[연구보고서]

조직융합을 통한

조직 운영의 효율성 확보 방안 연구

남양주시복지재단

조직융합을 통한 조직 운영의 효율성 확보 방안 연구

책임연구원 문 영 규 (경복대학교 사회복지학과 교수)

공동연구원 유 주 희 (경복대학교 사회복지학과 교수)
정 혜 령 (남양주시복지재단 복지기획부장)

연구보조원 이 윤 태 (하늘꿈터 사회복지사)
이 주 은 (경복대학교 사회복지학과 조교)

자문위원단 이 종 림 (前 남양주시복지재단 이사장)
정 현 철 (남양주시사회복지협의회 회장)
공 상 길 (前 남양주시북부장애인복지관 관장)
김 도 묵 (사회복지법인 휴먼복지회 이사장)
김 선 미 (남양주시복지재단 복지실장)

2025. 03. 31.

남양주시복지재단

제 출 문

남양주시복지재단 대표이사 귀하

본 연구보고서를 귀 재단부터 의뢰받은
「조직융합을 통한 조직 운영의 효율성 확보 방안 연구」의
최종보고서로 제출합니다.

2025. 03. 31.

경복대학교 산학협력단장

목 차

제1장 연구개요 ····· 1

제1절 연구 배경 및 필요성 ····· 1

1. 연구 배경과 목적 ····· 1

2. 연구 필요성 ····· 2

제2절 연구 범위와 방법 ····· 4

1. 연구 범위 ····· 4

2. 연구 방법과 과정 ····· 4

제2장 이론적 배경과 현상분석 ····· 7

제1절 이론적 배경 ····· 7

1. 조직융합의 의의 ····· 7

2. 조직융합의 관리요소 ····· 9

3. 조직융합과 효율성의 관계 ····· 14

제2절 복지재단과 희망케어센터의 현상 분석 ····· 15

1. 인구 변화와 복지대상자 추이 비교 ····· 15

2. 복지재단과 희망케어센터 활동 분석 ····· 17

3. 후원금·물품 분석 ····· 21

4. 복지재단의 경영 능력 평가 ····· 25

5. 복지재단과 희망케어센터 통합에 대한 인식 ····· 27

제3절 소결 ····· 30

제3장 의견수렴 및 과제 도출 과정 ····· 33

제1절 초점집단 인터뷰(FGI) 운영 개요 ····· 33

1. 초점집단 구성 ····· 33

2. 초점집단 운영 목적과 방식 ····· 34

제2절 초점집단 인터뷰(FGI)에 활용할 질문 도출 과정 ····· 36
1. 직원 워크숍 결과 ····· 36
2. 자문단 회의 결과 ····· 43
제3절 초점집단 인터뷰(FGI) 활용 질문 선정 ····· 45

제4장 조직융합을 위한 분석과 대응 방안 ····· 47
제1절 조직구조 ····· 47
1. 초점집단 인터뷰(FGI) 구성 개요 ····· 47
2. 분석 결과 ····· 48
3. 대응방안 ····· 55
4. 소결 ····· 73
제2절 업무프로세스 ····· 75
1. 초점집단 인터뷰(FGI) 구성 개요 ····· 75
2. 분석결과 ····· 76
3. 대응방안 ····· 84
4. 소결 ····· 99
제3절 조직문화 ····· 101
1. 초점집단 인터뷰(FGI) 구성 개요 ····· 101
2. 분석결과 ····· 102
3. 대응방안 ····· 109
4. 소결 ····· 138

제5장 정책제언 ····· 141
1. 남양주시 종합사회복지관 기본계획(Master Plan) 공유 ····· 141
2. 조직구조 ····· 142
3. 업무프로세스 ····· 143
4. 조직문화 ····· 144
5. 복지재단의 역할 ····· 145
참 고 문 헌 ····· 149

표 목 차

<표 1-1> 연구추진체계 ····· 6
<표 2-1> 통합과 융합 개념 비교 ····· 8
<표 2-2> 조직융합 구성요소 ····· 10
<표 2-3> 조직융합 관리요소 ····· 10
<표 2-4> 연구자들의 선행연구 요약 ····· 11
<표 2-5> 타 지자체와 수급자 현황 비교 ····· 16
<표 2-6> 집중관리계층 비교 추이 ····· 17
<표 2-7> 경기도와 남양주시의 상대빈곤율 및 사각지대 비율 ····· 18
<표 2-8> 희망케어센터 8대사업 분야별 활동 실적 ····· 19
<표 2-9> 희망케어센터별 사업비 집행 실적 비교 ····· 21
<표 2-10> 후원금 모금액 현황 ····· 22
<표 2-11> 희망케어센터 후원금·물품 현황 ····· 23
<표 2-12> 희망케어센터별 후원금·물품 현황 ····· 23
<표 2-13> 희망케어센터별 후원금 현황 ····· 24
<표 2-14> 희망케어센터별 후원물품 현황 ····· 24
<표 2-15> 희망케어센터별 후원금·물품 구성비 흐름 ····· 25
<표 2-16> 복지재단 경영실적 평가 현황 ····· 26
<표 2-17> 복지재단과 희망케어센터의 행정사무감사 결과(2023·2024년도) ····· 26
<표 2-18> 희망케어센터 세입 예산 항목과 비율 ····· 29
<표 3-1> 초점집단 구성 분포 ····· 34
<표 3-2> 내부 초점집단 주요 질문 ····· 46
<표 3-3> 외부 초점집단 주요 질문 ····· 46
<표 4-1> 조직구조 초점집단 구성 분포 ····· 48
<표 4-2> 조직구조 관련 주요 질문 ····· 48
<표 4-3> 조직구조와 연관된 초점집단 의견 요약 ····· 54
<표 4-4> 직영체제 운영에 대한 센터장 FGI 결과 ····· 60

<표 4-5> 직영체제 운영에 따른 법적 기반 변경 사항 ····· 61
<표 4-6> 운영지원팀 이관에 대한 센터장 FGI 결과 ····· 64
<표 4-7> 사회복지관 기능별 인력 기준 ····· 65
<표 4-8> 향후 복지재단과 희망케어센터 조직 인원 편성 ····· 67
<표 4-9> 남양주시복지재단과 희망케어센터 위임 전결 사항 ····· 69
<표 4-10> 조직구조와 관련한 복지재단 운영규정 및 내규 개정(안) ····· 74
<표 4-11> 업무프로세스 초점집단 구성 분포 ····· 75
<표 4-12> 업무프로세스 관련 주요 질문 ····· 76
<표 4-13> 후원프로세스 전문가 자문 결과 - 후원개발 ····· 77
<표 4-14> 후원프로세스 전문가 자문 결과 - 후원관리 ····· 78
<표 4-15> 업무프로세스(후원업무) 초점집단 의견 요약 ····· 83
<표 4-16> 현행 후원 창구 적용 기준 ····· 85
<표 4-17> 연합모금형 및 단독형 후원 창구 적용 기준 ····· 86
<표 4-18> 공익법인 단독형 후원 창구 적용 기준 ····· 88
<표 4-19> 공익법인 여부에 따른 활동 비교 ····· 89
<표 4-20> 공익법인화에 대한 센터장 FGI 결과 ····· 90
<표 4-21> 복지재단 기부심사위원회 현황 ····· 90
<표 4-22> 후원관리 통합에 대한 센터장 FGI 결과 ····· 91
<표 4-23> 현행 긴급지원 후원금 기준 ····· 93
<표 4-24> 희망케어센터별 공모사업 선정 현황 ····· 94
<표 4-25> 천안시복지재단의 후원 활동 ····· 96
<표 4-26> 강남복지재단의 후원 활동 ····· 97
<표 4-27> 거제시희망복지재단의 후원 활동 ····· 98
<표 4-28> 업무프로세스(후원관리)와 관련한 복지재단 운영규정 개정(안) ····· 100
<표 4-29> 조직문화 초점집단 구성분포 ····· 102
<표 4-30> 조직문화 관련 주요 질문 ····· 102
<표 4-30> 조직문화와 연관된 초점집단 의견 요약 ····· 109
<표 4-31> 현재 직급 현황 ····· 111
<표 4-32> 향후 직급 현황 ····· 111

〈표 4-33〉 직급체계 검토안 ····· 113
〈표 4-34〉 직급통일에 대한 센터장 FGI 결과 ····· 113
〈표 4-35〉 순환보직에 대한 센터장 FGI 결과 ····· 115
〈표 4-36〉 신분 및 채용 경로, 승진자격 기준 ····· 121
〈표 4-37〉 신분 및 승진 자격 기준에 대한 센터장 FGI 결과 ····· 121
〈표 4-38〉 인사평가 활용 대상과 비율 ····· 123
〈표 4-39〉 평가 배점 ····· 124
〈표 4-40〉 사회복지관 평가지표 ····· 125
〈표 4-41〉 평가지표 개발 및 활용 범위에 대한 센터장 FGI 결과 ····· 125
〈표 4-42〉 복지재단 일반직 직원의 실적관리 평가배점과 지표 ····· 126
〈표 4-43〉 희망케어센터 일반직 직원의 실적관리 평가배점과 지표 ····· 127
〈표 4-44〉 희망케어센터장의 인사규정에 대한 센터장 FGI 결과 ····· 130
〈표 4-45〉 관련기관 기관장(시설장) 자격 요건 ····· 132
〈표 4-46〉 희망케어센터장 인사 내규(안) ····· 135
〈표 4-47〉 희망케어센터장의 실적관리 평가배점과 지표 ····· 136
〈표 4-48〉 희망케어센터장의 인사평가 활용대상과 비율 ····· 137
〈표 4-49〉 조직문화와 관련한 복지재단 운영규정 및 내규 개정(안) ····· 139
〈표 5-1〉 직영체제 전환 후 양 기관의 영향 요인 ····· 146

그 림 목 차

[그림 1-1] 연구과정 흐름 ····· 6
[그림 2-1] 공공사례와 적용사례의 융합관리과정 비교 ····· 13
[그림 2-2] 조직융합 관리요소 ····· 13
[그림 3-1] 질문 구성 개념 및 절차 ····· 37
[그림 3-2] 조직구조 중 기대하는 것에 대한 결과 ····· 37
[그림 3-3] 조직구조 중 긍정적 변화에 대한 결과 ····· 38
[그림 3-4] 조직구조 중 부정적 변화에 대한 결과 ····· 38
[그림 3-5] 조직구조 중 시급하게 해결해야 하는 것에 대한 결과 ····· 39
[그림 3-6] 업무프로세스 중 기대하는 것에 대한 결과 ····· 39
[그림 3-7] 업무프로세스 중 긍정적 변화에 대한 결과 ····· 40
[그림 3-8] 업무프로세스 중 부정적 변화에 대한 결과 ····· 40
[그림 3-9] 업무프로세스 중 시급하게 해결해야 하는 것에 대한 결과 ····· 41
[그림 3-10] 조직문화 중 기대하는 것에 대한 결과 ····· 41
[그림 3-11] 조직문화 중 긍정적 변화에 대한 결과 ····· 42
[그림 3-12] 조직문화 중 부정적 변화에 대한 결과 ····· 42
[그림 3-13] 조직문화 중 시급하게 해결해야 하는 것에 대한 결과 ····· 43
[그림 4-1] 남양주시복지재단 본부조직 ····· 56
[그림 4-2] 사회복지관 위탁 방식 ····· 57
[그림 4-3] 직영체제 운영 방식 ····· 58
[그림 4-4] 복지재단 위탁방식 ····· 58
[그림 4-5] 향후 남양주시복지재단 조직도 ····· 60
[그림 4-6] 희망케어센터 업무처리 방식 변화와 직무재설계 개념 ····· 63
[그림 4-7] 사업영역 변화에 따른 희망케어센터 조직부서 변경 ····· 64
[그림 4-8] 운영지원팀 이관 관련 조직구조 ····· 65
[그림 4-9] 조직개편 후 희망케어센터별 단위 조직구성과 업무분장 ····· 66

[그림 4-10] 지역사회조직화를 위한 협업 개념도 ····· 72
[그림 4-11] 현행 후원 창구 흐름도 ····· 84
[그림 4-12] 연합모금형 및 단독형 후원 창구 흐름도 ····· 87
[그림 4-13] 공익법인 단독형 후원 창구 흐름도 ····· 88
[그림 4-14] 희망케어센터 운영지원팀 이전에 따른 후원 관련 조직도 ····· 92
[그림 4-15] 현재 순환보직 흐름도 ····· 114
[그림 4-16] 개선안A ····· 116
[그림 4-17] 개선안B ····· 117
[그림 4-18] 개선안C ····· 118
[그림 4-19] 순환보직 검토안 ····· 119
[그림 5-1] 향후 복지재단이 수행해야 할 주요 업무 실천계획(Action Plan) ····· 146
[그림 5-2] 향후 조직융합을 통한 관계기관의 업무 흐름도 ····· 147

연구 요약

1. 연구 개요

2025년 12월 31일 남양주시복지재단(이하 복지재단)과 희망케어센터의 위·수탁계약 만료를 앞두고 양 기관의 관계 및 조직운영에 대한 전체적인 논의가 필요한 시점이다.

2015년도에 희망케어센터는 사회복지관 자격을 취득하면서 남양주시민에게 더 체계화된 복지서비스를 제공하려는 변화를 시도하였고, 2020년도에는 복지재단이 설립되었으며, 2021년도에 복지재단과의 위·수탁계약 이후 현재까지 본연의 역할에 충실히 임하고 있다.

그러나 2025년 12월 31일 계약만료를 앞둔 시점에서 복지재단과 희망케어센터 양 기관의 기능 및 역할, 조직운영에 대한 재조명이 필요하다는 주장이 제기되고 있고, 최근에는 양 기관의 존립 가치와 역할에 대한 논의가 활발하다.

본 연구에서는 남양주시 복지전달체계 관리와 복지서비스 집행을 효율적으로 운영하는 기관이 필요하다는 관점 하에 위·수탁계약 만료를 앞두고 있는 복지재단과 희망케어센터를 대상으로 조직융합화 과정을 통해 향후 남양주시 복지발전에 기여하는 기관으로 거듭나기 위한 대응방안을 탐색하였다.

이 과정에서 복지재단과 희망케어센터 조직 구성원을 포함하여 내·외 구성원 및 자문단 및 시의원, 이용자, 협의체 위원 등을 대상으로 초점 집단을 구성하고 양 기관의 발전을 위한 대응 방안 중심의 의견을 수렴하였으며, 수렴 결과 복지재단과 희망케어센터가 직영체제 방식으로 개편하고 조직융합 관리화 과정을 거친다면 한층 더 발전된 복지재단으로 거듭날 것이라 기대하면서 조직융합화를 위한 대응방안을 추진할 것을 제시하였다.

조직융합화 요소는 크게 세 가지, 조직구조, 업무프로세스, 조직문화 등으로 선정하였고, 각각 융합화를 위한 대응방안들을 검토하였다.

2. 조직구조

기존 복지재단과 희망케어센터의 조직운영 체계와 양 기관의 업무 협업 관계, 수행한 사업 성과들을 검토하고 변화하는 흐름을 반영한 사업영역과 효율적인 조직 관리를 위해

서는 다양한 조직관리 요소들을 어떻게 운영하는 것이 효율성 확보에 기여하는가 하는 관점에서 조직구조와 관련된 관리요소들을 중심으로 검토하였다.

첫째, 복지재단과 희망케어센터는 기존 위·수탁관계를 종료하고 복지재단 중심의 직영체제로 개편하여 복지재단의 신규조직은 기존 복지재단의 내부조직을 지원부서로, 희망케어센터 조직을 사업부서로 편성되며, 희망케어센터의 사회복지관 자격은 상실하게 된다.

둘째, 희망케어센터의 사업영역은 사례관리와 서비스제공에 중점을 두고, 지역사회조직화 사업은 성과가 낮은 사업들은 축소 또는 폐지하며 필요한 경우 복지재단과 공동사업으로 운영하는 것을 원칙으로 하고, 남양주시 관내 유관기관들과 협업체제를 구축하여 지역사회조직화 사업 공백을 대체한다.

셋째, 희망케어센터 개인별 업무는 직무융합을 통한 업무처리 방식으로 직무를 재설계하여 기존 사례관리 및 서비스제공을 합친 업무를 기본 단위업무로 정의하고, 사업 범위는 지역과 현장 중심으로 재편하여 인원 증가 효과를 낼 수 있도록 업무를 조정한다.

넷째, 희망케어센터 행정지원을 담당하는 운영지원팀을 복지재단 복지기획부로 이관하고 복지기획부 내에 하위부서로 편제하며, “복지시설운영지원팀(가칭)”을 신설하여 희망케어센터 공통 업무를 복지재단이 통합 운영하고 필요인력은 희망케어센터 구성원들을 전환 배치하여 인원 증원 없이 운영한다.

다섯째, 희망케어센터의 인력배치 기준안은 2024년도 사회복지관 인력기준 기능별 인력기준을 적용하여 부장 직급을 신설하고, ‘센터장(1) - 부장(1) - 팀장(2) - 팀원(6)’으로 구성되며, 각 희망케어센터별로 대상관리지역을 2개 지역으로 편성하고 각 지역 희망케어센터별 인원은 센터장을 포함하여 기본적으로 10명으로 구성한다.

여섯째, 복지재단과 희망케어센터의 권한 및 위임 전결의 경우 다음과 같은 원칙과 기준을 설정하였다.

- 기획 및 행정 지원업무, 공통 업무는 재단이 담당한다.
- 사업운영 및 관리, 일상업무는 희망케어센터에서 담당한다.
- 현장에서 반복적이며 일정 기준에 적용받는 업무는 해당부서에서 전결한다.
- 관리 감독 업무는 재단이 담당한다.

일곱째, 복지재단 운영규정 중 4호 직제 및 정원, 6호 인사 및 복무규정, 8호 사무위임 전결규정, 10호 예산·회계 규정 개정이 필요하며, 내규 중에는 1호 인사 및 복무내규 개정이 요구된다.

3. 업무프로세스

업무프로세스 개선이 필요한 업무 중 가장 시급하게 해결해야 할 업무를 다수의 초점집단에서는 후원 관리로 보았다. 따라서 복지재단이 지역 기반의 독자적인 복지사업을 원활하게 수행하기 위해서 후원 관리 업무 중 개선이 필요하거나 강화 또는 통합해야 할 업무가 무엇인가라는 관점에서 검토하였다.

첫째, 후원 창구 일원화이다. 현재는 경기북부공동모금회와 희망케어센터를 통한 이원화된 후원 창구를 운영하고 있으나, 직영체제가 운영된다면 창구 일원화를 통해 후원 창구를 단순화하고 독자적인 후원모금을 할 수 있는 사업적 여건을 조성해야 한다. 후원모금 운영이 안정화 될 때까지 경기북부공동모금회와 연합방식으로 진행하지만, 후원모금 환경 여건이 성숙하면 복지재단은 독자적인 후원모금 활동이 가능한 단독 후원모금 창구를 운영하도록 권고한다.

둘째, 공익법인 자격 취득이다. 지역 후원은 지역으로 환원되어야 한다는 지역정서를 고려해야 하는 복지재단 입장에서는 공익법인 자격 취득 후 기부금 영수증 발행을 포함한 다양한 방식을 통해 후원금이 지역으로 환원되고 있음을 공지하고 홍보하는 피드백이 필수적이다. 현재 복지재단은 희망케어센터 또는 경기북부공동모금회를 통한 모금방법 외에는 후원 모금 창구가 부재하며, 지역정서에 반한다[1]는 취지에서도 후원 창구 일원화가 필요하다. 특히 복지재단이 지향하는 독자적 사업을 수행하려면 공익법인 자격은 반드시 필요하다. 부가적으로 공익성을 강조하고, 투명한 운영을 통해 남양주시민들과 후원자의 신뢰를 확보하려면 공익법인 자격을 조속히 확보하는 것이 시급하다.

셋째, 후원관리 기능을 복지재단으로 통합하는 것이다. 기존 희망케어센터 운영지원팀에서 담당하던 업무를 재단으로 이관하는 것이다. 복지재단 중심의 후원 관리 및 배분 통제가 가능해져 독자적 사업이나 지역특화사업 등 재단의 사업 의지를 충분히 반영할 수 있는 조건이 조성된다는 점에서 긍정적이다. 그러나 후원 창구 일원화 및 통합화를 반영한 후원사업이 지역정서나 기대를 반영하지 못한 사업이거나 또는 추진과정에서 부진할 경우 오히려 후원 규모 축소 및 후원자 이탈 가능성도 존재할 수 있으며, 공모사업을 통한 후원금 모집의 한계, 희망케어센터와의 협업 관계, 읍・면・동 협의체와의 관계, 경기북부공동모금회와의 관계 등을 고려해야 하는 제약요인들도 있음을 인식해야 한다. 즉 복지재단의 책임성이 한층 더 요구된다.

넷째, 희망케어센터의 강점서비스로 평가받는 긴급지원후원금 배분의 경우 통합으로

1) 지역후원금은 지역에 환원한다는 정서를 반영한다는 의미이며, 후원금 전용 계좌 명의를 명확하게 하자는 목적도 포함되어 있다.

인하여 복지재단에서 의사결정이 지연되는 현상이 나타난다면 오히려 비효율적 요소로 작용 될 가능성이 있다. 희망케어센터장의 자율적 판단과 지원금액 운영에 대한 권한위임과 책임권한에 대한 세부적인 운영 매뉴얼화가 필요하며 복지재단과 희망케어센터 상호 간 긴급지원을 위한 예산집행 권한과 기준에 대한 세부적인 협의와 합의가 필요하다.

다섯째, 복지재단과 희망케어센터 공히 독자적인 후원모금 개발에 주력해야 한다. 희망케어센터가 사회복지관 자격을 상실하게 되면 기존 공모사업선정에서 경쟁력이 상실되어 경기북부공동모금회를 포함한 각종 복지재단 주관 공모사업에서 선정될 확률이 낮아지고 이로 인하여 후원금 규모가 축소되는 상황이 발생 될 가능성이 있으며, 결과적으로 후원모금 개발을 위한 전략 개발이 필요하다.

여섯째, 공익법인 자격 취득 후 복지재단 운영 규정 중 17호 배분심의위원회 규정, 25호 기부금품 접수 및 배분규정의 전면 개정이 요구된다.

4. 조직문화

복지재단과 희망케어센터가 융합화 과정을 거친다면 가장 중요한 문제 중 하나는 인사관리이다. 현재 양 기관이 각기 다른 규정 적용을 받고 있으며, 보수를 포함한 인사상의 대우 부분에서 격차가 발생하고 있고, 갈등요인이 되기도 한다.

조직융합 관점에서 조직문화는 조직 비전 및 미션 공유, 조직구성원들의 응집력 강화, 조직 참여 및 협력 등의 요소에 긍정적으로 작용하지만, 반대의 경우에는 상호 간 대립과 갈등, 비협조 등의 원인이 되기도 한다. 따라서 제도 및 기준의 통일화, 인사 공정성 확립, 인사교류 시도, 직급 신설 및 경력개발관리(CDP)을 통한 인사관리 운영, 성과지향적 인사평가 및 활용은 조직문화 형성 및 조직융합에 긍정적 대안이 될 수 있으며, 특히 능력과 실적을 통해 객관적 평가받기를 기대하는 MZ세대에게는 조직몰입의 동기요인이 될 수 있다.

첫째, 인사관리 적용 법령 통일이다. 복지재단은 지방자치단체 출자 · 출연 기관의 운영에 관한 법률(이하 지방출자출연법) 및 동법 시행령에 따라 적용받지만, 희망케어센터는 사회복지사업법의 적용을 받는다. 양 기관이 수행하는 업무활동에 대한 근거법이 서로 다르고, 이는 결과적으로 급여, 복리후생 등 인사관리 부분에도 영향을 미치며 기관 상호 간 갈등을 유발하는 원인이 되고 있다. 따라서 복지재단이 적용받는 지방출자출연법 및 동법 시행령에 적용되도록 관련 기준을 통일하고, 규정 개정 등 후속 조치를 실행해야 한다.

둘째, 직급통일이다. 현재 복지재단과 희망케어센터의 서로 다른 인사관리 기준 적용으로 인하여 순환보직, 승진, 보수체계, 직원 경력개발관리(CDP) 등에서 문제가 발생하고 있다. ‘대표이사 - 복지실장 - 센터장 - 부장 - 팀장 - 팀원’으로 직급을 통일하며, 직급을 가능한 단순화하여 보고 및 결재라인을 간소화하고 권한위임을 통해 빠른 의사결정과 대응실행역량을 확보하도록 개선해야 한다. 한편 하위직급의 경우 팀제 방식을 도입하며 복지재단의 경우 ‘대리 - 주임’, 희망케어센터의 경우 ‘대리 - (선임)사회복지사’의 직급체계를 통합하여 ‘팀장 - 팀원’으로 단순화하고 사업실행력을 높이는데 주안점을 두어야 한다. 팀원 직급에는 ‘대리 - (선임)사회복지사 - 주임’이 해당한다.

셋째, 부장 직급 신설이다. 자문단은 희망케어센터의 안정적 운영과 구성원들의 경력개발 관리 및 승진 등의 인사관리 측면을, 센터장들은 업무 총괄의 필요성을, 구성원들은 업무 및 개인적 경력개발관리(CDP) 측면을 부장 직급 신설의 배경으로 제시하고 있다. 희망케어센터의 인사적체와 센터장의 임기제 적용, 지역사회조직화 사업 유지관리 업무 등을 근거로 부장 직급 신설을 건의한다.

넷째, 직급 대우 및 채용경로이다. 직급에 대한 대우는 지방공무원 보수체계 직급을 적용하며, 기존 규정을 고려하여 대표이사는 4급, 복지실장은 5급-가, 센터장은 5급-나, 부장은 6급, 팀장은 7급, 팀원은 8급~9급을 적용하고, 현재 적용받는 직급에서 새로운 직급으로 이전되더라도 인사상 불이익이 없도록 배려해야 한다.

아울러 채용 경로의 경우 복지실장 및 센터장급 이상은 내·외부에서 채용이 가능한 경로로 구성하며, 부장 직급까지는 내부 채용 대상자로만 운영하도록 설계하였다. 대표이사-복지실장-센터장은 기관장으로서 다양한 경력과 기관운영 경험 등을 고려하며, 상대적으로 부장 직급까지는 업무 전문성과 조직 안정성을 고려하였다.

다섯째, 순환보직이다. 복지재단과 희망케어센터 전 부서 간 순환보직이 가능하며, 센터장들은 희망케어센터 상호 간 순환보직 이동이 가능한 방식이다. 이 방식을 적용 할 경우 복지재단 및 희망케어센터 전 직원을 순환 배치할 수 있으며, 인력 활용의 유연성과 대응력을 확보할 수 있는 효과가 있을 것으로 판단된다. 추가적으로 신규입사자의 경우 최초 근무부서를 희망케어센터로 하며, 2년 근무기간을 필수화한다는 기준을 신설 적용하여 현장실무역량을 높이도록 건의한다.

여섯째, 신분 및 승진 자격 기준이다. 신분 관계의 경우 대표이사 및 복지실장, 센터장은 기존과 동일하게 계약직으로, 부장 직급 이하는 일반직으로 신분을 유지하며, 승진 자격의 경우 사회복지관에서 운영 중인 기준을 적용하여 기존 직원들의 권익을 보호하려 하였다. 특히 부장 직급에서 5년 근무 이상이면 센터장 지원이 가능하도록 내부 규정을 신설하여 센터장 내부 지원 채널을 확보함으로써 인사적체 문제 해소와 조직의 경력개발

관리(CDP)를 위한 채널 보강을 고려하였다.

일곱째, 지자체 출자·출연기관의 기준을 적용을 받게 됨으로써 승진급 및 성과급에 인사평가 결과가 적용되어야 한다. 이에 따라 평가결과 활용대상과 비율을 직급 및 직무에 따라 다르게 적용하였고, 평가등급은 S, A, B, C 4등급에 20:30:30:20의 상대평가 비율을 적용하여 성과지향적 조직문화 조성에 초점을 두었다. 특히 실적평가 객관성 확보를 위하여 평가지표를 사회복지관 평가기준에 적용하여 객관화하였으며, 직무 및 직급별로 가중치를 두어 능력과 성과에 따른 차등 적용이 가능하도록 하였다.

여덟째, 구성원들의 경력인정의 경우 남양주시 관내로 이직하는 경우에 한하여 경력 100% 인정을 할 수 있는 방안을 검토하였으며, 자문단과의 논의 결과, 남양주시가 조례를 제정하거나 또는 관내 사회복지시설들이 수용할 수 있는 지침을 제정하는 방식으로 건의하기로 확정하였다. 그러나 남양주시나 관내 사회복지시설의 협조와 승인이 요구되는 사안이기 때문에 만약 여의치 않다면 복지재단은 근무경력 80% 인정에 해당하는 기관임을 채용 때 공고하거나 조직구성원들에게 적극적으로 공개하는 방식을 권고한다.

아홉째, 센터장 인사 내규 신설이다. 센터장의 비중은 크다. 센터장의 역할과 기능, 지위는 복지재단의 일정 지역 대표자로서의 이미지와 경륜, 전문가 식견, 지역적 평판 등 다양한 역량들을 내포한 소유자여야 한다는 점에서 중요성을 지니지만, 현재 관련 규정이나 내규가 없는 상황이기 때문에 신분, 보수, 역할, 채용경로, 채용자격기준, 평가 기준 등을 새로이 규정화하였으며, 특히 실적평가와 인사평가 결과를 연임 여부 및 성과급과 연계하도록 설계하여 센터장의 역할에 따른 책임과 성과 평가를 강조하였다.

열째, 복지재단 운영 규정 중 6호 인사 및 복무규정의 개정이 필요하며, 내규 중에는 1호 인사 및 복무 내규, 2호 근무평정 및 경력평정 내규 개정이 요구된다. 아울러 센터장 인사내규 신설이 요구된다.

5. 정책 제언

융합화 과정에서는 조직구조 통합이나 권한 배분, 업무프로세스 방식 공유 등의 기계적 융합도 중요하지만, 궁극적으로는 구성원들의 의식 공유, 일체감을 지닌 조직 운영, 전략과 인사 부분 통합을 통한 화학적 융합 등을 고려해야 한다.

첫째, 남양주시 종합사회복지관 관련 기본계획(Master Plan) 공유가 필요하다. 남양주시 종합사회복지관 관련 기본계획(Master Plan)을 제시하여 현재 남양주시에 종합사회복지관이 없다는 사실에 적극 대응해야 한다. “희망케어센터가 사회복지관인가?” 라는 질문

이 영향을 주는 다양한 시각을 정리하고, 2025년 12월 31일 복지재단과 희망케어센터가 계약관계를 종료하는 시점에서 희망케어센터의 사회복지관 기능 수행과 자격에 대한 문제는 명확하게 정리할 필요가 있다.

둘째, 조직구조 부분이다. 직영체제로 운영될 경우 조직안정화를 위한 융합관리화과정의 진행이 필요하다. 업무 이관과 업무통합 및 직무재설계, 인력 재배치, 권한 조정, 위임전결에 대한 조정 등의 후속조치가 필요하다. 한편으로는 남양주시 희망케어센터 설치 및 운영 조례 (경기도남양주시조례 제686호, 2007. 4. 12)는 현행 「사회복지사업법」 제34조의 규정에 의한 기관 존립 근거는 향후 복지재단 조직운영에 장애요인이 될 것으로 예상되기 때문에 조례 폐지가 필요하고, 남양주시복지재단 설립 및 운영에 관한 조례 개정을 통해 근거 규정을 마련해야 한다. 복지재단은 사례관리 및 서비스제공 사업에 집중하여 남양주시 관내 복지사각지대 발굴 및 관리, 위기가정관리 등의 사회적, 경제적 약자들을 지원하는 희망케어센터를 관리해야 하며, 지역 기관·단체와 협력하여 공공·민간 연계 협업체계를 구성하고 지역사회조직화 사업의 내실 있는 운영을 해야 한다.

셋째, 업무프로세스 부분이다. 조속히 공익법인 자격 취득과 후원모금 창구 일원화를 통하여 ‘내가 후원한 후원금은 우리 지역에 환원되어야 한다.’는 정서적 부분이 후원모금 활성화의 에너지원이 되도록 반영해야 한다. 후원관리가 효율적으로 운영되기 위해서는 반드시 후원관리 통합전산망이 새롭게 구축되어야 하며, 복지재단 전 직원이 통합전산망 사용에 대한 교육과 활용 경험을 갖도록 지속적인 복지재단의 관심과 지원이 필요하다.

넷째, 직영체제 운영의 효율성 확보를 위하여 인사관리 적용 법령 통일화와 효율적 인력 활용을 위해 순환보직 시행과 직급통일이 필요하다. 공정한 인사 평가를 위하여 평가지표의 객관화와 차등화된 인사평가 결과 활용 등을 제시하였다. 단일 조직체의 조직문화 형성을 위해서는 통일된 인사관리 기준을 적용해야 한다.

다섯째, 복지재단은 실질적인 단일 조직체제 구축을 위하여 조직구조, 업무프로세스, 조직문화 등의 융합관리요소들을 활용하여 속도감 있게 융합화를 촉진해야 한다. 기계적 통합의 초기 수준에 머무는 현 상황을 탈피하여 양 기관이 화학적 융합을 하려면 향후 확정하게 될 새로운 복지재단의 비전이나 미션, 전략 등의 작업에 복지재단 및 희망케어센터 구성원들의 참여하도록 해야 한다. 그리고 융합화과정에서 나타나는 저항이나 회피 등의 부작용을 수용하고, 상호 간의 신뢰를 바탕으로 인내를 가지고 통합된 조직체로 재탄생할 수 있도록 복지재단이 노력해야 할 것이다.

제1장 연구개요

제1절 연구 배경 및 필요성

1. 연구 배경과 목적

남양주시는 2007년도에 “희망케어”라는 혁신적인 복지전달체계 모형을 구축하여 대표적인 복지브랜드로서의 역할과 지역 내 사각지대에 대한 복지자원을 연계하고 부족한 복지서비스를 생산 및 제공하는 중추적인 역할을 수행하였다. 특히 저소득층에 대한 수혜자 현황 등을 민·관에서 선별적으로 관리하고 통합사례관리 및 후원관리를 목적으로 2009년 10월 「희망케어 통합관리전산시스템」 개발 및 저작권 등록을 통하여 수혜자에 대한 지원 내역과 지역의 인적·물적 자원을 통합 관리하며 저소득층에 대한 체계적인 지원체계를 구축하여 복지사각지대 해소와 중복서비스 예방 조치와 정확한 데이터를 확보하는 등 부단한 노력과 질적 개선을 통해 소임을 다하며 현재에 이르고 있다.

2015년도에 희망케어센터는 사회복지관으로 등록·전환[2]하면서 보다 체계화된 복지서비스를 제공하려는 변화를 시도하였고 2020년도에 남양주시복지재단(이하 복지재단) 설립과 2021년도에 복지재단이 희망케어센터를 위·수탁 운영하면서 복지전달체계 강화와 조직시너지 효과를 꾀하였다. 그러나 희망케어센터의 이미지와 역할은 퇴색되고, 복지재단의 하위기관으로 인식되면서 지역자원 보유량 감소 및 지역 협력의 연결고리 약화를 가져오는 등 부정적 피드백이 제기되고 있다. 복지재단 역시 희망케어센터와 협업하는 역량이 부족하며 복지재단 역할론에 대한 강한 의문이 제기되는 상황이다.

2025년 12월 31일 복지재단과 희망케어센터의 위·수탁계약 만료[3]를 앞두고 양 기관의 관계 및 운영에 대한 전체적인 논의가 필요한 시점이다. 현재 양 기관의 통합운영 논의는 진행 중이지만 미진한 편이다. 양 기관을 대상으로 연구한 컨설팅 자료를 살펴보면

2) 권역별 희망케어센터는 2015년 03월 04일 관련조례개정을 거쳐 사회복지관으로 등록·전환 되었다. 이에 따라 2012년 08월 사회복지사업법 시행규칙 개정으로 기존의 희망케어센터의 정체성을 보완하면서 지금까지 추구해온 복지사각지대 발굴, 대상자 사례 개입, 서비스 연계와 같은 기능이 강화됐다.(남양주뉴스 2015.03.04)

3) 남양주시 사회복지관 희망케어센터 운영 위·수탁 계약서 제3조에 근거한다. “위·수탁기간은 2021년 1월 1일부터 2025년 12월 31일까지 5년으로 한다.”

복지재단이 희망케어센터 수탁운영 후 효율적 관리가 필요하다는 의견을 제시한 자료[4] 들은 있으나, 실질적으로 그동안의 노력과 성과는 기대에 미치지 못한다는 것이 중론이다.

따라서 본 연구에서는 복지재단과 희망케어센터의 효율적 관리를 위하여 조직융합관리를 통해 그동안 제기된 양 기관에 대한 부정적 피드백을 해소하고, 효율성 확보를 위한 대응방안을 검토하여 남양주시 복지전달체계의 공공성 확보 및 복지사각지대 해소, 사회적 취약계층 관리, 위기가정 관리, 복지서비스의 지역별 편차 축소 등을 개선하는 단일조직체계를 구축하고자 한다. 이를 통해 복지재단과 희망케어센터가 지금보다 업무수행에 필요한 실행역량을 강화하며 남양주시 복지전달체계 관리와 복지서비스 집행을 효율적으로 운영하는 주체자로서 자리매김하여 남양주시 복지수준을 상승시키는 기관으로 거듭나야 할 것이다.

2. 연구 필요성

양 기관의 관계에 대한 그동안의 논의결과를 반영한 대응방안의 실천정도는 미진하다. 2021년도에 위・수탁계약을 체결한 이후 많은 활동과 노력에도 불구하고 양 기관의 활동성과가 기대에 미치지 못한 이유는 상호 간의 이질적, 또는 관련성이 적은 독자적인 관련 법령, 규정 등을 기반으로 활동하기 때문이라고 이해관계자들은 지적하고 있다.

2025년 12월 31일에 복지재단과 희망케어센터의 위・수탁계약이 만료되는 시점에서 ‘복지재단과 희망케어센터는 어떤 관계를 구축해야 하는가?’에 대한 해답이 연구 필요성의 핵심이다. 본 연구에서는 복지재단의 직영체제 구축 및 조직 안정화를 확보하는 것이 급선무라고 판단한다. 양 기관의 융합을 저해하는 요소들을 제거하고, 조직융합화 과정을 거쳐 조직시너지 효과를 창출하고 사업수행역량이 강화된 단일(單一)조직체계를 구축해서 남양주시가 안고 있는 복지문제를 해결할 수 있는 역량과 성과를 창출해야 기관 존립이 가능하기 때문이다.

