업단을 운영하는 기관이 아니라,  
 지역에 흩어져 있는 생활서비스를 연결하고,  
 지역의 다양한 사회서비스 공급주체를 협력하게 하며,  
 주민의 삶을 중심으로 서비스를 통합하는 **지역관리기업**으로 발전해야 한다.  
 이는 특정 서비스를 독점하는 기관이 아니라, 지역의 자원과 사람, 서비스를 유기적으로 연결하는 공공적 플랫폼의 역할을 의미한다.

우리는 지금 ‘사업단’을 운영하고 있는가, 아니면 ‘지역의 삶’을 조직하고 있는가?

앞으로 지역자활센터의 성과는 사업단의 수가 아니라, 지역 주민이 얼마나 안전하고 건강하게 생활할 수 있도록 지원했는지로 평가되어야 하지 않을까.

## 제1장 핵심 정리

| 기존 자활    | 새로운 자활                    |
|----------|---------------------------|
| 사람 중심 지원 | 사람과 지역 중심 지원              |
| 사업단 운영   | 생활서비스 조직                  |
| 개별 사업    | 통합 서비스                    |
| 취업·창업 중심 | 지역관리기업 중심                 |
| 사업 수행기관  | 지역 생활서비스 플랫폼              |
| 경제적 자활   | 경제적 자활 + 사회적 자활 + 지역사회 회복 |

## ▣ 제2장 : 정부 「맞춤형 자활지원체계 개편」의 정책적 의의와 확장 사람을 성장시키는 정책에서 지역을 성장시키는 정책으로

정부가 사람의 자활을 설계했다면, 이제 지역은 그 사람이 성장할 수 있는 사회서비스 생태계를 설계해야 한다.

## 1. 맞춤형 자활지원체계 개편은 자활정책의 새로운 출발점이다

정부가 추진하는 「맞춤형 자활지원체계 개편」은 단순한 사업단 개편이 아니다. 그 본질은 자활정책의 철학을 바꾸는 데 있다.

그동안 자활사업은 참여자의 역량과 관계없이 사업단 중심으로 운영되는 경우가 많았다.

이번 개편은 이러한 한계를 극복하기 위해 참여자의 **자립역량**, **자활의지**, **자활환경**을 종합적으로 평가하고, 그 결과에 따라 **경제적 자활**과 **사회적 자활**이라는 목표를 구분하여 사업단을 운영하도록 설계하였다.

이는 자활참여자를 획일적으로 바라보지 않고, 개인의 상황과 가능성을 중심으로 지원하는 체계로의 전환이라는 점에서 큰 의미를 가진다.

특히 이번 개편은 “탈수급”이라는 단일 성과를 넘어 **사회적 자활**을 정책 목표로 명시했다는 점에서 자활정책의 범위를 확장한 중요한 변화이다.

## 2. 이번 개편이 제시한 가장 중요한 변화

이번 시범사업은 세 가지 정책적 전환을 담고 있다.

- 첫째. 사람을 먼저 이해한다.

참여자의 자립역량과 환경을 먼저 확인하고, 그 결과를 토대로 자활목표를 설정한다.

- 둘째. 목표를 구분한다.

경제적 자활과 사회적 자활을 구분하여 각자의 상황에 맞는 경로를 제시한다.

- 셋째. 사람에 맞는 사업단을 운영한다.

사업이 사람을 결정하는 것이 아니라, 사람이 사업을 선택하도록 방향을 전환하였다. 이러한 변화는 매우 긍정적이며 앞으로도 유지되어야 할 정책 방향이다.

사람을 이해하는 정책은 시작되었다.

이제 사람이 성장할 수 있는 지역의 환경을 설계해야 한다.

## 3. 그러나 아직 남아 있는 정책 과제

이번 개편은 사람의 성장 전략을 제시하였다.

반면, 그 사람이 활동하게 될 **지역의 산업과 시장**에 대해서는 상대적으로 다루지 못하고 있다.

이는 당연한 결과이기도 하다.

이번 시범사업의 목적은 참여자의 자립역량에 맞는 지원체계를 검증하는 것이기 때문이다.

그러나 향후 본사업으로 발전하기 위해서는 다음 질문에 답해야 한다.

- 자활참여자는 어떤 사회서비스 전문가로 성장할 것인가?
- 성장한 참여자는 어디에서 일하게 되는가?

■ 자활기업은 어떤 시장을 중심으로 성장해야 하는가?

■ 지역자활센터는 어떤 기능을 수행해야 하는가?

이 질문에 대한 답이 마련되어야 맞춤형 자활지원체계는 사람의 성장과 지역의 성장, 그리고 자활기업의 성장을 연결하는 정책으로 완성될 수 있다.

#### 4. 사람의 성장은 지역의 성장과 연결되어야 한다

자활정책의 궁극적인 목표는 참여자의 자립이다.

그러나 자립은 개인의 노력만으로 이루어지지 않는다.

지속적인 일자리, 지역사회와의 관계, 안정적인 서비스 시장, 그리고 전문성을 발휘할 수 있는 환경이 함께 갖추어질 때 자립은 유지될 수 있다.

따라서 사람의 성장은 지역의 성장과 연결되어야 한다.

이러한 관점에서 자활사업은 다음과 같은 구조로 발전할 필요가 있다.

“ 참여자 성장 → 전문성 형성 → 사회서비스 제공 → 지역서비스 시장 확대  
→ 자활기업 성장 → 지역관리기업 구축 → 지역사회 회복 ”

이 구조는 사람의 자립과 지역의 지속가능성을 동시에 달성하는 새로운 정책 방향을 제시한다.

#### 5. 사회적 자활의 새로운 해석

정부는 사회적 자활을 중요한 정책 목표로 제시하였다.

이제 사회적 자활의 의미도 한 단계 발전시킬 필요가 있다.

사회적 자활은 단순히 사회활동에 참여하는 상태를 의미하는 것이 아니다.

사회적 자활은 **지역사회에 필요한 역할을 수행하며 공동체의 구성원으로 인정받는 과정**이어야 한다.

예를 들어,

- 어르신의 안부를 확인하는 사람,
- 식사를 전달하며 영양 상태를 살피는 사람,
- 이동이 어려운 주민을 지원하는 사람,
- 고립된 주민과 관계를 이어주는 사람,

이러한 역할은 단순한 근로가 아니라 **지역사회의 안전망을 형성하는 중요한 사회적 기능**이다.

따라서 사회적 자활은 공익적 활동이 아니라 **전문성을 갖춘 생활서비스의 제공**으로 발전해야 한다.

