

지역밀착형 사회복지관 성과지표 개발연구



서울시복지재단 2022-61

지역밀착형 사회복지관 성과지표 개발연구



제출문

서울시장 귀하

「지역밀착형 사회복지관 성과지표 개발연구」 결과물을 제출합니다.

2022. 11.

서울시복지재단 대표이사 김상철

연구책임

안기덕(서울시복지재단 정책연구실 연구2팀 연구위원)

위촉연구원

허예진(서울시복지재단 정책연구실 위촉연구원)

양정윤(서울시복지재단 정책연구실 위촉연구원)

연구요약

1. 연구개요

□ 연구배경 및 목적

- 몇몇 사회복지관에서 자생적으로 수행하던 ‘동(洞) 중심실천’을, 서울시가 적용하여 ‘지역밀착형 사회복지관’이란 이름으로 확대 운영하기 시작함. 이에 따라 성과에 대한 관리가 필요한 상황이 됨.
- 본 연구의 목적은 서울시가 시범 운영 중인 지역밀착형 사회복지관의 방향성 제시와 성공적인 안착을 위해, 지역밀착형 사회복지관의 성과지표를 개발하는 것임.

2. 주요 연구 결과

1) 델파이조사 결과

- (조사대상) 관련 학계 및 현장 전문가 14명
- (조사방법) 온라인 조사 총 2회 실시, 5점 척도를 활용하여 각 요인별 적합도 수준 질문
- (조사결과) 2차 델파이 조사결과, **내용타당도가 확보된 지표는 전체 19개의 지표 중 11개 임(0.571 이상의 내용타당도)**. 내용타당도가 확보된 지표는 다음과 같음.
 - ‘주민만나기 활동의 정기적인 수행’(1), ‘주민의 지역사회활동 참여 정도’(1), ‘동단위 네트워크 구축 및 정기회의 참여’(0.857), ‘취약계층 주민의 사회적 관계망 형성 지원’(0.714), ‘동팀 별 권한위임 정도: 책임 있는 역할 수행에 따른 직원 역량강화’(0.714), ‘스마트업무

시스템 구축(의사결정의 신속성)'(0.714), '동단위 협력사업의 수행'(0.714), '복지(돌봄) 사각지대 발굴 및 연계'(0.571), '통합실천(사례관리+주민조직화)의 수행'(0.571), '환경 변화 대응 조직체계 구축(동중심 조직)'(0.571), '지역사회 필요(동단위)에 따른 인적 자원의 확보 및 공유 정도'(0.571)

2) AHP조사 결과

- (조사대상) 22년도 서울시 지역밀착형 사회복지관 운영 사업 참여기관 대표자 55명(총 응답자 53명)
- (조사방법) 온라인조사 1회(개별적으로 응답의 일관성이 떨어질 경우, 2회 조사 실시)
- (조사결과) 우선순위가 높은 지표¹⁾ 전체 19개의 지표 중 11개임.
 - '취약계층 주민의 사회적 관계망 형성 지원'(0.0764), '복지(돌봄)사각지대 발굴 및 연계'(0.0744), '통합실천(사례관리+주민조직화+서비스제공)의 수행'(0.0958), '동팀별 권한위임 정도: 책임 있는 역할 수행에 따른 직원 역량강화'(0.0861), '환경변화 대응 조직체계 구축(동중심 조직)'(0.0525), '동단위 네트워크 구축 및 정기회의 참여'(0.0445), '지역사회 필요(동단위)에 따른 인적 자원의 확보 및 공유 정도'(0.0705), '지역밀착형 사회복지관 교육훈련 계획 수립 및 실행 여부'(0.0688), '지역밀착형 사회복지관 전환에 따른 학습 조직 운영 및 지원 정도'(0.0562), '주민만나기 활동의 정기적인 수행'(0.0651), '주민의 지역사회활동 참여 정도'(0.0545)

3. 지역밀착형 사회복지관의 성과지표(안) 제시

- 지역밀착형 사회복지관 성과지표(안)은 중요도에 따라 필수, 권장, 선택 지표 순으로 구분함.
 - (필수지표) 내용타당성이 확보되고, 우선순위가 높은 지표임.
 - (권장지표) 내용타당성은 확보되었으나, 우선순위가 낮은 지표 또는 우선순위는 높으나, 내용타당성이 미 확보된 지표임.
 - (선택지표) 내용 타당성이 미 확보되고, 우선순위도 낮은 지표임.

1) 우선순위가 높은 지표는 각 관점별(LEVEL1) 상위 2개 지표, 전체 순위가 50% 이내(19개 지표 중, 9순위 이내)인 지표로 조작적 정의함.

- 포커스그룹인터뷰, 자문회의를 통해 추가적 검증을 수행하여, 일부 지표의 지위를 수정함.
 - (필수지표→권장지표) ‘주민의 지역사회 참여 정도’와 ‘취약계층 주민의 사회적 관계망 형성 지원’ 지표는 지표의 실제 내용이 중복된다는 의견이 있었음. 우선순위를 사회적 취약계층에 둔다면, ‘주민의 지역사회활동 참여정도’는 권장으로 수정 필요함.
 - (권장지표→필수지표) 주로 현장실무자들이 참여한 FGI를 통해, 통합실천을 위한 사회복지사의 역량강화가 중요하다는 의견이 제시됨. 이를 위한 방법(소모임 중심, 사례중심 등)도 제시함. 이를 반영하여 사회복지사의 역량강화와 관련한 지표 중, ‘지역밀착형 사회복지관 전환에 따른 학습조직 운영 및 지원 정도’를 필수지표로 수정함.
- 최종적으로 필수지표 9개, 권장지표 4개, 선택지표 6개를 제안함. 아래 <표 1>과 같음.

<표 1> 지역밀착형 사회복지관 성과지표(안): 필수, 권장, 선택지표의 구분

level1(관점)	level2(성과요인)	level3(성과지표)	지표구분
이용주민 지원	취약계층 주민의 문제 해결 및 사회적 관계망 형성 지원	복지(돌봄)사각지대 발굴 및 연계	필수
		취약계층 주민의 사회적 관계망 형성 지원	필수
	주민 접근성 및 참여도 향상	주민 접근성 강화를 위한 거점(공유)공간의 운영	선택
		'주민만나기' 활동의 정기적인 수행	필수
		주민의 지역사회활동 참여 정도	권장
직원의 학습 및 성장	직원 교육훈련 강화	지역밀착형 사회복지관 교육훈련 계획 수립 및 실행 여부	권장
		지역밀착형 사회복지관 전환에 따른 학습조직 운영 및 지원 정도	필수
	직원의 전문적 역할 수행 강화	통합실천(사례관리+주민조직화+서비스제공)의 수행	필수
		동팀별 권한위임 정도: 책임 있는 역할 수행에 따른 직원 역량강화	필수
업무 프로세스 강화	업무 효율화 체계 구축	스마트업무시스템 구축(의사결정의 신속성)	권장
		환경변화 대응 조직체계 구축(동 중심 조직)	필수
	내부 커뮤니케이션 강화 (내부 협력체계 강화)	지역밀착형 사회복지관 운영회의 개최 여부	선택
		지역밀착형 사회복지관 운영을 위한 슈퍼비전의 정례화 여부	선택
		지역사회 연계 협력체계 강화 (외부 협력체계 강화)	동 단위 네트워크 구축 및 정기회의 참여
	동 단위 협력사업의 수행	권장	
자원의 확보 및 활용	인적 물적 자원의 확보 및 공유	지역사회 필요(동단위)에 따른 인적 자원의 확보 및 공유 정도	필수
		지역사회 필요(동단위)에 따른 물적 자원의 확보 및 공유 정도	선택
	예산 활용의 적절성	지역밀착형 사회복지관 사업 운영에 따른 예산 대비 집행 정도	선택
		지역밀착형 사회복지관 사업의 목적 및 목표에 맞는 예산 사용 여부	선택

목 차

제1장 연구개요

1. 연구배경 및 목적	3
2. 연구내용 및 방법	5
1) 연구내용	5
2) 연구방법	6
3) 연구 추진절차	7

제2장 이론적 논의

1. 지역밀착형 사회복지관 등장 배경	11
1) 지역기반 복지서비스 전달체계에서의 사회복지관 재구조화 논의	11
2) 지역밀착형 사회복지관 등장배경: '동(洞) 중심실천'을 중심으로	13
2. 서울시 지역밀착형 사회복지관 사업	17
1) 서울시 지역밀착형 사회복지관 사업의 주요 내용	17
2) 서울시 지역밀착형 사회복지관 사업 현황	20
3) 서울시 지역밀착형 사회복지관의 유형화 논의	22
3. 지역밀착형 사회복지관의 성과지표 개발 논의	28
1) 지역밀착형 사회복지관의 성과지표 개발의 필요성	28
2) 지역밀착형 사회복지관의 성과지표 모델(model) 검토	29

제3장 지역밀착형 사회복지관 전문가 인식조사

1. 지역밀착형 사회복지관 전문가 인식조사 개요	39
----------------------------------	----

1) 조사의 필요성	39
2) 조사 목적	39
3) 조사 추진절차	40
4) 조사방법	40
2. 델파이조사	41
1) 델파이조사 개요	41
2) 조사결과에 대한 검토 방법	42
3) 델파이 조사 설문지 구성	42
4) 델파이조사 결과	46
3. AHP조사	59
1) AHP조사 개요	59
2) AHP조사 결과	61
4. 지역밀착형 사회복지관 전문가 FGI 조사	70
1) FGI 조사 개요	70
2) FGI 분석 내용	70

제4장

지역밀착형 사회복지관의 성과지표 및 유형화(안)

1. 성과지표의 설정	81
1) 성과지표 구성을 위한 프로세스	81
2) 필수지표와 권장·선택지표의 구분	83
3) '지표설명'의 보완	90
2. 지역밀착형 사회복지관의 유형화	93
1) 지역밀착형 사회복지관의 정의	93
2) 지역밀착형 사회복지관의 유형화(안)	95
3) 후속연구를 위한 제언	96

참고문헌	98
-------------	-----------

부록	103
-----------	------------

표 목 차

〈표 2-1〉 동 중심실천의 핵심과업 및 기대효과	16
〈표 2-2〉 스마트 업무시스템 구축의 세부내용	19
〈표 2-3〉 21년도 서울시 지역밀착형 사회복지관 시범운영 추진현황	21
〈표 2-4〉 22년도 서울시 지역밀착형 사회복지관 시범운영 추진(안)	21
〈표 2-5〉 지역밀착형 사회복지관의 유형화 모델(안)	28
〈표 2-6〉 성과지표 개발 모델별 비교	34
〈표 3-1〉 문헌조사에 따른 성과지표 구성	43
〈표 3-2〉 예비 성과지표 설명	45
〈표 3-3〉 1차 델파이 조사 내용의 적합성 평가	47
〈표 3-4〉 1차 델파이 조사 의견 정리	48
〈표 3-5〉 지표 및 지표설명에 보완 내용	52
〈표 3-6〉 2차 델파이 조사 내용의 적합성 평가	55
〈표 3-7〉 1·2차 델파이 조사의 평균 및 내용타당도 분석결과	58
〈표 3-8〉 상대적 중요도 척도 설명	60
〈표 3-9〉 AHP조사 관련 요인 체계 구성	61
〈표 3-10〉 설문응답자의 일반현황	62
〈표 3-11〉 level 1(관점)의 중요도 비교	63
〈표 3-12〉 level 2(관점)의 중요도 비교	64
〈표 3-13〉 level 3(성과지표)의 중요도 비교	65
〈표 3-14〉 level 1(관점)에 따른 level 3(성과지표)의 상대적 중요도 분석 결과	67
〈표 3-15〉 AHP분석 결과: 사업구분, 사업유형, 직급별 종합 순위	69
〈표 4-1〉 내용타당성 확보·미확보 지표	84
〈표 4-2〉 BSC모델에 따른 지표의 상대적 우선순위	86

〈표 4-3〉 내용타당성 및 우선순위 확보 지표의 구분(2×2)	87
〈표 4-4〉 지역밀착형 사회복지관 성과지표(안): 필수, 권장, 선택지표의 구분	89
〈표 4-5〉 지역밀착형 사회복지관 성과지표의 설명(안)	91
〈표 4-6〉 지역밀착형 사회복지관의 유형화 모델(동중심조직개편×사업내용)	96

그림 목 차

〈그림 1-1〉 연구 추진절차	8
〈그림 2-1〉 동 중심 조직개편 예시	18
〈그림 2-2〉 민관협력체계 유형 도식화	19
〈그림 2-3〉 21년도 지역밀착형 조직개편 모델 예시	23
〈그림 2-4〉 22년도 지역밀착형 조직개편 모델 예시	24
〈그림 2-5〉 지역밀착형 조직개편 유형별 비교(21~22년)	25
〈그림 2-6〉 논리모델(Logic Model)의 흐름도	30
〈그림 2-7〉 Kaplan and Norton의 BSC모델	31
〈그림 2-8〉 Niven의 비영리조직 BSC모델	32
〈그림 3-1〉 지역밀착형 사회복지관 전문가 인식조사 추진 절차도	40
〈그림 3-2〉 level 1(관점)의 중요도 비교	62
〈그림 3-3〉 level 2(성과요인)의 중요도 비교	63
〈그림 3-4〉 level 3(성과지표)의 중요도 비교	65
〈그림 4-1〉 지역밀착형 사회복지관 성과지표 구성을 위한 프로세스	82

제1장



연구개요





제1장 연구개요

1. 연구배경 및 목적

- 사회복지관의 정의는 무엇인가? 법령에 따르면 다음과 같음.
 - 사회복지사업법 2조 5항에 따르면, “사회복지관”이란 지역사회를 기반으로 일정한 시설과 전문 인력을 갖추고 지역주민의 참여와 협력을 통하여 지역사회의 복지문제를 예방하고 해결하기 위하여 종합적인 복지서비스를 제공하는 시설을 의미함.
 - 사회복지사업법이 개정(2021.12.21.)되면서, 지역복지증진을 위하여 다음 각 호의 사업을 실시할 수 있다고 밝힘. 첫째, 지역사회의 특성과 지역주민의 복지욕구를 고려한 서비스 제공 사업, 둘째, 국가·지방자치단체 및 민간 부문의 사회복지서비스를 연계·제공하는 사례관리 사업, 셋째, 지역사회 복지공동체 활성화를 위한 복지자원 관리, 주민교육 및 조직화 사업, 넷째, 그 밖에 복지증진을 위한 사업으로서 지역사회에서 요청하는 사업임.
 - 요컨대, 사회복지관은 ‘주민의 참여와 협력’의 방법으로, ‘지역사회의 복지문제를 예방하고 해결’하는 목표를 두고 있음. 한편 구체적인 실행방안은 ‘서비스제공’, ‘사례관리’, ‘주민교육 및 조직화 사업’임.
- 그러나 이러한 법령에 따른 사회복지관의 의미를 살펴보면, 정의는 범위가 너무 넓고, 실행방법은 일부 기관과 중첩되는 것으로 보임. 이 때문에 정체성 논란에 휩싸이기도 함. 그런데 사회복지관의 정체성 정립과 관련한 논의는 시대적 변화와 더불어 지속적으로 제기되어 온 것이 사실임.
 - 근래에는 커뮤니티케어(Community Care) 등 복지정책의 변화, 민관협력의 기초 강화와 더불어 사회복지관의 명확한 정체성 및 위상 정립이 필요하다(한국사회복지관협회, 2019)는 문제가 제기됨.
- 사실 사회복지관은 전통적으로 시대적 변화에 민감하게 대응하여, 사회적 취약계층을 우선적으로 지원하는 사업을 수행함. 그런데 시대에 따라 사회적 취약계층의 대상도 변화를 보임. 대략 내용은 아래와 같음(한국사회복지관협회, 2021).

- 한국전쟁 이전 여성 지위 향상의 노력, 전후 문맹과 절대빈곤의 퇴치, 산업화·도시화 시기 도시빈민 문제의 해결 등을 위해 노력함.
 - 1997년 IMF 금융위기 시, 노숙인 문제를 해결하기 위해 사회복지관 내 노숙인 쉼터인 ‘희망의 집’을 설치함. 사회복지관에서 식사제공 등 다양한 서비스를 제공함.
 - 코로나-19의 감염병 상황에서 사회적 취약계층에 대한 돌봄뿐만 아니라, 감염병 예방을 위한 직간접적인 사업도 수행함.
- 요컨대 각 시기마다 복지 또는 돌봄의 사각지대 당사자를 찾고, 지원해 왔음을 알 수 있음. 결국 정체성 논란은 이러한 사회복지관의 특성에 기인한 바가 큰 것으로 보임.
 - 최근에는 경제적 빈부와 상관없이, 이웃과의 관계가 단절된 당사자의 경우도 ‘사회적 고립가구’ 지원이라는 명목으로 개입하기 시작함. 이에 따라 주민 간 관계 촉진도 중요한 의미를 갖게 됨.
 - 서울시의 지역밀착형 사회복지관의 시범운영도 새로운 사회적 위기와 함께 등장했다고 볼 수 있음. 돌봄공백, 가족해체 등 다양하고 복잡한 사회적 문제 발생에 따른 사회복지관의 탄력적 기능이 요구(서울시 내부자료, 2022)되었다고 함.
 - 2019년 성북구 네 모녀, 2020년 서초구 방배동 모자사건 등 고위험 가구 사망사건이 지속적으로 발생함.
 - 코로나 19가 장기화되면서 고위험 가구에 대한 방문, 상담, 서비스 연계 강화가 필요하게 되었음.
 - 이에 따라 서울시는 2021년부터, ‘지역밀착형 사회복지관’ 시범운영을 수행함. “지역밀착형 사회복지관이란 복지관의 3대 기능(사례관리, 지역조직화, 서비스제공)의 한계를 벗어나 지역사회로 나가서 주민과 협력을 통해 복지문제를 해결”(서울특별시 내부자료, 2021b)하는 사회복지관을 의미함. 기본적인 실천의 배경은 ‘동(洞) 중심’의 실천에 근거함.
 - 서울시의 지역밀착형 사회복지관은 21년 11개 자치구 25개복지관에서 22년 20개 자치구 55개 복지관을 대상으로 지역밀착형 사회복지관 시범운영이 확대 추진됨.
 - 2015년부터 서울시의 9개 자치구 14개소를 중심으로 자생적으로 진행된, 동 중심 복지관의 실천을 배경으로 하고 있음. 동 중심실천의 주요요소는, 동 중심의 조직개편, 거점공간 마련, 직원의 통합적 역량강화, 동 중심의 협력강화 등임.
 - 주민 중심의 변화가 그 핵심임. 서비스의 주민 접근성 강화, 팀별로 분화된 서비스 제공방식

개선, 동 단위 협력의 증대, 주민의 관계망 강화 등임(면목복지관 외, 2021).

- 이렇게 사회복지관에서 자생적으로 수행하던, ‘동(洞) 중심실천’을 서울시가 지원하게 되면서 성과에 대한 관리가 필요한 상황이 됨.
 - 목표 달성을 위한 올바른 방향을 지속적으로 확인하는 기준이 필요함. 단순히 물량(인적·물적자원)을 집중 투입한다고 해서 목표가 달성되는 것은 아님. 목표는 잘게 나누어진 성공을 위한 요인들의 합이 조화를 이룰 때 달성 가능함. 따라서 성공의 요인들이 제대로 작동하는지 ‘지표(indicator)’를 통해 주의 깊게 살펴보아야 함.
 - 단순히 사업수행의 실적을 평가하는 것이 아니라, 좋은 사례는 서로 공유하고, 개선점을 찾아 보완할 수 있도록 해야 할 것임.
- 이와 더불어 지역밀착형 사회복지관의 기존 정의를 재검토하고, 지역밀착형 사회복지관을 유형화하는 작업도 수행함.
 - 이전 정의가 대상, 방법, 목적을 분명히 제시하지 못한 한계가 있음. 그리고 유형화 작업을 통해, 지역밀착형 사회복지관의 개념을 보다 구체적으로 드러냄.
- 결론적으로 본 연구의 목적은 서울시가 시범 운영 중인 지역밀착형 사회복지관의 방향성 제시와 성공적인 안착을 위해, 지역밀착형 사회복지관의 성과지표를 개발하고, 기존 정의를 보완하여 새롭게 제시하는 것임.

2. 연구내용 및 방법

1) 연구내용

- 그간 지역밀착형 사회복지관의 운영 현황 분석 (21년~22년)
 - 서울시 지역밀착형 사회복지관의 주요 사업 내용을 분석함.
 - 서울시 지역밀착형 사회복지관의 주요 사업 현황을 분석함.

□ 지역밀착형 사회복지관의 성과지표(안) 도출

- 지역밀착형 사회복지관의 적정한 성과지표 모델(model)을 검토함.
- 지역밀착형 사회복지관 관련 전문가 인식조사를 통해, 성과지표를 구성함.
- 현장의견을 최종 수렴하여 지역밀착형 사회복지관 성과지표(안)를 도출함.

□ 지역밀착형 사회복지관의 유형화(안) 도출

- 지역밀착형 사회복지관의 기존 정의를 검토하고, 새롭게 제시함.
- 지역밀착형 사회복지관의 정의를 기초로, 유형화(안)을 검토함.
- 현장의견을 최종 수렴하여 지역밀착형 사회복지관의 유형화(안)을 제시함.

2) 연구방법

□ 델파이 조사

- 지역밀착형 사회복지관 운영에 대한 핵심요인을 탐색하기 위해 델파이조사를 수행함.
 - (조사대상) 관련 학계 및 현장 전문가 14명
 - (조사과정) 1차(예비지표 검토), 2차(각 요인별 적합도 검토) 델파이 조사
 - (조사방법) 온라인조사 2회 실시, 5점척도를 활용하여 각 요인별 적합도 수준 질문
 - (분석방법) CVR(Content Validity Ratio) 값을 계산하여 내용타당도를 최종 확인함.

□ AHP조사

- 지역밀착형 사회복지관 운영을 위한 핵심요인의 상대적 우선순위 분석을 수행함.
 - (조사대상) 22년도 서울시 지역밀착형 사회복지관 운영 사업 참여기관 대표자 55명
 - (조사과정 및 분석방법) AHP조사의 일반적 과정을 따름. 계층구조를 설정하고, 요인 간 쌍대비교(pair-wise comparison)를 실시하여, 상대적 중요도를 수치화 함. 응답의 일관성을 확인함. 최종적으로 개별요인의 우선순위를 제시함.

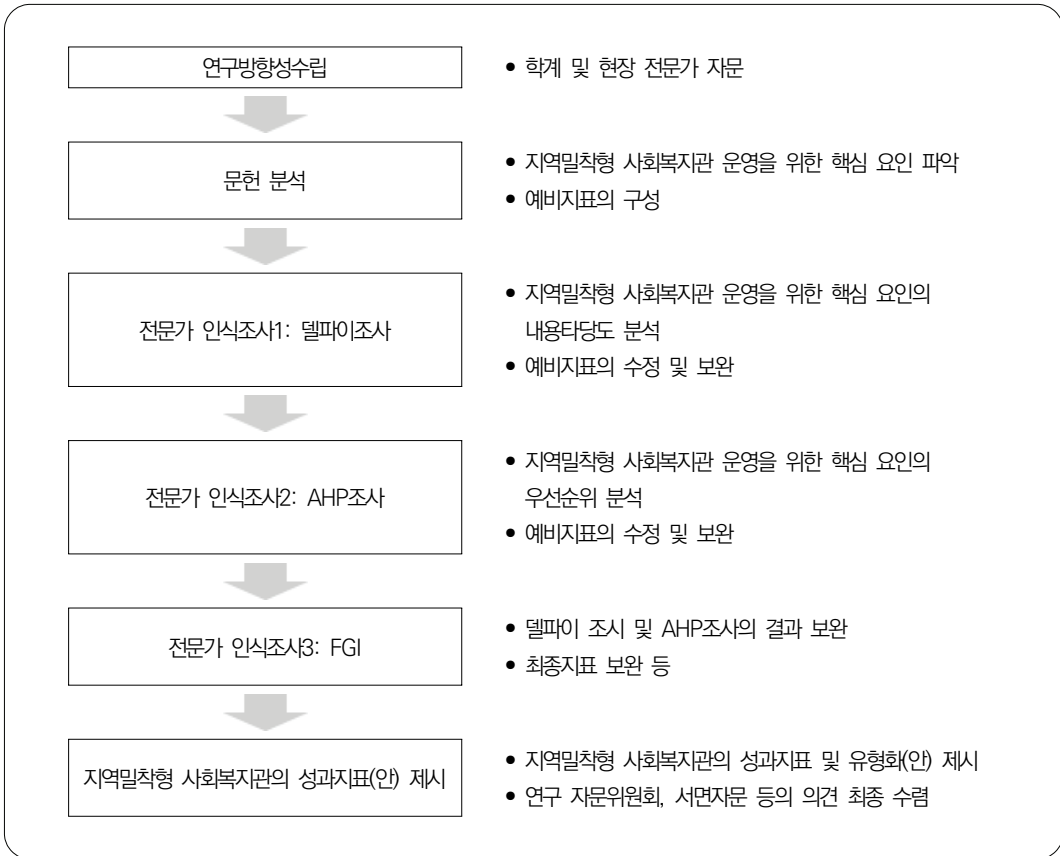
□ 포커스그룹인터뷰(Focus Group Interview)

- 델파이 및 AHP조사의 결과에 대한 해석을 논의하기 위한 포커스그룹인터뷰를 수행함.
 - (조사대상) 22년 지역밀착형 사회복지관 운영사업 참여기관 종사자 6명
 - (주요내용) 동(洞) 중심조직체계 개편 논의, 지역밀착형 사회복지관 운영에 따른 변화, 지원 체계 논의, 기타 사항 등

3) 연구 추진절차

- [그림 1-1]의 연구 추진절차를 살펴보면, 다음과 같음.
 - 첫째, 연구 수행 전 연구의 방향성 수립을 위한 학계 및 현장 전문가의 자문의견을 받음.
 - 둘째, 문헌분석을 통해 지역밀착형 사회복지관의 운영을 위한 핵심 요인을 파악함(예비 성과지표의 구성).
 - 셋째, 델파이조사를 통해, 지역밀착형 사회복지관의 핵심요인의 내용타당도를 분석함(예비 지표의 수정 및 보완).
 - 넷째, AHP조사를 통해, 지역밀착형 사회복지관의 핵심요인의 우선순위를 분석함(예비 지표의 수정 및 보완).
 - 다섯째, 포커스그룹인터뷰(Focus Group Interview)를 통해, 델파이 조사 및 AHP조사의 결과를 보완함.
 - 조사결과를 바탕으로, 지역밀착형 사회복지관의 성과지표 및 유형화(안)을 제시함.
 - 기타 각종 자문회의(서면자문 포함)를 수행하여, 성과지표 및 유형화(안)을 보완하여 제시함.

〈그림 1-1〉 연구 추진절차



제2장



이론적 논의





제2장

이론적 논의

1. 지역밀착형 사회복지관 등장 배경

1) 지역기반 복지서비스 전달체계에서의 사회복지관 재구조화 논의

- 최근 읍면동 복지허브화, 찾아가는 동주민센터(‘찾동’), ‘지역사회통합돌봄’ 등의 지역기반 복지서비스 전달체계로의 개편이 지속적으로 이루어졌고, 이러한 개편으로 사회복지관의 역할이 모호해지는 현상이 일부 나타남. 구체적으로 이러한 변화의 이유는 무엇일까?
 - 첫째, 지역사회 복지전달체계에서 공공부문의 인력 및 역할이 확대됨. 민간주체는 그간 지역사회 내에서 복지서비스 생산 및 전달을 전담해왔으며, 정부는 운영비를 보조해주는 한편 회계 및 행정에 대한 감독 등 제한적 역할만을 수행해왔음(김보영, 2019; 김영중, 2004). 그러나 찾·동 시행 이후 2천 명에 이르는 전담공무원이 확충되면서 동 단위 공공복지전달체계가 마련됨. 이로 인해 지역사회에서 독자적 역할을 수행해왔던 민간 사회복지관의 역할과 위상도 이전과 달라짐(김광병, 2017; 김용득, 2019).
 - 둘째, 민간 고유의 기능이었던 사례관리를 동주민센터와 희망복지지원단 등 공공부문에서 수행하게 되면서 지역사회복지관의 역할이 상대적으로 위축됨(김용득, 2019). 찾·동의 통합사례관리의 경우, 민간 복지기관과 협력해 다양한 지역사회 자원 연계가 이루어질 것이라 기대하였음. 그러나 공공사례관리는 기존 민간복지관의 사례관리 기능과 영역이 중복되어 지역 사례관리에 있어 서로 간 역할 분담 및 협력체계가 불분명해짐(김승연·권혜영, 2018; 김보영, 2019).
 - 셋째, 마을을 활성화하고자 했던 찾·동 내 복지공동체 조성 사업은 기존 민간복지관의 디딤돌 사업과 나눔이웃 사업 등과 같은 주민조직화 기능과 중복되어 일선의 혼란을 야기함(김승연·권혜영, 2018).
 - 마지막으로, 사회(돌봄)서비스가 확대되면서 읍면동 기반의 민관협력이 중요해졌으나, 실제로는 사회복지관이 정부의 공급체계로 편입되는 현상이 한층 더 강화되었다고 함(한동우

외, 2019). 사회복지관의 정부에 대한 높은 재정적 의존과, 복지관 사업 및 운영에 대한 정부의 규제와 감독은 지속적으로 복지관의 자율성을 제약(양난주, 2015)하는 구조가 되어 왔음. 이러한 구조는 사실상 동 단위 협력에 있어서도 복지관이 전문적이고 독자적 역할을 수행하기보다 공공을 보조하는 제한적 역할을 수행하는 요인이 됨.

- 한편 이러한 변화에 기민하게 대응하기 위해, 한국사회복지관협회는 ‘사회복지관 기능 혁신 연구’(한국사회복지관협회, 2019)를 수행함. 연구에서 제안하고 있는, 사회복지관의 역할은 다음과 같음.

— 첫째, 사회복지관은 주민들에게 복지관 건물 이외에도 지역사회 내 물리적 공간을 거점공간으로 운영할 수 있음. 지역 내 다양한 거점공간은 주민 간 협력과 소통, 정보 및 자원의 공유 등을 촉진하는 복지서비스 플랫폼으로 기능할 수 있음. 플랫폼 내에서 주민들은 다른 주민들과 소통을 통해 사회자본을 형성하고 지역 내 필요한 자원을 개발 및 공유해야 함.

— 둘째, 사회복지관은 지역사회의 특수한 문제와 욕구를 발굴하고 그에 통합적으로 대응해야 함. 사회복지관은 전문적 사례관리 기능을 바탕으로 지역사회와 주민들의 복합적이고 특수한 복지이슈를 도출할 수 있음.

— 셋째, 지역사회 내 도출한 이슈에 통합적으로 대응하기 위해 지역 내 인적·물적 자원을 적극적으로 발굴, 활용 및 연계하는 한편 동단위에서 공공부문 및 타 관련 시설들과의 협력을 강화할 필요가 있음.

— 넷째, 사회복지관은 주민들이 스스로 지역사회의 문제를 해결하고 환경을 개선할 수 있도록 지원하는 지역사회 변화 기능을 수행해야 함. 이를 위해서는 주민들과 직접 상호작용하며 이들을 조직화하고 지역사회 내 가용 자원을 연계하는 등 인적·물적 네트워크 관리자의 역할이 요구됨.

— 더불어, 주민들이 당면하고 있는 지역사회 이슈에 스스로 대응할 수 있도록 역량 증진을 지원해야 함. 이는 주민들이 지역 내 다양한 복지 플랫폼을 통해 주민들과 소통하면서 네트워크를 형성할 뿐 아니라, 해당 기회를 매개로 욕구를 지닌 다른 주민을 돕거나 공동체 내 자원을 개발할 수 있도록 지지하는 것을 의미함.

- 요컨대, ‘지역의 세분화(소(小)지역 협력 강화, 거점 공간 운영) 전략’, ‘지역사회의 특수한 문제의 발굴 및 대응’, ‘주민의 지역사회 문제 해결력 증진’으로 정리할 수 있음.

— 주민의 문제 해결력 증진은 ‘주민조직화(Community Organizing)’의 결과물로 복지관에 지속적으로 요구되어진 과업이기도 함. 이에 반해 ‘특수한’ 문제 발굴 및 대응, 작은 지역 단위 협력은 새롭게 강화된 내용이라고 볼 수 있음.

- 최근 공공복지의 확대에도 불구하고 복지사각지대나 고독사 문제가 지속적으로 나타나고 있음. 전통적인 취약계층 외, 1인 가구, 기후위기 취약계층 등과 같은 새로운 위기가구가 등장하기 시작함. 이러한 변화가 ‘특수한’ 상황이라고 볼 수 있으며, 이에 따른 사회복지관의 역할이 주목받고 있음.

— 사회복지관은, 돌봄 욕구를 지닌 새로운 위기가구와 사각지대를 적극적으로 발굴하는 등 다양한 형태의 취약계층의 서비스에 대한 접근성을 높이는 것이 필요함.

— 코로나19로 인해 지역 내 자영업자, 근로취약계층, 방역지침으로 인해 복지기관에 찾아올 수 없는 심리적·경제적 고립가구가 증가함. 이에 일부 사회복지관은 기관에 머무르기보다 지역에 나가 이들을 만나고 지원함(서울특별시·서울시복지재단, 2021).

2) 지역밀착형 사회복지관 등장배경: ‘동(洞) 중심실천’²⁾을 중심으로

- ‘지역밀착형 사회복지관’은 2015년부터 사회복지관 내부에서 이어져온, 동(洞) 중심실천사례를 기반으로 2021년부터 서울시가 지원하여 시작한 사업의 명칭임. 기존 조직은 3대 기능중심이나, 동(洞) 중심으로 조직을 개편하여 동 밀착형 복지관 혁신을 진행함.

— 서울시는 지역밀착형 사회복지관의 정의를 ‘복지관의 3대 기능(사례관리, 지역조직화, 서비스제공)의 한계를 벗어나 지역사회로 나가서 주민과 협력을 통해 복지문제를 해결하고자 하는 지역복지 중심기관(서울특별시 내부자료, 2021b)’이라고 정의함.

- 따라서 지역밀착형 사회복지관의 근간이 되는 동 중심 실천의 내용을 중심으로 등장배경을 살펴보고자 함.

□ 동(洞) 중심실천 추진 배경

- ‘동(洞) 중심실천’은 서울시의 복지관들이 자율적으로 동(洞) 중심으로 조직을 개편하고, 통합실천을 수행하는 방식으로 시작됨.

— 2015년부터 서울시의 9개 자치구 14개소를 중심으로 동 중심 복지관 실천이 이루어짐. 동 중심의 지역기반 복지공급체계에서는 행정 및 기능 중심에서 지역 중심, 주민 중심의 통합적 실천이 필요하다는 공감대에 따라 상향식(bottom-up)으로 추진된 기관차원의 변화임.

2) 「동 중심실천 사회복지관 사례연구 -서울시 동 중심 실천 사회복지관 네트워크 6개 기관 중심으로」(면목종합사회복지관 외, 2021), 「지역밀착형사회복지관 시범운영 가이드북」(서울시·서울시복지재단, 2021)의 내용을 핵심적으로 참고하여 정리함.

- 구체적인 추진배경을 살펴보면 다음과 같음.