따라서 복지재단과 희망케어센터 조직융합을 위한 대응방안을 제시하여 복지전달체계의 공공성 확보 및 복지서비스 운영시스템의 선진화를 위한 계기를 마련하고자 한다. 융

4) 남양주시(2019). 「남양주시복지재단 설립 타당성 검토 연구」

합관리를 통하여 조직관리 비용을 감소시키고, 남양주시 복지의 Control Tower 기능을 수행하는 복지재단과, 생산적인 복지서비스 전달 기능을 수행하는 희망케어센터가 역할을 조화롭게 운영하여 남양주시 복지발전 및 수준을 향상시키는데 기여하는 조직체로 거듭나야 한다.

“희망케어”라는 브랜드파워 유지와 남양주시 복지환경 개선, 복지사각지대 관리 및 지역별 복지서비스 차별 해소 등을 위하여 복지재단과 희망케어센터의 역할과 기능, 권한 등에 관한 분석과 대응방안을 검토하여 양 기관이 상생할 수 있는 최선안을 조직융합 관점에서 도출하고자 한다.

복지재단의 경우 주요사업 중 한 부분을 차지하는 사회복지시설 운영 및 지원[5]과 관련하여 현재 보유한 수행역량과 향후 필요한 수행역량에 대한 점검 및 사업확장을 위한 방안을 모색하는 계기가 될 것이며, 희망케어센터는 사업수행 영역에 대한 검토와 사업부서로서의 역할 수행을 하기 위한 조직 재구축[6](Organizational restructuring)의 기회가 될 것이다.

5) 남양주시복지재단 정관 제4조 5항 및 남양주시복지재단 수탁시설 운영규정
6) 조직개편, 인력 재배치, 업무수행방식 변화, 직무재설계, 권한 및 위임전결 재조정 등이 예시이다.

제2절 연구 범위와 방법

1. 연구 범위

본 연구에서는 공간적, 시간적, 대상자로 구분하여 연구범위를 설정하였다.

첫째, 공간적 범위이다. 복지재단과 4개 권역별 희망케어센터의 추진활동 현황과 자료들을 검토하여 조직융합을 위한 관점에서 분석하였다.

둘째, 시간적 범위이다. 2020년도부터 2024년도 현재까지, 즉 복지재단 출범 이후 현재까지를 범위 대상으로 정하였다. 이는 실제 희망케어센터의 역할에 대한 이슈화와 성과에 대한 여론 분위기가 복지재단 출범 이후에 본격화되었다는 시각에 기반한 것이다. 관련 2차 자료도 가능한 해당 기간에 집중하여 수집・분석하였다.

셋째, 대상자 범위이다. 복지재단과 희망케어센터의 현안 진단과 대응방안 강구를 위하여 해당 업무를 담당하거나 또는 관련 업무를 지원한 경험이 있는 관리자나 실무자 또는 외부 전문가들을 대상자로 선정하였다. 실질적 경험을 통해 양 기관의 위・수탁계약 관계 이전의 활동과정과 이후의 활동 및 성과를 알고 있는 대상자들에게서 수집한 자료일수록 기대했던 또는 기대하는 자료들을 확보할 수 있다는 관점에 기반한 것이다. 따라서 실질적으로 양 기관과 연결고리가 없거나 또는 불특정 다수를 대상으로 하는 자료수집은 본 연구에서는 제외하였다.

2. 연구 방법과 과정

1) 연구 방법

문헌조사를 비롯하여 전문가 및 자문단, 조직구성원 대상으로 초점집단 인터뷰(FGI)를 실시하는 질적 연구 방식을 채택하였다. 그 배경에는 연구주제가 구성원 개개인의 생각이나 의견을 심층 분석해야 하는 민감한 내용을 포함하고 있어 질적 연구가 적합하다는 점을 고려하였고, 조직구성원 및 이해관계자들의 의견을 최대한 수렴하고 반영해야 하는 주제이며, 복지재단과 희망케어센터 구성원이 60여명에 이르는 집단임을 감안하였다.

첫째, 문헌조사를 통한 이론적 검토는 조직융합과 관련한 연구 자료들을 분석하여 현재 복지재단과 희망케어센터가 지닌 문제점과 융합에 저해가 되는 요인을 도출하는데 활

용하였다. 아울러 조직융합 관리요소인 조직구조, 업무프로세스, 조직문화 등에 관한 다양한 선행 연구를 검토 분석하였다.

둘째, 타 지자체의 사회복지기관 및 복지재단 전문가 인터뷰를 진행하여 선행사례를 검토하였다. 관계자들과 인터뷰를 통해 조직 운영 효율화 방안에 대한 자료를 수집하였으며, 특히 위탁방식과 직영방식의 운영 비교 및 결과에 대한 정보와 견해에 대하여 공유하였다. 아울러 타 복지재단의 특화된 사업운영방식이나 후원 및 조직문화 등에 대한 우수사례 현황 조사도 동시에 실시하였다.

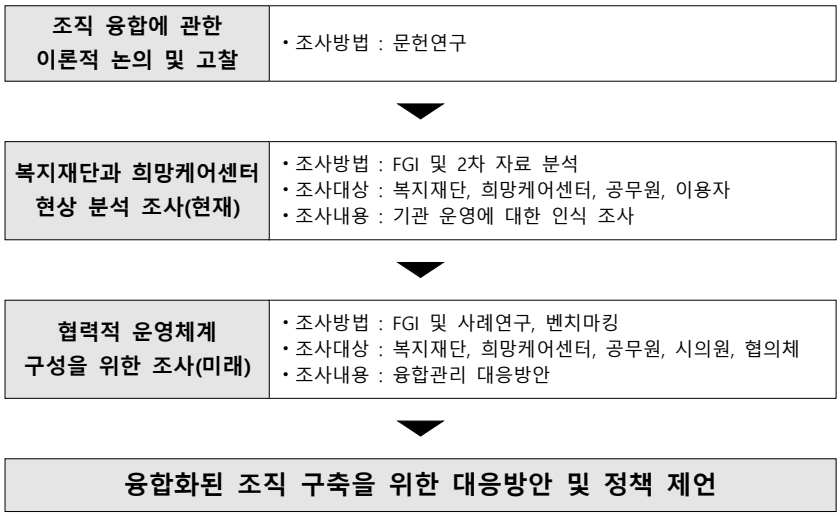
셋째, 자문단 및 이해관계자들을 대상으로 초점집단 인터뷰(FGI)를 실시하였다. 복지재단 및 희망케어센터 구성원, 남양주시 공무원, 이용자 그룹(자원봉사자 및 후원자), 남양주시 시의원, 읍・면・동 지역사회보장협의체 위원 등을 대상으로 조직운영에 대한 현황 및 애로사항, 개선사항, 발전방향 등에 대한 의견수렴을 실시하였으며, 복지재단과 희망케어센터 전 구성원의 의견은 Word Cloud를 이용하여 분석하였다.

2) 연구 과정

복지재단과 희망케어센터가 조직통합을 통해 기대하는 미래 수준과 현재 수준에 대한 구성원의 인식 차이 분석을 통해 문제점과 대응방안을 도출하는 방식으로 연구과정과 흐름을 구성・진행하였다.

현재 관점에서는 양 기관 운영에 대한 구성원의 인식조사에 초점을 두었으며, 미래 관점에서는 양 기관의 융합적 관점에서 고려해야 할 협력방안을 검토하였고, 융합을 위한 대응방안을 제안하도록 구성하였다.

[그림 1-1] 연구과정 흐름



<표 1-1> 연구추진체계

구분	세부내용	
연구목적	남양주시 복지발전과 복지수준 향상을 위하여 복지재단과 희망케어센터의 현황을 분석하고 조직융합과정을 통해 조직시너지를 확보할 수 있도록 조직구조, 업무프로세스, 조직문화 등의 요소들을 중심으로 직영체제와 융합관리를 위한 대응방안을 모색한다.	
연구내용	조직구조	• 복지재단과 희망케어센터 융합 운영을 위한 조직운영체제 탐색 • 희망케어센터 사업영역 및 기능에 대한 검토 • 희망케어센터 조직 구조 및 직제 정원 검토
	후원관리	• 후원 창구 일원화에 대한 분석 • 후원관리 기능 통합 운영에 대한 분석 • 후원개발 전략 모색
	조직문화	• 인사관리 기준에 대한 분석 • 직급통일 및 순환보직, 인사평가에 대한 분석 • 센터장 인사관리에 대한 검토
연구방법	문헌분석	• 조직융합 관련 선행연구 • 복지재단과 희망케어센터 관련 컨설팅 자료 분석 • 복지재단과 희망케어센터의 활동 성과분석 자료 검토
	벤치마킹	• 직영체제 운영에 대한 자료 분석 • 후원 및 인사제도에 대한 자료 분석 • 미래 복지재단의 방향성에 대한 자료 분석
	초점집단 인터뷰 (FGI)	• 복지재단과 희망케어센터의 현안 분석 및 개선방안 도출 - 내부관계자 : 복지재단 및 희망케어센터 구성원 - 외부관계자 : 시의원, 공무원, 이용자, 자문단, 읍면동 지역사회보장협의체위원
성과 및 기여	• 남양주시 종합사회복지관 기본계획(Master Plan) 필요성 건의 • 복지재단과 희망케어센터 현안 분석 및 조직 융합 관리를 위한 대응방안 도출 • 조직안정화 및 융합관리를 위한 Action Plan 제시	

제2장 이론적 배경과 현상분석

제1절 이론적 배경

1. 조직융합의 의의

1) 융합과 통합의 개념

융합(Convergence)은 서로 다른 분야, 기술, 조직, 기능 등이 결합하여 새로운 가치를 창출하는 것으로써 기존 요소들이 단순히 합쳐지는 것이 아니라, 새로운 형태로 변형되거나 혁신적인 방식으로 조합하는 등 상호작용을 통해 시너지 효과를 창출하는 것이다.

반면에 통합(Integration)은 기존의 개별적인 시스템, 조직, 기능 등을 하나로 일원화하거나 조정하여 관리하는 것으로서 개별 요소들이 원래의 특성을 유지하면서도 효율성을 극대화하기 위해 조정되거나 중복을 제거하고 일관성 있는 운영체제를 만드는 것이다.

따라서 융합과 통합의 개념은 유의하지만 추구하는 목적에 따라 달리 해석하기도 한다.

조직융합은 물리적 통합 현상을 뛰어넘어 서로 녹아져 하나로 섞이는 현상을 의미한다. 조직융합은 일종의 조직변화 현상으로 새로운 조직발전의 목표와 전략 수립, 조직문화와 공감대 조성, 구조와 기술, 환경적 특성 등을 적합하게 관리할 수 있는 사업기반 조성이 중요하다(Vasu and Stewart et. al. 1998).

본 연구에서는 공공(복지재단)과 민간(희망케어센터) 상호 간 업무협력 방식을 강화하고, 남양주시 복지서비스 혁신을 시도하려는 목적을 상호 공유하고 있다는 측면에서 융합적 특성을 포함하고 있다고 판단한다. 위·수탁관계인 희망케어센터를 복지재단의 사업부서로 편입하여 관리 체계를 일원화하고 운영의 효율성과 책임성을 강화하기 위한 목적도 있지만 복지재단이 공공과 민간의 융합을 통해 새로운 서비스 모델을 창출하고 단일의 조직체제를 구성한다는 측면도 포함되어 있어 융합적 개념으로 이해한다.

<표 2-1> 통합과 융합 개념 비교

구분	통합(Integration)	융합(Convergence)
개념	기존 시스템을 하나로 조정하고 정리	서로 다른 요소들이 결합하여 새로운 가치 창출
목적	효율성, 일관성, 최적화	혁신, 창조, 시너지 효과
구조 변화	기존 구조를 유지하면서 조정	새로운 형태로 재구성
유형	행정 통합, 시스템 통합, 기업 합병	산업 융합, 기술 융합, 조직 융합

그러나 진정한 의미의 조직융합이 이루어지려면 단순한 통합 운영이 아니라, 공공·민간·시민이 협력하는 거버넌스적 관점의 개방형 구조[7]로 변화해야 하며, 기존 복지모델을 뛰어넘어 데이터, 기술, 지역 특성을 반영한 혁신적 서비스제공이나 프로젝트 중심, 협력 중심으로 사업운영방식을 전환하며 조직 운영의 유연화 및 구성원, 이해관계자들의 다양한 가치를 수용할 수 있는 수준이 될 때 가능하다.

2) 조직융합의 정의

조직융합관리(PMI : Post Merger Integration)는 두 조직이 통합을 통해 하나의 조직이 된 후, 가치와 문화를 공유하는 단일조직으로 변화를 위한 관리 방안을 의미한다(문철우, 2007).

조직융합에 대한 연구의 경우 대부분의 학자나 실무자는 조직이 통합되었다고 해서 하나의 조직으로서 원활히 기능할 수 없다고 지적하면서, 조직구조 상 하나의 조직으로 표현되는 것은 단순히 조직이 통합된 물리적 현상으로 해석하기보다는 조직 내에 단일한 문화가 성립되어야 진정한 조직통합이 성립되는 것으로 본다(조태준외. 2012: 532).

행정안전부(2008)가 제시한 조직융합관리 매뉴얼에 따르면 업무방식과 조직문화 등 제반 환경이 서로 다른 조직들로 통합된 조직이 시너지 효과를 단기간에 창출할 수 있도록 체계적으로 관리하는 활동이라고 조직융합관리를 정의하면서, 조직개편 후 조직, 문화, 인사기능 등에서 예상되는 갈등을 극복하고 직원들이 융합된 단일 부처의 공동목표 달성을 위해 업무를 수행할 수 있도록 관리하는 활동이라고 예시하고 있다.

성공적인 조직통합을 위해서는 융합관리를 통해 실질적인 하나의 조직으로 구축하는 것이 중요하며, 조직융합관리는 하나의 조직을 재구축하는 관리과정이라고 할 수 있다. 조직통합 후 조직융합관리를 통해 기존 부처 간 물리적 통합뿐만 아니라, 조직과 조직 간 화학적 결합을 통해 조직시너지 효과를 창출하는 것이 융합관리에서는 중요하다.

7) 거버넌스 운영이 대표적 사례이다.

통합된 조직 상호 간에 기존조직에서 운영한 문화, 인사, 업무나 권한, 기능 등을 유지하거나 또는 상대 조직의 부분들에 대하여 이질적으로 인식될 경우 발생하게 되는 갈등과 저항을 극복하고, 공동목표달성을 위해 업무를 수행할 수 있도록 관리하는 활동이 융합관리의 핵심이다.

이명박 정부의 경우 통합부처 내 인사・문화・기능 등에 대한 사후적 융합관리를 강조함으로써 부처통합이 실질적 효과를 창출할 수 있도록 관리적 측면에서 관심을 기울였다(조태준외. 2012: 532).

김장기·신윤창(2012)은 조직융합을 시간적인 관점에서 볼 때, 물리적 차원에서의 각종 제도와 규정을 단계별로 단일화・통합화하는 과정 못지않게 통합조직 구성원의 역할과 기능, 행동체계를 재확립하고 참여를 유도하는 화학적 통합과정이 중요하다고 보았다.

따라서 조직융합은 통합 이후 이질화된 기관 속성을 서로 섞고 녹여서 공동의 조직운명체를 재구성하는 과정론적・결과론적 관리현상이며, 하나의 조직공동체 조성은 상호의존성에서 찾아 볼 수 있으며, 상호의존성은 통합기관 상호 간의 역할과 기능의 교호적 관계에 중점을 둘 수 있다(염재호·정병걸 외 2007).

종합해보면 조직융합은 기계적인 조직통합 과정을 거친 조직들이 시간적 과정을 거치면서 통합을 통해 나타난 거부, 갈등, 비효율 또는 개선해야 하는 요소들을 해결해 나감으로써 궁극적으로 화학적 결합을 통해 단일화된 조직체를 구축하는 것이라고 할 수 있다.

2. 조직융합의 관리요소

행정안전부(2008)는 조직융합관리 매뉴얼을 통하여 조직의 미션・비전, 기능・업무, 성과관리 등의 분야에 대한 전문지식과 기술을 제공하고, 과거 정부・민간분야의 다양한 성공・실패 경험을 제공하여 부처 융합관리의 성공가능성을 제고하기 위한 방안을 제시했다.

성락훈(2015)은 조직융합 구성요소로 문화융합, 인사융합, 기능융합 등을 관리요소로 구분하면서 세부적인 내용을 <표 2-2>과 같이 제시하였다.

〈표 2-2〉 조직융합 구성요소

조직융합 관리전략	PMI 진단분야	PMI 진단내용
문화융합관리	미션・비전 융합관리	융합의 취지 및 목표, 고객 및 변화된 환경의 요구에 대응하고 통합조직의 시너지 효과 창출이 가능한 미션・비전을 수립
	문화융합관리	조직융합을 통한 문화적 격차에서 빚어지는 갈등을 조직융합 저해・저항요인의 도출 및 해결방안 모색을 통해 조직의 화학적 융합을 달성
인사융합관리	인사융합관리	통합 전 부처의 인사관리제도간의 갈등요소를 도출하여 조직의 성과향상과 조직융합을 위한 체계를 수립
기능융합관리	기능융합관리	통합조직의 재정립된 미션 및 비전을 바탕으로 기존 기능의 재정립 및 TO-BE 기능을 설계
	성과융합관리	통합 전 부처의 성과관리체계 비교를 통해 통합조직의 미션・비전의 효과적 달성을 위한 합리적인 운영시스템과 도전적인 성과목표 및 성과지표의 설정 등 성과관리체계 재정비

최창현(2008)은 조직융합관리를 위한 방법, 절차 및 행동지침을 제시하면서 전략적, 조직적, 관리적 역량을 강조하였다. 조직융합관리를 위해서는 안정보다는 변화를, 조직환경의 풍부함보다는 결핍을, 질서보다는 혼돈을 지향하고 자율적 동요과정을 통해 자기조직화를 추구하는 과정을 강조했다. 아울러 학습을 통한 정보 공유 및 정보격차를 줄이는 방식이나 창조적 파괴 등을 시도하는 자기초월성 등 주로 복잡계에서 제시하는 패러다임을 통해 융합관리를 시도할 것을 주장했다. 관련 내용을 정리하면 〈표 2-3〉과 같다.

〈표 2-3〉 조직융합 관리요소

조직융합 관리요소	방법, 절차 및 행동지침
전략적 역량	비전, 일관된 통합전략, 가시적 목표와 측정
의사소통역량	이해관계자 상호 간 의사소통, 비전-목표-도전에 대한 소통, 지속적 정보제공, 쌍방향 의사소통
조직구조역량	융합관리 전담부서, 혼합인사, 단합활동
관리역량	표준화된 융합계획, 위기관리, 융합점검 및 보고
조직적 역량	인사관리, 리더십평가와 확립, 권한과 책임 재정의, 고객중심
문화역량	문화융합 규칙과 정책, 교육훈련, 보상과 제재

김장기・신윤창(2012)은 제2차 선진화 추진계획에서 조직통폐합의 대상이 되었던 근로복지공단과 한국산재의료원의 조직융합사업을 연구대상으로 분석하였는데, 조직융합 실천요인으로는 통합조직의 의사소통과 참여보장, 업무조화와 소속감 함양, 공정한 인사 및 보상체계, 구성원의 이해와 공감대를 독립변인으로 선정하고 종속변인으로 통합조직의 발전목표를 선정하고 경영 효율성, 고객가치 제고, 경영평가 순위 향상, 재정 안정화 등을 측정지표로 측정하였다. 연구결과를 보면 실질적인 조직융합은 조직발전 목표와 관련

된 조직융합의 실천방안이 중요하며, 조직융합의 실천사업 추진을 통하여 이질성 극복과 조직발전에 기여할 수 있어야만 가능하다는 점을 강조하고 있다.

기타 연구자들의 선행연구 결과를 정리하면 다음과 같다.

<표 2-4> 연구자들의 선행연구 요약

연구자	분석대상	분석요인	공통요인
정진우(2001)	제정경제원	• 기능관리 전략 • 문화관리 전략	• 인사융합관리 • 문화융합관리 • 기능융합관리
최성욱(2001)	제정경제원	• 인사 • 근무지시 • 감정진통측면	
박광국, 이종열, 주효진(2003)	문화행정기관	문화행정조직의 변천과정	
		• 이념 • 조직 • 목표 • 하위목표	
정지원(2005)	행정자치부	• MBTI • 주요활동내용	
장지원(2006)	행정자치부 (내무부와 총무처 통합)	• 외부적 요인 (환경, 조직개편)	
		• 내부적 요인 (조직구조, 리더십, 인사운영시스템, 전략, 업무수행방식, 구성원 등)	
방석현, 박석희, 김연숙(2006)	국립독성연구원	• 조직개편기준전문성 • 정보화 및 네트워크화 • 고객대응성과 신뢰성 • 미래지향성 • 운영효율성	
문철우(2007)	합병 후 통합과정	• 통합비전과 전략의 수립 • 통합리더십의 정립 • 통합방법론의 정립	
이상식(2008)	영국 규제기구들의 통합 사례	• 통합의 역사적 배경 • 통합과정 • 통합 기구인 Ofcom영향	

* 출처 : 안경섭(2006). 재인용

종합해보면 융합관리를 위한 관리요소는 조직을 둘러싼 다양한 요소들을 중심으로 융합을 목적으로 하는 대상기관들의 조직요소들을 관리하는데 초점이 있다. 통합을 통해 나타나는 갈등이나 비효율성을 방지하기 위하여 조직융합관리 전략을 마련하고 통합된 조직이 신속하게 통합효과를 발휘하도록 지원하는 것을 중시한다.

따라서 일반적으로 고려되는 조직융합 관리대상 요소에는 구조적 통합, 문화적 통합, 업무와 연계된 절차, 운영 및 시스템 통합, 인사관리 및 인적자원 통합, 전략적 목표 통합 등의 요소들이 있다.

첫째, 구조적 통합이다. 두 조직의 기능과 부서를 재구성하고, 통일된 조직구조를 수립

하며, 보고체계, 역할분담, 권한배분 및 조직의 계층 구조 등을 조정하는 것이 대상이다.

둘째, 문화적 통합이다. 서로 다른 조직의 문화를 조화롭게 통합하여 하나의 문화로 재창조되는 과정을 거치는데, 이 과정에서 조직 내 커뮤니케이션 방식, 리더십 스타일, 업무 방식 등을 하나로 합치는 과정이 포함된다.

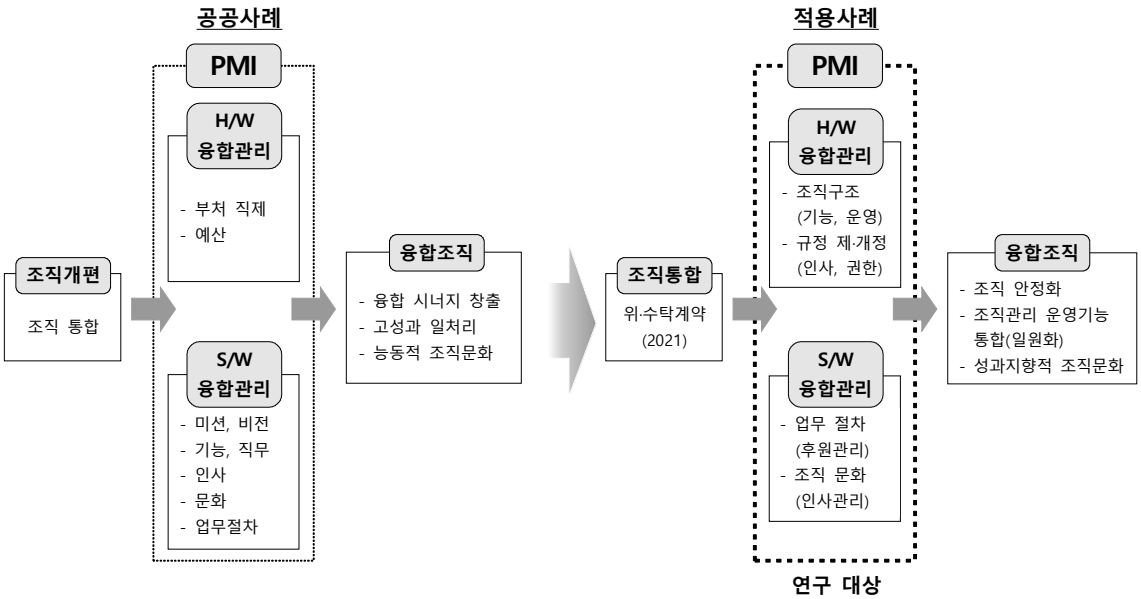
셋째, 운영 및 시스템 통합이다. IT시스템, 프로세스, 정책 등을 통합하여 일관성 있는 운영체계를 구축하는 것으로서 정보시스템, 재무・회계시스템, HR시스템 등이 대상이다.

넷째, 인적자원 통합이다. 조직통합 과정에서는 직원들이 새로운 구조에 적응할 수 있도록 지원하며, 인재 배치, 직무재설계, 훈련 및 커뮤니케이션 및 성과 평가 등이 핵심대상이다.

다섯째, 전략적 목표 통합이다. 각 조직의 전략적 목표를 일관성 있게 통합하여 공통의 비전과 목표를 설정하며, 조직의 비전이나 미션과 연계되어야 한다.

공공사례의 경우 이명박 정부에서 시도한 정부조직개편을 통해 부처통합의 효과성 제고 목적으로 통합부처의 화학적 결합을 시도한 조직융합관리사례가 대표적이다. 행정안전부(2008)의 조직융합관리 매뉴얼에 의하면 “국민, 시장의 요구를 반영하여 정부조직을 개편하고 하드웨어(H/W) 측면의 융합관리와 소프트웨어(S/W) 측면의 융합관리를 결합하여 융합 시너지를 창출하고 국민과 시장의 요구에 대응하는 선순환 프로세스를 정립하는 데 초점을 두고 있다. 하드웨어(H/W) 측면의 융합관리 대상은 부처 직제, 예산, 정원 등이 대표적인 요소들이며, 소프트웨어(S/W) 측면의 융합관리요소에는 미션 및 비전, 성과 및 인사시스템, 조직문화, 기능 및 직무, 업무프로세스 등을 제시하였다.

[그림 2-1] 공공사례와 적용사례의 융합관리과정 비교

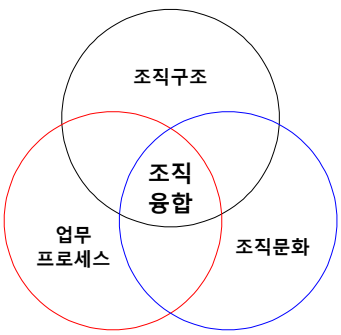


* 출처 : 행정안전부(2008). 정부조직개편 성공을 위한 조직융합관리 매뉴얼
* PMI : Post - Merger Integration

본 연구에서도 지방자치단체의 출연기관인 복지재단이 지닌 공공의 특성과 민간복지 분야의 전문성을 수행하는 희망케어센터가 지닌 민간의 특성을 결합하여 통합과 융합을 추진한다는 측면에서 이명박 정부의 운영사례를 참조하여 융합관리요소들을 검토하였다.

[그림 2-1] [그림 2-2] 와 같이 복지재단이 희망케어센터와 융합관리를 통해 효율적으로 조직을 운영하기 위하여 하드웨어(H/W) 측면의 조직융합 관리요소로는 조직구조를 고려하였고, 소프트웨어(S/W) 측면의 조직융합 관리요소로는 업무프로세스와 조직문화를 선정・검토하였다.

[그림 2-2] 조직융합 관리요소



3. 조직융합과 효율성의 관계

조직통합에 시간적 과정을 추가한 개념이 조직융합이라고 한다면, 통합 수준의 정도는 융합 진행 단계와 달성한 수준으로 평가할 수 있다. 본 연구에서는 효율성의 확보는 융합 수준의 정도로 정의한다. 즉 조직융합 수준이 높을수록 효율성을 확보했다는 의미로 해석한다.

조직의 통합 수준은 통합하는 조직의 직무가 통합을 주도하는 조직의 직무 중심으로 집중화, 또는 편제화 되어 연결되는 정도를 뜻한다. 따라서 낮은 수준의 통합은 통합 후 통합 조직의 관리적 변화가 제한적인 변화에만 국한되는 경우를 의미한다. 이에 비해, 높은 수준의 통합은 통합되는 두 조직 간 물적 자원, 기술적 자원, 그리고 인적자원 등 모든 분야에서 광범위한 공유가 이루어지는 광범위한 조직통합을 의미한다. 또한 전략적 상호의존 정도와 자율성의 부여 정도를 중심으로 흡수통합, 보존통합, 진화적 통합 등으로 통합수준을 고려할 수도 있다. 흡수통합은 하나의 조직이 다른 조직을 흡수 합병하는 수준의 통합이며, 보존통합은 두 조직이 서로 각자의 영역을 인정하며 서로 최대한으로 자율적으로 활동하는 것을 보장하는 수준의 통합이다. 그리고 진화적 통합은 상호의존성을 증가시키면서도 상호 간 자율성을 보장하는 통합이다. 특히 진화적 통합에서는 통합 상대방은 파트너 및 동반자적 관계로서 상호 간 신뢰와 협조를 지속적으로 발전시켜 나가는 관계적 특성을 지닌다(조태준 외, 2011. 문철우, 2007).

따라서 복지재단과 희망케어센터의 조직통합을 통한 융합 수준의 정도는 시행 시기와 양 기관의 조직역량 및 관련 이해관계자를 포함한 조직의 내·외부 환경 요구 등을 고려해야 할 것이다. 2021년 위·수탁관계를 통해 진행된 복지재단과 희망케어센터의 경우는 통합적 측면에서 제한된 권한 행사[8]나 예산지원 등을 통해 낮은 단계 수준의 융합관리를 시도하였으나, 한 차원 높은 융합은 진행하지 못했다. 예를 들어 인사 통합 및 교류, 업무처리 절차 공유나 공통 업무에 대한 통합관리 시도 등 인적·물적 자원의 통합 관리 등의 시도는 미비했다.

보다 높은 단계의 융합이 필요하며 이를 효율성 측면에서 본다면 통합된 복지재단의 조직 안정화 정도, 기능 통합에 의한 업무 수행 운영의 완성도, 복지대상자들의 만족도 평가나 남양주시의 경영평가 결과, 조직에 대한 구성원의 신뢰수준 평가정도 등이 향상되거나 개선된 정도로 평가할 수 있으며 복지재단이 효율적으로 변화하고 있음을 보여주는 측정지표가 될 수 있다.

8) 복지재단 대표이사가 희망케어센터장에게 한정된 인사권을 행사하는 사례가 대표적이다.

제2절 복지재단과 희망케어센터의 현상 분석

복지재단과 희망케어센터를 둘러 싼 조직의 외부환경과 이해관계자들의 시각을 중심으로 현상분석 자료를 검토하였다. 양 기관의 활동 및 성과는 조직융합 수준을 어느 정도까지 진행해야 하는가를 확인할 수 있는 자료이며, 조직융합을 위한 대응방안 검토에 활용했다.

1. 인구 변화와 복지대상자 추이 비교

1) 남양주시와 타 지자체의 복지대상자 추이 비교

남양주시와 유사한 인구로 구성된 4개 지역(부천, 성남, 화성, 용인)을 비교해 보면, 화성시는 급격한 인구 증가세를 보이지만 나머지 지역은 2019년도 기준으로 보면 2024년도 현재 소폭 감소하거나 또는 증가하는 현상을 보인다.

그러나 해당연도의 총 인구 대비 총 수급자나 일반 수급자의 비율은 남양주시를 포함하여 선정한 4개 지자체 모두 매년 증가세를 보이고 있다. 이는 공공부분이 담당해야 할 복지서비스 제공의 역할과 비중이 높아지고 있음을 의미한다. 특히 일반 수급자의 비율 증가는 기존 복지서비스보다 한층 세밀하게 설계된 공공복지서비스의 중요성과 역할을 강조하고 있다

남양주시의 경우도 2019년도 대비 2024년도에 총 인구 증가는 4.3% 증가하였으나, 총 수급자 비율은 1.4% 증가를, 일반수급자도 1.4% 증가율을 나타내고 있다. 복지수요 증가는 공공복지서비스 제공의 중요성을 강조하는 것이다. 부연하면 복지대상자에 대하여 “희망케어”라는 브랜드로 특화된 복지서비스 전달체계를 운영하는 남양주시의 경우에는 공공기관만이 아니라 민간기관으로서 역할을 담당한 희망케어센터의 중요성과 역할 및 비중이 높아지는 것을 의미한다.

따라서 총 수급자 비율 및 일반 수급자 비율 증가 현상은 복지재단과 희망케어센터의 기관 존립 가치의 필요성을 보여주고 있다.

<표 2-5> 타 지자체와 수급자 현황 비교

(단위 : 명, %)

년도	구분	남양주시	부천시	성남시	화성시	용인시
2019	총 인구	701,830(100.0)	829,996(100.0)	942,724(100.0)	815,396(100.0)	1,059,609(100.0)
	총 수급자	17,862(2.6)	21,155(2.6)	26,003 (2.8)	11,090(1.4)	12,907(1.2)
	일반 수급자	16,912(2.4)	20,366(2.5)	25,532(2.7)	10,325(1.3)	12,114(1.1)
2020	총 인구	713,321(100.0)	818,383(100.0)	940,064(100.0)	855,248(100.0)	1,074,176(100.0)
	총 수급자	20,779(2.9)	24,492(3.0)	29,378(3.1)	13,461(1.6)	15,621(1.5)
	일반 수급자	19,771(2.8)	23,763(2.9)	28,940(3.1)	12,708(1.5)	14,795(1.4)
2021	총 인구	733,798(100.0)	806,067(100.0)	930,948(100.0)	887,015(100.0)	1,077,508(100.0)
	총 수급자	23,579(3.2)	27,020(3.4)	31,416(3.4)	15,451(1.7)	17,394(1.6)
	일반 수급자	22,440(3.1)	26,199(3.3)	30,969(3.3)	14,622(1.7)	16,480(1.5)
2022	총 인구	737,353(100.0)	790,128(100.0)	922,518(100.0)	910,814(100.0)	1,074,971(100.0)
	총 수급자	25,087(3.4)	28,112(3.6)	31,691(3.4)	16,634(1.8)	19,340(1.8)
	일반 수급자	23,790(3.2)	27,212(3.4)	31,224(3.4)	15,771(1.7)	18,292(1.7)
2023	총 인구	732,265(100.0)	779,968(100.0)	919,747(100.0)	944,342(100.0)	1,075,566(100.0)
	총 수급자	27,334(3.7)	29,811(3.8)	33,059(3.59)	18,558(1.97)	20,887(1.94)
	일반 수급자	25,806(3.5)	28,772(3.7)	32,548(3.5)	17,527(1.9)	19,770(1.8)
2024	총 인구	732,482(100.0)	769,918(100.0)	913,009(100.0)	968,821(100.0)	1,085,864(100.0)
	총 수급자	29,530(4.0)	31,661(4.1)	34,656(3.8)	20,529(2.1)	22,639(2.1)
	일반 수급자	27,716(3.8)	30,551(4.0)	34,096(3.7)	19,306(2.0)	21,445(2.0)

* 총 인구 출처 : 시군구 인구통계 및 KOSIS(외국인 제외)
* 총 수급자 및 일반 수급자 출처 : 사회보장정보시스템(행복이음)

2) 남양주시 복지대상자 중 집중관리계층 현황

최근 6년간 관련 통계를 살펴보면, 남양주시 인구 대비 복지대상자 증가율은 2019년 대비 2024년도에 3.8% 증가할 때 집중관리계층 비율은 1.7% 증가하였으며, 특히 맞춤형 급여 대상자의 증가율이 1.5% 증가하여 타 대상자들(차상위, 한부모)보다 급격하게 오르는 경향을 보이고 있다.

맞춤형 급여의 대상자들은 희망케어센터의 사업영역인 서비스제공(생계・의료・주거・교육)을 받고 있다. 현실적으로 복지 현장에서는 맞춤형 급여대상자들과 더불어 경계영역에 존재하는 위기관리가정이나 복지사각지대에 위치한 대상자들을 포함할 경우 복지대상자 규모는 더 크다고 예측된다. 따라서 맞춤형 급여 대상자의 증가 비율과 경계영역에 존재하는 복지대상자들의 규모를 고려한다면 복지재단 및 희망케어센터의 존재와 역할의 비중은 증가할 것이다.

<표 2-6> 집중관리계층 비교 추이

(단위 : %)

년도	비율 (인구대비)	집중관리계층(중복대상자 제외)			
		소계	맞춤형 급여	차상위	한부모
2019	16.0	4.3	2.5	1.0	0.8
2020	16.9	4.8	2.9	1.1	0.8
2021	17.6	5.1	3.2	1.1	0.8
2022	18.2	5.3	3.4	1.1	0.8
2023	19.0	5.7	3.7	1.2	0.8
2024	19.8	6.0	4.0	1.2	0.8

* 출처 : 남양주시 복지통계
* 복지대상자 중 집중관리계층만 대상으로 정리
* 맞춤형 급여대상자는 중위소득 50% 기준이며, 생계・의료・주거・교육급여 제공받는 대상자임.

2. 복지재단과 희망케어센터 활동 분석

1) 복지기준선을 통해 본 복지재단과 희망케어센터의 역할

경기복지재단(2021)은 지역사회보장계획 수립을 위한 지역주민욕구조사(2018), 남양주시 사회조사(2019) 등 관련 통계자료를 활용・분석하여 남양주시 복지기준선 설정연구를 하였으며, “소득 영역을 통해 본 남양주시 복지기준선과 사각지대 비율”에 대한 연구결과를 보면 <표 2-7>과 같이 전반적으로 남양주시의 경우 경기도 평균에 비해 상대빈곤율[9]과 사각지대 비율[10]이 높게 나타나고 있다고 제시하였다.[11] 남양주시 상대빈곤율이 9.9%로 경기도의 8.8%보다 1.1% 높은 편이며, 권역별로 보면, 동부권역의 상대빈곤율이 11.0%로 높게 나타난 반면에, 남부권역은 7.9%로 경기도 평균 상대빈곤율보다 낮게 나타나고 있다.

사각지대 비율을 살펴보면, 남양주시는 경기도 평균선보다 높으며 전 권역의 사각지대 비율은 경기도 전체보다 높게 나타나고 있다. 특히 상대빈곤율이 7.9%로 낮았던 남부권역에서도 사각지대 비율은 경기도 전체 5.2%보다 높은 5.4%로 나타나고 있다.

