서울시복지재단 2025-38

제4기[2027-2029년] 서울형 사회복지시설 공통평가지표 개발 및 개선방안 연구

- 3종 복지관(사회복지관, 노인복지관, 장애인복지관)을 중심으로-

책임연구위원 윤희숙
데이터팀장 김연정

서울시복지재단
SEOUL WELFARE FOUNDATION

제4기 [2027-2029년] 서울형 사회복지시설
공통평가지표 개발 및 개선방안 연구

Contents

I. 서울형 평가의 추진 배경
1. 서울형 평가의 도입 배경 3
2. 서울형 평가의 추진 경과 6

II. 서울형 3종 복지관 현장 의견수렴 및 2024년도 평가결과 분석
1. 3종 복지관 FGI 11
2. 평가등급 세분화 필요 13
3. 2024년 서울형 복지관 평가등급의 비교 분석 14

III. 서울형 3종 복지관 공통평가지표 개발(안)
1. 서울형 3종 복지관 평가등급 개선(안) 19
2. 서울형 3종 복지관 리더십 평가지표 개발(안) 21
3. 서울형 3종 복지관 성과평가지표 개발 방향 22
4. 서울형 3종 복지관 성과평가지표 개발[안] 25

Ⅰ 서울형 평가의 추진 배경

1. 서울형 평가의 도입 배경

보건복지부 평가 체계의 한계 발생

– 전국 단위 획일화된 평가 기준의 평가결과의 활용도 미약

– 서울시 복지정책을 반영한 사회복지시설의 역할과 기능에 대한 평가체계 수립 필요

구분	[중앙평가의 특징]	[중앙평가의 한계 점]
평가 지향성	3년간 과거에 대한 평가	미래 방향성 평가 불가
평가 기준	실적에 대한 양적 중심 평가	실적 파악을 위한 수단으로 문서중심 평가
평가 목적	전국단위 표준화 서비스 최소기준 적용	서울시 고유한 특성 적용 불가
평가 방법	평가시기만 운영되는 1회성 현장 평가	평가과정에서 충분한 소통과정 부족
평가결과 활용	평가결과로서 등급 통보	평가결과를 통한 발전 안 수립 불가
평가 지표	관리(시설환경, 회계, 인력 등) 35% 차지	자치구 지도감독과 중복성 발생

* 출처 : 서울형 사회복지시설 평가체계 개발 연구결과(윤희숙, 2015)

1. 서울형 평가의 도입 배경

서울형 평가 체계의 지향점

– 과거와 현재를 토대로 미래를 준비하는 평가결과 활용도 제고 지향

– 현장중심(소통과 환류)평가와 시스템(자료 기반)평가의 두 가지 방식 동시 운영

※ 자료 기반의 평가는 평가 당일 수행을 지양하며 대면 평가(평가위원 평가 영역)의 주 영역은 사업평가 중심으로 수행

구 분	세부 내용
평가목적	•복지환경 변화를 반영한 지역사회중심의 서비스품질 제고 ➜ 미래지향추구
평가대상	•서울시 보조금 지원 복지시설(2016년 시범평가: 3종복지관) ➜ 점증적 확대
평가범위	•시설의 역량과 지역사회와의 관계 및 활동 ➜ 시설의 지역중심성 평가
평가내용	•시설의 운영 전반 ➜ 전산시스템 평가로 대체 (관리지표)
	•지역사회를 향한 시설의 지역중심성 ➜ 시설의 공공성 역할강화 (사업지표) : 환경변화 대응성, 지역사회 민감성, 공공민간 협력, 주민참여 활성화 등
평가방법	•문서중심 평가 지양/ 인터뷰 강화 ➜ 현장소리를 경청하는 평가 지향
평가결과	•평가과정 및 결과의 충분한 소통과 공감 확대 ➜ 시설발전계획 안 수립

* 출처 : 서울형 사회복지시설 평가체계 개발 연구결과(윤희숙, 2015)

1. 서울형 평가의 도입 배경

서울형 사회복지시설 평가체계 및 지표 관련 연구 요약

○ 지역사회복지 중심의 사회복지시설 평가체계 개발(2015)

– 보건복지부 평가 체계와 다른 서울형 지역사회기반 중심의 3종 복지관 대상 평가체계 개발

– 모의평가를 통해 서울형 평가지표, 평가항목, 평가방법, 평가단 구성과 운영(안) 제언

○ 서울형 사회복지시설 평가지표 추가 개발 연구(2016)

– 3종 복지관 대상 2016년 서울형 시범평가 결과를 토대로 평가지표의 유효성 평가

– 3종 복지관 대상 서울형 평가지표의 추가 개발을 통한 서울형 평가지표의 완성도 제고

○ 서울형 사회복지시설 평가체계 개선방안 연구(2023)

– 시설 리더십 평가 강화 및 신규지표로의 구축이 필요함을 제언

– 자율적 운영 결과로 성과를 개념화하고 시설이 성과지표의 제시와 결과 활용(안) 제언

○ 서울형 사회복지시설 평가지표 개발 및 적용 연구(2024)

– 사회복지시설의 ESG 경영 실천 요구 반영한 ESG 영역 신설 제언

– 성과를 확인할 수 있는 사업역량 성과지표가 필요함을 제언

2. 서울형 평가의 추진 경과

서울형 사회복지시설 평가체계 도입 연구와 시범평가 실시

보건복지부 중앙평가 체계를 중심으로 서울시 특성화 지표개발 후 추가적용 (2005~2012)

