

정책보고서 2015-

발 간 등 록 번 호

김승권·박종철·김제선·윤희숙·김지민

【책임연구자】

김승권 전남복지재단 대표이사, 한국보건사회연구원 객원연구위원

【주요저서】

제3기 지역사회복지계획 점검 및 시도 지원방향 설정을 위한 연구
(2014). 보건복지부·한국보건사회연구원.

민관협력 활성화 시범사업 모니터링 및 성과평가 연구(2014). 보건복지부·한국사회복지사협회.

【공동연구진】

박종철 경북행복재단 연구위원

김제선 한국사회복지사협회 사회복지인적자원연구소 연구위원

윤희숙 서울시복지재단 선임연구위원

김지민 한국보건사회연구원 연구원

제 출 문

보건복지부장관 귀하

본 보고서를 「민관협력 활성화 시범사업(2차년도) 모니터링
및 성과평가 연구」 과제의 결과보고서로 제출합니다.

2015년 12월

한국보건사회연구원

최근 우리 사회에서는 복지욕구가 다양화되고 있을 뿐만 아니라 수요자 중심의·맞춤형 복지에 대한 기대가 늘어나고 있다. 이러한 기대에 부응하여 공공영역에서 사회 복지 공급을 확대하고 있지만 모든 기대와 수요를 공공인프라(재정, 인력, 전달체계)에 의한 복지공급으로 충족시키기에는 한계가 있다. 한국사회에서 최근 발생된 복지와 관련된 일련의 사건·사고는 사각지대와 공동체 문화 및 나눔 문화 등 다양한 영역에서의 민관협력의 중요성이 증대되고 있음을 단적으로 보여주는 것이라고 할 수 있다. 따라서 복지수요자에 대한 맞춤형 복지를 실현하기 위해서는 공공영역과 민간영역의 협력이 반드시 요구되며 민과 관의 다양한 주체들이 협력할 수 있도록 여러 방안이 모색되어야 한다.

사각지대 및 위기가구에 대해 적절한 수준의 보호를 제공하고 사회보장 측면에서 지역사회가 안고 있는 다양한 문제(이슈)를 발굴 및 해결하는데 있어서 공공복지재정의 한계를 극복하는 것은 큰 과제이다. 이는 우리 사회에서 활성화되어 있지 않은 나눔문화 및 공동체 문화를 정착시키는 것에 의해 해결 가능할 수 있을 것이다. 따라서 절대적으로 민관협력을 활성화하고 이에 힘입어 지역사회의 문제를 해결하는 방안을 강구해야 할 당위성이 있다.

민관협력 활성화를 위하여 중앙정부 및 지방자치단체 차원에서 다양한 노력이 진행 중이며, 박근혜 정부의 국정과제에도 민관협력 활성화를 통한 복지문제 해결과 관련된 내용이 포함되어 있다. 지역사회복지 활성화, 공공·민간 복지총량 파악 및 효율적 활용 강화, 나눔 확산 등이 강조되고 있고 박근혜 대통령은 “새 정부가 강조하는 것의 하나가 민간과의 협업입니다. (중략) 이렇게 활성화되도록 하는 방법을 생각해봅시다.”라고 지시하여 최근 정부에서는 사회복지분야에 대한 민관협력 활성화의 강한 의지를 갖고 있다.

이러한 배경에서 본 연구는 나눔문화의 확산을 통해 사회복지 분야의 민간 자원 총량을 확대하고, 지역의제를 민관협력에 의해 발굴하며, 복지사각지대 등 다양한 지역 문제를 해결할 수 있는 체계적이고 효율적인 민관협력 모델을 구축하고 아울러 민관협

력의 성공사례를 전국적으로 확산하여 민관협력사업 활성화의 기제를 마련하고자 하였다.

본 연구를 수행하게끔 지원해주신 보건복지부와 여러 차례에 걸친 모니터링과 평가에 성실히 참여해주신 40개 시범사업기관 및 지방자치단체 담당자들에게 감사를 전한다.

모쪼록 본 연구를 통하여 민관협력 활성화 사업이 진일보할 수 있기를 기대하고 우리 사회의 나눔문화 확산과 지역사회 발전에 중요한 밑거름이 되기를 바란다.

2015년 12월
한국보건사회연구원장
김 상 호

목 차

제1장 서 론	1
제1절 연구의 필요성 및 목적	3
제2절 연구 수행체계	3
제3절 연구의 내용 및 방법	6
제2장 이론적 배경	9
제1절 민관협력과 거버넌스	11
제2절 민관협력 네트워크 이론	71
제3절 민관협력 관련 선행연구	32
제4절 모니터링의 유형과 선행연구	42
제3장 민관협력 활성화 시범사업기관의 주요계획	92
제1절 공공주도형 시범사업의 우수 사업계획	13
제2절 민간주도형 시범사업의 우수 사업계획	73
제3절 우수 사업계획서의 특징	34
제4장 2차년도 시범사업 모니터링 점검결과	54
제1절 모니터링의 개요	74
제2절 모니터링의 지표	84
제3절 모니터링의 주요 결과	94
제4절 총평 및 시사점	9
제5장 민관협력 활성화 2차년도 시범사업 성과평가	311
제1절 평가 개요	15

제2절 평가틀 및 평가지표	1
제3절 평가 매뉴얼	10
제4절 공공주도형 사업기관의 평가결과 분석	251
제5절 민간주도형 사업기관의 평가결과 분석	081
제6절 평가결과의 시사점	0
 제6장 민관협력 2차년도 시범사업의 성과	902
제1절 민관협력 환경조성의 성과	12
제2절 사각지대 발굴 및 나눔문화 조성의 성과	712
제3절 사업성과의 모범사례	8
제4절 시사점	231
 제7장 정책제언 및 결론	3
제1절 정책제언	25
제2절 결론	246
 참고문헌	249
 부 록	251

표목차

<표 1-1> 시범지역 및 선정기관	5
<표 1-2> 멘토링 구성	7
<표 2-1> 거버넌스의 개념	2· 1
<표 2-2> 거버넌스 개념의 시대적 변화와 관련 이론	4· 1
<표 2-3> 학문 분야에 따른 거버넌스 개념 비교	6· 1
<표 2-4> 민관협력네트워크의 이론적 기초	9· 1
<표 3-1> 사업 운영체제	5· 3
<표 3-2> 주요사업내용	1· 4
<표 3-3> 주요사업	2· 4
<표 3-4> 예산계획	3· 4
<표 4-1> 모니터링 지표 구성 현황	9· 4
<표 4-2> 조직체계의 충분성 정도	1· 5
<표 4-3> 협력 기반의 적절성 정도	2· 5
<표 5-1> 평가를	7
<표 5-2> ‘사업계획의 적절성’ 지표의 분석결과	2· 5· 1
<표 5-3> ‘주관기관의 역할 적절성’ 지표의 분석결과	3· 5· 1
<표 5-4> ‘사업참여 기관 및 단체의 역할 적절성’ 지표의 분석결과	4· 5· 1
<표 5-5> ‘공공주도사업의 민간기관 역할 적절성’ 지표의 분석결과	5· 5· 1
<표 5-6> ‘참여인력의 충분성 및 전문성’ 지표의 분석결과	6· 5· 1
<표 5-7> ‘참여인력에 대한 교육훈련’ 지표의 분석결과	7· 5· 1
<표 5-8> ‘지역주민에 대한 교육훈련’ 지표의 분석결과	8· 5· 1
<표 5-9> ‘사업지원 조직체계’ 지표의 분석결과	9· 5· 1
<표 5-10> ‘예산의 구성 및 집행의 적절성’ 지표의 분석결과	9· 5· 1
<표 5-11> ‘사업 매뉴얼’ 지표의 분석결과	10· 6· 1
<표 5-12> ‘홍보’ 지표의 분석결과	16· 1
<표 5-13> ‘의제발굴’ 지표의 분석결과	26· 1
<표 5-14> ‘협력(연계)기관과의 관계’ 지표의 분석결과	3· 6· 1
<표 5-15> ‘신규재정의 구성 및 집행의 적절성’ 지표의 분석결과	4· 6· 1
<표 5-16> ‘자체모니터링’ 지표의 분석결과	5· 6· 1

<표 5-17> '첫째 대표사업의 추진과정 우수성' 지표의 분석결과	6·6·1
<표 5-18> '둘째 대표사업의 추진과정 우수성' 지표의 분석결과	7·6·1
<표 5-19> 관내 기초수급자 수 대비 시범사업으로 발굴된 사각지대 가구 수의 평가결과 분포	8·6·1
<표 5-20> 새롭게 발굴된 재정(기부금, 후원물품 포함)의 평가결과 분포	9·6·1
<표 5-21> 새롭게 발굴된 재정과 투입된 재정의 평가결과 분포	9·6·1
<표 5-22> 사업계획시 설정한 목표달성률의 평가결과 분포	0·7·1
<표 5-23> '민관협력사업의 전반적 성과관리' 지표의 분석결과	1·7·1
<표 5-24> '관계자 및 주민의 변화' 지표의 분석결과	2·7·1
<표 5-25> '사업의 발전 가능성' 지표의 분석결과	3·7·1
<표 5-26> '첫째 대표사업의 추진결과 우수성' 지표의 분석결과	4·7·1
<표 5-27> '둘째 대표사업의 추진결과 우수성' 지표의 분석결과	5·7·1
<표 5-28> 공공주도형 시범사업기관의 최종 평가결과 - 시범사업 참여 년차별	6·7·1
<표 5-29> 공공주도형 시범사업기관의 최종 평가결과 - 지역 특성별	7·7·1
<표 5-30> 공공주도형 시범사업기관의 최종 평가결과 - 주관기관 담당자 변경여부별	8·7·1
<표 5-31> 공공주도형 시범사업기관의 최종 평가결과 - 읍·면·동 담당자 변경여부별	9·7·1
<표 5-32> '사업계획의 적절성' 지표의 분석결과	0·8·1
<표 5-33> '주관기관의 역할 적절성' 지표의 분석결과	1·8·1
<표 5-34> '사업참여 기관 및 단체의 역할 적절성' 지표의 분석결과	2·8·1
<표 5-35> '민간주도사업의 공공기관 역할 적절성' 지표의 분석결과	2·8·1
<표 5-36> '참여인력의 충분성 및 전문성' 지표의 분석결과	3·8·1
<표 5-37> '참여인력에 대한 교육훈련' 지표의 분석결과	4·8·1
<표 5-38> '지역주민에 대한 교육훈련' 지표의 분석결과	4·8·1
<표 5-39> '사업지원 조직체계' 지표의 분석결과	6·8·1
<표 5-40> '예산의 구성 및 집행의 적절성' 지표의 분석결과	6·8·1
<표 5-41> '사업매뉴얼' 지표의 분석결과	7·8·1
<표 5-42> '홍보' 지표의 분석결과	8·8·1
<표 5-43> '의제발굴' 지표의 분석결과	9·8·1
<표 5-44> '협력기관과의 관계' 지표의 분석결과	0·9·1
<표 5-45> '신규재정의 구성 및 집행의 적절성' 지표의 분석결과	0·9·1
<표 5-46> '자체모니터링' 지표의 분석결과	1·9·1
<표 5-47> '첫째 대표사업의 추진과정 우수성' 지표의 분석결과	2·9·1
<표 5-48> '둘째 대표사업의 추진과정 우수성' 지표의 분석결과	3·9·1
<표 5-49> 관내 기초수급자 수 대비 시범사업으로 발굴된 사각지대 가구 수의 평가결과 분포	4·9·1
<표 5-50> 새롭게 발굴된 재정(기부금, 후원물품 포함)의 평가결과 분포	4·9·1

<표 5-51> 새롭게 발굴된 재정과 투입된 재정의 평가결과 분포	5·9·1
<표 5-52> 사업계획시 설정한 목표달성률의 평가결과 분포	6·9·1
<표 5-53> '성과관리' 지표의 분석결과	7·9·1
<표 5-54> '관계자 및 주민의 변화' 지표의 분석결과	8·9·1
<표 5-55> '사업의 발전 가능성' 지표의 분석결과	8·9·1
<표 5-56> '첫째 대표사업의 추진결과 우수성' 지표의 분석결과	9·9·1
<표 5-57> '둘째 대표사업의 추진결과 우수성' 지표의 분석결과	0·0·2
<표 5-58> 민간주도형 시범사업기관의 최종 평가결과 - 시범사업 참여 년차별	1·0·2
<표 5-59> 민간주도형 시범사업기관의 최종 평가결과 - 지역 특성별	2·0·2
<표 5-60> 민간주도형 시범사업기관의 최종 평가결과 - 주관기관 담당자 변경여부별	3·0·2
<표 6-1> 참여 공공기관, 민간기관·단체의 수	2·1·2
<표 6-2> 민관협력 시범사업 상설조직의 회의개최 횟수 및 회의참석자 수	2·1·2
<표 6-3> 공공 및 민간 참여인력의 수(연인원)	3·1·2
<표 6-4> 민관협력사업 참여자에 대한 교육훈련 실시 횟수	3·1·2
<표 6-5> 민관협력사업 참여자에 대한 교육훈련 참여자 수	4·1·2
<표 6-6> 지역주민 대상 교육훈련 실시횟수 및 참여자 수	5·1·2
<표 6-7> 협력기관의 수 및 회의 개최수	5·1·2
<표 6-8> 주관기관의 시범사업에 대한 자체 모니터링 횟수	6·1·2
<표 6-9> 지역주민 대상 민관협력 홍보	7·1·2
<표 6-10> 관내 기초수급자 수와 사각지대 발굴실적	7·1·2
<표 6-11> 재정 발굴 및 투입 재정 실적	8·1·2

그림목차

[그림 1-1] 연구수행체계	4
[그림 4-1] 2차년도 모니터링의 점검 단위	8

제1장 서론

□ 연구의 목적

- 나눔문화의 확산을 통해 사회복지 분야의 민간 자원 총량을 확대하고, 지역의 제를 민관협력에 의해 발굴하며, 복지사각지대 등 다양한 지역문제를 해결할 수 있는 체계적이고 효율적인 민관협력 모델을 구축하는데 있음. 아울러 민관협력의 성공사례를 전국적으로 확산함으로써 민관협력사업이 더욱 활성화될 수 있도록 기제를 마련하는데 있음.

□ 연구 수행체계

- ‘보건복지부-연구진-시범사업기관’으로 연결되어 있고, 연구진과 시범사업기관의 연결고리를 강화하기 위하여 ‘시범사업지원단’을 구성·운영하며, 시범사업을 평가하기 위하여 ‘시범사업평가단’을 구성 및 운영하였음.

□ 연구내용

- 첫째, 민관협력 관련 연구 및 현황 분석
- 둘째, 시범사업 교육 및 지원과 지속적 모니터링
- 셋째, 민관협력 활성화 시범사업에 대한 평가
- 넷째, 민관협력 활성화 시범사업에 대한 발전 방향 모색
- 다섯째, 민관협력을 통한 자원 발굴 및 활용도를 제고하기 위한 방안 제시

□ 연구방법

○ 시범사업기관과 연구진의 1:1 멘토링을 통해 사업추진의 효율성을 도모함.

<요약 표 1> 멘토링 구성

멘토(연구진)	멘티	
김승권 책임연구원	<ul style="list-style-type: none"> 광주 북구 충남 서천군 광주 서구 전남 여주시 전남 목포시 전남 영암군 	<ul style="list-style-type: none"> 전북 군산시 제주 제주시 광산나눔문화재단 (광주시) 길보른종합사회복지관 (전북 김제시) 고창군종합사회복지관 (전북 고창군)
박종철 공동연구원	<ul style="list-style-type: none"> 강원 속초 강원 태백 경남 거창군 경남 창녕군 경북 구미시 	<ul style="list-style-type: none"> 경북 김천시 경북 울진군 대구 달서구 충북 청주 영주시종합사회복지관 (경북 영주시)
김제선 공동연구원	<ul style="list-style-type: none"> 경기 양평군 경기 오산시 부산 서구 부산 해운대구 충남 아산시 	<ul style="list-style-type: none"> 경기 남양주시 서울 동작 대전 중구 세종 강서구종합사회복지관 (부산)
윤희숙 공동연구원	<ul style="list-style-type: none"> 경기 부천 서울 성동구 서울 은평구 인천 서구 작은자리종합복지관 (시흥시+) 	<ul style="list-style-type: none"> 충주종합사회복지관 (충주시) 가산종합복지관 (서울 금천구) 성산종합복지관 (서울 마포구) 수원휴먼서비스센터 (수원시)

제2장 이론적 배경

□ 민관협력 관련 이론

○ 민관협력의 개념: 정부주도적 공공서비스 배분에서 뉴거버넌스(New Governance)와 네트워크 거버넌스(Network Governance)로의 변화

○ 거버넌스의 다학제적 접근

– 사회학적 관점, 행정학적 관점, 정치학적 관점 등의 다양한 접근방식

□ 민관협력과 네트워크

- 민관의 협력네트워크란 관의 개인, 집단, 조직과 민의 개인, 집단, 조직이 통합적, 문제해결 중심적인 실천서비스를 제공하기 위해 상호 협력하는 사회적 교환체계 혹은 지지체계(이태수, 2010; pp.221~222).

□ 민관협력네트워크의 이론적 기초

- 사회교환이론: 민관협력 네트워크를 구성하는 가장 중요한 이론적 토대. 개인, 집단, 조직의 균형적 교환을 통해 이들과 지역이 함께 발전한다는 것을 강조
- 상호조직이론: 모든 조직이 더 큰 집단과 조직의 연결망 안에 존재한다는 전제 하에 자원의 효율적 배분이 사회복지서비스의 효과를 극대화한다는 점을 강조
- 힘의존이론: 지역주민, 집단, 조직들이 힘(물리적, 정치적, 경제적, 사회적 방면의 포괄적 개념)을 얻고 분산하는 과정에 의해 지역이 발전

□ 민관협력네트워크 운영원칙

- 사회적 지지체계로서 민간협력네트워크를 운영하기 위해 반드시 고려해야 하는 운영 원칙은 상호호혜의 원칙, 상호의존의 원칙, 민주성의 원칙, 개방성의 원칙 그리고 예산 적절성의 원칙 등(이태수, 2010; pp.237~240)

□ 민관협력네트워크를 위한 민간과 공공의 역할

○ 민간의 역할

- 지역 역량강화를 위한 전문성 확보 방안을 기획, 실행하는 과정을 이끌고 지역주민들의 지지를 확보하기 위한 사회적 마케팅을 시행하고 지역주민들이 조직화 사업에 참여할 수 있도록 유도

○ 공공의 역할

- 법적, 제도적, 인적, 물적 자원 등 협력네트워크의 안정적인 운영을 위한 자원 지원 방안 마련

□ 민관협력 관련 선행연구

○ 김승권 외. (2014). 민관협력의 모형 개발과 매뉴얼

- 2013년 보건복지부에서 발굴한 성공사례와 2014년 민관협력시범사업에 참여한 민관협력사업을 분석하여 협력 모형과 모형별 매뉴얼을 개발
- 민관협력의 모형을 공공주도 민관협력 모형, 민간주도 민관협력 모형, 협의기구 중심 민관협력 모형, 실행체계 구축 민관협력 모형의 네 가지로 구분

○ 보건복지부. (2014). 민관협력 활성화 시범사업 모니터링 및 성과평가 연구

- 효과적인 모니터링과 성과관리 중심의 평가실시를 통해 민관협력의 초기 시범사업으로는 괄목할 만한 성과
- 사업에 소요된 공공참여 인력은 총 167명, 민간참여 인력은 총 460명, 재정투입은 608,279천원, 사업성파로 나타난 실적은 사각지대 발굴 총 1,211가구의 2,152명, 재정 발굴 792,709천 원 등

□ 모니터링의 유형과 선행연구

○ 모니터링의 유형

- 착수직전분석, 평가성 사정, 형성적 평가, 효율성 또는 영향평가, 프로그램 모니터링, 메타평가 등
- 프로그램 모니터링: 정책이나 사업의 집행 과정에서 나타나는 여러 문제점을 해결하고 더 나은 집행 전략과 방법을 모색하기 위해 실시되는 정책평가.
 - 프로그램 집행의 모니터링(행정적 모니터링): 프로그램이 당초 지정된 대상집단이나 지역에 도달되고 있는지, 프로그램 활동이 명시된 대로 수행되고 있는 지를 중점적으로 파악
 - 프로그램 성과에 대한 모니터링: 투입과 산출을 측정하고, 사전에 설정되거나 기대된 성과와 비교하는데 중점
 - 본 연구에서는 정책 수행 과정의 문제점을 도출하여 개선사항을 제안하

는 “집행 모니터링” 뿐만 아니라 정책의 투입과 산출을 측정하여 평가하는 “성과 모니터링”의 기능을 모두 수행

제3장 민관협력 활성화 시범사업기관의 주요계획

- 공공주도형 30개 기관과 민간주도형 10개 기관 두 유형으로 사업 계획서 등을 바탕으로 선정
- 선정된 40개 기관 중 사업 성과가 중위권이상이면서 사업 취지에 맞게 사업계획서가 잘 요약되었던 기관의 사례를 제시
 - 공공주도형 기관 사례: 경남 창녕군, 충남 서천군, 전남 목포시, 경기 남양주시, 전남 영암군
 - 민간주도형 기관 사례: 성산종합복지관(서울 마포구), 가산종합복지관(서울 금천구), 고창군종합사회복지관(전북 고창군), 작은자리종합복지관(시흥시), 영주시종합사회복지관(경북 영주시)
- 우수 사업계획서의 특징
 - 첫째, 사업초기단계부터 T/F팀을 구성하여 민관협력사업의 중추적 역할 담당
 - 둘째, 지역특성을 최대한 반영한 지역의제 발굴이 이루어짐
 - 셋째, 읍면동 복지협의체 회의에서 지역의제를 토의하고 의견수렴을 통해 최종 설정한다는 열린 자세로 계획을 수립함
 - 넷째, 사각지대 발굴 및 추진하고자 하는 지역의제와 관련 있는 지역사회자원을 총동원할 수 있는 공식적 네트워크(MOU 체결 등) 구축
 - 다섯째, 지역사회 자원을 조사하고, 사업추진을 중간평가 실시와 그 결과의 환류를 통해 사업의 질적 관리에 철저를 기하고 사업성과에 초점을 둔 계획

제4장 민관협력 활성화 시범사업기관 모니터링

□ 모니터링의 목적

- 민관협력 활성화 시범사업을 위한 강화요인 및 저해요인 발견과 해결방안 모색, 시범사업지역(기관)의 애로사항에 대한 컨설팅 및 교육 지원, 시범사업의 이행정도 확인 및 향후 성과평가 적용 등.

□ 모니터링 지표 및 방법

- 지표 구성은 2014년에 적용하였던 지표의 소분류를 중분류와 세분류로 보다 체계화 및 명료하게 하도록 확대 구성
- 대분류 영역 3개, 중분류 영역 8개, 소분류 영역 13개로 구성. 총 18개의 지표로 지표수는 2014년 지표 대비 감소하였으나, 세부 지표를 추가하여 모니터링 점검의 내실화와 활용성을 증대
 - 공공주도형: 사업계획 상 참여 읍면동 단위로 시범사업 이행정도 등을 점검한 뒤, 시군구 또는 읍면동 단위의 평균치를 근거로 주관기관에 대해 점검
 - 민간주도형: 사업계획상 시범사업을 읍면동 단위로 시행하는 경우 공공주도형과 같이 점검하며, 사업계획서에서 읍면동이 아닌 시군구 전체 지역을 일괄 시행하는 것으로 제시된 경우 시군구 단위로 점검

□ 모니터링 추진 및 결과

- 모니터링은 총 3회 진행(단, 3차는 2차 모니터링에서 사업추진이 비교적 부진한 11개 지역만을 대상으로 함)
 - 1차 모니터링: 사업시작일~6월30일
 - 2차 모니터링: 7월1일~10월15일
 - 3차 모니터링: 부진 기관을 대상으로 연구진이 기관과 상의 하에 일정조율
(본 보고서에서는 3차 모니터링 내용은 제외함)
- 1차 모니터링
 - 민관협력 활성화 시범사업을 추진하기 위한 각 시범사업기관(지역)의 기반

조성 단계를 중점 점검

- 전체 시범지역 중 약 80%의 지역에서 본 시범사업을 수행할 수 있는 조직 체계를 구성하였으나 ‘미흡’으로 점검된 약 8개 지역은 개선이 필요함.
- 대부분의 시범지역에서 민관협력 ‘사업계획서 상 사업 내용’ 등이 적절한 것으로 점검되었으나, 다음과 같은 점은 개선이 필요함. 1) 사업계획서가 시군구 단위뿐 아니라, 읍면동 단위도 작성, 2) 시군구와 읍면동 단위의 주관기관 및 협력기관, 그리고 공공기관 및 민간기관 간의 역할 등을 사업계획서 상에 명시, 3) 시범사업의 목적뿐만 아니라, 조직체계들의 역할 및 목표 또는 세부목표를 수립하여 제시

○ 2차 모니터링

- 1차 모니터링의 결과에 따라 각 시범사업 지역(기관)에서 민관협력 활성화 시범사업의 추진 정도가 어느 정도 개선되었는지를 점검
- 공공주도형과 민간주도형 모두 전반적으로 1차 모니터링에 비해 시범사업 추진내용이 개선된 것으로 나타남

□ 모니터링 결과의 시사점

○ 1차 모니터링보다 2차 모니터링에서 전반적으로 사업 추진이 개선됨

- 투입, 과정, 성과 영역 중 과정 영역이 가장 긍정적으로 점검됨
- 2차년도 시범사업 지역이 1차년도 시범사업 지역보다 상대적으로 모든 영역에서 긍정적인 것으로 점검되었으나, 일부 지역의 경우 시범 사업 읍면동이 넓어지면서 확산의 어려움이 있는 것으로 파악됨
- 공공주도형과 민간주도형 간에는 추진 상황에서 차이가 없었으나, 일부 지표 간에 공공주도형과 민간주도형의 특성이 나타남
- 성과 영역의 지표 결과와 투입, 과정 영역의 지표 결과 간에는 대부분 상관관계에 있는 것으로 나타남

○ 모니터링을 통해 본 민관협력 활성화 시범사업에서의 시사점은 다음과 같음.

- 지역사회 내에서 새롭게 발굴 및 모금되는 기부(금)품 등의 물적 자원(기부금, 후원금)에 대한 관리 및 배분에 대한 개선과 시범사업 지역에 대한 컨설팅 및 교육 지원이 필요
- 읍면동-시군구 간, 민간-공공 간 민관협력 역할에 관한 사업계획서와 매뉴얼 및 네트워크 실천모델을 구축하고 자체적인 성과관리 지표 개발 및 관리를 위한 지원체계, 주관기관 및 협력(연계)기관 담당자가 지속적으로 일할 수 있는 유인체계를 마련할 필요가 있음
- 지역사회에서 협력기관들이 충분하게 구성될 수 있는 기법 개발 등이 필요
- 예산 집행의 지연과 일부 사업 추진 실적이 미흡한 것에 대한 지속적인 모니터링이 필요함. 초반에는 메르스의 여파와 최근에는 지자체 행사 등으로 일부 시범사업 지역의 경우 사업 추진이 지연된 경우가 있어 평가가 순차적으로 사업을 진행한 지역과 그렇지 않은 지역에 대한 차이를 반영해야 함
- 지역사회 의제 발굴이 지역별로 특성화 있는 주제와 내용, 그리고 세부 사업 등으로 이루어져야 함

제5장 민관협력 활성화 시범사업 성과평가

□ 1차 년도 시범사업 평가틀 및 지표

- 평가틀은 투입영역, 과정영역, 성과영역 등 3개 영역 26개 지표로 구성. 이는 1차 년도에 비해 5개 많은 것으로 과정영역 지표 2개, 성과영역 지표 3개 증가
- 2차년도 사업은 1차년도에 비해 성과영역에 비중을 두어 투입, 과정영역은 35점에서 30점으로 낮아졌고, 성과영역은 30점에서 40점으로 높아짐

<요약 표 6> 평가틀의 구조

영역	지표	배점
A. 투입	A-1. 사업계획의 적절성	30점
	A-2. 사업주관기관의 역할 적절성	
	A-3. 사업참여기관의 역할 적절성	
	A-4. 공공주도사업의 민간기관 역할 적절성	
	A-4. 민간주도사업의 공공기관 역할 적절성	
	A-5. 참여인력의 충분성 및 전문성	

	A-6. 참여인력에 대한 교육훈련	
	A-7. 지역주민에 대한 교육훈련	
	A-8. 사업지원 조직 체계	
	A-9. 예산의 구성 및 집행의 적절성	
B. 과정	B-1. 민관협력사업 매뉴얼	30점
	B-2. 홍보	
	B-3. 의제발굴	
	B-4. 협력(연계)기관과의 관계	
	B-5. 신규재정의 구성 및 집행의 적절성	
	B-6. 자체 모니터링	
	B-7. 첫째 대표사업의 추진과정 우수성	
	B-8. 둘째 대표사업의 추진과정 우수성	
C. 성과	C-1. 사각지대 발굴 실적	40점
	C-2. 재정 발굴 실적	
	C-3. 재정 투입 실적	
	C-4. 목표달성	
	C-5. 민관협력사업의 전반적 성과관리	
	C-6. 관계자 및 주민의 변화	
	C-7. 사업의 발전 가능성	
	C-8. 첫째 대표사업의 추진결과 우수성	
	C-9. 둘째 대표사업의 추진결과 우수성	
3개 영역	26개 지표	100점

□ 1차 년도 민관협력 활성화 시범사업 평가결과

○ 전체적으로 2차 년도 시범사업에 대한 평가는 공공주도형 평균 70.0점, 민간 69.7점으로 우수하게 진행되었음.

○ 영역별 평가결과

- 투입 영역(35점 기준)은 공공주도형 시범사업기관 평균 23.5점, 민간주도형 시범사업기관 평균 22.4점
- 과정 영역(35점 기준)은 공공주도형 시범사업기관의 경우 평균 19.4점, 민간 주도형 시범사업기관의 경우 평균 20.0점
- 성과영역(30점 기준)은 공공주도형 시범사업기관의 경우 평균 27.1점, 민간 주도형 시범사업기관의 경우 평균 27.3점

○ 지표별 평가결과

- 공공주도형 기관과 민간주도형 기관 모두 최고점수와 최저점수의 편차가 약 60점 가량으로 크게 나타나 기관 간 평가결과 격차가 심하였음.

- 민간주도형의 경우 2년차 참여기관의 평균점수가 73.4점으로 1년차 신규 기관의 평균점수 65.9점에 비해 크게 높았음
- 지역특성별로는 공공주도형과 민간주도형 공통적으로 농촌형이 가장 높은 점수를 기록함

<요약 표 7> 민관협력 활성화 시범사업 1차 년도 최종 평가결과

(단위: 점, 위)

(단위: 점)

중분류	평가지표	공공주도형 (N=30)	민간주도형 (N=10)
1. 투입	•사업계획의 적절성	4.0	4.1
	•주관기관의 역할적절성	4.2	4.0
	•사업참여기관·단체의 역할적절성	3.9	3.2
	•공공주도(민간주도)사업의 민간기관(공공기관) 역할적절성	3.2	3.4
	•참여인력의 충분성 및 전문성	4.5	4.6
	•참여인력의 교육훈련	4.4	3.3
	•지역주민의 교육훈련	4.4	3.7
	•사업지원 조직체계	2.0	2.8
	•예산의 구성 및 집행의 적절성	4.6	4.5
	투입 영역 계(A)	35.2	33.6
투입 영역 가중치 적용 계(A')		23.5	22.4
2. 과정	•사업매뉴얼	3.5	3.5
	•홍보	4.3	4.3
	•의제발굴	3.1	3.0
	•협력기관과의 관계	3.2	3.4
	•신규제정의 구성 및 집행의 적절성	3.7	4.0
	•자체모니터링	2.5	3.3
	•첫째 대표 사업의 추진과정 우수성	2.8	2.6
	•둘째 대표 사업의 추진과정 우수성	2.8	2.5
	과정 영역 계(B)	25.9	26.6
	과정 영역 가중치 적용 계(B')	19.4	20.0
3. 성과	•사각지대 발굴 실적	5.0	3.5
	•재정발굴 실적	4.7	4.3
	•재정투입 실적	4.6	4.3
	•목표달성	3.4	3.7
	•성과관리	2.4	2.9
	•관계자 및 주민의 변화	3.4	3.7
	•사업의 발전가능성	3.6	3.6
	•첫째 대표 사업의 추진과정 우수성	1.6	2.2
	•둘째 대표 사업의 추진과정 우수성	1.8	2.5
	성과 영역 계(C)	30.5	30.7
성과 영역 가중치 적용 계(C')		27.1	27.3
합계(A'+B'+C'): 100점 기준		70.0	69.7

□ 평가결과의 시사점

- 첫째, 사회복지분야에서 민관협력사업이 지난해 이어 처음 시도되는 사업임에

도 불구하고 비교적 좋은 결과를 얻은 것은 사업의 지속적 모니터링과 평가에 의한 것이므로 현재의 사업추진체계를 유지할 필요가 있음을 나타냄

- 둘째, 민관협력을 활성화하기 위해서는 무엇보다도 자체 모니터링의 강화, 사업지원 조직체계의 운영 활성화, 사업매뉴얼의 질적 제고와 공유, 성과관리 강화 등에 더욱 관심을 가져야 할 필요가 있음
- 셋째, 시범사업을 확대해야 한다면, 시·군·구 및 읍·면·동의 복지 수요 및 공급의 특성, 복지 수준 등을 종합적으로 고려하고, 다수의 기초 지방자치단체(시·군·구)가 있는 시·도는 반드시 참여토록 하고, 이들 광역 지자체가 사업의 지도 감독에 참여토록 하는 것이 바람직함
- 넷째, 민관협력을 활성화하기 위해서는 무엇보다도 자체 모니터링의 강화, 사업지원 조직체계의 운영 활성화, 사업매뉴얼의 질적 제고와 공유, 성과관리 강화 등에 더욱 관심을 가져야 할 필요가 있음을 시사함
- 다섯째, 2016년 민관협력 활성화 시범사업은 사업의 지속성을 유지하고 협력체계를 더욱 강화해야 함으로 사업기간의 단절이 되지 않도록 연초부터 시작되어야 하며, 이 단계에서 연구진에 의한 적극적인 모니터링이 수반되어야 함
- 여섯째, 주관기관의 역할 적절성과 참여기관과의 협력(연계)를 강화하기 위한 방안이 가장 먼저 강구되어야 함
- 일곱째, 민관협력사업으로 추진할 의제발굴에 지역주민이 반드시 참여토록 하고, 지역문제의 인식에 근거한 의제발굴을 위한 전문가 참여가 요구됨
- 여덟째, 시범사업에서는 많은 사업을 추진하기 보다는 지역사회에서 가장 우선되는 사업 1~2개를 발굴하여 체계적이고 효과적으로 추진하는 것이 바람직함

제6장 민관협력 2차년도 시범사업의 성과

□ 민관협력 환경조성의 성과

- 민관협력에 동원한 공공, 민간기관은 모두 2,423개 기관이었으며 상설조직의

회의는 총 858회가 이루어졌고, 회의 참석자 수(연인원)는 14,325명이었음

- 참여인력은 9,467명으로 교육훈련은 총 597회 실시하여 25,303명이 참여하였고 자체교육 실시횟수는 782회, 이에 참여한 주민 수(연인원)는 30,905명임
- 협력기관 수는 공공주도형 민관협력기관(시·군·구) 1,478개, 민관주도형 민관협력기관 446개(총 1,924개)로 전체 730회의 회의가 개최됨
- 자체 모니터링 횟수는 262회로 1개 기관 당 평균 6회의 모니터링을 실시
- 지역주민 대상 홍보 횟수는 공공주도형 1,109회, 민간주도형 6,352회로 참여기관수를 고려하면 민간주도형이 공공주도형보다 17배 가량 많은 홍보를 한 것으로 추정됨

□ 사각지대 발굴 및 나눔문화 조성의 성화

- 새롭게 발굴된 사각지대 대상은 총 50,769명으로 공공주도형 기관(시·군·구)은 47,007명, 민간주도형 기관(민간복지기관)은 3,762명을 발굴함
- 재정은 총 47억 3,709만원으로 공공주도형은 1개 기관 당 약 1억 2,452만 9천원, 민간주도형은 1개 기관 당 약 1억 12만 3천원을 발굴

□ 시범사업 성과의 시사점

- 첫째, 공공주도형과 민간주도형을 불문하고 민관협력을 위한 참여기관을 충분히 하고, 참여인원을 최대한 확보하여 제공 서비스의 양적, 질적 담보를 하는 것이 민관협력 성과를 극대화하는 방안임
- 둘째, 민간주도형 민관협력사업의 관계자와 지역주민에 대한 교육훈련을 강화하고, 참여율과 교육효과를 높일 수 있는 방안을 강구해야 함
- 셋째, 공공주도형 시범사업 참여기관의 모니터링과 홍보에 대한 관심 증대가 요구됨
- 넷째, 사각지대 및 지역의제 발굴과 지원에 보다 관심을 기울이는 민관협력사업으로 발전되어야 함

제7장 정책제언 및 결론

□ 2016년 민관협력사업 수행기관 선정 단계에서의 정책제언

- 첫째, 2015년 민관협력시범사업에 참여한 40개 기관 중 사업추진 의욕이 심히 낮은 기관에 대한 특별한 대책이 요구됨
- 둘째, 민관협력 활성화 시범사업을 확대하기 보다는 내실화를 도모할 수 있도록 현행 수준을 유지하는 것이 체계적, 효과적, 효율적 민관협력을 유도하고 적절한 지역모형 개발과 사업의 질적 관리를 위한 방안임
- 셋째, 공공주도형 시범사업기관(시·군·구)의 신규 선정 시 전국의 권역별 광역 지자체가 반드시 포함되도록 지역균형 및 확산성을 고려하고, 사업의 지도감독도 함께 고려해야 함
- 넷째, 2015년도 민관협력시범사업에 참여한 기관 중 2016년에도 계속 참여할 기관은 사업의 지속성을 유지하고 민관의 협력체계를 더욱 강화할 필요가 있으므로 사업 단절이 발생되지 않도록 2016년 1월부터 즉각 추진되어야 함
- 다섯째, 2016년 신규 시범사업지역 선정은 가능한 연초(2월)에 완료하여 1/4분기에 본격적으로 사업이 추진될 수 있어야 하며, 사업초기에 연구진이 적극 개입하여 통일되고 일관성 있는 사업추진 전략이 요구됨

□ 민관협력사업 추진단계에서의 정책제언

- 첫째, 공모사업에 제출된 사업계획서는 선정된 후 빠른 기간 내에 수정, 보완되어 실제 사업추진의 기본계획으로 활용되어야 함.
- 둘째, 사업주관기관은 사업참여기관과 협력하여 사업을 총괄 지원하는 상설조직을 사업초기에 구성하고, 이의 운영에 관한 지침을 마련하여 정기적 회의 개최와 회의 결과의 사업반영이 가능하도록 공식경로 역할을 수행하여야 함.

- 셋째, 사업의 자체 모니터링, 사업지원 조직체계, 사업매뉴얼, 성과관리에 초점을 둔 접근전략이 요구됨
- 넷째, 본 시범사업과 일반 복지사업이 혼재되어 추진되지 않도록 시·군·구 및 읍·면·동 단위에서 복지사각지대 해소 및 지역사회 자원의 발굴과 연계 등을 민관협력에 의해 효율적으로 할 수 있는 명확한 기준이 설정되어야 함.
- 다섯째, 기초 및 광역 지방자치단체의 복지계획(매 4년 수립)의 시행평가(매년 실시) 또는 별도의 민관협력사업 성과평가를 실시함으로써 민관협력사업을 독려할 수 있어야 함.
- 여섯째, 민관협력에 참여 또는 지원하는 인력의 근무 지속성과 역량 강화를 위한 인사권자의 관심과 지역사회 중심의 민관협력 및 나눔문화 조성에 대한 교육훈련이 요구됨.
- 일곱째, 민관협력사업의 자체 모니터링의 강화, 사업지원 조직체계의 운영 활성화, 사업매뉴얼의 질적 제고와 공유, 성과관리 강화 등에 더욱 관심을 갖도록 독려하여야 함.
- 여덟째, 지역사회의 의제발굴에 지역주민과 전문가가 반드시 참여토록 하여 지속 가능하고 전문성이 높은 민관협력 사업으로 발전시켜 나가야함.
- 아홉째, 시범사업에서는 지역사회에서 가장 우선되는 사업 1~2개를 발굴하여 체계적이고 효과적으로 추진하는 것이 바람직 함.

□ 민관협력사업의 바람직한 접근전략을 위한 체크리스트

- 민관협력 활성화 시범사업의 모니터링과 성과평가 결과에 기초하여 이 사업을 체계적, 지속적, 효과적, 효율적으로 추진하기 위한 접근전략 제시

□ 결론

- 첫째, 민관협력 활성화 시범사업은 단기간의 성과를 강조하기보다는 지속적인 모니터링과 지원이 필요하다는 관점에서 추진되어야 함.
- 둘째, 민관협력의 공간적 단위를 어디에 두느냐의 문제로서 복지정책을 기획,

추진, 종결하는 기능을 하는 공공단위가 어디인지를 명확히 해야 함.

- 셋째, 지역사회의 민관협력사업을 지속적으로 모니터링하고 문제점을 개선하는 등 기술지원을 함으로써 사업성공을 이끌어낼 수 있는 “중앙-시·군·구 및 읍·면·동”의 가교 역할을 하는 기관을 개발하고 역할 정립을 할 필요가 있음.
- 넷째, 민관협력의 추진에 초점을 둔 사업이 아닌 민관협력의 성과에 초점을 둔 사업으로 유도해야 함.

민관협력 활성화 시범사업 모니터링 및 성과평가 연구

제 1 장

서 론

제1절 연구의 필요성 및 목적

제2절 연구 수행체계

제3절 연구의 내용 및 방법

제1절 연구의 필요성 및 목적

복지욕구가 다양화되고 있을 뿐만 아니라 수요자 중심의·맞춤형 복지에 대한 기대 상승 등으로 민관협력의 필요성은 지속적으로 증대되고 있다. 그러나 복지 욕구의 폭발적 증가로 인하여 공공인프라(재정, 인력, 전달체계)에 의한 복지공급은 한계를 맞이하고 있다. 따라서 복지수요자에 대한 맞춤형 복지를 실현하기 위해서는 민간영역과의 협력이 반드시 요구되는 시대적 상황이다.

중앙정부 및 지방자치단체 차원에서 민관협력을 위한 다양한 노력이 진행 중이며, 특히 박근혜 정부의 국정과제에도 민관협력 활성화를 통한 복지문제 해결과 관련된 내용이 포함되어 있다. 그 내용에는 지역사회복지 활성화, 공공·민간 복지총량 파악 및 효율적 활용 강화, 나눔 확산 등이다. 박근혜 대통령은 “새 정부가 강조하는 것의 하나가 민간과의 협업입니다. (중략) 이렇게 활성화되도록 하는 방법을 생각해봅시다.”라고 지시하여 최근 정부에서는 사회복지분야에 대한 민관협력 활성화의 강한 의지를 갖고 있다.

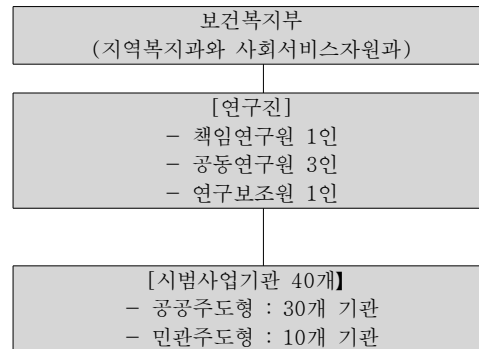
따라서 본 연구의 목적은 나눔문화의 확산을 통해 사회복지 분야의 민간 자원 총량을 확대하고, 지역의제를 민관협력에 의해 발굴하며, 복지사각지대 등 다양한 지역문제를 해결할 수 있는 체계적이고 효율적인 민관협력 모델을 구축하는데 있다. 아울러 민관협력의 성공사례를 전국적으로 확산함으로써 민관협력사업이 더욱 활성화될 수 있도록 기제를 마련하는데 목적이 있다.

제2절 연구 수행체계

본 연구의 수행체계는 ‘보건복지부-연구진-시범사업기관’으로 연결되어 있다. 1차년도 사업의 수행에서는 ‘민관협력시범사업지원단’과 ‘민관협력시범사업

평가단'을 운영하였으나, 2차년도 사업의 수행에서는 이를 활용하지 않았다. 그 이유는 실질적인 도움이 되지 않은 측면도 있었고, 시범사업 대상기관에서 지역 사회의 자문위원단을 별도로 운영하는 경우가 많았기 때문이다.

[그림 1-1] 연구수행체계



민관협력 활성화 시범사업기관은 일부 지방자치단체에서 추진하고 있는 민관협력 사례를 토대로 Best Practice를 도출하기 위해 공공주도형과 민간주도형 두 가지 유형으로 추진하였다. 하나는 공공주도형 30개 기관이며, 다른 하나는 민간주도형으로 10개 기관이다.

<표 1-1> 시범지역 및 선정기관

유형	시범지역 및 선정기관	유형	시범지역 및 선정기관
공공주도형	광주 북구	민간주도형	광주 광산나눔문화재단
	충남 서천군		
	광주 서구		
	전남 여수시		길보른종합사회복지관(전북 김제시)
	전남 목포시		
	전남 영암군		
	전북 군산시		고창군종합사회복지관(전북 고창군)
	제주 제주시		
	경북 김천시		
	경북 구미시		영주시종합사회복지관
	경북 울진군		
	대구 달서구		
	경남 거창군		가산종합복지관(서울금천구)
	경남 창원군		
	강원 속초		
	강원 태백,		성산종합복지관(서울마포구)
	충북 청주		
	서울 은평구		
	경기 오산시		수원휴먼서비스센터
	경기 양평군		
	부산 서구		
	부산 해운대구		강서구종합사회복지관(부산)
	충남 아산시		
	서울 성동구		
	경기 남양주시		작은자리종합복지관(시흥시+)
	인천 서구		
	경기 부천		
	서울 동작		충주종합사회복지관
	대전 중구		
	세종		

제3절 연구의 내용 및 방법

1. 연구내용

본 연구에서 다루고 있는 내용은 다음과 같이 크게 네 가지로 구분된다.

첫째, 민관협력 관련 연구 및 현황 분석이다. 우선, 민관협력 관련 선행연구 및 해외 사례 분석을 위해 타 분야 민관협력 관련 선행연구 등 일부 민관협력 체계 또는 일부 지역에 대한 선행 연구 등에 대한 조사·분석을 하였다. 그리고 외국의 민관협력 체계 및 우수 사례 조사·분석 등을 파악하였다. 다음으로 지역사회 민관협력 현황 및 실태조사를 위해 시·도 사회복지위원회, 시·군·구 지역사회복지협의체, 읍·면·동 단위 복지위원 제도 등과 관련 위원 구성, 회의 개최 수, 구체적 실적 등 운영 현황에 대해 분석하였다.

둘째, 시범사업 교육 및 지원과 지속적 모니터링이다. 우선, 시범사업기관 관계자 대상으로 시범사업에 대한 교육을 실시함으로써 시범사업의 추진내용, 모니터링 및 평가 등에 대한 교육을 진행하였다. 다음으로, 민관협력 활성화 시범사업 지원 및 모니터링을 통해 시범사업의 문제점 도출과 해결방안을 모색하였다. 또한 민관협력의 활성화 저해요인 발견 및 해결 등을 위해 필요한 사항을 지원하였다.

셋째, 민관협력 활성화 시범사업에 대한 평가이다. 이를 위해 우선, 시범사업 평가기준을 개발하였는데, 평가지표와 평가척도를 개발함으로써 시범사업기관에 대한 자체 평가 및 서면평가를 실시하였다. 필요시에는 시범사업기관의 설명을 청취함으로써 평가를 하였다.

넷째, 민관협력 활성화 시범사업에 대한 발전 방향 모색이다. 민관협력을 통한 복지 사각지대 발굴 등 인적 안전망을 구축·운영하기 위한 방안으로써, 사회보장 측면에서 복지사각지대 발굴·연계 등 민간연계지원 안전망의 단계별 협력내용, 과업, 성공요인 분석 등 인적 안전망 구축 방안이 포함되었다. 이를 통해 민관협력 활성화 방안 및 인적 안전망 구축 관련 매뉴얼이 도출되도록 하였다. 그리고 마지막으로 민관협력을 통한 자원 발굴 및 활용도를 제고하기 위한 방안을 제시하였다. 사례관리 등의 영역에서 민관협력을 통한 지역사회 자원발굴을 위한 네트워크 형성 방안, 자원현황 조사 및 자원활용도 제고를 위한 구체적 협력 방안 등이 포함되었다.

2. 연구방법

본 연구를 추진하는 방법은 다음과 같이 크게 다섯 가지로 구분된다.

첫째, 기존자료 검토이다. 이를 위해 민관협력 관련 국내·외 문헌 연구를 통한 사례 분석을 하였으며, 또한 민관협력 관련 현황 및 실태조사를 하였다.

둘째, 시범사업기관과 연구진의 1:1 멘토링이다. 박사급 연구진이 시범사업기관의 멘토로 지속적 지원을 함으로써 사업추진의 효율성을 도모하였다. 실제 멘토링을 하였다고 보다는 이 보다 한단계 높은 컨설팅을 했다고 보는 것이 정확한 표현이다.

셋째, 시범사업기관 회의를 통해 이루어졌다. 시범사업의 원활한 추진을 위한 기관 관계자 교육, 시범사업 추진과정에서의 문제점 논의 및 개선방안 모색, 시범사업기관 대상 평가 교육 등이다.

넷째, 시범사업평가회의이다. 평가기준 및 평가방법 논의, 시범사업 서면평가 등을 실시하였다. 평가회의는 연구진과 보건복지부 관계자에 의해 이루어졌다.

<표 1-2> 멘토링 구성

멘토(연구진)	멘티	주도기관	사업참여 년차
김승권 책임연구원	광주 북구	공공	기존
	충남 서천군	공공	기존
	광주 서구	공공	신규
	전남 여수시	공공	신규
	전남 목포시	공공	신규
	전남 영암군	공공	신규
	전북 군산시	공공	신규
	제주 제주시	공공	신규
	광주 광산나눔문화재단	민간	기존
	길보른종합사회복지관(전북김제시)	민간	신규
	고창군종합사회복지관(전북고창군)	민간	신규
김제선 공동연구원	경기 남양주시	공공	기존

민관협력 활성화 시범사업 모니터링 및 성과평가 연구

멘토(연구진)	멘티	주도기관	사업참여 년차
	경기 양평군	공공	신규
	경기 오산시	공공	신규
	부산 서구	공공	신규
	부산 해운대구	공공	신규
	충남 아산시	공공	신규
	서울 동작	공공	신규
	대전 중구	공공	신규
	세종	공공	신규
	강서구종합사회복지관(부산)	민간	신규
박종철 공동연구원	경북 김천시	공공	기존
	강원 속초	공공	신규
	강원 태백	공공	신규
	경남 거창군	공공	신규
	경남 창녕군	공공	신규
	경북 구미시	공공	신규
	경북 울진군	공공	신규
	대구 달서구	공공	신규
	충북 청주	공공	신규
	영주시종합사회복지관	민간	신규
윤희숙 공동연구원	서울 성동구	공공	기존
	경기 부천	공공	신규
	서울 은평구	공공	신규
	인천 서구	공공	신규
	가산종합복지관(서울금천구)	민간	기존
	성산종합복지관(서울마포구)	민간	기존
	수원휴먼서비스센터	민간	기존
	작은자리종합복지관(시흥시+)	민간	기존
	충주종합사회복지관	민간	신규

제 2 장

이론적 배경

- 제1절 민관협력과 거버넌스 이론
- 제2절 민관협력 네트워크 이론
- 제3절 민관협력 관련 선행연구
- 제4절 모니터링의 유형과 선행연구

민관협력 활성화 시범사업 모니터링 및 성과평가 연구

제1절 민관협력과 거버넌스

1. 민관협력 거버넌스

가. 거버넌스의 개념

거버넌스의 개념은 1990년대 이후 공공부문 개혁의 과정에서 정부와 시장, 시민사회의 관계를 새롭게 정립하며 다양한 유형으로 등장하였다. 비영리, 자원봉사 등의 조직이 수행하는 공공활동 즉 공공서비스의 공급체계의 다원적 조직 네트워크의 상호작용 패턴의 개념이라고 볼 수 있다(조형제, 2009). 거버넌스는 연구자에 따라 사이버네틱 체계(Rhodes, 1997), 자기조직적 네트워크(Rhodes, 1997; Stoker, 1999), 민관 파트너십(Stoker, 1999; Pierre, 2001) 등 다양한 명칭으로 불리기도 하며 이러한 명칭은 공통적으로 거버넌스 체제 안의 협력기제 즉, 민관협력을 전제로 하고 있다(은재호·오수길, 2009; p.18~19).

권혁주(2007)는 거버넌스를 “다양한 정책 당사자가 정치적 행위를 통해 형성하는 역동적 관계를 관리하고 정책의 목표를 추구하는 일련의 목적추구 행위로 설정하여 관찰 가능한 현상”이라고 정의하였다. 임혜란(2008)은 거버넌스를 구조와 과정의 두 가지 관점에서 정의하였는데 거버넌스를 국가, 시장, 위계조직, 네트워크 등으로 이해하는 제도적 구조로서의 정의와 통제로 이해하는 과정으로서의 정의이다. 정치경제적 측면에서 거버넌스는 다양한 형태의 조정기제로 개념화될 수 있으며 경제주체 간 힘의 분배라 할 수 있는 조율제도(수평적, 수직적)와 행위 동기(이기적, 의무적)에 따라 시장 중심, 위계조직중심, 공동체중심, 국가중심 거버넌스 등으로 구분된다(김석준 외, 2009; pp100). 특히 네트워크적 거버넌스는 이런 다양한 측면이 복합되어 있는 형태로 네트워크적 거버넌스에서는 상황에 맞게 조율제도와 행위동기를 기획하고 조정하는 전략적 기능이 중요하다고 볼 수 있다(임혜란, 2008).

<표 2-1> 거버넌스의 개념

연구자	정의	
Harlan Cleveland (1972)	‘더 작은 정부, 더 많은 거버넌스(less government, more governance)’를 기조로 국민에게 제공되는 서비스를 확대하되 정부를 축소하고 더 많은 거버넌스를 형성하는 것을 정부개혁의 기본방향으로 해야 한다고 강조	
세계은행(1992)	국가발전을 위해 경제적 사회적 자원들을 관리하는 국정운영을 위한 정치적 권력행사	
글로벌 거버넌스 위원회 (Commission on Global Governance, 1995)	개인과 제도, 공공부문과 민간부문에 걸쳐 공동관심사를 다루는 다양한 방법의 총화로서, 상호 대립하는 다양한 이해 관계를 해결하기 위한 협조적이고 지속적인 과정	
Oxford Advanced Learner’s Dictionary(1995)	‘통치 활동 혹은 통치 방식’, ‘정부의 동의어’	
Rodes(1997)	정부가 변화하고 있음을 암시하는 새로운 통치과정(Process of governing)	
김정렬(2000)	광의	관리, 정책, 체계의 차원을 포괄하는 대안적 국정관리패턴
	협의	기존에 정부가 독점했던 권력의 행사를 대치하는 정책행위자 간 상호작용의 네트워크
이명석(2002)	최 광 의	주어진 영역 내에서 구성원들이 직면하는 공통의 문제를 해결하기 위하여 구성원들의 권한과 의무를 제한하는 방법
	광의	정부 관련 공통문제 해결기제로서의 거버넌스
	협의	개인-조직 간 자발적인 협동에 의한 사회적 조정을 강조하는 특정한 형태의 거버넌스
	김석준 외(2002)	광의
협의		공식적 권위 없이도 다양한 행위자들이 자율적으로 호혜적인 상호 의존성에 기반하여 협력하도록 하는 제도 및 조정 형태
Kooiman(2003)	국가-시장-시민사회가 일련의 책임을 공유하는 것	
Pierre&Peters(2003)	주로 국가가 목표를 규정하고 주요 사항에 대해 우선순위를 정하는 선도자의 역할을 수행하는 과정	
Kjaser(2007)	광의	공공 정책결정과 집행의 규칙이 설정, 적용, 집행되는 과정
	협의	네트워크 관리
김판석(2008)	넓은 차원의 다양한 이해관계자간 관계 속의 권위 배분	

자료: 오수길 외(2006; p.61), 은재호·오수길(2009;p.28), 예서 발췌

나. 거버넌스 개념의 시대적 흐름

1970년대까지 거버넌스는 국가 차원의 정부 통치를 일컫는 의미로 사용되었고 국가 차원에서의 정부 ‘government’와 동의어로 해석되며 경제사회적 발전을 위한 공공서비스 배분을 포함하는 공식적이고 제도적인 과정을 의미했다. 1970년대 말부터 일방적인 행정체제로 인한 고비용, 비효율 등을 동반하는 정부통치

에 대한 비판적 관점에서 대안적으로 국가, 정부의 통치기구 등의 조직체를 가리키는 ‘government’와 구별되는 의미로 자리잡기 시작하였다(김영 외, 2008).

1980년대 이후 급속하게 추진된 세계화에 따라 정부와 국가의 기능과 역할은 점차 축소되고 재정립되었으며 동시에 시민사회와 시장, 국제체제의 역할이 확대되었다. 이전에 국가중심 통치체제는 위계적 권위와 기능적 전문화를 통해 효율적인 운영과 관리를 강조하였지만 세계화와 신자유주의가 확산되면서 국가의 역할이 축소되고 국가와 시장, 시민사회 및 세계체제의 관계가 재정립되며 새로운 틀이 규정되었다. 이러한 과정에서 각 국가의 역사적, 정치경제적, 문화적 맥락에 따라 다양한 거버넌스의 개념이 등장하였다(김석준 외, 2000; pp31-36).

1990년대에는 UNDP, IMF 등의 국제기구들을 중심으로 제3세계 국가 발전을 위한 사회통합 체계 및 국가 관리능력 강화방안으로서 굿 거버넌스 개념이 나타났다(은재호·이광희, 2009; p. 29). ‘굿 거버넌스’란 해외원조의 효과성을 높이기 위해 세계은행을 중심으로 원조 공여국과 국제금융기관이 고안한 개념이다. 굿 거버넌스의 4대 구성요소는 공공부분 관리, 발전을 위한 법칙틀, 책임성, 투명과 정보이며 굿 거버넌스에서 말하는 공공조직의 제도적 능력이란 시민들이 요구하는 공공재나 기타 자원을 효과적으로 공정하게 제공할 수 있는 것을 말한다. 김의영(2008)은 대부분의 지역거버넌스는 해당 지역에 문제가 발생했을 때 이를 시민사회와 공공영역 혹은 정부가 함께 해결하는 굿 거버넌스 모델을 따른다고 보았다.

1990년대 후반부터는 거버넌스가 공공조직, 민간조직, 자발적 조직의 혼합으로, 행위자들 간의 자원과 그 교환에 의해 유지된다고 보는 네트워크 거버넌스의 개념(Rhodes, 1996)이 주목을 받았다. 거버넌스가 ‘government’의 유사어 차원에서 등장하여 다양한 개념을 거쳐 굿 거버넌스, 네트워크 거버넌스로 발전한 흐름을 정리하면 다음과 같다.

<표 2-2> 거버넌스 개념의 시대적 변화와 관련 이론

시대	1970년대	1980년대	1990년대	2000년대
개념 및 특징	<ul style="list-style-type: none"> -정부와 같은 의미 -국가적 수준에서 관리능력에 대한 관심 -경제, 사회 발전의 동력으로서 공공 서비스 공급체계에 대한 관심 	<ul style="list-style-type: none"> -거버넌스에 대한 국제사회의 관심 증대 -국가차원의 사회통합과 발전을 관리하는 능력에 초점 -지역경제 활성화를 위한 민관파트너십 강조 	<ul style="list-style-type: none"> -시민사회를 포함한 참여, 합의형성 등 거버넌스와 민주주의적 특성 강조 -NGO의 역할에 대한 인식 -새로운 제도와 기능 및 과정의 개발 필요성 인식 	<ul style="list-style-type: none"> -세계화, 지방화, 정보화 등 전 지구적 통합과 분화의 증가 -신자유주의의 전 지구적 확산 -국민국가 체제와 대의제의 무능 -통치불가능 명제의 대두
관련 이론	관리 중심 이론	시장 중심 이론	시민사회 중심 이론	국가-기업-사회와의 관계 재정립을 통한 네트워크 이론

자료: 은재호·이광희(2009); 28에서 발췌

다. 거버넌스의 다학제적 접근

거버넌스의 개념은 여러 학문분야에서 각 학문의 특성과 관심영역에 따라 다양하게 정의된다. 행정학 분야에서는 새로운 국가통치방식을 의미하는 국정관리 측면으로 해석되고, 정치학분야에서는 다원적 주체들의 협력적 통치를 뜻하는 네트워크 통치, 협력적 통치로, 제도주의 경제학에서는 공동체적 자율관리체계로서의 자치체계 또는 자치제도로, 사회학에서는 국가나 시장과 구별되는 사회의 자정 양식으로서 자기조직적 네트워크로 해석되는 등 거버넌스는 매우 다학제적 개념이다(권기현, 2014; p.233). 대표적으로 사회학, 행정학, 정치학, 경제학적 접근으로 거버넌스의 개념을 살펴보면 다음과 같다.

사회학적 관점에서 거버넌스를 정의의 수준에 따라 협의와 광의로 나눌 수 있다. 협의의 거버넌스가 국가나 시장기제와는 다른 차원의 시민사회 영역에서 존재하는 자발적인 조정양식을 의미한다면 광의의 거버넌스는 국가와 시장, 시민사회가 이전과는 다른 새로운 형태로 상호작용하고 협력체계를 구성하는 조정양식을 의미한다. 협의의 거버넌스는 기본적으로 시민문화의 강화와 조직적 네트워크 구축을 중심으로 하며 거버넌스를 사회중심적인 자율조정양식으로 시민사회에 한정하여 이해한다. 반면 광의의 거버넌스는 기존의 국가중심 관리체계에 대한 비판에서 출발하며 거버넌스를 정부로 대표되는 공적조직과 민간조직의 경계가 무너지며 나타난 새로운 상호협력 방식으로

이해한다. 광의의 거버넌스는 국가중심 관리체계를 비판하며 제시하는 대안의 내용과 성격에 따라 최소국가론, 굿 거버넌스, 신 공공관리 등으로 나타난다. 사회학적 관점에서 이러한 거버넌스 개념의 구분은 기본적으로 대상의 범위(시민사회 내부를 대상으로 하여 자율관리체제로 보는지 시민사회를 넘어 국가와 시민사회, 시장 등의 부문의 상호 협력체제로 보는지)와 대상들 간 관계의 성격에 따라 협의와 광의의 개념이 나뉘어 진다(김석준 외, 2000; 42~45).

행정학적 관점에서는 거버넌스를 정의의 수준에 따라 일반적 의미와 협의, 광의로 구분할 수 있다. 행정학에서 거버넌스의 개념은 정도의 차이는 있지만 일반적으로 정부, 국가중심의 성향을 가진다. 협의의 거버넌스는 공공영역의 행정 변화를 뜻하며 이는 인사, 예산, 조직관리 등에 대한 통제를 완화하고 재량권을 확대하는 것, 분권화와 민간기업의 관리기법 도입 등을 의미하고 정부 예산과 운영, 조직과 관리 등의 혁신을 주 대상으로 본다. 여기에 좀 더 확장된 일반적 의미에서 거버넌스란 신공공관리 개념에서 서비스 연계망을 중심으로 하는 협의의 거버넌스에 시장주의를 추가하고 신제도주의적 경제학과 결합한 것으로 본다. 광의의 거버넌스는 일반적 의미에 참여주의와 우파적 공동체주의를 추가한 것으로 ‘기업가적 정부’개념을 포함한다. 즉, 관료제, 상명하달식 통치 체제의 행정메커니즘에서 탈피하여 기업가적 정부로 변화하는 것을 광의의 거버넌스로 본다(김석준 외, 2000; 46~47).

정치학적 관점에서 거버넌스는 국내에서의 정치과정과 국제정치학의 거버넌스로 구분할 수 있다. 국내 정치과정에서의 거버넌스는 사회적 네트워크로서의 거버넌스를 의미하는 것으로 정부로 대표되는 국가 중심 통치가 축소되고 있는 상황에서 기존 통치체제에 대한 대안으로 광범위한 정치 행위자들이 수평적 네트워크를 통해 공유된 정책목표에 대한 결정을 만드는 자율적 과정이다. 국제정치학에서 말하는 글로벌 거버넌스는 국가 간 관계 뿐 아니라 비정부기구, 다국적 기업, 자본시장과 국제 언론 등의 다양한 세력이 자발적 상호협조체제를 만들어 문제를 해결하는 의사결정 과정이다. 이 개념에서는 각 참여자의 정체성과 관계가 사회적으로 구성된 것임을 강조하며 상향식 글로벌 거버넌스를 위해 전 지구적 차원에서 시민사회의 정치적 권위를 재구성해야한다고 본다(라미경, 2009).

경제학적 관점에서 거버넌스는 기업활동이나 시장과 국가의 관계에서 자율적이고 효율적인 조정기제이며 경제주체들 간의 행위를 조율하는 정치경제적 과정 혹은 경제

행위자들의 거래행위를 조율하는 자본주의의 제도이다. 여기서 거버넌스의 유형은 국가, 시장, 위계조직, 국가, 네트워크 등으로 이해될 수 있다.

학문분야에 따른 거버넌스에 대한 다양한 개념 정의 차원과 내용을 정리하면 다음 <표 2-3>와 같다.

<표 2-3> 학문 분야에 따른 거버넌스 개념 비교

학문분야	정의 수준	의미
사회학적 관점	협의	<ul style="list-style-type: none"> - 시민사회의 자연 조정양식의 원형 - 복합조직과 네트워크 조직 - 시민문화의 강화 - 사회적 사이버네틱 체계 - 자기조직적 네트워크
	광의	<ul style="list-style-type: none"> - 국가, 시민사회, 시장 간의 파트너십을 중심으로 한 새로운 협력 형태 - 최소국가론자 - 굿 거버넌스 - 신공공관리
행정학적 관점	협의	<ul style="list-style-type: none"> - 인사, 예산 등 내부통제를 대폭 완화 - 일선관리자에게 재량권과 책임 부여 - 성과를 향상과 고객만족의 행정관리 - 내부규제완화와 민간기업 관리기법의 공공부문도입
	일반	<ul style="list-style-type: none"> - 협의의 신공공관리 개념(서비스 연계망)에 시장주의를 추가한 것 - 신관리주의와 신제도주의적 경제학을 결합한 것 - 경쟁원리와 고객주의를 공공부문에 도입하자는 주장 - 신공공관리의 신보수주의적, 신자유주의적 측면을 대표
	광의	<ul style="list-style-type: none"> - 협의, 일반적 의미에 참여주의와 우파적 공동체주의를 합한 것 - 정부재창조에서의 기업가적 정부의 관리
정치학적 관점	국내 정치과정	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적 네트워크 - 정부의 조정자적 역할로의 전환을 강조 - 분권화, 지역 간 경쟁과 협력, 다양한 조직간 수평적 네트워크
	국제정치학	<ul style="list-style-type: none"> - 국가 간 협조 뿐 아니라 비정부기구, 다국적 기업, 세계 자본시장, 세계 언론매체 등 다양한 세력의 상호협조 체제 - 시민사회를 기반으로 한 상향식 거버넌스
경제학적 관점		<ul style="list-style-type: none"> - 경제주체들 간의 행위를 조율하는 정치경제적 과정 혹은 자본주의 경제에서 경제행위자들의 거래행위를 규율하고 조율하는 제도 - 국가는 시장메커니즘에 권위를 행사하는 존재가 아니라 협의적 과정에 참여하는 다수의 참여자 중 하나

자료: 김석준 외(2000: 42~48), 라미경(2009)의 내용을 발췌 및 재정리

2. 네트워크 거버넌스와 민관협력

네트워크 거버넌스는 정부와 정부 이외의 다양한 사회구성원들 간 협력을 통해 사회문제를 해결하는 것을 의미하는데 개념상의 혼동으로 인하여 네트워크 거버넌스를 통

해 사회문제를 새로운 방식으로 해결할 수 있다는 가능성을 인식하지 못하는 경우가 많다. 사회문제를 해결하는 전통적인 방식인 정부주도의 과정을 보완하는 수단정도로만 인식하는 것이다. 특히 네트워크 거버넌스는 중앙집권적인 통제보다는 수평적·자율적인 협동을 통하여 이루어지기 때문에 상대적으로 덜 중요하고 지엽적인 문제에만 제한적으로 활용될 수 있다는 편견이 존재한다. 그러나 사회흐름을 반영하면 오히려 그 반대로 볼 수 있다. 급격한 세계화와 다원화로 인해 사회가 복잡해짐에 따라 오히려 중앙집권적 통치체제 보다는 네트워크 거버넌스를 통해서만 해결할 수 있는 사회문제가 증가하는 것이다(이명석, 2011).

네트워크 거버넌스는 ‘정부 없는 거버넌스(governing without government)’, ‘정부에서 거버넌스로의 변화(from government to governance)’ 등의 기조로 인해 ‘무정부주의(anarchy)’와 혼동될 수 있다. 그러나 ‘정부 없는 거버넌스’라는 표현은 “정부로 대표되는 전통적인 사회문제 해결방식, 즉 법적 공식적 강제력을 통하여 사회문제를 해결하는 방법에 의존하지 않고도 사회문제를 해결할 수 있다는 사실”일 뿐 정부가 아예 없어도 된다는 것은 아니다. 오히려 사회문제가 다양해지고 이를 해결하는 방법 또한 다원화되어야 하는 만큼 네트워크 거버넌스에서는 정부의 역할이 보다 정교하고 전문가적인 측면에서 요구된다고 할 수 있다(이명석, 2011).

제2절 민관협력 네트워크 이론

1. 민관협력과 네트워크

협력의 한 유형이라고 볼 수 있는 네트워크는 여러 조직들이 각자 자율성을 유지하면서 어떤 서비스나 프로그램을 제공하기 위해 공유된 자원을 활용하는 협력 시스템으로 일반적으로 사람이나 조직, 시스템의 상호작용을 의미한다. 일반적으로 사회복지실천 영역에서 네트워크란 다른 사람이나 조직을 통해 도움을 주거나 받고자 할 때 필요하게 된다. 따라서 네트워크는 사회적 관계를 유지 및 건설하는 것이며 사회적 교환을 위한 틀을 제공하기 때문에 사회적 지지체계라고도 볼 수 있다. 즉 네트워크는 개인과 집단의 뿐 아니라 조직과 조직 간의 사회적 교환을

위한 사회적 지지체계로 역할하며 개인, 집단, 조직 등이 서로 도움을 주고받을 수 있도록 하는 사회적 구조이다. 이러한 맥락에서 민관의 협력네트워크란 관의 개인, 집단, 조직과 민의 개인, 집단, 조직이 통합적, 문제해결 중심적인 실천서비스를 제공하기 위해 상호 협력하는 사회적 교환체계 혹은 지지체계이다(이태수, 2010; pp.221~222).

2. 민관협력네트워크의 이론적 기초

민관협력 네트워크를 이해하기 위해 그 이론적 기초를 살펴보면 사회교환이론, 상호조직이론, 힘의존 이론 등의 이론이 있다. 우선 민관협력 네트워크를 구성하는 가장 중요한 이론적 토대는 사회교환이론이다. 사회교환이론에서는 개인, 집단, 조직 간 균형 있는 교환을 통해 이들과 지역이 함께 발전한다는 것을 강조하고 있으며 이 이론에 따르면 교환은 시장으로 대표되는 교환의 장에서 이루어진다.

상호조직이론은 개인, 집단, 조직 사이의 사회적 교환과 지역사회발전을 강조하는 사회교환이론과 달리 조직의 행동과 상호조직사이의 관계를 강조한다. 즉, 조직 간 지지가 지역사회를 발전시키는 동력이 될 수 있다고 강조하는 이론이다. 상호조직이론은 사회교환이론에서 다른 자원의 교환이라는 기본적 토대를 바탕으로 자원의 효율적 배분이 사회복지서비스의 효과를 극대화한다는 점을 강조한다. 이 이론의 기본 전제는 모든 조직이 생존과 번영을 위해 더 큰 집단과 조직의 연결망 안에 존재한다는 것이다.

힘의존 이론은 물리적, 정치적, 경제적, 사회적 방면의 포괄적인 ‘힘’을 강조하고 있으며 지역주민, 집단, 조직이 이러한 힘을 소유하고 있는지 여부가 지역사회의 발전에 큰 영향을 미친다고 본다. 이 이론에서 강조하고 있는 점은 조직들이 힘을 얻고 분산하는 과정에 의해 지역이 발전한다는 것이다. 힘의존 이론을 민-관 조직에 적용해보면, 현 지역복지 실천현장에서 정부조직(관)은 경제적, 정치적 힘을 소유하고 사회복지조직(민)은 이러한 힘을 가진 관에 의존한다. 즉, 두 조직간 힘의 불균형이 존재한다고 볼 수 있다. 따라서 이에 대한 전략적 대안으로서 민-관 협력 구축이 필요하며 상호 협력하는 관계로서 민관협력 네트워크에서 민-관 간 힘의 균형이 매우 중요하다.

살펴본 세 이론의 개요와 각 이론이 강조하고 있는 점을 표로 정리하면 다음과 같다.

<표 2-4> 민관협력네트워크의 이론적 기초

이론	내용	강조점
사회교환 이론	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적 협력체계로서 민관협력네트워크를 구성하는 데 네트워크 구성을 위한 가장 중요한 이론적 토대를 제공 • 교환과 힘의 역동성은 교환의 장에서 매우 중요하며 조직이나 사람들은 거래에서 이익을 취하려고 노력하지 않아도 자원을 공유하고 정보를 교환함으로써 다른 사람과 끊임없이 관계할 수 있고 성장과 발전을 추진할 수 있음 	<ul style="list-style-type: none"> • 개인, 집단, 조직 간의 사회적 교환을 통한 지역사회 발전
상호조직 이론	<ul style="list-style-type: none"> • 사회교환이론에서 다른 자원의 교환이라는 기본적인 토대를 바탕으로 자원의 효율적 배분이 사회복지서비스의 효과를 극대화한다는 점을 강조함 • 모든 조직이 생존과 번영을 위해 더 큰 집단과 조직의 연결망 안에 존재한다는 것을 기본전제로 함 	<ul style="list-style-type: none"> • 조직의 행동과 상호조직 사이의 관계를 분석단위로 설정 • 사회교환이론과는 달리 분석단위를 개인보다는 조직으로 보고 조직 상호 간의 행동을 이해하려는 노력이 강조됨
힘의존 이론	<ul style="list-style-type: none"> • 지역주민이나 집단 또는 조직의 힘의 소유 여부가 지역사회의 발전에 중대한 영향을 미침 • 힘의 균형을 기초로 하는 민관협력체제의 역할을 설명하는 데 중요한 이론적 기초를 제공 	<ul style="list-style-type: none"> • 이론은 물리적, 정치적, 경제적, 사회적 방면의 포괄적인 ‘힘’을 강조 • 지역에 있는 조직들이 힘을 얻고 분담과정에서 지역이 발전한다는 점을 강조

자료: 이태수(2010: pp.224~237)의 내용을 발췌 및 정리

3. 민관협력네트워크 운영원칙¹⁾

Marsh와 Rhodes(1992)는 정책 네트워크(policy network)를 운영하기 위한 기본 전제로서 상호의존, 지속적인 자원의 교환, 자율성, 상호행동을 강조하였다. 여기서 상호행동이란 네트워크의 구성원들이 목적을 달성하기 위해 특정 구조와 경계 안에서 경쟁적 전략을 구사하는데 필요한 상호행동을 강조한다. 이러한 기본 전제가 충족될 때 민관협력네트워크 운영의 원칙을 발전시킬 수 있다.

1) 이태수(2010: pp.237~240)의 내용을 요약 및 정리

사회적 지지체계로서 민간협력네트워크를 운영하기 위해 반드시 고려해야 하는 운영 원칙으로는 상호호혜의 원칙, 상호의존의 원칙, 민주성의 원칙, 개방성의 원칙, 그리고 예산 적절성의 원칙 등을 고려할 수 있다. 상호호혜의 원칙은 사회적 지지체계로서 사회적 네트워크의 가장 기본적인 토대이다. 상호호혜를 통한 조직들간의 교환은 네트워크 구성원들의 역량을 강화시킨다. 상호호혜는 사회교환이론의 관점에서 수혜자 관점과 제공받은 자원의 가치가 일치하는 것을 의미하며, 상호호혜가 결여되면 사회적 지지체계로서 네트워크는 사라진다.

상호의존의 원칙은 네트워크의 발전을 위해 필수적이다. 한 조직에 대해 일방적인 의존을 하게 될 경우 네트워크의 기반이 흔들리고 힘의 불균형을 발생해 사회적 지지체계로서 네트워크 기능을 상실할 수 있다. 따라서 네트워크를 설립 및 유지하는 중요한 과업은 한 방향으로의 의존보다는 상호의존을 촉진시키는 것이다.

민주성의 원칙은 민관협력의 사회적 지지네트워크는 지역주민에게 통합적 서비스를 전달하기 위해 만들어진 것이므로 민주적 방식으로 운영되어야 한다는 것을 의미한다. 구성원을 선출할 때에는 반드시 지역주민의 뜻이 반영되어야 하며 공적 기관에서 이루어지는 상명 하달식 혹은 일방적인 선정은 지양되어야 한다. 사회적 지지네트워크가 민주적인 방식으로 운영되어야 한다는 점은 사회적 지지네트워크가 일방적으로 관에서 주도하는 일시적인 협의회나 위원회의 성격을 갖는 조직이 아니라 민과 관을 포함하여 지역주민 전체를 대표해서 지역의 복지 전반에 대한 운영과 통제권을 갖는 조직이기 때문에 더욱 중요하다.

개방성의 원칙은 사회적 지지네트워크로서의 민관협의체에서 이루어지는 모든 공식적인 회의기록과 특정 사안에 대한 결정이나 결정 과정은 지역주민의 삶에 즉각적인 영향을 미치기 때문에 반드시 투명하게 공개하는 것을 뜻한다. 이는 지역주민의 알 권리를 확보하여 준다는 점에서도 중요하다고 할 수 있다.

예산 적절성의 원칙은 민관협력 네트워크가 운영되기 위해서는 운영에 필요한 예산 확보가 필수적이라는 점을 설명한다. 중앙정부는 민과 관이 상시적으로 협력이 가능할 수 있도록 상시인력에 대한 인건비 보조를 포함하여 공간, 사업비용 등을 모두 지원하여야 한다. 지자체는 단체장의 민관협력네트워크의 인식에 따라 예산 배정이 상이하게 나타날 수 있다. 이는 지역 간 민관협력 네트워크 운영의 부실을 초래할 수 있기 때문에 예산은 중앙정부에서 일괄적으로 지원되는 것이

바람직하며 예산의 수준은 민관협력네트워크 운영에 필요한 적절한 수준으로 지원되어야 한다.

자율성의 원칙은 민관협력 네트워크는 상명하달식의 운영체계를 갖는 조직, 위계적 또는 수직적 의사결정기구를 의미하지 않는다는 점을 설명한다. 최대한의 조직적 자율성을 보장받는 수준에서 통합적 서비스 전달의 구축이라는 목적을 달성하기 위한 협력시스템이라고 할 수 있기 때문에 조직들은 각각 최대한의 자율적 행동의 서비스 영역을 보장받지만 자원의 효율적 관리와 통합적 서비스 실현의 구축을 위해 중복되는 서비스 영역의 조정과 통제 그리고 통합적 서비스 관리 전달체계 확립을 위한 공동 노력을 기본으로 하는 개방적 서비스 전달 시스템 구축을 위한 협력체계라고 할 수 있다.

4. 민관협력네트워크를 위한 민간과 공공의 역할²⁾

민-관 간 협력네트워크 구축을 통한 지역사회 역량 강화는 민관협력네트워크의 기본 역할이다. 이는 민관협력네트워크 자체가 바로 민관 파트너십을 기초로 하는 협력체계임을 의미하며 민관협력네트워크가 민관협력체계로서의 역할을 수행하기 위해서는 앞서 설명한 원칙을 견지함과 동시에 민간영역과 공공영역이 각자의 역할을 충실히 수행해야 한다. 특히 민간조직과 공공조직 사이에 현실적으로 존재하는 힘의 불균형관계를 극복하기 위해서는 힘의 세력화가 필연적인 요소이다. 협의체제를 구축하고 공동협력체계가 원활히 작동하기 위해 민간과 공공이 수행해야 하는 역할을 정리하면 다음과 같다.

가. 민간의 역할

민관협력네트워크 운영 세력이자 사회적 지지세력인 민간영역을 크게 민간사회조직과 시민사회단체로 나누어 볼 수 있다. 먼저 민간사회조직은 지역 역량강화를 위한 전문성 확보 방안을 기획, 실행하는 과정을 이끌어야 한다. 또한 지역

2) 이태수(2010; pp.253~257)의 내용을 요약 및 정리

주민들의 지지를 확보하기 위한 사회적 마케팅을 시행하고 지역주민들이 조직화 사업에 참여할 수 있도록 유도해야 한다. 지역주민의 자존감, 자기확신, 태도변화, 지식과 기술의 확보 등과 같은 인적 자본의 확충을 위한 프로그램 개발과 시행도 중요한 민간사회조직의 역할이다. 시민사회단체는 중앙정부와 지방정부의 복지시책을 검토하고 감시하며 회비나 운영비 같은 물적 자원과 회원과 활동가 같은 인적자원 확보를 위해 다양한 방식으로 마케팅을 전개해야한다. 또한 지역포럼 등 지역 주민들이 의견을 개진하고 의사결정을 위한 논의를 할 수 있는 학습과 논의의 장을 제공하고 지역복지를 발전시키기 위해 영향력 있는 여론 주도세력을 육성하고 교육해야 한다. 보건복지계획에 관한 민간조직과의 상호협력과 자체적인 기획능력 향상을 위한 지식과 기술 습득 역시 중요한 역할이다(이태수, 2010; pp254~255)

나. 공공의 역할

우선 중앙정부는 민관협력네트워크의 지원 세력으로서 법적, 제도적, 인적, 물적 자원 등 협력네트워크의 안정적인 운영을 위한 자원을 지원하기 위해 다양한 방안을 마련해야 한다. 또한 지방정부와 민관협력 발전을 위한 협력시스템을 구축해 운영하고 민간조직 행정가들이 참여하는 민관협력 관련 포커스 집단에 참여할 필요가 있다. 협력네트워크를 총괄적으로 관리하고 평가, 감독하며 지원체제를 구축하고 운영하는 것은 민관협력네트워크에 있어서 중앙정부의 중요한 역할이다.

시군구를 비롯한 지방자치단체는 민관협력네트워크의 운영세력으로 볼 수 있다. 지자체에서 자체적으로 협력네트워크 운영을 기획하고 협의해야하며 상호의존과 협력을 위해 지자체 차원에서 제도적 법적 규정을 마련하고 행정적으로 지원체계를 구축할 필요가 있다. 중앙정부와 마찬가지로 민관협력을 위한 포커스 집단에 적극적으로 참여하고 민관협력네트워크의 안정적 운영을 위해 지자체 차원에서도 인적·물적 자원을 제공해야 한다. 중앙정부에 비해 지역주민과 가까이 있는 만큼 지역주민들이 민관협력체 구성을 지지하도록 사회적 마케팅을 추진하는 것은 지방자치단체의 중요한 역할 중 하나이다(이태수, 2010; pp 256~257).

제3절 민관협력 관련 선행연구

1. 민관협력 모형 연구

한국보건사회연구원은 자체과제의 일환으로 “민관협력의 모형 개발과 매뉴얼”을 발간한 바 있다(김승권 외, 2014). 이는 2013년에 지자체 주도의 민관협력 성공사례를 발굴하고, 확산하여 민관협력 복지사업의 활성화를 추진하기 위해 보건복지부가 수집한 자료와 2014년 민관협력시범사업에 참여한 민간주도형 민관협력사업을 분석하여 협력의 모형을 개발하고 모형별 매뉴얼을 작성한 것이다.

이 보고서는 민관협력의 모형을 크게 네 가지로 구분하였는데, 공공주도 민관협력 모형, 민간주도 민관협력 모형, 협의기구 중심 민관협력 모형, 실행체계 구축 민관협력 모형 등이다. 공공주도 민관협력 모형은 4가지 유형으로 공공주도 민관협력 사업을 추진하고 있다고 하였는데, 1개 공공기관과 다수 민간기관과의 협력 유형, 1개 공공기관, 다수 민간기관, 지역주민과의 협력 유형, 다수 공공기관과 다수 민간기관과의 협력 유형, 다수 공공기관, 다수 민간기관, 지역주민과의 협력 유형 등이다. 민간주도 민관협력 모형은 2가지 유형으로 민관협력 사업을 추진하고 있다고 하였는데, 전체 지역을 대상으로 특정사업에 초점을 둔 유형과 일부 취약지역을 대상으로 종합적 지원 유형이다. 협의기구 중심 민관협력 모형은 3가지 유형으로 민관협력 사업을 추진하고 있다고 하였는데, 지역사회복지협의체를 강화하는 유형, 기존 조직(위원회)을 협의기구로 활용하는 유형, 새로운 위원회 등 협의기구 설치 유형 등이다. 실행체계 구축 민관협력 모형은 3가지 유형으로 민관협력 사업을 추진하고 있다고 하였는데, 공공이 주도해 협력을 체계화하는 유형, 공공이 주도한 후 민간의 참여를 독려하는 유형, 민간이 주도해 협력을 체계화하는 유형 등이다.

2. 민관협력 시범사업

보건복지부는 민관협력 활성화 시범사업 1차년도 사업으로 “민관협력 활성화 시범사업 모니터링 및 성과평가 연구”를 2014년에 실시하였다(김승권 외, 2014 참조). 효과적인 모니터링과 성과관리 중심의 평가실시에 힘입어 민관협력의 초기 시범사업으

로는 괄목할 만한 좋은 결과를 거두었으며, 주요 성과는 다음과 같이 요약된다.

민관협력 활성화 시범사업에 참여한 공공참여인력은 공공주도형 시범사업기관 110명, 민간주도형 시범사업기관 57명으로 모두 167명이었다. 또한 시범사업에 참여한 민간참여인력은 공공주도형 시범사업기관 367명, 민간주도형 시범사업기관 93명으로 모두 460명이었다. 결과적으로 이번 시범사업에 참여한 공공 및 민간 참여인력은 총 627명이었다. 민관협력 활성화 시범사업을 위한 자체교육 참여자(연인원)는 공공주도형 시범사업기관 21명, 민간주도형 시범사업기관 23명으로 모두 44명이었다. 또한 외부기관 및 단체의 교육 참여자는 공공주도형 시범사업기관 691명, 민간주도형 시범사업기관 464명으로 모두 1,155명이었다. 지역주민대상 자체교육 실시횟수는 공공주도형 시범사업기관 28회, 민간주도형 시범사업기관 27회로 모두 55회이었다. 또한 지역주민교육 참여주민 수(연인원)는 공공주도형 시범사업기관 1,140명, 민간주도형 시범사업기관 1,222명으로 모두 2,362명이 참여하였다. 시범사업을 위한 상설조직의 회의개최 횟수는 공공주도형 시범사업기관 43회, 민간주도형 시범사업기관 73회로 모두 116회 이었다. 또한 상설조직 회의 참석자 수(연인원)는 공공주도형 시범사업기관 705명, 민간주도형 시범사업기관 809명으로 모두 1,514명이었다.