경기복지재단(2021)은 남양주의 경우 신도시 개발과정에서 타 지역으로부터 인구의 급속한 증대, 지역별로 지가 편차 상승과 소득 격차 등이 나타나고, 이런 현상으로 인해 차상위 등의 저소득층은 증대하지만 이들이 기초생활보장수급자로 책정되지 못할 가능성이

9) 경기도 중위소득 기준으로 상대빈곤율은 기준중위소득 50% 이하를 의미한다.
10) 경기도 중위소득 기준으로 사각지대는 기준중위소득 50% 이하 가구 중 기초생활보장급여를 받지 못하는 가구비율이다.
11) 경기복지재단의 연구에 활용된 2차 자료 생산 시점이 본 연구의 작성 및 활용 시점과는 차이가 있지만 경기복지재단 연구 결과를 활용한 배경은 과거 연구 결과를 통해 미래를 투사할 수 있기 때문이다.

있다고 지적하고 있다. 시간이 지날수록 남양주시 복지수준이 개선될 가능성이 낮다는 의미이다.

종합해보면 상대빈곤율 및 사각지대 비율이 경기도 전체 기준보다 높게 나타나고 있다는 점은 복지대상자 및 집중관리계층 증가와 복지사각지대와 위기가정관리 규모가 증가될 확률이 높다는 것을 보여준다.

따라서 이들 복지문제를 해결하기 위한 남양주시만의 독자적인 복지서비스 정책이 요구되며, 지역적 편차를 줄일 수 있는 현장의 문제해결형 대응방안을 수립하고 집행해야 할 운영 주체, 즉 복지재단과 희망케어센터의 역할이 필요하다. 상대빈곤율 및 사각지대 해소방안은 복지재단이 담당하고, 사각지대의 비수급빈곤가구 비율의 격차 해소는 지역 희망케어센터가 담당하는 등 양 기관 상호 협업 및 협력이 필요하다.

<표 2-7> 경기도와 남양주시의 상대빈곤율 및 사각지대 비율

(단위 : 가구수, %)

구분		상대빈곤율		사각지대	
		가구수	비율	가구수	비수급빈곤가구 비율
경기도 전체		503,289	8.8	295,376	5.2
남양주시 전체		28,812	9.9	19,317	6.7
남양주시 권역별	동부	9,756	11.0	6,784	7.6
	서부	6,732	10.2	4,478	6.8
	남부	2,900	7.9	1,959	5.4
	북부	9,230	9.4	6,097	6.2

* 출처 : 남양주시복지재단(2021). 남양주시 복지기준선 설정연구

2) 희망케어센터 8대사업 분야 활동 실적

희망케어센터 8대사업 분야 활동에 속하는 지원분야인 돌봄, 생활, 건강, 주거, 정서, 자활, 교육과 서비스 연계 등 8대 사업 활동실적은 2014년부터 2024년도까지 경우 년 평균 33만 건 내외에 이른다. 2014년 초기 20만 건 내외에서 2024년도 현재 27만 건 내외로 진행되고 있고 활동 규모는 소폭 증가하고 있으나 연평균 활동실적과 비교하면 감소하는 경향이다.

전반적으로 남양주시 인구는 증가하는 추세이며, 복지대상자 수요 및 집중관리계층이 증가하는 추세임을 감안한다면 희망케어센터의 활동규모 증가율을 고려할 때 세심한 사업운영전략이 필요하다. 복지재단과의 위・수탁계약 이후 2022년도, 2023년도에 급격한 실적 하락과 이후 실적 흐름을 보면 예전만큼의 활동 실적이 나타나지 않고 있으며, 희

망케어센터 활동의 편차가 크다는 것을 알 수 있다. 2021년을 기준으로 전·후를 비교해 볼 때 사업 활동이 감소 추세로 전환되거나 또는 소폭 증가하는 수준이며, 특정사업의 경우 연도별로 급격하게 변화하는 등 불안정한 패턴을 보여 사업영역이나 운영역량 등에서 혼란이 있음을 알 수 있다. 예를 들어 건강의료, 정서지원, 자활지원, 교육지원 등의 사업들의 경우 연도별 편차가 크다. 사업영역 조정이나 또는 관련 사업의 경우 새로운 방법을 고려해야 하는 가능성을 내포하고 있다고 판단된다.

실제로 남양주시 시책사업 및 외부지원사업 등에 참여하여 상대적으로 희망케어센터 본연의 8대 사업을 정상적으로 수행하지 못한 한계가 있었음을 관계자들은 의견으로 제시하였다. 희망케어센터의 활동실적 편차가 크게 나타나고 2022년도부터 급격하게 실적이 낮은 이유는 남양주시 통합돌봄사업 선도지역 역할을 희망케어센터가 수행하였으며, 대표적 사업인 노인맞춤형 돌봄사업에 참여하였고 실적은 2020년도 166,042건, 2021년도 232,962건이며, 이는 희망케어센터 사업실적 분야 <표 2-8>에서 제외되어 있어 결과적으로 본연의 사업에 충실하지 못한 결과로 나타난 것이다.

결과적으로 희망케어센터가 본연의 사업 집중을 위해서는 사업집행을 위한 환경여건 조성 및 복지재단의 관심과 보호가 필요한 상황이다. 희망케어센터의 조직 정체성이 불분명하게 정립되어 있는데도 일정부분 원인이 있지만, 복지재단에서 위·수탁관리 할 수 있는 권한이나 여건이 한정되어 대변자(Advocate) 역할을 소극적으로 할 수 밖에 없는 것도 원인 중 하나이다. 조직융합화 과정을 통해 해결해야 할 사례 중 하나라고 판단된다.

<표 2-8> 희망케어센터 8대사업 분야별 활동 실적

(단위 : 건수)

구분	돌봄 지원	생활 지원	건강 의료	주거 지원	정서 지원	자활 지원	교육 지원	서비스 연계	합계
2014	-	85,993	13,670	135	60,546	2,179	10,489	9,057	201,686
2015	-	152,579	19,347	177	73,921	13,369	16,807	16,905	293,105
2016	-	131,342	21,052	475	83,353	7,415	24,288	13,825	281,750
2017	-	132,404	21,028	466	143,328	1,914	20,203	20,786	340,129
2018	-	168,306	17,295	319	161,131	1,616	19,746	28,518	396,931
2019	32	156,506	8,831	561	122,917	1,496	10,653	15,332	316,328
2020	2,066	126,083	1,993	835	299,762	26	11,313	97,073	539,151
2021	1,461	110,876	930	836	419,855	-	11,937	13,591	559,486
2022	1,901	89,104	769	132	72,322	1	12,168	10,097	186,494
2023	1,440	91,638	5,830	152	123,992	2,648	9,974	13,105	248,779
2024	1,254	77,840	4,188	178	171,294	-	3,997	16,897	275,648
총계	**8,154**	**1,322,671**	**114,933**	**4,266**	**1,732,421**	**50,281**	**151,575**	**255,186**	**3,639,487**

* 출처 : 복지재단 및 희망케어센터 내부자료

3) 희망케어센터 사업의 예산집행 실적

희망케어센터 사업 수행에 대한 예산집행 비율을 살펴보면 2021년도부터 2024년도까지 총계 비율을 살펴보면, 사례관리 및 서비스제공 사업의 비율은 50.8%, 지역사회조직화 사업의 비율은 5.8%, 기타 특별사업의 비율은 43.4%로 나타나 있다.

‘희망케어센터는 본연의 역할을 수행하고 있는가?’ 라는 질문에 대한 관점에서 본다면 본연의 사업은 사례관리 및 서비스제공사업도 하지만 지역사회조직화 사업과 기타 특별사업비중이 높다는 점은 검토해야 한다.

희망케어센터는 사업수행에 필요한 예산 및 인력 부족 문제를 늘 제기했었고 이를 해결해 달라는 요구가 항상 있었기 때문에 어떻게 해결해야 하는가는 남양주시나 복지재단 입장에서는 중요한 문제이다.

그러나 희망케어센터 본연의 사업인 사례관리와 서비스제공 및 사례관리 대상자 중심의 지역사회조직화 프로그램 운영 등에 초점을 두고 사업을 운영한다면 문제해결 가능성은 있다고 판단된다. 즉 외부지원을 통해 운영되는 기타특별사업에 대한 전략적 배제와 지역사회조직화 사업에 대한 조정 내지는 축소, 폐지 등의 방안을 강구한다면 가능하다. 특히 지역사회조직화 사업은 관내 타 복지기관에서도 수행 가능한 사업이고, 사례관리를 기반으로 하는 서비스제공 사업은 희망케어센터의 강점 사업영역임을 고려한다면 해당 사업영역에 집중하여 사업 효율성을 높이는 것이 합리적이다. 희망케어센터는 지역사회조직화 사업 축소나 폐지를 고려할 경우 관련 부분의 잉여예산은 타 사업에서 다양하게 활용될 수 있을 것이다. 즉 예산 및 인력 부족의 부분을 어느 정도는 해결할 수 있다[12] 고 기대된다.

그러나 희망케어센터는 본연의 사업에 집중해야 하지만 사업운영방식의 변화는 필요하다. 흔히 4차산업 혁명시대, AI 시대로 일컫는 시대적 상황에서 오프라인적 사고방식에 기반한 사업운영 방식에는 한계가 있다. 사업방식과 영역을 디지털 방식으로 전환하고 전문화된 사업 집중 방식을 강구하여 디지털 시대와 AI 및 데이터 관리를 융합한 사업방식[13]의 변화가 희망케어센터의 미래 사업운영방식에 접목되어야 한다.

12) 제4장 조직융합을 위한 분석과 대응방안 중 “조직구조” 부분에서 세부적으로 관련 내용을 언급하였다.
13) 서울특별시의 고독사 방지를 위한 AI 활용한 스마트돌봄플러그 설치나 경기도의 AI 기반 빅데이터 분석을 통한 생계위기가정 선별 활용하는 방식 등이 대표적이다.

<표 2-9> 희망케어센터별 사업비 집행 실적 비교

(단위 : 천원, %)

구분		사업비			합계
년도	센터	사례관리 및 서비스제공	지역사회 조직화	기타특별사업	
2021	동부희망케어센터	301,646(94.9)	2,305(0.7)	13,976(4.4)	317,927(100.0)
	서부희망케어센터	14,220(0.7)	6,375(0.3)	1,964,512(99.0)	1,985,107(100.0)
	남부희망케어센터	172,525(29.0)	10,272(1.7)	412,432(69.3)	595,229(100.0)
	북부희망케어센터	339,156(70.2)	80,968(16.7)	63,295(13.1)	483,419(100.0)
계		827,547(24.5)	99,920(2.9)	2,454,215(72.6)	3,381,682(100.0)
2022	동부희망케어센터	308,431(84.7)	35,491(9.8)	20,076(5.5)	363,998(100.0)
	서부희망케어센터	43,563(13.1)	39,955(12.1)	247,415(74.8)	330,933(100.0)
	남부희망케어센터	171,354(42.7)	14,164(3.5)	216,275(53.8)	401,793(100.0)
	북부희망케어센터	384,624(83.5)	27,180(5.9)	48,561(10.6)	460,365(100.0)
계		907,972(58.3)	116,790(7.5)	532,327(34.2)	1,557,089(100.0)
2023	동부희망케어센터	394,680(74.4)	73,145(13.8)	62,417(11.8)	530,242(100.0)
	서부희망케어센터	35,757(6.3)	46,480(8.1)	487,609(85.6)	569,846(100.0)
	남부희망케어센터	189,282(50.0)	41,494(10.9)	147,914(39.1)	378,690(100.0)
	북부희망케어센터	445,083(86.1)	30,560(5.9)	41,186(8.0)	516,829(100.0)
계		1,064,802(53.4)	191,679(9.6)	739,126(37.0)	1,995,607(100.0)
2024	동부희망케어센터	600,595(86.6)	36,675(5.3)	56,575(8.1)	693,845(100.0)
	서부희망케어센터	523,391(64.0)	24,848(3.0)	269,635(33.0)	817,874(100.0)
	남부희망케어센터	465,435(75.4)	52,013(8.4)	100,000(16.2)	617,448(100.0)
	북부희망케어센터	559,514(83.1)	38,908(5.8)	74,699(11.1)	673,121(100.0)
계		2,148,935(76.7)	152,444(5.4)	500,909(17.9)	2,802,288(100.0)
총계		**4,949,256(50.8)**	**560,833(5.8)**	**4,226,577(43.4)**	**9,736,666(100.0)**

* 출처 : 복지재단 내부자료(2024.12.31. 기준)

3. 후원금・물품 분석

복지재단이 복지사업을 수행하기 위해서는 후원관리가 핵심사업이다. 즉 후원금・물품을 얼마만큼 확보하는가는 중요하다. 복지재단과 희망케어센터의 위・수탁계약 체결 후 후원에 관련된 정책은 많은 변화가 있었으며, 이 과정에서 일시적인 후원자 규모 축소나 후원 창구 조정 등의 혼란이 있기도 했다.

1) 복지재단과 희망케어센터의 후원금 모금액 비교

현재 복지재단은 경기북부사회복지공동모금회(이하 경기북부공동모금회)와 협약을 통해 연합방식으로 후원모금 창구를 운영하여 후원을 받고 있으며, 희망케어센터는 자체 후원

모금 기능을 지니고 있고 후원금을 받고 있다.

최근 2021년도부터 2024년도까지 4년간의 통계를 보면, 연도별 후원규모는 변동이 있는 것으로 나타나고 있다. 경기북부공동모금회와 연합방식으로 후원 모금하는 복지재단과 자체 모금을 하는 희망케어센터의 연간 비율은 2021년도에 64:36 수준으로 경기북부공동모금회와 복지재단의 연합방식을 이용한 모금 비율이 높았으나 2024년도에는 65:35로 나타나 후원 모금 비율에는 큰 변동이 없는 것으로 나타나 후원모금 창구가 큰 영향력을 미치지 않는 것으로 나타났다.

그러나 2022년, 2023년도에는 후원금 모집에서 복지재단의 비중이 상대적으로 높게 나타났던 점과 2021년 대비 2024년도에 후원금 총액 증가율이 6.8%로 나타난 점은 복지재단과 희망케어센터의 후원전략에 대한 검토가 필요하다. 또한 최근 4년간의 후원 규모 증가율 6.8%는 복지재단이 추진하는 각종 사업의 예산집행 규모 증가율과 비교할 때 적정한 증가율인가라는 측면에서 동시에 고려되어야 한다.

<표 2-10> 후원금 모금액 현황

(단위 : 천원, %)

년도	공동모금회 연합모금액	희망케어센터 자체모금액	합계
2021	2,103,272(64.2)	1,174,340(35.8)	3,277,612(100.0)
2022	2,326,190(71.2)	938,732(28.8)	3,264,922(100.0)
2023	2,925,721(74.3)	1,013,085(25.7)	3,938,806(100.0)
2024	2,267,222(64.8)	1,233,359(35.2)	3,500,581(100.0)
총계	**9,622,405(68.8)**	**4,359,516(31.2)**	**13,981,921(100.0)**

* 출처 : 복지재단 내부자료(2024.12.31. 기준)

2) 희망케어센터의 후원금・물품 모금액 분석

(1) 후원금 및 후원물품 비교

2021년도에 후원받은 규모 중 후원금과 후원물품의 비율은 42:58 수준이었으나, 2024년도 현재는 40:60으로 후원물품에 대한 비율이 미비하지만 증가하고 있다. 이는 시간이 지날수록 희망케어센터의 경우에는 후원금 모금보다는 지역에 기반을 둔 후원물품 모금 비중이 높아지는 방향으로 변화하고 있음을 예측 할 수 있다. 즉 희망케어센터는 후원물품 모집 활동에 집중해야 할 필요성을 보여주고 있다.

향후 복지재단이 단독 후원 창구를 운영할 경우 후원금과 후원물품에 대한 모금 역할 공유 및 분리 등이 이루어져 양 기관의 후원관리에 대한 조정과 협조, 역할 분담 등이

있어야 효율적 관리가 가능하다. 후원금은 복지재단으로, 후원물품은 희망케어센터로 구분 모금하는 후원 창구 용도 지정을 확립하고 홍보할 것을 건의한다.

<표 2-11> 희망케어센터 후원금·물품 현황

(단위 : 천원, %)

년도	후원금	후원물품 (환산가액)	합계
2021	1,174,340(41.8)	1,637,814(58.2)	2,812,154(100.0)
2022	938,732(39.6)	1,430,050(60.4)	2,368,782(100.0)
2023	1,013,085(38.9)	1,593,116(61.1)	2,606,201(100.0)
2024	1,233,359(40.0)	1,849,638(60.0)	3,082,997(100.0)
총계	**4,359,516(40.1)**	**6,510,618(59.9)**	**10,870,134(100.0)**

* 출처 : 복지재단 내부자료(2024.12.31. 기준)

3) 희망케어센터별 후원금 및 후원물품 비교

4개 권역별 희망케어센터 후원금 및 후원물품에 대한 2021년도부터 2024년도까지 4년간 실적을 비교해 보면 총금액은 10,870,134천원(100%)이며, 기여도는 동부 2,652,242천원(24.4%), 서부 3,050,845천원(28.1%), 남부 2,514,328천원(23.1%), 북부 2,652,719천원(24.4%)으로 나타나 서부의 기여도가 높았으며, 나머지 희망케어센터는 대등한 것으로 나타났다.

<표 2-12> 희망케어센터별 후원금·물품 현황

(단위 : 천원, %)

구분	동부 희망케어센터	서부 희망케어센터	남부 희망케어센터	북부 희망케어센터	합계
2021	648,177(23.0)	571,658(20.3)	904,357(32.2)	687,962(24.5)	2,812,154(100.0)
2022	435,083(18.4)	875,938(37.0)	569,194(24.0)	488,567(20.6)	2,368,782(100.0)
2023	743,759(28.5)	766,011(29.4)	463,431(17.8)	633,000(24.3)	2,606,201(100.0)
2024	825,223(26.8)	837,238(27.2)	577,346(18.7)	843,190(27.3)	3,082,997(100.0)
총계	**2,652,242(24.4)**	**3,050,845(28.1)**	**2,514,328(23.1)**	**2,652,719(24.4)**	**10,870,134(100.0)**

* 출처 : 복지재단 내부자료(2024.12.31. 기준)

후원금의 경우 총 금액 4,359,516천원(100%)에 대한 기여도를 보면 동부 1,128,735천원(25.9%), 서부 1,096,645천원(25.2%), 남부 1,175,911천원(27.0%), 북부 958,225천원(22.0%)으로 남부, 동부, 서부, 북부 순으로 나타났다.

<표 2-13> 희망케어센터별 후원금 현황

(단위 : 천원, %)

구분	동부 희망케어센터	서부 희망케어센터	남부 희망케어센터	북부 희망케어센터	합계
2021	364,299(31.0)	234,989(20.0)	340,092(29.0)	234,960(20.0)	1,174,340(100.0)
2022	163,846(17.4)	300,181(32.0)	278,681(29.7)	196,024(20.9)	938,732(100.0)
2023	255,146(25.2)	201,158(19.9)	275,865(27.2)	280,916(27.7)	1,013,085(100.0)
2024	345,444(28.0)	360,317(29.2)	281,273(22.8)	246,325(20.0)	1,233,359(100.0)
총계	**1,128,735(25.9)**	**1,096,645(25.2)**	**1,175,911(27.0)**	**958,225(22.0)**	**4,359,516(100.0)**

* 출처 : 복지재단 내부자료(2024.12.31. 기준)

후원물품의 경우 총 금액 6,510,618천원(100.0%)으로 나타났으며, 금액은 물품의 환산가액의 기록을 바탕으로 산정하였다. 기여도를 보면 동부 1,523,507천원(23.4%) 서부 1,954,200천원(30.0%) 남부 1,338,417천원(20.6%), 북부 1,694,494천원(26.0%)으로 서부, 북부, 동부, 남부 순으로 나타났다.

<표 2-14> 희망케어센터별 후원물품 현황

(단위 : 천원, %)

구분	동부 희망케어센터	서부 희망케어센터	남부 희망케어센터	북부 희망케어센터	합계
2021	283,878(17.3)	336,669(20.6)	564,265(34.4)	453,002(27.7)	1,637,814(100.0)
2022	271,237(19.0)	575,757(40.3)	290,513(20.3)	292,543(20.4)	1,430,050(100.0)
2023	488,613(30.7)	564,853(35.4)	187,566(11.8)	352,084(22.1)	1,593,116(100.0)
2024	479,779(25.9)	476,921(25.8)	296,073(16.0)	596,865(32.3)	1,849,638(100.0)
총계	**1,523,507(23.4)**	**1,954,200(30.0)**	**1,338,417(20.6)**	**1,694,494(26.0)**	**6,510,618(100.0)**

* 출처 : 복지재단 내부자료(2024.12.31. 기준)

희망케어센터별로 후원금·물품에 대한 비율이 각기 다른 점을 고려한다면 지역 특성에 맞는 후원금 및 후원물품 전략을 구체화할 필요가 있다. 그러나 복지재단과의 역할이나 후원금·물품의 실적을 비교한다면 희망케어센터는 후원금보다는 후원물품으로 집중하는 것이 효율적일 것으로 판단된다.

지금까지 서술한 희망케어센터별 후원금·물품에 대한 내용과 구성비 흐름을 정리한 내용은 <표 2-15>와 같다.

〈표 2-15〉 희망케어센터별 후원금·물품 구성비 흐름

(단위 : 천원, %)

구분		동부 희망케어센터	서부 희망케어센터	남부 희망케어센터	북부 희망케어센터	합계
2021	후원금	364,299(56.2)	234,989(41.1)	340,092(37.6)	234,960(34.2)	1,174,340(41.8)
	후원물품 (환산가액)	283,878(43.8)	336,669(58.9)	564,265(62.4)	453,002(65.8)	1,637,814(58.2)
	합계	648,177(100.0)	571,658(100.0)	904,357(100.0)	687,962(100.0)	2,812,154(100.0)
2022	후원금	163,846(37.7)	300,181(34.3)	278,681(49.0)	196,024(40.1)	938,732(39.6)
	후원물품 (환산가액)	271,237(62.3)	575,757(65.7)	290,513(51.0)	292,543(59.9)	1,430,050(60.4)
	합계	435,083(100.0)	875,938(100.0)	569,194(100.0)	488,567(100.0)	2,368,782(100.0)
2023	후원금	255,146(34.3)	201,158(26.3)	275,865(59.5)	280,916(44.4)	1,013,085(38.9)
	후원물품 (환산가액)	488,613(65.7)	564,853(73.7)	187,566(40.5)	352,084(55.6)	1,593,116(61.1)
	합계	743,759(100.0)	766,011(100.0)	463,431(100.0)	633,000(100.0)	2,606,201(100.0)
2024	후원금	345,444(41.9)	360,317(43.0)	281,273(48.7)	246,325(29.2)	1,233,359(40.0)
	후원물품 (환산가액)	479,779(58.1)	476,921(57.0)	296,073(51.3)	596,865(70.8)	1,849,638(60.0)
	합계	825,223(100.0)	837,238(100.0)	577,346(100.0)	843,190(100.0)	3,082,997(100.0)
총계	**후원금**	**1,128,735(42.6)**	**1,096,645(35.9)**	**1,175,911(46.8)**	**958,225(36.1)**	**4,359,516(40.1)**
	후원물품 (환산가액)	**1,523,507(57.4)**	**1,954,200(64.1)**	**1,338,417(53.2)**	**1,694,494(63.9)**	**6,510,618(59.9)**
	합계	**2,652,242(100.0)**	**3,050,845(100.0)**	**2,514,328(100.0)**	**2,652,719(100.0)**	**10,870,134(100.0)**

* 출처 : 복지재단 내부자료(2024.12.31. 기준)

4. 복지재단의 경영 능력 평가

복지재단은 매년 남양주시의 경영평가를 받고 있으며, 평가결과는 복지재단 홈페이지에 공개하고 있다. 본 연구의 분석대상은 “수탁시설부분 평가”에 해당하는데 남양주시 복지정책과에서 실시하는 경영평가 결과와 위원회 심의 결과에 따르면 2022년도, 2023년도에 비해 2024년도에는 매우 저조한 평가를 받은 것으로 나타났다.

매년 평가요소들의 변동(윤리경영추진 실적 포함) 때문에 실적평가 결과가 다르게 나타나 일반화하기에는 한계가 있으나, 2024년도에는 2022년도, 2023년도 평가결과와 비교해 보면 복지재단과 희망케어센터 활동실적에 비효율적 요소가 있음을 보여준다. 이해관계자들이 부정적 시각에서 보고 있다는 의미이다.

특히 최근 2023년도, 2024년도 2년간 행정사무감사에서 제기된 사항에는 후원, 인사, 사업운영, 소통 등 전반적으로 조직운영에 대한 지적사항들이 포함되어 있어, 양 기관에 대한 조직 재정비의 필요성을 요구하고 있다. “희망케어센터의 사업관리 부재는 복지재

단의 수탁관리역량의 부족이다.” 라는 시각에서 이들 문제를 인식하고 있으며, 복지재단 중심으로 운영관리체제가 조속히 안정화되기를 기대하고 있음을 시사한다. 즉 조직융합화 과정을 통해 양 기관이 하나의 조직체로 융합되어야 한다는 점을 제시한다고 판단된다.

<표 2-16> 복지재단 경영실적 평가 현황

년도	수탁시설관리(배점)	비고
2024	2.5(5)	-
2023	10(10)	윤리경영추진 실적 포함
2022	10(10	윤리경영추진 실적 포함

* 출처 : 복지재단 홈페이지

<표 2-17> 복지재단과 희망케어센터의 행정사무감사 결과(2023・2024년도)

년도	주요지적사항	조치의견
2024	1. 희망케어센터 제작 기념품(홍보물품)의 품질향상 노력 필요	건의
	2. 희망케어센터 후원금 관련(관리체계와 정산과정 개선 등)	시정
	3. 조직 운영 관련(희망케어센터 직원 이탈 방지 위한 인사관리 개선 등)	처리
	4. 희망케어센터 운영 관련(조례 및 자문위원회 운영 미비 등)	시정
	5. 희망케어센터 운영 관리(인사평가, 배치기준, 사후관리 미흡 등)	시정
	6. 동부희망케어센터 싱어송투게더 사업 지역자원 활용방안 검토	처리
	7. 동부희망케어센터(회계 보고 및 관리 업무 책임성 강화 등)	시정
	8. 남부희망케어센터 올포유 멘토링 결과보고 제출 및 자료 관리 개선	처리
	9. 북부희망케어센터 케어안심주택사업 지속 위한 노력 필요	건의
	10. 지정기탁 후원금 배분사업(소외계층 지원방안 강화등)	시정
	11. 사업 필요성 재검토 및 정확한 자료 제출 필요	처리
	12. 후원금 운영 관련(모집 및 운영체계 재정비, 소액기부자 예우 강화 등)	처리
2023	1. 희망케어센터장 순환 배치 등 조직 운영 효율성 제고	건의
	2. 복지정책포럼 관련 행사 상세 내역 등 관련 자료 구비 철저	처리
	3. 다둥이다가치키움사업 대상자 소득 기준 검토	시정
	4. 복지정책연구 결과에 대한 활용방안 마련	처리
	5. 재능 기부자에 대한 예우 등 기부의 다각화 검토	건의
	6. 사회복지시설 컨설팅 참여 시설 인센티브 제도 방안 검토	건의
	7. 자립준비청년 지원사업 관련 대상자 의견 수렴 등 실질적 지원 체계 마련 검토	건의
	8. UP!케스트라 예산 효율적 집행방안 마련 및 대상자 기준 확대 검토	처리
	9. 희망케어센터 직원 사기양양 방안 마련	건의
	10. 희망케어센터 운영 및 사업 관련 센터별 의견 공유 필요	건의
	11. 사회복지시설 컨설팅 참여자 확대방안 마련	건의

* 출처 : 복지재단 홈페이지

5. 복지재단과 희망케어센터 통합에 대한 인식

오랜 기간 희망케어센터의 역할과 활동에 대한 지적은 희망케어센터 조직 정체성과 큰 궤를 같이한다. 희망케어센터 구성원들은 주어진 본분을 열심히 수행하였다는 시각이지만, 희망케어센터를 바라보는 외부 이해관계자들은 희망케어센터의 활동성과와 역할 수행에 한계가 있었다고 보고 있으며, 결과적으로 희망케어센터 존재 여부에 대한 지적으로 진행되면서 많은 논란이 있었다. 그리고 오랜 기간 그 어떤 결론과 실행에 이르지 못하고 있으며, 또 다른 학습효과를 파생시키기도 했다. 그러나 희망케어센터 구성원이나 내·외부 이해관계자들은 남양주시 복지발전을 위해 희망케어센터가 변화과정을 통해 한 단계 더 발전하는 복지기관으로서 거듭나야 한다는 기대감은 있는 것으로 나타났고, 본 연구에서도 동일하게 기대감을 표현했으나 본질적으로 남양주시와 복지재단 및 희망케어센터 관계에 대한 다양한 제약 변수가 해결되지 못한다면 한계가 있다는 것이 이해관계자들의 중론이다.

희망케어센터가 과거에 비하여 업무가 늘어났고, 늘어난 업무가 지자체가 바라는 방향이라기보다는 사회복지관이라는 기준이 되는 업무의 양이 더욱 늘어나 서로의 기대가 어긋나는 것은 아닐까 생각합니다. 이번 복지재단, 희망케어센터 합동 방안은 과거에도 여러 번 나왔던 이야기입니다. 그러나 늘 예산, 인사, 탄력성과 같은 이유로 도중에 중단되거나 논의에서 그치는 경우가 많았던 것으로 기억합니다. 이번에도 쉽지 않겠지만, 다양한 요인에서 변화를 위해 노력하는 만큼 좋은 변화로 연결되어서 남양주시 복지재단 직원에게도, 지자체 직원에게도, 희망케어센터 직원에게도, 무엇보다 남양주시 내 복지재단·희망케어를 통해 더 나은 복지시스템을 경험할 지역주민에게도 더 좋은 환경이 될 수 있었으면 좋겠습니다.(A-1)

복지재단과 희망케어센터의 조직통합과 관련한 제약요인들을 초점집단 인터뷰(FGI) 과정에서 제시한 경우가 많았으나 특히 예산과 인사관리 및 권한행사에 대하여 관심을 보였다.

예산의 경우, 남양주시의 경상보조금이 희망케어센터로 직접 보조되는 방식은 복지재단과 희망케어센터의 조직융합화에는 걸림돌로 작용한다. 실제로 희망케어센터의 수입구조에 절대적 비중을 차지하는 것은 남양주시의 보조이며, 경상보조금이 대부분이다. 희망케어센터의 예산 수입 구성요소는 남양주시 경상보조금 및 무한돌봄 사업의 시도보조금, 법인전입금 등이며, 인건비 및 운영지원비 성격의 예산지원을 하는 경상보조금이 가장 큰 비중을 차지한다. 2024년도 기준 70.1%에 해당한다.

현재 희망케어센터가 사회복지관 자격을 지니고 있고 남양주시의 경상보조금이 희망케어센터에 보조되는 상황 속에서 복지재단이 희망케어센터를 관리할 수 있는 예산상의 권한은 실질적으로 미약하며, 희망케어센터 역시 복지재단만이 아니라 남양주시의 업무범위 내에 속해 있기 때문에 활동 영역이나 범주가 자유로운 편은 아니다. 희망케어센터 수입 예산 중 남양주시의 경상보조금 의존도가 높으며, 무한돌봄 보조금 비율 역시 높은 상황이고, 복지재단의 법인전입금은 상대적으로 낮은 상황에서 복지재단와 희망케어센터의 조직통합의 가능성은 낮고, 큰 기대를 할 수 없다고 보는 시각도 있다.

인사의 경우도 동일하다. 복지재단과 희망케어센터가 계약 체결한 위·수탁 시설 운영규정에 따르면, 인사 전보의 경우 복지재단 대표이사는 시설장(센터장)에게만 권한이 미치며, 희망케어센터 직원은 희망케어센터 운영규정에 따르도록 하여 대표이사의 권한이 미치지 못하는 경우이다. 회계나 규정 개폐 등에서도 동일한 기준이 적용되고 있다.

위원님들께서도 지적해 주신 것처럼, 통합과 관련해서 여러 가지 문제들이 지적되고 있습니다. 먼저, 시스템 간의 호환성 문제가 있습니다. 두 기관이 사용하는 시스템이 다르다 보니, 실제로 업무를 통합해서 처리하려고 하면 기술적으로 맞지 않는 부분이 많습니다. 인사 문제도 있습니다. 센터장 인사권은 대표이사에게 있다고는 하지만, 일반 직원 인사 같은 경우에는 별도의 체계로 움직이고 있어서 인사 운영의 일관성이 떨어지는 상황입니다. 예산 문제도 간단하지 않습니다. 희망케어센터는 시에서 직접 예산을 내려보내는 구조이다 보니까, 재단의 예산 체계와는 또 따로 움직입니다. 이런 구조에서는 예산 편성이나 집행을 통합적으로 운영하기가 쉽지 않습니다. 마지막으로, 조례나 정관, 내부 규정 등 제도적인 부분에서도 미비점이 많습니다. 각각 따로 마련된 규정들이 충돌하는 부분이 있고, 실제로 통합을 추진하려면 이런 제도들을 먼저 손질할 필요가 있습니다.[14]

따라서 희망케어센터 예산 수입구조에 대한 조정이나 활동영역에 대한 재조정 가이드라인이 없이 지금의 체제를 유지하면서 조직통합을 논의한다면 문제해결은 불가능하다. 인사 전보의 경우나 회계, 규정 개폐 등의 경우에도 동일하다. 어떤 형태로든 양 기관의 기능이나 역할, 관계에 대한 정리가 필요하며, 계약만료일인 2025년 12월 31일 이전에 장애요인이 되고 있는 문제에 대한 해결방안이 선행되어야 조직융합이 가능한 여건이 조성된다고 할 수 있다.

14) 2024년도 남양주시의회 행정사무감사(2024.11.21.) 당시 복지재단 대표이사 발언 중 일부이며, 표현 방식을 고려하여 일부 요약 및 재구성 하였다.

<표 2-18> 희망케어센터 세입 예산 항목과 비율

(단위 : 천원, %)

구분		남양주시 경상보조금	무한돌봄 보조금	법인전입금	합계
2021	동부희망케어센터	526,441(69.1)	234,898(30.9)	-	761,339(100.0)
	서부희망케어센터	624,001(72.5)	237,253(27.5)	-	861,254(100.0)
	남부희망케어센터	482,215(67.1)	236,599(32.9)	-	718,814(100.0)
	북부희망케어센터	444,789(65.9)	229,703(34.1)	-	674,492(100.0)
	계	2,077,446(68.9)	938,453(31.1)	-	3,015,899(100.0)
2022	동부희망케어센터	501,477(66.9)	247,860(33.1)	-	749,337(100.0)
	서부희망케어센터	1,052,600(82.6)	222,130(17.4)	-	1,274,730(100.0)
	남부희망케어센터	499,044(67.4)	241,886(32.6)	-	740,930(100.0)
	북부희망케어센터	520,177(67.7)	247,821(32.3)	-	767,998(100.0)
	계	2,573,298(72.8)	959,697(27.2)	-	3,532,995(100.0)
2023	동부희망케어센터	575,790(69.9)	246,097(29.9)	2,300(0.2)	824,187(100.0)
	서부희망케어센터	838,626(77.9)	233,631(21.7)	4,600(0.4)	1,076,857(100.0)
	남부희망케어센터	508,530(66.2)	257,109(33.5)	2,200(0.3)	767,839(100.0)
	북부희망케어센터	543,434(68.5)	246,981(31.2)	2,600(0.3)	793,015(100.0)
	계	2,466,380(71.2)	983,818(28.4)	11,700(0.3)	3,461,898(100.0)
2024	동부희망케어센터	579,710(69.2)	251,949(30.1)	5,500(0.7)	837,159(100.0)
	서부희망케어센터	819,966(76.2)	247,023(23.0)	8,500(0.8)	1,075,489(100.0)
	남부희망케어센터	539,506(65.9)	274,058(33.5)	4,750(0.6)	818,314(100.0)
	북부희망케어센터	532,625(67.1)	256,308(32.3)	5,200(0.6)	794,133(100.0)
	계	2,471,807(70.1)	1,029,338(29.2)	23,950(0.7)	3,525,095(100.0)

* 출처 : 복지재단 내부자료

제3절 소결

남양주시 인구 증가와 현재의 복지수준, 희망케어센터의 활동실적과 복지재단의 수탁역량, 후원금·물품의 변화, 양 기관에 대한 이해관계자들의 평가 등을 고려해보면 복지재단과 희망케어센터는 기관의 존립가치와 성과 창출을 통해 남양주시 복지환경 개선과 복지전달체계를 책임지는 필수 기관임을 입증해야 하는 요구를 받고 있다.

지금까지 서술한 내용을 요약하면 다음과 같다.

- 남양주시 인구대비 총 수급자나 집중관리계층은 증가추세이다.
- 소득영역을 통해 본 남양주시 복지기준선과 사각지대 비율은 경기도 평균과 격차가 나타나고 있다.
- 최근 2년간 희망케어센터 활동실적의 일정부분은 외부적 요인에 영향을 받고 있다
- 희망케어센터 본연의 사업영역인 사례관리 및 서비스제공에 집행된 예산 집행실적은 4년간 평균 50.8%에 불과하여 본연의 사업에 집중하는데 한계가 있었다.
- 최근 4년간 복지재단과 희망케어센터의 후원금의 규모 증가율은 6.8%이며, 희망케어센터는 점차적으로 후원물품 비중이 높아지고 있다.
- 2024년도 복지재단의 수탁시설부분 평가결과는 저조하다.
- 복지재단 출범 후 희망케어센터와의 조직통합에 대한 기대감은 있으나 예산과 인사에 대한 권한 문제를 조직통합의 걸림돌로 인식되고 있다.
- 양 기관에 대한 이해관계자들의 평가는 부정적 시각이 증가하고 있다.
- 남양주시 이해관계자들은 복지재단과 희망케어센터의 변화를 원하고 있다.

따라서 다음과 같은 검토 사항을 제기한다.

- 복지재단과 희망케어센터는 기관의 존재가치에 대한 명확한 역할설정이 필요하다. 그리고 남양주시의 복지문제 해결을 위해 비중 있는 역할을 하고 있다는 것을 성과로서 증명해야 한다.
- 복지재단은 남양주시 복지기준선을 향상시키는데 필요한 정책이나 연구에 관심을 갖고 희망케어센터를 지원해야 한다. 반면에 희망케어센터는 사례관리 및 서비스제공 활동을 통하여 지역 복지사각지대 해소 및 위기관리가정 관리에 집중하는 등 사업집행과 성과창출에 노력해야 한다.
- 희망케어센터는 사업운영 방식을 디지털 시대에 맞게 대체해야 하며, AI기반 디지

털 역량을 확보하는데 주력해야 한다.

