

『서울시 민간위탁 사무의
평가제도 개선방안』

2021 서울특별시의회 연구용역 최종보고서

서울시 민간위탁 사무의 평가제도 개선방안

2021. 12.



서울특별시의회
Seoul Metropolitan Council

제 출 문

서울특별시의회 의장 귀하

이 보고서를 「서울시 민간위탁 사무의 평가제도 개선방안」의 최종보고서로 제출합니다.

2021. 12.

- 연구기관 : (주)가치경영원
- 책임연구원 : 김영우 (서울시립대, 교수)
- 연구원 : 금재덕 (서울시립대, 교수)
김창진 (가치경영원, 연구위원)
김현호 (가치경영원, 연구위원)
- 자문위원 : 김명환 (강남대학교, 교수)
이세구 (한국산업경제연구소, 소장)
최병대 (한양대학교, 교수)

(요약문)

서울시 민간위탁 사무의 평가제도 개선방안

(주)가치경영원 김영우

요 약

1. 과업의 목적

민간위탁 사무는 전문성을 가진 민간 기관에게 해당분야에 대한 운영을 맡겨 증가하는 공공부문의 수요에 부응하고 예산운영에 대한 효율성을 강화하는 효과를 기대할 수 있음

서울시 민간위탁 사무는 2021년 12월 기준으로 411개, 예산은 약 7,028억 원 규모로 성장하였으나, 민간위탁 사무의 중복수탁, 예산의 운영의 비효율성 증가 등 민간위탁 사무운영 전반에 대한 개선 필요성이 증대되었음

이에 민간위탁 사무의 평가제도에 대한 운영 실태를 살펴보고 개선방안을 강구해 서울시 민간위탁 사무운영의 전문성과 책임성을 제고하고자 함

2. 민간위탁 예산 운영 현황

서울시의 민간위탁 운영을 위한 총예산은 7,028억 원이며, 인천 1,402억 원, 경기 952억 원, 부산 718억 원, 대구 491억 원 수준임

타 시도 민간위탁 예산비교('21년 기준)

구분	서울	경기	인천	대구	부산
총예산(백만원)	702,806	95,299	140,186	49,129	71,812
관련 부서(개)	75	23	-	33	-

※ 출처 : 각 지자체 제공

서울시는 경제, 복지, 환경 순으로 가장 많았고, 민간위탁 운영 예산은 사무형

1,399억, 시설형 5,599억, 자립형 30억 수준으로 운영되고 있으며, 국·실·본부별로 살펴보면 경제정책실 1,252억 원, 복지정책실 1,155억 원, 기후환경본부 9,180억 원 순으로 높았음

3. 민간위탁 평가제도 개선사항

1) 서울시 민간위탁 유형에 부합하는 평가체계 마련

민간위탁 사무 종류의 다양성으로 인해 획일화된 성과평가지표를 활용하는 것은 불가능하므로, 민간위탁의 성과차원을 사무의 특성을 반영하여 자체적인 관리 대상 시설을 보유하고 있는 시설형과 그렇지 아니한 사무형으로 구분하되, 시설형은 다시 시민시설이용형과 시민이 이용하지 않는 기반시설형으로 구분하여 평가를 실시하고 있고, 서울시와 정책수혜자의 중간자 역할을 수행하는 위탁사무의 특수성을 반영하고자 중간지원조직형을 별도의 유형으로 구분하여 평가를 실시하고 있음

민간위탁 유형은 예산지원형(시설형, 사무형)과 자립형으로 분류하고 있으나, 종합성과평가 시 민간위탁 유형은 시설형(시설 I 유형, 시설 II 유형), 사무형, 중간지원조직형으로 분류하고 있어서 민간위탁 유형분류와 종합성과평가 시 유형분류 간 괴리가 발생함. 특히, 서울시 민간위탁 유형 중 자립형은 종합성과평가 시 분류 기준에 누락되어 있고 시설 I 유형(시민이용시설) 내에 포함된 구조로 평가되고 있는 상황임

따라서, 서울시 민간위탁 유형분류 기준에 대한 적정성 검토를 통해 세부 맞춤형 편람 개발이 이루어질 필요성이 있음

2) 평가 패러다임 반영을 위한 평가체계 고도화

서울시의 민간위탁 운영 편람의 전면 개편은 5년 전(2차) 진행되었으며, 이후로 일부 개정이 있었으나 전면적 개정은 없었음. 민간위탁 평가 7년차에 접어들면서 기존 1기, 2기의 지표에 대한 소규모 개편을 넘어서 평가 패러다임의 변화를 반영한 평가체계의 대대적인 개편이 필요함

최근 도시재생, 서울수출모델, 중간지원조직 등의 민간위탁 분야와 사무의 증가로 인해 새로운 평가제도 마련에 대한 수요가 높아지고 있으나 외부 환경변화, 정책변화, 시의회의 요구사항 등을 충분히 반영하기에는 편람의 부분적인 수정만으로는

한계가 있고, 편람에 대한 전면적인 개편을 통한 민간위탁 사무의 운영기준과 평가의 질적 제고가 필요한 상황임

평가체계 개선을 위해 이해관계자의 의견수렴을 통한 평가체계의 재정립이 필요하고 시의회와 시 관련부서의 의견조사를 실시하고 수탁기관이 처한 환경과 요구사항을 적절히 반영하여 편람 지표에 대한 전면적인 검토가 진행되어야 함

3) 종합성과평가와 실제수탁기관 업무수행도 간 상관성 강화

민간위탁 사업에 대한 올바른 성과측정과 함께 사업추진의 효과성 증대를 위해서는 사무추진과정에서 발생할 수 있는 다양한 환경적 변화요인을 반영할 필요가 있음. 2020년 이전에는 시와 수탁기관 간 위·수탁협약서 작성 시 수탁사무의 영역만 제시되었을 뿐, KPI와 사업성과 목표치를 제시하는 내용은 부재하고, 협약서 작성 이후 사업내용이 변화한 경우가 자주 발생하였음. 이러한 문제점에 대한 대응 차원에서 2020년 민간위탁 사무의 위·수탁 협약 작성 후 서울시 조직담당관에서 전체 민간위탁 사무 사업의 KPI와 달성목표를 협의하여 정하는 등 개선이 이루어졌으나, 위·수탁 협약 작성 당시의 사업계획이 시 정책의 변화, 시의회 요구사항의 변화 등 내·외부 환경적 요인의 변화로 인해 종합성과평가를 실시하는 3년이 경과한 시점에 상당 부분 변경된 경우, 위·수탁 협약 작성 당시에 설정한 KPI와 달성목표의 실효성이 낮아져서 성과평가에 어려움이 발생할 수 있음

사업 효과성과 업무수행-평가결과 간의 상관성 증대를 위해서는 위·수탁협약서는 협약 당시 1회만 작성하더라도 서울시에서는 매년 민간위탁기관이 추진하는 주요 사업내용 확인과 함께 수탁기관 사업운영 KPI 및 달성목표에 대해 민간위탁기관과의 협의와 조정이 요구됨

4) 평가의 관대화 방지

민간위탁 종합성과평가 제도도입 이후 초기 평가시점과 대비 했을 때 최근의 평가점수가 향상(연도별 종합성과 평가점수의 경우 17년 74.97점, 18년 80.51점, 19년 79.64점, 20년 80.30점)된 경향을 보임

70점 미만의 평가점수를 받은 경우는 17년도 8개 사무, 18년도 6개 사무, 19년도 0개 사무, 20년도 3개 사무로 감소하였으며, 60점 미만의 평가점수를 부여받은 사무의 경우도 20년 특수한 상황에 처한 사무를 제외하고 감소하는(17년 2개, 18년

2개, 19년도 없음, 20년도 특수상황 제외 시 1개 사무) 현상을 보임. 20년도 60점 미만의 평가점수를 받은 사무는 3개로 나타났지만 서울시 중소기업물류 관리운영을 제외하고 서울 및 전국 기능경기대회 지원의 경우 법률적 유일 수행기관, 서울창의마을 풍납캠프의 경우 사무운영 목적변경에 따라 발생한 특이사항임

평가점수가 상승한 요인은 민간위탁 종합성과평가 체계에 기관이 적응한 측면도 있으나, 제도개선 과정에서 평가점수 획득에 유리한 이해관계자 요구사항(정책수혜자의 평가참여 등) 반영, 환경변화에 부합하는 제도개선이 뒷받침 되지 못한 것도 일부 작용한 것으로 판단됨

중간지원조직은 행정과 시민사회를 매개하고 지원하는 역할을 담당하고 있고 사회적 경제, 도시재생, 마을만들기, 자원봉사, NPO 등 다양한 영역에서 활동하고 있으며 서울시는 중간지원조직의 중요성을 강조하면서 최근 민간위탁사무 종합평가에서 기존의 시설형, 사무형 이외에 중간지원조직형을 신설하여 평가를 실시하고 있음

중간지원조직 사무의 성격 상 개별사업 성과를 정량화하여 평가하기가 어려워 사업성과를 정확하게 측정할 수 있는 평가지표를 발굴하기가 쉽지 않은 측면은 있으나, 중간지원조직의 사업 성과를 실효성 있게 평가할 수 있도록 평가 편람의 고도화와 함께 평가결과의 변별력을 향상시키기 위한 대응방안 모색이 이루어질 필요가 있음

5) 1년 단위 협약사무의 개별성과 평가 방안 모색

민간위탁 종합성과평가 결과는 수탁기간 만료 6개월 전까지 실적보고서가 제출되어야 하기 때문에 협약기간이 1년인 수탁사무는 개별영역에 대한 성과가 창출되기 전에 평가가 진행될 수 밖에 없는 구조이며, 정량평가가 불가능해서 대부분의 정량 지표에 대해서 총점환산 처리 방식으로 평가하고 있음

이와 같은 경우 적극적인 사업계획 수립도 어려우며 사업추진의 비효율성(운영성과 담보)이 발생하고 있고, 인력 및 예산 운영 등에도 한계요인으로 작용함. 이러한 사업추진의 비효율성을 방지하고 1년 단위 수탁사무운영의 효과성 증진을 위해 단기간 수탁사무에 적합한 방식으로 차별화된 평가 편람을 마련할 필요가 있음

6) 市 정책준수 노력도의 객관적 평가를 위한 세부기준 마련

市 정책에 대한 준수 노력을 평가하기 위한 별도의 지표개발 노력이 지속적으로 추진되고 있으나, 수탁기관의 정책준수 노력도를 세밀하게 평가하기 위한 기준은 명확하게 정립되어 있지 않음. 인권, 청렴, 성희롱·성폭력 등 수탁기관 필수교육 이수율 제고 등에 대한 市 정책성과 달성도를 명확하게 측정하기 위한 세부기준을 마련하고 지속적으로 정책준수가 종합성과평가에 반영될 수 있도록 고도화되어야 할 것임

7) 사업비 5억원 미만 기관에 대한 관리방안 마련 필요

서울시의 종합성과평가는 연간 사업비 5억원 이상인 위탁사무를 대상으로 실시하고 있으며, 5억원 미만 사무는 성과평가 미대상으로 분류되어 성과평가를 실시하지 않고 있음. 타 시도의 경우 연간 사업비 5억원 이상, 1억~5억원, 1억원 미만에 대한 평가를 달리하여 운영하고 있으며 민간위탁·대행 관리 매뉴얼을 통해 이를 명문화하였음

- 연간 사업비 5억원 이상, 사업기간 1년 초과 사업에 대해서는 외부 전문평가기관에서 평가 추진
- 연간 사업비 민간위탁 1억원 미만, 공기관 위탁 3억원 미만, 사업기간 1년미만(지속적 위탁사업 제외) 사무는 성과점검 내용을 활용한 평가 가능

서울시에서 운영 중인 사무 중 5억원 미만의 사무는 사무형 59개, 시설형 66개, 자립형 10개로 총 135개의 사무이며, 그중 시설형이 66개로 가장 많은 비중을 차지하고 있음

특히 시설형의 경우 사업 인프라, 사업성과, 안전 등 분야가 다양해서 성과 및 운영에 대한 점검이 필요할 것으로 보이지만 5억원 미만의 기준을 적용함에 따라 평가에서 제외되고, 이로 인해 적절한 관리가 이루어지고 있다고 보기 어려움

별도의 평가 및 점검에 대한 구체적인 운영지침이 마련되어 있지 않은 5억원 미만 사무에 대한 별도의 관리지침을 마련하거나 종합성과평가 대상 기준에 대한 조정 논의가 필요할 것으로 판단됨

또한 위탁기관 공모 및 선정 시 수행실적 평가 기준에서 5억원(연간) 미만 사무형 위탁사무는 최근 1년 이내의 수행실적(그 밖의 사무 : 최근 3년 이내의 수행실적)만을 평가하기 때문에 최근 3년간 수행한 위탁사무 관련 감사·지도점검·종합성과평가 및 회계감사 결과를 필수적으로 확인하는 5억원 이상의 사무에 비해 선정단계에서부터 점검 수단이 미흡하여 이에 대한 개선이 필요함

8) 민간위탁 운영결과에 대한 동기부여 수단 구체화

서울시는 '위탁한 시설의 효율적 관리 등으로 이용료 수입이 증대된 경우 증대된 수입의 전부 또는 일부를 위탁기관 수입으로 하는 협약체결이 가능'하다는 인센티브 지급에 대한 규정을 마련하여 위탁기관의 동기부여를 위한 기반을 마련하였음

인센티브에 대한 지급이 가능한 유형으로는 예산지원형 중 시설형과, 자립형이 있으며, 위탁기관이 재산을 이용하는 자에게 조례 등에서 정하는 바에 따라 징수하는 금액(이용료)에만 운영되고 있음. 현재 이용료 수입에 대한 인센티브는 해당 부분을 협약체결 시 명시하여야 지급가능하고, 적극적으로 운영되지 않고 있는 상황임

인센티브 운영에 대한 지침이 이용료를 중심으로 한 재무적 측면에 한정되어 있고 예산지원형 중 시설형과 자립형(자립형)에만 해당되며, 사무형에는 별도의 인센티브 규정이 마련되어 있지 않음

또한, 서울시는 민간위탁 사업의 효율성, 공공성, 사회적 가치 등의 측면에서 민간위탁 사무에 대한 종합성과평가를 실시하고 있으며, 이에 대한 결과를 재위탁, 재계약 시 반영하고 있음

최근 종합성과평가의 결과에 대한 후속조치로 평가점수가 전체 배점의 75점 미만인 경우 재계약을 배제하고 재위탁 공개모집을 실시하는 규정이 마련하였으며, 기존에 60점으로 운영하던 규정의 실효성을 제고하고 위탁기관 경영 효율성 증대를 위해 점수를 기존 점수를 상향 조정함('21. 10월 개정)

종합성과평가에 대한 평가지표개선은 중대재해처벌법, 일자리 창출 등 사회적·정책적 수요를 반영하여 매년 개정되고 있으며, 위탁기관의 경영성과를 점검하는 제도 역시 지속적으로 강화되고 있음

위탁기관에 대한 평가는 지속적인 개선을 통해 강화되고 있으나, 인센티브 운영을 통한 기관의 동기부여 수단 마련과 제도적 장치는 부족한 상황이며, 제도적으로 마련되어 있다고 하더라도 실질적으로 정상적 운영이 되지 않는 상황임

위탁기관에 대한 인센티브 제공 방법과 수준에 대한 기준이 명확히 마련되어 있지 않으며, 인센티브 지급 조건이 수입증대를 통한 재무적 성과 향상에 한정되어 있는 점과 이용료 수입에 대한 수익측면의 인센티브에 한정되어 있는 점 등을 고려할 때 위탁기관들의 운영 활성화를 위한 동기부여 수단을 보다 다양하게 발굴하여 적용할 필요가 있음

9) 재위탁/재계약 시 종합성과평가 결과에 따른 재위탁 공개모집 기준

서울시의 민간위탁 관리지침에 따르면 반드시 재위탁 공개모집해야 하는 경우로 4가지 상황을 제시하고 있음

재위탁 공개모집에 대한 실행기준

반드시 재위탁 공개모집을 해야 하는 경우
① 종합성과평가 결과 75점 미만인 경우
② 수탁자 선정을 위한 적격자심의위원회 심사결과 평가점수 70점 미만인 경우
③ 위탁기간 중 지도 점검, 종합성과평가, 감사(회계감사 등) 결과 동일한 지적사항에 대하여 정당한 사유 없이 3회 이상 시정조치하지 않은 경우
④ 위탁기간 중 법인 및 시설 종사자가 성희롱 성폭력, 인권침해, 사업비 횡령, 부당 노동행위 등 주요 비위로 행정처분 또는 벌금 이상의 처벌을 받은 경우
※ ③, ④에 해당하는 기관 여부는 적격자심의위원회에서 심의

종합성과평가와 연계하여 75점 미만('21년 10월 개정)일 경우 재계약이 불가하고 반드시 공개모집을 해야 한다고 규정하고 있음. 최근 종합성과 평가점수가 상향하고 있는 경향을 고려할 때 75점이상 ~ 80점미만의 경우도 실제로는 실적이 부진한 사무에 해당하는 것으로 간주할 수 있지만 이 범주에 해당하는 위탁기관에 대한 별도의 관리 및 처리 수단이 마련되어 있지 않음

평가점수가 낮지만 재계약이 이루어져야 하는 경우 종합성과평가 결과와 연계한 개선과제 이행 강화 등 사후조치를 통해 위탁기관의 역량을 제고할 필요가 있음

CONTENTS

〈목 차〉

I . 과업개요	01
1. 과업범위 및 목적	01
가. 과업의 목적	01
나. 과업 내용과 방법	01
II . 민간위탁 사무 개요 및 서울시 운영현황	05
1. 민간위탁 개념 및 관계 법령	05
가. 민간위탁의 개념과 목적	05
나. 민간위탁 관련 규정	05
2. 민간위탁의 유형	13
가. 학계와 행정자치부의 민간위탁 유형	13
나. 서울시 민간위탁 관리지침 및 평가편람의 유형	14
3. 서울시 민간위탁 운영현황	17
가. 민간위탁 유형별 현황	17
나. 민간위탁 예산별 현황	19
다. 민간위탁 수탁업체별 현황	23

CONTENTS

Ⅲ. 서울시 민간위탁 종합성과평가 제도 운영의 효과성 분석	29
1. 서울시 민간위탁 종합성과평가 체계	29
가. 평가대상·유형·절차 개요	29
나. 평가체계	30
2. 수탁사무의 유형, 분야별 평가결과분석	33
가. 유형별 평가결과 분석	33
나. 분야별 평가결과 분석	34
3. 성과평가지표의 타당성 분석	40
가. 공통영역 평가지표	40
나. 개별영역 평가지표	46
다. 감점지표 운영	47
4. 평가결과와 실제수탁기관 업무수행도간 상관성 분석	49
가. 잦은 사업내용 변경에 따른 평가 대응 어려움	49
나. 중간지원조직 개별사업성과 측정의 어려움 현상	51
다. 종합성과평가 결과의 환류 부족	52
Ⅳ. 서울시 민간위탁 사무의 평가제도 개선방안	57

CONTENTS

1. 민간위탁 종합성과평가 개선방향	57
2. 민간위탁제도 개선방안	60
가. 재계약 및 공개모집 기준	60
나. 5억원 미만 종합성과평가 배제 규정에 대한 개선	60
다. 인센티브 운영기준 재정립	60
V. 별첨자료	65
참고문헌	74

