발 간 등 록 번 호
51-B552667-000141-01

OPEN 공공누리
출처표시 상업용금지 변경금지
공공저작물 자유이용허락

서울시복지재단-2025-36

지역밀착형 사회복지관 성과분석 연구

서울특별시
서울시복지재단
SEOUL WELFARE FOUNDATION

서울시복지재단-2025-36

지역밀착형 사회복지관 성과분석 연구

연구책임
안기덕 (서울시복지재단 정책연구센터 연구2팀 연구위원)

위촉연구원
공예지 (서울시복지재단 정책연구센터 위촉연구원)

제 출 문

서울특별시장 귀하

「지역밀착형 사회복지관 성과분석 연구」 결과물을 제출합니다.

2025. 12.

서울시복지재단 대표이사 **진 수 희**

연구요약

1 연구개요

연구배경 및 목적

- 지역밀착형 사회복지관은 2021년부터 서울시 전역에 단계적으로 확산되어, 2025년 현재 25개 자치구 내 89개 기관이 운영되고 있음.
- 기관 중심 운영방식에서 벗어나, 주민이 생활하는 '동(洞)' 단위에서 밀착형의 복지서비스를 제공하려는 노력의 일환임.
- 그러나 이러한 변화가 주민 당사자가 직면한 어려움 해결에 어떠한 영향을 미쳤는지에 대한 분석은 아직 충분하지 않음.
- 이에 따라 지역밀착형 사회복지관 운영 이후 나타난 변화의 실질적 의미와 동력, 그리고 그 맥락을 분석하는 것이 본 연구의 출발점이 됨.
- 궁극적으로 본 연구는 지역밀착형 사회복지관이 '생활밀착형 복지 플랫폼'으로 기능하기 위한 실천적 방안제시와 정책적 기반을 마련하는 데 그 목적이 있음.

2 주요 조사결과의 핵심 요약

지역밀착형 사회복지관 운영현황 분석

① 정량분석 요약

- 기관 일반사항
  - 24년 기준, 참여기관이 가장 많은 자치구는 강서구·노원구로 각각 10.5%를 차지함. 관악구·성북구·송파구가 각각 5.8%로 뒤를 이음.

- 24년 기준, 기관 유형은 복지사업형이 65.1%, 거점공간형이 34.9%로 복지사업형 중심으로 운영되고 있음. 복지사업형은 2022~2023년에 급격히 증가하였고, 거점공간형은 꾸준히 유지되고 있음.

○ 행정개편(조직 운영체계)

- 24년 기준, 조직개편 유형은 전체조직형과 일부조직형이 각각 36.0%로 가장 많음.
- TFT형은 2022년 27.3%에서 2024년 15.1%로 감소함. 시범 초기에는 TFT 중심이었으나, 점차 기관 전체 또는 일부 조직으로 확대되는 추세임.

○ 직원 역량 및 전문성 강화

- 24년 기준, 직원 역량강화 평균 진행 횟수는 12.8회, 참여 인원은 평균 71.1명임
- 통합실천 수행 기관 비율은 2023년 77.8%에서 2024년 81.0%로 상승함.
- 권한 이임을 변경한 기관이 2024년 71.4%로, 자율적 의사결정이 강화되고 있음.

○ 주민지원 및 거점 공간 운영

- 24년 기준, 고정형 공간 운영 기관은 39.5%(34개소), 유동형 공간 운영 기관은 50.0%(43개소)임. 고정형 공간은 기관당 평균 0.5개, 유동형 공간은 평균 2.3개 운영되고 있음.
- 유동형 공간을 운영하고 있는 기관의 비율은 22년도 41.8%에서 24년도 50%로 상승하고 있음. 고정형 공간 운영 비율은 40%대 내외를 유지하고 있음.

○ 주민 접촉 및 지역활동 실적

- 24년 기준, 주민만나기 횟수는 연평균 91회, 참여 인원은 약 1,005명 수준임. 21년(501명) 대비 24년(1,005명)으로 2배 증가함.
- 지역조사 수행 비율은 2022년 69.2%에서 2024년 77.9%로 상승함. 기관당 지역조사 횟수는 평균 3.7회로 나타남.

○ 지역밀착형 발굴 및 지원

- 고립가구 발굴 인원은 24년 평균 73.9명으로 나타남. 고립가구 외 발굴 인원은 24년 평균 141.6명으로 증가 추세임.
- 취약계층 지원 인원은 2021년 평균 361명에서 2024년 평균 741명으로 약 2배 증가함.
- 고립가구 지원 인원은 2021년 평균 219명에서 2024년 평균 692명으로 약 3배 이상 증가함.

○ 주민관계망 형성

- 주민관계망 형성 횟수는 21년 73회에서 22년 160회로 급증 후 안정세를 보임. 24년에는 평균 113회로 유지됨.
- 주민관계망 참여 인원은 24년 평균 1,079명으로 나타남.

○ 네트워크 체계

- 민·관 협력기관 수는 24년 기준 평균 7.6개임.
- 민·민 협력기관 수는 2021년 11개에서 2024년 19개로 증가함.
- MOU 체결 횟수는 평균 4.7회 수준으로 유지되고 있음.

② 정성분석 요약

○ 전체조직 전면개편 기관

- (특징) 기능팀과 동팀 이원 구조가 정착됨. 특히 기관 내 지원기능(경영·기획)은 별도로 둠. 팀장 전결·현장 자율성이 확대됨.
- (강점) 의사결정 속도, 연계 일관성, '원스톱' 통합실천의 가능성이 가장 높음.
- (제한점) 전면 전환에 따른 역량·예산 요건 큼.

○ 일부조직 부분개편 기관

- (특징) 기존 기능팀 유지하고, 핵심(일부)동팀 등을 신설함.
- (강점) 시험·확대가 용이함. 변화관리 부담이 상대적으로 낮음.
- (제한점) 기관 내 이중 체계로 인해 일관성·속도는 전면개편 대비 제한적임.

○ TFT 기반 개편 기관

- (특징) 기능팀 유지, TFT로 동 현장 과업을 수행함(협업형 통합이 다수를 이룸).
- (강점) 리스크·비용 최소로 '파일럿·교두보'의 역할 수행이 가능함. 부서 간 협업을 촉진함.
- (제한점) 임시적 운영으로 권한·자원 배분이 약해 깊은 통합실천과 지속성은 상대적으로 낮음.

종사자 의견 분석

① 조직 개편 방식에 따른 각 기관별 통합실천 수준 차이

- (전제조직 개편 기관) 이 기관들은 '1팀 1동 체제'를 운영하여, 한 팀이 한 개의 동(洞)을 전담하고 있음. 팀 내 여러 명의 직원이 함께 같은 지역과 주민을 지속적으로 담당하기 때문에, 팀원 모두가 동일한 지역과 주민에 대한 이해를 공유하고 있음.
  - 다만, 동팀 외에도 필수사업이나 전체 주민을 대상으로 하는 서비스 기능을 담당하는 별도 팀을 두어 운영하고 있음.
- (일부 조직 개편 기관) 한 개 동팀이 복수의 동을 담당하는 구조를 채택함으로써, 사실상 '1인 1동 체제'가 정착되고 있음.
  - 각 실무자가 각기 다른 동을 전담하게 되면서 팀 단위 협업보다는 개인 단위 수행에 가까운 운영이 이루어지고 있으며, 이로 인해 업무 과중과 불균형 문제가 심화됨.
- (TFT 운영 기관) 공식적으로는 지역밀착형 사회복지관 전환에 따라 통합실천을 수행하고 있다고 보고하였으나, 실제 운영 방식은 대부분 여전히 3대 기능 중심 팀 체계에 기반하고 있음.
  - 따라서 실질적으로는 전체 조직 개편 기관에 비하여 원칙적 수준에서만 통합실천이 수행되고 있을 것으로 보이며, 참여자들은 TFT의 사례관리 기능이나 기관 내 컨트롤 타워로서의 역할을 상대적으로 강조함.

② 조직 개편 방식에 따른 주민 지역밀착형 복지관 인식 차이

- (전체 조직 개편 기관) 주민들은 담당 동팀과 담당자를 명확히 인지하며, '우리 동 담당자'라는 인식이 뚜렷하게 형성됨.
- (일부 조직 개편 기관) 주민들은 실무자를 '프로그램 담당자'로 인식하는 경우가 많아, 동 단위 책임성과 밀착성이 다소 낮은 것으로 파악됨.
- (TFT 운영 기관) 인터뷰 가운데 실무자에 대한 주민 인식이 구체적으로 드러나지 않음.

③ 거점 공간 운영은 지역밀착형 복지관의 대표적 성과로 강조됨

- 전체·일부 조직 개편 기관 모두 '상시고정형' 거점 공간을 운영하는 경우, 주민과 실무자 관계가 깊어지고 주민 만족도가 상승함.
- 거점 공간은 지역 안에서 '주민 사랑방'으로 기능하며, 주민의 심리적 안정과 공동체 경험을 촉진함.
- '유동시간형' 운영의 경우에도 거점 공간 발굴 및 운영 과정에서 유관기관과의 협력 시너지가 발생하는 긍정적 효과가 확인됨.

④ 민관 협력의 양상

- (전체 조직 개편 기관) 취약계층 발굴을 중심으로 협력이 강화되며, 지역밀착형 전환 이후 협력 성과가 점진적으로 축적됨. 한편 정성분석 결과에서 알 수 있듯, 동 사례회의를 통한 정기적인 협력체계가 구축되어 있음.
- (일부 조직 개편 기관) 일부 조직개편 기관 역시, 동 사례관리, 동지사협 중심의 민관협력이 두드러짐. 다만 서비스를 받는 이용자보다는, 협력 기관에 속한 실무자들이 동팀의 역할과 정체성을 더 명확하게 이해하고 인식함.
- (TFT 운영 기관) 통합사례관리를 중심으로 한 협력이 주로 언급되었으며, 일부 기관의 경우 협력의 폭과 깊이가 제한적임. 한편 지역밀착형 사회복지관 전환 이전부터 이어져 온 민관협력 방식이 유지되고 있는 경향이 강함.

⑤ 복지사각지대 발굴 및 주민관계망 성과

- (전체 조직 개편 기관) 신규 자원 확보와 민민 협력, 당사자 주민의 역할과 정체성 변화, 주민의 동에 대한 애착 및 소속감 강화, 주민과 실무자 간 긴밀한 관계 형성이 강하게 드러남.
- (일부 조직 개편 기관) 취약계층 발굴 및 지원의 양적 확대가 일부 언급되었으나, 전반적으로는 특히 발굴 방식의 질적 변화(민민 협력, 주민 의뢰 방식)가 강조됨.
- (TFT 운영 기관) 일부 기관은 취약계층 직접 발굴 기능이 강화되었음을 언급했으나, 관계망 형성이나 발굴의 지역밀착형 사회복지관 전환에 따른 질적·양적 변화는 다른 집단에 비해 뚜렷하지 않음.

이용자 의견 분석

① 지역밀착형 사회복지관 전환에 대한 인식

- 지역밀착형 복지관으로의 전환 이후, 주민들은 복지관을 단순히 취약계층을 위한 복지 서비스 기관으로 인식하던 과거와 달리, 누구나 이용할 수 있는 생활공간으로 인식하고 있음.
  - 특히 거점 공간을 통해 복지관을 처음 접한 주민들은 복지관을 '우리 동네 복지관', '생활 속의 사랑방'으로 받아들이고 있으며, 복지관이 주민의 일상과 밀접히 연계된 생활 기반시설로 자리 잡고 있음.
- 복지관 내 조직이 동별로 구성되어 있다는 점도 명확히 인식되고 있음. 주민들은 자신이 사는 동에 담당 사회복지사가 있다는 사실을 알고 있으며, 이를 행정동의 역할과 유사하게 이해하고 있음.
  - 서비스가 과거처럼 부서별로 분절되어 있지 않고, 한 명의 담당 사회복지사를 통해 통합적으로 제공되고 있음. 이로 인해 주민들은 복지관이 지역 내에서 실질적 문제 해결이 가능한 원스톱 지원체계로 작동하고 있다고 인식하고 있음.

② 전환 이후 이용자의 변화 경험

- 사회복지사의 지속적인 방문과 관계 형성을 통해 신뢰 관계가 형성되고 있으며, 일부 주민은 사회복지사를 '가족 같다', '안전지대 같다'고 표현하며 정서적 안정감을 느끼고 있음.
  - 고립상태에 있던 1인 가구나 중·장년 남성 이용자들은 복지관 프로그램과 모임을 통해 다시 사람들과의 관계를 형성하고 있음. 복지관 참여가 일상의 일부로 자리 잡으면서 외로움, 우울감, 대인기피 등으로부터 점차 벗어나고 있음.
- 한편, 주민들은 단순한 서비스 수혜자에서 벗어나 기여자이자 활동가로 변화하고 있음. 자신의 재능을 활용하여 다른 주민에게 도움을 주거나 프로그램을 기획·운영하는 등 복지관의 주체로서 참여하고 있음.
  - 이 과정에서 주민들은 자존감과 사회적 역할의 의미를 되찾고 있으며, 복지관은 개인의 회복과 사회적 참여를 동시에 지원하는 공간으로 기능하고 있음.

③ 거점 공간의 기능과 의미

- 거점 공간은 지역밀착형 사회복지관의 실질적 변화를 주민이 체감하는 핵심 장치로 작동하고 있음. 주민들은 거점 공간을 누구나 자유롭게 드나들 수 있는 '동네 사랑방'으로 인식하고 있음.
  - 이 공간에서는 차를 마시며 담소를 나누는 등 자연스럽고 격의 없는 관계가 형성되고 있음. 기존 주민이 새로운 방문자를 반갑게 맞이하며 환대하는 문화가 형성되어 있고, 이를 통해 공동체적 유대가 강화되고 있음.
- 거점 공간은 또한 주민 관계망 확장의 중심지로 기능하고 있음. 입소문을 통해 새로운 주민이 꾸준히 유입되고, 이웃 간 인사, 대화, 정보 교류가 활성화되고 있음.
  - 프로그램 운영 방식이 실무자 중심에서 주민 주도로 변화하고 있음. 거점 공간 내 주민운영위원회를 중심으로 프로그램이 제안·기획되고 있으며, 사회복지사는 이를 지원하는 역할을 수행하고 있음.
  - 거점 공간에서는 아동, 청소년, 중장년, 노년층이 함께 어울리며 세대 간 교류가 자연스럽게 이루어지고 있음. 세대 간의 단절이 완화되고, 아이들과 어르신이 함께 배우고 나누는 활동이 늘어나고 있음.

④ 지역사회 차원의 변화

- 재능기부, 소모임, 주민조합 결성 등 다양한 형태의 주민 참여가 활성화되면서, 복지관이 공동체 회복의 중심 기반으로 자리 잡고 있음.
  - 복지관 실무자뿐 아니라 주민 스스로가 이웃의 안부를 살피고, 도움이 필요한 주민을 발굴하는 상호 돌봄 체계가 형성되고 있음.
  - 이러한 변화는 복지관이 지역사회 회복력(resilience)을 높이는 '생활밀착형 사회 인프라(community-based social infrastructure)'로 기능하고 있음을 보여줌.

3 성과분석에 따른 개선방안 제시

지역밀착형 사회복지관 전환 시, 동팀 체계 운영의 명확화 필요

- 동팀 편제 방식의 효과에 대해 조사결과를 다음과 같이 요약이 가능함.
  - 담당 사회복지사가 지역 특성과 주민 욕구를 직접 파악하고, 이에 맞는 통합적 대응이 가능함. 유관기관과의 협력 및 의사소통이 신속하고 효율적으로 이루어짐.
  - 또한 주민 중심의 관계망 형성과 복지관의 지역사회 내 위상 강화에 긍정적 효과가 있음.
- 한편 인터뷰와 결과보고서 분석을 통해, 드러난 세부적인 동팀 편제 방식은, 전체동팀, 변형 전체동팀, 일부동팀, 핵심동팀으로 구분되었음.
- 중요한 점은 조직 편제 유형에 상관없이 동팀으로 전환한 경우, 동 담당자를 명확하게 하고, 주민이 쉽게 인지할 수 있도록 하는 것임.
  - 지역 및 기관 특성에 따른 유형의 다양화를 인정해야 함. 다만 지역밀착형 사회복지관의 TFT 조직 체계 운용의 경우 향후 '동팀'체계로 전환할 수 있어야 함.

통합실천의 유연한 적용

- 지역과 역량에 따라 사회복지관의 3대 기능의 비중 조절이 필요할 수 있음. 지역의 인구, 주거, 사회적 특성에 따라 기능의 비중 조절이 가능함.
  - 다만 통합실천은 단순히 비율 조정이 아니라, 팀 단위 공유와 기능 연결 구조 속에서 수행되어야 함.
  - 개별 사회복지사의 역량 부족에 따른 비중 조정은 좀 더 신중하게 접근할 필요가 있음. 교육, 슈퍼비전 등을 통해, 어떻게 이를 해결할 것인지의 방향성을 갖고 접근하는 것이 중요함.
- 한편 주제·이슈에 따른 통합실천 수행하는 것도 가능하나(실제 일부 기관은 아동·청소년, 고립가구 등 주제 중심 팀을 운영), 생활권 기반 접근과 분리되지 않도록 해야 함. 주제 중심 실천이 동 중심 협력 구조와 유기적으로 연결되어야 함.

통합실천의 재정의 논의 필요

- 새로운 접근 방식으로 가기 위해서는 세부적인 프로세스의 제시가 필요함.
  - 예컨대 통합실천 내 기존 사례관리 수행절차가 어떻게 다른지 구분해야 하며, 그 절차에서 지역밀착형의 특징이 잘 드러나야 함.
  - 실제 '통합실천' 통해, 사례관리와 주민조직화가 결합되어 당사자의 강점·역할·참여를 중심으로 개입이 확장되는 경향이 있음. 공공이 할 수 없는 장기적·관계 기반의 사례관리가 사회복지관의 차별성임.
- 이에 따라 '통합실천'이라는 용어도, 프로세스에 따라 새롭게 재정의된 용어로 변경하여 사용하는 방안도 고려 필요함(예시: 지역밀착형 실천 등).

거점 공간 운영의 활성화

- 종사자와 이용자 인터뷰에서 공통적으로 확인된 바와 같이, 거점 공간은 지역 주민이 자연스럽게 접근할 수 있는 플랫폼이자, 지역밀착형 복지관 운영의 필수 기반으로 인식되고 있음.
  - 단순 '공간'이 아니라 복지의 낙인을 낮추고(Welfare → Well-being) 주민이 일상적으로 머물며 관계를 확장하는 '생활 기반 플랫폼'의 역할이 필요함.
  - 거점 공간이라는 이름 자체가 공급자에 입장에서 만들어진 명칭임. 주민 친화적 '네이밍'에 대한 고려 필요함.
- 향후 지역밀착형 사회복지관 운영 시, 거점 공간 운영을 필수화하는 것에 대한 고려가 필요함(유동형 공간 포함). 지역 내에서 주민 수요와 기관의 역량에 따라, 유동형, 고정형 거점 공간을 선택적으로 운용함.
  - 다만 유동형 공간의 경우, 기준이 좀 더 명확할 필요가 있음(유형, 운영방식 등).

지역밀착형 복지관 운영 내실화를 위한 교육 지원

- 첫째, 지역밀착형 사례 기반 교육자료 개발과 사례 공유를 활성화할 필요가 있음.
  - 실무자들은 단순 이론 중심의 교육보다는 이론과 실제 사례를 함께 다루는 방식이 효과적이라는 의견을 제시함.
  - 각 기관의 지역밀착형 운영 경험을 기반으로 사례집 형태의 교육자료를 개발하고, 이

를 활용한 사례 공유 및 현장 적용 중심의 워크숍을 통해 실무자 교육이 진행될 필요가 있음.

- 둘째, 실무 중심의 복합 기술 교육이 필요하며, 특히 초기 실무자의 기초 역량 강화와 업무 과중에 따른 소진 예방·자기 돌봄 교육이 병행되어야 함.
- 셋째, 중간관리자 및 기관장을 대상으로 한 지역밀착형 실천 이해 교육이 필요함. 통합 실천은 실무자가 수행하지만, 조직문화와 운영 방향은 관리자의 인식에 좌우됨.

동주민센터와의 정기적 협력 강화

- 동주민센터와의 협력은 지역밀착형 전환 이전부터 지속되어 왔으며 전반적으로 원활하게 작동함.
  - 특히 동 단위사례회의, 동지역사보장협의체 등 정기적, 일상적 회의체계에 참여하는 경우, 협력이 안정화 되는 경향을 보임.
- 따라서 동주민센터와의 연계는 필수적으로 유지하되, 정기회의 참여 등 구체적이고 지속 가능한 협력 방안이 함께 제시되어야 함.

지역밀착형 사회복지관의 차별적 성과

- 지역밀착형 사회복지관의 성과가 기존 사회복지관의 주요 성과영역과 일부 중복되는 측면이 있다는 지적이 있음. 이에 차별적 성과로 다룰 수 있는 영역으로 '거점 공간 운영', '동별 특성화 사업 추진', '동주민센터와의 협력', '실무자 역량강화'를 제시함.

목 차

제1장 연구개요 1

1. 연구배경 및 목적 3
2. 연구내용 및 방법 4
   1) 연구내용 4
   2) 연구방법 5
   3) 연구 추진절차 6

제2장 이론적 논의 9

1. 지역밀착형 사회복지관의 정의 및 운영체계 11
   1) 정의 및 추진경과 11
   2) 기본 운영체계 12
2. 지역밀착형 사회복지관의 성과분석 논의 17
   1) 성과분석의 필요성 17
   2) 질적 성과분석 방안 18
   3) 논리모델 적용에 따른 주요 이슈 및 분석과제 19

제3장 지역밀착형 사회복지관 운영현황 분석 21

1. 정량 분석 23
   1) 정량분석 개요 23
   2) 정량분석 결과 24
   3) 정량분석 결과 요약 및 시사점 43

2. 정성 분석 ····· 47
1) 정성분석 개요 ····· 47
2) 정성분석 결과 ····· 47
3) 정성분석에 따른 조직 개편 유형별 특징 ····· 51

제4장 지역밀착형 사회복지관 종사자 의견분석 ——— 55

1. 종사자 의견분석 개요 ····· 57
1) 조사 대상 ····· 57
2) 조사 내용 및 방법 ····· 58
2. 종사자 FGI 결과(전체 조직 개편 기관) ····· 59
1) 텍스트 네트워크 분석 결과 ····· 59
2) 질적 분석 결과 개요 ····· 60
3) 투입 분석 결과 ····· 62
4) 활동 분석 결과 ····· 76
5) 산출 분석 결과 ····· 94
6) 성과 분석 결과 ····· 96
3. 종사자 FGI 결과(일부 조직 개편 기관) ····· 100
1) 텍스트 네트워크 분석 결과 ····· 100
2) 질적 분석 결과 개요 ····· 101
3) 투입 분석 결과 ····· 102
4) 활동 분석 결과 ····· 112
5) 산출 분석 결과 ····· 127
6) 성과 분석 결과 ····· 129
4. 종사자 FGI 결과(TFT 구성 기관) ····· 134
1) 텍스트 네트워크 분석 결과 ····· 134
2) 질적 분석 결과 개요 ····· 135
3) 투입 분석 결과 ····· 136
4) 활동 분석 결과 ····· 144
5) 산출 분석 결과 ····· 151
6) 성과 분석 ····· 153

제5장 지역밀착형 사회복지관 이용자 의견분석 157

1. 이용자 의견분석 개요 159
1) 조사 대상 159
2) 조사 내용 및 방법 160
2. 이용자 FGI 결과 161
1) 텍스트 네트워크 분석 결과 161
2) 질적 분석 결과 162

제6장 결론 187

1. 조사결과의 요약 189
1) 운영현황 분석 189
2) 종사자 의견 분석 191
3) 이용자 의견 분석 196
2. 성과분석에 따른 개선방안 제시 198

참고문헌 204

부 록 205

표 목차

[표 2-1] 스마트업무시스템 예시 ····· 13
[표 3-1] 자치구별 참여기관 수(2024년) ····· 24
[표 3-2] 지역밀착형 사회복지관 참여 연도 ····· 25
[표 3-3] 연도별 지역밀착형 사회복지관 기관 유형 ····· 26
[표 3-4] 연도별 지역밀착형 사회복지관 조직개편 유형 ····· 26
[표 3-5] 연도별 스마트업무시스템 구축 여부 ····· 27
[표 3-6] 직원 역량강화 진행횟수 및 참여인원(2024년) ····· 28
[표 3-7] 연도별 통합실천 수행여부 ····· 29
[표 3-8] 연도별 권한 이임 정도 ····· 29
[표 3-9] 고정형 공간 및 유동형 공간 유무 ····· 29
[표 3-10] 연도별 고정형 공간 운영 기관 수 ····· 30
[표 3-11] 연도별 고정형 공간 기관별 평균 개수 ····· 30
[표 3-12] 연도별 유동형 공간 수 ····· 31
[표 3-13] 연도별 유동형 공간 기관별 평균 개수 ····· 31
[표 3-14] 연도별 고정형 거점 공간의 공간 유형 ····· 32
[표 3-15] 연도별 유동형 거점 공간의 공간 유형 ····· 32
[표 3-16] 주민만나기 횟수 및 인원(2024년) ····· 33
[표 3-17] 연도별 주민만나기 인원 ····· 33
[표 3-18] 연도별 지역조사 수행여부 ····· 34
[표 3-19] 기관별 지역조사 수행횟수(2024년) ····· 35
[표 3-20] 연도별 지역밀착형 발굴 인원: 고립가구 ····· 35
[표 3-21] 연도별 지역밀착형 발굴 인원: 고립가구 외 ····· 36
[표 3-22] 연도별 지역밀착형 지원인원: 취약계층 지원 ····· 37
[표 3-23] 연도별 지역밀착형 지원인원: 고립가구 지원 ····· 38
[표 3-24] 연도별 지역밀착형 주민관계망 형성: 횟수 ····· 39

[표 3-25] 연도별 지역밀착형 주민관계망 형성: 참여인원 ····· 40
[표 3-26] 연도별 지역밀착형 네트워크 체계: 민-관 협력기관 수 ····· 41
[표 3-27] 연도별 지역밀착형 네트워크 체계: 민-민 협력기관 수 ····· 42
[표 3-28] 연도별 지역밀착형 네트워크 체계: MOU 체결 횟수 ····· 43
[표 3-29] 지역밀착형 사회복지관 조직개편 유형별 특징(정성분석) ····· 53
[표 4-1] FGI 참여자 목록(종사자) ····· 58
[표 4-2] 전체 조직 개편 기관 분석결과 요약표 ····· 60
[표 4-3] 일부 조직 개편 기관 분석결과 요약표 ····· 101
[표 4-4] TFT 구성 기관 분석결과 요약표 ····· 135
[표 5-1] FGI 참여자 목록(이용자) ····· 159
[표 5-2] 이용자 인터뷰 질적 분석 결과 요약표 ····· 162
[표 6-1] 논리모델에 따른 조직개편 유형별 성과 비교 분석 표 ····· 195
[표 6-2] 지역밀착형 사회복지관의 차별적 성과지표(예시) ····· 203

그림 목차

[그림 1-1] 연구 추진절차 ····· 7
[그림 2-1] 지역밀착형 사회복지관의 추진경과 ····· 12
[그림 2-2] 지역밀착형 사회복지관 조직개편 ····· 15
[그림 3-1] 연도별 지역밀착형 사회복지관 조직개편 유형 ····· 27
[그림 3-2] 연도별 스마트 업무 시스템 구축 여부 ····· 28
[그림 3-3] 연도별 주민만나기 인원 ····· 34
[그림 3-4] 연도별 지역밀착형 발굴 인원: 고립가구 ····· 35
[그림 3-5] 연도별 지역밀착형 발굴 인원: 고립가구 외 ····· 36
[그림 3-6] 연도별 지역밀착형 지원인원: 취약계층 지원 ····· 37
[그림 3-7] 연도별 지역밀착형 지원인원: 고립가구 지원 ····· 38
[그림 3-8] 연도별 지역밀착형 주민관계망 형성: 횟수 ····· 39
[그림 3-9] 연도별 지역밀착형 주민관계망 형성: 참여인원 ····· 40
[그림 3-10] 연도별 지역밀착형 네트워크 체계: 민-관 협력기관 수 ····· 41
[그림 3-11] 연도별 지역밀착형 네트워크 체계: 민-민 협력기관 수 ····· 42
[그림 4-1] 지역밀착형 사회복지관_전체조직 3-gram ····· 59
[그림 4-2] 지역밀착형 사회복지관_전체조직 TF-IDF워드크라우드 ····· 60
[그림 4-3] 지역밀착형 사회복지관_일부조직 3-gram ····· 100
[그림 4-4] 지역밀착형 사회복지관_일부조직 TF-IDF 워드크라우드 ····· 101
[그림 4-5] 지역밀착형 사회복지관_TFT조직 3-gram ····· 134
[그림 4-6] 지역밀착형 사회복지관_TFT조직 TF-IDF 워드크라우드 ····· 135
[그림 5-1] 지역밀착형 사회복지관_이용자 3-gram ····· 161
[그림 5-2] 지역밀착형 사회복지관_이용자 워드크라우드 ····· 162

제 1 장

연구개요



Seoul
Welfare
Foundation

www.welfare.seoul.kr

제1장

연구개요

1 연구배경 및 목적

○ 지역밀착형 사회복지관은 2021년부터 서울시 전역에 단계적으로 확산되어, 2025년 현재 25개 자치구 내 89개 기관이 운영되고 있음.

○ 기관 중심 운영방식에서 벗어나, 주민이 생활하는 '동(洞)' 단위에서 밀착형의 복지서비스를 제공하려는 노력의 일환임. 구체적인 추진배경은 다음과 같음.

- 첫째, 기능별로 분화된 조직 구조로 인해 주민의 복합적 욕구를 통합적으로 대응하기 어려우며, 팀 간 유기적 협력이 제한되는 어려움이 있음.
- 둘째, 복지관 중심의 사업 운영은 접근성이 낮은 주민을 포괄하지 못해 돌봄 공백이 발생하였으며, 이에 따라 찾아가는 서비스와 소(小) 지역 기반 실천의 확대 필요성이 제기됨.
- 셋째, 사회복지사 중심의 프로그램은 주민을 수혜자에 머무르게 하여, 주민 주체성과 참여를 강화하고 스스로 지역 문제를 해결할 수 있는 역량을 높이는 방향으로의 전환이 요구됨(면목사회복지관 외, 2021; 안기덕·허예진·양윤정, 2022).

○ 그러나 이러한 전환이 실제로 주민 당사자가 직면한 어려움을 해결하는데 어떠한 영향을 미쳤는지에 대한 구체적 분석은 아직 충분하지 않음.

- 서울시 복지정책의 현장 실행단위로서 사회복지관의 역할이 확장되는 시점에서, 지역밀착형 사회복지관 전환의 성과와 한계를 세부적으로 검토할 필요성이 높아지고 있음.
- 2024년도 지역밀착형 사회복지관 사업만족도 조사[1]에서 전반적으로 긍정평가가 확

1) 2024년 서울시복지재단 사업팀(지역협력팀)에서 만족도 조사에 따른 분석을 수행함.

인되었으나, 질적 변화의 수준과 개선과제를 도출하기에는 한계가 있었음. 특히 지역밀착형 사회복지관 운영 전환 이전과 이후에 대한 비교가 수행되지 못한 한계가 있음.

- 이에 따라 지역밀착형 사회복지관 운영 이후 나타난 변화의 실질적 의미와 동력, 그리고 그 맥락을 분석하는 것이 본 연구의 출발점이 됨.
  - 나아가, 동팀 중심의 조직 개편과 통합실천이 주민참여·지역공동체 회복·서비스 질에 미치는 영향을 종합적으로 살펴볼 필요가 있음.
- 본 연구는 지역밀착형 사회복지관 운영의 질적 성과를 분석하고, 모델의 수정·보완 및 정책적 대안 제시를 목적으로 함. 구체적으로, 다음의 연구과제를 중심으로 수행하고자 함.
  - 첫째, 지역밀착형 사회복지관 운영 이전과 이후의 조직체계, 실천방법, 민관협력 등의 변화를 비교·분석함.
  - 둘째, 동중심실천이 주민의 관계망 형성과 삶의 질에 미친 영향을 탐색함.
  - 셋째, 거점 공간의 유형과 활용 방식이 주민참여 및 공동체 회복에 미치는 양상을 탐색함.
  - 넷째, 교육 등 지역밀착형 사회복지관의 운영 내실화 방안을 탐색함.
  - 마지막으로, 지역밀착형 사회복지관의 전환 이후, 차별적 성과가 무엇인지를 탐색함.
- 궁극적으로 본 연구는 지역밀착형 사회복지관이 '생활밀착형 복지 플랫폼'으로 기능하기 위한 실천적 방안제시와 정책적 기반을 마련하는 데 그 목적이 있음.

2 연구내용 및 방법

1) 연구내용

(1) 지역밀착형 사회복지관 운영 현황 분석

① 정량분석

- 21~24년도 서울시 지역밀착형 사회복지관의 세부 취합실적을 기초로 분석함.
  - 항목별 데이터 유무에 따라 분석의 연도 범위는 달라짐.
  - (주요내용) 일반사항, 행정개편, 교육·훈련, 주민지원, 운영실적 등

② 정성분석

- 24년도 개별기관의 지역밀착형 사회복지관 운영 결과보고서(86개소)의 주요 내용을 동 팀 편제 방식과 주제별로 비교·분석함.
  - 결과보고서의 조직체계 개편 유형(전체개편, 일부개편, TFT운영)에 따라 비교·분석함.
  - (주요내용) 조직체계 개편방식에 따른 조직체계, 통합실천, 거점 공간, 민관협력, 취약계층 발굴·지원 및 주민관계망 형성 등

(2) 종사자 의견 분석

- 입체적 분석을 위해, 텍스트네트워크(Text Network) 분석 및 질적분석(의미 단위별 범주화 수행)을 병행하여 수행함.
- 논리모델에 기초하여 투입(동팀 편제, 예산 활용 등), 활동(통합실천 수행, 동 단위 협력 등), 산출(복지 사각지대 발굴 및 연계 등), 성과 영역(복지 당사자의 삶의 질 개선 등)의 세부사항의 질적 성과를 확인함.

(3) 이용자 의견 분석

- 입체적 분석을 위해, 텍스트네트워크(Text Network) 분석 및 질적분석(의미 단위별 범주화 수행)을 병행하여 수행함.
- 지역밀착형 사회복지관 전환 이후 주민의 인식 변화를 탐색함.
  - (주요내용) 지역밀착형 복지관 이용 경험, 지역밀착형 복지관에 대한 주민 인식, 거점 공간 이용 경험, 주민이 체험한 지역밀착형 복지관의 성과 등

2) 연구방법

(1) 텍스트 네트워크 분석

- 종사자(3 그룹), 이용자(2 그룹) 녹취자료를 바탕으로 분석을 수행함. 질적 인터뷰만으로는 포착하기 어려운 패턴이나 관계를 정량적으로 분석함. 다양한 개념들 간의 복잡한 관계를 직관적으로 이해할 수 있는 형태로 제시함.

○ (세부내용) 텍스트 네트워크 분석을 위해 활용한 세부 기법은 아래와 같음.

- (n-gram분석) 텍스트 내에서 연속적으로 나타나는 n개의 단어 단위를 추출하여, 단어 간 실제 문맥적 연결과 어구 수준의 의미를 파악하는 텍스트 분석 기법임(Schonlau, Guenther, & Sucholutsky, 2017).
- (TF-IDF분석) 어떤 단어가 한 문서에서는 자주 나오지만, 전체 문서에서는 드물게 나올수록 중요하다는 아이디어에 기초한 단어의 중요도 측정 방법임(Robertson, 2004).

(2) 포커스그룹인터뷰(Focus Group Interview)

○ 종사자 및 이용자 의견분석을 수행하기 위해 포커스그룹인터뷰를 수행함.

- **(종사자 인터뷰)** 집단별(전체조직 개편기관, 일부조직 개편기관, TFT 운영기관) 종사자 면접을 수행함. 각 집단별 4명의 연구 참여자를 선정함.
- **(이용자 인터뷰)** 이용자 집단은 의도적 표집 방법을 통해, 지역밀착형 사회복지관 이용 경험이 있는 주민으로 구성함. 이용자 집단 가운데 첫 번째 집단은 6명, 두 번째 집단은 2명으로 구성하여 인터뷰를 수행함.
- 특히 지역밀착형 사회복지관 전환 이전과 이후의 경험을 구술할 수 있는 주민을 우선 선정함. 또한 거점 공간 참여의 경험도 고려함.

○ 면접 자료는 모두 녹취·전사되었으며, 연구자는 이를 반복적으로 읽으며 미시분석-패턴 구분-범주화 과정을 수행함.

○ 의미 단위별 분석을 통해 최종 범주를 도출하고, 이를 바탕으로 종사자 및 이용자 경험의 핵심 주제를 기술함.

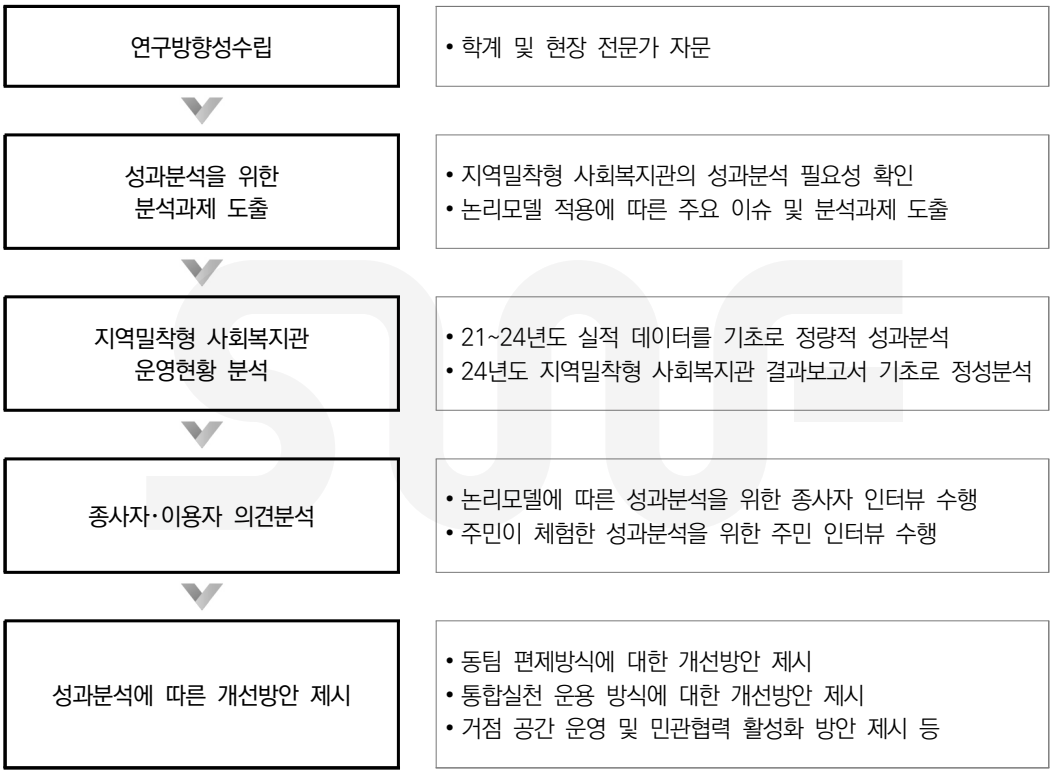
3) 연구 추진절차

○ [그림 1-1]의 연구 추진절차를 살펴보면, 다음과 같음.

- 첫째, 연구 수행 전 연구의 방향성 수립을 위한 학계 및 현장 자문가의 자문을 받음.
- 둘째, 논리모델을 적용하여 성과분석의 주요 이슈 및 과제 설정함.
- 셋째, 2021~2024년 실적 데이터를 활용하여 정량적 성과를 분석하고 2024년도 결과

보고서를 기반으로 정성적 성과를 분석함.

- 넷째, 종사자 인터뷰를 통해 논리모델 관점의 성과 인식을 분석함. 또한 주민 인터뷰를 통해 지역주민이 체감한 성과를 파악함.
- 마지막으로 성과분석 결과를 바탕으로 동팀 편제 방식, 통합실천 운영, 거점 공간 및 민관협력 활성화 방안 등을 제시함.



▌그림 1-1▐ 연구 추진절차

제2장

이론적 논의



Seoul
Welfare
Foundation

www.welfare.seoul.kr

제2장

이론적 논의

1 지역밀착형 사회복지관의 정의 및 운영체계

1) 정의 및 추진경과

(1) 지역밀착형 사회복지관의 정의

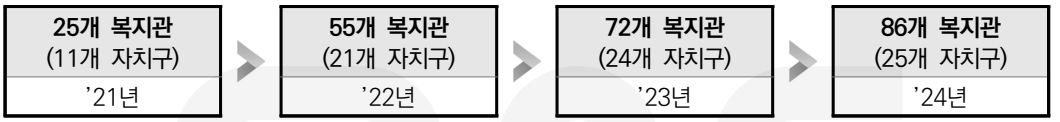
- 지역밀착형 사회복지관이란 동(洞) 단위 복지활동 강화를 통해, 복지(돌봄) 당사자의 문제해결과 사회적 관계망 형성을 지원하는 (소)지역 중심의 복지기관을 의미함(안기덕·허예진·양윤정, 2022)[2].
  - '동 단위 복지활동 강화'는 동 중심의 조직개편과 이에 따른 변화(통합실천, 동중심의 논의 체계 구축 등)를 포함함. 이를 포괄할 수 있는 용어로 '동 단위 복지활동 강화'라고 명명함.
- 지역밀착형 사회복지관은 무엇보다 '동중심실천'에 기반을 두고 있음. 그 이유는 다음과 같음.
  - 첫째, 지역밀착형 사회복지관은 주민에게 더 가까이 다가가기 위해 동 단위 거점 공간을 마련하여 접근성을 높이고, 복지관 방문이 어려운 지역의 돌봄 공백을 해소하고자 함.
  - 둘째 동은 주민들에게 생활 단위이자 마을 공동체의 기반으로, 동 중심의 실천은 주민 간 관계망 형성과 상호 돌봄을 촉진함.
  - 셋째, 행정동은 주민자치의 핵심 단위로, 주민들이 자치회나 협의체 활동을 통해 지역 의제를 발굴하고 문제를 해결하는 데 유리함.

---

2) 이러한 정의는 기존 서울시의 정의 지역밀착형 사회복지관이란 "복지관의 3대 기능(사례관리, 지역조직화, 서비스제공)의 한계를 벗어나 지역사회로 나가서 주민과 협력을 통해 복지문제를 해결하고자 하는 지역복지중심기관"을 연구를 통해 수정·보완한 내용임.

(2) 추진경과

- 2021년 지역밀착형 사회복지관 시범운영을 25개 사회복지관(11개 자치구)에서 추진함.
- 2022~2023년에는 사업을 확대·운영하며 체계화를 추진하여 72개 사회복지관(24개 자치구)으로 확산됨.
  - 거점 공간의 유무에 따라 사업유형을 2가지로 구분함(거점공간형 24개소, 복지사업형 48개소).
- 2024년에는 서울시 25개 전 자치구로 확대되어 총 86개 사회복지관이 운영 중임(거점공간형 30개소, 복지사업형 56개소).



| 그림 2-1 | 지역밀착형 사회복지관의 추진경과

출처: 「25년 지역밀착형 사회복지관 운영지원 계획」(서울특별시 내부자료, 2025).

2) 기본 운영체계[3)]

(1) TFT 구성·운영

- 지역밀착형 사회복지관 운영체계로의 전환을 위해 내부 학습구조를 구축하고, 조직 내 합의를 통해 실천방향을 구체화함.
- 직원이 참여하는 기획회의를 개최하여 지역밀착형 실천의 목표와 전략을 공유하고, 이에 맞는 업무편제 및 역할 재구성을 추진함.
- 기존 사업의 성과를 면밀히 평가하여 실효성이 낮거나 지역 특성과 부합하지 않는 사업은 과감히 수정·축소·폐지함.
- 행정 중심의 업무 비중을 줄이고, 주민과의 직접적 만남과 지역활동에 더 많은 시간을 투입할 수 있도록 행정 절차를 간소화함.

3) 서울특별시 내부자료(2025)에 기초하여 작성함. 지역밀착형 사회복지관의 세부 운영과 관련한 지침 사항을 확인할 수 있음.

(2) 스마트업무시스템 구축

- 사회복지사의 지역밀착형 업무지원을 위한 아래와 같이 다양한 지원체계를 구축함.
- 동(洞) 중심의 현장업무를 촉진하기 위한 시스템의 변화를 담고 있음.
  - 전자업무시스템을 도입하여 행정·의사소통·기록관리 등을 효율화함.
  - 태블릿 등 스마트기기를 보급하고 동별 원격 사무공간을 조성함.
  - 자유로운 출·퇴근제를 운영하며 스마트 근태관리로 현장근무를 지원함.
  - 주기적 회의와 SNS 소통을 통해 전 직원 간 의사소통을 활성화함.

| 표 2-1 | 스마트업무시스템 예시

구 분	세 부 내 용(예시)
 전자업무 시스템	- 어디서나 활용하는 전자업무시스템 도입 *구글 드라이브 등 ▸정보시스템을 활용한 행정, 의사소통, 기록, 자료관리 등 ▸사례관리(대상자 정보, 상담일지 등), 서비스 등 업무실적 관리
 스마트 기기보급	- 아이패드, 태블릿 등 스마트 업무기기 대여·보급(신규복지관 구매) - 동별 원격 사무공간조성 사무집기 구비 * 교통카드, 공용폰 등
 자유로운 출·퇴근제	- 지역으로 바로 출근, 지역에서 퇴근 등 현장근무 지원 ▸스마트 기반 근태관리 : 주1회 취합, 일괄결재, 결재단계 최소화
 직원회의	- 주1회 중간관리자 회의, 월2회 전체회의 등 탄력적 회의 개최 - 수시로 전 직원 의사소통 지원, SNS을 통한 직원 소통 활성화 ▸전 직원 SNS, 메신저 등을 통한 의사소통(공지, 의견 등)

출처: 「25년 지역밀착형 사회복지관 운영지원 계획」(서울특별시 내부자료, 2025).

(3) 민관협력체계 구축

① 민·관 협력체계 강화

- 동주민센터, 복지관, 동지역사회보장협의체, 민간기관 등과의 연계협력을 강화함.
- 공공기관(동주민센터, 동지사협, 주민자치회)과 필수적으로 협력하며, 관내 주력동 1개소 이상과 매칭함.
- 민간기관(지역아동센터, 종교기관, 지역소상공인, 주민동아리, 도서관, 병원 등)과의 협력 기반을 확대함.

② 동주민센터 협력 및 역량 강화

- 동주민센터의 능동적 참여를 유도함. 지역복지 추진의 공동주체로서 역할을 강화함.
- 민·관이 함께하는 합동 컨설팅, 정기 간담회, 실무자 교육 등을 운영하여 협력 역량을 강화함.
- 복지관 사회복지사는 사례회의, 동지역사회보장협의체, 주민자치회 등 주요 회의에 참여함.
- 동주민센터의 사업과 연계하며, 동별 사회복지사와 복지관 사회복지사 간 1:1 매칭을 추진함.

③ 취약계층 발굴 및 지역복지 생태계 조성

- 동별 사각지대 및 위기가정 등 취약계층 발굴을 위한 파트너십을 구축함.
- 근거리 복지서비스 제공 생태계를 조성하고, 주민참여형 지역문화 네트워크를 협력 기반으로 확장함.

④ 협업 및 회의체 운영

- 자치구 단위 회의(월 1회), 동주민센터 회의(주 1회), 공무원·복지관 실무회의(수시)를 운영함.
- 사례공유, 자원연계, 모니터링, 사후관리 등 협업기관 간 프로세스를 공유함.

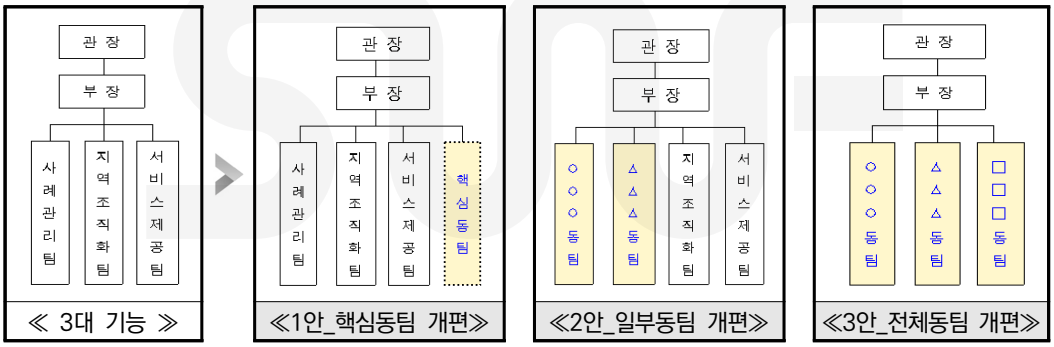
(4) 지역밀착형 거점 공간

- 지역 내 고정적이고 상시적인 공간을 발굴·조성하여, 동별 거점 공간을 중심으로 사회복지사의 출·퇴근제를 도입·운영함.
- 동주민센터, 지역단체, 종교기관, 문화시설 등 공공시설의 유휴공간을 적극적으로 발굴하고, 협약(MOU)을 체결하여 거점 공간으로 활용함.
- 거점 공간의 안정적 운영을 위해 임대료, 운영비, 사무집기 구입비, 환경개선비 등 시설관리에 필요한 제반 비용을 지원함.
- 동별 주민 자원봉사 조직의 활동을 지원하고, 지역조사·행사·회의·교육 등 다양한 지역사업을 추진함.

- 거점 공간을 기반으로 주민만남, 상담, 사례관리, 복지서비스 등 근거리 복지사업을 제공하여 주민접근성과 체감효과를 높임.

(5) 지역밀착형 조직개편

- 지역의 특성과 기관의 시설 여건에 따라 사업 추진 시기와 조직 구성 방식은 유연하게 조정할 수 있음.
- 기존 참여 기관의 경우, 사업 신청 시 반드시 핵심동팀 1개 이상을 포함하여 조직을 구성해야 함.
- 신규 참여 기관은 초기에는 TF(태스크포스)팀 형태로 시범 운영 단계를 거친 뒤, 2025년 내에는 반드시 핵심동팀 이상으로 조직을 개편하여 정규화해야 함.



▌그림 2-2 ▌ 지역밀착형 사회복지관 조직개편

출처: 「25년 지역밀착형 사회복지관 운영지원 계획」(서울특별시 내부자료, 2025).

(6) 서비스 지원

- **(서비스 제공의 기본 방향)** 지역밀착형 사회복지관은 취약·위기가구의 발굴에서부터 지원, 관계망 형성까지 이어지는 통합적 서비스 체계를 구축함. 이를 통해 고립된 주민을 조기에 발견하고, 맞춤형 지원을 통해 지역 내 복지 안전망을 강화함.

① 취약·위기가구 발굴

- 동 단위 네트워크 기반으로 사회와 단절된 이웃을 찾아내기 위한 적극적인 발굴 활동을 전개함.

- 복지관이 직접 지역으로 찾아가는 이동형 사회복지관을 운영하여 현장 중심의 접근을 강화함.
- 주민복지 리더단을 발굴·양성하여 지역주민이 함께 이웃의 위기상황을 감지하고 연계할 수 있는 상시 체계를 마련함.
- '가가호호 문고리 캠페인' 등을 통해 주민이 일상 속에서 위기가구를 발견하고 도움을 요청할 수 있는 자발적 참여 문화를 확산함.
- 고시원, 편의점, 관리사무소 등 생활밀착시설과 협력하여 고위험가구를 발굴하는 연계망을 강화함.

② 취약·위기가구 맞춤형 서비스 지원

- 발굴된 위기가구에 대해 생활안정 중심의 긴급지원(급식, 안부전화, 김장지원 등)을 제공함.
- 희망온돌사업 등 민간자원과의 연계를 통해 공공서비스가 미치지 못하는 영역을 보완함.
- 우울·당뇨 등 정서적·신체적 건강문제를 위한 치료 및 회복 프로그램을 운영하여 개인의 회복력과 자립 역량을 높임.
- 서비스 지원 과정에서 복지관, 동주민센터, 민간자원 간의 협업체계를 구축하여 지속적 사례관리로 이어지도록 함.

③ 주민관계망 형성 및 지역공동체 회복

- 고립된 주민이 다시 지역사회 안으로 연결될 수 있도록 다양한 커뮤니티와 자조모임을 운영함. 예를 들어, 중년남성 산책모임, 1인가구 요리교실 등 생활친화형 모임을 통해 정서적 유대와 사회적 지지를 형성함.
- 지역의 특성과 주민구성에 맞춘 동별 특성화 복지사업을 추진함.
- 이러한 활동을 통해 주민 주도의 관계망 형성과 지역 공동체 회복이 가능하도록 지원함.

2 지역밀착형 사회복지관의 성과분석 논의

1) 성과분석의 필요성

① 운영 확산에 따른 성과 검증의 필요성

- 지역밀착형 사회복지관은 2021년 시범운영을 시작으로, 2024년 25개 자치구, 86개 기관으로 확대되어 운영되고 있음(25년도 기준 89개 복지관).
- 단기간에 빠르게 확산된 만큼, 이러한 정책이 실제로 지역사회와 주민들에게 어떤 구체적 변화를 만들어냈는지 점검할 필요가 있음.
- 단순히 사업의 양적 확대나 프로그램 실적 중심의 평가로는 지역 내 사회적 관계망 강화, 주민참여 확대, 지역문제 해결력 향상 등의 변화를 충분히 설명하기 어려움.
- 따라서 지역밀착형 사회복지관이 기존의 복지관 운영과 어떻게 다른지, 그리고 그 차별성이 지역주민의 삶의 질과 지역공동체 회복력에 어떤 영향을 미쳤는지를 심층적으로 파악해야 함.

② 질적 성과분석을 통한 변화의 구조적 이해 필요

- 질적 성과분석은 지역밀착형 복지관이 '동중심실천'으로 전환한 이후, 조직 내부와 지역사회 외부에서 일어난 변화를 통합적으로 조망하는 과정임.
- 특히 조직 차원에서는 동(洞)팀 중심의 구조 개편이 실무자의 일하는 방식에 어떤 변화를 가져왔는지, 통합실천(사례관리·조직화·서비스 통합 수행)이 실제로 현장에서 어떤 시너지를 발휘했는지 등을 확인할 수 있음.
- 주민 차원에서는 지역사회 참여 기회가 얼마나 확대되었는지, 주민 간 관계망과 상호돌봄 문화가 얼마나 활성화되었는지, 주민의 일상과 삶의 질이 구체적으로 어떻게 달라졌는지를 탐색할 수 있음.
- 이러한 질적 접근은 성과의 원인, 과정, 의미, 통찰을 함께 다루기 때문에, 단순한 결과 측정보다 정책적 개선 방향을 제시하는 데 더 효과적임.

③ 정책모델의 수정·보완을 위한 실증적 근거 확보

- 질적 성과분석은 단순히 현황을 진단하는 것을 넘어, 정책모델의 수정·보완 및 확산 방향을 결정하는 핵심 자료가 됨.
- 분석 결과를 통해 지역밀착형 복지관이 실제로 주민 생활에 어떤 영향을 주었는지, 서비스의 질은 어떻게 향상되었는지, 거점 공간은 어떤 방식으로 활용되고 있는지를 구체적으로 확인할 수 있음.
- 또한, 향후 민관협력 강화, 동 단위 복지 전달체계 강화 등 정책적 확장을 위한 실질적 제안을 도출할 수 있음.

2) 질적 성과분석 방안

① 논리모델(Logic Model)의 적용

- 질적 평가 방법으로 논리모형을 적용하는 것은, 각 요소별로 질적인 측면을 함께 분석하고 평가하는 방식임. 이러한 접근은 현재 사회복지 현장에서 가장 현실적이고 적용 가능성이 높은 방법으로 평가됨(권지성·염태산, 2021).
  - 이미 현장에서 적용하고 있는 논리모형을 적용하되, 그것을 확장하여 질적 평가를 수행하는 방식임.
- '투입-활동-산출-성과'로 이어지는 논리적인 틀을 유지하고, 각 요소별로 질적평가를 수행함. 의미 정보에 대한 범주화 분석과 해석을 실시함.
- 논리모델(Logic Model)은 프로그램의 '투입(Input) → 활동(Activity) → 산출(Output) → 성과(Outcome)' 간의 인과적 경로를 구조화한 분석 틀이며, 본 연구는 바로 이 경로에서 변화의 과정과 의미를 질적으로 검증함.

② 논리모델(Logic Model)의 개념과 이해[4)]

- 논리모델은 프로그램의 자원(Inputs), 활동(Activities), 산출(Outputs), 성과(Outcomes)

4) 「Developing a Logic Model Guide」(Indiana Youth Institute, 2025년 5월 15일 접속 https://www.michigan.gov/-/media/Project/Websites/leo/Folder20/Developing_a_Logic_Model_Guidex.pdf?rev=d4c120d3afc248e98404450806b4db30)

간의 관계를 시각적으로 보여주는 "프로그램의 지도(road map)"임.

- 즉, "무엇을 투입하면 → 어떤 활동이 이루어지고 → 어떤 결과가 발생하는가"를 논리적으로 설명하는 구조임.
- 프로그램이 '왜', '어떻게', '무엇을 위해' 운영되는지를 명확히 함으로써, 이해관계자(직원·후원자·이용자 등) 간의 공통된 이해와 기대를 형성함.

○ 논리모델의 구성요소는 다음과 같음.

- 투입요소: 프로그램 운영에 필요한 자원 (예: 예산, 인력, 시간, 파트너십 등)
- 활동: 프로그램이 수행하는 구체적 행동 (예: 상담, 교육, 서비스 제공 등)
- 산출: 활동을 통해 즉시 나타나는 가시적 결과 (예: 참여자 수, 서비스 횟수 등)
- 성과: 대상자에게 발생한 변화(change)
- (핵심 구분) Output은 "무엇을 했는가", Outcome은 "무엇이 변했는가"

○ 논리모델에 따른 결과의 활용은 다음과 같은 의미가 있음.

- 작성된 논리모델은 단순한 계획서가 아니라, 평가와 개선의 기초도구로 활용되어야 함.
- 프로그램이 의도한 변화를 실제로 만들어내는지 검증하고, 성과 모니터링 체계를 설계하는 출발점이 됨.
- 이해관계자(직원, 이용자, 후원자 등)에게 프로그램의 목적과 성과를 명확히 전달하는 커뮤니케이션 도구로도 유용함.

3) 논리모델 적용에 따른 주요 이슈 및 분석과제

① 투입(Inputs) — 조직·역량·자원 기반의 변화요인 분석

○ **(주요 이슈)** 지역밀착형 사회복지관 전환을 위한 조직체계, 인력역량, 기술·행정지원이 실천 기반으로 충분히 작동하고 있는가?

○ 이에 따른 분석과제는 다음과 같음.

- 동팀 편제, 교육지원, 스마트 업무시스템, 예산지원 등 각 투입요소의 실효성과 현장 적합성을 검토함.
- 투입요소 간의 상호작용과 통합실천 및 소단위 활동으로의 연계 경로를 분석함.

- 실무자의 역량과 행정적 지원체계가 통합실천을 지속시키는 기반이 되는지를 평가함.

② 활동(Activities) — 통합실천과 지역단위 협력의 작동 분석

- **(주요 이슈)** 통합실천과 동단위 협력, 거점 공간 운영이 지역복지 실행력과 협력 네트워크를 강화하고 있는가?
- 이에 따른 분석과제는 다음과 같음.
  - 기관별 통합실천 수행 방식(개별·팀 단위)의 차이를 비교·분석함.
  - 동주민센터, 민간기관 간 협력 수준과 협력 네트워크 강화 방안을 탐색함.
  - 거점 공간의 활용성과, 지역 네트워크와의 연계 가능성을 분석함.
  - 활동이 복지사각지대 발굴과 주민관계망 형성으로 이어지는 과정을 탐색함.

③ 산출(Outputs) — 지역 변화의 가시적 성과 확인

- **(주요 이슈)** 지역밀착형 실천 이후 복지사각지대 발굴과 사회적 관계망 형성이 얼마나 향상되었는가?
- 이에 따른 분석과제는 다음과 같음.
  - 사각지대 발굴·지원 및 관계망 형성의 변화(before→after)를 비교함.
  - 성과의 확대·유지·축소 요인을 파악하여 지속가능성을 확인함.

④ 성과(Outcomes) — 실질적 변화와 삶의 질 향상 탐색

- (주요 이슈) 지역밀착형 실천이 주민의 삶의 질, 참여, 관계망 등 실질적 변화를 이끌어냈는가?
- 이에 따른 분석과제는 다음과 같음.
  - 서비스 접근성·효율성·체감효과를 중심으로 당사자 변화를 분석함.
  - 주민참여와 관계망 확장을 통해 공동체 회복력이 향상되었는지 탐색함.
  - 한편 당사자의 실질적 변화와 삶의 질 향상을 탐색하기 위해서, 종사자 대상의 인터뷰 수행과 별개로 당사자를 대상으로 인터뷰를 수행함.

제3장

지역밀착형 사회복지관 운영현황 분석



Seoul
Welfare
Foundation

www.welfare.seoul.kr

제3장

지역밀착형 사회복지관 운영현황 분석

1 정량 분석

1) 정량분석 개요

- **(목 적)** 서울시가 취득한 실적 데이터를 기초로 분석을 수행하여, 정량적 성과를 확인함.
- **(범 위)** 21~24년도 서울시 취합 지역밀착형 사회복지관 실적 데이터를 활용함.
  - 항목별 데이터 유무에 따라 분석의 연도 범위는 달라짐.
- **(내 용)** 주요 내용은 대음과 같음.
  - (일반사항) 자치구별 참여기관 수, 참여 연도, 기관 유형
  - (행정개편) 조직개편 유형, 스마트 업무 시스템 구축여부
  - (교육·훈련) 직원 역량강화 진행횟수 및 참여인원, 통합실천 수행여부, 권한이임정도 변경여부
  - (주민지원) 거점 공간 운영여부(공간 유무, 공간 수), 거점 공간 유형
  - (운영실적) 주민만나기 횟수 및 인원, 지역조사, 지역밀착형 발굴 인원, 지역밀착형 지원인원, 지역밀착형 주민관계망 형성, 기타 이용주민 지원 지역밀착형 네트워크 체계
- **(착안사항)** '운영실적'의 분석 결과 표준편차 값이 크게 나타나, 극단 값의 영향을 완화하기 위해 '윈저화(Winsorization)' 기법을 적용함.
  - 이 방법은 데이터를 수정하여 극단적인 값을 특정 백분위수의 값으로 대체하지만, 데이터를 완전히 제거하지 않고 보존한다는 점에서 절삭(Trimming)과 차이가 있음.
  - 데이터셋의 크기를 유지하면서 이상치의 영향을 완화함(Favre Martinoz et al., 2015).

- 따라서 본 연구에서는 자료의 분포 왜곡을 완화하기 위해 윈저화(Winsorization) 기법을 적용함. 실제 분석에서는 상위 5%와 하위 5% 값을 각각 95번째와 5번째 백분위수 값으로 대체함.

2) 정량분석 결과

(1) 기관 일반사항

① 자치구별 참여기관 수

- 2024년 기준, 지역밀착형 사회복지관 운영에 참여한 기관은 총 86개소임. 이 중 가장 참여기관의 수가 많은 곳은 강서구와 노원구로 각각 10.5%로 동일한 비율임. 그 다음으로는 관악구와 성북구, 송파구가 각각 5.8%로 동일한 비율로 나타남.

▌표 3-1▐ 자치구별 참여기관 수(2024년)

(단위: 개소, %)

자치구명	기관 수	비 율
강남구	3	3.5
강동구	2	2.3
강북구	4	4.7
강서구	9	10.5
관악구	5	5.8
광진구	1	1.2
구로구	3	3.5
금천구	2	2.3
노원구	9	10.5
도봉구	3	3.5
동대문구	2	2.3
동작구	3	3.5
마포구	3	3.5
서대문구	3	3.5
서초구	3	3.5
용산구	1	1.2
은평구	3	3.5
종로구	1	1.2

자치구명	기관 수	비 율
중구	3	3.5
중랑구	4	4.7
성동구	3	3.5
성북구	5	5.8
송파구	5	5.8
양천구	4	4.7
영등포구	2	2.3
합 계	86	100

② 참여 연도

- 참여 연도를 살펴보면 2024년도가 34.9%로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로는 2022년이 26.7%, 2021년이 23.3% 순으로 나타났음.

▌표 3-2▐ 지역밀착형 사회복지관 참여 연도

(단위: 개소, %)

연 도	빈 도	비 율
2021년	20	23.3
2022년	23	26.7
2023년	13	15.1
2024년	30	34.9
합 계	86	100.0

③ 기관 유형

- 2024년 기준으로 기관 유형으로는 거점공간형이 30개소로 34.9%, 복지사업형이 56개소로 65.1%인 것으로 나타났음.
- 연도별로 지역밀착형 사회복지관 기관 유형을 살펴보면, 거점공간형 사회복지관은 개소 수가 꾸준히 증가하고 있지만, 전체 기관 유형에서 차지하는 비율은 일정함.
- 반면, 복지사업형은 개소 수가 2022년에서 2023년 사이에 36개소 더 증가하였으며, 1년 사이에 전체 21.8%에서 66.7%로 급격히 증가하였음. 이후로 2024년에도 비슷한 비율을 유지하였음.

▌표 3-3▐ 연도별 지역밀착형 사회복지관 기관 유형

(단위: 개소, %)

기관 유형	2022년	2023년	2024년
	빈도(비율)	빈도(비율)	빈도(비율)
거점공간형	19(34.5)	24(33.3)	30(34.9)
복지사업형	12(21.8)	48(66.7)	56(65.1)
시범사업	24(43.6)	0(0.0)	0(0.0)
합 계	55(100.0)	72(100.0)	86(100.0)

(2) 지역밀착형 행정개편

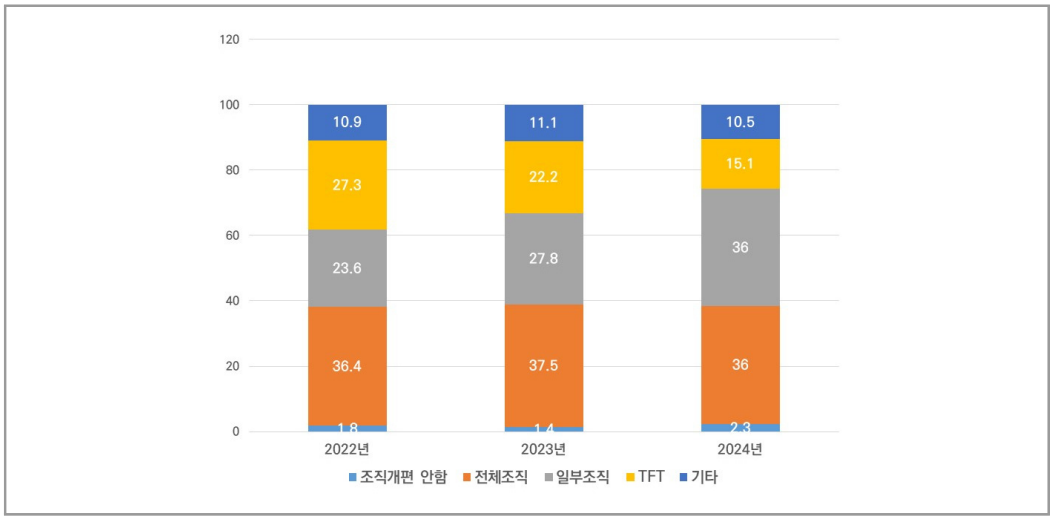
① 조직개편 유형

- 2024년을 기준으로 조직개편 유형은 전체조직과 일부조직이 각각 36%로 동일하게 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로는 TFT가 15.1%로 나타남.
- 연도별 조직개편 유형을 살펴보면, 전체조직을 개편한 유형은 개소 수가 2022년부터 점점 늘어나면서도, 전체 유형 중 차지하는 비율이 안정적으로 유지되고 있는 것을 확인 할 수 있음.
- 일부조직을 개편한 유형은 2022년에 23.6%였으나, 점차 늘어나서 2024년에는 36.0%로 조직개편 유형 중 가장 많은 비중을 차지하고 있는 것으로 나타남.
- 이에 반해 TFT는 2022년에 27.3%로 조직개편 유형 중 두 번째로 많은 유형으로 나타났으나 시간이 지날수록 점차 비중이 줄어들어 2024년에는 15.1%로 가장 적은 유형인 것으로 나타났음.

