

(맨 앞장 빈지)

(맨 앞장 빈지)

수원시 사회복지 민간위탁시설 성과평가 지표 개발 (사회복지관·장애인복지관·노인복지관)

Development of Performance Evaluation Indicators for Social Welfare Consignment
Facilities in Suwon
(Community welfare center, Welfare Center for the Disabled,
Welfare Center for the Senior)

한연주

연구진

연구책임자 한연주(수원시정연구원 연구위원)

참여연구원 이영안(수원시정연구원 연구위원)
조한라(수원시정연구원 위촉연구원)

© 2021 수원시정연구원

발행인 김선희

발행처 수원시정연구원

경기도 수원시 권선구 수인로 126

(우편번호) 16429

전화 031-220-8001 팩스 031-220-8000

<http://www.suwon.re.kr>

인쇄 2021년 11월 31일

발행 2021년 11월 31일

ISBN 979-11-6819-022-1 (93300)

이 보고서를 인용 및 활용 시 아래와 같이 출처 표시해 주십시오.

한연주. 2021. 「수원시 사회복지 민간위탁시설 성과평가 지표 개발(사회복지관·장애인복지관·노인복지관)」。 수원시정연구원

비매품

주요 내용 및 정책제안



■ 주요 내용

- 성과의 개념 및 성과평가 모델 분석
- 보건복지부 및 경기도, 타 지자체의 성과평가 지표 분석
- 수원시 3종 복지관(사회복지관·장애인복지관·노인복지관)의 평가체계 분석
- 수원시 3종 복지관 사업계획서 및 사업평가(결과) 보고서 분석
- 수원시 3종 복지관 성과평가 지표개발을 위한 델파이조사
- 수원시 3종 복지관 성과평가 지표(안) 및 추진(안), 향후 후속연구 제안

■ 정책제안

- ① 시물레이션을 통한 지표의 지수화 및 중장기 로드맵 수립
 - 민·관·학계전문가·수원시정연구원 등으로 구성된 '복지관 성과평가 지표단' 운영
 - 지표(안)에 대한 시물레이션 및 지표의 지수화
 - 기존 평가와 중첩을 탈피하고 지역형 성과평가로 정착하기 위한 중·장기 로드맵 수립
- ② 수원시 복지정책의 방향성 설정
 - 지역맞춤형 지표 개발을 위한 수원시 복지정책의 방향성 설정
 - 3종 복지관 유형별 특성을 반영한 지표 개발을 위한 민간위탁시설의 방향성 설정
- ③ 특성화사업을 위한 예산 지원
 - 복지관이 위치한 지역적 특성과 수원시 복지정책 방향성을 반영한 사업개발 및 추진을 위한 별도의 예산 지원

④ 사회복지시설 민간위탁관리위원회 심의 시 평가결과로 활용

- 「수원시 사무위탁조례」 제43조 제1항에서 “시장은 위탁사업의 성과를 측정하기 위해 위탁 기간의 만료 90일 전까지 위탁사업에 대한 성과평가 실시” 규정
- 2020년부터 복지여성국 내 일부 담당부서에서는 객관성이나 타당성을 검증받지 못한 지표를 자체적으로 개발하여 복지시설의 위탁여부 판단, 이에 민관이 합동으로 개발한 본 연구의 지표값을 계속적으로 누적하여 민간위탁관리위원회 심의 시 대체결과로 활용할 것을 제안
- 이를 위하여 우선적으로 본 연구에서 제안한 사업의 성과평가와 더불어 2022년부터 지표개발단에서 민간위탁관리위원회로 활용할 3종 복지관의 공통지표 개발 필요

⑤ 환류체계 구축

- 온라인 평가시스템 구축
- 평가위원 양성 및 교육 프로그램 개발
- 평가자와 피평가기관을 위한 운영 매뉴얼 또는 지침서 개발
- 기존 양적성과의 필요성 재검토
- 민관의 의견을 반영한 환류체계 마련(성과 공유회 및 전문컨설팅 등)

⑥ 기타

- 복지관의 안정적 운영 등과 관련된 후속 연구(기능재정립 등) 실시
- 성과평가를 위한 전담부서 및 담당부서의 협력체계 구축
- 3종 복지관 이용자 만족도 및 지역육구 합동 조사 실시(수원시정연구원 담당)
- 복지관 이용자 관리를 위한 전산시스템 마련
- 민관의 공식적 의사소통 구조 마련

주제어: 민간위탁시설, 성과평가, 3종 복지관(사회복지관·장애인복지관·노인복지관), 공통지표

국문요약

■ 서론

○ 연구의 배경

- IMF 외환위기 이후 공공부문에 대한 책임성과 효과성에 대한 정치적 요구 그리고 사회복지시설 이용자의 인권의식 증가로 인하여 사회복지시설에 대한 평가가 제도화되었고, 이를 근거로 보건복지부에서는 1999년부터 3년마다 사회복지시설을 평가하고 있음
- 그러나 보건복지부 평가는 충족기준의 달성정도만 평가하고, 획일화된 평가로 인하여 지역의 특화사업은 평가하기 어려움. 또한 수원시 담당부서에는 매년 지도점검을 실시하고 있으나 주로 회계위주로만 평가되는 한계가 있음
- 사회복지영역에서도 지방분권이나 지방자치 등이 강조되면서 지역의 특성과 욕구를 반영한 지역복지가 강조됨에도 불구하고 중앙집권적인 보건복지부 평가만 당연시 되는 현상이 나타나고 있음
- 수원시에서는 조례개정을 통하여 2021년 7월부터 민간위탁시설에 대한 성과평가를 의무화하였고, 특례사무로 독립적인 성과평가에 대한 권한위임을 요구함. 또한 2021년 수원시의회에서는 '수원시 사회복지분야 민간위탁의 효율성 제고를 위한 특별위원회'를 구성함
- 수원시의 복지환경과 지역적 특성을 반영한 평가지표를 통해 복지서비스의 질을 제고하는 것이 필요함

○ 연구의 목적

- 본 연구는 지역중심의 복지서비스와 사회복지서비스에 대한 성과관리가 강조되는 내·외부 환경에 선제적으로 대응하기 위하여 사회복지 민간위탁시설 중 사회복지관·노인복지관·장애인복지관을 중심으로 공통의 성과지표를 개발하고자 함
 - 성과평가는 통제를 위한 평가가 아니라 발전을 위한 평가의 방향성을 지향함

- 본 성과지표는 복지관의 운영적 측면보다는 사업의 질적 향상을 위한 지표임
- 성과평가의 궁극적인 목적은 평가결과를 서열화하기보다는 평가결과 환류를 통해 각 기관의 자율적 개선 노력을 독려하고, 전문컨설팅을 연계하여 사회복지시설의 질적 성장을 도모하고자 함

■ 성과평가의 개념 및 목적, 원칙

○ 성과평가의 개념 및 목적

- 본 연구에서는 성과평가의 개념을 정의하기 위하여 성과와 관련된 개념과 성과평가 모델을 분석한 결과, 성과의 개념은 단일차원에서 정의할 수 없고 성과평가의 목적이나 목표에 따라 측정지표가 달라질 수 있으므로 수원시 사회복지 민간위탁시설 성과평가 지표개발 시 민간위탁시설이라는 것과 사회복지서비스의 특수성을 모두 고려해야 한다는 시사점을 도출함
- 본 연구에서는 민관의 합의된 성과평가의 개념을 도출하기 위하여 종사자들에게 2차례에 걸친 델파이조사를 시행한 결과, 복지관 성과의 개념은 “복지관의 개입을 통해 나타난 개인, 가족, 지역사회의 긍정적 변화뿐 아니라 이를 이루어가는 전 과정의 노력 및 결과”로 도출되었고, 평가목적은 사업의 적절성 및 효율성 점검, 효과성 점검, 서비스의 질 향상으로 합의됨
- 지표의 원칙은 효과성(1.00점¹⁾), 지역성(0.96점), 지속가능성(0.92점), 전문성(0.88점), 참여성(0.88점), 대응성(0.88점), 발전가능성(0.83점), 객관성(0.83점), 협력성(0.75점) 순으로 나타남
 - 수원시 복지관 공통 성과지표(안)은 이용자의 욕구가 반영된 사업계획이 7점 만점(매우 필요함)에서 6.35점으로 가장 높았고 다음으로 복지관의 중점(특화)사업의 성과(6.23점), 이용자의 만족도(6.04점), 지속가능성(5.85점), 기관의 운영철학(미션, 비전 등)에 부합한 계획 수립(5.77점) 등의 순으로 나타남

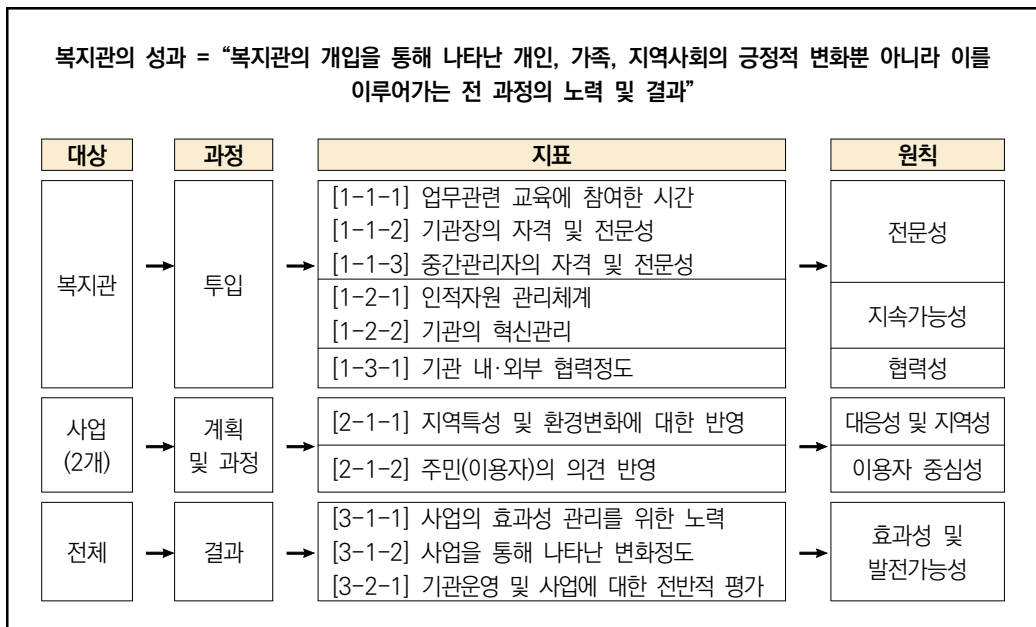
■ 성과평가 지표(안)

- 델파이조사 결과와 학계와 현장 실무자, 수원시 관계자 등의 참여 및 의견수렴을 통해 지표의 타당성을 확보해야 한다는 선행연구의 시사점을 토대로 ‘수원시 지표개발단’을 구성함

1) 0점은 필요하지 않음, 1점은 매우 필요함

- 민관이 함께 참여한 델파이조사에서 1차적으로 지표(안)을 도출하였고, 이를 지표개발 단에서 재논의함
- 델파이조사를 통해 도출된 지표개발의 원칙과 현재 수원시에서 제안할 수 있는 현실을 종합적으로 고려한 결과, 성과지표의 대상과 지표개발은 단계적 접근이 필요하였음
 - 현재 수원시에서는 복지관을 위탁할 때 위탁체에게 위탁기관이 수행해야 할 목표도 제시하지 못하고 있고, 반대로 위탁당시 위탁체가 제안한 연차별 계획도 평가하지 않음
 - 수원시만의 복지관 성과지표가 도출되기 위해서는 수원시의 복지정책 방향성이 명확해야 이를 바탕으로 수원시만의 특성화된 지표와 파생적으로 복지관 유형에 따른 지표를 개발할 수 있는데 현재 이러한 방향성이 없음
 - 이에 본 연구에서는 성과평가의 1차년 연구이기 때문에 3종 복지관이 공통적으로 활용할 공통 성과지표를 우선적으로 개발하고 향후 수원시의 특성화된 지표와 유형별 지표를 개발하고자 함. 즉, 본 연구에서는 3종 복지관의 사업적인 성과평가를 위한 공통지표를 개발함
- 복지관 성과를 측정하는 목적은 ‘사업의 적절성 및 효과성 점검’, ‘서비스의 질 향상’을 위한 것이기에 투입-계획-결과과정에 따라 총 11개의 공통지표를 제안함

수원시 3종 복지관 성과평가의 과정별 지표구성



주: 사업은 해당 복지관에서 지역의 특성을 반영한 우수사업 2개를 의미함(기관에서 자체 선정)

■ 성과평가 추진(안) 및 후속연구

○ 성과평가 추진(안)

- 수원시는 특례사무로 수원시만의 지역적 특성을 반영한 성과평가의 권한위임을 제안하였지만 아직까지 권한을 부여받지 못했기 때문에 일정기간은 보건복지부 평가, 수원시 지도점검, 수원시 3종 복지관 평가가 혼재될 수 밖에 없음
- 수원시에서는 수원시만의 복지관 성과평가가 보건복지부의 평가를 대체하는 지역형 평가로 자리잡을 수 있도록 실행과 관련된 중·장기 로드맵을 수립하여야 함
- 2022년도에는 구성된 평가단에서 지표(안)을 시뮬레이션하여 지표를 보완하고 지수화작업을 진행하는 것이 필요함. 그리고 지역형 성과평가에 대한 권한이 위임되기 전까지는 지도점검과 성과평가를 합동으로 진행하여 운영적인 측면과 사업의 질적인 측면이 동시에 환류되는 추진과정을 제안함
 - 평가가 정착되기 위해서는 복지관이 수원시 복지정책의 방향성과 지역적 특성이 반영된 사업을 시행할 수 있도록 특수시책과 관련된 사업비를 확대·지원해야 하는 것이 전제되어야 함
 - 본 연구에서 제안한 성과평가는 사업의 질적 향상을 위한 평가이기 때문에 수원시 민간위탁심사 때 활용할 공통지표는 추가 연구가 필요함. 즉, 사업평가와 운영평가가 동시에 진행될 수 있도록 추가적인 지표개발이 필요함
- 지표(안)를 민관이 함께 개발하여도 실질적으로 이를 실행하는 과정에서 관이 주도적으로 시행한다면 당초 설립한 지표개발의 목적이나 원칙이 변질될 수 있음. 따라서 객관적이고 민간기관에서도 제대로 된 환류가 되어 복지서비스의 질이 향상될 수 있도록 시행구조와 환류체계에 대한 민관 합의구조가 지속적으로 유지될 필요성이 있음. 즉, 지표개발단이 올해 진행된 연구로 끝나는 것이 아니라 실행과 환류체계에서도 함께 논의될 수 있는 공식적인 구조로 함께 운영되어야 함
 - 현재 보건복지부 평가와 지도점검이 시행되는 상황에서 부서에서 독단적으로 시행체계를 계획한다면 당초의 목적과 지향점이 변질되어 민간기관에게 환류는 없는 또 다른 평가로만 전락될 수 있음

○ 정책제안 및 후속 연구

- 본 연구수행 과정에서 3개 부서(복지정책과, 노인복지과, 장애인복지과) 담당자가 모두 인사이동 되었고, 또한 현재 시의 전체적인 복지정책 방향성과 민간위탁시설별 목적 및

목표 또한 부재함. 이에 본 연구에서는 현재 상황에서 제시할 수 있는 수준으로 공통 성과지표(안)를 제안할 수 밖에 없었던 한계가 존재함

- 성과지표를 위하여 계속적으로 연구가 진행될 필요성이 있음. 서울시의 경우 서울형 평가를 위하여 8년 이상의 계속적 연구가 진행됨
- 2022년에는 새로운 단체장이 선출되고 지역단위의 보장계획이 수립될 예정이기에 이를 반영하여 수원시만의 지역적 특성을 담은 지표와 복지관 유형에 따른 특성화지표의 개발이 필요함
 - 수원시지역사회보장계획은 민관이 합동으로 수립하는 계획이기에 여기에서 제시된 복지정책의 방향성을 수원시만의 지표로 제안하는 것도 하나의 방법이 될 수 있음
 - 복지관 유형에 따른 특성화지표도 개발되어야 하는데 현재 동일한 유형의 복지관이라 하더라도 수영장이 있는 기관과 지역적 특성에 따라 사업의 성격과 방향성이 상이하기에 이를 반영하여 지표를 개발하는 것이 필요함
- 본 연구에서 실시한 델파이에서도 확인되었듯이 이해관계자가 배제된 상황에서 다양한 영역(학계, 실천현장 전문가, 연구자, 담당부서 등)의 전문가들이 어떻게 평가할지 그리고 이들이 어떻게 동일한 관점으로 평가할지에 관한 방안이 마련되어야 함
 - 2022년 연구에서는 평가위원 구성과 객관적인 평가를 위한 매뉴얼 개발 및 교육 등에 관한 연구도 필요함
- 성과지표는 올해 처음으로 시행되었지만 사회적 환경 변화와 수원시 복지정책이 변화할 때마다 계속적으로 변화될 필요성이 있고, 복지관 성과평가가 안정화되기 위해서는 복지관 기능과 투입의 적정성 등에 관한 연구가 추가적으로 진행되어야 함

수원시 3종 복지관 평가를 위한 후속연구 및 정책제안

목적	필요한 연구 및 정책제안
지표의 신뢰성 및 특성화 지표 도출	<ul style="list-style-type: none"> ○ 시뮬레이션을 통한 지표의 지수화 ○ 민간관리위원회 위탁심사 때 공통으로 사용할 지표 개발(2022년) ○ 수원시 복지정책의 및 민간위탁시설의 방향성 설정 ○ 수원시만의 특성화 지표 및 복지관 유형별 지표 개발
평가결과의 객관성	<ul style="list-style-type: none"> ○ 평가전담인력 양성 및 제도화(평가자의 역량이 서울형 평가의 정착에 핵심요소임) ○ 평가지표 관련 매뉴얼 개발 ○ 복지관 프로그램 이용자 관리에 대한 전산화 및 빅데이터화(전산시스템 마련)
성과를 달성하기 위한 기관의 안정적 운영	<ul style="list-style-type: none"> ○ 특성화사업을 예산 지원 ○ 복지관 운영보조금 관련 적절성 연구 ○ 복지관 기능재정립 연구(사회교육의 유지 필요성 재검토 등) ○ 기관 인력 정원의 적절성 연구

목적	필요한 연구 및 정책제안
공무원의 전문성 향상	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 공무원의 직무관련 교육의 필요성 → 공무원의 전문성 향상
지역적 욕구 파악	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 3종 복지관 이용자 실태 및 지역별 욕구조사(정기적) → 수원시정연구원
평가결과의 활용	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 환류체계 구축 및 제도 마련 ◦ 사회복지시설의 민간위탁관리위원회 심의 시 평가결과로 활용 ◦ 기존 양적성과 지표의 필요성 재검토

주제어: 민간위탁시설, 성과평가, 3종 복지관(사회복지관·장애인복지관·노인복지관), 공통지표

차례

제1장 서론	1
제1절 연구배경 및 목적	3
1. 연구배경	3
2. 연구목적	6
제2절 연구범위 및 방법	7
1. 연구범위	7
2. 연구방법	7
제2장 이론적 고찰	11
제1절 성과평가의 개념 및 목적	13
1. 성과의 개념	13
2. 성과평가	14
3. 성과관리	15
제2절 성과평가 모델	15
1. 논리모형(Logic Model)	15
2. 경쟁가치모델(Competing Value Model)	17
3. 균형성과측정모델(Balanced Score Card)	19
4. 조직생명주기	22
제3절 시사점	24
제3장 사례분석	27
제1절 보건복지부 평가	29
1. 개요	29
2. 사회복지관 평가지표	30
3. 노인복지관 평가지표	33
4. 장애인복지관 평가지표	35
제2절 경기도 평가	38

1. 개요	38
2. 사회복지관 평가지표	40
3. 노인인복지관 평가지표	42
4. 장애인복지관 평가지표	43
제3절 서울형 평가	47
1. 개요	47
2. 사회복지관 평가지표	54
3. 노인복지관 평가지표	58
4. 장애인복지관 평가지표	60
제4절 기타	61
1. 서울시 주거복지센터 평가체계 개발 연구	61
2. 경기도 지역사회서비스투자사업 평가지표 개발 연구	63
3. 대구시 민간위탁사무 성과평가지표 개발	64
제5절 시사점	66
1. 지표개발(개선) 단계에서의 시사점	66
2. 지표구성 단계에서의 시사점	66
3. 기타	68

제4장 수원시 3종 복지관 성과평가 체계 69

제1절 지도점검 및 양적성과	71
1. 개요	71
2. 사회복지관	72
3. 노인복지관	76
4. 장애인복지관	79
5. 양적성과 실적 취합	81
제2절 사업계획서 및 결과보고서	83
1. 사회복지관	83
2. 노인복지관	91
3. 장애인복지관	97
제3절 시사점	106
1. 양적실적 평가지표 지양	106

2. 계획에 따른 자체평가 및 평가환류 체계	107
3. 종합적 검토를 통한 질적 평가	107
4. 담당부서의 양적성과 취합의 타당성 재논의 필요	108
5. 욕구 및 만족도 조사의 객관성 강화	109
6. 중장기 계획에 따른 실천전략과 평가의 연계성	109
제5장 지표개발을 위한 전문가 의견 조사	111
제1절 델파이조사	113
1. 연구의 개요	113
2. 델파이결과 분석	114
제2절 시사점	136
1. 평가지표 개발	136
2. 과정 및 환류체계	137
제6장 성과평가 지표(안) 및 정책제안	139
제1절 복지관 성과평가 지표(안)	141
1. 연구결과 요약	141
2. 복지관 성과평가 지표(안)	144
제2절 추진(안) 및 후속 연구	150
1. 성과평가 추진과정(안)	150
2. 연구의 한계	151
3. 정책제안 및 후속 연구	152
참고문헌	157
부록	161

표 차례

〈표 2-1〉 성과의 개념	14
〈표 2-2〉 우리나라 사회복지조직의 생명주기 분석	23
〈표 3-1〉 사회복지시설 평가제도의 원칙	29
〈표 3-2〉 보건복지부의 사회복지관 영역별 평가지표	31
〈표 3-3〉 보건복지부의 사회복지관 F(시설운영전반) 평가의 주요 사항	32
〈표 3-4〉 보건복지부의 노인복지관 영역별 지표	33
〈표 3-5〉 노인복지관 기본사업	34
〈표 3-6〉 장애인복지관 영역별 지표	36
〈표 3-7〉 2021년 경기도 사회복지관 평가영역	40
〈표 3-8〉 2021년 경기도 사회복지관 평가지표	41
〈표 3-9〉 2021년 경기도 노인복지관 평가영역	43
〈표 3-10〉 2020년 경기도 장애인복지관 평가영역	44
〈표 3-11〉 서비스대상별 평가지표 적용방식	45
〈표 3-12〉 경기도형 장애인복지관의 평가지표	45
〈표 3-13〉 서울형 평가의 목적과 방향	47
〈표 3-14〉 서울형 사회복지시설 평가의 법적 근거	48
〈표 3-15〉 서울형 평가체계 관련 연구	50
〈표 3-16〉 보건복지부 평가와 서울형 평가 비교	54
〈표 3-17〉 2021년 서울시 사회복지관 평가지표	54
〈표 3-18〉 서울형 사회복지관 사업평가 영역	56
〈표 3-19〉 서울형 사회복지관 평가지표 내용	57
〈표 3-20〉 2021년 서울시 노인복지관 평가지표 구성	58
〈표 3-21〉 서울형 노인복지관 사업평가 영역	59
〈표 3-22〉 서울시 장애인복지관 평가지표	60
〈표 3-23〉 성과평가 2대 부문별 평가차원	66
〈표 4-1〉 수원시 사회복지관 지도점검 체크리스트	72
〈표 4-2〉 수원시 노인복지관 지도점검 체크리스트	77
〈표 4-3〉 수원시 장애인복지관 지도점검 체크리스트	80

〈표 4-4〉 수원시 노인복지관 실적 현황(2020년 4분기)	82
〈표 4-5〉 수원시 사회복지관의 2021년 연간 사업 목표량	83
〈표 4-6〉 수원시 A5 사회복지관의 지역주민 특성 분석	84
〈표 4-7〉 수원시 A5 사회복지관의 서비스 특성 분석자료	85
〈표 4-8〉 수원시 A1 사회복지관의 사례관리 사업 진행 일정	87
〈표 4-9〉 수원시 A1 사회복지관의 사례관리 사업 산출목표	87
〈표 4-10〉 수원시 A1 사회복지관의 2020년 사업실적 및 달성률	88
〈표 4-11〉 수원시 A1 사회복지관과 A3 사회복지관의 사업평가 계획 비교	90
〈표 4-12〉 수원시 노인복지관의 2021년 연간 사업 목표량	92
〈표 4-13〉 수원시 B3 노인복지관과 B1 노인복지관의 증식제공 사업계획 비교	93
〈표 4-14〉 수원시 B1 노인복지관의 지역특성 반영 내용	93
〈표 4-15〉 수원시 B4 노인복지관 평생교육사업 이용자의 욕구	94
〈표 4-16〉 수원시 B4 노인복지관의 평생교육사업의 목표	95
〈표 4-17〉 수원시 노인복지관 평생교육사업의 사업계획 비교	96
〈표 4-18〉 수원시 B4 노인복지관 평생교육사업의 예상문제점 및 해결방안	97
〈표 4-19〉 수원시 장애인복지관의 2021년 연간 사업 목표량	97
〈표 4-20〉 수원시 C1 장애인복지관의 상담사업 계획	99
〈표 4-21〉 수원시 C2 장애인복지관의 사업계획 비교	102
〈표 4-22〉 수원시 C1 장애인복지관의 사업대상 산출근거	102
〈표 4-23〉 지역특성 및 이용자 욕구 반영내용(C1 장애인복지관, C2 장애인복지관) ·	103
〈표 4-24〉 수원시 C2 장애인복지관의 미션에 따른 실천전략 예시	106
〈표 4-25〉 수원시 C2 장애인복지관의 평가환류	106
〈표 4-26〉 서비스 제공 실적 예시	108
〈표 5-1〉 델파이 참여자의 개인적 특성	113
〈표 5-2〉 수원시 3종 복지관 성과평가의 목적	130
〈표 5-3〉 수원시 3종 복지관 성과평가의 원칙	131
〈표 5-4〉 수원시 3종 복지관 성과지표(안)의 동의정도	131
〈표 5-5〉 수원시 3종 복지관 성과평가 방법의 동의 및 비동의 이유	132
〈표 5-6〉 수원시 3종 복지관 성과평가의 인센티브 내용 및 필요성	134
〈표 5-7〉 인센티브 지급과 관련된 동의 및 비동의 의견(2차 델파이)	135
〈표 6-1〉 수원시 3종 복지관 성과지표(안)	146

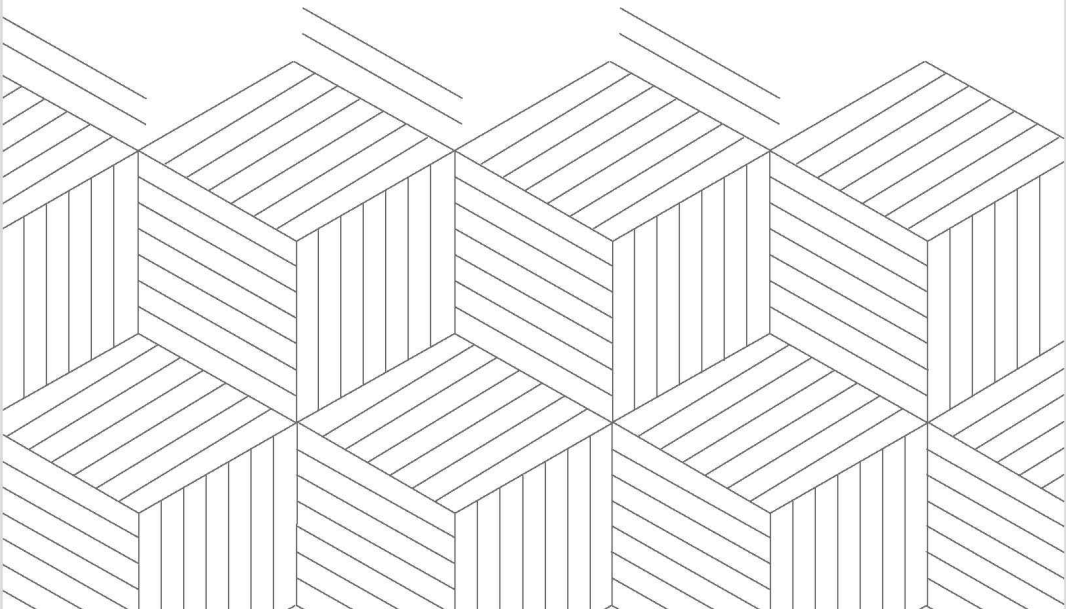
〈표 6-2〉 수원시 민간위탁사무의 성과평가에 대한 법적 근거	150
〈표 6-3〉 수원시 사회복지관의 특수시책 여부	152
〈표 6-4〉 수원시 사회복지관의 면적 및 종사자 수, 지원액 현황(2021년 기준)	155
〈표 6-5〉 수원시 3종 복지관 평가를 위한 후속연구 및 정책제안	155

그 림 차 례

〈그림 1-1〉 연구수행과정	9
〈그림 2-1〉 논리모형에 의한 성과측정 모델	17
〈그림 2-2〉 경쟁가치모델 분석 준거모형	18
〈그림 2-3〉 BSC의 네가지 관점	20
〈그림 2-4〉 BSC의 실행관리 체계	21
〈그림 2-5〉 민간위탁서비스 성장곡선	24
〈그림 3-1〉 사회복지시설 평가절차	30
〈그림 3-2〉 경기도 평가절차	39
〈그림 3-3〉 서울형 평가의 추진과정	52
〈그림 3-4〉 서울시 주거복지센터 평가영역	62
〈그림 4-1〉 수원시 사회복지관 및 노인복지관의 양적성과 취합 양식	82
〈그림 4-2〉 수원시 C2 장애인복지관의 미션 및 사업전략과제 사업 체계도	105
〈그림 6-1〉 수원시 3종 복지관 성과평가의 과정별 지표구성	145
〈그림 6-2〉 수원시 3종 복지관 성과평가의 추진 과정(안)	151

제1장 서론

제1절 연구배경 및 목적
제2절 연구범위 및 방법



제1장 서론

제1절 연구배경 및 목적²⁾

1. 연구배경

- IMF 외환위기 이후 공공부문에 대한 책임성과 효과성에 대한 정치적 요구 그리고 사회복지시설 이용자의 인권의식 증가로 인하여 사회복지시설의 평가가 제도화 됨(최명민 외, 2015)
 - 사회복지서비스의 질적 향상을 위한 사회복지계의 자생적 요구와 관리·감독 및 경영 활동에 대한 전문성 요구도 사회복지시설 평가 제도화에 영향을 미침
 - 평가를 통해 사회복지기관 운영의 투명성과 공적자금을 사용하는 것에 대한 책임성과 정당성을 획득할 수 있음
 - 사회복지평가제도는 기관운영의 가이드라인을 제시하는 역할을 하기 때문에 서비스 제공의 최소기준 정립 등 운영 표준화에 기여함
 - 1998년 「사회복지사업법」이 개정되면서 사회복지시설 평가제도가 도입됨
 - 1998년 개정 「사회복지사업법」에서는 평가의 목적이 시설에 대한 관리·감독이었으나 2012년 개정된 동법에서 시설평가의 목적이 서비스 품질향상으로 변화됨
- 보건복지부에서는 성과평가에 대한 법적근거를 바탕으로 3년마다 사회복지시설을 평가하고 있지만 전국의 모든 사회복지시설이 일정 수준 이상의 서비스를 유지하는지를 서류 중심으로 평가하기 때문에 지역의 특성과 욕구를 반영한 사업 등은 포함시키지 못하는 한계가 있음
 - 보건복지부의 성과평가 지표에 대한 해석과 성과측정을 실무자(기관) 또는 평가자마다 다르게 해석하는 현상이 나타나고 있으므로, 측정기준에 대한 실질적인 지침을 마련하고 표준화 할 필요가 있음
 - 사회복지관의 사례관리는 전체 프로그램 및 서비스를 포괄하는 차원에서 평가가 진행되고 있으나, 노인복지관은 개별 프로그램 및 서비스 단위로 평가되고 있음(정순돌

2) 본 연구는 수원시 담당부서에게 주제를 의뢰받아 시행한 정책연구임

외, 2015)

- 기존의 보건복지부 평가는 문서 중심의 양적 평가방법이 주로 활용됨
 - 일선 기관들은 더 나은 평가를 받기 위해 실질적인 사업수행 여부와 상관없이 문서를 만들어내기도 하고, 행정업무에 치중하여 본연의 업무인 사회복지서비스 제공에는 소홀하게 될 수도 있음(윤희숙 외, 2015)
 - 이는 문서 중심의 평가방법으로 인해 발생한 문제이기도 하며, 평가를 위한 사후 문서 작성을 분별해내지 못하는 ‘평가단의 전문성’에 대한 문제로도 지적됨(최명민 외, 2015). 따라서 문서 중심의 양적평가 외에도 다양한 질적평가 방법의 도입과 평가단의 전문성을 확보할 수 있는 방안에 대한 고민이 필요함
- 평가결과가 지나치게 긍정적으로 나타나 평가지표의 변별력이 낮다는 비판도 있음(김형모 외, 2011)
 - 수원시 3종 복지관 평가결과를 구체적으로 살펴보면, 장애인복지관(1개소)은 2017년, 종합복지관(4개소)과 노인복지관(5개소)은 2018년에 평가를 받았는데 모두 A등급으로 최상위 등급을 받았음(부록 참조)
- 또한 사회복지서비스에 대한 시민들의 욕구가 다양해지고, 기대수준이 향상되고 있음에도 불구하고 이용자 관점의 성과평가 지표가 미흡함(김만호 외, 2012)
 - 서비스에 대한 권리의식과 주인의식이 증가하고 있으며, 사회복지서비스의 목표가 시민들의 삶의 질 향상이라는 점에서 이용자 관점이 중요하게 받아들여짐
 - 사회복지서비스 이용자의 참여와 협력을 강조하는 거버넌스 체제가 강조되고 있음
 - 수원시의 구성원인 시민의 관점이자 서비스의 필요와 효용을 가장 잘 알고 있는 복지서비스 소비자의 관점을 동시에 고려하는 방향으로 나아가야 함
- 사회복지영역에서도 지방분권이나 지방자치 등이 강조되면서 지역의 특성과 욕구를 반영한 지역복지가 계속적으로 강조됨에도 불구하고 평가는 여전히 중앙집권적인 보건복지부 평가만 당연시되는 현상이 있음
- 수원시는 2022년 특례시로 출범하게 됨에 따라 수원지역에 특성에 맞는 복지서비스를 구현하고 복지서비스의 질을 향상시키기 위하여 서울형과 동일한 평가제도의 권한 이양을 특례사무로 건의함(수원시 복지정책과 내부자료)
 - 보건복지부에서 3년마다 사회복지관을 평가하고 1년마다 수원시 자체적으로 지도점검을 실시하고 있으나 수원시 지역적 특성과 시설의 처한 상황적 특수성을 반영하지 못하고 있으며 자체사업도 계속적으로 누락되고 있음. 이에 수원시에서는 특례사무로 사회복지시설의 평가에 대한 권한이양을 요구함

- 수원시의 정책방향 및 시설 운영방향이 반영된 성과평가 지표 개발이 필요함
- 또한 최근 수원시에서는 사회복지시설을 포함한 민간위탁시설의 성과평가가 강조되면서 이를 실행하기 위한 제도와 위원회 등이 구성되기 시작함
 - 2021년 수원시의회의는 민간위탁시설의 공정성(위탁과정)을 높이고 목표달성 점검 등을 점검하기 위하여 ‘수원시 사회복지분야 민간위탁의 효율성 제고를 위한 특별위원회’를 구성함(경인투데이뉴스, 2021.06.18.)
 - 2021년 7월 ‘수원시 민간위탁 사무 운영 관리지침’이 개정됨에 따라 민간위탁관리위원회 심의시 성과평가 결과를 반영하여야 함(수원시 예산재정과 내부자료)
 - 개정지침에서는 민간위탁관리위원회 심의시 성과평가 결과를 반영하여야 하고, 이를 홈페이지에 공개하도록 규정함. 그리고 평가결과는 사무의 개선 및 재계약 인센티브 및 페널티 기준으로 활용되어 평가결과 미흡(전체배점의 60% 미만)시 해당 수탁기관과의 재계약을 배제함
 - 「수원시 사무위탁 조례」 제43조제1항에서는 “다른 법령 및 조례에 따라 평가 또는 감사 등을 받는 경우에는 해당 자료를 확인하는 것으로 갈음할 수 있다”고 규정하고 있지만 이미 사회복지 담당부서에서는 복지관 운영과 관련된 성과평가를 위한 지표를 자체적으로 만들어서 평가하기 시작함
- 수원시는 내·외부적인 요인으로 인하여 사회복지시설에 대한 성과평가가 중요시되고 있고 특례시 전환에 따른 복지서비스 질 제고를 위하여 3종 복지관이 공통적으로 사용할 성과평가 지표를 개발하는 것이 필요함
 - 민간위탁시설의 효율적·효과적 관리가 중요해지면서 수원시 차원에서도 사회복지시설의 성과에 대한 부분이 중요하게 강조되고 있음. 그러나 사회복지시설은 다른 민간위탁시설과 다른 특수성이 존재하기에 사회복지시설을 분리하여 성과관리 지표를 개발하는 것이 필요함
 - 모든 위탁시설을 한번에 성과평가 지표를 개발할 수 없기에 본 연구에서는 우선적으로 사회복지관·노인복지관·장애인복지관을 중심으로 지표를 개발하고자 함
 - 성과지표의 개발은 단차년도 연구를 끝나는 것이 아니기 때문에 계속적으로 지표개발 및 보완이 필요함
 - 서비스 질을 제고하기 위해서는 복지관의 역량을 강화하기 위한 여건을 마련해주는 것이 우선시되어야 하지만 현재 상황에서 기관이나 담당부서에서 지원하는 보조금이나 여건 등이 상이해 이러한 부분은 연구의 한계로 기술하였고 향후 적정성과 관련된 주제도 후속연구로 제안함

2. 연구목적

- 지역사회 중심의 복지서비스 질을 제고하기 위하여 수원시 사회복지 민간위탁시설 중 3종 복지관(사회복지관·노인복지관·장애인복지관)을 중심으로 사업의 성과평가를 위한 공통지표를 개발하고자 함
 - 기존의 평가제도 및 평가지표를 검토하여 평가의 문제점을 보완하고, 지표개발 과정에서 시설 유형에 따른 당면 과제 및 특성을 파악하여 수원시 사회복지 민간위탁시설 성과평가의 체계성 및 내용적 타당성을 확보하고자 함
 - 평가를 통해 3종 복지관의 당면과제를 파악하고 컨설팅 지원 및 복지정책 수립 등에 반영하고자 함
 - 지역의 특성을 반영하는 ‘지역사회 복지중심’의 평가목표를 설정하고 이를 평가지표 방향성에 반영하고자 함
 - 복지관 성과평가의 궁극적인 목적은 사업의 발전(성과 측정)을 위한 평가가 주된 목적이기 때문에 지역단위에서 설정한 성과목표를 정기적으로 점검하고 평가결과 환류를 통해 복지서비스의 질을 향상시키고자 함
 - 위탁사업의 성과평가로 인한 혼선 방지 및 행정낭비 감소를 위하여 매년 지표값의 평균치를 민간위탁관리위원회 지표로 활용하는 것을 제안하고자 함
 - 지역과 이용자의 특성을 반영한 사업시행을 통해 주민만족도를 제고하고자 함
 - 사회복지 민간위탁사업의 성과관리를 통해 안정적 서비스를 제공하고자 함
 - 본 연구에서 제안한 사업적인 측면과 더불어 지표개발단에서 민간위탁관리위원회 시 평가자료로 활용할 3종 복지관의 공통지표에 대한 추가적인 개발이 필요함
 - 본 연구의 성과평가는 사업의 효과성을 제고하기 위해 기관에서 얼마만큼의 노력을 하였고 이를 통해 어떠한 성과가 나타났는지를 평가하는 것이 주된 목적임. 그리고 민간위탁관리위원회의 성과평가는 본래 사업을 평가³⁾해야 하지만 복지관의 운영적 인 측면만을 평가하고⁴⁾, 매년 복지관의 행·재정·인력에 관하여 지도점검을 하고 있지만 이것이 성과평가로 반영되지는 않음
 - 따라서 사업의 질적인 향상을 위한 것이 평가의 목적이라면 본 연구에서 개발한 지표의 활용을 제안하나 현장에서 재위탁시 또 성과평가를 받는 중복성을 지양하기 위해서는 차년도에 복지관 운영과 관련된 성과지표를 별도로 개발하여 사업과 운영

3) 매년 담당부서에서는 지도점검을 하고 있으나 민간위탁관리위원회에서 복지관의 운영평가를 위한 별도의 지표를 구성하고 있고, 기관에서는 이를 위해 별도의 평가자료를 또 준비하는 것은 비효율적임

4) 현재까지 복지여성국 내 담당부서에서 만든 성과지표는 사업의 성과를 측정하기 어렵기 때문에 기관의 운영적 인 측면만을 평가하고 있음

- 적인 면을 동시에 평가하는 것이 필요함. 즉, 위탁을 위하여 또 다른 평가를 하기 보다는 본 연구에서 제안한 성과평가와 차후년도 진행할 운영관련 성과평가 지표를 합친 평균점수를 민간위탁관리위원회 때 활용하는 것을 제안하고자 함
- 수원시 복지정책의 종합적인 방향성 부재 등으로 인하여 수원시만의 특성화된 지표와 3종 복지관 유형화지표는 2차년도(2022년) 연구로 제안함

제2절 연구범위 및 방법

1. 연구범위

- 본 연구는 수원시의 민간위탁시설 중 저소득 주민·노인·장애인 등에게 직접적인 서비스를 제공하는 3종 복지관(사회복지관·노인복지관·장애인복지관)을 연구의 범위로 설정함
 - 2020년 기준, 수원시가 민간에게 위탁한 사회복지시설은 약 160개 이상인데(수원시 청 예산재정과 내부자료), 그 중 법률에 의한 시설도 존재하고 수원시가 지역적 욕구를 해결하기 위하여 만든 조례시설도 다수 존재함. 따라서 160개가 넘는 위탁시설의 성과지표를 단차년도에 개발하기에는 한계가 있어 본 연구에서는 사회복지시설 중 가장 규모가 크고 공통기능이 있는 3종 복지관을 중심으로 지표를 개발하고자 함
- 지역형 지표를 개발하기 위하여 본 연구에서 설정한 연구의 내용적 범위는 다음과 같음
 - 첫째, 사회복지시설 성과평가 관련 근거 및 성과평가에 대한 이론적 논의 검토
 - 둘째, 사회복지시설 성과지표 개발 관련 선행연구 검토
 - 셋째, 지자체 단위에서 사회복지관 성과지표를 개발한 사례 분석
 - 넷째, 수원시 성과지표 관련 체계 및 기관별 사업계획서, 사업결과보고서 등 분석
 - 다섯째, 수원시 3종 복지관 공통 성과지표 도출 및 정책제안

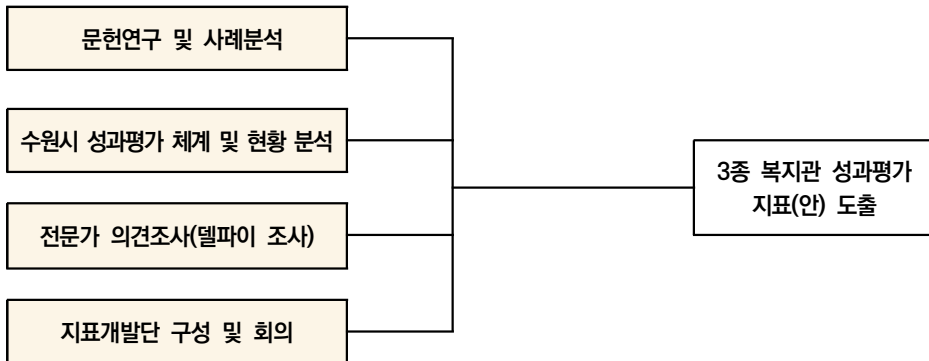
2. 연구방법

- 본 연구에서는 3종 복지관의 성과측정을 위한 공통지표를 개발하기 위하여 문헌연구, 전문가 의견조사(델파이 조사), 지표개발단 구성 및 운영 등을 통해 연구를 수행함
 - 첫째, 사회복지관의 성과평가에 관한 법적 근거를 확인하기 위해 사회복지시설 성과평가 관련 법령 및 민간위탁시설 성과평가에 관한 수원시 조례를 확인함

- 둘째, 성과의 개념 및 목적에 따라 지표(안)이 상이해질 수 있기에 성과에 대한 개념 및 성과평가 모델을 이론적으로 고찰함
- 셋째, 수원시에서 성과지표를 개발할 때 고려해야 할 시사점을 도출하기 위하여 지자체 단위에서 먼저 연구·개발되었던 성과지표의 사례를 분석함
- 넷째, 수원시에서 현재 사회복지관을 대상으로 실시하고 있는 성과측정과 관련된 체계와 한계점을 도출하기 위하여 기관별 사업 및 관련 양식, 인력, 예산, 사업설명서, 분기별 실적 등 현황자료를 분석함
- 다섯째, 성과지표를 도출하기 위하여 델파이분석을 실시하였고, 민(복지관)·관(시)·학계(분야별)로 구성된 지표개발단과 자문회의 등을 실시함
 - 본 연구에서는 수원시 3종 복지관 성과평가 지표를 함께 개발하고 논의할 수 있는 공식적 민관협력기구로 ‘수원시 3종 복지관 성과평가 지표개발단5)’을 구성·운영함
- 지표개발단은 2021년 9월부터 10월 말까지 총 4번의 회의를 진행하여 지표(안)를 논의함
 - 연구수행 과정에서 3종 복지관 담당자(공무원)가 모두 변경되어 우선적으로 민간기관 들부터 회의를 진행함
 - 민간기관 지표개발단의 1차 회의는 9월 15일(수)과 9월 16일(목)에 나눠서 진행하였고, 2차 회의는 10월 1일(금)에 진행됨
 - 복지관 담당 부서의 팀장과 주무관을 대상으로 10월 28일(목)에 회의를 진행함
 - 수원시의회 ‘사회복지분야 민간위탁의 효율성 제고를 위한 특별위원회’ 요청으로 의정토론회를 실시하여 본 연구의 내용을 공유함
 - 민관이 참여하여 11월 30일(화) 최종보고회를 진행함
- 본 연구의 연구수행 과정은 <그림 1-1>과 같음

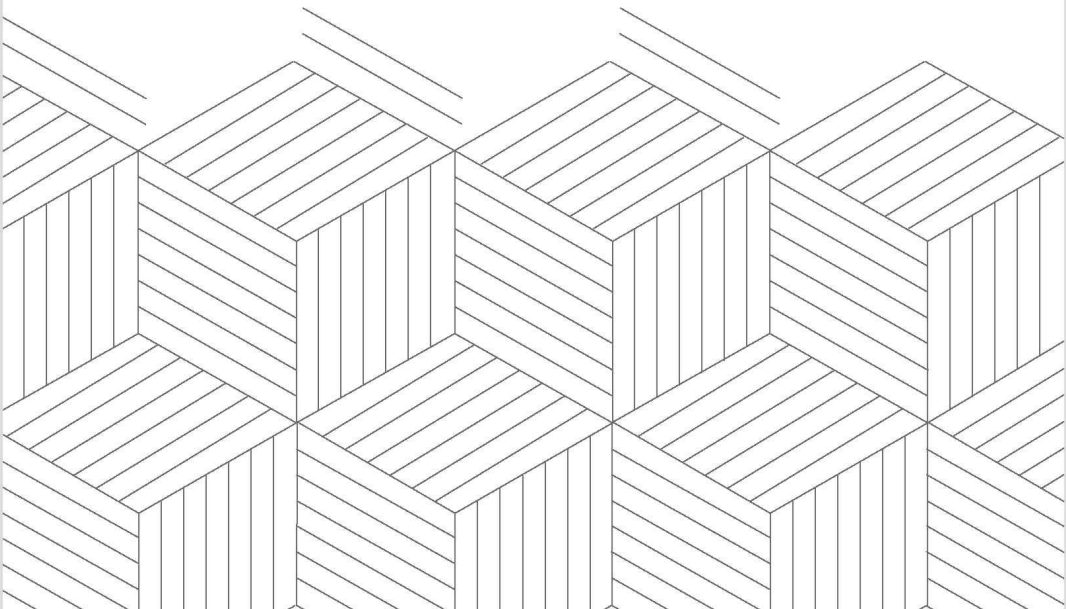
5) 민간의 경우 수원시청 복지정책과에서 각 기관으로 공문을 발송하여 한명씩 추천을 받았고, 관은 담당부서의 주무관으로 구성함

〈그림 1-1〉 연구수행 과정



제2장 이론적 고찰

- 제1절 성과평가의 개념 및 목적
- 제2절 성과평가 모델
- 제3절 시사점



제2장 이론적 고찰

제1절 성과평가의 개념 및 목적

1. 성과의 개념

- 성과(Performance)의 사전적 개념은 “일이 이루어진 결과”, “이루어 낸 결실”로 실적(實績) 또는 공적(功績)과 유사한 의미로 사용됨(조한라, 2020)
- Bowling(2002) 연구에서는 의도적인 목적을 달성하는 것과 연관된 활동의 효과성을 성과라고 정의하였고, Byford et al.(2003)은 성과를 과정성과(Process Outcome), 중간성과(Intermediate Outcome), 최종성과(Final Outcome), 조건에 한정된 성과, 포괄적 성과로 구분함
 - 과정성과는 서비스에 초점을 맞추며 서비스의 제공수준, 서비스의 양과 질을 의미함. 중간성과는 이용자를 중심에 두고 이용자의 상태 등을 평가하고, 최종성과는 사회적 기능이나 삶의 질 향상과 같이 프로그램(정책)을 통해 이루려는 최종 목표의 달성을 의미함
 - 조건에 한정된 성과는 프로그램(정책)의 목적에 맞는 결과가 이루어졌는지를 의미하고, 포괄적 성과는 어떤 조건이나 서비스에 한정된 성과보다는 더 광범위한 차원에서의 성과를 의미함
- 주상현의 연구에서는 성과를 정부의 정책이 즉각적으로 나타낸 단순한 결과측면에서의 산출물(Outputs), 1차적 산출물이 직·간접적으로 사회와 이용자에게 미치는 효과(Outputs), 효과로 인해 나타나는 긍정적 영향(Impacts)을 모두 포함하는 개념이라고 정의함. 즉, 과정과 결과를 모두 포함하는 개념으로 정의함(주상현, 2013)
- 신창환의 연구에서는 조직의 목표를 수행하기 위해 조직이 행하는 활동의 전체 과정과 노력, 결과물, 조직이 추구하는 가치의 실현까지 모두 포괄하는 개념이라고 정의함. 그리고 시장화된 영역에서 사회서비스의 성과는 공공성, 사회성, 수익성 등 다양한 목표를 충족해야 한다고 보았음(신창환, 2016)
- 오윤섭의 연구(2018)에서는 성과의 개념을 효과성과 효율성과 같은 결과중심의 평가가

우선시되지만 이와 더불어 업무수행 역량과 지속가능성 등도 포함한 다차원적 개념으로 정의되어야 한다고 함(오윤섭, 2018)

- 이처럼 성과의 개념은 다양한 관점에서 발전하고 범위나 대상에 따라 다르게 인식·적용되므로 단일차원으로 정의할 수 없음(김태룡 외, 2007)

〈표 2-1〉 성과의 개념

구분	성과의 개념
Bowling(2002)	의도적인 목적을 달성하는 것과 연관된 활동의 효과성
김교정 외(2008)	사회복지서비스 종사자들의 활동에 대해 의미를 부여해가는 과정
주상현(2013)	정부의 정책이 즉각적으로 나타낸 단순한 결과측면에서의 산출물(Outputs), 1차적 산출물이 직·간접적으로 사회 및 이용자에게 미치는 효과(Outputs), 효과로 인해 나타나는 긍정적 영향(Impacts)을 모두 포함하는 개념
신창환(2016)	조직의 목표를 수행하기 위해 조직 활동의 전 과정과 노력, 결과물, 조직의 가치실현까지 모두를 포괄하는 개념
오윤섭(2018)	효과성과 효율성과 같은 결과중심의 평가가 우선시되지만 이와 더불어 업무수행 역량과 지속가능성 등도 포함한 다차원적 개념

2. 성과평가

- 성과평가의 목적은 평가를 위한 평가, 동기부여 차원의 평가, 격려를 위한 평가, 예산분배를 위한 평가, 통제를 위한 평가, 발전을 위한 평가 등 다양한 관점이 존재함(Behn, 2003)
 - 성과평가의 목적에 따라 측정대상과 측정도구가 다르게 적용되며, 측정결과 또한 다르게 나타나므로 목적에 맞는 평가가 이루어져야 함(송건섭 외, 2004)
- 일반적으로 성과 측정(Performance Measurement)은 Byford et al.(2003)과 주상현(2013)의 연구에서 성과에 대한 개념을 정의한 것과 같이 서비스 제공과정(Process Outcome)과 서비스의 결과(Final Outcome, Impacts)에 대한 평가를 모두 포함함
- Likert(1967)는 조직의 성과 측정과 관련된 변수를 원인변수, 매개변수, 결과변수로 구분함
 - 원인변수는 투입과 관련된 구성요소이고, 매개변수는 조직의 내부 상태를 의미하는 것으로 조직의 사명, 목표, 세부목표, 팀워크, 의사소통 등 직원들에 의해 좌우되는 요소, 결과변수는 조직이 이루어낸 성취를 의미함

- Allison and Kaye(1997)는 기관의 목적, 체계적인 사업계획, 직원의 전문성, 재정, 운영, 지역사회와의 관계 등을 비영리 조직을 구성하는 핵심요인으로 제시하고, 관련 내용에 대한 성과평가를 제안함

3. 성과관리

- 성과관리(Performance Management)는 목표에 의한 관리 방식의 하나로, 업무를 추진함에 있어 기관의 임무, 중장기 목표, 연도별 목표 및 성과지표를 수립하고, 그 집행 과정 및 결과를 경제성, 능률성, 효과성 등의 관점에서 관리하는 일련의 활동을 의미함
- 성과관리 시스템은 일반 영리기업에서 먼저 시작되었지만, 현재는 공공분야에서도 명확한 성과평가를 통한 관리의 필요성이 증대되고 있으며 재무적 신뢰성, 프로그램의 결과, 서비스 품질, 서비스 만족도 등을 통해 성과를 관리하고자 하는 사례가 증가하는 추세임
- 사회복지서비스 조직을 성과측정하는 이유는 다양한 차원에서 논의가 가능하지만 핵심 사항은 클라이언트의 상황에 미친 영향력임. 즉, 클라이언트의 욕구 충족 여부가 성과 측정의 핵심사항이 될 수 있음(강철희 외, 2002)
 - 사회복지분야에서는 사회적 책임성이 강조되면서 논의되기 시작했고, 사회복지서비스의 효과성과 효율성을 높이기 위해 도입됨(이봉주, 2013)
- 그러나 민간위탁 중 공공분야의 시설을 성과측정하는 목적은 서비스 개선, 공공성 증진, 민간위탁의 근거 및 재위탁의 근거를 마련하는 것이기 때문에 수원시 사회복지관의 성과측정을 위한 지표개발 시 민간위탁 시설이라는 점과 사회복지서비스의 특수성을 모두 고려해야 함