- 첫째, 지역사회복지관의 3대 기능인 사례관리팀, 지역조직화팀, 서비스제공팀으로 분화된 구조에서는 주민 중심의 통합적 서비스를 제공하기 어려운 문제가 제기됨. 각 팀은 기능별로 분화되어 유기적 협력이 이루어지기 어려움. 주민의 복합적 욕구에 대한 사정(Assessment)이 이루어진다 하더라도 관련 서비스의 통합적 연계로 이어지지 못하는 한계가 나타남.
- 둘째, 기존에는 복지관이라는 물리적 공간을 중심으로, 복지관에 방문한 주민들을 대상으로 복지사업이 운영됨. 때문에 복지관에 방문하기 어렵거나 지리적 접근성이 낮은 지역의 주민들에 대한 돌봄 공백과 복지 사각지대 문제가 나타남. 이에 대응해 찾아가는 서비스를 확대하고 지역으로 나아가 사각지대를 발굴해야 한다는 공감대가 형성됨.
- 셋째, 사회복지사 중심의 집단 프로그램 방식에서는 서비스 제공자와 수혜자가 구분됨. 주민들은 지역사회와 자신의 문제를 스스로 해결하기 위한 역량을 강화하기 보다는 서비스 수혜자에 머무르게 됨. 이에 지역 내 문제를 주민들이 스스로 해결할 수 있도록 주민의 역량과 주체성을 보다 강화할 수 있도록 주민의 주체적 참여를 이끌어내고자 함.
- 넷째, 공공부문의 ‘찾아가는 동주민센터’와 ‘읍면동 복지허브화’, 민간부문의 ‘마을공동체 지향복지관 변화지향사업’ 등은 동(洞)을 기점으로 민관협력과 공동체 형성이 이루어지는 계기가 됨. 복지관을 벗어나 세밀한 동 단위에서 주민들의 관계망 형성을 촉진하는 한편 다양한 주체들과의 긴밀한 협력의 필요성이 증대됨.

□ 동(洞) 중심실천의 주요 내용

(1) 왜 동(洞)을 중심으로 실천하는가?

- 동 중심 실천에서는 ‘동(洞)’을 조직 및 사업운영의 명시적 단위로 설정함. 그 이유는 다음과 같음.
- 첫째, 보다 세밀한 동 단위에 거점공간을 마련해 주민들에게 더 가까이 다가가고자 함. 사회복지사들은 주민들이 쉽게 접근할 수 있는 각 동별 거점공간에서 지역 주민들을 직접 만나고 소통함. 주민들은 복지관에 오지 않더라도 동별 거점공간에서 다양한 서비스 및 프로그램을 이용하고 다른 주민들과 관계망을 형성함. 이는 주민들의 물리적 및 심리적 접근성을 향상시켜 복지관에 대한 지리적 접근성이 낮았던 지역에 대한 돌봄 공백을 해소하는데 기여함.
- 둘째, 주민들에게 동(洞)은 실질적으로 마을의 단위로 인식되기 때문에 동을 중심으로 한 마을관계망 형성이 용이함. 복지관은 여러 개의 동을 관할하고 있고, 복지관에 온 이용자를 대상으로 한 프로그램 중심으로 운영되기 때문에 소규모 단위의 관계망이 지속되는데 한계가

존재함. 이에 비해 주민들의 생활권인 동을 중심으로 한 공동체는 접근성이 높고, 지속적인 상호작용을 바탕으로 주민들 간 서로 돌봄이 가능해짐.

- 셋째, 행정동은 주민자치의 단위임. 지역주민들에게 행정동은 삶의 주요 거점으로, 주민자치회, 동지역사회보장협의체 등 주요한 자치활동들은 동 단위로 이루어짐. 주민들은 동을 중심으로 모이고 소통하며 자신들이 경험하는 동 단위 의제를 발굴하고 문제를 스스로 해결하고자 함.

(2) 동 중심실천 수행을 위한 핵심과제

- 동 중심실천의 핵심과제는 다음과 같이 요약할 수 있음.
- **(동 중심 조직개편)** 동 중심 실천은 실제로 ‘동(洞)’을 중심으로 일부 혹은 전면적인 조직구조 개편을 수반함. 조직개편은 사업운영뿐 아니라 구성원과 기관 전체의 변화를 추동하는 강력한 수단임. 이는 단위사업 형태로 추진되어 지속성이 낮았던 기존의 실천사업들과 구분됨. 복지관의 3대 기능을 중심으로 한 기존의 조직구조를 동 단위 팀제로 개편해 조직차원에서 동 단위 사업을 지속적으로 지원하고자 함.
- **(동별 거점 공간 마련)** 동별 거점공간의 마련 및 운영은 동 중심 실천력을 높이는 수단이 될 수 있음. 복지관의 분소를 설치하거나, 별도의 공간 마련을 적극적으로 고려함. 복지관에 오지 못했던 주민들도 가까운 거점공간에 방문해 복지 프로그램에 참여하고 필요한 서비스를 제공받을 수 있도록 함으로써 지리적·심리적 접근성을 높임. 사회복지사들도 복지관뿐 아니라 동별 거점에 나아가 다양한 주민들을 만나서 소통하고 관계를 형성할 수 있게 되며, 주민 간 연계를 통해 지역 내 돌봄 사각지대 발굴로 이어질 수 있음. 그러나 공간을 관리하는데 너무 많은 시간을 투여할 경우, 오히려 주민들과의 만남 및 소통에 소홀해 질 수도 있음. 따라서 초기에는 놀이터, 지역카페, 공원 등 주민이 일상적으로 만나는 공간을 고려해 볼 수 있음.
- **(직원의 통합적 역량 강화)** 기능에 따라 분화된 팀에서와 달리 동 중심 실천조직에서 직원들은 사례관리, 서비스제공, 주민조직의 기능을 통합적으로 수행해야 함. 이를 일명 ‘통합실천’이라고 명명함. 이러한 통합실천을 수행할 수 있는 역량이 필요함³⁾. 이뿐만 아니라 지역에 나가 주민들을 만나기 위한 의사소통능력, 다양한 이해관계를 조율하는 협상력, 세밀한 조사능력 및 사업 기획력 등의 역량도 요구 받고 있음.

3) 그러나 이러한 역량이 전혀 새로운 것이라고 보기는 어려움. 실제 일반사회사업을 실천하는 사회복지사(generalist social worker)는 클라이언트의 문제를 분석한 후, 이를 해결하기 위한 대응방안을 제시해야 함. 이때 사회복지사는 옹호자(advocator), 교육가(educator), 촉진자(enabler), 사례관리자(case manager) 등 다방면의 역할을 부여받게 됨(Zastrow, 2001).

- **(복지행정의 효율화 추진)** 지역밀착의 업무를 수행하는 직원이 매번 복지관에 돌아와 회의, 결재 및 복무점검을 받아야 한다면, 해당 시간만큼 지역을 방문해 주민들을 만날 기회가 줄어들 수 있음. 따라서 동 중심 실천조직은 온라인 결재, 행정전산화, 클라우드 시스템 등을 활용한 업무효율화와 온라인 회의 및 거점공간 출퇴근제 등의 유연한 업무환경 조성을 통해 대면 행정에 소요되는 시간과 자원을 절약함. 결과적으로 지역 활동에 보다 집중할 수 있도록 함.
- **(포괄적 권한의 위임)** 현장에 나가있는 직원의 지역 중심 활동력을 높이기 위해 포괄적 권한 위임이 이루어질 수 있도록 함. 현장에서 주민을 만나 종합적 역할을 수행하길 요구받는 실무자가 개별 사안에 대해 일일이 결재를 받아야 한다면 과중한 업무 부담으로 작용할 뿐 아니라 통합적 서비스 제공을 저해할 수 있음. 실무자의 권한을 강화하는 방향으로 결재라인을 간소화하고 온라인 결재방식을 도입해 현장 업무를 지원함.
- **(동 중심의 협력 강화)** 동 중심 실천에서는 네트워크의 범위가 동(洞)이라는 세밀한 단위로 명확해지면서 보다 구체적이고 실질적인 협력의 가능성이 높아짐. 동 단위 지역조사를 통해 동별 욕구와 문제를 세분화할 수 있음. 또한 명확하고 구체적인 목표를 기반으로 협력의 범위와 내용이 보다 촘촘해 질 수 있음. 한편 동 단위에서 구체적인 사안별로 협력이 이루어지면서 동주민센터뿐만 아니라, 지역 주민단체와의 교류도 증대할 수 있음.
- 이상의 내용을 핵심과업과 기대효과로 구분하여 정리하면 아래 표 <표 2-1>과 같음.

<표 2-1> 동 중심실천의 핵심과업 및 기대효과

동 중심 실천의 키워드	핵심과업	기대 효과
동 중심 조직개편	복지관의 3대 기능 (사례관리, 주민 조직, 서비스 제공) 중심의 조직구조를 동 단위 팀제로 부분 혹은 전면 개편	- 조직차원에서 동 단위 사업을 지속적으로 지원 가능함 - 구성원 및 조직 전체의 변화를 도모함 - 동별 통합실천을 위한 팀 간 협력 촉진 - 팀 간 칸막이 현상 완화 - 주민의 복합적 욕구에 대한 통합적 대응이 용이
동별 거점 공간 마련	지역 내 거점 공간(임대 공간 또는 주민생활공간) 마련	- 지역주민의 복지 접근성 강화 - 돌봄사각지대 발굴 용이
직원의 통합적 역량(통합실천)의 강화	사례관리, 서비스제공, 주민조직의 기능을 통합적으로 수행	- 실무자의 통합적 역량 강화 - 주민에게 통합적 서비스 제공
복지행정의 효율화	온라인 업무시스템의 체계 정비와 거점공간 출퇴근제 등 유연한 업무환경 조성	- 대면행정에 소요되는 시간 및 자원 절약 - 현장 실무자의 부담 완화 - 현장 실무자의 지역 활동력 증대
포괄적 권한의 위임	현장 실무자의 지역 활동력 강화를 위한 포괄적 권한 위임(결재라인의 간소화 등 추진)	- 현장 실무자의 지역 활동력 강화 - 업무 유연성 증대
동 중심 협력	동(洞)별로 다양한 주체들과 협력 네트워크체계 구축	- 동 단위 지역조사를 기반으로 동별 욕구와 문제를 세 분화 함 - 동 단위 구체적인 사안별로 다양한 단체와 협력 가능

- 한편 동 중심실천에 따른 주민의 변화 내용은 다음과 같음⁴⁾.
 - **(주민의 주도성 강화)** 주민의 주도성의 발현은 ‘공간’ 관련성이 높다고 함. 동 중심실천은 거점공간의 활용 및 동 단위 네트워크 강화로, 주민의 일상공간에서 이루어진다는 장점이 있음. 이를 토대로, 주민의 주도성 강화의 속도를 높이는데 기여함.
 - **(주민연계와 발굴의 확대)** 동 단위 팀과 담당자 배치, 거점공간의 활용은 주민연계와 사각지대 발굴의 확대에 이어짐. 이와 더불어 위임전결의 확대에 대응속도를 높인 것도 주요한 요인이 되었다고 함.

2. 서울시 지역밀착형 사회복지관 사업

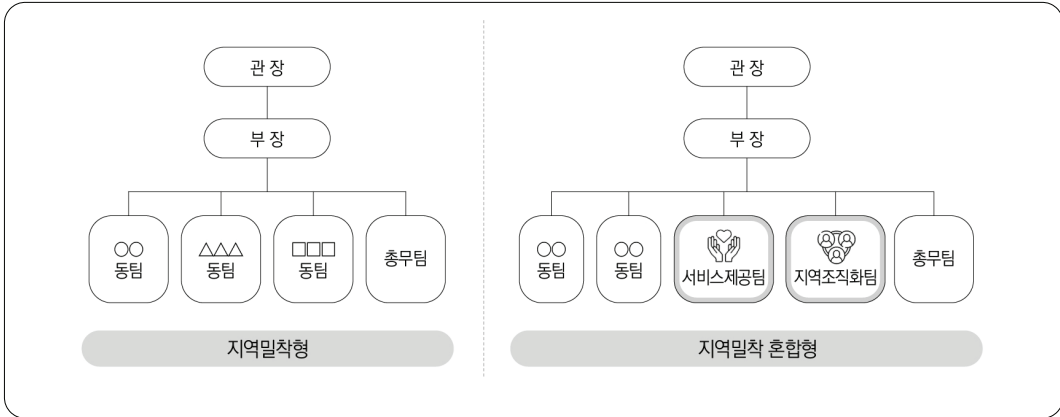
1) 서울시 지역밀착형 사회복지관 사업의 주요 내용⁵⁾

- 지역밀착형 사회복지관 사업은 지역사회현장의 사회복지관들이 주축이 되어 상향식(bottom-up)으로 이루어진 동(洞) 중심 실천을 바탕으로 함. 동(지역)중심 실천사례를 바탕으로 2021년 서울시 11개 자치구 25개 복지관에서 시범적으로 지역밀착형 복지관 사업이 운영됨. 2022년에는 20개 자치구의 55개 복지관을 대상으로 지역밀착형 사회복지관 사업이 확대됨. 지역밀착형 사회복지관 사업의 주요 핵심적인 내용은 다음과 같음.
- **동 중심 조직개편:** 사례관리, 지역조직화, 서비스 제공의 기존 3대 기능에 따른 조직편제를 동 중심으로 전면 혹은 부분 개편해 동별로 해당 기능들이 통합적으로 수행될 수 있도록 함.
 - 지역밀착형 모델: 사례관리, 지역조직화, 서비스 제공의 기능을 전면 동별로 개편해 운영함.
 - 혼합형 모델: 일부는 동별로 개편해 운영하되, 일부 기존 기능(서비스 제공, 지역조직화 등) 팀을 혼합해 운영함.

4) 성과의 주요 내용은 면목종합사회복지관 외(2021), 「동 중심 실천 사회복지관 사례연구 -서울시 동 중심 실천 사회복지관 네트워크 6개 기관 중심으로」를 참고하여 작성함.

5) 본 내용은 「지역밀착형 사회복지관 시범운영 가이드북」(서울특별시·서울복지재단, 2021)의 내용과 「2022년 지역밀착형 사회복지관 운영 추진계획」(서울시내부자료, 2021b), 「2021년 지역밀착형 사회복지관 시범운영 추진계획」(서울시내부자료, 2021a) 내용을 바탕으로 기술함.

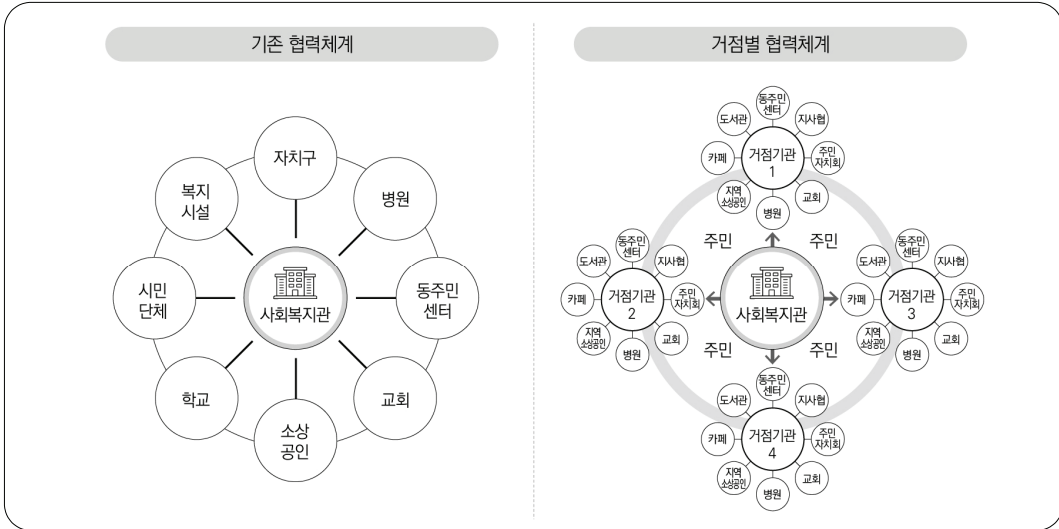
〈그림 2-1〉 동 중심 조직개편 예시



출처: 2021년 지역밀착형 사회복지관 시범 가이드북(서울특별시·서울시복지재단, 2021)

- **거점 공간 운영:** 근거리 복지서비스 제공 및 지역사회 공유 공간을 제공함. 사회복지사의 근무 공간으로 활용도 가능. 거점 공간의 구체적 활용 내용은 아래와 같음.
 - 동별 주민만남, 상담, 사례관리, 서비스 발굴 및 연계 등
 - 동별 주민자원봉사 조직 활동 지원, 지역사업 진행 등(행사, 회의, 교육 등)
 - 지역단체, 주민모임 등 공간대여
 - 지역 내 상시 활용 가능한 공간을 발굴 및 조성하여, 동별 거점 공간을 활용한 사회복지사 출·퇴근제 도입·운영
- **민관협력 체계 구축:** 복지관은 거점별로 민간과 공공의 다양한 주체들과 네트워크를 구축해 협력함. 관련 내용은 아래와 같음.
 - (구성주체) 공공기관의 경우, 동주민센터, 동지사협, 주민자치회 등임. 민간의 경우, 주민단체 및 동아리, 지역소상공인, 종교기관 등
 - (주요 역할) 동별 근거리 복지서비스 제공 생태계 구축, 동별 사각지대 및 위기가정 등 취약계층 발굴, 주민참여형 문화행사 계획 및 실행 등
 - (실행 방법) 공무원, 복지관 종사자가 참여하는 정기 실무회의 개최함. 동지사협, 주민자치회 등에 복지관 사회복지사 참여
 - 기존 협력체계에서 변화된 협력체계의 유형 도식화는 아래 그림과 같음. 변화된 내용을 살펴보면, 주요거점을 중심으로 협력체계를 동시다발적으로 구성함.

〈그림 2-2〉 민관협력체계 유형 도식화



출처: 2021년 지역밀착형 사회복지관 시범 가이드북(서울특별시·서울사회복지재단, 2021)

- **스마트 업무 시스템 구축:** 효율적 업무 수행을 위해 결재라인 및 행정업무를 간소화함. 스마트 업무기기 대여 및 보급, 자유로운 출퇴근제 도입 등 스마트 업무 시스템 구축을 통해 보다 현장에서 신속한 업무 내용 공유 및 결재가 이루어질 수 있도록 함. 구체적 내용은 아래 표와 같음.

〈표 2-2〉 스마트 업무시스템 구축의 세부내용

구분	세부내용(예시)
전자업무시스템	<ul style="list-style-type: none"> • 어디서나 활용하는 전자업무시스템 도입 ※ 구글 팀업, 예그, 오피스 등 - 정보시스템을 활용한 행정, 의사소통, 기록, 자료관리 등 - 사례관리(대상자 정보, 상담일지 등), 서비스 등 업무실적 운영 관리
스마트 기기보급	<ul style="list-style-type: none"> • 아이패드, 태블릿 등 스마트 업무기기 대여·보급 • 동별 원격 사무공간조성 사무집기 구비 ※ 교통카드, 공용폰 등
자유로운 출·퇴근제	<ul style="list-style-type: none"> • 지역으로 바로 출근, 지역에서 퇴근 등 현장근무 지원 - 스마트 기반 근태관리 : 주1회 취합 및 일괄결재, 결재단계 최소화
직원회의	<ul style="list-style-type: none"> • 주1회 중간관리자 회의, 월2회 전체회의 등 단력적 회의 개최 • 수시로 전 직원 의사소통 지원, SNS를 통한 직원 소통 활성화 - 전 직원 SNS, 메신저 등을 통한 의사소통(공지, 의견 등)
행정업무간소화	<ul style="list-style-type: none"> • 집단프로그램 축소·간소화 → 자체 동아리 및 소모임 등으로 전환 • 결재 전결 처리 확대, 형식적이고 불필요한 서류 및 과정 폐지 • 기존사업에 대한 성과관리(수정/축소/폐지 등) 기반 시행

출처: 2021년 지역밀착형 사회복지관 운영 추진계획(서울시 내부자료, 2021b)

- **지역밀착형 TFT 구성:** 지역밀착형 사회복지관 실천을 위한 논의, 학습구조 합의, 기획회의 및 업무편제, 행정업무 간소화 등을 추진함. 세부 내용은 아래와 같음.
 - 대내외적 진행상황 모니터링, 워크숍, 실천계획의 수립, 직원 간 학습동아리 운영
 - 결재 전결 처리 확대, 형식적이고 불필요한 서류 및 과정 폐지 등
- **신규사업의 발굴·실행:** 동별 특성화 사업 등 개발 및 시행함. 세부 내용은 아래와 같음.
 - 고독사 예방, 이웃살피미 등 찾·동(찾아가는 동주민센터) 관련 사업, 민관협력체 연계 사업 등
 - SH, LH가 설치한 복지관의 특화사업(고위험군 재가서비스, 아웃리치 자원연계)

2) 서울시 지역밀착형 사회복지관 사업 현황⁶⁾

- 2021년 서울시 지역밀착형 사회복지관 시범운영 추진결과보고에 따르면, 2021년 7월~12월(6개월)동안 총 11개 자치구의 25개 사회복지관이 시범사업에 참여함.
- 총 사업예산은 200백만원으로, 참여 복지관 당 지역밀착형 TF구성 및 운영, 민관협력체계 구축, 스마트업무시스템 도입, 거점공간 운영, 지역밀착형 사업 등에 8백만 원의 예산을 지원함.
- 2021년도 시범사업에 참여한 25개 복지관의 결과보고 내용을 바탕으로 주요 추진현황을 정리하면 다음과 같음.
 - (TFT 운영) 13개 복지관에서 TFT 추진계획안 마련 및 운영함.
 - (지역밀착형 조직개편) 17개 복지관에서 지역밀착형 모델(동중심 개편) 조직개편을 시행했고, 3개 복지관에서는 혼합형 모델(동중심 + 기능 중심 팀)로 개편을 시행함.
 - (거점공간 운영) 11개 복지관에서 지역 내 유휴공간을 활용해 거점공간을 발굴 및 운영함. 마을축제, 육구조사, 사례회의, 복지상담 등 총 4,261명이 332회 해당 거점공간을 활용함.
 - (스마트 업무시스템) 20개 복지관에서 현장 업무 지원을 위해 직원 근태관리프로그램 개발, 구글 워크스페이스 활용 등 스마트 업무시스템 개발과 거점공간에서 업무를 수행하는 직원을 위한 태블릿 등 스마트 기기 구매·지원함.
 - (민관협력체계 구축) 24개 복지관에서 지역 내 동주민센터, 경로당, 상인회, 이웃살피미 등과 지역사회 네트워크를 활용한 민관협력체계를 구축해 통합사례회의, 사각지대 발굴 등을

6) 본 절의 내용은 「2021년 서울시 지역밀착형 사회복지관 시범운영 추진결과보고」(서울특별시, 2021a)와 「2022년 지역밀착형 사회복지관 시범운영 추진계획」(서울특별시, 2021b) 그리고 2021년 서울시 지역밀착형 사회복지관 시범사업에 참여한 25개 사회복지관의 개별 결과보고 내용을 바탕으로 작성함.

시행함. 한편 11개 자치구에서 총 74개 동주민센터가 협력에 참여함. 각 복지관별로 최소 2개동에서 최대 4개동이 협력에 참여해, 사업에 참여한 복지관이 평균적으로 약 3개 동주민센터와 협력체계를 구축함.

〈표 2-3〉 21년도 서울시 지역밀착형 사회복지관 시범운영 추진현황

내용	TFT 운영	지역밀착형 조직개편	거점공간 운영	스마트 업무시스템 도입	민관협력체계 구축
개소	13	20	11	20	24

출처: 2021년 지역밀착형 사회복지관 시범운영 추진결과보고(서울특별시, 2021a)

- 한편 2022년 지역밀착형 사회복지관 운영 추진계획에 따르면, 기존에 참여한 기관을 포함하여 25개 자치구의 50여개 기관의 참여를 목표로 삼았고, 실제 55개 기관이 사업에 참여함. 참여 기관이 확대됨에 따라 서울시 사업예산은 총 750만원으로 확대됨.
- 2022년 지역밀착형 사회복지관 사업의 경우 2021년 개소 당 8백만 원을 일괄적으로 지원했던 것과 달리 각 기관의 역량 및 상황에 따라 사업비를 차등 지원함. 기존의 참여 복지관은 거점공간사업 및 지역밀착 복지사업 유형에 따라 각각 최대 23백만 원, 13백만 원의 지원을 받음. 2022년부터 신규로 참여하는 복지관은 지역밀착형 시범사업으로 분류되어 7백만 원 지원을 받음. 구체적인 세 가지 사업유형은 아래와 같음.
 - (지역밀착형 거점공간사업) 지역 내 거점공간의 발굴 및 조성, 거점공간을 활용한 각종 복지사업 및 서비스·프로그램 제공
 - (지역밀착형 복지사업) 지역으로 나아가 민관협력체계에 기반한 지역주민 욕구조사 등 동별 특성화 사업 추진
 - (지역밀착형 시범사업) 22년도 신규진입 복지관이 주 대상기관으로, TFT 구성 및 운영, 스마트 업무시스템 도입, 민관협력체계 구축 등 수행

〈표 2-4〉 22년도 서울시 지역밀착형 사회복지관 시범운영 추진(안)

구분	지역밀착형 거점공간사업	지역밀착 복지사업	지역밀착 시범사업 (준비단계)
복지관 현황 (2022.3~12월 기준)	19개소	12개소	24개소
	기존복지관		신규복지관
지원 범위 (개소당 최대 지원액)	23백만원	13백만원	7백만원
사업 내용	동별 거점공간 발굴, 조성 및 운영	동별 특성화사업 추진	지역밀착형 조직기반 마련

출처: 2022년 지역밀착형 사회복지관 운영 추진계획(서울특별시, 2021b)

* 사업별 참여 개소 수는 계획서 상의 숫자가 아니라, 실제 참여기관의 개소 수를 반영하여 적시함.

3) 서울시 지역밀착형 사회복지관의 유형화 논의

- 서울시 지역밀착형 사회복지관 사업의 주요 내용과 서울시 총 11개 자치구의 25개 사회복지관의 지역밀착형 사회복지관 추진결과를 바탕으로, 지역밀착형 사회복지관 모델을 크게 ‘조직개편 형태’와 ‘사업 내용’ 중심으로 유형화할 수 있음. 최종적으로 이를 결합한 유형화 안(案)을 제시함.

□ 지역밀착형 사회복지관의 정의 재논의

- 유형화(안)을 만들기 위해서는, 서울시 지역밀착형 사회복지관의 정의에 대해 재논의가 필요함. 기존 정의는 아래와 같음.
 - 지역밀착형 사회복지관이란 “복지관의 3대 기능(사례관리, 지역조직화, 서비스제공)의 한계를 벗어나 지역사회로 나가서 주민과 협력을 통해 복지문제를 해결하고자 하는 지역복지중심기관”(서울특별시 내부자료, 2021b)이라고 정의함.
- 그러나 이러한 정의에는 대상, 방법, 목적이 분명히 제시되지 못하는 한계가 있음.
 - (대 상) 누구를 대상으로 실천(practice)하는지 기술되어 있지 않음.
 - (방 법) 3대 기능의 한계를 벗어나고, 지역사회로 나가서 주민과 협력하는 것으로 일부 기술됨.
 - (목 적) ‘복지문제의 해결’이라고 기술됨. 그러나 내용이 너무 포괄적어서 복지문제의 범위를 파악하기가 어려움.
- 이러한 문제점을 보완하여 연구자는 다음과 같이 정의하고자 함.
 - (대 상) 복지관은 기본적으로 모든 지역사회주민을 대상으로 서비스를 제공하는 것으로 기술되어 있음(보건복지부, 2021a). 그러나 통합사례관리 등 복지적 개입의 대상은 일반적으로, 복지욕구 및 경제적 여건을 고려하여 경제적 빈곤계층에 초점을 두고 있는 것이 현실임(보건복지부, 2021b). 그럼에도 최근 돌봄(care)의 문제가 화두가 되면서, 경제적 어려움에 상관없이 돌봄의 부재 상황에 노출되어 있다면, 이 역시 복지당사자로 포괄하는 경향이 있음. 이를 반영하여 **복지(돌봄)사각지대의 당사자**를 주 대상으로 제시함.
 - (방 법) 지역밀착형 사회복지관은 ‘동 중심’실천의 주요 내용을 살펴 본 바와 같이, 동 중심의 조직개편과 이에 따른 변화(통합실천, 거점 공간 마련, 동중심의 협력 강화 등)를 핵심적인 방법론으로 삼고 있음. 따라서 이를 포괄할 수 있는 용어로 ‘**동 단위 복지활동 강화**’라고 제시함.
 - (목 적) 지역사회돌봄(community care)의 강화는 지역밀착형 사회복지관 운영에 중요한 배경 중 하나임(서울특별시·서울시복지재단, 2021). 안기덕 외(2021) 연구를 통해, 지역사회

회돌봄(community care) 환경에서 복지관의 역할관련 연구를 수행함. 연구의 결과로, 돌봄 사각지대 발굴 및 지원, 돌봄공동체 구성 및 운영 등을 제안함. 이를 반영하여, 복지(돌봄)당사자의 문제해결(사각지대 발굴 및 지원), 사회적 관계망 형성 지원을 주요 목적으로 기술함.

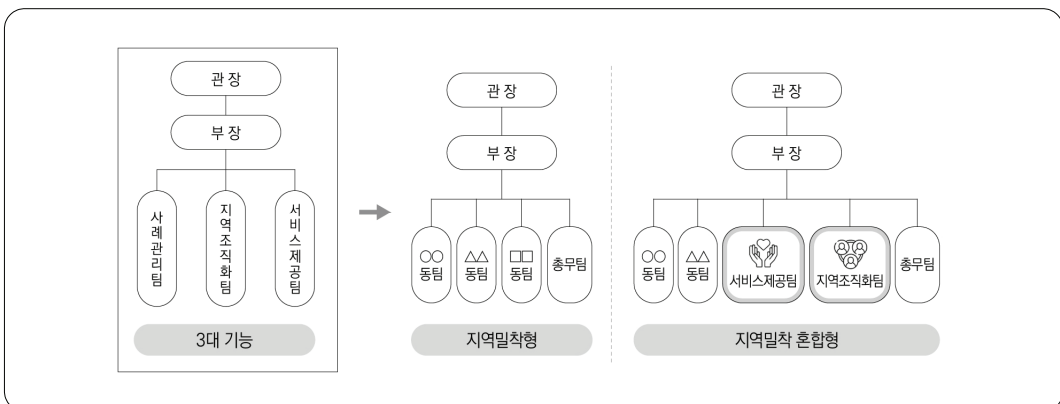
— (지역밀착형 사회복지관의 정의) 이러한 내용을 정리하여, 연구자가 제안하는 정의는 다음과 같음. “지역밀착형 사회복지관이란 동(洞) 단위 복지활동 강화를 통해, 복지(돌봄)당사자의 문제해결과 사회적 관계망 형성을 지원하는 (소)지역 중심의 복지기관”을 의미함.

- 제4장 지역밀착형 사회복지관의 성과지표 및 유형화(안)에서 이러한 정의 내용을 델파이조사 및 자문회의 의견을 반영하여 최종적으로 수정·보완하여 제시함.

□ 조직개편 형태에 따른 유형

- 동 중심 조직개편: 사례관리, 지역조직화, 서비스 제공의 기존 3대 기능에 따른 조직편제를 동 중심으로 전면 혹은 부분 개편해 동별로 해당 기능들이 통합적으로 수행될 수 있도록 함.
- 2021년 지역밀착형 사회복지관 시범 가이드북(서울특별시·서울시복지재단, 2021)에 따르면 초기 동 중심 조직개편의 형태는 크게 조직을 전면적으로 동 중심으로 개편한 경우와 기존의 기능 중심 팀 구성을 일부 유지하면서 동 중심 개편을 한 경우로 분류될 수 있음. 전면 개편의 경우, ‘지역밀착형’, 일부 개편의 경우 ‘지역밀착 혼합형’이라고 명명함.
 - 지역밀착형 모델: 사례관리, 지역조직화, 서비스 제공의 기능을 전면 동별로 개편해 운영함.
 - 지역밀착 혼합형 모델: 일부는 동별로 개편해 운영하되, 일부 기존 기능(서비스 제공, 지역조직화 등)팀을 혼합해 운영함.

〈그림 2-3〉 21년도 지역밀착형 조직개편 모델 예시



출처: 2021년 지역밀착형 사회복지관 시범 가이드북(서울특별시·서울시복지재단, 2021)

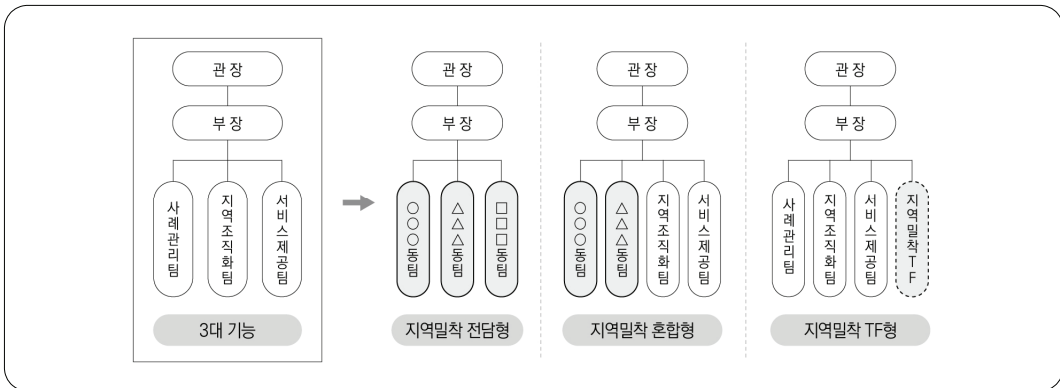
- 2022년 지역밀착형 사회복지관 운영 추진계획(서울특별시 내부자료, 2021b)에서는 2021년의 시범운영에서의 ‘지역밀착형(지역밀착 전담형)’과 ‘지역밀착 혼합형’ 유형 이외에도, 사례관리, 지역조직화, 서비스 제공의 3대 기능 중심의 팀제를 유지하면서도 특정 동을 중심으로 전담 TF 팀을 구성하는 ‘지역밀착 TF형’이 추가됨. 본고에서는 각각의 유형을 ‘전면 개편형’, ‘혼합 운영형’, ‘집중 운영형’으로 분류함.

— (전면 개편형) 조직 전체를 동 중심으로 개편해 동별로 기존의 사례관리, 지역조직화, 서비스 제공의 기존 기능들이 통합적으로 수행되도록 함.

— (혼합 운영형) 전면적으로 동 중심 개편을 하지 않고 부분적 개편을 하는 경우임. 일부는 동 중심으로 개편하고, 일부는 사례관리, 지역조직화 혹은 서비스 제공의 기능을 유지하는 방향으로 개편함.

— (집중 운영형) 사례관리, 지역조직화, 서비스 제공의 기존 기능 중심의 조직편제를 운영하되, 지리적 접근성이 낮은 특정 동 전담 TF팀을 구성해 집중적으로 지원함. 혼합 운영형과 집중 운영형은 전면 개편이 아닌 부분 개편이라는 점에서는 동일하나, 집중 운영형은 기존의 기능 중심 조직구조를 모두 유지하면서 특정 동의 경우에만 전담 팀을 만든다는 점에서 차이가 있음.