민관협력 활성화 시범사업을 통해 발굴된 사각지대는 공공주도형 시범사업기관이 373가구의 664명이었고, 민간주도형 시범사업기관은 838가구의 1,488명이었다. 이번 시범사업으로 1,211가구의 2,152명에 대한 사각지대를 발굴한 것으로 평가된다. 민관협력 활성화 시범사업을 통해 발굴된 재정은 공공주도형 시범사업기관 401,614천 원, 민간주도형 시범사업기관 391,095천 원으로 전체 792,709천 원이었다. 발굴된 재정 중에서 실제 이번 사업기간 동안에 투입된 재정은 공공주도형 시범사업기관 382,548천 원, 민간주도형 시범사업기관 225,731천 원으로 전체 608,279천 원이었다.

제4절 모니터링의 유형과 선행연구

1. 모니터링의 유형

정책평가와 프로그램 평가를 위해서는 다양한 방법이 존재하는데, 정책을 평가하는

방법은 여러 학자들에 의해 다양하게 제안되어 왔다. 1970년대 말에 이르러 미국을 중심으로 평가실무를 위한 평가의 표준적 분류가 이루어졌는데, 미국의 정책평가학회(Evaluation Research Society)는 다음의 6가지 유형의 정책평가 접근방법을 제안하였다. 착수직전분석, 평가성 사정, 형성적 평가, 효율성 또는 영향평가, 프로그램 모니터링, 메타평가 등이다(노화준, 2006; 김승권·오혜인·신정훈, 2014 재인용). 이 중 「프로그램 모니터링」은 정책이나 사업의 집행 과정에서 나타나는 여러 문제점을 해결하고 더 나은 집행 전략과 방법을 모색하기 위해 실시되는 정책평가로서 과정평가, 도중평가, 진행평가, 집행평가 등으로도 표현된다. 이는 프로그램이 집행과정 중에 있으며, 유동적일 때 어떤 프로그램이 제대로 작동하고 있는지, 무엇이 개선되어야 하는 지 프로그램이 처음의 설계대로 잘 운용되고 있는지, 당초의 대상 집단에게 제대로 혜택이 돌아가도록 집행되는가를 평가하게 된다(이종수, 2009; 김승권·오혜인·신정훈, 2014 재인용).

「프로그램 모니터링」은 다시 “프로그램 집행의 모니터링”(행정적 모니터링)과 “프로그램 성과에 대한 모니터링”으로 구분된다. 전자는 프로그램이 당초 지정된 대상집단이나 지역에 도달되고 있는지, 프로그램 활동이 명시된 대로 수행되고 있는지를 중점적으로 파악하는 것이고, 후자는 투입과 산출을 측정하고, 사전에 설정되거나 기대된 성과와 비교하는데 중점을 두며, 1차적 목표는 프로그램이 목표를 향해 가는 성과를 주기적으로 측정하는 데 있다. 본 연구에서 모니터링은 정책이 원래의 계획대로 잘 수행되고 있는지 판단하고, 문제점을 도출하여 개선사항을 제안하는 “집행 모니터링” 뿐만 아니라 정책의 투입과 산출을 측정하여 평가하는 “성과 모니터링”의 기능을 모두 가지고 있다 하겠다.

2. 모니터링 관련 선행연구

다양한 분야의 정책들에 대해 정책평가를 위한 모니터링이 가능한데 그 중 사회보장 분야의 모니터링은 주로 공공부조 모니터링을 중심으로 진행된 경향이 있다. 1990년대 영국의 경우 공공부조 모니터링은 주로 부정수급을 표적으로 진행되었다. 그 이유는 부정수급이 대중으로부터의 도둑질이고, 진정으로 필요한 사람에게 가야할 돈을 갈취하여 결과적으로 복지시스템의 대중지지 기반을 약화시킨다는 점 때문이다(영국 사

회보장부, 1998, 이현주 외, 2008 재인용). 영국, 미국 등 선별주의적 복지정책을 펼치는 국가에서는 공공부조 모니터링에 대한 법적·행정적 기반을 가지고 있으나 우리나라는 아직까지 공공부조나 사회보장 전반에 대한 정책 모니터링의 제도적 기반을 가지고 있지 못하여 모니터링 과정이 정부주도가 아닌 정책연구 측면에서 추진되는 경향을 가진다. 다음은 정책평가 연구로 진행된 국내 모니터링 연구들이다.

기초보장·자활정책평가센터에서 실시한 모니터링 관련 연구는 다음과 같다.

- 국민기초생활보장제도 모니터링 체계방안 연구(김안나 외, 2005)
- 2006 자활사업 모니터링 및 평가연구(김안나 외, 2006)
- 2007년 국민기초생활보장제도 모니터링 및 평가: 수급자 및 사회복지전담 공무원 대상 질적 연구(이태진 외, 2007)
- 국민기초생활보장제도 모니터링을 위한 기초연구(이현주 외, 2008)
- 지방자치단체 국민기초생활보장제도 모니터링 사례(최현수 외, 2008)
- 2008년 국민기초생활보장제도 자활기반조성에 대한 모니터링 및 평가(이태진 외, 2008)
- 2009년 국민기초생활보장제도 모니터링 및 평가(이태진 외, 2009)

유엔아동권리협약에 근거하여 유엔아동권리위원회는 한국정부의 1차 및 2차 국가보고서를 심의하고 아동권리를 모니터링하는 기구를 설치할 것을 한국정부에 권고하였다. 이에 따라 보건복지부에서는 한국아동권리모니터링센터를 설치하고 2006년부터 아동권리를 모니터링하기 시작하였다. 아동권리모니터링센터에서는 아동권리를 전문적으로 모니터링하기 위하여 ‘아동권리옴부즈맨’을 위촉(보건복지부 장관 명의)하여 아동권리에 대한 모니터링을 실시토록 하고, 활동보고서를 제출토록 하였다. 아울러 센터에서도 각종 정보를 수집하여 지속적으로 아동권리에 대한 국내외 모니터링을 추진함으로써 궁극적으로 한국아동의 권리증진을 위해 노력하였다. 이러한 모니터링에 기초하여 유엔아동권리협약 34차 통합국가보고서를 작성하여 제출하는 등 아동권리에 대한 모니터링은 한국아동의 권리를 증진하는데 크게 기여하였다(김승권·오혜인·신정훈, 2014).

- 김승권 외(2011). 2011년도 한국아동권리모니터링센터 사업 결과보고서. 보건복지부·한국아동권리모니터링센터.
- 김승권 외(2007). 『UN아동권리협약 이행 모니터링 사업 연구』, 보건복지부·한국보건사회연구원.

한국보건사회연구원에서는 지역사회복지의 중요성을 인식하고, 지역사회보장발전센터를 설치하여 지역복지에 대한 모니터링을 연구과제로 추진한 바 있다. 이 모니터링은 지역사회보장의 틀에서 공공부조와 사회서비스를 중심으로 추진되었다. 그 결과에 의한 보고서는 다음과 같다.

- 김승권·정민자·김연우·이소라(2013). 지역사회보장 내실화 및 활성화 방안 연구. 한국보건사회연구원.
- 김승권·정무성·유진영·오혜인·김근혜·신정훈(2014). 지역사회복지 증진을 위한 정책방안 연구. 한국보건사회연구원.

보건복지부(사회보장제도과)는 2014년에 한국보건사회연구원 지역사회보장발전센터에서 자체사업으로 추진하고 있던 공공부조와 사회서비스를 중심으로 한 모니터링에 주거, 고용, 교육, 문화 등을 포함한 사회보장모니터링을 추진해 줄 것을 희망하였고, 이와 관련한 연구용역을 별도로 실시하였다. 그 결과에 의한 보고서는 다음과 같다.

- 김승권·오혜인·신정훈. (2014). 2014년 사회보장제도 모니터링 연구. 보건복지부·한국보건사회연구원.

제 3 장

민관협력 활성화 시범사업기관의 주요계획

- 제1절 공공주도형 시범사업의 우수 사업계획
- 제2절 민간주도형 시범사업의 우수 사업계획
- 제3절 우수 사업계획서의 특징

민관협력 활성화 시범사업 모니터링 및 성과평가 연구

3

민관협력 활성화 시범사업기관의 < 주요계획 >

제1절 공공주도형 시범사업의 우수 사업계획

1. 경상남도 창원군

□ 추진배경

- 농촌지역의 노령인구 증가와 노인가구의 생계곤란 심화, 인적, 물적 자원의 부족, 대중교통의 한계성 등 안전·보호 필요성이 절실한 실정임
- ‘가치데이’활동으로 위기가구 발굴, 민관복지협의체 활성화 도모

□ 시범지역선정 사유(2개면)

○ 성산면

- 노인인구의 복지, 의료서비스의 제공이 절실한 북부지역으로 오지마을이 일부 있으며 농촌지역 교통불편마을의 거주하는 노인의 고독고, 생활고를 해결하는 복지공동체 조성이 필요함

○ 영산면

- 관내 중부지역으로 면지역중 가장 인구가 많고, 기존 자생조직이 후원물품 지원 등 다양한 사회봉사활동을 추진하고 있으므로 증가하는 노인인구의 복지욕구에 부응하는 지역특화사업을 시행하여 민관협력의 성공적 모델을 만들고자함

□ 세부추진계획

- 사업기간 : 2014. 3~12월
- 사업예산 : 49,200천원(국비 20,000천원, 지방비 29,200천원)

○ 시범지역 : 2개면(성산면, 영산면)

○ 추진내용

- 면복지협의체 구성(모집) 홍보 및 사전방문 설명회
- 면복지협의체 구성(담당공무원 및 협의체 교육, 간담회)
- 민관협력 시범지역 T/F팀 구성, 추진상황 모니터링, 협력회의
- 면복지협의체 회의 → 지역의제 토의 및 설정
- 지역문제 해결방안 모색 및 특화사업 결정
- 지역사회 자원조사 및 사업수행 및 중간평가·환류
- 워크숍 및 성과 평가

□ 기대효과

- 이웃이 이웃을 돕는 촘촘한 인적안전망을 면단위에 구축하여 지역의 문제를 스스로 해결하는 참여복지의 구현
- 지역맞춤형 복지공동체의 조성하는 계기를 제공하고 민관이 함께 협력함
- 전체 읍면의 민관협의체가 활성화되는 마중물이 되도록 2015년도 시범사업을 추진하고자 함

2. 충남 서천군

□ 사업수행의 필요성

- 민관협력을 통한 자원 활용체계 확립 및 복지전달체계 구축
- 읍면 및 사랑나누리 후원회와의 협력을 통한 맞춤형 찾아가는 복지 실현
- 후원회 및 희망복지지원단(추진단)과 공동사업 추진으로 복지체감도 향상

□ 사업 수행여건

- 복지수요 측면 : 복지시설과 전문 인력의 부족, 복지서비스 공급체계 부족을 민관협력복지 네트워크강화 및 찾아가는 복지서비스 추진, 민간자원 발굴 총

량화로 극복

- 복지공급측면 : 민관협력으로 낮은 재정자립도 보완(필요성), 민관협력 공급경협 풍부(장점)
- 읍면 인적안전망 운영현황 : 복지도우미(2012.5.) 읍면복지협의체(2014.6.) 구성 운영
- 지역사회복지협의체 운영현황 : 대표협의체(20명), 실무협의체(23명), 실무분과(6개, 77명)
- 그 외 민관협력 현황 : 복지소외계층 발굴·지원연계 「좋은 이웃들」 사업 추진

□ 관련사업 수행 역량

- 유사사업 수행 경험
 - 2005년부터 12개 읍·면에서 사랑나누리 후원회 구성 운영
 - 회원수 : 1,382명, 2014년 추진실적 : 11,264세대 500백만원 지원
- 지역복지 활성화 노력
 - 복지도우미(316명) 및 복지위원(26명) 구성 운영
 - 공동모금회와 업무협약 체결 및 나눔 네트워크 함께해서 행복한 희망디딤돌사업 추진
- 사업 지원기반: 군지역사회복지협의체, 희망복지지원단(추진단), 사랑나누리 후원회 운영

□ 사업수행 계획

- 사업수행 목표 : 민관이 함께 행복한 희망서천 만들기
- 사업수행 가능지역 : 4개면(화양면, 마산면, 비인면, 서면)
- 읍면 복지협의체 구축 계획
 - 2014. 6월 읍면 복지협의체 구성(현재 42개 기관 참여)
 - 유사기능 중복방지를 위해 대표자로 구성

- 지역실정에 밝고 사회복지증진에 열의가 있는 자 등을 선발하여 군수가 위촉
- 읍면 복지협의체 주요역할 및 임무
 - 문제 진단 및 의제설정, 해결방안모색, 사각지대 발굴, 상시보호체계 구축, 모니터링·평가
- 공공부문의 지원 및 관리 : 추진계획 수립, 예산지원, 교육·홍보, 전문가자문, 회의개최 등
- 소요예산 : 46,000천원(국비 20,000, 군비 20,000, 후원금 등 6,000)

3. 전라남도 목포시

□ 사업수행 필요성

- 다양한 주민 욕구에 부응하는 맞춤형 복지 실현
- 지역문제를 지역 내에서 스스로 해결해가는 참여와 나눔문화 확산
- 동 복지협의체의 역할 및 기능 재정립과 다양한 워크숍 및 교육 기회를 제공함으로써 위원들의 전문성 부여
- 시 단위 지역협의체와 동 복지협의체의 유기적인 연계를 통한 민관협력 활성화

□ 민관협력 활성화 사업 수행 역량

- 동 단위 복지협의체 및 복지통장 구성 운영 추진
- 지역단위 통합서비스 제공체계의 구심점 역할을 하는 희망복지 지원단의 안정적 추진
- 공공과 민간이 함께 소외계층을 위한 민간 자원 발굴 및 나눔문화 활성화

□ 사업 운영체계

<표 3-1> 사업 운영체제

구 분	세 부 내 용
희망복지 지 원 단	<ul style="list-style-type: none"> - 사업계획 수립 및 운영전반 (교육, 워크숍 등) 총괄 - 2개동 민관협력 업무 및 예산지원 총괄, 주민 홍보 - 사업추진 중 문제점, 애로사항 등 청취
동 복지협의체	<ul style="list-style-type: none"> - 지역주민 등 복지대상자 욕구조사 파악을 통한 사업수행 - 복지사각지대 발굴 및 자원조사, 자원발굴등 업무 수행 - 동별 지역특성에 따른 특화사업 추진
지역사회 복지협의체	<ul style="list-style-type: none"> - 사각지대 해소를 위해 동 복지협의체와 서비스 지원체계 마련 - 민관협력사업 주민 홍보 및 지역현안 제안 - 맞춤형 복지 지원에 요청되는 다양한 자원 공유

4. 경기도 남양주시

□ 사업수행 필요성

○ 현장과 밀착된 복지행정서비스 제공 한계

- 넓은 지리적 특성과 지속적인 인구 유입으로 인해 주민과 밀착된 복지 행정서비스를 제공하는데 한계성이 있어 마을단위의 안전망 구축 필요

○ 지역주민의 다양한 욕구에 대응하기 위해 민·관 협력 필요

- 지역주민의 욕구에 비해 서비스를 제공할 인프라와 공공과 민간 복지 기관의 종사자수가 부족, 시설과 인력의 확충의 한계로 인해 민·관 협력 필요성 대두

○ 복지사각지대 발굴과 지역복지자원의 연계 활성화

- 시범사업을 통해 전 읍·면·동의 복지사각지대 발굴 및 지역의 잠재적 자원 발굴·연계의 활성화 도모

□ 사업수행 계획

○ 복지사각지대 해소를 위한 읍·면·동 단위 취약계층 발굴망 구축

- 복지사각지대 해소를 위한 상시 발굴체계 구축·운영

○ 지역사회 복지자원 발굴 및 자원 간 연계·협력 강화

- 지역 내 잠재적 인적·물적 복지자원 발굴·연계 및 나눔문화 활성화

○ 지역사회 내 복지문제 해결을 위한 민주적 의사소통 구조 확립 및 지역복지증진 과정에 주민참여 기반 마련

- 민·관 협력을 기반으로 하는 지역복지문제 솔루션 회의 운영
- 지역의제 발굴, 의제 해결을 위한 자체 특화사업 개발·운영 ⇒ 복지사각지대 발굴, 지역자원 조사·발굴·연계를 위해 지역 인적안전망(복지넷)을 상시 운영하고, 지역 의제 해결을 위해 읍·면·동별(15개) 자체 특화사업 추진

□ 향후 발전방향

○ (지속성) 복지 넷 활동의 연속성 확보를 위한 제도적 장치마련 예정

- '15년 7월 이전 관련 조례 제정 또는 협의체, 복지위원 운영조례 개정 예정

○ (지역공동체) 인적안전망 확대 및 소그룹 형태의 분과 조직(지역, 기능, 복지계층별 등)

5. 전남 영암군

□ 사업수행 필요성

○ 저출산·고령화로 복지지출은 지속적으로 증가하고 있지만 재정 및 인력은 부족한 상황으로 지역복지 활성화를 위한 민간협력 필요성 대두

○ 일방적인 관 주도의 정책구현 방식보다 민·관의 협치(governance)에 의한 유기적 결합 추진으로 복지사각 발굴·지원은 물론, 지역문제는 지역에서 스스로 해결 의지 부각

○ 사업대상 읍면(영암읍, 삼호읍, 군서면)의 지역별 특수성을 고려한 민관협력활성화 사업을 통해 읍면복지협의체 역할 및 책임성 강화

□ 사업수행의 지역기반 : 공공 및 민간의 사업수행 의지 강화

○ 복지이장 복지사각지대 발굴 대책 및 활동

- 찾아가는 통합사례관리 상담 운영 : 2월~4월/429개소
- 복지이장제 인식 제고를 위한 홍보 활동 추진 : 55회

○ 지역복지 활성화를 위한 특수시책 개발 지속추진

- 소외계층과 함께 하는 「달뜨는 집」 운영 : 2006~2014년/9호점
- 공직자 소외가정 결연사업 추진 : 9급이상 568명

○ 지역사회복지협의체 운영에 따른 모니터링 실시 : 민관협력 활성화 T/F팀 운영

□ 사업수행 계획

○ 수행목표

- 복지수요 증가와 다양화되어가는 복지욕구에 대응하기 위해 지역사회안전망 구축 및 솔루션 회의를 통한 의제 발굴
- 복지사각지대 발굴·지원 등 지역의 문제는 지역에서 해결하기 위한 「이웃이 이웃을 돕는 민관협력 보호체계 활성화
- 다양한 지역자원의 발굴·연계로 자원봉사에 대한 역할 재정립 및 나눔문화 활성화

○ 사업수행가능 지역 : 3개 읍면

- 영암읍(소재지권형), 삼호읍(도·농 복합형), 군서면(단체장 의지형)

제2절 민간주도형 시범사업의 우수 사업계획

1. 성산종합복지관(서울 마포구)

□ 제안사유

- 마포구 서쪽 지역 5개동(성산1·2동, 망원1·2동, 상암동)의 경우 자연환경을 중

심으로 같은 생활권에 거주하고 있으나 영구임대APT, 서민주택, 아파트 거주민 등 저소득층과 중산층이 함께 거주하여 계층 간 위화감과 자원의 편차로 인한 공동체형성에 어려움 있음

- 사업 1차년도에는 동별 인적·물적 자원의 한계를 뛰어넘어 지역사회문제에 공동으로 대응하고 자원의 효율적 배분을 위한 민간리더역할을 하는 중심기관을 중심으로 권역단위의 민관협력을 추진함으로써 동 단위에서 부족한 소외계층 지원 등 체계적 지역사회보호와 효율적 자원발굴과 배분을 통한 서비스 총량 확대, 공동체 회복을 위한 나눔 활동 등을 추진함으로써 지속가능한 지역공동체를 실현을 위한 활동이 이루어짐
- 1차년도 성과를 바탕으로 마포구 동쪽 지역 3개동(공덕동, 도화동, 아현동)으로 사업을 확대하여 마포구 내에서 과급할 필요성이 있음.

□ 사업 수행여건 및 수행역량

- 지역사회복지협의체를 통해 다양한 사업이 시도되고 있어 공공과 민간의 신뢰도가 높고 성공의 경험을 공유하고 있음. 또한 각 영역별 우수한 인적자원이 많고, 시민영역과의 협력 경험 등이 권역 단위의 협의기구를 구축하고 실행력을 담보하는데 이점이 있음
- 아울러, 민간리더기관의 경우 다양한 기금모금활동과 민민 네트워크를 가지고 있으며, 시민단체와 주민조직의 경험도 풍부하여 공공과 민간의 협력체계를 선도적으로 이끌어 나갈 수 있음

□ 사업 수행 계획

- 사업지역 : 마포구 서부권역(성산1·2동, 망원1·2동, 상암동) 및 동부권역(공덕동, 도화동, 아현동)
- 민간리더기관 : 성산종합사회복지관
- 네트워크 참여 주체 : 주요협력기관(성산복지관, 마포고용복지지원센터, 시민단체 마포희망나눔, 사랑의전화마포종합사회복지관, 마포영유아통합지원센터)

터), 공공기관(희망복지지원단, 8개동 주민센터), (구·동)지역사회복지협의체, 민간네트워크 자원, 주민조직(좋은 이웃들 등), 사회복지협의회 등

2. 가산종합복지관(서울 금천구)

□ 사업기간

○ 2015년 01월 01일 ~ 12월 31일

□ 서비스대상

○ 취약계층 및 사각지대

□ 총 예산

○ 85,096,000원

－ 정부보조금 20,000,000원, 공동모금회 60,000,000원 자부담 5,096,000원

□ 사업목적

○ 금천구 민·관 협력을 통하여 복지사각지대 발굴 및 G밸리와 지역상권 공동자원을 개발, 연계함으로써 복지사각지대 문제해결

□ 성과목표

○ 금복네 참여/협력단체 50% 확대

○ 사각지대 주민 발굴 및 민관 통합 사례관리 20% 확대

○ 금천구 G밸리 공동 자원 개발 20% 확대

○ 지역주민과 민간기관과의 연계 30% 확대

□ 주요사업 내용

○ 금천구 민관 협력 네트워크

- 운영위원회 운영, 금복네 협약 체결, 복지의제발굴 주민회의, 연합축제 등
- 통합사례관리
 - 사각지대 발굴 및 통합사례회의, 후원금/품 연계, 통통나래단 활동 등
- 금천구 G밸리 공동자원 개발
 - 후원행사 및 후원참여 기업 간담회 등
- 지역주민 및 실무자 역량강화
 - 역량강화 교육 및 워크숍, 지역탐방 등

3. 고창군종합사회복지관(전북 고창군)

□ 사업필요성

- 가족 구조의 변화, 가족해체 등으로 보호의 사각지대 증가
- 가족해체와 경제위기로 인해 사각지대에 방치되는 빈곤 아동 증가
- 사각지대는 자격에서의 배제현상

□ 사업목적 및 목표

- 민관네트워크를 구축한다.
- 주민역량강화사업을 실시한다.
- 주민주도형 사례관리를 실시한다.
- 지역 나눔 문화를 확산한다.

□ 사업내용

- 주민중심 사례관리 네트워크 구축: 희망나누리 구축, 발대식 및 교육
- 지역중심 네트워크 구축: 지원실무위원회, 지원운영위원회, 지원위원회 사업 설명회, 지원위원회 MOU체결

- 주민주도형 사례관리 선진지 견학
- 고창복지학당(12회)
- 사례관리: 사례발굴(60case), 희망나누리 사례회의(14회), 지원실무위원회(14회), 지원운영위원회 슬류선회의(3회), 슈퍼비전(2회)
- 우리이웃 정나누기(4회)
- 지역나눔문화 확산: 고창나눔 릴레이 캠페인(50회), 홍보리플렛 제작(1,000부)
- 농어촌 복지세미나(1회)

□ 예산: 60,000,000원

4. 작은자리종합복지관(시흥시)

□ 사업목적

- 사각지대 복지대상자 발굴·지원·서비스 연계를 위한 체계적인 민관협력 시스템을 구축하고, 지역사회 복지 의제발굴과 동(洞)특화 복지사업을 전개함으로써 민관거버넌스 지역복지 모델을 창출함.

□ 성과목표

- 민관협력 체계화와 복지허브 기능 강화
- 지역복지 인적·물적 자원 확대
- 복지리더 육성과 동특색 복지사업(복지마을사업) 주민참여 증대
- 위기개입지원과 복지사각지대 해소

□ 주요사업내용

<표 3-2> 주요사업내용

민관협력 체계화와 복지허브 기능 강화	- 대표자 회의, 운영위원회의, 동복지협의회의, 실무자 회의 등을 통한 민관협력의 체계화
지역복지	- MOU 체결 및 협력기관 확충

인적·물적 자원 확대	<ul style="list-style-type: none"> - 월급끝전모으기, 행복저금통 & 희망가게, 병아리저금통, 행복나눔주 간행사 및 행복틸레이 모금운동을 통한 지역 내 후원업체의 지속적 개발
복지리더 육성과 동특색 복지사업(복지마을사업) 주민참여 증대	<ul style="list-style-type: none"> - 지역 내 리더들의 동(洞)복지의제 발굴 심화과정 - 참여기관 및 단체, 지역주민들의 복지교육 - 동 특색 복지사업 진행 <ul style="list-style-type: none"> : 동별 찾아가는 복지사랑방/ 주민문화축제/토요국수/가족봉사단
위기개입지원과 복지사각지대 해소	<ul style="list-style-type: none"> - 희망울타리단 및 찾아가는 무한돌봄, 찾아가는 이동복지관을 통한 지역내 사각지대 대상자 발굴 - 통합사례관리체계구축을 위한 정기적 회의 진행 - 위기개입 및 서비스 지원

5. 영주시종합사회복지관(경북 영주시)

□ 사업목적

- 서비스간의 조정과 연계기능 확보를 위한 민간주도의 지역사회 네트워크 구축
- 지역 내 공동자원 발굴 및 나눔문화 확산
- 복지사각지대 발굴 및 지원 확대를 통한 지역문제 해결

□ 서비스 지역 : 영주시 전체

□ 서비스 대상 : 민관협력기관·단체 50개소 / 복지사각지대 발굴 300세대(지원포함 400세대)

□ 주요사업

<표 3-3> 주요사업

성과목표	주요사업	세부내용	시행시기
체계적인 지역사회 민관협력 시스템 구축 (민간주도형 모델)	민관합동 네트워크 구축	<ul style="list-style-type: none"> - 지자체 MOU체결 - 사업설명회 개최 - 민관협력 기관 인증 - 민관협력 참여자 교육 - 민관합동 네트워크 개소식 - 민관합동네트워크 워크숍 	4~12월
	민관합동 네트워크 핵심리더 구성	민관합동 네트워크 핵심리더 담당자 월2회 회의를 통한 공동추진	6~12월
	운영위원회 구성	민관합동 대표자 운영위원 위촉 및 회의	5월, 8월,

			11월
인적·물적 공동자원의 확보 및 효율적인 분배	연합모금활동	- 자선음악회 - 공동모금행사 - 위기가족 모금활동	5~12월
	공동자원 확보 및 활용	- 의료지원, 희망가게, 문화나눔, 공동 모금함 설치·운영 - 정기 및 상시 지원	4~12월
	지역홍보	- 온·오프라인 홍보 - 현판, 리플렛, 소식지, 언론보도	4~12월
사각지대 위기고객의 사회복지서비스 접근성 증대 및 문제해결능력 향상	복지사각지대발굴	- 민관합동 네트워크 활용을 통한 발굴 및 연계	4~12월
	서비스 연계		4~12월
	특화사업 개발 추진	- 지역문제·의제 발굴에 따른 특화사업 개발 추진	9~12월

□ 예산계획(자부담 제외)

<표 3-4> 예산계획

구분	인건비	사업비	관리운영비	합계
보조금	0원	20,000,000원	0원	20,000,000원
모금회	17,900,000원	17,100,000원	5,000,000원	40,000,000원

제3절 우수 사업계획서의 특징

본 연구에서 제시한 공공주도형 5개 사업계획과 민간주도형 5개 사업계획은 우수 사업계획이라 할 수 있다. 물론 이들 사업계획 외에도 유사한 수준의 우수 사업계획이 있었으나 특징이 유사하여 중복하여 제시하지는 않았다. 이들 사업계획의 특징을 다음과 같이 여섯 가지로 요약한다.

첫째, 시범사업을 위하여 사업초기단계부터 T/F팀을 구성하고, 민관협력사업 추진의 중추적 역할을 담당토록 하였다. 즉, T/F팀이 민관협력사업의 구심체 역할을 담당하면서 운영위원회의 기능을 한다는 것은 민관협력사업의 체계성, 지속성, 효과성 등의 측면에서 적절한 사업계획을 가졌다고 볼 수 있다.

둘째, 지역특성을 최대한 반영한 지역의제 발굴이 이루어졌다는 점에서 사업계획의 우수성이 확보되었다. 예를 들면, 농촌지역은 노인인구 비율의 증가, 노인의 경제사회적 특성, 취약지역 및 취약가구의 복지욕구 등을 가장 우선적으로 파악하고 사업을 추진하는 계획을 가졌음은 민관협력사업을 제대로 직시하고 있음을 보여주는 것이다.

셋째, 읍면동 복지협의체 회의에서 지역의제를 토의하고 의견수렴을 통해 최종 설정한다는 열린 자세에 의한 계획 수립이 이루어졌다. 특히, 이러한 과정에서 민주적 의사소통 구조 확립 및 지역복지증진 과정에 주민참여의 기반을 마련하였음은 민관협력의 지속가능성을 나타내는 것이어서 매우 바람직하다.

넷째, 사각지대 발굴 및 추진하고자 하는 지역의제와 관련 있는 지역사회자원을 총동원할 수 있는 공식적 네트워크(MOU 체결 등)를 구축하였다. 특히, 시군구의 희망복지지원단 및 지역복지협의체-읍면동 및 지역사회복지협의체-민간복지기관·단체의 유기적 협력·연계는 시범사업의 성공을 위해 반드시 요구된다는 측면에서 우수한 사업계획서이다.

다섯째, 지역사회의 자원을 조사하고, 사업추진을 중간평가 실시와 그 결과의 환류를 통해 사업의 질적 관리에 철저를 기하고 사업성과에 초점을 둔 계획이었다는 점이 우수한 계획서로서의 기본을 갖추었다고 판단된다.

여섯째, 시범사업이 시범사업지역 뿐만 아니라 향후 전체 읍면동에 확대하는 마중물이 될 수 있도록 사업계획이 이루어졌음은 확산성 및 지속가능성 측면에서 매우 우수한 계획서이다.

제 4 장

2차년도 시범사업 모니터링 점검결과

- 제1절 모니터링의 개요
- 제2절 모니터링 지표
- 제3절 모니터링의 주요 결과
- 제4절 총평 및 시사점

민관협력 활성화 시범사업 모니터링 및 성과평가 연구

4

2차년도 시범사업 모니터링 < 점검결과 <

제1절 모니터링의 개요

1. 모니터링의 목적

민관협력 활성화 시범사업을 위한 강화요인 및 저해요인 발견과 해결방안 모색, 시범사업지역(기관)의 애로사항에 대한 컨설팅 및 교육 지원, 시범사업의 이행정도 확인 및 향후 성과평가 적용 등을 위해 시범사업 지역에 대한 1차 모니터링을 시행하였다. 특히, 시범사업의 유형에 따라 모니터링 점검기준 및 방법 등을 토대로 주관기관에서 읍·면·동 또는 시·군·구 단위의 민관협력 이행 정도 및 성과 등을 자체적으로 점검(시범사업 이후에도 활용 가능토록 설계)하고, 그 결과를 복지부 등에 제출함으로써 시범사업에 따른 강화·저해요인 분석 및 애로사항 해결, 교육 지원 등을 위해 점검된 내용을 활용하고자 하였다.

2. 모니터링 과정 및 방법

모니터링의 과정은 「모니터링 매뉴얼」을 활용하여 시범사업의 주관기관에서 읍·면·동 단위 또는 시·군·구 단위의 사업 추진 정도 등을 「모니터링 점검조사표」에 자체 평가하도록 한 뒤, 모니터링 요원이 시범사업기관의 방문하여 시범사업 주관기관에서 자체 평가한 「모니터링 점검조사표」를 토대로 자료 확인, 의견 청취, 관찰 등의 방법으로 결정하였다.

점검 방법은 문서화된 자료, 의견 청취, 현장방문 등을 활용하였다. 점검 적용시점은 다음과 같다. 1차는 사업시작 일로부터 6월 30일까지, 2차는 7월 1일부터 10월 15일까지 적용하였다. 그리고 3차 모니터링은 1차 및 2차 모니터링에서 사업추진이 상대적으로 부진한 것으로 밝혀진 11개 지역을 대상으로 실시되었다. 다만 3차 모니터링은

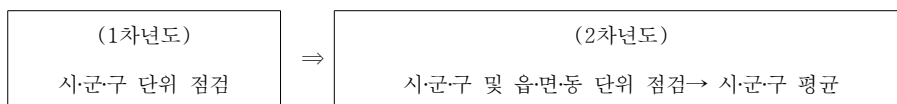
연구의 기간 및 예산 등의 제약으로 사업평가지표 설명회 종료 후 동일 장소에서 집단 컨설팅 형태로 추진하였다. 따라서 본 보고서에서는 3차 컨설팅의 주요 결과는 제시하지 않았다.

제2절 모니터링의 지표

모니터링의 지표는 2014년에 적용하였던 지표의 소분류를 중분류와 세분류로 보다 체계화 및 명료하게 하도록 확대 구성하였다. 대분류 영역은 3개, 중분류 영역은 8개, 소분류 영역은 13개로 구성하였다. 총 18개의 지표를 2014년 지표 대비 감소하였으나, 세부 지표를 추가하여 모니터링 점검의 내실화와 활용성을 증대하였다. 1개 지표당 2~3개의 세부지표를 제시함으로써 시범사업기관 등 시범사업수행기관에서 지표의 의미를 정확히 이해하고 및 자체적으로 읍·면·동에 적용할 수 있도록 구체화하였다.

세부지표별로 적용유형, 점검기준 및 방법, 측정 척도 등의 활용 매뉴얼을 제시함으로써 시·군·구에서 읍·면·동에 대한 모니터링을 가능하도록 하고, 그 결과를 보건복지부 등에 제출하도록 하여 효율성과 효과성 등을 제고하도록 하였다. 공공주도형의 경우 사업계획서에서 제시된 시·군·구 또는 읍·면·동 단위로 시범사업의 이행정도 등을 점검한 뒤, 시·군·구 또는 읍·면·동 단위의 평균치를 근거로 주관기관에 대한 점검하였다. 민간주도형의 경우 사업계획서에서 시범사업을 읍·면·동 단위로 시행하는 경우 공공주도형과 같이 점검하며, 사업계획서에서 읍·면·동이 아닌 시·군·구 전체 지역을 일괄 시행하는 것으로 제시된 경우 시·군·구 단위로 점검하였다.

[그림 4-1] 2차년도 모니터링의 점검 단위



<표 4-1> 모니터링 지표 구성 현황

대분류	중분류	소분류	지표 문항
투입	네트워크구성	구성의 적정성	8개
		역할체계의 적절성	
	인적자원	인력의 적정성	
	교육훈련	교육의 적정성	
과정	예산	예산 구성의 적절성	6개
		예산 집행의 효율성	
	사업내용	사업내용의 지속성	
		사업내용의 적절성	
	협력관계	협력의 적절성	
		협력의 지속성	
성과	성과관리	성과관리의 적합성	4개
	지역사회 효과	사각지대 발굴의 효과성	
		자원(재정) 발굴의 효과성	
		주민 변화의 효과성	
합 계			18개

문항에 대한 측정 척도는 지표별 문항에 따라 계획대비 이행여부를 점검하여 미이행 시에는 ‘미이행’으로 평가하고, 이행 시에는 이행정도를 객관적인 적용기준을 갖고 ‘우수, 보통, 낮음’ 중에서 평가할 수 있도록 척도를 구성하였다.

제3절 모니터링의 주요 결과

1. 1차 모니터링의 결과

1차 모니터링에서는 민관협력 활성화 시범사업을 추진하기 위한 각 시범사업기관

(지역)의 기반조성 단계를 중점적으로 점검하였다.

가. 투입 영역의 점검결과

1) 구성의 적정성

○ [공통] 1. 민관협력 사업을 수행할 수 있는 조직체계가 충분히 구성되어 있는가?

전반적으로 대부분의 시범지역에서 민관협력 사업을 수행하기 위한 조직체계가 갖추어져 있는 것으로 점검되었다. ‘보통’에 해당하는 지역은 전체 시범지역 중 46.2%인 18개 지역이었으며, ‘우수’에 해당하는 지역은 전체 대비 33.3%인 13개 지역이었다. 즉, 전체 시범지역 중 약 80%에 이르는 지역에서 본 시범사업을 수행할 수 있는 조직체계를 구성하고 있는 것으로 파악할 수 있다.

다만, 약 8개 지역에서는 ‘미흡’으로 점검되어 개선이 필요할 것으로 파악된다. 이는 공공주도형에 해당하는 지역이 대부분이었는데, 협력에 참여하는 ‘공공 협력(연계)기관’은 비교적 많은 수로 구성되었던 반면, ‘민간 협력(연계)기관’이 비교적 적은 수로 구성되어 있는 것으로 점검되었다. 이렇게 공공주도형에서 민간 기관이 충분하지 않은 이유는 지역사회에 민간 협력(연계)기관으로 참여할 수 있는 민의 네트워크가 충분히 없기 때문으로 분석되었다. 반면, 민간주도형의 기존의 ‘민-민 네트워크’ 등의 경험이 비교적 많아 일정한 조직체를 가지고 있는 공공기관에 지역부터 개발되어 있는 민간기관을 참여시킬 수 있었기 때문으로 판단된다.

대부분의 시범지역에서 민관협력 ‘사업계획서 상 사업 내용 등이 적절한 것으로 점검되었으나, 다음과 같은 점은 개선이 필요할 것으로 평가되었다. 첫째, 사업계획서가 시·군·구 단위뿐 아니라, 읍·면·동 단위에서 작성되어야 한다. 둘째, 시·군·구와 읍·면·동 단위의 주관기관 및 협력기관, 그리고 공공기관 및 민간기관 간의 역할 등이 사업계획서 상에 명시되어야 한다. 셋째, 시범사업의 목적뿐만 아니라, 조직체계들의 역할 및 목표 또는 세부목표를 수립하여 제시하여야 한다.

<표 4-2> 조직체계의 충분성 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범		1차년도 시범		합계	비고
	민간주도형	공공주도형	민간주도형	공공주도형		
우수	4	2	1	6	13 (33.3)	
보통	1	1	4	12	18 (46.2)	
미흡	0	2	0	6	8 (20.5)	
미이행	0	0	0	0	0	
해당 없음	0	0	0	0	0	
합계	5	5	5	24	39 (100.0)	

주: 공공주도형 1개 지역(제주시) 제외.

○ [공공 필수/민간 선택] 2. 민관협력 활성화를 위한 기반을 적정하게 갖추고 있는가?

민관협력 활성화를 위한 기반, 특히 기존과 달리 읍·면·동 단위에서 추진할 수 있는 민관협력의 기반이 전반적으로 ‘우수’한 것으로 점검되었다. 46.2%인 18개 지역이 ‘우수’ 수준에서, 38.5%인 15개 지역이 ‘보통’ 수준에서 평가되었다. 이는 전체 시범사업 지역 중 약 85%(1차년도 시범사업 지역 중 2개 민간주도형의 지역은 본 지표가 해당 없음으로 점검되어, 이를 제외하면 전체 대비 약 90% 지역이 적정한 기반을 갖추고 있음)의 지역에서 적정한 기반을 갖추고 있는 것으로 점검되었다.

1차년도 시범사업에 있는 지역보다 상대적으로 2차년도 시범사업에 있는 지역에서 기반이 잘 갖추어져 있는 것으로 긍정적인 평가가 되었다. 따라서 향후 1차년도 시범사업 지역에서 관련 조례의 제·개정, 복지(통)이장제의 시행 등이 이루어져야 할 것으로 판단된다.

<표 4-3> 협력 기반의 적정성 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범		1차년도 시범		합계	비고
	민간주도형	공공주도형	민간주도형	공공주도형		
우수	5	3	1	9	18 (46.2)	
보통	—	1	—	13	14 (35.9)	민간주도형은 척도 제외
미흡	0	1	2	2	5 (12.8)	
미이행	—	0	—	0	0	민간주도형은 척도 제외
해당 없음	0	0	2	0	2 (5.1)	
합계	5	5	5	24	39 (100.0)	

주: 공공주도형 1개 지역(제주시) 제외.
: 공공주도형과 민간주도형의 지표가 다름

○ [공공 필수/민간 선택] 3. 복지협의체 등 읍·면·동 단위 민관협의체의 운영이 적정한가?

대부분의 시범사업 지역에서 읍·면·동 단위의 민관협의체를 구성하여 적정하게 운영하고 있는 것으로 점검되었다. 다만, 민간주도형의 경우 2차년도 시범사업 지역은 모두 민관협의체가 운영되고 있고 협력(연계)기관으로 참여하고 있으면서 주관기관의 회의 및 교육에 참석하고 있는 반면, 1차년도 시범사업 지역의 경우 일부 미흡하거나 민관협력사업에 읍·면·동 민관협의체의 내용이 포함되고 있지 않았다.

<표 4-4> 읍·면·동 단위 민관협의체 운영의 적정성 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범		1차년도 시범		합계	비고
	민간주도형	공공주도형	민간주도형	공공주도형		
우수	5	3	0	11	19 (48.7)	
보통	0	2	1	11	14 (35.9)	
미흡	0	0	1	2	3 (7.8)	
미이행	—	0	—	0	0	민간주도형은 척도 제외
해당 없음	0	0	3	0	3 (7.7)	
합계	5	5	5	24	39 (100.0)	

* 공공주도형 1개 지역(제주시) 제외.

* 공공주도형과 민간주도형의 지표가 다름

2) 역할 체계의 적절성

○ [공통] 4. 민관협력 방식 및 네트워크기관 간 역할 분담이 적절한가?

대부분의 시범사업지역에서 민관협력 방식 및 네트워크 기관 간 역할 분담이 적절하지 않은 것으로 점검되었다. ‘우수’에 해당하는 지역은 전체 대비 30.8%인 12개 지역이었는데, 이는 시범 차수와 주관 유형 간에 일부 차이가 있는 것으로 나타나고 있다. 즉, 2차년도 시범사업 지역에 있는 경우 민간주도형은 4개 지역이, 공공주도형은 2개 지역이 우수한 것으로 점검되었다. 반면에 1차년도 시범사업 지역에 있는 경우 민간주도형은 한 개 지역도 없었으며, 공공주도형은 6개 지역이 우수한 것으로 점검되었다.

‘보통’의 수준에서 점검된 지역은 2차년도 시범사업 지역의 경우 공공과 민간 각각 1개 지역씩이었으며, 1차년도 시범사업 지역의 경우 민간주도형은 3개 지역, 공공주도형은 5개 지역에 이르는 것으로 점검되었다.

‘미흡’의 수준에서 점검된 지역이 다른 지표에 비해 상대적으로 많았는데, 2차년도의 경우에는 2개 지역인데 반해서 1차년도의 경우에는 13개 지역으로 비교적 높게 나

타났다. 여기에 ‘미이행’ 수준에 있는 지역이 민간주도형과 공공주도형의 경우 각각 1개 지역으로 점검되었다.

이처럼 전반적으로 2015년도에 선정된 1차 시범사업 지역에서 주관기관과 협력(연계)기관 간 협력 방식, 또는 역하분담이 사업의 목적을 달성하기 위해 적절하게 구성되어 있거나, 네트워크 실천모델을 구축하고 있는 경우 등에서 아직 충분하게 준비되어 있지 않은 것으로 평가될 수 있다. 따라서 2차 시범사업 지역에서의 경험 등을 벤치마킹하고, 지역사회에서 다양한 기관들과 지속적인 소통과 네트워크 구축 등을 통해 민관협력을 활성화하기 위한 역할 분담을 지속할 필요가 있을 것으로 사료된다.

<표 4-5> 협력 방식 및 역할 분담의 적절성 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범		1차년도 시범		합계	비고
	민간주도형	공공주도형	민간주도형	공공주도형		
우수	4	2	0	6	12 (30.8)	
보통	1	1	3	5	10 (25.6)	
미흡	0	2	1	12	15 (38.5)	
미이행	0	0	1	1	2 (5.1)	
합계	5	5	5	24	39 (100.0)	

* 공공주도형 1개 지역(제주시) 제외.

3) 인력의 적정성

○ [공통] 5. 주관기관의 인력은 적정하게 배치되어 있는가?

주관기관의 인력 배치에 대한 점검에서는 평균적으로 ‘보통’ 수준에 있었다.

주관기관의 전담 인력의 충분성에 대해서는 전반적으로 ‘충족’하여 우수한 것으로 점검되었다. 즉, 공공주도형의 경우 읍·면·동에서 담당공무원이 전담으로 1명 이상 배치하고 있는가와 민간주도형의 경우 주관기관의 담당직원이 전담으로 1명 이상이 배치되어 있는가를 점검한 것이었는데, 대부분 이를 충족하였다. 다

만, 일부 지역의 경우 담당은 하고 있지만 본 사업이 업무에서 차지하는 비중은 매우 적었다라는 지역이 많았다.

전담 인력의 업무 지속성에서는 대부분의 지역에서 ‘미흡’한 것으로 나타났다. 즉, 공공주도형의 경우 담당 공무원이 인사 교체되지 않고 해당 직무를 시범사업기간 동안 지속적으로 하는 것이 바람직하나 대부분의 담당자가 인사교체되었고(2차년도 시범사업 지역은 1차년도 시범사업 지역의 경우도 이미 초기 담당자가 교체되었음), 민간주도형의 경우 직원이 정규직 또는 상용직의 고용 상태에서 인사 교체되지 않고 해당 직무를 시범사업기간 동안 지속적으로 할 수 있도록 해야 됨에도 불구하고 이 사항 역시 일부 충족되지 않았다.

무엇보다도 매뉴얼, 규칙(정) 등을 활용하여 전담인력의 업무능률 향상을 위해 인센티브(보상)제 등을 마련하고 있는지 등에 대한 지표에서 상당수의 지역이 그렇지 못한 것으로 점검되었다. 따라서 주관기관의 인력이 지속적으로 본 사업을 담당할 수 있게, 그리고 담당자의 사기를 높일 수 있는 인센티브제 도입 등을 지자체나 시범사업 주관기관에서 의지 있게 보여야 할 것으로 판단된다.

<표 4-6> 주관기관의 인력 배치의 적정성 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범		1차년도 시범		합계	비고
	민간주도형	공공주도형	민간주도형	공공주도형		
우수	2	1	0	2	5 (12.8)	
보통	3	3	5	20	31 (79.5)	
미흡	0	1	0	2	3 (7.7)	
미이행	0	0	0	0	0	
합계	5	5	5	24	39 (100.0)	

* 공공주도형 1개 지역(제주시) 제외.

○ [공통] 6. 협력(연계)기관의 인력은 적정하게 배치되어 있는가?

주관기관의 인력 배치의 적정성에 대한 지표 점검결과와 마찬가지로 협력(연계)기관

의 인력 배치의 적정성에 대한 지표를 점검한 결과, 평균적으로 ‘보통’ 수준에 있는 것으로 나타났다. 특히 2차년도 시범사업 지역에 비해 상대적으로 1차년도 시범사업 지역에서 ‘보통’ 또는 ‘미흡’, 심지어 ‘미이행’ 등의 점검 결과가 나타났다.

이는 앞의 지표에서 나타난 1차년도 시범사업 지역이 협력(연계)기관과 충분한 네트워크 기반을 갖추고 있지 못하며, 역할분담이 안 이루어지고 있는 것에 인력까지 적정하게 배치되어 있지 않음을 볼 수 있는 내용이다. 따라서 지역사회의 기관들과 자주, 그리고 충분하게 협의 등을 통해 기반을 만들어야 할 것으로 사료된다. 세부적인 지표인 인력의 충분성, 인력의 업무 지속성, 그리고 인센티브 등이 전반적으로 개선되어야 할 것으로 점검되었다.

<표 4-7> 협력기관의 인력 배치의 적정성 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범		1차년도 시범		합계	비고
	민간주도형	공공주도형	민간주도형	공공주도형		
우수	2	1	0	3	6 (15.4)	
보통	3	2	3	12	20 (51.3)	
미흡	0	2	1	8	11 (28.2)	
미이행	0	0	1	1	2 (5.1)	
합계	5	5	5	24	39 (100.0)	

* 공공주도형 1개 지역(제주시) 제외.

4) 교육의 적정성

○ [공통] 7. 민관협력 활성화를 위한 교육프로그램 내용을 적절하게 시행하고 있는가?

민관협력 활성화를 위한 교육프로그램 내용이 적절하게 시행되고 있는가를 점검한 결과, 평균적으로 ‘보통’ 수준에서 나타났다. ‘우수’ 수준으로 점검된 지역은 전체 대비 33.3%인 13개 지역인데, 1차년도 시범사업 지역보다는 상대적으로 1차년도 시범사업

지역에서 높게 나타났고, 1차년도 시범사업 지역의 경우 공공주도형이 상대적으로 높았다. ‘보통’ 수준의 경우는 16개 지역(41.0%)이었다. ‘미흡’ 수준에 해당하는 10개 지역이 있는 것으로 나타났는데, 대부분 1차년도 시범사업 지역인 것으로 나타났다.

자체 교육프로그램과 외부 교육프로그램이 정기적으로 시행될 필요가 있으며, 교육에 참여하는 인원이 가능한 80% 이상으로 참여할 수 있도록 해야 한다. 그리고 대부분의 시범사업지역에서 교육 주제가 다양하지 않은 것으로 나타났는데, 이에 대한 개선이 무엇보다 필요할 것으로 사료된다.

<표 4-8> 교육내용의 적절성 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범		1차년도 시범		합계	비고
	민간주도형	공공주도형	민간주도형	공공주도형		
우수	5	2	0	6	13 (33.3)	
보통	0	2	3	11	16 (41.0)	
미흡	0	1	2	7	10 (25.6)	
미이행	0	0	0	0	0	
합계	5	5	5	24	39 (100.0)	

* 공공주도형 1개 지역(제주시) 제외.

○ [공통] 8. 민관협력 활성화를 위한 교육 방법 등을 다양하게 시행하고 있는가?

민관협력 활성화를 위한 교육 방법 등의 다양성에 대한 지표에서 전반적으로 미흡한 것으로 점검되었다. ‘우수’ 수준에 있는 시범사업 지역은 전체 9개 지역(23.1%)에 불과하였고, ‘보통’ 수준에 있는 지역은 15개 지역(38.5%)로 점검되었다. 그런데 ‘미흡’한 수준에 있는 지역이 전체 대비 38.5%인 15개 지역으로 나타나 다른 지표에 비해 상대적으로 미흡한 결과로 나타났다.

자체 교육이 대부분의 지역에서 이루어지고는 있었으나, 앞의 지표에서 보듯 교육 주제가 다양하지 않을뿐더러, 교육의 방법이나 참여자 등에게 비전을 공유할 수 있는 방법 등이 충분하게 이루어지지 않는 것으로 점검되었다. 교육 방법에서는 주로 ‘강의’

방식에 집중된 경향이 있어 그 외의 교육 방식으로 확대할 필요성이 있다. 또한, 민관 협력에 참여하는 사람들이 본 사업의 필요성이나 목적 등을 스스로 인식하고 주체적으로 사업을 시행할 수 있도록 마인드를 심어줄 수 있는 비전 공유 프로그램이 2차년도에 비해 1차년도 시범사업 지역에서 많이 부족한 것으로 점검되었기 때문에, 이에 대한 개선 역시 필요하다.

<표 4-9> 교육 방법의 다양성 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범		1차년도 시범		합계	비고
	민간주도형	공공주도형	민간주도형	공공주도형		
우수	2	2	1	4	9 (23.1)	
보통	2	1	0	12	15 (38.5)	
미흡	1	2	4	8	15 (38.5)	
미이행	0	0	0	0	0	
합계	5	5	5	24	39 (100.0)	

* 공공주도형 1개 지역(제주시) 제외.

나. 과정 영역의 점검결과

1) 예산 편성의 적절성

○ [공통] 9. 예산이 적절하게 편성되어 있는가?

대부분의 시범사업 지역에서 예산이 ‘우수’한 수준에서 편성되고 있는 것으로 점검되었다. 전체 대비 64.1%인 25개 지역에서 우수하였다. 다만, 13개 지역(33.3%)이 ‘미흡’한 수준에 있는 것으로 점검되어 조속한 개선이 필요할 것으로 보인다. 1개 지역은 ‘미이행’ 수준으로 점검되었다.

대부분의 시범사업 지역에서 예산 편성이 적절하게 편성되어 있었으나, 협력(연계) 기관과 공유되고 있지 않거나 신규 발굴 재원이 예산으로 편입되고 있지 않는 경우가

있어 이에 대한 개선이 필요할 것으로 보인다. 특히 지역사회 기부금이나 후원금 등을 발굴하는 것에서는 큰 문제가 없었으나, 이를 배분하는 과정에서 시범사업 지역마다 차이가 있었고, 1개 시범사업 지역 안에서도 읍·면·동에 따라 차이가 있었다. 이 과정에 ‘기부금품의 모집 및 사용에 관한 법률’, ‘사회복지공동모금회법’ 등을 준수해야 하는 과제도 있었다.

<표 4-10> 예산 편성의 적절성 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범		1차년도 시범		합계	비고
	민간주도형	공공주도형	민간주도형	공공주도형		
우수	5	3	3	14	25 (64.1)	
미흡	0	2	1	10	13 (33.3)	
미이행	0	0	1	0	1 (2.6)	
합계	5	5	5	24	39 (100.0)	

* 공공주도형 1개 지역(제주시) 제외.

2) 예산 집행의 효율성

○ [공통] 10. 예산이 효율적으로 집행되고 있는가?

예산이 효율적이고 투명하게 집행되고 있는가에 대해 대부분의 지역인 33개 지역(84.6%)이 ‘우수’한 것으로 나타났다. 다만, 6개 지역(15.4%)이 ‘미흡’ 수준에서 점검되었는데, 시도에서 관련 예산을 시·군·구에 배분하지 않아 6월 현재 집행률이 낮은 것 등이 그 이유였다.

<표 4-11> 예산 집행의 효율성 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범		1차년도 시범		합계	비고
	민간주도형	공공주도형	민간주도형	공공주도형		
우수	5	4	5	19	33 (84.6)	
미흡	0	1	0	5	6 (15.4)	
합계	5	5	5	24	39 (100.0)	

* 공공주도형 1개 지역(제주시) 제외.

3) 사업 내용의 지속성

○ [공통] 11. 사업 내용이 실현가능하며 지속적으로 시행되고 있는가?

사업계획이 체계적·지속적으로 추진가능하고 민관협력의 목표 달성이 가능하도록 되어 있으며, 매뉴얼의 내용이 참여자 등에게 공유되어 참여기관 간 사업이 원활히 추진될 수 있고, 사업 추진 과정에서 발생하는 오류 등을 개선하는 모니터링 과정이 갖추어져 있는지 등을 점검한 결과, 다른 지표들과 비교해 상대적으로 ‘미흡’ 수준으로 점검되었다. ‘우수’ 수준은 전체 대비 28.2%인 11개 지역, ‘보통’ 수준은 전체 대비 25.6%인 10개 지역으로 되었다. 즉, 약 절반의 지역에서 우수 또는 보통인 것으로 나타난 반면, 절반에 이르는 지역이 ‘미흡’ 수준으로 나타났다.

사업 계획서에서 목표 가능한 내용이 대부분 부족하였으며, 거의 모든 지역에서 매뉴얼 작성이 되어 있지 않았다. 매뉴얼 작성은 시·군·구 단위는 물론, 읍·면·동 단위별로 작성되어 각 협력(연계)기관 등이 내용을 공유할 수 있도록 함에도 불구하고 이에 대한 사항이 미흡하였다. 또한, 자체 모니터링을 통한 오류 개선이 점검된 지역도 아직 많지 않았다.

<표 4-12> 사업 내용의 실현가능성 및 지속성 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범		1차년도 시범		합계	비고
	민간주도형	공공주도형	민간주도형	공공주도형		
우수	4	2	0	5	11 (28.2)	
보통	1	0	2	7	10 (25.6)	
미흡	0	3	3	12	18 (46.2)	
미이행	0	0	0	0	0	
합계	5	5	5	24	39 (100.0)	

* 공공주도형 1개 지역(제주시) 제외.

○ [공통] 12. 지역사회 의제 해결 및 자원 발굴·연계 사업으로 적절한가?

지역사회 의제 해결 및 자원 발굴과 연계 사업의 적절성은 약 절반의 지역이 ‘우수’ 수준에서 점검되었다. 다만, ‘미흡’ 수준에 있는 지역도 18개(46.2%)로 나타났는데, 이들 지역에서는 지역사회 의제 발굴과 의제 등을 해결하기 위한 자원 연계 체계를 효율적으로 갖추고, 사업 내용의 적절성 및 유형의 다양성을 더욱 높일 필요성이 있다. ‘미이행’ 수준에 있는 지역은 2차년도 시범 사업 중 1개 지역이 있었다. 2차년도 시범 사업 지역보다 1차년도 시범사업의 지역의 경우 일부 개선해야 하는 지역도 있었다.

<표 4-13> 지역사회 의제 및 자원발굴의 적절성 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범		1차년도 시범		합계	비고
	민간주도형	공공주도형	민간주도형	공공주도형		
우수	4	4	0	12	20 (51.3)	
미흡	1	1	4	12	18 (46.2)	
미이행	0	0	1	0	1 (2.6)	
합계	5	5	5	24	39 (100.0)	

* 공공주도형 1개 지역(제주시) 제외.

4) 협력의 적절성

○ [공통] 13. 주관기관과 협력(연계)기관 등이 체계적으로 협력하고 있는가?

주관기관과 협력(연계)기관 등이 체계적으로 협력하는 것에 대한 점검에서는 ‘보통’ 수준으로 나타났다. 사업 참여 기관 간 의사결정 및 소통 등을 높이기 위한 공식적인 회의가 정기적으로 진행되는 지역이 많았으나, 회의 등을 통해 민관협력 사업으로 새롭게 반영된 실적은 적었다. 회의의 실효성을 높일 필요가 있다. ‘미흡’ 수준에 있는 지역은 9개 지역(23.1%) 이었다.

<표 4-14> 협력기관과 협력의 체계성 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범		1차년도 시범		합계	비고
	민간주도형	공공주도형	민간주도형	공공주도형		
우수	4	3	0	6	13 (33.3)	
보통	0	0	4	13	17 (43.6)	
미흡	1	2	1	5	9 (23.1)	
미이행	0	0	0	0	—	
합계	5	5	5	24	39 (100.0)	

* 공공주도형 1개 지역(제주시) 제외.

5) 협력의 지속성

○ [공통] 14. 주관기관과 협력(연계)기관 등은 협력을 지속하려는 의지가 높은가?

주관기관과 협력(연계)기관 등의 협력에 대한 지속 의지 정도를 점검한 결과, ‘보통’ 수준에서 점검되었다. ‘우수’ 수준에 있는 지역은 11개 지역(28.2%)이었고, ‘보통’ 수준에 있는 지역은 20개 지역(21.3%)이었다. ‘미흡’ 수준은 8개 지역(20.5%) 이었다.

공공주도형의 경우 공공기관의 회의 참여 실적에서, 민간주도형의 경우 민간기관의 회의 참여 실적에서 상대적으로 높게 나타나 민과 관이 함께 참여하려는 의지를 갖도록 환경을 만들 필요가 있다. 지난 해 1차 시범사업 때와는 달리, 이번 연도에 시범사업에 참여한 지역에서 지자체장 및 민간시설 대표 등의 참여 의지가 높지 않은 것으로 점검되어, 이에 대한 2차 모니터링 시 점검이 요구된다.

<표 4-15> 협력의 지속성 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범		1차년도 시범		합계	비고
	민간주도형	공공주도형	민간주도형	공공주도형		
우수	4	2	1	4	11 (28.2)	
보통	1	1	3	15	20 (51.3)	
미흡	0	2	1	5	8 (20.5)	
합계	5	5	5	24	39 (100.0)	

* 공공주도형 1개 지역(제주시) 제외.

다. 성과 영역의 점검결과

1) 성과관리의 적합성

○ [공통] 15. 성과관리 지표를 활용하여 민관협력의 효과성 등을 점검하고 있는가?

계획 대비 사업 추진이 적절하게 이루어지고 있는 반면, 성과 측정 지표가 아직 상당수 마련되어 있지 않아 성과관리가 되고 있지 않은 것으로 점검되었다. 특히, 1차년도 시범사업 지역의 경우 거의 대부분 성과지표가 없어 조속한 개선이 필요하다.

<표 4-16> 성과지표 활용 및 효과성 점검 노력 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범		1차년도 시범		합계	비고
	민간주도형	공공주도형	민간주도형	공공주도형		
우수	3	0	0	1	4 (10.3)	
보통	2	3	2	15	22 (56.4)	
미흡	0	2	3	8	13 (33.3)	
합계	5	5	5	24	39 (100.0)	

* 공공주도형 1개 지역(제주시) 제외.

2) 사각지대 발굴의 효과성

○ [공통] 16. 복지사각지대 발굴 및 해결 등이 효과적으로 나타나고 있는가?

복지사각지대 발굴 및 해결 등은 ‘보통’ 수준에서 점검되었다. 복지사각지대 발굴 실적이 매월 지속적으로 나타나고 있거나, 통합사례관리 회의 등을 통해 서비스 제공이 효과적으로 나타나는 지역도 약 33.3%인 13개 지역이 있었다. 복지사각지대 발굴 실적이 매월 지속적으로 나타나고 있으나, 통합사례관리 회의 등을 통해 서비스 제공이 효과적으로 나타나고 있지 않는 지역도 23개 지역(59.0%)으로 상당수 있었다.

복지사각지대 발굴 실적이 매월 지속적으로 나타나고 있지 않은 지역도 3개 지역(7.7%) 있었다. 특히, 2차년도에 비해 1차년도에 있는 시범사업 지역의 경우 상대적으로 그 효과성이 낮은 것으로 나타났다.

<표 4-17> 사각지대 발굴 및 해결의 효과성 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범		1차년도 시범		합계	비고
	민간주도형	공공주도형	민간주도형	공공주도형		
우수	4	3	1	5	13 (33.3)	
보통	1	2	2	18	23 (59.0)	
미흡	0	0	2	1	3 (7.7)	
합계	5	5	5	24	39 (100.0)	

* 공공주도형 1개 지역(제주시) 제외.

3) 자원 발굴의 효과성

○ [공통] 17. 지역사회 내 자원(재원) 발굴이 효과적으로 나타나고 있는가?

지역사회 내 자원(재원) 발굴에 대한 효과성도 앞의 지표와 비슷한 결과로 점검되었다. 즉, ‘우수’ 수준은 15개 지역(38.5%), ‘보통’ 수준은 21개 지역(53.8%)로 나타났다. 반면, ‘미흡’ 수준은 3개 지역(7.7%)이었다. 자원 발굴 실적은 전반적으로 좋았으나, 이 자원을 서비스에 연계하고 투입하는 실적이 상대적으로 낮았다.

<표 4-18> 자원 발굴의 효과성 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범		1차년도 시범		합계	비고
	민간주도형	공공주도형	민간주도형	공공주도형		
우수	3	3	1	8	15 (38.5)	
보통	2	2	3	14	21 (53.8)	
미흡	0	0	1	12	3 (7.7)	
합계	5	5	5	24	39 (100.0)	

* 공공주도형 1개 지역(제주시) 제외.

4) 주민변화의 효과성

○ [선택] 18. 지역사회의 민관협력에 대한 인식 변화가 나타나고 있는가?

2차년도 시범사업 지역의 경우 본 시범사업 이후 지역주민 또는 지역사회의 인식 변화 등을 점검한 결과, ‘우수’가 3개 지역(7.7%), ‘보통’이 6개 지역으로 나타났다. 즉 전반적으로 긍정적인 지역사회 변화를 살펴볼 수 있었다.

<표 4-19> 민관협력에 대한 인식 변화 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범		1차년도 시범		합계	비고
	민간주도형	공공주도형	민간주도형	공공주도형		
우수	3	0	—	—	3 (7.7)	
보통	2	4	—	—	6 (15.4)	
미흡	0	1	—	—	1 (2.6)	
해당 없음	0	0	24	5	29 (74.4)	
합계	5	5	24	5	39 (100.0)	

* 공공주도형 1개 지역(제주시) 제외.

1차 모니터링에서는 2015년도에 선정되어 1차년도 시범지역 29개 지역은 분석에서 ‘해당 없음’으로 처리함

라. 지표 간 상관관계

성과 영역의 지표 결과와 투입, 과정 영역의 지표 결과 간에는 대부분 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 상관관계가 높은 지표들로는 과정 영역 중에는 조직체계의 충분성, 협력 기반의 적정성, 읍·면·동 단위 민관협업체 운영의 적정성, 협력 방식 및 역할 분담의 적절성, 교육내용의 적절성 등 이었으며, 투입 영역 중에는 사업내용 실현 가능성 및 지속성 정도, 지역사회 의제 및 자원 발굴의 적절성, 협력기관과 협력의 체계성, 협력의 지속성 등 이었다. 성과 영역의 지표 간에는 사각지대 발굴 및 해결의 효과성과 자원 발굴의 효과성이 높은 상관관계가 있는 것으로 나타나고 있었다.

<표 4-20> 민관협력 활성화 시범사업 모니터링 지표 간 상관관계 분석

	v1	v2	v3	v4	v5	v6	v7	v8	v9	v10	v11	v12	v13	v14	v15	v16	v17	v18
v1	1																	
v2	.461 ^{**}	1																
v3	.458 ^{**}	.580 ^{***}	1															
v4	.649 ^{***}	.453 ^{**}	.564 ^{***}	1														
v5	.372 [*]	.349 [*]	.341 [*]	.439 ^{**}	1													
v6	.516 ^{**}	.500 ^{**}	.401 [*]	.664 ^{***}	.449 ^{**}	1												
v7	.497 ^{**}	.505 ^{**}	.632 ^{***}	.652 ^{***}	.438 ^{**}	.452 ^{**}	1											
v8	.394 [*]	.481 ^{**}	.518 ^{**}	.679 ^{***}	.309	.518 ^{**}	.627 ^{***}	1										
v9	.283	.344 [*]	.301	.453 ^{**}	.198	.320 [*]	.290	.479 ^{**}	1									
v10	.085	-.093	.210	.457 ^{**}	.206	.221	.148	.385 [*]	.257	1								
v11	.548 ^{***}	.358 [*]	.382 [*]	.449 ^{**}	.424 ^{**}	.350 [*]	.418 ^{**}	.262	.063	.167	1							
v12	.344 [*]	.496 ^{**}	.383 [*]	.400 [*]	.221	.273	.414 ^{**}	.352 [*]	.118	-.274	.438 ^{**}	1						
v13	.511 ^{**}	.361 [*]	.430 ^{**}	.667 ^{***}	.529 ^{**}	.404 [*]	.374 [*]	.478 ^{**}	.176	.346 [*]	.589 ^{***}	.572 ^{***}	1					
v14	.446 ^{**}	.442 ^{**}	.337 [*]	.627 ^{***}	.395 [*]	.432 ^{**}	.347 [*]	.455 ^{**}	.312	.449 ^{**}	.493 ^{**}	.287	.626 ^{***}	1				
v15	.349 [*]	.380 [*]	.274	.268	.479 ^{**}	.255	.513 ^{**}	.179	-.063	-.068	.674 ^{***}	.412 ^{**}	.403 [*]	.388 [*]	1			
v16	.379 [*]	.378 [*]	.395 [*]	.410 ^{**}	.263	.228	.260	.163	-.002	.087	.577 ^{***}	.325 [*]	.367 [*]	.283	.431 ^{**}	1		
v17	.371 [*]	.352 [*]	.517 ^{**}	.423 ^{**}	.350 [*]	.248	.262	.299	.136	.256	.516 ^{**}	.401 [*]	.717 ^{***}	.396 [*]	.398 [*]	.568 ^{***}	1	
v18	.453 ^{**}	.346 [*]	.461 ^{**}	.518 ^{**}	.278	.421 ^{**}	.556 ^{***}	.456 ^{**}	.396 [*]	.236	.386 [*]	.340 [*]	.437 ^{**}	.441 ^{**}	.229	.369 [*]	.414 ^{**}	1

* p < .05, ** P < .01, *** P < .001

- 주 (1) 민관협력 사업을 수행할 수 있는 조직체계가 충분히 구성되어 있는가?
 (2) 민관협력 활성화를 위한 기반을 적정하게 갖추고 있는가?
 (3) 복지협의체 등 읍·면·동 단위 민관협의체의 운영이 적절한가?

- (4) 민관협력 방식 및 네트워크기관 간 역할 분담이 적절한가?
- (5) 주관기관의 인력은 적정하게 배치되어 있는가?
- (6) 협력(연계)기관의 인력은 적정하게 배치되어 있는가?
- (7) 민관협력 활성화를 위한 교육프로그램 내용을 적절하게 시행하고 있는가?
- (8) 민관협력 활성화를 위한 교육 방법 등을 다양하게 시행하고 있는가?
- (9) 예산이 적정하게 편성되어 있는가?
- (10) 예산이 효율적으로 집행되고 있는가?
- (11) 사업 내용이 실행가능하며 지속적으로 시행되고 있는가?
- (12) 지역사회 의제 해결 및 자원 발굴 사업으로 적절한가?
- (13) 주관기관과 협력(연계)기관 등이 체계적으로 협력하고 있는가?
- (14) 주관기관과 협력(연계)기관 등은 협력을 지속할 의지가 높은가?
- (15) 성과관리 지표를 마련하여 민관협력의 효과성 등을 점검하고 있는가?
- (16) 복지사각지대 발굴 및 해결 등이 효과적으로 나타나고 있는가?
- (17) 지역사회 내 자원(재원) 발굴이 효과적으로 나타나고 있는가?
- (18) 지역의 민관협력에 대한 인식 변화가 나타나고 있는가?

2. 2차 모니터링의 결과

2차 모니터링에서는 1차 모니터링의 결과에 따라 각 시범사업 지역(기관)에서 민관 협력 활성화 시범사업의 추진 정도가 어느 정도 개선되었는지를 점검하였다. 이를 위해 보건복지부와 본 연구진은 1차 결과를 바탕으로 9월 7~8일에 민관협력에 관한 실천적 내용과 개선 방향 등에 대해 워크숍 교육을 진행하였다.

이후 보건복지부 해당 부서 담당과 연구진의 박사급 연구위원들은 1차 모니터링에서 ‘우수’로 판단된 9개 시범사업 지역(기관)을 제외한 31개 지역(기관)에 대해 직접 현장을 방문하여 모니터링 지표 등에 의한 사업추진 상황 등을 문서, 면담, 관찰 등을 통해 직접적으로 점검하였고, 9개 지역(기관)은 제출된 문서를 통해 간접적으로 점검하였다.

가. 공공주도형

1) 투입 영역의 점검결과

가) 구성의 적정성

○ [공통] 1. 민관협력 사업을 수행할 수 있는 조직체계가 충분히 구성되어 있는가?

공공주도형에서 민관협력 사업을 수행할 수 있는 조직체계가 충분히 구성되어 있는가를 점검한 결과, 대부분의 시범사업 지역(기관)에서 조직체계 구성이 충분한 것으로 점검되었다. 특히, 1차 모니터링에서 ‘미흡’했던 지역(기관)들도 모두 ‘보통’ 또는 ‘우수’로 개선되었다는 점에서 의미가 있었다.

민관협력 사업을 위한 조직체계를 구성하는 기준은 ① 사업계획서 상 사업내용 등의 적절, ② 공공협력(연계) 기관 수의 충분, ③ 민간협력(연계) 기관 수의 충분 등이 세부 지표로서 제시되었다. 첫 번째 지표에 대해서는 83% 이상의 공공주도형 시범사업 지역(기관)에서, 두 번째와 세 번째 지표에 대해서는 모두 70% 이상의 지역(기관)에서 해

당 지표를 충족하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 지난 1차 모니터링에서 민간협력(연계) 기관 수가 충분하지 않은 것에서 크게 개선된 것이다.

다만, 2차년도 시범지역(기관)의 경우 시범사업 읍·면·동 지역이 확대되면서 지난 해 보다 해당 지표가 개선되지 않은 것처럼 보이나, 일부 읍·면·동에서 민간협력(연계) 기관이 충분하지 않기 때문에 나타나는 현상으로 보인다. 이를 개선하기 위해서는 시범사업 시·군·구 차원에서 복지관 등이 소재한 읍·면·동의 민간자원을 다른 읍·면·동에서도 민관협력에 참여할 수 있는 연계, 협력에 대한 방안을 찾아 어려움을 겪는 읍·면·동에 지원하는 역할이 필요하다.

또한, 일부 시·군·구의 경우 본 시범사업에 대한 계획과 시범사업 선정 과정에 참여한 부서와 현재 사업을 추진하고 있는 부서 등이 일치하지 않아 해당 시·군·구 내에서 사업 추진 시 마찰이 있어 실질적인 사업이 이루어지지 않는 경우가 있었고, 해당 시범사업을 추진하는 읍·면·동 선정에서도 충분한 사전 논의가 없었던 지역은 시범사업을 충분히 수행할 수 있는 조직체계가 잘 구성되거나 운영되지 않는 사례가 발생하였다. 따라서 민관협력을 추진하기에 앞서 해당 지자체 내의 사업 기획과 추진 등에 대한 사전 논의 및 협의 등이 충분히 이루어질 필요가 있다.

<표 4-21> 공공(2차 모니터링): 조직체계의 충분성 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범지역	1차년도 시범지역	합계	비고
우수	1	11	12 (40.0)	
보통	4	14	18 (60.0)	
미흡	0	0	0	
미이행	0	0	0	
해당 없음	0	0	0	
합계	5	25	30 (100.0)	

○ [공공 필수/민간 선택] 2. 민관협력 활성화를 위한 기반을 적정하게 갖추고 있는가?

공공주도형의 민관협력 활성화를 위한 기반이 적정하게 갖추어져 있는가를 2차로 점검한 결과, 대부분의 시범사업 지역(기관)에서 ‘보통’ 또는 ‘우수’로 점검되었다. 특히 지난 1차에서 ‘미흡’했던 지역(기관)도 모두 개선되고 있는 것으로 나타났다. 1차년도 시범지역보다는 2차년도 시범지역에서 상대적으로 기반이 잘 갖추어져 있는 것을 확인할 수 있었다.

민관협력 활성화를 위한 기반으로 공공주도형의 경우 ① 민관협력 지원기구 또는 네트워크 운영, ② 관련 조례의 제·개정, ③ 복지(통)이장제의 시행 등을 세부지표로 점검하였는데, 세 가지 세부지표 모두 86.7%(26개)의 지역에서 충족하고 있는 것으로 나타났다. 즉, 대부분의 공공주도형 시범사업 지역에서는 보건복지부에서 추진 중인 민관협력을 위한 조례, 복지(통)이장제 등이 원활히 추진되고 있는 것으로 나타났고, 민관협력을 해당 지자체에서 효율적으로 추진할 수 있도록 지원 기구나 네트워크를 별도로 운영하고 있는 것으로 점검되었다. 특히, 첫 번째의 지표의 경우는 읍·면·동에서 추진되는 민관협력을 시·군·구에서 효율적으로 지원하기 위해 별도의 지원기구를 만들었거나, 기존에 구성되어 있는 네트워크를 활용하여 본 사업에 활용하는 경우도 있었고, 일부는 7월 1일부터 변경된 지역사회보장협의체에서 이 사업을 지원하거나 사업을 점검하는 별도의 논의 기구를 만들어 운영하는 등의 형태가 이루어지고 있었다.

<표 4-22> 공공(2차 모니터링): 협력 기반의 적정성 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범지역	1차년도 시범지역	합계	비고
우수	4	13	17 (56.7)	
보통	1	12	13 (43.3)	
미흡	0	0	0	
미이행	0	0	0	
해당 없음	0	0	0	
합계	5	25	30 (100.0)	

* 공공주도형과 민간주도형의 지표가 다름

○ [공공 필수/민간 선택] 3. 복지협의체 등 읍·면·동 단위 민관협의체의 운영이 적정한가?

공공주도형의 경우 민관협력사업을 추진하는데 있어 가능한 복지협의체 등 읍·면·동 단위의 민관협의체를 운영하도록 권장하고 있는데, 본 시범사업에 참여하고 있는 지역(기관)의 대부분은 이러한 읍·면·동 민관협의체가 비교적 잘 운영되고 있음이 점검되었다. 2차년도 시범지역뿐 아니라, 1차년도 시범지역들도 대부분 읍·면·동 단위 민관협의체가 잘 운영되고 있는 것으로 나타나 지난 1차 모니터링에서 ‘미흡’한 것으로 점검된 1차년도 시범지역에서 개선된 것을 확인할 수 있었다.

읍·면·동 단위 민관협의체의 운영과 관련한 세부 지표로서는 ① 민관협의체의 설치 및 인적 구성, ② 회의·교육 실적의 적절 등을 점검하였다. 첫 번째의 세부 지표에 대해서는 1개 지역을 제외한 거의 모든 지역에서 충족한 것으로 점검되었고, 두 번째의 세부 지표에 대해서는 76.7%(27개)의 지역에서 충족하고 있어 상당 수의 지역에서 민관협의체의 설치 및 인적 구성, 그리고 회의 및 교육 등이 원활히 이루어지고 있는 것을 확인할 수 있었다.

읍·면·동 단위 민관협의체의 인적 구성의 인원은 보통 20명 내외로 구성되어 있

는데, 일부 읍·면·동의 경우 40명 이상의 인원으로 구성된 경우도 있었다. 그러나 민관협의체의 운영 실적을 살펴보면 실질적으로 협의체 활동과 사각지대 발굴, 자원 개발 등을 할 수 있는 실질적인 인적자원으로 구성하되 약 20명 내외로 구성하고, 그 인적자원의 유형도 특정의 계층만을 대상으로 하는 것이 아닌 지역사회에서 활동할 수 있고, 해당 시범사업의 특성에 맞는 지역사회 주민들로 구성하는 경우가 오히려 효율성과 효과성이 있는 것으로 점검되었다.

민관협력에 대한 회의 또는 교육에 대해 민간주도형과 달리 공공주도형의 경우 시범사업 지역 간 크게 세 가지 형태로 나타나고 있었다. 첫 번째는 시·군·구 차원에서 일괄적으로 회의나 교육을 기획하여 일괄적으로 개최하여 진행하는 형태이고, 두 번째는 해당 읍·면·동별로 회의나 교육을 기획하여 개별적으로 진행하는 형태이었다. 그리고 세 번째의 형태는 지역사회보장협의체나 해당 지자체에서 설립한 지역복지재단 등에서 교육 등을 기획하고 지원하는 것이었다. 다만, 일부 1차 시범사업 지역의 경우 회의와 달리, 자체 교육을 비교적 적게 실시하고 있었는데, 연 중반 경 해당 지자체에서 추진되는 각종 행사나 축제사업 등에 지역주민들이 참여하게 되면서 교육까지 하기 힘들다는 판단 하에 교육을 연말로 미루는 경향이 있었고, 또한 일부 지역의 경우 해당 민관협력을 위한 교육프로그램 주제 개발의 어려움 또는 강사 섭외의 어려움 등 때문에 교육이 잘 추진되지 않았던 것으로 나타났다.

<표 4-23> 공공(2차 모니터링): 읍·면·동 단위 민관협업체 운영의 적정성 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범지역	1차년도 시범지역	합계	비고
우수	4	17	21 (70.0)	
보통	1	8	9 (30.0)	
미흡	0	0	0	
미이행	0	0	0	
해당 없음	0	0	0	
합계	5	25	30 (100.0)	

* 공공주도형과 민간주도형의 지표가 다름

나) 역할 체계의 적절성

○ [공통] 4. 민관협력 방식 및 네트워크기관 간 역할 분담이 적절한가?

지난 1차 모니터링에서 상당수의 지역에서 미흡 또는 미이행으로 점검되었던 민관협력 방식 및 네트워크기관 간 역할 분담이 적절하게 이루어지고 있는가를 점검한 결과, 40.0%(12개)의 지역은 ‘우수’로, 46.7%(14개)의 지역은 ‘보통’으로 2차 모니터링에서 점검되어, 1차 때보다 상당히 개선된 것을 확인할 수 있었다. 특히, 1차년도 시범사업에 있는 지역에서 본 민관협력 시범사업에서 이상적으로 추구하는 방향으로 1차 모니터링 이후 인식 개선과 함께 사업의 방향을 상당히 큰 차원에서 변경된 효과로서 나타난 것으로 이해된다.

세부 지표로서 ① 민관협력 방식 및 역할분담의 적절, ② 기관 참여 유도 방안 마련, ③ 네트워크 실천모델 구축 등이 점검되었다. 첫 번째의 세부 지표는 83.3%(25개)의 지역에서 충족한 것으로 나타나 대부분의 지역에서 민관협력의 방식 및 역할분담이 적절한 것을 확인할 수 있었다. 그러나 두 번째와 세 번째의 세부 지표의 경우 모두

56.7%(17개소)의 지역에서 충족한 것으로 나타나, 약 절반에 가까운 지역에서 지역사회의 다양하게 존재하는 기관들이 본 민관협력에 참여하도록 하는 유도 방안을 마련하지 못하고 있고, 또한, 네트워크 실천모델을 구축하고 있지 못하고 있는 것을 확인할 수 있었다.

다만, 지난 1차 점검 시보다 상당수의 지역에서 다양한 지역사회 기관들이 참여하도록 홍보 또는 MOU 체결 등의 노력을 하고 있었고, 민관협력을 통해 지역사회의 사각지대 발굴, 민간자원의 개발, 그리고 개발된 자원을 발굴된 사각지대 대상자에게 연결·지원하기까지의 시·군·구-읍·면·동, 민간-공공기관, 주관-협력(연계)기관 간 역할 분담과 과정 등에 대한 도식도를 읍·면·동 및 시·군·구의 사업계획서와 사업 매뉴얼에 마련한 지역들이 늘었음은 상당히 고무적인 것으로 평가되었다.

<표 4-24> 공공(2차 모니터링): 협력 방식 및 역할 분담의 적절성 정도

(단위: 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범지역	1차년도 시범지역	합계	비고
우수	3	9	12 (40.0)	
보통	1	13	14 (46.7)	
미흡	1	3	4 (13.3)	
미이행	0	0	0	
합계	5	25	30 (100.0)	

다) 인력의 적정성

○ [공통] 5. 주관기관의 인력은 적정하게 배치되어 있는가?

주관기관의 인력이 적정하게 배치되어 있는가에 대한 2차 모니터링에서는 1차 때보다 개선되어 1개 지역을 제외한 거의 모든 지역(기관)에서 ‘보통’ 또는 ‘우수’한 것으로 점검되었다.

세부 지표로서는 ① 전담 인력의 충분, ② 전담 인력의 업무 지속, ③ 인센티브(보상) 제 마련 등이었다. 첫 번째의 세부 지표의 경우에는 모든 지역에서 충족한 것으로 점검되었고, 두 번째의 세부 지표에서도 80.0%(24개)의 지역에서 충족한 것으로 점검되어 전담 인력에 대한 충분성 및 업무 지속은 어느 정도 만족할 만한 수준에서 점검되었다. 다만, 두 번째의 세부 지표인 전담 인력의 업무 지속성에서 미충족된 것으로 점검된 지역의 경우 해당 시범사업이 기획되는 연초부터 해당 점검시점까지 담당자가 인사 교체 등을 통해 변경됨으로써 사업 추진이 더디거나 거의 이루어지지 않은 것으로 확인되었다. 세 번째의 세부 지표인 인센티브(보상)제의 마련과 관련해서는 33.3%(10개) 지역만 충족한 것으로 점검되어 상당수의 지역에서 담당자가 본 사업을 열심히 그리고 지속적으로 전념할 수 있도록 하는 지자체의 노력이 미흡함을 확인할 수 있었다. 담당자에 대한 인센티브(보상)제를 마련한 지역의 경우에는 그 형태가 다양했는데, 인사평가 시 가산점(0.5점), 특별휴가, 해외연수, 표창장 수여 등의 보상이 있었다.

<표 4-25> 공공(2차 모니터링): 주관기관의 인력 배치의 적정성 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범지역	1차년도 시범지역	합계	비고
우수	1	8	9 (30.0)	
보통	4	16	20 (66.7)	
미흡	0	1	1 (3.3)	
미이행	0	0	0	
합계	5	25	30 (100.0)	

○ [공통] 6. 협력(연계)기관의 인력은 적정하게 배치되어 있는가?

협력(연계)기관 인력의 적정한 배치 정도에 대한 점검에서도 지난 1차 모니터링 때보다 2차에서 상당히 개선된 것을 확인할 수 있었다. 1차에서는 33.3%(10개) 지역이 ‘미흡’ 또는 ‘미이행’한 것으로 나타났지만, 2차에서는 16.7%(5개) 지역에서만 ‘미흡’

한 것으로 점검되었다. 특히, 1차년도 시범사업에 있는 지역에서만 미흡한 정도가 있었다.

세부 지표로서 ① 담당 인력의 충분, ② 담당 인력의 업무 지속, ③ 인센티브(보상)제 마련 등이 점검되었다. 첫 번째 세부 지표는 주관기관과 달리 협력(연계)기관에서 담당 인력이 충분한 것으로 점검된 지역은 76.7%(23개) 지역에 불과하였다. 민간과 공공의 협력(연계)기관의 담당자가 배치되어 본 사업에 적극 참여할 수 있도록 지역사회의 기관들에게 지속적인 요청이 필요한 부분이다. 다만, 두 번째 세부 지표인 업무 지속성은 오히려 주관기관보다도 약간 높은 83.3%(25개)의 지역으로 나타났다. 그리고 세 번째 세부 지표의 경우에는 주관기관과 같이 33.3%(10개) 지역에서만 충족하는 것으로 나타났다지만, 인센티브(보상)의 형태로는 대부분 해당 지자체의 표창장 수여 등이 주로 해당하였다.

<표 4-26> 공공(2차 모니터링): 협력기관의 인력 배치의 적정성 정도

(단위: 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범지역	1차년도 시범지역	합계	비고
우수	2	8	10 (33.3)	
보통	3	12	15 (50.0)	
미흡	0	5	5 (16.7)	
미이행	0	0	0	
합계	5	25	30 (100.0)	

라) 교육의 적정성

○ [공통] 7. 민관협력 활성화를 위한 교육프로그램 내용을 적절하게 시행하고 있는가?

교육프로그램 내용이 적절하게 시행되고 있는가에 대해 1차 때보다 상당히 개선되

어 거의 모든 지역에서 ‘우수’ 또는 ‘보통’으로 점검되었다. 메르스의 여파로 시행하고 있지 못하던 교육프로그램을 대부분 지역에서 추진을 하고는 있었으나, 약 2개 지역에서 해당 지자체의 축제사업 등으로 거의 계획만하고 있고 실제로 자주 자체교육 등이 이루어지지 않아 ‘미흡’한 수준으로 점검되었다. 이들 지역을 포함해 일부 지역은 10월과 11월에 교육프로그램을 계획하고 있는 경우도 있었다.