#### 6. 통합돌봄은 자활정책의 새로운 시장을 열고 있다

통합돌봄은 자활정책에 새로운 기회를 제공한다.

통합돌봄은 의료서비스만 확대하는 정책이 아니다.



주민이 지역에서 계속 살아갈 수 있도록 생활을 지원하는 정책이다.

| 생활서비스 | 주요 내용              | 자활과의 연계 가능성 |
|-------|--------------------|-------------|
| 먹거리돌봄 | 식사, 영양, 질환식, 안부 확인 | 매우 높음       |
| 주거지원  | 주거환경 개선, 소규모 수리    | 높음          |
| 이동지원  | 병원·복지시설 이동         | 높음          |
| 생활지원  | 세탁, 청소, 생활관리       | 높음          |
| 건강지원  | 운동, 건강확인, 예방활동     | 중간          |
| 관계지원  | 말벗, 사회참여, 고립 예방    | 높음          |

## 7. 정책 확장의 방향

- 첫째, 사람 중심에서 지역 중심으로  
참여자의 성장과 함께 지역의 생활서비스 체계를 설계한다.
- 둘째, 사업단 중심에서 산업 중심으로  
사업단을 운영하는 것을 넘어 지속 가능한 사회서비스 산업을 육성한다.
- 셋째, 기관 중심에서 플랫폼 중심으로  
지역자활센터를 생활서비스를 연결하는 지역관리기업으로 발전시킨다.

앞으로는 지역 주민의 삶이 얼마나 안전해졌는지, 지역사회가 얼마나 건강한 생활 서비스 체계를 갖추게 되었는지도 중요한 성과지표가 되어야 하지 않을까.

### ■ 제3장 : 통합돌봄 시대와 생활서비스 산업의 재편

통합돌봄의 본질은 의료와 복지의 단순한 연계가 아니다. 주민의 일상을 하나의 삶으로 연결하는 생활서비스 체계를 만드는 것이다.

### 1. 우리는 통합돌봄을 다시 정의할 필요가 있다

통합돌봄은 흔히 의료와 복지의 통합으로 설명된다.

이 설명은 틀리지 않다.

그러나 주민의 삶을 기준으로 보면 아직 충분하지 않다.

주민은 ‘의료’ 속에서 살아가는 것이 아니라 ‘생활’ 속에서 살아간다.

병원을 찾는 시간보다 식사를 하고, 이동하고, 사람을 만나고, 집을 정리하며 보내는 시간이 훨씬 길다.

따라서 통합돌봄의 핵심은 의료서비스를 확대하는 것이 아니라 **주민의 일상생활을 유지할 수 있도록 생활서비스를 연결하는 것이다.**

이러한 관점에서 의료는 생활을 지원하는 중요한 요소 가운데 하나이며, 통합돌봄의 중심에는 언제나 **생활**이 놓여야 한다.

### 2. 생활서비스는 주민의 삶을 구성하는 기본 인프라이다

주민의 하루를 살펴보면 여러 서비스가 자연스럽게 이어진다.

아침에는 식사를 하고,

복약을 하며,

병원에 다녀오고,

이동 서비스를 이용하고,

집을 정리하며,

누군가와 대화를 나누고,

저녁에는 다시 식사를 한다.

이 모든 과정은 따로 존재하지 않는다.

하나의 삶이다.

따라서 생활서비스는 개별 사업이 아니라 주민의 삶을 유지하는 사회적 기반시설이다.

#### ■ 주민의 하루와 생활서비스의 연결

| 주민의 하루 | 필요한 서비스        | 담당 주체(예시)    |
|--------|----------------|--------------|
| 아침 식사  | 먹거리돌봄          | 먹거리돌봄센터·자활기업 |
| 복약     | 건강관리           | 보건소·의료기관     |
| 외출     | 이동지원           | 사회서비스 제공기관   |
| 점심     | 영양관리           | 먹거리돌봄센터      |
| 안부 확인  | 관계돌봄           | 자활사업단·사회복지기관 |
| 생활환경   | 청소·세탁·주거·위생·안전 | 생활서비스 사업단    |
| 저녁 식사  | 재가식사           | 지역자활기업       |

이 표가 보여주듯, 주민의 하루는 하나의 연속된 흐름이다.

그러므로 서비스도 **연속성과 연결성**을 갖추어야 한다.

### 3. 통합돌봄의 핵심은 ‘연결 기술(Service Integration)’이다

지금까지 사회서비스는 분야별 전문성을 발전시켜 왔다.

- 의료는 의료대로,
- 복지는 복지대로,
- 돌봄은 돌봄대로,
- 식사는 식사대로 발전하였다.

그러나 주민의 삶은 분야별로 나누어지지 않는다.

따라서 앞으로 필요한 전문성은 개별 서비스의 전문성만이 아니라, **서비스를 연결하는 전문성**이다.

예를 들어 먹거리돌봄을 생각해 보자.

한 끼 식사를 전달하는 것으로 서비스가 끝나지 않는다.

식사 제공 과정에서 다음과 같은 정보와 관계가 함께 형성된다.

- 영양상태는 어떤가.
- 식사를 제대로 하고 있는가.
- 체중이 갑자기 줄지는 않았는가.
- 우울감이나 고립감은 없는가.
- 약은 잘 복용하고 있는가.
- 집안 환경은 위생적이고 안전한가.
- 추가적인 돌봄이 필요한가.

이 정보는 적절한 기관으로 연결되어야 비로소 통합돌봄이 완성된다.

따라서 통합돌봄의 핵심 기술은 **서비스를 연결하여 삶을 유지하는 기술**이다.

**앞으로 사회서비스의 경쟁력은 개별 서비스의 우수성이 아니라, 얼마나 자연스럽게 연결되는가에 달려 있다.**

#### 4. 생활서비스는 새로운 사회서비스 산업이다

생활서비스는 단순한 복지지출이 아니다.

오히려 지역의 새로운 산업이 될 수 있다.

먹거리,

주거,

이동,

생활관리,

관계,

건강관리,

안전관리,

이들 서비스는 지속적인 수요가 존재하며, 지역에서 생산하고 지역에서 소비되는 특징을 가진다.

즉, 생활서비스는 지역경제를 순환시키는 산업이기도 하다.

이러한 산업은 대규모 공장을 필요로 하지 않는다.

지역의 사람과 기술, 협동조합, 자활기업, 사회적기업, 주민조직이 함께 참여하는 **지역 기반 생활 SOC 산업**이다.

## 5. 사회연대경제의 새로운 역할

사회연대경제는 오랫동안 공공성과 연대를 중요한 가치로 발전해 왔다.