CONTENTS

〈표 목차〉

〈표 1〉 민간위탁 관계 법규 및 지침	6
〈표 2〉 민간위탁 사무기준 및 적정성 검토기준	10
〈표 3〉 민간위탁 제한영역	12
〈표 4〉 서울시 민간위탁 종합성과평가의 위탁사무 유형 및 특성	15
〈표 5〉 서울시 민간위탁 종합성과평가의 위탁사무 유형 및 특성	16
〈표 6〉 서울시 민간위탁 국·실·본부별 현황(2021년 기준)	17
〈표 7〉 서울시 민간위탁 부서별 사업 수 현황(2021년 기준)	18
〈표 8〉 서울시 민간위탁 예산 현황	19
〈표 9〉 서울시 민간위탁 국·실·본부별 예산 현황	20
〈표 10〉 서울시 5억원 미만 사무 현황	21
〈표 11〉 서울시 민간위탁 부서별 예산(2021년 9월 기준)	21
〈표 12〉 서울시 민간위탁 업체별 운영현황('21년 기준)	23
〈표 13〉 서울시 중복수탁에 대한 업체 현황	25
〈표 14〉 서울시 민간위탁 운영 업체별 예산현황('21년 기준)	25
〈표 15〉 공통사무의 사업인프라 범주의 평가지표체계(전 유형 공통)	30
〈표 16〉 공통사무 사업활동 범주의 평가지표체계(예시: 기반시설형)	31
〈표 17〉 개별사무와 사용자만족도 영역 평가지표체계와 감점사례	32
〈표 18〉 서울특별시 종합성과평가 대상 사무 기준	33
〈표 19〉 2019년도 자립형 사무 이익잉여금 처리방식	34
〈표 20〉 과거 4개년간 민간위탁 종합성과평가 결과	35
〈표 21〉 연도별 민간위탁 종합성과평가 사무 현황	36
〈표 22〉 민간위탁 종합성과평가 편람 가중치	37
〈표 23〉 서울시 행정사무의 민간위탁에 관한 조례 제9조	38

CONTENTS

〈표 24〉 서울시 행정사무의 민간위탁에 관한 조례 시행규칙 제5조 ...	38
〈표 25〉 서울시 행정사무의 민간위탁 관리지침(서울시, 2021년)	39
〈표 26〉 서울시 민간위탁사무 조직운영형태	44
〈표 27〉 서울시 민간위탁사무 조직운영형태	44
〈표 28〉 서울시 행정사무의 민간위탁 관리지침 개선내용	45
〈표 29〉 영역별 성과 달성률	47
〈표 30〉 2019년도 중간지원조직 만족도 조사결과	47
〈표 31〉 연도별 임금지급 지연 발생금액	48
〈표 32〉 위·수탁협약서 및 종합성과평가 시 문제점	49
〈표 33〉 중간지원조직의 역할	51
〈표 34〉 재위탁 공개모집에 대한 실행기준	52

서울특별시 민간위탁 사무의 평가제도 개선방안 연구

PART 01

과업개요

I. 과업개요

1. 과업의 범위 및 목적

가. 과업의 목적

- 국가와 지방자치단체는 법령과 조례에 근거한 행정사무를 수행할 때, 경비의 절감과 신속하고 탄력적 수행 및 민간의 전문기술·지식의 이용을 목적으로 계약을 통해 민간위탁을 실시하고 있으며, 최근 공공서비스 수요가 양적·질적으로 확대됨으로 인해 민간위탁의 유형과 규모 또한 증가하고 있는 추세임
- 서울수도 증가하는 공공부문의 수요에 부응하고, 행정서비스 제공의 전문성을 높이고, 예산운영에 대한 효율성을 강화하고자 행정사무를 민간기관에게 위탁하여 수행하고 있음. 2021년 12월 기준으로 411개, 7,028억원에 이르는 행정사무를 민간위탁 방식으로 수행할 정도로 확대되었음
- 한편, 수탁기관의 장기 위탁, 민간위탁 사무의 중복수탁, 예산의 운영의 비효율성 증가 등의 문제가 발생함에 따라 민간위탁에 대한 개선의 필요성이 학계와 실무에서 주장되고 있음. 이러한 민간위탁에서 나타나는 문제를 해결하고자 서울수도 민간위탁 사무의 종합성과평가제도를 운영하고 있음
- 본 연구에서는 민간위탁사무의 종합성과평가제도에 대한 운영 실태를 살펴보고 개선방향을 제시함으로써, 수탁기관의 책임성을 강화하고, 서울시 민간위탁제도의 정책적 실효성을 강화하는 것을 목적으로 함

나. 과업 내용과 방법

1) 과업의 내용

- 본 연구는 민간위탁 제도에 대한 선행연구를 참고하여, 서울시 민간위탁 제도 전반에 걸친 개선방안을 제시하였음
- 첫째, 민간위탁의 개념과 유형 및 법적 근거, 서울시 민간위탁 운영현황에 대해 살펴봄으로써 서울시 민간위탁에 대한 이해도를 제고하고자 함

- 둘째, 서울시 민간위탁 종합성과평가제도의 개요를 살펴보고, 유형과 분야별로 최근 4개년 평가결과의 분석을 토대로 평가체계와 평가결과의 환류의 적정성, 평가지표의 타당성, 평가결과와 업무수행실적과의 상관성을 분석하였음
- 셋째, 분석결과를 토대로 서울시 민간위탁제도의 실효성을 강화할 수 있도록 정책적 개선방향을 제시하고자 함

2) 과업의 방법

- 본 연구를 수행하기 위해 법령 및 문헌조사, 외부전문가와 자문위원의 의견수렴 및 최근 4개년 서울시 민간위탁 종합성과평가 결과 사례를 분석함으로써 서울시 민간위탁제도의 운영 실태를 파악한 후, 정책적 개선방향을 제시하였음

PART 02

민간위탁 사무 개요 및 서울시 운영현황

Ⅱ. 민간위탁 사무 개요 및 서울시 운영현황

1. 민간위탁 개념 및 관계 법령

가. 민간위탁의 개념과 목적

1) 개념

- 민간위탁이란 법률에서 국가 또는 지방자치단체의 사무를 국가 또는 지방자치단체가 직접 처리하지 않고 민간기업이나 비영리조직·단체 또는 개인과 계약을 통해 대신 수행하도록 하는 것을 의미하며, “정부 기능의 시장성과 경쟁력”을 확대하기 위해 도입한 서비스 전달 방법임(박기묵, 2020:102; 이재원, 2020:94-95)

2) 목적

- 행정사무 수행(공공서비스 제공)에 소요되는 경비의 절감, 행정업무의 양적·질적 증가에 따른 신속하고 탄력적 수행, 민간의 전문기술 및 지식의 활용 등이 1980년대 서구에서 민간위탁이 활성화된 이유임
- 우리나라에서는 순환보직 체계로 인한 전문성 축적의 곤란으로 인해 특정기능의 정책관리 및 집행의 전문성을 유지하거나, 계약이라는 경쟁수단을 통해 정부실패에 따른 공공부문의 재정낭비 및 비효율을 제거하고 책임성을 확보하고자, 또는 서비스 대상자의 증대한 수요에 신속하고 적절하게 대응을 하기 위해 민간위탁을 도입·활성화하였음(이재원, 2020:95-97)

나. 민간위탁 관련 규정

- 민간위탁 관련 규정은 법령과 조례로 구분할 수 있고, 법령에는 정부조직법, 지방자치법, 공유재산 및 물품관리법, 그리고 대통령령인 행정권한의 위임 및 위탁에 관한 규정이 있음
- 서울시의 경우 서울특별시 행정사무의 민간위탁에 관한 조례를 두고 운영을 하고 있음

<표 1> 민간위탁 관계 법규 및 지침

구분	관계 법규 및 지침	
법령	정부조직법	- 제6조(권한의 위임 또는 위탁)
	지방자치법	- 제104조(사무의 위임 등)
	공유재산 및 물품관리법(공유재산법) 및 동 법 시행령	- 법 제27조(행정재산의 관리위탁) - 시행령 제19조(관리위탁 행정재산의 수탁 자격 및 기간)
	행정권한의 위임 및 위탁에 관한 규정	- 제19조
조례	서울특별시 행정사무의 민간위탁에 관한 조례	- 제4조(민간위탁 사무의 기준)
		- 제4조의2(민간위탁의 적정성 검토)

- 우선 정부조직법과 지방자치법에서 “소관사무 중 국민의 권리·의무와 직접 관계되지 아니하는 사무를 위탁할 수 있다”고 규정하고 있으며, 공유재산법을 통해 행정재산의 효율적인 관리를 위해 그 재산을 지자체 외의 자에게 그 재산의 권리를 위탁할 수 있도록 규정되어 있음
- 서울시 행정사무의 민간위탁에 관한 조례는 민간위탁이란 각종 법령 및 조례, 규칙에 규정된 서울특별시장의 사무 중 일부를 법인·단체 또는 그 기관이나 개인에게 맡겨 그의 명의로 책임 하에 행사하도록 하는 것을 말한다고 규정하고 있음
- 법률에 규정된 민간위탁의 의미는 민간부문의 역량을 활용할 수 있는 내용을 포괄적으로 규정하고 있음
- 민간위탁의 내용이 포괄적으로 규정되어 있기 때문에 실무적인 차원에서는 유사개념인 위탁, 대행, 용역, 사용수익허가와 명확하게 구분하기 어려움
- 따라서, 유사개념과의 구분기준을 제시하는 것은 민간위탁의 관리대상을 명확하게 규정한다는 의미가 있음

1) 법령

가) 정부조직법

- 정부조직법 제6조(권한의 위임 또는 위탁)에서는 소관사무 중 조사·검사·검정·관리업무 등 국민의 권리·의무와 직접 관계되지 아니하는 사무를 위탁할 수 있다고 제시하고 있음

정부조직법

[시행 2018.6.8.] [법률 제15624호, 2018.6.8., 일부개정]

제6조(권한의 위임 또는 위탁)

- ① 행정기관은 법령으로 정하는 바에 따라 그 소관사무의 일부를 보조기관 또는 하급행정기관에 위임하거나 다른 행정기관·지방자치단체 또는 그 기관에 위탁 또는 위임할 수 있다. 이 경우 위임 또는 위탁을 받은 기관은 특히 필요한 경우에는 법령으로 정하는 바에 따라 위임 또는 위탁을 받은 사무의 일부를 보조기관 또는 하급행정기관에 재위임할 수 있다.
- ② 보조기관은 제1항에 따라 위임받은 사항에 대하여는 그 범위에서 행정기관으로서 그 사무를 수행한다.
- ③ 행정기관은 법령으로 정하는 바에 따라 그 소관사무 중 조사·검사·검정·관리 업무 등 국민의 권리·의무와 직접 관계되지 아니하는 사무를 지방자치단체가 아닌 법인·단체 또는 그 기관이나 개인에게 위탁할 수 있다.

나) 지방자치법

- 지방자치법 제104조(사무의 위임 등)에서는 소관사무 중 조사·검사·검정·관리 업무 등 국민의 권리·의무와 직접 관계되지 아니하는 사무를 위탁할 수 있다고 제시하고 있음

지방자치법

[시행 2017. 7. 26.] [법률 제14839호, 2017. 7. 26., 타법개정]

제104조(사무의 위임 등)

- ① 지방자치단체의 장은 조례나 규칙으로 정하는 바에 따라 그 권한에 속하는 사무의 일부를 보조기관, 소속 행정기관 또는 하부행정기관에 위임할 수 있다.
- ② 지방자치단체의 장은 조례나 규칙으로 정하는 바에 따라 그 권한에 속하는 사무의 일부를 관할 지방자치단체나 공공단체 또는 그 기관(사업소·출장소를 포함한다)에 위임하거나 위탁할 수 있다.
- ③ 지방자치단체의 장은 조례나 규칙으로 정하는 바에 따라 그 권한에 속하는 사무 중 조사·검사·검정·관리업무 등 주민의 권리·의무와 직접 관련되지 아니하는 사무를 법인·단체 또는 그 기관이나 개인에게 위탁할 수 있다.
- ④ 지방자치단체의 장이 위임 받거나 위탁 받은 사무의 일부를 제1항부터 제3항까지의 규정에 따라 다시 위임하거나 위탁하려면 미리 그 사무를 위임하거나 위탁한 기관의 장의 승인을 받아야 한다.

다) 공유재산 및 물품관리법(공유재산법)

- 공유재산법에서는 행정재산의 효율적인 관리를 위하여 필요하다고 인정하면 대통령령으로 정하는 바에 따라 지방자치단체 외의 자에게 그 재산의 관리를 위탁(관리위탁)할 수 있다고 제시하고 있으며, 공유재산법 및 공유재산법 시행령에서는 관리위탁 시 입찰, 이용료, 위탁기간, 갱신 등에 대해서 제시하고 있음

공유재산 및 물품 관리법

[시행 2017. 7. 26.] [법률 제14839호, 2017. 7. 26., 타법개정]

제27조(행정재산의 관리위탁)

- ① 지방자치단체의 장은 행정재산의 효율적인 관리를 위하여 필요하다고 인정하면 대통령령으로 정하는 바에 따라 지방자치단체 외의 자에게 그 재산의 관리를 위탁(이하 "관리위탁"이라 한다)할 수 있다.
- ② 지방자치단체의 장은 제1항에 따라 행정재산을 관리위탁하는 경우에는 일반입찰로 하여야 한다. 다만, 계약의 목적·성질·규모 및 지역 특수성 등을 고려하여 필요하다고 인정되면 대통령령으로 정하는 바에 따라 참가자의 자격을 제한하거나 참가자를 지명하여 입찰에 부치거나 수의 계약을 할 수 있다. <신설 2015. 1. 20.>
- ③ 지방자치단체의 장은 제1항에 따라 행정재산을 관리위탁하는 경우에는 대통령령으로 정하는 바에 따라 위탁료를 산출하여 매년 징수할 수 있다. <신설 2015. 1. 20.>
- ④ 제1항에 따라 행정재산의 관리위탁을 받은 자는 제20조에 따라 해당 행정재산의 사용·수익허가를 받은 자로 본다. <신설 2010. 2. 4., 2015. 1. 20.>
- ⑤ 제4항에 따라 행정재산의 사용·수익허가를 받은 것으로 보는 자는 관리위탁의 조건에 위반되지 아니하는 범위에서 해당 행정재산을 제3자에게 전대(轉貸)할 수 있다. <신설 2010. 2. 4., 2015. 1. 20.>
- ⑥ 제1항에 따라 관리위탁을 받은 자는 미리 해당 지방자치단체의 장의 승인을 받아 이용료를 징수하여 이를 관리에 드는 경비에 충당하거나, 그 행정재산의 효율적 관리 등으로 인하여 이용료 수입이 증대된 경우 그 증대된 수입의 전부 또는 일부를 관리위탁을 받은 자의 수입으로 할 수 있다. <개정 2010. 2. 4., 2015. 1. 20.>
- ⑦ 지방자치단체는 관리위탁을 받은 자에게 관리에 드는 경비를 지원할 수 있다. <개정 2010. 2. 4., 2015. 1. 20.>
- ⑧ 다음 각 호의 사항은 대통령령으로 정한다. <개정 2010. 2. 4., 2015. 1. 20.>
 1. 관리위탁을 받을 수 있는 자의 자격
 2. 관리위탁의 기간 및 수탁재산의 관리
 3. 제6항에 따른 이용료의 경비에의 충당
 4. 이용료 증대분의 전부 또는 일부의 위탁자 수입으로의 대체
 5. 그 밖에 관리위탁에 관하여 필요한 사항

공유재산 및 물품 관리법 시행령

[시행 2018. 7. 10.] [대통령령 제28577호, 2018. 1. 9., 일부개정]

제19조(관리위탁 행정재산의 수탁 자격 및 기간)

- ① 법 제27조 제1항에 따라 행정재산을 관리위탁할 때 해당 행정재산의 관리를 위하여 특별한 기술과 능력이 필요한 경우에는 그 기술과 능력을 갖추는 등 해당 행정재산을 관리하기에 적합한 자에게 관리위탁을 하여야 한다.
- ② 행정재산의 관리위탁기간은 5년 이내로 하되, 한 번만 갱신할 수 있다. 이 경우 갱신기간은 5년 이내로 한다.
- ③ 제2항에도 불구하고 제19조의5에 따라 수의계약의 방법으로 관리위탁을 한 경우에는 갱신할 때마다 지방자치단체의 조례로 정하는 바에 따라 해당 관리위탁을 받은 자의 수행실적 및 관리능력 등을 평가한 후 그 기간을 두 번 이상 갱신할 수 있다. 이 경우 갱신기간은 갱신할 때마다 5년을 초과할 수 없다. <개정 2013. 6. 21., 2015. 7. 20.>
- ④ 제2항 및 제3항에도 불구하고 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우에는 관리위탁을 갱신할 수 없다. <신설 2013. 6. 21., 2015. 7. 20.>
 1. 관리위탁한 행정재산을 국가나 다른 지방자치단체가 직접 공용이나 공공용으로 사용하기 위하여 필요한 경우
 2. 법 제27조에 따라 관리위탁을 받은 자(이하 "관리수탁자"라 한다)가 제1항에 따른 관리위탁을 받을 자격을 갖추지 못하게 된 경우
 3. 관리수탁자가 관리위탁 조건을 위반한 경우
 4. 관리위탁이 필요하지 아니하게 된 경우
- ⑤ 관리수탁자가 수탁재산의 일부를 사용·수익하거나 다른 사람으로 하여금 사용·수익하게 하려는 경우에는 관리위탁기간 내에서 하여야 한다

라) 행정권한의 위임 및 위탁에 관한 규정

- 행정권한의 위임 및 위탁에 관한 규정 제11조(민간위탁의 기준)에서는 그 소관 사무 중 조사·검사·검정·관리 사무 등 국민의 권리·의무와 직접 관계되지 아니하는 단순 사실행위인 행정작용, 공익성보다 능률성이 현저히 요청되는 사무, 특수한 전문지식 및 기술이 필요한 사무, 그 밖에 국민 생활과 직결된 단순 행정 사무를 위탁할 수 있다고 제시하고 있음

행정권한의 위임 및 위탁에 관한 규정

[시행 2018. 5. 1.] [대통령령 제28846호, 2018. 4. 30., 타법개정]

제11조(민간위탁의 기준) ① 행정기관은 법령으로 정하는 바에 따라 그 소관 사무 중 조사·검사·검정·관리 사무 등 국민의 권리·의무와 직접 관계되지 아니하는 다음 각 호의 사무를 민간위탁할 수 있다.

1. 단순 사실행위인 행정작용
2. 공익성보다 능률성이 현저히 요청되는 사무
3. 특수한 전문지식 및 기술이 필요한 사무
4. 그 밖에 국민 생활과 직결된 단순 행정사무

② 행정기관은 제1항 각 호의 어느 하나에 해당하는 사무에 대하여 민간위탁의 필요성 및 타당성 등을 정기적·종합적으로 판단하여 필요할 때에는 민간위탁을 하여야 한다.