교육프로그램의 내용의 적절성으로는 ① 자체 교육의 적절, ② 외부 교육의 적절, ③ 교육 주제의 다양 등이 세부 지표로서 점검되었다. 첫 번째인 자체 교육에 대해서는 83.3%(25개)의 지역에서 적절성을 충족하였으나, 두 번째인 외부 교육에 대해서는 60.0%(18개)의 지역에서 적절성을 충족하여 자체 교육에 비해 외부 교육에 주관기관 뿐 아니라 민간 협력(연계)기관의 담당자나 지역주민들을 다양하게 참여시키지 못하는 것으로 나타났다. 세 번째의 세부 지표에서 특히 더 낮게 점검되었는데, 56.7%(17개)의 지역에서만 교육 주제의 다양성이 충족된 것으로 나타났다. 대부분의 지역에서 자체 교육 등의 주제가 1년 내내 비슷한 주제로 구성되어 있거나, 그 지역사회의 특성 또는 해당 시범사업에서 계획된 사업의 특성에 따라 다양한 교육주제를 구성하고 있지 못한 아쉬움이 있었다. 1차년도 시범지역보다 2차년도 시범사업지역에서 상대적으로 교육 주제의 다양성이 높았는데, 이는 해당 민관협력 시범사업이 발전되면서 그에 필요한 다양한 주제를 참여 인력 또는 지역주민들이 요구하고 있기 때문에 나타난 결과로 해석된다.

<표 4-27> 공공(2차 모니터링): 교육내용의 적절성 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범지역	1차년도 시범지역	합계	비고
우수	4	13	17 (56.7)	
보통	1	10	11 (36.7)	
미흡	0	2	2 (6.7)	
미이행	0	0	0	
합계	5	25	30 (100.0)	

○ [공통] 8. 민관협력 활성화를 위한 교육 방법 등을 다양하게 시행하고 있는가?

교육 방법이 다양하게 시행되고 있는가에 대해서 83.3%(25개) 지역은 ‘우수’ 또는 ‘보통’으로 점검되었다. 이는 지난 1차 모니터링 때보다는 개선된 결과라 할 수 있다. 5개(16.7%) 지역은 교육 방법이 ‘미흡’한 수준이었는데, 대부분의 교육이 강의식의 방법으로 구성되어 있거나, 민관협력 시범사업에 참여하는 다양한 인적자원이 서로 해당 지역사회 문제나 의제 등에 자발적으로 참여할 수 있게 하는 비전 등의 공유가 거의 이루어지지 않는 것으로 나타났기 때문이었다.

세부 지표로서 ① 교육 방법의 다양, ② 참여자 등 비전 공유 등이 점검되었다. 첫 번째는 70.0%(21개) 지역에서, 두 번째는 63.3%(19개) 지역에서 충족하였는데, 1차년도 시범지역보다는 2차년도 시범지역에서 충족 정도가 상대적으로 높았다. 이는 1차년도 시범지역의 경우 대부분의 교육에서 강의식 방법이 주를 이루거나, 참여자의 비전 공유를 할 수 있는 형태의 방법이 거의 없었다는 것을 의미한다.

<표 4-28> 공공(2차 모니터링): 교육 방법의 다양성 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범지역	1차년도 시범지역	합계	비고
우수	4	12	16 (53.3)	
보통	1	8	9 (30.3)	
미흡	0	5	5 (16.7)	
미이행	0	0	0	
합계	5	25	30 (100.0)	

2) 과정 영역의 점검결과

가) 예산 편성의 적절성

○ [공통] 9. 예산이 적절하게 편성되어 있는가?

예산이 적절하게 편성되어 있는가에 대해서는 1차 모니터링때와 비슷하게 ‘우수’한 수준에서 점검되었다. 90.0%(27개)인 지역은 ‘우수’로 점검된 반면, 10.0%(3개)인 지역은 ‘미흡’으로 점검되었다.

① 예산 편성 내용의 공유, ② 사업 시행을 위한 편성의 적정, ③ 신규 발굴 재원의 관리 적절 등이 세부 지표로서 점검되었는데, 첫 번째 세부 지표는 모든 지역에서 충족된 것으로 점검되었다. 그리고 두 번째인 세부 지표는 86.7%(26개) 지역이, 마지막인 세부 지표는 80.0%(24개) 지역이 충족하는 수준에서 점검되었다.

<표 4-29> 공공(2차 모니터링): 예산 편성의 적절성 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범지역	1차년도 시범지역	합계	비고
우수	5	22	27 (90.0)	
미흡	0	3	3 (10.0)	
미이행	0	0	0	
합계	5	25	30 (100.0)	

나) 예산 집행의 효율성

○ [공통] 10. 예산이 효율적으로 집행되고 있는가?

예산이 효율적으로 집행되고 있는가에 대해 거의 모든 시범지역에서 ‘우수’한 것으로 점검되었다. 예산 집행과 관련해서는 민간주도형과 달리, 세 가지 형태로 나타났다. 첫 번째 형태는 시·군·구청에서 모든 예산을 집행하는 것이며, 두 번째 형태는 읍·면·동별로 모든 예산을 배분하여 읍·면·동사무소에서 집행하는 것이었다. 세 번째 형태는 시·군·구청과 읍·면·동사무소가 예산을 일정한 비율로 나누어 집행하되, 시·군·구청은 교육에 관한 예산만 집행하는 형태이었다.

세부 지표로서 ① 회계 처리의 준수, ② 예산 집행의 적절, ③ 불필요 예산 집행 없음 등이 점검되었는데, 첫 번째 지표는 모든(30개) 지역에서, 그리고 세 번째 지표는 96.7%(29개) 지역에서 충족하는 수준으로 점검되었다. 다만, 두 번째 세부 지표인 예산 집행의 적절성에서는 86.7%(26개) 지역에서만 충족한 것으로 점검되었다. 14개 지역의 경우에는 사업 추진이 당초처럼 추진되지 않아 9월말 현재 40% 이내로 예산이 사용된 경우에 해당하였다.

<표 4-30> 공공(2차 모니터링): 예산 집행의 효율성 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범지역	1차년도 시범지역	합계	비고
우수	5	24	29 (96.7)	
미흡	0	1	1 (3.3)	
합계	5	25	30 (100.0)	

다) 사업 내용의 지속성

○ [공통] 11. 사업 내용이 실현가능하며 지속적으로 시행되고 있는가?

사업 내용이 실현가능하며 지속적으로 시행되고 있는가에 대해 10.0%(3개) 지역을 제외하곤, ‘우수’와 ‘보통’으로 점검되어 1차 모니터링 때보다 상당히 개선된 것을 확인할 수 있었다. 다만, 1차년도 일부 지역에서는 ‘미흡’한 수준에서 점검되어 내년도

사업을 추진하기 위해서는 조속한 개선이 필요하였다.

세부 지표로서 ① 목표 가능한 내용, ② 매뉴얼 작성 및 공유, ③ 자체 모니터링을 통한 오류 개선 등이었는데, 첫 번째 지표와 달리 두 번째와 세 번째 지표는 개선이 필요한 것으로 점검되었다. 사업 내용이 목표 가능한지에 대해서는 거의 모든(29개) 지역에서 충족한 것으로 점검되었다.

매뉴얼 작성 및 공유에 대해서는 63.3%(19개) 지역에서만 충족한 수준으로 점검되었는데, 2차 모니터링 때까지 민관협력 사업을 위한 매뉴얼을 전혀 작성 또는 갖추지 못한 지역도 있었고, 매뉴얼을 작성하였으나 시·군·구용으로만 있고, 해당 읍·면·동별로 활용할 수 있는 매뉴얼은 작성되어 있지 않거나, 시·군·구와 읍·면·동별 매뉴얼은 있으나 사업에 참여하는 협력(연계)기관에 배포 또는 공유되지 못한 지역이 있었다.

시·군·구청에서 읍·면·동별로 추진되는 민관협력 시범사업을 자체적으로 모니터링하고 사업 추진 시 나타나는 문제를 발견하여 개선하고 있는지에 대해서는 73.3%(22개) 지역에서 충족한 수준으로 점검되었다. 자체 모니터링을 위해 시·군·구를 중심으로 읍·면·동 전담, 그리고 협력(연계)기관 담당 인력 중 일부, 또는 외부 인력 등으로 별도의 점검팀을 만들거나, 보건복지부에서 시행하고 있는 모니터링 지표를 해당 지자체의 특성에 맞게 수정하여 매월 점검하는 형태 등이 나타났다.

<표 4-31> 공공(2차 모니터링): 사업 내용의 실현가능성 및 지속성 정도

(단위: 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범지역	1차년도 시범지역	합계	비고
우수	3	12	15 (50.0)	
보통	2	10	12 (40.0)	
미흡	0	3	3 (10.0)	
미이행	0	0	0	
합계	5	25	30 (100.0)	

○ [공통] 12. 지역사회 의제 해결 및 자원 발굴·연계 사업으로 적절한가?

지역사회 의제 해결 및 자원 발굴·연계 사업이 적절한가에 대해 1차 때와 마찬가지로 2차 모니터링에서도 모든 지역이 ‘우수’ 또는 ‘보통’으로 점검되었다.

세부 지표로서 ① 지역사회 의제 발굴의 효율, ② 사업 유형의 다양 등이 점검되었는데, 전반적으로 두 지표를 충족하는 것으로 나타났다. 첫 번째인 세부 지표의 경우 80.0%(24개) 지역에서, 두 번째인 세부 지표인 경우 70.0%(21개) 지역에서 충족한 수준으로 점검되었다.

지역사회 의제 발굴을 위해 시·군·구 차원에 일괄적으로 다양한 워크숍 또는 세미나 등을 진행하면서 해당 지역사회가 안고 있는 문제나 해결해야 할 과제, 지역주민들의 숙원 또는 바램 등을 논의하거나, 읍·면·동별로 자체 회의 또는 워크숍 등을 진행하여 해당 읍·면·동의 지역사회가 안고 있는 문제나 해결해야 할 과제, 지역주민들의 숙원 또는 바램 등을 논의하는 경우가 있었다. 다만, 시·군·구와 읍·면·동별로 지역사회 의제가 발굴되는데, 해결 가능한 수준이거나 해결 기간이 가능한 길지 않은 주제로 의제가 선정되도록 하는 것이 바람직하였다. 그리고 이렇게 발굴된 지역사회 의제는 다양한 유형을 포괄하도록 하는 것을 지향한다.

<표 4-32> 공공(2차 모니터링): 지역사회 의제 및 자원발굴의 적절성 정도

(단위: 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범지역	1차년도 시범지역	합계	비고
우수	4	19	23 (76.7)	
미흡	1	6	7 (23.3)	
미이행	0	0	0	
합계	5	25	30 (100.0)	

라) 협력의 적절성

○ [공통] 13. 주관기관과 협력(연계)기관 등이 체계적으로 협력하고 있는가?

주관기관과 협력(연계)기관 등이 체계적으로 협력하고 있는가에 대해 1차 때와 비교하여 2차 모니터링에서는 다수의 지역이 개선된 것으로 점검되었다. 1차년도 지역 중 2개 지역을 제외한 지역에서 ‘우수’ 또는 ‘보통’의 수준으로 점검되었다. 이러한 결과는 앞에서 점검된 협력 기반 및 기관들의 충분성 등이 개선된 상태에서 실질적인 사업들이 추진되기 위해 매뉴얼과 사업 등을 공유하기 위한 노력으로 나타난 것으로 확인되었다.

세부 지표로서 ① 회의 등 의사결정 경로, ② 회의 등 운영의 실효성, ③ 협력에 의한 홍보의 적절 등이 점검되었다. 첫 번째인 세부 지표에 대해서는 90.0%(27개) 지역에서 충족한 수준으로 점검되었으며, 두 번째인 세부 지표에 대해서는 73.3%(22개) 지역에서 충족한 수준으로 점검되었다. 즉, 의사결정 경로로서 회의 등이 주로 이루어지만, 그 회의에서 다양한 의견이 교류되거나 사업이 개선되는 내용의 회의가 운영되는 경우가 비교적 떨어진다는 것을 의미한다. 따라서 회의를 민관협력사업에 맞게 실효성 있는 운영이 되도록 노력할 필요가 있다.

세 번째인 세부 지표인 경우 앞의 두 세부 지표보다 상대적으로 그 충족 정도가 낮는데, 63.3%(19개) 지역이 충족할만한 수준이었다. 이는 현재 참여하고 있는 기관들이 더욱 적극적으로 참여할 수 있도록 홍보를 계속 하는 것이 필요함을 의미한다.

<표 4-33> 공공(2차 모니터링): 협력기관과 협력의 체계성 정도

(단위: 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범지역	1차년도 시범지역	합계	비고
우수	3	13	16 (53.3)	
보통	2	10	12 (40.0)	
미흡	0	2	2 (6.7)	
미이행	0	0	0	
합계	5	25	30 (100.0)	

마) 협력의 지속성

○ [공통] 14. 주관기관과 협력(연계)기관 등은 협력을 지속하려는 의지가 높은가?

주관기관과 협력(연계)기관 등이 협력을 지속적으로 하고자 하는 의지가 높은가에 대해 1차 모니터링 때보다도 2차에서 상대적으로 좋지 않게 점검되었다. ‘우수’ 수준은 40.0%(12개) 지역으로, ‘보통’ 수준은 46.7%(14개) 지역으로 점검되었다. 반면, ‘미흡’ 수준으로 13.3%(4개) 지역이 해당하였는데, 1차년도 시범지역은 3개 지역이 있었고, 2차년도 시범지역의 경우도 1개 지역이 있었다. 따라서 시범사업을 하는 시·군·구는 읍·면·동과 공공-민간 기관들이 민관협력사업에 대해 지속적으로 참여하고 참여하고자 하는 의지를 높일 수 있는 방안을 마련할 필요가 있고, 중앙 정부는 해당 민관협력사업이 시·군·구에서 지속적으로 추진될 수 있도록 하는 지원책을 마련하여 제공하는 것 역시 필요하다.

세부 지표로서 ① 공공기관의 회의 참여 실적 80% 이상, ② 민간기관의 회의 참여 실적 80% 이상, ③ 지자체장 및 민간시설 대표 등의 참여 의지 등이 점검되었다. 첫 번째인 세부 지표의 경우 70.0%(21개) 지역에서 충족 수준으로 점검되었고, 두 번째인 세부 지표의 경우 약간 비슷한 66.7%(20개) 지역에서 충족 수준으로 점검되었다. 큰 차이는 아니지만, 공공주도형의 경우 민간 협력(연계)기관 담당자의 회의 참석률이 상

대적으로 낮고, 공공 협력(연계)기관 담당자의 회의 참석률이 높음을 의미한다.

세 번째인 지자체장 및 민간시설 대표 등의 참여 의지의 경우 66.7%(20개) 지역에서 충족 수준으로 점검되었는데, 지난 해 점검되었던 것과 비교하면 상당히 부족한 수준으로 평가되는 사항이다. 즉, 2차년도 시범지역보다 1차년도 시범지역에서 상대적으로 지자체장 및 민간시설 대표 등의 참여 의지가 약함을 의미한다. 다만, 1차년도 시범지역의 일부에서는 지자체장의 참여 의지가 상당히 높은 것으로 점검되었는데, 이들 지역은 사업 추진 정도 및 성과, 그리고 전담 및 담당 인력의 의지 등이 모두 매우 좋게 나타나고 있음이 확인되었다.

<표 4-34> 공공(2차 모니터링): 협력의 지속성 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범지역	1차년도 시범지역	합계	비고
우수	2	10	12 (40.0)	
보통	2	12	14 (46.7)	
미흡	1	3	4 (13.3)	
합계	5	25	30 (100.0)	

3) 성과 영역의 점검결과

가) 성과관리의 적합성

○ [공통] 15. 성과관리 지표를 활용하여 민관협력의 효과성 등을 점검하고 있는가?

성과관리지표를 활용하여 민관협력의 효과성 등을 점검하고 있는가에 대해 ‘우수’한 수준은 아니었지만, 지난 1차 모니터링과 비교하여 상당히 개선된 것으로 나타났다. 16.7%(5개) 지역은 ‘우수’ 수준에서, 70.0%(21개) 지역은 ‘보통’ 수준에서 점검되었다. 이처럼 보통 수준이 높은 것은 성과관리지표를 마련하기는 하였으나 본 민관

협력사업을 해당 지자체 및 읍·면·동에서 적용가능하지 않거나, 또는 성과를 측정하지 못하는 지표나 측정 척도 등으로 구성되어 있기 때문이었다. 따라서 측정 및 적용 가능한 성과지표로 조속히 개선하는 것이 필요하였다.

13.3%(4개) 지역은 사업 추진이 당초 계획처럼 추진되고 있지 않거나, 2차 모니터링에서도 성과관리지표를 마련하고 있지 못하였다. 이처럼 전반적으로 민관협력 사업에 대한 성과관리를 할 수 있는 지표를 개발하거나 측정, 관리하는 것을 담당자들이 무척 어려워하고 있었는데, 각 담당자가 이해하고 활용할 수 있는 수준의 교육이나 지원이 지속적으로 이루어질 필요가 있을 것이다. 다만, 일부 지역의 경우 민간기관 등에서 기존부터 추진해 오고 있던 네트워크 사업의 성과와 연결시켜 성과관리 지표를 개발하고 민간과 함께 관리함으로써 실효성이 나타나기 때문에 성과관리에서도 민관협력이 필요함을 시사한다.

세부 지표로서 ① 계획 대비 사업 추진 적절, ② 성과관리 지표의 마련 및 적합 등이 점검되었다. 첫 번째인 계획 대비 사업 추진의 적절성에 대해서는 80.0%(24개) 지역에서 충족한 것으로 점검되었지만, 6개 지역은 사업 추진이 당초 계획 대비 40% 이하인 것으로 나타났다. 두 번째인 세부 지표에 대해서는 23.3%(7개) 지역만이 충족한 수준으로 점검되었다. 즉, 지자체에서 측정 및 활용가능한 성과관리 지표를 마련할 수 있도록 민관협력 사업에 맞는 성과 지표를 마련하여 배포하거나, 지자체 담당자들이 교육받을 수 있게 하는 것이 필요하다.

<표 4-35> 공공(2차 모니터링): 성과지표 활용 및 효과성 점검 노력 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범지역	1차년도 시범지역	합계	비고
우수	1	4	5 (16.7)	
보통	4	17	21 (70.0)	
미흡	0	4	4 (13.3)	
합계	5	25	30 (100.0)	

나) 사각지대 발굴의 효과성

○ [공통] 16. 복지사각지대 발굴 및 해결 등이 효과적으로 나타나고 있는가?

민관협력의 첫 번째 효과성으로 복지사각지대 발굴 및 해결 등이 효과적으로 나타나고 있는가에 대해 1차와 비교하여 상당히 ‘우수’한 수준으로 개선되었다. ‘우수’ 수준으로 80.0%(24개) 지역이, ‘보통’ 수준으로 16.7%(5개) 지역이 해당하였다. 다만, 1차년도 시범지역의 1개 지역이 ‘미흡’ 수준으로 점검되었다.

세부 지표로서 두 가지가 점검되었는데, ① 복지사각지대 발굴 실적의 성과와 ② 사각지대 해결을 위한 서비스 제공의 효과이었다. 첫 번째인 세부 지표의 경우 93.3%(28개) 지역에서 충족 수준으로 점검되었고, 두 번째인 세부 지표의 경우 83.3%(25개) 지역에서 충족 수준으로 점검되었다. 이를 통해 일부 지역의 경우 복지사각지대에 있는 지역주민을 발굴하는 실적 및 서비스 연계의 성과는 상당히 좋으나, 이들에게 서비스를 연계하여 제공하는 것이 일부 미흡하게 구성 및 운영되고 있다는 점이다. 개선이 필요한 사항이다.

<표 4-36> 공공(2차 모니터링): 사각지대 발굴 및 해결의 효과성 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범지역	1차년도 시범지역	합계	비고
우수	4	20	24 (80.0)	
보통	1	4	5 (16.7)	
미흡	0	1	1 (3.3)	
합계	5	25	30 (100.0)	

다) 자원 발굴의 효과성

○ [공통] 17. 지역사회 내 자원(재원) 발굴이 효과적으로 나타나고 있는가?

민관협력의 두 번째 효과성으로 지역사회 내 자원(재원) 발굴이 효과적으로 나타나고 있는가에 대해 앞과 같이, 1차와 비교하여 상당히 ‘우수’한 수준으로 개선되었다. ‘우수’ 수준으로 73.3%(22개) 지역에서, ‘보통’ 수준으로 23.3%(7개) 지역에서 확인되었다. 다만, 1차년도 시범지역 중 1개 지역에서는 ‘미흡’ 수준으로 점검되었다.

세부 지표로서 ① 자원 발굴 실적의 성과와 ② 발굴 자원의 투입 실적 등이 점검되었다. 첫 번째와 두 번째의 세부 지표 모두 83.3%(25개) 지역에서 충족할만한 수준으로 점검되었는데, 이는 대부분의 지역에서 지역사회에서 발굴된 자원과 그 자원이 서비스 연계 등으로 효율적으로 배분되고 있음을 의미한다고 볼 수 있다.

<표 4-37> 공공(2차 모니터링): 자원 발굴의 효과성 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범지역	1차년도 시범지역	합계	비고
우수	4	18	22 (73.3)	
보통	1	6	7 (23.3)	
미흡	0	1	1 (3.3)	
합계	5	25	30 (100.0)	

라) 주민변화의 효과성

○ [선택] 18. 지역사회의 민관협력에 대한 인식 변화가 나타나고 있는가?

2차년도 시범지역의 경우에 한해, 민관협력의 세 번째 효과성으로 지역사회 내 자원

(재원) 발굴이 효과적으로 나타나고 있는가에 대해 점검한 결과, 평균 ‘보통’ 수준으로 확인되었다. ‘우수’ 수준은 5개 지역 중 1개 지역이었으며, ‘보통’ 수준은 3개 지역이었다. 다만, ‘미흡’ 수준은 1개 지역이었다.

세부 지표로서 ① 인식 변화 측정관리의 적절과 ② 시범사업 지역 외 민관협력 확산 등이 점검되었다. 첫 번째의 지표에 대해서는 5개 지역 중 1개 지역만이, 두 번째의 지표에 대해서는 5개 지역 중 3개 지역이 충족 수준으로 점검되었다. 성과관리와 마찬가지로 인식 변화를 측정관리하는 것을 지자체가 마련하지 못하고 있으나, 비과학적으로라도 민관협력이 시범사업 지역 외의 다른 읍·면·동 등으로 확산되고 있음을 보여주는 사례 등이 나타나고 있음이 확인되고 있었다. 사각지대 발굴과 자원의 개발 등에 대한 사례 및 이러한 사례가 언론매체 등에 홍보됨으로써 확산되고 있는데, 이러한 사례를 관리하고 많은 사람들에게 홍보될 수 있도록 하는 것이 중요하다.

<표 4-38> 공공(2차 모니터링): 민관협력에 대한 인식 변화 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범지역	1차년도 시범지역	합계	비고
우수	1	0	1 (3.3)	
보통	3	0	3 (10.0)	
미흡	1	0	1 (3.3)	
해당 없음	0	25	25 (80.0)	
합계	5	25	30 (100.0)	

나. 민간주도형

1) 투입 영역의 점검결과

가) 구성의 적정성

○ [공통] 1. 민관협력 사업을 수행할 수 있는 조직체계가 충분히 구성되어 있는가?

민간주도형의 민관협력 사업을 수행할 수 있는 조직체계 구성의 충분성에 대해 대부분의 시범사업 지역(기관)에서 ‘우수’한 수준에서 점검되었다. 1차 모니터링에서는 1차년도에 비해 2차년도 시범사업 지역(기관)에서 ‘보통’이 많았으나, 2차 모니터링에서는 2차년도 지역의 경우도 개선된 것으로 확인되었다.

세부 지표로서 ① 사업계획서 상 사업내용 등의 적절, ② 공공협력(연계) 기관 수의 충분, ③ 민간협력(연계) 기관 수의 충분 등이 점검되었다. 첫 번째 지표에 대해서는 모든 민간주도형 시범사업 지역(기관)에서 충족 수준으로 점검되었다. 그리고 두 번째와 세 번째 지표에 대해서는 모두 90%(9개) 지역(기관)에서 충족 수준으로 점검되었다. 이처럼 세부 지표들이 모두 충족으로 나타난 것은 세 가지의 이유 때문이다. 첫째, 사회복지공동모금회의 공모사업을 통해 각 지역사회 복지관 등에서 제안된 비교적 잘 기획된 사업계획서를 선정하였기 때문에 사업내용 등이 적절한 것으로 평가되었다. 둘째, 민간주도형의 경우 공공주도형과 달리 사업 신청 시부터 해당 지자체와 협의한 뒤 지자체를 통해 공모신청하도록 하였기 때문에 비교적 공공 협력(연계)기관을 구성하는데 큰 무리가 없는 장점이 있다. 셋째, 본 사업을 주관하고 있는 기관은 대부분 이전부터 유사한 네트워크 사업 등을 다른 민간 또는 공공의 기관과 진행했던 경험이 있기 때문에 상대적으로 협력기관 수를 구성하는데 유리한 장점이 있다.

<표 4-39> 민간(2차 모니터링): 조직체계의 충분성 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범지역	1차년도 시범지역	합계	비고
우수	4	4	8 (80.0)	
보통	1	1	2 (20.0)	
미흡	0	0		
미이행	0	0		
해당 없음	0	0		
합계	5	5		

○ [공공 필수/민간 선택] 2. 민관협력 활성화를 위한 기반을 적정하게 갖추고 있는가?

민간주도형의 민관협력 활성화를 위한 기반이 적정하게 갖추어져 있는가에 대한 2차 점검 결과, 1차 모니터링과 비교하여 상당히 개선되었다. ‘우수’ 수준에 해당하는 지역은 10개 지역 중 9개 지역으로, 1차년도의 1개 지역을 제외하면 모두 해당하는 것이다.

민관협력 활성화를 위한 기반으로서 민간주도형의 경우 공공주도형과 달리, ① 민관협력 지원기구 또는 네트워크 운영, ② 사업 지원여부 등이 세부지표로 점검되었는데, 두 지표 모두 10개 지역 중 9개 지역에서 충족하고 있는 것으로 나타났다. 즉, 대부분의 민간주도형 시범사업 지역에서 민관협력 사업이 효율적으로 추진될 수 있도록 지원하는 기구나 별도의 네트워크를 운영하고 있었다. 이는 공공주도형과 달리, 해당 시범사업을 주관하는 기관에서 이전부터 운영해오던 네트워크 또는 통합사례관리 기구 등을 활용하는 형태로 나타나고 있다.

<표 4-40> 민간(2차 모니터링): 협력 기반의 적정성 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범지역	1차년도 시범지역	합계	비고
우수	5	4	9 (90.0)	
미흡	0	1	1 (10.0)	
해당 없음	0	0	0	
합계	5	5	10 (100.0)	

* 공공주도형과 민간주도형의 지표가 다름

○ [공공 필수/민간 선택] 3. 복지협의체 등 읍·면·동 단위 민관협의체의 운영이 적정한가?

지난 해 및 1차 모니터링 때와 달리, 민간주도형의 시범사업이 이루어지고 있는 지역도 복지협의체 등 읍·면·동 단위의 민관협의체가 운영되고 있는 것으로 점검되었다. 10개 지역 모두 해당 지자체에서 읍·면·동 단위의 민관협의체가 운영되고 있었다. 다만, 1개 지역은 본 시범사업과는 연관되어 있지 않아 '해당 없음'으로 점검하였다.

세부 지표로서는 ① 민관협의체의 설치 및 인적 구성, ② 민관협의체의 사업 참여를 점검하였다. 첫 번째의 세부 지표에 대해서는 10개 지역 중 8개 지역에서, 두 번째의 9개 지역에서 충족하는 수준으로 점검되었다. 그런데 일부 지역의 경우에도 민관협력사업을 추진하는 과정에 이러한 읍·면·동 단위 민관협의체를 활용하는 경우가 공공주도형과는 달리 상대적으로 낮았다. 오히려 복지관 등에서 자체적으로 운영하는 지역주민조직 또는 지역사회 내에 민관협의체와 별도로 운영되고 있는 지역자생조직 등을 활용하는 경우가 많았다. 따라서 기존의 조직뿐 아니라, 민관협의체를 보다 적극적으로 활용하는 것도 함께 강구해야 하다.

<표 4-41> 민간(2차 모니터링): 읍·면·동 단위 민관협의체 운영의 적정성 정도

(단위: 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범지역	1차년도 시범지역	합계	비고
우수	4	3	7 (70.0)	
보통	1	1	2 (20.0)	
미흡	0	0	0	
해당 없음	0	1	1 (10.0)	
합계	5	5	10 (100.0)	

* 공공주도형과 민간주도형의 지표가 다름

나) 역할 체계의 적절성

○ [공통] 4. 민관협력 방식 및 네트워크기관 간 역할 분담이 적절한가?

1차 모니터링에서 ‘미흡’ 또는 ‘미이행’이 점검되었던 민관협력 방식 및 네트워크기관 간 역할 분담이 적절하게 이루어지고 있는가에 대해 2차 점검에서는 일부 개선이 있는 것으로 점검되었다. 2차년도 사업지역은 모두 ‘우수’ 수준으로 점검되었으나, 1차년도 사업지역의 경우 ‘우수’ 수준은 2개 지역에서, ‘보통’ 수준은 2개 지역에서 점검되었다. 그리고 1개 지역은 ‘미흡’ 수준으로 점검되었다. 이처럼 이번 연도에 시범사업을 추진하기 시작한 지역에서 상대적으로 기관 간 역할이 적절하게 분담되지 않은 것을 확인할 수 있었다.

세부 지표로서 ① 민관협력 방식 및 역할분담의 적절, ② 기관 참여 유도 방안 마련, ③ 네트워크 실천모델 구축 등이 점검되었다. 첫 번째의 세부 지표는 10개 지역 중 9개 지역에서 충족한 것으로 나타나서 민관협력의 방식 및 역할분담이 비교적 적절한 것을 확인할 수 있었다. 그러나 두 번째와 세 번째의 세부 지표의 경우 각각 10개 지역 중 7개 지역과 8개 지역에서 충족 수준으로 점검되었다. 이는 지역사회의 다양하게 존재하는 기관들을 본 민관협력에 참여하도록 하는 유도 방안이 마련되지 못하고 있거나, 네

트위크 실천모델이 구축되어 있지 않음을 확인할 수 있는 사항이었다. 다만, 지난 1차 점검 시보다 상당수의 지역에서 다양한 지역사회 기관들이 참여하도록 홍보 또는 MOU 체결 등의 노력을 하고 있었고, 민관협력을 통해 지역사회의 사각지대 발굴, 민간자원의 개발, 그리고 개발된 자원을 발굴된 사각지대 대상자에게 연결·지원하기까지의 민간-공공기관, 주관-협력(연계)기관 간 역할 분담과 과정 등에 대한 도식도를 사업 계획서와 사업 매뉴얼에 마련한 지역들이 늘었다고 있다는 상당히 고무적인 평가가 이루어졌다.

<표 4-42> 민간(2차 모니터링): 협력 방식 및 역할 분담의 적절성 정도

(단위: 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범지역	1차년도 시범지역	합계	비고
우수	5	2	7 (70.0)	
보통	0	2	2 (20.0)	
미흡	0	1	1 (10.0)	
미이행	0	0	0	
합계	5	5	10 (100.0)	

다) 인력의 적정성

○ [공통] 5. 주관기관의 인력은 적정하게 배치되어 있는가?

주관기관의 전담 인력이 적정하게 배치되어 있는가에 대해 상대적으로 ‘우수’ 수준이 적었다. ‘우수’ 수준으로는 10개 지역 중 3개 지역이 해당하였는데, 모두 2차년도 시범지역이었다. ‘보통’ 수준으로는 5개 지역이 해당하였으며, ‘미흡’ 수준으로도 2개 지역이 해당하는 것으로 점검되었다.

세부 지표로서는 ① 전담 인력의 충분, ② 전담 인력의 업무 지속, ③ 인센티브(보상) 제 마련 등이었다. 첫 번째의 세부 지표의 경우에는 10개 지역 중 8개 지역충족한 것으로

로 점검되었으나, 공공주도형의 100%에 비교하면 민간주도형의 시범사업 주관기관의 전담인력이 상대적으로 불충분한 것을 확인할 수 있었다. 민간기관에서 충분한 인력이 없는 상태임을 보여 준다. 두 번째인 세부 지표에서는 10개 지역 모두가 충족 수준에 해당하였으나, 현 민관협력 시범사업이 모금회 등의 사업비로 진행되기 속에서 대다수의 주관기관에서는 담당자를 계약직으로 채용해 운영하고 있어 사업비 지원 이후 해당 경험이 있는 담당자가 지역사회에서 계속 본 사업을 추진할 수 있도록 하는 방안이 필요한 실정이다. 세 번째의 세부 지표인 인센티브(보상)제의 마련과 관련해서는 10개 지역 중 2개 지역만 충족한 것으로 점검되어 상당수의 지역에서 담당자가 본 사업을 열심히 그리고 지속적으로 전념할 수 있도록 하는 지자체의 노력이 미흡함을 확인할 수 있었다.

<표 4-43> 민간(2차 모니터링): 주관기관의 인력 배치의 적정성 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범지역	1차년도 시범지역	합계	비고
우수	3	0	3 (30.0)	
보통	1	4	5 (50.0)	
미흡	1	1	2 (20.0)	
미이행	0	0	0	
합계	5	5	10 (100.0)	

○ [공통] 6. 협력(연계)기관의 인력은 적정하게 배치되어 있는가?

협력(연계)기관 인력의 적정한 배치 정도에 대한 점검에서도 지난 1차 모니터링 때 보다는 일부 개선된 것을 확인되었지만, 다른 지표들에 비해서 상대적으로 개선이 필요한 것으로 점검되었다. ‘우수’ 수준으로는 10개 지역 중 3개 지역에서, ‘보통’ 수준으로는 6개 지역에서 점검되었다. 1개 지역에서 대해서는 ‘미흡’ 수준으로 점검되었다.

세부 지표로서 ① 담당 인력의 충분, ② 담당 인력의 업무 지속, ③ 인센티브(보상)제

마련 등이 점검되었다. 첫 번째와 두 번째인 세부 지표는 모두 10개 지역 중 9개 지역에서 충족 수준으로 점검되어 협력(연계)기관의 담당 인력이 충분하고 업무가 지속되는 것을 확인할 수 있었다. 그러나 세 번째 세부 지표의 경우에는 주관기관 전담 인력과 같이 협력기관의 담당자에게 지급되는 인센티브 또는 보상이 고작 10개 지역 중 2개 지역에서만 충족하는 것으로 나타났다. 해당 지방자치단체와 함께 민관협력에 참여하는 기관 담당자 및 지역주민 등을 위한 보상체계를 마련하는 것이 필요하다.

<표 4-44> 민간(2차 모니터링): 협력기관의 인력 배치의 적정성 정도

(단위: 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범지역	1차년도 시범지역	합계	비고
우수	2	1	3 (30.0)	
보통	2	4	6 (60.0)	
미흡	1	0	1 (10.0)	
미이행	0	0	0	
합계	5	5	10 (100.0)	

라) 교육의 적정성

○ [공통] 7. 민관협력 활성화를 위한 교육프로그램 내용을 적절하게 시행하고 있는가?

교육프로그램 내용이 적절하게 시행되고 있는가에 대해 1차 때보다 개선된 것으로 점검되었는데, 이는 1차년도 시범지역에서 개선이 이루어졌기 때문이다. 물론, 2차년도 시범지역의 경우에는 지난 해부터 잘 구성된 교육프로그램 운영으로 모두 1차와 같이 ‘우수’로 점검되었다.

교육프로그램 내용의 적절성에 관한 세부 지표로는 ① 자체 교육의 적절, ② 외부 교육의 적절, ③ 교육 주제의 다양 등이 점검되었다. 첫 번째인 자체 교육에 대해서는 모

든 시범지역에서 적절성을 충족하였고, 두 번째인 외부 교육에 대해서는 이보다는 낮은 10개 지역 중 8개 지역에서 적절성을 충족하여 자체 교육에 비해 외부 교육에 주관기관뿐 아니라 민간 협력(연계)기관의 담당자나 지역주민들을 다양하게 참여시키지 못하는 것으로 나타났다. 세 번째의 세부 지표의 경우는 앞의 두 지표보다 더 낮은 6개 지역에서 교육 주제의 다양성이 충족된 것으로 나타났다. 즉, 자체 교육 등의 주제가 1년 내내 비슷하게 구성되어 있거나, 그 지역사회의 특성 또는 해당 시범사업에서 계획된 사업의 특성에 따라 다양한 교육주제를 구성하고 있지 못한 아쉬움이 있었다. 1차년도 시범지역보다 2차년도 시범사업지역에서 상대적으로 교육 주제의 다양성이 높았는데, 이는 해당 민관협력 시범사업이 발전되면서 그에 필요한 다양한 주제를 참여인력 또는 지역주민들이 요구하고 있기 때문에 나타난 결과로 해석된다.

<표 4-45> 민간(2차 모니터링): 교육내용의 적절성 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범지역	1차년도 시범지역	합계	비고
우수	5	2	7 (70.0)	
보통	0	3	3 (30.0)	
미흡	0	0	0	
미이행	0	0	0	
합계	5	5	10 (100.0)	

○ [공통] 8. 민관협력 활성화를 위한 교육 방법 등을 다양하게 시행하고 있는가?

교육 방법이 다양하게 시행되고 있는가에 대해서 상대적으로 개선이 필요한 것으로 점검되었다. ‘우수’ 및 ‘보통’ 수준으로 각각 4개 지역에서 점검되었고, 2개 지역은 ‘미흡’ 수준으로 점검되었다. 지난 1차 모니터링 때보다는 일부 개선된 결과이기는 하지만, 대부분의 교육이 강의식의 방법으로 구성되어 있거나, 민관협력 시범사업에 참여하는 다양한 인적자원이 서로 해당 지역사회의 문제나 의제 등에 자발적으로 참여할

수 있게 하는 비전 등의 공유가 거의 이루어지지 않는 것으로 나타났기 때문이었다.

세부 지표로서 ① 교육 방법의 다양, ② 참여자 등 비전 공유 등이 점검되었다. 첫 번째 세부 지표에 대해서는 8개 지역에서, 두 번째는 불과 5개 지역에서만 충족한 것으로 나타났다. 이는 대부분의 교육에서 강의식 방법이 주를 이루거나, 참여자의 비전 공유를 할 수 있는 형태의 방법이 거의 없었다는 것을 의미한다.

<표 4-46> 민간(2차 모니터링): 교육 방법의 다양성 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범지역	1차년도 시범지역	합계	비고
우수	2	2	4 (40.0)	
보통	2	2	4 (40.0)	
미흡	1	1	2 (20.0)	
미이행	0	0	0	
합계	5	5	10 (100.0)	

2) 과정 영역의 점검결과

가) 예산 편성의 적절성

○ [공통] 9. 예산이 적절하게 편성되어 있는가?

예산이 적절하게 편성되어 있는가에 대해서는 1차 모니터링 때와 비슷하게 ‘우수’한 수준에서 점검되었다. 9개 지역은 ‘우수’로 점검된 반면, 1개 지역만 ‘미흡’으로 점검되었다.

① 예산 편성 내용의 공유, ② 사업 시행을 위한 편성의 적정, ③ 신규 발굴 재원의 관리 적절 등이 세부 지표로서 점검되었다. 첫 번째와 두 번째의 세부 지표에서는 모두 9개 지역에서 충족된 것으로 점검되었다. 그리고 세 번째인 세부 지표의 경우는 모

은 지역에서 충족하는 수준으로 점검되었다.

<표 4-47> 민간(2차 모니터링): 예산 편성의 적절성 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범지역	1차년도 시범지역	합계	비고
우수	5	4	9 (90.0)	
미흡	0	1	1 (10.0)	
미이행	0	0	0	
합계	5	5	10 (100.0)	

나) 예산 집행의 효율성

○ [공통] 10. 예산이 효율적으로 집행되고 있는가?

예산이 효율적으로 집행되고 있는가에 대해 거의 모든 시범지역에서 ‘우수’한 것으로 점검되었다. 다만, 2차년도 1개 지역의 경우 ‘미흡’ 수준으로 점검되었다.

세부 지표로서 ① 회계 처리의 준수, ② 예산 집행의 적절, ③ 불필요 예산 집행 없음 등이 점검되었다. 첫 번째와 세 번째인 지표는 모든 지역에서 충족하는 수준으로 점검되었다. 다만, 두 번째 세부 지표인 예산 집행의 적절성에서는 일부 지역에서만 미충족으로 점검되었다. 즉, 사업 추진이 당초처럼 추진되지 않아 9월말 현재 40% 이내로 예산이 사용된 경우에 해당하였다.

<표 4-48> 민간(2차 모니터링): 예산 집행의 효율성 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범지역	1차년도 시범지역	합계	비고
우수	4	5	9 (90.0)	
미흡	1	0	1 (10.0)	
합계	5	5	10 (100.0)	

다) 사업 내용의 지속성

○ [공통] 11. 사업 내용이 실현가능하며 지속적으로 시행되고 있는가?

사업 내용이 실현가능하며 지속적으로 시행되고 있는가에 대해 2차년도 시범지역과 1차년도 시범지역의 차이가 있는 것으로 점검되었다. 즉, 2차년도 시범지역의 5개 지역 모두 ‘우수’ 수준으로 점검되었지만, 1차년도 시범 지역의 5개 지역 중 4개 지역은 ‘보통’ 수준으로, 1개 지역은 ‘미흡’ 수준으로 점검되었다. 1차년도 지역의 경우 내년도 사업을 추진하기 위해 사업 내용을 실현가능하며 지속성 있게 조속히 개선하는 방향으로 수정할 필요가 있다.

세부 지표로서 ① 목표 가능한 내용, ② 매뉴얼 작성 및 공유, ③ 자체 모니터링을 통한 오류 개선 등이었는데, 첫 번째 지표와 달리 두 번째와 세 번째 지표는 개선이 필요한 것으로 점검되었다. 첫 번째인 지표는 모든 10개 지역에서 충족 수준으로, 두 번째인 지표에 대해서는 6개 지역에서, 그리고 세 번째인 지표에 대해서는 8개 지역에서 충족한 것으로 점검되었다. 매뉴얼 작성 및 공유에 대해 2차 모니터링 때까지 민관협력 사업을 위한 매뉴얼을 전혀 작성 또는 갖추지 못한 지역도 있었고, 매뉴얼을 작성하였으나 해당 시·군·구와 읍·면·동별로 활용할 수 있는 매뉴얼로 부족한 측면이 있거나, 매뉴얼은 있으나 사업에 참여하는 협력(연계)기관에 배포 또는 공유되지 못한 지역이 있었다. 또한, 민관협력 시범사업을 시·군·구와 읍·면·동별로 자체 모니터링하고 사업 추진 시 나타나는 문제를 발견하여 개선하고 있는지에 대해 일

부 개선할 필요가 있었다.

<표 4-49> 민간(2차 모니터링): 사업 내용의 실현가능성 및 지속성 정도

(단위: 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범지역	1차년도 시범지역	합계	비고
우수	5	0	5 (50.0)	
보통	0	4	4 (40.0)	
미흡	0	1	1 (10.0)	
미이행	0	0	0	
합계	5	5	10 (100.0)	

○ [공통] 12. 지역사회 의제 해결 및 자원 발굴·연계 사업으로 적절한가?

지역사회 의제 해결 및 자원 발굴·연계 사업이 적절한가에 대해 2차년도 시범지역과 1차년도 시범지역 간 차이가 있는 것으로 점검되었다. 2차년도 시범지역은 4개 지역이 ‘우수’ 수준으로, 1개 지역이 ‘미흡’으로 점검되었는데, 이는 1차 모니터링 때와 같은 결과이다. 반면, 1차년도 시범지역은 2개 지역이 ‘우수’ 수준으로, 3개 지역이 ‘미흡’으로 점검되었는데, 이는 1차 모니터링 때보다 상당히 개선된 결과이다.

세부 지표로서 ① 지역사회 의제 발굴의 효율, ② 사업 유형의 다양 등이 점검되었는데, 전반적으로 두 지표를 충족하는 것으로 나타났다. 첫 번째인 세부 지표의 경우 6개 지역에서, 두 번째인 세부 지표인 경우 7개 지역에서 충족한 수준으로 점검되었다. 지역사회 의제 발굴을 위해 다양한 워크숍 또는 세미나 등을 진행하면서 해당 지역사회가 안고 있는 문제나 해결해야 할 과제, 지역주민들의 숙원 또는 바램 등을 논의하는 경우가 다수를 차지하였다. 다만, 시·군·구와 읍·면·동별로 지역사회 의제가 발굴되는데, 해결 가능한 수준이거나 해결 기간이 가능한 길지 않은 주제로 의제가 선정되도록 하는 것이 과제였다. 그리고 이렇게 발굴된 지역사회 의제는 다양한 유형을 포괄하도록 하는 것 또는 필요하였다.

<표 4-50> 민간(2차 모니터링): 지역사회복지 및 자원발굴의 적절성 정도

(단위: 지역(기관), %)

측정 적도	2차년도 시범지역	1차년도 시범지역	합계	비고
우수	4	2	6 (60.0)	
미흡	1	3	4 (40.0)	
미이행	0	0	0	
합계	5	5	10 (100.0)	

라) 협력의 적절성

○ [공통] 13. 주관기관과 협력(연계)기관 등이 체계적으로 협력하고 있는가?

주관기관과 협력(연계)기관 등이 체계적으로 협력하고 있는가에 대해 1차 때와 비교하여 2차 모니터링에서는 다수의 지역에서 개선된 것으로 점검되었다. 그리고 2차년도 시범지역과 1차년도 시범지역 간에도 차이가 있었다. 2차년도 시범지역의 경우 4개 지역에서 ‘우수’ 수준으로, 1차년도 시범지역 중 3개 지역에서 ‘우수’ 수준으로 점검되었다. 이러한 1차 대비 2차 모니터링에서 개선된 결과는 앞에서 점검된 협력 기반 및 기관들의 충분성 등이 개선된 상태에서 실질적인 사업들이 추진되기 위해 매뉴얼과 사업 등을 공유하기 위한 노력으로 나타난 것으로 확인되었다.

세부 지표로서 ① 회의 등 의사결정 경로, ② 회의 등 운영의 실효성, ③ 협력에 의한 홍보의 적절 등이 점검되었다. 첫 번째와 세 번째인 세부 지표에 대해서는 모든 지역에서 충족한 수준으로 점검되었으며, 두 번째인 세부 지표에 대해서는 7개 지역에서 충족한 수준으로 점검되었다. 즉, 의사결정 경로로서 회의 등이 주로 이루어지지만, 그 회의에서 다양한 의견이 교류되거나 사업이 개선되는 내용의 회의가 운영되는 경우가 비교적 떨어진다는 것을 의미한다. 따라서 회의를 민관협력사업에 맞게 실효성 있는 운영이 되도록 노력할 필요가 있다. 그리고 공공주도형과 달리, 민간주도형에서는 협력

에 의한 홍보가 적절한 것으로 나타나고 있는 것이다.

<표 4-51> 민간(2차 모니터링): 협력기관과 협력의 체계성 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범지역	1차년도 시범지역	합계	비고
우수	4	3	7 (70.0)	
보통	1	2	3 (30.0)	
미흡	0	0	0	
미이행	0	0	0	
합계	5	5	10 (100.0)	

마) 협력의 지속성

○ [공통] 14. 주관기관과 협력(연계)기관 등은 협력을 지속하려는 의지가 높은가?

주관기관과 협력(연계)기관 등이 협력을 지속적으로 하고자 하는 의지가 높은가에 대해 1차 모니터링 때와 비교해 비교적 개선되지 않은 것으로 나타났다. ‘우수’ 수준은 5개 지역으로, ‘보통’ 수준은 4개 지역으로 점검되었다. 반면, ‘미흡’ 수준으로 1개 지역이 해당하였는데, 1차년도 시범지역이었다.

세부 지표로서 ① 공공기관의 회의 참여 실적 80% 이상, ② 민간기관의 회의 참여 실적 80% 이상, ③ 지자체장 및 민간시설 대표 등의 참여 의지 등이 점검되었다. 첫 번째인 세부 지표의 경우 7개 지역에서 충족 수준으로 점검되었고, 두 번째인 세부 지표의 경우 9개 지역에서 충족 수준으로 점검되었다. 큰 차이는 아니지만, 민간주도형의 경우 민간 협력(연계)기관 담당자의 회의 참석률이 상대적으로 높고, 공공 협력(연계)기관 담당자의 회의 참석률이 낮음을 의미한다. 이것은 공공주도형과는 반대되는 결과이다. 세 번째인 지자체장 및 민간시설 대표 등의 참여 의지의 경우 8개 지역에서 충족 수준으로 점검되었다. 특히 2차년도 시범지역보다 1차년도 시범지역에서 상대적으로

지자체장 및 민간시설 대표 등의 참여 의지가 약하게 점검되었다.

공공-민간 기관들이 민관협력사업에 대해 지속적으로 참여하고 참여하고자 하는 의지를 높일 수 있는 방안을 마련할 필요가 있고, 중앙정부는 해당 민관협력사업이 시·군·구에서 지속적으로 추진될 수 있도록 하는 지원책을 마련하여 제공하는 것 역시 필요하다.

<표 4-52> 민간(2차 모니터링): 협력의 지속성 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범지역	1차년도 시범지역	합계	비고
우수	3	2	5 (50.0)	
보통	2	2	4 (40.0)	
미흡	0	1	1 (10.0)	
합계	5	5	10 (100.0)	

3) 성과 영역의 점검결과

가) 성과관리의 적합성

○ [공통] 15. 성과관리 지표를 활용하여 민관협력의 효과성 등을 점검하고 있는가?

성과관리지표를 활용하여 민관협력의 효과성 등을 점검하고 있는가에 대해 평균 ‘보통’ 수준으로 점검되었는데, 이는 지난 1차 모니터링과 비교하여 개선된 결과이다. 4개 지역은 ‘우수’ 수준에서, 5개 지역은 ‘보통’ 수준에서 점검되었다. 이처럼 보통 수준이 높은 것은 성과관리지표를 마련하기는 하였으나 본 민관협력사업을 해당 지자체 및 읍·면·동에서 적용가능하지 않거나, 또는 성과를 측정하지 못하는 지표나 측정 척도 등으로 구성되어 있기 때문이었다. 다만, 일부 지역의 경우 민간기관 등에서 기존부터 추진해 오고 있던 네트워크 사업의 성과와 연결시켜 성과관리 지

표를 개발하고 민간과 함께 관리함으로써 실효성이 나타나기 때문에 성과관리에서도 민관협력이 필요함을 시사한다.

세부 지표로서 ① 계획 대비 사업 추진 적절, ② 성과관리 지표의 마련 및 적합 등이 점검되었다. 첫 번째인 계획 대비 사업 추진의 적절성에 대해서는 7개 지역에서 충족한 것으로 점검되었고, 두 번째인 세부 지표에 대해서는 9개 지역에서 충족한 수준으로 점검되었다. 이러한 결과는 공공주도형과는 약간 차이가 있었다.

<표 4-53> 민간(2차 모니터링): 성과지표 활용 및 효과성 점검 노력 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범지역	1차년도 시범지역	합계	비고
우수	2	2	4 (40.0)	
보통	3	2	5 (50.0)	
미흡	0	1	1 (10.0)	
합계	5	5	10 (100.0)	

나) 사각지대 발굴의 효과성

○ [공통] 16. 복지사각지대 발굴 및 해결 등이 효과적으로 나타나고 있는가?

민관협력의 첫 번째 효과성으로 복지사각지대 발굴 및 해결 등이 효과적으로 나타나고 있는가에 대해 1차와 비교하여 개선된 것으로 점검되었는데, 2차년도와 1차년도 시범지역 간 차이가 있었다. 2차년도 시범지역의 경우 5개 모든 지역이 ‘우수’ 수준으로, 1차년도 시범지역의 경우 ‘우수’와 ‘보통’ 수준으로 각각 2개 지역씩으로 점검되었다. ‘미흡’ 수준은 1개 지역이었다.

세부 지표로서 두 가지가 점검되었는데, ① 복지사각지대 발굴 실적의 성과와 ② 사각지대 해결을 위한 서비스 제공의 효과이었다. 첫 번째인 세부 지표의 경우 8개 지역에서, 두 번째인 세부 지표의 경우 9개 지역에서 충족 수준으로 점검되었다.

<표 4-54> 민간(2차 모니터링): 사각지대 발굴 및 해결의 효과성 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범지역	1차년도 시범지역	합계	비고
우수	5	2	7 (70.0)	
보통	0	2	2 (20.0)	
미흡	0	1	1 (10.0)	
합계	5	5	10 (100.0)	

다) 자원 발굴의 효과성

○ [공통] 17. 지역사회 내 자원(재원) 발굴이 효과적으로 나타나고 있는가?

민관협력의 두 번째 효과성으로 지역사회 내 자원(재원) 발굴이 효과적으로 나타나고 있는가에 대해 앞과 같이, 1차와 비교하여 상당히 ‘우수’한 수준으로 개선되었다. 또한 2차년도와 1차년도 시범지역 간 차이가 있었다. 2차년도 시범지역의 경우 5개 모든 지역이 ‘우수’ 수준으로, 1차년도 시범지역의 경우 ‘우수’ 수준으로 1개 지역으로 점검되었다. 그리고 ‘보통’ 수준으로는 3개 지역이, ‘미흡’ 수준으로는 1개 지역이 점검되었다.

세부 지표로서 ① 자원 발굴 실적의 성과와 ② 발굴 자원의 투입 실적 등이 점검되었다. 첫 번째와 두 번째의 세부 지표 모두 8개 지역씩 충족할만한 수준으로 점검되었는데, 이는 대부분의 지역에서 지역사회에서 발굴된 자원과 그 자원이 서비스 연계 등으로 효율적으로 배분되고 있음을 의미한다고 볼 수 있다.

<표 4-55> 민간(2차 모니터링): 자원 발굴의 효과성 정도

(단위 : 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범지역	1차년도 시범지역	합계	비고
우수	5	1	6 (60.0)	
보통	0	3	3 (30.0)	
미흡	0	1	1 (10.0)	
합계	5	5	10 (100.0)	

라) 주민변화의 효과성

○ [선택] 18. 지역사회의 민관협력에 대한 인식 변화가 나타나고 있는가?

2차년도 시범지역의 경우에 한해, 민관협력의 세 번째 효과성으로 지역사회 내 자원(재원) 발굴이 효과적으로 나타나고 있는가에 대해 점검한 결과, ‘우수’ 수준은 5개 지역 중 3개 지역이었으며, ‘보통’ 수준은 2개 지역이었다.

세부 지표로서 ① 인식 변화 측정관리의 적절과 ② 시범사업 지역 외 민관협력 확산 등이 점검되었다. 두 지표 모두 4개 지역이 충족 수준으로 점검되었다. 성과관리와 마찬가지로 주민의 인식 변화를 측정하는 지표 관리가 비교적 잘 이루어지고 있으며, 비과학적으로라도 민관협력이 시범사업 지역 외의 다른 읍·면·동 등으로 확산되고 있음을 보여주는 사례 등이 나타나고 있음이 확인되고 있었다. 사각지대 발굴과 자원의 개발 등에 대한 사례 및 이러한 사례가 언론매체 등에 홍보됨으로써 확산되고 있는데, 이러한 사례를 관리하고 많은 사람들에게 홍보될 수 있도록 하는 것이 중요하다.

<표 4-56> 민간(2차 모니터링): 민관협력에 대한 인식 변화 정도

(단위: 지역(기관), %)

측정 척도	2차년도 시범지역	1차년도 시범지역	합계	비고
우수	3	0	3 (30.0)	
보통	2	0	2 (20.0)	
미흡	0	0	0	
해당 없음	0	5	5 (50.0)	
합계	5	5	10 (100.0)	

제4절 총평 및 시사점

1. 2차년도 시범사업에 대한 모니터링 총평

민관협력 2차년도 40개 시범사업 지역에 대한 모니터링을 실시한 결과, 전반적으로 시범사업이 순조롭게 추진되고 있었으며, 특히 1차 모니터링 시보다 2차 모니터링에서 전반적으로 사업 추진의 개선이 이루어지고 있는 것으로 점검되었다. 그 특징을 설명하면 다음과 같다.

첫째, 투입, 과정, 성과 영역 중 과정 영역이 가장 긍정적으로 점검되었다. 투입 영역은 전반적인 사항에서 ‘보통’ 또는 ‘우수’ 수준(일부 ‘미흡’ 수준), 과정 영역은 전반적으로 ‘우수’ 또는 ‘보통’ 수준에서, 그리고 성과 영역은 모든 사항이 ‘보통’ 수준에서 점검되었다. 투입 영역 중 (2) 민관협력 활성화를 위한 기반을 적절하게 갖추고 있는가, (3) 복지협의체 등 읍면동 단위 민관협의체의 운영이 적절한가가 ‘우수’, 반대로 (4) 민관협력 방식 및 네트워크기관 간 역할 분담이 적절한가, (8) 민관협력 활성화를 위한 교육 방법 등을 다양하게 시행하고 있는가가 ‘미흡’으로 점검되었다. 과정 영역 중 (9) 예산이 적절하게 편성되어 있는가, (10) 예산이 투명하게 집행되고 있는가, (12) 지역 사회 의제 해결 및 자원 발굴 사업으로 적절한가가 ‘우수’, 반대로 (11) 사업 내용이 실

행가능하며 지속적으로 시행되고 있는가가 ‘미흡’으로 점검되었다.

둘째, 2차년도 시범사업 지역이 1차년도 시범사업 지역보다 상대적으로 모든 영역에서 긍정적인 것으로 점검되었으나, 일부 지역의 경우 시범 사업 읍·면·동이 넓어지면서 확산의 어려움이 있는 것으로 점검되었다.

셋째, 공공주도형과 민간주도형 간에는 추진 상황에서 차이가 없었으나, 일부 지표 간에 공공주도형과 민간주도형의 특성이 나타나 최종 성과평가 시 지표를 다르게 구성해 그 차이를 살펴볼 필요가 있었다.

넷째, 성과 영역의 지표 결과와 투입, 과정 영역의 지표 결과 간에는 대부분 상관관계에 있는 것으로 나타나고 있었다. 상관관계가 높게 나타나는 지표들로는 과정 영역 중에는 조직체계의 충분성, 협력 기반의 적정성, 읍·면·동 단위 민관협의체 운영의 적정성, 협력 방식 및 역할 분담의 적절성, 교육내용의 적절성 등이었으며, 투입 영역 중에는 사업내용 실현 가능성 및 지속성 정도, 지역사회 의제 및 자원 발굴의 적절성, 협력 기관과 협력의 체계성, 협력의 지속성 등이었다. 성과 영역의 지표 간에는 사각지대 발굴 및 해결의 효과성과 자원 발굴의 효과성이 높은 상관관계가 있는 것으로 나타나고 있었다.

2. 민관협력 시범사업에 대한 모니터링의 시사점

시범사업을 모니터링 한 결과로서의 시사점은 다음과 같이 여덟 개로 요약 제시된다. 첫째, 지역사회 내에서 새롭게 발굴 및 모금되는 기부(금)품 등의 물적 자원(기부금, 후원금)에 대한 관리 및 배분에 대한 개선이 필요하였다. 일부 시범사업 지역에서 사회복지공동모금회법 등에 위반 또는 모금회와 상충될 소지가 있어 보건복지부와 사회복지공동모금회, 그리고 시범사업 지역(기관)과 해당 지역사회의 모금회 간 자원개발 및 모금, 배분 등에 관한 협의(협력)가 있어야 할 것이다.

둘째, 민관협력을 하고자 하는 시범사업 지역에 대한 컨설팅 및 교육 지원이 필요하였다. 시범사업 지역이 1차년도보다 확대되어 있고, 일부 시범사업지역의 경우 시범 읍·면·동 외에도 전체 읍·면·동에서 민관협력사업을 추진하고 있어 이들에 대한 지속적인 컨설팅단을 권역별로 구성해 지속적, 체계적, 특성에 따른 지원이 이루어져야 한다.

셋째, 읍·면·동 및 시·군·구 간, 민간 및 공공 간 민관협력 역할에 관한 읍·면·동 및 시·

군·구 단위의 사업계획서와 매뉴얼 및 네트워크 실천모델 구축 등이 필요하였다. 민관 협력에 참여하는 주관기관, 협력(연계)기관, 지원기관 등의 역할 분담이 미흡하고, 민관 협력을 통해 얻고자 하는 목적 및 목표에 맞는 네트워크 실천모델이 없는 상태인데, 대다수의 시범사업지역에서 역할분담을 공식화하는 매뉴얼 작성과 실천모델 구축 등에 관한 전문적 수퍼비전을 줄 수 있는 교수 등 전문가를 각 시범사업의 자문위원으로 구성·활용하는 것이 바람직하다.

넷째, 자체적인 성과관리 지표 개발 및 관리를 위한 지원체계가 필요하였다. 민관 협력을 통해 최종적으로 달성하고자 하는 목적과 목표, 세부목표 등의 성과관리 지표가 1차년도 시범사업지역의 경우 부족함으로 아직 성과가 측정되지 않아 이에 대한 별도의 방향이 필요할 것으로 보인다.

다섯째, 주관기관 및 협력(연계)기관 담당자가 지속적으로 일할 수 있는 유인체계 등이 필요하였다. 일부 시범사업지역의 경우 주관기관과 협력(연계)기관의 담당자가 인사 교체 등으로 변경되고 있어 향후 시범사업 선정 시 이에 대한 전제 조건이 있어야 할 것이다.

여섯째, 지역사회에서 협력기관들이 충분하게 구성될 수 있는 기법 개발 등이 필요하였다. 민간주도형의 경우 읍·면·동사무소와 민간 복지기관 등과 협력이 일부 미흡한 지역이 있었고, 공공주도형의 경우 읍·면·동 단위에서 민간 복지기관 등과 협력이 일부 미흡한 지역이 있는 것으로 나타나 시·군·구와 읍·면·동, 그리고 민간 복지기관 등이 협력의 필요성을 인식할 수 있는 지속적 워크숍이나 모임을 지역사회보장협의체 등에서 지원해야 할 것으로 보인다.

일곱째, 예산 집행의 지연과 일부 사업 추진 실적이 미흡한 것에 대한 지속적인 모니터링이 필요하였다. 초반에는 메르스의 여파와 최근에는 지자체 행사 등으로 일부 시범사업 지역의 경우 사업 추진이 지연된 경우가 있어 평가가 순차적으로 사업을 진행한 지역과 그렇지 않은 지역에 대한 차이를 반영해야 할 것이다.

여덟째, 지역사회 의제 발굴이 지역별로 특성화 있는 주제와 내용, 그리고 세부 사업 등으로 이루어질 필요가 있었다. 지역사회 의제 발굴이 대부분 지역에서 비슷한 측면이 있는데, 이는 지역주민에 의한 체감하는 지역사회 문제나 지역숙원 과제가 아니기 때문으로 주민과 민관 담당자 등이 민관협력을 통해 추진할 지역사회의를 다양하게 발굴하는 자체 워크숍을 수시로 갖도록 유도할 필요가 있다.

제 5 장

민관협력 활성화 2차년도 시범사업 성과평가

제1절 평가 개요

제2절 평가틀 및 평가지표

제3절 평가 매뉴얼

제4절 공공주도형 사업기관의 평가결과 분석

제5절 민간주도형 사업기관의 평가결과 분석

제6절 평가결과의 시사점

5

민관협력 활성화 시범사업 < 성과평가 <

제1절 평가 개요

1. 평가의 목적

민관협력 활성화 시범사업의 평가 목적은 다음과 같이 세 개로 요약된다. 첫째, 시범사업을 체계적, 효과적으로 수행할 수 있도록 투입, 추진, 성과영역의 적절한 추진방안을 선제적으로 제시한다. 둘째, 주관기관, 참여기관, 연계기관 간의 협력을 증진하고 역할을 분명히 함으로써 3차년도 사업을 보다 효율적으로 추진하기 위한 추진체계를 구축한다. 셋째, 사각지대 및 지역의제 발굴에서부터 수혜자 변화 측정까지의 전체 과정에 주민의 참여를 적극적으로 유도함으로써 공동체 문화와 나눔문화의 기반을 조성하고 지속 가능토록 한다.

2. 평가의 범위

시범사업 지역에 따라 공간적 범위, 시간적 범위, 내용적 범위가 모두 상이하기 때문에 사업평가의 범위를 명확히 할 필요가 있다. 이에 대한 기준 설정은 다음과 같다.

첫째, 공간적 범위는 시범사업지역 내의 사업만을 평가대상으로 한다. 다만, 특정사업에 한해 시범사업지역을 초과한 경우에는 그 특정사업은 시범지역 외로 확대할 수 있다. 또한 원칙적으로 사업주관기관 기준으로 평가한다. 공공주도형의 경우, 평가지표의 특성상 시범사업참여 읍·면·동의 수를 감안해야 한다면 이를 적용한다.

둘째, 시간적 범위는 시범사업기간에 추진한 사업만을 평가대상으로 하며, 시범사업 이전에 추진한 사업(실적)은 평가대상에서 제외한다. 따라서 2015년 11월 20일까지의 실적을 평가한다. 다만, 그 이후에 추진하는 사업 중 2015년 11월 20일까지 결재가 완료된 경우는 적극 고려하여 평가한다.

셋째, 내용적 범위는 시범사업과 직접 관련된 사업만을 평가대상으로 한다. 이는 시범사업과 성격은 유사하지만 시범사업이 없었다 하더라도 추진되었을 사업은 제외한다는 의미이다.

3. 평가절차

평가 절차는 다음과 같다. 첫째, 연구진에 의해 확정된 평가지표에 기초하여 ‘자체평가서’를 작성하여 충분한 근거자료와 함께 2015년 11월 26일(목) 18시까지 제출하도록 하였다. 둘째, 제출된 ‘자체평가서’와 근거자료를 심사하여 다수의 평가위원이 평가를 실시하였다. 평가일시는 11월 마지막 주에서 12월 첫째 주까지 이루어졌다. 평가과정에서 제출된 자체평가자료 및 근거자료에 의문이 있을 경우 각 기관에 문의하여 확인 또는 수정·보완하였다. 셋째, 평가결과를 보건복지부 송부하였다.

4. 평가결과의 활용

평가 결과는 3차년도 사업추진을 효과적으로 지원하기 위한 참고자료로 활용한다. 사업참여기관의 평가결과는 개별기관별로는 공식적으로 발표하지 않으며, 보건복지부 내부자료로만 활용한다. 1차년도 사업기관과 2차년도 사업기관과의 평가결과는 비교하지만, 공공주도형과 민간주도형의 평가결과 비교는 실시하지 않는다. 3차년도 사업의 참여 여부의 결정은 평가결과, 모니터링 결과, 사업실적 등을 종합적으로 고려하여 판단한다.

제2절 평가를 및 평가지표

1. 평가틀

평가틀은 투입영역, 과정영역, 성과영역 등 3개 영역의 26개 지표로 구성되었다. 세부적으로는 투입영역 9개 지표, 과정영역 8개 지표, 성과영역 9개 지표이다. 이는 1차년도 평가지표 21개보다 5개 많은 것인데, 과정영역 지표가 2개 증가하였고, 성과영역 지표도 3개 증가하였다.

2차년도 사업은 1차년도에 비해 성과영역에 비중을 두어 평가되었다. 즉, 영역별 배점을 1차년도와 2차년도를 비교하면 다음과 같다. 투입영역과 과정영역은 35점에서 30점으로 낮아졌고, 성과영역은 30점에서 40점으로 높아졌다.

2015년 평가틀은 이미 공개되어 있는 2014년 평가틀을 수정, 보완한 것이어서 큰 어려움이 없이 평가준비를 할 수 있도록 하였다. 또한 2015년 6월에 시달된 모니터링 지표와 연계되어 있고, 이 지표에 의해 1~2차 모니터링이 추진되었기 때문에 평가자료 준비에 어려움이 없었다. 따라서 연구진에 의해 추진된 모니터링에 성실히 임했다면 좋은 평가결과를 얻을 수 있도록 평가틀 및 평가지표가 구성되었음을 알 수 있다.

<표 5-1> 평가틀

영역	지표	배점
A. 투입	A-1. 사업계획의 적절성	30점
	A-2. 사업주관기관의 역할 적절성	
	A-3. 사업참여기관의 역할 적절성	
	A-4. 공공주도사업의 민간기관 역할 적절성	
	A-4. 민간주도사업의 공공기관 역할 적절성	
	A-5. 참여인력의 충분성 및 전문성	
	A-6. 참여인력에 대한 교육훈련	
	A-7. 지역주민에 대한 교육훈련	
	A-8. 사업지원 조직 체계	
	A-9. 예산의 구성 및 집행의 적절성	
B. 과정	B-1. 민관협력사업 매뉴얼	30점
	B-2. 홍보	
	B-3. 의제발굴	
	B-4. 협력(연계)기관과의 관계	
	B-5. 신규재정의 구성 및 집행의 적절성	
	B-6. 자체 모니터링	
	B-7. 첫째 대표사업의 추진과정 우수성	
	B-8. 둘째 대표사업의 추진과정 우수성	

C. 성과	C-1. 사각지대 발굴 실적	40점
	C-2. 재정 발굴 실적	
	C-3. 재정 투입 실적	
	C-4. 목표달성	
	C-5. 민관협력사업의 전반적 성과관리	
	C-6. 관계자 및 주민의 변화	
	C-7. 사업의 발전 가능성	
	C-8. 첫째 대표사업의 추진결과 우수성	
	C-9. 둘째 대표사업의 추진결과 우수성	
3개 영역	26개 지표	100점

2. 평가지표

가. 투입 영역의 평가지표

사업계획의 적절성은 1-1)~1-5)의 다섯 개 세부내용에 의해 평가된다.

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
A-1. 사업계획의 적절성	1-1) 사업계획이 실현 가능한가? (O, ×)
	1-2) 사업계획서에 제시된 민관협력이 구체적인가? (O, ×)
	1-3) 민관협력 방식이 적절한가? (O, ×)
	1-4) 사업목적과 달성하고자 하는 목표가 뚜렷한가? (O, ×)
	1-5) 필요시, 사업계획을 적기에 수정, 보완하였는가? (O, ×)
	⑤ 5개 모두 해당
	④ 4개 해당
	③ 3개 해당
	② 2개 해당
	① 1개 이하 해당

사업 주관기관의 역할 적절성은 2-1)~2-3)의 세개 세부내용에 의해 평가된다.

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
A-2. 사업 주관기관의 역할 적절성	2-1) 사업주관기관의 역할이 명확히 명시되어 있는가? (O, ×)
	2-2) 사업주관기관의 역할이 적극적이었나? (O, ×)
	2-3) 사업주관기관이 참여 공공기관 및 민간기관·단체에 능동적, 협조적, 우호적이었나? (O, ×)
	⑤ 3개 모두 해당
	③ 2개 해당
	① 1개 이하 해당

사업 참여 기관단체의 역할 적절성은 3-1)~3-3)의 세개 세부내용에 의해 평가된다. 참여 공공기관, 민간기관 및 단체의 수와 기관명을 제시하고 증빙자료를 반드시 제출해야 한다.

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
A-3. 사업 참여 기관·단체의 역할 적절성	3-1) 참여 공공기관 및 민간기관·단체가 충분한가? (O, ×)
	3-2) 사업내용과 관련 있는 공공기관 및 민간기관·단체가 참여하고 있는가? (O, ×)
	3-3) 참여 공공기관 및 민간기관·단체가 적극적 활동을 하였는가? (O, ×)
	다음 통계를 반드시 작성 하시오
	<ul style="list-style-type: none"> •참여 공공기관의 수 : ()개 <ul style="list-style-type: none"> - 주관기관 ()개; 읍·면·동 평균 ()개 - 기관명 : _____ •참여 민간기관·단체의 수 : ()개 <ul style="list-style-type: none"> - 주관기관 ()개; 읍·면·동 평균 ()개 - 기관명 : _____
	⑤ 3개 모두 해당
	③ 2개 해당
	① 1개 이하 해당

공공주도사업의 민간기관 역할 적절성 또는 민간주도사업의 공공기관 역할 적절성은 4-1)~4-3)의 세개 세부내용에 의해 평가된다.

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
A-4.	
-공공주도사업의 민간기관 역할 적절성	4-1) 지자체(민간기관)의 역할이 명확히 주어졌는가? (O, ×) 4-2) 지자체(민간기관)가 주관기관 회의에 80% 이상 참석하였는가? (O, ×) 4-3) 지자체(민간기관)가 사업 성공을 위해 적극적 역할을 하였는가? (O, ×)
-민간주도사업의 공공기관 역할 적절성	⑤ 3개 모두 해당 ③ 2개 해당 ① 1개 이하 해당

참여인력의 충분성 및 전문성은 5-1)~5-4)의 네개 세부내용에 의해 평가된다. 공공/민간 참여인력수를 반드시 기재한다.

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
A-5. 참여인력의 충분성 및 전문성	5-1) 공공참여인력의 양적 충분성 (O, ×)
	5-2) 민간참여인력의 양적 충분성 (O, ×)
	5-3) 공공참여인력의 전문성 (O, ×)
	5-4) 민간참여인력의 전문성 : 지역활동 및 자원봉사 (O, ×)
	다음 통계를 반드시 작성 하시오
	<ul style="list-style-type: none"> •공공참여인력의 수 : ()명 <ul style="list-style-type: none"> - 주관기관 ()명; 읍·면·동 평균 ()명 •민간참여인력의 수 : ()명 <ul style="list-style-type: none"> - 주관기관 ()명; 읍·면·동 평균 ()명
	⑤ 4개 모두 해당
	④ 3개 해당
	③ 2개 해당
	② 1개 해당
	① 해당되는 항목 없음

참여인력에 대한 교육훈련은 6-1)~6-5)의 다섯개 세부내용에 의해 평가된다. 참여

인력 대상 자체교육 실시 횟수 및 참여자 수와 참여인력의 외부기관·단체 교육참여자 수를 반드시 기재한다.

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
A-6. 참여인력에 대한 교육훈련	6-1) 참여인력 대상 민관협력 및 나눔문화 관련 자체교육 실시 (O, ×)
	6-2) 참여인력 대상 자체교육 내용의 적정성 (O, ×)
	6-3) 참여인력 대상 자체교육 횟수의 적정성 (O, ×)
	6-4) 참여인력의 외부기관·단체 교육참여 (O, ×)
	6-5) 우수기관에 대한 참여인력의 벤치마킹 실시 (O, ×)
	다음 통계를 반드시 작성 하시오
	•참여인력 대상 자체교육 실시 횟수 : ()회 - 주관기관 ()회; 읍·면·동 평균 ()회
	•참여인력 대상 자체교육 참여자 수(연인원) : ()명 - 주관기관 ()명; 읍·면·동 평균 ()명
	•참여인력의 외부기관·단체 교육참여자 수 : ()명 - 주관기관 ()명; 읍·면·동 평균 ()명
	⑤ 5개 모두 해당
	④ 4개 해당
	③ 3개 해당
	② 2개 해당
	① 1개 이하 해당

지역주민에 대한 교육훈련은 7-1)~7-4)의 네개 세부내용에 의해 평가된다. 지역주민 대상 자체교육 실시 횟수 및 참여주민 수(연인원)를 반드시 기재한다.

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
A-7. 지역주민에 대한 교육훈련	7-1) 지역주민 대상 민관협력 및 나눔문화 관련 자체교육 (O, ×)
	7-2) 지역주민 대상 자체교육 내용의 적정성 (O, ×)
	7-3) 자체교육 횟수의 적정성 (O, ×)
	7-4) 자체교육 참여율의 적정성 (O, ×)
	다음 통계를 반드시 작성 하시오
	•지역주민 대상 자체교육 실시 횟수 : ()회 - 주관기관 ()회; 읍·면·동 평균 ()회
	•지역주민 대상 자체교육 참여주민 수(연인원) : ()명 - 주관기관 ()명; 읍·면·동 평균 ()명
	⑤ 4개 모두 해당
	④ 3개 해당
	③ 2개 해당
	② 1개 해당
	① 해당되는 항목 없음

사업지원 조직 체계는 8-1)~8-5)의 다섯개 세부내용에 의해 평가된다. 상설조직의 회의개최 횟수 및 참석자 수(연인원)를 반드시 기재한다.

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
A-8. 사업지원 조직 체계	8-1) 사업을 총괄 지원하는 상설조직이 있는가? (O, ×)
	8-2) 상설조직의 회의에 사업참여기관이 모두 참여하였는가? (O, ×)
	8-3) 월 1회 이상 회의를 개최하였는가? (O, ×)

	8-4) 운영관련 회의록이 비치되어 있는가? (O, ×) 8-5) 회의에서 결정한 내용이 반영되었는가? (O, ×) ※ 상설조직은 팀, TF, 운영위원회 등 시범사업을 직접 지원하는 모든 체계를 포함하는 포괄적 의미
	다음 통계를 반드시 작성 하시오
	•상설조직의 회의개최 횟수 : ()회 - 주관기관 ()회; 읍·면·동 평균 ()회 •상설조직 회의 참석자 수(연인원) : ()명
	⑤ 5개 모두 해당 ④ 4개 해당 ③ 3개 해당 ② 2개 해당 ① 1개 이하 해당

예산의 구성 및 집행의 적절성은 9-1)~9-3)의 세개 세부내용에 의해 평가된다.

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
A-9. 예산의 구성 및 집행의 적절성	9-1) 당초예산 편성(사업비 내용구성)의 적절성 (O, ×)
	9-2) 당초예산 집행의 적절성 (O, ×)
	9-3) 당초예산 집행의 투명성 (O, ×)
	⑤ 3개 모두 해당 ③ 2개 해당 ① 1개 이하 해당

나. 과정 영역의 평가지표

민관협력 사업 매뉴얼은 1-1)~1-6)의 여섯개 세부내용에 의해 평가된다.

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
B-1. 민관협력 사업 매뉴얼	1-1) 민관협력사업을 위한 정형화된 자체 매뉴얼이 있는가? (O, ×)
	1-2) 매뉴얼의 내용이 사업특성을 제대로 반영하고 적절하게 구성되어 있는가? (O, ×)
	1-3) 매뉴얼이 사업추진을 위한 실질적 도움이 될 수 있도록 상세한가? (O, ×)
	1-4) 매뉴얼이 모든 참여기관에 비치되어 있는가? (O, ×)
	1-5) 전체 사업참여인력이 매뉴얼을 공유하고 있는가? (O, ×)
	1-6) 사업참여인력이 매뉴얼을 잘 인지하고, 실천하고 있는가? (O, ×)
	⑤ 5~6개 해당 ④ 4개 해당 ③ 3개 해당 ② 2개 해당 ① 1개 이하 해당

홍보는 2-1)~2-5)의 다섯개 세부내용에 의해 평가된다. 홍보물 제작하여 배포한 총 횟수와 홍보방법을 모두 기재해야 한다.

민관협력 활성화 시범사업 모니터링 및 성과평가 연구

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
B-2. 홍보	2-1) 홍보물을 제작하여, 배포하였는가? (O, ×)
	2-2) 홍보물 내용이 적절한가? (O, ×)
	2-3) 전체 대상지역에 대한 홍보를 실시하였는가? (O, ×)
	2-4) 홍보횟수가 충분한가? (O, ×)
	2-5) 홍보방법이 적절한가? (O, ×)
	다음 통계를 반드시 작성 하시오
	•홍보물 제작하여 배포한 총 횟수 : ()회 - 주관기관 ()회; 읍·면·동 평균 ()회
	•홍보방법을 모두 기재하시오:
	⑤ 5개 모두 해당
	④ 4개 해당
	③ 3개 해당
	② 2개 해당
	① 1개 이하 해당

의제발굴은 3-1)~3-3)의 세개 세부내용에 의해 평가된다.

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
B-3. 의제발굴	3-1) 의제발굴에 실태조사를 실시하였거나 주민이 직접 참여하였나? (O, ×)
	3-2) 의제발굴에 전문가가 참여하였나? (O, ×)
	3-3) 지역사회의 문제 인식에 기초한 의제발굴이었나? (O, ×)
	⑤ 3개 모두 해당
	③ 2개 해당
	① 1개 이하 해당

협력(연계)기관과의 관계는 4-1)~4-5)의 다섯개 세부내용에 의해 평가된다. 협력(연계) 기관의 수와 협력(연계) 기관과의 총 회의개최 수를 기재해야 한다. 다만, 참여기관은 협력(연계)기관에서 제외한다.

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
B-4. 협력(연계)기관과의 관계	4-1) 발굴된 의제의 특성을 고려한 충분한 협력(연계)기관을 갖추었나? (O, ×)
	4-2) 협력(연계)기관과 공식경로(협약체결 등)를 가지고 있나? (O, ×)
	4-3) 협력(연계)기관과 월 1회 이상 정기적으로 회의를 하는가? (O, ×)
	4-4) 협력의 내용이 발굴된 의제를 해결하는데 충분한가? (O, ×)
	4-5) 협력의 수준이 발굴된 의제를 해결하는데 충분한가? (O, ×)
	다음 통계를 반드시 작성 하시오
	•협력(연계) 기관의 수 : 총 (개) - 주관기관 ()개; 읍·면·동 평균 (개)
※참여기관 제외	•협력(연계) 기관과의 총 회의개최 수 : ()회
	⑤ 5개 모두 해당
	④ 4개 해당
	③ 3개 해당
	② 2개 해당
	① 1개 이하 해당

신규재정의 구성 및 집행의 적절성은 5-1)~5-3)의 세개 세부내용에 의해 평가된다.

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
B-5. 신규재정의 구성 및 집행의 적절성	5-1) 후원금 등 신규예산 편성(사업비 내용구성)의 적절성 (O, ×)
	5-2) 신규예산 집행의 적절성 (O, ×)
	5-3) 신규예산 집행의 투명성 (O, ×)
	⑤ 3개 모두 해당
	③ 2개 해당 ① 1개 이하 해당 ④ 재정발굴이 없는 경우

자체 모니터링은 6-1)~6-4)의 네개 세부내용에 의해 평가된다. 주관기관의 시범사업에 대한 자체 모니터링 횟수를 기재해야 한다. 다만, 읍·면·동이 실시한 모니터링은 제외한다,

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
B-6. 자체 모니터링	◆ 사업의 추진과정을 자체적으로 모니터링 하였으며, 그 과정이 적절하고, 결과를 사업에 반영하였는가?
	6-1) 자체 모니터링 체계를 갖추고 있음 (O, ×)
	6-2) 월 1회 이상 모니터링을 실시하였음 (O, ×)
	6-3) 모니터링 과정이 적절하였음 (O, ×)
	6-4) 모니터링 결과를 사업에 즉시 반영하였음 (O, ×)
	다음 통계를 반드시 작성 하시오
	•주관기관의 시범사업에 대한 자체 모니터링 횟수 : ()회
	※ 읍·면·동이 실시한 모니터링은 제외
	⑤ 4개 모두 해당
	④ 3개 해당 ③ 2개 해당 ② 1개 해당 ① 해당 없음

첫째 대표사업의 추진과정 우수성은 7-1)~7-6)의 여섯개 세부내용에 의해 평가된다. 첫째 대표사업은 피평가기관인 민관협력사업 주도기관이 선정한다. 반드시 첫째 대표사업명을 기재해야 한다.

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
B-7. 첫째 대표사업의 추진과정 우수성	◆ 주관기관별 2개 대표사업 중 첫째 대표사업이 아래 사항을 충족하고 있는가?
	7-1) 대표사업의 선정과정에 대표성을 가진 주민이 참여하였음 (O, ×)
	7-2) 주민욕구 및 필요성의 우선순위에 의하여 선정되었음 (O, ×)
	7-3) 대표사업의 모니터링 계획과 과정이 적절하였음 (O, ×)
	7-4) 모니터링 결과를 사업에 즉시 반영하였음 (O, ×)
	7-5) 대표사업의 협력연계기관이 적절하였고, 협력이 원만하였음 (O, ×)
	7-6) 대표사업의 규모(대상자 수 등)가 적절하였음 (O, ×)
	다음 내용을 반드시 작성 하시오
	•첫째 대표사업명()
	⑤ 6개 모두 해당
	④ 5개 해당
	③ 4개 해당
	② 3개 해당
	① 2개 해당
	① 1개 이하 해당, 대표사업 없음

둘째 대표사업의 추진과정 우수성은 8-1)~8-6)의 여섯개 세부내용에 의해 평가된다. 둘째 대표사업은 피평가기관인 민관협력사업 주도기관이 선정한다. 반드시 둘째 대표사업명을 기재해야 한다.

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
B-8. 둘째 대표사업의 추진과정 우수성	◆ 주관기관별 2개 대표사업 중 둘째 대표사업이 아래 사항을 충족하고 있는가?
	8-1) 대표사업의 선정과정에 대표성을 가진 주민이 참여하였음 (O, ×)
	8-2) 주민욕구 및 필요성의 우선순위에 의하여 선정되었음 (O, ×)
	8-3) 대표사업의 모니터링 계획과 과정이 적절하였음 (O, ×)
	8-4) 모니터링 결과를 사업에 즉시 반영하였음 (O, ×)
	8-5) 대표사업의 협력연계기관이 적절하였고, 협력이 원만하였음 (O, ×)
	8-6) 대표사업의 규모(대상자 수 등)가 적절하였음 (O, ×)
	다음 내용을 반드시 작성 하시오
	•둘째 대표사업명()
	⑤ 6개 모두 해당
	④ 5개 해당
	③ 4개 해당
	② 3개 해당
	① 2개 해당
	① 1개 이하 해당, 대표사업 없음

다. 성과 영역의 평가지표

사각지대 발굴 실적은 시범사업을 통해 발굴된 사각지대 개인 수는 관내 기초수급자의 몇 %인가에 의해 평가된다. 공공주도 민관협력 시범사업기관은 사통망의 통계를 활용할 것이므로 작성하지 않아도 되며, 민간주도 민관협력 시범사업기관은 작성해야 한다. 시범사업 지역 내 기초수급자 수, 새롭게 발굴된 사각지대 가구 수 및 개인 수를 모

두 기재해야 한다.

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, X에 체크 하시오)
C-1. 사각지대 발굴 실적	◆ 시범사업을 통해 발굴된 사각지대 개인 주는 관내 기초수급자의 몇 %인가? ※ 관내 시범사업지역 내를 의미함
	다음 통계를 반드시 작성 하시오
	•시범사업 지역 내 기초수급자 수 : ()명 ※ 시범사업 읍·면·동에 거주하는 기초수급자에 한함
	•새롭게 발굴된 사각지대 가구 수 : ()가구 •새롭게 발굴된 사각지대 개인 수 : ()명
	⑤ 관내 기초수급자의 3% 이상 ④ 관내 기초수급자의 2~3% 미만 ③ 관내 기초수급자의 1~2% 미만 ② 관내 기초수급자의 1% 미만 ① 없음

새롭게 발굴된 재정(기부금, 후원물품 포함)이 당초 재정 대비 비율이 얼마나 되는가에 의해 평가된다. 여기서 당초 재정은 공공주도 민관협력 시범사업기관 2천만원, 민간주도 민관협력 시범사업기관 6천만원을 의미한다. 새롭게 발굴된 재정을 만원 단위로 기재해야 한다.