이제 그 가치는 주민의 일상 속에서 실현되어야 한다.

예를 들어,

먹거리돌봄은 단순한 도시락 사업이 아니다.

건강을 지키고,

고립을 예방하며,

지역 농업과 연결되고,

지역 일자리를 만들며,

주민의 삶을 지키는 생활서비스이다.

이처럼 사회연대경제는 생활서비스를 통해 주민이 직접 체감하는 공공성을 만들어야 한다.

## 6. 자활은 생활서비스 전문가를 양성하는 정책으로 발전해야 한다

자활사업의 가장 중요한 자산은 사람이다.

그러나 사람은 단순한 노동력이 아니라 전문성을 가진 생활서비스 인력으로 성장해야 한다.

앞으로 자활이 육성해야 할 전문성은 다음과 같다.

| 분야  | 핵심 전문성                |
|-----|-----------------------|
| 먹거리 | 식생활 지원, 영양관리, 식사 모니터링 |
| 관계  | 안부 확인, 사회적 고립 예방      |
| 생활  | 일상생활 지원, 주거환경 관리      |
| 건강  | 예방 중심 건강관리 연계         |
| 데이터 | 생활기록, 서비스 연계, 성과관리    |
| 통합  | 서비스 조정 및 사례 연계        |

이러한 전문성은 자활참여자가 지역사회에서 지속적으로 활동할 수 있는 새로운 직업군으로 이어질 수 있다.

## 7. 먹거리돌봄은 통합돌봄을 가장 먼저 실현할 수 있는 모델이다

먹거리는 모든 주민이 매일 이용하는 가장 보편적인 생활서비스이다.

또한 식사는 건강, 영양, 관계, 예방, 지역경제를 동시에 연결하는 서비스이기도 하다.

우리의 실행전략은 이러한 특성을 바탕으로 먹거리돌봄을 국가 사회서비스 전략으로 제안하고 있다. 실식 중심, 예방성, 통합성, 지역성, 공공성, 산업성을 핵심 특징으로 제시하고 있으며, 자활 성장사다리와 전국 시범사업으로 연결하고 있다.

따라서 먹거리돌봄은 단순한 하나의 업종이 아니라, **통합돌봄을 지역에서 구현하는 대표적인 플랫폼**으로 이해할 필요가 있다.

**우리는 도시락을 전달하고 있는가, 아니면 주민의 삶을 연결하고 있는가?**  
 이 질문에 대한 답이 앞으로 먹거리돌봄의 방향을 결정할 것이다.

| 기존 관점             | 새로운 관점                       |
|-------------------|------------------------------|
| 통합돌봄 = 의료와 복지의 연계 | 통합돌봄 = 주민의 일상을 연결하는 생활서비스 체계 |
| 사회서비스 = 개별 사업     | 사회서비스 = 하나의 생활 흐름            |
| 전문성 = 개별 기술       | 전문성 = 서비스를 연결하는 기술           |
| 돌봄 = 서비스 제공       | 돌봄 = 삶을 유지하고 연결하는 과정         |
| 먹거리 = 급식          | 먹거리 = 건강 · 관계 · 예방을 연결하는 플랫폼 |
| 자활 = 근로 지원        | 자활 = 생활서비스 전문가 양성            |

■ 제4장 : 지역관리기업이라는 새로운 정책모델  
 지역자활센터는 사업단 운영기관을 넘어 지역의 생활서비스 플랫폼으로

지역관리기업은 서비스를 직접 독점하는 기관이 아니다. 지역의 생활서비스를 기획하고, 연결하고, 관리하며, 주민의 삶을 중심으로 지역의 돌봄 역량을 조직하는 공공적 플랫폼이다.

1. 왜 ‘지역관리기업’인가

그동안 지역자활센터는 자활사업단을 운영하고 참여자의 자립을 지원하는 기관으로 발전해 왔다.

이 역할은 앞으로도 매우 중요하다.

그러나 통합돌봄 시대에는 그것만으로는 충분하지 않다.

지역사회에는 이미 다양한 서비스 공급주체가 존재한다.

- 지역자활센터
- 자활기업
- 사회적기업
- 협동조합
- 복지관
- 보건소
- 의료기관
- 노인복지시설
- 장애인복지시설
- 지역아동센터
- 주민조직

문제는 서비스가 없는 것이 아니다.  
서로 연결되지 않는 것이 문제이다.

같은 어르신에게 보건소가 방문하고, 복지관이 방문하고, 생활지원사가 방문하고,  
도시락도 배달되지만, 서로 정보를 공유하지 못한다.  
이로 인해 서비스는 많지만 생활은 연결되지 않는다.

따라서 앞으로 필요한 조직은 서비스를 하나 더 만드는 기관이 아니라 **서비스를 연결하는 기관**이다.  
우리는 이러한 역할을 수행하는 조직을 **지역관리기업**이라고 제안한다.

## 2. 지역관리기업의 새로운 정의

지역관리기업은 특정 서비스를 직접 독점적으로 수행하는 기관이 아니다.  
오히려 지역의 다양한 서비스 공급주체가 협력하도록 지원하는 **공공 플랫폼**이다.  
이를 다음과 같이 정의할 수 있다.  
**지역관리기업은 주민의 삶을 중심으로 지역의 생활서비스를 기획하고, 연결하고, 관리하며, 품질을 높이고, 지속가능한 공급체계를 구축하는 공공적 운영 플랫폼**이다.  
이 정의에는 세 가지 중요한 의미가 담겨 있다.  
첫째, 지역관리기업은 주민 중심의 조직이다.  
둘째, 지역관리기업은 서비스를 연결하는 조직이다.  
셋째, 지역관리기업은 지역의 공공성을 높이는 조직이다.

지역관리기업은 새로운 공급자가 아니라, 지역의 공급역량을 조직하는 플랫폼이다.

## 3. 지역관리기업의 여섯 가지 핵심 기능

지역관리기업은 최소한 다음 여섯 가지 기능을 수행해야 한다.

| 기능         | 주요 역할                          |
|------------|--------------------------------|
| ① 지역 기획    | 지역의 돌봄 수요 조사, 생활서비스 계획 수립      |
| ② 서비스 연결   | 보건·복지·의료·사회적경제 조직 간 연계         |
| ③ 품질관리     | 표준, 위생, 안전, 교육, 평가 운영          |
| ④ 공동 기반 구축 | 공동구매, 공동물류, 공동식단, 공동브랜드 운영     |
| ⑤ 데이터 관리   | 이용자 변화, 성과, 건강, 서비스 데이터 관리     |
| ⑥ 지역 자산화   | 공공센터 운영, 지역기금, 시설·인력의 지속가능성 확보 |

여기서 중요한 것은 **서비스 제공보다 서비스 관리 역량**이다.