제2절 성과평가 모델

1. 논리모형(Logic Model)

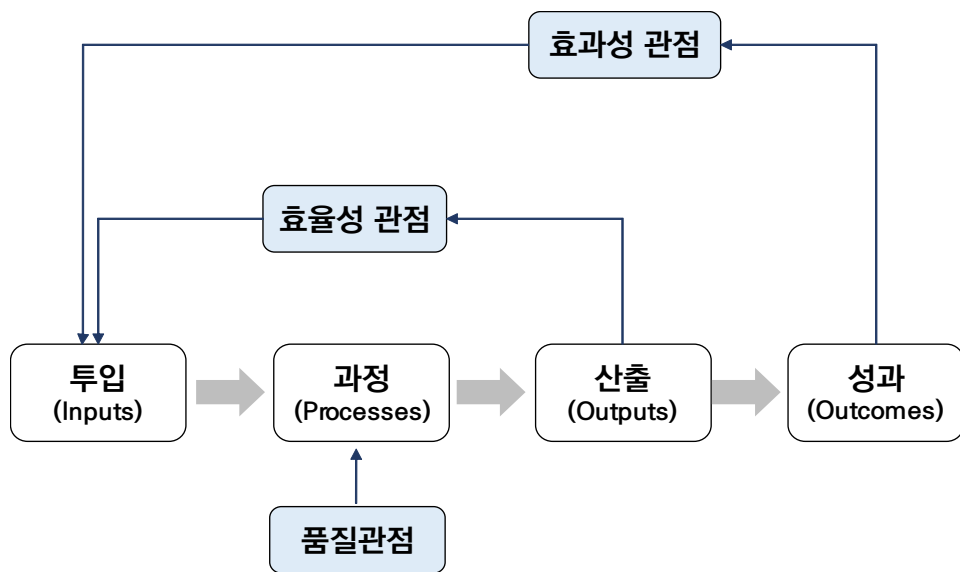
- 논리모형은 '문제해결 지향성'과 '과학적 인과성'을 동시에 강조하는 평가모형으로 논리적 흐름을 경로 다이어그램(Path Diagram)을 통해 간결하게 설명할 수 있고, 프로그램의 단위요소들 간 논리적 근거를 강조한다는 점에서 주목받음(전준구, 2013)
- Frechtling(2007)은 시스템적 사고를 통해 논리모형이 구체화 된다고 보고, 개방체계로서의 환경, 순환적 상호작용의 인과관계, 체계 안에서의 복합적 관점의 중요성을 설

명함

- Kettner et al.(1999)은 목표 달성을 위한 프로그램 구성요소를 체계의 기능을 중심으로 투입(Inputs), 과정(Processes), 산출(Outputs), 결과(Outcomes) 등의 영역으로 구분함
 - 투입(Inputs)에는 직원 수, 사업비, 후원금, 교육비, 교육참여 시간 등이 포함되고, 투입지표를 통해 적정수준의 자원이 투입되었는지 확인하고 기관운영 및 사업추진 과정상의 문제점을 발견하는 것을 목적으로 함
 - 과정(Processes)지표는 중간점검을 목적으로 자원봉사자 및 후원자 관리, 인적자원관리, 슈퍼비전 절차, 이용자 존엄성 및 이용자 권리, 의사결정 및 위임절차, 서비스 제공 및 개선계획, 사업평가 결과의 활용, 최고관리자의 리더십 등이 포함됨
 - 산출(Outputs)지표는 투입된 자원에 비례하여 목표한 산출이 이루어졌는지 평가하기 위한 목적이며, 최종산출물은 기관운영 및 사업 추진의 궁극적인 목표를 달성하기 위한 수단으로 서비스 이용자 수, 품질기준 충족 서비스 수, 계획대비 완료 서비스 수가 포함될 수 있음
 - 결과(Outcomes)지표는 궁극적으로 추구하는 최종성과의 달성여부를 평가하는 것으로 사업의 목표달성 여부, 이용자 만족도, 클라이언트의 변화 및 독립성 향상, 예산절감 및 예산집행 효율, 서비스에 대한 평등한 접근 등이 포함될 수 있음(초의수·이신정, 2011)
- Martin and Kettner(1997)는 체계이론의 관점에서 서비스의 질적인 측면을 고려한 성과측정 모델을 <그림 2-1>과 같이 제시하였고, 성과평가의 기준을 효율성 관점, 효과성 관점, 품질 관점으로 제시함(Martin and Kettner, 2010)
 - 효율성 관점은 투입과 산출을 비교하여 생산성을 설명하는 전통적인 접근방법으로(이신정, 2010) 공급자 중심의 시각에서 중요하게 다루어져, 서비스 단위 당(이용자 수, 이용시간, 프로그램 수)당 투입된 비용이 얼마였는가에 초점을 맞추기 때문에 효율성 측면의 성과 측정만으로는 프로그램이 궁극적인 목표를 달성했는지 여부는 알 수 없음(이봉주, 2013)
 - 효과성 관점은 투입 대 결과와 관련된 개념으로 사회복지분야에서 전통적으로 많이 사용하는 방법으로 프로그램에서 설정한 목표(서비스 횟수, 효과, 영향)를 얼마나 달성하였는지를 평가함
 - 서비스의 효과 및 영향에 대한 측정은 비교적 긴 시간을 필요로 하기 때문에 주로 서비스의 양 중심의 산출지표를 중심으로 측정하는 경향이 있음(이신정, 2010)

- 효과성 측면에서의 성과측정은 측정방법이나 측정결과의 객관화 등 어려움이 있으며, 서비스 전달과정이 복잡하여 효과성 측면에서만 성과를 측정하기에는 한계가 있음(강철희 외, 2002)
- 품질 관점은 사회복지서비스를 제공하는 과정에서의 질적인 요소를 평가함
- 사회복지서비스 품질의 대표적인 구성요인으로는 보증성(정중함, 충분한 설명), 공감성(의견반영, 처리절차 및 내용이해), 신뢰성(믿을 만한 정보, 약속을 잘 지킴), 대응성(신속처리, 기꺼이 돕고자 하는 노력), 유형성(시설의 쾌적함과 편리함, 청결과 정리정돈), 형평성(공정, 공평하게 처리)이 있음(맹두열·심영미, 2011)

〈그림 2-1〉 논리모형에 의한 성과측정 모델



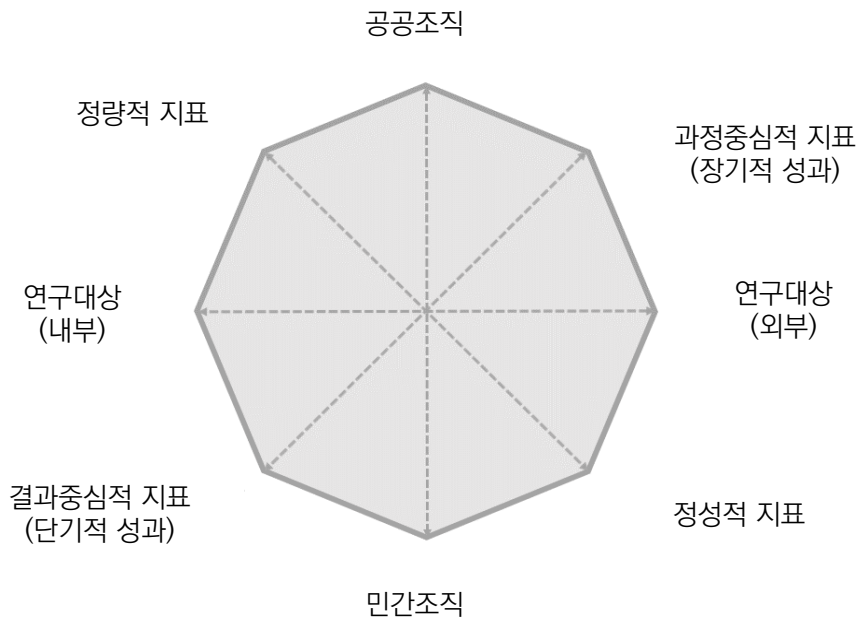
자료: Martin and Kettner(1997) 재구성

2. 경쟁가치모델(Competing Value Model)

- 김태룡 외(2007)의 연구에서는 성과의 측정이 복합적이고 다차원적이기 때문에 조직의 효과성을 평가하는데 유용한 Quimm & Rohrbough(1983: 김태룡 외, 2007 재인용)의 경쟁가치모델의 특징을 이용하여 〈그림 2-2〉와 같이 분석 준거모형을 구성함
- 첫째, 조직유형을 공공기관과 민간기관으로 구분함
- 공공기관은 공공성을 중시하는 기관으로 지방정부, 학교, 병원 등 공공성을 많이 내포하는 기관이고, 민간기관은 수익성과 경제성 등 사익을 추구하는 기관임

- 둘째, 조사대상 선정의 초점에 따라 조직내부와 조직외부로 구분함
 - 조직내부는 직원, 조직원 등 조직에 속해있는 구성원이 대상이고, 조직외부는 수혜자나 이용자 등 조직에 포함되지 않은 대상을 중심으로 해당 조직의 성과를 조사한 경우를 의미함
- 셋째, 성과를 측정하는 지표의 성격에 따라 정량적 지표와 정성적 지표로 구분함
 - 정량적 지표는 객관적 지표와 양적 측정이 가능한 지표, 계산 가능한 수치 등으로 이용자 수, 이용률 증감 등이 포함됨
 - 정성적 지표는 성질이나 성향을 나타내는 것으로 계량화하기 어려운 지표와 가치 지향적 성격을 내포한 지표를 말하며, 만족도, 대응성, 공정성 등이 대표적인 정성적 지표임
- 성과측정의 차원에 따라 단기간 성과 또는 장기간 성과로 구분함
 - 단기간 성과는 이용자 만족도, 목표달성도와 같이 결과에 중점을 두고 측정하며, 장기간 성과는 업무를 처리하는 단계를 하나의 성과로 간주하여 과정 중심으로 측정함
 - 장기적 성과에 혁신성, 위기대처 능력, 문제해결 능력 등이 포함될 수 있음

〈그림 2-2〉 경쟁가치모델 분석 준거모형



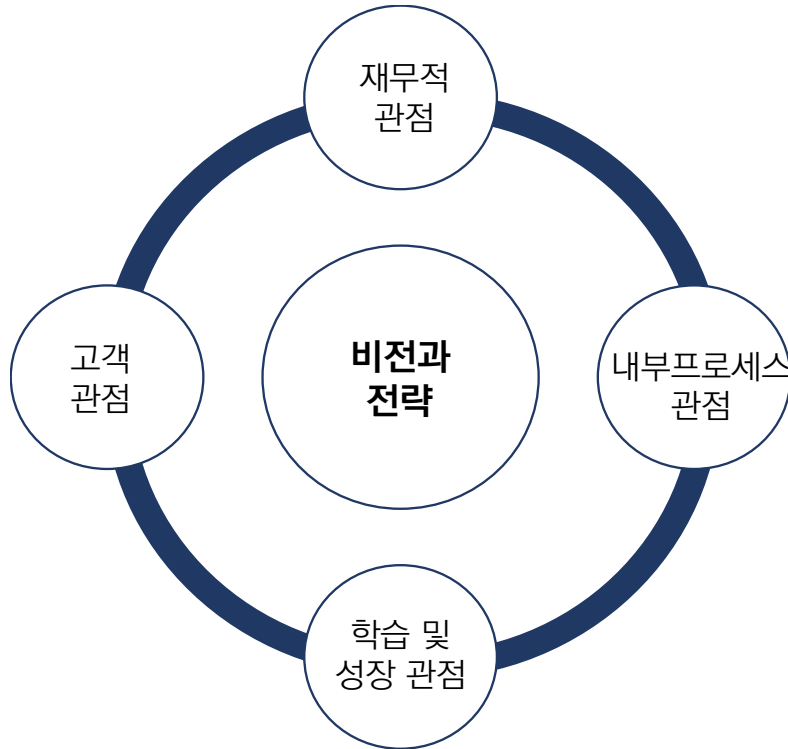
자료: 김태룡 외(2007)의 자료 재구성

3. 균형성과측정모델(Balanced Score Card)

- BSC(Balanced Score Card: 균형성과 기록표)는 Kaplan과 Norton에 의해서 개발된 전략경영관리(Strategic Enterprise Management) 시스템으로, 전통적인 경영관리기법이 재무적 성과 측정 중심으로 이루어진 것에 대한 한계를 극복하고자 고객관점, 내부 프로세스관점, 학습 및 성장관점을 추가하여 균형 있는 성과측정을 하고자 함 (Kaplan and Norton, 1996)
- 고객관점(Customer Perspectives)은 고객의 입장에서 효과가 증가하는 방향을 의미함(김만호 외, 2012). BSC를 사회복지 민간위탁시설에 적용하였을 때 고객은 서비스 이용자, 시민, 관계기관, 자원봉사자 등이 될 수 있음
 - 사회복지 환경이 빠르게 변화하듯 고객의 욕구도 변화하고 있기 때문에 변화에 적절하게 대응하기 위해서는 고객과의 긴밀한 관계를 형성하고 고객중심의 전략목표를 수립해야 함
- 재무관점(Financial Perspectives)이란 재무적 지표를 통해 성과를 보여주기 위한 것으로 민간부문에서는 중요하게 다루어지고 있지만, 사회복지 민간위탁시설은 대부분 영리를 목적으로 하지 않으며 규정에 의해 예산이 집행되므로 기관운영의 투명성과 절차적 정당성 등을 나타내는 대리지표가 될 수 있음
 - 재무관점은 영리를 추구하는 기업에게는 장기적이고 분명한 목표이지만, 정부와 비영리 조직같이 영리를 추구하지 않는 조직에게는 제약요건으로 작용함(Kaplan and Norton, 1996)
- 내부 프로세스관점(Internal Process Perspectives)에서는 역량 있는 직원들로 구성된 내부 프로세스가 서비스의 품질을 높이고 고객 만족도를 높일 수 있다고 보기 때문에 조직의 핵심 역량을 규명하는 과정에서 규정과 서비스가 고객들의 욕구를 충족시키기 위해 관련된 프로세스가 효율적으로 운영되어야 함
 - 내부 프로세스 관점은 이러한 프로세스가 효율적으로 운영되기 위해서 무엇을 어떻게 해야 하는지 구체화하는 과정이라고 볼 수 있음. 즉, 투입된 자원을 산출로 변환시키는 과업이나 활동들의 집합을 의미함
- BSC의 4가지 관점 중 가장 미래지향적이고 조직의 성과와 직접적으로 연결되지 않은 것 같지만 가장 근본적으로 연결되어있는 관점이며, 학습을 통해 구성원의 역량을 향상시키고 조직의 혁신을 이룰 수 있다고 보기 때문에(김만호, 2012) 학습 및 성장관점의 목표는 직원들의 동기부여, 임파워먼트(Empowerment) 증가 등을 포함함

- 학습 및 성장관점(Learning and Growth Perspectives)은 학습하는 조직이 성장한다는 것을 전제로 하며, 프로세스에 대한 개선 노력과 혁신적인 제도 개발 능력은 조직의 가치 창출 능력과 직결되므로, 조직이 지속적으로 가치를 창출하기 위해서는 어떠한 것을 개선해야 하는지 끊임없이 고민해야 함

〈그림 2-3〉 BSC의 네가지 관점

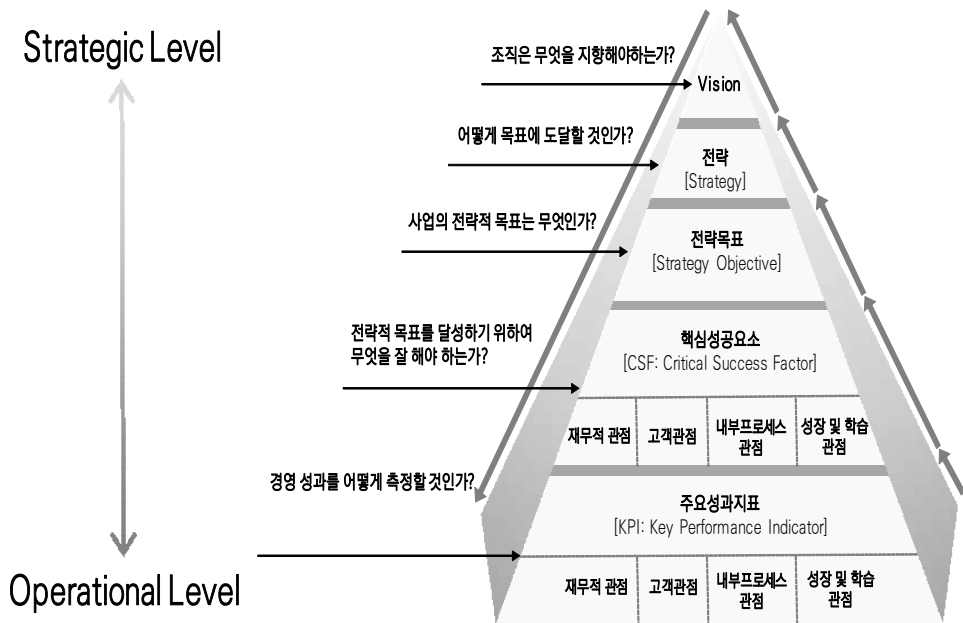


자료: Kaplan & Norton(1996)

- BSC는 조직의 비전(Vision)과 미션(Mission)에 기초하여 전략과 목표를 측정지표와 연계하기 때문에 체계적이고 논리적이며, 4가지 관점에서 수립한 목표가 적절하게 달성되었는지를 평가할 수 있음(강병항·현의태, 2004)
 - 미션이란 보다 궁극적이고 근본적인 것으로 조직이 존재하는 이유이며, 조직 운영에서 가장 우선시 됨. 미션은 조직의 역할과 일을 수행하는 방법에 영향을 미치고, 민간분야보다 공공분야에서 더욱 중요하게 다루어짐. BSC를 통해 전략이 중심이 되어 조직의 활동을 전개하는 “전략 중심의 조직(Strategy Focused Organization)”으로 바뀌어 가는 것이며, 단순히 성과지표만을 개선하는 것이 아니라 전략적 성과관리체계

- 구축에 의한 조직 변화의 프로젝트(Project)라 할 수 있음(정용덕, 2006)
- 공공영역이나 비영리조직의 BSC는 영리조직의 BSC와 다른 속성을 갖고 있음. 즉, 영리조직에서는 재무관점이 가장 중요한 요소이지만 공공영역이나 비영리조직에서는 국가나 지방정부에 의해 재정 지원을 받기 때문에 재무관점보다는 고객관점이 가장 중요하고, 궁극적으로는 조직의 미션 완수가 가장 큰 목표가 됨(Niven, 2008)
- BSC는 전략 레벨과 실행 레벨로 분류하여 비전, 전략, 목표, 전략적 목표달성을 위한 핵심 성공요소를 구성하고, 성과를 어떻게 측정할지 주요 성과지표를 정하여 조직의 비전을 전략수준에서 하부조직까지 아우르면서 구체적 실행을 관리하는데 활용함

〈그림 2-4〉 BSC의 실행관리 체계



자료: 한국민간위탁경영연구소

- 김만호 외(2012)의 연구에서 BSC모델을 적용하여 사회복지관 평가지표를 재분류하였는데, 결과적으로 사회복지관 평가의 궁극적인 목적은 조직의 특성에 따라 미션과 비전을 중심으로 다양한 관점과 전략을 수립하여 성과를 측정해야 한다고 제안함(김만호 외, 2012)
 - 사회복지관 평가지표에는 내부 프로세스 관점의 평가지표가 40개(점수비중 50.6%)로

가장 많았고, 고객관점의 평가지표 16개, 재무관점 평가지표 5개, 학습과 성장관점평가지표 9개로 구성되어 있는 것으로 나타남. 그리고 미션과 비전에 관한 평가지표와 고객관점의 평가지표는 미흡한 것으로 평가함

- 사회복지관 평가지표에서 재정 및 조직운영 영역에서 기관운영 규정 마련 및 시행 지표를 미션과 비전에 해당하는 지표로 구분하였고, 이러한 운영규정이 기관마다 유사한 내용으로 이루어져 있어 사회복지관이 위치한 지역적 상황을 반영하지 못하고 지역사회와 소통하면서 개별 특성에 맞게 발전하는 것을 가로막는다고 평가함(김만호 외, 2012)
- 프로그램 및 서비스 영역에서 프로그램 기획의 전문성, 이용자 권리 영역의 3가지 지표를 고객관점에 해당하는 지표로 분류함. 클라이언트의 삶의 질 향상이 사회복지관의 가장 중요한 미션이며, 사회복지관이 궁극적으로 그들의 미션을 이루기 위해 가장 중요한 것은 고객관점이라고 함(김만호 외, 2012)

4. 조직생명주기

- 조직생명주기(Organization Life Cycle)란 자연과학분야에서 생물체가 탄생, 성장, 쇠퇴를 거쳐 사멸하는 과정을 생명주기의 관점에서 설명하듯이 조직에게도 생명주기가 있다고 가정함
- 조직은 생명주기의 단계별로 독특한 발달과제들이 있는데 각 단계의 현안에 적응하기 위한 조직변화 과정을 분석하는 것과 다양한 조직 형태를 발생시키는 조직의 출현(Births)과 소멸(Deaths 혹은 Net Mortality) 패턴을 이해하는 것이 조직생태학 연구의 특징임(김상률·이민창, 2014).
- 조직생명주기는 학자에 따라 단계를 나누는 기준이 조금씩 다르기는 하지만 Miller and Friesen(1984)은 조직생명주기를 탄생-성장-성숙-부활-쇠퇴 5단계로 구분함
- 박광덕(2013)의 연구에서는 사회복지조직의 생명주기 분석을 <표 2-2>와 같이 구분하였는데, 우리나라 사회복지조직은 제도적 환경(Institutional Environments)에 의해 조직적 동형화(Organizational Isomorphism)의 모습을 보이며 변화하였지만 복지환경에 적응하기 위한 각자의 독자적이고 창조적인 혁신방안을 추구하지 못하고 있다고 지적함
- 2003년 이후 참여정부에 의한 참여복지와 삶의 질 향상 추구, 선별복지에서 보편적 복지로 전환, 2006년 사회서비스에 클라이언트 참여에 따른 경쟁원리가 도입됨. 이러한 환경적 변화는 지역을 단위로 한 로컬 거버넌스(Local Governance) 체계의 구축과

사회복지조직의 네트워크화를 요구하고 있으며, 서비스의 질 향상과 행정의 투명성, 효율성을 더욱 강조하게 됨(박광덕, 2013)

- 우리나라 사회복지조직은 대부분 성숙단계에 머물고 있으며, 종합사회복지관은 역할 모색에 대한 고민이 있어 쇠퇴 또는 위기의 단계라고 평가함(박광덕, 2013)

〈표 2-2〉 우리나라 사회복지조직의 생명주기 분석

구분	1단계: 제도적 성립 (1970년~1982년)	2단계: 조직의 탄생 (1983년~1994년)	3단계: 조직의 성장 (1997년~2002년)	4단계: 조직의 성숙 (2003년~현재)
시대적 배경	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 중앙집권적 정치행정 구조 ◦ 외국원조에 의한 임시적 재난구호 ◦ 경제개발 중심 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 외국원조의 중단으로 공적자원 투입 ◦ 절대빈곤 해결 및 사회 복지욕구 분출 ◦ 종합사회복지관 중심의 민간기관 급증 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 민선자치시대 도래 ◦ 참여정부의 복지확대에 따른 사회복지수요의 다양화 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ IMF에 따른 구조조정과 복지수요의 확대 ◦ 지방분권과 지방이양 추진
법적 근거	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 1970년 사회복지사업법 제정 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 1983년 1차 개정 ◦ 1992년 2차 전면개정 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 1995년 3차 개정 ◦ 1997년 8차 전면개정 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 2003년 9차 개정
조직 구조	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 낮은 공식화 ◦ 기술이 단순함 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 공식적 조직구조 ◦ 보조금에 의한 조직적 동형화 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 조직의 기능적 분화 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 분야별 전문성에 근거한 조직기능 분류 ◦ 공식적 조직구조의 수평·수직적 분화
전략	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 비전 없음 ◦ 외국원조에 의한 임시적 재난구호 ◦ 경제개발 중심의 전략 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 전문성, 책임성 ◦ 사회복지서비스 전달 체계에 대한 고민 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 사회복지법인 운영에 대한 투명성 확보 ◦ 규제완화 ◦ 평가제도 도입 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 동등한 참여와 합리적 배려(참정권, 자치활동, 인권 강조)

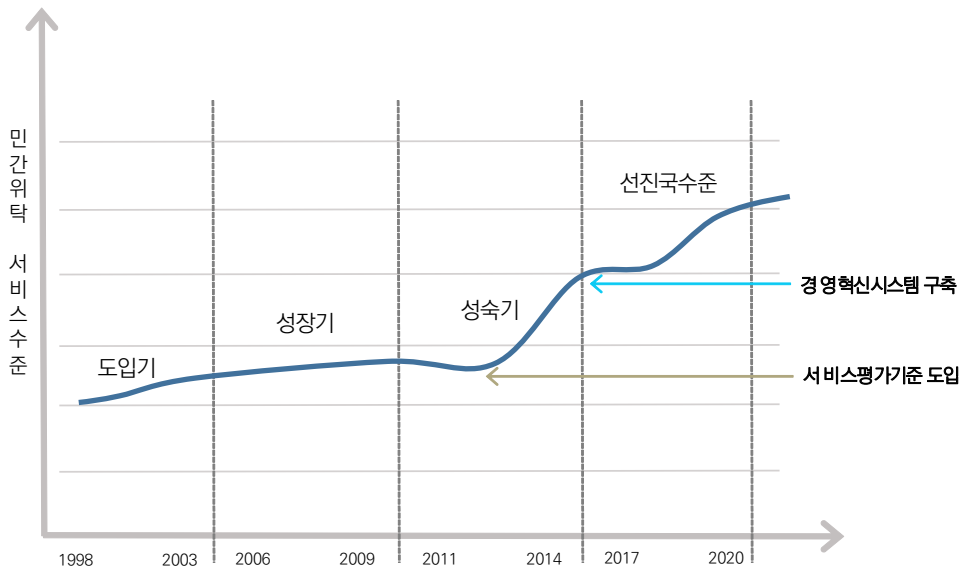
자료: 박광덕(2013) 재구성

- 한편 한국민간위탁경영연구소에 따르면 민간위탁서비스 연구의 유형도 〈그림 2-5〉와 같이 성장주기에 따라 다르게 나타난다고 함⁶⁾. 즉, 도입기에는 시설 및 운영 현황과 타당성과 관련한 연구들이 주로 진행되고 성숙기에는 비용 산정과 서비스 수준 향상을 위한 성과 평가 시스템을 검토하는 연구가 주로 진행됨. 그리고 성숙기를 넘어 선진국 수준으로 진입하는 시기에는 전략계획, 고객중시, 인적자원관리, 성과관리, 위기관리 등 혁신시스템 구축을 위한 연구가 진행됨

6) 한국민간위탁경영연구소(https://kcomi.re.kr/ab-sphere01_102). 2021.07.29. 검색

- 이와 유사한 맥락에서 사회복지시설 평가 역시 시설평가가 시작된 초기에는 기관운영의 적설성과 투명성에 초점을 맞춰 수행되었고, 이를 통해 기관의 투명성이 높아지고 시설운영의 체계가 수립되면서 시설운영의 표준화가 달성되었다고 볼 수 있음(윤희숙, 2018)
- 본 연구의 대상이 되는 수원시 사회복지 민간위탁시설(사회복지관, 노인복지관, 장애인복지관)은 민간위탁이라는 관점과 사회복지조직의 생명주기 관점으로 보았을 때 성숙기를 지나 선진국 수준으로 도약해야 하는 시점이라고 판단됨

〈그림 2-5〉 민간위탁서비스 성장곡선



자료: 한국민간위탁경영연구소

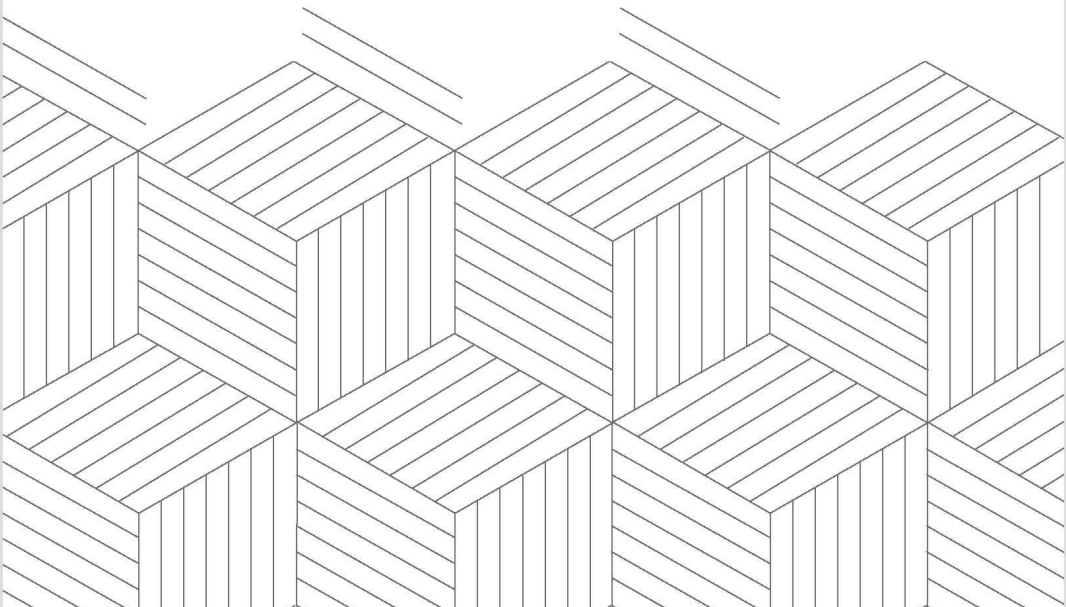
제3절 시사점

- 성과의 개념은 단일차원에서 정의될 수 없고, 성과평가의 목적이나 목표에 따라 측정지표가 달라질 수 있으므로 수원시 사회복지 민간위탁시설 성과평가 지표 개발의 목적을 분명히 해야 하며, 수원시 사회복지 민간위탁시설 성과평가 지표개발 시 민간위탁서비스라는 점과 사회복지서비스의 특수성을 모두 고려해야 함
 - 수원시 사회복지 민간위탁시설에서 제공하는 서비스는 수원시민의 삶의 질 향상이 궁극적인 목적이고, 민간위탁서비스의 성과평가는 서비스 개선, 공공성 증진, 민간위탁의 근거 및 재위탁의 근거를 마련하기 위한 목적임

- Frechtling(2007)이 논리모형을 통해 제시한 것과 같이 다양한 관점에서 환경과 상호 작용하고, 평가결과가 순환할 수 있는 구조의 평가체계를 구축해야 함
- 평가지표 구성 시 내부관점과 외부관점, 장기적 성과와 단기적 성과 등을 균형 있게 측정할 수 있도록 유의해야 하며, 김만호 외(2012)의 연구에서 지적한 것과 같이 미션과 비전에 대한 평가와 고객 관점의 평가지표에 대한 고려가 필요함
- 지역적 특성을 반영하지 못하는 평가지표는 지역사회와 소통하면서 발전하는 것을 저해하므로 수원시 사회복지 민간위탁시설이 위치한 지역사회 환경과 시설의 특성을 잘 반영할 수 있도록 지표를 개발해야 함
- 박광덕(2013)의 연구와 한국민간위탁경영연구소에 따르면 민간위탁 사회복지조직은 성숙단계를 지난 것으로 판단됨. 이는 보건복지부에서 평가한 수원시 사회복지 민간위탁시설 평가결과 총 14기관 중 평가를 받은 10개 기관 모두가 평균등급 A를 받은 것으로도 뒷받침 되기 때문에 성과평가를 통해 수원시 사회복지 민간위탁시설이 현재 상황에 안주하지 않고 지속 가능한 발전을 할 수 있도록 독려하는 기능을 포함해야 함

제3장 사례분석

- 제1절 보건복지부 평가
- 제2절 경기도 평가
- 제3절 서울형 평가
- 제4절 기타
- 제5절 시사점



제3장

사례분석

제1절 보건복지부 평가

1. 개요

- 1998년 8월 개정된 「사회복지사업법」으로 인해 사회복지시설 평가가 의무화됨. 이에 보건복지부에서는 시설운영의 효율화 및 이용자(또는 생활인)의 서비스 질 제고를 위해 1999년부터 사회복지시설을 평가하기 시작함(사회보장정보원, 2019)
- 보건복지부 사회복지시설 평가제도의 목적은 모든 사회복지시설의 서비스 수준을 기본 이상으로 유지하고 있는지를 점검하고, 시설운영의 효율화 및 이용인 및 생활인에 대한 서비스의 질을 제고하는데 있음
 - 평가는 한국사회보장정보원에서 3년 주기로 시행하며, 3년 이상 설치 신고된 사회복지관, 노인복지관, 장애인복지관 등이 평가대상임
 - 「사회복지사업법」이 아닌 다른 법령에 근거하여 설치·운영되는 사업, 다른 법령에 근거하여 시설평가를 받는 기관은 평가대상에서 제외됨(예: 지역자활센터 등)
 - 평가지표별 평가내용, 배점기준, 평가방법, 평가 과정이나 결과 등은 <표 3-1>에 따라 투명하게 공개됨

〈표 3-1〉 사회복지시설 평가제도의 원칙

평가의 핵심내용	평가제도의 원칙
운영 개선 및 서비스 질 향상	평가지체가 목적이 아니라 평가를 통해 기존제도(또는 시설의 운영)가 개선되어 서비스의 질을 제공하는 수단으로서 평가가 되어야 함
평가기준, 과정, 결과의 투명성	평가기준은 누구나 쉽게 이해할 수 있도록 구성해야 하고, 평가기준 및 과정을 사전에 공개하여 과정 및 결과의 투명성을 확보해야 함
평가대상자의 능동적 과정 참여	평가대상자가 평가과정에 능동적으로 참여하여 본인이 속한 시설의 문제를 객관적으로 인식하고 개선할 수 있도록 해야 함
기본적 수준 이상 견지 유도	최고시설을 선정하는 것이 아니라 평가를 받는 모든 시설들이 기준선 이상을 견지할 수 있도록 유도해야 함

평가의 핵심내용	평가제도의 원칙
이용자 중심의 서비스 제공 유도	평가대상기관이 공급자 중심이 아니라 이용자 중심으로 서비스를 제공할 수 있도록 평가내용을 구성하여야 함
원활한 지역사회 상호관계 유도	평가대상기관이 지역사회에서 융화되고 원활한 협력관계를 유도할 수 있도록 평가내용을 구성하여야 함

출처: 변재관 외(1999)

- 평가절차는 <그림 3-1>과 같이 크게 ‘시설 자체평가 → 현장평가 → 확인평가’의 과정으로 진행되며, 평가결과에 따라 우수시설(상위시설 및 품질개선 시설)에게는 인센티브를 지원하고, 평가결과 영역별 D·F등급에게는 시설 맞춤형 컨설팅 교육을 지원함

<그림 3-1> 사회복지시설 평가절차

절차	내용	역할
자체평가 ↓	<ul style="list-style-type: none"> 사회복지시설정보시스템을 통한 해당시설의 자체 평가서 입력(완료) 	해당시설
현장평가 ↓	<ul style="list-style-type: none"> 현장평가 7일전 일정 통보(현장평가위원→시설) 해당 시설 방문하여 현장평가 실시 	평가위원
이의신청 확인 및 1차 결과분석 ↓	<ul style="list-style-type: none"> 현장평가 이의신청 접수 및 확인 평가팀별, 지역별 평가결과 편차 등 분석 	한국사회보장정보원
확인평가 및 결과확정 ↓	<ul style="list-style-type: none"> 확인평가 대상 선정 및 해당 시설 확인평가 실시 	
평가종료	<ul style="list-style-type: none"> 확인평가 결과 취합 및 평가결과 확정 평가결과 보고서 작성 	

자료: 사회보장정보원(2019). 2021년도 사회복지시설평가 지표(안) 사회복지관

2. 사회복지관 평가지표⁷⁾

1) 영역별 평가지표 및 배점

- 사회복지관의 평가영역은 시설 및 환경, 재정 및 조직운영, 프로그램 및 서비스, 이용자의 권리, 지역사회관계, 시설운영전반과 같이 6개 영역으로 구성되며 영역별 배점과 지표는 <표 3-2>와 같음(사회보장정보원, 2019)

7) 사회복지관과 노인복지관 평가는 2021년도에 시행될 예정이었으나 코로나 19로 인해 2022년에 시행될 예정임. 이에 본 보고서에서 제시한 사회복지관과 노인복지관의 지표는 2021년도의 평가(안) 지표임

- 평가지표 중 B5(직원충족률), B9(시설장 및 최고중간관리자의 전문성), D4(서비스 정보제공 및 이용자의 자기결정권)는 공통지표이며, B13(사회복지관 직원의 급여 수준 향상을 위한 노력)과 프로그램 및 서비스 영역(C1-1~C3-3)은 개별지표임
- 2021년도 해당시설(사회복지관, 노인복지관, 양로시설, 한부모가족시설)에게 공통적으로 적용되는 지표는 23개이며, 사회복지관에 해당하는 개별지표는 11개임

〈표 3-2〉 보건복지부의 사회복지관 영역별 평가지표

평가영역	배점	지표	기타	
A. 시설 및 환경	4	A1. 편의시설의 적절성		
		A2. 안전관리		
		A3. 응급상황 및 화재예방 안전 체계 구축		
B. 재정 및 조직운영	30	B1. 사업비	전체공통	
		B2. 후원금		
		B3. 회계의 투명성		
		B4. 사회적가치 실현기업 생산품 구매(미배점)		
		B5. 직원총원율	이용공통	
		B6. 직원 근속률	전체공통	
		B7. 직원교육활동비 및 내·외부교육 참여시간		
		B8. 직원채용의 공정성		
		B9. 시설장 및 최고중간관리자(사무국장, 부장)의 전문성	이용공통	
		B10. 직원교육	전체공통	
		B11. 직원복지		
		B12. 직원의 권리 및 인권보호		
		B13. 사회복지관 직원의 급여(수준) 향상을 위한 노력		
C. 프로그램 및 서비스	사례 관리	14	C1-1. 사례관리 실행체계	개별지표
			C1-2. 사례관리 인력의 전문성	
			C1-3. 사례관리 수행의 전문성	
			C1-4. 사례관리 협력 연계	
	서비스 제공	25	C2-1. 프로그램 계획의 전문성	
			C2-2. 프로그램 수행과정	
			C2-3. 프로그램 평가	
	조직화 사업	8	C3-1. 지역조직화 실행체계	
			C3-2. 지역조직화 수행의 전문성	
			C3-3. 지역사회 네트워크	
D. 이용자의 권리	6	D1. 비밀보장	전체공통	
		D2. 학대예방 및 인권보장		

평가영역	배점	지표	기타
E. 지역사회 관계	8	D3. 고충처리	
		D4. 서비스 정보제공 및 이용자의 자기 결정권	이용공통
		E1. 외부자원개발 E2. 자원봉사자관리 E3. 후원금(품) 사용 및 관리	전체공통
F. 시설운영 전반	5	F1. 시설운영의 전반적 수준(인터뷰) F2. 프로그램의 서비스 질적 수준(인터뷰) F3. 자체평가의 정확성 F4. 평가자료 수준	- - - -

자료: 사회보장정보원(2019). 2021년도 사회복지시설평가 지표(안) 사회복지관, 재구성

- 영역별 배점은 프로그램 및 서비스 영역이 47점으로 가장 높음(사회보장정보원, 2019)
 - 프로그램 및 서비스 영역(C영역)은 사회복지관의 프로그램(또는 서비스)이 지역사회 환경과 이용자의 욕구를 반영하고 있는지를 점검함
 - 대상자의 욕구 반영 정도는 지역사회 공청회, 초점집단조사, 표적집단 및 지역주민 대상 서베이, 2차 자료분석, 주요서비스 제공자 조사, 델파이조사 등의 실시 여부로 평가함
- F영역(시설운영 전반)은 인터뷰와 현장평가의 정확성 등을 바탕으로 평가함

〈표 3-3〉 보건복지부의 사회복지관 F(시설운영전반) 평가의 주요 사항

구분	주요 사항
F1. 시설운영의 전반적 수준(인터뷰)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 시설운영 전반에 대한 평가 - 평가 전 간담회를 통한 시설장과의 인터뷰 및 평가 전반을 통해 시설운영에 대한 수준을 평가위원 3인이 각각 평가한 후 통합하여 점수 산출
F2. 서비스 질적 수준 (인터뷰)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 서비스의 질적 수준 - 별도 인터뷰가 아닌 A영역-F영역까지 현장평가를 진행하며 담당자와의 질의응답을 통한 평가
F3. 자체평가의 정확성	<ul style="list-style-type: none"> ○ 자체평가의 정확성 - 자체 대비 현장평가 점수차(±3점 이하) : 5점 - 자체 대비 현장평가 점수차(±3점 초과 ~ ±6점 이하) : 4점 - 자체 대비 현장평가 점수차(±6점 초과 ~ ±9점 이하) : 3점 - 자체 대비 현장평가 점수차(±9점 초과 ~ ±12점 이하) : 2점 - 자체 대비 현장평가 점수차(±12점 초과) : 1점
F4. 평가자료 수준	<ul style="list-style-type: none"> ○ 현장평가 자료 - 현장평가 자료가 영역별·지표별로 일목요연하게 작성되어 있고, 지표에서 묻고자 하는 질의에 대한 정확한 자료를 제시하는지를 평가

자료: 사회보장정보원(2019). 2021년도 사회복지시설평가 지표(안) 사회복지관

3. 노인복지관 평가지표

- 노인복지관의 평가지표는 사회복지관과 동일하게 크게는 6개 영역으로 구분되지만 세부 지표에는 차이가 있음
 - 노인복지관의 법적 기능은 사회복지관의 3대 기능(사례관리, 서비스제공, 지역조직화)이 다르기 때문에 세부 지표도 상이함
 - 노인복지관 평가지표에서 시설 및 환경(A)의 A4문항(복지관 환경), E(지역사회 관계)에서는 E4(지역사회 참여실적)와 E5(지역사회단체와의 연계), B13(기관운영)에서는 B14(운영계획서의 실행정도), B16(노인복지관의 서비스 질 향상을 위한 지자체 노력)가 추가됨
- 노인복지관 평가지표 중 B9와 D4는 이용공통지표이며, A4, B13~B16, C1-1~C5-3, E4, E5는 개별지표임

〈표 3-4〉 보건복지부의 노인복지관 영역별 지표

평가영역	배점	지표	기타
A. 시설 및 환경	5	A1. 편의시설의 적절성	-
		A2. 안전관리	-
		A3. 응급상황 및 화재예방 안전체계 구축	-
		A4. 복지관 환경	개별지표
B. 재정 및 조직운영	26	B1. 사업비	-
		B2. 후원금	-
		B3. 회계의 투명성	-
		B4. 사회적가치 실현기업 생산품 구매	-
		B5. 직원총원율	-
		B6. 직원 근속률	-
		B7. 직원교육활동비 및 내·외부교육 참여시간	-
		B8. 직원채용의 공정성	-
		B9. 시설장 및 최고중간관리자(부장)의 전문성	공통지표
		B10. 직원교육	-
		B11. 직원복지	-
		B12. 직원의 권리 및 인권보호	-
		B13. 기관 운영	개별지표
		B14. 운영계획서의 실행정도	개별지표
		B15. 직원의 급여(보수)수준 향상을 위한 노력	개별지표
		B16. 노인복지관의 서비스 질 향상을 위한 지자체 노력	개별지표

평가영역	배점	지표	기타
C. 프로그램 및 서비스	48	C1~C5-1. 기본사업 계획의 전문성	개별지표
		C1~C5-2. 기본사업 운영평가	개별지표
		C1~C5-3. 프로그램 수행과정	개별지표
D. 이용자의 권리	8	D1. 비밀보장	-
		D2. 학대예방 및 인권보장	-
		D3. 고충처리	-
		D4. 서비스 정보제공 및 이용자의 자기 결정권	공통지표
E. 지역사회 관계	7	E1. 외부자원개발	-
		E2. 자원봉사자관리	-
		E3. 후원금(품) 사용 및 관리	-
		E4. 지역사회 참여실적	개별지표
		E5. 지역사회단체와의 연계	개별지표
F. 시설운영 전반	6	F1. 시설운영의 전반적 수준(시설장 인터뷰)	-
		F2. 프로그램의 서비스 질적 수준(직원 인터뷰)	-
		F3. 자체평가의 정확성	-

자료: 사회보장정보원(2019). 2021년도 사회복지시설평가 지표(안) 노인복지관

- 프로그램 및 서비스(C 영역) 평가는 시설유형(가형, 나형, 다형)에 따라 세부사업까지 모두 포함하여 평가됨
 - 가형은 C1~C5, 총 5개 사업, 총 8개 세부사업임
 - 나형은 C1~C3, C4 또는 C5 중 택 1, 총 4개 사업, 총 7개 세부사업임
 - 다형은 C1~C3, 총 3개 사업, 총 6개 세부사업임

〈표 3-5〉 노인복지관 기본사업

구분	사업	세부사업	프로그램(예시)
C1	상담	상담 및 정보제공	◦ 노인의 일반상담(이용, 접수상담) ◦ 심리상담 ◦ 전문상담(경제, 법률, 주택, 연금, ◦ 치매상담 건강, 세무 상담) ◦ 노인학대상담 등
		정서 및 사회생활지원	◦ 우울 및 자살예방프로그램 ◦ 집단프로그램 ◦ 죽음준비프로그램 ◦ 자조모임 등
C2	노년사회화 교육	평생교육지원	◦ 노인역량강화교육 ◦ 한글교실 ◦ 정보화교육 ◦ 외국어교실 ◦ 사회화교육 ◦ 교양교실 ◦ 예비노인 은퇴준비 프로그램 등 ◦ 인문학교육 ◦ 시민사회교육

구분	사업	세부사업	프로그램(예시)
		취미여가지원	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 예능활동(음악, 댄스 등) ◦ 문화활동(레크리에이션, 연극 등) ◦ 동아리활동 등 ◦ 취미활동(종이접기, 손뜨개질 등) ◦ 체육활동(탁구, 당구, 게이트볼)
C3	사회참여 및 권익증진	사회참여지원	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 노인자원봉사 활성화 사업 ◦ 노인일자리 및 사회활동지원 사업 ◦ 동아리·클럽 활동 지원 ◦ 지역봉사활동 ◦ 교통안전봉사 ◦ 교통편의 서비스 등
		노인권익증진	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 정책건의 ◦ 노인인권 옹호 ◦ 양성평등교육 ◦ 노인소비자 피해예방교육 ◦ 노인인식개선사업 ◦ 편의시설 설치 ◦ 성교육 등
C4	건강생활 지원	건강증진지원	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 건강교육 ◦ 건강상담 ◦ 건강교실 ◦ 독거노인지원사업(기존 재가사업) ◦ 이·미용 ◦ 노인건강운동 ◦ 물리치료 ◦ 치매예방인지활동서비스 등
C5	사례관리	위기 및 독거노인 지원	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 취약노인의 신체적, 정서적, 사회적 자립 지원 프로그램 운영 ◦ 취약노인연계망구축사업 ◦ 독거노인돌봄서비스 ◦ 사례관리사업
-	지역조직 및 세대통합	지역자원개발	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 자원봉사자 발굴·관리 ◦ 외부재정기관 사업 수탁 등 ◦ 후원자 개발
		지역복지연계	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 지역복지기관 연계 ◦ 지역협력사업(경로행사, 나들이) 등

자료: 사회보장정보원(2019). 2021년도 사회복지시설평가 지표(안) 노인복지관

4. 장애인복지관 평가지표⁸⁾

- 보건복지부의 장애인복지관 평가지표는 시설 및 환경(A)과 재정 및 조직운영(B), 프로그램 및 서비스(C), 이용자의 권리(D), 지역사회 관계(E), 평가전반(F)와 같이 6개 영역으로 구분되며, 그 중 B12, B13, C1-1~C5-3-2, D5, E4는 장애인복지관 개별지표임
 - B13은 「장애인고용촉진 및 직업재활법 시행령」 제25조에 명시된 장애인의 의무고용율 준수여부를 확인하기 위하여 월평균 장애인 종사자 고용율을 평가함
 - C1-1은 이용자 스스로가 자신의 욕구 등 관련사항을 점검하고, 이용자 참여를 기반으로 복지관 이용 절차 등을 안내 및 상담하는 과정을 평가함
 - 장애인복지업무 경력자가 신청 및 상담을 위해 배치, 장애유형에 따라 적절한 방법(서면, 접자, 음성, 그림 등)을 활용한 설명자료 비치 여부임
 - C1-2는 체계적 사정 서비스를 제공하고 있는지를 평가함
 - 초기사정 및 진전사정에 대한 기간 설정 등 사정에 대한 내용이 규정 또는 지침에 포

8) 장애인복지관 평가는 2020년에 진행됨

함되어 있는지와 주기성을 확인함

- 운영지침에 따라 이용자의 욕구, 강점, 자원 등을 중심으로 사정하였는지와 사정결과 보고서를 이용자에게 제공하는지를 확인함
- C1-3은 개인별 서비스 계획수립, 지원점검회의(서비스 과정에 대한 모니터링), 지원 점검회의 내용의 반영, 계획과 평가에 대한 기록 제공을 평가함
- C1-4는 종결평가 및 사후지도를 통해 프로그램 운영개선 및 이용자와의 지속적인 관계유지와 관리에 대해 평가함
- 종결보고서에는 서비스 진행과정, 진전 상황, 종결사유, 사후관리계획 등을 기록함
- C2-1과 2의 사례관리 평가에서는 사례발굴, 사정, 지역사회 인적·물적 자원 확보, 사례회의, 종결과 관련된 전반적인 내용을 포함함
- C4는 특성화사업을 평가는 지역사회 및 장애특성 반영, 참여자 욕구 반영, 사업 수행 과정, 사업평가의 적절성을 평가함
- 지역사회 특성은 지역의 인구학적 분포, 지리적 접근성, 주민의식 등 지역특성을 반영 했는지, 이용자들의 장애특성을 고려하여 프로그램을 계획·진행하였는지를 평가함
- C5는 시각장애인복지관⁹⁾ 평가지표로 대체자료(점자, 전자자료, 녹음자료, 기타자료) 제작, 품질향상, 보급, 정보제공에서의 이용자 욕구반영을 평가함

〈표 3-6〉 장애인복지관 영역별 지표

평가영역	배점	지표	기타
A. 시설 및 환경	5	A1. 편의시설의 적절성	-
		A2. 안전관리	-
		A3. 응급상황 및 화재예방 안전체계 구축	-
B. 재정 및 조직운영	23	B1. 사업비 비율	-
		B2. 후원금 비율	-
		B3. 회계의 투명성	-
		B4. 직원충원율	-
		B5. 직원 근속률	-
		B6. 직원교육활동비	-
		B7. 직원채용의 공정성	-
		B8. 시설장 및 최고중간관리자(사무국장)의 전문성	-
		B9. 직원교육	-
		B10. 직원복지	-

9) 수원시장애인종합복지관 부설 사랑샘도서관에서 시각장애인사업(점자도서대출, 녹음도서제작, 점자물 출력 등)을 운영하고 있어 C5 영역은 수원시장애인종합복지관만 해당됨

평가영역	배점	지표	기타
		B11. 직원의 권리 및 인권보호	-
		B12. 사업운영 계획 수립 및 실행	개별지표
		B13. 장애인 종사자 고용율	개별지표
C. 프로그램 및 서비스	45	C1-1. 프로그램 및 서비스	개별지표
		C1-2. 사정의 체계성	
		C1-3. 개인별 서비스	
		C1-4. 종결평가 및 사후지도	
		C2-1. 사례관리의 운영체계	
		C2-2. 사례관리의 지원체계	
		C3. 집단 및 지역사회사업	
		C4-1. 지역사회 및 장애특성 반영	
		C4-2. 참여자 욕구 반영	
		C4-3. 사업 수행과정	
		C4-4. 사업평가의 적절성	
		C5-1-1. 대체자료제작사업 과정의 일반사항	
		C5-1-2. 대체자료제작사업의 품질향상	
		C5-2-1. 대체자료보급(대출)의 일반사항	
		C5-2-2. 대체자료보급(대출)의 체계성	
		C5-3-1. 정보제공의 품질향상	
C5-3-2. 이용자의 욕구 반영을 위한 노력			
D. 이용자의 권리	10	D1. 비밀보장	-
		D2. 학대예방 및 인권보장	-
		D3. 고충처리	-
		D4. 서비스 정보제공 및 이용자의 자기 결정권	-
		D5. 이용자의 권익옹호	개별지표
E. 지역사회 관계	15	E1. 외부자원개발	-
		E2. 자원봉사자관리	-
		E3. 후원금(품) 사용 및 관리	-
		E4. 지역사회네트워크	개별지표
F. 평가 전반	2	F1. 시설운영 전반	-

자료: 사회보장정보원(2019). 2020년도 사회복지시설평가 지표(안) 장애인복지관

제2절 경기도 평가

1. 개요

1) 개요

(1) 추진배경 및 법적근거

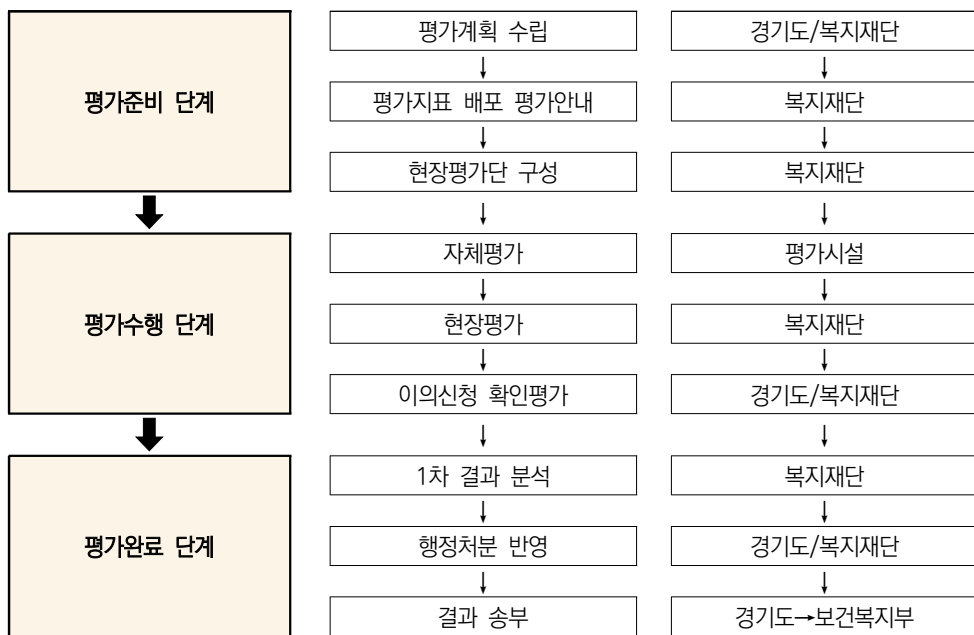
- 보건복지부의 평가제도 개선방향에 따라 이용시설의 평가를 단계적으로 지자체(시·도)로 이양하는 추세임
- 2018년 4월 11일 제정된 「경기도 사회복지서비스 품질관리 조례」에 따르면 사회복지 사업을 행할 목적으로 도내에 설치된 노인·장애인·여성·아동·노숙인 복지 관련시설, 사회복지관 및 국가와 경기도 및 시·군으로부터 보조금을 받는 법인·단체의 사회복지서비스에 대한 품질관리(평가, 인증, 컨설팅, 사후관리)를 목적으로 3년 주기로 시행함을 명시하고 있음
- 경기도에서는 사회복지시설의 전문성과 서비스 수준향상을 견인하고자 보건복지부 평가에 대한 권한을 이양받아 시행함
 - 장애인복지관은 2020년도에 평가받았고, 사회복지관과 노인복지관은 2022년도에 평가받을 예정임