▌표 3-4▐ 연도별 지역밀착형 사회복지관 조직개편 유형

(단위: 개소, %)

구 분	2022년	2023년	2024년
	빈도(비율)	빈도(비율)	빈도(비율)
조직개편 안함	1(1.8)	1(1.4)	2(2.3)
전체조직	20(36.4)	27(37.5)	31(36.0)
일부조직	13(23.6)	20(27.8)	31(36.0)
TFT	15(27.3)	16(22.2)	13(15.1)
기타	6(10.9)	8(11.1)	9(10.5)
합 계	55(100.0)	72(100.0)	86(100.0)



▌그림 3-1▐ 연도별 지역밀착형 사회복지관 조직개편 유형

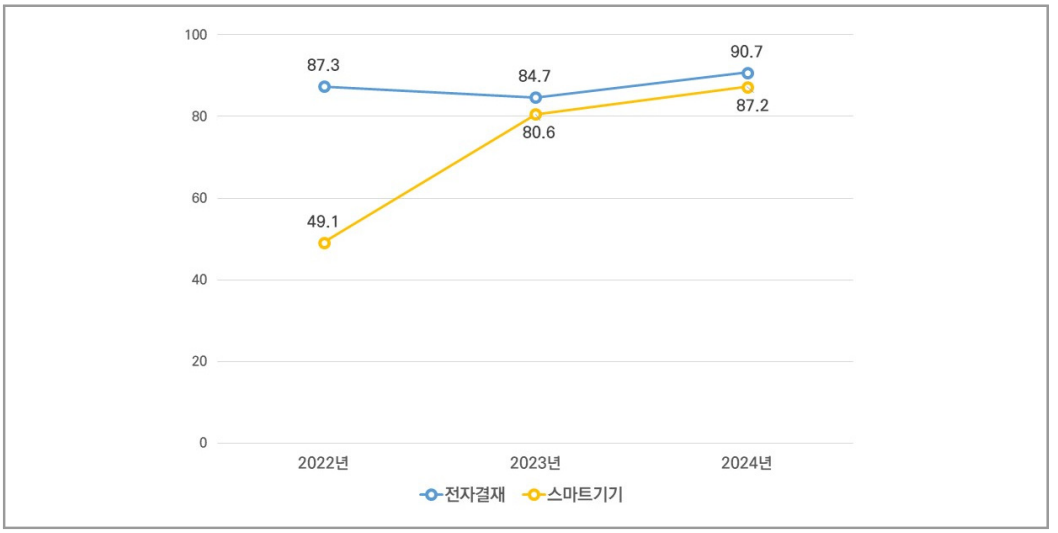
② 스마트 업무 시스템 구축여부-전자결재 및 스마트기기

- 2024년을 기준으로 스마트업무 시스템 구축 여부를 살펴보면, 전자결재 시스템을 구축한 기관이 전체에서 90.7%로 대부분의 기관이 전자결재 시스템을 구축한 것을 알 수 있음. 스마트 기기 시스템을 구축한 기관은 전체 기관 중 87.2%로 높게 나타남.
- [그림 3-2]를 살펴보면, 전자결재 시스템 구축 비율은 2022년에 87.3%였음. 2023년에는 소폭 하락했으나 2024년에 다시 상승하여 90.7%로 나타남.
- 스마트 기기 시스템 구축 여부는 2022년에 49.1%로 낮은 비율을 차지하고 있었으나, 시간이 지날수록 점차 증가하여 2024년에는 87.2%로 나타났음.

▌표 3-5▐ 연도별 스마트업무시스템 구축 여부

(단위: 개소, %)

구 분	전자결재			스마트 기기		
	2022년	2023년	2024년	2022년	2023년	2024년
	빈도(비율)	빈도(비율)	빈도(비율)	빈도(비율)	빈도(비율)	빈도(비율)
구축 함	48(87.3)	61(84.7)	78(90.7)	27(49.1)	58(80.6)	75(87.2)
구축 안함	7(12.7)	11(15.3)	8(9.3)	28(50.9)	14(19.4)	11(12.8)
합 계	55(100.0)	72(100.0)	86(100.0)	55(100.0)	72(100.0)	86(100.0)



▌그림 3-2▐ 연도별 스마트 업무 시스템 구축 여부

(3) 직원 교육훈련 및 전문적 역할 수행 강화

① 직원 역량강화 진행횟수 및 참여인원

- 2024년을 기준으로 직원 역량강화를 살펴보면, 평균 진행횟수는 12.8회로 나타났음. 참여 인원은 평균 71.1명인 것으로 나타남.

▌표 3-6▐ 직원 역량강화 진행횟수 및 참여인원(2024년)

(단위: 회, 명)

구 분	평균	표준편차	최소값	최대값
진행횟수	12.8	17.02	0	105
참여인원	71.1	83.88	0	374

② 통합실천 수행여부

- 연도별 통합실천 수행여부를 살펴보면, 2023년에 77.8%였으나, 2024년에는 81.0%로 3.2% 소폭 상승한 것을 알 수 있음.

▌표 3-7▐ 연도별 통합실천 수행여부

(단위: 개소, %)

구 분	2023년	2024년
	빈도(비율)	빈도(비율)
수행 함	56(77.8)	68(81.0)
수행 안함	16(22.2)	16(19.0)
합 계	72(100.0)	84(100.0)

③ 권한 이임 정도 변경여부

- 2024년도 권한 이임 정도는 변경했다고 대답한 기관이 71.4%로, 변경하지 않은 기관보다 더 높은 것으로 나타났음.
- 연도별 권한 이임 정도를 살펴보면, 2023년에 권한 이임 정도를 변경했다고 응답했던 기관이 62.5%였으나, 2024년에는 71.4%로 8.9% 상승한 것을 알 수 있음.

▌표 3-8▐ 연도별 권한 이임 정도

(단위: 개소, %)

구 분	2023년	2024년
	빈도(비율)	빈도(비율)
변경 함	45(62.5)	60(71.4)
변경 안함	27(37.5)	24(28.6)
합 계	72(100.0)	84(100.0)

(4) 이용주민 지원

① 거점 공간 운영 여부: 고정형 공간 및 유동형 공간 유무(24년 기준)

- 거점 공간 운영 여부를 살펴보면 총 86개소 중, 고정형 공간이 있는 곳이 34개소(39.5%), 유동형 공간이 있는 곳이 43개소(50.0%)로 나타났음.

▌표 3-9▐ 고정형 공간 및 유동형 공간 유무

(단위: 개소, %)

구 분	고정형 공간		유동형 공간	
	빈 도	비 율	빈 도	비 율
있 음	34	39.5	43	50.0
없 음	52	60.5	43	50.0
합 계	86	100.0	86	100.0

② 고정형 거점 공간 운영: 연도별 기관 수와 평균 개수

- 연도별 고정형 공간을 운영하고 있는 기관 수를 살펴보면, 2022년(총 55개소 중)에 23개소였으나 시간이 지날수록 점차 증가하여 2024년도(총 86개소 중)에는 34개소로 늘어났음. 고정형 공간의 운영 비율은 40% 내외를 유지하고 있음.

▌표 3-10▐ 연도별 고정형 공간 운영 기관 수

(단위: 개소, %)

구 분	2022년	2023년	2024년
	빈도(비율)	빈도(비율)	빈도(비율)
있 음	23(41.8)	32(44.4)	34(39.5)
없 음	32(58.2)	40(55.6)	52(60.5)
합 계	55(100.0)	72(100.0)	86(100.0)

- 한편 연도별 고정형 공간의 기관별 평균 개수는 2022년도에 0.60개로 나타났으며, 이후 안정적으로 평균 개수가 유지되고 있는 것을 알 수 있음. 2024년을 기준으로 고정형 공간의 기관별 평균 개수는 0.52개로 나타남.

▌표 3-11▐ 연도별 고정형 공간 기관별 평균 개수

(단위: 개)

구 분	평균	표준편차	최소값	최대값
2022년 (n=55)	0.60	0.81	0	3
2023년 (n=72)	0.60	0.80	0	3
2024년 (n=86)	0.52	0.75	0	3

③ 유동형 공간 운영: 연도별 기관 수와 평균 개수

- 연도별 유동형 공간을 운영하고 있는 기관 수를 살펴보면, 2022년(총 55개소 중) 23개소였으나 시간이 지날수록 점차 증가하여 2024년(총 86개소 중)에는 43개소로 늘어났음. 유동형 공간의 운영 비율도 22년도 41.8%에서 24년도 50%로 상승세를 보이고 있음.

▌표 3-12▐ 연도별 유동형 공간 수

(단위: 개, %)

구 분	2022년	2023년	2024년
	빈도(비율)	빈도(비율)	빈도(비율)
있 음	23(41.8)	34(47.2)	43(50.0)
없 음	32(58.2)	38(52.8)	43(50.0)
합 계	55(100.0)	72(100.0)	86(100.0)

- 연도별 유동형 공간의 기관별 평균 개수를 살펴보면, 2022년에는 기관당 평균 2.8개를 운영 중인 것으로 나타남. 2023년에는 운영 중인 유동형 공간 수가 평균 3.2개로 2022년에 비해 소폭 상승하였음. 반면, 2024년에는 평균 2.3개로 소폭 하락한 것을 알 수 있음.

▌표 3-13▐ 연도별 유동형 공간 기관별 평균 개수

(단위: 개, %)

구 분	평균	표준편차	최소값	최대값
2022년 (n=55)	2.8	5.85	0	31
2023년 (n=72)	3.2	6.22	0	40
2024년 (n=86)	2.3	3.80	0	18

④ 거점 공간의 공간 유형

- 연도별로 고정형 공간이 있는 복지관 공간 유형을 살펴보면, 2022년에는 LH임대가 5개로 기타를 제외하고 가장 많은 것으로 나타남. 그 다음으로는 교회와 상인회 공간이 2개로 나타남.
- 2023년도에는 LH임대가 10개로 가장 많은 것으로 나타났음.
- 2024년에는 LH임대가 13개로 가장 많은 유형으로 나타났고, 주민센터가 12개로 그 다음으로 많은 유형인 것을 알 수 있음.

| 표 3-14 | 연도별 고정형 거점 공간의 공간 유형

(단위: 개)

공간 유형	2022년 (n=11)	2023년 (n=19)	2024년 (n=32)
구청	0	0	1
주민센터	1	1	12
LH 임대	5	10	13
SH 임대	0	0	5
교회	2	0	8
카페	0	0	2
은행	0	0	0
상인회 공간	2	0	1
경로당	1	0	2
기타	7	8	25

- 연도별로 고정형 공간 없이 유동형 공간만 있는 복지관의 공간 유형을 살펴보면, 2022년에는 주민센터와 상인회 공간 등을 운영하고 있는 것으로 나타났음. 2023년에는 기타를 제외하고 경로당이 가장 많은 유형으로 나타남. 2024년에는 주민센터가 11개로 가장 많은 유형으로 나타났으며, 그 다음으로는 교회와 경로당이 각각 8개로 많은 유형인 것을 알 수 있음.

| 표 3-15 | 연도별 유동형 거점 공간의 공간 유형

(단위: 개)

공간 유형	2022년 (n=3)	2023년 (n=11)	2024년 (n=21)
구청	0	0	0
주민센터	1	0	11
LH 임대	0	0	0
SH 임대	0	0	4
교회	0	0	8
카페	0	0	2
은행	0	0	0
상인회 공간	1	0	3
경로당	0	3	8
기타	2	9	14

(5) 운영 실적

① 주민만나기 횟수 및 인원

- 2024년을 기준으로 주민만나기 횟수 및 인원을 살펴보면 평균 91.24회 주민만나기가 이루어졌음(최소 3.35회, 최대 540회).
- 2024년에 만난 주민의 인원은 평균 1,005명 수준임(최소 15.7명, 최대 4,508명).

▌표 3-16▐ 주민만나기 횟수 및 인원(2024년)

(단위: 회, 명)

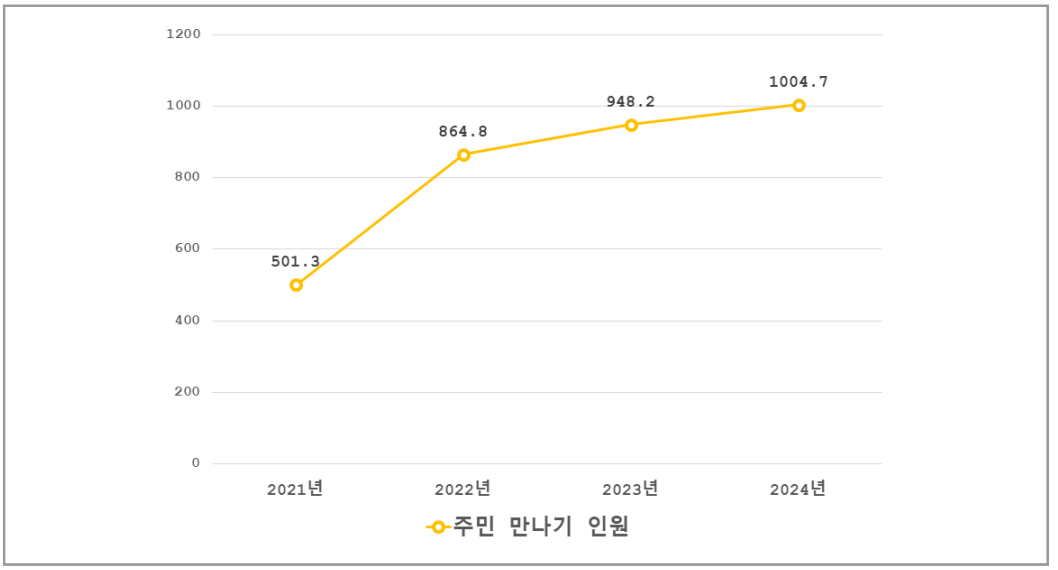
구 분	평균	표준편차	최소	최대
횟수(n=85)	91.24	141.86	3.35	540.65
인원(n=86)	1004.56	1205.67	15.70	4508.40

- 연도별 주민만나기 인원을 살펴보면, 2021년에는 평균 501.3명 이였으나, 시간이 지날수록 점차 증가하여 2022년에는 평균 864.8명, 2023년에는 948.2명, 2024년에는 1,004.7명 인 것을 알 수 있음.

▌표 3-17▐ 연도별 주민만나기 인원

(단위: 명)

구 분	평균	표준편차	최소값	최대값
2021년 (n=24)	501.3	517.35	0	1,717.25
2022년 (n=52)	864.8	1,087.13	0	4,057.20
2023년 (n=70)	948.2	1,126.70	33.00	4,563.00
2024년 (n=86)	1,004.7	1,205.67	15.70	4,508.40



▌그림 3-3▐ 연도별 주민만나기 인원

② 지역조사 수행

- 연도별 지역조사 수행 여부를 살펴보면, 2022년에는 전체 기관 중 69.2%가 지역조사를 수행한 것으로 나타남. 이후 2023년에는 73.6%가 지역조사를 수행했으며, 2024년에는 77.9%가 지역조사를 수행함. 시간이 지날수록 지역조사를 수행한 비율이 점차 높아지는 것을 알 수 있음.

▌표 3-18▐ 연도별 지역조사 수행여부

(단위: 개소, %)

구 분	수행함	수행 안함
	빈도(비율)	빈도(비율)
2022년(n=52)	36(69.2)	16(30.8)
2023년(n=72)	53(73.6)	19(26.4)
2024년(n=86)	67(77.9)	19(22.1)

- 2024년을 기준으로 기관별 지역조사 수행횟수를 살펴보면 평균 3.74회로 나타났음(최대 16회).

❙표 3-19❙ 기관별 지역조사 수행횟수(2024년)

(단위: 회)

구 분	평균	표준편차	최소	최대
지역조사 수행횟수	3.74	4.73	0	16.0

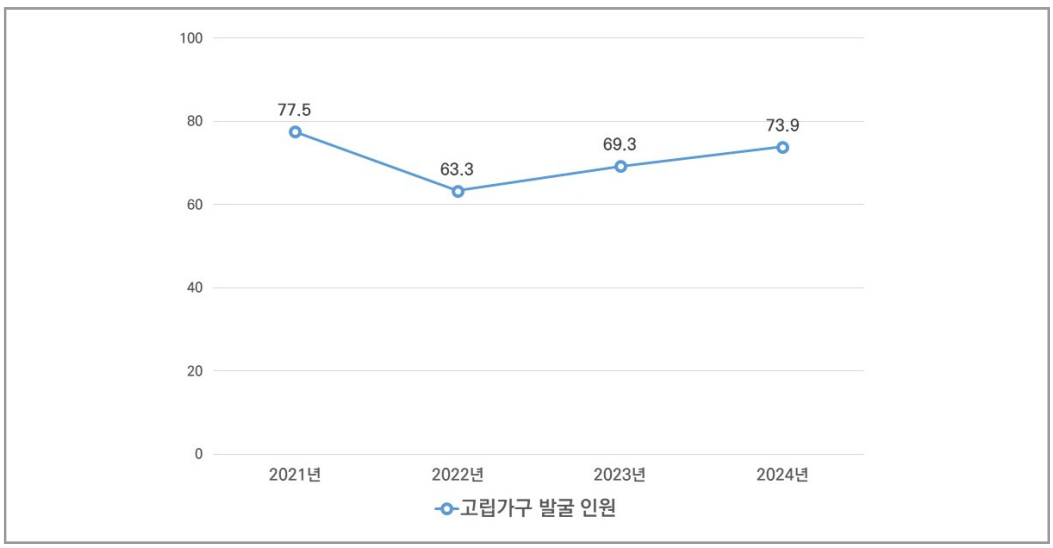
③ 지역밀착형 발굴 인원

- 연도별 지역밀착형 발굴 인원을 살펴보면, 고립가구 발굴 인원은 2021년도에는 평균 77.5명인 것으로 나타남. '22, '23년도에 평균 60명대로 떨어졌으나, 2024년에는 평균 73.9명이 발굴되어 70명대를 유지하고 있음.

❙표 3-20❙ 연도별 지역밀착형 발굴 인원: 고립가구

(단위: 명)

구 분	평균	표준편차	최소	최대
2021년 (n=23)	77.5	143.44	0	638.40
2022년 (n=50)	63.3	91.62	0	425.40
2023년 (n=72)	69.3	91.32	3	363.10
2024년 (n=86)	73.9	103.72	3.0	462.50



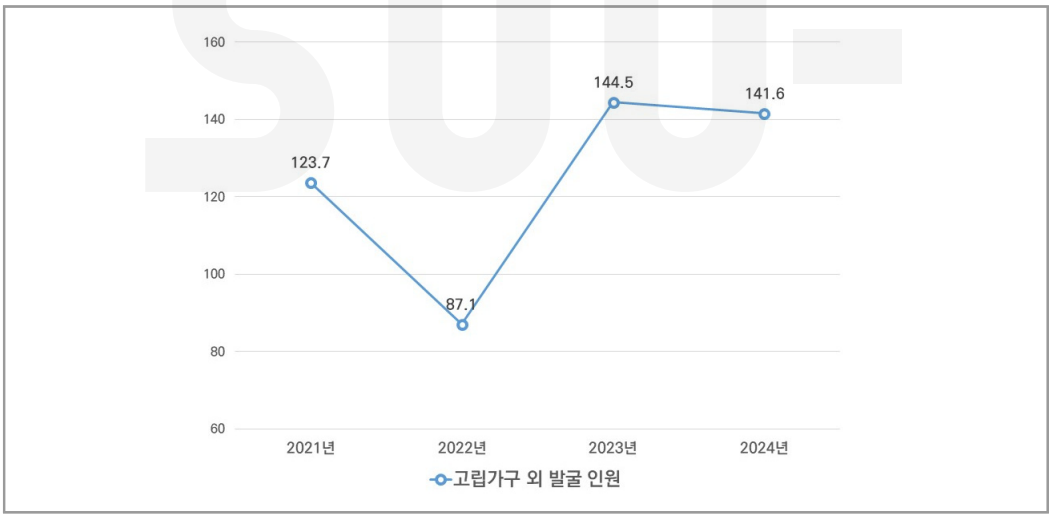
❙그림 3-4❙ 연도별 지역밀착형 발굴 인원: 고립가구

- 연도별 고립가구 외 발굴 인원을 살펴보면, 2021년에는 평균 123.7명이 발굴되었으며, 2022년에는 평균 87.1명으로 하락하였으나, 2023년 평균 144.5명, 2024년 평균 141.6명으로 큰 폭으로 상승함.

▌표 3-21▐ 연도별 지역밀착형 발굴 인원: 고립가구 외

(단위: 명)

구 분	평균	표준편차	최소	최대
2021년 (n=23)	123.7	157.47	0	578.40
2022년 (n=53)	87.1	93.40	0	368.70
2023년 (n=72)	144.5	187.37	0	744.80
2024년 (n=86)	141.6	201.70	0	824.70



▌그림 3-5▐ 연도별 지역밀착형 발굴 인원: 고립가구 외

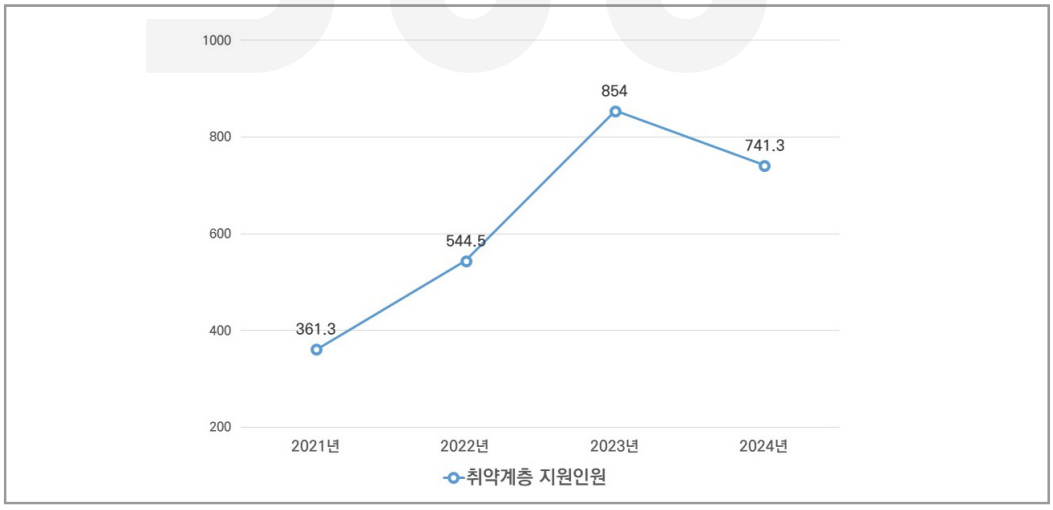
④ 지역밀착형 지원인원

- 연도별 지역밀착형 지원 인원을 살펴보면, 취약계층 지원 인원은 2021년에는 평균 361.3명이었으나 시간이 지날수록 점차 증가하여 2022년에는 544.5명, 2023년에는 845.0명인 것으로 나타남. 2024년에는 전년도 보다 소폭 하락한 741.3명인 것으로 나타났음. 그러나 2021년 대비 큰 폭으로 상승한 것을 알 수 있음.

| 표 3-22 | 연도별 지역밀착형 지원인원: 취약계층 지원

(단위: 명)

구 분	평균	표준편차	최소	최대
2021년 (n=22)	361.3	548.50	0	2,029.10
2022년 (n=51)	544.5	807.69	0	2,673.60
2023년 (n=72)	854.0	1,387.06	4.7	5,591.30
2024년 (n=86)	741.3	1,171.74	1.05	4,356.85



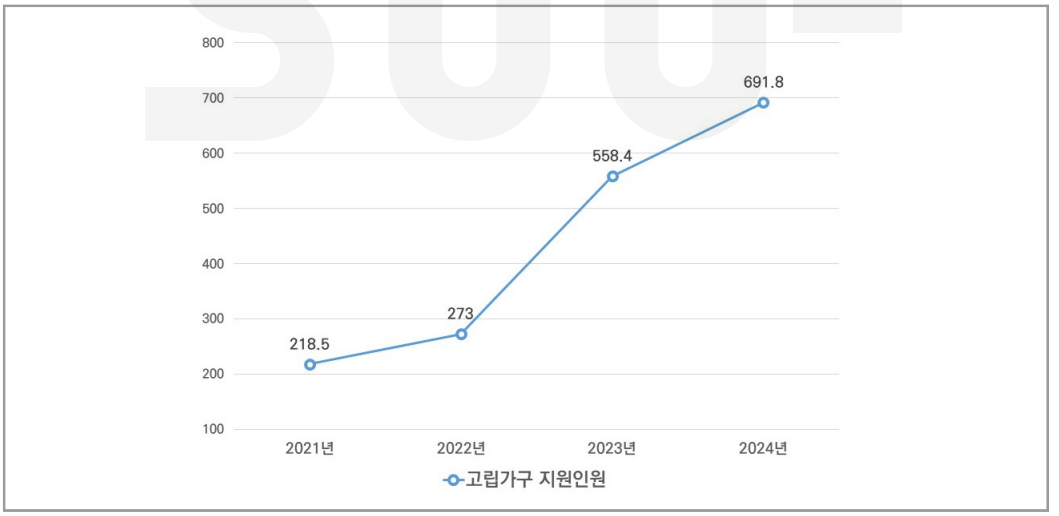
| 그림 3-6 | 연도별 지역밀착형 지원인원: 취약계층 지원

- 연도별 지역밀착형 지원인원 중 고립가구 지원인원을 살펴보면, 2021년에는 평균 218.5명을 지원한 것으로 나타났음. 이후 시간이 지날수록 고립가구 지원인원이 점차 증가하여 2022년에는 273.0명, 2023년에는 558.4명, 2024년에는 691.8명인 것으로 나타남. 2022년 대비 큰 폭으로 상승함.

| 표 3-23 | 연도별 지역밀착형 지원인원: 고립가구 지원

(단위: 명)

구 분	평균	표준편차	최소	최대
2021년 (n=21)	218.5	432.97	0	1,875.60
2022년 (n=50)	273.0	389.68	0	1,352.90
2023년 (n=70)	558.4	868.12	0	3,086.20
2024년 (n=86)	691.8	1,239.82	0.35	4,540.80



| 그림 3-7 | 연도별 지역밀착형 지원인원: 고립가구 지원

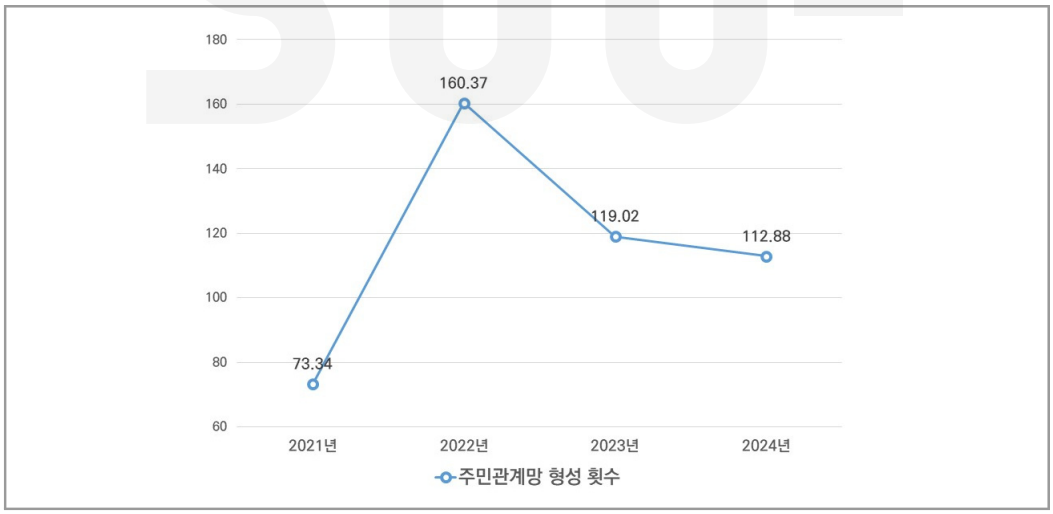
⑤ 지역밀착형 주민관계망 형성

- 연도별 지역밀착형 주민관계망 형성 횟수를 보면, 2021년에 평균 73.34회였으나 2022년에는 160.37회로 대폭 상승하였음. 이후 2023년에는 평균 119.02회로 소폭 하락하였으나, 2024년에는 112.88회로 안정적으로 유지되고 있음.

| 표 3-24 | 연도별 지역밀착형 주민관계망 형성: 횟수

(단위: 회)

구 분	평균	표준편차	최소	최대
2021년 (n=23)	73.34	99.03	0	357.80
2022년 (n=52)	160.37	266.73	0	1,030.60
2023년 (n=72)	119.02	142.95	0	534.70
2024년 (n=86)	112.88	156.31	2.00	654.65



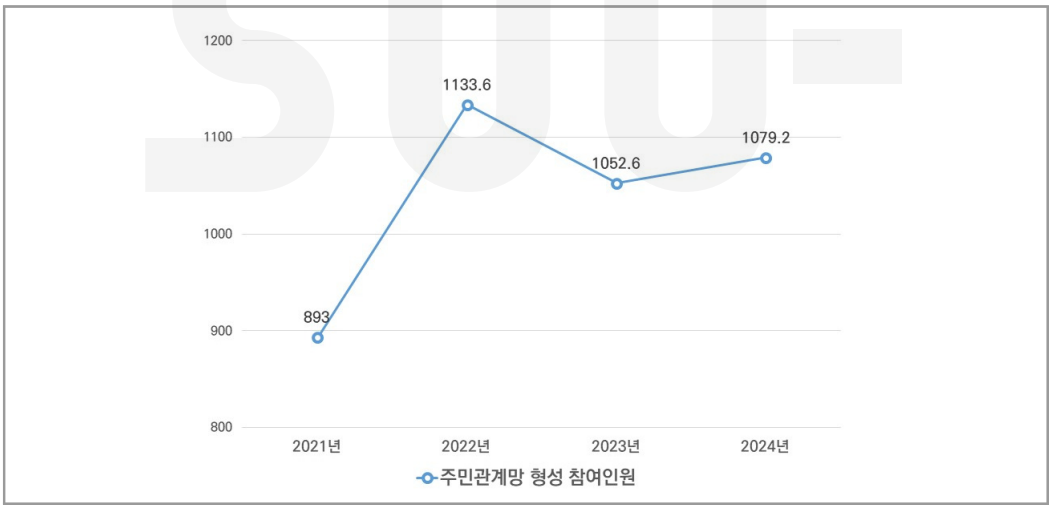
| 그림 3-8 | 연도별 지역밀착형 주민관계망 형성: 횟수

- 연도별 지역밀착형 주민관계망 형성 참여인원을 보면, 2021년에 평균 893.0명이었던 참여인원이 2022년에는 1,133.6명으로 상승하였으며, 이후로는 안정적으로 유지되어 2024년에는 1,079.2명인 것으로 나타났음.

▌표 3-25▐ 연도별 지역밀착형 주민관계망 형성: 참여인원

(단위: 명)

구 분	평균	표준편차	최소	최대
2021년 (n=23)	893.0	2,301.45	0	1,1231.20
2022년 (n=52)	1,133.6	1,767.09	0	7,711.40
2023년 (n=72)	1,052.6	1,181.67	0	4,256.20
2024년 (n=86)	1,079.2	1,282.09	14.50	4,947.30



▌그림 3-9▐ 연도별 지역밀착형 주민관계망 형성: 참여인원

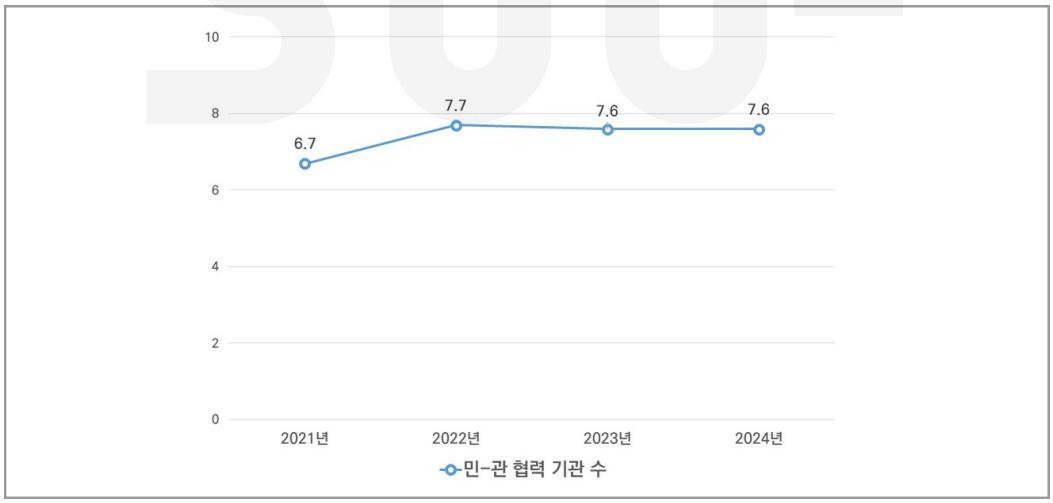
⑥ 지역밀착형 네트워크 체계

- 연도별 민·관 협력기관 수를 살펴보면, 2021년에는 평균 6.7개인 것으로 나타났으나, 2022년에 7.7개로 상승하였음. 이후에는 안정적으로 유지되어 2024년을 기준으로 민·관 협력기관 수가 평균 7.6개인 것으로 나타남.

| 표 3-26 | 연도별 지역밀착형 네트워크 체계: 민-관 협력기관 수

(단위: 개)

구 분	평균	표준편차	최소	최대
2021년 (n=24)	6.7	5.67	2.00	23.50
2022년 (n=55)	7.7	6.48	1.00	30.00
2023년 (n=72)	7.6	6.02	1.00	23.70
2024년 (n=86)	7.6	7.00	1.35	29.30



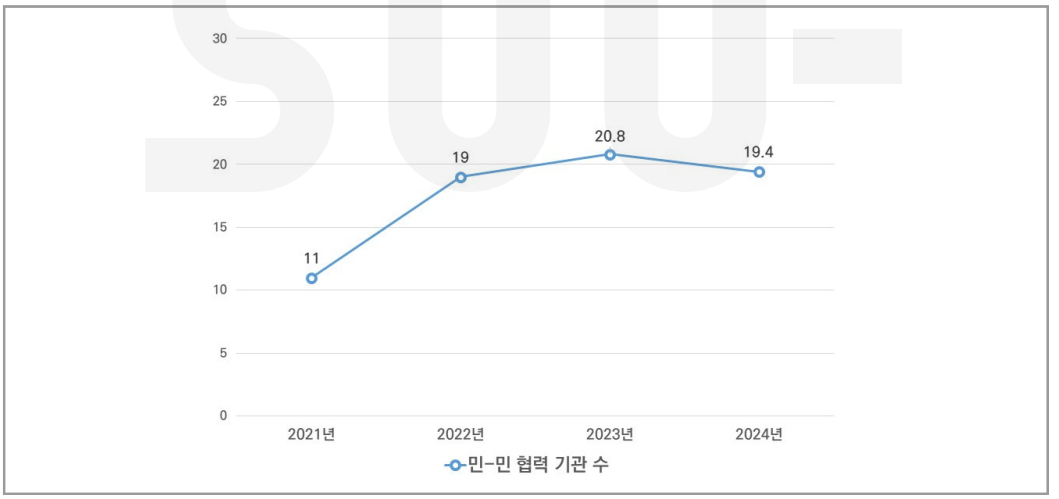
| 그림 3-10 | 연도별 지역밀착형 네트워크 체계: 민-관 협력기관 수

- 연도별 민·민 협력기관 수를 살펴보면, 2021년에는 평균 11.0개였으나, 2022년에 19.0개로 큰 폭으로 상승하였음. 이후 20개 안팎으로 안정적으로 유지되며, 2024년에는 민·민 협력기관 수가 평균 19.4개인 것으로 나타났음.

▌표 3-27▐ 연도별 지역밀착형 네트워크 체계: 민-민 협력기관 수

(단위: 개)

구 분	평균	표준편차	최소	최대
2021년 (n=24)	11.0	10.99	0	37.75
2022년 (n=53)	19.0	16.82	0	73.50
2023년 (n=69)	20.8	19.2	1.00	72.00
2024년 (n=86)	19.4	18.95	1.00	71.50



▌그림 3-11▐ 연도별 지역밀착형 네트워크 체계: 민-민 협력기관 수

- 한편 연도별 MOU 체결 횟수를 보면, 2022년에는 평균 4.4회였으나, 2023년에는 4.7회로 소폭 상승하였으며, 2024년에는 4.7회로 안정적으로 유지되고 있는 것을 알 수 있음.

| 표 3-28 | 연도별 지역밀착형 네트워크 체계: MOU 체결 횟수

(단위: 회)

구 분	평균	표준편차	최소	최대
2022년 (n=46)	4.4	4.48	0	17.00
2023년 (n=72)	4.7	5.66	0	21.10
2024년 (n=84)	4.7	4.97	0	17.00

3) 정량분석 결과 요약 및 시사점

(1) 요약

○ 기관 일반사항

- 24년 기준, 참여기관이 가장 많은 자치구는 강서구·노원구로 각각 10.5%를 차지함. 관악구·성북구·송파구가 각각 5.8%로 뒤를 이음.
- 참여 연도는 2024년이 34.9%로 가장 많고, 2022년(26.7%), 2021년(23.3%) 순으로 나타남.
- 24년 기준, 기관 유형은 복지사업형이 65.1%, 거점공간형이 34.9%로 복지사업형 중심으로 운영되고 있음. 복지사업형은 2022~2023년에 급격히 증가하였으며, 거점공간형은 꾸준히 유지되고 있음.

○ 행정개편(조직 운영체계)

- 24년 기준, 조직개편 유형은 전체조직형과 일부조직형이 각각 36.0%로 가장 많음.
- TFT형은 2022년 27.3%에서 2024년 15.1%로 감소함. 시범 초기에는 TFT 중심이었으나, 점차 기관 전체 또는 일부 조직으로 확대되는 추세임.
- 24년 기준, 전자결재 시스템 구축 기관은 90.7%로 대부분 구축되어 있음. 스마트기기

시스템 도입 기관은 87.2%로 행정 효율화가 진행되고 있음. 2022년 49.1%에서 2024년 87.2%로 큰 폭으로 상승함.

○ **직원 역량 및 전문성 강화**

- 24년 기준, 직원 역량강화 평균 진행 횟수는 12.8회, 참여 인원은 평균 71.1명임
- 통합실천 수행 기관 비율은 2023년 77.8%에서 2024년 81.0%로 상승함.
- 권한 이임을 변경한 기관이 2024년 71.4%로, 자율적 의사결정이 강화되고 있음.

○ **주민지원 및 거점 공간 운영**

- 24년 기준, 고정형 공간 운영 기관은 39.5%(34개소), 유동형 공간 운영 기관은 50.0%(43개소)임. 고정형 공간은 기관당 평균 0.5개, 유동형 공간은 평균 2.3개 운영되고 있음.
- 유동형 공간을 운영하고 있는 기관의 비율은 22년도 41.8%에서 24년도 50%로 상승하고 있음.
- 24년 기준, 고정형 공간 유형은 LH임대(13개), 주민센터(12개)가 가장 많음. 유동형 공간은 주민센터(11개), 교회·경로당(각 8개)이 중심임.

○ **주민 접촉 및 지역활동 실적**

- 24년 기준, 주민만나기 횟수는 연평균 91회, 참여 인원은 약 1,005명 수준임. 21년(501명) 대비 24년(1,005명)으로 2배 증가함.
- 지역조사 수행 비율은 2022년 69.2%에서 2024년 77.9%로 상승함. 기관당 지역조사 횟수는 평균 3.7회로 나타남.

○ **지역밀착형 발굴 및 지원**

- 고립가구 발굴 인원은 24년 평균 73.9명으로 나타남. 고립가구 외 발굴 인원은 24년 평균 141.6명으로 증가 추세임.
- 취약계층 지원 인원은 2021년 평균 361명에서 2024년 평균 741명으로 약 2배 증가함.
- 고립가구 지원 인원은 2021년 평균 219명에서 2024년 평균 692명으로 약 3배 이상 증가함.

○ **주민관계망 형성**

- 주민관계망 형성 횟수는 2021년 평균 73회에서 2022년 160회로 급증 후 안정세를 보임. 24년에는 평균 113회로 유지됨.
- 주민관계망 참여 인원은 24년 평균 1,079명으로 나타남.

○ **네트워크 체계**

- 민·관 협력기관 수는 24년 기준 평균 7.6개임.
- 민·민 협력기관 수는 2021년 11개에서 2024년 19개로 증가함.
- MOU 체결 횟수는 평균 4.7회 수준으로 유지되고 있음.

(2) 시사점

○ **행정체계 변화와 조직 운영 구조**

- 지역밀착형 사회복지관 전환 이후, 조직개편이 부분적(TFT) 수준에서 전체조직 중심으로 확산되고 있음.
- 전자결재, 스마트기기 등 업무 디지털화가 빠르게 진전되어 행정 효율성이 크게 높아졌음. 행정 중심의 관리체계에서 현장 중심의 실행체계로 무게 중심이 이동하고 있음.

○ **직원 역량 강화와 실천 체계**

- 전환 이후 직원 교육 횟수와 참여 인원이 증가하면서, 실무자 중심의 통합실천 교육이 강화되고 있음. 역량 강화 체계의 지속적 지원이 필요함.
- 권한 이임 비율이 상승하면서, 실무자의 자율성이 강화되고 현장 의사결정 속도가 빨라질 가능성이 높음. 권한이양이 가속화되고 있는 만큼, 책임성과 평가체계의 정교화도 필요함.

○ **주민접점 활동 및 거점 공간 운영**

- 전환 이후 주민만나기 횟수와 참여 인원이 지속적으로 증가함.
- 거점 공간 운영이 고정형·유동형을 병행하는 형태로 정착되어, 생활권 중심 접근이 강

화되고 있음.

- LH임대, 주민센터, 교회, 경로당 등 지역 내 다양한 생활자원을 활용하는 경향이 확대되고 있음.
- 향후 거점 공간이 단순한 장소가 아니라 지역 관계망 형성의 중심축으로 기능할 필요가 있음. 주민접점 활동이 양적으로 확대된 만큼, 관계의 질적 심화와 장기적 참여 유지가 중요할 것임.

○ 지역조사 및 주민발굴·지원

- 발굴·지원 인원이 지속적으로 확대되고 있음. 고립가구 지원 인원이 3배 이상 증가하며, 동 단위의 사회안전망 기능이 강화되고 있음.
- 조사·발굴·지원이 순환적으로 연계되는 체계가 점차 정착되고 있음.
- 향후에는 지원의 양적 확대보다 지원 내용의 다양화와 통합지원 체계 강화가 중요할 것임.

○ 주민관계망 형성과 참여 기반

- 주민관계망 형성 횟수와 참여 인원이 전환 이후 안정적으로 유지되며, 주민 참여 기반이 확립되고 있음.
- 주민참여가 단기 활동 중심에서 지속적 관계 중심의 주민력 강화로 이어져야 할 것임.

○ 민관협력 및 지역 네트워크

- 민·관, 민·민 협력기관 수가 모두 증가하며 협력구조가 안정화 단계에 들어섬. 향후에는 '확산'보다 '내실화'와 '지속성' 중심의 발전이 중요할 것임.
- 자치구·주민센터·민간단체 등 다양한 주체가 지역밀착형 복지체계 내 연계되고 있음.

2 정성 분석

1) 정성분석 개요

- **(목 적)** 24년도 개별기관의 지역밀착형 사회복지관 운영 결과보고서(86개소)의 주요 내용을 동팀 편제 방식과 주제별로 정리·요약하고 시사점을 제시하고자 함.
- **(방 법)** 조직체계 개편(동·팀 편제 방식)에 따라, 결과보고서의 전체 개편, 일부 개편, TFT 운영 등으로 구분하여 세부 내용을 비교·분석함.
- **(내 용)** 조직체계 개편방식에 따른 조직체계, 통합실천, 거점 공간, 민관협력, 취약계층 발굴·지원 및 주민관계망 형성을 특징을 비교·분석함.

2) 정성분석 결과

(1) 전체조직 동(洞)팀 전환 복지관

① 조직체계/조직편제

- (혼합→동(洞)팀 전면 전환의 단계적 경로) 다수 기관이 TFT·부분개편을 거쳐 전면 개편으로 이행함. 전환 사유로는 '결재체계 혼선'과 '사업 속도 저하'를 지적했고, 전면 개편 후 기능, 동팀(또는 동 전담팀) 혼합 체제를 안착시킴.
- (통합실천 수행) 동별 담당 사회복지사가 사례관리·서비스제공·지역조직화의 3대 기능을 통합 수행하도록 팀을 구성함.
- (관내 지원기능은 최소화·전문화) 행정지원, 기획 등 관내 기반 기능은 공통 지원부서로 통합하고, 동별 사업은 동팀이 3대 기능을 통합 수행하는 이원적 구조를 채택함. 다만, 무료이동목욕 등 일부 특수기능은 별도 팀으로 운영함.
- (권한 이임·팀 자율성 확대) 팀장 전결권 확대 또는 팀 의견 중심 운영 등, 동 현장 의사결정 권한을 키워 기동성을 높임.
- (스마트 업무체계의 보편화) 전자결재와 구글워크스페이스(Google Workspace) 등 디지털 협업 도구를 표준화해 이동·분산 근무 환경을 뒷받침 함.

② 통합실천(3대 기능) 운영

- (동팀 단위 '원스톱' 수행) 사례접수→서비스연계→주민조직화까지 동팀에서 한 번에 처리되어 연계 속도가 빨라짐.
- (통합실천 수행) 동별 담당 사회복지사가 사례관리·서비스제공·지역조직화의 3대 기능을 통합 수행하도록 팀을 구성함.
- (사업의 이원화 운영) 관내사업과 동별사업의 이원 운영 원칙에 따라, 급식·자원봉사 등 관내 공통사업은 공통 지원부서에서 수행하고, 발굴·사례관리·주민모임 등 지역기반사업은 동팀이 통합 실천의 방식으로 수행함.
- (개편과 동시에 '필수·일몰' 선별) 동 통합실천에 맞게 사업구성을 재편함(필수·일몰 구분, 세부사업 재설계).
- (내·외부 역량강화 병행) 통합실천 수행을 위한 내부 교육 체계를 강화함.

③ 거점 공간 운영

- (상시·고정형과 유동·시간형의 혼합) 기관별로 최소 1개 상시 거점에 1~3개의 유동형을 더해 촘촘한 접근성을 확보함.
- (거점 공간의 기능 다각화) 운영시간 고지, 운영위원회, 소모임·상담 등 거점 중심 활동을 적극적으로 수행함.
- (생활권 자원과의 결합) 시장·교회·성당·주민센터 강당 등 생활권 거점과 연계해 참여를 확장함.
- (주요 효과) 상시 거점 안정화로 네트워크 확대 및 복지접근성·고립가구 발굴이 촉진됨.

④ 민관협력

- (동주민센터와의 MOU, 정례 '동통합사례회의' 참여) 월 1회 수준의 동 통합사례회의·분기 통합사례관리회의 체계를 정례화함.
- (다부처·다주체 네트워크 구성) 보건소·경찰·소방·교육 등과 협력하여 복지·건강·주거 등 복합의제를 공동 대응함.

⑤ 취약계층 발굴·지원 및 주민관계망 형성

- (이중 채널 발굴(공공, 주민기반)) 주민센터·유관기관 의뢰와 더불어 통·반장, 거점주민, 상점 등을 통한 주민기반 발굴을 병행함.
- (정기적인 주민만남, 관계망 확장) 정기적인 '주민만나기'와 마을축제·소모임에서 관계망을 키움. 반찬나눔·생활복지운동·소모임 등으로 느슨한 연결망을 강화함.
- (지원수단의 생활밀착화) 밑반찬·후원품·난방비·쿠폰제 등으로 '지속가능한' 일상지원과 사례관리·자조모임 연계를 동시 추진함.

(2) 일부 조직 동(洞)팀 전환 복지관

① 조직체계/조직편제

- (부분 전환 선택) 기존의 3대 기능 중심 체계를 유지하되 핵심동을 포함한 특정 동을 중심으로 별도 팀을 신설함. 이에 따라 선택된 동에서는 전담팀 운영을 통해 기능 일부를 선(先) 전환하고, 그 외 동은 현행 체계를 유지함.

② 통합실천(3대 기능) 운영

- (일부동팀 중심의 3대 기능 통합 수행) 사례관리·지역조직·서비스제공을 담당자 단위로 통합하여, 동별 당사자 중심 맞춤형 서비스를 설계·집행함.

③ 거점 공간 운영

- (상시·고정형과 유동·시간형의 혼합) 거점 공간을 상시·고정형과 유동·시간형을 혼합 적용하여 운영함. 공공시설·경로당·커뮤니티센터·종교시설 등 무상·공유 공간을 다층적으로 활용함.
- (복합 용도 활용) 상담·사례회의·반찬조리·소모임·교육 등 다양한 방식으로 활용함. 주민 접근성 향상 및 관계망 형성의 기반으로 활용됨.

④ 민관협력

- (동 주민센터 중심의 정례 협의 구조) 통합사례회의(월/분기), 권역회의, 동 협력행사 등을 수행함.

⑤ 취약계층 발굴·지원 및 주민관계망 형성

- (주민만나기 활동의 연중 상시화) 가가호호 방문, 상점방문, 캠페인 활동, 온라인 채널 등을 가동함.
- (발굴-지원의 규모화) 고립가구 발굴 및 지원, 기타 취약계층 발굴 및 지원, 현금·현물의 신속지원을 수행함. 동주민센터 추천·공동방문상담·자원연계로 위기가구 문제 해결을 함께 수행함.
- (관계망 사업의 생활밀착화) 주민모임·소규모 집단·정서지원 프로그램을 동 거점에서 상시 운영함(예: 반찬조리 동아리·공유주방 프로그램·마음건강 모임 등).

(3) TFT 동(洞)팀 조직체계 운영 복지관

① 조직체계/조직편제

- ('기능팀 유지·동(洞)팀 TFT 편성'의 이중화 구조) 다수 기관이 기존 3대 기능팀(사례관리·서비스제공·지역조직)을 유지하면서, 동팀 TFT를 꾸려 동 현장업무를 수행함.
- ('부서 간 협업' 중심) 일부 기관은 TFT 체제에서 통합실천을 미실시(각 동별로 발굴·맞춤지원 위주) 함. 다른 일부 기관은 TFT를 매개로 3대 부서의 협력을 강조함.

② 통합실천 운영

- ('연계·공동수행'에 방점) 어떤 기관은 "TFT 운영으로 3대 사업 부서의 협력 추진"(공동 조사·공동 프로그램·공동 회의 등)으로 통합도를 높였고, 어떤 기관은 TFT 단계에서는 통합실천을 미실시하고 동별 발굴·맞춤지원에 집중함.

③ 거점 공간 운영

- (상시·고정형과 유동·시간형 혼합) 거점 공간을 운영하는 기관의 경우, 기관별로 상시·고정형과 유동·시간형을 조합해 접근성을 높임.
- (생활권 거점 활용) 교회·도서관·키움센터·경로당 등 생활권 공간을 대관·협약해 상담, 집단활동, 교육, 지역회의 등을 운영함.
- (접근성·관계망·지원 연계의 플랫폼) 거점 공간 조성 이후 복지서비스 접근성이 향상되고, 주민 리더 발굴과 '서로돌봄' 등 지역 내 관계망이 확대됨.

④ 민관협력

- (주민센터 연계와 민관 협약·간담회 정례화) 동 주민센터와의 MOU, 간담회, 공동조사, 네트워크 회의 등을 수행함.

⑤ 취약계층 발굴·지원 및 주민관계망 형성

- (이중 채널 발굴(공공, 주민기반)) 동주민센터·구청 의뢰, 주민리더, 상점, 자원봉사자 추천 등을 활용함.
- (관계망형성 활동의 정례화) 중장년 1인가구 소모임, 남성 독거 어르신 장기모임, 공예·식사모임 등을 수행함.

3) 정성분석에 따른 조직 개편 유형별 특징

- 세 유형 모두 동 단위 현장성 강화, 거점 공간(상시, 유동 혼합) 운영, 동주민센터 중심의 정례 협력, 공공과 주민기반 경로를 병행하는 이중 발굴 체계가 핵심 축을 이루고 있음.
- 차이는 조직편제의 세부내용, 통합실천의 깊이·범위, 의사결정 권한 배분, 민관협력의 정도, 전환 속도·리스크 등에서 나타남.

① 전체조직 전면개편

- (특징) 기능팀과 동팀 이원 구조가 정착됨. 특히 기관 내 지원기능(행정·기획)은 별도로 둠. 팀장 전결에 따른 현장 자율성이 확대됨.
- (강점) 의사결정의 속도가 빠르고, '원스톱' 통합실천의 가능성이 가장 높음.
- (제한점) 전면 전환에 따른 역량·예산 요건이 큼.

② 일부조직 부분개편

- (특징) 기존 기능팀을 유지하고, 일부 동(또는 핵심동)팀을 신설함.
- (강점) 시험·확대가 용이함. 변화관리의 부담이 상대적으로 낮음.
- (제한점) 기관 내 이중 체계로 인해 업무 일관성·속도는 전면개편 대비 제한적임.

③ TFT 기반 동팀 운영

- (특징) 기능팀 유지, TFT 운영으로 동(洞) 현장 과업을 수행 함(협업형 통합이 다수를 이룸).
- (강점) 리스크·비용 최소로 '파일럿·교두보'의 역할 수행이 가능함. 부서 간 협업을 촉진함.
- (제한점) 임시적 운영으로 권한·자원 배분이 약해 깊은 통합실천과 지속성은 상대적으로 낮음.

▌표 3-29 ▌ 지역밀착형 사회복지관 조직개편 유형별 특징(정성분석)

구분	공통 목표	전체조직 전면개편	일부조직 부분개편	TFT 기반 개편
전략목표	동 단위 현장성, 주민접근성·관계망 강화, 취약계층 발굴 및 지원	기관 전반의 동 중심 전환으로 일관성·속도 극대화	일부동팀(1개동 전환 포함)부터 집중 전환, 점진 확산	저비용·저위험 파일럿으로 학습 축적
조직·편제	동 현장 중심 운영 지향	기능팀·동팀 이원구조 확립, 현장 전결 확대	기능팀 유지와 일부(핵심)동팀 신설	기능팀 유지와 임시 TFT 편성
통합실천 깊이	연계 강화 (스펙트럼 존재)	'원스톱' 통합실천(높음)	일부(핵심)동팀에서 통합실천, 기관 전반은 점진	협업형 중심, 완전 통합은 제한
거점 공간	상시·유동 혼합, 생활권 시설 활용	거점 안정 운영, 프로세스 표준화 가능성 높음	1개 상시와 여러 유동형으로 확장	필요·가능 공간 중심 가변 운영
민관협력	동주민센터 협력 강화, 다 부처 연계	정례 협의 체계, 공동 대응 체계화	일부 동팀에서 협력모델 고도화	협업 계기 마련(안정성은 낮음)
성과/확장성	접근성·연계 속도 개선	가장 높은 일관성·확장성	점진 확산형(학습→확대)	학습·모델 검증 단계
전환/확대 경로	단계적 고도화 지향	(TFT/부분)→전면 개편 완결	파일럿→일부동팀 확대→범기관	탐색→부분개편 또는 전면개편 전초
리스크·비용	변화관리 필요	예산·역량 요구 최대	이중체계로 혼선 가능	임시성·지속성 제약
적합 상황	-	대규모 관할, 신속 의사결정·일관성 중시	자원 제한, 변화저항 완화 필요	초기 진단·모델 테스트 단계

제4장

지역밀착형 사회복지관 종사자 의견분석



Seoul
Welfare
Foundation

www.welfare.seoul.kr

제4장

지역밀착형 사회복지관 종사자 의견분석

1 종사자 의견분석 개요

○ 종사자 의견분석은, 동일한 인터뷰 자료를 기반으로 입체적인 분석을 수행하기 위해, 질적분석(의미 단위별 범주화 과정) 및 텍스트네트워크(Text Network) 분석을 병행하여 실시함.

1) 조사 대상

○ 본 연구는 지역밀착형 사회복지관 전환 이후 성과 및 과제를 심층적으로 탐색하기 위하여 종사자를 대상으로 초점집단면접(이하 FGI)을 실시함.

○ 종사자 집단은 기관의 조직 개편 유형에 따라 총 3개 집단(총 12명)으로 구분함.

- 전체 조직 개편 기관 4개소 (4명)
- 일부 조직 개편 기관 4개소 (4명)
- 지역밀착형 TFT 운영 기관 4개소 (4명)

○ 참여자 모집은 서울시와 재단 사업팀(고립예방센터 내 '지역협력팀')의 추천으로 이루어졌으며, 동팀 또는 TFT 구성원으로 지역밀착형 사회복지관 전환 과정과 성과를 충분히 설명할 수 있는 중간관리자 또는 실무자로 구성함.

❙표 4-1❙ FGI 참여자 목록(종사자)

구분	참여자	성별	연령대
전체 조직 개편 기관	참여자A	여	30대
	참여자B	여	30대
	참여자C	여	30대
	참여자D	여	30대
일부 조직 개편 기관	참여자E	여	30대
	참여자F	남	30대
	참여자G	여	30대
	참여자H	여	30대
TF 운영 기관	참여자I	남	30대
	참여자J	여	40대
	참여자K	남	30대
	참여자L	여	40대

2) 조사 내용 및 방법

- FGI 조사 내용은 논리모델에 기초하여 진행했으며, 주요 내용은 아래와 같음[5].
  - 투입 영역 : 동팀 편제 형태, 예산 활용 현황, 스마트 업무 시스템 구축 및 활용 정도, 교육 지원 욕구, 투입 요인들이 통합실천 및 소단위 활동 수행에 미친 영향
  - 활동 영역 : 통합실천 수행 방식과 특징, 동 단위 협력 체계 현황과 과제, 거점 공간 운영 현황과 성과, 통합실천과 소단위 활동이 복지 사각지대 발굴 및 사회적 관계망 형성에 미친 영향
  - 산출 영역 : 복지 사각지대 발굴 및 연계 성과, 주민의 사회적 관계망 형성 현황과 변화 양상
  - 성과 영역 : 복지 사각지대 당사자의 삶의 질 개선, 주민의 지역사회 참여 증진
- 집단별 면접은 약 120분간 진행되었으며, 재단 회의실에서 대면 방식으로 이루어짐.
- 연구자는 면접을 시작하기 전 연구의 목적과 녹음 및 전사를 통한 자료생성, 비밀보장과 관련한 내용을 설명하였고 서면으로 연구 참여에 대한 동의를 받았음.
- 면접 자료는 모두 녹취·전사되었으며, 연구자는 이를 반복적으로 읽으며 미시분석-패턴 구분-범주화 과정을 수행함.
- 의미 단위별 분석을 통해 최종 범주를 도출하고, 이를 바탕으로 종사자 경험의 핵심 주제를 기술함.

5) 세부 내용은 부록 1자료 참고 바람.

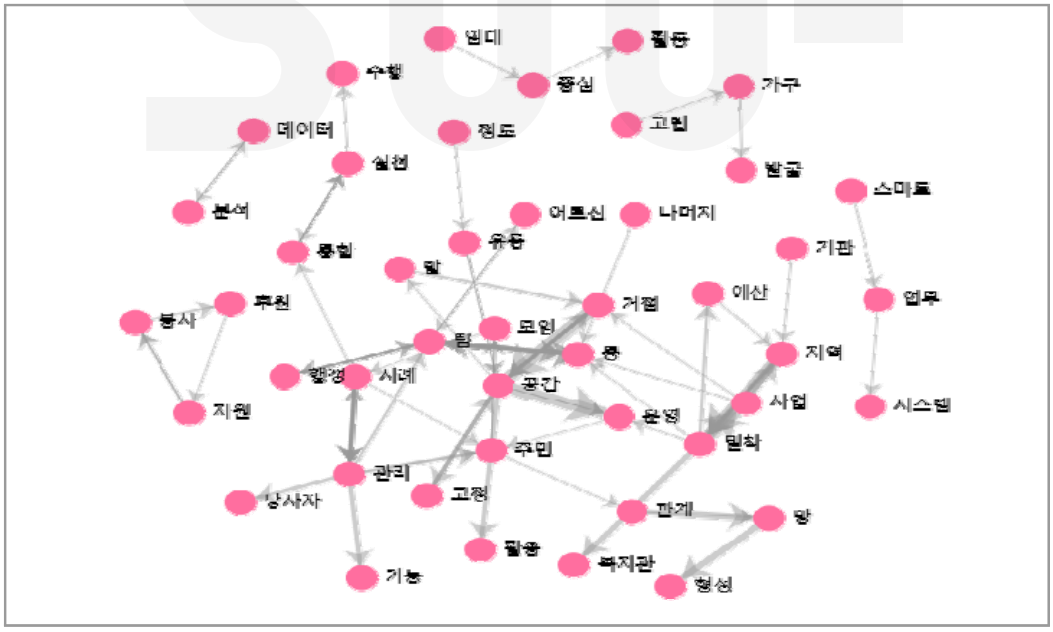
○ 한편 녹취자료를 바탕으로, 텍스트 네트워크 분석을 병행하여 수행함(조직 개편 유형별). 질적 인터뷰만으로는 포착하기 어려운 패턴이나 관계를 정량적으로 분석함. 또한 다양한 개념들 간의 복잡한 관계를 직관적으로 이해할 수 있는 형태로 제시함.

2 종사자 FGI 결과(전체 조직 개편 기관)

1) 텍스트 네트워크 분석 결과

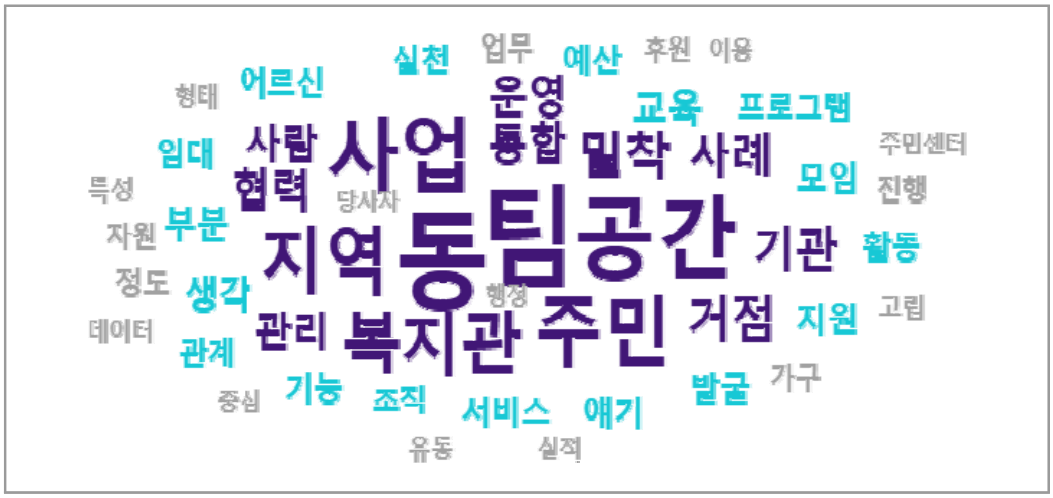
○ 전체조직을 동팀을 개편한 지역밀착형 사회복지관은 **거점→공간→운영, 동↔팀, 지역→밀착, 관계→망→형성의 연결강도가 강한** 것으로 나타남.

○ TF-IDF를 활용한 워드크라우드에서, **동팀, (거점) 공간, 주민 등이 핵심 키워드**로 **등장**함.



▌그림 4-1▐ 지역밀착형 사회복지관_전체조직 3-gram[6)]

6) 텍스트네트워크 분석에서 **n-gram을 활용하면 의미 있는 연결 (예: 정책 용어, 주요 표현) 중심의 네트워크가 생김**. 단순한 단어 간 연관성 분석을 넘어 문장 내 실제로 등장한 어구 단위의 논리적 연결을 네트워크로 시각화할 수 있음. **n이 3일 때를 의미하며, 연속된 세 개의 단어(형태소, 음절 등)로 구성된 시퀀스(sequence)**임.



▌그림 4-2▐ 지역밀착형 사회복지관_전체조직 TF-IDF[7]워드크라우드

2) 질적 분석 결과 개요

○ 전체 조직 개편 기관 분석 결과 요약은 〈표 4-2〉와 같음. **논리모델의 구분에 따라(투입, 활동, 산출, 성과)에 범주화 과정**을 거침. 분석 결과는 논리 모델의 순서에 따라 정리함.

▌표 4-2▐ 전체 조직 개편 기관 분석결과 요약표

구분	상위 범주	하위 범주 (세부 내용)
투입 분석	조직 개편 과정 및 특징	기관별 동팀 개편 과정 : 1팀 1동 체제로 전면 전환
		지역밀착형 전환에 대한 주민 반발 경험
		실무자의 지역밀착형 내재화 과정을 거침
		필수 사업 및 서비스 제공 기능 담당 팀 구성
		각 팀별 동 특성에 부합하는 사업 차별화
	예산 운영 현황 및 이슈	거점 공간 명목 예산 지속 지원 필요
		기관별 특성에 따른 예산 명목 유연성 필요
		스마트 기기 구입을 위한 예산 명목 확대 필요
	교육 지원 의견	통합실천 개념과 방법에 관한 교육 필요
		실무 중심 정책 이해 교육 필요
	스마트 업무 시스템 구축 현황	지역밀착형 업무를 위한 스마트 업무 시스템 구축함

7) 어떤 단어가 한 문서에서는 자주 나오지만, 전체 문서에서는 드물게 나올수록 중요하다는 아이디어에 기초하여 단어의 중요도를 측정하는 방법임.

구분	상위 범주	하위 범주 (세부 내용)
활동 분석	통합실천 수행과 영향	통합실천의 전면적 수행
		업무의 복잡화와 다양화
		통합실천 수준 조정 및 유연화
		통합실천에 대한 실무자 만족도 높음
		이용자에 대한 인식 변화 : '당사자'가 아닌 '이웃'으로
		'당사자 모임'에서 '주민 모임'으로 인식 변화
		주민과 실무자의 긴밀한 관계 형성
	거점 공간 운영 현황 및 성과	기관별 거점 공간 조성 과정과 현황
		주민은 거점 공간에 높은 만족도를 보임
		주민-실무자 관계 변화 촉진
		지역밀착형 복지관의 거점 공간은 필수
	동 단위 협력 활동 수행 및 과제	지역밀착형 전환 이후 동 단위 협력 증가
		지역밀착형 사업 관련 긍정적 경험 축적
		효과적 협력을 위한 역할 및 예산 조율 필요
	통합돌봄 내 복지관의 역할 및 과제	유관 기관 협력 기반 통합돌봄 실천 필요
		사업 통합 및 예산 구조 개선 필요
		공공과 민간의 역할 분담 재정립 필요
산출 분석	신규 협력 체계와 자원 확보 증가	민간과 공공 모두 복지관과 협력에 높은 의지 보임
	지역 내 사회적 관계망 형성 증가	주민 관계 안정적 형성과 친밀도 증가
성과 분석	당사자 주민의 정체성과 역할 변화	"수혜자"가 아닌 "기여자"로 당사자 정체성 변화
	주민의 지역 애착과 소속감 증가	주민의 동에 대한 애착과 소속감 강화
	복지 기관에 대한 고정관념 탈피	특수 집단만 이용하는 기관이 아닌 주민 누구나 이용할 수 있는 기관이라는 인식 전환
	'우리 동 담당자' 인식 형성	주민은 사회복지사를 '우리 동 담당자'로 인식함

3) 투입 분석 결과

(1) 조직 개편 과정 및 특징

① 기관별 동(洞) 팀 개편 과정 : 1팀 1동 체제 전환

①_1 복지관A

- 복지관A는 영구 임대 아파트 단지 내 위치하고 있어, 지역밀착형 전환 이전에 서비스 욕구를 가진 사람이나 수요자가 주로 해당 단지 내 거주자였음.
- 해당 단지 내 거주민만으로도 복지 수요가 이미 포화 상태였기 때문에 복지관A의 인력과 자원 투입은 단지 내 주민들을 대상으로 집중됨.
- 따라서 지역밀착형 전환 이전에는 차량으로 약 15분 거리에 있는 다른 동에서도 복지관 프로그램이나 주민 만나기와 같은 형태의 접점은 있었으나, 복지관 활동의 구심점은 복지관 인근 동에 치중되는 경향이 있었음.
- 복지관A는 2018년도에 3개 동 동팀 편제를 완료하였고, 전체 조직을 동팀으로 편제하면서 각 동별로 실무자를 배치함.
- 본 연구에 참여한 전체 조직 개편 기관들은 동팀 편제를 기본으로 하되, 전체 동 주민을 대상으로 하는 사업(예: 무료 급식 사업)은 동팀 외 별도의 지원팀을 구성하여 담당하도록 하였음.
- 그러나 복지관A의 경우 노인 일자리나 무료 급식 사업과 같은 전체 동 주민 대상 사업이더라도 별도의 팀으로 구분하지 않고 각 동팀에서 해당 사업을 모두 담당함.
  - 복지관A의 동팀1에서는 실무자 인력이 가장 많아 초반에 운영지원팀에서 총괄하던 노인 일자리와 무료 급식, 결연 사업을 동팀1로 이관함.
  - 운영지원팀에서는 학교 협력 사업 등 일부 사업을 담당하나 본연의 행정 업무에 집중함.
  - 운영지원팀에서 담당하는 소수의 기관 사업 외 모든 사업은 각 동팀에서 동일하게 진행함. 각 사업을 총괄하는 담당자는 있으나 기본적으로 각 동에서 개별적으로도 수행함.

○○동 팀이랑 1동, 2동을 제가 같이 담당하고, ○○○동을 한 팀에서 담당하고, 운영지원팀. 이렇게 있는데 ○○○동팀 인력이 팀장 제외 6명이에요. 그래서 그 팀에서 이제 약간 기존의 서비스 제공 업무를 좀 많이 가져갔어요. 그래서 노인 일자리, 무료 급식은 운영지원팀에서 원래 하다가 ○○○동 팀으로 넘어갔고. 이제 월드비전 지원 사업, 약간 결연 사업 이런 것들을 ○○○동팀에서

많이 하고요. 운영팀에서는 아동 발달 상담센터나 약간 학교랑 협력하는 사업, 그 외에는 약간 본연의 행정 업무 이제 하시고. 나머지는 다 동팀별로 나눠서 이제 하고. 결연 같은 경우도 이제 결연 한 명이 이제 재단과 뭐 이렇게 소통하는 건 총괄이 하지만 각 동별로 이제 다 떨어지니까 그거를 다 동별로 다 별도로 관리합니다. (A)

①_2 복지관B

- 복지관B는 영구 임대 아파트 단지 내 위치하고 있으며 지역밀착형 전환 이전에 3개 동을 담당하였음.
- 2018년도에 동팀으로 전체 조직 개편을 하였으며, 희망 온돌 사업으로 담당하던 1개 동을 제외하고 기존에 담당하던 영구 임대 단지 인근 1개 동과 신규 1개 동으로 총 2개 동팀을 편제함.
- 전체 조직이 동팀으로 개편되면서 지역밀착형 전환 이전에 전체 사업 중 약 60% 이상 차지했던 특화 사업을 정리함.