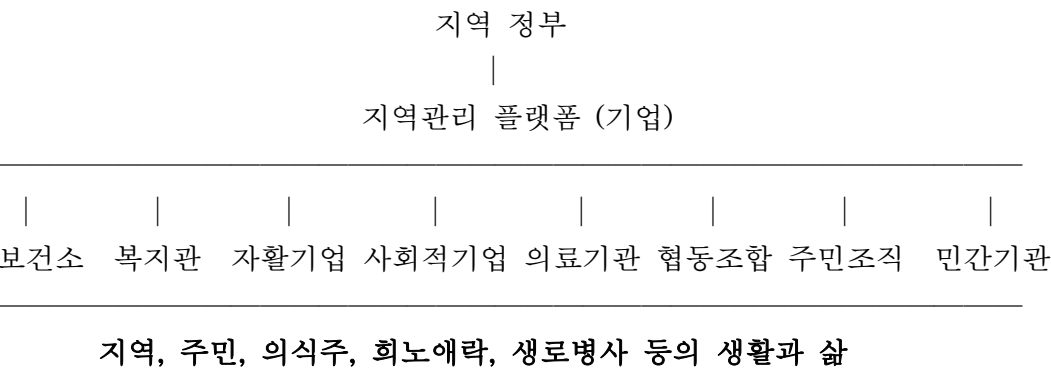
## 4. 지역관리기업은 지역의 ‘운영체계’를 만든다

그동안 우리는 서비스를 중심으로 조직을 만들었다.  
그러나 앞으로는 **운영체계(Operation System)**를 만들어야 한다.  
예를 들어 먹거리돌봄을 생각해 보자.  
지금까지는

- 도시락을 만든다.
- 배달한다.
- 끝난다. 었다.

앞으로는  
지역의 식생활을 관리한다.  
이용자의 건강상태를 확인한다.  
필요한 서비스를 연결한다.  
성과를 분석한다.  
다시 식단을 개선한다.  
이러한 선순환 구조를 만드는 것이 지역관리기업의 역할이다.

5. 지역관리기업의 운영구조



이 구조에서 지역관리기업은 직접 모든 서비스를 수행하지 않는다.  
오히려 필요한 기관을 연결하고 조정하는 역할을 맡는다.

6. 지역관리기업과 광역자활기업의 역할 분담

| 광역자활기업  | 지역관리기업(기초) |
|---------|------------|
| 공동구매    | 지역 수요조사    |
| 계약재배    | 이용자 관리     |
| 식재료 공급  | 서비스 연계     |
| 공동물류    | 사례관리 협력    |
| 교육      | 품질관리       |
| 데이터 플랫폼 | 주민 접점 운영   |
| 연구개발    | 생활서비스 통합   |
| AI 성과관리 | 현장 실행      |

이 구조는 규모의 경제와 지역 밀착성을 동시에 확보하는 모델이다.

7. 먹거리돌봄공공센터는 지역관리기업의 핵심 인프라이다

지역관리기업이 기능하기 위해서는 지역 단위의 실행기반이 필요하다.

그 대표적인 인프라가 **먹거리돌봄공공센터**이다.

먹거리돌봄공공센터는 단순한 조리시설이 아니다.

다음과 같은 복합 기능을 수행한다.

| 기능   | 내용                 |
|------|--------------------|
| 공동조리 | 표준식단·질환식·특식 조리     |
| 공동물류 | 지역 공급망 운영          |
| 영양관리 | 영양상담 및 식생활 교육      |
| 품질관리 | 위생·안전·평가           |
| 교육   | 종사자·영양사·조리사 교육     |
| 연구개발 | 계절식단·질환식 개발        |
| 데이터  | 이용자 건강 및 서비스 성과 분석 |
| 지역연계 | 보건소·복지관·통합돌봄 연계    |

## 8. 지역관리기업은 ‘지역을 운영하는 기술’이다

많은 정책은 시설을 만들고 사업을 만드는 데 집중한다.

그러나 지속가능성을 결정하는 것은 시설이 아니라 **운영 능력**이다.

지역관리기업은 바로 이 운영 능력을 축적하는 조직이다.

- 지역의 수요를 파악한다.
- 필요한 서비스를 설계한다.
- 공급기관을 연결한다.
- 품질을 관리한다.
- 성과를 측정한다.
- 주민의 삶을 지속적으로 개선한다.

이러한 운영 능력이 축적될 때 지역은 스스로 돌봄을 조직할 수 있는 역량을 갖게 된다.

## 지역자활센터는 앞으로 무엇으로 평가받아야 하는가?

사업단 수와 참여 인원만으로 평가할 것인가, 아니면 지역 주민의 삶이 얼마나 연결되고 회복되었는지로 평가할 것인가.

만약 후자가 우리의 목표라면, 지역자활센터의 역할은 ‘사업 수행기관’을 넘어 ‘지역관리기업’으로 재정립되어야 한다.

| 기존 지역자활센터 | 지역관리기업           |
|-----------|------------------|
| 사업단 운영    | 지역 생활서비스 운영체계 구축 |
| 참여자 관리    | 주민과 지역의 삶 관리     |
| 개별사업 수행   | 서비스 통합·조정        |
| 기관 중심     | 주민 중심            |
| 사업 중심     | 생활 중심            |
| 서비스 제공    | 서비스 기획·연결·품질관리   |
| 단년도 사업    | 지속가능한 지역관리       |

- 「지역관리기업」 도입을 위한 5대 실행과제



1. 지역자활센터의 법적·기능적 역할을 지역 생활서비스 플랫폼으로 확대한다.
2. 광역자활기업과 기초 지역관리기업의 이원적 운영체계를 구축한다.
3. 먹거리돌봄공공센터를 지역관리기업의 핵심 기반시설로 육성한다.
4. 공동구매·공동물류·공동데이터를 통해 협동적 규모화를 실현한다.
5. 지역관리기업의 성과를 주민의 건강, 생활 유지, 서비스 연계 수준까지 평가하는 새로운 성과체계를 마련한다.

## ■ 제5장 : 먹거리돌봄을 통한 지역관리기업 실증모델 자활의 새로운 성장전략과 통합돌봄의 지역 실행체계

먹거리돌봄은 하나의 사업이 아니라 지역의 생활서비스를 연결하는 사회서비스 플랫폼이다. 자활은 이 플랫폼을 통해 사람의 성장과 지역의 회복을 동시에 실현할 수 있다.

