
지역민의 삶을 바꾸는 사회서비스

를 만들기 위한

지역자율형 사회서비스 투자사업 시도 기획운영 매뉴얼

2013. 10.



보건복지부
사회서비스사업과

이 매뉴얼의 활용

- ☐ 이 매뉴얼은 지역자율형 사회서비스 투자사업에 대한 시도의 기획 운영 능력을 증진시키기 위한 목적으로 제작 및 배포
- ☐ 시도에서는 매뉴얼에 제시하고 있는 방향과 예시된 방법들을 참고하여 자기 지역의 상황에 맞게 응용하여 적용시킬 수 있음
- ☐ 이 매뉴얼에 활용된 우수사례들은 지난 2년간 평가와 지역과 특성 별 안배에 따라 경기도, 부산시, 전라북도의 기획운영 우수 사례를 조사하여 참고함
- ☐ 또한 이 매뉴얼은 국내외 다양한 공공관리(public management), 경영 및 마케팅 문헌을 참고하여 개발되었으나 사업 기획 및 신규 사업 개발에서 활용된 다양한 기법은 아래 문헌을 주로 참고하여 이 사업의 환경과 조건에 맞게 응용되거나 변형
 - * Balanced Scorecard Step by Step for Government and Nonprofit Agencies (by Paul R. Niven, Wiley, 2008)
 - * 신상품마케팅(박흥수·하영원·우정 저, 박영사, 2005)
- ☐ 이 매뉴얼에서 사용된 우수지역 사례가 아닌 ‘가상 예’는 말 그대로 실제 조사연구에 의해 개발된 사례나 실제 사례가 아닌 내용이 해를 돕기 위해 가상으로 설정된 예이므로 참고에 유의
- ☐ 이 매뉴얼이 지역자율형 사회서비스 투자사업을 지역민의 삶을 변화시키는 지역혁신형 사업으로 발전시키고 정착시키는데 도움이 되기를 희망함

1 장

지역자율형 사회서비스 투자사업 제대로 이해하기

- I. 지역자율형 사회서비스 투자사업은 무엇인가
- II. 지역자율형 사회서비스 투자사업
어떻게 할 것인가

I. 지역자율형 사회서비스 투자사업은 무엇인가

1

사회서비스의 이해

- 기존의 사회(복지)서비스는 주로 취약계층을 대상으로 하는 최소한의 서비스에 그침
 - 주로 무의탁 노인, 행려병자, 저소득 아동, 저소득 밀집 지역 거주자 등 일부 취약계층만을 대상
 - 서비스는 민간 복지기관에 위탁되고 대부분 일정한 법률상 범위 내에 대상자는 기관에서 결정
 - 최소한의 인간다운 삶을 유지시키는 소극적인 보호가 중심이며 그 이상의 서비스는 복지기관의 재량에 맡겨짐
- 하지만 사회보장기본법 전면개정을 계기로 사회서비스는 보편적으로 국민의 삶의 질 향상을 지원하는 서비스로 의미가 확대
 - 사회복지에 소극적 현금급여나 서비스 중심에서 적극적으로 국민의 자립과 사회참여 및 자아실현을 추구하는 적극적 복지로 변화

< 사회보장기본법 >

제2조(기본 이념) 사회보장은 모든 국민이 다양한 사회적 위험으로부터 벗어나 행복하고 인간다운 생활을 향유할 수 있도록 자립을 지원하며, 사회참여·자아실현에 필요한 제도와 여건을 조성하여 사회 통합과 행복한 복지사회를 실현하는 것을 기본 이념으로 한다.

- 이에 따라 사회서비스의 대상도 모든 국민으로 확대되고 그 범위도 기존의 복지를 넘어서 보건, 교육, 고용, 주거, 문화, 환경 등으로 확대
- 또한 서비스의 내용도 기존의 상담, 재활, 돌봄 등 뿐 아니라 역량개발, 사회참여 등 적극적 지원까지 포괄

— < 사회보장기본법 > —

제3조(정의) 이 법에서 사용하는 용어의 뜻은 다음과 같다.

4. "사회서비스"란 국가·지방자치단체 및 민간부문의 도움이 필요한 모든 국민에게 복지, 보건의료, 교육, 고용, 주거, 문화, 환경 등의 분야에서 인간다운 생활을 보장하고 상담, 재활, 돌봄, 정보의 제공, 관련 시설의 이용, 역량 개발, 사회참여 지원 등을 통하여 국민의 삶의 질이 향상되도록 지원하는 제도를 말한다.

- 우리나라 사회서비스는 다른 나라에 비해 고용 비중이 현저히 낮 으면서 향후 일자리 창출 잠재력이 가장 큰 분야
- 우리나라 사회서비스 취업비중은 14.3%('08)로 OECD 평균(21.5%)에 비해 현저히 낮음
- '17년까지 고용률 70% 달성을 위해 창출되는 일자리 대부분은 사회 서비스분야에서 나올 전망('13. 7. 「고부가가치 사회서비스일자리 창출방안」)
- 사회서비스는 또한 일자리 창출을 위한 6대 창조서비스 분야 중 하나로 선정('13. 6. 「고용률 70% 로드맵」)

2

사회서비스 투자사업의 이해

- 고령화와 가족구조의 변화 등으로 국민의 사회서비스에 대한 요구 는 지속적으로 증가
- 2018년 노인인구 14% 고령사회, 2026년에는 노인인구 20% 이상의 초고령 사회 진입 전망으로 세계적으로 가장 빠르게 고령화
- 보건의료기술의 발달로 장애와 질병에 대한 생존율이 증가하면서 그 에 따른 돌봄, 재활, 사회참여 등 사회적 욕구 증가
- 반면 주된 가구규모는 10여년 만에 3, 4인 가구에서 1, 2인가구로 급 속하게 축소되어 가족의 사회적 기능 약화

* '95년 에는 3인 가구(20.3%)와 4인 가구(31.7%)가 전체 가구 유형의 절반 이상

이었지만 '10년에는 1인 가구(23.9%)와 2인 가구(24.3%)가 절반 가까이('12 통계청)

- 따라서 가족이 증가하는 사회적 욕구를 감당하기는커녕 기존의 가족의 담당하던 돌봄, 교육, 역량강화 등에 대한 욕구가 모두 사회적으로 표출

□ 우리나라에서 사회서비스에 대한 공적 투자는 확대되어야 하나 재정 투자만으로는 지속가능성 한계

- 우리나라 사회서비스에 대한 공공투자는 선진국에 비하여 매우 미흡한 상황으로 공적 투자 확대가 시급

* GDP 대비 사회서비스 지출 비중은 OECD 평균 22.1%('09) 수준이나 우리나라는 9.3%('12)

- 하지만 사회적 욕구가 지속적으로 증폭되고 있는 상황에서 단순한 서비스 확대에는 한계가 있으므로 보다 현명한 투자가 필수적
- 현재의 사회적 욕구에 대응함과 동시에 미래의 욕구를 예방하여 지속가능한 투자를 추구하는 정책 방향이 요구됨

□ 따라서 미래의 더 큰 욕구를 예방할 수 있는 선제적 개입과 스스로의 역량을 증진시키는 사회투자형 서비스가 중요

- 욕구가 심각한 수준으로 발전하기 이전 작은 욕구에 대해서도 선제적 개입으로 예방

* [선제적 개입의 예] 등급외 노인에 대한 맞춤형 운동처방을 통해 고비용 장기요양을 예방

- 건강한 성장과 발달, 재활 등을 지원하여 향후 더 커질 수 있는 사회적 문제와 비용을 절감
- 이와 같이 더 큰 문제 상황을 예방함으로써 당사자의 삶의 질 악화를 예방하고, 사회참여와 자아실현을 지원

- 사회서비스는 다른 복지제도와 달리 대면 서비스로서 획일적인 제공이 어려움
 - 현금급여나 사회보험의 경우 전국적으로 동일한 기준과 형태로 제공이 가능
 - 하지만 직접 대면하여 사람이 제공하는 형태의 사회서비스는 획일적으로 제공하는 것도 어렵고 바람직하지도 않음
 - 따라서 다양한 지역환경과 조건을 고려하여 유연하고 다양하게 제공될 수밖에 없으며 이를 적극적 고려해야 효과적 서비스가 가능
- 이러한 사회서비스의 성격에 따라 그 어떤 복지제도 보다도 지방자치단체의 역량에 따라 크게 좌우
 - 같은 사회서비스라도 효율적인 제도 운영, 제공자의 질적 수준, 이용자와의 관계 등에 따라 질과 결과가 크게 달라짐
 - 따라서 다른 복지제도와 달리 지역별 격차가 크게 벌어질 수 있으며 이러한 격차가 심해질 경우 결국 정책의 효과성에 지대한 영향
 - 결국 사회서비스 정책의 효과적 시행을 위해서는 지역별 역량의 상향 평준화를 위한 노력이 매우 중요
- 지역자율형 사회서비스 투자사업은 사회서비스 정책에 있어 지역의 자율성을 증진시켜 사회서비스의 효과성을 높이하고자 하는 것
 - 사회서비스는 중앙중심의 획일적인 집행이 가능하지도 효과적이지도 않기 때문에 지역의 자율성을 보장해야 함
 - 전체적인 정책의 방향과 선택지는 중앙정부가 제공하되 지역에서 자신의 조건과 상황에 맞게 우선순위 등을 선택할 수 있도록

- 또한 지역의 욕구에 맞게 사업을 개발하고 이를 스스로 판단하여 적용할 수 있는 권한을 부여
- 지역 사회서비스 정책에 대한 최종적인 결정권과 책임은 지방정부에서 가져야 하며 그에 대한 책임도 지방이 지되 필요한 지원은 요구
 - 지방정부는 해당 지역을 철저히 분석하고 진단하여 필요한 사회서비스를 우선적으로 제공하거나 개발
 - 사업의 효과적인 기획운영의 결과는 지역주민의 삶의 개선으로 나타나야 하며 그 실패는 반대로 문제의 지속이나 삶의 악화
 - 대신 지역의 문제와 현실에 대한 분석과 진단을 근거로 불균등한 자원에 대해서는 중앙의 정당한 지원을 요구할 수 있어야 함
- 이러한 지역의 자율성과 자체적인 기획운영 능력 증진을 위해 사업간 우선순위와 비중을 조정할 수 있도록 포괄보조 방식 도입
 - 우선적으로 사업 체계상 통합이 용이한 산모신생아도우미지원사업과 가사간병방문도우미사업을 내역사업으로 통합
 - 지역사회서비스투자사업과 함께 3개의 내역사업은 지역정책의 우선순위와 비중에 따라 예산을 상호조정 가능
 - 향후 사회서비스에 있어 지역자율성을 확대하기 위해서 다른 사회서비스 사업도 포괄보조로 단계적 전환 검토

II. 지역자율형 사회서비스 투자사업 어떻게 할 것인가

1

지역자율형 사회서비스 투자사업의 성격

- 지역자율형 사회서비스 투자사업은 사회서비스, 사회투자사업, 포괄보조사업 등 복합적 성격을 가짐
 - 이 때문에 이 사업의 목적은 다중적이며 그래서 타 사업과 달리 이해가 어려운 측면이 존재
 - 때로는 서로 다른 목적이 조화되기 보다는 서로 맞지 않고 충돌하는 경우도 발생
 - 때문에 이 사업의 다중적 성격을 잘 이해하고 지역의 조건이나 역량에 따라 목적의 우선순위를 달리하는 전략적 접근이 필요

【 지역자율형 사회서비스 투자사업의 복합적 성격 】

- ◇ 공급자 지원방식이 아닌 수요자 지원방식의 사회서비스 전자바우처 사업
- ◇ 중앙통제가 아닌 지역자율의 지방분권형 사업
- ◇ 사후적이고 소극적이 아닌 적극적이고 선제적인 사회투자사업
- ◇ 고용 취약계층의 일자리를 창출하는 사회서비스 산업화 사업
- ◇ 단순한 서비스 제공이 아닌 삶을 변화시키기 위한 성과관리 사업

- 지역자율형 사회서비스 투자사업은 수요자 지원방식의 사회서비스 전자바우처 사업
 - 기존 사회복지서비스는 공급자에게 보조금을 제공하면 공급자가 수요자를 선택해서 서비스를 공급하는 공급자 지원방식
 - 사회서비스 전자바우처 사업은 일정한 조건을 갖춘 수요자에게 필요한 서비스 구매권을 주어 공급자를 선택하는 수요자 지원방식

- 수요자가 자신에게 적합한 서비스를 스스로 선택함으로써 공급자는 더 나은 서비스로 경쟁하게 되는 것이 바우처 사업 최대 강점
- 따라서 수요자의 올바른 선택을 지원하고, 다양한 공급자의 경쟁을 촉진시킬수록 전자 바우처의 효과성이 높아짐
- 하지만 선택에 어려움이 있는 소비자는 오히려 공급자의 횡포에 노출되어 역효과를 보게 되므로 이런 소비자에 대한 적극적 보호 필요

□ 중앙집중의 획일적 사업이 아니라 지역이 스스로 지역에 맞는 서비스를 선택하고 개발하는 지방분권형 사업

- 사회서비스는 속성상 표준화된 제품이나 현금을 제공하는 것이 아니라 대면 서비스 과정에서 서비스가 발생하는 즉시 소비
- 그래서 지역사회의 환경과 조건, 이용자와의 관계에 따라 서비스의 내용과 질이 크게 달라질 수밖에 없음
- 따라서 중앙정부의 획일적인 사업이 바람직하지도 가능하지도 않아 지역의 자율성이 매우 중요
- 하지만 지나치게 지역자율만을 강조할 경우 중앙정부의 책임 전가가 되기 쉽고, 지역 역량에 따른 지역별 격차의 부작용이 있음
- 기본적 돌봄과 인권보장의 경우 중앙정부의 책임을 보다 명확히 하고 부가적이지만 적극적인 역할에 대해서 보다 지역에 책임을 부과

□ 사후적이고 소극적인 보호가 아니라 선제적이고 예방적인 개입을 하는 사회투자사업

- 기존의 사회복지서비스는 대부분 이미 문제가 악화된 이후에 최소한의 보호를 제공해주는 것이 중심
- 하지만 그 때에는 이미 이용자의 삶의 질이 떨어지고 자립이 어렵거나 사회적 비용이 매우 커진 이후 시점

- 그래서 상대적으로 작은 문제나 욕구에 대해서도 선제적이고 예방적으로 대응하여 향후 고비용과 삶의 질 악화를 예방
- 하지만 지나치게 사회투자만 강조할 경우 기본적인 보호와 인권보장에 도리어 취약해질 수 있으므로 균형을 맞추어야 함

□ 고용 취약계층을 위한 사회적 일자리를 창출하는 사회서비스 산업화 사업

- 돌봄 관련 사회서비스는 우리나라에서 특히 고용율이 낮은 중장년 여성에게 적합한 경우가 많음
- 그 외 사회서비스도 조기 퇴직자, 청년실업자, 경력단절 여성 등에게 고소득이 아니더라도 사회적으로 의미 있는 일을 통해 안정적 소득과 보람을 얻는 '좋은 일자리'를 제공할 수 있음
- 유망 사업 분야의 경우 전문화, 고급화를 통해 고부가가치 산업화도 가능
- 하지만 산업화만 너무 강조할 경우 사회문제에 대응하는 사회서비스에 대한 사회적 비용의 증가를 의미하므로 공공, 사회적 경제 영역 등과의 균형 필요

□ 단순한 서비스 제공에 그치는 것이 아닌, 삶을 변화시키기 위한 성과관리 사업

- 기존의 사회복지는 제공 그 자체에 의미를 두며 그로인한 변화에 대해서는 상대적으로 무관심
- 하지만 사회서비스 투자사업은 선제적이고 예방적 효과를 통해 구체적인 삶의 질 향상을 목적으로 하는 것
- 서비스 공급량에만 초점을 맞추기보다 그로 인한 이용자와 지역사회의 변화를 중심으로 평가하고 이를 통해 서비스를 개선
- 평가는 줄세우고 경쟁시키기 위한 것이 아니라 사업을 보다 올바르게

고 효과적인 방향으로 나가게 하기 위한 성과관리의 과정이어야 함

2

사회서비스 투자사업 다르게 하기

- ◇ 기존의 복지와는 다른 지역자율형 사회서비스 투자사업을 제대로 하기 위해서는 우선 기존의 행정 관행을 깨는 것이 필요
- ◇ 사회복지영역에서도 행정 영역에서도 이 사업은 새로운 시도로서 그만큼 새로운 태도와 접근이 필요
- ◇ 기존의 관행에만 의존할 경우 사업의 효과를 볼 수도 없고, 좋은 평가를 받을 수도 없음

관행 깨기 ① 지역 진단: 진짜 문제와 시장 파악하기

기존 관행

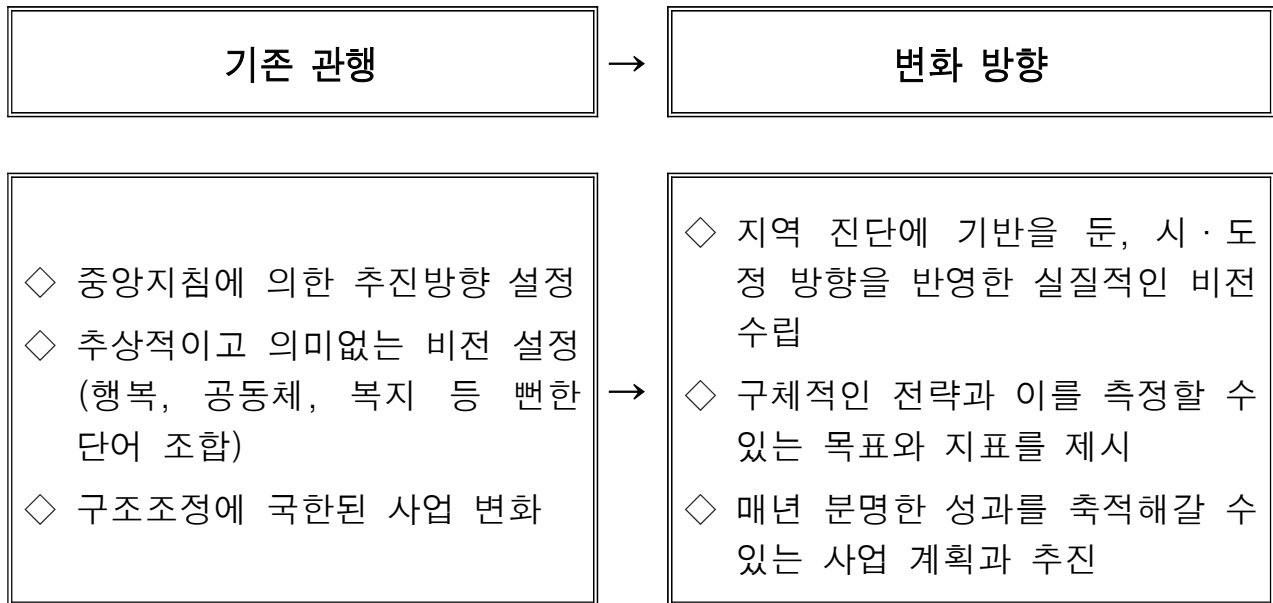
- ◇ 형식적인 현황파악(인구, 재정, 경제, 산업 현황)
- ◇ 체계적인 분석없는 수치의 나열
- ◇ 단순 의견을 묻는 수요조사



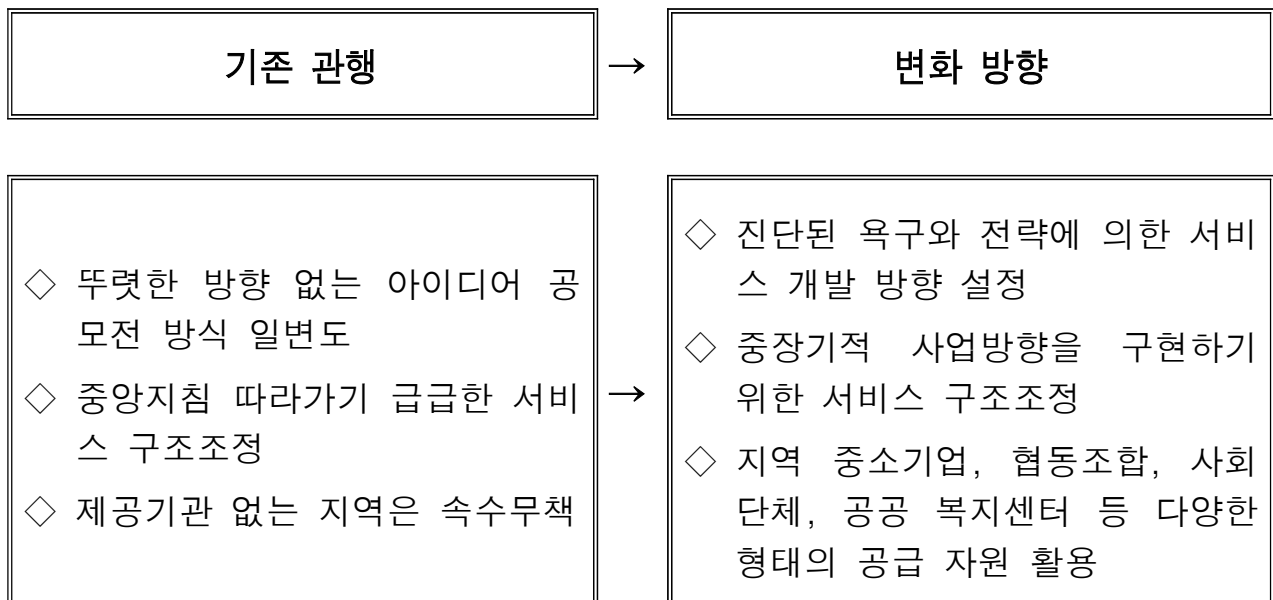
변화 방향

- ◇ 다양한 데이터, 실태조사, 조사 연구 자료의 입체적 분석
- ◇ 생애주기별, 주요 대상별 욕구와 공급의 비교 분석
- ◇ 데이터에 근거한 욕구 규모와 구매의사에 근거한 시장규모 파악

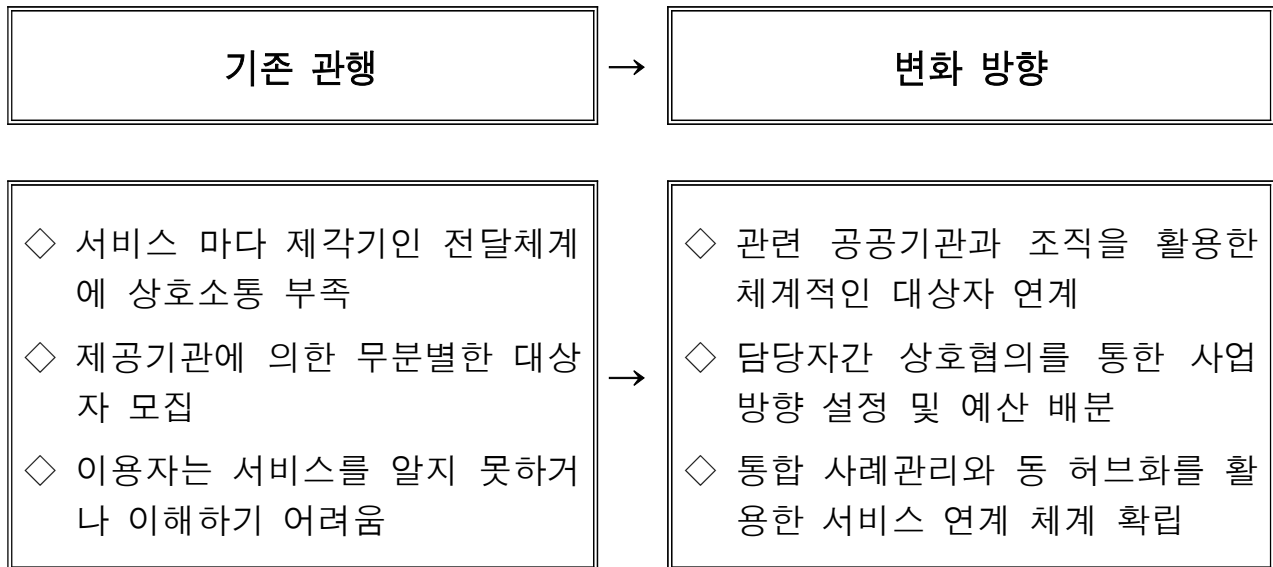
관행 깨기 ② 전략 수립: 무엇을 어떻게 하고자 하는가



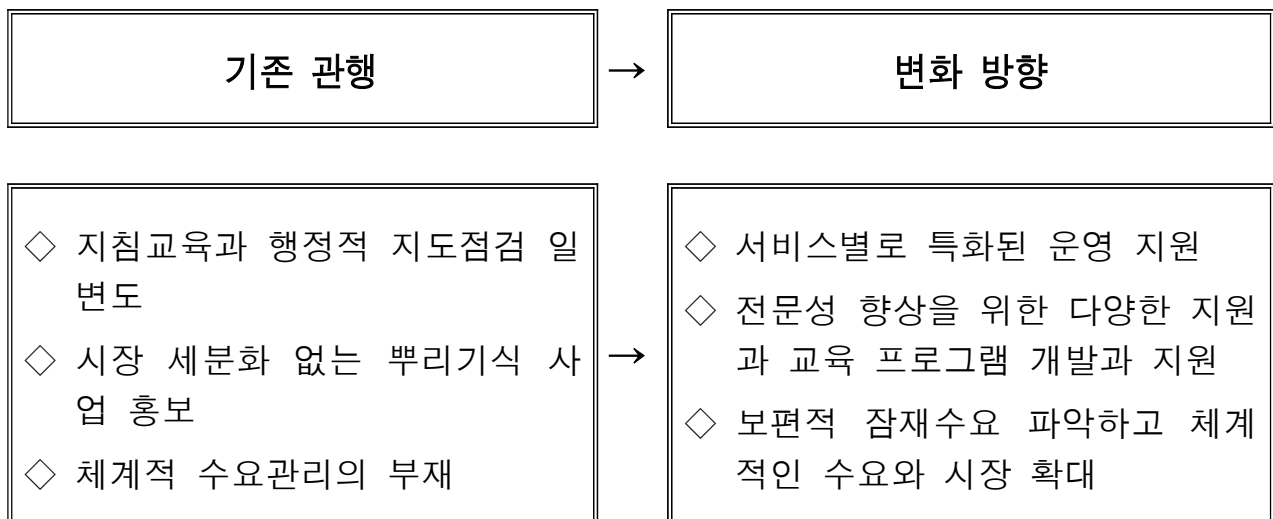
관행 깨기 ③ 서비스 개발: 문제 해결을 위한 수단과 역량 개발



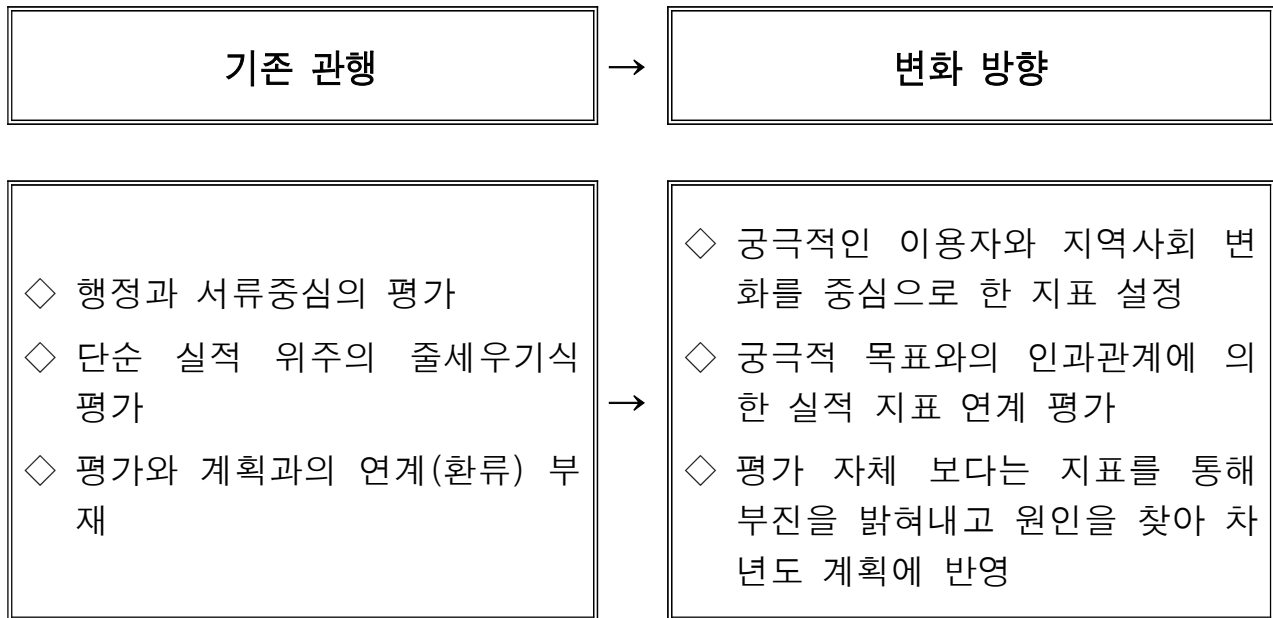
관행 깨기 ④ 네트워크 구축: 체계적 이용자 확보와 지역 역량 강화



관행 깨기 ⑤ 시장 활성화: 서비스 질 향상과 수요 확대



관행 깨기 ⑥ 성과 관리: 어떤 변화를 만들어냈고 낼 것인가



3

매뉴얼의 구성

□ 2장 추진체계와 운영일정

- 시도 담당자, 지역사회서비스지원단, 시군구 담당자, 읍면동 담당자 등 지역자율형 사회서비스 투자사업의 주요 사업주체간의 효과적인 역할 분담의 원칙 제시
- 체계적인 사업의 추진체계를 확립하기 위한 주요 사업주체간 효과적인 소통 체계 분기별로 중점 사업 제시를 통해 연간 사업 운영에 대한 조망 제공