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, X에 체크 하시오)
C-2 재정 발굴 실적	◆ 새롭게 발굴된 재정(기부금, 후원물품 포함)이 당초 재정 대비 비율이 얼마나 되는가? ※ 관내 시범사업지역 내를 의미함
	다음 통계를 반드시 작성 하시오
	•새롭게 발굴된 재정 : 총 ()만원 ※ 총액은 읍·면·동의 전체 발굴재정 기재(읍·면·동 평균 아님) - 주관기관 ()만원; 읍·면·동 평균 ()만원 - 당초 재정 대비 새롭게 발굴된 재정의 비율 : ()%
	⑤ 당초 재정(공공 2천만원, 민간 6천만원) 대비 60% 이상 ④ 당초 재정(공공 2천만원, 민간 6천만원) 대비 40~60% 미만 ③ 당초 재정(공공 2천만원, 민간 6천만원) 대비 20~40% 미만 ② 당초 재정(공공 2천만원, 민간 6천만원) 대비 20% 미만 ① 없음

새롭게 발굴된 재정 중 실제 투입된 재정(기부금, 후원물품 포함)이 당초 재정 대비 비율이 얼마나 되는가에 의해 평가된다. 여기서 당초 재정은 공공주도 민관협력 시범사업기관 2천만원, 민간주도 민관협력 시범사업기관 6천만원을 의미한다. 투입된 신규발굴 재정을 만원 단위로 기재해야 한다.

민관협력 활성화 시범사업 모니터링 및 성과평가 연구

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
C-3 재정 투입 실적	◆ 새롭게 발굴된 재정 중 실제 투입된 재정(기부금, 후원물품 포함)이 당초 재정 대비 비율이 얼마나 되는가?
	다음 통계를 반드시 작성 하시오
	•새롭게 발굴된 재정 : ()만원
	•발굴된 재정 중 투입된 재정 : ()만원
	•당초 재정 대비 발굴재정 중 실제 투입재정의 비율 : ()%
	⑤ 당초 재정(공공 2천만원, 민간 6천만원) 대비 60% 이상 ④ 당초 재정(공공 2천만원, 민간 6천만원) 대비 40~60% 미만 ③ 당초 재정(공공 2천만원, 민간 6천만원) 대비 20~40% 미만 ② 당초 재정(공공 2천만원, 민간 6천만원) 대비 20% 미만 ① 없음

목표달성은 사업계획 시 설정한 목표를 달성하였는가에 의해 평가된다. 목표 달성 여부는 주관적 판단에 의하거나 당초 설정한 계량화된 지표에 의해 판단될 수 있을 것이다. 종합적으로 판단하여 기재토록 하되, 판단의 근거가 되는 자료를 첨부토록 한다.

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
C-4. 목표달성	◆ 사업계획 시 설정한 목표를 달성하였는가?
	⑤ 당초 계획 대비 100% 이상 달성
	④ 당초 계획 대비 80~100% 미만 달성
	③ 당초 계획 대비 60~80% 미만 달성
	② 당초 계획 대비 40~60% 미만 달성
	① 당초 계획 대비 40% 미만 달성/당초 계획의 목표가 뚜렷하지 않음

민관협력사업의 전반적 성과관리는 민관협력사업 활성화를 위한 자체 성과관리지표의 개발, 측정을 위해 다음 방안이 강구되어 있는 가에 의해 평가된다. 5-1)~5-5)의 다섯개 세부내용에 의해 평가된다.

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
C-5. 민관협력사업의 전반적 성과관리	◆ 민관협력사업 활성화를 위한 자체 성과관리지표의 개발, 측정을 위해 다음 방안이 강구되어 있는가?
	5-1) 성과관리지표 또는 성과측정 틀 유무 (O, ×)
	5-2) 성과관리지표 또는 성과측정 틀의 적합성 (O, ×)
	5-3) 사업종결시 성과측정의 가능성 (O, ×)
	5-4) 사업대상자의 변화를 계량화할 수 있는 평가틀인가? (O, ×)
	5-5) 사업의 효과로서 지역사회 전반적인 변화를 측정할 수 있는 평가틀인가? (O, ×)
	⑤ 5개 모두 해당
	④ 4개 해당
	③ 3개 해당
	② 2개 해당
	① 1개 이하 해당

관계자 및 주민의 변화는 민관협력의 중요성에 대한 의지의 변화에 의해 평가된다.

6-1)~6-4)의 네개 세부내용에 의해 평가된다.

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
C-6. 관계자 및 주민의 변화	◆ 민관협력의 중요성에 대한 의지는 어떠한가?
	6-1) 주관기관의 민관협력에 대한 의지가 높아졌음 (O, ×)
	6-2) 참여기관의 민관협력에 대한 의지가 높아졌음 (O, ×)
	6-3) 협력(연계)기관의 민관협력사업에 대한 의지가 높아졌음 (O, ×)
	6-4) 민관협력사업에 대한 지역주민의 열정과 협조가 많아졌음 (O, ×)
	⑤ 4개 모두 해당
	④ 3개 해당
	③ 2개 해당
	② 1개 해당
	① 해당 없음

사업의 발전 가능성은 추진 사업의 발전 가능성은 어떠한가에 의해 평가된다. 구체적으로는 7-1)~7-3)의 세개 세부내용에 의해 평가된다.

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
C-7. 사업의 발전 가능성	◆ 추진 사업의 발전 가능성은 어떠한가?
	7-1) 사업을 지속적으로 추진할 필요성이 있음 (O, ×)
	7-2) 타 지역으로의 확산 필요성 또는 가능성이 있음 (O, ×)
	7-3) 사업을 심화 발전시킬 필요성이 있음 (O, ×)
	⑤ 3개 모두 해당
	③ 2개 해당
	① 1개 이하 해당

첫째 대표사업의 추진결과 우수성은 8-1)~8-5)의 다섯개 세부내용에 의해 평가된다. 첫째 대표사업명을 기재해야 한다.

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
C-8. 첫째 대표사업의 추진결과 우수성	◆ 주관기관별 2개 대표사업 중 첫째 대표사업이 아래 사항을 충족하고 있는가?
	8-1) 대표사업의 성과관리 지표가 개발되었음 (O, ×)
	8-2) 성과관리지표가 적절하였음 (O, ×)
	8-3) 성과관리를 실제로 측정하였음 (O, ×)
	8-4) 성과관리 측정을 사업 중간단계에서 측정하고, 결과에 따라 필요시 사업의 접근 방식 및 내용을 수정, 보완하였음 (O, ×)
	8-5) 성과관리 측정 결과 노력 대비 상당한 성과를 거두었음 (O, ×)
	다음 내용을 반드시 작성 하시오
	•첫째 대표사업명()
	⑤ 5개 모두 해당
	④ 4개 해당
	③ 3개 해당
	② 2개 해당
	① 1개 해당
	⑥ 해당 없음, 대표사업 없음

둘째 대표사업의 추진결과 우수성은 8-1)~8-5)의 다섯개 세부내용에 의해 평가된다. 둘째 대표사업명을 기재해야 한다.

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
C-9. 둘째 대표사업 추진결과 우수성	<p>◆ 주관기관별 2개 대표사업 중 둘째 대표사업이 아래 사항을 충족하고 있는가?</p> <p>9-1) 대표사업의 성과관리 지표가 개발되었음 (O, ×)</p> <p>9-2) 성과관리지표가 적절하였음 (O, ×)</p> <p>9-3) 성과관리를 실제로 측정하였음 (O, ×)</p> <p>9-4) 성과관리 측정을 사업 중간단계에서 측정하고, 결과에 따라 필요시 사업의 접근 방식 및 내용을 수정, 보완하였음 (O, ×)</p> <p>9-5) 성과관리 측정 결과 노력 대비 상당한 성과를 거두었음 (O, ×)</p>
	<p>다음 내용을 반드시 작성 하시오</p> <p>•둘째 대표사업명()</p> <p>⑤ 5개 모두 해당</p> <p>④ 4개 해당</p> <p>③ 3개 해당</p> <p>② 2개 해당</p> <p>① 1개 해당</p> <p>① 해당 없음, 대표사업 없음</p>

라. 참고지표(비평가지표)

시범사업 추진과 사례 관리 강화 여부는 시범사업으로 시범사업지역 내 사례관리가 얼마나 증가하였는가에 의해 판단한다. 공공주도 민관협력 시범사업기관은 사통망의 통계를 활용할 것이므로 기재하지 않아도 된다. 다만, 민간주도 민관협력 시범사업기관은 작성해야 한다. 2003~2015년 10월까지의 연도별 사례관리 건수를 기재한다.

참고지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
D-1. 시범사업 추진과 사례 관리 강화	<p>◆ 시범사업으로 시범사업지역 내 사례관리가 얼마나 증가하였는가?</p> <p>※ 시범사업지역이란 시범사업에 참여하고 있는 읍·면·동에 국한하며, 시·군·구의 전체 지역이 시범사업지역이면 시·군·구 전지역을 의미함</p> <p>※ 공공주도형은 작성 하지 않아도 되며, 민간주도형은 작성 요망</p> <p>다음 통계를 반드시 작성 하시오</p> <p>•시범사업지역의 사례관리 총건수(실시중, 종결 등 모두 포함)의 변화</p> <p>- 2013년: ()건; 2014년: ()건; 2015년 10월 말: ()건</p> <p>비율에 의한 추계 2015년 12월 말: ()건</p> <p>- 2013~2014년 증가율: ()%; 2014~2015. 12월 증가율: ()%</p>
	<p>⑤ 5% 이상 증가</p> <p>④ 1% 이상~5% 미만 증가</p> <p>③ 1% 미만 감소~1% 미만 증가</p> <p>② 1% 이상 감소~5% 미만 증가</p> <p>① 5% 이상 감소</p>

시범사업 대상자에게 지출된 총 경비를 작성한다. 정확하게 할 필요는 있으나 작성의 어려움이 있으므로 만원 단위로 추정하여 산출토록 한다. 직접경비는 대상자(수혜

자)에게 직접 제공된 현금, 현물, 서비스 금액이고, 간접경비는 대상자(수혜자)에게 현금, 현물, 서비스를 제공하기 위해 지출된 금액이다.

(단위 : 만원)

참고지표	◆ 시범사업 대상자(수혜자)에게 현금, 현물, 서비스를 제공하기 위해 지출된 직접경비와 간접경비는 총 얼마인가? ※ 직접경비는 대상자(수혜자)에게 직접 제공된 현금, 현물, 서비스 금액 ※ 간접경비는 대상자(수혜자)에게 현금, 현물, 서비스를 제공하기 위해 지출된 금액					
	구분	현금	현물	서비스	계	
D-2. 시범사업 대상자에게 지출된 총 경비	직접경비	주관기관				
		협력(연계)기관				
	간접경비					
	전체					

기타 참고지표는 주관기관의 시범사업 책임자 및 담당자가 변경 되었는지의 여부, 주관기관 읍·면·동의 시범사업 팀장 및 담당자가 변경 되었는지의 여부, 시범지역의 특성 등이다. 해당되는 곳에 체크한다.

참고지표	여부 (✓ 하시오)
D-3. 주관기관의 시범사업 책임자 및 담당자가 변경 되었나?	()①변경되지 않음 ()②담당자만 변경됨 ()③책임자만 변경됨 ()④담당자와 책임자 모두 변경됨
D-4. 주관기관 읍·면·동의 시범사업 팀장 및 담당자가 변경 되었나?	()①변경되지 않음 ()②담당자만 변경됨 ()③팀장만 변경됨 ()④담당자와 책임자 모두 변경됨
D-5. 시범지역의 특성	()①대도시 ()②중소도시형 ()③도농복합 중소도시형 ()④농촌형

제3절 평가 매뉴얼

1. 투입영역의 평가지표 매뉴얼

1) 사업계획의 적절성

□ 다음 5개 항목의 각각에 O, × 여부를 체크하여야 한다.

- 사업계획이 실현 가능한가?
- 사업계획서에 민관협력이 구체적인가?
- 민관협력 방식이 적절한가?
- 사업목적과 달성하고자 하는 목표가 뚜렷한가?
- 필요시, 사업계획을 적기에 수정, 보완하였는가?

□ 제출자료 및 평가방식

○ 사업계획서 제출

- 기재출(또는 수정된) 사업계획서의 사업내용 및 사업내용별 추진예정 일정과 실제 추진된 사업내용 및 추진일정
- 근거자료가 없는 경우는 실현 가능성이 없는 것으로 간주하여 ×를 체크해야 함.

○ 평가방식 : 정성평가

- 사업계획의 실현 가능성
 - 당초 계획대로 추진되고 있는 경우에는 O를 체크함.
 - 당초 계획보다 추진이 다소 지연되고 있는 경우일지라도 실현 가능성이 분명하지만, 어떤 사정에 의해 일시적으로 지연되는 경우에는 실현 가능성이 있는 것으로 봄.
 - 당초 계획된 내용이 전혀 추진되고 있지 못한 경우에는 ×를 체크함.

- 일부 시범지역은 사업계획대로 추진되고 있지만, 일부 시범지역은 계획대로 추진되고 있지 못하고 있는 경우 ×를 체크함.
- 민관협력의 구체성, 민관협력 방식의 적절성, 사업목적과 목표의 명확성, 사업계획의 수정, 보완 등은 사업계획서에 의하여 정성평가 실시

2) 사업주관기관의 역할 적절성

□ 다음 3개 항목의 각각에 O, × 여부를 체크하여야 함.

- 사업주관기관의 역할이 명확히 명시되어 있는가?
- 사업주관기관의 역할이 적극적이었나?
- 사업주관기관이 참여 공공기관 및 민간기관·단체에 능동적, 협조적, 우호적이었나?

□ 제출자료 및 평가방식

- 주관기관의 역할 관련 자료와 참여기관과의 협력 관계 관련 자료
 - 근거자료가 제시되지 않을 경우에는 ×를 체크함.
- 평가방식 : 정성평가

3) 사업 참여 기관·단체의 역할 적절성

□ 다음 3개 항목의 각각에 O, × 여부를 체크하여야 함.

- 참여 공공기관 및 민간기관·단체가 충분한가?
- 사업내용과 관련 있는 공공기관 및 민간기관·단체가 참여하고 있는가?
- 참여 공공기관 및 민간기관·단체가 적극적 활동을 하였는가?

□ 제출자료 및 평가방식

○ 참여 공공기관 및 민간기관·단체 목록과 각각의 역할 관련 자료 제출

－ 근거자료가 제시되지 않을 경우에는 ×를 체크함.

○ 평가방식 : 정성평가

－ 기관의 충분성은 사업의 특성을 종합적으로 고려하여 정성적으로 판단함.

－ 사업내용을 종합적, 포괄적으로 고려하여 사업내용과 관련 있는 기관 인지의 여부를 판단함.

－ 적극적 활동의 여부는 실제 수행한 역할을 구체적으로 검토하여 판단함.

○ 통계 작성 : 참여 공공기관의 수 및 기관명, 참여 민간기관·단체의 수 및 기관명

4) 공공주도사업의 민간기관 역할 적절성/민간주도사업의 공공기관 역할 적절성

□ 다음 3개 항목의 각각에 O, × 여부를 체크하여야 함.

○ 해당 지자체(민간기관)의 역할이 명확히 주어졌는가?

○ 해당 지자체(민간기관)가 주관기관 회의에 80% 이상 참석하였는가?

○ 해당 지자체(민간기관)가 사업 성공을 위해 적극적 역할을 하였는가?

□ 제출자료 및 평가방식

○ 공공주도 시범사업기관의 민간협력(연계)기관이 시범사업관련 실제 수행한 역할 관련 자료와 주관기관 회의 총횟수, 민간협력(연계)기관 관계자 참여 횟수 등의 자료를 제출함,

－ 근거자료가 제시되지 않을 경우에는 ×를 체크함.

○ 민간주도 시범사업기관의 관할 지자체의 시범사업관련 실제 수행한 역할 관련 자료와 주관기관 회의 총횟수, 지자체 관계자 참여횟수 등의 자료를 제출함.

－ 근거자료가 제시되지 않을 경우에는 ×를 체크함.

○ 평가방식 : 정성평가와 정량평가

5) 참여인력의 충분성 및 전문성

□ 다음 4개 항목의 각각에 O, × 여부를 체크하여야 함.

- 공공참여인력의 양적 충분성
- 민간참여인력의 양적 충분성
- 공공참여인력의 전문성
- 민간참여인력의 전문성 : 지역활동 및 자원봉사

□ 제출자료 및 평가방식

- 시범사업의 주관기관과 참여기관의 참여인력 수 및 경력 관련된 자료를 제출함.
 - － 근거자료가 제시되지 않을 경우에는 ×를 체크함.
- 평가방식 : 정성평가와 정량평가
 - － 공공참여인력은 시·군·구청 및 읍·면·동 주민센터의 인력의 수와 직책에 의해 평가함.
 - － 민간참여인력은 의뢰연계기관이 아닌 참여기관의 수와 직책, 경력 등에 의해 종합적으로 평가함.
- 통계 작성 : 공공참여인력의 수와 민간참여인력의 수

6) 참여인력에 대한 교육훈련

□ 다음 5개 항목의 각각에 O, × 여부를 체크하여야 함.

- 참여인력 대상 민관협력 및 나눔문화 관련 자체교육 실시
- 참여인력 대상 자체교육 내용의 적정성
- 참여인력 대상 자체교육 횟수의 적정성

- 참여인력의 외부기관·단체 교육참여
- 우수기관에 대한 참여인력의 벤치마킹 실시

□ 제출자료 및 평가방식

- 참여인력의 자체교육, 외부기관 및 단체 교육, 타 기관 벤치마킹 등과 관련된 자료를 제출함.
 - 근거자료가 제시되지 않을 경우에는 ×를 체크함.
- 평가방식 : 정성평가와 정량평가
 - 교육내용의 적정성과 횟수의 적정성은 종합적으로 판단하여 정성적으로 평가함.
 - 그 외는 정량적으로 평가함.
- 통계 작성 : 참여인력 대상 자체교육 실시 횟수, 참여인력 대상 자체교육 참여자 수(연인원), 참여인력의 외부기관·단체 교육참여자 수

7) 지역주민에 대한 교육훈련

□ 다음 4개 항목의 각각에 O, × 여부를 체크하여야 함.

- 지역주민 대상 민관협력 및 나눔문화 관련 자체교육
- 지역주민 대상 자체교육 내용의 적정성
- 자체교육 횟수의 적정성
- 자체교육 참여율의 적정성

□ 제출자료 및 평가방식

- 지역주민 대상 자체교육 관련 자료를 제출함.
 - 지역주민에는 주민대표(이통장, 반장 등), 읍·면·동 복지협의체 위원, 복지위원 등이 포함됨.

- 근거자료가 제시되지 않을 경우에는 ×를 체크함.
- 사업계획서에 지역주민대상 교육이 없었다 하더라도 평가를 실시함.

○ 평가방식 : 정성평가와 정량평가

- 내용의 적정성, 횡수의 적정성, 참여율의 적정성은 종합적으로 판단하여 정성적으로 평가함.
- 그 외는 정량적으로 평가함.

○ 통계 작성 : 지역주민 대상 자체교육 실시 횡수, 지역주민 대상 자체교육 참여 주민 수(연인원)

8) 사업지원 조직 체계

□ 다음 5개 항목의 각각에 O, × 여부를 체크하여야 함.

- 사업을 총괄 지원하는 상설조직이 있는가?
- 상설조직의 회의에 사업참여기관이 모두 참여하였는가?
- 월 1회 이상 회의를 개최하였는가?
- 운영관련 회의록이 비치되어 있는가?
- 회의에서 결정한 내용이 반영되었는가?

□ 제출자료 및 평가방식

- 시범사업을 직접 지원하는 팀, TF, 협의회 등과 같은 상설조직체계와 관련된 자료를 제출함.
 - 근거자료가 제시되지 않을 경우에는 ×를 체크함.
- 평가방식 : 정량평가
 - 조직 여부, 참여 여부, 회의개최 여부, 결정내용의 반영 여부 등은 근거자료에 의해 사실여부를 판단하여 정량적으로 평가함.
- 통계 작성 : 상설조직의 회의개최 횡수, 상설조직 회의 참석자 수(연인원)

9) 예산의 구성 및 집행의 적절성

□ 다음 3개 항목의 각각에 O, × 여부를 체크하여야 함.

○ 예산편성(사업비 내용구성)의 적절성

○ 예산집행의 적절성

○ 예산집행의 투명성

□ 제출자료 및 평가방식

○ 예산의 구성 및 집행과 관련된 회계자료를 제출함.

－ 근거자료가 제시되지 않을 경우에는 ×를 체크함.

○ 평가방식 : 정성평가

－ 예산편성의 적절성, 집행의 적절성 및 투명성은 근거자료에 의해 정성적으로 평가함.

2. 과정영역의 평가지표 매뉴얼

1) 민관협력사업 매뉴얼

□ 다음 5개 항목의 각각에 O, × 여부를 체크하여야 함.

○ 민관협력사업을 위한 정형화된 매뉴얼이 있는가?

○ 민관협력사업 매뉴얼의 내용이 사업특성을 제대로 반영하고 적절하게 구성되어 있는가?

○ 민관협력사업 매뉴얼이 사업추진을 위한 실질적 도움이 될 수 있도록 상세한가?

○ 민관협력사업 매뉴얼이 모든 참여기관에 비치되어 있는가?

○ 전체 사업참여인력이 민관협력사업 매뉴얼을 공유하고 있는가?

○ 사업참여인력이 민관협력사업 매뉴얼을 잘 인지하고, 실천하고 있는가?

□ 제출자료 및 평가방식

○ 민관협력사업의 매뉴얼을 제출함.

－ 근거자료가 제시되지 않을 경우에는 ×를 체크함.

○ 평가방식 : 정량평가와 정성평가

－ 민관협력사업 매뉴얼 존재여부, 비치여부, 전체 참여인력의 공유여부는 사실여부를 확인하여 정량적으로 평가함.

－ 사업특성의 반영 및 적절한 구성 여부, 실질적 도움 여부, 매뉴얼의 인지 및 실천 여부는 근거자료에 의해 종합적으로 판단하여 정성적으로 평가함.

2) 홍보

□ 다음 5개 항목의 각각에 O, × 여부를 체크하여야 함.

○ 홍보물을 제작하여, 배포하였는가?

○ 홍보물 내용이 적절한가?

○ 전체 대상지역에 대한 홍보를 실시하였는가?

○ 홍보횟수가 충분한가?

○ 홍보방법이 적절한가?

□ 제출자료 및 평가방식

○ 전체 홍보물을 제출함.

－ 홍보물은 온라인, 오프라인 자료를 모두 포함하며, 현수막 등에 대해서는 사진자료 제출이 가능함.

－ 근거자료가 제시되지 않을 경우에는 ×를 체크함.

○ 평가방식 : 정량평가와 정성평가

- 제작 및 배포 여부와 대상지역 등은 근거자료에 의해 사실여부를 판단하여 정량적으로 평가함.
- 내용의 적절성, 홍보횟수의 충분성, 홍보방법의 적절성은 근거자료에 의해 종합적으로 판단하여 정성적으로 평가함.

○ 통계 작성 : 홍보물 제작하여 배포한 총 횟수, 홍보방법

3) 의제발굴

□ 다음 3개 항목의 각각에 O, × 여부를 체크하여야 함.

- 의제발굴에 실태조사를 실시하였거나 주민이 직접 참여하였나?
- 의제발굴에 전문가가 참여하였나?
- 지역사회의 문제 인식에 기초한 의제발굴이었나?

□ 제출자료 및 평가방식

- 의제(지역문제) 발굴의 전체 과정과 관련된 자료를 제출함.
 - 근거자료가 제시되지 않을 경우에는 ×를 체크함.
- 평가방식 : 정량평가와 정성평가
 - 실태조사 실시 여부, 주민참여 여부, 전문가 참여 여부는 근거자료에 의해 사실여부를 판단하여 정량적으로 평가함.
 - 지역사회의 문제 인식에 기초한 의제발굴이었는지의 여부는 근거자료에 의해 종합적으로 판단하여 정성적으로 평가함.

4) 협력(연계) 기관과의 관계

□ 다음 5개 항목의 각각에 O, × 여부를 체크하여야 함.

- 발굴된 의제의 특성을 고려한 충분한 협력(연계)기관을 갖추었나?

- 협력(연계)기관과 공식경로(협약체결 등)를 가지고 있나?
- 협력(연계)기관과 월 1회 이상 정기적으로 회의를 하는가?
- 협력의 내용이 발굴된 의제를 해결하는데 충분한가?
- 협력의 수준이 발굴된 의제를 해결하는데 충분한가?

□ 제출자료 및 평가방식

- 협력(연계)기관과 관련된 전체 자료를 제출함.
 - 의뢰연계기관을 의미하며, 이들 기관과의 협력서, 회의록, 회의결과의 반영 등 관련 전체 자료를 제출함.
 - 근거자료가 제시되지 않을 경우에는 ×를 체크함.
- 평가방식 : 정량평가와 정성평가
 - 월 1회 이상 정기적 회의 여부, 공식경로 여부 등은 근거자료에 의해 사실여부를 판단하여 정량적으로 평가함.
 - 의제의 특성을 고려한 기관인지 여부, 협력의 내용과 수준이 의제 해결에 도움을 주는지의 여부는 근거자료에 의해 종합적으로 판단하여 정성적으로 평가함.
- 통계 작성 : 협력(연계) 기관의 수, 협력(연계) 기관과의 총 회의개최 수

5) 신규재정의 구성 및 집행의 적절성

□ 다음 3개 항목의 각각에 O, × 여부를 체크하여야 함.

- 후원금 등 신규예산 편성(사업비 내용구성)의 적절성
 - 신규예산 집행의 적절성
 - 신규예산 집행의 투명성
- ※ 신규재정 발굴이 없는 경우는 모두 ×에 체크함.

□ 제출자료 및 평가방식

- 신규예산의 구성 및 집행과 관련된 회계자료를 제출함
 - 근거자료가 제시되지 않을 경우에는 ×를 체크함.
- 평가방식 : 정성평가
 - 신규예산 편성의 적절성, 집행의 적절성 및 투명성은 근거자료에 의해 정성적으로 평가함.

6) 자체 모니터링

□ 다음 4개 항목의 각각에 O, × 여부를 체크하여야 함.

- 자체 모니터링 체계를 갖추고 있음.
- 월 1회 이상 모니터링을 실시하였음.
- 모니터링 과정이 적절하였음.
- 모니터링 결과를 사업에 즉시 반영하였음.
- ※ 읍·면·동이 실시한 모니터링은 제외

□ 제출자료 및 평가방식

- 시범사업에 대해 주관기관의 자체 모니터링 관련 자료를 제출함.
 - 관련 자료는 모니터링 체계, 실시횟수, 모니터링 과정, 결과의 환류 등이 포함되면 충분함.
 - 근거자료가 제시되지 않을 경우에는 ×를 체크함.
- 평가방식 : 정량평가와 정성평가
 - 체계를 갖추었는지의 여부, 월 1회 이상 정기적 실시 여부, 결과의 반영 등은 근거자료에 의해 사실여부를 판단하여 정량적으로 평가함.
 - 모니터링 과정의 적절성은 근거자료에 의해 종합적으로 판단하여 정성적으로 평가함.

○ 통계 작성 : 시범사업에 대한 자체 모니터링 횟수

7) 첫째 대표사업의 추진과정 우수성

□ 다음 6개 항목의 각각에 O, × 여부를 체크하여야 함.

- 대표사업의 선정과정에 대표성을 가진 주민이 참여하였음.
- 주민욕구 및 필요성의 우선순위에 의하여 선정되었음.
- 대표사업의 모니터링 계획과 과정이 적절하였음.
- 모니터링 결과를 사업에 즉시 반영하였음.
- 대표사업의 협력연계기관이 적절하였고, 협력이 원만하였음.
- 대표사업의 규모(대상자 수 등)가 적절하였음.

□ 제출자료 및 평가방식

- 첫째 대표사업과 관련된 다음과 같은 자료를 모두 제출함.
 - 사업계획서, 매뉴얼, 사업추진을 위한 협력(연계)기관, 이들 기관과의 업무 협약서(MOU)
 - 모니터링 지표, 모니터링 과정, 모니터링 결과 및 환류 자료
 - 첫째 대표사업 관련 각종 회의록, 회의결과의 환류 자료
 - 사업이 얼마나 큰지, 사업대상자가 얼마나 많은지와 관련된 자료 등
 - 근거자료가 제시되지 않을 경우에는 ×를 체크함.
- 평가방식 : 정량평가와 정성평가
 - 첫째 대표사업의 추진을 제출된 자료에 근거하여 전반적으로 검토하여 종합적으로 평가함.
 - 특히, 성과관리를 위해 사업초기 단계에 성과관리지표를 계획하였는지를 평가함.
- 선정된 첫째 대표사업의 명을 기재함.

8) 둘째 대표사업의 추진 과정 우수성

□ 다음 6개 항목의 각각에 O, × 여부를 체크하여야 함.

- 대표사업의 선정과정에 대표성을 가진 주민이 참여하였음.
- 주민욕구 및 필요성의 우선순위에 의하여 선정되었음.
- 대표사업의 모니터링 계획과 과정이 적절하였음.
- 모니터링 결과를 사업에 즉시 반영하였음.
- 대표사업의 협력연계기관이 적절하였고, 협력이 원만하였음.
- 대표사업의 규모(대상자 수 등)가 적절하였음.

□ 제출자료 및 평가방식

- 둘째 대표사업과 관련된 다음과 같은 자료를 모두 제출함.
 - 사업계획서, 매뉴얼, 사업추진을 위한 협력(연계)기관, 이들 기관과의 업무협약서(MOU)
 - 모니터링 지표, 모니터링 과정, 모니터링 결과 및 환류 자료
 - 둘째 대표사업 관련 각종 회의록, 회의결과의 환류 자료
 - 사업이 얼마나 큰지, 사업대상자가 얼마나 많은지와 관련된 자료 등
 - 근거자료가 제시되지 않을 경우에는 ×를 체크함.
- 평가방식 : 정량평가와 정성평가
 - 둘째 대표사업의 추진을 제출된 자료에 근거하여 전반적으로 검토하여 종합적으로 평가함.
 - 특히, 성과관리를 위해 사업초기 단계에 성과관리지표를 계획하였는지를 평가함.
- 선정된 둘째 대표사업의 명을 기재함.

3. 성과영역의 평가지표 매뉴얼

1) 사각지대 발굴 실적

□ 시범사업지역 내에서 발굴된 사각지대 개인 수는 시범사업지역 내의 전체 기초수급자 수 대비 몇 %인가를 분석하여 점수 척도에 체크함.

○ 사각지대 발굴실적 및 기초수급자 수는 시범사업지역에 국한하여 파악함.

□ 제출자료 및 평가방식

○ 사각지대 발굴 실적 자료와 시범사업지역 내 기초수급자 관련 자료를 제출함.

－ 근거자료가 제시되지 않을 경우에는 사각지대 발굴실적이 없는 것으로 간주함.

○ 평가방식 : 정량평가

○ 통계 작성 : 관내 기초수급자 수, 새롭게 발굴된 사각지대 가구 수 및 개인 수
－ 관내는 시범사업지역 내를 의미함.

2) 재정 발굴 실적

□ 새롭게 발굴된 재정(기부금, 후원물품 포함)이 당초 재정 대비 비율이 얼마나 되는가?

○ 시범사업지역에서 새로운 재원을 발굴한 기부금, 후원물품 등이 얼마나 되는지를 파악하여, 기존의 투입된 재정(공공 2천만원, 민간 6천만원) 대비 몇 %인가를 산출함.

□ 제출자료 및 평가방식

○ 새롭게 발굴된 재정 및 후원물품 등의 환산금액 관련 자료를 제출함.

－ 근거자료가 제시되지 않을 경우에는 새롭게 투입된 재정이 없는 것으로

로 간주함.

－ 발굴재정은 만원 단위로 기재(천원 단위 아님을 유의).

○ 평가방식 : 정량평가

○ 통계 작성 : 새롭게 발굴된 재정

－ 새롭게 발굴된 재정의 작성 시, 총 재정은 주관기관의 총 발굴재정과 읍·면·동의 총 발굴재정을 모두 합한 금액을 기재함(읍·면·동 평균 금액이 아님).

－ “읍·면·동 평균”은 읍·면·동의 전체 발굴재정을 시범사업참여 읍·면·동 수로 나눈 것임.

3) 재정 투입 실적

□ 새롭게 발굴된 재정 중 실제 투입된 재정(기부금, 후원물품 포함)이 당초 재정 대비 비율이 얼마나 되는가?

○ 새로운 재원을 발굴하여 시범사업지역에 투입된 기부금, 후원물품 등이 얼마나 되는지를 파악하여, 기존의 투입된 재정(공공 2천만원, 민간 6천만원) 대비 몇 %인가를 산출함.

□ 제출자료 및 평가방식

○ 새롭게 발굴되어 투입된 재정 및 후원물품 등의 환산금액 관련 자료를 제출함.

－ 근거자료가 제시되지 않을 경우에는 새롭게 투입된 재정이 없는 것으로 간주함.

－ 발굴재정은 만원단위로 기재(천원 단위 아님을 유의).

○ 평가방식 : 정량평가

○ 통계 작성 : 새롭게 발굴된 재정, 발굴된 재정 중 투입된 재정

－ 새롭게 발굴된 재정의 작성시, 총 재정은 주관기관의 총 발굴재정과 읍·

면·동의 총 발굴재정을 모두 합한 금액을 기재(읍·면·동 평균 금액이 아님).

- “읍·면·동 평균”은 읍·면·동의 전체 발굴재정을 시범사업참여 읍·면·동 수로 나눈 것임.

4) 목표달성

□ 사업계획 시 설정한 목표를 달성하였는가?

- 설정한 목표가 다수인 경우에는 각각의 목표달성률을 산출하여 평균을 적용함.
- 민관협력사업의 전반적 성과관리의 성과지표의 측정결과를 참고하여 평가함.

□ 제출자료 및 평가방식

- 설정한 목표 관련 전체 자료를 제출함.
 - 근거자료가 제시되지 않을 경우에는 목표달성이 없는 것으로 간주함.
- 평가방식 : 정량평가, 정성평가
 - 목표가 정량적인 경우는 정량평가, 목표가 정성적인 경우는 정성평가에 의함.

5) 민관협력사업의 전반적 성과관리

□ 민관협력사업 활성화를 위한 자체 성과지표(BSC) 선정 또는 성과측정을 위해 다음 방안이 강구되어 있는지를 판단하기 위해 다음 5개 항목의 각각에 O, × 여부를 체크하여야 함.

- 성과지표 또는 성과측정 틀 유무
- 성과지표 또는 성과측정 틀의 적합성

- 사업종결시 성과측정의 가능성
- 사업대상자의 변화를 계량화할 수 있는 평가틀인가?
- 사업의 효과로서 지역사회 전반적인 변화를 측정할 수 있는 평가틀인가?

□ 제출자료 및 평가방식

- 성과지표와 측정방식과 관련한 전체 자료를 제출함.
 - 근거자료가 제시되지 않을 경우에는 ×를 체크함.
- 평가방식 : 정량평가와 정성평가
 - 성과지표 또는 성과측정 유무는 정량적으로 평가함.
 - 성과지표 또는 성과측정 틀의 적합성, 측정의 가능성, 계량화의 가능성, 효과변화 측정의 가능성은 근거자료에 의해 종합적으로 판단하여 정성적으로 평가함.
 - 성과지표가 다수일 경우에는 평균적으로 판단토록 함.

6) 관계자 및 주민의 변화

- 민관협력의 중요성에 대한 관계자 및 주민의 변화를 판단하기 위해 다음 4개 항목의 각각에 O, × 여부를 체크하여야 함.
 - 주관기관의 민관협력에 대한 의지가 높아졌음.
 - 참여기관의 민관협력에 대한 의지가 높아졌음.
 - 협력(연계)기관의 민관협력사업에 대한 의지가 높아졌음.
 - 민관협력사업에 대한 지역주민의 열정과 협조가 많아졌음.

□ 제출자료 및 평가방식

- 민관협력의 중요성에 대한 관계자 및 주민의 인식변화와 관련한 전체 자료를 제출함.

- 근거자료가 제시되지 않을 경우에는 ×를 체크함.

○ 평가방식 : 정량평가 또는 정성평가

- 중요성에 대한 관계자 및 주민의 인식변화가 계량화되어 있으면 정량평가를, 그렇지 않으면 정성평가에 의함.

7) 사업의 발전 가능성

□ 시범사업으로 현재 추진하고 있는 민관협력사업의 발전 가능성을 판단하기 위해 다음 3개 항목의 각각에 O, × 여부를 체크하여야 함.

- 사업을 지속적으로 추진할 필요성이 있음.
- 타 지역으로의 확산 필요성 또는 가능성이 있음.
- 사업을 심화 발전시킬 필요성이 있음.

□ 제출자료 및 평가방식

- 이 사업의 확산 및 심화의 필요성 또는 가능성을 판단할 수 있는 관련 전체 자료를 제출함.
 - 근거자료가 제시되지 않을 경우에는 ×를 체크함.
- 평가방식 : 정성평가
 - 사업의 발전 필요성 또는 가능성을 근거자료에 의해 종합적으로 판단하여 정성적으로 평가함.

8) 첫째 대표사업의 추진결과 우수성

□ 다음 5개 항목의 각각에 O, × 여부를 체크하여야 함.

- 대표사업의 성과관리 지표가 개발되었음.
- 성과관리지표가 적절하였음.
- 성과관리를 실제로 측정하였음.

○ 성과관리 측정을 사업 중간단계에서 측정하고, 결과에 따라 필요시 사업의 접근 방식 및 내용을 수정, 보완하였음.

○ 성과관리 측정 결과 노력 대비 상당한 성과를 거두었음.

□ 제출자료 및 평가방식

○ 첫째 대표사업과 관련된 다음과 같은 자료를 모두 제출함.

- 성과관리 지표, 지표의 측정방식(공식)
- 성과관리 지표의 측정 과정과 관련된 자료, 측정결과
- 근거자료가 제시되지 않을 경우에는 ×를 체크함.

○ 평가방식 : 정량평가와 정성평가

- 첫째 대표사업의 성과관리 과정을 전반적으로 검토하여 종합적으로 평가함.
- 특히, 성과관리를 위한 노력과 실제 사업성과가 있었는지에 초점을 맞추어 평가함.

○ 선정된 첫째 대표사업의 명을 기재함.

9) 둘째 대표 사업 추진결과 우수성

□ 다음 5개 항목의 각각에 O, × 여부를 체크하여야 함.

○ 대표사업의 성과관리 지표가 개발되었음.

○ 성과관리지표가 적절하였음.

○ 성과관리를 실제로 측정하였음.

○ 성과관리 측정을 사업 중간단계에서 측정하고, 결과에 따라 필요시 사업의 접근 방식 및 내용을 수정, 보완하였음.

○ 성과관리 측정 결과 노력 대비 상당한 성과를 거두었음.

□ 제출자료 및 평가방식

○ 둘째 대표사업과 관련된 다음과 같은 자료를 모두 제출함.

- 성과관리 지표, 지표의 측정방식(공식)
- 성과관리 지표의 측정 과정과 관련된 자료, 측정결과
- 근거자료가 제시되지 않을 경우에는 ×를 체크함.

○ 평가방식 : 정량평가와 정성평가

- 둘째 대표사업의 성과관리 과정을 전반적으로 검토하여 종합적으로 평가함.
- 특히, 성과관리를 위한 노력과 실제 사업성과가 있었는지에 초점을 맞추어 평가함.

○ 선정된 둘째 대표사업의 명을 기재함.

4. 참고지표 매뉴얼

1) 시범사업 추진과 사례 관리 강화

□ 시범사업으로 시범사업지역 내 사례관리가 얼마나 증가하였는가?

- 시범사업지역이란 시범사업에 참여하고 있는 읍·면·동에 국한함,
- 시·군·구의 전체 지역이 시범사업지역이면 시·군·구 전 지역을 의미함

□ 제출자료

- 공공주도형은 작성 하지 않아도 되며, 민간주도형은 작성 요망

2) 시범사업 대상자에게 지출된 총 경비

□ 시범사업 대상자(수혜자)에게 현금, 현물, 서비스를 제공하기 위해 지출된 직접경비와 간접경비는 총 얼마인가?

- 직접경비는 대상자(수혜자)에게 직접 제공된 현금, 현물, 서비스 금액
- 간접경비는 대상자(수혜자)에게 현금, 현물, 서비스를 제공하기 위해 지출된 금액
- 경비 산출은 다음의 방식을 참고함.
 - 시범사업의 효과라고 볼 수 있는 것은 환산대상이 아님. 또한 연계된 서비스가 국가에게 제공되는 공공제도일 때도 환산하지 않음.
 - 국민기초생활보장제도, 의료급여, 임대아파트 입주는 효과임(환산 X).
 - 외부재단에서 학습지 비용대납 또는 공과금 비용대납은 비용임(환산 O).
 - 시범사업참여자 인건비: 행정처리시간, 말동무시간, 초기상담시간, 개입계획 및 점검시간, 사후관리시간 등 모두 포함
 - 교통비: 실제 대중교통요금으로, 자가용을 이용하여 이행한 경우, 통상 대중교통요금(버스 또는 기차/지하철)으로 지급함.
 - 식비, 다과비: 실제가격
 - 서비스 연계 : 서비스제공자의 인건비+검사비+다과비+물품비
 - 협력(연계)기관의 관계자의 인건비 환산에 어려움이 있을 경우, 다음의 방법을 참고함.
 - 타 기관 사회복지사 인건비 파악이 불가할 때: 보건복지부의 사회복지관 운영지침 중 사회복지관 직원 봉급지급 기준표를 참고하여 추정치를 기입함.
 - 타 직종 종사자의 인건비 환산에 어려움을 겪을 때: 고용노동부의 고용형태별 근로실태조사 중 직종별 평균 월 급여를 참고하여 추정치를 기입함.

□ 제출자료

- 근거자료는 제시하지 않아도 됨.

3) 주관기관의 시범사업 책임자 및 담당자가 변경 되었나?

☐ 주관기관의 시범사업 책임자 및 담당자가 변경 되었나?

○ 해당 사항에 체크

☐ 제출자료

○ 근거자료는 제시하지 않아도 됨.

4) 주관기관 읍·면·동의 시범사업 팀장 및 담당자가 변경 되었나?

☐ 주관기관의 시범사업 책임자 및 담당자가 변경 되었나?

○ 해당 사항에 체크

☐ 제출자료

○ 근거자료는 제시하지 않아도 됨.

5) 시범지역의 특성

☐ 시범지역의 특성

○ 해당 사항에 체크

☐ 제출자료

○ 근거자료는 제시하지 않아도 됨.

제4절 공공주도형 사업기관의 평가결과 분석

1. 평가지표 분석결과

가. 투입 영역

1) 사업계획의 적절성

사업계획의 적절성을 판단하기 위한 세부내용 5개 중 “사업계획의 실현가능성”이 있는 기관의 비율은 97%로 매우 높았으나, “필요시 사업계획을 적기에 수정, 보완하였는가”는 67%에 그쳐 상대적으로 저조하였다. 그 외에 “사업계획서에 제시된 민관협력의 구체성”, “민관협력 방식이 적절성”, “사업목적과 달성하고자 하는 목표의 명확성”은 73~80% 수준이었다.

민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 살펴본 결과, 2년차 참여기관은 사업계획의 실현 가능성과 사업목적 달성을 위한 목표가 뚜렷한 정도가 100%이었고, 사업계획의 적기 수정 보완 외에 사업계획의 구체성 및 민관협력 방식의 적절성도 비교적 양호한 수준이었다. 그렇지만 1년차 신규기관은 사업계획의 실현 가능성만 높았을 뿐 그 외의 세부 평가지표는 다소 미흡하였다.

<표 5-2> ‘사업계획의 적절성’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=25)	전체 (N=30)
• 사업계획이 실현 가능한가?	100	96	97
• 사업계획서에 제시된 민관협력이 구체적인가?	80	76	77
• 민관협력 방식이 적절한가?	80	72	73
• 사업목적과 달성하고자 하는 목표가 뚜렷한가?	100	76	80
• 필요시, 사업계획을 적기에 수정, 보완하였는가?	40	72	67

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

따라서 전반적으로 사업계획의 적절성은 중간 이상의 수준에서 작성되었음을 알 수 있다. 그렇지만 사업참여 경험이 누적된다면 보다 향상된 사업계획이 마련될 수 있을 것으로 기대된다. 즉, 차기년도 사업계획서는 실현가능성, 구체성, 적절성, 명확성 등이 보다 확보될 수 있을 것으로 기대된다.

2) 주관기관의 역할 적절성

민관협력사업 주관기관의 역할 적절성을 판단하기 위한 세부내용 3개 모두 “그렇다”로 평가된 비율은 80~83%이었다. 물론 비율은 높지만, 그렇지 않은 17~20%의 기관은 주관기관의 역할이 명확하지 않고, 적극적이지 않으며, 참여기관에 대해 능동적, 우호적이지 않았음을 보여주는 것이다. 다시 말해 일부 공공기관은 민관협력사업을 주관하는 기관으로서 문제가 있었음을 나타내는 것이다.

주관기관의 역할 적절성을 민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 살펴본 결과, 2년차 참여기관은 주관기관의 역할 명확성과 참여기관·단체에 대한 능동적, 협조적, 우호적 측면에서 완벽하였고(100%), 주관기관으로서의 적극성은 양호한 수준이었다. 1년차 신규기관은 2년차 참여기관의 수준에는 미치지 못하였으나, 대체로 양호한 수준에서 주관기관이 역할을 하고 있었다. 심지어 주관기관의 역할에 대한 적극성은 1년차 신규기관이 2년차 참여기관보다 미미하나마 높았다.

<표 5-3> ‘주관기관의 역할 적절성’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=25)	전체 (N=30)
• 사업주관 기관의 역할이 명확히 명시되어 있는가?	100	80	83
• 사업주관 기관의 역할이 적극적이었나?	80	84	83
• 사업주관 기관이 참여 공공기관 및 민간기관·단체에 능동적, 협조적, 우호적이었나?	100	76	80

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

3) 사업참여 기관 및 단체의 역할 적절성

사업참여 기관 및 단체의 역할 적절성을 판단하기 위한 세부내용 3개 중 “사업내용과 관련 있는 공공기관 및 민간기관·단체가 참여하고 있는가?”는 93%가 “그렇다”로 평가되었다. 그렇지만 “참여 공공기관 및 민간기관·단체가 충분한가?”와 “참여 공공기관 및 민간기관·단체가 적극적 활동을 하였는가?”는 77%가 “그렇다”로 평가되었다. 따라서 민관협력사업 참여 기관을 보다 많이, 다양하게 확보하는 노력과 함께 이들 참여기관들이 보다 적극적으로 참여할 수 있는 동기부여가 있어야 할 것으로 판단된다.

사업참여 기관 및 단체의 역할 적절성을 민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 살펴본 결과, 2년차 참여기관은 참여 공공기관 및 민간기관·단체의 충분성과 사업내용과 관련 있는 기관·단체의 참여측면에서는 완벽하였으나(100%), 적극적 활동은 미흡한 것으로 나타났다(60%). 1년차 신규기관은 참여 공공기관 및 민간기관·단체의 충분성 측면에서는 다소 미흡하였으나(72%), 참여기관·단체의 적극성 측면에서는 2년차 참여기관보다 양호하였다(80%). 따라서 사각지대 발굴과 지역의제 해결을 위한 충분한 사업참여 기관 및 단체를 확보하고, 이들 기관·단체가 민관협력사업에 적극적, 지속적으로 참여할 수 있는 동기부여 등의 계기를 마련하는 것이 민관협력 활성화에 매우 중요할 것으로 판단된다.

<표 5-4> ‘사업참여 기관 및 단체의 역할 적절성’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=25)	전체 (N=30)
• 참여 공공기관 및 민간기관·단체가 충분한가?	100	72	77
• 사업내용과 관련 있는 공공기관 및 민간기관·단체가 참여하고 있는가?	100	92	93
• 참여 공공기관 및 민간기관·단체가 적극적 활동을 하였는가?	60	80	77

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

4) 공공주도 민관협력사업의 민간기관 역할 적절성

공공주도 민관협력 시범사업기관만을 대상으로 민간기관의 역할 적절성을 파악한 결과, “민간기관의 역할 명확성”은 83%가 “그렇다”로 평가되었고, “주관기관 회의 참석율 80% 이상”과 “사업성공을 위한 민간기관의 적극적 역할”은 모두 63%가 “그렇다”로 평가되어 저조하였다. 사업참여 기관 및 단체의 역할 적절성을 민관협력 시범사업에 참여한 시점에 따라 살펴본 결과도 유사한 경향을 보였다.

이와 같이 공공주도 민관협력기관이 시·군구임에도 불구하고 민간기관의 참여가 기대보다 저조하였던 것은 민간기관의 소극적 참여에 기인되기 보다는 시·군구가 다양한 민관협력기관의 도움 없이 읍·면·동 주민센터와 사업을 추진하였기 때문으로 판단된다. 따라서 민관협력사업의 성공을 위해서는 시·군구 및 읍·면·동 차원의 독자적 추진이 아니라 민간복지기관 등 민간영역과의 적극적 협력이 필수적임을 염두에 두어야 할 것이다.

<표 5-5> ‘공공주도사업의 민간기관 역할 적절성’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=25)	전체 (N=30)
• 민간기관의 역할이 명확히 주어졌는가?	100	80	83
• 민간기관이 주관기관 회의에 80% 이상 참석하였는가?	60	64	63
• 민간기관이 사업성공을 위해 적극적 역할을 하였는가?	60	64	63

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

5) 참여인력의 충분성 및 전문성

참여인력의 충분성 및 전문성을 판단하기 위한 세부내용 4개 중 “공공참여인력의 양적 충분성 및 전문성”은 “민간참여인력의 양적 충분성 및 전문성” 보다 “그렇다”로 평가받은 비율이 다소 높았다. 즉, “참여인력의 양적 충분성”은 공공참여인력이 87%, 민간참여인력이 80%이었고, “참여인력의 전문성”은 공공참여인력이 90%, 민간참여인력이 87%이었다. 따라서 참여인력의 공공 또는 민간의 특성

에 따른 의미있는 차이는 보이지 않았고 하겠다. 그렇지만 참여인력의 충분성 및 전문성을 전반적으로 증대시킬 수 있는 노력은 지속될 필요가 있다. 이는 “공공참여인력의 전문성” 외는 90%를 밑도는 수준이었기 때문이다.

참여인력의 충분성 및 전문성을 민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 살펴본 결과, 민간참여인력의 양적 충분성 및 전문성은 2년차 참여기관이 1년차 신규기관보다 양호하였던 반면, 공공참여인력의 양적 충분성 및 전문성은 1년차 신규기관이 2년차 참여기관보다 양호하였다. 따라서 참여인력의 충분성 및 전문성은 민관협력사업의 지속기간보다는 사업 주관기관의 노력과 관심에 의해 좌우됨을 짐작케 한다.

<표 5-6> ‘참여인력의 충분성 및 전문성’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=25)	전체 (N=30)
• 공공참여인력의 양적 충분성	80	88	87
• 민간참여인력의 양적 충분성	100	76	80
• 공공참여인력의 전문성	80	92	90
• 민간참여인력의 전문성	100	84	87

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

6) 참여인력에 대한 교육훈련

참여인력에 대한 교육훈련을 판단하기 위한 세부내용 5개 중 “참여인력 대상 민관협력 및 나눔문화 관련 자체교육 실시”는 100%로 모든 기관이 실시하였고, “참여인력의 외부기관·단체 교육참여율”도 97%로 높았다. “우수기관에 대한 참여인력의 벤치마킹 실시”(87%), “참여인력 대상 자체교육 내용의 적정성”(83%), “참여인력 대상 자체교육 횟수의 적정성”(73%)은 그 중요성에도 불구하고 기대에 미치지 못하는 결과를 보였다.

그렇지만 이러한 결과를 참여인력의 교육훈련을 민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 살펴본 결과 참여인력의 교육훈련은 적절하였다고 판단된다. 즉, 자체교육 내용

및 횡수의 적정성과 우수기관 벤치마킹은 1년차 신규기관이 2년차 참여기관보다 양호하였으며, 특히 벤치마킹 실시율은 2년차 참여기관이 40%에 불과하여 1년차 신규기관 96%보다 현저히 낮았다. 그렇지만 이러한 결과는 2년차 참여기관이 지난 해에 자체교육 및 벤치마킹을 다수 실시하였기 때문으로 판단되며, 특별히 문제시되지 않는다.

<표 5-7> ‘참여인력에 대한 교육훈련’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=25)	전체 (N=30)
• 참여인력 대상 민관협력 및 나눔문화 관련 자체교육 실시	100	100	100
• 참여인력 대상 자체교육 내용의 적정성	60	88	83
• 참여인력 대상 자체교육 횡수의 적정성	60	76	73
• 참여인력의 외부기관·단체 교육참여	100	96	97
• 우수기관에 대한 참여인력의 벤치마킹 실시	40	96	87

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

7) 지역주민에 대한 교육훈련

지역주민을 대상으로 한 민관협력 관련 교육훈련을 판단하기 위한 세부내용 4개 중 “지역주민 대상 민관협력 및 나눔문화 관련 자체교육” 실시율은 93%로 높았다. 그렇지만 “지역주민 대상 자체교육 내용의 적정성”과 “자체교육 참여율의 적정성”은 모두 83%로 보통이었고, “자체교육 횡수의 적정성”은 73%로 낮은 수준이었다. 따라서 지역주민 대상으로 한 자체교육을 보다 빈번하게 실시하고, 교육내용의 질을 향상시키고 주민참여를 증대시킬 수 있는 방안을 마련할 필요가 있다. 이는 지역주민의 민관협력에 대한 관심과 참여 증대가 민관협력의 성패와 지속 가능성을 결정하기 때문이다.

지역주민 대상 교육훈련을 민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 살펴본 결과, 자체교육 및 횡수의 적정성은 2년차 참여기관이 1년차 신규기관보다 양호하였다. 그렇지만 주민대상 자체교육 내용의 적정성과 참여율의 적정성은 1년차 신규기관이 2년차 참여기관보다 미미하게 양호하였다.

<표 5-8> ‘지역주민에 대한 교육훈련’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=25)	전체 (N=30)
• 지역주민 대상 민관협력 및 나눔문화 관련 자체교육	100	92	93
• 지역주민 대상 자체교육 내용의 적정성	80	84	83
• 자체교육 횟수의 적정성	100	68	73
• 자체교육 참여율의 적정성	80	84	83

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

8) 사업지원 조직체계

사업지원을 위한 조직체계를 판단하기 위한 세부내용 5개 모두 평가결과는 좋지 않았다. 즉, “사업을 총괄 지원하는 상설조직이 있는가?”는 40%, “상설조직의 회의에 사업참여기관이 모두 참여하였는가?”는 37%, “월 1회 이상 회의를 개최하였는가?”는 23%, “운영관련 회의록이 비치되어 있는가?”는 33%, “회의에서 결정한 내용이 반영되었는가?”는 30%만이 “그렇다”로 평가받았다. 이러한 매우 낮은 평가결과는 민관협력사업을 체계적으로 지원하는 조직이 갖추어져 있지 않음을 의미하는 것이며, 갖추고 있는 경우에도 제대로 운영되고 있지 않는 것으로 나타났다. 사업지원 조직체계의 미구축 또는 부적절한 운영은 민관협력사업의 양적, 질적 저하를 초래할 것이고, 결과적으로 민관협력의 극대화를 이룰 수 없는 한계를 노출할 수밖에 없을 것이어서 우려된다.

사업지원 조직체계를 민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 살펴본 결과, 2년차 참여기관이 1년차 신규기관 보다 상대적으로 양호하였다. 그렇지만 2년차 참여기관도 사업지원 조직체계가 전반적으로 잘 구축되어 있지 않음을 보였는데, 이는 사업의 효과적 추진과 성과관리에서 문제점이 될 수 있어 조속한 개선이 요구된다. 즉, 사업추진의 구심체 역할을 하는 운영위원회 등의 필요성과 운영의 효율성에 보다 관심을 기울여야 할 것이다.

<표 5-9> ‘사업지원 조직체계’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=25)	전체 (N=30)
• 사업을 총괄 지원하는 상설조직이 있는가?	60	36	40
• 상설조직의 회의에 사업참여기관이 모두 참여하였는가?	60	32	37
• 월 1회 이상 회의를 개최하였는가?	40	20	23
• 운영관련 회의록이 비치되어 있는가?	60	28	33
• 회의에서 결정한 내용이 반영되었는가?	20	32	30

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

9) 예산의 구성 및 집행의 적절성

예산의 구성 및 집행의 적절성을 판단하기 위한 세부내용 3개 모두 “그렇다”고 평가받은 비율이 매우 높았다. 즉, 30개 공공주도 민관협력시범사업 참여기관 중 1~2개 기관을 제외하고는 예산편성 및 예산집행이 적절하였고, 예산집행이 투명한 것으로 나타났다. 그렇지만 공공기관은 고도의 회계감사를 받고 있다는 점을 고려한다면, 1~2개의 기관에서만 나타난 문제점일지라도 반드시 개선되어야 한다.

<표 5-10> ‘예산의 구성 및 집행의 적절성’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=25)	전체 (N=30)
• 예산편성(사업비 내용구성)의 적절성	100	96	97
• 예산집행의 적절성	80	96	93
• 예산집행의 투명성	100	96	97

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

나. 과정 영역

1) 사업매뉴얼

민관협력사업 추진을 위한 매뉴얼을 판단하기 위한 세부내용 6개 중 “사업을 위한 정형화된 매뉴얼이 있는가?”만이 “그렇다”로 평가받은 비율이 90%로 높았고, 그 외의 세부내용에 대한 평가결과는 상대적으로 저조한 비율을 보였다. 즉, “매뉴얼이 모든 참여기관에 비치되어 있는가?”는 67%, “매뉴얼이 사업추진을 위한 실질적 도움이 될 수 있도록 상세한가?”와 “전체 사업참여인력이 매뉴얼을 공유하고 있는가?”는 각 63%, “사업 참여인력이 매뉴얼을 잘 인지하고, 실천하고 있는가?”는 53%, “매뉴얼의 내용이 사업특성을 제대로 반영하고 적절하게 구성되어 있는가?”는 47%의 “그렇다” 비율을 보였을 뿐이다. 이와 같이 사업을 추진함에 있어 매뉴얼이 부실함은 적절한 수준의 효과적, 효율적 사업추진에 한계를 보일 수밖에 없다는 점에서 조속히 시정해야 할 것이다.

<표 5-11> ‘사업 매뉴얼’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=25)	전체 (N=30)
• 사업을 위한 정형화된 매뉴얼이 있는가?	80	92	90
• 매뉴얼이 모든 참여기관에 비치되어 있는가?	60	68	67
• 매뉴얼의 내용이 사업특성을 제대로 반영하고 적절하게 구성되어 있는가?	60	44	47
• 매뉴얼이 사업추진을 위한 실질적 도움이 될 수 있도록 상세한가?	60	64	63
• 전체 사업참여인력이 매뉴얼을 공유하고 있는가?	60	64	63
• 사업 참여인력이 매뉴얼을 잘 인지하고, 실천하고 있는가?	60	52	53

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

사업 매뉴얼 관련 평가결과를 민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 살펴보면, 매뉴얼을 가진 비율, 비치한 비율, 상세하게 작성된 비율, 공유한 비율은 1년차 신규기관이 2년차 참여기관보다 높았고, 매뉴얼 내용의 적절성 비율과 참여인

력의 매뉴얼 인지 및 실천 비율은 2년차 참여기관이 1년차 신규기관보다 다소 높은 것으로 나타났다. 따라서 사업매뉴얼의 중요성을 인지하고, 적절한 내용으로 구성하여 모두가 실천하는 노력은 사업참여 시점에 관계없이 이루어져야 할 것으로 판단된다.

2) 홍보

민관협력의 홍보를 판단하기 위한 세부내용 5개 중 “홍보물을 제작하여, 배포하였는가?”와 “전체 대상지역에 대한 홍보 실시”의 “그렇다”로 평가받은 비율은 각 93%로 매우 높았고, “홍보물 내용이 적절한가?”도 90%로 높았다. 그렇지만 “홍보 횟수의 충분성”과 “홍보방법의 적절성”은 각 77%로 상대적으로 저조하였다. 따라서 홍보 횟수를 늘리고, 홍보방법을 다양하고 지역특성에 알맞도록 개선할 필요성이 있음을 시사한 결과라 하겠다.

홍보 관련 평가결과를 민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 살펴보면, 2년차 참여기관이 1년차 신규기관보다 전반적으로 양호하였다. 특히, 2년차 참여기관은 홍보물 제작 및 배포, 홍보내용의 적절성, 전체 지역에 대한 홍보, 홍보횟수의 충분성 등이 100% 추진되었음은 민관협력사업에 있어서 홍보의 중요성을 체험하였기 때문이 아닌가 판단된다.

<표 5-12> ‘홍보’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=25)	전체 (N=30)
• 홍보물을 제작하여, 배포하였는가?	100	92	93
• 홍보물 내용이 적절한가?	100	88	90
• 전체 대상지역에 대한 홍보 실시	100	92	93
• 홍보횟수가 충분한가?	100	72	77
• 홍보방법이 적절한가?	80	76	77

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

3) 의제발굴

지역사회의 의제발굴을 판단하기 위한 세부내용 3개는 모두 높은 수준을 보이지 않았다. “의제발굴에 실태조사를 실시하였거나 주민이 직접 참여하였나?”와 “지역사회 문제인식에 기초한 의제발굴이었나?”의 77%가 “그렇다”로 평가받았고, “의제 발굴에 전문가가 참여하였나?”는 43%에 불과하였다. 민관협력사업의 모니터링 과정에서 파악한 바에 의하면, 많은 사업참여기관은 지역의제 발굴시 시·군·구 및 읍·면·동 담당자와 읍·면·동 복지협의체 위원들이 참여한 의제발굴을 진행하고 있었던 결과이지 않나 사료된다. 따라서 지역의제 발굴과정에 주민참여, 전문가 의견수렴 등을 적극 고려함으로써 보다 보편적이고 객관적인 민의를 반영한 지역의제 발굴을 위해 노력해야 할 것이다. 이는 민관협력의 확산과 지속가능성을 증대시킬 수 있는 주요한 접근전략임을 명심하여야 할 것이다.

의제발굴 관련 평가결과를 민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 살펴보면, 2년차 참여기관이 1년차 신규기관보다 전반적으로 양호하였다. 특히, 1년차 신규기관은 지역의제의 의제발굴에 다소 문제가 있음을 보여 주었는데, 차기년도 사업시 이를 적극 고려해야 할 것이다. 또한 의제 발굴에 전문가의 참여를 증대시키는 노력이 요구되며, 이를 위해 지역의제의 전문가 인력 풀을 복지영역별로 작성하고, 지역의제의 성격에 따라 영역별 전문가를 적극적으로 활용함으로써 지역의제 해결을 위한 보다 효과적 대처가 필요하다.

<표 5-13> ‘의제발굴’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=25)	전체 (N=30)
• 의제발굴에 실태조사를 실시하였거나 주민이 직접 참여하였나?	80	68	70
• 의제 발굴에 전문가가 참여하였나?	60	40	43
• 지역사회 문제인식에 기초한 의제발굴이었나?	80	68	70

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

4) 협력(연계)기관과의 관계

민관협력사업 주관기관과 협력(연계)기관과의 관계를 판단하기 위한 세부내용 5개 중 “협력(연계)기관과 공식경로(협약체결 등)를 가지고 있나?”의 93%가 “그렇다”로 평가 받았으나, 그 외는 기대에 미치지 못하는 결과를 보였다. 즉, “발굴된 의제의 특성을 고려한 충분한 협력기관을 갖추었나?”는 80%, “협력의 내용이 발굴된 의제를 해결하는데 충분한가?”는 63%, “협력의 수준이 발굴된 의제를 해결하는데 충분한가?”는 50%, “협력(연계)기관과 월 1회 이상 정기적으로 회의를 하는가?”는 43%만이 “그렇다”로 평가 받았다.

협력기관과의 관계 관련 평가결과를 민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 살펴보면, 충분성, 공식경로, 협력내용, 협력수준 등은 2년차 참여기관이 1년차 신규기관보다 전반적으로 양호하였다. 그렇지만 월 1회 이상 정기적 회의 개최는 2년차 참여기관이 20%에 불과하여 48%를 보인 1년차 신규기관보다 낮았다. 따라서 협력기간이 길면 협력회의를 개최하지 않아도 협력관계에 문제가 없을 수도 있음을 시사하는 것이 아닌가 판단된다. 특히, 이와 같은 결과는 사업주관기관이 시·군·구이기 때문에 나타나는 특징으로 볼 수 있다. 그럼에도 불구하고 발굴된 지역의제와 직접적으로 관련 있는 협력기관을 충분히 확보하고, 정기적으로 회의를 하면서 지역의제의 해결에 필요한 협력내용과 협력수준을 유지해 나가는 노력은 강조되어야 할 것이다.

<표 5-14> ‘협력(연계)기관과의 관계’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=25)	전체 (N=30)
• 발굴된 의제의 특성을 고려한 충분한 협력기관을 갖추었나?	100	76	80
• 협력(연계)기관과 공식경로(협약체결 등)를 가지고 있나?	100	92	93
• 협력(연계)기관과 월 1회 이상 정기적으로 회의를 하는가?	20	48	43
• 협력의 내용이 발굴된 의제를 해결하는데 충분한가?	80	60	63
• 협력의 수준이 발굴된 의제를 해결하는데 충분한가?	80	44	50

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

5) 신규재정의 구성 및 집행의 적절성

신규재정의 구성 및 집행의 적절성을 판단하기 위한 세부내용 3개 모두 “그렇다”로 평가받은 비율이 90%를 넘는 것은 없었으며, “신규예산 집행의 투명성”은 87%, “신규예산 집행의 적절성”은 83%로 보통 수준이었으며, “후원금 등 신규예산 편성(사업비 내용구성)의 적절성”은 67%로 저조하였다. 따라서 발굴 또는 새롭게 투입된 예산에 대한 관리가 보다 철저히 이루어져야 할 것이며, 특히 예산편성의 내용 구성에 대한 관심을 높여야 할 것이다.

새롭게 발굴된 신규재정의 구성 및 집행의 적절성을 민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 살펴보면, 2년차 참여기관이 1년차 신규기관보다 전반적으로 양호하였다. 후원금 등 신규예산 편성(사업비 내용구성)의 적절성은 1년차 신규기관이 64%로 미흡하였는데, 이는 사업초기단계에서 메르스 확산의 여파로 사업을 적극적으로 추진하지 못해 기존재정의 집행에 초점을 맞추면서 신규재정의 편성에 다소 미흡함으로 보인 것으로 추측된다.

<표 5-15> ‘신규재정의 구성 및 집행의 적절성’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=25)	전체 (N=30)
• 후원금 등 신규예산 편성(사업비 내용구성)의 적절성	80	64	67
• 신규예산 집행의 적절성	100	80	83
• 신규예산 집행의 투명성	100	84	87

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

6) 자체 모니터링

자체 모니터링을 판단하기 위한 세부내용 4개 모두 “그렇다”로 평가받은 비율은 상당히 낮은 수준이었다. 다시 말해 자체 모니터링이 제대로 이루어지고 있지 않았다. 구체적으로 살펴보면, “자체모니터링 체계를 갖추고 있음”은 73%, “모니

터링 과정이 적절하였음”은 40%, “월1회 이상 모니터링을 실시하였음”과 “모니터링 결과를 사업에 즉시 반영하였음”은 각 27%에 불과하였다. 이와 같은 결과는 민관협력사업을 자체적으로 모니터링해야 한다는 인식 없이 사업추진에 급급하고 있는 실정이었음을 엿볼 수 있다. 따라서 민관협력사업을 포함한 모든 사업추진에 자체 모니터링을 한다는 인식이 고취되어야 할 것이며, 더 나아가 모니터링을 체계적으로 실시하고, 그 결과를 공식적으로 반영하는 경로를 마련하는데 관심을 두어야 할 것으로 사료된다.

자체모니터링의 평가결과를 민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 살펴보면, 자체모니터링 체계는 2년차 참여기관이 갖추었으나 그 외의 모니터링 관련 세부 평가지표는 참여 년차에 상관없이 부진한 것으로 나타났다.

<표 5-16> ‘자체모니터링’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=25)	전체 (N=30)
• 자체모니터링 체계를 갖추고 있음	100	68	73
• 월1회 이상 모니터링을 실시하였음	20	28	27
• 모니터링 과정이 적절하였음	40	40	40
• 모니터링 결과를 사업에 즉시 반영하였음	60	20	27

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

7) 첫째 대표사업의 추진과정 우수성

공공주도형 민관협력사업은 주관기관인 30개 시군구가 직접 사업을 추진하거나 시범사업에 참여하는 100개 읍면동에서 각기 사업을 추진하였다. 이들 기관이 추진한 전체 사업 중에서 가장 우수하다고 판단되는 대표사업을 스스로 2개 결정하여 각 사업의 추진과정에 대한 우수성 평가를 실시하였다.

스스로 선정한 첫째 대표사업의 추진과정 우수성을 판단하기 위한 세부내용 6개 모두 “그렇다”로 평가받은 비율은 결코 높지 않았다. 구체적으로 살펴보면,

“주민욕구 및 필요성의 우선순위에 의하여 선정되었음”은 73%, “대표사업의 협력연계기관이 적절하였고, 협력이 원만하였음”과 “대표사업의 규모(대상자 수 등)가 적절하였음”은 70%가 “그렇다”로 평가받았을 뿐이었다. 더군다나 “대표사업의 모니터링 계획과 과정이 적절하였음”은 57%, “모니터링 결과를 사업에 즉시 반영하였음”은 37%만이 “그렇다”로 평가받았다.

첫째 대표사업의 추진과정 우수성 평가결과를 민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 살펴보면, 2년차 참여기관이 1년차 신규기관 보다 상대적으로 나은 평가결과를 나타냈다.

<표 5-17> ‘첫째 대표사업의 추진과정 우수성’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=25)	전체 (N=30)
• 대표사업의 선정과정에 대표성을 가진 주민이 참여하였음	100	60	67
• 주민욕구 및 필요성의 우선순위에 의하여 선정되었음	100	68	73
• 대표사업의 모니터링 계획과 과정이 적절하였음	60	56	57
• 모니터링 결과를 사업에 즉시 반영하였음	40	36	37
• 대표사업의 협력연계기관이 적절하였고, 협력이 원만하였음	80	68	70
• 대표사업의 규모(대상자 수 등)가 적절하였음	80	68	70

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

8) 둘째 대표사업의 추진과정 우수성

스스로 선정한 둘째 대표사업의 추진과정 우수성을 판단하기 위한 세부내용 6개 모두 “그렇다”로 평가받은 비율 역시 결코 높지 않았다. 구체적으로 살펴보면, “주민욕구 및 필요성의 우선순위에 의하여 선정되었음”, “대표사업의 협력연계기관이 적절하였고, 협력이 원만하였음”, “대표사업의 규모(대상자 수 등)가 적절하였음”은 77%가 “그렇다”로 평가받아 첫째 대표사업 보다는 다소 양호하였다. 그 외의 3개 세부내용은 매우 낮은 평가결과를 받았는데, “대표사업의 모니터링 계획과 과정이 적절하였음”은 60%, “모니터링 결과를 사업에 즉시 반영하였음”은

40%만이 “그렇다”로 평가받았다.

둘째 대표사업의 추진과정 우수성 평가결과를 민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 살펴보면, 2년차 참여기관이 1년차 신규기관 보다 상대적으로 나은 평가결과를 보였으나, “모니터링 결과를 사업에 즉시 반영하였음”은 반대로 1년차 신규기관(44%)이 2년차 참여기관(20%)보다 나았다.

<표 5-18> ‘둘째 대표사업의 추진과정 우수성’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=25)	전체 (N=30)
• 대표사업의 선정과정에 대표성을 가진 주민이 참여하였음	80	60	63
• 주민욕구 및 필요성의 우선순위에 의하여 선정되었음	100	72	77
• 대표사업의 모니터링 계획과 과정이 적절하였음	60	60	60
• 모니터링 결과를 사업에 즉시 반영하였음	20	44	40
• 대표사업의 협력연계기관이 적절하였고, 협력이 원만하였음	80	76	77
• 대표사업의 규모(대상자 수 등)가 적절하였음	60	80	77

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

다. 성과 영역

1) 사각지대 발굴 실적

민관협력 활성화 시범사업에 참여한 30개 시·군·구, 100개 읍·면·동의 사각지대 발굴은 매우 양호한 실적을 거양한 것으로 나타났다. 메르스 확산에 따른 사업추진의 한계에도 불구하고 이러한 성과를 얻은 것은 민관협력사업이 매우 효과적인 접근방식임을 보여주는 것으로 이의 활성화는 복지사각지대 해소를 위한 바람직한 방안으로 판단된다. 관내 기초수급자 수 대비 시범사업으로 발굴된 사각지대 가구 수를 민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 살펴보면 2년차 참여기관과 1년차 신규기관이 모두 기대(3%)에 부합하는 좋은 결과를 보였다.

<표 5-19> 관내 기초수급자 수 대비 시범사업으로 발굴된 사각지대 가구 수의 평가결과 분포

(단위: %, 개)

평가척도	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=25)	전체 (N=30)
⑤ 관내 기초수급자의 3% 이상	100	100	100
④ 관내 기초수급자의 2~3% 미만	-	-	-
③ 관내 기초수급자의 1~2% 미만	-	-	-
② 관내 기초수급자의 1% 미만	-	-	-
① 없음	-	-	-
계(수)	100(5)	100(25)	100(30)

2) 재정 발굴 실적

민관협력 활성화 시범사업에 투입한 공공재정 2천만원 대비 신규 발굴한 재정이 60% 이상인 사업참여기관은 28개 시·군·구이었다. 이는 투입대비 산출이 매우 효과적임을 의미하는 것으로 공공재정에 의존한 복지정책의 한계를 극복할 수 있는 방안이 민관협력임을 시사하는 것이다. 그렇지만 신규재정 발굴이 전혀 없는 사업참여기관이 2개 있었는데, 이는 민관협력사업의 기반조성에 초점을 두었고, 실제 사업추진은 이듬해에 실시하는 계획을 가졌기 때문으로 판단된다. 따라서 2016년에는 신규재정 발굴이 더욱 증대될 가능성이 높을 것으로 예상되며, 민관협력에 의한 사각지대 지원과 지역경제 해결은 더욱 가속화될 것으로 기대된다.

새롭게 발굴된 재정(기부금, 후원물품 포함)의 평가결과를 민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 살펴보면, 2년차 참여기관 모두와 1년차 신규기관 92%가 모두 기대(당초 재정 대비 60% 이상)에 부합하는 좋은 결과를 보였다. 아쉽게도 1년차 신규기관의 8%인 2개 기관은 새롭게 발굴된 재정이 전혀 없는 것으로 파악되었다. 이는 1차년도 사업기관인 관계로 사업추진을 위한 네트워크 구축과 관계자 및 주민 대상의 교육에 집중하는 데 초점을 두었기 때문에 나타난 결과라 판단된다.

<표 5-20> 새롭게 발굴된 재정(기부금, 후원물품 포함)의 평가결과 분포

(단위: %, 개)

평가척도	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=25)	전체 (N=30)
⑤ 당초 재정(공공 2천만 원, 민간 6천만 원) 대비 60% 이상	100	92	93
④ 당초 재정(공공 2천만 원, 민간 6천만 원) 대비 40~60% 미만	—	—	—
③ 당초 재정(공공 2천만 원, 민간 6천만 원) 대비 20~40% 미만	—	—	—
② 당초 재정(공공 2천만 원, 민간 6천만만 원) 대비 20% 미만	—	—	—
① 없음	—	8	7
계(수)	100(5)	100(25)	100(30)

3) 재정 투입 실적

새롭게 발굴된 재정 중 실제 투입된 재정이 기본적으로 시범사업에 투입한 공공재정 2천만원 대비 60% 이상인 사업참여기관은 80%이었고, 20% 미만은 20%(없음 포함)이었다. 따라서 대부분의 사업참여기관은 실제 많은 재정을 사업에 투입하였음을 알 수 있다. 새롭게 발굴된 재정(기부금, 후원물품 포함)의 평가결과를 민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 살펴보면, 2년차 참여기관은 발굴된 재정 중 1,200만원(당초재정의 60%) 이상을 실제 투입하였고, 1년차 신규기관은 실제 투입이 약간 적었다.

<표 5-21> 새롭게 발굴된 재정과 투입된 재정의 평가결과 분포

(단위: %, 개)

평가척도	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=25)	전체 (N=30)
⑤ 당초 재정(공공 2천만 원, 민간 6천만 원) 대비 60% 이상	100	84	87
④ 당초 재정(공공 2천만 원, 민간 6천만 원) 대비 40~60% 미만	—	4	3
③ 당초 재정(공공 2천만 원, 민간 6천만 원) 대비 20~40% 미만	—	4	3
② 당초 재정(공공 2천만 원, 민간 6천만만 원) 대비 20% 미만	—	—	—
① 없음	—	8	7
계(수)	100(5)	100(25)	100(30)

4) 목표달성

사업계획시 설정한 목표의 달성률은 별로 좋은 결과를 보이지 않았다. 가장 높은 비율을 보인 것은 “당초 계획 대비 60~80% 미만 달성”이었고(33%), 다음은 “당초 계획 대비 40~60% 미만 달성”이었다(30%), 반면에 “당초 계획 대비 100% 이상 달성”은 13%, “당초 계획 대비 80~100% 미만 달성”은 3%에 불과하였다. 따라서 2015년 민관협력사업은 사업계획 수립시의 목표달성이 어려웠는데, 이는 무엇보다도 전국적으로 큰 영향을 준 메르스 확산에 기인하는 것으로 판단된다. 이 외에도 사업계획 시 과도한 목표를 설정한 것도 한 요인이라 하겠다. 사업계획시 설정한 목표달성률의 평가 결과를 민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 살펴보면, 2년차 참여기관이 1년차 신규기관보다 높았으나 여전히 낮은 목표달성률을 보였다.

<표 5-22> 사업계획시 설정한 목표달성률의 평가결과 분포

(단위: %, 개)

평가척도	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=25)	전체 (N=30)
⑤ 당초 계획 대비 100% 이상 달성	40	16	20
④ 당초 계획 대비 80~100% 미만 달성	—	36	30
③ 당초 계획 대비 60~80% 미만 달성	60	28	33
② 당초 계획 대비 40~60% 미만 달성	—	4	3
① 당초 계획 대비 40% 미만 달성/ 당초 계획의 목표가 뚜렷하지 않음	—	16	13
계(수)	100(5)	100(25)	100(30)

5) 민관협력사업의 전반적 성과관리

민관협력사업의 전반적 성과관리는 제대로 이루어지지 않은 것으로 판단된다. 이를 판단하기 위한 세부내용 5개 중 “성과지표 또는 성과측정 틀 유무”에 “그렇다”로 평가받은 비율은 사업참여기관의 60%이었고, 다음은 “사업종결시 성과측

정의 가능성”으로 53%이었다. 그 외의 세부내용은 매우 낮은 “그렇다” 비율을 보였는데, “성과지표 또는 성과특정 틀의 적합성”이 37%, “사업대상자의 변화를 계량화할 수 있는 평가틀인가?”는 27%, “사업의 효과로서 지역사회 전반적인 변화를 측정할 수 있는 평가틀인가?”는 23%이었다.

성과관리의 평가결과를 민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 살펴보면, 성과지표 또는 성과특정 틀의 적합성 비율은 1년차 신규기관이 높았고, 그 외의 세부 평가지표는 2년차 참여기관이 높았다. 그렇지만 성과지표 또는 성과측정 틀을 2년차 신규기관의 80%가 가져 양호하였고, 그 외의 세부 평가지표는 사업참여 년차를 불문하고 미흡하였다.

따라서 민관협력사업의 성과관리에 보다 많은 관심을 기울여야 할 것이다. 이를 위해서는 무엇보다도 특별한 교육이 중앙정부 및 시범사업 지원 연구진 차원에서 철저히 추진되어야 할 것으로 사료된다.

<표 5-23> ‘민관협력사업의 전반적 성과관리’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=25)	전체 (N=30)
• 성과지표 또는 성과측정 틀 유무	80	56	60
• 성과지표 또는 성과특정 틀의 적합성	20	40	37
• 사업종결시 성과측정의 가능성	60	52	53
• 사업대상자의 변화를 계량화할 수 있는 평가틀인가?	40	24	27
• 사업의 효과로서 지역사회 전반적인 변화를 측정할 수 있는 평가틀인가?	20	24	23

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

6) 관계자 및 주민의 변화

민관협력사업 추진으로 관계자 및 주민의 변화를 판단하기 위한 세부내용 4개 모두 좋은 결과를 획득하지 못하였다. “주관기관의 민관협력에 대한 의지가 높아졌음”은 77%, “참여기관의 민관협력에 대한 의지가 높아졌음”이 63%, “민관협력사업에 대한

지역주민의 열정과 협조가 많아졌음” 53%, “협력기관의 민관협력사업에 대한 의지가 높아졌음” 50%로 상당히 저조하였다. 물론 시범사업의 추진으로 관계자 및 주민의 변화를 기대하는 것은 과도한 욕심이긴 하지만 점진적 변화를 도모할 수 있는 보다 효과적인 접근이 요구된다.

관계자 및 주민의 변화를 민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 살펴보면, 2년차 참여기관이 1년차 신규기관보다 전반적으로 양호하였다. 이는 사업추진을 지속함으로써 민관협력에 대한 관계자 및 주민의 변화를 이끌어낼 수 있음을 의미하는 것으로 매우 바람직한 결과라 하겠다.

<표 5-24> ‘관계자 및 주민의 변화’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=25)	전체 (N=30)
• 주관기관의 민관협력에 대한 의지가 높아졌음	80	76	77
• 참여기관의 민관협력에 대한 의지가 높아졌음	80	60	63
• 협력기관의 민관협력사업에 대한 의지가 높아졌음	60	48	50
• 민관협력사업에 대한 지역주민의 열정과 협조가 많아졌음	80	48	53

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

7) 사업의 발전 가능성

민관협력사업이 지역사회에서 지속적으로 발전할 가능성이 있는지를 판단하기 위한 세부내용 3개 중 “사업을 지속적으로 추진할 필요성이 있음”은 90%로 높았으나, “사업을 심화 발전시킬 필요성이 있음”은 80%로 보통 수준이었고, “타 지역으로의 확산 필요성 또는 가능성이 있음”은 50%로 저조하였다. 따라서 지역사회에서 시범적으로 추진할 가치는 있으나 이를 확산하거나 심화 발전시키기에는 한계가 있음을 시사하는 것이다. 즉, 현재의 시범사업이 성숙단계로 진입하기 위해서는 다소 시간적 여유를 필요한 것으로 판단된다.

사업의 발전 가능성을 민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 살펴보면, 2년차 참

여기관이 1년차 신규기관보다 전반적으로 양호하였다. 이는 사업추진을 지속함으로써 앞서 살펴본 ‘관계자 및 주민의 변화’와 마찬가지로 민관협력사업의 발전 가능성을 이끌어낼 수 있음을 의미하는 것이다.

<표 5-25> ‘사업의 발전 가능성’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=25)	전체 (N=30)
• 사업을 지속적으로 추진할 필요성이 있음	100	88	90
• 타 지역으로의 확산 필요성 또는 가능성이 있음	60	48	50
• 사업을 심화 발전시킬 필요성이 있음	100	76	80

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

8) 첫째 대표사업의 추진결과 우수성

스스로 선정한 첫째 대표사업의 추진결과 우수성을 판단하기 위한 세부내용 5개 모두 “그렇다”로 평가받은 비율은 매우 낮았다. 구체적으로 살펴보면, “대표사업의 성과관리 지표가 개발되었음”은 47%, “성과관리를 실제로 측정하였음”과 “성과관리 측정 결과 노력 대비 상당한 성과를 거두었음”은 37%, “성과관리지표가 적절하였음”은 33%, “성과관리 측정을 사업 중간단계에서 측정하고, 결과에 따라 필요시 사업의 접근 방식 및 내용을 수정, 보완하였음”은 20%가 “그렇다”로 평가받았을 뿐이었다.

첫째 대표사업의 추진결과 우수성의 평가결과를 민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 살펴보면, 2년차 참여기관이 1년차 신규기관 보다 상대적으로 좋은 평가결과를 보인 세부내용은 “대표사업의 성과관리 지표가 개발되었음”과 “성과관리지표가 적절하였음”이었고, 그 외의 세부내용은 1년차 신규기관이 상대적으로 좋은 평가결과를 보였다. 이는 사업의 추진기간이 사업성과를 의미하는 것이 아니라 성과관리에 대한 노력과 관심이 중요함을 의미하는 것이다.

<표 5-26> ‘첫째 대표사업의 추진결과 우수성’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=25)	전체 (N=30)
• 대표사업의 성과관리 지표가 개발되었음	60	44	47
• 성과관리지표가 적절하였음	60	28	33
• 성과관리를 실제로 측정하였음	20	40	37
• 성과관리 측정을 사업 중간단계에서 측정하고, 결과에 따라 필요시 사업의 접근 방식 및 내용을 수정, 보완하였음	0	24	20
• 성과관리 측정 결과 노력 대비 상당한 성과를 거두었음	20	40	37

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

9) 둘째 대표사업의 추진결과 우수성

스스로 선정한 둘째 대표사업의 추진결과 우수성을 판단하기 위한 세부내용 5개 모두 “그렇다”로 평가받은 비율은 매우 낮았다. 평가결과는 첫째 대표사업의 추진결과 우수성 평가와 유사하였다. 구체적으로 살펴보면, “대표사업의 성과관리 지표가 개발되었음”과 “성과관리 측정 결과 노력 대비 상당한 성과를 거두었음”은 40%, “성과관리를 실제로 측정하였음”은 37%, “성과관리지표가 적절하였음”은 33%가 “그렇다”로 평가받았다. 특히, “성과관리 측정을 사업 중간단계에서 측정하고, 결과에 따라 필요시 사업의 접근 방식 및 내용을 수정, 보완하였음”은 20%만이 “그렇다”로 평가받아 매우 부진하였음 나타났다.

둘째 대표사업의 추진결과 우수성 평가결과를 민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 살펴보면, 2년차 참여기관이 1년차 신규기관 보다 상대적으로 좋은 평가결과를 보였다. 그럼에도 불구하고 참여기간에 상관없이 모든 참여기관의 평가결과가 좋지 않음은 성과관리에 대한 노력과 관심을 증대시킬 수 있는 방안이 마련되어야 함을 시사하는 것이다.

<표 5-27> '둘째 대표사업의 추진결과 우수성' 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=25)	전체 (N=30)
• 대표사업의 성과관리 지표가 개발되었음	40	40	40
• 성과관리지표가 적절하였음	40	32	33
• 성과관리를 실제로 측정하였음	60	32	37
• 성과관리 측정을 사업 중간단계에서 측정하고, 결과에 따라 필요시 사업의 접근 방식 및 내용을 수정, 보완하였음	20	20	20
• 성과관리 측정 결과 노력 대비 상당한 성과를 거두었음	60	36	40

주: '그렇다'고 응답한 비율임.

2. 최종 평가결과

공공주도형 민관협력시범사업을 추진한 30개 시·군·구의 평가결과를 살펴보면 평균점수는 70.0점이었다, 그런데 최고점수는 93.9점이었고, 최저점수는 36.8점으로 나타나 시범사업 참여 공공기관의 평가결과 격차는 매우 심하였음을 보여주었다. 이와 같은 평가결과를 시범사업 참여 년차별, 지역 특성별, 주관기관 담당자 변경여부별, 읍·면·동 담당자 변경여부별로 구분하여 살펴보면 <표 5-28>~<표 5-31>과 같다. 먼저 시범사업 참여 년차별 최종 평가점수를 살펴보면, 처음 참여한 1년차의 평균점수는 68.8점으로 2년차의 평균점수 76.1점보다 다소 낮았다. 이와 같은 1년차와 2년차의 점수차이는 성과영역에서 가장 심하였고, 다음은 과정영역에서 나타났다. 그렇지만 투입영역에서의 점수 차이는 미미하였다. 이러한 결과로 미루어보아 시범사업 참여를 지속할수록 사업과정과 사업성과는 높아질 가능성이 있음을 알 수 있다.