서울형 평가체계 개발 (2015)	시범평가 실시 (2016)	서울형 평가체계 적용 (2017)
지역사회복지 중심의 사회복지시설 평가체계 개발 연구 ·3종 복지관을 중심으로 서울형 평가체계 모델 개발 · 실적 중심의 평가에서 실행방향 및 과정 평가 도입 · 일방 정량평가에서 정성평가 일부 도입을 통한 사회복지시설의 특성을 고려한 평가운영 방안 모색	**3종 복지관 대상 시범평가 수행** · 서울형 평가체계와 평가지표를 적용한 3종 복지관 대상(전수) 시범평가 실시 ·본 평가 준비를 위한 평가지표 보완 및 평가위원 운영(안) 마련	**시범평가 결과를 반영한 장애인복지관 평가** · 2016년 수행한 서울형 시범평가 결과 반영 ·계량지표(관리지표)영역은 보건복지부 평가지표를 적용한 평가로 수행

2. 서울형 평가의 추진 경과

제1기~제3기(2018~2026년) 서울형 사회복지시설 평가 대상 유형

제1기 평가 (총 6종 시설)			제2기 평가 (총 7종 시설)			제3기 평가 (총 7종 시설)		
2018년 (3종)	2019년 (1종)	2020년 (2종)	2021년 (4종)	2022년 (1종)	2023년 (2종)	2024년 (4종)	2025년 (1종)	2027년 (2종)
사회복지관	장애인직업 재활시설	장애인복지관	사회복지관	장애인직업 재활시설	장애인복지관	사회복지관	장애인직업 재활시설	장애인복지관
노인종합 복지관		노숙인 이용시설	노인종합복지관		노숙인 이용시설	노인종합복지관		노숙인 이용시설
장애인 주간보호시설			장애인주간 보호시설			장애인 주간보호시설		
			소규모노인 복지센터			소규모 노인복지센터		

※ 재가노인지원서비스센터(26개소)평가는 서울시 부서평가로 운영되나 제4기(2028년)부터 서울형 평가로 전환 예정임

2. 서울형 평가의 추진 경과

서울형 평가 대상 사회복지시설 현황

- 2025년 장애인직업재활시설 131개소
- 2024년 사회복지관 98개소, 노인종합복지관 36개소, 소규모노인복지센터 43개소, 장애인주간보호시설 128개소
- 2023년 장애인복지관 50개소, 노숙인이용시설 12개소
- 2022년 장애인직업재활시설 129개소
- 2021년 사회복지관 98개소, 노인종합복지관 36개소, 소규모노인복지센터 37개소, 장애인주간보호시설 126개소
- 2020년 장애인복지관 46개소, 노숙인이용시설 11개소
- 2019년 장애인직업재활시설 118개소
- 2018년 사회복지관 97개소, 노인종합복지관 35개소, 장애인주간보호시설 121개소
- 2017년 장애인복지관 45개소, 노숙인 이용시설 11개소(종합지원센터2, 일시보호시설4, 쪽방상담소5)

2. 서울형 평가의 추진 경과

보건복지부와 서울시 사회복지시설 평가시설 현황 (1999년~2025년)

18~20년 | 서울형 평가 1기 | 21~23년 | 서울형 평가 2기 | 24~26년 | 서울형 평가 3기

구분 기수별 지표 개발 방향		연도	평가시설(개소수)	합계(개소수)
계				20,242
1기	개별시설 평가지표 개발	'99	장애인복지관(36), 정신요양시설(59)	95
		'00	아동복지시설(28), 노인요양시설(60), 여성생활시설(61), 정신지체생활시설(52), 노숙인(부랑인)시설(33), 사회복지관(285)	519
		'01	노인양로시설(79), 아동복지시설(243), 장애인복지시설(130)	452
2기	1기 평가 시 개발 못한 일부 평가지표 추가개발	'02	정신요양시설(55), 노숙인(부랑인)시설(33), 장애인복지관(56)	144
		'03	노인복지시설(261), 모자복지시설(56), 사회복지관(334)	651
		'04	아동복지시설(261), 장애인생활시설(199)	460
3기	사회복지 현장을 반영한 평가지표 완성도 제고 및 영역별 지표 확대 개발	'05	정신요양시설(55), 사회복귀시설(74), 노숙인(부랑인)복지시설(37), 장애인복지관(83)	249
		'06	사회복지관(351), 노인생활시설(224), 노인복지회관(74) 모·부자복지시설(75)	724
		'07	아동복지시설(260), 장애인생활시설(231)	491
4기	이용자·생활인의 인권지표 강화 및 사회복지시설 서비스 최소 기준안 반영	'08	정신요양시설(55), 사회복귀시설(113), 노숙인(부랑인)복지시설, 장애인복지관(119)	323
		'09	사회복지관(295), 노인생활시설(62), 노인복지회관(139), 모·부자복지시설(80)	576
		'10	아동복지시설(266), 장애인생활시설(292), 공동생활가정(330)	888
5기	전체 공통지표, 생활시설 공통지표, 이용시설 공통지표 구분 개발	'11	정신요양시설(59), 사회복귀시설(163), 노숙인(부랑인)복지시설, 장애인복지관(152)	411
		'12	노인복지관(190), 양로시설(63), 사회복지관(412), 한부모가족복지시설(100)	765
		'13	아동복지시설(275), 장애인거주시설(372), 장애인직업재활시설(367)	1,014
6기	평가지표 간소화, 현장의 평가부담 완화, 평가의 실효성 제고 중심으로 보완 및 개선	'14	정신요양시설(59), 사회복귀시설(220), 노숙인복지시설(37), 장애인복지관(182)	498
		'15	노인복지관(248), 양로시설(66), 사회복지관(429), 한부모가족복지시설(96)	839
		'16	아동복지시설(286), 장애인거주시설(447), 장애인단기거주시설(116), 장애인공동생활가정(571), 장애인직업재활시설(461)	1,881
7기	객관적이고 합리적인 평가지표 개발, 평가결과 환류체계 강화	'17	정신요양시설(59), 사회복귀시설(285), 노숙인복지시설(113), 장애인복지관(203)	660
		'18	노인복지관(285), 양로시설(105), 사회복지관(438), 한부모가족복지시설(114)	806
			※ 노인·사회복지관 서울 소재 132개소 별도 평가	