저희도 임대 단지 안에 있는 복지관인데 저희는 이제 ○○○동이랑 ○○동이랑 그리고 이제 희망 온돌 때문에 ○○○동 이렇게 3개 동을 담당하고 있는데, 지역밀착으로는 이제 2개 동을 담당하고 있어요. 그래서 원래는 이제 그 기능별로 조직이 개편되어 있다가 18년도에 이제 동팀으로 이제 개편했을 때 ○○○동과 ○○동 팀을 중심으로 조금 구분을 했고, ○○○동 같은 경우에는 어쨌든 임대 단지가 있기 때문에 초반에는 한 여덟 명 정도의 인원이 배치가 됐고, ○○동은 신규 팀임에도 불구하고 어쨌든 네 명을 좀 배치를 했고요. 그리고 이제 어쨌든 동팀이 그렇게 구성이 되면서 나머지 이제 사업들이 있잖아요. 그래서 좀 내부에서 지원할 수 있는 팀을 하나를 구성을 하고 그 외에는 행정팀, 이렇게 해서 네 개의 팀으로 우선 이제 시작이 됐었어요. (B)

①_3 복지관C

- 동팀 편제로 전체 조직이 개편된 복지관C는 해당 지역 재개발과 지역밀착형 복지관 전환이 맞물려, 기존 복지관 공간이 사라지고 외부(동) 활동이 증가할 것이라는 예상을 하고 있었음. 동팀 편제에 관한 실무자들 간 사전 공감대가 형성됨.
- 이러한 가운데 2020년도에 복지관이 이사를 가면서 자연스럽게 동팀 편제와 지역밀착형 복지관으로의 전환이 이루어짐.
- 기존에는 복지관 인근 지역의 2개 동을 중심으로 주로 서비스를 제공했지만, 동팀 편제 이후 차량 이동으로 약 15~20분 거리에 있는 다른 두 개 동으로 수행 범위를 확대하여 사업을 진행함.

- 복지관C는 신규 담당 동에서 사회복지관을 낯설어하거나 개념을 이해하지 못하는 주민들이 있어 약간의 시행착오를 겪음.

그리고 저희는 막 그런 건 없었어요. 지역 주민분들이 저희도 임대 단지가 큰 임대 단지가 있긴 한데 그분들의 그런 건 없었던 것 같아요. 그리고 ○○○팀에서도 뭐 ○○ 특화 기능이 줄지도 않았고 그 팀에 나가서 이제 그 하는 것도 줄지 않아가지고 그랬던 것 같아요. 근데 다만 뭐 ○○동이나 ○○○동으로 갔을 때는 복지관의 형태가 없고 복지관을 이해하지 못하시는 분들이 많았기 때문에 거기에서의 그 해당 동의 사업 시행착오는 조금 있었지만 그런 건 없었던 것 같고. (C)

①_4 복지관D

- 복지관D는 기관장과 법인이 바뀌는 과정에서 통합실천과 동 중심 활동에 대한 기관 차원의 강조가 있었음.
- 이에 2018년경부터 기관의 미션을 재정립하고, 기존의 사업 가운데 서비스 관련 사업 일부를 정리하는 선택과 집중의 과정을 거치며 새로운 방향성으로 나아가기 위한 절차를 밟음.
- 처음에는 3개 동을 담당하는 3개 동팀으로 편제되었으나, 2022년 2개 동팀으로 개편되었으며, 이외 후원이나 홍보와 같은 사업을 담당하는 별도의 팀을 두어 현재 총 3개 팀으로 운영함.
  - 복지관D는 임대 아파트 단지와 비임대 지역이 혼합되어 있어, 임대 외 지역에 유동형 거점 공간을 두고 이를 토대로 사업을 수행함.
  - 동팀 편제 당시 직원들이 원하는 동을 우선순위로 선택하도록 하여 동팀 배정함.

저희는 18년도에 관장님이 새로 오시고 법인이 바뀌고 관장님이 바뀌고 나서 좀 이런 사업 체제가 3대 기능으로 진행을 하고 있었고, 그 3대 기능을 좀 동 중심으로 바꾸기 위한 통합 실천에 대한 부분을 되게 강조를 많이 하셨어요. 그래서 좀 미션 비전에 대한 부분도 그때 같이 재정립하고 또 통합 실천에 대해서 사례관리를 하나의 사회복지사가 그 세 가지를 다 할 수 있어야 된다 그런 걸 좀 밑바탕으로 두고. … 그렇게 좀 그래서 18년, 19년부터 좀 선택과 집중해서 기존에 진행하고 있던 서비스 사업들을, 그러니까 저희가 전략에 맞게 할 수 있도록 좀 재정립하고 정리할 수 있는 것들을 정리하고 또 집중 사업으로 뭔가 하나의 방향성으로 가기 위한 절차를 밟았던 것 같아요. 그래서 원래 서비스 이렇게 각 팀에 있던 사업 직원들한테 이제 가고 싶은 동으로 좀 먼저 해서, 저희는 ○○동팀이랑 ○○○동팀, ○○동 이렇게 있는데, 지금은 ○○○동이랑 ○○동, 이렇게 두 가지의 팀으로 집중하고 있고. 또 따로 별도의 행정팀으로 되어 있는 ○○○○○이라는 팀이 있는데 거기에서는 후원이나 그리고 홍보 그런 것들 같이 하고 있고. (D)

- 복지관C는 전략적으로 각 동팀에서 기관의 중점 사업과 미션 및 비전에 부합하는 '핵심 당사자' 또는 '핵심 타겟 참여자'를 구분하여 접촉함.
- 예컨대 일자리, 급식, 노인맞춤돌봄 서비스 등 서비스 이용만을 원하는 주민은 각 동팀에서 해당 업무를 전담하는 담당자가 관리하며, 동팀에서 해당 주민에게 적극적으로 접근하지는 않음.

저희는 또 뭐 어르신 일자리라든가, 그런데 사실 일자리 어르신들을 저희가 동으로 다 만나고 있지는 않고. 또 저희가 만나고 있는 핵심 당사자, 그러니까 핵심으로 만나는 참여자분들이 좀 구분되어 있어요. 그래서 급식 어르신들 같은 경우에는 기관을 매일 나오시고 그리고 또 저희 기관은 좀 사업 동마다 약간 핵심 타겟 참여자분들을 좀 정했어요. 저희 ○○구가 또 고령화도 있고 약간 그 초점이 되어 있는 분들 계셔서, 만약에 그분이 저희의 사업의 중점 사업에 그 미션과 비전에 맞는 저희는 동에 따른 또 그런 걸 또 정해놓고 전략적으로 정해놓은 것들이 있어서, 만약에 그분이 참여자라고 한다면 좀 컨택을 해보지만 서비스만 이용하시는 분들은 그 서비스를 담당하는 담당자분이 관리하고 있어요. (D)

② 지역밀착형 전환에 따른 기존 주민 반발 경험

- 복지관A는 동팀 편제 이후 복지관의 주요 대상이었던 단지 내 거주민들의 반발을 경험함.
- 지역밀착형 전환 초기에 주민들은 동팀 편제로 복지관의 담당 동이 확장되어 실질적으로 자신들을 담당하는 실무자의 수가 감소하고 이에 따라 서비스의 양 또한 감소한다고 받아들임.

기존에 이제 단지 안에 계신 분들은 본인이 아무래도 받던 서비스의 양이나 이런 것들이 전보다는 아무래도 조금 줄어든다고 생각을 하셨나 봐요. 왜냐하면 직원들이 전에는 열여덟 명이 이제 다 ○○○동을 약간 이렇게 좀 중점으로 하는 조직이었다면 이제는 다른 이 사람한테 가면 "저는 그 팀이 아닌데요. 저는 이제 다른 ○○○동 팀인데요"라고 말을 했을 때 "우리 담당하는 사람들 왜 다 다른 동으로 빼가냐." 이제 뭐 이제 이런 얘기도 처음에는 있었다고 이제 하고요. (A)

- 복지관B 역시 기존에 운영하던 사업을 정리하고 신규 동팀이 편제되는 과정에서, 기존의 주요 서비스 대상자였던 주민들은 신규 동으로 범위를 확장하는 복지관의 새로운 방향성에 문제를 제기함.
- 이에 기관에서는 관장, 부장 등 중간관리자급 이상이 직접 주민들을 찾아가 복지관의 운영 방향성과 목적을 지속적으로 설명하고 이해를 구하기 위해 노력함.

*** 사업을 60% 이상을 했던 것들을 이렇게 동팀 편제 후에 다 이제 좀 마무리를 하고 반납하고 이런 과정들이 있어서, 주민들하고의 이런 여러 가지들을 이제 설명하고 하면서 "왜 ○○단지 중심으로 활동하지 않냐, 왜 ○○동을 가냐." 막 이런 이야기들은 계속 있었어요. 그래서 이제 그런 것들은 계속 찾아가고 설명드리고 관, 부장님께서 설명드리면서 계속 저희의 방향성이나 목적을 계속 조금 이야기를 조금 했었던 상황이었고. (B)

③ 실무자의 지역밀착형 내재화 과정을 거침

- 복지관B는 지역밀착형 복지관에 관하여 기존 복지관 이용 주민과 기관의 합의가 필요했던 것과 같이, 복지관 내부에서도 지역밀착형 복지관의 목적과 방향성에 관한 개념적 합의가 필요했음.
- 지역밀착형 복지관으로서의 목적은 비교적 명확했으나, 실무자 각자가 생각하는 방향성에는 개념에 차이가 있었음.
- 이에 전체 조직 개편을 한 뒤에도 약 1년 정도는 실무자들의 '지역밀착형' 개념 이해 차이에서 오는 기관 내 불협화음이 발생했던 것으로 보이며, 기관은 2018년도 이후 3년간 외부 컨설팅을 받으며 안정화 기간을 거침.

가고자 하는 목적은 조금 명확하긴 했었거든요. 근데 각자가 가는 방향에 대한 개념이 조금씩은 달랐어요. 그래서 초반에 2018년도 한 1년은 조금 힘들었고 그래서 그런 개념이나 각자가 생각하는 지역 밀착형 기관에 대해서 좀 합의해 나가는 과정들이 좀 1년 정도는 있었고, 그 저희가 2018부터 3년 정도는 이제 컨설팅을 받으면서 좀 지역 밀착이 안정화가 됐거든요. 그래서 그런 약간 컨설팅을 받으면서 팀마다의 약간 목적이나 방향성을 조금 더 정리하고 조금 그런 식으로 이제 일을 했었다가. (B)

- 복지관C는 복지관B와 유사하게 직원들의 지역밀착형 복지관 개념 이해와 내재화를 위해 일정 기간 자체적으로 내부 교육을 진행함.
- 지역밀착형 복지관으로의 전환은 직접 동으로 나가 주민들을 만나는 것, 그리고 **실무자들이 통합실천을 수행함으로써 "1인 1복지관"이 되는 것을 의미**했음.
- 그러나 실제로 실무자들은 경력과 연차에 따라 각자가 알고 있는 복지 관련 정보나 업무 역량에 편차가 있었기에, 지역밀착형 복지관으로 전환하면서 이러한 편차를 줄이기 위해 노력함.

각자가 알고 있는 복지 정보가 편차가 커요. 뭐 5년 된 사회복지사도 있고 그 당시에 2년 된 사회복지사도 있었고 저처럼 연차가 많은 사회복지사도 있었는데, 각자가 뭐 ○○○팀에 있다가, 원래

사례팀에 있다가, 조직팀에 있다가 이 각 동으로 나가서 본인이 복지 정보도 알려드리면서 당사자를 다 만나야 되잖아요. 상담도 하고, 조직도 하고, 주민 모임도 하고 다 해야 되기 때문에 그런 걸 많이 하는 시간을 많이 가졌다. 그래서 편차를 줄이려고 했고. (C)

④ 필수 사업 및 서비스 제공 기능 담당 팀 구성

- 복지관B는 지역밀착형 전환 초기에 2개 동팀과 내부지원팀, 행정팀으로 총 4개 팀이 조직되었으나, 시간이 지나면서 팀 편제와 각 팀의 업무, 구성원이 변경됨.
- 초기에는 각 동팀에서 동별 사업을 추진하면서 필수 사업까지 분담하는 방식을 취하였으나, 동팀 편제 이후 통합실천까지 수행해야 하는 실무자의 업무 부담이 가중되었음.
- 이에 행정팀을 다른 팀명으로 변경하여 행정 업무와 함께 전체 주민 대상 필수 서비스 사업(예: 무료 급식, 일자리 사업 등)을 담당하게 하였고, 2개 동팀은 각 동의 고유 사업과 통합실천에 집중하는 구조로 변화됨.

그러니까 저희는 원래는 예를 들어서 이제 복지관에서 하는 필수 사업들을 초반에 구분했을 때는 … 총무팀에서는 공간과 관련된 걸 하고. ○○○동에서는 ○○○동 주민들이 많이 이용하는 무료 급식, 일자리, 도서관 뭐 이런 약간 예전에 서비스 제공팀에서 했던 모든 사업들을 ○○○동팀에서 하고. 돈과 크게 상관없는 홍보, 출판이나 이런 것들을 ○○동팀에서 이런 식으로 하다 보니까. 3대 기능을 통합적으로 실천하는 사업들도 사례 관리도 하고 여러 가지 통합실천 사업도, 동 사업도 해야 되면서 그런 필수 사업도 하니까 조금 너무 힘들었어요, 직원들이. 그래서 저희는 이제 좀 진행을 하다가 작년에 그렇게 조금 분리를 했던 케이스이기는 하거든요. … 그러면서 조금 이제 아까 말씀하신 것처럼 저희는 좀 전체적으로 뭔가 주민 누구나 참여할 수 있는 것들은 좀 다른 팀에서 하고 나머지는 지역의 특성과 주민의 욕구에 부합한 그런 지역의 상황에 맞는 사업들을 좀 동팀에서 지금 현재는. (B)

- 참여자는 이처럼 **동팀 편제가 재구조화된 이유가 동팀 실무자들의 통합실천을 위한 "선택과 집중"의 결과**라고 이야기함.
- 기존에 기능 중심 패러다임에서는 실무자가 특정 기능을 담당하여 해당 사업에 집중할 수 있었으며 시간이 지남에 따라 자연스러운 업무 루틴이 생겼음.
- 그러나 통합실천을 수행하면서 기존과 같은 업무 루틴이 형성되기 어려웠고, 여기에 필수 서비스 사업까지 병행하게 되면서 사업에 대한 집중도와 수행의 질이 저하되는 문제가 발생함.
- 이에 복지관B는 동팀에서 필수 사업을 분리해 운영하는 방식을 취함.

(연구자 : 초창기 때는 정말, 그러니까 엄밀하게 동팀으로 나눠서 어쨌든 그냥 다 쪼개서 집어넣었는데, 지금은 약간 이제 효율적 측면에서 그거보다는 좀 분리해서 그거를 이제 보내거나 아니면 아주 독립적인 어떤 팀을 만들어서 운영하는 게 더 전반적인 어떤 효율성 측면에서 낫겠다라는 판단하에 좀 약간 그런 변화가 있는 것 같아요. 왜냐하면 저희는 집중이 필요했어요. 그러니까 너무 너무 한 명이, 아까 말씀하신 것처럼 만나는 사람도 많고 해야 되는 일도 많으니까 이게 집중도가 너무 분산이 되는 거예요. 그러면서 직원들도 옛날에 이제 기능별 조직이었을 때는 어쨌든 내가 그냥 하나의 사업을 계획을 해서 그냥 이렇게 루틴대로 하면 되는데 지금은 사례관리도 하고 뭐도 해야 되니까 이게 루틴이 자꾸만 깨지고. 막 사례관리에 집중하게 되면 사업에 대한 빈도도 떨어지고 막 이런 게 좀 생기다 보니까 저희는 선택과 집중을 하기 위해서 조금 사업의 구조도 좀 바뀌었고. (B)

- 이러한 시스템 아래서 복지관B에서는 초기 주민 상담 수행 시 해당 주민이 거주하는 동팀의 실무자와 서비스팀의 담당자가 함께 상담을 수행함.
- 두 담당자는 전체적으로 해당 주민의 욕구를 확인하면서 서비스 이용 욕구가 있다면 서비스팀에서 서비스를 제공하고, 그 외 사항은 동팀에서 해결하는 방식으로 협력함.

저희는 서비스를 이용을 만약에 누가 오시면은 그 동 담당이랑 그 서비스 담당이 같이 나가서 상담을 해요. 예를 들어서 무료 급식에 대한 서비스를 만약에 받으러 오셨다 하면은 그분이 ○○동 주민이라면 ○○동팀에서 같이 서비스 담당이랑 같이 나가고, ○○○동이다 하면 같이 나가서 전체적으로 초기 상담하면서 서비스는 서비스대로 이용할 수 있게끔 하고 그 외에 다른 전반적인 것들은 또 그 동팀에서 뭔가 좀 하면서 좀 부서 간의 그런 것들이 조금은 생겼고. (B)

- 복지관C는 총 **4개 동을 담당하여 각 동을 담당하는 동팀 역시 총 4팀이 조직되었으며, 이외 서비스 제공(예: 무료 급식, 일자리 사업)과 특화 사업을 담당하는 별도의 두 팀을 두는 이원화 방식으로 운영**함.
  - 현재는 기존 6개 팀에 1개 팀이 추가 편성되었는데, 해당 팀에서는 지역 내 정신 건강 관련 어려움을 겪고 있는 주민을 발굴하고 서비스를 연계하는 역할을 담당함.
  - 예를 들어 특정 동 주민이 어떠한 욕구를 가지고 있는 경우, 가능한 한 해당 주민이 거주하는 동팀 내에서 욕구를 해결하나 원하는 서비스가 일자리나 무료 급식 등 서비스라면 서비스팀으로 연계됨.

저희는 이전에 저희 재개발 이슈가 있었어요. 재개발 이슈가 있어 가지고 직원들 모두 합의됐다고 생각이 드는 게 '아, 우리는 공간이 없어진다. 공간이 없어지고 나가게 될 것이다. 밖으로.' 이걸 이미 몇 년 전부터 알고들 있어 가지고 동팀으로 개편되는데 뭐 큰 그런 건 없었던 것 같아요. … 20년도에 실제로 복지관이 이사를 가게 되면서, 복지관이 없어지면서 동팀으로 자연스럽게 개

편이 된 케이스였고요. 저희는 총 4개 동을 관할하면서 어떻게 운영이 되냐면 총무팀이 그대로 있고. … 그 총무팀 안에서 … 저희 ○○ 특화 복지관이어서 ○○○ 특화 그것도 사업도 하고 그리고 지금은 성인 문해 사업도 그 팀 안에서 해 주시고 계시고. … 저희는 ○○○ 복지팀이 따로 있어서 무료 급식이나 ○○ 일자리나 기본적으로 종합복지관에서 하는 것들은 그렇게 두 트랙으로 두 팀이 나눠서 하고. 그리고 4개 동팀이 생겨서 ○○동, ○○○동, ○○동, ○○동이 있죠. 원래 ○○, ○○동을 위주로 많이 서비스를 했다면 기존에는. 지금은 먼, 한 차 타고 15분~20분 가는 ○○역 부근의 ○○동이랑 ○○○동을 직접 나가서 이렇게 사업을 하고 있습니다. (C)

○○동 어르신이 ○○동 뭘 이용하고 싶대요. 그러면은 웬만하면 ○○동 안에서 다 ○○동팀 안에서 해결해요. 근데 이 어르신에 해당하는 사업이 일자리나 무료 급식이었어요. 그러면은 어르신팀으로 가는 거죠. (C)

⑤ 각 팀별 동 특성에 부합하는 사업 수행

- 복지관A는 동팀 편제에 따라 각 동의 담당자가 해당 지역 주민들과 함께 사업을 조직하거나 진행하는 형태로 변화됨.
- 또한 사업의 빈도 및 규모도 확장되었는데, 예를 들어 복지관에서 어버이날 행사를 개최할 때 기존에는 영구 임대 단지가 위치한 동에서 1회 진행하는 방식이었다면, 동팀 편제 이후에는 동일한 행사를 각 동별로 진행하므로 총 3회가 진행됨.

이제 동팀으로 다 편제를 했을 때 사실 복지관 자체가 단지 안에 있고, ○○○동이랑 1동, 2동은 조금 떨어져 있어요. 그래서 차로 한 15분 정도 걸리거든요. 그래서 거기에 나가서 뭔가 프로그램을 하거나 주민 만나기를 하거나 이런 형태는 있었지만 아무래도 어떤 구심점이 이제 단지 안에 있었다라고 하면은, 18년에 이제 동팀 편제하면서 각 동별로 이제 인원들이 좀 배정이 됐었고. 그 동에서 이제 각각 해야 되는 어떤 행사들이나 이런 것들을, 예를 들어서 뭐 어버이날 행사를 한다, 이러면 전에는 이제 ○○10단지 안에서 ○○○동 안에 있는 어르신을 위주로 이제 했다라고 하면은, 동팀 편제를 한 다음부터는 각 동별로 이제 그 주민들과 함께 뭔가를 조직하고 행사를 하는 형태로 이제 됐었고요. 그래서 정말 단순하게 말하면 어버이날 행사를 한 번 했던 거를 이제 세 번을 하게, 네 번을 하게 되는 거죠. (A)

- 복지관A는 지역밀착형 전환 이전에는 복지관 중심으로 서비스를 제공했음. 복지관 안에 축적된 자원이 많고 이를 활용하여 지역 내 문제를 해결하는 방향성을 가지고 있었음.
- 동팀 편제 이후에는 각 동의 주민과의 만남이 매우 증가하면서, 동에서 새로운 자원을 발굴하고 동시에 동 안에서 주민들과 함께 문제를 해결하려는 시도와 사례가 증가함.

동으로 이제 각각 흩어졌을 때 그 동의 새로운 자산들을 발굴해내고 새로운 주민들을 만나고 그 지역의 문제를 그 지역 안에서 좀 해결하게 되는 경우가 좀 많아졌거든요. 그래서 예를 들어 전에는 이제 복지관 중심이다 보니까 복지관 안에 있는 자원들이나 그 예전부터 엄청 몇십 년 동안 축적된 자원들이 많잖아요. 그래서 그걸 가지고 다른 동도 뭔가 조금 커버를 하거나 이렇게 나갔다라고 한다면은 각 동에 이제 나간 다음부터는 그 동의 안에 있는 주민분들이 훨씬 더 많이 만나게 됐고 그 주민분들과 같이 그 지역의 문제를 좀 같이 해결하려는 그런 모양새가 조금 더 많아졌다고 볼 수 있을 것 같습니다. (A)

- 복지관B는 기존에 담당하던 동의 복지 수요가 높을 것으로 판단되어, 신규 동팀보다 인원을 더 많이 배치함. 반면, 신규 동을 담당하는 동팀은 다른 동팀의 절반 수준의 인원만 배치됨.
- 초기에는 동팀별로 업무 성격에 차이가 있었는데, 먼저 신규 동에는 기존에 형성된 네트워크나 자원이 부재하여 "맨땅에 헤딩하는 수준"으로 지역 내 자원을 발굴하고 지역 현황을 파악하는 시간이 필요했음.
- 또한 기존 동은 대부분 영구 임대 아파트 단지라는 동질적인 특성이 있었던 반면, 신규 동은 임대 단지와 비임대 가구가 혼재되어 있어 동팀의 업무를 지역 특성에 맞춰 점차적으로 변경함.
  - 현재 2개 동팀 가운데 기존 동을 담당하는 팀은 통(統)을 중심으로, 신규 동 담당 팀은 동 전체를 중심으로 활동하는 경향이 있음.
  - 또한 한 팀 안에서도 임대 단지 구역을 담당하는 직원, 아동·청소년을 주로 만나는 직원, 고립 가구 전담 직원 등 직원별 주요 담당 업무가 분장됨.

저희도 이제 어쨌든 ○○○동 팀이 어쨌든 직원들이 현재는 여섯 명 정도 되거든요. 근데 그 여섯 명이 ○○○동 지역을 담당을 하는데, ○○○동 같은 경우에는 통을 중심으로 또 활동을 해요. 소단위 중심으로도 활동하고. ○○동은 ○○동 전체를 놓고 활동하고. 그래서 ○○○동은 원래는 또 이제 통을 다 했었는데, 현재는 임대 쪽 직원들은 임대만 담당하고, 그 외에는 약간 아동·청소년을 만나는 친구, 또 뭐 약간 또 고립을 좀 만나는 친구, 이런 식으로. 조금 또 지역도 약간 좀 설정을 조금 해놔서 시간이 지날수록 조금 계속 바뀌는 것 같고. (B)

- 복지관C 역시 동팀 편제 이후 각 동별 현황을 파악한 결과, 각 동의 특성이 분명하게 구분됨을 확인함.
- 이에 각 동팀에서는 **기본적으로 모든 사업군을 동일하게 운영하나, 각 동별 특성에 맞추어 팀별 사업을 운영**함.

- 예를 들면 '마을 행사'를 진행할 때, 아동이 많은 동에서는 "아이들 축제"를, 노인 인구가 많은 동에서는 "어버이날" 행사로 진행함.

○ 또한 사례관리나 주민 조직화 등의 기존 주요 기능도 각 동에서 모두 동일하게 수행하나, 각 동의 특성에 맞춰 비중이 달리 적용되기도 함.

○ 참여자는 동팀 편제 이후 각 동 특성이 명확해짐과 동시에 더 많은 주민과 기관을 만나게 되었다는 점을 가장 분명한 변화로 인식함.

저희는 각 동의 특성이 되게 딱 있더라고요. 있어 가지고 그 특성에 맞게 사업을 했어요. … 모든 사업군을 저기랑 같이 똑같게 모든 동에서 해요. 아동 사업, 주민 모임 사업, 사례관리 다 동에서 하는데 그 동에 맞게 해요. 그래서 어디에서는 아이들 축제하는 동이 있고, 아니면 어르신 어버이날만 하는 동도 있고. 그게 다 다르게 각 동 특성에 맞춰서 하고 있어요. 근데 사례관리나 주민모임은 다 똑같이 하는데 동 특성에 맞춰서 좀 비중이 달라졌다. 동 특성이 더 명확해졌다. 그리고 동 체계로 바뀌니까 많은 주민들을 만난다. 많은 기관들을 만난다라는, 그렇게 바뀐 거. (C)

○ 복지관D 또한 지역밀착형 전환 초기에는 일자리나 식당 등 일반적 서비스 제공 기능을 각 팀에서 동일하게 진행하였으나, 시간이 지남에 따라 각 동의 특성에 맞추어 업무가 재분장됨.

○ 즉 동의 인구학적 특성에 따라 일자리 및 식당 사업을 원하는 주민이 많은 동팀에서 해당 업무를, 노인 인구가 많은 동에서 노인 맞춤 돌봄 서비스 기능을 전담하는 식으로 변경됨.

저희도 일자리 사업이나 뭐 식당 사업이나 노인 맞춤 서비스, 이렇게 3개의 사업이 가장 서비스 제공적인 사업이어가지고 원래 이거를 각 팀에서 맡아서 하다가, 이번에 일자리 사업이랑 식당이, 여기는 ○○동이 있는 분들이 많으셔서 이걸 저희가 저희 팀에서 하고 있고. 노인 맞춤 돌봄은 ○○○동 팀에서. 약간 그렇게 서비스 사업을 좀 나눠서 한 개씩 가지고 가고 있어요. (D)

(2) 예산 운영 현황 및 이슈

① 거점 공간 명목 예산 지속 지원 필요

○ 복지관A, C, D는 거점 공간 운영비로 예산을 지출하였고, 각 기관별 거점 공간 임대 조건에 따라 예산 사용 비중은 상이함.

- LH 공사를 통해 공간을 지원받는 복지관의 경우 지역밀착형 예산으로 임대료를 지불하지는 않았고, 거점 공간에서 주민들이 소비하는 다과나 거점 공간 운영위원회 회의비로 예산 일부를 사용함.

- 거점 공간을 직접 임대한 다른 두 기관은 지역밀착형 예산에서 임대료 지출이 상대적으로 많은 비중을 차지하며, 가장 많은 경우 임대료로 75% 이상 사용됨.

○ 앞서 기술한 바와 같이 복지관은 거점 공간이 있음으로 해서 '지역밀착형'에 부합하는 동 중심 사업을 실천할 수 있으며, 주민과 실무자들 간 관계 형성 밀도가 높아짐.

- 복지관은 거점 공간의 필요성과 중요성을 직접 확인하였으나, LH 등에서 지원을 받지 못하면 임대료 수준이 매우 높기 때문에 기존 복지관 예산으로는 높은 임대료를 충당하기가 현실적으로 어려움.
- 참여자들은 **지역밀착형 예산이 거점 공간 임대료로 사용되는 것은 매우 적합하다고 공통으로 동의**하였으며, 거점 공간 명목으로 지속적으로 예산을 지원받을 수 있기를 희망함.

상시로 사회복지사가 상주하는 거점 공간은 저희 동만 운영을 하는데 저희 상시로 나가 있어요. 근데 그 공간에 연 운영비는 저희는 00만 원이에요. 연간 그러니까 LH가 지원을 해줘서 그 월세는 안 내고 관리비는 따로 이제 내니까. 이제 그거는 지역밀착으로 안 내거든요. 다른 돈으로 내서. 그래가지고 이제 연간 커피 원두 사고 주민분들 오셨을 때 차 대접하는 비용이 00만 원으로 연간 운영하고 있고, (A)

저희는 여기서 내려주신 그 비용으로 월세를 내고 있거든요. … 이렇게 돈을 좀 여유 있게 유용하게 쓸 수 있게 많이 내려주시면. … 저희 언제 쓰냐면 저희 크게 두 가지 항목으로 쓰는데 주민 모임에 얼마, 몇십만 원 못 쓰고요. 임대료가 많아 가지고. 임대료 이거는 지역밀착이 정말 맞다고 생각을 하는 게 저희 보조금이나 비지정 후원금으로 어떻게 임대료 내겠어요? 그 돈에 아깝게. 근데 그렇게 나가서 거점 공간에 공유 공간에 돈을 월세를 내니까 주민들 지역에 맞게 더 만나자 밀착돼가지고 만나고 (C)

② 기관별 특성에 따른 예산 명목의 유연성 필요

○ 참여자들의 이야기와 기관별 운영 결과 보고서의 예산 항목 분석에 따르면, 각 복지관은 지역밀착형 사업 운영 방식에 따라 예산을 유연하게 편성 및 사용하는 것으로 파악됨.

- 예를 들어 집단1은 복지관별로 예산 세부 항목이 기관에 따라 적게는 2개, 많게는 14개까지 구분되며, 어느 기관은 동별로, 어느 기관은 세부 사업 주제별로 예산을 편성함.

○ 기존 복지관 예산은 공식적으로 이용자나 서비스 대상자로 확인된 주민에게만 사용할 수 있어, 아직 이용자로 선정되지 않았거나 확인되지 않은 주민을 찾아 관계를 맺는 초기 단계에서는 예산 사용에 제약이 있음.

- 따라서 예산 사용처 명목(예: 주민 만나기, 주민 모임 등)만 놓고 본다면 일반 사업 예산과 다른 지역밀착형 예산의 고유성이 분명하게 드러나지 않는 것처럼 보일 수 있으나, **지역밀착형 예산은 (주민) 접촉 초기 단계에서 예산 사용이 가능하다는 점에서 가장 큰 차별점**이 있음.

저희가 주민 발굴하거나 주민 모임이나 이런 거 할 때 다른 사업과 좀 비교를 하면은 다른 사업은 조금 더 이미 선정되거나 이렇게 나온 분들한테 지원할 때 좀 쓴다면은 지역 밀착은 그런 분들을 초창기에 나오게 하고 발굴할 때 조금 더 사용할 수 있는 돈이 많거든요. 그래서 그 부분이 너무 필요한 게 확실하게 주민, 새로운 주민을 만나거나 아니면은 이제 주민을 발굴하러 가거나 집에 가거나 이렇게 할 때 저희도 뭔가를 가지고 가야 될 거 아니에요. 그러면은 그걸 사 들고 가야 되는데 다른 사업들은 "이 사람 우리 거고 체크리스트 했니? 해서 거기 선정이 됐니? 그럼 돈 써." 약간 이제 이런 식이다 보니까 그거를 쓸 수가 없어요. (A)

- 한편 사회복지관은 기본적으로 지역과 밀접하게 운영되며, 복지관에서 진행하는 대부분의 세부 사업은 넓은 의미에서 모두 '지역밀착형 사업'으로 볼 수 있음.
- 따라서 예산에 '지역밀착형'이라는 명칭이 붙었다고 하여 특정 항목에만 사용할 수 있도록 제한을 두기보다는, 각 기관의 판단에 따라 지역밀착형 방향성을 가지고 이루어지는 다양한 사업(예: 주민을 위한 물품 구입비, 위기 및 고립 가구의 사례관리 관련 비용, 민관 협력, 주민 간담회 등)에 유동적으로 사용할 수 있도록 하는 방향이 바람직하다는 의견도 제시됨.

저희는 지역밀착 예산으로 그 주민 꾸러미 나가거든요. 그냥 맞춤형 꾸러미 이런 거 해가지고 사례관리 기능에서 좀 쓸 수 있는 그런 꾸러미 예산으로도 나가고. 왜냐하면 어쨌든 취약 위기 가구나 고립 가구에 대한 실적도 요구하시고 아예 그렇게 내려오니까 사업 자체가. 그래서 조금 그 안에서 그냥 뭐 주민 조직이나 이런 영역 아니더라도 저는 사례관리 영역과 관련된 예산도 지역밀착 예산으로 쓰고 있고. 조금 이제 민관협력하는 것도 좀 이런 식으로 다양하게 쓸 수 있어서 지금 체계가 조금 유지가 되면 저는 좋을 것 같아요. (B)

저희 1년에 한 번씩 지역 주민 간담회를 하는데 각 동마다 한단 말이에요. 적어도 30명 정도는 만나는데 이때 차라도 마셔야 되잖아요. 차 마시면서 그때 쓰거든요. 그거를 회의비로. 그때 써가지고 되게 잘 쓰고 있다. (C)

③ 스마트 기기 구입을 위한 예산 명목 확대 필요

- 지역밀착형 사업은 업무 특성상 **실무자가 외부에서 활동하는 시간이 많으므로, 실무자들이 사용할 수 있는 스마트 기기 구입이 필요**함.

- 현재 복지관에서는 동팀별 업무용 스마트폰 1대 정도를 구비하고 있는 것으로 파악되며, 이러한 경우 한 명이 해당 기기를 사용하면 다른 직원들은 개인의 스마트폰을 사용할 수밖에 없음.
- 지역밀착형 전환 초기에는 스마트 업무 시스템 구축의 일환으로 기기 구입이 가능하였으나 **현재는 제한이 있어 기기 구입이 어려운 상황이므로, 기기 구입비 명목 확대 희망**함.

B: 하나 조금 더 말씀드리고 싶은 건 이게 어쨌든 운영을 조금 지원하는 거다 보니까 이전에는 조금 스마트 기기나 이런 것들을 사는 것들이 됐었거든요. 근데 그게 지금은 안 돼요. 근데 어쨌든 지역밀착으로 좀 활동을 하려면은 저희도 지금 계속 얘기가 되고 있는 게 개인 휴대폰 만들어 달라는 얘기가 있거든요.

A: 맞아요. 너무 필요하죠.

C: 동 별로 있어요, 저희는.

B: 저희도 동별로 있다 보니까 한 명이 갖고 나가면 없는 거예요. 그래서 이런 것들을 좀 렌탈하고 좀 쓸 수 있게끔 아예 좀 운영 지원적인 측면에서의 예산이 조금 더 활용 가능성이 있으면 조금 더 지역 밀착형 운영을 하는 데 있어서 크게 도움은 될 것 같고. … 초창기 때 시범 사업할 때는 살 수가 있었어요. 그래서 저희도 그 돈으로 스마트 업무 구축하고 태블릿 쓰고 뭐하고 뭐 이렇게 했었는데, 지금은 어쨌든 조금 이런 개별 그러니까 개인 휴대폰 번호가 조금 오픈되는 것들이 좀 불편해 하는 직원들이 상대적으로 많아서 그 업무용 폰에 대한 이슈가 저희는 조금 있는데, 그게 또 기관 돈으로 할 수는 없고 여기서도 좀 제한적이기 때문에 그런 범위를 좀 늘려주시면 좋을 것 같아요.

(3) 교육 지원 의견

① 통합실천 개념과 방법에 관한 교육 필요

- 기관에서는 실무자의 통합실천 역량 강화를 위해 사례관리와 지역조직화 등과 관련된 교육을 기관 내외부에서 지속적으로 수행하고 있음.
- 통합실천은 3대 기능 모두를 포함하고 있으므로 기능별 교육도 필요한 것은 사실이나, 정작 통합실천 자체의 개념과 방법에 관한 교육은 부족한 실정임.
- 따라서 통합실천에 대한 실무자들의 이해도를 높이기 위해 통합실천 자체를 다루는 교육이 이루어질 필요가 있음.

기본적으로 저희는 일단은 그 사례관리 기능, 지역 조직 기능 이런 그런 거에 대한 필수 교육들은 내부에서도 하고 외부 교육도 계속 보내야 되고, 그러니까 어쨌든 다 알아야 되기 때문에 어떻게 하는지에 대한 방법을 알아야 되기 때문에 계속 그거에 대한 교육들은 계속 시키고 있는데. 약간

통합실천과 관련된 교육들이 좀 많아지면 좋겠다. 왜냐하면 그냥 지금도 어쨌든 지역 밀착을 한 지가 꽤 오래됐는데 그냥 기능별 교육밖에 안 해요. 사례관리 교육. 주민 조직 교육. 이런 식의 교육들만 하기 때문에 조금 더 관계 중심의 통합실천이 됐든 이런 통합실천을 하는 것들과 관련된 교육이 조금 더 많아지면 직원들도 좀 쉽게 이해할 수 있지 않을까라는 생각이 저는 개인적으로 조금 많이 들고 있어요. (B)

- 통합실천 교육을 위한 구체적 방안으로, 현재까지 축적된 **기관별 통합실천 사례를 수집 및 분석하여 이를 기반으로 사례를 중심으로 교육을 시행하고, 실무자가 이를 현장에서 직접 활용할 수 있도록 하는 방식**이 제안됨.

연구자: 그런 걸 어떻게 생각하세요? 지금 이미 그 사례가 많이 쌓였잖아요. 21년부터 쭉 해오셨으니까. 그러면 그런 사례를 뭔가 그러니까 통합실천과 관련해서도 이게 뭐 학교 교수님이 강의를 해 주시는 게 아니라, 그 사례를 갖고 뭔가 좀 교육을 할 수 있는 방향에 대해서 어떻게 생각하시는지.

B: 그래서 그렇게도 지금도 하고는 있고 또 어쨌든 다른 기관들에서 기관 방문도 오고 이런 식으로 하고는 있는데 어쨌든..

연구자: 공식적으로 예를 들면 재단이나 서울시..

B: 좋죠. 좋죠.

D: 사례 교육이 더 도움이 많이 되는 것 같아요. 오늘 너무 많은 걸 배우고 가는 것 같아가지고.

② 실무 중심 정책 이해 교육 필요

- 실무자들은 이론이나 개념 중심 교육뿐 아니라, 실무에 필요한 복지 정책과 제도에 대한 이해가 필요함.
  - 예컨대 주민이 특정 급여나 임대 주택 신청과 관련된 욕구가 있을 때 실무자는 적절히 정보를 제공할 수 있어야 함.
- 각 복지관은 실무자를 대상으로 관련 정보를 제공하고 있으나, 보다 전문적이고 체계적인 교육 기회는 부족한 실정임. 실무자가 현장에서 바로 활용할 수 있는 실무 중심 정책 교육이 확대될 필요가 있음.

저는 이제 개념에 대한 교육도 너무 중요한데 아까 말씀하신 것처럼 정책에 대한 이해가 필요한 거예요. 저희도 그러니까 주거 급여는 어떻게 뭐, 주거 신청은 어떻게 하는지 전세 임대 신청은 어떻게 하는지 약간 이런 정보들이 많이 필요한데 그런 것들을 어쨌든 각 기관에서 하고는 있지만 조금 더 전문적으로 이런 것들이 직원들이 알아야 주민을 만났을 때 "아 이럴 땐 이렇게 하면 됩니다. 저럴 땐 저렇게 하면 됩니다"라고 다양한 정보들을 드릴 수가 있는데 약간 그런 것들에 대한 교육은 상대적으로 좀 없는 것 같아요. 그래서 지난번에 그래서 재단 그때 회의할 때도 그때도 한

번 얘기해서 이번에 그 장애인 그 주택을 그래서 가신 걸로 알고 있거든요. 그래서 그런 약간 정말 약간 뭐 국기초 뭐 약간 주거, 복지 이런 약간 기본적인 이런 교육들이 조금은 필요하지 않을까라는 생각이 조금 들어요. (B)

(4) 스마트 업무 시스템 구축 현황

- 지역밀착형 사업을 포함해 실무자가 업무를 효율적으로 수행하려면 전산시스템의 통합이 필요함. 현재는 기관별로 자체적으로 필요한 스마트 업무 시스템을 활용하고 있음.
- 전체 기관은 스마트 업무 시스템 구축으로 현장 출퇴근이 가능한 상황이며, 이와 관련한 어려움이나 보완 사항은 드러나지 않았음.

4) 활동 분석 결과

(1) 통합실천 수행과 영향

- 참여자들은 지역밀착형 사회복지관으로의 전환에 따라 통합실천이 필요하다는 점에 공통적으로 동의함.
- 참여자들의 이야기에 따르면, 전체 조직을 개편한 기관의 동팀 실무자들은 모두 통합실천을 기본적으로 수행함.
- 그러나 각 기관의 전체 조직 구조와 운영 맥락에 따라 세부 방식에는 차이가 있음.첫째, 두 기관의 이야기에서는 전체 동팀 실무자가 동등한 수준의 통합실천이 수행된다는 점이 강조되고 있음. 둘째, 다른 두 기관에서는 전 직원이 통합실천을 수행하되 실무자에 따라 그 각 기능의 수준이 불가피하게 조정될 수밖에 없다는 점이 강조됨.

① 통합실천의 전면적 수행

- 복지관A와 C는 일부 행정 업무를 담당하는 팀이나 직원은 있지만, 동팀 실무자라면 동등한 수준의 통합실천 수행이 원칙인 것으로 해석됨.
- 참여자C는 기관 차원에서 **“1인 1복지관”, 즉 한 사람의 실무자가 통합실천을 수행할 수 있어야 한다는 방향성이 명확**했으며, 이는 지역밀착형 복지관으로서의 전환에서 “무조건”적으로 필요한 과업이었다고 이야기함.

- 참여자A는 자신의 소속 팀 사례로 이를 더욱 구체적으로 설명함.
  - 2개 동을 담당하는 참여자 소속 동팀은 팀장 포함 세 명으로 구성되어 있으며, 각 팀원은 각자 민관 협력, 행사 진행, 주민 만나기, 모임 활동, 사례관리 등의 업무를 모두 수행함.
  - 구성원이 적기 때문에 구조적으로 팀 내에서 기능을 분담하기가 애초에 불가능함. 특정 실무자가 특정 인구학적 집단(예: 아동, 청소년, 중장년)에 적합하다고 판단될 경우 해당 업무를 조금 더 수행하게 할 수는 있지만, 통합실천을 동일하게 수행한다는 점을 기본 전제로 함.
- 또한 참여자A의 팀은 2인 1조로 모든 활동을 수행하기 때문에 개별 실무자가 자신의 기능을 임의로 조절하기도 어려움.
- 참여자A는 위와 같은 방식의 통합실천으로 인하여 각 팀원들 사이에 팀 내 활동이나 주민에 대한 정보 격차가 없으며, 모든 구성원이 동일한 수준의 이해를 바탕으로 팀 내 논의를 진행할 수 있다고 이야기함.
  - 참여자 D 역시 실무자 간의 이해 수준이 균등할수록 사기 진작과 업무 수행에 긍정적인 영향을 줄 수 있다고 언급함.

저희 팀은 저 빼고 두 명밖에 없어요. 근데 맡고 있는 동이 두 동이에요. 그래서 1동, 2동 두 동을 저희 팀에서 유일하게 두 동을 해야 돼가지고 이렇게 뭐 기능별로 만날 수가 없고 무조건 그건 베이스로 가져가고요. 개인의 선호에 따라서 이제 이 친구가 아동을 더 좋아한다 이러면 그 동은 베이스로 깔고 가고 아동 관련된 활동이나 이런 것들을 이 친구가 더 하게 할 수 있게 해 주는 정도, 그리고 중장년에 이 친구가 좀 더 잘 만난다 그러면 중장년 모임이나 이런 것들을 다른 친구가 조금 더 가져갈 수 있게 해주는 정도 그 정도고. 저희는 약간 모든 활동들이 약간 2인 1조예요. 그래서 팀에 세 명밖에 없잖아요. 저 포함해서. 그래서 저 포함해서 이제 2인 1조로 돌아가거든요. 그래서 가정 방문을 가도 2인 1조, 풀로 활동을 해도 2인 1조, 뭘 하든 거의 다 2인 1조여가지고 약간 기능별로 개인이 조절할 수 없는 상태고. 그냥 이제 뭔가를 했을 다 알고 있어요. 서로 그냥 이 주민이 어떻고 저 사람이 어떻고 그냥 다 알고 있어요. 약간 그렇게. (A)

주민센터랑 같이 회의를 이제 수시로 하고 전화도 수시로 하고 계속 만나고 이제 그런 행사성도 많이 하는데 그거를 기본이 한 명씩 가지고 가면서 주민 만나기도 해야 되고 모임도 해야 되고 사례 관리도 해야 되고 활동도 해야 되고 이제 이런 상황인 거죠. (A)

- 또한 후원이나 자원봉사 관리 업무 등도 실적을 총괄하는 인력을 두되, 각 팀에서 모두 동일하게 분담하여 진행함.

- 예를 들어 2개 동팀이 있는 기관의 경우 아래와 같이 각 구성원이 업무를 담당함.
  - 동팀1 : 직원A(후원), 직원B(자원봉사), 팀장
  - 동팀2 : 직원A, 직원B(후원), 직원C, 직원D(자원봉사), 팀장
- 팀1의 직원A와 팀2의 직원B는 각자의 동에서 후원자를 개발, 입력, 관리하며, 각 팀에서 입력된 전체 실적을 총괄하는 인력(예: 부서장, TF)만 별도로 두는 방식임.

동별로 나가서 사람을 만나니까 저희한테 이제 후원을 해주고 싶은 거예요. 내가 후원을, 그러니까 그 사람이 저희한테 이제 신뢰가 생겨서 "나 후원을 좀 하고 싶어."라고 얘기하면 "후원은 그럼 운영팀 문의하세요"가 아니라, 그럼 이 후원 신청서 저희가 받아서 "감사합니다" 인사드리고 그거를 이제 운영팀에다 넘기는 이런 형태인 거죠. 그래서 그분과의 관계도 결국 저희가 하는 거고 이제 후원자 관리도 저희가 이제 감사 인사드리거나 이렇게 되는 거죠. … 그러니까 동에서 자원이 많이 발굴되는 것 같아요. 왜냐하면 가끔 나가서 관계를 맺고 하다 보니까. (A)

그러니까 저희 팀 안에서 제가 후원 담당이에요. 후원 기부금 발행해야 되고 그 후원 입력해야 되고. (연구자: 그런 기본 행정 업무는 또 해야 되는 거니까.) 있죠. 당연히 있죠. 없어진 게 아니지. 그리고 ○○○동에서는 자원봉사 관리해가지고 거기 하고, 소식지, 뭐 이런 거 사람들 나눠서 같이. (C)

② 업무의 복잡화와 다양화

- 통합실천은 한 명의 실무자가 3대 기능을 동시에 수행하는 것을 전제로 함. 여기에 후원 및 자원봉사와 같은 업무도 추가로 수행함. 직접 주민들을 만나면서 협력과 의뢰도 급증하여 기존 기능 중심 패러다임의 업무에 비해 업무량이 증가하는 경향이 있음.
- 이에 더하여 참여자들은 통합실천으로 인해서 단순히 업무량이 많아진 것뿐만 아니라, 업무의 종류와 내용이 훨씬 다양하고 복잡해졌다는 점을 공통적으로 지적함.
- 기존에 기능 중심으로 업무를 담당할 때는 해당 기능을 맡은 실무자는 반복적으로 업무를 수행하므로 일정 수준 이상 해당 업무에 숙달되면 익숙해지는 측면이 있었음.
- 그러나 통합실천은 한 명의 실무자가 주민 조직화, 사례관리, 프로그램 운영, 서비스 제공 전반을 모두 수행해야 하므로, 이를 적절하게 수행하기 위해서는 각 기능에 대한 실무자의 역량 확보가 전제되어야 함.
- 이는 곧 실무자가 다양하고 복잡한 업무와 기능을 수행할 능력을 갖추지 못한 경우, 기관에서는 통합실천을 표방하더라도 실제로는 양질의 통합실천이 이루어지기 어려울 수 있음을 의미함.

B: 하나의 사람으로서 그 사람의 그런 것들을 돕기 때문에 따로 기능별로 떼지 않고 그 정말 한 사람을 돕기 때문에 그거는 너무 좋지만 만나야 하는 사람이 너무 많아요. 업무량이 늘어나요. 그리고 의뢰도 너무 많이 들어와요. 협력을 하게 되면서도. (중략)

C: 그러니까 그게 저희는 복지관이 그러니까 일이 많아졌다. 일은 원래 많았던 것 같아요. 일이 많아진 거는 그 직원들만 그건 없는데 그래서 원래 많았어요. 원래 많아서.. 근데 일이 다양해졌다가 표현이 맞는 거예요. 저희 복지관은. 왜냐하면 이게 뭐지 사례, 예전에 사례관리팀에서 이렇게 저희 이런 강점, 그러니까 기능 말고. 사업하는 방식이 다 다르잖아요. 복지관마다. 강점 관점 체계였으니까. 우리 3대 기능 할 때도 사례관리팀에 있던 담당 이야기 나누면, 이분 강점 있으면 아니면 무료 급식 받으시는 분 강점이 있으면, 이분이 뜨개질 선생님이 될 수 있었단 말이에요. 그런 일을 계속해 왔어요. 근데 이거를 각 동에 나가서 그 동 특성에 맞게 다양하게 해야 되니까 정말 업무가 다양하게 많아 많아졌구나. 다양해졌다가 포커스가 더 맞는 것 같아요. 다양해졌다.

A: 그리고 실무자의 역량이 훨씬 더 요구되죠.

C: 맞아요.

A: 전에는 서비스 제공 업무를 하면은 그 제공 업무 프로그램만 돌리면 되고 그 업무를 숙달되면 그냥 돌리는 거거든요. 근데 이제는 한 사람이 조직도 해 봐야 되고 서비스도 해야 되고 사례도 사람도 만나야 되고 모든 역량을 다 가지고 한 명이 그냥 다 가지고 있어야 되요. 전에는 그 팀에 해당되는 역량이 있었다라고 한다면은 그래서 그 부분이 좀.

B: 어떤 사회복지사를 만나느냐에 따라서 확실히 다르고.

③ 통합실천 수준 조정 및 유연화

- 복지관B와 D의 경우 지역밀착형 전환 초기에는 복지관A나 C와 같이 전체 실무자가 동일한 수준으로 통합실천을 수행하였음. 그러나 시간이 갈수록 담당한 지역의 특성에 따라 스스로 기능을 조절하는 방식으로 변화함.
- 통합실천이 사회복지사의 성장과 복지관을 이용하는 주민의 입장에서 긍정적임은 분명하나, 실무자의 관점에서 통합실천으로 인해 기존에 비해 업무량이 많아지고 업무 수행이 복잡해지는 것 또한 부정할 수 없음.
- 기관 내에서는 업무 효율을 위해 분산된 업무를 집중할 수 있는 방법에 대한 고민이 지속되었으며, 통합실천 가운데 특정 기능을 조정하더라도 동 중심 실천이라는 큰 지향점과 어긋나지 않는다고 판단함.

통합실천도 원래는 한 명이 진짜 백백백을 다 했다면은 지금은 통합실천을 유지하고 있긴 하지만 한 명이 그 지역 맡고 있는 지역의 특성에 따라서 스스로가 기능을 조절해서 해요. 어떤 직원은

사례 관리 기능을 좀 높이고 지역 조직 기능을 좀 낮추고 이런 식으로 그거를 좀 맞추면서 지금 저희는 좀 하려고 하고 있습니다. 그 이유는 통합적 실천을 하는 거는 사회복지사의 성장과 여러 가지 주민들의 입장에서는 너무너무 좋지만 사회복지사의 입장에서는 업무량이 너무 많아요. 그래서 이제 그런 것들을 계속 기관 내에서 조정하고 어찌됐든 우리가 지역적인 특성과 주민의 욕구에 부합한 그런 실천을 하기 위해서 저희는 동 중심 실천을 하고 있기 때문에 어쨌든 그런 지향점은 크게 바뀌지 않았거든요. 동 중심 편제로 하기 전과 후는 근데 이제 어쨌든 그런 것들을 계속 기관에서 저희도 그러니까 계속 계속 바뀌고 있어요. 조금 조금씩. (B)

- 이에 복지관B와 D에서는 **실무자 개인의 역량과 팀에서 담당하는 지역 특성에 따라 팀 또는 개인 수준에서 기능을 조절하는 방향으로 통합실천이 이루어짐**.
  - 예를 들어 복지관B는 주거 취약계층(예: 고시원 거주자 등)이 많은 동을 담당하는 팀 직원은 사례 관리 기능을 더 강하게 수행하고 조직화 기능은 상대적으로 적게 수행함. 한편, 사회적 관계망 형성이나 공동체 활동이 더 많이 필요하다고 판단되는 지역은 사례관리보다 조직화 기능을 상대적으로 더 높은 수준으로 수행함.
- 복지관D의 경우, 전체 지역 특성상 어르신이 많은 지역이므로 노인이 주요 대상이지만, 실무자가 제기하는 필요성(예: 청년 모임에 대한 필요성을 느끼는 실무자)에 따라 비교적 낮은 수준이라도 모임을 활성화하는 방향으로 통합실천을 수행함.
- 또는 팀 내에서도 특히 아동과의 라포(Rapport) 형성과 아동 대상 실천에 강점을 보이는 실무자가 있는 경우, 해당 실무자가 아동 사례관리를 전담하는 식으로 기능이 조절됨.

예를 들어서 조금 고립, 주거 취약이나 고시원이 많고 이런 쪽 직원은 정말 조금 사례관리로 조금 주민들을 많이 만나면서 일에서 모임은 그냥 한 개 정도를 만약에 한다면, 어떤 지역은 사례관리 그런 주민이 많이 없는 데는 정말 주민들이 서로 어울리고 더불어 살 수 있는 공동체적인 활동들을 좀 많이 하면서 사례관리의 기능에 대한 비율을 좀 줄이고 이런 식으로 이렇게 좀 활용을. (B)

안에서, 그 팀 안에서 그렇게 하는 거죠. 이 친구가 아동을 잘 만나요. 그러니까 … '이거 다 해야 돼요(*통합실천을 무조건 동일한 수준으로 다 해야한다고*),' 시키는 게 아니고 그 팀 안에서 아, 이 친구는 원래도 아동을 잘 만나고 있으면 아동 사업이 같이 가면서 아이들 만날 때 아이 사례 관리가 들어오면 이 친구가 가는 거죠. 그 팀 안에서 이게 조정이 되는. (D)

- 한편 동별 특성에 따라 팀 간 업무량이나 실적 차이가 지나치게 크지 않은지, 그로 인해 팀 간 경쟁이 생기거나 상호 이해가 낮아지지는 않는지 등을 질문함.
- 그러나 참여자들의 이야기에 따르면 실무자들은 각 동마다 특성이 다르므로 팀별 업무와 실적에 차이가 발생하는 것은 당연한 결과임을 수용하고 있음. 팀 간 경쟁 구도가 형성되기보다는 각 동팀이 고유하게 경험하는 즐거움과 어려움을 상호 존중함.

- 예를 들어 한 동은 임대 아파트 단지로만 구성되어 있고, 다른 동은 혼합지역이라면, 어떤 동팀은 사례관리 대상자가 더 많아질 수밖에 없고, 또 다른 동팀은 조직화를 더 많이 수행할 수밖에 없음.

동네 특성마다 너무 다르거든요. 그러니까 ○○○동은 임대 단지에 있어서 그 특성이 너무 강하고 기존 자원들이나 주민 조직도 이미 너무 많고. ○○○동은 아예 아무것도 없었는데 고시원이 거기에는 열한 곳이에요. 그래서 다 수급 인구가, 그리고 ○○구에서 제일 많아요. 그래서 그 특성이 있었고. ○○동과 ○동은 약간 주택 단지에 섞여 있는 이제 그런 특성이 다 달라 가지고. 경쟁 구도가 되기보다는 각 동의 이제 어려움이 있겠구나, 뭐 이런 즐거움이 있겠구나를 예측하고. 3대 기능도 어떤ㅌ 팀은 사례 관리가 더 위일 수밖에 없고 어떤 팀은 조직이 더 많이 될 수밖에 없고 약간 이런 환경이어가지고 경쟁하거나 이런 구도는 아닌 것 같았고. (A)

④ 통합실천에 대한 실무자 만족도 높음

- 참여자들은 모두 통합실천을 긍정적으로 평가하였으며, 통합실천의 긍정적 효과를 체감하고 있다고 이야기함.
- 통합실천 수행 초반에는 실무자가 통합실천에 익숙하지 못하여 한 사람이 여러 기능을 수행하더라도 분절적으로 진행되는 경우도 있었음. 그러나 시간이 흐름에 따라 통합실천의 체계가 잡히고 실무자들이 숙달되면서 통합실천을 높이 평가함. 통합실천에 대한 직원 만족도 또한 높음.

저희도 초반에는 사례관리랑 약간 지역 쪽이 좀 분리가 됐었어요. 왜냐하면 사례관리로 만나는 주민분들이랑 어쨌든 모임도 하고 이렇게도 좀 하고 싶은데 그런 것들이 조금 잘 안 돼가지고, 조금 이제 분절적으로. 조금 그래도 한 명이 다 하긴 하지만 그 분절적으로 진행되다가, 지금은 조금 이제 사례로도 만나는 주민이 모임에도 참여하고 모임에 참여했던 주민이 만약에 개별적으로 어려움이 있으면 또 개별 지원도 하고 이런 식으로 뭔가 지금 통합실천에 대한 체계가 조금 잡혀가면서 직원들도 그걸로 얻는 유익이나 그 만족감이 되게 높아요. (B)

⑤ 이용자에 대한 인식 변화 : '당사자'가 아닌 '이웃'으로

- 보다 구체적으로 통합실천의 긍정적 효과를 구분하면 다음과 같음. 먼저, **실무자는 통합실천을 수행함으로써 이용자를 기능에 따라 분절하여 인식하지 않고 총체적 인간으로 인식**할 수 있음.
- 예를 들어 기존 기능 중심 패러다임에서는 '사례관리 담당자'로서 '사례관리 대상자'로,

서비스를 제공하는 '실무자'로서 서비스를 이용하는 '당사자'로 이용자를 만났다면, 통합실천 패러다임에서는 "똑같은 이웃"으로서 관계를 맺을 수 있음.

- 기존 패러다임에서도 이용자를 전인적으로 인식해야 한다는 점은 기본 전제로 하고 있음. 그러나 동팀이라는 구조와 통합실천이라는 실천 방법의 변화로 그러한 이해는 보다 구체적이고 현실적인 수준에서 이루어지고 있음.
  - 실무자는 수혜자로서의 '당사자'가 아니라 주민이자 주체로서의 이웃으로 이용자를 더욱 분명하게 인식함.

그러니까 전에 같은 경우는 저는 전 기관이 완전 3대 기능 체제였는데 사례관리 당사자로 이제 한 번 하면 사례관리로만 만나잖아요. 그 팀에서는. 근데 사례관리 당사자를 이제 저희가 만났을 때 그 당사자로만 남아 있는 게 아니라 이분이 뭐 봉사활동을 할 수 있고 남을 도울 수도 있고 또 서비스를 이용할 수도 있고 그냥 모든 기능들이 다 같이 이제 있거든요. 그래서 그런 사람들이 이제 계속 늘어나면 늘어날수록 이 사람도 이제 어떤 분절되어 있거나 뭔가 수혜자로만 남아 있는 게 아니라 그냥 똑같은 이웃으로서 이제 관계를 하게 되는 거죠. 그런 부분들이 그분한테 되게 긍정적이고. (A)

⑥ '당사자 모임'에서 '주민 모임'으로 인식 변화

- 통합실천 수행으로 인한 실무자의 인식 변화와 실무자-주민 관계 양상 변화는 주민들의 사회적 관계망 형성 모임의 질적 변화에도 반영됨.
  - 예를 들어 통합실천 수행 이전에는 자조모임이라고 하면 '당사자들만 참여하는 모임'으로 인식되었다면, 통합실천 이후에는 당사자를 분절된 기능으로 구분하는 인식 구조와 경계가 사라짐.
  - 실무자나 모임 참여자 모두 당사자, 봉사자, 일반 주민 등 다양한 구성원이 모임에 참여하게 된다는 점을 자연스럽게 받아들임.

사회적 관계망 형성이나 이분이 복지 사각지대에 있다고 했을 때 그 이웃들이 예전에는, 왜 자조모임이라고 해서 당사자들끼리만 모임 해가지고 "서로 좀 챙겨주세요"라고 했다면, 이제는 하나의 모임에 예전에 당사자였던 분도 계시고 봉사자였던 분도 계시고 일반 주민도 있고 다 섞여 있으니까 그런 걸 서로 이렇게 물어보지 않아요. "수급자세요?" 뭐 "예전에 사례관리 받으셔서." 이런 거 서로 물어보지 않고 그냥 뜨개 모임은 뜨개 모임이구나. 근데 그 안에 그냥 다 섞여 있는 이런 이제 형태이기도 하고요. (A)

⑦ 주민과 실무자의 긴밀한 관계 형성

- 참여자들은 동을 중심으로 통합실천을 수행하면서 각 동 주민과 해당 동팀 실무자들 간에 보다 긴밀한 관계가 형성되었다고 공통적으로 이야기함.
- 동팀 편제와 통합실천이 병행되면서 각 동을 관할하는 동주민센터와 같이, **주민들 사이에는 특정 동을 담당하는 소위 '우리 동 복지사'라는 인식이 형성된 것**으로 보임.
  - 참여자들의 언어적·비언어적 표현에 따르면, 이는 단순히 행정적 업무 관계나 실무적 차원에서의 관계를 넘어서 질적으로 다른 "단단해진" 관계가 형성된 것으로 해석함. 이는 주민과 실무자 간 상호 신뢰나 정서적 유대감이 강화되었음을 의미함.

저희 조직 개편, 아니 한 명 이렇게 다른 팀으로 바뀌었는데 서로 스위치 했거든요. 각 팀에서 그 사람 너무 찾는 거예요. 팀별로 이 팀에서 이 선생님 어디 갔냐고 계속 찾고 이 팀에서 저 선생님 찾고, 지금 바뀐 지 6개월 됐는데 아직도 얘기 하고 있어요. (웃음) (A)

각 동에 대한 애정도 있고 주민들 이렇게, 원래 저희 조직 개편 한 번 있을 법했는데 전체적으로 막 크게 있지는 않았거든요. 왜냐하면 너무나 단단해진 거예요. 좀 만나시는 분들이, 이해하시죠? … 이게*(주민-실무자 관계가)* 예전보다 더 진하게 생겼지. 깊이 생겼지. 각 동에 나가서 하니까. 저도 맨 처음에 ○○○동 가는 게 너무나 힘들었고 버스, 차를 확보 못 하면 버스를 타면 3~40분이 걸리니까. 너무 또 오고 가면 소요도 많이 되고 고시원도 많고 이게 좀 그랬는데, 어디 가려고 막상 해보니까 '아 그래도 ○○동에 있어야지.'라는 그런 것들. (C)

(2) 거점 공간 운영 현황 및 성과

- 복지관A, B, C, D 모두 지역밀착형 복지관의 전환에 따라 거점 공간을 운영하고 있었음. 모든 참여자는 지역밀착형 복지관의 안정적 운영을 위해서 거점 공간의 활용이 필수적이라는 데 동의함.
- 그러나 각 복지관에서 운영하는 거점 공간의 형태(상시고정형, 유동시간형)와 개수, 거점 공간 마련 과정과 운영 방식은 기관별로 달랐음. 이에 따라 현재 시점에서 체감하는 거점 공간의 영향과 긍정적 효과에는 다소 차이가 있었음.
- 이에 본 항목에서는 거점 공간 마련 과정 및 현황에 관한 내용을 기관별로 살펴보고자 함. 거점 공간 운영으로 인한 영향과 효과 등에 관한 내용도 다루고자 함.

① 기관별 거점 공간 조성 과정과 현황

- 먼저 복지관A는 상시고정형, 유동시간형 거점 공간 모두를 운영하고 있으나, 인터뷰에서는 1개 동팀에서 전담 및 운영하는 상시고정형 거점 공간에 관한 이야기가 주를 이루었음.
- 복지관A의 상시고정형 거점 공간은 LH의 지원을 받아 임대료는 지역밀착형 예산으로 지출하지 않았음. 공간 운영비 명목으로(해당 공간을 이용하는 주민들을 위한 다과비 또는 회의비 등) 지역밀착형 일부 예산을 지출함.
- 복지관A는 거점 공간을 처음 조성할 때, 사무 공간보다는 주민 친화적인 "카페 같은" 분위기의 공간이 되도록 의도적으로 설계하고 조성함.
  - 이에 현재 해당 공간은 주민들이 자유롭게 드나들며 실무자와 자연스럽게 소통하고, 주민이 자발적으로 공간을 이용하고 정리하는 등, 복지관에서 의도한 바와 같이 **"언제나 열려 있는 공간"**이 되었음.

> 저희는 처음에 공간 조성할 때 사무 공간이 아니라 주민들이 좀 오가는 카페 같은 느낌으로 조성을 애초에 하려고 처음부터 이제 했었거든요. 그래서 이제 저희가 상주를 하는데 그 공간이 사무 공간이 아니라 그냥 주민들과 함께 계속 8시간, 9시간을 있는 공간이에요. 그래서 월요일부터 금요일까지 중간에 이제 카페같이 이렇게 테이블이 쭉 있고 저희가 각각 테이블 이렇게 약간 테이블 같은 걸로 이렇게 앉아 있거든요. 그러면 이제 주민분들이 오시면 저희한테 이제 말을 거시죠. 그러면 이제 같이 언제나 대화를 이제 하고 언제나 열려 있는 그런 이제 공간이고요. 토요일에도 주민분이 나와서 셀프로 청소를 하고 가세요. 그래서 그분은 이제 커피를 좋아하시니까 토요일에 본인이 그냥 문 열고 나오셔가지고 커피 드시고 청소하시고 이제 가시고요. (A)

- 복지관B는 '협조 및 협력을 통해 이용하는 공간'을 거점 공간으로 간주하고 있으며, 유동시간형 공간만 운영함.
  - 경로당, 학교, 종교시설 등의 유휴 공간을 사용하는 현재의 거점 공간에서는 해당 공간이 비어 있는 시간을 활용하여 복지관 프로그램을 진행함.
- 공간을 빌려주는 곳과 복지관의 협력 관계가 안정적이거나 복지관 프로그램이 일회성인 경우 현재와 같은 거점 공간 운영 방식에 큰 무리가 없음. 그러나 주민이 정기적으로 사용할 수 있는 특수 시설을 필요로 할 때(예: 요리 프로그램) 활용할 수 있는 접근성 좋은 장소를 구하지 못함.
- 주민들은 공간을 필요로 할 때 복지관 시설 공간을 대여하여 이용 가능하나, 동팀 편제

로 새롭게 담당한 신규 동은 복지관으로부터 멀리 떨어져 있어 접근성이 낮음.

- 복지관B는 **주민과 지속적으로 교류할 수 있는 "공간이 주는 힘"을 인지**하고 있음. 유동 시간형 거점 공간은 일정하게 공간을 사용할 수 없어 한계가 있는 바, 신규 동에서 거점 공간을 확보하기 위한 논의 가운데 있음.

저희는 이제 고정형은 없고요. 저희는 이제 어쨌든 좀 유동형으로 이제 조금 많이 하고 있는데. 어쨌든 협력해서 하고 있는 사업을 하고 있는 그 장소가 저희는 다 유동형으로 지금 생각하고 있거든요. 그래서 경로당도 조금 많고 그리고 뭐 학교에서도 어쨌든 그 교실 빌려서 하기도 하고 교회에서도 하기도 하고 이제 하는데. 그리고 아예 그냥 날짜를 정해가지고, 뭐 아까 말씀하신 것처럼 그냥 유관 기관에 비어 있는 그런 프로그램실을 조금 빌려서 사용하기도 하거든요. 근데 이제 그렇게 하다 보니까 안정적으로 운영이 되고 있거나 일회성으로 하는 것들은 괜찮은데, 예를 들어서 주민분들이 뭔가 우리 요리 모임을 하고 싶다 했을 때 그 요리 모임을 할 수 있는 접근성이 좋은 장소가 없는 거예요. 그렇다고 ○○동에 있는 분들이 복지관까지 오기도 어렵고. 그리고 뭐 한 번 정도는 빌려줄 수는 있지만 어쨌든 계속 정기적으로 뭔가 계속 교류하고 마주치고 할 수 있는 공간에 대한 지금은 좀 필요성이 조금 저희는 상대적으로 조금 높아져서 이런 것들을 좀 어떻게 할 수 있을까가 지금 내부적으로 좀 고민이고. (B)

- 복지관C는 지역밀착형 관련하여 상시고정형 거점 공간 1개소를 운영함.
  - 그러나 복지관C는 지역밀착형 복지관 전환 이전부터 다수의 유동 시간형 공간을 자체적으로 마련하였으며, 현재까지도 활용하고 있음.
  - 현재 운영하고 있는 상시고정형 외 공간들은 엄밀하게 따지면 유동형 공간으로 구분해야 하나, 사실상 정기적으로 대여하여 고정형처럼 사용하기도 함.
- 복지관C는 적절한 거점 공간을 마련하는 과정에서 어려움을 겪으며 몇 번의 이사를 진행함.
  - 첫 번째 거점 공간은 주택의 반지하 방으로 임대하였는데, 같은 건물 주민들로부터 층간 소음 민원이 발생함.
  - 이에 이사하여 오피스텔의 원룸을 임대하였는데, 역시 다른 입주민들이 거주 공간에 많은 사람들이 지속적으로 출입하는 것에 대한 민원을 제기하였음. 해당 공간은 면적이 좁아 복지관 이용자들도 불편을 겪음.
- 현재 복지관C는 인근 상가 단지 내 유휴 공간을 임대하여 거점 공간으로 활용함. 주민들은 프로그램(예: 캘리그라피 등)이 있을 때 해당 공간을 이용함.
- 참여자C도 참여자B와 같이 "물리적 장소가 주는 힘"이 있음을 이야기하였고, 거점 공간

을 이용하는 주민들 역시 주택 환경보다는 상가 환경을 선호하며 현재 거점 공간에 대한 높은 만족도를 보임.