③ 행정기관이 제1항 각 호의 어느 하나에 해당하는 사무를 민간위탁하였을 때에는 필요한 사무처리 지침을 통보하고, 그 처리에 필요한 적절한 조치를 하여야 한다

2) 서울시 조례와 관리지침

- 서울특별시를 포함한 지방자치단체는“행정사무의 민간위탁에 관한 조례”에 근거하여 소관사무 중 조사·검사·검정·관리 업무 등 시민의 권리·의무와 직접 관계되지 아니하는 사무 중 민간위탁을 할 수 있는 사무의 기준을 제시하고 있으며, 민간위탁을 할 수 있는 사무의 기준은 대부분의 자치단체에서 차별적이지 않고 동일하게 마련하고 있음. 다만 서울특별시와 광주광역시는 민간위탁에 대한 결정 시 적정성을 검토하도록 기준은 아래 <표 2> 에서 보는 바와 같음

<표 2> 민간위탁 사무기준 및 적정성 검토기준

구분	근거법	민간위탁 사무기준	민간위탁 적정성 검토
서울특별시	행정사무의 민간위탁에 관한 조례	- 조사·검사·검정·관리업무 등 시민의 권리·의무와 직접 관계되지 아니하는 사무 1. 단순 사실행위인 행정작용 2. 능률성이 현저히 요청되는 사무 3. 특수한 전문지식이나 기술을 요하는 사무 4. 그 밖에 시설관리 등 단순행정 관리사무	1. 다른 사무방식으로의 수행 가능성 2. 서비스 공급의 공공성 및 안정성 3. 경제적 효율성 4. 민간의 전문지식 및 기술 활용 가능성
광주광역시	사무의 민간위탁 조례	- 조사·검사·검정·관리업무 등 시민의 권리·의무와 직접 관계되지 아니하는 다음의 사무를 민간위탁할 수 있다. 1. 단순 사실행위인 행정작용 2. 공익성보다 능률성이 현저히 요청되는 사무 3. 특수한 전문지식 및 기술이 필요한 사무 4. 그 밖에 시설관리 등 단순행정 관리사무	5. 성과 측정의 용이성 6. 관리 및 운영의 투명성 7. 민간의 서비스공급 시장여건 등

- 서울시는 행정사무의 민간위탁에 관한 조례에 근거하여 행정사무의 민간위탁 관리

지침을 수립하였으며, 동 지침에는 민간위탁 대상사무 및 제한영역에 대하여 구체적으로 제시하고 있음(서울시, 2021:8-9)

- 동 지침은 민간위탁 대상 사무의 범위를 아래와 같이 전문성, 효율성, 활성화, 우수성 측면으로 구분하여 제시하였음(서울시, 2021:8)

가) 전문성 측면의 사무

- 비권력적 시설관리 등 민간참여로 전문성을 높일 수 있는 기능을 말하며, 물재생 시설, 쓰레기소각장, 분뇨처리장 운영 등이 이에 해당됨

나) 효율성 측면의 사무

- 비영리사회단체를 통해서 운영·관리가 효율적인 기능 등에 대한 사무로 사회복지 시설, 청소년수련시설, 도서관, 박물관 등이 이에 해당됨

다) 활성화 측면의 사무

- 민간이 운영할 경우 운영이 활성화되는 기능으로 문화예술회관, 체육시설 등 주민 이용 개방시설 등이 이에 해당됨

라) 우수성 측면의 사무

- 민간이 더 우수한 전문기술을 갖춘 검사·조사기능으로 교량안전점검, 공사감리 등이 이에 해당됨

- 또한, 서울시 행정사무의 민간위탁 관리지침은 아래 표에서 보는 바와 같이 민간 위탁이 제한되는 사무 영역에 대한 가이드를 제시하고 있음(서울시, 2021:9)

<표 3> 민간위탁 제한영역

민간위탁 제한영역
<ul style="list-style-type: none">▶ 주민의 권리·의무 및 의식주 생활에 직접적 영향을 미치는 사무▶ 법적 근거 등 합리적 사유가 없는 사회·공익서비스 분야의 사무▶ 위탁시 지나친 수익성 추구로 공공성을 저해할 우려가 있는 사무▶ 다른 법령 또는 조례상 “위탁” 용어를 사용한 경우라도 실질적 의미가 민간위탁 개념에 적합하지 않은 사무 <p>예) 한강조례상 편익시설, 공원조례상 편익시설 등의 위탁은 사용수익허가 사항으로 민간위탁과 구분 운영</p>

자료: 서울시, 2021. 행정사무의 민간위탁 관리지침 9쪽

2. 민간위탁의 유형

가. 학계와 행정자치부의 민간위탁 유형

- 민간위탁의 유형과 학계와 실무에서 다양하게 분류되고 활용되고 있음
- E. S. Savas(1982)는 정부의 서비스 공급방식을 소비자, 생산자, 공급결정자를 기준으로 정부의 직접서비스, 판매, 정부간 협약 또는 계약, 외부와 계약, 지정 특허 또는 면허, 교부금, 이용권, 시장기구, 자원봉사, 자조활동, 보조금 등으로 유형화한 후, 민간위탁의 유형을 정책적 특성에 따라 공급자 중심의 민간위탁(계약, 면허, 보조금 등), 수요자 중심의 민간위탁(이용권 등), 공동생산 방식의 민간위탁(자원봉사와 자조활동 등)으로 분류하였음(이재원, 2020:97-99)
- 박기목외(2020)와 김광석·최근열(2012) 및 행정안전부(구 행정자치부, 2003)은 지방자치단체 민간위탁을 계약 형태별로 서비스 계약, 경영계약, 임대계약, 양여계약으로 구분하면서, 이러한 분류가 가장 포괄적인 분류라고 함(김광석·최근열, 2012; 박기목외, 2020: 106 재인용)
- 서비스계약이란 민간참여의 가장 단순한 형태로 특정한 서비스만을 민간위탁하는 방식으로 지방자치단체가 전반적으로 관리운영의 책임을 가지되, 구체적이고 한정된 서비스만 계약을 통해 외부로부터 조달하는 방식임
- 예컨대 공공시설과 장비의 관리운영 시 시설유지·공공요금·일반수용비 등은 지방자치단체가 직영하되, 광고와 관측은 전문성을 갖춘 업체와의 계약을 통해 처리하는 방식을 말함(박기목외, 2020: 106)
- 경영계약이란 인력관리와 시설유지 등 경영관리 전반을 민간기업과 계약을 하고, 기반시설공사 등 예산의 투입규모가 큰 부분들은 지방자치단체가 직접 수행하는 방식으로, 대표적인 사례는 복지시설의 민간위탁 운영과 공공시설의 관리운영 위탁 등임(박기목외, 2020: 107)
- 임대계약이란 시설이나 자산의 소유권은 지방자치단체가 가지되, 인력 및 시설관리 전체를 민간업체에 위임하는 것으로 민간 임대업자가 정부나 지방자치단체에게 임대료를 지불하고 일정 기간 시설을 임대하여 운영하는 방식임
- 지방자치단체는 자본투자에 대한 위험부담을, 민간업체는 사업상의 위험부담을 각

각 책임지게 됨(박기목외, 2020: 107)

- 양여계약이란 고정자산을 공공부문의 자산으로 유지되나 양여계약 기간 동안 소유권이 민간업체에게 양도되고, 계약이 만료되는 경우 처음의 조건과 같은 상태로 위탁자에게 이전되는 방식임
- 대표적으로 외국의 상·하수도 부분에서 활용되며, 민간부문이 운영·유지·보수 뿐만 아니라 서비스 제고를 위한 신규투자와 같이 서비스 전반에 걸쳐 책임을 지는 형태임((박기목, 2020: 107)
- 이처럼 민간위탁의 유형은 특정 서비스를 외부로부터 구매하여 제공하던 전통적인 유형에서부터 최근에는 위탁대상 기능의 다양화와 더불어 서비스 구매자가 민간위탁업체에게 직접 대가를 지불하는 유형도 나타나고 있음

나. 서울시 민간위탁 관리지침 및 평가편람의 유형

1) 서울시 민간위탁 관리지침 상 민간위탁 유형

- 서울시 민간위탁 관리지침은 민간위탁 유형을 예산지원형과 자립형으로 구분하고 있고, 예산지원형은 다시 시설형과 사무형으로 세분화됨(서울시, 2021)
- 예산지원형은 시설형 위탁과 사무형 위탁으로 재구분되고 있음
- 시설형 위탁은 법인이나 개인이 서울시가 소유하거나 임차한 시설의 운영 및 그에 수반되는 사무를 수행하는 것임. 대표적으로 청소년수련관, 각종 복지시설, 병원, 자원회수시설 등이 해당함
- 사무형 위탁은 법인이나 개인이 시설의 운영이 아닌 산학연 협력지원사업, 사회투자기금 관리운영 등과 같이 사무만을 수행하는 것을 의미함(서울시, 2021)
- 자립형은 시의 예산지원 없이 수탁기관이 운영하는 위탁사무로서, 수익이 발생하는 시설을 일정한 공익적 목적 달성을 위해 법인 단체 등에게 맡겨 그 명목과 책임 하에 운영하도록 하는 것임
- 기능보강과 같이 시설의 유지보수와 관련된 사항 및 메르스 사태, 일본 원전사고, 국제유가 변동 등 외부 환경변화에 따른 적자누적으로 지원이 불가피한 경우, 외부전문기관의 회계감사 등 객관적 근거 확보 서울시의 지원이 가능함 (서울시, 2021)

<표 4> 서울시 민간위탁 종합성과평가의 위탁사무 유형 및 특성

구분		서울시
예산 지원형	시설형	<ul style="list-style-type: none"> • 서울시가 소유하거나 임차한 시설의 운영 및 그에 수반되는 사무를 법인·단체 또는 그 기관이나 개인에게 맡겨 그 명의로 책임 하에 행사하도록 하는 것 예) 청소년수련관, 각종 복지시설, 병원, 자원회수시설 등 • 서울시가 위탁한 시설의 효율적 관리 등으로 이용료 수입이 증대된 경우 증대된 수입의 전부 또는 일부를 수탁기관 수입으로 하는 협약체결이 가능함(인센티브 지급) ※ 이용료 : 수탁기관이 재산을 이용하는 자에게 조례 등에서 정하는 바에 따라 징수하는 금액(수영장 입장료, 문화회관 관람료 등) • 「서울특별시 행정사무의 민간위탁에 관한 조례」와 「공유재산 및 물품관리법」을 동시에 적용 • 사회복지시설은 사회복지사업법, 사회복지사업법 시행규칙, 「사회복지시설 설치 및 운영에 관한 조례」 및 「시립 사회복지시설 위탁체 선정기준 및 관리지침(복지정책과)」 우선 적용
	사무형	<ul style="list-style-type: none"> • 도의 사무를 법인·단체 또는 그 기관이나 개인에게 맡겨 수탁기관의 자기 소유 또는 수탁기관 명의로 임차한 시설을 활용하여 그 명의로 책임 하에 행사하도록 하는 것
자립형		<ul style="list-style-type: none"> • 시의 예산지원 없이 수탁기관이 운영하는 위탁사무로서, 수익이 발생하는 시설을 일정한 공익적 목적 달성을 위해 법인·단체 등에게 맡겨 그 명의로 책임 하에 운영하도록 하는 것 • 시의 예산지원 없이 운영하는 것이 원칙이나 예외적으로 지원 가능 <ul style="list-style-type: none"> - 기능보장과 같이 시설의 유지보수와 관련된 사항 - 코로나19 등 감염병 확산, 메르스 사태, 일본 원전사고, 국제유가 변동 등 외부 환경변화에 따른 적자누적으로 지원이 불가피한 경우, 외부전문기관의 회계감사 등 객관적 근거 확보 시 지원 가능 ※ 수탁기관의 자구노력에도 불구하고 지속적인 적자가 발생하는 경우 예산지원형으로 전환 검토 - 인센티브 지급과 근거법령 등은 시설형 위탁과 동일하게 적용

자료: 서울시, 2021. 행정사무의 민간위탁 관리지침 9-10쪽

2) 서울시 민간위탁 종합성과평가편람 상 유형

- 민간위탁 사무의 종류가 다양하기 때문에 일반적으로 적용되는 성과평가지표를 구축하는 것이 불가능하므로, 민간위탁의 성과차원을 서비스의 유형과 특성에 따라 구분하고 유형별 특성을 반영하여 성과평가지표체계를 구축해 왔음(박기묵, 2020)
- 서울수도 민간위탁 사무의 종합성과평가편람에 민간위탁 사무의 특성을 반영하여 자체적인 관리 대상 시설의 보유 여부를 기준으로 시설유형(시민의 이용이 발생하는 시설 I 유형과 시민의 이용이 발생하지 않는 시설 II 유형)과 사무유형을 구분하여 차별화된 평가지표를 활용하고 있고, 서울시와 정책수혜자의 중간자 역할을 수행하는 위탁사무의 특수성을 반영하기 위해 중간지원조직형을 별도의 유형으로 구분하여 평가를 실시하고 있음
- 다만, 대부분의 민간위탁 성과평가는 민주성이나 형평성 차원에서의 성과보다는 효율성과 대응성 차원의 성과에 해당하는 비용절감 및 서비스의 질 개선을 중점을 두고 있음(김주애, 2012)

<표 5> 서울시 민간위탁 종합성과평가의 위탁사무 유형 및 특성

위탁사무 유형		유형별 특성
시설형	시설 I 유형	시민의 이용이 가능한 개방된 시설을 운영하는 사무 예) 어린이대공원, 시민청 등
	시설 II 유형	시민 이용이 발생하지 않는 기반시설을 관리하는 사무 예) 자원회수시설, 매립지관리 등
사무 중심형		수탁기관에서 위탁사무 수행을 위한 사무실 외 별도로 관리하고 있는 시설을 보유하지 않는 사무
중간지원 조직형		서울시와 정책수혜자의 중간조직으로의 역할을 수행하는 사무 서울시에서 자유롭게 현장의 의견을 수렴하는 창구로서의 역할을 필요로 하기 때문에 민간위탁으로 추진하는 목적을 가지는 사무 예) 마을공동체 종합지원센터, 사회적 경제 센터, 협동조합 상담지원센터, 청년허브, 서울혁신센터, NPO 지원센터

3. 서울시 민간위탁 운영현황

가. 민간위탁 유형별 현황

1) 국·실·본부별 현황

- 서울시 민간위탁의 운영은 시설형이 69.6%로 가장 많았으며, 사무형은 25.3%, 자립형은 5.1%로 나타났음. 전체사업은 2021년 기준 411개였으며, 복지정책실, 평생교육국, 경제정책실 순으로 가장 많은 위탁사업을 운영하고 있음

<표 6> 서울시 민간위탁 국·실·본부별 현황(2021년 기준)

구분	예산지원형				자립형		총계	
	사무		시설					
경제정책실	6	15.4%	29	74.4%	4	10.3%	39	9.5%
관광체육국	2	33.3%	-	-	4	66.7%	6	1.5%
균형발전본부	4	57.1%	3	42.9%	-	-	7	1.7%
기후환경본부	5	33.3%	7	46.7%	3	20.0%	15	3.6%
노동·공정·상생정책관	6	33.3%	11	61.1%	1	5.6%	18	4.4%
도시교통실	-	-	2	100.0%	-	-	2	0.5%
문화본부	4	22.2%	14	77.8%	-	-	18	4.4%
물순환안전국	-	-	5	100.0%	-	-	5	1.2%
미래청년기획단	-	-	12	100.0%	-	-	12	2.9%
복지정책실	15	17.4%	69	80.2%	2	2.3%	86	20.9%
서울시립대학교	-	-	1	100.0%	-	-	1	0.2%
소방재난본부	-	-	1	100.0%	-	-	1	0.2%
스마트도시정책관	-	-	2	100.0%	-	-	2	0.5%
시민건강국	13	43.3%	14	46.7%	3	10.0%	30	7.3%
시민소통기획관	-	-	4	100.0%	-	-	4	1.0%
시민협력국	2	22.2%	7	77.8%	-	-	9	2.2%
여성가족정책실	27	44.3%	34	55.7%	-	-	61	14.8%
인재개발원	-	-	1	50.0%	1	50.0%	2	0.5%
주택정책실	17	89.5%	2	10.5%	-	-	19	4.6%
평생교육국	1	1.7%	55	93.2%	3	5.1%	59	14.4%
푸른도시국	1	25.0%	3	75.0%	-	-	4	1.0%
한강사업본부	-	-	7	100.0%	-	-	7	1.7%
행정국	1	25.0%	3	75.0%	-	-	4	1.0%
총합계	104	25.3%	286	69.6%	21	5.1%	411	100.0%

2) 주관부서별 현황

- 주관부서별 현황은 청소년정책과 55개(13.4%), 인생이모작지원과 20개(4.9%) 등의 사무를 위탁하고 있으며, 공원녹지정책과, 공정경제담당관, 균형발전정책과 등 1개의 위탁사무를 운영하고 있는 부서는 29개임

<표 7> 서울시 민간위탁 부서별 사업 수 현황(2021년 기준)

구분	위탁사무(개)	비율	구분	위탁사무(개)	비율
청소년정책과	55	13.4%	녹색에너지과	2	0.5%
인생이모작지원과	20	4.9%	도시농업과	2	0.5%
장애인복지정책과	20	4.9%	바이오AI산업과	2	0.5%
가족담당관	19	4.6%	보육담당관	2	0.5%
보건의료정책과	19	4.6%	시민소통담당관	2	0.5%
주택정책과	18	4.4%	뉴미디어담당관	2	0.5%
어르신복지과	16	3.9%	인재개발원	2	0.5%
권익보호담당관	14	3.4%	지역돌봄복지과	2	0.5%
자활지원과	14	3.4%	생활환경과	2	0.5%
양성평등정책담당관	12	2.9%	공원녹지정책과	1	0.2%
장애인자립지원과	12	2.9%	공정경제담당관	1	0.2%
청년사업반	12	2.9%	균형발전정책과	1	0.2%
창업정책과	11	2.7%	난지물재생센터	1	0.2%
외국인다문화담당관	10	2.4%	도시공간기획과	1	0.2%
노동정책담당관	9	2.2%	도시철도과	1	0.2%
자원순환과	9	2.2%	도시활성화과	1	0.2%
제조산업혁신과	8	2.0%	도심권사업과	1	0.2%
문화정책과	7	1.7%	서울숲공원지원과	1	0.2%
한강사업본부	7	1.7%	디자인정책과	1	0.2%
감염병관리과	6	1.5%	보건환경연구원	1	0.2%
문화예술과	6	1.5%	복지정책과	1	0.2%
갈등관리협치과	4	1.0%	사회협력과	1	0.2%
경제정책과	4	1.0%	서부공원녹지사업소	1	0.2%
미디어콘텐츠산업과	4	1.0%	지식문화과	1	0.2%
사회적경제담당관	4	1.0%	스마트도시담당관	1	0.2%
소상공인정책담당관	4	1.0%	시민참여과	1	0.2%
아이돌봄담당관	4	1.0%	식품정책과	1	0.2%
인력개발과	4	1.0%	안전지원과	1	0.2%
일자리정책과	4	1.0%	자연생태과	1	0.2%
건강증진과	3	0.7%	전략산업기반과	1	0.2%
교육정책과	3	0.7%	정보통신보안담당관	1	0.2%
금융투자과	3	0.7%	주거재생과	1	0.2%
역사문화재과	3	0.7%	주택공급과	1	0.2%
중량물재생센터	3	0.7%	총무과	1	0.2%
지역공동체과	3	0.7%	택시물류과	1	0.2%
체육시설관리사업소	3	0.7%	평생교육과	1	0.2%
체육정책과	3	0.7%	하천관리과	1	0.2%
한옥정책과	3	0.7%	환경시민협력과	1	0.2%

나. 민간위탁 예산별 현황

1) 서울시 민간위탁 예산변화 추이

- 서울시 민간위탁 사업 건수와 예산은 '16년 이후로 지속적으로 확대되고 있음. 서울시 민간위탁 예산은 민간위탁금과 민간위탁사업비로 구분되며, 민간위탁금은 시·자치·도로 청소대행사업비 등 지방자치단체가 위임 또는 위탁사무에 수반되는 경비로서 위임 또는 위탁하는 자에게 지급하는 자본 형성적 경비 이외의 부담경비이며, 민간위탁사업비는 시설물의 건설 및 이의 유지보수를 위한 사후관리 등 자본 형성적 경비임 (서울시, 2021:143)¹⁾

<표 8> 서울시 민간위탁 예산 현황

(단위 : 백만원, 건수)

연도	민간위탁금		민간위탁사업비	
	예산	건수	예산	건수
2016	1,886,595	225	318,295	116
2017	1,615,480	219	211,690	73
2018	1,779,897	228	215,396	77
2019	1,948,516	213	92,000	49
2020	2,274,327	235	109,803	62
2021	2,349,205	239	42,118	55

자료: 서울시 내부자료

2) 서울시 민간위탁 국·실·본부별 예산 현황

- 서울시의 민간위탁 사무에 대한 예산은 사무형 1,399억, 시설형 5,599억, 자립형 30억 수준으로 운영되고 있으며 총예산은 7,028억임. 민간위탁 예산의 국·실·본부 기준 현황에서 경제정책실 1,252억, 복지정책실 1,155억, 기후환경본부 9,180억 순으로 가장 높았음

1) 서울시. (2021a). 서울시예산실무 안내서.