구분 기수별 지표 개발 방향		연도	평가시설(개소수)	합계(개소수)
계				20,242
		'19	아동생활시설(285), 장애인거주시설(735), 장애인단기거주시설(133), 장애인직업재활시설(555)	1,364
			※ 장애인직업재활시설 서울·경기 소재 211개소 별도평가	
8기	안전 및 인권강화, 서비스 질 평가 도입, 사회복지시설정보시스템 정보 활용을 통한 시설 종사자의 부담완화 및 이용자(생활인) 삶의 질 향상	'20	노숙인생활시설(107), 장애인복지관(144), 정신요양시설(59), 정신재활시설(151), 아동공동생활가정(467), 장애인공동생활가정(659), 정신재활공동생활가정(158)	1,745
			※ 장애인복지관 서울, 경기 소재 79개소 별도 평가	
		'21	양로시설(137), 한부모가족복지시설(74), 한부모공동생활가정(43)	254
		'22	노인복지관(211), 사회복지관(280), 아동생활시설(277), 장애인거주시설(559), 장애인단기거주시설(146), 장애인직업재활시설(412)	1,885
			※ 장애인직업재활시설 서울·경기 소재 248개소 별도 평가	
			※ 노인·사회복지관 서울·경기 소재 136개소 별도평가	
9기	성과지표 중심의 지표고도화, 정성평가의 시범적 운영, 서비스 품질관리 강화	'23	노숙인생활시설(103), 장애인복지관(155), 정신요양시설(59), 정신재활시설(155), 아동공동생활가정(528), 장애인공동생활가정(691), 정신재활공동생활가정(177)	1,868
			※ 장애인복지관 서울·경기 소재 87개소 별도평가	
		'24	노인복지관(240), 양로시설(153), 사회복지관(287)	680
			※ 노인·사회복지관 서울·경기 소재 280개소 별도평가	
		'25	아동생활시설, 장애인거주시설, 장애인단기거주시설, 장애인직업재활시설	-
			※ 장애인직업재활시설 서울·경기 소재 별도평가	
10기	-	'26	노숙인생활시설, 장애인복지관 정신요양시설, 정신재활시설 아동공동생활가정 장애인공동생활가정 정신재활공동생활가정	-
			※ 장애인복지관 서울·경기 소재 별도평가	-

출처 : 중앙사회서비스원

II

서울형 3종 복지관 현장 의견수렴 및 2024년도 평가결과 분석

3종 복지관 유형별 현장의 의견수렴

– 개별 인터뷰 및 집단 인터뷰 수행(협회장 및 협회 추천)

일시 및 내용	참석자
2025.7.14.(월), 7.15(화),7.16(수) ***3***종 복지관 협회장 개별 간담회 실시	총 ***3***명 협회장 ***-*** 김***00*** , 이***00,*** 최***00***
2025.7.30.(수), 8.7(목), 8.8(금) ***3***종 복지관협회별 회장단과 이사진 ***FGI*** 실시	총 ***11***명 관장 사회복지관***:*** 오***00,*** 김***00,*** 김***00,*** 조***00*** / 노인복지관***:*** 박***00,*** 김***00,*** 이***00,*** 고***00*** / 장애인복지관***:*** 박***00,***변***00,*** 최***00***

– 서울형 평가에 대한 긍정적 그리고 부정적 인식의 공존

- [긍정] 서울형 평가는 시설 운영의 표준화 및 효율성을 강조한 중앙 평가와 차별화된 지역 기반의 시민 맞춤형 운영과 효과성을 평가하고자 하는 목적에서 시작되었으며, 사회복지시설이 지역 환경의 변화를 인식하고 대응하는 방향으로 조직을 운영하고 이해관계자와의 합의 하에 사업을 기획·수행해야 한다는 지침이 되었다는 점에서 그 목적과 방향은 매우 고무적이며 긍정적임.
- [우려] 단, 지난 1~3기 평가를 운영하는 과정에서의 운영체계, 운영방법, 지표 개선 방향 및 내용, 수준, 관련 연구 등은 서울형 평가의 본 취지와 목적을 상실하고 '평가만을 위한 평가'로 변질되어가는 듯 함. ⇒ **평가형 복지관 운영**

3종 복지관 유형별 현장의 의견수렴 요약

– 서울형 공통평가지표 개발의 목적과 활용의 명확한 선언 필요

▢ 서울시사회복지관협회 추천 ***FGI*** 결과 주요 요약

시대적 변화에 따라서 우리가 되게 유연하게 즉각적으로 대응하고 있는 사업이 점점 많아지고 있는데 이를 반영하는 것이 필요함

지역 사회복지관 안에서 지역 주민들의 의견들을 수렴하고 그 지역성에 맞는 프로그램들을 안착시켰느냐 하는 과정들이 평가가 된다면 가장 좋은 평가가 될 거라고 생각함