- 복지재단과 희망케어센터는 후원금·물품 창구에 대한 역할 조정이 필요하며, 후원자들에게 적극 홍보할 필요성이 있다.
- 복지재단은 수탁기관 관리역량 강화에 노력해야 한다.
- 양 기관은 조직융합을 통해 내부체제 정비 및 효율성 확보를 위해 조직 변화의 필연성을 수용하고 조직시너지를 창출할 수 있는 대응방안을 조속히 검토·실행해야 한다.

제3장 의견수렴 및 과제 도출 과정

제1절 초점집단 인터뷰(FGI) 운영 개요

1. 초점집단 구성

본 연구에서 해당 집단을 추출하는 과정은 내·외부로 분리 구성하였다. 해당 집단 추출 기준은 연구주제가 구성원의 근무환경에 영향을 미치기 때문에 내부집단의 경우에는 가능한 모든 구성원이 참여하여 의견을 제시하고 그 의견을 수렴하는 과정이 중요하다고 판단하였으며, 외부집단의 경우에는 복지재단이나 희망케어센터와 연관된 직무경험이나 희망케어센터의 사업과 연계된 경험을 가진 대상자들로 구성해야 자료의 객관성을 확보할 수 있다고 보았다.

이에 따라 내부구성원으로는 복지재단 및 희망케어센터 직원을 대상으로 하였으며, 외부구성원은 공무원, 이용자 등을 대상으로 하였다. 내부구성원의 경우 복지재단 및 희망케어센터별로 해당주제에 대한 근무경험이 충분한 참여자를 선정하였으며, 외부구성원은 공무원 및 이용자의 경우 희망케어센터의 직무경험이 있거나 직·간접적으로 직무 경험이 있는 대상자를 선정하였다.

한편, 복지재단과 관련 복지기관의 의견수렴을 거쳐 자문단[15]을 구성하였고, 연구 주제에 대한 자문을 받았으며, 초점집단 인터뷰(FGI) 진행을 위한 사전질문에 대한 검토와 피드백, 주요 기준 설정 및 대응 방안, 최선안 선택 결정 등에 대한 의견을 수렴하였다. 무엇보다도 관련 사안에 대하여 객관적으로 이해하고 조언해줄 수 있는 그룹이 중요하다고 판단했기 때문이다.

이외에도 남양주시 시의원 및 이용자 그룹과 읍·면·동 지역사회보장협의체 그룹을 대상으로 의견을 수렴하였다.

15) 자문단 구성은 남양주시 관내에서 사회복지기관 운영 경험이 풍부하거나 공공기관에서 사회복지 근무 경험이 있는 기관장들을 중심으로 구성하였다.

〈표 3-1〉 초점집단 구성 분포

대상 집단			특성	규모	방법	집단코드
남양주시의원			시의원	5명	• 간담회	-
자문단			남양주시 관내 공공 및 사회복지기관 기관장	5명	• 상호 토론 간담회 • 비구조화 설문지	Z
복지재단 및 희망케어센터 직원			구성원	62명	• 비구조화 설문지 • 집단토론 및 발표 공유	_
공무원			희망케어센터 업무 담당자 및 직무 경험자	8명	• 대면 인터뷰 • 비구조화 설문지 • 상호 토론 간담회	A
이용자	후원자		권역별 희망케어센터 후원자	4명		C
	자원봉사자		권역별 희망케어센터 자원봉사자	4명		
	협의체		권역별 읍·면·동 지역사회보장협의체 위원	12명		-
복지재단 및 희망케어 센터	센터장		희망케어센터 센터장	4명		F
	분과위	조직구조	남양주시복지재단 및 희망케어센터 관리자*	5명		D
		업무 프로세스	남양주시복지재단 및 희망케어센터 관리자, 팀원*	5명		B
		조직문화	남양주시복지재단 및 희망케어센터 관리자, 팀원	5명		E

* 관리자 : 부장, 선임팀장, 팀장
* 팀원 : 대리, 주임, 선임사회복지사, 사회복지사

2. 초점집단 운영 목적과 방식

본 연구에서 초점집단 인터뷰(FGI) 방식을 채택한 목적은 복지재단과 희망케어센터가 연결된 다양한 문제들을 토론과 논의, 공유 과정을 통해서 폭넓게 상호 간 이해하고 공감대를 형성해야 관련 대안들을 다양하게 도출할 수 있다는 판단에 근거한 것이며, 실제로 인터뷰를 진행하는 과정에서 복지재단과 희망케어센터의 위·수탁계약 기간 중에 나타난 문제와 원인, 그리고 해결방안이나 대안을 제시하는 등 다양한 의견이나 주장들을 제시하여 대응방안을 연구하는데 적합한 방식으로 활용되었다.

인터뷰 진행방법은 책임연구원이 각 주제별로 주제선정의 배경과 목적을 설명한 후 촉진자(Facilitator)역할을 수행하면서 세부주제에 대한 토론과 논의를 거쳤고, 회의 참석 이전에 사전 질문지 배부 및 검토 기간을 부여하였으며, 외부구성원들도 동일한 방식으로 진행하여 토론의 질과 결과물의 내실화에 만전을 기하였다.

인터뷰 진행기간은 2024년 09월 06일 자문단 회의를 시작으로 2024년 10월 25일 직원 워크숍 및 분과위별 초점집단 인터뷰(FGI) 방식을 2024년 11월 25일부터 2025년 03월 13일까지 실시하였으며, 그룹당 2시간 정도의 시간이 소요되었다. 초점집단 인터뷰(FGI)를 실시하기 위해 비구조화된 질문지를 활용하였으며, 토론 및 논의 과정 및 개별 인터뷰 과정에서 녹음 및 녹취록 작성을 통한 결과물과 개별적으로 참여자들이 해당 질문지를 작성하여 책임연구원에게 E-mail로 송부한 결과물을 정리함으로써 자료수집 및 완성도를 높이는 과정에 활용하였다.

제2절 초점집단 인터뷰(FGI)에 활용할 질문 도출 과정

본 연구에서 필요한 핵심 자료는 초점집단의 논의결과이다. 논의자료를 바탕으로 질문지를 구성하기 위해서는 기본적으로 조직구성원이 공유하고 있는 현상과 인식 및 관점 등을 포함한 자료가 필요하며, 이를 분석하고 자료를 정제하여 질문화 할 수 있는 경험과 전문지식이 필요하다.

이를 위해 연구진은 복지재단과 희망케어센터 직원들이 참석하는 워크숍에서 관련 자료를 수집하였으며, 자문단과 수집된 자료를 논의하여 질문 자료를 재정리하였고, 복지재단 및 희망케어센터 구성원 중 오랜 근무경력이 있는 중견 구성원들을 대상으로 회의를 통해 최종 질문 자료들을 확정하였다.

1. 직원 워크숍 결과

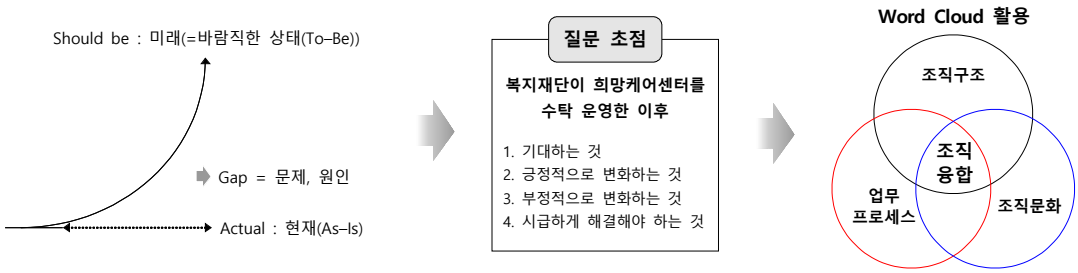
이론적 연구를 통해 검토한 융합관리 요인 중 영향을 미치는 요인이라 판단된 조직구조와 기능, 업무프로세스, 조직문화를 선정[16]하고 관련 질문을 구성하였다. 질문 구성 관점은 2021년도 복지재단과 희망케어센터의 위·수탁계약 체결 이후 운영하기 시작한 시점부터 2024년도 현재에 이르기까지 조직에서 나타나는 현상들에 대하여 자료화하는데 초점을 두었으며, 비구조화된 설문지와 집단토론을 통해 다양한 관점에서 자료를 수집하였다.

복지재단이 희망케어센터를 위·수탁 운영한 목적을 고려하여 조직구성원으로서 기대했던 또는 기대하는 것과 실제 나타나는 현상의 차이를 어떻게 인식하고 있는지에 초점을 두었다. 조직융합을 위해 복지재단과 희망케어센터 조직통합을 통해 기대하는 것, 긍정적으로 변화하는 것, 부정적으로 변화하는 것, 시급히 해결해야 하는 것 등 4가지 질문 형태로 질의하였으며, 토론을 통해 이를 구체화하였다.

직원 워크숍에 참석한 복지재단과 희망케어센터 직원 60여명을 대상으로 실시하였으며, 비구조화된 질문지를 통해 나온 결과를 Word Cloud를 이용하여 사용된 단어 빈도를 중심으로 관심 정도를 파악하였다.

16) 자문단에 검토 결과를 보고하고 자문을 받아 확정한 결과이다.

[그림 3-1] 질문 구성 개념 및 절차

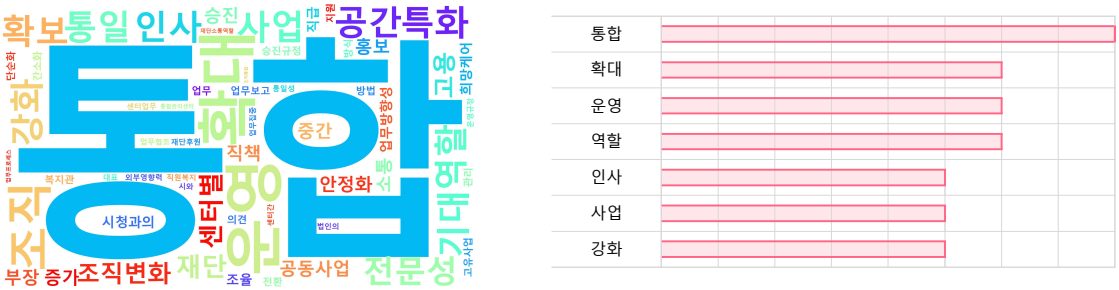


1) 조직구조와 기능

(1) 기대하는 것

구성원들은 “통합”에 대한 관심과 운영 및 역할에 대한 기대가 있는 것으로 나타났다. 기대하는 요소는 역할, 인사, 사업 확대 등에 관심을 보였다.

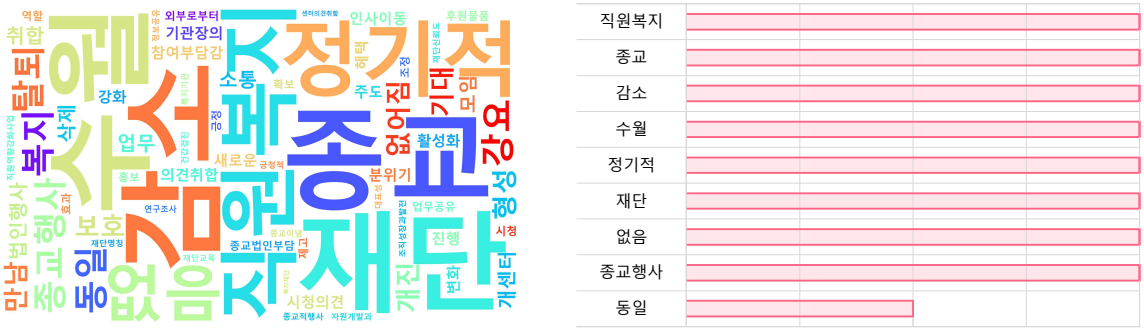
[그림 3-2] 조직구조 중 기대하는 것에 대한 결과



(2) 긍정적으로 변화하는 것

직원복지 개선 및 종교적 색채가 감소 내지는 배제된 것에 긍정적인 만족감을 보이는 것으로 나타났으며, 최근 복지재단이 정기적으로 희망케어센터와 소통의 기회를 늘려가는 현상에 대하여 긍정적으로 평가했다.

[그림 3-3] 조직구조 중 긍정적 변화에 대한 결과



(3) 부정적으로 변화하는 것

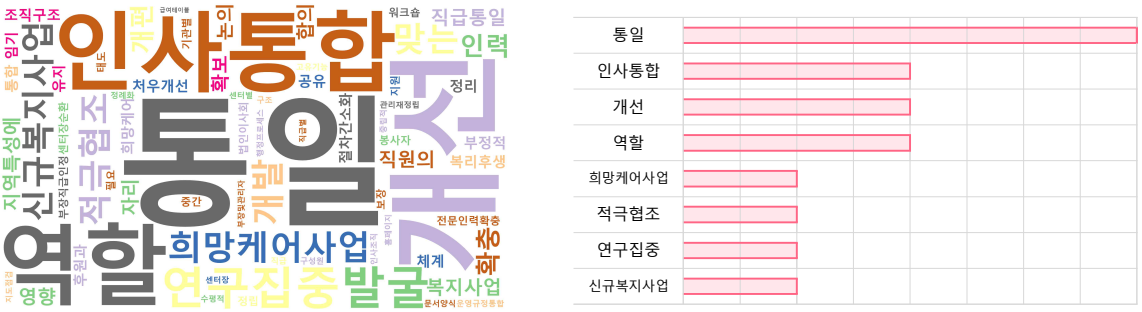
남양주시청 및 복지재단과 업무적으로 상대하는 옥상옥(屋上屋) 현상이 나타나고 있으며, 이로 인한 업무량 증가와 추진과정의 어려움, 업무절차 혼란 및 중복 보고, 희망케어센터 역할 감소 등이 제시되었다.

[그림 3-4] 조직구조 중 부정적 변화에 대한 결과

(4) 시급하게 해결해야 하는 것

복지재단과 희망케어센터에 적용할 규정 통일 및 동일 적용 등을 제시했으며, 특히 인사 통합에 대한 강한 관심을 보였다.

[그림 3-5] 조직구조 중 시급하게 해결해야 하는 것에 대한 결과



2) 업무 프로세스

(1) 기대하는 것

업무상 가장 기대한 것은 업무 간소화이다. 복지재단 주관으로 업무절차 간소화 및 통일화를 시도하여 업무효율성을 높일 수 있으리란 기대감을 강하게 나타냈다.

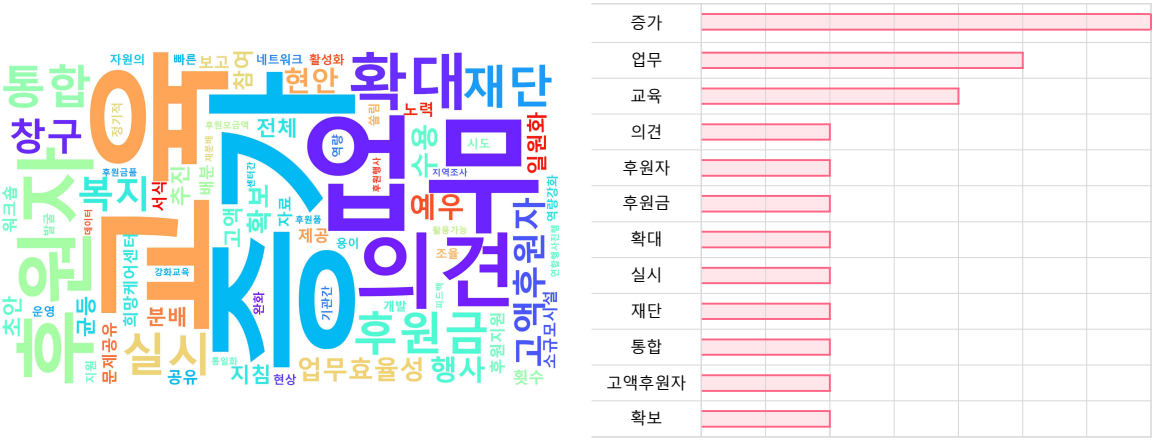
특히 후원관리의 업무처리에 대한 기대감이 높았으며, 구체적으로 보면 인트라넷의 개선, 배분관리, 후원금품, 후원절차 등 전반적으로 후원관리에 대한 효율적 개선 운영에 대한 기대감을 제시하였다.

[그림 3-6] 업무프로세스 중 기대하는 것에 대한 결과

(2) 긍정적으로 변화하는 것

최근 배분 과정의 개선, 고액후원금 증가와 소규모시설에 대한 지원 증가 등이 긍정적으로 개선된 사항으로 많이 제시되었고, 교육과 업무소통의 빈도 증가 등도 긍정적으로 평가되었다.

[그림 3-7] 업무프로세스 중 긍정적 변화에 대한 결과



(3) 부정적으로 변화하는 것

그러나 희망케어센터 후원금 감소로 인한 후원업무에 대한 압박감 증가, 지역 네트워크 사업의 강제 참여, 중복업무 증가 등을 상대적으로 비효율적인 현상으로 판단하고 있다. 특히 남양주시청과 복지재단의 자료요청 증가에 대한 의견이 많았으며, 복지재단 사업에 과도한 참여 요구와 후원자 관리 소홀 등으로 인한 어려움 등을 구체적 사례로 제시했다.

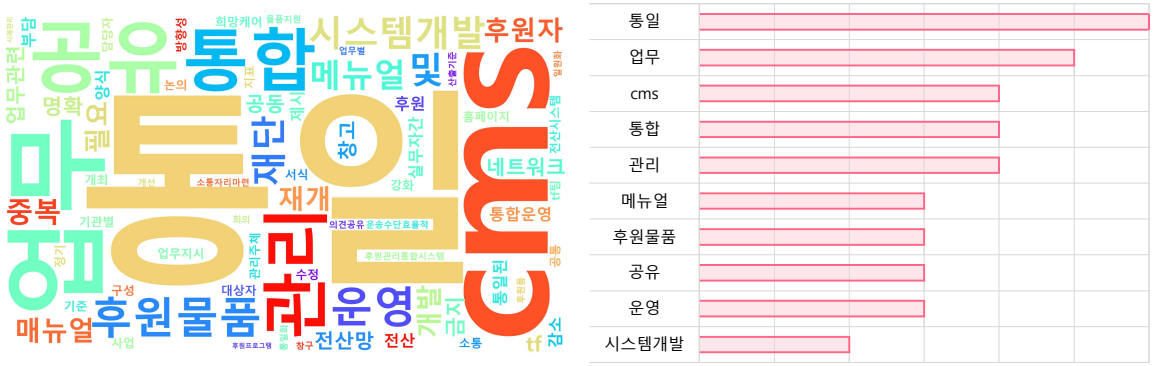
[그림 3-8] 업무프로세스 중 부정적 변화에 대한 결과

(4) 시급하게 해결해야 하는 것

통합 전산시스템 개발[17]과 통일된 업무 매뉴얼을 우선적으로 강조하였으며, 기존 운영되었던 CMS운영 정상화 개선 빈도도 높게 나왔다. 무엇보다도 통합전산망 구축을 시급하게 해결해야 한다는 의견이 대다수였다.

17) 복지재단과 희망케어센터가 동시에 사용할 수 있는 통합전산망을 공통적으로 강조했다.

[그림 3-9] 업무프로세스 중 시급하게 해결해야 하는 것에 대한 결과

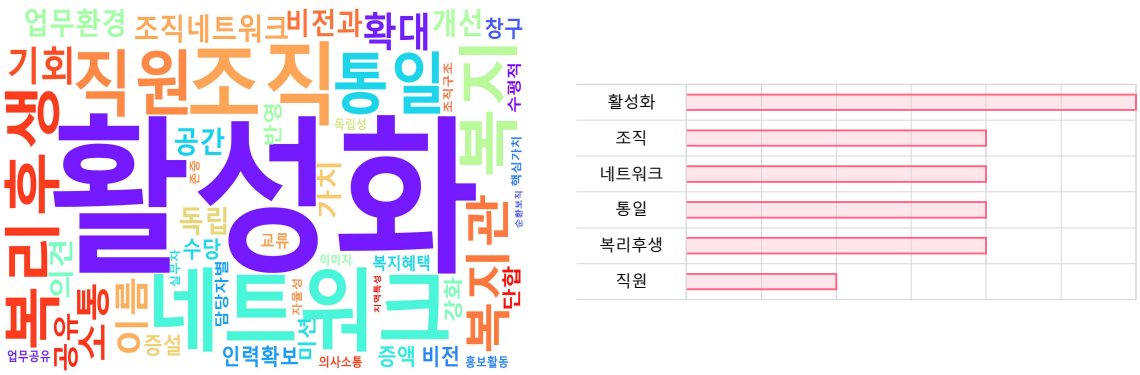


3) 조직문화

(1) 기대하는 것

조직 내부의 네트워크 활성화에 큰 관심과 기대가 있으며, 복리후생 등에 대한 기대 수준도 높게 나타났다. 수평적 조직구조 운영 및 업무 공유, 업무추진을 위한 실무자 업무 교류 제도화 등도 제시되어 융합을 위한 기대치가 높은 것으로 판단된다.

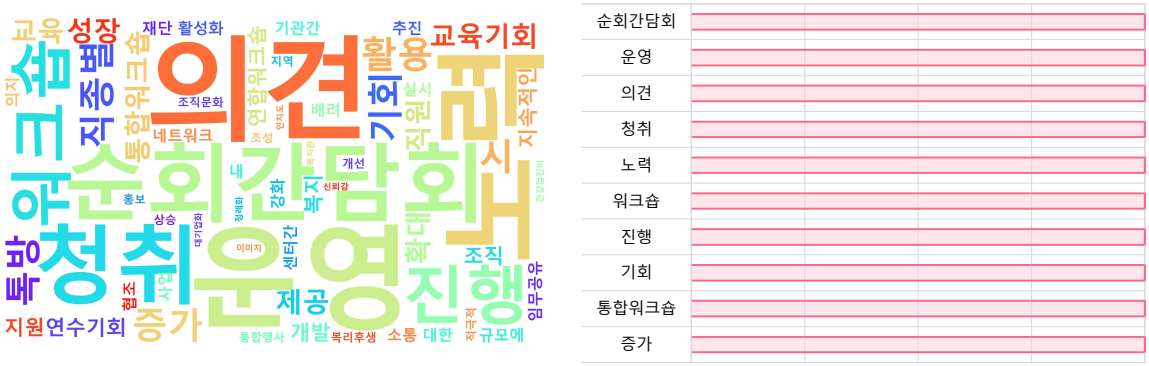
[그림 3-10] 조직문화 중 기대하는 것에 대한 결과



(2) 긍정적으로 변화하는 것

최근 복지재단 주관으로 순회간담회 등을 통한 소통활성화 및 의견 청취 노력 등을 긍정적으로 평가하고 있으며, 교육 기회 확대 및 복리후생 강화, 복지재단을 통한 이미지 개선 등도 긍정적으로 인식하는 것으로 나타났다.

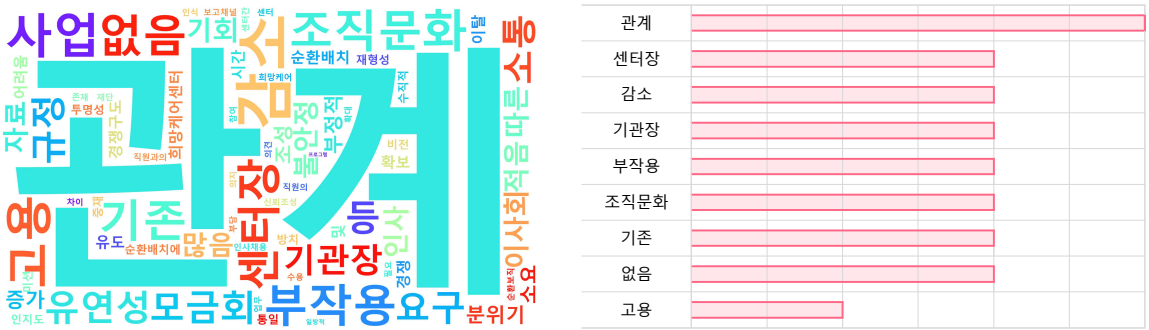
[그림 3-11] 조직문화 중 긍정적 변화에 대한 결과



(3) 부정적으로 변화하는 것

복지재단과 희망케어센터의 관계에 대한 우려감을 표시하였다. 희망케어센터의 독립성 상실, 센터장들의 인사관리 및 순환배치로 인한 리스크 상존, 희망케어센터 고유사업에 대한 인식 저하 등을 구체적인 예시로 제시하였다.

[그림 3-12] 조직문화 중 부정적 변화에 대한 결과

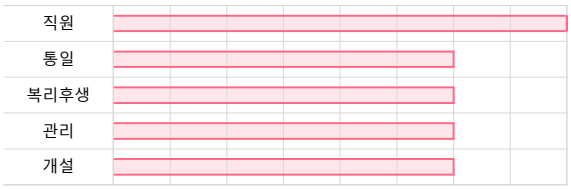


(4) 시급하게 해결해야 하는 것

주로 인사관리에 대한 부분에 초점을 두고 있는 것으로 나타났다. 무엇보다도 직원들은 인사관리 기준 통일[18], 소통 프로그램 개발 및 지속적 운영, 복리후생 확대[19] 등이 시급하게 개선되어야 할 사항으로 제시되었다.

18) 복지재단과 희망케어센터 직원들에게 동일하게 기준이 적용되는 것을 의미한다.
19) 대표적으로 각종 수당 신설이나 지급, 동아리 운영, 직급 및 급여체계 통일 등을 제시했다.

[그림 3-13] 조직문화 중 시급하게 해결해야 하는 것에 대한 결과



2. 자문단 회의 결과

자문단 회의에서는 자문위원들이 검토한 희망케어센터 역할과 활동내용에 대한 정보를 바탕으로 직원 워크숍의 설문결과를 참조하여 상호 토론과 논의를 거쳐 정리하였다.

1) 복지재단과 희망케어센터 역할정립에 대한 논의

기존 희망케어센터 역할 유지를 강조하는 위원들의 경우에는 사례관리에 초점을 두고 집중할 것을 강조하였다. 2015년부터 희망케어센터가 사회복지관 자격 취득에 따라 역할을 수행하게 된 동기나 배경 등의 본질적 역할 비중을 감소시키는데 기인했다고 보고 있다.

희망케어센터의 태생은 사례관리가 목적이었습니다. 통합사례로 한 가정이 자립할 수 있도록 하기 위함이었습니다. 희망케어센터 직원들이 사회복지사로서의 경력이 인정이 되지 않아 직원 처우를 위하여 사회복지관으로 변경하였습니다. 하지만 시간이 지날수록 사회복지관의 역할이 되지 않고 있고, 사회복지관도 희망케어센터의 색깔도 잃은지 오래되었습니다. 남양주시복지재단은 희망케어센터를 안고 가기 위해 설립되었습니다. 희망케어센터가 과거처럼 운영해줬으면 하는 희망사항이 있습니다.(Z-2)

이번 복지관 평가결과를 보시면 북부희망케어센터가 A, 동부희망케어센터가 C를 받았습니다. 정체성의 문제라고 봅니다. 남양주시에서는 희망케어센터 최초 설립 목적대로 운영하고, 평가는 꼴등을 해도 된다고 공표하고 변경하였습니다. 현재 사례관리 대상자가 감소하는 것은 시대가 바뀐 탓만은 아니라고 생각합니다.(Z-4)

희망케어센터가 최초 설립목적에 부합되도록 운영이 되어야 하는데, 목적이 변질되어 생기는 문제 같습니다. 논점이 흐려져서 생기는 문제입니다. 이는 희망케어센터를 보건복지부에서 복지시설로 분류하지 않아 희망케어센터의 임무수행이 소홀해지고 이로 인해 정체성과 방향감각이 모호해졌다고 생각합니다.(Z-5)

2) 복지재단과 희망케어센터 권한에 대한 논의

복지재단과 희망케어센터가 통합 운영할 경우 권한에 대한 통일과 조정이 필요하다고 보고 있으며, 특히 복지재단에 주요 관리통제 기능, 즉 인사와 예산 등의 관리 권한이 있어야 한다고 지적하고 있다. 아울러 관련 규정 통일도 동시에 진행되어야 한다고 제시하고 있다.

전국기초자치단체복지재단협의회 확인결과 복지재단에서는 복지관을 운영하지 않습니다. 그러나 지방의 경우는 복지관 운영이 가능합니다. 왜냐하면 지방에는 법인이 없으니, 이를 위탁하기 위해서는 복지재단 밖에 없습니다(Z-1)

이번 컨설팅을 통해 명분설정을 확실히 해야 합니다. 복지재단은 인사권과 감사위원회가 있어야 한다고 생각합니다. 기관 정립을 위해서는 희망케어센터의 인사권이 남양주시복지재단으로 귀속되어야 하며, 남양주시복지재단과 희망케어센터의 운영규정도 통일되어야 한다고 생각합니다.(Z-2)

3) 희망케어센터 직원들의 처우문제

자문단 회의에서는 가장 시급한 문제는 인사관리라고 지적하면서 우수인력들이 조직을 이탈하는 현상이 발생되지 않도록 직원 처우에 대한 각별한 관심을 주문하였다. 특히 신분 안정과 복리후생 등은 시급히 개선해야 할 부분임을 제시하였다.

남양주시는 사회복지사의 처우에 대한 논의도 필요하다고 봅니다. 타 지자체에 비하여 사회복지사의 처우가 열악하다보니 우수인력 확보도 어렵습니다.(Z-3)

제3절 초점집단 인터뷰(FGI) 활용 질문 선정

직원워크숍을 통해 수집한 조직구성원들의 의견과 자문단의 의견을 바탕으로 연구진들의 토론과 논의를 거쳐 다음과 같이 초점집단 인터뷰(FGI)에 활용할 질문을 확정하였다.

이해관계자들의 의견을 가능한 수렴하기 위해 참여기회를 확대하였고, 해당 집단이 고려하는 조직융합의 대응방안을 도출하는데 초점을 두었다. 특히 복지재단과 희망케어센터 구성원을 기준으로 내·외부로 구분하여 복지재단과 희망케어센터 직원은 내부관계자로, 공무원과 이용자 그룹은 외부관계자로 구별하여 집단 특성을 고려한 질문지를 따로 작성하였다.

그러나 질문 구성요소인 조직구조, 업무프로세스, 조직문화 등은 상호 연관성을 지니고 있는 까닭에 초점집단 인터뷰(FGI) 과정에서 중복으로 질문하거나 응답하는 경우가 많았으며, 공무원이나 이용자 집단의 경우에는 포괄적인 질문을 통해 자료를 수집하는 경우도 있어서 해당 주제부분에서 추가적으로 정리, 자료화하여 의견으로 반영하였다.

1) 내부관계자

<표 3-2> 내부 초점집단 주요 질문

분과위	질문내용
조직구조	• 향후 복지수요를 감안한다면 복지재단과 희망케어센터의 역할은 어떻게 변화해야 한다고 생각하십니까? • 향후 복지수요를 감안한다면 복지재단과 희망케어센터의 조직구조는 어떻게 변화해야 한다고 생각하십니까? • 복지재단과 희망케어센터의 통합 이후 '관계'에 대한 의견을 자유롭게 말씀해 주세요. • 복지재단이 희망케어센터를 지원해야 할 부분은 무엇이라고 생각하십니까?
업무 프로세스	• 현재의 업무처리에 대한 문제점과 원인에 대한 의견을 말씀해 주세요. • 후원개발 및 후원자 관리에 대한 의견을 말씀해 주세요. • 복지재단으로의 후원 창구 일원화 할 경우 준비해야 할 사항을 말씀해 주세요. • 희망케어센터의 후원 모금 및 활동에 대하여 복지재단의 조정이나 조율해야 할 부분에 대한 의견을 말씀해 주세요. • 후원 업무프로세스 통합 운영에 대한 의견을 말씀해 주세요.
조직문화	• 현행 인사관리에 대한 의견을 말씀해 주세요. • 복지재단과 희망케어센터의 직급통일에 대한 의견을 말씀해 주세요. • 복지재단과 희망케어센터 상호 간 순환보직 실시에 대한 의견을 말씀해 주세요. • 성과관리를 통한 인사평가 적용에 대한 의견을 말씀해 주세요. • 보수체계 및 경력인정여부에 대한 의견을 말씀해 주세요.
센터장	• 현재 희망케어센터 유지(사회복지관 유지) 등에 대한 전반적인 견해를 말씀해 주세요. • 직영체제 조직운영에 대한 의견을 말씀해 주세요. (조직개편, 인력이동, 지역사회조직화 사업, 센터장의 권한 등) • 복지재단이 공익법인화 되었을 때 나타나는 후원관리 효과에 대하여 말씀해 주세요. • 복지재단과 희망케어센터의 직급통일에 대한 의견을 말씀해 주세요. • 복지재단과 희망케어센터 상호 간 순환보직 실시에 대한 의견을 말씀해 주세요. • 평가지표 개발 및 활용 범위(승진, 성과급, 신분 등)에 대한 견해 및 필히 포함되어야 할 내용을 말씀해 주세요. • 희망케어센터장의 인사규정 신설 시 포함되어야 할 내용을 말씀해 주세요.

2) 외부관계자

<표 3-3> 외부 초점집단 주요 질문

분과위	질문내용
공무원	• 현재 희망케어센터의 역할에 대한 의견을 말씀해 주세요. • 향후 희망케어센터 조직운영 방식에 대한 견해를 말씀해 주세요. • 통합에 따른 후속조치에 대한 의견을 말씀해 주세요. • 복지재단과 희망케어센터 상호 간 순환보직 실시에 대한 견해를 말씀해 주세요. • 후원 창구 일원화를 위한 현재의 후원 관리 개선점에 대한 견해를 말씀해 주세요. • 향후 복지재단의 인사관리 방향성에 대한 견해를 말씀해 주세요.
이용자	• 복지재단 및 희망케어센터 직원과의 상담 시, 신뢰도 및 업무처리 이행과정 등 만족도는 어느정도 입니까? • 복지재단 및 희망케어센터의 후원 관리에 대한 의견을 말씀해 주세요. • 복지재단 및 희망케어센터의 역할 및 변화해야 하는 점을 말씀해 주세요.

제4장 조직융합을 위한 분석과 대응 방안

통합된 조직의 내부에 존재하는 기존조직의 문화, 인사, 업무 및 권한, 업무방식 등 조직운영 요소들은 상대조직 입장에서 보면 이질적이거나 또는 다르게 인식할 수 있고 갈등요인이거나 배타적 입장을 갖게 하는 원인이 된다.

조직융합관리는 이질적이거나 다르게 인식되는 요소들에서 나타나는 갈등과 저항을 극복하고, 공동의 목표달성을 위해 통일된 기준이나 절차에 맞추어 업무를 수행할 수 있도록 관리하는 활동이다. 조직융합관리 요소는 다양하지만, 본 연구에서는 2장에서 언급한 대로 조직구조, 업무프로세스, 조직문화 등 3개 영역으로 구분하여 진행하였다.

제1절 조직구조

2025년 12월 31일에 복지재단과 희망케어센터의 위・수탁계약이 만료되는 시점에서 남양주시 복지전달체계를 한층 강화하여 남양주시 시민들의 복지수요에 효율적으로 대응하면서 조직 목표를 달성하려면 조직운영체계, 권한과 위임, 역할과 기능, 사업영역, 인력재배치 등을 어떻게 구성・설계해야 하는가가 논의의 핵심이다.

1. 초점집단 인터뷰(FGI) 구성 개요

1) 초점집단 구성 분포

조직구조에 관련된 초점집단 인터뷰(FGI)는 조직구조 분과위, 공무원, 이용자 및 센터장들을 대상으로 실시하였다. 조직문화 분과위 의견 중 토의과정에서 관련있는 부분들은 추가로 포함하였다.

〈표 4-1〉 조직구조 초점집단 구성 분포

대상 집단			특성	규모	방법	집단코드
남양주시의원			시의원	5명	• 간담회	-
공무원			희망케어센터 업무 담당자 및 직무 경험자	8명	• 대면 인터뷰 • 비구조화 설문지 • 상호 토론 간담회	A
이용자	후원자		권역별 희망케어센터 후원자	4명		C
	자원봉사자		권역별 희망케어센터 자원봉사자	4명		
복지재단 및 희망케어센터	센터장		희망케어센터 센터장	4명		F
	분과위	조직구조	남양주시복지재단 및 희망케어센터 관리자*	5명		D
		조직문화	남양주시복지재단 및 희망케어센터 관리자, 팀원*	5명		E

* 관리자 : 부장 선임팀장, 팀장
* 팀원 : 대리, 주임, 선임사회복지사, 사회복지사

2) 질문 개요

위·수탁계약 만료시점에서 향후 복지재단과 희망케어센터는 어떤 조직체제로 운영하는 것이 가장 효율적인지에 대한 질문을 중심으로 희망케어센터의 사업영역, 양 기관에 대한 현재 관계의 인식, 복지재단이 지원해야 할 부분들에 대하여 질문을 구성하였다.

〈표 4-2〉 조직구조 관련 주요 질문

분과위	질문내용
조직구조	• 향후 복지수요를 감안한다면 복지재단과 희망케어센터의 역할은 어떻게 변화해야 한다고 생각하십니까? • 향후 복지수요를 감안한다면 복지재단과 희망케어센터의 조직구조는 어떻게 변화해야 한다고 생각하십니까? • 복지재단과 희망케어센터의 통합 이후 '관계'에 대한 의견을 자유롭게 말씀해 주세요. • 복지재단이 희망케어센터를 지원해야 할 부분은 무엇이라고 생각하십니까?

2. 분석 결과

초점집단 인터뷰(FGI) 분석결과 '사회복지관 지향'과 '희망케어센터 지향'에 대한 의견이 초점집단에 따라 양분되었고, 만약 조직통합이 된다면 복지재단 중심의 통합을 희망하며, 조직통합 효과에 대한 기대감은 긍정 또는 부정의 입장이 혼용되어 나타났다.

1) 향후 복지수요를 감안한다면 복지재단과 희망케어의 역할은 어떻게 변해야 한다고 생각하십니까?

현재 희망케어센터가 수행 중인 역할에 대한 의견과 향후 기능 및 역할에 대한 의견을 묻는 질문이며, 초점집단 인터뷰(FGI) 결과를 보면 사회복지관 기능을 지향하는 시각과 희망케어센터 본연의 역할을 지향하는 시각으로 크게 양분되어 있다.