(2) 평가 주요절차

- 평가는 보건복지부의 평가와 유사한 과정으로 진행되는데 크게 3단계(평가준비 단계, 평가수행 단계, 평가완료 단계)로 진행됨(경기복지재단, 2020)
 - 평가시스템 운영 및 평가 안내
 - 사회복지시설 평가시스템 오픈 및 평가대상시설 회원가입시키고, YouTube를 통한 자체평가 및 현장평가 등 일정을 안내함
 - 경기복지재단 사회복지평가시스템에 입력 후 경기복지플랫폼에 시설 자체평가서를 제출함
 - 1팀 3명(학계와 현장전문가, 공무원)으로 현장평가위원단을 구성하고 평가지침과 관련된 교육을 실시함
 - 현장평가
 - 현장평가 시 평가항목 질의 및 증빙자료 검토 등 자체평가서를 검증 후 배점함

- 평가 7일 이전에 일정을 통보함
- 자체평가서를 기초로 하여 평가 근거자료를 확인하고, 자체평가 내용과 상이한 사항은 조정하여 점수를 부여함
- 평가 종료 후 우수·미흡한 점을 포함하여 평가내용을 설명하고 평가 대상시설 담당자와 함께 평가 값을 수정 및 확인함
- 현장평가 모니터링을 실시함
- 평가결과 분석 및 결과보고
 - 지표별·시설별로 결과를 분석하고, 지표 개선방향 등에 관한 의견도 수렴함
- 행정처분 반영 및 평가결과 공지

〈그림 3-2〉 경기도 평가절차



자료: 경기도(2021). 2021년도 경기도형 사회복지시설평가 노인복지관 평가지표

(3) 평가결과의 활용

- 우수 또는 품질이 개선된 시설에는 인센티브를 지원함
- 영역별 D, F 등급 시설에는 맞춤형 컨설팅 교육을 지원함

2. 사회복지관 평가지표

- 사회복지관의 평가항목은 총 6개 영역 39개 지표로 구성되어 있는데 그 중 ‘시설 및 환경’ 영역은 보건복지부 평가지표를 그대로 사용함(〈표 3-7〉, 〈표 3-8〉 참조)
- ‘재정 및 조직운영’ 영역은 보건복지부 평가의 지향점을 수용하되, 경기도 사회복지관 최소인력기준으로 인원을 조정하였고, 경기도 사회복지시설 서비스 품질관리 조례에 따른 서비스 품질향상 노력 반영을 평가함
- ‘프로그램 및 서비스’ 영역은 사례관리자가 사례관리 전문가로서의 역할을 충실히 수행하고 있는지를 평가함
 - 사례관리자가 클라이언트를 위한 제도개선, 정책제언, 공익옹호 역할을 수행하는가에 대한 평가내용을 추가하였고, 사례관자가 이용자의 주체적인 참여를 보장하고 있는지를 평가함
- ‘이용자의 권리’ 영역은 보건복지부 평가지표를 그대로 사용함
- ‘지역사회 관계’ 영역에서 실습교육은 보건복지부 평가지표에는 포함되어 있지 않으나 현장에서는 시행되고 있으므로 경기도 평가에서는 이를 반영하였고, 외부자원개발과 자원봉사자 관리는 현실성을 반영하고자 함
 - 외부지원금 비율과 프로포절 체결건수의 반영비율을 1:1로 조정하였고, 인권, 개인정보보호 교육의 중요성을 감안하여 자원봉사자 전원을 대상으로 교육했는가를 평가함

〈표 3-7〉 2021년 경기도 사회복지관 평가영역

평가영역	배점(%)	2021년도 보건복지부		경기도	
A. 시설 및 환경	4	3		3	
B. 재정 및 조직운영	30	13		15	
C. 프로그램 및 서비스	사례관리	14		4	
		서비스제공	프로그램 제출 수	4	프로그램 제출 수
	실 지표 수		3	실 지표 수	3
	총 지표 수		12	총 지표 수	12
조직화사업	8	3		4	
D. 이용자의 권리	6	4		4	
E. 지역사회관계	8	3		4	
F. 평가전반	5	4		3	
총계	100	실 지표 수	36	실 지표 수	39
		총 지표 수	45	총 지표 수	48

자료: 경기복지재단(2021). 2021년도 경기도형 사회복지시설평가 사회복지관 평가지표

〈표 3-8〉 2021년 경기도 사회복지관 평가지표

영역	2021년도 보건복지부 평가지표	변경 사항	수정내역
A. 시설 및 환경	A1. (전체공통) 편의시설의 적절성	수정	A1-3 평가방법 수정(인정범위 보완)
	A2. (전체공통) 안전관리	유지	-
	A3. (전체공통) 응급상황 및 화재예방 안전체계 구축	유지	-
B. 재정 및 조직운영	-	추가	〈지표추가〉 B1.기관의 미션과 비전 및 중장기 계획
	B1. (전체공통) 사업비 비율	수정	평가방법 보완
	B2. (전체공통) 후원금 비율	유지	-
	B3. (전체공통) 회계의 투명성	유지	-
	B4. (전체공통) 사회적가치실현기업 구매 금액(미배점)	수정	평가방법 보완(용어정의 수정)
	B5. (전체공통) 직원총원율	수정	평가방법 보완(세부산정기준 수정) 배점기준 수정
	B6. (전체공통) 직원 근속률	유지	-
	B7. (전체공통) 직원교육활동비 및 내·외부교육 참여시간	유지	-
	B8. (전체공통) 직원채용의 공정성	수정	평가방법 보완(대상기간 축소)
	B9. (이용공통) 시설장 및 최고중간관리자(사무국장, 부장)의 전문성	유지	-
	B10. (전체공통) 직원교육	수정	평가내용 수정, 평가방법 수정(대상 기간 축소)
	B11. (전체공통) 직원복지	유지	-
	B12. (전체공통) 직원의 권리 및 인권보호	유지	-
	B13. 사회복지관 직원의 급여(수준) 향상을 위한 노력	유지	-
-	추가	〈지표추가〉 B15.서비스 품질향상을 위한 노력	
C. 프로그램 및 서비스	C1-1. 사례관리 실행체계	수정	-
	C1-2. 사례관리 인력의 전문성	수정	평가내용 수정 및 추가, 평가방법 수 정(인정범위 수정)
	C1-3. 사례관리 수행의 전문성	유지	평가내용 추가, 배점기준 수정
	C1-4. 사례관리 협력 연계	유지	-
	C2-1. 프로그램 기획의 전문성	수정	참고 수정(내용 추가)
	C2-2. 프로그램 수행과정	유지	-
	C2-3. 프로그램 평가	유지	-
	C3-1. 지역조직화 실행체계	수정	평가방법 수정(인정범위 수정)
	C3-2. 지역조직화 수행의 전문성	수정	평가방법 수정(인정범위 수정)
	C3-3. 지역사회 네트워크	유지	-
D, 이용자의 권리	D1. (전체공통) 비밀보장	유지	-
	D2. (전체공통) 학대예방 및 인권보장	유지	-
	D3. (전체공통) 고충처리	유지	-
	D4. (이용공통) 서비스 정보제공 및 이용자의 자기결정권	유지	-

영역	2021년도 보건복지부 평가지표	변경 상황	수정내역
E. 지역사회 관계	E1. (전체공통) 외부자원개발	수정	평가방법 수정(배점)
	E2. (전체공통) 자원봉사자 관리	수정	평가내용 수정 및 방법 수정
	E3. (전체공통) 후원금(품) 사용 및 관리	유지	-
	-	추가	E4 실습교육
F. 시설운영	F1. 시설운영의 전반적 수준(시설장 인터뷰)	유지	-
	F2. 서비스 질적 수준(직원 인터뷰)	유지	-
	F3. 자체평가의 정확성	유지	-

자료: 경기복지재단(2021). 2021년도 경기도형 사회복지시설평가 사회복지관 평가지표

3. 노인인복지관 평가지표

- 노인복지관의 평가영역은 시설 및 환경(A), 재정 및 조직운영(B), 프로그램 및 서비스(C), 이용자의 권리(D), 지역사회 관계(E), 평가전반(F)과 같이 6개 영역, 38개 지표로 구성됨
- ‘시설 및 환경’ 영역은 시설환경 개선 및 안전 강화를 평가함
 - 경기도 유니버설디자인 가이드 준수 등 시설환경에 대한 지속적 개선 노력을 평가하고, 응급상황에 대한 예방교육으로 범위를 확대함
- ‘재정 및 조직운영’ 영역은 보건복지부 평가지표를 수용하되 품질향상을 위한 기관의 노력을 강조함
 - 외부기관의 컨설팅이나 인증 등 서비스 개선을 위한 시설의 노력을 평가에 반영함
- ‘프로그램 및 서비스’ 영역은 보건복지부 평가지표를 그대로 적용하되, 시설 유형별 필수/선택사업을 삭제하고 시설의 상황에 따라 사업을 선택할 수 있도록 조정함
- ‘이용자 권리’ 영역은 학대예방 및 인권보장 지표 중 인권치매 관련 규정 마련에 대한 예시를 제공하여 서비스 진행과정에서도 인권존중을 강조함
- ‘지역사회관계’ 영역은 직원의 지역사회 참여, 시설개방 문항을 추가 평가하고, 실습지도는 별도 지표로 구성하여 가산점을 부여함
- ‘평가전반’ 영역에 긴급재난(코로나19) 시 기관대응 실행력 지표를 추가함
 - 긴급협력체계 구축, 방역환경 구축, 코로나19 대응 프로그램 실시 노력 등을 평가함
 - 코로나19 대응을 위한 기관의 우수사례가 있는 경우, 현장평가 종료 후 별도의 선정 절차를 거쳐 우수프로그램 선정 및 시상함

〈표 3-9〉 2021년 경기도 노인복지관 평가영역

평가영역	배점(%)	지표 수			
		구분	가형	나형	다형
A. 시설 및 환경	5	3			
B. 재정 및 조직운영	26	13			
C. 프로그램 및 서비스	48	사업 수	5	4	3
		실 지표수	3	3	3
		총 지표수	15	12	9
D. 이용자의 권리	8	4			
E. 지역사회관계	7	6			
F. 평가전반	6	4			
총계	100	실 지표수	38		
		총 지표수	50	47	44

자료: 경기복지재단(2021). 2021년도 경기도형 사회복지시설평가 노인복지관 평가지표

4. 장애인복지관 평가지표¹⁰⁾

- 장애인복지관의 평가지표는 6개 영역, 40개 지표로 구성됨
- ‘시설 및 환경’ 영역은 보건복지부 평가지표를 그대로 사용하였고, ‘재정 및 조직운영’ 지표는 보건복지부 평가의 지향점을 수용함
- ‘프로그램 및 서비스’ 영역은 다양한 기관의 환경특성을 반영함
 - 기존지표는 기관의 규모(직원 수)와 상관없이 일괄 적용하여 기관의 환경적 특성을 반영하지 못했으나, 기관 규모에 따른 유형(가, 나, 다형) 별로 평가지표를 차등 적용함
 - 가형(직원 수 40명 이상): 3년 간 7개 또는 1년 간 3개 프로그램 제시
 - 나형(직원 수 30-39명 이하): 3년 간 5개 또는 1년 간 2개 프로그램 제시
 - 다형(직원 수 20-29명 이하): 3년 간 3개 또는 1년 간 1개 프로그램 제시

10) 경기복지재단(2020). 2020년 경기도 장애인복지관 평가 안내

〈표 3-10〉 2020년 경기도 장애인복지관 평가영역

평가영역	배점(%)	지표 수		
		가형	나형	다형
A. 시설 및 환경	5	3		
B. 재정 및 조직운영	23	13		
C. 프로그램 및 서비스	45	C1. 개인별지원 서비스		
		C2. 사례관리		
		7(3)	5	3(1)
		C3. 집단 및 지역사회사업		
		C4. 특성화사업		
C5. 시각장애인복지관 평가지표		6		
D. 이용자의 권리	10	5		
E. 지역사회관계	15	6(가산점 지표 2개 포함)		
F. 평가전반	2	1		
총계	100	40(46)		

자료: 경기복지재단(2020). 2020년도 경기도 장애인복지관 평가 안내

- 개별사회사업(Case Work)과 사례관리(Case Management)의 구분을 명확하게 하기 위해 대상자를 집중사례관리 대상자, 일반사례관리대상자, 단순서비스 대상자로 구분하고 지표를 차등 적용함(〈표 3-11〉 참조)
 - 집중사례관리 대상자(복합적이고 지속적인 욕구를 지닌 자): ‘접수상담-사정-계획-서비스-사례회의-평가’ 전 단계 평가, 기관 당 10Case 제출
 - 일반사례관리 대상자(복합적이고 지속적인 욕구를 가지지는 않지만 정기적으로 프로그램을 이용하는 자): ‘접수상담-사정’ 단계만 평가, 랜덤 10Case 추출
 - 단순서비스 대상자(문화여가 등 일회성 서비스 욕구를 가진 자): ‘접수상담’ 단계만 평가
 - 개인별 서비스 지표 내에 종결평가 포함함(단순서비스 대상자 제외)
 - 집단 프로그램 지향
 - 장애등급제 폐지, 커뮤니티 케어 등의 정책 변화에 대응하여 장애인복지관의 지역 복지사업을 강화하고 이를 위한 집단프로그램, 지역특성화사업 강화의 방향성을 제시함

〈표 3-11〉 서비스대상별 평가지표 적용방식

구분	대상기준	평가 지표 영역	평가 방법
단순서비스 대상	문화여가프로그램(평생교육), 1회성 프로그램, 단순 정보제공 이용/참여자	C1-1	-
일반사례관리	개별치료, 직업적응 훈련 등의 욕구를 지닌 대상자	C1-1 ~ C1-3	랜덤 10Case 추출
집중사례관리	복합적이고 지속적인 욕구를 지닌 대상자	C2-1 ~ C2-2	기관당 10Case 제출

자료: 경기복지재단(2020). 2020년도 경기도 장애인복지관 평가 안내

- ‘지역사회관계’ 영역에서는 보건복지부 지표에서 삭제된 실습지도에 가산점을 부여하고, 장애인식개선 사업도 장애인복지관의 지역사회 내 중요한 활동이라는 측면에서 경기도 지표에서는 유지됨

〈표 3-12〉 경기도형 장애인복지관의 평가지표

영역	2020년 평가지표	변경 사항	변경내용
A. 시설 및 환경	A1. 편의시설의 적절성	유지	-
	A2. 안전관리	유지	-
	A3. 응급상황 및 화재 예방 안전체계 구축	유지	-
B. 재정 및 조직운영	B1. 경상보조금 대비 사업비 비율	유지	-
	B2. 경상보조금 결산액 대비 후원금 비율	유지	-
	B3. 회계의 투명성	유지	-
	B4. 직원 충원율	유지	-
	B5. 직원 근속률	유지	-
	B6. 직원교육활동비	수정	인정범위 수정
	B7. 직원채용의 공정성	유지	-
	B8. 시설장 및 최고중간관리자 (사무국장)의 전문성	유지	-
	B9. 직원교육	유지	-
	B10. 직원복지	유지	-
	B11. 직원의 권리 및 인권보호	유지	-
	B12. 사업운영 계획 수립 및 시행	유지	-
	B13. 장애인 종사자 고용율	유지	-
C. 프로그램 및 서비스	C1-1. 서비스 신청 및 상담	유지	평가방법 보완(평가대상 명시)
	C1-2. 사정의 체계성	유지	평가방법 보완(평가대상 축소)
	C1-3. 개인별 서비스	수정	2017년 경기도 지표 + 복지부 지표

영역	2020년 평가지표	변경 사항	변경내용
			혼합평가방법 보완(평가대상 축소) * 종결평가서 작성 추가
	C1-4. 종결평가 및 사후지도	삭제	C1-3-⑥에 포함
	C2-1. 사례관리의 운영체계	수정	2017년 경기도 지표 +복지부 지표 혼합 평가방법 보완(평가대상 축소)
	C2-2. 사례관리의 지원체계	수정	평가방법 보완(평가대상 축소)
	C3. 집단 및 지역사회사업	수정	2018 사회복지관 평가지표 일부 수정 반영
C3-1. 프로그램 기획의 전문성			
C3-2. 프로그램 수행과정			
	C3-3. 프로그램 평가		
	C4-1. 특성화사업: 지역사회 및 장애특성 반영	수정	(제목 수정) 지역사회 또는 장애특성 반영
	C4-2. 참여자 욕구 반영	유지	-
	C4-3. 사업 수행과정	유지	-
	C4-4. 사업 평가의 적절성	유지	-
	C5-1-1. 대체자료제작사업 과정의 일반사항	유지	-
	C5-1-2. 대체자료제작의 품질향상	유지	-
	C5-2-1. 대체자료보급(대출)의 일반사항	유지	-
	C5-2-2. 대체자료보급(대출)의 체계성	유지	-
	C5-3-1. 제공정보의 품질향상	유지	-
	C5-3-2. 이용자의 욕구반영을 위한 노력	유지	-
D. 이용자의 권리	D1. 비밀보장	유지	-
	D2. 학대예방 및 인권보장	유지	-
	D3. 고충처리	유지	-
	D4. 서비스 정보제공 및 자기결정권	수정	〈문항 수정〉 ⑤자치활동(자조모임) 구성 등의 항목 추가
	D5. 이용자의 권익옹호	유지	-
E. 지역사회 관계	E1. 외부자원개발	유지	-
	E2. 자원봉사자관리	유지	-
	E3. 후원금(품) 개발 및 관리	유지	-
	-	추가	〈지표 추가〉 E4. 실습지도
	E4. (4점) 지역사회연계활동	유지	-
	-	추가	〈지표 추가〉 E6. 장애인식개선
G. 시설 운영전반	G1. 시설운영전반	유지	-

자료: 경기도(2020). 2020년 경기도 장애인복지관 평가 안내

제3절 서울형 평가¹¹⁾

1. 개요

1) 목적

- 서울시는 변화하는 복지환경을 반영하고 시설의 운영 효율화 및 복지서비스의 질을 제고하기 위하여 서울형 평가를 자체적으로 시행함
 - 평가대상 기간 동안 시설운영에 대한 서비스 최저기준을 충족하였는지를 점검함
 - 서울의 변화된 복지환경을 반영하여 사회복지 전달체계의 공공성을 강화하고 서울시민의 눈높이에 맞는 서비스 품질관리 도모하고자 함
 - 평가를 통해 서울시 사회복지시설의 당면과제를 파악하여 컨설팅 지원 및 복지정책 수립 등에 반영하고자 함. 즉, 평가결과로 나타난 현재의 지점으로부터 다음 평가까지 개선하고 보완해야 할 지점을 찾는 데 의의가 있음(윤희숙, 2018)
- 서울형 평가의 지향점은 지역사회에 기반을 두는 사회복지시설의 기능과 역할에 대한 본원적 방향 수립과 복지현장의 변화를 주도하는데 있음(윤희숙, 2015)

〈표 3-13〉 서울형 평가의 목적과 방향

구분	세부 내용	지향점
목적	복지환경 변화를 반영한 지역사회복지중심 서비스 품질 제고	미래지향추구
대상	서울시 보조금 지원 복지시설 (2016년 시범평가 : 사회복지관, 노인복지관, 장애인복지관)	점증적 확대(서울시 보조금 지원 복지시설 전체)
범위	지역사회와의 관계 및 시설의 역량	지역사회복지 중심성 평가
내용	시설의 운영 전반	전산시스템 평가(관리지표)
	지역사회를 향한 시설의 지역사회복지 중심성 : 지역사회 민감성, 주민참여 활성화, 환경변화 대응성, 협력성 등	지역기반 공공성 강화(사업지표)
방법	문서중심 평가 지양/ 인터뷰 강화	현장소리를 경청하는 평가 지향
결과	평가과정 및 결과에 대한 충분한 소통 확대	시설발전계획(안) 수립

자료: 윤희숙 외(2015)

11) 서울형 사회복지시설 평가매뉴얼 참조

2) 법적근거

- 「사회복지사업법」 제43조의2(시설의 평가) 및 동법 시행규칙 제37조의2(시설의 평가)에 의거하여 3년 주기로 평가가 시행되며, 평가결과는 공표됨
- 「사회복지사업법」 시행령 제25조(권한의 위탁)에 따라 사회보장정보원 및 서울시사회복지재단 등과 같은 전문기관에게 위탁하여 사회복지시설 평가업무를 수행함

〈표 3-14〉 서울형 사회복지시설 평가의 법적 근거

구분	법적 내용
「사회복지사업법」 제43조의2(시설의 평가)	① 보건복지부장관과 시·도지사는 보건복지부령으로 정하는 바에 따라 시설을 정기적으로 평가하고, 그 결과를 공표하거나 시설의 감독·지원 등에 반영할 수 있으며 시설 거주자를 다른 시설로 보내는 등의 조치를 할 수 있다.
「사회복지사업법」 시행규칙 제27조의2(시설의 평가)	① 보건복지부장관 및 시·도지사는 법 제43조의2에 따라 3년마다 시설에 대한 평가를 실시하여야 한다. [개정 2000.1.26., 2008.3.3 제1호(보건복지가족부와 그 소속기관 직제 시행규칙), 2010.3.19. 제1호(보건복지부와 그 소속기관 직제 시행규칙), 2012.8.3, 2014.12.24]
「사회복지사업법」 시행령 제25조(권한의 위탁)	④ 법 제52조제2항에 따라 보건복지부장관은 다음 각호의 업무를 정부가 설립·운영비용의 일부를 출연한 비영리법인으로서 사회복지 지도·훈련 또는 시설평가에 관한 전문적인 능력을 갖춘 전문기관에 위탁할 수 있다. [신설 2004.7.30, 2008.2.29 제20679호(보건복지가족부와 그 소속기관 직제), 2009.11.30, 2010.3.15 제22075호(보건복지부와 그 소속기관 직제), 2012.8.3] 1. 법 제10조의 규정에 의한 사회복지사업종사자에 대한 지도·훈련업무 2. 법 제43조의2제1항에 따른 사회복지시설에 대한 평가업무[본조제목개정 2012.8.3]

3) 평가대상

- 2017년 노숙인 이용시설 11개소를 시작으로 2018년 사회복지관 97개소, 노인복지관 35개소, 2020년 장애인복지관 46개소 서울형 평가를 실시하였고, 앞으로 점차 평가대상을 확대할 예정임

4) 서울형 평가체계 수립 과정

- 2017년에 처음 시작된 서울형 평가제도는 서울형 평가체계를 수립하기 위한 연구들을 꾸준히 이어온 토대 위에 현재의 평가제도가 운영되고 있음
 - 2004년 사회복지시설 위탁체 선정 배점기준 정비 연구부터 시작해 2006년 사회복지관 평가지표개발, 2008년 사회복지시설(복지관) 이용자 만족도 조사체계 연구, 2010

년 사회복지관 기능정립방안 연구, 2015년 지역사회복지 중심의 사회복지시설 평가 체계 개발, 서울시 자치구 사회복지시설 지도점검 공동 가이드북 연구, 2016년 서울형 사회복지시설 평가지표 추가 개발 연구, 2019년 서울형 평가 매뉴얼 개발 등 서울형 평가체계를 수립하기 위한 연구들을 꾸준히 이어온 토대 위에 현재의 평가제도가 운영되고 있음

- 서울형 평가는 변화하는 환경에 대응하고 실질적인 사업 수행을 위한 방법 및 사회복지관의 역할과 기능에 대해 고민하고 연구를 축적해 왔고, 이러한 과정들이 현행 서울형 평가제도 속에 반영되어 있음
 - 2013년 정부가 사례관리와 통합서비스를 제공하는 전담조직인 ‘희망복지지원단’을 설치하고 직접 사례관리를 시행한다는 계획을 발표하면서 지역사회복지관의 전문성을 강화하기 위해 기존 5대 분야 22개 단위사업에서 3대 기능으로 사회복지관의 역할과 기능이 재정립되었으며, 사례관리의 중요성이 상대적으로 강조됨(한국사회복지관협회, 2015)
 - 서울시는 복지환경 변화에 따른 지역 맞춤형 복지서비스 지원방안(2013), 사례관리 성과 분석 및 사례관리자 실천지표 개발(2014) 그리고 지역의 복지역량 향상을 위한 사회복지관 역할 정립 연구(2015)에 관한 연구도 수행함
- 서울형 평가의 주요내용인 복지관의 지역사회 복지중심의 실천을 할 수 있도록 개별 복지관들의 사업역량을 증진시키기 위한 연구도 진행함
 - 2012년 서울시복지재단에서는 마을일꾼 양성을 위한 교육과 실무도움서 발간 및 마을공동체 활성화 방안을 연구를 진행하고 2013년 총 22개 지역사회복지관에서 ‘마을지향복지관 시범사업’과 ‘희망마을네트워크 시범사업’을 시작함(김진석 외, 2013). 이는 서울형 평가의 주요내용인 복지관의 지역사회 복지중심의 실천을 할 수 있도록 기반을 마련하는데 기여함

〈표 3-15〉 서울형 평가체계 관련 연구

수행년도	연구제목
2004년	◦ 사회복지시설 위탁체선정 배점기준 정비
2005년	◦ 사회복지관 프로그램 매뉴얼 개발
2006년	◦ 노인복지관 프로그램 매뉴얼개발 ◦ 사회복지시설 위탁체 선정 기준안 개발 ◦ 종합사회복지관 복지시설 평가지표 개발 ◦ 복지관 경영컨설팅 매뉴얼 개발
2007년	◦ 장애인복지관 기능정립 방안 연구 ◦ 노인복지관 기능정립 방안 연구 ◦ 사회복지법인 표준운영모델 개발 연구
2008년	◦ 사회복지시설(복지관) 이용자 만족도 조사체계 연구
2009년	◦ 2009년 서울시 사회복지관 운영비 지원 방안 연구
2010년	◦ 서울형 복지프로젝트 평가 ◦ 사회복지관 기능정립방안 연구
2011년	◦ 서울시 노인종합복지관 기능 재정립 방안 연구
2012년	◦ 서울시 노인복지관 평가 개선방안 연구
2013년	◦ 복지환경 변화에 따른 지역 맞춤형 복지서비스 지원방안
2014년	◦ 사례관리 성과 분석 및 사례관리자 실천지표 개발
2015년	◦ 지역복지력 향상을 위한 사회복지관 역할 정립 연구 ◦ 지역사회복지 중심의 사회복지시설 평가체계 개발 ◦ 서울시 자치구 사회복지시설 지도점검 공동 가이드북 연구
2016년	◦ 복지사업의 고유성과 협력성 증진에 관한 연구 ◦ 사회복지관 기본인력 중심의 사업표준화 연구
2017년	◦ 서울시 사회복지시설 공공성 운영모델 연구 ◦ 사회복지시설 혁신적 운영모델 개발연구
2019년	◦ 서울형 평가 매뉴얼 개발

5) 평가지표의 특징

- 지역의 특성을 반영하는 ‘지역사회 복지중심’의 평가목표를 설정하고 평가지표에 방향성을 담음
- 관리지표의 경우, 평가내용이 대부분 법적 기준 수행여부를 확인하는 것임
 - 평가기준은 정량 평가 방식을 적용하되, 세부평가내용 인정개수를 근거로 결정함
- 조직역량은 윤리경영, 복지환경 변화에 대한 이해와 대응(또는 시설운영의 체계성), 직원

- 역량(조직의 직원교육훈련체계), 지역과의 협력 및 주민참여 내용으로 세부지표 구성됨
- 평가기준은 정성평가 방식 적용하며, 세부평가내용의 수립-수행-환류 과정의 정합성 여부를 근거로 결정함
 - 사업역량지표의 경우, 평가기준은 지표 내용에 따라 정량평가 혹은 정성평가를 적용하여 단위사업의 수행뿐만 아니라 단위사업 간의 유기적 연계를 통해 시설이 효과적으로 운영되도록 단위사업 간의 '연계'를 강조함
 - '기획-집행-평가-환류'의 기본논리가 적용됨

6) 평가방법

- 피 평가기관이 서울시법인시설지원시스템에 자체평가 관련 내용을 입력하고 파일업로드를 하면, 현장평가단이 현장에 방문하여 자체평가서의 내용을 바탕으로 자료를 확인하고 인터뷰하는 방법을 통해 평가함
 - 현장평가에서는 시설운영 및 서비스 제공과정을 확인하는데, 근거자료의 확인과 시설장, 중간관리자, 실무자에 대한 인터뷰 병행하여 문서중심의 일방적 평가가 아닌 상호 소통하는 방식으로 평가를 진행하여 양적 평가의 한계를 극복하고자 함
 - 인터뷰에서는 시설운영의 방향성, 내부직원들 간 소통상황, 대상자에게 제공되는 서비스의 절차와 내용 등을 확인함
 - 인터뷰 과정을 통해 근거자료의 불충함을 보완하고, 시설이 갖고 있는 강점과 시설의 노력 등을 어필할 수 있는 기회를 제공함. 동시에 피평가자가 시설운영의 내용을 보다 현실적으로 파악할 수 있도록 하고, '과정'에 대한 이해를 통해 시설운영에 대한 평가자의 이해도를 높일 수 있음
- 평가준비를 위한 시설의 부담을 감소시키기 위해 자치구 지도점검과 중복되는 평가지표는 지양하고, 공통관리지표는 사회복지시설정보시스템과 연동이 되는 서울시재단 시스템을 통해 전산으로 평가함

7) 평가 추진과정

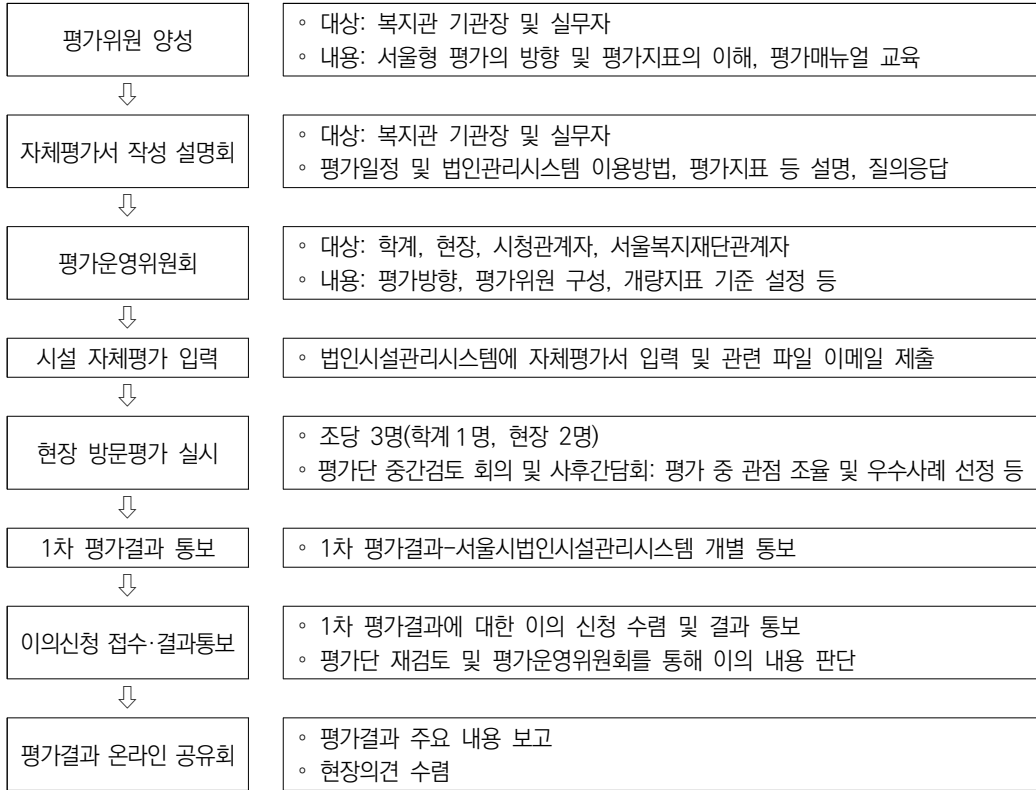
(1) 현장평가위원 구성 및 운영

- 현장평가위원은 학계전문가 1명, 현장전문가 2명(총 3명)으로 구성된 평가 조(組)를 운영함
 - 학계 전문가는 객관성 및 전문성 확보를 위해 학회 등의 추천으로 구성하고, 현장전문

가는 평가위원 양성과정¹²⁾ 이수자 중 평가운영위원회의 검토 후 최종 선정함. 평가위원 배치 시 해당 시설이나 법인 이해관계자는 배제함

- 평가수행의 추진과정은 <그림 3-3>과 같음

<그림 3-3> 서울형 평가의 추진과정



자료: 2020 서울시 장애인복지관 평가결과 보고서

(2) 평가운영위원회 구성 및 운영

- 학계, 협회, 서울시 관계자, 재단 평가팀장으로 구성된 평가운영위원회에서 평가 방향, 평가위원 구성, 계량지표 평가기준 설정 등을 논의함

12) 평가위원 양성과정은 기초과정 3시간(서울형 평가관점의 이해, 평가지표의 이해), 심화과정 3시간(평가위원 조별활동 유의사항, 분임토의 워크숍), 기초심화과정Ⅱ 2시간(서울형 평가관점 및 평가 매뉴얼의 이해, 서울시 장애인복지관 평가지표의 이해-심층사례관리, 사업평가), 보수과정 4시간(평가관점 조율 워크숍, 현장평가매뉴얼 교육 평가 지표의 이해, 평가지표 FAQ, 모의평가 및 기준 논의) 총 12시간 과정으로 진행함

8) 평가결과 활용

- 평가결과를 통한 줄 세우기가 아니라, 평가결과를 바탕으로 한 컨설팅 연계를 통해 시설 및 사업운영이 발전할 수 있도록 지원함
 - 평가서 작성 시 평가대상을 상대적으로 비교하지 않도록 주의하고, 시설 역량에 따른 컨설팅을 제공하되 시설 스스로 해법을 찾을 수 있도록 유도함
 - 지역구 간 시설운영 편차를 줄이기 위해 공통의 욕구를 바탕으로 그룹컨설팅 제공함
- 우수시설에 대한 경제적 인센티브 제공이 아닌 시설 전체의 역량을 강화할 수 있는 방향으로 인센티브 예산사용을 유도함
- 평가대상 시설에 통보되는 평가결과보고서는 총평과 지표별 세부평가결과로 구분되며, 평가위원의 의견을 환류하게 하여 향후 시설운영에 도움이 되도록 함
 - 세부지표별 평가등급(충실, 보통, 보완) 및 지표별 강점과 개선점에 대한 평가위원의 의견을 기술하고, 평가지표 영역별로는 각 영역(관리지표, 조직역량 지표, 사업역량 지표)에 포함된 세부평가지표의 내용을 포괄하는 형태로 총평을 기재함
 - 사회복지시설이 서비스 질적 향상을 위한 조언을 획득할 수 있도록 전문적 관점과 구체적인 근거를 포함하여 평가서를 작성하되, 지자체, 시 정책입안자들이 복지서비스 질 향상을 위한 정보를 획득할 수 있는 내용을 포함하여 작성하도록 함(예: 사회복지시설의 물리적 여건과 제공인력의 역량강화 지원방안, 지역별 상황과 욕구 차이를 파악하여 복지정책 수립에 활용될 수 있는 근거 등)
 - 시민이 서울시 사회복지시설 서비스의 질적 수준을 이해할 수 있도록 기술함
- 직전평가에서 제기된 이슈들에 대해 검토하고 개선방안을 공식적으로 모색하기 위하여 평가제도의 환류체계를 마련함
 - 평가지표 개선(안) 관련 현장의 의견을 수렴함
 - 평가지표개선위원회를 구성 및 운영하고, 평가지표가 마련되면 평가지표 개선(안) 공청회 및 설명회 실시함

9) 보건복지부 평가와 차이점

- 보건복지부 평가는 전국단위 표준화 지표를 적용하는 것에 반해 서울형 평가는 지역사회 중심의 서울형 지표를 적용하여 지역사회 복지환경의 특징과 특수성을 반영한 사업의 실제적 준비 및 실행을 가능하게 해서 지역사회복지 중심의 공공성 강화를 지향함
- 평가결과와 의서열화보다는 평가결과 환류를 통해 각 기관의 자율적 개선 노력을 독려하

고, 전문컨설팅을 연계하여 사회복지시설의 양적·질적 성장을 지원하고자 함

〈표 3-16〉 보건복지부 평가와 서울형 평가 비교

보건복지부 평가	서울형 평가
<ul style="list-style-type: none"> ◦ 전국단위 표준화 지표 적용 ◦ 문서중심의 양적 실적 평가 ◦ 평가결과에 따른 서열화 및 인센티브 제공 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 지역사회 중심 서울형 지표 적용 ◦ 복지환경 변화의 반영 및 과정에 대한 질적 평가 ◦ 전문컨설팅을 통한 평가결과 환류

자료: 서울시복지재단 홈페이지

2. 사회복지관 평가지표

- 서울형 평가의 사회복지관 평가항목은 3개 영역, 22개 평가지표로 구성됨

1) 관리지표

- 관리지표는 시설 안전관리, 인적자원관리, 재정영역에 대해 평가함
- 조직역량지표는 환경변화의 이해와 대응은 조직을 둘러싼 대내·외 변화요소를 파악하고 대응하기 위해 준비하는 사업의 변화는 무엇인지를 평가함
 - 내·외부환경특성 파악 및 공유, 중장기 운영방향을 수립함
- 실천 전문가 양성은 조직차원에서 변화하는 환경에 대응하기 위해 어떻게 실천전문가를 양성하는지를 평가함
- 지역사회 네트워크는 지역사회를 위해서 기관이 다양한 네트워크에 참여하고, 다양한 기관(단체)과 공동사업을 실시하는지 평가하고, 주민(이용자)의 참여권은 지역주민의 주체성 향상 및 참여기반마련과 주민 참여로 인한 기관운영 변화를 평가함

〈표 3-17〉 2021년 서울시 사회복지관 평가지표

평가영역		평가지표
1. 관리지표	1-1. 안전관리	1. 안전 및 시설환경 관리
		2. 시설환경관리
	1-2. 인적자원관리	3. 직원채용의 공정성
		4. 직원의 근속률
		5. 직원의 인권
		6. 직원복지
		7. 직원교육활동

평가영역		평가지표
1-3. 재정		8. 시설장의 자격과 전문성
		9. 중간관리자의 전문성
		10. 회계의 투명성
		11. 사업비 비율
		12. 후원금 및 외부자원금 비율
2. 조직역량지표	2-1. 환경변화의 이해와 대응	13. 환경변화의 이해와 대응
	2-2. 실천전문가 양성	14. 직원교육체계
	2-3. 지역사회와의 협력	15. 지역사회 네트워크
		16. 주민(이용자)의 참여권
3. 사업역량지표	3-1. 서비스 절차	17. 프로그램 이용 관련 서비스 절차의 명문화
	3-2. 이용자 인권	18. 이용자 고충(불편사항) 처리
		19. 이용자 인권침해 예방
	3-3. 심층 사례 관리	20. 사례관리의 실행체계
		21. 사례관리의 지원체계
3-4. 사업평가	22. 우수사업 평가(4개)	

자료: 서울시(2021). 2021년 서울시 사회복지관 평가 안내 자료집

2) 사업역량지표

- 사업역량지표에서 서비스 절차(3-1)는 프로그램 이용과 관련하여 서비스 절차를 명문화하였는지, 이용자의 고충(불편사항)처리를 위한 체계를 갖추고 처리결과를 안내하는지 등을 평가함
 - 서비스절차(3-1) 지표에서는 서비스 이용 기준에 대한 지침 및 매뉴얼, 이용자의 참여와 의사반영방법 명시 여부, 이용자의 권익에 대한 내용 명시 여부를 평가함
- 이용자 인권(3-2) 지표에서는 이용자의 고충(불편사항)처리를 위한 체계를 갖추고 처리결과를 안내하는지 평가하고, 이용자 인권침해 예방을 위한 규정마련과 이용자 및 직원에게 교육을 실시하는지를 평가함
- 심층사례관리(3-3)는 클라이언트의 문제해결을 위한 적절한 사정과 효과적인 서비스 계획, 제공하는 실행체계와 사례관리 지원체계가 잘 갖추어져 있는지를 평가함
 - 사례관리의 실행체계는 욕구에 기반 한 사정을 근거로 한 개별화된 개입계획 수립, 계획에 따른 정기적 점검, 합의된 종결과 계획에 의한 사후지원, 사례관리 과정에 이용자 참여를 평가하고, 사례관리의 지원체계에서는 사례관리 인력의 전문성 향상을 위한 교육 및 슈퍼비전, 협력적 사례관리 네트워크 활동(통합사례회의) 참여 여부, 연

계 및 의뢰의 적절성, 자원발굴을 위한 지속적 노력(자원목록 정기적 업데이트 등)을 평가함

3) 사업평가지표

- 사업평가(3-4)에서는 총 4개 단위사업을 평가하는데, 신규 사업을 1개 이상 포함해야 함. 일회성 사업은 평가대상에서 제외하며, 서비스 제공, 지역조직화 영역을 구분하고 영역별로 최소 1개 사업 이상 포함되도록 함(〈표 3-18〉 참조)

〈표 3-18〉 서울형 사회복지관 사업평가 영역

구분	단위사업 예시
서비스 제공 영역	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 가족관계증진사업, 가족기능보완사업, 가정문제해결·치료사업, 부양가족지원사업, 지역 내 이용자 특성을 반영한 사업 등 ◦ 급식서비스, 보건의료서비스, 경제적지원, 일상생활지원, 정서서비스, 일시보호서비스 등 ◦ 성인기능교실, 아동·청소년의 사회교육, 문화복지사업 등 ◦ 직업기능훈련, 취업알선, 직업능력개발 등
지역조직화 영역	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 지역사회연계사업 ◦ 주민복지증진사업, 주민조직화사업, 주민교육 ◦ 자원봉사자 개발·관리, 후원자 개발관리 ◦ 그 밖의 특화사업

자료: 서울시(2021). 2021년 서울시 사회복지관 평가 안내 자료집(p.80)

- 우수사업 평가는 사업(프로그램)의 기획 및 수행과정과 결과에 대한 평가 등에 있어 전문적이고 체계적으로 운영되고 있는지를 평가함(〈표 3-19〉 참조)
 - 프로그램 기획의 전문성
 - 참여자(지역주민) 욕구 파악 및 반영
 - 지역사회 특성 및 환경변화 반영
 - 사업계획서 기술 (①문제 및 욕구, 서비스의 필요성, ②목적 및 목적에 맞는 구체화된 목표, ③프로그램 대상 및 인원, ④프로그램 내용 및 세부 추진일정, 수행인력, 홍보, ⑤자원확보 방안, ⑥소요예산, ⑦평가방법 및 도구 등을 반드시 포함)
 - 복지관 내 타 영역과 연계성
 - 수행과정의 적절성
 - 프로그램 계획에 따른 수행
 - 프로그램 수행과정 기록

- 프로그램 수행과정에 전문 인력의 활용 : 프로그램 진행자, 자원봉사자, 내·외부 슈퍼바이저 등
- 프로그램 수행과정에 자원동원 : 프로그램에 필요한 예산, 공간, 인력 등을 지역사회 내·외의 다양한 네트워크를 통하여 적절하게 발굴, 활용
- 결과에 대한 평가
 - 프로그램의 과정 및 성과 평가 : 측정도구를 사용하여 프로그램의 목적 및 목표, 수행과정 등에 대한 성과 측정(구체성, 적절성)
 - 프로그램 참여자의 평가 반영 : 각 프로그램의 평가방법에 따라 주진행자, 자원봉사자, 참여 이용자, 외부 자문 등 다양한 의견을 반영한 평가 반영 여부
 - 평가 결과가 이후 사업계획에 반영 : 평가 결과에 따라 신규 사업이 계획되어 시행되거나, 기존사업의 수정, 보완, 확대, 폐지 등 평가결과의 피드백이 이후 사업에 반영되고 있으며, 타 영역(사례관리 기능, 서비스제공 기능, 지역조직화 기능) 사업에 미치는 영향
 - 프로그램의 효과, 결과 등 홍보 및 참여자 및 지역사회와 공유 : 사업보고서, 연구보고서, 참여자 간담회, 참여자 평가회, 홈페이지 게시 등 다양한 방법으로 사업의 효과, 결과 등을 홍보하고, 이를 참여자 및 지역사회에 공유

〈표 3-19〉 서울형 사회복지관 평가지표 내용

구분	평가지표 내용
프로그램 기획의 전문성	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 참여자(지역주민) 욕구 파악 및 반영 ◦ 지역사회 특성 및 환경변화 반영 ◦ 사업계획서 기술(① 욕구(또는 문제) 및 서비스의 필요성, ② 목적과 일치하는 구체화된 목표, ③ 프로그램의 대상 및 인원, ④ 프로그램 내용 및 추진일정, 수행인력, 홍보방안, ⑤ 자원확보 방안, ⑥ 소요예산, ⑦ 평가방법 및 도구 등을 반드시 포함) ◦ 복지관 내 타 영역과 연계성
수행과정의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 프로그램 계획에 따른 수행 ◦ 프로그램 수행과정 기록 ◦ 프로그램 수행과정에 전문 인력의 활용 : 프로그램 진행자, 자원봉사자, 내·외부 슈퍼바이저 등 ◦ 프로그램 수행과정에 자원동원 : 프로그램에 필요한 예산, 공간, 인력 등을 지역사회 내·외의 다양한 네트워크를 통하여 적절하게 발굴, 활용
결과에 대한 평가	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 프로그램의 과정 및 성과 평가 : 측정도구를 사용하여 프로그램의 목적 및 목표, 수행과정 등에 대한 성과 측정(구체성, 적절성) ◦ 프로그램 참여자의 평가 반영 : 각 프로그램의 평가방법에 따라 주진행자, 자원봉사자, 참여 이용자, 외부 자문 등 다양한 의견을 반영한 평가 반영 여부 ◦ 평가 결과가 이후 사업계획에 반영 : 평가 결과에 따라 신규 사업이 계획되어 시행되거나,

구분	평가지표 내용
	기존사업의 수정, 보완, 확대, 폐지 등 평가결과의 피드백이 이후 사업에 반영되고 있으며, 타 영역(사례관리 기능, 서비스제공 기능, 지역조직화 기능) 사업에 미치는 영향 ◦ 프로그램의 효과, 결과 등 홍보 및 참여자 및 지역사회와 공유 : 사업보고서, 연구보고서, 참여자 간담회, 참여자 평가회, 홈페이지 게시 등 다양한 방법으로 사업의 효과, 결과 등을 홍보하고, 이를 참여자 및 지역사회에 공유

자료: 서울시(2021). 2021년 서울시 사회복지관 평가 안내 자료집(p.80)

3. 노인복지관 평가지표

- 노인복지관의 평가항목은 3개 영역, 22개 지표로 구성됨(〈표 3-20〉 참조)
- 관리지표와 조직역량지표 중 환경변화의 이해와 대응(2-1), 실천전문가 양성(2-2) 영역은 사회복지관 평가지표와 동일함
- 조직역량지표 중 지역사회와의 협력(2-3)은 변화하는 환경과 제도, 주민(이용자)의 욕구를 중심으로 한 기관의 지역사회 역할과 주민(이용자)의 주체적 참여 증진을 위한 노력을 평가¹³⁾함
 - 서울시 사회복지관 평가지표 중 지역사회와의 협력(2-3) 지역사회 네트워크, 주민(이용자)의 참여권에 상응하는 내용이나 지역사회 내 다양한 기관(단체와)과의 공동사업 실시에 관한 내용은 노인복지관 평가지표에서 제외됨

〈표 3-20〉 2021년 서울시 노인복지관 평가지표 구성

평가영역		평가지표
1. 관리지표	1-1. 시설 및 환경관리	1. 안전관리
		2. 시설환경관리
	1-2. 인적자원관리	3. 직원채용의 공정성
		4. 직원의 근속률
		5. 직원의 인권
		6. 직원복지
		7. 직원교육활동
		8. 시설장의 자격과 전문성
		9. 중간관리자의 전문성
	1-3. 재정	10. 사업비 비율
		11. 후원금
		12. 외부자원금 비율

13) 서울시 사회복지관 평가지표 지역사회와의 협력(2-3)에 상응함

평가영역		평가지표
		13. 회계의 투명성
2. 조직역량지표	2-1. 환경변화의 이해와 대응	14. 환경변화의 이해와 대응
	2-2. 실천전문가 양성	15. 조직의 직원교육 훈련체계
	2-3. 지역사회와의 협력	16. 지역사회 협력과 주민참여
3. 사업역량지표	3-1. 서비스 절차	17. 프로그램 이용 관련 서비스 절차 수립 및 이행
	3-2. 이용자 인권	18. 이용자 고충처리
		19. 이용자 인권침해 예방
	3-3. 심층 사례관리	20. 사례관리의 실행체계
21. 사례관리의 지원체계		
3-4. 사업평가	22. 사업평가(5개)	

자료: 서울시(2021). 2021년 서울시 노인복지관 평가 안내 자료집

- 사업역량지표의 서비스 절차(3-1), 이용자인권(3-2), 심층 사례관리(3-3)는 사회복지관 평가지표와 동일함
- 사업역량지표 중 사업평가(3-4)는 노인복지관 기본사업 총 5개(상담, 노년사회화 교육, 사회참여 및 권익증진, 건강생활지원, 사례관리)의 단위사업 및 프로그램을 평가함
 - 일회성 사업은 대상평가에서 제외하고, 영역별 필수 1개, 최대 3개까지 평가함
 - 사회참여 영역의 지역복지 활성화 사업(경로당연계사업, 시니어종합상담) 수행기관은 지역복지활성화 사업 단위로 필수 제출함

〈표 3-21〉 서울형 노인복지관 사업평가 영역

영역	단위사업 및 프로그램	기타
역량강화 영역	◦ 노년사회화교육: 평생교육지원, 취미여가지원	-
	◦ 상담사업: 전문상담, 우울 및 자살예방프로그램, 죽음준비프로그램 등	-
	◦ 지역조직 및 가족(세대)통합지원사업: 지역조직화, 가족관계프로그램, 세대통합프로그램 등	-
보호지원 영역	◦ 건강생활지원사업: 건강교육, 건강상담, 물리치료, 양·한방 치료, 운동·작업치료 등	-
	◦ 사례관리사업: 위기 및 독거노인 생활지원, 위기 및 독거노인 정서지원 등	-
사회참여 영역	◦ 사회참여지원 및 권익증진사업: 노인자원봉사활성화, 노인권익증진사업	-
	◦ 지역복지활성화사업(해당기관 필수): 경로당 연계사업, 시니어종합상담	26개 기관
	◦ 취업알선사업: 취업상담, 알선, 취업교육, 취업처 개발, 사후관리, 고용 및 소득증진 등	-

자료: 서울시(2021). 2021년 서울시 노인복지관 평가 안내 자료집(p.60)

4. 장애인복지관 평가지표

- 평가항목은 2020년 3개 영역의 25개 지표에서 3개 영역 23개 지표로 변경될 예정임 (서울시, 2021)
- 2023년 평가지표 구성(안)에서는 3개 영역의 23개 지표로 변경될 예정임
 - 2020년 평가지표 대비 2023년 평가지표 구성(안)은 관리자의 전문성(2-1)이 인적자원관리(1-2)로 통합되었고, 환경변화의 이해와 대응(2-2) 지표 2개가 2023년 평가지표 구성(안)에서는 1개로 통합됨
 - 2020년 평가지표 실천전문가의 양성(2-3) 중 조직차원의 인재상 평가지표는 삭제되었고, 2023년 평가지표 구성(안)에서는 교육과 훈련체계 평가지표가 실천전문가 양성으로 변경됨
- 타 사회복지시설과 평가지표의 기본틀과 정합성을 유지하는 방향으로 설정하되, 안전 및 시설환경관리 지표 등 장애인복지관의 특성을 강조하는 방향으로 지표가 구성됨
 - 2021년 서울시 사회복지관 평가지표와 2023년 평가지표 구성(안)을 비교해보면, 시설 및 환경관리(1-1) 영역 중 안전관리 평가지표에서 이용자를 위한 감염병 대응 등 관련 응급대처 매뉴얼에 대한 내용이 추가됨
 - 2021년 서울시 사회복지관 평가지표 중 상담실 설치에 관한 내용이 삭제되고, 시설환경관리 평가지표 중 이용자의 장애특성을 고려한 시설안내에 대한 내용이 추가됨
 - 2021년 서울시 사회복지관 평가지표의 인적자원관리(2-1) 영역 중 직원의 인권 평가지표가 직원의 안전과 권리보호로 용어가 변경되었고, 직원의 교육활동은 삭제됨

〈표 3-22〉 서울시 장애인복지관 평가지표

2020년 평가지표		2023년 평가지표 구성(안)		
평가영역	평가지표	평가영역	평가지표	
1. 관리 지표	1-1. 안전관리	1-1. 시설 환경관리	1. 안전관리 2. 시설환경 관리	
	1-2. 인적자원관리	2. 직원채용의 공정성	1-2. 인적자원 관리	3. 직원채용의 공정성
		3. 직원의 근속률		4. 직원의 근속률
		4. 직원의 안전과 권리보호		5. 직원의 안전과 권리보호
		5. 직원복지		6. 직원복지
		7. 시설장의 자격과 전문성		
1-3. 재정	6. 사업비 비율	1-3. 재정	8. 중간관리자의 전문성 9. 사업비 비율	

2020년 평가지표			2023년 평가지표 구성(안)		
평가영역	평가지표		평가영역	평가지표	
		7. 후원금 비율		10. 후원금 및 외부자원금 비율	
		8. 외부자원금 비율			
		9. 회계의 투명성			11. 회계의 투명성
2. 조직 역량 지표	2-1. 관리자 전문성	10. 최고관리자의 전문성	2-1. 환경변화의 이해와 대응	12. 환경변화의 이해와 대응	
		11. 중간관리자의 전문성			
	2-2. 환경변화의 이해와 대응	12. 환경변화의 이해차원	2-2. 실천전문가 양성	13. 실천전문가 양성	
		13. 환경변화의 대응차원			
	2-3. 실천전문가의 양성	14. 조직위원의 인재상	2-3. 지역사회와의 협력	14. 지역사회 협력활동	
		15. 교육과 훈련체계			15. 지역주민 참여
	2-4. 지역사회와의 협력	16. 지역사회 협력활동			
		17. 주민(이용자)의 참여권			
3. 사업 역량 지표	3-1. 서비스 절차	18. 프로그램 이용 관련 서비스 절차의 명문화	3-1. 서비스 절차	16. 서비스 절차 수립 및 이행	
	3-2. 이용자 인권	19. 이용자 고충처리	3-2. 이용자 인권	17. 이용자 고충(불편사항) 접수 및 처리	
		20. 이용자 인권침해 예방			18. 이용자 인권침해 예방
	3-3. 심층 사례 관리	21. 사례관리의 실행체계	3-3. 심층 사례 관리	19. 사례관리 실행체계	
		22. 사례관리의 지원체계			20. 사례관리 지원체계
	3-4. 사업평가	23-1. 사업평가_대표사업	3-4. 사업평가	21-1. 사업평가_대표사업	
		23-2. 사업평가_서울시 정책사업			21-2. 사업평가_지역밀착 협력사업
		23-3. 사업평가_지역밀착 협력사업			21-3. 사업평가_서울시 정책사업