마련을 할 때가 힘들었죠. 맨 처음에 저희 반지하에서 시작을 했거든요. 반지하에 시작했다가 층간 소음 때문에 이슈가 있어가지고 쫓겨나고.. (연구자: 반지하인데 여기에서 소음 때문에..?) 왜냐하면 거기서 소음이 난다고 위에서 쫓아오시는 거예요. 그래서 그것도 있었고. 그리고 각 동마다 원래 ○○동, ○○○동에서 원래 거점 공간 두 개였는데 원룸에서 시작을 했거든요. 오피스텔 원룸에서 했는데 거기는 이제 또 이제 좀 그런 게 있죠. 뭐 양 옆에 방이나 이런 데서 여기 뭔데 이렇게 왔다 갔다 하냐, 무슨 업체냐, 여기는 주거 시설인데 그런 게 있다고. 그래서 좀 안 되겠다. 그리고 너무 좁고. 60만 원 내면은 이런 테이블 2개 놓으면 딱 끝나는 공간이니까. 그래서 그렇게 얻었더니 오시는 분들도 많고 그리고 좀 더 상가 쪽으로 얻었거든요. 그러니까 그리고 좀 뭐라고 그래야 되지 좀 신뢰가 생겼다 공간이 주는 물리적인 장소가 주는 힘은 어쩔 수가 없는 것 같아요. 저희도 지금 여기도 그런 처음 느낌이 있었잖아요. 되게 허름하고 그럼에도 불구하고 주택가에 이렇게 들어가는 거 아니고 하니까 되게 좋았던 것 같아요. 지원해 주셔 가지고. (C)

- 복지관D는 첫 거점 공간으로 인근의 푸드뱅크 소규모 사무실을 임대함.
- 그러나 해당 공간은 사용 가능한 요일에 제한이 있었고, 2층에 위치하여 주민들이 거점 공간을 직관적으로 인지하기 어려웠음. 특히 어르신들이 이용하는 데 불편함이 있었음.
- 이에 복지관은 새로운 공간을 확보하여, '상시고정형' 거점 공간으로 운영함.
  - 현재 거점 공간에서는 사회복지사 자격증이나 운전면허 보유한 주민들에게 사회복지 실천 활동을 소개하고 교육하는 프로그램을 실시하고 있음. 해당 교육을 받은 주민들이 다른 주민을 직접 상담할 수 있는 공간으로 활용하거나, 주민 강점 나누기 모임(예: 뜨개질 모임) 등 활동이 이루어짐.
- 복지관D의 거점 공간은 상시고정형이나 복지관A와 달리 직원이 상주하지는 않으며, 직원이 주 1회 마을 활동을 나갈 때 주민을 만나는 장소로 활용함.

저희는 사실 작년에 ○○○동에 조성된 거점 공간이 있는데, 그 공간이 저희 그 푸드뱅크에 있는 작은 사무실을 대여해 빌려 가지고 사용하는데, 그 사무실도 월요일에서 금요일까지 다 사용할 수 있는 게 아니라 월수금 이렇게 해서 제한적으로만 사용이 가능한 그것도 있었고. 또 푸드뱅크 2층에 있어가지고 좀 어르신들이 바로 찾아오기에는 좀 어렵다라는 좀 그런 게 있었어요. 그래서 처음에 이제 오픈식 할 때나 약간 여기가 우리의 그런 거점 공간이다라는 것들을 홍보들을 많이 하는 작업들이 있었고, … 올해 다행히 새로운 거점 공간을 구해가지고 이제 월요일에서 금요일까지 다 진행할 수 있는 부분으로 된 것 같아요. 그리고 ○○동 같은 경우에는 저희는 마을 활력소에서 작년에는 많이 나가지 못했는데 올해부터 중점적으로 나가려고 하고 있어가지고. 근데 주 1회에 한 번씩 마을 활동을 그 지역으로 나가고 있어요. 그래서 아직까지 이렇게 A복지관처럼 뭔가 그

일상을 정말 탁 나누는 그런 관계까지는 아닌데, 조금 계속 만나 뵙고 인사하는 단계로 거점 공간을 활용하고 있어요. (D)

② 주민은 거점 공간에 높은 만족도를 보임

- 특히 **상시고정형 거점 공간을 운영하는 복지관 이용자들은 거점 공간에 높은 만족도를 표현**하는 것으로 드러남.
  - 지역밀착형의 일환으로 실무자들이 각 동으로 나가 주민들과 만나며 활동하지만, 직접 복지관 시설을 이용해보지 않은 주민들은 복지관의 실체를 실감하기 어려우며, 복지관에 거리감을 느낄 수 있음.
  - 주민들이 복지관의 실체가 없다고 느끼면 주민들은 복지관을 알더라도 모임 참여에 대한 동기가 저하될 수 있음.
- 그러나 복지관 거점 공간이 생김으로써 주민들은 직관적으로 복지관의 존재를 파악할 수 있을 뿐만 아니라, 공간 및 서비스 등에 대한 접근성이 향상됨.
- 거점 공간 운영 이후 주민들의 실제 공간 이용률이 증가하고 있음. 주민들은 거점 공간의 대관 시스템을 적극적으로 활용하는 등 공간 이용에 대한 자율성을 보임.

일단 저희 만족도보다 지역 주민분들 만족도가 엄청 높아졌죠. 복지관에 동별로 나가니까 복지관의 실체를 못 보시는 주민들이 많거든요. 그 나머지 두 동에는. 그 위치한 동이 아니면 그 실체를 몰라서 저희 노트북이나 휴대폰으로 저희 복지관이 여기 있어요. 보여주기도 그렇고 그리고 주민 모임 한다고 막 이렇게 하고 하면 일단 여기가 실체가 괜찮은지 네이버 검색부터 해 주신단 말이에요. 위치는 우리가 갈 만한지. 근데 거점 공간이 생김으로써 제가 여기서 말하는 거점 공간이 생김으로써 그 주민들이 오실 수 있는 것도 굉장히 좋아졌고 그리고 확률도 높아졌고 이용도 많아졌고 자율적으로 복지관을 잘 이용하신다는 느낌이 엄청 크죠. 그리고 이분들이 여기 민간 저희 대관도 해드리거든요. 잉여 시간에는 잘 누리시고 계신다라는 것. (C)

③ 주민-실무자 관계 변화 촉진

- 실무자가 상주하는 상시고정형 거점 공간을 운영하는 복지관A는 거점 공간 운영으로 인하여 주민과 실무자 관계의 질적인 변화를 경험함.
- 거점 공간 운영 이전에는 실무자가 주민과 만나기 위해 별도의 시간과 장소를 약속하고 만나고 프로그램이 종료되면 해산하는 방식임. 프로그램 시작과 종료를 기점으로 주민과 시간 및 공간이 명확히 분리됨.

- 그러나 실무자가 주민의 일상 공간에서 주 40시간 상주하면서 주민과 마주치는 시간이 급증하였음. 주민들로부터 얻는 정보량도 함께 증가하였고 관계망 역시 대폭 확장됨
- 주민 또한 실무자에 대한 인식이 변화하여, 뭔가 필요할 때만 정보를 구하거나, 의도적으로 접근해야 하는 거리가 먼 대상이 아니라 "일상에서 관계를 맺을 수 있는 사람"으로 실무자를 인식함.
- 요약하면 기존에 사회복지사와 주민의 관계는 '서비스 제공자-이용자'의 관계로 상호 인식되었다면, **거점 공간에서는 사회복지사와 주민이 동등한 위치에서 서로 도움을 주고 받을 수 있는 자연스러운 관계가 형성**됨.
- 또한 복지관A가 거점 공간 조성 시 의도했던 바와 같이, **주민들은 해당 공간을 사무 공간으로 생각하기보다는 언제든 드나들 수 있는, '놀러 가는 사랑방' 같은 공간으로 인식**함.

이거를 운영을 했을 때 제일 달라진 점은 이제 전에는 주민분들과 약속을 잡고 나가야 됐어요. 그러니까 뭐 프로그램을 하러 갈 때 저희 2시에 어디서 뭐 있으니까 전날에 전화 돌려가지고 거기서 만나자고 약속 잡고 이제 나가서 그 활동이 끝나면 저희는 또 복귀를 해야죠. 왜냐하면 거기에서 있을 수 없으니까. 그래서 차를 가지고 복지관에 복귀하고 행정 업무하고 약간 이런 시스템이었는데 지금은 주 40시간을 거의 거기서 있거든요. 그래서 주민분들과 그냥 동네에서 지나가다가도 마주치고. 주민분들도 인식이 사회복지사가 내가 필요할 때 뭔가를 물어보는 사람이 아니라 그냥 '나와 일상에서 관계를 맺을 수 있는 사람이구나'라는 생각을 해 주시고, 거기서 이제 나오는 어떤 자산들이나 정보들이나 어떤 관계망들이 엄청나게 확장이 됐어요. 전에는 이분과의 관계가 어떤 프로그램을 이용하시는 분 정도였다면 이제는 저희와 관계를 맺고 어떤 것도 해 주실 수 있으시고, 혹은 어떤 걸 저희가 부탁드리기도 하고 이런 것들을 굉장히 자연스럽게 조금 해낼 수 있는 그런 공간이 됐거든요. 그래서 그게 주민분들한테는 엄청나게 크고 그분들한테는 이제 그냥 놀러 오는 공간인 거죠. 일이 없어도. 그러니까 내가 여기에 프로그램이 없어도 내가 누구를 만날 약속이 없어도 그냥 사랑방처럼 오며 가며 그냥 이렇게 드나들 수 있는 곳. 그리고 오면은 얘기도 나눌 수 있고 애도 만나고 어르신도 만나고 이제 이런 곳이 된 거죠. (A)

④ 지역밀착형 복지관의 거점 공간은 필수

- 참여자들은 지역밀착형 복지관을 운영할 때, 거점 공간은 필수적이라는 데 공통으로 동의함.
- **거점 공간은 복지관 접근성이 낮은 지역에 위치함으로써 사회복지사와 주민의 만남과 주민 모임 증가에 확실한 효과**가 있음. 기존에 복지관 시설에서만 제공하던 다양한 상담 및 프로그램을 운영함으로써 프로그램 접근성을 높일 수 있음.

○ 특히 시간유동형 공간보다는 상시고정형 공간이 지역밀착형 복지관의 동 중심 활동 취지에 부합하며, 이러한 점에서 지역밀착형 예산을 임대료 항목으로 지출하는 정당성이 확보될 수 있음.

이 공간을 하나를 얻음으로써 정말 많은 모임을 할 수 있게 됐고 주민 모임을 할 수 있게 됐고, 여기서 상담도 하고 신규 상담도 하고 아동 사업도 하고 진짜 그 공간을 공간에서 누릴 수 있는 할 수 있는 걸 모두 다 하는 그래서 덕분에 더 많이 만날 수 있는 자주 만날 수 있는.. (연구자: 상대적으로는 어쨌든 유동형 공간보다는 고정형 공간의 유용성이 더 높긴 한 것 같네요.) 그래서 유동형 공간도 고정형 공간으로 쓰고 있어요. 저희는 교회를 아예 빌려서 매주 거기서 프로그램 3개를 돌리거든요. 주민들이 오셔서 할 수 있는 거를. 그러니까 이런 실체도 이 공간을 이렇게 써 보신 분들도 소개를 해 주시는 것도 있고. 그 일단 고정 공간은 지역밀착형의 필수라고 저는 생각을 해요. 그 기관장님이나 부장님도 그걸 동의해 주셨기 때문에 이걸 사업비로 안 쓰고 이렇게 저희 임대료로 쓸 수 있는 거죠. (C)

(3) 동 단위 협력 활동 수행 및 과제

○ 본 인터뷰 진행 시 동 단위 협력 수준 관련하여 민관 협력과 민민 협력 모두 질문하였음. 첫 번째 집단의 일부 참여자들의 '민민 협력으로는 임대 아파트 단지 관리사무소와의 협력이 중요하다' 정도의 단편적 언급을 제외하고는 동주민센터를 중심으로 한 민관 협력 관련 내용이 주를 이루었음.

○ 이에 이하 부분에서는 참여자들이 주로 이야기한 민관 협력의 현재 수준과 문제점, 개선의견을 중심으로 기술함.

① 지역밀착형 전환 이후 동 단위 협력 증가

○ 각 복지관은 지역밀착형 복지관 전환 이전부터 지속적으로 민관 협력 체계를 구축하고 유지해 왔으며, 지역밀착형 복지관 전환 이후에도 대상자 발굴 및 지원과 관련하여 활발하게 민관 협력을 추진하고 있음.

○ 특히 **동주민센터와의 협력은 취약계층을 발굴하기 위한 정보 공유를 중심**으로, 가장 기본적이고 일상적인 형태로 이루어지고 있는 것으로 보임.

- 예를 들어 복지관C가 소속된 자치구는 담당 공무원이 복지관의 역할과 기능을 숙지하고 있음. 다년 간 협력 경험을 통한 민관 협력에 익숙하여 유기적 연계가 자연스럽게 이루어짐.

어떻게 보면 그냥 이제는 이골이 나고 해서 “저희 이번에 뭐 이렇게 해서 지원도 나가고 하는데 한 10명 정도 추천해 주세요”라고 하면 열 명 추천해 주고 “이분 좀 괜찮아요. 저희 신규 발굴했는데 좀 괜찮아요.” 이런 정보는 오고 가죠. (C)

- 복지관A 역시 지역밀착형 복지관 전환 이전부터 동주민센터와 협력 관계가 이미 구축되어 있으며, **주요 사업을 공동 수행하는 방식으로 협력**하는 등 현재까지 긴밀한 관계를 유지함.
  - 예를 들어 ‘따뜻한 겨울나기’ 사업의 경우 동주민센터와 함께 연간 사업으로 계획하여 공동으로 수행함. 예산 집행은 복지관이 주도하되 실질적 사업 운영은 양 기관이 협력하여 진행함.
- 또한 최근에는 기존 건강공동체와는 별도로 ‘통합돌봄 분과’가 신규 구성되었고, 복지관은 의료진, 자치구 공무원 등과 함께 해당 분과에 소속되어 활동하고 있음.
  - 복지관은 주민 활동가 교육을 진행하고, 발대식 등 공식적 행사 운영을 지원함.

민관 협력을 되게 많이 하고 있잖아요. 그래서 저희는 동별로 다 민관 협력을 연간 사업으로 다 하는데. 그래서 저희는 ○○동과도 주민센터랑 계속 소통하면서 연간 사업해야 되고 ○○동하고도 계속 소통하면서 연간 사업해야 되고 그거를 한 명이, 한 명이서 이제 맡는데, 민관 협력과 더불어 연간 사업이 저희가 따로 기금 이제 다 모으시잖아요. 동별로. 근데 그걸 저희는 연간 사업으로 같이 계획해서 같이 써요. 그래서 그거를 집행 카드는 저희가 다 갖고 결제를 하는데 사업 수행은 같이 하거든요. (A)

○○구에는 지금 원래 건강공동체가 있었고 작년에 이제 통합돌봄 분과가 새로 생겨 가지고 그 분과 활동을 복지관들이 좀 열심히 하고 있거든요. 그래서 그 안에 병원 원장님도 계시고 이제 뭐 의사 선생님도 오시고 뭐 간호사, 복지사, 공무원들 이렇게 다 섞여 있어요. 그래서 얼마 전에 건강돌봄 활동가 발대식을 이제 구청장님 모시고 해가지고 그분들이 이제 약간 지역 안에서 조금 이렇게 발굴하고 이런 역할들을 하는데, 복지관은 이제 그런 주민분들 활동가 교육이나 뭐 이제 아니면 발대식 진행이나 이제 이런 부분들을 도와드리고. (A)

- 특히 복지관B는 지역밀착형 복지관으로 전환 이후 복지관 주도로 정기 통합사례 회의 시 별도의 학습 모임을 병행함. 참여자들이 함께 책을 읽고 의견을 나누는 시간을 가짐.
  - 해당 모임은 정신건강복지센터, 구청, 동주민센터, 복지관, 관리사무소 등의 실무자를 비롯해, 그밖에 참여가 필요하다고 판단되는 인원으로 구성됨. 모임 참여자들은 텍스트에 관한 의견뿐만 아니라 각 기관 및 지역 현황과 이슈에 관한 정보도 공유함.
  - 모임 참여자들은 이러한 학습 네트워크의 긍정적 효과를 체감함. 구성원의 인사이동이

있어도 모임이 지속적으로 유지되고 있으며, 다른 동에서도 참여를 원하여 점차 확대되고 있음.

- 참여자D는 이와 같은 자발적인 학습 기반 민관 협력 활동이 지역밀착형 복지관의 동 중심 실천에 유익하게 작용한다고 평가함.

저희는 어쨌든 그 학습 모임도 하거든요. 계속 그러니까 통합사례 회의 같은 것도 이제 정기적으로 할 때 그 안에서 같이 책 읽고 이야기도 나누고 서로 어떤 생각 갖고 있는지 이런 걸 좀 해요. 공무원들하고 같이. 구청, 그러니까 저희가 한 달에 한 번씩 ○○○동은 ○○○라는 네트워크가 있거든요. 민관 네트워크가 있는데 2019년부터 지금까지 계속 유지가 되고 있고. 그 안에서 같이 책 읽고 서로의 상황들 공유하고 하는데 거기에 멤버가 정신건강복지센터, 구청, 구청 통합사례관리사, 주민센터, 저희 복지관 그리고 이제 관리사무소. 이게 이제 고정 멤버고 이제 그때그때마다 필요한 인원들이 이제 좀 오거든요. … 이렇게 하다 보니까 자기들도 좋으니까 사람이 바뀌어도 이게 좀 유지가 되고 있고 다른 동이나 다른 구에도 이게 조금 전파가 되고 있어서 어쨌든. 네. 그런 것들이 조금은 좋기는 한 것 같아요. 그런 것들이 좀 작업들이 필요한 것 같아요. (B)

② 지역밀착형 사업 관련 긍정적 경험 축적

- 복지관B는 지역밀착형 복지관으로 전환하면서 신규 동에 동팀을 편제하였는데, 해당 동에서의 민관 협력 수준이 점차 향상되는 과정을 경험함.
  - 복지관B가 소속된 자치구 역시 각 동별 담당자 개인차에 따라 동별 민관 협력 수준 편차가 있었음. 특히 복지관B의 신규 동주민센터는 초기에 정보 공유를 거부하여 당사자 연계가 거의 이루어지지 못했음.
  - 그러나 시간이 흐름에 따라 공무원들은 복지관과의 협력을 통해 시너지 효과가 발생함을 체감하면서 복지관에 대한 협력 수준이 점차적으로 높아지기 시작함. 현재는 정보 연계가 비교적 원활히 이루어지고 프로그램 운영 관련 도움을 요청하기도 함.
- 복지관 B의 사례는 시간이 지나면서 담당 공무원의 경험과 인식이 쌓이면 민관 협력 수준이 향상될 수 있음을 보여줌.
  - 효과적인 민관 협력을 위해서는 초기 단계에서 관계 형성을 지원할 최소한의 개입이 필요할 수 있음을 의미함.

사람에 따라 다르고 개인 정보를 주는 공무원들도 있고 안 주는 공무원들도 있고. 저희는 신규 ○○동 원래 처음에는 아예 안 줬거든요. 그러다가 그래도 복지관과 뭔가 협력해서 하니까 좋다, 우리가 도움이 된다라는 인식이 조금 그래도 좀 깔리니까 그냥 전화해서 물어보면 바로바로 정보는

주세요. 이제는 이제 그런 게 또 이제 복지관과의 협력이 본인들에게도 득이 되는구나가 조금 그 전반에 깔려야지만 사람이 바뀌어도 도움을 요청을 하는 거죠. 왜냐하면 그들은 프로그램을 운영해 본 경험이 없기 때문에. 그런데 프로그램은 운영은 해야 되는데 막막하기 때문에 그러면은 복지관에게 협력을 구할 수밖에 없거든요. (B)

③ 효과적 협력을 위한 역할 및 예산 조율 필요

- 효과적인 민관 협력을 위해서는 공공과 민간의 역할과 책임을 명확히 구분하고, 협력은 하되 사업이 중복되지 않도록 체계적인 조정 및 조율 체계가 필요하다는 의견이 제시됨.
  - 현재 민관 협력이 이루어지고 있는 여러 동에서는 공공과 민간이 동일한 사업(예: 고립 가구 발굴)을 협력하여 수행하고, 실적도 함께 공유하는 방식으로 운영되고 있음. 이는 공공과 민간 모두가 유사한 사업을 중복으로 수행한다고도 볼 수 있음.
- 특히 발굴을 위주로 한 사업들이 공공과 민간의 여러 기관에서 수행되면서 발굴은 민관 양쪽에서 활발하게 진행되지만, 정작 발굴된 대상자에 대한 지원은 부족한 실정임.
- 따라서 공공과 민간의 역할이 좀 더 명확히 구분되고 조율된다면 더욱 효과적인 민관 협력 체계가 구축될 것으로 보임.
  - 특히, 예산 측면에서도 유사한 사업에 반복적으로 예산이 분배되는 것보다 기능별로 명확히 나누어 배분하는 것이 시민들에게 실질적인 도움이 될 것이라고 언급함.

공공과 민간의 이런 약간 역할들이 그러니까 협력을 할 수 있는 그런 기반에 대한 체계가 조금 계속 마련이 됐으면 좋겠다. 비슷한 일을 너무 많이 하고 중복되는 일들을 좀 많이 하고 여기서도 발굴 여기서도 발굴하는데 정작 발굴된 사람들을 지원할 수 있는 여력은 또 안 되고 좀 약간 그런 체계들이 조금은 정리가 될 필요도 있지 않을까라는 생각에, 조금 개인적으로 현장에서 일하면서는 조금 들고 있고 예산도 조금 더 효율적으로 활용될 수 있게끔 비슷한 사업에서 계속 예산을 지원하는 게 아니라 조금 이렇게 딱딱딱딱 좀 나눠 가지고 하면은 조금 더 예산도 조금 더 시민분들한테 더 잘 활용될 수 있지 않을까라는 생각이 조금은 개인적으로는 들기는 합니다. (B)

(4) 통합돌봄 내 복지관의 역할과 과제

① 유관 기관 협력 기반 통합돌봄 실천 필요

- 통합돌봄은 지역사회 내 여러 기관이 협력하여 주민들이 건강하게 살아갈 수 있게끔 돕는 체계로 이해할 수 있음. 지역사회와 더욱 밀착된 방식의 지역밀착형 사회복지관 운영은 이러한 체계와 밀접하게 관련되어 있음.

- 통합돌봄에서의 핵심은 유관 기관 간 협력이며, 특히 복지관은 의료 기관과의 협력이 중요다고 언급함. 의료 기관의 협조를 통해 주민들의 건강 상태 등을 정확하게 확인할 수 있기 때문임.

○ 한편 **통합돌봄 수행에 따라 '의료적' 처방의 의사와 '사회적' 처방의 사회복지사의 통합적 개입이 이루어질 가능성이 확보**됨.

의료적 처방은 결국 의사가 하는 거잖아요. 그래서 의사가 한다고 했을 때 그 지역 맵핑을 얼마나 잘하고 그거를 얼마나 병원 측에서 활용하느냐 그거에 따라서 또 달라지더라고요. 그래서 그거를 잘 일단 해 주셔야 되고 그 다음에 저희가 뭐 거점 공간에서 해야 된다라고 하면 사회적 처방을 같이하고, 된 거를 이제 같이 활동하거나 뭐 그런 식으로 이제 활용할 수는 있겠죠. (A)

통합돌봄이라는 것 자체가 지역사회 안에서 여러 기관들이 좀 같이 협력해서 그분들이 조금 건강하게 살아갈 수 있게끔 돕는 그런 체계이기 때문에, 저는 지역밀착형 사회복지관은 어쨌든 지역사회를 기반으로 조금 나가서 뭔가 운영을 하는 그런 체계적인 측면에서는 확실히 연관성은 조금 높을 것 같기는 한데. … 통합돌봄은 어쨌든 그 유관 기관들이 잘 돼야 되고 저는 특히나 병원과의 연계가 진짜 좀 핵심일 수도 있겠다 싶긴 하거든요. 지역 내에 있는 조그마한 동네 의원과 어쨌든 유관 기관들이 조금 또 협력을 해야지만 그분의 약간 건강 상태도 확인할 수 있고. (B)

② 사업 통합 및 예산 구조 개선 필요

○ 향후 확대될 통합돌봄 시스템과 관련하여 참여자는 기존 사업 간 통합과 예산 집중이 필요하다는 의견이 제시됨.

- 시간이 갈수록 시에서 지원하는 복지 관련 사업 예산 규모는 증가하고 있으나, 비슷한 성격의 사업들이 분산되어 추진되고 있음.
- 이에 거시적으로 보면 지역밀착형 사업에 포함될 수 있으나, 각 사업비에 따른 활동이 체계적으로 조정되지 않아 복지관의 업무가 가중되고 있음.
- 즉, 같은 대상자를 대상으로 비슷한 사업을 여러 형태로 반복 수행해야 하고, 한정된 인력으로 과도한 요구를 감당해야 하는 상황이 발생함.

○ 현행 방식과 같이 예산이 소규모로 나뉘어 운영되는 것은 효율성이 떨어질 우려가 있어 사업 간 통합 및 예산 집중이 필요함.

저는 개인적으로 좀 예산이 어찌 됐든 그 조금 집중, 그러니까 왜냐하면, 안 그러면 복지관 할 일이 계속 늘어나는 거예요. 연결 프로그램도 해야 되고 고립 가구 전담 기구도 하는데 그 전담 기구 안에는 또 사회적 연결 처방 프로그램을 할 수도 있고 여러 가지가 조금씩은 있는데, 그런 것들에

대한 요구가 너무 많으니까 기관에서는 똑같은 사람이랑 똑같은 사업을 하고 예산은 이렇게 막 또 이렇게 조금 쓰는 경우들도 없지 않아 있을 것 같다는 생각이 들거든요. (B)

③ 공공과 민간의 역할 분담 재정립 필요

- 정책적으로 고립 가구 및 위기 가구 발굴이 강조되는바, 현장에서는 해당 가구 발굴이 포화 상태로 이루어지고 있음. 그러나 그에 비해 지원 체계가 부족하여 발굴된 사례를 감당하기 어려운 상황임.
- 따라서 통합돌봄 시스템 안에서 민간 기관은 발굴에 집중하기보다 공공에서 발굴된 주민이 사회에서 건강하게 관계를 맺으며 살아갈 수 있도록 지원하는 일에 집중하는 것이 바람직하다는 의견이 제시됨.
  - 즉, 공공과 민간의 역할 분담이 좀 더 명확하게 필요하다는 의견임. **공공이 발굴과 초기 개입에 중점을 둔다면 민간 기관은 발굴된 당사자들이 지역사회 내에서 지속적 관계망 속에 정착할 수 있도록 지원**하는 데 중점을 둘 수 있음.

발굴은 너무 많이 되고 있거든요. 발굴은 너무 많이 되는데 그 발굴을 감당할 수가 없어요. 지원이 너무 낮아요. 그래서 저는 어쨌든 발굴은 어쨌든 공공에서 계속하고 있기 때문에 민간에서는 발굴보다는 그렇게 공공에서 발굴된 분들이 지역사회 안에서 건강하게 관계를 맺으면서 지낼 수 있는 일에 힘을 조금 쏟을 수 있게끔의 약간 그런 공공과 민간의 역할이 조금 더 명확했으면 좋겠다라는 생각이 있거든요. 왜냐하면 공공에서도 뭔가 프로그램을 해야 되고 발굴도 해야 되는데 그 프로그램을 또 저희랑 같이 협력해서 해요. 근데 저희도 그런 프로그램도 하고 있고 그래서 공공과 민간의 역할이 조금 더 지금 상황에서는 명확해야지만 서로가 조금 더 효율적으로 일을 할 수 있지 않을까라는. (B)

5) 산출 분석 결과

(1) 신규 협력 체계와 자원 확보 증가

- 지역밀착형 전환 이후 복지관은 새로운 지역에서 사회적 자본을 형성할 수 있었으며, 더 살기 좋은 동네를 만들 수 있는 협력 체계가 증가했다고 언급함.
- 협력 기관은 양적으로 증가했을 뿐 아니라, 민간 영역과 공공 영역 모두 복지관과의 협업에 적극적으로 동참하려는 높은 의지를 보이고 있음.

지역사회가 복지관과 함께 하는 일에 조금 더 적극적으로 동참해 주는 약간 그런 형태들로 좀 많이 변화가 됐고. … 좀 새로운 지역에 나가서 거기에 있는 사회적 자본들을 많이 만들면서 조금 더 이제 우리 동네가 살기 좋게 하는 일에 힘써 줄 수 있는 그런 협력 체계들이 많이 좀 생긴 부분들이 좀 지역 밀착의 성과인 것 같아요. … 지역 밀착을 하면서 협력하는 기관들이 많이 늘어났어요. 협력하는 기관들이 많이 늘어나면서 협력 사업의 수가 늘어났고 모든 사업이 다 협력으로 하고 있고. … 조직 운영의 이런 시스템적인 부분들이 너무 바뀌면서 동으로 편제가 되고 그 협력도 일단 잘 되고. (B)

(2) 지역 내 사회적 관계망 형성 증가

- 복지관A는 지역밀착형 예산으로 주민 관계망 형성 프로그램을 운영한 결과 주민의 관계망이 안정적으로 형성되고 주민들 사이의 친밀도가 증가함.
- 지역밀착형 전환 이전에도 주민 관계망 형성을 목적으로 하는 봉사 프로그램을 운영하였으나, 기존 프로그램에서는 봉사단 구성원의 활동이 종료되면 관계가 단절되어 주민 간 친밀한 관계가 지속되지는 못하였음.
- 그러나 주민들이 자신의 재능을 나누고 서로의 활동에 참여하는 새로운 프로그램이 생기면서, 이웃끼리 '동네 친구'처럼 자연스럽게 안부를 챙기는 관계가 만들어짐.

○○○○이라는 사업을 계속 지역밀착 사업비로 이제 운영을 하고 있는데 그 ○○○○이라는 게 이제 주민 관계망 형성이거든요. 근데 전에 한 어르신 사례를 들면은 ○○○봉사단이라고 해서 지역에 이제 아이들이나 학생들이 어르신 집으로 한 달에 두 번씩 찾아가서 어르신과 어떤 활동을 하고 같이 이웃이 되어 드리는 그런 활동을 했었는데, 봉사단 아이들이다 보니까 본인 사정이나 봉사단 활동이 종료되면 이제 관계가 끊겼단 말이에요. 그래서 뭐 가끔씩 전화를 할 수 있겠지만 궁극적으로 동네 친구는 이제 되지 못했던 거죠. 근데 ○○○○을 하시고 나서 동네에서 항상 이제 전화를 걸어주거나 내 안부를 챙겨주는 이제 이웃들이 생겼고. 원래 스마트폰을 갖고 계셨는데 그 스마트폰을 쓰실 일이 없으셨어요. 왜냐면 친구가 어차피 없으니까. 그래서 이제 그냥 기능도 모르고 계시다가 친구들이 이제 걷기 모임을 하면서 생겨가지고 나한테 계속 괜찮냐 안부 전화도 오고 문자도 하니까 본인도 사용법을 알고 싶어 가지고 그 사용법을 새롭게 배우셔서 이제는 핸드폰을 누구보다 잘 다루는 어르신이 됐거든요. (A)

6) 성과 분석 결과

(1) 당사자 주민의 정체성과 역할 변화

- 사회복지는 전통적으로 학문과 실천 영역 모두에서 이용자를 '서비스 대상자' 또는 '수혜자'가 아니라 전인적 관점에서 인식하고 접근함을 기본 전제로 하고 있음. 이에 실무자들은 지역밀착형 전환 이전에도 복지관 이용자를 '주체'로 바라보고 실천을 수행함.
- 이러한 가운데 지역밀착형 복지관으로의 전환은 기관 운영 구조와 시스템을 변화시킴으로써 **실무자가 기관을 벗어난 일상 환경에서 그들을 "하나의 사람으로(B)" 만날 수 있는 더 많은 기회와 시간을 제공**함.
  - 기존 3대 기능에 따른 개입이 기능별 개입에 치중한 경향이 있었다면, 통합실천에 따른 개입은 보다 주민을 통합적으로 바라볼 수 있는 계기를 마련함.
  - 이에 실무자들은 기관 내 환경에서는 온전히 실감하기 어려운 인간에 대한 전인적 관점을 의도적이지 않은 자연스러운 환경에서 더욱 깊이 체득할 수 있었던 것으로 보임.
- 이러한 지점은 단순히 실무자의 관점 변화 수준에서 그치는 것이 아니라, **주민 또한 복지관을 이용하는 과정에서 "수혜자"에서 "기여자"로 역할이 변화하는 모습**을 통해 현실적 차원으로 드러남.
  - 예컨대 복지관A에는 과거 사례관리 대상자로 만나던 이용자가 있었는데, 기존에는 사례관리 대상자로서 복지관에서 서비스와 자원만 제공받는, 건강이 좋지 못한 수혜자로 인식되었음.
- 그러나 거점 공간이 생기면서 해당 주민은 공간을 점점 더 많이 이용하게 되었고, 과거 자신의 경력(인테리어)을 활용하여 거점 공간 환경 조성에 기여함.
  - 해당 주민의 이러한 모습에 실무자와 모두 해당 주민에 대한 인식이 "대단한 사람" "기여하는 사람"으로 변화하였음.
  - 과거 주민이 맺던 관계는 주로 서비스 제공자(동주민센터 공무원, 병원 직원, 사회복지사 등)였지만, 현재는 주민들과의 관계가 대폭 확장되었으며, 통장 선출이 될 정도로 사회적 지위가 높아짐.
- 참여자A는 지역밀착형 전환, 특히 거점 공간을 운영한 이후 이러한 사례가 많아졌다고 이야기함.

그냥 그 하나의 사람으로 만나기 때문에 그 사람이 진짜로 변화 돼요. 정말 일상 자체가 변화가 돼요. (B)

어떤 분 같은 경우는 예전 같았으면 이제 사례관리로 만난 분이죠. 그래서 사례관리로 만나서 뭐 희망온돌도 지원받고 외부 지원사업 계속 써달라고 하시고 만성으로 아프시고 종합병원이신 이분이 계세요. 그분이 이제 아까 청소를 하신다는 분이었는데 그분이 이제 저희랑 이제 만나고 나서 처음에 그렇게 이렇게 도움을 많이 받으셨는데 거점 공간이 생기니까 본인이 기여할 게 너무 많아진 거예요. 왜냐하면 본인이 예전에 인테리어를 하셨었는데 너무 이제 아프셔서 이제 일을 못하고 계셨었거든요. 그리고 지금도 일을 할 수 있는 상황이 안 돼요. 건강 때문에. 근데 내가 소일거리나 할 수 있으니까 내가 여기 와서 기여를 하니까 그 모습을 이웃들을 보고 아 이 사람이 이렇게 대단한 사람이구나 이렇게 기여를 하는구나라는 모습을 같이 봤고, 이분이 아프실 때는 이제 아는 사람이 주민센터 공무원, 병원 데스크 직원, 저희 복지사들이었는데 지금은 지금 50명도 넘게 알고 지내시거든요. 그래서 그분들이 다 이분의 존재를 알고 있고 이분은 이제 통장에 나가도 선출이 될 정도로 동네에서 이제 인싸가 되셨고. 이런 분들이 그리고, 외부에서 기관 방문에 오시잖아요. 그러면 같이 응대를 하실 수 있어요. 그래서 저희랑 같이 2시간 내내 앉아가지고 듣고 끝나고 질의응답 주고받고 본인이 다른 주민들한테 소개도 하시고 설명도 하시고 이제 이런 위치가 되셨단 말이죠. 근데 이런 어떤 지속성 측면과 관계망 형성 측면이 지역 밀착 내에서의 거점 공간이라는 것 때문에 엄청나게 확대가 되었다. 그리고 그런 사례가 되게 많아졌다. 저는 이제 그 비포 애프터를 좀 그렇게 조금 말씀을 드리고 싶거든요. (A)

경제 형편에 상관없이 수급이신 분들도 여유가 있으신 분들도 공평하게 이제 내고 사고 계시는데 그런 지속성과 관계성 측면에서 그런 분들의 어떤 당사자분들이 기여하는 사람으로 변하고 수혜자가 일반 시민과 같은 역할을 하는 사례가 엄청나게 이제 많아졌고요. (A)

- 참여자C 역시 이와 유사하게, 처음에 고립 가구 발굴 과정에서 당사자로 발굴된 주민이 시간이 지나면서 자신의 재능을 활용하여 기여하고자 하는 사례를 이야기함.
  - 해당 주민은 처음에는 복지관을 이해하지 못하고 이용을 거부하였음. 그러나 실무자들의 지속적 접촉과 주민 모임 참여 촉진을 통해 현재는 다른 주민들과 함께 적극적으로 활동하고 있음.

고립가구 발굴 때문에 주민을 만났는데 그분이 지금은 핵심 멤버가 거점 주민이 되셨죠. 뭐 본인 재능으로 나눠주시고 본인 재능으로 더 기여해 주시려는 게 컸죠. 맨 처음에 복지관 이해도 없으셨고 복지관 방문 싫고 거부하셨고, 이랬던 분이 지금의 복지관에서 같이 주민들이랑 활동하시고 그리고 이 지역사회 안에서 진짜 주민으로 살아가시니까. (C)

(2) 주민의 지역 애착과 소속감 증가

- 주민들은 복지관에서 이용자로서 서로를 만나는 것이 아니라 자신이 살아가는 동에서 주민으로서 서로를 만나게 되면서 이웃이자 친구로 더욱 자연스러운 관계를 맺음.
- 주민은 이웃과 함께 자신의 동네에서 직접 활동하면서 지역에 대한 애착과 소속감을 더 크게 느끼는 경향이 있음.

저는 또 하나 추가하자면 그 동네를 조금 더 사랑하시게 되시는 약간 그런 게 있는 것 같아요. (연구자: 누가? 복지사가? 주민들이?) 주민분들이 그렇게 지역 안에서 어쨌든 동에서 만나는 거니까. 그 동에서 이렇게 자주 만나고 약간 그런 것들이 더 그래서 이웃이 되고 또 친구가 되는 것들이니까 그래서 동을 더 사랑하게 되는 형태가 되는 것 같아요. (D)

(3) 복지 기관에 대한 고정관념 탈피

- 기존에 복지관 이용자와 비이용자 집단 모두는 복지관이나 복지관 이용자에 대한 일종의 고정관념을 갖는 경향이 있었음.
  - 참여자의 말을 미루어볼 때 '복지관은 특정 대상에게 서비스를 제공하는 곳'이라는 인식이 강했던 것으로 보임.
- 그러나 지역밀착형 이후 실무자가 직접 지역에 나가서 주민을 만나고 관계망을 형성하는 기회가 증가하면서 복지관을 인지하지 못했거나 이용해본 적이 없는 주민과의 접촉이 증가함.
- 이러한 과정에서 주민들은 복지관이 특정한 인구 집단만 이용하는 시설이 아니라 주민 누구나 이용할 수 있는 공간이라는 인식을 가지게 됨.

저희는 복지관을 평상시에 복지관에 대한 인식이 있거나 복지관을 이용하는 사람이라는 어떤 인식이 있었거든요. 그러니까 '아, 나 복지관 가는 사람이야.' 혹은 '복지관이 이런 곳이니까 내가 다녀.' 약간 이런 게 있었는데, 지역 밀착을 하면서 복지관의 존재를 몰랐거나 혹은 평상시에 그런 활동에 거의 참여해 보신 적이 없으신 분들이 새롭게 참여하신 경우가 되게 많아졌거든요. 그러니까 전 같은 경우는 이용할 일이 없는 거죠. 왜냐하면 인식 자체가 식당 무료 급식 주는 곳, 아니면 뭐 이런 프로그램들 이용하는 곳, 해서 그런 걸 원하는 사람들이 와가지고 이제 이용을 하는 공간이었는데, 지역으로 나가서 모든 주민을 만나고 주민들 간의 관계망 형성도 하고 많은 걸 하다 보니까 아 이게 꼭 누구 특정 사람만 이용하는 것이 아니라 아무나 가서 이렇게 뭔가를 할 수 있는 공간이구나 그런 인식이 되게 좀 많아졌어요. (A)

(4) '우리 동 담당자' 인식 형성

- 실무자들이 복지관 주민을 '서비스 대상자' 또는 '이용자'로 만나는 것이 아니라, 주민의 삶에 가까이 스며들면서, **주민들은 실무자를 "우리 동 담당자"로 여기는 분위기**가 확고히 자리 잡음.
  - 주민들은 마을 정기 행사, 주민 모임, 공청회 등 주민 주도 지역 활동에서 실무자가 '당연히 참석하는 사람'으로 생각할 정도로, 실무자를 지역 공동체의 일원으로 인식함.
- 참여자C의 이야기에서 드러나듯, 과거에는 복지관 및 실무자에 대한 **주민들의 인식이 복지관에서 주관하는 사업 단위의 활동을 중심으로 형성되었다면, 현재는 동 단위 활동을 중심으로 실무자와 복지관을 인식**하고 있는 것으로 보임.

B: 저희도 주민들의 삶에 좀 스며드는 것 같아요. 저희 진짜 어떤 한 ○○동이라는 데가 있는데 ○○○동 안에. 저희는 거기 마을 청소하면 마을 청소 가고요. 어제는 이제 거기서 그 ○○산 전투가 있어서 추모식이 있어서 추모식도 다녀오고. 약간 동네일에 사회복지사도 가요. 그러니까 옛날에는 복지관 사업으로만 주민을 만났다면 이제는 복지관 사업으로도 주민을 만나지만 동네에서 행사가 있거나 동네 주민분들이 뭔가를 하시는 일에 사회복지사가 참여하면서 좀 스며드는 형태로 지역 밀착을 하면서 바뀌어서 저희 마을 청소할 때 마을 청소하러 가고. 뭐 거기서 주민들 뭔가 공청회 한다고 그러면 공청회 가서 앉아서 듣고 있기도 하고.

C: 우리 동이 된 거지.

A: 맞아요. 근데 주민분들의 인식도 당연히 와야 되는데 너무 안 온다고 약간 이런 느낌인 거죠 이제.

B: 우리 담당자라는 인식이 많이 있어요.

D: 저흰 작년에 단체 줄넘기도 같이, 체육 대회도 같이 했어요.

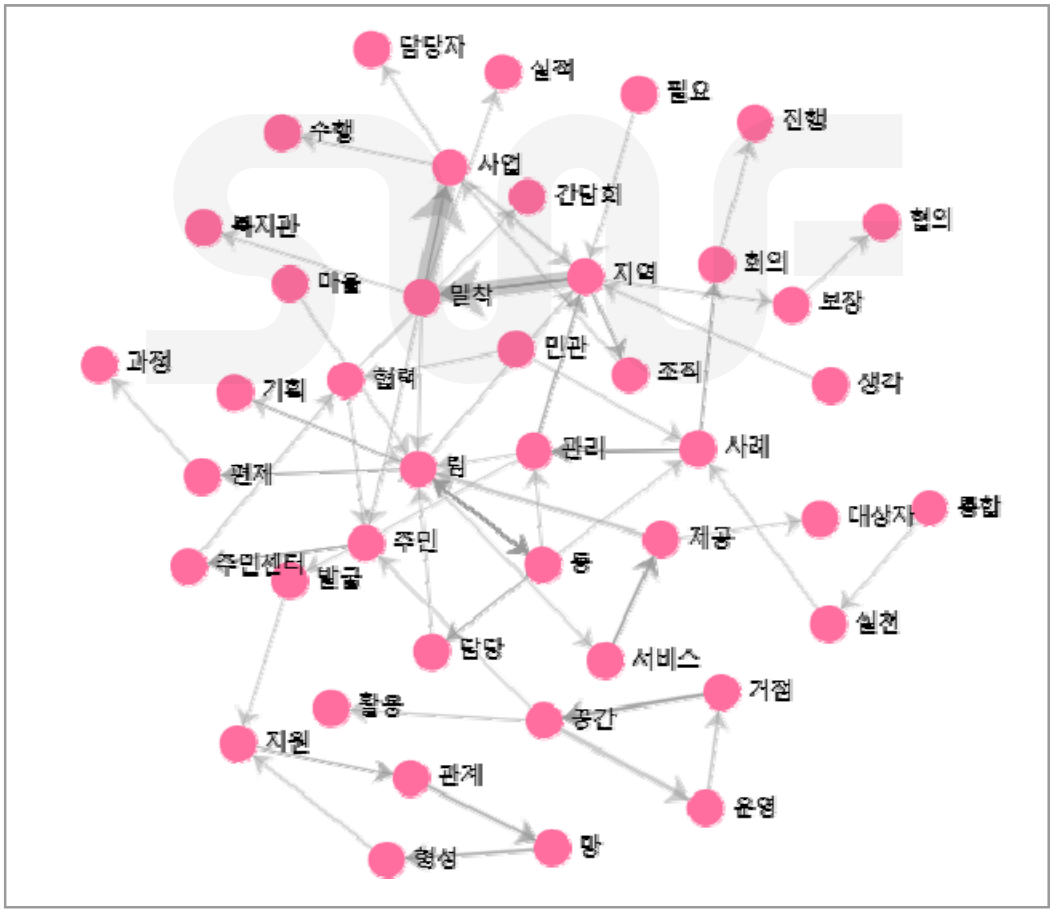
연구자: 말씀하신 것처럼 기본적으로 사실 복지가 깔고 있는 전제도 있고 하니까 그게 기본 전제는 유지되어 왔지만 어쨌든 체제가 바뀌면서 그걸로 인해서 실무자도 그렇고 당사자도 그렇고 느끼는 변화들이 분명히 있는 것 같기는 해요.

C: 맞아요. 그건 사업이었다면 이젠 동이지.

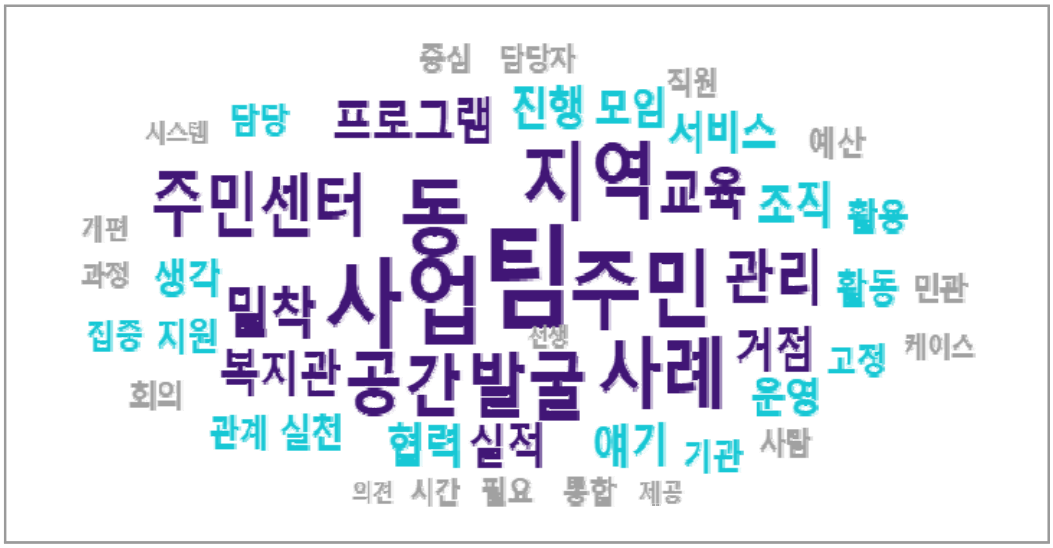
3 종사자 FGI 결과(일부 조직 개편 기관)

1) 텍스트 네트워크 분석 결과

- 일부조직을 동팀을 개편한 지역밀착형 사회복지관은 **지역→밀착→사업의 연결강도가 강한** 것으로 나타남.
- TF-IDF를 활용한 워드크라우드에서, **사업, 팀, 주민, 사례, 발굴 등이 핵심 키워드로 등장**함.



▌그림 4-3▐ 지역밀착형 사회복지관_일부조직 3-gram



▎그림 4-4 ▎ 지역밀착형 사회복지관_일부조직 TF-IDF 워드크라우드

2) 질적 분석 결과 개요

○ 일부 조직 개편 기관 분석 결과 요약은 〈표 4-3〉과 같음. 논리모델의 구분에 따라(투입, 활동, 산출, 성과)에 범주화 과정을 거침.

▎표 4-3 ▎ 일부 조직 개편 기관 분석결과 요약표

구분	상위 범주	하위 범주 (세부 내용)
투입 분석	조직 개편 과정 및 특징	기관별 동팀 개편 과정 : 1팀 2개 동 이상 담당
		1인 1동 체계로 인한 업무 과중 발생
		주민의 '동 담당자' 인식 저조
	예산 운영 현황 및 이슈	포괄적 주민 지원에 적합한 예산 지원 구조
	교육 지원 의견	사례 중심 교육 희망함
	스마트 업무 시스템 구축 현황	시스템 구축으로 지역밀착형 업무 수행에 어려움 없음
활동 분석	통합실천 수행과 영향	실무자 역량 강화 및 관점 전환
		통합실천을 통한 주민 조직 활성화
		대상자 발굴과 서비스 제공 일원화
		개별 실무자별 통합실천 수준 편차 발생
		통합실천 단편적 수행과 기능 심화 한계: 사례관리 수행의 어려움

구분	상위 범주	하위 범주 (세부 내용)
	거점 공간 운영 현황 및 성과	기관별 거점 공간 조성과 현황
		주민을 위한 사랑방으로 기능함
		상시고정형 거점 공간은 주민의 심리정서적 안정감 촉진
		(유동형) 거점 공간을 매개로 유관 기관 협력 시너지 발생
	동 단위 협력 현황과 과제	사례관리를 통한 민관 협력 원활
		동지역사회보장협의체에 참여함
		창구 일원화로 혼선 감소
산출 분석	사업의 지역적 경계 확장	신규 동 담당하면서 지역적 경계 확장
	취약계층 발굴 양적 증가	직접 발굴을 통한 취약계층 발굴 양적 증가
성과 분석	복지서비스의 접근성 향상	거점 공간 운영으로 문턱이 낮아짐
	취약계층 발굴 양식의 질적 변화	민민 협력과 주민 의뢰를 통한 취약계층 발굴 증가
	돌봄 중심 주민 관계망 강화	돌봄 관련 주민 관계망 증가와 질적 성장
	주민의 자발적 참여 활성화	'찾아가는 복지관'보다 '찾아오는 복지관'으로 변화

3) 투입 분석 결과

(1) 기관별 조직 개편 과정 및 특징

① 기관별 동팀 개편 과정 : 1팀 2개 동 이상 담당

①-1 복지관E

- 복지관E는 2018년도 후반부터 조직 개편을 준비하였고, 2019년도부터 본격적으로 동팀 편제를 시행함.
- 복지관E의 동팀 편제는 2단계로 진행되었는데, 2019년도 초반 1단계에서는 복지사업 1팀, 2팀, 3팀으로 팀을 구성하여 사업의 향성을 재정립하는 시간을 가짐.
- 2019년도 후반 2단계에서는 지역밀착형 사업을 담당하는 2개 팀과 서비스 제공을 담당하는 기획팀을 포함한 총 3개 팀으로 부서가 재편성되었으며, 이 구조가 현재까지 이어지고 있음.
- 지역밀착형 사업을 담당하는 2개 팀의 팀원은 각 5명이며, 각 팀에서 총 5개 동을 2개 동과 3개 동으로 나누어 담당함.
- 복지관E는 기관 차원에서 지역밀착형 복지관으로의 전환을 빠르게 추진하였기에 복지관을 이용하는 기존 주민들의 반발이나 불편감은 크지 않았던 것으로 보임. 그러나 팀이

편제되고 실무자가 통합실천을 수행해야 하는 상황에서 개별 사회복지사의 역량 강화가 기관의 주요 이슈가 되었음.

- 통합실천을 위해서 실무자는 사례관리와 지역조직화 역량을 동시에 갖출 것이 요구되나, 기관 특성상 신규 사회복지사들이 많아 통합실천 수행에 대한 내부적 부담감과 어려움이 있었음.
  - 복지관E는 서비스 제공을 기획팀이 맡고 있어, 현장 실무자에게는 통합실천을 위해 사례관리와 주민조직화 역량이 특히 중요하게 요구됨.

다른 복지관들도 다 마찬가지이시긴 하겠지만 저희가 기존에도 이제 3대 기능 형식으로 서비스, 조직, 사례 이렇게 3개의 팀으로 구성이 되었다가 저희 복지관 같은 경우는 조금 빠르게 동팀을 이제 이런 좀 편제 같은 것들을 조금 빠르게 준비를 했었어요. … 19년도 이제 후반부터 해서 본격적으로 이제 지금과 같은 형태로 저희 팀 저희 복지관 같은 경우가 뭐 이제 기획팀, ○○팀, ○○팀 이런 식으로 지금 나뉘어져 있거든요. 이제 기획팀 같은 경우가 이제 지금의 서비스 영역을 주로 담당을 하고 있고 이제 ○○팀과 ○○팀 같은 경우가 이제 지역밀착형 사업을 담당하고 있는 팀으로 구성이 되어 있는데, 사실 이게 조금, 이 전환 과정에 있어서 저희가 조금 빠르게 조금 계속 이렇게 하려고 변화하려고 하는 움직임이 있었기 때문에 사실상 지역 주민이 크게 불편함을 느낀다거나 이런 부분은 그렇게 크지는 않았던 것 같아요. 이제 대신에 이제 이런 지역 밀착형 사업으로 변화하는 과정에서 사실상 이게 통합적으로 이제 사회복지사가 역량을 키워야 하는 부분이. 저희가 서비스 같은 경우는 지금 서비스팀에서 이제 기획팀에서 운영을 하고 있지만, 이제 어떻게 보면 조직팀과 사례가 하나로 합쳐진 형태로 지금 가다 보니까 이제 좀 내부적으로 조금 힘들었던 점이 있지 않았을까 싶습니다. (E)

①-2 복지관F

- 복지관F는 2021년도부터 조직 개편을 시작하여 총 3단계를 거쳐 지역밀착형 복지관으로 전환하였음.
- 1단계에서는 지역밀착형 사업을 담당하는 1개 동팀과 서비스 제공 담당 팀, 운영지원팀을 포함한 총 3개 팀으로 조직을 개편하였음. 그 결과 6개 동을 한 개 동팀에서 관할하게 되면서 업무에 어려움을 겪음.
- 이에 2단계에서는 전체 6개 동을 관리하는 동팀을 2개로 재편하였음. 2개 팀으로 증편했음에도 실질적으로 6개 동을 관리하기가 어려움을 체감함.
- 이에 마지막 3단계에서는 1개 동은 인근의 다른 복지관으로 이관하여 현재는 5개 동을 2개 팀에서 관할하도록 하였고, 각 팀별로 2~3개 동을 구분하여 담당함.

3대 기능에서 여기 ○○랑(복지관) 마찬가지로 이제 진행을 해서 그때 당시에는 이제 동 중심을 ○○○○팀으로 이름을 바꾸고 거기서 이제 모든 동을 관할하고, 나머지는 이제 서비스는 ○○○○팀 그다음에 운영지원팀 이렇게 3개의 팀으로 구성을 해서 지역밀착형 사업을 진행을 했는데. 이 부분에서 조금 문제가 생겼던 게 너무 관할 동이 그때 당시에는 6개 동이었어요. 저희는 동이 너무 많다 보니까 한 팀에서 6개의 동을 다 관리하기가 쉽지 않다라는 의견이 나와서 22년 이후부터 그럼 동 중심 팀으로 바꾸자라고 조직 개편을 그때 얘기가 나와서, 동중심 팀으로 ○○○○팀, ○○○○팀으로 팀 이름을 2개로 바꿔서 그 팀에서 6개 동을 관리하자라고 진행을 했는데. 그때 2개의 팀으로 또 동 중심으로 관리하기가 너무 어렵다라고 얘기가 나와서, 지금 현재 와서는 동 하나를 다른 복지관에 이관을 하고 관할을 저희가 5개 동만 운영을 하자라고 해서 지금은 동 중심 1팀과 2팀으로 나눠서 그 팀당 동을 두세 개 나눠 가지고 관리를 하고 있다고 하고 계시면 되고요. (F)

- 복지관F는 동팀 실무자의 인력 한계로 기관 내에서 취약계층 발굴만 전담하는 팀을 별도로 구성하였으며, 동팀은 발굴을 제외한 다른 영역의 전문화를 지향하는 방식으로 운영함.
- 즉 발굴 전담팀에서 고립 가구 등을 발굴하면 동팀에서 해당 가구를 대상으로 사례관리나 서비스 제공 등으로 개입하는 방식으로 운영됨.

저희는 그래서 발굴 사업은 팀을 하나 뺐어요. 발굴만 전담하는 팀. 그래서 그게 다 발굴이 되면 각 동팀으로 나눠주는 거예요. 그래서 저희가 따로 발굴을 하지 않고 발굴이 되면 사례관리를 들어가는. … 그러니까 아까 말씀하신 그것 때문에 저희 ***에서도 발굴을 해야 되고 그 외 사업을 담당하고 있는 것도 발굴을 해야 되는데, 동팀도 발굴을 하고 여기도... 물론 좋긴 하겠지만 인력적으로 한계가 있으니까 그건 한 팀에서 발굴을 좀 전문적으로 가고 나머지는 좀 서비스와 지역조직화 사업을 좀 전문적으로 가자. (F)

①-3 복지관G

- 복지관G는 코로나 팬데믹 시기에 지역 사업을 진행하는 데 어려움을 겪으면서 기관 차원에서 동팀 개편의 필요성을 인식함.
- 이에 동팀을 개편하고자 하였으나, 지역 특성상 노인 인구가 많아 노인을 위한 서비스 기능을 담당하는 별도의 팀이 반드시 필요하다고 판단하였음.
- 복지관G 역시 E, F와 마찬가지로 단계적으로 동팀 개편이 수행되었는데, 1단계에는 사례관리팀과 지역조직화 팀을 두 개 동팀으로 편제하여 각각 2개, 3개 동을 관할하는 방식으로 운영함.
- 그러나 복지관이 지리적으로 한 개 동에 치우쳐져 있어, 주민 접근성이 좋지 않은 편임. 이에 2단계에서는 복지관에서 가장 거리가 먼 2개 동을 담당할 동팀을 추가 구성하여 현재는 총 3개 팀으로 운영하고 있음.

저희도 사실은 일부 조직 개편하면서 그 한 팀이 한 개 동이 아니라 한두 개 동을 담당하게 개편이 좀 돼 있고요. … 사실 코로나와 맞물렸던 것 같아요. 이런 동팀 개편의 필요성을 느낀 것들이. 그래서 저희가 서비스팀은 사실은 코로나에도 사실 안정적으로 서비스가 잘 나갈 수 있게끔 저희가 이렇게 했는데, 사례관리와 지역 사업들이 조금 더 약간 어려움이 더 많았던 것 같아요. 지역, 특히 지역 사업들이요. 그래서 저희가 고민을 하다가 사실 저희 지역 기반이 노인 특화기는 하거든요. 노인 인구가 워낙 많아서 사실은 노인분들을 위한 서비스 기능을 담당해야 되는 팀들이 좀 필요했고, 그래서 그런 서비스 기능들을 그런 사업들을 서비스팀 기능을 하는 팀에 이제 다 이관을 하고 그리고 이제 사례관리와 지역 조직팀이 사실은 동팀 개편에 참가한 경우인데. 저희는 지금 5개 동을 다 관할하고 있고요. 그리고 이제 하나 둘 세 개. 3개 팀으로 지금 운영이 되거든요. 원래 이것도 이제 2개 동, 3개 동 해서 두 팀으로 운영을 하다가, 사실은 지역 밀착형 사업들을 좀 수행하다 보니 복지관이 한쪽 동에 치우쳐져 있어요. 그래서 그러다 보니 이제 거점 공간의 기능을 하기가 너무 어려운 거예요. 그래서 가장 거리가 먼 이제 지역 2개를 한 팀으로 분리해서 지금 현재는 3개 팀으로 이제 운영을 하고 있습니다. (G)

①-4 복지관H

- 복지관H는 2017년도 한 명의 실무자가 당시 지역 변화(신규 영구 임대 단지 유입)에 따라 직접 지역으로 나가 해당 단지를 집중 관리하기 시작하였음.
- 그 과정에서 사례관리가 주요 업무로 자리 잡았고, 해당 직원이 소속된 팀이 집중적으로 해당 지역을 살피는 흐름이 지속적으로 이어졌음. 이것이 자연스럽게 현재의 동팀 운영 방식으로 이어짐.
  - 동팀 운영은 지역밀착형 사업을 위한 조직 개편 등 공식적 발표를 통한 전환이 아니라 위와 같이 기존 사업에서 자연스럽게 연결되었기에 다른 기관에 비해 실무자들이 겪은 어려움이나 혼란은 상대적으로 적었던 것으로 판단됨.
- 2017년도부터 영구 임대 단지를 중심으로 수행된 지역밀착형 사업은 시간이 흐름에 따라 1개 동 전체 지역으로 확대되었음. 이후 지역 범위는 점차적으로 확장되어 현재는 1개 동팀에서 3개 동의 사례관리와 지역조직화, 서비스 제공 사업을 담당하고 있음.

17년도에 사례관리를 하는 팀에서 직원 한 명이 ○○동이라는 지역에 이제 신규 단지들이 마구 유입되면서 그 안에 있는 영구 임대 단지만 좀 집중해서 그 단지로 직접 나갔던 그 시작점이 있었어요. 그래서 그러니까 어떤 일부 전환이 필요해서 시작이 됐다기보다 지역의 변화에 맞춰서 직원 한 명이 먼저 지역으로 나갔던 게 17년도에 시작이 되었고. 그 과정에서 이제 사례관리가 좀 메인이 되다 보니 그 팀이 좀 계속 집중적으로 그 지역을 살피는 흐름으로 이어졌고 지금까지 그 맥락을 계속 이어오고 있어요. … 17년도에 그렇게 시작을 하고 원래는 LH 영구임대 단지를 좀 집중해

서 그 안에서의 지역밀착 사업의 방향으로 진행이 됐는데 점차 ○○동 전반적인 실천으로 확대가 되었어요. 그래서 ○○동이 ○○동이라는 그 지역만을 지칭하는 게 아니라 ○○, ○○, ○○ 이 3개를 통칭해서 공식적으로 ○○동이라고 부르고 있는데. 이제 그 3개 동을 이제 저희 팀에서 좀 더 확대하면서 사례관리 플러스 알파의 그런 지역조직화 사업과 서비스 제공 사업들을 지금까지 실천을 하고 있고. 이제 그런 편제에 있어서의 어떤 공식적인 발표를 통해서 이루어진 게 아니라 그 사업의 흐름에서 자연스럽게 진행이 된 거다 보니 그 과정에서 어떤 실무자들이 이렇게 직접적으로 겪은 어려움보다는 그냥 사업 중심에서 갖고 있었던 고충이었던 것으로 알고 있습니다. (H)

- 복지관H는 기관 미션에 따라 중장년 가구, 돌봄 가족 등 새로운 복지 대상에 대한 발굴과 사업 운영을 지향하고 있음. 다만 기존에 운영하는 지역 주민 유료 이용 시설이 복지사업 규모와 비등하게 운영되고 있어 전체 조직 개편을 하지 않기로 결정함.

이제 기관 전체가 전환을 하지 않은 이유는 이제 미션 비전 안에서 신 복지 대상에 대한 발굴 과업들이 있었고 그래서 지금 복지관 안에서는 중장년이라든가 돌봄 가족에 대한 사업들을 이제 시도를 해 오고 있고요. 더불어서 기관 안에서는 이제 지역 주민들이 이용하시는 그런 시설의 규모가 복지사업의 규모만큼 또 이제 비등하게 차지를 하고 있어서 … 기관 전반적인 전환은 진행을 하지 않은 것으로 알고 있고요. (H)

② 1인 1동 체계로 인한 업무 과중 발생

- 복지관E는 원래 실무자 1명이 1개 동을 맡는 방식이었고, 담당자마다 각 동에서 서로 다른 사업을 운영했음.
- 그러나 작년부터 기관이 사업 체계를 재정비하면서, 지역밀착형 담당 2개 팀이 '같은 사업'을 함께 운영하도록 방향을 바꿈.
- 이 과정에서 주민 욕구 조사를 실시한 결과, 동마다 지역 특성이 반영된 서로 다른 욕구가 나타남.
- 따라서 복지관E는 큰 틀에서는 각 팀에서 동일하게 사업을 진행하도록 하되, 각 지역 주민 욕구에 따라 세부적 내용을 달리하도록 구성하였음. 현재는 한 동에 1~2명의 담당자가 함께 배치되는 형태로 업무가 재구성된 상태임.

저희 복지관 같은 경우는 이제 기존에는 1인 1동이었거든요. 그래서 한 담당자가 한 동에 이제 A라는 사업을 하고 B라는 사업하고 이렇게 아예 동별로 다른 사업을 진행을 했었어요. 그랬다가 이제 저희가 이제 본격적으로 이제 좀 사업 구성을 좀 재편성했었던 건 이제 작년도에, 저희가 이제 크게 본관과 이제 ○○분관 이렇게 있었을 때 저희는 지금 현재 동일한 사업들을 하거든요. 그러니까 예를 들어서 이제 크게 큰 규모로 보면 아파트 공동체, 고립 가구 공동체 이런 식으로

좀 나눈다고 하면 그걸 ○○팀에서도 하고 본관에서도 진행을 해요. 근데 이제 거기서의 차이점은 저희가 이제 2년에 한 번 더 이제 지역 주민 조사라든지 욕구 조사라든지 이런 것들을 진행할 때 그러면은 A라는 동에서는 똑같은 사업을 이렇게 하더라도 조금 결이 다를 수밖에 없잖아요. 그래서 지금 현재는 저희 복지관 같은 경우는 분관과 본관이 큰 틀은 동일한 사업을 진행을 하되, 이제 세부 결을 다르게 하는 방향으로 가서 지금 그래서 지금 한 동에 담당자가 두 명, 한 명, 한두 명 정도로 해서 조금 업무가 지금 배분되고 있어요. (E)

- 복지관F는 동팀을 추가 편성하였음에도 불구하고, 실질적으로 **한 개 팀에서 2개 이상의 동을 담당하면서 실무자 한 명이 한 개 동을 관리하는 형태**가 됨. 한 명의 실무자가 한 개 동 전체의 사례관리, 지역조직화, 서비스 제공을 책임지는 구조가 형성됨.
- 이러한 구조는 실무자의 업무 과중을 야기하며, 특정 동 담당자가 부재한 경우 프로그램을 포함한 해당 동의 모든 서비스가 중단될 수밖에 없음.
  - 주민들은 지속적으로 서비스 이용을 원하는 상황에서, 실무자들은 구조적 이유로 인해 노동자로서 정당한 권리인 휴가 사용이 현실적으로 제한되는 상황을 우려함.
- 기관 차원에서 인력을 추가로 충원하는 방안을 건의 및 검토하고 있으나, 현실적으로 복지관 인력이나 예산은 기관 재량으로 운용하기가 어렵다고 함.
- 지역밀착형 사업의 원활한 운영을 위해 기관 차원에서 경력이 높은 직원을 동팀에 배치하거나, 실무자가 부재하더라도 지속 가능한 프로그램 구조화를 시도하고 있음. 그러나 현재 방식이 가지고 있는 근본적 한계는 해결하지 못한 상황임.
  - 주민이 자발적이고 자율적으로 운영하는 프로그램이라고 하더라도 출석 확인이나 실적 입력 등 실무자의 기본적 업무는 필요함.
- 요컨대 전체 조직을 동팀으로 개편한 기관과 달리 일부 조직을 개편한 기관은 전사적으로 지역밀착형 사업에 집중할 수 없으며, **실무자의 업무 과중으로 밀도 있는 개입이 제한될 뿐 아니라, 실무자의 업무 부담 가중으로 인력 관리상 어려움이 발생(1인 1동 체계)**하고 있음.