<표 9> 서울시 민간위탁 국·실·본부별 예산 현황

구분	예산지원형				자립형		총계 (예산)
	사무		시설		예산(천원)	비율	
	예산(천원)	비율	예산(천원)	비율			
경제정책실	49,953,822	39.9%	75,101,613	60.0%	100,000	0.1%	125,155,435
관광체육국	17,623,769	98.3%	-	-	304,000	1.7%	17,927,769
균형발전본부	9,814,163	85.3%	1,690,000	14.7%	-	-	11,504,163
기후환경본부	2,137,500	2.3%	89,009,821	97.0%	652,000	0.7%	91,799,321
노동·공정·상생정책관	14,444,637	42.7%	19,383,486	57.3%	-	-	33,828,123
도시교통실	-	-	15,245,443	100.0%	-	-	15,245,443
문화본부	1,746,414	10.3%	15,262,540	89.7%	-	-	17,008,954
물순환안전국	-	-	31,031,824	100.0%	-	-	31,031,824
미래청년기획단	-	-	10,305,007	100.0%	-	-	10,305,007
복지정책실	9,929,923	8.6%	104,928,165	90.8%	646,481	0.6%	115,504,569
서울시립대학교	-	-	500,374	100.0%	-	-	500,374
소방재난본부	-	-	600,000	100.0%	-	-	600,000
스마트도시정책관	-	-	11,166,782	100.0%	-	-	11,166,782
시민건강국	4,699,239	7.9%	54,242,474	90.7%	859,564	1.4%	59,801,277
시민소통기획관	-	-	4,790,930	100.0%	-	-	4,790,930
시민협력국	4,705,983	28.3%	11,906,133	71.7%	-	-	16,612,116
여성가족정책실	20,824,629	31.5%	45,346,537	68.5%	-	-	66,171,166
인재개발원	-	-	254,932	100.0%	-	-	254,932
주택정책실	3,038,843	52.8%	2,717,936	47.2%	-	-	5,756,779
평생교육국	198,200	0.4%	50,593,814	98.9%	388,000	0.8%	51,180,014
푸른도시국	420,000	5.2%	7,659,412	94.8%	-	-	8,079,412
한강사업본부	-	-	2,031,721	100.0%	-	-	2,031,721
행정국	411,113	6.3%	6,138,925	93.7%	-	-	6,550,038
총합계	139,948,235	19.9%	559,907,869	79.7%	2,950,045	0.4%	702,806,149

- 서울시에 운영하고 있는 민간위탁 사무 중 5억원 미만으로 종합성과평가 대상이 아닌 사무는 예산지원형 중 사무형 59개, 시설형 66개였으며, 자립형은 10개로 총 135개의 사무가 5억원 미만으로 성과평가 미실시 대상이었음

<표 10> 서울시 5억원 미만 사무 현황

구분	예산지원형		자립형	총계
	사무	시설		
5억원 미만 사무	59개	66개	10개	135개

3) 서울시 민간위탁 부서별 예산 현황

- 서울시 민간위탁 주관부서 중 자원순환과의 민간위탁 예산규모가 884억원으로 가장 높았으며, 보건의료정책과에서 549억원, 청소년정책과 503억원 순이었음

<표 11> 서울시 민간위탁 부서별 예산(2021년 9월 기준)

구분	총예산 (천원)	비율	구분	총예산 (천원)	비율
자원순환과	88,435,821	12.58%	시민소통담당관	3,277,077	0.47%
보건의료정책과	54,940,251	7.82%	도시농업과	3,118,772	0.44%
청소년정책과	50,330,182	7.16%	미디어콘텐츠산업과	3,013,086	0.43%
경제정책과	43,234,917	6.15%	아이돌봄담당관	2,956,611	0.42%
인생이모작지원과	34,157,551	4.86%	공원녹지정책과	2,600,500	0.37%
창업정책과	26,165,756	3.72%	한강사업본부	2,031,721	0.29%
가족담당관	25,661,773	3.65%	건강증진과	2,025,457	0.29%
장애인자립지원과	23,629,584	3.36%	지역돌봄복지과	1,995,035	0.28%
자활지원과	22,942,155	3.26%	도시공간기획과	1,863,629	0.27%
중량물재생센터	21,322,935	3.03%	감염병관리과	1,863,053	0.27%
장애인복지정책과	18,773,567	2.67%	뉴미디어담당관	1,513,853	0.22%
일자리정책과	18,184,421	2.59%	한옥정책과	1,401,301	0.20%
체육정책과	17,927,769	2.55%	생활환경과	1,245,000	0.18%
양성평등정책담당관	14,976,239	2.13%	환경시민협력과	1,226,000	0.17%
도시철도과	14,290,443	2.03%	지식문화과	1,064,646	0.15%
소상공인정책담당관	13,652,871	1.94%	택시물류과	955,000	0.14%
어르신복지과	13,226,677	1.88%	디자인정책과	951,086	0.14%

권익보호담당관	13,146,867	1.87%	서부공원녹지사업소	892,335	0.13%
제조산업혁신과	12,641,573	1.80%	도시활성화과	860,000	0.12%
바이오AI산업과	12,567,303	1.79%	식품정책과	720,000	0.10%
스마트도시담당관	10,753,065	1.53%	녹색에너지과	692,500	0.10%
노동정책담당관	10,412,145	1.48%	시민참여과	639,087	0.09%
청년사업반	10,305,007	1.47%	안전지원과	600,000	0.09%
난지물재생센터	9,376,000	1.33%	도심권사업과	590,000	0.08%
사회적경제담당관	9,253,089	1.32%	주택공급과	559,000	0.08%
주거재생과	8,412,862	1.20%	공정경제담당관	510,018	0.07%
사회협력과	7,036,795	1.00%	총무과	500,374	0.07%
인력개발과	6,550,038	0.93%	교육정책과	461,832	0.07%
금융투자과	6,229,607	0.89%	자연생태과	420,000	0.06%
문화정책과	5,765,105	0.82%	정보통신보안담당관	413,717	0.06%
외국인다문화담당관	5,474,161	0.78%	평생교육과	388,000	0.06%
역사문화재과	4,955,724	0.71%	복지정책과	380,000	0.05%
지역공동체과	4,856,585	0.69%	하천관리과	332,889	0.05%
문화예술과	4,272,393	0.61%	인재개발원	254,932	0.04%
서울숲공원지원과	4,166,577	0.59%	보건환경연구원	252,516	0.04%
갈등관리협치과	4,079,649	0.58%	균형발전정책과	240,000	0.03%
보육담당관	3,955,515	0.56%	체육시설관리사업소	-	0.00%
주택정책과	3,893,150	0.55%	전략산업기반과	-	0.00%

다. 민간위탁 수탁업체별 현황

1) 민간위탁 운영 업체별 운영현황('21년 기준)

- 서울시 민간위탁 사무에 대한 수탁업체별 운영현황을 분석한 결과, 1개의 민간위탁 사무를 운영하는 업체를 제외하고, 중복운영 업체를 대상으로 민간위탁 사무운영 현황을 분석한 결과 총 56개의 업체에서 2개 이상의 중복사무를 위탁하고 있었음

<표 12> 서울시 민간위탁 업체별 운영현황('21년 기준)

구분	예산지원형		자립형	총계
	사무	시설		
서울산업진흥원	4	4	1	9
(사)한국청소년연맹	-	6	1	7
(사)홍사단	-	4	1	5
(재)재대한구세군유지재단	-	5	-	5
굿네이버스	5	-	-	5
(재)기쁨나눔	-	4	-	4
대한불교조계종사회복지재단	-	4	-	4
서울가톨릭사회복지회	-	4	-	4
서울의료원	-	4	-	4
한국노동조합총연맹	-	4	-	4
(사)서울영상위원회	2	1	-	3
(사)한국아동청소년그룹홈협의회	1	2	-	3
(사)한국장애인자립생활센터총연합회	3	-	-	3
(사복)대한불교조계종사회복지재단	-	3	-	3
(재)푸르메	2	1	-	3
(학교법인)광운학원광운대학교	-	3	-	3
대양엔바이오(주)	-	3	-	3
서울대학교병원	-	3	-	3
이랜드복지재단	-	3	-	3
재대한구세군유지재단법인	-	3	-	3
(주)오픈놀	-	3	-	3
(사)나눔과미래	2		-	2
(사)보건복지자원연구원	-	2	-	2
(사)서울사회적경제네트워크	1	1	-	2

(사)젠더교육플랫폼 효재 (구. (사)여성사회교육원)	1	1	-	2
(사)좋은세상을만드는사람들	-	2	-	2
(사)한국뇌성마비복지회	1	1	-	2
(사)한국스카우트연맹	-	1	1	2
(사)한국시각장애인연합회	-	2	-	2
(사)한국청소년육성회	-	2	-	2
(사복)기독교대한감리회사회복지재단	1	1	-	2
(사복)밀알복지재단	-	2	-	2
(사회복지법인)한솔어린이보육재단	-	2	-	2
(재)대한성공회유지재단	1	1	-	2
(재)도봉문화재단	-	2	-	2
(재)서울가톨릭청소년회	-	2	-	2
(재)서울기독교청년회유지재단	-	2	-	2
(재)천주교성모영보수녀회유지재단	-	2	-	2
(재)푸른나무재단	-	2	-	2
(재)한국어린이안전재단	1	1	-	2
(재)한국주얼리산업진흥재단	-	1	1	2
(학교법인)광운학원 광운대학교	-	2	-	2
고려대학교산학협력단	2	-	-	2
대한성공회서울교구사회복지재단	-	2	-	2
사회적협동조합 도우누리		2		2
서울교통공사		2		2
서울기독교청년회유지재단		1	1	2
서울문화재단		2		2
여성가족재단		2		2
임팩트스테이션주식회사		2		2
(주)디노마드		2		2
(주)씨엔피트러스트		2		2
한국비정규노동센터	1	1		2
한국아동보육복지협회		2		2

- 민간위탁 수탁업체 중 1개의 사무를 수탁하고 있는 업체는 261개로 가장 많았으며, 2개의 중복수탁업체는 33개, 3개 중복수탁업체는 11개, 4개 중복수탁업체는 5개,

5개이상의 중복수탁업체는 5개의 업체로 분석되었음

<표 13> 서울시 중복수탁에 대한 업체 현황

구분	1개 수탁	2개 수탁	3개 수탁	4개 수탁	5개 이상
중복수탁에 대한 업체 현황 (사업체 수)	261	33	11	5	5

2) 민간위탁 운영 업체별 예산현황

- '21년 민간위탁 운영예산기준 10억원 이하로 운영하고 있는 업체는 174개였으며, 200억원 이상 운영하고 있는 업체는 6개로 나타남

<표 14> 서울시 민간위탁 운영 업체별 예산현황('21년 기준)

구분	업체수(개)
200억 이상	6
100억 이상 ~ 200억 미만	7
50억 이상 ~ 100억 미만	12
30억 이상 ~ 50억 미만	24
10억 이상 ~ 30억 미만	85
10억 이하	174

PART 03

서울시 민간위탁 종합성과평가제도 운영의 효과성 분석

Ⅲ. 서울시 민간위탁 종합성과평가 제도 운영에 대한 효과성 분석

1. 서울시 민간위탁 종합성과평가 체계

가. 평가대상·유형·절차 개요

- 서울시는 연간 사업비가 5억원 이상인 민간위탁 사무의 성과를 종합적으로 평가하기 위해 평가체계를 구축·운영하고 있음. 다만, 법령이나 조례 등에 따라 별도 평가를 실시하는 사무는 그 결과로 대체가 가능함
- 서울시 행정사무의 민간위탁 관리지침에 따르면 서울시는 민간위탁 사무의 종합성과평가를 위탁기관 내 1회 실시하되, 위탁기간 만료 90일 전 평가를 완료하도록 되어 있음
- 민간위탁 사무 종류의 다양성으로 인해 획일화된 성과평가지표를 활용하는 것은 불가능하므로, 민간위탁의 성과차원을 사무의 특성을 반영하여 자체적인 관리 대상 시설을 보유하고 있는 시설형과 그렇지 아니한 사무형으로 구분하되, 시설형은 다시 시민시설이용형과 시민이 이용하지 않는 기반시설형으로 구분하여 평가를 실시하고 있음
- 또한, 최근에는 서울시와 정책수혜자의 중간자 역할을 수행하는 위탁사무의 특수성을 반영하고자 하는 중간지원조직형을 별도의 유형으로 구분하여 평가를 실시하고 있음
- 서울시 조직담당관은 평가내용 및 평가방법 등을 포함한 별도의 평가계획을 수립하고, 신뢰성 및 객관성 확보를 위해 전문평가기관을 통해 평가를 실시한 후, 평가보고서(안)을 주관부서에 송부하여 7일 이내에 주관부서로부터 이의신청 및 소명의견을 받은 후 사유가 인정되는 경우 평가결과에 반영하여 확정함
- 서울시는 확정된 평가보고서를 민간위탁운영평가위원회 및 적격자심의위원회의 심의에 활용하고, 시 홈페이지에 공개하며, 사무의 개선 및 재계약 인센티브 및 패널티 기준으로 활용함

나. 평가체계

- 서울시 민간위탁 사무의 종합성과의 평가체계는 평가영역과 평가범주 및 평가지표로 구성되며, 평가지표는 또한 세부평가요소로 나뉘어 지며 세부평가요소별로 가중치를 정하여 평가를 실시하고 있음
- 평가영역은 공통사무, 개별사무, 사용자만족도 및 감점사항으로 구성되어 있고, 공통 사무는 조직·인력운영과 재정구조·예산집행 효율성 및 사회적 가치기여 지표를 포함 하는 사업인프라 범주와 사업계획 집행 수준과 사업활성화 개선노력의 지표를 포함 하는 사업활동 범주로 구분되며, 개별사무는 사업성과와 지도점검이행노력 범주로 구분됨
- 공통사무의 사업인프라 부분의 경우 중간지원조직형의 조직인력운영 평가지표의 세부평가요소에 의사소통노력도가 포함되는 것을 제외하면 나머지 시민이용시설형, 기반시설형, 사무형은 모두 동일한 세부평가요소를 사용하고 있음

<표 15> 공통사무의 사업인프라 범주의 평가지표체계(전 유형 공통)

평가범주	평가지표	세부평가요소	지표 배점	세부 배점	평가 방식
공통사무 사업인프라	① 조직 및 인력 운영	①-1 조직구성 및 인력운영 적정성	5.00	2.50	정성
		①-2 사업운영의 전문성 보유		2.50	정성
		①-3 의사소통 노력도(중간지원조직형)*	2.00	2.00	정성
	② 재정구조 및 예산집행 효율성	②-1 민간위탁금 관리의 적정성	5.00	3.00	정성
		②-2 사업예산집행의 효율성		2.00	정성
	③ 사회적 가치 기여	③-1 근로여건 및 고용안정 노력	12.00	7.00	정성
		③-2 사회적 기업 등 물품구매 노력		2.50	정성
		③-3 지역민간전문가 활용 노력		2.50	정성

자료: 서울시, 2021 서울특별시 행정사무의 민간위탁 관리지침 참조

- 공통사무의 사업활동 범주의 경우 기반시설형 평가지표체계는 아래 표에서 보는 바와 같이 사업계획집행수준 평가지표가 5개의 세부평가요소로, 사업활성화 개선 노력 평가지표가 2개의 세부평가요소로 구성되어 있음
- 사업계획집행수준 평가지표의 5개 세부평가요소는 시민이용시설형과 동일하나, 중간 지원조직형과 사무형의 경우 세부평가요소 중 “①-2 시설 및 기자재 활용도”가

제외됨

- 또한, 중간지원조직형과 사무형 및 시민이용시설형의 경우 사업활성화 개선 노력의 평가지표에 “사업마케팅 및 홍보노력”이라는 세부평가요소가 추가되었으며, 세부평가요소의 누락 및 추가에 따라 지표의 배점과 세부평가요소의 배점이 조정됨

<표 16> 공통사무 사업활동 범주의 평가지표체계(예시: 기반시설형)

평가범주	평가지표	세부평가요소	지표 배점	세부 배점	평가 방식
공통사무 사업활동	① 사업계획 집행수준	①-1 사업계획의 적정성	9.00	4.00	정성
		①-2 시설 및 기자재 활용도		3.00	정성
		①-3 사업운영 자체점검활동 및 관련규정 준수 수준		2.50	정성
		①-4 사업관리 운영의 투명성		2.50	정성
		①-5 정책준수 노력도('21년)		3.00	정성
	② 사업활성화 개선노력	②-1 사업환경 변화에 대한 대응노력	12.00	6.00	정성
		②-2 이해관계자 협조체계 구축		6.00	정성

자료: 서울시, 2021 서울특별시 행정사무의 민간위탁 관리지침 참조

- 개별사무 및 사용자 만족도 영역과 감점사례의 평가범주와 평가지표 및 세부평가요소 등은 모든 유형이 동일하나, 기반시설형의 경우 시민만족도 조사는 하지 않고 있음(기타 자세한 내용은 별첨 참고 바람)

<표 17> 개별사무와 사용자만족도 영역 평가지표체계와 감점사례

평가 영역	평가범주	평가지표	세부평가요소	지표 배점	세부 배점	평가 방식
개별 사무	1)사업성과	※ 위탁사무별 사업성과지표 개발		35.00	35.00	정량 /정성
		① 대외적 우수사례(Best Practice) 성과창출 수준		3.00	3.00	정성
	2)지도점검 이행노력	③ 지도점검에 대한 이행률		8.00	3.00	정량
		④ 지도점검에 대한 이행 노력도			5.00	정성
사용자 만족도	1)만족도 제고노력	① 시민 만족도 조사(전화조사 등)* (기반시설형에서는 제외됨)		10.00	10.00	정량
		② 시민 만족도 제고 노력		5.00	5.00	정성
감점 사례 ※ ③ 협약사항 위반은 개별 건별로 2점씩 감점		① 임금체불(사전협의된 임금 미지급), 세금체납		-2.00	-2.00	정량
		② 수탁사무 종사자의 퇴직금 및 4대보험 미지급		-2.00	-2.00	정량
		③ 협약사항 위반*(제3자 위탁금지, 협약이행 보증내용 위반 등)		-2.00	-2.00	정량
		④ 위탁사무의 지연처리, 불공정한 사무처리, 비용 등의 부당취득		-2.00	-2.00	정량
		⑤ 위탁사무 내용 이외의 시설, 장비, 예산 사용		-2.00	-2.00	정량
		⑥ 수탁기관 필수교육(인권, 청렴, 성희롱·성폭력 교육) 미이수		-2.00	-2.00	정량
		⑦ 직장 내 괴롭힘 발생		-2.00	-2.00	정량
		⑧ 중대재해처벌법 관련 ‘안전·보건 의무조치 미이행’		-4.00	-4.00	정량

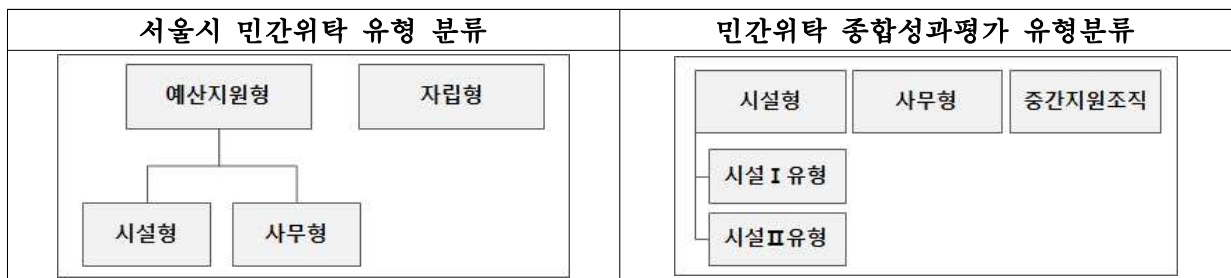
자료: 서울시, 2021 서울특별시 행정사무의 민간위탁 관리지침 참조

2. 수탁사무의 유형, 분야별 평가결과 분석

가. 유형별 평가결과 분석

1) 민간위탁 유형별 운영지침과 성과평가 편람 유형분류의 차이 분석

- 서울시 민간위탁 유형은 예산지원형(시설형, 사무형)과 자립형으로 분류되어 있으나, 종합성과평가 시 민간위탁 유형은 시설형(시설 I 유형, 시설 II 유형), 사무형, 중간지원조직형으로 분류되어 있어 민간위탁 유형적 특성 및 종합성과평가 시 유형적 특성 간 괴리가 발생함



- 특히, 서울시 민간위탁 유형 중 자립형은 종합성과평가 시 분류 기준에 누락되어 있고 시설 I 유형(시민이용시설) 내에 포함된 구조로 평가되고 있는 상황임
- 따라서, 서울시 민간위탁 유형분류 기준에 대한 적정성 검토를 통해 세부 맞춤형 편람 개발이 이루어질 필요성이 있음

2) 사업비 5억원 미만 기관에 대한 관리방안 마련 필요

- 서울시의 종합성과평가는 연간 사업비 5억원 이상인 위탁사무를 대상으로 실시하고 있으며, 5억원 미만 사무는 원칙적으로 성과평가 대상에서 제외되어서 일반적으로 성과평가를 실시하지 않고 있음

<표 18> 서울특별시 종합성과평가 대상 사무 기준

서울특별시 행정사무의 민간위탁에 관한 조례 시행규칙 제10조
제10조(종합성과평가 대상 사무) ① 조례 제18조제1항에 따라 시장이 종합성과평가를 실시하여야 하는 위탁사무는 연간 사업비 5억원 이상 인 사무로 한다. 다만, 법령이나 조례 등에 따라 별도의 평가를 하는 사무는 그 결과로 대체할 수 있다. ② 시장은 제1항에 해당하지 않는 위탁사무에 대해서도 필요하다고 인정하는 경우에는 종합성과평가를 실시할 수 있다.