▢ 서울시노인종합복지관협회 ***FGI*** 결과 주요 요약

성과평가와 관련 개별 기관의 노력과 결과로만 보기보다는 지역사회 안에서 복지관이 여러 서비스의 수요와 또 서비스에 필요한 대응에 노력한 결과들이 평가되어야 함

– 성과기술서의 첨부 자료는 기술서에 들어간 내용들의 사업결과보고서, 예산서 등 관련 보고서 등 실제 증명 가능한 내용이 있어야 함

▢ 서울시장애인복지관협회 ***FGI*** 결과 주요 요약

서울형 평가의 변별력 강조의 의미와 목적과 정의가 필요함

성과 평가는 기관으로 보는 게 맞으며 성과 관점은 정성 평가가 필요하며 기관의 노력들에 대한 부분들을 평가하는 것으로 목적을 세워볼 수 있음

성과는 3종 복지관을 관통하는 키워드, 예를 들어 “지역사회 내에서 복지관 역할” 혹은 그 책임 또 어떤 허브이자 네트워크의 중심 차원에서 돌봄 키워드를 넣을지 아니면 지역사회라는 이름을 넣을지 아니면 이제 지역의 현안이라는 걸로 넣을지 등도 될 수 있음

2. 평가등급 세분화 필요

서울형 평가등급의 변화

- 2018년 정성지표와 정량지표의 평가등급 이원화
  : 탁월 등급을 포함한 4등급 운영
- 2021년부터 현재까지 3등급(충실-보통-보완)으로 운영

<table>
<tr><th colspan="2">2018</th><th>2019~2020</th><th>2021~2025</th></tr>
<tr><th>정성지표</th><th>정량지표</th><th>평가지표</th><th>평가지표</th></tr>
<tr><td>4등급</td><td>3등급</td><td>3등급</td><td>3등급</td></tr>
<tr><td>탁월</td><td>탁월</td><td>충실</td><td>충실</td></tr>
<tr><td>충실</td><td rowspan="2">충실</td><td rowspan="2">보통</td><td rowspan="2">보통</td></tr>
<tr><td>보통</td></tr>
<tr><td>미흡</td><td>미흡</td><td>미흡</td><td>보완</td></tr>
</table>

서울형 평가등급의 개선 필요성

- 현 3등급의 구분 기준은 2가지로서 세부평가내용의 충족(해당여부)과 세부평가내용의 질(수준)을 적용하고 있음
  ○ 충실 : 세부평가내용의 모든 항목을 충족하며 세부평가내용이 충실함
  ○ 보통 : 세부평가내용의 모든 항목을 충족하며 세부평가내용이 보통임
  ○ 보완 : 세부평가내용의 일부 항목만 충족하며 세부평가내용의 보완이 필요함
- 그러나 평가지표 세부평가내용의 특성(법과 제도의 필수 등) 차이고 발생하며 세부평가내용의 질(수준)을 평가하는 명확한 기준이 부재함
- 향후 4등급으로 개선을 통해 평가등급 결과의 효과성을 높일 필요가 있음

3. 2024년 서울형 복지관 평가등급의 비교 분석

2024 사회복지관 평가지표와 평가등급

■ 계량지표

○ 계량지표는 [4. 직원 근속률], [7. 사업비 비율] , [8. 후원금 및 외부자원금 비율]로 관리 영역 내 3개 지표가 해당되며, 평가지표개선위원회를 통해 사전에 확정된 등급 기준을 적용함

○ 평가등급 세부기준은 아래 〈표 2-2〉와 같음

〈표 2-2〉 서울시 사회복지관 계량지표 평가등급 기준

등급	등급 기준		
지표	4. 직원 근속률	7. 사업비 비율	8. 후원금 및 외부자원금 비율
충실	60% 이상	50% 이상	15% 이상
보통	30% 이상 ~ 60% 이상	30% 이상 ~ 50% 미만	10% 이상 ~ 15% 미만
보완	30% 미만	50% 미만	10% 미만

■ 비계량지표

○ 비계량지표 중 일부 평가지표는 측정 가능한 정량적(quantitative) 평가 방법을 적용하여 3등급(충실, 보통, 보완)으로 평가함. 정량지표는 평가등급 기준 및 해당지표는 아래 〈표 2-3〉과 같음

〈표 2-3〉 서울시 사회복지관 비계량지표(정량평가) 평가등급 기준

등급	평가기준
충실	세부평가내용 충족 개수 * 평가지표 세부평가내용 개수에 따라 상이함
보통	
보완	
평가영역	평가지표
관리지표	1. 안전관리 2. 시설환경관리 3. 직원채용의 공정성 5. 직원복지 6. 회계의 투명성
조직역량지표	13. 시설장의 자격 및 전문성 14. 중간관리자의 자격 및 전문성

〈표 2-4〉 서울시 사회복지관 비계량지표(정량+정성평가) 평가등급 기준

등급	평가기준
충실	세부평가내용의 모든 항목을 충족하며 세부평가내용이 충실함
보통	세부평가내용의 모든 항목을 충족하며 세부평가내용이 보통임
보완	세부평가내용의 일부 항목만 충족하며 세부평가내용이 보완 필요함
평가영역	평가지표
조직역량 지표	9. 지역사회환경의 이해와 반영 10. 지역사회 네트워크 11. 주민의 참여 12. 직원교육체계 15. 직원의 인권 16. 이용자 고충(불편사항) 처리 17. 이용자 인권보장
사업역량 지표	18. 서비스 절차 명문화 19. 사례관리 지원체계 20. 사례관리 실행체계 21~24. 사업평가(4개)