<표 5-28> 공공주도형 시범사업기관의 최종 평가결과 - 시범사업 참여 년차별

(단위: 점)

중분류	평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=25)	전체 (N=30)
1. 투입	•사업계획의 적절성	4.0	4.0	4.0
	•주관기관의 역할적절성	4.6	4.1	4.2
	•사업참여기관·단체의 역할적절성	4.2	3.8	3.9
	•공공주도사업의 민간기관 역할적절성	2.8	3.3	3.2
	•참여인력의 충분성 및 전문성	4.6	4.4	4.5
	•참여인력의 교육훈련	3.6	4.6	4.4
	•지역주민의 교육훈련	4.6	4.4	4.4
	•사업지원 조직체계	2.8	1.8	2.0
	•예산의 구성 및 집행의 적절성	4.6	4.6	4.6
투입 영역 계(A)		35.8	35.0	35.2
투입 영역 가중치 적용 계(A') : 30점 기준		23.9	23.3	23.5
2. 과정	•사업매뉴얼	3.6	3.5	3.5
	•홍보	4.8	4.2	4.3
	•의제발굴	3.4	3.0	3.1
	•협력기관과의 관계	3.4	3.2	3.2
	•신규제정의 구성 및 집행의 적절성	4.6	3.6	3.7
	•자체모니터링	3.0	2.4	2.5
	•첫째 대표 사업의 추진과정 우수성	3.6	2.7	2.8
	•둘째 대표 사업의 추진과정 우수성	3.0	2.8	2.8
과정 영역 계(B)		29.4	25.4	25.9
과정 영역 가중치 적용 계(B') : 30점 기준		22.1	19.1	19.4
3. 성과	•사각지대 발굴 실적	5.0	5.0	5.0
	•제정발굴 실적	5.0	4.5	4.7
	•제정투입 실적	5.0	4.6	4.6
	•목표달성	3.8	3.3	3.4
	•성과관리	2.4	2.4	2.4
	•관계자 및 주민의 변화	4.0	3.3	3.4
	•사업의 발전가능성	4.6	3.4	3.6
	•첫째 대표 사업의 추진과정 우수성	1.6	1.6	1.6
	•둘째 대표 사업의 추진과정 우수성	2.6	1.6	1.8
성과 영역 계(C)		34.0	29.7	30.5
성과 영역 가중치 적용 계(C') : 40점 기준		26.4	30.2	27.1
합계(A'+B'+C') : 100점 기준		68.8	76.1	70.0

다음으로 시범사업의 지역특성별 최종 평가점수를 살펴보면, 농촌형이 79.7점으로 가장 높았고, 다음은 대도시형 70.5점, 중소도시형 68.8점이었으며, 도농복합 중소도시형은 62.4점으로 가장 낮았다. 민관협력을 위한 지역자원이 상대적으로 부족한 농촌

형이 평가결과가 가장 좋게 나타난 것은 자원의 많고 적음이 민관협력의 성패를 좌우하는 것이 아니며, 민관협력을 위한 노력과 관심이 더욱 중요함을 의미하는 것으로 판단된다.

<표 5-29> 공공주도형 시범사업기관의 최종 평가결과 - 지역 특성별

(단위: 점)

중분류	평가지표	대도시 (N=9)	중소도시 (N=9)	도농복합 중소도시 (N=6)	농촌형 (N=6)	전체 (N=30)
1. 투입	•사업계획의 적절성	4.4	3.8	3.3	4.2	4.0
	•주관기관의 역할적절성	4.6	4.1	3.3	4.7	4.2
	•사업참여기관·단체의 역할적절성	3.7	4.2	3.7	4.0	3.9
	•공공주도사업의 민간기관 역할적절성	3.2	3.2	3.3	3.0	3.2
	•참여인력의 충분성 및 전문성	4.6	4.4	4.2	4.7	4.5
	•참여인력의 교육훈련	4.3	4.7	4.0	4.5	4.4
	•지역주민의 교육훈련	4.6	4.9	3.8	4.0	4.4
	•사업지원 조직체계	2.1	2.0	1.5	2.3	2.0
	•예산의 구성 및 집행의 적절성	4.8	4.8	4.7	4.2	4.6
	투입 영역 계(A)	36.3	36.1	31.8	35.6	35.2
투입 영역 가중치 적용 계(A') : 30점 기준		24.2	24.1	21.2	23.7	23.5
2. 과정	•사업매뉴얼	4.1	3.1	2.5	4.3	3.5
	•홍보	4.6	4.0	4.2	4.7	4.3
	•의제발굴	2.3	2.9	3.0	4.7	3.1
	•협력기관과의 관계	3.4	3.2	2.5	3.5	3.2
	•신규재정의 구성 및 집행의 적절성	3.3	3.8	4.0	4.0	3.7
	•자체모니터링	2.4	2.4	1.7	3.5	2.5
	•첫째 대표 사업의 추진과정 우수성	3.2	1.9	2.5	4.0	2.8
	•둘째 대표 사업의 추진과정 우수성	2.2	2.8	2.0	4.5	2.8
	과정 영역 계(B)	25.5	24.1	22.4	33.2	25.9
	과정 영역 가중치 적용 계(B') : 30점 기준	19.1	18.1	16.8	24.9	19.4
3. 성과	•사각지대 발굴 실적	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
	•재정발굴 실적	4.0	4.6	5.0	5.0	4.7
	•재정투입 실적	4.6	4.6	4.7	4.8	4.6
	•목표달성	3.7	2.8	3.2	4.2	3.4
	•성과관리	2.6	2.2	1.3	3.7	2.4
	•관계자 및 주민의 변화	3.7	3.3	2.7	4.0	3.4
	•사업의 발전가능성	3.7	3.9	3.2	3.7	3.6
	•첫째 대표 사업의 추진과정 우수성	1.6	1.8	1.2	1.8	1.6
	•둘째 대표 사업의 추진과정 우수성	1.7	1.8	1.2	2.7	1.8
	성과 영역 계(C)	30.6	30.0	27.5	34.9	30.5
성과 영역 가중치 적용 계(C') : 40점 기준		27.2	26.7	24.4	31.0	27.1
합계(A'+B'+C') : 100점 기준		70.5	68.8	62.4	79.7	70.0

다음으로 시범사업 주관기관 담당자 변경여부별 최종 평가점수를 살펴보면, 변경이 안된 기관이 76.4점으로 변경된 기관 63.0점보다 현저히 높았다. 이는 주관기관 담당자의 변경이 사업 단절, 사업에 대한 이해 부족, 사업관심 부족 등을 유발하고, 이러한 결과는 민관협력사업의 성패에 영향을 주는 요인이 된 것임을 알 수 있다.

<표 5-30> 공공주도형 시범사업기관의 최종 평가결과 - 주관기관 담당자 변경여부별

(단위: 점)

중분류	평가지표	변경안됨 (N=16)	변경됨 (N=14)	전체 (N=30)
1. 투입	•사업계획의 적절성	4.3	3.6	4.0
	•주관기관의 역할적절성	4.9	3.4	4.2
	•사업참여기관·단체의 역할적절성	4.4	3.4	3.9
	•공공주도사업의 민간기관 역할적절성	3.5	2.9	3.2
	•참여인력의 충분성 및 전문성	4.7	4.2	4.5
	•참여인력의 교육훈련	4.4	4.4	4.4
	•지역주민의 교육훈련	4.5	4.3	4.4
	•사업지원 조직체계	2.4	1.6	2.0
	•예산의 구성 및 집행의 적절성	4.6	4.7	4.6
투입 영역 계(A)		37.7	32.5	35.2
투입 영역 가중치 적용 계(A') : 30점 기준		25.1	21.7	23.5
2. 과정	•사업매뉴얼	3.9	3.1	3.5
	•홍보	4.5	4.1	4.3
	•의제발굴	3.4	2.8	3.1
	•협력기관과의 관계	3.3	3.1	3.2
	•신규제정의 구성 및 집행의 적절성	4.0	3.4	3.7
	•자체모니터링	2.9	2.0	2.5
	•첫째 대표 사업의 추진과정 우수성	3.2	2.4	2.8
	•둘째 대표 사업의 추진과정 우수성	3.6	1.9	2.8
과정 영역 계(B)		28.8	22.8	25.9
과정 영역 가중치 적용 계(B') : 30점 기준		21.6	17.1	19.4
3. 성과	•사각지대 발굴 실적	5.0	5.0	5.0
	•재정발굴 실적	5.0	4.1	4.7
	•재정투입 실적	4.8	4.4	4.6
	•목표달성	3.7	3.1	3.4
	•성과관리	2.9	1.9	2.4
	•관계자 및 주민의 변화	3.9	2.9	3.4
	•사업의 발전가능성	4.0	3.2	3.6
	•첫째 대표 사업의 추진과정 우수성	1.8	1.4	1.6
	•둘째 대표 사업의 추진과정 우수성	2.3	1.3	1.8
성과 영역 계(C)		33.4	27.3	30.5
성과 영역 가중치 적용 계(C') : 40점 기준		29.7	24.3	27.1
합계(A'+B'+C') : 100점 기준		76.4	63.0	70.0

주: 변경은 담당자만 변경된 경우, 책임자만 변경된 경우, 둘 다 변경된 경우를 포함

이어서 시범사업 읍면동 담당자 변경여부별 최종 평가점수를 살펴보면, 변경이 안 된 기관이 69.85점으로 변경된 기관 70.6점보다 미미하게 낮았다. 따라서 읍면동 담당자의 변경은 민관협력사업의 성과에 별다른 영향을 주지 않은 것으로 판단되며, 앞서 살펴본 다른 요인이 더 중요한 것으로 짐작된다.

<표 5-31> 공공주도형 시범사업기관의 최종 평가결과 - 읍면동 담당자 변경여부별

(단위: 점)

중분류	평가지표	변경안됨 (N=17)	변경됨 (N=13)	전체 (N=30)
1. 투입	•사업계획의 적절성	4.2	3.7	4.0
	•주관기관의 역할적절성	4.3	4.1	4.2
	•사업참여기관·단체의 역할적절성	4.3	3.4	3.9
	•공공주도사업의 민간기관 역할적절성	3.4	3.0	3.2
	•참여인력의 충분성 및 전문성	4.4	4.5	4.5
	•참여인력의 교육훈련	4.6	4.1	4.4
	•지역주민의 교육훈련	4.5	4.2	4.4
	•사업지원 조직체계	1.9	2.1	2.0
	•예산의 구성 및 집행의 적절성	4.8	4.5	4.6
	투입 영역 계(A)	36.4	33.6	35.2
투입 영역 가중치 적용 계(A') : 30점 기준		24.3	22.4	23.5
2. 과정	•사업매뉴얼	3.8	3.2	3.5
	•홍보	4.3	4.4	4.3
	•의제발굴	2.5	3.9	3.1
	•협력기관과의 관계	3.2	3.2	3.2
	•신규재정의 구성 및 집행의 적절성	3.8	3.7	3.7
	•자체모니터링	2.3	2.8	2.5
	•첫째 대표 사업의 추진과정 우수성	2.6	3.1	2.8
	•둘째 대표 사업의 추진과정 우수성	2.5	3.2	2.8
	과정 영역 계(B)	25.0	27.5	25.9
과정 영역 가중치 적용 계(B') : 30점 기준		18.8	20.6	19.4
3. 성과	•사각지대 발굴 실적	5.0	5.0	5.0
	•재정발굴 실적	4.5	4.7	4.7
	•재정투입 실적	4.6	4.6	4.6
	•목표달성	3.4	3.5	3.4
	•성과관리	2.2	2.7	2.4
	•관계자 및 주민의 변화	3.4	3.5	3.4
	•사업의 발전가능성	3.7	3.5	3.6
	•첫째 대표 사업의 추진과정 우수성	1.5	1.7	1.6
	•둘째 대표 사업의 추진과정 우수성	1.8	1.8	1.8
	성과 영역 계(C)	30.1	31.0	30.5
성과 영역 가중치 적용 계(C') : 40점 기준		26.8	27.6	27.1
합계(A'+B'+C') : 100점 기준		69.8	70.6	70.0

주: 변경은 담당자만 변경된 경우, 팀장만 변경된 경우, 둘 다 변경된 경우를 포함

제5절 민간주도형 사업기관의 평가결과 분석

1. 평가지표 분석결과

가. 투입 영역

1) 사업계획의 적절성

사업계획의 적절성을 판단하기 위한 세부내용 5개 중 “사업계획의 실현가능성”이 있는 기관의 비율은 100%로 매우 높았으나, “필요시 사업계획을 적기에 수정, 보완하였는가”는 70%로 상대적으로 낮았다. 그 외에 “사업계획서에 제시된 민관협력의 구체성”, “민관협력 방식이 적절한가”, “사업목적과 달성하고자 하는 목표의 명확성”은 80%이었다.

민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 살펴본 결과, 사업계획의 적기 수정, 보완만이 다소 차이가 있었고(2년차 80%, 1년차 60%), 그 외의 세부 평가지표는 참여 년차에 상관없이 80%로 동일하였다. 따라서 전반적으로 사업계획의 적절성은 양호한 수준에서 작성되었음을 알 수 있으며, 차기년도 사업계획서는 실현가능성, 구체성, 적절성, 명확성 등이 보다 확보될 수 있을 것으로 기대된다.

<표 5-32> ‘사업계획의 적절성’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=5)	전체 (N=10)
• 사업계획이 실현 가능한가?	100	100	100
• 사업계획서에 제시된 민관협력이 구체적인가?	80	80	80
• 민관협력 방식이 적절한가?	80	80	80
• 사업목적과 달성하고자 하는 목표가 뚜렷한가?	80	80	80
• 필요시, 사업계획을 적기에 수정, 보완하였는가?	80	60	70

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

2) 주관기관의 역할 적절성

민관협력사업 주관기관의 역할 적절성을 판단하기 위한 세부내용 중 사업주관 기관의 역할이 명확성은 모든 기관이 “그렇다” 이었고, 역할의 적극성은 80%가, 참여기관에 대해 능동적, 우호적 여부는 70%가 “그렇다” 이었다. 따라서 전반적으로 주관기관의 역할은 적절하였다고 하겠으나, 일부 민간주도 민관협력시범사업기관은 민관협력 사업을 주관하는 기관으로서 문제가 있었음을 알 수 있다. 주관기관의 역할 적절성을 민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 살펴본 결과, 역할의 명확성은 참여 년차에 상관없이 모두 100%이었으나, 역할의 적극성은 2년차 참여기관이, 참여기관에 대해 능동적, 우호적 여부는 1년차 신규기관이 상대적으로 양호하였다.

<표 5-33> ‘주관기관의 역할 적절성’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=5)	전체 (N=10)
• 사업주관 기관의 역할이 명확히 명시되어 있는가?	100	100	100
• 사업주관 기관의 역할이 적극적이었나?	100	60	80
• 사업주관 기관이 참여 공공기관 및 민간기관·단체에 능동적, 협조적, 우호적이었나?	60	80	70

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

3) 사업참여 기관 및 단체의 역할 적절성

사업참여 기관 및 단체의 역할 적절성을 판단하기 위한 세부내용 3개 중 “참여 공공기관 및 민간기관·단체가 충분한가?”와 “사업내용과 관련 있는 공공기관 및 민간기관·단체가 참여하고 있는가?”는 모두 80%가 “그렇다”로 평가되었다. 그렇지만 “참여 공공기관 및 민간기관·단체가 적극적 활동을 하였는가?”는 40%만이 “그렇다”로 평가되었다. 따라서 민관협력사업 참여 기관이 보다 적극적으로 활동할 수 있는 동기부여가

있어야 할 것으로 판단된다. 사업참여 기관 및 단체의 역할 적절성을 민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 살펴본 결과, 특히 관심을 가져야 할 부분은 1년차 신규기관의 참여 공공기관 및 민간기관·단체의 활동이 소극적이었다는 점이다(20%만이 “그렇다”로 평가).

<표 5-34> ‘사업참여 기관 및 단체의 역할 적절성’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=5)	전체 (N=10)
• 참여 공공기관 및 민간기관·단체가 충분한가?	100	60	80
• 사업내용과 관련 있는 공공기관 및 민간기관·단체가 참여하고 있는가?	80	80	80
• 참여 공공기관 및 민간기관·단체가 적극적 활동을 하였는가?	60	20	40

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

4) 민간주도 민관협력사업의 공공기관 역할 적절성

민간주도 민관협력 시범사업기관만을 대상으로 공공기관의 역할 적절성을 파악한 결과, “해당 지방자치단체의 역할 명확성”은 80%가 “그렇다”로 평가되었고, “주관기관 회의 참석율 80% 이상”은 70%가, “사업성공을 위한 해당 지방자치단체의 적극적 역할”은 60%가 “그렇다”로 평가되어 만족할 만한 수준에는 이르지 못하였다. 또한 민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 해당 지방자치단체의 역할 적절성을 살펴본 결과도 유사한 경향을 보였다.

이와 같은 결과는 복지사업 추진의 책임성이 지방자치단체에 있음에도 불구하고 민간복지기관의 복지사업 추진에 해당 시·군·구가 적극성을 보이지 않았음을 보여주는 것이다. 따라서 민관협력사업의 성공을 위해서는 민간복지기관과 시·군·구 및 읍·면·동이 파트너십을 가지고 협력하여 추진하는 분위기를 조성하고, 이를 위한 노력이 뒷받침되어야 할 것이다.

<표 5-35> ‘민간주도사업의 공공기관 역할 적절성’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=5)	전체 (N=10)
• 해당 지방자치단체의 역할 명확성	80	80	80
• 주관기관 회의 참석율 80% 이상	70	70	70
• 사업성공을 위한 해당 지방자치단체의 적극적 역할	60	60	60

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=5)	전체 (N=10)
• 해당 지방자치단체의 역할이 명확히 주어졌는가?	80	80	80
• 해당 지방자치단체가 주관기관 회의에 80% 이상 참석하였는가?	80	60	70
• 해당 지방자치단체가 사업 성공을 위해 적극적 역할을 하였는가?	60	60	60

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

5) 참여인력의 충분성 및 전문성

참여인력의 충분성 및 전문성을 판단하기 위한 세부내용 4개 모두 90%의 높은 “그렇다”비율을 보였다. 참여인력의 충분성 및 전문성을 민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 살펴본 결과도 미미하게 차이(1개 기관)는 있었지만 유사한 경향을 보였다.

<표 5-36> ‘참여인력의 충분성 및 전문성’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=5)	전체 (N=10)
• 공공참여인력의 양적 충분성	80	100	90
• 민간참여인력의 양적 충분성	80	100	90
• 공공참여인력의 전문성	100	80	90
• 민간참여인력의 전문성: 지역활동 및 자원봉사자	100	80	90

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

6) 참여인력에 대한 교육훈련

참여인력에 대한 교육훈련을 판단하기 위한 세부내용 5개 중 “참여인력 대상 민관협력 및 나눔문화 관련 자체교육 실시”는 100%로 모든 기관이 실시하였다. 그렇지만 그 외의 세부내용은 미흡하였는데, 특히 “참여인력 대상 자체교육 횟수의 적정성”(40%)은 가장 저조하였다. 이러한 경향은 민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 뚜렷한

차이를 보이지 않았다. 다만, 벤치마킹 실시율은 2년차 참여기관은 40%에 불과하여 1년차 신규기관 80%보다 현저히 낮았는데, 이는 2년차 참여기관이 지난 해에 자체교육 및 벤치마킹을 다수 실시하였기 때문으로 풀이된다.

<표 5-37> ‘참여인력에 대한 교육훈련’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=5)	전체 (N=10)
• 참여인력 대상 민관협력 및 나눔문화 관련 자체교육 실시	100	100	100
• 참여인력 대상 자체교육 내용의 적정성	60	60	60
• 참여인력 대상 자체교육 횟수의 적정성	40	40	40
• 참여인력의 외부기관·단체 교육참여	80	60	70
• 우수기관에 대한 참여인력의 벤치마킹 실시	40	80	60

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

7) 지역주민에 대한 교육훈련

지역주민을 대상으로 한 민관협력 관련 교육훈련을 판단하기 위한 세부내용 4개 중 “지역주민 대상 민관협력 및 나눔문화 관련 자체교육” 실시는 모든 기관이 실시하였다. “자체교육 참여율의 적정성”은 80%로 보통 수준이었다. 그렇지만 “지역주민 대상 자체교육 내용의 적정성”과 “자체교육 횟수의 적정성”은 각각 70%, 60%로 기대 수준에 미치지 못하였다. 이와 같은 결과가 나타나게 된 것은 1년차 신규기관이 지역주민 대상으로 한 교육내용, 교육횟수, 주민참여율 등에서 상당히 저조하였기 때문이다.

<표 5-38> ‘지역주민에 대한 교육훈련’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=5)	전체 (N=10)
---------	----------------------	----------------------	--------------

• 지역주민 대상 민관협력 및 나눔문화 관련 자체교육	100	100	100
• 지역주민 대상 자체교육 내용의 적정성	100	40	70
• 자체교육 횟수의 적정성	80	40	60
• 자체교육 참여율의 적정성	100	60	80

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

8) 사업지원 조직체계

사업지원을 위한 조직체계를 판단하기 위한 세부내용 5개의 평가결과는 격차가 큰 결과를 보였다. 즉, “사업을 총괄 지원하는 상설조직이 있는가?”는 90%, “상설조직의 회의에 사업참여기관이 모두 참여하였는가?”는 80%를 보인 반면, “월 1회 이상 회의를 개최하였는가?”와 “회의에서 결정한 내용이 반영되었는가?”는 각 40%만이 “그렇다”로 평가받았다. 이와 같은 결과로 보아 형식적인 상설조직은 구성되어 있고, 가끔 회의를 개최하기는 하지만 민관협력사업에 실질적인 도움이 되는 정도의 지원조직 역할은 하지 못하는 것으로 이해된다. 사업지원 조직체계를 민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 살펴본 결과, 2년차 참여기관이 1년차 신규기관 보다는 상대적으로 양호하였다.

<표 5-39> ‘사업지원 조직체계’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=5)	전체 (N=10)
• 사업을 총괄 지원하는 상설조직이 있는가?	80	100	90
• 상설조직의 회의에 사업참여기관이 모두 참여하였는가?	80	80	80
• 월 1회 이상 회의를 개최하였는가?	60	20	40
• 운영관련 회의록이 비치되어 있는가?	80	60	70
• 회의에서 결정한 내용이 반영되었는가?	40	40	40

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

9) 예산의 구성 및 집행의 적절성

예산의 구성 및 집행의 적절성을 판단하기 위한 세부내용 3개 모두 “그렇다”로 평가받은 비율이 매우 높았다. 즉, 10개 민간주도 민관협력시범사업 참여기관 중 1년차 신규기관 2개소가 예산집행의 적절성에서만 “그렇지 않다”고 평가되었고, 이외의 모든 기관은 세부 평가지표가 모두 만족할 만한 수준이었다.

<표 5-40> ‘예산의 구성 및 집행의 적절성’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=5)	전체 (N=10)
• 예산편성(사업비 내용구성)의 적절성	100	100	100
• 예산집행의 적절성	100	60	80
• 예산집행의 투명성	100	100	100

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

나. 과정 영역

1) 사업매뉴얼

민관협력사업 추진을 위한 매뉴얼을 판단하기 위한 세부내용 6개 중 “사업을 위한 정형화된 매뉴얼이 있는가?”만이 “그렇다”에 평가된 비율이 100%이었고, “매뉴얼이 모든 참여기관에 비치되어 있는가?”와 “매뉴얼이 사업추진을 위한 실질적 도움이 될 수 있도록 상세한가?”는 80%가 “그렇다”로 평가되었다. 그 외의 3개 세부내용은 낮은 “그렇다” 비율을 보였는데, 특히 “사업 참여인력이 매뉴얼을 잘 인지하고, 실천하고 있는가?”는 절반만이 “그렇다”로 평가되었다. ‘사업매뉴얼’의 중요성에 비추어 보아 전반적으로 만족할 만한 사업매뉴얼 활용이 되지 못하고 있음을 알 수 있다.

사업 매뉴얼 관련 평가결과를 민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 살펴보면, 1년차 신규기관이 2년차 참여기관 보다 부진하였다. 특히, 사업매뉴얼의 공유와 인지 및 실천에서 1년차 신규기관은 매우 부진하였다. 이러한 결과는 2016년 사업에서 많은 민관협력 참여기관이 보다 발전된 모습을 보일 수 있는 여지가 있음을 시사하는 것이다.

<표 5-41> ‘사업매뉴얼’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=5)	전체 (N=10)
• 사업을 위한 정형화된 매뉴얼이 있는가?	100	100	100
• 매뉴얼이 모든 참여기관에 비치되어 있는가?	80	80	80
• 매뉴얼의 내용이 사업특성을 제대로 반영하고 적절하게 구성되어 있는가?	80	60	70
• 매뉴얼이 사업추진을 위한 실질적 도움이 될 수 있도록 상세한가?	80	80	80
• 전체 사업참여인력이 매뉴얼을 공유하고 있는가?	80	40	60
• 사업 참여인력이 매뉴얼을 잘 인지하고, 실천하고 있는가?	80	20	50

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

2) 홍보

민관협력의 홍보를 판단하기 위한 세부내용 5개 중 “홍보물을 제작하여, 배포하였는가?”와 “전체 대상지역에 대한 홍보 실시”의 “그렇다”에 평가된 비율은 100%로 높았다. “홍보물 내용이 적절한가?”와 “홍보방법의 적절성”도 80%의 양호한 “그렇다” 평가를 받았다. 그렇지만 “홍보횟수의 충분성”은 70%의 “그렇다” 평가를 받아 다소 미흡하였다. 홍보 관련 평가결과를 민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 살펴보면, 2년차 참여기관과 1년차 신규기관이 유사한 경향을 보여 사업기간이 중요한 것이 아니라 사업에 대한 의욕과 관심이 중요함을 엿볼 수 있다.

<표 5-42> ‘홍보’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=5)	전체 (N=10)
• 홍보물을 제작하여, 배포하였는가?	100	100	100
• 홍보물 내용이 적절한가?	80	80	80
• 전체 대상지역에 대한 홍보 실시	100	100	100
• 홍보횟수가 충분한가?	60	80	70
• 홍보방법이 적절한가?	80	80	80

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

3) 의제발굴

지역사회의 의제발굴을 판단하기 위한 세부내용 3개는 모두 양호한 수준을 보이지 않았다. “의제발굴에 실태조사를 실시하였거나 주민이 직접 참여하였나?”와 “의제 발굴에 전문가가 참여하였나?”는 70%가 “그렇다”로 평가받았고, “지역사회 문제인식에 기초한 의제발굴이었나?”는 60%만이 “그렇다”로 평가받았다. 의

제발굴 관련 평가결과를 민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 살펴보면, “지역사회 문제인식에 기초한 의제발굴이었나?”는 1년차 신규기관이 2년차 참여기관 보다 매우 양호한 결과를 보였다. 이러한 결과는 차기년도 사업시 적극 반영되어야 할 것으로 사료된다. 또한 의제 발굴에 전문가의 참여를 증대시키기 위해서는 복지영역별로 전문가 인력 풀을 작성하고, 지역의제의 성격에 따라 영역별 전문가를 적극적으로 활용함으로써 의제 해결을 위한 보다 효과적 대처를 해야 할 것이다.

<표 5-43> ‘의제발굴’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=5)	전체 (N=10)
• 의제발굴에 실태조사를 실시하였거나 주민이 직접 참여하였나?	60	80	70
• 의제 발굴에 전문가가 참여하였나?	80	60	70
• 지역사회 문제인식에 기초한 의제발굴이었나?	40	80	60

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

4) 협력기관과의 관계

민관협력사업 주관기관과 협력(연계)기관과의 관계를 판단하기 위한 세부내용 5개 중 “협력(연계)기관과 공식경로(협약체결 등)를 가지고 있나?”는 모든 기관이 “그렇다”로 평가되었고, “발굴된 의제의 특성을 고려한 충분한 협력기관을 갖추었나?”도 90% 기관이 긍정적 평가를 받았다. 그렇지만 그 외의 세부내용인 “협력의 내용이 발굴된 의제를 해결하는데 충분한가?”, “협력의 수준이 발굴된 의제를 해결하는데 충분한가?”, “협력(연계)기관과 월 1회 이상 정기적으로 회의를 하는가?”는 기대에 미치지 못하는 수준에서 평가되었다.

협력기관과의 관계 관련 평가결과를 민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 살펴보면, 전반적으로 2년차 참여기관이 1년차 신규기관보다는 협력기관과의 관계가 양호하였다. 그렇지만 2년차 참여기관임에도 협력 체결만 했을 뿐 실제 협력

이 잘 되고 있지 않은 기관이 일부 있음을 볼 때, 민관협력사업의 기간이 중요한 것이 아니라 민관협력사업을 포괄적으로 추진하고, 이를 위해 진정 필요한 기관과의 공식경로를 만들고 적극적으로 이를 활용하는 자세가 중요함을 짐작케 한다.

<표 5-44> ‘협력기관과의 관계’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=5)	전체 (N=10)
• 발굴된 의제의 특성을 고려한 충분한 협력기관을 갖추었나?	80	100	90
• 협력(연계)기관과 공식경로(협약체결 등)를 가지고 있나?	100	100	100
• 협력(연계)기관과 월 1회이상 정기적으로 회의를 하는가?	60	20	40
• 협력의 내용이 발굴된 의제를 해결하는데 충분한가?	80	40	60
• 협력의 수준이 발굴된 의제를 해결하는데 충분한가?	60	40	50

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

5) 신규재정의 구성 및 집행의 적절성

신규재정의 구성 및 집행의 적절성을 판단하기 위한 세부내용 3개 모두 “그렇다”로 평가된 비율이 80%의 양호한 수준이었다. 이러한 평가결과는 민관협력시범사업에 참여한 시점, 즉 2년차 참여기관인지, 1년차 신규기관인지에 상관없이 동일한 평가결과를 획득하였다.

<표 5-45> ‘신규재정의 구성 및 집행의 적절성’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=5)	전체 (N=10)
• 후원금 등 신규예산 편성(사업비 내용구성)의 적절성	80	80	80
• 신규예산 집행의 적절성	80	80	80
• 신규예산 집행의 투명성	80	80	80

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

6) 자체모니터링

자체 모니터링을 판단하기 위한 세부내용 4개는 “그렇다”로 평가받은 기관의 비율은 상당히 대조적인 양상을 보였다. 구체적으로 살펴보면, “자체모니터링 체계를 갖추고 있음”은 80%, “모니터링 과정이 적절하였음”은 70%, “모니터링 결과를 사업에 즉시 반영하였음”은 50%, “월1회 이상 모니터링을 실시하였음”은 40%가 “그렇다”로 평가받았다. 따라서 모니터링의 중요성을 감안한다마녀, 민관협력사업의 추진에 급급하고 있음을 엿볼 수 있다. 특히, 민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 살펴보면, 1년차 신규기관이 모니터링에 관심을 기울이기를 기대하는 것은 시기상조이지 않나 판단된다. 따라서 민간주도형 민관협력사업의 모니터링은 예산을 지원하는 공공기관인 시도 및 시군구에서 모니터링을 하는 방안을 강구할 필요가 있지 않나 사료된다.

<표 5-46> ‘자체모니터링’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=5)	전체 (N=10)
• 자체모니터링 체계를 갖추고 있음	100	60	80
• 월1회 이상 모니터링을 실시하였음	80	0	40
• 모니터링 과정이 적절하였음	80	60	70
• 모니터링 결과를 사업에 즉시 반영하였음	60	40	50

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

7) 첫째 대표사업의 추진과정 우수성

민간주도형 민관협력사업은 주관기관인 10개 민간복지기관이 직접 사업을 추진하였다. 이들 기관이 추진한 전체 사업 중에서 가장 우수하다고 판단되는 대표사업을 스스로 2개 결정하여 각 사업의 추진과정에 대한 우수성 평가를 실시하였다. 스스로 선정한 첫째 대표사업에 대한 추진과정 우수성을 판단하기 위한 세부내용 6개 모두 “그렇다”로 평가받은 비율은 결코 높지 않았다. 구체적으로 살펴

보면, “대표사업의 선정과정에 대표성을 가진 주민이 참여하였음”, “주민욕구 및 필요성의 우선순위에 의하여 선정되었음”, “대표사업의 협력연계기관이 적절하였고, 협력이 원만하였음”, “대표사업의 규모(대상자 수 등)가 적절하였음” 등 4개 세부 내용은 70%가 “그렇다”로 평가받아 다소 미흡하였다. 그렇지만 “대표사업의 모니터링 계획과 과정이 적절하였음”은 50%, “모니터링 결과를 사업에 즉시 반영하였음”은 10%만이 “그렇다”로 평가받아 매우 부진하였다.

첫째 대표사업에 대한 추진과정 우수성의 평가결과를 민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 살펴보면, 2년차 참여기관이 1년차 신규기관 보다 전반적으로 나은 평가결과를 보였으나 일부 세부내용은 1년차 신규기관이 상대적으로 좋은 평가결과를 나타냈다.

<표 5-47> ‘첫째 대표사업의 추진과정 우수성’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=5)	전체 (N=10)
• 대표사업의 선정과정에 대표성을 가진 주민이 참여하였음	80	60	70
• 주민욕구 및 필요성의 우선순위에 의하여 선정되었음	80	60	70
• 대표사업의 모니터링 계획과 과정이 적절하였음	40	60	50
• 모니터링 결과를 사업에 즉시 반영하였음	0	20	10
• 대표사업의 협력연계기관이 적절하였고, 협력이 원만하였음	100	40	70
• 대표사업의 규모(대상자 수 등)가 적절하였음	80	60	70

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

8) 둘째 대표사업의 추진과정 우수성

스스로 선정한 둘째 대표사업에 대한 추진과정 우수성을 판단하기 위한 세부 내용 6개 모두 “그렇다”로 평가받은 비율은 결코 높지 않았다. 구체적으로 살펴보면, 6개 중 5개 세부내용은 60%가 “그렇다”로 평가받아 다소 미흡하였다. 특히, “모니터링 결과를 사업에 즉시 반영하였음”은 30%만이 “그렇다”로 평가받아

매우 부진하였다.

둘째 대표사업에 대한 추진과정 우수성의 평가결과를 민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 살펴보면, 2년차 참여기관이 1년차 신규기관 보다 전반적으로 나은 평가결과를 보였으나, “모니터링 결과를 사업에 즉시 반영하였음” 1년차 신규기관이 상대적으로 좋은 평가결과를 나타냈다.

<표 5-48> ‘둘째 대표사업의 추진과정 우수성’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=5)	전체 (N=10)
• 대표사업의 선정과정에 대표성을 가진 주민이 참여하였음	60	60	60
• 주민욕구 및 필요성의 우선순위에 의하여 선정되었음	60	60	60
• 대표사업의 모니터링 계획과 과정이 적절하였음	60	60	60
• 모니터링 결과를 사업에 즉시 반영하였음	20	40	30
• 대표사업의 협력연계기관이 적절하였고, 협력이 원만하였음	80	40	60
• 대표사업의 규모(대상자 수 등)가 적절하였음	60	60	60

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

다. 성과 영역

1) 사각지대 발굴 실적

민관협력 활성화 시범사업에 참여한 10개 민간복지기관은 메르스 확산에 따른 사업추진의 한계에도 불구하고 60%의 기관이 관내 기초수급자의 3% 이상의 사각지대 발굴을 보여 최고점의 평가를 받았다. 그렇지만 20%의 기관은 관내 기초수급자의 1~2% 미만, 20%의 기관은 관내 기초수급자의 1 미만의 사각지대 발굴을 하는데 그쳤다. 민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 살펴보면, 2년차 참여기관이 1년차 신규기관 보다 많은 사각지대 발굴실적을 거둔 것으로 나타났다.

<표 5-49> 관내 기초수급자 수 대비 시범사업으로 발굴된 사각지대 가구 수의 평가결과 분
(단위: %, 개)

평가척도	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=5)	전체 (N=10)
⑤ 관내 기초수급자의 3% 이상	80	40	60
④ 관내 기초수급자의 2~3% 미만	—	—	—
③ 관내 기초수급자의 1~2% 미만	20	20	20
② 관내 기초수급자의 1% 미만	—	40	20
① 없음	—	—	—
계(수)	100(5)	100(5)	100(10)

2) 재정 발굴 실적

민관협력 활성화 시범사업에 투입한 재정 6천만원 대비 신규 발굴한 재정이 60% 이상인 사업참여기관은 70%이었다. 이는 투입대비 산출이 매우 효과적임을 의미하는 것으로 공공재정에 의존한 복지정책의 한계를 극복할 수 있는 방안이 민관협력임을 시사하는 것이다. 그렇지만 신규재정 발굴이 전혀 없는 사업참여기관이 1개 있었는데, 특히 이 기관이 2년차 참여기관이라는 점에서 민관협력에 대해 잘못 이해를 하고 있는 것이 아닌가 우려된다.

<표 5-50> 새롭게 발굴된 재정(기부금, 후원물품 포함)의 평가결과 분포

(단위: %, 개)

평가척도	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=5)	전체 (N=10)
⑤ 당초 재정(공공 2천만 원, 민간 6천만 원) 대비 60% 이상	80	60	70
④ 당초 재정(공공 2천만 원, 민간 6천만 원) 대비 40~60% 미만	—	20	10
③ 당초 재정(공공 2천만 원, 민간 6천만 원) 대비 20~40% 미만	—	20	10
② 당초 재정(공공 2천만 원, 민간 6천만 원) 대비 20% 미만	—	—	—
① 없음	20	—	10
계(수)	100(5)	100(5)	100(10)

3) 재정 투입 실적

새롭게 발굴된 재정 중 실제 투입된 재정이 기본적으로 시범사업에 투입한 재정 6천만원 대비 60% 이상인 사업참여기관은 70%이었고, 40~60% 미만 10%, 20~40% 미만 10%, 전혀 없는 기관 10%로 평가되었다. 따라서 신규발굴된 재정이 없는 2년차 참여기관 1개소를 제외하고는 새롭게 발굴된 재정 중 일정부분을 투입한 것으로 나타나 민관협력사업이 민간복지기관의 재정적 자립과 사업의 확산에 기여하고 있음을 엿볼 수 있다.

<표 5-51> 새롭게 발굴된 재정과 투입된 재정의 평가결과 분포

(단위: %, 개)

평가척도	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=5)	전체 (N=10)
⑤ 당초 재정(공공 2천만 원, 민간 6천만 원) 대비 60% 이상	80	80	80
④ 당초 재정(공공 2천만 원, 민간 6천만 원) 대비 40~60% 미만	—	—	—
③ 당초 재정(공공 2천만 원, 민간 6천만 원) 대비 20~40% 미만	—	—	—
② 당초 재정(공공 2천만 원, 민간 6천만만 원) 대비 20% 미만	—	20	10
① 없음	20	—	10
계(수)	100(5)	100(5)	100(10)

4) 목표달성

사업계획시 설정한 목표의 달성률은 좋은 결과를 보이지 않았다. 가장 높은 비율을 보인 것은 “당초 계획 대비 80~100% 미만 달성”이었고(60%), 다음은 “당초 계획 대비 100% 이상 달성”이었다(20%), 반면에 “당초 계획 대비 40~60% 미만 달성”은 10%, 그 미만의 경우도 10%가 있었다. 따라서 2015년 민관협력사업은 사업계획 수립시의 목표달성이 어려웠다고 볼 수 있다. 이와 같은 결과는 무엇보다도 전국적으로 큰 영향을 준 메르스 확산에 기인하는 것으로 판단된다.

<표 5-52> 사업계획시 설정한 목표달성률의 평가결과 분포

(단위: %, 개)

평가척도	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=5)	전체 (N=10)
⑤ 당초 계획 대비 100% 이상 달성	20	20	20
④ 당초 계획 대비 80~100% 미만 달성	80	40	60
③ 당초 계획 대비 60~80% 미만 달성	—	—	—
② 당초 계획 대비 40~60% 미만 달성	—	20	10
① 당초 계획 대비 40% 미만 달성/ 당초 계획의 목표가 뚜렷하지 않음	—	20	10
계(수)	100(5)	100(5)	100(10)

5) 성과관리

민관협력사업의 전반적 성과관리는 제대로 이루어지지 않은 것으로 판단된다. 이를 판단하기 위한 세부내용 5개 중 “성과지표 또는 성과측정 틀 유무”가 “그렇다”로 평가된 비율은 사업참여기관의 90%로 높았고, “사업종결시 성과측정의 가능성”도 80%로 양호하였으나, 그 외의 세부내용은 “그렇다”로 평가받은 비율이 20~50%에 불과하였다. 즉, “성과지표 또는 성과특정 틀의 적합성” 50%, “사업 대상자의 변화를 계량화할 수 있는 평가틀인가?” 30%, “사업의 효과로서 지역사회 전반적인 변화를 측정할 수 있는 평가틀인가?”는 20%만이 “그렇다”로 평가되었다.

성과관리의 평가결과를 민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 유사한 경향을 보여 사업참여기간에 따른 변별력이 없음을 보여주었다. 이는 성과관리에 대한 기관 및 개인차원의 관심과 노력이 더 중요함을 의미하는 것이라 하겠다. 따라서 민관협력사업의 성과관리에 보다 많은 관심을 기울여야 할 것이며, 무엇보다도 관련 교육이 중앙정부 및 시범사업 지원 연구진 차원에서 철저히 추진되어야 할 것으로 사료된다.

<표 5-53> ‘성과관리’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=5)	전체 (N=10)
• 성과지표 또는 성과측정 틀 유무	100	100	90
• 성과지표 또는 성과특정 틀의 적합성	40	60	50
• 사업종결시 성과측정의 가능성	100	80	80
• 사업대상자의 변화를 계량화할 수 있는 평가틀인가?	40	40	30
• 사업의 효과로서 지역사회 전반적인 변화를 측정할 수 있는 평가틀인가?	20	40	20

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

6) 관계자 및 주민의 변화

민관협력사업 추진으로 관계자 및 주민의 변화를 판단하기 위한 세부내용 4개 중 1개 내용만이 좋은 결과를 거두었고, 그 외 3개 내용은 좋은 결과를 획득하지 못하였다. 즉, “주관기관의 민관협력에 대한 의지가 높아졌음”은 “그렇다”로 평가 받은 비율이 90%로 높았으나, “참여기관의 민관협력에 대한 의지가 높아졌음”과 “협력기관의 민관협력사업에 대한 의지가 높아졌음”은 60%의 다소 부진한 평가 결과를 얻었고, “민관협력사업에 대한 지역주민의 열정과 협조가 많아졌음”은 50%만이 “그렇다”로 평가받았다. 물론 시범사업의 추진으로 관계자 및 주민의 변화를 기대하는 것은 욕심이긴 하지만 점진적 변화를 도모할 수 있는 보다 효과적인 접근이 요구된다. 관계자 및 주민의 변화를 민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 살펴보면, 2년차 참여기관과 1년차 신규기관 간에 뚜렷한 차이를 보이지는 않았다.

<표 5-54> ‘관계자 및 주민의 변화’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=5)	전체 (N=10)
• 주관기관의 민관협력에 대한 의지가 높아졌음	100	100	90
• 참여기관의 민관협력에 대한 의지가 높아졌음	60	60	60
• 협력기관의 민관협력사업에 대한 의지가 높아졌음	60	60	60
• 민관협력사업에 대한 지역주민의 열정과 협조가 많아졌음	60	40	50

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

6) 지표 7: 사업의 발전 가능성

민관협력사업이 지역사회에서 지속적으로 발전할 가능성이 있는지를 판단하기 위한 세부내용 3개 중 “사업을 심화 발전시킬 필요성이 있음”은 80%로 보통 수준이었고, “사업을 지속적으로 추진할 필요성이 있음”은 70%로 다소 부진하였으며, “타 지역으로의 확산 필요성 또는 가능성이 있음”은 50%로 저조하였다. 따라서 지역사회에서 민관협력사업을 심화 발전시키고, 지속 추진할 가치는 있으나 이를 타 지역으로 확산하에는 한계가 있음을 보여주었다. 즉, 현재의 시범사업이 성숙단계로 진입하기 위해서는 다소 시간적 여유를 필요한 것으로 판단된다.

<표 5-55> ‘사업의 발전 가능성’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=5)	전체 (N=10)
• 사업을 지속적으로 추진할 필요성이 있음	80	80	70
• 타 지역으로의 확산 필요성 또는 가능성이 있음	80	40	50
• 사업을 심화 발전시킬 필요성이 있음	80	80	80

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

8) 첫째 대표사업의 추진결과 우수성

스스로 선정한 첫째 대표사업에 대한 추진결과 우수성을 판단하기 위한 세부 내용 5개 모두 “그렇다”로 평가받은 비율은 낮았다. 구체적으로 살펴보면, “대표사업의 성과관리 지표가 개발되었음”은 70%로 다소 낮았지만, 그 외의 지표는 매우 낮은 평가결과를 보였다. 특히 “성과관리 측정 결과 노력 대비 상당한 성과를 거두었음”은 30%, “성과관리 측정을 사업 중간단계에서 측정하고, 결과에 따라 필요시 사업의 접근 방식 및 내용을 수정, 보완하였음”은 20%만이 “그렇다”로 평가받았다.

첫째 대표사업에 대한 추진결과 우수성의 평가결과를 민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 살펴보면, 2년차 참여기관이 1년차 신규기관 간에 일관성 있는 차이를 보이지 않았고, 세부내용별로 다소 상이한 차이를 보였을 뿐이었다. 즉, 이는 민관협력사업 참여기간이 사업성과를 의미하는 것이 아니라 성과관리에 대한 노력과 관심이 중요함을 의미하는 것이다.

<표 5-56> ‘첫째 대표사업의 추진결과 우수성’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=5)	전체 (N=10)
• 대표사업의 성과관리 지표가 개발되었음	60	80	70
• 성과관리지표가 적절하였음	40	60	50
• 성과관리를 실제로 측정하였음	60	40	50
• 성과관리 측정을 사업 중간단계에서 측정하고, 결과에 따라 필요시 사업의 접근 방식 및 내용을 수정, 보완하였음	20	20	20
• 성과관리 측정 결과 노력 대비 상당한 성과를 거두었음	40	20	30

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

9) 둘째 대표사업의 추진결과 우수성

스스로 선정한 둘째 대표사업에 대한 추진결과 우수성을 판단하기 위한 세부

내용 5개 중 “대표사업의 성과관리 지표가 개발되었음”은 80%가 “그렇다”로 평가받아 양호한 수준이었다. 그렇지만 그 외의 세부내용은 좋은 평가결과를 받지는 못하였다. 특히, “성과관리 측정 결과 노력 대비 상당한 성과를 거두었음”은 30%, “성과관리 측정을 사업 중간단계에서 측정하고, 결과에 따라 필요시 사업의 접근 방식 및 내용을 수정, 보완하였음”은 20%만이 “그렇다”로 평가받아 매우 부진하였음을 보였다. 둘째 대표사업에 대한 추진결과 우수성의 평가결과를 민관협력시범사업에 참여한 시점에 따라 살펴보면, 2년차 참여기관이 1년차 신규기관 보다 전반적으로 좋은 평가결과를 받았다.

<표 5-57> ‘둘째 대표사업의 추진결과 우수성’ 지표의 분석결과

(단위: %)

세부 평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=5)	전체 (N=10)
• 대표사업의 성과관리 지표가 개발되었음	80	80	80
• 성과관리지표가 적절하였음	40	60	50
• 성과관리를 실제로 측정하였음	80	40	60
• 성과관리 측정을 사업 중간단계에서 측정하고, 결과에 따라 필요시 사업의 접근 방식 및 내용을 수정, 보완하였음	40	0	20
• 성과관리 측정 결과 노력 대비 상당한 성과를 거두었음	40	20	30

주: ‘그렇다’고 응답한 비율임.

2. 평가결과의 종합

민간주도형 민관협력시범사업을 추진한 10개 민간복지기관의 평가결과를 살펴보면 평균점수는 69.7점이었다, 그런데 최고점수는 91.6점이었고, 최저점수는 36.0점으로 나타나 시범사업 참여 민간복지기관의 평가결과 격차는 매우 심하였음을 보여 주었다.

공공주도형 민관협력시범사업을 추진한 10개 민간복지기관의 평가결과를 시범사업 참여 년차별, 지역 특성별, 주관기관 담당자 변경여부별로 구분하여 살펴보면 <표 5-58>~<표 5-60>과 같다. 먼저 시범사업 참여 년차별 최종 평가점

수를 살펴보면, 2년차 참여기관의 평균점수는 73.4점으로 1년차 신규기관의 평균점수 65.9점보다 크게 높았다. 이와 같은 년차별 점수 차이는 투입영역, 과정영역, 성과영역에서 균형 있게 나타났다.

<표 5-58> 민간주도형 시범사업기관의 최종 평가결과 - 시범사업 참여 년차별

(단위: 점)

중분류	평가지표	2년차 참여기관 (N=5)	1년차 신규기관 (N=5)	전체 (N=10)
1. 투입	•사업계획의 적절성	4.2	4.0	4.1
	•주관기관의 역할적절성	4.2	3.8	4.0
	•사업참여기관·단체의 역할적절성	3.8	2.6	3.2
	•민간주도사업의 공공기관 역할적절성	3.8	3.0	3.4
	•참여인력의 충분성 및 전문성	4.6	4.6	4.6
	•참여인력의 교육훈련	3.2	3.4	3.3
	•지역주민의 교육훈련	4.0	3.4	3.7
	•사업지원 조직체계	2.8	2.8	2.8
	•예산의 구성 및 집행의 적절성	5.0	4.0	4.5
	투입 영역 계(A)	35.6	31.6	33.6
투입 영역 가중치 적용 계(A')		23.7	21.1	22.4
2. 과정	•사업매뉴얼	3.4	3.6	3.5
	•홍보	4.2	4.4	4.3
	•의제발굴	3.0	3.0	3.0
	•협력기관과의 관계	3.8	3.0	3.4
	•신규제정의 구성 및 집행의 적절성	4.0	4.0	4.0
	•자체모니터링	4.2	2.4	3.3
	•첫째 대표 사업의 추진과정 우수성	2.8	2.4	2.6
	•둘째 대표 사업의 추진과정 우수성	2.4	2.6	2.5
	과정 영역 계(B)	27.8	25.4	26.6
과정 영역 가중치 적용 계(B')		20.9	19.1	20.0
3. 성과	•사각지대 발굴 실적	3.6	3.4	3.5
	•제정발굴 실적	4.2	4.4	4.3
	•제정투입 실적	4.2	4.4	4.3
	•목표달성	4.2	3.2	3.7
	•성과관리	3.0	2.8	2.9
	•관계자 및 주민의 변화	3.8	3.6	3.7
	•사업의 발전가능성	4.2	3.0	3.6
	•첫째 대표 사업의 추진과정 우수성	2.2	2.2	2.2
	•둘째 대표 사업의 추진과정 우수성	3.0	2.0	2.5
성과 영역 계(C)		32.4	29.0	30.7
성과 영역 가중치 적용 계(C')		28.8	25.8	27.3
합계(A'+B'+C'): 100점 기준		73.4	65.9	69.7

다음으로 시범사업의 지역특성별 최종 평가점수를 살펴보면, 농촌형이 87.8점으로 가장 높았고, 다음은 대도시형 80.9점, 도농복합 중소도시형은 65.8점이었으며, 중소도시형은 36.7점으로 가장 낮았다. 민관협력을 위한 지역자원이 상대적으로 부족한 농촌형이 평가결과가 가장 좋게 나타난 것은 자원의 많고 적음이 민관협력의 성패를 좌우하는 것이 아니며, 민관협력을 위한 노력과 관심이 더욱 중요함을 의미하는 것으로 판단된다.

<표 5-59> 민간주도형 시범사업기관의 최종 평가결과 - 지역 특성별

(단위: 점)

중분류	평가지표	대도시 (N=3)	중소도시 (N=1)	도농복합 중소도시 (N=5)	농촌형 (N=1)	전체 (N=10)
1. 투입	•사업계획의 적절성	4.7	2.0	4.0	5.0	4.1
	•주관기관의 역할적절성	4.3	3.0	3.8	5.0	4.0
	•사업참여기관·단체의 역할적절성	4.3	1.0	2.6	5.0	3.2
	•민간주도사업의 공공기관 역할적절성	4.3	1.0	3.4	3.0	3.4
	•참여인력의 충분성 및 전문성	5.0	3.0	4.6	5.0	4.6
	•참여인력의 교육훈련	3.3	1.0	4.0	2.0	3.3
	•지역주민의 교육훈련	4.7	1.0	3.6	4.0	3.7
	•사업지원 조직체계	3.3	1.0	2.6	4.0	2.8
	•예산의 구성 및 집행의 적절성	5.0	5.0	4.0	5.0	4.5
투입 영역 계(A)		38.9	18.0	32.6	38.0	33.6
투입 영역 가중치 적용 계(A')		25.9	12.0	21.7	25.3	22.4
2. 과정	•사업매뉴얼	3.7	1.0	3.6	5.0	3.5
	•홍보	4.7	2.0	4.4	5.0	4.3
	•의제발굴	3.0	1.0	3.4	3.0	3.0
	•협력기관과의 관계	4.7	1.0	2.8	5.0	3.4
	•신규재정의 구성 및 집행의 적절성	5.0	0.0	4.0	5.0	4.0
	•자체모니터링	5.0	3.0	2.2	4.0	3.3
	•첫째 대표 사업의 추진과정 우수성	3.7	0.0	2.0	5.0	2.6
	•둘째 대표 사업의 추진과정 우수성	3.0	0.0	2.2	5.0	2.5
과정 영역 계(B)		32.8	8.0	24.6	37.0	26.6
과정 영역 가중치 적용 계(B')		24.6	6.0	18.5	27.8	20.0
3. 성과	•사각지대 발굴 실적	2.7	5.0	3.4	5.0	3.5
	•재정발굴 실적	5.0	1.0	4.6	4.0	4.3
	•재정투입 실적	5.0	1.0	4.4	5.0	4.3
	•목표달성	4.3	4.0	3.2	4.0	3.7
	•성과관리	3.3	2.0	2.8	3.0	2.9
	•관계자 및 주민의 변화	4.0	2.0	3.6	5.0	3.7
	•사업의 발전가능성	4.3	3.0	3.0	5.0	3.6
	•첫째 대표 사업의 추진과정 우수성	2.3	1.0	2.0	4.0	2.2

•둘째 대표 사업의 추진과정 우수성	3.3	2.0	1.8	4.0	2.5
성과 영역 계(C)	34.2	21.0	28.8	39.0	30.7
성과 영역 가중치 적용 계(C')	30.4	18.7	25.6	34.7	27.3
합계(A'+B'+C'): 100점 기준	80.9	36.7	65.8	87.8	69.7

마지막으로 시범사업 주관기관 담당자 변경여부별 최종 평가점수를 살펴보면, 변경이 된 기관이 86.8점으로 변경된 기관 65.6점보다 현저히 높았다. 이와 같은 결과로 보아 민간복지기관은 사업추진 과정에서 보다 책임자를 배치할 수 있는 “인력운용의 유연성”이 있기 때문이 아닌가 추정된다. 즉, 일반적으로 주관기관 담당자의 변경이 사업 단절, 사업에 대한 이해 부족, 사업관심 부족 등을 유발한다고 판단할 수 있으나 민간복지기관은 오히려 적재적소에 인력배치가 가능하다는 장점이 있기 때문에 나타난 결과로 판단되는 것이다.

<표 5-60> 민간주도형 시범사업기관의 최종 평가결과 - 주관기관 담당자 변경여부별

(단위: 점)

중분류	평가지표	변경안됨 (N=8)	변경됨 (N=2)	전체 (N=10)
1. 투입	•사업계획의 적절성	3.9	5.0	4.1
	•주관기관의 역할적절성	3.8	5.0	4.0
	•사업참여기관·단체의 역할적절성	3.0	4.0	3.2
	•민간주도사업의 공공기관 역할적절성	3.0	5.0	3.4
	•참여인력의 충분성 및 전문성	4.5	5.0	4.6
	•참여인력의 교육훈련	3.4	3.0	3.3
	•지역주민의 교육훈련	3.6	4.0	3.7
	•사업지원 조직체계	2.6	3.5	2.8
	•예산의 구성 및 집행의 적절성	4.4	5.0	4.5
	투입 영역 계(A)	32.2	39.5	33.6
투입 영역 가중치 적용 계(A')		21.5	26.3	22.4
2. 과정	•사업매뉴얼	3.3	4.5	3.5
	•홍보	4.1	5.0	4.3
	•의제발굴	3.0	3.0	3.0
	•협력기관과의 관계	3.1	4.5	3.4
	•신규재정의 구성 및 집행의 적절성	3.8	5.0	4.0
	•자체모니터링	3.0	4.5	3.3
	•첫째 대표 사업의 추진과정 우수성	2.3	4.0	2.6
	•둘째 대표 사업의 추진과정 우수성	2.0	4.5	2.5
	과정 영역 계(B)	24.6	35.0	26.6
과정 영역 가중치 적용 계(B')		18.5	26.3	20.0
3.	•사각지대 발굴 실적	3.4	4.0	3.5

성과	•재정발굴 실적	4.1	5.0	4.3
	•재정투입 실적	4.1	5.0	4.3
	•목표달성	3.4	5.0	3.7
	•성과관리	2.9	3.0	2.9
	•관계자 및 주민의 변화	3.4	5.0	3.7
	•사업의 발전가능성	3.3	5.0	3.6
	•첫째 대표 사업의 추진과정 우수성	2.0	3.0	2.2
	•둘째 대표 사업의 추진과정 우수성	2.3	3.5	2.5
	성과 영역 계(C)	28.9	38.5	30.7
성과 영역 가중치 적용 계(C')		25.7	34.2	27.3
합계(A'+B'+C'): 100점 기준		65.6	86.8	69.7

주: 변경은 담당자만 변경된 경우, 책임자만 변경된 경우, 둘 다 변경된 경우를 포함

제6절 평가결과의 시사점

민관협력 활성화 시범사업 평가결과 분석에 근거하여 보다 체계적, 효과적, 효율적 민관협력을 추진하기 위한 시사점을 도출하면 다음과 같이 요약된다.

첫째, 민관협력사업이 사회복지분야에서 지난해 이어 처음 시도되었음에도 불구하고 비교적 양호한 평가결과를 얻은 것은 민관협력 시범사업에 대한 지속적인 모니터링과 사전에 평가실시가 예고된 데 기인되는 것으로 판단되며, 현재의 사업추진체계를 유지할 필요가 있다.

2015년 봄부터 전국적으로 큰 영향을 준 메르스의 여파로 인하여 시범사업을 추진하는데 많은 한계가 있었음에도 이를 극복하고 부족하지만 소기의 성과를 거둘 수 있었음은 시범사업 참여기관의 노력과 함께 보건복지부와 연구진의 지속적인 모니터링과 최종 평가를 하였기 때문에 가능하였다고 판단된다. 특히, 연구진에 의한 컨설팅 성격을 가진 1:1 모니터링이 맞춤형으로 추진되어 성과를 거두는데 크게 기여하였음은 유념할 필요가 있다.

둘째, 민관협력을 활성화하기 위해서는 무엇보다도 자체 모니터링의 강화, 사업지원 조직체계의 운영 활성화, 사업매뉴얼의 질적 제고와 공유, 성과관리 강화 등에 더욱 관심을 가져야 할 필요가 있음을 시사한다.

모든 시범사업참여기관의 가장 큰 한계점은 사업에 대한 자체모니터링이 미흡하였

고, 사업을 추진하는 지원 조직이 체계화·활성화되지 못하였으며, 사업추진을 위한 매뉴얼의 내용이 미흡하였다는 점이다. 또한 사업의 성과관리에 대한 이해부족으로 인해 사업의 기획단계에서 성과를 등한시하고, 사업을 추진하는데 급급하였음도 문제점으로 지적된다. 평가결과에 의하면, 우수한 기관과 미흡한 기관의 가장 큰 차이점은 이들 4개 착안점이 잘 수행되었는지에 따라 결정되었음은 시사하는 바가 크다. 따라서 민관협력사업을 고도화하기 위해서는 자체 모니터링, 사업의 지원조직, 사업매뉴얼, 성과중심의 사업추진 등에 보다 관심을 기울여야 할 것이다.

셋째, 주관기관의 역할 적절성과 참여기관과의 협력(연계)를 강화하기 위한 방안이 가장 먼저 강구되어야 한다.

민관협력사업의 주관기관임에도 불구하고 읍·면·동에 사업을 추진토록 함으로써 주관기관의 감독의 역할만 수행하는 경우가 많이 있었다. 이는 참여(연계)기관의 선정과 공식경로 확보, 협력관계 유지, 서비스 연계 등에서 다소 문제점을 노출하였으며, 결과적으로 민관협력사업의 성과를 높이는데 걸림돌이었다. 따라서 공공주도 민관협력사업의 민간기관 역할 적절성과 민간주도 민관협력사업의 공공기관 역할 적절성을 강화하기 위해서는 사업 주관기관의 역할 적절성과 협력(연계)기관의 역할 적절성, 참여인력에 대한 교육훈련, 사업지원을 위한 조직체계 구축 및 운영 내실화 등이 수반되어야 할 것이다.

넷째, 민관협력사업으로 추진할 의제발굴에 지역주민이 반드시 참여토록 하고, 지역문제의 인식에 근거한 의제발굴을 위한 전문가 참여가 요구된다.

시범사업 참여기관의 지역의제 발굴 과정을 보면, 대부분 주관기관 담당자 또는 읍·면·동 사회보장협의체 위원들이 모여 공급자 중심의 의제결정을 하였다. 즉, 지역주민이 배제된 상태에서 지역문제를 논의하고 이를 해결하기 위한 지역의제가 결정되고 있었다. 이는 민관협력에서 가장 중요한 지역주민의 참여권이 보장되지 않은 것으로 공동체 문화와 나눔문화 활성화를 위해 지역주민의 참여가 중요하다는 점에서 결코 바람직하지 않은 것이다. 따라서 의제발굴, 나눔문화 조성, 자원배분 등 모든 과정에 지역주민 또는 지역주민의 공식적 대표가 반드시 참여토록 해야 할 것이다. 이것이야말로 민관협력의 지속 가능성을 담보할 수 있는 방안이다.

다섯째, 시범사업에서는 많은 사업을 추진하기 보다는 지역사회에서 가장 우선되는 사업 1~2개를 발굴하여 체계적이고 효과적으로 추진하는 것이 바람직하다.

이번 시범사업에서는 대부분의 참여기관이 많은 사업을 비체계적으로 추진하는 경향을 보였다. 즉, 사업을 많이 하는 것에 초점을 맞추고 있었는데, 이 보다는 가장 필요한 사업을 선정하여 바람직한 민관협력사업의 지역 모형을 개발하고 모든 사업참여자가 민관협력의 필요성을 공감할 수 있어야 한다. 그럼으로써 사업의 성과를 높일 수 있을 것이며, 향후의 민관협력사업 추진에 자신감을 얻을 수 있을 것이다.

여섯째, 민관협력 활성화 시범사업을 확대하기 보다는 사업의 내실화를 도모할 수 있도록 현행 수준을 유지하는 것이 체계적, 효과적, 효율적 민관협력을 유도할 수 있는 방안일 것이며, 그럼으로써 시범사업 비참여기관에서의 벤치마킹이 가능할 것이다.

일부 참여기관은 민관협력에 대한 이해 부족, 주관기관의 역할 인식 부재, 사업비를 확보하는데 초점을 둔 잘못된 판단 등 다양한 이유에 의해 실제 민관협력사업을 추진하기 보다는 중앙정부 사업의 수행하는데 의의를 갖는 경우가 있었다. 지역특성에 알맞은 민관협력사업을 적극 개발하고, 적절한 지역맞춤형 민관협력 모형체계를 모색해야 하는 시범사업임에도 불구하고 이러한 접근방식은 민관협력사업에 대한 부정적 인식을 줄 수 있어 오히려 사업 활성화에 걸림돌이 될 가능성이 없지 않다. 따라서 시범사업의 내실화를 기하면서, 점진적으로 확대해 나가는 방안을 강구할 필요가 있다. 그럼으로써 모든 시·군·구 및 읍·면·동에서 동복지허브화 사업과 민관협력사업을 추진해야 하는 현 상황을 고려한다면 벤치마킹을 할 수 있는 기관이 가까이 있어 민관협력사업의 정착에 기여를 할 수 있을 것이다.

일곱째, 시범사업을 확대해야 한다면, 시·군·구 및 읍·면·동의 복지 수요 및 공급의 특성, 복지 수준 등을 종합적으로 고려하고, 다수의 기초 지방자치단체(시·군·구)가 있는 사도는 반드시 참여토록 하고, 이들 광역 지자체가 사업의 지도감독에 참여토록 하는 것이 바람직할 것이다.

공공주도형, 민간주도형을 불문하고 일부 사업참여기관은 소극적, 수동적, 비체계적

사업추진을 하고 있었는 바, 이러한 경우 사업의 중간 지도감독 기관을 지정하여 지속적으로 관리하여야 한다. 초기단계에 있는 민관협력사업은 많은 인력과 노력이 수반되어야 함에도 불구하고 시·군·구 및 민간복지기관의 기존 업무가 과다하기 때문에 결코 쉽지 않은 민관협력사업에 몰입할 수 있지 않은 측면이 강하였다. 또한 바람직한 민관협력사업의 추진을 확산하기 위해서는 전국의 모든 시·도가 보다 적극적인 관심을 갖도록 하고 지역실정에 가장 적절한 모형을 개발토록하여 확산하는데 기여함이 타당하다.

여덟째, 2016년 민관협력 활성화 시범사업은 사업의 지속성을 유지하고 협력체계를 더욱 강화해야 함으로 사업기간의 단절이 되지 않도록 연초부터 시작되어야 하며, 이 단계에서 연구진에 의한 적극적인 모니터링이 수반되어야 한다.

2014년과 2015년의 민관협력시범사업은 초기단계에서 사업모니터링을 담당하는 연구진이 투입되지 않았다. 그 결과 전체 사업참여기관이 사업추진 방식과 사업의 목적 및 성과관리가 많이 부족했던 게 사실이다. 이는 보다 큰 사업효과를 거둘 수 있는 기회를 상실하는 안타까운 결과를 초래하는데 결정적이었다,

제 6 장

민관협력 2차년도 시범사업의 성과

제1절 민관협력 환경조성 성과

제2절 사각지대 발굴 및 나눔문화 조성의 성과

제3절 사업성과의 모범사례

제4절 시사점

6

민관협력 2차년도 시범사업의 성과 <

제1절 민관협력 환경조성의 성과

사회복지분야에서 처음 시도하고 있는 민관협력이 성공을 거두기 위해서는 지역사회에서의 민관협력 환경조성이 중요하다. 이러한 측면에서 2차년도 시범사업의 성과로 민관협력의 환경조성이 어느 정도 성과를 거두었는지를 지원체계, 참여인력, 참여인력 및 지역주민에 대한 교육훈련, 협력(연계)기관과의 협력, 자체 모니터링, 지역주민 홍보 등 7개 실적 성과에 의해 파악하였다.

1. 민관협력사업 지원체계

민관협력사업 지원체계에서의 성과를 판단하기 위해 사업에 동원된 공공기관과 민간기관·단체와 사업추진을 위한 상설조직의 운영을 살펴보았다. 먼저 2차년도 시범사업에 참여한 40개 기관이 민관협력에 동원한 공공기관은 457개, 민간기관·단체는 1,966개로 모두 2,423개 기관이었다.

시범사업기관당 평균 참여기관을 보면, 공공주도형은 1개 기관당 공공기관 13개, 민간기관·단체 58개로 평균 71개 기관이 참여하였다. 민간주도형은 1개 기관당 공공기관 6개, 민간기관·단체 23개로 평균 29개 기관이 참여하였다. 비록 짧은 사업기간이었지만 지역사회의 많은 공공기관과 민간기관·단체가 참여한 민관협력사업이었으며, 향후에도 이와 같은 노력이 지속된다면 한국사회에서 민관협력의 가능성은 매우 밝다고 판단된다.

<표 6-1> 참여 공공기관, 민간기관·단체의 수

(단위: 명)

구분	참여기관수	참여 공공기관의 수	참여 민간기관·단체의 수
공공주도형(시·군·구)	30	394	1,737
민간주도형(복지기관)	10	63	229
전체	40	457	1,966

민관협력사업이 활성화되기 위해서는 상설조직이 구성되고, 협력을 위한 회의가 지속적으로 실시되어야 한다. 2015년 시범사업에서 상설조직의 회의개최 횟수는 총 858회가 이루어졌고, 회의 참석자 수(연인원)는 14,325명이었다.

공공주도형 민관협력 시범사업기관은 상설조직 회의를 589회 실시하였고, 11,468명이 참여하였으며, 민간주도형 민관협력 시범사업기관은 상설조직 회의를 269회 실시하였고, 2,857명이 참여하였다. 참여기관 수를 고려한다면 회의개최는 민간주도형 민관협력 시범사업기관이 공공주도형보다 많았고, 참여인원은 공공주도형 민관협력 시범사업기관이 민간주도형보다 많았다.

<표 6-2> 민관협력 시범사업 상설조직의 회의개최 횟수 및 회의참석자 수

(단위: 회, 명)

구분	참여기관수	상설조직의 회의개최 횟수	상설조직 회의 참석자수(연인원)
공공주도형(시·군·구)	30	589	11,468
민간주도형(복지기관)	10	269	2,857
전체	40	858	14,325

2. 민관협력사업 참여인력

2015년 시범사업에 참여한 인력(연인원)은 전체적으로 9,467명이었으며, 공공참여인력은 1,165명, 민간참여인력은 8,302이었다. 따라서 이번 시범사업을 통하여 민관협력을 위한 공공영역과 민간영역의 많은 인력이 참여함으로써 지역사회에서의 민관협력사업을 위한 환경조성에 기여하였다고 판단된다.

공공주도형 민관협력 활성화 시범사업에 참여한 공공참여인력은 1,034명이었고, 민간참여인력은 8,172명이었다. 민간주도형 민관협력 활성화 시범사업에 참여한 공공참여인력은 131명이었고, 민간참여인력은 130명이었다. 그렇지만 문제점이 없지는 않았다. 즉, 공공주도형 시범사업 수행기관(30개)은 1개 시·군·구당 공공참여인력은 약 34명이었고, 민간참여인력은 약 272명이었으나, 민간주도형 시범사업 수행기관이 10개이므로 1개 기관당 공공참여인력과 민간참여인력은 각각 13명이었다. 따라서 한국복지에서 민간복지기관의 역할이 매우 큼에도 불구하고 민간주도형 시범사업기관은 공공기관과 민간기관의 적극적 참여 유도가 부족하였던 것으로 추가 노력이 필요함을 엿볼 수 있다.

<표 6-3> 공공 및 민간 참여인력의 수(연인원)

(단위: 명)

구분	참여기관수	공공참여인력의 수	민간참여인력의 수	계
공공주도형(시·군·구)	30	1,034	8,172	9,206
민간주도형(복지기관)	10	131	130	261
전체	40	1,165	8,302	9,467

3. 민관협력사업 참여인력 및 지역주민에 대한 교육훈련

2015년 민관협력 활성화 시범사업을 위한 교육훈련 실시 횟수는 총 597회로 공공주도형 525회, 민간주도형 72회이었다. 따라서 시범사업 참여 1개 기관당 평균 15회의 교육훈련이 실시된 것이다.

<표 6-4> 민관협력사업 참여자에 대한 교육훈련 실시 횟수

(단위: 회)

구분	참여기관수	참여인력 대상 자체교육 실시 횟수
공공주도형(시·군·구)	30	525
민간주도형(복지기관)	10	72
전체	40	597

2015년 민관협력 활성화 시범사업을 위한 교육훈련 참여자(연인원)는 자체교육 참여자 23,381명, 외부기관 및 단체 교육훈련 참여자 1,922명으로 전체 25,303명이었다. 이는 민관협력의 활성화를 위한 사각지대 발굴, 공동체 문화 및 나눔문화 조성, 민관협력의 접근방식 등에 긍정적 영향을 줄 것으로 기대된다.

공공주도형 민관협력사업 시범기관의 경우, 자체교육 참여자는 21,576명이었고, 외부기관 및 단체 교육참여자는 1,645이었다. 따라서 1개 시·군·구당 자체교육 참여자는 평균 719명, 외부교육 참여자 평균 55명이었다. 또한 민간주도형 민관협력사업 시범기관의 경우, 자체교육 참여자는 1,805명이었고, 외부기관 및 단체 교육참여자는 277명이었다. 따라서 1개 민간기관당 자체교육 참여자는 평균 180명, 외부교육 참여자 평균 28명이었다. 결과적으로 공공주도형 민관협력사업 기관의 교육훈련 참여가 민간주도형보다 더 적극적이었음을 알 수 있다.

<표 6-5> 민관협력사업 참여자에 대한 교육훈련 참여자 수

(단위: 명)

구분	참여기관수	자체교육 참여자	외부기관 및 단체 교육참여자	계
공공주도형(시·군·구)	30	21,576	1,645	23,221
민간주도형(복지기관)	10	1,805	277	2,082
전체	40	23,381	1,922	25,303

2015년 민관협력 활성화 시범사업의 참여기관들은 전년도 시범사업과 마찬가지로 지역주민을 위한 민관협력 교육훈련을 실시함으로써 민관협력의 저변 확산과 지속성을 높이기 위해 노력하였다. 자체교육 실시횟수는 782회이었고, 참여주민 수(연인원)는 30,905명이었다. 메르스가 발생되어 많은 인원이 모이는 것을 금지한 기간을 감안한다면, 짧은 기간에 큰 성과를 거둔 것으로 판단된다.

지역주민 대상 민관협력 관련 교육훈련은 공공주도형 민관협력사업기관(시·군·구)이 민간주도형 사업기관(민간복지기관) 보다 현저히 적극적이었다. 지역주민이 적극적으로 참여하는 민관협력사업을 위해서는 주관기관이 민간복지기관일 지라도 지역주민에 대한 접근전략을 강화할 필요가 있을 것이다.

<표 6-6> 지역주민 대상 교육훈련 실시횟수 및 참여자 수

(단위: 회, 명)

구분	참여기관수	자체교육 실시횟수	참여주민수 (연인원)
공공주도형(시·군·구)	30	689	28,502
민간주도형(복지기관)	10	93	2,403
전체	40	782	30,905

4. 민관협력사업의 협력(연계)기관과의 협력

민관협력사업이 활성화되고 성공적으로 추진되기 위해서는 사업주관기관과 사업참여기관 외에도 사업의 협력(연계)기관이 충분하고 네트워킹이 잘 구축되어야 한다. 2015년 시범사업의 협력기관 수는 공공주도형 민관협력기관(시·군·구)이 1,478개, 민간주도형 민관협력기관(민간복지기관)은 446개로 총 1,924개이었다. 또한 이들 협력기관과의 회의개최 수는 공공주도형이 551회, 민간주도형이 179회로 총 730회이었다. 따라서 이번 시범사업 주관기관의 협력기관과의 관계는 매우 좋았으며, 협력기관의 수는 민간주도형 시범사업기관이 공공주도형보다 다소 많았으며, 회의개최는 공공주도형이 민간주도형보다 미미하게 많았음을 알 수 있다.

<표 6-7> 협력기관의 수 및 회의 개최수

(단위: 개, 회)

구분	참여기관수	협력기관의 수	협력기관과의 총 회의 개최수
공공주도형(시·군·구)	30	1,478	551
민간주도형(복지기관)	10	446	179
전체	40	1,924	730

5. 민관협력사업 참여 주관기관의 자체 모니터링

모니터링은 사업의 성공에 결정적인 기여를 한다. 이는 사업의 문제점을 지속적으로 찾아 개선함으로써 사업의 내실화를 기하고 궁극적으로 사업성과를 올릴 수 있는 접근방안이기 때문이다. 주관기관의 시범사업에 대한 자체 모니터링 횟수는 262회로 1개 기관당 평균 6회의 모니터링을 한 것으로 나타났다. 공공주도형은 평균 5회, 민간주도형은 평균 12회의 모니터링을 하였는데, 공공주도형 시범사업참여기관의 모니터링에 대한 관심 증대가 요구된다.

<표 6-8> 주관기관의 시범사업에 대한 자체 모니터링 횟수

(단위: 개, 회)

구분	참여기관수	주관기관의 시범사업에 대한 자체 모니터링 횟수
공공주도형(시·군·구)	30	143
민간주도형(복지기관)	10	119
전체	40	262

6. 민관협력에 대한 지역주민 홍보

지역주민 대상으로 민관협력을 홍보한 횟수는 공공주도형 민관협력 시범사업 기관(시·군·구)이 1,109회이었고, 민간주도형 민관협력 시범사업기관(민간복지기관)은 6,352회로 총 7,461회이었다. 참여기관수를 고려한다면, 민간주도형 시범사업기관이 공공주도형 보다 무려 17배나 많은 홍보를 한 것으로 추정된다. 따라서 공공주도형 시범사업기관은 주민대상 민관협력 홍보에 관심을 기울여야 할 것으로 판단된다.

<표 6-9> 지역주민 대상 민관협력 홍보

(단위: 회)

구분	참여기관수	홍보물 제작, 배포한 총횟수
공공주도형(시·군·구)	30	1,109
민간주도형(복지기관)	10	6,352
전체	40	7,461

제2절 사각지대 발굴 및 나눔문화 조성의 성과

1. 사각지대 발굴 실적

복지영역에서 민관협력의 가장 중요한 과제는 사각지대 발굴과 이들을 지원하기 위한 자원을 발굴하는 것이다. 2015년 시범사업을 통해 새롭게 발굴된 사각지대는 총 50,769가구이다. 이 중 공공주도형 시범사업기관(시·군·구)은 47,007가구를 발굴하였고, 민간주도형 시범사업기관(민간복지기관)은 3,762가구이었다. 참여기관수를 고려한다면, 사각지대 발굴은 공공주도형 시범사업기관이 민간주도형보다 다소 많음을 알 수 있다.

<표 6-10> 관내 기초수급자 수와 사각지대 발굴실적

(단위: 명, 가구수)

구분	참여기관수	관내 기초수급자수	새롭게 발굴된 사각지대 가구 수
공공주도형(시·군·구)	30	56,240	47,007
민간주도형(복지기관)	10	151,790	3,762
전체	40	208,030	50,769

2. 재정발굴 실적

민관협력사업의 중요한 한 축은 재정발굴이다. 이는 사각지대를 지원하고 지역 의제를 해결하기 위해서는 민간재정이 절실한 상황에 있기 때문이다. 2015년 시

범사업을 통해 새롭게 발굴된 총 재정은 45억 7,262만 5천원으로 1개 기관당 평균 1억 1,431만 6천원이나 되었다. 공공주도형은 1개 기관당 1억 1,904만 7천원, 민간주도형은 1개 기관당 1억 12만 3천원을 발굴한 것이다.

새롭게 발굴된 총 재정은 45억 7,262만 5천원 중에서 2015년도 사업에 39억 4,648만 5천원이나 투입되었다. 공공주도형 1개 기관당 평균 1억 697만 3천원, 민간주도형은 1개 기관당 7,372만 9천이 투입된 것이다. 결과적으로 2015년 민관협력 사업은 투입대비 재정발굴 및 투입 실적이 매우 높다고 하겠다. 투입된 재정은 모두 사각지대와 지역의제 해결을 위해 사용된 것이므로 공공복지재정의 한계를 극복할 수 있는 매우 의미 있는 사업으로 평가된다. 따라서 민관협력사업을 활성화하기 위한 복지전략을 지속적으로 추진하는 것은 한국의 복지수준을 높일 수 있는 유일한 방안으로 사료된다.

<표 6-11> 재정 발굴 및 투입 재정 실적

(단위: 천원)

구분	참여기관수	새롭게 발굴된 재정	발굴된 재정 중 투입된 재정
공공주도형(사·군·구)	30	3,571,395	3,209,195
민간주도형(복지기관)	10	1,001,230	737,290
전체	40	4,572,625	3,946,485

제3절 사업성과의 모범사례

1. A군 사례(공공주도, 1차년도)

□ 문제진단

- 지역의 높은 고령화율과 젊은 인구의 감소, 독거노인의 생활고 및 고독 문제 심화, 생계곤란 세대 증가 등 복지욕구에 비해 서비스 인프라, 인적·물적 자원의 부족, 공공복지의 재정 및 인력의 한계 등으로 인해 사각지대 위기가구에 대한 사회적 안정망 체계의 취약성을 문제로 진단하였다.

- 자생주민조직의 봉사 및 후원활동, 그리고 우체국 희망복지사업 지원 지자체로 선정된 것 등을 민관협력 활성화를 가능케 하는 요인으로 보았다.

□ 사업방향 및 기본사업계획 수립

- 이러한 지역진단에 기초하여 사업의 기본방향을 읍면 협의체를 중심으로 한 민관협력을 활성화하여 사각지대·위기가구 및 독거노인 등 취약계층에 대한 발굴과 지원을 포함한 지역사회보호체계를 구축하는 것을 기본방향으로 설정하였다.
- 이를 위한 주민역량강화 및 참여를 위한 교육 및 홍보계획, 지역 내 자생조직 및 공공·민간 기관·단체와의 협약을 통한 연계협력기반 구축, 주민복지욕구조사 및 자원봉사자 등을 활용한 이웃돌봄 결연 방문사업 등을 계획하였다.

□ 사업추진

- 기본적인 사업계획에 따라 교육과 홍보, 협의체 구성, 공공 및 민간 기관·단체 협약을 순차적으로 추진하였다.
- 지역주민, 군 지역사회복지협의체 대표협의체 및 실무협의체, 읍면 담당 공무원, 통합사례관리사 등을 대상으로 적극적이고 다양한 방법의 교육과 홍보를 실시하였다.
- 이와 동시에 시범사업 2개 지역의 읍면협의체를 구성하여 위촉식과 함께 간담회를 개최하였다.
- 관할 읍·면장이 주재한 첫 회의에서 위원들로부터 노인들이 늘어나고 혼자 계신 어르신들의 고독과 소외로 인한 문제의 심각성, 그리고 지역 내 다문화가정 아이들의 적응과 통합문제가 함께 제기되었다.
- 사업담당자와 읍면장은 이러한 위원들의 의견을 곧바로 수용하여 구체적인 사업으로 발전시켰다.
- 이는 자원이 상대적으로 열악한 농촌지역이고 1차년도 사업수행기관임에

도 불구하고 사업이 활성화될 수 있는 결정적 계기를 마련한 것으로 평가된다.

- 그리고 계획한 대로 5월 지역주민 복지욕구조사를 실시하고 그 결과를 사업에 반영할 방안을 모색하고, 기본 사업으로 계획된 돌봄사업을 자원봉사 및 돌봄서비스 제공기관, 협의체 위원을 중심으로 추진하였다.

□ 모니터링 및 컨설팅 지원

- 보건복지부는 시범사업 지역의 사업활성화와 성과창출을 위해 구성된 연구진을 중심으로 8월과 10월 2차례에 걸친 현장 모니터링 및 컨설팅, 전체 시범사업지역 담당자에 대한 교육과 집단 컨설팅, 워크숍 등을 진행하였다.
- 이를 통해 창녕군의 사업활성화를 위해 협의체 위원, 읍면 담당공무원, 통합사례관리사 등을 대상으로 민관협력사업의 의의와 필요성, 실천방법, 성과목표 및 지표의 개념·유형·방법 등에 대한 교육을 실시하였다.
- 그리고 사업의 비전과 성과목표를 개발하여 참여 기관·단체가 함께 공유할 것, 참여하는 지역주민, 기관·단체 실무자가 활용할 수 있는 매뉴얼의 개발과 공유, 참여기관·단체 간의 원활한 의사소통 및 의사결정을 위한 중심 추진체계의 구축·운영, 그리고 자체 모니터링과 점검을 실시할 것을 주문하였다.

□ 사업수행 개선

- 창녕군은 계획된 사업을 수행함과 동시에 보건복지부 및 연구진의 교육과 컨설팅, 모니터링 결과 개선 주문을 수용하여 사업수행방법을 개선하기 위해 노력하였다.
- 협의체 위원들을 중심으로 비전발굴 및 의제설정을 위한 워크숍을 개최하여 시범사업 읍·면별로 비전을 설정하고, 그 실현의 위한 의제를 다루어 지역별 특화사업을 결정하여 계획·추진하였다.

- 이와 함께 군 본청 및 읍·면 담당공무원, 통합사례관리사, 군 지역사회복지협의체 간사, 행복드림후원회를 비롯한 참여기관·단체 실무자로 구성된 민관협력활성화 추진 TF팀을 구성하여 격월 1회 주기로 정기적인 회의를 개최하고, 자체 점검 및 모니터링을 실시하는 한편, 또한 참여기관·단체 실무자를 대상으로 한 교육과 간담회도 지속적으로 개최하였다.
- 참여주체들이 활용할 수 있는 매뉴얼을 개발하여 군수의 공식 결재를 받아 책자로 발간하여 배부하였다.

□ 사업수행의 성과

- 이러한 주관기관과 참여주체들의 적극적인 협력으로 자원여건이 열악하고 짧은 사업수행기간에도 불구하고 의미있는 성과가 생산된 것으로 평가된다.
- 주요성과를 살펴보면 다음과 같다.
 - 첫째, 사업지역의 사각지대 발굴과 지원이 사업초기인 4월 8가구에서 11월 320가구로 40배나 증가하였다.
 - 둘째, 지역주민과 지역 내 다양한 공공·민간 기관·단체의 참여가 괄목할 만한 수준으로 향상되었다. 먼저 협약기관·단체는 총 58개소였으며, 시범사업을 수행한 2개 읍·면의 민간자원발굴금액은 연간 30,685천원으로 집계되었고, 자원봉사자는 4월 84명에서 11월 135명으로 증가하였다.
 - 셋째, 지원대상 주민의 변화를 측정하기 위해 지역 노인의 우울증 및 정서안정 증진효과를 측정한 결과, 심한 우울증을 겪는 노인이 1/2로 감소하였고, 중증도 정도의 우울증을 겪는 노인은 80%에서 65%로 감소한 것으로 나타났다.