### 1. 왜 먹거리돌봄인가

모든 사회서비스에는 출발점이 있다.

주거는 일부 주민에게 필요하다.

이동 역시 특정 대상에게 집중된다.

그러나 식사는 모든 주민이 매일 이용하는 가장 보편적인 생활서비스이다.

따라서 먹거리는 복지의 한 영역이 아니라 국민생활의 기본 인프라이다.

먹거리를 중심으로 하면 다음과 같은 서비스가 자연스럽게 연결된다.

- 영양관리
- 질환관리
- 건강예방
- 안부확인
- 관계형성
- 지역농업
- 공동구매
- 공동물류
- 데이터 관리
- 통합돌봄 사례관리

이 때문에 먹거리돌봄은 통합돌봄의 대표적인 실증모델이 될 수 있다. 이러한 방향은 우리의 실행전략에서 제시한 먹거리돌봄의 실식 중심성, 예방성, 통합성, 지역성, 공공성, 산업성과도 일치한다.

### 2. 먹거리돌봄은 ‘공급사업’이 아니라 ‘생활관리체계’이다

기존에는 도시락을 공급하는 것이 사업의 목표였다.

그러나 앞으로는 공급 자체보다 **주민의 식생활을 관리하는 것**이 목표가 되어야 한다.

이를 위해 먹거리돌봄은 다음과 같은 선순환 구조를 갖추어야 한다.

- 이용자 발굴 → 영양상태 확인 → 맞춤형 식단 설계 → 공동조리 → 식사 제공  
→ 안부 확인 → 건강 변화 기록 → 위험 발견 → 보건·복지 연계 → 식단 개선  
→ 지속적 관리

이 과정은 단순한 배달이 아니라 **생활관리 시스템**이다.

### 3. 정부 시범사업과의 연계

정부는 참여자의 역량에 따라 사업단을 구분하였다.

이 구조를 생활서비스 공급망과 연결하면 다음과 같은 성장체계를 설계할 수 있다.

| 정부 사업단 | 역할              | 먹거리돌봄 적용                               |
|--------|-----------------|----------------------------------------|
| 근로준비형  | 생활 회복과 기초 역량 형성 | 식생활 개선, 공동조리 보조, 기초 위생교육<br>● 광역기업화    |
| 사회서비스형 | 공익성과 생활서비스 경험   | 식사 지원, 안부 확인, 지역아동센터·경로당 지원<br>● 광역기업화 |
| 취업도전형  | 전문 직무 습득        | 조리, 배송, 품질관리, 물류 운영<br>● 기초 자활기업화      |
| 창업도전형  | 자활기업 창업         | 지역 먹거리돌봄센터 운영, 공동브랜드 참여<br>● 기초 자활기업화  |

이 표는 정부가 제시한 참여자 성장경로를 **지역의 사회서비스 공급체계**와 연결하는 모델이다. 정부 매뉴얼의 자립도전형·자활준비형 구분을 지역 서비스의 성장경로와 접목한 것이다.

### 4. 새로운 자활 성장사다리

앞으로의 자활은 다음과 같은 성장사다리를 가져야 한다.

- 자활참여자 → 생활서비스 기초교육 → 사회서비스형 사업단 → 전문기술 습득  
→ 광역자활기업 취업 → 지역자활기업 성장 → 지역관리기업 핵심인력 → 전문관리자 → 지역사회 리더

이 성장사다리의 특징은 단순한 취업이 아니라 **전문직으로의 성장**을 목표로 한다는 점이다.

### 5. 광역자활기업과 기초 지역관리기업의 역할 분담

이 정책브리프는 광역과 기초의 역할을 명확히 구분할 것을 제안한다.

| 구분   | 광역자활기업       | 기초 지역관리기업 |
|------|--------------|-----------|
| 생산기반 | 계약재배, 식재료 확보 | 지역 수요 조사  |
| 유통   | 공동구매, 공동물류   | 지역 공급 관리  |

|     |              |             |
|-----|--------------|-------------|
| 기술  | 표준식단, 질환식 개발 | 이용자 맞춤 적용   |
| 교육  | 직무교육, 자격관리   | 현장 실습, 멘토링  |
| 데이터 | AI·성과관리      | 현장 기록, 사례관리 |
| 브랜드 | 공동브랜드        | 지역 신뢰 구축    |

이 구조는 **광역은 규모와 전문성, 기초는 주민 밀착성과 통합관리**를 담당하는 역할 분담이다.

## 6. 먹거리돌봄공공센터는 지역관리기업의 실행거점이다

지역관리기업이 실제로 기능하기 위해서는 물리적·기술적 거점이 필요하다.

그 거점이 **먹거리돌봄공공센터**이다.

공공센터는 단순한 조리시설이 아니라 다음의 기능을 수행한다.

- 공동조리
- 질환식 개발
- 공동식단 운영
- 공동물류
- 영양관리
- 위생안전
- 교육훈련
- AI 기반 데이터 관리
- 통합돌봄 연계
- 지역사회 협력

이는 기존 실행전략에서 제안한 공공센터의 기능과 동일한 방향이다.

## 7. 성과는 도시락 개수가 아니라 삶의 변화로 측정해야 한다

이제 자활사업의 성과도 달라져야 한다.

기존에는

- 도시락 몇 개를 공급했는가.
- 참여자가 몇 명인가.
- 취업자가 몇 명인가를 중심으로 평가하였다.

앞으로는 다음과 같은 **생활 성과지표**를 함께 관리해야 한다.

| 기존 지표  | 새로운 성과지표 |
|--------|----------|
| 공급량    | 영양상태 개선  |
| 참여자 수  | 고립 감소    |
| 취업률    | 건강 유지    |
| 사업단 운영 | 서비스 연계율  |
| 매출     | 주민 삶의 질  |
| 사업실적   | 지역사회 회복  |

이러한 성과체계는 정부가 강조하는 사회적 자활의 성과를 지역사회 변화와 연결하는 데에도 도움이 될 수 있다.

- 「먹거리돌봄 기반 지역관리기업」 7대 시범사업

1. 경로당 식사 통합지원 모델
2. 지역아동센터 실식 지원 모델
3. 재가 고령자 맞춤형 식사·안부확인 모델
4. 질환식·퇴원환자 연계 모델
5. 광역 공동구매·공동물류 모델
6. AI 기반 영양·성과관리 모델
7. 먹거리돌봄공공센터 운영 모델

이들 시범사업은 별개의 사업이 아니라 하나의 지역 실행체계로 통합되어야 한다는 점이 중요하다. 이는 실행전략에서 제안한 전국 시범사업의 방향과도 일치한다.