3. 2024년 서울형 복지관 평가등급의 비교 분석

2024 사회복지관 사업평가 대상과 평가지표 결과

기능	사업분야	사업 및 내용
서비스 제공 기능	가족기능 강화	1. 가족관계증진사업 2. 가족기능보완사업 3. 가정문제해결 · 치료사업: 문제가 발생한 가족에 대한 진단 · 치료 · 사회복귀 지원사업 4. 부양가족지원사업 5. 다문화가정, 북한이탈주민 등 지역 내 이용자 특성을 반영한 사업
	지역사회 보호	1. 급식서비스 2. 보건의료서비스 3. 경제적지원 4. 일상생활 지원 5. 정서서비스 6. 일시보호서비스 7. 재가복지봉사서비스
	교육문화	1. 아동 · 청소년 사회교육 2. 성인기능교실 3. 노인 여가 · 문화 4. 문화복지사업
	자활지원 등 기타	1. 직업기능훈련 2. 취업알선 3. 직업능력개발 4. 그 밖의 특화사업
지역 조직화 기능	복지 네트워크 구축	지역 내 복지기관 · 시설들과 네트워크를 구축함으로써 복지서비스 공급의 효율성을 제고하고, 사회복지관이 지역복지의 중심으로서의 역할을 강화하는 사업 ex) 지역사회연계사업, 지역욕구조사, 실습지도
	주민 조직화	주민이 지역사회 문제에 스스로 참여하고 공동체 의식을 갖도록 주민 조직의 육성을 지원하고, 이러한 주민협력강화에 필요한 주민의식을 높이기 위한 교육을 실시하는 사업 ex) 주민복지증진사업, 주민조직화 사업, 주민교육
	자원 개발 및 관리	지역주민의 다양한 욕구 충족 및 문제해결을 위해 필요한 인력, 재원 등을 발굴하여 연계 및 지원하는 사업 ex) 자원봉사자 개발 · 관리, 후원자 개발 · 관리
기타	기타	위의 사업 및 내용에 포함되지 않은 경우

평가지표		충실		보통		보완	
		개소	%	개소	%	개소	%
관리지표	01.안전관리	74	75.5	23	23.5	1	1.0
	02.시설환경관리	98	100.0	0	0.0	0	0.0
	03.직원 채용의 공정성	72	73.5	24	24.5	2	2.0
	04.직원 근속률	71	72.4	27	27.6	0	0.0
	05.직원복지	98	100.0	0	0.0	0	0.0
	06.회계의 투명성	89	90.8	8	8.2	1	1.0
	07.사업비 비율	82	83.7	14	14.3	2	2.0
	08.후원금 및 외부자원금 비율	91	92.9	5	5.1	2	2.0
관리지표 요약		675	86.1	101	12.9	8	1.0
조직역량지표	9. 지역사회환경의 이해와 대응	95	96.9	3	3.1	0	0.0
	10. 지역사회 네트워크	98	100.0	0	0.0	0	0.0
	11. 주민의 참여	97	99.0	0	0.0	1	1.0
	12. 직원교육체계	65	66.3	1	1.0	32	32.7
	13. 시설장의 자격과 전문성	73	74.5	19	19.4	6	6.1
	14. 중간관리자의 자격과 전문성	87	88.8	9	9.2	2	2.0
	15. 직원의 인권	80	81.6	15	15.3	3	3.1
	16. 이용자 고충(불편사항) 처리	96	98.0	2	2.0	0	0.0
	17. 이용자 인권보장	77	78.6	19	19.4	2	2.0
조직역량지표 요약		768	87.1	68	7.7	46	5.2
사업역량지표	18. 서비스 절차의 명문화	97	99.0	1	1.0	0	0.0
	19. 사례관리의 지원체계	93	94.9	5	5.1	0	0.0
	20. 사례관리의 실행체계	93	94.9	5	5.1	0	0.0
	21. 사업 평가	89	90.8	9	9.2	0	0.0
	22. 사업 평가	88	89.8	9	9.2	1	1.0
	23. 사업 평가	85	86.7	10	10.2	3	3.1
	24. 사업 평가	86	87.8	12	12.2	0	0.0
사업역량지표 요약		631	92.0	51	7.4	4	0.6
총 계		2074	88.2	219	9.3	59	2.5

3. 2024년 서울형 복지관 평가등급의 비교 분석

2024 노인복지관 평가지표와 평가등급

■ 계량지표

○ 계량지표는 관리영역 내 4개 지표가 해당되며, 평가지표 개선위원회를 통해 설정된 등급 기준을 적용함

〈표 2-2〉 노인종합복지관 계량지표 평가등급 기준

등급	등급 기준			
지표	4. 직원 근속률	6. 직원교육활동	7. 사업비 비율	8. 후원금 및 외부자원금 비율
충실	60% 이상	연간 246,000원 이상	50% 이상	12% 이상
보통	40% 이상 ~ 60% 미만	연간 125,000원 이상~ 연간 246,000원 미만	30% 이상 ~ 50% 미만	5% 이상 ~ 12% 미만
보완	40% 미만	연간 125,000원 미만	30% 미만	5% 미만