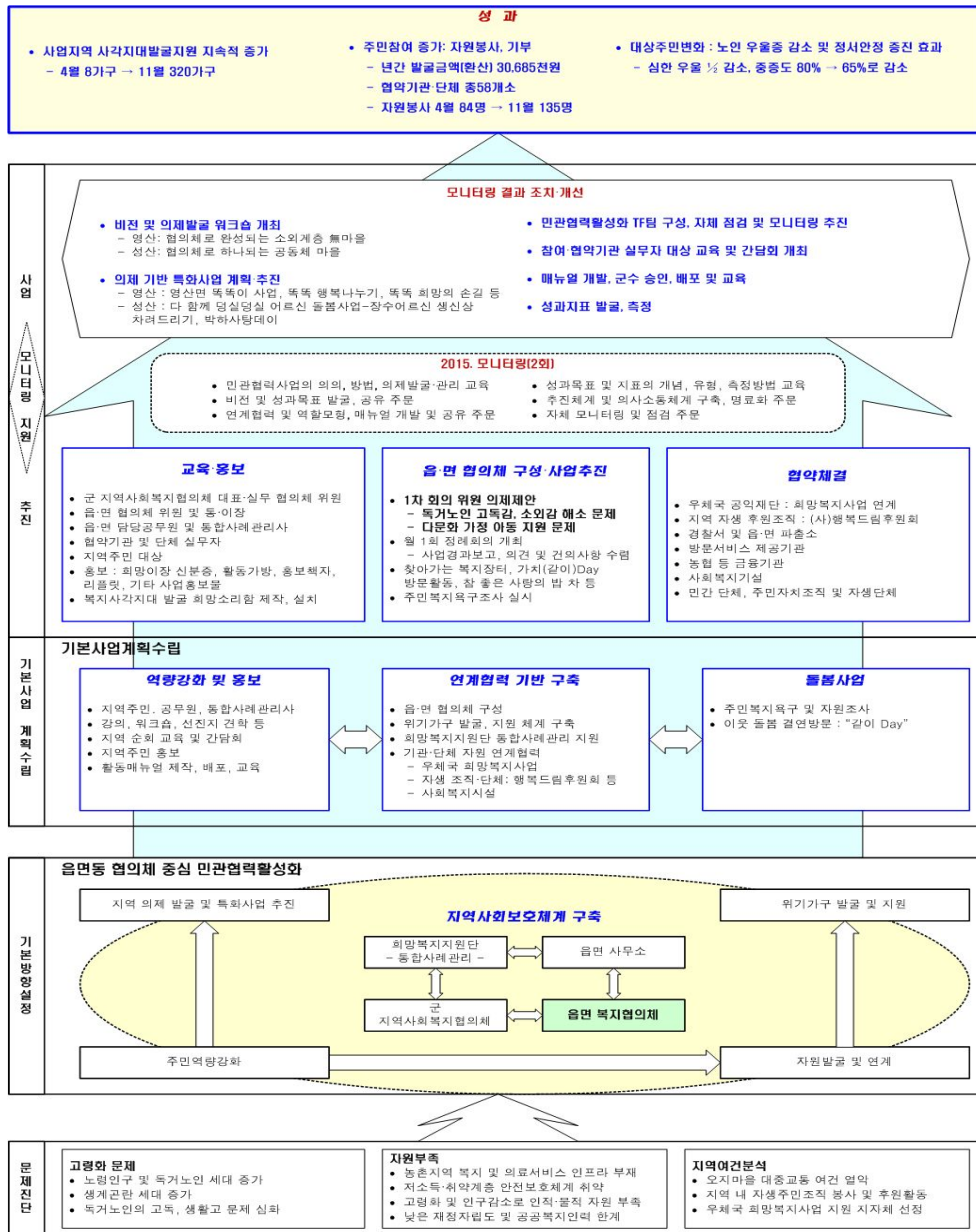
□ 사업성공의 주요요인

- 열악한 자원 여건에도 불구하고 사업의 성과달성에 주요한 영향을 끼친

요인은 다음과 같다.

- 첫째, 주관기관 담당자의 적극적인 사업수행의지와 노력
- 둘째, 군수 및 사업지역 읍면장의 적극적인 관심과 참여
- 셋째, 초기 읍면 협의체 위원이 제시한 의견을 의제로 수렴, 비전 및 의제발굴 워크숍을 통해 특화사업으로 발전시켜 계획·추진
- 넷째, 지역 내 주민자치조직과 자생조직 등 다양한 서비스 기관·단체 역할부여 및 협의 등을 통한 참여유도와 적극적 활용
- 다섯째, 보건복지부와 연구진의 적극적이고 지속적인 모니터링과 컨설팅 지원 등

○ A군의 민관협력활성화 사업의 전체적인 사업수행과정을 요약하여 도식화하면 다음 그림과 같다.



2. B복지관(민간주도, 2차년도)

□ 문제진단

- B복지관은 민관협력에 앞서 복지관 사업대상 지역의 주요문제를 주거환경, 인구구조를 중심으로 분석하고, 이에 대한 정책적·제도적 지원제도의 변화와 그에 따른 영향, 그리고 지역 내 다양한 민간 기관·단체의 서비스·자원 실태를 분석하였다.
- 이를 종합하여 지역의 해결과제를 지역주민, 특히 저소득·취약계층의 낮은 생활만족도 개선, 공식·비공식 서비스와 투입 자원 대비 낮은 복지 체감도 개선, 그리고 사각지대 노출 위험 가구의 조기발견과 지원으로 정의하였다.
- 이를 토대로 민관협력사업의 방향을 위기가구 상시발굴시스템 구축, 동 단위 복지현안 의제발굴 및 특화사업 개발 추진, 주민 참여 나눔문화 확산 및 자원개발 등 세 축을 중심으로 민관협력 네트워크를 구축·활성화하여 “지역사회가 함께 만드는 복지안전망”을 구축하는 것으로 설정하였다.
- 이러한 민관협력활성화 사업 방향에 맞추어 주요추진사업을 자원개발·나눔문화확산, 네트워크 기반구축, 사각지대 발굴 등 세 가지 사업을 중심으로 세부사업을 계획하였다.

□ 기반구축 및 사업추진

- 기본 사업계획을 수립한 후 지역주민, 주민자치조직, 사회복지 및 의료 기관, 공공기관·단체, 민간 사회단체·기업, 그리고 지자체의 시장, 시의회, 읍면동장, 담당공무원 등을 대상으로 다각적인 사업설명회와 홍보, 교육, 그리고 개별적 접촉을 통한 설명과 참여 독려활동을 전개하였다.
- 이를 통해 사업참여에 대한 동의를 이끌어 내고 참여내용과 방법 등을 명확히 하여 공식적인 업무협약을 체결하였다.
- 이와 함께 지역주민을 대상으로 나눔문화를 확산하고 자원봉사 혹은 후

원에 참여하도록 하기 위해 다양한 홍보와 주민설명회, 교육 등을 실시하는 한편, “찾아가는 희망 아웃리치” 활동을 통해 사각지대·위기가구 발굴을 위한 활동과 함께 근린생활지역의 상가, 슈퍼, 미용실, 학원, 아파트관리사무소 등을 대상으로 상시적인 사각지대 주민 또는 위기가구발굴을 위한 지원체계를 구축하기 위해 노력하였다.

□ 모니터링 및 컨설팅 지원

- 보건복지부는 시범사업 지역의 민관협력활성화와 성과향상을 도모하기 위해 모니터링 및 컨설팅과 평가를 위한 연구진을 구성하여 지원하였다.
- 2014년 3회, 2015년 2회에 걸친 지원활동을 통해 각 단계별 사업추진상황을 모니터링하여 애로사항과 장애요인, 개선과제를 함께 분석하고, 개선방향을 제시하였다.
- 2014년 3차에 걸친 모니터링을 통해 성과목표와 이를 측정하기 위한 지표를 구체화하고, 다양한 참여주체들이 실제 활동에서 활용할 수 있는 매뉴얼 개발, 사업의 비전과 목표의 발굴과 공유, 민관협력활성화를 위한 추진체계의 구축과 의사소통체계 명확화, 지역별 의제발굴 및 특화사업화 등을 촉구하였다.
- B복지관은 3차에 걸친 모니터링에서 제시된 개선과제를 수용하여 참여기관·단체·주민이 함께 참여하는 워크숍을 개최하여 비전과 지역별 의제를 발굴하는 등 사업의 비전과 목표를 공유하기 위해 노력하였다.
- 또한 운영위원회 구성·운영 및 회의 정례화, 주관기관 및 지역 무한돌봄센터 실무회의 정례화, 참여기관·단체가 함께 하는 합동사례회의의 정례화, 그리고 지역별(3개 동) 참여기관단체 회의를 정례화하는 등 추진체계와 의사소통체계를 구축하여 원활한 정보교환과 의사소통, 의사결정체계를 구축하였다.
- 2015년 2차에 걸친 모니터링을 통해 읍·면·동 단위에 구성된 지역사회보장협의체와 관계에서 역할과 책임을 명확히 할 것과 함께 사업에 대한 자

체모니터링 실시 및 강화할 것을 주문하였으며, 참여기관·단체가 지속적으로 확대됨에 따라 참여기관·단체는 물론 지역주민을 대상으로 한 교육을 지속적으로 실시하고 활성화할 것을 제안하였다.

- 2015년 모니터링 결과를 수용하여, 그동안 어려움을 겪었던 사업을 통한 지역사회 변화를 측정할 수 있는 성과목표와 지표를 개발하여 공유하고, 이를 중심으로 사업수행의 과정과 실적에 대한 자체모니터링을 수행하기 시작하였다.

□ 사업추진 및 수행과정 개선활동을 통한 변화동향 관찰

- 주관기관의 지속적이고 적극적인 사업추진 의지와 노력, 2014년·2015년 모두 5차례에 걸친 모니터링 및 컨설팅을 통한 개선활동을 전개한 결과, 지역사회의 점진적이고 주목할 만한 변화들이 나타나기 시작하였다.
- 먼저, 지역주민은 물론 지역 내 다양한 공공·민간 기관의 참여가 지속적으로 확대되었고, 이는 이미 활동하고 있던 희망울타리지원단의 규모와 참여범위를 확대시키는 한편, 활동을 내실화하는 동력으로 작용하였고, 지역주민의 자발적 기부와 자원봉사활동 참여가 점진적으로 증가함과 동시에 지역주민의 긍정적 반응이 확산되는 양상을 나타내기 시작하였다.
- 그리고 지방자치단체장의 관심이 높아지면서 사업지역 동장의 관심과 참여가 커지기 시작했고, 시 무한돌봄센터가 연계협력체계 구축을 위한 지원과지지, 통합사례회의 및 사업추진 실무회의 참여 등 민간주도의 민관협력에 대한 적극적인 지원을 이끌어냈다.
- 이는 결국 이 사업을 위해 시가 자체재원을 확보하여 추가지원하는 한편, 2014년 말 시범사업지역에 동 복지협의체 구성을 추진함과 동시에 시 지역사회복지협의체 조례 개정을 추진하고, 2015년 민관협력사업을 전체 지역으로 확대시키는 시책을 검토하도록 하는데 주요한 역할을 한 것으로 평가된다.
- 이러한 변화는 사업기간 동안 자원발굴, 참여기관·단체 및 참여주민 확대,

사각지대 발굴, 각종 회의 참여율 등을 통해 지속적으로 관찰된 것으로 평가된다.

□ 2015년 동별 주민리더 발굴·양성 및 지역별 특화사업 추진

○ B복지관은 2015년 전년도 사업수행경험과 결과, 평가결과를 바탕으로 동별 주민리더를 발굴하여 양성하는 한편, 2014년 워크숍 등에서 발굴된 의제를 체계적으로 관리하면서 지역별 특화사업으로 발전시켜 추진하였다.

□ 사업수행의 성과

○ 사업의 구체적이고 체감할 수 있는 성과는 우선 사각지대 발굴·지원실적으로, 3개 지역 평균 약 800% 이상 증가하였다.

○ 이와 함께 자원봉사와 나눔활동에 대한 지역주민의 참여와 자원발굴실적이 괄목할 만한 수준으로 증가하였으며, 지역주민은 물론 지역 내 공공·민간 기관·단체의 민관협력 참여가 지속적으로 증가하였다.

○ 이러한 2년간의 사업수행성과에 힘입어 시범사업 지역의 민관협력체계가 시 전체 읍·면·동을 대상으로 한 민관협력활성화 확대를 위한 모델링이 된 것으로 평가된다.

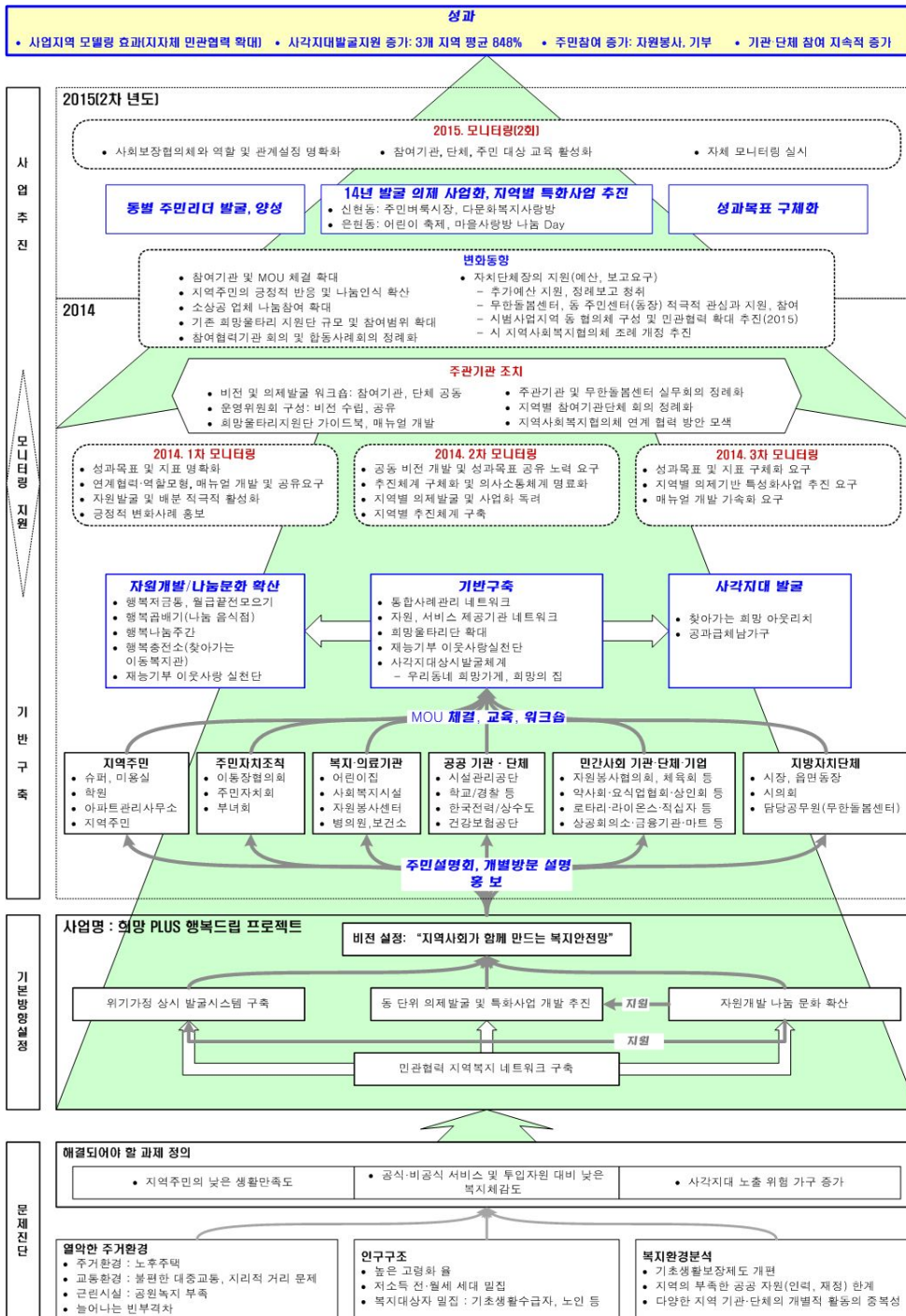
□ 사업성공의 주요요인

○ 사업의 성과달성에 주요한 영향을 끼친 요인은 다음과 같다.

- 첫째, 사업주관기관의 적극적인 사업수행의지와 노력,
- 둘째, 지자체장을 비롯한 읍·면·동장, 그리고 무한돌봄센터 등 지자체의 적극적인 관심과 지원
- 셋째, 복지부와 연구진의 적극적이고 지속적인 모니터링과 컨설팅 지원
- 넷째, 참여기관·단체 및 지역주민의 공감대를 형성하고, 사업의 비전과 목표를 공유하기 위한 적극적인 교육과 홍보 등

○ B복지관의 전체적인 사업수행과정을 요약하여 도식화하면 다음 그림과 같다.

민관협력 활성화 시범사업 모니터링 및 성과평가 연구



3. 기타 성공사례

공공주도형인 C구청은 민관협력활성화 시범사업이 2015년도에 선정되어 1차년도 사업을 시행하였다. 이 지역은 국민기초생활수급(권)자가 가장 많고, 노인, 장애인 등의 사회취약계층 역시 가장 많은 지역에 해당한다. 반면, 이들에게 제공할 공공재원 등이 충분하지 않았던 지역이기도 하다. 때문에 이 지역에서는 오래 전부터 지역사회의 다양한 민간 자원 등을 개발·발굴하고 지역사회에 연결하기 위한 자생적인 비영리후원회가 조직되어 지금까지 이어져 오고 있다. 이러한 후원회 등의 네트워크와 관련 경험 등을 바탕으로 부산 서구청에서는 민관협력 시범사업에 필요한 기반 체계를 시범사업 동별로 구축하였다. 이 외에도 동 복지협의체 조직을 구성할 때 각 참여자의 특성에 따라 역할을 분담하였다. 예를 들어, 복지통장(행복알리미)들은 복지사각지대 발굴하는데 주력하였고, 종교기관 등의 참여자는 복지서비스 및 재원을 마련하는데 주력하였으며, 사회복지관 등의 전문 사회복지사들은 복지대상자별 사례관리 및 복지사업을 지원하는데 주력하였다. 이에 따라 민관협력사업 추진을 위한 체계적인 조직을 구성하고 실제 제 기능을 하였다고 평가된다.

또한, 민관협력을 활성화하기 위한 자체 사업 매뉴얼을 빠른 시일 안에 마련하여 주관기관과 협력(연계)기관 등이 구 단위 및 동 단위에서 활용하였다. 본 사업을 처음 실시할 때만 하더라도 매뉴얼을 마련하지 못하였으나, C구청의 지역사회 뿐만 아니라 해당 동의 지역적 특성에 맞는 협력기관의 역할 분담 및 의제발굴, 그리고 그에 따른 사업계획 등을 지역주민과 민간 협력(연계)기관 등과 함께 매뉴얼로 마련하고 적용함으로써 사업을 효율적, 효과적으로 진행할 수 있는 틀을 마련하였다고 평가된다.

이에 따라 C구청에서는 지역특화사업이 시범사업 동별로 전개되었다. a동에서는 야쿠르트지원, 밀반찬 지원 사업, 사랑방 운영 등의 복지사각지대 이웃을 발굴하고 서비스를 연계하는 사업이, 그리고 민간의 자원을 발굴하기 위한 후원업소 이웃사랑 저금통 배부 사업 등이 이루어졌다. b동에서는 대상자의 계층에 따라 서비스연계 및 제공 사업이 이루어졌다. 저소득층 노인들을 위한 사랑의 쌀독, 이부자리지원, 삼계탕데이 등이, 아동청소년들을 위한 새디마을 이모삼촌 맺기 운

동, 지역아동들의 미래비전 형성을 위한 “캠퍼스 견학”이 시행되었다.

무엇보다, C구청에서 빠르게 민관협력활성화 시범사업이 체계를 갖추고 좋은 성과를 낼 수 있었던 것은 민관협력에 대한 지역주민의 올바른 인식과 자발적인 참여, 그리고 민간의 자원 발굴 및 서비스 연계·지원을 위한 민간 전문인력, 또한 행정적인 지원과 시범사업에 대한 확고한 담당을 해 온 사회복지담당공무원 등의 제 역할이 어우러졌기 때문이다. 특히 지역주민의 민관협력에 대한 올바른 인식과 자신이 거주하는 지역사회를 위해 스스로 참여하고 활동하려는 강한 의지가 시범사업을 하는 첫 계기를 만들었음은 물론, 지속적으로 해당 시범사업 등에서 사업과 활동으로 이어지는 원동력이 되었다고 평가된다.

민간주도형인 D복지관은 2차년도 사업기관으로 초기에는 5개 동을 중심으로 시작한 민관협력활성화사업이 2015년 반대편 지역 3개동으로 확대되어 운영되었으며, 향후 관내 전역으로의 안정화된 민관협력사업의 가능성을 제시하고 있다. D복지관에서 추진한 민관협력활성화사업의 주요 성과는 민관협력네트워크 안정화 및 사업지역 확대이다. 1차년도 사업 대상지역인 5개 동의 운영위원회 및 실무위원회가 안정화되어 자체적으로 운영되고 있고, 이는 2차년도에 확대된 3개 동으로 확대하여 파급력을 높여나가고 있다.

D복지관은 민관협력의 프로세스를 활성화하기 위해 많은 노력을 하였다. 지역주민 대상 간담회, 민관대표자 참여 간담회, “민/관/주민”으로 구성된 운영위원회, 민관 실무자 참여의 실무위원회, 민간기관 네트워크를 기본으로 하는 네트워크 구축 단계, 기금과 욕구조사를 통한 복지기반 조성 단계, 공동체사업을 통한 사회적 안전망 강화 단계에 따른 체계적인 사업을 수행하고 있다. 또한 운영규정(민관협력매뉴얼 구성)을 마련하고 협약을 통해 공식적인 협력체계를 구축하였다. 이러한 경로가 민관협력네트워크 참여인원은 2014년 6~12월 178명, 2015년 1~6월 194명이 참석하는 결과를 보였다.

또한 D복지관은 사업참여 실무자에 대한 ‘민관협력’ 인식 변화와 협력의 중요도 인식을 강화하였다. 사업에 참여하고 있는 공공 및 민간기관 실무자의 ‘민관협력’에 대한 이해를 증진하였고(공공-민간 간 친밀감 향상, 협력적 파트너십), 민관협력 방식을 일방적→쌍방향, 단편적 서비스 연계→공동체사업 수행으로 변화

시켰다. 주민참여 공동체사업 확산 및 주민 인식을 변화시켜 주민의 자발적 참여 증진을 도모하였다. 이를 위해 1차년도 모금된 공동기금을 활용하여 2차년도 공동체사업 지원 단체 수 증가시켰고, 1차년도 조직된 일부 공동체사업 팀에서 자체 재원 개발하여 주도적으로 사업추진, 주민역량강화의 기회로 삼았으며, 지역 내 다양한 기관이 존재하고, 함께 할 수 있는 이웃이 있다는 인식, 활동 지속성의 기반이 되었다. 실제로 공모제로 전환하여 2015년 1~6월 기간에 5개동 8개 사업이 접수됨으로써 보다 많은 주민이 실제 참여 하는 성과를 거두었다.

D복지관은 지역자원 연계 기금 개발 및 관리체계를 마련하였다. 전문가 자문을 통해 공동기금과 동별 기금을 구분하여 관리체계를 마련하고 그에 따른 전략을 수립하여 기금개발을 진행하였고, mbc나눔 등 지역단체 연계 기금(품) 마련 행사를 정례화하였으며, 지역 어린이집 및 초등학교 등과 연계하여 동전모금을 확산하였다. 이러한 결과로 지역복지기금 조성이 확대되었는데, 2014년 6~12월 기간에 21,140천원의 현금 실적을 포함해 현물환원가를 포함하면 80,000천원의 실적을 거두었으며, 2015년 1~11월 기간에 46,000천원 현금실적을 포함해 현물환원가를 포함하면 120,000천원의 실적을 거두었다.

제4절 시사점

비록 짧은 사업기간이었고, 메르스 확산으로 인해 사업추진에 큰 장애요인이 발생했음에도 불구하고 지역사회의 많은 공공기관과 민간기관·단체가 참여한 민관협력사업이었고, 많은 성과를 거두었다고 판단된다. 성과분석 결과의 시사점을 다음과 같이 제시한다,

첫째, 공공주도형과 민간주도형을 불문하고 민관협력을 위한 참여기관을 충분히 하고, 참여인원을 최대한 확보하여 제공 서비스의 양적, 질적 담보를 하는 것이 민관협력 성과를 극대화하는 방안일 것이다.

한국복지에서 민간복지기관의 역할이 매우 큼에도 불구하고 민간주도형 시범사업기관은 공공기관과 민간기관의 적극적 참여 유도가 부족하였다. 일부 공공주도형 사업기관에서도 이러한 경향이 나타났다. 이는 민관협력 성공의 걸림돌이 될 것이므로 참여

기관 및 인력의 확보와 적극적 활용이 중요하다. 이번 시범사업 주관기관의 협력기관과의 관계는 매우 좋았고, 협력기관의 수는 민간주도형 시범사업기관이 공공주도형보다 다소 많았으며, 회의개최는 공공주도형이 민간주도형보다 미미하게 많았음을 알 수 있다.

둘째, 민간주도형 민관협력사업의 관계자와 지역주민에 대한 교육훈련을 강화하고, 참여율과 교육효과를 높일 수 있는 방안을 강구해야 한다.

공공주도형 민관협력사업기관의 교육훈련 참여가 민간주도형보다 더 적극적이었고, 지역주민 대상 민관협력 관련 교육훈련도 공공주도형 민관협력사업기관(시·군·구)이 민간주도형 사업기관(민간복지기관)보다 현저히 적극적이었다. 지역주민이 적극적으로 참여하는 민관협력사업을 위해서는 주관기관이 민간복지기관일지라도 지역주민에 대한 접근전략을 강화할 필요가 있을 것이다.

셋째, 공공주도형 시범사업 참여기관의 모니터링과 홍보에 대한 관심 증대가 요구된다.

공공주도형은 평균 5회, 민간주도형은 평균 12회의 모니터링을 하는데 그쳤고, 민간주도형 시범사업기관이 공공주도형보다 무려 17배나 많은 홍보를 하였다. 사업의 추진과정을 지속적으로 점검하고 문제를 보완하는 노력이 필요하며, 아울러 민관협력사업은 지역사회가 모두 동참함으로써 성과를 극대화할 수 있다는 점을 인식해야 할 것이다.

넷째, 사각지대 및 지역의제 발굴과 지원에 보다 관심을 기울이는 민관협력사업으로 발전되어야 한다.

사각지대 발굴은 많이 이루어졌다. 그렇지만 민간주도형 사업기관은 복지관의 고유업무인 사례관리에 보다 관심을 많이 가짐으로써 사각지대 발굴에 다소 소홀함을 보였다. 또한 공공복지재정의 한계를 극복할 수 있는 매우 의미 있는 민관협력사업이 되기 위해서는 다양한 방식의 재정 발굴 및 투입이 필요함을 인식하고, 이를 위한 지속적인 노력이 배가될 필요가 있다.

제 7 장

정책제언 및 결론

제1절 정책제언

제2절 결론

제1절 정책제언

1. 2016년 민관협력사업 수행기관 선정 단계에서의 정책제언

민관협력사업을 수행하는 시범사업기관의 선정 단계에서 제안하는 사항은 다음과 같다.

첫째, 2015년 민관협력시범사업에 참여한 40개 기관 중 사업추진 의욕이 심히 낮은 기관에 대한 특별한 대책이 요구된다.

해당 기관의 민관협력에 대한 관심과 인식 전환이 우선되어야 한다는 판단이며, 아울러 특별한 사전 교육을 추진한 후 2016년 시범사업에 참여토록 하는 것이 바람직할 것이다.

둘째, 민관협력 활성화 시범사업을 확대하기 보다는 내실화를 도모할 수 있도록 현행 수준을 유지하는 것이 체계적, 효과적, 효율적 민관협력을 유도하고 적절한 지역모형 개발과 사업의 질적 관리를 위한 방안이 될 것이다.

일부 참여기관은 민관협력에 대한 이해 부족, 주관기관의 역할 인식 부재, 사업비를 확보하는데 초점을 둔 잘못된 판단 등 다양한 이유에 의해 실제 민관협력사업을 추진하기 보다는 중앙정부 사업의 수행하는데 의의를 갖는 경우가 있었다. 또한 많은 기관에서 사업을 추진한다면, 내실화되지 않은 현 상황에서는 모니터링에 한계가 발생할 것이고, 민관협력사업은 방향성을 상실하게 될 우려가 크다.

셋째, 공공주도형 시범사업기관(사군구)의 신규 선정 시 전국의 권역별 광역 지자체가 반드시 포함되도록 지역균형 및 확산성을 고려하고, 사업의 지도감독도 함께 고려되어야 할 것이다.

전국 읍·면·동에서의 민관협력사업의 추진은 필연적이므로 이의 기술적 지원을 민관협력 시범사업기관이 담당하는 것이 가장 효과적일 것이다. 특히, 공공주도형 시범사업기관은 공공조직(시·군·구)으로서 단기적인 성과 달성이 용이한 장점이 있으므로 공공주도형 시범사업기관을 지역 균형적으로 선정하고, 가능한 확대할 필요가 있다. 만약 시범사업을 확대해야 한다면, 시·군·구 및 읍·면·동의 복지 수요 및 공급의 특성, 복지 수준 등을 종합적으로 고려하고, 다수의 기초 지방자치단체(시·군·구)가 있는 시·도는 반드시 참여토록 하며, 이들 광역 지자체가 사업의 지도감독에 참여토록 하는 것이 바람직할 것이다.

넷째, 2015년도 민관협력시범사업에 참여한 기관 중 2016년에도 계속 참여할 기관은 사업의 지속성을 유지하고 민관의 협력체계를 더욱 강화할 필요가 있으므로 사업 단절이 발생되지 않도록 2016년 1월부터 즉각 추진되어야 한다.

2015년 사업에 참여한 기관은 2016년이 1차년도 또는 3차년도 사업이 될 것이다. 따라서 본격적인 궤도에 진입했다고 볼 수 있을 것이며, 전국 시·군·구 및 읍·면·동에서 민관협력사업을 반드시 추진하도록 되어 있는 현 상황에서 이들 기관이 민관협력을 선도할 필요성이 있다. 따라서 지금까지의 민관협력사업을 중단 없이 지속함으로써 가시적 성과를 거양할 수 있어야 한다.

다섯째, 2016년 신규 시범사업지역 선정은 가능한 연초(2월)에 완료하여 1/4분기에 본격적으로 사업이 추진될 수 있어야 하며, 사업초기에 연구진이 적극 개입하여 통일되고 일관성 있는 사업추진 전략이 요구된다.

2014년 시범사업은 8월부터 본격적으로 추진되었고, 2015년 시범사업은 5월부터 본격적으로 추진되었다. 더군다나 2015년은 메르스 확산에 기인되는 예상치 못한 부진요인이 발생하여 사업추진의 한계에 직면하였다. 그럼에도 불구하고 사업에 대한 평가는 예정대로 진행될 수밖에 없어 2015년 사업 역시 2014년 사업과 마찬가지로 사업기관 관계자와 사업지원기관 관계자에게 큰 부담이 되었다. 더군다나 이로 인해 보다 큰 성과를 획득할 수 있는 기회를 놓쳐 아쉽다. 따라서 사업수행기관을 연초에 선정하고, 1/4분기에 본격적이고 적절한 수준에서 사업이 추진될 수 있도록 할 필요가

있다. 이번 시범사업의 결정적 성공요인은 ‘모니터링 및 성과평가 연구’를 통한 지속적인 컨설팅과 성과평가가 이루어져 민관협력사업이 본 궤도에 오를 수 있도록 지원되었고, 시범사업기관과 연구진과의 1:1 멘토링은 큰 효과를 거두었다고 판단된다.

2. 민관협력사업 추진단계에서의 정책제언

민관협력사업을 수행하는 전체 단계에서 제안하는 사항은 다음과 같다.

첫째, 공모사업에 제출된 사업계획서는 선정된 후 빠른 기간 내에 수정, 보완되어 실제 사업추진의 기본계획으로 활용되어야 한다.

2015년 사업계획서는 2014년 보다 비교적 양호하였으나, 여전히 민관협력사업에 대한 이해 부족으로 인해 사업의 관리가 제대로 이루어지기 어려운 상태의 사업계획서가 많았음이 사실이다. 사업의 기획단계에서부터 모니터링 및 성과관리 체계가 구축되어야 함에도 사업추진에 급급한 사업계획서가 주류를 이루고 있었음은 아쉬운 측면이 있다. 이를 위한 방안으로 사업기관 선정 후 즉각적으로 연구진이 개입되어 사업계획서를 수정, 보완하는 작업이 이루어져야 한다. 특히, 지역의제의 발굴 과정에 대한 이해부족은 민관협력의 기반을 흔들리게 하는 요인이 될 우려가 있다.

둘째, 사업주관기관은 사업참여기관과 협력하여 사업을 총괄 지원하는 상설조직을 사업초기에 구성하고, 이의 운영에 관한 지침을 마련하여 정기적 회의 개최와 회의 결과의 사업반영이 가능하도록 공식경로 역할을 수행하여야 한다.

이번 사업에서 사업지원 조직체계가 상당히 불분명하였으며, 사업 종료 시까지 겨우 상설조직을 유형화하는데 그친 경우도 있었다. 또한 사업주관기관은 읍·면·동에 사업을 개발하여 추진토록 하고, 주관기관은 읍·면·동 자료를 수집하여 보건복지부에 보고만 하는 경우가 대부분이었다. 이는 사업주관기관으로서의 책임회피라고 볼 수 있다. 읍·면·동 복지인력의 한계, 지역사회보장협의체 위원의 전문성 부족, 지역자원의 한계 등 다양한 요인에 의해 사업추진이 거의 되지 않는 경우도 있었음은 민관협력의 추진 방식에 대한 재검토가 요구되는 것이라 하겠다.

셋째, 사업의 자체 모니터링, 사업지원 조직체계, 사업매뉴얼, 성과관리에 초점을 둔 접근전략이 요구된다.

2015년 시범사업 성과평가 결과에 의하면, 평가결과가 좋은 기관과 그렇지 못한 기관과의 평가점수 격차의 가장 큰 원인은 자체 모니터링 실시 여부와 적절한 모니터링 수준, 사업 지원조직의 존재 여부와 정기적, 지속적 지원 여부, 사업매뉴얼의 작성 여부와 매뉴얼 내용의 질적 수준, 기획단계에서부터의 성과중심 사업추진 여부 등이었다. 따라서 이들 4개 착안점이 민관협력사업의 성패를 결정짓는 것이나 다름없다고 판단된다. 다만, 많은 기관이 이들 착안점을 충분히 이해하지 못하였거나 적절히 추진하지 못하였음은 그만큼 관심과 노력이 있어야 할 뿐만 아니라 전문가의 조언도 많이 필요하였으나 그렇지 못하였기 때문이다. 이를 해결하기 위한 방안이 강구되어야만이 민관협력사업의 성공이 담보될 수 있을 것이다.

넷째, 본 시범사업과 일반 복지사업이 혼재되어 추진되지 않도록 사군구 및 읍면동 단위에서 복지사각지대 해소 및 지역사회 자원의 발굴과 연계 등을 민관협력에 의해 효율적으로 할 수 있는 명확한 기준이 설정되어야 한다.

이번 시범사업에서 특정기관의 사업내용은 기존의 사업을 단순히 포함하여 시범사업의 핵심 내용으로 하였고, 심지어 실적 및 성과로 제시되는 경우도 없지 않았다. 물론 완전히 새로운 사업만을 시범사업으로 간주하는 것은 아니지만 시범사업을 하지 않더라도 발생하는 사업내용(실적 및 성과 포함)은 제외하는 것이 바람직하므로 이를 위한 방안이 강구되어야 할 필요가 있다.

다섯째, 기초 및 광역 지방자치단체의 복지계획(매 4년 수립)의 시행평가(매년 실시) 또는 별도의 민관협력사업 성과평가를 실시함으로써 민관협력사업을 독려할 수 있어야 한다.

현재 다양한 형태의 민관협력사업이 추진되고 있으나 복지정책 평가에 포함되어 있지 않아 활성화에 장애요인으로 작용하고 있다. 물론 희망복지지원단의 평가에 의해 일부 반영되고는 있으나, 민관협력사업의 본질과는 상당한 괴리감이 있다. 따라서 매년 실시되는 복지계획실행평가에서 평가함으로써 민관협력사업의 활성화를 유도할 수

있을 것이다.

여섯째, 민관협력에 참여 또는 지원하는 인력의 근무 지속성과 역량 강화를 위한 인
사권자의 관심과 지역사회 중심의 민관협력 및 나눔문화 조성에 대한 교육
훈련이 요구된다.

민관협력 활성화 시범사업에 참여하거나 지원하는 조직에 속한 담당자들의 잦은 인
사이동은 사업의 효과성과 지속성을 저하시킨다. 성과평가 결과에 의하면, 공공주도형
의 주관기관인 시·군·구의 사업담당 팀장 및 담당자의 변경이 평가점수를 저하시켰다는
사실은 시사하는 바가 크다. 또한 읍·면·동 단위의 민관협력 접근 방식 및 절차 등에 대
한 참여인력의 역량이 부족한 현실과 지역의 거버넌스로서의 자리잡고 있는 위상을 고
려하여 읍·면·동 지역사회보장협의체 위원을 대상으로 한 지속적, 체계적, 지역단위의
교육훈련프로그램이 필요하다. 특히, 민관협력이 성공하기 위해서는 공동체 문화와 나
눔문화에 대한 지역주민의 인식이 증대되어야 함을 명심할 필요가 있으며, 이와 관련
해 선진지 시찰도 병행될 필요가 있다.

일곱째, 민관협력사업의 자체 모니터링의 강화, 사업지원 조직체계의 운영 활성화,
사업매뉴얼의 질적 제고와 공유, 성과관리 강화 등에 더욱 관심을 갖도록
독려하여야 한다.

2014년과 2015년의 사업 모두 사업추진을 위한 매뉴얼이 없거나 내용이 미흡하였
고, 자체모니터링에 대한 관심이 부족하였으며, 사업지원 조직이 체계화·활성화되지
못하였음은 큰 문제점이 아닐 수 없다. 더군다나 성과관리에 대한 이해부족으로 인해
사업성고가 크게 나타날 수도 있었지만 그렇지 못하였음은 아쉬운 측면이다. 따라서
이러한 부족한 점을 보완함으로써 민관협력이 한국복지정책의 방향성임을 증명할 수
있어야 할 것이다.

여덟째, 지역사회의 의제발굴에 지역주민과 전문가가 반드시 참여토록 하여 지속 가
능하고 전문성이 높은 민관협력 사업으로 발전시켜 나가야 한다.
시범사업 참여기관은 지역주민이 배제된 상태에서 지역문제를 논의하고 이를 해결

하기 위한 지역의제를 결정하는 경우가 대부분이었다. 즉, 지역의제 발굴이 담당자 또는 읍·면·동 사회보장협의체 위원들이 모여 공급자 중심으로 결정되는 경향이었다. 이는 민관협력에서 가장 중요한 공동체 문화와 나눔문화 활성화의 주축인 지역주민의 의견이 등한시 되는 것으로 적절하지 않다. 따라서 의제발굴, 나눔문화 조성, 자원배분 등 모든 과정에 지역주민 또는 지역주민의 공식적 대표가 반드시 참여토록 해야 한다.

아홉째, 시범사업에서는 지역사회에서 가장 우선되는 사업 1~2개를 발굴하여 체계적이고 효과적으로 추진하는 것이 바람직하다.

이번 시범사업에서는 대부분의 참여기관이 많은 사업을 설정하여 추진하였던 관계로 인하여 사업추진을 위한 노력에도 불구하고 효과적이지 못하였던 경우가 많이 발생되었다. 따라서 많은 사업을 추진하기 보다는 가장 필요한 사업을 선정하여 바람직한 민관협력사업의 지역 모형을 개발하고, 모든 사업참여자가 민관협력의 필요성과 중요성을 공감할 수 있는 상황에서 사업을 추진하여야 한다. 그럼으로써 궁극적으로 사업성과를 높일 수 있을 것이며, 동시에 향후의 민관협력사업 추진에 자신감을 얻을 수 있을 것이다.

3. 민관협력사업의 바람직한 접근전략을 위한 체크리스트

다양한 사회적 위험이 상존하고 있는 한국사회에서 공공복지재정의 한계를 극복하고 사각지대 및 위기가구에 대한 적절한 수준의 보호는 필수적이다. 이에 더하여 지역사회가 안고 있는 사회보장 측면에서의 다양한 문제(이슈)를 발굴하여 해결하는 것 또한 큰 과제이다. 이는 우리 사회에서 활성화되어 있지 않은 나눔문화 및 공동체 문화를 정착시키는 것에 의해 해결 가능하다는 판단이다. 따라서 절대적으로 민관협력을 활성화하고 이에 힘입어 지역사회의 문제를 해결하는 방안을 강구해야 할 당위성이 있다.

민관협력 활성화 시범사업의 모니터링과 성과평가 결과에 기초하여 이 사업을 체계적, 지속적, 효과적, 효율적으로 추진하기 위한 접근전략을 세 단계로 구분하여 체크리스트 형태로 제시한다. 이들 항목에 대하여 “그렇다 또는 잘 추진한다”

(○), “보통이다 또는 미흡하지만 추진하고 있다”(△), “아니다 또는 추진하지 못하고 있다”(×) 등으로 정기적으로 체크하여 사업을 관리할 필요가 있다.

가. 제1단계(사업기획 단계)

○ 첫째, 지역의 의제발굴의 적절성을 담보하기 위한 기본사항은 다음과 같다.

- 의제발굴에 실태조사를 실시하거나 대표성을 가진 주민이 직접 참여하여야 한다.
- 의제발굴에 전문가가 참여하여야 한다.
- 지역사회 문제 인식에 기초한 의제발굴이어야 한다.
- 주민욕구 및 필요성의 우선순위에 의해 지역의제가 선정되어야 한다.

○ 둘째, 사업계획의 적절성을 담보하기 위한 기본사항은 다음과 같다.

- 사업계획이 실현 가능하여야 한다.
- 사업계획서에 제시된 민관협력이 구체적이어야 한다.
- 민관협력 방식이 적절하여야 한다.
- 사업목적과 달성하고자 하는 목표가 뚜렷하여야 한다.

○ 셋째, 사업 주관 기관의 역할 적절성을 담보하기 위한 기본사항은 다음과 같다.

- 사업주관기관의 역할이 명확히 명시되어야 한다.
- 사업주관기관의 역할이 적극적이어야 한다.
- 사업주관기관이 참여 공공기관 및 민간기관·단체에 능동적, 협조적, 우호적이어야 한다.

○ 넷째, 사업 참여 기관·단체의 역할 적절성을 담보하기 위한 기본사항은 다음과 같다.

- 참여 공공기관 및 민간기관·단체가 충분하여야 한다.
- 사업내용과 관련 있는 공공기관 및 민간기관·단체가 참여하여야 한다.
- 사업 참여 기관·단체의 역할이 명확하게 주어져야 한다.

- 참여 공공기관 및 민간기관·단체가 적극적 활동을 하여야 한다.
- 다섯째, 참여인력의 충분성 및 전문성을 담보하기 위한 기본사항은 다음과 같다.
 - 공공참여인력의 양적으로 충분하여야 한다.
 - 민간참여인력의 양적으로 충분하여야 한다.
 - 공공참여인력이 전문성을 가져야 한다.
 - 민간참여인력의 전문성(전문지식, 지역활동 및 자원봉사 등)을 가져야 한다.
- 여섯째, 참여인력에 대한 교육훈련의 적정성을 담보하기 위한 기본사항은 다음과 같다.
 - 참여인력 대상 민관협력 및 나눔문화 관련 자체교육을 실시하여야 한다.
 - 참여인력 대상 자체교육의 내용이 적정하여야 한다.
 - 참여인력 대상 자체교육의 횟수가 적정하여야 한다.
 - 참여인력의 외부기관·단체에서 실시하는 교육참여 횟수와 인력이 모두 적정하여야 한다.
 - 참여인력의 우수기관에 대한 벤치마킹을 실시하여야 한다.
- 일곱째, 지역주민에 대한 교육훈련의 적정성을 담보하기 위한 기본사항은 다음과 같다.
 - 지역주민 대상 민관협력 및 나눔문화 관련 자체교육이 적정하여야 한다.
 - 지역주민 대상 자체교육의 내용이 적정하여야 한다.
 - 자체교육의 횟수가 적정하여야 한다.
 - 자체교육에서 참여율이 적정하여야 한다.
- 여덟째, 사업지원 조직 체계의 적정성을 담보하기 위한 기본사항은 다음과 같다.
 - 사업을 총괄 지원하는 상설조직(팀, TF, 운영위원회 등)을 갖추어야 한다.
 - 상설조직의 회의에 사업참여기관이 모두 참여하여야 한다.
 - 월 1회 이상 회의를 개최하여야 한다.
 - 운영관련 회의록이 비치되어 있어야 한다.

- 회의에서 결정한 내용이 반영되어야 한다.
- 아홉째, 예산의 구성 및 집행의 적절성을 담보하기 위한 기본사항은 다음과 같다.
 - 예산 편성(사업비 내용구성)이 적절하여야 한다.
 - 예산 집행이 적절하여야 한다.
 - 예산 집행이 투명하여야 한다.
- 열째, 사업계획 단계에서 민관협력 사업의 성과관리 체계를 구축하고 성과관리 지표를 설정하기 위한 기본사항은 다음과 같다.
 - 성과관리지표 또는 성과측정 틀을 갖추어야 한다.
 - 성과관리지표 또는 성과측정 틀이 사업의 성과를 측정하는데 적합하여야 한다.
 - 사업종결시 성과측정의 가능성이 있어야 한다.
 - 사업대상자 또는 지역사회의 전반적 변화를 계량화할 수 있는 평가틀이어야 한다.
 - 성과관리 측정을 사업 중간단계에서 측정하고, 결과에 따라 필요시 사업의 접근 방식 및 내용을 수정, 보완할 수 있는 체계이어야 한다.

나. 제2단계(사업추진 단계)

- 첫째, 사업환경의 변화와 관련하여 필요시, 사업계획을 적기에 수정, 보완해야 한다.
 - 변경사유가 있는지 여부를 정확히 판단해야 한다.
 - 사업환경 변화에 근거하여 변경된 사업계획이 적절해야 한다.
 - 사업계획 변경의 시기가 적절해야 한다(가능한 조속히).
- 둘째, 민관협력 사업 매뉴얼의 작성 및 활용의 적절성을 담보하기 위한 기본사항은 다음과 같다.
 - 민관협력사업을 위한 정형화된 자체 매뉴얼이 있어야 한다.

- 매뉴얼의 내용이 사업특성을 제대로 반영하고 적절하게 구성되어야 한다.
 - 매뉴얼이 사업추진을 위한 실질적 도움이 될 수 있도록 상세하여야 한다.
 - 매뉴얼이 모든 참여기관에 비치되어 있어야 한다.
 - 전체 사업참여인력이 매뉴얼을 공유하고 있어야 한다.
 - 사업참여인력이 매뉴얼을 잘 인지하고, 실천하여야 한다.
- 셋째, 민관협력 사업의 홍보의 적절성을 담보하기 위한 기본사항은 다음과 같다.
- 홍보물을 제작하여, 배포하여야 한다.
 - 홍보물 내용이 적절하여야 한다.
 - 전체 대상지역에 대한 홍보를 실시하여야 한다.
 - 홍보횟수가 충분하여야 한다.
 - 홍보방법이 적절하여야 한다.
- 넷째, 협력(연계) 기관과의 관계를 강화하기 위한 기본사항은 다음과 같다.
- 발굴된 의제의 특성을 고려한 충분한 협력(연계)기관을 갖춘다.
 - 협력(연계)기관과 공식경로(협약체결 등)를 가진다.
 - 협력(연계)기관과 월 1회 이상 정기적으로 회의를 실시한다.
 - 발굴된 의제를 해결하는데 충분한 협력 내용을 갖춘다.
 - 발굴된 의제를 해결하는데 충분한 협력 수준을 유지한다.
- 다섯째, 사업의 추진과정을 자체적으로 모니터링 하였으며, 그 과정이 적절하고, 결과를 사업에 반영하였지를 판단하기 위한 기본사항은 다음과 같다.
- 자체 모니터링 체계를 갖춘다.
 - 월 1회 이상 모니터링을 실시한다.
 - 모니터링 정기적, 객관적으로 추진한다.
 - 모니터링 결과를 사업에 즉시 반영한다.

다 제3단계(사업 성과관리 단계)

- 첫째, 사각지대 발굴 실적은 어떠한가를 판단하기 위한 기본사항은 다음과 같다.
 - － 판내 기초수급자 가구 대비 새롭게 발굴된 사각지대 가구의 비율이 적정하여야 한다(5% 이상)
- 둘째, 새롭게 발굴된 재정(기부금, 후원물품 포함)과 투입이 적정한지를 판단하기 위한 기본사항은 다음과 같다.
 - － 공공재정에 의한 지원이 되지 못하는 사각지대 및 위기가구 지원을 위한 민간재정을 최대한 확보할 수 있도록 노력해야 한다.
 - － 새롭게 발굴된 재정이 당초 사업 재정 대비 비율이 적정하여야 한다(60% 이상).
 - － 새롭게 발굴된 재정의 많은 비율을 실제 사업에 투입하도록 노력한다(60% 이상).
- 셋째, 사업계획시 설정한 목표를 달성하였는지를 자체적으로 평가하기 위한 기본사항은 다음과 같다.
 - － 당초 설정한 목표를 100% 달성한다.
 - － 설정한 목표를 달성하지 못한 원인을 찾아 분석하고 대책을 강구한다.
- 넷째, 민관협력 사업의 성과관리가 적절하게 실시되었는지를 측정하기 위한 기본사항은 다음과 같다.
 - － 당초 계획된 성과관리지표에 의해 성과측정이 되어야 한다.
 - － 성과관리 측정 결과 노력 대비 상당한 성과를 거두어야 한다.
 - － 기대된 성과가 없을 경우, 그 원인을 파악, 분석하고 대책을 강구하여야 한다.
- 다섯째, 민관협력의 중요성에 대한 관계자 및 주민의 변화를 도모하기 위한 기본사항은 다음과 같다.
 - － 주관기관의 민관협력에 대한 의지가 높아졌는지 계량적으로 측정한다.
 - － 참여기관의 민관협력에 대한 의지가 높아졌는지 계량적으로 측정한다.

- 협력(연계)기관의 민관협력사업에 대한 의지가 높아졌는지 계량적으로 측정한다.
- 민관협력사업에 대한 지역주민의 열정과 협조가 많아졌는지 계량적으로 측정한다.

○ 여섯째, 추진 사업의 발전 가능성을 판단하기 위한 기본사항은 다음과 같다.

- 사업을 지속적으로 추진할 필요성이 있어야 한다.
- 타 지역으로의 확산 필요성 또는 가능성이 있어야 한다.
- 사업을 심화 발전시킬 가치(필요성)가 있어야 한다.

제2절 결론

한국사회에서 최근 발생된 복지와 관련된 일련의 사건·사고는 사각지대와 공동체 문화 및 나눔 문화 등 다양한 영역에서의 민관협력의 중요성이 증대되고 있음을 단적으로 보여주는 것이다. 이에 따라 사회보장위원회와 보건복지부 등 관련 부처는 시·군·구 및 읍·면·동 주민센터에서의 복지체계 강화와 민관협력 활성화에 초점을 둔 정책을 강력히 추진하고 있다. 물론 이러한 정책방안은 한국복지정책의 바람직한 방향이라고 판단된다. 그렇지만 다음의 점에서는 유의할 필요가 있다.

첫째, 민관협력 활성화 시범사업은 단기간의 성과를 강조하기보다는 지속적인 모니터링과 지원이 필요하다는 관점에서 추진되어야 한다. 한국사회에서 처음 시도되는 복지영역에서의 “민관협력”이 성공하기 위해서는 지역사회의 공동체 문화와 나눔문화가 활성화되고, 토론문화가 성숙되어야 하기 때문이다.

둘째, 민관협력의 공간적 단위를 어디에 두느냐의 문제로서 복지정책을 기획, 추진, 종결하는 기능을 하는 공공단위가 어디인지를 명확히 해야 한다. 그러한 기능을 할 수 있는 재정, 인력, 전문성이 갖춘 곳이 어느 단위의 기관인지 현명한 판단을 하고, 그 기관에 기능과 역할을 맡겨야 한다. 다시 말해 시·군·구 단위인지, 읍·면·동 주민센터 단위인지, 중간 단위인 권역 단위인지, 반대로 마을단위인지를

분명히 해야 할 것이며, 그 판단은 광역 지방자치단체가 하는 것이 적절하다는 판단이다.

셋째, 지역사회의 민관협력사업을 지속적으로 모니터링하고 문제점을 개선하는 등 기술지원을 함으로써 사업성공을 이끌어낼 수 있는 “중앙-시·군·구 및 읍·면·동”의 가교 역할을 하는 기관을 개발하고 역할 정립을 할 필요가 있다. 이 기관이 시·도 또는 광역 복지재단·연구원이 적절할 것으로 사료되며, 이들 광역기관의 컨소시엄에 의한 추진도 바람직할 것으로 판단된다.

넷째, 민관협력의 추진에 초점을 둔 사업이 아닌 민관협력의 성과에 초점을 둔 사업으로 유도하여야 한다. 복지사업의 추진에서 흔히 나타나는 사실인 “열심히” 사업을 하였지만 “잘 했는지”에 대한 판단을 할 수 없는 경우가 없어야 할 것이다. 성과가 없다면 민관협력의 지속 추진은 한계에 부딪칠 것이기 때문이다.

참고문헌 <

- 권기현. (2014). 정책학의 논리. 서울: 박영사.
- 권혁주. (2007). 정책집행과 정책책임성. 국정관리연구, 2(1), 59-78.
- 김석준. (2000). 뉴거버넌스연구. 대영문화사, 2000.
- 김승권 외. (2011). 2011년도 한국아동권리모니터링센터 사업 결과보고서. 보건복지부한국아동권리모니터링센터.
- 김승권 외. (2007). UN아동권리협약 이행 모니터링 사업 연구, 보건복지부한국보건사회연구원.
- 김승권, 정민자, 김연우, 이소라. (2013). 지역사회보장 내실화 및 활성화 방안 연구. 한국보건사회연구원.
- 김승권, 정무성, 유진영, 오혜인, 김근혜, 신정훈. (2014). 지역사회복지 증진을 위한 정책방안 연구. 한국보건사회연구원.
- 김승권, 오혜인, 신정훈. (2014). 2014년 사회보장제도 모니터링 연구. 보건복지부한국보건사회연구원.
- 김안나 외. (2005). 국민기초생활보장제도 모니터링 체계방안 연구. 한국보건사회연구원.
- 김안나 외. (2006). 2006 자활사업 모니터링 및 평가연구. 한국보건사회연구원.
- 김영, 이필용, 김남룡, 정규식. (2008). 마을 만들기 거버넌스 특성과 평가에 관한 연구. 도시행정학보, 21(3), 87-108.
- 김의영, 이영음. (2008). 인터넷과 거버넌스. 국제정치논총, 48(2), 173-196.
- 라미경. (2009). 거버넌스 연구의 현재적 쟁점. 한국거버넌스학회보, 16(3), 91-107.
- 오수길, 은재호. (2009). 한국의 협력적 거버넌스. 대영 문화사, 2009.
- 오수길. (2006). 민관 협력의 거버넌스-지방의제 21 추진과정의 경험, 서울: 한국학술정보 (주).
- 은재호, 이광희. (2009). 국가 거버넌스 연구. 서울: 법문사.
- 이명석. (2011). 네트워크 거버넌스와 정부의 역할. 국정관리연구, 6(1), 1-31.
- 이태진 외. (2007). 2007년 국민기초생활보장제도 모니터링 및 평가: 수급자 및 사회복지전담공무원 대상 질적 연구. 한국보건사회연구원.
- 이태진 외. (2008). 2008년 국민기초생활보장제도 자활기반조성에 대한 모니터링 및 평가. 한국보건사회연구원.
- 이태진 외. (2009). 2009년 국민기초생활보장제도 모니터링 및 평가. 한국보건사회연구원.
- 이현주 외. (2008). 국민기초생활보장제도 모니터링을 위한 기초연구. 한국보건사회연구원.
- 임혜란. (2008). 한국 산업정책의 변화와 거버넌스. 한국정치연구, 17(2), 1-32.
- 최현수 외. (2008). 지방자치단체 국민기초생활보장제도 모니터링 사례. 한국보건사회연구원.

- Doreian, P., & Woodard, K. L. (1994). Defining and locating cores and boundaries of social networks. *Social Networks*, 16(4), 267–293.
- Marsh, D., & Rhodes, R. A. W. (1992). *Policy networks in British government*. Clarendon Press.
- Peters, B. G., & Pierre, J. (2001). Developments in intergovernmental relations: towards multi-level governance. *Policy and Politics*, 29(2), 131–136.
- Rhodes, R. A. (1997). *Understanding governance: policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Open University Press.
- Stoker, G. (1999). The new management of British local governance.
- Wasserman, S., Faust, K., & Galaskiewicz, J. (1990). Correspondence and canonical analysis of relational data. *Journal of Mathematical Sociology*, 15(1), 11–64.

부 록 1: 민관협력 사업 매뉴얼 <

<

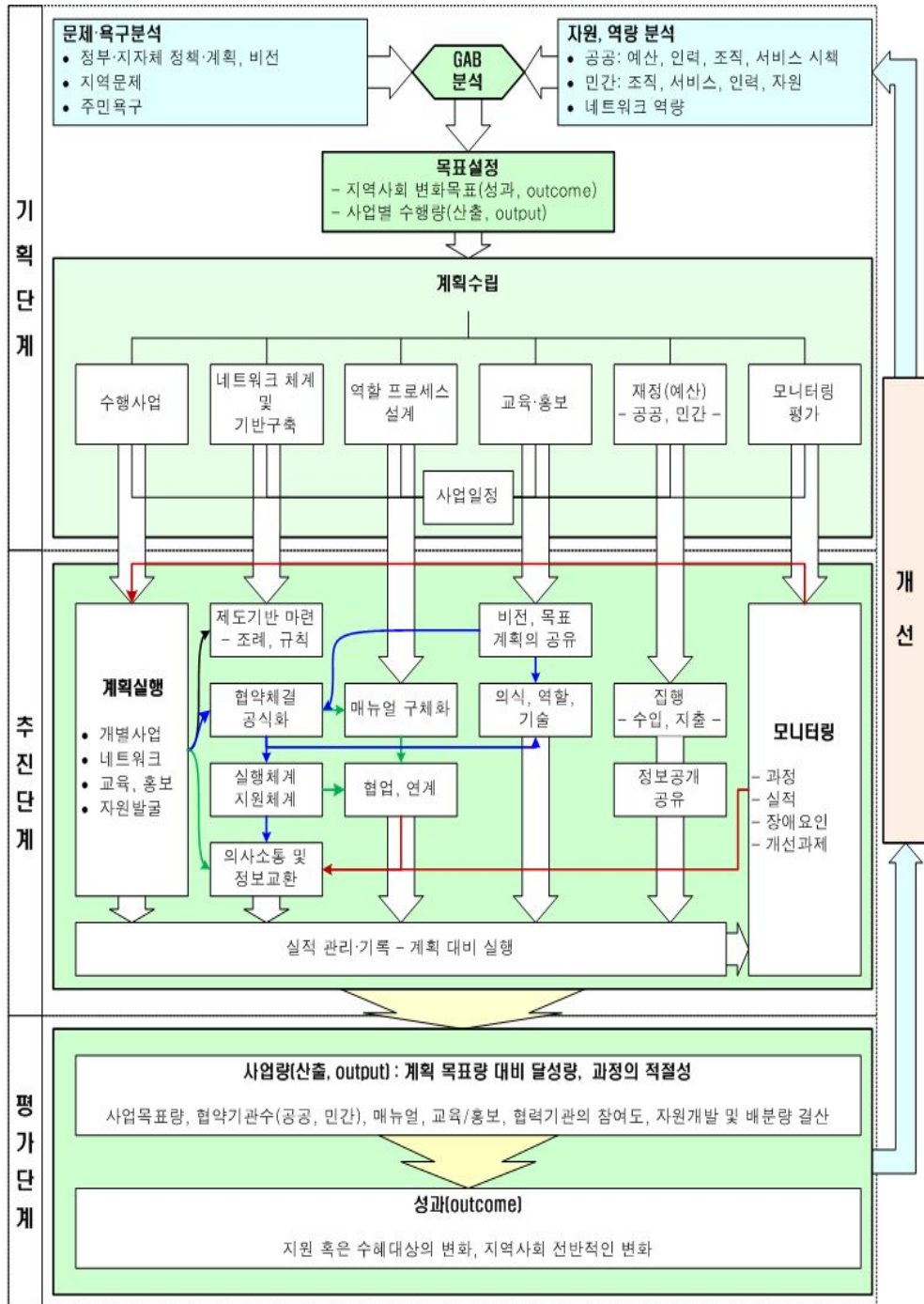
제1절 개요

□ 민관협력사업의 의의 및 목적

- 사회복지영역의 공급주체는 국가, 비영리민간, 시장 등 다양한 영역에서 참여하고 있음.
- 국가주도의 공공복지의 공급으로 완전한 수요가 충족되기 어려운 만큼 복지 사각지대 발굴과 자원 연계 등 공공영역의 제한점을 보완할 민간영역과의 협력이 절실히 요구되고 있음.
- 민관협력사업은 지역 주민의 주도적 참여와 다양한 공공 및 민간 기관·단체의 협력에 기반하여 지역주민의 복지문제 해결은 물론, 지역복지공동체를 복원 또는 실현시키는데 그 목적이 있음.

□ 매뉴얼의 목적과 구성

- 민관협력 사업은 지역사회의 구성요소, 즉 공공, 민간, 주민 등의 다양한 자원간의 교류와 소통, 지역문제에 대한 공통의 의식기반 및 목표의식, 협력 네트워크 정도에 영향을 받음.
- 따라서 공공과 민간, 민간과 민간 등 상호 활발한 네트워크 체제 구축을 통한 협력 및 연계는 민관협력 사업의 성과를 높이기 위한 가장 기본적 토대임.
- 이 매뉴얼은 다양한 지역 내 자원 간의 연계협력 네트워크를 기반으로 지역주민 참여에 의한 문제해결능력을 높이고, 이를 통해 지역복지공동체를 실현할 수 있도록 돕기 위한 안내서로 마련됨.
- 이 매뉴얼은 민관협력사업의 추진단계를 기획단계-추진단계-평가단계로 구분하고, 2015년 민관협력 시범사업 모니터링 및 평가결과를 토대로 각 단계별 수행 방법과 사례, 고려 또는 주의 사항을 제시함.



[그림 부록-30] 매뉴얼 단계별 추진과정 개요

제2절 기획단계

1. 기획단계의 의의와 주요 수행과제

□ 계획수립

- 기획단계는 지역주민의 욕구와 문제, 자원을 진단하고, 민관협력을 통해 실현하고자 하는 비전과 목표를 구체화하여 추진방향과 실행계획을 수립하는 단계임.

□ 주요 수행과제

- 기획단계의 핵심수행과제는 다음과 같음.
 - ◆ 지역사회 문제·욕구 분석
 - ◆ 지역 내 자원 및 역량 분석
 - ◆ 비전 및 목표설정
 - ◆ 추진계획 수립



[그림 부록-31]. 기획단계 수행절차

2. 문제·욕구와 자원 격차분석

□ 목적

- 지역주민 복지욕구 파악 및 해결되어야 할 문제 정의
- 지역복지문제 해결을 위한 욕구·문제와 자원의 격차(gab) 분석
- 지역주민 및 공공·민간 기관·단체의 공감과 이해, 참여동기 유발을 위한 객관적·실증적 자료의 획득
- 기존 자원 및 서비스 제공 기관·단체 간의 연계협력 및 필요자원 개발 방안 모색

□ 방법

- 설문조사와 같은 실증적·경험적 조사·분석
- 지역주민, 통(이)장·종교지도자 등 주민리더, 지역 내 사회복지관련 기관 대표 또는 실무자, 자원봉사 또는 후원단체 대표 등을 대상으로 한 간담회 또는 토론회
- 공공·민간 기관·단체 현황 및 서비스 자원 실태조사
- 공공·민간 기관·단체 간 네트워크 분석³⁾

□ 내용

- 지역별·대상별 복지욕구 및 현안문제
 - ◆ 지역 : 시·군·구 단위, 읍·면·동 단위
 - ◆ 대상 : 노인, 장애인, 아동·청소년, 영유아, 여성, 다문화가족 등
 - ◆ 문제 : 사각지대, 환경, 생활안전, 주민의 정신건강, 경제·소득, 건강, 정주의 식·여건, 소외, 지역 혹은 계층 간 통합 등등
 - ◆ 지역주민의 사회복지 의식 및 참여도 : 자원봉사, 후원·기부 등
- 서비스 자원 현황 : 공공 및 민간 기관·단체
 - ◆ 사회복지관련 서비스 활동 : 서비스 프로그램, 인력, 재정 등
 - － 시·군·구청 각 부서 및 읍·면·동 사무소의 제도적 복지서비스 프로그램
 - － 우체국, 한국전력, 수자원 공사 등 공공기관 사회공헌 프로그램 및 서비스
 - － 민간 사회복지기관의 사업 및 서비스 프로그램
 - － 종교단체·자원봉사협의회 등 민간 사회단체 사회봉사활동 프로그램
 - － 의용소방대, 자율방범대, 새마을부녀회 등의 자발적 봉사·후원활동
 - － 지역 내 기업의 사회공헌 혹은 사회봉사활동 등
 - ◆ 기관·단체별 서비스 대상 및 지역
 - ◆ 공공기관, 민간 기관·단체, 사회복지시설, 종교단체, 시민사회단체, 주민자치조직 간의 연계협력 정도(네트워크 분석)
- 욕구·문제와 서비스 자원의 격차(gab) 분석

3) 서혜미, 민소영(2012); 한동우(2013); 류기형, 류영미, 박병현(2009) 등 참조

- ◆ 기관·단체별 서비스의 대상 혹은 지역의 중복·누락
- ◆ 욕구·문제 해결을 위한 서비스의 과·부족
- ◆ 개발이 필요한 자원 : 인적 자원, 서비스 프로그램, 재정 자원 등

□ 결과의 활용

○ 민관협력 사업의 비전 및 목표 설정

- ☞ 주의 : 주관기관의 사업 혹은 관심사가 아닌 지역사회의 문제와 욕구 해결, 지역복지공동체 실현을 위한 과제와 목표의 도출 및 공감·이해 형성

○ 지역 내 서비스 기관·단체 역할 조정 및 연계협력을 위한 네트워크 및 추진체계 구축 방안 모색

○ 지역 현안문제 해결 및 지역사회 변화를 위한 사업의 발굴과 계획

□ 사례예시

○ 자원목록 작성 활용

<표 부록1-157> 자원목록(예시)

구분 ¹⁾	기관·단체명	대표자	주요활동		민관협력 참여자원 ²⁾	비고
			내용	지역		

※ 지역의 사업특성 및 필요에 따라 변경 사용

※ 구분 : 공공, 민간

※ 민관협력 참여자원 : 자원봉사, 후원, 발굴, 사업추진, 사례관리, 프로그램 지원 등

유형별 목록

[그림 부록-32]. 태백시 자원조사 목록 사례

참여방식

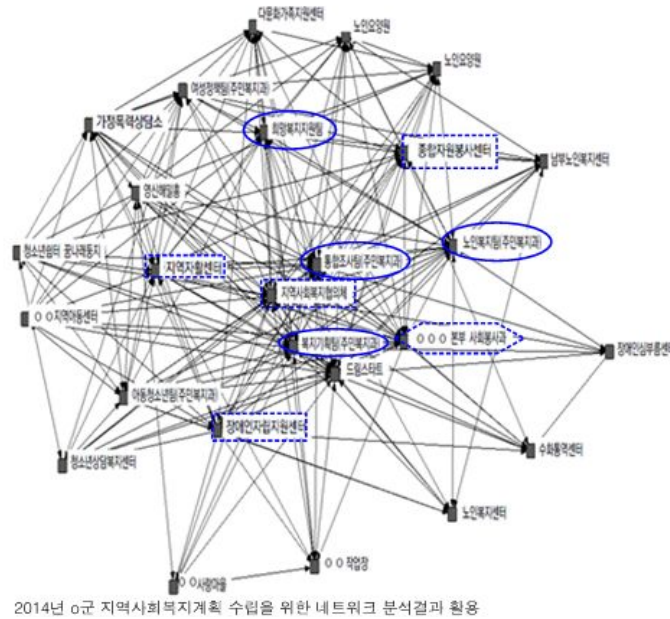
[그림 부록-33]. 태백시 공공·민간 기관·단체 민관협력 참여관리 양식 사례

<표 부록-158> 시흥시 작은자리종합사회복지관 자원분석 양식 사례

구분		자원 분포 현황
인적 자원	자원 봉사자	<ul style="list-style-type: none"> ■ 시흥시 자원봉사센터 및 연계 자원봉사조직 (교통봉사회, 실버봉사단, 의용소방대, 가족봉사단, 어머니봉사회, 이미용봉사회 등) ■ 각 동(洞) 자원봉사협의회 ■ 적십자 봉사회 및 소속 봉사조직 ■ 시흥시공무원 봉사조직(나눔우리, 거북이나눔회) ■ 기업체 자원봉사조직 (한국수자원공사 시흥지점, 건강보험공단시흥지사, 한국마사회 시흥지사, 한국전력 직원 자원봉사회, 경륜 직원 자원봉사팀 등)
	주민 리더	<ul style="list-style-type: none"> ■ 각 동(洞) 주민자치위원회, 통장협의회, 각 동(洞) 아파트 주민자치위원회 등 ■ 시흥시 희망마을 만들기 마을 리더
	주민교육 역량 (재능봉사)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 평생학습기관 연계 동아리 (지역사회교육협의회, 평생교육실천협의회, 시흥여성 인력개발센터, 경기두레교육문화센터, 시흥시 여성 비전센터 등) ■ 시흥시 평생교육원 강사인력뱅크 ■ 지역사회복지관 및 노인복지관의 평생학습동아리
물적 자원	모금기관	■ 시흥시 1%복지재단
	관공서 공기업	<ul style="list-style-type: none"> ■ 건강보험관리공단시흥지사 ■ 한국수자원공사 시흥지점, ■ 경륜운영본부 시흥지사 ■ 삼천리가스 부천안전관리팀 ■ 시흥우체국, 시흥소방서 ■ 한국전력 시흥지사 ■ 한국마사회 시흥지사 ■ 시흥상공회의소 ■ 한국가스안전공사 서부지사
	기업체	<ul style="list-style-type: none"> ■ KT시흥지사 ■ 롯데마트(소래권), 이마트/ GS마트(정왕권) ■ 시화공단 입주업체
	금융 기관	<ul style="list-style-type: none"> ■ 농협 시흥시지부 ■ 국민은행, 신한은행, 기업은행 각 지점 ■ 각 단위 농협(군자농협, 소래농협 등)
	경영자 단체	<ul style="list-style-type: none"> ■ 시흥시 기업인협회 ■ 시흥시 세무사협회 ■ 시흥시 여성기업인협회
	기타	<ul style="list-style-type: none"> ■ 시흥시생활체육협의회 ■ 로타리클럽 (시흥시 관내 9개) ■ 삼미시장 상가변영회 ■ 시흥시새마을협의회 ■ 라이온스클럽 (시흥시 관내 3개) ■ 문화의 거리 상가변영회

<표 부록-159> 시흥시 작은자리종합사회복지관 기관·단체 연계협력 관리 양식 사례

기관명	연계사업
시흥시무한돌봄센터	- 합동사례관리, 복지서비스 및 지역자원개발 정보D/B 구축, 지역사회 네트워크 공동 구축
신천•은행•신현동 주민센터	- 국민기초생활수급 및 법적 보호 지원 신청, 대상자 발굴 연계, 통장협의회• 기타 동단위 단체 연계
시흥시보건소	- 방문보건, 결핵검진, 치매조기진단연계, 대상자 발굴연계
시흥시정신보건센터	- 알코올 중독 치료 연계와 관리, 정신질환 관련 관리 연계
시흥시드림스타트센터	- 아동 사례관리 연계, 아동보육 및 프로그램 연계
경기시흥 아동보호전문기관	- 학대 아동 사례관리 연계 및 지원 프로그램 연계
시흥시주거복지센터	- 주거복지사례관리, 집수리 청소, 방역, 임차지원금 등 지원
시흥시청소년상담 복지센터	- 위기청소년사례관리, 청소년 전문상담 및 자립지원 연계
시흥시교육지원청 Wee센터	- 학교부적응 아동 연계, 자원 및 프로그램 연계
대야종합사회복지관	- 대야동 복지대상자 연계, 지역 자원 공동 발굴
시흥시건강가정지원센터	- 가족 관련 프로그램 지원 연계
시흥여성인력개발센터	- 경력 단절 여성의 취업 및 자립 지원 연계
작은자리지역자활센터	- 직업상담 및 정보제공, 가사지원 및 보육 서비스 연계
장애인자립지원센터	- 장애인 일자리 지원
시흥시행복나눔일터	- 취약계층 일자리 지원
장애인보호작업장	- 장애인 일자리 지원
시흥시자원봉사센터	- 자원봉사자 발굴 및 연계
시흥시1%복지재단	- 후원금품 등 물적 자원 지원
시흥시사회적경제협의회	- 취약계층 일자리 연계
시흥시 지역아동센터협의회	- 아동 방과후 돌봄 연계
시흥시보육시설연합회	- 영유아 및 학령전기 아동 돌봄 연계
신천연합병원	- 병원비 및 의료 지원 연계
시화병원	- 병원비 및 의료 지원 연계
초중등학교	- 대상자 연계, 교육복지 서비스 및 프로그램 지원



[그림 1-34] 네트워크 역량 분석기법 활용 사례

3. 비전 및 목표 설정

□ 용어의 의미

○ 비전(vision)

- ◆ 비전은 원래 상상력, 직감력, 통찰력 등을 뜻을 내포한 것으로 미래에 대한 이상적 전망을 뜻함.
- ◆ 민관협력의 비전은 사업추진을 통해 실현하고자 하는 바람직한 지역사회 미래상 혹은 사업이 지향하는 이념과 목적을 구체적 언어로 표현한 것임.

○ 목표

- ◆ 목표는 비전을 성취하기 위한 구체적인 활동의 목적을 제시한 것임.
- ◆ 목표는 일반적으로 SMART로 표현되는 다섯 가지 속성을 지녀야 함.
 - ① 구체성(Specification)
 - ② 측정가능성(Measurability)

- ③ 실천가능성(Action-orientation), 실현가능성(Achievability)
- ④ 현실성(Reality) 혹은 합리적(Raitonality)이고,
- ⑤ 시간적 적절성(Timely), 계획된 시간 내에 수행 가능성(Temporality)
- ◆ 목표는 산출(output)목표와 성과(outcome)목표로 구분됨(황성철, 2006).
- ◆ 산출목표는 활동의 양적 결과를 의미하는 것으로 서비스 제공횟수, 협약체결 기관수, 교육 횟수, 자원개발금액, 자원봉사인원 혹은 시간, 홍보횟수, 회의참석률 등으로 표현됨.
- ◆ 성과목표는 사업의 결과로 지역사회, 지역주민 혹은 서비스 수혜대상에게 나타난 변화를 나타내는 것으로, 대상 주민의 우울증 감소, 자원봉사참여율·자발적 기부 참여율 등 지역주민참여도, 사회복지에 대한 지역주민의 신뢰도, 이웃간의 사회적 거리감 등에 있어 프로그램 전·후의 비교를 통한 변화 혹은 향상 정도를 계량적 수치로 표현될 수 있음.
- ◆ 산출목표는 성과목표를 위한 수단적 목표의 성격을 지님.

□ 비전 및 목표설정의 의의

- 다양한 주체가 함께 참여하는 민관협력사업의 특성상 비전과 목표를 참여주체가 함께 공유하는 것은 사업의 성패를 결정짓는 매우 중요한 요소임.
- 주관기관 담당자의 독자적인 선택과 결정에 의한 일방적이고 주입식의 전달과 교육을 지양하고, 참여주체들이 함께 참여하는 워크숍 방식을 취하는 것이 가장 효과적이라 할 수 있음.
 - ◆ 이러한 이유에서 2014년과 2015년 민관협력활성화 시범사업의 모니터링과 평가지표에 비전과 목표의 수립과 공유를 위한 워크숍 등을 수행여부를 모니터링 및 평가지표로 설정함.
 - ◆ 경남 창녕군 : 퍼실리테이션 워크숍 실시, 참여주체들이 함께 참여하여 지역의 문제·욕구, 자원과 역량, 그리고 격차에 대한 분석결과를 공유하고 함께 해결해야 할 의제 발굴하고, 우선순위를 설정함.
- 비전과 목표는 문제·욕구진단결과와 논리적 일관성을 지녀야 하며, 사업계획은 이를 위한 수단적 활동과 방법임.

<표 부록-160> 비전 및 목표, 핵심사업 설정 사례

경북 구미시 인동
<p>○ 문제진단</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 희박한 정주의식과 이웃에 대한 무관심 확산 <ul style="list-style-type: none"> – 산업도시의 특성상 근로연령계층을 중심으로 한 인구유입과 유출이 높음. ◆ 최근 경기여파로 인한 실직과 그로 인한 개인적·가정적 문제 발생 ◆ 저소득 취약계층이 밀집해 있어 인력·재정의 한계로 사각지대 발생우려가 매우 높음. <p>☞ 비전 : “사회적 약자가 살기 좋은, 함께 어울려 사는 마을복지생태계 실현”</p>
충북 청주시(강서 1동, 성화·개신·죽림동)
<p>○ 문제진단</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 미개발된 자연부락의 노후된 주거환경으로 인한 안전문제 ◆ 대형마트, 시장 등 생활편의 인프라와의 물리적 거리가 멀고 대중교통여건이 불비한 지역 저소득 노인·장애인의 밀반찬 등 지원에 대한 높은 욕구 ◆ 국민임대아파트 밀집지역 주민의 다양하고 복합적 욕구 증가 ◆ 행정의 대응력 한계 <p>☞ 비전 : 어머니 같은 마음으로 저소득층을 품어 모두가 행복한 강서1동</p> <p>☞ 목표 및 핵심사업 : 보금자리돌보기를 위한 민관협의체 활성화·네트워크 협력 모델 개발</p>
대구 달서구
<p>○ 문제진단</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 영구임대아파트를 중심으로 한 저소득층 밀집지역 ◆ 주민의 복합적 복지욕구가 증가하고, 차상위 계층 사각지대 노출 위험이 높음. ◆ 공공복지 인력과 재정 부족 <p>☞ 비전 : 나눔이 흐르는 ‘어질고 선한 달서 구현</p> <p>☞ 목표 및 핵심사업 : 행복나눔공동체 중심 민관협력 활성화</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 구 : 지역사회보호 네트워크 “안녕하세요” 활성화 ◆ 진천동 <ul style="list-style-type: none"> – 주민 참여의식 제고 : 교육 – 식생활사각지대 지원 “요리쟁이” – 교육사각지대 지원 “행복 에듀” ◆ 성당동 <ul style="list-style-type: none"> – 의료사각지대 지원 “우리동네 행복주치의”

3. 사업계획수립

□ 계획의 요건

○ 논리적 일관성

- ◆ 문제·욕구, 해결과제에 기초하여 설정한 비전 및 목표를 달성하기 위한 계획으로 수립되어야 함.
 - 지역주민, 특히 저소득계층의 정신건강 문제를 해결과제로 진단하였다면, 민의 정신건강을 증진시키고 부정적 결과를 예방하기 위한 사업계획이 수립되어야 함.

○ 합의된 목표의 설정

- ◆ 민관협력사업은 단일 기관의 수행으로 달성하기 지역 현안의 의제를 관기관(공공 또는 민간)을 중심으로 지역 내 다양한 공공기관, 민간기관·단체, 지역주민의 참여와 협력 없이는 추진하기 어려움.
- ◆ 따라서 사업 필요성, 비전과 목표에 대한 분명하고 명확한 인식이 요구되며, 지역주민을 비롯한 다양한 공공과 민간의 기관·단체가 함께 참여하고 논의하며 해결해 나가는 과정이 요구됨.

○ 실현가능성 및 구체성

- ◆ 사업계획서 작성 시 가장 유의해야 할 부분은 합의된 비전과 목표를 달성하기 위한 사업계획은 무엇을, 누가, 언제, 어디서, 얼마나, 어떻게 할 것인가를 구체적이고 실현가능한 내용으로 계획하여야 함.
- ◆ 사업의 구체성을 위해서는 다음과 같은 내용을 구체적으로 포함하여야 함.
 - 사업 지역과 사업에 참여할 협력기관 및 주요 참여대상 등 기획 안 수립
 - 전체 사업기간과 사업의 투입 요소 별 필요 자원 준비 및 일정관리 수립
 - 민관협력 사업으로서의 목표달성을 위한 지역사회 복지자원 현황 파악
 - 민관협력으로의 가능한 연계범위 파악 – MOU 대상 검토
 - 협력의 범위 정하기 : 협력이 발휘되어야 하는 상황, 내용 등
 - 사업 추진 시 모니터링의 시점, 방법과 성과평가의 기준 등 수립

□ 계획수립의 과정과 주체

○ 계획수립의 주체 : 주관기관

- ◆ 계획수립의 기본적 주체는 주관기관임.
 - 공공이 주도할 경우, 시·군·구와 읍·면·동 담당공무원이 계획수립 주체임.
 - 민관기관이 주도할 경우, 주관기관이 계획 수립의 주체임.
- ◆ 주관기관은 계획의 명문화와 참여주체들 간의 공유를 위해 주도적 역할을 수행한다는 것을 의미하는 것이지, 담당자 혼자 모든 것을 하는 것을 뜻하는 것이 아니며, 계획 수립과정에서 참여주체들과 충분한 논의와 협의과정을 통해 계획의 목표와 내용, 역할을 공유하는 것이 매우 중요함.

○ 사업목표의 도출

- ◆ 사업목표는 다음과 같은 순서로 명확하게 도출해나가야 함.
 - 지역사회를 중심으로 환경변화와 대상자 욕구 등을 종합적으로 판단
 - 동 단위로 지역을 구분할 때 필요한 민관협력의 내용이 무엇인지 등 구분
 - 민간기관에서 우선순위로 판단한 사업의 범위와 사업목적 정의
 - 사업목적을 달성하기 위한 단기 및 중장기 사업목표의 정의

<표 부록-161> 서울시 마포구 성산종합사회복지관 사업목표 설정 사례

사업의 필요성 인식
<p>최근 각종 단종사회복지관을 비롯한 지역사회 내 새로운 복지활동 조직들의 등장하고 있는데, 사회복지 욕구의 다양화, 중층화, 복합화되고 있는 추세에서 단일기관의 서비스 제공만으로는 사회적 욕구를 충족 시키는데 한계가 있을 수밖에 없다. 또한 이러한 서비스와 자원이 특정 지역에 몰려 있는 등 동일 지자체 내에서도 복지자원의 분포에 따른 사회복지 실천의 차이가 발생하고 있어 실질적으로 당면한 지역의 문제를 해결해 나가는 데 어려움이 있다.</p> <p>따라서 지역 내에서 이를 조정하고 연계하면서 통합적으로 지원할 수 있는 시스템 마련이 시급하다. 또한 이러한 문제를 해결하기 위한 주체가 과거의 경우 국가와 개인 및 가족이었다면 현대 사회에서는 두 주체만으로는 한계가 있어 그 대안으로 복지커뮤니티(공동체)가 중요하게 부각되고 있어 이를 적극적으로 활용할 필요가 있다.</p>

지역사회 환경 진단
<p>2014년 1차년도 민관협력 시범사업 - 마포구 서부권역 공급자원 및 지역특성 분석</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 성산1동: 일반주택지역이 집중되어 있으며 생활협동조합과 성미산 학교(사)사람과 마을 등 시민 단체가 많아 생활공동체 문화가 조성되어 있음. ■ 성산2동: 영구임대주택과 일반주택이 함께 있는 지역으로 저소득 밀집지역으로 복지욕구가 많으며 복지시설(종합복지관, 장애인복지관, 청소년수련관, 노인전문요양센터 등)이 집중되어 있음 ■ 망원1동, 망원2동: 아파트보다는 주택이 많은 주거지역으로 서민층이 많으며 재래시장 등이 있어 도시와 공동체적 면모를 함께 가지고 있음. 최근 홍대 예술가들이 이주해 오면서 문화예술 중심의 공동체 조성의 움직임이 일어나고 있음 ■ 상암동: 최근 중상층 아파트 단지가 들어서고 마포고용복지지원센터, 지역자활센터, 청소년문화의 집, 육아종합지원센터 등의 복지관련 시설과 산학협력단체, 언론사, 기업들이 대거 이전해 오며 따라 가용할 수 있는 민간자원이 많이 조성되어 있는 반면 임대주택이나 개발에서 제외된 저소득층도 밀집되어 있는 특징을 보임
<p>2015년 2차년도 민관협력 시범사업 - 마포구 동부권역으로 확대 : 공급자원 및 지역특성</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 공덕동: 동부권역의 저소득층 밀집지역으로 노후주택, 일반주택, 아파트단지가 혼재하여 있는 지역으로 복지욕구가 많고 복지시설이 집중되어 있음. ■ 아현동: 아현뉴타운지구 개발로 인해 대규모의 신규아파트단지가 조성되어 있고 업무용 대형빌딩이 밀집되어 있는 지역이며 자원이 풍부하나 복지자원은 취약함. ■ 도화동: 일반주택, 아파트, 국민임대아파트가 혼재되어 있으며 상업지구가 조성되어 자원은 풍부하나 복지시설이나 복지자원은 취약한 편임. <p>→ 자연환경(성미산, 공원, 한강)을 중심으로 마포구의 서쪽 지역 5개동을 권역단위로 묶어 민간을 거점으로 한 민관 협력 기구를 만들어 시범사업을 지속적으로 추진하고자 함.</p> <p>○ 또한 동부권역 역시 공덕동을 중심으로 한 인접지역 역시 영구임대주택, 일반주택, 대형빌딩이 공존하며 다양한 민간자원이 있으나 재개발 문제로 저소득층과 중산층이 함께 공존하고 있으나 지역을 엮는 구심점이 없어 동부권역 3개동을 권역으로 묶어 시범사업을 확대 추진하고자 함.</p> <p>○ 이를 통해, 지역특성을 잘 활용하고 복지주체들 간의 장점과 기존 네트워크를 충분히 활용하여 동 단위에서 부족한 소외계층 지원 등 체계적 지역사회보호와 효율적 자원의 배분을 통한 서비스 총량 확대, 공동체 회복을 위한 나눔 활동 등을 민·관 협력을 통해 추진함으로써 지역공동체를 강화하고자 함</p>
사업의 목표 설정

○ 민간 거점기관 중심의 지역네트워크 구축

– 전체 지역사회 단위의 민·관 협력 네트워크(마포구지역사회복지협의체 등)는 구축되어 있으나, 권역(동)단위 지역의 주체들이 함께 하는 네트워크는 구심점이 부재하고, 지역별 자원의 양이 다르고 배분의 형평성 문제가 발생함에 따라 민간거점기관 중심으로 지역네트워크를 구축하려 함

– 거점기관 내에 권역단위 복지협의기구 구성·운영으로 동 단위 지역주민들의 참여를 이끌어내고 민·관 협력의 의사소통 통로로 활용 함

○ 지역 내 복지자원 총량 확대 및 자원배분의 효과성 향상

– 공공자원으로는 지역주민의 복지수요에 대응하고 상시적인 위기가구 등의 지원이 어려움에 따라, 협력을 통해 민간자원 발굴과 자원 총량을 확대하고, 지역별 적절한 자원배분으로 복지대상자 지원의 형평성을 높이고 적기, 적소에 자원이 배분될 수 있도록 관리함으로써 자원배분의 효과성을 향상하고자 함

– 기금마련을 위한 공동의 노력으로 자원개발의 효과성과 집중력, 실행력을 높임으로써 자원의 총량 확대와 지역 내 나눔 문화 조성에 기여함

○ 복지사각지대 발굴 및 지역사회보호체계 구축

– 공공의 행정력이 미치지 못하는 사각지대 해소를 위해서는 지역 사정에 밝고 이웃과 가 가까이 있는 주민들의 역할이 큰 바, 주민참여로 이루어진 봉사단체(나눔이웃, 좋은이웃들 등), 동 복지협의체, 복지통장 등과의 협력과 연계로 복지사각지대 취약계층 발굴을 체계화하고, 촘촘한 사회안전망을 만들어 감

– 사각지대 발굴 및 취약계층 지원에 공동으로 대응함으로써 이웃 간 경계를 허물고 동일 생활권의 인적안전망을 확보함

○ 지역의 욕구와 특정문제 해결을 위한 사업 수행으로 공동체 활성화

– 동 단위 또는 권역단위 등 지역에서 가장 필요로 하는 욕구나 문제해결을 필요로 하는 의제발굴과 문제해결을 위한 복지사업을 기획·실행·평가함으로써 궁극적으로는 지역주민의 복지만족도 향상과 사업수행을 통한 성공적인 경험으로 공동체에 대한 동기부여와 활성화를 도모하고자 함

– 같은 생활권에 있는 지역 간계층 간 위화감을 해소하고 다양한 접촉과 공동사업으로 지역공동체를 회복하는 데 의의가 있음

□ 계획의 범위와 내용 구체화

○ 공간적 범위, 즉 사업 대상 지역의 구체화

- ◆ 계획의 공간적 범위는 주관기관의 수준과 사업의 범위와 성격, 역할수준에 따라 결정됨.
- ◆ 기본적으로 사업 주관기관이 시·군·구일 경우, 계획의 공간적 범위는 시·군·구의 행정구역역을 포함하고, 주관기관이 읍·면·동일 경우 해당 읍·면·동의 행정구역이 될 것임.
- ◆ 사업주관기관이 민간기관일 경우, 사업지역은 수행하고자 하는 사업, 주관기관의 인적·재정적 자원을 비롯한 사업역량을 고려하여 결정하여야 함.