자료 1: 서울시(2019). 2020년 서울시 장애인복지관 평가지표 설명회 자료집

2: 서울시(2021). 2023년 서울시 장애인복지관 평가지표(안)공청회 자료집

제4절 기타

1. 서울시 주거복지센터 평가체계 개발 연구¹⁴⁾

1) 지표개발 방법

- 서울시는 2012년 이후 민간위탁 방식으로 주거복지센터 10개소를 운영함

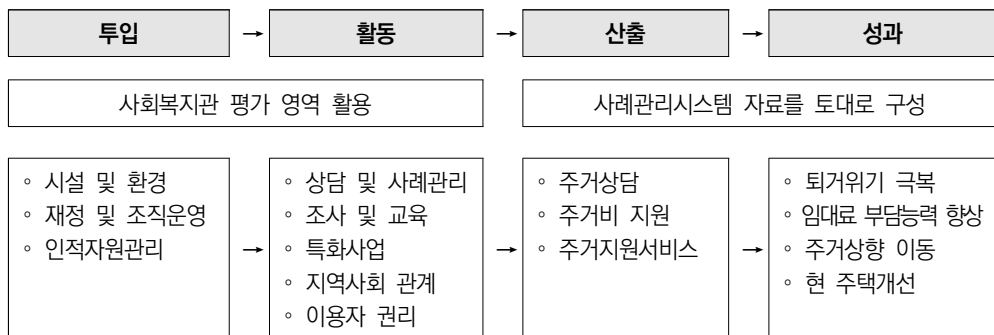
14) 평가체계 개발연구의 메커니즘을 확인하기 위해 서울시 주거복지센터 평가체계 개발(남원석 외, 2016) 참조

- 저소득가구에 주거상담 및 관련 정보 제공, 주거 긴급지원이 필요한 가구에 자체 보유자원 또는 외부자원연계를 통한 지역기반의 주거를 지원함
- 서울시에서는 주거복지센터의 성과를 평가하기 위하여 참여적 평가, 절대평가 중심의 평가체계 개발, 평가체계의 효율적 운영, 사회복지시설 평가 경험 활용이라는 기초를 중심으로 지표를 개발함
- 주거복지센터 실무자가 평가항목 개발 과정 등에 참여하여 센터의 현 상황을 반영하고, 센터의 활동에서의 문제점이나 개선방안을 스스로 고민할 수 있는 기회를 제공함
- 주거복지센터 활동의 상향평준화가 평가의 주요 목적이므로 점수를 통해 서열화하는 방식을 지양함
- 평가체계의 효율적 운영을 위하여 지나치게 많은 평가항목과 복잡한 평가절차를 지양하고, 평가체계 개발에 있어서 실무자들의 경험을 활용하고자 함

2) 평가영역 및 항목설정

- 평가영역 설정을 위해 주거복지센터 사업을 표준화하였고, 현행 법령과 조례에서 규정하는 주거복지센터의 기능을 기본사업, 부가사업, 특사업으로 구분하여 정리함
- 정리된 평가영역들을 <그림 3-4>와 같이 논리모형(Logic Model)에 따라 ‘투입-활동-산출-성과’ 영역으로 재배치함
 - 투입과 활동 평가영역은 사회복지평가 영역 일부를 변환하는 방식으로 설정함
 - 산출과 성과 평가영역은 주거복지센터 활동의 특성을 고려하여 설정함

<그림 3-4> 서울시 주거복지센터 평가영역



자료: 남원석 외(2016). 서울시 주거복지센터 평가체계 개발

3) 평가체계 적용

- 서울시에서는 개발된 평가체계를 시범적으로 적용하여 평가하였으며, 각 평가영역은 충실, 보통, 보완, 미흡으로 평가하고 개선과제를 도출함
- 평가단은 센터가 제출한 자료를 토대로 평가하고, 평가결과에 따라 컨설팅을 연계함

2. 경기도 지역사회서비스투자사업 평가지표 개발 연구¹⁵⁾

1) 지표개발 방법

- 지역사회서비스투자사업은 지역사회 내 수요에 맞춰 필요한 서비스 제공하는 체계로 지자체가 주도적으로 서비스 기획 및 예산 집행함
 - 지역특성 및 주민 수요에 맞는 서비스를 발굴·기획함
 - 지역사회서비스투자사업은 서비스 공급주체(법인, 비영리단체, 개인 등), 서비스 내용(심리상담 서비스, 돌봄, 건강 및 운동지원 등), 서비스 대상자(아동, 청소년, 노인, 장애인 등) 특성이 다양함
- 학계 전문가, 현장 전문가로 구성된 평가지표개발위원회를 운영하여 지표의 타당성을 검토하고자 함
- 담당자가 매년 실시하는 현장점검과 공통점/차이점을 두어 업무과중을 최소화하고, 성과관리에 포함되어야 할 내용을 추가하여 사업담당자들의 의견을 반영함

2) 지표 특성

- 성과관리의 일반적인 논리구조에 따라 투입-산출-결과의 내용을 계획-집행-성과-환류-관리의 순서로 해당되는 문항을 영역별 배치함
 - 체크리스트를 측정 가능한 형태의 질문과 항목으로 구조화함
- 업무의 효율성을 고려하여 「사회서비스 이용 및 이용권 관리에 관한 법률」 제32조(보고 및 검사 등)에 따른 현장점검표의 내용 중 재무회계, 이용자 관리, 제공인력 관리 등은 공통영역으로 평가지표에 포함함
- 객관적 측정이 가능하도록 정성지표 보다 정량지표의 비율을 높임
- 지표로서의 기능과 함께 사업수행에 필요한 매뉴얼로서 활용될 수 있도록 반드시 포함되어야 할 필수항목 제시 및 구체적 내용을 포함함

15) 경기도 지역사회서비스투자사업 시·군 평가지표 개발(유정원 외, 2020) 참조

- 지역 내 사회서비스 및 상위 계획과의 연계성 고려함
 - 지역사회보장계획 등 상위계획과의 연동 및 연계를 유도함

3) 기타

- 평가결과에 따른 포상뿐만 아니라 지원이 필요한 경우에는 컨설팅을 통한 사업의 이해, 성과관리에 적극 참여할 수 있도록 유도함
- 사업계획서 작성 이후 변동 사항이 있을 수 있으므로 이에 대해 수정·보완할 수 있는 기회를 제공함
- 업무 및 평가관련 교육 및 매뉴얼을 제공함

3. 대구시 민간위탁사무 성과평가지표 개발¹⁶⁾

1) 목적

- 대구시는 민간위탁사업의 성과평가를 위한 평가지표를 개발하였으며, 장기적 관점에서 성과평가 관리의 효율적 추진을 위한 과제를 제시함
 - 공공서비스의 민간위탁과 관련하여 민간위탁 시행 주체의 제도운영 측면보다 수탁자의 사업운영에 초점을 두고 성과평가 지표를 개발함
 - 민간위탁은 시설위탁과 사무위탁으로 구분할 수 있으나 사무위탁 보다는 시설위탁을 고려한 평가지표 개발에 비중을 둠
 - 민간위탁시설의 설치 목적에 맞는 평가지표를 개발하여 바람직한 운영 방향을 제시하고자 함

2) 사업별 성과평가지표 선정 원칙

- 민간위탁 설치 목적을 실현하는 것에 대해 초점을 갖고 지표를 개발하였으며, 분야별 사업특성을 고려하여 공통지표 및 개별지표로 구분함
 - 모든 민간위탁 시설에 대해 공통적으로 적용될 수 있는 공통지표와 개별사업의 목표 및 특성이 반영된 개별지표로 구분함
 - 공통지표에는 민간위탁사업의 효율성 및 효과성 측정을 중심으로 구성하고, 개별지표

16) 사회복지시설(사회복지관, 노인복지관, 장애인복지관)이 '민간위탁' 시설이라는 점을 고려하여 대구시 민간위탁사무 성과지표 개발(김광석, 2011) 참조

- 는 시설 또는 사무의 특수성과 기능적인 측면을 고려하여 지표항목을 구성함
- 민간위탁의 목적과 성격이 상이한 사업을 동일한 평가지표와 가중치로 평가하는 것은 결과의 타당성 문제가 나타날 수 있기 때문에 사업유형별 위탁 목적에 따라 평가지표별 가중치를 적용함
 - 핵심사업 및 핵심성과 위주의 지표 구성으로 평가지표 항목의 최소화를 지향함
 - 지표구성은 상호 중복되거나 누락되지 않는 범위에서 핵심내용을 지표화 하되, 각 부문별 지표항목 수를 가급적 최소한으로 유지하여 피평가기관의 행정적 부담을 최소화하고자 함
 - 민간위탁사업별 업무 특성을 반영하고자 함
 - 구체성과 명확성이 높은 지표에 대해 우선적으로 고려함
 - 피평가기관이 지표해석과 사전준비가 용이하도록 평가기준의 단순화 및 구체적 세부 기준을 마련함
 - 근거자료 제출이 용이한 항목을 중점적으로 고려함
 - 시설별 담당부서의 의견을 수렴하고 반영함
 - 유사한 성격의 시설 또는 사무 간 평가지표항목의 일관성을 확보하여 평가결과의 공정성과 객관성 유지하고자 함
 - 사업실적 평가는 과거와 비교하여 얼마나 개선되었는지 또는 목표를 얼마나 달성하였는지에 초점을 둠
 - 평가년도 성과의 계량화는 과거 실적과 비교하여 평가년도 사업실적의 증감률을 기본적으로 적용하되, 이러한 적용이 어려운 경우에는 계획대비 목표달성 정도로 평가함
 - 중앙부처 등에 의해 정기적으로 평가가 실시되는 경우 평가중복으로 인한 부작용을 방지하기 위해 평가를 제외함

3) 대구시 민간위탁사무 성과평가지표(안)

- 공통 평가지표는 크게 효과성과 효율성의 부문으로 구성함
 - 효과성 부분은 대외적 성과로 전달 및 결과 측면에 초점을 둠
 - 프로그램 운영(프로그램의 충실성), 시설 운영(이용실적 및 시설운영의 적정성), 이용자 만족도
 - 효율성 부분은 대내적 성과로 공공서비스 생산요소 및 과정 측면에 초점을 맞춤
 - 인력활용(근무여건 개선, 구성원 역량 제고), 예산활용, 시설관리, 관리운영(외부의견 수렴, 사업홍보, 이용자 안전)

- 취약계층 이용시설의 유형별로 가중치를 차등 적용하였으며, 효율성 가중치는 1.153, 효과성의 가중치는 0.847로 효과성에 더 높은 가중치를 부여함
- 공통지표를 우선적으로 적용하되 시설과 사업유형별로 보완적으로 성과지표를 적용함
 - 사회복지시설은 의료급여 이용자의 비율, 이용자 증가 실적, 이용자 상담 및 교육 실적, 홍보자료 개발 실적, 자체교육 프로그램 증가 실적, 특강 개최 등을 성과지표로 적용함

〈표 3-23〉 성과평가 2대 부문별 평가차원

구분	효과성	효율성
초점	대외적, 서비스 전달	대내적, 서비스 생산
평가기준	외부성과, 대민서비스	내부 효율성, 비용절감
평가차원	프로그램 운영	인력활용
	시설운영(양)	시설관리
	이용자 만족(질)	예산활용
	재정성과	관리운영

자료: 김광석(2011). 대구시 민간위탁성과지표 개발

제5절 시사점

1. 지표개발(개선) 단계에서의 시사점

- 평가위원회 구성 및 운영
 - 지표개발 단계에서 학계, 현장 실무자, 수원시 관계자 등의 참여 및 의견 수렴을 통해 지표의 타당성을 확보할 필요가 있음
 - 서울형 사회복지시설 평가에서는 평가운영위원회(학계, 협회, 관계자 등)를 구성하여 평가방향, 평가기준 설정 등을 논의하였고, 서울시 주거복지 평가체계 개발연구에서도 학계전문가와 현장전문가로 구성된 평가지표 개발위원회를 운영하여 지표를 검토함
 - 평가 종결 후 다음 평가를 위한 개선방안 논의 등 평가제도의 환류체계에서도 평가위원회의 역할이 필요함

2. 지표구성 단계에서의 시사점

- 민간위탁 사무와의 연계성
 - 민간위탁시설 성과평가라는 차원에서 보면 수원시가 민간위탁운영하고 있는 사업 전

체에 대한 공통적인 평가지표를 마련하여 위탁사무에 대해 체계적으로 관리할 필요가 있음. 그러나 이러한 내용은 본 연구의 범위를 벗어나는 내용이므로 후속 연구를 통해 개발할 필요성이 있음

- 단, 민간위탁시설에 대한 방향성과 이에 따른 사무와의 연계성은 복지여성국 차원이거나 적어도 담당부서에서라도 민관이 함께 논의하여 설정하고 이를 반영하여 지표를 개발하는 것이 필요함
- 공통지표와 특성화지표의 구분
 - 재무, 인사 등 일반적 관리영역은 민간위탁시설의 공통지표 활용이 가능함
 - 사회복지시설(사회복지관, 노인복지관, 장애인복지관) 간에도 공통지표와 특성화지표를 고려할 수 있음
 - 보건복지부 평가지표에서는 재무, 인사, 영역은 공통지표로 관리하고, 복지관 종류별 특성에 따라 사업영역은 특성화지표로 구성함
 - 서울형 사회복지시설 평가지표는 사회복지관, 노인복지관, 장애인복지관 모두 동일한 지표로 평가를 실시함. 하지만 사업역량지표 중 사업평가 영역을 통해 개별복지관의 특성을 반영할 수 있음
 - 사회복지사업법과 타 법령에 의해 평가하지 아니하는 사업에 대한 고려가 필요함. 예컨대 보건복지부 평가 체계에서는 지자체 지원 사업 등에 대한 평가가 누락됨
- 평가지표의 균형
 - 대구시 민간위탁사무 성과평가지표 개발 연구에서는 객관적 측정이 가능한 정량지표를 강조하였고, 효율성 지표와 효과성 지표의 가중치를 달리하여 사업의 특성을 반영하고자 함
 - 서울형 사회복지시설 평가지표에서는 종사자 인터뷰를 통해 사업진행 과정 등 정량적 지표로 확인 할 수 없는 사항을 보완하고자 함. 이와 같은 방법은 사회복지서비스가 갖는 즉시성, 소멸성, 비축불가능성 등의 독특한 성격이 지니는 한계를 극복하는데 도움이 됨
- 상위 정책 및 계획과의 조응
 - 서울형 사회복지시설 평가지표 중 관리지표와 사업역량지표 중 일부는 시설운영관련 법률 및 조례를 고려함. 즉, 타 법률과의 관계성을 반영함(부록참조)
 - 경기도형 평가는 경기도 유니버설디자인 가이드 준수(노인복지관, 시설 및 환경영역) 등 경기도의 정책적 흐름을 반영함
 - 수원시 민간위탁시설 성과평가 지표 개발과정에서도 관련 법령 및 수원시 정책(지역

사회보장계획 등)과의 관련성을 고려할 필요가 있음

- 그 외에도 복지관 내 사업이 유기적으로 연계되어 사업 영역 간 시너지를 낼 수 있도록 평가지표를 구성해야 함

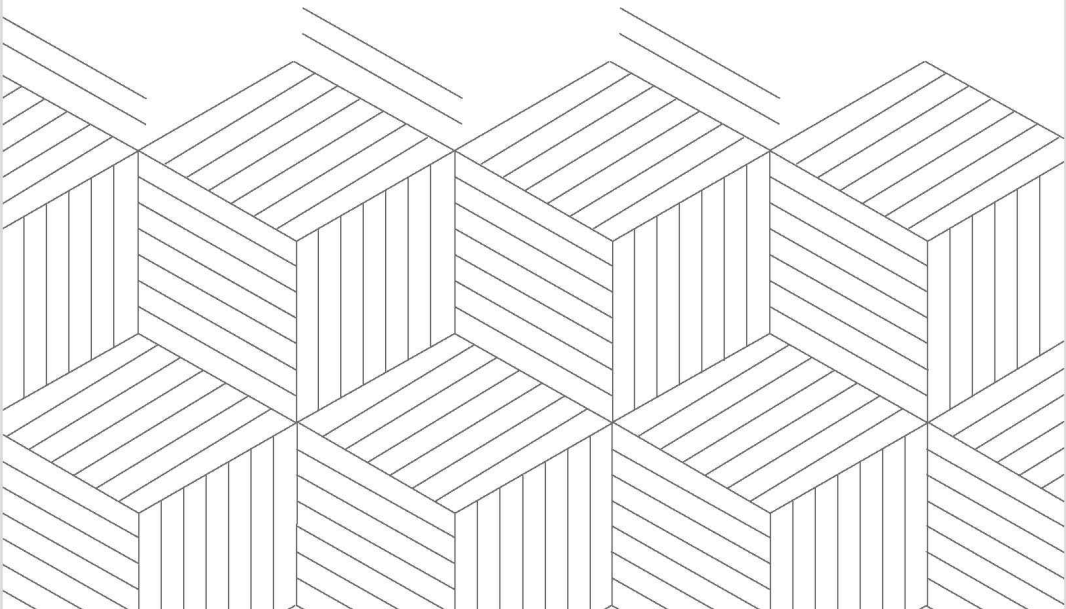
3. 기타

- 수원시만의 평가체계를 운영하기 위해서는 서울시법인시설지원시스템, 경기복지플랫폼과 같은 온라인 지원시스템 구축과 평가위원양성 프로그램 등 평가관리 체계가 마련되어야 함
- 평가자와 피평가기관을 위하여 공통적으로 적용할 수 있는 운영 매뉴얼 또는 지침서 개발이 필요함

제4장

수원시 3종 복지관 성과평가 체계

제1절 지도점검 및 양적성과
제2절 사업계획서 및 결과보고서
제3절 시사점



제4장

수원시 3종 복지관 성과평가 체계

제1절 지도점검 및 양적성과¹⁷⁾

1. 개요

- 수원시청 3종 복지관 담당부서는 시설의 사업·회계 관리 등 운영실태 전반에 관한 지도 점검을 통해 시설운영의 문제점 및 개선방안 등을 도출하여 효율적인 시설운영 방안을 모색하고, 위법하거나 부당한 행위에 대한 시정조치 등을 통해 경각심을 제고하고 시설 운영의 투명성과 안정성을 높이고자 매년 지도점검을 실시하고 있음
- 「사회복지사업법」 제51조(지도·감독 등), 「보조금 관리에 관한 법률」 제36조(검사) 등의 법령과 「수원시 사회복지시설 설치 및 운영에 관한 조례」 제13조(지도감독), 「수원시 지방보조금 관리 조례」 제27조(감독 등) 등 수원시 조례에 근거하여 지도점검을 실시함
 - 「사회복지사업법」 제51조(지도·감독 등)에서는 ① 보건복지부장관, 시·도지사 또는 시장·군수·구청장은 사회복지사업을 운영하는 자의 소관 업무에 관하여 지도·감독을 하며, 필요한 경우 그 업무에 관하여 보고 또는 관계 서류의 제출을 명하거나, 소속 공무원으로 하여금 사회복지법인의 사무소 또는 시설에 출입하여 검사 또는 질문을 할 수 있도록 규정함
 - 「수원시 사회복지시설 설치 및 운영에 관한 조례」 제13조(지도감독)에서 ① 시장은 수탁자에게 시설의 효율적인 운영을 위하여 운영에 관한 사항을 보고하게 할 수 있으며 필요시 전반적인 사항을 감사 및 조사할 수 있고, ② 수탁자는 감사 및 조사에 협조해야 하며, 시장은 감사 및 조사 결과에 따라 시정지시 또는 위탁의 취소 등 필요한 조치를 해야 함을 명시함
- 현재 사회복지관은 복지정책과, 노인복지관은 노인복지과, 장애인복지관은 장애인복지과에서 담당하며 담당팀장 및 담당공무원이 년 1회 정기 지도점검을 실시함

17) 지도점검표는 해당부서에서 취합한 자료로 바탕으로 기술함

2. 사회복지관

- 사전점검자료 제출 후, 담당부서에서 마련한 사회복지법인·시설 현지조사 매뉴얼에 따라 시설 운영실태 전반에 대해 시설별로 3일 동안 현장 점검을 실시함
- 수원시 사회복지관 지도점검은 현지조사를 실시하기 전 시설의 일반현황(시설명, 설립일, 법인명, 위탁기간, 시설장 등), 보조금 지원 현황, 인력자료(신규임용, 승진, 퇴사, 퇴직금 지급현황, 인사위원회 등), 복지관 운영(자원봉사자, 후원금품, 프로그램 운영현황¹⁸⁾, 보험가입여부, 시설 안전점검, 지역육구조사, 운영위원회, 예산회계 등)에 관한 사항에 대하여 사전 보고하도록 하며 5개 분야의 43개 항목을 점검함¹⁹⁾
 - 세부적인 점검사항에 따른 확인서류 등이 명시되어 있고, 점검결과는 불량, 보통, 양호로 구분하도록 함
 - 점검사항의 내용을 자세히 확인해보면 여러 가지 사항에 대해 한꺼번에 묻는 복합지표로 되어있고²⁰⁾, 점검결과에 대한 기준이 정확하게 명시되어 있지 않아 평가자에 따라 결과가 달라질 수 있을 것으로 사료됨
- 지도점검 결과에 따라 주요 지적사항 및 건의사항 등을 기록하도록 함

〈표 4-1〉 수원시 사회복지관 지도점검 체크리스트

영역		점검사항
시설 운영	시설설치·운영신고	<ul style="list-style-type: none"> ○ 관련 법령 등에 따른 시설 설치운영 절차 이행 등 - (서류) 사업자등록증, 시설 설치운영 신고서, 사회복지시설 신고증 등 ☞ 시설 설치운영 신고를 하고 시설 운영을 시작하지 않은 경우: 과태료 100만원
	시설 설치기준	<ul style="list-style-type: none"> ○ 시설설치 기준(입지요건, 규모, 인력배치 등) 충족 여부 등 - (서류) 토지대장, 건축물대장, 시설평면도, 건물 배치도, 종사자 명부, 입소자 명단 등
	시설 비치서류	<ul style="list-style-type: none"> ○ 시설의 법정 비치서류[※] 구비 여부 ※ (비치서류) ① 법인의 정관(법인에 한함) ② 법인설립허가증(법인에 한함) ③ 사회복지시설신고증, ④ 시설거주자 및 퇴소자 명부, ⑤ 시설거주자 및 퇴소자의 상담기록부, ⑥ 시설의 운영계획서 및 예산·결산서, ⑦ 후원금품대장, ⑧ 시설의 건축물관리대장, ⑨ 시설의 장과 종사자의 명부 ☞ 시설에 갖추어 두어야 할 서류를 갖추어 두지 않은 경우: 과태료 50만원

18) 유료 프로그램(운영 프로그램 수, 연인원, 이용료 수입), 무료프로그램(운영 프로그램 수, 일반주민 연인원, 기초생활보장 수급자 차상위계층 등 연인원)

19) 한글파일과 엑셀파일로 사전 보고하도록 되어 있는데 차량현황, 보험 등의 내용은 중복되는 내용이 있어 자료준비 시 업무가중 요소가 됨

20) 조사에서 쌍렬식 질문(double-barreled question)은 피해야 함(Babbie, 2007. pp.341-343)

영역	점검사항
시설 운영위원회	<ul style="list-style-type: none"> ○ 위원 자격요건, 법인의 임원 및 친인척 등 특수관계, 위원회 구성(5인 이상 15인 이하), 정기 또는 수시회의 개최, 회의 공개, 회의록 작성 및 보고 등 - (서류) 시설운영위원회 명단, 위촉 문서, 회의록 및 회의 보고 문서, 위원회수당지급 서류 등
시설의 안전점검	<ul style="list-style-type: none"> ○ 정기 또는 수시 안전점검 결과 제출 여부, 관할 지자체로부터 보완 또는 개수보수 요구사항 처리 여부 등 - (서류) 시설안전점검 결과보고 문서 등 ☞ 시설 안전점검을 실시하지 않은 경우: 과태료 300만원
물품관리	<ul style="list-style-type: none"> ○ 물품출납원 지정, 정기 재물조사(연 1회 이상 의무사항), 불용품의 처리(내구연한, 매각대금 세입처리 등), 물품대장과 후원물품대장상 물품 일치, 불필요한 부품 교체로 예산 낭비 사례, 법인·시설 차량 운영관리 등 - (서류) 물품관리자 및 물품출납원 명단, 물품관리대장, 비품관리대장, 정기 재물조사 자료 등
사회복지시설 정보통합 시스템	<ul style="list-style-type: none"> ○ 사회복지시설 정보통합시스템 사용 실태(통합회계관리*, 통합고객관리, 온라인 보고 등 활용 실태 등) ※ (통합회계관리) 회계관리, 예산관리, 세무관리, 인사관리 등 (통합고객관리) 후원자관리, 후원금 관리
시설장 자격요건	<ul style="list-style-type: none"> ○ 시설 유형별 시설장의 자격기준 및 결격사유, 친인척 등 미자격 시설장 임명 및 급여지급, 법인 이사 겸직 등 - (서류) 인사기록카드, 시설장 관련 자격증, 경력증명, 인사발령 문서 등
시설장 상근	<ul style="list-style-type: none"> ○ 시설장의 상근 및 겸직(시군구 협의가 필요한 겸직) 등 - (서류) 출근부, 근무상황부, 결재문서 등
종사자 자격 및 인력배치	<ul style="list-style-type: none"> ○ 시설유형별 종사자 자격기준(법정 자격요건 충족 여부 등), 종사자 배치, 결격사유, 허위 근무자 인건비 집행(차명계좌를 통해 횡령 사례), 법인 및 타시설 겸직 등 - (서류) 종사자 명부, 사령장(인사발령대장), 인사기록카드, 인사발령 문서, (성)범죄 경력조회 회신서, 근로계약서 등
종사자 관리	<ul style="list-style-type: none"> ○ 채용 공개모집(인건비 보조대상 시설에서 시설장 및 종사자 신규채용 시) 및 공고, 인사위원회 운영 등 - (서류) 신규채용자 명단, 채용 관련 문서, 인사위원회 심의서 등
사회보험	<ul style="list-style-type: none"> ○ 사회보험(국민연금, 국민건강보험, 고용보험, 산업재해보상보험 등) 가입 및 납부, 원천징수(과다 원천징수 후 별도 통장 관리·사용 여부) 등 - (서류) 가입자명부, 보험증권, 보험료납입증명서 등
퇴직금(연금)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 퇴직금(연금) 적립 및 적정사용, 퇴직자 기한 내 퇴직금 지급 등 - (서류) 적립통장, 연금가입 및 연금납부내역 등
퇴직적립금	<ul style="list-style-type: none"> ○ 퇴직적립금 반납(1년 미만 근무자), 퇴직적립금 관리(중도 인출 후 개인용도 등 사용 여부) 등 - (서류) 퇴직적립금 통장, 급여명세서, 퇴직적립금 반납 서류 등
급여관리	<ul style="list-style-type: none"> ○ 종사자 기본급여 및 수당 적정 지급 여부, 시간외수당(해외출장연가병가 등으로 지급 사례), 각종 수당 지급 근거(자격수당, 지도수당 등) 등

영역	점검사항
	<ul style="list-style-type: none"> - (서류) 종사자 명부, 인건비명세서, 출근부·출장명령부, 근무상황부, 급여지급 내역 등 - 가족수당 관련 : 주민등록등본, 건강보험자격득실확인서(등본상 본인 이외 20세이상 가구원) ☞ 자녀는 만 20세 미만까지만 지급, 부부가 모두 사회복지시설 또는 공무원으로 종사 시, 그 중 한명에게만 지급 가능(중복 불가)
복무관리	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 시설별로 종사자의 복무규정 등 제규정 제정운영, 복무규정 준수(출퇴근, 관내관외 출장, 연가, 휴가, 조퇴, 외출) 등 - (서류) 종사자 명부, 근무상황부(출근부·출장명령부 등), 교대근무일지, 업무일지 등
교육관리	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 보수교육, 교육명령 및 수료증(발급시) 등 확인 ☞ 사회복지사(법인 및 시설 종사)가 정기적으로 인권에 관한 내용이 포함된 보수교육을 받지 않은 경우: 과태료 20만원 ☞ 위 보수교육을 이유로 불리한 처분을 한 경우: 과태료 100만원
국외출장 및 해외여행	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 국외출장 및 해외여행 목적, 출장 및 여행 비용원천, 개인 및 공무원 구분 - (서류) 해외연수 계획서, 근무상황부, 초과근무일지, 교대근무일지 등
호봉획정 및 승급	<ul style="list-style-type: none"> ◦ (경력 인정) 공통 지침(사회복지시설 관리안내), 개별시설담당부서 지침, 지자체 별도 규정 등 규정에 따른 채용 전 경력 인정 - 인정범위: 사회복지시설 경력(100%), 유사경력(80%) 등 - (서류) 인사기록부, 경력증명 및 전력조회, 사회보험 가입 증명 서류, 경력인정 및 호봉승급 관련 서류 등 ◦ (호봉획정 및 승급) 초임호봉, 호봉 재획정, 호봉 승급, 최고호봉(31호봉/원장관장은 30호봉) 초과 여부 등 - (서류) 채용서류, 호봉획정 및 승급 보고 문서, 급여명세서 등
인건비(보조금) 지급상한	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 시설장 및 종사자 인건비 지급 상한기준(시설장 65세, 종사자 60세) 적용 등 - (서류) 퇴직발령문서, 급여명세서 등
회계 관리	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 법인회계, 시설회계 및 수익사업회계 분리 및 회계별 구분 집행(시설운영 보조금을 법인운영비로 집행 여부 등) - (서류) 총계정원장, 회계장부, 지출결의서 등
	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 예산(추가경정예산 포함) 편성 및 보고, 편성 예산 공개, 예산 전용 절차, 세출예산의 이월(특정목적 적립금 포함) 등 - (서류) 예산계획서, 예산편성지침, 예산서, 시설운영위원회 보고서, 이사회 회의록(의결서), 공개 서류, 예산 전용 문서 등
	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 결산보고 및 공개 여부, 결산보고 서류, 공고 방법 및 기간 등 - (서류) 법인·시설 세입결산서, 법인·시설 세출결산서, 시설운영위원회 보고서, 이사회 회의록, 공개 서류 등
	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 수익금의 수납, 과년도 수입과 반납금 여입, 과오납의 반환 등 적정 처리 여부 ◦ 예산범위 내에서 지출명령 및 지출결의서 작성, 예금통장이나 전자거래의 적정 지출행위 및 사적 사용, 보조금 결제 전용카드나 전용계좌 이용 사항, 지출시 지출결의서 작성 및 증빙서류 첨부, 예산의 목적 사용, 시설운영 보조금을 법인운영비로 집행 사례 ◦ 공금으로 경조사비, 가족식사비, 친인척 행사비 등에 사적용도로 사용 사례

영역	점검사항
	<ul style="list-style-type: none"> - (서류) 총계정원장, 예산결산서, 결산보고서, 세입 및 지출결의서, 현금출납부, 법인카드 사용내역, 통장, 차량이용내역 확인(차량운행일지, 유류수불대장), 각종 증빙 자료 등
세입·세출 예산과목	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 법인회계, 시설회계, 복지관 등 시설회계의 세입·세출예산과목에 따라 수입·지출 적정 여부 등 - (서류) 총계정원장, 과목전용조서, 예비비사용조서, 세입 및 지출결의서 등
회계담당지정	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 회계담당 지정 및 재정보험 가입 여부 등
통장관리 및 카드관리	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 통장 및 카드 보관 실태, 별도 통장 사용 여부, 보조금 전용카드 사용제한 업종 사용 여부, 적립된 카드 포인트 운영 여부, 유가증권 관리 등 - (서류) 법안시설 금융기관별 통장 발급 리스트, 현금 및 예금명세서, 통장, 법인카드, 유가증권명세서 등
보험가입	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 책임보험이나 책임공제 가입, 보험상품 종류 및 보험료 비용 원천, 사회보험료 징수(과다 원천징수한 후 별도 통장으로 관리·사용 여부), 만기환급금 회계처리 등 - (서류) 보험료 명단, 만기환급금 수입결의서, 책임공제 가입증명서 등 ☞ 책임공제나 책임보험에 가입하지 않은 경우: 과태료 300만원
예산관련 운영규정	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 예산(예산 전용 포함) 관련 규정 제정 여부, 예산계획서, 편성지침 등
시설공공요금	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 개인용도 사용에 시설예산 집행 여부, 법인 및 타 시설에 시설공공요금 대납 여부 등 - (서류) 공공요금명세서, 지출결의서 등
후원금 관리	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 법안시설명칭이 부기된 후원금전용계좌 개설, 법인대표이사·시설장 명의의 후원금전용계좌 개설, 전용계좌 내 보조금 등 타 자금과 혼합사용 등 - (서류) 후원금통장 리스트(휴면계좌 포함), 후원금통장 등
	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 후원금 영수증 발급대상 비치 여부, 지정 및 비지정 구분 관리 여부, 후원금 수입 및 사용 대장, 필요시 지정기탁서 확인, 영수증발급건과 영수증발급대상 기재사항 비교 확인 등 - (서류) 후원금 영수증 발급대장(법정서식), 영수증, 지정기탁 관련 서류, 후원금전용 계좌(통장) 등 ☞ 후원금 영수증을 발급하지 않은 경우: 과태료 300만원
	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 후원자(법인·단체 또는 개인)에게 후원금 수입 및 사용내용 통보(연 1회 이상, 통보 시 개인정보 포함 여부), 동의(기탁) 절차 없이 무단으로 후원금 수입 사례, 회계서류와 통장 대조 등 - (서류) 후원금 수입 및 사용내역 문서 등
	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 후원금 수입·사용결과 보고서(법정서식으로) 제출 및 공개(인터넷 홈페이지와 시설개시판) 여부, 공개 기간(3개월) 준수 여부, 개인정보 공개 여부, 후원금을 사용하지 않고 과도하게 이월 또는 적립 실태 등 - (서류) 후원금 수입 및 사용결과보고서, 공개 자료(사회복지시설 회계통합시스템, 인터넷 홈페이지, 게시판 등) ☞ 후원금 수입 및 사용결과를 보고 또는 공개 하지 않은 경우: 과태료 300만원
	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 후원자가 지정한 용도 이외로 사용 여부

영역		점검사항
기능 보강 사업	지정용도 외 사용금지	<ul style="list-style-type: none"> 비지정후원금 법인 및 시설 운영비 사용시 직접비, 간접비 구분 사용 및 관련 규정 준수, 과다적립 여부 <ul style="list-style-type: none"> ※ (비지정후원금) 50% 이상 간접비 사용 여부, 업무추진비 15% 이상 후원금 모집 등을 위한 운영비, 회의비로 집행 여부, 수당 중 사회복지업무수당 지급시 공무원의 사회복지업무수당 초과 여부, (사용불가 과목) 상환금, 잡지출, 예비비, 적립금 등으로 사용 여부 등 후원금 사용시 법안시설회계 세입세출과목 적용, 후원금을 보조금자부담사회보험 등 타 계좌로 무단전출 사용 여부 <ul style="list-style-type: none"> - (서류) 후원금 영수증 발급대장, 지출결의서, 후원물품대장 등
	사업계획	<ul style="list-style-type: none"> 사업계획 확정 및 보고 절차, 사업계획 변경 승인 절차 이행, 법인의 자부담비 원천 및 확보 여부 등 <ul style="list-style-type: none"> - (서류) 사업계획서, 기능보강사업 신청 서류 등
	공사 등 계약	<ul style="list-style-type: none"> 계약방법 및 계약절차 준수 여부, 일반경쟁 사업을 수의계약이나 지명경쟁에 의존 실태, 계약 보증금(입찰·계약금액의 100분의 10이상), 지체상금, 하자보증금 등
	사업비 목적 사용	<ul style="list-style-type: none"> 기능보강사업비 목적 사용, 자부담금 출처, 사업비 부당사용(물품 바꿔치기, 가격 부풀리기, 사업비 집행 후 일정 금액을 되돌려 받아 개인적 사용 등), 장부상 지출액과 실제 지출액 차이, 납품업체 견적서와 유사물품 구입가격 확인 등 <ul style="list-style-type: none"> - (서류) 지출결의서, 통장, 견적서, 물품관리대장, 장비관리대장 등
	기성금 처리	<ul style="list-style-type: none"> 기성금 정산, 기성금액 과다산정, 지급보증서 확보 여부
	법인명의 재산 등재	<ul style="list-style-type: none"> 사업완료 후 법인명의 재산 등재 여부(공사는 법인 명의 소유권 등재, 물품은 물품대장 등재) 등 <ul style="list-style-type: none"> - (서류) 법인재산목록, 정관, 법인등기 등
사후관리	<ul style="list-style-type: none"> 사업 완료 후 목적 용도로 사용 실태, 시설 및 물품 방치 여부, 하자보증서 징구 및 정기 하자검사 이행, 부실시공에 대한 하자보수 기간 내 조치(하자담보 책임기간 중 연2회 이상 하자검사), 안전관리 등 <ul style="list-style-type: none"> - (서류) 하자보증서, 정기 하자검사 서류 등 	

자료: 수원시청 복지정책과 내부자료

3. 노인복지관

- 수원시청 노인복지과에서는 해당 시설(노인복지관)에게 사전에 점검항목을 공지한 후 사전 점검자료 제출 및 현장방문 점검을 1일 동안 실시함
- 위·수탁 사무 전반 및 협약 이행여부와 인사관리, 예산관리(보조금 집행 및 정산내역), 물품관리 등 운영실태, 그리고 사회복지시설 재무회계 규칙 등 관련 규정 준수 여부와 기타 노인 인권보호, 민원, 시설 안전관리 관련 사항 등을 점검함(〈표 4-2〉 참조)
 - 내용은 일반현황(시설명, 시설유형, 설치일, 운영주체 등), 재정관리(회계 관리, 재무 회계처리, 보조금 관리), 종사자 관리(종사자 기준, 종사자 관리, 복무 및 급여 관리), 후원금 관리(영수증 발급, 전용계좌의 개설, 사용내역 통보, 결과 보고 및 공개, 용도

- 외 사용금지), 운영관리(시설비치서류, 시설 운영위원회, 인권보호, 시설거주자 입·퇴소 등 관리, 시설의 안전점검, 물품관리)에 관한 사항을 점검함
- 노인복지관은 사회복지관의 체크리스트와는 달리 점검분야에 따른 점검 항목을 세부적으로 구분하였고, 점검결과는 적정과 부적정으로 체크하도록 함
 - 노인복지시설(이용시설, 입소시설) 전체를 대상으로 하는 체크리스트이기 때문에 노인복지관 지도점검 사항과 관련이 없는 내용도 포함되어 있음²¹⁾
 - 노인복지관 지도점검 전 사회복지관과 마찬가지로 종사자 현황, 급여, 수익사업, 차량 등 관련내용에 관한 엑셀파일을 작성하여 제출하도록 하지만²²⁾보고내용에 차이가 있고, 무엇보다 노인복지관 지도점검에서는 프로그램 운영현황 및 실적에 관한 내용을 확인하지 않음
 - 점검 내용별로 관련근거를 제시하여 사전에 점검기준을 인지 할 수 있도록 하였고, 지도점검 결과에 따라 구체적인 지적사항과 문제점 및 건의사항을 기록하도록 함

〈표 4-2〉 수원시 노인복지관 지도점검 체크리스트

영역		점검사항
재정 관리	회계 관리	◦ 법인회계 및 시설회계 구분 여부(법인시설에 한함)
		◦ 예산 및 결산 보고 및 공개 여부, 예산 과목 적정 여부
		◦ 회계담당 지정 및 재정보험 가입 여부
		◦ 예산 관련 운영규정 제정 여부
	재무회계 처리	◦ 통장 및 카드 보관 실태, 적립된 카드 포인트 운영 여부 등
		◦ 사회복지시설정보시스템 활용 여부
		◦ 회계장부 비치 및 증빙서류 관리 여부(회계장부와 통장내역 일치여부 포함)
	보조금 관리	◦ 보조금 계정 통장 관리 여부
		◦ 지출은 예금통장에 의하거나 전자거래기본법에 의한 전자거래 여부 ※ 보조금전용카드 의무사용
		◦ 보조금 지원 집행 기준 적정 집행 여부 - 정부의 인건비 지급 상한 기준 및 본인 통장 입금 준수 여부 ※ 시설장(65세), 종사자(60세), 지급상한기준일(1월 ~ 6월생 : 6월 말, 7월 ~ 12월생 : 12월31일) - 보조금 지원 대상 및 금액 적정 여부 - 보조금 타용도 및 부정 사용 여부 ※ 시설 운영비, 기초생활수급자 지원, 환경개선비 집행 내역 확인
◦ 보조금 사용 잔액 반납 조치 여부		

21) 예컨대, 입소자 보증금 수납액 적정 및 반환여부, 종사자 및 시설기준에 노인주거복지시설기준과 노인의료복지시설의 시설기준을 관련 근거로 제시하고 있음

22) 사회복지관의 사전 점검 보고 내용에 차이가 있음. 예를 들어, 사회복지관 사전보고 엑셀자료에는 퇴직적립금과 연가 등의 내용을 작성하도록 되어 있지만 노인복지관 자료에는 관련 내용이 없음

영역		점검사항		
종사자 관리	종사자 기준	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 종사자 자격 및 배치 기준 준수, 결격사유 해당 여부 ◦ 모든 종사자는 시설의 장과 근로계약 체결 여부 		
	종사자 관리	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 시설장 상근의무 준수 여부 ◦ 종사자 호봉의 확정 및 승급 준수 여부 ◦ 시설의 장과 종사자 명부 비치 여부 ◦ 종사자 입퇴사 발생 시 사회복지시설정보시스템 보고 여부 ◦ 보수교육, 교육명령 및 수료증 등 교육관리 적정 여부 		
		복무 및 급여 관리	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 퇴직금 적립 및 적정사용 여부 ◦ 종사자 기본급여 및 수당 적정 지급 여부, 시간외수당 및 각종 수당(자격수당, 지도수당 등) 적정 지급 여부 ※ 직원 수, 입소자 수를 부풀려 보조금 과다 수령 여부 확인 ◦ 시설별 종사자 복무규정 제정운영 여부, 복무규정 준수 여부(근무상황부, 업무일지 등 작성) 	
			영수증 발급	◦ 후원금영수증 발급 여부 및 발급목록 장부비치 여부(계좌입금 시 생략 가능)
			전용계좌의 개설	◦ 법인과 시설의 후원금 전용계좌는 각각 구분하여 사용, 모든 후원금의 수입과 지출은 후원금 전용계좌로 처리하였는지 여부
	후원금 관리	사용내역 통보	◦ 연 1회 이상 해당 후원금의 수입 및 사용내용을 후원금을 낸 단체 및 개인에게 통보하였는지 여부	
결과보고 및 공개		◦ 결산보고서에 후원금 수입명세서 및 사용결과 보고서를 첨부하여 관할 시장군수에게 제출하였는지 여부		
용도 외 사용금지		◦ 지정 후원금의 경우 후원자가 지정한 용도로 사용하였는지 여부		
		◦ 비지정후원금의 사용기준 준수 여부		
운영 관리		시설 비치서류	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 시설의 법정 비치서류* 구비 여부 ※ ① 법인의 정관(법인에 한함) ② 법인설립허가증(법인에 한함) ③ 사회복지시설 신고증, ④ 시설거주자 및 퇴소자 명부, ⑤ 시설거주자 및 퇴소자의 상담기록부, ⑥ 시설의 운영계획서 및 예산·결산서, ⑦ 후원금품대장, ⑧ 시설의 건축물관리 대장, ⑨ 시설의 장과 종사자의 명부 	
	시설 운영 위원회	◦ 운영위원회 구성 및 운영규칙 재정/운영 여부(분기별 1회 이상 정기회 개최 등)		
		◦ 운영상 필요 문서 구비 여부(운영일지, 상담기록부, 사업계획서, 예산·결산서, 총계정 원장, 재산대장, 비품대장 등)		
	인권보호	◦ 진정함 설치 운영 여부		
	시설거주자 입·퇴소 등 관리	◦ 입·퇴소자 명부 및 입소자 관리카드 비치 여부		
		◦ 입소자 입퇴소 발생 시 사회복지시설정보시스템 보고 여부		
		◦ 입소자 보증금 수납액 적정 및 반환 여부		
	시설의 안전점검	◦ 정기 안전점검 결과 제출 여부(상·하반기)		
<ul style="list-style-type: none"> ◦ 건물화재/영업배상 등 안전보장 보험 가입 여부 ◦ 분야별 법정 안전 관리자 선임 및 대행 여부 - 소방(방화관리자), 전기(전기안전관리자), 유류(위험물안전관리자), 하수(오수처리관리대행), 석면(석면건축물안전관리인) 등 				
물품관리	◦ 물품출납원 지정, 물품관리대장 및 비품관리대장 관리			

영역		점검사항
기능 보강 사업	보조사업계획	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 보조 사업 계획 적정성 검토 <ul style="list-style-type: none"> - 지침의 지원기준 준수 여부(지원 단가, 자부담비율 등) ◦ 보조금 관련 규정 준수 여부 <ul style="list-style-type: none"> - 보조금 교부 목적 외 사용 여부 - 변경승인절차 적정 여부 - 사업 잔액 및 이자 반납 등 정산절차 적정 여부
	계약	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 법정 계약절차 준수 여부 <ul style="list-style-type: none"> - 계약방식 위법사항 검토 (수의계약, 입찰, 적격심사 등) - 계약상대자 해당사업 관련면허 보유여부 확인 - 법정 분리발주 공사에 대한 이행여부 확인 <ul style="list-style-type: none"> ※ 소방, 전기, 통신, 폐기물(100톤이상) 등 사업은 분리 발주 - 인지세법에 따른 인지세 납부여부 ◦ 계약운영 적정 여부 <ul style="list-style-type: none"> - 설계내역서 적정 여부 검토 (과다설계, 중복설계 등) - 선금금 지급 및 정산 적정 여부 - 변경계약 절차 및 타당성 검토 ◦ 계약정산 적정여부 <ul style="list-style-type: none"> - 준공내역 적정 여부 검토(계약내역 준수 여부 등) - 법정 준공 증빙서류 확인 <ul style="list-style-type: none"> ※ 건축물사용승인서, 소방안전검사필증, 오수처리시설 준공 필증 등 - 법정 경비 정산 적정 여부 검토 <ul style="list-style-type: none"> ※ 4대 보험료, 산업안전보건관리비, 환경보전경비 등 ◦ 기타 <ul style="list-style-type: none"> - 보조사업 완성 후 소유권 등 재산관리 실태 확인 - 당초 사업목적대로 시설물·장비 사용 여부 - 하자보증보험 증권 징구 및 하자검사 이행 여부

자료: 수원시청 노인복지과 내부자료

4. 장애인복지관

- 장애인복지과는 점검표를 기준으로 현지 확인을 통해 보조금 및 후원금, 수익사업 등의 예산 집행 및 회계처리 실태와 시설 생활자(이용자)관리 및 사업관리(프로그램 운영 등), 그리고 종사자 인사 및 복무관리와 시설 설비 및 안전관리 등을 점검함(〈표 4-3〉 참조)
 - 점검하는 내용은 시설운영, 종사자 관리, 회계 및 후원금 관리, 기능보강사업 영역으로 구분됨
 - 세부적인 점검사항에 따른 확인서류 등이 명시되어 있고, 점검결과는 적정, 부적정 또는 일치, 불일치 등으로 구분하도록 함. 그리고 수원시 장애인복지관 지도점검은 사회복지관 및 노인복지관처럼 현지조사를 실시하기 전 사전조사 자료는 요청하지 않음

■ 지도점검 결과에 따라 현황 및 문제점, 개선사항, 건의사항을 기록하도록 함

〈표 4-3〉 수원시 장애인복지관 지도점검 체크리스트

영역		점검사항
장부 및 서류 등의 비치 (공통)		◦ 시설장 및 직원의 인사기록부(이력서, 경력증명서 등 포함)
		◦ 회의록철 및 사업일지
		◦ 문서철 및 문서 접수·발송대장
		◦ 차량 운행일지
		◦ 시설거주(이용)자 관계 서류(신상조사서, 근로계약서, 입퇴소명단, 개별상담 등 관계철)
		◦ 재활프로그램 관리대장/교육·훈련 관계 서류
		◦ 직원의 인사·복무 및 시설운영에 관한 규정
종사자 관리 (공통)		◦ 사회복지시설정보시스템 활용 여부(회계, 인사, 자산관리, 보조금 신청 등)
		◦ 종사자 배치기준 적정 여부(자격증 유무, 업무분장 등)
		◦ 종사자 채용 시 공개모집 준수 여부(인터넷 공고, 소식지 등)
		◦ 종사자 복무관리 실태 및 대장 비치 여부(근무시간 준수 여부, 출장, 연가, 병가 등)
		◦ 종사자 사회보험 가입 및 퇴직적립금 적립 현황
시설설비 및 운영관리 (공통)	시설 설비	◦ 장애인복지법상 시설설비 적합 여부
		◦ 장애인편의시설 설치 여부
	운영 관리	◦ 시설장 상근 여부
		◦ 시설운영위원회 설치 여부
후원금(품) 관리 (공통)		◦ 후원금 전용계좌 개설 여부(후원금 전용계좌 사전신고 여부)
		◦ 후원금(품) 관리대장
		◦ 후원금(품) 영수증 교부 여부(후원금 영수증 발급대장 비치 여부 등) ※ 후원금 전용계좌로 받은 경우 영수증 교부 생략 가능
		◦ 후원금 집행 적정 여부 (지정후원금의 지정용도 외 사용 여부, 비지정후원금의 사용제한 준수 여부, 후원금의 과도한 적립·이월 여부 등)
		◦ 후원금의 수입·사용결과 보고 및 공개 이행 여부 ※ 후원자 성명(법인의 경우 그 명칭) 미공개
		◦ 후원금의 수입 및 사용내용 후원자 통보 여부(연 1회 이상) ※ 시설이 발행하는 정기간행물 또는 홍보지 등을 이용하여 일괄통보 가능
		◦ 화재 및 안전사고로 인한 손해배상 책임보험(공제) 가입 여부
시설의 안전관리 (공통)		◦ 시설자체 안전관리계획 수립 여부(안전관리 책임자 지정, 자체 안전관리 매뉴얼, 비상연락망 비치 등)
		◦ 정기안전점검(수시점검 포함) 실시 여부(전기·가스·소방분야)
		◦ 소방 설비 설치 및 정상작동 여부
		◦ 재해 및 각종 사고에 대비한 교육, 모의 훈련 실시 여부
건강 및		◦ 연 1회 이상 건강진단 실시 여부

영역	점검사항
급식·위생관리 (해당시설 해당)	◦ 입소자 건강기록부 및 의무일지(투약기록) 작성비치 여부
	◦ 급식위생 적절 여부(음식재료 및 식품 보관, 영양식단, 위생 등)
	◦ 입소자 생활공간 위생관리 및 청결 상태(숙소, 식당, 주방, 침구류 등)
생활자 인권관련	◦ 장애인 폭행·학대 등 인권침해 여부(장애인, 가족 면담 등)
	◦ 자기결정권 보장실태(통신제한, 종교행위 강요, 출입통제, 강제취침 등 사례여부)
	◦ 사생활 침해 사례(획일적 복장, 생활용품 공동 사용 등)
	◦ 인권교육 실시
장애수당 등 금전관리 실태 (거주시설 해당)	◦ 장애수당(연금) 등 본인관리 여부
	◦ 시설장 등이 관리할 경우 위임장 작성 여부
	◦ 금전 관리 시 개인별 금전출납부 작성 및 관련 서류 비치 여부
	◦ 금전관리상황 보고 여부(시설운영위원회 년1회 보고)
	◦ 기타 장애수당(연금) 사용실태

자료: 수원시청 장애인복지과 내부자료

- 앞서 살펴본 3종 복지관의 지도점검은 변경되는 법령 및 지침의 변경된 사항 및 단순 착오 등으로 인해 잘 못 운영되고 있는 부분을 점검하고 시정할 수 있도록 함. 또한 변경된 제도에 대해 안내하여 내실 있는 복지관 운영 및 책임성을 확보하는데 기여함
- 그러나 지도점검은 1) 잦은 인사이동 등 담당공무원의 전문성 부족, 2) 방대한 점검내용(시설조직, 재정 등)에 반해 부족한 점검인력, 3) 보조금 등 회계 위주의 점검, 4) 체크리스트에 따른 서류평가 방식에 집중되고 있다는 한계도 있음

5. 양적성과 실적 취합

- 복지관을 담당하는 수원시 담당부서(복지정책과, 노인복지과, 장애인복지과)는 기관의 양적성과(실적)를 평가하기 위하여 분기 또는 비정기적으로 관련된 실적을 취합함(그림 4-1) 참조)²³⁾
- 현재 3종 복지관(종합복지관, 노인복지관, 장애인복지관) 담당부서에서 제출한 양식과 담당공무원의 전화인터뷰를 통해 확인한 결과, 사업의 양적인 실적만 취합하고 있었고 이와 관련된 실적에 대해서는 확인하지도 않고, 결과가 활용되지도 않고 있음(〈표 4-4〉 참조)
 - 담당부서마다 양적인 성과를 측정하는 기준도 다르고, 동일한 유형의 복지관이라 하더라도 사업의 단위(프로그램, 단위사업, 서비스 등)와 추출기준(실인원, 연인원 등)도

23) 담당공무원에게 전화로 확인한 사항임

상이함. 즉, 기관마다 사업분류체계와 단위 등이 다르기 때문에 양적인 평가 자체가 무의미함

- 실적을 취합해서 나온 산출결과에 대한 근거자료도 확인하지 않고 있음

〈표 4-4〉 수원시 노인복지관 실적 현황(2020년 4분기)

(단위: 개, 명)

기관명	취합주기	분야	단위사업	사업 수	세부사업	프로그램	총 인원
A 노인복지관	분기	-	-	111	341	-	78,675
B 노인복지관		-	-	-	-	262	53,930
C 노인복지관		-	-	-	-	357	95,535
D 노인복지관		-	26	-	-	275	69,100
E 노인복지관		17	-	-	-	230	66,376
F 노인복지관		20	-	-	-	269	105,706