■ 비계량지표

○ 비계량지표 중 일부 평가지표는 정량평가 방법을 적용하여 3등급(충실, 보통, 보완)으로 평가함

〈표 2-3〉 노인종합복지관 비계량지표(정량평가) 평가등급 기준

등급	평가기준
충실	세부평가내용 인정 개수 N개
보통	세부평가내용 인정 개수 N-1개
보완	세부평가내용 인정 개수 N-2개 이하

※ N개 : 지표별 세부평가내용 '충실'에 해당하는 항목 개수

○ 비계량지표 중 일부 평가지표는 정량+정성평가 방식을 적용하여 세부평가 내용의 인정개수 및 내용의 우수함을 기준으로 3등급(충실, 보통, 보완)으로 평가함

〈표 2-4〉 노인종합복지관 비계량지표(정량+정성평가) 평가등급 기준

등급	평가기준
충실	세부평가내용의 모든 항목을 충족하며 세부평가내용이 충실함
보통	세부평가내용의 모든 항목을 충족하고 있으나 세부평가내용이 일반적임
보완	세부평가내용의 일부 항목만 충족하며 세부평가내용의 보완이 필요함

3. 2024년 서울형 복지관 평가등급의 비교 분석

2024 노인복지관 사업평가 대상과 평가지표 결과

연번	단위사업	평가대상 프로그램
1	노년사회화교육	평생교육지원, 취미여가지원 등
2	상담사업	전문상담, 우울 및 자살예방프로그램, 죽음준비프로그램 등
3	지역자원 및 조직화사업	지역조직화, 지역복지연계 및 협력사업 등
4	건강생활 지원사업	건강교육, 건강상담, 물리치료, 양·한방 치료, 운동·작업치료, 영양교육, 영양캠페인 등
5	사례관리사업 및 지역사회돌봄사업	위기 및 독거노인 생활지원, 위기 및 독거노인 정서지원, 가족관계프로그램, 세대통합프로그램 등
6	사회참여지원 및 권익증진사업	노인자원봉사활성화, 노인권익증진사업
7	취업알선사업	취업상담, 알선, 취업교육, 취업처 개발, 사후관리, 고용 및 소득증진 등
8	지역복지 활성화사업	경로당 연계사업, 시니어종합상담

평가지표			충실		보통		보완	
			개소	%	개소	%	개소	%
관리지표	01.안전관리		33	91.7	3	8.3	0	0.0
	02.시설환경관리		36	100.0	0	0.0	0	0.0
	03.직원채용의 공정성		25	69.4	10	27.8	1	2.8
	04.직원근속률		28	77.8	8	22.2	0	0.0
	05.직원복지		33	91.7	3	8.3	0	0.0
	06.직원교육활동		31	86.1	5	13.9	0	0.0
	07.사업비 비율		13	36.1	21	58.3	2	5.6
	08.후원금 및 외부자원금 비율		16	44.4	19	52.8	1	2.8
	09.회계의 투명성		33	91.7	3	8.3	0	0.0
관리지표 요약			248	76.5	72	22.2	4	1.2
조직역량지표	10.환경변화의 이해와 대응		34	94.4	2	5.6	0	0.0
	11.지역사회협력과 주민참여		36	100.0	0	0.0	0	0.0
	12.시설장의 자격 및 전문성		31	86.1	4	11.1	1	2.8
	13.중간관리자의 자격 및 전문성		30	83.3	6	16.7	0	0.0
	14.직원교육훈련체계		36	100.0	0	0.0	0	0.0
	15.직원의 인권		35	97.2	1	2.8	0	0.0
	16.이용자 고충처리		36	100.0	0	0.0	0	0.0
	17.이용자 인권침해예방		34	94.4	2	5.6	0	0.0
조직역량지표 요약			272	94.4	15	5.2	1	0.3
사업역량지표	18.서비스절차 수립 및 이행		36	100.0	0	0.0	0	0.0
	19.사례관리의 실행체계		33	91.7	3	8.3	0	0.0
	20.사례관리의 지원체계		32	88.9	2	5.6	2	5.6
	21.~24.사업평가	노년사회화교육	13	61.9	8	38.1	0	0.0
		상담사업	24	88.9	3	11.1	0	0.0
		지역자원 및 조직화사업	5	83.3	1	16.7	0	0.0
		건강생활 지원사업	27	93.1	2	6.9	0	0.0
		사례관리사업 및 지역사회돌봄사업	25	86.2	4	13.8	0	0.0
		사회참여지원 및 권익증진사업	15	71.4	6	28.6	0	0.0
		취업알선사업	3	75.0	1	25.0	0	0.0
		지역복지 활성화사업	4	57.1	3	42.9	0	0.0
사업역량지표 요약			217	86.1	33	13.1	2	0.8
총 계			737	85.3	120	13.9	7	0.8

III 서울형 3종 복지관 공통평가지표 개발(안)

1. 서울형 3종 복지관 평가등급 개선(안)

평가등급의 개선(안)

– 평가등급의 정의

: 4단계 등급 ※ 탁월/ 우수/ 보통/ 보완

– 평가등급의 구분 기준

: 평가지표의 세부평가내용은 필수항목과 일반항목으로 분류하며 각 항목의 해당 유무 여부에 따라 등급이 구분됨

– 평가등급을 구분하는 세부평가내용의 구분

: 필수항목은 법적 기준과 서울형 기준(서울시만의 별도 지침과 기준 등)을 모두 포함함

: 일반항목은 법적 의무는 아니지만 권장사항으로서 중장기적인 정책 개선을 유도함

– 탁월은 우수 등급이 확인된 이후 심사함

※ 우수 등급을 받은 평가지표의 경우 현장 평가단의 정성 평가로 탁월 여부를 심사함

– 필수항목을 모두 준수하는 경우는 보통 이상의 평가등급이 부여됨

1. 서울형 3종 복지관 평가등급 개선(안)