〈그림 2-4〉 22년도 지역밀착형 조직개편 모델 예시



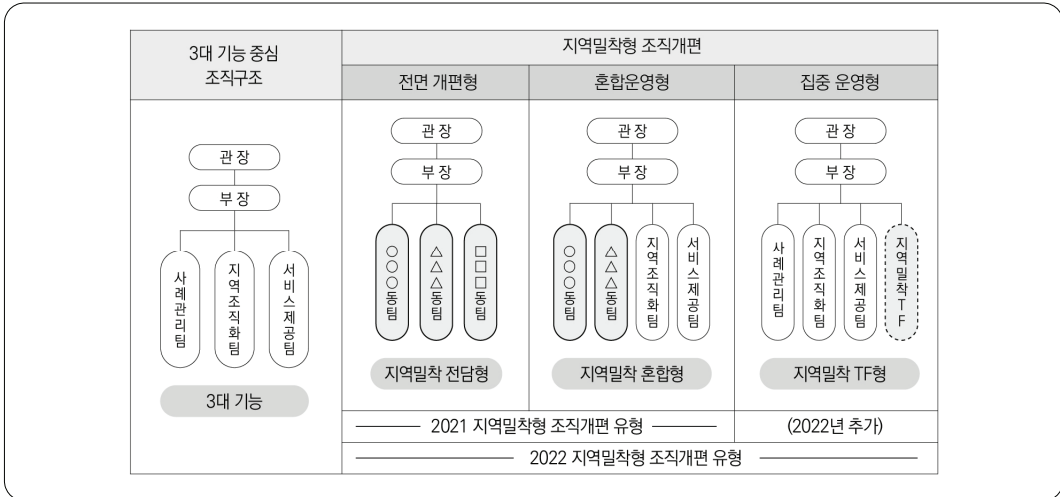
출처: 2022년 지역밀착형 사회복지관 운영 추진계획(서울특별시b, 2021)

- 기존 3대 기능 중심 조직구조와 2021년 지역밀착형 사회복지관 시범운영 추진계획에 따른 조직개편안 유형, 그리고 2022년 지역밀착형 사회복지관 운영 추진계획에 따른 유형을 비교하면 다음과 같이 도식화할 수 있음.

— 2021년 조직개편안 분류는 조직 전체를 기능 중심에서 동 중심으로 개편하는 전면 개편형과 일부 기능 중심과 동 중심 팀을 함께 운영하는 혼합 운영형으로 이원화됨.

- 2022년에는 기존 기능 중심 조직구조를 유지하면서, 지리적 접근성이 낮거나 집중 개입이 필요한 특정 동을 담당하는 지역밀착 TF팀을 운영하는 집중 운영형 유형이 추가됨. 개편된 2022년의 분류는 각 복지관의 실정에 맞는 다양한 형태의 조직개편 유형을 포괄함.

〈그림 2-5〉 지역밀착형 조직개편 유형별 비교(21~22년)



출처: 2022년 지역밀착형 사회복지관 운영 추진계획(서울특별시, 2021b) 내용을 보완함.

□ 사업 내용에 따른 유형

- (2022년 서울시 지역밀착형 사회복지관 운영 계획에 따른 구분) 서울시는 2022년부터 각 복지관의 역량에 따라 지역밀착형 사업 유형을 구분하고, 그에 따라 맞춤형으로 지원함. 서울시 ‘지역밀착형 사회복지관 운영 추진계획’(서울특별시 내부자료, 2022b)에 따른 지역밀착형 사회복지관 지원 사업 유형은 아래와 같음.

- (지역밀착형 거점공간 사업) 동별로 상시 운영될 수 있는 거점공간의 발굴 및 조성을 지원함. 기관은 사회복지사가 거점공간으로 자유롭게 출퇴근할 수 있는 자유로운 출퇴근제를 도입하고, 지역별 유휴공간을 활용해 거점공간으로 운영함. 시는 각 거점공간 개소당 최대 23백만원을 지원하며, 구체적으로 임대료, 운영비, 환경개선비 등과 거점공간을 활용한 각종 복지사업을 지원함.
- (지역밀착형 복지사업) 복지관을 넘어 지역으로 나가서 지역주민육구조사 등 민관협력체계에 기반해 동별 특성화 사업 추진을 지원함. 개소당 최대 13백만원을 지원함.
- (지역밀착형 시범사업) TFT 구성 및 운영, 스마트업무시스템 도입, 민관협력체계 구축 등

지역밀착형 복지관의 조직기반을 강화할 수 있도록 지원함.

— 2021년에 사업에 참여했던 기존 25개 복지관은 지역밀착형 거점공간 사업 혹은 지역밀착형 복지사업으로 분류됨. 2022년부터 신규로 참여한 복지관들은 지역밀착형 시범사업 유형으로 분류되어 변화를 위한 조직기반을 강화하기 위한 준비과정을 지원받음.

— 그러나 이런 구분은 구체적인 사업 내용에 초점을 맞추기보다, 물리적 변화에 중점을 둔 구분임. 서울시의 예산 지원을 위한 실용적 관점에서 구분함. 즉 22년도 신규지원 기관인지(지역밀착형 시범사업), 거점공간을 활용하는지(지역밀착형 거점공간 사업)가 사업 유형 구분의 기준이 됨.

- **(개별기관의 21년도 사업내용 및 안기덕 외(2021) 등에 따른 구분)** 각 복지관의 동 중심 실천사업 내용을 바탕으로 지역밀착형 사회복지관 모델을 유형화할 수 있음. 본 유형은 각 복지관의 시범사업 실천내용(개별기관의 21년도 지역밀착형 사회복지관 시범사업 결과보고)을 안기덕 외(2021)가 제시한 복지관의 지역밀착형 돌봄서비스 제공(안, 김용득(2022))이 제시한 지역밀착형 복지관의 파트너십 유형을 참고해 분류함.

— **(사각지대 발굴형-아웃리치 활동 중심)** 사회복지사들이 복지관에 방문하는 주민만 만나 는 것이 아니라 지역 내 돌봄 욕구가 있거나 돌봄 사각지대에 놓인 주민들을 직접 찾아 감. 지역적, 심리적 접근성이 낮아 복지관까지 방문하지 못하는 주민들을 직접 찾아가거나 동 내 거점공간에서도 주요 서비스를 제공받을 수 있도록 함으로써 사각지대를 발굴 하고 주민들의 복지 접근성을 높임.

— **(돌봄공동체 운영형-서로 돕는 소모임 중심)** 주민들이 복지관에 오지 않더라도 동 내에 여러 거점공간을 함께 이용하고 소통하면서 관계를 형성하고 서로를 돌보는 돌봄공동체를 구성하도록 지원함. 돌봄공동체는 돌봄 제공자와 수혜자를 구분하지 않는 것이 가장 큰 특징 임. 사회복지사는 주민들이 스스로 자신의 문제를 해결하고 다른 돌봄 욕구를 지닌 주민들 을 위한 돌봄 주체로 성장할 수 있도록 지지함.

— **(지역맞춤돌봄서비스 제공형-맞춤형 자원 연계 중심)** 동별 욕구조사를 바탕으로 동 단위 복지 이슈를 도출하고 주민의 욕구에 대응하기 위해 필요한 자원과 서비스를 연계해 제공함. 지역사회 내 동주민센터 및 민간 네트워크와의 협력체계를 구축해 공적 자원과 서비스를 통합적으로 제공함.

□ 동 중심 조직개편 및 사업구분에 따른 유형화 (3×3모델)

- **(동 중심 조직개편 유형화)** 동 중심의 ‘전면 개편형’, ‘혼합 운영형’, ‘집중 운영형’으로 3가지 로 분류함.

- (전면 개편형) 조직 전체를 동 중심으로 개편해 동별로 기존의 사례관리, 지역조직화, 서비스 제공의 기존 기능들이 통합적으로 수행되도록 함.
 - (혼합 운영형) 전면적으로 동 중심 개편을 하지 않고 부분적 개편을 하는 경우임. 일부는 동 중심으로 개편하고, 일부는 사례관리, 지역조직화 혹은 서비스 제공의 기능을 유지하는 방향으로 개편함.
 - (집중 운영형) 사례관리, 지역조직화, 서비스 제공의 기존 기능 중심의 조직편제를 운영하되, 지리적 접근성이 낮은 특정 동 전담 TF팀을 구성해 집중적으로 지원함. 혼합 운영형과 집중 운영형은 전면 개편이 아닌 부분 개편이라는 점에서는 동일하나, 집중형은 기존의 기능 중심 조직구조를 모두 유지하면서 특정 동의 경우에만 전담 팀을 만든다는 점에서 차이가 있음.
- (사업내용 유형화) ‘사각지대 발굴형’, ‘돌봄공동체 운영형’, ‘지역맞춤돌봄서비스 제공형’으로 3가지로 분류함.
 - (사각지대 발굴형-아웃리치 활동 중심) 사회복지사들이 복지관에 방문하는 주민만 만나지는 것이 아니라 지역 내 돌봄 욕구가 있거나 돌봄 사각지대에 놓인 주민들을 직접 찾아가 감. 지역적, 심리적 접근성이 낮아 복지관까지 방문하지 못하는 주민들을 직접 찾아가거나 동 내 거점공간에서도 주요 서비스를 제공받을 수 있도록 함으로써 사각지대를 발굴하고 주민들의 복지 접근성을 높임.
 - (돌봄공동체 운영형-서로 돕는 소모임 중심) 주민들이 복지관에 오지 않더라도 동 내에 여러 거점공간을 함께 이용하고 소통하면서 관계를 형성하고 서로를 돌보는 돌봄공동체를 구성하도록 지원함. 돌봄공동체에서는 돌봄 제공자와 수혜자가 구분하지 않는 것이 가장 큰 특징임. 사회복지사는 주민들이 스스로 자신의 문제를 해결하고 다른 돌봄 욕구를 지닌 주민들을 위한 돌봄 주체로 성장할 수 있도록 지지함.
 - (지역맞춤돌봄서비스 제공형-맞춤형 자원 연계 중심) 동별 욕구조사를 바탕으로 동 단위 복지 이슈를 도출하고 주민의 욕구에 대응하기 위해 필요한 자원과 서비스를 연계해 제공함. 지역사회 내 동주민센터 및 민간 네트워크와의 협력체계를 구축해 공적 자원과 서비스를 통합적으로 제공함.
 - (조직개편 유형화×사업내용 유형화) 조직개편 유형화와 사업개편 유형화를 조합하면 총 9개의 유형화 모델을 구현할 수 있음. 그 내용은 아래 <표 2-4>와 같음.
 - 그러나 이것은 일종의 이념형(ideal type)으로, 개념적 이해를 담고 있음. 현실에서는 다양한 형태의 조합이 가능함. 다만 지역밀착형 사회복지관 조직개편 시, 어디에 더 중점을 두고 사업을 추진하는지 확인하는 기제로 활용 가능함.

〈표 2-5〉 지역밀착형 사회복지관의 유형화 모델(안)

유형화 구분			
사업내용	동중심 조직개편	전면 개편형	혼합 운영형
			집중 운영형
시각지대 발굴형	- 모든 조직(팀)이 '시각지대 발굴' 업무를 주요 과업으로 수행함.	- 일부 조직(팀)이 '시각지대 발굴' 업무를 주요 과업으로 수행함.	- 한 개 조직(팀)이 '시각지대 발굴' 업무를 주요 과업으로 수행함.
돌봄공동체 운영형	- 모든 조직(팀)이 '돌봄공동체 운영' 업무를 주요 과업으로 수행함.	- 일부 조직(팀)이 '돌봄공동체 운영' 업무를 주요 과업으로 수행함.	- 한 개 조직(팀)이 '돌봄공동체 운영' 업무를 주요 과업으로 수행함.
지역맞춤 돌봄서비스 제공형	- 모든 조직(팀)이 '지역맞춤돌봄서비스 제공' 업무를 주요 과업으로 수행함.	- 일부 조직(팀)이 '지역맞춤돌봄서비스 제공' 업무를 주요 과업으로 수행함.	- 한 개 조직(팀)이 '지역맞춤돌봄서비스 제공' 업무를 주요 과업으로 수행함.

3. 지역밀착형 사회복지관의 성과지표 개발 논의

1) 지역밀착형 사회복지관의 성과지표 개발의 필요성

- '성과 관리'란 무엇인가?
 - 정부업무평가기본법 2조에 따르면 “성과관리라 함은 정부업무를 추진함에 있어서 기관의 임무, 중·장기 목표, 연도별 목표 및 성과지표를 수립하고, 그 집행과정 및 결과를 경제성·능률성·효과성 등의 관점에서 관리하는 일련의 활동을 말한다.”고 밝히고 있음.
 - 요컨대, 성과관리란 ‘기관의 목표에 따른 성과지표를 수립하고, 그 집행과정을 효율·효과적으로 관리’하는 것임. 따라서 정책의 수립과 실현을 위한 성과지표 개발은 필수적임.
- '성과 지표'란 무엇인가?
 - 성과지표란 “조직의 임무, 전략목표, 성과목표의 달성여부를 측정하는 척도로서 성과를 측정할 수 있도록 계량적 혹은 질적으로 나타낸(국무조정실·한국정책학회, 2015:15)” 것을 의미함.
- 그렇다면 지역밀착형 사회복지관 사업 수행을 위한 성과지표 개발은 왜 필요할까?
 - 무엇보다, 공공영역의 정책실현을 위한 예산 집행은 시민의 세금을 사용하기 때문에, 책무성과 투명성이 더욱 요구됨. 따라서 목표에 따른 성과를 이루고 있는지 확인하는 것은 필수임.

- 둘째, 목표 달성을 위한 ‘올바른’ 방향을 지속적으로 확인할 수 있는 기준이 필요함. 단순히 물량(인적·물적자원)을 집중 투입한다고 해서 목표가 달성되는 것은 아님. 목표는 잘게 나누어진 성공을 위한 요인들의 합이 조화를 이룰 때 달성 가능한 것임. 따라서 이 성공의 요인들이 제대로 작동하는지를 ‘지표(indicator)’를 통해 주의 깊게 살펴보아야 함.
- 셋째, 사회복지관에서 자생적으로 수행하던, 동(洞) 중심실천을 서울시가 지원하게 되면서 성과에 대한 관리가 필요한 상황이 됨. 구체적으로 어떤 지원을 어떤 방식으로 해야 되는지에 대한 세밀한 판단의 ‘값’이 필요한 상황임. 단순히 사업수행의 실적을 평가하는 것을 넘어서, 개선점을 찾고 보완할 수 있도록 해야 함.

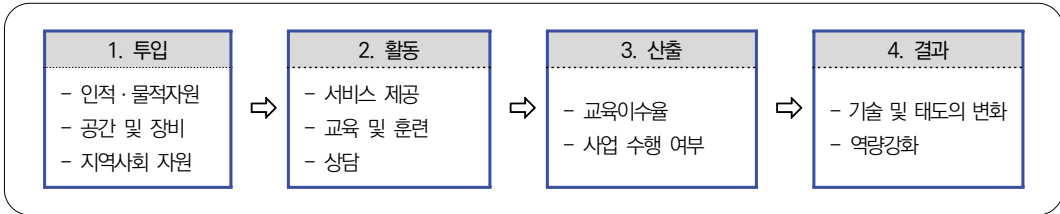
2) 지역밀착형 사회복지관의 성과지표 모델(model) 검토

□ 논리모델(Logic Model)

- 일반적으로 활용되는 성과지표의 대표적인 모델은, ‘논리모델(Logic Model)’임.
 - 논리모델은 “투입(input), 활동(activity), 산출(output), 성과(outcome) 간의 관계를 논리적으로 설명하는 도식을 활용하여, 프로그램 성과를 체계적으로 평가하는 모형(최영출, 2011:16)”임.
 - 논리모델은 연속성을 갖는 다이어그램(diagram)으로 표현됨. 즉 투입에 따른 활동, 산출, 성과가 일방향의 연속성을 가짐. 요컨대 투입이 없다면 활동이 없고, 결론적으로 성과에 이르지 못함. 이 때문에 각 구성요소 간의 인과적 논리 관계가 중요함.
 - 논리모델은 직관적으로 사업을 이해하는데 좋고, 다소 쉽게 설정이 가능하다는 장점이 있음. 또한 주요 전략들이 서로 어떻게 연관되었는지를 파악하는데 유용함. 다만, 논리모델은 조직이 목적을 달성하고자 하는 자세한 청사진을 보여주지는 못 한다(Westmoreland & Rosenberg, 2009)고 함. 또한 각 단계별 완료시점이 필요하고, 지표 간 관계가 일방향이 라는 한계도 존재함.
- 논리모델(Logic model)의 구성요소, 즉 성과 지표(indicator)의 속성은 다음과 같음(최영출, 2011).
 - 투입(input): 프로그램에 활용되는 모든 종류의 자원을 의미함. 실제 투입되는 자원의 유형은 인적자원(직원, 자원봉사자, 지역주민 등), 물적 자원(정부지원금, 후원금 등), 공간(기관의 공간, 각종 시설, 장비 등), 기타 지역사회 자원(공원, 학교 등)을 포함함. 투입지표를 통해서, 예산집행 등을 포함한 각종 자원투입 과정에 문제가 없었는지를 파악함.

- 활동(activity): 프로그램의 산출물을 생산하는데 필요한 모든 활동을 의미함. 이러한 활동은 서비스제공, 교육, 훈련, 워크숍 개최, 상담, 미디어 홍보 등을 포함함.
- 산출(output): 프로그램의 성과로 얻어진 직접적인 결과물을 의미함. 프로그램이 의도한 대로 대상 집단에게 적절한 서비스가 제공되었는지를 나타내는 것임. 대체로 제공된 프로그램, 서비스의 크기나 범위로 나타냄. 예컨대 교육 이수율, 목표에 따른 사업수행 여부 등임. 이러한 산출은 사업의 궁극적인 목표를 달성하기 위한 수단이 됨.
- 성과(outcome): 성과는 프로그램의 시행으로 나타나는 최종 효과를 의미함. 프로그램 참여 시 얻는 혜택 또는 활동의 결과로 나타나는 태도, 행동, 지식, 기술, 지위, 기능 수준의 구체적 변화를 의미함. 단기성과와 장기성과로 구분하기도 함. 단기성과는 기술, 태도 등의 변화로 나타나고 장기성과는 상황개선, 역량강화 등으로 나타남.
- 요약하면, 일반적인 흐름도를 아래와 같이 정리할 수 있음.

〈그림 2-6〉 논리모델(Logic Model)의 흐름도



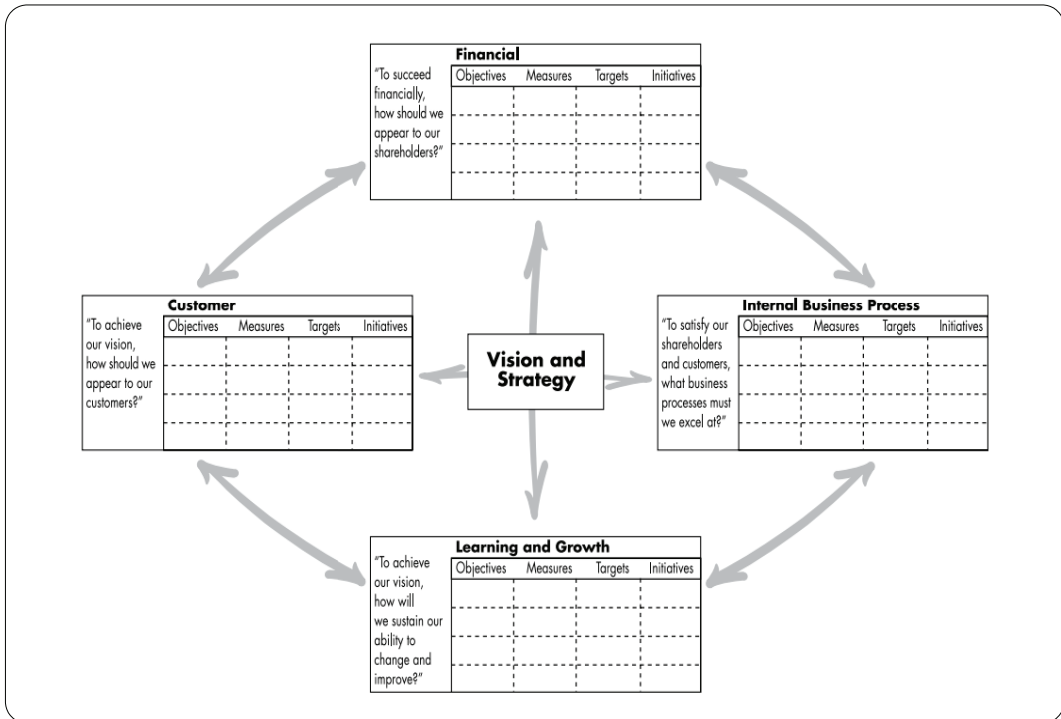
□ BSC모델(Balanced Scorecard)

- BSC모델, 즉 균형성과 모델은 Kaplan and Norton에 의해 제안됨.
 - Kaplan and Norton은 기존 기업이 매출, 순이익 등 재무관점에 치우친 문제를 개선하여, 고객, 내부업무 프로세스, 학습 및 성장 관점을 균형 있게 보는 성과관리 방안을 제시함 (Kaplan&Norton, 1996).
- BSC모델은 비재무적 지표와 무형자산을 폭 넓게 고려한다는 점에서 ‘지식정보화 사회’에 적절한 관리기법으로 인정됨. 영리기업 뿐만 아니라 비영리 조직에서도 폭 넓게 활용됨(최상미, 2007).
 - 많은 기업과 조직에서 활용하고 있는데, 도입 초기에는 영리 기업을 대상으로 적용되었음. 그러나 공공 및 비영리 부분에 적용 가능성을 인정받아, 비영리 부분에도 널리 적용되고 있음.
 - 사회복지 조직은 휴먼서비스를 제공하는 비영리조직의 한 유형임. 공공성, 인적자원의 높

은 의존성, 정부재원의 의존성 등의 특성이 있음. 또한 성과평가가 쉽지 않은 부분도 있음. 따라서 사회복지시설의 경우, 비재무적 측면 및 무형자산을 포괄적으로 고려하는 BSC모델 접근의 유용성이 있음.

- 영리조직을 주 대상으로 설계된, Kaplan and Norton(1996)의 BSC모델의 4가지 관점을 살펴보면, 아래 그림 [2-7]과 같음.
 - **재무(financial) 관점**: 재무적으로 성공하기 위해, 우리의 주주(shareholders)에게 어떻게 보여야 하는가?
 - **소비자(customer) 관점**: 비전을 성취하기 위해, 소비자에게 어떻게 보여야 하는가?
 - **내부 업무 과정(internal business process) 관점**: 주주와 소비자를 만족시키기 위해, 어떤 업무 과정에 우수해야 하는가?
 - **학습·성장(learning and growth) 관점**: 비전을 성취하기 위해, 변화와 향상을 위한 역량을 어떻게 유지할 것인가?

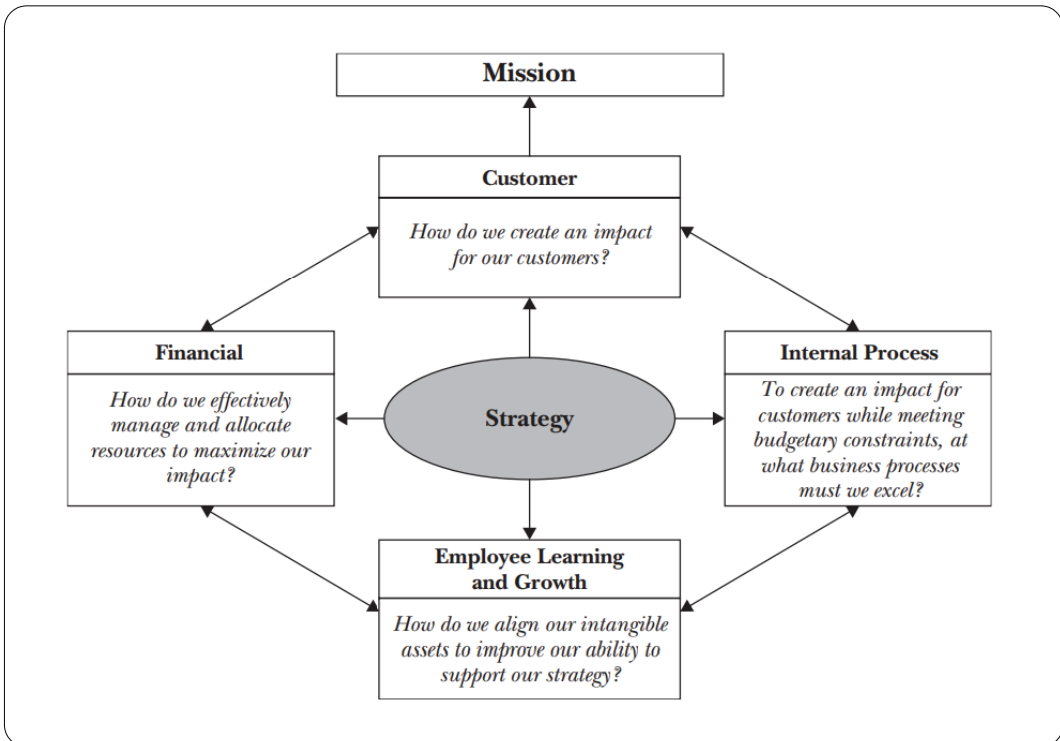
〈그림 2-7〉 Kaplan and Norton의 BSC모델



출처: Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). Using the Balance Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, 70(1), pp. 75-85.

- Niven(2008)은 새로운 프레임워크(framework)가 원래 BSC보다 비영리 부문에 훨씬 더 적합하다고 주장하면서 비영리 조직의 다양한 목표와 사업에 초점을 맞춰 Kaplan and Norton의 BSC 모델을 재설계함. 한편 4가지 구성요소인 관점의 목표는 미션(mission) 달성에 있음.
 - **재무(financial) 관점**: 지역사회 변화를 극대화하기 위해, 자원을 어떻게 효율적으로 관리하고 분배할 것인가?
 - **이용자(customer) 관점**: 이용자를 위해 우리는 어떻게 변화를 창출할 것인가?
 - **내부업무(internal process) 관점**: 예산 제약의 어려움에도, 이용자에게 도움을 주려면 어떤 업무 과정에 우수해야 하는가?
 - **학습·성장(internal process) 관점**: 기관의 전략을 지원하는 능력을 향상시키기 위해 우리의 무형자산(직원)을 어떻게 관리하고 있는가?

〈그림 2-8〉 Niven의 비영리조직 BSC모델



출처: Niven, P. R. (2008). *Balanced Scorecard for Government and Nonprofit Agencies*. John Wiley & Sons.

- 영리조직과 달리 비영리조직에 활용되는 BSC 모델의 차이는 다음과 같음.
 - 이해관계자가 주주 또는 소비자가 아닌 서비스의 이용자임.
 - 재무적 목표가 주주의 이익 극대화가 아닌, 지역사회 내 자원배분의 효율성임.
 - 비전의 핵심적인 내용은 이윤 극대화가 아닌, 양질의 (사회)서비스 제공일 것임.
 - 소비자/이용자 및 학습·성장 관점은 유사함. 그러나 주주의 이익 극대화, (사회)서비스 이용자의 만족이라는 지향점(미션)의 차이를 보자면, 구체적인 성과 지표(indicator)의 내용은 달라질 수밖에 없음.
- 사회복지 조직의 특성을 고려할 때, 비재무적 지표의 포괄적 고려, 미션의 구체적인 활동 전환, 효과적인 의사소통의 도구라는 점에서 BSC모델의 장점이 있음(최상미, 2007). 또한 BSC모델은 다양한 관점을 수용하여 균형을 유지한다는 측면에서도 장점이 있음.

□ PDCA cycle 모델

- PDCA cycle모델은 지속적인 품질 개선을 위한 모델로, Plan(계획), Do(실행), Check(평가), 개선(Act)의 논리적 순서로 연결됨.
- 이 모델을 만든 데밍(Deming)은 어떠한 일이든 계획을 세우고 실행하면서 그 일의 진행 정도를 평가하고, 그 결과를 기초로 새로운 계획에 반영하여 개선활동을 수행하는 순환체계가 마련되면, 조직의 성과는 향상된다고 함(이인태·최진용, 2016).
- PDCA cycle모델의 단계별 특징은 다음과 같음(최성철 외, 2008).
 - 계획(plan): 환경분석 및 사업추진을 위한 전략을 수립하는 단계임. 목표를 달성하기 위한 장·단기 계획을 설정함.
 - 실행(Do): 구체적 과업을 실제 수행하는 단계임. 수립된 계획을 이행하는 과정에서 발생하는 변화를 파악하고, 평가를 위한 자료를 체계적으로 수집함.
 - 평가(Check): 성과를 확인하는 단계임. 계획단계에서 설정된 목표와 실행된 결과의 차이를 확인함. 실행 단계에서 수집된 자료에 대한 평가를 실시함.
 - 개선(Act): 피드백 및 환류의 단계임. 전반적인 프로세스의 검토를 통해 보완점을 개선하여, 새로운 계획을 수립할 때 반영하는 활동을 수행함.

- PDCA cycle모델의 특징은 다음과 같음(서울시마을공동체종합지원센터 · 한국자치행정학회, 2020).

- 개인과 팀의 일상적 성과관리가 가능함.
- 문제해결 과정 검토와 이에 따른 지속적인 개선이 가능함.
- 지역별 프로그램(사업) 수행 시, 도입 시점과 수준이 다른 만큼, 계획대비 성과를 평가하여 상대적 차이를 확인할 수 있음.

□ 모델별 비교 검토

- (프로세스 · 구성요소) 논리모델과, PDCA cycle 모델은 지표개발의 논리적 흐름이 직선임. 선행요소와 후행요소 간 논리적 인과관계가 중요함. 이에 반해 BSC모델은 4개의 관점(Perspective)이 존재하고, 이것이 상호간의 균형을 이룬다고 봄.
- (주요특징) 논리모델은 직관적으로 사업을 이해하여, 지표를 설정하기 좋음. PDCA cycle 모델은 지속적인 성과관리 및 개선에 유리함. BSC모델은 다양한 관점을 수용하고, 의사소통의 상호작용을 중시함.
- (고려사항) 논리모델은 과정의 완료시점이 필요함. PDCA cycle모델은 지역별 차이를 고려할 필요가 있음. BSC모델은 관점 간 균형적 목표설정을 고려해야 함.

〈표 2-6〉 성과지표 개발 모델별 비교

구분	논리모델	BSC모델	PDCA cycle모델
프로세스 · 구성요소	- 투입 → 활동 → 산출 → 결과	- 재무관점 - 이용자 관점 - 내부업무 관점 - 학습 및 성장 관점	- 계획 → 실행 → 성과 → 개선
주요 특징	- 직관적 사업 이해 - 쉽게 설정 가능	- 다양한 관점을 수용한 균형 유지 - 의사소통이 강조되는 도구 - 최근 비영리조직에 다수 활용	- 개인과 팀의 일상적 성과관리 - 지속적인 개선 가능
고려 사항	- 요소 간의 관계 고려 - 일방향의 한계 존재 - 과정의 완료시점 필요	- 변화의 필요성 인식 여부 - 관점 간 균형적 목표설정	- 지역별 차이를 감안한 계획대비 성과 평가

- 지역밀착형 사회복지관은 조직 및 업무체계의 개선, 직원의 역량강화, 새로운 자원의 투입 등을 기반으로 한 기존 복지관의 변화 모델임. 그런데 이러한 투입요소는 일방향의 논리적 인과적 구조라기보다는 서로 영향을 주고받는 개별적 요소에 가까움.
- 예컨대, 동(洞) 중심 조직으로의 개편이 직원의 역량강화를 가져 올수도 있지만, 강화된 직원의 역량으로 동 중심 조직 개편이 이루어 질수도 있음. 이렇듯 현실은 일 방향적 관계보다 상호작용의 관계가 설득력이 높음.
- 따라서 본 연구에서는 선형적 인과관계를 갖는 논리모델 또는 PDCA cycle모델보다는 미션(Mission) 달성을 위해 다양한 관점을 수용하고, 요소 간 균형적 관계를 중시하는 BSC 모델을 적용한 지표개발을 수행하고자 함.
 - 비영리 조직을 대상으로 한 모델이 개발(Niven, 2008)되면서, 비영리 조직에서는 BSC 모델이 폭넓게 활용되는 측면도 고려함.

제3장

지역밀착형 사회복지관 전문가 인식조사





제3장

지역밀착형 사회복지관 전문가 인식조사

1. 지역밀착형 사회복지관 전문가 인식조사 개요

1) 조사의 필요성

- 지역밀착형 사회복지관의 확대 및 기능강화를 위하여 근거기반의 기관 운영 모델들이 제시·검토될 필요가 있음.
- 지역밀착형 사회복지관의 운영을 위한 핵심요인들을 탐색하여 기관 운영의 전략 및 목표를 설정하는 데 활용 가능한 성과지표가 제안될 필요가 있음.
- 지역밀착형 사회복지관의 전략 수립과 성과평가에 활용될 수 있는 지표개발을 통하여 실질적인 기능강화와 모델의 적용 가능성을 제고함.

2) 조사 목적

□ 지역밀착형 사회복지관 운영에 대한 핵심요인 탐색

- 전문가 인식조사를 통한 지역밀착형 사회복지관 운영의 핵심요인 탐색
- 지역밀착형 사회복지관의 핵심요인에 대한 상대적 중요도 분석

□ 지역밀착형 사회복지관 성과지표 개발을 위한 방향 제시

- 현장 전문가 의견수렴을 통한 성과지표 활용 가능성 검토
- 지역밀착형 사회복지관 성과지표 개발에 요구되는 기초 분석자료 제시

3) 조사 추진절차

□ 세부 조사추진 절차

〈그림 3-1〉 지역밀착형 사회복지관 전문가 인식조사 추진 절차도

절차	내용	결과
델파이 조사	- [구성] 지역밀착형 사회복지관 핵심 요인에 대한 예비 지표 구성 - [1차] 전문가 대상 델파이 조사를 통하여 관련 요인의 적정성 검토 - [2차] 1차 조사 의견을 반영, 관련 요인 구성에 대한 수정·보완	- 지역밀착형 사회복지관 운영 관련 핵심 요인의 도출
AHP분석	- [1차] 전문가 델파이 조사를 바탕으로 도출된 요인의 우선순위 분석 - [2차] 일관성이 결여된 응답에 대한 보완 등 수행	- 각 요인별 상대적 중요도 분석
이해관계자 FGI	- 델파이 조사 및 AHP분석 결과에 대한 현장 전문가의 의견 수렴	- 조사결과에 대한 적용가능성 및 보완 사항 등에 대한 의견수렴

4) 조사방법

□ 전문가 대상 델파이 조사

- 수행목적: 지역밀착형 사회복지관 운영에 대한 핵심요인 탐색, 해당요인에 대한 적합성 검토
- 대상범위: 관련 학계 및 현장 전문가 14명
— 사회복지관 종사자 및 복지전달체계 관련 연구자 등
- 세부사항: 1차/2차에 걸쳐 조사 수행, 요인에 대한 의견 합의 진행

□ AHP(Analytic Hierarchy Process)분석

- 수행목적: 델파이 조사를 통하여 도출된 요인의 우선순위 분석, 지역밀착형 사회복지관 운영에 대한 핵심요인의 상대적 중요도 검토
- 대상범위: 관련 현장 전문가 55명
— 지역밀착형 사회복지관 참여기관 내 대표 실무자(22년도 55개 참여기관 전수조사)

- 세부사항: 응답의 일관성이 결여된 경우, 2차 조사를 통해 보완

□ FGI(Focus Group Interview)

- 수행목적: 델파이 조사 및 AHP분석 결과에 대한 현장 전문가의 의견 수렴
- 대상범위: 현장 실무자 6명
 - 지역밀착형 사회복지관 참여기관 내 실무자
- 세부사항: 조사결과의 적용 가능성 검토 및 조사수행의 보완 등에 대한 사항 논의

2. 델파이조사

1) 델파이조사 개요

□ 조사목적

- 지역밀착형 사회복지관 운영에 대한 핵심요인 탐색
- 지역밀착형 사회복지관 운영 관련 요인의 적합성 검토

□ 조사대상 설정

- 대상범위: 관련 학계 및 현장 전문가 14명
- 사회복지관 종사자(관리자 급) 및 복지전달체계 관련 연구자 등

□ 조사과정

- (1차) 지역밀착형 사회복지관 운영 관련 요인의 예비 지표에 대한 검토
- (2차) 1차 조사의견 반영, 각 요인별 적합성 검토
- 각 차수별 조사 결과에 대한 비교를 통하여 요인별 적합성 변화 검토

□ 조사방법

- 온라인 조사 총 2회 실시
- 5점 척도를 활용하여 각 요인별 적합도 수준 질문
- 각 요인에 대한 개방형 질문을 통하여 추가적 의견 수렴
- 응답 결과에 대한 기술통계 분석(빈도, 평균, 표준편차, 중위값, 최빈값 도출)

2) 조사결과에 대한 검토 방법

- 델파이 조사결과에 대한 검토를 위하여 각 응답 문항에 대한 기술통계 분석(평균, 표준편차)후 문항의 적절성 수준 및 합치도 수준을 파악함
- 문항의 적합도 수준을 파악하기 위하여 CVR(Content Validity Ratio) 값을 제시하였으며, 해당 척도(5점 척도 측정)에서 4점 또는 5점에 응답한 사례의 비율을 산출함.
- 전체 응답자(14인 기준)중 해당 지표가 적절하다고 응답한 경우의 비율이 .571이상일 때 수용함. CVR의 기준은 Lawshe(1975)의 내용을 따름.

$$CVR = \frac{n_c - (N/2)}{N/2}$$

n_c : 4점 또는 5점 응답 사례 수
N : 전체 응답자수

- 각 차수별 CVR값의 변화를 산출하여 델파이 조사 과정 중에 수정된 문항들의 내용타당성 변화도 확인함.