□ 3장 사업 기획하기

- 사업 기획 방법에 대한 기본적인 이해를 제공하고 기획 단위 구성 등 기획을 위한 준비 지역진단과 분석, 지역 정책분석, 비전과 전략 설정, 목표와 지표설정, 전략 사업 계획 등 기획의 절차 안내

- 지역사회 욕구 및 수요조사와 분석의 방법과 예, 비전수립 방법, 전략도출 방법, 전략지도 작성법, 지표설정의 예시 구체적인 기획기법과 실례 등을 제공
- 목차 채우기식 형식적 계획 수립 매뉴얼이 아닌 기획을 통해 실제 사업을 발전시킬 수 있는 과정중심의 매뉴얼

□ 4장 신규 사업 개발과 마케팅

- 실제 기업의 제품개발 과정에 적용되는 신규 사업 개발 방법을 사회 서비스 영역에 적합하도록 응용하여 목표시장 선정, 아이디어 도출, 컨셉 개발 및 테스트, 제공기관 발굴, 서비스 설계 등 체계적 서비스 개발 방법 제시
- 시장 세분화, 아이디어 도출을 위한 브레인 라이팅, 아이디어 평가, 컨셉 보드 작성, 소비자 반응 조사와 분석, 서비스 설계, 서비스 브랜딩, 마케팅 커뮤니케이션 등 실질적인 기법과 이해를 돕기 위한 실례 및 가상 예 제공

□ 5장 제공자 및 이용자 관리

- 효과적인 제공기관 질 관리를 위한 전략적 접근과 기초적인 지도감독의 효율화, 서비스 구조조정의 과정과 유의점 등을 설명
- 이용자의 합리적 선택과 올바른 서비스 이용에 대한 지원을 위한 기본적인 방향과 사례, 주요 이용자 집단별 접근 방향 등을 제시

□ 우수사례 별첨 자료

- 이 매뉴얼 개발을 위해 우수사례 지역으로 조사된 전라북도와 부산시 등에서 실제 사용하였거나 사용하고 있는 설문지, 점검표 등을 첨부
- 각 시도는 각자의 상황에 따라 필요할 경우 응용하여 활용한다면 사

업 개선에 큰 도움이 될 수 있을 것으로 기대함

2장

어떻게 제대로 운영할 것인가 - 추진체계와 운영일정

- I. 효과적으로 역할 분담하기
- II. 사업의 추진체계 확립하기

I. 효과적으로 역할 분담하기

1

역할 분담의 원칙

- 지역자율형 사회서비스 투자사업은 시도 담당자, 지역사회서비스 지원단, 시군구 담당자, 읍면동 담당자 등 사업주체간 효과적 역할 분담이 필수적
 - 역할 분담은 각자가 가지고 있는 법적 책임과 업무 여건을 종합적으로 고려해야 함
 - 원칙에 맞지 않는 편의적인 역할 분담이 이루어질 경우 전체 사업의 체계가 바로 잡히지 않고 사업의 원활한 운영이 어려워짐
 - 시도, 지원단, 시군구, 제공자 등 다양한 주체가 서로 연계있는 사업 성격상 제대로된 역할 분담이 어느 사업보다 중요
- 시도 담당자는 사업을 총괄하는 정책 담당자로서 사업방향과 원칙을 제시하고 다른 사업주체들이 이를 따를 수 있도록 하는 지도적 역할이 필요
 - 지원단, 시군구, 제공기관 등 다양한 주체간의 역할을 명확히 하고 원칙과 방향을 제시하며 상호 소통과 조율 담당
 - 시군구가 일선 집행기관으로 역할을 효율적으로 하게 하기 위한 조정과 지원 제공
 - 투자사업 내에 여러 개의 개별 사업과 시군구, 제공기관을 총괄하는 역할을 담당하므로 최소한 1인 이상의 전담 인력이 필요
- 지역사회서비스지원단은 이 사업의 전문성을 지원하는 기구로서 시도 담당자가 정책적 판단을 할 수 있는 근거를 제공하고 시군구

의 사업관리에 있어 전문적 영역을 지원

- 시도 담당자가 사업의 방향, 원칙 등에 대한 정책적 판단을 하는데 있어 다양한 데이터와 분석자료, 전문적 조언 등을 제공
- 시군구의 사업관리에 있어서는 행정적 관리의 범위를 넘어 전문적 역할이 필요할 경우 이를 선별적으로 지원
- 시군구 및 시도가 제공기관을 관리하는데 있어서 중간자로서 소통을 원활하게 하고 서비스 질에 있어서 전문적 영역을 보완
- 지원단은 담당자가 바뀌더라도 사업의 경험과 역량을 축적함으로써 사업의 연속성 및 안정적 발전 기반 구축하는 기반

□ 시군구 담당자는 이 사업의 집행을 담당하여 일상적인 사업관리, 이용자 관리, 제공기관 관리를 담당하며 동시에 이용자 및 제공기관과 시도 담당자 간의 중간다리 역할

- 이용자 신청, 접수, 선정, 민원처리 등과 제공기관 등록, 지도점검 등 일선에서 이용자 및 제공기관 관리를 담당
- 이를 통해 일상적으로 이용자와 제공기관을 접촉하게 되므로 이용자의 욕구나 제공기관의 문제에 대해서 시도에 전달하고 타시군구와 공유
- 또한 해당 지역의 사업의 허브로서 새로운 이용자를 발굴하고 사업을 확산시키는 역할 담당

□ 읍면동 담당자는 이용자가 가장 직접적으로 접촉하게 되는 일선 창구로서 기본적인 이용자 발굴과 사업에 대한 안내 역할을 담당

- 이용자는 처음 읍면동 담당자를 통해 이 사업을 직접적으로 이용하게 되므로 여기에서 사업에 대한 대부분의 이해가 결정
- 읍면동 담당자는 지역과 가장 밀접하게 관련된 주체로서 이용자 발굴에 있어서도 일선 창구 역할 수행

□ 사업의 비전 및 전략 수립

- 우수한 시도와 그렇지 않은 시도는 시도 담당자에 의해 가장 결정적으로 차이가 남
- 우수한 시도 담당자의 가장 큰 차이는 이 사업을 통해서 무엇을 하고자 하는 바가 분명하고 이에 대한 의지를 가지고 있다는 점
- 무엇을 하고자 하는 바가 바로 사업의 비전이 되며 이를 성취하기 위한 구체적인 방법이 바로 전략

* 구체적인 비전과 전략 수립 방법은 본 매뉴얼 3장 사업 기획 참조

□ 시군구 사업 지원 및 시군구 및 내역사업간 예산 조정

- 직접적인 사업 집행을 관리하는 시군구 담당자의 역할이지만 시도는 전체적인 집행률이 잘 관리 될 수 있도록 독려하고 조정
- 시군구의 집행률 현황을 매월 점검하고 필요할 경우 시군구간 예산을 조정하여 배분
- 지역사회서비스투자사업 뿐 아니라 산모신생아도우미지원사업과 가사간병도우미지원사업간에도 예산을 조정하고 예산변경을 승인

* 지자체 예산 수립 일정에 따라 8월 이전까지 완료

□ 사업 구조조정에 대한 결정

- 사업의 폐지 및 통합, 확대 강화 사업, 신규사업 개발에 대한 결정은 시군구에서는 제공기관과의 관계 등 여건상 한계가 있으므로 시도 담당자가 주도
- 시도 담당자는 시군구 지도점검과 지원단 컨설팅 결과 등을 종합하여 폐지 및 통합 사업을 결정하고 이에 따라 이용자 승인 제한 등

방향을 정해 시군구 담당자가 이에 따라 집행하도록 독려

* 상세한 구조조정 과정은 본 매뉴얼 5장 제공자 관리 참조

- 신규 사업 개발은 시군구와 제공기관의 의견을 참고하되 기본적인 개발 방향과 개발 과정 등은 시도 담당자가 지원단과 함께 주도

* 신규 사업 개발 과정과 방법에 대해서는 본 매뉴얼 4장 참조

□ 복지부와 시군구 간의 소통의 통로

- 복지부의 사업방향과 지침을 시도의 여건에 맞게 해석하여 시군구가 이해할 수 있도록 교육
- 시군구나 제공기관을 통해 제도적으로 불합리한 사항에 대해서는 수렴하여 복지부에 전달하고 조율

□ 제공기관 관리 방향 및 지침 제공

- 등록기관에 대한 일차적인 지도점검 책임과 처분권은 시군구에 있지만 시도가 이에 대한 방향과 원칙을 제시하는 것이 필요
- 시군구는 일반적인 행정적 점검을 할 수밖에 없으므로 시도의 사업 방향에 맞추어 중점 점검사항 등을 공유
- 또한 시군구 사례들을 바탕으로 법의 사각지대를 악용한 사례 등 쉽

Q

다른 담당자들도 다 바쁘고 힘든데 왜 지역자율형 사회서비스 투자사업 담당자는 전담인력이어야 하는가?

- * 지역자율형 사회서비스 투자사업은 사업은 하나지만 개별사업은 수십 가지에 이르며 노인, 아동, 장애인 등 사업성격도 모두 다르고 동시에 시도 내 십 수개의 시군구와 수백여 개의 제공기관 관리까지 총괄하는 역할을 담당
- * 중앙의 지침대로 사업을 집행하는 다른 사업들과 달리 이 사업은 담당자의 지도 능력과 의지에 따라 시도와 시군구 전체의 사업의 질이 크게 차이가 나기 때문에 이 사업에 집중할 수 있는 전담인력이 필수적
- * 사실상 지자체 복지예산 비중이 늘어도 대부분 중앙 보조금에 매칭 해야 하는 경직성 복지예산인데 반하여 지역자율형 사회서비스 투자사업은 자체적으로 사업을 기획하고 결정하고 예산을 집행할 수 있는 거의 유일한 사업으로 시도의 투자에 따라 시도 복지시책의 차별성을 두각 시킬 수 있음

게 감독하기 어려운 사항 등에 대한 관리 기준을 제공

- * 판단이 모호한 제공기관 등록기준 사례나 제공인력 자격기준 사례 등을 공유

3

사회서비스 지원단의 역할

□ 서비스 수요 및 시장조사 및 분석 제공

- 사업의 기획과 사업 방향 설정에 있어 기초가 되는 지역진단과 수요 조사를 수행
 - * 각종 패널 데이터, 지역사회조사 자료 등 가용 통계자료를 최대한 활용하도록 하고 직접 조사연구를 수행할 수도 있음
- 지역 특성별 차별화된 전략을 수립하거나 신규 사업 개발 방향을 결정할 수 있도록 조사 결과와 정책 환경을 분석
- 과학적으로 사업의 기획이 이루어질 수 있도록 비전과 전략 수립, 사업 기획과정에서 시도 담당자를 적극적으로 지원
 - * 사업 기획 과정에 대해서는 본 매뉴얼 3장 참조

□ 신규 사업 개발 및 설계

- 신규 사업 개발에 필요한 시장조사, 시장세분화, 표적 시장 설정 등의 조사와 분석을 수행
- 조사와 분석 결과를 바탕으로 신규 사업 개발 방향을 제시하고 중앙 개발 사례나 타 시도 사례 등을 참고하거나 아이템 개발을 통해 신규 사업 설계
- 중소기업, 사회단체, 협동조합 등 신규 사업을 수행할 수 있는 제공기관을 발굴하거나 기존 우수 제공기관의 참여를 유도
- 신규사업 정착을 위한 시도의 사업을 지원

□ 제공기관과 시도·시군구 사이의 중간다리 역할

- 사회서비스 지원단은 공공은 아니면서 공적 역할을 수행하는 **중간자적** 위치에 있으므로 공공(시도 및 시군구)과 민간(제공기관)의 **중재적 역할**에 적합
- 시군구의 지도감독이나 시도의 정책방향이 제공기관에 잘 이해되지 못할 경우 지원단이 개입하여 지원
- 제공기관의 의견수렴을 통해 관리상 제공기관에 배려가 필요한 내용이 있을 경우 이를 전달하고 조율

□ 제공기관 관리에 대한 전문적 지원

- 기본적인 지도점검은 시군구가 담당하지만 여건상 시군구는 부정결제나 지침준수 등 행정적인 점검 이상이 되기 어려움
- 가령 특정 사업의 질이나 전문성을 향상시키고자 하는 시도의 정책방향이 있을 경우 지원단이 해당 사업에 대한 시군구의 지도점검을 **선별적으로** 지원하여 정책 방향을 반영토록 함
- 또한 제공기관 중 서비스질의 문제가 있는 경우 시군구의 요청이나 시도의 조치에 따라 해당 제공기관 지도점검 시 **지원단이 선별적으로** 지원

Q

시도 담당자가 다른 업무도 많고 바쁜데 지역자율형 사회서비스 투자사업은 지원단에게 좀 맡기면 안되나?

- * 시도에서 전담인력이 확보가 안되고 여러 업무를 담당하는 경우 이 사업 업무를 사회서비스 지원단에 사실상 아예 맡겨 놓은 경우가 적지 않음
- * 하지만 지원단은 **공식적인 권한이 부여된 담당자가 아니기** 때문에 사업에 대한 정책 결정이나 방향 설정을 하더라도 시군구나 제공기관에 이를 적용시킬 수는 없음
- * 따라서 지원단에 이 사업을 맡겨 놓을 경우 시도 전체의 사업 체계가 잡힐 수가 없고, 시군구는 모두 제각기 사업을 하며 제공기관 역시도 통제에 따르지 않게 되어 **사업은 중구난방**이 될 수밖에 없음
- * 이런 상태에서는 사업이 좋은 성과를 낼 수도 없을 뿐 아니라 사업과정에서 사고가 발생할 가능성도 있으며 그럴 경우 **결국 담당자가 책임을 질** 수밖에 없으므로 처음부터 담당자가 주도적으로 사업을 관리해야 함

4

시군구 담당자의 역할

□ 이용자에게 대한 기본적인 관리

- 읍면동에서 이용자 신청 및 접수가 이루어지면 시군구 담당자는 소득 등 자격을 확인하고 이용자를 선정하여 한국보건복지정보개발원에 전송
- 선정된 대상자에 선정결과를 통지하고 제공기관에 대한 객관적인 정보를 제공

□ 제공기관 등록 및 지도점검

- 제공기관의 등록 신청을 접수하고 심사하여 접수여부를 결정하고 결과를 통지하고 이용자 등에게 공지
- 제공기관별로 연 1회 이상 현장점검을 하며 점검 결과를 시도 등에 보고하여 공유하고 필요한 경우 행정처분 집행
- 제공기관 지도점검 방향이나 사업 구조조정 방향에 대한 의견을 시도에 제공

□ 이용자 관리 및 의견 수렴

- 서비스 신청자 중 처리예산부족에 따른 미선정자는 별도의 대기자로 관리
- 이용자 민원 사항에 대한 기본적인 확인과 필요한 조치를 수행
 - * 시군구에서 대응이 어려운 사항의 경우 시도 및 지원단에 지원을 요청
- 바우처 미이용자의 경우 당사자 확인 후 중지
- 이용자 의견에 기반을 둔 사업 제안사항이나 신규 사업 아이디어를 시도나 지원단에 제공

□ 이용자 발굴 및 홍보

- 드림스타트, 의료급여 사례관리, 희망복지지원단 등 시군구 수행 사례관리 사업 담당자와 연계하여 적합한 대상자에게 서비스를 안내토록 하고 의뢰를 받음
 - 읍면동 담당자와의 협업을 통해 각종 복지급여 신청시 적합한 대상자에게 서비스를 안내토록 하고 이용자 모집
 - 읍면동 복지협의체, 이장, 통반장, 이장, 부녀회장, 청년회장 등 지역 밀착조직 등을 활용한 이용자 발굴
- * 특히 제공기관 주도로 무분별하게 모집이 되는 경향이 있는 노인대상의 경우 욕구에 의한 체계적 이용자 발굴체계를 확립

5

읍면동 담당자의 역할

□ 이용자 신청·접수 및 상담

- 이용자에게 서비스에 대한 상담을 제공하거나 신청을 접수받고, 유의사항 등을 안내
 - 기초노령연금, 보육료 등 타 복지급여 신청자에게도 적합한 자격요건을 갖춘 대상자에게는 욕구에 따라 적절한 사회서비스에 대한 안내 제공
 - 사회서비스를 이용하고자 하는 이용자에 대한 포괄적 상담 제공
- * 향후 동 복지 허브화 개편에 따라 읍면동 담당자의 역할이 강화

□ 서비스 홍보 및 이용자 발굴

- 동 복지허브화 개편에 따라 다양한 복지급여 신청이 통합됨에 따라 사회서비스 이용자도 이를 통해 체계적으로 연계
- 읍면동 복지협의체, 복지위원, 이장, 부녀회장, 통반장 등 읍면동 지

역 민관협력 체계를 통하여 적합한 이용자를 주도적으로 발굴

II. 사업의 추진체계 확립하기

1

사업 주체간 소통 체계

□ 시도 담당자와 시군구 담당자의 소통

- 시도는 이 사업의 기획과 전반적인 운영을 책임지는 단위로서 시군구는 이 사업의 일선 집행 책임 단위로서 파트너십 관계임을 인식
- 시군구별 사업이 서로 일관성을 가질 수 있도록 시도를 중심으로 시군구별 사업 내용의 통일성을 기하고 기준정보를 상호 조정
 - * 유사하거나 동일한 사업임에도 시군구별로 기준정보 등에 차이가 있을 경우 이용자가 오히려 혼란스러우므로 일관성있게 조정
- 시도는 전반적인 정책결정사항이 있을 때 시군구의 의견을 수렴하기 위해 필요할 경우 시군구 담당자 간담회를 개최

□ 시도 담당자와 내역사업 담당자의 소통

- 일반적으로 지역자율형 사회서비스 투자사업을 내역사업인 지역사회서비스투자사업 담당자가 담당하고 산모신생아도우미지원사업이나 가사간병도우미지원사업 담당자는 별도 담당자나 부서에서 담당
- 따라서 지역자율형 투자사업이 모든 내역사업을 포괄하고 상호 예산조정을 가능하도록 하였음에도 서로 전혀 사업에 대한 협의가 이루어지지 않는 경우가 대부분
- 하지만 이 사업의 집행을 관리를 위해서라도 예산편성 이전에 내역사업간 예산조정을 위해 8월 이전에 최소 1회 이상 협의를 진행해야 함
- 내역사업 담당자간 협의를 통해서 차년도 각 내역사업별 정책방향과 수요를 진단하고 이에 근거한 예산배분을 수행

- 내역사업별 수요진단을 위해서는 시도 담당자가 협의하여 지원단이 분석 데이터 등을 내역사업 담당자에게 제공

* 출산율, 소득별 인구, 취약계층별 대상자 규모 등에 의한 산모신생아도우미지원사업과 가사간병도우미지원사업의 수요분석

□ 시도 담당자와 지역사회서비스 지원단의 소통

- 시도 담당자와 지원단은 이 사업의 성공적 수행을 위해서 가장 중요한 관계이며 따라서 가장 긴밀한 협력관계가 필요
- 최소한 매주 정기적으로, 그리고 수시로 사업에 대한 의견 교환과 협의를 이루어져야 함
- 사업의 기획단계에서는 상시적인 협의가 필요하며 타 내역사업과 관련된 필요 지원사항도 시도 담당자가 조율하여 지원단에 요청하여 내역사업 담당자에게 제공

□ 시도 담당자와 타 복지관련 부서 및 담당자의 소통

- 지역자율형 사회서비스 투자사업은 사업 대상별로는 아동, 노인, 장애인 등 다양하게 포괄하고 있기 때문에 독립적으로 존재할 수 없으며 시도의 복지정책과 함께 조화되어야 함
- 따라서 사업의 계획 과정이나 신규 사업 개발 등에 있어서 아동, 노인, 장애인 등 해당 사업 담당자와 긴밀한 협의가 필요
- 지역사회복지계획(2014년 3기 계획 수립 예정) 수립과정이나 지역사회복지협의체 등에 참여하여 시도 복지정책에 이 사업이 반영되고 이 사업에 시도 복지정책이 반영될 수 있도록 해야 함

□ 시도 담당자와 제공기관의 소통

- 시도 담당자는 이 사업의 총괄 담당자로서 개별 제공기관과의 1 대 1 관계는 지양하고 제공기관 협의단체 조직을 통하여 포괄적인 협력

관계를 구축

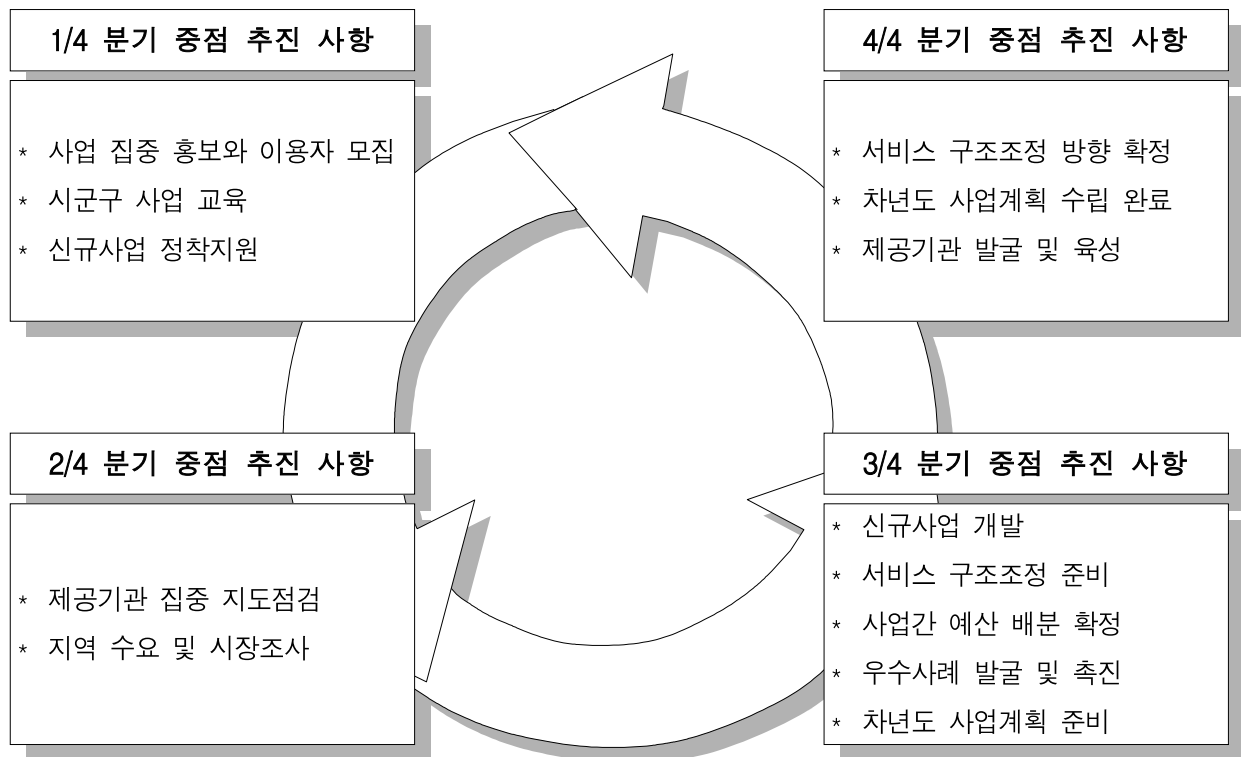
- 제공기관 협의기구에서 사업의 현실적 문제, 제도적 문제에 대한 의견을 수렴
- 시도 사업 방향에 대해 전달하고 이해를 구하며 사업 계획 및 신규 사업 개발 과정에 참여