- 앞서 예산현황에 대한 분석에서 확인된 바와 같이 서울시에서 운영 중인 사무 중

5억원 미만의 사무는 사무형 59개, 시설형 66개, 자립형 10개로 총 135개의 사무이며, 그중 시설형이 66개로 가장 많은 비중을 차지하고 있음

- 특히, 시설형의 경우 사업 인프라, 사업성과, 안전 등 분야가 다양해서 성과 및 운영에 대한 점검이 필요할 것으로 보이지만 5억원 미만의 기준을 적용함에 따라 평가에서 제외되고, 이로 인해 적절한 관리가 이루어지고 있다고 보기 어려움
- 평가 및 점검에 대한 구체적인 운영지침이 마련되어 있지 않은 5억 미만 사무에 대한 별도의 관리지침을 마련하거나 종합성과평가 대상 기준에 대한 조정 논의가 필요할 것으로 판단됨
- 또한, 수탁기관 공모 및 선정 시 수행실적 평가 기준에서 5억원(연간) 미만 사무형 위탁사무는 최근 1년 이내의 수행실적(그 밖의 사무 : 최근 3년 이내의 수행실적)만을 평가하기 때문에 최근 3년간 수행한 위탁사무 관련 감사·지도점검·종합성과평가 및 회계감사 결과를 필수적으로 확인하는 5억원 이상의 사무에 비해 선정 단계에서부터 점검 수단이 미흡하여 이에 대한 개선이 필요함

나. 분야별 평가결과 분석

1) 자립형 시설운영 사무의 이익잉여금 처리방식 차이 발생

- 자립형 시설은 서울시 주무부서와의 협약 내용에 따라 시설 운영 사무의 이익잉여금 처리 방식이 상이하며 처리 방식은 전액을 시에 반납하는 경우, 일부 재투자 및 수탁기관에 유보하는 경우, 전액 유보하는 경우로 구분되고 있으며 이익잉여금 처리 방식의 세부 처리 방식은 다음과 같음

<표 19> 2019년도 자립형 사무 이익잉여금 처리방식

이익잉여금 처리방식		해당사무
市반납	수익금 발생 시 市승인 통해 사업운영 경비, 위탁기간 내 운영손실분 보전에 사용할 수 있으며 위·수탁기간 만료 후 市에 귀속	양천주민편익시설
전액유보	市에 연간 납입해야 하는 위탁사용료 지불 후 수익이 발생할 경우 잉여금 처리 및 수탁기간 종료 후 수탁기관 귀속이 가능	목동실내빙상장
부분유보	市에 연간 납입해야 하는 위탁사용료 지불 후 수익이 발생할 경우 일부는 시설재투자, 일부는 잉여금 처리 가능	잠실야구장, 창의마을, 난지도매립지 매립가스 포집 및 처리시설 위탁

- 양천주민편익시설의 경우 이익잉여금 전체를 재투자하는 방식으로 운영됨에 따라

직원들의 인건비 인상 등에 어려움이 발생한 반면(인건비 수준이 서울시 생활임금에 못 미치는 최저시급 지급), 목동실내빙상장의 경우 이익잉여금 전체를 사내유보가 가능함

- 이익 잉여금 처리 방식에 따라 사무별 예산 가용능력이 상이해질 수 있어 수탁사무별 형평성 이슈가 발생할 수 있으므로 예산운영기준(이익 잉여금 처리)의 명확화가 요구됨

2) 평가모델 및 지표관리방식 적용에 따른 평가 변별력 저조

- 과거 4개년 간의 민간위탁 종합성과평가 결과를 살펴보면 평가 점수 결과가 모든 민간위탁 유형에서 지속적으로 상향되고 있는 것으로 확인됨
- 특히, 유형별(시설형, 사무형, 중간지원형) 구분해서 종합성과평가 점수의 연평균 증가율을 살펴보면 시설형 0.80%, 사무형 1.94%, 중간지원형 4.19%로 나타나서 중간지원형의 평가점수가 초기 민간위탁 사무 진입 시보다 상당 수준 향상된 것을 알 수 있음

<표 20> 과거 4개년간 민간위탁 종합성과평가 결과

구분	시설형	사무형	중간지원형
2017년	78.10점	73.28점	69.93점
2018년	81.75점	79.25점	83.17점
2019년	79.64점	78.87점	85.54점
2020년	80.64점	79.12점	82.42점
연평균증가율	0.80%	1.94%	4.19%

- 이러한 평가 결과의 지속적 상향에 따라 2021년에 개정된 민간위탁 재계약 배제 기준을 과거 60점에서 75점으로 상향 조정함
- 이러한 평가점수의 지속적 상향은 시 정책성과 달성률의 증대에 따른 결과라기보다는 수탁기관의 평가모델 및 지표관리방식 적응도 향상에 따른 것으로 판단되며, 실질적인 수탁기관의 사업관리 고도화와 성과 제고의 결과라고 간주하기는 어려움
- 또한, 이러한 상향평준화는 평가 변별력 저조 및 결과에 대한 객관성 결여로 나타나므로 현행 평가 편람의 종합적 재검토가 필요한 시점임

3) 수탁연한에 따른 사업성과 평가의 불합리성 문제

- 민간위탁 사무는 시 주무부서와의 위·수탁 협약에 따라 수탁기간이 모두 상이하게

구성되어 있음

<표 21> 연도별 민간위탁 종합성과평가 사무 현황

2017년	2018년	2019년	2020년	
서울시여성능력개발원	3년마다 평가		서울시여성능력개발원	
지하철 9호선 운영			지하철 9호선 운영	
서울도시고속회수센터			서울도시고속회수센터	
노동권익센터			노동권익센터	
	삼각산 시민청	2년마다 평가		삼각산 시민청
삼척각	연단위 평가	삼척각	연단위 평가	삼척각

- 대부분의 위탁사무의 평가는 3년 단위로 이루어지고 있으나, 일부 위탁사무는 1, 2년 단위로 평가가 이루어지는 경우가 있음
- 그런데 종합성과평가 운영 시 위탁기간 종료 6개월 전 위탁기관 실적보고서를 제출하도록 되어 있어서 위탁기간이 단기인 경우 위·수탁 협약을 맺은 직후부터 기관의 사업성과 달성 여부를 확인하지 못한 상황에서 실적보고서를 작성하여야 하는 부담과 모순이 발생함
- 이러한 경우 사업성과에 대한 객관적 평가가 이루어지지 못해서 사업성과 결과를 정성평가로 처리하거나 총점환산방식으로 처리하고 있어 해당 기관에서 평가 상의 불이익이 발생하고, 평가체제의 실효성 부족, 평가 결과 환류를 통한 기관 사업성과 개선의 어려움 등 평가의 불합리성이 나타남
- 따라서, 위탁연한에 따라 평가의 불합리가 수반되지 않도록 위탁기간이 짧은 기관의 사업 운영 성과에 대한 평가 편람의 재검토가 요구됨

4) 시민만족도 평가의 불합리성 문제

- 민간위탁사무 종합성과평가 편람 내 사용자 만족도 제고 노력이 지표 전체 중 15%의 가중치를 차지하고 있음

<표 22> 민간위탁 종합성과평가 편람 가중치

구분	세부 평가 영역	가중치
공통사무	사업 인프라	22.00%
	사업활동	17.00%
개별사무	사업성과	38.00%
	지도점검 이행노력	8.00%
사용자 만족도	시민 만족도 조사	10.00%
	시민 만족도 제고 노력	5.00%

- 다만, 전화조사 실시를 통해 결과가 도출되는 시민만족도 조사 방법은 기관에서 관리 중인 사용자의 개인정보가 유출될 수밖에 없는 구조이기 때문에 민간위탁 사무 중 사용자의 정보공개가 매우 어려운 한센인, 청소년 상담지원 관련 사무 등은 실제 만족도 조사가 이루어지지 않고 있음
- 또한, 만족도 조사의 불편함을 해소하기 위하여 만족도 조사 업체를 활용하는 경우와 기관에서 자체 조사한 점수를 대체하는 경우가 발생하는 경우가 있어 평가 결과에 대한 형평성 및 객관성 문제가 제기됨
- 서울시 민간위탁 유형 중 시설형 기관의 시설Ⅱ유형은 시민 이용이 발생하지 않는 기반 시설을 관리하는 사무로(자원회수시설, 매립지 관리 등) 실제 만족도 조사를 실시할 수 있는 시민이 부재하여 만족도 조사 결과의 실효성이 없음
- 이처럼 수탁기관의 사업적 특성에 따라 시민만족도 평가 결과의 객관성 및 신뢰성이 매우 낮은 상황이기 때문에 만족도 평가의 가중치 축소 또는 대체 평가 지표의 개발 등이 요구됨

5) 적격자 심의위원회 구성에 대한 점검 조항 및 수단의 부재

- 서울시는 「서울특별시 행정사무의 민간위탁에 관한 조례」 제9조에 따라 민간위탁 수탁기관의 선정을 위한 적격자심의위원회를 구성하여 운영하고 있으며, 민간위탁 적격자심의위원회는 위원장과 부위원장 1명을 포함하여 6명 이상 9명 이내의 위원으로 구성하고, 시장이 임명 또는 위촉하되, 공무원인 위원의 수는 전체 위원수의 4분의 1 이내로 하고 있음

<표 23> 서울시 행정사무의 민간위탁에 관한 조례 제9조

서울특별시 행정사무의 민간위탁에 관한 조례 §9(적격자 심의위원회)
<p>① 심의위원회는 위원장과 부위원장 각 1명을 포함하여 6명 이상 9명 이내의 위원으로 구성하되, 위원장은 외부위원 중에서 호선한다. <개정 2013. 8. 1.></p> <p>② 위원은 다음 각 호의 사람 중에서 시장이 임명 또는 위촉하되, 공무원인 위원의 수는 전체 위원수의 4분의 1이내로 하고 심의가 끝나면 심의위원회는 해산한 것으로 본다. <개정 2013. 8. 1., 2015. 10. 8.></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 서울특별시의회 의원 2. 변호사·공인회계사·기술사·건축사 또는 세무사 자격이 있는 사람 3. 시민단체(「비영리민간단체지원법」 제2조에 따른 비영리민간단체를 말한다)에서 추천한 사람 4. 대학에서 해당 민간위탁사무 분야와 관련된 학과를 담당하는 부교수 이상으로 재직 중인 사람 5. 관계공무원 6. 그 밖에 심의위원회 심의의 전문성·공정성 등을 위하여 시장이 필요하다고 인정하는 사람 <p><후략></p>

- 서울시 민간위탁 운영을 위한 수탁기관 선정은 적격자심의위원회를 거쳐 진행되고 있어 적격자심의위원회 구성에 대한 적정성이 확보되어야 하며, 이를 위해서는 제척사항 명확화, 적격자심의위원회를 상설운영이 아닌 위원회 풀그룹 운영, 위원회 연임제한 및 타위원회 중복위원 배제 등의 조치가 이루어져야 함

<표 24> 서울시 행정사무의 민간위탁에 관한 조례 시행규칙 제5조

서울특별시 행정사무의 민간위탁에 관한 조례 시행규칙 §5(적격자 심의위원회 운영)
제5조(적격자심의위원회 운영) 위원이 심의 대상기관과 직접적인 이해관계가 있는 경우 해당 위원은 안건의 심의에 참여할 수 없다.

- 최근 서울시는 「서울시 행정사무의 민간위탁에 관한 조례 시행규칙」 제5조에 따라 2021년 「서울시 행정사무의 민간위탁 관리지침」 내 적격자심의위원회 구성 시 이해관계가 있는 위원에 대한 해당 안건 참여 배제 규정을 지침에 삽입하여 이에 대한 개선 노력을 보였으나 아직 추가적인 개선의 여지가 있음

<표 25> 서울시 행정사무의 민간위탁 관리지침(서울시, 2021년)

서울시 행정사무의 민간위탁 관리지침 내 '적격자심의위원회 구성·운영'
<ul style="list-style-type: none"> ○ 적격자심의위원회 구성·운영 <ul style="list-style-type: none"> - 위원이 심의 대상기관과 직접적인 이해관계가 있는 경우 참여 제한 ※ 직접적인 이해관계(예시) : 수탁기관 및 관련 기관에 근무경력이 있거나 계약관계 등을 통해 사업을 수행한 사실이 있는 자 ○ 결격사유 조희 <ul style="list-style-type: none"> - 수탁기관의 공신력 및 공공성을 확인하는 것으로 조희 취지에 맞게 운영하고, 위탁사무 특성에 따라 조희사항을 정하여 결격사유 조희

- 예를 들어, 시민단체에서 추천된 인사가 적격자심의위원회 위원으로 위촉된 경우, 시민단체가 이해관계가 있다고 하더라도 해당 규정에서는 위원의 이해관계가 아니므로 제척사항이 온전히 적용되지 않는 문제가 있으며, 이해관계에 대한 범위가 직접적인 관계에 한정될 수 있음
- 또한, 적격자심의위원회를 상임·상설위원으로 구성하여 운영하지 않고 위원 풀(50명 이상)을 활용하는 방법, 매 안건별, 회의별 랜덤 샘플링을 통한 위원 선정, 운영 풀에 대한 새로운 인력 지속적인 모집 등 적격자심의위원회 운영의 투명성과 객관성 제고를 위한 개선이 지속적으로 이루어질 필요가 있음
- 나아가 위원회 연임에 제한과 타위원회 중복위원 배제 규정을 명확하게 하는 것도 검토할 필요가 있음. 현재 서울시 적격자심의위원회는 연임제한, 중복위원 배제를 원칙으로 하고 있지만 이에 대한 규정은 명문화되어 있지 않은 것으로 판단됨

3. 성과평가지표의 타당성 분석

가. 공통영역 평가지표

1) 사회적 이슈 반영 미흡

- 2021년 개선된 민간위탁사무 종합성과평가 편람 내에 최근 사회적 이슈로 대두되고 있는 성희롱·성폭력 방지 대책 강화, 인권침해 방지, 부당 노동행위 근절을 위해 관련 이슈가 발생한 기관에 대해서는 종합성과평가 최하위 등급을 부여하는 등의 편람 상 개선이 이루어짐
- 그러나 기관 자체 방지 노력 강화 등 정책준수를 이행할 수 있도록 부정부패 방지, 그 외 근로자 권익 보호 등 제도적 관리 측면에서의 평가 항목 개발을 통해(근로자 권익보호 평가 지표 개선 등) 정부 및 시 정책 준수 이행력 제고가 요구됨
- 정부에서는 2020년 공공부문 성희롱·성폭력 방지 대책 강화 정책에 따라 기존 폭력예방 교육 의무화 수준에서 성희롱·성폭력 2차 피해 예방 등 피해자 보호 및 지원체계 강화, 기관장 및 인사복무 관리자의 피해자 보호조치(휴가 및 부서 재배치 등) 의무화 등을 위한 표준안이 개정되었으며, 「양성평등기본법」 개정안의 시행으로 성희롱·성폭력 예방 및 재발방지대책에 대한 강화 조치가 추진 중에 있음
- 또한, 일·가정 양립문화 조성을 위한 주52시간제 근로 기준 외에 「근로기준법」 제 57조(보상휴가제) 개정(2021. 1. 5) 따라 임직원 대상 대체 휴가를 지원할 수 있게 되었으며 「남녀고용평등과 일가정 양립 지원에 관한 법률」 제18조의2(배우자 출산휴가) 개정(2019. 9. 27)으로 배우자 출산휴가와 가족돌봄휴가 기간이 최대 10일 확대됨
- 이처럼 근로자 보호를 위한 다양한 법령이 개정되었음에도 불구하고 현재 민간위탁사무 평가 편람 내 반영되지 않아 민간위탁 기관 근로자의 권익 보호가 적정 수준으로 이루어지고 있는지에 대한 평가가 부재한 상황이며, 이에 따라 근로자 권익 보호의 실효성이 매우 낮은 상황임
- 따라서 사회적 이슈로 부각되고 있는 근로자 보호 조치 강화와 관련된 관계 법령 현행화 및 평가 편람 개선을 통해 민간위탁 대상기관 근로자의 권익 증진을 위한 관리 노력이 요구됨

- 현재 서울시 투자·출연기관의 경우 핵심 이슈로 제기한 사회적 이슈가 평가 편람 내 반영되어 기관 경영평가 시 공공기관의 서울시 정책 준수 노력을 평가하고 있으며, (성희롱·성폭력 예방조치 이행, 법정 의무교육 이수, 주52시간 근로제, 재난 안전관리 등) 지속적인 평가를 통해 기관의 공공성 강화 및 임직원 윤리의식 제고 등이 이루어지고 있음
- 수탁기관 역시 정책준수 노력에 대한 평가를 위해 주52시간 근로제, 생활임금 적용, 관련 규정의 현행화 등 사회적 이슈의 편람 내 지표 반영을 통해 서울시 정책에 대한 준수 노력을 지속적으로 평가할 수 있도록 편람의 개선이 요구됨

2) 구체적이고 세분화된 운영 매뉴얼 부재

- 현재 민간위탁 사무의 운영은 「지방자치법」 104조, 「서울특별시 행정사무의 민간 위탁에 관한 조례」 및 동조례 시행규칙에 의거 추진됨
- 다만, 해당 법률과 조례 및 시행규칙에는 민간위탁사무의 정의, 민간위탁 사무내용, 수탁기관의 선정 등이 제시되어 있을 뿐, 실제 민간위탁 사무를 추진하는 데 있어 업무의 지침이 되는 운영상 매뉴얼은 부재함
- 「서울시 행정사무의 민간위탁 관리지침」이 별도 마련되어 있으나, 해당 지침 내용의 대부분은 민간위탁 관리를 추진하는 시 주무부서의 입장에서 기술된 매뉴얼로 지도 점검 상의 체크리스트(일반운영 분야, 운영성과 분야)는 존재하나 해당 분야별 업무를 추진하기 위해 수탁기관이 수행해야 할 업무에 대한 구체적 운영지침은 아님

서울특별시 행정사무의 민간위탁 관리지침 (2018.01, 기획조정실(조직담당관))							
<input type="checkbox"/> 일반운영 분야							
분야	점검 항목	점검 내용	확인				비고 (미시유)
			양호	보통	미흡	해당없음	
고용	1. 인사 관리	① 공개채용 확인					
		② 승급, 인사의 공개 확인					
		③ 인사 관련 서류 확인(이력서, 자격증 등)					
		④ 인사위원회 구성 여부					
	2. 복무 관리	① 근무 형태 확인					
		② 근무상황 확인(병가, 공가, 연가 등)					
③ 타 기관(타사업) 겸직 확인 (협약에 겸직제한 포함시)							
		① 급여지급 기준(생활임금 지급 여부, 호봉, 수당 적정 여부)					

서울특별시 행정사무의 민간위탁 관리지침<계속> (2018.01, 기획조정실(조직담당관))							
☐ 운영성과 분야							
분야	점검 항목 (점수)	점검 내용	확 인				비 고
			양호	보통	미흡	해당 없음	
투입	인력 (10)	① 인력의 적정성(자격증 경력 확인)					
		② 적정 인력 투입 (사업 및 이용자 대비 인원수)					
	자원 (10)	① 사업과정별 예산집행의 적정성					
		② 시설 및 기자재 활용 적절성					
		③ 지역사회 및 관련 전문가 활용 정도					