3) 델파이 조사 설문지 구성

□ 예비 성과지표의 도출

- 델파이 조사를 수행하기 위해, BSC평가지표 모델에 따른 예비지표를 구성함. 수준(Level) 1은 BSC모델에 따라 ‘이용주민지원’, ‘직원의 학습 및 성장’, ‘업무프로세스 강화’, ‘자원의 확보 및 활용’으로 구분함.
- 상위영역에 따라 도출된 하위영역(예비 성과지표)은 아래 <표 3-1>과 같음. 핵심적인 참고

문헌은 서울시 동 중심 실천 사회복지관네트워크 기관(면목종합사회복지관, 방아골종합사회복지관, 서울시립대학교종합사회복지관, 신목종합사회복지관, 옥수종합사회복지관, 풍납종합사회복지관)에서 발간한 ‘동중심 실천 사회복지관 사례연구(면목복지관 외, 2021)’, 서울시 ‘22년 지역밀착형사회복지관 운영 추진계획(서울시내부자료, 2022)’, 서울시복지재단에서 발간한 ‘지역밀착형 사회복지관 시범운영 가이드북(서울시복지재단, 2021)’임.

- 상위영역에 따라 도출된 하위영역(예비 성과지표)은 아래 표 <3-1>과 같음. BSC모델에 따라 도출된 세부내용은 다음과 같음.

— **(이용주민지원)** 수준 2 ‘취약계층 주민의 문제해결 및 사회적 관계망 형성 지원’에서 ‘복지(돌봄)사각지대발굴 및 지원’, ‘취약계층 주민의 사회적 관계망 형성 지원’을 도출함. 수준 2 ‘주민접근성 및 참여도 향상’에서 ‘주민접근성 강화를 위한 거점 공간의 운영’, ‘주민만나기 활동의 정기적인 수행’, ‘주민의 지역사회활동참여 정도’를 도출함.

— **(직원의 학습 및 성장)** 수준 2 ‘직원 교육훈련 강화’에서 ‘지역밀착형복지관 교육 훈련 계획 수립 및 실행 여부’, ‘직원 욕구에 따른 학습조직 운영 및 지원 정도’를 도출함. 수준 2 ‘직원의 전문적 역할 수행 강화’에서 ‘통합실천(사례관리+주민조직화)의 수행’, ‘동팀별 권한 이임 정도’를 도출함.

— **(업무프로세스 강화)** 수준 2 ‘업무 효율화 체계 구축’에서 ‘스마트 업무 시스템 구축’, ‘환경 변화 대응조직체계 구축(동중심 조직)’을 도출함. 수준 2 ‘내부 커뮤니케이션 강화’에서 ‘내부 협력을 위한 정기회의 개최’, ‘지역밀착형 복지관 운영을 위한 수퍼비전의 정례화 여부’를 도출함. 수준 2 ‘지역사회 연계·협력 체계 강화’에서 ‘동단위 네트워크 구축 및 정기회의 개최’, ‘동단위 협력사업의 수행’을 도출함.

— **(자원의 확보 및 활용)** 수준 2 ‘인적·물적 자원의 확보 및 공유’에서 ‘지역사회 필요에 따른 인적 자원의 확보 및 공유 정도’, ‘지역사회 필요에 따른 물적 자원의 확보 및 공유 정도’를 도출함. 수준 2 ‘예산 활용의 적절성’에서 ‘사업예산 대비 집행정도’, ‘사업의 목적 및 목표에 맞는 예산 사용 여부’를 도출함.

<표 3-1> 문헌조사에 따른 성과지표 구성

상위영역		하위영역	참고문헌
level1(관점)	level2(성과요인)	level3(성과지표)	
이용주민 지원	취약계층 주민의 문제 해결 및 사회적관계망형성지원	복지(돌봄)사각지대 발굴 및 지원	한국사회복지관협회(2021), (안기덕 외, 2021), (면목복지관 외, 2021)
		취약계층 주민의 사회적 관계망 형성 지원	한국사회복지행정학회(2019), (안기덕 외, 2021), (면목복지관 외, 2021)

상위영역		하위영역		참고문헌
level1(관점)	level2(성과요인)	level3(성과지표)		
	주민 접근성 및 참여도 향상	주민 접근성 강화를 위한 거점공간의 운영		(면목복지관 외, 2021), (서울시복지재단, 2021), (서울시내부자료, 2022)
		'주민만나기' 활동의 정기적인 수행		
		주민의 지역사회활동 참여 정도		(안기덕 외, 2021), 김형용(2013), 한동우(2013)
직원의 학습 및 성장	직원 교육훈련 강화	지역밀착형복지관 교육훈련 계획 수립 및 실행 여부		(서울시내부자료, 2022), (서울시복지재단, 2021)
		직원 욕구에 따른 학습조직 운영 및 지원 정도		(서울시내부자료, 2022), 김현희(2009)
	직원의 전문적 역할 수행 강화	통합실천(사례관리+주민조직화)의 수행		한국사회복지행정학회(2019 (면목복지관 외, 2021), (서울시복지재단, 2021), 최지선·민소영(2018), 배성민·김영례(2019), 임정미(2018)
		동팀별 권한이임 정도: 책임있는 역할 수행에 따른 직원 역량강화		(면목복지관 외, 2021), 김완수(2008)
업무프로세스 강화	업무 효율화 체계 구축	스마트업무시스템 구축 (의사결정의 신속성)		(서울시내부자료, 2022), (면목복지관 외, 2021), (서울시복지재단, 2021)
		환경변화 대응 조직체계 구축(동중심 조직)		(면목복지관 외, 2021), (서울시내부자료, 2022), (서울시복지재단, 2021), 배성민·김영례(2019), 정경애 외(2020)
	내부 커뮤니케이션 강화 (내부협력체계강화)	내부 협력을 위한 정기회의 개최 여부		김현희(2009)
		지역밀착형 복지관 운영을 위한 슈퍼비전의 정례화 여부		김만호 외(2012)
	지역사회 연계·협력체계 강화(외부협력체계강화)	동단위 네트워크 구축 및 정기회의 개최		(서울시내부자료, 2022), (면목복지관 외, 2021), (서울시복지재단, 2021)
		동단위 협력사업의 수행		(서울시내부자료, 2022)
자원의 확보 및 활용	인적·물적 자원의 확보 및 공유	지역사회 필요(동단위)에 따른 인적 자원의 확보 및 공유 정도		(서울시내부자료, 2021b)
		지역사회 필요(동단위)에 따른 물적 자원의 확보 및 공유 정도		(한국사회복지관협회, 2021)
	예산 활용의 적절성	사업예산 대비 집행 정도		이정주(2007), 김완수(2008)
		사업의 목적 및 목표에 맞는 예산 사용 여부		이정주(2007)

□ 예비 성과지표 설명

- 도출된 예비 성과지표에 대한 구체적인 설명은, 연구자가 안(案)을 작성하고, 연구자문회의 등의 논의를 거쳐 최종 수정·보완함. 내용은 아래와 같음.

〈표 3-2〉 예비 성과지표 설명

level1 (관점)	상위영역		지표 설명
	level2(성과요인)	하위영역 level3(성과지표)	
이용 주민 지원	취약계층 주민의 문제 해결 및 사회적 관계망 형성 지원	복지(돌봄)사각지대 발굴 및 지원 취약계층 주민의 사회적 관계망 형성 지원 주민 접근성 강화를 위한 거점공간의 운영 주민 만나기 활동의 정기적인 수행 주민의 지역사회활동 참여 정도	복지(돌봄)사각지대 발굴 건(명)수, 서비스 제공 및 연계 건수, 서비스 내용의 적절성 취약 계층 주민의 사회적 관계망 형성(주민모임 참여, 자원봉사 활동 등) 거점공간 리스트, 쇄(小)지역 주민 모임 공간 확보 여부 사회복지사의 지역조사, 주민만나기 활동의 계획수립 및 정기적인 수행 여부 주민모임(돌봄공동체 등) 수, 주민모임(돌봄공동체 등) 참여주민의 수, 참여 만족도
	직원 교육훈련 강화	지역민착형복지관 교육훈련 계획 수립 및 실행 여부 직원 욕구에 따른 학습조직 운영 및 지원 정도	지역민착형 사회복지관 운영에 따른 내부 직원 교육 계획 수립 및 실행 내부 직원 역량강화를 위한 학습조직 운영 및 기관의 지원 여부
직원의 학습 및 성장	직원의 전문적 역할 수행 강화	통합실천(사례관리+주민조직화)의 수행 동팀별 권한이임 정도: 책임 있는 역할 수행에 따른 직원 역량강화	사례관리와 주민조직화 동시 수행(업무분장표 확인), 실제 수행 여부 확인(업무일지 등) (동 팀단위의) 적정수준의 권한이임 정도 확인, 업무분장표 상 변화 확인(before→after)
	업무 효율화 체계 구축	스마트업무시스템 구축(의사결정의 신속성) 환경변화 대응 조직체계 구축(동중심 조직)	전자업무시스템 구축, 스마트기기보급, 자유로운 출퇴근제 운영, 행정업무 간소화 여부 동(部)팀으로 조직개편 수행진척 동팀 전환, 일부 동팀 전환, 핵심동(1개동)팀 전환)
업무 프로세스 강화	내부 커뮤니케이션 강화 (내부협력체계강화)	내부 협력력을 위한 정기회의 개최 여부 지역민착형 복지관 운영을 위한 수퍼비전의 정례화 여부	지역민착형 사회복지관 운영과 관련한 내부 정기회의 개최여부(월 2회 이상) 지역민착형 사회복지관 운영을 위한 내부 직원 수퍼비전 현황 (업무일지등확인, 주1회이상)
	지역사회 연계 · 협력체계 강화 (외부협력체계강화)	동단위 네트워크 구축 및 정기회의 개최 동단위 협력사업의 수행	동팀별 동주민센터, 동지역사회보장협의체, 주민자치회 등 동 조직과 협력체계 구축 여부/ 동단위 네트워크를 통한 정기회의 개최 여부(월 회이상) 지역사회 욕구에 따른 동 단위 민간/민간 협력 사업의 시행 여부 (예시: 돌봄사각지대 발굴 및 지원을 위한 협력 사업 등)
지역의 확보 및 활용	인적·물적 자원의 확보 및 공유	지역사회 필요(동단위)에 따른 인적 자원의 확보 및 공유 지역사회 필요(동단위)에 따른 물적 자원의 확보 및 공유 정도	지역사회 필요에 따른 인적자원(자원봉사 활동 등)의 확보 및 공유 정도(공유실적 확인, 정보 공유 포함), 예: 기관 간 이웃살피미, 나눔이웃 활동 등 수행 지역사회 필요에 따른 후원금품 확보 및 기관 간 공유정도(공유실적 확인, 정보공유 포함)
	예산 활용의 적절성	사업예산 대비 집행 정도 사업의 목적 및 목표에 맞는 예산 사용 여부	사업예산의 대비 집행비율 목적 및 목표에 따른 예산 사용 여부 확인, 증빙서류의 정확성과 투명성 확인

4) 델파이조사 결과

□ 1차 델파이 조사 결과

(1) 적합성 평가 평균

- 하위요인별 적합성 평가 결과, 평균이 5점 만점 기준(평균 3.98)으로 최고 4.64, 최하 3.21으로 나타나, 전체 19개 요인 중 9개 요인이 평균보다 적합성이 높은 것으로 평가됨.
 - ‘동단위 협력사업의 수행’(4.64)의 적합성이 가장 높고, 다음으로 ‘동단위 네트워크 구축 및 정기회의 참여’(4.5), ‘취약계층 주민의 사회적 관계망 형성 지원’(4.36), ‘통합실천(사례관리+주민조직화)의 수행’(4.36), ‘주민의 지역사회활동 참여 정도’(4.29), ‘스마트업무시스템 구축(의사결정의 신속성)’(4.29), ‘주민만나기’ 활동의 정기적인 수행’(4.14), ‘환경변화 대응 조직체계 구축(동중심 조직)’(4.07), ‘지역사회 필요(동단위)에 따른 인적 자원의 확보 및 공유 정도’(4) 순으로 높게 나타남.

(2) 적합성 평가 내용타당도

- 하위요인별 적합성 평가 결과, 전체 19개 요인 중 10개 요인이 0.571 이상의 내용타당도를 나타냄. 내용타당성이 확보된 성과지표는 다음과 같음.
 - ‘취약계층 주민의 사회적 관계망 형성 지원’(0.857), ‘통합실천(사례관리+주민조직화)의 수행’(0.857), ‘동단위 네트워크 구축 및 정기회의 참여’(0.857), ‘동단위 협력사업의 수행’(0.857)이 가장 높은 내용타당도를 보임. 다음으로 ‘주민의 지역사회활동 참여 정도’(0.714), ‘동팀 별 권한위임 정도: 책임 있는 역할수행에 따른 직원 역량강화’(0.714), ‘스마트업무시스템 구축(의사결정의 신속성)’(0.714), ‘주민만나기 활동의 정기적인 수행’(0.571), ‘환경변화 대응 조직체계 구축(동중심 조직)’(0.571), ‘지역사회 필요(동단위)에 따른 인적 자원의 확보 및 공유 정도’(0.571) 순으로 나타남.

〈표 3-3〉 1차 델파이 조사 내용의 적합성 평가

상위영역		하위영역(2차 기준)	분석결과			
level1 (관점)	level2(성과요인)	level3(성과지표)	평균	표준편차	내용타당도 (CVR)	
이용주민 지원	취약계층 주민의 문제 해결 및 사회적 관계망 형성 지원	복지(돌봄)사각지대 발굴 및 연계	3.86	1.19	0.429	
		취약계층 주민의 사회적 관계망 형성 지원	4.36	0.81	0.857	
	주민 접근성 및 참여도 향상	주민 접근성 강화를 위한 거점공간의 운영	3.86	1.19	0.286	
		'주민만나기' 활동의 정기적인 수행	4.14	0.91	0.571	
		주민의 지역사회활동 참여 정도	4.29	0.7	0.714	
직원의 학습 및 성장	직원 교육훈련 강화	지역밀착형 사회복지관 교육훈련 계획 수립 및 실행 여부	3.71	0.88	0.143	
		지역밀착형 사회복지관 전환에 따른 학습조직 운영 및 지원 정도	3.79	1.01	0.286	
	직원의 전문적 역할 수행 강화	통합실천(사례관리+주민조직화)의 수행	4.36	0.61	0.857	
		동팀 별 권한위임 정도: 책임 있는 역할 수행에 따른 직원 역량강화	3.93	1.28	0.714	
	업무프로세 스강화	업무 효율화 체계 구축	스마트업무시스템 구축 (의사결정의 신속성)	4.29	1.1	0.714
			환경변화 대응 조직체계 구축(동중심 조직)	4.07	1.22	0.571
내부커뮤니케이션 강화 (내부협력체계강화)		지역밀착형 사회복지관 운영회의 개최 여부	3.57	1.12	0.143	
		지역밀착형 사회복지관 운영을 위한 수퍼비전의 정례화 여부	3.5	1.24	0	
지역사회 연계 협력체계 강화 (외부협력체계강화)		동단위 네트워크 구축 및 정기회의 참여	4.5	0.63	0.857	
	동단위 협력사업의 수행	4.64	0.61	0.857		
자원의 확보 및 활용	인적 물적 자원의 확보 및 공유	지역사회 필요(동단위)에 따른 인적 자원의 확보 및 공유 정도	4	1.2	0.571	
		지역사회 필요(동단위)에 따른 물적 자원의 확보 및 공유 정도	3.86	1.3	0.429	
	예산 활용의 적절성	지역밀착형 사회복지관 사업 운영에 따른 예산 대비 집행 정도	3.21	1.01	0	
		지역밀착형 사회복지관 사업의 목적 및 목표에 맞는 예산 사용 여부	3.71	1.16	0.286	
전체문항			3.98	1.07		

□ 1차 델파이 조사 의견 및 수정 · 보완

(1) 1차 델파이 조사 의견 정리

• 1차 델파이 조사 의견

— 1차 델파이 조사에 따른 연구참여자들의 의견은 <표 3-4>와 같음.

<표 3-4> 1차 델파이 조사 의견 정리

상위영역	하위영역(2차 기준)	주요의견사항
level 2(성과요인)	level3(성과지표)	
취약계층 주민의 문제 해결 및 사회적 관계망 형성 지원	복지(돌봄)사각지대 발굴 및 지원	<ul style="list-style-type: none"> - '주도적 문제해결 능력' 측정 필요 - 기존 사례관리와의 중복 고려: 동 담당별로 상담건수, 문의건수 - 취약계층이 참여하고 활동하는 것 외에 고립되어 있다가 자원이거나 공유할 주민이 연결된 경우 추가 - 주민모임 참여나 자원봉사 활동 등 외부활동만을 강조하는 것은 지양할 필요가 있음
	취약계층 주민의 사회적 관계망 형성 지원	
주민 접근성 및 참여도 향상	주민 접근성 강화를 위한 거점공간의 운영	<ul style="list-style-type: none"> - 지역의 상황에 따라 거점이 별도로 필요 없는 복지관이 있으므로 거점수를 일괄 지표화하는 것은 고려가 필요 - 거점공간은 목적이 아니라 수단임. 단순히 공간리스트나 주민모임 공간 확보 여부로 평가하는 것은 적절하지 않다고 생각함 - 주민만나기가 중요하나 단순히 주민만나기 진행여부 등의 세부지표는 타당성이 떨어짐 - 주민의 지역사회활동 참여 정도 - 주민의 지역사회 참여 '정도'를 단순히 숫자로 평가하는 게 가능한 것인지 여부에 대한 고려 필요, 질적인 과정에 대한 측정 가능성 검토 필요
	'주민만나기' 활동의 정기적인 수행	
직원 교육훈련 강화	지역밀착형복지관 교육훈련 계획 수립 및 실행 여부	<ul style="list-style-type: none"> - 기관의 지원 여부에서 교육비에 대한 산출적 접근이기 보다, 실제 직원의 어떤 필요 역량과 연결되어 성장을 돕고 있는지를 질적 과정과 성과적 결과로 판단할 수 있어야 함 - 교육보다는 지역밀착형복지관 수행을 위해 내부 협의와 소통구조가 수립되고 실행되는지가 더 적합 - 직원의 욕구 반영 정도와 학습 지원 간 관련성 필요
	직원 욕구에 따른 학습조직 운영 및 지원 정도	
직원의 전문적 역할 수행 강화	통합실천(사례관리 + 주민조직화)의 수행	<ul style="list-style-type: none"> - 3대 기능을 1명의 직원이 모두 수행한다하여 이를 통합실천으로 볼 수 있는지 여부 - 권한위임 정도 보다는 역할, 권한, 책임 간 합의가 개편에 기반하여 재정립되는 것에 초점
	동팀별 권한 위임 정도:책임있는 역할 수행에 따른 직원 역량 강화	
업무 효율화 체계 구축	스마트업무시스템 구축 (의사결정의 신속성)	<ul style="list-style-type: none"> - 차량 운영, 카드사용 및 결제 시스템, 당직 등 기존 공통업무와 한정된 자원을 어떻게 효율적 분배를 하고 있는지 등 포함 - 스마트 업무시스템 구축은 해당 사업 외에도 적용 가능 - 각 지역별, 기관별 자율성 부여가 필요
	환경변화 대응 조직체계 구축 (동중심 조직)	

상위영역	하위영역(2차 기준)	주요의견사항
level 2(성과요인)	level3(성과지표)	
내부커뮤니케이션 강화 (내부협력체계강화)	내부 협력을 위한 정기회의 개최 여부	- 지역밀착형 사회복지관 운영에 국한된 내용이 아님 - 정례화보다는 내실성과 유효성에 보다 중요 - 직원의 학습 및 성장 지표와 중복될 수 있음
	지역밀착형 복지관 운영을 위한 수퍼비전의 정례화 여부	- 기관의 기존 기능 및 기존 수퍼비전과의 차별성이 불분명함 - 전 단계의 인력의 교육훈련 강화만큼 팀워크 강화가 지역밀착의 중요한 요소임. 다만 팀워크는 워낙에 포괄적이고 지표로 측정하기 어려운 한계는 있음.
지역사회 연계 협력체계 강화 (외부협력체계강화)	동단위 네트워크 구축 및 정기회의 개최	- 동단위를 기본으로 하되 이슈에 따라 다양한 조직과의 연계 및 협력 강화가 보다 의미 있는 성과임
	동단위 협력사업의 수행	- 회의개최 보다는 참여나 활동으로 수정 권고 - 기존 사회복지관 기능과의 차별성 불분명
인적 물적 자원의 확보 및 공유	지역사회 필요(동단위)에 따른 인적 자원의 확보 및 공유 정도	- 사회복지관의 전반적인 자원 확보 및 동원은 지역밀착형복지관 수행유무와 어떤 관련성을 가지는지 의문임
	지역사회 필요(동단위)에 따른 물적 자원의 확보 및 공유 정도	- 단순 자원 확보뿐만 아니라 공유를 포함하여야 함 - 지역사회 연계 협력과의 내용 중복 없는지 확인 필요
예산 활용의 적절성	사업예산 대비 집행 정도	
	사업의 목적 및 목표에 맞는 예산 사용 여부	- 예산 사용 및 집행에 대한 유연한 적용이 필요함

(2) 1차 델파이 조사 기타 의견

- 지역밀착형 사회복지관의 정의 설정 관련 의견
 - 지역밀착형복지관은 결국은 주민과 당사자의 복지 접근성을 높이기 위한 방법이므로 이러한 내용을 강조
 - 지역밀착의 의미는 커뮤니티 중심, 생태중심의 접근이 강조. 또한 당사자 중심의 해결과 관계만을 넘어, 지역적(동별) 이슈에 따른 지역의 변화, 문화를 이뤄가는 풀뿌리 운동으로서의 의미가 더 강조되어야 함.
 - 참여, 연대, 협력을 통해 동의 강점과 자원을 활용하여 당사자를 돕는 일인 만큼 '동(지역) 단위 복지력 향상'의 내용이 추가되어야 함.
 - '동'을 일상 공유하는 생활반경 의미를 담은 소지역/동네 중심 등으로 수정
 - 복지 당사자와 더불어 지역사회의 문제해결과 체계를 아우르는 것으로 포괄적으로 제시
 - (질적으로)지역의 세밀한 욕구에 대응하고 (양적으로) 복지서비스 확대가 중요

- 지역밀착형 사회복지관의 미션 제안
 - “지역밀착형 사회복지관”은 동단위 복지활동을 통해 복지당사자의 문제해결과 사회적 관계망형성을 지원하여 지역주민이 더불어 살도록 돕는다.
 - “지역밀착형사회복지관”은 동(洞) 단위 복지활동 강화를 통해, 복지(돌봄) 당사자의 문제해결과 사회적 관계망 형성을 통해 공동체를 활성화하는 역할을 수행한다.

(3) 요인 설정 관련 의견 사항

- 본 지표가 복지관이 수행해야할 기본 업무와 지역밀착형 복지관 사업을 했을 때의 업무들에 대한 성과평가가 섞여 있음.
- 동주민센터와 복지관과의 업무협약의 체결과 실행 수준을 성과지표에 추가
- 전반적으로 지표가 적절하나, 예산부분은 제외하고, 직원교육과 내부협력 체계를 통합하기를 권고
- 이미 사회복지관 성과 지표로 활용되는 경우들이 있음. 따라서 동지역 특성에 밀착되어서 운영되고 있는지를 살펴보는 것이 중요
- 지표들이 주로 복지관, 즉 공급자 입장으로 구성됨. 지역주민의 만족감이나 변화에 대한 지표가 포함되어야 함.
- 지역밀착형 사회복지관 성과지표로 취약계층 당사자의 삶이 지역사회 내에서 어떻게 변화됐는지 측정가능해진다면 지역밀착형 복지실천의 중요한 근거가 될 수 있음.
- 양적성과 중심의 지표가 많고, 기존 복지기관의 평가지표와 어떻게 차별성을 갖는지가 중요함.
- 성과지표는 간단명료하게 설정, 지표가 목적이 되는 경우 효율성이 떨어짐.
- 성과(지표)를 평가와 연결하여 매뉴얼처럼 받아들이는 경향이 있어 평가 지표의 경직성을 완화하는 방안(자율성 및 포괄성)을 고려

□ 성과지표 및 지표설명의 내용 수정 및 보완

- 1차 델파이조사 수행 이후, 의견을 반영하여 최종적으로 수정 및 보완한 성과지표의 내용은 아래 <표 3-5>와 같음. 먼저 성과지표(level 3)와 관련하여 변경된 내용은 다음과 같음.
 - ‘주민접근성 강화를 위한 거점 공간의 운영’을 ‘거점(공유)’의 용어로 수정함. 주민 누구나 이용할 수 있는 공간의 의미를 강조함.
 - ‘통합실천(사례관리+주민조직화)’를 3대 기능을 통합한 ‘통합실천(사례관리+주민조직화+서비스제공)’으로 용어를 수정함.
 - ‘동 단위 네트워크 구축 및 정기회의 개최’를 ‘동 단위 네트워크 구축 및 정기회의 참여’로 변경함. 개최는 회의 주체의 의미가 강하므로, 참여로 용어를 변경함. 회의 개최뿐만 아니라, 동 단위의 다양한 회의 참여가 성과로 인정됨.
 - 그 외, 기존 복지관의 사업 운영과 중복되는 지표의 경우, ‘지역밀착형 사회복지관 전환에 따른’ 등으로 수식어를 붙여 구분 짓는 의미로 용어를 수정함(수정지표 명: 지역밀착형 사회복지관 전환에 따른 학습조직 운영 및 지원 정도, 지역밀착형 사회복지관 운영회의 개최 여부, 지역밀착형 사회복지관 사업 운영에 따른 예산대비 집행 정도, 지역밀착형 사회복지관 사업의 목적 및 목표에 맞는 예산 사용 여부).
- 성과지표에 따른 지표설명과 관련하여 변경된 내용 및 그 이유는 다음과 같음.
 - (복지(돌봄)사각지대 발굴 및 연계) ‘서비스의 내용의 적절성’을 ‘서비스 제공 및 연계 후 모니터링 및 문제해결 여부도 확인’으로 변경함. ‘적절성’이라는 표현이 모호해, 지표 설명을 좀 더 구체화 함.
 - (주민 접근성 강화를 위한 거점(공유) 공간의 운영) 지역 내 다양하게 협의된 공간(예시: 교회, 카페 등)을 설명에 추가 함. 임대 공간 외 지역 내 다양한 공간을 포함함.
 - (주민의 지역사회 활동 참여 정도) 모임 수, 참여주민 수 등의 계량적 지표를, ‘주민 욕구에 따른 주민모임 구성 및 활성화 여부’의 정성적 지표로 수정함. 구성원 간 소소한 돌봄(취미 활동 기반)도 활동실적으로 인정함.
 - (지역밀착형 사회복지관 교육훈련 계획 수립 및 실행 여부) ‘직원 교육 계획 수립 및 실행 여부’를 ‘지역밀착형 사회복지관 전환에 따른 기관 내부 목표와 전략의 합의 도출 과정 수행 여부’로 수정함. 단순히 교육 수행여부가 아닌, 기관 내부에서 직원 간 충분한 소통과 협의가 이루어졌는지를 확인 함.
 - (지역밀착형 사회복지관 전환에 따른 학습조직 운영 및 지원 정도) ‘내부 직원 역량 강화를

위한 학습조직 운영 및 기관의 지원 여부'를 '직원 욕구 중심의 학습조직 운영 및 기관의 지원 여부'로 변경함. 직원의 욕구가 반영되었는지를 함께 살펴 봄.

- (지역밀착형 사회복지관 운영회의 개최 여부) '내부 정기회의 개최여부(월2회 이상)'을 '내부 정기(점검)회의 (월1회 이상)'으로 현실화 함.
- (지역밀착형 사회복지관 운영을 위한 수퍼비전의 정례화 여부) 내부 수퍼비전 외, '필요 시 외부 수퍼비전(컨설팅) 활용'을 포함하여 현실화 함.
- (동단위 네트워크 구축 및 정기회의 참여) 동 단위 네트워크 구축의 대상으로, 동 주민센터, 주민자치회 외 지역 내 자생단체를 포함함. 정기회의 개최 여부는 정기회의 참여 여부로 수정하여 현실화 함.
- (지역사회 필요(동단위)에 따른 물적 자원의 확보 및 공유 정도) 물적자원의 종류에 후원금 품 뿐만 아니라 공간 및 기자재 등을 포함하여 적시함.

〈표 3-5〉 지표 및 지표설명명의 보완 내용

상위영역		하위영역	지표설명
level 1 (관점)	level 2 (성공요인)	level3 (성과지표)	
이용주민 지원	취약계층 주민의 문제 해결 및 사회적 관계망 형성 지원	복지(돌봄)사각지대 발굴 및 연계	복지(돌봄)사각지대 발굴 건(명)수, 서비스 제공 및 연계 건수, 서비스 제공 및 연계 후 모니터링 및 문제해결 여부도 확인
		취약계층 주민의 사회적 관계망 형성 지원	취약 계층 주민의 사회적 관계망 형성(주민모임 참여, 자원봉사 활동 등)
	주민 접근성 및 참여도 향상	주민 접근성 강화를 위한 거점(공유)공간의 운영	소(小)지역 주민 모임 공간 확보 여부, 지역 내 협의된 다양한 공간 활용 가능 (예시: 교회, 카페 등)
		'주민만나기' 활동의 정기적인 수행	사회복지사의 지역조사, 주민만나기 활동의 계획수립 및 정기적인 수행 여부
		주민의 지역사회활동 참여 정도	주민 욕구에 따른 주민모임 구성 및 활성화 여부(필요시, 온라인 모임도 가능) *지역사회 문제해결을 위한 활동뿐만 아니라, 구성원간 소소한 돌봄(취미활동 기반 등)활동도 가능함
	직원의 학습 및 성장	직원 교육훈련 강화	지역밀착형 사회복지관 교육훈련 계획 수립 및 실행 여부
지역밀착형 사회복지관 전환에 따른 학습조직 운영 및 지원 정도			지역밀착형복지관 전환에 따른 직원 욕구 중심의 학습조직 운영 및 기관의 지원 여부

상위영역		하위영역	지표설명
level 1 (관점)	level 2 (성공요인)	level3 (성과지표)	
	직원의 전문적 역할 수행 강화	통합실천(사례관리 +주민조직화+서비스제 공)의 수행	사례관리와 주민조직화 업무 등 동시 수행(업무분장표 확인) , 실제 수행 여부 확인(업무일지 등) * 주민의 문제해결을 위해 다양한 체계에 개입(개인, 가족, 집단, 지역사회 포함)
		동팀별 권한위임 정도: 책임 있는 역할 수행에 따른 직원 역량강화	(동 팀단위의) 적정수준의 권한이임 정도 확인, 업무분장표 상 변화 확인 (before→after)
업무 프로세스 강화	업무 효율화 체계 구축	스마트업무시스템 구축(의사결정의 신속성)	전자업무시스템 구축, 스마트기기보급, 자유로운 출퇴근제 운영, 행정업무 간소화 여부
		환경변화 대응 조직체계 구축(동중심 조직)	동(洞)팀으로 조직개편 수행(전체 동팀 전환, 일부 동팀 전환, 핵심동(1개동) 팀 전환)
	내부 커뮤니케이션 강화(내부 협력체계 강화)	지역밀착형 사회복지관 운영회의 개최 여부	지역밀착형 사회복지관 운영과 관련한 내부 정기(점검)회의 개최여부(월 1회 이상) , 사업 운영의 개선 및 보완 사항 확인
		지역밀착형 사회복지관 운영을 위한 수퍼비전의 정례화 여부	지역밀착형 사회복지관 운영을 위한 내부 직원 수퍼비전 현황(회의록, 업무 일지 등 확인, 주1회 이상), 필요시 외부 수퍼비전(컨설팅) 활용
지역사회 연계·협력체계 강화(외부 협력체계 강화)	동단위 네트워크 구축 및 정기회의 참여	동팀별 동주민센터, 동지역사회보장협의체, 주민자치회, 지역 내 자생단체 등 협력체계 구축 여부/ 동 단위 네트워크를 통한 정기회의 참여 여부(월1회 이상)	
	동단위 협력사업의 수행	지역사회 욕구에 따른 동 단위 민관/민민 협력 사업의 시행 여부 (예시: 돌봄사각지대 발굴 및 지원을 위한 협력사업 등)	
자원의 확보 및 활용	인적·물적 자원의 확보 및 공유	지역사회 필요(동단위)에 따른 인적 자원의 확보 및 공유 정도	지역사회 필요에 따른 인적자원(자원봉사 활동 등)의 확보 및 공유 정도(공유 실적 확인, 정보공유 포함), 예: 기관 간 이웃살피미, 나눔이웃 활동 등 수행
		지역사회 필요(동단위)에 따른 물적 자원의 확보 및 공유 정도	지역사회 필요에 따른 물적자원(후원금품, 공간, 기자재 등) 확보 및 기관 간 공유정도(공유실적 확인, 정보공유 포함)
	예산 활용의 적절성	지역밀착형 사회복지관 사업 운영에 따른 예산 대비 집행 정도	지역밀착형복지관 사업운영에 따른 예산액 대비 집행비율
지역밀착형 사회복지관 사업의 목적 및 목표에 맞는 예산 사용 여부		지역밀착형복지관 운영의 목적 및 목표에 따른 예산 사용 여부 확인, 증빙서류의 정확성과 투명성 확인	

□ 2차 델파이 조사 결과

(1) 적합성 평가 평균

- 하위요인별 적합성 평가 결과, 평균이 5점 만점 기준(평균 4.06)으로 최고 4.57, 최하 3.43으로 나타나, 전체 19개 요인 중 9개 요인이 평균보다 적합성이 높은 것으로 평가됨.
 - ‘주민만나기’ 활동의 정기적인 수행’, ‘주민의 지역사회활동 참여 정도’, ‘동단위 네트워크 구축 및 정기회의 참여’(4.57)의 적합성이 가장 높고, 다음으로 ‘동단위 협력사업의 수행’(4.36), ‘취약계층 주민의 사회적 관계망 지원’(4.29), ‘스마트업무시스템 구축’(의사결정의 신속성)(4.29), ‘환경변화 대응 조직체계 구축’(동중심 조직)(4.29), ‘지역사회 필요(동단위)에 따른 인적 자원의 확보 및 공유 정도’(4.21), ‘주민 접근성 강화를 위한 거점공간의 운영’(4.07) 순으로 높게 나타남.