○ 시간적 범위 : 사업수행기와 기간

- ◆ 계획의 시간적 범위는 비전과 성과목표를 실현하기 위해 필요한 기간을 설정하여 수립함.
- ◆ 3~5년의 장기비전과 목표를 중심으로 1년 단위의 연도별 사업계획을 수립하는 것이 바람직함.
- ◆ 장기계획의 시간적 범위는 일반적으로 지역사회보장계획이 4년 단위로 수립되고, 이를 기준으로 매년 년차별 시행계획이 수립된다는 것을 감안할 때 지역사회보장계획과 시간적 범위를 일치시키는 것이 효율적일 수 있음.

○ 내용적 범위

- ◆ 계획의 내용적 범위는 주관기관의 특성과 역할에 따라 달라질 수 있음.
- ◆ 시·군·구의 경우 전체 읍·면·동을 대상으로 직접 사업을 수행할 것인가, 아니면 읍·면·동이 직접 사업을 수행하고 시·군·구는 지원역할을 할 것인가에 따라 사업계획의 내용적 범위가 달라질 수 있다는 뜻임.
- ◆ 주관기관과 참여기관이 각각 혹은 협력하여 수행할 사업의 내용과 방법을 명확하고 구체적으로 작성하여야 하며, 사업수행과정을 모니터링하고 의사소통과 결정을 위한 소통·협의 구조를 마련하여야 함.

- ◆ 이를 기본으로 계획에는 다음과 같은 내용이 포함되어야 한다.

(1) 비전

(2) 목표 : 성과목표(outcome)

(3) 수행사업 : 대상자 발굴·조사, 특화 프로그램, 교육·홍보, 자원개발 및 배분 등

① 사업명

② 산출목표(output) : 세부 단위 프로그램별 사업량

③ 주요사업내용 : 세부 단위 프로그램별 내용, 방법 등

④ 투입자원 : 인력, 시간, 비용

⑤ 참여주체별 역할

(4) 민관협력 네트워크 체계 및 기반구축

(5) 참여주체들 간의 역할 및 연계·협업 프로세스

① 주관기관 역할 설정

- ◆ 주관기관의 역할과 참여기관·단체의 역할은 무엇으로 해야 하는 지 참여와 협력의 정도가 어느 정도로 해야 적절한지 등을 고민하고 논의하고, 이를 바탕으로 주관기관, 참여기관·단체의 역할을 명확히 하여야 함.

- ◆ 이를 위해 주관기관과 공공 또는 민간 참여기관의 담당자의 충분성, 전문성, 업무의 연속성 등을 고려하여야 함.

－ 인력의 충분성 : 민간주도 민관협력 사업의 전담자(책임자, 실무자) 검토

－ 인력의 전문성 : 지역기반 민관협력 사업 경력과 경험의 정도 검토

－ 인력의 연속성 : 책임자 및 실무자의 근무 연속성(해당 직무 숙지) 검토

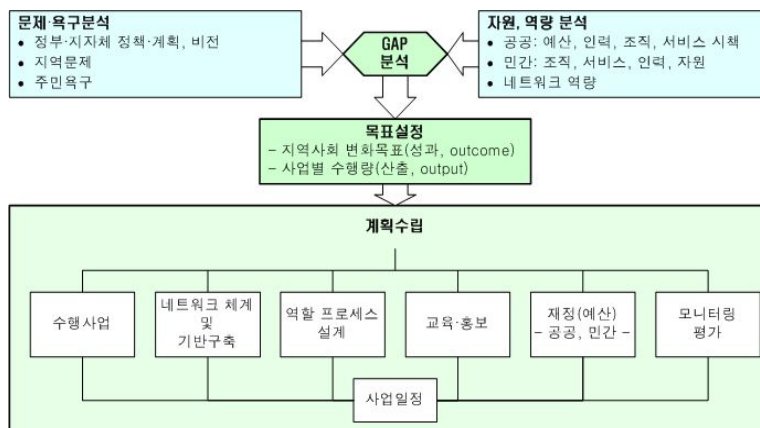
- ◆ 또한 사업수행의 목적과 내용을 중심으로 공공 또는 민간 기관·단체, 지역주민 등 참여주체의 다양성과 충분성을 검토하고 필요한 조치를 계획하여야 함.

－ 참여 공공기관 및 민간기관·단체의 충분성: 확대의 필요성 확인

－ 사업내용과 관련 있는 공공 및 민간기관·단체의 참여도: 변화 필요 확인

－ 참여 공공기관 및 민간기관·단체의 적극적 활동: 참여율 확인과 독려

- ② 참여기관·단체 : 협의체 활동과 역할
 - ◆ 협력기관과의 협력을 통해 이루어야 하는 목적의 세분화
 - ◆ 협력에 참여하는 주체 별로 고유한 역할과 책임의 정의
 - ◆ 개별 역할의 목적과 활동의 내용 정의
- ③ 제도 기반 구축 : 조례, 읍·면·동 단위 협의체 운영규칙 등
- ④ 사업추진체계 구축·운영
 - ◆ 시·군·구 및 읍·면·동별 사회보장협의체 구성 및 운영
 - ◆ 시·군·구 사회보장협의체와 읍·면·동 사회보장협의체 역할 및 협력 체계
 - ◆ 민관협력 추진체계와 체계별 역할
 - 총괄조정·추진체계 : 민관협력 운영위원회, 지역사회보장협의체 내 민관협력분과 또는 읍·면·동 민관협력추진 지원분과, 분야별 협의기구 또는 실무협의(위원)회 등
 - 대상자 발굴·조사·상담체계
 - 자원개발 및 관리, 연계·지원체계
 - 지역별 특화사업 추진체계
- ⑤ 참여주체 간 역할연계 및 협업, 의사소통 및 정보교환 방법 등
- (6) 모니터링 및 평가계획
- (7) 사업별 추진일정
- (8) 예산계획 : 세입, 세출 - 공공자원, 신규개발 민간자원 포함



[그림 1-35] 계획수립의 과정과 내용

<표 부록-162> 사업지역, 대상 구체화 사례

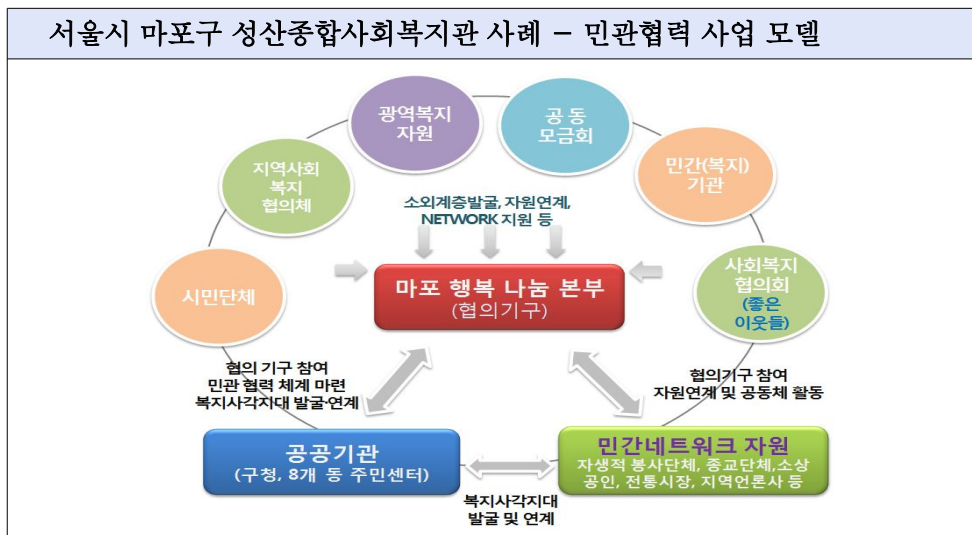
서울시 마포구 성산종합사회복지관		
1) 서비스 지역 :	마포구 성산1동, 성산2동, 망원1동, 망원2동, 상암동, 공덕동, 아현동, 도화동	
2) 서비스 대상 :	서비스 지역 거주 지역주민 총 2,352명	
3) 서비스 대상 선정기준 및 방법(과정)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 1차 onroff line홍보를 통한 협의기구 참여기관(단체) 공개모집 ○ 2차 개별기관 인터뷰 및 제안회의를 통해 민-관 협의기구 참여단체 결정 ○ 참여를 희망하는 지역주민 전화, 내방 등 접수를 통한 사업 참여 	
4) 실인원수		
대상구분	서비스 대상자 산출 근거	단위수(명)
① 일반대상	마포구 지역주민 수	369,432*
② 위기대상	일반대상 중 수급 및 차상위계층 지역주민 수	32,401**
③ 표적대상	위기대상 중 성산1동, 성산2동, 망원1동, 망원2동, 상암동, 공덕동, 아현동, 도화동 지역주민 수	17,561***
④ 실인원수	표적대상 중 본 사업 참여를 희망하거나 발굴된 취약계층 지역주민 수	2,352

* 통계청(2010)

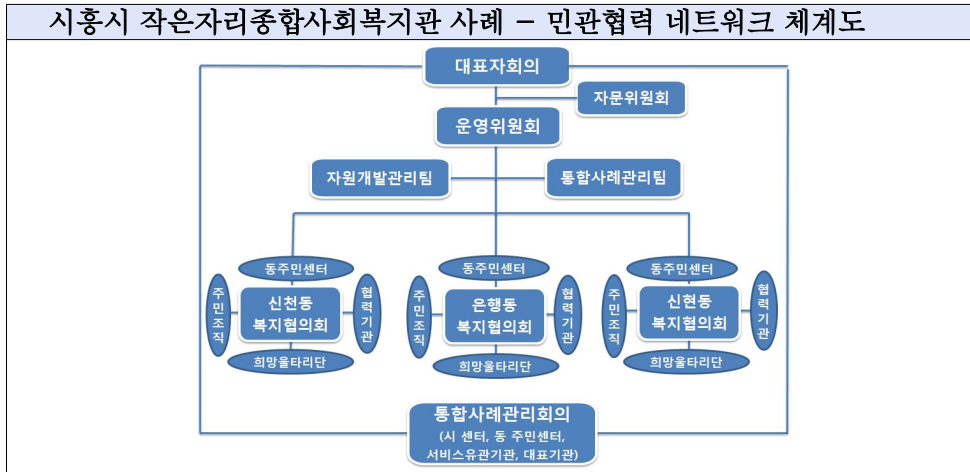
** 국민기초생활보장법에 의거 보호받고 있는 수급자, 공공서비스를 받고 있는 차상위 계층 수

*** 사업대상지역 10개동에 거주하고 있는 수급자 및 차상위계층 수

<표 부록-164> 네트워크 모형 구축 사례



<표 부록-165> 네트워크 체계 구축 사례



<표 부록-166> 참여기관 역할정의 사례(성산종합사회복지관)

구 분	관련기관·담당	주요역할
총괄/사업지원	마포구 복지행정과	<ul style="list-style-type: none"> ●민간주도형 시범사업 총괄 ●취약계층 발굴에 따른 공공부조 지원 및 통합사례관리 수행 ●법적/제도권 내의 위기상황 가구 등 민간자원 의뢰 ●구지역사회복지협의체, 동복지협의체, 복지유관기관, 주민자생조직, 봉사단체 등 사업 참여 독려 ●민간기관(거점기관) 협의기구 참여 ●복지대상자 정보공유, 타지원체계검토 및 민간복지기관협의 등 ●on-line, off-line 매체를 통한 홍보
구 단위 사업자문	지역복지 협의체	<ul style="list-style-type: none"> ●구단위 사업추진자문, 모니터링 실시 ●민간기관(거점기관) 협의기구 참여, 복지유관기관, 봉사단체 참여 독려 등 ●모금사업, 공동체 활성화사업 등 공동기획
동단위 사업지원	동주민센터, 동복지협의체	<ul style="list-style-type: none"> ●민간기관(거점기관) 협의기구 참여 ●봉사단체, 주민자치조직, 종교단체, 소상공인 등 참여 독려 및 활동지원 ●모금사업, 공동체 활성화사업 등 공동기획 ●지역주민 욕구 및 실태조사 지원, 취약계층 발굴·연계
총괄실행	민간복지기관 (거점·리더)	<ul style="list-style-type: none"> ●지역 네트워크 구축 및 운영: MOU체결, 광역단위 복지협의기구 구성·운영 ●민간자원 기금운영 총괄: 기금배분 : 거점기관 중심 배분 ●민간기관 책임 하에 물적·인적자원 배분·관리 ●복지사각지대 발굴·지원을 위한 지역보호체계 구축 ●지역 욕구조사 및 생활실태 조사 실시 ●지역특화 복지사업 및 공동체사업 실시 ●자원총량 확대를 위한 모금사업 실시 ●자원배분 및 사례지원을 위한 솔루션위원회 실시 ●시범동 중심의 자원확보 및 복지서비스 전달
모금기관	사회복지 공동모금회	<ul style="list-style-type: none"> ●네트워크 구성·운영을 위한 물적자원 확보 ●사업운영상황 점검 및 컨설팅, 사업평가 및 매뉴얼 마련 ●모금사업 수행시 협력지원

제2절 추진단계

1. 사업계획의 공유

□ 계획의 공식화

- 계획수립이 완료되면, 공식적인 의사결정기구를 통해 계획을 공식화하고, 참여 주체들이 사업계획의 내용을 공유할 수 있도록 하여야 함.
- 이를 통해 각 개별 참여 기관·단체가 수행해야 할 역할을 명확히 하는 과정을 거치는 것이 바람직함.

□ 교육·회의 기회 활용

- 아울러 각 개별·기관 단체가 수행하는 프로그램과 역할이 민관협력에 참여하는 다른 공공 혹은 민간기관과 어떻게 연결·연계되는지를 이해하도록 하는 교육을 실시할 필요가 있으며, 회의의 기회를 활용할 수도 있음.
- 어떤 형태를 취하든 교육이 일방적 전달이기 보다 의견을 수렴하고 소통하는 기회이며, 합의와 동의의 장으로 활용하는 것이 바람직하며, 필요한 경우, 사업계획을 수정하고 수정된 사업계획을 공식화하여야 함.

2. 민관협력 사업의 매뉴얼

□ 매뉴얼 개발의 의의와 필요성

- 매뉴얼은 민관협력사업의 활성화와 사업의 지속가능한 안정적인 유지를 위해 필수적인 요건이므로 참여기관·단체 실무자와 참여주민이 실제 활동에서 활용될 수 있을 만큼의 실질적 내용이 반영되어 있는가가 매우 중요함.
- 특히 민관협력 사업은 지역사회마다 동단위의 지리환경변수 등의 특징으로 인해 매우 다양하기 때문에 정형화된 매뉴얼이 가장 기본적인 원칙을 반영하여 작성하며 세부관련 추진과정 의사결정은 참여기관간의 협의에서 결정하도록 하는 것

이 바람직함.

- 민관협력사업 매뉴얼의 내용이 사업특성을 제대로 반영하고 적절하게 구성되어 있는가의 여부는 실제 그 매뉴얼 사용자의 욕구에 따른 만족여부이므로 참여하는 기관·단체 실무자들이 서로 모여 어떤 세부사업을 우리가 실천하는데 있어 이해해야 하는 제도와 법의 이해, 세부사업수행 상의 고려요소인지를 논의하고 개발하여 구성하도록 하는 것이 바람직함.

- ◆ 매뉴얼의 구성과 내용의 실질적 도움 여부 - 사용자의 눈높이 고려
- ◆ 민관협력사업 매뉴얼의 비치 - 공공과 민간 모든 참여기관에 비치
- ◆ 사업참여인력의 매뉴얼 숙지 - 민관협력사업 매뉴얼내용의 공유와 실천

□ 매뉴얼 유형

- 지역별 민관협력 사업의 특성에 따라 사각지대 혹은 대상자 발굴 매뉴얼, 자원개발 및 관리 매뉴얼, 특화사업매뉴얼, 사례관리매뉴얼 등이 포함될 수 있음.

- 사각지대·지원대상 발굴·상담 매뉴얼

- ◆ 대상 가구 혹은 개인의 발굴을 위한 징후 : 이웃 주민의 갑작스런 실직, 사고, 질병으로 인한 위기상황, 수도·가스·전기 요금의 장기체납으로 인한 단전·단수 위험, 수일 간 연락두절 상태의 지속 또는 장기간 우편물 등의 누적 등
- ◆ 발견 시 조치방법과 경로⁴⁾
- ◆ 각 참여주체의 역할 등을 포함하여야 하며, 각 주체별 처리시간
- ◆ 아울러 최초 발견자가 대상 가구에 사례에 대한 조치가 이루어지는가에 대한 모니터링 및 조치방법 등

- 자원개발 및 배분·지원

- ◆ 다음으로 지역에서 새롭게 발굴되는 자원의 관리를 위한 매뉴얼 또는 규칙을 마련할 수 있음.

4) 개인정보보호 및 사생활 침해의 문제가 발생할 수 있으므로 통(이)장, 읍·면·동 담당공무원, 경찰관서, 소방관서 등과 연계된 공적인 방문과 조사·상담이 신속히 이루어질 수 있도록 하는 것이 바람직하다.

- ◆ 이는 자원개발과 관리, 배분에 관한 투명성과 책임성, 나아가 민관협력사업에 대한 지역주민과 참여주체의 신뢰도를 향상시킴으로써 참여 동기를 유발하고 강화·유지하기 위해 반드시 필요한 조치라 할 수 있음.
- ◆ 여기에는 민간자원관리를 위한 공적인 관리계좌의 개설과 공개, 자원의 배분 기준, 개발된 자원의 총량과 배분내역에 대한 관리와 공개절차 및 방법을 명기하는 것이 바람직함.⁵⁾
- ◆ 지역주민과 자원봉사자의 활동을 체계적으로 관리하기 위한 매뉴얼 혹은 관리방안을 마련할 수도 있으나, 별도의 관리체계를 구축하기보다 시·군 자원봉사센터 또는 사회복지봉사활동인증센터와 연계하여 활동실적을 관리하는 것이 보다 효율적이라고 봄.

○ 사례관리 매뉴얼

- ◆ 사례관리매뉴얼은 별도로 마련하기보다 시·군·구 희망복지지원단의 통합사례관리매뉴얼을 토대로 행복e음의 통합사례관리시스템과 연계하여 관리하는 것이 효율적이라고 봄.
- ◆ 이를 통해 제도적 수급권 수혜대상자와 제도적 수급권 획득이 어려운 차상위계층의 사례관리와 지원을 통합적으로 수행하고 관리할 필요가 있음.

○ 특화사업매뉴얼

- ◆ 지역별 협의체 등을 통해 발굴된 의제를 바탕으로 수행하는 특화사업의 경우, 사업의 목적과 목표, 수행내용, 사업수행에 참여하는 주체들의 역할, 투입할 자원의 내용과 종류, 규모 등을 명기한 사업매뉴얼을 마련하여 공유함으로써 사업의 지속성과 안정성을 담보할 기제를 마련하는 것이 유효함.

5) 2015년 시범사업 지역 모니터링 결과, 지역에 따라 별도의 계좌를 개설하여 관리하고 수입 및 배분 내역을 지역사회보장협의체 홈페이지 등을 통해 공개하는 경우, 시·도 공동모금회와 연계하여 지역 지정후원금으로 관리하고 시·군·구의 공적인 배분기준 및 계획에 따라 관리하고 그 결과를 공개하는 경우, 지역 내 별도의 공식후원단체를 조직하여 관리하는 사례 등 그 형태와 방법이 비교적 다양하게 나타났다.

<표 부록-167> 민관협력사업 운영 매뉴얼 사례 1.

시흥시 작은자리종합사회복지관 사례 - 운영매뉴얼

지역사회가 함께 만드는 복지안전망
『희망 플러스 행복드림
민·관 협력 네트워크 사업』
운 영 매 뉴 얼

2014. 11. 개정
2015. 09. 개정

운 영 매 뉴 얼 목 차

1	민관협력 네트워크 운영 규정	3
2	민관협력 네트워크 체계도	10
3	참가단체 명단	11
4	참가단체 담당인력 구성 및 역할	16
5	역량강화교육 운영 계획	21
6	자원발굴 운영계획	22
7	통합사례관리 운영 계획	24

<표 부록-168> 민관협력사업 운영매뉴얼 사례 2.

서울시 성산종합사회복지관 사례 - 운영매뉴얼

민관협력 네트워크 활성화와 지역사회 참여를 통한
복지공동체 구현 프로젝트

실현 매뉴얼

2015

마포행복네트워크

※ 본 사업은 보건복지부와 사회복지공동모금회 각 지원합니다.

목차

I.	마포행복네트워크 소개	2
II.	운영규정	5
III.	운영조직	9
IV.	지역특성기금 도입 및 활용	22
V.	지역특구조사	26
VI.	『가시적수업』 등반 공동체사업	28
VII.	(마포행복네트워크) 사업계획	31
VIII.	양식	39
IX.	두백사업수행 지원안	65

3. 민관협력 네트워크 체계 및 기반구축

□ 제도적 기반 구축 : 조례, 규칙 등

- 조례 : 시·군·구 및 읍·면·동 단위 지역사회보장협의체 운영조례, 복지통(이)장제도 운영에 관한 조례, 민관협력을 위한 지자체 수준의 별도 기구 등 주관기관의 행정단위별 추진체계 혹은 기구의 설립과 운영에 관한 조례 혹은 규칙⁶⁾, 개별 협의체 운영규칙⁷⁾ 등
- 여기에는 지역사회보장협의체 뿐 아니라, 신규 발굴되는 민간자원의 관리와 배분을 위한 규칙 등이 포함될 수 있음.
- 아울러 그 내용에는 조직체계, 활동내용, 그리고 지자체 여건에 따라 수당의 지급, 혹은 자체 회비의 수납과 관리 등에 관한 사항들이 포함될 수 있으며, 참여하는 민간·공공 기관 전담인력 등에 대한 보상제도 등을 포함하는 것이 바람직함.
- 이러한 법적·제도적 기반은 민관협력활성화사업이 일시적 혹은 임의적 사업이 아닌 지역의 복지증진과 지역공동체 실현을 위한 공식기반을 구축하는데 그 의미가 있음.

□ 공공기관 및 민간 기관·단체와의 협약체결

- 민관협력은 그 표현대로 지역복지증진과 공동체 실현을 위한 공동의 책임과 역할을 수행하는 지역 중심의 자조능력과 체계를 구축하는데 있음.
- 하지만, 각 개별 기관·단체는 고유의 설립목적과 필요한 사업을 수행하고 있으며, 경우에 따라서는 그 내용과 목적을 중심으로 이해갈등이 유발될 수도 있음.
- 따라서 참여기관과 시·군·구 또는 읍·면·동이 협약을 체결하는 것은 지역의 복지문제를 해결하기 위한 역할과 책임을 공유하고 공식화하는데 있음.
- 협약의 대상은 지역 내에서 활동하는 모든 공공기관과 민간기관 및 단체이며, 이

6) 2015년 시범사업 참여지역 중 일부 지자체에서는 민관협력을 위한 통합사례관리 조직을 설치하고 그 운영을 위한 지자체 내부 규칙 또는 기구 설치에 대한 조례를 제정한 사례가 있었다.

7) 김승권 외(2014) 부록 참고 5. 참조.

미 유사한 사업에 참여하고 있는 기관·단체와도 공식적인 협약을 체결하는 것이 바람직함.

- 협약을 체결함에 있어서는 민관협력사업에 참여하여 수행할 역할과 내용, 이 사업에 투입할 자원의 규모와 내용 등을 명시하는 것이 바람직함.

<표 부록-169> 네트워크 구성 규칙 예시

시흥시 작은자리종합사회복지관 사례 - 민관협력 네트워크 구성 안

제2장 구성과 조직(운영매뉴얼 중 일부)

제 7조 (구성 및 역할) 본 네트워크에는 시흥시 신천동, 은행동, 신현동 등 시흥시 관내의 주민 단체, 사회복지기관단체, 공공기관 및 지역복지에 관심과 열의가 있는 개인 등이 참여하며, 본 사업의 활성화에 도움을 줄 수 있는 관내 및 타 지역의 단체 및 전문기관, 전문가도 참여할 수 있다.

- ① 본 네트워크의 구성은 대표기관, 참여단체, 협력단체(협력자), 자문기관단체로 구성한다.
- ② 본 네트워크의 원활한 운영을 위하여 '작은자리종합사회복지관'을 대표기관으로 한다.
- ③ 대표기관은 사회복지공동모금회와 보건복지부에서 지원된 예산을 합리적이며, 합법적으로 운영하여야 하며, 사업수행에 대한 일괄 책임을 갖는다.
- ④ 대표기관은 업무의 원활한 수행을 위하여 전담 인력을 채용하여야 하며, 업무의 일부 또는 전부를 위임할 수 있다.
- ⑤ 네트워크 참여기관은 사업을 직접적으로 수행하고 이 규정에서 정한 의무와 책임을 가지며, 협력기관(협력자)은 복지사각지대 해소를 원활히 수행하는데 협력하고 지원하는 역할을 한다.
- ⑥ 네트워크 자문기관(자문 전문가)은 네트워크 사업의 효과적 수행을 위한 전문적 자문과 수퍼비전 및 협력 연구 및 기타 지원 등의 역할을 수행한다.

제 8조 (조직 및 회의) 본 네트워크는 대표자회의, 운영위원회, 동(洞) 복지협의회, 통합사례관리회의, 자문위원회, 실무자회의로 조직을 구성하며, 사업실무단위로 자원개발관리팀, 통합사례관리팀을 둔다.

<표 부록-170> 협약서(마포구) 예시

마포행복네트워크 협약서

마포구 민관협력활성화시범사업 마포행복네트워크 00개 민·관 기관은 상호신뢰를 바탕으로 마포구 지역사회 복지공동체 구현과 발전을 위해 다음과 같이 협약한다.

제1조(목적) 이 협약서는 마포구 민관협력 네트워크 활성화와 지역사회 참여를 통한 복지공동체 구현에 이바지함을 목적으로 한다.

제2조(사업내용) 마포행복네트워크는 다음과 같은 사업을 수행한다.

1. 지역육구확인 및 공동자원개발
2. 지역복지기금 개발 및 관련 조직운영
3. 복지사각지대 발굴 통합대처
4. 동별 맞춤형 공동체 사업
5. 기타 운영위원회가 필요하다고 인정하는 사업

제3조(협력사항) 마포행복네트워크 7개 기관은 다음과 같이 협력한다.

1. 각 기관은 정기회의 실시를 원칙으로 하며 지역복지 사업 및 연합 활동을 협력한다.
2. 마포구 지역기금을 모금하고 자발적으로 조성된 기금을 효율적이고 공정하게 관리·운영 하는데 협조한다.
3. 각 회원기관은 사업에 필요한 정보를 공유하며, 요청 시 자원활용에 적극 협조한다.
4. 기타 발전을 위해 필요하다고 인정되는 사업을 공동 추진한다.

제4조(업무관장) 각 기관은 효율적인 업무추진을 위해 각 1명 이상의 실무 책임자를 선임한다.

제5조(협약기간) 본 협약은 체결된 날로부터 효력을 가지며, 각 기관 중 어느 쪽도 이의 제기가 없을 경우 계속 그 효력이 발생한다.

제6조(비밀보장) 마포행복네트워크 00개 기관은 협약사항 중 취득한 일체의 정보 및 협의사항에 대해 비밀을 보장하여야 한다.

제7조(기타) 각 기관은 본 협약내용에 변동사항이 있을 경우 사전에 상호 협의하여 처리하며, 협약에 명시되지 않은 사항은 협의하여 결정한다.

00 구청	_____	a민간기관	_____
A동 주민센터	_____	b민간기관	_____
B동 주민센터	_____	c민간기관	_____
C동 주민센터	_____		

20 년 00월 00일

<표 부록-172> 협약서(공공) 예시

업무협력 협약서										
<p>○○○무한돌봄센터 · ○○○○종합사회복지관과 ○○○지역아동센터협의회는 체계적인 민관협력 시스템을 구축을 통한 복지사각지대 해소를 위해 상호협력하기로 하고 다음과 같이 협약을 체결한다.</p> <p>제1조(목적) 본 협약은 ○○○무한돌봄센터 · ○○○○종합사회복지관과 ○○○지역아동센터협의회가 상호 보유하고 있는 인적 · 물적 자원의 교류 · 협력을 바탕으로 체계적이고 통합적인 네트워크를 구축하여 지역 내 사각지대 복지대상자의 발굴과 지원을 통해 지역 내 복지사각지대 문제 해결 및 주민의 삶의 질 향상에 기여하고자 한다.</p> <p>제2조(역할분담) 협약기관별 역할과 책임은 다음과 같다.</p> <table border="1"><thead><tr><th>협약기관</th><th>역할 및 지원내용</th></tr></thead><tbody><tr><td>○○○무한돌봄센터</td><td>복지사각지대 대상자 발굴 통합사례관리 및 공공서비스 연계 지역 내 민간기관 대상 민관협력 참여 독려 ○○○○종합사회복지관의 민관협력 Hub 역할 지원</td></tr><tr><td>○○○○종합사회복지관</td><td>민관협력 시범사업 Hub 기관 역할 수행 지역주민 대상 사업홍보 복지사각지대 Out-reach 활동 수행 복지사각지대 대상자 및 지역 민간자원 발굴 · 연계 복지대상자 서비스 연계 통합사례관리 회의개최 및 조정</td></tr><tr><td>○○○지역아동센터협의회</td><td>서비스 지원대상자 발굴 · 의뢰 협력기관 의뢰 사각지대 가구 아동 서비스 연계 통합사례회의 및 운영위원회 위원기관 역할 수행 기타 필요한 사항에 대한 연계</td></tr></tbody></table>			협약기관	역할 및 지원내용	○○○무한돌봄센터	복지사각지대 대상자 발굴 통합사례관리 및 공공서비스 연계 지역 내 민간기관 대상 민관협력 참여 독려 ○○○○종합사회복지관의 민관협력 Hub 역할 지원	○○○○종합사회복지관	민관협력 시범사업 Hub 기관 역할 수행 지역주민 대상 사업홍보 복지사각지대 Out-reach 활동 수행 복지사각지대 대상자 및 지역 민간자원 발굴 · 연계 복지대상자 서비스 연계 통합사례관리 회의개최 및 조정	○○○지역아동센터협의회	서비스 지원대상자 발굴 · 의뢰 협력기관 의뢰 사각지대 가구 아동 서비스 연계 통합사례회의 및 운영위원회 위원기관 역할 수행 기타 필요한 사항에 대한 연계
협약기관	역할 및 지원내용									
○○○무한돌봄센터	복지사각지대 대상자 발굴 통합사례관리 및 공공서비스 연계 지역 내 민간기관 대상 민관협력 참여 독려 ○○○○종합사회복지관의 민관협력 Hub 역할 지원									
○○○○종합사회복지관	민관협력 시범사업 Hub 기관 역할 수행 지역주민 대상 사업홍보 복지사각지대 Out-reach 활동 수행 복지사각지대 대상자 및 지역 민간자원 발굴 · 연계 복지대상자 서비스 연계 통합사례관리 회의개최 및 조정									
○○○지역아동센터협의회	서비스 지원대상자 발굴 · 의뢰 협력기관 의뢰 사각지대 가구 아동 서비스 연계 통합사례회의 및 운영위원회 위원기관 역할 수행 기타 필요한 사항에 대한 연계									
<p>제3조(협약의 변경) 협약내용의 변경사유가 발생한 경우 변경내용은 협약기관 간 상호협의 하에 서면합의에 의해 변경할 수 있다.</p> <p>제4조(비밀유지의무) 협약기관은 공개적으로 얻을 수 있는 정보를 제외하고 이 협약의 체결 및 이행과정에서 알게 된 상대기관의 정보와 자료에 대한 비밀을 유지하여야 하며 상대기관의 동의없이 이를 외부에 공개, 배포, 유출하지 아니한다.</p> <p>제5조(협약의 효력 및 유효기간) 본 협약은 협약일로부터 3년 간을 유효기간으로 하며 협약종료일 2주일 전까지 해지통보가 없는 경우 자동연장된다.</p> <p>제6조(권리 · 의무의 승계) 본 협약 체결 후 협약기관의 명칭, 대표자 변경 등 변동사항이 발생하는 경우 상호합의에 의하여 이 협약에 따른 권리 · 의무를 포괄적으로 승계할 수 있다.</p>										
<p style="text-align: center;">2014년 월 일</p> <div><div>○○○장 ○○○</div><div>○○○○종합사회복지관 장 ○○○</div><div>○○○지역아동센터협의 회장 ○○○</div></div>										

<표 부록-174> 협의체 위원 위촉장 예시

제2015 -00호

위촉장

****종합사회복지관**

○○○

귀하를 보건복지부에서 시행하는 민관협력활성화시범사업 마포행복네트워크 '우리동네 행복+'사업 운영규정 제4조에 의거 마포행복네트워크 동부권역 운영위원회 위원으로 위촉합니다.

(임기) : 20 . 00. 00 ~ 20 . 00. 00)

20 . 00. 00

마포행복네트워크

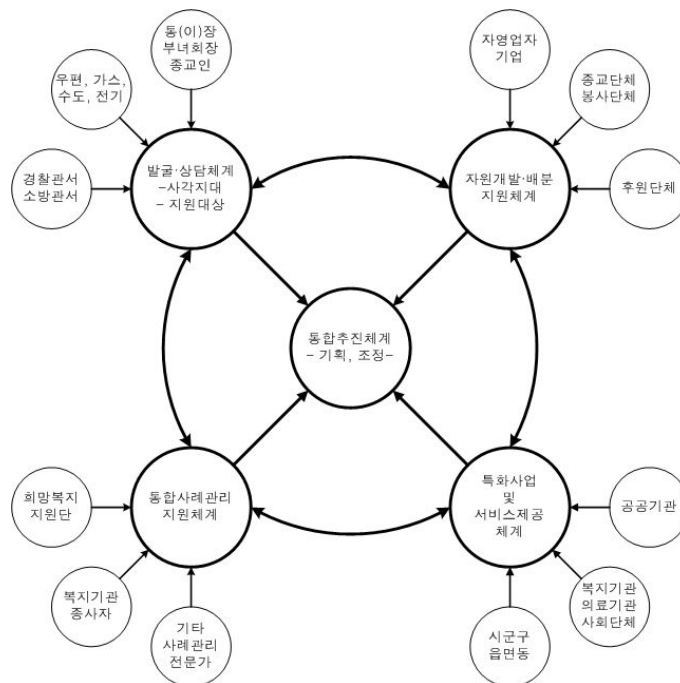
□ 실행추진체계 및 지원체계의 구축과 운영

- 공식적인 협약을 바탕으로 참여 기관·단체가 결정되면, 사업의 특성에 따라 실행추진 및 체계, 참여기관·단체 및 추진체계들 간의 역할 연계와 의사소통과 정보교환, 의사결정 및 결정사항의 전파와 공유 등을 위한 실질적인 운영체계를 구축하고 운영하여야 함.
- 의사소통과 결정, 협의·조정을 위한 추진체계를 구성하기 위해서는 다음 5개 항목을 고려하여야 함.
 - ◆ 총괄 지원하는 상설조직이 운영
 - ◆ 상설조직의 회의에 사업 참여기관의 참여도 관리
 - ◆ 월 1회 이상 회의를 개최운영
 - ◆ 운영관련 회의록이 비치와 공유
 - ◆ 회의에서 결정한 내용이 반영 여부 및 그 결과의 공유
- 추진체계의 구성
 - ◆ 지역 단위의 민관협력사업을 총괄적으로 추진하며 기획조정과 모니터링 등의 역할을 수행할 중심 추진체계
 - 지역사회보장협의체 지역복지분과, 별도의 중심 추진위원회 또는 운영위원회 등
 - 형태와 수준, 범위는 지역의 인적 자원 특성과 여건에 따라 결정
 - 주관기관(공공 또는 민간) 담당자를 중심으로 공공기관, 민간기관 및 단체, 사회복지전문가, 종교지도자, 통(이)장 및 부녀회장 등 주민대표, 자원봉사자 혹은 단체 대표, 자율방범대·의용소방대 등 주민자치조직, 자영업자, 종교인 등 다양한 주체의 참여를 도모할 필요가 있음.
 - ◆ 사각지대 발굴·조사를 위한 추진체계, 자원개발과 배분 및 지원 체계, 지역 특화사업 추진체계, 사례관리지원체계 등 사업의 비전과 목표, 추진계획의 특성에 따라 다양한 추진체계를 구성할 수 있음.
 - 사각지대 혹은 지원대상자 발굴·조사를 위한 체계에는 통(이)장, 부녀회장, 우

편집배원, 전기·가스검침원, 공무원, 경찰관, 소방관 등 대상자와의 직접적인 관계에 있는 기관과 종사자를 포함하되, 읍·면·동 단위로 구축하는 것이 바람직함.

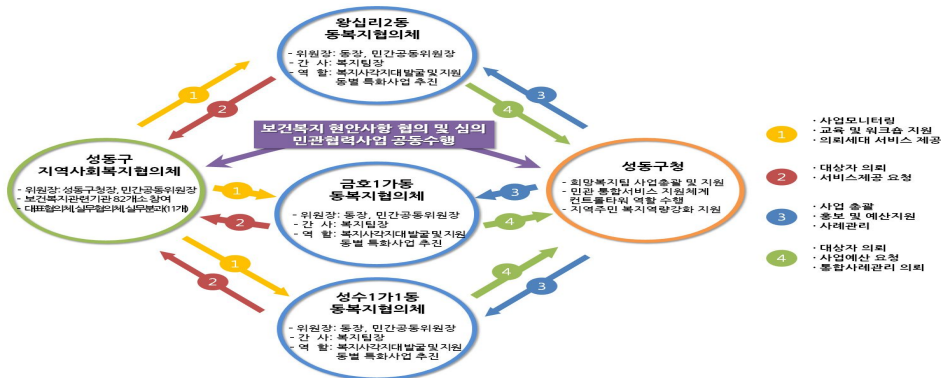
- 자원개발과 배분 및 지원체계는 발굴된 대상 혹은 지역별 특화사업을 위해 필요한 자원을 발굴하고 합의된 배분기준에 따라 직접 혹은 간접적인 지원을 수행하고 이를 투명하게 관리할 기관·단체를 중심으로 조직
- 사업추진체계는 사업의 내용에 따라 자원봉사단체, 사회복지기관·단체, 종교단체, 지역 주민 대상 서비스 프로그램을 제공하는 공공기관 및 시·군·구 관련 부서를 포함하여 사업 및 서비스의 내용과 대상, 방법, 역할을 서로 조정할 수 있도록 하는 것이 바람직함.
- 통합사례관리지원체계는 시·군·구 희망복지지원단 통합사례관리사와 읍·면·동 사례관리담당자, 그리고 민간 사회복지기관 종사자를 비롯한 지역 내 사례관리 전문가를 포함시켜 발굴된 대상가구 혹은 개인에 대한 통합적이고 효율적인 지원계획을 수립하여 연계할 수 있는 체계를 의미함.
- 중심 추진체계는 이러한 각 개별 영역의 추진체계의 대표를 포함하여 의사소통과 결정, 정보의 교환과 서비스 및 역할의 흐름이 원활할 수 있도록 해야 할 것이며, 각 단위별 정기적인 회의를 통해 사업수행의 과정과 결과를 모니터링하고 자체적인 수정·개선활동을 수행함과 동시에 지역별·추진체계별 의제를 지속적으로 발굴하여 민관협력의 개별 사업으로 계획하여 추진할 수 있도록 하는 체계를 구축하여야 함.
- ◆ 주관기관의 행정단위 수준에서 볼 때, 직접적인 발굴과 사업추진체계는 읍·면·동 협의체를 중심으로 구축하는 것이 바람직할 것이며, 사각지대 및 지원대상자 발굴·조사체계, 자원개발과 배분·지원체계, 그리고 사례관리 지원체계는 지역 여건에 따라 개별 읍·면·동 단위, 2~3개 읍·면·동 통합, 또는 시·군·구 단위에서 구축할 수도 있음.
- ◆ 전체적인 민관협력사업을 통합적으로 추진, 조정·기획 및 모니터링하기 위한 중심체계 역시 사업 및 자원의 특성과 범위에 따라 읍·면·동 또는 시·군·구 단위에서 구축할 수 있음.

- ◆ 이러한 체계구축에 있어 중요한 것은 최대한 효율적이고 효과적이며 신속한 의사소통과 정보의 교환이 이루어질 수 있는 체계를 구축하는 것임.
- ◆ 이를 위해서는 각 추진체계별 온라인 혹은 오프라인 소통체계를 구축하고, 회의를 정례화하고 그 주요내용을 기록하여 관리하는 것이 유용함.
- ◆ 각 추진체계별 회의를 통해 각 체계별 수행사업의 과정과 결과를 모니터링·관리할 수 있는 시스템을 구축하고, 회의에서 제안된 의제의 성격에 따라 추진체계 내에서 조정하거나 통합추진체계 혹은 하위 체계와의 연계를 통해 의제의 사업화를 도모할 수 있어야 할 것임.
- ◆ 조치결과는 다음 회의 또는 상시 소통을 위해 마련된 웹 기반 온라인 시스템을 통해 신속하게 공유하는 것이 바람직하며,⁸⁾ 이는 참여주체들에게 신뢰성을 갖도록 하여 참여동기를 유지·강화시키는데 도움이 될 수 있을 것임.



[그림 1-41]. 추진체계 구축 모형도 예시

8) 2015년 시범사업 참여지역 모니터링 결과, 일부 지자체에서는 카카오톡, 인터넷 카페, 밴드 등을 활용하여 실시간 정보의 소통과 교환체계를 구축하여 운용한 사례가 있다.



[그림 부록-42] 성동구청 민관협력활성화 추진체계 모형 사례

<표 부록-175> 민관협력 추진네트워크 운영규정 예시

희망 플러스 행복드림 민관협력 네트워크 운영규정

제1장 총 칙

제1조 (목적) 이 규정은 『희망 플러스 행복드림 민관협력 네트워크』 사업의 조직 및 운영에 관한 사항을 정함으로써, 민관협력과 지역네트워크 구축을 통하여 복지사각지대에 놓인 가구를 공동으로 발굴하고 지역사회 자원을 개발하여 복지사각 지대를 해소하며 지역사회 복지 생태 계 조성에 기여할 것을 목적으로 한다.

제2조 (기능과 역할) 『희망 플러스 행복드림 민관협력 네트워크』는 지역사회 복지 생태계 조성 과 복지사각지대 해소를 위하여 아래 각호의 역할을 수행한다.

1. 민관 협력 네트워크 체계 구축과 활성화
2. 사각지대 복지대상자 발굴과 지원
3. 지역사회 자원의 공동 발굴 및 체계화
4. 저소득 위기가정 통합사례관리체계 구축
5. 주민 주도의 복지의제 발굴과 실천기반 마련
6. 주민 리더와 복지활동가 역량강화 및 네트워크 활성화
7. 그밖에 본 네트워크의 취지에 부합하는 사업

제3조 (사업의 범위) 『희망 플러스 행복드림 민관협력 네트워크』 (이하 '본 네트워크'라 한다.)는 ○○시 17개 동의 민관협력 복지네트워크 구축을 위한 시범 사업으로서, 그 사업의 범위는 ○○시 ○○동, ○○동, ○○동으로 한다.

제4조 (책임과 의무) 본 네트워크에 참여하는 단체 및 참여 주민은 사업의 효과적인 수행을 위하여

이 규정에서 정한 규정을 준수하여야 하며, 사업추진에 대한 공동책임과 의무를 갖는다.

제 5조 (지자체의 역할) ○○시는 본 사업의 공동사업수행 주체로서 통합사례관리, 자원개발, 동(洞) 복지협의회 구성에 적극적 역할을 수행하며, 주 담당 부서는 주민생활지원과 무한돌봄팀이며, 협력 연계 부서는 서비스 연계팀으로 한다.

제2장 구성과 조직

제 5조 (구성 및 역할) 본 네트워크에는 ○○시 ○○동, ○○동, ○○동 등 ○○시 관내의 주민 단체, 사회복지기관단체, 공공기관 및 지역복지에 관심과 열의가 있는 개인 등이 참여하며, 본 사업의 활성화에 도움을 줄 수 있는 관내 및 타 지역의 단체 및 전문가, 전문가도 참여할 수 있다.

① 본 네트워크의 구성은 대표기관, 참여단체, 협력단체(협력자), 자문기관단체로 구성한다.

② 본 네트워크의 원활한 운영을 위하여 '작은자리종합사회복지관'을 대표기관으로 한다.

③ 대표기관은 사회복지공동모금회와 보건복지부에서 지원된 예산을 합리적이며, 합법적으로 운영하여야 하며, 사업수행에 대한 일괄 책임을 갖는다.

④ 대표기관은 업무의 원활한 수행을 위하여 전담 인력을 채용하여야 하며, 업무의 일부 또는 전부를 위임할 수 있다.

⑤ 네트워크 참여기관은 사업을 직접적으로 수행하고 이 규정에서 정한 의무와 책임을 가지며, 협력기관(협력자)은 복지사각지대 해소를 원활히 수행하는데 협력하고 지원하는 역할을 한다.

⑥ 네트워크 자문기관(자문 전문가)는 네트워크 사업의 효과적 수행을 위한 전문적 자문과 수퍼비전 및 협력 연구 및 기타 지원 등의 역할을 수행한다.

제 6조 (조직 및 회의) 본 네트워크는 대표자회의, 운영위원회, 동(洞) 복지협의회, 통합사례관리회의, 희망울타리단, 자문위원회, 실무자회의로 조직을 구성하며, 사업실무단위로 자원개발관리팀, 통합사례관리팀을 둔다.

제 7조 (대표자회의)

① 본 네트워크사업의 중요한 의사결정 및 책임운영 주체로서 참여기관 대표자회의를 운영한다.

② 대표자회의는 원활한 네트워크 사업수행을 위하여 운영위원회, 동(洞) 복지협의회, 실무자회의, 자문위원회, 통합사례관리회의 등을 설치, 운영할 수 있다.

③ 대표자회의의 의장은 호선에 의하여 선출하며, 약간 명의 부위원장을 선출할 수 있으며 대표기관의 장은 간사위원이 된다.

④ 위원장은 본 네트워크를 대표하고 부위원장은 위원장이 부득이한 사유로 직무를 수행할 수 없을 때 그 직무를 대행한다.

⑤ 회의는 정기회의와 임시회의로 구분하여 개최하며, 정기회의는 사업계획 수립 및 평가를 위하여 연 1회 이상 개최하며, 임시회의는 의장이 필요하다고 인정할 때 개최한다. 단, 3인 이상의 참여단체 대표자가 요청할 때에는 15일 이내에 개최하여야 한다.

제 8조 (운영위원회)

① 운영위원회는 대표기관, 동(洞) 복지협의회 대표, ○○시무한돌봄센터 책임 공무원 등을 포함한 10인 내외의 참여단체 대표자(또는 사업책임자 지정)로 구성한다.

② 운영위원회는 대표자회의에서 위임된 업무의 권한과 책임을 가지며, 대표기관의 장이 운영위원장이 된다.

③ 운영위원회는 분기별 1회 정기회의를 개최하며, 위원장이 필요하다고 판단할시 또는 3인 이상의 위원이 요청할 시 임시회의를 개최할 수 있다.

제 9조 (동 복지협의회)

- ① 동 단위 복지외제 발굴과 실천 및 소지역 단위의 복지생태계 조성으로 주민의 복지만족도 향상을 위해 동(洞) 복지협의회를 구성한다.
- ② 동(洞) 복지협의회는 동장과 주민자치위원장, 통장협의회장, 동 단위 자원봉사조직 및 동에서 활동하는 여러 분야의 주민리더와 복지활동가 등을 포괄하여 15인 내외로 구성하며, 월 1회 정기 간담회를 개최한다.
- ③ 동(洞) 복지협의회의 역할과 활동은 다음과 같다.
 1. 주민 주도로 동(洞) 복지외제 발굴과 실천 기반 조성
 2. 동(洞) 단위 복지네트워크 형성과 활성화
 3. 동(洞) 단위 복지사업 및 동(洞) 단체 공동협력사업 추진
 4. 지역사회 복지 리더 발굴과 양성
 5. 기타 사업 목적에 부합하는 사업 추진

제 10조 (희망울타리단 및 희망가게)

- ① 희망울타리단과 희망가게는 현장의 복지대상자를 발굴하여 공공기관 및 사회복지기관에 의뢰하고 연계하는 역할을 수행하며, 희망울타리단은 동(洞)별 희망울타리단과 직능별 희망울타리단으로 구성된다.
- ② 동(洞)별 희망울타리단은 통장, 동(洞) 자원봉사자, 지역복지에 관심이 있는 지역주민 등으로 구성된다.
- ③ 직능별 희망울타리단은 복지대상자와 접근성이 높은 도시가스 검침원, 우체국 집배원 등으로 구성된다.
- ④ 희망가게는 복지대상자 접근성이 높은 마을의 부동산, 슈퍼, 고물상, 동네 교회, 상점 등으로 구성된다.

제 11조 (통합사례관리회의)

- ① 본 네트워크에 의하여 발굴된 복지대상자에게 필요한 적절한 지역사회 자원과 서비스를 연계하여 복지대상자의 복지 욕구를 해소하고 삶의 질을 높이기 위해, ○○시무한돌봄센터, 대표기관의 사례관리팀, 동(洞) 복지협의회 위원 등이 함께 하는 통합사례관리회의를 개최한다.
- ② 통합사례관리회의는 월 1회 정기적으로 개최함을 원칙으로 하며, 필요시 수시 개최할 수 있다.
- ③ 통합사례관리회의에 참여한 기관은 주 사례관리기관을 정하고 기관별 자원 및 서비스 제공에 대한 역할 분담을 통하여 복지대상자에게 포괄적이고 통합적인 서비스를 제공한다.

제 12조 (실무자회의)

- ① 본 네트워크에 참여하는 기관은 사업의 책임실무자를 지정하여 실무자회의를 구성하여 운영한다.
- ② 실무자회의는 연 2회 정기적으로 개최하며, 필요 시 임시회의를 개최할 수 있다.
- ③ 실무자회의는 대표자회의에서 의결된 안건을 원활히 수행하여야 하며, 실무자회의에서 의결된 안건 및 의견은 차기 대표자회의 또는 운영위원회에 제출할 수 있다.
- ④ 실무자회의의 대표는 대표기관의 본 사업 해당부서장(지역사회조직과장)이 맡으며, 약간 명의 임원을 둘 수 있다.

제 13조 (실무팀)

- ① 본 네트워크 사업의 원활한 수행을 위하여 아래 각호의 전담 실무팀을 설치하여 역할을 수행한다.
 1. 자원개발관리팀
 2. 통합 사례관리팀
- ② 자원개발관리팀은 대표기관의 본 사업 담당 부서장(지역조직과장), 본 사업 전담인력, ○○시무한돌봄센터 담당, 지역주민 등으로 구성되며 지역사회 네트워크 구축과 관리, 지역자원발굴과

연계, 지역사회 인적 자원 역량 강화 교육, 기타 필요한 역할과 사업을 수행한다.

- ③ 통합사례관팀은 대표기관의 사례팀 및 무한돌봄 시센터의 사례팀 합동으로 구성하며, 발굴된 복지대상자에 대한 사례개입의 직접적 담당팀이 된다.

제 14조 (자문위원회) 대표자회의는 본 사업을 수행함에 있어 전문가의 자문을 구하기 위하여 다음 각 호의 전문가로 구성된 자문위원회를 설치, 운영할 수 있다.

1. 사회복지학과 교수 및 전문가
2. 지역네트워크 활동가
3. 자원봉사자 양성 활동가
4. 지역사회복지 전문가
5. 사회복지 브랜드 매니저 등

제 15조 (회의, 의결정족수)

- ① 모든 회의는 회의개최 5일전까지 일시, 장소, 안건을 정하여 통지하여야 하며, 전화, 이메일, 문자 발송 등으로 대체할 수 있다.
- ② 1항의 규정에도 불구하고 같은 목적으로 회의를 다시 소집하거나 긴급을 요하는 경우에는 개최 전일까지 통지할 수 있으며, 온라인 회의로 대체할 수 있다.
- ③ 모든 회의의 의결정족수는 구성원의 과반수로 한다.

제4장 사업계획의 수립, 변경 및 보고

제 16조 (사업계획)

- ① 본 네트워크는 다음 각호의 내용을 포함한 사업계획서를 연 1회 차년도 사업 개시일 1개월 전까지 수립해야 한다.

1. 사업명
2. 사업개요(필요성)
3. 사업의 목적 및 목표
4. 사업내용 및 월별사업계획(예산계획 포함)
5. 평가지표 및 평가도구

- ② 사업계획의 세부 사업 내용에는 다음 각호의 내용이 포함되어 있어야 한다.

1. 민관협력 네트워크 체계구축 및 활성화 사업
2. 사각지대 복지대상자 발굴과 통합사례관리사업
3. 지역사회 자원 발굴과 체계화 사업
4. 주민 주도 복지의제 발굴과 실천기반 마련을 위한 사업
5. 본 사업 참여인력 및 주민복지리더 양성과 역량강화사업
6. 기타 지역사회 연대협력사업

제 17조 (사업계획의 수립)

- ① 대표기관은 사업계획의 수립을 위하여 대표자회의와 운영위원회, 동(洞) 복지협의회의 의견수렴 절차를 거쳐야 한다.
- ② 대표기관은 수립된 사업계획서를 사회복지공동모금회와 ○○시에 제출하여야 하며, 네트워크 대표자회의에 보고하고 승인받아야 한다.

제 18조 (사업계획의 변경)

- ① 사업계획은 다음 각호의 경우 변경이 가능하다. 단, 사업내용의 변경은 당초 기획의도에서 벗어나지 아니하여야 한다.
 1. 대내외적 요인에 의해 기존 사업계획서상의 사업목적 달성이 어려운 경우

2. 목적달성을 위해 보다 효율적으로 세부 프로그램을 변경할 필요성이 있는 경우
- ② 사업계획을 변경 할 경우 변경사업내용 진행 30일 전까지 사회복지공동모금회와 ○○시에 공문서로서 변경요청하여야 하며, 변경 승인 후 사업을 변경하여 사업을 실시하여야 한다. 단, 사업변경 가능 시기는 사업 종료전 2개월 이전으로 한다.

제5장 회 계

제 19조 (회계의 기본원칙)

- ① 사회복지공동모금회로부터 지원받은 배분금은 사회복지법인 재무·회계규칙에 의거 예산의 총계주의 원칙에 따라 대표기관의 예산에 포함하며, 본 네트워크사업을 통하여 새롭게 발굴된 후원금의 수입과 지출에 관하여는 별도 계좌로 관리하여야 한다.
- ② 예산의 수입과 지출은 통장의 입출금 내역과 회계장부 및 수입·지출결의서(증빙서류를 포함한다)와 상호 일치하여야 한다.
- ③ 예산의 지출시에는 사회복지법인 재무·회계규칙, 보조금의 예산 및 관리에 관한 법률, 국가를 당사자로 하는 계약에 관한 법률, 세법(소득세법, 법인세법, 부가가치세법 등) 관련 법규와 지침, 사회복지공동모금회의 회계처리지침 등을 준수하여야 한다.

제 20조 (예산의 변경)

- ① 교부받은 예산은 다음 각 호의 경우 변경요청이 가능하다.
1. 상황의 변화, 클라이언트의 증감, 사업내용의 조정 등으로 계획대비 예산집행이 어려울 경우
 2. 사업의 목적달성 및 효율적인 예산집행을 위한 경우
- ② 모든 예산변경은 반드시 사회복지공동모금회의 회계지침의 절차에 의해 사전 승인 후 집행가능하다. 단, 30만원 미만의 목간 변경에 대하여는 대표기관장의 승인으로 대신할 수 있다.

제6장 포 상

제 21조 (포상) 본 네트워크 사업 수행에 현저한 공이 있는 기관 단체 및 사업담당 실무자와 주민리더들을 위해 포상을 실시할 수 있다.

제 22조 (포상의 방법)

- ① 포상은 그 공로에 따라 상장 또는 상패, 복지유공자 및 시민대상 추천 등이 있으며 부상으로 상품을 지급할 수 있다.
- ② 포상대상자와 포상방법은 공적 조서에 의해 대표자회의 또는 운영위원회에서 결정한다.

제7장 보 칙

제 23조 (규정의 개폐) 본 운영규정은 참여단체의 2/3의 찬성과 의결에 의하여 제정 및 개정할 수 있다.

제 24조 (세칙) 본 운영규정에 정하지 않은 사항에 대해서는 별도의 세칙을 두어 시행할 수 있다.

부 칙

제1조 (시행일) 이 규정은 2014년 10월 31일부터 시행한다.

4. 교육

□ 교육의 필요성

- 민관협력 사업의 성공과 성과에 가장 큰 영향을 미치는 요소는 바로 참여기관의 담당자 역량임.
- 협력의 주체와 네트워크가 조직과 조직 간이라고 하더라도 그 역할을 맡은 담당자와 책임자의 역량 정도에 따라서 그 지역사회 일반 주민들의 인식변화와 자발적 참여도가 달라짐.
- 따라서 조직차원에서 체계적이고 지속적인 교육과 훈련이 필요함.

□ 계획과 추진 단계에서 필요한 점검 사항

- 다음과 같은 두 가지 차원에서 계획과 추진단계 상의 점검이 필요함.
 - ◆ 민관협력 활성화를 위한 교육 기획 - 실무자 중심
 - 교육주체: 자체(기관내부) 교육 및 외부(복지부 등 외부) 교육의 시행
 - 교육주체: 민관협력 사업의 참여자로부터 욕구 조사결과 반영
 - 교육방법의 다양성 시도: 강의, 워크숍, 벤치마킹 등 검토 후 반영
 - 교육결과에 대한 비전 공유: 교육 참여자 간의 결과 공유
 - ◆ 민관협력 활성화를 위한 교육 기획 - 일반 지역주민을 위한 교육훈련
 - 지역주민 대상 민관협력 및 나눔문화 관련 자체교육
 - 주민리더 양성 교육
 - ◆ 교육이후에는 기획의 목적 달성 여부와 참여자의 공감 등을 파악하기 위한 간담회 및 추후 개선 의견 등을 파악하여 향후 교육의 운영에 반영

<표 1-176> 교육대상 및 방법 유형

교육대상	교육장소	교육방법
지역주민 일반	지역 내 교육	듣는 교육 : 초청강의, 사례청취 등
협의체 위원		보는 교육 : 시청각 교육, 선진지 견학·탐방
통·이장	지역 외 교육	참여하는 교육: 토론회, 워크숍, 세미나 사례회의 참여
참여기관·단체 대표, 실무자		알리는 교육 : 사례발표 등

김승권 외(2014)를 참고하여 재구성

<표 부록-177> 교육계획안 예시

프로그램명	주민복지교육			
일시	•11월 2일(월) 10:00-12:00 신천동적십자회 + 도원경로당 •11월 14일(토) 10:00-12:00 신현동자원봉사센터 청소년봉사단 •11월 17일(화) 10:00-12:00 어르신 봉사단 •11월 21일(토) 10:00-12:00 희망 plus 행복드림 가족봉사단			
장소	복지관 또는 외부 장소	준비물	빔, 스크린, 사진기	
담당자	총괄진행자 : 이00희 과장 강사 - 이00선 (시흥시평생학습실천협의회회장) 권00영 (전) 한국중앙자원봉사센터 사무국장 김00영 (에듀플랜 교육 전문위원)			
참여자	지역사회 복지활동 참여의지가 있거나 마을의 복지 현안에 대한 관심이 있는 지역주민 20명×4그룹			
목적	마을의 복지리더 육성 및 마을복지활동에 주민 참여 증진			
목표	1. 내가 살고 있는 지역의 복지 현안에 대한 관심 증진과 지역 바로 알기 2. 희망 plus 행복드림사업 및 주민참여 복지에 대한 인식의 기회 제공 3. 자원봉사활동이 지역사회에서 갖는 의의를 인식하고 참여동기 부여			
사업일정				
◆ 준비단계(10월 19일~10월 30일)				
내용		기간	담당자	
강의자료 의뢰		10/19~10/26		
강의자료 제작		10/27~10/30		
홍보(참여자 모집 확정)		10/19~10/26		
현수막 제작		10/26		
다과구입		10/30		
◆ 실행단계(11월 2, 14, 17, 21일) - 진행 : 000지역조직과장				
시간	순서	프로그램 내용	담당자	준비물
10:00~10:10	개회	- 개회 및 강사 소개		빔, 스크린, 현수막
10:10~11:10	강의	- 주민 참여 복지와 자원봉사활동 - 마을에서 복지하기		
11:10~12:00	토론	- 질의 응답 - 우리마을에서 내가 할 수 있는 복지		

5. 사업의 홍보

□ 홍보의 필요성

- 민관협력사업은 지역주민의 참여를 그 기반으로 하고 있으므로 홍보는 민관협력의 저변을 확대하고 지역주민의 관심과 참여의식을 고취시키기 위한 필수적인

요소임.

- 민관협력 사업에 참여하는 기관 이외에 다양한 공공 및 민간기관 외 지역주민 개인이 본 민관협력 사업의 특성을 제대로 이해하고 알아서 스스로 참여하기란 매우 어려우므로 불특정 다수를 대상으로 민관협력의 의의와 민관협력 사업으로 활성화되는 성과 등에 대한 적절한 홍보가 필요함.
- 따라서 지역주민과 다양한 공공·민간 기관·단체의 참여동기와 참여행동유발을

□ 홍보전략의 계획과 추진

- 먼저 홍보의 기능으로는 참여 동기를 유발시키고 나아가 직접 참여를 할 수 있도록 행동유발까지를 목표로 기획되어야 함.
- 둘째 지역주민·기관·단체·기업등의 후원과 자원봉사 등 사회적 재원을 나눌 수 있는 대상층을 직접 찾아 설명과 설득을 통한 동기유발 노력과 방법이 함께 고려되어야 함.
- 이를 위한 홍보전략의 계획과 추진단계에서는 다음과 같은 사항을 지속적으로 검토·개선하여야 함.
 - ◆ 홍보의 전략 - 홍보의 목적과 내용 구성
 - ◆ 홍보 내용 기획 - 지역주민·기관·단체 관계자 등의 인식과 욕구 파악
 - ◆ 홍보를 통해 강조해야 하는 주요 성과 고려 - 지역협의체활동을 통해 나타나는 주민과 지역사회의 실질적이고 효과적인변화와 사회적성과 노출
 - ◆ 홍보방법 - 지역 일간지를 비롯한 방송 및 언론매체, 지방자치단체 및 주관기관·참여기관홈페이지 및 소식지를 활용한 정기적 홍보 및 민관협력사업 활동내용을 소개하는 리플렛 제작·배포, 민관협력사업에 참여하는 다양한 협력기관 또는 후원기업·업체현판부착 및 참여주민의 활동 시 명찰 혹은 명함 활용 등
- 홍보 시 유의 사항 - 전시성홍보 및 산출량 위주의 홍보는 지양해야 하며 특히 지원 대상 이웃의 자존감과 인격적 품위를 손상시키지 않도록 주의

<표 부록-180> 홍보사례(시흥시 작은자리종합사회복지관)

대상	홍보방법 및 횟수	활용매체
지역사회 주민	- 버스정류장 안내판, 시흥시 홍보현수막 게시대 (20개소)	복지서비스 안내 실 사물, 현수막
	- 동주민센터 홍보게시대, 희망가게, 희망의 집, 지역단체 등 (45개소)	복지서비스 안내, 브 로셔
	- 행복나눔주간 행사 홍보: 거리 현수막 게재 (5개소), 홍보 물 배포, SNS활용홍보	홍보 현수막, 홍보지, 페이스 북
타 복지기관	- 복지시설 사업 안내 홍보지 비치(사업 소개와 흐름도 등)	사업안내 홍보지
지방자치단체	- 사업 안내 공문 - 사업 참여자 모집 홍보문 - 시흥시 홈페이지 홍보 - 지역신문을 통한 홍보	공문, 홍보지, 홈페이 지, 지역신문

<표 부록-181> 홍보사례(성산종합사회복지관)

대상	홍보방법 및 횟수	활용매체
지역사회주민	-언론, 미디어를 활용한 홍보(상시) -포스터, 현수막, 기관 및 구청 홈페이지 등(상시) -직접 면담 및 권유, 전화 및 문자안내(상시) -기념품 및 홍보전단 배포(상시) -홈페이지, 소식지 배포 및 공유(상시)	TV, 라디오, 신문, 포 스터, 현수막, 홈페이 지, 전광판, 소식지, 웹진, 전화, 문자, 기 념품, 홍보전단
타 복지기관	-방문, 공문 및 리플릿 발송, 우편자료발송, 전화안내, 웹 진 및 이메일을 통한 사업소개(상시) -네트워크 회의에서의 홍보(사업 개시 전 및 상시)	공문, 리플릿, 우편, 전화, 웹진, 인터넷
지방자치단체	-공문발송, 우편발송, 방문안내(사업개시 전 및 상시)	공문, 우편, 리플릿

<표 부록-182> 자원개발을 위한 홍보사례(시흥시 작은자리종합사회복지관)

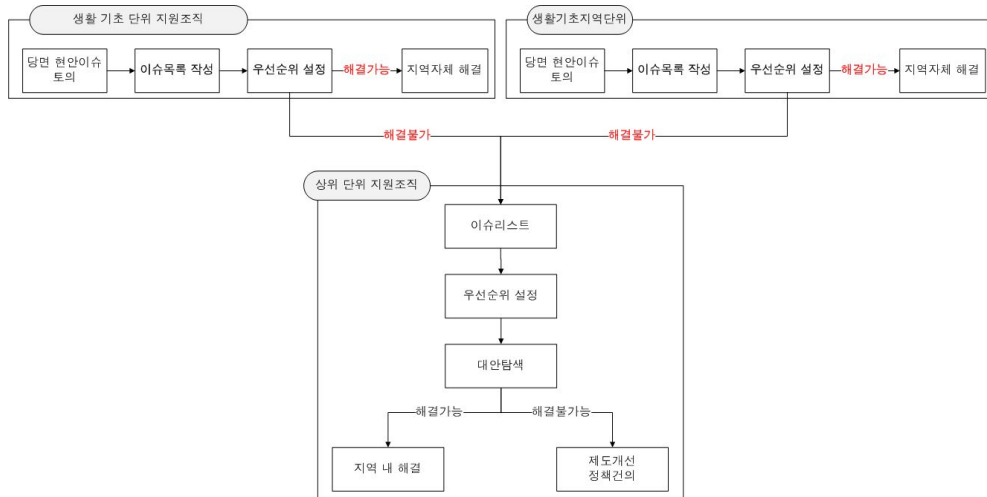
<p>○ 민관협력 네트워크 공동자원 발굴계획</p> <ul style="list-style-type: none"> - 희망 plus 네트워크 운영위원회 구성과 활동을 통한 공동 홍보·개발 활동 (운영위원의 홍보대사 활동강화 / 지역자원개발을 위한 잠재적 자원 조사와 추천) - 행복나눔주간행사 & 릴레이 모금운동을 통한 운영위원, 참여단체의 주체적활동도모 - 희망 plus 행복드림 네트워크 공동 홍보물을 통한 지역사회 홍보 강화 - 위기가정 발굴과 지원실적 지역사회 알리를 통한 지역의 관심 증진 		
<p>○ 민관</p>		
	홍보방법 및 횟수	모금액 목표
우리동네 희망가게 (나눔음식점)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 음식점 이용 시 결식위험 복지대상자를 위한 음식값을 10% 추가 결제하는 음식점 모집 ■ 메뉴 선택 시 주문금액의 +10%를 결제하거나 음식점주가 월 수익금의 1%를 후원하는 방식 	60개소×10,000원×12개월 = 7,200,000원
행복저금통	<ul style="list-style-type: none"> ■ 신천권역 내 학교와 어린이집, 유치원에 행복저금통을 배부하여 전달식을 가짐으로써 아동청소년의 나눔 의식을 고취함. ■ 25개원×50개 = 총 1,250개 	1,250개×5,000원×1회 = 6,250,000원
월급 끝전 모으기 행복운동	<ul style="list-style-type: none"> ■ 월급 끝전모으기 행복운동 참여 희망근로자의 월급 백원단위 금액 후원, 각 근무처별 후원금 취합 후 계좌 이체 ■ 20개소×20명×월1회×12개월 	20개소×20명×월1회×2,000원×12개월 = 9,600,000원
행복나눔 주간 행사	<ul style="list-style-type: none"> ■ 주민들이 많이 모이는 장소에서 나눔캠페인 및 모금행사를 통해 자원 발굴 ■ 롯데마트 앞 분수공원(10월중) ■ 행복나눔주간 선포식, 병아리저금통 전달식, 행복나눔 물품 판매, 행복나눔 체험 	*천원의 기적 모금 1,000원×500명 = 500,000원 *행복나눔물품 판매 3,000원×1,000개 = 3,000,000원
행복나눔 릴레이 모금운동	<ul style="list-style-type: none"> ■ 지자체 및 복지유관기관, 네트워크 기관 홍보를 통한 장기적 모금운동 진행 ■ 2개소×12개월 = 24개소 ■ 6명×12개월 = 72명 	*기업체 등 후원 500,000원×24개소 = 12,000,000원 *개인 후원 50,000원×72명 = 3,600,000원 *일시후원 8,100,000원 <총 23,700,000원>
행복충전소 (찾아가는 이동복지관)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 인구이동 많은 지역, 복지인프라가 취약한 지역에 찾아가는 복지홍보와 모금활동(천원의 기적 모금) ■ 월1회×12개월=12회 	월1회×12개월×150,000원 = 1,800,000원
총 모금액	총 52,050,000원	

6. 의제발굴과 협력기관과의 관계

□ 의제발굴의 의미와 과정

- 의제란 지역사회 복지문제 해결을 위해 함께 논의하고 다루어야 할 문제를 의미하는 것으로, 주관기관 혹은 중심 역할을 수행하는 한 두 기관의 담당자가 모여서 제안하는 주제가 아님.
- 누구보다도 지역사회의 실제 거주하는 주민과 지역에 필요한 주요 주제와 과제를 함께 고민하는 여러 주체들 즉 협력기관과 함께 모여 참여하며 이끌어 내는 과정이 중요함.
- 특히 의도적인 수직하향방식의 사업추진이 아니라 실제 지역에서 가장 필요하고 의미 있는 우선순위의 사업을 전개하고 실행함에 있어 의제발굴관련 실태조사를 실시하는 것은 매우 중요함.
- 조사의 과정이 없었다고 하더라도 공공조직의 의사결정이 아닌, 실제 민관이 함께 참여하고 실제 거주하는 지역 주민이 직접 참여하는 과정 속에서 협의되고 논의한 의제인가는 매우 중요함.
- 더불어 의제발굴에 전문가 참여는 다양한 의제의 논의 중에 무엇을 기준으로 현안과제를 선정해 나갈 것인가에 대한 우선순위를 정하거나 비슷하고 연관된 주제로 통합하고 사업화를 위한 의제로 엮어줄 수 있는 중요한 참여주체라 할 수 있음.
- 이렇게 결정된 의제를 실제 민관협력 참여기관들이 사업으로 전개하고 추진함에 있어 활성화 단계는 바로 협력(연계) 기관과의 관계성으로, 발굴된 의제의 특성을 고려한 충분한 협력(연계)기관을 갖추었는지, 협력(연계)기관과 공식경로(협약체결 등)를 가지고 있는지, 협력(연계)기관과 월 1회 이상 정기적으로 회의를 하는지 등은 분절적으로 논의하고 추진하는 네트워크가 아닌 지속적 연계망 안에서의 사업추진을 의미하기 때문임.
- 또한 협력의 내용이 발굴된 의제를 해결하는데 충분한지, 협력의 수준이 발굴된 의제를 해결하는데 충분한 지 등을 검토하여 향후 보완과 개선의 요소를 발굴하고 이를 반영하여 발전할 수 있도록 해야 할 것임.

민관협력 활성화 시범사업 모니터링 및 성과평가 연구



[그림 부록-43] 의제발굴 및 발전과정

<표 부록-184> 의제관리목록 예시

의제번호	의제명	제안일시	제안배경	조치계획	조치결과(시기)

7. 추진과정 및 실적의 모니터링과 기록관리

□ 개별 사업별 추진 및 과정·실적 모니터링

- 추진단계는 합의되고 공유된 사업계획에 따라 사업을 추진하는 단계로, 과정과 산출실적에 대한 모니터링과 관리, 소통과 공유를 위한 객관적 증거의 확보, 즉 기록이 중요하며, 주관기관의 적극적이고 주도적인 역할이 요구됨.
- 기록과 모니터링은 계획의 오류 또는 수행과정 상의 장애를 최소화하고, 장애요인을 조기에 발견하여 조치함으로써 계획한 목표를 보다 효율적·효과적으로 달

성하는데 그 목적이 있음.

- 추진과정 및 실적의 기록과 모니터링의 계획·수행사업·추진과정이 성과달성에 대한 기여도, 사업의 산출(output) 및 성과(outcome) 평가를 위한 객관적 증거가 됨.
- 이를 위해서는 사업수행과정 기록 및 모니터링 지표를 개발하여 주관기관과 중심추진체계를 중심으로 함께 지속적이고 정기적인 모니터링을 수행할 필요가 있음.
- 체계적인 모니터링을 위한 계획수립 및 추진단계의 과제는 다음과 같음.
 - ◆ 자체 모니터링 체계의 확립 : 모니터링 지표 및 모니터링 방식 수립
 - ◆ 자체 모니터링의 실시 : 월 1회 이상(가장 바람직한 적기의 시점을 논의하여 결정) 모니터링의 수행과 그 결과 요약
 - ◆ 모니터링 과정상의 적절성 평가 : 모니터링 요원, 지표를 통한 질문 등
 - ◆ 모니터링 결과에 따른 사업의 향후 추진 변화
- 모니터링 지표는 다음의 내용을 포함할 수 있음.
 - ◆ 투입모니터링
 - 대표사업의 선정과정에 대표성을 지닌 주민의 참여 정도 및 신규참여
 - 의제설정 과정에 참여기관·단체, 지역주민의 참여 정도 및 신규참여
 - 대표사업 또는 지역별 특화사업에 협력·연계기관의 협력 정도와 의사소통
 - 계획된 인력·재정의 투입 및 진행상황
 - ◆ 과정모니터링
 - 개별 사업의 세부 프로그램별 수행일정의 계획 대비 추진상황
 - ◆ 산출 및 성과모니터링
 - 월별 사각지대 발굴건수
 - 발굴된 가구 혹은 개인에 대한 사례관리 혹은 서비스 연계 실적
 - 신규 자원개발 금액 : 현금, 현물 등
 - 자원봉사인원
 - 지역주민의 전반적인 반응과 변화동향 등

<표 부록-185> 자체모니터링 지표 사례(성산종합사회복지관)

구 분	내 용	yes	no	해당 없음
지원사업 관련 교육 참여여부	수행기관 행정·회계교육	√		
	사업관련 간담회	√		
사업관련 문서 구비 현황	(전담인력의 경우)업무일지, 사례관리철, 프로그램	√		
	회차별 프로그램 계획서, 결과보고서	√		
	사업관련 각종 행사/회의록 및 결과보고	√		
	프로그램 대상자 선정관련 파일 등	√		
사업관련 기본 절차 준수	사업 및 예산변경 절차 준수	√		
	담당자/기관정보 등 변경시 변경사항 공지	√		
	전용한도 준수: 사업비와 관리운영비를 합산한 금액의 25% 이하	√		
	예산전용원칙 준수 [30만원 이하 세목(산출근거 포함)간 변경 기관 내부결재, 이외 사항은 모금회 승인 요청]	√		
보고서 제출 및 제출기한 준수	분기/중간/결과보고서 및 각종 요청자료 제출여부	√		
	보고서 및 각종요청자료에 대한 제출기한 준수여부	√		
항목		점수		
① 대상자 선정 및 선정기준은 어느 정도 적절하였습니까		10점		
② 직원의 자격 및 능력은 본 프로그램을 수행하기에 어느 정도 적절하였습니까		10점		
③ 사업수행기관의 지원은 어느 정도 적절하였습니까 - 자 부담, 공간·장비·비품 지원/기관차원의 노력 정도		10점		
④ 사업/예산과 관련한 안내지침, 절차 등을 준수하여 사 업을 운영하였습니까		10점		
⑤ 본 사업과 관련하여 지역사회 내 관련단체 및 기관들의 연계가 어느 정도 이루어졌습니까		10점		
⑥ 외부자원(인적/물적 자원) 동원이 활발하게 이루어졌 습니까		10점		
⑦ 참여자들은 본 사업에 적극적으로 참여하였습니까		10점		
⑧ 계획 대비 목표달성 정도(비율, 서비스량)는 어떠하였 습니까		10점		
⑨ 사업계획 당시에 설정했던 성과를 어느 정도 달성하였 습니까		10점		
⑩ 본 사업은 실인원수의 개인적 상황이나 문제해결에 어 느 정도 기여하였습니까		10점		
계				

제4절 평가 단계

□ 평가의 의의와 목적

- Weiss(1998)은 평가를 “정책이나 프로그램의 개선을 목적으로 일련의 내재적 또는 외재적 기준에 따라 효과성 혹은 시행상태를 체계적으로 사정하는 작업”으로 정의했고, Rossi와 Freeman(1993)은 “사회개입 프로그램의 개념화, 설계, 시행, 효용성 등을 사정하기 위해 사회조사방법을 체계적으로 응용하는 것”이라고 정의함(황성철, 2006에서 재인용).
- 민관협력사업의 평가는 사업수행의 과정과 체계, 계획한 목표 달성의 효과성과 효율성을 객관적으로 측정하여 지역공동체의 미래지향적인 복지비전을 성취하기 위한 사업수행체계와 내용의 지속적인 개선을 도모하는데 있음.

□ 평가의 방법과 내용

- 평가의 내용의 다음과 같음.
 - ◆ 투입평가: 계획한 자원의 투입 여부 및 정도
 - ◆ 과정평가: 계획한 사업의 내용, 추진과정 및 일정, 주관기관 및 참여기관의 연계협력 및 역할수행 등
 - ◆ 결과평가
 - － 산출실적(output): 계획한 사업의 수행목표량 대비 수행실적
 - － 성과(outcome)
 - 지역사회 혹은 지역주민의 변화
 - 주관기관 및 참여기관의 민관협력 참여 의지 변화
 - ◆ 총괄평가: 사업의 효과성 및 효율성, 계획 및 수행과정의 적절성, 유효성, 장애요인, 사업의 확산 및 발전 가능성, 개선과제 등

○ 평가의 방법

- ◆ 계획 대비 집행·달성률 검토
- ◆ 과정기록 및 모니터링 지표의 활용
- ◆ 지역사회 및 지역주민, 혹은 표적 대상집단의 변화를 측정하기 위한 설문조사 등을 통한 측정결과를 토대로 한 사전·사후 또는 사업지역과 비사업지역의 비교 분석
 - 경남 창원 : 사업 후 노인 대상 우울감 및 정서안정도 측정, 사업지역과 비사업지역을 비교하여 사업지역의 프로그램 효과성 평가
 - 경북 김천 : 민관협력 사업 참여 기관·단체 실무자의 민관협력 인식 전·후 비교 교육 효과성 평가
- ◆ 자원봉사참여율, 후원참여율, 사각지대발굴을 등 기존 사회복지관련 통계지표를 활용한 변화 분석 등

<표 부록-186> 평가지표 및 방법 사례(작은자리종합사회복지관)

성과목표	목표에 대한 평가방법			
	성과지표	자료원	자료수집방법	시기
민관협력의 체계화와 복지허브기능 강화	- 각급 회의 운영 실적 - 서비스 연계 실적 10%이상 증가	- 작은자리종합사회복지관 - 참여단체 - 동주민센터	- 회의록(회의참여인원, 회의내용) 분석 - 서비스 연계율 취합 및 전년도대비 비교분석	분기/ 12월
지역사회 인적·물적 자원 확대	- 주민 및 민간기관 참여 10%이상 증가 - 분기별 인적·물적 자원 10%이상 증가	- 작은자리종합사회복지관 - 참여단체 - 참여자	- 협력기관(MOU 기관) 취합 및 비교분석 - 전년도 대비 후원금 및 후원품 증가율	7월/ 12월
복지리더육성과 복지마을사업 주민참여 증대	- 주민의 복지인식 10%이상 향상 - 동 특색사업(복지마을사업) 주민 100명 이상 참여	- 지역주민 - 참여단체 - 동주민센터 - 작은자리종합사회복지관	- 시범사업 지역과 비사업 지역 주민 설문조사 비교 - 참여기관 FGI - 지역주민 인터뷰	12월
복지사각지대 대상자 발굴	- 사각지대 대상자 200명 발굴 - 비 사업동 대비 사각지대 발굴 10%이상 향상	- 작은자리종합사회복지관 - 시흥시청 - 동주민센터	- 월별 통계자료 취합 및 비교분석	매월/ 12월
복지대상자 삶의 만족도 향상	- 위기가정 위기도 10% 이상 감소	- 작은자리종합사회복지관 - 참여주민	- 사전사후 위기도 사정 - 사전사후 전문 척도 및 설문조사	개입 전후

<표 부록-187> 평가방법 및 평가사례(성산종합사회복지관)

목표에 대한 평가방법	평가결과
<p>-실무협의 조직학습 진행 도움여부 (긍정응답 80%이상)</p>	<p>-실무협의조직 내에서 진행한 자체교육에 참여한 실무자 12명을 대상으로 교육에 대한 도움 여부(4점 리커트 척도)를 확인함. 그 결과 ‘매우 도움’ 9명, ‘조금 도움’ 3명으로 100% 긍정응답을 보임. -교육 이후 실무자 보고를 통해 보다 세부적인 도움여부를 확인하였으며 그 내용은 다음과 같음.</p> <hr/> <p>▶당장 필요한 내용으로 교육이 이루어져 도움이 되었다. ▶일본 사례를 접하고 우리 동에 적용할 수 있는 지점을 고민하는 기회가 되었다. ▶실무에서 잠시 벗어나 교육을 들어서인지 생각이 정리되는 것 같다. ▶주민참여의 중요성을 인식할 수 있었다. ▶함께 계획을 세우고 실천하는 과정이 중요할 것 같다.</p> <hr/>
<p>-실무협의조직 참여자의 민관협력에 대한 긍정적 인식변화</p>	<p>-사업이 마무리되지 않은 단계이나 민관협력에 대한 실무자 인식변화를 확인해 보면 다음과 같다.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> <p><사전> -서로를 잘 모르기 때문에 알아가는 과정이 필요하다.(공통) -동별 입장과 협조의 정도가 다르기 때문에 협력이 어려운 구조이며... 단순히 사례를 의뢰하는 정도이지 그 이외의 접촉지점은 없다. 서로를 잘 모른다.(민간기관) -자원의 체계적인 관리가 부족하며 기존 통합관리망이 있지만 자원의 공유 및 연계가 되어 있지 않다. 욕구 발견 시 연계하는 시스템이 필요하다.(동주민센터) -기금마련에 있어 기존 사업이 중복되어 부담스러우며, ‘재민아 사랑해’는 기존 참여단체들이 주축이 되므로 새로운 단체 발굴이 어렵고...(구청) (2014. 07. 17 실무협의조직 회의자료 중 일부 발췌)</p> </div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> <p><현재> □ 보여지는 현상의 변화 -격주1회 실무협의조직 회의에 90%이상의 석률(2014.07.17.~현재) -본 사업 운영위원회에 5개 동의 동장과 민간기관 대표가 참여하고 있음.(2014.09.04.~현재) -마포구 대표적인 기금행사인 ‘재민아사랑해’에 동주민센터 담당 공무원 전원 참여(2014.10.22.) -민간 참여기관 실무자 2명이 2개동의 복지협의체 위원으로 위촉됨(2014.11.12.) -각 동별 저금통 총 1,400개 배포(2014.11.17.) -동별 협력하는 사업 1가지 이상 진행되고 있음(현재) □ 인식의 변화 -협력하는 경험을 통해 민과 관이 서로를 이해하게 된 것 같다.(공통) -공동체사업의 경우 민간이 주도하고 공공이 보완하는 형태가 가장 효과적인 것 같다.(공통) -과거에 비해 동주민센터에 진화하는 것이 편해졌다.(민간기관) -지침에 따라 할 수 있는 활동의 반경이 정해져 있는 동주민센터의 역할을 민간에서 보완해 주는 것 같다. 서로 상호보완적인 관계가 되어야 한다고 생각한다.(동주민센터)</p> </div>

부 록 2: 모니터링 매뉴얼 <
<

민관협력 활성화 시범사업

2차년도 모니터링 매뉴얼

I 투입 영역

1 [대]투입 - [중]네트워크 - [소]구성의 적정성 민관협력 사업을 수행할 수 있는 조직체계가 충분히 구성되어 있는가?

적용 유형 공통

점검 기준 자료, 면담

점검 방법

- 사업계획서 등을 통해 민관협력 활성화를 위해 추진되고 있는 사업 또는 프로그램의 양과 내용 등이 세부적으로 작성되어 있는지 등을 확인하고, 사업을 추진하기 위한 협력(연계)기관을 점검한다.
- 지역사회 내 소재하고 있는 공공기관과 민간기관 등의 현황을 참고하여 작성토록 한다.
- 협약체결서 등을 통해 다음의 표를 활용하여 공식적 협약체결 등에 의하여 민관협력 사업에 참여하고 있는 협력(연계)기관 중 공공 기관의 수를 확인하고, 주관기관 사업담당자와 면담 등을 통해 충분성 여부를 판단한다.
- 시군구 또는 민간주관기관이 협약을 체결한 경우는 첫 줄에 작성하고, 읍면동별 협약을 체결한 경우는 읍면동의 명칭을 기재하고, 그 줄에 작성한다.