1인 1동 체계거든요. 그러니까 한 명이 한 동을 맡기. 저 같은 경우도 저 ○○동 담당이고 ○○동에 있는 사례관리, 지역 조직, 서비스 제공을 저 혼자 다 해요. … 이게 문제점이 뭐냐면 한 명이 휴가를 가게 되면 그 동네 모든 서비스가 멈추는 거예요. 프로그램부터 시작해서 다. … 지금 당장에는 저희는 이제 인원도 부족할 뿐더러 특화 사업도 진행을 해야 되니까 그 인력이 되게 부족해서 저희는 매달 지역밀착형 사업하는 담당자들이랑 회의를 하면 항상 그 얘기가 나와요. 너무 지금 우리는 휴가를 갈 수 있는 거냐라는 얘기가 많이 나오거든요. 왜냐하면 지역 주민들은 계속 서비스

를 참여하고 싶고 프로그램에 참여하고 싶어 하시는데 저희가 여름 휴가를 떠나면서 그 한 달 간은 서비스를 못하게 돼 버리거든요. 그래서 저희 기관에서는 좀 자동화라고 해서 사회복지사가 굳이 안 들어가도 굴러갈 수 있게 원하셔요. 그래서 저희가 그걸 위해서 조금 노력을 하고 있는데 사실 그게 쉽지는 않잖아요. 재능 강사님을 계속, 무료 강사님인데, 그분들도 그분들의 봉사 시간을 주고 그분들이 와서 실적 체크하고 출석 체크하고 이런 거를 다 시킬 수가 없으니 저희가 이제 옆에서 보조 인력으로 들어가는 프로그램이 대부분인데. 그게 사실 조금 지금 현재 시점으로는 전체 조직 개편과 이렇게 일부 조직 개편의 차이점이라고 보면 기관 전체에서 이걸 다 지원할 수 있는 부분이 아니다. 지역밀착형 사업에. 그냥 이 담당하는 이 1인 사회복지사가 이 모든 거를 감당해야 되는 상황이라서. (F)

○ 같은 맥락에서 복지관G가 겪는 어려움은 아래와 같이 크게 두 가지로 파악됨.

- 첫째, 복지관F와 마찬가지로 1개 동을 담당하는 실질 인원이 부족한 점임.
  - 복지관G의 각 동팀은 팀장을 포함하여 1팀 2명(1개 동 담당), 2팀 4명(2개 동 담당), 3팀 3명(2개 동 담당)으로 편성되어 있음.
  - 팀장은 동 중심 업무의 약 절반가량 수행한다고 간주할 때, 1개 동을 전담하는 실질 인력은 팀원 1명과 팀장 0.5명분을 합한 약 1.5명 수준에 불과함.
- 둘째, 동팀과 서비스 제공팀으로 구분되어 있음에도 불구하고, 전체 주민 대상 서비스 제공 업무 일부를 동 팀에서 담당하고 있다는 점임.
  - 동팀에서 지역밀착형 사업의 일환으로 서비스 일부를 제공해야 한다는 필요성 때문에, 일자리 사업이나 교육 문화 사업 등 서비스 제공 업무를 일부 담당하고 있다고 함.
  - 무료 급식을 원하는 주민이라고 하더라도 그 외 서비스나 사례관리 필요 대상인지 판단하기 위해서 동팀에서 초기 상담을 진행함.
- 이 과정에서 특정 동팀에 초기 상담 신청자가 너무 많아지면, 동 구분과 관계없이 모든 동팀 실무자가 동원되어 해당 동팀 업무를 지원하기도 함.

사실은 근데 그 5개 동을 사실은 똑같은 에너지로 똑같은 사업을 풀기가 어려움이 있었어요. 사실 저희는 ○○보다는 조금 더 많이 참여하고 있기는 한데 지금 ○○팀의 인원이 9명이거든요. 그래서 1개 동 담당하는 팀은 2명, 팀장 포함해서요. 그리고 이제 2개 동 담당하는 팀은, 사실은 이제 둘 다 핵심 동이거든요. 그러다 보니 이제 4명. 그리고 이제 2개 동 담당하는 가장 거리가 먼 동을 담당하는, 이제 지역 2개를 갖고 있는 팀은 3명. 이렇게 해서 사실은 많으면 2명 아니면 1.5명 정도가 이제 한 동을 담당하게 되는 구조로 지금 개편이 돼 있는 상태예요. … ○○○○팀이 1개 동을 담당하고 있고요. 사실은 1팀에 노인 사업들이 조금은 있어요. 저희가 복지관 거점을 담당하는 팀이거든요. 복지관이랑 제일 가까운 동을 담당하는 팀이라 사실은 그 노인 서비스를 다 서비스

제공팀으로 가면 좋겠지만 이제 교육 문화 사업이나 이런 것들이 조금 더 지역 주민들과 같이 풀어보자라고 해서 ○○○○팀으로 넘어왔고. 그래서 지금 노인 일자리 담당, 교육 문화 담당 이렇게 직원 1명씩 두고. 사실 온전히 지역 밀착형 사업을 수행하는 직원은 1.5명인 거죠. 팀장 0.5 그리고 직원 1명. (G)

확실히 동이 구분되어 있기는 하죠. 근데 만약에 저희는, 이제 사실은 무료 급식 사업도 사실 서비스 제공팀에서 담당을 보통 많이 하잖아요. 근데 초기 상담은 ○○팀에서 하고 있거든요. 동팀에서. 그래서 무료 급식뿐만 아니라 필요한 서비스들이 있으면 사실 사례관리로 접근하기 위해서 그렇게 세팅이 되어 있고. 그래서 초기 상담이 너무 많아진다. 한 동에 몰린다라고 하면 사실은 동 상관없이 ○○팀(동팀)이 다 달라붙어서 그것들을 조금 업무를 좀 해소할 수 있게끔 서포트하는 역할을 하고 있어요. (G)

- 요컨대 **각 동팀에서 담당하는 지역은 광범위한 데 반해 실질적으로 한 명의 실무자가 한 개 동을 담당하고 서비스 제공 업무까지 담당하는 등, 인력의 한계로 인해 밀도 있는 사례관리나 주민 조직화가 이루어지기는 어려운 상황**임.
- 복지관G는 이런 문제를 개선하기 위해, 사례관리로 선정되기 전 단계의 '관심 사례'를 미리 파악해 꾸준히 연락을 이어가고 있음. 이후 지원이 더 필요한 상황이 되면 통합사례회의를 열어 구청이나 동주민센터가 개입하도록 연계하고 있음.
- 그러나 기관 차원에서 깊이 있는 사례관리와 밀도 높은 조직화 사업을 수행하지 못한다는 한계는 여전히 존재함.
  - 사례관리 대상이 되려면 계획 수립과 협의 절차가 필요해 발굴 즉시 사례로 선정되기 어려움. 또한 인력이 부족해 많은 사례를 동시에 관리하기도 힘든 상황임.
  - 이에 기관은 발굴된 주민이 사례관리 대상자로 바로 접수되기 어렵더라도, 사회적 안전망이 필요하다고 판단되면 '관심 사례'로 분류해 실무자가 계속 연락을 이어감. 복지관G는 지역밀착형 전환 이후 이런 관심 사례가 크게 늘어난 상황임.

사실 저희가 그 팀에서 담당하고 있는 지역은 이제 이렇게 넓고 그 실제 담당하는 담당자는 거의 1명 수준에 가깝다 보니까 사실은 밀도 있게 사례관리를 하거나 정말 이렇게 주민 조직화 단계에 따라서 이렇게 사업을 조직하거나 이러기가 사실 에너지가 여력이 좀 부족한 건 사실인 것 같아요. 그래서 저희는 실제 사례 관리할 때도 제일 이제 그 사실 발굴된 단계에서 바로 사례관리로 넘어오기는 쉽지 않거든요. 뭐 실천 계획을 수립하든가 그런 협의 과정들이 잘 안 되기 때문에 사례관리 사례로는 접수가 안 되고. 그런데 그럼에도 이 사람에 대한 약간 이런 안전망들이 좀 조성이 필요하다라고 판단되는 분들이 많아져서 사실은 관심 사례라고, 사례관리로 접수는 아니지만 그 복지관에서 그냥 일방적으로 계속 연락을 하게 되는 사례들이 더 많이 많아지게 됐거든요. 그리고 만약에

정말 이제 필요 개입이 너무 수준이 높아진다라고 하면 사실은 저희는 통합사례 회의나 이렇게 해서 좀 더 고난도 사례로 이제 구청이나 동에서 개입할 수 있게끔 좀 이렇게 할 수밖에 없는 구조로 나아가는 것 같기는 해요. 그래서 사례관리 수준이 이전과는 조금 더 달라진 점들이 좀 단점이 다라고 좀 볼 수 있을 것 같고. (G)

③ 주민의 '동 담당자' 인식 저조

- 복지관E는 주민이 동팀으로 직접 방문하더라도 동 주민으로서 동팀 또는 실무자를 찾기보다 특정 프로그램 이용 욕구를 먼저 표현하며, 프로그램 담당자를 찾는 경우가 많음.
- 복지관F의 경우 신규 주민일 경우 안내데스크에서 어느 팀으로 가야 할지를 안내하는 방식으로 운영됨.
- 복지관G는 기관에서 홍보나 홈페이지를 통해 어떤 팀이 어느 동을 관할하고 있다고 알리고 있음. 그러나 홍보 내용을 모르는 주민의 입장에서는 자신이 어느 팀으로 가야 한다는 것까지는 인식하기란 쉽지 않음.
- 종합하면 **주민 입장에서는 동팀 실무자를 '우리 동 담당자'로 인식하기보다 프로그램 담당자라는 인식을 더 강하게 가지고 있을 것으로 보임**.
  - 1개 팀이 1개 동을 담당하거나 거점 공간에서 실무자가 상주하는 전체 조직 개편 기관과는 달리, **일부 조직 개편 기관에서는 복지관 이용 주민들이 거주 동 담당자를 직관적으로 파악하기는 어려운 것으로 판단**됨.

거주하시는 분들이 그냥 찾아오셔서 사실 담당자 누구 이렇게 하지도 않으시고 뭐 예를 들어서 무슨 프로그램 담당자 이렇게 그냥 찾아오시거든요. "나 뭐하고 싶은데 그냥 설명 들으러 왔어." 그런 식으로 하다 보니까 이제 설명을 해드리면서 "어느 동 사세요?" 무슨 뭐, 예를 들어 스마트폰 배우러 왔어, 컴퓨터 배우러 왔어. 이런 식으로 그냥 사실 들어가기 때문에.. (E)

안내데스크에서 일단 기본으로는 어디에 거주하고 계시냐고를 하고 그 이후 이제 저희한테 넘어오는 방식이라서. (F)

홍보할 때나 이럴 때 사실은 팀명을 붙이는 게 아니라, 팀 가운데 이제 무슨 동 무슨 동이 다 담겨 있게끔 홍보가 진행이 되고, 사실 홈페이지 안에서도 이제 저희가 어떤 사업에서도 다, 뭐 1팀 괄호하고 무슨 동, 무슨 동, 무슨 동 이렇게를 써놔요. 그래서 아마 주민분들은 알 수 있을 것 같은데, 예를 들어 내 담당자가 누군지는 사실 그 팀에 가봐야 배정이 되는 구조거든요. (G)

(2) 예산 운영 현황 및 이슈: 포괄적 주민지원에 적합한 예산 구조

- 참여자들은 지역밀착형 예산에 적합한 새로운 사용 방안을 구체적으로 제시하지는 못했지만, 지금의 예산 지원 방식은 적절하다고 평가함.
- 복지관의 다른 사업들 경우 서비스 제공 기준이 명확히 설정되어 있음. 예컨대 고립이나 외로움을 확인하는 체크리스트에 해당하는 대상자 중심으로 서비스를 제공함.
- 이에 비하여 주민 간 관계망 형성이나 초기 접근을 위한 포괄적 사업은 기존 사업 실적 인정에서 배제될 수 있는 한계가 있음.
- 즉각적인 위기 상황은 아니어도 도움이 필요한 주민을 지원할 수 있는 예산이 필요함. 이런 역할을 하는데 지역밀착형 예산이 가장 적합하다고 판단함.

이제 다른 실적들은 다 이제 다른 사업들과 좀 차별성이 있다고 공감되어지기는 하는데 이제 주민 관계망 차원에서의 한 가지가 더 있어야 되지 않을까 싶은 거예요. 사실 다른 사업들은 고립이랑 외로움 체크리스트에 해당되는 분들만 참여가 가능하다고 지금 기준이 나와 있고, 사실 그 외에 필요한 분들을 커버할 수 있는 사업이 필요한데 그게 사실 저는 지역 밀착형 사업이라고 생각하거든요. 근데 만약에 그 부분이 실적에도 없어진다면 사실 예산 사용도 없어, 안 될 가능성이 좀 더 높아져서 이거 정도는 좀 들어와 줘야 되지 않을까 생각이. (G)

(3) 교육 지원 의견 : 사례 중심 교육 희망

- 실무자들은 다양한 교육에 참여하는데, 이론만 다루는 교육의 경우 학습자 본인도 해당 내용을 모두 숙지하지 못하는 경우가 발생함.
- 따라서 이론만 다루는 교육보다, 이론과 관련된 사례를 함께 다루고, 이론을 사례에 접목시킬 수 있는 방법으로 교육이 이루어지기를 희망함.
- 실무자 입장에서는 이론 교육보다 다른 복지관에서 유사한 사업을 서로 달리 운영하는 방식 등을 다루는 사례에 대한 교육 욕구가 높음. 이에 **통합실천과 관련한 사례집을 만들고 해당 사례를 근거로 교육이 이루어지면 바람직할 것**으로 보임.

직원들이 교육 갔다가 돌아와서 저희는 전달 교육이라든지 이런 것도 진행할 때가 있거든요. 근데 이제 그랬을 때 얘기를 들어보면 사실 그냥 단순히 이론적인 부분만 하게 되면은 직원도 본인도 이해를 다 이제 흡수를 못하는 경우가 많았어요. 그러다 보니까 조금 이론과 사례를 실질적으로 해서 하는 조금 본인이 이론도 흡수할 수 있고 뭔가 이 이론을 근거로 해서 어떻게 좀 적용할까 어떻게 적용할 수 있을까 하는 그런 연습도 같이 한번 해보면 좋을 것 같아요. (E)

(4) 스마트 업무 시스템 구축 현황

- 참여자들은 모두 현재 지역밀착형 업무를 수행하는 데 있어 스마트 업무 시스템에 어려움은 없다고 이야기함.
- 거점 공간 운영 등과 관련하여 실무자들은 현장 출퇴근이 가능하며, 기존에 수기로 관리하던 근태 관리 시스템도 모두 전산화되었음.

현장 출퇴근 가능하고, 지금 근태 같은 경우도 이제 그 시스템을 통해서 이제 이렇게 출결 관리가 이제 기존에는 이제 수기로 했던 것도 다 이제 전자 시스템으로, 지금 유예 기간이라서 지금 다 하고 있거든요. 6월부터 이제 본격적으로 반영이 되는 부분이라서. (E)

외부 외근 같은 경우는 공문과 함께 이제 그 예외 근무 올렸을 때 그 옆에 현장 출근, 현장 퇴근을 설정할 수가 있어요. 그래서 현장 퇴근할 경우 어쨌든 6시에 근무하고 퇴근하는 것으로 설정이 가능한 시스템이어서 그렇게 이제 외근을 하고 (H)

4) 활동 분석 결과

(1) 통합실천 수행과 영향

① 실무자 역량 강화 및 관점 전환

- 기능 중심 패러다임은 자신이 담당한 기능 중심 업무에 따라 주민을 만남에 따라 사례관리나 서비스 제공 대상자로 주민을 인식하게 되는 업무 구조임.
- 그러나 **동팀 실무자는 통합실천을 수행하면서 하나의 기능에 치중하지 않고, 특정 사안이나 주민을 여러 기능의 관점에서 다각도로 이해할 수 있는 역량과 가능성이 높아짐**.
  - 아래 인용문에서는 통합실천의 장점과 함께 신규 사회복지사가 통합실천을 어려워한다는 점이 함께 지적되었는데, 해당 내용은 통합실천의 한계를 다룬 별도의 부분에서 더 구체적으로 기술하고자 함.

개인의 역량 측면에서 보자고 하면은 굉장히 많이 다각도로 볼 수 있다는 장점이 있는 것 같긴 해요. 이제 그냥 3대 기능 영역으로 봤으면 사실 사례관리 영역 쪽으로 이제 문제 중심, 강점 중심 그런 쪽으로만 봤을 텐데 이것들을 이제 조직이라든지 서비스 영역으로 조금 더 넓게 확장해서 볼 수 있다는 개념은 좋은 것 같은데 이게 현실적으로 혼자서 사례관리도 하고 조직도 하고 하다 보니까 말씀하신 것처럼 이제 갓 들어온 좀 이제 처음 이제 접하는 사회복지사 같은 경우는 그래서 교육이 굉장히 많이 필요하구나. 느끼고 있습니다. (E)

- 또한 참여자는 통합실천으로 사업 범위가 확대되었고, 담당자로서 업무에 대한 자율성이 보장된다는 느낌을 받았다고 함. 이러한 자율성 덕분에 지역밀착형 업무의 어려움에도 불구하고 재미를 느낄 수 있었음.
- 참여자H는 참여자E와 마찬가지로, 기존 패러다임에서는 주민을 서비스 이용자나 당사자로 이해하는 경향이 강했음을 지적하였음. 통합실천 이후에는 일상생활을 공유하는 주민이라는 관점에서 접근하면서 새로운 실천 방법을 개발하거나 시도했던 경험이 유익했다고 평가함.
  - 즉, 주민의 일상과 분리된 공간에서 다소 인위적인 프로그램을 개발하기보다 실질적으로 필요하지만 부재했던 "당연한 것들을 하나씩 만들어 가는 경험"이 통합실천이었기에 가능했음.

이제 실무자 개인으로만 봤을 때는 통합실천의 사업의 범위가 확대되니까 확실히 담당자로서의 자율성은 보장이 되었다라는 생각을 많이 하면서 실무를 했고, 그 자율성의 부분들은 이제 이 지역밀착형이 갖고 있는 어려움들에 좀 재미를 주는 요소였던 것 같기도 해요. … 아까도 이제 앞전에서 말씀을 주신 것 중에 하나인 것 같은데 이제 저희가 사실 어렵게 만나 뵙는 그런 주민분들이 지역 안에서 어떤 서비스 이용자나 어떤 당사자로서의 개념보다는 그냥 정말 주민으로 이렇게 지내시는 그 과정에 일상생활로 접근할 수 있었던 저희들의 그 어떤 실천의 방법들을 개발하고 저희들도 그런 걸 시도해 볼 수 있었던 점에서는 굉장히 유익했던 것 같아요. 그래서 뭐 한 주민을 위해서 어떤 프로그램을 만드는 것도 있었지만 그냥 이 주민이 이 지역에 살아가는 그 당연한 것들을 하나하나씩 그냥 만들어 가는 그 경험들을 할 수 있었던 게 통합실천이라서 가능했다라는 생각이 좀 들었고. (H)

② 통합실천을 통한 주민 조직 활성화

- 통합실천으로 인하여 확인된 욕구와 사업의 연결고리가 자연스럽게 접점을 형성하여 기존보다 당사자 주민 조직이 활성화되었다고 언급함.
- 기존에도 지역밀착형과 유사한 마을 지향 사업이나 지역조직화 사업을 수행했지만, 주민이 주도적으로 참여하기보다는 대중 참여형 프로그램이 주를 이루었음. 그런데 실무자들은 통합실천 이후, 당사자가 중심이 되는 사업이 증가하는 경향을 긍정적으로 평가하고 있음.
  - 당사자 중심 주민 조직이 활성화되면서 발굴된 위기 가구 및 고립된 개인을 연계할 수 있는 경로도 증가하여 선순환 구조를 형성함.

- 또한 **사례관리 대상자의 주민 모임 및 프로그램 참여가 확대**됨. 이들이 상대적으로 건강한 대인관계 역량을 지닌 주민들과 교류할 기회가 늘어나, 공동체에 보다 원활히 적응하고 타인과의 관계 형성에도 긍정적인 영향을 받고 있다고 언급함.

통합실천을 하다 보니까 이제 그 주민분이 뭔가 이런 그런 욕구들이 발견이 되잖아요. 그리고 저희도 그런 발굴을 위한 사업들을 많이 하고 있고. 그래서 그것과 이제 실제 지역 사업들의 연결고리들이 계속 맞아 떨어지는, 그래서 저희는 사실은 당사자 중심의 주민 조직들이 더 많고 많아졌어요. 지역 밀착형 사업하면서. 그리고 사례관리 주민들이 참여하는 이런 주민 모임이나 프로그램들이 계속 좀 늘어나가고 있는 과정이거든요. 그래서 그런 것들로 봤을 땐 사실 이전에 이제 마을 지향이나 다른 지역조직화 사업을 했을 때 사실 일반 주민분들로 좀 이렇게 그 대중적으로 풀어지는 프로그램들이 더 많았었는데, 지금은 이제 그런 프로그램들도 일부 있지만 좀 더 이제 저희가 말하는 당사자분들을 중심으로 한 사업들로 많이 이렇게 좀 변화되고 있는 것 같아서 그런 부분들은 저희의 필요성과도 좀 맞았고 장점이라고 좀 생각이 들기도 하는 것 같아요. … 그분들을 초대할 만한 모임들이 점점 많아지고 있다라는 건 거죠. 꼭 그분들만 참여하지는 않아요. 저희 그러니까 팀 간의 이것도 특성에 따라 조금씩 다르긴 한데 이제 저희는 일반 주민분들도 일부 모집을 하거든요. 일정 정도는. 그래서 좀 건강한 관계를 맺는 역량이 더 높으신 분들이 와야 사실은 이렇게 처음 관계 맺는 분들이 더 잘 적응하시고 관계가 더 잘 맺어지시기도 하더라고요. 그래서 그렇게 참여하실 수 있는 루트가 많아진다라고 생각이 들었어요. (G)

③ 대상자 발굴과 서비스 제공 일원화

- **통합실천을 통해 발굴된 사례에 대해 필요한 개입을 하나의 과정 안에서 연속적으로 진행**할 수 있게 되었음. 이에 따라 대상자 발굴부터 사례관리 및 서비스 제공까지의 과정이 간소화되었다고 언급함.
  - 예컨대 한 명의 주민을 발굴했을 때, 기존 패러다임에서는 해당 주민을 다른 모임이나 프로그램에 연계하기 위해 그 업무를 담당하는 직원에게 소개하고 연계하는 과정을 거쳤음. 통합실천 패러다임 안에서는 담당자가 주민을 알게 되면 역시 자신이 담당하고 있는 모임에 직접 연계가 가능함.

저희 같은 경우는 통합실천이 장점으로 올 때는 저희도 1인 1동이니까 그 동 안에 있는 모든 사례관리든 이런 거를 되게 한 프로세스로 다 진행시킬 수가 있다는 점이 되게 좋았던 것 같아요. 뭐 목적일 수도 있긴 하지만, 저희가 누구를 발굴하고 발굴한 거를 어떤 모임에 참여하고 이거를 다른 사람들과의 다른 직원들과의 소통보다는 제가 관리하고 있는 이 지역에 이분이 이 프로그램에 들어가면 좋겠다라고 해서 안내해 주는 게 훨씬 더 간소화된 거죠. 예전에는 “이거 혹시 프로그램 자리 있어 자리 있어?” 이렇게 물어봤다면 지금은 제가 발굴하고 “혹시 여기 프로그램 자리 있는데 한번 가보실래요?” 이런 식으로 조금 간소화하게 됐다는 게 정말 큰 장점이었던 것 같고. (F)

- 같은 맥락에서 기존 3대 기능 패러다임 안에서는 대상자에게 자신의 담당 업무가 종료되면 대상자와의 관계도 종결되는 반면, 통합실천은 실무자가 대상자의 처음과 중간, 끝 모두를 지속적으로 조망할 수 있음.
- 따라서 **실무자의 재량으로 사례관리 지원 체계와 지역사회 조직화의 선순환적 연계가 가능**하며, 당사자의 변화 과정을 직접 확인할 수 있다는 점에서 유의미함.

사회복지사가 이분의 약간 처음과 이제 중간과 거의 끝을 계속 다 볼 수 있는 거잖아요. 예전 기능 중심으로 하면 사실 사례관리 갔다가 이제 종결되면 조직 사업으로 넘어와서 또 이렇게 끊기기도 하는데 사실은 담당자나 뭐 그 팀에서 이분의 이런 변화 과정들을 다 볼 수 있게 된 것들이 사실 좀 더 의미 있는 것 같아요. (G)

④ 개별 실무자별 통합실천 수준 편차 발생

- 참여자들은 **통합실천 수행이 실무자의 높은 역량을 요구하기 때문에 개인에 따른 수준 편차가 발생하는 문제를 공통으로 지적**함.
- 연차와 경력이 높은 직원은 통합실천에 바로 투입되어도 업무에 적응해 나아갈 수 있지만, 특히 신입 사회복지사의 경우 어느 분야에 선택과 집중을 해야 하는지 판단하기 어려움.
- 복지관G의 경우 기관 특성상 근속 연수가 높은 직원이 많아, 동팀 운영 초기에는 비교적 안정적으로 업무를 수행할 수 있었음. 그러나 이후 신규 직원이 입사했을 때 해당 직원은 통합실천을 수행하는 데 어려움을 겪었음.
- 참여자E 역시 현실적으로 신규 직원이 곧바로 통합실천을 수행하는 데는 한계가 있음을 경험함. 초반에는 특정 업무를 전담으로 담당하게 하고 교육하는 시간이 필요했다고 언급함.

사실은 저희가 처음에 세팅할 때 사실 저희 기관 특성이기도 한데 그 근속 연수가 다들 좀 높은 편에 속해요. 그러다 보니 다들 처음에 이제 마을 팀 시작할 때 동 개편을 할 때는 막내가 한 5년 차 이 정도 수준이어서 이제 힘들긴 했지만 어느 정도 좀 커버가 되는 수준이었거든요. 근데 이제 아무래도 이런 사업들을 수행한 시간이 좀 지나다 보니 사실 신입 직원들도 들어오고 하는데, 신입 직원이 있는 팀이나 아니면 뭔가 이렇게 신입 직원이 이 사업들을 수행하기가 사실은 조금 더 난이도 때문에 어려워하긴 하는 것 같아요. 사례관리도 해야 되고 그런 지역 조직도 해야 되고 막 이렇게 하다 보니까 그런 것들에 있어서 어려움은 있죠. (G)

현실적으로 혼자서 사례관리도 하고 조직도 하고 하다 보니까 말씀하신 것처럼 이제 갓 들어온 좀 이제 처음 이제 접하는 사회복지사 같은 경우는 그래서 교육이 굉장히 많이 필요하구나. 느끼고 있습니다. (E)

- 참여자F는 E, G와 동일하게 실무자의 역량에 따른 통합실천의 편차가 발생한다고 언급함. 또한 실무자의 개인적 성향에 따라 겪는 어려움을 지적함.
  - 참여자F의 경우 현재 기관에서 비교적 낮은 연차에 지역밀착형 사업을 담당하였지만, 다른 복지 시설에서의 경력이 있었으며 대인 친화력이 높아 통합실천에 대한 부담이 낮았음.
  - 그러나 상대적으로 많은 사람을 만나는 일을 어려워하는 직원의 경우 세 가지 기능을 모두 수행해야 하는 통합실천에 대한 높은 부담감을 경험함.

문제점은 특히 1인 1동 체계의 문제점은 그 사회복지사의 개인적인 역량에 따라서 너무 차이가 커요. 그리고 연차가 쌓이면 괜찮긴 하지만 신입 직원들이 이거를 했을 때 3대 기능 중에 어디에 집중을 해야 되는지도 사실 판단이 안 설 것 같긴 해요. 뭐 사례관리에 집중을 해야 되는 건가 조직에 집중을 해야 되는 건가? 아니면 내 프로그램을 더 늘려야 하는 건가? 이거에 대해서 조금 판단이 안 서는 부분이 있어서. … 그리고 저는 이전에 다른 복지관에 있다가 온 거라서 경력 자체는 꽤 되긴 하는데 이 지역밀착형 사업하면서 좀 많이 쌓아 올라왔던 것 같아요. 그래서 근데 저 같은 경우는 이제 원래 사람 만나는 걸 좋아하는 사람이라서 좀 잘 맞았던 건데 저희 직원 중에 지역밀착형 사업 사람 중에 사람 만나는 게 조금 어려운 친구들은 많이 어려워하는 그 부분이 있죠. (F)

⑤ 통합실천 단편적 수행과 기능 심화 한계: 사례관리 수행의 어려움

- 기존의 3대 기능 패러다임 안에서는 실무자가 하나의 사업에 깊이 있게 집중할 수 있는 환경인데 반해, 통합실천 패러다임에서는 **실무자가 통합실천에 숙련되지 않을 경우 사례관리나 지역조직화 등 각 사업이 단편적으로 수행되어 '이것도 저것도 아닌' 애매한 수준**에 머물게 됨.
- 통합실천 패러다임에서는 경험이 부족한 실무자가 투입될 경우, 각 기능이 충분히 심화되지 못하고 표면적 수준에서만 이루어지는 어려움이 있음.

저도 이 말씀하신 거에 되게 공감했던 게 진짜 예전에 그냥 3대 기능으로 했었을 때는 사실상 뭔가 하나에 집중할 수 있었던 환경이었던 것 같거든요. 근데 지금은 약간 다 애매하게 요거 조금, 요거 조금 이러다 보니까. 사실 지금 저희 팀 같은 경우도 다 이제 신입이거든요. 1년 차들, 1년 미만, 이래서 그러다 보니까 사례관리가 뭔지도 모르는데 조직 사업까지 해야 돼. 근데 이제 계속 제가

이제 물어볼 거 아니에요. “그분은 어때? 그분은 어때?” 했을 때 이 친구가, 그래서 조직 사업도 애매하게 알게 됐는데 사례관리까지 조금 더 이렇게 딥하게 들어가려고 하니까 거기서 조금 힘들어 하더라고요. (E)

- 해당 인터뷰에서는 참여자들이 이러한 통합실천의 구조적 한계에 공감함. 특히 사례관리 기능과 관련된 어려움이 보다 구체적이고 깊이 있게 논의되었음.
- 참여자들의 이야기에 따르면 각 기관은 사례관리에 투입되는 업무 강도가 높음을 인지하고 있음. 이에 업무 균형을 유지하기 위해 개입 수준에 따른 사례를 구분하고 실무자가 담당하는 사례 수를 제한하는 등의 전략을 취하고 있음.
  - 복지관G의 경우, 사례관리 대상자를 ‘집중 사례’와 ‘단순 사례’로 구분하고 있으며, 실무자 한 명당 집중과 단순을 합하여 5~10개 사례가 편성됨.
- 그러나 동팀 편제 이후 앞서 언급한 “관심 사례”의 수가 증가함에 따라 동팀 실무자들이 실질적으로는 한 명당 10개 이상의 사례를 담당하고 있음.
  - 예컨대 실무자 한 명이 집중 사례와 단순 사례를 합하여 5개 사례만 담당한다 하더라도, 지속적인 모니터링을 필요로 하는 관심 사례 수가 많기 때문에, 사례관리에 역량이 많이 투입 됨.
- 관심 사례가 증가하면서 기관 차원에서 단순 및 집중 사례 수를 축소하고자 하나, 현실적으로 극적인 감소는 어려운 상황임.
- 요컨대 **지역밀착형 사업으로 인하여 발굴은 지속적으로 증가함에 비해, 사례관리 종결은 이루어지지 않아 사례 수는 누적 증가될 수밖에 없음.** 사실상 현장에서는 사례관리 대상자가 종결할 준비가 되지 않았음에도 불구하고 실무자의 ‘에너지’가 부족하여 관리가 되지 못하는 경우가 발생하기도 함.

이제 계속 저희가 늘 하지만 지역밀착형 사업이든 다른 사업이든 계속 발굴을 하게 되는 거잖아요. 그러다 보니 지역에 계속 발굴은 되는데 사실은 그런 분들이 정말 그 종결이 잘 안 되는 이런 것들이 반복되는 거예요. 그러다 보니 케이스 수가 계속 늘어날 수밖에 없고 이제 정말 종결 준비가 안 됐는데 에너지를 못 쓰는 경우들도 사실 실제 현장에서는 일어나고는 있거든요. 그래서 그런 부분들이 사실 통합실천의 어려운 점이라고도 볼 수 있을 것 같긴 해요. (G)

- 이와 같은 맥락으로 복지관F 역시 기관 차원에서 사례 수 감소를 지향하고 있으며, 집중 사례, 단순 사례, 모니터링 사례로 구분하여 운영함.
  - 집중 사례는 하나의 사례만 하더라도 실무자가 투입하는 에너지가 상당한 수준이기

때문에 기관은 실무자 한 명당 집중 사례 2건 이상을 담당하지 않기로 내부적으로 합의함.

- 이에 실무자는 한 명당 집중 사례는 2명을 담당하나, 이외 모니터링 사례 15명에 서비스 관리 대상자 약 50명을 담당하여 실질적으로는 동팀 실무자 한 명이 기본적으로 50명 이상에 달하는 사례를 담당하고 있음.
  - 특히 신입 사회복지사의 경우 집중 사례관리 2명도 감당하지 못할 정도로 행정 업무가 과다하다고 언급함.
- 이러한 가운데 사례관리 대상자가 전출하거나 사망하지 않는 이상 사례관리가 종결되기는 어려움. 기관 차원에서 사례관리 축소를 지향함에도 불구하고, 실질적 감소는 어려울 것으로 판단됨.

집중 한 명에 들어가는 투입도가 감당하기가 쉽지가 않거든요. 두 명도 사실 신입들은 2명을 못 받을 정도로 너무 행정 처리가 많아서 주 1회씩 연락을 해야 되는 처리 구조다 보니까 집중은 그래서 집중은 2명, 그 다음에 나머지 모니터링이 한 15명, 그 다음에 서비스 관리가 거의 50명 이런 식으로 정리가 돼 있는 거예요. 그래서 저희도 아까 말한 계속 1인 1동이 거의 50명씩 잡고 다니는 거예요. 이렇게 해서 근데 이제 저희도 항상 문제가 이분들이 돌아가시거나 거주지로 이전하지 않는 이상 종결이 잘 안 돼요. 그리고 이분한테 저희 복지관 혹시 이제 그만 하셔도 될까요? 이렇게 물어보면 당연히 아니 좀 더 도와주셔야죠라고 얘기를 나오지 누가 아 저 이제 그만 해 주셔도 돼요. 이런 말 절대 안 하시거든요. 거주지 이전 아니면 돌아가시지 않는 이상 종결되기가 어렵다 보니까 이게 지금 저희가 봤을 때도 늘어나면 늘어나지 절대 이걸 정리하기가 쉽지 않겠다라는 생각이 들어요. (F)

(2) 거점 공간 운영 현황 및 성과

① 기관별 거점 공간 조성 과정과 현황

- 일부 조직 개편 기관 가운데 복지관 E와 H는 상시고정형 거점 공간(1개소 이상)을 운영하고 있었음. 복지관F는 유동시간형 거점 공간을, G는 상시고정형과 유동시간형을 모두 운영하고 있었음. 각 기관별 조성 과정과 현황은 아래와 같음.
- 복지관E는 분관을 포함한 거점 공간 3개소를 현재까지 안정적으로 운영하고 있음. 간헐적으로 동주민센터에서 프로그램실을 무료로 대관하여 이용하기도 함.
- 복지관 본관이 한 개 동에 치우쳐 위치하여 이용 주민의 낮은 접근성을 보완하고자 3개 동에 각각 거점 공간을 발굴하여 운영함.

- 3개 공간 가운데 1개소는 지역밀착형 전환 이전부터 SH와 협약을 통해 임대 아파트 단지 내 유휴 공간을 거점 공간으로 활용하고 있으며, 임대료 없이 관리비만 지불함.

○ 스마트 업무 시스템 구축으로 담당자가 거점 공간으로 현장 출근은 가능하나, 실무자가 본관으로 출퇴근하기를 원하여, 거점 공간에서 직원은 상주하지 않음.

- 거점 공간에 화장실이나 수도 시설 등 부대시설이 없이 사무 공간만 존재하여 담당자가 상주하기에는 불편함이 있다고 함.

○ 담당자 한 명이 분관 외 거점 공간 두 곳을 모두 관리함. 두 곳 모두 주 5일 상시 개방하면서 담당자 혼자 관리하기에는 한계가 있어 현장 인력(봉사자)을 두고 관리함.

저희는 원래 항상 이제 상시 고정으로, 이제 저희가 복지관이 ○○동에 좀 치우쳐 있거든요. 그러다 보니까 좀 그런 물리적인 공간적인 이런 것들을 보완하려고 이제 ○○동에도 하나, ○○동 하나, ○○ 지역에 하나 이런 식으로 세 군데를 이제 발굴을 해서 운영을 했어요. … 담당자 한 명이 거점 공간 두 군데를 다 관리를 하는 거거든요. 그러다 보니까 지금 ○○동 같은 경우는 원래부터 주 5회를 다 열었었고 ○○동은 주 2~3회를 열었던 거를 이제 올해 주 5회로 완전 개방을 다 했거든요. 그러다 보니까 담당자 품이 너무 많이 드는 거예요. 그래서 이제 좀 수행 인력으로 50플러스, 봉사자 해서 담당자가 가지 않더라도 이렇게 열어서. … 그래서 일단은 저희가 담당자가 출근하지 않더라도 이제 50플러스라든지 봉사자라든지 이렇게 주 5회를 다 개방할 수 있는 환경은 지금 체계를 좀 계속해서 마련해 놓고 있는 중입니다. (E)

○ 복지관F는 기존에 지역 상점(카페)과 협력하여 상시고정형으로 거점 공간을 운영하였으나, 해당 상점이 폐업하게 되면서 현재는 유동시간형 공간만 운영하고 있음.

- 복지관F의 경우 거점 공간을 발굴하기 위해 노력했으나 적절한 거점 공간을 마련하는데 어려움을 겪었음.

○ 현재는 상인회에서 운영하는 건물을 구청 및 시설관리공단과 협의하여 시간제로 대여하여 무료 이용함.

- 상인회에서는 해당 건물을 주민들이 사랑방처럼 이용할 수 있다는 홍보를 원했고, 기관에서는 홍보를 해주는 대신 주 1~2회 일정 시간 공간을 사용함.
- 거점 공간에서 절기 행사, 주민 소모임, 캠페인, 아동·청소년 프로그램 등을 운영하여 지역 내 공간 부족 문제를 일부 해소함.

저희는 원래 고정 거점이었다가 다 폐업을 해서, 저희도 카페 사장님이라든가 이런 쪽에다가 고정 거점을 뒀는데 이렇게 폐업을 하면서 나가게 된 케이스라 저희가 이제 거점은 못 구하고 진짜 거점 구하기가 너무 어려웠어요. 저희가 다 찾아다니면서 했는데 지금 현재는 그래도 그 상인회에서 운

영하는 건물들을 저희가 구청이랑 시설관리공단이랑 계속 한 1년 정도 협의를 해서 지금 한 3개의 상인회 건물을 저희가 이제 시간제로 이제 공문으로 무료로 다 해서 이제는 조금 1년 치를 제가 한 번에 빌려놓는 대여식으로 지금 진행을 하고 있어요. 그래서 거기 상인회에서도 바랬던 거는 홍보. 이 건물에 대한 사랑방처럼 올 수 있는 홍보를 원했고 저희는 그 홍보를 해드리는 만큼 시간에 그 주 1, 주 2회의 시간을 저희가 활용할 수 있게 했더니 서로 이제 이해관계가 맞아서 오케이 하셨고. (F)

- 복지관G는 처음에는 거점 공간 3개소를 운영하였으나, 공간 협소와 주민 이용 불편 등을 이유로 종료하고 현재는 상시고정형 한 곳만 운영함.
  - 거점 공간 발굴 당시 기관은 코로나 팬데믹 기간에도 상시로 개방해줄 수 있는 공간을 찾았고, 종교시설에서 협조하여 낮은 비용으로 유휴 공간을 이용하고 있음.
  - 거점 공간은 주방 시설 이용 등 다양한 용도로 활용되는데, 반드시 동팀이 아니더라도 다른 팀에서 '찾아가는 복지상담'과 같은 상담 장소로 이용하거나 주민 모임 및 회의 공간으로도 사용함.

주방 공간을 쓸 때도 있고 아니면 저희가 뭐 사실 저희 팀뿐만 아니라 다른 팀에서 찾아가는 복약 상담 이런 거 프로그램 할 때나 아니면 저희 주민 모임을 활동하기 시작하거나 끝나고 평가 회의할 때나 뭐 이런 뭐 아니면 주민 모임 회의하거나 이런 공간으로 사실은 이제 그 고정형 공간을 좀 사용하고 있고요. (G)

- 유동형 공간은 주로 동주민센터 프로그램실을 이용하며, 동별 특성에 따라 유연하게 사용됨.
  - 예컨대 주민 조직화 사업이 활발한 동에서는 주민 모임 장소로, 캠페인이 많은 동에서는 캠페인 진행 장소로 주로 사용함.
- 동주민센터 외에도 거점 공간을 위해 지역 상점의 유휴 공간을 발굴하기도 하였으나, 정작 주민들이 공간을 필요로 하는 시점에 이용이 어렵거나 주변 환경 요인 등으로 활용도가 낮았음.
- 그럼에도 복지관G는 주민을 위한 유동형 거점 공간 확대를 위하여 지역 상점 발굴을 지속하고 있으며, 최근 상점 두 곳과 협약을 진행함.

유동형 공간 같은 경우에는 동주민센터가 포함돼 있는 개수거든요. 저희는 사실 뭐 이런 주민 프로그램 할 때 동마다 사실 각 사업들이 다 유사하게 풀어지지는 않아요. 동 특성에 맞게 어디는 모임이 더 많고 어디는 뭔가 이런 캠페인이 더 많고 약간 이런 형태거든요. 그래서 특히 이제 캠페인 할 때나 아니면 뭔가 지역 주민분들을 위한 강좌가 열리거나 이럴 때 사실 동주민센터에 요청해서

장소 그 자치 프로그램이랑 일정 안 겹치는 일정으로 좀 조정하고 그렇게 해서 좀 수시로 활용하고. … 지역 상점의 빈 시간이나 아니면 가게 문 닫는 날 이제 공간이 비었을 때 이럴 때 좀 협약해서 이제 저희가 주민 모임이든 아니면 프로그램이든 이런 것들을 좀 활용하겠다라고 했고, 올해 한두 곳 정도가 좀 흔쾌히 해주겠다고 하셔서 새롭게 협약을 맺기도 했습니다. (G)

- 복지관H는 상시고정형 거점 공간 한 곳을 운영하며, 상시로 개방되어 주민이 언제든지 이용할 수 있도록 함.
  - 기존에 팀장 1명과 팀원 1명으로 2명이 상주하는 방식으로 운영하였으나, 사실상 팀장은 네트워크 회의 등 외부 업무가 많아 실질적으로는 팀원 1명만 거점 공간에 상주하게 됨.
  - 거점 공간에서의 1인 근무는 직원의 안전과 심리적 부담을 초래하여, 이후 2인 1조 순환 근무 시스템을 도입하였고 이 형태가 현재까지 이어지고 있음.

저희는 고정형이고요. 작년까지는 이제 팀의 팀장 1명과 팀원 1명 이렇게 2명이 상주를 하는 시스템이었어요. 그래서 사실 이제 팀장님이 이제 외부에 그런 네트워크를 많이 가시니까 그 팀원이 계속 혼자 상주하는 그런 시스템이었는데 이제 제가 그 직원이었고 계속 좀 좋은 점들은 많았지만 그 혼자 근무하는 위험.. 그게 많았었던 점들도 좀 있어가지고, 올해에 이제 좀 개편을 해서 5명의 직원이 5명의 팀이 이제 2명씩 2인 1조를 이루어서 주 2회씩 순환 시스템으로 근무를 하고 있고. 그래서 이제 계속 상주하면서 센터는 언제든지 오픈되어져 있는 형태고요. (H)

- 복지관H는 순환 근무 시스템으로 거점 공간 운영 인력에 여유가 생겨 주민을 위한 프로그램 및 서비스 개발에 더 많은 에너지를 투입할 수 있었고, 현재는 거점 공간에서 주 1~2회 고정 운영되는 활동이 자리 잡음.
- 거점 공간이 생김으로써 기존에는 영구 임대 아파트 단지 내에서만 주로 활동하던 범위를 넘어서 다른 아파트 단지로까지 사업 영역을 확장하는 발판을 마련함.

이제 어쨌든 인력의 풀이 좀 더 여유가 생겨서 그 주민들을 위한 프로그램이나 서비스는 확실히 좀 더 많이 저희가 개발을 할 수가 있었어요. 그래서 기본적으로 주 1-2회 정도로 고정 운영되는 활동들이 생겼고 센터가 일단 그 아파트 단지 안에만 이제 LH 영구 임대 단지 안에만 있었는데 저희가 이제 그 안에서 다섯 명이 돌아가면서 운영을 하다 보니까 ○○동 전체적인 다른 아파트 단지로까지 나아가는 그 발판으로 삼을 수가 있어가지고 사업 영역의 확대도 좀 그 발판이 됐는데. (H)

② 주민을 위한 사랑방으로 기능함

- 복지관E와 F는 **거점 공간이 주민을 위한 사랑방으로 기능하고 있음**을 이야기함.
- 복지관E의 거점 공간은 본관과 물리적 거리가 먼 지역에 위치하고 있음. 해당 지역은 거리가 멀 뿐 아니라 대중교통 수단의 접근성이 낮고, 1인 가구와 고령층이 많아 실질적으로 복지관을 이용할 수 없는 주민들이 다수 거주함.
  - 이에 해당 지역 주민들은 가까운 곳에서 복지관 거점 공간을 이용할 수 있다는 점을 매우 긍정적으로 평가함. 실무자가 없어도 거점 공간을 방문하여 함께 식사를 하는 등 사랑방처럼 이용하고 있음.
- 특히 **비자발적 고립 상태에 있던 주민들이 거점 공간을 통해 이웃과 연결되고 정서적 지지를 경험하면서 거점 공간 이용에 대한 높은 만족도**를 보임.

**동 지역이 가장 그런 이제 피드백이 가장 많이 오는 지역 중에 하나거든요. 일단 그 거점 공간에 위치한 자체가 언덕에 이렇게 위치하고 있고, 거기가 이제 약간 빌라촌들이어서 1인 가구라든지 고령층 이런, 좀 1인 가구 밀집 지역이다 보니까 실질적으로 복지관에 아예 오실 수 없고요. 왜냐하면 버스가 다니는 것도 아니고 하다 보니까 그거에 대해서 만족감이 일단 높으신 상황이시고, 그리고 이제 아예 그냥 저희가 이렇게 오후 시간대는 계속 개방을 해 놓다 보니까 그냥 진짜 식사하시고 그냥 진짜 사랑방처럼 오셔서 서로 담당자 없어도 얘기 나누시고 음식 갖고 와서 나눠 드시고. … 저희가 이제 사랑방 운영하면서 가장 좋았던 피드백 중에 하나가 이제 비자발적 고립이셨던 분들이 나 진짜 갈 데도 없고 얘기할 사람도 없었는데 그냥 거기 가면 사람이 있으니까 그런 거에 있어서 되게 만족감이 높은 편이었어요. (E)

- 복지관F는 유동시간형으로 거점 공간을 운영하고 있음에도 불구하고, 주민들이 해당 공간을 사랑방처럼 이용한다는 점에서 독특성을 보임.
  - 이는 참여자F가 이야기한 것과 같이, 공간을 대여해주는 상인회에서도 해당 공간을 주민들이 사랑방처럼 이용하기를 희망했기 때문에 가능했던 것으로 사료됨.
  - 더불어 기관에서는 해당 공간에서 신규 주민 발굴이나 캠페인 등을 진행하면서 거점 공간 운영의 안정화기에 접어든 것으로 판단됨.

지금은 저희가 1년간 그 사업 지역 밀착형 사업을 거기서 하다 보니까 지금 이제 사랑방처럼 됐어요. 저희 프로그램 아니어도 지역 주민들이 그냥 와서 수다 떠시는 공간이 됐고. 저희는 그걸 또 더불어서 이제 뭐 발굴 활동이라든가 캠페인 활동도 거기서 같이 하면서 되게 지금은 이제 안정화가 됐고. (F)

③ 상시고정형 거점 공간은 주민의 심리·정서적 안정감 촉진

- 복지관H의 거점 공간을 이용하는 주민들은 공간이 집 가까이에 있어 실무자와 자연스럽게 친해지고, 도움이 필요할 때 바로 찾아갈 사람이 있다는 점에서 심리적·정서적으로 안정감을 느낀다고 언급함.
- 또한 거점 공간에서 이루어지는 다양한 활동에 참여 기회가 주어짐으로써, 그동안 단절되고 고립되어 있던 주민에게 주기적으로 "할 거리"들이 생겼으며, 이에 주민들은 삶의 활력을 되찾았다는 긍정적 피드백을 보임.
  - 참여자는 주민들의 피드백과 실질적 변화를 직접 확인하며 거점 공간을 기반으로 한 활동 이후 복지관이 주민들의 일상과 더욱 밀접해졌다고 평가함.

일단 주민들은 그 거점 공간이 그 안에 있는 게 본인들에게 그 삶의 가장 든든함이 된다라는 말씀을 주셨어요.… 그러니까 이게 말씀 앞에서 주신 것처럼 물리적인 거리가 가까워져서 너무 편리하게 이용할 수 있는 거는 당연한 건데 일단 그 안에 있다라는 게 내가 일상생활에서 무슨 일이 생겼을 때 도움을 청할 사람들이 있다라는 거 그게 이제 내 생활 속에 있다라는 것을 실질적으로 많이 느끼신다고 하셨어요. 그래서 그 든든함에 대한 말씀을 많이 주셨고. 그리고 이제 그 안에서 진행되는 다양한 활동들이 사실 이제 주민들이 많이 이제 혼자 계시고 단절되신 분들 많으신데 내가 할 거리들이 주기적으로 생겼다라는 그 변화된 일상에서의 오는 활력, 이게 이제 센터의 역할일 수도 있지만, 그 역할을 통해 주민들이 느끼는 것은 내 삶에 활력이 생겼다라는 변화를 보이시더라고요. 그래서 이제 센터가 그만큼 주민들의 일상과 많이 밀접해져 있구나라는 내용들을 볼 수 있었던 부분이었습니다. (H)

④ (유동형) 거점 공간을 매개로 유관 기관 협력 시너지 발생

- 복지관F는 기관 차원에서 고정형 거점 공간보다 민관 협력 또는 민민 협력을 통한 유동형 공간 마련을 지향함.
  - 이러한 접근은 거점 공간이 복지관을 위한 공간이 아니라 주민을 위한 공간이어야 한다는 점, 즉 거점 공간이 주민의 일상에 밀접한 공간에 마련되어야 한다는 전제를 기반으로 함.
- 기관은 유관 기관 협력 네트워크로 거점 공간을 마련함으로써, 공간 활용만을 넘어선 부수적인 시너지 효과를 기대함.
  - 예컨대 복지관F는 최근 청소년 시설의 유휴 공간 발굴을 진행하였는데, 낮 시간대에 비어 있는 공간을 활용하여 어르신 프로그램을 운영하거나 상담실로 활용함.

- 이렇게 청소년 시설을 거점 공간으로 이용할 경우, 청소년 인적 자원을 발굴하여 어르신과 연계하거나 청소년 프로그램을 함께 진행할 수 있어 부가적 효과가 있음.

○ 기존 운영하던 거점 공간을 협력한 상인회의 경우도, 거점 공간뿐 아니라 상인들로부터 후원 물품을 지원받거나 지역의 유용한 정보를 얻는 등의 장점이 있음.

○ 복지관 비이용자 주민들이 다수 이용하는 거점 공간 발굴은 비이용자 주민들이 자연스럽게 복지관을 이용할 수 있도록 안내하는 구실을 함.

○ 요컨대 참여자F는 거점 공간과 관련하여 주로 언급되었던 주민의 접근성 향상, 높은 만족도, 사랑방 기능, 주민-실무자 관계 변화 등과 달리, **유동형 거점 공간을 매개로 한 협력 관계에서 발생하는 시너지 효과와 자원 동원 유용성을 강조**함.

저희는 이제 좀 더 노리는 게 민관 기업들, 아니 민관 기관들의 좀 추가적으로 좀 하고 있어요. 그래서 지금 같은 경우는 청소년 시설을 좀 발굴을 좀 많이 하고 있는 게, 청소년 시설이 의외로 낮 시간에 아무것도 안 해요. 학교 다니고 있으니까. 그래서 시설이 비어 있는 거예요. 그럼 그러면 저희가 그때 가서 어르신들 프로그램을 그래서 지금 하나는 뚫어서. 지금 그래서 하나는 지금 뚫어 놓고 그때 이제 거점 공간을 활용하는 상담실로 좀 쓰는 활동도 좀 해보고. 왜냐하면 거기는 이제 지역 주민들과 함께 있는 시설이다 보니까 그렇게 좀 활용을 좀 많이 하고 있는 추세. 저희 복지관 내부에서는 그렇게 하지 않고, 고정 거점 말고 그냥 같이 연계 협력할 수 있게 하는 그런 활동을 하니까 추가적으로 이게 부수적으로 들어오는 게 좀 더 많더라고요. 청소년 시설을 뚫었을 때 더 좋은 점은 청소년 인적 자원을 발굴할 수 있고 청소년 프로그램을 같이 할 수도 있고, 이런 상인회랑 했을 때는 후원품들도 상인분들이 알고 계시니까 부수적으로 들어올 수 있는 게 많더라고요. 그 아예 고정 거점 때는 그냥 우리 당사자들만 왔다면, 지금은 누구든 다 올 수 있게 청소년이면 청소년 애들이 올 수 있고 상인회 건물은 지역 상점이나 지역 주민들이 올 수 있게 이런 식으로 되니까 저희가 지금에 따라서는 되게 괜히 굳이 저희 복지관을 위한 공간이 아닌 지역 주민을 위한 공간에 들어갔다라는 게 좀 좋았던 것 같아요. (F)

(3) 동 단위 협력 현황과 과제

① 사례관리를 통한 민관 협력 원활

○ 집단2의 모든 기관은 동주민센터와의 협력이 원활하게 이루어지고 있다고 이야기함.

○ 복지관E는 통합사례 회의를 중심으로 관할 전체 동주민센터와 협력하고 있음. 그 외에도 서울시 복지사업 관련하여 구청 및 주민센터와 일부 동에서 협력 체계를 구축함.

저희 복지관 같은 경우도 지금 월 1회에 각 관할 5개 동 해서 동 통합사례 회의로 해서 지금 사례회의 진행하고 있고. … 구청, 주민센터, 복지관에서 하는 연결고리 프로젝트라고 해서 그 사업

서울시에서 내려온 사업 관련해가지고서도 지금 다 전체 동은 아니지만 일부 동과 협력해가지고 사업 진행을 하고 있고. (E)

- 복지관G 역시 민관 협력이 수월하게 이루어지고 있는데, 지역밀착형 전환 이전부터 사례관리를 통해 맺은 관계를 중심으로 긴밀하게 협력이 이루어지고 있음.
- 한편 복지관은 동주민센터에 간담회를 제안하여 동별 민관 협력 간담회를 연 1회 진행하고 있음. 사업계획 및 사례관리 케이스를 공유하고 점검하는 형태로 지속적이고 안정적으로 협력 체계를 유지함.
- 이 외에도 동주민센터 및 구청 복지팀과의 네트워크 회의, 1인 가구의 고독사 예방 사업을 위한 정기 회의 및 워크숍 등을 통하여 밀접하게 소통함.

저희 ○○도 사실은 민관 협력이 잘 되는 것 같아요. 되게 오래전부터 사실은 그 사례관리로도 그렇고 동이랑 되게 관계를 잘 맺어 오고 있었고요. 그리고 지금은 뭐 꽤 오래되긴 했지만 민관 협력 간담회를 동별로 연초에 한 번씩 하거든요. 저희가 사업들이 조금 어느 정도 이제 그 정리가 좀 되었을 때 그런 자리를 조금 동에 먼저 요청드렸고 동에서 오셔서 복지팀에서 같이 이제 올해 ○○복지관의 사업계획들을 좀 확인하고 그리고 이제 저희가 사례관리하고 있는 케이스들도 같이 좀 공유 드려서 뭔가 이렇게 좀 더 들여다볼 사례나 점검할 사례나 아니면 서로 추천하는 형태로 잘 진행이 되고 있어요. (G)

- **동주민센터 입장에서는 복지관과의 협력을 통해 좋은 실적이나 성과를 낼 수 있으며, 복지관 입장에서도 위기 가구 발굴 및 예산 지원으로 도움을 받을 수 있으므로 서로를 상생적 관계로 인식**하고 있음.

오히려 저희는 그것들을 잘 활용하려고 하긴 해요. 동도 사실은 저희랑 같이 하면 실적이나 뭐 성과들 이런 것들을 가져가서 좋고 사실 저희도 뭔가 이런 신규 발굴이나 아니면 이런 예산들을 좀 활용할 수 있는 측면에서 도움이 되니까 서로 윈윈인 것 같아요. (G)

- 복지관H는 거점 공간 인근에 위치한 동주민센터와 가장 긴밀하게 협력하고 있음. 월 1회 민관 사례회의를 주최하며, 회의를 위하여 월간 신규 가구 발굴 및 초기 면접을 주민센터와 공동으로 진행함.
  - 복지관과 주민센터는 발굴을 공동으로 진행하되, 기관별 지원 사항을 공동 회의를 통해 결정함.
- 또한 기존에는 인식 개선 캠페인 등을 위주로 협력 행사를 진행하였으나, 주민의 복지사업 인식 확대를 위하여 올해부터 통반장을 대상으로 복지 사각지대 예방 교육 진행 예정임.
- 복지관H는 동주민센터의 실무자들과 소통이 원활하며, 동주민센터에서도 복지관과의

협력에 높은 관심도를 보임.

- 복지관H의 경우 2017년도 복지관 실무자가 지역으로 나갈 때부터 구청 차원에서 동주민센터와 복지관의 협력을 독려하였음. 이때부터 복지관 직원들과 동주민센터 공무원이 함께 참여하는 학습 소모임 활동을 지속함.
- 즉 구 차원에서 컨트롤타워 역할을 수행함으로써 동주민센터 내 인사 이동이 발생하더라도 인수인계가 원활히 이루어졌으며, 이에 따라 민관 협력도 큰 차질 없이 유지된 것으로 보임.

전혀 어려움은 없고요. 오히려 그 발굴 후에 계속 방문하는 것도 주민센터에서 먼저 계속 연락을 주세요. 그래서 이제 그만큼 어떤, 그렇게 같이 발굴하고 하는 부분들에 공감을 많이 하고 계신다라고 느끼고 있고 이제 실무자 간에는 그런 개인 연락으로 소통을 하다 보니 오히려 더 편하게 하고 있는 것 같아요. 그리고 이렇게 더 이제 잘했으면 좋겠다, 오히려 이렇게 협력을 잘했으면 좋겠다라는 것을 주민센터 팀장님들이 이제 더 많이 관심을 가져주셔가지고 전혀 이 협력에 어려움 없이 잘하고 왔습니다. (H)

② 동지역사회보장협의체에 참여함

- 복지관 E, G, F는 현재 민관 협력의 일환으로 관할하는 전체 동지역사회보장협의체(이하 동지사협)에 참여하고 있음.
  - 실무자들은 동지사협에 참여하며 각 동의 주요 현안을 파악하고 있음. 동주민센터에서는 동 특화 사업 추진 시 복지관에 먼저 문의하거나 협력을 요청하기도 함.
- 특히 복지관F는 동의 모든 프로그램을 동주민센터 및 동지사협과 공동으로 진행함. 주 1회 수행되는 프로그램에 동주민센터 담당자와 동지사협 위원이 함께 참여함.

동 지역사회보장협의체도 마찬가지로 모든 동 다 나가고 있고요. (E)

저희도 다 동 지사에 대해서 저희는 6개 동이니까 6개 동을 다 참여를 하는데. … 지금 저희 같은 경우는 동 한 동당 사회복지사만 하는 게 아니라 모든 프로그램을 주민센터랑 지사협이랑 같이해요. 주 1회씩 프로그램을 주민센터에서도 오고 지사협 위원님들도 와서 봉사하는 식으로 해가지고. (F)

저희는 지역사회보장협의체를 그 모든 동에 다 직원들이 참여하고 있거든요. 그래서 동의 현안들이나 이런 것들을 조금 더 잘 파악하려고 하고 있고 오히려 동에서 먼저 이런 동 특화 사업 이런 것들을 동에서도 추진해야 되는데 그럴 때 이제 복지관에 먼저 물어보시는 것 같아요. 어떤 거 하면 좋겠냐. 아니면 저희가 진행하는 사업들 중에서 좀 더 협업해 볼 만한 것들이 좀 뭐가 있는지를 물어보고 그렇게 계속 조인해서 진행하게 되는 것 같아요. (G)

③ 창구 일원화로 혼선 감소

- 동주민센터 입장에서는 지역밀착형 전환 이후 복지관 내 동팀 담당자가 생기면서 소통해야 할 창구가 명확하므로 서비스 의뢰 및 주민 연계 시 혼선이 감소함.
  - 동주민센터와 상대적으로 더 긴밀한 관계를 맺고 있는 복지관F의 경우, 주무관이 동 담당 사회복지사에게 개별적으로 연락을 취함.
- 거점 공간이 동주민센터와 인접한 곳에 위치한 복지관H 역시 동주민센터에서 동팀으로 사례를 연계할 때의 혼선이 줄어들었음.
  - 실제로 **서비스를 받는 이용자보다는, 협력 기관에 속한 실무자들이 동팀의 역할과 정체성을 더 명확하게 이해하고 인식**하고 있음.

주무관들이 혼선을 줄 필요가 없어요. 왜냐하면 담당자가 정해져 있잖아요. 우리 동은 이 사람이다. 그래서 주무관들이 뭔가 발굴해서 누구 복지관을 연결하고 싶은데 복지관 누구를 통화해야 되지라는 생각을 하시는데 지금은 그냥 저 개인 연락처로. (F)

주민센터 통해서 그렇게 또 동으로 이어지니까. 그러니까 그 동 담당하고 있는 팀은 그 동에 있는 주민센터와 많이 협력을 하고 있어서 주민들이 주민센터 동 담당자를 통해서 사업이, 참여자나 이렇게 사례관리로 연계가 되고 있어 가지고 오히려 좀 더 혼선이 줄어드는 부분도 있는 것 같아요. (H)

5) 산출 분석 결과

(1) 사업의 지역적 경계 확장

- 복지관G는 지역밀착형 전환 이후 가장 큰 변화이자 장점으로 사업을 펼치는 지역적 경계의 확장을 이야기함.
- 기존 3대 기능 중심으로 활동할 때는 원칙적으로 전체 지역을 대상으로 하더라도 실질적으로는 서비스 제공 영역인 핵심 3개 동 중심으로 사업이 운영됨.
- 지역밀착형 전환 이후 복지관은 새로운 주민을 만나겠다는 지향점을 가지고 “맨땅에 헤딩”하듯 지역으로 나가게 되었는데, **복지관에서 거리가 먼 곳에 거주하는 주민들 가운데에서 복지 사각지대를 다수 발굴**함.
  - 실제 수치상으로도 복지관에서 거리가 먼 지역의 이용자 수 및 참여도가 증가하였으며, 지역밀착형 복지관 운영으로 인하여 더 많은 주민들이 복지관을 더욱 밀접하게 체감할 수 있었음.

지역밀착형 사업하고 나서 사실 가장 큰 변화는 저희가 좀 사업을 펼치는 지역적 단위가 좀 더 넓어진 거는 확실하게 장점이라고 볼 수 있는 것 같아요. 저희가 그전에는 사실은 사업을 수행을 하더라도 서비스 제공 영역 지역인 3개 동 중심으로 보통 이제 더 많이 풀어졌거든요. 근데 이제 지역밀착형 사업하면서 사실은 좀 더 지역에 필요한 분들을 만나보자 해서 맨땅에 헤딩하는 경험들도 정말 많이 했는데, 그 안에서 그래서 저희가 복지관에서 가장 거리가 먼 주민분들은 사각지대였구나를 좀 새롭게 알게 됐고 그 안에서의 새로운 사업들을 계속 지역 밀착형 사업으로 시도하고 있거든요. 그래서 그런 부분들에 있어서 주민분들의 체감도도 아마 조금 더 달라지기도 하고 저희 사업에 참여, 이용 이런 대상들도 보면 실제 뭐 다른 저희랑 이제 거리가 멀었던 동 주민분들이 좀 참여도가 높아지고 있는 것 같다는 걸 사실 팀에서는 체감하고 있거든요. 그래서 그런 부분에 있어서는 사실은 장점이라고 좀 볼 수 있고. (G)

(2) 취약계층 발굴 양적 증가

- 복지관은 지역밀착형 전환 이후 취약계층 등 발굴이 양적으로 증가하였음.
- 기존의 3대 기능 중심 패러다임에서도 취약계층 발굴은 이루어졌음. 그러나 실질적인 발굴처는 동주민센터나 주민의 의뢰가 대다수를 차지하였으며, 사실상 복지관의 자체 발굴은 상대적으로 부족한 측면이 있었음.
- 지역밀착형 전환 이후 특히 통합실천을 수행하면서 이용자 모집을 위해서라도 복지관 차원에서 더욱 적극적인 발굴 필요성이 강화됨.
- 이에 **실무자들은 가가호호 방문하면서 적극적인 홍보 활동을 하였는데, 이 과정에서 지역 특성에 대하여 더욱 세밀하게 파악하게 되고, 고립 및 위기 가구 발굴이 자연스럽게 증가**함.
  - 복지관E의 경우 특히 고시원을 중심으로 발굴 활동을 수행하였음. 고시원 관리자와 협력하거나 고시원 앞에서 사회복지사가 직접 기다리는 등 위기 및 고립 가구가 발굴될 수 있도록 노력함.
- 요컨대 복지관은 지역밀착형 전과 후 모두 지역을 중심으로 활동하지만, 지역밀착형 전환 전에는 사례관리를 위한 일부 대상자 발굴에 집중하는 경향이 있었음. 전환 후에는 더욱 전면적으로 지역으로 나가게 되면서 이용자 및 대상자 발굴이 증가하게 됨. 동시에 취약계층이나 사례관리 대상자에 대한 지원도 증가함.

기존에 이제 3대 기능으로 갔었을 때는 이제 사례관리 같은 경우는 발굴 활동을 하긴 하지만, 실질적인 발굴처 같은 경우는 거의 대부분이 동주민센터 의뢰, 지역 주민의 의뢰. 저희가 사실상 발로

뛰는 거는 조금 미비했다고 판단이 되긴, 생각이 들긴 하거든요. 근데 이제 지금같이 지역밀착 사업, 메인 사업 하나를 두고 이제 거기에 곁다리로 사례관리라든지 이런 것들이 같이 들어가다 보니까 사실상 프로그램을 운영을 하려면 이용자분들이 있어야 되잖아요. 그랬을 때 진짜 발로 뛰고 뭐 그냥 가가호호 방문하면서 이렇게 홍보지도 붙이고 이렇게 하다 보니까 저 집 이상한데, 이 동네 조금 이런 가구가 좀 많은 것 같네, 하면서 이렇게 조금 약간 뭔가 그냥 사이드로 이렇게 좀 들어가게 되는 부분이 조금 많았던 것 같아요. 지금 예전 같았으면 사례관리 대상자를 발굴하기 위해서 막 이렇게 했었던 거에 반해서는 지금은 사실상 그냥 기본적인 프로그램 이용자분들 다 이제 발굴을 어차피 해야 되니까 하다 보니까 이런 가구도 있었어, 이런 가구도 있었어, 이렇게 조금 저희는 곁다리로 좀 더 발굴이 되는 것 같은 느낌이에요. (E)

6) 성과 분석 결과

(1) 복지서비스의 접근성 향상

- 참여자G는 **거점 공간 운영으로 인하여 주민들이 느끼는 문턱이 낮아져, 복지관 접근성이 향상**되었다고 이야기함.

확실히 접근성에서 훨씬 더 주민분들의 입장에서 더 좋아진 것 같기는 해요. 뭐 복지관으로까지 가려면 뭐 이렇게 어쨌든 더 멀지만 그래도 이 동네에서 한다고? 나 한번 가볼까? 이렇게가 조금 더 쉽게 허들이 낮아졌다는 게 주민분들한테는 조금 더 달라질 것 같기도 하고. (G)

(2) 취약계층 발굴 양식의 질적 변화

- 참여자들은 지역밀착형으로의 전환 이후 취약계층 발굴의 양적 증가 자체보다는 발굴되는 방식이 질적으로 변화했음을 강조함.
- 참여자F와 H의 이야기에서 명백하게 드러나듯, 지역밀착형 전환 이후 특히 지역 주민의 의뢰로 취약계층 발굴이 극적으로 증가함.
  - 복지관F는 동팀 인력 부족으로 실질적으로 동팀에서 발굴에 에너지를 많이 투입하지 못하는 상황임에도 불구하고 기존보다 발굴이 양적으로 크게 증가하였다고 함. 그 이유는 다음과 같음.
    - 첫째, 동주민센터나 지역사회보장협의체에서 지속적으로 의뢰가 이루어지고 있음.
    - 둘째, 다양한 주민 재능 나눔 강사나 상인회에 소속된 지역 주민들의 취약계층 의뢰가 큰 폭으로 증가했음.

○ 복지관H 역시 지역밀착형 전환 이후 발굴하는 과정에서 민민 협력의 일환으로 아파트 관리사무소와 협의하여 관리비 체납 세대에 관한 정보를 협조 받았음. 해당 정보를 활용하여 복지 사각지대를 발굴하고 서비스에 연계할 수 있었음.