(2) 적합성 평가 내용타당도

- 하위요인별 적합성 평가 결과, 전체 19개 요인 중 11개 요인이 0.571 이상의 내용타당도를 나타냄. 내용타당성이 확보된 성과지표는 다음과 같음.
 - ‘주민만나기 활동의 정기적인 수행’(1), ‘주민의 지역사회활동 참여 정도’(1)가 가장 높은 내용타당도를 보임. ‘동단위 네트워크 구축 및 정기회의 참여’(0.857), ‘취약계층 주민의 사회적 관계망 형성 지원’(0.714), ‘동팀 별 권한위임 정도: 책임 있는 역할 수행에 따른 직원 역량강화’(0.714), ‘스마트업무시스템 구축(의사결정의 신속성)’(0.714), ‘동단위 협력사업의 수행’(0.714), ‘복지(돌봄)사각지대 발굴 및 연계’(0.571), ‘통합실천(사례관리 + 주민조직화 + 서비스제공)의 수행’(0.571), ‘환경변화 대응 조직체계 구축(동중심 조직)’(0.571), ‘지역사회 필요(동단위)에 따른 인적 자원의 확보 및 공유 정도’(0.571) 순으로 높게 나타남.

〈표 3-6〉 2차 델파이 조사 내용의 적합성 평가

상위영역		하위영역(2차 기준)	분석결과		
level1 (관점)	level2 (성과요인)	level3 (성과지표)	평균	표준편차	내용타당도 (CVR)
이용주민 지원	취약계층 주민의 문제 해결 및 사회적 관계망 형성 지원	복지(돌봄)사각지대 발굴 및 연계	3.93	0.8	0.571
		취약계층 주민의 사회적 관계망 형성 지원	4.29	0.88	0.714
	주민 접근성 및 참여도 향상	주민 접근성 강화를 위한 거점(공유)공간의 운영	4.07	0.8	0.429
		'주민만나기' 활동의 정기적인 수행	4.57	0.49	1
		주민의 지역사회활동 참여 정도	4.57	0.49	1
직원의 학습 및 성장	직원 교육훈련 강화	지역밀착형 사회복지관 교육훈련 계획 수립 및 실행 여부	3.86	1.06	0.429
		지역밀착형 사회복지관 전환에 따른 학습조직 운영 및 지원 정도	3.86	1.12	0.286
	직원의 전문적 역할 수행 강화	통합실천(사례관리+주민조직화 +서비스제공)의 수행	4	1.31	0.571
		동팀별 권한위임 정도: 책임 있는 역할 수행에 따른 직원 역량강화	3.93	1.1	0.714
업무프로세 스강화	업무 효율화 체계 구축	스마트업무시스템 구축 (의사결정의 신속성)	4.29	0.88	0.714
		환경변화 대응 조직체계 구축(동중심 조직)	4.29	1.1	0.571
	내부커뮤니케이션 강화 (내부협력체계강화)	지역밀착형 사회복지관 운영회의 개최 여부	3.5	0.63	-0.143
		지역밀착형 사회복지관 운영을 위한 수퍼비전의 정례화 여부	3.79	0.77	0.143
	지역사회 연계 협력체계 강화 (외부협력체계강화)	동단위 네트워크 구축 및 정기회의 참여	4.57	0.62	0.857
		동단위 협력사업의 수행	4.36	1.11	0.714
자원의 확보 및 활용	인적 물적 자원의 확보 및 공유	지역사회 필요(동단위)에 따른 인적 자원의 확보 및 공유 정도	4.21	0.77	0.571
		지역사회 필요(동단위)에 따른 물적 자원의 확보 및 공유 정도	4	0.85	0.286
	예산 활용의 적절성	지역밀착형 사회복지관 사업 운영에 따른 예산 대비 집행 정도	3.43	1.05	0
		지역밀착형 사회복지관 사업의 목적 및 목표에 맞는 예산 사용 여부	3.64	1.11	0.286
전체문항			4.06	0.98	

□ 1·2차 델파이 조사 내용의 적합성 평가 비교

(1) 평균 비교

- 1차 델파이 조사에서 지표의 적합성 여부의 전체 평균값은 3.98로 나타남. 2차 델파이 조사 시, 평균값이 4.06으로 다소 상승함.
 - ‘주민만나기 활동의 정기적 수행’의 평균값이 가장 큰 폭으로 상승함(+0.43). 다음으로 ‘주민의 지역사회활동 참여정도’(+0.28), ‘환경변화 대응 조직체계 구축(동중심 조직)’(+0.22), ‘지역사회 필요(동 단위)에 따른 인적자원의 확보 및 공유 정도’(+0.21) 등의 순으로 평균값이 상승함.
 - 반면 평균값이 감소한 지표로, ‘통합실천(사례관리+주민조직화+서비스제공)의 수행’(-0.36), ‘동 단위 협력사업의 수행’(-0.28) 등의 순으로 나타남. 다만 평균값이 감소하였지만, 두 지표 모두 평균값이 4.0을 이상임.

(2) 내용타당도 비교

- 1차 델파이 조사에서 내용타당도가 확보되지 못하였으나 2차 델파이 조사에서 내용타당도가 확보된 지표가 있음.
 - ‘복지(돌봄)사각지대 발굴 및 연계’ 지표의 1차 델파이 조사의 내용타당도는 0.429이었으나 2차 델파이 조사 시, 내용타당도가 0.5717로 내용타당도가 확보됨.
- 최종적으로 내용타당도가 떨어지는 지표는 다음과 같음(내용타당도 0.571미만).
 - 주민접근성 강화를 위한 거점(공유) 공간의 운영(0.429)
 - 지역밀착형 사회복지관 교육훈련 계획 수립 및 실행여부(0.429)
 - 지역밀착형 사회복지관 전환에 따른 학습조직 운영 및 지원정도(0.286)
 - 지역밀착형 사회복지관 운영회의 개최 여부(-0.143)
 - 지역밀착형 사회복지관 운영회의 개최 여부(-0.143)
 - 지역사회 필요(동 단위)에 따른 물적 자원의 확보 및 공유 정도(0.286)
 - 지역밀착형 사회복지관 사업 운영에 따른 예산 대비 진행 정도(0.00)

7) 전체 응답자(14인 기준)중 해당 지표가 적절하다고 응답한 경우의 비율이 .571이상일 때 수용함. 내용타당도(CVR)의 기준은 Lawshe(1975)의 내용을 따름.

- 지역밀착형 사회복지관 사업의 목적 및 목표에 맞는 예산 사용 여부(0.286)
- 내용타당도가 떨어지는 지표의 특징을 정리하자면 다음과 같음.
 - 성과요인 중(level 2), ‘직원 교육훈련 강화’, ‘내부 커뮤니케이션 강화(내부 협력체계 강화), ‘예산 활용의 적절성’과 관련한 지표의 내용 타당도가 떨어지는 것으로 나타남.
 - ‘거점 공간의 운영’, ‘물적 자원의 확보 및 공유’와 관련한 지표의 내용타당도가 떨어지는 것으로 나타남.
- 한편 통상적으로 내용타당도가 떨어지는 지표를 제외하고, AHP조사를 수행하여야 함. 그러나 본 연구는 BSC(Balanced Scorecard) 모델에 기초하여(이용자관점, 내부업무 관점, 학습 및 성장 관점, 재무관점) 성과지표를 개발하는 바, 모든 지표를 AHP조사를 통해 재검토하는 방향으로 분석을 진행함.
 - 내용타당도가 떨어지는 지표는 이를 감안하여, 최종 성과지표 적용 시 참고로 삼음.

〈표 3-7〉 1·2차 델파이 조사의 평균 및 내용타당도 분석결과

상위영역		하위영역(2차 기준)		1차 델파이 분석결과			2차 델파이 분석결과		
level1 (관점)	level2 (상과요인)	level3 (상과지표)	평균	표준편차	내용타당도 (CVR)	평균	표준편차	내용타당도 (CVR)	
이용주민 지원	취약계층 주민의 문제 해결 및 사회적 관계망 형성 지원	복지(돌봄)서비스대 발발 및 연계	3.86	1.19	0.429	3.93	0.8	0.571	
		취약계층 주민의 사회적 관계망 형성 지원	4.36	0.81	0.857	4.29	0.88	0.714	
		주민 접근성 강화를 위한 가점(공유)공간의 운영	3.86	1.19	0.286	4.07	0.8	0.429	
지역의 학습 및 성장	주민 접근성 및 참여도 향상	'주민만나기' 활동의 정기적인 수행	4.14	0.91	0.571	4.57	0.49	1	
		주민의 지역사회활동 참여 정도	4.29	0.7	0.714	4.57	0.49	1	
		지역밀착형 사회복지관 교육훈련 계획 수립 및 실행 여부	3.71	0.88	0.143	3.86	1.06	0.429	
업무 프로세스 강화	지역의 전문적 역할 수행 강화	지역밀착형 사회복지관 전환에 따른 학습조직 운영 및 지원 정도	3.79	1.01	0.286	3.86	1.12	0.286	
		통합실선(사례관리+주민조직화+서비스제공)의 수행	4.36	0.61	0.857	4	1.31	0.571	
		동등별 권한위임 정도: 책임 있는 역할 수행에 따른 직원 역량강화	3.93	1.28	0.714	3.93	1.1	0.714	
지역사회 연계 협력체계 강화 (인부협력체계강화)	업무 효율화 체계 구축	스마트업무시스템 구축(인사결정의 신속성)	4.29	1.1	0.714	4.29	0.88	0.714	
		환경변화 대응 조직체계 구축(동중심 조직)	4.07	1.22	0.571	4.29	1.1	0.571	
		지역밀착형 사회복지관 운영회의 개최 여부	3.57	1.12	0.143	3.5	0.63	-0.143	
지역의 확보 및 활용	지역사회 연계 협력체계 강화 (인부협력체계강화)	지역밀착형 사회복지관 운영을 위한 수퍼비전의 정례화 여부	3.5	1.24	0	3.79	0.77	0.143	
		동단위 네트워크 구축 및 정기회의 참여	4.5	0.63	0.857	4.57	0.62	0.857	
		동단위 협력사업의 수행	4.64	0.61	0.857	4.36	1.11	0.714	
지역의 확보 및 활용	인적·물적 자원의 확보 및 공유	지역사회 필요(동단위)에 따른 인적 자원의 확보 및 공유 정도	4	1.2	0.571	4.21	0.77	0.571	
		지역사회 필요(동단위)에 따른 물적 자원의 확보 및 공유 정도	3.86	1.3	0.429	4	0.85	0.286	
		지역밀착형 사회복지관 사업 운영에 따른 예산 대비 집행 정도	3.21	1.01	0	3.43	1.05	0	
지역의 확보 및 활용	예산 활용의 적절성	지역밀착형 사회복지관 사업의 목적 및 목표에 맞는 예산 사용 여부	3.71	1.16	0.286	3.64	1.11	0.286	
		진체문화	3.98	1.07		4.06	0.98		

3. AHP조사

1) AHP조사 개요

□ 조사목적

- 델파이조사를 통해 도출된 요인의 상대적 우선순위 분석을 수행함.
- 지역밀착형 사회복지관 운영에 대한 핵심요인의 상대적 우선순위 분석을 수행함.

□ 조사대상 설정

- 22년도 서울시 지역밀착형 사회복지관 운영 사업 참여기관 대표자 55명(총 응답자 53명)

□ AHP조사의 과정

- 첫째, 계층구조를 설정하는 것임. 여러 이해관계자 및 전문가들의 주요 사안에 대한 항목들을 빠짐없이 도출함. 이러한 과정을 통하여 찾아낸 요소들의 상호 간 종속 및 독립 관계를 파악하여 서로 균집화하고 이를 통하여 세부 내용들에 대한 계층적 구조를 형성함.
- 둘째, 쌍대비교를 통하여 상대적 중요도를 설정함. 동일한 계층을 구성하고 있는 요소들에 대하여 쌍대비교(pair-wise comparison)를 실시하여, 요소 간 상대적 중요도를 수치화함(Saaty & Vargas, 2001). 이때 주로 9점 척도를 활용하여 설문지를 작성하고 설문응답자의 의견을 수렴함. 비교의 대상이 n 개인 경우 $n(n-1)/2$ 회의 비교 문항을 작성한 후 이에 대한 쌍대비교행렬(아래 수식 참고)을 작성함.

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ a_{21} & 1 & \cdots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \cdots & 1 \end{bmatrix} \text{ 수식(1)}$$

- 셋째, 고유치 방법(eigenvalue method)을 활용하여 비교 요소들의 상대적 가중치를 추정함(민재형, 2015). 의사결정 요소들에 대한 가중치 $w_i (i = 1, 2, \dots, n)$ 를 추정함. 여기서 $a_{ij} = w_i/w_j (i, j = 1, 2, \dots, n)$ 는 계층 내 비교대상이 되는 n 개의 요소 간의 상대적 중요도

를 의미함. 쌍대비교행렬에서 각 요소에 대한 가중치를 모르는 경우, 이 행렬을 A'라고 할 때에 이 행렬의 가중치에 대한 추정치 w'는 다음의 식으로 표현됨. 여기서 λ_{max} 는 행렬 A'의 가장 큰 고유치로, n에 접근하는 값일수록 쌍대비교 행렬 A의 수치들이 일관성을 가짐.

$$A' \cdot w' = \lambda_{max} \cdot w' \text{ 수식(2)}$$

- 넷째, 응답의 일관성 정도를 측정함. 이때 일관성 지수(Consistency Index: CI)와 일관성 비율(Consistency Ratio: CR)을 검토하여 분석 가능 여부를 판단함(민재형, 2015). CI는 $(\lambda_{max} - n)/(n - 1)$ 로 정의되며, CR은 $(CI/RI) \times 100$ 으로 표현됨. 여기서 RI(Random Index)는 난수지수를 의미하며, CR의 비율이 0.1 이하인 경우에는 신뢰할 수 있는 일관성을, 0.2 이하인 경우에는 수용 가능한 수준의 일관성을 가진다고 평가함(Saaty & Vargas, 2001). 이상의 기준에 근거하여 CR값이 0.2를 초과하는 경우에는 분석 대상에서 제외함.
- 다섯째, 최종 분석 결과를 바탕으로 상대적 가중치를 종합하여 평가요소들의 우선순위를 결정함. 응답의 일관성을 바탕으로 분석 대상을 선정한 후, 분석대상의 상대적 가중치 값에 대하여 기하평균을 계산, 각 수준별 표준화를 통하여 최종 가중치 값을 산출함(조만석 · 이용길 · 허성운, 2016).

〈표 3-8〉 상대적 중요도 척도 설명

중요도	정의	설명
1	비슷함 (Equal importance)	어떤 기준에 대하여 두 요인이 비슷한 중요도를 가진다고 판단함
3	약간 중요함 (Moderate importance)	경험과 판단에 의하여 한 요인이 다른 요인보다 약간 더 중요함
5	중요함 (Strong importance)	경험과 판단에 의하여 한 요인이 다른 요인보다 강하게 중요함
7	매우 중요함 (Very Strong importance)	경험과 판단에 의하여 한 요인이 다른 요인보다 매우 강하게 중요함
9	극히 중요함 (Extreme importance)	경험과 판단에 의하여 한 요인이 다른 요인보다 극히 중요함

※ 2, 4, 6, 8은 위 기준의 중간에 해당될 경우에 사용됨.

□ AHP조사 항목의 구성

- AHP조사의 조상 항목은 아래 <표 3-9>와 같음.

<표 3-9> AHP조사 관련 요인 체계 구성

level1(관점)	level2(성과요인)	level3(성과지표)
이용주민 지원	취약계층 주민의 문제 해결 및 사회적 관계망 형성 지원	복지(돌봄)사각지대 발굴 및 연계
		취약계층 주민의 사회적 관계망 형성 지원
	주민 접근성 및 참여도 향상	주민 접근성 강화를 위한 거점(공유)공간의 운영
		'주민만나기' 활동의 정기적인 수행
		주민의 지역사회활동 참여 정도
직원의 학습 및 성장	직원 교육훈련 강화	지역밀착형 사회복지관 교육훈련 계획 수립 및 실행 여부
		지역밀착형 사회복지관 전환에 따른 학습조직 운영 및 지원 정도
	직원의 전문적 역할 수행 강화	통합실천(사례관리+주민조직화+서비스제공)의 수행
		동팀별 권한위임 정도: 책임 있는 역할 수행에 따른 직원 역량강화
업무 프로세스 강화	업무 효율화 체계 구축	스마트업무시스템 구축(의사결정의 신속성)
		환경변화 대응 조직체계 구축(동중심 조직)
	내부커뮤니케이션 강화 (내부 협력체계 강화)	지역밀착형 사회복지관 운영회의 개최 여부
		지역밀착형 사회복지관 운영을 위한 수퍼비전의 정례화 여부
	지역사회 연계 협력체계 강화 (외부 협력체계 강화)	동단위 네트워크 구축 및 정기회의의 참여
	동단위 협력사업의 수행	
자원의 확보 및 활용	인적 물적 자원의 확보 및 공유	지역사회 필요(동단위)에 따른 인적 자원의 확보 및 공유 정도
		지역사회 필요(동단위)에 따른 물적 자원의 확보 및 공유 정도
	예산 활용의 적절성	지역밀착형 사회복지관 사업 운영에 따른 예산 대비 집행 정도
		지역밀착형 사회복지관 사업의 목적 및 목표에 맞는 예산 사용 여부

2) AHP조사 결과

□ 설문응답자의 일반적 현황

- 설문에 참여한 지역밀착형 사회복지관 및 응답자의 특성은 아래 표와 같음.
- 설문에 참여한 응답자는 총 53명임. 지역밀착형 사회복지관 사업의 특성과 추진 유형에 따라 집단을 구분하였으며, 응답자의 직급에 따라 집단을 구분함.
- 전체 기관 중, 기존 사업인 경우는 약 47.17%, 신규 사업인 경우는 약 52.83%로 나타남.

- 전체 기관 중 22년도 기준 추진 유형이 ‘시범사업’인 경우는 약 43.4%, ‘거점공간’인 경우는 35.85%, ‘복지사업’인 경우는 약 20.75%인 것으로 나타남.
- 전체 응답자 가운데 과장급 이상은 약 52.83%, 팀장급 이하는 47.17%인 것으로 나타남.

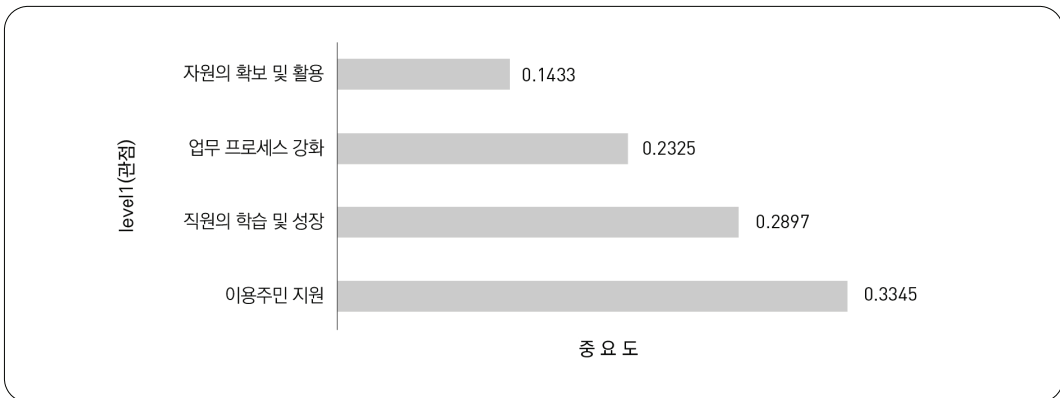
〈표 3-10〉 설문응답자의 일반현황

구분	응답	N(%)
사업구분	기존	25(47.17)
	신규	28(52.83)
추진유형	시범사업	23(43.4)
	거점공간	19(35.85)
	복지사업	11(20.75)
직급 구분	관리자(과장급 이상)	28(52.83)
	실무자(팀장급 이하)	25(47.17)
합계		53(100)

□ level 1(관점)의 중요도 비교

- 전체 응답자(n=53)의 level 1(관점)의 중요도 분석 결과, ‘이용주민 지원’(0.3345)의 중요도가 가장 높게 나타났고, ‘직원의 학습 및 성장’(0.2897), ‘업무 프로세스 강화’(0.2325), ‘자원의 확보 및 활용’(0.1433) 순으로 나타남.
- level 1의 CR값은 0.065로 나타남.

〈그림 3-2〉 level 1(관점)의 중요도 비교



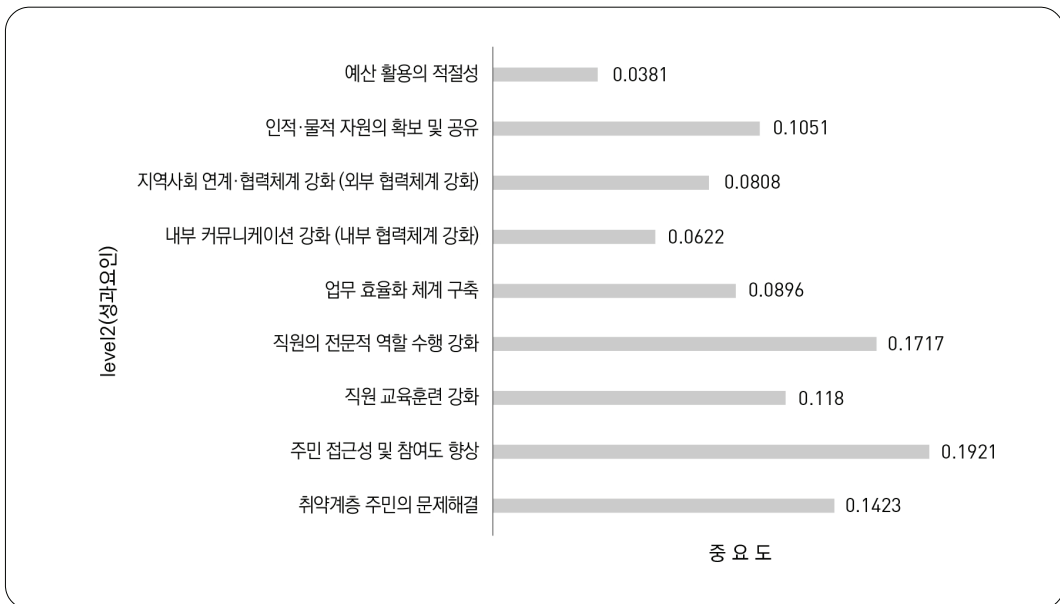
〈표 3-11〉 level 1(관점)의 중요도 비교

level1(관점)	중요도	우선순위	CR값
이용주민 지원	0.3345	1	0.065
직원의 학습 및 성장	0.2897	2	
업무 프로세스 강화	0.2325	3	
자원의 확보 및 활용	0.1433	4	

□ level 2(성과요인)의 중요도 비교

- ‘주민 접근성 및 참여도 향상’의 중요도(0.1921)가 가장 높은 것으로 나타남. 다음으로 ‘직원의 전문적 역할 수행 강화’(0.1717), ‘취약계층 주민의 문제해결’(0.1423), ‘직원 교육훈련 강화’(0.118)의 순으로 나타남.
- 한편 ‘예산 활용의 적절성’(0.0381), ‘내부 커뮤니케이션 강화(내부 협력체계 강화)’(0.0622)는 상대적으로 중요도가 낮게 나타남.
- ‘업무 효율화 체계 구축’(0.0896)의 CR값은 0.1089로 나타남.

〈그림 3-3〉 level 2(성과요인)의 중요도 비교



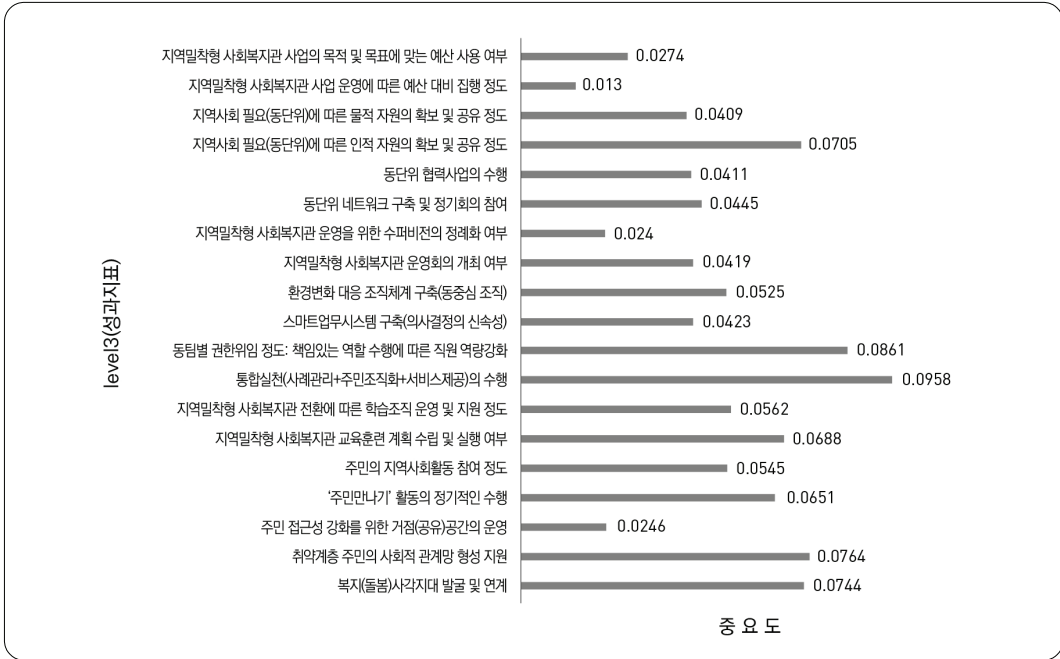
〈표 3-12〉 level 2(관점)의 중요도 비교

level2(성과요인)	중요도	우선순위
취약계층 주민의 문제 해결 및 사회적 관계망 형성 지원	0.1423	3
주민 접근성 및 참여도 향상	0.1921	1
직원 교육훈련 강화	0.118	4
직원의 전문적 역할 수행 강화	0.1717	2
업무 효율화 체계 구축	0.0896	6
내부 커뮤니케이션 강화 (내부 협력체계 강화)	0.0622	8
지역사회 연계·협력체계 강화 (외부 협력체계 강화)	0.0808	7
인적·물적 자원의 확보 및 공유	0.1051	5
예산 활용의 적절성	0.0381	9

□ level 3(성과지표)의 중요도 비교

- ‘통합실천(사례관리+주민조직화+서비스제공)의 수행’의 중요도(0.0958)가 가장 높은 가중치 값으로 나타남. 다음으로 ‘동팀별 권한위임 정도: 책임 있는 역할 수행에 따른 직원 역량강화’(0.0861), ‘취약계층 주민의 사회적 관계망 형성 지원’(0.0764), ‘복지(돌봄)사각지대 발굴 및 연계’(0.0744), ‘지역사회 필요(동단위)에 따른 인적 자원의 확보 및 공유 정도’(0.0705) 순으로 나타남.
- 한편 ‘지역밀착형 사회복지관 사업 운영에 따른 예산 대비 집행 정도’(0.013), ‘지역밀착형 사회복지관 운영을 위한 수퍼비전의 정례화 여부’(0.024), ‘주민 접근성 강화를 위한 거점(공유)공간의 운영’(0.0246), ‘지역밀착형 사회복지관 사업의 목적 및 목표에 맞는 예산 사용 여부’(0.0274), ‘지역사회 필요(동단위)에 따른 물적 자원의 확보 및 공유 정도’(0.0409)는 상대적 중요도가 낮게 나타남.
- ‘주민 접근성 강화를 위한 거점(공유)공간’(0.0246), ‘주민만나기 활동의 정기적인 수행’(0.0651), ‘주민의 지역사회활동 참여 정도’(0.0545)의 CR값은 0.1006으로 나타남.

〈그림 3-4〉 level 3(성과지표)의 중요도 비교



〈표 3-13〉 level 3(성과지표)의 중요도 비교

level3(성과지표)	중요도	우선순위
복지(돌봄)사각지대 발굴 및 연계	0.0744	4
취약계층 주민의 사회적 관계망 형성 지원	0.0764	3
주민 접근성 강화를 위한 거점(공유)공간의 운영	0.0246	17
'주민만나기' 활동의 정기적인 수행	0.0651	7
주민의 지역사회활동 참여 정도	0.0545	9
지역밀착형 사회복지관 교육훈련 계획 수립 및 실행 여부	0.0688	6
지역밀착형 사회복지관 전환에 따른 학습조직 운영 및 지원 정도	0.0562	8
통합실천(사례관리+주민조직화+서비스제공)의 수행	0.0958	1
동 팀별 권한위임 정도: 책임 있는 역할 수행에 따른 직원 역량강화	0.0861	2
스마트업무시스템 구축(의사결정의 신속성)	0.0423	12
환경변화 대응 조직체계 구축(동중심 조직)	0.0525	10
지역밀착형 사회복지관 운영회의 개최 여부	0.0419	13
지역밀착형 사회복지관 운영을 위한 수퍼비전의 정례화 여부	0.024	18
동단위 네트워크 구축 및 정기회의 참여	0.0445	11
동단위 협력사업의 수행	0.0411	14
지역사회 필요(동단위)에 따른 인적 자원의 확보 및 공유 정도	0.0705	5
지역사회 필요(동단위)에 따른 물적 자원의 확보 및 공유 정도	0.0409	15
지역밀착형 사회복지관 사업 운영에 따른 예산 대비 집행 정도	0.013	19
지역밀착형 사회복지관 사업의 목적 및 목표에 맞는 예산 사용 여부	0.0274	16

□ level 1(관점)에 따른 level 3(성과지표) 중요도 비교

- 본 연구의 지표개발 모델인 BSC모델에 따른 성과지표의 우선순위를 확인함. 즉 level 1(관점)에 따른 level 3(성과지표)의 상대적 중요도임.
- 첫째, ‘이용주민 지원’ 관점에 따른 성과지표의 우선순위를 살펴보면, ‘취약계층 주민의 사회적 관계망 형성 지원’(0.0764), ‘복지(돌봄)사각지대 발굴 및 연계’(0.0744)의 상대적 중요도가 높게 나타남.
- 둘째, ‘직원의 학습 및 성장’ 관점에 따른 성과지표의 우선순위를 살펴보면, ‘통합실천(사례관리+주민조직화+서비스제공)의 수행’(0.0958), ‘동팀별 권한위임 정도: 책임 있는 역할 수행에 따른 직원 역량강화’(0.0861)의 상대적 중요도가 높게 나타남.
- ‘업무 프로세스 강화’ 관점에 따른 성과지표의 우선순위를 살펴보면, ‘환경변화 대응 조직체계 구축(동중심 조직)’(0.0525), ‘동단위 네트워크 구축 및 정기회의 참여’(0.0445)의 상대적 중요도가 높게 나타남.
- ‘자원의 확보 및 활용’ 관점에 따른 성과지표의 우선순위를 살펴보면, ‘지역사회 필요(동단위)에 따른 인적 자원의 확보 및 공유 정도’(0.0705)의 상대적 중요도가 높게 나타남.

〈표 3-14〉 level 1(관점)에 따른 level 3(성과지표)의 상대적 중요도 분석 결과

변수명	level1(관점)		level2(성과요인)		level3(성과지표)			
	중요도	우선순위	변수명	중요도	우선순위	변수명		
이용주민 지원	0.3345	1	취약계층 주민의 문제 해결 및 사회적 관계망 형성 지원	0.1423	3	복지(돌봄)서비스제공 발굴 및 연계	0.0744	4
				0.1921	1	취약계층 주민의 사회적 관계망 형성 지원	0.0764	3
			주민 접근성 및 참여도 향상		주민 접근성 강화를 위한 거점(공유)공간의 운영	0.0246	17	
직원의 학습 및 성장	0.2897	2	직원 교육훈련 강화	0.1118	4	'주민나기' 활동의 정기적인 수행	0.0651	7
				0.1717	2	주민의 지역사회활동 참여 정도	0.0545	9
			직원의 전문적 역할 수행 강화		지역밀착형 사회복지관 교육훈련 계획 수립 및 실행 여부	0.0688	6	
업무 프로세스 강화	0.2325	3	업무 효율화 체계 구축	0.0896	6	지역밀착형 사회복지관 운영 및 지원 정도	0.0562	8
				0.0622	8	지역밀착형 사회복지관+주민조직화+서비스제공의 수행	0.0958	1
			내부 커뮤니케이션 강화 (내부 협력체계 강화)		동팀별 권한위임 정도: 책임 있는 역할 수행에 따른 직원 역량강화	0.0861	2	
지역의 확보 및 활용	0.1433	4	지역사회 연계 협력체계 강화 (외부 협력체계 강화)	0.0808	7	스마트업무시스템 구축(의사결정의 신속성)	0.0423	12
				0.1051	5	환경변화 대응 조직체계 구축(동중심 조직)	0.0525	10
			인적·물적 지원의 확보 및 공유		지역밀착형 사회복지관 운영회의 개최 여부	0.0419	13	
지역의 확보 및 활용	0.1433	4	인적·물적 지원의 확보 및 공유	0.0381	9	지역밀착형 사회복지관 운영을 위한 슈퍼비전의 정례화 여부	0.024	18
				0.0445	11	지역밀착형 사회복지관 운영을 위한 슈퍼비전의 정례화 여부	0.0445	11
			예산 활용의 적절성		동단위 네트워크 구축 및 정기회의 참여	0.0411	14	
지역의 확보 및 활용	0.1433	4	인적·물적 지원의 확보 및 공유	0.0705	5	동단위 협력사업의 수행	0.0705	5
				0.0409	15	지역사회 필요(동단위)에 따른 인적 지원의 확보 및 공유 정도	0.0409	15
			예산 활용의 적절성		지역사회 필요(동단위)에 따른 물적 지원의 확보 및 공유 정도	0.013	19	
지역의 확보 및 활용	0.1433	4	예산 활용의 적절성	0.0274	16	지역밀착형 사회복지관 사업 운영에 따른 예산 대비 집행 정도	0.013	19
				0.0274	16	지역밀착형 사회복지관 사업의 목적 및 목표에 맞는 예산 사용 여부	0.0274	16

□ AHP조사결과 종합: 사업구분, 사업유형, 직급별⁸⁾

(1) 사업구분: 기존 수행기관, 신규 수행기관

- 기존 수행기관과 신규 수행기관 간 차이를 보이는 지표들이 있음. 기존 수행기관은 ‘복지(돌봄)사각지대 발굴 및 연계’를 가장 높게 평가(1위)하였으나, 신규 수행기관은 비교적 낮게 평가함(14위). 또한 기존 수행기관은 ‘취약계층 주민의 사회적 관계망 형성 지원’(2위)을 높게 평가하였으나 신규 수행기관은 비교적 낮게 평가함(10위).
- 이와 달리 신규 수행기관이 높게 평가한 일부 지표들에 대해 기존 수행기관은 낮게 평가한 것도 있음. 신규 수행기관은 ‘동단위 네트워크 구축 및 정기회의 참여’(6위)를 높게 평가하였으나 기존 수행기관은 비교적 낮게 평가함(13위). 마찬가지로 신규 수행기관은 ‘스마트업무시스템 구축(의사결정의 신속성)’(7위)을 높게 평가하였으나, 기존 수행기관은 낮게 평가함(16위).

(2) 사업유형: 시범운영, 거점운영, 사업운영

- 거점형만 높게 평가한 성과지표가 있음. 거점형은 ‘주민 만나기’활동의 정기적 수행’을 높게 평가(3위)한 반면, 시범형과 사업형은 공동 10위로 비교적 낮게 평가함. 또한 거점형은 ‘주민의 지역사회활동 참여 정도’에 높게 평가(4위)한 반면, 시범형(13위), 사업형(15위)은 낮게 평가함.
- 사업형만 높게 평가한 성과지표가 있음. 사업형은 ‘동단위 협력사업의 수행’을 높게 평가(6위)한 반면, 시범형(16위), 거점형(15위)로 낮게 평가함.