**우리는 도시락을 만드는 산업을 키우려는 것인가, 아니면 지역의 삶을 지키는 산업을 키우려는 것인가?**

이 질문에 대한 답이 자활의 새로운 전략을 결정할 것이다.

| 기존 모델   | 제안 모델        |
|---------|--------------|
| 도시락 공급  | 생활서비스 플랫폼    |
| 사업별 운영  | 통합 공급망 운영    |
| 개별 자활기업 | 광역-기초 협력체계   |
| 생산 중심   | 생활관리 중심      |
| 사업 성과   | 주민 삶의 변화     |
| 일자리 창출  | 전문직 성장과 지역관리 |

**▣ 제6장 : 복지부 시범사업에 대한 정책 조율과 실행전략**  
**사람의 자활에서 지역의 회복으로**

맞춤형 자활지원체계 개편은 참여자의 성장을 위한 정책이다. 이제 그 성장이 지역 사회의 회복으로 이어질 수 있도록 지역관리기업과 생활서비스 산업을 함께 설계해야 한다.

**1. 정책 조율의 기본 원칙**

본 정책브리프는 정부의 「맞춤형 자활지원체계 개편」을 적극 지지한다.  
 이번 개편은 참여자의 자립역량과 환경을 고려한 맞춤형 지원체계를 구축하고, 경제적 자활과 사회적 자활을 구분하여 보다 정교한 지원체계를 마련했다는 점에서 자활정책의 중요한 진전이다.  
 다만 자활의 성과가 일시적인 사업성과에 머물지 않고 지속가능한 지역사회 변화로 이어지기 위해서는 다음 단계의 정책 설계가 필요하다.  
 우리가 제안하는 정책은 기존 정책을 대체하는 것이 아니라 **정부 정책을 지역에서 완성하는 실행전략**이다.

## 2. 시범사업의 다음 단계는 ‘지역 실행체계’ 구축이다

정부 시범사업은 참여자의 역량에 맞는 사업단 운영체계를 마련하였다.

그러나 앞으로는 사업단 간의 연계와 지역사회와의 연결이 중요해질 것이다.

이를 위해 다음과 같은 지역 실행체계를 제안한다.

■ 참여자 역량 진단 → 자활목표 설정 → 사업단 배치 → 생활서비스 전문교육  
→ 지역관리기업 연계 → 광역자활기업 협력 → 지역 생활서비스 공급 → 성과관리 및 재배치

이 구조는 정부의 참여자 중심 체계를 유지하면서도, 참여자의 성장과 지역 서비스 공급을 하나의 흐름으로 연결한다.

## 3. 지역관리기업을 시범사업의 지역 플랫폼으로 지정한다

현재 지역자활센터는 참여자 관리와 사업단 운영을 중심으로 기능하고 있다.

통합돌봄 시대에는 여기에 하나의 기능이 더 필요하다.

바로 지역 생활서비스를 기획·조정·관리하는 플랫폼 기능이다.

이를 위해 시범사업 참여 지역에서는 지역자활센터를 지역관리기업으로 지정하여 다음 역할을 수행하도록 제안한다.

지역관리기업의 주요 역할

- 지역 생활서비스 수요조사
- 통합돌봄 협의체 참여
- 지역 생활서비스 계획 수립
- 자활기업 및 사회적경제 조직 연계
- 주민 사례관리 협력
- 서비스 품질관리
- 성과 데이터 관리
- 지역사회 환류체계 구축

## 4. 광역자활기업을 공동 기반조직으로 육성한다

생활서비스 산업은 개별 기관의 역량만으로 성장하기 어렵다.

공동구매, 공동물류, 표준식단, 교육, 연구개발, 데이터 관리와 같은 기능은 광역 단위에서 운영하는 것이 효율적이다.

따라서 광역자활기업은 다음의 역할을 수행하도록 한다.

| 분야   | 광역자활기업의 기능   |
|------|--------------|
| 공동구매 | 식재료·소모품 공동조달 |
| 공동물류 | 권역 물류체계 구축   |
| 교육   | 직무교육·자격과정 운영 |
| 연구   | 질환식·계절식단 개발  |
| 데이터  | AI 기반 성과관리   |

|     |          |
|-----|----------|
| 브랜드 | 공동브랜드 운영 |
|-----|----------|

기초 지역관리기업과 광역자활기업은 경쟁 관계가 아니라 상호 보완 관계로 설계되어야 한다.

## 5. 먹거리돌봄공공센터를 통합돌봄의 핵심 인프라로 구축한다

지역관리기업이 생활서비스를 기획한다면, 먹거리돌봄공공센터는 이를 실행하는 핵심 인프라가 된다.

공공센터는 단순한 조리시설이 아니라 지역의 식생활과 건강을 관리하는 공공 플랫폼으로 기능해야 한다.

주요 기능은 다음과 같다.

- 공동조리 및 공동식단
- 질환식 연구·개발
- 영양관리
- 위생 및 품질관리
- 식생활 교육
- 데이터 분석
- 통합돌봄 기관 연계
- 지역 농산물 공급망 구축

이는 기존 실행전략에서 제안한 먹거리돌봄공공센터의 기능과 직접 연결된다.

## 6. 성과평가 체계를 전환한다

통합돌봄 시대의 자활정책은 참여자의 취업률만으로 평가해서는 안 된다.

성과는 주민의 삶의 변화까지 포함해야 한다.

새로운 성과지표

| 영역     | 주요 지표                  |
|--------|------------------------|
| 참여자    | 자립역량 향상, 전문자격 취득, 취·창업 |
| 주민     | 영양 개선, 고립 감소, 생활 유지    |
| 지역     | 서비스 연계율, 주민 만족도        |
| 자활기업   | 지속가능성, 신규시장 확대         |
| 지역관리기업 | 협력기관 수, 통합사례 운영        |
| 정책     | 건강보험 재정 절감, 사회적 비용 감소  |

## 7. 제도 개선 과제

정부 시범사업의 성공적인 정착을 위해 다음의 제도 개선을 제안한다.