저희 같은 경우는 사실 지역밀착형 사업의 발굴은 사실 열심히 했다라기보다는 그냥 저희는 월 1회 발굴 이것만 했어요. 사실 아까 말씀드린 것처럼 저희는 발굴팀이 따로 있기 때문에, 대신에 저희가 할 수 있는 발굴은 그 민관 협력으로 해서 주민센터 주무관이라든가 아니면 지사 위원이라든가 아니면 저희 다양한 주민 재능 나눔 강사들이라든가 지역 주민 아까 말씀드린 상인회라든가 그쪽에서 발굴 온 게 지역밀착형 사업을 하기 전과 하기 후에 비교했을 때는 사실 많이 증가했어요. 그러니까 저희가 직접 뛰어서 발굴하는 수보다는 이렇게 해서 넘어오는 발굴이 훨씬 더.. (연구자: 주민들을 통해서.) 네. 지금은 벅찰 정도로. 저희가 1인 1조이다 보니까 지금은 이제 상담을 다 못 갈 정도로 좀 많아진 상태예요. 그게 좀 이 지역 밀착형의 성과이지 않을까. 굳이 저희가 발로 뛰는 발굴보다는 좀 더 이렇게 지역 주민들을 보살피는 활동. 이게 지역밀착형 사업이지 않을까라는 생각이 들어서 저희는 그게 좋은 성과라고 생각합니다. (F)

기관 차원에서는 이제 밀착형을 전환하고 발굴을 해야 되는데, 사실 이렇게 아무것도 없는 상황이다 보니 지역 밀착형이 있어서 이제 주민센터가 아파트 단지의 그런 관리비 체납 세대라든가 그런 좀 민감 정보에 대한 협조 요청을 해 주셨어요. 그래서 주민센터 통해서 받게 된 그 정보를 활용해서 저희가 월마다 그런 발굴과 실질적인 연계까지도 가능한 그런 복지 사각지대 발굴과 연계가 가능한 그런 활동들을 할 수 있었고, 결과적으로 데이터 확보와 그 데이터 확보된 것들을 이제 저희가 어떤 이미 같이 방문을 해서 상담과 이제 연락처 교환 이런 부분들이 진행이 된 거니까 추후 또 필요한 자원들을 자체적으로 소통을 할 수 있는 그런 어떤 역할이 주어질 수 있었고. (H)

○ 참여자G 또한 취약계층 발굴의 양적 증가를 긍정하면서도, 지역밀착형 복지관의 진정한 성과는 양적 증가보다 발굴 과정의 질적 변화와 그 결과로 보아야 바람직하다는 의견을 제시함.

○ 복지관G는 지역밀착형 전환 이후 이전에 비해 **실무자가 직접 지역에 나가는 빈도가 극적으로 증가하면서, 지역에서 적극적으로 활동하는 주민과의 접점이 증가**하였음.

- 기관은 지역에서 활발하게 활동하는 주민을 사실상 '제2의 마을복지사' 파트너로 간주하고 있으며, 이러한 주민들은 지역의 취약계층을 기관에 적극적으로 의뢰함.
- 이 과정에서 복지관G는 잠재적으로 위기나 고립에 처할 가능성이 있는 주민들에게 복지관을 더 많이 알릴 수 있는 기회를 가짐.

○ 한편 주민들에 의한 취약계층 발굴뿐만 아니라, 이들과 함께 **다양한 소규모 주민 모임을 진행하면서 개별 주민들이 서로 간 깊은 관계를 형성**하고 모든 과정을 직접 확인할 수

있다는 점을 유의미하게 경험함.

저희도 지역에 일단은 지역밀착형 사업하면서 사실은 지역에 나가는 일들이 정말 잦아졌거든요. 그리고 뭐 일주일에 거의 뭐 한 2, 3회. 많으면 뭐 5일 다 나갈 때도 있고 거의 정말 빈도 수가 많이 늘어났어요. 그러다 보니 사실은 그 지역에 아는 사람들이 늘어나고 사실 저희가 그런 점에 있어서 지역 활동을 많이 하시는 분들을 알게 되면 사실 저희 복지관과 파트너 주민이라고 생각하거든요. 저희 기관에서는. … 지역밀착형 사업으로 저희의 이런 잠재 가능성이 있는 이제 이런 주민분들에게 일단 복지관을 좀 알리는 것들은 좀 작업이 많이 이루어지지 않았나라는 생각이 좀 더 들었던 것 같고요. 그리고 오히려 양적인 것보다는 좀 더 질적으로 뭔가 이런 관계 형성이나 뭔가 이분의 변화나 이런 것들이 조금 더 의미 있었지 않았나라는 생각이 좀 들긴 하는 것 같아요. 뭐 이렇게 찾아가다 보니 사실 대규모 활동으로 프로그램이나 이런 것들로 이루어지기보다는 뭔가 이렇게 소소하게 주민분들 네다섯 명 모아서 뭔가 이렇게 활동들을 좀 많이 하고 있거든요. 저희 기관 같은 경우는 그러다 보니까 이제 뭐 실 인원이 많기보다는 뭔가 그런 질적인 것들이 조금 더 도움이 됐다. (G)

(3) 돌봄 중심 주민 관계망 강화

- 지역밀착형 전환 이후 특히 돌봄과 관련된 주민 관계망이 증가하였으며, 관계망이 질적으로도 성장 및 향상된 모습을 보임.
- 복지관H 거점 공간을 이용하는 주민들은 자신이 수급자이거나 장애인인 경우에도 이웃을 돌보는 활동에 대한 욕구를 표현함.
- 지역밀착형 전환 초기에 기관에서는 돌봄을 제공하는 주민들에게 소정의 활동비를 지급함. 현재까지도 주민 간 돌봄 활동은 지속적으로 이루어지고 있으며, 점차적으로 활동비를 축소하다가 활동비 지원이 중단되었음에도 주민들은 활동을 지속함.
  - 활동비 지원 중단에 관하여 소통하는 과정에서 주민들은 자신의 활동이 활동비를 받기 위한 것이 아니며 돌봄 활동 자체가 목적이라는 의사를 확고히 표명함.
- 주민들은 스스로 돌봄이 필요한 이웃 한두 명과 관계를 맺고, 한 달에 두세 번 가정을 방문해 일상생활을 살피거나 동주민센터를 방문해야 하는 행정업무를 함께 처리해주는 등 다양한 방식으로 지원 활동을 수행함.

(주민 간 돌봄) 활동이 많이 늘어나셨고, 원래는 초반에 저희가 외부 자원 확보해서 그런 소정의 활동비도 좀 지원을 해드렸어요. 그런 활동을 하시는 분들도 다 이런 수급자분들이시고 장애가 있는 분들이시고 하셔서 좀 어떤 그 활동을 하시는 거에 부담을 좀 덜 드리려고 멘토링 차원처럼 이렇게 진행을 해 드렸는데, 이게 이제 올해 4년 찬가 5년 차를 맞는 사업이었고 그런 사업에 있어

서의 활동비를 이제 점차 축소하면서 그 본연의 취지에 맞춰서 활동을 해 주실 수 있도록 그 기간 동안 계속 요청을 드린 부분도 있었고 해서, 올해부터는 그런 활동비의 지원 없이도 주민분들이 자체적으로 뭐 한두 케이스 정도씩은 이웃과 관계 맺어서 한 달에 두세 번씩 방문해서 일상생활을 도와드리거나, 아니면 이제 좀 연로하신 분들은 이런 행정적인 부분들을 많이 놓치시는 게 계세요. 제출하시거나 이런 거를 대신 해 주시거나 하는 경우도 있으시고. 아니면 주변에 이제 본인이 하기 어려우면 의뢰를 또 해 주시기도 하셔서 주민 지역 안에서의 그런 활동가 역할을 잘 수행해 주시고 계시고 활동비가 없어지는 부분들을 같이 이제 소통하는 과정에서도 이제 그런 활동비 1회에 2만 원의 소정의 활동비였는데 그 활동비 때문에 한 게 아니라는 말씀을 주셨어요. 그래서 그렇게 활동비를 또 없애는 부분이 좀 더 수월하게 진행이 됐던 것 같아요. (H)

- 복지관E 역시 **지역밀착형 전환 이후 주민이 주민을 돌보는 방식의 주민 관계망이 활성화되었으며, 그 영향으로 주민의 고립 가구 의뢰가 증가**하였음.
  - 기관은 지역밀착형 전환 이후 특히 지역 내 상점과 연계하는 민민 협력을 강화하고자 노력하였음. 약국이나 편의점과 같은 생활밀착형 상점을 중심으로 잠재적 취약계층(예: 만성적 음주자, 자기 돌봄이 부족해 보이는 자 등) 발견 시 의뢰할 수 있도록 협력 체계를 구조화함.
- 그 결과 지역 내에서 1인 가구의 사회적 관계망 형성이 증진되었으며, 복지관이 개입하지 못할 때에도 주민 간 상호 돌봄과 안부 확인이 이루어지고 있음.

관계망 형성 관련해가지고 저희가 이제 주민 공동체도 형성을 해서 지금 말씀하신 것처럼 지역 주민이 주민을 돌보는 형태로 해서 안부 확인이라든지 고립가구 의뢰라든지 이런 식으로도 진행이 됐었고, 저희가 이제 이런 주민들을 이제 그 이렇게 사회복지사 준 사례관리처럼 이렇게 양성하는 과정도 있었지만 지역 내에 있는 그런 상점들과도 좀 약간 이렇게 연계를 해가지고 조금 이렇게 왜 생활 밀착형 가게들이 있잖아요. 꼭 가야 하는 약국이라든지 편의점이라든지 그냥 지역 마트 이런 데를 조금 이렇게 뚫어가지고 저희가 혹시 왔다 갔다 하시면서 술을 많이 사거나 뭔가 조금 행색이 조금 자기 돌봄이 안 되신다든가 이런 분들을 좀 의뢰해 주세요 했었을 때 지역 주민이 진짜 이렇게 해서 의뢰를 해 주시는 경우도 있었고 저희 사업 자체를 홍보해 주시면서 하는 경우도 있었고. 그리고 지금 하다 보니까 저희 이제 그렇게 이제 고립 가구라든지 1인 가구 분들이 서로 이제 관계망도 되게 좋아지셔가지고 저희가 복지관이 개입하지 않아도 오히려 그 사람 오늘 못 온대 좀 서로서로 상호 간에 안부 확인도 하게 되는 그런 경우도 있었어요. (E)

(4) 주민의 자발적 참여 활성화

- 참여자들은 기존 기능 중심 패러다임에서는 복지관이 찾아가는 서비스를 제공해주는 역할을 한다는 인식이 강했다면, 지역밀착형 전환 이후에는 지역 주민들이 복지관을 적극적으로 찾아오는 방향으로 변화했음을 체감함.
- **지역밀착형 전환 이후 주민이 자발적으로 참여하는 모임과 활동이 증가**함.
  - 복지관F는 기관 내부적으로 자조 모임(사회복지사 없이 운영되는 모임)과 소모임(사회복지사가 모니터링 하는 모임)을 구분하는데, 지역밀착형 이후 주민 관계망이 활성화되면서 프로그램에서 파생되는 자조 모임이 증가하는 경향을 보인다고 함.
  - 참여자는 집단 내 갈등 등으로 아직까지는 자조 모임의 지속성에 다소 한계가 있는 것도 사실이나, 주민들이 자발적으로 모여 청소년 또는 학부모 모임 등 다양한 자조 모임이 시도되고 있는 점을 긍정적으로 평가함.

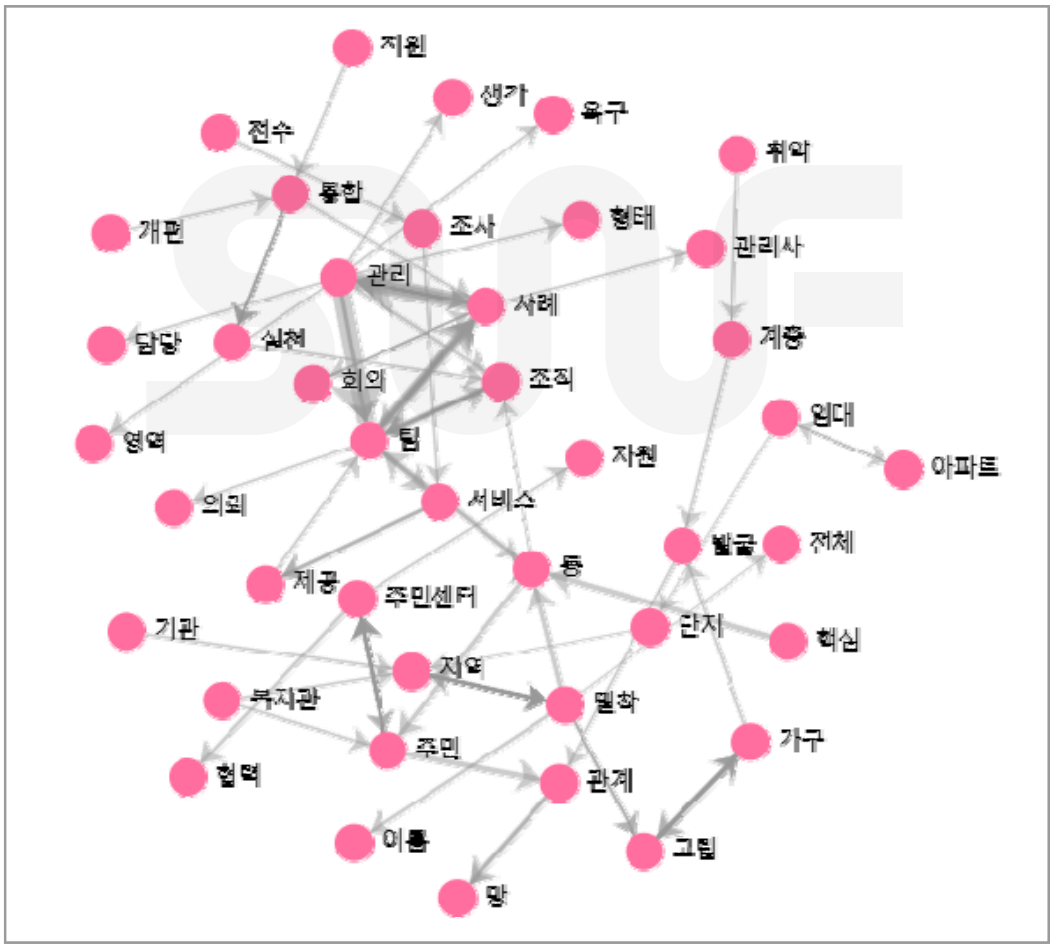
제가 체감하는 거는 예전 같았으면 진짜 찾아가는 뭔가 복지 서비스라는 게 좀 약간 강했다고 생각하면은 요즘 같은 경우는 진짜 저희가 거점 공간에 이제 담당자든 이제 수행 인력이 상주해 있으니까 오히려 “여기는 뭐 하는데요?” 하면서 찾아오시는 경우도 있어서. (E)

저희가 복지관에서 하는 방향은 자조 모임이랑 소모임 저희가 구분을 하거든요. 자조 모임은 저희 사회복지사 없이 운영되는 모임, 소모임은 사회복지사가 운영하는 모임. 이렇게 두 개로 분리해서 저희는 그렇게 분리를 해요. 자조 모임은 사회복지사가 모니터링하는 정도까지만 관리를 하고 이렇게 하는데, 지역밀착형 사업을 이제 주민 관계에 형성하다 보니까 프로그램에서 파생되는 자조 모임들이 많이 생기더라고요. 저희가 지역밀착형 관계망 프로그램을 진행을 하는데 저희가 따로 이렇게 지정하지 않아도 그 안에서 우리 이렇게 해서 돈 모아서 조금 우리끼리 뭐 만나는 활동을 할까 이런 식으로 이렇게 파생되는 모임들이 조금씩 생기시더라고요. 저는 그게 지역밀착형 사업에 성과라고 생각하는데. … 이게 좀 나아가다 보면 여러 프로그램들이 이제 많이 생기니까 거기서 우리 청소년 프로그램이나 학부모 모임도 생기더라고요. 부모님들 모임 이런 식으로 가는 방향이 좀 좋을 것 같아요. (F)

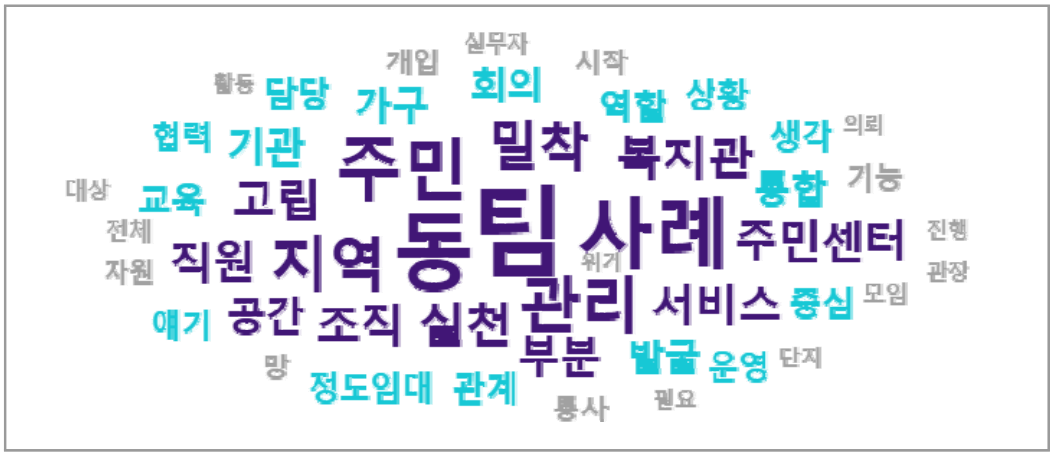
4 종사자 FGI 결과(TFT 구성 기관)

1) 텍스트 네트워크 분석 결과

- TFT조직으로 개편한 지역밀착형 사회복지관은 **사례→관리→회의, 팀↔사례의 연결 강도가 강한** 것으로 나타남.
- TF-IDF를 활용한 워드크라우드에서, **동팀, 사례(관리), 주민 등이 핵심 키워드로 등장**함.



▌그림 4-5▐ 지역밀착형 사회복지관_TFT조직 3-gram



▌그림 4-6▐ 지역밀착형 사회복지관_TFT조직 TF-IDF 워드크라우드

2) 질적 분석 결과 개요

○ TFT 구성 기관 분석결과 요약은 〈표 4-4〉와 같음. 논리모델의 구분에 따라(투입, 활동, 산출, 성과)에 범주화 과정을 거침.

▌표 4-4▐ TFT 구성 기관 분석결과 요약표

구분	상위 범주	하위 범주 (세부 내용)
투입 분석	조직 개편 과정 및 특징	기존 3대 기능을 유지하면서 TFT 구성함
		동팀 대신 TFT를 구성한 배경과 이유
		지역밀착형 전환에 대한 거부감을 느낌
		한 명의 실무자가 지역밀착형 업무 제한적 수행
	교육 지원 의견	중간관리자 이상 대상으로 지역밀착형 교육 필요
		복지 정책 정보 및 동향에 관한 교육 희망
활동 분석	통합실천 수행과 영향	TFT의 발굴 및 사례관리 기능 강화
		원칙적 수준의 통합실천 수행
	거점 공간 운영 현황 및 성과	2개 기관에서 제한적으로 거점 공간 활용함
	동 단위 협력 현황과 과제	전환 이전의 민관 협력 관계 유지
		통합사례관리를 중심으로 민관 협력 활성화
		지역밀착형 사업을 위한 신규 협력 관계 구축
		민관 협력의 확대 필요성 낮음
산출 분석	취약계층 발굴 활동 증가	실무자가 지역으로 주 1회 직접 발굴 활동
	고립 가구 관계망 형성 노력	중장년 1인 가구 관계망 형성을 위해 노력함
성과 분석	주민에 의한 취약계층 발굴과 지원 강화	주민을 통한 돌봄 당사자의 발굴과 지원 활성화

3) 투입 분석 결과

(1) 기관별 조직 개편 과정 및 특징

① 기존 3대 기능을 유지하면서 TFT 구성함

①_1 복지관 I

- 복지관I는 임대 아파트 단지 내에 위치하며, 현재 4개 동을 관할함.
- 지역밀착형으로 전환하면서 기관은 기존 임대 단지 안에서는 지역밀착형의 방향성을 가진 실천이나 고립 가구 발굴이 충분하다고 판단함. 기관과 비교적 거리가 먼 동을 중심으로 활동을 확대함.
  - 실제로 지역밀착형 전환 이후 타 동 수급 건이 증가하면서 복지관이 위치한 임대 단지보다 신규 동 사업에 초점이 맞추어지는 경향이 있음.
- 복지관I는 공식적으로 지역밀착형 TFT 운영 복지관임. 그러나 다른 기관들과 비교할 때 독특한 운영 구조를 가지고 있음. 기관 내 일부 인원이 TFT를 구성하는 방식이 아니라, 기존 기능 중심 팀을 유지하면서도 총무과를 제외한 **전 직원이 TF를 구성하여 모든 행정동에 균등하게 TF 인력을 배치**함.
  - 예를 들면 한 사람의 실무자는 서비스팀 팀원이면서 동시에 동팀 TF로서 동을 담당하고 있음. 같은 팀 내에서도 A직원과 B직원이 서로 다른 동을 담당하기도 함.
  - 또 다른 예로, 1개 동에서 통합사례 대상자 발생 시, 사례관리팀이 아니라 해당 동 TF 팀장이 통합사례회의에 참여함.
  - 참여자의 말에 따르면 실무자들은 전반적으로 기존 사업을 유지하는 현재의 TF 방식에 만족하고 있다고 함.
- 복지관I는 한 개 동에 5~6명의 직원이 배정되어 있으며, 전반적인 사업 방향도 고립 가구 중심 개입으로 맞추어져 있기 때문에 부담 없이 지역밀착형 사업 운영이 가능함.

저희는 그냥 전체가 다 그 동 하고 있어 가지고, 사례팀이 통합사례도 그 동이 있으면 그 동 담당 사례 담당만 가는, 사례팀 과장이 가는 게 아니라 그 동 TFT 팀장이 통사로 가고 있습니다. 그러니까 아까 말했던 대로 일부 동 중점으로 하는 게 아니라 모든 동 공평하게 직원들 배정이 돼 있습니다. 저희가 동 해봤자 3.5개 동밖에 안 돼서 많은 동이 아니어서 직원당 거의 5명, 6명씩 들어가 있어서 동마다 그렇게 부담 가는 상황은 아니어 가지고. 그리고 그거 저희가 밀착하면서 사업도 약간 좀 고립 가구 포커싱으로 좀 사업이 다 그런 식으로 바뀌어있어 가지고. (I)

①_2 복지관 J

- 복지관J는 기존의 3대 기능 중심 팀이나 동팀이 아니라, 기관의 미션과 가치에 따라 해당 기관만의 고유한 주요 기능들을 설정하고, 이 기능을 수행하는 4개 팀을 편제하여 운영함.
- J기관은 지역밀착형 초기에 통합사례관리만 동별로 구분하여 운영한다는 방향으로 접근함. 통합사례관리에서 민관 간 원활한 소통을 위해서는 각 동마다 주 담당자가 명확히 지정되어야 한다는 판단 아래 동 중심으로 통합사례관리를 구분해 운영하였음.
- 그런데 여러 동이 나뉘어 있더라도 하나의 일관된 소통 창구 마련이 필요하다는 인식 속에서 사례 상담 TF를 별도로 구성하여 운영함.

그래서 일단은 시작을 그러면 일단 통사를 하는 부분에 있어서라도 그러면 일단 동을 맡아서 한번 해보자. 왜냐하면 이게 통사라는 것도 사실은 활성화되고 민관 협력이 되게 굉장히 잘 된 것도 사실은 오래되지는 않았잖아요. 통사를 그냥 민에 관해서만 하는 통사에서 사실은 종복을 많이 부르기 시작한 게 오래되지 않았기 때문에 그래도 복지관에서도 좀 더 책임을 갖고 그 통사에 참여를 하고 또 동에서도 좀 더 책임감을 갖고 복지관에서 어떤 의뢰를 할 수 있게 복지관에다 연락을 할 수 있게 하려면 그래도 이렇게 메인 팀이 있어야 동이 소통하기 편하지 않을까라고 해서 사실은 저희가 21년, 22년, 23년인가요? 그쯤에는 하여튼 그렇게 나눴었다가. 아까 말씀드린 것처럼 ** 동은 어르신 케이스가 훨씬 많았고 뭐 이런 것들의 욕구로 인해서 그러면 아예 한 명이 채널을 갖고 있는 게 동시 소통하기 편하고 그걸 통해서 이제 저희가 사례상담 TF가 운영이 되게 된 거였거든요. (J)

- 현재 복지관J에서는 4개 팀에서 운영하는 사업 가운데 사례관리가 주로 필요한 사업(예: A팀의 탈북민 지원, B팀의 학폭 피해 청소년 사업, C팀의 정신장애인 사회적 고립 가구 지원 사업 등)의 경우 사례상담 TF를 별도로 운영함. TF장이 5개 동의 모든 통합사례회의에 참여함.
  - 초기에는 사례관리 관련하여 외부 기관과 소통할 때 창구를 명확히 하기 위해 팀별로 1~2개 동을 담당하는 방식으로 운영되었음.
  - 그러나 이러한 방식은 담당한 동의 특성과 팀에서 주력으로 수행하는 사업 간 불일치(예: 아동·청소년 사업을 주력으로 하는 팀이 어르신이 많은 동을 담당하게 됨)가 발생하여 팀 업무가 사례관리와 융화되지 못하는 상황이 발생함.
  - 이에 기존의 구조를 전체 재편성하여 통합사례관리를 총괄하는 한 명의 담당자(TF장)를 두고, 해당 담당자가 각 팀에 사례를 전달하는 방식으로 변화함.

사례상담 TF가 별도로 운영이 되고 있어요. 그래서 거기에는 이제 사례상담 TF장이 과장으로 있고 그 안에는 이제 각 이제 아까 말씀드렸던 4개 팀 있잖아요. 그 4개 팀 안에서 사례 관리가 좀 메인이 되는 사업들. 예를 들면 북한 이탈 주민 사업이라든가 학교 폭력 피해 청소년 사업이라든가 저희 팀 같은 경우에는 정신장애인 사회적 고립 가구 사업을 하고 있는데 그런 사업들에 이제 사례관리 사업 영역들이 있기 때문에 그런 사례관리를 담당하는 사람들만 이제 사례상담 TF로 운영이 되고 있고요. 그래서 이제 이런 통사 같은 경우는 TF장이 일단 메인으로 5개 동을 다 나가고 있어요. … 그 통사를 한 명이 코디를 하는 거죠. 그러니까 그 저희 지금 사례상담 TF장이 모든 통사를 회의를 가고 거기서 이제 나오는 사례에 대해서 TFT 안에서 이제 사례관리 같은 경우는 이제 각 팀별로 필요한 팀별로 담당자에게 전달할 수 있는 그렇게 과정이 되어 있고. (J)

- 요컨대 **복지관J는 통합사례관리 중심으로 동 담당을 운영한 경험이 있지만, 현재는 복지관 TF 중심으로 통합사례관리가 운영**되고 있음.
  - 동복지실천과 관련해서는 통장 교육, 직원 역량 강화 교육 등을 수행한 경험이 있다고 언급함.
- 참여자의 언급에서 알 수 있듯, 현재는 동(洞)을 담당하여 운영하는 체계로 보기는 어렵다는 점을 알 수 있음.

연구자: 엄밀히 얘기하면 이제 동팀 체계 내지는 동 담당자가 지금 현재는 없는 거네요?
참여자: 그렇죠. 저희는.
연구자: 그러면 어떻게 보면은 이제 동중심 실천을 하다가 다시 이제 어떻게 보면 약간 복귀한 케이스인가요?
참여자: 그 동중심 실천했다고 하기도 애매한 게 그게 사실은 통사의 경우에만 사실은 동을 담당을 했었고 동 복지 사업 같은 경우는 사실은 저희가 이제 통반장님들 교육이라든가 이런 부분들을 사실 초반에는 많이 했었거든요. … 이제 그게 사실은 동 복지 사업을 팀에서 나눠서 했다기보다는 그 팀에 이제 중간관리자들이 좀 담당을 했다라고. 그 당시에 한 2년 정도. 그렇게 하고 이제 그 역량 강화 교육이라든가 아니면 주민 만나는 메인은 중간관리자들이 하고 뭐 여름 김장을 같이 한다거나 이런 것도 이제 저희 실무자들이랑 같이 하고 뭐 이런 식으로 그래서 동을 꼭 이렇게 담당하는 건 있지 않아요.

①_3 복지관K

- 복지관K는 3대 기능 중심 팀을 유지하고 있음. 지역밀착형 TFT를 구성하였지만 TF팀이 동에 매칭되어 있지는 않고, 해마다 부여된 역할을 수행하는 정도로 기능함.
  - 예컨대 지역밀착형 TF는 각 연도별로 전체 직원 대상 지역밀착형 교육 계획 수립, 업무 효율화를 위한 스마트워크 도입 방안 마련 등의 기능을 수행함.

○ 지역밀착형 TF 구성원 가운데 **한 명의 실무자가 동 복지 업무를 담당하여 복지관에서 관할하는 3개 동을 모두 관리 방식임. 동 복지 업무 담당자의 주 업무는 주민을 통한 사례발굴이라고 언급**함.

저희도 기능별로 그냥 서비스 제공, 사례 관리, 조직화 이렇게 팀이 구성이 돼 있고요. TF팀을 운영을 하긴 하는데 TF팀이 아까 말씀하신 대로 동별로 매칭되어 있지 않아요. 지역 밀착형 TF팀이라고 하고는 있는데 그냥 각 해마다 어떤 역할을 부여해 가지고 그 역할을 수행하는 정도로 하고 있고요. … 그래서 동 단위 매칭 같은 경우는 그냥 제가 담당이니까 담당자가 해야지라는 개념에서 제가 3개 동을 다 나가고 있고요. … 그래서 퀄리티가 엄청 나오진 않아요. 저희는 기능별로 나눠져 있어 가지고 사례관리팀에서 또 사례 관리 영역을 하고 있어서 저희는 그냥 주민들 만나서 사례 발굴하고 주민들끼리 연결해 주고 이 정도 역할만 조금 수행을 하고 있고. (K)

①_4 복지관L

○ 복지관L은 동팀 편제를 하지 않아도 기본적으로 '지역밀착형'이라는 방향의 사업을 전 직원 수행 사업으로 간주하며, 기관의 전략 사업이자 특화 사업으로 이해하고 있음.

- 지역 특성상 위기가구가 많이 발생하기 때문에 특정 인력이나 팀으로 사업을 분담하기보다 전 직원에게 위기 상황에 대한 교육을 실시하여 역량을 강화함. 직원이라면 누구나 위기 상황에 개입할 수 있도록 하는 방향으로 진행하였기 때문에 기관 및 직원은 지역밀착형을 "전 직원 수행 사업"으로 인식함.
- 최근에도 위기 개입에 관한 직원 역량 강화를 지속 수행하고 있음. 위기 상황 발생 시 개입 전략 및 프로세스, 논의 방식과 자원 연계 방법에 대한 훈련을 이어가고 있음.

이 사업을 저희는 전 직원 수행 사업이에요. 사실은 전 직원. 전 직원 수행 사업인데 그래서 이거를 기관의 전략 사업으로 특화 사업이라고 보시면 되고요. 그래서 그렇게 진행을 하고 있고. … 전 직원 사업이라고 하는 이유가 위기 상황이 정말 많이 발생했기 때문에 뭐 이거를 회의하고 자시고 할 그런 상황이 아니에요. 그냥 바로 들어가야 되거나 119 신고하거나 누구를 지금 데리고 가야 되는 상황, 병원에 끌고 가야 되는 상황이기 때문에 그거에 대한 이제 직원들 교육을 하기 시작했고 위기 상황에 대한 교육을 해서 그런 위기나 고립 상황은 누구나 개입할 수 있게 직원의 역량을 강화시켜 놓고 그렇게 개편을 저희는 해가지고 지금까지 유지를 하고 있거든요. (L)

○ 기존에 서비스 제공팀이 주로 가구 방문을 담당하였기 때문에, 지역밀착형 초기에는 서비스 제공팀에서 지역밀착형을 주로 담당하였다가 이후 전 팀으로 확산됨.

- 이 과정에서 총괄 역할의 필요성이 증가하여 중간관리자가 지역밀착형 TF 총괄 역할을 맡았고, TF 실무는 각 기능팀을 담당하는 팀장이 수행함.

- TF 총괄 및 실무자들은 실제적으로 각 팀에서 기존에 하던 업무를 그대로 유지하며, **기관 차원에서 원스톱 서비스를 제공하기 위해서 역할 분담이나 개입 방법 등을 결정할 컨트롤타워로 TF를 정의**함.
  - 복지관L의 지역밀착형 업무 프로세스는 **위기나 고립 가구가 발굴되면 TF는 내부 논의를 통해 개입 방향을 결정하고, 이후 기능별로 각 팀에 역할을 분담**함.
  - 고립 가구 지원이나 돌봄 관련 사업이 지속적으로 증가하고 있기 때문에 TF 총괄은 지역밀착형 사업 안에서 기존에 지속하던 사업들을 기능적으로 통합 및 조정하는 역할을 수행함.

그러다 보니까 저희는 원스톱으로 어떻게 하냐면은 위기나 고립 가구가 되면은 그게 누구든 발굴이 되면은 그 TF를 통해서 어떻게 이 개입을 할지에 대한 거를 결정을 하고요. 그렇게 되면 이제 기능적으로 역할 분담이 되거든요. 사례를 개입할 것이냐, 서비스를 제공할 것이냐, 주민을 연결할 것이냐, 자원을 줄 것이냐. 그렇게 결정을 해서 서비스가 들어가는 쪽으로 진행을 하고. (연구자: 이게 별도의 팀으로 구성되는 건 아닌 거죠?) 네. 팀은 아니고 TF인 거죠. 저희도 원스톱을 하려면 어쨌든 그런 절차들이 역할 분담이나 어떻게 나눠서 그 사례를 개입할지에 대한 논의가 필요하기 때문에 그거에 대한 TF가 있는 거고요. (L)

② 동팀 대신 TF를 구성한 배경과 이유

- 복지관 I가 전체 조직을 동팀으로 개편하지 않고 이러한 방식을 택한 이유는 크게 세 가지로 나타났음.
  - 첫째, 담당 동 특성에 따라(예: 임대 단지) 특정 팀에 사업이 편중될 수 있으며 이는 형평성에 어긋나기 때문임.
  - 둘째, 기관 평가를 고려할 때 전체 조직을 개편함으로써, 기존에 수행하는 우수 사업을 포기하기에는 무리가 있다고 판단함.
  - 셋째, 기관은 자치구 내 전체 동을 대상으로 하는 복지관 특화 사업을 수행하고 있는데, 전체 조직 개편 시 특화 사업 관련 업무 분장이 어려울 것이라 판단하여 기존 기능 중심 팀을 유지하면서 전 직원 TF를 구성하기로 결정함.

동팀으로 전환하기에는 좀 부담스러웠던 게 좀 복지관 평가도 있고 담당자 입장에서는 평가도 있고 우수 사업도 있고. … (전체 조직 편제) 했을 때 약간 손해가 더 많지 않을까 생각이 들었고. 저희 팀에서는 13개 동으로 **** 사업을 하고 있어 가지고. 어차피 그거를 굳이 동팀으로 바꿨을 때 사업을 나누기가 너무 어려워서 전체가 TFT로 해서 붙으면 어떨까 해가지고 했었고. … 사업을

좀 이제 저희가 일반적인 사업 같은 거를 좀 축소하고 사회적 고립과 관련된 걸 늘려놨습니다. 사업 전반적으로 그냥 서비스팀은 지금 현재 서비스팀은 그냥 무료 급식하고 문화교실 그냥 공부방 이런 것만 유지하고. 나머지 서비스팀도 그렇고 저희 조직팀도 그렇고 사례팀도 그렇고 다 사회적 고립 가구, 은둔형 고립 가구, 청년 고립 가구. 이런 식으로 다 바꿔서 그 사업으로 운영하고 있습니다. (I)

- 복지관L은 기존에 관리하는 동의 지리적 특성상 동팀 편제가 적합하지 않다고 판단함.
  - 동중심실천은 1, 2동을 중심으로 진행하고 있는데, 실제로는 동 구분이 명확하지 않아 '아파트 단지'를 기준으로 구역을 나누는 것이 더 현실적임.
  - 2동에는 2천 세대가 넘는 큰 임대단지가 있고, 그 외에도 비임대 아파트와 주택단지가 혼재되어 있음. 일부 지역(예: 3동 등)은 다른 기관과 권역이 겹쳐 사례관리 구역을 이미 나눠 협력 중임.
  - 초기에는 특정 단지만 중심으로 개입했지만, 현재는 1·2동 전체를 대상으로 발굴되는 대로 지원을 진행하고 있음. 지금까지의 방식을 유지하는 편이 동팀으로 편제하는 것보다 더 효율적이라고 판단함.

동 주민 실천은 사실 저희는 1, 2동밖에 없어요. 근데 동을 굳이 나누자 그러면 아파트 단지를 동으로 나눠야 되는 거죠. 1동부터 8동까지 있는데 그걸 동으로 나눠야 되는데 그렇다고 저희가 임대 단지에만 서비스를 제공하는 기관도 아니고.. … 임대는 2동 안에 있는데 단지는 2천 세대가 넘어요. (연구자: 그것만 커버하기에도.) 그렇죠. 2동 안에 다른 또 임대 아파트가 있고 비임대도 있고 주택 단지도 있고. 그리고 또 맞물려서 또 3동이나 이런 데는 또 1동이랑 이런 데는 저희 다른 기관이랑 또 겹치는 또 부분이 있어서 거기는 이제 사례 관리하면서 권역을 이미 나눠놓은 상태였고. 그전에 그러니까 그거는 구분을 해서 저희가 진행을 같이 했고. 그러면서 다시 주택 단지 더 개입하기도 했고요. 처음에는 저희가 저희 단지만 하다가. 왜냐하면 1, 2동은 저희가 다 봐야 되기 때문에 동 담당이 없이 저희는 그냥 발굴되는 대로 개입하고. (L)

③ 지역밀착형 전환에 대한 거부감을 느낌

- 복지관J는 기관 차원에서 **'지역밀착형 사회복지관'이라는 명칭이 등장하기 이전부터, 종합사회복지관으로서 이미 지역에 밀착된 실천을 기반으로 운영되어 왔다고 생각**하였음.
- 따라서 해당 명칭과 함께 새로운 예산과 사업 형태가 제시되는 방식에 대해, 현장에서는 기존에 수행해오던 고유 기능을 마치 새로운 정책처럼 재정의 하는 방식에 의문이나 거부감을 느꼈음. '지역밀착형 복지관'이라는 명칭 아래 동 단위로 팀을 재편해야 한다는 점을 수용하는 데 어려움이 있었음.

사실은 사회복지관이 지역밀착형이라는 이름 이전에도 어쨌든 종합사회복지관이 있는 이유가 지역밀착형 사업들을 사회복지 실천하고 있는 거잖아요. 근데 사실은 저희 입장에서 사실 처음에 이게 나왔을 때 이미 하고 있는데 왜 이 이름을 다시 내걸어서 이렇게 뭔가 사실 그 부분에 대한, 뭐랄까 거부감이라고 표현해야 될지 모르겠지만, 약간 하고 있고 이미 다들 모든 종합사회복지도 이미 잘 하고 있는데 왜 이게 마치 새로운 사업인 양 이렇게 내려올까라는 부분이 사실은 좀 의아함도 있었고. 이미 잘하고 있는데 왜, 이거가 이미 복지관들이 되게 정말 오랜 역사를 가지고 하고 있는 실천들인데 왜 이게 새로운 마치 뭐 이렇게 말씀드리면 죄송하지만 서울시의 사업인 양 이렇게 제시되어진 거에 대한 건 솔직히 개인적으로 저는 좀. (J)

④ 한 명의 실무자가 지역밀착형 업무 제한적 수행

- 복지관K는 실질적으로 지역밀착형 동 중심 업무를 담당하는 실무자가 한 명이며, 한 명이 3개 동을 관리하기 때문에 현실적으로 양질의 개입이 이루어지기는 어려운 상황이라고 함. 실무자는 동 주민을 만나거나 사례를 발굴하여 사례관리팀에 연계하는 정도의 업무를 수행함.
  - 지역밀착형 담당 실무자는 대상자를 사례관리팀에 연계하고, 사례관리팀에서 가용 자원을 알려주면 그 자원을 다시 대상자에게 연계하는 방식으로 업무가 이루어짐.
- 복지관K는 기관 내부나 외부에서 모두 지역밀착형 사업에 대한 인식이나 이해도가 높지 않다고 언급함. 지역밀착형을 일종의 사회적 고립 가구 지원 사업의 일환으로 생각한다고 함.
- 이러한 업무 구조에서 지역밀착형 사업을 수행하는 담당자는 역할의 모호함과 구조상 한계를 느끼고 있음.
  - 조직화 팀의 팀원이면서 지역밀착형 업무를 수행하는 담당자는 사례를 발굴하더라도 업무 구조상 직접 연계할 수 있는 자원이 부족하기 때문에 해당 사례를 사례관리팀으로 연계할 수밖에 없음. 그런데 기능별로 팀이 구분되어 있으므로 이후 대상자 정보에 대한 소통이 원활하게 이루어지지 못함.
- 지역밀착형 사업의 일환으로 주민 만나기나 취약계층 발굴이 이루어지더라도, 표면적으로나 내용상으로 모두 다른 팀의 보조적 역할을 수행하는 수준으로 제한될 수밖에 없음.
- 또한 기관 차원에서 관계망 사업을 축소하는 가운데 지역에서 상호 돌봄 욕구가 확인되어도 관계망 자원에 주민을 연결하기가 어려운 상황이라고 함. 이에 개별적으로 일부 주민에게 돌봄을 부탁하는 정도의 수준에 그치고 있음.

만약에 발굴을 해도 무조건 전담 기구나 사례관리팀을 통해야 된다고 하고. 사례관리팀에 이렇게 의뢰 만약에 발굴 경로도 다 사례관리팀으로 되어 있어요. 그래서 저희가 제가 캠페인을 나가고 제가 주민 만나기를 해도 그 홍보지에는 전부 다 사례관리팀 전화번호로 되어 있어요. 그래서 사례관리팀으로 의뢰가 가면 사례관리팀에서 저희한테 다시 의뢰를 줘야 되는데, 그것도 좀 소통이 좀 잘 안 되고 있는 상황이고, 그리고 제한적이다 보니까 제가 할 수 있는 일이 그냥 안부 확인하고 그냥 뭐 식료품 후원 담당하고 있어 가지고 식료품이 나오면 식료품 갖다 드리고 딱 이 정도 이 정도 수준이고. 다른 여러 개 사업들이 다 관계망 사업을 하고 있으니까 "지역 밀착형에서 관계망도 해?" 이런 소리가 들리는 거죠. 제가 더 먼저 했는데도. 그래서 관계망 사업도 축소하다 보니까 발굴돼도 관계망을 연결할 수도 없고. 그래서 아까 말씀드린 것 같이 그냥 단순하게 돌봄을 하는 거나 아니면 그냥 일부 주민들한테 찾아가가지고 여기에 좀 어려우신 분 있는데 조금만 챙겨 주세요 하는 그 정도 수준의 개입만 진행하고 있어서 그게 좀 어려운.. (K)

(2) 교육 지원 의견

① 중간관리자 이상을 대상으로 지역밀착형 교육 필요

- 집단3을 포함하여 전체 집단 실무자들의 이야기를 종합적으로 고려할 때, 실무자의 지역밀착형 업무 및 통합실천 수행은 기관의 **중간관리자 이상이 지역밀착형 개념과 통합실천을 이해하는 방식과 수준에 좌우**되는 것으로 판단됨.
- 따라서 실무자를 대상으로 한 교육도 필요하겠으나, 기관의 부서장 및 기관장 등 중간관리자 이상 책임자들의 이해도를 높일 수 있는 교육이 필요함.

부서장님들이나 기관장님이 지역밀착형에 대해 더 이해할 수 있는 이해를 높일 수 있는 교육이 있었으면 좋겠다. 부서장님도 어쨌든 계속 바뀌시기도 하고 저희는 정면으로 하고 있지 않으니까. 바뀔 때마다 계속 이해 교육이 필요한 것 같기도 해서 실무자, 부서장, 시설장까지 같이 지역밀착형 이해할 수 있는 교육이 있었으면 좋겠어요. (K)

② 복지 정책 정보 및 동향에 관한 교육

- '지역밀착형 복지관'은 일종의 매뉴얼이나 사업으로서 주어지는 방식은 아니며, 이미 각 기관에서 지역 특성에 맞춰서 적절히 수행하고 있다고 여겨짐.
- 따라서 지역밀착형 복지관 운영에 관한 교육보다는 일반적인 복지 관련 정보나 정책 동향 등 사회복지사의 역량을 강화할 수 있는 교육이 더 필요하다는 의견이 제시됨.

저는 지역밀착형 관련된 교육이라기보다는 아까 말씀한 대로 그런 통합돌봄이나 그런 정보 같은 거 좀 정책 변화 이런 거에 대한 교육을 해주면 좋을 것 같긴 합니다. 지역밀착형은 이미 각 기관에

서 각 지역 특성하고 각 기관 특성에 맞춰서 이미 하고 있는데 이게 딱 매뉴얼은 아니잖아요. 이 지원책이 복지관 각 기관들이 다 잘하고 있고 지역에서 그렇기 때문에 오히려 복지랑 관련된 교육을 했으면 좋겠어요. 사회복지사 역량과 관련된. (I)

4) 활동 분석 결과

(1) 통합실천 수행 방식 및 특징

① TF의 발굴 및 사례관리 기능 강화

- 복지관I는 통합실천을 수행하는 방향성은 가지고 있으나, 실무자 개인의 통합실천보다는 각 팀의 발굴 및 사례관리와 관련한 기능 강화가 주로 언급되었으며 이 과정에서 TF의 컨트롤타워 역할이 강조됨.
  - 복지관L 역시 실무자 개인보다 기관 수준에서 통합실천을 해야 한다는 의미로 받아들이며, TF는 그 역할을 조정하는 컨트롤타워로 기능함.
- 복지관I는 영구 임대 단지에 위치하기 때문에, 지역밀착형 전환 이전에는 단지 거주민 위주로 사례관리를 수행하는 정도였으며, 기관 차원에서 직접 대상자를 발굴하지는 않았음. 하지만 지역밀착형 전환 이후 현재는 전 직원이 매주 1회 무조건 지역 현장에서 발굴을 진행함.
- 이렇게 동별 TF가 함께 발굴을 진행하면서, 사례관리 계획 수립과 보다 심도 깊은 개입이 필요하다고 판단되면 사례관리팀에 연계되지만, 비교적 가벼운 수준이라면 그 외의 팀에서라도 해당 당사자에 대한 기초적인 개입을 수행함.

연구자: 복지관I는 TFT 안에서 동을..

참여자: 발굴하고, 발굴하면서 거기서 같이 TFT 동별로 회의를 해서 거기서 사례회의를 했고, 사례팀으로서 개입할 건지, 아니면은 사례 계획까지 아니다 싶으면 그냥 저희도 조직팀이지만 제가 고립 가구 사례관리, 기초 사례관리는 저희가 하고.

연구자: 그러니까 동을 담당하는..

참여자: TFT에서 다 알아서.

연구자: 그렇죠. TFT는 동을 담당하는 선생님들이 계셔서, 예를 들면 사례가 발굴이 되면 동을 담당하는 TFT 안에서의 그분들 선생님 두세 분이 모여서 논의하다 보니 이거는 사례관리 쪽으로 가는 게 맞겠다.

참여자: 저희가 어차피 동마다 5명이어서 TFT인원이. 그래서 웬만하면 다 해결이 돼서..

연구자: 그 안에서, TFT 안에서 그냥 해결을 한다. 해결을 한다는 게 어디까지 봐야 돼요?

참여자: 여기서 이제 개입을 어떻게 할 건지, 서비스를 단순 자원 연계로 끝낼 건지 아니면 주민센터로 연결해서 끝낼 건지, 사례관리로 갈 건지.
연구자: 그런 계획을 세우는 거잖아요? 여기서도 이제 컨트롤타워 역할을 하는 거네요. 그랬을 때 이 사례관리 당사자로 해야 된다고 그러면 사례관리팀으로.
참여자: 네. 어차피 그 안에 사례관리팀이 있으니까. 각 동의 사례관리 담당은 있습니다. 기본적으로 있어서 바로 하고 있고.
연구자: 그러면 사례관리팀에 있는, 예를 들면 A동의 담당자한테 연계가 되는 거죠?
참여자: 네. 그러니까 동 TF 자체가, 구성 자체가 일단 기본적으로 사례 담당은 들어가져 있습니다. 그리고 조직하고 서비스가 좀 이제 나눠서 섞여 있고.

② 원칙적 수준의 통합실천 수행

- 다른 두 복지관 역시 개별 실무자의 통합실천 수행과 그 영향이 구체적으로 부각되지는 않았지만, 원칙적 수준에서 실무자의 통합실천이 수행되어야 한다는 점을 언급함.
- 복지관J는 지역밀착형 참여 이전부터 기관장 차원에서 실무자의 통합실천 역량을 강조하였으며, 모든 팀에서 통합실천을 수행하도록 장려함.
- **통합실천의 방법은 동 중심 실천과 관계없이 이미 사업 안에 녹아**들어 있으며, 각 팀의 실무자가 담당하는 사업 구성 자체가 사례관리, 조직화, 서비스 제공 영역이 모두 포함된 방식으로 구성됨.
- 팀에서 담당하는 특정 업무에 따라 특정 기능이 부각되기도 하나(예: 무료 급식에 따른 서비스 제공 기능), 기본적으로는 한 팀 안에서 조직화와 사례관리를 함께 진행하는 것을 원칙으로 함.
- 기관은 직원의 통합실천 역량 강화를 위해 매년 주제를 정하여(예: 집단 실천, 사례관리 등) 연차별 직원 교육을 실시함.

저희는 개인이 실무자가 통합실천을 하는 형태인 거죠. 왜냐하면 저희 기관장님은 예전부터 그 어떤 팀에 계속 있어서 그 영역의 전문성이 아니라 사실 사회복지 실천이 다 그 모든 기능이 들어가야 된다고 생각하시는 분이어가지고. 예전에도 사실은 모든 팀에서 사실은 그 모든 영역들을 다 관리를 했어가지고. 지금도 각 팀별로 하는 사업 안에 그 개인이 담당하고 있는 사업 안에 사업 구성 자체가 사례관리랑 조직화랑 서비스 영역이 다 이렇게 이루어져 같이 있는 사업 영역들이 더 많고요. … 그게 이제 그 사업, 연 사업계획 안에 그 하나의 사업 안에 다 들어 있어야 그러니까 저희가 외부에 지원 사업을 낼 때도 저희 관장님이 이제 그런 게 다 녹여져 있어야 그게 된다고 생각하시는 부분들이 있어서. (J)

- 복지관K 역시 기능 중심으로 팀이 구성되어 있음에도 불구하고, 전반적으로 팀 구분과 관계없이 '필요하면 통합실천을 수행해야 한다'는 인식을 가지고 있음.
- 예를 들어 조직화팀 팀원이더라도 이용자에게 사례관리가 필요하면 해당 실무자가 사례관리를 진행함. 서비스 제공팀에서 대상자를 만났을 때 관계망에 대한 욕구가 확인되면 해당 실무자가 모임을 만들어 연계한다는 식으로 이해함.
- 한편 복지관K는 지역밀착형 TF가 운영되면서 동 담당자 한 명이 제한적 역할을 수행하기 때문에, 오히려 지역밀착형 실무 담당자임에도 통합실천은 수행하기 어려움.
  - 통합실천과 관련하여 참여자는 한 명이 통합실천을 수행할 때 대상자에게 연계할 수 있는 자원이나 정보에 한계가 있다는 점을 반복해 지적함.
- 기관에서 기능별 팀을 유지하면서 실무자의 통합실천이 이루어진다면 이상적이겠으나, 이는 조직 내 원활한 팀별 협력이 전제되어야 가능하다는 의견을 제시함.

대상자 욕구 있으면 그냥 다 하고 대상자 욕구 있으면 조직화 서비스, 사례관리 구분 없이 그냥 통합실천 다 하고 있는데. 이게 어려운 점이 저희는 기능별로 되어 있는데 그 한 명이 통합실천을 하려고 하면 자원이나 정보에 대한 그런 한계가 있더라고요. 만약에 뭐 의료 지원이 필요한 분인데 제가 자원이 없으면 그거를 사례 회의를 통해서 자원을 확인을 해야 되요. 근데 사례회의 소집하는 것도 시간이 걸리고 회의에 들어가도 이제 자원이 없는 경우도 있고. 그런 거 같은 경우에, 조금 그게 제일 어려운 것 같아요. 기능별로 하면서 통합실천을 하는 게 이론적으로 하면 제일 좋은 방법인 것 같긴 하지만, 그거는 뭔가 그 기관의 체계가 협업이 엄청 잘 되는 체계면 더 시너지가 있을 건데 그렇지 않은 기관 같은 경우에는 오히려 마이너스가 될 수 있는 요소가 있지 않나 싶기도. (K)

(2) 거점 공간 운영 현황

- 집단3의 복지관 가운데 복지관J와 L은 거점 공간을 운영하지 않으며, 복지관I는 상시고정형 1개소와 유동시간형 4개소, 복지관K는 상시고정형 1개소를 운영하는 것으로 확인됨.
  - 복지관L의 경우 본관 자체의 접근성이 높아 거점 공간에 대한 필요성이 크지 않았으며, 과거 거점 공간 발굴을 시도했던 적도 있었으나 공간 협조의 어려움으로 현재 거점 공간을 운영하지 않음.
- 집단3은 다른 집단에 비하여 거점 공간의 유용성이나 이용자 반응 등에 관한 내용이 크게 드러나지 않았음.

- 다만 운영하고 있는 기관의 사례는 다음과 같이 확인됨. 복지관K는 지역밀착형 전환 이후 동 주민들의 아동 돌봄 시설에 대한 욕구를 확인했으며, 이에 종교시설과 협력하여 상시고정형 거점 공간을 발굴함.
  - 기존 거점 공간은 아동 돌봄을 위한 공간으로 개관하였으며, 카페와 같은 환경에서 아동과 부모가 함께 이용하는 등 사랑방과 같이 기능하였음.
  - 초기에는 거점 공간에서 실무자가 상주하였으나 이후 봉사자를 교육하여 2인 1조로 배치하고 실무자가 모니터링 하는 시스템으로 변경함.
  - 그러나 최근 복지관 법인이 변경됨과 동시에 종교 시설에서의 거점 공간 운영에 대한 적절성 이슈로 현재는 종료되었음.
- 현재 운영되는 상시고정형 거점 공간은 주민자치단체에서 사용하는 공간을 협조 받아 이용하고 있음. 해당 공간에서 **주민 단체와 만나거나 취약계층을 지원하는 거점**으로 삼고 있음.
- 참여자는 기존 거점 공간이 복지관의 우수 사업으로 생각될 수 있을 정도로 사랑방으로서의 활용도가 높았으나, 환경적 변화 요인으로 해당 거점 공간이 종료된 점에 아쉬움을 표현하였음. 현재는 자치구 내 “복지 시설 사각지대”에서 거점 공간을 발굴하기 위한 방안을 모색하고 있음.

지역밀착형 하면서 거기도 이렇게 중간 지역이긴 하거든요. 다른 동이긴 한데 거기에도 아동 돌봄 시설이 없다는 욕구를 확인을 해서 … 아이들 돌봄 공간으로 오픈을 했는데 거기에 아이들만 오는 게 아니라 부모님들이 오셔가지고 카페를 저희가 했거든요. 그래서 카페에서 차도 마시고 이렇게 카페도 그냥 저희가 다 지원을 하는 걸로 진행하고. (K)

그리고 아까 말씀드렸듯이 새로운, 완전 새로운 동 좀 그 가운데 좀 복지 시설 사각지대라고 저희는 부르는데 그 지역에 있는 동은 지금 거점 공간 발굴하고 있는 상황입니다. (K)

- 복지관I의 경우 상시 고정형 거점 공간은 종교시설 유휴 공간을 이용하고 있으며, 유동 시간형은 민간 사회복지시설과 주민 단체 이용 공간을 협조 받아 사용하고 있음.
- 거점 공간은 지역밀착형 전환 이후 발굴되었으며, 이곳에서 **이용자 자조모임을 진행하거나 사례관리팀에서 상담 장소로 활용**함.

교회 한 군데고요. 하나는 밥 장사하는 밥집 같은 데 있고 한 군데는 민간 사회 복지 시설. … 자조모임 같은 것도 하고 사례팀이 가끔 상담도 쓰고요. (I)

(3) 동 단위 협력 현황과 과제

① 전환 이전의 민관 협력 관계 유지

- 복지관K를 제외한 세 곳의 복지관은 모두 동주민센터를 포함한 민관 협력이 원활하게 이루어지고 있는 것으로 파악됨.
- 복지관I는 **지역밀착형 전환 이전부터 동주민센터, 구청, 중독관리센터, 정신건강센터와 MOU를 통해 민관 협력 관계를 맺고** 있었음. 특히 동주민센터와의 원활한 협력을 위해 기관장과 실무자가 1년에 한 번씩 동장과 별도로 접촉함.
- 복지관J의 관할 동주민센터는 복지관에 어떠한 자원이 있고 어떤 사업이 진행되고 있는지 명확히 인지하고 있는 편임. 정신장애인 및 사회적 고립 가구 지원 사업 수행 시 복지 당사자 인구가 많은 행정동과 함께 순조롭게 협력 사업을 진행하고 있음.
- 복지관L은 민관 협력이 구 차원에서 이루어진 대표적 행정구로, **이미 오래전부터 대상별(예: 아동) 협의체 활동이 활발히 이루어지고 있음**. 특히 복지관 관할 동주민센터는 다른 지역에 비하여 더 높은 수준으로 민관 협력이 이루어지고 있음.

저희는 일단 외부 자원 사업이 다른 게 있어서 그거는 예전부터 17년부터 이미 MOU를 구청 복지정책과, 청소행정과, 중독관리센터, 정신건강센터, 13개 동주민센터. MOU 맺고 1년에 한두 번씩은 13개 동주민센터, 실무자가 2년에 한 번씩 바뀌잖아요. 근데 6개월에 한 번씩 바뀔 때도 있어가지고 또 교육 따로 하고 있고. (I)

같이 고민해야 되는 그런 사례라든가 아니면 또 저희도 이제 그 지원받아서 정신장애인이랑 사회적 고립 가구 대상 사업을 하고 있는데, 그런 거 할 때 이제 말씀을 드리면 이제 그 저희도 이제 임대아파트는 **동 쪽에 사실은 이제 임대동이 있어가지고, 그쪽에 이제 좀 그런 정신장애인분들이 많으셔서 이제 초반에 되게 1차년도에 엄청 **동하고 협업이 되게 잘 됐었고요. 그래서 그냥 저희가 사실 저희 기관에 어떤 자원이 있고 어떤 사업들이 진행이 되고 있는지 좀 모든 동에서 잘 아시는 편인 것 같아요. (J)

저희는 **구는 워낙 협의체 활동들을 원활하게 하고 있고. **구 자체적으로 그 대상에 대한 뭐, 아동협의체, 어르신 분과 다른 것들은 원활하게 되고 있어서 네트워크에는 크게 그게 없고요. 그럼에도 불구하고 다른 지역보다는 저희 **동 쪽이 조금 더 민관 협력은 좀 더 긴밀하다고 저는 들었어요. 왜냐하면 사례관리에 접근이 먼저 시작이 됐었고, 그래서 주민센터에서도 사례관리를 해야 되는 상황이었기 때문에. (L)

② 통합사례관리를 중심으로 민관 협력 활성화

- 통합사례관리가 활발해지면서 이와 관련한 민관 협력 또한 더욱 활성화되고 있으며, 서로의 사업에 대한 이해도도 높아지고 있음.
- 복지관J는 최근 발굴되는 사례 유형이나 빈도, 지역별 이슈 등에 관한 논의를 동주민센터와 진행하며, **(구 단위)통합사례 회의로 구청 및 동주민센터 담당자들과 주기적으로 만남으로써 실무자들 간 더욱 친밀한 관계를 형성**함.
- 복지관L은 지역밀착형 전환 첫해에 통합사례관리에서 민과 관의 역할 분담을 논의하였고, 현재는 각자의 역할이 명확히 인식하고 있음. 이후 협력 과정에서 다른 네트워크 기관 실무자들의 역량 강화가 필요하다고 판단되어 복지관 주도로 외부 직원 교육을 실시하고 있음.

지금은 뭐 통사나 이런 부분들에서 이제 서로 의뢰되고 민관 협력되는 부분은 굉장히 어떻게 보면 예전에 보면 더 활성화된 것 같고 서로 사업에 대한 이해도 좀 많아진 것 같고. 그 동별로 요즘에 이슈가 되는 케이스들, 발굴되는 사례들이 어떤 그쪽이 더 많은지 그런 거에 대한 것도 사실은 좀 더 이야기들을 많이 나눌 수 있게 되서 그거랑 관련된 팀하고의 이제 사업도 같이 동이랑은 잘 연결은 되고 있거든요. … 지금은 통사에 거의 한 명이 가다 보니까 오히려 그 통합 사례관리사들하고 이렇게 관계가 더 돈독해진다고 해야 될까, 자주 뵈니까. … 저희 기관에서 사업 성과공유회 같은 거 할 때 주민센터에 계장님 모시고 이렇게 같이 토론할 수 있을 정도로는 소통은 잘 되고 있는 것 같아요. (J)

통합사례도 사실 민관이 사실 저희는 협력이 잘 돼 있는 상황이어서 그 권역은 유지하면서 공공이 개입할 부분과 우리가 협력해야 될 부분도 논의하고. (L)

- 한편 동주민센터 담당자의 개인적 성향에 따라 협력 적극성에 다소 편차가 발생하기도 하나, 담당자와 복지관 실무자가 반복적으로 만나기 때문에 시간이 지나면 편차가 해소된다고 함.

동주민센터의 담당자가 바뀌었을 때는 약간의 이제 좀 그 사례를 의뢰해 주거나, 아니면 저희가 뭐 이렇게 사업 홍보에 대해서 요청을 드렸을 때 적극성은 살짝 이제 차이가 있긴 한데, 그것도 이제 반복적으로 저희가 어쨌든 뵙기 때문에 시간이 좀 지나면 그거에 크게 그렇게.. (J)

③ 지역밀착형 사업을 위한 신규 협력 관계 구축

- 기본적으로 모든 기관은 지역밀착형 전환 이전부터 동 단위 협력 체계를 가지고 있었음. 다만 일부 기관은 지역밀착형 TF 구성 이후 관련 사업 수행을 위해 민관 협력 네트워크가 확장됨.

- 복지관I는 3개 동주민센터와 지역밀착형 사업 시 필요한 대상자 정보 공유 관련하여 별도의 MOU를 체결함.
  - 예를 들어 고립 가구로 의심되나 가구원과 접촉되지 않는 가구의 목록을 만들어 동주민센터에 문의하면, 동주민센터는 해당 가구 정보를 확인함. 특히 접촉 필요도가 낮은 가구를 선별해 주는 역할을 함.
  - 또한 동주민센터는 프로그램 공모를 통해 마련한 사업비를 복지관에 지원함으로써 복지관과 공동 사업을 수행함.

밀착형 MOU 같은 경우는 지금 이제 명단 공개. 예를 들면 저희가 고립 가구 발굴하는데 저희가 이제 가가호호 다 돌아다니고 이제 의심스러운 리스트를 저희가 엑셀로 만들어서 메일로 보내면 주민센터에서 개인정보가 조회가 되니까. 근데 개인정보 보호법에 의거해서 자기들도 좀 그러면 민원이 들어올 수 있으니까, 본인들이 거기다 답변을 달아줍니다. 여기는 약간 복지관에서 한 번 가봐도 좋을 것 같다. 아니면 여기는 저희 주민센터에서 이미 확인돼 있는 집이다. 이런 식으로 답변이 오는 거랑. 또 이제 지금 사업비를 주민센터에서 저희한테 외부 지원 사업비를 주고 있습니다. 그 희망온돌인가? 그게 뭐 받아서 모금회, 주민센터가 모금회에 신청을 해서 모금회가 저희한테 외부 지원으로 2개 동에서 사업비를 주고 있어서 지금 공동 사업도 하고 있어요. (I)

- 복지관L의 경우 지역밀착형 전환 이전에는 인접한 두 개의 동 가운데 한 개 동에 사례관리 대상자가 많아 해당 동주민센터와 밀접한 관계를 맺어 왔음. 지역밀착형으로 전환하면서 다른 동주민센터에서 더욱 적극적인 협력 의사를 보이고 자원 연계 협조를 요청하여 협업을 논의 중에 있음.

저희는 1, 2동이라고 말씀드리는데 2동이 훨씬 더 대상이 많으니까 더 긴밀하고, 이제 반대로 지역밀착하면서 1동에 관심을 좀 더 갖기 시작한 거다, 다른 거는. (웃음) 그전에 1동은 거의 뭐 연락 우리가 막 계속해도 그렇게 뭐 연락을 한다거나 그런 건 없었는데 오히려 지역 밀착하니까 이게 의무적인 게 있으신 것 같아요. 주민센터들은. 그러니까 이제 한 번이라도 저희를 보려고 하시는 거죠. 네네. 그래서 뭐 크게 어려움 없고 오히려 저희한테 요청하시는 사항들이 훨씬 많고. (L)

④ 민관협력의 확대 필요성 낮음

- 복지관K는 지역밀착형 TF 구성 이전에도 지역사회보장협의체나 통합사례 회의에 지속적으로 참여했기 때문에 지역밀착형 전환 이후 큰 변화를 체감하지는 못하였음.
- 각 관할 동을 비교하면 복지관이 위치한 행정동보다, 지역밀착형 사업을 추진하며 1인 가구나 고립 가구 프로그램을 함께 수행하는 신규 동에서 비교적 협조가 잘 이루어지고

있음. 그러나 전반적으로는 지역밀착형 업무를 담당하는 실무자 수가 적은 상황에서 구조적이고 체계적으로 민관 협력이 이루어지지는 못하는 상황임.

- 한편 복지관K는 사회적 고립을 '동주민센터와 연결되지 않은 사람'으로 기준 삼고 있으며, 사회적 고립 가구를 발굴하여 동주민센터에 연결하고 당사자가 제도권 안으로 유입되면 고립도가 완화되었다고 간주함.
  - 복지관K는 **'발굴 주민의 동주민센터 연계'가 복지관의 역할이라고 판단하므로 현재 수준의 민관 협력은 기관 운영에 무리가 없다고 판단**함. **동주민센터와의 협력을 위한 추가적 노력에 대한 필요성을 크게 체감하지는 못하고** 있음.

저희도 사실 지역밀착 전에도 동지사협이나 통합사례회의 이런 거는 다 계속 참여를 하고 있어서 크게 변화됐다는 잘 모르겠어요. … 그 지역밀착형 안에서만은 올해 3개를 하고 있는데 신규로 ***동을 진행하게 됐거든요. 근데 거기는 그냥 오히려 중장년 1인 가구나 고립 1인 가구분들 프로그램을 그냥 같이 진행을 해서 거기가 좀 더 협력이 잘 되지, 저희가 저희 복지관이 있는 동주민센터랑은 그렇게 협력이 잘 되고 있는 것 같진 않아요. 연락도 거의 없고 예전에 회의를 같이 진행을 하긴 했었는데 회의에서도 따로 얘기 나오는 것들도 많이 없었고 말씀하신 대로 후원품이 오고 가고 하는 것도 없고. (K)

사실 동에서 자원을 받아, 저희는 사회적 고립이라는 기준을 그냥 동도 연결이 안 돼 있는 분들이다 보니까 동이랑 연결이 돼서 수급이나 차상위가 되면 고립도가 좀 많이 완화됐다고 저희는 생각을 하고 있어서. 그래서 민관 협력은 그냥 동으로 보내는 정도까지라고 생각을 하거든요. 그러다 보니까, 근데 그거는 동의 역할이기도 하잖아요. 그래서 각자의 역할을 수행을 그냥 잘 하면 되지 않을까 이런 생각을 해요. 그리고 동이랑 연합 사업도 잘 모르겠어요. 서로의 필요가 있으면 하겠는데 서로의 필요가 지금 없어도 이렇게 굴러가는 데는 이상이 없다 보니까 그것까지 할 여력도 그게 있는 거는 또 아니기도 하고. (K)

5) 산출 분석 결과

(1) 취약계층 발굴 활동 증가

- 지역밀착형 전환 이전에 기관 차원에서의 발굴 활동이 부재했던 복지관I는 전환 이후 **취약계층 발굴을 위해 실무자들이 주 1회 직접 지역으로 나가 활동**함.
- 실무자들이 발굴 대상자를 목록화하여 정기적으로 동주민센터에 확인을 요청하고 있으며, 통합사례회의와 별도로 분기에 한 번씩 지역밀착형 네트워크 민관 회의를 개최하여 지원 방안을 논의함.

- 활동 초기에는 지역 주민들 가운데 '복지관'이라는 단어나 개념을 생소하게 느끼는 사람이 많아 주민들로부터 오해나 민원을 받기도 하였으나, 현재는 지속적 활동을 통해 복지관에 대한 인식 수준이 높아짐.
- 초반에 실무자들만 발굴 활동을 수행할 때는 하루 6~70가구를 방문하였으나, 현재 지역 내 대학생 봉사자 자원의 도움을 받아 약 200가구를 방문하고 있음.