자료: 서울시, 2021. 행정사무의 민간위탁 관리지침 49-53쪽

- 시 주무부서에서는 인사관리를 위한 ‘공개채용’여부의 적정성을 평가하고 있으나, 실제 기관의 ‘공개채용’에 대한 관리 기준에는 공고매체, 사전통지 의무, 채용공고 기간만이 제시되어 있을 뿐, 공고내용, 응시원서의 접수, 제출서류, 그 외 심사기준 및 절차·방법에 대한 제도 운영 지침이 제시되어 있지 않아서 공개채용 제도의 실효성을 제고하기 어려운 상황임
- 반면 서울시 투자·출연기관의 경우 「지방공기업법령」, 「지방출자출연기관 운영에 관한 법령」, 「지방공기업 인사조직운영기준」, 「지방공기업 예산편성기준」, 「지방출자출연기관 인사조직 지침」, 「지방출자출연기관 예산편성지침 및 집행기준」, 「공공기관의 혁신에 관한 지침」 등에서 조직·인사, 재무·예산 등 업무 추진 상의 매뉴얼이 마련되어 있으며 지방공기업평가원, 경영평가 추진 기관 등에서 실시하는 경영(조직·인사, 재무·예산 운용) 관련 직무교육·자문이 실시되고 있어서 경영관리 운영상의 실효성을 제고할 수 있음
- 예를 들어, 공개채용과 관련하여 인사조직지침 내에 공개경쟁 추진 시 블라인드 채용, 공고시기, 공고문에 포함되어야 하는 공개사항 등이 규정되어 있고, 응시원서의 접수, 제출서류, 재공고 기준, 심사기준, 심사의 절차·방법 등 기관별 직원의 공개채용 과정에서의 업무 가이드가 명확하고 이에 따라 채용과정상의 공정성·신뢰성 확보가 가능함
- 특히, 「서울시 행정사무의 민간위탁 관리지침」에 따르면 민간위탁 사무와 관련된 매뉴얼은 투자·출연기관과 같이 행정안전부 또는 지방자치단체에서 작성·배포된 형태가 아닌 ‘각 민간위탁 사무별 추진 근거, 절차, 예산편성 및 집행기준 등 세부

운영기준 등에 대한 업무매뉴얼을 작성 관리'하라고만 명시되어 있어서 업무의 이해도가 낮은 수탁기관에서 업무매뉴얼을 작성하고, 매뉴얼 작성 여부만 시 주무부서에서 점검받는 형태로 관리되고 있는 상황이므로 이에 대한 개선이 필요함

- 또한, 민간위탁 기관별 사무운영 경험이 부족한 기관과 신규 수탁기관의 경우에는 업무 가이드의 부재로 인한 운영 미숙 사항이 다수 발견되며 매뉴얼 부재는 업무담당자의 낮은 이해도, 낮은 실행력으로 이어져 기관별 행정사무감사 지적이 매우 많이 발생함에도 아직까지 적정 수준의 개선조치가 이루어지고 있지 않은 상황임
- 공공성과 효율성 증대를 위해 추진하는 민간위탁 사업의 효과성을 강화하기 위해 적정 업무 운영 매뉴얼이 반드시 필요하며, 이를 통해 민간위탁 사무 관리에 대한 책임능력 제고, 업무의 신뢰성·객관성 확보가 요구됨

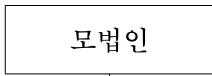
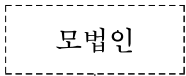
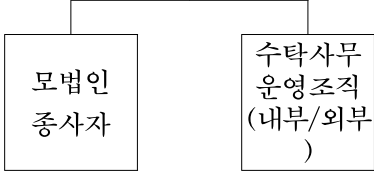
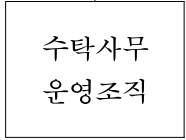
3) 고용 안정성 확보를 위한 인력운영 규정의 문제

- 민간위탁 사무의 인력운영 수준 평가 시 수탁기관의 고용 안정성 확보를 위해 위·수탁 협약서상 수탁사무 관련 인력의 정규직 비율을 25% 이상 유지하도록 명시하고 있으며, 수탁기관 변경 시 수행 인력의 80% 이상을 고용 승계하도록 명시되어 있음

위·수탁 협약서상 정규직 비율 유지 관련 조항
<p>(근로약정 이행 등)</p> <p>② “수탁자”는 특별한 사정이 없는 한 이 협약 체결 전에 수탁사무와 관련하여 고용된 근로자를 우선 고용함으로써 고용승계 비율이 80% 이상이 되도록 하여야 하고, 위탁기간 중에도 특별한 사정이 없는 한 고용을 유지하여야 한다.</p> <p>⑥ “수탁자”는 이 협약을 이행함에 있어 수탁사무 관련 근로자의 정규직 비율을 25% 이상이 되도록 유지하여야 하며, 상시·지속적 업무에 종사하는 기간제 근로자를 정규직으로 전환하도록 노력하여야 한다. 정규직 비율 25% 이상 유지조건을 유지하지 못할 경우 “시”는 위·수탁 기관 만료 시 “수탁자”에게 동일한 사무를 다시 위탁하지 아니할 수 있다.</p>

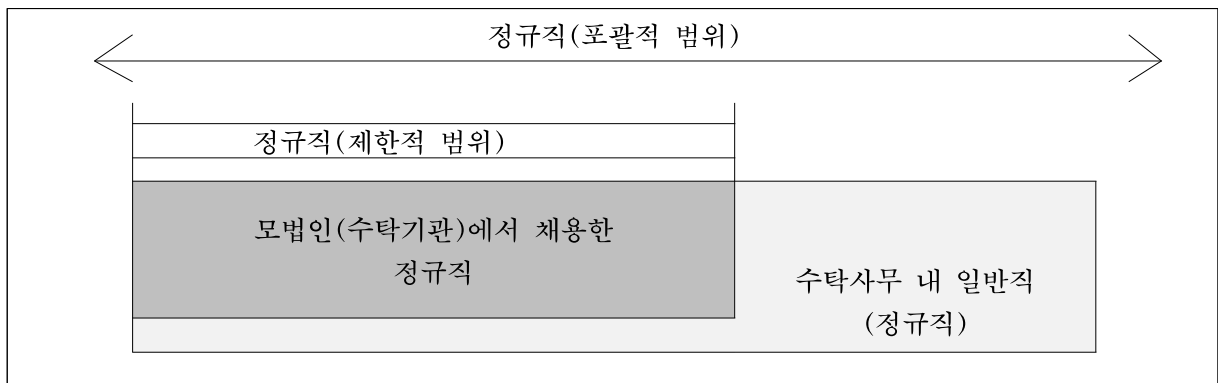
- 그런데 수탁기관(모법인)의 조직운영 형태에 따라 수탁사무운영형태는 2가지 유형으로 분류되며 해당 유형에 따라 정규직 해석범위에 대한 의사결정과 고용승계 관련 승계대상자의 기준의 불명확하므로 평가 시 세부기준의 재정립이 필요함

<표 26> 서울시 민간위탁사무 조직운영형태

구분	A유형	B유형
위수탁계약 주체		
수탁사무 운영형태		

- 수탁사무운영형태는 수행 인력이 모법인 종사자(정규직), 수탁사무 종사자(모법인 고용 기준 계약직)가 혼재되어 있는 A유형과 수행 인력이 수탁사무 종사자(수탁사무 수행을 위해 채용)로만 구성된 B유형이 있음
- 현재 위·수탁협약서 상 정규직 범위에 대해 수탁사무 유형에 따라 관점의 차이가 발생하고 있어서 정규직을 모법인 종사자만을 해석할지(제한적 범위) 수탁사무의 종사자까지를 정규직으로 해석할지(포괄적 범위)에 대한 의사결정이 필요함

<표 27> 서울시 민간위탁사무 조직운영형태



- 특히, 모법인이 위·수탁협약만을 체결하고 역할이 전무한 B유형의 경우 수탁사무 내 일반직을 정규직으로 해석하지 않을 경우 채용절차 진행과 인사관리 등에 있어서 어려움이 발생하므로 이에 대한 명확한 기준의 재정립이 요구됨
- 또한, 과거에는 위·수탁 협약서상 수탁기관 변경 시 수행 인력의 80% 이상을 고용승계 하도록 명시되어 있었으나, 승계대상자에 대한 기준이 불명확함. 이에 따라 상위직 교체만 발생하거나, A유형의 운영조직을 외부기관에 재위탁하여 수행할 경우

(제3의 기관의 정규직 직원) 외부 용역업체 변경에 따라 80% 고용승계의 원칙이 적용되면 해당기관의 핵심인력 및 노하우 유출, 독립된 기관의 인력운영에 대한 서울시 이직 의무화로 부당권고 내용이 발생할 수 있었음

- 2021년 「서울특별시 행정사무의 민간위탁 관리지침」 변경에 따라 고용승계 관련 문제점의 개선이 이루어짐

<표 28> 서울시 행정사무의 민간위탁 관리지침 개선내용

서울시 행정사무의 민간위탁 관리지침
<p>〈고용승계 관련 사항〉</p> <ul style="list-style-type: none"> · ‘특별한 사정’이 없는 한 고용유지 및 승계(80%) 의무 발생 · ‘특별한 사정’은 ‘민간위탁 노동자 근로조건 보호 가이드라인(2019.12.4., 관계부처 합동)에서 명시한 사유* 포함 * ▲사회통념상 해당업무를 수행하는 것이 어려운 객관적 사유가 있다고 판단되는 경우 ▲ 서비스의 수요에 따라 운영되거나 고용승계를 하는 경우 민간의 전문성 활용 등을 달성할 수 없다고 인정되는 등 사업의 성질상 고용승계가 어려운 경우 ▲수탁기관의 관리자나 고도의 전문성이 요구되는 사무 종사자 · ‘사무종료, 사무운영 방식의 전환 등’ 특별한 사정이 발생한 경우 또는 특별한 사정의 발생 등으로 인해 타 법령, 자치법규, 지침 등에 규정된 채용절차를 준수해야 하는 경우에는 고용승계 예외 적용 · 사무의 일부 폐지, 축소(예산변경 등 포함), 분리, 내용 변경으로 인한 필요인력 감소 또는 변경 시 수탁기관의 장 및 직원이 센터 등 시설의 장 및 직원도 겸하고 있는 경우 · 수탁기관에 종사하는 총 인원이 극소수**인 경우에는 고용승계 범위***조정 가능 <p>** 종사자 총인원 극소수(예시) : 10명 미만 / ***고용승계 비율 조정범위(예시) : 25%~80%</p>

- 관리지침에 고용승계와 관련한 일부 개선된 모습을 보이고 있으나, 고용승계의 원칙은 모법인 종사자가 아닌 수탁사무 종사자(수탁사무 내 정규직 및 계약직)로 제한할 필요가 있으며 고용승계 80%의 적용 기준은 핵심인력 미승계 시 사무추진에 어려움이 발생하는 경우, 고용승계에 노무 분쟁이 발생하지 않는 경우, 미고용승계시 종사자의 고용유지(실업 발생)에 어려움이 존재하는 경우로 제한하는 등 세부기준의 재정립이 이루어져야 함

나. 개별영역 평가지표

1) 1년 단위 협약 사무의 개별성과 평가

- 정책적 판단이 필요한 경우 또는 현안이슈가 발생한 수탁사무에 대해서 시는 수탁기간을 1년 단위로 정하여 운영하는 사례가 있음(예 : 삼청각)
- 단기간 위수탁 협약으로 인하여 사무운영을 위한 중장기 관점의 사업계획 수립에 한계가 발생하고 있으며, 단기 사업계획의 경우에도 신규 사업을 추진하거나 기존 추진 사업을 개선하기 위한 적극적 사업계획 수립이 어려워 사업추진의 비효율성(운영성과 담보)이 발생하고 있으며, 인력 및 예산 운영 등에도 한계요인으로 작용함
- 따라서, 이러한 사업추진의 비효율성을 방지하고 1년 단위 수탁사무운영의 효과성 증진을 위해 단기간 성과 창출이 가능한 방식으로 차별화된 평가 편람을 작성하여 적용해야 하지만 모든 수탁사무에 동일한 평가 편람을 일률적으로 적용하고 있음
- 또한, 수탁기간 만료 6개월 전까지 실적보고서가 제출되어야 하기 때문에 협약기간이 1년인 수탁사무는 개별영역에 대한 정량평가가 불가능해서 대부분의 정량지표에 대해서 총점환산 처리 방식으로 평가하고 있음
- 사업 추진과 고용의 안정성을 보장하고 책임 있는 사업운영을 위해 1년 단위의 협약은 지양해야 하지만, 단기간 수탁이 불가피한 경우 수탁사무에 대한 적정 평가와 환류가 이루어질 수 있도록 차별화된 개별 사업성과 평가지표의 개발이 필요함

2) 중간지원조직 평가의 관대화 현상

- 중간지원조직형 사무의 개별사업 평가 시 정책수혜자의 평가위원 참여로 평가결과의 왜곡이 발생하고 있고, 만족도 조사에서도 지역사회평가단(정책수혜자)을 대상으로 실시함에 따라 평가의 관대화 현상이 발생하고 있음
- 2019년의 사례를 보면 중간지원조직에 대한 평가 결과 공통영역과 사업성과영역 간 달성률의 괴리가 발생하였으며, 만족도 조사 결과 역시 일반 시민만족도 조사 결과와 비교해서 상대적으로 관대한 결과가 산출됨

<표 29> 영역별 성과 달성률

구분	공통영역(37.00점)	사업성과(19.00점)
성평등활동지원센터	69.54%(25.73점)	98.94%(18.78점)
서울시NPO지원센터	79.11%(29.27점)	89.53%(17.01점)

- 중간지원조직 만족도 조사 시, 정책수혜자(지역사회평가단)를 대상으로 만족도 조사를 실시함에 따라 일반 시민만족도 조사 결과와 비교해서 평가 결과가 관대하게 산출되는 등의 문제가 발생함

<표 30> 2019년도 중간지원조직 만족도 조사결과

구분	지역사회평가단 조사	시민만족도 조사
성평등활동지원센터	98.67점	87.3점
서울시NPO지원센터	98.33점	86.2점

- 따라서, 중간지원조직형 사무에 대한 평가결과의 관대화를 방지하고 수탁사무 평가 결과의 객관성 및 신뢰성을 담보하기 위해 평가 편람 내 피평가기관과 이해관계가 있는 정책수혜자의 평가 참여 방지 조항의 명시가 필요함

다. 감점지표 운영

1) 수탁기관의 과실과 무관한 감점 발생

- 민간위탁사무 종합성과평가 편람 내 감점지표는 ① 임금체불(사전협의된 임금 미지급), 세금체납, ② 수탁사무 종사자의 퇴직금 및 4대보험 미지급, ③ 협약사항 위반(제3자 위탁금지, 협약이행 보증내용 위반 등), ④ 위탁사무의 지연처리, 불공정한 사무처리, 비용 등의 부당취득, ⑤ 위탁사무 내용 이외의 시설, 장비, 예산 사용, ⑥ 수탁기관 필수교육(인권, 청렴, 성희롱·성폭력 교육) 미이수, ⑦ 직장 내 괴롭힘 발생, ⑧ 중대재해처벌법 관련 ‘인전·보건 의무조치 미이행’으로 구성됨
- 감점지표 중 임금체불의 경우 서울시의 1분기 예산교부 지연으로 인하여 임금체불이 발생하는 사례가 존재함. 이 경우는 수탁기관의 업무 과실에 의한 감점이 아니고 시 주무부서의 불합리한 업무처리 방식에 따른 감점에 해당하므로 감점처리가 부당하다고 판단됨

<표 31> 연도별 임금지급 지연 발생금액

사무명	미집행 기간	2018	2019
서울시도시건축전시관	4개월 이상	-	14,806,790원
동북어르신돌봄중사자지원센터	1개월 이내	10,638,000원	-

- 서울시 주무부서 업무처리 지연에 따라 수탁기관의 불이익이 발생되지 않도록 서울시와 협의를 통한 예산교부 신청시기 변경 등 업무상 개선이 필요하고, 평가 편람에도 이러한 상황을 반영해야 함

2) 표준화된 매뉴얼 부재로 인한 감점 발생

- 감점지표로 구성된 평가 편람 내용 중 위탁사무의 지연처리, 불공정 사무처리 등은 수탁기관별 표준화된 매뉴얼의 부재로 인해 업무 이해도가 낮아 위반사항이 발생하는 경우가 있음
- 특히, 신규 수탁기관처럼 업무 노하우가 부족한 경우 행정처리 절차에 미숙할 수밖에 없으며 관련 절차의 숙지를 위한 매뉴얼이 부재하고 관련 교육이 미흡하여 감점사항이 발생하는 경우가 대다수임. 기관의 고의적 책임이 존재하는 위반사항에 대한 감점과 업무 미숙으로 인해 발생하게 되는 위반사항에 대한 감점을 구분하는 방향으로 평가 편람의 적정성 검토가 요구됨

4. 평가결과와 실제수탁기관 업무수행도간 상관성 분석

가. 잦은 사업내용 변경에 따른 평가 대응 어려움

- 민간위탁 사업성과의 효과성 증대를 위해서는 수탁기관과 시 주무부서가 협의해서 민간위탁 사무에 대한 타당성 있는 KPI를 도출한 후 정책사업 효과성을 분석하고 종합성과평가에서 KPI 달성률을 점검해야 함
- 2020년 이전까지 시와 수탁기관 간 위·수탁협약서 작성 시 수탁사무의 영역만 제시 되었을 뿐, KPI와 사업성과 목표치를 제시하는 내용은 부재하고, 협약서 작성 이후 사업내용이 변화한 경우가 자주 발생함
- 협약 당시 수탁사무 평가를 위한 KPI를 설정하지 않았고, 협약서 작성 후 3년간의 사업 수행 이후 종합성과평가를 실시할 시점에서 시 정책과 대내외 환경 변화로 인해 사업계획이 협약 당시와 변경된 경우가 발생해서 사업성과에 대한 적절한 평가가 어려운 상황에 직면하게 됨

2020년 이전 민간위탁 사무 평가 편람(사업성과 평가 부문)	
○ 당초 협의된 사업성과 계량지표에 대해서 목표치 부재로 신규 지표로 평가할 시 해당 지표 배점의 20% 감점하여 80% 수준만 인정	
※ 지표 협의 시에는 목표대비 실적으로 합의하였으나 수탁기관의 목표치 미실정으로 당초 기준대로 평가 불가 시 상대적으로 달성 난이도가 낮은 방식으로 밖에 평가가 불가한 바 패널티를 적용하고자 함	

- 이러한 문제점에 대한 대응 차원에서 2020년 민간위탁 사무의 위·수탁 협약 작성 후 서울시 조직담당관에서 전체 민간위탁 사무 사업의 KPI와 달성목표를 협의하여 정하는 등 개선이 이루어짐

<표 32> 위·수탁협약서 및 종합성과평가 시 문제점

구분	위·수탁 협약서 운영현황		종합성과 평가 시 문제점
2020년 이전	위수탁 사무 정의	○	· KPI, 달성목표 부재에 따른 평가 기준 부재로 평가의 어려움 발생
	사업별 KPI 정의	X	
	달성 목표 정의	X	
	시 조직담당관 협의	X	
2020년 이후	위수탁 사무 정의	○	· 시 조직담당관에서 KPI, 달성목표 협의로 평가 기준 존재 · 위·수탁 협약 및 평가 시기의 괴리 발생으로 협약 당시 KPI, 달성목표와 종합성과 평가 당시 KPI, 달성목표 간 불일치로 평가 어려움 발생
	사업별 KPI 정의	X	
	달성 목표 정의	X	
	시 조직담당관 협의	○	

- 그렇지만 위·수탁 협약 작성 당시의 사업계획이 시 정책의 변화, 시의회 요구사항의 변화 등 내·외부 환경적 요인의 변화로 인해 종합성과평가를 실시하는 3년이 경과한 시점에 상당 부분 변경된 경우, 위·수탁 협약 작성 당시에 설정한 KPI와 달성목표의 실효성이 낮아져서 성과평가에 어려움이 발생함
- 협약 당시 사업계획과 평가 당시의 추진 사업이 상이해서 위·수탁 협약을 변경한 사례가 종종 존재함