### 1) 단기(1~2년)

- 지역관리기업 시범모델 도입
- 먹거리돌봄 시범사업 추진
- 광역자활기업 육성

- 통합돌봄 협의체 참여 확대

## 2) 중기(3~5년)

- 생활서비스 직무체계 마련
- 지역관리기업 제도화
- 먹거리돌봄공공센터 전국 확산
- 공동데이터 플랫폼 구축

## 3) 장기(5년 이상)

- 예방 중심 생활서비스에 대한 건강보험 수가 적용 검토
- 생활서비스 산업의 국가 표준 마련
- 지역관리기업 법·제도 정비
- 전국 단위 생활서비스 생태계 구축

### 「자활 30주년 이후 10대 정책과제」

1. 지역자활센터를 지역관리기업으로 기능 재편한다.
2. 광역자활기업을 공동 기반조직으로 육성한다.
3. 먹거리돌봄공공센터를 지역 생활서비스의 핵심 인프라로 구축한다.
4. 생활서비스를 자활의 전략 산업으로 육성한다.
5. 먹거리돌봄을 통합돌봄 대표 실증모델로 추진한다.
6. 생활서비스 전문직(코디네이터·매니저 등) 양성체계를 마련한다.
7. 공동구매·공동물류·공동데이터 기반 협동적 규모화를 추진한다.
8. 주민 삶의 변화를 반영하는 새로운 성과평가 체계를 도입한다.
9. 건강보험·복지·사회서비스 재원을 연계한 지속가능한 재정구조를 연구한다.
10. 지역관리기업 중심의 전국 생활서비스 생태계를 구축한다.

우리가 만드는 것은 새로운 사업이 아니다.

지역 주민이 평생 살아갈 수 있는 생활서비스 체계이다.

자활정책은 이제 ‘참여자를 어디에 배치할 것인가’를 넘어, ‘지역의 삶을 어떻게 지속가능하게 조직할 것인가’를 고민해야 한다.

### ▣ 제7장 : 자활 30년, 사람의 자활에서 지역의 회복으로 새로운 시대를 위한 선언

지난 30년이 사람을 일으켜 세우는 자활이었다면, 앞으로의 30년은 사람과 지역을 함께 회복하는 자활이어야 한다.

1. 자활은 사람을 변화시켰다. 이제 지역을 변화시켜야 한다

지난 30년 동안 자활은 수많은 사람들의 삶을 다시 일으켜 세웠다.  
자활은 단순히 일자리를 제공하는 사업이 아니었다.  
스스로 살아갈 수 있다는 자신감을 회복하게 하였고,  
노동의 의미를 되찾게 하였으며,  
공동체 안에서 자신의 역할을 발견하도록 도왔다.  
이러한 성과는 앞으로도 자활정책의 가장 중요한 가치로 이어져야 한다.  
그러나 앞으로의 사회는 과거와 다르다.  
초고령사회, 1인 가구, 지역소멸, 돌봄의 확대, 기후위기, 지역경제의 변화는 사람만을 대상으로 하는 정책으로는 해결하기 어렵다.  
이제 자활은 사람의 회복을 넘어 **지역사회의 회복**을 함께 책임지는 정책으로 발전해야 한다.

## 2. 통합돌봄은 자활에게 새로운 사명을 제시하고 있다

통합돌봄은 새로운 복지사업이 아니다.  
대한민국 사회가 주민의 삶을 바라보는 방식의 변화이다.  
이제 주민은 시설이 아니라 지역에서 살아가야 한다.  
지역에서 살아가기 위해서는  
식사, 주거, 이동, 건강, 안부, 관계, 생활환경이 하나의 생활체계로 연결되어야 한다.  
이러한 변화는 자활에게 매우 중요한 기회를 제공한다.  
자활은 바로 이러한 생활서비스를 가장 가까운 곳에서 공급하고 연결할 수 있는 지역 기반 조직이기 때문이다.

## 3. 지역자활센터는 새로운 공공성을 만들어야 한다

앞으로 지역자활센터는 단순히 사업을 운영하는 기관이 되어서는 안 된다.  
지역 주민의 삶을 책임지는 공공적 플랫폼이 되어야 한다.  
우리가 제안하는 **지역관리기업**은 이러한 새로운 공공성의 실천모델이다.  
지역관리기업은  
서비스를 독점하지 않는다.  
민간을 배제하지 않는다.  
지역의 다양한 공급주체를 연결하고,  
공동의 기준을 만들며,  
주민의 삶을 중심으로 협력체계를 운영하는 공공 플랫폼이다.  
이것은 새로운 행정조직이 아니라,  
새로운 지역 운영방식이다.

## 4. 먹거리돌봄은 새로운 사회서비스 산업의 출발점이다

먹거리는 인간에게 가장 기본적인 생활이다.



누구나 하루 세 번 식사를 한다.  
따라서 먹거리는 가장 보편적인 사회서비스이다.  
그러나 우리는 먹거리를 단순한 급식으로 바라보지 않는다.

먹거리는

건강을 지키고, 관계를 회복하며, 고립을 예방하고, 지역농업을 살리고, 지역경제를  
순환시키며, 공동체를 회복하는 생활서비스의 중심축이다.

바로 이 점에서 먹거리돌봄은 통합돌봄 시대를 대표하는 새로운 사회서비스 산업으  
로 발전할 가능성을 가진다.

## 5. 자활은 새로운 전문직을 만드는 정책이 되어야 한다

앞으로 자활참여자는 단순한 근로자가 아니다.

지역 주민의 삶을 함께 돌보는 생활서비스 전문가이다.

그들은

먹거리돌봄 코디네이터가 되고, 생활관리 매니저가 되며, 관계를 회복하는 사회적  
교사가 되고, 지역을 연결하는 전문가가 된다.

이러한 전문성은 새로운 직업을 만들고, 새로운 시장을 만들며,  
새로운 자활을 만든다.

## 6. 사회연대경제는 주민의 일상 속에서 완성된다

사회연대경제는 선언으로 완성되지 않는다.

주민의 삶 속에서 경험될 때 비로소 사회적 가치가 된다.

어르신이 따뜻한 식사를 하게 되고, 아이들이 건강한 급식을 먹게 되고, 장애인이  
지역에서 존엄하게 살아가며, 청년이 지역 안에서 일자리를 찾을 때, 주민은 사회연  
대경제를 삶 속에서 경험하게 된다.

이것이 우리가 말하는 **생활 속의 사회연대경제**이다.

### ■ 자활 30주년 선언

우리는 선언한다.

우리는 자활을 단순한 고용정책으로 머물게 하지 않는다.

우리는 자활을 지역사회의 회복을 이끄는 사회정책으로 발전시킨다.

우리는 사업단을 운영하는 기관을 넘어,

지역의 생활서비스를 연결하는 **지역관리기업**을 만들어 간다.