자료: 수원시청 노인복지과 내부자료

〈그림 4-1〉 수원시 사회복지관 및 노인복지관의 양적성과 취합 양식

기관명	2020년 1분기 사회복지관 프로그램 및 이용 실적						(단위: 명)			
	프로그램 분야	프로그램 운영 현황		프로그램수	이용실적		비고			
계	6개소 / 22개 분야	프로그램명(대표되는 사업명 기재)		586	운영일수	이용량		분기인원		
사회복지관	○ 4개 분야 / 49개 프로그램 운영			49	74	298.4	22,085	2분기부터 영유아 도시정착 뉴딜사업 진행		
	<ul style="list-style-type: none"> • 사례관리기동사업 • 지역조직활기증사업 • 서비스제공기동사업 • 특수지정사업 	<ul style="list-style-type: none"> • 사례관리, 홀드비전 등(다자이너지사업) • 주민교육, 주민모임지원, 주민만남 • 교육문화, 지역사회보호, 이동교육 • 드림하이 	6	25					17	1
	○ 4개 분야 / 182개 프로그램 운영			182						
	<ul style="list-style-type: none"> • 사례관리기동사업 • 지역조직활기증사업 • 서비스제공기동사업 • 특수지정사업 	<ul style="list-style-type: none"> • 홀드비전 등(다자이너지사업), 사동연계 지역연계 사례회의, 희망희생사업 등 • 주민이웃지원사업, 이웃가게아름답게, 자원봉사팀, 후원개발관리, 주민복지지원 등 • 급식서비스, 식사배달서비스, 일상생활지원, 보건의료서비스, 금연교육 등 • 우리동네살림실, 무안열린교실, 온마을활동, 노인활동가계, 이웃사랑 등 	19	45					96	22
	○ 4개 분야 / 69개 프로그램 운영			69						
<ul style="list-style-type: none"> • 사례관리기동사업 • 지역조직활기증사업 • 서비스제공기동사업 • 특수지정사업 	<ul style="list-style-type: none"> • 사례발굴 및 상담, 자원연계, 사례회의, 홀드비전(크리스), 후원관리자역 할당중사업 • 여성우울증예방지원사업, 우동, 토종음식, 전통문화, 노인, 지역활동 • 노인사회활동지원사업, 장애아동치료프로그램, 홀드비전 등(다자이너지사업), 청소년멘토링 등 • 나눔봉사단, 가족기능강화 프로그램 등 	7	21	36	5					
노인복지관	○ 3개 분야 / 134개 프로그램 운영			134	74	1,491.8	110,393			
	<ul style="list-style-type: none"> • 사례관리기동사업 • 지역조직활기증사업 • 서비스제공기동사업 • 특수지정사업 	<ul style="list-style-type: none"> • 사례발굴 및 관리, 이웃노리, 꿈꾸는아이들(홀드비전) • 마을만들기, 지역자원활용환기발, 영동메이트, 커피축제, 발달사업 • 소모크레티브교육문화, 발달어린도서관, 노인사회활동지원사업, 심리상담센터 	3	18					113	
	○ 3개 분야 / 55개 프로그램 운영			55						
	<ul style="list-style-type: none"> • 사례관리기동사업 • 지역조직활기증사업 • 서비스제공기동사업 	<ul style="list-style-type: none"> • 사례발굴, 상담, 결연후원, 위기관리지원 등 • 분포리향교대학회, 자원봉사자 교육활동, 후원자개발, 마을정당, 품앗이회 등 • 심리상담, 언어치료, 3개교사업, 온살, 도시락배달, 마을청, 온빛대학, 요가 등 	7	24					24	
	□ 노인복지관 현황									
	□ 사업별 운영 내역(총괄)									
	(단위: 천원/명)									
	시 설 명	예산액	운영실적	참여인원	비고					
	계	648,935	262개 프로그램	53,930						
	□ 세부사업별 운영 내역									
	(단위: 원/명)									
	사 업 명	예산액	운영실적	참여인원	비고					
	계	○ 합계: 648,935,282 ○ 세부담: 23,305,010 ○ 보조금: 625,630,272		53,930						
	정서생활지원사업	○ 세부담: 62,500	0운영기간: 2020.10.06(월)~2020.12.31(목) 0참여대상: 지역내외(85.079명) 0사업내용: 화원센터, 천문상당프로그램, 상담센터	659						

자료: 수원시청 복지정책과 및 노인복지과 내부자료

제2절 사업계획서 및 결과보고서²⁴⁾

- 수원시 사회복지 민간위탁시설 지도점검 체크리스트를 확인한 결과, 3종 복지관 모두 지도점검 항목에 사업내용이나 사업계획서에 대한 별도의 내용은 없는 것으로 확인됨
 - 「사회복지사업법 시행규칙」 제25조(시설의 서류비치)에 따라 시설의 운영계획서를 비치하도록 되어 있고, 체크리스트에도 관련사항이 포함되어 있기 때문에 현장 지도점검 시 운영계획서 비치 여부를 확인함
 - 그러나 지도점검의 시간과 인력의 한계로 인해 복지관 업무의 본질이라고 할 수 있는 사업내용에 대한 지도점검은 어려울 것으로 보임
- 이에 본 연구에서는 사회복지 민간위탁시설 성과평가 지표 개발을 위해 지도점검 내용을 검토하는 것이므로, 사업계획서를 추가적으로 분석함

1. 사회복지관

1) 사업분류 및 평가대상 사업

- 수원시 소재 사회복지관 5개 기관의 2020년 사업계획서, 2021년 사업결과보고서, 2021년 사업계획서를 검토한 결과, 수원시 사회복지관은 대부분 보건복지부의 사업평가 분류기준과 동일하게 사회복지관의 3대 기능(사례관리, 서비스제공, 지역조직화)에 따라 사업을 분류하고 있었음

〈표 4-5〉 수원시 사회복지관의 2021년 연간 사업 목표량

구분	복지관 3대 기능								
	사례관리			서비스제공			지역조직화		
	사업	단위 사업	목표 (연인원, 명)	사업	단위 사업	목표 (연인원, 명)	사업	단위 사업	목표 (연인원, 명)
A1 사회복지관	1	2	2,238	7	26	152,166	4	25	20,389
A2 사회복지관 ²⁵⁾	10	11	364,481	7	8	60,700	8	8	25,385
A3 사회복지관 ²⁶⁾	5	8	-	9	39	-	4	18	-
A4 사회복지관	1	3	440	5	15	536,426	6	14	29,065
A5 사회복지관	2	20	1,098	15	79	103,549	16	10	56,600

24) 수원시 13개 복지관의 2020년, 2021년 단위사업계획서를 바탕으로 작성함

25) A2복지관의 사례관리 사업에는 특화사업이 포함되어 있음

26) 사업목표량이 실인원과 연인원의 구분 없이 세부사업의 성격에 따라 명, 건으로 제시되어 있음

- 사회복지관별 부대시설에 차이가 있고, 사업구분에 대한 일관성이 없어 사회복지관 간 사업목표량이나 연인원 등 총 실적을 비교하기 어려움. 따라서 사회복지관의 평가(또는 관리) 대상사업을 명확히 할 필요가 있음
 - A2 사회복지관은 ‘노인맞춤돌봄서비스 사업’을 위탁사업으로 구분하여 사회복지관의 3대 기능에 포함시키지 않았지만 A4 사회복지관은 서비스 제공기능에 포함하고 있음
 - A4 사회복지관과 A5 사회복지관은 노인인력개발원의 평가를 받고 있는 ‘노인사회활동지원 사업’을 서비스제공 기능의 사업으로 분류하고 있어서 총 사업량에 대한 비교와 평가가 어려움
 - A5 복지관은 사회서비스평가원에서 평가를 담당하고 있는 바우처 사업을 서비스제공 기능 사업에 포함하고 있으며, 사업별 주된 활동뿐만 아니라 간담회와 평가회도 단위 사업으로 구분하고 있음
 - 보건복지부 평가와 같이 다른 법령에 평가받는 사업의 경우 평가에서 제외하고, 복지관의 본 사업(서비스제공 기능)에 포함하기 보다는 A2 복지관처럼 위탁사업으로 따로 구분하는 것이 바람직한 것으로 보임

2) 지역특성 및 정책환경 변화 반영

- 모든 사회복지관은 사업계획에서 해당 기관이 위치한 지역의 수급자 현황, 주민특성, 복지자원(시설) 및 정책 환경 변화에 대한 분석을 실시하고 있음
 - A5 사회복지관의 경우에는 우만주공3단지 관리사무소 통계자료(2019.01)를 활용하여 <표 4-6>과 <표 4-7>과 같이 지역주민의 세대구성 현황과 복지관의 일평균 이용인원을 분석한 후(A5 사회복지관 2021운영편람, p.365), 이용자의 수에 비해 종사자의 수가 부족한 상황에서 간접인력에 대한 체계적 관리의 중요성을 강조함
 - A5 사회복지관은 간접인력의 직무만족도 향상을 통해 서비스의 질을 향상시키고 기관 만족도를 향상시킬 수 있다는 점을 어필함(A5 사회복지관 2021운영편람, p.366)

<표 4-6> 수원시 A5 사회복지관의 지역주민 특성 분석

(단위 : 명)

우만주공3단지 세대구성 현황							
구분 (세대/명)	독거노인	노인부부	조손가정	모부자 가정	가정위탁 가정	새터민	일반 가정
1,213/ 1,769	540/540	108/216	0/0	5/6	25/25	60/82	475/ 900

자료: A5 사회복지관 2021운영편람(단위사업계획서), p.365

〈표 4-7〉 수원시 A5 사회복지관의 서비스 특성 분석자료

(단위 : 명)

구분	복지관명	일평균 이용인원(A)	총사자수 (B)	직원1인 응대이용자수(C) (C=B/A)	전년도 (D)	순위
사회 복지관	OO사회복지관	355	16	22.2	26.4	
	OO사회복지관	838	24	34.9	36.0	2
	OO사회복지관	647	69	9.4	46.9	
	OO사회복지관	223	30	7.4	21.7	
	OO사회복지관	1,054	17	62.0	43.1	
소계		3,116	156	136		
노인 복지관	OO노인복지관	167	86	1.9	15.1	
	OO노인복지관	81	41	2.0	19.5	
	OO노인복지관	163	29	5.6	40.0	
	OO노인복지관	40	29	1.4	34.5	
	OO노인복지관	21	25	0.8	31.1	
	OO노인복지관	27	35	0.8	34.3	
소계		499	245	12.5		
장애인 복지관	OO장애인종합복지관	836	64	13.1	35.1	
	OO장애인종합복지관	1,461	60	24.4	30.5	
소계		2,297	124	37.4		
합계		5,913	525	186		

자료: A5 사회복지관 2021 운영편람(단위사업계획서), p.366

- 3대 기능의 단위사업 수와 사업 목표량(인원수)을 고려하였을 때(〈표 4-5〉 참조) 수원시 사회복지관이 지역의 특성을 어느 정도 반영하고 있음
 - 단순비교를 할 수는 없지만 영통구에 위치한 A1 사회복지관과 A4 사회복지관은 지역 주민의 연령이 상대적으로 낮아 교육문화 등 서비스 이용욕구가 높을 것으로 예상되며, 영구임대지역에 위치한 A2 사회복지관의 경우에는 지역에 취약계층의 많다고 볼 수 있음. 이러한 지역적 특성에 따라 A1 사회복지관과 A4 사회복지관은 서비스 제공 기능에 집중도가 높고 A2 사회복지관은 사례관리 기능에 집중도가 높은 것으로 보임
- A3 사회복지관은 지역사회보호(식사나눔, 주거환경개선 활동, 의료지원, 결연맺기 등) 사업계획서에 커뮤니티 케어(Community Care)와 복지공급 거버넌스(Governance) 등 최근 복지정책의 동향을 반영함(2021년 A3 사회복지관 지역사회보호 사업계획서, pp.3-4)

3) 기관 내 사업 간 연계성 및 외부 기관과 협력성

- 사례관리는 개입이 종결된 이후에도 클라이언트가 지역사회 구성원으로서 자립적 삶을 영위할 수 있는 것이 목표이기에 지역사회와 지역주민의 지지적 안전망이 필요하며, 사례관리는 지역사회 ‘안’에 존재하는 인적 및 물적 자원을 조직화하여 지역사회 ‘안’에서 살아가는 개인이라는 관점을 유지해야 함(최지선·민소영, 2018).
- 사례관리 실천에서 지역사회조직화 및 서비스 제공기능이 통합적이며 유기적으로 연계되어야 하는데 A3 사회복지관은 사업계획서에 복지관의 3대 기능(사례관리, 서비스제공, 지역조직화)의 유기적 관계가 나타나고 있음
 - 예를 들어 서비스제공 기능 중 경제적지원사업의 예산을 지역조직화 기능의 후원사업에서 담당하고 있으며, 서비스제공 기능 중 상당수의 사업은 비예산 사업으로 사회의 자원을 연계하거나 활용하는 등 복지관의 전문성이 나타난다고 볼 수 있음. 또한, 행정복지센터 공동사례관리 당사자를 사례관리 대상으로 포함시키는 등 외부 기관과의 협력과 연대 요소가 사업계획서에 반영됨
- 그러나 A1 사회복지관의 경우에는 사업별 담당자들의 업무가 중첩된다는 점을 문제점으로 제시하고 있어 사업별, 복지관 별 편차가 존재하는 것으로 보임. 다만, 확실한 업무분장과 사업 간 연계 또는 직원 간 협력 등에 대한 개념을 명확히 하고 모든 직원들에게 알리는 것은 별도로 진행할 필요가 있음
- 모든 사회복지관에서 행정복지센터 공동사례관리 당사자를 사례관리 대상으로 포함을 시키거나 기관 연계협력 전략을 수립하는 등 외부 기관과의 협력과 연대 요소가 사업계획서에 반영되어 있어 기관 외부의 민·관 협력은 원활하게 이루어지는 것으로 보임
- 연계하거나 협력할 수 있는 자원을 목록화해 관리하고 있음

4) 사업계획서의 내용적 일관성

- 동일한 사업계획서 내에서 또는 사업계획서와 사업평가보고서에서의 내용적 일관성이 없어 사업계획서의 내용적 일관성을 평가할 필요가 있음
 - A1 사회복지관 사례관리 사업의 경우 동일 사업계획서 내 내용이 불일치함
 - 네트워크활동 중 수원시사회복지관사례관리네트워크(수사망)은 수원시 6개 사회복지관 사례관리자 모임으로, 월 1회 회의 진행, 사례관리 교육, 네트워크 워크샵, 세미나 등의 활동 연중 진행한다는 내용(A1 사회복지관 2020년 사업계획서, p.6)과 산출목표(A1 사회복지관 2020년 사업계획서, pp.10-11)와는 다르게 <표 4-8>과 같이 간

트 차트로 나타낸 사업진행 일정에는 월1회 진행되는 사례관리자 모임 관련 내용이 없으며, <표 4-9>의 산출목표에는 없는 4월에 수사망 워크샵, 10월에 수사망 세미나를 진행하는 것으로 표시되어 있음(A1 사회복지관 2020년 사업계획서, p.7)

〈표 4-8〉 수원시 A1 사회복지관의 사례관리 사업 진행 일정

기간 주요 내용	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월
사례관리 과정 (접수~사후관리)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
사례관리파일 점검	●	●										●
위기지원	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
내부 사례발표회											●	
수사망 워크샵				●								
수사망 세미나										●		

자료: A1 사회복지관 2020년 사업계획서, p.7

〈표 4-9〉 수원시 A1 사회복지관의 사례관리 사업 산출목표

세부사업명	산출목표	모니터링 방법
사례관리	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 접수 20명 × 1회 = 20명 ◦ 초기면접 20명 × 1회 = 20명 ◦ 내부사례회의 2회 × 12건 = 24건 ◦ 지원계획 수립 10명 × 1회 = 10명 ◦ 모니터링(재사정) 10명 × 1회 = 10명 ◦ 종결평가 5명 × 1회 = 5명 ◦ 사후관리 5명 × 1회 = 5명 	접수의뢰서, 초기면접지, 사례회의록, 실행계획서(계약), 모니터링 일지, 종결보고서, 사후관리보고서
심리정서서비스	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 상담 15명 × 3회 = 45명 ◦ 말벗 15명 × 2회 = 30명 ◦ 안부전화 15명 × 2회 = 30명 ◦ 면담 15명 × 1회 = 15명 	과정기록
경제지원서비스	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 후원금 지원 5명 × 12회 = 60명 ◦ 후원품 지원 15명 × 3회 = 45명 	결연후원 기안, 후원품 지원 명단
자원연계	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 내부자원연계 5명 × 2회 = 10명 ◦ 외부자원연계 5명 × 2회 = 10명 ◦ 위기지원 3명 × 1회 = 3명 	과정기록 위기지원사업, 신청서 및 결과보고서
네트워크활동	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 통합사례회의 1명 × 12회 = 12회 ◦ 지역보장협의체 2명 × 12회 = 24회 ◦ 수원시사례관리자네트워크 2명 × 12회 = 24회 	회의 참여 공문, 회의록
내부사례발표회	내부사례발표회 20명 × 1회 = 20회	계획서 및 결과보고서, 참여자 명단

자료: A1 사회복지관 2020년 사업계획서, pp.10-11

- ‘사례관리 체계구축’이라는 세부 사업(사례관리 행정 매뉴얼, 지역팀과의 사례관리 협력 체계 체계화, 민관협력 사례관리 지표 및 양식을 활용하여 사례관리 평가)이 계획에는 있으나 평가보고서에는 없음(A1 사회복지관 2020년 사업계획서, p.6)
- A4 사회복지관도 같은 문서 안에서 내용적 통일성이 없음. 2020년 사례관리 사업의 일정별 수행현황을 나타낸 간트 차트에서는 수사망 네트워크 회의 결과를 1월, 4월, 5월, 6월, 7월, 10월, 11월, 12월에 수행한 것으로 표시되어 있으나(A4 사회복지관 2020년 사업평가보고서, p.22), 산출목표, 결과, 달성률을 제시한 표에서는 수사망 회의결과를 5건이라고 기록함(A4 사회복지관 2020년 사업평가보고서, p.23)

5) 자료분석 결과의 타당성

- 제시된 자료와 자료에 대한 해석이 불일치함
 - “후원금 및 후원물품 지원수가 증가하여 사례관리 당사자들이 다양한 지원을 받을 수 있었음”이라고 평가하고 있으나 후원품의 목표대비 달성률은 실인원 60%, 건수 55%로 기록하고 있음. 즉, 목표량의 반 정도 달성은 물적지원이 풍부하게 이루어졌다고 평가하기 보다는 미진하였다고 평가하는 것이 타당함. 즉, 결과에 대한 신중한 분석과 해석이 필요한 것으로 보임(A1 사회복지관 2020년 사업평가보고서, pp.26-27)²⁷⁾

〈표 4-10〉 수원시 A1 사회복지관의 2020년 사업실적 및 달성률

단위사업/ 세부프로그램			연인원	실인원	건	달성률(%)			평가요약(양적평가 관련)
						연	실	건	
사례 관리	경제 지원 서비스	후원금	86	12	86	143	240	143	정기결연후원금과 일시결연후원금으로 나눠 지원함. 2020년에 신규 정기결연후원 당사자가 3명 증가됨. 앞으로도 결연후원금이 필요한 당사자를 찾고 자원을 연계할 수 있도록 함
		후원품	62	9	25	137	60	55	

자료: A1 사회복지관 2020년 사업평가보고서, p.26-27

6) 서비스 목표량(성과) 측정의 형평성

- 지역조직화 기능 중 A3 사회복지관의 주민교육 연간 목표량은 60명(A3 사회복지관

27) 극심한 어려움을 겪고 있어 욕구에 적합한 서비스를 지원하였다면 분석결과가 타당했다고 볼 수도 있으나, 운영 전반에 대한 질적인 평가 결과를 보면 그러한 내용들이 적절하게 드러나지 않았고 일상생활에 필요한 다양한 물품을 지원하여 당사자가 만족감을 표현하고 있다고 서술함(A1 사회복지관 2020년 사업평가보고서, p.29). 한정된 자원을 적절(공평)하게 분배하였는지에 대한 검토가 필요해 보임

2021년 사업계획안, p.5), A5 사회복지관의 주민쉼터 느티나무 운영의 연간 목표량은 24,000명임(A5 사회복지관 2021년 세부사업계획안, p.47). 사회복지사가 교육 기획, 교안 작성 또는 강사 섭외, 주민 모이기 등의 활동을 직접해야 하는 주민교육사업(교육 참여 인원)과 주민들이 자유롭게 쉼터를 이용하도록 시설을 마련하고 관리하는 사업(시설이용 인원)의 성과가 동일하게 연인원으로 측정되고 있음

- 그 외에도 A5 사회복지관은 후원자 150명에게 감사 문자를 14회 발송하여 후원자(처)관리 목표량으로 14건, 2100명을 계획(A5 사회복지관 2021년 세부사업계획안, p.50)하였고, 후원을 주제로 하는 밥집 행사 1건 진행하는데 참여 인원을 500명으로 목표량을 설정(A5 사회복지관 2021년 세부사업계획안, p.49)하였으나 이러한 사업들을 동일 선상에서 단순 목표량으로 보기에는 무리가 있음

7) 프로그램 계획 및 평가 관련 전문성의 편차

- 프로그램 계획 및 평가 관련 전문성에서 기관 간 편차가 크게 나타남. 평가도구 및 방법은 그 내용을 구체적으로 작성해야 함. 그러나 A1 복지관처럼 작성하면 제대로 평가할 수 없음. 반면 A3 복지관의 경우에는 제대로 작성되었음. 즉, 프로그램을 계획하고 평가하는 능력이 기관별로 차이가 큰 것으로 보임(〈표 4-11〉 참조)
- A3복지관은 이론적 배경에 근거하여 사업의 기대효과를 도출하였고, 자원을 목록화하였으며, 성과목표와 이를 평가하기 위한 구체적인 지표, 근거자료 수집방법 등을 구체적으로 명시함(A3 사회복지관 2020년 사업계획서, pp.20-27). 그리고 사업결과보고서에서는 목표(계획)대비 실적, 서비스 제공결과(인원)와 예산사용금액을 통해 서비스 단가를 산출함으로써 사업의 효율성을 평가, 과정평가, 결과평가(산출목표에 대한 달성률), 사회복지사별 담당 사례관리대상자의 목표달성도 평가, 평가 근거, 결론, 향후 개선사항 등의 내용을 담고 있음(A3 사회복지관 2020년 사업결과보고서)
- A4 사회복지관은 사업평가 보고서에서 사업계획대비 추진결과(사업목표량 대비 결과(달성률), 예산 대비 집행결과(집행률)), 사업의 영향력 및 기여도, 주요 성공사례, 관리자의 구체적인 슈퍼비전 내용이 비교적 충실하게 담겨져 있음(A4 사회복지관 2020년 사업결과보고서, pp.20-27). 또한, 2021년 사업계획에는 2020년 사업평가회에서 나왔던 슈퍼비전의 내용을 반영하고 있어 평가환류체계도 작동하는 것으로 보임(A4 사회복지관 2021년 사업계획서, p.24).²⁸⁾

28) A4 사회복지관의 사례관리 사업계획 및 사업평가의 내용적 구성요소도 잘 갖춰져 있고, 사진자료, 가계도 및 생태도, 성적표 등 근거자료가 충실함. 2020년 사업평가회 자료를 확인한 결과 수사망에서 실천지침서과 사례보고서 발간을 위해 노력한 결과에 비해 홍보가 부족하다는 슈퍼비전이 있었음. 그리고 2021년 사업계획에는 “2020년 사업평가회

〈표 4-11〉 수원시 A1사회복지관과 A3사회복지관의 사업평가 계획 비교

구분	사업계획서 내용				
A1 종합사회 복지관	성과목표		평가도구 및 방법		측정시기
	당사자 중심의 사례관리를 진행하여 당사자의 역량을 강화하고 주체성을 높인다		<ul style="list-style-type: none"> ◦ 평가주체: 당사자, 사례관리자 ◦ 평가도구: 실행점검, 실천과정 기록 ◦ 평가방법: 실행점검을 통한 당사자 중심의 방향성 검토, 실천과정 기록 내 당사자 역량 강화 여부 확인 		수시
	사례관리 네트워크 체계를 구축한다		<ul style="list-style-type: none"> ◦ 성과지표: 정기적인 사례회의 실시, 외부 네트워크 회의 참석, 수원형 민관협력 지표 및 양식 구축 ◦ 평가도구: 회의 참여명단, 사례회의록, 외부 네트워크 회의록, 수원형 민관협력 지표 및 양식 ◦ 평가방법: 회의록 및 참여명단 확인, 수원형 민관협력 지표 및 양식 확인 		수시
A3 종합사회 복지관	목적	성과목표	평가도구 및 방법		측정시기
	체계적이고 전문적인 사례관리자 양성과정을 통한 실무역량 강화	예비사회복지사로서의 전문성 강화	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 성과지표: 교육 및 전문가 슈퍼비전 실시 여부, 종합만족도 조사 작성 여부 ◦ 평가도구: 교육 수료증, 종합만족도 조사만족도조사 긍정응답률 분석 (80% 초과: 上/50~80%: 中 /50% 미만: 下) 		<ul style="list-style-type: none"> ◦ 사례관리교육 및 전문가 슈퍼비전을 모두 실시하였음 ◦ 충분한 공감과 지지를 통해 단원들에게 자신감을 심어줬고 남은 활동에 있어서 개선했던 점을 생각해볼 수 있는 계기가 되었음 ◦ 이음누리를 통해 원하는 도움을 받았는지 조사한 결과, 긍정응답 매우 만족 62%, 만족 33%로 나타남. 후배들에게 추천여부 응답은 매우 그렇다 100%로 나타남
	대상아동의 지지체계 강화	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 성과지표: 상담활동 실시 여부, 상담일지 작성 여부 ◦ 평가도구: 활동비 지급 여부, 상담일지 작성 여부 ◦ 평가방법: 상담활동 목표치 달성 여부 (80% 초과: 上/50~80%: 中 /50% 미만: 下) 		<ul style="list-style-type: none"> ◦ 상담활동은 조별로 6회기 모두 진행되었음 ◦ 단원들이 아동에게 지지를 해준 만큼 아동또한 단원들에게 좋은 영향을 주었음 ◦ 짧은 회기임에도 불구하고 첫만남때 무표정으로 대화하던 아동은 마지막 만남 때 함박웃음으로 단원들을 맞 	

사례관리사업 슈퍼비전을 반영하여 외부 홍보를 좀 더 강화하고 타 기관 업무 협조 요청 등 다양한 노력을 지속적으로 이어가면서 사례관리 이슈에 대해 빠르게 대처하고자 한다.”라고 지난해 사업평가 결과를 반영하였음. 그러나 구체적인 세부사업계획에는 홍보관련 사업에 대한 계획이 없는데, 담당자 확인결과 ‘수사망’ 구성원들 각각의 역할이 있고 매월 서울시사회복지재단에 활동내용 등을 게시하고 있으며 실습생 교육 및 동료 슈퍼비전 시 활용하고 있다고 함

			이해주었음 ◦ 코로나로 인해 활동범위에 제약이 있었고 마스크착용으로 표정파악고 힘들었으나 대상아동이 평소 경험하지 못한 다양한 활동을 할 수 있었음	
A3 종합사회 복지관	③ 성과목표3에 대한 평가계획			
	목표	평가방법		
		핵심성과지표	자료수집방법	자료수집 시기
	성과목표3: 사례관리의 체계화, 사례관리자의 전문성 향상을 통해 사례관리의 효과성 및 효율성 향상	◦ 사례관리 효과성 향상 여부(사례관리 전·후 상황 점수 비교 시 10점 기준으로 하였을 때 2점 이상 향상) ◦ 사례관리 효율성 향상 여부(전년대비 실적 100건 이상 향상)	◦ 질적평가 보고서 ◦ 사례관리 운영일지	연중수시
	산출목표 3.1	◦ 사례관리 교육: 6회(2명×3회), 담당자별 연 25시간 이상	◦ 교육결과보고서	
산출목표 3.2	◦ 내·외부 사례회의: 24회	◦ 사례회의록		
산출목표 3.3	◦ 전문가 슈퍼비전: 1회	◦ 슈퍼비전 기록지		
산출목표 3.3	◦ 사례관리 전문가 질적평가: 1회(4Case)	◦ 질적평가 보고서		

- 그러나 일부 복지관의 경우 단위(세부)사업의 성과측정을 위해 평가도구, 근거자료 등을 구체적으로 제시해야 하는데도 객관적인 측정이 불가능한 방법을 제시하거나 성과평가 측정기준을 제시하지 않은 사업도 있음

2. 노인복지관

1) 사업분류 및 서비스 목표량(성과) 측정

- 수원시 소재 노인복지관 6개 기관의 2020년 사업계획서, 2020년 사업결과보고서, 2021년 사업계획서를 검토한 결과, 보건복지부의 노인복지관 평가체계에서는 노인복지관의 기본사업 영역을 상담사업, 노년사회화 교육, 사회참여 및 권익증진, 건강생활지원, 사례관리, 지역조직 및 세대통합으로 분류하고 있음
 - 수원시 노인복지관의 사업계획은 대부분 보건복지부에서 발간한 '2020 노인보건복지사업안내(II)' 노인복지관 주요사업²⁹⁾의 체계에 따라 사업이 운영되는 것으로 보임

29) 2020 노인보건복지 사업안내(II)에 기본사업으로 ①일반상담 및 정보제공 사업, ②전문상담 사업, ③위기 및 취약노인

- <표 4-12>와 같이 복지관별 사업영역의 차이는 크지 않으나 세부사업 구성이나 목표량 산출과정에서 복지관별 다른 기준을 적용하여 단위사업의 수나 목표량은 다소 차이남

<표 4-12> 수원시 노인복지관의 2021년 연간 사업 목표량

(단위: 개, 명)

구분	노인복지관					
	B1	B2	B3	B4	B5 ³⁰⁾	B6
사업영역	25	22	21	19	17	19
단위사업	351	295	407	48	52	232
목표(연인원)	498,026	326,712	1,058,498	697,542	-	431,099

자료: 기관별 단위사업계획서

- 동일한 사업내용이라도 복지관 사업계획서의 사업분류 방법이나 내용적 충실도가 다름 (<표 4-13> 참조)
 - B3 노인복지관에서는 중식제공 사업이 무료급식사업의 세부사업으로 계획되었고, 대상은 복지관 경로식당 수급자 어르신 및 차상위 어르신이며, 사업내용과 함께 목표(실인원, 건수, 연인원) 산출근거와 예산을 명시하고 있음
 - 그러나 B1 노인복지관은 중식제공 사업의 세부사업으로 어르신과 직원들의 중식제공, 절기행사 등을 포함하였고, 무엇보다도 중식제공을 위한 필수과정으로 보이는 식단제공을 세부사업으로 계획함

지원 사업, ④지역사회 생활자원 연계 및 지원 사업, ⑤건강생활지원사업(건강증진지원: 치매 고위험군 대상으로 인지활동서비스 제공), ⑥평생교육지원 사업, ⑦취미여가지원 사업, ⑧지역자원개발 사업, ⑨지역복지연계 사업, ⑩사회참여지원사업, ⑪노인권익증진사업이 제시되어 있으며, 기본사업 외에 지역 또는 노인복지관의 특성을 반영하여 사업을 운영할 수 있음(보건복지부, 2020)

30) 사업목표량이 실인원과 연인원의 구분 없이 세부사업의 성격에 따라 명, 건으로 제시되어 있음

〈표 4-13〉 수원시 B3 노인복지관과 B1 노인복지관의 중식제공 사업계획 비교

구분	사업계획서 내용								
	구분		대상	목표			예산 (천원)	사업내용	기대효과
	중분류	세부사업명		실인원	건수	연인원			
B3 노인 복지관	1. 무료급식 사업	1-1. 중식제공	복지관 경로식당 수급자 및 차상위 어르신	310	256	42,240	145,968	1. 목적: 지역 내 저소득 어르신들에게 무료급식을 제공해 줌으로써 어르신들의 균형잡힌 영양공급으로 건강을 향상유지 시켜주고, 경제적 부담 해소 및 자원봉사자 활용을 통한 더불어 사는 사회문위기를 조성함. 2. 목표량 ; 165명 × 256회 = 42,240명 3. 시기 : 연중 4. 주요내용 : 무료급식 대상자 중식제공 5. 지출내역 가. 주부식비 2,500원 × 165명 × 256회 = 105,600,000원 나. 운영비 200원 × 165명 × 256회 = 8,448,000원 다. 취사원 인건비 1,330,000원 × 2명 × 12월 = 31,920,000원	-지역 수급자 어르신에게 무료 식사를 제공함으로써 결식을 방지하고 친구와 같이 식사함으로 심리적 안정과 삶의 활력을 되찾는 디딤돌 구실을 하고 균형잡힌 영양공급으로 건강을 유지시켜 주고 경제적 부담해소
	합계			310	256	42,240	145,968		
B1 노인 복지관	중식 제공	중식제공	어르신과 직원	25	252	6,300	15,120	- 직원 및 사회복지복무요원들에게 중식제공	이용 어르신에게 양질의 식사 제공을 통한 건강한 식생활 유지
				175	129	22,575	54,180	- 어르신과 직원 및 사회복지요원들에게 중식제공 - 어르신의 결식방지 및 소외감 해소	
		주간식단 제공	어르신	1	52	52	-	- 어르신의 평균 영양권장량에 맞게 식단 제공	
		절기행사	어르신	300	1	300	1,000	- 기념일, 명절, 절기, 초복 등 테마에 맞는 식단 제공	
		기호도 및 만족도 조사	어르신	100	2	200	-	- 만족도 조사를 통해 희망메뉴 반영 및 건의사항 참조	

자료: B1 및 B3노인복지관 2021년 사업계획서

2) 지역특성 반영

- 지역특성(위치, 인구 수, 환경 등)은 사업의 계획 및 진행의 주요 근거가 되는데 대부분의 노인복지관의 사업계획서에서는 지역특성이 구체적으로 반영되어 있었음

〈표 4-14〉 수원시 B1 노인복지관의 지역특성 반영 내용

B1 노인복지관 사업계획서 내용 - 2. 지역적 특성(지역사회의 특성 및 환경변화)

수원시 영통구에는 총 368,840명(노인44,416명)이 거주하고 있으며, 본 기관이 위치해 있는 영통구 원천동에는 총 39,135명(노인4,691명)이 분포되어 있다. 주위에 요양병원, 행복주택 등이 함께 위치하고 있어 어르신의 심리적 불안정감을 조성하고 있으며, 대부분 어르신들이 고립되어 있는 느낌을 가지고 있다. 평생교육 프로그램 참여를 통해 공동체 활동을 구성하고, 소속감을 증대시켜 지역 내 화합을 이루고자 한다.

자료: B1 노인복지관 2021년 사업계획서 p.11

3) 이용자의 욕구, 서비스 환경변화 반영

- 기관 대부분은 사업계획 시 이용자의 욕구를 조사하여 반영하고 있었으며, 이용자의 욕구에 맞는 신규프로그램을 개발하기 위한 노력을 하고 있음
 - 예를 들어 수원시 권선구 노인들의 평생교육 요구를 분석한 외부자료를 이용하여 지역 노인들의 욕구를 객관적으로 반영하고자 노력하였으며(B4 노인복지관 2021년 평생교육지원사업계획서 p.5), 2020년도 이용자 욕구조사를 통해 2021년 사업에서는 스마트 기기를 이용한 온라인 비대면 프로그램을 확충하였고, 임원간담회 시 건의되었던 내용을 반영하여 프로그램 환경 등을 개선하고 있는 것으로 확인되었음(B4 노인복지관 2021년 평생교육지원사업계획서 p.6, 9). 이와같은 온라인 비대면 프로그램의 확충은 코로나 19의 확산 및 스마트 기기 보급 등 서비스 환경의 변화를 반영하고자 하는 노인복지관의 노력이라고 할 수 있음

〈표 4-15〉 수원시 B4 노인복지관 평생교육사업 이용자의 욕구

구분	사업계획서 내용																									
수원시 권선구 노인들의 평생교육 욕구	평생교육 프로그램에 대한 선호도	분류체계	인원(명)	백분율(%)																						
		기초문해교육	20	11.6																						
		학력보완교육	11	6.4																						
		직업능력교육	29	16.8																						
		문화예술교육	101	58.4																						
		인문교양교육	9	5.2																						
		시민참여교육	3	1.7																						
전체	173	100.0																								
이용자 욕구조사 (온라인 프로그램의 필요성)		<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">목록</th> <th colspan="2">응답수</th> </tr> <tr> <th>빈도</th> <th>비율(%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>매우 그렇다</td> <td>41</td> <td>20.3</td> </tr> <tr> <td>그렇다</td> <td>79</td> <td>39.1</td> </tr> <tr> <td>보통이다</td> <td>36</td> <td>17.8</td> </tr> <tr> <td>아니다</td> <td>34</td> <td>16.8</td> </tr> <tr> <td>전혀 아니다</td> <td>4</td> <td>2.0</td> </tr> <tr> <td>응답 없음</td> <td>8</td> <td>4.0</td> </tr> </tbody> </table>		목록	응답수		빈도	비율(%)	매우 그렇다	41	20.3	그렇다	79	39.1	보통이다	36	17.8	아니다	34	16.8	전혀 아니다	4	2.0	응답 없음	8	4.0
		목록	응답수																							
빈도	비율(%)																									
매우 그렇다	41	20.3																								
그렇다	79	39.1																								
보통이다	36	17.8																								
아니다	34	16.8																								
전혀 아니다	4	2.0																								
응답 없음	8	4.0																								

자료: B4 노인복지관 2021년 평생교육지원사업계획서 pp.5-6

- 또한 이용자의 욕구를 반영한 신규프로그램을 개발하는 것을 사업의 목표 중 하나로 제시하였음(B4 노인복지관 2021년 평생교육지원사업계획서 p.10)(〈표 4-16〉 참조)

〈표 4-16〉 수원시 B4 노인복지관의 평생교육사업의 목표

목표	하위목표(산출목표)	성과목표
욕구에 맞는 신규 프로그램 개발	4-1. 프로그램을 분기별 1회 개발한다. (1개×4분기=4건)	욕구 해소 및 참여유도
원활한 사업운영을 위한 강사 및 임원을 대상으로 간담회 실시	5-1. 강사들을 대상으로 간담회를 실시한다. (20명×2회=40건) 5-2. 임원들을 대상으로 간담회를 실시한다. (45명×2회=90건)	강사 및 임원들의 소속감 및 책임감 증가

자료: B4 노인복지관 2021년 평생교육지원사업계획서 p.10

4) 사업계획 및 평가의 체계성

- 효과적인 사업운영을 위해서는 사업의 체계적인 관리가 중요함. 즉, 사업운영의 체계성은 사업의 계획, 실행, 평가와 밀접한 관련이 있으며, 사업실행 과정의 구체적인 활동과 활동목표를 관리해야만 사업을 통해 이루고자 하는 최종목표를 효과적으로 달성 할 수 있음
- 또한 사업실행 과정에 대한 정확한 기록과 점검은 사업을 조정하고 개선하기 위한 근거가 되며, 복지관의 개입을 통해 나타난 개인, 가족, 지역사회 변화에 대한 정확한 판단을 가능하게 함(정병오 외, 2016). 특히 단위 사업계획에 실인원, 연인원, 시행횟수 등이 명확하게 제시되어야 효율적인 사업관리를 할 수 있으며, 사업의 성과를 평가하는 기준이 명확해지므로 평가결과의 타당성을 확보하는데 도움이 됨
- 수원시 소재 노인복지관의 자료를 살펴본 결과, 시간의 흐름에 따른 성과 구분(단기성과, 중기성과, 장기성과), 목표량의 구체적 산출근거 제시, 측정 가능한 형태의 성과지표 활용, 사업계획서에는 구체적인 실적관련 목표를 제시하지 않는 등 사업계획의 구체성과 내용적 충실도의 편차가 있었음(〈표 4-17〉 참조)

〈표 4-17〉 수원시 노인복지관 평생교육사업의 사업계획 비교

구분	사업계획서 내용						
B1 노인 복지관	기획 프로그램	임원관리	- 평생교육 임원선출 : 7월 중 반별로 진행 - 특기교실(자유이용)임원 선출 : 7월 중 분야별 (장기/바둑, 탁구, 당구/포켓볼)로 진행 - 임원교육 : 평생교육 임원, 동아리 임원(반장, 부반장)을 대상으로 연 1회 실시 - 임원간담회 : 평생교육 임원(반장, 부반장)을 대상으로 연 1회 실시	목표 4-1	7월~12월		
	이용자 관리		- 이용중단자 보고 : 연 2회 평생교육 프로그램 이용을 중단한 회원 현황 및 중간 사유를 파악하여 보고 진행	목표 4-1	6월, 12월		
	평생교육 문화축제		- 온라인을 활용한 영상콘텐츠진행 또는 작품전시회 등 비접촉 방법 진행	목표 4-3	11월		
B2 노인 복지관	프로그램	활동(수행방법)		시행 시기	수행 인력	참여 인원	산출실적
	교양강좌	(비대면) - 실시간 또는 녹화영상 촬영을 통한 온라인 강좌 진행 (대면) - 의료, 상식, 금융, 노후관리 등 특강 진행		5,11월	담당자 외부강사	60	분기1회×2분기=2회 연2회×30명=60명
한글교실	(비대면) - 성인문해 학습을 위한 교재 증정 (대면) - 한글 모음, 자음, 단어, 문자 읽고 쓰기 과정		1,2,12월	담당자 강사	180	주2회×7주=15회 15회×15명×80% =150명	
B3 노인 복지관	세부사업/ 프로그램명	세부내용			대상	수행 시기	목표
	인문학과/ 한글첫걸음	1. 목적 : 문해교육 프로그램을 통해 일상생활에의 자신감을 회복 2. 목표량 : 15명 × 44주 × 2회 × 0.8 = 1,056명 3. 시기 : 연중 4. 주요내용 : 자음·모음·이중자음·이중모음, 낱말, 받침 주제별 낱말 5. 지출내역 가. 강사비 : 240,000원 × 1반 × 10월 = 2,400,000원 나. 수료식 진행비 : 100,000원 × 1회 = 100,000원			교육을 희망하는 어르신	3월-12월	목표 1-1
인문학과/ 한글초급	1. 목적 : 문해교육 프로그램을 통해 일상생활에의 자신감을 회복 2. 목표량 : 25명 × 44주 × 2회 × 0.8 = 1,760명 3. 시기 : 연중 4. 주요내용 : 받침 있는 단어 익히기, 받침 있는 글자 익히기 동요배우기, 화폐와 숫자 5. 지출내역 가. 강사비 : 240,000원 × 1반 × 10월 = 2,400,000원 나. 수료식 진행비 : 100,000원 × 1회 = 100,000원			교육을 희망하는 어르신	3월-12월	목표 1-1	

자료: B1 노인복지관 2021년 사업계획서, B2 노인복지관 2021년 사업계획서, B3 노인복지관 2021년 사업계획서

5) 사업운영 시 예상되는 문제에 대한 대책마련

- B4 노인복지관은 사업운영 시 예상되는 문제와 해결방안을 제시하고 있는데(〈표 4-18〉 참조), 이처럼 사업운영 시 갑작스러운 결원이나, 중도탈락, 운영기간 동안 예상될 수 있는 제도 및 환경 변화 등 사업에 영향을 줄 수 있는 외부 효과를 고려하고 해결 방안 등을 선제적으로 고민하는 것은 사업관리 능력의 향상으로 이어진다고 사료됨

〈표 4-18〉 수원시 B4 노인복지관 평생교육사업의 예상문제점 및 해결방안

예상문제점	해결방안
코로나 19에 따른 평생교육 프로그램 활성화 대책 마련	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 욕구조사 및 선호도 조사를 통한 비대면 프로그램 개설 ◦ 비대면 프로그램 도입을 위한 가이드 라인 구비 ◦ 비대면 프로그램 회원 확보를 위한 홍보 실시
평생교육 프로그램 강사비 인상에 대한 협의	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 프로그램 수입에 따른 강사비 인상을 통한 사기진작 향상 ◦ 전반적인 강사비 비율제 도입을 통한 사업 운영의 안정화 도모

자료: B4 노인복지관 2021년 사업계획서, p.22

3. 장애인복지관

1) 사업분류 및 서비스 목표량(성과) 측정

- 수원시 소재 장애인복지관 2개 기관의 2020년 사업계획서, 2021년 사업결과보고서, 2021년 사업계획서를 검토한 결과, 사업영역은 장애인복지관에서 수행해야 할 필수사업인 상담, 지역사회 재활서비스를 위한 진단과 기능, 직업, 사회지원 서비스 등으로 구성되어 있음
 - 지역의 보다 많은 장애인에게 재활서비스를 제공하기 위해 사회서비스(활동지원, 발달재활, 발달장애인 지원), 외부지원사업(문화예술 등)을 진행하고 있었음

〈표 4-19〉 수원시 장애인복지관의 2021년 연간 사업 목표량

구분	사업영역(개)	단위사업(개)	목표(연인원, 명)
C1 장애인복지관	11	113	592,580
C2 장애인복지관	9	64	333,513

- 보건복지부의 장애인복지관 평가체계에서는 프로그램 및 서비스, 이용자의 권리, 지역사회 관계 영역이 주요지표라고 할 수 있으며, 프로그램 및 서비스 영역에서는 사정부

터 종결까지 체계적으로 관리하고, 참여자의 욕구를 반영하도록 함

- 수원시 장애인복지관의 사업별 내용을 자세히 살펴보면 이러한 내용들이 비교적 충실하게 담겨있다고 볼 수 있으나 사정부터 종결까지의 과정을 사업의 내용을 지나치게 세분화하여 목표량을 산출되어 있음(〈표 4-20〉 참조)
- 예를 들어 접수면접의 세부사업을 접수상담, 안내상담, 전체 대기자 명부관리와 같이 지나치게 세분화하여 목표량을 산출함(C1 장애인복지관 2020년 사업계획서, p.8)

〈표 4-20〉 수원시 C1 장애인복지관의 상담사업 계획

구분		대상	목표			예산	사업내용	기대효과
중분류	세부사업명		실인원	건수	연인원			
1. 접수면접	1-1. 접수 상담	복지관 이용희망 장애인 및 가족	70	70	70	1,800	<ol style="list-style-type: none"> 1. 목적 : 복지관 이용을 희망하는 장애인의 욕구에 부합하는 적절한 서비스 제공을 위한 접수상담을 통한 정보 수집 2. 목표량 : 2명 × 35주 = 70명 3. 시기 : 연중 4. 주요내용 : 장애인 개별상담, 사회평가, 복지관 서비스 안내 등 5. 지출내역 : 상담실 물품구입 150,000원 × 12회 = 1,800,000원 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 복지관 이용 희망 장애인 및 가족의 욕구 파악 2. 장애인의 욕구에 부합하는 적절한 서비스 제공
	1-2. 안내 상담	복지관 이용희망 장애인 및 가족	170	200	200	-	<ol style="list-style-type: none"> 1. 목적 : 복지관 이용을 희망하는 장애인에게 장애에 대한 다양한 서비스 제공하고 복지관 이용 전반에 대한 이해 도모 2. 목표량 : 200명 3. 시기 : 연중 4. 주요내용 : 장애 관련 정보제공, 복지관 이용 안내 및 교육 등 5. 지출내역 : 비예산 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 장애에 대한 다양한 정보제공 2. 복지관 서비스 및 프로그램에 대한 개별화된 안내로 복지관 이용 전반에 대한 이해 도모
	1-3. 전체 대기자 명부 관리	복지관 이용 대기자	-	2	-	-	<ol style="list-style-type: none"> 1. 목적 : 치료서비스 이용을 희망하는 장기 대기자의 명부를 효율적으로 관리하고 파악하기 위함 2. 목표량 : 2건 3. 시기 : 연 2회(분기별) 4. 주요내용 : 대기자 기본사항 변동내역 및 지속여부 확인 5. 지출내역 : 비예산 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 치료서비스 대기자의 체계적인 관리 2. 서비스 대기 및 이용 누락을 예방

구분		대상	목표			예산	사업내용	기대효과
중분류	세부사업명		실인원	건수	연인원			
2.	사례관리	2-1 팀 사례 회의	상담 사례 지원팀 이용자	10	10	10	-	1. 목적: 각 치료별 진행하는 과정평가(초기, 중간, 종결평가)에 대한 회의를 통하여 전문적인 서비스 지원을 도모하고, 추가지원을 위한 논의 등 집중적인 사례관리 도모 2. 목표량 : 10명 × 1건 =10명 3. 시기: 연중, 매주 1회 4. 주요내용 가. 각 치료별 진행하는 과정평가 내용에 대한 사례발표 및 팀 회의 나. 치료진행과정에 대한 내용 공유 및 전문가별 의견 교환 다. 다양한 영역에서의 슈퍼비전 제공 5. 지출내역 : 비예산 1. 프로그램별 과정평가 내용을 발표하고 공유함으로써 보다 전문적인 치료 내용 및 영역별 치료과정 공유 가능

자료: C1 장애인복지관 2020년 사업계획서 p.8

- 보건복지부의 평가체계에서는 장애인복지관의 필수 운영사업 목록을 구체적으로 제시하고 있지 않지만, 그동안의 평가를 통하여 장애인복지관 별 특성이 나타나기보다는 사업영역의 동형화가 나타나고 있는 것으로 보임
- 사회복지관에서 살펴본 것과 마찬가지로 사업계획서 상의 사업구분이나 분류체계가 장애인복지관마다 다름
 - 예컨대 C1 장애인복지관의 경우 사업팀의 운영사업 이외에 정보화교육, 맞춤형 도우미 사업, 경기재활프로그램 등 외부지원사업은 별도로 영역을 구분하고 있음(C1 장애인복지관 2020년 사업계획서, p.71)
 - C2 장애인복지관의 경우 마사회 지원사업인 '찾아가는 카페' 등 외부지원사업도 직업개발팀의 사업영역에 포함함(C1 장애인복지관 2020년 사업계획서, pp.353-356)
- 사업계획 시 명확한 목표량 산출은 사업운영의 효율성을 도모할 수 있으므로, 계획서 내에서 제시하는 것이 필요함. 그리고 사업의 목표량 산출 시, 연인원 산출에 대한 명확한 산출근거를 제시할 필요가 있음
 - C2 장애인복지관의 사업계획서를 보면 <표 4-21>과 같이 기관내부에서 사업 분류 기준 및 사업영역, 세부사업, 연인원 등의 개념이 모호하여 세부사업에서 연인원이 산출이 잘못된 것으로 보임
 - C2 장애인복지관의 A사업의 경우 기능향상지원 관련 서비스의 경우 재활치료를 지원받는 사례에게 연 1회 수립되는 개별화 계획의 총 건수가 58건으로 실인원 30명, 연인원 30명과 맞지 않으며, 개별화계획이 연 2회 수립된다고 가정했을 때에는 58건이 아닌 60건이 되어야 함(C2 장애인복지관 2020년 사업운영계획서, p.188)
 - C2 장애인복지관의 B사업의 경우 정보화 교실의 각 운영하는 반의 실인원 20명과 횟수 36회를 곱하여 연인원을 산출하면 720명이 됨. 제시된 연인원은 이보다 50% 적게 산출된 것을 확인하였는데, 단순한 실수인지 중도탈락하는 인원을 고려한 결과인지 알 수 없음(C2 장애인복지관 2020년 사업운영계획서, p.258)

〈표 4-21〉 수원시 C2 장애인복지관의 사업계획 비교

구분	사업계획서 내용						
	프로그램명			목표량			비고
A사업	프로그램명	세부분류1	세부분류2	실인원	연인원	회/건	
	서비스 지원	언어지원	개별화계획	30명	30명	58회	
			서비스제공	30명	1,764명	1,764회	
			보호자 상담	30명	1764명	1764명	
B사업	프로그램명			목표량			비고
	프로그램명	세부분류1	세부분류2	실인원	연인원	회/건	
	다함께 한걸음학교	정보화교실	컴퓨터왕기초반	20	360	36	
			한글·인터넷반	20	360	36	
			엑셀(기초반)	20	360	36	
			파워포인트(기초반)	20	360	36	
			엑셀·파워포인트(심화반)	20	360	36	
			스마트폰활용반	20	160	16	

자료: C2 장애인복지관 2020년 사업운영계획서, p.188, C2 장애인복지관 2020년 사업운영계획서, p.258

- C1 장애인복지관의 경우 목표량으로 제시 된 사업대상의 산출근거를 제시(C1 장애인복지관 2021년 사업운영계획서, p.59)하고 있는 것과 다르게 C2 장애인복지관의 경우 목표량으로 제시된 인원의 산출근거를 찾아볼 수 없음(C2 장애인복지관 2020년 사업운영계획서, 2021년 사업운영계획서)

〈표 4-22〉 수원시 C1 장애인복지관의 사업대상 산출근거

대상구분	수혜대상 산출근거	인원수
일반집단	수원시에 거주하는 등록 장애인	42,896명
위험집단	수원시에 거주하는 등록 장애인 중 만20세~80세 이하의 성인장애인	36,005명
표적집단	본 복지관 회원으로 등록된 장애인 중 성인 장애인	3,220명
클라이언트 수	등록 장애인 중 만20세 이상~ 80세 이하의 성인 장애인	2,791명

자료: C1 장애인복지관 2021년 사업운영계획서, p.59

2) 지역특성 및 이용자 욕구 반영

- 보건복지부의 장애인복지관 평가체계에서는 프로그램 및 서비스 영역에서 지역 및 정책환경 변화를 반영하는지 여부를 중요하게 평가함
- 최근 실시된 2020년 경기도 장애인복지관에서는 ‘지역사회 또는 장애특성 반영’, ‘참여자 욕구 반영’ 지표가 이를 평가하고 있어, C1 장애인복지관은 복지관 이용자의 연령별 현황을 분석하여 이를 사업계획에 반영함(C1 장애인복지관 2020년 사업운영계획서,

pp.4-6)

- C2 장애인복지관은 해당사업의 필요성 등을 객관적인 자료를 활용하여 제시하고 실제 이용자 만족도 조사나 참여자의 의견을 직접적으로 제시하고 있음(C2 장애인복지관 2021년 사업운영계획서, p.106-107)

〈표 4-23〉 지역특성 및 이용자 욕구 반영내용(C1 장애인복지관, C2 장애인복지관)