과거 사업 변경에 따른 위·수탁 변경 협약서
<input type="checkbox"/> 2017년 협약 당시 위수탁 사무 정의 제2조(위·수탁사무) <당초> ① “시”가 “벤처재단”에게 위탁하는 사무는 다음 각 호와 같다. 1. 서울 창업성장센터 운영 및 입주기업 선정·지원·평가 관리 업무 2. 수요자 기반 기업 맞춤형(기술사업화, 마케팅 등) 집중육성지원 프로그램 운영 3. 글로벌 진출 지원 및 스프링보드 프로그램(교육, 네트워킹, 경영진단, 컨설팅 등) 4. 기타 관련 사업의 육성을 위해 시장이 필요하다고 인정하는 사업 등
<input type="checkbox"/> 2019년 평가 당시 위수탁 사무 정의 변경 <변경> ① “시”가 “벤처재단”에게 위탁하는 사무는 다음 각 호와 같다. 1. 서울 창업성장센터 시설관리 및 운영 2. 서울 창업성장센터 운영을 위한 설비 구매 및 시설 공사 3. 입주기업 선발·지원·평가·관리 업무 4. 수요자 기반 기업 맞춤형(기술사업화, 마케팅 등) 집중육성지원 프로그램 운영 5. 글로벌 진출 지원 및 스프링보드 프로그램(교육, 네트워킹, 경영진단, 컨설팅 등) 6. 기타 관련 사업의 육성을 위해 시장이 필요하다고 인정하는 사업 등

- 서울시 투자·출연기관의 경우 기관 사업성과의 효과성 증대를 위해 매년 시 주무부서와 기관 간 운영사업의 KPI와 달성목표의 점검을 추진하고 있으며, 이를 통해 매년 사업 효과성 증대를 추진하고 있음
- 실질적 사업 효과성과 업무수행-평가결과 간의 상관성 증대를 위해서는 위·수탁협약서는 협약 당시 1회만 작성하더라도 서울시에서는 매년 민간위탁기관이 추진하는 주요 사업 내용 확인과 함께 수탁기관의 사업운영 KPI 및 달성목표에 대해 해당 기관과의 협의와 조정이 요구됨

나. 중간지원조직 개별사업성과 측정의 어려움 현상

- 서울시는 지난 10년간 민관협치를 강화하며 마을공동체 종합지원센터, 사회적경제 지원센터 등 중간지원조직을 적극적으로 활용하면서 시 정책을 펼쳐왔으며 이를 통해 시민사회의 역할을 강화하고자 함
- 중간지원조직은 행정과 시민사회를 매개하고 지원하는 역할을 담당하고 있고 사회적 경제, 도시재생, 마을만들기, 자원봉사, NPO 등 다양한 영역에서 활동하고 있으며 서울시는 중간지원조직의 중요성을 강조하면서 최근 민간위탁사무 종합평가에서 기존의 시설형, 사무형 이외에 중간지원조직형을 신설하여 평가를 실시하고 있음
- 「중간지원조직 공익활동 역량 강화방안」(2020.08.14., 서울연구원)에 따르면 중간지원조직의 역할은 연결자, 지원자, 생태계 조성자로 구분되고 역할별 세부 내용은 다음과 같음

<표 33> 중간지원조직의 역할

주요역할	세부역할
연결자	· 교류, 네트워킹 · 자원(인적, 물적) 중개 및 연결 · 섹터 간 이해 조정·협력 촉진
지원자	· 인큐베이팅 · 기술적·재정적·공간 지원 · 활동가 및 조직역량 강화
생태계 조성자	· 지식·정보 수집 및 공유 · 조사연구·정책제안 · 의제설정 및 옹호·대변

- 이러한 역할적 특성으로 인해 중간지원조직의 사업은 사회적 가치 실현과 공익활동 역량 증진을 위한 연결, 지원, 조성자적 특성을 띤 것이 대부분이며 외부집단과의 네트워크 구축 역량 강화, 활동가 양성 교육 위주로 사업을 수행함
- 다만, 중간지원조직이 담당하는 사무의 성격 상 해당 사무의 개별사업 성과를 정량화하여 평가하기가 어려워 사업성과를 정확하게 측정할 수 있는 평가지표를 발굴하기가 쉽지 않음
- 따라서, 중간지원조직의 사업성과를 실효성 있게 평가할 수 있도록 평가 편람의 고도화가 필요함

다. 종합성과평가 결과의 환류 부족

1) 평가결과에 대한 인센티브 지급을 통한 동기부여 수단 미흡

- 서울시는 ‘위탁한 시설의 효율적 관리 등으로 이용료 수입이 증대된 경우 증대된 수입의 전부 또는 일부를 수탁기관 수입으로 하는 협약체결이 가능하다.’는 인센티브 지급에 대한 규정을 마련하여 위탁기관의 동기부여를 위한 기반을 마련하였음
- 인센티브 지급이 가능한 유형으로는 예산지원형 중 시설형과 자립형으로 조례 및 위·수탁 협약서 등에서 정하는 바에 따라 인센티브 유형이 상이하게 나타남
- 현재 인센티브 운영에 대한 지침이 시설 등의 이용료를 중심으로 한 재무적 측면에 한정되어 있으며 민간위탁 종합성과평가 결과 일정 점수 이상의 우수한 성과를 창출한 경우 민간위탁 재위탁/재계약 시 가점 부여 등의 인센티브 제도는 운영되고 있지 않은 상황임
- 민간위탁 운영 활성화를 위한 인센티브를 합리적으로 운영하기 위해서는 수익성 관리를 통한 개선방안 이외에 종합성과평가를 통해 도출된 평가점수를 세분화하고, 단계별 인센티브를 차별화하여 재위탁 심사 시 가점 형태로 반영하는 등의 동기부여 수단으로 활용해서 업무수행도와 평가 결과 활용 간의 연계성을 강화할 필요가 있음

2) 페널티 적용의 실효성 부족

- 서울시의 민간위탁 관리지침에 따르면 반드시 공개모집을 통해 재위탁을 해야 하는 경우로 4가지 경우를 제시하고 있음

<표 34> 재위탁 공개모집에 대한 실행기준

반드시 재위탁 공개모집을 해야 하는 경우(개편 전)
① 종합성과평가 결과 60점 미만인 경우
② 수탁자 선정을 위한 적격자심의위원회 심사결과 평가점수 70점 미만인 경우
③ 위탁기간 중 지도 점검, 종합성과평가, 감사(회계감사 등) 결과 동일 지적사항에 대하여 정당한 사유 없이 3회 이상 시정조치하지 않은 경우
④ 위탁기간 중 법인 및 시설 종사자가 성희롱 성폭력, 인권침해, 사업비 횡령, 부당 노동행위 등 주요 비위로 행정처분 또는 벌금 이상의 처벌을 받은 경우
※ ③, ④에 해당하는 기관 여부는 적격자심의위원회에서 심의

반드시 재위탁 공개모집을 해야 하는 경우(개정 후)

- ① 종합성과평가 결과 75점 미만인 경우
 - ② 수탁자 선정을 위한 적격자심의위원회 심사결과 평가점수 70점 미만인 경우
 - ③ 위탁기간 중 지도 점검, 종합성과평가, 감사(회계감사 등) 결과 동일 지적사항에 대하여 정당한 사유 없이 3회 이상 시정조치하지 않은 경우
 - ④ 위탁기간 중 법인 및 시설 종사자가 성희롱 성폭력, 인권침해, 사업비 횡령, 부당 노동행위 등 주요 비위로 행정처분 또는 벌금 이상의 처벌을 받은 경우
 - ⑤ 법인 및 시설 종사자가 '감사기관의 징계 등 제재(환수 등) 결정'을 받고 동 사안에 대해 민간위탁운영평가위원회에서 제재가 필요하다고 판단한 경우
- ※ ③, ④, ⑤에 해당하는 기관 여부는 적격자심의위원회에서 심의

- 종합성과평가와 연계하여 75점 미만('21년 10월 개정)일 경우 재계약이 불가하고 반드시 공개모집을 해야 한다고 규정하고 있음. 최근 종합성과 평가점수가 상향하고 있는 경향을 고려할 때 75점이상 ~ 80점미만의 경우도 실제로는 실적이 부진한 사무에 해당하는 것으로 간주할 수 있음. 그렇지만 이 범주에 해당하는 수탁기관에 대한 별도의 관리 및 처리 수단이 마련되어 있지 않음
- 민간위탁 사무 재위탁 공개모집 기준을 강화하는 차원에서 종합성과평가 결과 75점 미만의 사무는 반드시 재위탁 공개모집을 실시하고, 75점 이상인 수탁기관에 대해서도 서울시 등 내부 사정으로 인해 재계약이 이루어져야 하는 경우 종합성과평가 결과와 연계한 개선과제 이행 강화 등 사후조치를 통해 수탁기관의 역량을 제고할 필요가 있음

서울특별시 민간위탁 사무의 평가제도 개선방안 연구

PART 04

서울시 민간위탁 사무의 평가제도 개선방안

IV. 서울시 민간위탁 사무의 평가제도 개선방안

1. 민간위탁 종합성과평가 개선방향

- 수탁기관의 책임성 및 민간위탁제도의 정책적 실효성 제고를 위해서는 서울특별시 행정사무의 민간위탁 관리지침에 부합하는 평가체계를 정립하고, 市와 정부정책에 부합하는 평가지표를 개발하고, 민간위탁평가의 수용도를 제고될 수 있는 합리적 성과관리프로세스를 설계하여 운영하여야 하며, 종합성과평가 결과의 환류방안과의 연계성을 강화할 필요가 있음
- 평가체계 개선을 위해 이해관계자의 의견수렴을 통한 평가체계의 재정립이 필요함. 시의회와 시 관련부서의 의견조사를 실시하고 수탁기관이 처한 환경과 요구사항을 적절히 반영하여 편람 지표에 대한 전면적인 검토가 진행되어야 함
- 민간위탁 평가 7년차에 접어들면서 기존 1기, 2기의 지표에 대한 소규모 개편을 넘어서 평가 패러다임의 변화를 반영한 평가체계의 대대적인 개편이 요구되며, 민간위탁 사무 유형(예산지원형;시설형, 사무형, 자립형)에 부합하는 평가지표 재설계가 이루어져야 함
- 민간위탁 성과관리 프로세스에 있어서는, 수탁사무 유형별 전문가에 의한 공정한 평가 실시, 평가결과의 수용도를 제고하기 위한 투명한 이의제기 절차 운영 및 평가결과에 대한 자문단 의견 공유의 내실화가 이루어져야 하며, 사업수행을 통해 창출된 업무의 효율성과 정책성과를 객관적으로 평가할 수 있어야 함
- 평가운영방식에 대한 개선으로는 평가운영방식의 재정립, 평가위원 전문성 강화방안 마련, 평가 운영방식에 대한 개선의견 수렴이 지속적으로 반영될 수 있도록 정기적인 공청회 실시 노력이 필요하고, 이를 통한 평가체계 및 평가운영방식의 개선을 통해 평가 패러다임에 대한 전면적인 반영이 요구됨
- 또한, 종합성과 평가결과 이전 자문단의 의견이 평가결과에 충실히 반영되기 위한 체계적인 프로세스를 정립하여야 하며, 총괄보고회 이전 평가결과를 자문단에 공유하고 검토의견서를 회신 받아 최종결과에 반영될 수 있도록 검토의견 회신절차를 강화할 필요성이 있음
- 서울시 민간위탁 운영 편람의 전면 개편은 5년 전(2차)에 진행되었으나, 이후 부

분적인 수정이 이루어져 외부 환경변화, 정책변화, 시의회의 요구사항을 반영하기에는 한계점이 있어 종합성과평가 편람에 대한 전면적인 개편이 필요한 상황임

- 종합성과평가에 대한 평가지표개선은 매년 사회적·정책적 수요를 반영하여 개정되고 있으나, 민간위탁 유형별 평가지표를 적용함에 있어서는 시 및 정부정책 준수 노력 반영 등 민간위탁제도 운영을 통한 정책적 성과를 달성하기 위한 다양한 관점에서의 지표개발이 이루어져야 할 것이며, 종합성과평가 단계에서는 엄격한 평가시행이 이루어져야 하고, 52시간 근무제, 서울시 생활임금 등 市 정책에 대한 준수 노력 등 최근 정책적 요구사항을 반영한 평가지표 개선, 서울시 및 정부 정책 요구사항에 대한 감점항목(직장내 괴롭힘 발생, 중대재해처벌법 관련 안전의무 조치 미이행, 인권교육, 청렴교육, 성희롱·성폭력 교육 등 필수교육 미이수 시 등) 적용방안에 대한 검토가 필요함
- 이 외에도 예산편성 및 사업수행단계에서는 인력·예산 운용에 대한 통제를 강화하여 예산편성의 부적정 사항을 개선할 필요가 있으며, 지도점검을 통해 민간위탁사무 관리방안을 적용하기 위한 중대한 비위행위에 대한 명확한 기준정립이 이루어져야 할 것임
- 평가결과를 환류함에 있어서 우수한 수탁사무에 대한 인센티브 부여, 미흡한 사무에 대한 패널티 부여 기준(재계약배제기준 상향 이외에 재공모 시 제재조치 등)을 명확히 하여 종합성과평가 결과에 대한 환류강화가 이루어질 필요가 있음
- 현재 종합성과평가 결과에 따른 후속조치와 관련하여 기존 규정에서는 종합성과평가 결과 기준점수 이하(개편후 75점 미만)의 기관 재위탁을 통해 공개모집을 실시하여야 한다고 규정하고 있음
- 이를 통해 운영성과가 미흡함에도 성과평가 결과점수를 기준으로 재계약을 요구하는 기관에 대한 점검절차 강화 및 위탁운영의 실효성을 제고하기 위한 노력은 있으나, 포괄적인 측면에서의 평가결과의 환류방안 모색이 이루어져야 할 필요가 있음
- 또한, 종합성과평가에 대한 결과는 인센티브를 통한 기관의 동기부여와 재계약, 재위탁에 대한 점검 절차로 활용될 수 있지만, 그 결과치에 대한 단계별 조치를 구체적으로 마련하여야 할 것임
- 예를 들어, 75점을 종합성과평가 하한기준으로 설정하였다면, 75점 이상 ~ 80점 미만과 같이 부진기관에 대한 구간을 설정하고 해당 위탁기관에 대한 피드백을

통해 후속조치방안을 구체화해야 하며, 부진한 사항을 자체적으로 개선하여 역량 개발이 이루어질 수 있도록 지원방안이 수립되어야 함. 성과결과에 대한 개선과제 관리 및 후속조치는 서울시를 제외한 광역시도에서 진행하고 있는 부분으로, 일부는 자체비용, 일부는 평가비용 내에 포함하여 운영하고 있음

- 객관적이고 엄정한 지도점검을 통해서 비위행위 유발사무에 대한 원스트라이크 아웃제 적용, 종합성과평가 최하위 등급 부여 및 협약해지 등 지속적인 관리방안 모색이 이루어질 필요가 있음
- 서울시 지도점검 및 회계감사, 전기 종합성과평가 개선요청사항에 대한 수탁기관 이행노력이 강화되도록 관리할 필요가 있으며, 의회·감사원 등 타 기관 지적, 민원, 내부고발 등으로 감사의 필요성이 있다고 판단될 경우 같은 해에도 특정감사 실시가 가능하도록 운영관리가 이루어져야 함

2. 민간위탁제도 개선방안

가. 재계약 및 공개모집 기준

- 시설형의 경우 「공유재산 및 물류관리법 시행령 제19조」에 따라 재계약이 1회만 가능하며 차기 위탁 시 공개모집으로 전환하여야 하나, 사무형의 경우 재계약에 대한 제한규정이 없고 10년이상 장기수탁한 경우에만 공개모집으로 전환되는 규정이 적용되고 있어, 민간위탁 사무유형별 기준정립이 이루어져야 함

나. 5억원 미만 종합성과평가 배제 규정에 대한 개선

- 서울시의 종합성과평가는 연간 사업비 5억원 이상인 위탁사무를 대상으로 실시하고 있으며, 5억원 미만 사무는 미대상으로 성과평가를 실시하지 않고 있음
- 서울시에서 운영 중인 사무중 5억원 미만의 사무는 사무형 59개, 시설형 66개, 자립형 10개로 총 135개의 사무이며, 그중 시설형이 66개로 가장 많은 비중을 차지하고 있음
- 시설형의 경우 사업 인프라, 사업성과, 안전 등 분야가 다양해서 성과 및 운영에 대한 점검 필요성이 높지만 5억원 미만의 기준으로 인해 적절한 관리가 이루어고 있는지를 점검할 수 없어서, 평가 및 점검에 대한 별도의 운영지침을 마련하거나, 종합성과평가 대상 기준검토가 필요할 것으로 판단됨
- 타 시도의 경우 연간 사업비 5억원 이상, 1억~5억원, 1억원 미만에 대한 평가를 달리하여 운영하고 있으며 민간위탁·대행 관리 매뉴얼을 통해 이를 명문화하고 있어, 서울시 민간위탁 운영에 대한 지침에서 해당 부분을 명문화할 필요가 있으며, 5억 미만 위탁 사무에 대한 단계별 점검방안을 구체적으로 마련하여야 함

다. 인센티브 운영기준 재정립

- 서울시는 '위탁한 시설의 효율적 관리 등으로 이용료 수입이 증대된 경우 증대된 수입의 전부 또는 일부를 수탁기관 수입으로 하는 협약체결이 가능'하다는 인센티브 지급에 대한 규정을 마련하여 위탁기관의 동기부여를 위한 기반을 마련함
- 인센티브에 대한 지급이 가능한 유형으로는 예산지원형 중 시설형과, 자립형이 있

으며, 수탁기관이 재산을 이용하는 자에게 조례 등에서 정하는 바에 따라 징수하는 금액(이용료)에만 운영되고 있음

- 현재 이용료 수입에 대한 인센티브는 해당 부분을 협약체결 시 명시하여야 지급가능한 부분이나, 인센티브 운영기준에 대한 명확한 규정정립이 이루어져야 할 것임

PART 05

별첨자료

[별첨 1]

2021년도 서울시 민간위탁 평가편람(시민이용시설형)

평가영역	평가범주	평가지표	세부평가요소	지표배점	세부배점	평가방식
공통 사무	1)사업인프라	① 조직 및 인력 운영	①-1 조직구성 및 인력운영 적정성	5.00	2.50	정성
			①-2 사업운영의 전문성 보유		2.50	정성
		② 재정구조 및 예산집행 효율성	②-1 민간위탁금 관리의 적정성	5.00	3.00	정성
			②-2 사업예산집행의 효율성		2.00	정성
		③ 사회적 가치 기여	③-1 근로여건 및 고용안정 노력	12.00	7.00	정성
			③-2 사회적 기업 등 물품구매 노력		2.50	정성
	③-3 지역민간전문가 활용 노력		2.50		정성	
	2)사업활동	① 사업계획 집행수준	①-1 사업계획의 적정성	9.00	2.50	정성
			①-2 시설 및 기자재 활용도		1.00	정성
			①-3 사업운영 자체점검활동 및 관련규정 준수 수준		1.00	정성
			①-4 사업관리 운영의 투명성		1.50	정성
			①-5 정책준수 노력도		3.00	정성
		② 사업활성화 개선노력	②-1 사업환경 변화에 대한 대응노력	8.00	3.00	정성
			②-2 이해관계자 협조체계 구축		2.50	정성
			②-3 사업 마케팅 및 홍보노력		2.50	정성
개별 사무	1)사업성과	※ 위탁사무별 사업성과지표 개발		35.00	35.00	정량 /정성
		① 대외적 우수사례(Best Practice) 성과창출 수준	3.00	3.00	정성	
	2)지도점검 이행노력	③ 지도점검에 대한 이행률	8.00	3.00	정량	
		④ 지도점검에 대한 이행 노력도		5.00	정성	
사용자 만족도	1)만족도 제고노력	① 시민 만족도 조사(전화조사 등)	10.00	10.00	정량	
		② 시민 만족도 제고 노력	5.00	5.00	정성	
감점 사례 ※ ③ 협약사항 위반은 개별 건별로 2점씩 감점		① 임금체불(사전협의된 임금 미지급), 세금체납	-2.00	-2.00	정량	
		② 수탁사무 종사자의 퇴직금 및 4대보험 미지급	-2.00	-2.00	정량	
		③ 협약사항 위반*(제3자 위탁금지, 협약이행 보증내용 위반 등)	-2.00	-2.00	정량	
		④ 위탁사무의 지연처리, 불공정한 사무처리, 비용 등의 부당취득	-2.00	-2.00	정량	
		⑤ 위탁사무 내용 이외의 시설, 장비, 예산 사용	-2.00	-2.00	정량	
		⑥ 수탁기관 필수교육(인권, 청렴, 성희롱·성폭력 교육) 미이수	-2.00	-2.00	정량	
		⑦ 직장 내 괴롭힘 발생	-2.00	-2.00	정량	
		⑧ 중대재해처벌법 관련 ‘안전·보건 의무조치 미이행’	-4.00	-4.00	정량	