부산시 사회서비스 발전협의회 사례

- ◇ 2010년 10월 부산시에서는 지역사회서비스의 발전과 프로그램 질적향상을 위한 제공기관 협의기구인 부산지역사회서비스발전협의회를 구성
- ◇ 연 1회 이상의 워크숍 등을 통해 사회서비스 정책에 대한 정보를 공유하고 사회서비스 사업 관련 교육·훈련에 참여
- ◇ 시도와의 원만한 협의와 소통 체계이면서 서비스 질 향상을 위한 제공기관 스스로의 자정노력 기반 제공

2

연간 사업 운영일정



□ 1/4분기 중점 추진 사항

○ 사업 집중 홍보 및 이용자 모집

- 사업시작 시기이므로 사업에 대한 홍보에 주력하고 이용자의 대부분을 모집(60~70%)

* 서비스 연계에 의해 연중 수시로 이용자 신청이 가능하게끔 나머지 분기별 이용자 모집 비중을 각 10%정도 배분

○ 시군구 담당자 신규 사업 방향 및 지침 교육

- 1월에 신규 지침에 의한 사업 교육을 사전에 실시
- 시도의 당해 사업계획과 방향에 대해서 공유하고 이해를 확인

○ 신규 사업에 대한 정착 지원

- 신규 사업은 특히 인지도가 낮고, 집행률이 잘 나오지 않는 경향이 있으므로 연초에 집중적으로 정착 지원
- 신규 사업에 대한 시군구 및 제공기관 간담회 등을 통해 이용자 모집을 독려하고 집중적 마케팅 실시
- 시군구 집행 현황을 면밀하게 모니터링하고 이용자 모집률에 따라 신속하게 예산을 조정

□ 24분기 중점 추진 사항

○ 제공기관에 대한 집중적인 지도점검

- 제공기관에 대한 지도점검은 연중 실시하지만 프로파일링에 의한 집중 점검 대상 사업과 제공기관은 이 시기에 중점 지도점검
- 시도, 지원단, 시군구의 합동 점검 및 컨설팅 실시 등을 통해 사업 구조조정에 필요한 기초정보를 파악하여 윤곽을 잡아감

○ 지역 수요 및 시장조사

- 지역 수요 파악을 위하여 별도의 조사연구를 실시할 경우 이 시기에 수행하여 차년도 예산이나 계획에 반영을 준비

- 신규 사업 개발을 위한 **시장조사** 역시 지역 수요 조사연구와 병행하거나 별도 실시하여 근거를 마련

□ 3/4분기 중점 추진 사항

○ 신규사업 개발

- 2/4분기 시장조사 결과를 바탕으로 **시장 세분화와 표적 시장**을 설정하고 신규 사업 개발 진행
- 사업 구조조정 규모에 따라 신규 사업 개발 규모에 반영

○ 서비스 구조조정 준비

- 제공기관 집중점검 결과를 바탕으로 서비스 구조조정 준비 작업을 수행
- 시군구 간담회를 통한 의견수렴을 수렴하고 **정리대상 사업**을 결정
- 정리대상 사업에 대해 결정을 뒷받침할 명확한 근거를 추가적으로 수집

○ 내역사업간 예산 배분 확정

- 지자체 예산 편성 시기 이전까지 산모신생아도우미지원사업, 가사간병도우미지원사업 등 내역사업과의 예산 배분 및 조정
- 각 내역사업 담당자와 협의하고 지원단의 지원을 받아 차년도 시도 정책방향을 반영하여 예산 배분안 확정

○ 차년도 사업계획에 대한 준비

- 전 분기 지역 수요 조사연구 내용을 분석하여 사업계획을 위한 **근거자료 확보**
- 정부 및 시도와 시군구 정책 방향을 분석하고 욕구지도 작성 등 본격적 사업계획을 위한 준비

○ 우수사례 발굴 및 촉진

- 우수 제공기관 사례를 발굴하고, 그 내용을 제공기관 간담회나 워크숍을 통해 **홍보하고 포상** 등을 통해 격려

□ 4/4분기 중점 추진 사항

○ 서비스 구조조정 방향 확정

- 전분기 서비스 구조조정 준비에 따라 구조조정 방향을 확정하고 공유

○ 신규개발 사업 타당성 검토

- 전분기 개발된 신규 사업에 대해 중복성 등을 검토하고 자문이나 초점집단인터뷰 등을 통해 타당성 검토

○ 내년 사업계획 수립

- 서비스 구조조정 방향, 신규사업 개발, 지역 수요 분석, 정책 분석 등을 바탕으로 본격적인 사업계획 수립

3장

이 사업으로 무엇을 하고자 하는가 - 사업 기획하기

- I. 사업 기획의 이해와 준비
- II. 지역사회 욕구 및 수요조사
- III. 비전과 전략 설정
- IV. 사업 계획 작성

I. 사업 기획의 이해와 준비

1

사업 기획은 어떻게 하는가

- 기존의 지역자율형 사회서비스 투자사업 계획은 실제 사업의 방향 설정이나 체계적 운영에 도움이 많이 안 되는 형식적 계획 한계
 - 지역 수요에 대한 진단은 단순한 현황이나 관련 연구자료 결과를 언급하는데 그치고 실제 사업 방향에 반영되지 않음
 - 계획에 실제 시도의 사업 방향이 잘 반영되지 않거나 사업의 기획과정이 방향을 설정하는데 도움이 되는데 한계
- 사업 기획은 기존 사업을 평가하고 현재를 진단하고, 비전과 전략을 설정하고, 이에 대한 지표를 설정하여 향후 성과를 관리하여 사업의 질을 높이는 과정이 되어야 함
 - 지역의 수요와 현황과 기존의 정책을 파악하고 사업에 대한 평가를 계획에 반영
 - 무엇을 하고자 하는 지를 명확하게 비전으로 설정하고 이를 성취하기 위한 전략을 수립하며 이를 구체화한 목표와 성과관리를 위한 지표를 설정
 - 이 과정을 시도 담당자와 지원단이 주도하지만 시군구 담당자와 제공기관 등 참여를 통해 의견을 교환할 뿐 아니라 계획에 대해 공유
- 본 매뉴얼의 사업 기획은 형식적인 항목 채우기식 계획보다는 비전에 따라 전략 수립, 목표 설정, 사업 계획으로 이루어지는 체계적 과정을 안내
 - 비전은 형식적인 구호가 아니라 사업 책임자가 구체적으로 성취하고

자 하는 바가 드러나야 함

- 전략은 비전을 실현시키기 위한 방향을 의미하는 것으로 수요자, 공급역량, 사업관리, 시장화 등 다양한 관점에서 수립
- 전략의 성과를 관리하기 위한 구체적인 목표를 제시하고 측정가능한 지표를 설정
- 각 목표와 지표를 향상시킬 수 있는 전략 사업을 계획

□ 사업 계획은 시도 담당자가 지원단의 협조를 얻어 수립하도록 하
되 그 과정에서 시군구 및 제공기관과 협의 및 공유 진행

- 시도 담당자와 지원단이 지역사회 진단과 비전 및 전략 설정, 전략 사업 계획을 수립
- 시군구 담당자와의 워크숍을 통하여 시도의 비전 및 전략, 전략 사업 등을 공유하고 협의를 진행하며 이에 대한 시군구의 지표와 목표치를 설정
- 제공기관과의 워크숍을 통해서 시도의 계획을 공유하고 이해와 협조를 구하며 협력 사항을 논의

□ 계획의 과정에서 시·도정 방향을 반영하고 이 사업에 대한 지자체
장 및 상부 관리자와 관련 담당자의 인지와 관심을 이끌어내도록 함

- 이 사업의 비전 설정 과정에 지자체 장 및 이 사업부서 실국장 인터뷰를 진행하고 그 결과를 반영
- 이 과정에서 시도정과 이 사업의 일관성을 확보하면서 이 사업에 대한 인식과 관심을 확보
- 노인, 아동, 장애인 등 주요 관계부서 과장 인터뷰를 통하여 관계 사업과의 연계성을 확보하고 협력관계를 구축

- 이 사업은 1년 단위로 진행되지만 계획-실행-성과 가시화까지 통상적으로 3년의 기간이 필요하므로 비전과 전략은 3년 기간으로 설정하되 목표치는 1년 단위로 설정
 - 비전은 사업을 통해 실현하고자 하는 바를 묘사하는 것으로 3년 후의 성공적 사업수행 결과에 의한 모습을 표현
 - 비전을 실현하기 위한 전략과 목표는 3년 단위이지만 1년 단위로 평가와 계획을 수행하면서 이를 반영하여 매년 검토 및 수정
 - 목표치는 평가의 기준이 아니며 사업의 성공적 수행 정도를 판단하고 부진한 부분을 파악하여 개선하기 위한 성과관리를 위한 것임

2

사업 기획의 준비

- 기획 단위의 구성과 역할 분담
 - 시도 담당자와 지원단을 중심으로 계획 수립을 수행하되 계획과정에 있어서 필요한 결정은 시도 담당자가 수행
 - 지원단은 시도 담당자의 정책 결정을 지원하기 위한 수요분석 자료, 정책분석 자료 등을 근거를 제공하고 의견을 제시
 - 상부 관리자 인터뷰, 관계 부서 과장 인터뷰 등은 지원단 단장 또는 팀장이 수행
- 내외부 전문가, 자문위원회, 지역사회복지협의체 등의 참여
 - 기존의 사회서비스 자문위원회 등이 있으면 활용하도록 하고 없을 경우 별도의 자문회의를 1회 이상 개최
 - 지역사회복지협의체 회의에 안전으로 올려 사회서비스에 대한 주요 욕구, 방향, 개선과제에 대한 의견 수렴
 - 지원단이 소속되어있는 복지재단 및 연구원 내부의 전문 연구인력

참여(데이터 수집 및 분석 등 지원)

□ 지역 수요분석을 위한 자료 확보

- 직접적인 수요조사 및 분석이 필요한 경우에는 2/4분기에서 3/4분기 중 진행
- 복지패널, 노동패널, 청소년패널 등 전국규모의 패널 데이터나 지역 건강조사, 사회조사 등 지역 조사 데이터 등을 확보하여 활용
- 노인, 여성, 아동, 장애인 등 주요복지 정책과 사업에 대한 현황자료 확보 및 분석

□ 계획 수립 일정 수립

- 복지부 지침에 의한 계획 수립 일정 수립
- 지자체 장 인터뷰, 국장 인터뷰, 관계부서 과장 인터뷰 등 일정은 미리 확보하여 차질이 없도록 조치
- 시군구 담당자 워크숍, 제공기관 워크숍 등 일정도 미리 잡고 공지하여 참석을 독려

II. 지역사회 욕구 및 수요조사

1

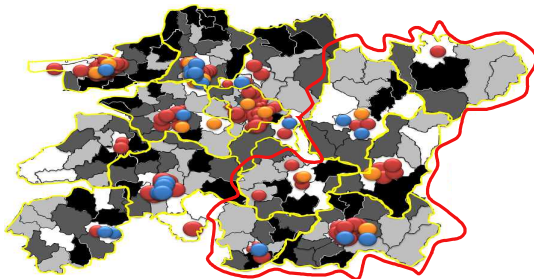
지역진단과 분석

- 지역 욕구와 구매력, 자원에 대한 지역별 비교 분석을 수행
 - 지역에서 별도의 복지 욕구 및 수요 조사를 수행한 경우 이를 중점적으로 활용
 - 복지패널, 노동패널, 청소년패널 등 전국규모의 패널 자료와 지역건강조사, 실태조사, 사회조사 등 지역별 조사자료를 적극적으로 활용
 - 지역 사회서비스 자원은 사회서비스 제공기관과 주요 복지기관(사회복지관, 장애인복지관, 노인복지관 등 기존 복지이용시설) 등의 지리적 분포를 분석(GIS 기법 등 활용)
- 시도내 시군구별 지역특성을 분석하고 이를 지역별 사업방향에 반영
 - 시군구별 주요 수요집단 규모 및 소득수준, 복지 및 제공기관 자원 수준 등을 파악하여 지역별 특성을 분석
 - 특히 지역별 편차가 큰 도지역의 경우에는 시장 활성화 적합지역(욕구, 구매력, 자원이 모두 높은 지역)과 공공투자 적합지역(욕구는 높지만 구매력이나 자원이 부족한 지역) 등을 구분
- 주요 수요집단별 규모와 욕구특성, 사회서비스 이용경험 등을 조사하고 분석
 - 노인, 장애인, 장애아동(부모), 학령기 아동(부모), 미취학 영유아(부모), 다문화 등 주요 수요집단의 규모 파악
 - 실태 및 욕구조사 결과, 수요집단별 FGI, 전문가 및 현장 실무자 자

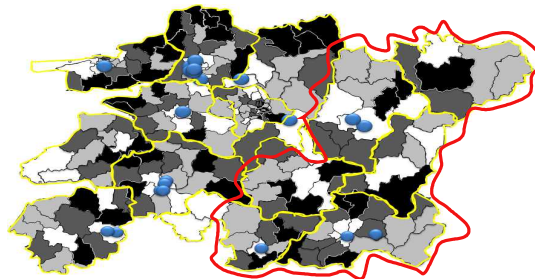
전라북도 지역진단 및 분석의 사례

- ◇ 한국노동패널, 아동청소년패널, 복지부 노인생활실태조사 및 장애인실태조사, 여성가족부 다문화가족실태조사 등 기존 데이터와 지역 및 자체 조사 데이터(전북 노인생활실태조사, 영유아 및 일반 지역주민조사 등)를 활용
- ◇ 한국노동패널 등을 활용하여 평균소득 100% 미만 집단을 추정하여 현재 이용율과 잠재수요자(평균소득 100% 미만 추정 인구 대비 현재 이용자수) 등을 산출
- ◇ 사회서비스 제공기관의 배치현황과 사회복지 이용시설 분포현황 등을 GIS 기법을 활용하여 분석

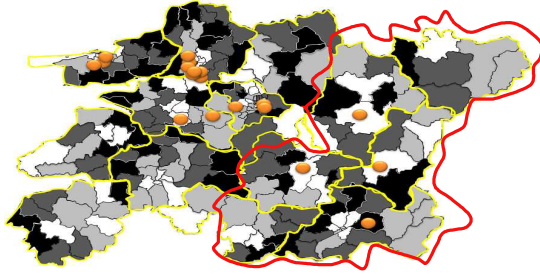
① 지역사회서비스 제공기관 배치전체



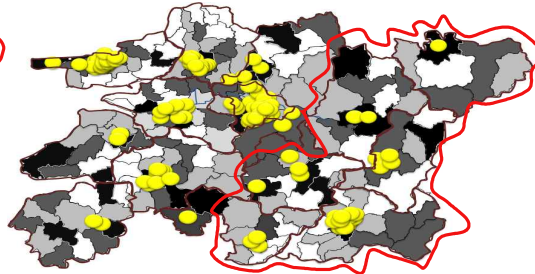
② 노인 사회서비스 제공기관 배치



③ 장애인 사회서비스 제공기관 배치

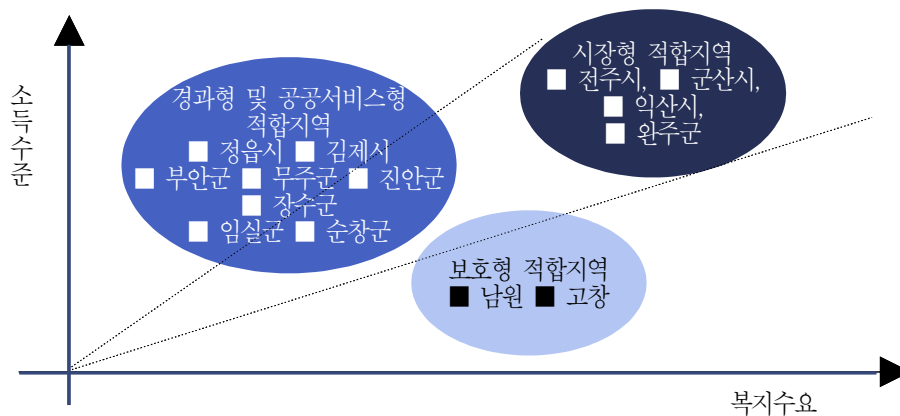


④ 아동 사회서비스 제공기관 배치



- ◇ 사회복지서비스 수요(인구 수 및 주요 사회복지대상자수)와 구매력(지역내총생산, GRDP, 재정자립도 등)을 기준으로 시장형(구매력과 수요가 모두 높음), 공공서비스형(구매력과 수요가 모두 낮음), 경과형(수요는 높으나 구매력이 낮음), 보호형(구매력은 높으나 수요가 낮음) 적합지역을 구분

전북 14개 시군별 지역자율형사회서비스 사업방향



문 등을 통하여 욕구 및 사회서비스 이용경험(문제)등을 파악

- 공공지원 대상(욕구는 있으나 구매력 또는 지불의사가 낮은 집단), 구매촉진 대상(욕구, 구매력, 지불의사가 모두 높은 집단), 시장개척 대상(욕구와 구매력은 높으나 지불의사가 낮은 대상) 등을 구분

2

지역 정책분석

□ 정부 정책방향과 시·도정 및 시군구청 방향에 대한 분석

- 대통령 국정과제('13. 2. 「박근혜정부 국정비전 및 국정목표」, 사회 보장기본계획(수립 중), 관련 사회보장위원회 보고자료('13. 7. 고부가 가치 사회서비스일자리 창출방안) 등 중앙정부 정책자료를 참고
- 제 2기 시·도 및 시군구 지역사회복지계획과 2014년 연차별시행계획 등 시·도 및 시군구 복지정책 방향 분석
- 노인, 영유아, 아동, 장애인, 다문화 등 주요 수요집단별 중앙정부와 시도 및 시군구 복지급여 및 서비스 현황 파악

□ 시군구별 내역사업 및 주요 복지사업 담당자 워크숍 개최

- 시군구별로 가사간병도우미지원사업 담당자, 가사간병도우미지원사업 담당자 등 내역사업 담당자와 노인, 아동, 장애인 등 주요 대상별 복지사업 담당자 및 희망복지지원단, 드림스타트센터, 의료사례관리사 등 주요 사례관리사업 담당자가 참여하는 워크숍 개최

* 시도는 시군구 관계 부서에 시군구별 워크숍 협조공문을 발송하여 지원

- 시군구 사업 담당자는 참가자에게 당해연도 지역사회서비스투자사업 현황과 평가 등을 설명하고 협조를 요청

* 사회서비스 바우처 사업은 수요자가 선택권을 가지고 일정액의 본인부담금을 내어 이용하는 서비스로 대상으로 평균소득 100%(경우에 따라 120% 또는 제한없음)까지 포괄한다는 점 등 기존 복지사업과의 차이점을 잘 설명

- 내역사업 담당자는 소속부서의 차년도 사업 방향, 내역사업의 사업 계획, 예산 등을 공유
 - 올해 대상자 규모 및 차년도 예상 규모 및 예산 등을 공유
 - 특히 산모신생아도우미지원사업 담당자는 시군구의 저출산고령화 정책의 방향과 그에 따른 대상자 선정 예외기준(안)등을 설명
- 각 주요 복지사업 담당자는 담당 사업과 소속부서의 차년도 사업방 향, 지역사회서비스투자사업에 대한 협조 및 제안사항 제시
 - 각 분야 복지사업에 있어 수요자지원방식 활용, 시장 활성화, 기존 복지대상 외 보편적 대상자 지원 필요사항 등에 대한 아이디어를 제시
 - 희망복지지원단, 드림스타트, 의료사례관리 등 주요 사례관리사업 담당자는 사회서비스 연계 적합 사례들을 바탕으로 제안사항 제시
- 시군구 담당자는 워크숍 개최 이후 그 결과를 정리하여 시도 담당자 및 지원단에 제출

【 시군구별 워크숍 결과 보고 내용 】

- ◇ 지역사회서비스 투자사업에 대한 평가와 차년도 사업 방향
- ◇ 가사간병 및 산모신생아도우미지원사업 평가와 차년도 사업방향 및 예산 (산모신생아도우미지원사업 예외기준 포함)
- ◇ 시군구 주요 복지사업과 이와 관련된 지역자율형 사회서비스 투자사업에 대한 협조 및 제안사항
- ◇ 희망복지지원단, 드림스타트, 의료사례관리 등 주요 사례관리 사업과 지역 자율형 사회서비스 투자사업 연계사항

□ 생애주기별 욕구지도 작성

- 영유아(취학전), 아동(취학후), 청소년, 청년, 중장년(여성), 노인 등 생애주기별 욕구지도를 작성

- 가로축은 주요 생애주기를, 세로축은 주요 욕구범위를 표시하고 각 욕구별로 수득수준별 현 시도내 복지급여 및 사회서비스를 나열

* 각 생애주기별로 작성하고 분석

- 작성된 욕구지도와 지역진단 내용을 비교분석하여 사회서비스 취약 영역을 파악

【 사회서비스 주요 욕구범주 】

- ◇ 심리: 정서지원, 정신상담 및 심리치료 영역
- ◇ 돌봄: 장애, 만성질환, 근력저하 등에 대한 일상생활 지원 영역
- ◇ 건강: 예방적 진단과 처방, 건강상담 및 건강관리 지원 영역
- ◇ 역량강화: 발달과 성장, 재활, 교육·훈련 및 고용 영역
- ◇ 문화: 여가, 놀이, 휴가, 여행 등에 대한 지원 영역

【 생애주기별 욕구지도의 틀 】

대상 및 욕구영역		영유아	아동	청소년	청년	중장년	노인
심리	평균 120%이상						
	평균 100%						
	차상위						
	수급자						
돌봄	평균 120%이상						
	평균 100%						
	차상위						
	수급자						
건강	평균 120%이상						
	평균 100%						
	차상위						
	수급자						
역량 강화	평균 120%이상						
	평균 100%						
	차상위						
	수급자						
문화	평균 120%이상						
	평균 100%						
	차상위						
	수급자						

□ 당해연도 사업 평가 및 반영 사항 정리

- 당해연도 지역자율형 지역사회서비스 투자사업을 평가하고 차년도 계획에 반영할 사항을 정리
- 시군구 워크숍 보고 내용 중 사업 평가 내용을 종합하여 시도 평가에 수립
- 차년도 계획에 반영할 사항은 전략 쟁점으로 논의하고 전략 수립에 반영

III. 비전과 전략 설정

1

비전 설정하기

□ 비전이란 무엇인가

- 비전은 일정기간 이후 계획이 성공적으로 실행됐을 경우 실현된 모습을 구체적으로 묘사한 것
- 비전은 전략과 목표를 설정하는 기준이 되므로 추상적이고 모호하기 보다는 생생하고 구체적인 그림을 담아야 함
- 모든 관계자가 비전을 공유하는 것만으로도 사업의 의미를 공감하고 동기화가 될 수 있음

□ 비전이 갖추어야 할 조건

- 성취하고자 하는 바와 방향이 분명하게 드러날 것
 - “행복한 ○○시 건설”, “복지 공동체 ○○○도 구현”과 같이 모호하고 추상적인 구호는 비전으로서의 의미가 없음
 - 계획을 평가할 때 성공적으로 진행되고 있는가를 평가하는 기준이 되도록 충분히 구체적이어야 함
 - 성취된 상태의 모습이 그려질 수 있도록 생생한 묘사일 것
- 외적 요소와 내적 요소가 조화롭게 제시될 것
 - 사업의 결과 나타나게 될 모습(외적요소)과 이를 성취하기 위해 스스로 변화되어야 하는 모습(내적요소)이 모두 포함
 - 내적으로 어떤 변화를 통해 외적으로 어떤 변화를 만들겠다는 인과적 관계가 나타나야 함
- 실현가능하면서도 모든 관계자에게 동기를 불러일으킬 수 있을 것

- 비전의 내용이 황당하거나 허황되지는 않지만 “이렇게 된다면 참 좋겠다”하는 느낌을 주는 내용
- 시군구 담당자, 제공기관, 이용자 모두에게 설득력이 있고, 공감할 수 있도록 해야 함

바람직한 비전 수립의 가상 예

“모두가 이용하고 싶어 하고, 필요할 때 찾을 수 있고,
이용하면 삶의 변화를 느끼는 ○○○도 사회서비스”

- 모두가: 아동, 노인 할 것 없이 사회서비스를 잘 알고 있는
- 이용하고 싶어 하고: 필요성을 느끼고, 서비스 질에 대한 평가가 우수한
- 필요할 때 찾을 수 있고: 주요 공공 및 민간기관과 잘 연계되어 필요한 이용자가 체계적으로 연계되는
- 이용하면 삶의 변화를 느끼는: 이용자가 서비스 이용 후 분명한 역량개발이나 생활의 개선을 경험하게 되는

- ◇ 어떤 모습의 사회서비스를 만들고자 하는지에 대한 방향이 잘 드러나 있음 - 서비스 질, 접근성, 성과가 모두 우수하고 그 것이 지역에서 잘 알려진 상태
- ◇ 서비스의 질을 향상시키고, 전달체계를 개선시키고자하는 내적 요소와 서비스 성과를 높이고, 인식을 개선시키고자하는 외적 요소가 조화롭게 제시되어 있음
- ◇ 노력하면 성취가 가능한 모습이면서도 “저렇게만 될 수 있다면 참 좋겠다”라는 인식을 사업 담당자, 제공기관 관계자, 이용자 등에게 줄 수 있음

□ 지역자율형 사회서비스 투자사업 비전 설정하기

- 지역자율형 사회서비스 투자사업은 계획에서 집행, 실현까지 3년의 기간이 통상 소요되므로 비전은 3년 후의 계획이 실현된 모습으로 설정
- 지자체장 및 국장, 관계부서 과장 인터뷰를 통해 정책 책임자 및 고위 관리자가 생각하는 바를 비전에 반영
- 시군구 담당자 비전 수립 워크숍을 통하여 시군구의 여건 및 정책방향도 비전에 반영

□ 지자체장 및 사회서비스 부서 국장 인터뷰

- 지자체장 및 사회서비스 부서 국장 인터뷰를 통하여 지역자율형 사회서비스 투자사업에 대한 상부의 인식과 이해를 높이면서 시·도정

【 지자체장 및 국장 인터뷰 주요 질문 예 】

바쁘신 와중에 이렇게 귀한 시간을 내어주셔서 감사드립니다. 이 인터뷰는 우리 시도 지역자율형 사회서비스 투자사업의 계획 수립 과정의 일환으로 비전수립을 위한 과정입니다.