(3) 직급: 관리자(과장급 이상), 실무자(팀장급 이하)

- ‘취약계층 주민의 사회적 관계망 형성 지원’에 대해 관리자급은 1위로 높게 평가하였지만 실무자급은 9위로 비교적 낮게 평가함. 또한 ‘지역밀착형 사회복지관 전환에 따른 학습조직 운영 및 지원 정도’에 관리자급은 14위로 낮게 평가하였지만 실무자급에서는 4위로 높게 평가함.

8) 사업구분, 사업유형, 직급별 AHP조사의 자세한 분석결과는 부록을 참고 바람.

〈표 3-15〉 AHP분석 결과: 사업구분, 사업유형, 직급별 종합 순위

level1 (관점)	level2 (성과요인)	level3 (성과지표)	순위		사업구분		사업유형			직급	
			전체 (n=53)	기존 (n=25)	신규 (n=28)	시범 (n=23)	거점 (n=19)	사업 (n=11)	관리직급 (n=28)	실무직급 (n=25)	
변수명	변수명	변수명	4	1	14	6	1	14	7	3	
			3	2	10	7	2	7	1	9	
			17	14	19	18	11	18	17	18	
이동주민 지원	취약계층 주민의 문제 해결 및 사회적 관계망 형성 지원	복지(돌봄서비스)대 발굴 및 연계	7	4	15	10	3	10	4	6	
		주민 접근성 강화를 위한 거점(공유공간)의 운영	9	6	16	13	4	15	9	8	
		'주민 만나기' 활동의 정기적인 수행 주민의 지역사회활동 참여 정도	6	5	8	5	10	3	8	5	
직원의 학습 및 성장	직원 교육훈련 강화	지역밀착형 사회복지관 교육훈련 계획 수립 및 실행 여부	8	8	5	4	14	4	14	4	
		지역밀착형 사회복지관 전환에 따른 학습조직 운영 및 지원 정도	1	3	3	2	5	1	5	1	
		통합실천(사례관리+주민조직화+서비스제공)의 수행 동팀별 권한위임 정도: 책임있는 역할 수행에 따른 직원 역할 강화	2	7	1	1	7	2	3	2	
업무 프로세스 강화	업무 효율화 체계 구축	스마트업무시스템 구축(의사결정의 신속성)	12	16	7	9	13	13	11	14	
		환경변화 대응 조직체계 구축(동중심 조직)	10	10	4	11	8	5	6	11	
		지역밀착형 사회복지관 운영회의 개최 여부	13	11	13	12	16	8	15	10	
지역사회 연계 협력체계 강화	지역사회 연계 협력체계 강화 (외부 협력체계 강화)	지역밀착형 사회복지관 운영을 위한 수퍼버전의 정례화 여부	18	17	17	17	17	12	18	16	
		동단위 네트워크 구축 및 정기회의 참여	11	13	6	8	9	17	10	13	
		동단위 협력사업의 수행	14	12	12	16	15	6	13	12	
지역의 학습 및 활용	지역·물적 자원의 확보 및 공유	지역사회 필요(동단위)에 따른 인적자원의 확보 및 공유 정도	5	9	2	3	6	9	2	7	
		지역사회 필요(동단위)에 따른 물적자원의 확보 및 공유 정도	15	15	9	14	12	11	12	15	
		지역밀착형 사회복지관 사업 운영에 따른 예산 대비 집행 정도	19	19	18	19	19	19	19	19	
지역밀착형 사회복지관 사업의 목적 및 목표에 맞는 예산 사용 여부	예산 활용의 적절성	지역밀착형 사회복지관 사업의 목적 및 목표에 맞는 예산 사용 여부	16	18	11	15	18	16	16	17	

4. 지역밀착형 사회복지관 전문가 FGI 조사

1) FGI 조사 개요⁹⁾

- 조사 목적: 인식조사(델파이 및 AHP조사)의 결과에 대한 해석 논의
- 대상: 22년 지역밀착형 사회복지관 운영사업 참여기관 종사자 6명(참여자A~F)
- 주요내용: 동(洞) 중심조직체계 개편 논의, 지역밀착형 사회복지관 운영에 따른 변화, 지원 체계 논의, 기타 사항 등

2) FGI 분석 내용

□ 동(洞) 중심조직체계 개편 논의

(1) 동(洞)중심 조직체계 개편과 통합실천

- 연구참여자들은 대체로 동 중심의 조직체계 개편에 공감함. 더불어 통합실천 등과의 연결도 언급함.
 - 동팀 조직 개편에 따른 복지관의 3대 기능(서비스제공, 주민조직화, 사례관리)을 통합한 역량도 필요하다고 함.
 - 동 중심 조직의 개편, 통합실천, 동 단위 협력 체계 강화는 서로 연결된다고 함. 복지관의 개별 동팀이 각종 사업을 동(洞)을 기준으로 수행함. 수행의 방식은 '통합실천'임.
 - 동중심으로 조직 체계로 개편해야한다고 조금 저는 실무 팀장으로 기울어 가고 있고요. <참여자 C>
 - 참여자 A: 지금은 어쨌든 나가서 실천을 할 때는 3대 기능을 다 수행할 수 있는 역량이 강화하는 게 좀 필요합니다.
 - 연구자: 이게 동 조직 개편하고 맞물리는 거죠?

9) 성과지표의 세부적용 사항을 수정 및 보완하기 위해 별도의 서면자문도 수행함('22.10.4.~10.14.일까지). 22년 지역밀착형 사회복지관 운영사업 참여기관별 사업운영 대표자 10명이 응답하였으며, 일부 내용을 FGI 결과에 함께 기술함.

참여자 A: 그렇죠. 동팀 조직 개편하면서 저희 복지관은 00동 지역에 이제 두 곳에 나가잖아요. 그러면서 복지관에는 복지팀이 없어요.

· 통합 실천에 있어서 동 중심 조직 체계 개편이랑, 동 단위 협력 체계 강화는 연결이 된다고 생각을 하는데요. 먼저 동 중심 조직 체계는 필요하다고는 생각을 하는데요… <참여자 B>

• 다만 지역밀착형 사회복지관에 대한 정의를 내릴 때 ‘동’이라는 용어를 사용해야하는지에 대한 문제제기도 있음. 언급하지 않아도, 이미 동 단위로 실천을 하고 있기 때문이라고 함.

· 동 단위, 이미 기존에 실천을 동 단위로 했었는데, 이미 지역밀착형 하기 전에도 찾동으로 연결해가지고, 동 단위로 계속 구분을 했었거든요. 이 동 단위를 또 굳이 넣어야 될까라는 고민이 좀 들었었고… <참여자 A>

(2) 통합실천 수행의 의미

• 기능적인 분절을 막기 위해서, 통합실천 수행이 의미 있다고 함. 특히 사례관리와 조직화 사업의 통합실천이 필요하다고 함.

• 다만 서면자문을 통해, 현실적으로 개인단위의 통합실천 뿐만 아니라 동 팀 단위의 통합실천도 인정해야 한다는 의견이 있었음. 즉 동 팀 내에서 3대 기능의 사업을 동시에 수행함.

· 지역 밀착으로 가는 이유는 그런 기능의 분절되는 부분들 그리고 또 관료적으로 바뀌어 가는 그런 부분들을 탈피하기 위한 그리고 찾동처럼 조금 민간도 통합 복지 실천을 할 수 있는 토대를 마련하기 위한 과도기 상태의 지역밀착형 사업이라고 생각이 들거든요. <참여자 C>

· 사례관리랑, 조직화 사업을 등을 하면서는 통합 실천으로 하는 게 맞다. 오히려 그래서 저희 00구는 3개의 복지관이 논의를 엄청 열심히 하면서 이 사업을 하는데… <참여자 D>

• 그렇다면 동팀으로 조직개편과 통합실천은 주민의 입장에서는 어떤 변화일까? 한마디로 ‘원스톱(one-stop)’ 서비스라고 함.

— 지금 당장 도움이 필요한 주민에게 여러 사람을 만나게 하는 것은 문제라는 부분을 언급함.

— 주민입장에서 생각해보자면, 현재 거주 중인 동(洞) 탐을 방문해, 이곳저곳 가지 않고 어려움을 한 번에 상담 받아 해결 받을 수 있다면 가장 좋을 것임.

- **다이렉트 서비스하고 비슷하다는 느낌이.** 원스탑. ‘**잠깐만요. 그건 제가 몰라서요. 다른 분께 말씀드릴게요.**’ 예전에는 **항상 그랬거든요.** 전화 오면 근데 지금도 복지관에 오히려 막 의뢰가 오면 저희 쪽으로 전화가 올 수밖에 없는 지역으로 나올 수밖에 없는... <참여자 A>
- 저희도 그 출발점은 그거였던 것 같아요. 그러니까 식당 이용하고 싶으면 이 사람을 만나고, 저렇게 이게 주민들 입장에서 봤을 때, 너무 여러 명이랑 나는 뭔가를 받고 싶은데, **도움이 필요한데 여러 명이랑 소통해야 되는 게 너무 우리가 이렇게 하면 적절하겠냐** 라고 하는. 그거를 계속 그냥 전환이랑 고민을 제가 제가 했던 것 같고요 <참여자 E>
- 그러나 통합실천 수행은 사회복지사에게 부담일 수밖에 없음. 참여자 E는 다방면의 개입이 필요하다 보니, 10년의 연차가 필요하다고 언급함.
 - 직원들 교육 훈련도 말씀을 하셔가지고, 저희 팀만 하더라도 3년에서 5년차 정도 되는 사람들이 통합 실천을 계속 하려고 하다 보니까, 한 개 기능 밖에 잘 못하는 정도의 경험과 연차를 가진 사람들인 거 같아요. 그런데 **제가 보기에는 3대 기능을 통합 실천하려면 10년차 연차가 필요해요.** 연차를 가지고서 꼭 그렇게 단정 지을 수는 없지만.(...) 직원들이 이제 과부하가 걸린 거죠. **내가 하는 것은 여기까지인데, 모르는 영역인데 그러니까 과부하가 걸렸고,** 사실 주민들 입장에서 보면은 물론 그게 완벽하게 되지는 않죠. <참여자 E>
- 다만 참여자 B는 부담이 있는 것은 사실이나, 향후 사회복지사의 역량을 키우는 계기가 될 것이라고 언급함.
 - 통합적 업무에 대한 사회복지사 실무자들의 그런 부담감이 있지만 **장기적으로 봤을 때는 사회복지사의 역량을 키우는 데 당연히 되게 좋은 거라고** 생각을 하는데, 현실적으로는 굉장히 부담도 많이 되고 좀 그렇다고 생각합니다. <참여자 B>

□ 지역밀착형 사회복지관 운영에 따른 변화

(1) 동 단위 협력체계의 강화: 동주민센터와 자주 만남

- 동 주민센터와 자주 만나게 되면서 업무 진행에 있어서 긍정적 영향이 있음.
 - 복지 당사자에 대해 한 번 더 얘기할 수 있는 기회가 된다고 함.
 - 이전에는 사례팀 정도가 협력했는데 다른 동 팀들도 동 주민센터와 협력하는 계기가 되었다고 함.

- 각 동 주민센터랑 각 기관에 월 1회씩 무조건 만나서 회의를 하라(· · ·) 주 1회 가서 만나라고 하더라고요. (· · ·) 처음에는 주 1회 회의를 해가지고 굉장히 부담이 되고 막 그랬는데, 또 해보니까 효과나 좋은 점들도 있긴 있더라고요. **한 번 더 사례 대상자 얘기를 한다든가, 자원에 대해 조금 더 많이 이야기를 주고 받는다면**가. 좀 그래서 이런 거는 저는 협력 체계 강화가 되는 것과는 연결이…〈참여자B〉
- 예전에는 사실 **기능(중심)으로 일할 때는 동을 담당하는 게 거의 사례팀 정도가 동을 담당했지 서비스나 조직이나 다른 부서들은 사실 동 중심으로 일을 했다는 느낌이 없어서** 저희 두 동 다 주무관님들이 그런 말씀하시더라고요. '이 동네 제가 6년 째 있어요, 과장님. 근데 복지관 분들이 이렇게 자주 밀접하게 연락하면서 보는 거 처음이에요.'라고 말씀하시더라고요. 저희 동 담당인데, 사람이 하는 일인지라 자주 보면 일이 잘 진행되어지기도 하고, **사례 얘기도 하고 이러면서 계속해서 활동을 해나가는 데 있어서 그런 긍정적인 측면이** 있어요. 〈참여자D〉

(2) 거점공간의 운영

- 지역밀착형 사회복지관 운영에 따라, 거점공간을 설치 운영하는 복지관이 늘고 있음. 다만 거점 공간은 무조건 설치하는 것이 아니라, 왜 필요한지에 대한 여러 가지 사항들을 함께 고려해야 한다고 함.
 - 참여자 A는 임대아파트 지역의 특성 상 거점공간이 크게 필요 없다고 언급함. 아파트 단지 내에 임대아파트가 위치해 있어 접근성이 좋기 때문일 것임.
 - 접근성 외, 물리적 공간의 유용성과 관련한 언급도 있음. 물리적 규모와 충분한 콘텐츠가 갖춰지지 않는 경우 활용도가 떨어진다고 함.
- 일단 거점 공간을 활용할 때 **임대 아파트 지역에 있는 종합사회복지관 같은 경우에는 크게 필요는 없을 것 같다**는 생각이 드는데… 〈참여자A〉
- 거점공간은 요정도 수준이 있다고 동네마다 있다고 해서 공간을 관리하는 데 더 힘든 에너지가 들거든요. **훨씬 더 규모가 있거나, 세팅이 완벽하거나, 내지는 좀 더 저희가 정말 복지관 분소 정도로 운영할 수 있는 정도의 규모면** 모를까. 〈참여자D〉
- 한편 거점 공간을 새롭게 마련하는 것이 아니라, 지역사회 내 유용한 공간을 활용하는 사례도 있음.
 - 지역 내 공간(교회, 카페 등)과의 협약을 통해 공간을 활용하고 있음.

— 임대공간을 활용할 경우, 계속 채워 넣어야 한다는 부담감이 있음. 그에 반해 지역 내 협약된 공간은 특정 시간대에 필요에 따라 운영하는 방식이라고 함.

· 사실 저희 기관은 빌라를 받았는데, 그 공간 말고 다른 동 들은 **교회나 카페 같은 공간과 MOU를 맺고 저는 프로그램 거기 가서 하거든요.** 간략한 사무를 보고 싶을 때도 MOU 맺은 공간에 가서 저희가 받은 거점 공간이 아니어도 다 일상 업무를 좀 할 수 있게 세팅이 좀 되어가고 있습니다. <참여자D>

· 저희 관장님의 슈퍼비전도 있었지만 **그런 공간(임대공간)을 활용하면, 우리가 계속 채워 놓도록 사업을 만들어야 되고 하는데 그거에 대한 부담은 없잖나 이런 얘기들도 좀 있어요.** (· · ·) 현재는 교회를 확보해서 거기에 특정 시간대에 운영하는 방식으로 해서 더 뭔가 수요가 생기면 거기에 매칭하는 형태로 이렇게 진행하는 형태로 좀 내용을 바꿨고... <참여자E>

(3) 인적자원의 확보 및 공유

· 지역을 가가호호 다니다 보면, 재능기부를 원하는 주민을 만나게 됨. 그러면서 자연스럽게 인적자원망이 확장된다고 함.

· 한편 개별기관이 주민의 재능기부를 모두 소화할 수 없는 경우, 지역 내 네트워크 기관을 통해 재능기부자와 수요처를 연계해 주는 노력이 필요할 것임.

· 동네 지역에서 점포하시는 상가 사장님이신데, 지역에서 활동하고 싶으신 거죠. 어디 가서 얘기해야 될지도 모르고, 그러다 저희가 가가호호 방문하면서 이제 상담하고 사장님들이랑 얘기했을 때 **‘나 재능 기부할 수 있다’** 이렇게 연결되는 활동들이 되게 많거든요. 지금 그래서 새롭게 만나지는 인적 자원들, 그런 망들이 지금 확장되고 있는 것들이 있어요. <참여자D>

(4) 새로운 주민을 만남

· 동 중심의 실천을 통해, 동네를 구석구석 다니고, 주민을 먼저 찾아가 만나는 계기가 되었다고 함. 또한 복지관의 인지도 향상에 도움이 되었다고 함.

· 저희가 복지관이 예전의 기능일 때는 사실은 다 여력이 없으니까 찾아오는 주민 중심으로 만나게 될 수밖에 없어요. (· · ·) 이제 **지역밀착형을 하면서 정말 이제 골목, 골목 다니고, 동네 주민들을 저희가 먼저 찾아가서 만나고** 그런 걸 하다 보니까 ‘**좀 새로운 방식으로 주민들을 만나는 게 있구나**’라는 게 느껴지는 게 있고요. <참여자D>

- 처음에 주민 만나기로 많이 나가서 어떤 게 필요하다고 생각하는지 이런 설문을 했을 때, 저희 복지관에 대해서 상대적으로 다른동에 비해서 모르는 사람이 많은 동이었거든요. 근데 이번에 저희가 ○○동에서 여러 가지 사업도 하고 거점도 만들어서 하고 하나 까 인지도 향상에도 도움이 되었다고 생각을 해서 차이점이 있다고 생각을 합니다. <참여자B>

□ 지원체계 논의

(1) 사회복지사의 역량강화(교육), 통합실천과 맞물림

- ‘통합실천’을 수행하기 위해서는 실무자의 역량 강화가 필요함.
 - 교육방식은 사례중심의 교육을 소모임 방식으로 운영하는 것을 제안함. 이러한 방식의 교육은 현장에 바로 적용할 수 있는 내용을 서로가 공유하는 방식의 역량강화를 의미함.
 - 교육 훈련 쪽에 더 많은 통합 실천할 수 있는 역량 강화 쪽에 포커스가 맞춰져서 체크해야 되지 않았을까 라는 생각이 들어 가지고. <참여자A>
 - 저희 내부적인 판단은 도움이 됐던 거는 다른 기관 다니었던 것 같아요. 선행 기관 다니거나 아니면 다른 기관을 다니면서 같이 그걸 실천하는 사회복지사들의 다른 기관 얘기가 훨씬 도움이 됐지. (· · ·) 실무자들도 네트워크 다 해서 소모임하고 있고, 그러니까 엄청 많은 얘기해요. 자기 힘든 것들도 얘기하고 그 안에서 해답을 찾기도 하고요. <참여자D>

(2) 내부 회의체계

- 기존 복지관의 내부회의를 활용하고 있으며 별도의 내부 회의체계에 대해 부정적임.
 - 지역밀착형 사회복지관 운영을 위한 정기적인 회의체계는 사실상 불필요하며 오히려 현장에서 업무 부담으로 느껴짐. 기존 내부회의를 활용한다고 함.
 - 이게 월 1회씩 해 나가야 하는게 아마 업무 가중화 때문에 아마도 이런 것들이 순위가 밀리지 않았을까 라는 생각이 들고요. <참여자A>
 - 내부는 아까 말씀하신 대로 내부에서 충분히 많은 회의를 하고 있기 때문에 그걸 활용하는데. <참여자F>

(3) 업무량의 증가에 대한 두려움

- 기존 업무와 병행으로 인해 업무량의 증가 현상이 있다고 함. 특히, 통합실천을 수행할 경우, 사례관리 업무에 미숙한 경우 업무 부담을 느꼈다고 함.
 - 기존에 이제 사례관리 전담팀에 있었던 업무가 그대로 가요. 왜냐하면 중간 평가도 해야 되고, 연말 평가도 해야 되고 월 1회에 이상 만나야 되고. **통합 사례회의도 계속해야 되고 이런 것들은 그대로 하면서 또 조직화도 해야 되고** 주민도 수시로 찾아오고 아마 행정업무를 집에 들고 와서 하는 사람들이 많을 거예요. <참여자A>
 - **통합 실천에 대해서 가장 많이 논의를 했던 게, 사례관리 파트인데, 어떻게 할 것인지, 그것에 대해서 직원들이 이제 논의하면서 업무 과중을 느꼈던 것 같아요.** 안 해본 일 이런 거에 대한 두려움들이 컸던 거 같은데... <참여자D>

□ 시사점

(1) 동(洞) 중심 조직체계 개편, 통합실천 그리고 동(洞) 단위 협력

- 연구 참여자들은 동 중심 조직의 개편, 통합실천, 동 단위 협력 체계 강화는 서로 연결된다고 봄. 복지관의 개별 동 팀이 각종 사업을 동(洞)을 경계삼아 수행함. 수행의 방식은 '통합실천'임.
 - 협의적 개념으로 정리해보자면, A동 팀의 사회복지사는 A동 지역에 사는 주민의 어려움을 해결할 때, 통합실천의 역량을 갖추고, A동 단위의 네트워크 협력체계를 최대한 활용하여 문제 해결을 조력함.
- 이러한 결과는 지역밀착형사회복지관의 동 중심 실천의 핵심적 요소로 동 중심의 조직개편, 통합실천, 동 단위 협력이 인식조사에서 뿐만 아니라 포커스그룹인터뷰를 통해서도 재확인된 것임.
- 물론 필요에 따라, (특히 통합사례관리 수행 시 구분 짓는 인위적인 지리의 경계인) 권역, 구 단위의 협력체계도 필요함. 다만 기존 복지관과 다른 지역밀착형 사회복지관으로 구분 지을 경우, '동 중심 실천'의 토대인 동 단위 실천방안이 마련되어야 할 것임.

(2) 왜 통합실천을 수행해야 하는가?

- '통합실천'을 수행하는 이유로, 기능적인 분절을 막기 위해서라고 함. 특히 사례관리와 조

직화 사업의 통합실천이 필요하다고 함. 사례관리는 체계적 욕구 사정에 따른 자원 연계가 그 요체임. 사례관리를 중심에 놓고 보자면, 조직화 사업은 자원(지원)체계의 하나로 적용 가능함. 서비스 제공도 마찬가지임.

- 그렇다면 **지역주민에게는 어떤 의미일까?** 한마디로 ‘**원스톱(one-stop)**’ 서비스라고 함. 이곳, 저곳을 찾을 필요 없이, 한 사람만 만나면 통합적으로 관련 서비스 및 정보가 연계되도록 함. 주민의 입장에서는 당연히 편리할 수밖에 없음.

(3) 통합실천 수행에 따른 사회복지사의 역량강화 필요

- ‘통합실천’을 수행하기 위해서는 실무자의 역량 강화가 필요함. 사례관리만 했던 사회복지사라면 주민조직화의 수행 역량도 동시에 갖춰야 됨. 그리고 이 둘을 어떻게 조화롭게 활용할지도 알아야 함.
- 주민의 편리를 증진시킬 수 있는 방법론이지만, **통합실천 수행은 사회복지사에게 부담일 수밖에 없다고 함.** 그래서 10년의 연차가 필요하다고 언급하기도 함. 그러나 달리 생각해보면, **사회복지사가 지역사회에서 인정받고 역량을 키울 수 있는 계기로 인식하기도 함.**

(4) 거점공간의 활용

- 지역밀착형 사회복지관 운영에 따라, 거점공간을 설치 운영하는 복지관이 늘고 있음. 다만 거점 공간 설치 시 무조건 설치하는 것이 아니라, **왜 필요하지에 대한 여러 가지 사항들을 함께 고려해야 한다고 함.** 즉 **사업의 내용, 접근성의 문제 등을 종합적으로 고려해야 하는 것으로 인식하고 있음.**
- 거점 공간을 새롭게 마련하는 것이 아니라, **지역사회 내 유용한 공간을 활용하는 사례도 있음.** 지역 내 공간(교회, 카페 등)과의 협약을 통해 공간을 활용하고 있음. 임대공간을 활용할 경우, 유지관리에 대한 부담이 큰 것이 현실임. 그에 반해 지역 내 협약된 공간은 특정 시간대에 필요에 따라 운영하는 방식이라 상대적으로 부담이 덜할 것임.

제4장

지역밀착형 사회복지관의 성과지표 및 유형화(안)





제4장

지역밀착형 사회복지관의 성과지표 및 유형화(안)

1. 성과지표의 설정

1) 성과지표 구성을 위한 프로세스

- 본 연구의 주요 목적 중, 하나는 지역밀착형 사회복지관의 성과지표를 구성하는 것임. 그 과정은 다음과 같음.
- (1단계: 문헌분석) 문헌분석을 통해 예비지표를 구성함. 그 과정은 다음과 같음.
 - 첫째, BSC(Balanced scorecard) 모델에 기초(재무관점, 이용자 관점, 내부업무 관점, 학습·성장 관점)하여 설계함. BSC모델은 비영리조직에 다수 활용되고 있는데, 다양한 관점을 수용하고, 요소 간 균형적 관계를 중요시한다는 특징이 있음.
 - 둘째, 지역밀착형 사회복지관과 관련하여 생성된 기존자료를 BSC모델에 매칭(matching)하는 작업을 수행함. 이 과정에 BSC모델 용어를 지역밀착형 사회복지관의 지표 내용에 맞추어 일부 수정·보완함¹⁰⁾. 주로 활용한 기존자료는, ‘동중심 실천 사회복지관 사례연구(면목복지관외, 2021)’, 서울시 ‘22년 지역밀착형사회복지관 운영 추진계획(서울시특별시 내부자료, 2021b)’, 서울시복지재단에서 발간한 ‘지역밀착형 사회복지관 시범운영 가이드북(서울특별시·서울시복지재단, 2021)’임.
- (2단계 인식조사1: 델파이·AHP조사) 델파이 및 AHP조사를 통해, 내용타당성이 높은 지표(델파이 조사)와 우선순위가 높은 지표(AHP조사)를 확인함. 또한 델파이 조사 응답 내용에 기초하여 일부 지표 명 및 지표설명 내용을 수정 및 보완함.
 - 전문가가 참여하는 델파이조사에서 내용타당성이 높은 지표로 확인된 지표에 한해, AHP조

10) ‘이용자관점→ 이용주민지원’, ‘학습·성장 지원→ 직원의 학습 및 성장’, ‘내부업무관점→ 업무프로세스 강화’, ‘재무관점→ 자원의 확보 및 활용’으로 각각 수정 및 보완함.

사를 실시하는 것이 일반적임. 그러나 본 연구는 BSC모델에 기초하여 4가지 관점을 모두 수용하기 때문에, 내용타당성이 낮은 지표라도 제거하지 않고, AHP조사에서 그대로 활용하여 그 결과를 확인함.

— 결과적으로 전문가 집단(델파이조사)의 인식과 사회복지 현장 종사자 집단(AHP조사)의 인식을 비교할 수 있는 값을 얻게 됨. 이를 토대로 필수지표와 권장 및 선택지표를 구분하는 기준점으로 삼음.

- (3단계 인식조사2: 포커스그룹인터뷰) 델파이 및 AHP조사 결과 값을 토대로, 세부적인 의견을 확인하기 위한 포커스그룹인터뷰를 수행함. 중요도가 높거나 낮게 나온 지표에 대한 해석, 집단에 따라 차이가 발생한 이유, 예상치 못한 결과 값에 대한 논의 등이 이루어 짐.
- (4단계: 지역밀착형 사회복지관 성과지표 제시) 문헌분석 및 인식조사의 결과를 토대로 지역밀착형 사회복지관의 성과지표(안)을 제안함.

〈그림 4-1〉 지역밀착형 사회복지관 성과지표 구성을 위한 프로세스



2) 필수지표와 권장·선택지표의 구분

- 필수지표의 선정방법은 델파이조사에서 내용 타당성이 높고, 동시에 AHP조사에서 가중치 값의 우선순위가 높은 지표를 선정하는 방식임. 이후 포커스그룹 및 자문회의를 통해 최종적으로 필수지표와 권장 및 선택지표를 구분하여 제시함.

□ 내용타당성 확보·미확보 지표

- 델파이 조사를 통해, 전체 응답자(14인 기준)중 해당 지표가 적절하다고 응답한 경우의 비율이 0.571이상일 때 수용함. CVR의 기준은 Lawshe(1975)의 내용을 따름. 이에 해당하는 지표는 아래와 같음.
 - (내용타당성 확보지표) 복지(돌봄)사각지대 발굴 및 연계, 취약계층 주민의 사회적 관계망 형성 지원, 통합실천(사례관리+주민조직화+서비스제공)의 수행, 동팀별 권한위임 정도:책임 있는 역할 수행에 따른 직원 역량강화, 스마트업무시스템 구축(의사결정의 신속성), 환경변화 대응 조직체계 구축(동중심 조직), 동단위 네트워크 구축 및 정기회의 참여, 동단위 협력사업의 수행, 지역사회 필요(동단위)에 따른 인적 자원의 확보 및 공유 정도
 - (내용타당성 미확보지표) 주민 접근성 강화를 위한 거점(공유)공간의 운영, 지역밀착형 사회복지관 교육훈련 계획 수립 및 실행 여부, 지역밀착형 사회복지관 전환에 따른 학습조직 운영 및 지원 정도, 지역밀착형 사회복지관 운영회의 개최 여부, 지역밀착형 사회복지관 운영을 위한 슈퍼비전의 정례화 여부, 지역사회 필요(동단위)에 따른 물적 자원의 확보 및 공유 정도, 지역밀착형 사회복지관 사업 운영에 따른 예산 대비 집행 정도, 지역밀착형 사회복지관 사업의 목적 및 목표에 맞는 예산 사용 여부

〈표 4-1〉 내용타당성 확보·미확보 지표

상위영역		하위영역(2차 기준)		내용타당도 (CVR)
level1 (관점)	level2 (성과요인)	level3 (성과지표)		
이용주민 지원	취약계층 주민의 문제 해결 및 사회적 관계망 형성 지원	복지(돌봄)사각지대 발굴 및 연계		0.571
		취약계층 주민의 사회적 관계망 형성 지원		0.714
	주민 접근성 및 참여도 향상	주민 접근성 강화를 위한 거점(공유)공간의 운영		0.429
		'주민만나기' 활동의 정기적인 수행		1
		주민의 지역사회활동 참여 정도		1
직원의 학습 및 성장	직원 교육훈련 강화	지역밀착형 사회복지관 교육훈련 계획 수립 및 실행 여부		0.429
		지역밀착형 사회복지관 전환에 따른 학습조직 운영 및 지원 정도		0.286
	직원의 전문적 역할 수행 강화	통합실천(사례관리+주민조직화+서비스제공)의 수행		0.571
		동팀별 권한위임 정도: 책임 있는 역할 수행에 따른 직원 역량강화		0.714
업무프로세 스강화	업무 효율화 체계 구축	스마트업무시스템 구축(의사결정의 신속성)		0.714
		환경변화 대응 조직체계 구축(동중심 조직)		0.571
	내부커뮤니케이션 강화 (내부협력체계강화)	지역밀착형 사회복지관 운영회의 개최 여부		-0.143
		지역밀착형 사회복지관 운영을 위한 수퍼비전의 정례화 여부		0.143
	지역사회 연계 협력체계 강화 (외부협력체계강화)	동단위 네트워크 구축 및 정기회의의 참여		0.857
		동단위 협력사업의 수행		0.714
자원의 확보 및 활용	인적·물적 자원의 확보 및 공유	지역사회 필요(동단위)에 따른 인적 자원의 확보 및 공유 정도		0.571
		지역사회 필요(동단위)에 따른 물적 자원의 확보 및 공유 정도		0.286
	예산 활용의 적절성	지역밀착형 사회복지관 사업 운영에 따른 예산 대비 집행 정도		0
		지역밀착형 사회복지관 사업의 목적 및 목표에 맞는 예산 사용 여부		0.286

□ 우선순위가 높은 지표

- AHP조사에서 우선순위가 높은 지표(가중치 값이 상대적으로 큰 지표)를 중심으로 살펴봄. 우선순위가 높은 지표에 대한 조작적 정의와 도출된 지표는 다음과 같음.

— 첫째, 각 관점(level 1)별로 우선순위가 높은 지표를 2개씩 선정함¹¹⁾. BSC모델에 기초하여, 각 관점별(LEVEL 1)로 우선순위가 높은 지표를 살펴보면 다음과 같음.

- (이용주민 지원) ‘취약계층 주민의 사회적 관계망 형성 지원’(0.0764), ‘복지(돌봄)사각지대 발굴 및 연계’(0.0744)는 상대적으로 중요도가 높게 나타남.
- (직원의 학습 및 성장) ‘통합실천(사례관리+주민조직화+서비스제공)의 수행’(0.0958), ‘동팀별 권한위임 정도: 책임 있는 역할 수행에 다른 직원 역량강화’(0.0861)는 상대적으로 중요도가 높게 나타남.
- (업무프로세스 강화) ‘환경변화 대응 조직체계 구축(동중심 조직)’(0.0525), ‘동단위 네트워크 구축 및 정기회의 참여’(0.0445)는 상대적으로 중요도가 높게 나타남.
- (자원의 확보 및 활용) ‘지역사회 필요(동단위)에 따른 인적 자원의 확보 및 공유 정도’(0.0705)는 상대적으로 중요도가 높게 나타남.

— 둘째, 각 관점(level 1)별로 우선순위가 높은 지표에 선정되지 않더라도, 총 19개의 성과지표 중 상위 50% 내 해당하는 지표(9순위 이내)를 우선순위가 높은 지표로 선정함. 이에 따라 새롭게 선정된 지표는 다음과 같음.

- ‘직원교육훈련 강화’ 성과요인인, ‘지역밀착형 사회복지관 교육훈련 계획 수립 및 실행 여부’(6순위), ‘지역밀착형 사회복지관 전환에 따른 학습조직 운영 및 지원 정도’(8순위)의 순위도 높게 나타난 편임.
- 또한 ‘주민 접근성 및 참여도 향상’ 성과요인인 ‘주민만나기 활동의 정기적인 수행’(7순위), ‘주민의 지역사회활동 참여 정도’(9순위) 지표의 순위도 높게 나타난 편임.

11) 다만 ‘자원의 확보 및 활용’ 관점 내에서, ‘지역사회 필요(동 단위)에 따른 물적 자원의 확보 및 공유 정도’ 지표(5순위) 외 다른 지표의 전체 순위가 매우 낮게 나타나, 하나의 지표만 선정함.

〈표 4-2〉 BSC모델에 따른 지표의 상대적 우선순위

level1(관점)	level2(성과요인)	level3(성과지표)		
변수명	변수명	변수명	중요도	우선순위
이용주민 자원	취약계층 주민의 문제 해결 및 사회적 관계망 형성 지원	복지(돌봄)사각지대 발굴 및 연계	0.0744	4
		취약계층 주민의 사회적 관계망 형성 지원	0.0764	3
	주민 접근성 및 참여도 향상	주민 접근성 강화를 위한 거점(공유)공간의 운영	0.0246	17
		'주민만나기' 활동의 정기적인 수행	0.0651	7
		주민의 지역사회활동 참여 정도	0.0545	9
직원의 학습 및 성장	직원 교육훈련 강화	지역밀착형 사회복지관 교육훈련 계획 수립 및 실행 여부	0.0688	6
		지역밀착형 사회복지관 전환에 따른 학습조직 운영 및 지원 정도	0.0562	8
	직원의 전문적 역할 수행 강화	통합실천(사례관리+주민조직화+서비스제공)의 수행	0.0958	1
		동팀별 권한위임 정도: 책임 있는 역할 수행에 따른 직원 역량강화	0.0861	2
업무 프로세스 강화	업무 효율화 체계 구축	스마트업무시스템 구축(의사결정의 신속성)	0.0423	12
		환경변화 대응 조직체계 구축(동중심 조직)	0.0525	10
	내부 커뮤니케이션 강화 (내부 협력체계 강화)	지역밀착형 사회복지관 운영회의 개최 여부	0.0419	13
		지역밀착형 사회복지관 운영을 위한 수퍼비전의 정례화 여부	0.024	18
	지역사회 연계 협력체계 강화 (외부 협력체계 강화)	동단위 네트워크 구축 및 정기회의 참여	0.0445	11
		동단위 협력사업의 수행	0.0411	14
자원의 확보 및 활용	인적·물적 자원의 확보 및 공유	지역사회 필요(동단위)에 따른 인적 자원의 확보 및 공유 정도	0.0705	5
		지역사회 필요(동단위)에 따른 물적 자원의 확보 및 공유 정도	0.0409	15
	예산 활용의 적절성	지역밀착형 사회복지관 사업 운영에 따른 예산 대비 집행 정도	0.013	19
		지역밀착형 사회복지관 사업의 목적 및 목표에 맞는 예산 사용 여부	0.0274	16

□ 인식조사 결과의 비교: 델파이, AHP조사

- 내용타당성이 확보되고, 우선순위도 높게 나타난 지표와 내용 타당성이 미확보 되고, 우선 순위도 낮은 지표는 다음과 같음.