평가등급의 개선(안)

평가등급의 정의		
계량 지표	탁월	우수 등급의 경우 모범이 될 만한 뛰어난 요소를 현장 평가단의 심사를 통해 판단하며 이후 현장평가단 종합회의를 거쳐 확증함
	우수	평가산식의 평균을 초과함
	보통	평가산식의 평균을 기준으로 (+/-) 표준편차 구간이 해당함
	보완	보통 구간 미만의 구간이 해당함
비 계량 지표	탁월	우수 등급의 경우 모범이 될 만한 뛰어난 요소를 현장 평가단의 심사를 통해 판단하며 이후 현장평가단 종합회의를 거쳐 확증함
	우수	필수항목은 모두 해당함 일반항목도 모두 해당함 (※일반항목이 0개인 경우도 모두 해당으로 봄)
	보통	필수 항목은 모두 해당함 일반 항목 중 1개라도 미 해당이 발생함
	보완	필수 항목 중 1개라도 미 해당이 발생함

2. 서울형 3종 복지관 리더십 평가지표 개발(안)

리더십 평가지표 개발의 방향

– 임기제 기관장에게 조직성과에 기여한 책임과 역할을 평가하기는 불가능함

– 임기 기간 동안 기관장으로서 수행한 역할과 책임을 중심으로 평가는 가능함

리더십 평가지표 평가체계(안)

– 평가자 : 현장평가 당시 그 시설의 모든 직원 ※ 현장평가단의 시설장 인터뷰는 독립적으로 운영함

– 평가내용 : 최고관리자에 대한 리더십(임기 동안 수행한 책임과 역할)에 대해 평가

– 평가등급 : 4단계(전혀 그렇지않다/ 그렇지않다/ 그렇다/ 매우 그렇다)임

평가항목	세부평가문항
비전제시 및 목표관리	조직이 나아갈 방향을 제시하고 명확한 목표를 설정하며 목표 달성을 효과적으로 관리하는 능력
의사결정능력	대내외 상황을 종합적으로 고려하여 신속하게 합리적인 해결책을 제시하는 능력
부서간 연계와 협력 형성	부서(팀) 간의 의견, 업무, 관계를 조정하려고 노력하며 부서(팀)간 우호적 관계형성을 지원하는 능력
부하육성	부하직원의 역량을 파악하여 적절한 피드백과 동기부여를 제공하고 부하 직원의 발전을 도모하는 능력
업무전문성	필요한 전문 역량과 지식을 충분히 갖추고 지속적으로 개발하여 업무에 활용하는 능력

3. 서울형 3종 복지관 성과평가지표 개발 방향

현재 서울형 3종 복지관 사업평가

- 성과평가 수행은 부재하며 사업역량평가로써 운영
- 피평가기관에서 평가대상 사업을 선정
  ① 복지관이 3~4개의 평가대상 사업(프로그램)을 선정한 후 평가대응
  ② 평가지표는 4개(프로그램 기획의 적정성, 수행과정의 적절성, 결과의 평가, 평가환류)로 운영

향후 서울형 3종 복지관 성과평가의 목표

* 정량 성과와 정성 성과를 모두 평가한다

- 서울형 평가는 사회복지시설의 고유 목적에 따른 기본사업의 서비스 총량을 평가한다.
- 서울형 평가는 사회복지시설이 지역사회의 수요에 부합하는 대표사업의 서비스 총량을 평가한다.
- 서울형 평가는 대내외 변화하는 복지환경과 정합하게 대응한 역점사업을 평가한다.

• 과거 양적평가로의 회귀는 지양하며 매년 복지관 실적보고 제출자료를 활용하여 정량 성과를 측정한다

• 서울형 평가의 특징을 반영한 정성평가를 통해 정성 성과를 측정한다

3. 서울형 3종 복지관 성과평가지표 개발 방향

성과평가지표 개발의 방향

– 성과평가는 복지관의 사업총량평가, 대표사업평가, 역점사업평가의 3분야로 수행함

성과평가의 대상

– 복지관 기본사업은 3년간 총량평가를 실시함

– 복지관 지역사회 대표사업과 역점사업은 대내외 환경의 반영에 따라 1~2년 성과를 평가함

① 기본사업 – 3년간 수행한 집행 사업은 모두 포함함 (결산자료 사업비에 근거함)

※ 기능특화(노인,장애인,돌봄) 보조금 사업은 모두 포함함

② 지역사회 대표사업 – 1년 이상 수행한 서울시 시정사업 중 선택함

③ 환경변화에 정합하게 대응한 복지관 역점사업(1년 이상 수행)을 선택함

※ 기능특화(노인,장애인,돌봄) 보조금으로 수행한 사업도 선택가능함

※ ①②③ 평가대상은 중복 불가함

3. 서울형 3종 복지관 성과평가지표 개발 방향

조직차원의 사업 총량 관리

○ 사업총량은 상대평가가 아닌 자체 기관의 과거와 현재를 기준으로 평가(상대평가를 통한 시설 간 줄세우기 평가는 지양)