◇ 우리 시·도민들이 바라는 우리 시·도의 복지는 무엇이라고 생각하고 계십니까?

◇ 이런 시·도민들의 기대와 요구에 부응하기 위한 우리 시·도의 복지정책 방향과 비전은 무엇입니까?

◇ 지역자율형 사회서비스 투자사업은 기존의 복지와는 다르게 보다 보편적인 수요자가 스스로 서비스를 선택하고 일부 비용을 부담토록 하며 서비스 시장을 활성화시킴으로써 일자리 창출에도 기여하고자 하는 사업입니다. 이 사업이 우리 시·도 복지정책에 있어 어떤 기여를 할 수 있다고 생각하십니까?

◇ 이 사업은 모든 내용이 중앙정부에서 결정되어 지자체는 대응 예산만 매칭하고 그대로 집행만하는 다른 복지사업과는 달리 시·도에서 결정권을 가지고 내역사업간 예산 배분부터 사업의 내용까지 스스로 기획하고 결정할 수 있는 사업입니다. 이 사업을 어떻게 만드는 것이 우리 시·도 복지정책의 차별성을 드러낼 수 있는 것이라고 생각하십니까?

◇ 이 사업이 말씀하신 역할을 제대로 수행하기 위해서는 어떤 모습이 되어야 한다고 생각하십니까?

◇ 이 사업이 제대로된 역할을 수행하기 위해서 시도 담당자, 사회서비스 지원단, 시군구 담당자, 제공기관 등 각각에게는 어떤 변화가 필요하다고 보십니까?

◇ 이 사업이 주민들로부터 성공적이라고 평가받기 위해서는 어떤 모습이 되어야 한다고 생각하십니까?

◇ 이런 성공적인 모습을 유지해나가기 위해 필요한 것은 무엇이라고 생각하십니까?

방향을 비전에 담아 실효성 확보

- 인터뷰는 지원단 단장 또는 팀장이 수행하도록 하고 계획 과정에 외부 전문가가 참여할 경우 외부 전문가가 수행
- 인터뷰는 1시간 남짓 진행하도록 하고 질문은 【 지자체장 및 국장 인터뷰 주요 질문 내용 】 (47쪽)을 참고하여 구성
 - 사전에 질문지를 제출하여 원활한 인터뷰를 진행할 수 있도록 함

【 주요 복지관계 부서 과장 및 팀장 인터뷰 주요 질문 예 】

바쁘신 와중에 이렇게 귀한 시간을 내어주셔서 감사드립니다. 이 인터뷰는 우리 시도 지역자율형 사회서비스 투자사업의 계획 수립 과정의 일환으로 비전수립을 위한 과정입니다.

- ◇ 담당하시는 사업 분야에서 우리 시·도민들이 바라는 복지는 무엇이라고 생각하고 계십니까?
- ◇ 이런 시·도민들의 기대와 요구에 부응하기 위한 담당 사업 분야의 복지 정책 방향과 비전은 무엇입니까?
- ◇ 지역자율형 사회서비스 투자사업은 기존의 복지와는 다르게 보다 보편적인 수요자가 스스로 서비스를 선택하고 일부 비용을 부담토록 하며 서비스 시장을 활성화시킴으로써 일자리 창출에도 기여하고자 하는 사업입니다. 담당 사업 분야에서 우리 시·도 복지정책에 있어 어떤 기여를 할 수 있다고 생각하십니까?
- ◇ 담당 사업 분야의 기존의 사업을 통해서 아쉬웠던 부분을 지역자율형 사회서비스 투자사업이 보완할 수 있는 부분이 있다면 어떤 부분이라고 생각하십니까?
- ◇ 이 사업이 말씀하신 역할을 제대로 수행하기 위해서는 사회서비스 투자사업에 필요한 것은 무엇이며 어떤 협력관계가 되어야 한다고 생각하십니까?
- ◇ 이 사업이 주민들로부터 성공적이라고 평가받기 위해서는 어떤 모습이 되어야 한다고 생각하십니까?
- ◇ 이런 성공적인 모습을 유지해나가기 위해 필요한 것은 무엇이라고 생각하십니까?

- 지자체장 및 국장의 이 사업에 대한 이해가 적을 경우 사업에 대한 간단명료한 설명자료를 사전 질문지에 첨부

- 인터뷰는 사전 양해를 구해 녹취하도록 하고 내용분석을 통해 제시된 사업방향, 표현, 단어 등을 비전 작성에 반영

□ 노인, 아동, 장애인 등 주요 복지관계 부서 과장 및 팀장 인터뷰

- 주요 복지관계 부서 과장 및 팀장 인터뷰를 통하여 지역자율형 사회 서비스 투자사업과 시·도 복지정책과의 일관성을 확보하고 협력을 강화
- 이 인터뷰 역시 지원단 단장 또는 팀장이나 외부 전문가 참여시 외부 전문가가 수행
- 인터뷰는 1시간 이내로 진행하도록 하고 질문은 【 주요 복지관계 부서 과장 및 팀장 인터뷰 주요 질문 예 】(45쪽)을 참고하여 구성
 - 사전에 질문지를 제출하여 원활한 인터뷰를 진행할 수 있도록 함
 - 이 사업에 대한 이해가 적다고 판단될 경우 간단명료한 설명자료를 사전 질문지에 첨부
- 각 과장 및 팀장 인터뷰 내용을 분석하여 공통적 요소를 비전에 반영

2

전략 수립하기

□ 전략이란 무엇인가

- 전략은 비전에 이르기 위한 방법과 방향을 제시하는 것
- 관련 사업이나 계획의 나열은 전략이 아니며 제한된 자원과 역량을 무엇을 위해 집중할 것인가를 보여주는 것
- 비전을 효과적으로 성취하기 위한 우선순위를 넓게 규정한 것

□ 전략 쟁점 도출하기

- 설정된 비전을 성취하기 위해서 현재 가지고 있는 근본적 문제를 진단
- 당해연도 사업 평가 내용을 바탕으로 현 사업에서 개선할 문제 도출
- 시도 담당자와 지원단과의 회의, 시군구 담당자 간담회, 전문가 자문 회의, 지역사회복지협의체 회의 등을 통해 지역자율형 사회서비스 투자사업에서 시도가 가지는 문제를 수집
- 수집된 문제 모두 종합하여 정리한 후 그 중 전략 쟁점에 해당하는 문제를 선별

【 전략 쟁점의 기준 】

- ◇ 단순하고 일시적인 문제가 아니라 장기적인 성격의 문제
- ◇ 일부 사업이나 일부 시군구 또는 제공기관 문제가 아니라 시·도에서 전반적으로 나타거나 영향을 주는 문제
- ◇ 대응하기 위하여 별도의 정책이나 사업을 필요로 하는 문제
- ◇ 사업 관련자(시도 및 시군구 담당자, 지원단, 제공기관, 이용자 등)에게 민감한 문제
- ◇ 상당 규모의 재원이 관련되거나 새로운 인력을 필요로 하는 문제

□ 전략 쟁점의 전략 관점별 분류

- 앞의 과정에서 선별된 전략 쟁점을 종합적으로 정리하여 수요자, 공급역량, 사업관리, 시장화 등 전략 관점별로 분류
 - * 보다 간단하게는 수요자와 관련된 문제, 공급역량과 관련된 문제, 사업관리와 관련된 문제, 시장화와 관련된 문제로 분류
- 정리하여 분류된 문제 중 보다 비전과 직접적인 연관이 있고, 각 관점에서 가장 우선적이고 시급한 문제를 선별

【 지역자율형 사회서비스 투자사업의 전략 관점과 핵심 과제 】

전략 관점	핵심 과제
수요자 관점	어떻게 수요자를 만족시키고 삶의 질을 개선시킬 것인가
공급역량 관점	어떻게 양질의 서비스를 제공하고 제공인력의 질을 향상시킬 것인가
사업관리 관점	어떻게 효과적이고 효율적인 사업관리 체계를 만들 것인가
시장화 관점	어떻게 수요를 확대하여 시장을 활성화 시킬 것인가

□ 관점별 전략 수립

- 선별된 관점별 문제를 해결하기 위한 방향을 제시하는 관점별 전략을 제시
- 시도 담당자와 지원단은 비전을 실현시키는데 있어 관점별로 선별된 문제에 대응해야할 방향을 논의하고 전략으로 설정
- 관점별 전략은 문제에 대한 대응 방향을 나타내주는 한 줄 내외의 어절로 표시하고 각 관점별 1~3개 이내로 설정

【 관점별 전략 수립을 위한 검토 사항 】

- ◇ 선별된 문제에 대응하기 위한 현실적인 대안은 무엇인가
- ◇ 그 대안을 실현하는데 장애요인은 무엇인가
- ◇ 그 장애요인을 극복하여 비전을 실현하기 위해 필요한 과제는 무엇인가
- ◇ 그 과제를 달성하기 위해서 당장 차년도에 실행해야 할 것은 무엇인가

관점별 전략 수립의 가상 예

비전	“모두가 이용하고 싶어 하고, 필요할 때 찾을 수 있고, 이용하면 삶의 변화를 느끼는 ○○○도 사회서비스”
수요자 관점	<ul style="list-style-type: none"> ■ 수요자 서비스 인지도와 질에 대한 평가 향상 ■ 서비스 이용전후 이용자 지표 개선
공급역량 관점	<ul style="list-style-type: none"> ■ 서비스 접근성에 대한 지역별 편차 개선 ■ 제공인력의 전문성 향상을 위한 교육·훈련 확대
사업관리 관점	<ul style="list-style-type: none"> ■ 전문적이고 효율적인 제공기관 관리 체계 확립 ■ 효과적인 수요자 연계체계 확립
시장화 관점	<ul style="list-style-type: none"> ■ 효과적인 수요자 정보제공 체계 수립 ■ 지역밀착형 민관협력을 통한 이용자 발굴 확대

- ◇ 비전을 실현하는데 있어 제기되는 전략 쟁점을 전략 관점별로 분류하고 각각 이에 대응하기 위한 전략을 제시
- ◇ 수요자 관점에서 우선 “모두가 이용하고 싶어 하고”를 구현하는 낮은 서비스 인지도와 질에 대한 인식이라고 보고 이를 향상시키는 것을 전략으로 설정하였으며 “이용하면 삶의 변화를 느끼는”을 위해서는 “서비스 이용전후 이용자 지표 개선”을 전략으로 제시
- ◇ 공급역량 관점에서 “모두가 이용하고 싶어 하고, 필요할 때 찾을 수 있고”를 실현하는데 있어 제공기관 분포의 지역적 편차와 낮은 제공인력의 전문성이 문제라고 판단하고 각각 “서비스 접근성에 대한 지역별 편차 개선”, “제공인력 전문성 향상을 위한 교육·훈련 확대”를 전략으로 설정
- ◇ 사업관리 관점에서 “모두가 이용하기 싶어 하고, 필요할 때 찾을 수 있고”를 실현하는데 있어 비효과적인 제공기관 관리와 주요 복지사업간 연계체계 부족이 문제라고 보고 각각 “전문적이고 효율적인 제공기관 관리 체계 확립”과 “효과적인 수요자 연계체계 확립”을 전략으로 제시
- ◇ 시장화 관점에서 “모두가 이용하고 싶어 하고”를 실현하는데 있어 부족한 정보제공이 문제가 있으며 “필요할 때 찾을 수 있고”를 구현하는데 있어서 문제가 욕구 중심이 아닌 제공기관 중심의 이용자 발굴에 있다고 보고 각각 “효과적인 수요자 정보제공 체계 수립”과 “지역밀착형 민관협력을 통한 이용자 발굴 확대”로 전략을 제시

3

목표 및 지표설정하기 - 전략지도 작성

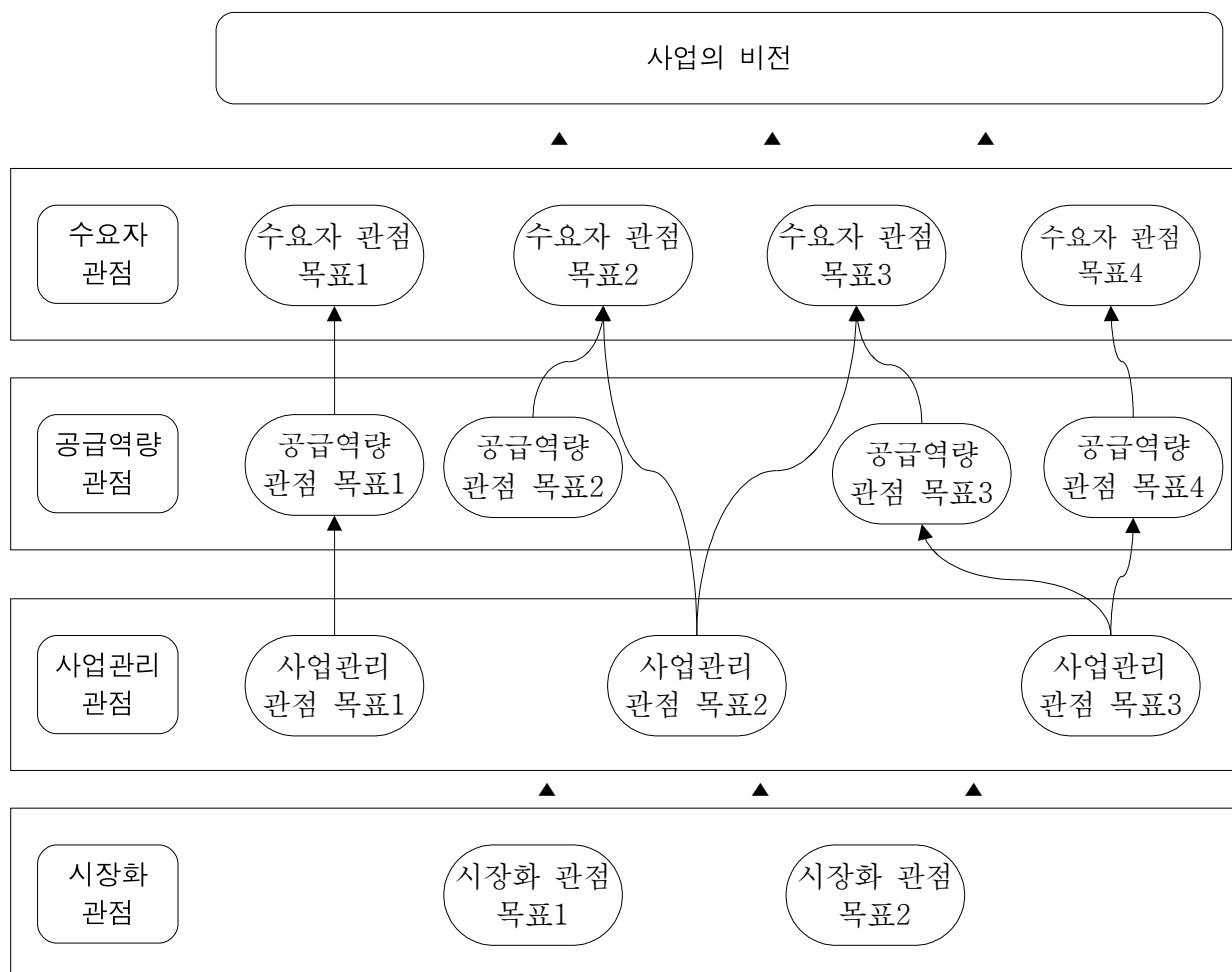
□ 전략지도란 무엇인가

- 전략지도란 비전을 성취하기 위한 전략 관점별 목표들을 논리적 인

과관계에 따라 연결하여 한 눈에 보여주는 지도

- 맨 상단의 비전을 시작으로 수요자 관점, 공급역량 관점, 사업관리 관점, 시장화 관점 순으로 밑으로 배열되어 각 관점별 목표들이 위의 관점과 인과관계로 연결
- 목표는 비전을 달성하기 위해 달성해야 할 전략 관점별 과제를 보여 주며 달성 여부나 정도를 알 수 있는 지표와 연계
- 지표는 향후 계획의 실현 정도나 취약지점 진단 등 성과관리를 위한 기준이 됨

【 전략지도의 구성 예 】



- 수요자 관점에서는 이용자 만족 측면, 이용자 변화 측면, 지역사회 변화 측면의 목표와 지표를 설정할 수 있음
- 이용자 만족 측면: 어떻게 이용자의 서비스에 대한 만족감을 높일

부산시 서비스별 이용자 변화지표의 예

◇ 부산시는 2013년 사업별 서비스 이용자에게 대한 효과성 검증 의무화에 따라 각 사업별로 성과지표와 측정방법을 제시하고 제공기관에게 관리를 요구하고 지도점검을 통해 주지시킴

사업명	성과지표	측정방법	측정 주기
해양역사문화체험아카데미 (송상현장군의업적을찾아서)	자존감,사회성,학습동기, 리더십 향상	자존감 척도, DISC(성격행동유형검사), KIPR 등 사회성 척도, BASA 등 학습동기 척도, 리더십 척도 등	전후
장애아동청소년홈티칭 (HomeTeaching)사업	학습능력 및 사회성숙도	SMS 등 사회성숙도 검사, K-CDI 등 아동발달검사, K-LDES 등 학습장애 평가척도	전중후
찾아가는 맞춤형 치매예방교실	치매발병 및 중증화예방	MMSE-K 등	전중후
아동건강관리서비스	비만지수 비만도	인바디, CAN프로그램 등	전중후
자녀의 성공을 돕는 학부모코칭	자녀및대인관계 갈등해결능력향상	이용자 설문	전중후
동화야 놀~자(스토리 텔링)	인지능력 평가	지능검사(K-WPPSI), 종합인지능력 검사(KISE), 수용 및 표현언어발달검사(PRES) 등	전중후
아동청소년심리치유서비스 (우리아이가달라졌어요!)	발달 및 문제행동 개선	K-BSID-II 등, PRES, SELSI 등 , K-WISC, PEP-R 등, KPRC, SMS 등	전중후
아동정서발달지원서비스 (기존4544+4545)	사회성, 대인관계, 자아존중감, 정서적 안정감	K-CBCL(아동행동평가척도) , 김스이고그램 등 사회성 척도, 자아존중감 척도, 가족동적화검사, KFD, HTP검사 등 미술심리검사, Mood Survey 등 정서적 안정척도 등	전중후
시각장애인안마서비스	병.의원 이용횟수	설문조사	전후
신나는 어린이 CEM프로그램(Creative Exciting Musical)	자아존중감검사 및 학습능력진단검사	K-PRC(아동행동평가척도) 등	전중후
자살위험군 노인건강증진서비스	자살생각척도, 우울증,스트레스 감소	beck 검사 등	전중후
창의 자기주도 진로형성교실	1.진로인식향상 2.자기주도능력및창의력향상 3.자아존중감및성취동기향상	4점 Likert 척도, 5점 Likert 척도 등	전중후
창의적 놀이를 통한 영유아 통합 발달 지원서비스	창의성 향상	토렌스 창의성검사 도형A형 등	전중후
자기주도학습을통한 신나는미래여행	자존감, 사회성, 학습동기, 리더십 증진	자존감척도,DISC(성격행동유형검사),KIPR등 사회성 척도, BASA 등 학습동기 척도, 리더십 척도 등	전중후
아동 리더십 증진서비스	아동발달검사 및 리더십 진단을 통한 자기에 대한 긍정적인 인식 및 미래 비전 형성을 목표로 함.	1.아동발달검사-아동성격유형검사,다차원인 성검사,다중지능검사 2.리더십진단-커뮤니케이션유형진단,DISK유 형진단,셀프리더십진단	전중후
아동의 잠재능력 향상을 위한 Ready Action 프로그램	○ 아동 행동평가○ 문제해결, 정서표현, 질서의식, 자신감, 사회성	○아동청소년 행동평가 척도(k-cbcl) 등	전중후
창의,사고력 개발 자기주도 강화 학습 프로그램	자기조절력 및 자기주도 학습능력 향상	자율성검사 학습장애진단검사	전중후
노인 맞춤형 운동처방 서비스	체성분검사또는 기초체력검사결과향상	인바디 등	전중후
리드십양성 주니어해양사관학교	사회성 평가	사회성검사 등	전중후
맞춤식 영양 및 조리지도 서비스	-당뇨, 고지혈증 등 만성질환자의 증상 호전 -자가건강관리능력향상	- 인바디 측정 - 혈액검사	전중후
성공하는 어린이를 위한 Self-Leadership 프로젝트	셀프리더십 향상	아동 셀프리더십 검사지 등	전중후

것인가

* 예) 목표: 서비스에 대한 이용자 만족도 향상

지표: 이용자 설문 만족도

○ **이용자 변화 측면:** 서비스 이용 전후 이용자의 어떤 변화를 성취하게 할 것인가

- 주요 대상집단별 목표와 대표적 공통 지표를 설정(아동발달검사나 노인 삶의질 척도 등)

- 이용자가 서비스를 예고없이 이용종료하는 경우가 많이 있으므로 분기별 또는 이용 후 6개월 간격으로 이용자별 지표 측정

* [부산시 서비스별 이용자 변화지표의 예] 참조

○ **지역사회 변화 측면:** 사회서비스의 성과를 통해 어떤 지역의 변화를 만들 것인가

【 지역사회 변화 지표의 예 】

지표명	단위	출처	의미	범위
자살률	명	KOSIS (e-지방지표)	인구 10만명당 자살자수	시군구
범죄율	건	KOSIS (e-지방지표)	인구 천명당 범죄발생건수	시도
빈곤율	%	가계조사(통계청) 한국노동패널	가처분소득기준 중위소득 50% 미만 가구수	시도
여성경제활동 참가율	%	경제활동인구조사 (통계청)	만 15세 이상 여성인구중 경제활동인구 비율	시도
고용률	%	경제활동인구조사 (통계청)	만 15세 이상 인구중 취업 자가 차지하는 비율	시군구
실업률	%	경제활동인구조사 (통계청)	실업자가 경제활동인구(취업 자+실업자)에서 차지하는 비율	시군구
사회적기업수	개	한국사회적기업진 흥원	인증된 사회적기업 개소수	시도
조출생률	‰	KOSIS(통계청)	1년간 총출생아수를 당해연 도 총인구로 나눈 수치 (1,000분비)	시도

인구증가율	%	REDIS	전년도대비 인구성장률	시도
1인당 GRDP	백만원 /인	국토지리정보원	지역내 1인당 총생산	시도

- **궁극적으로 사회서비스를 통하여 지역사회에 어떠한 변화를 성취할 것인가에 대한 목표와 지표**
 - 지역사회 **삶의 질 변화**(자살률, 범죄율, 빈곤율, 조출생율, 인구증가율 등)나 **일자리 창출 및 경제활성화**(고용율, 실업율, 여성경제활동참가율, 1인당 GRDP 등), 지역의 **사회적 자본 증가**(사회적기업수 등) 등을 설정할 수 있음
 - 현재는 활용 가능한 **기존의 데이터를 이용**하되 향후 3기 지역사회복지계획부터 도입되는 **지역사회복지 조사** 실시 이후에는 이를 활용한 다양한 목표와 지표 도입 가능
- **공급역량 관점에서는 어떻게 제공기관과 서비스의 양과 질을 높일 것이냐에 대한 목표와 지표가 포함**
- **제공기관 확대 측면:** 특히 공급취약 지역(농촌지역)의 공급자 수 또는 서비스 공급량 확대
 - **제공기관 및 서비스 질 향상 측면:** 제공기관 자체평가 점수 향상 또는 전문화 교육 제공 및 수료, 우수기관 인증 및 (행정적 지도 외) 전문적 컨설팅 제공, 서비스 구조조정
 - **서비스 일자리 확대 측면:** 이 사업으로 인한 일자리 창출 규모, 일자의 질(급여수준 및 기타 근로조건)

【 공급역량 관점의 목표와 지표의 예 】

목표	지표
사회서비스 취약지역의 공급자 및 이용자 확대	<ul style="list-style-type: none"> • 시지역과 군지역 인구대비 이용자수(또는 공급자수) 격차
서비스의 질 향상과 전문화	<ul style="list-style-type: none"> • 제공인력 근로시간 대비 지침교육 외 전문화 교육시간 • 만족도(또는 정원대비 이용률) 일정 수준 이하 사업에 대한 정리 실적(계획)
질 좋은 서비스 일자리 확대	<ul style="list-style-type: none"> • 제공인력 1인당 평균급여 • 평균 근속률 • 제공인력 근무만족도

□ 사업관리 관점에서는 어떻게 효과적이고 효율적인 관리운영을 할 것인가에 대한 목표와 지표를 설정

- 제공기관 관리 측면: 제공기관 관리감독의 효율성과 효과성 증진
- 이용자 관리 측면: 이용자의 합리적 선택을 위한 정보제공, 서비스의 신속한 제공
- 사업전반의 관리 측면: 전체 집행률, 시군구별 집행률 평균 또는 격차, 기준정보 표준화 등

【 사업관리 관점의 목표와 지표의 예 】

목표	지표
제공기관 관리감독의 효율성 강화	<ul style="list-style-type: none"> • 제공기관 관리감독 투입시간 대비 부정결제 적발율
제공기관 관리감독의 엄격성 강화	<ul style="list-style-type: none"> • 서비스 불만 민원접수 건수 대비 행정조치 건수 비율
이용자에 대한 신속한 서비스 공급	<ul style="list-style-type: none"> • 서비스 신청 후 서비스 개시까지의 평균 기간(대기기간 포함)
서비스의 충실한 공급 강화	<ul style="list-style-type: none"> • 전체 및 시군구별 집행율(격차)
체계적인 이용자 의뢰체계 확립	<ul style="list-style-type: none"> • 총 신청자 대비 네트워크에 의한 의뢰 비율

□ **시장화 관점**은 어떻게 수요를 확대시키고 사회서비스 시장을 활성화 시킬 것인가에 대한 목표 및 지표

- **수요확대 측면**: 서비스에 대한 인지도, 서비스 홍보 실적 등
- **시장활성화 측면**: 이용자 지출 증가, 일반시장 구매 확대, 제공기관 규모 확대 등

【 시장화 관점의 목표와 지표의 예 】

목표	지표
사회서비스 인지도 확대	<ul style="list-style-type: none"> • 우리 지역 사회서비스에 대한 인지율(설문조사)
사회서비스 홍보 강화	<ul style="list-style-type: none"> • 사회서비스 정보 웹사이트 접속건수 • 제공자 및 시군구, 시도의 사회서비스 홍보 지출 총액
사회서비스 시장 활성화	<ul style="list-style-type: none"> • 이용자 본인부담금 총액 • 일반시장 구매율, 재구매 의사 • 일정 매출액 이상 제공기관 비율

□ **전략지도 작성과 유의사항**

- 목표는 비전을 성취하기 위하여 각 관점별로 달성해야 할 과제를 표현한 것이고 지표는 이를 측정하기 위한 도구
- **【 전략지도의 구성 예 】** (53쪽)처럼 목표를 인과관계에 따라 화살표로 연결하여 **목표간 그리고 목표와 비전간의 논리적 관계를 시각화**
 - * 하위 관점에 위치한 목표는 상위 관점의 목표 달성에 바탕을 제공하며 경우에 따라서는 ‘사업관리 관점’의 목표가 직접 ‘수요자 관점’의 목표에 영향을 줄 수 있음
 - * 시장화 관점은 전반적인 환경변화에 관한 것이므로 상위관점 목표와의 직접적인 인과관계가 적을 수 있음
- 목표는 각 관점별로 5개가 넘지 않도록 하고 **전체적으로 15개 이내**로 향후 관리가 가능한 범위로 설정

Q

지표를 만들어 목표 달성 여부를 측정하는 것은 실무 담당자에게 너무 많은 부담과 스트레스를 주는 일이 아닌가?