(1) 사회복지관 지향 관점

사회복지관을 버리고 남양주시복지재단의 산하 조직으로만 머무는 경우에는 직원들의 사기저하, 노조문제, 보조금 지급의 근거 미흡 등의 수많은 난제들을 해결해야 하는 문제가 있습니다. 따라서 기존의 사회복지관은 유지하면서 복지재단과 희망케어센터의 역할 정립을 반드시 하고 그에 따른 매뉴얼과 시스템을 확고히 하는 것이 중요하다고 생각합니다.(A-6)

미래적 관점에서 볼 때, 조직 구조의 변화는 후퇴나 축소가 아닌, 기능을 강화하고 발전시키는 방향으로 이루어져야 한다고 생각합니다. 단순한 통합을 목표로 희망케어의 특수성을 축소하거나 운영을 제한하는 것은 남양주시 복지 인프라의 약화로 이어질 가능성이 있습니다. 이는 장기적으로 남양주시가 복지관 없는 지자체로 비춰질 우려를 낳을 수 있습니다. 따라서 지역별 특성을 존중하고 독립적인 복지관 운영체제를 인정하는 방향으로의 발전이 바람직하다고 판단됩니다. 특히, 희망케어가 본연의 특수성을 지닌 사회복지시설로 자리매김할 수 있도록 전환과 지원이 필요하다고 봅니다. 이러한 접근은 지역사회의 복지 다양성을 유지하고 강화하는 데 중요한 기여를 할 것입니다.(D-1)

현재 상황은 사회복지관으로 등록되어 있어 사회복지사업법 제43조2(시설의평가), 동법 시행규칙 제27조의2에 의거하여 복지관평가 기준으로 운영이 될 수밖에 없으며 3년마다 평가를 받아야 합니다. 평가 내용에는 현재 타 지자체 사회복지관 기준으로 되어 있어, 희망케어센터 기준과는 맞지 않는 부분이 많지만 무시하고 평가를 받을 수는 없습니다. 복지관 3대 사업인 현재 진행 중인 사례관리, 서비스제공, 지역사회조직화 사업 기준으로 진행하되 시스템적인 부분은 많은 개선이 필요하다고 생각합니다.(D-2)

16개 읍면동에 근거리 복지관이 있어야 한다고 생각합니다. 인구 10만명 기준 1개 종합사회복지관이 위치하는 보편적인 구조를 유지하기 위해서는 희망케어센터는 기존 지역맞춤형 사업 플러스 지역사회 주요 문제를 사업화하여 진행할 수 있는 조직구조가 필요하다고 생각합니다. 종합사회복지관 최소인력 기준 13명과 추가인력으로 구성되어야 합니다. (D-5)

(2) 희망케어센터 지향 관점

사회복지사업법에 근거한 복지관이라는 개념과 남양주시 사회복지관 희망케어센터 설치 및 운영 조례 등에 근거한 희망케어라는 두 가지 개념을 재정립해야 하는 것이 희망케어센터 지속성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것이라고 생각합니다. 희망케어센터는 남양주시에서 희망하는 희망케어라는 방향과 사회복지관으로서 희망하는 희망케어센터의 방향이 다르고 이 두 부분에서 중심을 잡는 것에 어려움이 있다고 생각합니다. 그러다 보니 지역사회 입장에서도 과거에 비해 부족해진 건 아닌가 하는 의구심이 드는 것이고 반대로 희망케어센터 측에서도 늘 최선을 다해서 지역사회를 위해 최선을 다해 뛰고 있을 텐데 저런 얘기를 계속 듣다 보면 특히 소진에 대해서 주의해야 하는 사회복지업무에서 희망케어센터 직원들에게 부정적인 영향을 미칠 수 있을 것이라고 생각합니다. 그래서 사례관리와 서비스제공 부분에 힘을 실어줄 수 있도록 희망케어센터의 정체성을 강화하거나 또는 사회복지관의 역할을 할 수 있도록 사회복지관 관련 지원을 해주는 것이 좋다고 생각합니다. 두 마리 토끼는 잡을 수 없다고 생각되어 두 가지 방향 중에 한 방향으로 키를 잡아가는 게 희망케어라는 남양주시만의 특이한 구조를 더욱 강화할 수 있는 시스템이라고 생각합니다. 따라서 희망케어센터라는 곳을 사회복지관이 아닌 남양주시 희망케어센터라는 개념을 강화하고자 한다면 사례관리, 서비스제공 중심이 우선이 되는 게 좋다고 생각합니다.(A-1)

현재는 지역조직화 사업에 치중하고 있어 불균형을 초래하고 있다고 봅니다.(A-2)

처음 설립 목적에 부합하도록 사회복지관 등록 이전의 희망케어센터 역할과 기능을 수행하는 방향으로 전환될 필요성이 있고, 공공과 협력하고 공적부조가 미치지 못하는 경계 계층 부분의 완충역할 기능 수행하며 더 나아가 사례관리와 서비스연계에서 더 나아가 돌봄영역 확대 고려해야 합니다.(A-4)

지금 현재 희망케어센터는 종합사회복지관으로써의 역할과 희망케어센터 본래의 역할이 중복되어 양쪽 모두의 역할을 충족하지 못하고 있습니다. 사회복지관으로써의 역할을 과감히 포기하고 희망케어센터 본래의 역할에 집중하는 것이 필요하다고 생각됩니다.(A-7)

2) 향후 복지수요를 감안한다면 복지재단과 희망케어센터의 조직구조는 어떻게 변화해야 한다고 생각하십니까?

남양주시 인구 및 공공복지 대상계층이 증가하는 상황에서, 향후 양 기관이 통합된 복지전달체계를 운영할 경우 어떤 방식과 기능을 지녀야 하는지에 대한 질문이며, 통합된 조직운영체제 하에서 부서별 기능 및 업무에 대한 인식 정도를 파악하기 위한 목적이다.

복지재단 조직 내에 전담부서를 설치하여 희망케어센터를 전담하자는 의견이 있으며, 기능적으로도 부서 통합을 통해 조직 운영의 효율화를 기하자는 의견이 제시되었다.

복지재단의 경우 그동안 2개의 부서 담당자들이 각 필요에 따라, 희망케어센터 해당 담당자와 연락을 하며 진행하는 부분에서 오류가 발생되는 거 같습니다. 전달체계가 복잡합니다. 희망케어센터 관리 부서를 만들어 따로 관리하고, 남양주시와 연계를 희망케어관리 부서에서 하면 오류 없이 명확한 정보전달이 될 거 같습니다. 복지재단의 조직구조를 복지기획부 / 나눔사업부 / 가칭: 희망케어센터 관리부로 나눠 희망케어관리를 따로 했으면 합니다. (D-2)

복지재단은 남양주시 사회복지후원금품이 일원화되어 관리될 수 있는 구조로 변해야 한다고 생각합니다. 따라서 이를 위해서는 복지재단은 재단업무를 보는 총괄팀과 복지시설 운영팀으로 나눌 수 있을 것이라고 생각합니다. 총괄팀의 역할은 기존의 복지기획부 고유의 업무인 연구, 사회복지종사자교육 및 처우개선, 법인회계등 복지재단 고유의 업무를 수행하며, 복지시설운영팀은 희망케어센터의 운영팀에서 하는 업무들을 총괄하며, 후원금품이 남양주시 전역에 골고루 배분될 수 있도록 통제하는 역할을 해야한다고 생각합니다. 이로인해 재단에서 직접서비스는 하지않으며, 인사, 회계, 홍보, 사업기획업무만 수행합니다. 희망케어센터의 직접서비스는 4개권역의 희망케어센터에서 나누어 후원과 사례관리를 읍면동별로 배치하여 팀으로 구성되어 진행하도록 합니다.(D-4)

3) 복지재단과 희망케어센터의 통합 이후 ‘관계’에 대한 의견을 자유롭게 말씀해 주십시오.[20)]

통합 이후 양 기관의 신뢰 및 협력 정도를 확인하기 위한 목적으로 “관계”에 대한 전반적인 수준을 확인하려 하는데 초점이 있었다.

해당 분과위에서 희망케어센터 구성원들은 복지재단을 자신에게 지시하는 상위기관으로 이해하고 있으며, 융합을 위해서는 상호 존중 의식 및 이해를 위한 공유 시간이 필요하다고 의견을 피력하였다. 반대로 공무원들은 복지재단이 지닌 형식적 또는 제한적 권한 때문에 본연의 목적대로 희망케어센터 관리를 못한다는 시각이 있기도 하다. 통합 효과에 대하여 회의적 시각도 있었다. 종합해보면 조직통합은 진행되고 있지만 실질적인 조직융합화 단계에는 이르지 못하고 있으며 화학적 융합을 하기까지는 상당한 시간이 필요하다고 판단된다. 상호 간 관계형성에 많은 시간 투자 및 관심이 필요하며, 공통 업무는 통합화의 필요성이 있다.

늘 해왔던 대로 일을 해왔는데 그 사이에 복지재단이라는 곳이 생겼으니 희망케어센터 측에서는 별도의 행정절차가 늘어나는 등 부담 요소가 되었을 것이라고 생각합니다. 복지재단이 생길 무렵 당시 희망케어센터 업무를 담당했어서 당시에 희망케어센터 직원분들과 많은 얘기를 종종 나누었는데 그럴 때마다 뭔가 어려운 곳이 한 곳이 더 생긴 것 같다고 하며 부담스러워하고 걱정했던 얘기를 종종 들었던 기억이 있습니다. 그리고 희망케어센터는 희통망(희망케어 내부 전산프로그램)과 같은 내부 전용 프로그램이 있으나 복지재단

20) 조직구조와 조직문화 분과위에 공통으로 제시한 질문이며, 조직구조에서 정리하였다.

은 희통망을 쓸 것 같지는 않습니다. 서로 별도의 프로그램을 쓰고, 별도의 예산 구조를 지니고, 별도의 인사체계를 지니고, 별도의 기관명을 있으니 별도의 기관으로 볼 것 같습니다.(A-1)

센터장의 권한과 재량이 과도해서라고 생각합니다. 센터장의 권한을 줄이고 희망케어센터 직원들 또한 재단에서 직접 고용하는 방법이 바람직하다고 생각합니다.(A-3)

시스템적으로 예산이나 후원금, 프로그램(사업)이나 대상자등을 확인할 수 있는 여건이 조성되어 있지 않습니다. 또한 4개 법인의 센터장이 희망케어센터의 관리자로서 운영과 자원을 총괄하며 재단의 지시를 따르지 않았었습니다. 복지재단이 4개 희망케어센터의 위수탁의 주체이나 쉽게 말해 바지사장 같은 구조라고 볼 수 있습니다. 복지재단은 4개 희망케어센터의 후원금과 직원을 관리할 수 있는 구조적 변경이 필요합니다.(A-4)

희망케어센터가 먼저 만들어져 운영을 오랫동안 해온 이후 복지재단이 만들어졌습니다. 융합될 수 있는 그 어떤 계기나 수단, 역할 등 아무것도 없었습니다. 서류상의 통합밖에 되지 않았습니다.(A-5)

네트워크 회의, 대외 행사, 사업계획 등 공통 업무를 추진해야 하거나 외부 제출을 위한 자료 제출 시 사전에 일정을 조정하거나 의견을 수렴하는 것이 필요하다고 생각하며, 동일 또는 유사한 업무를 수행하는 직원끼리 정기성을 가진 회의를 진행하면 좋을 것 같다고 생각합니다.(E-1)

정말 통합하여 같이 나아가자라는 생각이 있다면 상위기관에 대한 인식 개선이 필요합니다. 즉 희망케어센터에 대한 존중이 필요합니다.(E-3)

복지재단 설립 전 재단이 '屋上屋(옥상옥)' 일 될 수 있다는 우려가 있었습니다. 아마도 평소 희망케어센터가 시청으로부터 받는 수직적 업무지시도 부당하다고 생각하고 있던 터에 남양주시복지재단이 또 하나의 시어머니 역할을 할 것이라는 걱정과 우려였습니다. 희망케어기능, 종합사회복지관기능 등 센터사업도 많은데 거기에 시책사업, 재단사업까지 해야합니다.(E-4)

외부적으로는 복지재단 및 희망케어센터, 남양주시와의 관계가 중요하지만, 내부적으로는 공통된 핵심가치가 부재합니다.(E-5)

4) 복지재단이 희망케어센터를 지원해야 할 부분은 무엇이라고 생각하십니까?

본 질문은 통합 이후 복지재단과 희망케어센터가 상호 기대한 역할에 대한 인식의 차이를 확인해 보기 위한 것이다.

전반적으로 희망케어센터 구성원은 복지재단이 외부기관이나 부정적 시각을 지닌 이해관계자들로부터 희망케어센터를 보호하는 보호자 역할(Shield)이나 대변자(Advocate) 역할

을 기대하고 있는 것으로 나타났다. 특히 남양주시와의 관계에서 희망케어센터를 상대적 약자로 인식하고 있고, 부당한 업무나 업무 과다, 경직된 조직 운영, 비전 없는 조직 등의 부정적 현상이나 결과가 나타나고 있으며 이를 해결하기 위한 역할을 복지재단에 기대하는 것으로 판단된다.

공공의 복지 지원은 결국 소득 중심이 되기에 최근과 같은 다욕구 시대에 공공복지로는 한계가 있다고 봅니다. 이런 부분을 희망케어센터가 보완해 주는 방향으로 갈 수 있다면 지자체는 물론 지역사회에서도 희망케어센터에 대해 더 느끼는 것이 많을 것으로 생각합니다. 행정적인 영역은 복지재단 쪽으로 넘어가는 것이 서로의 역할에 집중할 수 있을 것이라고 생각합니다. 그렇게 하면 대상자들을 더 찾아보고 후원 등 지역 사회 자원을 더 발굴할 수 있지 않을까 기대합니다.(A-1)

복지재단이 지원해야 할 중요한 부분은 상위기관으로서 희망케어센터의 역할과 가치를 인정하고, 이를 보호하는 데 있다고 생각합니다. 희망케어센터가 외부에서 부정적인 시선을 받을 경우, 단순히 동일한 시각을 공유하기보다는, 그러한 시선의 배경과 이유를 심층적으로 살펴보는 노력이 필요합니다. 예를 들어, 어떤 부분이 부정적으로 비춰졌는지, 현재 희망케어센터가 수행하고 있는 사업과 그 의의는 무엇인지, 지역 특성에 기반한 맞춤형 사업의 필요성과 의의는 무엇인지 등에 대해 세심히 파악해야 합니다. 또한, 특정 희망케어센터가 공식화된 사업을 수행하지 못하는 이유나 제약에 대해서도 면밀히 검토하며, 이를 개선할 수 있는 방안을 함께 모색하는 것이 중요 합니다. 이러한 과정은 희망케어센터가 가진 특수성과 강점을 더욱 효과적으로 발휘하도록 돕는 동시에 복지재단과 희망케어센터 간 신뢰와 협력을 강화하는데 기여할 것입니다.(D-1)

공무원 조직 내에서 희망케어센터에 대한 수직적 혹은 부정적 인식이 있으며 이에 대한 개선이 필요하고 복지재단은 희망케어센터의 대변자 역할을 강화해야 합니다.(D-3)

종사자 처우 및 업무의 간소화, 시에서의 간섭을 막아주는 역할을 해야한다고 생각합니다.(D-4)

복지재단에서 진행하는 직접 사회복지서비스 보다는 지역에 규모 있는 후원그룹 관리, 남양주 특성을 반영한 복지연구 및 방향성 제공이 우선 진행되기를 희망합니다. 또한 공무원 조직 발달보다는 민간 사회복지 현장에 맞는 인정과 지원을 희망합니다. 민간 복지기관과 복지재단에서 지향하는 복지 실천 영역은 다름이 있는 영역입니다. 큰 틀에 방향과 협력은 공유하되 각 권역별 실천 방식에 대한 인정함도 더 큰 통합을 위해 도움이 될 것 같습니다.(D-5)

일반적인 사회복지관을 보면 시청과 법인과의 거리감이 존재하여 기타 업무가 없고 본인 업무에만 집중할 수 있는 환경이 제공되어 있습니다. 하지만 희망케어센터의 경우 시청과 복지재단의 잦은 서류 요청과 당일 서류 요청 건이 매우 많으며, 본인 업무를 뒤로 미루어야 하며 당장 해결해야 하는 업무가 자주 생기다 보니 다들 기본업무에 치중하고 사업을 회피하게 됩니다. 신입직원들 관점에서 보면 희망케어센터는 배울 점은 없고 잡다한 업무만 하는 곳 이라는 인식이 생겨 높은 확률로 빠른 시일 내 퇴사합니다. 타 기관들처럼 본인이 생각한 사업을 현실화 시키고 나아가는 점이 있어야 하나 희망케어센터는 시청, 복지재단 외에도 네트워크

관련 된 곳에서 들어오는 업무가 매우 많습니다. 자원봉사자들의 개인적인 부탁, 후원자나 관련 종사자로 인해 쓸데없는 행정업무가 너무 많아 본인의 역량을 키울 시간이 부족하고 배울 시간조차 부족합니다. 이런 점으로 보았을 때 새로운 선생님들한테 희망케어센터는 전혀 아무런 매력 포인트가 없는 것이 현실입니다.(E-3)

담당업무 외 기타업무, 특히 시 자료요구 대응에 많은 시간이 투입됩니다.(E-5)

추가로 비구조화된 질문지를 통해 제출한 자료를 요약 정리한 내용은 <표 4-3>와 같다.

<표 4-3> 조직구조와 연관된 초점집단 의견 요약

구분	의견	비고
조직구조 분과위	• 과거 민・관 협력(희망케어센터・관)으로 사례관리 중심이지만, 현재는 공(公)역할 강화 및 유관기관이 강화됨에 따라 정책이 재정립되어 있음. • 주민자치회, 지역사회보장협의체 등이 1차적 복지욕구(의식주) 해결 사업을 하는데 희망케어센터는 같거나 비슷한 사업을 포기해야 해야 한다는 의견에 동의하기 어려움. - 동일한 사업을 하면서 새로운 사업을 개발해야 하는 상황임. - 새롭고, 혁신적인 사업을 요구하는데 인력 및 자원은 그대로임. - 지역에서도 희망케어센터 인식개선 필요함.(지역사회 인식 개선) • 1차적 복지욕구(의식주) 해결은 공공의 역할임. 1차적 복지욕구를 해결이 되었으면 이후 일반영역으로 끌어올리는 것이 민간기관의 역할임. • 남양주시 인구 고려할 경우 사회복지관이 필요함.	사회복지관 지향
센터장	• 사회복지관 지향 - 현재 희망케어센터 업무와 사회복지관의 업무는 동일함. - 희망케어센터 기능 및 사회복지관에서 요구하는 부분에 대응이 필요함. - 지역주민조직화 영역은 필수적 영역임.(사업축소에 반대) - 종합사회복지관 틀에 사회복지사업 및 기관 운영 등 매뉴얼을 적용하여 운영해야 함. • 희망케어센터 지향 필요 - 민・관 통합사례관리의 기능(공공사례관리와 민관사례관리체계)을 재정비하여 공공복지 서비스 한계 극복을 위한 역할 정립이 필요함.	사회복지관 및 희망케어센터 지향 구분
공무원	• 희망케어센터가 본연의 역할 못하고 있음. • 희망케어센터 방식과 기준 고수함.(사례관리 부족. 센터장 특성) • 읍면동 담당자와 협조가 부족하고, 공유가 되지 않음. • 사회복지관 사업에 치중되어 있음.(지역사회조직화 대표적) • 고난도 사례관리나 경계 계층 모니터링 역할 담당이 필요함. (사례관리 및 서비스제공 집중 필요) • 사회복지관과 희망케어센터 기능 동시은 조직 정체성 혼돈 상태 유발함.	희망케어센터 지향
자원봉사자 및 후원자	• 희망케어센터가 본연의 역할 못하고 있음. • 사회복지관 사업에 치중되어 있음. • 경계계층의 모니터링 역할 담당.(사례관리 및 서비스제공 집중 필요)	
기존연구 결과	• 희망케어센터는 사례관리 뿐만 아니라 후원개발, 직접 서비스제공 기능이 강조되고 있음. • 특히, 민간위탁방식으로 운영되어왔던 희망케어센터는 전문성과 인력, 인프라를 보다 적극적으로 활용할 필요성이 증대함.	희망케어센터 존립 가치 인정

* 의견 요약은 인터뷰 결과자료 중 유의미한 내용들을 중심으로 연구진에서 축약 정리한 것이다.

3. 대응방안

변화하는 남양주시 복지환경과 복지수요에 효과적으로 대응하려면 복지재단과 희망케어센터가 어떤 조직구조와 기능 및 역할을 지니며, 어떤 방식으로 운영해야 하는가에 초점을 두고자 한다. 특히 희망케어센터가 “복지대상자에게 보다 빠르고 쉽게 서비스가 제공되려면” 어떤 방식으로 운영해야 하며 전달체계를 어떻게 보강해야 하는가도 검토하였다.

전체적으로 사회복지관 지향의 사업방식보다는 기존 희망케어센터가 추진한 사업방식을 지향하고, 복지재단과 희망케어센터의 조직통합을 통해 조직효율성을 확보하는 방향으로 조직개편이 필요하다. 향후 복지재단의 사업영역과 조직발전을 고려하면 수탁사업 관리 역량과 복지 현장의 사례관리 및 서비스제공에 대한 사업집행역량 강화, 조직운영의 안정성 및 책임성 확보가 요구되기 때문에 단일조직체제를 구축하는 것이 효율적이라고 판단했다. 부가적으로 희망케어센터 운영방식은 기존 사회복지관 기반 중심의 운영을 위한 조직편제 방식을 탈피하고, 본연의 희망케어센터 역할 수행에 초점을 두는 것이 효율적이라는 다수의 의견도 고려하였다.

연구 목적과 분석결과를 검토한 결과 1) 복지재단과 희망케어센터의 조직편제 2) 희망케어센터의 개인별 직무재설계와 사업영역 변화를 통한 인력 충원 효과 3) 공통 업무 통합화 및 복지재단 내 전담 부서 신설 4) 조직개편에 따른 희망케어센터 조직 인원 산정 및 인력 재배치 5) 복지재단과 희망케어센터의 권한 및 위임 전결사항 조정 6) 지역사회조직화 사업 축소 또는 폐지와 후속 방안 등을 구체적인 대응 방안으로 선정하여 검토하였다.

1) 복지재단과 희망케어센터의 조직편제

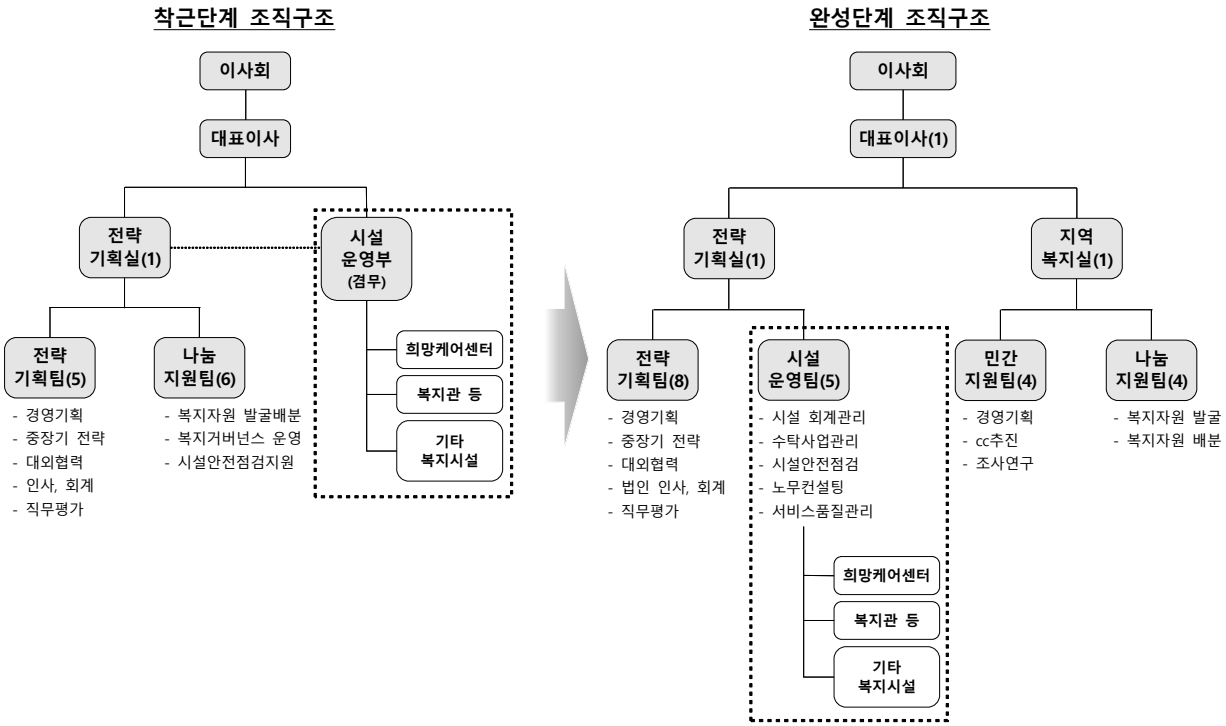
희망케어센터는 복지재단이 남양주시로부터 위·수탁 받아 운영하는 사회복지시설이다. 복지재단 정관 4조 5항에 의거하여 희망케어센터를 운영하며, 양 기관은 각자의 운영규정에 따라 조직을 운영하고 있다. 따라서 복지재단은 희망케어센터를 관리하지만 해당 운영규정의 적용여부에 따라 특정 부분에서만 권한행사가 가능하며 희망케어센터는 해당 기관의 규정에 따라 독립적인 운영 권한을 지니고 있다고 볼 수 있다.

이에 따라 복지재단 입장에서는 희망케어센터를 관리·감독하지만 한정된 일정 권한만 희망케어센터 활동에 적용되어 실질적으로는 조직운영에 있어 비효율적 운영을 하는 경

우가 발생하고 있다. 예를 들면 위·수탁 시설 운영규정에 따르면, 인사 전보의 경우[21] 복지재단 대표이사는 시설장(센터장)에게만 권한이 미치며, 희망케어센터 직원은 희망케어센터 운영규정에 따르도록 하여 대표이사의 권한이 미치지 못하는 경우이다. 이외에도 회계[22]나 규정개폐[23] 등에서도 동일한 기준이 적용되고 있다. 조직운영의 비효율적인 요소가 나타나고 있으며 해당 분과위 FGI 및 이해관계자들의 인터뷰에서도 지적된 사항이다.

실제로 경기복지재단(2019)은 설립 초기 당시부터 복지재단의 기능, 역할, 권한, 책임 등과 관련하여 변화 시도를 강조했으며, 희망케어센터 관리를 포함하는 시설운영(부)팀 신설을 제시했다.

[그림 4-1] 남양주시복지재단 본부조직



* 출처 : 남양주시복지재단(2019). 남양주시복지재단 설립 타당성 검토 연구 인용

이에 따라 복지재단이 효율적으로 조직을 운영하기 위한 대안들을 검토하였으며, 크게 세 가지 안으로 정리하였다. 남양주시 관내 집중관리계층 규모가 증가하는 상황과 복지사각지대 발굴 및 해소, 위기관리가정의 관리 및 문제해결 등 전반적으로 복지환경이 악

21) 남양주시복지재단 수탁시설 운영규정 제5조 1항
22) 남양주시복지재단 수탁시설 운영규정. 제8조 2항. 복지재단 회계와 분리 운영할 수 있다.
23) 남양주시복지재단 수탁시설 운영규정. 제9조. 남양주시 담당 부서와 사전 협의절차를 거치며, 시설 운영위원회 승인이 전제된다.

화되는 상황과 복지재단의 미래 방향을 고려하여 어떤 조직 운영체제를 지니는 것이 가장 효율적인가에 초점을 두고 검토하였다.

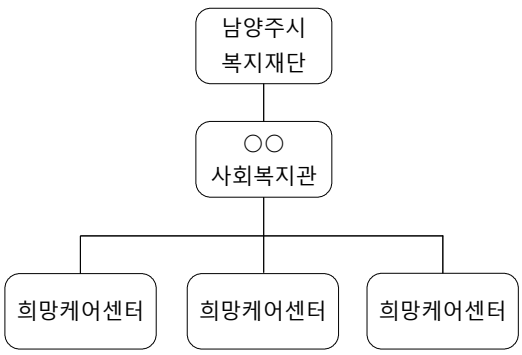
(1) 사회복지관 위탁 방식

희망케어센터가 사회복지관 역할을 수행하고 있는 상황을 고려하여 대표 희망케어센터 한 곳을 사회복지관으로 개편하고, 선정된 대표 사회복지관이 희망케어센터를 위탁 운영하는 방식이다.

이 방식은 복지재단 입장에서는 대표 사회복지관을 통해 위탁 운영한다는 점에서 관리범위가 좁아지는 장점이 있으며, 기존 희망케어센터 구성원들이 선호하는 사회복지관 운영체제 요구를 수용한다는 점에서 구성원의 지지를 받을 수 있다. 아울러 희망케어센터를 사회복지시설로 유지하며 대표 사회복지관을 통해 위탁 운영한다는 측면에서 후원관리나 지역사회와의 연계, 네트워크 유지관리 등의 장점이 있는 것으로 판단된다. 특히 남양주시에는 종합사회복지관이 없는 실정을 감안한다면 사회복지관 위탁방식은 고려할 수 있는 대안이다.

그러나 복지재단 역할이 남양주시 관내 사회복지의 Control Tower 기능을 유지하며 공공 복지기준선도 높이고, 현장의 문제점을 해결하기 위해 사업집행의 실행력을 높이려고 한다면 한계가 있을 수 있다. 사회복지관을 통해 복지재단의 의지와 실행력을 확보해야 하는데 간접적 영향력을 통하여 사회복지관에 위탁된 희망케어센터를 대상으로 공공성이 강화된 복지전달체계 운영 및 성과창출이 확보될 수 있는가에 대한 의구심을 갖게 한다.

[그림 4-2] 사회복지관 위탁 방식



(2) 복지재단 중심의 직영체제 운영 방식

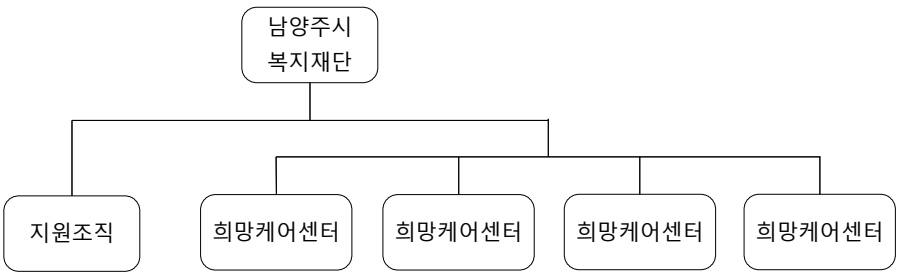
복지재단이 희망케어센터를 사업부서로 편입하여 직영・운영하는 방식이다. 복지재단이 남양주시의 복지정책을 기반으로 복지서비스를 전달하기 위한 계획 수립 및 설계 기획을 담당하고, 희망케어센터가 이를 실행하는 역할을 담당하여, 기획과 집행 기능을 동

시에 확보하는 목적으로 고려될 수 있는 방식이다.

복지재단 입장에서는 의도한 정책 목적과 목표를 즉시 실행할 수 있는 장점과 추진력 확보 등 다양한 장점을 지니고 있지만, 상대적으로 조직 확대 및 관리 영역 증가, 희망케어센터와의 관계 재설정, 기존 방식의 변화 시도에 대한 조직 저항, 현재 희망케어센터 구성원의 부정적 정서 등의 요소들을 관리해야 하는 제약요인도 동시에 존재한다.

그러나 희망케어센터에 대한 부정적 시각이나 혼란을 적극적으로 해결하여 복지재단으로 조직 보유 역량을 집중할 수 있는 계기가 되고, 향후 복지재단이 수탁시설사업을 확대하거나 또는 확장을 할 경우를 고려한다면 사업 및 관리역량 강화에 긍정적 계기를 만들 수 있다는 점에서 검토 가능한 대안이라 판단된다.

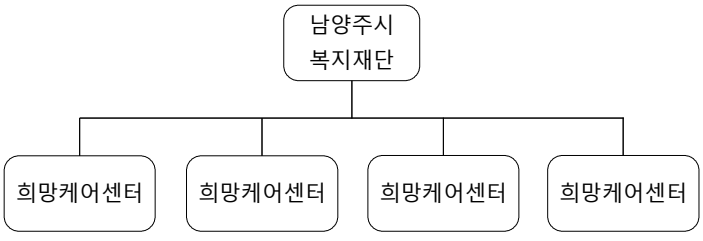
[그림 4-3] 직영체제 운영 방식



(3) 복지재단 위탁방식

복지재단이 희망케어센터를 현재 방식으로 유지·운영하는 것이다. 이미 운영해 본 경험이 있으며, 사회복지관 사업 유지가 가능하고 희망케어센터 구성원들이 선호하는 방식이다. 후원을 포함한 기존 제도나 방식을 유지한다는 점에서는 안정적이지만, 희망케어센터의 활동이 사회복지관 사업에 기반하여 활동하기 때문에 기존에 발생되고 있는 희망케어센터 활동에 대한 이해관계자들의 부정적 시각에 대한 부담감과 사회복지관 평가를 받아야 하는 희망케어센터 입장을 고려한다면 단점도 동시에 존재하는 방식이다.

[그림 4-4] 복지재단 위탁방식



(4) 검토안

자문단 및 연구진의 논의를 거쳐 검토한 최선안은 “복지재단 직영체제” 운영방식을 권고하기로 결정하였다. 그 근거는 무엇보다도 변화하는 남양주시 복지환경의 시급성과 실행력 확보, 조직운영의 안정성과 책임성 확보와 향후 복지재단의 수탁사업 확대 및 확장 등을 고려하였다.

사회복지시설이 빈약하고 광범위한 지역적 특성을 지닌 남양주시 관내에서 필요한 복지서비스 제공을 위한 접근성이 문제가 되기 때문에 사회복지관을 포함한 사회복지시설 공급량 확대를 강조하는 연구 결과 및 의견이 있지만, 희망케어센터가 사회복지관 기준에 부합하는 여건을 갖추지 못한 상황에서 사회복지관 운영 방식으로 사업을 전개하는 것은 이용자 중심의 서비스를 충분하게 제공하지 못한다고 보는 의견도 있음을 지적한다. 희망케어센터 활동이나 성과에 대하여 이해관계자들의 부정적 평가를 유발하는 원인이 되기도 한다. 사례관리를 통해 지역 내 복지사각지대와 위기가정을 관리하는 역할을 수행 중인 희망케어센터 입장을 고려할 경우 사회복지관 역할 수행은 무리가 있다는 평가이다.

복지관 부분은 우리 시가 이제 자꾸만 택지 개발도 하고 하다 보니까 그런 시설들이 자꾸만 의무적으로 들어와야 되는 입장이거든요. 그럼 그때 가서 복지관도 타이밍적으로 봤을 때 그렇게 해도 되지 않나 싶고, 지금 현재는 희망케어센터를 당초의 목적대로, 처음에 만들었던 목적대로 갔으면 하는 게 우리 시의 입장인 거고, 좀 더 자꾸만 반복되는 것 같지만 복지관에 대해서는 희망케어센터를 복지관으로다가 전환시키기에는 좀 무리가 있지 않나 합니다.[24]

따라서 복지재단과 희망케어센터는 위·수탁계약 관계가 아니라 희망케어센터를 복지재단의 사업부서로 변경하여 직영체제로 운영하는 것이 효율적이라고 판단된다. 직영체제로 운영할 경우 복지서비스의 공공성, 신속한 의사결정과 집행역량 확보, 조직운영체제 안정성 확보, 복지재단의 의도가 반영된 사업계획 운영 및 집행 등의 장점이 있으나, 인건비를 포함한 직접 투입자원의 급등, 운영 및 집행절차과정의 경직 가능성, 민간자원의 다양한 활용 가능성 한계 등 단점 요인도 있다.

센터장 FGI 논의 결과에서는 조직통합을 통한 효율적 운영관리 측면에 대하여 긍정적이지만, 위기관리 대응이나 의사결정 지체 등을 이유로 부정적 의견을 제시하기도 하였다.

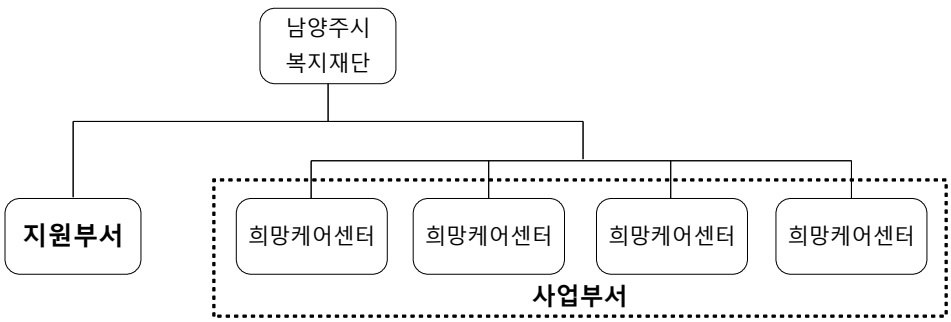
24) 중간보고회(2025.02.19.) 당시 남양주시 복지국장 발언 내용 중 일부이다.

〈표 4-4〉 직영체제 운영에 대한 센터장 FGI 결과

검토요소	해당의견	
직영체제 운영	긍정적	• 효율적 관리운영 면에서 긍정적으로 생각함. • 희망케어센터의 중첩적인 운영지원팀의 회계운영관리, 인건비, 후원 관리업무 통합 가능함. • 4개 권역별 희망케어센터 운영지원팀 인원의 복지현장업무(사례관리, 서비스 제공)인력의 배치 증원이 가능함.
	부정적	• 위기・긴급 대응 시스템으로서의 기능 유지 및 개별 사회복지사업 수행과 희망케어센터 운영의 유연성 확보가 필요함. • 의사결정구조가 개별센터에서 진행하던 결재라인에 센터장의 결재권이 없고, 결재라인이 복지실장과 대표이사로 변경된다고 하면 자율적인 결재 및 결재시간 지연으로 인한 부작용 발생이 우려됨.