— (내용타당성 확보, 우선순위 높은 지표) 복지(돌봄)사각지대 발굴 및 연계, 취약계층 주민의 사회적 관계망 형성 지원, '주민만나기' 활동의 정기적인 수행, 주민의 지역사회활동 참여 정도, 통합실천(사례관리+주민조직화+서비스제공)의 수행, 동팀별 권한위임 정도: 책임 있는 역할 수행에 따른 직원 역량강화, 환경변화 대응 조직체계 구축(동중심 조직), 동단위 네트워크 구축 및 정기회의 참여, 지역사회 필요(동단위)에 따른 인적 자원의 확보 및 공유 정도

- (내용타당성 미확보, 우선순위 낮은 지표) 주민 접근성 강화를 위한 거점(공유)공간의 운영, 지역밀착형 사회복지관 운영회의 개최 여부, 지역밀착형 사회복지관 운영을 위한 수퍼비전의 정례화 여부, 지역밀착형 사회복지관 사업 운영에 따른 예산 대비 집행 정도, 지역밀착형 사회복지관 사업의 목적 및 목표에 맞는 예산 사용 여부
- 서로 상반된 결과의 지표도 살펴보고자 함. 델파이조사 결과 내용타당성은 확보되었으나, 우선순위가 낮은 지표, 반대로 내용타당성은 확보되지 못했으나, 우선순위가 높은 지표를 살펴보면 다음과 같음.
 - (내용타당성 미확보, 우선순위 높은 지표) ‘직원 교육훈련 강화’와 관련한 지표(교육훈련 계획 수립 및 실행여부, 학습조직 운영 및 지원 정도)의 경우, 내용타당성은 떨어지는 것으로 나타났으나 우선순위는 높은 편임(각각 6순위, 8순위).
 - (내용타당성 확보, 우선순위 낮은 지표) ‘스마트 업무 시스템 구축’ 지표의 경우, 내용 타당성이 확보된 것으로 나타났으나 우선순위는 낮은 편임(12순위). ‘동 단위 협력사업의 수행’ 지표도 내용 타당성은 확보되었으나 우선순위가 낮은 편임(14순위).

〈표 4-3〉 내용타당성 및 우선순위 확보 지표의 구분(2×2)

우선순위	내용타당성	
	미확보	확보
높음	지역밀착형 사회복지관 교육훈련 계획 수립 및 실행 여부, 지역밀착형 사회복지관 전환에 따른 학습조직 운영 및 지원 정도	복지(돌봄)사각지대 발굴 및 연계, 취약계층 주민의 사회적 관계망 형성 지원, ‘주민만나기’ 활동의 정기적인 수행, 주민의 지역사회활동 참여 정도, 통합실천(사례관리+주민조직화+서비스제공)의 수행, 동팀 별 권한위임 정도: 책임 있는 역할 수행에 따른 직원 역량강화, 환경변화 대응 조직체계 구축(동중심 조직), 동 단위 네트워크 구축 및 정기회의 참여, 지역사회 필요(동단위)에 따른 인적 자원의 확보 및 공유 정도
낮음	주민 접근성 강화를 위한 거점(공유)공간의 운영, 지역밀착형 사회복지관 운영회의 개최 여부, 지역밀착형 사회복지관 운영을 위한 수퍼비전의 정례화 여부, 지역밀착형 사회복지관 사업 운영에 따른 예산 대비 집행 정도, 지역밀착형 사회복지관 사업의 목적 및 목표에 맞는 예산 사용 여부	스마트 업무 시스템 구축, 동 단위 협력사업의 수행

□ 지역밀착형 사회복지관 성과지표(안): 필수, 권장, 선택지표의 구분

- 지역밀착형 사회복지관 성과지표(안)은 다음 <표 4-4>와 같음. 중요도에 따라 필수, 권장, 선택 지표 순으로 구분함.
 - (필수지표) 내용타당성이 확보되고, 우선순위가 높은 지표임.
 - (권장지표) 내용타당성은 확보되었으나, 우선순위가 낮은 지표 또는 우선순위는 높으나, 내용타당성이 미 확보된 지표임.
 - (선택지표) 내용 타당성이 미 확보되고, 우선순위도 낮은 지표임.
- 다만 FGI 및 연구 자문위원회 회의(11.17일자)¹²⁾를 통해 추가적 검증을 수행하여, 일부 지표의 지위를 수정함.
 - (필수지표 → 권장지표) ‘주민의 지역사회 참여 정도’와 ‘취약계층 주민의 사회적 관계망 형성 지원’ 지표는 지표의 실제 내용이 중복된다는 의견이 있었음. 우선순위를 사회적 취약계층에 둔다면, ‘주민의 지역사회활동 참여정도’는 권장으로 수정 필요함.
 - (권장지표 → 필수지표) 주로 현장실무자들이 참여한 FGI를 통해, 통합실천을 위한 사회복지사의 역량강화가 중요하다는 의견이 제시됨¹³⁾. 이를 위한 방법(소모임 중심, 사례중심 등)도 제시함. 이를 반영하여 사회복지사의 역량강화와 관련한 지표 중, ‘지역밀착형 사회복지관 전환에 따른 학습조직 운영 및 지원 정도’를 필수지표로 수정함.
- 이상을 정리하여 최종적으로 선정된 필수, 권장, 선택지표는 <표 4-4>와 같음.
 - (필수지표) 총 9개의 지표가 선정되었으며, 다음과 같음. 복지(돌봄)사각지대 발굴 및 연계, 취약계층 주민의 사회적 관계망 형성 지원, ‘주민만나기’ 활동의 정기적인 수행, 지역밀착형 사회복지관 전환에 따른 학습조직 운영 및 지원 정도, 통합실천(사례관리+주민조직화+서비스제공)의 수행, 동팀별 권한위임 정도: 책임 있는 역할 수행에 따른 직원 역량강화, 환경변화 대응 조직체계 구축(동 중심 조직), 동 단위 네트워크 구축 및 정기회의 참여, 지역사회 필요(동단위)에 따른 인적 자원의 확보 및 공유 정도
 - (권장지표) 총 4개의 지표가 선정되었으며, 다음과 같음. 주민의 지역사회활동 참여 정도, 지역밀착형 사회복지관 교육훈련 계획 수립 및 실행 여부, 스마트업무시스템 구축(의사결

12) 「지역밀착형 사회복지관 최종평가 및 보고회 실시 결과보고」(서울시복지재단 내부자료, 2022)를 참고함.

13) 직급별 AHP분석결과를 살펴보면, ‘지역밀착형 사회복지관 전환에 따른 학습조직 운영 및 지원 정도’에 관리자급은 14위로 낮게 평가하였지만 실무자급은 4위로 높게 평가함. 실무자와 관리자 간 인식차이가 있는 것으로 나타남. FGI 연구참여자의 경우 실무자급(팀장 및 대리)이 참여하였고, 유사한 결과를 확인할 수 있었음.

정의 신속성), 동 단위 협력사업의 수행

- (선택지표) 총 6개의 지표가 선정되었으며, 다음과 같음. 주민 접근성 강화를 위한 거점(공유)공간의 운영, 지역밀착형 사회복지관 운영회의 개최 여부, 지역밀착형 사회복지관 운영을 위한 수퍼비전의 정례화 여부, 지역사회 필요(동단위)에 따른 물적 자원의 확보 및 공유 정도, 지역밀착형 사회복지관 사업 운영에 따른 예산 대비 집행 정도, 지역밀착형 사회복지관 사업의 목적 및 목표에 맞는 예산 사용 여부

〈표 4-4〉 지역밀착형 사회복지관 성과지표(안): 필수, 권장, 선택지표의 구분

level1(관점)	level2(성과요인)	level3(성과지표)	지표구분
이용주민 지원	취약계층 주민의 문제 해결 및 사회적 관계망 형성 지원	복지(돌봄)사각지대 발굴 및 연계	필수
		취약계층 주민의 사회적 관계망 형성 지원	필수
	주민 접근성 및 참여도 향상	주민 접근성 강화를 위한 거점(공유)공간의 운영	선택
		'주민만나기' 활동의 정기적인 수행	필수
		주민의 지역사회활동 참여 정도	권장
직원의 학습 및 성장	직원 교육훈련 강화	지역밀착형 사회복지관 교육훈련 계획 수립 및 실행 여부	권장
		지역밀착형 사회복지관 전환에 따른 학습조직 운영 및 지원 정도	필수
	직원의 전문적 역할 수행 강화	통합실천(사례관리+주민조직화+서비스제공)의 수행	필수
		동팀별 권한위임 정도: 책임 있는 역할 수행에 따른 직원 역량강화	필수
업무 프로세스 강화	업무 효율화 체계 구축	스마트업무시스템 구축(의사결정의 신속성)	권장
		환경변화 대응 조직체계 구축(동 중심 조직)	필수
	내부 커뮤니케이션 강화 (내부 협력체계 강화)	지역밀착형 사회복지관 운영회의 개최 여부	선택
		지역밀착형 사회복지관 운영을 위한 수퍼비전의 정례화 여부	선택
	지역사회 연계 협력체계 강화 (외부 협력체계 강화)	동 단위 네트워크 구축 및 정기회의 참여	필수
	동 단위 협력사업의 수행	권장	
자원의 확보 및 활용	인적·물적 자원의 확보 및 공유	지역사회 필요(동단위)에 따른 인적 자원의 확보 및 공유 정도	필수
		지역사회 필요(동단위)에 따른 물적 자원의 확보 및 공유 정도	선택
	예산 활용의 적절성	지역밀착형 사회복지관 사업 운영에 따른 예산 대비 집행 정도	선택
		지역밀착형 사회복지관 사업의 목적 및 목표에 맞는 예산 사용 여부	선택

3) '지표설명'의 보완

- 지표를 실제 반영할 수 있도록 세부적 내용의 완성도를 높이기 위해, 별도의 서면자문회의¹⁴⁾를 개최함. 이를 통해 일부 지표설명¹⁾의 내용을 보완하여 <표 4-5>와 같이 최종 수정함. 대체로 예시와 수행방법을 구체화 함. 그 외 지표별 수정 및 보완의 주요 사유는 다음과 같음.
 - (복지(돌봄)시각지대 발굴 및 연계) '문제해결 여부도 확인' 삭제함. 현장의 실제 사례는 만성적 문제를 안고 있는 경우가 많기 때문에 모니터링 여부에 중점을 둠.
 - (취약 계층 주민의 사회적 관계망 형성 지원) 관계망의 수준을 측정 하는 것이 아니라, 관계망의 확장을 위한 '지원 노력'을 확인함.
 - (주민의 지역사회활동참여 정도) 기존 내용에 추가하여, 자생적 주민모임을 연계하는 방식, 지역 내 자치 조직의 활동도 지역사회활동 참여 범주로 추가함.
 - (지역밀착형 사회복지관 운영회의 개최 여부) 지역밀착형 사회복지관 운영회의 개최 여부와 관련하여, 기존 회의 체계 내 안건으로 수행하는 경우도 인정함.
 - (통합실천(사례관리+주민조직화+서비스제공)의 수행) 통합실천의 수행은 실천현장에서 개인단위 뿐만 아니라, 팀 단위로도 폭 넓게 운용하고 있음. 이를 반영하여 팀 단위 운영을 수행하는 경우도 인정함.

14) 지역밀착형 사회복지관 참여기관의 사업수행 대표자 10명이 참여함(팀장, 과장, 부장급 실무자). FGI 참여자 외 일부 인원을 재단 내 사업부서로부터 추천받아 최종 대상을 선정함. 참여기간은 22.10.4.~22.10.13.까지임. 이후 서울시 연구 자문위원회 회의(22.11.17일자)를 개최하여 최종 의견을 수렴하여 보완함.

〈표 4-5〉 지역밀착형 사회복지기관 성과지표의 설명(인)

level 1(관점)	상위영역		하위영역		지표 설명
	level2(상공요인)	level3(성과지표)	level2(상공요인)	level3(성과지표)	
이용주민 지원	취약계층 주민의 문제 해결 및 사회적 관계망 형성지원	취약계층 주민의 사회적 관계망 형성 지원	복지(돌봄)사각지대 발굴 및 연계	복지(돌봄)사각지대 발굴 건(명)수, 서비스 제공 및 연계 건수, 서비스 제공 및 연계 후 모니터링 여부	
			취약계층 주민의 사회적 관계망 형성 지원 노력 (예시: 주민모임 참여 지원, 자원봉사 참여 지원, 기타 비공식적인 관계망의 확대 지원)		
	주민 접근성 및 참여도 향상	주민 접근성 강화를 위한 거점(공유)공간의 운영	주민 모임, 상담, 프로그램 수행 등을 위한 지역 내 공간 확보 여부(수행방법: 협의서, 계약서 등 확인), 지역 내 협의된 다양한 공간 활용가능(예시: 교회, 카페 등)		
		'주민만나기' 활동의 정기적인 수행	사회복지사외의 지역조사, 주민만나기 활동의 계획수립 및 정기적인 수행 여부 (예시: 활동기록, 욕구조사, 구술사 등 다양한 기록과 보고서, 사진 및 동영상 기록 포함)		
직원의 학습 및 성장	직원 교육훈련 강화	주민 접근성 및 참여도 향상	1. 주민 욕구에 따른 주민모임 구성 및 활성화 여부(필요시, 온라인 모임도 가능) *지역사회 문제해결을 위한 활동뿐만 아니라, 구성원 간 소소한 돌봄(취미활동 기반 등)활동도 가능함 **기존 자생적 주민모임을 연계하는 방식의 운영도 가능함.		
		주민의 지역사회활동 참여 정도	2. 주민의 자차조직 활동여부(예시: 동지사랑, 주민자치(위원회) 등)		
	직원의 전문적 역할 수행 강화	지역밀착형 사회복지기관 교육훈련 계획 수립 및 실행 여부	지역밀착형복지기관 전환에 따른 기관 내부 목표와 전략의 합의 도출 과정 수행 여부 (예시: 직원 워크숍, 간담회 등의 방식 수행)		
		지역밀착형 사회복지기관 전환에 따른 학습조직 운영 및 지원 정도	지역밀착형복지기관 전환에 따른 직원 교육 중심의 학습조직 운영 및 기관의 지원 여부 (예시: 학습모임, 팀스터디, 개별 욕구에 따른 교육 수강 지원 등)		
		통합실천(사례관리+주민조직화+서비스제공)의 수행	사례관리와 주민조직화 업무 등 동시 수행(업무분장표 확인), 실제 수행 여부 확인(수행방법: 업무일지, 회의록, 기타 기록지 등 확인) *통합실천은 개인뿐만 아니라 팀 단위 수행도 가능함		
		동팀별 권한이임 정도: 책임 있는 역할 수행에 따른 직원 역량강화	(동팀 단위의) 적정수준의 권한이임 정도 확인 (수행방법: 업무분장표 상 변화 확인(before-after), 동 팀장 전결 사항 확인 등)		

상위영역		하위영역	지표 설명
level 1(관점)	level 2(성공요인)	level 3(성과지표)	
업무 효율화 체계 구축	업무 효율화 체계 구축	스마트업무시스템 구축(의사결정의 신속성)	전자업무시스템 구축, 스마트기보급, 자유로운 출퇴근제 운영, 행정업무 간소화 여부
		환경변화 대응 조직체계 구축(동중심 조직)	동(洞)팀으로 조직개편 수행 (수행방법: 전체 동팀 전환, 일부 동팀 전환, 핵심동(개동)팀 전환)
	내부 커뮤니케이션 강화 (내부협력체계강화)	지역밀착형 사회복지관 운영회의 개최 여부	지역밀착형 사회복지관 운영과 관련한 내부 정기(점검, 공유)회의 개최여부 (월 1회 이상), 사업 운영의 개선 및 보완 사항 확인 *기존회의체계 내 인건으로 수행 가능
		지역밀착형 사회복지관 운영을 위한 수퍼비전의 정례화 여부	지역밀착형 사회복지관 운영을 위한 내부 직원 수퍼비전 여부(월 1회 이상) (수행방법: 회의록, 업무일지 등 확인, 필요시 외부 수퍼비전(간담회) 활용 가능)
지역사회 연계 · 협력체계 강화 (외부협력체계강화)	동단위 네트워크 구축 및 정기회의 참여	동단위 네트워크 구축 및 정기회의 참여	동팀별 동주민센터, 동지역사회보장협의체, 주민자치회, 지역 내 자생단체 등 협력체계 구축 여부/ 동 단위 네트워크를 통한 정기회의 참여 여부(월1회 이상)
		동단위 협력사업의 수행	지역사회 욕구에 따른 동 단위 민간/민민 협력 사업의 시행 여부 (예시: 돌봄사각지대 발굴 및 지원을 위한 협력사업 등)
자원의 확보 및 활용	인적 · 물적 자원의 확보 및 공유	지역사회 필요(동단위)에 따른 인적자원의 확보 및 공유 정도	지역사회 필요에 따른 인적자원(자원봉사 활동 등)의 확보 및 공유 정도 (수행방법: 기관 간 이웃살피미, 나눔이웃 활동, 개별 봉사자 등 공유실적 확인, 정보공유 포함)
		지역사회 필요(동단위)에 따른 물적자원의 확보 및 공유 정도	지역사회 필요에 따른 물적자원(후원금품, 공간, 기자재 등) 확보 및 기관 간 공유정도 (수행방법: 공유 실적 확인, 정보공유 포함)
	예산 활용의 적절성	지역밀착형 사회복지관 사업 운영에 따른 예산 대비 집행 정도	지역밀착형복지관 사업운영에 따른 예산액 대비 집행비율
		지역밀착형 사회복지관 사업의 목적 및 목표에 맞는 예산 사용 여부	지역밀착형복지관 운영의 목적 및 목표에 따른 예산 사용 여부 확인, 증빙서류의 정확성과 투명성 확인

2. 지역밀착형 사회복지관의 유형화

1) 지역밀착형 사회복지관의 정의

- 지역밀착형 사회복지관의 유형화에 앞서, 지역밀착형 사회복지관이란 무엇인지 정의를 다시 살펴봄.

□ 기존 정의와 연구자의 제안

- 앞서 2장 2절의 ‘서울시 지역밀착형 사회복지관의 유형화’ 논의에서 지역밀착형 사회복지관의 정의를 연구자 안으로 추론하여 도출함. 기존정의와 연구자 안은 아래와 같음.
 - **(기존 정의)** 지역밀착형 사회복지관이란 “복지관의 3대 기능(사례관리, 지역조직화, 서비스제공)의 한계를 벗어나 지역사회로 나가서 주민과 협력을 통해 복지문제를 해결하고자 하는 지역복지 중심기관”을 의미함.
 - **(연구자 안)** “지역밀착형 사회복지관이란 동(洞) 단위 복지활동 강화를 통해, 복지(돌봄) 당사자의 문제해결과 사회적 관계망 형성을 지원하는 (소)지역 중심의 복지기관”을 의미함.

□ 사회복지현장의 의견

- 델파이 조사를 통해, 연구자 안을 제시하고, 이에 대한 지역밀착형 사회복지관의 정의에 대한 의견을 수렴함. 관련한 이견은 다음과 같음.
 - 지역밀착형복지관은 결국은 주민과 당사자의 복지 접근성을 높이기 위한 방법이므로 이러한 내용을 강조
 - 지역밀착의 의미는 커뮤니티 중심, 생태중심의 접근이 강조. 또한 당사자 중심의 해결과 관계만을 넘어, 지역적(동별) 이슈에 따른 지역의 변화, 문화를 이뤄가는 풀뿌리 운동으로서의 의미가 더 강조되어야 함.
 - 참여, 연대, 협력을 통해 동의 강점과 자원을 활용하여 당사자를 돕는 일인 만큼 '**동(지역) 단위 복지력 향상**'의 내용이 추가되어야 함.
 - ‘동’을 일상을 공유하는 생활반경 의미를 담은 **소지역/동네 중심** 등으로 수정
 - 복지 당사자와 더불어 지역사회의 문제해결과 체계를 아우르는 것으로 포괄적으로 제시
 - 질적으로 지역의 세밀한 욕구에 대응하고 양적으로 복지서비스 확대가 중요

- 지역밀착형 사회복지관의 미션 제안
 - “지역밀착형 사회복지관”은 동 단위 복지활동을 통해 복지당사자의 문제해결과 사회적 관계망형성을 지원하여 **지역주민이 더불어 살도록 돕는다**.
 - “지역밀착형사회복지관”은 동(洞) 단위 복지활동 강화를 통해, 복지(돌봄) 당사자의 문제해결과 사회적 관계망 형성을 통해 **공동체를 활성화**하는 역할을 수행한다.
- 주요 내용을 정리해 보면, 다음과 같이 요약해 볼 수 있음.
 - 주요 키워드를 통해 살펴보자면, ‘복지 접근성’, ‘풀뿌리 운동’, ‘복지력 향상’, ‘공동체 활성화’ 등의 용어가 등장함. 한편 동 단위를 일상을 공유하는 의미로, ‘동네중심’으로 제안하기도 함.
 - 미션을 직접적으로 제안한 경우를 살펴보면, ‘지역주민이 더불어 살도록 돕는 것’, ‘공동체를 활성화 하는 역할을 수행하는 것’으로 역할을 제안함.

□ 최종 제안

- 연구자 안에 대한 몇 가지 이견은 있으나, 다음과 같은 내용으로 이해할 수 있음.
 - 첫째, 공동체 실천(Community Practice)의 맥락에서 연구자(안)에 대한 의견을 보완하여 제시함. ‘풀뿌리’, ‘복지력 향상’, ‘공동체 활성화’ 등임. 이러한 제안은 사실상 연구자(안)에서 ‘사회적 관계망 형성지원’으로 보다 구체화 됨.
 - 둘째, 지리적 경계에 대한 용어 사용을 행정 ‘동(洞)’이 아닌 친근한 의미의 ‘동네’ 사용하자는 의견임. 그러나 동네에 대한 의미는 주민에 따라 다양한 해석 가능성을 열어둠. 사실상 주민이 직관적으로 이해할 수 있는 가장 작은 단위의 지역은 동(洞)이라는 점을 부인할 수 없음. 다른 한편 행정 동(洞)은 주민자치 수행을 위한, 공식화된 지리적 경계임.
- 따라서 연구자 안에 대한 내용을 수용하여, 다음과 같이 최종적으로 정의함.
 - 지역밀착형 사회복지관이란 동(洞) 단위 복지활동 강화¹⁵⁾를 통해, 복지(돌봄) 당사자의 문제해결과 사회적 관계망 형성을 지원하는 (소)지역 중심의 복지기관을 의미함.

15) ‘동 단위 복지활동 강화’는 동 중심의 조직개편과 이에 따른 변화(통합실천, 동중심의 논의 체계 구축 등)를 포함함. 이를 포괄할 수 있는 용어로 ‘동 단위 복지활동 강화’라고 명명함.

2) 지역밀착형 사회복지관의 유형화(안)

- 앞서 2장 2절의 ‘서울시 지역밀착형 사회복지관의 유형화’ 논의에서 ‘조직개편 형태에 따른 유형’, ‘사업 내용에 따른 유형’을 구분하여 제시함. 최종적으로 조직개편 유형화와 사업개편 유형화를 조합하여 총 9개의 유형화 모델을 제시함. 다만 이러한 내용은, 이념형(ideal type)적 형식이어서, 개념적 이해를 담고 있음.
- **(조직개편 유형화)** 동중심의 ‘전면 개편형’, ‘혼합 운영형’, ‘집중 운영형’으로 3가지로 분류함.
 - (전면 개편형) 조직 전체를 동 중심으로 개편해 동 팀별로 기존의 사례관리, 지역조직화, 서비스 제공의 기능들을 통합적으로 수행함.
 - (혼합 운영형) 전면적으로 동 중심 개편을 하지 않고 부분적 개편을 하는 경우임. 일부는 동 중심으로 개편하고, 일부는 사례관리, 지역조직화 혹은 서비스 제공의 기능을 유지하는 방향으로 개편함.
 - (집중 운영형) 사례관리, 지역조직화, 서비스 제공의 기존 기능 중심의 조직편제를 운영하되, 지리적 접근성이 낮은 특정 동 전담 TF팀을 구성해 집중적으로 지원함. 혼합 운영형과 집중 운영형은 전면 개편이 아닌 부분 개편이라는 점에서는 동일함. 그러나 집중형은 기존의 기능 중심 조직구조를 모두 유지하면서 특정 동의 경우에만 전담 팀을 만든다는 점에서 차이가 있음.
- **(사업내용 유형화)** ‘사각지대 발굴형’, ‘돌봄공동체 운영형’, ‘지역맞춤돌봄서비스 제공형’으로 3가지로 분류함.
 - (사각지대 발굴형-아웃리치 활동 중심) 사회복지사들이 복지관에 방문하는 주민만 만나는 것이 아니라 지역 내 돌봄 욕구가 있거나 돌봄 사각지대에 놓인 주민들을 직접 찾아가 감. 지역적, 심리적 접근성이 낮아 복지관까지 방문하지 못하는 주민들을 직접 찾아가거나 동 내 거점공간에서도 주요 서비스를 제공받을 수 있도록 함으로써 사각지대를 발굴하고 주민들의 복지 접근성을 높임.
 - (돌봄공동체 운영형-서로 돕는 소모임 중심) 주민들이 복지관에 오지 않더라도 동 내에 여러 거점공간을 함께 이용하고 소통하면서 관계를 형성하고 서로를 돌보는 돌봄공동체를 구성하도록 지원함. 돌봄공동체에서는 돌봄 제공자와 수혜자를 구분하지 않는 것이 가장 큰 특징임. 사회복지사는 주민들이 스스로 자신의 문제를 해결하고 다른 돌봄 욕구를 지닌 주민들을 위한 돌봄 주체로 성장할 수 있도록 지지함.
 - (지역맞춤돌봄서비스 제공형-맞춤형 자원 연계 중심) 동별 욕구조사를 바탕으로 동 단위 복

지 이슈를 도출하고 주민의 욕구에 대응하기 위해 필요한 자원과 서비스를 연계해 제공함. 지역사회 내 동주민센터 및 민간 네트워크와의 협력체계를 구축해 공적 자원과 서비스를 통합적으로 제공함.

- (조직개편 유형화×사업내용 유형화) 조직개편 유형화와 사업개편 유형화를 조합하면 총 9개의 유형화 모델을 구현할 수 있음. 그 내용은 아래와 같음.

— 그러나 이것은 일종의 이념형(ideal type)으로, 개념적 이해를 담고 있음. 현실에서는 다양한 형태의 조합이 가능함. 다만 지역밀착형 사회복지관 조직개편 시, 어디에 더 중점을 두고 사업을 추진하는지 확인하는 용도로 활용 가능함.

〈표 4-6〉 지역밀착형 사회복지관의 유형화 모델(동중심조직개편×사업내용)

유형화 구분			
동중심 조직개편 / 사업내용	전면 개편형	혼합 운영형	집중 운영형
사각지대 발굴형	- 모든 조직(팀)이 '사각지대 발굴' 업무를 주요 과업으로 수행함.	- 일부 조직(팀)이 '사각지대 발굴' 업무를 주요 과업으로 수행함.	- 한 개 조직(팀)이 '사각지대 발굴' 업무를 주요 과업으로 수행함.
돌봄공동체 운영형	- 모든 조직(팀)이 '돌봄공동체 운영' 업무를 주요 과업으로 수행함.	- 일부 조직(팀)이 '돌봄공동체 운영' 업무를 주요 과업으로 수행함.	- 한 개 조직(팀)이 '돌봄공동체 운영' 업무를 주요 과업으로 수행함.
지역맞춤 돌봄서비스 제공형	- 모든 조직(팀)이 '지역맞춤돌봄서비스 제공' 업무를 주요 과업으로 수행함.	- 일부 조직(팀)이 '지역맞춤돌봄서비스 제공' 업무를 주요 과업으로 수행함.	- 한 개 조직(팀)이 '지역맞춤돌봄서비스 제공' 업무를 주요 과업으로 수행함.

3) 후속연구를 위한 제언

□ 지역밀착형사회복지관의 성과분석 필요

- 지역밀착형 사회복지관의 수행이 실제 어떤 변화를 가져왔는지 세밀한 확인이 필요함.
 - 특히 복지(돌봄) 사각지대 발굴, 지역주민의 관계망 형성에 어떻게 기여하고 있는지 파악이 필요함. 동 중심 조직체계 개편을 통한 변화는 주민에게 좀 더 가까이 다가가고, 주민의 실제적 변화를 지원하기 위함임.

□ 동 중심 실천 외, 복지관의 역할관련 논의 필요

- 사회복지관은 역사적으로 새롭게 등장하는 사회적 위험에 대응해 왔음¹⁶⁾. 한편 지역적 특성도 매우 다양함. 실제 임대단지 내 사회복지관의 경우, 동(洞) 단위로 구획하기 어려운 것이 현실임. 따라서 단 하나의 통합된 모델을 제시하기가 쉽지 않음.
 - 임대단지 내 지역밀착형 사회복지관의 경우, 조직체계는 세 가지 유형의 특성으로 확인됨¹⁷⁾.
 - (아파트 동 중심형) 아파트 동(예시:101동, 102동..)을 중심으로 지리적 경계를 구분하여 팀을 구성함. 특정 아파트 동의 주민은 특정 팀을 찾아가면 원스톱 서비스를 제공 받음.
 - (행정동 중심형) 혼합지역(임대단지+일반지역)의 경우, 동(洞) 중심의 조직체계를 구축함.
 - (동단위 사업중심형) 이슈에 따라 팀을 자유롭게 조직하고, 동(洞) 단위의 협력사업을 중점적으로 추진함. 이 때 구는 전반적인 계획수립 과정에 참여함.
- 결국 동(洞) 중심의 실천이 만능일 수는 없음. 동 중심 실천모델을 계기로, 후속연구를 통해, 다양한 실천모델에 대한 논의가 진전되는 계기가 되길 바람.

16) 1997년 IMF직후 이루어졌던 노숙인 지원사업, 코로나 19의 비대면 상황에 대응하기 위한 돌봄활동, 서울시의 사적 고립가구 지원사업 등 복지관은 항상 새롭게 등장하는 사회적 위기에 대응해 왔음. 이처럼 새롭게 등장한 사회적 이슈에 대응하는 것이 하나의 정체성으로 보임.

17) 임대단지 내 사회복지관 중, 지역밀착형 사회복지관 시범 운영에 참여한 실무자 대표 3명이 참여하여 논의한 결과를 중심으로 정리함(2022.11.22., ‘지역밀착형 사회복지관 성과지표 개발연구’ 현장전문가 자문회의 결과보고(임대단지 사례)).

참고문헌

[국내문헌]

- 국무조정실·한국정책학회. (2015). 「성과지표 개선방안 연구」.
- 김광병. (2017). 지역형 복지 구축에 따른 사회복지관의 자주적 기능 강화 방안. 예술인문사회융합멀티미디어논문지, 7, pp. 537-545.
- 김보영. (2019). 구호뿐인 공공성? 문재인 정부의 사회서비스 정책 평가와 대안 모색. 비판사회정책, 64, pp. 7-52.
- 김승연, 권혜영. (2018). 서울시 찾아가는 동주민센터 2.0과 전국화를 위한 과제. 비판과 대안을 위한 사회복지학회 학술대회 발표논문집, pp. 290-307.
- 김영중. (2004). 한국 사회복지서비스의 공공과 민간 부문간 협력관계. 한국사회복지행정학, 6(1), pp.1-33.
- 김용득. (2019). 지역사회 기반 복지관의 공동체주의 지향성 강화 필요성과 과제 - 공공성 담론의 확장과 사회서비스 운영 원리 변화를 중심으로 -. 한국사회복지행정학, 21(2), pp.203-232.
- _____. (2022). 지역밀착형 복지관의 비전. 서울시복지재단 내부자료.
- 안기덕, 김세립, 공예지. (2021). 「서울형 돌봄서비스 전달체계 연구 - 복지관의 지역사회돌봄 (community care)을 중심으로 -」. 서울시복지재단.
- 양난주. (2015). 사회복지관 사업 재구조화 방향의 모색. 한국사회복지행정학, 17(4), pp.123-146.
- 면목종합사회복지관, 방아골종합사회복지관, 서울시립대학교종합사회복지관, 신목종합사회복지관, 옥수종합사회복지관, 풍납종합사회복지관. (2021). 「동 중심 실천 사회복지관 사례연구 - 서울시 동 중심 실천 사회복지관 네트워크 6개 기관 중심으로」.
- 민재형. (2015). 「스마트 경영과학」. 생능출판사.
- 보건복지부. (2021a). 2021 사회복지관 운영관련 업무처리 안내.
- _____. (2021b). 2021 희망복지지원단 업무 안내.
- 서울시마을공동체종합지원센터·한국자치행정학회. (2020). 「2020년 자치구 마을생태계 조성사업 평가지표 개발 연구보고서」.
- 서울시복지재단 내부자료. (2022). 「지역밀착형 사회복지관 최종평가 및 보고회 실시 결과보고」.
- 서울특별시 내부자료. (2021a). 「2021년 지역밀착형 사회복지관 시범운영 추진결과보고」.
- _____. (2021b). 「2022년 지역밀착형 사회복지관 운영 추진계획」.

- 서울특별시·서울시복지재단. (2021). 「지역밀착형 사회복지관 시범운영 가이드 북」.
- 이인태·최진용. (2016). PDCA를 활용한 서비스 프로세스 혁신 분석: IBM의 TSS사례를 중심으로. 서비스경영학회지, 17(4), pp. 143-160.
- 조만석, 이용길, 허성윤. (2016). 계층분석법 (AHP) 을 이용한 우리나라 신재생에너지정책 구성 요인의 상대적 중요도 분석. 한국혁신학회지, 11(1), 29-69.
- 최상미. (2007) 한국 사회복지기관의 성과관리를 위한 균형성과표(BSC)의 도입 가능성에 관한 고찰. 서울도시연구, 8(4), pp. 189-209.
- 최성철·강동우·서원철·이정수·김광수. (2008). 시장 성숙 수명 주기에 기반한 전략적 혁신 경영 프레임워크. Entrue Journal of Information Technology, 7(1), pp.163-179.
- 최영출. (2011). 논리모형(Logic Model)의 성과관리 적용 가능성: 사회적 기업 정책을 중심으로. 정책분석평가학회보, 21(3), pp.13~38.
- 한국사회복지관협회. (2019). 「사회복지관 기능 혁신 연구」.
- _____ . (2021). 「사회복지관과 지역사회복지실천」.
- 한동우, 주은수, 안수경. (2019). 「사회복지관 기능 혁신 연구」. 한국사회복지관협회.

[해외문헌]

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). Using the Balance Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, 70(1), pp. 75-85. Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. Personal Psychology, 28(4), 563-575.
- Niven, P. R. (2008). Balanced Scorecard for Government and Nonprofit Agencies. John Wiley & Sons.
- Saaty, T. L.& Vargas, L. G. (2001). How to make a decision. In Models, methods, concepts & applications of the analytic hierarchy process (pp. 1-25). Springer, Boston, MA.
- Westmoreland, H & Rosenberg, H. (2009). How to Develop a Logic Model for Districtwide Family Engagement Strategies. Harvard family Research Project · Harvard Graduate School of Education.
- Zastrow, C. H. (2001). 「The Practice of Social Work」. Wadsworth.