- * 목표와 지표는 실적 평가를 위한 도구가 되어서는 안 되며 업무가 계획대로 이루어지고 미흡한 부분을 진단하고 개선해나가기 위한 성과관리 도구가 되어야 함
- * 지표가 실적 평가의 도구가 될 경우 실무자의 부담과 스트레스는 매우 클 수밖에 없으며 비전과 목표를 위해서 업무가 이루어지기 보다 지표 개선만을 위한 왜곡된 행동이 나타날 가능성이 커짐
- * 지표는 목표 측정을 위한 절대적 기준이 될 수도 없으며 때로는 지표에 의한 평가 결과 오히려 지표가 목표를 측정하기에 타당하지 않은 것으로 나타날 수도 있고 그럴 경우 지표를 변경
- * 하지만 목표와 지표가 없다면 계획이 잘 추진되고 있는지 어떤 성과를 내고 있는지 알 수 있는 수단이 없다는 의미이므로 지표 측정을 통해 객관적으로 사업을 평가하고 성공적인 부분과 부진한 부분을 파악하여 다음 계획에 반영함으로써 성공적인 사업을 보장할 수 있음

- 각 목표에 대해서는 목표 설정 배경, 목표의 중요성, 목표 성취를 위한 기본적인 방법 등을 간단하게 설명하는 2~3문장의 설명문 작성
- 기존의 데이터나 행정자료로는 목표에 대한 측정이 어려울 경우 별도의 조사나 행정자료 수집 절차를 고려하여 지표 설정
 - * 예) 사회서비스 인지도를 위한 설문을 수요조사시 삽입, 제공기관 관리의 효율성 지표를 위해서는 관리감독 보고서 양식에 ‘소요시간’ 삽입 등

IV. 전략 사업 계획과 계획서 작성

1

전략 사업의 기획

□ 전략 사업이란 무엇인가

- 전략 사업이란 전략적 목표를 달성하기 위한 구체적인 행동 계획
- 개별 서비스가 아니라 수요자 만족과 성과, 공급역량, 사업관리, 시장화의 향상을 위해 필요한 조치
- 목표별로 전략 사업이 필요하다기 보다는 한 사업이 여러 관점의 여러 목표와 관련될 수 있음

□ 전략 사업 기획하기

- 전략지도를 놓고 설정된 목표와 지표를 향상시킬 수 있는 방법을 모색
 - * 수요자 관점의 목표는 결국 공급역량, 사업관리, 시장화의 결과 성취되는 성격이 강하므로 주로 이 세 가지 관점의 목표와 지표 향상 방법을 중심으로 논의
- 기획 과정에서 제시되었던 인터뷰, 자문, 전략 쟁점 설정 내용을 면밀하게 검토
- 시도 담당자와 지원단, 시군구 담당자 등 사업관계자와의 논의, 전문가 자문 등을 통하여 전략 사업 아이템 도출
 - * 전략 사업을 위한 논의나 자문 시 반드시 전략지도를 제시하여 전략 목표 및 지표와의 관련 속에서 사업이 기획될 수 있도록 유도

필수 전략 사업 계획

**필수 전략
사업 1**

서비스 구조조정 계획

- 상반기 제공기관 지도점검 과정에서 적합성이 떨어지는 사업을 구조조정 대상 사업으로 지정
- 홍보 노력에도 불구하고 이용율이 현저하게 떨어지는 사업, 단순 사교육성 서비스, 타 사업과 중복된 서비스, 사회투자과 거리가 먼 서비스 등이 구조조정 대상 사업
- 복지부 구조조정 대상 권고 사업도 구조조정 대상 사업에 포함
- 사업 폐지, 보완, 대체 등에 대한 계획 제시

**필수 전략
사업 2**

신규 사업 개발 계획

- 신규 사업 개발 과정에 대해서는 본 매뉴얼 4장 참조
- 시장조사 등을 통해 서비스 영역별 욕구와 시장성을 진단하고 이를 기준으로 서비스 개발 방향을 설정
- 진단결과를 바탕으로 한 아이템 개발 또는 타 시도 유사 서비스 벤치마킹 등을 통해 서비스를 개발

기타 전략 사업 계획 예시

**전략 사업
아이템 예시 1**

수요자 관점 서비스 집중 평가관리 계획

- 수요자의 관심이 많은 사업 또는 효과성이 많이 떨어지는 것으로 의심되는 서비스를 집중 평가관리 대상으로 선정
- 전문가 자문 등을 통해서 집중 평가를 위한 이용자 변화지표 또는

지역사회 변화 지표 등을 설정하여 주기적 평가 실시

- 전문가 자문 및 연구를 통하여 서비스 질적 향상을 위한 프로그램 표준 또는 필수 요소 등을 선정하고 지원단이 지역별로 선별된 제공기관에 대한 시군구·시도 등과 합동 집중평가 실시

**전략 사업
아이템 예시 2**

농촌지역 공급 확대 계획

- 농촌지역은 대체로 제공기관이 없거나 기피하여 제대로 서비스를 공급하기 어려운 상태
- 혹은 지역의 사회적 경제 활성화 정책에 따라 농촌지역 사회서비스 협동조합이나 사회적 기업 설립 지원
- 대형마트가 있는 경우 문화센터 사업과 연계하여 지역공헌활동의 일환으로 사회서비스를 문화센터 프로그램으로 운영 추진

**전략 사업
아이템 예시 3**

제공기관 관리감독 효율화 계획

- 현재 제공기관별 연 1회 방문점검이 의무화되면서 시군구에서 제공기관 지도점검에 대한 부담이 매우 가중되고, 오히려 제대로 점검이 어려워지는 부작용이 있음
- 따라서 모든 기관을 균등하게 점검하기 보다는 프로파일링을 통해 집중 점검 대상을 별도로 선별하고 나머지는 간소화하여 지도점검의 효율성과 효과성을 증진
- 그동안의 지도점검 경험을 통해 부정결제 등의 건수와 제공기관 특성과의 상관관계를 분석(사업별, 운영주체별, 주소지, 매출규모 등)
- 이용자 모니터링 과정에서 일정 점수 이하의 제공기관을 선별하거나 민원빈발 제공기관을 별도로 선별
- 집중 점검대상은 기간을 정하여 지원단 등과 합동 집중점검을 실시하

고 나머지 제공기관은 간소화하여 시간을 절약

**전략 사업
아이템 예시 4**

이용자 발굴 서비스 네트워크 구축 계획

- 이용자 모집이나 홍보를 제공기관에 의존하여 일부 대상(노인 등)의 경우 욕구에 따라 체계적으로 모집이 되기보다는 제공기관이나 제공 인력에 의한 무분별한 신청이 이루어지는 경향
- 보육료, 장애인 등록, 기초노령 연금 등 대상이 광범위한 복지급여 신청이나 드림스타트, 의료급여 사례관리, 희망복지지원단 등 통합 사례 관리 사업 등과의 연계성을 통해 체계적 이용자 의뢰체계 확립
- 읍면동 복지위원회나 복지협의체 등을 통한 지역사회 내 적합한 이용자 발굴이나 지역복지 사업과 연계된 투자사업 개발
- 병의원, 요양시설, 독거노인 원스탑센터 등 외부 민간기관 등과 연계된 이용자 발굴 및 의뢰 체계 수립

**전략 사업
아이템 예시 5**

효과적인 집행을 관리 계획

- 집행률은 합동평가 기준 중 하나로 사업 평가에 있어 가장 중요한 요소 중 하나
- 시도에서 시군구별 집행을 어떻게 관리해주느냐에 따라서 성과는 크게 차이가 날 수 있음
- 정기적인 집행을 점검과 시군구 담당자 독려, 개선되지 않는 시군구 격차에 대해서는 신속한 예산 조정 등에 대한 계획 수립
- 집행을 관리에 대한 자세한 내용은 본 매뉴얼 4장 참조

**전략 사업
아이템 예시 6**

서비스 마케팅 계획

- 이 사업의 홍보는 많은 경우 제공기관에 의존하고 있는 경향
- 홍보를 하더라도 TV, 신문, 라디오 광고를 통해 대상 구분없이 이루어 지거나 ‘사회서비스’라는 이해하기 어려운 개념으로 광고하여 효과성이 떨어짐
- 사업성격에 따라 시장을 세분화하고 표적시장을 선정하여 차별화된 마케팅 전략이 필요
- 자세한 서비스 마케팅에 대한 내용은 본 매뉴얼 4장 참조

전략 사업 아이템 예시 7 서비스 전문화 계획

- 서비스 성격상 전문성이 중요하거나 지역의 중점 서비스로 그 질을 한 단계 끌어올리고자 하는 사업을 선정하여 전문화 추진
- 지역 내 관련 전공 교수나 학회 등으로 전문가 자문단을 구축하고 서비스별 표준기준 또는 전문기준 등을 개발
- 제공인력의 전문성 향상을 위한 전문화 교육 과정이나 사례 발표 세미나, 컨퍼런스 등 시행
- 드림스타트나 희망복지지원단 등 통합 사례관리의 사례회의와 연계한 전문 제공인력 적극적 활용 체계 구축

전략 사업 아이템 예시 8 서비스 표준화 계획

- 유사한 서비스임에도 시도내 시군구별로 차이가 크거나, 여러 가지 다른 이름의 서비스로 분절되어 있는 경우 이용자도 혼란스럽고, 민원의 소지가 많으며 관리운영에도 효과성이 떨어짐
- 따라서 성격이 유사한 서비스를 되도록 통합하거나 시군구간 조정을 통해서 기준정보, 사업명 등을 표준화
- 서비스 표준화 계획은 마케팅 계획과 연계하여 사업별 브랜딩이나 표적시장별 마케팅 계획과 연동

□ 전략 사업 계획서 작성

- 전략 사업이 결정되면 전략 사업별 계획서를 작성
- 전략 사업별로 책임자(보통 시도 담당자)와 보조 책임자(지원단원, 사업대상 시군구 담당자, 제공기관 협의조직 관계자 등)를 선정
- 사업과 연계된 전략 지도상 전략 및 목표와 지표를 선별하고 영향관계를 설정
- 예산이나 자원이 별도로 필요한 경우 예산 및 자원 확보 계획 부가
- 사업 추진일정을 제시

【 전략 사업 계획서 작성 요소 】

- ◇ 전략 사업명
- ◇ 사업 책임자 및 보조 책임자
- ◇ 전략 사업의 내용과 범위
- ◇ 전략 사업의 세부 내용
- ◇ 관련 전략, 목표, 지표와 영향관계
- ◇ (필요시) 예산 및 자원확보 계획
- ◇ 사업추진 일정

2

사업 계획 워크숍

- 전략 사업안이 수립되면 시군구 담당자 사업 계획 워크숍을 통하여 비전, 전략, 목표, 지표 등을 공유하고 시군구별 성과관리 지표를 설정
 - 사업에 대한 중기 비전, 목표와 지표, 전략지도 등을 설명하고 시도

의 사업 전략과 방향에 대해서 공유하고 필요시 조정

- 전략 사업안을 공유하고 논의 통해 조정하거나 필요시 새로운 전략 사업 아이템 설정
- 시도 목표 달성과 지표 향상을 지표 향상을 위한 시군구별 목표 및 지표를 설정하고 시도와 시군구 지표의 목표치를 설정

□ 시군구 담당자 사업계획 워크숍의 진행

- 지역진단 및 분석을 통해 이루어진 지역구분 등을 통해 유사 시군구 끼리 조를 편성하여 자리배치(혹은 선임-후임 혼합 고려)
- 시도에서 수립한 비전, 전략, 전략지도, 목표, 지표, 전략사업안 등을 설명하고 조별로 적합성에 대해서 논의(조별로 발표하고 이견에 대해 전체 토론)
- 시도 사업계획을 바탕으로 지역별로 시도 목표 달성과 지표 향상을 위해 시군구별로 설정해야할 목표와 지표에 대해서 조별 토의
 - * 시도에서 논의진행의 효율성을 위해 미리 시군구별 목표 및 지표안을 제시할 수 있음
 - * 시군구에서는 주로 투입 및 실적 목표 및 지표 설정
- 시도, 시군구별 목표와 지표가 설정되었으면 목표치에 대해서 논의하고 설정
 - * 목표치는 지나치게 비현실적이거나 현실적이어서는 안되며 달성가능하면서도 '성공적'이라고 평가할 수 있는 기준을 제시
- 효율적이고 효과적인 논의를 위해 조별 이젤패드, 플립차트, 포스트잇 등을 배치하거나 태블릿 컴퓨터, PC 등을 활용한 위키문서(구글도큐먼트와 같은 공동문서 작업 문서) 등을 이용할 수 있음

【 시군구 사업계획 워크숍의 예 】

시간	진행 내용
9:00-9:30	• 참석자 접수 및 확인
9:30-10:00	• 지자체 장 또는 담당 국장 인사 • 워크숍의 취지 및 일정 설명
10:00-10:40	• 시도 계획안 발표
10:40-11:20	• 시도 계획안에 대한 조별 토론
11:20-12:00	• 조별 토론 발표 및 전체 토론
12:00-13:00	• 점심시간
13:00-14:30	• 시군구별 목표 및 지표에 대한 토의
14:30-15:00	• 휴식
15:00-16:30	• 시도 및 시군구 지표 목표치 설정
16:30-17:00	• 토론 결과 공유 및 마무리

- 제공기관 교육 등을 겸하여 사업계획 관련 제공기관 워크숍을 개최하여 계획을 공유하고 협조를 요청
 - 시도의 사업의 비전, 전략, 목표, 전략지도 등을 설명하고 공유
 - 제공기관이 유념할 사항이나 협력해야 할 사항에 대해서 주지
 - 제공기관 협의기구가 있을 경우 별도의 협력 사업을 계획하거나 논의할 수 있음

3 사업 계획서 작성하기

- 사업 계획서는 정해진 목차에 따라 작성하기 보다는 사업 계획 필수 요소를 중심으로 지역의 사업계획 과정의 결과를 반영하여 작성
 - 지역 진단과 분석-비전과 전략-전략지도-목표 및 지표-전략 사업-시군구별 사업과 목표 및 지표로 이어지는 논리성과 일관성에 유의

- 시도의 차별화된 비전, 전략적 특성, 중점 사항 등이 잘 드러날 수 있도록 작성
- 필수 전략 사업 계획, 계획 필수 요소에 대해서는 충실하게 반영(누락시 평가 감점 요인)

【 사업 계획 필수 요소 】

- ◇ 지역사회 욕구 및 수요(지역진단과 분석, 지역 정책분석 등 포함)
- ◇ 비전 및 전략
- ◇ 전략지도
- ◇ 목표 및 목표 설명문
- ◇ 지표 및 지표 정의서
- ◇ 전략사업 계획서
- ◇ 시군구별(또는 지역특성별) 목표 및 지표
(목표 설명문 및 지표 정의서 포함)
- ◇ 별첨: 내역사업 및 지역사회투자사업 세부내용
- ◇ 별첨: 사업계획 수립 일지(인터뷰, 전략 쟁점 논의, 시군구, 시도 워크숍 결과 등 포함)

□ 지표 정의서 작성

- 지표에 대한 목표치 설정까지 끝나면 지표 정의서를 작성하여 계획서에 포함
- 지표 유형 및 산식, 데이터 수집 방법 및 책임자, 지표 목표치 **및** 관련 전략사업 등을 표시
- 한 장의 표 양식으로 작성(작성 예 참조)

【 지표 정의서 작성 】

◇ 지표 개요

- 지표명: 지표의 이름

- **지표번호**: 지표 관리를 위해 부여된 고유 번호
- **관점 및 전략**: 지표가 포함된 전략 관점 및 전략
- **목표**: 지표가 성공여부를 측정하고자 하는 목표
- **지표 책임자 및 보조 책임자**: 지표 관리 담당 책임자와 시군구, 지원단 또는 타부서 관련자
- **내용**: 지표의 배경 및 측정 내용에 대한 약술

◇ 지표 유형

- **수집 주기**: 지표 산출 근거 데이터의 주기로 매년, 매월, 분기별, 또는 특정 일자
- **단위**: 건, %, 원, 명 등
- **해석**: 클수록 또는 작을수록 우수, 특정 수치까지는 우수하나 그 이상은 바람직하지 않다는 등의 지표에 대한 해석 기준

◇ 지표 산출

- **지표 산식**: 데이터로 지표를 산출하는 공식
- **데이터 수집 방법**: 데이터 작성 및 수집 방법
- **데이터 수집 담당자**: 데이터 작성 담당자, 수집 담당자 등

◇ 지표 관리

- **지표 기초치**: 현재의 지표 수치
- **지표 목표치**: 차년도 목표치와 중장기 목표치
- **목표치 설정 근거**: 현재 또는 통상기준 몇 퍼센트 향상 등 설정 근거 제시
- **전략 사업**: 지표에 영향을 주는 전략 사업 목록

【 지표 정의서 작성 예 】

지표명	이용신청 대비 네트워크 의뢰 비율	지표번호	M03	관점	사업관리
전략	효과적인 수요자 연계체계 구축	목표	체계적인 이용자 의뢰체계 확립		
지표 책임자	○○○시 ○○○주무관	보조 책임자	지원단 ○○○		
내용	이용자가 얼마나 서비스 연계체계에 의해서 의뢰되고 있는지를 측정하기 위한 지표로 읍면동 복지협의체, 희망복지지원단, 드림스타트, 의료급여 사례관리, 병의원 등 지역사회와 민관 복지 네트워크에 의해 체계적인 이용자 발굴과 의뢰 체계가 확립되고 있는지를 보고자 함				

수집 주기	매월	단위	%	해석	숫자가 클수록 우수
지표 산식	(네트워크에 의한 의뢰 건수/총 서비스 이용 신청 건수) × 100				
데이터 수집 방법	읍면동 및 시군구 서비스 이용 신청 접수 시 신청 경로를 파악하여 기재하고 매월 시군구 담당자가 수집하여 시도에 보고				
데이터 작성 담당	읍면동 및 시군구 사업 담당자			데이터 수집 담당	시군구 사업 담당자
지표 기초치 (현재)	<ul style="list-style-type: none">아동대상 사업(장애아동 포함): 평균 10%노인대상 사업: 평균 15%기타 사업: 평균 10%			목표치 설정 근거	<ul style="list-style-type: none">지역 사회서비스 연계 네트워크 구축은 핵심적인 전략이자 목표로서올해 구축되기 시작된 네트워크를 내년도에 본격적으로 강화하여 이용자 연계 비율을 기존보다 두 배 향상시키고자 함
지표 목표치	<ul style="list-style-type: none">아동대상 사업(장애아동 포함): 평균 20%노인대상 사업: 평균 30%기타 사업: 평균 20%매월 누적 평균치를 산출하여 관리				
전략 사업	<ul style="list-style-type: none">이용자 발굴 및 서비스 의뢰 네트워크 구축 계획				

4장

사회서비스 블루오션 개척하기 - 신규 사업 개발과 마케팅

- I. 신규 사업 개발의 이해
- II. 사업 개발방향 설정과 아이디어 도출
- III. 신규 서비스 컨셉 개발 및 테스트
- IV. 신규 서비스 공급 환경 구축과 서비스 설계
- V. 서비스 출시와 마케팅 전략

I. 신규 사업 개발의 이해

1

신규 사업이란 무엇인가

- 우리나라에서는 아직 발달이 미흡한 **사회서비스 산업**을 **활성화**시켜 복합적인 욕구에 대응하면서 일자리를 창출하기 위해서는 지속적으로 **새로운 서비스 상품 개발** 노력이 필요
 - 사회서비스 전자바우처 시장은 일반 시장과 달리 공급자가 상품을 개발하는 것이 아니라 **정부에서 개발**해야 **제공기관**이 공급
 - 따라서 정부와 지자체는 지속적으로 **수요자의 욕구와 시장성**을 파악하고 그에 맞는 **상품을 개발**해야 함
- 하지만 전에 없던 완전히 새로운 서비스를 개발하는 **혁신 서비스**만이 신규사업은 아니며 확장 서비스, 개선 서비스, 재배치 서비스, 벤치마킹 서비스 모두 신규 사업 개발
 - **혁신 서비스**는 기존에는 방치되어왔던 서비스 영역을 개발하거나 기존 서비스와 차별화된 완전히 새로운 서비스 개발
 - **확장 서비스**는 기존의 서비스의 구성 내용을 확대하거나, 아니면 유사한 서비스를 통합하거나, 아니면 서비스 중 일부를 분리하여 특화시키는 방식의 신규 사업 개발
 - **개선 서비스**는 기존의 서비스에서 미흡한 부분을 보완하여 강화하거나 더 **전문화**시키는 방식의 신규 사업 개발
 - **재배치 서비스**는 같은 서비스의 대상을 바꾸거나(가령 아동대상 서비스를 노인대상으로 재배치) **제공방식** 등을 **변형**(가령 기관 방문형 서비스를 재가 방문형 서비스로 재배치)시켜 새로운 서비스를 만드는 방식

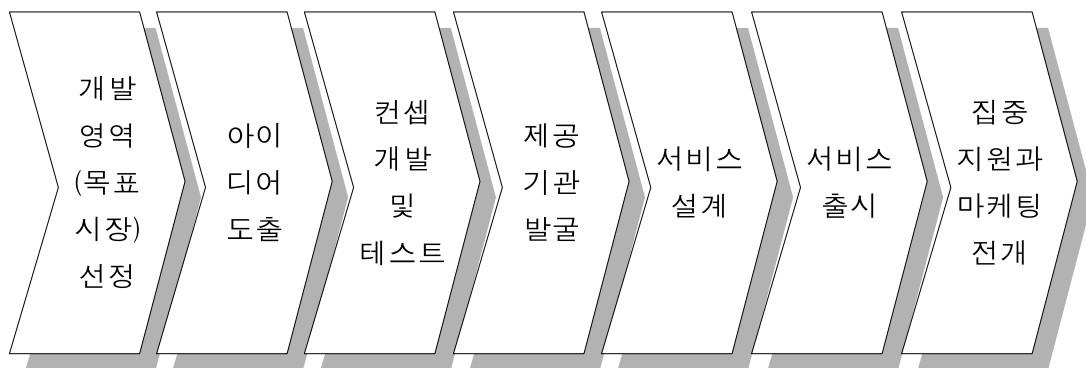
- 벤치마킹 서비스는 타시도의 서비스나 외국의 사례를 참고하여 지역에 맞게 응용하여 적용시키는 신규 사업 개발 방식

2 신규 사업 개발은 어떻게 하는가

- 지역사회서비스투자사업은 공적 사회서비스 사업으로서 사회적 목적을 가지므로 일반시장의 상품개발 같이 아이디어 중심보다는 문제진단에 기반한 체계적인 개발 방식이 더욱 적합
 - 참신하고 새로운 아이디어, 유행을 따르는 상품보다는 사회적 목적에 맞도록 지역의 사회적 욕구를 진단하고 이에 대응하는 서비스 상품 개발하는 문제기반 접근법 필요
 - 지역의 문제나 수요를 체계적으로 진단하여 우리 지역에 어떤 서비스가 필요한지 먼저 파악하고 이에 따른 개발 방향을 설정 한 후 신규 서비스 개발
 - 욕구지도를 활용하여 미흡한 사회서비스 영역을 파악하여 접근할 수도 있음
 - 뚜렷한 방향이나 체계적 접근이 없는 아이디어 공모방식의 신규 사업 개발은 지양
- 신규 사업 개발은 한 번에 이루어질 수 없으며 개발 방향 설정에서부터 컨셉 개발과 테스트, 제공기관 육성, 서비스 개발, 마케팅 전략 수립, 서비스 출시 등의 과정을 통해 단계적으로 개발
 - 먼저 대응해야할 문제나 욕구, 또는 보완이 필요한 서비스 영역을 선정한 다음 이에 대한 해결 방법 도출을 통해 서비스 아이디어 수집
 - 적합한 아이디어를 선별하여 서비스 컨셉을 개발하고 컨셉 테스트를 통해 시장 규모를 예측