그러나 본 연구진은 센터장 FGI 의견을 검토해 볼 때, 남양주시 복지환경 변화와 복지재단이 추구하는 목표에 대한 방향성을 고려한다면 직영체제 운영방식이 적합하다고 판단된다. 기능 통합의 긍정적 효과와 복지재단 내 담당부서 통합 및 신설, 위임전결 규정 변경 및 권한위임 조정, 사업부서의 인력 재배치 등을 통하여 센터장들이 우려하는 문제에 대한 해결이 가능하다고 판단된다.

[그림 4-5] 향후 남양주시복지재단 조직도



한편, 직영체제 운영방식으로 복지재단을 운영한다면 고려해야 할 사항은 조직의 법적 적용 문제이다. 현재 복지재단은 지방자치단체 출자・출연 기관의 운영에 관한 법률(이하 지방출자출연법)의 법적 적용을 받으며, 희망케어센터는 사회복지사업법에 의거하여 적용을 받고 있다. 향후 직영체제로 변경되면 희망케어센터는 지방출자출연법에 의거하여 적용을 받게 됨으로써, 사회복지관 자격을 상실하게 된다.

〈표 4-5〉 직영체제 운영에 따른 법적 기반 변경 사항

구분	법적 기반		비고
	현재	향후	
복지재단	민법(재단법인) 지방출자출연법(출연기관)	민법(재단법인) 지방출자출연법(출연기관)	
희망케어센터	사회복지사업법(사회복지시설)		사회복지관 자격 상실 복지재단 사업부서

2) 희망케어센터의 개인별 직무재설계와 사업영역 변화를 통한 인력 충원 효과

조직개편의 동기 중 하나는 조직과 외부환경과의 관계이다. 외부환경이 조직에 불리하게 또는 위협적으로 작용하면 조직개편을 통해 해결하려는 것이 일반적이다. 조직개편의 예시로는 조직구조 변경 이외에 직무재설계, 인력 재배치 및 감축, 사업영역 축소나 개편 등이 있다.

행정안전부(2023)의 지방자치단체 조직진단 매뉴얼에 의하면 조직효율성 확보방안 중 하나로 인력 재배치를 통한 조직개편을 제시하고 있다. 첫째, 인력감축이다. 최신기술 도입 가능하거나, 환경변화에 의하여 감축되는 분야이거나, 별도 조직을 신설하거나, 또는 공통 업무 통합[25] 등으로 인하여 행정수요가 감소하는 등의 사유가 발생될 경우가 해당된다. 둘째, 기능인력 보강이다. 주민생활과 관련한 현장서비스 수요가 증가되거나, 신규 핵심사업 시행이나 업무량 급증 등의 원인이 있는 경우 등이 해당된다.

본 연구에서는 복지재단과 희망케어센터에 대한 지역사회 요구와 양 기관의 역할에 대한 기대 및 조직 역량 등을 고려하고, 희망케어센터가 보유한 사례관리 및 서비스제공의 강점 역량을 활용한다는 측면에서 구성원의 업무처리에 대한 직무재설계와 사업영역 변경을 통한 인력충원 효과를 제시하였다.

(1) 개인별 업무 통합을 통한 융합화된 직무재설계

희망케어센터가 운영하는 업무처리 방식은 “과업”중심의 전문화된 업무조직운영 방식이다. 희망케어센터의 조직체계와 담당부서는 “사례관리팀”, “서비스제공팀”, “지역조직화팀”, “운영지원팀”으로 구성되어 있으며, 이는 사회복지관 조직운영 편성 기준을 반영한 방식이고, 복지대상자 입장에서 서비스를 제공받으려면 이론적으로는 세 개

25) 서무, 총무 등의 행정지원 담당 인력이 대표적이다.

부서 담당 직원을 만나는 방식이다.

과업중심의 업무처리방식은 전문화된 업무추진과 질 좋은 서비스를 제공하기 때문에 장점을 지니고 있지만, 만약 타 부서의 협력이나 지원을 요하는 경우 또는 서비스제공의 통합적 성격을 요하는 업무처리의 경우에는 한계가 있다. 특히 부서 내 소통이나 협력 등의 제약요인이 발생한다면 조직 운영의 비효율성이 나타나는 사일로(Silo) 방식의 업무처리이다.

따라서 복지대상자에게 보다 빠르게 접근하여 현장 중심의 문제해결을 하기 위해서는 전문성을 추구하는 기존방식보다는 직무를 통합하여 복지대상자에게 일괄 제공하는 융합화된 포괄적 서비스제공 방식이 보다 효율적이다. 부연하면 복지대상자의 문제를 해결하기 위해 업무를 수행할 경우 사회복지사가 업무를 통합하여 패키지 형태로 일괄 제공하는 원스톱 서비스(One-stop Service) 방식이 복지대상자에게는 유용하다고 판단되며, 실제로 서울특별시 관내 사회복지관[26]의 경우에도 이를 적용・운영[27]하고 있다.

실제로 복지대상자 입장에서는 욕구에 부합하는 서비스를 받으려고 할 경우 이를 해결하기 위해 많은 사회복지기관이나 사회복지사, 또는 공공기관을 방문하여 만나거나 상담을 해야 하는데, 경제적 또는 기타 이유로 위기가 발생한 경우 조속한 문제해결을 위한 지원에는 효과적이지 못하다. 박경숙・이화윤(2014)은 공공복지전달체계의 통합성을 높인다는 것은 복지 외에 보건이나 고용 등 복지와 연관 있는 서비스를 담당하는 공공복지 관련 기관 간 또는 민간복지기관과의 협력을 필요로 한다고 지적하고 있다. 공공복지행정기관으로 욕구를 가지고 찾아온 수요자에게 법정 급여와 서비스로 문제해결이 어려울 경우 지역사회에 존재하는 복지자원을 연결하기 위해 타 공공복지관련기관 또는 민간복지기관들과의 협력을 통해 수요자가 다양한 서비스를 통합적으로 제공받을 수 있도록 협조체계를 구축하고 실질적인 협력을 해 나간다는 것을 의미한다고 보았다.

따라서 복지사각지대 해소나 위기관리가정의 문제해결을 위해서는 희망케어센터 담당자의 업무가 전문화되기보다 포괄적으로 구성된 융합적 성격을 지닌 원스톱(One stop) 업무처리가 유용하다고 판단된다. 남양주시는 이미 희망케어센터 운영을 통해 축적된 경험을 가지고 있으며, 희망케어센터는 “복지대상자에게 보다 빠르고 쉽게 서비스 제공” 하는 역량을 보유하고 있어 오히려 업무 통합을 통한 직무재설계가 효율성을 확보할 것

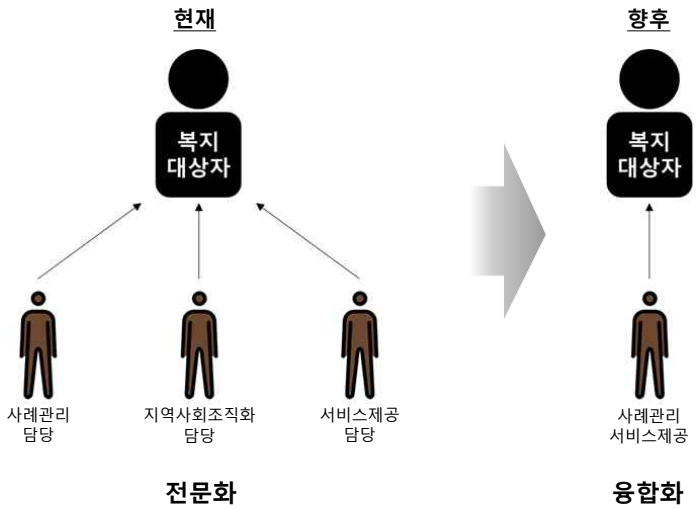
26) 중앙사회복지관이 채택 운영하는 사례가 대표적이다. 출처 : 중앙사회복지관 운영 및 조직개편의 새 모델

27) 중앙사회복지관은 동별 편재를 통해 지역말착형 서비스제공, 찾아가는 복지서비스 강화, 업무효율성 행상을 위한 전산네트워크 시스템 도입 활용 등을 통해 사례관리 및 복지서비스 제공 빈도가 증가하여 복지사각지대 및 위기가정 발굴 개선 효과가 있는 것으로 평가되고 있다.

으로 기대한다. 그러나 희망케어센터 구성원 입장에서는 일시적으로 업무부담 증가와 업무수행에 필요한 역량 강화를 위해 교육이나 업무를 이해하기 위한 시간 투자 등의 부담 등으로 인하여 저항이 발생될 수도 있으며, 다기능적 업무수행이 가능한 Multi Player 사회복지사로서의 역할에 대한 동기요인이 적다면 오히려 부정적 효과로 나타날 수 있다.

현실적으로 직무재설계를 통해 효율적 업무를 수행하기 위해서는 해당 업무를 수행하는 사회복지사에게 많은 권한위임과 직무 안정화를 위한 경험 축적 시간과 교육이 필수적으로 동반된다.

[그림 4-6] 희망케어센터 업무처리 방식 변화와 직무재설계 개념



(2) 희망케어센터 사업영역 변화를 통해 인원 충원 효과

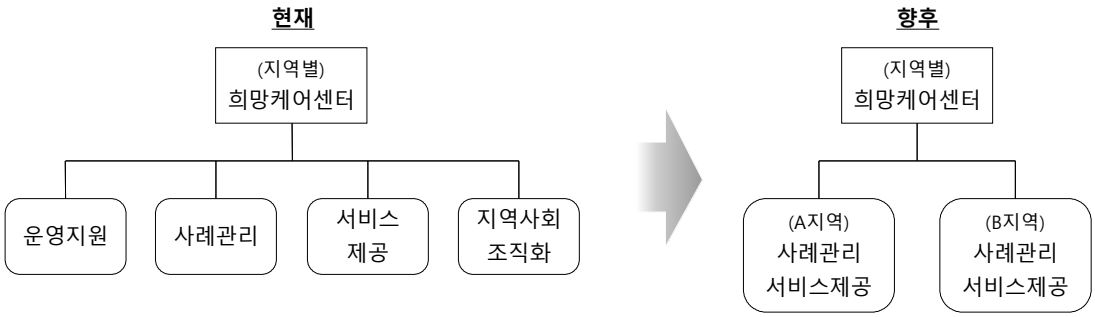
사회복지관으로서의 희망케어센터는 사례관리, 서비스제공, 지역사회조직화 등이 핵심사업이다. 희망케어센터 사업 중 가장 우선시되는 본연의 사업이 사례관리와 서비스제공임을 고려하고 사업영역 집중화, 전문화를 통해 희망케어센터의 경쟁력을 감안하면 지역사회조직화 사업은 상대적으로 우선순위가 낮은 사업이다. 즉 지역사회조직화 사업은 희망케어센터만이 아니라 관련 기관에서 가능한 사업이지만, 사례관리와 서비스제공은 희망케어센터만이 가진 전문적 영역이라고 판단된다.

그러나 희망케어센터 관련 요구사항 중 자주 제기되는 문제는 희망케어센터 사업강화를 위하여 인력부족에 따른 충원을 요청하는 것이다. 현재 인력증원이 여의치 않은 상황하에서 인력충원의 효과와 희망케어센터 사업의 효율성을 높일 수 있는 대안은 사업영역 조정을 통해 인원증원 효과를 확보하는 것이다. 이는 지역사회조직화 사업 축소나 성과가 낮은 프로그램이나 사업의 폐지와 궤를 같이한다.

관련 내용은 후술하는 4) 조직개편에 따른 희망케어센터 조직 인원 산정 및 인력 재배

치, 6) 지역사회조직화 사업 축소 또는 폐지와 후속방안과 연계되어 있다.

[그림 4-7] 사업영역 변화에 따른 희망케어센터 조직부서 변경



3) 공통 업무 통합화 및 복지재단 내 전담 부서 신설

각 희망케어센터에는 운영지원팀이 있다. 희망케어센터별로 2~3명으로 구성되며 인사, 총무, 회계, 서무, 위원회 관리, 홍보, 교육 등 주로 행정 지원 업무를 수행하고 있다. 직영체제로 운영한다면 희망케어센터의 운영지원팀 기능을 복지재단으로 이관하고 통합 운영하는 방식이다.

운영지원팀의 업무는 동일한 업무 절차 및 메뉴얼에 따라 수행하는 것이고, 규정이나 기준에 따라 정형화되어 있기 때문에 복지재단과 희망케어센터의 정해진 절차와 기준에 따라 업무를 진행한다면 복지재단으로 통합하여 운영하는 방식이 효율성을 높일 것이다. 일일 수입 및 지출결의와 같은 반복적이며 빈도가 높은 업무는 전산화 등의 보완이 필요한 선제조건으로 고려되겠지만 통합운영 방식이 기존 운영방식보다 효율적일 것이다. 직영체제의 융합 수준을 높일 것으로 판단된다.

한편, 센터장 FGI에서는 운영지원팀의 복지재단 이관에 대하여 다음과 같은 의견을 제시하기도 하였다.

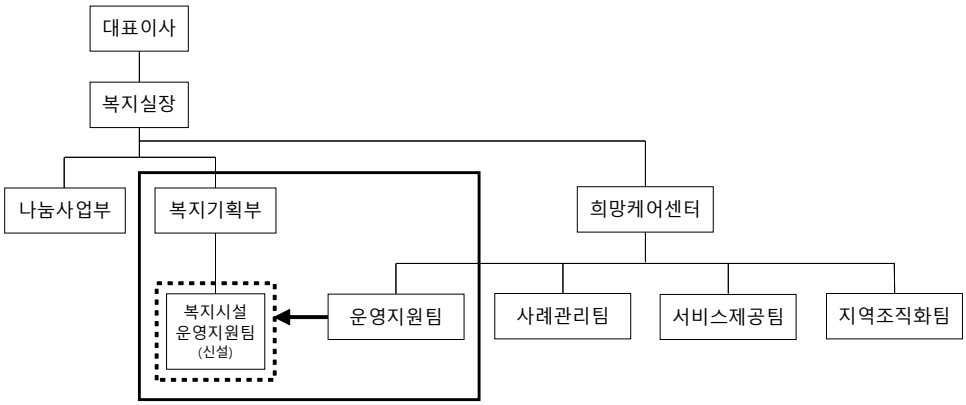
<표 4-6> 운영지원팀 이관에 대한 센터장 FGI 결과

검토요소	해당의견
운영지원팀 복지재단 이관	• 자율적인 결재 및 결재시간 지연으로 인한 부작용 발생할 것임. • 다양한 운영, 회계, 시설 등 운영의 한계가 발생될 것임. • 후원에 즉각적인 피드백, 유지 및 관리, 사업 연계 등 한계점 발생할 것임.

추가적으로 향후 복지재단의 수탁사업 확장을 고려한다면 복지기획부 내에 “복지시설 운영지원팀(가칭)” 을 신설하여 현재 희망케어센터의 운영지원팀 업무를 전담 수행할 수

있도록 부서 신설도 검토할 필요성이 있으며, 필요한 인력은 기존 희망케어센터에서 해당업무를 수행 중인 구성원을 전환 배치하여 인력 충원 없이 가능할 것으로 판단된다.

[그림 4-8] 운영지원팀 이관 관련 조직구조



4) 조직개편에 따른 희망케어센터 조직 인원 산정 및 인력 재배치

조직개편을 통하여 희망케어센터의 사업영역을 조정하고, 복지재단으로 운영지원팀을 이관한 후 직영체제 하에서 희망케어센터 업무수행에 필요한 조직구조와 인원편성은 다음과 같이 검토하였다.

기본적으로 사회복지관 운영관련 업무처리 기준에 제시된 사회복지관 인력 기준을 근거로 사업영역에 따라 배정 인원을 산출하였다. <표4-7>와 같이 사회복지관 인력기준에 따르면 사회복지관 기능을 사례관리, 서비스제공, 지역사회조직화, 행정 및 관리 등 4개 영역으로 구별하여 그에 따른 사업분야를 제시하고 있으며, 지역 규모와 특성에 따라 인력에 대한 기준을 권고하고 있다.

<표 4-7> 사회복지관 기능별 인력 기준

기능		사업분야	특별시	광역시	특별자치시, 도 및 특별자치도
사례관리	기존	사례발굴, 사례개입, 서비스연계	5명 이상	3명 이상	3명 이상
	특례		8명 이상	6명 이상	6명 이상
서비스제공		가족기능강화, 지역사회 보호, 교육문화, 자활지원 등	5명 이상	4명 이상	4명 이상
지역조직화		복지네트워크 구축, 주민 조직화, 자원개발 및 관리	3명 이상	2명 이상	2명 이상
행정 및 관리		관장, 부장/총무, 경리/서무, 시설안전	6명 이상	4명 이상	3명 이상
계		기존	19명 이상	13명 이상	12명 이상
		특례	22명 이상	16명 이상	15명 이상

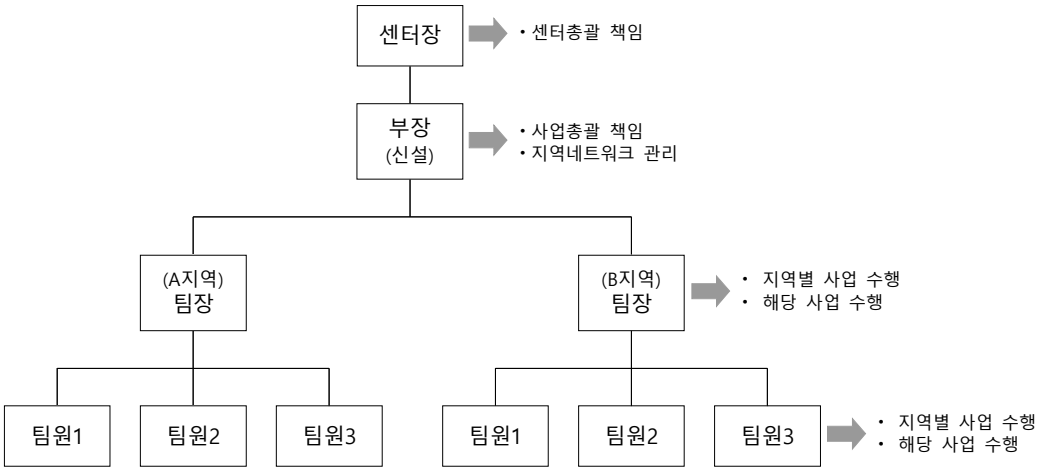
* 출처 : 보건복지부(2024). 사회복지관 운영관련 업무처리 안내 중 사회복지관 기능별 인력기준

해당 기준을 남양주시 희망케어센터에 적용하면 사례관리 3명, 서비스제공 4명, 지역조직화 2명, 행정 및 관리부분 3명 등 총 12명 인원 배정이 가능하다. 이중 희망케어사업 집중화, 전문화 취지에서 지역사회조직화 사업 축소내지는 폐지를 감안하여 필요인원을 제외한 10명이 기본 허용 인원으로 고려된다.

따라서 부장 직급 신설[28]을 포함하여 희망케어센터 조직과 인원을 검토하면 [그림 4-9]와 같다. '센터장(1) - 부장(1) - 팀장(2) - 팀원(6)'으로 구성되며, 희망케어센터별 담당 지역을 2개 지역으로 편제 구성하고 각 희망케어센터별로 총 인원 10명씩 배정한다.

직무별로 보면 센터장은 센터 총괄책임, 부장은 사업총괄 책임 및 지역네트워크 관리와 복지재단 공동사업 추진, 팀장은 지역별 사업 수행관리와 해당 사업 수행을 팀원들은 지역별 사업수행을 담당하는 방식으로 업무분장을 구성하였다.

[그림 4-9] 조직개편 후 희망케어센터별 단위 조직구성과 업무분장



각 희망케어센터별로 현재 12명 ~ 14명으로 구성된 인원들을 조직단위별 인력 기준에 따라 정리하였으며, 전체적으로는 희망케어센터 총 51명 중 운영지원팀에 배정된 인원 10명과 지역사회조직화에 배정된 인원 16명은 줄지만, 상대적으로 사례관리와 서비스제공 업무를 담당할 인원이 기존 20명에서 36명으로 증가하여 희망케어센터 요구사항 중 하나인 인원부족 문제는 해결할 수 있으며, 사례관리와 서비스제공 업무를 융합한 지역중심의 조직편제를 고려한다면 사업운영에는 지장이 없을 것으로 판단된다.

한편, 각 희망케어센터의 운영지원팀 인원은 공통 업무에 대한 기능 통합이 진행될 경우 복지재단으로 인력 재배치가 진행되고 이에 따라 11명이 증가되며, 복지시설운영지원팀(가칭)에 소속된다.

28) 제4장 3절 조직문화에 추가 내용이 언급되어 있다.

<표 4-8> 향후 복지재단과 희망케어센터 조직 인원 편성

구분			지역				계	비고
			동부	서부	남부	북부		
현재	복지재단		10				10	대표이사 제외
	희망케어센터	총 인원	13	12	12	14	51	
		센터장	1	1	1	1	4	
		사례관리 및 서비스제공팀	6	5	5	4	20	
		지역조직화팀	4	3	4	5	16	
		운영지원팀	2	3	2	3	10	
향후	복지재단		21				21	11명 증가 (복지시설운영지원팀 운영 인력 재배치 등)
	희망케어센터	총 인원	10	10	10	10	40	
		센터장	1	1	1	1	4	
		사례관리 및 서비스제공팀	9	9	9	9	36	16명 증가

* 출처 : 복지재단 내부자료
* 현 인원 산출 근거 : 각 센터장(4명) 및 북부희망케어센터 육아휴직 1명 포함

5) 복지재단과 희망케어센터의 권한 및 위임 전결사항 조정

기관의 권한과 위임전결에 관한 사항은 조직활동과 성과에 영향을 미친다. 현재 복지재단과 희망케어센터 모두 운영규정에 권한과 위임전결에 관한 운영 내규와 기준들을 제시하고 있으나 조직통합을 할 경우 새로운 기준과 원칙이 필요하다. 관련 작업의 우선순위는 높은 과제이며, 융합 수준을 결정하는 지표 중 하나이다.

일반적으로 기관 상호 간 권한 및 위임전결을 검토할 경우 해당 조직이나 부서의 수행역할, 책임과 감독 여부, 법적 기반의 근거와 준수 등을 고려하는 것이 일반적이다. 복지재단과 희망케어센터도 조직통합 과정에서 발생되는 비효율성을 감안하면 가능한 불필요한 행정절차 축소 및 신속한 의사결정 구조 설계와 중점사업 수행에 필요한 권한위임 및 기능 조정, 업무특성에 따른 책임과 권한범위 조율 등을 검토해야 한다.

현재 양 기관의 위임전결 규정을 참조하고, 자문단 논의를 거쳐 정리한 결과 다음과 같은 기준을 설정하였다.

- 기획 및 행정 지원업무, 공통 업무는 복지재단이 담당한다.
- 사업운영 및 관리, 일상업무는 희망케어센터에서 담당한다.
- 직급체계에 따른 보고 및 결재선은 가능한 수평적[29]으로 운영한다.

- 반복적이며, 일정 기준에 적용받는 업무는 해당부서에서 전결처리 한다.
- 관리 감독 업무는 복지재단이 담당한다.

본 연구에서는 해당 업무 중 복지재단이나 희망케어센터가 유지하거나 또는 이관할 업무를 조정하였으며, 전결선이나 직급체계에 따른 보고 등 세부적 운영사항은 향후 실무진의 내부적 논의를 거쳐 확정하기로 하였다.

첫째, 공통사항 중 기존 연간 단위로 진행한 희망케어센터 사업계획 및 평가, 보고 등은 복지재단에서 담당하며, 희망케어센터는 확정된 사업계획에 따라 사업계획, 집행, 평가과정을 담당하는 것으로 확정했다. 기존 희망케어센터에서 주관한 업무 중 홍보, 교육 중 외부 교육 관리, 장기휴가업무는 복지재단으로 이관한다. 그러나 일반적인 인력 및 근태관리, 지역 기관대표로서의 활동 등은 희망케어센터에서 담당한다.

둘째, 총무, 행정업무 중 규정관리업무는 복지재단에서 주관하며, 희망케어센터 업무 중 예산 관련 심의조정 및 승인, 회계장부 및 증빙서류 관리, 결산 및 예산 신청·정산 업무, 수지결의 관리·감독, 예수금 관리 등은 복지재단으로 이관한다. 인사업무 중 채용과 근무평정은 복지재단에서 주관하며, 평가대상에 따라 희망케어센터에서도 담당한다. 문서관련 업무 중 외부문서는 복지재단이 담당하고, 문서보존이나 이관, 폐기 등은 복지재단과 희망케어센터가 분리·운영하기로 하였다. 시설물 관리업무는 기존대로 현장중심 관리를 고려하여 해당 지역의 기관이 각자 담당하기로 하였다.

셋째, 사업운영의 경우 후원관리(배분 및 후원자 관리 등이 제반사항)는 복지재단이 주관하며, 긴급지원사업 집행과 관련되거나 희망케어센터 내 예비비 집행과 관련된 업무는 기존대로 희망케어센터에서 전담하는 것으로 확정하였으며, 후원개발은 복지재단 및 희망케어센터 공통 업무로 정리하였다. 사례관리 및 서비스제공과 관련한 사업은 희망케어센터에서 담당하며, 복지재단에 보고를 필수화하는 것으로 정리하였다. 한편 지역사회조직화 사업이 축소됨에 따라 이를 보완하기 위해 진행하게 될 복지재단과 희망케어센터 연합 공동사업 등은 복지재단이 주관하되 희망케어센터가 협업하는 방식으로 권한 범위를 정리하였다.

한편, 수입 및 지출 결의, 물품 구매 계약, 후원 관련 행사대표 역할, 후원 개발 등의 업무들은 관련 금액이나 업무 성격이나 비중 등을 고려하여 복지재단과 희망케어센터가 실무적 협의를 해야 할 것으로 판단된다.

따라서 본 연구에서는 복지재단과 희망케어센터가 주관 또는 담당해야 할 권한, 전결

29) 남양주시 시의원 간담회(2025.01.13.)에서 제시된 의견이며, 이때 수평적 의미는 결재선을 가능한 간소화 내지는 축소하라는 취지와 업무담당자에게 재량권의 범위를 확대하라는 의미로 해석하였다.

위임 사항들을 기존 위임전결규정에 의거하고 자문단 의견을 고려하여 아래와 같이 <표 4-9>로 정리하였다.

<표 4-9> 남양주시복지재단과 희망케어센터 위임 전결 사항

구분	단위업무	세부사업	위임전결		비고
			복지재단	희망케어	
공통사항	사업계획 및 집행	1. 연사업계획 · 평가 및 보고서 (연간 계획 및 평가, 보고)	○		
		2. 희망케어센터 사업계획서 수립 및 편성		○	
		3. 희망케어센터 사업계획서 이후 진행 사항		○	
		4. 희망케어센터 단위 사업예산 수립 및 편성		○	
		5. 희망케어센터 사업 집행(사례관리 및 서비스제공)		○	
		6. 센터 자원봉사자 개발		○	
	조직관리	1. 희망케어센터 조직관리 (인력배치, 업무분장, 출·퇴근관리)		○	
	대외관계	1. 지역 기관대표로서의 대·내외 활동 (협약체결, 위촉, 사회복지기관 네트워크 등)		○	
	홍보사업	1. 소식지 및 홍보물 제작, 홈페이지 및 SNS 관리	○		
	교육사업	1. 직원 외부교육 신청 및 보고	○		
		2. 직원 내부교육 신청 및 보고		○	
		3. 자원봉사자 교육		○	
	근태관리	1. 팀원 휴가기안(여름휴가 제외)		○	
		1-1. 장기휴가(육아 관련, 병가 등 장기)	○		
		2. 출·퇴근 상황부		○	
		3. 출장신청 상황부		○	
총무 행정 업무	규정관리 업무	1. 규정과 제도의 제·개정, 폐지에 관한 사항	○		
	위원회운영	1. 센터 내 자문위원회 신설 및 운영		○	
	회계업무	1. 예산 관련 심의조정, 승인	○		
		1-1. 센터 연간 예산 편성 및 보고		○	
		2. 회계 장부 및 증빙서류 관리 (예산편성 및 결산서 작성, 추가경정예산 편성, 호봉승급 보고, 정산서 작성, 재정보고서 작성, 기관통장관리 및 예산 수입·지출실무, 직원급여 지급 및 관리 등)	○		
		3. 결산업무(총 결산 포함)	○		
		3-1. 희망케어센터 내부 결산		○	
		4. 예산 신청 및 정산	○		
		5. 수입·지출결의	○	○	금액별 논의 필요
		5-1. 수지결의 관리감독	○		
		6. 일일출납현황(일계표)		○	
		7. 회계불포함(예수금 등) 관리 사항 보고	○		
		8. 사회보험 불입 및 정산	○		
		9. 물품 구매 계약 사항	○	○	금액에 따라 구별 논의
		10. 소모품 구입 및 소액결제(20만원 이하)		○	

	인사업무	1. 인사발령(채용, 승진, 승급 등)	○		
		2. 제증명 발급	○		
		3. 근무평정(희망케어센터 구성원) - 희망케어센터 팀원평가 : 팀장 → 부장 → 센터장 - 희망케어센터 관리자(팀장, 부장) 평가 : 센터장 → 복지실장 → 대표이사 - 센터장 평가 : 복지실장 → 대표이사	○	○	평가대상에 따라 구분
	문서관련 업무	1. 외부문서 접수 및 발송	○		
		2. 문서 보존 및 이관, 폐기 (복지재단, 희망케어센터 분리)	○	○	
		3. 각종 서식 개발 및 조정	○		
	시설물 관리	1. 시설 보수 유지 관리	○	○	
		2. 비품 관리 대장	○	○	
		3. 재물조사 계획 및 결과보고	○	○	
		4. 차량관리	○	○	
		5. 보안점검 일지	○	○	
		6. 소방계획사항	○	○	
사업 운영 업무	후원	1. 긴급지원사업 집행		○	운영기준 논의
		2. 센터 내 사업예비비 집행		○	
		3. 후원 관련 행사 대표(지역외부행사 포함)	○	○	금액/성격에 따라 역할 구분
		4. 지역 내 유관기관 네트워크 관리		○	
		5. 후원개발(프로포절 포함)	○	○	공통 업무
		6. 후원자 관리 (기부금 영수증, 예우, 후원통계, 경기북부공동모금회 관계 등)	○		
		7. 후원 배분	○		
	사례관리	1. 사례관리 사업 전체		○	
	서비스제공	1. 서비스제공 사업 전체		○	
	공동사업	1. 공동사업(복지재단과 희망케어센터 연합 사업)	○	○	재단 주관

6) 지역사회조직화 사업 축소 또는 폐지와 후속방안

지역사회조직화 사업 축소 또는 폐지에 따라 복지재단이 지역 기관·단체와 협력하여 관련 사업의 공백을 메우고 공공·민간 연계 모델 활용하여 복지전달체계 강화를 확보하는 것이 핵심이다.

희망케어센터 수행사업이 사례관리와 서비스제공 사업에 집중될 경우 그동안 많은 노력과 자원이 투입된 지역사회조직화 사업의 축소나 일부 폐지 등은 실질적으로 직영체제 운영을 시도하는 복지재단에는 손실일 수 있다. 지역사회조직화 사업은 사례발굴이나 후원 및 지역네트워크 관리 등이 연계되어 있기 때문에 희망케어센터 입장에서도 사업수행

을 위한 전략적 자산을 포기하는 선택은 쉽지 않을 것이다.

현재 지역사회조직화 사업[30]을 위한 희망케어센터의 시설 여건이나 보유 자원 정도를 감안한다면 실제 사업의 성과나 효율성은 검토해야 한다. 특히 희망케어센터가 보유한 인력으로 지역사회조직화 활동에 투입되는 관리 비용 등을 감안한다면 사업운영여부에 대하여 고려해 볼 필요성이 있다.

무엇보다 희망케어센터를 제외하여도 관내에서 지역사회조직화 사업이나 또는 희망케어센터 사업을 중복으로 수행하는 복지기관이나 공공기관들이 다수 있다[31]. 예를 들어 지역사회조직화 사업의 대표사업 중 하나인 마을공동체사업은 남양주시에서 직접 운영하고 있으며, 남양주시 관내 복지관들도 지역사회조직화 사업을 진행하고 있다. 자원봉사자 개발 및 교육의 경우에도 희망케어센터가 직접 실행하기보다는 남양주시자원봉사센터가 그 역할을 대행 또는 수행할 수 있음[32]을 감안해야 한다.

만약 지역사회조직화 사업을 계속 운영하고자 한다면 희망케어센터 주관으로 관내에 다양한 복지기관이나 공공기관에서 수행하는 사업들을 중복[33]으로 진행하기보다는 희망케어센터에서 집중하고 있는 사례관리자들을 대상으로 하는 프로그램 사업을 운영하거나 활동성과가 투입자원 비율에 비해 낮게 평가되거나 또는 타 관계기관이나 관계자에 의해 중복·운영되는 사업일 경우 사업운영의 역할 수정이나 범위 조정 등의 개선을 고려하는 것도 대안이다. 부가적으로 기부금품 접수 및 배분 규정 제12조(배분사업의 종류)에서 제시한 사업 중 복지재단에서 주관하는 기획 사업[34] 등을 통해 희망케어센터와 공동사업을 진행할 수 있기 때문에 희망케어센터 입장에서는 사업수행에 큰 걸림돌은 없을 것으로 판단된다.

따라서 희망케어센터가 수행하던 지역사회조직화 사업의 공백은 복지재단이 주관하여 남양주시 관내 공공 및 유관기관이나 복지관 등과 협업체제를 구축하여 사업 축소에 따른 공백을 보완하거나 또는 복지재단과 희망케어센터가 공동사업을 추진하여 해결할 수 있는 방안을 검토해야 한다.

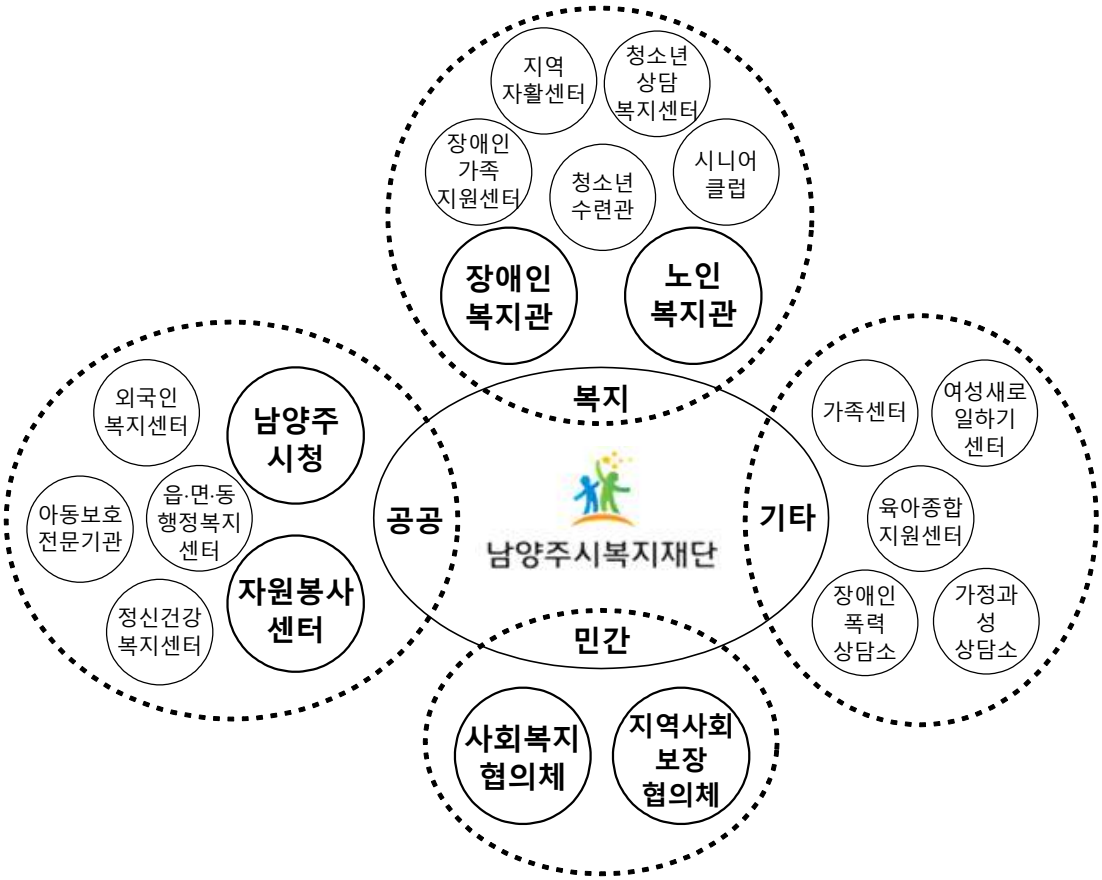
이를 위해 자문단 회의에서는 복지재단 주관으로 지역사회조직화 사업을 이해관계자들과 논의하고 협업할 수 있는 “협의체”를 구성하고 연간 계획 등 활동계획을 작성하여

30) 주민조직화, 지역네트워크 형성과 개발, 자원개발 및 관리 등이 해당된다.
31) 희망케어센터의 공모사업을 분석한 결과 사례관리 중심의 공모사업이 대부분이며, 지역사회조직화 사업으로 인한 공모사업의 경우는 노인복지관이나 장애인복지관 등에서 충분히 수행할 수 있는 것으로 평가된다.
32) 현재 남양주시 희망케어센터 설치 및 운영조례 제 23조에는 「남양주시 자원봉사활동 지원 조례」에 의하여 자원봉사센터와 희망케어센터가 연계하여 활동하도록 근거 조항이 제시되어 있다.
33) 공무원 FGI에서는 희망케어센터 주관에서 주관하는 주민조직화사업 중 지역행사나 지역주민 대상 프로그램 운영은 희망케어센터 사업 운영취지에 맞지 않다는 점을 강조하고 있다.
34) 복지재단이 독자적인, 또는 지역 특성에 맞는 사업주제를 정하여 배분하는 사업이나 배분 대상자로부터 제안받은 내용 중에서 선정하여 배분하는 시범적이고 전문적인 사업을 의미한다.

효율적으로 본 사업이 운영되도록 적극적 역할을 주문하였다. 따라서 이해관계자들이 함께 참여해 공동의 목표를 이루기 위한 구조와 과정을 공유할 수 있는 협력적 거버넌스 성격의 위원회를 권고한다. 지역 내 자원 및 네트워크 개선 계획, 취약계층 지원, 긴급구호, 지역사회복지 향상 등의 공공을 위한 목적을 명확하게 하고, 이를 바탕으로 다양한 이해관계자의 참여와 포용성 보장, 투명한 운영과 정보공개, 참여 주체들의 책임성 확보, 자원배분의 공정성 등을 확보한다면 성공적인 위원회 운영이 가능하며, 실질적인 융합관리변화의 성공사례가 되리라 판단된다.