우리는 먹거리돌봄을 시작으로

주거,

이동,

생활지원,  
건강,  
관계,  
안전을 연결하는 통합돌봄 체계를 만들어 간다.  
우리는 사람을 성장시키고,  
기업을 성장시키며,  
지역을 성장시키는 협동의 생태계를 만들어 간다.  
우리는 경쟁보다 협력을,  
독점보다 연결을,  
사업보다 생활을,  
성과보다 사람의 존엄을 먼저 생각한다.  
우리는 자활의 다음 30년을,  
지역 주민 누구나 지역에서 건강하고 존엄한 삶을 살아갈 수 있는 사회를 만드는  
30년으로 만들어 갈 것을 다짐한다.

이 정책브리프는 정부의 「맞춤형 자활지원체계 개편」을 출발점으로 삼아, 통합돌봄 시대에 필요한 지역 실행전략을 제안하였다.  
정부가 제시한 사람 중심의 자활지원체계는 자활정책의 중요한 진전이다. 이제 여기에 **지역관리기업, 생활서비스 산업, 먹거리돌봄공공센터, 광역자활기업, 협동적 규모화**를 결합한다면 사람의 성장을 넘어 지역의 회복까지 이어지는 새로운 자활정책을 만들어 갈 수 있다. 이는 정부 시범사업의 취지와 우리의 먹거리돌봄 실행전략을 연결하는 정책적 조응이기도 하다.

「자활의 돌봄 4 유형 성장 관리 모델」: 행동 → 점검 → 전문기술의 자활인 양성

“돌봄은 선언이 아닙니다. 신비화의 담론도 아닙니다. 주민의 생활을 만나고 잇고, 관계하는 것입니다.  
사람만이 가진 기술입니다. 요리하는 사람과의 공통 점입니다.”

| 돌봄의 단계                  | 10가지 행동(Doing)                                                                                                    | 10가지 점검(Check)                                                                                                                                             | 10가지 전문기술(Professional Skills)                                                                                                       |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ① 자기돌봄<br>(Self Care)   | ① 규칙적인 식사<br>② 충분한 수면<br>③ 꾸준한 운동<br>④ 개인위생 관리<br>⑤ 복약관리<br>⑥ 감정관리<br>⑦ 시간관리<br>⑧ 학습하기<br>⑨ 금연·절주<br>⑩ 자신의 목표 세우기 | ① 식사는 규칙적인가<br>② 수면은 충분한가<br>③ 건강기록을 작성하는가<br>④ 스트레스를 관리하는가<br>⑤ 약속을 잘 지키는가<br>⑥ 생활이 안정적인가<br>⑦ 학습을 지속하는가<br>⑧ 체력이 좋아졌는가<br>⑨ 자신감이 높아졌는가<br>⑩ 목표를 실천하고 있는가 | ① 자기관리 기술<br>② 건강관리 기술<br>③ 시간관리 기술<br>④ 감정조절 기술<br>⑤ 스트레스 관리 기술<br>⑥ 자기동기 부여 기술<br>⑦ 생활기록 기술<br>⑧ 자기성찰 기술<br>⑨ 목표관리 기술<br>⑩ 평생학습 기술 |
| ② 서로돌봄<br>(Mutual Care) | ① 먼저 인사하기<br>② 경청하기<br>③ 칭찬하기<br>④ 함께 식사하기<br>⑤ 협력하기<br>⑥ 갈등 대화로 해결하기<br>⑦ 도움 요청하기<br>⑧ 도움 주기                     | ① 팀워크가 좋아졌는가<br>② 신뢰를 얻고 있는가<br>③ 협업에 참여하는가<br>④ 갈등을 줄였는가<br>⑤ 약속을 지키는가<br>⑥ 동료가 나를 신뢰하는가<br>⑦ 도움을 주고받는가<br>⑧ 안전사고가 감소했는가                                  | ① 의사소통 기술<br>② 협업 기술<br>③ 갈등조정 기술<br>④ 회의운영 기술<br>⑤ 코칭 기술<br>⑥ 멘토링 기술<br>⑦ 팀빌딩 기술<br>⑧ 안전관리 기술                                       |

|                            |                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                           |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | ⑨ 안전 확인하기<br>⑩ 함께 배우기                                                                                                                | ⑨ 회의에 적극 참여하는가<br>⑩ 공동목표를 이해하는가                                                                                                                                        | ⑨ 리더십 기술<br>⑩ 공동체 형성 기술                                                                                                                   |
| ③ 지역돌봄<br>(Community Care) | ① 주민 이름 기억하기<br>② 먼저 인사하기<br>③ 안부 묻기<br>④ 불편사항 듣기<br>⑤ 위험 발견하기<br>⑥ 지역행사 참여하기<br>⑦ 지역기관 연결하기<br>⑧ 자원 발굴하기<br>⑨ 봉사 참여하기<br>⑩ 주민 의견 듣기 | ① 주민 만족도가 높아졌는가<br>② 고립가구를 발견했는가<br>③ 사례를 연계했는가<br>④ 지역기관과 협력했는가<br>⑤ 신규 자원을 발굴했는가<br>⑥ 주민 참여가 늘었는가<br>⑦ 문제를 예방했는가<br>⑧ 생활이 개선되었는가<br>⑨ 신뢰관계가 형성되었는가<br>⑩ 지역 변화가 나타났는가 | ① 사례관리 기술<br>② 상담 기술<br>③ 지역조사 기술<br>④ 자원연계 기술<br>⑤ 네트워크 구축 기술<br>⑥ 주민조직화 기술<br>⑦ 갈등중재 기술<br>⑧ 생활서비스 코디네이션 기술<br>⑨ 데이터 기록 기술<br>⑩ 지역기획 기술 |
| ④ 사회돌봄<br>(Social Care)    | ① 공공성 실천<br>② 인권 존중<br>③ 환경보호 실천<br>④ 민주적 참여<br>⑤ 사회문제 공부<br>⑥ 정책 제안<br>⑦ 사회적경제 참여<br>⑧ 사회적 약자 배려<br>⑨ 자원봉사 참여<br>⑩ 후배 양성            | ① 공공성을 이해하는가<br>② 사회참여를 실천하는가<br>③ 환경을 고려하는가<br>④ 정책을 이해하는가<br>⑤ 제안을 하는가<br>⑥ 시민성과 책임감을 갖는가<br>⑦ 공동체 활동에 참여하는가<br>⑧ 후배를 성장시키는가<br>⑨ 사회적 신뢰를 높였는가<br>⑩ 지역사회 발전에 기여했는가   | ① 공공성 실천 기술<br>② 시민참여 기술<br>③ 정책기획 기술<br>④ 사회혁신 기술<br>⑤ 사회적경제 이해<br>⑥ ESG 실천 기술<br>⑦ 교육·강의 기술<br>⑧ 퍼실리테이션 기술<br>⑨ 사회적 리더십<br>⑩ 지역관리 기술    |