직접 직원들이 주 1회씩 나가니까 거기서 리스트를 해가지고 두 달에 한 번씩 주민센터에 보내면 거기서 이제 해서 주고 저희는 통사 말고 밀착형 네트워크를 따로 민관 회의를 하고 있거든요. 분기에 한 번씩 통사 외로. … 진짜 저희가 지도를 동 TF마다 좀 스타일이 다 다르긴 한데 저희 동 같은 경우는 지도를 12개 구역으로 나눠서 또 저희만 나가니까 처음에 1년도는 저희만 나가니까는 동 반도 못 돈 거예요. 모든 세대를 다 빌라 같은 거 막 지하 가야 되고 4층까지 갔다 올라야 되고 막 이러니까. 다 누르니까 오래 걸리니까. 요즘은 대학생들 체력 좋은 대학생들 봉사해 가지고 다행히 제가 있는 동은 또 **대 사회복지과가 있는 데여서 사회복지과 학생들하고 같이 나가서 무조건 빨리 돌고는 있습니다. 한 번 나가면 그래도 한 200세대 정도는 만나는 것 같아요. (I)

(2) 고립 가구 관계망 형성 노력

- 고립 가구 관계망 형성은 '고립'이라는 구성원들의 특성상 주민 조직을 유지하기가 매우 어려움. 그럼에도 불구하고 기관은 고립 가구 관계망을 지속하기 위해 기관 차원에서 고민하고 있음.
- 복지관L은 전반적으로 각 사업별로 고립 가구의 관계망 형성을 위한 집단을 형성하고 있으며, 그 가운데에서도 특히 중장년 남성 1인 가구를 중심으로 한 관계망 형성에 우선 초점을 맞추어 운영함.
- 복지관의 발굴과 연계를 통해 모임에 참여한 중장년 1인 가구 주민들은 집단 활동을 통해 서로 간의 친밀감을 경험하고 지속적인 관계 형성 의지를 형성함.
- 기관은 이 외에도 다른 연계 사업(예: 정신 건강 사업)을 통해 고립가구 대상별 관계망 형성을 위해 노력하고 있음.

그런 대상들을 했을 때 사실 나오지 않고 만드는 것 자체도 어렵고 그분들이 같이 만나는 게 안 되거든요. 사실 그 대상 특성이. 그래도 시도는 많이 했었고요. 그래서 뭐 알코올홀릭의 아버님들 같이 관계망 해 가지고 단기지만 몇 개월 같이 만나서 그런 활동도 했었고, 지역밀착형 하면서는 중장년 남성 1인 가구 저희가 계속 만나게 만들었죠. 만들어 가지고 이제 뭐 12명이었다가 6명 줄었다가 지금 다섯 분 했다가 한 분 돌아가시고, 네 분 뭐 되셔 가지고 아직까지 만남은 하고

계세요. 만남을 해서 그분들이 어떻게 같이 관계망을 가져갈까 해서 친밀도가 좀 생긴 상황이고. 그 외에도 저희는 다른 사업들을 하다 보니까 이제 연결된 정신건강 사업에서 우울이 있으신 분들은 또 그 그루핑, 어르신들 또 그루핑. 이렇게 해가지고 관계망을 계속 만들고 있어요. 사업에서. 각 사업에서 고립을 위한 사업은 중장년 1인 남성 가구 좀 포커싱해 가지고 저희가 진행을 했고요. (L)

6) 성과 분석

(1) 주민에 의한 취약계층 발굴과 지원 강화

- 모든 참여자는 **지역밀착형 전환의 성과로 취약계층을 발굴하고 돌보는 방식이 질적으로 변화했음을 강조**함.
  - 기존보다 주민들이 직접 발굴을 수행하거나 기관에 취약계층을 의뢰하는 건수가 증가하였고, 이웃 돌봄을 중심으로 활동하는 사회적 관계망이 크게 확장됨.
- 지역밀착형 전환 이후, 주민 간 돌봄 네트워크 강화를 위해 노력하고 있음. 그 결과 **주민을 통한 돌봄 당사자 유입과 지원, 주민들의 이웃 돌봄 활동이 활성화되는 추세**에 있음.
- 지역밀착형 전환에 따른 주민 기반 돌봄 활성화와 관련하여 각 복지관별 실천 내용은 아래와 같음.
- 복지관J는 지역 내 통·반장 회의에 참여하여 복지관의 지역밀착형 사업 홍보를 통해 지역 내 취약계층, 위기 가구, 고립 가구 의뢰를 요청함. 그 결과 취약계층 발굴이 기존보다 확대됨.
  - 개인 차원에서는 '지킴이'로 활동하는 주민들이 고립된 주민을 발굴하였고, 발굴된 사례는 복지관에서 사례관리 당사자로 선정하거나 서비스를 연계함. 동시에 '지킴이' 주민들이 발굴된 당사자와 함께 나들이를 가거나 식사하는 등의 활동을 수행함.
  - 또한 지역 내 공인중개사협회 등 민간 조직과의 협약을 통해 취약계층 발굴을 적극 진행함. 부동산 중개업자의 경우 지역에 대한 이해도가 높으며, 이미 주민 관계망을 가지고 있어 동네에서 사랑방과 같은 기능을 수행하였기 때문임.
  - 주민이 취약계층 발견 시 부동산 중개업소에 방문하여 이야기하면 이를 복지관에 의뢰하는 사례가 증가함.
- 복지관I 또한 지역 내 통·반장들이 취약계층 발굴에서 주요 역할을 맡고 있으며, 복지관J

와 유사하게 지역 내 생활 밀착 업소(예: 편의점, 부동산 중개업소, 고시원 등)와 협력하여 취약계층을 발굴하고 있음.

발굴이 그런 통·반장님들 회의에 이제 참여를 하면서 이제 이 사업을 말씀드리고, 이제 주변에 이제 그런 위기 취약계층 또는 고립이 된다고 생각하시는 분들을 일단은 요청을 드리면서 사실은 좀 그게 확대된 것도 있고. … 그분들 말고도 저희가 이제 지역사회에 있는 상권들이랑 좀 협약을 맺었어요. 그래서 공인중개사협회나 이런 데들이랑 하다 보니까 아무래도 이제 부동산 중개업을 하신 분들은 그 지역에 대한 이해가 되게 높으시더라고요. 그리고 이제 그런 분들이 또 지역에 알고 계신 주민분들이 많다 보니까 아까 그 거점 공간이 사랑방인 것처럼 저희 동네 같은 경우에는 그런 공인중개사 사무실이 약간의 사랑방 같은 역할을 하는 곳들이 몇 군데 계시더라고요. 저희가 지금 재개발이 된 곳도 있고 안 된 곳도 있고 지금 아직 협의가 안 돼서 좀 어려운 것도 있고 이런 상황이라서. 그래서 거기에 오셔서 말씀 많이 해 주시고. 또 그러면 저희 쪽에 또 많이 연락을 바로 주시기 때문에 저희가 이제 그러면서 주민들을 통해서 많이 발굴된 게 더 많았던 것 같아요. (J)

저희도 아까 과장님께서 말씀하신 대로 통·반장님들 하고 있고. 그리고 이제 저희는 편의점 그리고 공인중개사 그리고 고시원 원장님들 그 총무님들하고. (I)

- 복지관K 역시 취약계층 발굴과 관련하여 정량적 실적 관점에서 본다면 전환 이전과 이후에 큰 차이가 없는 것처럼 보일 수 있으나, 기존에는 **실무자가 취약계층 발굴을 위해 직접 지역에 나가 활동하는 방식이었다면 현재는 주민들과의 협력 관계가 확대**되었음.
- 지역밀착형 담당 실무자는 지역 내 약 50개 상점을 직접 방문하여 취약계층 발굴 관련 협조를 구하였으며, 해당 상점은 취약계층으로 보이는 주민이 업소 방문 시 복지관에 의뢰를 요청함.
  - 또는 상점을 이용하는 다른 주민이 취약계층을 발견하면 상점에 이야기하는 방식을 구축함.
- 이외에도 복지관은 지역의 봉사자 인력을 활용하여 위험 신호를 보이는 가구를 탐색하고 가가호호 방문하여 홍보하거나 발굴하는 방식으로 취약계층을 발굴함.

방법이 조금 달라졌던 게 그전에는 담당하는 사회복지사들이 취약계층 발굴하면 다 나가가지고 홍보지 붙이고 다니고 이랬는데 지금은 좀 주민들이랑 같이 협력을 좀 하고 있는 것 같아요. 상권 찾아가서 협력 요청 드리고 협약하고 그런 식으로 해서 상권 한 50개. 이런 데 리스트 쫙 하고 거기에 이제 취약계층 분들이 오시면 의뢰해 달라고 하거나 아니면 일반 손님들한테도 그냥 이웃 분들 중에 혹시 어려운 이웃 분들이 있으면 좀 알려 달라. … 그거랑 좀 저도 아까 봉사자들 해 가지고 위험 신호 보내는 가구 탐색하기 뭐 이런 식으로 해서 봉사자들을 그냥 지역에 다 뭐 한 달에 한 번씩 지역에 다 뿌려 가지고 그냥 다 가가호호 확인하면서 홍보지 붙이고 그리고 뭐 위험 신호가 있는지 없는지 확인하고 오는 그런 활동으로 발굴하고 있어요. (K)

- 복지관L은 기관에서 개입이 필요한 가구 모두를 발굴하는 방식이 아니라 주민 조직화 활동을 통하여 주민이 취약계층을 발굴하고 의뢰할 수 있는 시스템을 구축하고자 노력하였음. 그 결과 주민 의뢰를 통한 취약계층 발굴과 위기 가구에 대한 지원이 증가하였음.
  - 기관의 지속적인 인식 개선 활동을 통해 주민들은 취약계층과 위기 가구에 대한 민감성이 증가한 모습을 보이며, 발견 시 복지관에 의뢰 가능함을 인지하고 있음.
- 임대 단지 한 동에 적어도 한 명 이상 활동 주민을 선정하여 지속적으로 활동하도록 조직화하였음. 지역밀착형 전환 이후 취약계층 발굴을 위해 지역 주민 조직화 활동을 더욱 적극적으로 수행하게 된 데에는 아래와 같은 이유를 근거로 함.
  - 복지관은 관할하는 가구 세대수가 많기 때문에 실무자로만 취약계층을 발굴하기에는 한계가 있으며 돌봄 공백 발생 가능성을 직면함.
  - 또한 실무자가 퇴근한 야간이나 주말에도 가장 효과적이고 효율적으로 취약계층을 발굴하거나 돌봄을 제공할 수 있는 주체는 주민이라고 판단함.
  - 복지관 이용 경험이 있는 주민은 자신의 경험을 토대로 복지관을 이용해 보지 않은 주민을 설득할 수 있음.

진짜 주민들이 의뢰해 가지고 사실은 늘어난 부분도 많거든요. 그래서 이제 그러니까 그런 인식 개선에 대한 거는 지속적으로 하다 보니까 많이 변한 부분이 있어요. 주민들이. … 말씀드린 대로 세대수가 많고 그 동에서 직원이 다 들어갈 수 없는 상황에 있고 돌봄에 대한 공백들이 자꾸 생기고. 이제 그러다 보니까 야간이나 주말에 저희가 없는 시간에 그걸 어떻게 메꿀 수 있을까라고 봤을 때 주민들이 가장 빠르다. 지역에 있는 상점들이나 뭐 같이 계신 분들이 훨씬 더 거기에 대한 발굴이 훨씬 더 시급성에 있을 때 더 좋다. 그리고 잘 알고 있다. 주민들이, 그 세대를 우리보다. 서비스 이용하지 않은 세대들은 사실 모르거든요, 저희는. 그래서 그 주민들 중에서 저희 복지관을 아시거나 이용하시는 분들한테 그런 활동을 계속 제안해서 가능하면 동별로 몇 명은 나오게 지금 만들어 놓은 상태고 작년에 절반 동을 그렇게 했고 올해는 전 동에 적어도 한 동에 한 명 이상은 활동하시는 분을 만들어 놨어요. 그래서 몇 층에 누구 한 번만 봐주세요. 이런 식으로 해가지고 그렇게 활동들을 제안해서 우리 동네 돌보미처럼 조직을 계속하는 거죠. 지금은. (L)

제5장

지역밀착형 사회복지관 이용자 의견분석



Seoul
Welfare
Foundation

www.welfare.seoul.kr

제5장

지역밀착형 사회복지관 이용자 의견분석

1 이용자 의견분석 개요

○ 이용자 의견분석은, 동일한 인터뷰 자료를 기반으로 입체적인 분석을 수행하기 위해, 질적분석(의미 단위별 범주화 과정) 및 텍스트네트워크(Text Network) 분석을 병행하여 실시함.

1) 조사 대상

○ 본 연구는 지역밀착형 사회복지관 전환 이후 주민의 지역밀착형 복지관 이용 경험, 지역밀착형 복지관에 대한 주민 인식, 거점 공간 이용 경험, 주민이 체험한 지역밀착형 복지관 성과 등을 탐색하기 위하여 이용자 대상 FGI를 실시함.

○ 이용자 집단은 의도적 표집 방법을 통해 복지관 이용 경험이 있는 주민 및 당사자로 구성[8]함. 이용자 집단 가운데 첫 번째 집단은 6명, 두 번째 집단은 2명으로 구성됨.

▌표 5-1 ▌ FGI 참여자 목록(이용자)

구분	참여자	성별	연령대	복지관 이용 기간	비고
1	참여자M	남	50대	6개월	고립가구 당사자
2	참여자N	여	50대	8년	
3	참여자O	여	60대	10년	
4	참여자P	남	60대	3년	고립가구 당사자
5	참여자Q	여	30대	3년	

8) 지역밀착형 사회복지관 전환에 따른 변화를 인식하고 증언할 수 있도록, 동팀 전환 및 거점 공간 운영 기관의 이용자를 섭외함.

구분	참여자	성별	연령대	복지관 이용 기간	비고
6	참여자R	남	70대	3년	고립가구 당사자
7	참여자S	남	60대	3년	고립가구 당사자
8	참여자T	여	40대	3년	

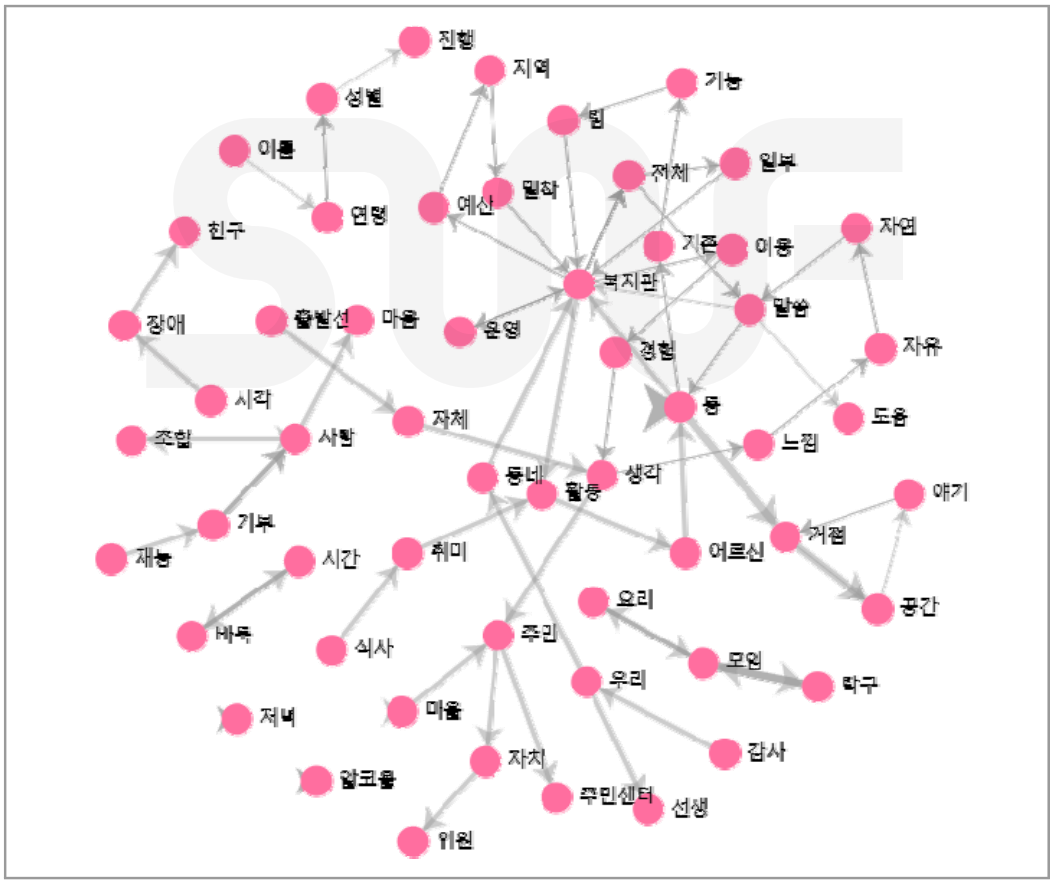
2) 조사 내용 및 방법

- FGI 조사 내용은 아래와 같음.
  - 복지관 이용 경험 : 지역밀착형 전환 전·후 비교를 통해 문제 해결 지원 정도, 주민 관계망 확대, 지역사회 참여 변화
  - 동팀 전환에 대한 인식 : 주민의 동팀 인식 수준과 기존 운영 방식 대비 장·단점 검토
  - 거점 공간 활용과 유용성 : 거점 공간 이용 경험, 개선 요구 파악
  - 지역밀착형 복지관의 보완점 : 주민 관점에서 본 확대·유지·축소 필요성 또는 개선점
- 집단별 면접 진행 시간은 각각 90분(집단 1)과 70분(집단 2) 소요되었음.
- 연구자는 면접을 시작하기 전 연구의 목적과 녹음 및 전사를 통한 자료생성, 비밀보장과 관련한 내용을 설명하였고 서면으로 연구 참여에 대한 동의를 받았음.
- 면접 자료는 모두 녹취·전사되었으며, 연구자는 이를 반복적으로 읽으며 미시분석-패턴 구분-범주화 과정을 수행함.
- 의미 단위별 분석을 통해 최종 범주를 도출하고, 이를 바탕으로 지역밀착형 사회복지관 이용자 경험의 핵심 주제를 기술함.
- 한편 녹취자료를 바탕으로, 텍스트 네트워크 분석을 병행하여 수행함. 질적 인터뷰만으로는 포착하기 어려운 패턴이나 관계를 정량적으로 분석함. 또한 다양한 개념들 간의 복잡한 관계를 직관적으로 이해할 수 있는 형태로 제시함.

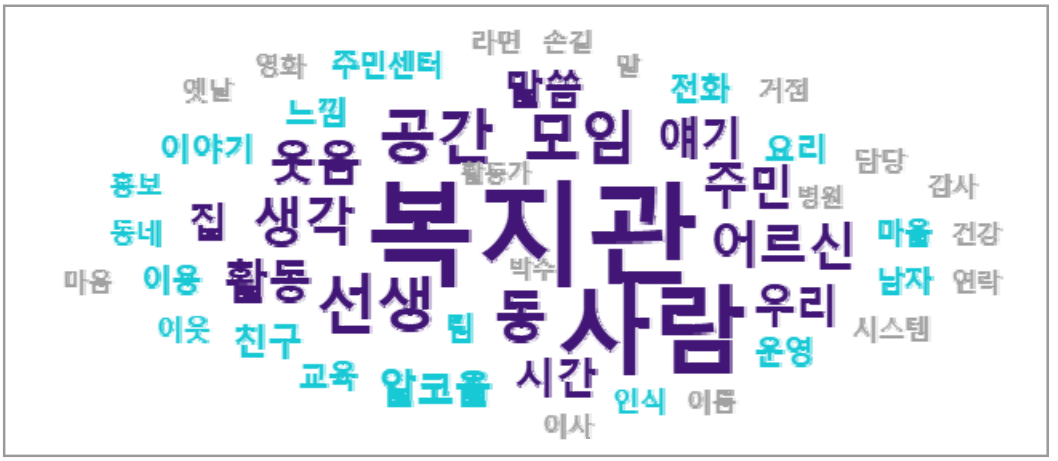
2 이용자 FGI 결과

1) 텍스트 네트워크 분석 결과

- 지역밀착형 사회복지관 이용자의 인터뷰 내용을 분석해 보면, **동→거점→공간, 요리↔모임, 탁구↔모임의 연결 강도가 강한** 것으로 나타남.
- 빈도를 활용한 워드크라우드에서, **복지관, 사람, 공간, 모임 등이 핵심 키워드**로 등장함.



▌그림 5-1 ▌ 지역밀착형 사회복지관_이용자 3-gram



▎그림 5-2 ▎ 지역밀착형 사회복지관_이용자 워드크라우드

2) 질적 분석 결과

○ 이용자 FGI에 대한 질적 분석결과 요약은 〈표 5-2〉와 같음.

▎표 5-2 ▎ 이용자 인터뷰 질적 분석 결과 요약표

상위 범주	하위 범주
복지관 이용 계기	취약계층 발굴을 통해 이용 시작함
	거점 공간을 접하면서 이용을 시작함
	지역밀착형 전환 이전부터 이용함
지역밀착형 전환에 대한 주민 인식	동팀을 명확히 인지함
	거점 공간을 통해 동팀을 인식함
	실무자의 통합실천을 체감함: 원스톱 서비스 제공
거점 공간 이용 경험	거점 공간은 주민을 위한 사랑방으로 기능함
	상호 부조 시스템을 통한 나눔 문화 형성
	지역 내 주민 관계망 확장
	이웃과 친밀한 관계 형성
	주민 주도의 창의적 프로그램 운영으로 획일성 극복
지역밀착형 성과: 당사자 삶의 질 개선	실무자와의 안정적 관계 형성으로 변화 기반 마련
	고립 상태에서 벗어남
	알코올 중독에서 회복함
	수혜자에서 기여자로 정체성 변화
지역밀착형 성과: 주민의 지역사회 참여 증진	거점 공간을 중심으로 관계망 확장

상위 범주	하위 범주
	'우리 동네'로 느끼는 마을 공동체 경험
	세대 간 소통 및 어울림 활성화
개선 희망 사항	주민 모임 구성의 동별 제한 완화 필요
	실무자의 행정 업무 과중 해소로 주민과의 소통 시간 확보
	지역밀착형 실천을 통한 잠재적 위기 가구 발굴 요구
	행정동 단위로 거점 공간 조성 확대
	거점 공간 환경 개선 필요
	유휴 시간 거점 공간 개방과 주민 자율 관리 시스템 마련

(1) 복지관 이용 계기

① 취약계층 발굴을 통해 이용을 시작함

- 참여자P, R, M, S는 남성 1인 가구이자 고립 가구로 인터뷰 내용을 토대로 미루어 볼 때 취약계층 당사자였던 것으로 파악됨.
- 개인적 이유에는 다소 차이가 있으나, 참여자들은 공통적으로 복지관 이용에 대한 일종의 거부감을 가지고 있었음.
- 그러나 참여자들은 사회복지사들의 지속적인 방문과 권유로 복지관 이용을 결심하게 되었고, 현재는 복지관을 거의 매일 이용하고 있으며, 복지관 이용에 높은 만족감을 표현하였음.
- 참여자의 개인사를 포함하여 복지관 이용 계기 및 과정을 참여자별로 정리하면 아래와 같음.
- 참여자P는 코로나 전 사업이 점차 기울다 폐업하면서 협착증과 어지럼증, 우울증 등 신체와 정신 건강이 악화됨.
  - 이후 참여자는 대인관계를 기피하게 되었고 기존에 맺고 있던 관계들이 모두 단절되어 고립 가구가 되었으며 자포자기의 심정으로 삶을 유지함.
  - 이러한 가운데 복지관은 발굴 과정에서 끼니도 챙기지 못하던 참여자를 발굴하였고, 도시락으로 식사를 제공함.
  - 약 한 달 뒤 담당 사회복지사는 참여자에게 복지관 모임에 참여하도록 권유하였으나, 참여자는 제대로 걷지 못할 정도로 건강이 심하게 악화된 상태였음. 모임에 참여하여 새로운 관계를 맺는다는 것 자체가 부담스러워 거짓말로 모임 참여를 회피함.

- 담당 사회복지사가 계속 연락을 취하고 모임 참여를 권유하자 참여자는 솔직하게 자신의 상황을 밝히고 사람을 만나는 것에 대한 부담감을 표현했으나, 사회복지사의 반복적인 설득과 지지로 모임 참여를 시작함.
  - 모임 참여 횟수가 증가할수록 사람들에게 자신의 이야기를 털어놓고 다른 구성원들과 점차적으로 친밀한 관계를 맺을 수 있었음.
  - 모임 안에서의 긍정적 경험이 축적되자 참여자는 복지관에서 더욱 적극적으로 활동하기 시작했고, 특히 운동 관련한 활동을 지속하면서 술과 담배를 끊었을 뿐만 아니라 신체와 정신 건강을 온전히 회복함.

저는 저기 코로나 전에요. 하던 일이 다 망가졌었어요. 그래가지고 이제 아주 방구석에 틀어 박혀 있었거든. 안 나왔었어요. 근데 이제 우울증도 심하고. 관절도 고장 나고. 허리 협착증. 뭐 병원 한 열 개 정도 계속 다닌 것 같아요. 코로나 끝나고부터는 사람 만나는 게 싫더라고. 나가기도 싫고. 친구들 모조리 다 단절. 그렇게 내 인생 포기하고 살고 있었는데요. 복지관에서 밥을 주더라고요. 도시락을. 끼니도 제대로 해결 못 했거든요. 굉장히 고마웠어요. 한 달인가 도시락을 받고는 *** 선생님이라고 저한테 전화를 주시더라고요. 요런요런 모임이 있는데 나와서 어울릴 수 있겠느냐. … "사실 내가 이마저마하다 사실. 이렇게 생각하는데, 나는 부딪히고 싶은데 자신이 없다." "그래도 나오세요. 다 형편 안 좋아요. 어려운 사람들 많아요. 동네 사람들이랑." … 두 번째 가고 세 번째 가고 하니까 친해지니까 조금 편해져요. 또 내 마음속에 있는 거 그리고 다 얘기를 하다 보니까, 하나하나 알게 되고 서로. 그다음부터 내가 되레 적극적으로 움직이게 되더라고요. … 저는 여기 출입하면서 지금 산을 다니고 있다. 1년에 한 번도 좋고 아니면 공원도 좋고. 걷기 운동이라도 했으면 좋겠다. 그게 지금 한 3년 차예요, 지금. 근데 우울증 약 끊었어요. 관절염? 산에 잘 가요. 근육이 굉장히 많이 좋아졌대요. (P)

- 참여자R은 고령의 1인 가구원으로, 복지관 이용 전에는 다른 사람으로부터 도움을 받는다는 것(참여자의 말에 따르면 "신세 지는 것" 또는 "의지하는 것") 자체에 대한 부담감과 거부감을 가지고 있었음.
  - 이에 사회복지사가 자신을 방문하는 것을 달갑게 여기지 않았으나, 다른 한편으로는 현실적으로 다른 사람으로부터의 도움이 필요한 상황이었기에 사회복지사에 대한 양가감정을 가지고 있었음.
  - 이러한 가운데 반복해서 찾아오는 사회복지사의 "정성"에 대한 고마운 마음이 점점 강해졌으며, 복지관을 이용하기로 결심하였음.

한 3년 전만 해도 이 복지관하고 저하고는 안 맞는 줄 알았어요. 굉장히 제가 조금 멀리 했지요. 그런데 너무 자주 찾아오고, 복지관 선생님들이. 고맙더라고 정성이. 그렇게 해서 오늘 이 자리까지

왔습니다. … *(사회복지사가)* 오는 걸 반갑지 않게 생각했어요. 제가 남한테 좀 도움받는 걸 굉장히 좀 배척했거든요. 그것도 진짜로 뭐 하도 여러 번 찾아오니까 뭐라고 할 수도 없고. 어떤 때는 뭐 이런 커피도 하나 사 가지고 오고 이러니까 이 사람들이 무슨.. 이런다고 내가 마음 돌릴 사람이 아닌데. 참 정성이 고맙더라고요. … 그 마음은*(도움을 원하는 마음)* 있었죠. 있었는데 제가 남한테 신세 지는 거를 싫어했습니다. 그래서 마음적으로나 모든 걸 남한테 의지하는 걸 싫어했어요. 그냥 내 일은 내가 한다. 이런 주의로 살다가 어째 이렇게 넘어가 버리네요. (함께 웃음) (R)

- 참여자M은 자신의 전문 분야에서 전문가로 종사하였으나, 사정상 더 이상 일을 하지 못하게 되면서 몇 년간 홀로 생활하며 과도한 음주를 지속함.
  - 참여자는 복지관을 이용하기 전에는 복지관이 어떤 일을 하는 곳인지 알지 못했고, 자신과 전혀 관계가 없는 곳으로 인식했음.
  - 참여자와 관계를 맺고 있던 동주민센터 담당자는 참여자에게 복지관을 소개하였고, 참여자는 식사 해결 정도의 가벼운 목적으로 요리 프로그램을 신청함.
  - 참여자가 프로그램을 이용하기 시작하면서 사회복지사들이 거주지를 직접 방문하기 시작했는데, 약 3년간 거주지 외부(카페 등)에서 만남을 지속함.
  - 이 과정에서 참여자는 사회복지사가 자신을 "가족같이" 대해준다는 느낌을 받았음.
  - 특히 참여자는 자신이 다른 사람들과 어울릴 때 불편해한다는 점을 담당 사회복지사가 알아차리고, 다른 사람들과 잘 어울릴 수 있도록 더욱 관심을 기울여 주었다고 체감함.
- 이에 참여자는 복지관을 더욱 적극적으로 방문하기로 마음먹었으며, 현재는 매일 복지관을 방문하여 서비스 및 프로그램에 활발하게 참여하고 있음.

저는 솔직히 복지관이 뭐 하는 데인지 몰랐습니다. 나하고는 상관없는 그런 게 아니겠나 이렇게 생각을 했었는데. 동사무소에서 전화가 왔어요. 동사무소 주무관님한테. … 그래서 동사무소에서 전화가 와 가지고 프로그램이 있는데, 뭐 여러 가지가 있다. 요리도 있고 뭐 요가 모임, 모임이 있는데 어떤 걸 하고 싶냐. 그래가지고 요리 모임 하면은 뭐 술 안주나 얻어서 먹을 수 있겠네. (웃음) 그렇게 생각하고 요리 모임에 등록을 했어요. 근데 ***(복지관)에서 두 분이 여자분이 저희 집에 온 거예요. 찾아오신 거예요. 그래서 이런저런 얘기하다가 거기서 알게 돼 가지고 3년 동안을 밖에서 만났어요. 복지관 선생님들하고. 카페나 공원이나 이런 데서 3년 동안. (참여자: 바깥에서?) 예예. 집에서 안 만나고. 그래서 1월달에, 부장님이 참 좋으세요. 저희 여자 부장님. 성함이 이** 선생님. 부장님 너무 좋으세요. 가족 같이 해줘요. 저한테. 그리고 또 제가 어울리는 걸 불편해하니까 제 위신을 살려 주시느라고 저한테 특별 대우를 해서, 해주는 느낌을 받아요. … 그래가지고 복지관 생활을 지금 매일 오라고 그래가지고 프로그램이 매일 있어요. (웃음) 그래서 밥을 거기서 먹어요. 돈 3만 원을 내고, 한 달에, 밥을 매일 먹을 수가 있어요. 사다가 직접 저희가 요리를 해

가지고. 거기서 먹여 살립니다, 저를. (웃음) 술도 지금은 끊고 있어요. (함께: 우와) 거기 다니면서 술 먹지 마라, 술 먹지 마라. 술 안 먹으면 내가 소원이 없겠다 이렇게 가족처럼 얘기하고 누나 동생처럼 얘기하니까 제가 술도 끊었습니다. … 그래가지고 친하게 다 지내고 동생도 만나고 형도 만나고 그래가지고 잘 지내고 있습니다. 계속 꾸준히 이어갈 생각입니다. (M)

- 참여자S는 수년 전 일하던 도중 큰 사고를 당하고 건강이 악화되면서 고립 상태가 되었는데, 사회복지사의 발굴로 약 3년 전부터 거점 공간을 이용하였음.
  - 참여자S는 기존에 '복지관' 자체가 어떤 기관인지 잘 알지 못했고, 거주지 인근에 거점 공간은 인지하였어도 이를 복지관으로 인식하지는 못하였다고 함. 그러나 현재는 거점 공간에서 운영하는 다양한 프로그램에 참여하고 있으며 운영위원으로 활동하고 있음.

복지관에 대해서 모르는 사람이야. 복지관 있는지 모르고 다녀보지도 않고. 어쨌든 선생님이 저희 집에 와서, 내가 그때 아파가지고 사고 나가지고 이렇게 힘들어 했거든요. 그래서 이제 와서 한번 놀러 와라. 몇 번 이제 이렇게 얘기해주다 보니까. … 일하다가 크게 사고가 나가지고. 직업이 **** 인데. 합판에다 뭉개져 가지고 그래가지고 뒤에 기계가 다 뒤에 부딪히고 엎어지면서 허리 골절, 무릎 골절 되가지고 한 6개월 동안? 6개월 동안 이제 통원 치료했죠. 3개월 동안 입원하고. … 집에서 나오기 싫고 그러다 보니까 어떻게 저기 사회복지사 선생님이 어떻게 우리 집 알고 좀 보자고 그래가지고 잠깐 보니까, 언제 시간 나면 여기 와라, 그래서 여기 오게 된 거죠. (S)

② 거점 공간을 접하면서 이용을 시작함

- 참여자Q, T는 중년 여성으로 지역밀착형 전환 이전에는 복지관을 이용한 경험이 없었음.
- 두 참여자 모두 거주지 인근에 복지관 거점 공간이 위치하였는데, 거점 공간 개관 행사 및 '플리마켓' 행사를 통해서 거점 공간을 접하고 이용하기 시작함.
- 참여자들은 행사 이후에도 지속적으로 거점 공간을 이용하면서 복지관 프로그램에 참여하였고 현재 주민 운영위원회 소속으로 활동하고 있음.
- 특히 참여자T는 **거점 공간을 접하기 전에 복지관은 특별한 욕구가 있는 특정 계층만 이용하는 기관이라는 인식**이 강하였으나, **거점 공간을 주민 누구나 자유롭게 이용할 수 있는 열린 공간으로 체험하면서 복지관을 적극적으로 이용**하게 되었다는 특징을 보임.

저는 한 23년? 22년, 23년 그때쯤부터 활동을 시작했던 것 같아요. 처음 알게 된 거는 플리마켓을 한다고 해서 플리마켓 한번 나가볼까? 해서 이제 갔다가 인연이 되서 이제 계속 활동을 쭉 해오다가, 지금은 운영위원회에 활동을 하고 있습니다. (Q)

저는 여기를 이제 처음 오픈할 때부터 왔어요. 근데 옆에 이제 아이들이 여기 학원을 다녀서 아이들 이제 데려다 주다가 문이 열려 있고 그런데 뭐를 행사를 하는 거예요. … 가위바위보에서 이기

면 준다고 해서 이제 들어왔던 것 같아요. 그게 이제 저는 처음 여길 들어왔고. 이제 애들 이제 데려다 주면서 애들은 이제 수업받고 저는 이제 한 시간 동안 기다리면서, 덕분에 저 안 그러면 이제 맨날 왔다 갔다 해야 되는데, 아이들이 그때 어렸을 때니까. 근데 와서 이제 차 한 잔 마시래요. 차를 공짜로 준다고 그래서 "공짜예요?" 편안하게 그냥 쉬다 가시면 된다고 해서 그렇게 저는 정말 그냥 딱 처음 오픈과 동시에 같이 왔던 것 같아요. … 복지관이라는 자체에 관심도 없었고 생각도 없었고 그냥 그거는 저는 정말 특별한, 그러니까 뭔가 특정인들만 가야 되는 곳인 줄 알았어요. 저는, 이제 저의 이제 생각으로는. 근데 정말 그런 곳이 아니라는 거를 이제 여기 덕분에 알게 된 거죠. … 그러니까 그 명칭이랑 그런 건 알았지만 근데 제가 갈 수 있는 공간이라고는 생각을 한 적이 단 한 번도 없었죠. 본 적도 없었고 근처에. 근데 이제 여기 생기고 나서부터는 편안하게 이거 하다가 들리고. (T)

③ 지역밀착형 전환 이전부터 이용함

- 참여자N과 O는 지역밀착형 전환 이전부터 지역 주민으로서 자녀들을 위해 아동·청소년 프로그램에 참여하면서 복지관을 이용하였음.
- 두 참여자가 이용하는 복지관들이 지역밀착형 복지관으로 전환하면서 참여자들은 복지관 활동에 더욱 적극적으로 참여하기 시작하였음. 참여자N은 현재 마을활동가로 일하고 있고, 참여자O는 복지관에서 노인을 대상으로 하는 프로그램 강사를 포함한 다양한 활동을 수행하고 있음.
- 해당 두 참여자는 자녀 양육 과정에서 복지관을 이용하기 시작하여 다른 참여자들에 비해 이용 기간이 매우 김. 이들은 복지관의 단순 이용자를 넘어, 프로그램 기획 및 지역사회 활동에 주도적으로 참여하는 점에서 차별화된 이용 양상을 보임.

지역밀착형으로 이제 같이 활동가로 일을 하면서 또 주민의 입장으로 같이 이제 했던 시간들이 2017년도에 처음 접했고요. 그다음에 딸내미로 인해서 이제 ***복지관은 그전부터도 알고 있었고. 마을에 대한 어떤 욕구나 이런 것들을 좀 필요한 거를 이제 같이 하는 건 2017년도부터 했다가, 작년에 활동가. 그다음에 저희 시어머니, 시어머니의 친구 이렇게 연결하면서…. (N)

저는 **복지관 주로 활동을 좀 많이 하고 있거든요. 그래서 어르신들 보면서 이제 제가 아는 저기 손재주 있는 거 그런 거 만들어서 어르신들하고 같이 공감하고, 또 걷기 지도도 하고, 생태 환경도 설명해 드리고. 이렇게 하면서 지금 같이 활동하고 있거든요. 근데 복지관을 제가 안 지는 꽤 오래 됐는데 저희 아이 어린이집 다닐 때부터 알아서 한 이십몇 년. 제가 이제 도봉구에 이사 가가지고 결혼하면서 이제 이사를 간 거예요. 그래서 거기 가서 알게 된 걸 벌써 이십몇 년은 아는데, 활동은 그렇게 막, 한 십여 년 한 것 같아요. 그리고 이제 아이 크면서 이제 점점 이제 마을 활동하다 보니까 더 깊이깊이 들어가고. (O)

(2) 지역밀착형 복지관에 대한 주민 인식

① 동팀을 명확히 인지함

- 특히 전체 조직을 개편한 기관을 이용하는 참여자들은 복지관 실무자 조직이 동팀으로 구분되어 있으며, **각 동팀에서 특정 동을 경계로 활동한다는 사실을 명확히 인지**하고 있음.

인식을 하죠. 지금 오래됐으니까. 저는 ***동에 살거든요. **동 사는 분은 **동팀. 이렇게 세분화돼 있어요. 그래서 그분들을 집중적으로 관리하고 뭐 무슨 모임이라도 초대를 하고 그렇게 알고 있어요. 지금 ***동에 소속돼 있는데.. (연구자: 동팀에서도 담당하시는 선생님이 한 분 따로.) 한 분 팀장이 있고 그 밑에 저기 계장님들이 계시죠. 뭐 그렇게 알고 있습니다. (M)

그렇죠. 그거 느끼죠. 그리고 이제 *동 **, **, **동 이렇게 나눠져 있고 **동 뭐 이렇게 나눠져 있고 *동 이렇게 *, *동 나눠져 있고 이렇게 해서 이제 담당자가 다 각자 있어요. 각자 이제 그러면은 **동 담당 따로 있고 *, *동 따로 있고 이렇게 나눠져 있어서, 그분들하고 이제 어르신들을 이렇게 항상 이렇게 *동에 있어도 복지관으로 모셔오고. *동에 있어도 복지관으로 모셔오고. (O)

② 거점 공간을 통해 동팀을 인식함

- 참여자N과 Q가 이용하는 복지관은 본관과 거리가 먼 곳에 거점 공간이 마련되었음. 주민들은 거점 공간이 생기면서 복지관에서 특정 동을 담당한다는 것, 즉 **동주민센터가 하나의 동을 관할하는 것과 같이 동팀 사회복지사가 해당 동을 중심으로 활동하며 자신이 거주하는 동을 담당한다는 사실을 분명히 인지**하고 있음.
- 참여자N 소속 복지관은 거점 공간 마련 초기에는 일반 주민들의 공간에 대한 이해도가 낮았음. 하지만 복지관의 지속적인 홍보와 함께 당시 정책적으로 마을 공동체 활성화를 지향하는 분위기가 무르익으면서 거점 공간에 대한 주민의 인식이 증가함.
  - 해당 동 주민들은 거점 공간이 '특정 동 주민만 이용하는 공간'이라는 사실을 명확하게 인식하고 있으며, 실무자가 부재해도 주민들이 자발적으로 공간을 이용하고 자체적으로 리더를 선발하는 등 이해도와 참여도가 확연히 높음.
- 참여자Q가 활동하는 복지관 역시 **거점 공간을 중심으로 '특정 동을 관리하는 복지관'이라는 주민 인식이 형성되었으며, '우리 동네 복지관'이라는 정서로 편안하게 복지관을 방문하는 사람이 증가**하는 추세임.

이 공간(거점 공간)을 채울 사람들이 ***동 사람들이라는 것을 얘기하는 거. 뭐 홍보할 때 그럴 때도 주민자치 이제 위원장님이나, 이제 또 나라가 그렇게 마을 공동체로 바뀔 때여가지고 잘 시대

가 잘 어우러졌던 것 같아요. 그래서 이제 ***동에 좀 밀착하는 느낌이 주민들도, 그다음에 활동가로 저도. 저도 '아, ***동 사람들만 이라고?' 이렇게 좀 느낌이 확 와닿았었거든요. (N)

저희는 이제 본관이 따로 있고 분관이 따로 이제 좀 떨어진 지역에 이제 따로 생긴 건데, 분관이 작아요. 작아서 처음에 오신 분들은 이게 복지관이라는 인식을 못하세요. 그래서 오셨다가 "여기 뭐 하는 곳이에요?"를 제일 많이 물어보세요. 근데 같이 계신 분들 중에서 꼭 선생님이 아니더라도 이제 이용하시는 분들이 "여기 이런 이런 곳이에요"라고 설명을 해드리는 걸 들으면, '아, 여기 *동 관리하는 복지관이에요'라는 걸 명확하게 알고 계시는 게 느껴지고요. … 작은 공간이지만 약간 사랑방 느낌으로 '우리 동네 복지관이야' 이게 좀 생겼어요. 그래서 저희 동네에는 원래 복지관 같은 게 없었는데 이게 들어오면서 작은 공간이지만 우리 동네도 복지관이 있다라는 게 조금 이제 생겨서 다른 분들도 좀 편하게 오시는 분위기가 조금씩 만들어지고 있어요. (Q)

③ 실무자의 통합실천을 체감함: 원스톱서비스 제공

- 참여자N은 활동가로서 실무자들과 함께 사례회의에 참여하는데, 이 과정에서 지역밀착형 전환 이후 실무자들의 통합실천을 체감함.
- 기존에는 특정 서비스를 담당하는 직원이 달라 주민이 어떤 서비스 이용을 원하면 해당 담당자를 연계해 주는 방식이었으나, 현재는 **동팀 담당자 가운데 누구에게 문의해도 필요한 서비스를 원스톱으로 제공**받을 수 있음.

의료 시스템이나 상담 시스템이나 법률 이런 것까지 다 이렇게 진짜 원스톱 그게 좀 이루어지는 게 제가 많이 느꼈거든요. (연구자: 이전하고 비교했을 때) 네. 그래서 옛날에는 "저쪽한테 알아보세요, 저쪽한테 문의하세요" 이랬는데 지금은 다섯 명 중에 아무한테도 물어봐도 되는 거예요. (N)

(3) 거점 공간 이용 경험

① 거점 공간은 주민을 위한 사랑방으로 기능함

- 거점 공간을 운영하는 복지관 가운데에서도 특히 상시고정형 거점 공간을 운영하는 복지관 이용자들은 **복지관이 마을의 '사랑방' 역할을 한다는 점을 공통으로 강조**함.
  - 참여자들은 지역 내 복지 관련 시설은 많지만 대부분 노인, 아동, 청소년 등 특정 인구집단만을 대상으로 하여 중장년층이 이용할 수 있는 공간은 한정적이었다는 문제를 지적함.
  - 또한 일반적인 복지관은 관공서나 사무 공간과 유사한 폐쇄적 구조로 인해 이용자가 다소 위축될 수 있음. 그러나 **거점 공간은 개방적이고 친숙한 공간 구성으로 이용자의 심리적 장벽이 낮음**.

거기*(복지관 본관)* 저 한 번 가봤는데 여기는 진짜 그냥 막 이렇게 1층에 있고 이렇게 오픈되어 있는 약간 유리창이잖아요. 그래서 편한데, 거기 가면 그 건물이니까는 뭔가 이렇게 조심스럽게 좀 무섭게 사무실 가는 느낌에서 "아, 예, 안녕하세요, 저 뭐 좀 알아보려고요" 이런 느낌의 그런 느낌이고 근데 여기는 (가벼운 목소리로) "뭔데?" 하고 이제 "내가 왔다!" (웃음) 이럴 수 있는 편안함인데 거기는 뭐를 하려면 이렇게 뭘 물어보려면 여기 사무실에 가야 될 것 같고 2층 가야 될 것 같고 강당은 저쪽에 뭐 해서 약간 여기보단 크긴 한데 저는 이렇게 그냥 딱 이렇게 원룸처럼 딱 트여서 그냥 다들 들어왔다 나가기 쉬운 그런 게 중요한 것 같아요. (T)

- 거점 공간은 **주민 누구나 편하게 이용할 수 있도록 일상생활권 내에 개방되어 있어, 관계를 원하는 주민들이 자연스럽게 만나고 연결될 수 있는 환경을 마련**해 줌.
  - 주민들은 거점 공간을 익숙하고 친밀한 공간으로 받아들이고 있고, 기존 이용 주민들은 새로운 주민이 방문하면 편안하게 느낄 수 있도록 응대하며 실무자가 부재하더라도 이용에 주민 무리가 없는 시스템이 자리 잡음.
  - 새로운 이용자를 환대하는 기존 주민들의 모습에서 신규 주민들 역시 타인에 대한 환대와 그것의 긍정적인 영향을 학습함.

처음에는 되게 "여기 되게 좀 어색해요, 못 들어오겠어요" 이런 분들도 계시는데 이제 선생님들이 인사해 주시고, 되게 친절하게 이제 밖에 서 계시면 설명하러 나가시고. 설명 들으신 분들은 꼭 오셔갖고 차 한 잔씩 하고 가시거든요. 그러면 그걸 옆에서 보고 계시던 이제 이웃분들도 누가 오면 차를 줘야 되는구나라는 인식이 좀 있으세요. 그래서 오시면 "차 한 잔 드시고 가세요" 이게 이제 자동적으로 나오시더라고요. 그래서 "저희 동네에 관리하는 복지관이에요"를 서로서로 이제 설명해 주고 자기 친구들 데리고 오시고. 이제 여기 복지관 생겼어라는 거를 이제 입소문을 내시더라고요. (Q)

연구자: 다른 분들 이렇게 보시기에 여기를 왜 찾는 것 같으세요?

참여자S: 이제 관계죠, 관계. 쉽게 들어와서.. **동, **동이 이제 1인 가구가 많아요. 들어와서 같이 어울리고 그런 게 있어가지고 이제 저도 1인 가구인데 근데 이제 그러다 보면 사람이 알고 지내면 어떻게 대화하고 그렇게 하는 거. 그러다 보니까 이제 뭐 그냥 아무나 들어올 수 있는 자리죠. 쉽게 해서 커피 한 잔 먹고 얘기하고 가고. 수다 떠는 거죠. 딴 게 없어. 수다 떤다. 그 표현이 정확할지 모르겠어.

참여자T: 맞아요. 그거 같아요. 진짜 그냥 옛날 말로 사랑방. 그냥 왜 미용실 옛날에 미용실로 이렇게 했으면은, 커피 한 잔 마시고 약간 그런 분위기가 저는 제가 느끼기에는 약간 그런 느낌이어서 제가 앉아 있으면 동네 이렇게 아시는 분들이 지나가다가 "뭐 해?" 하면서 이렇게 돌아오고 차 한 잔, 내 집은 아니지만 "와서 차 한 잔 마시고 가" 이러면 이제 차 한 잔 마시면서 얘기하다가 뭐 어쩌고저쩌고 뭐 정보 듣는 것도 있고, 뭐 아니면 그냥 이런저런 얘기하고 그렇게 지나니까 왔다 갔다 오가다가 들리는 분들도 많고. … 그러니

까 격의 없는 게 좋은 것 같아요.

연구자: 격의 없다.

참여자T: 예. 격의 없어요. 격의 없는 것 같아요. 그러니까 불편하지 않게 하는 그런 분위기. 그리고 처음 호기심에 와도 이렇게 호기심이 왔는데 이렇게 냉랭하면은 되게 이렇게 쭈뼛쭈뼛하게 되잖아요. 근데 그렇다고 너무 과하지 않고 적당한 선에서 이런 공간이다 알려주는 선생님들이 그런 거를 되게 잘하시는 것 같아요.

② 상호 부조 시스템을 통한 나눔 문화 형성

- 일부 참여자들이 이용하는 복지관은 거점 공간에서 시간 은행 프로그램을 운영함. 시간 은행은 지역 주민들이 시간과 재능을 서로 교환하면서 재정적 보상 없이도 상호 지원하고 결속을 강화하는 협력 기반 상호 부조 시스템임.
  - 시간 은행 시스템 운영 방식은, 처음 방문한 주민에게 기존 모임을 이용할 수 있는 시간을 먼저 제공하여 프로그램을 이용할 수 있도록 함. 지속적인 이용을 원하는 주민은 자신이 가지고 있는 재능을 기부하여 다른 주민의 모임에 참여할 수 있는 시간을 축적함.
- 거점 공간에서는 이러한 방식으로 **거의 모든 활동을 외부 강사 없이 주민이 스스로 만들어 나가는 프로그램으로 운영**함.
  - 다만 자신이 특별하게 기부할 재능이 없어 불가피하게 거점 공간 이용에 부담을 느끼는 주민이 발생하면, 해당 주민의 지속적인 이용을 돕기 위해 주민 운영위원회에서 논의를 통해 해결책을 도출함.
- 참여자T는 이것을 능력치가 서로 다른 개인이 서로를 돕는 "품앗이"로, 참여자S는 "재능 나눔" 내지는 "시간 나눔"으로 이해함. 거점 공간에서 이러한 협력 기반 상호 부조 시스템이 운영됨으로 인하여 주민들 사이에 자연스러운 나눔 문화가 조성됨.

쉽게 해서 품앗이지. 품앗이죠. 누가 이렇게 했으면 내가 도와줘야 되는 게 당연한 건데, 그것이 지금 바뀌어 가지고 시간 은행을 이제 얘기하는 거죠. 그러니까 서로서로가 도와주는 거야. 내가 할 수 있는 능력이 있으면 이거 다 같이 하는 거고. 조금씩. 능력 있는 사람이 하는 거지 뭐 딱 정해져 있는 사람, 정해져 있다, 그건 아니라 이 사람이 이런 능력이 있구나. 이런 능력이 다 틀리잖아. 개개인이요. (T)

그런 데서는*(외부 기관)* 뭐를 하려면 뭔가 돈을 투자를 해야 되잖아요. 뭐를 배우고 싶어 하면은 그 선생님을 꼭 또 초빙을 해야 될 것이고 한데 여기서는 나눌 수 있잖아요. 아까 말씀하신 것처럼 아기가 자전거를 배우고 싶다고 했을 때 내가 해줄 수 있는 거 하는 거니까 나누는 거잖아요. 그러

면 굳이 돈을 투자 안 해도 굳이 선생님을 초빙 안 해도 함께 할 수 있는 거는 누군가가 함께 하는 거니까는 큰돈이 필요 없는 것 같아요. 이제 이 공간만 어느 정도 마련된다면 서로 나눌 수 있고 사니까 좋았던 것 같아요. (S)

③ 지역 내 주민 관계망 확장

- 참여자들의 이야기에 따르면, 상시고정형 거점 공간은 기관 차원의 홍보뿐만 아니라 지역 주민들의 소위 "입소문"을 통해 주민들에게 전파되는 경향이 있음.
- 이러한 **비공식적 정보 확산으로 거점 공간에는 새로운 주민이 지속적으로 유입되며, 이에 따라 새로운 주민들 사이의 교류가 확대되고 새로운 관계망이 형성**됨.

여기로 인해서 더, 저는 이제 학부모 엄마들이랑도 조금 더 관계가 넓혀졌다면 넓혀졌고. (아, 그래요?) 그럼요. 왜 제가 아는 엄마가 여기 하나라면은 내가 이제 여기 ****에서*(거점 공간)* 뭘 해. 그러면 또 이 친구도 또 다른 아는 엄마가 있잖아. 그러면 이제 그 엄마한테도 얘기하고 여기서 뭐 한다더라, 시간 되면은 해보자, 하면은 이제 데리고 와서 그러면은 모이잖아요. 그러면 우리 애는 몇 학년이야, 우리 애는 뭐 몇 반이야. 이렇게 인사하다 보면 이제 알게 되고. 그렇게 해서 엄마들도 많이 알게 되고. (T)

④ 이웃과 친밀한 관계 형성

- 거점 공간을 중심으로 이루어지는 주민 주도형 모임과 활동은 이용자들 사이에 더욱 돈독한 관계 형성을 촉진함.
- 외부 전문가에게 일방적으로 교육받는 프로그램의 경우, 참여자 간 상호작용은 제한적일 수밖에 없음. 프로그램이 종료되면 그 이상을 넘어서는 관계를 맺기 어려움.
- 그러나 동일한 콘텐츠라고 하더라도 서로의 재능을 나누는 시스템 안에서 주민들은 하나의 프로그램에 참여하는 '단순 이용자'로 각자를 만나는 것이 아니라, **지역 안에서 서로의 안부를 묻고 걱정해주는 "가족 같은 분위기" 가운데 더욱 강한 유대감을 체험**함.
- 참여자T 또한 거점 공간을 이용하면서 사람들과 관계를 맺는 것의 중요성을 다시 한 번 생각하게 되었고, 이웃과의 친밀한 관계를 맺으며 즐거움과 심리적 안정을 느꼈다고 이야기함.

저희는 외부 강사 이런 거 전혀 없고 다 복지관에서 이제 등록하신 분들이 손길을 나눔을 하는 걸로 모이면 다시 진행이 되고, 요리 모임도 그렇고 탁구 모임도 그렇고 다 손길 나눔 해 주시는 분들이 이웃들이에요. … 그래서 저희는 되게 다른 복지관에 비해서 서로서로 이어지는 게 끈끈함

이 생긴다고 느끼는 게 있거든요. 그래서 다른 분들도 다 똑같이 말씀하세요. 나 다른 복지관 가보면 그냥 갔다가 인사만 하고 촬영만 하고 집에 오는 게 끝인데, 여기에 오면 서로 걱정해 주고 서로 이 안부를 챙기고 이런 게 좀 더 가족 같은 분위기가 훨씬 더 많이 느껴진다. (Q)

뭐가 확 늘어났다기보다는 관계가 되게 사람들의 관계가 되게 중요하구나 이걸 좀 많이 느낀 것 같아요. 그게 아이든 어른이든 약간 불편할 수도 있겠지만 그래도 그거가 다 커버될 정도의 저는 이렇게 조금 안정을 찾았다고 해야 되나? 그리고 저는 즐거움이 진짜 많이 여기 다니면서 그 즐거움이 정말 많이 채워졌던 것 같아요. (T)

⑤ 주민 주도의 창의적 프로그램 운영으로 획일성 극복

- 참여자들은 거점 공간이 실무자들에 의해 이미 정해진 프로그램을 신청해서 참여하는 일방적이고 경직된 구조로 운영되는 것이 아니라, **이용자가 직접 프로그램을 제안하고 해당 프로그램이 실제로 기획 및 수행된다는 점을 긍정적으로 평가**함.
- 주민들은 주민 운영위원회를 구성하여 프로그램 기획에 참여하는데, 주민들이 논의를 통해 사회복지사에게 의견을 전달하면 사회복지사는 공동 논의를 통해 프로그램을 구체화함.
  - 성인 이용자뿐 아니라 아동들도 자체적으로 운영단을 구성하며, 스스로를 위한 프로그램을 자발적으로 기획하여 진행함.
- 사회복지사는 거점 공간 운영에 주민의 의견이 반영될 수 있도록 의견을 적극 수용하며, 이를 토대로 다양한 놀이 프로그램을 기획 및 실시함.
  - 예컨대 참여자T가 제시한 주민 운동회나 물총 싸움 등의 의견은 놀이 프로그램으로 현실화되어 참여자의 우울감이나 일상적 스트레스를 해소하는 창구가 되었을 뿐 아니라, 이를 기회로 이웃 주민들이 함께 어울릴 수 있는 시간과 공간이 마련됨.
- 이러한 주민 제안 프로그램들은 일회성 행사로 끝나지 않고 정기적인 마을 행사로 자리잡기도 함.
- 한편 동주민센터 등 외부 기관 주민 프로그램이 대부분 획일적이고 유사한 콘텐츠로 운영되는 반면, **거점 공간에서는 주민들이 직접 프로그램을 기획 및 운영함으로써 다채롭고 개별적인 욕구를 반영한 맞춤형 프로그램 운영이 가능**함.

우리 주민들이 이제 어떤 관점이 있으면 그 관점에 대해서 이제 원래 한 달에 한 번씩 무슨 데이해 가지고 사람들 모이면 이제 우리 뭐 하고 싶다, 뭐 하고 싶다 얘기해요. 그러면 선생님들 저 칠판에 거기다가 써가지고 진짜 하고 싶은 거 하는 거야. … 그래 가지고 선생님들이 자리를 만들

어주는 거죠. 공간을. 주민들이 하겠다는데 선생님이 못하게 안 하잖아요. 그러니까 선생님도 그만큼 신경 써주는 거죠. (S)

그거는 정말 최고인 것 같아요. 저는 정말 한 3년 동안 정말 제 그 욕구를 여기다가 몽땅 풀은 거 같아요. 저 막 놀고 싶은 게 정말 엄청 컸거든요. 이제 애들만 키우다 보니까 그게 정말 저는 엄청 그게 엄청 고마워요. 선생님들한테. … 선생님이 많이 이제 이야기를 들어주시니까 편안하게 정말 "저 놀고 싶어요, 운동회 해줘요" 이랬더니 그거를 흘려보내지 않고 딱 정확하게. … 내가 의견을 냈기 때문에 좀 더 더 적극적이고 뭔가 거기에 이제 소스를 더할 수도 있고. 그리고 약간 개인적인 사리사욕으로 이제 나는 약간 이쪽으로 갔으면 좋겠다, 하면 약간 이제 그쪽으로 푸시를 해 주면 그걸 또 전적으로 또 욕구를 채워 주시려고 해 주시고 하니까는 그런 거 좋은 것 같아요. 약간 이렇게 주민센터나 이런 거는 본인들이 약간 그게 다 짜여져 있는, 그러니까 어디 가나 거의 비슷비슷하잖아요, 내용이. 근데 여기서는 약간 좀 다양하게 약간 부족하지만 그 부족함에서 또 서로 채워가고 하는 것들이 재미있는 것 같아요. 그런 게 재밌는 것 같아. 그러니까 어떻게 보면 개개인의 맞춤이라고 해야 될까? (T)

(4) 지역밀착형 성과 : 당사자의 삶의 질 개선

① 실무자와의 안정적 관계 형성으로 변화 기반 마련

- 앞서 기술한 바와 같이, 참여자 가운데 당사자들은 복지관에 대해서 알지 못하거나 거부감을 가졌으나 사회복지사의 지속적인 지역밀착형 발굴 활동으로 담당자와 라포를 형성함.
  - 사회복지사들은 길게는 수년에 이르기까지 당사자들을 반복해 만나며 참여자들과 관계를 유지하기 위해 노력했는데, 이 과정에서 오랜 기간 동안 관계가 단절되었던 참여자들은 타인과의 안정적 관계를 경험하고 타인에 대한 신뢰를 회복함.
- 참여자R은 다른 사람에게 도움을 받는 것에 대한 거부감이 있어 처음에는 사회복지사들의 방문을 달갑지 않게 여겼으나, 자신이 이사하는 것까지 도와주는 사회복지사들에게 마음의 문을 열었음.
  - 다른 동으로 이사하면서 복지관에서 관할하는 동에서는 벗어났으나, 사회복지사들의 도움과 연락, 참여자의 복지관 서비스 이용은 현재까지 이어지고 있음.
  - 현재 참여자R은 자신을 도와주었던 사회복지사들을 "천사"라고 생각할 정도로 고마움 마음을 많이 가지고 있으며, 복지관이 다소 먼 거리에 있음에도 복지관을 계속해서 방문하고 여러 프로그램에 참여하며 건강한 삶을 위해 스스로 노력함.

우리 복지사님들이 굉장히 내가 볼 때는 다는 모르겠지만 제가 작년에 이사를 했는데 이사 가는 것까지 다 봐주고. (연구자: 아, 그러셨어요?) 네. 나는 지금 한마디로 본인들한테는 내가 얘기를

안 했어요. 근데 '너희들은 천사다' 그랬어요. 속으로. (함께 웃음) 굉장히 이사하는데, 제 마음대로 못 정하니까 여러 군데 이제 장소가 있는데. 거기 한 여섯 군덴가 갔어요. 여기는 어떠냐, 여기는 어떠냐, 해가지고 지금 살고 있는 데가 지금 이제 살고 있는 데인데, 이사 하는 거 짐 다 날라주고. 그 언덕배기까지 다 챙겨주고. 내가 뭐 차가 없으니까 차 태워가지고 다 이렇게 해주고. 지금은 모임 한 몇 가지 하는 거 그거는 열심히 나가고 있습니다. (R)

- 참여자M 역시 복지관을 지속적으로 이용하면서 변화된 모습으로 살아갈 수 있는 근본적인 이유로 사회복지사와의 관계를 이야기하였음.
  - 참여자M은 담당 실무자가 있는 복지관을 외부와 내부의 위험으로부터 보호되는 "안전지대"로 생각함.
  - 마치 가족과 같은 친밀함으로 대해주는 실무자에 대하여 참여자M은 더욱 깊은 신뢰관계를 형성하였고, 향후 지속적으로 복지관을 이용하며 건강한 삶을 유지하겠다는 의지를 표현함.

연구자: 선생님이 정말 술 드시면서 계속 혼자 지내시고 이러셨는데 지금은 너무 일정이 많으시죠?
참여자M: 예. 달라졌죠, 많이.
연구자: 하루하루 나가시잖아요. 그거를 제일 나가게 하는 거는 그런 다른 사람들 만나는 거, 그거예요?
참여자M: 부장님의 도움이죠.
연구자: 부장님의 도움. 직원분의 그게 크시구나.
참여자M: 네. 남들은 서로 얘기 안 해요. 자기만 아는 동네 사람들은. 제 친구들도 다 끊었어요. 이제는 술 마시고 그러니까. 근데 이 부장님은 꼭 천사 같은 분이세요. 밖에 나가면 얼마나, 나쁜 사람들이 많잖아요. 요새 사기꾼들 뭐 술 먹고 때리고 음주운전하고 뭐야 흉기 난동. 묻지마 흉기 난동. 여기는 안전지대예요. 거기는. 근데 좀 서로가 좀 개선해야 될 부분은 좀 더 개선을 했으면 좋겠어요. 너무 인사성이 없다든가 제가 약을 먹고 있는데 뭐 좀 뭐 시비를 거든가. 뭐 이런 일이 가끔 있을 거예요. … 그런 게 있어요. 집단이다 보니까, 인간의 집단이다 보니까 그런 일이 없을 수는 없어요. 근데 그 조율을 부장님이 다 잘해 주시는 거예요. 그래서 상당히 존경하고 있어요, 저는.

② 고립 상태에서 벗어남

- 돌봄 당사자들은 모두 고립 가구로 발굴되었으며, 복지관을 이용하고 있는 현재 적극적인 복지관 이용을 통해 고립 상태를 벗어남.
  - 이러한 내용은 참여자R이 복지관에서 여러 가지 프로그램에 참여하고 있다는 이야기, 참여자M이 매일 복지관에 방문하며 하루 일과가 오전·오후의 복지관 프로그램으로

세팅되어 있다는 이야기, 참여가S가 거점 공간 주민 운영위원회 소속으로 일하며 다른 사람들과 식사를 하거나 도움을 준다는 이야기에 반영되어 있음.

- 특히 참여자P의 이야기에서는 복지관 시스템 안에서 고립 상태를 벗어나려는 자발적인 노력이 두드러지게 드러나는데, 참여자P는 현재 복지관 동아리 모임에서 반장으로 활동하고 있으며, 구성원들에게 활동 공지를 하는 등 역할을 적극적으로 수행하고 있음.
- 참여자P는 우울증과 대인기피증으로 일상생활이 힘들 정도로 심각한 어려움을 경험했으며, 다시는 과거의 상태로 돌아가고 싶지 않다는 마음을 가지고 있음.
  - 사업을 정리하는 과정에서 가까운 지인들로부터 상처를 받은 경험이 있어 기존에 알던 사람들과의 관계를 다시 맺기는 어려운 상황이라고 언급함.
  - 또한 자신의 타고난 성격상 낯선 사람들과 관계를 맺고 어울리는 일을 하고 싶지는 않았다고 함. 그러나 심리·정서적 건강이 악화되지 않기 위해서는 다른 사람들과의 관계 형성과 소통이 필요하다고 언급함.
- 이러한 가운데 참여자는 복지관에서의 적극적 활동이 자신에게 하나의 “숙제”라고 이야기하였는데, 여기에서 “숙제”란 하기 싫지만 억지로 해야 하는 일이라는 부정적인 의미를 내포하기도 하지만, 자신의 건강 상태를 유지하기 위한 능동적이고 적극적인 의지와 동기의 표현으로 해석됨.
- 요컨대 **참여자들은 사회복지사의 지역밀착형 발굴 활동으로 인하여 일차적으로 고립 상태에서 벗어났으며, 복지관에서 이루어지는 다양한 모임과 활동에 참여함으로써 변화 동기를 강화함.** 복지관 활동이 삶에서 하나의 좋은 습관 자리 잡으며, 고립에서 벗어난 상태를 안정적으로 유지하고 있음.

이를테면은 우리가 저 카톡에다 공지를 하는데요. 주로 동아리 모임에서 제가 반장을 하고 있고요. 거기 이제 이번 15일 날, 다음 주 화요일날 모임이 있는데 그 공지 사항이라든가 아니면 개별 접촉은 제가 합니다. 전화를 하거나 문자를 하거나. 이렇게. 옛날에는 어림도 없었죠. (지금은) 무조건 시키는 거 다 해요. 오케이. … 전화번호를, 처음에는 모임에 나갔을 때는 안 줬었어요. 아니다 싶어가지고. 근데 건강 동아리다. 내가 접촉을 해야 되겠다. “전화번호 좀 주세요, 전화 좀 보내주세요” 하니까 나중에 결국은 다 갖게 됐어요, 서로. 다 나눠 갖게 됐거든요. 자주 하는 전화 통화는 아니지만은 그래도 사무적으로라도 어떤 활동이 있을 때는 꼭 통화를 한번 하거든요. 메시지도 주고받고. 또 거기서 복지관에서도 일부러 소통을 하라고 권장을 하더라고요. 나는 그건 고맙고요. 나한테는 숙제 같은 거예요. 해야 되. 적극적으로 움직여야 되고. (P)

③ 알코올 중독에서 회복함

- 세 명의 참여자는 인터뷰 가운데 복지관을 이용하기 전에 음주 문제가 있었음을 이야기하였고, 특히 참여자P와 M은 건강이 심각하게 악화될 정도로 과도한 음주를 했던 경험이 있었음.
- 참여자들은 복지관을 이용한 이후부터 적정 수준의 음주를 유지하거나 단주하고 회복하는 과정에 있는 것으로 드러남.
  - 참여자P는 복지관에서 모임에 참여하고 관계를 맺으면서 신체와 정신적 건강을 조금씩 회복하기 시작했으며, 그동안 과도한 수준으로 지속했던 술과 담배를 모두 끊었다고 이야기함.
  - 참여자M의 이야기에서 이는 더욱 분명히 드러나는데, 과거 참여자M은 부모님 사후 13년간 혼자 지내면서 술에 의존하였음.
  - 음주로 인한 입원 경험도 있으며, 주변인들로부터 음주 문제를 지적받았지만 단주하지 못하였음.
  - 사회복지사는 참여자M에게 지속적으로 단주를 권유했고, 참여자M은 사회복지사가 자신을 가족과 같이 진정으로 위하는 모습에 단주를 결심하고 현재까지 유지하고 있음.
- 참여자M은 본인을 “친형제처럼” 대해주는 복지관 안에서 심리·정서적 안정감을 느껴 단주를 유지할 수 있으며, **다른 사람과의 관계 안에서 단주를 지속할 수 있다는 점에 큰 의미를 부여**함.
  - 참여자의 이야기에 따르면, 참여자뿐만 아니라 같은 모임에 참여하는 다른 이용자들 역시 단주하였으며, 자발적으로 복지관을 이용하는 변화 양상을 보임.

저는 제가 지금 혼자 산 지가 13년 됐어요. 부모님 돌아가시고. … (하던 일에서) 실패해 가지고 술로만 살았던 사람이에요. 병원에서 너 죽는다. 술 먹으면.. (연구자: 입원도 하셨어요?) 입원도 했죠. 그래가지고 술을 못 끊었는데, 술을 아침부터 먹었어요. 일어나자마자 아침에 술 사러 가는 거예요. 사람들은 손가락질 하죠. 저 사람 왜 젊은 사람이 왜 그러나. 뭐 직장도 안 다니고 뭐 그러고 있나. 근데 갈 데가 그렇잖아요. 저는 이제 거기서 그 친형제처럼 대해주잖아요. 그러니까 술 안 마셔도 되는 거예요, 저는. 그래서 그게 좋더라고요. 저는 만족하고 있어요. (M)

④ 수혜자에서 기여자로 정체성 변화

- **지역밀착형 전환 이후 복지관에서는 기관 및 거점 공간을 이용하는 주민들이 기관 운영 관련 의사 결정 과정에 참여할 수 있는 기회가 확대**되었음. 이 과정에서 당사자들은 복지관으로부터 도움을 받는 수혜자를 넘어서 자신의 강점이나 재능을 활용하여 타인에게 도움을 주는 기여자로 정체성이 변화했음이 드러남.
- 참여자N이 활동하는 복지관에서는 주민이 실무자와 함께 홍보 등 사업 운영과 관련된 활동을 수행함. 실제 당사자가 사업 아이디어를 제안하고 이것을 현실화함.
  - 참여자N은 지적 장애 당사자와 한 팀으로 활동하였는데, 당사자는 복지관 홍보를 위해 드론을 활용하자는 의견을 제안하였지만, 드론이 생소했던 기존 주민들은 처음에 생경한 반응을 보임.
  - 그러나 이후 당사자의 의견이 문서화되면서 실제로 복지관 홍보 영상 제작에 드론을 사용하게 되었고, 해당 영상은 복지관의 공식 홍보 동영상으로 활용됨.
  - 이와 같은 일련의 과정에서 주민들은 기존 세대에 생소했던 새로운 기술을 경험하며 긍정적인 반응을 보였고, 당사자는 자신이 가지고 있는 생각이 현실에서 이루어질 수 있다는 가능성을 체험함.