관련 내용은 [그림 4-10]과 같다.

[그림 4-10] 지역사회조직화를 위한 협업 개념도



4. 소결

복지재단과 희망케어센터는 직영방식의 단일조직체제를 구축하고, 복지재단은 지원부서로서의 역할을, 희망케어센터는 사업집행부서로서의 역할을 수행하여 양 기관의 역할과 권한배분이 효율적으로 융합된 조직체를 구성할 수 있다는 관점 하에서 지금까지 서술한 대응방안과 직제 및 정원, 사무배분 등 조직구조의 융합관리요소들을 고려하여 복지재단 운영규정 및 내규 개정을 건의한다.

- 조직운영체제는 복지재단 직영체제로 운영한다.
- 희망케어센터의 조직구조와 기능은 지역중심으로 재편하며, 구성원들은 융합화된 직무재설계를 통해 원스톱(One stop) 방식으로 업무를 수행한다.
- 희망케어센터의 사업 중 “지역사회조직화” 사업은 축소하거나 폐지하며, 복지대상자와 관련한 지역사회조직화 사업의 경우에는 복지재단과 공동사업으로 운영한다.
- 지역사회조직화 사업은 복지재단이 주도하여 남양주시 관내 사회복지기관이나 공공기관과 협업체제구축 운영한다.
- 희망케어센터의 기본조직은 센터장(1) - 부장(1) - 팀장(2) - 팀원(6)으로 구성한다.
- 복지재단은 기존 희망케어센터의 운영지원팀을 흡수통합하며, 복지재단에 복지시설 운영지원팀(가칭)을 신설하여 희망케어센터의 행정지원(인사, 총무, 후원 등)을 담당한다.
- 희망케어센터의 효율적 운영을 위한 권한과 기능에 대한 사항은 복지재단 운영규정 및 내규에 명시한다.

서술한 대응방안을 검토하면 복지재단 운영규정 중 4호 직제 및 정원, 6호 인사 및 복무규정, 8호 사무위임 전결규정, 10호 예산·회계 규정 개정이 필요하며, 내규 중에는 1호 인사 및 복무내규 개정이 요구된다. 해당 부분의 개정(안)은 <표 4-10>과 같다.

〈표 4-10〉 조직구조와 관련한 복지재단 운영규정 및 내규 개정(안)

구분		현행	변경 후	비고
규정	제04호 직제 및 정원	제4조(기구)	• 별표1 개정	• 희망케어센터 구성원 반영 • 부장 직급 신설 및 업무 추가 • 주임, 대리 삭제
		제5조(정원)	• 별표2, 별표3의 개정	
		제6조(직위) 5. 위 1호부터 4호까지 이외의 자는 일반직원으로 본다.	• 개정(추가) 제6조(직위) 5. 희망케어센터 부장 : 6. 팀장 : 7. 팀원 : 8. 위 1호부터 ○○호까지 이외의 자는 일반직원으로 본다.	
	제06호 인사 및 복무규정	제83조(구성)	• 개정(추가) 인사채용 시 해당 지역의 희망케어센터장이 인사위원회에 참여할 수 있게 개정이 필요함.	• 신규채용 중 희망케어센터장 참여 사항 추가 • 희망케어센터장 채용에 관한 사항 추가 • 보고서 내용 참조
		제84조(기능) ① 위원회는 다음 각 호의 사항을 심의 · 의결한다. 7. 기타 대표이사가 필요하다고 인정하는 사항	• 개정(추가) 7. 희망케어센터장의 채용 및 연임 등의 인사결정에 관한 사항 8. 기타 대표이사가 필요하다고 인정하는 사항	
	제08호 사무위임 전결규정	제5조(사무배분의 원칙)	• 희망케어센터장 결재사항 추가 • 별표 1 위임전결사항 변경필요	• 보고서 내용 참조
		제6조(전결사항)		
	제10호 예산・회계 규정	제7조(회계 책임자의 지정)	• 복지재단 내 ‘복지시설운영지원팀’ 추가 및 관련조항 개정	• 회계책임자 지정
		제8조(회계담당자)		
		제10조(회계 직무의 위임)		
내규	제01호 인사 및 복무내규	제10조의2 (시험출제 및 위원 구성 등) ①____다만, 서류전형에서 응시자격의 적격여부만을 판단하는 경우 내부위원만으로 심사위원을 구성할 수 있으며____	• 개정(추가) ①____다만, 서류전형에서 응시자격의 적격 여부만을 판단하는 경우 내부위원만으로 심사위원을 구성할 수 있으며, 해당 지역 희망케어센터장은 내부심사위원으로 참여한다.	해당 지역의 희망케어센터장에게 채용과정에 참여권한을 부여하여 부서 운영 및 인력관리에 책임감을 갖도록 유도하는 효과가 있음.

제2절 업무프로세스

업무프로세스 중 가장 시급하게 해결해야 할 업무는 후원관리로 선정되었다.[35] 복지재단과 희망케어센터 구성원 및 이해관계자들은 지역 후원이 활성화될수록 남양주시의 복지환경 개선과 복지서비스 수준이 높아질 것이라는 기대감을 갖고 있다. 따라서 지역정서를 반영하면서 안정적인 후원사업을 하려면 무엇을 고려해야 하는가가 핵심이다. 통합해야 할 요소들과 기능, 통합 후 후원업무를 담당할 부서 결정, 후원개발 전략 등을 후원창구 일원화 추진 및 공익법인 자격 취득과 연계하여 조직융합화 관점에서 검토한다.

1. 초점집단 인터뷰(FGI) 구성 개요

1) 초점집단 구성 분포

업무프로세스와 관련된 초점집단 인터뷰(FGI)는 업무프로세스 분과위, 공무원, 이용자 및 센터장들을 대상으로 인터뷰를 실시하였다. 조직구조 분과위 의견 중 토의과정에서 도출된 관련있는 부분들은 추가로 포함하였다.

<표 4-11> 업무프로세스 초점집단 구성 분포

대상 집단			특성	규모	방법	집단코드
남양주시의원			시의원	5명	• 간담회	-
공무원			희망케어센터 업무 담당자 및 직무 경험자	8명	• 대면 인터뷰 • 비구조화 설문지 • 상호 토론 간담회	A
이용자	후원자		권역별 희망케어센터 후원자	4명		C
	자원봉사자		권역별 희망케어센터 자원봉사자	4명		
복지재단 및 희망케어센터	센터장		희망케어센터 센터장	4명		F
	분과위	조직구조	남양주시복지재단 및 희망케어센터 관리자*	5명		D
		업무프로세스	남양주시복지재단 및 희망케어센터 관리자, 팀원*	5명		B

* 관리자 : 부장, 선임팀장, 팀장

* 팀원 : 대리, 주임, 선임사회복지사, 사회복지사

35) 직원 워크숍에서 업무프로세스 부분 중 가장 시급하게 해결해야 할 업무 중 하나를 후원관리로 인식하였고, 이를 기초로 자문단 회의 및 업무프로세스 분과위에서 업무프로세스 개선 대상 과제로 선정하였다.

2) 질문 개요

<표 4-12> 업무프로세스 관련 주요 질문

분과위	질문내용
업무 프로세스	• 현재의 업무처리에 대한 문제점과 원인에 대한 의견을 말씀해 주세요. • 후원개발 및 후원자 관리에 대한 의견을 말씀해 주세요. • 복지재단으로의 후원 창구 일원화 할 경우 준비해야 할 사항을 말씀해 주세요. • 희망케어센터의 후원 모금 및 활동에 대하여 복지재단의 조정이나 조율해야 할 부분에 대한 의견을 말씀해 주세요. • 후원 업무프로세스 통합 운영에 대한 의견을 말씀해 주세요.

2. 분석결과

초점집단 인터뷰(FGI)를 통해 업무프로세스 중 가장 시급하게 처리해야 할 업무 대상이 무엇인가에 대한 질문 응답 중 가장 빈도가 높은 것은 후원프로세스 및 관리로 나타났다. 후원관리의 업무처리에 대한 다양한 의견과 요구를 반영하여 시급성과 파급효과가 큰 후원관리를 자문단 회의에서 업무프로세스 개선 대상으로 선정하였다. 한편 후원관리와 연관된 전산통합시스템[36]에 대한 논의는 본 연구대상에서 제외하기로 결정하였다.

1) 후원업무 전문가 의견

본 연구진은 후원관리 분야에 오랜 기간 근무한 전문가를 선정하여 후원개발과 후원관리 등 2개 분야에 대한 개별적 인터뷰를 시행하였으며, 복지재단 및 희망케어센터의 전반적인 후원관리 및 후원개발의 문제점과 향후 개선방향 등에 대하여 자문을 받았고 자문결과를 요약한 내용은 <표 4-13>, <표 4-14>와 같다.

36) 현재 전산통합개발 관련 프로젝트가 진행 중인 관계로 향후 실무진들이 업무 매뉴얼 및 구체적인 지침 사항들을 정리하여 업무에 반영하기로 하였다.

〈표 4-13〉 후원프로세스 전문가 자문 결과 - 후원개발

구분	후원개발
후원사업 현황	• 지역 밀착형 후원 개발 : 4개 희망케어센터가 지역사회를 중심으로 후원개발이 이루어짐.(희망케어센터 내 지역 후원자 95% 이상) • 후원자들 또한 내가 살고 있는 지역에 후원을 하고 싶어함. 주민들이 마을에 대한 애착이 매우 높음. • 사업비 필요 시 지역 후원자를 직접 찾아 후원을 요청함.
후원개발	**① 후원개발** • 복지재단 설립 당시 각 희망케어센터 후원자를 경기북부공동모금회로 이관함. • 현재 경기북부공동모금회와 복지재단으로부터 희망케어센터 별 지정후원금을 배분받아 사업비로 사용 중임. • 최근 희망케어센터 별로 비지정후원금 개발을 위하여 노력하는 중임. • 비지정후원금은 주로 긴급사안 발생 시 사용함.(저소득층 긴급지원, 기타특별사업 등) **② 후원관리** • 2021년 경기북부공동모금회, 복지재단으로 이관된 후원자는 복지재단과 경기북부 공동모금회에서 관리하고 있음. • 희망케어센터 별 지역 후원자 관리하고 있음.(정기 피드백, 감사인사 등) **〈문제점〉** • 여러 후원채널(경기북부공동모금회, 복지재단, 희망케어센터)로 후원자 관리 혼선이 발생함. • 희망케어센터에서 공동모금회로 이관된 후원자의 경우 후원하는 주체에 대한 혼선을 호소함.(후원 피드백 및 기부금 영수증 발행을 희망케어센터에 요청) • 경기북부공동모금회 남양주시 담당인력 1명에 불과함. • 경기북부공동모금회 후원내역 실시간 공유불가, 후원자 요청에 신속한 피드백 어려움. • 희망케어센터마다 후원자 관리, 예우 기준 및 기타 후원에 관련된 업무절차가 모두 다름. 통일이 필요함.
후원 시스템	**〈현재〉** • 후통망(후원통합관리시스템) 사용 중임. **〈문제점〉** • 각 희망케어센터가 같은 시스템을 사용 중이나 사용자에 따라 활용도가 다름. (입력 방식, 입력 범위 등) • 후원 창구 일원화 시 복지재단과 희망케어센터가 반드시 같은 시스템을 사용해야 함. • 시스템 불안정으로 자료추출 시간에 따라 같은 조건임에도 다르게 나타남.

<표 4-14> 후원프로세스 전문가 자문 결과 - 후원관리

구분	후원관리
후원사업 현황	• 지역 후원자와 수시 소통, 후원 피드백이 상시 이루어짐. (후원자 중 지역주민, 지역 내 기업이 많아 희망케어센터를 수시 방문하기도 함.) • 결연후원자는 연 2회 이상 후원에 대한 피드백 전달함.(우편 90%, 방문 10%) • 그 외에는 감사패, 표창 상신, 후원자의 날 행사 등을 통해 후원자 예우
후원 관리	**① 후원개발 : 후원 창구의 일원화** • 경기북부공동모금회 후원연계 중단 및 복지재단으로 후원 창구를 통일해야 함. • 복지재단에서 희망케어센터별 후원금(지정/비지정 후원금)을 배분해주는 방식으로 전환이 필요함. • 후원 개발은 모두의 임무임. 각 희망케어센터의 지역 담당자가 지역에서 수시 후원개발 업무를 시행해야 함. • 현재의 희망케어센터 비지정후원금은 긴급지원사업비로 복지재단에서 배분을 받아 사용하는 것을 권고함. **② 후원관리** • 각 희망케어센터 후원담당자를 복지재단으로 이동 배치. • 각 담당자가 희망케어센터별 후원 현황 총괄 관리. (입·출금, 시스템 관리, 기부금 영수증 발행, 후원자 관리 등) **<기대 / 변화>** • 후원 채널 혼선 해소 • 후원 관리, 행정통일 (고액기부자, 소액기부자기준 명확, 후원자 예우 기준, 절차, 방법 통일) • 각 희망케어센터는 후원과 관련한 행정업무 부담감 완화(주요 업무 집중 가능) **<고려 사항>** • 경기북부공동모금회에서 다시 복지재단으로 이관될 경우 후원자들이 불편사항을 호소할 가능성 있음. • 후원자들에게 충분한 당위성 설명 필요. 홍보 강화. • 희망케어센터 직원이 복지재단으로 이동 시, 각 희망케어센터 내 공백발생에 대한 거부감 가능성 높음.
후원 시스템	• 복지재단과 4개의 희망케어센터 통합한다면 후원관리 시스템 개발하거나 현 시스템 업그레이드 후 통합사용해야 함. **<기대 / 변화>** • 동일한 시스템 사용으로 후원현황을 실시간으로 확인할 수 있음. • 후원자에게 보다 빠른 피드백이 가능함. **<과제>** • 신규 시스템 개발 시 현 시스템 내 자료이관 가능 여부 확인이 필요함. (자료이관이 어려울 경우 희망케어센터에서는 두 개의 시스템을 사용해야 함.) • 신규 시스템에 대한 실무자 사전 교육이 필요함.

2) 현재의 업무처리에 대한 문제점과 원인에 대한 의견을 말씀해 주세요.

후원업무와 관련하여 경기북부공동모금회를 포함하여 남양주시, 복지재단, 희망케어센터 상호 간 업무처리에 대한 인식의 정도를 확인하려는 질문이다. 업무처리 지연이나 통계자료 오류, 기관별로 상이한 업무처리 기준 등이 자료 중복 작성 및 작성된 자료에 대

한 불신 등으로 나타나고 있다. 후원업무에 대한 통일된 매뉴얼 및 업무처리 기준 마련이 필요한 것으로 나타났다.

복지재단, 희망케어센터 간 후원금의 흐름을 파악하기 어렵고 후원금의 통계자료를 작성함에 있어서 기준이 다르기 때문에 각종 데이터가 상이합니다.(B-2)

CMS 후원자를 공동모금회로 이관하였으나 후원자는 희망케어센터로 연락하여 기부금 내역 및 기부금 영수증을 요청하기에 CMS 내역을 확인할 수 없는 센터 입장에서는 신속하게 대응하기 어려움 있으며, 남양주시청 및 복지재단에서 요청하는 자료에 대한 기준이 모호하여 각 센터별로, 각 담당자별로 다르게 산출되기도 합니다. 후원관리시스템의 불안정으로 인한 통계치에 대해 신뢰하기 어렵습니다.(B-3)

남양주시청이나 남양주시복재단에서 소통의 창구를 일원화하지 않고 각각 필요한 자료를 요청하시기에 후원 담당자는 행정적 업무가 배가됩니다. 각 센터별 자료 작성 시 입력방법이나 추출방법에 따라 다른데 이는 남양주시청, 남양주시복지재단에서도 늘 정형화된 기준이 없기에 그때그때 현황자료가 다르게 작성되는 오류가 생깁니다.(B-4)

요청하는 자료가 시랑 중복되는 것이 많습니다. '남양주시 → 복지재단 → 희망케어센터' 이렇게 자료를 요청하는 구조로 가야 요청자료 중복 및 실적관리도 효율적으로 정리될 수 있습니다.(B-5)

(3) 후원개발 및 후원자 관리에 대한 의견을 말씀해 주세요.

양 기관의 위·수탁계약 체결 이후 후원모금 창구 및 방식의 변화와 혼선, 후원자들의 후원에 대한 인식 변화나 예우 관리 허점 등에 대한 지적이 제시되었으며, 이는 후원관리의 통합 주체에 대한 필요성을 제기하는 의견으로 판단된다.

후원자들은 각 읍면동에 지역사회보장협의체가 생기고 나서 희망케어센터로 후원하기 보다는 읍면동장과 연관이 있는 읍면동 협의체(공동모금회)로 지정 기부를 하는 비율이 높아지고 있습니다. 희망케어센터에 후원을 해야 하는 특별한 사유과 예우 등이 필요한 것 같습니다.(A-6)

복지재단에서 각 희망케어센터 별로 확인이 가능할 수 있도록 매월 공동모금회 CMS 후원 내역을 시스템에 등록하고 요청자료 산출 시 자료가 일관되게 통일될 수 있도록 세세한 부분까지 명시할 수 있게 기준이 필요합니다.(B-3)

기존 희망케어센터에서 관리하던 후원자가 공동모금회를 통해 남양주시복지재단으로 넘어가게 되면서 전체적인 후원자 관리에 대한 어려움이 발생했습니다. 특히 소액이나 중액 후원자들을 관리할 방안이 전무합니다.(B-4)

제일 부족한 게 무엇인가 하면 희망케어센터로 바로 자동이체를 할 수가 있어야 되는데 그게 안 되고 직접 이체를 해야 되니까 그리고 조금 나이 드신 분들은 어렵습니다. 자동 이체를 희망케어에다가 해주면 좋은데 이게 중간에 가로막는 게 있으니까 어려우니까 그만큼 후원금이 또 줄어드는 거에요.(C-4)

현재 희망케어센터의 후원 구조는 CMS(자동이체) 사용 불가 및 공동모금회를 통한 후원금 모집 중심으로 운영되면서 비지정 후원금 확보에 어려움을 겪고 있습니다. 이를 개선하기 위해, 후원자와의 직접적이고 지속적인 관계를 구축할 수 있는 후원 관리 체계의 도입 및 다각화된 홍보 전략의 마련이 필요하다고 봅니다. 이러한 접근은 자원의 활용성을 높이고, 대상자 중심의 복지서비스를 보다 효과적으로 제공하는 데 기여할 것입니다.(D-1)

(4) 복지재단으로의 후원 창구를 일원화 할 경우 준비해야 할 사항을 말씀해 주세요.

창구 일원화의 필요성을 주장하는 의견은 다수이다. 그러나 창구 일원화 필요성에 대한 의구심과 통합 이후 복지재단이 이를 수행할 역량이 있는가에 대한 검토 필요성을 제시하는 의견이 있었으며, 후원관리 전산시스템 구축이 필요하고 후원업무 절차의 간소화와 배분 투명성 및 후원금의 지역환원에 대한 홍보의 중요성 등을 대안으로 제시하였다.

복지재단이 경기북부공동모금회를 통해 후원금, 물품 관리를 하며 절차도 복잡해지고 과정도 상당시간 소요됩니다. 2007년 희망케어센터 설립 시처럼 4개의 희망케어센터나 복지재단 어디에서든 후원도 배분도 가능하도록 해야 절차나 역할도 간소화해야 할 것입니다.(A-4)

복지재단으로 후원 창구를 일원화하여, 신규 후원자들의 접근성을 높여야 한다고 생각합니다.(A-5)

후원 창구는 일원화가 반드시 필요하다고 생각합니다. 남양주시복지재단에서 전달식, 보도자료,후원물품 관리 등 후원업무를 전담해서 관리하고, 지정된 후원금이나 물품은 각 지역 희망케어센터로 보내고, 비지정된 후원금은 복지재단에서 논의하여 사용하도록 해야 합니다.(A-7)

현재 희망케어센터는 사회복지시설로 자체적인 후원금 모금이 가능합니다. 따라서 모금수행 자체를 복지재단으로 일원화하기보다 복지재단, 희망케어센터로 모금 창구를 이원화 하되, 하나의 시스템으로 관리해야 합니다.(B-2)

복지재단, 희망케어센터의 후원금 모금과 배분을 소속 기관이 어디든 실시간으로 살펴볼 수 있는 공통된 시스템이 필요합니다.(B-2)

후원관리시스템 개선 및 재단 시스템 권한 부여를 통한 통합적 관리 및 실적 산출의 일관화가 필요합니다.(B-3)

남양주시복지재단과 희망케어센터를 일원화한다는 전제 하에는 통합된 전산시스템의 구축과 통일된 매뉴얼이 필요로 합니다. 또한 통계자료에 대한 명확한 양식과 작성 기준이 필요로 합니다.(B-4)

현실적으로 복지재단에서 통합업무가 가능한지 의문입니다. 각 희망케어센터에서도 인력 부족으로 전부 관리하기 어려운 실정인데 복지재단에서 동・서・남・북 후원자를 일원화해서 관리가 가능한지 의문입니다.(B-5)

(5) 희망케어센터의 후원 모금 및 활동에 대한 복지재단의 조정이나 조율해야 할 부분에 대한 의견을 말씀해 주세요.

복지재단이 중심이 되어 후원관리에 대한 주도적인 업무처리 역할을 주문하였으며, 배분의 시급성과 처리절차의 간소화, 자료작성 관련 및 남양주시와의 관계에서 복지재단이 연결기능(Link-pin) 역할을 할 것을 기대하는 것으로 나타났다. 업무통합을 기대한다는 의미로 해석된다.

희망케어센터의 지정후원금은 복지재단(공동모금회)으로 일원화하되, 결연후원자 관리를 위해 복지재단에서는 결연후원자의 입금내역과 대상자 배분내역을 실시간으로 희망케어센터에 공유해야 합니다.(B-2)

모금된 기금을 각 센터에 배분하는 금액에 대한 기준도 명확하지 않으면 사업 운영에 어려움이 있습니다. 희망케어센터 배분금액 기준(규모, 지역, 상황 별 등 고려 필요) 설정할 필요가 있습니다. 그리고 기금의 빠른 배분이 필요하며 관련 서류절차의 간소화가 필요합니다. 한편 후원금, 물품 관련 자료 요청 시, 희망케어센터 후원통계자료 등은 복지재단에서 정리해서 시에 발송하거나 내부 보고를 하면 됩니다.(B-5)

'후원품 기부 의뢰 → 복지재단 연결 → 희망케어센터에 공지 → 희망케어센터 배분 → 복지재단 후원처 홍보 및 예우 진행, 기부금영수증 발행 등 처리' 를 희망합니다.(B-5)

각 희망케어센터에 비지정후원금의 예산은 긴급하게 사용할 수 있도록 하되, 사후보고를 월단위로 받아 예산의 낭비가 없도록 관리감독을 강화해야 할 것입니다.(D-4)

(6) 후원 업무프로세스 통합 운영에 대한 의견을 말씀해 주세요.

후원금과 후원물품 관리에 대한 이원화와 희망케어센터의 후원업무 담당 조직에 대한 개편을 의견으로 제시하였다.

후원 창구의 일원화도 중요하지만 후원금, 물품의 모집 배분 관리에 신경을 쓰는 것이 더욱 중요합니다. 적어도 유통기한이 지나거나 보관을 잘못하여 폐기되는 후원물품 나오는 일이 생기지 않도록, 창구 일원화만 모니터링하고 관리 실태를 소홀히 하는 것이 더욱 큰 문제라고 생각합니다.(A-2)

희망케어센터에서 신속하게 배분해야 하는 경우(주로 식품) 기존대로(후원처 연락 → 후원자 미팅 → 후원계획 수립 → 후원 시작 → 대상자 배분 및 후원자 관리) 진행하고, 센터에서 배분하기 어려운 대량의 물품의 경우 재단에서 각 희망케어센터 및 산하 시설에 분출했으면 합니다.(B-3)

희망케어센터의 경우 인원과 예산의 변동이 없는 가정 하에 후원금·품 및 홍보업무 담당자를 줄여야 된다고 생각합니다. 현재 기준으로 12명 중 2명이 후원금·품 및 홍보업무를 담당하고 있습니다. 후원금 수입 및 지출, 후원물품 입고 및 출고, 홈페이지/SNS 관리, 보도자료 등 외부 홍보에 2명을 소모할 필요가 없다고 생각되며, 이는 복지재단에서 4개 권역센터에 대한 후원금·품과 홍보 관리를 어느 정도 해소해 주면 1명이면 된다고 생각되고, 남은 1명은 다른 과중된 업무를 분담하여 앞으로의 지역 내 복지수요를 감안할 수 있습니다.(D-2)

추가로 비구조화된 질문지를 통해 제출한 자료를 요약 정리한 내용은 <표 4-15>와 같다.

<표 4-15> 업무프로세스(후원업무) 초점집단 의견 요약

검토요소	해당 의견	해당 분과위
배분기준	• '지역 자원 → 지역 환원' 원칙 준수가 필요함. (복지재단 설립 후 사라진 현상) • 즉시 지원, 지역배분, 철저한 지역 중심으로 가야 함. • 희망케어센터별로 지역적 특성이 강함.(후원은 지역적 기반)	이용자 분과위 의견
	• 적시에 필요한 자원을 활용할 수 있는 후원금 배분 기준을 확보해야 함.	업무프로세스 분과위 의견
후원 창구	• 소액기부자에 대한 후원금 채널을 확보해야 함. • 각 읍・면・동에 지역사회보장협의체가 생기고, 읍・면・동 장과 연관이 있는 읍・면・동 협의체(경기북부공동모금회)로 지정 기부를 하는 비율이 높아지고 있음. • 경기북부공동모금회-복지재단 / 경기북부공동모금회-희망케어센터 체계적 관리가 필요함.	업무프로세스 분과위 의견 공무원 분과위 의견
후원관리 및 주체	• 적시에 필요한 자원을 활용할 수 있는 배분 기준의 매뉴얼이 필요함. • 표준화된 후원금 관리 프로세스 운영 • 정기적 후원금 현황 보고 및 회의 • 복지재단과 희망케어센터의 통합시스템 신설로 행정절차 간소화 (향후 위・수탁 시설에도 적용 가능) • 경기북부공동모금회와 결별할 경우 자체 모집 후원 실적 관리 필요 • 경기북부공동모금회-복지재단 / 경기북부공동모금회-희망케어센터 체계적 관리	업무프로세스 분과위 의견
후원자 관리	• 후원업무 진행 과정에 대한 피드백이 필요함.	업무프로세스 분과위 의견
	• 희망케어센터에 후원을 해야 하는 특별한 사유와 예우 등이 관한 관리가 필요함.	공무원 분과위 의견
	• 4개 권역의 통일된 후원자 관리가 필요함.(고액, 중액, 소액) • 복지재단에서 추진 중인 "명예의 전당", "착한기부릴레이(착한가정, 착한가게, 착한일터)" 함께 추진해야 함.	
후원 전산 시스템	• 통합 전산시스템 구축이 필요함. • 각 희망케어센터가 같은 시스템을 사용 중이나 사용자에 따라 활용도가 다름.(입력 방식, 입력 범위 등) • 후원 일원화 시 복지재단과 희망케어센터가 반드시 같은 시스템을 사용해야 함. • 시스템 불안정으로 자료추출 시간에 따라 같은 조건임에도 다르게 나타남.	업무프로세스 분과위 의견

* 의견 요약은 인터뷰 결과자료 중 유의미한 내용들을 중심으로 연구진에서 축약 정리한 것이다.

3. 대응방안

복지재단의 독자적 후원사업 운영을 통해 남양주시의 복지기준선을 향상시키는 동시에 특화된 지역복지사업을 운영하기 위해서는 복지재단의 후원 창구 일원화 및 관리 통합화가 필수적으로 요구된다.

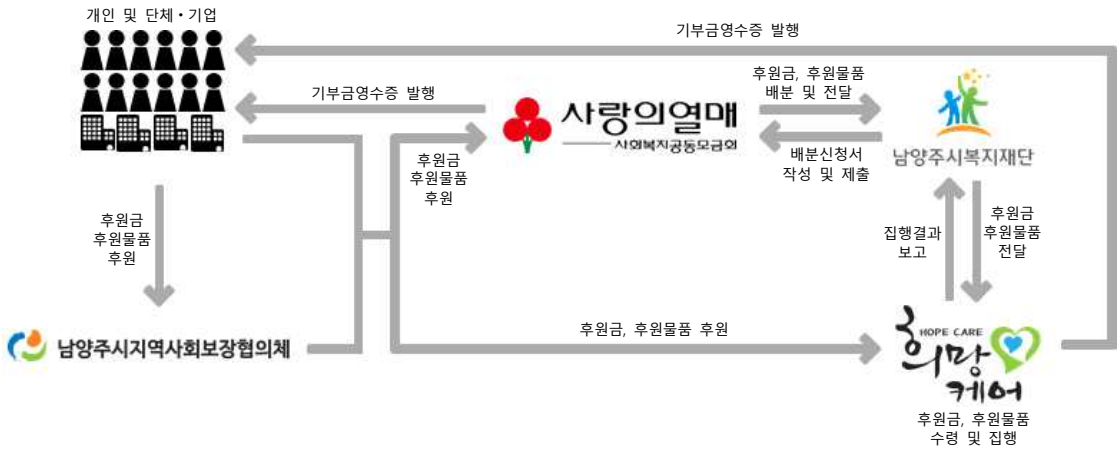
연구 목적과 분석결과를 검토한 결과 1) 후원 창구 일원화 검토 2) 공익법인 자격 취득 3) 후원관리 기능을 복지재단으로 통합 4) 배분 권한과 기준 조정 5) 독자적인 후원모금 전략 개발 등을 구체적인 대응방안으로 선정·검토하였다.

1) 후원 창구 일원화 검토

(1) 현재

현재 복지재단은 경기북부공동모금회[37]와 연합방식으로 후원 창구를 운영 중이며, 희망케어센터도 독자적인 후원 창구와 활동을 하고 있다. 이원화된 창구를 운영 중이다. 따라서 첫째, '후원자 → 경기북부공동모금회 → 복지재단'으로 이어지는 절차를 활용하거나 둘째, '후원자 → 희망케어센터' 창구를 이용하거나 셋째, '후원자 → 경기북부공동모금회 → 복지재단 → 희망케어센터'로 이어지는 절차를 활용하고 있다. 현행 후원 창구 흐름을 정리하면 [그림 4-11]과 같다

[그림 4-11] 현행 후원 창구 흐름도



복지재단이 경기북부공동모금회와 연합방식으로 후원 창구를 운영하는 경우 후원활동

37) 사회복지공동모금회법에 근거한다.

절차나 과정이 비교적 명료하지만 사회복지공동모금회 명의의 기부금 영수증이 발행되고 경기북부공동모금회와의 업무 협조 지연이나 소통의 한계, 후원금 배분 기준[38]및 인식 차이 등으로 인하여 후원자에게 신속한 피드백 제공하는데 어려운 측면이 있으며, 특히 “내가 후원한 후원금은 우리 지역에 환원되어야 한다.”는 지역적 정서를 반영하는데 한계가 있다.

반면에 후원자가 희망케어센터 창구를 활용하는 경우에는 기부금 영수증 발행이 가능하고 지역에 기부한 후원금이 지역으로 환원되는 정서가 반영되어 있지만 상대적으로 체계적인 후원관리 운영에서 한계를 보인다는 피드백도 있다.

많은 후원자들이 사실은 내 눈으로 보고 내 눈으로 직접 그 효과성이 나타나야 후원을 하거든요. … 어쨌든 간에 재단이 제대로 된 후원금 모집이라든가 모금이라든가 운영을 하는 데 있어서 정말 체계가 제대로 잡혀 있지 않으면 계속적으로 이런 문제들이 발생을 하고 결국은 우리 지역에서 정말 필요한 사업들이 계속 오히려 더 없어지고 남 보기 좋은 사업들만 계속 만들어질 수 있다는 거예요.[39]

현행 후원 창구 적용기준 관련 내용은 <표 4-16>과 같다.

<표 4-16> 현행 후원 창구 적용 기준

구분	주체	관련법령	기부금 영수증 발급주체	후원계좌 명의
연합모금형	경기북부공동모금회 및 남양주시복지재단	사회복지 공동모금회법 등	사회복지 공동모금회	사회복지 공동모금회
단독모금형	희망케어센터	소득세법 제34조, 법인세법 제24조	희망케어센터	희망케어센터

(2) 향후

복지재단과 희망케어센터가 직영체제화 될 경우 희망케어센터의 사회복지관 자격이 상실됨에 따라 복지재단이 단독으로 운영하는 후원 창구 일원화 작업이 조속히 진행되어야 한다. 이에 따라 공익법인 신청 및 자격 취득은 시급하다.

현재는 희망케어센터가 독자적인 후원 모금을 할 수 있는 자격을 지니고 있고, 지정·비지정 후원금 모금, 공모사업 선정 등 다양한 후원 채널을 통해 후원금·물품의 모집이 가능하지만, 향후 복지재단이 직영체제로 전환될 경우 희망케어센터는 후원 모금이 불가능하기 때문이다. 이외에도 희망케어센터 역할에 대한 인지도 부족이나 홍보 부족, 후원에 대한 인식 차이 등도 후원 창구 일원화의 필요성을 제시하는 배경이 되고 있다.

38) 사회복지공동모금회의 배분규정에 의해 후원금 배분이 진행되어 복지재단 입장에서는 사업운영 다양성에 한계가 있다.
39) 2024년도 행정사무감사(2024.11.21.) 당시 남양주시의원 A의원 발언 내용 중 일부이다.

따라서 검토할 수 있는 방안은 크게 두 가지 형태가 있다.

① 경기북부공동모금회와 연합 및 단독 운영 방식의 혼용

복지재단이 공익법인 자격을 지니게 되면 독자적인 후원사업이 가능하기 때문에 후원 자원이 다양하게 확보할 수 있는 계기가 될 것이다.

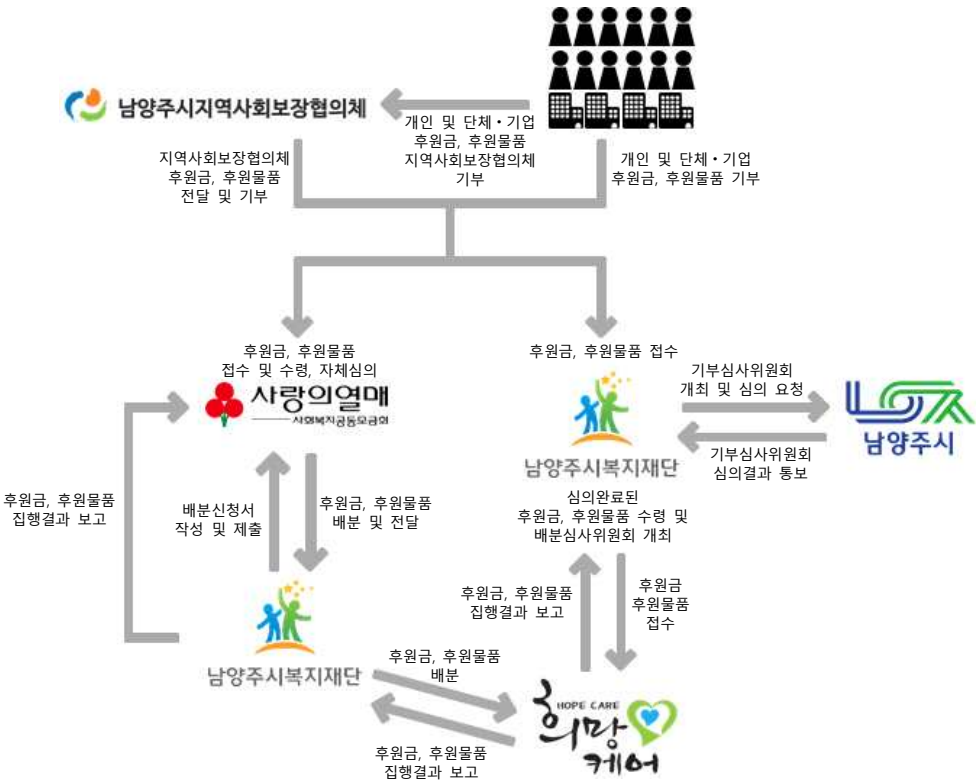
<표 4-17> 연합모금형 및 단독형 후원 창구 적용 기준

구분	주체	관련법령	기부금 영수증 발급주체	후원계좌 명의
연합모금형	경기북부공동모금회 및 남양주시복지재단	사회복지 공동모금회법 등	사회복지 공동모금회	사회복지 공동모금회
공익법인 단독형	남양주시복지재단	법인세법 시행령 제39조 등	남양주시복지재단	남양주시복지재단

즉 경기북부공동모금회와 복지재단이 각자 후원 활동을 하는 방식이다. 경기북부공동모금회와 복지재단이 후원 창구를 이원화하는 방식이며, 복지재단이 희망케어센터를 대신하는 것이다. 현재와 동일하게 후원 규모를 유지하고 후원방식이나 절차가 안정되어있어 후원 창구 운영에 어려움은 없으나 경기북부공동모금회로 수입되는 후원금·물품의 경우에는 경기북부공동모금회와의 업무처리 협업 수준이 낮게 운영될 경우 후원자 관리나 후원배분 기준 적용 등의 부분에서 현재와 같은 운영상의 문제점은 발생될 수 있는 단점은 내포하고 있다.

한편 공익법인 자격을 취득하면서 기존에 희망케어센터를 통해 운영해 온 후원 창구와 후원규모 관리 및 유지 등도 복지재단이 관리해야 할 주요 업무이다. 추가적으로 시 기부심사위원회 개최 및 승인의 관한 업무도 포함된다.

[그림 4-12] 연합모금형 및 단독형 후원 창구 흐름도



② 남양주시복지재단 단독 후원 창구 운영

복지재단이 단독으로 후원모금사업을 운영하기 위해서는 공익법인 자격 취득이 필수적이며 취지에 맞는 사용용도, 집행 결과 보고 및 공개 등의 엄격한 기준을 요구받는다.

공익법인 자격이 취득된다면 절차적으로는 '후원금·물품 접수 → 복지재단 요청 → 시 기부심사위원회 승인 → 복지재단 배분심사위원회 개최 → 집행 → 집행 실적 보고 및 공개(시 보고)'로 진행된다.