구분	사업계획서 내용																																		
C1 장애인 복지관	<p>I. 대상자 욕구 및 지역사회 특성</p> <p>1) 지역의 인구학적 분표</p> <p>2018년 12월 말 기준으로 수원시의 등록장애인은 총42,393명으로 경기도 31개 시군에서 가장 많다. 장애유형별 증감률을 살펴보면, 내부기관의 장애인 '심장장애(-24.3%)', '호흡기장애(-14.9%)', '시각장애(7.2%)'는 평균 증가률(7.6%)보다 낮았다. 이에 반해 '청각장애(17.0%)', '청각장애(17.0%)', '언어장애(36.4%)', '신장장애(55.8%)', '간장애(48.2%)', '장루장애(36.4%)', '정신장애(23.9%)'는 평균 증가를 보다 높았으며, 특히 '지적장애(28.7%)', '자폐성장애(72.8%)'는 평균 증가율이 가장 높았다.</p> <div data-bbox="439 894 1206 1242"> <p style="text-align: right;">(단위 : 명)</p> <table border="1"> <caption>장애유형별 증감률 (%)</caption> <thead> <tr> <th>장애유형</th> <th>증감률 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>전체 평균</td><td>7.6</td></tr> <tr><td>지체</td><td>0.2</td></tr> <tr><td>뇌병변</td><td>1.3</td></tr> <tr><td>시각</td><td>7.2</td></tr> <tr><td>청각</td><td>17.0</td></tr> <tr><td>언어</td><td>36.4</td></tr> <tr><td>안면</td><td>8.5</td></tr> <tr><td>신장</td><td>55.8</td></tr> <tr><td>심장</td><td>-24.3</td></tr> <tr><td>호흡기</td><td>-14.9</td></tr> <tr><td>간</td><td>48.2</td></tr> <tr><td>장루요루</td><td>36.4</td></tr> <tr><td>뇌전증</td><td>-22.9</td></tr> <tr><td>정신</td><td>23.9</td></tr> <tr><td>지적</td><td>28.7</td></tr> <tr><td>자폐성</td><td>72.8</td></tr> </tbody> </table> </div> <p>자료: B4 노인복지관 2021년 평생교육지원사업계획서 pp.5-6</p> <p>또한, 발달장애인 추이를 보면 모든 지자체의 발달장애인의 증가율은 등록장애인보다 높다. 전국의 등록장애인은 8년동안 2.6% 증가한데 반해 발달장애인은 27.4% 증가하였고 경기도 또한 등록장애인은 8.4% 증가한데 반해 발달장애인은 36.5% 증가하여 등록장애인보다 약 4배 이상 높은 증가율을 보였다. 2018년 말 기준 수원지역의 발달장애인은 3,783명으로 경기도에 고양시(3,969명) 다음으로 많으며, 수원시 발달장애인은 39.6% 증가하여 전국(27.4%)과 경기도(36.5%), 고양시(30.8%)보다 증가율이 높다.</p>	장애유형	증감률 (%)	전체 평균	7.6	지체	0.2	뇌병변	1.3	시각	7.2	청각	17.0	언어	36.4	안면	8.5	신장	55.8	심장	-24.3	호흡기	-14.9	간	48.2	장루요루	36.4	뇌전증	-22.9	정신	23.9	지적	28.7	자폐성	72.8
장애유형	증감률 (%)																																		
전체 평균	7.6																																		
지체	0.2																																		
뇌병변	1.3																																		
시각	7.2																																		
청각	17.0																																		
언어	36.4																																		
안면	8.5																																		
신장	55.8																																		
심장	-24.3																																		
호흡기	-14.9																																		
간	48.2																																		
장루요루	36.4																																		
뇌전증	-22.9																																		
정신	23.9																																		
지적	28.7																																		
자폐성	72.8																																		
대상자 욕구	<p>I. 대상자 욕구 및 지역사회 특성</p> <p>지역 장애인의 욕구와 지역적 특성을 반영한 장애인복지서비스의 체계적·계획적·전문적인 사업운영을 위하여 다양한 방안이 필요하다. 본 기관에서는 장애인과 그 장애인가족의 욕구나 어려움을 파악하고 그들의 문제를 해결하도록 적절한 자원계획 및 방향을 제시하는 것이 필요하다고 본다.</p> <p>수원시 내 약 43,050명의 등록장애인이 존재하며 우리 복지관 이용자의 연령별 현황을 살펴보면 1~10세 118명, 11~20세 135명으로 아동·청소년 이용자가 다수임을 알 수 있다. 아동·청소년 이용자의 가족을 단위로 지원함으로써 가정과 기관의 일관된 학습환경을 조성하고 장애인과 그 가족단위로 가족지원 서비스가 이루어져야 한다.</p>																																		

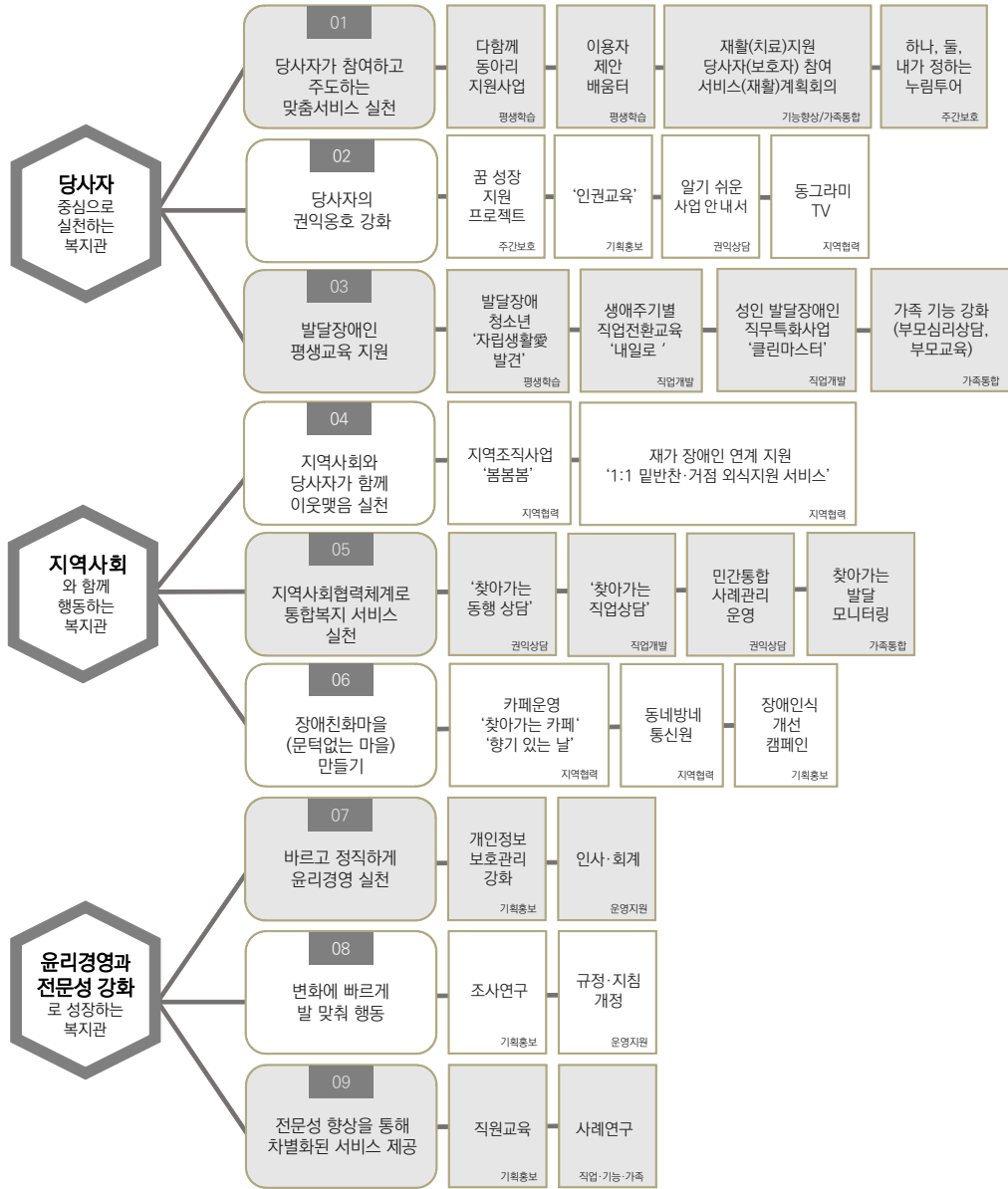
구분	사업계획서 내용
C2 장애인복지관	<p style="text-align: center;">장애위험 영유아의 발견, 지원 실태</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>〈장애위험 영유아 판단 근거〉</p> <p>〈단위 %〉</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>〈장애위험 영유아의 발견 및 지원과정에 가장 방해되는 요인〉</p> <p>〈단위 %〉</p> </div> </div> <p>○ 경기도가족여성연구원에서 어린이집 원장과 보육교사를 대상으로 장애위험 영유아에 대한 현황과 보육실태에 관하여 조사한 결과에 따르면, → 특정 원아를 장애위험 영유아로 판단하는 데 있어서 원장(73.1%), 보육교사(58.2%)가 사전지식에 의존하고 가장 많이 활용하고 있으며, 장애위험 영유아를 발견하고 도움을 받는 과정에서 가장 방해되는 요인으로 원장(68.5%), 보육교사(61.9%)가 부모와의 의사소통 부족이 가장 큰 원인으로 응답하였음.</p>
	<p>② 경험적 근거</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p>“아이의 성향이나 발달정보를 파악하는 데 도움이 되었고, 부족한 양육태도에 대해 개선이 가능할 것 같습니다. 감사합니다.”</p> <p>“아이의 심리와 기질을 알고 싶어 신청하였는데 자세히 나와서 가정에서 교육할 때 도움이 많이 될 것 같아요. 부모가 아이에게 어떻게 해야하는지, 관심 갖고 잘 할 수 있을 것 같아요. 저에 대해서도 아이를 위해서도 고민과 생각을 할 기회가 되었습니다.”</p> <p>“이 모니터링으로 문제점을 알게 되어 다행이라 생각합니다. 앞으로 더 많이 발전되어 더 많은 아이들에게 도움이 되었으면 합니다. 감사합니다.”</p> <p style="text-align: right;">- 2020년 참여 부모 의견 -</p> <p>“아이들에 대해 더 잘 이해할 수 있어서 좋은 것 같습니다. 앞으로도 이런 기회가 자주 있으면 좋을 것 같아요.”</p> <p>“부모님이 참여 안해주실 때의 어려움 개선이 되었으면 합니다.”</p> <p style="text-align: right;">- 2020년 참여 보육교사 의견 -</p> </div>

자료: C1 장애인복지관 2020년 사업운영계획서, p.4-6, C2 장애인복지관 2021년 사업운영계획서, p.106-107

3) 중장기 계획에 따른 실천전략과 평가의 연계성

- 〈그림 4-2〉와 C2 장애인복지관 사업계획서를 보면 장애인복지관의 미션과 실천전략에 맞게 모든 사업을 체계적으로 구성하여 계획을 수립함(C2 장애인복지관 2020년 사업운영계획서, p.21)

〈그림 4-2〉 수원시 C2 장애인복지관의 미션 및 사업전략과제 사업 체계도



자료: C2 장애인복지관 2021년 사업운영계획서, p.21

- 단계별 기간이 1~2년으로 사업평가의 3년 주기와 차이가 있는 것을 알 수 있음(C2 장애인복지관 2021년 사업운영계획서, p.27)

〈표 4-24〉 수원시 C2 장애인복지관의 미션에 따른 실천전략 예시

구분	상담 및 사례관리서비스 전문성 구축
1단계(2020~2021)	장애유형별 당사자(대상중심) 이해를 통한 직원의 전문성 강화
	상담 실무에 필요한 전문기술 습득
2단계(2022~2023)	장애 당사자의 권익옹호지원을 위한 권익옹호 사업의 전문성 강화
3단계(2024)	다양한 영역의 전문가와 함께 만성화된 사례의 집중논의를 위한 공개솔루션 개최

자료: C2 장애인복지관 2021년 사업운영계획서, p.27

4) 평가환류

- 수원시 소재 장애인복지관의 사업계획을 살펴보면 사업평가 환류가 비교적 원활하게 되고 있으며, 사업의 실적과 관련해서는 분기 또는 비정기적으로 사업과 관련된 실적을 취합함

〈표 4-25〉 수원시 C2 장애인복지관의 평가환류

2020년 사업평가	2021년 사업계획
<ul style="list-style-type: none"> 기존 언어 진단평가만 실시하였으나, 2020년부터 심리 진단평가가 추가하여 진행되어 다양한 접근을 통해 장애조기발견 및 개입할 수 있어 긍정적으로 평가됨 외부인력을 통해 진단평가가 진행됨에 따라 사후 상담 및 관리까지의 연계에 있어 한계점 해결 방안 강구 필요 진단평가 진행 외 지역사회 연계 사업으로의 확대 시도 필요 	<ul style="list-style-type: none"> 장애 조기발견 및 개입에 매우 긍정적으로 평가되는 사업으로 사업 확대 진행을 위해 예산 확보를 위한 시도(외부지원사업 신청) 사후관리 강화를 위해 사업 담당자가 진단평가 결과를 부모에게 전달 시 필요한 전문적 지식 습득 및 역량 강화(부모상담 및 양육 정보 제공 등) 관내 치료사 연계를 통한 전문 상담지원 시도 관내 담당부서와의 협력을 통해 진단평가 진행 외 참여 기관(어린이집) 대상 장애인식개선교육, 부모교육, 상담 등 연계

자료: C2 장애인복지관 2021년 사업운영계획서, p.107

제3절 시사점

1. 양적실적 평가지표 지양

- 사업분류 체계 및 서비스 목표량(성과) 측정의 형평성 문제로 양적실적에 대한 평가의 신뢰성을 담보할 수 없음. 특히, 사회복지사들이 주로 근무하는 사회복지관과 물리치료사, 작업치료사 등 다양한 분야의 전문가가 협업하는 노인복지관과 장애인복지관의 경우 실적기준에 대한 개념이 다를 수 있으므로, 3종 복지관 전체에 적용하기 위한 평가

지표로 서비스 제공량에 대한 양적실적을 평가하는 것은 바람직하지 않다고 사료됨

- 사업계획서의 분류 기준과 사업량 산출근거가 복지관마다 달라 사업의 수나 연인원 등을 단순 비교하거나 평가하기에는 한계가 있음
- ‘노인맞춤돌봄서비스 사업’, ‘바우처 사업’, ‘노인사회활동지원 사업’과 같은 외부지원 사업도 대한 분류 기준이 달라 복지관 간 상호비교에 어려움이 있음

2. 계획에 따른 자체평가 및 평가환류 체계

- 기관 및 사업의 지속적인 발전을 위해서는 체계적인 계획 아래 사업수행 과정이 관리되어야 하고, 사업수행에 대한 적절한 평가와 그 평가결과를 반영하는 평가환류 체계가 작동되어야 함
- 수원시 3종 복지관의 사업계획서와 사업결과 보고서를 살펴본 결과, 대부분의 기관에서는 과학적 관리방법에 의해 체계적으로 관리되고 있었으나 일부 기관 간, 그리고 기관 내 사업별로 계획, 실행, 평가 및 평가환류 체계 작동의 편차가 있는 것으로 확인됨
- 평가의 목적이 수원시 사회복지관 서비스의 전반적 품질 향상과 발전이라면, 사업계획, 실행, 평가 및 평가환류 체계에 대한 점검을 할 수 있도록 평가 지표에 포함하는 것이 필요함
- 평가의 기능 중 하나는 사업을 운영하는 담당자(피평가자)를 위한 것이기도 함. 따라서 관련 평가지표들이 사업관리의 안내 역할을 할 수 있어 사업을 체계적으로 관리하는데 도움이 되도록 지표를 구성하는 것이 필요함
 - 사업운영 담당자가 평가를 염두에 두고 사업을 계획하거나 운영한다면 스스로 확인하고 점검하는데 동기부여가 될 수 있고, 사회복지사로서의 책임성을 다할 수 있음

3. 종합적 검토를 통한 질적 평가

- 문서로 표현될 수 없는 기관의 노력이나 사업계획 및 실행 내용의 일관성, 타당성 등을 전반적으로 평가할 필요가 있음. 이를 위해 담당자 면담을 통해 제시된 자료만으로 확인되지 않는 사항에 대해 소명의 기회를 주고, 평가위원이 추가적으로 확인하고 싶은 내용을 확인할 수 있도록 해야 함
- 또한, 평가지표를 통해 평가할 수 없는 사항들을 포함한 전반적인 평가가 이루어질 수 있도록 평가위원의 질적 평가가 포함되어야 함

4. 담당부서의 양적성과 취합의 타당성 재논의 필요

- 3종 복지관의 담당부서에서는 양적성과를 평가하기 위하여 분기마다 실적을 취합하고 있지만, 자료를 활용하지도 않으면서도 기관들을 서열화하는 자료로 활용될 수 있기 때문에 불필요한 성과체계는 폐지하는 것이 타당함
 - 개별 복지관에서는 사업평가를 통해 양적성과(실적)를 관리하고 있으나, 사업단위의 세분화 정도에 따른 측정빈도가 다르며, 연인원, 실인원, 건에 대한 개념도 다르게 접근하고 있는 것으로 보임. 즉, 기관별로 양적 성과(실적)를 산출하는 기준이 다름
 - 따라서 사업의 분류체계나 실적취합 기준 등에 따라 다른 양적인 실적결과를 기관의 성과로 오인해서는 안됨. 따라서 이와 관련해서는 <표 4-26>처럼 담당부서와 기관들 간의 합의를 통해 사업분류와 실적인원을 구분하거나 양적성과(실적)를 관리할 때 기관별 비교보다는 계획대비 목표 달성률로 확인할 필요가 있음
- 기관별 목표달성률은 일정기간 자료가 축적되면 수원시 3종 복지관 서비스의 인구증가 대비 서비스 증가율 또는 투입된 예산대비 서비스의 양으로 계산할 수 있는 서비스의 효율성 등의 변화를 장기적인 관점에서 관리 할 수 있을 것이라고 사료됨

<표 4-26> 서비스 제공 실적 예시

사업	계획			실적			달성률		
	연인원	실인원	건	연인원	실인원	건	연인원	실인원	건
전체사업									
사례관리 기능	사례발굴								
	연계								
	통합사례회의								
지역조직화 기능									
	:								

- 궁극적으로는 복지관에서 양적성과를 취합하는 것이 기관과 담당부서에게 어떠한 타당성이 있는지를 재논의할 필요가 있고, 향후 수원시만의 평가를 위해서도 이러한 양적 평가는 지양해야 함
 - 수원시에서는 이미 지도점검과 보건복지부 평가가 동시에 진행되고 있기 때문에 평가의 중복성을 피하고 기관의 피로감을 낮추기 위해서 양적성과를 취합을 중단해야 할 필요성이 있음

5. 욕구 및 만족도 조사의 객관성 강화

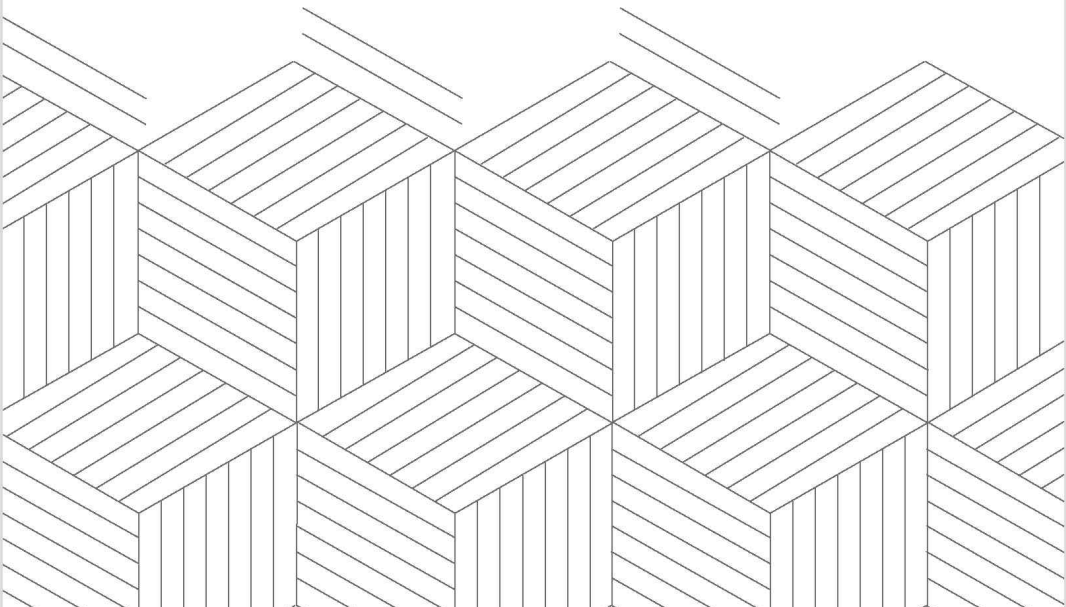
- 수원시 3종 복지관의 사업계획서 및 사업결과 보고서를 검토한 결과, 이용자의 욕구 및 만족도 조사는 각 기관이 자체적으로 실시한 조사에 근거하고 있어 표집이나 응답과정에서의 편향이 발생할 수 있음. 조사도구 또한 기관별로 다르게 적용되어 수원시 전체 3종 복지관 서비스의 질적 수준이나 만족도, 이용자의 욕구를 확인할 수 없음. 따라서 동일한 척도를 활용한 이용자 욕구 및 이용 실태조사를 외부기관에서 실시하는 것이 필요하다고 사료됨

6. 중장기 계획에 따른 실천전략과 평가의 연계성

- 보건복지부와 경기도의 평가는 3년 주기로 시행되고 있음. 평가는 사업수행의 점검을 통해 이후의 사업을 준비한다는 긍정적 의미가 있음. 수원시 3종 복지관의 사업계획서를 살펴보면, 대부분의 복지관들이 장기적인 관점에서 미션과 비전을 세우고 그에 맞는 실천 전략을 통해 사업을 운영하는 것으로 나타났으나 실천전략 단계별 주기와 실천주기가 맞지 않음
- 하지만 평가주기와 실천전략 단계별 기간을 비슷하게 맞춘다면, 평가시기에 실천전략이 적합했는지 확인할 수 있고, 만약 적합하지 않았다면 실천전략을 재수립하는데 도움이 될 것으로 사료됨. 이는 평가를 통해 실천전략의 성공 여부를 확인한다는 의미보다는 사회복지 실천 차원에서 미션과 비전을 내재화하는 수단으로 평가가 활용되어야 한다는 의미임

제5장 지표개발을 위한 전문가 의견 조사

제1절 델파이조사
제2절 시사점



제5장

지표개발을 위한 전문가 의견 조사

제1절 델파이조사

1. 연구의 개요

- 본 연구에서는 사회복지관·장애인복지관·노인복지관이 공통적으로 사용할 성과지표 개발을 위하여 델파이조사를 실시함
- 델파이조사는 민관의 담당자 최소 1명 이상을 참여시켜 참여자를 구성하였고, 총 2회에 걸쳐 진행함
 - 장애인복지관은 2개소밖에 없어 기관당 최대 3명으로 구성함
 - 1차 설문은 2021년 7월 12일부터 7월 24일까지 진행되었고, 2차는 2021년 8월 10일부터 8월 30일까지 진행됨
 - 1차 설문지에 개인정보와 관련된 문항을 추가하여 동의를 받고 시작함

〈표 5-1〉 델파이 참여자의 개인적 특성

구분	참여자	성별	2021년 6월 말 기준		
			총 경력	소속기관	
장애인복지관	1	민간기관 참여자 A	여성	25년 2개월	3년 8개월
	2	민간기관 참여자 B	여성	19년	5년 3개월
	3	민간기관 참여자 C	여성	20년 2개월	6년 8개월
	4	민간기관 참여자 D	여성	25년 1개월	3년 6개월
	5	민간기관 참여자 E	여성	20년 6개월	10년
	6	민간기관 참여자 F	여성	15년 2개월	14년 9개월
사회복지관	1	민간기관 참여자 G	남성	33년	15년 7개월
	2	민간기관 참여자 H	남성	18년 3개월	18년 3개월
	3	민간기관 참여자 I	여성	29년	17년 6개월
	4	민간기관 참여자 J	여성	15년 7개월	11년 8개월
	5	민간기관 참여자 K	남성	20년 3개월	5년 4개월
	6	민간기관 참여자 L	여성	17년	8년 11개월
	7	민간기관 참여자 M	남성	17년 3개월	10년 3개월
	8	민간기관 참여자 N	남성	17년 4개월	4년 2개월

구분	참여자	성별	2021년 6월 말 기준		
			총 경력	소속기관	
노인복지관	1	민간기관 참여자 O	여성	25년 1개월	4년 7개월
	2	민간기관 참여자 P	여성	21년	7년 7개월
	3	민간기관 참여자 Q	여성	18년 8개월	18년 8개월
	4	민간기관 참여자 R	남성	12년 2개월	7년 7개월
	5	민간기관 참여자 S	여성	24년	3년 5개월
	6	민간기관 참여자 T	남성	21년 5개월	4년 5개월
	7	민간기관 참여자 U	남성	24년	18년
	8	민간기관 참여자 V	여성	23년 10개월	3년 3개월
시청	1	공무원 참여자 W	남성	12년	-
	2	공무원 참여자 X	여성	14년 2개월	-
	3	공무원 참여자 Y	여성	15년 5개월	-
	4	공무원 참여자 Z	여성	9년	-

2. 델파이결과 분석

1) 1차 결과 분석

(1) 복지관 성과평가의 개념

- 민·관 전문가를 대상으로 복지관 성과의 개념을 질문한 결과, 공통적으로 복지관의 개입을 통해 나타난 지역사회와 지역주민의 긍정적인 변화뿐 아니라 이러한 과정을 모두 내포한 개념으로 기술함
 - 복지관의 개입이라 함은 복지서비스를 직접적으로 제공하는 종사자의 개입뿐 아니라 수원시의 복지정책 방향성, 그리고 기관운영과 관련된 방향성을 모두 포함한 개입을 의미함
 - 성과의 개념은 목표지향적인 결과와 더불어 이를 달성하기 위한 일련의 과정을 모두 포함한 개념으로 제시됨

“복지관이 하는 사업에 대해서 실체화하고 이에 대해서 평가를 해야 한다는 부분에서 눈으로 보여지는 수치적인 성과만이 아니라 복지관이 사업을 수행하기 위해서 설정한 목표부터 그 목표를 이루어나가는 과정상의 노력, 결과물, 가치 등을 모두 포함하는 개념” (민간 참여자 O)

“복지관 성과에 대한 개념으로 「신창환(2016) 조직의 목표를 수행하기 위해 조직 활동의 전 과정과 노력, 결과물, 조직의 가치실현까지 모두를 포괄하는 개념」에 동의하며, 복지관의 미션과 비전에 따른 사업계획 수립과 실행이 장애당사자와 지역주민들의 삶의 질 향상, 복지향상에 기여하는 것” (민간 참여자 A)

“일이 이루어진 결과, 이루어 낸 결실, 복지기관(사회복지사)의 개입에 의한 이용자의 삶의 질 개선, 복지관이 지역사회 및 이용자에게 미치는 영향(인지도 포함)” (민간 참여자 C)

“복지관 서비스를 통한 이용자 및 사회환경의 긍정적 변화를 찾아 제시하는 것(어떠한 긍정적 변화가 일어났는지 찾는 것)” (민간 참여자 E)

“성과를 말할 때 논리적인 개념에서는 Input(투입) → Activities(활동) → Outputs(산출) → Outcomes(성과)의 과정으로 이해할 수 있는데, 여기에서 우리가 말하고자 하는 ‘성과’는 제일 마지막 단계에 해당함. 그런데 위에서 보듯이 ‘성과’는 그 전 단계의 과정 없이 따로 분리될 수 없고 상호연결, 상호작용 과정의 결과물이기 때문에 전체적인 개념을 포함한 결과물로 보아야 하므로 포괄적 개념으로 해석해야 한다고 생각함. 따라서, 위 학자들의 개념을 빌자면 신창환(2016)과 오윤섭(2018)의 정의가 가장 동의됨. ‘사회복지 조직의 목표를 달성하기 위한 조직 활동의 전 과정으로서 예산, 조직, 사업, 서비스(서비스 계획-수행-평가 과정) 운영의 긍정적인 결과물’임” (민간 참여자 U)

“복지관의 역할(주민의 참여와 협력으로 지역의 문제를 예방하고 해결하는 것)로서의 목적을 이루기 위해 제공(input)되는 조직활동의 전반적인 과정(활동)에 따른 산출물(output)로 인해 직, 간접적으로 주민과 지역사회가 긍정적으로 변화된 결과(outcome) 및 영향(impacts)” (민간 참여자 J)

(2) 성과평가의 목적

- 복지관 성과평가의 일차적인 목적은 복지관의 개입을 통해서 나타난 전 과정이 충실히 진행되었는지 그리고 이를 통해 변화가 나타났는지를 점검하기 위함이고, 이차적으로는 복지관이 더 역량을 발휘할 수 있도록 여건을 마련해주기 위함으로 정리할 수 있음
 - 시에서 부여받은 사회적 책무성이라는 역할을 수행하기 위하여 복지관의 투입(지역주민의 욕구에 맞는 사업을 제공하였는지 등)이 적절하였는지, 지역주민의 변화를 이끌어 냈는지를 확인하는 것이 평가의 주된 목적이라는 의견임. 즉, 복지관의 성과평가는 복지관들을 서열화하는 것이 아니라 서비스의 질을 다같이 향상하기 위하여 방향성을 제시해주는 역할임

“복지관이 시대의 요구와 변화에 적절히 대응하고 있는지, 또한 적절한 복지서비스를 제공하고 있는지에 대한 객관화된 평가자료 마련을 통해 추후 사업 방향에 대한 올바른 가이드 제공. 결과뿐만이 아닌 수행과정에 대한 점검, 효율적인 운영에 대한 평가 및 반영 필요, 수원시 내 복지사업 방향성에 대한 공유 및 공동의 목표 달성을 상호 모니터링과 점검 복지관의 차기년도 사업 목표 설정의 기본 자료로 활용” (민간 참여자 Q)

“성과평가의 목적은 시설의 전문성과 서비스 품질 향상을 위한 노력을 위한 것이어야 하며, 평가로만 그치는 것이 아니라 방향성을 제시해주고, 그 방향성에 맞게 잘 가고 있는지를 점검하여 우수하게 진행되고 있다면 지지해주고, 미흡하거나 부족한 경우에는 컨설팅하는 도구로서 활용되어야 할 것임” (민간 참여자 J)

“서비스의 질, 직원의 업무개선, 이용자와 지역주민의 만족도 등에 대한 상향평준화를 위한 목적이어야 함” (민간 참여자 T)

“복지관 운영의 내실을 기하여 지역주민들에게 보다 질 높은 서비스를 제공하고, 만족도를 향상시킴으로써 지역주민의 복지증진에 기여하도록 함”(민간 참여자 G)

“성과평가를 통해 복지관을 서열화하는 것이 아닌, 복지관의 설립목적(역할, 기능)을 잘 수행할 수 있도록 돕고, 앞으로 해나가야 할 것을 제시하는 나침반의 역할이 성과평가의 목적이라고 생각함”(민간 참여자 H)

“운영 및 사업에 대한 계획-실행-결과의 단계가 잘 이루어지고 있는지 점검함을 통하여 각 시설의 운영 효율화 및 복지서비스의 질을 높이고, 운영자 및 종사자들이 책임감과 긴장감을 가지고 복지관을 운영할 수 있도록 함” (민간 참여자 F)

“사회복지기관은 궁극적으로 국민의 행복권 추구를 보장하기 위한 국가의 책무를 위임받아 사회복지사업을 수행하고 있음. 따라서, 복지관 운영(위탁사무)의 목표에 대한 적절성부터 운영 및 사업수행의 적절성, 충분성, 효율성과 효과성을 평가하여 복지관 존재의 이유(?)를 입증하는 것이 성과평가의 목적일 것임. 즉, 국가로부터 위임받은 책무를 다하고 있는지에 대해 확인하는 것이 평가의 목적임. 이는 복지관의 운영(위탁사무)에 대한 (성과)평가가 복지관 수탁자에게만이 아닌 지자체에도 적용되어야 하는 이유임” (민간 참여자 P)

“성과평가의 목적은 위 개념 정의에 따라 조직의 목표에 대한 점검, 이를 수행하기 위한 조직 활동의 전 과정과 노력에 대한 돌아보고, 조직의 가치나 의사소통과정 등의 전 과정을 점검하고, 특히 결과물로서 클라이언트와 지역사회의 변화를 점검하고, 지속적으로 조금씩 더 나아갈 수 있는 방향성을 내오는 것이라고 봄”(민간 참여자 I)

“국민의 세금이 투입되는 공공복지를 담당하는 기관으로서 지역사회에 제공하는 양적 서비스와 지역사회에 미치는 질적서비스가 모두 평가되어 세금이 낭비되지 않고 지역사회에 제공될 수 있도록 최선의 노력이 필요하다고 생각됨. 또한 성과평가를 통해 기관이 성공적으로 서비스를 제공하고 있는지 확인할 수 있으며 향후 서비스 제공방향을 가능할 수 있는 지표로 사용할 수 있음” (민간 참여자 K)

“지역주민에 대한 사회복지 요구를 파악하고 더 나은 서비스를 제공하기 위함. 민간위탁의 효율성과 전문성을 극대화하고자 함” (공무원 참여자 Z)

“성과평가를 통한 효율적 시설 운영과 시 재정건전성 확보, 사후관리(환류)체계 구축을 통한 시설운영의 질적 향상, 시민의 복지체감도 향상” (공무원 참여자 W)

“사회복지시설의 전문성 및 서비스 수준 향상” (공무원 참여자 Y)

“3년마다 시행되는 보건복지부 평가는 지역적 특성, 복지관의 특화사업 등을 잘 반영하지 못하는 한계가 있으며 매년 실시되는 지도점검은 예산 집행 등 행정 절차와 과정, 결과에 대한 행정적 평가위주로 이루어지다 보니 실질적으로 복지관에서 사업을 수행하는 과정이나 결과에 대한 평가는 이루어지지 않는 것이 현실입니다. 그러므로 복지관 성과평가는 장애인 당사자와 복지관 사업의 참여자들의 삶의 변화의 정도를 반영하는 평가여야 한다고 생각합니다” (민간 참여자 D)

- 반면에 위탁사무에 대한 평가를 위한 목적이라는 의견도 있었고, 예산증가 등과 같은 안정적인 운영을 위함이라는 의견도 제기됨

“위탁사무를 체결한 복지관이 그에 대한 성과를 평가하는 목적만을 갖는 의미로 생각함”(민간 참여자 L)

“성과평가는 사업에 대한 실적위주의 점수평가 목적이거나 재위탁시 적용하려는 목적보다는(재위탁 평가심의 기준은 별도로 운영하는 것이 맞고, 위탁 운영기간 동안의 성과평가는 운영과정 평가 개념으로 위에서 제안한 그러한 내용을 위주로) 안정적인고 성공적인 운영이 될 수 있는 것에 초점을 두는 것이 좋을 것으로 사료됨” (민간 참여자 U)

“예산 투입의 타당성 확보, 예산 증가 및 확보의 근거” (민간 참여자 Q)

(3) 보건복지부와 지도점검의 한계

- 성과지표의 방향성을 모색하기 위하여 보건복지부 평가의 한계를 질문한 결과, 지역과 기관의 특성 미반영, 평가결과의 낮은 변별력, 실적위주의 산출평가, 평가준비를 위한 인력 및 시간의 과도한 투입, 지역적 상황을 기관의 노력으로 평가하는 지표, 평가위원의 객관성, 보건복지부 평가주기 등이 한계로 제기됨
 - 3년 주기로 시행되는 보건복지부 평가는 전국을 일률적이고 동일한 지표로 평가하기 때문에 수원이라는 지역적 특성을 반영하지 못하고, 기관의 특성(규모 등)도 반영하지 못한다는 한계가 제기됨
 - 복지관들은 이미 보건복지부 평가결과가 모두 우수단계이기 때문에 평가결과 자체의 변별력이 낮다는 의견도 제기됨
 - 서류를 통해 주로 확인하는 산출중심의 평가라는 의견이 제기됨
 - 실적위주의 서류로 평가하기 때문에 평가준비에 많은 인력과 시간이 투입됨
 - 수원의 예산적 한계 등으로 인하여 나타나는 문제를 기관의 노력으로 평가함

구분	응답내용
지역적 특성 및 기관의 특성 미반영	<p>“전국 전 시설을 동일한 지표로 평가하고 있어서(서울, 경기는 별도의 평가지표 마련 : 그러나, 경기도의 경우도 경기도형 사회복지시설평가 지표가 보건복지부 평가지표와 크게 다르지 않음) 지역별 특성에 따른 사업운영, 지자체의 예산 및 운영 방식이 지표에 반영되지 않아 지역별로 지표의 형평성 문제가 발생할 수 있음” (민간 참여자 Q)</p> <p>“지역적 특성(지역성)을 평가에 반영하지 못하는 한계가 있음” (민간 참여자 P)</p> <p>“기관의 규모를 반영하지 않은 예산 평가(보조금 / 후원금의 비율 등) 및 지역사회와 관계를 통한 변화정도는 측정하지 못함” (민간 참여자 T)</p> <p>“보건복지부 평가는 지역적인 특성을 고려하지 못하는 한계가 있으며, 기관별 규모의 차이가 고려되지 못하는 일률적인 평가기준이 한계점으로 보여짐. 또한 평가위원의 경우, 해당지역에 대한 이해도가 높지 않다는 한계가 있음” (민간 참여자 J)</p> <p>“전국의 모든 기관을 하나의 제도적인 점검틀에 고정하여 평가하기 때문에 획일적이며 이러한 평가방식은 지역복지관의 특성 중 중요한 부분인 지역특성에 맞는 새로운 서비스 접근을 제한됨” (민간 참여자 S)</p> <p>“시설의 운영형태가 다른 시설 수명장 유무 등을 동일 기준의 전국단위의 평가지표로 평가함에 따라 지역의 특성을 반영한 평가의 한계가 있음” (민간 참여자 R)</p>
평가결과의 낮은 변별력	<p>“사회복지관의 경우, 전국 90% 이상이 최우수나 우수등급을 받는 등 평가 신뢰성 저하” (공무원 참여자 X)</p> <p>“평가결과에 대한 변별력이 없으며, 단순 이용자의 차트요구 등 너무 많은 자료를 요구함”(민간 참여자 F)</p> <p>“평가결과, 기관별 차별성 없음” (민간 참여자 C)</p>

구분	응답내용
	<p>“대부분의 평가영역들의 평가내용과 방법이 서류 및 관련 자료들이 구비되어 있는지 여부에 포커스를 두고 점수가 부여되는 항목들이 많아 변별력을 찾기가 어려움”(민간 참여자 Q)</p>
<p>서류 및 실적위주의 평가</p>	<p>“프로그램 과정과 성과평가 진행시 산출중심의 평가 진행” (민간 참여자 T)</p> <p>“복지관의 특성에 따른 사업량과 사업의 질적인 부분이 반영되지 않음” (민간 참여자 A)</p> <p>“평가지표에 따른 획일화된 서류평가 방식” (공무원 참여자 X)</p> <p>“서비스의 실재를 모르고 평가자료에만 의존하여 확인함으로 사업평가가 서류 중심임” (민간 참여자 B)</p> <p>“보건복지부 사회복지시설 평가 영역(시설 및 환경/재정 및 조직운영/프로그램 및 서비스/이용자의 권리/ 지역사회 관계/시설운영 전반) 지표에서 전반적으로 다루지고 있으나, 제시된 근거를 중심으로 한정적 평가에 머물 가능성 있음” (민간 참여자 I)</p>
<p>평가준비를 위한 인력 및 시간의 과도한 투입</p>	<p>“시설 및 환경, 재정 및 조직운영, 프로그램 및 서비스, 이용자 권리, 지역사회관계 등 시설운영 전반에 대한 포괄적이고 세밀하게 구조화되어 있음(매우 복잡하며 방대함). 3년마다 진행되며 다소 복잡하고 방대하며, 지표변화 등으로 평가준비에 대한 업무가 과중하게 됨” (민간 참여자 P)</p> <p>“3년마다 이루어지며 평가기준이 약간씩 변경됨. 평가기준에 맞춰 3년간의 자료를 다시 만들게 됨(지역조직, 사례관리, 서비스중심의 평가로 진행됨)” (민간 참여자 M)</p> <p>“지난 3년간의 자료를 평가를 잘 받기 위해 다시 만드는 일이 생김” (민간 참여자 L)</p> <p>“한마디로 서류만드는 것으로 인력, 시간의 낭비가 발생함” (민간 참여자 V)</p> <p>“평가 일정이 길고 행정력이 과다 소요됨” (공무원 참여자 Z)</p> <p>“한마디로 서류를 만드는 것으로 인력, 시간의 낭비가 발생함” (민간 참여자 V)</p>
<p>지역적 상황을 기관의 노력으로 평가하는 지표</p>	<p>“평가지표에서 인력, 재정, 프로그램 영역의 평가 시 복지관 자체문제가 아닌 지방자치단체의 구조적인 문제 즉 운영예산의 부족으로 인한 평가의 한계가 발생하기도 한다” (민간 참여자 G)</p> <p>“기관노력으로 변화 어려운 지표(예-보조금수입, 전입금, 사업비, 인건비, 근속률)반영으로 준비의 한계(소규모 기관의 경우 인력·규모적 한계로 지표수행 한계(민간채원 확보, 교육비 비중, 사회봉사협력 등)” (민간 참여자 W)</p> <p>“재정 및 조직운영, 인적자원관리 영역은 기관의 재량이 아닌 수원시나 법인의 재량에 좌우됨” (민간 참여자 H)</p>
<p>평가위원의 객관성</p>	<p>“평가위원들의 개인적 가치와 기준이 평가지표에 영향을 미침” (민간 참여자 B)</p> <p>“평가지표의 점수를 판정함에 있어 평가단의 역량(가치, 관계, 기준)에 따라 달라짐” (민간 참여자 H)</p> <p>“매년 지표변경에 따른 평가준비 혼란(평가위원별 관점 차에 따른 평가점수 상이)” (민간 참여자 W)</p> <p>“C영역인 프로그램 및 서비스 영역 평가시 사업 내용 평가에 대한 객관적 지표가 마련되어 있지 않아 평가자에 따라 점수의 편차가 생길 수 있어 다른 영역에 비해 신뢰도의 문제가 발생할 수 있음” (민간 참여자 Q)</p>

- 매년 시행되는 지도점검의 한계는 예산위주의 평가, 담당공무원의 잦은 인사이동으로 인한 전문성 및 평가내용의 일관성 부족으로 나타남
 - 델파이에 참여한 공무원들도 스스로 전문성이 부족하기 때문에 지도점검에서 운영(회계, 인사 등)과 관련된 부분만 평가한다는 것을 인정하고 있음
 - 수원시청 담당부서에서 지도점검 시 예산위주로 평가되는 것의 근본적인 원인은 담당공무원의 잦은 인사이동 등으로 인한 전문성 부족으로 예측됨
 - 담당자에 따라 지도점검에서의 지적사항도 일관적이지 않다는 문제도 제기됨

구분	응답내용
운영(회계 및 인사 등) 위주의 지도점검	<p>“보조금 집행 및 사회복지시설관리(회계, 안전, 운영전반 등)와 관련된 법적행정적 관리책임에 대한 사항들이 기준에 적합한지를 판단하는 것에 초점이 맞춰져 있음” (민간 참여자 P)</p> <p>“예산, 운영에 대한 평가만 이루어지고 있으며, 사업에 대한 평가는 전혀 없음” (민간 참여자 F)</p> <p>“사업에 대한 지표도 일부 포함되나 광범위하고 형식적인 수준에만 머무르고 있음. 점검 사업 영역도 후원금이나 일부 사업에만 제한되어 있어 지도점검을 통한 복지관의 발전적 방향 모색 및 사업평가, 모니터링은 실제로 이루어지기 어려움” (민간 참여자 Q)</p> <p>“과정에서의 재규정을 점검하는 것이 주요 관심사로 기관의 운영에 도움이 되기보다 기관을 감시하는 역할이 더 큼. 기관의 행정적인 지도는 가능하겠으나, 기관의 실제 운영 목적인 지역주민의 주체적인 행복한 삶에 대한 관심은 기대하기 어려움” (민간 참여자 H)</p> <p>“예산사용과 직원근태관리 등을 중심으로 점검함으로 사업에 대한 성과점검까지 하기에 는 현실적으로 무리임” (민간 참여자 B)</p> <p>“보조금 등 회계위주 점검 및 체크리스트에 따른 서류평가 방식” (공무원 참여자 X)</p> <p>“회계, 종사자, 시설 평가에 집중되어 있고 제공되는 프로그램에 대한 평가 결여” (공무원 참여자 Y)</p>
담당자의 잦은 인사이동 및 전문성의 부족	<p>“사업(프로그램)에 대한 지도점검은 공무원이 사회복지 전문가가 아니므로 지도에 한계가 있음” (민간 참여자 C)</p> <p>“수원시 지도점검은 대부분 회계를 중심으로 이루어지고 있으며, 사업평가는 이루어지지 않고 있다. 특히 사업평가 부분에는 전문성이 있어야 하지만 현재로서는 그렇지 못한 것이 현실이다” (민간 참여자 G)</p> <p>“담당 공무원의 잦은 인사이동으로 전문성 및 사업의 연결성이 미흡함” (민간 참여자 J)</p> <p>“잦은 근무 이동으로 담당자의 전문성이 다소 부족하고 점검 일정이 짧아 복지관 전반에 대한 점검이 힘들” (공무원 참여자 Z)</p> <p>“시설조직, 재정, 사업분야 등 방대한 점검내용에 비해 점검인력(팀장 및 담당자) 부족, 잦은 인사이동 등 담당공무원의 전문성 부족으로 점검 실효성 의문” (공무원 참여자 X)</p>

구분	응답내용
담당자에 따른 점검기준의 상이함	“평가지표의 해석이 담당 공무원에 따라 다른 기준과 해석으로 인한 한계점이 있음” (민간 참여자 J) “담당 공무원의 점검 지표 해석 여하에 따라 점검 내용이 달라지기도 함” (민간 참여자 A) “찾은 주무관 변경으로 지도점검 지적 내용 상이” (민간 참여자 W) “점검자의 기준에 의한 평가로 인해 담당 주무관이 변경되면 기관운영 방향이 달라지는 경우가 있으므로 지도점검 항목의 표준화 마련이 요구됨” (민간 참여자 R)

(4) 수원시 평가의 차별성

- 수원시 자체평가의 방향성을 모색하기 위하여 기존에 진행되고 있는 보건복지부와 지도점검과의 차별성을 질문한 결과, 과정에 대한 평가, 평가결과에 대한 피드백 및 컨설팅 제시, 지역특성을 반영한 평가 등이 제시됨
 - 사업의 질적인 향상을 위하여 기관에서 계획한 목표가 적절하였는지와 관련된 과정평가가 필요하며, 지역주민의 욕구와 복지관이 위치한 지역적 특성을 반영한 지표가 개발되어야 한다는 의견이 제기됨
 - 평가 후에 복지관이 활용되면서 환류될 수 있는 체계가 마련되어야 하고, 복지관이 더 나은 성과를 달성하기 위하여 수원시 차원에서 기본적으로 지원해줘야 하는 노력도 함께 필요하다는 의견도 제시됨

“① 사업내용에 대한 확인(진행 내용 등의 질적 사항 평가), ② 직원 및 이용자 의견 확인(인터뷰 등), ③ 성과평가 후 결과에 따른 사업 관련 슈퍼비전 및 피드백 제시” (민간 참여자 C)

“평가가 담아내지 못하는 다양한 사업과 노력, 지역 및 이용자 유형을 고려한 특색있는 사업을 평가하여야 차별성이 있다고 생각함.(중앙-지방정부의 역할분담으로 중복되는 회계, 인사, 시설 부분은 매년 실시하는 지자체 지도점검으로 진행하고 보건복지부평가는 지역의 특성을 고려한 사업중심으로 평가지표 개선이 필요함” (민간 참여자 E)

“보건복지부평가의 우수한 평가결과는 매우 명예롭게 여기지만, 결과 활용이 되고 있지 않는 아쉬움이 있음. 지자체의 지도점검은 지적사항이 없는 것이 곧 우수한(?) 결과가 됨. 수원시 자체평가는 지자체의 복지역량을 강화 및 시민복지 체감도 향상을 목표로 하는 평가가 되기를 바램. 즉, 수원시 복지관 운영(위탁사무)의 서비스를 표준화하고 시설운영의 효율성을 도모, 지역적 특성을 반영한 사업개발과 보급(확대)이 가능하도록 하는 평가가 되어야 할 것임. 이것이 현실화되기 위해서는 일방적인 수탁기관의 평가로 진행되는 것이 아니라 복지관 운영(위탁사무)에 대한 행정의 평가와 함께 평가결과를 활용하겠다는 의지도 있어야 할 것임” (민간 참여자 P)

“3년마다 시행되는 보건복지부 평가는 지역적 특성, 복지관의 특화사업 등을 잘 반영하지 못하는 한계가 있으며 매년 실시되는 지도점검은 예산 집행 등 행정 절차와 과정, 결과에 대한 행정적 평가위주로 이루어지다 보니 실질적으로 복지관에서 사업을 수행하는 과정이나 결과에 대한 평가는 이루어지지 않는 것이 현실입니다. 그러므로 복지관 성과평가는 장애인 당사자와 복지관 사업의 참여자들의 삶의 변화의 정도를 반영하는 평가여야 한다고 생각합니다.” (민간 참여자 D)

“사업 위주의 정성평가(기존 복지부 평가 및 수원시 지도점검은 대부분 법률, 지침 기준 수행 여부 확인에 그쳐 시설 운영 질적향상에 어려움이 있었음. 사업 위주의 정성평가 방식을 적용하여 사업의 목적, 사업진행 과정, 사업성과 등을 평가하여 시설 운영의 양적 확대뿐만 아니라 질적 향상 도모” (공무원 참여자 X)

“① 성과평가 후 결과 분석 시행. 이를 통해 수원시 관내 복지관들에게 차기 사업계획에 반영할 수 있는 사업 모델 및 구체적 운영 방법 제시 필요, ② 획일화된 지표 적용이 아닌 지역적 특성을 반영한 평가 기준 마련 필요, 배점기준의 세분화(현재 보건복지부 평가 기준 4점 척도임. 평가 문항별로 평가 척도를 보다 세분화할 필요가 있다고 생각됨) : 배점 기준 마련시 기준 결과치에 대한 정확한 분석 필요, ③ 복지관별로 순위를 매기는 것이 아닌 상향평준화를 위한 객관적 지표 마련이 필요할 것으로 보여짐. 따라서 평가항목 중 상대평가 항목을 지양해야 한다고 생각됨” (민간 참여자 Q)

“성과평가는 복지관이 사업을 수행하기 위해서 목표를 잘 설정했는가와 그 목표를 이루어나가는 과정에 대한 평가도 함께 이루어져야 한다고 생각합니다” (민간 참여자 O)

“복지관이 지역에서 어떠한 의미를 갖고 있는지, 기관의 사업방향과 과업이 지역사회에서 긍정적인 성과(변화)를 나타내고 있는지 평가할 수 있고, 더 좋은 성과(변화)를 보이려면 어떠한 노력(예산, 인력, 사업구조, 사업내용 등)들이 있어야 하는지 대안을 제시할 수 있는 성과평가가 있어야 함” (민간 참여자 H)

“수원시에서 복지관 성과평가를 실시한다면 기존의 보건복지부 평가와 매년 수원시에서 실시하는 지도점검과는 차별화하여 복지관 운영의 활성화 차원에서 지역특성을 충분히 고려하는 동시에 복지관 운영에 필요한 예산을 분석하고 지원하는 노력이 우선되어야 할 것이다” (민간 참여자 G)

“성과평가는 예산편성 반영을 위한 평가보다는 사회복지 가치실현을 담은 방향성을 제시하고, 복지관은 가치실현을 위한 최선의 노력을 다해야 할 것입니다. 사회복지시설 종사자는 평가를 위한 평가제도에 익숙해지게 되면서 사회복지 가치에 충실하기 보다는 업무에만 충실하게 되어 평가결과에 대한 만족(보상)이나 감흥이 없습니다. 적어도 수원시 평가는 기관별 강점을 부각시키고, 운영단점에 대해서는 컨설팅 지원, 근무환경 개선, 역량강화 등 지자체 제도적인 지원으로 개선토록 하고, 그간의 노력에 대해 지지받고, 기관 종사자도 사회복지 업무를 통해 보람을 찾았으면 합니다.” (민간 참여자 W)

(5) 평가의 이점

- 수원시에서 자체적으로 평가하는 복지관 평가의 이점을 질문한 결과, 수원시 복지서비스의 질적 향상, 복지관 이용자 및 지역주민의 삶의 질 향상, 지역맞춤형 특화프로그램의 활성화, 종사자의 역량 및 만족도 향상, 수원시의 지역적 특성을 반영한 평가체계 마련, 지역적 위상 제고, 지역의 공동적 목표 실현가능성 증대로 요약됨

구분	응답내용
수원시 복지서비스 및 지역주민의 삶의 질 향상	<p>“성과 평가를 통해 복지관 사업 및 운영 성과에 대한 변별력이 생기고 이를 통해 지역사회의 사회복지서비스의 질이 향상됨” (민간 참여자 F)</p> <p>“평가가 거듭될수록 통일된 운영기준 마련 및 적용이 가능해짐으로써 수원지역 복지사업의 상향평준화” (민간 참여자 R)</p> <p>“공동지표가 개발되어 성과를 평가하게 되면 3종 복지관의 성과 비교가 가능하고 이러한 비교를 통해 동일한 서비스 수준을 목표로 하여 주민에게 복지서비스를 제공함으로써 서비스의 질적 향상에 도움일 될 것이라 생각함” (민간 참여자 H)</p>

구분	응답내용
	<p>“지자체 단위의 성과평가는 위에서 제안한 방향과 목적이 달성될 수 있다면, 수원시 3종 복지관의 서비스의 표준화와 질이 향상될 수 있습니다” (민간 참여자 U)</p> <p>“성과 평가의 목적이 ‘지역의 서비스 이용 대상자와 지역주민의 삶의 질 향상 혹은 복지 향상’에 있다면 복지관들은 질적 서비스 향상을 위해 노력할 것이고, 그 결과 점진적으로 지역주민들이 살기 좋은 지역사회가 될 것임” (민간 참여자 A)</p> <p>“수원시의 장애인 복지관이 가지는 특수성이 있습니다. 당연히 지역적 한계도 존재하기에 한계점을 보완하고 장점을 충분히 살릴수 있도록 사업의 방향과 과정을 점검해야 합니다. 그러다보면 우리 지역이 가지는 특성과 자원을 효율적으로 활용하기 위한 지역사회 네트워크가 강화될 수 있고 지역 내에서 장애인의 삶이 변화되고 향상될 수 있도록 설계해 나갈 수 있을 것으로 생각합니다.” (민간 참여자 D)</p>
<p>지역맞춤형 특화프로그램의 활성화</p>	<p>“지역의 현실(인구, 지역 자원 분포 등)을 반영하여 지역 맞춤형 서비스 개발에 영향을 미칠 수 있는 이점이 있을 수 있음” (민간 참여자 J)</p> <p>“평가과정을 통해 수원시와 민간위탁시설이 유기적으로 교감하면서 존재의 목적과 방향, 결과물, 변수들을 점검해가면서 보다 시민들의 복지체감도를 높여가는 과정이 되어야함. 그 결과가 축적된다면 보다 지역사회와 밀접한 정책이나 프로그램들의 생산까지 가능해 보임” (민간 참여자 I)</p> <p>“복지서비스의 지역 확장성 확립” (민간 참여자 W)</p> <p>“성과평가를 실시할 경우 지역사회 문제점을 선정을 프로그램을 진행할 경우 프로그램을 통하여 질적변화를 볼 수 있으며, 그로 인해 긍정적인 변화를 가지고 올 경우 프로그램 확대 그리고 그 지역사회에서의 특화프로그램을 만들 수 있음” (민간 참여자 V)</p> <p>“수원 지역 특화 복지사업 개발의 기반 마련” (민간 참여자 Q)</p> <p>“다른 지역, 기관과의 차별화된 프로그램 운영으로 특색있는 복지관 운영” (공무원 참여자 Y)</p>
<p>종사자의 역량 및 만족도 향상</p>	<p>“수원시 사회복지시설 종사자의 직무만족도 향상 및 이직율 감소” (민간기관 참여자 V)</p> <p>“수원시 내 동일한 민간위탁 보조시설에 종사하는 종사자들의 상대적 박탈감 해소와 사기가 진작될 수 있으며, 종별 처우와 노동강도의 차이로 인한 이직현상들이 감소할 수 있고 기피와 선호 시설유형이 해소될 수 있습니다. 다양한 영역(예산, 조직, 역량, 사업성과 등의 성과관리)가 될 때 종사자들의 역량이 증진될 수 있고 사회복지조직의 전문성이 향상될 수 있습니다” (민간기관 참여자 T)</p>
<p>수원시의 지역적 특성을 반영한 평가체계 마련</p>	<p>“수원시만의 특성을 고려한 평가를 받을 수 있음” (공무원 참여자 Y)</p> <p>“일률적 지표에 따른 획일화된 평가가 아닌 지역적 특성을 반영한 성과평가로 시설 운영 방향 반영 가능” (공무원 참여자 X)</p> <p>“수원시 3종 복지관을 대상으로 평가하게 되면 지원되는 예산, 인력, 건물의 규모, 지역의 특성을 반영한 성과평가가 가능하므로 복지관이 지역에 미치는 사회적 영향, 지역 연계, 어려운 주민들을 발굴 지원 등 보다 세분화된 성과평가를 실시할 수 있음” (민간기관 참여자 K)</p>