어르신들 홍보하는데 “드론을 띄우면 어때요?” 이렇게 하니까 그게 이제 그게 여기 “드론이요?” 이제 우리가 생각할 때는 전혀 마을하고 맞지 않고 언제 드론을 띄워 막 이렇게 생각을 했는데 너무 웃긴 얘기지만, 그게 이렇게 메모지에 텍스트화가 된 거예요. 그러다가 나중에 진짜 이제 상상이 어떻게 실현이 돼가지고 어르신들하고 저희 무슨 홍보 영상을 찍은 게 있어요. … 그 젊은 지적장애 되신 그 남자분의 한 언어가 이렇게 현실을 만들 수도 있겠구나라는 제가 그런 생각이 들어가지고. 주민이 주도하는 그게 생겨서 진짜 이게 어떻게 와, 드론이 진짜 가까이 이렇게 왔다가 갔다가 저희 어르신들이 너무 행복했거든요. … 한 단어, 한 단어를 잘만 하면 이게 현실로 가능하게 되는 조직을 이룰 수 있구나. 좋았어요. (N)

- 당사자들은 거점 공간을 이용하는 과정에서 삶에 대한 활력을 되찾았고, 이러한 긍정적 경험의 누적은 자신이 가지고 있는 강점이나 재능을 나누고 싶다는 의지로 이어짐.
  - 예컨대 한 주민은 과거 미술 작가로 활동하였으나 교통사고 이후로 활동을 중단하고 복지관의 지원을 받는 당사자가 되었음. 거점 공간에서 캘리그라피 프로그램에 참여하던 가운데 자신의 작품을 제출하면서 다른 주민과 실무자들의 관심을 받게 됨.
  - 처음에 주민들은 해당 당사자를 소통하기 어렵고 관계 맺기 힘든 사람으로 여겨 거리

를 두었음. 그러나 작품 발표를 계기로 대인관계가 개선되었고, 이후에는 자신의 재능을 활용하여 주민 대상 프로그램 강사로 활동하게 되었음.

예를 들어 알코올이나 아니면 이제 집에만 계시는 분들이 나와서 요리도 하시고 운동도 하시고 스트레칭도 하시면서 한 번 나올 거 두 번 나오니까 이분들이 너무 좋은 거예요. … 해가지고 하다 보니까 이분들이 더 나누고 싶은 마음이 생겨서 조합이 만들어졌는데. 그게 결론적으로는 복지관에 대한 시스템이 있죠. 어떤 거점 공간을 운영하고 행정으로 상담하는 파트에 복지관이 있다면 여기는 이 안에를 채우는 나누미들, 나누는 사람들. 그 안에 나누긴 나눌 건데 이 공간 안에서 나누는 것도 되게 활성화가 엄청 됐거든요. … 남자 어르신 한 분은 이제 말씀도 어눌하시고 이제 또 이렇게 담배로 이제 막 저기 하여튼 그런 이렇게 덩치도 크시고 담배를 계속 무시는 거예요. 그러니까 복지관에서 같이 친하게 지낼래도 (어려웠는데) … 근데 그분이 미술 작가였던 거예요. 옛날에. … 그래서 지금은 이 사군자 했던 분이 강의를 열었어요. (N)

- 참여자S 역시 고립 가구 발굴 당시 복지관의 지원을 받는 당사자였으나, 거점 공간을 이용하면서 자신의 경력을 살려 거점 공간 시설을 정비하거나 도움이 필요한 이웃을 살피는 등, 복지관과 지역사회에 기여하는 주체로 변화함.

(참여자S가) 여기 있는 실내 이런 거나 뭐 청소라든가 인테리어라든가 아니면 조금 고장 난 것들 이런 것들 진짜 도맡아서 다 해주세요. 그래서 전에는 여기 이제 싱크대, 부엌 있는 데라고 해야 되나 여기 엄청 막 어수선했었거든요. 근데 딱 보시고 하던 직업이시니까 딱 보고 여기에는 뭐가 놓고, 이거는 어디다 놓고, 수저는 이렇게 하면 좋겠다, 해가지고 여기도 되게 깔끔하게 정말 정리, 안 그러면 그전에 행주랑 막 저런 게 다 그냥 그 싱크대 위에 개수대 위에 그냥 널려 있는 상태였거든요. (T)

보람이죠. 제가 뭐 여기 와 가지고 뭐 할 수 있는 게 별로 없어요. 앉아 있다가 가만 보면, 이제 동네 사람들이 진짜 사람 부리기도 그렇잖아요. 사람 부리기도 돈이 들으니까. 그러니까 제가 할 수 있는 걸 선생님들이 미리 저한테 얘기해, 이거 이렇게 해서 주민들이 이렇게 얘기 들어왔다. 그러면 내가 일단 가봅시다, 가서 보고 뭐 뭐 사오라 얘기하고 아니면 같이 가서 사 오고. 왜냐하면 제가 배운 게 그거니까. (S)

(5) 지역밀착형 성과 : 주민의 지역사회 참여 증진

① 거점 공간을 중심으로 관계망 확장

- 참여자들은 지역밀착형 복지관 전환 이후 특히 거점 공간을 중심으로 주민 관계망이 더욱 활발하게 형성되거나 확장되었다고 체감함.
- 이러한 관계망 형성은 주민 주도적으로 운영되는 다양한 주민 모임 프로그램에서 이루어지고 있음.

- 참여자S는 거점 공간에서 매일 다양한 놀이 프로그램이 운영되고 있음을 이야기하였는데, 이러한 프로그램들에 참여한 주민들은 처음에는 어색하더라도 반복적인 접촉을 통해 서로 친밀한 관계를 형성함.
- 참여자Q 또한 거점 공간을 이용하는 주민들이 일반적인 시설을 이용하는 것보다 서로에 대한 더욱 강한 친밀감을 느끼며, 안부를 챙기고 걱정해주는 가족 같은 분위기 속에서 새로운 이웃 관계를 형성할 수 있었다고 이야기함.

서로 오면 다 인사하고. 왜냐하면 아는 사람도, 아는 사람 많은 게 아니라, 여기 와서 커피 한 잔 먹고 이야기하고 저기 가서 듣고 또 간혹 가다 야외에 가서도 놀다 보니까 이제 그런 거 있어요. 이제 야외에 가서도 게임하고 뭐 하고 그러니까 이제 작년에도 한 20명, 20명 넘게 이제 여기 **산 있거든요. 거기 가서 게임도 하고 뭐도 하고 그러니까 서로가 모르는데 이게 관계가 좋아진 거죠. 처음에 이제 왔을 때는 어색하지만 그래도 그런 모임에 나왔을 때 상당히 이제 그게 좋아지는 거죠. (S)

저희는 되게 다른 복지관에 비해서 서로서로 이어지는 게 끈끈함이 생긴다고 느끼는 게 있거든요. 그래서 다른 분들도 다 똑같이 말씀하세요. 나 다른 복지관 가보면 그냥 갔다가 인사만 하고 활동만 하고 집에 오는 게 끝인데, 여기에 오면 서로 걱정해주고 서로 이 안부를 챙기고 이런 게 좀 더 가족 같은 분위기가 훨씬 더 많이 느껴진다. … 저는 이렇게 조그마한 분관이 생긴 거, 요 하나가 굉장히 큰 뭔가 발전을 이루었다고 생각을 해요. 그래서 이게 없었으면 어땠을까, 이거 너무 잘 생겼다라고 생각해요. 그래서 이거를 똑같이 다 느끼시더라고요. 저희 이용하시는 분들이 다 똑같이 말씀하세요. 다른 이웃을 만날 수 있어서 너무 좋다. (Q)

- 다른 기관에 비하여 비교적 일찍 거점 공간이 마련된 참여자N의 복지관에서는 이미 코로나 시기부터 거점 공간을 통해 주민들이 서로를 돌보는 관계망을 확인하였음.
  - 코로나 시기 거점 공간에서 운영했던 마스크 나눔 우편함을 통해 주민과 실무자들은 “공간이 주는 힘”과 공간을 통해 세워진 하나의 “기준”을 체감하였다고 언급함.
- 또한 팬데믹 이후 거점 공간은 주민 모임이 이루어지는 장소로 활용됨. 특히 **자신의 재능을 기부하고자 하는 주민이 특정 모임(예: 요리, 바둑 등)을 신청하고, 해당 모임 구성원이 모집되면 참여자들에게 대관해 주는 형식으로 공간이 활용**됨.
- 이러한 방식은 주민들의 호응을 얻어 큰 인기를 끌었으며, 이를 통해 주민들 간 관계망이 한층 확장되고 강화되는 결과로 이어졌음.

그 공간이 주는 힘이 뭔가 기준과 깃발을 세우는 것 같은 느낌이 들어서 되게 좋았었거든요. 그리고 이제 거기에 나는 요리를 하겠다, 왜 욕구들이 다 있잖아요. 그러면 하고 싶은 사람도 있잖아요. 요리를 해 주고 싶어 하는 사람이 있고 먹고 싶어 하는 사람이 있는 거잖아요. 근데 하고 싶은

사람 중심이야. 그러면 이분이 바둑을 하고 싶으면 거기서 이제 바둑을 두 명 이상 되면 이제 바둑이 들어가는 거니까 그 시간에는 '바둑' 이렇게 써놔서, 플랜에다가 바둑 써놓으면 그 시간에는 아무나 못 들어오고 바둑 하는 사람들만의 공간이 되는 거죠. 근데 요리하겠다고 그러는 사람이 있었지, 켈리 하겠다는 사람이 있었지, 또 체조하겠다는 사람들이 자꾸만 들어오는 거예요. 그래서 지금의 결과는 해주겠다고 하는, 자기의 재능 기부를 했던 사람들이 조합을 만들었어요. 거기서 경험하고 너무 좋아가지고. (N)

② '우리 동네'로 느끼는 마을 공동체 경험

- 참여자들은 지역밀착형 복지관을 이용함으로써, 이전에는 느껴보지 못했던 지역사회에 대한 친밀감과 소속감을 경험함. 정서적 유대가 부족한 단순한 '거주지'가 아니라 '우리 동네'로 지역사회를 체험함.
  - 참여자Q와 T는 현재 거주지에서 오랜 기간 살아왔음에도 불구하고, 이웃과 자연스럽게 친분을 형성하는 데 어려움을 겪었다고 언급함. 참여자Q는 일상 속에서 수많은 사람들을 스쳐 지나가면서도 깊은 외로움을 경험했으며, 참여자T 역시 자녀를 매개로 한 제한적인 학부모 관계에 머물렀다고 언급함.
- 그러나 **복지관을 이용한 이후 모임에 조금씩 참여하면서 인근에 거주하는 이웃들과 자연스럽게 관계를 맺게 되었음**. 많은 사람들 속에서도 고립되어 있다고 느꼈던 참여자Q는 자신을 생각하고 도움을 주는 이웃의 존재를 체감하여 '나를 돌봐주는 사람이 있다'는 심리적 안정감과 지역사회에 대한 소속감을 경험함.

제가 복지관에 가지 않았을 때는 그런 연락을 한 번도 받아본 적이 없거든요. 그러니까 길 가다가도 아무도 모르고 나 혼자 고립된 느낌이 있었는데 많은 사람들 사이에 있어도 나 되게 외롭다라는 느낌을 받았는데, 여기에 나가서 사람들과 만나고 이제 모임에 조금씩 참여를 하다 보니까 길 가다가도 내가 아는 사람이 생기고 또 내가 몰랐던 정보를 전해주는 사람이 생기고 '나를 관리해 주는 사람이 생기네'라는 느낌을 받았었거든요. 저희 복지관은 조금 출발선 자체가 다른 복지관이랑 조금 달랐다고 생각이 들어요. 모든 것이 다 이제 참여자분들이 만들어 나가는 그런 거라서 저는 이제 복지관을 알게 된 이후가 되게 삶이 많이 윤택해졌다고 느끼거든요. … 그전에는 내 옆에 누가 지나가도 내 이웃이라는 느낌이 안 들었는데 요즘에는 제가 지나가시면 저분 어디서 본 것 같고 괜히 친근감 느껴지고 그런 게 조금 생긴 것 같아요. (Q)

어떻게 보면은 또래 엄마들밖에 만날 수밖에 없잖아요. 근데 여기 오면은 나이 드신 분들도 솔직히 어린 애들하고도 말하기 힘들고 나이 드신 분들하고도 관계 맺기가 조금 쉽지는 않잖아요. 근데 여기는 그러니까 우선 명칭부터 또 뭐 이렇게 편안하게 **님, 별명으로 부르니까 부르기도 쉽고. 다른 분들하고도 저는 조금 약간 길거리 만나서 "**님!" 이러면서 진짜 친구처럼. 다른 사람들 좀

약간 이렇게 보기도 하고. 이렇게 "어디 가요?" 약간 편안하게 이렇게 좀 할 수 있는 게 좀 많아요. 아이들하고도 "어디가?" 이렇게. 여기로 인해서. (T)

③ 세대 간 소통 및 어울림 활성화

- 참여자들은 거점 공간 이용이 특정 연령층에 국한되지 않아 어린이부터 노인에 이르기까지 다양한 세대를 만날 수 있으며, 이들과 관계 맺고 소통할 수 있었다는 점을 긍정적으로 평가하였음.
  - 참여자Q는 복지관 활동을 통해 어르신뿐 아니라 아동과도 교류하게 되었음. 아이들과 어르신이 함께 요리 수업을 하거나 서로 가르쳐 주고 배우는 프로그램을 통해 세대 간 관계형성이 자연스럽게 이루어졌음을 이야기함.
  - 참여자 T는 자녀 양육으로 한정된 관계에 머물렀으나, 복지관을 통해 어르신들과 대화하며 새로운 언어적·정서적 자극을 받음. 동시에 자녀도 다양한 세대의 어른들을 만나 돌봄과 관심을 받는 경험을 통해 세대 간 상호 돌봄이 가능했다고 설명함.
- 요컨대 이러한 경험은 단순한 주민 교류를 넘어 세대 간 단절을 완화하는 성과로도 해석될 수 있음. **거점 공간은 아동, 청소년, 중장년, 노년이 함께 어울리는 장으로 기능함으로써 세대를 아우르는 공동체의 가능성을 보여줌.**

외부 활동을 전혀 안 하고. 그러니까 슈퍼만 왔다 갔다 하고 외부 활동이 전혀 없이 아는 사람이 없었는데, 이제 복지관 활동을 하면서 좀 어르신 분들도 만나게 되고 아기들도 만나게 돼요. 그래서 저희 복지관 그 손길 나눔이 되게 좋은 게 딱 같은 연령대로만 묶지 않고 애기들이 어른들을 만날 수 있는 프로그램을 만드세요. 그래서 애기들이 이거 유부 초밥 같은 거 만드는 거 어른들이랑 같이 하고 싶다 해서 요리 수업을 만들어서 애기들이 어른들을 알려주는 시간을 만들었어요. 그러니까 어른들이 아기들이랑 친해질 수 있는 시간이 생긴 거예요. … 이 복지관 활동이 늘어나면서 애기들이 몰랐던 어른들이랑 같이 소통을 하게 되고. 또 저도 어르신분들을 만날 일이 전혀 없었는데 이 복지관에 나오면서 어르신들과 소통을 하게 되고 또 애기들을 만나면서 애기들 자전거를 알려 준다든가 애기들한테 그림을 알려준다든가 이런 시간이 생기면서 마을을 알아가게 되는 그런 계기가 됐거든요. (Q)

애 키우면 이제 관계가 끊기잖아요. 그런데 이제 여기 오면서 대화하고 들어주고. 아기만 키울 때 그 한정적인 단어가 있잖아요. 안 돼, 하지 마, 이거만 하다가 여기 오고 나서부터 이제 어른들의 언어를 막 쓸 수 있고 또 이제 키워, 이제 어르신들이 이제 다른 분들 이제 애기 이제 있으니까 애기 예쁘다 하면서 좀 봐주시면서 저의 또 휴식도 생기고 하면서 이제 사람과의 저는 이제 관계가 되게 많이 좋아지고 또 오면서 이로 인해서 이제 정보도 많이 얻고 그랬던 것 같아요, 저는. …

그러니까 어울릴 수도 그러니까 막 함께하는 사회잖아요. 근데 그거를 어떻게 보면 나라에서 약간 구분 짓는 거 같은 느낌적인 느낌이에요. 저는 이렇게 놀다 그러니까 회사 다녔을 때는 그런 거에 관심 없었다가 이제 놀다 보니까 정말 우리 나이대에는 정말 갈 곳이 카페밖에 없는 거예요. 정말 돈 주고 그러면 항상 모이는 사람은 항상 아는 사람 그 한정적인 거잖아요. 제 지인들. 근데 이런 공간이 있음으로써 정말 동네 **동이 어떻고 **동이 어떻고 이런 거 이렇게 듣는 것도 굉장히 많더라고요. (T)

(6) 지역밀착형 복지관 개선 희망 사항

① 주민 모임 구성의 동별 제한 완화 필요

- 지역밀착형 전환 이후 각 복지관에 동팀이 편제됨으로써 일부 복지관에서는 주민들이 참여하는 모임 구성원도 각 동별 거주자로 제한하는 경우가 발생함.
  - 예컨대 참여자P 소속 복지관에서는 초기에는 주민 모임에 거주 동 상관없이 참여하여 모임을 구성할 수 있었지만, 이후에는 모임이 동별로 구분되었음.
- 이 때문에 참여자는 기존에 친밀한 관계를 형성한 기존 구성원들과의 분리되었을 뿐만 아니라, 동별 구분 이후 모임에 참여하는 신규 인원이 모집되지 못할 경우 모임이 원활히 이루어지지 못하는 어려움이 있었음.
- 따라서 참여자는 복지관은 동팀으로 운영된다고 하더라도 주민들이 이용하는 모임은 동별 구분 없이 운영되기를 희망함.

***복지관에서는 거기가 바운더리가 워낙 넓어서요. 처음에는 어울릴 때 보니까 몇 개 동을 이렇게 어울려 가자고 같이 이렇게 모임이 형성이 돼 있었거든요. 한 해 지나고 나니까 사람들이 동별로 또 나누더라고요. 그게 정 들만하니까 바이바이. 또 이제 **동이랑 **동이랑 그 두 개 동을 묶어가지고 같이 오고 있는데 나 같은 회원이 없어요. 새로 들어오신 회원들이, 별로. 그게 좀 아쉬워요. (P)

② 실무자 행정 업무 과중 해소로 주민과의 소통 시간 확보

- 참여자들은 사회복지사들이 “사람을 만나고 상담하고 치유해주는 사람”이라고 생각하고 있으며, 자신의 심리·정서적 안정을 위해 복지관을 이용하는 과정에서 사회복지사들과 더욱 자주 만나고 긴밀하게 소통하기를 희망함.
- 그러나 참여자들이 생각하기에, 사회복지사들은 지나친 행정 업무 등으로 인하여 실질적으로 주민들과 만날 시간이 부족하다고 언급함.

지금도 이제 활동량이 옛날보다 많이 많아졌어요. 그래도 소통을 조금 더 했으면. 현재보다 더. 가끔 그래도 이제 잡념도 들 때도 있고 내가 '전화를 해볼까?' 하다가 '에이 일할 텐데 바쁠 텐데' 그럴 때는 에이.. '이게 저쪽은 안 궁금한 모양이다.' 이런 느낌이 들 때가 있어요. 매듭이 지어졌으면 싶은데, 얘기가. 그럴 때는 좀 더 적극적으로 이게 하다못해 "통화 한번 할까요?"라고도 할 수 있는데, 나는 아직 거기까지는 안 돼요. 내가 망설여지니까. 또 업무 중에 바쁠까 봐 싶은 그 생각도 먼저 들어요. 그런 거 있어요. (P)

제가 한 마디 마지막으로 드릴게요. 이건 제 의견일 뿐만 아니고 저기 복지사님들의 얘기가 들어 있는데요. 복지사들은 사람들을 만나고 상담하고 치유를 해주는 사람이라고 생각을 해요. 근데 회의, 교육이 너무 많다는 거예요. (함께 웃음) 가면은 맨날 교육받고 있고 뭐 이 노트북 갖고 교육하고 있고 뭐 회의하고 있고. 그래가지고 그게 시간이 너무 많이 걸린대요. 그래서 좀 일을 할 때는 좀 없앴으면 좋겠어요. (M)

③ 잠재적 위기 가구 발굴 필요

- 복지관 및 유관 기관에서는 취약계층을 발굴하기 위한 노력을 기울이고 있으나, 지역에는 여전히 사각지대가 존재함.
- 특히 1인 가구, 고립 가구 등은 비교적 발굴과 연계가 원활하지만, 경제적으로 여유롭고 가족이 있어 복지 대상자로 인식되기 어려운 사람들 가운데에서도 고독 및 외로움으로 도움이 필요한 주민들이 있음.
- 참여자는 명시적인 경제적 취약계층뿐만 아니라, 표면으로 드러난 **경제적인 어려움이 없어도 우울 및 고독감 등으로 심리·정서적으로 취약한 사람들이 발굴**되고, 이러한 주민들을 대상으로 복지관의 적극적 개입이 이루어지기를 희망함.

저희도 이제 찾아다니면서 발굴을 하는 거죠. 발굴을 해서 이제 동사무소나 복지관이나 이런 데 알리면 이제 그 대상자를 찾잖아요. 그분들은 이 사람이 차상위인지 아니면 뭘 지원을 받을 수 있는 사람인지 없는지 그런 걸 이렇게 확인을 하잖아요. 그리고 자녀가 있으면 안 되고. 또 돈이 얼마, 집이 얼마짜리가 있으면 안 되고 이런 게 있잖아요. 근데 제가 볼 때는 혼자 사시는 분이 집이 있어도 형제자매가 오지 않고 이제 자녀들이 오지 않아도 외롭게 혼자 고독해 하시는 분들이 있어요. 그래서 그분들을 찾아가서 제가 볼 때는 동사무소에도 간호사들이 있고 복지관에도 간호사들이 있다고 알거든요. 근데 그분들을 제가 이제 발굴을 하게 되면은 가셔서 이렇게 그냥 당뇨 검사라도 좀 해주고 그런 것 좀 해서 이렇게 대화 좀 나눴으면 좋겠다, 이런 생각이 들어요. … 그분이 집이 있든 형제자매가 오든 안 오든 그거 상관하지 말고 우울하니까 좀 찾아가 봤으면 좋겠다 이런 생각을 해서 저도 이제 복지사님들이나 주민센터에다가 그런 이야기를 자꾸 하거든요. 그래서 그분들을 찾아가갖고 좀 위로해 주고 한마디라도 좀 더 이렇게 다정다감하게 이야기해 주면은 이분도 좀

우울증도 좀 깨질 것 같고 그래서 밖으로 자꾸 이걸 끌어낼 수 있는 그런 게 좀 더 역할이 더 중요하지 않을까 그런 생각이 들어요. (O)

④ 행정동 단위로 거점 공간 조성 확대

- 참여자들은 **상시고정형 거점 공간의 유용성과 긍정적 효과를 체험하였으며, 각 동마다 주민을 위한 거점 공간이 마련될 필요성을 강조**함.
- 특히 거점 공간은 연령 등 특정 인구학적 특성에 제한되지 않고, **모든 세대와 성별을 아우를 수 있는 공간으로 조성**되어야 한다고 언급함.

타지방에서 오면 내가 어떻게 하다 보니까 설명하게 돼요. 여기를, 그 사람들도 이런 공간이 필요한데 이런 공간이 없대요. 지방마다 다. 그러니까 저는 어떻게 보면 제 이름이 전국적으로 다 나갔어요, 이름이. 왜냐하면 하루에 서너 명 오면 어떻게 위원처럼 맞아가지고 나와서 설명하고 설명하고. 그러면은 이게 광주에서도 오고 뭐 어디서 오고 막 와가지고 선생님 소개시켜주면 또 와서 또 설명하고. 그러다 보니까는 제가 볼 때는 이런 공간이 많이 있어야 되는데 이런 공간이 없어. 쉽지가 않아. … 저는 이런 공간이 많이 있으면 좋겠다 생각해요. 이런 공간이 뭐 진짜 구마다, 동마다, 구마다 한 개 있으면 좋겠다, 이런 생각이 들어. (S)

정말 아이들 그러니까 모든 사람이 함께할 수 있는 공간이 정말 필요한데 딱 한정적인 거잖아요. 이건 몇 살부터 몇 살, 다른 데 대부분. 아니면 지금도 청년. 10대에서 그러니까 저희가 이제 거의 이제 50대 다 되는 데, 그러니까 1318 맞나? 그거는 이제 12살부터 18 아이들이 있어요. 요즘은 청년 어쩌고저쩌고 이제 청년 그거 39세까지 있어요. 시니어 있어요. 그러면은 정작 40대에서 50대는 갈 곳이 정말 없어요. … 40대 공간도 필요한데 40대 공간이 정말 없더라고요. 이런 공간이 다 같이 할 수 있는 공간이.. 그래서 1세도 60세 어르신들이랑 대화할 수 있는 그런 거는 정말 필요하다고 생각해요. (T)

⑤ 거점 공간 환경 개선 필요

- 일부 복지관의 거점 공간이 협소해 이용자와 실무자 모두 불편을 겪고 있으며, 이에 따라 **주민 친화적이고 실무자도 일하기 좋은 환경으로의 개선 필요성이 제기**됨.
  - 참여자M은 현재 거점 공간이 좁아 답답한 느낌을 주고 “갇혀 있는 것 같은” 인상을 받는다고 지적하며, 앞으로는 더 넓고 쾌적한 공간에서 주민과 실무자 모두가 편안하게 이용할 수 있기를 희망함.

좀 장소가 협소해요. 직원이 한 스무 명 정도 되는데 좀 너무 협소하다는 생각이 들고 부장실도 한 요만해요. 갇혀 있는 것 같아요, 꼭. 그래가지고 좀 이사를 11월 달에 간다고 그러더라고요.

간다고 그러는데 좀 크고 이렇게 일하기 좋은 시설이 좀 있었으면 좋겠습니다. (M)

⑥ 유휴 시간 거점 공간 개방과 주민 자율 관리 시스템 마련

- 참여자는 기관에 행사가 있는 날이나 주말 등에는 거점 공간이 유휴 공간임에도 불구하고 주민들이 이용할 수 없는 문제를 지적함.
- 복지관 이용 단절은 특히 음주 문제가 있는 주민에게 영향을 미치는데, 복지관을 이용할 때에는 단주를 지속하다가도 복지관을 이용하지 못하는 기간에 다시 과도하게 음주하게 된다고 함.
- 참여자는 실무자가 부재할 때 사고 발생과 책임 문제로 인해 공간을 개방하기 어렵다는 점은 이해한다고 언급함. 그러나 복지관 이용이 주민들의 건강한 생활 습관과 직결된다는 점에서, 실무자 없이도 주민들이 자율적으로 공간을 이용하고 관리할 수 있는 시스템 마련이 필요다고 언급함.

토요일과 일요일 또는 복지관에 행사 있을 때 우선이 복지관이 되는구나. 그러니까 주민들이 배제가 되는구나를 느꼈어요. 그러니까 복지사님들이 최선을 다하고 시간 안에 진짜 10배, 20배, 30배 너무너무 열심히 잘해주는 거는 진짜 최고야 천사고. 근데 복지관 행사가 있으면 “문 닫습니다” 이렇게 되는 거죠. 그러면 뭐 행사 있어서 오늘 못 온대, 그러면은 그때 이제 술 마시러 가는 거예요. 이제 방학을 했거든요. 방학 때 우려는 했었지. 근데 우려가 나타난 거죠. 제자리로 이 사람의 습성이라는 게 제자리로 돌아간다라는 게. … 토요일, 일요일도 전혀 안 되잖아요. 토요일 날 그 공간이 비어 있잖아요. 근데 너무 아까운데 이제 복지사님들이 출근을 안 하니까 토요일, 일요일 날은 거기 문을 못 여는 거죠. 책임질 사람이 없으니까. 책임을 질 수 없으니까. … 그건 십분 이해는 가지만 우선순위가 복지관이 되다 보니까 문을 닫거나 아니면 토요일, 일요일 날은 그 공간이 아무 쓸 데가 없는 데가 되서 너무 아까운 거야. 왜냐하면 월세를 내니까. 너무 아깝다라는 생각이 좀 들어가지고. (N)

제6장

결론



Seoul
Welfare
Foundation

www.welfare.seoul.kr

제6장

결론

1 조사결과의 요약

1) 운영현황 분석

(1) 정량분석 요약

○ **기관 일반사항**

- 24년 기준, 참여기관이 가장 많은 자치구는 **강서구·노원구로 각각 10.5%를 차지**함. 관악구·성북구·송파구가 각각 5.8%로 뒤를 이음.
- 24년 기준, 기관 유형은 복지사업형이 65.1%, 거점공간형이 34.9%로 복지사업형 중심으로 운영되고 있음. **복지사업형은 2022~2023년에 급격히 증가하며, 거점공간형은 꾸준히 유지**되고 있음.

○ **행정개편(조직 운영체계)**

- 24년 기준, 조직개편 유형은 전체조직형과 일부조직형이 각각 36.0%로 가장 많음.
- TFT형은 2022년 27.3%에서 2024년 15.1%로 감소함. **시범 초기에는 TFT 중심이었으나, 점차 기관 전체 또는 일부 조직으로 확대되는 추세**임.

○ **직원 역량 및 전문성 강화**

- 24년 기준, 직원 역량강화 평균 진행 횟수는 12.8회, 참여 인원은 평균 71.1명임
- **통합실천 수행 기관 비율은 2023년 77.8%에서 2024년 81.0%로 상승**함.
- 권한 이임을 변경한 기관이 2024년 71.4%로, 자율적 의사결정이 강화되고 있음.

○ **주민지원 및 거점 공간 운영**

- 24년 기준, 고정형 공간 운영 기관은 39.5%(34개소), 유동형 공간 운영 기관은 50.0%(43개소)임. 고정형 공간은 기관 당 평균 0.5개, 유동형 공간은 평균 2.3개 운영되고 있음.
- **유동형 공간을 운영하고 있는 기관의 비율은 22년도 41.8%에서 24년도 50%로 상승**하고 있음. **고정형 공간 운영 비율은 40%대 내외를 유지**하고 있음.

○ **주민 접촉 및 지역활동 실적**

- 24년 기준, 주민만나기 횟수는 연평균 91회, 참여 인원은 약 1,005명 수준임. **21년(501명) 대비 24년(1,005명)으로 2배 증가**함.
- 지역조사 수행 비율은 2022년 69.2%에서 2024년 77.9%로 상승함. 기관당 지역조사 횟수는 평균 3.7회로 나타남.

○ **지역밀착형 발굴 및 지원**

- 고립가구 발굴 인원은 24년 평균 73.9명으로 나타남. 고립가구 외 발굴 인원은 24년 평균 141.6명으로 증가 추세임.
- **취약계층 지원 인원은 2021년 평균 361명에서 2024년 평균 741명으로 약 2배 증가**함.
- **고립가구 지원 인원은 2021년 평균 219명에서 2024년 평균 692명으로 약 3배 이상 증가**함.

○ **주민관계망 형성**

- 주민관계망 형성 횟수는 21년 73회에서 22년 160회로 급증 후 안정세를 보임. 24년에는 평균 113회로 유지됨.
- 주민관계망 참여 인원은 24년 평균 1,079명으로 나타남.

○ **네트워크 체계**

- 민·관 협력기관 수는 24년 기준 평균 7.6개임.
- **민·민 협력기관 수는 2021년 11개에서 2024년 19개로 증가**함.

- MOU 체결 횟수는 평균 4.7회 수준으로 유지되고 있음.

(2) 정성분석 요약 : 조직 개편의 유형별 특징

① 전체조직 전면개편

- (특징) 기능팀과 동팀 이원 구조가 정착됨. 특히 기관 내 지원기능(경영·기획)은 별도로 둠. 팀장 전결·현장 자율성이 확대됨.
- (강점) **의사결정 속도, 연계 일관성, '원스톱' 통합실천의 가능성이 가장 높음**.
- (제한점) 전면 전환에 따른 역량·예산 요건 큼.

② 일부조직 부분개편

- (특징) 기존 기능팀 유지하고, 핵심(일부)동팀 등을 신설함.
- (강점) **시험·확대가 용이함. 변화관리 부담이 상대적으로 낮음.**
- (제한점) 기관 내 이중 체계로 인해 일관성·속도는 전면개편 대비 제한적임.

③ TFT 기반 개편

- (특징) 기능팀 유지, TFT로 동 현장 과업을 수행 함(협업형 통합이 다수를 이룸).
- (강점) **리스크·비용 최소로 '파일럿·교두보'의 역할 수행이 가능함. 부서 간 협업을 촉진함.**
- (제한점) 임시적 운영으로 권한·자원 배분이 약해 깊은 통합실천과 지속성은 상대적으로 낮음.

2) 종사자 의견 분석

조직 개편 방식에 따른 각 기관별 통합실천 수준 차이

- **(전제조직 개편 기관)** 이 기관들은 '1팀 1동 체제'를 운영하여, 한 팀이 한 개의 동(洞)을 전담하고 있음. 팀 내 여러 명의 직원이 함께 같은 지역과 주민을 지속적으로 담당하기 때문에, 팀원 모두가 동일한 지역과 주민에 대한 이해를 공유하고 있음.

- 다만, 동팀 외에도 필수사업이나 전체 주민을 대상으로 하는 서비스 기능을 담당하는 별도 팀을 두어 운영하고 있음.
- 이러한 구조를 통해 실무자들은 **사례관리, 지역조직화, 서비스 제공의 세 가지 핵심 기능을 함께 수행하는 통합실천 체계를 구현하고 있으며, 이를 바탕으로 동 단위 주민을 종합적이고 일관되게 지원할 수 있는 기반이 마련**됨.
- 나아가 전체 조직 개편 기관의 동팀들은 동일한 사업 틀을 유지하면서도, 각 동의 인구·사회·문화적 특성에 따라 차별화된 사업 추진이 가능해, 주민 개별성과 지역 맥락을 반영한 실천이 이루어지고 있음.

○ **(일부 조직 개편 기관)** 한 개 동팀이 복수의 동을 담당하는 구조를 채택함으로써, 사실상 '1인 1동 체제'가 정착되고 있음.

- 각 실무자가 각기 다른 동을 전담하게 되면서 팀 단위 협업보다는 개인 단위 수행에 가까운 운영이 이루어지고 있으며, 이로 인해 업무 과중과 불균형 문제가 심화됨.
- 실무자들은 통합실천을 충분히 수행할 인력적·시간적 여유가 없어, 실제로는 기능별 업무가 단편적·분절적으로 수행되는 수준에 머무르게 됨.
- 이에 따라 실무자 개개인의 역량과 태도에 따라 통합실천의 편차가 커지며, 주민 서비스의 질적 불평등으로 이어질 가능성도 비교적 많이 언급되었음.
- **일부 조직 개편 기관의 실무자들은 전체 조직 개편 기관 종사자들보다 높은 수준의 업무 부담감과 통합실천 수행 한계의 어려움**을 이야기 함.

○ **(TFT 운영 기관)** 공식적으로는 지역밀착형 사회복지관 전환에 따라 통합실천을 수행하고 있다고 보고하였으나, 실제 운영 방식은 대부분 여전히 3대 기능 중심 팀 체계에 기반하고 있음.

- 따라서 실질적으로는 전체 조직 개편 기관에 비하여 **원칙적 수준에서만 통합실천이 수행되고 있을 것으로 보이며, 참여자들은 TFT의 사례관리 기능이나 기관 내 컨트롤 타워로서의 역할을 상대적으로 강조**함
- 또한 TFT 운영 기관에서는 지역밀착형 전환에 대한 실무자의 현장 거부감이 다른 집단에 비하여 비교적 강하게 나타남.

조직 개편 방식에 따른 주민 지역밀착형 복지관 인식 차이

- **(전체 조직 개편 기관)** 주민들은 담당 동팀과 담당자를 명확히 인지하며, **'우리 동 담당자'라는 인식이 뚜렷**하게 형성됨.
- **(일부 조직 개편 기관)** 주민들은 실무자를 '프로그램 담당자'로 인식하는 경우가 많아, 동 단위 책임성과 밀착성이 다소 낮은 것으로 파악됨.
- **(TFT 운영 기관)** 인터뷰 가운데 실무자에 대한 주민 인식이 구체적으로 드러나지 않음.

거점 공간 운영은 지역밀착형 복지관의 대표적 성과로 강조됨

- 전체·일부 조직 개편 기관 모두 상시고정형 거점 공간을 운영하는 경우, 주민과 실무자 관계가 깊어지고 주민 만족도가 상승함.
- **거점 공간은 지역 안에서 '주민 사랑방'으로 기능하며, 주민의 심리적 안정과 공동체 경험을 촉진**함.
- 특히 거점 공간에 실무자가 상주하는 경우, 주민은 거점 공간을 통해 복지관을 더욱 친밀하게 인식함.
- **유동시간형 운영의 경우에도 거점 공간 발굴 및 운영 과정에서 유관기관과의 협력 시너지가 발생하는 긍정적 효과가 확인**됨.

민관 협력의 양상

- 세 집단 모두 동주민센터와의 협력은 지역밀착형 이전부터 이어져 왔으며, 비교적 원활하게 작동하고 있는 것으로 파악되었으나, 조직 개편 방식에 따라 세부적인 차이를 보임
- **(전체 조직 개편 기관)** 취약계층 발굴을 중심으로 협력이 강화되며, 지역밀착형 전환 이후 협력 성과가 점진적으로 축적됨. 한편 정성분석 결과에서 알 수 있듯, **동 사례회의를 통한 정기적인 협력체계가 구축**되어 있음.
- **(일부 조직 개편 기관)** 일부 조직개편 기관 역시, **동 사례관리, 동지사협 중심의 민관협력**이 두드러짐. 다만 서비스를 받는 이용자보다는, **협력 기관에 속한 실무자들이 동팀의 역할과 정체성을 더 명확하게 이해하고 인식**함.
- **(TFT 운영 기관)** 통합사례관리를 중심으로 한 협력이 주로 언급되었으며, 일부 기관의 경우 협력의 폭과 깊이가 제한적임. 한편 **지역밀착형 사회복지관 전환 이전부터 이어져 온 민관협력 방식이 유지되고 있는 경향**이 강함.

복지사각지대 발굴 및 주민관계망 성과

- **(전체 조직 개편 기관)** 신규 자원 확보와 민민 협력, 당사자 주민의 역할과 정체성 변화, 주민의 동에 대한 애착 및 소속감 강화, 주민과 실무자 간 긴밀한 관계 형성이 강하게 드러남.
- **(일부 조직 개편 기관)** 취약계층 발굴 및 지원의 양적 확대가 일부 언급되었으나, 전반적으로는 특히 발굴 방식의 질적 변화(민민 협력, 주민 의뢰 방식)가 강조됨.
- **(TFT 운영 기관)** 일부 기관은 취약계층 직접 발굴 기능이 강화되었음을 언급했으나, 관계망 형성이나 발굴의 지역밀착형 사회복지관 전환에 따른 질적·양적 변화는 다른 집단에 비해 뚜렷하지 않음.

| 표 6-1 | 논리모델에 따른 조직개편 유형별 성과 비교 분석 표

구분		전체 조직 개편 기관	일부 조직 개편 기관	TFT 운영 기관
투입	**조직 개편**	• 1팀 1동 체제로 전면 전환 • 실무자들의 지역밀착형 내재화 과정을 거침 • 필수 사업 및 서비스 제공 기능 담당 팀 운영 • 각 팀별로 담당 동 특성에 부합하는 사업 차별화가 명확히 드러남	• 1팀에서 복지관 관할 동을 모두 담당하여 1팀 1동이 아닌 1인 1동 체제로 정착 • 실무자의 업무 과중 발생 • 주민의 '동 담당자' 인식 비교적 저조	• 기존 3대 기능팀 유지하면서 TFT 구성 • 일부 지역밀착형 전환에 대한 거부감 느낌 • 제한적 인원으로 최소한의 지역밀착형 업무 수행
활동	**통합 실천 수행**	• 개별 실무자의 통합실천 전면적 수행 • 통합실천에 대한 실무자 만족도 높음 • 이용자에 대한 실무자 인식 변화와 실무자-주민의 친밀한 관계 형성이 가장 부각됨	• 동팀 실무자는 통합실천을 수행하나, 인력의 한계로 인하여 제한적으로 수행하거나 수준 편차 발생 • 통합실천이 단편적으로 수행되거나 심화 어려움	• 원칙적 수준에서 통합실천을 수행함 • TFT의 발굴 및 사례관리 기능 강화됨
	거점 공간 운영	• 상시고정형 거점 공간으로 인하여 실무자와 주민 관계 변화가 촉진됨 • 주민은 상시고정형 거점 공간에 대한 높은 만족도를 보임 • 실무자들은 지역밀착형 복지관에서 거점 공간의 필수성을 강조함	• 상시고정형 거점 공간은 주민을 위한 사랑방으로 기능함 • 상시고정형 거점 공간이 주민의 심리·정서적 안정감 촉진함 • 거점 공간을 매개로 유관 기관 협력 시너지 발생함	• 일부 기관은 거점 공간 운영하지 않음 • 일부 기관에서 제한적으로(예: 주민 상담) 거점 공간 활용함
	동 단위 협력	• 취약계층 발굴을 중심으로 협력이 원활함 • 지역밀착형 사업 관련 긍정적 경험이 축적됨 • 효과적 협력을 위한 역할 및 예산 조정 필요	• 사례관리를 중심으로 민관 협력 이루어짐 • 지역사회보장협의체에 참여함 • 동 담당자 지정으로 민관 협력의 혼선 감소	• 전환 이전의 민관 협력 수준 유지 • 통합사례관리를 중심으로 민관 협력 활성화 • 일부기관 민관 협력 필요성 낮음
산출	**산출 분석**	• 신규 협력 체계와 자원 확보 증가 • 지역 내 사회적 관계망 형성 증가	• 신규 동 담당으로 사업의 지역적 경계 확장 • 취약계층 발굴 양적 증가	• 취약계층 발굴 활동 증가 • 고립 가구 관계망 형성 노력
성과	**성과 분석**	• 당사자 주민의 정체성과 역할 변화 • 주민의 지역 애착과 소속감 증가 • 복지 기관에 대한 고정관념 탈피 • 주민은 사회복지사를 '우리 동 담당자'로 인식함	• 복지서비스 접근성 향상 • 취약계층 발굴 양식 질적 변화 • 돌봄 중심 주민 관계망 강화 • 주민의 자발적 참여 활성화	• 주민에 의한 취약계층 발굴과 지원 강화

3) 이용자 의견 분석

지역밀착형 사회복지관 전환에 대한 인식

- 지역밀착형 복지관으로의 전환 이후, 주민들은 복지관을 단순히 취약계층을 위한 복지서비스 기관으로 인식하던 과거와 달리, 누구나 이용할 수 있는 생활공간으로 인식하고 있음.
  - 특히 **거점 공간을 통해 복지관을 처음 접한 주민들은 복지관을 '우리 동네 복지관', '생활 속의 사랑방'으로 받아들이고 있으며**, 복지관이 주민의 일상과 밀접히 연계된 생활 기반시설로 자리 잡고 있음.
- 복지관 내 조직이 동별로 구성되어 있다는 점도 명확히 인식되고 있음. **주민들은 자신이 사는 동에 담당 사회복지사가 있다는 사실을 알고 있으며, 이를 행정동의 역할과 유사하게 이해**하고 있음.
  - 서비스가 과거처럼 부서별로 분절되어 있지 않고, 한 명의 담당 사회복지사를 통해 통합적으로 제공되고 있음. 이로 인해 주민들은 복지관이 지역 내에서 실질적 문제 해결이 가능한 원스톱 지원체계로 작동하고 있다고 인식하고 있음.
  - 또한 복지관 운영방식이 실무자 중심의 일방적 구조에서 벗어나 주민이 직접 제안하고 참여하는 방식으로 변화하고 있음. 주민의 의견이 프로그램 기획과 운영에 반영되면서 복지관은 행정적 지원기관이 아니라 주민의 생활과 관계망을 매개하는 지역 밀착형 플랫폼으로 기능하고 있음.

전환 이후 이용자의 변화 경험

- 사회복지사의 **지속적인 방문과 관계 형성을 통해 신뢰 관계가 형성되고 있으며, 일부 주민은 사회복지사를 '가족 같다', '안전지대 같다'고 표현하며 정서적 안정감을 느끼고 있음.**
  - 고립상태에 있던 1인 가구나 중·장년 남성 이용자들은 복지관 프로그램과 모임을 통해 다시 사람들과의 관계를 형성하고 있음. 복지관 참여가 일상의 일부로 자리 잡으면서 외로움, 우울감, 대인기피 등으로부터 점차 벗어나고 있음.
  - 또한 규칙적인 활동과 운동, 프로그램 참여를 통해 신체적 건강과 심리·정서적 회복이 이루어지고 있음.
- 한편, **주민들은 단순한 서비스 수혜자에서 벗어나 기여자이자 활동가로 변화**하고 있음.

자신의 재능을 활용하여 다른 주민에게 도움을 주거나 프로그램을 기획·운영하는 등 복지관의 주체로서 참여하고 있음.

- 이 과정에서 주민들은 자존감과 사회적 역할의 의미를 되찾고 있으며, 복지관은 개인의 회복과 사회적 참여를 동시에 지원하는 공간으로 기능하고 있음.
- 결과적으로 복지관 이용자들은 복지관을 단순한 복지서비스의 수혜공간이 아닌, 삶의 활력과 사회적 관계를 회복시키는 생활 기반공간으로 인식하고 있음.

거점 공간의 기능과 의미

- 거점 공간은 지역밀착형 사회복지관의 실질적 변화를 주민이 체감하는 핵심 장치로 작동하고 있음. **주민들은 거점 공간을 누구나 자유롭게 드나들 수 있는 '동네 사랑방'으로 인식**하고 있음.
  - 기존의 복지관 본관이 관공서 같고 폐쇄적인 이미지로 다가왔던 것과 달리 거점 공간은 접근성이 높고 개방적인 구조를 지니고 있어 주민들이 심리적으로 편안함을 느끼고 있음.
  - 이 공간에서는 차를 마시며 담소를 나누는 등 자연스럽고 격의 없는 관계가 형성되고 있음. 기존 주민이 새로운 방문자를 반갑게 맞이하며 환대하는 문화가 형성되어 있고, 이를 통해 공동체적 유대가 강화되고 있음.
  - 이러한 상호작용은 '누가 이용하는 공간'이 아니라 '누구나 참여할 수 있는 생활공간'으로서의 거점 공간 정체성을 강화하고 있음.
- 거점 공간은 또한 **주민 관계망 확장의 중심지로 기능하고 있음. 입소문을 통해 새로운 주민이 꾸준히 유입되고, 이웃 간 인사, 대화, 정보 교류가 활성화**되고 있음.
  - 시간은행, 품앗이 등 상호부조 시스템을 통해 금전적 보상 없이 재능과 시간을 나누는 자발적 나눔 문화가 조성되고 있음. 주민들은 서로의 능력을 존중하며 도움을 주고받는 협력적 관계를 형성하고 있음.
  - 프로그램 운영 방식 또한 실무자 중심에서 주민 주도로 변화하고 있음. 거점 공간 내 주민운영위원회를 중심으로 프로그램이 제안·기획되고 있으며, 사회복지사는 이를 지원하는 역할을 수행하고 있음.
  - 한편 **거점 공간에서는 아동, 청소년, 중장년, 노년층이 함께 어울리며 세대 간 교류가 자연스럽게 이루어지고 있음.** 세대 간의 단절이 완화되고, 아이들과 어르신이 함께 배우고 나누는 활동이 늘어나고 있음.

지역사회 차원의 변화

○ 재능기부, 소모임, 주민조합 결성 등 다양한 형태의 주민 참여가 활성화되면서, 복지관이 공동체 회복의 중심 기반으로 자리 잡고 있음.

- 특히 **거점 공간을 매개로 주민 간 상호 돌봄 문화가 확산**되고 있음.
- 이제는 복지관 실무자뿐 아니라 주민 스스로가 이웃의 안부를 살피고, 도움이 필요한 주민을 발굴하는 상호 돌봄 체계가 형성되고 있음.
- 이러한 변화는 **복지관이 지역사회 회복력(resilience)을 높이는 '생활밀착형 사회 인프라(community-based social infrastructure)'로 기능**하고 있음을 보여줌.

이용자 제안 및 개선 요구

○ 이용자들은 지역밀착형 복지관의 지속적 발전을 위해 여러 개선과제를 제시하고 있음.

- 첫째, 모든 행정동 단위에 상시 이용 가능한 거점 공간이 마련되길 희망함. 또한 협소한 일부 거점 공간의 환경을 개선하여 이용자와 실무자 모두가 쾌적하게 사용할 수 있는 여건을 마련해야 함.
- 둘째, 주말이나 유휴시간에도 공간을 개방하고 주민 자율관리체계를 도입할 필요가 있음.
- 셋째, 프로그램이나 모임 구성 시 동별 참여 제한을 완화하여, 지역 간 교류가 단절되지 않도록 해야 함.
- 마지막으로, 경제적 취약계층뿐 아니라 고독과 우울 등 정서적으로 취약한 주민을 발굴하고 지원하는 체계를 강화해야 함.

2 성과분석에 따른 개선방안 제시[9)]

지역밀착형 사회복지관 전환 시, 동팀 체계 운영의 명확화 필요

○ 동팀 편제 방식의 효과에 대해 조사결과를 다음과 같이 요약이 가능함.

9) 조사결과를 토대로, 자문회의 등 현장 및 학계의 의견을 수렴하여 최종 개선방안을 제시함.

- 담당 사회복지사가 지역 특성과 주민 욕구를 직접 파악하고, 이에 맞는 통합적 대응이 가능함. 유관기관과의 협력 및 의사소통이 신속하고 효율적으로 이루어짐.
- 또한 주민 중심의 관계망 형성과 복지관의 지역사회 내 위상 강화에 긍정적 효과가 있음.

○ 한편 인터뷰와 결과보고서 분석을 통해, 드러난 세부적인 동팀 편제 방식은, 전체동팀, 변형 전체동팀, 일부동팀, 핵심동팀으로 구분됨[10].

- **(전체동팀)** 기관 내 전체 개별 동에 대응하는 동팀을 만들어 운영(동팀 명확화), 별도 기능·관리팀 운영 가능
- **(변형 전체동팀)** 이질적인 2개 이상 동을 묶어 전동 전환한 경우임. 예컨대 복지1팀 내 공덕동, 염리동 담당자를 둠.
- **(일부동팀)** 2개동 이상~전체동 미만 동팀 전환임.
- **(핵심동팀)** 1개동 동팀 전환임.
- **(TFT 조직체계 운영)** 별도 동팀을 만들지 않고 TFT 조직을 운영함.

  * 원칙상, TFT 조직의 경우 차년도 전환 필수(교육 및 시범방식 운영 필수)

○ 중요한 점은 **조직 편제 유형에 상관없이 동팀으로 전환한 경우, 동 담당자를 명확하게 하고, 주민이 쉽게 인지할 수 있도록 하는 것**임.

○ 지역 및 기관 특성에 따른 유형의 다양화를 인정해야 함. 다만 **지역밀착형 사회복지관의 TFT 조직 체계 운용의 경우 향후 '동팀'체계로 전환할 수 있어야** 함.

○ 한편 1인 1동체계의 경우, 초보 실무자에게 과도한 업무·정서적 부담을 줄 뿐만 아니라, 안전이슈가 발생할 소지가 있음.

---

10) 24년도 지역밀착형 사회복지관 운영 결과보고서를 토대로, 동팀 편제 형태에 따른 기관 수, 비율을 살펴보면 다음과 같음(총 86개소 중, 미운영 및 미확인 기관을 제외한 결과임). '변형 전체동팀'이 가장 많은 27개소(36%)를 차지함.

연번	기관유형	기관수(개)	비율 (%)
1	전체동팀	15	20
2	변형 전체동팀	27	36
3	일부동팀	11	15
4	핵심동팀	1	1
5	TFT 운영	14	19
6	기타	7	9
합계		75	100

- 예컨대 1인 1동 체계를 운용하더라도, 가정방문 시 2인1조 방문 등 유연성을 갖고 접근할 필요가 있음.

통합실천의 유연한 적용

- **지역과 역량에 따라 사회복지관의 3대 기능의 비중 조절**이 필요할 수 있음. 지역의 인구, 주거, 사회적 특성에 따라 기능의 비중 조절이 가능함.
  - 다만 통합실천은 단순히 비율 조정이 아니라, 팀 단위 공유와 기능 연결 구조 속에서 수행되어야 함.
  - **개별 사회복지사의 역량 부족에 따른 비중 조정은 좀 더 신중하게 접근**할 필요가 있음. 교육, 슈퍼비전 등을 통해, 어떻게 이를 해결할 것인지의 방향성을 갖고 접근하는 것이 중요함.
- 한편 **주제/이슈에 따른 통합실천 수행**하는 것도 가능하나(실제 일부 기관은 아동·청소년, 고립가구 등 주제 중심 팀을 운영), **생활권 기반 접근과 분리되지 않도록** 해야 함. 주제 중심 실천이 동 중심 협력 구조와 유기적으로 연결되어야 함.

통합실천의 재정의 논의 필요

- 새로운 접근 방식으로 가기 위해서는 **세부적인 프로세스의 제시**가 필요함.
  - 예컨대 통합실천 내 기존 사례관리 수행절차가 어떻게 다른지 구분해야 하며, 그 절차에서 지역밀착형의 특징이 잘 드러나야 함
  - 실제 '통합실천' 통해, 사례관리와 주민조직화가 결합되어 당사자의 강점·역할·참여를 중심으로 개입이 확장되는 경향이 있음. **공공이 할 수 없는 장기적·관계 기반의 사례관리**가 사회복지관의 차별성임.
- 이에 따라 '통합실천'이라는 용어도, 프로세스에 따라 새롭게 재정의된 용어로 변경하여 사용하는 방안도 고려 필요함(예시: 지역밀착형 실천 등).

거점 공간 운영의 활성화

- 종사자와 이용자 인터뷰에서 공통적으로 확인된 바와 같이, **거점 공간은 지역 주민이 자연스럽게 접근 가능한 플랫폼이자 지역밀착형 복지관 운영의 필수 기반으로 인식**되고 있음.

- 단순 '공간'이 아니라 **복지의 낙인을 낮추고(Welfare → Well-being) 주민이 일상적으로 머물며 관계를 확장하는 '생활 기반 플랫폼' 역할** 필요함.
- 주민 입장에서 '복지관'보다 진입장벽이 낮아 접근성이 높으며, 심리적 안정과 소통의 장 역할을 하는 것이 강점임.
- 거점 공간이라는 이름 자체가 공급자에 입장에서 만들어진 명칭임. **주민 친화적 '네이밍'에 대한 고려** 필요함.

○ 향후 지역밀착형 사회복지관 운영 시, **거점 공간 운영을 필수화하는 것에 대한 고려가 필요함(유동형 공간 포함)**. 지역 내에서 주민 수요와 기관의 역량에 따라, 유동형, 고정형 거점 공간을 선택적으로 운용함.

- 유동형 공간의 경우, 기준이 좀 더 명확할 필요가 있음(유형, 운영방식 등).
  - 특징: 기존 기관·단체 공간을 공동 활용하는 협력형 모델, 주민센터·도서관·종교시설·상인회 사무실·경로당 등 공공·민간시설 내 일부 공간을 일정 주기로 사용, 운영비 절감과 기관 간 유대 강화에 유리
  - 운영방식: 협약(MOU) 등을 통한 공간 정기 사용, 필요에 따라 공동프로그램 운영
  - 원칙: 시간대 등 고려한 정기적인 운영, 지역주민의 생활권 내 설치
- 고정형 공간의 경우 예산지원을 포함하여, 서울시·자치구 차원의 안정적 공간 지원 체계 마련(공간 개선 포함)이 필요함.
- 주말·유휴시간 개방 및 주민자율관리체계 도입에 대한 검토가 필요함.

○ 한편 통일된 '거점'이 아니라 청년·중장년 등 **대상별 소규모 특화공간**도 가능함.

지역밀착형 복지관 운영 내실화를 위한 교육 지원

○ 첫째, **지역밀착형 사례 기반 교육자료 개발과 사례 공유를 활성화할 필요**가 있음.

- 실무자들은 단순 이론 중심의 교육보다는 이론과 실제 사례를 함께 다루는 방식이 효과적이라는 의견을 제시함.
- 특히 기관별 서로 다른 방식의 지역밀착형 복지관 운영을 비교하고 그 차이와 맥락을 학습하는 것은 각 기관의 사업 수행 수준과 실무자들의 지역밀착형 업무 역량 향상에 도움이 될 수 있음.
- 따라서 **각 기관의 지역밀착형 운영 경험을 기반으로 사례집 형태의 교육자료를 개발하**

고, 이를 활용한 사례 공유 및 현장 적용 중심의 워크숍을 통해 실무자 교육이 진행될 필요가 있음.

- 둘째, 지역밀착형 업무의 다양화와 복잡화로 인해 **통합실천 역량 기반 교육의 강화가 필요**함.
  - 통합실천은 기능별 분업이 아닌 한 명의 실무자가 조직화·사례관리·서비스제공을 통합 수행하는 구조로, 복합적 과업을 처리할 수 있는 종합 역량이 요구됨.
  - 따라서 실무 중심의 복합 기술 교육이 필요하며, 특히 **초기 실무자의 기초 역량 강화와 업무 과중에 따른 소진 예방·자기 돌봄 교육이 병행**되어야 함.
  - 한편 **조직화와 사례관리 교육을 분리하지 말고 지역밀착형 실천 기반의 통합 커리큘럼으로 구성하여 운영**할 필요가 있음.
- 셋째, **중간관리자 및 기관장을 대상으로 한 지역밀착형 실천 이해 교육이 필요**함.
  - 통합실천은 실무자가 수행하지만, 조직문화와 운영 방향은 관리자의 인식에 좌우됨.
  - 관리자가 지역밀착형 철학과 운영 방식을 충분히 이해하지 못하면 현장 실천에 제약이 발생함. 이에 따라 조직 핵심 운영진을 위한 정기적·체계적 교육 프로그램이 마련되어야 함.

동주민센터와의 정기적 협력 강화

- 동주민센터와의 협력은 지역밀착형 전환 이전부터 지속되어 왔으며 전반적으로 원활하게 작동함.
  - 특히 **동 단위사례회의, 동지역사보장협의체 등 정기적, 일상적 회의체계에 참여하는 경우, 협력이 안정화되는 경향**을 보임.
  - 실제 **서울시는 동주민센터의 행정 평가 시, 지역밀착형 복지관 협력체계 운영을 중요 평가지표로 활용**하고 있음. 실제 세부 평가 산식을 살펴보면, 지역네트워크 활성화 회의(예시: 동지역사회보장협의체 회의 등)에 종합사회복지관 직원이 공식적으로 참여한 회의 개최 횟수를 중요하게 평가하고 있음. 그 외 동 단위 복지관과의 협력사업 수도 포함함.
- 따라서 **동주민센터와의 연계는 필수적으로 유지하되, 정기회의 참여 등 구체적이고 지속 가능한 협력 방안이 함께 제시**되어야 함.

지역밀착형 사회복지관의 차별적 성과

○ 지역밀착형 사회복지관의 성과가 기존 사회복지관의 주요 성과영역과 일부 중복되는 측면이 있다는 지적이 있음. 이에 차별적 성과와 관련하여 간략하게 정리하면 다음과 같음[11].

| 표 6-2 | 지역밀착형 사회복지관의 차별적 성과지표(예시)

구분	주요 성과지표	지표 설명
1. 거점 공간 운영	• 거점 공간(고정형·유동형 포함) 운영 여부 • 공간 이용 주민 수 및 이용 빈도 • 거점 공간 이용주민의 만족도 • 주민 주도 프로그램(또는 모임) 운영 횟수	지역 내 주민 접근성과 관계 형성의 물리·사회적 기반을 측정
2. 동별 특성화사업 추진	• 동별 특성화사업 수 • 사업 참여 인원 및 협력기관 수 • 주민 만족도 또는 지역 변화사례	지역 특성에 맞는 실천과 지역문제 대응력 평가
3. 동주민센터와의 협력	• 정례 협력회의 개최 횟수(동지사협, 동사례회의 등) • 공동사업 추진 건수 및 사례	지역 내 복지 네트워크의 활성화와 지속성 평가
4. 실무자 역량 강화 및 조직 운영	• 통합실천 관련 교육·슈퍼비전 참여 횟수 • 내부 학습모임 운영 횟수	통합실천 역량 및 조직의 지속 가능성 확보 수준

11) 별도의 복지 현장의 서면자문, 자문회의 등을 통해 정리된 내용을 기반으로 하여 작성함.

참고문헌

[국내문헌]

권지성·염태산. (2021). 사회복지실천질적평가방법론. 공동체.

면목종합사회복지관·방아골종합사회복지관·서울시립대학교종합사회복지관·신목종합사회복지관·옥수종합사회복지관·풍납종합사회복지관. (2021). 동 중심 실천 사회복지관 사례연구 – 서울시 동 중심 실천 사회복지관 네트워크 6개 기관 중심으로.

서울시복지재단 내부자료. (2024). 2024년 지역밀착형 사회복지관 사업만족도조사 결과보고.

서울특별시 내부자료. (2025). 25년 지역밀착형 사회복지관 운영지원 계획.

안기덕·양윤정·허예진. (2022). 지역밀착형 사회복지관 성과지표 개발연구. 서울시복지재단.

Favre Martinoz, C., Haziza, D., & Beaumont, J.-F. (2015). “A method of determining the winsorization threshold, with an application to domain estimation.” Survey Methodology, 41(1), 57–77. Statistics Canada.

Robertson, S. (2004). Understanding inverse document frequency: On theoretical arguments for IDF. Journal of Documentation, 60(5), 503–520.

Schonlau, Guenther, & Sucholutsky (2017). Text Mining with n-gram Variables. The Stata Journal, 17(4), 866–881.

[URL]

“Developing a Logic Model Guide” Indiana Youth Institute. 2025년 5월 15일 접속 ,https://www.michigan.gov/-/media/Project/Websites/leo/Folder20/Developing_a_Logic_Model_Guidex.pdf?rev=d4c120d3afc248e98404450806b4db30.

부 록



Seoul
Welfare
Foundation

www.welfare.seoul.kr

1 인터뷰 관련 종사자용 질문지

표 1 종사자용 질문지

요소	구분	성과 분석 항목	주요 질문
투입(Inputs)	조직체계/직원역량	동(洞)팀 편제	- 동팀 편제의 형태는 어떠한가?(전면 전환, 일부 전환, 핵심동 운영) - 동팀 편제에 따른 어려움은 없는가?
		교육지원	- 지역밀착형 사회복지관 관련 직원들이 참여하는 내·외부 교육은? - 교육 형태에 따라 만족도는 어떠한가? - 교육 수행 시, 수정 및 보완 사항은?
	장비	스마트 업무시스템	- 스마트 업무 시스템의 구축 정도는? - 실제 스마트 업무 시스템의 유용성은? - 시(市)나 자치구가 지원해야 되는 측면은(개선이 필요한 점 등)?
	자원	예산지원	- 지원되는 예산은 주로 어떻게 활용되고 있는가? - 예산 지원 방식의 변화가 필요한가? 그렇다면 어떤 방식으로 전환이 되어야 하는가? (ex. 유형별 예산지원액의 차별화 등)
	투입-활동의 인과적 관계		- '동팀편제'가 통합실천 수행, 소단위 활동에 어떤 영향을 미쳤는가? - '교육지원'이 통합실천 수행, 소단위 활동에 실질적인 도움이 되는가? - '스마트업무시스템'이 통합실천 수행, 소단위 활동에 실질적인 도움이 되는가?
활동(Activities)	실천방법	통합실천 수행	- 각 기관이 수행하고 있는 통합실천의 수행 방식은? (EX. 개별 사회복지사 수행, 동 팀별 수행) - 각 통합실천 수행 방식의 장점 및 단점은? - 통합실천의 지속 수행을 위한 지원 방안은?
	소(小)단위 지역 활동	동(洞) 단위 협력 사업수행	- 동주민센터와의 협력 수준은? 동주민센터와의 협력을 강화하기 위한 방안은? - 민민협력의 수준은? 민간 간 협력을 강화하기 위한 방안? - 통합돌봄 수행 시, 동 단위 협력을 강화하기 위한 방안?
		거점 공간 운영	- 거점 공간 운영의 형태 및 활동성과는? - 통합돌봄 수행 시, 거점 공간의 활용 가능성은?

요소	구분	성과 분석 항목	주요 질문
	활동-산출의 인과적 관계		- 통합실천 수행과 소단위 활동이 복지사각지대 발굴 및 지원에 어떤 영향을 미쳤는가? - 통합실천 수행과 소단위 활동이 사회적 관계망 형성에 어떤 영향을 미쳤는가?
산출(Outputs)	복지사각지대	복지사각지대 발굴 및 지원	- 복지사각지대 발굴 및 연계의 활동 성과는(before→after)? - 지역밀착형 전환 이후, 확대·유지·축소의 이유는?
	사회적 관계망	사회적 관계망 형성 지원	- 주민의 관계망 형성 지원 관련 성과는(before→after)? - 지역밀착형 전환 이후, 사회적 관계망 형성(사업)의 확대·유지·축소의 이유는?
	산출-성과의 인과적 측면		- (지역밀착형 전환이후) 복지사각지대 발굴 및 지원의 활동 증대(or 감소)가 실질적인 당사자 삶의 질 개선에 어떤 영향을 미쳤는가? - (지역밀착형 전환이후) 사회적 관계망 형성 지원이 주민의 지역사회 참여 증진에 어떤 영향을 미쳤는가?
성과(Outcomes)	복지사각지대	복지사각지대 당사자 삶의 질 개선	- 사각지대 발굴 및 지원으로 당사자의 삶은 실질적로 개선되었는가? (before→ after), 서비스의 질(효율·효과성), 접근성 등 *당사자 인터뷰 별도 수행
	사회적 관계망	주민의 지역사회 참여 증진	- 사회적 관계망 형성 지원으로 당사자의 삶은 실질적로 개선되었는가? (before→ after), 서비스의 질(효율·효과성), 접근성 등 *당사자 인터뷰 별도 수행
기타사항			- 지역밀착형 사회복지관의 명확화(동중심의 해석을 명확화) vs 브랜드화(동중심의 해석을 확대)

2 인터뷰 관련 이용자용 질문지

1. 지역밀착형 전환 이전의 복지관과 현재의 복지관의 차이는 무엇입니까?

- 지역밀착형 복지관이 나의 개인적인 문제를 해결하고 지원하는데 더 도움이 되었나요? 그렇다면 그 이유는 무엇입니까?
- 주민과의 관계 증진(관계망의 확대 및 개선), 지역사회 참여(지역사회 문제 해결 등) 증진에 더 도움이 되었나요? 그렇다면 그 이유는 무엇입니까?

2. 동팀으로의 전환이 선생님의 복지관 이용에 어떤 영향을 미쳤습니까?

- 선생님을 포함한 주민들은 동팀으로의 전환을 분명하게 인식하고 계신지요?
- 동팀으로의 전환이 복지관 사업 참여에 어떤 영향을 주었습니까?
- 기존 기능(사례관리, 조직화, 서비스 제공)별 팀과 비교하여 어떤 장·단점이 있다고 생각하십니까?

3. 복지관의 거점공간은 어떻게 활용하고 있으며, 거점 공간의 유용성은 무엇입니까?

- 실제 복지관이 문턱이 낮아졌다고 생각하십니까?
- 거점공간에서 주로 이루어지는 활동과 그 의미는 무엇입니까?
- 거점 공간 운영 시, 개선해야 할 점이 있다면 무엇입니까?

4. 지역밀착형 사회복지관이 보완해야 할 점은 무엇입니까?

- 지역밀착형 복지관이 확대(또는 유지나 축소)되어야 한다고 생각하십니까?
- 그렇게 생각하는 이유는 무엇입니까?

5. 향후 복지관이 지역사회 내에서 중점을 두어야 할 역할은 무엇이라고 생각하십니까?

서울시복지재단-2025-36

지역밀착형 사회복지관 성과분석 연구

발 행 일 2025년 12월 31일
발 행 처 서울시복지재단
발 행 인 서울시복지재단 대표이사 진 수 희
편 집 인 류 명 석

주 소 서울시 마포구 백범로31길 21
전 화 1670-5755
팩 스 02-6020-9680
홈페이지 www.welfare.seoul.kr
인쇄업체 ㈜케이에스센세이션
I S B N 978-89-6298-983-0 (95330)

이 책의 저작권은 재단법인 서울시복지재단에 있습니다.
무단 전재와 무단 복제를 금합니다.
ⓒ서울시복지재단, 2025

서울시 마포구 백범로 31길 21(우 04147)
TEL 1670-5755 **FAX** 02-6020-9680
www.welfare.seoul.kr

비매품/무료
95330
9 788962 989830
ISBN 978-89-6298-983-0 (PDF)