- 서비스 컨셉과 예측된 시장규모를 바탕으로 사업 설명회를 진행하고 제공기관 발굴 작업 진행
- 서비스를 구체적으로 설계하고 기준정보를 설정하며 서비스 브랜드를 개발
- 신규 사업 정착을 위해 출시 초기 집중적으로 지원하고 마케팅 전략을 수립하여 실행
- 각 단계는 반드시 구분되어 진행되지 않으면 필요에 따라 여러 단계가 중첩되어 진행될 수 있음

【 신규 사업 개발 과정 】



II. 사업 개발방향 설정과 아이디어 도출

1

개발 영역 선정하기

- 계획 수립시 지역사회 욕구 및 수요조사나 별도의 시장조사 과정을 통해 우선 문제와 욕구를 파악하고 이를 중심으로 사업 개발
 - 욕구지도를 통해 생애주기별 대상의 욕구 영역 중 현재 상대적으로 취약한 부분을 파악
 - 상부 관리자 및 관계 부서 인터뷰, 전문가 자문, 관계자 회의 등을 통해 발견된 문제나 욕구도 참조
 - 시장조사를 통해서 수요자의 욕구와 구매의사가 일치하는 영역을 선별
 - 기존 서비스 분석을 통해 구조조정 대상 사업이거나 수명주기가 다 가오는 사업* 등의 영역에 대해 보다 개선된 대체 서비스 고려
- * 지역사회서비스투자사업 이용제한으로 인해 대상자 모집에 한계에 도달한 사업
- 소비자 분석을 통하여 기존 서비스 이용경험을 통해 개선할 수 있는 문제 진단

【 소비자 분석 내용 】

- ◇ 이용자: 어떤 주민들이 이용하는가
- ◇ 이용 이유 및 용도: 이용 이유는 무엇이며 무엇을 위해 사용하는가
- ◇ 인지 과정: 어떻게 이 서비스를 알게 되었는가
- ◇ 이용 경로: 어떤 과정을 통해 서비스를 신청하고 제공기관을 선택하는가
- ◇ 제공기관 선호: 어떤 제공기관을 선호하는가
- ◇ 재구매: 재구매 또는 일반, 추가 구매 의사는 있는가, 있다면 이유는 무엇인가

□ 시장 세분화를 통해 목표시장을 선택하고 문제를 더욱 심층적으로 진단

- 수요자는 일정 기준에 따라 세분화된 시장으로 구분될 수 있으며 이에 따라 욕구와 기호, 성향, 생활양식 등이 차이
- 생애주기(연령대), 성별, 소득수준, 지리적 요소, 서비스 이용경험, 가구특성, 욕구특성 등으로 세분화된 시장을 구분할 수 있음
- 세분화된 시장 중에서 욕구나 구매의사가 높거나 기존 서비스나 지원이 취약했던 영역을 신규 사업을 개발할 목표시장으로 선택

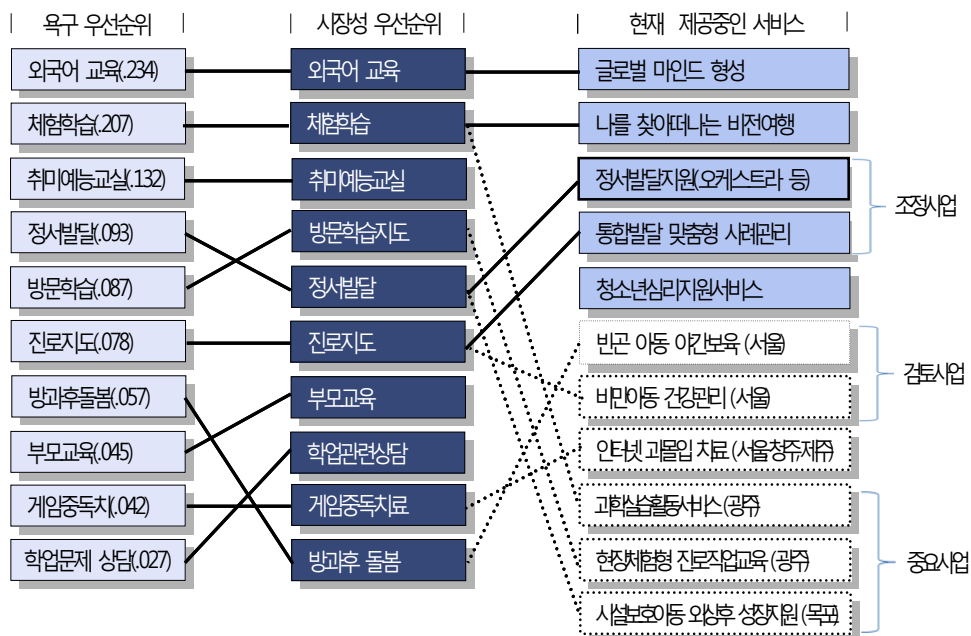
【 사회서비스 시장 세분화의 기준 】

- ◇ 생애주기(연령): 영유아(취학전 아동), 취학 아동, 청소년, 청년, 중장년, 노인 등
- ◇ 성별
- ◇ 소득수준
 - 최저생계비 100%, 120%, 평균소득 100%, 120% 등
 - 기존 저소득 중심 서비스 기준(기초생활보장 수급자 및 차상위 계층)과 사회 서비스 전자바우처 기준(평균소득 100% 등) 사이의 취약 영역도 파악
- ◇ 지리적 특성: 도시지역과 농촌지역, 거주지역과 상업지역 등
- ◇ 서비스 이용경험
 - 기이용자: 기존 사회서비스 전자바우처 서비스 이용자
 - 잠재적 이용자: 사회서비스 이용경험이 없는 미이용자
 - 다수 이용자: 다양한 사회서비스 이용경험이 많은 이용자
- ◇ 가구 특성: 맞벌이 가정, 한부모 가정, 다자녀 가정, 취학전 아동 가정, 독거 가구 등
- ◇ 욕구 특성: 장애(발달장애, 중도장애, 경증장애, 중증장애 등), 임신과 출산, 질환(만성질환, 중증질환 등) 등

전라북도 수요조사 및 분석의 예

- ◇ 전라북도 발전연구원에서는 2013년 「전라북도 지역사회서비스 수요분석 및 지역맞춤형 사업개발 연구」(책임 연구원: 이중섭)를 진행
- ◇ 한국노동패널 11차 원자료 분석을 통해 평균소득 100%미만의 잠재수요층(소득 5분위 이하)을 60만명으로 추정하고 지역의 인구비율에 맞춰 수요조사를 수행
- ◇ 노인실태조사(2012, 전북발전연구원), 장애인실태조사(2011, 보건사회연구원), 아동청소년패널조사(2011, 청소년정책연구원) 등 기존 조사자료의 원자료(raw data)를 활용하여 노인, 장애인, 아동 및 청소년 대상으로 포괄적 수요분석을 진행
- ◇ 지역사회서비스투자사업을 중심으로 일반지역주민, 7세미만 미취학아동, 학령기 아동, 노인, 장애인, 장애아동 등 6개 집단에 대해서는 직접 수요조사와 분석 실행(조사 설문지는 별첨 참고자료1 참조)
- ◇ 직접 수요조사에서는 가족구성, 소득, 연령 등 인구학적 조사와 주요 서비스 영역에 대한 수요조사, 비용부담 의사 등을 설문
- ◇ 도시지역과 농촌지역을 구분하여 각 대상집단별 서비스 영역에 대해 욕구의 우선순위와 시장성 우선순위(비용지불의사가 높은 영역)을 분석한 후 해당 분야의 현재 제공서비스와 타시도 서비스를 매칭
- ◇ 수요와 시장성이 모두 높아 신규사업으로 검토할 사업(중요사업), 수요는 높지만 시장성이 낮아 개발 검토가 필요한 사업(검토사업), 기존 서비스 중 욕구와 시장성이 모두 낮아 조정이 필요한 사업(조정사업)등을 분류

전라북도 도시지역 아동청소년 대상 사회서비스 개발 분석의 예



【 세분화된 시장의 조건 】

- ◇ **측정가능성**: 세분화 기준을 측정하기 용이하여 시장을 구분하는데 어렵지 않을 것
- ◇ **충분한 시장규모**: 너무 작아서 구분된 시장으로 무의미하거나 너무 커서 수요자 특성이 모호해지지 않는 적당한 규모
- ◇ **접근 가능성**: 특정 매체에 대한 선호, 서비스 접촉경로, 특정 급여 대상자 등 세분화된 시장을 구분하여 접근할 수 있는 방법이 존재
- ◇ **반응성**: 다른 세분화된 시장과 구분되는 욕구와 반응의 특성이 존재

- **선별된 목표시장에 대해서 설문조사나, 수요자 접촉, 관계자 자문, 문헌 조사 등을 통해 신규 사업으로 대응할 문제를 파악하여 개발 영역을 도출**
 - 목표시장 **수요자 설문조사**를 통하여 미충족 욕구, 욕구의 우선순위, 선호도, 지불의사 등을 파악
 - 목표시장 수요자를 **개별적으로 심층면접**을 하거나 **표적집단면접(FGI)** 등 수요자 접촉을 통하여 문제를 심층적으로 진단
 - 목표시장과 관련된 서비스 실무자(노인복지센터, 장애인복지관, 보육시설, 서비스 제공기관 등), 전문가 등 **자문**
 - 목표시장의 수요자 집단과 욕구 및 문제에 관련된 **연구문헌** 등을 검토

2

사업개발 아이디어 도출하기

- **설정된 목표시장에서 진단된 욕구 및 문제에 대한 해결책 모색을 통해서 신규 사업개발 아이디어를 도출**
 - 브레인스토밍, 속성 열거법, 전문가패널, 기존자료 분석 및 관계자 참여 등을 통해 진단된 문제에 대한 해결책 모색

- 모색된 문제에 대한 해결방법은 “누구에게 어떤 것이 필요하다”는 신규사업 개발의 단서가 되는 아이디어로 활용
- 먼저 아이디어를 수집한 후 이를 일정한 기준에 의해서 사업개발 아이디어로 선별

□ 새로운 영역을 개척하는 브레인 스토밍(브레인 라이팅) 기법

- 시도 담당자, 지원단, 시군구 담당자, 제공기관 등 관계자 등이 한 테이블에 모여 브레인 스토밍 진행
- 진행자가 먼저 목표시장과 진단된 욕구와 문제에 대한 조사 및 분석 결과를 설명

【 브레인 라이팅 용지 】

A-1	A-2	A-3
B-1	B-2	B-3
C-1	C-2	C-3
...

- 진행자의 시작신호와 함께 각 참가자는 가로 3칸, 세로 10칸 정도의 표가 그려진 A4용지를 받고 먼저 맨 위 세 칸(A-1 ~ A-3)에 떠오르는 욕구와 문제에 대한 해결 방법 아이디어를 기록하여 진행자에게 제출
- 진행자에게 다시 다른 사람이 기록한 용지를 받아 그 아래 3칸(B-1 ~ B-3)에 다시 새로운 해결 방법 아이디어를 기록하여 제출(위에 기록된 방법에서 착안하거나 조합 등을 통해 아이디어를 발전)
- 어느 정도 모든 용지의 칸이 채워질 때까지 계속 반복하여 진행

【 브레인 스토밍을 위한 질문 】

- ◇ 기존의 서비스를 다르게 활용할 수는 없을까?
- ◇ 기존의 서비스를 다르게 할 수 있는 방법은 없을까?
- ◇ 기존의 서비스를 확장해볼 수 없을까?
- ◇ 기존의 서비스 방식을 반대로 생각하면 어떨까?(역발상)
- ◇ 다른 서비스들을 결합시켜보면 어떨까?

□ 기존의 서비스를 바탕으로 아이디어를 도출하는 속성 열거법

- 목표시장에서의 기존 지역의 서비스, 타시도 서비스, 해외사례 등을 조사
- 조사된 서비스들의 형태, 편의, 기능 등 서비스의 속성을 분석·추출하여 모두 나열
- 나열된 속성 중 개선되어야 할 부분, 응용할 부분, 재배열하거나 재결합 등을 통해 아이디어를 도출하고 컨셉을 창출

【 서비스의 속성(영유아발달지원서비스의 예) 】

- ◇ 서비스의 형태: 서비스 내용, 방식, 구성요소, 가격, 등(주 2회 이상 소그룹 지도, 월평균 100% 이하 가구, 단가 월 20만원, 본인부담 10~30% 등)
- ◇ 서비스의 편의: 서비스로 인해 이용자가 입는 혜택(발달 문제가 있는 영유아의 정상적인 발달 도모)
- ◇ 서비스의 기능: 서비스가 혜택을 주기 위해 하는 기능 및 역할(신체, 언어, 인지, 정서, 사회성 등 발달을 위한 교육과 훈련)

□ 다양한 전문 영역간 토의를 통해 아이디어를 도출하는 전문패널 활용법

- 목표시장의 개발영역과 관련된 다양한 전문가 패널을 구성
 - * 예를 들어 장애인의 경우 사회복지사, 재활치료사, 의사, 작업치료사, 활동보조인(경력) 등

- 되도록 서로 다른 전공, 자격, 실무경험 등을 가진 전문가로 구성하여 전문 영역간 융복합을 통한 새로운 아이디어 도출 유도
- 먼저 진단된 문제와 욕구에 대해서 설명을 하고 문제에 대한 이해에서부터 해결방안, 사업 아이디어 순으로 논의를 진행

□ 기존 자료와 관계자를 활용한 신규 사업 아이디어 도출 방법

- 기존의 사업에 대한 평가, 이용자의 민원사항 등 기존 자료를 검토하면서 새로운 사업 아이디어 탐색
- 간담회, 워크숍 등을 통해 진단된 문제와 욕구를 공유하고 시군구 담당자, 제공기관 등의 경험을 통한 아이디어 수집

□ 수집된 아이디어를 정리하고 일정한 기준에 의한 평가과정을 통해 신규 사업 개발에 착수할 아이디어를 선별

- 시도 복지정책과의 연계성, 이 사업의 비전 및 목표와의 연관성, 사회투자적 유용성, 욕구에 대응성, 사회적 가치성, 자원의 가용성 등의 기준으로 평가
- 아이디어에 대한 각 기준별 평가표를 만들어서 담당자 및 지원단 등 사업 관련자들이 각자 평가하고 점수에 따라 최고점 아이디어들을 중심으로 토의·선별
- 필요에 따라서 기준별 평가표에 시도 복지정책, 사업의 비전과 목표, 진단된 문제와 욕구 등에 대한 자료를 별첨
- 자체 기준에 따라 평가기준별 가중치를 줄 수 있으며 선별과정에서 서로 다른 아이디어를 통합·조정하거나 분리·특화 시킬 수도 있음

【 사업 개발 아이디어 선별 기준 】

◇ 시도 복지정책과의 연계성: 얼마나 시도의 복지정책 방향에 부합하는가

- ◇ **사업의 비전·목표와의 연관성**: 얼마나 이 사업에서 설정된 비전 및 목표와 관련성이 있는가
- ◇ **사회투자적 유용성**: 사회투자적 서비스로서 얼마나 적합한가
- ◇ **욕구·문제와의 대응성**: 진단된 목표시장의 문제와 욕구에 대응하고 있는가
- ◇ **사회적 가치성**: 얼마나 사회적으로 의미를 가지는 서비스인가
- ◇ **자원의 가용성**: 주어진 예산규모에서 실현 가능하며 서비스를 공급할 제공역량(제공기관)을 확보할 수 있는가

【 사업개발 아이디어 선별 평가지 】

* 각 아이디어를 평가기준에 따라 1~10점까지 점수를 부여

아이디어	얼마나 우리시 복지정책방향에 부합하는가(별첨자료 1 참고)	얼마나 이 사업의 비전과 목표와 연관성이 있는가(별첨자료 2 참고)	예방적이고 선제적인 사회투자 서비스로서의 가치가 있는가	진단된 문제와 욕구에 얼마나 적합하게 대응하고 있는가(별첨자료 3 참고)	얼마나 사회적으로 의미를 부여할 수 있는 사업인가	얼마나 주어진 예산 규모나 제공기관 측면에서 현실성이 있는가(별첨자료 4 참고)
아이디어1						
아이디어2						
아이디어3						
아이디어4						
...						

Ⅲ. 신규 서비스 컨셉 개발 및 테스트

1

서비스 컨셉의 이해

- 서비스 컨셉이란 신규 사업 아이디어로부터 이용자의 편익을 구체화한 것
 - 이용자가 구매하는 것은 사업의 아이디어가 아닌 사업의 컨셉
 - 하나의 아이디어에서 여러 가지의 컨셉이 나올 수도 있으며 여러 아이디어에서 하나의 컨셉이 나올 수 있음
 - 서비스의 속성(형태, 편익, 기능) 중 두 가지 이상의 구성요소를 포함한 하나의 문장으로 표현
- 좋은 컨셉이란 창의적이면서 이용자에게 분명한 편익을 주고, 많은 사람들이 공감할 수 있으면서 기존 서비스와 차별적인 것
 - 진단된 문제와 욕구에 대해서 창의적인 해결방법에 대한 아이디어를 도출하고 이를 컨셉으로 구체화
 - 이용자에게 분명한 편익이 있거나 사회적 또는 사회투자적 서비스로서의 구체적인 가치가 있어야 함
 - 대중적으로 또는 목표시장 대상에게 있어 편익과 유용성에 대한 공감을 느낄 수 있어야 함
 - 목표시장에 대한 기존의 서비스나 유사한 서비스와 분명한 차별점이 존재

신규 사업 아이디어	중도 장애인의 사회복귀 과정을 돕는 서비스
서비스 컨셉	중도 장애인에게 장애로 인해 변화된 환경에 대한 적응 훈련과 지원을 통해서 새로운 생활에 원만하게 적응할 수 있도록 하는 서비스

- ◇ 욕구지도, 전문가 자문, 소비자 면접, 관련 문헌 검토 등을 통하여 **중도 장애인의 경우** 초기의 생활 적응과정이 중요한데 병원의 재활치료나 활동보조 서비스 이외에 **일상생활의 복귀과정을 돕는 서비스**가 없어 이를 위한 필요하다는 **아이디어를 도출**
- ◇ 추가적인 문헌 검토와 해외 사례를 통해 중도 장애인의 사회복귀 기간에 작업 치료사, 사회복지사 등이 적응과정을 돕고 훈련시키는 **영국 지방정부의 재기 치료(reablement therapy)** 사례를 참고
- ◇ 이 과정을 통해 중도 장애인에게 **“장애로 인해 변화된 환경 적응 훈련과 지원”(기능)**을 통하여 **‘새로운 생활에 원만하게 적응할 수 있도록’(편익)**하는 **서비스 컨셉을 개발**
- ◇ 기존 중도 장애인의 사회복귀 문제에 대해서 새로운 해결방식이며 장애인의 자립성을 높이고 장기적으로 활동보조 등의 서비스 필요를 감소시킨다는 점에서 이용자의 편익이나 사회투자적 가치가 크고 기존의 서비스와 차별화 되어 좋은 컨셉으로 평가

2

컨셉 테스트 시행하기

- 서비스 속성별로 기존 서비스와의 차별성 평가를 통한 **컨셉의 구체화**
 - 서비스 속성별로(형태, 편익, 기능) 기존 서비스와의 차별성을 나열한 **차별성 차트를 작성**
 - 타시도 사례, 해외 사례, 연구 문헌 등을 바탕으로 서비스 내용을 구체화
- 구체화된 컨셉의 내용을 바탕으로 **컨셉 보드 작성**
 - 하나의 보드 상단에 지자체 로고, 또는 사회서비스 브랜드(있을 경우)와 함께 한 문장의 컨셉 제시
 - 하단에는 서비스 내용을 구체적이고 이해하기 쉽게 설명


- 신청방법, 대상자 선정 기준, 예상 단가와 본인부담금 수준, 제공방식 등에 대한 정보 제공

컨셉 보드 작성의 가상 예

♻ 명품 행복도시 ○○시

중도 장애인에게 생활적응 훈련과 지원을 제공하여 자립을 돕는

재기 치료 서비스



- 갑자기 사고나 질병으로 인해 장애를 갖게 된 사람들에게 변화된 환경에 적응할 수 있도록 맞춤형 훈련과 지원을 6주간 집중적으로 제공하여 자립을 도모
- 옷입기, 세수하기, 식사준비, 장보기, 대중교통 이용 등 장애로 인해 어려워진 일상생활 동작들을 새롭게 훈련하고 필요한 보조도구를 제공하여 자기 집에서 자립된 생활을 스스로 할 수 있도록 생활을 재설계
- 사회복지사, 작업치료사 등으로 구성된 재기 치료팀이 필요에 따라 주 5회 또는 7회(회당 3시간) 번갈아 자택에 방문하여 초기 상담과 활동보조 및 적응을 위한 훈련과 지원 제공

* 서비스 신청: 병원 사회복지과, 가까운 동사무소, 시청에 방문 또는 전화 신청

* 신청 대상: 장애를 입은 지 1년 이내인 2급 이하 장애인(가구 소득이 평균소득 150% 이하)

* 예상 단가: 약 월 80만원(주 5회)에서 1백만원(주 7회)

* 본인부담금: 무료(기초수급자)에서 8만원(가구 평균소득 150%) 사이 부과

□ 컨셉 보드 작성에 있어서의 주의 사항

- 수요자의 입장에서 현실적으로 서비스 컨셉을 구체적으로 설명
- 홍보와 혼동해서는 안되며 광고성 문구가 아닌 객관적인 언어로 묘사
- 막연하고 추상적인 내용이 아닌 실질적인 기능과 혜택을 제시

□ 컨셉 보드를 활용하여 소비자 반응조사를 실시하여 사업 성공가능

성 및 매출 규모 등을 예측

- 컨셉보드를 활용하여 표적시장 수요자를 대상으로 설문조사 수행
- 구매의도 5점 척도 조사 또는 지불의사 가격 조사 등을 활용
- 가구특성, 소득수준, 욕구특성 등의 요소들을 활용해 조사 결과 분석을 활용하여 매출규모 등을 추정

구매의도 5점 척도 조사와 분석의 예

(컨셉 보드 제시 후) 위의 서비스에 대하여 다음 중 여러분의 느낌을 가장 잘 표현하는 것은 무엇입니까?

- ① 나는 이 서비스를 분명히 이용할 것이다.
- ② 나는 이 서비스를 아마도 이용할 것이다.
- ③ 나는 이 서비스를 이용할지도 모르겠다.
- ④ 나는 이 서비스를 아마도 이용하지 않을 것이다.
- ⑤ 나는 이 서비스를 분명히 이용하지 않을 것이다.