[협약체결 공공기관 실적](단위: 건, %)

시범지역	시범사업 참여 읍면동수	월		월		월		월		월	
		건수	누계	건수	누계	건수	누계	건수	누계	건수	누계
시군구 및 민간주관기관											
사업참여 읍면동 합계	-										
사업참여 읍면동명	-										
사업참여 읍면동명	-										
사업참여 읍면동명	-										
사업참여 읍면동명	-										
사업참여 읍면동명	-										
평균	-										

* 평균 = 시군구 및 민간주관기관 체결수 + (사업참여 읍면동 체결 합계 ÷ 시범사업참여 읍면동 수)

【표 작성 예시】

① (공공주도형) 시범사업지역의 읍면동이 3개인 경우의 예시

시범지역	시범사업 참여 읍면동수	4월		5월		6월	
		건수	누계	건수	누계	건수	누계
시군구 및 민간주관기관	3	2	2	3	5	1	6
사업참여 읍면동 합계	-	10	10	11	21	6	27
○○○읍	-	3	3	3	6	2	8
○○○면	-	4	4	5	9	2	11
○○○동	-	3	3	3	6	2	8
평균	-	5.3	5.3	6.7	12	3	15

2

[대]투입 - [중]네트워크 - [소]구성의 적정성

민관협력 활성화를 위한 기반을 적정하게 갖추고 있는가?

적용 유형	공공(필수), 민간(선택)																																																																														
점검 기준	자료																																																																														
점검 방법	1. 민관협력활성화 사업과 관련한 지역사회 내 별도 지원기구(민관협의체 제외) 설치 또는 지역사회네트워크 운영하고 있는지 등을 확인하고, 그 운영 형태 등을 점검한다. - 운영 시기(연도) : - 운영 형태 : 복지재단 설치, 민간단체 간 네트워크, 통합사례관리 별도기구 운영 등 - (민간주도형) 민관협력 사업 지원여부																																																																														
	2. 민관협력 활성화를 위한 관련 조례의 제·개정 등 법적 체계가 마련되어 있는지 확인하고, 다음과 같은 사항 등을 함께 점검한다. - 조례의 제·개정 시기(연도) : - 조례 제정의 형태 : 신규 조례 제정, 지역사회보장협의체조례에 포함, 복지위원조례에 포함, 기타 형태 등																																																																														
	3. 복지통(이)장제가 시행되고 있는지의 여부 및 다음의 사항 등을 함께 확인하고, 본 민관협력 활성화 시범사업에 복지통(이)장제가 어떠한 형태로 참여하고 있는지 점검한다. - 복지통(이)장제 시행 시기(연도), 복지통(이)장제 명칭 사용 여부, 복지통(이)장제 조례 제·개정 여부, 복지통(이)장제 추가수당 지급 여부 :																																																																														
	[복지통(이)장제 읍면동 단위 회의 실적](단위: 건, %)																																																																														
	<table><tr><th rowspan="2">시범지역</th><th rowspan="2">시범사업 참여 읍면동수</th><th colspan="2">월</th><th colspan="2">월</th><th colspan="2">월</th><th colspan="2">월</th></tr><tr><th>건수</th><th>누계</th><th>건수</th><th>누계</th><th>건수</th><th>누계</th><th>건수</th><th>누계</th></tr><tr><td>시군구 및 민간주관기관</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>사업참여 읍면동 합계</td><td>-</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>사업읍면동명</td><td>-</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>사업읍면동명</td><td>-</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>사업읍면동명</td><td>-</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>평균</td><td>-</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	시범지역	시범사업 참여 읍면동수	월		월		월		월		건수	누계	건수	누계	건수	누계	건수	누계	시군구 및 민간주관기관										사업참여 읍면동 합계	-									사업읍면동명	-									사업읍면동명	-									사업읍면동명	-									평균	-								
시범지역	시범사업 참여 읍면동수			월		월		월		월																																																																					
		건수	누계	건수	누계	건수	누계	건수	누계																																																																						
시군구 및 민간주관기관																																																																															
사업참여 읍면동 합계	-																																																																														
사업읍면동명	-																																																																														
사업읍면동명	-																																																																														
사업읍면동명	-																																																																														
평균	-																																																																														
	* 평균 = 시군구 및 민간주관기관의 건수 + (사업참여 읍면동 건수의 합계 ÷ 시범사업참여 읍면동 수)																																																																														
점검 척도	(공공) 우수, 보통, 미흡, 미이행 (민간) 우수, 미흡 / 해당 없음																																																																														
적용 기준	(공공) 1. 우수: 지원기구, 조례, 복지통장제 등이 모두 운영되고 있으면서 민관협력 사업을 담당 또는 지원하는 경우 2. 보통: 지원기구, 조례, 복지통장제 중 일부 마련·운영되고 있으면서 민관협력 사업을 담당 또는 지원하는 경우 3. 미흡: 지원기구, 조례, 복지통장제 중 일부 마련·운영되고 있고, 민관협력 사업을 담당 또는 지원하고 있지 못한 경우 4. 미이행: 지원기구, 조례, 복지통장제 등이 모두 마련·운영되고 있지 못한 경우																																																																														
	(민간) 1. 우수 : 지원기구 등이 운영되고 있으면서 민관협력 사업을 지원하는 경우 2. 미흡 : 지원기구 등이 운영되고 있으나, 민관협력 사업을 지원하지 않는 경우 ※ 해당 없음																																																																														

3

[대]투입 - [중]네트워크 - [소]구성의 적정성
복지협의체 등 읍면동 단위 민관협의체의 운영이 적정한가?

적용 유형

공공(필수), 민간(선택)

점검 형태

자료

1. 조례, 내부 문서 등을 통해 읍면동 단위 민관협의체의 설치 및 운영형태, 위원 인적 구성 현황 등을 확인하고, 읍면동 단위 민관협의체로서의 역할 가능성 등을 점검한다.

- 위원 모집 방법 : 시군구 및 읍면동에서 일괄 모집, 민간전문가 추천, 기존 위원 추천, 공모제, 기타 등

[위원 등의 인적 구성 현황](단위: 명)

시범사업참여 읍면동	총 인원	인적 구성										
		공무원	부녀회장	통리장	종교인	교사	이민인	복지기관종사자	자영업자	주부	자원봉사회원	기타 지역주민
사업참여 읍면동명												
사업참여 읍면동명												
사업참여 읍면동명												
합계												
평균												

* 평균 = 항목별 합계 ÷ 읍면동 수 합계

▶ 읍면동 단위 민관협의체에는 복지협의체, 복지위원회, 그리고 기존에 지자체에서 유사한 명칭으로 운영해 오고 있던 형태 등을 포함함

점검 방법

2-1. [공공주도형] 내부 문서 등을 통해 다음의 표를 활용하여 읍면동 민관협의체의 운영과 관련한 회의, 교육, 예산 운영 등이 적절하게 이루어지고 있는 등을 점검한다.

[읍면동 민관협의체의 회의 실적](단위: 건, %)

시범지역	월		월		월		월	
	건수	누계	건수	누계	건수	누계	건수	누계
사업참여 읍면동명								
사업참여 읍면동명								
사업참여 읍면동명								
합계								
평균								

* 평균 = 항목별 합계 ÷ 시범사업참여 읍면동 수 합계

[읍면동 민관협의체의 교육 실적](단위: 건, %)

시범지역	월		월		월		월	
	건수	누계	건수	누계	건수	누계	건수	누계
사업참여 읍면동명								
사업참여 읍면동명								
사업참여 읍면동명								
합계								
평균								

* 평균 = 항목별 합계 ÷ 시범사업참여 읍면동 수 합계

	<p>- 예산지원 및 회비각출 여부 등 :</p> <p>2-2. [민간주도형: 사업계획서 상 읍면동 민관협의체를 포함하고 있는 경우] 사업계획서, 매뉴얼, 내부 문서 등을 활용하여 민관협력 활성화 사업에서 읍면동 단위 민관협의체가 협력(연계)기관으로 역할 분담이 되어 있고, 주관기관에서 참여하고 있는 회의 또는 교육 등에 참여하고 있는지 등의 협력관계 내용을 점검한다.</p> <p>- 협력(연계)기관으로 역할 분담여부 :</p> <p>- 주관기관의 회의 참석여부 :</p> <p>- 주관기관의 교육 참석여부 :</p>
점검 척도	<p>(공공) 우수, 보통, 미흡, 미이행</p> <p>(민간) 우수, 보통, 미흡 / 해당 없음</p>
적용 기준	<p>(공공) 1. 우수: 민관협의체가 운영되고 있으며, 위원 구성의 다양성 및 회의·교육 실적의 적정성 등이 높다고 판단되는 경우</p> <p>2. 보통: 민관협의체가 운영되고 있으나, 위원 구성의 다양성 또는 회의·교육 실적의 적정성 등이 낮다고 판단되는 경우</p> <p>3. 미흡: 민관협의체의 운영은 되고 있으나, 위원 구성의 다양성 또는 회의·교육 실적의 적정성 등이 불명확하다고 판단되는 경우</p> <p>4. 미이행: 민관협의체의 설치가 계획된 경우 또는 설치는 되었으나 실제로 운영되고 있지 않는 경우</p> <p>(민간) 1. 우수: 민관협의체가 운영되고 있고, 협력(연계)기관으로 참여하고 있으면서 주관기관의 회의 및 교육에 참석하고 있는 경우</p> <p>2. 보통: 민관협의체가 운영되고 있으나, 협력(연계)기관으로 미참여 또는 주관기관의 회의 및 교육에 참석하고 있지 않는 경우</p> <p>3. 미흡: 민관협의체가 운영되고 있지 않는 경우</p> <p>※ 해당 없음</p>

4

[대]투입 - [중]네트워크 - [소]역할체계의 적절성

민관협력 방식 및 네트워크기관 간 역할 분담이 적절한가?

적용 유형 공통

점검 기준 자료, 면담

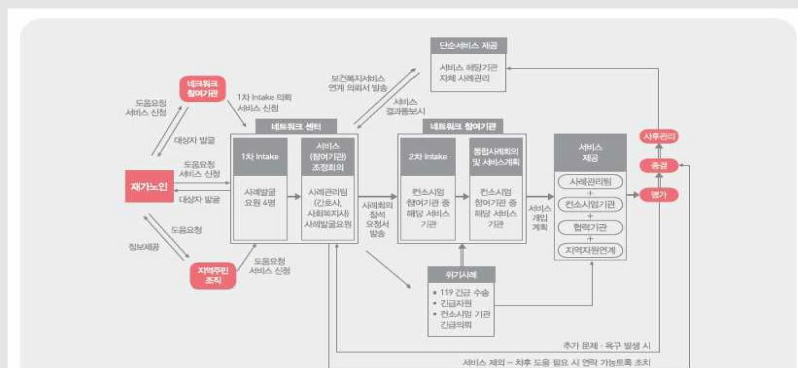
점검 방법

1. 사업계획서, 협약체결서, 민관협력사업 매뉴얼(이하 ‘매뉴얼’로 칭한다)등을 활용하여 주관기관과 협력(연계)기관, 그리고 기타 기관 간 민관협력 방식이 구체적으로 명시되어 있는지 확인하고, 협력 방식 및 역할분담의 적절성 등을 점검한다.
 - 민관협력 방식 :
 - (민간주도형의 경우) 주관기관의 시설 종류(형태) :
 - 주관기관 및 협력(연계)기관 간 역할 및 책임 등의 명확성 :
 - 사업의 목적·목표 도달과 관련한 각 기관들의 역할분담 내용의 적절성 :
2. 사업계획서, 매뉴얼 등을 활용하여 주관기관과 협력(연계)기관 외의 지역사회 기타 기관들을 민관협력 사업에 참여하도록 유도하는 방안을 마련하고 있는지 등을 점검한다.
 - 지역사회 기관 등의 참여 유도 방안 마련 여부 :
 - 주관기관과 협력(연계)기관 외 지역사회 기타 기관의 형태 :
 - 지역사회 기타 기관의 역할 :

3. 매뉴얼 등을 활용하여 기관 간 민관협력 시 자체적으로 네트워크 실천모델을 구축하고 있는지 등을 점검한다.
 - 민관협력을 위한 네트워크 실천모델의 유무, 실천모델의 변화 및 이유 등
 - 사업계획서 상에 제시된 ‘운영체계’ 또는 ‘네트워크 연계 모형’ 등이 실제로 존재하고 있는지, 그 대로 운영되고 있는지에 의해 확인 가능)

▶ 네트워크 실천모델이라 함은 민관협력을 통해 지역사회 내 복지사각지대 해소 또는 자원 발굴·연계 등을 위해 시도·개발된 다양한 접근방식들로서 네트워크 이론과 가치, 실천기술을 토대로 하여 효과성과 효율성 등을 제고하는 계획 및 역할, 행동전략 등을 담고 있는 모형을 의미하며, 이 모델은 각 주관기관에서 수립한 사업의 목적 및, 목표, 협력(연계)기관과의 역할분담 등이 포함되며, 이것이 변화되면 연계되어 변화하게 됨.

[네트워크 실천모델 예시]



점검 척도	우수, 보통, 미흡, 미이행
적용 기준	<ol style="list-style-type: none"> 1. 우수: 주관기관과 협력(연계)기관의 협력방식 및 역할분담이 사업의 목적을 달성하기 위해 적절하게 구성되어 있고, 네트워크 실천모델을 구축하고 있는 경우 2. 보통: 주관기관과 협력(연계)기관의 협력방식 및 역할분담이 사업의 목적을 달성하기 위해 적절하게 구성되어 있으나, 네트워크 실천모델이 구축되어 있지 않는 경우 3. 미흡: 주관기관과 협력(연계)기관 간 협력이 체결되었으나, 역할분담이 불명확하지 않거나 네트워크 실천모델이 구축되어 있지 않는 경우 4. 미이행: 사업계획서, 협약체결서, 매뉴얼 등에서 기관 간 협력 방식, 역할 분담, 네트워크 실천모델 등이 확인되지 않을 경우

5	[대]투입 - [중]인적자원 - [소]인력의 적정성 주관기관의 인력은 적정하게 배치되어 있는가?
적용 유형	공통
점검 기준	자료, 면담
점검 방법	<p>1. 주관기관의 전담 인력의 충분성</p> <p>1-1. (공공주도형) 읍면동에서 담당공무원이 전담으로 1명 이상이 배치되어 있는지 등을 점검한다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 전담 인력의 수 : ____명 - 비전담 인력의 수 : ____명 - 관련 업무 경력 및 재직기간, 보유 자격증 사항 : <p>1-2. (민간주도형) 주관기관의 담당직원이 전담으로 1명 이상이 배치되어 있는지 등을 점검한다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 전담 인력의 수 : ____명 - 비전담 인력의 수 : ____명 - 관련 업무 경력 및 재직기간, 보유 자격증 사항 : <p>▶ 전담이란 본 사업을 실제로 운영하는 공무원/직원으로 업무비중이 80% 이상을 차지하는 경우를 말하며, 그 외는 비전담으로 전담의 0.5명으로 환산함</p> <p>2. 전담 인력의 업무 지속성</p> <p>2-1. (공공주도형) 공무원이 인사 교체되지 않고 해당 직무를 시범사업기간 동안 지속적으로 담당하고 있는지 등을 점검한다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 인사 교체 여부 및 사유 : <p>2-2. (민간주도형) 직원이 정규직 또는 상용직의 고용 상태에서 인사 교체되지 않고 해당 직무를 시범사업기간 동안 지속적으로 담당하고 있는지 등을 점검한다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 고용 형태 : - 인사 교체 여부 및 사유 : <p>▶ 상용직이란 1년 이상 고용계약이 설정된 자를 말함</p> <p>3. 매뉴얼, 규칙(정) 등을 활용하여 전담인력의 업무능률 향상을 위해 인센티브(보상)제 등을 마련하고 있는지 등을 점검한다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 인센티브제 도입 여부, 인센티브제의 내용 :
점검 척도	우수, 보통, 미흡, 미이행
적용 기준	<p>1. 우수: 전담 인력의 충분성 및 지속성 등을 충족하고, 이들의 업무 향상을 위한 인센티브(보상)제 등을 마련하고 있는 경우</p> <p>2. 보통: 전담 인력의 충분성 및 업무의 지속성은 충족하나, 인센티브(보상)제가 충족되지 않는 경우</p> <p>3. 미흡: 전담 인력의 충분성은 충족하나, 업무의 지속성 및 인센티브(보상)제 등이 충족되지 않는 경우</p> <p>4. 미이행: 전담 인력의 충분성이 충족되지 않거나, 자료 등으로 관련 내용을 확인하지 못하는 경우</p>

6

[대]투입 - [중]인적자원 - [소]인력의 적정성

협력(연계)기관의 인력은 적정하게 배치되어 있는가?

적용 유형	공통
점검 기준	자료, 면담
점검 방법	<p>1. 협력(연계)기관의 담당 인력의 충분성</p> <p>① (공공기관) 민관협력사업을 담당하는 공무원/직원 등이 기관별로 1명 이상씩 배치되어 있는지 등을 점검한다.</p> <p>- 협력(연계) 기관 수 ____개소 / 담당 직원 수 : ____명</p> <p>- 관련 업무 경력 사항 :</p> <p>② (민간기관) 민관협력사업을 담당하는 공무원/직원 등이 기관별로 1명 이상씩 배치되어 있는지 등을 점검한다.</p> <p>- 협력(연계) 기관 수 ____개소 / 담당 직원 수 : ____명</p> <p>- 관련 업무 경력 사항 :</p> <p>▶ 담당이란 매뉴얼, 실천모델 등의 객관적 서류에 기재되어 있고, 실제 본 사업에 참여하는 공무원/직원으 로 업무비중이 50% 이상을 차지하는 경우를 말함</p> <p>2. 담당 인력의 업무 지속성</p> <p>2-1. (공공기관) 담당 공무원이 해당 기관에서 인사 교체되지 않고 해당 직무를 시범사업기간 동안 지속적으로 참여하고 있는지 등을 점검한다.</p> <p>- 협력(연계) 기관 수 ____개소 / 교체된 직원 수 : ____명</p> <p>- 교체 사유 :</p> <p>2-2. (민간기관) 담당 직원이 해당 기관에서 인사 교체되지 않고 해당 직무를 시범사업기간 동안 지속적으로 참여하고 있는지 등을 점검한다.</p> <p>- 협력(연계) 기관 수 ____개소 / 교체된 직원 수 : ____명</p> <p>- 교체 사유 :</p> <p>3. 매뉴얼, 규칙(정) 등을 활용하여 담당 인력의 사업참여 제고를 위해 인센티브(보상) 제 등을 마련하고 있는지 등을 점검한다.</p> <p>- 인센티브제 여부 :</p> <p>- 인센티브제 내용 :</p>
점검 척도	우수, 보통, 미흡, 미이행
적용 기준	<p>1. 우수: 공공과 민간기관에서 담당 인력의 충분성 및 전문성, 지속성 등을 모두 충족하고, 이들의 업무 향상을 위한 인센티브(보상)제 등을 마련하고 있는 경우</p> <p>2. 보통: 공공과 민간기관 중 담당 인력의 충분성 및 전문성은 충족하나, 업무의 지속성 또는 인센티브(보상)제가 충족되지 않는 경우</p> <p>3. 미흡: 공공과 민간기관 중 담당 인력의 충분성은 충족하나, 전문성, 업무의 지속성 또는 인센티브(보상)제 등이 충족되지 않는 경우</p> <p>4. 미이행: 공공과 민간기관에서 담당 인력의 충분성이 충족되지 않거나, 자료 등으로 관련 내용을 확인하지 못하는 경우</p>

7

[대]투입 - [중]교육훈련 - [소]교육의 적절성

민관협력 활성화를 위한 교육프로그램 내용을 적절하게 시행하고 있는가?

적용 유형

공통

점검 기준

자료, 관찰

점검 방법

1. 사업계획서, 매뉴얼, 교육 관련 내부 문서 등을 통해 다음의 표를 활용하여 주관기관 등이 자체적으로 수립한 교육프로그램의 횟수 및 참석자 등의 실적을 확인하고, 자체 교육의 적절성 등을 점검한다.
 - 공공주도형의 경우, 시군구 단위에서의 교육과 읍면동 단위에서의 교육이 구분되어야 하며, 이는 교육을 주도하는 기관이 어디지에 따라 구분함이 타당

[자체 교육 횟수 및 참석자 현황](단위: 회, 명)

시범지역	시범사업참여 읍면동 수	교육 횟수				교육 참석자				회당 평균 참석인원	
		월		월		월		월		월	월
		횟수	누계	횟수	누계	참석자 수	누계	참석자 수	누계		
시군구 및 민간주관기관											
사업참여 읍면동 합계	-										
사업참여 읍면동명	-										
사업참여 읍면동명	-										
사업참여 읍면동명	-										
평균	-										

* 평균 = 시군구 및 민간주관기관 횟수 또는 교육참석자 수 + (사업참여 읍면동의 교육횟수 및 교육참석자 수의 합계 ÷ 사업참여 읍면동 수)

2. 교육 관련 내부 문서 등을 통해 다음의 표를 활용하여 민관협력 관련 외부 교육프로그램의 교육 횟수 및 참석자 등의 실적을 확인하고, 외부 교육의 적절성 등을 점검한다.

[외부 교육프로그램의 교육 횟수 및 참석자 현황](단위: 회, 명)

시범지역	시범사업참여 읍면동 수	교육 횟수				교육 참석자				회당 평균 참석인원	
		월		월		월		월		월	월
		횟수	전월 대비	횟수	전월 대비	참석자 수	전월 대비	참석자 수	전월 대비		
시군구 및 민간주관기관											
사업참여 읍면동 합계											
사업참여 읍면동명	-										
사업참여 읍면동명	-										
사업참여 읍면동명	-										
평균	-										

* 평균 = 시군구 및 민간주관기관 횟수 또는 교육참석자 수 + (사업참여 읍면동의 교육횟수 및 교육참석자 수의 합계 ÷ 사업참여 읍면동 수)

	3. 교육 관련 내부 문서 등을 활용하여 자체 및 외부 교육에서 민관협력 활성화를 위해 필요한 다양한 주제가 교육되고 있는지 등을 점검한다. - 교육 주제
점검 척도	우수, 보통, 미흡, 미이행
적용 기준	1. 우수: 자체 및 외부 교육프로그램이 정기적으로 시행되며 교육인원이 80% 이상 참여하고, 주제가 다양하게 교육되고 있는 경우 2. 보통: 자체 및 외부 교육프로그램이 정기적으로 시행되며 교육인원이 80% 이상 참여하고 있으나, 주제가 다양하게 교육되고 있지 않은 경우 3. 미흡: 자체 및 외부 교육프로그램이 정기적으로 시행되며 교육인원이 80% 이상 참여하고 있지 않은 경우 4. 미이행: 자체 및 외부 교육프로그램이 미계획 또는 계획되어 있어도 정기적으로 시행되지 않는 경우

8	[대]투입 - [중]교육훈련 - [소]교육의 적절성 민관협력 활성화를 위한 교육 방법 등을 다양하게 시행하고 있는가?
---	--

적용 유형	공통																																																																														
점검 기준	자료																																																																														
점검 방법	1. 교육 관련 내부 문서 등을 통해 다음의 표를 활용하여 교육 방법을 확인하고, 그 방법이 교육 참석자의 참여 동기 향상 및 민관협력 사업의 목적 달성 등을 위해 적절하게 시행되고 있는지 등을 점검한다.																																																																														
	<table><tr><th rowspan="2">시범지역</th><th rowspan="2">시범사업 참여 읍면동수</th><th rowspan="2">총 교육 횟수</th><th colspan="6">교육 방법</th></tr><tr><th>강의</th><th>회의</th><th>토론</th><th>워크숍</th><th>벤치 마킹</th><th>기타</th></tr><tr><td>시군구 및 민간주관기관</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>사업참여 읍면동 합계</td><td>-</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>사업참여 읍면동명</td><td>-</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>사업참여 읍면동명</td><td>-</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>사업참여 읍면동명</td><td>-</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>사업참여 읍면동명</td><td>-</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>평균</td><td>-</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	시범지역	시범사업 참여 읍면동수	총 교육 횟수	교육 방법						강의	회의	토론	워크숍	벤치 마킹	기타	시군구 및 민간주관기관									사업참여 읍면동 합계	-								사업참여 읍면동명	-								사업참여 읍면동명	-								사업참여 읍면동명	-								사업참여 읍면동명	-								평균	-							
	시범지역				시범사업 참여 읍면동수	총 교육 횟수	교육 방법																																																																								
		강의	회의	토론			워크숍	벤치 마킹	기타																																																																						
	시군구 및 민간주관기관																																																																														
	사업참여 읍면동 합계	-																																																																													
	사업참여 읍면동명	-																																																																													
	사업참여 읍면동명	-																																																																													
	사업참여 읍면동명	-																																																																													
	사업참여 읍면동명	-																																																																													
평균	-																																																																														
* 평균 = 시군구 및 민간주관기관 횟수 + (사업참여 읍면동 횟수 합계 ÷ 시범사업참여 읍면동 수)																																																																															
▶ 강의란 일정한 장소에 교육대상을 모아 놓고 강사 등이 관련 지식과 기술 등을 전달하는 것을 말함																																																																															
▶ 회의란 어떤 주제에 관한 논의 내지 공식적 모임 등을 통해 정기적으로 내용 및 과정 등을 점검하는 것을 말함																																																																															
▶ 토론이란 한 주제에 대하여 소수의 사람이 먼저 주제 발표를 한 다음 여러 사람이 논쟁을 벌이는 것 (자유토의, 포럼, 패널, 심포지엄 등 포함)을 말함																																																																															
▶ 워크숍이란 참여자들이 어떠한 주제를 정하여 서로 공부를 하거나 생각을 공유하는 것을 말함																																																																															
▶ 벤치마킹이란 우수한 기관 또는 지역을 표적으로 삼아 해당 기관 또는 지역과 비교하고 우수 기관의 뛰어난 사업 내용, 방식 등을 배우기 위해 그 기관(지역)을 방문하거나 관련 사람들을 만나 관련 내용 듣는 것을 말함																																																																															
2. 교육 관련 내부 문서 등을 활용하여 사업 참여자 또는 지역주민 등이 주체가 되어 지역사회에서 민관협력이 활성화되기 위해 필요한 비전 및 미션, 목표 등을 수립하고 서로 공유하는 프로그램을 시행하고 있는지 등을 점검한다.																																																																															
- 비전·미션·목적 등 수립·공유 프로그램 여부 :																																																																															
- 비전·미션·목적 등의 수립 여부 :																																																																															
- 수립된 비전·미션·목적의 내용 :																																																																															
점검 척도	우수, 보통, 미흡, 미이행																																																																														
적용 기준	1. 우수: 교육 횟수 대비 교육 방법이 다양하게 구성·시행되고 있으며, 참여자 등이 주체가 되어 민관협력의 비전 등을 수립하고 공유하는 프로그램이 시행되고 있는 경우																																																																														
	2. 보통: 교육 방법의 다양성 또는 비전 수립·공유 프로그램이 하나만 시행되고 있는 경우																																																																														
	3. 미흡: 계획은 있으나 교육 방법이 다양하지 않고 비전 수립·공유 프로그램도 시행되고 있지 않는 경우																																																																														
	4. 미이행: 교육방법을 다양화하거나 비전 수립·공유 프로그램이 시행하려는 계획도 없는 경우																																																																														

II 과정 영역

9

[대]과정 - [중]예산 - [소]예산구성의 적절성
예산이 적절하게 편성되어 되었는가?

적용 유형	공통																																
점검 기준	자료																																
점검 방법	1. 예산서, 사업계획서, 내부 문서 등을 활용하여 세입과 세출 예산이 사업 초반 또는 연초에 편성되어 있고, 협력(연계)기관 등과 예산 편성 내역을 공유하고 있는지 등을 점검한다. - 예산 편성 내역 공유여부 :																																
	2. 예산서, 사업계획서 등을 통해 다음의 표를 활용하여 편성된 예산을 확인하고, 민관협력 활성화를 위한 사업의 목적 및 목표 등을 위한 항목으로 적절하게 편성되어 있는지 등을 점검한다. - 세출 및 세입 항목별 예산액(단위: 천원, %)																																
	<table><tr><th colspan="2">세출</th><th colspan="2">세입</th></tr><tr><th>항목</th><th>금액 (비율)</th><th>항목</th><th>금액 (비율)</th></tr><tr><td>항목명</td><td></td><td>항목명</td><td></td></tr><tr><td>항목명</td><td></td><td>항목명</td><td></td></tr><tr><td>항목명</td><td></td><td>항목명</td><td></td></tr><tr><td>항목명</td><td></td><td>항목명</td><td></td></tr><tr><td>항목명</td><td></td><td>항목명</td><td></td></tr><tr><td>합계</td><td></td><td>합계</td><td></td></tr></table>	세출		세입		항목	금액 (비율)	항목	금액 (비율)	항목명		항목명		항목명		항목명		항목명		항목명		항목명		항목명		항목명		항목명		합계		합계	
	세출		세입																														
항목	금액 (비율)	항목	금액 (비율)																														
항목명		항목명																															
항목명		항목명																															
항목명		항목명																															
항목명		항목명																															
항목명		항목명																															
합계		합계																															
3. 예산서, 내부 문서 등을 활용하여 지역사회 내에서 기부 또는 발굴된 재원 등을 사업예산으로 조속히 편입되어 협력(연계)기관 등에 내용을 공유하고 있는지, 신규 발굴된 재정을 관리하기 위한 별도 계좌를 마련하고 있는지 등을 점검한다. - 예산 내용 공유 여부 : - 별도 계좌 관리 여부 :																																	
점검 척도	우수, 미흡, 미이행																																
적용 기준	1. 우수: 예산이 적절하게 편성되어 있고 협력(연계)기관과 공유되고 있으며, 신규 발굴 재원도 사업예산으로 조속히 편입되고 있는 경우 2. 미흡: 예산 편성이 적절하게 편성되어 있으나, 협력(연계)기관과 공유되고 있지 않거나, 신규 발굴 재원이 예산으로 편입되고 있지 않는 경우 3. 미이행: 예산 편성이 적절하지 않거나 신규 발굴 재원이 예산으로 편입되고 있지 않는 경우																																

10

[대]과정 - [중]예산 - [소]예산집행의 효율성

예산이 투명하게 집행되고 있는가?

적용 유형

공통

점검 기준

자료

점검 방법

1. 예산 집행 시 재무회계처리 법·규정(칙) 등의 자체 마련 또는 준수하고 있는지, 지출 시 항목별로 회계 처리하고 있는지 등을 점검한다.

- 재무회계처리 법·규정(칙) 등의 자체 마련 또는 준수 여부 :

- 지출 시 항목별 회계 처리 여부 :

2. 예산서, 사업계획서, 사업 결과서, 회계 장부 등에서 다음의 표를 활용하여 세출 예산 항목별의 집행률을 확인하고, 당초 계획 대비 지출 예산이 사업 내용을 시행하는데 적절하게 집행되고 있는지 등을 점검한다.

- 사업별 예산 지출의 집행률(단위: 천원, %)

세출 항목	당초 계획 금액	월		월		월		월	
		지출 예산	집행률	지출 예산	집행률	지출 예산	집행률	지출 예산	집행률
항목명									
항목명									
항목명									
항목명									
항목명									
합계									

3. 사업 결과서, 회계 장부 등을 활용하여 지출된 예산 중 불필요 또는 과도하게 집행된 예산 없는지와 사유 등을 점검한다.

- 불필요 또는 과도하게 집행된 예산 여부 및 사유 :

점검 척도

우수, 미흡

적용 기준

1. 우수: 예산 지출이 합법적이며, 당초 계획 대비 사업 항목 및 시기 상 적절·적정하게 집행되고 있고 있다고 판단되는 경우

2. 미흡: 예산 지출이 합법적으로 집행되고 있으나, 당초 계획 대비 예산 집행이 항목별 또는 시기적으로 적절 또는 적정하지 않은 측면이 있다고 판단되는 경우

11	[대]과정 - [중]사업내용 - [소]사업내용의 지속성 사업 내용이 실현가능하며 지속적으로 시행되고 있는가?
----	---

적용 유형	공통
점검 기준	자료, 면담
점검 방법	<ol style="list-style-type: none"> 사업계획서 등을 확인하여 사업이 체계적이며 지속가능한 내용으로 계획되어 있는지 및 사업 내용이 구체적이며 시범사업 기간 내 목표 달성이 현실적으로 가능한지 등을 점검한다. <ul style="list-style-type: none"> - 사업 계획의 체계성 및 지속가능성 여부 : - 사업 내용의 구체성 및 목표달성의 가능성 여부 : 사업을 원활히 실행하기 위한 정형화된 매뉴얼을 자체적으로 작성·마련하여 비치 및 협력(연계)기관 등과 공유하고 있는지 등을 확인하고, 사업에 참여하고 있는 사람들이 매뉴얼 내용을 인지하고 있는지 등을 면담 등을 통해 점검한다. <ul style="list-style-type: none"> - 정형화된 매뉴얼의 작성 여부 : - 매뉴얼의 비치 및 공유 여부 : - 사업 참여자 등의 매뉴얼 내용 인지 여부 : 사업계획서, 매뉴얼, 내부 문서 등을 활용하여 주기적으로 사업내용 및 과정 등을 자체적인 모니터링을 통해 점검하고 있는지 및 자체 모니터링 과정을 통해 민관협력의 저해 요인과 오류 등을 개선한 사례가 있는지 등을 점검한다. <ul style="list-style-type: none"> - 자체적인 모니터링 수립 여부 : - 월 1회 이상 주기적으로 모니터링 진행 여부 : - 민관협력 저해 요인과 오류 등의 개선 사례 :
점검 척도	우수, 보통, 미흡, 미이행
적용 기준	<ol style="list-style-type: none"> 1. 우수: 사업계획이 체계적·지속적으로 추진가능하고 민관협력의 목표 달성이 가능하도록 되어 있으며, 매뉴얼의 내용이 참여자 등에게 공유되어 참여기관 간 사업이 원활히 추진될 수 있고, 사업 추진 과정에서 발생하는 오류 등을 개선하는 모니터링 과정이 갖추어져 있다고 판단되는 경우 2. 보통: 사업계획이 체계적·지속적으로 추진가능하고 민관협력의 목표 달성이 가능하도록 되어 있고 매뉴얼도 수립되어 있으나, 매뉴얼이 참여자 등에게 공유되어 있지 않거나, 사업 추진 과정의 오류 등을 개선하는 모니터링 과정이 갖추어져 있지 않다고 판단되는 경우 3. 미흡: 사업계획이 체계적·지속적으로 추진가능하고 민관협력의 목표 달성이 가능하도록 되어 있으나, 매뉴얼의 미수립 또는 매뉴얼이 참여자 등에게 공유되어 있지 않고, 사업 추진 과정의 오류 등을 개선하는 모니터링 과정도 갖추어져 있지 않다고 판단되는 경우 4. 미이행: 사업의 계획 및 내용이 민관협력의 목표를 달성하는데 부족한 측면이 있고 매뉴얼이 수립되어 있지 않다고 판단되는 경우

12 [대]과정 - [중]사업내용 - [소]사업내용의 지속성
지역사회 의제 해결 및 자원 발굴·연계 사업으로 적절한가?

적용 유형

공통

점검 기준

자료, 면담

1. 내부 문서, 면담 등을 통해 다음의 표를 활용하여 지역사회 의제 발굴 현황을 확인하고, 지역사회문제를 해결하기 위한 의제 발굴 및 효율적인 연계 체계를 갖추고 있는지 등을 점검한다.

[의제 발굴 실적](단위: 건)

시범지역	시범사업 참여 읍면동수	월		월		월		월	
		발굴 건수	누계	발굴 건수	누계	발굴 건수	누계	발굴 건수	누계
시군구 및 민간주관기관									
사업참여 읍면동 합계	-								
사업읍면동명	-								
사업읍면동명	-								
사업읍면동명	-								
평균									

* 평균 = 시군구 및 민간주관기관 발굴 건수 + (사업참여 읍면동 발굴 건수 합계 ÷ 시범사업참여 읍면동 수)

- 효율적인 자원 발굴 및 연계 체계 여부 :

▶ 지역사회 의제란 지역사회에 발생하는 다양한 문제를 주민회의 등에 의해 지역사회문제로 규정되고 지역사회

의 인적, 물적 자원 등을 발굴 및 연계하여 해결하고자 논의되는 주제를 말함

점검 방법

2. 사업결과서, 내부 문서 등을 통해 다음의 표를 활용하여 사업의 유형을 확인하고, 사업 유형의 다양성 등을 점검한다.

[사업 유형](단위: 건)

시범지역	시범사업 참여 읍면동수	합계	사업 유형						
			시간지대 발굴 및 지역사회 보호	지역자 원 발굴 및 나눔문 화 확산	주민참 여 확대	취약계층 육구 해결 및 서비스 개발	지역사 회 특정문 제 해결 중심	복지와 다른문 제의 융합	기타
시군구 및 민간주관기관									
사업참여 읍면동 합계	-								
사업읍면동명	-								
사업읍면동명	-								
사업읍면동명	-								
평균	합계	평균	평균	평균	평균	평균	평균		평균

* 평균 = 시군구 및 민간주관기관 항목별 건수 + (사업참여 읍면동 항목별 건수 합계 ÷ 시범사업참여 읍면동 수)

점검 척도

우수, 미흡, 미이행

적용 기준

1. 우수: 지속적인 지역사회 의제 발굴과 의제 등을 해결하기 위한 자원 연계 체계를 효율적으로 갖추고 있고, 사업 내용의 적절성 및 유형의 다양성이 높다고 판단되는 경우

2. 미흡: 지속적인 지역사회 의제 발굴과 의제 등을 해결하기 위한 자원 연계 체계를 효율적으로 갖추고 있으나, 사업 내용의 적절성 및 유형의 다양성이 낮다고 판단되는 경우

3. 미이행: 지역사회 의제 발굴이나 자원 연계 체계가 지속적 또는 효율적이지 않거나, 사업 내용의 적절성 및 유형의 다양성이 낮다고 판단되는 경우

13

[대]과정 - [중]협력관계 - [소]협력의 적절성

주관기관과 협력(연계)기관 등이 체계적으로 협력하고 있는가?

적용 유형 공통

점검 기준 자료, 관찰

1. 회의록 등을 통해 다음의 표를 활용하여 협력(연계)기관 등이 참여하는 회의 형태와 현황을 확인하고, 사업 참여 기관 간 의사결정 및 소통 등을 높이기 위한 공식적인 회의가 정기적으로 진행되고 있는지 등을 점검한다.

[회의 건수](단위: 건, %)

시범지역	시범사업 참여 읍면동수	자체 회의						외부 회의					
		월		월		월		월		월		월	
		횟수	누계	횟수	누계	횟수	누계	횟수	누계	횟수	누계	횟수	누계
시군구 및 민간주관기관													
사업참여 읍면동 합계	-												
사업읍면동명	-												
사업읍면동명	-												
사업읍면동명	-												
평균													

* 평균 = 시군구 및 민간주관기관 회의 횟수 + (사업참여 읍면동 회의 횟수 합계 ÷ 시범사업참여 읍면동 수)

※ 기관 간 의사결정 및 소통 등을 높이기 위한 방법으로 회의 외에 다른 방법을 운영하고 있는 것이 있다면 무엇인가?

점검 방법

2. 회의록, 사업계획서, 내부 문서 등을 통해 다음의 표를 활용하여 위의 회의 등을 통해 민관협력 사업으로 새롭게 반영된 실적을 확인하고, 회의 운영 등의 실효성 등을 점검한다.

[반영 건수](단위: 건, %)

시범지역	시범사업 참여 읍면동수	월		월		월		월	
		반영 건수	누계	반영 건수	누계	반영 건수	누계	반영 건수	누계
시군구 및 민간주관기관									
사업참여 읍면동 합계	-								
사업읍면동명	-								
사업읍면동명	-								
사업읍면동명	-								
평균									

* 평균 = 시군구 및 민간주관기관 반영 건수 + (사업참여 읍면동 반영 건수 합계 ÷ 시범사업참여 읍면동 수)

3. 내부 문서 등을 통해 다음의 표를 활용하여 지역사회 주민 등에게 홍보한 실적을 확인하고, 홍보의 방법 등의 적절성 등을 점검한다.

	[홍보 건수](단위: 건, %)									
	시범지역	시범사업 참여 읍면동수	월		월		월		월	
			홍보 건수	누계	홍보 건수	누계	홍보 건수	누계	홍보 건수	누계
	시군구 및 민간주관기관									
	사업참여 읍면동 합계	-								
	사업읍면동명	-								
	사업읍면동명	-								
	사업읍면동명	-								
	시군구 평균									
	* 평균 = 시군구 및 민간주관기관 홍보 건수 + (사업참여 읍면동 홍보 건수 합계 ÷ 시범사업참여 읍면동 수)									
점검 척도	우수, 보통, 미흡, 미이행									
적용 기준	1. 우수: 협력(연계)기관 등과 정기적 회의 또는 다른 방법을 진행하고 회의 내용 등이 민관 협력 사업으로 반영되었으며, 지역주민 등에게 홍보를 적극적으로 하고 있는 경우 2. 보통: 협력(연계)기관 등과 정기적 회의 또는 다른 방법을 통해 의사소통을 진행하고 있 으나, 회의 내용 등이 민관협력으로 반영되지 않거나, 지역주민 등에게 홍보를 적 극적으로 하고 있지 않는 경우 3. 미흡: 협력(연계)기관 등과 정기적으로 회의를 진행하고 있으나 회의 내용이 민관협력으 로 반영되지 않고, 지역주민 등에게 홍보도 적극적으로 하고 있지 않는 경우 4. 미이행: 협력(연계)기관 등과 정기적으로 회의를 진행하고 있지 않은 경우									

14

[대]과정 - [중]협력관계 - [소]협력의 지속성

주관기관과 협력(연계)기관 등은 협력을 지속하려는 의지가 높은가?

적용 유형

점검 기준

점검 방법

점검 척도

적용 기준

공통

자료, 면담

1. 회의록 등을 통해 다음의 표를 활용하여 공공의 협력(연계)기관 담당자들이 회의에 참석한 현황을 확인하고, 공공기관 담당자의 민관협력 활성화 의지 등을 점검한다(필요 시 면담).

[공공기관 담당자의 회의 참석자 수](단위: 명, %)

시범지역	시범사업 참여 읍면동수	자체 회의				외부 회의				합계	
		월		월		월		월		월	월
		참석 자 수	누 계	참석 자 수	누 계	참석 자 수	누 계	참석 자 수	누 계		
시군구 및 민간주관기관											
사업참여 읍면동 합계	-										
사업읍면동명	-										
사업읍면동명	-										
사업읍면동명	-										
시군구 평균											

* 평균 = 시군구 및 민간주관기관 참석자 수 + (사업참여 읍면동 참석자 수 합계 ÷ 시범사업참여 읍면동 수)

2. 회의록 등을 통해 다음의 표를 활용하여 민간의 협력(연계)기관 담당자들이 회의에 참석한 현황을 확인하고, 민간시설(기관) 담당자의 민관협력 활성화 의지 등을 점검한다(필요 시 면담).

[민간시설기관 담당자의 회의 참석자 수](단위: 명, %)

시범지역	시범사 업참여 읍면동 수	자체 회의				외부 회의				합계	
		월		월		월		월		월	월
		참석 자 수	전월 대비	참석 자 수	전월 대비	참석 자 수	전월 대비	참석 자 수	전월 대비		
시군구 및 민간주관기관											
사업참여 읍면동 합계	-										
사업읍면동명	-										
사업읍면동명	-										
사업읍면동명	-										
시군구 평균											

* 평균 = 시군구 및 민간주관기관 참석자 수 + (사업참여 읍면동 참석자 수 합계 ÷ 시범사업참여 읍면동 수)

3. 회의록, 내부 문서 또는 면담 등을 활용하여 지자체장, 지역사회보장협의체 대표, 또는 지역사회 민간 사회복지시설 대표 등이 관련 회의 또는 교육프로그램 등에 참석한 현황을 확인하고, 민관협력 활성화 사업에 지역사회 관련 기관 대표들이 참여하고자 하는 의지가 높은지 등을 점검한다.

우수, 보통, 미흡

1. 우수 : 공공과 민간기관의 전담·담당 등이 회의에 80% 이상 참석하며, 지자체장 및 민간 복지시설 대표 등이 회의 또는 프로그램에 월 1회 이상 참석하고 민관협력에 대한 강한

	의지를 자주 발언하는 경우
	2. 보통 : 공공과 민간기관의 전담·담당 등이 회의에 80% 이상 참석하지만, 지자체장 또는 민간 복지시설 대표 등이 회의 또는 프로그램에 월 1회 이상 참석하지 않고 민관협력에 대한 의지를 보이지 않는 경우
	3. 미흡 : 공공 또는 민간기관의 전담·담당 등이 회의에 80% 이상 참석하지 않고, 지자체장 또는 민간 복지시설 대표 등이 회의 또는 프로그램에 월 1회 이상 참석하지 않는 등 민관 협력에 대한 의지를 보이지 않는 경우

III 성과 영역

15

[대]성과 - [중]성과관리 - [소]성과관리의 적합성

성과관리 지표를 마련하여 민관협력의 효과성 등을 점검하고 있는가?

적용 유형	공통																																																																								
점검 기준	자료, 면담																																																																								
점검 방법	1. 내부 문서 및 면담 등을 통해 다음의 표를 활용하여 민관협력 사업추진 및 목표실적이 어느 정도 진행되고 있는지 확인하고, 추진 정도의 적절성을 점검한다. [사업 추진률 및 목표 달성률](단위: %)																																																																								
	<table><tr><th rowspan="2">시범지역</th><th rowspan="2">시범사업 참여 읍면동수</th><th colspan="2">월</th><th colspan="2">월</th><th colspan="2">월</th><th colspan="2">월</th></tr><tr><th>사업 추진</th><th>목표 달성</th><th>사업 추진</th><th>목표 달성</th><th>사업 추진</th><th>목표 달성</th><th>사업 추진</th><th>목표 달성</th></tr><tr><td>시군구 및 민간주관기관</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>사업참여 읍면동 합계</td><td>-</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>사업읍면동명</td><td>-</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>사업읍면동명</td><td>-</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>사업읍면동명</td><td>-</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>평균</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	시범지역	시범사업 참여 읍면동수	월		월		월		월		사업 추진	목표 달성	사업 추진	목표 달성	사업 추진	목표 달성	사업 추진	목표 달성	시군구 및 민간주관기관									사업참여 읍면동 합계	-								사업읍면동명	-								사업읍면동명	-								사업읍면동명	-								평균								
	시범지역			시범사업 참여 읍면동수	월		월		월		월																																																														
		사업 추진	목표 달성		사업 추진	목표 달성	사업 추진	목표 달성	사업 추진	목표 달성																																																															
	시군구 및 민간주관기관																																																																								
	사업참여 읍면동 합계	-																																																																							
	사업읍면동명	-																																																																							
	사업읍면동명	-																																																																							
	사업읍면동명	-																																																																							
	평균																																																																								
* 평균 = 시군구 및 민간주관기관 목표달성률 + (사업참여 읍면동 목표달성률의 합계 ÷ 시범사업참여 읍면동 수) ÷ 2																																																																									
2. 매뉴얼, 내부 문서 등을 활용하여 민관협력 활성화 사업의 성과를 관리할 수 있는 지표를 마련해 놓고 있는지 등을 확인하고, 성과관리 지표가 사업의 성과를 측정하는데 있어 적합 하고 계량화할 수 있는가 등을 점검한다.																																																																									
- 성과관리 지표 또는 성과측정 틀의 마련 여부 :																																																																									
- 사업 종결 시 지표로 성과 등을 측정 가능한 적합성 :																																																																									
- 사업대상 및 지역사회 변화 등의 성과를 계량화할 수 있는지의 여부 :																																																																									
- 측정 시 애로사항 :																																																																									
점검 척도	우수, 보통, 미흡																																																																								
적용 기준	1. 우수: 당초 계획 대비 사업 추진률이 순조롭게 진행되고 있고, 성과관관 지표를 자체적으 로 마련하여 시범사업의 효과성 등을 측정하고 있는 경우 2. 보통: 당초 계획 대비 사업 추진률이 순조롭게 진행되고 있고, 성과관리 지표를 자체적으로 마련하였으나, 자체 성과관리 지표로 시범사업의 효과성 등을 측정하지는 않은 경우 3. 미흡: 당초 계획 대비 사업 추진률이 느리게 진행되고 있거나, 성과관리 지표를 자체적으 로 마련하고 있지 않은 경우																																																																								

16

[대]성과 - [중]지역사회 효과 - [소]사각지대 발굴의 효과성

복지사각지대 발굴 및 해결 등이 효과적으로 나타나고 있는가?

적용 유형

공통

점검 기준

자료, 면담, 관찰

점검 방법

1. 내부 문서, 면담 등을 통해 다음의 표를 활용하여 복지사각지대 대상의 발굴 실적을 확인하고, 민관협력 활성화 시범사업의 성과로서 적정한 것인지 등을 점검한다.

- 사업 이전 기존 수급자 가구 : _____가구

[시범사업 이후 새롭게 발굴된 가구](단위: 가구)

시범지역	시범사업 참여 읍면동수	월		월		월		월	
		발굴 건수	누계	발굴 건수	누계	발굴 건수	누계	발굴 건수	누계
사업참여 읍면동 합계									
사업읍면동명	-								
사업읍면동명	-								
사업읍면동명	-								
평균	-								

* 평균 = 항목별 합계 ÷ 읍면동 수 합계

※ 발굴 실적이 증가되거나 감소한 경우 그 사유는 무엇 때문이라고 생각하는가?

2. 내부 문서, 면담, 관찰 등을 통해 다음의 표를 활용하여 지역사회 의제 또는 복지사각지대 대상 등을 해결하기 위한 과정으로서 지역사회 기관 간 통합사례관리 회의 및 지역사회 서비스 제공 등의 실적을 확인하고, 발굴된 의제 또는 사각지대 해결을 위한 민관협력의 효과 등을 점검한다.

- 통합사례관리 회의 및 대상 가구 수(단위:건, 가구)

시범지역	시범사업 참여 읍면동수	월		월		월		월	
		회의 횟수	대상 가구	회의 횟수	대상 가구	회의 횟수	대상 가구	회의 횟수	대상 가구
시군구 및 민간주관기관									
사업참여 읍면동 합계	-								
사업읍면동명	-								
사업읍면동명	-								
사업읍면동명	-								
평균	-								

* 평균 = 시군구 및 민간주관기관 회의횟수 또는 대상가구 + (사업참여 읍면동 회의횟수 또는 대상가구의 합계 ÷ 시범사업참여 읍면동 수)

[서비스 제공 건수 및 수해 가구 수](단위: 건, 가구)									
시범지역	시범사업 참여 읍면동수	월		월		월		월	
		제공 건수	수해 가구	제공 건수	수해 가구	제공 건수	수해 가구	제공 건수	수해 가구
시군구 및 민간주관기관									
사업참여 읍면동 합계	-								
사업읍면동명	-								
사업읍면동명	-								
사업읍면동명	-								
평균									

* 평균 = 시군구 및 민간주관기관 제공건수 또는 수해가구 + (사업참여 읍면동 제공건수 또는 수해가구의 합계 ÷ 시범사업참여 읍면동 수)

※ 서비스 제공 실적이 증가되거나 감소한 경우 그 사유는 무엇 때문이라고 생각하는가?

점검 척도	우수, 보통, 미흡
적용 기준	1. 우수 : 복지사각지대 발굴 실적이 매월 지속적으로 나타나며, 통합사례관리 회의 등을 통해 서비스 제공이 효과적으로 나타나고 있는 경우 2. 보통 : 복지사각지대 발굴 실적이 매월 지속적으로 나타나고 있으나, 통합사례관리 회의 등을 통해 서비스 제공이 효과적으로 나타나고 있지 않은 경우 3. 미흡 : 복지사각지대 발굴 실적이 매월 지속적으로 나타나고 있지 않은 경우

17

[대]성과 - [중]지역사회 효과 - [소]자원(재정) 발굴의 효과성
지역사회 내 자원(재원) 발굴이 효과적으로 나타나고 있는가?

적용 유형

점검 기준

점검 방법

점검 척도

적용 기준

공통

자료, 면담

1. 내부 문서, 면담 등을 통해 다음의 표를 활용하여 지역사회 내 자원(재원) 발굴 실적을 확인하고, 민관협력 활성화 사업의 성과로서 적정한 것인지 등을 점검한다.

[자원(재원) 발굴 실적](단위: 천원)

시범지역	시범사업 참여 읍면동수	월		월		월		월	
		금액	누계	금액	누계	금액	누계	금액	누계
시군구 및 민간주관기관									
사업참여 읍면동 합계	-								
사업읍면동명	-								
사업읍면동명	-								
사업읍면동명	-								
평균									

* 평균 = 시군구 및 민간주관기관 발굴실적 + (사업참여 읍면동 발굴실적의 합계 ÷ 시범사업참여 읍면동 수)

※ 발굴 실적이 증가되거나 감소한 경우 그 사유는 무엇 때문이라고 생각하는가?

2. 내부 문서, 면담 등을 활용하여 발굴된 자원(재원)이 협력(연계)기관 간 공유 및 활용되도록 정보공유시스템을 운영하는지와 지역사회 의제 또는 복지사각지대 문제 등에 자원이 투입된 현황 등을 확인하고, 민관협력 활성화 사업의 성과로서 적정한 것인지 등을 점검한다.

- 정보공유시스템 운영여부 및 형태 :

[의제 또는 사각지대 해결 등에 투입된 재정](단위: 천원)

시범지역	시범사업 참여 읍면동수	월		월		월	
		투입 금액	누계	투입 금액	누계	투입 금액	누계
시군구 및 민간주관기관							
사업참여 읍면동 합계	-						
사업읍면동명	-						
사업읍면동명	-						
사업읍면동명	-						
시군구 평균	합계	평균		평균		평균	

* 평균 = 시군구 및 민간주관기관 투입재정 + (사업참여 읍면동 투입재정의 합계 ÷ 시범사업참여 읍면동 수)

우수, 보통, 미흡

1. 우수: 지역사회 내 자원 발굴 실적이 매월 지속적으로 나타나며, 협력(연계)기관 등과 발굴 자원을 정보공유하는 시스템을 개발·운영하고, 의제 해결 등을 위한 재정 투입 사례가 있는 경우

2. 보통: 지역사회 내 자원 발굴 실적이 매월 지속적으로 나타나고 있으나, 협력(연계)기관 등과 발굴 자원을 정보공유하는 시스템이 없거나 의제 해결 등을 위한 재정 투입 사례가 없는 경우

3. 미흡: 지역사회 내 자원 발굴 실적이 매월 지속적으로 나타나고 있지 않은 경우

18

[대]성과 - [중]지역사회 효과 - [소]주민 변화의 효과성

지역사회의 민관협력에 대한 인식 변화가 나타나고 있는가?

적용 유형	선택(2차년도 사업기관은 필수)																																																														
점검 기준	자료, 면담, 관찰																																																														
점검 방법	1. 내부 문서, 면담, 관찰 등을 활용하여 민관협력 활성화 시범사업이 시행된 이후 지역사회 의 다양한 기관(시설), 지역주민 등의 민관협력에 대한 인식 변화를 확인하고, 민관협력 활성화 시범사업의 성과로서의 적정성 및 측정·관리의 적절성 등을 점검한다. - 인식 변화 등의 측정·관리의 적절성 - 지역주민 등의 인식 변화여부 및 근거/사례 <div>[사업 관련 자원봉사자 증가 현황](단위: 명, %)</div> <table><tr><th rowspan="2">시범지역</th><th rowspan="2">시범사업 참여 읍면동수</th><th colspan="2">월</th><th colspan="2">월</th><th colspan="2">월</th></tr><tr><th>봉사자수</th><th>누계</th><th>봉사자수</th><th>누계</th><th>봉사자수</th><th>누계</th></tr><tr><td>시군구 및 민간주관기관</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>사업참여 읍면동 합계</td><td>-</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>사업읍면동명</td><td>-</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>사업읍면동명</td><td>-</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>사업읍면동명</td><td>-</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>시군구 평균</td><td>합계</td><td>평균</td><td></td><td>평균</td><td></td><td>평균</td><td></td></tr></table> <div>* 평균 = 시군구 및 민간주관기관 봉사자 수 + (사업참여 읍면동 봉사자 수의 합계 ÷ 시범사업참여 읍면동 수)</div>	시범지역	시범사업 참여 읍면동수	월		월		월		봉사자수	누계	봉사자수	누계	봉사자수	누계	시군구 및 민간주관기관								사업참여 읍면동 합계	-							사업읍면동명	-							사업읍면동명	-							사업읍면동명	-							시군구 평균	합계	평균		평균		평균	
	시범지역			시범사업 참여 읍면동수	월		월		월																																																						
		봉사자수	누계		봉사자수	누계	봉사자수	누계																																																							
	시군구 및 민간주관기관																																																														
	사업참여 읍면동 합계	-																																																													
	사업읍면동명	-																																																													
	사업읍면동명	-																																																													
	사업읍면동명	-																																																													
	시군구 평균	합계	평균		평균		평균																																																								
	2. 내부 문서, 면담, 관찰 등을 활용하여 시범사업 지역의 주민 등의 인식 변화로 인하여 시 범사업지역 외로 확산될 사례 또는 가능성이 있는지 등을 점검한다. - 시범사업 지역 외로 확산 사례 또는 가능성 :																																																														
점검 척도	우수, 보통, 미흡 / 해당 없음																																																														
적용 기준	1. 우수: 시범사업 이후 민관협력에 대한 지역주민 등의 인식 변화가 있음이 실제로 관찰되 고, 시범사업 외의 지역으로 민관협력이 확산되었거나 될 가능성이 크다고 판단되 는 경우																																																														
	2. 보통: 시범사업 이후 민관협력에 대한 지역주민 등의 인식 변화가 있음이 실제로 관찰되 지만, 시범사업 외의 지역으로 민관협력이 확산될 가능성이 없다고 판단되는 경우 3. 미흡: 시범사업 이후 민관협력에 대한 지역주민 등의 인식 변화가 있음이 실제로 관찰되 지 않는 경우 ※ 해당 없음																																																														

민관협력 활성화 시범사업
2차년도 모니터링 점검조사표

사업 유형	:	주도형
시범사업기관명	:	
점검 차수	:	차
점검 날짜	:	년 월 일

기관 담당자	:	(서명)
점검 담당자	:	(서명)

대 분류	중 분류	소 분류	적용 범위	점검 방법	지표 문항	평가 척도				
						우수	보통	미흡	미 이행	해당 없음
투입	네트 워크	구성 의 적정 성	공통 자료 면담	1. 민관협력 사업을 수행할 수 있는 조직체계가 충분히 구성되어 있는 가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
				1-가. 사업계획서 상 사업 내용 등의 적절	<input type="checkbox"/>					
				1-나. 공공 협력(연계)기관 수의 충분	<input type="checkbox"/>					
			1-다. 민간 협력(연계)기관 수의 충분	<input type="checkbox"/>						
			공공 (필)	2. 민관협력 활성화를 위한 기반을 적정하게 갖추고 있는가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
				2-가. 민관협력 지원 기구 또는 네트워크 운영	<input type="checkbox"/>					
		자료 (공공) 2-나. 관련 조례의 제·개정		<input type="checkbox"/>						
		민간 (선)		(민간) 2-나. 사업 지원여부	<input type="checkbox"/>					
		공공 (필)	3. 복지협의체 등 읍면동 단위 민관협의체의 운영이 적정한가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			자료 (공공) 3-가. 민관협의체의 설치 및 인적 구성	<input type="checkbox"/>						
			민간 (선)	(공공) 3-나. 회·교육 실적의 적절	<input type="checkbox"/>					
			(민간) 3-나. 민관협의체의 사업 참여	<input type="checkbox"/>						
	역할 체계 의 적절 성	공통 자료 면담	4. 민관협력 방식 및 네트워크기관 간 역할 분담이 적절한가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			4-가. 민관협력 방식 및 역할분담의 적절	<input type="checkbox"/>						
			4-나. 기관 참여 유도 방안 마련	<input type="checkbox"/>						
		4-다. 네트워크 실천모델 구축	<input type="checkbox"/>							
		인력 자원 의 적정 성	공통 자료 면담	5. 주관기관의 인력은 적정하게 배치되어 있는가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
				5-가. 전담 인력의 충분	<input type="checkbox"/>					
	5-나. 전담 인력의 업무 지속			<input type="checkbox"/>						
	공통 자료 면담		5-다. 인센티브(보상)제 마련	<input type="checkbox"/>						
			6. 협력(연계)기관의 인력은 적정하게 배치되어 있는가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			6-가. 담당 인력의 충분	<input type="checkbox"/>						
	교육 훈련 의 적정 성	공통 자료 관찰	7. 민관협력 활성화를 위한 교육프로그램 내용을 적절하게 시행하고 있는가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			7-가. 자체 교육의 적절	<input type="checkbox"/>						
7-나. 외부 교육의 적절			<input type="checkbox"/>							
공통 자료		7-다. 교육 주제의 다양	<input type="checkbox"/>							
		8. 민관협력 활성화를 위한 교육 방법 등을 다양하게 시행하고 있는 가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		8-가. 교육 방법의 다양	<input type="checkbox"/>							
8-나. 참여자 등 비전 공유	<input type="checkbox"/>									

대 분류	중 분류	소 분류	적용 범위	점검 방법	지표 문항	평가 척도				
						우수	보통	미흡	미 이행	해당 없음
과정	예산	편성의 적절성	공통 자료	9. 예산이 적절하게 편성되어 있는가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
				9-가. 예산 편성 내용의 공유	<input type="checkbox"/>					
				9-나. 사업 시행을 위한 편성의 적정	<input type="checkbox"/>					
				9-다. 신규 발굴 재원의 관리 적절	<input type="checkbox"/>					
		집행의 효율성	공통 자료	10. 예산이 투명하게 집행되고 있는가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
				10-가. 회계 처리의 준수	<input type="checkbox"/>					
				10-나. 예산 집행의 적절	<input type="checkbox"/>					
				10-다. 불필요 예산 집행 없음	<input type="checkbox"/>					
			사업 내용	공통 자료 면담	11. 사업 내용이 실현가능하며 지속적으로 시행되고 있는가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					11-가. 목표 가능한 내용	<input type="checkbox"/>				
	11-나. 매뉴얼 작성 및 공유	<input type="checkbox"/>								
	11-다. 자체 모니터링을 통한 오류 개선	<input type="checkbox"/>								
	협력 관계	공통 자료 면담		12. 지역사회 의제 해결 및 자원 발굴·연계 사업으로 적절한가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
				12-가. 지역사회 의제 발굴의 효율	<input type="checkbox"/>					
			12-나. 사업 유형의 다양	<input type="checkbox"/>						
			13. 주관기관과 협력(연계)기관 등이 체계적으로 협력하고 있는가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		협력 관계	공통 자료 관찰	13-가. 회의 등 의사결정 경로	<input type="checkbox"/>					
				13-나. 회의 등 운영의 실효성	<input type="checkbox"/>					
	13-다. 협력에 의한 홍보의 적절			<input type="checkbox"/>						
	※ 회의 외 기관 간 의사결정 및 소통 향상을 위한 다른 방법은?									
협력 관계	공통 자료 면담		14. 주관기관과 협력(연계)기관 등은 협력을 지속하려는 의지가 높은가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			14-가. 공공기관의 회의 참여 실적 80% 이상	<input type="checkbox"/>						
		14-나. 민간기관의 회의 참여 실적 80% 이상	<input type="checkbox"/>							
		14-다. 지자체장 및 민간시설 대표 등의 참여 의지	<input type="checkbox"/>							

대 분류	중 분류	소 분류	적용 범위	점검 방법	지표 문항	평가 척도				
						우수	보통	미흡	미 이행	해당 없음
성과	성과 관리	성과 관리 의 적합 성	공통	자료 면담	15. 성과관리 지표를 활용하여 민관협력의 효과성 등을 점검하고 있는가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
					15-가. 계획 대비 사업 추진 적절	<input type="checkbox"/>				
					15-나. 성과관리 지표의 마련 및 적합	<input type="checkbox"/>				
	지역 사회 효과	지역 사회 효과 의 효과 성	공통	자료 면담 관찰	16. 복지사각지대 발굴 및 해결 등이 효과적으로 나타나고 있는가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
					16-가. 복지사각지대 발굴 실적의 성과	<input type="checkbox"/>				
					16-나. 사각지대 해결을 위한 서비스 제공의 효과	<input type="checkbox"/>				
					※ 사각지대 발굴 실적이 증가 또는 감소한 경우 그 사유는 무엇인가?					
					※ 서비스 제공 실적이 증가 또는 감소한 경우 그 사유는 무엇인가?					
	지역 사회 효과	지역 사회 효과 의 효과 성	공통	자료 면담	17. 지역사회 내 자원(재원) 발굴이 효과적으로 나타나고 있는가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
					17-가. 자원 발굴 실적의 성과	<input type="checkbox"/>				
					17-나. 발굴 자원의 투입 실적	<input type="checkbox"/>				
					※ 자원 발굴 실적이 증가 또는 감소한 경우 그 사유는 무엇인가?					
	주민 변화 의 효과 성	선택 (2차 필)	자료 면담 관찰		18. 지역사회의 민관협력에 대한 인식 변화가 나타나고 있는가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					18-가. 인식 변화 측정관리의 적절	<input type="checkbox"/>				
					18-나. 시범사업 지역 외 민관협력 확산	<input type="checkbox"/>				

- 시범사업 추진에 대한 총평 (자유적으로 기재 바람)

결한 점	미흡한 점향후 개선사항
○ —	○ —
○ —	○ —
○ —	○ —
○ —	○ —

부 록 4: 자체평가서 <

2015년 민관협력시범사업 자체평가서

시범사업 참여기관 특성	공공주도형(); 민간주도형()
기관명	공공주도형: ()시·도 ()구·시·군 민간주도형: ()구·시·군 (기관명:)
주관기관 책임자	직급/직위: (); 성명: () 전화번호: (- -)
주관기관 담당자	직급/직위: (); 성명: () 전화번호: (- -)
제출일시	2015년 11월 ()일

2015년 민관협력시범사업 평가단 귀중

A. 투입영역의 평가지표

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
A-1. 사업계획의 적절성	1-1) 사업계획이 실현 가능한가? (O, ×) 1-2) 사업계획서에 제시된 민관협력이 구체적인가? (O, ×) 1-3) 민관협력 방식이 적절한가? (O, ×) 1-4) 사업목적과 달성하고자 하는 목표가 뚜렷한가? (O, ×) 1-5) 필요시, 사업계획을 적기에 수정, 보완하였는가? (O, ×)
	⑤ 5개 모두 해당 ④ 4개 해당 ③ 3개 해당 ② 2개 해당 ① 1개 이하 해당

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
A-2. 사업 주관기관의 역할 적절성	2-1) 사업주관기관의 역할이 명확히 명시되어 있는가? (O, ×) 2-2) 사업주관기관의 역할이 적극적이었나? (O, ×) 2-3) 사업주관기관이 참여 공공기관 및 민간기관·단체에 능동적, 협조적, 우호적이었나? (O, ×)
	⑤ 3개 모두 해당 ③ 2개 해당 ① 1개 이하 해당

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
A-3. 사업 참여기관·단체의 역할 적절성	3-1) 참여 공공기관 및 민간기관·단체가 충분한가? (O, ×) 3-2) 사업내용과 관련 있는 공공기관 및 민간기관·단체가 참여하고 있는가? (O, ×) 3-3) 참여 공공기관 및 민간기관·단체가 적극적 활동을 하였는가? (O, ×)
	다음 통계를 반드시 작성 하시오 •참여 공공기관의 수 : ()개 - 주관기관 ()개; 읍·면·동 평균 ()개 - 기관명 : _____ •참여 민간기관·단체의 수 : ()개 - 주관기관 ()개; 읍·면·동 평균 ()개 - 기관명 : _____
	⑤ 3개 모두 해당 ③ 2개 해당 ① 1개 이하 해당

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
A-4. - 공공주도사업의 민간기관 역할 적절성 - 민간주도사업의 공공기관 역할 적절성	4-1) 지자체(민간기관)의 역할이 명확히 주어졌는가? (O, ×) 4-2) 지자체(민간기관)가 주관기관 회의에 80% 이상 참석하였는가? (O, ×) 4-3) 지자체(민간기관)가 사업 성공을 위해 적극적 역할을 하였는가? (O, ×)
	⑤ 3개 모두 해당 ③ 2개 해당 ① 1개 이하 해당

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
A-5. 참여인력의 충분성 및 전문성	5-1) 공공참여인력의 양적 충분성 (O, ×) 5-2) 민간참여인력의 양적 충분성 (O, ×) 5-3) 공공참여인력의 전문성 (O, ×) 5-4) 민간참여인력의 전문성 : 지역활동 및 자원봉사 (O, ×)
	다음 통계를 반드시 작성 하시오
	<ul style="list-style-type: none"> •공공참여인력의 수 : ()명 <ul style="list-style-type: none"> - 주관기관 ()명; 읍·면·동 평균 ()명 •민간참여인력의 수 : ()명 <ul style="list-style-type: none"> - 주관기관 ()명; 읍·면·동 평균 ()명
	⑤ 4개 모두 해당 ④ 3개 해당 ③ 2개 해당 ② 1개 해당 ① 해당되는 항목 없음

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
A-6. 참여인력에 대한 교육훈련	6-1) 참여인력 대상 민관협력 및 나눔문화 관련 자체교육 실시 (O, ×) 6-2) 참여인력 대상 자체교육 내용의 적정성 (O, ×) 6-3) 참여인력 대상 자체교육 횟수의 적정성 (O, ×) 6-4) 참여인력의 외부기관·단체 교육참여 (O, ×) 6-5) 우수기관에 대한 참여인력의 벤치마킹 실시 (O, ×)
	다음 통계를 반드시 작성 하시오
	<ul style="list-style-type: none"> •참여인력 대상 자체교육 실시 횟수 : ()회 <ul style="list-style-type: none"> - 주관기관 ()회; 읍·면·동 평균 ()회 •참여인력 대상 자체교육 참여자 수(연인원) : ()명 <ul style="list-style-type: none"> - 주관기관 ()명; 읍·면·동 평균 ()명 •참여인력의 외부기관·단체 교육참여자 수 : ()명 <ul style="list-style-type: none"> - 주관기관 ()명; 읍·면·동 평균 ()명
	⑤ 5개 모두 해당 ④ 4개 해당 ③ 3개 해당 ② 2개 해당 ① 1개 이하 해당

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
A-7. 지역주민에 대한 교육훈련	7-1) 지역주민 대상 민관협력 및 나눔문화 관련 자체교육 (O, ×) 7-2) 지역주민 대상 자체교육 내용의 적정성 (O, ×) 7-3) 자체교육 횟수의 적정성 (O, ×) 7-4) 자체교육 참여율의 적정성 (O, ×)
	다음 통계를 반드시 작성 하시오
	<ul style="list-style-type: none"> 지역주민 대상 자체교육 실시 횟수 : ()회 <ul style="list-style-type: none"> - 주관기관 ()회; 읍·면·동 평균 ()회 지역주민 대상 자체교육 참여주민 수(연인원) : ()명 <ul style="list-style-type: none"> - 주관기관 ()명; 읍·면·동 평균 ()명
	⑤ 4개 모두 해당 ④ 3개 해당 ③ 2개 해당 ② 1개 해당 ① 해당되는 항목 없음

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
A-8. 사업지원 조직 체계	8-1) 사업을 총괄 지원하는 상설조직이 있는가? (O, ×) 8-2) 상설조직의 회의에 사업참여기관이 모두 참여하였는가? (O, ×) 8-3) 월 1회 이상 회의를 개최하였는가? (O, ×) 8-4) 운영관련 회의록이 비치되어 있는가? (O, ×) 8-5) 회의에서 결정한 내용이 반영되었는가? (O, ×) ※ 상설조직은 팀, TF, 운영위원회 등 시범사업을 직접 지원하는 모든 체계를 포함하는 포괄적 의미
	다음 통계를 반드시 작성 하시오
	<ul style="list-style-type: none"> 상설조직의 회의개최 횟수 : ()회 <ul style="list-style-type: none"> - 주관기관 ()회; 읍·면·동 평균 ()회 상설조직 회의 참석자 수(연인원) : ()명
	⑤ 5개 모두 해당 ④ 4개 해당 ③ 3개 해당 ② 2개 해당 ① 1개 이하 해당

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
A-9. 예산의 구성 및 집행의 적절성	9-1) 당초예산 편성(사업비 내용구성)의 적절성 (O, ×) 9-2) 당초예산 집행의 적절성 (O, ×) 9-3) 당초예산 집행의 투명성 (O, ×)
	⑤ 3개 모두 해당 ③ 2개 해당 ① 1개 이하 해당

B. 과정영역의 평가지표

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
B-1. 민관협력 사업 매뉴얼	1-1) 민관협력사업을 위한 정형화된 자체 매뉴얼이 있는가? (O, ×) 1-2) 매뉴얼의 내용이 사업특성을 제대로 반영하고 적절하게 구성되어 있는가? (O, ×) 1-3) 매뉴얼이 사업추진을 위한 실질적 도움이 될 수 있도록 상세한가? (O, ×) 1-4) 매뉴얼이 모든 참여기관에 비치되어 있는가? (O, ×) 1-5) 전체 사업참여인력이 매뉴얼을 공유하고 있는가? (O, ×) 1-6) 사업참여인력이 매뉴얼을 잘 인지하고, 실천하고 있는가? (O, ×) ⑤ 5~6개 해당 ④ 4개 해당 ③ 3개 해당 ② 2개 해당 ① 1개 이하 해당

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
B-2. 홍보	2-1) 홍보물을 제작하여, 배포하였는가? (O, ×) 2-2) 홍보물 내용이 적절한가? (O, ×) 2-3) 전체 대상지역에 대한 홍보를 실시하였는가? (O, ×) 2-4) 홍보횟수가 충분한가? (O, ×) 2-5) 홍보방법이 적절한가? (O, ×) 다음 통계를 반드시 작성 하시오 •홍보물 제작하여 배포한 총 횟수 : ()회 - 주관기관 ()회; 읍·면·동 평균 ()회 •홍보방법을 모두 기재하시오: _____ ⑤ 5개 모두 해당 ④ 4개 해당 ③ 3개 해당 ② 2개 해당 ① 1개 이하 해당

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
B-3. 의제발굴	3-1) 의제발굴에 실태조사를 실시하였거나 주민이 직접 참여하였나? (O, ×) 3-2) 의제발굴에 전문가가 참여하였나? (O, ×) 3-3) 지역사회의 문제 인식에 기초한 의제발굴이었나? (O, ×) ⑤ 3개 모두 해당 ③ 2개 해당 ① 1개 이하 해당

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
B-4. 협력(연계) 기관과의 관계 ※참여기관 제외	4-1) 발굴된 의제의 특성을 고려한 충분한 협력(연계)기관을 갖추었나? (O, ×) 4-2) 협력(연계)기관과 공식경로(협약체결 등)를 가지고 있나? (O, ×) 4-3) 협력(연계)기관과 월 1회 이상 정기적으로 회의를 하는가? (O, ×) 4-4) 협력의 내용이 발굴된 의제를 해결하는데 충분한가? (O, ×) 4-5) 협력의 수준이 발굴된 의제를 해결하는데 충분한가? (O, ×)
	다음 통계를 반드시 작성 하시오
	•협력(연계) 기관의 수 : 총 ()개 - 주관기관 ()개; 읍·면·동 평균 ()개
	•협력(연계) 기관과의 총 회의개최 수 : ()회
	⑤ 5개 모두 해당 ④ 4개 해당 ③ 3개 해당 ② 2개 해당 ① 1개 이하 해당

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
B-5. 신규재정의 구성 및 집행의 적절성	5-1) 후원금 등 신규예산 편성(사업비 내용구성)의 적절성 (O, ×) 5-2) 신규예산 집행의 적절성 (O, ×) 5-3) 신규예산 집행의 투명성 (O, ×)
	⑤ 3개 모두 해당 ③ 2개 해당 ① 1개 이하 해당
	⑥ 재정발굴이 없는 경우

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
B-6. 자체 모니터링	◆사업의 추진과정을 자체적으로 모니터링 하였으며, 그 과정이 적절하고, 결과를 사업에 반영하였는가?
	6-1) 자체 모니터링 체계를 갖추고 있음 (O, ×) 6-2) 월 1회 이상 모니터링을 실시하였음 (O, ×) 6-3) 모니터링 과정이 적절하였음 (O, ×) 6-4) 모니터링 결과를 사업에 즉시 반영하였음 (O, ×)
	다음 통계를 반드시 작성 하시오
	•주관기관의 시범사업에 대한 자체 모니터링 횟수 : ()회
	※ 읍·면·동이 실시한 모니터링은 제외
	⑤ 4개 모두 해당 ④ 3개 해당 ③ 2개 해당 ② 1개 해당 ① 해당 없음

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
B-7. 첫째 대표사업의 추진과정 우수성	◆ 주관기관별 2개 대표사업 중 첫째 대표사업이 아래 사항을 충족하고 있는가? 7-1) 대표사업의 선정과정에 대표성을 가진 주민이 참여하였음 (O, ×) 7-2) 주민욕구 및 필요성의 우선순위에 의하여 선정되었음 (O, ×) 7-3) 대표사업의 모니터링 계획과 과정이 적절하였음 (O, ×) 7-4) 모니터링 결과를 사업에 즉시 반영하였음 (O, ×) 7-5) 대표사업의 협력연계기관이 적절하였고, 협력이 원만하였음 (O, ×) 7-6) 대표사업의 규모(대상자 수 등)가 적절하였음 (O, ×)
	다음 내용을 반드시 작성 하시오
	•첫째 대표사업명()
	⑤ 6개 모두 해당 ④ 5개 해당 ③ 4개 해당 ② 3개 해당 ① 2개 해당 ① 1개 이하 해당, 대표사업 없음

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
B-8. 둘째 대표사업의 추진과정 우수성	◆ 주관기관별 2개 대표사업 중 둘째 대표사업이 아래 사항을 충족하고 있는가? 8-1) 대표사업의 선정과정에 대표성을 가진 주민이 참여하였음 (O, ×) 8-2) 주민욕구 및 필요성의 우선순위에 의하여 선정되었음 (O, ×) 8-3) 대표사업의 모니터링 계획과 과정이 적절하였음 (O, ×) 8-4) 모니터링 결과를 사업에 즉시 반영하였음 (O, ×) 8-5) 대표사업의 협력연계기관이 적절하였고, 협력이 원만하였음 (O, ×) 8-6) 대표사업의 규모(대상자 수 등)가 적절하였음 (O, ×)
	다음 내용을 반드시 작성 하시오
	•둘째 대표사업명()
	⑤ 6개 모두 해당 ④ 5개 해당 ③ 4개 해당 ② 3개 해당 ① 2개 해당 ① 1개 이하 해당, 대표사업 없음

C. 성과영역의 평가지표

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
C-1. 사각지대 발굴 실적	◆ 시범사업을 통해 발굴된 사각지대 개인 수는 관내 기초수급자의 몇 %인가? ※ 관내는 시범사업지역 내를 의미함
	다음 통계를 반드시 작성 하시오
	•시범사업 지역 내 기초수급자 수 : ()명 ※ 시범사업 읍·면·동에 거주하는 기초수급자에 한함
	•새롭게 발굴된 사각지대 가구 수 : ()가구 •새롭게 발굴된 사각지대 개인 수 : ()명
	⑤ 관내 기초수급자의 3% 이상 ④ 관내 기초수급자의 2~3% 미만 ③ 관내 기초수급자의 1~2% 미만 ② 관내 기초수급자의 1% 미만 ① 없음

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
C-2 재정 발굴 실적	◆ 새롭게 발굴된 재정(기부금, 후원물품 포함)이 당초 재정 대비 비율이 얼마나 되는가?
	다음 통계를 반드시 작성 하시오
	•새롭게 발굴된 재정 : 총 ()만원 ※ 총액은 읍·면·동의 전체 발굴재정 기재(읍·면·동 평균 아님) - 주관기관 ()만원; 읍·면·동 평균 ()만원 - 당초 재정 대비 새롭게 발굴된 재정의 비율 : ()%
	⑤ 당초 재정(공공 2천만원, 민간 6천만원) 대비 60% 이상 ④ 당초 재정(공공 2천만원, 민간 6천만원) 대비 40~60% 미만 ③ 당초 재정(공공 2천만원, 민간 6천만원) 대비 20~40% 미만 ② 당초 재정(공공 2천만원, 민간 6천만원) 대비 20% 미만 ① 없음

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
C-3 재정 투입 실적	◆ 새롭게 발굴된 재정 중 실제 투입된 재정(기부금, 후원물품 포함)이 당초 재정 대비 비율이 얼마나 되는가?
	다음 통계를 반드시 작성 하시오
	•새롭게 발굴된 재정 : ()만원 •발굴된 재정 중 투입된 재정 : ()만원 •당초 재정 대비 발굴재정 중 실제 투입재정의 비율 : ()%
	⑤ 당초 재정(공공 2천만원, 민간 6천만원) 대비 60% 이상 ④ 당초 재정(공공 2천만원, 민간 6천만원) 대비 40~60% 미만 ③ 당초 재정(공공 2천만원, 민간 6천만원) 대비 20~40% 미만 ② 당초 재정(공공 2천만원, 민간 6천만원) 대비 20% 미만 ① 없음

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
C-4. 목표달성	◆ 사업계획 시 설정한 목표를 달성하였는가?
	⑤ 당초 계획 대비 100% 이상 달성 ④ 당초 계획 대비 80~100% 미만 달성 ③ 당초 계획 대비 60~80% 미만 달성 ② 당초 계획 대비 40~60% 미만 달성 ① 당초 계획 대비 40% 미만 달성/당초 계획의 목표가 뚜렷하지 않음

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
C-5. 민관협력사업의 전반적 성과관리	◆ 민관협력사업 활성화를 위한 자체 성과관리지표의 개발, 측정을 위해 다음 방안이 강구되어 있는가?
	5-1) 성과관리지표 또는 성과측정 틀 유무 (O, ×) 5-2) 성과관리지표 또는 성과측정 틀의 적합성 (O, ×) 5-3) 사업종결시 성과측정의 가능성 (O, ×) 5-4) 사업대상자의 변화를 계량화할 수 있는 평가틀인가? (O, ×) 5-5) 사업의 효과로서 지역사회 전반적인 변화를 측정할 수 있는 평가틀인가? (O, ×)
	⑤ 5개 모두 해당 ④ 4개 해당 ③ 3개 해당 ② 2개 해당 ① 1개 이하 해당

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
C-6. 관계자 및 주민의 변화	◆ 민관협력의 중요성에 대한 의지는 어떠한가?
	6-1) 주관기관의 민관협력에 대한 의지가 높아졌음 (O, ×) 6-2) 참여기관의 민관협력에 대한 의지가 높아졌음 (O, ×) 6-3) 협력(연계)기관의 민관협력사업에 대한 의지가 높아졌음 (O, ×) 6-4) 민관협력사업에 대한 지역주민의 열정과 협조가 많아졌음 (O, ×)
	⑤ 4개 모두 해당 ④ 3개 해당 ③ 2개 해당 ② 1개 해당 ① 해당 없음

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
C-7. 사업의 발전 가능성	◆ 추진 사업의 발전 가능성은 어떠한가?
	7-1) 사업을 지속적으로 추진할 필요성이 있음 (O, ×) 7-2) 타 지역으로의 확산 필요성 또는 가능성이 있음 (O, ×) 7-3) 사업을 심화 발전시킬 필요성이 있음 (O, ×)
	⑤ 3개 모두 해당 ③ 2개 해당 ① 1개 이하 해당

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
C-8. 첫째 대표 사업의 추진결과 우수성	<p>◆ 주관기관별 2개 대표사업 중 첫째 대표사업이 아래 사항을 충족하고 있는가?</p> <p>8-1) 대표사업의 성과관리 지표가 개발되었음 (O, ×)</p> <p>8-2) 성과관리지표가 적절하였음 (O, ×)</p> <p>8-3) 성과관리를 실제로 측정하였음 (O, ×)</p> <p>8-4) 성과관리 측정을 사업 중간단계에서 측정하고, 결과에 따라 필요시 사업의 접근 방식 및 내용을 수정, 보완하였음 (O, ×)</p> <p>8-5) 성과관리 측정 결과 노력 대비 상당한 성과를 거두었음 (O, ×)</p>
	다음 내용을 반드시 작성 하시오
	•첫째 대표사업명()
	<p>⑤ 5개 모두 해당</p> <p>④ 4개 해당</p> <p>③ 3개 해당</p> <p>② 2개 해당</p> <p>① 1개 해당</p> <p>① 해당 없음, 대표사업 없음</p>

지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, ×에 체크 하시오)
C-9. 둘째 대표 사업 추진결과 우수성	<p>◆ 주관기관별 2개 대표사업 중 둘째 대표사업이 아래 사항을 충족하고 있는가?</p> <p>9-1) 대표사업의 성과관리 지표가 개발되었음 (O, ×)</p> <p>9-2) 성과관리지표가 적절하였음 (O, ×)</p> <p>9-3) 성과관리를 실제로 측정하였음 (O, ×)</p> <p>9-4) 성과관리 측정을 사업 중간단계에서 측정하고, 결과에 따라 필요시 사업의 접근 방식 및 내용을 수정, 보완하였음 (O, ×)</p> <p>9-5) 성과관리 측정 결과 노력 대비 상당한 성과를 거두었음 (O, ×)</p>
	다음 내용을 반드시 작성 하시오
	•둘째 대표사업명()
	<p>⑤ 5개 모두 해당</p> <p>④ 4개 해당</p> <p>③ 3개 해당</p> <p>② 2개 해당</p> <p>① 1개 해당</p> <p>① 해당 없음, 대표사업 없음</p>

D. 참고지표(비평가지표)

참고지표	세부내용 및 척도 (반드시 O, X에 체크 하시오)
D-1. 시범사업 추진과 사례 관리 강화	◆ 시범사업으로 시범사업지역 내 사례관리가 얼마나 증가하였는가? ※ 시범사업지역이란 시범사업에 참여하고 있는 읍·면·동에 국한하며, 시·군·구의 전체 지역이 시범사업지역이면 시·군·구 전지역을 의미함 ※ 공공주도형은 작성 하지 않아도 되며, 민간주도형은 작성 요망 다음 통계를 반드시 작성 하시오
	• 시범사업지역의 사례관리 총건수(실시중, 종결 등 모두 포함)의 변화 - 2013년: ()건; 2014년: ()건; 2015년 10월 말: ()건 비율에 의한 추계 2015년 12월 말: ()건 - 2013~2014년 증가율: ()%; 2014~2015. 12월 증가율: ()%
	⑤ 5% 이상 증가 ④ 1% 이상~5% 미만 증가 ③ 1% 미만 감소~1% 미만 증가 ② 1% 이상 감소~5% 미만 증가 ① 5% 이상 감소

(단위 : 만원)

참고지표	◆ 시범사업 대상자(수혜자)에게 현금, 현물, 서비스를 제공하기 위해 지출된 직접경비와 간접경비는 총 얼마인가? ※ 직접경비는 대상자(수혜자)에게 직접 제공된 현금, 현물, 서비스 금액 ※ 간접경비는 대상자(수혜자)에게 현금, 현물, 서비스를 제공하기 위해 지출된 금액					
	구분		현금	현물	서비스	계
D-2. 시범사업 대상자에게 지출된 총 경비	직접경비	주관기관				
		협력(연계)기관				
	간접경비					
	전체					

참고지표	여부 (✓ 하시오)
D-3. 주관기관의 시범사업 책임자 및 담당자가 변경 되었나?	()①변경되지 않음 ()②담당자만 변경됨 ()③책임자만 변경됨 ()④담당자와 책임자 모두 변경됨
D-4. 주관기관 읍·면·동의 시범사업 팀장 및 담당자가 변경 되었나?	()①해당 없음(민간주도형 참여기관) ()②담당자만 변경됨 ()③팀장만 변경됨 ()④담당자와 책임자 모두 변경됨
D-5. 시범지역의 특성	()①대도시 ()②중소도시형 ()③도농복합 중소도시형 ()④농촌형