구분	응답내용
지역적 위상 제고	<p>“특례시에 걸맞는 선진 복지특례시의 위상을 제시할 수 있습니다” (민간기관 참여자 T)</p> <p>“복지관 운영(위탁사무) 성과 = 지자체의 복지성과로서 시민 신뢰도 및 지자체 복지위상 향상” (민간기관 참여자 O)</p>
지역의 공동적 목표 실현가능성 증대	<p>“성과평가를 통한 방향성이 마련됨으로써 지역적으로 서비스의 차이가 좁혀 나갈 수 있을 것으로 생각됨” (민간기관 참여자 J)</p> <p>“사회적 문제와 환경변화 등에 대한 공동의 대응, 전문적 사업개발, 문제해결력이 강화될 것임(부서 및 기관마다의 분절적인 운영형태를 넘어 공동의 사업 및 대응이 가능할 것임). 수원시에서 지역사회 및 시민을 위한 보편적 가치를 복지관을 통해 실현할 수 있도록 영향을 끼칠 수 있음” (민간기관 참여자 O)</p> <p>“복지관별로 수원 내 복지정책의 궁극적 방향에 대한 공유. 성과평가 후 결과 공유와 분석을 통해 복지관별로 동일한 방향성을 가진 목표 설정의 확률이 더 높아지고 사업 진행에 대한 수정이 가능하며, 선제적 개입과 점검을 통한 공동의 목표 실현 가능성이 높아짐” (민간기관 참여자 P)</p>
지역이용자의 체감도 향상	<p>“기관은 각 지역에 위치하여 다양한 지역적 특성을 가지고 운영이 됨에 불구하고 일괄적(양적평가) 평가를 통해 지역특성의 차이가 상실되고 규격화되고 획일화되는 단점이 나타남. 성과평가를 통해 지역적 특성의 차이를 반영할 수 있다면 지역적 상황이나 이용자의 욕구에 맞춰 서비스를 유연적으로 적용하며 좀 더 적합한 서비스를 제공할 수 있을 것이며 결과적으로 지역 이용자의 서비스 체감도가 높아질 가능성이 있다고 보여짐” (민간 참여자 S)</p>

(6) 평가의 내용

- 민관참여자들에게 복지관의 무엇을 평가하여야 하는지를 중복적으로 기술하도록 한 결과, 예산, 사업실적, 이용자의 만족도 및 인식도, 이용자의 욕구 반영정도, 과정, 계획의 적절성, 기관의 차별성, 인사, 지역사회 연계 및 수원시와의 협력정도 등이 제시됨
 - 예산의 세부평가 내용으로는 예산집행률, 보조금 이외 자부담 등 예산투자 현황, 예산 대비 적절성 평가 등이 제안됨
 - 사업의 실적은 기관의 운영철학과 목표에 맞는 사업평가, 계획대비 실적, 복지관 자체 사업 평가, 지역적 특성을 반영한 특화사업, 이용자 특성에 따른 사업추진 실적, 사업 평가(지도점검과 중복된 부분은 제하고 다소 취약한 부분만 평가), 상·하반기 자체 평가회를 근거로 한 서류계획 대비 성과목표에 대한 정량·정성 평가 등이 제안됨
 - 이용자의 만족도와 욕구에 대한 반영정도도 많은 의견이 제시되었는데, 기관의 개입이 이용자의 삶의 어떤 영향(변화)을 미쳤는지를 평가할 수 있도록 이용자의 만족도나 복지관에 대한 지역주민의 인식을 조사해야 한다는 의견이 제기됨. 또한 이용자, 지역주민의 욕구가 사업계획, 실행에 반영 되고 있는 정도가 평가지표에 반영되어야 한다

는 의견이 다수 제기됨

- 과정에 대한 평가의 일환으로 이용자 욕구 및 문제 해결의 필요성과 기관의 미션과 비전이 사업계획, 실행에 반영되고 있는 정도 등이 계획서에 포함되어 있는지를 평가해야 한다는 의견도 제기됨
- 기관의 프로그램에 대한 차별성, 복지관 중점사업을 평가해야 한다는 의견과 더불어 복지관에서 근무하고 있는 직원의 만족도, 조직의 소통구조, 인권경영평가에 대한 내용도 포함되어야 한다는 의견도 제기됨
- 이밖에도 대응성, 수원시 방향성과의 일치된 평가지표, 기능별 평가 등에 관한 의견도 제기됨

영역	성과평가의 세부내용 ³¹⁾
예산	<ul style="list-style-type: none"> ○ 운영예산, 예산집행률, 보조금 이외 자부담 등 예산투자 현황, 시설 운영 보조금 외 자부담 비율 등 재정자립도, 외부자원 노력 적정한 배분 등, 예산대비 적절성 평가
사업의 실적	<ul style="list-style-type: none"> ○ 기관의 운영철학과 목표에 맞는 사업평가, 계획대비 및 예산대비 실적(사업 실적은 적절하게 계획되었는가 확인 후), 전년대비 성과평가 ○ 복지관 자체사업 평가, 지역적 특성을 반영한 특화사업, 기관별 3개년 특화프로그램 운영 노력 ○ 사업 평가(산출목표, 성과목표 구분한 결과 평가) ○ 이용자 특성에 따른 사업추진 실적, 복지관에서 취합하는 모든 실적 ○ 인력대비 사업 실적 ○ 사업평가(지도점검과 중복된 부분은 제하고 다소 취약한 부분만 평가) ○ 계획대비 성과목표에 대한 정량, 정성 평가, 사업에 대한 지역사회 평가 : 상·하반기 자체 평가회 근거서류
이용자의 만족도	<ul style="list-style-type: none"> ○ 이용자 만족도(이용자 만족도 및 지역사회육구는 당연히 이루어져야 하며 성과평가는 단위사업별 변화정도를 집중적으로 평가하는 것이 필요함. 기관의 개입이 이용자의 삶의 어떤 영향(변화)을 미쳤는지를 평가할 수 있도록 서비스 제공자와 대상자간의 관계나 이를 통한 삶의 변화와 같은 부분이 평가되어야 하며 가장 기본적인 부분이 이용자의 만족도임) ○ 복지관에 대한 지역주민의 인식
이용자의 욕구 반영정도	<ul style="list-style-type: none"> ○ 이용자, 지역주민의 욕구가 사업계획, 실행에 반영 되고 있는 정도, 지역주민 욕구조사 실시 및 프로그램에 대한 욕구의 반영정도, 지역사회 특성과 지역사회 욕구에 근거, 지역주민 욕구의 사업 반영(주민 욕구 수렴 및 주민의견 반영 정도)
과정	<ul style="list-style-type: none"> ○ 과정평가, (일부)프로그램 과정 질적 평가, 지역사회 욕구를 반영한 프로그램에 대한 과정평가
계획의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> ○ 사업 운영 과정 및 평가, 평가를 반영한 계획, 이용자 욕구 및 문제 해결의 필요성에 입각한 사업 계획 ○ 기관의 미션과 비전이 사업계획, 실행에 반영되고 있는 정도
기관의 차별성	<ul style="list-style-type: none"> ○ 기관의 프로그램 차별성 및 참신성 정도 ○ 복지관 중점 전략사업의 성과(기능별 사업 1~3개))

영역	성과평가의 세부내용 ³¹⁾
조직 및 직원	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 직원의 만족도, 인권경영평가 ◦ 조직의 소통구조
지역사회연계 및 협력	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 지역자원연계 및 활용정도, 지역사회 관계(직원참여/주민참여/각종 위원회 활동 등) ◦ 지역복지 통합 거점(플랫폼) 역할(지역연합사업, 업무협약, 통합사례관리 참여도, 복지정보제공, 자원네트워크)
수원시와 협력정도	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 수원시 자료요청에 따른 실제 반영도, 복지관 운영(위탁사무) 관리 수행도
수원시 방향성과의 일치성	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 수원시의 경우 수원 시민의 정부 3대 분야 중 하나로 '사람을 감싸다. 따뜻한 포용'을 표방하고 있는데, 복지관은 수원시의 비전과 방향을 위해 무엇을 하고 있는가를 평가하는 것도 고려
사업의 효과성	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 서비스 향상도
기관 내부적 노력정도	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 문제개선 노력도, 품질향상 노력정도, 기관별 운영한계 파악(예산대비 사업비 집행률, 기관 이용자 민원 해결노력 및 중·장기 해결책), 지자체 개선노력 반영도(보건복지부 평가지표-보건복지부 급여 지원, 인건비·운영비지원, 필수인력 준수 등)
지역 및 이용자의 변화정도	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 서비스 참여 이용자의 삶의 질 개선 : 사전, 사후 ◦ 주민 또는 지역의 변화정도
인사 및 직원복지	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 직원채용의 적정성, 직원권리 보호 및 복지, 종사자 직무(소진도) 분석 및 근무환경 개선도(노사협의회 의견 반영도)
대응성	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 시설의 안전(감염병 대응) ◦ 기관별 대응매뉴얼 구비 및 이행도
기관의 방향성	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 기관의 미션, 비전, 전략, 중점 과제의 합목적성: 법규정에서의 역할과 기능 ◦ 비전, 미션에 따른 추진과업 진행의 과정과 결과(1년 단위로 성과를 평가하는 것은 어려움)
수원시의 차별성	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 보건복지부(경기도) 평가와 수원시 지도점검에 포함되지 않는 부분을 평가해야 함
기능별 평가	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 기능별 사업지표(① 사례관리기능 : 사례관리 실천 양식(모든 기록지), 사례관리 당사자의 평가(만족도 포함)), ② 지역조직화기능 : 주민참여 사업의 개수, 활동량(횟수·시간), 참여 인원수, 주민참여의 수준(Arnstein의 주민참여 사다리), ③ 사업의 내용에 따라 표준화된 척도를 사용한 양적분석이나 질적분석으로 평가.(단, 서비스 자체가 성과가 되는 것은 계획 대비 결과를 평가 지표로 사용, 예-식사서비스, 반찬서비스, 이미용, 이동목욕 등)의 답변과 동일함)
종합적 평가	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 사업수행과 기관운영의 전과정을 성과로 평가해야 합니다. Input: 재정(예산), 인력, 공간(프로그램실, 냉난방설시, 교육환경), 사업과 서비스. Activities: 서비스 제공(내용, 양) Outputs: 빈도, 서비스양, 만족도, 사업평가, Outcomes: 복지관 이용 만족, 건강 증진, 삶의 질, 사회통합, 취업률, 취업유지율, 문제해결능력, 주민조직화

31) 평가지표 내용은 중복적으로 제시하였기에 참여자는 기술하지 않음

(7) 평가의 주체와 방법

- 복지관 평가의 주체와 방법에 관하여 질문한 결과, 평가의 주체는 크게 복지관 담당부서, 외부평가단(전문가 집단), 복지관 현장전문가(기관의 중간관리자)로 구분할 수 있으며 이들이 단독으로 하거나 합동으로 평가하는 것으로 제안됨

구분	응답내용
담당부서 및 외부평가단	<p>“담당부서와 사회복지서비스를 이해하고 있는 전문가 집단을 통한 외부평가단 운영” (민간기관 참여자 R)</p> <p>“수원시 내 인력으로 평가하기에는 부담이 있다고 생각되며 예산의 지원하는 담당부서와 외부평가단의 합동평가가 필요하다고 생각됨” (민간기관 참여자 K)</p>
외부 평가단	<p>“이해관계가 없는 외부평가단, 공무원 배제” (민간기관 참여자 H)</p> <p>“사회복지협의회 등 외부 평가단” (공무원 참여자 Z)</p> <p>“평가의 객관성 및 공정성을 위하여 외부평가단이 주체가 되어 평가해야 된다고 봄” (공무원 참여자 Y)</p> <p>“담당공무원은 복지관 운영프로그램에 대한 충분한 이해부족으로 인한 객관적인 평가의 어려움이 있을 것으로 판단. 복지관 직원 교체 평가는 평가자들 간의 긴밀한 관계 형성으로 객관적인 평가 어려움이 있을 수 있음. 전문가들로 구성된 외부평가단의 평가진행이 가장 객관적인 평가진행이 가능할 것으로 판단” (민간기관 참여자 S)</p>
합동평가	<p>“수원시 정책총괄 담당부서(복지정책과) + 3종 복지관 주무부서 + 복지관이 합동평가(3자)” (민간기관 참여자 T)</p> <p>“수원시에서는 담당 공무원(복지업무 10년 이상), 각 기관에서 평가를 적어도 3번 이상 받아본 중간관리자, 수원시에서 활동 중인 자문교수 등 3명에서 4명 정도 구성이 필요하다고 생각하며, 적어도 평가 3개월 전부터 그룹미팅이 필요하며 정보를 공유해야 함” (민간기관 참여자 U)</p> <p>“관(담당부서 공무원) + 민(수원시 관내 3종 복지관 관리자/단, 다른 유형의 복지관 크로스: 노인복지관 성과평가시 종합복지관 또는 장애인복지관) + 전문가(학계 등 관련 전문가)” (민간기관 참여자 P)</p> <p>“사회복지전담공무원, 복지관 관장 또는 부장(사무국장), 수원시정연구원(사회복지학 전공 연구원) 또는 사회복지학 교수” (민간기관 참여자 G)</p>
기타	<p>“각 기관 담당부서와 복지관 자체평가 후 외부평가단(학계, 현장전문가(협의체위원), 주민(동보장협의체 위원) 등)에 의뢰” (민간기관 참여자 P)</p> <p>“담당 부서와 복지관 합동평가 + 복지관별 크로스 체크” (민간기관 참여자 C)</p> <p>“담당부서는 3종 복지관을 모두 관할하는 복지여성국에서 총괄을 하며, 각 복지관 관리자로 이루어진 평가 TFT를 구성하여 합동평가를 하는 방식을 추천하는 바입니다.” (민간기관 참여자 N)</p>

- 평가방법으로는 양적평가, 질적평가, 그리고 양적평가와 질적평가를 혼합평가로 나타남
 - 질적평가를 희망하지만 현재 상황을 고려할 때 질적평가를 시행하기 어려울 것이라는 이유로 양적평가가 제안되기도 하였고, 일부 참여자는 질적평가만 해야 한다는 의견도 제기함
 - 질적평가와 양적평가를 혼합하여 진행해야 한다는 의견이 대다수를 차지하였는데 이는 평가방법의 간소화와 객관적인 평가가 이루어져야 한다는 것을 기본전제로 함

질적평가와 양적평가 병행(혼합평가)³²⁾
<ul style="list-style-type: none"> ○ 질적평가와 양적평가 함께 진행, 혼합평가(성과평가 영역별 양적 및 질적평가의 병행) ○ 양적 질적 혼합 평가(기존 기제들 속에서 관리되어지는 기록물들을 들여다보면서 평가하기) ○ 질적평가(주민, 지역기관과의 인터뷰) 및 양적평가(계획대비 실적, 예산집행, 목표달성 등)의 혼합 ○ 당연히 양적인 평가와 질적인 평가가 혼합되어야 한다고 생각합니다. 그리고 양적인 평가를 진행하게 될 때 단순 수치로만 보는 것이 아니라 모집단의 수도 고려되어야 할 부분이라고 생각합니다 ○ 양적평가와 질적평가를 혼합하되 질적평가를 더 비중 있게 배치. 양적 평가에 있어서는 인력과 예산에 따른 명확한 기준 필요 ○ 무엇을 성과평가 할 것이며, 어떤 것을 평가지표로 삼을 것인지에 따라 방법이 달라지겠지만, 평가를 시작하는 시점에서는 양적평가를 기반으로 하고 질적평가로 보완하여 성과평가를 하고, 성과평가 시행 이후 평가의 경험을 통해 개선해 나갔으면 함 ○ 혼합평가(질적평가(복지관별 단위프그램 몇 개를 선정하고 사전 사후 변화량 정도 및 지역사회 파급효과 분석 + 양적평가(기관별 통일된 실적을 마련하여 평가))

- 평가지표 개발의 주체를 질문한 결과, 크게는 전문가 및 실무자, 공무원으로 구분할 수 있으며 포함범위는 응답자마다 상이함. 그러나 결과적으로 수원시를 잘 알고 있는 현장 전문가와 객관적인 관점을 갖고 있는 외부전문가 등이 포함된 조직(위원회 또는 TFT 등)에서 공동으로 개발해야 한다는 의견임
 - 전문가를 누구로 볼 것인지에 대한 논란은 있지만 주로 학계전문가를 의미함

구분	응답내용
전문가 + 실무자 + 이용자	“학계 전문가(교수 등)+실무자+이용자(당사자)” (민간기관 참여자 C) “교수 등 전문가와 현장 관계자가 만들고, 이용자의 의견을 반영하도록 해야 함” (민간기관 참여자 J) “3종 복지관 각 3명(실무자, 중간관리자, 기관장), 사회복지학 교수, 수원시정연구원, 담당공무원 3명(사회, 노인, 장애인 담당), 복지관 이용자 및 지역주민” (민간기관 참여자 H)
공무원 + 전문가 + 현장 실무자	“학계(수원시 소재 대학:경기대), 전문가(시정연구원), 실무자(복지관)” (민간기관 참여자 B) “사회복지전담공무원, 복지관 관리자, 수원시정연구원 또는 사회복지학 교수 등의 공동참여로 성과지표를 개발한다” (민간기관 참여자 G)

32) 중복적으로 제시한 참여자들이 있어 참여자의 특성은 제외함

구분	응답내용
	<p>“공무원(기존에 있는 다양한 지표들을 바탕으로, 지자체의 특성을 반영한 공공에서 요구하는 지표 제시) + 학계 전문가(관련 분야에 대한 직, 간접 경험 또는 훈련이 되어 있는 학계 전문가로 구성된 지표 구성 필요) + 현장 실무자(사회복지 현장에서 주민과 종사자의 욕구를 가장 잘 반영할 수 있으며 지역 내에서 필요시 되는 것과 요구되어 지는 것에 대한 현실적이고 실제적인 지표 제시 가능)” (민간기관 참여자 Q)</p> <p>“수원시 관계자, 학계 전문가(관련 학과 교수), 복지관 관계자(기관장, 직원) 등: 가칭 ‘지표 개발TF’를 만들고 논의 된 내용 혹은 최종안 확정 전 공청회를 통해 복지관 담당자들의 의견 반영 필요(예 : 복지부 평가지표 공청회)” (민간기관 참여자 A)</p> <p>“복지관 운영(위탁사무) 자체평가지표(성과지표)는 교수 또는 연구원, 담당부서와 복지관 (최고)중간관리자, TFT에서 최초 설계. 평가 후 결과 반영을 위한 위원회(평가단 중심) 및 지표개선을 위한 지표개선위원회를 운영할 것을 제안” (민간기관 참여자 O)</p> <p>“복지관 운영(위탁사무) 자체평가지표(성과지표)는 교수 또는 연구원, 담당부서와 복지관 (최고)중간관리자, TFT에서 최초 설계. 평가 후 결과 반영을 위한 위원회(평가단 중심) 및 지표개선을 위한 지표개선위원회를 운영할 것을 제안” (민간기관 참여자 O)</p> <p>“시정연구원-기획정책과-3종 주무부서-복지관 관계자” (민간기관 참여자 T)</p> <p>“담당부서, 현장전문가(수원시 3년 이상 관장 경력자), 지역협의체 자문교수, 경기복지재단 평가팀장 또는 연구원, 시의원, 사회보장평가원 평가팀장” (민간기관 참여자 V)</p>
외부전문가	<p>“현장에서 공감할 수 있도록 민·관·학의 충분한 의견 수렴 절차를 통해 전문성 및 신뢰성 있는 외부 전문기관에서 성과지표 개발 필요” (민간기관 참여자 W)</p> <p>“노인복지관의 특성(인적, 물적 자원의 차이, 규모, 지역적 편차, 이용자의 특성)을 이해하고 질적평가에 대한 개념을 정확히 인지하는 전문가 집단” (민간기관 참여자 R)</p>

(8) 평가의 원칙

- 참여자들에게 성과평가 측정의 원칙을 최소 1개 이상 제시하도록 한 결과, 지역성, 효율성, 효과성, 정당성, 적절성, 포괄성, 통합성, 타당성, 형평성, 활용도, 참여성, 생산성, 차별성, 안정성, 지속가능성, 대응성, 발전가능성(확대보급), 객관성, 창의성, 신뢰성, 협력성의 원칙들이 제시됨

(9) 평가의 인센티브 대상 및 지원 내용³³⁾

- 인센티브의 대상 및 내용을 질문한 결과, 인센티브가 필요하다는 입장과 불필요하다는 입장이 대립함
 - 필요하다는 입장에서는 기관에게 복지관에서 임의적으로 사용할 수 있는 예산과 법인

33) 중복의견이기에 참여자는 제시하지 않음

위수탁 시 가산점 부여, 특수시책 사업비 지원 등이 제시되었고, 종사자들에게는 특별 휴가 및 보너스 지급, 해외연수 등이 제안됨

- ‘기회는 평등하게, 과정은 공정하게, 결과는 정의롭게’라는 원칙이 적용되어야 한다는 의견이 제시됨

구분	인센티브 내용
기관	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 복지관에서 자율적으로 활용할 수 있는 운영비 및 사업비 ◦ 법인 위수탁 선정시 가점 부여, 차기 위수탁 자동 연장 ◦ 운영비 또는 특수시책 사업비 지원 ◦ 자체 워크숍 허가(근무시간 중 자체 워크숍 진행 허가, 워크숍 비용지원) ◦ 직원 복리후생에 대한 별도 예산지원 ◦ 수원시만의 차별화된 인증제 ◦ 신규 인력 지원 및 운영비 추가 지원 ◦ 평가 우수기관으로 선정 후 다음번 평가 면제 ◦ 기관 기능보강 예산 우선지원 또는 컴퓨터 교체 지원 등 ◦ 성과평가 결과에 따라 시설 운영비 추가지원 ◦ 인센티브가 아닌 우수사례(서비스 및 사업 등) 지속 또는 보급(확대)을 위한 시책마련
담당자	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 특별휴가 및 해외연수 ◦ 포상금, 표창 ◦ 복지포인트 또는 개별인센티브 ◦ 사업 담당자에게 스트레스 해소를 위한 심 연수 제공

- 인터뷰이 중 인센티브가 필요없다는 입장은 전문가로서 해야 할 업무를 수행하는 것인데 인센티브를 지원할 경우 평가의 당초목적과 달리 기관 간의 경쟁구조로 작용할 수도 있고 기관 내 종사자들 간의 위화감 조성될 수 있다는 우려때문이었음

불필요한 이유
“인센티브는 적절하지 않다고 생각됨. 자칫 경쟁의 구도가 되어 과도한 업무과중으로 이어지게 됨” (민간기관 참여자 P)
“복지관이 동일한 조건에서 시작되면 문제가 없지만 복지관별 구조적 동일성이 없기 때문에 효과성 보다 위화감 조성이 나타날 수 있음” (민간기관 참여자 M)
“수원시 「수원시 사무위탁 조례」에서는 1년 단위로 자체평가로 인해 하는 성과평가라면 당연히 해야 되는 것으로 생각함. 보건복지부평가에 인센티브가 있다고 쥐야하는 발상인지 궁금함” (민간기관 참여자 L)
“인센티브를 제공하는 것이 기관이나 담당자에게 책임만 가중시키는 결과가 될 수 있고 실제 사업 운영보다는 평가에 초점을 맞추게 되는 역효과를 보여 질 수도 있기 때문에 도입에는 많은 고심이 필요함. 결과적으로 성과평가가 기관 운영에 도움이 되는 선순환 구조가 되기를 바라며 그렇다면 인센티브가 굳이 있지 않아도 된다는 의견임” (민간기관 참여자 S)
“보상체계도 조금은 조심스럽습니다. 우리가 마땅히 전문가로서 해야 할 일이기 때문입니다. 인센티브는 또 다른 등급화, 계층화, 서열화 할 우려가 있습니다. 우수한 성과가 있다면, 기관의 필요들을 먼저 채워주되 그것은 더 나은 서비스를 제공하기 위한 방향에 쓰일 수 있도록 현장과 상의하면 좋겠습니다. 그리고 개인 보상차원은 기관에서 포상규정에 의해 진행하면 될 것 같습니다. 현금성 보상은 지양했으면 좋겠습니다” (참여자 U)

2) 2차 델파이조사

(1) 복지관 성과의 개념

- 2차 델파이조사에서는 1차 설문 때 도출된 복지관 성과 개념(복지관의 개입을 통해 나타난 지역주민의 긍정적 변화뿐 아니라 이를 이루어나가는 전 과정의 노력)의 동의여부를 질문함. 그 결과, 응답자의 90.0%는 1차 개념에 동의하였으나 10%는 노력뿐 아니라 이를 통해 나타난 결과도 포함되어야 한다는 이유로 비동의함

복지관 성과개념의 비동의 이유
“대상범위를 지역주민으로만 한정짓기 보다는 개인, 가족, 지역사회라는 명확한 구분이 필요하다고 보여지고, 전 과정의 노력으로만 보는 것보다도 그에 따른 결과까지 들어가면 어떨까 합니다. 제안) ‘복지관의 개입을 통해 나타난 개인, 가족, 지역사회의 긍정적 변화 뿐 아니라 이를 이루어가는 전 과정의 노력 및 결과’로 정의의 의견드립니다.” (민간기관 참여자 J)
“성과 = 변화’ 그리고 ‘변화를 위한 노력’이라는 의미로 해석되어 비동의합니다. 변화는 성과의 일부 개념일 뿐 이라고 생각함. 복지관 운영 및 사업의 목적 및 목표에 대한 달성정도와 과정(기여도)이 성과일 것임. 즉, 사업에 따라 변화, 향유, 향상성(유지), 예방, 구축 등 추구하는 목표가 상이하므로 성과는 이를 포괄하여야 한다고 생각함.” (민간기관 참여자 O)

(2) 복지관 성과평가의 목적

- 1차 델파이에서 제시된 성과평가의 목적을 범주화하여 2차 설문에서 5개의 목적을 제시하였고 이에 대한 동의여부를 조사한 결과, 서비스의 효과성과 서비스의 질 향상이 0.92점으로 가장 높았고, 그 다음으로 전달체계의 책임성(0.88점), 서비스의 적절성 점검(0.83점), 서비스의 효율성 점검(0.75점)의 순으로 나타남
 - 현재 복지관에게 지원되는 예산이 적정인지에 대한 검증이 되지 않았고 매년 예산은 담당부서 설정하기 때문에 우선적으로 효율성 점검은 평가지표에서는 제외하고 향후 예산의 적정성과 관련된 추가연구로 제안함

〈표 5-2〉 수원시 3종 복지관 성과평가의 목적

성과평가의 목적	동의 수준
① 서비스의 적절성 점검(지역적 욕구 및 시대적 환경 반영, 과정의 적절성 등)	0.83점
② 서비스의 효율성 점검(재정의 효율성, 기관의 투명성 등)	0.75점
③ 서비스의 효과성 점검(지역주민 및 이용자의 변화,만족도 등)	0.92점
④ 서비스의 질 향상(종사자의 전문성향상,복지서비스의품질향상등)	0.92점
⑤ 전달체계의 책임성	0.88점

주: 비동의는 0점, 동의는 1점이기에 점수가 높을수록 동의하는 수준이 높음을 의미함

(3) 지표의 원칙

- 성과평가 지표의 원칙을 1차 델파이 때 제시된 의견을 바탕으로 유사한 개념을 묶어 2차 델파이 때 재질문함. 그 결과, 효과성(1.00점), 지역성(0.96점), 지속가능성(0.92점), 전문성(0.88점), 참여성(0.88점), 대응성(0.88점), 발전가능성(0.83점), 객관성(0.83점), 협력성(0.75점)의 순으로 나타남

〈표 5-3〉 수원시 3종 복지관 성과평가의 원칙

(단위: 점)

효과성	지역성	지속 가능성	전문성	참여성	대응성	발전 가능성	객관성	협력성
1.00	0.96	0.92	0.88	0.88	0.88	0.83	0.83	0.75

주 1: 동의한 참여자의 점수를 산출한 수치임

2: 1에 가까울수록 동의하는 수준이 높은 것을 의미하며, 본 표에서는 0.5점 이상의 원칙만 제시함

2: 생산성은 0.29점, 창의성과 차별성은 0.46점 등으로 나타남

(4) 복지관 성과평가 지표(안)

- 1차 델파이에서 제시된 종합·장애인·노인복지관의 공통지표(안)에 관하여 동의여부를 재질문함. 그 결과, ‘이용자의 욕구가 반영된 사업계획’이 7점 만점에서 6.35점으로 가장 높았고 그 다음으로 ‘복지관의 중점(특화)사업의 성과’(6.23점), ‘이용자의 만족도’(6.04점), ‘지속가능성’(5.85점), ‘기관의 운영철학(미션, 비전 등에)에 부합한 계획 수립’(5.77점) 등의 순으로 나타남

〈표 5-4〉 수원시 3종 복지관 성과지표(안)의 동의정도

(단위: 점)

지표(안)	동의 정도
이용자의 욕구가 반영된 사업계획	6.35
복지관 중점(특화)사업의 성과: (이용자 및 지역의 변화 정도)	6.23
이용자의 만족도	6.04
지속가능성(기관 및 사업 등)	5.85
기관의 운영철학(미션, 비전 등에)에 부합한 계획 수립	5.77
환경적합성: 기관이 위치한 지역적 환경 반영	5.69
고객(이용자) 대응성: 욕구 및 민원 등에 대한 신속처리, 기꺼이 돕고자 하는 노력	5.54
상황(환경) 대응성 : (예)코로나 및 중앙정부 정책변화 반영	5.31
수원시 복지정책 방향성과의 일치성	5.27

지표(안)	동의 정도
지역사회 유관기관 간의 협력도	5.27
기관의 자체성장(성장노력도)	5.23
사업의 창의성	5.19
수원시의 복지역량	5.00
수원시와의 협력정도	4.81
시민의 복지체감도	4.58
사업의 양적 실적	4.50
지역특화사업의 양적 갯수	3.38

주: 1점 매우 낮음~7점 매우 높음

(5) 복지관 성과평가의 방법

- 복지관 성과평가의 방법과 관련해서도 1차 델파이 의견을 바탕으로 2차 때 범주화하여 재질문한 결과, 응답자마다 합의가 되지는 않았지만 공통적으로는 지도점검처럼 담당 부서가 일방적으로 평가하기 보다는 외부평가단이나 복지관, 연구자 등 다양한 사람들이 평가해야 한다는 의견이 주를 이룸

〈표 5-5〉 수원시 3종 복지관 성과평가 방법의 동의 및 비동의 이유

평가방법	동의 이유	비동의 이유
담당부서 및 외부 평가단의 합동평가	<p>“분야별 담당부서의 담당자는 해당 기관의 충분한 이해를 바탕으로 한 객관적인 평가가 이루어 질 것이고 이해관계가 없는 현장 외부전문가로부터 평가를 받는 것이 가장 객관적이라 판단” (민간기관 참여자 T)</p> <p>“종합, 노인, 장애인 각 영역의 전문가가 성과평가의 주체가 되고 이해관계가 없는 수원시 외 인력으로 평가단 구성이 필요함” (민간기관 참여자 E)</p>	<p>“기관의 특성 및 현장에 대한 이해도가 떨어지는 구성으로 종합적 평가를 통한 타당성 있는 결과 도출에 한계가 있음” (민간기관 참여자 Q)</p> <p>“담당부서의 평가는 전문성이 낮아 신뢰성이 떨어지며 자칫 기관에 대한 통제로 인식되어 객관적이지도 못함” (민간기관 참여자 S)</p> <p>“담당공무원이 참여하게 되면 외부평가단에게도 영향을 미칠 것으로 판단되고, 지도점검 또는 복지부시설평가 받는 것과 별 차이가 없을 것으로 보임” (민간기관 참여자 W)</p> <p>“담당부서 및 외부평가단만으로는 기관 특성 및 현장의 어려움을 알 수 없음” (민간기관 참여자 J)</p> <p>“담당부서와 외부평가단만 참여할 경우 기관과 지역의 특성을 정확히 이해하지 못하고 평가하는 가운데 평가지표에 대한 해석 차이 등으로 평가자와 피평가자와의 갈등 발생의 소지가 있음(민간기관 참여자 G)</p>

평가방법	동의 이유	비동의 이유
외부 평가단 (이해관계가 없는 외부전문가)	<p>“종합, 노인, 장애인 각 영역의 전문가가 성과평가의 주체가 되고 이해관계가 없는 수원시 외인력으로 평가단 구성이 필요함” (민간기관 참여자 E)</p> <p>“신뢰성(전문가집단)과 객관성(이해관계가 없는 집단)이 주요한 평가 요인이라고 생각됨” (민간기관 참여자 S)</p> <p>“평가를 통해 서열세우기 목적이 아니라면 시민 참여나 평가역량을 위한 자격기준으로 평가단 구성이 필요하다고 생각됨(민간기관 참여자 W)</p>	<p>“기관 및 지역의 상황을 알고 있는 관계자가 함께 참여하는 것이 필요하다고 생각됨”</p> <p>“이해관계가 없어 일률적이고 보다 객관적일 수 있으나 지역적(수원시) 특성, 기관에 대한 현실적 이해도가 적고 평가단에 의해 점수 편차가 가장 클 것이 우려가 되는 구성임. 이를 보완할 수 있는 평가위원(단)이 추가되어야 할 것임”(민간기관 참여자 Q)</p>
담당부서 + 외부 평가단 + 복지관 담당자	<p>“3종 복지관에 대해 기관과 지역의 특성을 잘 이해하고 있는 평가단으로 구성되어야 평가 시 평가자와 피평가자 간 갈등을 피하고, 공정하고 전문적인 평가가 이루어질 수 있음” (민간기관 참여자 G)</p> <p>“단, 복지관 담당자는 타 시의 동일 분야 복지관의 담당자”(민간기관 참여자 C)</p> <p>“운영, 프로그램과 서비스, 복지관 담당자가 영역을 나누어 담당부서에는 시설 및 재정, 조직운영 부분을 점검하고, 외부 평가단에서 프로그램 및 서비스, 복지관 담당자가 특화사업, 지역사회 관계, 이용자 권리 및 만족도 부분 등에 대한 점검을 나누어 진행함이 필요함” (민간기관 참여자 F)</p> <p>“공공과 민간의 지향점 및 전문성이 모두 포함된 평가가 가능할 수 있는 구성임. 각 분야의 전문분야를 나누어서 평가함으로 가장 신뢰도 있는 평가결과 도출이 가능하며 평가위원들의 의견 조율을 통해 보다 객관적 평가 진행이 가능함(참여자 Q)</p>	<p>“보건복지부 평가단 구성과 비슷한데 이에 대한 문제점은 위 보건복지부 평가문제점에 제시된 사유와 같음” (민간기관 참여자 W)</p> <p>“이 방식도 적절하나 복지관 담당자의 참여와 적극성이 어느 정도 이루어질지 우려됨” (민간기관 참여자 K)</p> <p>“외부평가단 외의 이해관계에 얽혀 있어 객관적 평가가 어려움(민간기관 참여자 S)</p>
담당부서	-	<p>“다양한 평가단의 관점과 평가가 함께 필요하다고 생각함” (민간기관 참여자 B)</p> <p>“광범위한 성과평가 지표에 대한 평가의 한계가 있음. 복지관에 대한 이해도 및 전문성이 담당부서 및 주무관마다 다를 수 있어 객관화된 평가 결과 도출이 어려울 수 있음” (민간기관 참여자 Q)</p> <p>“공무원 간 이해관계와 견해차, 관리기관 평가 시 객관적 평가 반영 어려움(민간기관 참여자 W)</p> <p>“담당부서가 복지관의 세부적인 사항을 평가하기에는 한계가 있음. 전문가가 부재한 상황에서 담당부서로만 평가가 이루어질 때에는 각 기관의 고유성을 얼마나 이해할 수 있을지가 의문이 들며, 더불어 사업수행과 관련된 전문</p>

평가방법	동의 이유	비동의 이유
		성의 내용을 포괄하기에 미흡하다고 보여짐. 더불어 기존의 지도점검과 같이 행정 중심으로 의 평가로 치우칠 우려가 높음” (민간기관 참여 자 J) “담당공무원의 경우 잦은 자리가동으로 복지관 의 업무를 파악하는데 어려움이 있으며, 전문 성 부족으로 성과평가를 실시하는데 한계가 있음” (민간기관 참여자 G)

(6) 성과평가와 관련된 인센티브

- 성과평가와 관련된 인센티브 문항은 1차 델파이와 2차 델파이에서도 여전히 합의가 되지 않은 문항이었는데, 2차 델파이 의견을 종합하면 결과적으로 인센티브를 반대하는 이유는 기관 내·외부에 발생할 수 있는 상대적 박탈감 및 형평성, 경쟁구조의 과열화 현상 등의 우려로 인한 것이고, 이와 반대로 찬성하는 이유는 적절한 보상체계가 필요하다는 입장임. 즉, 차별이나 배제되지 않는 선에서 모두 상향될 수 있도록 신중한 단계적 접근이 필요함
 - 인센티브를 제공하는 것이 필요하다는 입장에서는 기관의 직원 복리후생에 대한 별도의 예산지원에 대한 욕구가 가장 높았고, 그 다음으로 법인 위수탁 선정시 가산점 부여(0.46점), 자율적으로 집행이 가능한 운영비 주차 지원(0.38점), 신규 인력지원(0.33점), 수원시의 차별화된 인증제(0.29점)의 순으로 나타남
 - 종사자들에게 지급해야 하는 것으로는 해외선진지 벤치마킹과 표창이 0.50점으로 동일하게 가장 높았고 그 다음으로 특별휴가(0.42점), 포상금(0.33점)의 순으로 나타남

〈표 5-6〉 수원시 3종 복지관 성과평가의 인센티브 내용 및 필요성

(단위: 점)

구분	인센티브 내용	필요성
기관	직원 복리후생에 대한 별도 예산지원	0.50
	법인 위수탁 선정시 가산점 부여	0.46
	자율적 예산집행이 가능한 운영비 추가 지원	0.42
	특수시책 사업비 지원	0.38
	신규 인력 지원	0.33
	수원시의 차별화된 인증제	0.29
담당자	해외 선진지 벤치마킹	0.50
	표창	0.50
	특별 휴가	0.42
	포상금	0.33

주: 0점은 필요없음, 1점은 필요함

- 종사자들에게 사기진작 및 동기부여를 위하여 인센티브를 지급하는 것은 필요하지만 복지관의 성과는 어느 한 개인의 노력이기 보다는 전체 종사자들이 함께 만든 결과이고 자칫 대상자를 잘못 선정할 경우 상대적 박탈감이나 갈등을 야기할 수 있기 때문에 전체 종사자들에게 지급되는 것이 바람직하다는 의견이 주를 이룸

〈표 5-7〉 인센티브 지급과 관련된 동의 및 비동의 의견(2차 델파이)

동의(인센티브 불필요) 의견	비동의(인센티브 필요) 의견
<p>“인센티브는 기관간의 경쟁구도를 만들고 이는 업무과중으로 약순환되어 돌아올 수 있음. 이에 인센티브 보다는 성과평가의 목적 자체가 상향평준화에 있으니, 성과평가에 대한 결과보고를 수원시 전체 기관이 공유하고 실천하는 방향으로 모색(책자배부, 세미나, 토론회, 학술대회 등)이 되었으면 함. 다만, 개인에 대한 보상차원에서는 각 우수프로그램에 대한 의미가 있다고 보여집니다.” (민간기관 참여자 J)</p> <p>“포상이 서로에게 격려와 독려가 되면 좋겠지만 받지 못하는 기관에 부정적 영향(위화감 조성 등)이 크다면 지양할 필요 있음” (민간기관 참여자 E)</p> <p>“3종 복지관 12개소를 평가해서 차등 인센티브를 준다거나 해당되는 기관 직원들에 한해서 보상을 하는 방식은 지역사회 복지 비전을 공유하고 협력해 나가야 하는 주제들에게, 본의 아니게 경쟁과 서로 눈치 보기를 조장할 수 있어 반대합니다.” (민간기관 참여자 I)</p> <p>“우수기관만 인센티브가 주어질 경우 기관별 경쟁 구도로 협업과 네트워크 어려움 발생할 수 있음. 전문가로서 마땅히 해야 할 일, 인센티브제가 확산될 경우 마땅히 해야 하는 사업의 경우에도 목적성과 당위성에 따른 내용보다 보여지는 성과만을 위해 사업의 내용이 변질될 수 있으며, 차후 인센티브가 없는 사업이 진행될 경우 서비스의 질이 낮아질 수 있는 역효과도 있을 것으로 우려됨.” (민간기관 참여자 C)</p> <p>“현재 시점에서 인센티브를 적용하는 것은 모두가 수용할 수 있는 기준도 없는 상태임. 상대적 박탈감이 생길 가능성이 높음” (민간기관 참여자 M)</p> <p>“평가 결과에 따른 경쟁구도 발생 가능성이 있음. 평가를 위해 직원들이 모두 고생하였는데 결과에 따른 포상으로 상대적 박탈감을 느낄 수 있으므로 인센티브를 제공하지 않았으면 함” (민간기관 참여자 F)</p> <p>“평가지표는 최소한 이것만이라도 잘해라 하는 것이기 때문에 그 평가지표는 말 그대로 평가에 초점을 맞춰서 일을 해야 한다고 생각함. 그것이 역효과라고 생각하지 않음. 보상이라는 부분이 동기를 부여하거나 더 강화한다는 점에서는 긍정적으로 인식될 수 있으나 개인 보상</p>	<p>“수원시 산하기관의 경우 평가점수에 따라 인센티브를 부여하고 있으므로 마찬가지로 동일하게 3종 복지관도 평가결과에 따라 직원들에게 인센티브를 제공함으로써 사기를 진작하고, 역량을 강화하는 방향으로 보장체계를 마련하는 것도 좋을 것으로 사료됨” (민간기관 참여자 G)</p> <p>“복지관 유형별 평가 기준과 내용이 잘 갖추어진 후에 평가가 이루어져야 한다는 전제하에 복지사업을 잘 수행하는 기관과 직원에 대한 보상은 이루어지는 것도 동기부여와 독려차원에서 필요하다고 생각합니다. 다만 직원들에 대한 인센티브를 누구에게 줄 것인지에 대한 범위와 평가에 대한 객관성 확보는 중요하다고 생각합니다” (민간기관 참여자 D)</p> <p>“인센티브는 준비를 위해 애쓴 만큼에 대한 보상이라고 생각합니다. 인센티브 때문에 평가준비를 한다기보다는 해야 하는 것이게 준비하는 것이고, 평가체제 자체가 지표별 점수화, 평가기관 서열화 만드는 것이라고 생각합니다. 평가준비를 열심히 한 만큼, 직원 개개인에게 직원 복리후생과 선진기관 견학기회나 포상금지원으로 동기부여가 되었으면 합니다” (민간기관 참여자 W)</p> <p>“서열화는 불가피한 것임. 경쟁구도가 된다는 걱정이 있기는 하나, 그 과정을 거쳐 효율성과 효과성, 공공성 강화를 이끌어 내고자 함.” (민간기관 참여자 X)</p> <p>“인센티브가 없다면 사업의 담당자가 열심히 해야 하는 동기를 부여하기 어려움. 기관의 불이익보다는 사업 담당자의 인센티브를 중심으로 지원이 이루어지기를 희망함” (민간기관 참여자 K)</p> <p>“경쟁구도가 될 수도 있지만 기관 표창 등의 과도하지 않은 적절한 보상체계 마련을 통해 수원의 복지기관들이 성장할 수 있는 동기부여는 필요하다고 생각함(민간기관 참여자 R)</p> <p>“인센티브는 본인의 노력정도에 대한 댓가이며, 복지부분에서는 경쟁체제가 일부 있어야 발전이 된다고 본다. 예를들어 모금회 등 외부지원프로그램 공모에서 이런 부분이 없으며 하지 않는 경향이 있음. 왜냐하면 본인사업에 추가된다고 생각하는 경향이 있음” (민간기관 참여자)</p>

동의(인센티브 불필요) 의견	비동의(인센티브 필요) 의견
<p>혹은 기관별 차등이 결과적으로는 서비스 제공체계의 위화감으로 보여 질 가능성이 존재하기에 굳이 없어도 좋다고 평가됨. 대신 긍정적인 평가 결과를 확산시키거나 선순환 할 수 있도록 알림으로써 수원시 전체적인 서비스 질이 높아지는 구조가 만들어지기를 바람” (민간기관참여자 S)</p> <p>“전체적으로 인센티브 제도를 도입하게 되면 질 높은 성과평가를 위한 목적과 본질이 훼손되거나 왜곡될 수 있다고 보여짐. 또한 서열화시키는 부작용도 우려됨. 의도하지 않게 과열 경쟁, 또 다른 평가의 부작용들이 발생할 우려가 있음. 평가결과로 서열화하는 것을 목적에 두지 않고 모든 기관이 상향평준화되고 서비스의 표준화와 질이 보장될 수 있는 것에 초점을 두면서 상호협력, 지원, 공유 등의 좀 더 높은 수준의 고민이 발휘되면 좋겠음.” (민간기관참여자 U)</p>	<p>자 V)</p> <p>“장·단이 있는 사항이라고 생각되어집니다. 그러나 사회 복지현장은 전문성 있는 인력의 서비스 제공이 서비스 내용과 만족도와 직결되는 경우가 많아 인력에 대한 지지와 보상은 무엇보다도 선행되어야 한다고 여겨지며, 이를 통해 수원시 안의 다양한 복지사업들이 더욱 발전할 수 있는 계기가 될 것이라고 생각되어집니다. 또한, 대부분의 기관들이 필요한 사업들에 대한 지자체의 보조금과 외부지원 사업을 통해 마련하여 운영하고 있으나 자율적으로 활용할 수 있는 예산은 부족한 부분으로 이에 대한(자율적 가용 예산 지급) 인센티브 지급은 우수한 평가를 받은 기관에게 지지할 수 있는 적절한 인센티브라고 생각되며 선순환적인 지속적 발전을 가져올 수 있다고 생각합니다.” (민간기관 참여자 Q)</p>

제2절 시사점

1. 평가지표 개발

- 평가지표는 복지관 평가의 개념과 목적, 지표가 일관성을 갖추도록 구성해야 함
 - 보건복지부와 지도점검의 한계를 극복한 수원시만의 성과관리지표를 개발하기 위해서는 지역의 특수성과 환류시스템, 과정에 대한 평가가 이루어져야 함
 - 3종 복지관을 성과평가하는 목적은 앞서 제시한 성과개념을 달성하기 위한 역할을 충실히 수행하였는지를 점검하고 이를 더 잘할 수 있도록 여건을 마련해주는 것이기 때문에 상대평가 항목은 지양해야 함
 - 보건복지부와 지도점검에서 시행하는 지표는 중복되기 때문에 지양해야 하며, 지표 또한 복잡하지 않도록 구성하는 것이 필요함
- 성과지표의 대상 및 지표개발의 단계적 접근이 필요함
 - 수원시에서 민간위탁을 할 때는 궁극적으로 해당기관에게 민간위탁의 목적성, 즉, 민간위탁을 통해 바라는 성과에 대한 부분이 제시되어야 함. 또한 수원시 차원에서 복지정책의 방향성과 아젠다를 설정하고 그것이 수원시만의 특성을 반영한 지역적 지표로 제시되어야 함
 - 하지만 현재 수원시 복지정책의 방향성도 부재하고 민간위탁할 때 기관에게 성과에 대한 부분도 제시하지 못한 상황이기 때문에 수원시만의 지역적 특성을 본 연구와 같

- 이 최초로 시행하는 단계에서는 제안하기 어려움
- 2022년 지방선거가 있기 때문에 이때 수원시만의 복지정책의 지향점을 설정하고 2022년 연구 때 지역단위의 지표를 개발하는 것이 필요함
- 또한 복지관의 유형 및 동일 유형 복지관 간에도 지원금과 인력 규모 등에서 차이가 있고 이에 대한 적절성이 검증이 되지 않기 때문에 본 연구에서 이를 논의하는 것은 연구의 범위를 벗어남
- 수원시는 타 지역보다 복지관에서 수영장을 운영하는 경우가 많고, 수영장의 수익금을 통해 기관의 운영비로 대체하는 상황이기예 예산적인 부문을 투입적인 관점에서 제안할 수 없는 상황임
- 이에 2021년 연구에서는 3종 복지관의 공통적 지표와 현재 상황에서 점검할 수 있는 지표만을 제안할 수 있기에 단계적으로 지표를 개발·보완하는 것이 필요함
- 향후에는 복지관의 모든 것을 평가하기 보다는 지역의 특성을 반영한 사업만을 평가하는 것이 필요함
- 지역의 특성이 반영된 사업은 해당 법률에서 제시한 기능일 수도 있고 기능에는 없지만 복지관이 위치한 지역적 특수성으로 인하여 개발한 사업일 수도 있음

2. 과정 및 환류체계

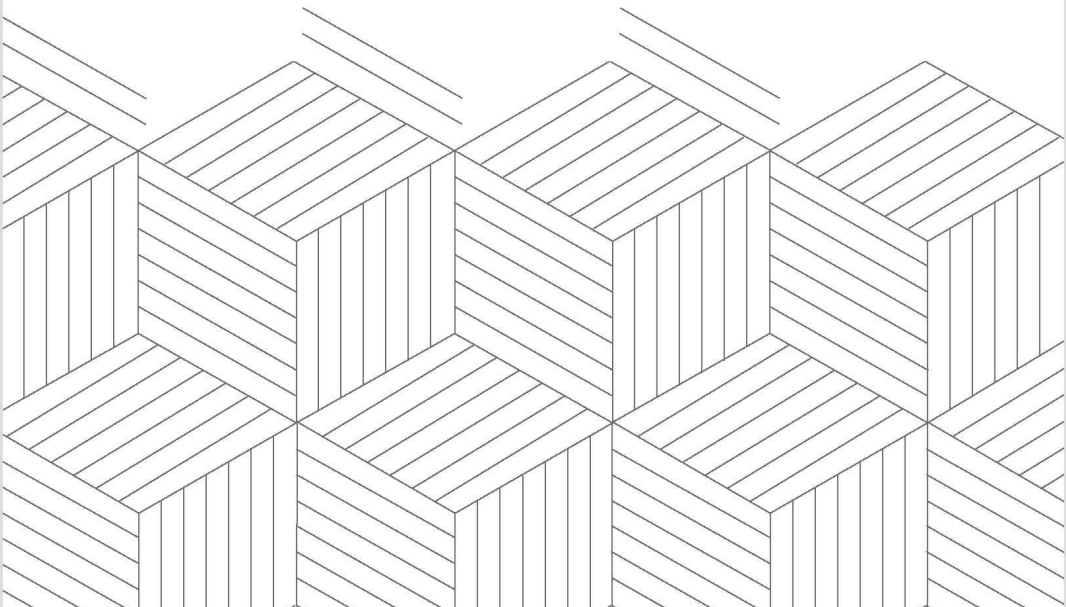
- 본 연구에서 제안한 평가지표의 내용은 기존에 사회복지관에서 일하던 방식의 변화를 의미하기도 함
 - 델파이결과에서 제시된 의견들처럼 보건복지부 평가와 지도점검은 특정 평가시기에 맞춰 평가를 준비하는 것이 현실이지만 본 연구에서 제안한 성과지표는 사업수행과 사업의 효과성 그리고 이를 위한 기관의 개입에 대한 최소한의 기준이기도 함
 - 복지관 사업계획서에 확인되었듯이 이미 지표(안)처럼 사업을 시행하는 기관들은 큰 부담이 없지만 그렇지 않은 기관들은 일하는 방식을 변화해야 할 수도 있음
 - 기존에는 형식적으로 비전이나 미션을 수립하고 활용이 전혀 없었다면 본 연구에서 제시한 지표에서는 비전이 사업과 어떻게 연계되어서 시행되었는지를 제시해야 함. 이는 결과가 과정과 연계되는 과정을 중시하는 관점이기도 함
- 평가가 평가로만 끝나지 않고 환류되는 체계로 순환되는 기능을 수행하기 위해서는 수원시에서 시도하고자 하는 평가를 통해 발전될 수 있다는 경험을 해야 하고 이를 위해서는 유연한 환류체계를 구축하는 것이 필요함
 - 복지관은 현재 앞서 살펴보았듯이 보건복지부 평가와 지도점검, 위탁심사 등 매년 다

양한 평가체계를 받고 있기 때문에 평가에 대한 부담감이 심함. 이는 평가결과가 환류되는 것이 아니라 일방적으로 받는 평가로만 끝나기 때문에 나타난 결과이기도 함

- 평가결과가 환류되어 기관과 담당자 모두가 만족하고 복지서비스의 질을 향상시키는 데 도움이 되었다고 인식과 경험을 할 수 있도록 민관이 함께 환류체계에 대한 고민이 필요함
- 환류체계의 일환으로 인센티브를 지급할 때도 이로 인해 복지관을 이용하는 지역주민이 차별적인 서비스를 받지 않아야 하고, 기관 간의 갈등을 불러일으키지 않도록 민관이 방안을 모색하는 것이 필요함
- 평가하면서 나타난 지역적 이슈와 관련해서도 공공기관이 이에 대한 해결의지를 보여야 함
- 성과평가 결과를 통해 공식적으로 민간기관에서 제시된 아젠다와 관련해서는 수원시에서도 이를 해결하기 위한 공동의 노력이 필요함

제6장 성과평가 지표(안) 및 정책제안

제1절 복지관 성과평가 지표(안)
제2절 추진(안) 및 후속 연구



제6장

성과평가 지표(안) 및 정책제안

제1절 복지관 성과평가 지표(안)

1. 연구결과 요약

1) 목적

(1) 본 연구의 목적

- 본 연구는 민간위탁 시설 중 사회복지시설인 3종 복지관(사회복지관·노인복지관·장애인복지관)을 중심으로 성과평가의 지표를 개발하고자 함
 - 「수원시 민간위탁사무조례」에서는 성과평가를 의무화함
 - 동 조례에서는 “다른 법령 및 조례에 따라 평가 또는 감사 등을 받는 경우에는 해당 자료를 확인하는 것으로 갈음할 수 있다”고 규정하고 있지만 이미 복지여성국 내 일부 부서에서는 자체적으로 검증되지 않은 지표들을 만들어 민간위탁관리위원회 지표로 활용하고 있음
 - 수원시의회에서는 2021년도에 ‘수원시 사회복지분야 민간위탁의 효율성 제고를 위한 특별위원회’를 구성하였기에 사회복지시설도 성과평가의 대상임. 즉, 사회복지시설이라는 이유로 성과평가를 거부할 수 없는 상황임
 - 수원시 복지여성국은 특례사무로 서울형 평가와 같은 단독평가의 권한위임을 요청함

(2) 3종 복지관 성과평가의 목적

- 복지관 성과평가의 궁극적인 목적은 발전을 위한 평가이기 때문에 지역단위에서 설정한 성과목표를 정기적으로 점검하고 평가결과 환류를 통해 복지서비스의 질을 향상시키는 것임
 - 성과평가의 목적은 통제를 위한 평가, 예산분배를 위한 평가, 격려를 위한 평가 등 다양한 관점이 존재하지만 본 연구에서는 ‘발전을 위한 평가’를 지향함. 이는 지역의 특성을 반영한 지표를 통해 평가를 받고, 기존처럼 사회복지시설이 일방적으로 평가를