- ◇ 성공적인 마케팅을 전제로 ①번 응답자의 90%, ②번 응답자의 40%, ③번 응답자의 10% 정도 실제 이용할 것이라고 일반적으로 추정
- ◇ 이러한 기준을 통해 소비자 반응 조사결과를 바탕으로 지역의 가구특성, 소득수준, 대상자 규모 등을 대입하면 지역의 전체 매출규모를 추정해 볼 수 있음

IV. 신규 서비스 공급 환경 구축과 서비스 설계

1

시장 규모 추정과 제공기관 발굴

- ☐ 서비스 컨셉에 대한 소비자 반응 조사를 통해 시장 규모를 예측하고 제공기관 발굴에 활용
 - 시장 규모와 제공기관당 적정 이용자 수를 산정하여 대략의 필요 제공기관 발굴 목표를 설정
 - 제공기관 발굴 목표에 따라 잠재적 제공기관과 협의를 진행하거나 창업을 촉진
- ☐ 지역 내 유사 서비스 우수 제공기관, 중소기업 단체, 관련 사회단체 및 전문적 동아리, 대학 관련 전공학과, 대기업 사회공헌팀 등 잠재적 제공기관 접촉 및 창업 독려
 - 서비스 개발과정에서의 목표시장 설정, 문제와 욕구 진단, 아이디어와 컨셉 개발, 소비자 반응 조사 결과 등을 사업 설명회를 통해 발표
 - 새로운 영역의 서비스를 개발할 경우나 제공역량 육성이 필요한 경우 컨셉 개발 등 미리 잠재적 제공기관도 서비스 개발과정에 참여
 - 사회적 기업이나 협동조합 같은 사회적 경제 영역은 지역의 고용 및 경제 정책과 맞물려서 사업 아이템으로 설정하고 체계적으로 육성
 - 제공기관 개발이 어려운 농촌지역의 경우는 향후 농촌 복합서비스센터 건립이 구체화되면 직영 제공기관을 설립하거나 진입가능성이 있는 제공기관에 공간 등의 편의를 제공
- ☐ 제공기관 개발 대상이 선정되면 서비스 설계, 마케팅, 인력교육 등

의 추진에 대해 협력적으로 공동 추진

- 신규 설립 제공기관에 대해서는 집중적인 기관운영 컨설팅 제공
- 기존의 우수 제공기관이거나 전문 단체, 전공학과 등의 경우에는 서비스 설계나 마케팅에 대한 공동 기획 및 협력적 수행

제공기관 발굴 및 육성의 가상 예

중도 장애인 재기 치료 서비스 컨셉 개발 과정에서 관련 전문가 자문을 통해서 잠재적 제공기관 파악 및 협력 관계 구축을 시작

- ◇ 서비스 컨셉의 개발 과정에서 이미 지역 내 재활의학과 소재 병의원 전문가, 지역대학 작업치료학과, 작업치료사협회, 장애인복지관, 활동보조서비스 제공기관 등과의 **자문 및 협의를 진행**
- ◇ 이 과정에서 **재기치료 전문기관 창업**과 기존 **활동보조서비스 제공기관의 서비스 영역 확대** 등으로 제공기관 발굴 방향을 설정하고 추진을 위해 지역대학 작업치료학과, 기존 활동보조서비스 제공기관 등과 **MOU를 체결**
- ◇ 재활의학과 소재 병의원과는 영속적인 장애발생 환자에 대한 **지역사회 이용자 의뢰체계** 구축을 위해 재기 치료 서비스에 대한 안내를 제공할 것을 협약

2

서비스 설계하기

- 서비스 설계란 이용자의 핵심적인 편익을 중심으로 서비스의 속성을 구성하는 것
 - 서비스의 목적과 목표, 서비스의 내용, 공급형태 등 서비스의 속성을 **최적화** 시키는 과정
 - 서비스에 대한 요구사항을 모두 정리한 후 서비스 과정을 구성하는 **서비스 아키텍처 작성** 수행

【 서비스 속성과 서비스 설계 】

서비스 설계에 있어 각 서비스 속성에 대해 다음과 같은 질문을 중심으로 최적화를 진행

- ◇ 서비스의 편익(가치): 이용자에게 어떤 혜택을 주고자 하는가(서비스의 목적과 목표)
- ◇ 서비스의 기능: 어떻게 그 편익을 구현할 수 있도록 하는가(서비스의 내용)
- ◇ 서비스의 형태: 어떻게 서비스를 전달하고자 하는가(서비스 공급방식)

□ 각 서비스 속성별로 요구 사항들을 모두 나열하고 정리

- 개발방향 설정에서 컨셉 개발까지의 과정에서 나타난 서비스 필요 요구 사항들을 모두 정리
- 서비스 속성별로 먼저 분류한 후 분류 안에서 동질적인 요소끼리 군집화

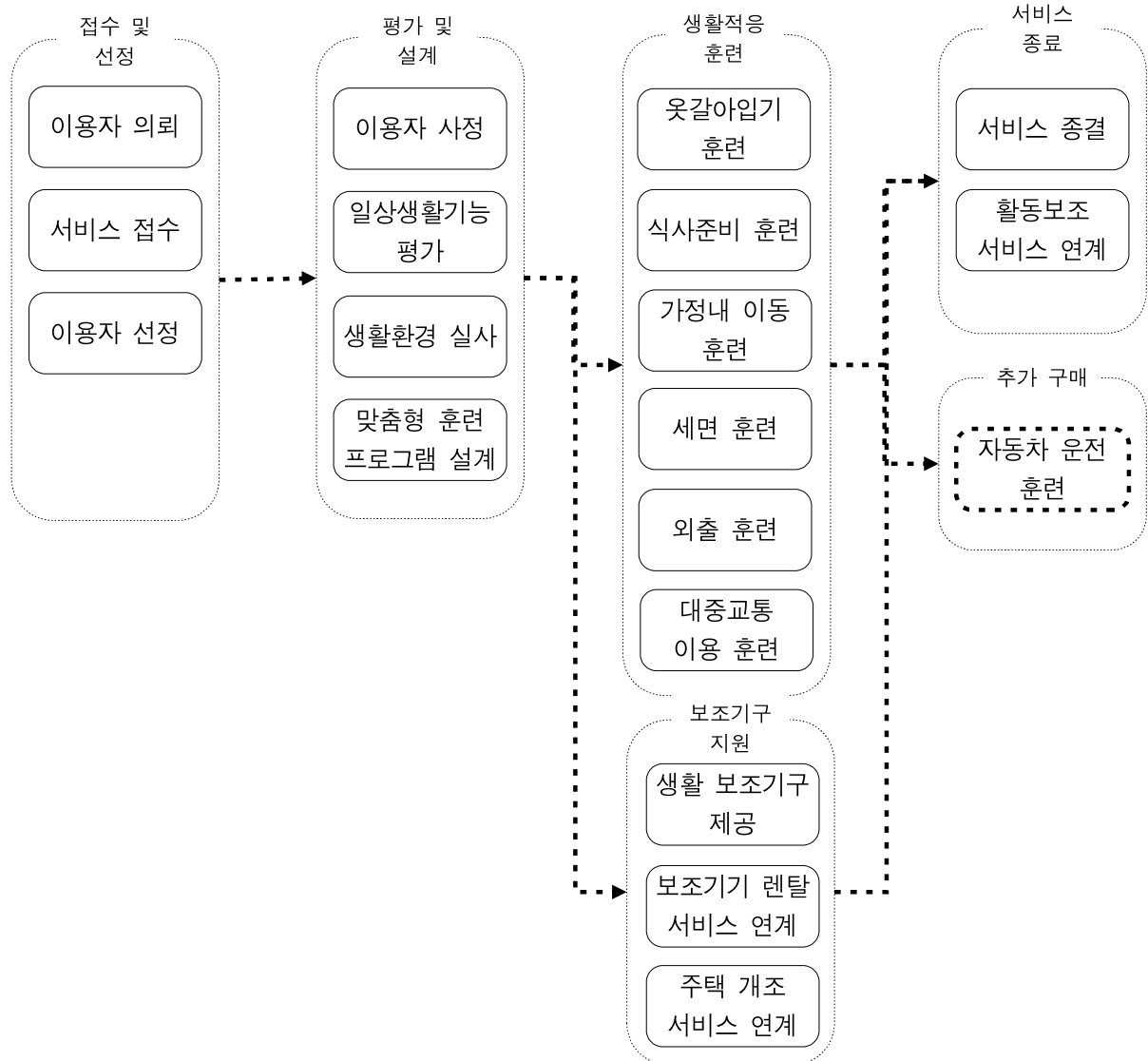
□ 필요 요구 사항의 동질요소별 군집을 바탕으로 서비스 과정을 구성하여 서비스 아키텍처 작성

- 동질요소별 군집을 서비스 과정에 따라 재배열
- 논리적 순서나 맥락 상 불필요한 요소들은 제거하고 필요한 요소들을 추가
- 서비스 전체 공급과정과 내용을 보여주는 서비스 아키텍처를 구성

□ 서비스 설계에 내용을 기반으로 기준정보 등을 설정하고 사업계획서를 작성

- 수요자 반응 조사 등으로 산출된 시장 규모, 서비스 제공 적정 비용, 가능한 예산 규모 등을 고려하여 대상범위 및 가격 확정
- 서비스 목적과 목표를 구체화하고 적합한 성과 목표 및 지표 설정
- 지역사회서비스투자(자체개발사업) 사업계획서는 복지부 지침에 따라 작성

서비스 아키텍처 작성의 가상 예



- ◇ 중도 장애인 재기 치료 서비스 개발 방향 설정과 서비스 컨셉 개발 과정에서 나온 모든 서비스 필요 요구 사항을 나열
- ◇ 평가 및 설계, 생활적응 훈련, 보조기구 지원, 추가 구매 요소 등으로 동질적 요소별로 군집화
- ◇ 각 군집을 중심으로 서비스 과정의 흐름을 보여주는 서비스 아키텍처 작성

3

서비스 브랜딩(네이밍)

- 사회서비스 사업명은 담당 공무원조차 이해하기 어려운 경우가 많아 별도의 브랜딩 필요
 - 서비스 브랜드란 목표시장에 서비스에 대해서 인식시키고자하는 적

합한 의미

- 사회서비스 전자바우처의 경우 사업명이 수요자가 이해하기가 어려워 적합하지 않은 경우가 많음
- 이럴 경우 사업명은 적합한 의미 전달을 할 수가 없으므로 별도의 브랜딩(branding)이 필수적

□ 목표시장에 전달해야 하는 의미는 ‘사회서비스’나 ‘사회투자사업’과 같은 개념이 아니라 구체적인 서비스의 내용과 편익

- 사업 홍보에 투자를 하는 경우에도 구체적인 의미를 전달하기 보다는 ‘사회서비스’나 ‘지역사회투자사업’과 같은 정책적 개념에 초점을 맞추는 경우가 많음
- 하지만 수요자가 이러한 개념을 알아야 할 이유는 적으며 사업의 성공적 수행을 위해서 알아야 할 것은 오히려 구체적으로 서비스가 제공하는 내용과 편익
- 따라서 개별 사업 또는 주요 대상 사업군별로 듣고 이해하기 쉬운 브랜딩이나 네이밍(naming)이 중요함

□ 브랜딩을 위해서는 먼저 서비스 컨셉에 맞는 핵심어(key word)들을 나열한 다음 부적합한 단어들을 제거

- 간담회나 교육, 자문회의와 같은 기회를 통해 시군구 담당자, 제공기관 관계자, 전문가 등에게서 결정된 신규 사업의 컨셉(보드)을 제시하고 이에 연상되는 핵심어를 수집
- 수집된 단어 중에서 브랜드에 부적합 핵심어들을 제거

【 브랜드에 부적합한 핵심어 】

◇ 의미가 불분명하거나 모호한 단어

◇ 타 서비스나 복지급여와 혼동되기 쉬운 단어

- ◇ 표적시장 대상에게 이해되기 어려운 단어
- ◇ 발음하거나 기억하기 어려운 단어

- 선별된 핵심어를 중심으로 실무 담당자 등끼리의 브레인스토밍을 거쳐 브랜드 후보를 설정하고 기준에 따라 최종 브랜드를 선정
 - 선별된 핵심어들을 모두 펼쳐놓고 브레인 라이팅(79쪽 참조) 등을 활용하여 브랜드 후보를 작성
 - 브랜드 후보 중에서 브랜드 적합성을 검토하여 최종 브랜드를 선택
 - 경우에 따라서는 다수의 최종 브랜드 후보가 경합할 경우 적절히 응용·배합하여 브랜드를 결정할 수도 있음

【 적합한 브랜드의 조건 】

- ◇ 기억하기 쉬운 브랜드
- ◇ 의미가 분명히 전달되는 브랜드
- ◇ 차별적이고 개성이 있는 브랜드
- ◇ 발음하기 좋은 브랜드

신규 사업 브랜드 네이밍의 가상 예

중도 장애인 재기 치료 서비스 개발을 확정하고 설계하면서 **사업명이 일반 수요자에게 부적합하다고 판단하고 별도의 브랜드 네이밍 작업을 시행**

핵심어 수집

중도 장애인, 재기치료, 장애극복, 작업치료, 생활재설계, 생활적응, 자립, 재활, 생활복귀, 바로서기, 홀로서기, 스스로서기, 오뚝이, 우뚝서기 등

부적합 단어 제거

- 의미가 불분명한 단어: 바로서기, 홀로서기, 우뚝서기
- 타서비스와 혼동되는 단어: 재활
- 이해하기 어려운 단어: 중도 장애인, 재기치료, 작업치료

브랜드 후보 작성

브레인스토밍 등을 통해 만들어진 여러 브랜드 네임을 검토한 결과 최종적으로 두 후보 선정

- 맞춤형 장애극복 프로젝트
- 장애인 생활재설계 서비스

최종 브랜드 선정

최종 브랜드 후보를 두고 검토한 결과 두 개를 조합하여 **기억하기 쉽고 (길지 않고), 차별적이고 개성이 있으면서 의미가 잘 전달되는** 최종 브랜드를 선정

장애극복 생활재설계 서비스

V. 서비스 출시와 마케팅 전략

1

신규 서비스 출시와 마케팅

- 신규 사업은 인지도나 시장 활성화 측면에서 취약하므로 **상황별 계획(contingency plan)**과 **집중 지원**이 필요
 - 시군구와 읍면동 담당자에게 적극적으로 이용자를 확보할 것을 독려
 - 집행율을 보다 자주 점검하고 시군구별 현황을 파악하여 집행율이 저조한 시군구에서 양호한 시군구로 신속하게 예산 조정
 - 읍면동 복지협의체, 연계 민관기관 등을 독려하여 잠재대상에게 집중적인 마케팅을 전개하고 이용자를 모집

신규 서비스 출시 상황별 계획의 예

시군구별 집행율 격차가 벌어질 경우	▶	<ul style="list-style-type: none"> • 1차적으로 부진한 시군구에 추가적인 홍보 전개 • 격차가 지속될 경우 신속하게 예산 조정
육구와 목표시장사이에 불일치가 발견될 경우	▶	<ul style="list-style-type: none"> • 기준정보를 조정하여 대상범위를 조정
잠재적 이용자가 이용을 꺼리는 현상이 발생할 경우	▶	<ul style="list-style-type: none"> • 브랜드 네임에 낙인 등 부정적 기피 요소가 있는지 재점검 • 마케팅 커뮤니케이션 전략 재검토

- 특히 신규 서비스는 집중적인 마케팅이 매우 중요하며 효과적인 마케팅을 위해서는 전략적 접근이 필요
 - 특히 가격 조정이나 할인 등 판촉에 제한이 많은 반면 시장 세분화가 잘 되어 있는 이 사업은 **STP 전략**이 중요
 - * STP 전략이란 시장 세분화(Segmentation) → 목표시장(Targeting) → 포지셔닝

(Positioning) 순으로 전개하는 마케팅의 전략적 접근

- 이 사업에서는 서비스 설계에서부터 어느 정도 **분명한 시장 세분화**가 이루어지며 이 매뉴얼에서는 개발 단계에서부터 시장 세분화와 목표시장 설정이 중요함을 강조
- 체계적인 시장 세분화와 목표시장에 맞춘 신규 사업 개발이 이루어졌다면 **포지셔닝이 중요**

□ 포지셔닝이란 목표시장 수요자의 인식 상에 서비스의 중요한 속성이나 이미지를 자리 잡도록 하는 것

- 서비스의 포지셔닝이 잘 이루어져야 수요자는 **필요한 욕구가 발생했을 때 서비스를 기억하여 구매**
- 따라서 마케팅을 통해서 서비스가 수요자의 어떤 욕구를 어떻게 충족시킬 수 있는지 **명확하게 인지시키고 이미지로 남겨야 함**
- 이를 효과적으로 수행하기 위해서는 **마케팅 커뮤니케이션 전략이 필요**



- 사업에 대한 인지도 향상을 위해서 ‘경기 사회서비스 (LikeGGss)’ **통합이미지**를 구축하고 **집중적으로 홍보**
- 지역축제 연계 홍보부스, 반상회보 배포, 방송 및 신문 언론 매체 활용, 기념품 및 리플렛 등 홍보물 제작 배포
- 스마트폰 어플리케이션 및 페이스북 페이지 제작, 이용방법 홍보 동영상 제작, GIS 구축 등 **다양한 뉴미디어와 기술 활용**

- ◇ 사회서비스 사업에 대한 통합 브랜드를 구축하고 다양한 매체와 방법을 동원하여 **지역 내 인지도를 향상**시키는데 있어서는 긍정적 평가
- ◇ 하지만 평균소득 100% 이하 등 대상 제한이 있는 서비스를 너무 대중적으로 홍보하여 **오히려 민원이 증가하는 등 부정적 평가도** 존재하며 또한 젊은 연령 계층에 맞춘 이미지가 아동에서 장애인, 노인대 상까지 있는 서비스의 **통합 브랜드로서의 적합한지**에 대한 검토도 필요
- ◇ 따라서 적극적인 통합 이미지 구축과 홍보의 성과를 바탕으로 보다 **체계화된 시장 세분화**에 기초한 목표시장 설정과 목표시장별로 **차별화된 포지셔닝** 및 **커뮤니케이션 전략**이 필요

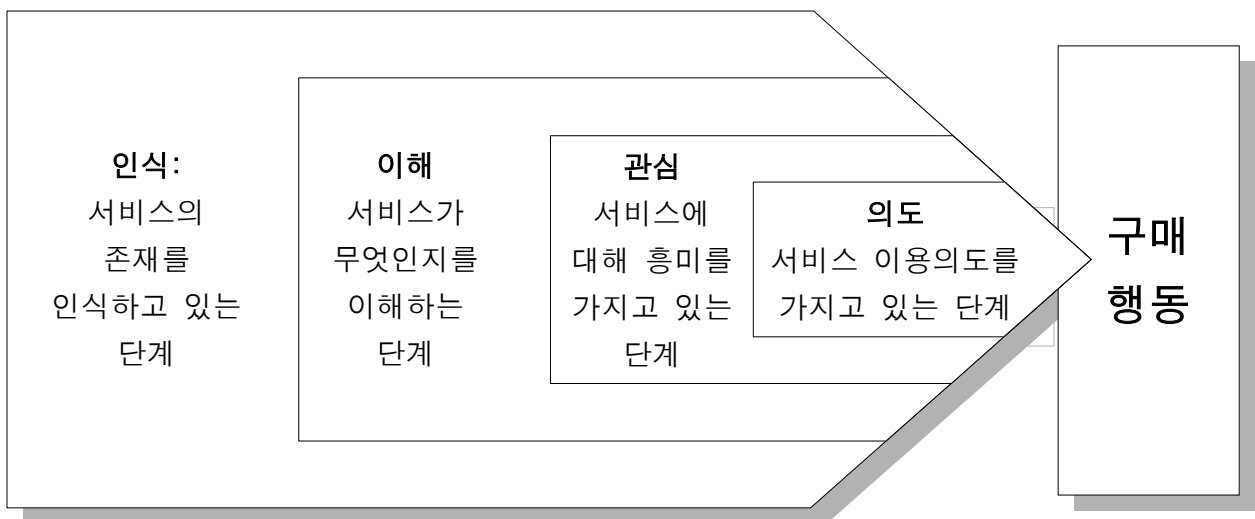
2

커뮤니케이션 전략

- 홍보는 무조건적으로 알리는 것보다는 **체계적인 커뮤니케이션 전략**에 따라서 수행해야 효과적
 - 수요자의 인식에서 구매과정까지의 단계를 이해하고 단계에 맞는 메시지를 전달해야
 - 목표집단에 **의도한 포지셔닝**을 명확하게 하고 그에 맞는 메시지를 작성
 - 무차별적인 대중적 홍보보다는 **목표집단에 초점**을 맞추어 적합한 매체와 적합한 시기 및 주기 등을 고려하여 커뮤니케이션 전개
- 마케팅 커뮤니케이션은 알리는 것 자체에 목적이 있는 것이 아니라 메시지를 통해 궁극적으로 **구매행동을 이끌어 내려는 것**

- 수요자가 구매행동에 이르기 위해서는 먼저 서비스의 존재를 인지해야 하지만 그 다음 이해하고, 관심을 가지고, 의도를 갖는 과정을 거침
- 각 단계마다 구매행동을 더욱 효과적으로 유도할 수 있는 메시지가 다를 수 있으며 그에 맞는 커뮤니케이션을 통해 효과 극대화
- 하지만 반드시 커뮤니케이션이 단계별로만 이루어지지 않을 수 있으며 한 매체 안에서 다양한 단계를 구사
 - * 가령 리플렛 제작의 경우 표지에는 시선을 끄는 인상적 문구를 사용(인지)하고 두 번째 페이지에 보다 구체적이면서 간략한 설명(이해)을 한 후 내지에서 보다 상세한 내용을 설명(관심)을 하고 마지막 면에 구체적 신청방법을 제시(이용의도)

【 마케팅 커뮤니케이션 효과의 단계 】



- 목표시장에서의 서비스의 포지셔닝과 서비스 인지정도에 따라서 차별화된 메시지를 작성
 - 서비스 인식 전단계에서는 해당 욕구를 가진 수요자의 주의를 끌 수 있는 강한 메시지가 필요
 - 서비스 인식 이후 단계에서는 서비스가 제공해 줄 수 있는 편익에 대한 보다 구체적인 내용을 담은 메시지 전달

- 서비스 관심 단계에서는 서비스를 이용해야 할 이유나 근거를 보다 명료하게 제시

* 기존 서비스 이용자에게 나타난 효과(변화) 통계 수치나 후기 등을 활용

- 이용의도를 가지는 단계에서는 바로 간편하게 구매행동으로 이행할 수 있는 정보와 수단 제공

* 전화번호, 이름과 연락처만 적는 간략한 신청서 등

- 메시지를 전달할 수 있는 적합한 매체를 선정하고 밀기 전략(중간 상 판촉)과 끌기 전략(소비자 판촉)을 적절하게 배치

- 목표시장 수요자가 선호하는 매체나 이용하는 장소를 파악하고 이를 적극적으로 활용

목표시장별 커뮤니케이션 매체의 예

임산부, 특정 질환자나 장애인	▶	<ul style="list-style-type: none"> • 병원 관련과에 홍보물 배치 • 관련 병의원과 MOU 체결하여 서비스 안내 및 의뢰체계 구축
아동이나 청소년	▶	<ul style="list-style-type: none"> • 지역 학교(상담실)와 연계하여 서비스 안내 및 의뢰체계 구축 • 학교 게시판 등에 홍보물 배치
학부모나 주부	▶	<ul style="list-style-type: none"> • 지역 대형 마트나 전통 시장, 은행
노인	▶	<ul style="list-style-type: none"> • 경로당, 노인복지관 등 노인복지시설
청년층, 저소득 실업자	▶	<ul style="list-style-type: none"> • 지역 정보지

- 병원, 학교, 복지기관 등 중간 연계가 될 수 있는 기관 및 관계자를 대상으로 한 홍보, 설명회, 연계 협약 체결 등으로 밀기 전략 추진

- 목표시장 별 매체를 통하여 수요자에게 직접 전달할 홍보물 제작 및 배포, 광고 등으로 끌기 전략 수행

홍보 리플렛 표지



홍보 리플렛 2-3면



이미 영국에서는
장애극복
생활재설계 서비스
(Reablement
Service)를 받은 초기
장애인 60% 이상이
다시 스스로 생활할
수 있었습니다.

**이제 그 희망이
○○시에서
시작됩니다.**

- ◇ 장애를 경험한 사람들의 눈길을 끌고, 서비스를 쉽게 이해하고, 관심을 가지게 할 수 있는 메시지를 고안하여 홍보 리플렛 제작
- ◇ 재활의학과 소재 병의원과 지역사회 이용자 의뢰체계 구축을 위해 재기 치료 서비스에 대한 안내를 제공할 것을 협약 맺고 로비 및 접수 창구에 홍보 리플렛 배치
- ◇ 각 동사무소 장애등록 담당자 교육을 통해 서비스 내용을 숙지시켜 신규 장애등록 신청자에게 안내하도록 하고 홍보 리플렛 배치
- ◇ 관련 환우회나 장애인 단체와의 협의를 통해 회원 대상 정기 간행물에 기사를 게재하고 홍보 리플렛을 첨부하여 배포

5장

어떻게 질 높은 서비스를 만들 것인가 - 제공자 및 이용자 관리

I. 제공기관 질 관리와 역량강화

II. 이용자 지원하기

I. 제공기관 질 관리와 역량강화

1

효과적인 제공기관 관리

- 효과적인 제공기관 질 관리를 위해서는 부정결제 방지, 지침 준수, 기본적인 질 보장 등 기초적 감독과 전문화를 위한 지원을 구분하여 접근
 - 대부분의 시도와 시군구는 부정결제 방지와 지침 준수에 초점을 맞추고 있음
 - 이와 더불어 서비스 단가에 적합한 서비스 질에 대한 보장 역시 기초적인 지도감독 영역에 포함
 - 부가적으로 전략적 사업계획에 맞추어 선별적이고 집중적인 사업 전문화 지원

【 제공기관에 대한 기초적 지도감독과 역량강화 지원의 구분 】

구분	범위	내용
기초적 지도감독	보편적 (모든 제공기관)	<ul style="list-style-type: none"> 부정결제, 회계부정 등 감독 사업 규제 및 지침사항 준수 기초적 행정, 회계 등 교육 기준이하 서비스 제공기관에 대한 조치 인권보장, 친절, 부당요구 대응 등 기초적 서비스 교육
전문화 지원	선별적 (사업 계획에 따라 특정 분야 선별)	<ul style="list-style-type: none"> 서비스 및 제공인력 전문화 교육 및 지원 우수기관 육성 및 사례 공유 사업 및 기관운영에 대한 집중 컨설팅 등 지원

- 기초적 지도감독의 경우 업무 효율화를 통하여 부담을 줄이기 위

한 효과적인 전략 수립

- 지침준수, 부정방지 등을 위한 지도감독은 제공기관 프로파일링을 통하여 **집중 점검대상**에 역량을 집중하고 나머지는 간소화
- 기본적인 지침교육은 신규기관에 대해 실시하되 **일상적인 질의사항**은 인터넷 등 다른 수단을 통하여 **효율적으로** 대응
- 인권보장, 친절, 부당요구 대응 등 기초적 서비스에 대한 교육은 표준 교육안을 만들거나 전문 교육기관에 위탁하여 효율화와 내실화를 동시에 추구

□ 전문화 지원은 시도의 **전략적인 사업 전문화 계획**에 따라 전문가 자문 및 연구 등을 통한 **표준안을 개발**하고 **제공인력 교육·지원**

- 특별히 서비스 질에 문제가 있거나 시도에서 **전략적으로 전문성을 강화하고자** 하는 서비스를 선별
- 지역 내 전공 교수나 학회, 현장 선임 전문가 등으로 전문가 자문단을 구성하고 서비스 표준기준, 전문화 기준 등을 개발
- 제공인력 전문화 교육과정 개발, 자체 사례발표나 세미나 등 전문화 노력 지원 등 제공인력 대상 적극적 지원 제공
- 전문화 지원은 지역과 사업에 따라 다양할 수 있으므로 이 매뉴얼에서는 기초적 지도감독의 **효율화를 중심으로 설명**

2

기초적 지도감독의 효율화

□ 모든 제공기관에 대해 **연간 1회 이상**의 지도감독이 의무화되면서 지도감독에 대한 **업무 부담이 가중**

- 제공기관이 다수 존재하는 시군구일수록 담당자 업무 중 제공기관 지도감독에 대한 부담이 그만큼 커짐
- 따라서 업무 효율화를 위해서는 제공기관 지도감독에 대한 **전략적**

접근이 필수적

- 부정 발생 가능성이 적고, 지침을 잘 준수하는 제공기관에 대한 지도감독 부담을 최소화하고 반면 문제 발생 가능성이 큰 제공기관에 보다 집중

□ 사업의 성격과 제공기관의 조건에 따라 문제 발생 가능성이 큰 기관과 그렇지 않은 기관에 대한 프로파일링이 가능

- 수요자가 민감하고 정보가 풍부하며, 경쟁이 심한 서비스 영역일수록 문제발생 가능성이 감소
- 수요자가 민감하거나 정보가 풍부하지 못하면 경쟁이 심할수록 문제 발생 가능성이 증가
- 타 주소지 제공기관으로 지역 내 기반이 없는 경우 문제 발생 가능성 증가

【 서비스 성격과 제공기관 유형에 대한 일반적 가설 】

- ◇ 서비스 질에 대한 소비자의 지식과 판단능력이 있고 예민할 경우 경쟁이 심할수록 서비스 질은 향상되고 영리 제공기관이 유리
- ◇ 서비스 질에 대해 소비자 판단이 어렵거나 예민하지 않는 경우 서비스 질이 악화될 가능성이 크며 경쟁이 심할수록 오히려 부정과 비리의 가능성이 높아지므로 비영리 제공기관이 유리
- ◇ 설립 후 일정기간(4~5년)이 지나고 큰 문제가 발생하지 않은 제공기관의 경우 그만큼 사업체계가 잡히고 안정되어 그만큼 문제 발생 가능성이 낮아짐
- ◇ 타 주소지의 신규 제공기관으로 지역 내 기반이 없어 지역 내 명성이나 인식이 축적되지 않은 영리 제공기관의 경우 그만큼 서비스 질 보다는 단기적 이익을 추구할 가능성이 커 문제발생 가능성이 높아짐

□ 시도와 지원단은 시군구 자체나 합동 지도감독 결과를 추적하여 문제가 발생하는 제공기관의 특성을 선별

- 선별된 특성을 시군구와 공유하여 시군구 담당자가 연간 지도감독 계획을 수립하여 선택과 집중을 할 수 있도록 독려
 - 특성별 지도감독 주의사항을 전달하여 지도감독의 효과성을 높이고, 특별한 주의가 필요한 제공기관에 대해서는 합동 지도점검을 계획
 - 시도와 지원단이 실시하는 이용자에 대한 직접 모니터링 작업을 통하여 합동 점검이나 집중 점검 대상을 일정한 기준에 의해 선별할 수도 있음
 - 부정이나 문제 발생 가능성이 낮은 기관에 대해서는 간소화된 무작위 추출에 의한 지도감독으로 시간을 절약하되 민원제기 등 문제 여지가 발생할 경우에는 집중 점검 대상으로 설정
- * 지도점검 우수기관을 별도로 분류하고 매년 우수기관으로 선정될수록 지도점검을 간소화하되 민원발생 등 문제 발견 시에는 다시 원점에서 지도감독

부산시 제공기관 지도점검 효율화 사례

- ◇ 수백 개에 달하는 제공기관 점검에 상당한 행정력이 동원되는 반면 많은 경우 문제가 발견되지 않는 기관도 많아 비효율적
- ◇ 이에 따라 문제가 있는 기관을 선별하여 집중적으로 지도점검하여 효율성과 효과성을 높이기 위해 제 제공기관별로 이용자에 대한 직접 모니터링을 실시
- ◇ 서비스 제공 내용과 관리, 만족도 등을 설문하고 점수를 부과하여 평균적으로 일정 점수 이하로 나오는 제공기관을 집중 점검 대상으로 선정하여 시와 지원단에서 직접 점검 실시(모니터링 설문지는 별첨 참고자료 2 참조)
- ◇ 일반기관의 경우 모니터링 점수가 특별히 낮은 이용자나, 부정수급과 연계될 가능성이 높은 항목에서 낮은 점수를 받은 경우 해당 부분에 대한 집중 점검 실시
- ◇ 시군구 담당자 지도점검 시에도 점검자 준비사항과 점검분야와 점검항목, 위반 시 처분 사항에 대해서 상세하게 안내하여 지도감독의 효과성 향상(점검자용 참고사항 별첨 참고자료 3 참조)
- ◇ 점검자용 참고사항에 따라 통일된 지도점검 결과 보고양식을 마련하고 이에 따라 점검결과를 시도에서 취합하여 활용(제공기관 현장 점검표 별첨 참고자료 4 참조)

- 시도에서 실시하는 지도감독은 물론 시군구 지도감독 결과보고 내용을 취합하여 동향을 점검하고 유의사항을 전 시군구 담당자와

Q

서비스 종류도 많은데 전문성이 없는 담당자나 지원단이 어떻게 일일이 서비스 질에 대한 지도감독을 할 수가 있나?