[별첨 2]

2021년도 서울시 민간위탁 평가편람(기반시설형)

평가영역	평가범주	평가지표	세부평가요소	지표배점	세부배점	평가방식
공통 사무	1)사업인프라	① 조직 및 인력 운영	①-1 조직구성 및 인력운영 적정성	5.00	2.50	정성
			①-2 사업운영의 전문성 보유		2.50	정성
		② 재정구조 및 예산집행 효율성	②-1 민간위탁금 관리의 적정성	5.00	3.00	정성
			②-2 사업예산집행의 효율성		2.00	정성
		③ 사회적 가치 기여	③-1 근로여건 및 고용안정 노력	12.00	7.00	정성
			③-2 사회적 기업 등 물품구매 노력		2.50	정성
	③-3 지역민간전문가 활용 노력		2.50		정성	
	2)사업활동	① 사업계획 집행수준	①-1 사업계획의 적정성	9.00	4.00	정성
			①-2 시설 및 기자재 활용도		3.00	정성
			①-3 사업운영 자체점검활동 및 관련규정 준수 수준		2.50	정성
			①-4 사업관리 운영의 투명성		2.50	정성
			①-5 정책준수 노력도('21년)		3.00	정성
		② 사업활성화 개선노력	②-1 사업환경 변화에 대한 대응노력	12.00	6.00	정성
			②-2 이해관계자 협조체계 구축		6.00	정성
개별 사무			1)사업성과	※ 위탁사무별 사업성과지표 개발		35.00
	① 대외적 우수사례(Best Practice) 성과창출 수준	3.00		3.00	정성	
	2)지도점검 이행노력	③ 지도점검에 대한 이행률	8.00	3.00	정량	
		④ 지도점검에 대한 이행 노력도		5.00	정성	
사용자 만족도	1)만족도 제고노력	① 시민 만족도 제고 노력	5.00	5.00	정량	
감점 사례 ※ ③ 협약사항 위반은 개별 건별로 2점씩 감점		① 임금체불(사전협의된 임금 미지급), 세금체납	-2.00	-2.00	정량	
		② 수탁사무 종사자의 퇴직금 및 4대보험 미지급	-2.00	-2.00	정량	
		③ 협약사항 위반*(제3자 위탁금지, 협약이행 보증내용 위반 등)	-2.00	-2.00	정량	
		④ 위탁사무의 지연처리, 불공정한 사무처리, 비용 등의 부당취득	-2.00	-2.00	정량	
		⑤ 위탁사무 내용 이외의 시설, 장비, 예산 사용	-2.00	-2.00	정량	
		⑥ 수탁기관 필수교육(인권, 청렴, 성희롱·성폭력 교육) 미이수	-2.00	-2.00	정량	
		⑦ 직장 내 괴롭힘 발생	-2.00	-2.00	정량	
		⑧ 중대재해처벌법 관련 '안전·보건 의무조치 미이행'	-4.00	-4.00	정량	

[별첨 3]

2021년도 서울시 민간위탁 평가편람(사무형)

평가영역	평가범주	평가지표	세부평가요소	지표배점	세부배점	평가방식
공동 사무	1)사업인프라	① 조직 및 인력 운영	①-1 조직구성 및 인력운영 적정성	5.00	2.50	정성
			①-2 사업운영의 전문성 보유		2.50	정성
		② 재정구조 및 예산집행 효율성	②-1 민간위탁금 관리의 적정성	5.00	3.00	정성
			②-2 사업예산집행의 효율성		2.00	정성
		③ 사회적 가치 기여	③-1 근로여건 및 고용안정 노력	12.00	7.00	정성
			③-2 사회적 기업 등 물품구매 노력		2.50	정성
	③-3 지역민간전문가 활용 노력		2.50		정성	
	2)사업활동	① 사업계획 집행수준	①-1 사업계획의 적정성	9.00	2.50	정성
			①-2 사업운영 자체점검활동 및 관련규정 준수 수준		1.50	정성
			①-3 사업관리 운영의 투명성		2.00	정성
			①-4 정책준수 노력도('21년)		3.00	정성
		② 사업활성화 개선노력	②-1 사업환경 변화에 대한 대응노력	8.00	3.00	정성
			②-2 이해관계자 협조체계 구축		2.50	정성
	②-3 사업 마케팅 및 홍보노력	2.50	정성			
개별 사무	1)사업성과	※ 위탁사무별 사업성과지표 개발		35.00	35.00	정량 /정성
		① 대외적 우수사례(Best Practice) 성과창출 수준		3.00	3.00	정성
	2)지도점검 이행노력	③ 지도점검에 대한 이행률		8.00	3.00	정량
		④ 지도점검에 대한 이행 노력도			5.00	정성
사용 자 만족 도	1)만족도 제고노력	① 시민 만족도 조사(전화조사 등)		10.00	10.00	정량
		② 시민 만족도 제고 노력		5.00	5.00	정성
감점 사례 ※ ③ 협약사항 위반은 개별 건별로 2점씩 감점	① 임금체불(사전협의된 임금 미지급), 세금체납		-2.00	-2.00	정량	
	② 수탁사무 종사자의 퇴직금 및 4대보험 미지급		-2.00	-2.00	정량	
	③ 협약사항 위반*(제3자 위탁금지, 협약이행 보증내용 위반 등)		-2.00	-2.00	정량	
	④ 위탁사무의 지연처리, 불공정한 사무처리, 비용 등의 부당취득		-2.00	-2.00	정량	
	⑤ 위탁사무 내용 이외의 시설, 장비, 예산 사용		-2.00	-2.00	정량	
	⑥ 수탁기관 필수교육(인권, 청렴, 성희롱·성폭력 교육) 미이수		-2.00	-2.00	정량	
	⑦ 직장 내 괴롭힘 발생		-2.00	-2.00	정량	
	⑧ 중대재해처벌법 관련 '안전·보건 의무조치 미이행'		-4.00	-4.00	정량	

[별첨 4]

2021년도 서울시 민간위탁 평가편람(중간지원조직형)

평가영역	평가범주	평가지표	세부평가요소	지표배점	세부배점	평가방식
공통 사무	1)사업인프라	① 조직 및 인력 운영	①-1 조직구성 및 인력운영 적정성	7.00	2.50	정성
			①-2 사업운영의 전문성 보유		2.50	정성
			①-3 의사소통 노력도		2.00	정성
		② 재정구조 및 예산집행 효율성	②-1 민간위탁금 관리의 적정성	5.00	3.00	정성
			②-2 사업예산집행의 효율성		2.00	정성
		③ 사회적 가치 기여	③-1 근로여건 및 고용안정 노력	12.00	7.00	정성
	③-2 사회적 기업 등 물품구매 노력		2.50		정성	
	③-3 지역민간전문가 활용 노력		2.50		정성	
	2)사업활동	① 사업계획 집행수준	①-1 사업계획의 적정성	7.00	2.00	정성
			①-2 사업운영 자체점검활동 및 관련규정 준수 수준		1.00	정성
			①-3 사업관리 운영의 투명성		1.00	정성
			①-4 정책준수 노력도('21년)		3.00	정성
		② 사업활성화 개선노력	②-1 사업환경 변화에 대한 대응노력	8.00	3.00	정성
			②-2 네트워크를 통한 외부사업 연계		2.50	정량/정성
②-3 사업 마케팅 및 홍보노력	2.50	정성				
개별 사무	1)사업성과	※ 위탁사무별 사업성과지표 개발		35.00	35.00	정량/정성
		① 대외적 우수사례(Best Practice) 성과창출 수준	3.00	3.00	정성	
	2)지도점검 이행노력	③ 지도점검에 대한 이행률	8.00	3.00	정량	
		④ 지도점검에 대한 이행 노력도		5.00	정성	
사용자 만족도	1)만족도 제고노력	① 시민 만족도 조사(전화조사 등)	10.00	10.00	정량	
		② 시민 만족도 제고 노력	5.00	5.00	정성	
감점 사례 ※ ③ 협약사항 위반은 개별 건별로 2점씩 감점		① 임금체불(사전협의된 임금 미지급), 세금체납	-2.00	-2.00	정량	
		② 수탁사무 종사자의 퇴직금 및 4대보험 미지급	-2.00	-2.00	정량	
		③ 협약사항 위반*(제3자 위탁금지, 협약이행 보증내용 위반 등)	-2.00	-2.00	정량	
		④ 위탁사무의 지연처리, 불공정한 사무처리, 비용 등의 부당취득	-2.00	-2.00	정량	
		⑤ 위탁사무 내용 이외의 시설, 장비, 예산 사용	-2.00	-2.00	정량	
		⑥ 수탁기관 필수교육(인권, 청렴, 성희롱·성폭력 교육) 미이수	-2.00	-2.00	정량	
		⑦ 직장 내 괴롭힘 발생	-2.00	-2.00	정량	
		⑧ 중대재해처벌법 관련 '안전·보건 의무조치 미이행'	-4.00	-4.00	정량	

[별첨 5]

2017년도 서울시 민간위탁 종합성과평가 결과

민간위탁 사무명	유형	평가점수
서울도시금속회수센터	시설형	91.11
종로 주얼리지원센터	시설형	90.5
노동권익센터	사무형	86.32
재개발 임대주택(아현3구역) 관리	시설형	85.79
노원자원회수시설	시설형	85.65
청춘극장(실버극장)운영	시설형	85.58
남산예술센터	시설형	85.12
동북권 생산형 창업보육센터	사무형	81.94
서울에너지드림센터	시설형	81.31
지하철 9호선 2단계 운영	시설형	80.57
마이크로크래딧	사무형	79.65
사회적 경제지원센터	중간지원조직형	79.64
거리예술창작센터	사무형	79.57
서울혁신센터	중간지원조직형	77.86
마이크로크래딧	사무형	77.26
서울무역전시장 위탁사업	시설형	75.63
청년활동지원센터	시설형	74.9
서울시 청년허브 운영	중간지원조직형	73.13
삼청각 위탁운영	시설형	72.2
서울시 우수정책 해외진출	사무형	71.72
마이크로크래딧	사무형	71.28
마이크로크래딧	사무형	70.51
사회주택종합지원센터	사무형	65.74
IT Complex 통합관리	시설형	65.31
서울시 협동조합상담지원센터	중간지원조직형	62.21
마이크로크래딧	사무형	61.33
마이크로크래딧	사무형	60.71
성수 IT 앵커지원시설	시설형	60.02
서울시여성능력개발원	시설형	59.72
서울시교육복지종합지원센터	중간지원조직형	56.83
평균 점수		56.83

2018년도 서울시 민간위탁 종합성과평가 결과

민간위탁 사무명	유형	평가점수
서울상상나라 운영	사무형	91.94
중소기업 지식재산권 확보·지원사업	사무형	90.44
서울숲관리	시설형	90.05
서울특별시글로벌창업센터 운영	시설형	90.03
남산골한옥마을및남산국악당	시설형	90.00
소상공인 종합지원체계 구축·운영	사무형	88.63
중소기업육성자금 융자지원사업	사무형	88.56
서울특별시 시민청 사무	시설형	87.97
서울마포아동보호전문기관	사무형	87.62
서울영등포아동보호전문기관	사무형	87.62
돈화문국악당운영	시설형	87.15
서울은평아동보호전문기관	사무형	86.59
서울강서아동보호전문기관	사무형	86.51
서울성북아동보호전문기관	사무형	86.46
서울특별시 광역치매센터 운영	사무형	86.23
서울수화전문교육원운영	사무형	85.94
발달장애사회적응지원센터 운영	사무형	85.75
서울시 한부모가족지원센터	시설형	84.26
구내식당 운영	시설형	83.86
서울시청년활동지원센터	중간지원조직형	83.51
서울영어마을 관악캠프	시설형	83.37
마을공동체 종합지원센터운영	중간지원조직형	82.83
운현궁	시설형	80.82
디지털대장간 운영	시설형	80.5
한센병 관리사업	사무형	80.12
DMC 단지관리	시설형	80.03
개포디지털혁신파크 시설관리 및 운영	시설형	79.87
마포주민편익시설	시설형	79.77
동대문 소름 설치·운영	사무형	79.75
서울영어마을 수유캠프	시설형	78.92
서울직장맘지원센터	사무형	78.26
21세기 융합형 체험캠프	시설형	77.34
감염병관리지원단운영	사무형	76.98
사회적경제 우수기업 육성 및 지원사업	사무형	76.68
서울시정신건강증진센터운영	시설형	76.22
서천연수원	시설형	75.94
삼청각 위탁관리	시설형	74.3
에스플렉스센터통합운영	시설형	72.94
서울시자살예방센터운영	사무형	69.03
지역상생교류사업단	사무형	65.55
서울여성공예센터더아리움	사무형	65.49
서울시 건강가정지원센터	사무형	63.44
녹색산업육성지원사무	사무형	58.96
서울시생활속민주주의학습 지원센터	사무형	56.19
평균 점수		80.51

[별첨 7]

2019년도 서울시 민간위탁 종합성과평가 결과

민간위탁 사무명	유형	평가점수
서울시 육아종합지원센터	사무형	89.26
홍릉 바이오·의료 R&D 앵커 시설형 관리 및 운영	시설형	87.36
서울특별시립청소년 건강센터 운영	시설형	86.2
서울특별시교통문화교육원	시설형	85.88
양천주민편익시설형	시설형	85.71
서울시 성평등활동지원센터	중간지원조직형	85.61
서울시NPO지원센터	중간지원조직형	85.46
서울글로벌센터(외국인주민 비즈니스지원) 운영	시설형	84.94
서울글로벌센터(외국인주민 생활지원)운영	시설형	84.74
서울창업허브 운영	시설형	84.61
산학연 협력지원 사업	사무형	84.39
강남주민편익시설형	시설형	83.88
도심권50+센터 운영	시설형	83.31
서울시 관광정보센터 운영	시설형	82.64
청춘극장 운영	시설형	82.15
강남자원회수시설형	시설형	81.99
서울시 식생활종합지원센터	사무형	81.97
서울새활용플라자 시설형관리 및 운영	시설형	81.76
서울 공공한옥 3개소 사무형 민간위탁	사무형	81.56
서울풍물시장 관리·운영	시설형	81.48
서울특별시 사회주택종합지원센터	사무형	81.14
장안평자동차산업종합 정보센터 운영	시설형	80.15
양천자원회수시설형	시설형	80.12
이음피움 봉제역사관 운영	시설형	80.12
중앙주거복지센터	사무형	79.93
서울IoT센터	시설형	79.9
서울시통합건강증진사업지원단	사무형	79.85
서울 영상산업 지원사업	시설형	79.83
평화문화진지 운영	시설형	79.39
서울인쇄센터 운영	시설형	79.05
서울특별시 서남권글로벌센터 외국인 생활지원사업 운영	시설형	78.67
서울시 협동조합 지원센터 운영	사무형	78.6
먹거리 창업센터	시설형	78.17
서울시 우수정책 해외진출 사업	사무형	77.9
서울무형문화재 교육전시장	시설형	77.83
수안보 연수원	시설형	77.4
서울특별시 장애인직장운동경기부 운영	사무형	76.99
서울특별시 양재R&CD 혁신허브 운영	시설형	76.69
마포주민편익시설형	시설형	76.43
서울특별시 직장운동경기부운영	사무형	76.24
서울시 도시재생지원센터 사무형 운영	사무형	75.78
서울시장장애인일자리통합지원센터 운영	사무형	75.3
난지도매립지 매립가스 포집 및 처리시설형위탁	시설형	74.55
잠실야구장	시설형	73.15

관광안내소 운영	시설형	73.15
서울광역자활센터 관리운영	사무형	73.08
삼청각 위탁관리	시설형	72.77
목동실내빙상장	시설형	71.98
녹색기업 창업펀드 운영사무형	사무형	71.02
서울창업디딤터 운영	시설형	71.01
서울글로벌문화체험센터운영	시설형	70.59
평균 점수		79.64

2020년도 서울시 민간위탁 종합성과평가 결과

민간위탁 사무명	유형	평가점수
친환경급식 식재료 관리 등 사무위탁	사무형	89.33
서울도시급속회수센터	시설형	87.93
홍릉 바이오·의료 R&D 앵커 시설 관리 및 운영	시설형	87.38
서울무역전시장 위탁사업	시설형	87.23
위기 이주여성 안전망 구축	사무형	86.81
서울주얼리 지원센터 제1관	시설형	86.46
서울특별시 9호선 2-3단계 운영	시설형	86.08
*서울시 장애인 권익옹호기관	사무형	85.92
곰두리체육센터	시설형	85.82
동북권 NPO지원센터	중간지원조직형	85.79
노들섬 특화공간 운영관리	시설형	85.09
지역상생교류사업 운영	시설형	84.96
동북권직장맘지원센터	사무형	84.03
서울시청년허브 운영	중간지원	83.97
마곡 일반산업단지 관리	사무형	83.05
서울노동권익센터	시설형	82.73
동남권아동학대예방센터 운영지원	사무형	82.40
발달장애인지원센터 운영	사무형	82.19
마포자원회수시설	시설형	81.76
노원자원회수시설	시설형	81.65
삼각산 시민청	시설형	81.52
서울밤도깨비야시장 운영	시설형	81.47
서울에너지드림센터	시설형	80.94
서울 창업성장센터 운영	사무형	80.77
청년활동지원사업	사무형	80.74
사회적경제지원센터	중간지원조직형	80.68
성수IT종합센터 운영	시설형	79.86
동북어르신돌봄종사자지원센터	사무형	79.75
여성능력개발원	사무형	79.73
서울영어마을 관악캠프 운영관리	시설형	79.36
서울혁신센터	중간지원조직형	79.23
남산예술센터 통합운영	시설형	78.22
서울도시건축전시관 운영	시설형	77.43
서울합공원 시설관리 및 운영	시설형	75.38
평화문화진지 운영	시설형	71.53
서울시 중소유통물류센터 관리운영	사무형	57.89
서울 및 전국 기능경기대회 지원	사무형	55.99
서울창의마을 풍납캠프	시설형	50.65
평균 점수		80.30

〈 참고 문헌 〉

■ 연구논문

- [1] 김광석·최근열. 지방자치단체 민간위탁사무 성과평가지표 개발: 대구광역시 사례를 중심으로. 한국지방자치연구, 14(3):177-202, 2012
- [2] 박기묵·최인규·성영태·도수관, 지방자치단체 민간위탁의 문제점과 개선방안에 관한 연구: 대구광역시 A 기초자치단체의 민간위탁을 중심으로. 한국지방행정학보, 17(3):101-138, 2020

■ 단행본

- [1] 이재원. 지방재정론. 윤성사, 2020
- [2] 서울시. 서울특별시 행정사무의 민간위탁 관리지침. 2021. 10월. 서울시 기획조정실 조직담당관, 2021
- [3] 서울시. 서울시 민간위탁 종합성과평가 편람. 2020

(판권지)

서울시 민간위탁 사무의 평가제도 개선방안

발행처 : 서울특별시의회 사무처

발행인 : 서울특별시의회 사무처장 김상인

주관부서 : 기획경제위원회(수석전문위원 강상원, 입법조사관 김성만)

홈페이지 : <http://www.smc.seoul.kr>

연락처 : 서울특별시 중구 덕수궁길 15 서울특별시의회 의원회관
전화) 02-2180-8055 (기획경제위원회)

과제제안 : 서울특별시의회 기획경제위원회

연구기관 : (주)가치경영원

책임연구 : 김영우

연락처 : 02) 3476-8712

발간등록번호 : 51-6110100-000199-01

※ 본 학술연구용역보고서의 지식재산권은 서울특별시의회와 용역수행자가 공동으로 소유하며, 내용은 서울특별시의회의 공식적인 견해와 다를 수 있음을 알려드립니다.

(지식재산권은 서울특별시의회와 용역수행자가 공동으로 소유하되, 서울특별시의회가 해당 학술연구용역 보고서를 대국민 공개한 이후 용역수행자가 복제, 배포, 개작, 전송 등의 사용·수익을 할 수 있음)