부록





부록

1. 상대적 우선순위 분석 결과(사업구분: 기존)

- **(level 1(관점)의 중요도 분석)** 1순위는 ‘이용주민 지원’(0.4449)로 나타났으며, ‘직원의 학습 및 성장’(0.2804), ‘업무 프로세스 강화’(0.182), ‘자원의 확보 및 활용’(0.0927) 순으로 나타남.
- **(level 2(성과요인)의 중요도)** 1순위는 ‘주민 접근성 및 참여도 향상’(0.2306)로 나타났으며, ‘취약계층 주민의 문제 해결 및 사회적 관계망 형성 지원’(0.2143), ‘직원의 전문적 역할 수행 강화’(0.1576), ‘직원 교육훈련 강화’(0.1228) 순으로 높게 나타남. 한편 ‘예산 활용의 적절성’(0.0199), ‘내부 커뮤니케이션 강화(내부 협력체계 강화)’(0.0535), ‘지역사회 연계 협력체계 강화(외부 협력체계 강화)’(0.0613), ‘업무 효율화 체계 구축’(0.0673)은 상대적으로 중요도가 낮게 나타남.
- **(level 3(성과지표)의 중요도)** 1순위는 ‘복지(돌봄)사각지대 발굴 및 연계’(0.1164)로 나타났으며, ‘취약계층 주민의 사회적 관계망 형성 지원’(0.1058), ‘통합실천(사례관리+주민조직화+서비스제공)의 수행’(0.0966), ‘주민만나기’ 활동의 정기적 수행’(0.0951), ‘지역밀착형 사회복지관 교육훈련 계획 수립 및 실행 여부’(0.0791) 순으로 나타남. 한편 ‘지역밀착형 사회복지관 사업 운영에 따른 예산 대비 집행 정도’(0.0072)로 나타났으며, ‘지역밀착형 사회복지관 사업의 목적 및 목표에 맞는 예산 사용 여부’(0.0134), ‘지역밀착형 사회복지관 운영을 위한 수퍼비전의 정례화 여부’(0.0208), ‘스마트업무시스템 구축(의사결정의 신속성)’(0.0282), ‘지역사회 필요(동단위)에 따른 물적 지원의 확보 및 공유 정도’(0.0283)는 상대적으로 중요도가 낮게 나타남.

부록표1 - 상대적 우선순위 분석 결과(사업구분: 기준)

level1(관점)			level2(성과요인)			level3(성과지표)		
변수명	중요도	우선순위	변수명	중요도	우선순위	변수명	중요도	우선순위
이용주민 지원	0.4449	1	취약계층 주민의 문제 해결 및 사회적 관계만 형성 지원	0.2143	2	복지(돌봄)시간대 발굴 및 연계	0.1164	1
						취약계층 주민의 사회적 관계만 형성 지원	0.1058	2
지역의 학습 및 성장	0.2804	2	주민 접근성 및 참여도 향상	0.2306	1	'주민내거기' 활동의 정기적인 수행	0.0294	14
						주민의 지역사회활동 참여 정도	0.0951	4
						지역밀착형 사회복지관 교육훈련 계획 수립 및 실행 여부	0.0775	6
						지역밀착형 사회복지관 전환에 따른 학습조직 운영 및 지원 정도	0.0791	5
업무 프로세스 강화	0.182	3	지역의 전문적 역할 수행 강화	0.1576	3	통합실천(사례관리+주민조직화+서비스제공)의 수행	0.0482	8
						동팀별 권한유임 정도: 책임있는 역할 수행에 따른 직원 역량강화	0.0966	3
						스마트업무시스템 구축(의사결정의 신속성)	0.0669	7
						환경변화 대응 조직체계 구축(중심 조직)	0.0282	16
						지역밀착형 사회복지관 운영회의 개최 여부	0.0416	10
						지역밀착형 사회복지관 운영을 위한 수퍼비전의 정례화 여부	0.0347	11
지역의 확보 및 활용	0.0927	4	인적·물적 지원의 확보 및 공유	0.0613	7	동단위 네트워크 구축 및 정기회의 참여	0.0208	17
						동단위 협력체계의 강화	0.0305	13
						동단위 협력사업의 수행	0.033	12
						지역사회 필요(동단위)에 따른 인적 지원의 확보 및 공유 정도	0.0473	9
지역의 확보 및 활용	0.0927	4	예산 활용의 적절성	0.0729	5	지역사회 필요(동단위)에 따른 물적 지원의 확보 및 공유 정도	0.0283	15
						지역밀착형 사회복지관 사업 운영에 따른 예산 대비 집행 정도	0.0072	19
				0.0199	9	지역밀착형 사회복지관 사업의 목적 및 목표에 맞는 예산 사용 여부	0.0134	18

2. 상대적 우선순위 분석 결과(사업구분: 신규)

- **(level 1(관점)의 중요도 분석)** 1순위는 ‘직원의 학습 및 성장’(0.2813)로 나타났으며, ‘업무 프로세스 강화’(0.2748), ‘이용주민 지원’(0.242), ‘자원의 확보 및 활용’(0.202) 순으로 나타남.
- **(level 2(성과요인)의 중요도)** 1순위는 ‘직원의 전문적 역할 수행 강화’(0.1743)로 나타났으며, ‘주민 접근성 및 참여도 향상’(0.1508), ‘인적·물적 자원의 확보 및 공유’(0.1375), ‘업무 효율화 체계 구축’(0.1097) 순으로 높게 나타남. 한편 ‘예산 활용의 적절성’(0.0644), ‘내부 커뮤니케이션 강화(내부 협력체계 강화)’(0.0671), ‘취약계층 주민의 문제 해결 및 사회적 관계망 형성 지원’(0.0912), ‘지역사회 연계 협력체계 강화(외부 협력체계 강화)’(0.098)는 상대적으로 중요도가 낮게 나타남.
- **(level 3(성과지표)의 중요도)** 1순위는 ‘동팀별 권한위임 정도: 책임있는 역할 수행에 따른 직원 역량강화’(0.0985)로 나타났으며, ‘지역사회 필요(동단위)에 따른 인적 자원의 확보 및 공유 정도’(0.0934), ‘통합실천(사례관리+주민조직화+서비스제공)의 수행’(0.0867), ‘환경변화 대응 조직체계 구축(동중심 조직)’(0.06), ‘지역밀착형 사회복지관 전환에 따른 학습 조직 운영 및 지원 정도’(0.0585) 순으로 나타남. 한편 ‘주민 접근성 강화를 위한 거점(공유)공간의 운영’(0.0194)로 나타났으며, ‘지역밀착형 사회복지관 사업 운영에 따른 예산 대비 집행 정도’(0.0205), ‘지역밀착형 사회복지관 운영을 위한 수퍼비전의 정례화 여부’(0.0253), ‘주민의 지역사회활동 참여 정도’(0.0363), “주민만나기” 활동의 정기적인 수행’(0.0422)은 상대적으로 중요도가 낮게 나타남.

부록표2 - 상대적 우선순위 분석 결과(사업구분: 신규)

level1(관점)		level2(성과요인)		level3(성과지표)	
변수명	중요도	우선순위	변수명	중요도	우선순위
이용주민 지원	0.242	3	취약계층 주민의 문제 해결 및 사회적 관계망 형성 지원	0.0912	7
			주민 접근성 및 참여도 향상	0.1508	2
지역의 학습 및 성장	0.2813	1	직원 교육훈련 강화	0.107	5
			지역의 전문적 역할 수행 강화	0.1743	1
			업무 효율화 체계 구축	0.1097	4
업무 프로세스 강화	0.2748	2	내부 커뮤니케이션 강화 (내부 협력체계 강화)	0.0671	8
			지역사회 연계 협력체계 강화 (외부 협력체계 강화)	0.098	6
지역의 확보 및 활용	0.202	4	인적·물적 자원의 확보 및 공유	0.1375	3
			예산 활용의 직접성	0.0644	9
			복지(돌봄)서비스 확대 발굴 및 연계	0.0452	14
			취약계층 주민의 사회적 관계망 형성 지원	0.0517	10
			주민 접근성 강화를 위한 가점(공유)공간의 운영	0.0194	19
			'주민나눔기' 활동의 정기적인 수행	0.0422	15
			주민의 지역사회활동 참여 정도	0.0363	16
			지역밀착형 사회복지관 교육훈련 계획 수립 및 실행 여부	0.0552	8
			지역밀착형 사회복지관 전환에 따른 학습조직 운영 및 지원 정도	0.0585	5
			통합실천(사례관리+주민조직화+서비스제공)의 수행	0.0867	3
			등팀별 권한유인 정도: 책임있는 역할 수행에 따른 직원 역량강화	0.0985	1
			스마트업무시스템 구축(의사결정의 신속성)	0.0565	7
환경변화 대응 조직체계 구축(동중심 조직)	0.06	4			
지역밀착형 사회복지관 운영의 개최 여부	0.046	13			
지역밀착형 사회복지관 운영을 위한 수퍼비전의 장비화 여부	0.0253	17			
동단위 네트워크 구축 및 정기회의 참여	0.0579	6			
동단위 협력사업의 수행	0.0463	12			
지역사회 필요(동단위)에 따른 인적 자원의 확보 및 공유 정도	0.0934	2			
지역사회 필요(동단위)에 따른 물적 자원의 확보 및 공유 정도	0.0527	9			
지역밀착형 사회복지관 사업 운영에 따른 예산 대비 집행 정도	0.0205	18			
지역밀착형 사회복지관 사업의 목적 및 목표에 맞는 예산 사용 여부	0.048	11			

3. 상대적 우선순위 분석 결과(추진 유형: 시범사업)

- **(level 1(관점)의 중요도 분석)** 1순위는 ‘직원의 학습 및 성장’(0.3203)로 나타났으며, ‘업무 프로세스 강화’(0.2504), ‘이용주민 지원’(0.2485), ‘자원의 확보 및 활용’(0.1807) 순으로 나타남.
- **(level 2(성과요인)의 중요도)** 1순위는 ‘직원의 전문적 역할 수행 강화’(0.177)로 나타났으며, ‘주민 접근성 및 참여도 향상’(0.1465), ‘직원 교육훈련 강화’(0.1433), ‘인적·물적 자원의 확보 및 공유’(0.122) 순으로 높게 나타남. 한편 ‘예산 활용의 적절성’(0.0587), ‘내부 커뮤니케이션 강화(내부 협력체계 강화)’(0.0668), ‘지역사회 연계 협력체계 강화(외부 협력체계 강화)’(0.087), ‘업무 효율화 체계 구축’(0.0966)은 상대적으로 중요도가 낮게 나타남.
- **(level 3(성과지표)의 중요도)** 1순위는 ‘동팀별 권한위임 정도: 책임있는 역할 수행에 따른 직원 역량강화’(0.0923)로 나타났으며, ‘통합실천(사례관리+주민조직화+서비스제공)의 수행’(0.0912), ‘지역사회 필요(동단위)에 따른 인적 자원의 확보 및 공유 정도’(0.0844), ‘지역밀착형 사회복지관 전환에 따른 학습조직 운영 및 지원 정도’(0.0756), ‘지역밀착형 사회복지관 교육훈련 계획 수립 및 실행 여부’(0.073) 순으로 나타남. 한편 ‘지역밀착형 사회복지관 사업 운영에 따른 예산 대비 집행 정도’(0.0198)로 나타났으며, ‘주민 접근성 강화를 위한 거점(공유)공간의 운영’(0.0222), ‘지역밀착형 사회복지관 운영을 위한 슈퍼비전의 정례화 여부’(0.0227), ‘동단위 협력사업의 수행’(0.0382), ‘지역밀착형 사회복지관 사업의 목적 및 목표에 맞는 예산 사용 여부’(0.0411)는 상대적으로 중요도가 낮게 나타남.

부록표3 - 상대적 우선순위 분석 결과(추진 유형: 시범사업)

level1(관점)		level2(성과요인)		level3(성과지표)				
변수명	중요도	변수명	중요도	변수명	중요도			
이용주민 지원	0.2485	3	취약계층 주민의 문제 해결 및 사회적 관계망 형성 지원	0.1021	5	복지(돌봄)서비스에 발굴 및 연계	0.0538	6
				0.1465	2	주민 접근성 강화를 위한 거점(공유)공간의 운영	0.0521	7
				0.1433	3	'주민만나기' 활동의 정기적인 수행	0.0222	18
주민의 지역사회활동 참여 정도	0.0501	10						
직원의 학습 및 성장	0.3203	1	직원의 교육훈련 강화	0.177	1	지역밀착형 사회복지관 교육훈련 계획 수립 및 실행 여부	0.043	13
				0.0966	6	지역밀착형 사회복지관 전환에 따른 학습조직 운영 및 지원 정도	0.073	5
				0.0668	8	지역밀착형 사회복지관 운영에 따른 학습조직 운영 및 지원 정도	0.0756	4
업무 프로세스 강화	0.2504	2	업무 효율화 체계 구축	0.087	7	동합실존(사례관리+주민조직화+서비스제공)의 수행	0.0912	2
				0.087	7	동합실존(사례관리+주민조직화+서비스제공)의 수행	0.0923	1
				0.087	7	동합실존(사례관리+주민조직화+서비스제공)의 수행	0.0504	9
지역의 확보 및 활용	0.1807	4	지역사회 연계 협력체계 강화 (외부 협력체계 강화)	0.0668	6	스마트업무시스템 구축(인사결정의 신속성)	0.0497	11
				0.0668	8	환경변화 대응 조직체계 구축(동중심 조직)	0.0465	12
				0.0668	8	지역밀착형 사회복지관 운영회의 개최 여부	0.0465	12
지역의 확보 및 활용	0.1807	4	지역사회 연계 협력체계 강화 (외부 협력체계 강화)	0.0668	8	지역밀착형 사회복지관 운영을 위한 수퍼비전의 정례화 여부	0.0227	17
				0.0668	8	지역밀착형 사회복지관 운영을 위한 수퍼비전의 정례화 여부	0.0519	8
				0.0668	8	지역밀착형 사회복지관 운영을 위한 수퍼비전의 정례화 여부	0.0382	16
지역의 확보 및 활용	0.1807	4	지역사회 연계 협력체계 강화 (외부 협력체계 강화)	0.0668	8	동단위 네트워크 구축 및 정기회의 참여	0.0844	3
				0.0668	8	동단위 네트워크 구축 및 정기회의 참여	0.042	14
				0.0668	8	동단위 네트워크 구축 및 정기회의 참여	0.0198	19
지역의 확보 및 활용	0.1807	4	지역사회 연계 협력체계 강화 (외부 협력체계 강화)	0.0668	8	지역밀착형 사회복지관 사업의 목적 및 목표에 맞는 예산 사용 여부	0.0411	15
				0.0668	8	지역밀착형 사회복지관 사업의 목적 및 목표에 맞는 예산 사용 여부		
				0.0668	8	지역밀착형 사회복지관 사업의 목적 및 목표에 맞는 예산 사용 여부		

4. 상대적 우선순위 분석 결과(추진 유형: 거점공간)

- (level 1(관점)의 중요도 분석) 1순위는 ‘이용주민 지원’(0.5302)로 나타났으며, ‘업무 프로세스 강화’(0.1848), ‘직원의 학습 및 성장’(0.1785), ‘자원의 확보 및 활용’(0.1065) 순으로 나타남.
- (level 2(성과요인)의 중요도) 1순위는 ‘주민 접근성 및 참여도 향상’(0.2758)로 나타났으며, ‘취약계층 주민의 문제 해결 및 사회적 관계망 형성 지원’(0.2544), ‘직원의 전문적 역할 수행 강화’(0.1106), ‘인적·물적 자원의 확보 및 공유’(0.0871) 순으로 높게 나타남. 한편 ‘예산 활용의 적절성’(0.0195), ‘내부 커뮤니케이션 강화(내부 협력체계 강화)’(0.0426), ‘직원 교육훈련 강화’(0.0679), ‘지역사회 연계 협력체계 강화(외부 협력체계 강화)’(0.0697)는 상대적으로 중요도가 낮게 나타남.
- (level 3(성과지표)의 중요도) 1순위는 ‘복지(돌봄)사각지대 발굴 및 연계’(0.1398)로 나타났으며, ‘취약계층 주민의 사회적 관계망 형성 지원’(0.135), ‘“주민만나기” 활동의 정기적인 수행’(0.0952), ‘주민의 지역사회활동 참여 정도’(0.0841), ‘통합실천(사례관리+주민조직화+서비스제공)의 수행’(0.0663) 순으로 나타남. 한편 ‘지역밀착형 사회복지관 사업 운영에 따른 예산 대비 집행 정도’(0.0077)로 나타났으며, ‘지역밀착형 사회복지관 사업의 목적 및 목표에 맞는 예산 사용 여부’(0.134), ‘지역밀착형 사회복지관 운영을 위한 수퍼비전의 정례화 여부’(0.0163), ‘지역밀착형 사회복지관 운영회의 개최 여부’(0.0297), ‘동단위 협력사업의 수행’(0.0313)은 상대적으로 중요도가 낮게 나타남.

부록표4 - 상대적 우선순위 분석 결과(추진 유형: 거점공간)

level1(관점)		level2(성과요인)		level3(성과지표)	
변수명	중요도	우선순위	변수명	중요도	우선순위
이용주민 지원	0.5302	1	취약계층 주민의 문제 해결 및 사회적 관계망 형성 지원	0.2544	2
			주민 접근성 및 참여도 향상	0.2758	1
직원의 학습 및 성장	0.1785	3	직원 교육훈련 강화	0.0679	7
			직원의 전문적 역할 수행 강화	0.1106	3
업무 프로세스 강화	0.1848	2	업무 효율화 체계 구축	0.0725	5
			내부 커뮤니케이션 강화 (내부 협력체계 강화)	0.0426	8
직원의 확보 및 활용	0.1065	4	지역사회 연계 협력체계 강화 (외부 협력체계 강화)	0.0697	6
			인적·물적 지원의 확보 및 공유	0.0871	4
			예산 활용의 적절성	0.0195	9
			취약계층 주민의 사회적 관계망 형성 지원	0.1398	1
			주민 접근성 강화를 위한 거점(공유)공간의 운영	0.135	2
			'주민민나기' 활동의 정기적인 수행	0.0384	11
			주민의 지역사회활동 참여 정도	0.0952	3
			지역밀착형 사회복지관 교육훈련 계획 수립 및 실행 여부	0.0841	4
			지역밀착형 사회복지관 전환에 따른 학습조직 운영 및 지원 정도	0.042	10
			통합실정(시·폐관리+주민조직화+서비스제공)의 수행	0.0313	14
			동팀별 권한위임 정도: 책임있는 역할 수행에 따른 직원 역량강화	0.0663	5
			스마트업무시스템 구축(의사결정의 신속성)	0.0532	7
			환경변화 대응 조직체계 구축(동중심 조직)	0.0316	13
			지역밀착형 사회복지관 운영회의 개최 여부	0.0467	8
			지역밀착형 사회복지관 운영을 위한 수퍼비전의 정례화 여부	0.0297	16
			동단위 네트워크 구축 및 정기회의 참여	0.0163	17
			동단위 협력사업의 수행	0.044	9
			지역사회 필요(동단위)에 따른 인적 지원의 확보 및 공유 정도	0.0313	15
			지역사회 필요(동단위)에 따른 물적 지원의 확보 및 공유 정도	0.061	6
			지역밀착형 사회복지관 사업 운영에 따른 예산 대비 집행 정도	0.033	12
			지역밀착형 사회복지관 사업의 목적 및 목표에 맞는 예산 사용 여부	0.0077	19
				0.0134	18

5. 상대적 우선순위 분석 결과(추진 유형: 복지사업)

- **(level 1(관점)의 중요도 분석)** 1순위는 ‘직원의 학습 및 성장’(0.431)로 나타났으며, ‘업무 프로세스 강화’(0.2351), ‘이용주민 지원’(0.2154), ‘자원의 확보 및 활용’(0.1185) 순으로 나타남.
- **(level 2(성과요인)의 중요도)** 1순위는 ‘직원의 전문적 역할 수행 강화’(0.2707)로 나타났으며, ‘직원 교육훈련 강화’(0.1602), ‘주민 접근성 및 참여도 향상’(0.1367), ‘업무 효율화 체계 구축’(0.0857) 순으로 높게 나타남. 한편 ‘예산 활용의 적절성’(0.0375), ‘지역사회 연계 협력체계 강화(외부 협력체계 강화)’(0.0695), ‘취약계층 주민의 문제 해결 및 사회적 관계망 형성 지원’(0.0787), ‘내부 커뮤니케이션 강화(내부 협력체계 강화)’(0.0799)는 상대적으로 중요도가 낮게 나타남.
- **(level 3(성과지표)의 중요도)** 1순위는 ‘통합실천(사례관리+주민조직화+서비스제공)의 수행’(0.1545)로 나타났으며, ‘동팀별 권한위임 정도: 책임있는 역할 수행에 따른 직원 역량 강화’(0.1325), ‘지역밀착형 사회복지관 교육훈련 계획 수립 및 실행 여부’(0.1074), ‘지역 밀착형 사회복지관 전환에 따른 학습조직 운영 및 지원 정도’(0.0625), ‘환경변화 대응 조직체계 구축(동중심 조직)’(0.0543) 순으로 나타남. 한편 ‘지역밀착형 사회복지관 사업 운영에 따른 예산 대비 집행 정도’(0.0101)로 나타났으며, ‘주민 접근성 강화를 위한 거점(공유)공간의 운영’(0.0107), ‘동단위 네트워크 구축 및 정기회의 참여’(0.0222), ‘지역밀착형 사회복지관 사업의 목적 및 목표에 맞는 예산 사용 여부’(0.0297), ‘주민의 지역사회활동 참여 정도’(0.0312)는 상대적으로 중요도가 낮게 나타남.

부록표5 - 상대적 우선순위 분석 결과(추진 유형: 복지사업)

level1(관점)		level2(성과요인)		level3(성과지표)	
변수명	중요도	우선순위	변수명	중요도	우선순위
이용주민 지원	0.2154	3	취약계층 주민의 문제 해결 및 사회적 관계망 형성 지원	0.0787	7
			주민 접근성 및 참여도 향상	0.1367	3
			주민의 지역사회활동 참여 정도	0.0312	15
직원의 학습 및 성장	0.431	1	직원 교육훈련 강화	0.1602	2
			직원의 전문적 역할 수행 강화	0.2707	1
업무 프로세스 강화	0.2351	2	업무 효율화 체계 구축	0.0857	4
			내부 커뮤니케이션 강화 (내부 협력체계 강화)	0.0799	6
			지역사회 연계 협력체계 강화 (외부 협력체계 강화)	0.0695	8
지역의 확보 및 활용	0.1185	4	인적·물적 지원의 확보 및 공유	0.0809	5
			예산 활용의 적절성	0.0375	9
			취약계층 주민의 사회적 관계망 형성 지원	0.0469	7
			주민 접근성 강화를 위한 거점(공유)공간의 운영	0.0107	18
			'주민민나기' 활동의 정기적인 수행	0.043	10
			지역밀착형 사회복지관 교육훈련 계획 수립 및 실행 여부	0.1074	3
			지역밀착형 사회복지관 전환에 따른 학습조직 운영 및 지원 정도	0.0625	4
			통합실정(시·비·관·리+주민조직화+서비스제공)의 수행	0.1545	1
			동팀별 권한위임 정도: 책임있는 역할 수행에 따른 직원 역량강화	0.1325	2
			스마트업무시스템 구축의사결정의 신속성	0.0366	13
			환경변화 대응 조직체계 구축(동중심 조직)	0.0543	5
			지역밀착형 사회복지관 운영회의 개최 여부	0.0455	8
			지역밀착형 사회복지관 운영을 위한 수퍼비전의 정례화 여부	0.0391	12
			동단위 네트워크 구축 및 정기회의 참여	0.0222	17
			동단위 협력사업의 수행	0.0515	6
			지역사회 필요(동단위)에 따른 인적 지원의 확보 및 공유 정도	0.0453	9
			지역사회 필요(동단위)에 따른 물적 지원의 확보 및 공유 정도	0.0405	11
			지역밀착형 사회복지관 사업 운영에 따른 예산 대비 집행 정도	0.0101	19
			지역밀착형 사회복지관 사업의 목적 및 목표에 맞는 예산 사용 여부	0.0297	16

6. 상대적 우선순위 분석 결과(직급 구분: 과장급 이상)

- (level 1(관점)의 중요도 분석) 1순위는 ‘이용주민 지원’(0.3669)로 나타났으며, ‘업무 프로세스 강화’(0.2397), ‘직원의 학습 및 성장’(0.223), ‘자원의 확보 및 활용’(0.1704) 순으로 나타남.
- (level 2(성과요인)의 중요도) 1순위는 ‘주민 접근성 및 참여도 향상’(0.2189)로 나타났으며, ‘취약계층 주민의 문제 해결 및 사회적 관계망 형성 지원’(0.148), ‘직원의 전문적 역할 수행 강화’(0.1351), ‘인적·물적 자원의 확보 및 공유’(0.1278) 순으로 높게 나타남. 한편 ‘예산 활용의 적절성’(0.0426), ‘내부 커뮤니케이션 강화(내부 협력체계 강화)’(0.0517), ‘지역사회 연계 협력체계 강화(외부 협력체계 강화)’(0.0837), ‘직원 교육훈련 강화’(0.0879)는 상대적으로 중요도가 낮게 나타남.
- (level 3(성과지표)의 중요도) 1순위는 ‘취약계층 주민의 사회적 관계망 형성 지원’(0.1015)로 나타났으며, ‘지역사회 필요(동단위)에 따른 인적 자원의 확보 및 공유 정도’(0.089), ‘동팀별 권한위임 정도: 책임있는 역할 수행에 따른 직원 역량강화’(0.0757), ‘주민만나기 활동의 정기적인 수행’(0.072), ‘통합실천(사례관리+주민조직화+서비스제공)의 수행’(0.0703) 순으로 나타남. 한편 ‘지역밀착형 사회복지관 사업 운영에 따른 예산 대비 집행 정도’(0.0132)로 나타났으며, ‘지역밀착형 사회복지관 운영을 위한 수퍼비전의 정례화 여부’(0.0214), ‘주민 접근성 강화를 위한 거점(공유)공간의 운영’(0.0277), ‘지역밀착형 사회복지관 사업의 목적 및 목표에 맞는 예산 사용 여부’(0.0329), ‘지역밀착형 사회복지관 운영회의 개최 여부’(0.0344)는 상대적으로 중요도가 낮게 나타남.

부록표6 - 상대적 우선순위 분석 결과(직급 구분: 과장급 이상)

level1(관점)			level2(성과요인)			level3(성과지표)		
번호명	중요도	우선순위	번호명	중요도	우선순위	번호명	중요도	우선순위
이용주민 지원	0.3669	1	취약계층 주민의 문제 해결 및 사회적 관계망 형성 지원	0.148	2	복지(돌봄)사각지대 발굴 및 연계	0.0583	7
			주민 접근성 및 참여도 향상	0.2189	1	취약계층 주민의 사회적 관계망 형성 지원 주민 접근성 강화를 위한 거점(공유)공간의 운영 '주민민나기' 활동의 정기적인 수행 주민의 지역사회활동 참여 정도	0.1015 0.0277 0.072 0.0564	1 17 4 9
직원의 학습 및 성장	0.223	3	직원 교육훈련 강화	0.0879	6	지역밀착형 사회복지관 교육훈련 계획 수립 및 실행 여부	0.0577	8
			직원의 전문적 역할 수행 강화	0.1351	3	지역밀착형 사회복지관 전환에 따른 학습조직 운영 및 지원 정도 통합실정(시베관리+주민조직화+서비스제량)의 수행 동팀별 권한위임 정도: 책임있는 역할 수행에 따른 직원 역량강화	0.0372 0.0703 0.0757	14 5 3
업무 프로세스 강화	0.2397	2	업무 효율화 체계 구축	0.1043	5	스마트업무시스템 구축(의사결정의 신속성) 환경변화 대응 조직체계 구축(동중심 조직)	0.0512 0.0615	11 6
			내부 커뮤니케이션 강화 (내부 협력체계 강화)	0.0517	8	지역밀착형 사회복지관 운영화의 개최 여부 지역밀착형 사회복지관 운영을 위한 수퍼비전의 정례화 여부	0.0344 0.0214	15 18
직원의 확보 및 활용	0.1704	4	지역사회 연계 협력체계 강화 (외부 협력체계 강화)	0.0837	7	동단위 네트워크 구축 및 정기회의 참여 동단위 협력사업의 수행	0.0513 0.0392	10 13
			인적·물적 지원의 확보 및 공유	0.1278	4	지역사회 필요(동단위)에 따른 인적 지원의 확보 및 공유 정도 지역사회 필요(동단위)에 따른 물적 지원의 확보 및 공유 정도	0.089 0.0491	2 12
			예산 활용의 적절성	0.0426	9	지역밀착형 사회복지관 사업 운영에 따른 예산 대비 집행 정도 지역밀착형 사회복지관 사업의 목적 및 목표에 맞는 예산 사용 여부	0.0132 0.0329	19 16

7. 상대적 우선순위 분석 결과(직급 구분: 팀장급 이하)

- **(level 1(관점)의 중요도 분석)** 1순위는 ‘직원의 학습 및 성장’(0.3728)으로 나타났으며, ‘이용주민 지원’(0.2936), ‘업무 프로세스 강화’(0.2183), ‘자원의 확보 및 활용’(0.1153) 순으로 나타남.
- **(level 2(성과요인)의 중요도)** 1순위는 ‘직원의 전문적 역할 수행 강화’(0.2154)로 나타났으며, ‘주민 접근성 및 참여도 향상’(0.1612), ‘직원 교육훈련 강화’(0.1574), ‘취약계층 주민의 문제 해결 및 사회적 관계망 형성 지원’(0.1324) 순으로 높게 나타남. 한편 ‘예산 활용의 적절성’(0.0328), ‘내부 커뮤니케이션 강화(내부 협력체계 강화)’(0.0722), ‘업무 효율화 체계 구축’(0.0723), ‘지역사회 연계 협력체계 강화’(0.0739)는 상대적으로 중요도가 낮게 나타남.
- **(level 3(성과지표)의 중요도)** 1순위는 ‘통합실천(사례관리+주민조직화+서비스제공)의 수행’(0.129)으로 나타났으며, ‘동팀별 권한위임 정도: 책임있는 역할 수행에 따른 직원 역량 강화’(0.0948), ‘복지(돌봄)사각지대 발굴 및 연계’(0.0877), ‘지역밀착형 사회복지관 전환에 따른 학습조직 운영 및 지원 정도’(0.0842), ‘지역밀착형 사회복지관 교육훈련 계획 수립 및 실행 여부’(0.0792) 순으로 나타남. 한편 ‘지역밀착형 사회복지관 사업 운영에 따른 예산 대비 집행 정도’(0.0125)로 나타났으며, ‘주민 접근성 강화를 위한 거점(공유)공간의 운영’(0.021), ‘지역밀착형 사회복지관 사업의 목적 및 목표에 맞는 예산 사용 여부’(0.0216), ‘지역밀착형 사회복지관 운영을 위한 슈퍼비전의 정례화 여부’(0.0257), ‘지역사회 필요(동단위)에 따른 물적 자원의 확보 및 공유 정도’(0.0325)는 상대적으로 중요도가 낮게 나타남.

부록표7 - 상대적 우선순위 분석 결과(직급 구분: 팀장급 이하)

level1(관점)			level2(성과요인)			level3(성과지표)		
변수명	중요도	우선순위	변수명	중요도	우선순위	변수명	중요도	우선순위
이용주민 지원	0.2936	2	취약계층 주민의 문제 해결 및 사회적 관계망 형성 지원	0.1324	4	복지(돌봄)사각지대 발굴 및 연계	0.0877	3
			주민 접근성 및 참여도 향상	0.1612	2	취약계층 주민의 사회적 관계망 형성 지원	0.0498	9
직원의 학습 및 성장	0.3728	1	직원 교육훈련 강화	0.1574	3	주민 접근성 강화를 위한 가점(공유)공간의 운영	0.021	18
			직원의 전문적 역할 수행 강화	0.2154	1	'주민민나기' 활동의 정기적인 수행	0.0566	6
업무 프로세스 강화	0.2188	3	업무 효율화 체계 구축	0.0723	7	주민의 지역사회활동 참여 정도	0.0511	8
			내부 커뮤니케이션 강화 (내부 협력체계 강화)	0.0722	8	지역밀착형 사회복지관 교육훈련 계획 수립 및 실행 여부	0.0792	5
직원의 확보 및 활용	0.1153	4	지역사회 연계 협력체계 강화 (외부 협력체계 강화)	0.0739	6	지역밀착형 사회복지관 전환에 따른 학습조직 운영 및 지원 정도	0.0842	4
			인적·물적 지원의 확보 및 공유	0.0824	5	동합실정(시·비·관리+주민조직화+서비스제공)의 수행	0.129	1
			업무 효율화 체계 구축	0.0723	7	동팀별 권한위임 정도: 책임있는 역할 수행에 따른 직원 역량강화	0.0948	2
			지역사회 연계 협력체계 강화 (외부 협력체계 강화)	0.0739	6	스마트업무시스템 구축(의사결정의 신속성)	0.0328	14
			내부 커뮤니케이션 강화 (내부 협력체계 강화)	0.0722	8	환경변화 대응 조직체계 구축(동중심 조직)	0.0422	11
			지역사회 연계 협력체계 강화 (외부 협력체계 강화)	0.0739	6	지역밀착형 사회복지관 운영화의 계획 여부	0.0493	10
			인적·물적 지원의 확보 및 공유	0.0824	5	지역밀착형 사회복지관 운영을 위한 수퍼비전의 정례화 여부	0.0257	16
			지역사회 연계 협력체계 강화 (외부 협력체계 강화)	0.0739	6	동단위 네트워크 구축 및 정기회의 참여	0.0359	13
			지역사회 연계 협력체계 강화 (외부 협력체계 강화)	0.0739	6	동단위 협력사업의 수행	0.0409	12
			인적·물적 지원의 확보 및 공유	0.0824	5	지역사회 필요(동단위)에 따른 인적 지원의 확보 및 공유 정도	0.0531	7
			인적·물적 지원의 확보 및 공유	0.0824	5	지역사회 필요(동단위)에 따른 물적 지원의 확보 및 공유 정도	0.0325	15
			지역사회 연계 협력체계 강화 (외부 협력체계 강화)	0.0739	6	지역밀착형 사회복지관 사업 운영에 따른 예산 대비 집행 정도	0.0125	19
			예산 활용의 적절성	0.0328	9	지역밀착형 사회복지관 사업의 목적 및 목표에 맞는 예산 사용 여부	0.0216	17

서울시복지재단 2022-61

지역밀착형 사회복지관 성과지표 개발연구

발행일 2022년 11월 30일

발행처 서울시복지재단

발행인 서울시복지재단 대표이사 김상철

편집인 류명석

주소 서울시 마포구 백범로31길 21

전화 1670-5755

팩스 02-6353-0221

홈페이지 www.welfare.seoul.kr

인쇄업체 MK커뮤니케이션

I S B N 978-89-6298-792-8

이 책의 저작권은 재단법인 서울시복지재단에 있습니다.

무단 전재와 무단 복제를 금합니다.

©서울시복지재단, 2022



서울시복지재단

서울시 마포구 백범로 31길 21(우 04147)
TEL 02-1670-5755 FAX 02-6353-0221
www.welfare.seoul.kr

비매품/무료

93330



9 788962 987928

ISBN 978-89-6298-792-8