받고 끝나는 것이 아니라 평가를 통해 도출된 이슈를 시에서 다시 민간으로 환류하여 민간이 서로 발전하고자 하는 방향성임

- 지역의 특성을 반영한 지표라는 것은 수원시 복지정책의 방향성에 따라 설정된 지표와 복지관이 위치한 지역주민의 소득 및 욕구 등을 통해 제시된 사업을 평가하는 부분이 모두 포함됨
- 발전을 위한 평가라는 것은 지역단위에서 민관이 합의하여 설정한 평가지표를 통해 기관에서 사업을 시행할 때 최저수준의 노력을 하였는지를 스스로 점검하라는 의미도 내포함
 - 수원시 3종 복지관의 사업계획서와 결과 보고서를 분석한 결과, 대부분의 기관에서는 과학적 관리방법에 의해 체계적으로 관리하고 있었으나 일부 기관 간, 그리고 기관 내 사업별로 차이가 있기 때문에 스스로의 점검과 노력을 통해 서비스의 전문성과 질적인 편차를 줄이는 것이 필요함
- 평가를 통해 도출된 수원시 사회복지시설의 당면과제를 파악하고, 이를 해결하기 위한 공공기관의 노력과 개선사항을 복지정책 수립시 반영하고자 함
- 평가결과를 서열화하기 보다는 전문컨설팅을 연계한 환류를 통해 사회복지시설의 질적 성장을 지원하도록 함

2) 개념

- 본 연구에서는 평가에 대한 질적인 편차를 줄이기 위하여 우선적으로 성과와 관련된 개념과 모델을 분석함. 그 결과, 성과의 개념은 단일차원에서 정의할 수 없고 성과평가의 목적이나 목표에 따라 측정지표가 달라질 수 있으므로 수원시 사회복지 민간위탁시설 성과평가 지표개발 시 민간위탁시설이라는 것과 사회복지서비스의 특수성을 모두 고려해야 한다는 시사점을 도출함
- 성과평가의 개념을 도출하기 위하여 2차례에 걸친 델파이 조사를 실시한 결과, 복지관 성과의 개념은 “복지관의 개입을 통해 나타난 개인, 가족, 지역사회의 긍정적 변화뿐 아니라 이를 이루어가는 전 과정의 노력 및 결과”이고, 평가의 목적은 사업의 적절성 및 효율성 점검, 효과성 점검, 서비스의 질 향상으로 합의됨
 - 성과평가의 목적은 앞서 기술한 바와 같이 민관이 서로 발전하기 위함이기 때문에 민간 전문가들이 합의한 성과평가의 개념을 도출하기 위하여 델파이조사를 실시함
 - 델파이조사에서 평가의 목적으로 예산의 효율성도 언급되었으나 복지관들은 현재 수원시에서 정해진 보조금에 맞춰 운영을 하기 때문에 평가목적에서 제외함

3) 지표개발 및 지표내용

- 지표의 타당성을 확보하기 위해 민·관·학계 전문가가 포함된 ‘수원시 지표개발단’에서 지표를 최종적으로 합의함
 - 선행연구에서 지표개발은 학계와 현장 실무자, 시 관계자 등의 참여 및 의견수렴을 통해 지표의 타당성을 확보해야 한다는 시사점이 도출되었고, 델파이조사에서도 민관과 전문가가 함께 지표를 만들어야 한다는 필요성이 제기됨
 - 1차적으로는 민관이 참여한 델파이에서 지표(안)을 도출하였고, 이를 다시 수원시 지표개발단에서 논의하고 최종적으로 교수진에게 자문받음
 - 수원시청 복지정책과에서 복지관 담당부서와 13개 기관의 협조를 통해 1명씩 위원을 추천받았고, 수원시정연구원에서는 3종 유형별로 전문가(교수진)를 섭외하여 지표개발단을 구성함
- 지표는 복지관 성과의 개념과 목적, 원칙과 지표가 일관성을 갖추도록 구성함
 - 델파이에서 도출된 지표의 원칙은 효과성(1.00점), 지역성(0.96점), 지속가능성(0.92점), 전문성(0.88점), 참여성(0.88점), 대응성(0.88점), 발전가능성(0.83점), 객관성(0.83점), 협력성(0.75점)의 순으로 나타남
 - 수원시 복지관 공통 성과지표(안)으로는 이용자의 욕구가 반영된 사업계획이 7점 만점에서 6.35점으로 가장 높았고 그 다음으로 복지관의 중점(특화)사업의 성과(6.23점), 이용자의 만족도(6.04점), 지속가능성(5.85점), 기관의 운영철학(미션, 비전 등)에 부합한 계획 수립(5.77점) 등의 순임
- 지표의 원칙과 현재 수원시에서 제안할 수 있는 현실을 고려한 결과, 성과지표의 대상 및 지표개발의 단계적 접근이 필요하여 1차년도인 본 연구에서는 3종 복지관의 공통지표만 도출함
 - 지역단위의 성과지표가 개발되기 위해서는 수원시의 복지정책 방향성이 설정되어야 함에도 불구하고 현재 그 방향성이 부재하고, 담당부서에서도 민간위탁할 때 복지관의 목적과 목표를 제시하지도 않음. 즉, 이러한 현실적 한계로 인하여 현재 수원시만의 특성화된 지표가 도출될 수 없기에 1차년도인 본 연구에서는 3종 복지관이 공통적으로 활용할 수 있는 공통지표만을 도출하고 지역 및 기관유형별 특성화 지표는 차후 연구로 제안함
 - 2022년에 지방선거와 제5기 수원시지역사회보장계획이 수립될 예정이기에 이때 수원시 복지정책의 방향성이 설정되면 이를 통해 수원시만의 특성화된 지표와 복지관 유형별 개별화된 지표개발이 필요함

2. 복지관 성과평가 지표(안)³⁴⁾

- 본 연구에서 정의한 ‘복지관 성과’의 개념은 ‘복지관의 개입을 통해 나타난 개인, 가족, 지역사회에 긍정적 변화뿐 아니라 이를 이루어가는 전 과정의 노력 및 결과’이고, 평가 목적은 ‘사업의 적절성 및 효과성 점검’, ‘서비스의 질 향상’을 위함으로 과정에 따라 총 11개의 공통지표를 제안함(〈표 6-1〉 참조)
- 투입과정에서는 전문성 및 지속가능성, 협력성 원칙을 바탕으로 6개의 지표를 제안함
 - 투입과정에서는 복지관의 개입을 점검하기 위하여 전문성의 원칙에서는 ‘업무관련 교육에 참여한 시간(1-1-1)’, ‘기관장의 자격 및 전문성(1-1-2)’, ‘중간관리자의 자격 및 전문성(1-1-3)’으로 도출함
 - 업무관련 교육에 참여한 시간(1-1-1)은 직원이 전문성 위한 업무관련 교육에 참여하고 있는지를 평가하는 것으로 법정 의무교육과 법정 의무 제외 교육을 모두 포함하여 성과를 측정하고자 함
 - 기관장과 중간관리자의 자격 및 전문성을 측정하는 지표(1-1-2와 1-1-3)는 해당자가 얼마만큼의 전문성을 갖추고 있는지를 평가하는 지표임
 - 또 다른 투입과정에서는 지속가능성의 원칙으로 ‘인적자원 관리체계(1-2-1)’와 ‘기관의 혁신관리(1-2-2)’ 지표를 제시함
 - 인적자원관리 체계 지표(1-2-1)는 조직의 인적자원을 체계적으로 관리하고 직원의 성장을 지원하기 위해 복지관 내부의 계획이 수립되어 있는지를 평가하고자 함
 - 기관의 혁신관리(1-2-2)는 조직의 지속적인 발전을 위한 조직의 변화와 혁신관련 노력을 평가하기 위한 것으로 기관에서 미션과 비전을 수립하였는지 이를 반영하여 사업 계획서에 작성하는지를 측정하고자 함
 - 협력성의 원칙으로 기관 내·외부 협력정도(1-3-1)를 제시함
- 계획 및 실행과정에서는 복지관의 사업 중 기관에서 자체적으로 선정한 지역의 특성을 잘 반영한 2개의 사업을 선정하여 이를 평가하는 것으로 대응성 및 지역성을 위해 ‘지역특성 및 환경변화에 대한 반영(2-1-1)’과 ‘이용자 중심성의 원칙을 바탕으로 주민(이용자)의 의견 반영(2-1-2)’ 지표를 제시함
 - 복지관 유형마다 법에서 정의한 기능이 다르기 때문에 모든 사업을 공통적으로 평가할 수 없고, 현재 수원시의 재정 및 인력투입에 관한 적정성에 대한 검토와 수원시 복지정책의 방향성 또한 반영되지 못함. 이에 올해는 1차년도 연구이기 때문에 기관에서 자체적으로 지역의 특성을 반영한 특화사업 2개를 선정하여 이에 대해서만 성과

34) 수원시 13개 복지관 담당자로 구성된 지표개발단에서 논의하고 3종 복지관 유형별 교수진에게 자문받은 내용임

관리를 하기로 지표개발단에서 합의함

- 단, 기관에서 자체적으로 선정한 2개의 사업은 일회성 사업은 제외되며, 복지관이 위 치한 지역의 특성과 욕구를 반영한 사업이어야 함
- 결과적인 측면에서는 효과성 및 발전가능성을 중심으로 ‘사업의 효과성 관리를 위한 노 력(3-1-1)’, ‘사업을 통해 나타난 변화정도(3-1-2)’, ‘기관운영 및 사업에 대한 전반적 평가(3-2-1)’로 3개의 지표를 제시함
 - 사업의 효과성 관리를 위한 노력(3-1-1)은 사업의 효과성을 관리하기 위한 계획이 적 절한지와 노력을 평가하는 것으로 결과목표를 측정 가능한 형태로 기술되어 있는지, 그리고 사업의 산출과 결과를 구분하여 기술하였는지, 연 1회 이상 평가를 진행하였 는지 등을 포함함
 - 사업을 통해 나타난 변화정도(3-1-2)는 실제로 사업을 통해 변화(효과)가 있는지를 점검하는 문항으로 효과성을 평가하기 위하여 이용자의 만족도 및 사업을 통한 목표 대상의 변화 정도를 조사하였는지, 목표를 달성하였는지 여부를 포함함
 - 기관운영 및 사업에 대한 전반적 평가(3-2-1)에서는 외부 평가단과 기관의 인터뷰를 통하여 운영비전과 사업목적, 진행방법의 정합성 및 가치와 관점, 수행방법, 과정의 일치성 평가 등을 종합적으로 평가하고자 함
- 문서로 표현될 수 없는 기관의 노력이나 사업계획 및 실행 내용의 일관성, 타당성 등 을 전반적으로 평가할 필요가 있고 평가지표를 통해 평가할 수 없는 사항들을 포함한 전반적인 평가가 이루어질 수 있도록 평가위원의 질적 평가를 포함하였음

〈그림 6-1〉 수원시 3종 복지관 성과평가의 과정별 지표구성



〈표 6-1〉 수원시 3종 복지관 성과지표(안)

지표명	평가목적	평가내용	적용기준			근거자료
			총실	보통	보완	
[1-1-1] 업무관련 교육에 참여한 시간 (법정의무교육 + 법정의무 제외 교육)	직원이 전문성 향상을 위한 업무관련 교육에 참여하고 있는지를 평가함	$\text{직원 1인당 평균 교육시간} = \frac{\text{평가기간 전체 직원의 교육참여 시간}}{\text{평가기간 월 평균 직원수}}$ <ul style="list-style-type: none"> ◦ 산정식에 따라 계산된 1인당 평균 교육시간에 따라 적용 ◦ 직원의 범위는 보건복지부 사회복지시설 평가지표에서 제시하고 있는 직원의 기준에 따름 <ul style="list-style-type: none"> -직원이라 함은 경상보조금, 자부담, 기타보조금 등 재원에 상관없이 주 40시간 이상 근무하는 모든 직원(단, 정규직의 경우 주 40시간 이상 근무자도 인정)을 의미함 -복지관 일반직군 전문영역 포함(예: 물리치료사, 작업치료사 등) -부설기관의 직원 포함 -환경미화원, 취사원, 경비원, 운전원은 등 지표 분모, 분자 모두에서 제외 	48시간 이상	-	48시간 미만	교육시간을 확인 할 수 있는 외부교육 및 관련공문, 내부결재 서류, 교육 수료증, 교육결과 보고서 등
[1-1-2] 기관장의 자격 및 전문성	복지관 관장이 시설운영의 최고 책임자로서 전문성을 갖추고 있는지를 평가함	<ol style="list-style-type: none"> ① 기관장은 사회복지사 1급 자격을 소지하였는가? ② 기관장은 사회복지시설 관련 근무경력이 15년 이상인가? (사회복지시설이란 사회복지사업법 제2조에 규정된 시설을 의미함) ③ 기관장은 해당 복지관 근무경력이 10년 이상인가? (장애인복지관은 동일분야 7년 이상 경력) 	3개 해당	2개 해당	1개 해당	자격증 및 경력증명서 등
[1-1-3] 중간관리자의 자격 및 전문성	복지관 최고중간관리자가 시설운영과 사업 전반에 관한 전문성을 갖추고 있는지를 평가함	<ol style="list-style-type: none"> ① 최고 중간관리자는 사회복지사 1급 자격을 소지하였는가? ② 최고 중간관리자는 사회복지시설 관련 근무경력이 10년 이상인가? ③ 최고 중간관리자는 사회복지관 근무경력이 7년 이상인가? (장애인복지관은 동일분야 경력 5년 이상) <p>※ 최고 중간관리자가 2명 이상인 경우, 경력이 가장 오래된 사람으로 함</p>	3개 해당	2개 해당	1개 해당	자격증 및 경력증명서 등

지표명	평가목적	평가내용	적용기준			근거자료
			충실	보통	보완	
[1-2-1] 인적자원관리 체계	조직의 인적자원을 체계적으로 관리하고 직원의 성장을 지원하기 위해 복지관 내부의 계획이 수립되어 있는지를 평가함	① 직급에 따른 교육이 계획되어 있는가? (예: 신입직원-업무수행 및 기본교육, 최고관리자-윤리경영 및 리더십 등) ② 직원 개인의 경력관리를 위해 적절한 교육기회를 제공하였는가? ③ 직원평가를 위한 규정과 평가결과에 따른 포상 규정 등이 수립되어 있는가? ④ 직원의 고충을 상담하기 위한 절차가 마련되어 있으며, 고충발생시 절차대로 실행되었는가? (직원고충이 발생하지 않은 경우 고충상담을 위한 절차 마련여부만 평가) ⑤ 직원들의 근무만족도를 정기적으로 조사하고 이를 개선하기 위한 노력을 하였는가? ⑥ 직원들의 인권보장을 위한 계획을 수립하고 이를 실행하였는가? ⑦ 직장 내 괴롭힘과 성희롱·성폭력 등 발생시 조치 및 징계에 대한 운영규정이 마련되어 있는가? ⑧ 직원들의 처우개선을 위한 노력을 하는가? ※ 기관에서 직원들의 처우개선을 위하여 자체적으로 계획한 것을 실행할 수 있도록 시에서 자율성을 보장해줘야 함(예: 포상규정 등)	7개 이상 해당	4~6개 해당	3개 이하 해당	사업계획서, 결과보고서, 관련문서, 종사자 면담 등
[1-2-2] 기관의 혁신관리	조직의 지속적인 발전을 위한 조직의 변화와 혁신관련 노력을 평가함	① 기관의 미션과 비전을 마련하고 공표하였는가? ② 미션과 비전을 기초로 하는 조직발전계획(중장기발전계획) 수립하였는가? ③ 주기적으로 조직진단 및 조직 내·외부 환경을 분석하였는가? ④ 서비스 전달체계를 개선하기 위해 최신 지식이나 기술을 사용하는가? (예: 주민조직화사업에서의 화상회의, 온라인 콘텐츠를 활용한 기관홍보, 온라인 만족도 조사, 시로봇을 활용한 홀몸어르신 돌봄 등) ⑤ 조직발전계획의 내용이 기관운영계획 또는 사업계획에 적절하게 반영되었는가?(기관의 미션과 비전이 사업계획서와 연계되어야 함) ※ ②와 ③의 주기는 기관에서 내부적으로 합의하여 결정	4개 이상 해당	2~3개 해당	1개 이하 해당	홈페이지 및 관련 문서 등

지표명	평가목적	평가내용	적용기준			근거자료
			총실	보통	보완	
[1-3-1] 기관 내·외부 협력 정도	시너지 효과를 내기 위해 기관 내·외부와 협력하고 있는지를 평가함	① 사업의 효과성을 높이기 위해 내부자원을 연계하였는가? (예: 조직화 사업에서 양성된 주민봉사조직을 서비스 제공기능과 연계) ② 사업별 협력 사업을 진행하였는가? (예: A사업과 B사업의 나들이 공동 진행) ③ 타 기관과 공동사업을 위한 협약을 체결하였는가? ④ 직원이 민·관 협력을 위해 지역사회 조직 및 단체의 네트워크에 참여하고 있는가? ⑤ 연1회 이상 지역사회자원 목록을 업데이트 하였는가?	4개 이상 해당	2~개 해당	1개 이하 해당	과정기록지, 사업계획서, 결과보고서, 회의록, 협약서, 지역사회자원 목록 등
[2-1-1] 지역특성 및 환경변화에 대한 반영	계획 및 운영과정에서 지역적 특성과 시대적 환경변화를 반영하였는가를 평가함	① 최신 통계자료 등 객관적인 자료를 활용하여 지역특성을 반영하였는가? ② 복지관 내부 자료(만족도, 이용현황 등) 등을 활용하여 이용자의 특성을 반영하였는가? ③ 지역주민 및 복지관 이용자에게 영향을 미칠 수 있는 복지정책의 변화 등 최신 복지정책 관련 내용을 반영하였는가? ④ 긴급, 위기, 재난 상황으로 인해 사업변경이 필요한 경우, 적절하게 변경하였는가? (④번 문항에서 기관단위의 대응 평가, 긴급, 위기, 재난 상황 미발생 시 해당문항은 평가에 포함하지 않음) ※ 이용자의 표출된 욕구는 없지만 전문가의 판단에 의해 사업을 진행해야하는 경우도 있으므로, 처음 사업을 계획했을 때는 이용자의 욕구를 반영하지 못했다고 하더라도 첫 회기 때 이용자 욕구조사 등 중간에라도 이용자의 특성 및 욕구를 반영하였다면 인정	3개 이상 해당	-	1~2개 해당	사업계획서, 사업결과 보고서, 사업 변경 시 사업변경 근거 자료 등
[2-1-2] 주민(이용자)의 의견 반영	해당 지역주민(이용자)의 의견을 반영하고 있는지를 평가함	① 주민(이용자)이 참여할 수 있는 통로를 마련하였는가? (운영위원회, 지역주민 욕구조사 등) ② 주민(이용자)의 의견을 수렴하기 위해 주민 자문위원단, 공청회(간담회) 등을 활용하는가?	2개 해당	-	1개 이하 해당	사업계획서, 결과보고서, 회의록 등

지표명	평가목적	평가내용	적용기준			근거자료
			충실	보통	보완	
[3-1-1] 사업의 효과성 관리를 위한 노력	사업의 효과성을 관리하기 위한 계획이 적절한지와 노력을 평가함	① 사업 결과목표를 측정 가능한 형태로 기술하였는가? ② 사업이 성취하려는 목표를 결과(성과)목표와 과정(수행)목표로 구분하여 기술하였는가? ③ 사업의 산출과 결과(성과)를 구분하여 기술하였는가? ④ 복지관 이용자의 변화(기능, 태도, 인식, 생각, 감정 등의 변화), 가족의 변화, 지역사회 주민들의 인식 등을 측정할 수 있는 측정도구를 선택하였는가?(질적분석 방법 포함) ⑤ 사업의 효과성을 계획하는 과정에서 외부 전문가 자문을 받았는가? (학계전문가: 사회복지 관련학과 전임강사 이상, 전문대학 또는 사이버대학은 조교수 이상, 현장전문가: 사회복지현장 총 경력 15년 이상, 동종시설 5년 이상 등 전문성이 인정되는 자) ⑥ 사업에 대해 1회 이상 평가를 진행하였는가?	5개 이상 해당	3~4개 해당	2개 이하 해당	사업계획서 및 평가결과 보고서 등
[3-1-2] 사업을 통해 나타난 변화정도	사업을 통해 나타난 변화정도를 평가함	① 효과성을 평가하기 위하여 이용자의 만족도 및 사업을 통한 목표 대상의 변화 정도를 조사하였는가? ② 목표 대상(사업의 대상자)에게 긍정적인 변화가 있었는가? - 긍정적 변화를 보이지 않았을 때는 적절한 사유 또는 원인을 분석한 내용이 들어가 있으면 인정 - 처음 시행하는 프로그램의 경우(첫 시작과 끝을 비교) ③ 목표달성 여부 (예: 미취업→취업, 만족도 조사 결과 만족 응답 80% 이상 또는 평균 4.2 이상, 지역주민 인식 **점 이상 향상)	3개 해당	-	2개 이하 해당	과정 기록지, 사업계획서, 결과보고서, 사업평가서 등
[3-2-1] 기관운영 및 사업에 대한 전반적 평가	운영비전과 사업목적, 진행방법의 정합성 및 가치와 관점, 수행방법, 과정의 일차적 평가 등을 종합적으로 평가하고자 함	① 기관의 운영비전과 사업목적에 따른 사업 진행 방법은 적합하였는가? ② 사업계획서, 진행 기록지, 결과보고서 등 기관운영 및 사업운영관련 과정 기록물의 내용은 일관성이 있는가?				평가위원의 질적평가 (인터뷰)

제2절 추진(안) 및 후속 연구

1. 성과평가 추진과정(안)

- 수원시는 2022년도에 평가 시물레이션을 통해 지수화 작업과 중·장기 플랜을 수립해야 함
 - 시범평가단을 구성하여 지표(안)에 대한 시물레이션을 진행하고, 이를 통해 평가지표를 지수화해야 함
 - 성과평가로 인한 중복평가를 지양하고 수원형 평가의 정착을 위한 중·장기 로드맵을 수립하여야 함
 - 수원시는 아직까지 특례사무에 대한 권한을 위임받지 못했기 때문에 일정기간은 보건복지부 평가와 지역의 지도점검, 3종 복지관 평가가 동시에 시행되어 복지관은 평가에 대한 부담감이 과중될 수 밖에 없음. 따라서 향후 수원형 평가를 언제까지 정착시키고 그리고 이를 위해 매년 어떠한 노력을 할지를 반영한 중장기 로드맵을 수립해야 함
 - 성과평가가 안정적으로 시행될 수 있도록 제도가 함께 마련되어야 함
 - 성과평가는 3종 복지관이 모두 시행하는 것이기 때문에 주무부서와 협조부서들이 협력체계를 구축하여 공동으로 시행되어야 하고, 이를 위해서는 평가단 구성 및 운영, 평가일정 및 방법 등에 관한 것을 합의함과 동시에 조례개정과 내부방침 마련 등도 필요함
- 2023년에는 지수화된 지표를 바탕으로 매년 1회씩 정기적으로 평가하고, 평균값을 민간위탁관리위원회 심의자료로 대체하는 것이 필요함
 - 위탁 전에 불필요하게 민간위탁관리위원회 자료와 지표를 만들기 보다는 위탁기간동안 본 연구에서 제시한 지수화된 성과지표의 값이 60점 이상인 경우는 민간위탁관리위원회 심의를 대체할 수 있도록 하는 것이 담당부서나 민간기관에게도 효율적·효과적임 35)

〈표 6-2〉 수원시 민간위탁사무의 성과평가에 대한 법적 근거

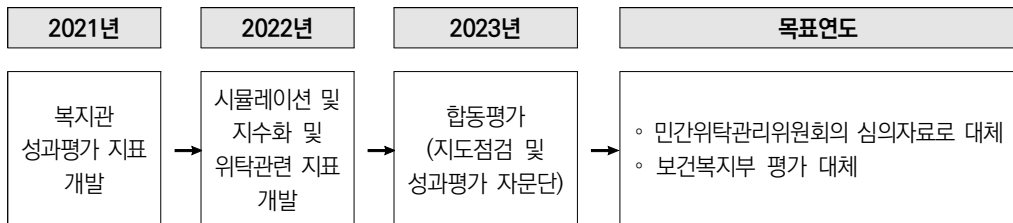
구분	내용
결과조치 (조례 제43조)	- 민간위탁관리위원회 심의시 성과평가 결과 반영 - 성과평가 결과를 시 홈페이지에 공개 - 평가결과는 사무의 개선 및 재계약 인센티브 및 페널티 기준으로 활용 ※ 평가결과 미흡(전체배점의 60% 미만)시 해당 수탁기관과 재계약 배제(공개모집이나 직영전환)

자료: 수원시(2021). 수원시 민간위탁사무 운영관리지침

35) 담당부서에서는 2021년부터 민간위탁관리위원회 심의 시 활용할 평가지표를 작의적으로 만들고 있는데 이는 지표에 객관성 문제도 제기될 수 있고, 위탁받는 기관도 위탁여부를 결정하기 위한 서류와 위탁심사자료를 또 만들어야 하는 비효율적인 문제가 계속적으로 반복되기 때문에 향후에도 부서에서 민간위탁관리위원회 지표를 만드는 것은 지양해야 함

- 2023년에 시행할 때 지도점검과 평가단이 함께 방문하여 기관의 운영적 측면과 사업을 동시에 평가하는 것도 필요함
- 본 연구에서 제안한 사업적 측면과 더불어 지표개발단에서 민간위탁관리위원회 시 평가자료로 활용할 3종 복지관의 공통지표에 대한 추가적인 개발이 필요함
 - 본 연구의 성과평가는 사업의 효과성을 제고하기 위해 기관에서 얼마만큼의 노력을 하였고 이를 통해 어떠한 성과가 나타났는지를 평가하는 것이 주된 목적임. 그리고 민간위탁관리위원회의 성과평가는 본래 사업을 평가³⁶⁾해야 하지만 복지관의 운영적 측면만을 평가하고³⁷⁾, 매년 복지관의 행·재정·인력에 관하여 지도점검을 하고 있지만 이것이 성과평가로 반영되지는 않음

〈그림 6-2〉 수원시 3종 복지관 성과평가의 추진 과정(안)



2. 연구의 한계

- 복지관 성과평가는 복지욕구와 특성을 반영하고, 사회복지서비스와 민간위탁시설이라는 특수성을 반영하여 지표를 도출해야 함
- 그러나 현재 수원시의 조직구조 및 복지정책적 한계로 인해 수원시만의 특성화된 지표와 복지관 유형에 따른 지표는 개발되지 못함
 - 현재 민간위탁시설은 수원시에서 예산재정과에서 총괄하고, 사회복지영역에서는 복지정책과에서 사회복지시설을 총괄하되 담당부서에 관리하는 이원화된 체계임
 - 본 연구를 수행하는 과정에서 3개 부서(복지정책과, 노인복지과, 장애인복지과) 담당자가 모두 7월자로 인사이동 되었고, 수원시 복지정책의 방향성 부재, 2022년 지방선거와 지역사회보장계획 등과 관련된 변화 예고로 인하여 수원시만의 특성화된 지표를 도출하지 못함

36) 이미 매년 지도점검을 하고 있기 때문에 민간위탁관리위원회에서 복지관의 운영평가를 위하여 별도의 지표를 구성하고, 기관에서는 이를 위해 자료를 준비하는 것은 비효율적임

37) 현재까지 복지여성국 내 담당부서에서 만든 성과지표로는 사업의 성과를 측정하기 어렵기 때문에 기관의 운영적 측면만을 평가하고 있음

3. 정책제안 및 후속 연구

1) 특수시책비의 확대

- 본 연구에서 제안한 성과지표는 단기적으로는 수원시 민간위탁사무의 성과평가로도 활용되고 장기적으로는 서울형 평가처럼 수원형 평가로 활용하고자 함. 이를 위해서는 우선적으로 복지관이 지역복지사업을 활성화 할 수 있도록 특수시책비 등을 지원해야 함
 - 전액 수원시비로 운영되는 사회복지관도 3개소만 특수시책비를 지원받고 있음

〈표 6-3〉 수원시 사회복지관의 특수시책 여부

구분	A복지관	B복지관	C복지관	D복지관	E복지관
2021년 지원액	663,332천원	892,357천원	2,375,070천원	1,145,081천원	684,969원
특수시책 여부	○	○	X	X	○
특수시책비	26,000천원	20,000원	-	-	20,000천원
	3.9%	2.2%	0.0%	0.0%	2.9%

주: 특수시책비 비율은 2021년 지원액 대비 비율을 의미함

자료: 수원시청 사회복지과(2021). 2021년 사회복지관 운영 지원 계획

2) 수원시 복지정책의 방향성 설정

- 2022년에는 새로운 단체장이 선출되고 지역단위의 계획(지역사회보장계획)이 수립되기 때문에 설정된 복지정책의 방향성을 바탕으로 수원시만의 지역적 특성을 반영한 지표가 개발되어야 함
 - 수원시지역사회보장계획은 민·관이 합동으로 수립하는 법정계획이기에 이때 합의된 복지정책의 방향성을 반영하여 수원시만의 특성화된 지표로 제안하는 것도 방법임
 - 수원시 지역특성화 지표 및 복지관 유형에 따른 지표가 추가적으로 개발될 필요성이 있고, 2023년부터는 복지관별로 사업은 2개를 평가하지만 향후에는 법에서 정의한 유형별로 최소 1개 이상의 사업을 평가될 수 있도록 영역을 확대하는 것이 필요함
 - 현재 동일한 유형의 복지관이라고 하더라도 수영장이 있는 기관과 지역적 특성(수급자 밀집지역 등)에 따라 기관운영의 방향성이 상이하기 때문에 이에 대한 전반적인 검토를 통해 지표를 개발하는 것이 필요함

3) 온라인 평가 지원시스템 구축 및 평가단 양성

- 수원시만의 평가체계를 운영하기 위해서는 서울시법인설지원시스템, 경기복지플랫폼과

같은 온라인 지원시스템이 구축되어야 하고, 평가위원양성 프로그램 등 평가관리 체계가 마련되어야 함

- 평가의 기능 중 하나는 사업을 운영하는 담당자(피평가자)를 위한 것이기도 하기에 관련 평가지표들이 사업관리의 안내 역할을 하는데 도움이 되도록 시뮬레이션을 통한 운영 매뉴얼 또는 지침서 개발이 필요함
- 델파이에서도 확인되었듯이 이해관계자가 배제된 상황에서 다양한 영역(학계, 실천현장 전문가, 연구자, 담당부서 등)의 전문가들이 평가해야 한다는 것이고 이들이 어떻게 동일한 관점으로 평가하고 양성할 것인가에 관한 방안모색이 필요함

4) 양적성과 지표의 필요성 재검토

- 복지관에서 분기마다 양적 실적자료를 제출하고 있지만 기관마다 사업단위, 측정빈도, 산출근거(연인원, 실인원, 사업 및 서비스의 개념 등)가 상이하고, 산출기준이 다른 양적실적이 기관의 노력이나 성과를 오인할 수 있음. 따라서 담당부서의 성과평가의 필요성부터 재검토가 필요함
 - 보건복지부 평가는 지역적 특성을 반영하기 어려운 평가지표이고, 수원시 담당부서에 시행하는 지도점검은 사업평가는 이루어지지 못한 채 기관의 운영이나 인사와 관련된 것만 평가되고 있음. 또한 분기마다 담당부서에게 제출하는 양적성과도 산출근거가 기관별로 상이하였고, 결과를 활용하지 않기 때문에 산출근거 역시 확인하지 않음
 - 담당부서가 분기별로 복지관에서 실적을 취합하는 것은 내부적인 필요도 있지만 담당부서의 성과평가 자료이기도 함

5) 민관의 공식적 의사소통 구조 마련

- 지표(안)를 민관이 함께 개발하여도 실질적으로 이를 실행하는 과정에서 관이 주도적으로 시행한다면 당초 설립한 지표개발의 목적이나 원칙이 변질될 수 있음. 따라서 객관적이면서도 민간기관에서도 제대로 된 환류가 되어 복지서비스의 질이 향상될 수 있도록 시행구조와 환류체계에 대한 민관 합의구조가 지속적으로 유지될 필요성이 있음. 즉, 지표개발단이 올해 진행된 연구로 끝나는 것이 아니라 실행과 환류체계에서도 함께 논의될 수 있는 공식적인 구조로 함께 운영되어야 함
 - 현재 보건복지부 평가와 지도점검이 시행되는 상황에서 부서에서 독단적으로 시행체계를 계획한다면 당초의 목적과 지향점이 변질되어 민간기관에게 환류는 없는 또 다른 평가로만 전락될 수 있음

- 지금과 같이 담당부서의 순환보직이 빠른 상황에서는 공식적으로도 이를 계속적으로 민관과 함께 논의하는 구조가 마련되어야 함
- 평가와 관련하여 모든 것이 탑다운(Top Down)방식으로 진행되고 있는데 바텀업(Bottom Up) 방식으로 현장의 이슈 등을 반영할 수 있는 장치가 필요함

6) 환류체계 마련

- 기관 및 사업의 지속적인 발전을 위해서는 체계적인 계획 아래 사업수행 과정이 관리되어야 하지만 그 이후에 사업수행에 대한 적절한 평가와 그 평가 결과가 반영될 수 있는 환류체계를 마련해야 함
- 환류체계와 관련해서는 민관이 함께 합의하여 결정하는 것이 필요하지만, 델파이에서 제시된 의견을 종합해볼 때 조례개정을 통한 민간위탁시설의 위탁기간 연장, 경영평가와 같은 기관별 인센티브 제공, 우수 기관 및 직원에 대한 표창(선진사례 견학 등), 사업성과 공유 등을 제안할 수 있음
- 현재 민간위탁기관은 5년이지만 성과가 우수한 기관의 경우 예컨대 7년으로 조례를 개정하여 기관운영의 안정적인 운영을 보장해주는 것도 방안이 될 수 있음
- 매년 사회복지사의 날에 직원들을 표창하고 있지만, 복지관 성과평가를 위해 성과평가를 통해 나타난 변화와 과정에 대한 부분을 민관이 함께 공유하고, 노력한 기관들과 직원에게는 인센티브를 제공하는 방안이 모색될 수 있음
- 우수직원으로 선정된 지원의 해외 선진사례 방문을 다시 지역사회와 환류하는 체계도 적용될 수 있음

7) 복지관의 안정적 운영을 위한 방안 모색

- 복지관의 성과를 평가하기 위한 기본전제 조건은 과연 수원시는 복지관이 성과를 내기 위한 여건을 마련해 주었는가부터 비롯됨. 따라서 복지관이 안정적인 운영조건에서 성과를 낼 수 있도록 투입의 적절성과 관련된 연구와 이를 통한 지원이 필요함
- 수원지역의 복지관들은 수영장과 사회문화교육 프로그램을 통하여 부족한 운영비를 충당하는 구조였는데 코로나19사태가 장기화되면서 기관의 존립자체가 불안정한 상황임. 또한 기관마다 보조금에 대한 기준도 부서와 기관마다 상이한 상황이기 때문에 복지관의 성과를 논하기에 앞서 우선적으로 복지관으로 투입된 예산 및 인력이 적정한가에 대한 연구가 우선적으로 필요함

〈표 6-4〉 수원시 사회복지관의 면적 및 종사자 수, 지원액 현황(2021년 기준)

시 설 명	면적(㎡)	종사자수(정원)	2021년 지원액(천원)	수영장 운영 여부
연무사회복지관	882.9	13	663,332	X
우만종합사회복지관	2,062	19	892,357	X
영동종합사회복지관	15,042	48	2,375,070	O
광고종합사회복지관	4,923.7	23	1,145,081	X
능실종합사회복지관	1,135	13	684,969	X

자료: 수원시청 복지정책과(2021). 2021년 사회복지관 운영 지원 계획

8) 기타

- 이밖에 연구에서 나타난 한계가 아니지만 향후에 성과평가가 지역에서 정착되기 위해서 중요하게 논의될 주제는 다음과 같음
 - 본 연구에서 복지관들이 실시하고 있는 만족도조사와 욕구조사를 살펴본 결과, 기관을 지역주민이기 보다는 복지관을 이용하는 대상자에게만 실시되는 한계가 있었음. 이는 대표성 등에서도 문제가 될 수 있기에 복지관이 아닌 공신력 있는 기관에서 정례화하여 욕구조사, 만족도 조사를 실시하는 것을 제안하고자 함
 - 복지관의 운영시스템과 관련하여 이용자 관리 등을 위한 지원과 변화가 필요함. 예컨대 복지관 이용자의 수기관리를 이용자가 카드로 관리하고 있으나 시대적 흐름에 맞춰 복지관에도 일하는 방식의 변화가 필요함. 예컨대 전자식 이용자 관리카드를 활용한 이용자 관리시스템도 하나의 대안이 될 수 있음
 - 서울시에서도 평가를 위하여 다양한 파생연구들이 계속적으로 진행되고 있는 것처럼 향후에도 계속적으로 성과평가를 둘러싼 다양한 연구가 필요함

〈표 6-5〉 수원시 3종 복지관 평가를 위한 후속연구 및 정책제안

목적	필요한 연구 및 정책제안
지표의 신뢰성 및 특성화 지표 도출	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 시뮬레이션을 통한 지표의 지수화 ◦ 민간관리위원회 위탁심사 때 공통으로 사용할 지표 개발(2022년) ◦ 수원시 복지정책의 및 민간위탁시설의 방향성 설정 ◦ 수원시만의 특성화 지표 및 복지관 유형별 지표 개발
평가결과의 객관성	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 평가전담인력 양성 및 제도화(평가자의 역량이 서울형 평가의 정착에 핵심요소임) ◦ 평가지표 관련 매뉴얼 개발 ◦ 복지관 프로그램 이용자 관리에 대한 전산화 및 빅데이터화(전산시스템 마련)
성과를 달성하기 위한 기관의 안정적 운영	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 특성화사업을 예산 지원 ◦ 복지관 운영보조금 관련 적절성 연구 ◦ 복지관 기능재정립 연구(사회교육의 유지 필요성 재검토 등) ◦ 기관 인력 정원의 적절성 연구

목적	필요한 연구 및 정책제안
공무원의 전문성 향상	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 공무원의 직무관련 교육의 필요성 → 공무원의 전문성 향상
지역적 욕구 파악	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 3종 복지관 이용자 실태 및 지역별 욕구조사(정기적) → 수원시정연구원
평가결과의 활용	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 환류체계 구축 및 제도 마련 ◦ 사회복지시설의 민간위탁관리위원회 심의 시 평가결과로 활용 ◦ 기존 양적성과 지표의 필요성 재검토

| 참고문헌 |

〈국문 자료〉

- 강병항 외(1명)(2004). 현대관리회계. 박영사.
- 강철희 외(1명)(2002). 사회복지서비스 기관의 조직성과에 관한 연구: 서울시 지역사회복지관의 질 산출(quality output)을 중심으로. 한국사회복지학, 49권, pp. 343-378.
- 경기복지재단(2020). 2020년 경기도 장애인복지관 평가 안내.
- 경기복지재단a(2021). 2021년도 경기도형 사회복지시설평가 노인복지관 평가지표.
- 경기복지재단b(2021). 2021년도 경기도형 사회복지시설평가 사회복지관 평가지표.
- 김광석(2011). 대구시 민간위탁사무 성과지표 개발, 대구경북연구원.
- 김교정 외(4명)(2008). 배분사업에 있어서 논리모델과 성과측정에 대한 연구. 사회복지공동모금회 나눔연구소.
- 김만호 외(2명)(2012). 사회복지관 평가의 BSC성과측정모델 도입에 관한 탐색적 연구. 한국사회복지행정학, 14권 4호, pp. 115-139.
- 김상률 외(1명)(2014). 조직생명주기이론 관점의 시민단체 변화과정 분석-광주 시민생활환경회의를 중심으로-. 한국거버넌스학회보, 21권 1호, pp. 433-458.
- 김진석 외(1명)(2013). 마을지향복지관 역할강화 방안 연구. 서울복지재단.
- 김태룡 외(1명)(2007). 성과평가에 대한 연구경향 -성과평가지표를 중심으로-. 한국행정논집, 19권 4호, pp. 1097-1118.
- 김형모 외(2명)(2011). 사회복지시설 평가인증제도 도입방안. 임상사회사업연구, 8권 3호, pp. 1-17.
- 남원석 외(2명)(2016). 서울시 주거복지센터 평가체계 개발. 서울연구원.
- 맹두열 외(1명)(2011). 복지서비스 품질과 고객만족이 재이용의사에 미치는 영향. 보건사회연구, 31권 2호, pp.180-205.
- 박광덕(2013). 사회복지조직의 조직동형화와 조직성장에 관한 연구-사회복지사업법을 중심으로-. 한국비교정부학보, 17권 2호, pp. 167-192.
- 변재관 외(11명)(1999). 사회복지시설 평가지표 개발 및 평가결과. 한국보건사회연구원.
- 보건복지부a(2020). 2020 사회복지시설 관리안내.
- 보건복지부b(2020). 2020 노인보건복지 사업안내(II).
- 보건복지부(2021). 2021년 장애인복지시설 사업안내(제3권).
- 사회보장정보원a(2019). 2020년도 사회복지시설평가 지표(안) 장애인복지관.
- 사회보장정보원b(2019). 2021년도 사회복지시설평가 지표(안) 노인복지관.
- 사회보장정보원c(2019). 2021년도 사회복지시설평가 지표(안) 사회복지관.

- 서울시(2019). 2020년 서울시 장애인복지관 평가지표 설명회 자료집. 서울복지재단.
- 서울시a(2021). 2021년 서울시 사회복지관 평가안내 자료집. 서울시복지재단.
- 서울시b(2021). 2021년 서울시 노인복지관 평가안내 자료집. 서울시복지재단.
- 서울시c(2021). 2023년 서울시 장애인복지관 평가지표(안)공청회 자료집. 서울시복지재단.
- 서울시복지재단(2020). 2020 서울시 장애인복지관 평가결과 보고서.
- 송건섭 외(1명)(2004). 광역자치단체의 성과평가:DEA와 SURVEY방법론 적용. 한국행정학보, 38권 6호, pp.179-200.
- 신창환(2016). 사회서비스 제공기관의 조직요인과 성과. 집문당: 서울.
- 오윤섭(2018). 사회서비스 분야 성과관리 개선방향. 보건복지포럼, 262호, pp. 52-66.
- 유정원 외(1명)(2020). 경기도 지역사회서비스투자사업 시·군 평가지표 개발. 경기복지재단.
- 윤희숙 외(2명)(2015). 지역사회복지 중심의 사회복지시설 평가체계 개발. 서울시복지재단.
- 윤희숙(2018). 사회복지시설조직의 성과측정을 위한 정성평가 도입의 필요성-서울형 평가를 중심으로-. 한국사회복지행정학회 학술대회 자료집. pp. 315-321.
- 이봉주(2013). 지역복지기관의 사회복지서비스 관리와 평가: 무엇을, 왜, 어떻게,. 한국사회복지행정학, 15권 1호, pp. 197-221.
- 이신정(2010). 사회복지관 성과평가에 대한 탐색적 고찰. 사회과학연구, 26권 2호, pp. 93-118.
- 전준구(2013). 프로그램논리모형의 재음미 -개념적 틀과 확장가능성 탐색-. 한국자치행정학보, 27권 4호, pp. 157-182.
- 정병오 외(1명)(2016). 알기 쉬운 사회복지 프로그램 성과평가 매뉴얼. 경기복지재단.
- 정순돌 외(2명)(2015). 사회복지관과 노인복지관의 사례관리 평가체계 및 평가지표 변화분석. 사회복지실천과 연구. 12권 2호, pp. 4-32.
- 정용덕(2006). 거버넌스와 국가 역량. 국정관리연구. 1권 1호, pp. 9-35.
- 조한라(2020). 노인 방문요양 서비스 종사자의 역량이 서비스 성과에 미치는 영향. 전북대학교대학원 박사학위 논문.
- 주상현(2013). 성과관리 연구경향과 정책적 함의: RISS 등재 학술논문 분석을 중심으로. 한국자치행정학보, 27권 2호, pp. 483-512.
- 최의수 외(1명)(2011). 사회복지서비스기관 성과평가지표체계 개발을 위한 연구. 사회복지행정학, 13권 1호, pp. 161-198.
- 최명민 외(3명)(2015). 사회복지시설 평가제도, 사회복지사는 무엇을 경험하고 무엇을 바라는가?. 한국사회복지행정학, 17권 3호, pp. 1-26.
- 최지선 외(1명)(2018). 사례관리실천 속 지역사회조직화 경험에 관한 탐색. 한국지역사회복지학, 65, pp. 137-167.
- 한국사회복지관협회(2015). 사회복지관과 지역사회복지실천. 경기 고양 : 공동체.

〈영문 자료〉

- Allison, M. and J. Kaye.(1997). Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook. John Wiley & Sons, Inc.
- Babbie, E. R.(2007). The Practice of Social Research. CENGAGE Learning.
- Behn, R. D.(2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. Public Administration Review, Vol.63 No.5, pp. 586-606.
- Bowling, A.(2002). Research Methods In Health: Investigating Health And Health Services. 4th Edition, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Byford, Sarah, David and T. Sefton(2003). Because it's worth it: a practical guide to conducting economic evaluations in the social welfare field, Joseph Rowntree Foundation.
- Frechtling, J.(2007). Logic Modeling Methods in Program Evaluation. Jossey-Bass.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton.(1996). Linking the Balanced Score card to Strategy. California Management Review. Vol.39 No.1.
- Kettner, P., Moroney, L. and L. Martin.(1999). Designing and Managing Programs: An Effectiveness-based Approach(2nd ed), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Likert, P.(1967). The Human Organisation. New York: McGraw-Hill.
- Niven, P. R.(2008). Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies. John Wiley & Sons, Inc.
- Martin, L. and P. Kettner.(1997). Performance Measurement: The New Accountability. Administration in Social Work, 21, 17-29.
- Miller, D. and Friesen, P. H. (1984). A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. Management Science, Vol.30 No.10, pp. 161-183.

〈기타 자료〉

- 광교노인복지관. 2021년 사업계획서.
- 광교종합사회복지관. 2020년 사업계획서.
- 광교종합사회복지관. 2020년 사업평가보고서.
- 밤밭노인복지관. 2021년 사업계획서.
- 버드내노인복지관. 2021년 사업계획서.
- 서호노인복지관. 2021년 사업계획서.
- 수원시장애인종합복지관. 2020년 사업계획서.
- 수원시장애인종합복지관. 2021년 사업계획서.

수원시 내부자료. 수원시 민간위탁사무 운영관리 지침.
수원시 노인복지과 내부자료. 노인복지시설 지도점검표.
수원시 복지정책과 내부자료. 사회복지관 운영실태 점검표.
수원시 복지정책과 내부자료. 특례시 사무 조사서.
수원시 사회복지과 내부자료. 2021년 사회복지관 운영 지원 계획.
수원시 예산정책과 내부자료.
수원시 장애인복지과 내부자료. 장애인복지시설 운영실태 지도점검표.
연무사회복지관. 2020년 사업계획서.
연무사회복지관. 2020년 사업결과보고서.
연무사회복지관. 2021년 사업계획서.
영통종합사회복지관. 2020년 사업결과보고서.
영통종합사회복지관. 2021년 사업계획서.
우만종합사회복지관. 2021년 사업계획서.
우만종합사회복지관. 2020년 사업평가보고서.
호매실장애인종합복지관. 2020년 사업계획서.
호매실장애인종합복지관. 2021년 사업계획서.

〈기타자료〉

경인투데이뉴스(2021), 수원시의회 '사회복지분야 민간위탁 효율성제고를 위한 특위' 첫 회의 개최,
 보도자료
국립재활원 장애인 건강 및 재활 정보포털: <http://www.nrc.go.kr/portal/main.do>
서울시복지재단: https://www.welfare.seoul.kr/#main_page
한국민간위탁경영연구소: https://kcomi.re.kr/ab-sphere01_102
한국사회보장정보원: <http://www.ssis.or.kr/index.do>

| 부 록 |

■ 수원시 3종 복지관 평가결과³⁸⁾

구분	기관명	평균 등급	평가 영역별 등급						
			시설 및 환경	재정 조직 운영	인적 자원 관리	프로 그램 서비 스	이용 자 권리	지역 사회 관계	
종합사회 복지관 (사회복 지과)	1	무봉종합사회복지관	A	A	D	B	A	A	B
	2	연무사회복지관	A	A	B	B	A	B	B
	3	능실종합사회복지관
	4	우만종합사회복지관	A	A	B	A	A	A	A
	5	영통종합사회복지관	A	A	B	B	A	A	B
	6	광고종합사회복지관
노인 복지관	1	서호노인복지관	A	A	A	B	A	A	C
	2	버드내노인복지관	A	A	A	A	A	A	C
	3	SK청솔노인복지관	A	A	A	B	A	A	A
	4	광고노인복지관	A	A	A	A	A	A	B
	5	밤밭노인복지관	A	A	B	B	A	A	C
	6	팔달노인복지관
장애인 복지관	1	수원시장장애인종합복지관	A	A	A	A	A	A	A
	2	호매실장애인복지관

자료출처: 한국사회보장정보원

38) 장애인복지관은 2017년 평가결과, 종합사회복지관, 노인복지관은 2018년 평가결과(출처: 한국사회보장정보원)

■ 서울형 평가지표 관련 법률 및 조례 목록

법률 및 조례명	세부조항	관련지표
사회복지사업법 및 시행령	<ul style="list-style-type: none"> 제6조의2(사회복지시설 업무의 전자화) 제18조(임원) 시행령 제10조(감사인 선임대상 사회복지법인의 규모) 	회계의 투명성
	<ul style="list-style-type: none"> 제34조의3(보험가입의무) 제34조의4(시설의 안전점검 등) 시행령 제18조의4(시설의 안전점검 등) 	안전관리
	<ul style="list-style-type: none"> 제45조(후원금의 관리) 	후원금 관리
	<ul style="list-style-type: none"> 제19조(임원의 결격사유) 제35조의2(종사자) 	직원 채용의 공정성
전기사업법	<ul style="list-style-type: none"> 제66조의2(여러 사람이 이용하는 시설 등에 대한 전기안전점검) 	안전관리
화재예방, 소방시설 설치·유지 및 안전관리에 관한 법률	<ul style="list-style-type: none"> 제9조(특정소방대상물에 설치하는 소방시설의 유지·관리 등) 제10조(피난시설, 방화구획 및 방화시설의 유지·관리) 제11조(소방시설기준 적용의 특례) 제20조(특정소방대상물의 소방안전관리) 제21조의2(피난계획의 수립 및 시행) 제22조(특정소방대상물의 근무자 및 거주자에 대한 소방훈련 등) 제25조(소방시설 등의 자체점검 등) 	안전관리
장애인·노인·임산부 등의 편의증진보장에 관한 법률 시행령	<ul style="list-style-type: none"> [별표2] 대상시설별 편의시설의 종류 및 설치기준 	시설환경관리
남녀고용평등과 일·가정 양립지원에 관한 법률	<ul style="list-style-type: none"> 제7조(모집과 채용) 	직원채용의 공정성
장애인 차별금지 및 권리구제 등에 관한 법률	<ul style="list-style-type: none"> 제6조(차별금지) 	직원 채용의 공정성
고용상 연령차별금지 및 고령자 고용촉진에 관한 법률	<ul style="list-style-type: none"> 제4조의4(모집·채용 등에서의 연령차별금지) 	직원 채용의 공정성
산업안전보건법 시행령	<ul style="list-style-type: none"> 제25조의7(고객의 폭언 등으로 인한 건강장애 발생 등에 대한 조치) 	직원의 인권, 직원의 안전과 권리보호
근로기준법	<ul style="list-style-type: none"> 제23조(해고 등의 제한) 제56조(연장·야간 및 휴일 근로) 제57조(보상휴가제) 제60조(연차 유급휴가) 제61조(연차 유급휴가의 사용 촉진) 제62조(유급휴가의 대체) 제74조(임산부의 보호) 	직원복지
남녀고용평등법과 일·가정 양립 지원에 관한 법률	<ul style="list-style-type: none"> 제19조(육아휴직) 	직원복지
근로자참여 및 협력증진에 관한 법률	<ul style="list-style-type: none"> 제26조(고충처리위원) 제27조(고충처리위원의 구성 및 임기) 제28조(고충의 처리) 	직원의 인권, 직원의 안전과 권리보호

법률 및 조례명	세부조항	관련지표
국가인권위원회법	<ul style="list-style-type: none"> 제26조(인권교육과 홍보) 	이용자 인권침해 예방
서울특별시 인권 기본 조례	<ul style="list-style-type: none"> 제10조(인권교육) 	이용자 인권침해 예방
사회복지법인 및 사회복지 시설 재무·회계 규칙	<ul style="list-style-type: none"> 제6조의2(정보통신매체에 의한 재무·회계 처리) 제10조(예산의 편성 및 결정 절차) 제13조(추가경정예산) 제19조(결산서의 작성 제출) 제22조(수입과 지출의 집행기관) 제42조(감사) 	회계의 투명성
	<ul style="list-style-type: none"> 제41조의4(후원금의 영수증 발급 등) 제41조의5(후원금의 수입 및 사용내역 통보) 제41조의6(후원금의 수입·사용결과 보고 및 공개) 제41조의7(후원금의 용도 외 사용금지) 	후원금 비율, 후원금 관리
개인정보보호법	<ul style="list-style-type: none"> 제3조(개인정보 보호 원칙) 제15조(개인정보의 수집·이용) 제16조(개인정보의 수집 제한) 제17조(개인정보의 제공) 제18조(개인정보의 목적 외 이용·제공 제한) 제19조(개인정보를 제공받은 자의 이용·제공 제한) 제22조(동의를 받는 방법) 제23조(민감정보의 처리 제한) 제24조(고유식별정보의 처리 제한) 제24조의2(주민등록번호 처리의 제한) 제29조(안전조치 의무) 제30조(개인정보 처리방침의 수립 및 공개) 제31조(개인정보 보호책임자의 지정) 	이용자의 비밀보장
지방회계법	<ul style="list-style-type: none"> 제50조(회계관계공무원의 재정보증) 	회계의 투명성

자료: 서울형 사회복지시설 평가매뉴얼

| 저자 약력 |

한연주

사회복지학박사

수원시정연구원 도시경영연구실 연구위원(현)

E-mail : joanna1118@suwon.re.kr

주요 논문 및 보고서

「수원시 장애인정책 5개년 기본계획 연구」(2017, 수원시)

「수원시 발달장애인 생애주기별 중장기 기본계획 수립 연구」(2017, 수원시정연구원)

「수원시 장애 조기발견 및 조기개입 모형 개발 연구」(2018, 수원시정연구원)

「수원시 사회보장통계 생산 및 관리방안 연구」(2018, 수원시정연구원)

「수원시 사회복지시설 종사자 처우개선 연구」(2019, 수원시정연구원)

「수원형 기초보장제도 도입 타당성에 관한 연구」(2019, 수원시정연구원)

「수원시 노인복지정책 진단 및 미래 발전방향 연구」(2020, 수원시의회)

「수원시 사회복지시설 접근성의 지역불균형 해소방안 연구」(2020, 수원시정연구원)

「수원시 거주시설 장애인의 자립생활 지원을 위한 기초연구」(2021, 수원시정연구원)