- * 지역자율형 사회서비스투자사업의 경우 다양한 서비스들이 있고, 전문적 영역도 다양하여 각 서비스에 대한 기본적인 질을 판단하는데 어려움이 있는 것이 사실임
- * 하지만 이 서비스들은 소비자의 적극적 구매를 전제로 한 것이므로 점검자도 소비자 입장에서 “만약 내가 해당 욕구가 있다면 (본인 부담금이 아닌) 이 단가를 지불하고 이 서비스를 이용할 것인가”를 가장 기본적인 기준으로 삼는 것이 가장 정확
- * 이런 상식적인 질문으로 비추어 볼 때 문제가 심각한 경우 시도와 지원단이 합동점검을 실시하고 역시 같은 결론에 도달할 경우 지역 내 전문가 자문 등을 시작으로 전략적인 전문화 지원을 계획·시행하거나 개선 여지가 적다고 판단될 경우 사업 구조조정에 절차에 돌입

상시 공유

- 지도점검 시 확인 항목별로 통일된 결과 보고양식을 통하여 시도에서 결과를 취합하고 프로파일링이나 지도점검 방향 설정에 참고
- 전형적인 부정유형이나 새로운 사례가 발견될 경우 시도 내의 담당자간 폐쇄형 게시판이나 기타 수단을 통해 상시적으로 공유하여 시군구 담당자가 점검시 주의할 수 있도록 조치
- 일반적인 지침이나 행정에 대한 사항에 대해서는 기본적인 교육을 실시하고, 주된 문의사항에 대한 안내는 인터넷 등을 활용하여 효율화
 - 보통 시도에서 제공기관에게 기본적인 지침과 행정절차에 대한 교육을 매년 실시하나 지원단 등은 항상 이런 사항에 대한 문의전화에 대한 응대가 업무에 상당한 부담
 - 하지만 보통 이러한 문의사항에는 전형적인 유형이 있으므로 제공기관용 폐쇄형 게시판 등을 통하여 자주 묻는 질문(FAQ) 게시판을 별도로 제공
 - 제공기관 응대 시에도 일일이 설명하기 보다는 게시물 번호 등을 안내하고 질의도 게시판 활용을 독려하여 타 제공기관이 유사한 사례

를 검색하여 스스로 답을 찾을 수 있도록 조치

- 제공기관의 기본교육의 경우 대부분 지침이나 행정에 국한되어 있는 경우가 많으나 기본적인 회계나 마케팅 등 기초 역량강화를 위한 교육을 부가
 - 대부분 시도에서 지침 등에 대한 기본적인 교육을 제공기관에 제공하고 있으나 그 외 기초적인 역량강화를 위한 교육은 부재
 - 추가적인 교육을 제공하는 경우에도 ‘사회서비스의 개념’이나 ‘사회서비스 정책방향과 전망’ 등 제공기관 역량강화와 관련성이 떨어지는 형식적 내용인 경우가 많음
 - 따라서 제공기관에게 실질적으로도 필요하고 서비스 향상에 도움이 되는 재무회계, 마케팅, 고객 응대 등에 대한 교육을 계획하여 실시

경기도 제공기관 교육 사례

- ◇ 경기도에서는 사업 지침을 중심으로 이루어지는 정기적인 상하반기 제공기관 교육과는 별도로 제공기관의 기초적인 역량 강화를 위한 「재무·회계 기초부터 바로알기」와 「창조적 마케팅」 교육을 제공
- ◇ 교육비(2만원)를 수납하여 교육의 질과 참여도를 향상시켰으며 재무회계 교육에는 회계사, 마케팅 교육에서는 경영학부 교수 등 **각계 전문가를 활용**하여 교육에 대한 만족도가 높게 나타나고 **현업 활용 및 적용 가능성도 높게 평가**
- ◇ 하지만 기관장, 관리책임자, 제공인력 등 대상구분이 없이 교육이 이루어져 제공인력의 경우 교육내용이 부적합하였으며 영리/비영리 등 제공기관 성격에 따라 평가 상이
- ◇ 따라서 향후 **교육 대상자와 제공기관 성격별 세분화**하여 교육을 구분하여 **맞춤형 교육**을 실시할 계획

3

서비스 구조조정 과정

- 지역자율형 사회서비스투자사업은 시장의 원리를 도입하긴 하였지만 정부가 서비스의 종류와 내용 등을 결정하므로 **상시적이고 적**

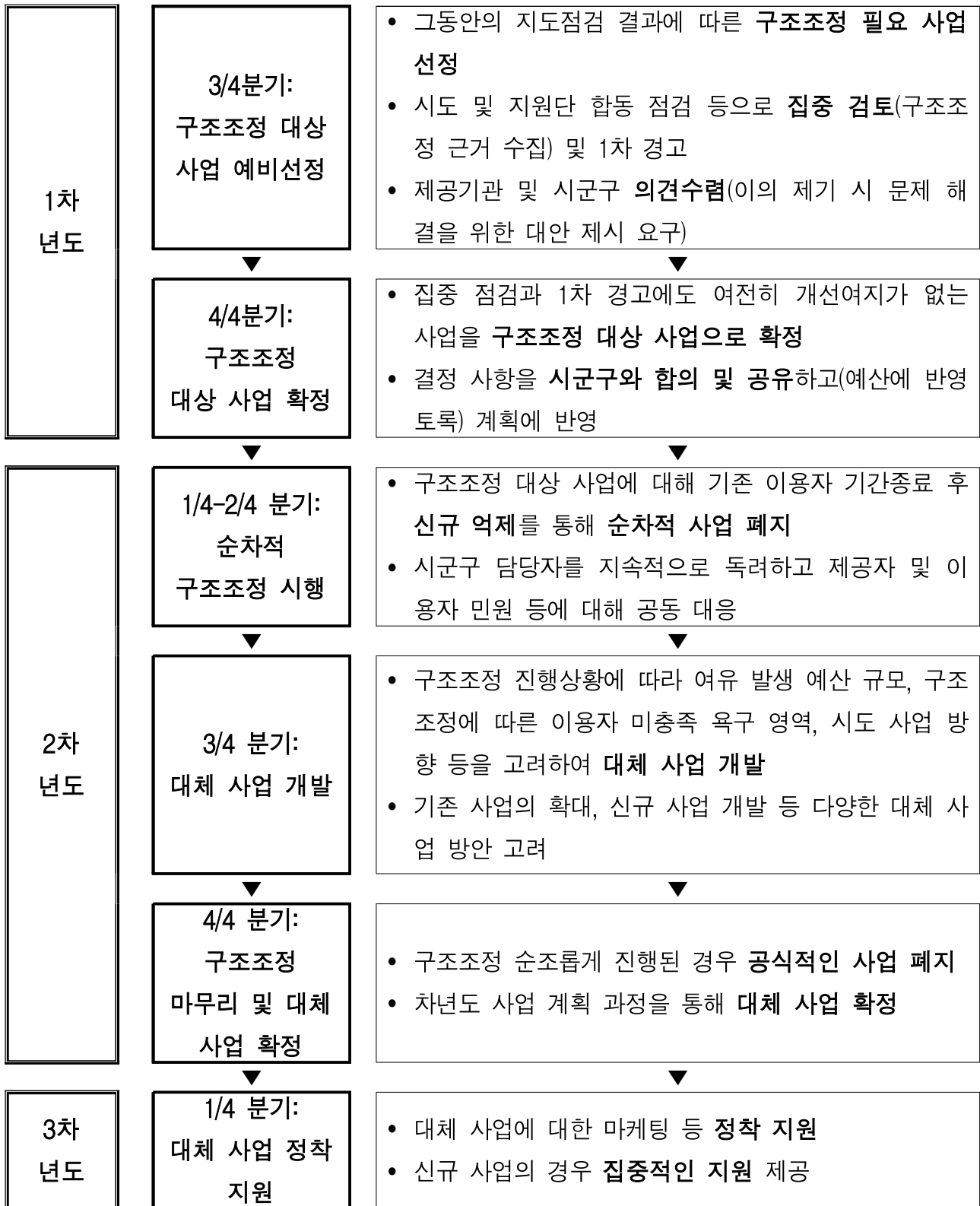
극적인 구조조정 필요

- 제품의 종류와 내용까지 시장에서 결정되는 일반 경제의 시장과 달리 사회서비스 시장은 서비스의 내용과 종류를 정부가 결정
- 따라서 상시적으로 소비자의 선택에 의한 제품의 퇴출이 이루어지는 시장과 달리 정부가 부적합한 서비스를 정리하는 역할을 적극적으로 수행해야
- 시장에서 수요가 떨어지는 사업, 서비스 질에 심각한 문제가 있는 사업 등 시장성에 문제가 있거나 공적 서비스로서의 부적합한 서비스를 선별하여 적극적으로 퇴출

【 구조조정 대상 사업 】

- ◇ 집행율이 유난히 떨어지고 홍보 노력에도 개선의 여지가 적은 사업
- ◇ 일반 사교육과 차별성이 없는 등 서비스 내용이 서비스 목적에 합치되지 않는 사업
- ◇ 서비스의 내용이 서비스 단가에 턱없이 미치지 못하는 사업
- ◇ 다른 공공 서비스와 중복성이 큰 사업
- ◇ 사회투자사업으로서 공적 투입에 비해 효과가 미비한 사업

- 서비스 구조조정은 구조조정 대상 사업 선정(1차년도), 구조조정 시행 및 대체사업 개발(2차년도), 대체사업 시행 및 정착지원(3차년도) 등 3년 주기로 진행
 - 따라서 서비스 구조조정을 시행할 때는 장기적인 관점으로 접근해야 하며 순차적으로 필요한 조치를 충실하게 수행
 - 서비스 구조조정 대상사업 선정과정에서는 증거를 충분히 수집하고 해명 및 개선 기회를 부여하여 부작용을 최소화
 - 시군구 의견 수렴 및 결정 사항에 대한 공유를 명확히 하여 구조조정 시행에 있어 신규 대상자 선정 제한 등이 차질 없이 집행되도록 조치



II. 이용자 지원하기

1

이용자 지원은 어떻게 하는가

- 이용자 지원은 시장의 원리를 활용하는 사회서비스 바우처 시장에서 합리적인 이용자의 선택을 촉진하기 위한 것
 - 시장의 원리는 이용자가 자신의 이익을 위해서 적절한 제공기관을 합리적으로 선택할 수 있을 때 효과적으로 작동
 - 이용자가 합리적 선택이 어려울수록 제공기관에 의해서 선택과 서비스의 질이 왜곡되는 부작용이 발생
 - 따라서 합리적 선택이 가능한 이용자일수록 더 많은 정보를 제공하고, 어려운 이용자 일수록 제공기관의 왜곡으로부터 보호하는 지원이 필요
- 제공기관에 대한 정보는 서비스 질이 반영되는 객관적인 정보를 축적하여 제공
 - 시군구 담당자 등은 공적 관리자로서 경쟁이 있는 사회서비스 바우처 시장에서 제공기관을 추천할 수 없는 한계가 존재
 - 따라서 이용자가 올바르게 판단할 수 있도록 객관적 제공기관 등록자료, 지도감독 프로파일링 자료 등을 활용하여 객관적인 정보를 축적
 - * 제공인력의 약력, 운영자 경력, 제공기관 운영기간, 서비스 특화 내용 등
 - 단순한 명단 제공에 그치기보다는 서비스에 따라 선별적으로 가장 가까운 몇 개 기관에 대한 추가적 정보 제공 등 고려
 - * 전략적인 서비스 전문화 대상 사업을 선별하여 추가적 정보제공 시도

건강보험심사평가원의 정보제공 예

- ◇ 우리나라 의료시장은 공적 건강보험에 의해 비용이 보조되고, 병의원은 비영리기관이지만 소비자가 직접 병의원을 선택해야하는 시장경쟁 체제
- ◇ 하지만 소비자는 의사 등 전문가 앞에서는 절대적인 약자일 수밖에 없고, 따라서 의료시장의 왜곡을 방지하기 위해서는 소비자의 합리적 선택에 대한 지원이 필요
- ◇ 반면 경쟁적 시장으로서 공공기관이 함부로 선택에 개입할 수 없기 때문에 공적 규제기관인 「건강보험심사평가원」에서는 서비스의 질을 판단 할 수 있는 몇 가지 객관적 정보를 공개적으로 제공

항생제 처방율	본래 항생제 처방이 불필요한 감기에 대한 항생제 처방을 등급(1~5등급)을 병의원별로 공개함으로써 항생제 남용 가능성에 대한 정보를 제공
주사제 처방율	오히려 약복용보다 부작용 가능성이 높아 응급환자나 약복용이 불가능한 환자에게 제한적으로 사용해야 하는 주사제 처방을 등급(1~5등급)을 병의원별로 공개함으로써 의료행위 남용 가능성에 대한 정보를 제공
처방건당 약품건수	처방 약품수가 많을수록 효과는 크지 않으면서 오히려 부작용이나 위장장애 가능성이 높아지므로 처방건당 약품목수 등급(1~5등급)을 병의원별로 공개함으로써 의약품 남용 가능성에 대한 정보를 제공

- ◇ 이와 같은 사례는 역시 소비자가 제공기관에 비해 취약하면서 공적 목적을 위해서 합리적 선택을 촉진해야하는 사회서비스 바우처에서 참고할 수 있음
- ◇ 사회서비스의 경우 제공인력이 서비스 질에서 차지하는 비중이 크므로 제공인력의 근로조건 등을 가늠할 수 있는 근속율, 시간당 단가대비 임금비율 등이나 이용자 만족 등이 나타날 수 있는 서비스 중도해지율, 기관운영의 안정성 등을 볼 수 있는 제공기관 운영연수 등 객관적 지표를 개발하고 제공기관 등의 의견수렴을 거쳐 지역 내 통계를 기반으로 등급화하여 제공하는 방법 등을 고려할 수 있음

- 서비스에 대한 정보가 부족하고 합리적 판단에 어려움이 있는 대상의 경우 제공기관에 서비스 자체가 휩쓸리지 않도록 공적 의뢰 체계 등을 강화
 - 이용자 모집이 일방적으로 제공기관 주도로 이루어지는 경우 욕구의 우선순위 보다는 모집의 용이성에 의해 이용자가 확보되어 서비스의 공적 목적을 저해
 - 일반적으로 소비자의 정보력이 높은 아동서비스의 경우에도 한부모 가정이나 조손가정 등 오히려 취약계층은 더욱 정보에서 소외
 - 따라서 점차적으로 보육료, 기초노령연금과 같은 보편적 급여 신청 과정이나 의료급여 사례관리, 드림스타트, 희망복지지원단 등 사례관

리 체계를 통한 공적 의뢰체계 비중을 확대

- 그 외 학교, 병원, 보건소, (제공기관이 아닌) 비영리 복지기관, 동 사회복지협의체 및 복지위원 등 민관협력 네트워크를 통한 이용자 의뢰체계 확립과 의뢰비중 확대 추진

【 주요 대상별 주요 의뢰체계 구축 예 】

주요 대상	주요 의뢰체계	비고
아동	<ul style="list-style-type: none"> • 드림스타트 • 보육기관 • 보육료(또는 양육수당) 신청 	보육료 신청 과정에서 개인정보 활용 동의를 거쳐 세분화된 시장 접근 경로 확보
청소년	<ul style="list-style-type: none"> • 학교 • 교육복지센터 	학교 상담실 등과 연계
일반(저소득)	<ul style="list-style-type: none"> • 희망복지지원단 • 읍면동 복지협의체 	
장애인	<ul style="list-style-type: none"> • 장애등록신청 	장애등록신청 과정에서 관련 서비스를 안내하거나 개인정보 활용 동의 확보
노인	<ul style="list-style-type: none"> • 기초노령연금 신청 • 노인돌봄기본서비스 	노인돌봄기본서비스의 경우 수행 기관이 제공기관인 경우가 많으므로 우선 시군구로 의뢰토록 절차 마련
특정 질환이나 임신·출산 지원	<ul style="list-style-type: none"> • 병원 해당과 • 보건소 	MOU 등을 체결하여 공식 의뢰체계 확립

2

대상자별 이용자 지원 전략

- 일반적으로 아동 대상(장애아동 포함) 서비스의 경우 부모들의 정보력과 합리적 선택 능력이 우수한 편

- 따라서 이 대상 서비스의 경우에는 합리적 선택을 강화할 수 있는

객관적인 정보를 얼마나 풍부하게 제공하고 용이하게 접근할 수 있도록 할 것인가가 관건

- 서비스의 질을 반영하는 객관적 정보와 지표를 개발할수록 가장 직접적인 서비스 질개선 효과를 볼 수 있는 대상
- 하지만 이 중에서도 취약계층의 경우에는 상대적으로 정보력이나 합리적 선택 능력이 낮아 소외될 수 있으므로 여전히 학교 등을 통한 공적 의뢰체계 구축은 중요

□ 아동의 부모인 경우 상대적으로 젊은 층에 속하므로 다른 정보수단 보다는 인터넷 활용이 활발하여 효과가 두드러짐

- 따라서 다양한 정보제공 경로를 활용하기 보다는 우선적으로 인터넷을 통한 정보 제공 시스템을 체계적으로 구축

경기도 GIS 시스템 구축의 예

The screenshot displays the '경기도지역사회서비스 제공기관 GIS시스템' (Gyeonggi-do Regional Social Service Provider GIS System) interface. It includes a search bar, a list of service categories (e.g., 아동, 성인, 노인), and a table of service providers. The table lists various organizations like '마동심리' and '유아발달' along with their contact information and addresses. A map on the right shows the geographical distribution of these providers across the Gyeonggi-do region.

NO	분류명	기관명	연락처	주소
A	마동심리	토끼와 거북클리닉	070-8813-8279	성남시 분당구 마말동 342-1 리스빌딩 213호
B	마동심리	마이샘언어치료교육원	031-758-0770	성남시 중원구 성남동 4163번 오라타워912호
C	유아발달	어린이재단 종합종합사회복지관 부설 종합아동가족상담센터	031-706-0167	성남시 분당구 마말동 165 목련동1단지내
D	마동심리	미선아언어클리닉	031-754-7177	성남시 수정구 대평1동 6973번 연안빌딩501호
E	유아발달	새날아동상담교육센터	031-758-9808	성남시 중원구 도촌동 568번 도촌프라자 301
F	마동심리	가천대학교 산학협력단체살마출연구원	031-750-8704	성남시 수정구 복정동 산 65번 가천대학교 글로벌캠퍼스 비전원 A구역 318호 세살마출연구원
G	유아발달	가천대학교 산학협력단체살마출연구원	031-750-8704	성남시 수정구 복정동 산 65번 가천대학교 글로벌캠퍼스 비전원 A구역 318호 세살마출연구원
H	마동심리	마동청소년마음센터	070-8880-5342	성남시 수정구 신동동179 삼부내상스파크 11층 13호
I	산학협력	(주)엑스포텔	070-7860-7150	성남시 분당구 서현동 90번지 일복스포츠허브
J	마동심리	산성동복지회관	031-732-2428	성남시 수정구 산성동 2115번지

- ◇ 경기도는 이용자가 지원단 홈페이지(<http://www.ggss.or.kr/>)를 통해 이용자가 직접 제공기관을 쉽게 찾아볼 수 있도록 GIS 시스템 구축하여 제공
- ◇ 주요 대상별, 사업별, 주소별로 지정하여 검색이 가능하고 검색된 제공기관은 명단과 지도상 위치가 동시에 제공되며 각 위치나 제공기관을 선택하면 기관별 정보 열람 가능

- 선택에 도움이 되는 **표준화된 정보를 인터넷에 공개**하고 대상별, 서비스 종류별, 거리별로 쉽게 정보를 찾아볼 수 있도록 시스템 제공

□ 노인의 경우 대부분 정보력이나 합리적 선택에 취약하므로 정보제공보다는 **체계적 이용자 발굴 및 의뢰체계 구축**에 집중

- 기초노령연금 신청, 노인돌봄기본서비스의 독거노인 전수조사 등의 과정을 통해 지자체에서 **노인의 소득과 상황에 대한 상당한 데이터 축적**

- 재가노인서비스의 소득기준, 노인돌봄기본서비스에서 **지리적 고립기준***에 의해 발생하는 노인 등 **기존 제도상의 서비스 사각지대 노인 우선적으로 발굴**

* 아파트 거주자 등 지리적 고립정도가 낮으면 사회적 접촉이 없어 실질적인 고립상태이더라도 기본돌봄서비스 대상에서 배제되는 경향

- **기존 서비스 수급 노인 중에서도 자살 고위험군이나 신체기능 저하 등 사업별 기준에 따른 평가에 의해서 우선 서비스 대상자 선정**

- 통반장, 부녀회, 이장 등의 **지역자원을 활용**하여 서비스 필요 대상자 발굴

- 시군구 담당자가 단독으로 체계적 발굴이나 의뢰체계 구축에 어려움이 있으므로 **노인복지 담당자나 제공기관 미참여 비영리 복지기관과의 협력을 통해 추진**

* 기본돌봄서비스 수행기관이 바우처 사업 참여 제공기관이라도 참여 사업 이외의 대상자 발굴에 협력하거나 이용자 발굴시 시군구 의뢰 후 제공기관 재선정 절차 등을 통하여 시비 최소화

- 서비스가 필요하나 **본인부담금 때문에 서비스 이용이 어려운 노인**의 경우 **소액 결연 후원** 등 시도 또는 시군구의 타 복지사업과 연계하여 서비스 제공

* 사회서비스 수급을 위한 소액 결연 사업을 전개하는 경우 **결연 후원자가 결연 후원 서비스 제공기관 선택과 서비스 감독 과정에** 일정한 역할도 고려

할 수 있음

- 그 외의 대상의 경우에도 핵심은 수요자 또는 수요자의 보호자가 얼마나 합리적 선택을 위한 정보력과 능력을 가지고 있느냐(또는 가질 수 있느냐)에 따라 이용자 지원 전략 차별화
 - 합리적 선택을 위한 정보력과 능력이 있는 경우에는 보다 풍부한 정보를 보다 용이하게 접근할 수 있도록 지원
 - 합리적 선택을 위한 정보력과 능력이 떨어지는 경우 제공기관에 휘둘리지 않도록 보호하고 체계적 의뢰체계 구축
 - 합리적 선택을 위한 정보력과 능력이 배양될 수 있는 경우 이를 위한 조력 시스템이나 연계 체계를 구축



우수사례 별첨 참고자료

I. 지역사회서비스 수요조사 설문지(전라북도)

II. 이용자 모니터링용 설문지(부산시)

III. 제공기관 점검자용 참고사항(부산시)

IV. 제공기관 현장 점검표(부산시)