– 매년 자치구를 통해 서울시에 제출하는 실적자료와 결산자료를 기반으로 분석함

: 보조금 외 모든 수입(결산자료 기반)에서 운영된 기본사업(직접사업비를 중심으로)과 간접사업(인적중심의 운영)을 모두 포함

– 목표달성을 기준으로 평가하며 목표치 기준은 과거 3년값의 평균으로 운영

– 환경변화에 대응한 시설의 고유한 역점사업은 총량 외에 질적투입과 노력을 평가함이 필요

자치구 내 인구 구성의 변화에 따른 복지관 서비스제공 기능의 성과 파악 중요

○ 서울시 인구의 지속적 감소와 초고령화 증가 및 자치구 별 인구 증감 차이 발생

– 지난 3년간 용산구 인구는 8.57% 감소 대비 강남구는 4.56% 증가

○ 자치구별 경제적 취약계층 인구 구성 변화

– 경제적 취약계층(수급자와 차상위)비율 1위 강북구(11.78%), 2위 중랑구(10.29%), 3위 금천구(8.69%)을 나타남

– 복지서비스의 수요가 큰 지역에 대한 서비스 공급의 현황 파악은 향후 인프라 확대 및 보완 정책에 있어 중요한 근거가 됨

– 특히 법적 제도권 안에서 경제적 취약의 인정을 받은 계층과 달리 비법적 취약계층의 규모와 발굴의 필요성은 더욱 높아지고 있음

4. 서울형 3종 복지관 성과평가지표 개발[안]

3종 복지관 기본사업 유형

사회복지관	노인복지관	장애인복지관
7개 사업 분야	8개 사업 분야	7개 사업 분야
가족기능강화	노년사회화교육	개인별 지원 계획
지역사회보호	상담사업	서비스 연계 및 지원
교육문화	지역자원 및 조직화사업	낮 활동 및 행동지원
자활지원	건강생활 지원사업	직업 지원
복지 네트워크 구축	사례관리사업 및 지역사회돌봄사업	가족(지원자) 지원
주민조직화	사회참여지원 및 권익증진사업	사례관리 및 권익옹호
자원개발 및 관리	취업알선사업	지역사회중심지원서비스
기타	지역복지 활성화사업	기타

4. 서울형 3종 복지관 성과평가지표 개발[안]

기본사업 성과평가지표의 등급

- 사업의 목표수립은 현실성과 도전성이 모두 요구되기 때문에 달성률의 적정 구간에 대해서는 의견차이가 있을 수 있음
- 탁월 등급은 우수 등급에 한하여 질적인 뛰어난 요소를 평가함
- 우수 등급은 100%를 기준으로 (+/-) 10%를 부여함

평가등급의 정의		
(비) 계량 지표	탁월	우수 등급의 경우 모범이 될 만한 뛰어난 요소(사업기획, 사업추진과정, 사업 결과의 환류 등)를 현장 평가단 심사를 통해 판단하며 이후 현장 평가단 종합 회의를 거쳐 확증함
	우수	사업 목표 대비 90%~110%의 사업 실적을 달성함 (3년간 평균값을 적용함)
	보통	사업 목표 대비 70%~90%의 사업 실적을 달성함 (3년간 평균값을 적용함)
	보완	사업 목표 대비 70% 미만의 사업 실적을 달성함 (3년간 평균값을 적용함)

4. 서울형 3종 복지관 성과평가지표 개발[안]

3종 복지관 [예시] 복지관 기본사업(서비스) 제공 분야 실적

사업(서비스)구분	사업목표			사업결과		
	실인원	연인원	운영 회차	실인원	연인원	운영 회차
다문화가족 지원사업						

3종 복지관 [예시] 복지관 기본사업 총괄 이용자(실인원) 현황표는 별도 제출

2024년					
사업대상(실인원)					
사업(서비스)구분	연령대	성별	장애유무	1인가구	수급여부

4. 서울형 3종 복지관 성과평가지표 개발[안]

대표사업 및 역점사업 성과평가지표의 등급

- 사업의 목표 수립은 현실성과 도전성이 모두 요구되기 때문에 달성률의 적정 구간에 대해서는 의견차이가 있을 수 있음
- 탁월 등급은 우수 등급에 한하여 질적인 뛰어난 요소를 평가함
- 우수 등급은 100%를 기준으로 (+/-) 10%를 부여함

평가등급의 정의		
(비) 계량 지표	탁월	우수 등급의 경우 모범이 될 만한 뛰어난 요소(사업기획, 사업추진과정, 사업결과의 환류 등)를 현장평가단의 심사를 통해 판단하며 이후 현장평가단 종합회의를 거쳐 확증함
	우수	사업 목표 대비 90%~110%의 사업 실적을 달성함 (1년 이상의 평균값을 적용함)
	보통	사업 목표 대비 70%~90%의 사업 실적을 달성함 (1년 이상의 평균값을 적용함)
	보완	사업 목표 대비 70% 미만의 사업 실적을 달성함 (1년 이상의 평균값을 적용함)

4. 서울형 3종 복지관 성과평가지표 개발[안]

미래 서울형 3종 복지관 성과평가지표의 기대효과

○ 조직단위의 성과와 자치구 및 지역사회에 미친 영향력 파악

① 복지관 기능과 역할의 기본사업과 대표사업의 평가 가능

② 연도별 복지관 성과평가를 통한 차년도 복지관 성과목표 수립 가능

③ 복지관 성과를 기반으로 자치구 및 지역사회의 변화도 평가 가능

서울시복지재단 2025-38

제4기[2027-2029년] 서울형 사회복지시설 공통평가지표 개발 및 개선방안 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 978-89-6298-985-4

이 책의 저작권은 재단법인 서울시복지재단에 있습니다.
무단 전재와 무단 복제를 금합니다.
ⓒ서울시복지재단, 2025

서울시복지재단
SEOUL WELFARE FOUNDATION