장점은 복지재단 명의의 기부금 영수증 발급이 가능해짐에 따라 기부처가 명확해지기 때문에 지역정서에 부합하는 점이 강하게 작용한다. 부가적으로 후원자 관리가 용이하며, 독자적 후원 시스템 구축 및 지역 특성을 반영한 재단의 독자적 복지사업이 가능하다.

그러나 후원에서 배분까지의 절차적 기준 준수를 요구받게 된다. 특히 시 기부심사위원회 개최 및 승인이 반드시 필요하다.[40]

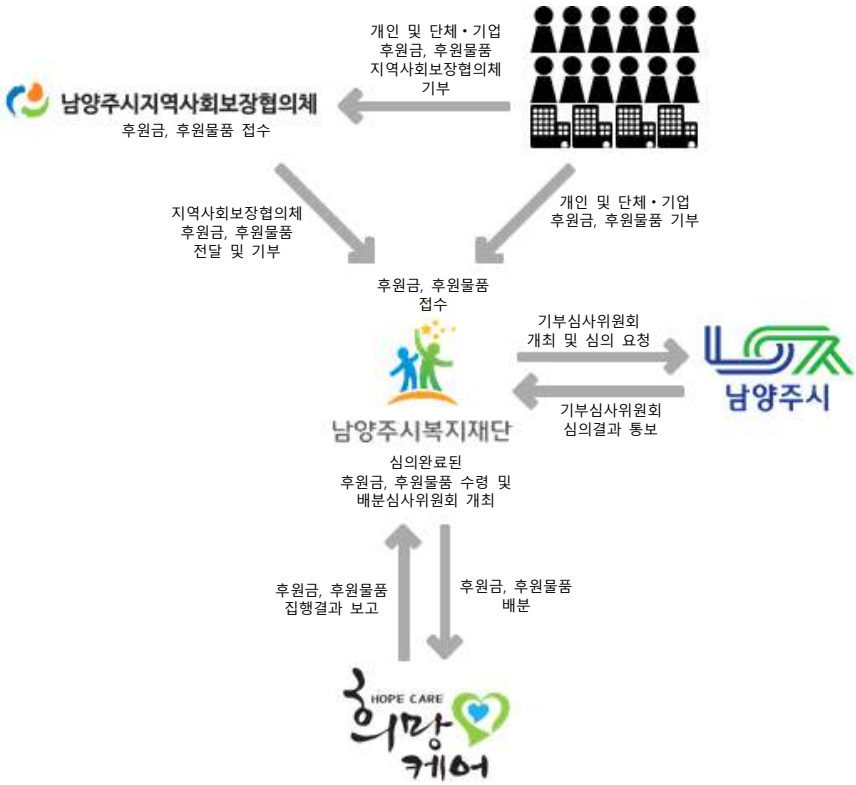
따라서 공익법인 자격을 취득 후 남양주시와의 협조를 통해 "시 기부심사위원회" 운영의 효율적 간소화 방안을 강구 및 복지재단 기준에 입각한 내부적 통제관리가 필수적으로 동반되어야 한다. 아울러 경기북부공동모금회와의 연합 모금 방식을 중단함에 따라 대응책도 마련해야 한다.

40) 기부금품 모집 및 사용에 관한 법률 제5조

〈표 4-18〉 공익법인 단독형 후원 창구 적용 기준

구분	주체	관련법령	기부금 영수증 발급주체	후원계좌 명의
공익법인 단독형	남양주시복지재단	법인세법 시행령 제39조 등	남양주시복지재단	남양주시복지재단

[그림 4-13] 공익법인 단독형 후원 창구 흐름도



그러나 직영체제를 통해 추구하는 방향은 복지재단의 독자적인 운영이지만, 공익법인 자격 취득 후 상당기간 경기북부공동모금회와의 연합방식을 통한 이원화된 방식으로 진행하며, 후원 창구 운영이 일정 수준에 도달하고 안정화[41]될 때 단독방식으로 전환할 것을 권고한다.

2) 공익법인 자격 취득

공익법인 자격 취득은 복지재단의 모금 활성화 및 후원자 예우 및 후원금의 투명성을 확보함으로써 복지재단의 신뢰성을 높이는데 기여한다.

41) 후원모금 규모의 안정화 및 통합전산망 운영, 담당부서 직원의 업무처리 능력 등과도 연계되어야 한다.

무엇보다 현재 복지재단은 희망케어센터 또는 경기북부공동모금회를 통한 모금방법 외에는 후원 모금 창구가 부재하며, 지역정서를 대변하지 못한다는 점에서[42] 후원 창구 일원화가 필요하고, 특히 복지재단이 남양주시 지역에서 타 지역과 차별화된 독자적 사업을 수행하려면 공익법인 자격이 반드시 요구된다.

복지재단이 공익법인 자격이 없는 상황에서도 후원모금 활동은 가능하지만 제약사항이 있기 때문에 후원모금 활동의 제약을 없애는 것이 필요하다[43]. 공익법인이 아닌 복지재단도 모금활동이 가능하지만, 법적 허가 요건, 세제 혜택 부재, 신뢰성 확보의 제약사항을 극복하려면 공익성을 강조하고 투명한 운영을 통해 후원자 및 지역사회의 신뢰를 확보할 수 있는 공익법인 자격이 필요한 것이다.

<표 4-19> 공익법인 여부에 따른 활동 비교

구분	공익법인인 복지재단	공익법인이 아닌 복지재단	비고
모금활동	자유롭게 가능	가능, 일정 모금 이상 모금 시 허가 필요	주무관청 허가 1,000만원 이상 허가사항
세재혜택	기부금영수증 발급 가능	기부자 세액 공제 불가	
기관 신뢰도	법적인 공신력 확보	공익성 입증 필요	
감독 및 규제	정기적인 정부 감독 및 공시의무	일부 모금활동에 대해서는 신고의무존재	

한편 센터장 FGI에서 도출된 의견은 다음과 같다. 긍정적 시각에서는 복지재단의 독자적 사업운영과 후원 창구 일원화 및 지역정서 반영 등을 제시하였고, 부정적 측면에서는 후원 창구 변경으로 인한 후원자 이탈 및 후원금·물품 감소 우려 등을 예상하였다.

본 연구에서는 센터장 FGI 의견은 공익법인 자격 신청 및 후원 관리 기능을 복지재단으로 통합화, 후원 창구 일원화 등을 통하여 해결 가능하다고 판단된다.

42) 지역후원금은 지역에 환원한다는 정서를 반영한다는 의미이며, 후원금 전용 계좌 명의를 명확하게 하자는 목적도 포함되어 있다. 읍·면·동 지역사회보장협의체 회의(2025.03.06.) 중 A위원 발언 내용이다.

43) 기부금품 모집 및 사용에 관한 법률 제5조

<표 4-20> 공익법인화에 대한 센터장 FGI 결과

검토요소	해당의견	
공익 법인화와 후원관리	긍정적	• 시 기부심사위원회 운영이라는 제약요인이 없다면 오히려 경기북부공동모금회를 통한 배분을 할 때보다는 신속하고 체계적인 관리가 가능함. • 복지재단에 후원금 관리 담당자의 인력보강과 후원관리시스템 구축은 필수 요소임. • 후원 창구의 일원화 관리, 투명성 있는 관리 체계 마련 가능함. • 공익법인으로서의 후원자 예우 관리의 집중 및 장기적 유대관계 강화, 후원 동기 강화, 신뢰성 향상이 가능할 것임. • 복지재단이 공익법인 자격을 취득하면, 지역의 후원금을 개발하고 관리하는 면에 있어서 시급성과 적시성에 있어서 효과가 있을 것임. • 모금에 대한 간소화 및 투명화를 기대할 수 있음.
	부정적	• 직접 후원자를 개발하고 후원금 관리, 후원자 예우를 하는 과정에 경기북부공동모금회의 역할이 줄어들게 될 것임. • 후원 형태 변경으로 다수 후원자 이탈 발생 가능성이 있음.

그러나 공익법인 자격 취득 후 관련 규정 적용 및 절차 준수는 필요하며, 특히 기부금에 대한 심사를 반드시 거쳐야 한다는 점은 고려해야 한다. 후원금·물품 접수는 "시 기부심사위원회"의 승인사항이며, 현실적으로 위원회를 수시로 개최할 여건이 안된다면 남양주시와 복지재단은 후원금·물품 접수 절차나 심사를 간소화[44] 할 수 있는 방법을 논의해야 한다.

<표 4-21> 복지재단 기부심사위원회 현황

재단명(지역)	공익법인 여부	기부심사위원회 조례재정여부	서면심사 가능여부
강남복지재단(서울)	○	○	○
제천시복지재단(충북)	○	○	×
천안시복지재단(충남)	○	○	○
김해시복지재단(경남)	×	○	○

* 출처 : 복지재단 내부자료 및 해당 지자체 조례

3) 후원관리 기능을 복지재단으로 통합

후원관리 업무를 복지재단으로 이관 운영하게 될 경우 통합된 업무절차에 따라 복지재단과 희망케어센터 구성원이 업무를 수행하게 됨으로써 절차상 효율성을 확보할 수 있다.

후원관리 전산망이 지원되어야 한다는 전제가 있지만, 현재 복지재단 및 희망케어센터가 각각 기준과 절차에 따라 진행하고 있기 때문에 후원 업무를 통일된 프로세스에 따라

44) 서면심사 운영도 방안이 될 수 있다.

운영할 때 업무 효율성 확보가 가능하다. 그 시점에서 희망케어센터의 후원업무 기능을 복지재단으로 이전하며, 복지재단 중심으로 후원관리를 운영해야 할 것이다.

한편, 후원관리 업무가 통합되면 복지재단 중심의 배분 관리도 가능해져 독자적 사업이나 잉여 후원물품에 대한 재분배, 남양주시 관내 지역특화사업 실행 등 복지재단의 사업 의지를 충분히 반영할 수 있는 조건이 조성된다는 점에서 긍정적이다. 그러나 지역정서를 대변하는 사업이 아니거나 또는 사업진행과정에서 관리가 부진할 경우 오히려 후원규모의 축소 및 후원자 이탈 가능성이 존재할 수도 있다. 추가적으로 복지재단 직영체제 운영으로 인하여 희망케어센터가 기존에 추진한 공모사업을 경우 후원금·물품 모집에 한계가 있을 가능성이 있다.

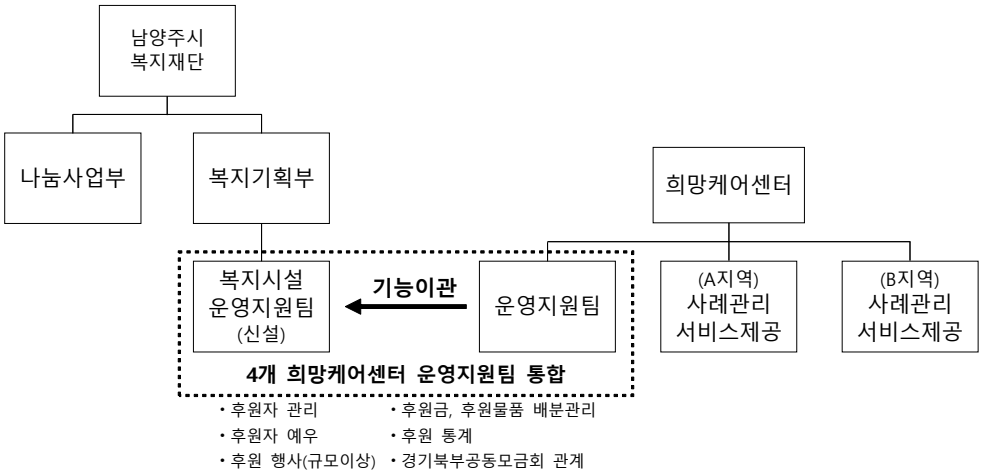
센터장 FGI에서 도출된 의견은 다음과 같다. 긍정적 시각에서는 신속한 복지서비스 제공을 위해 후원금 집행의 재량권에 대한 확대나 후원관리 운영 지침 등이 마련된다면 효율적일 것으로 판단했으며, 부정적 시각에서는 그동안의 노력으로 확보한 후원자원의 통합 관리에 대한 의구심, 지역후원자원을 즉시 지역에 배분할 수 있는 유연성 및 운영방식에 대한 우려감 등을 의견으로 제시하였다.

<표 4-22> 후원관리 통합에 대한 센터장 FGI 결과

검토요소	해당의견	
후원관리 통합 때 재단역할과 파급효과	긍정적	• 후원관리 체계 사전개선(전산관리 시스템, 후원자격 획득-공익법인)에 따른 후원자 예우(통일화된 홍보, 모집, 후원자의 후원결정방식의 혼선 예방) 및 집행관리 운영 효율화가 가능함. • 복지관련 또는 희망케어센터의 사례관리와 후원 관련 유경험자 인력 우선 배치해야 함. • 공익법인 자격 취득 우선 시급함. • 희망케어센터의 신속 복지서비스 제공을 위한 후원예산 재량적 범위 및 권한 부여해야 함. • 후원관리운영 지침이 필요함.
	부정적	• 센터장 및 후원담당자의 오랜 노력으로 개발하고 개발된 자원을 지속하고 있는 상황인데 업무구조가 바뀌었을 때에도 동일한 책임감과 구조로 후원관리가 될 수 있을지가 의문임. • 이전에는 희망케어센터로 일원화되어 있어서 논란의 여지없이 후원금을 희망케어센터에 주어야 할 명분이 있었음. 현재는 다양한 기관들의 후원창구 홍보로 혼란한 상태임. • 지역에 후원 욕구는 다양하게 발생하고, 빈번하게 요청과 피드백이 진행되어야 함.(즉시성) • 지역특성 사업을 이해하고, 제안하고 활용할 수 있는 담당자 및 팀이 필요함.(지역단위 후원관리)

현재 희망케어센터 내에서 후원업무 및 관리를 담당하는 인력과 기능을 복지재단으로 이관하고 후원관리통합시스템을 구축·운영한다면 후원 및 모금 업무의 효율적 관리가 가능할 것으로 판단된다. 복지재단은 4개 권역의 희망케어센터 내 운영지원팀의 기능과 인원을 복지재단으로 재배치하여 후원자 관리 및 통계, 후원금·물품 배분, 후원 행사 및 경기북부공동모금회 관계 등을 모두 관리하여 통합관리를 통한 효율성을 확보해야 한다.

[그림 4-14] 희망케어센터 운영지원팀 이전에 따른 후원 관련 조직도



4) 배분 권한과 기준 조정

“내가 후원한 후원금은 우리 지역에 환원되어야 한다.”는 정서를 반영하는 것이 핵심이다. 후원금 배분에 지역정서가 적용될수록, 후원금 규모는 영향을 받을 것이다. 후원금의 지역 환원에 대한 의구심을 해소하기 위해서는 배분 기준이 명확해야 하며, 후원금·물품이 배분된 정보와 자료를 정기적으로 다양한 채널을 통해 피드백하는 것이 중요하다.

통합화로 인하여 배분 기능 측면에서 발생할 수 있는 부정적 요소도 있다. 긴급지원이 필요한 경우이다. 희망케어센터가 가진 장점 중 하나인 즉시 서비스제공이 원활하게 이루어지려면 해당 지역 희망케어센터장의 판단에 따라 긴급지원사업이 원활하게 진행되어야 하는데 만약 통합화로 인하여 복지재단 담당부서의 사전(事前)의사결정이 요구된다면 현장 중심의 사업운영과는 배치된다.

따라서 센터장에게 일정 부분 자율적인 의사결정 권한이 부여되어야 한다. 즉 정상적

인 후원 배분만이 아니라 현행 기준에 일정 부분 어긋나더라도 예산을 집행하는 권한이 위임[45]되어야 한다. 센터장의 자율적 판단에 대한 인정과 지원 금액 운영에 대한 권한위임 및 책임권한 등에 대한 세부적인 운영 매뉴얼이 있어야 하며, 복지재단과 희망케어센터 양 기관의 실무적인 합의가 필요하다. 복지재단과 희망케어센터 상호 간 긴급지원사업에 요구되는 예산집행 권한과 기준에 대한 세부적인 협의가 필요하며, 추가적으로 자율권과 감독권을 활용하여 유연하게 현장 중심의 업무처리를 지원하자는 의견도 있었다.

현행 관련 내용은 <표 4-23> 과 같다.

<표 4-23> 현행 긴급지원 후원금 기준

지원분야	지원금액	비고
생활비	• 생계비 : 중위소득 80%이내(12개월) - (1~2인 가구) 월 100천원 이내 - (3인 가구 이상) 월 100~200천원 이내	정기적 의료비 (통원 약제비 등), 교육비 등 포함
	• 긴급생계비 : 1,000천원 이하	
의료비	• 일시적 의료비 : 1,000천원 이하(연 1회)	
주거지원비	• 집수리 : 1,000원 이하(연 1회) • 주거환경 개선비 : 월 5만원 이하(최대 12개월)	
교육비	• 대학생 입학금, 수업료 등 지원 : 500천원 이하(연 1회)	
이재민지원	• 임시구호비지원 : 300천원 한도(3일 이내) - 화재 당일 여관 등 임시거처 숙박시, 생필품 등 지원	긴급 및 무한돌봄사업 우선 검토
기타지원	• 물품구입 지원 : 1,000천원 이하	생활가전 및 가구 등 구입 지원
	• 후원물품 지원 : 중복되지 않는 범위 내에서 물품지원	

* 출처 : 희망케어센터 내부자료

5) 독자적인 후원모금 전략 개발

직영체제로 전환하여 운영할 경우 희망케어센터의 사회복지관 자격은 상실되며, 경기북부공동모금회를 포함한 각종 복지단체나 재단이 후원하는 공모사업선정에서 희망케어센터는 자격 상실로 인하여 상대적으로 불리해지는 상황에 처하게 될 것이다.

사회복지 사업을 운영하는 지방출자출연기관 등의 비영리법인도 공모사업 지원 자격을 공식적으로 부여하는 등 여건은 개선되고 있으나, 대부분 공모사업이 소규모 사회복지시설 지원 등에 중점을 두고 있기 때문에 복지재단은 후원자원 창출 역량을 강화하여 독자적인 후원사업 운영에 주력해야하며 희망케어센터도 협업해야 할 것이다.

45) 복지사각지대로 긴급한 사유로 신속 지원이 필요한 경우, 후원금 지급 기준에 맞지 않더라도 상호(읍·면·동 ↔ 희망케어센터)간 회의 등을 통해 지원 방안 강구 협조하도록 되어있다.

대부분 복지사업 지원은 공동모금회가 함께 하고 있습니다. 공익법인 같은 경우에도 공동모금회를 경유하여 지원사업을 공지하는 경우가 대다수이며, 주로 취약계층을 관리하고 있는 복지관들 중심으로 외부지원사업들이 이루어지고 있어, 사회복지시설이 아닌 경우 신청이 불가하거나 후순위로 밀려서 선정이 될 확률이 희박하다고 보여집니다. 공익법인, 비영리 민간단체인 경우 주로 사회복지시설을 지원하는 역할을 하고 있고 콜라보사업들을 하거나 자체 수탁기관들의 예산을 지원해서 사업을 운영하는 경우가 대다수이기 때문에 외부지원사업을 발굴하여 연계하는 일은 많지 않을 것입니다.(F-2)

최근 4년간 희망케어센터의 공모사업 선정 결과와 후원금 모집 실적 현황을 보면 다음과 같다.

<표 4-24> 희망케어센터별 공모사업 선정 현황

(단위 : 건수, 천원)

구분	건수				주요사례
	2021	2022	2023	2024	
동부	16 (42,524)	7 (29,800)	10 (91,420)	8 (80,020)	• 신세계그룹(환아 지원사업) • 어린이재단(위기가정 극복 및 아동성장 지원) • 전국재해구호협회희망브리지(결식아동 지원) • 한수원(주) 팔당수자력발전소(아동교육지원) • 월드비전(아동・청소년 성장 및 경제적 지원)
서부	8 (18,708)	30 (181,270)	33 (408,258)	38 (430,540)	• 경기사회복지공동모금회(결연후원) • 사회복지공동모금회중앙회(지역조직화사업) • 아이들과미래재단(난방비 지원) • 한국사회복지관협회(난방비 지원) • 굿네이버스(생계비 지원)
남부	13 (129,153)	6 (64,125)	7 (29,800)	7 (70,160)	• 경기사회복지공동모금회(난방용품 지원) • 초록우산어린이재단(긴급생계비, 물품 지원) • 한수원(주) 팔당수자력발전소 (밑반찬, 주거환경 개선, 외식지원 등) • 경기사회복지공동모금회(체험활동, 학습 지원) • 이랜드복지재단(의료비 지원)
북부	16 (60,498)	5 (152,527)	13 (84,708)	16 (94,947)	• 초록우산어린이재단(의료비 지원) • 경기사회복지공동모금회(결연후원) • 한국사회복지관협회(난방비 지원) • KBS강태원복지재단(위기가정 긴급지원) • (재)바보의나눔(여성가장 긴급지원)
계	53 (250,833)	48 (427,722)	63 (614,186)	69 (675,667)	

* 복지재단 및 희망케어센터 내부자료

* 남양주시 및 복지재단, 경기북부공동모금회의 지정기탁금은 제외

직영체제가 운영되면 “후원모금” 규모가 축소될 가능성이 높다. 희망케어센터가 그동안 공모사업 선정을 통해 모금한 금액이 최근 4년간 233건, 1,968,458천원임을 감안한다면

연평균 약 5억원 내외의 해당 금액만큼 후원금・물품 규모가 축소될 가능성이 있다.

후원 및 기부활동과 관련한 대응 방안은 다음과 같은 방식을 고려할 수 있다. 기존 방식인 오프라인 후원방식으로는 남양주시 관내 정기후원 프로그램 구축(CMS, 카드결재, 계좌이체 등 온・오프라인 정기후원구축 강화 등)이 있지만, 최근 기업과 연계한 다양한 후원 활동이 활성화되고 있는 사회 분위기를 고려한다면 적극적으로 이를 검토해야 한다. 예를 들어 기업 특성과 요구를 고려한 맞춤형 사회공헌 프로그램 개발이나 공익연계 마케팅(CRM) 등이 있다. 지자체 복지재단 중 공익법인인 복지재단의 활동사례들을 살펴보면 사회복지공동모금회와 연합된 사례 이외의 경우에도 다양한 후원 활동을 하고 있는 대표적인 사례들을 <표 4-25>, <표 4-26>, <표 4-27>에서 확인할 수 있다.

아울러 후원관리 투명성 제고는 후원자 관리에 대한 신뢰관계 조성의 기반이 된다는 점에서 체계적인 후원자 관리 및 예우에 대한 세심한 배려와 피드백도 후원모금활동의 필수 관리요소임을 잊지 말아야 한다.

(1) 천안시복지재단

<표 4-25> 천안시복지재단의 후원 활동

구분		공개자료	비고
복지재단	후원처		
천안시 복지재단	NH농협 천안시지부 (기업)		후원물품 후원
	해태htb 천안공장 (기업)		후원물품 후원
	직산읍 행복키움지원단 (지역조직)		후원금 후원
	하나교회 (지역조직)		후원물품 후원

(2) 강남복지재단

<표 4-26> 강남복지재단의 후원 활동

구분		공개자료	비고
복지재단	후원처		
강남 복지재단	KUNDAL (기업)		후원물품 후원
	럭스나인(주) (기업)		후원물품 후원
	(주)도화엔지니어링 (기업)		후원금 후원
	서울수서경찰 발전협의회 및 기업 (지역조직 및 기업 연합)		후원금 및 후원물품 후원

(3) 거제시희망복지재단

<표 4-27> 거제시희망복지재단의 후원 활동

구분		공개자료	비고
복지재단	후원처		
거제시 희망 복지재단	주식회사 삼녹 (기업)		후원금 후원
	BNK경남은행 (기업)		후원금 후원
	케이워터기술(주) 거제권사무소 (기업)		후원금 후원
	거제시 가정&민간 어린이집연합회 (지역조직)		후원금 후원

4. 소결

복지재단으로의 후원 창구 일원화는 남양주시 지역중심의 후원과 기부문화를 통해 후원금·물품을 확보하여 남양주시 복지사업에 활용하는데 목적이 있다. 따라서 후원업무는 복지재단과 희망케어센터 구성원 모두의 공통 업무이며, 책임감을 가지고 수행해야 할 업무이다.

그러나 후원개발과 후원금·물품 모집 등의 성과 창출에 한계가 있을 것이라는 의견도 있다. 오랜 시간 남양주시는 기부문화 조성과 확산에 노력했고 그 결과 시민들의 적극적 참여로 후원 및 기부문화가 정착되었으며 후원 규모의 성장도 있었다. 그러나 후원 및 기부 가능 규모가 이제는 성장의 한계점에 이르러 과거와 같은 성과를 창출하기에는 어려울 수도 있다는 가능성을 지적하고 있다.

후원금 개발이 꾸준히 상승하면 좋겠지만 현재 상황에서 남양주시 관내에서 발굴 할 수 있는 후원자는 많이 발굴되었다고 생각됩니다. 희망케어센터 초기에 비하면 후원금 증액률이 낮아 보이거나 일을 안한다고 볼 수 있겠지만 현재 후원률을 유지하는 것만으로도 대단한 성과를 내고 있다고 생각됩니다.(B-4)

특히 최근 경제상황이나 사회적 분위기가 후원에 대한 가치나 의미를 부여하는데 인색하기 때문이다. 다양한 후원 및 기부문화 확산과 활동을 위한 전략적 대안들이 마련되어야 하며, 특히 기업형 후원에 대한 집중적 대안 검토가 필요하다.

지금까지 서술한 내용을 정리·제언하면 다음과 같다.

- 후원 창구를 복지재단으로 일원화하며, 공익법인 자격 취득을 조속히 진행한다.
- 후원관리전산시스템을 구축한다.
- 현재 경기북부공동모금회와 연합모금방식을 통한 방식은 진행하되 공익법인 자격 취득 후 복지재단의 독자 활동으로 전환한다. 그러나 복지재단 후원관리체제 안정화가 이루어진 후 독자 후원 활동을 진행한다.
- 현재 희망케어센터의 후원 관리 기능은 복지재단으로 이관한다.
- 복지재단은 후원관리 기능 통합체제 구축을 통해 후원 관리 효율화에 집중한다. (후원 배분, 후원자 관리, 후원자 예우 등)
- 후원관리 기능 중 후원자 모집 및 관련 행사 기능은 복지재단과 희망케어센터 협의를 거쳐 역할을 구분하며 내규에 정리한다.

- 배분심의위원회와 기부금품 접수 및 배분 규정을 정리한다.

서술한 대응방안을 검토하면 공익법인 자격 취득 후 복지재단 운영규정 중 17호 배분심의위원회 규정, 25호 기부금품 접수 및 배분규정의 전면 개정이 요구된다. 해당 부분의 개정(안)은 <표 4-28>과 같다.

<표 4-28> 업무프로세스(후원관리)와 관련한 복지재단 운영규정 개정(안)

구분		현행	변경 후	비고
규정	제17호 배분심의위원회 운영 규정	제2조(기능) ② 위원회는 경기도공동모금회 배분분과실행위원회 남양주배분분과소위원회의 기능을 한다.	• 개정(삭제) 단독후원 시, 개정(삭제)필요	• 공익법인 자격 취득 및 단독 운영 시
	제25호 기부금품 접수 및 배분 규정		• 공익법인 자격 취득 후 전체적인 개정 필요	

제3절 조직문화

조직문화가 추구하는 목적은 조직 구성원이 참여를 통하여 기관의 사명과 가치를 실현할 수 있는 의식체계를 확립하는 것이다. 따라서 복지재단이나 희망케어센터도 기존 비전과 미션 대신에 새로운 비전과 미션을 만들고 조직 구성원의 의지와 열의가 포함된 의식체계를 갖춘 조직문화를 조성해 나가야 한다.

조직통합이 진행되면 추진하는 사업 전략이나 가치 실현 이해 정도, 업무처리 문화나 구성원의 가치 공유 등 모든 조직운영 방식이 기존의 방식과는 다르게 또는 변형된 방식으로 추진하게 될 것이다. 이는 기존 관점에서 보면 이질적이거나 또는 상이한 방식으로 인식될 것이며, 기존 방식의 익숙함이나 관성적 운영에 대한 선호성향 때문에 종종 저항이나 갈등 요인이 될 것이다. 최근까지 양 기관은 위·수탁계약을 매개체로 상호 교류를 하고 있지만 조직통합을 통하여 기관 및 구성원들의 가치가 통일된 단일조직체 모습을 갖기에는 상당한 시간이 필요하다.

따라서 양 기관의 조속한 융합을 위한 차원에서 가장 영향력이 큰 부분 중 하나는 조직문화 공유이며, 인사관리[46]는 가장 적극적 수단이다. 인사관리를 통하여 조직 내 구성원들이 동질감을 갖고 상호 교류와 이해, 협조 및 협업 등의 업무방식이 공유되는 계기가 된다면 조직융합 수준은 높아질 것이며, 조직시너지를 창출하는 에너지원이 될 것이다.

본 연구에서는 기존에 복지재단과 희망케어센터가 각기 다른 법규에 의해 조직을 운영한 배경을 지니고 있고, 직영체제로 전환된 이후에는 복지재단이 적용받는 지방출자출연기본법규에 따라야 한다는 점에 고려하여 인사관리 부분의 통합을 통하여 조직융합수준을 높이기 위한 방안들을 검토하였다.

1. 초점집단 인터뷰(FGI) 구성 개요

1) 초점집단 구성

조직문화와 관련된 초점집단 인터뷰(FGI)는 조직문화 분과위, 공무원, 센터장들을 대상으로 실시하였으며, 조직구조 분과위 의견 중 토의과정에서 도출된 관련있는 부분들은 추가로 포함하였다.

46) 직원 워크숍에서 조직문화 부분 중 가장 시급하게 해결해야 할 업무 중 하나를 인사관리로 인식하였고, 이를 기초로 조직문화 분과위에서 구체화 하였다.

〈표 4-29〉 조직문화 초점집단 구성분포

대상 집단			특성	규모	방법	집단코드
남양주시의원			시의원	5명	• 간담회	-
공무원			희망케어센터 업무 담당자 및 직무 경험자	8명	• 대면 인터뷰 • 비구조화 설문지 • 상호 토론 간담회	A
복지재단 및 희망케어센터	센터장		희망케어센터 센터장	4명		F
	분과위	조직구조	남양주시복지재단 및 희망케어센터 관리자*	5명		D
		조직문화	남양주시복지재단 및 희망케어센터 관리자, 팀원*	5명		E

* 관리자 : 부장, 선임팀장, 팀장
* 팀원 : 대리, 주임, 선임사회복지사, 사회복지사

2) 질문개요

향후 복지재단과 희망케어센터가 융합화 과정을 거치면서 인사관리 영역에서 고려해야 할 부분들에 대한 내용들을 중심으로 질문을 구성하였다. 양 기관의 구성원들이 중요하게 고려하는 인사관리 기준 및 적용 범위는 무엇이며, 현재 기관에서 운영하고 있는 인사관리 기준과 비교하여 어떤 대응방안을 고려하는지에 초점을 두었다.

〈표 4-30〉 조직문화 관련 주요 질문

분과위	질문내용
조직문화	• 현행 인사관리에 대한 의견을 말씀해 주세요. • 복지재단과 희망케어센터의 직급통일에 대한 의견을 말씀해 주세요. • 복지재단과 희망케어센터 상호 간 순환보직 실시에 대한 의견을 말씀해 주세요. • 성과관리를 통한 인사평가 적용에 대한 의견을 말씀해 주세요. • 보수체계 및 경력인정여부에 대한 의견을 말씀해 주세요.
연구진	• 센터장 인사내규에 대한 검토 및 의견

2. 분석결과

초점집단 인터뷰(FGI) 결과를 보면 인사관리 적용기준 통일, 순환보직과 경력개발관리(CDP)를 고려한 직급통일, 공정한 인사평가 및 평가의 객관성 확보 등에 관심이 있었으나 순환보직의 경우 부정적 의견도 다수 제시되었다.

1) 현행 인사관리에 대한 의견을 말씀해 주세요.

복지재단과 희망케어센터가 그동안 적용받았던 근거 규정이 서로 다른 까닭에 조직통합을 할 경우 인사기준 통일 및 규정 적용 시 공정성 확보에 초점을 두어야 할 것으로 나타났다.

급여 및 각종 수당, 승·진급, 복리후생 등의 전반적 분야에 대하여 희망케어센터 구성원들은 불만이 많았으며, 복지재단 직원과 다른 기준 적용으로 인하여 상대적으로 차별적 대우를 받는다는 시각을 지닌 것으로 파악되었고 향후에는 공정한 대우에 대한 기대감을 피력하였다.

복지재단과 희망케어센터 통합 이후 조직구성원들이 '통합'과 '통일'을 희망하는 인식은, 복지재단과 각 희망케어센터 간 운영 체계 및 복리후생의 불균형에서 비롯된 것으로 해석됩니다. 이는 승진, 복리후생, 인사관리 등의 부분에서 나타나는 차이점과 관련이 있습니다. 예를 들어, 일부 희망케어센터에서는 경력이 짧은 직원이 대리 직급으로 바로 입사하는 경우가 있는 반면, 다른 희망케어센터에서는 다년 간의 경력을 쌓고도 내부승진의 기회가 제한되거나 외부채용이 우선시되는 경우가 있습니다. 또한 시간외수당 지급 기준도 복지재단은 30시간 인정이 가능한 반면 희망케어센터는 15시간만 인정되는 상황이며, 후원금 모집과 같은 동일한 업무를 수행함에도 복지재단은 인센티브 제도가 있는 반면 희망케어센터에는 없는 등 구조적 차이가 존재합니다. 이러한 차이들은 조직 구성원들에게 형평성과 공정성에 대한 요구를 증가시키며, '통합'과 '통일'을 통해 개선되기를 기대하고 있습니다. 따라서 장기적으로는 각 센터의 특성을 고려하면서도 운영 체계의 일관성을 확보하고, 승진, 복리후생, 인사제도를 포함한 공정한 체계를 구축하는 것이 통합의 실효성을 높이고 구성원 간의 신뢰를 강화하는 데 필수적이라고 판단됩니다.(D-1)

복지재단과 희망케어센터의 인사운영은 분리되어 있어, 승진의 제약이 있고, 타 희망케어센터로 승진을 하여 전보를 했지만, 남양주시에서 이에 대한 인정을 하지 않는 등의 문제도 있었다고 들었습니다. 근로기준법에도 못미치는 종사자 처우에 대한 문제점이 해결되어야 한다고 생각합니다.(D-4)

복지재단과 희망케어센터간의 급여차이가 매우 심각하며,(점심식대, 야근시간, 복지포인트, 연차수당 등) 희망케어센터 일부 직원들은 주말 출근이 잦고 연차를 다 소진하기도 힘든 상황입니다.(E-3)

업무에 따라 자격기준과 필요역량이 다르므로 직종(사무직, 사회복지직)을 구분하고 동일한 급수체계를 적용하는 방법도 고려할 필요가 있다고 생각합니다.(E-5)

2) 복지재단과 희망케어센터의 직급통일에 대한 의견을 말씀해 주세요.

(1) 직급통일에 대한 의견

직급통일에 대해서는 대체적으로 긍정적으로 인식하고 있으나 개인 경력관리개발(CDP)

등과 연계한 제도적 구비를 요청하는 의견도 있었다. 직급통일을 통해 조직운영의 유연성과 역량을 높이기 위한 취지에서는 공감하지만, 개인적으로는 신분적 불안정이나 기관에 대한 일종의 불신이 내재된 까닭에 추진과정에 대한 의구심을 갖고 있는 것으로 판단된다. 공무원들은 향후 지방출자출연기관 법령 예산 지침 적용에 따른 남양주시의 재정부담에 대한 우려를 표시하였다.

직급을 통일 한다면 단일한 보수체계, 경력인정 범위, 근무평가척도, 채용기준, 승급 기준 등을 통일하여야 할 것으로 사료됩니다. 다만, 그것이 통일 될 경우, 복지재단의 경우 출자출연 기관 관련 법령 및 예산지침 등에 의거 인건비 편성기준, 성과급 편성 및 집행 기준 등을 준수하여야 하는데 그것을 희망케어센터에까지 적용하는 것이 타당한가? 또한 타당하더라도 그에 따른 시의 재정 부담은 감당 가능한 수준인가를 고민해야 할 것입니다.(A-2)

복지재단과 희망케어센터의 이질감을 해소하고 순환보직을 하기 위해서는 반드시 직급통일과 통일된 보수체계로 지급하는 것이 필요합니다.(A-6)

일반적인 직급체계로 통일되어야 신규채용, 보직 순환 시에 용이할 것 같습니다.(D-1)

복지재단이 희망케어센터만 수탁하는 게 아니라 장기적으로 봤을 때는 복지기관들을 더 증가해서 수탁을 할 수 있다라고 봅니다. 그러면 저는 차라리 우리 남양주만의 저런 직급 체계를 만들지 말고 보편적인 직급 체계로 해서 나중에 그런 복지기관을 늘렸을 때도 그쪽으로 순환이 될 수 있는 구조로 만들어 놓는 게 더 낫지 않을까 합니다.(D-1)

직급을 복지재단과 통일하는 것은 찬성이나 현재 직급에서 낮아지는 것은 반대합니다. (D-3)

직급을 동일 시 한다고 해도 복지재단이 인사권을 갖게 되면 상위기관으로 생각 할 수밖에 없다고 봅니다.(E-3)

남양주시복지재단과 희망케어센터가 통합이 된다고 하면 공사, 공단 또는 다양한 사회복지 주체들 중 비근한 예에 따라가야 하겠지만 복지재단과 희망케어센터가 직급통일을 한다고 했을 때 직급을 갖기 위한 사회복지 또는 사회복지 관련 경력 기준은 동일해야 할 것이고, 특정 보직에 대해서는 전공 또는 자격 실무경력에 대한 동일 기준 또는 유사 기준이 있어야 할 것으로 생각됩니다. 시설장급, 부장급, 과장급, 대리급, 사회복지사급 등급에 대한 경력과 자격 등에 대한 명확한 기준은 필요합니다.(F-4)

(2) 부장 직급 신설에 대한 의견

부장 직급 신설에 대해서는 복지재단과 희망케어센터 상호 간 순환보직을 위한 직급통

일로 이해하는 것으로 나타나고 있으며, 센터장들은 사회복지관 기준 적용을 근거로 부장 직급 신설에 대한 찬성하는 것으로 나타났다.

복지재단은 팀장을 새로 만들고, 희망케어센터는 부장 TO를 새로 만들면 위에 올라가잖아요. 올라갔는데 그 부장과 팀장들이 또 나가야지 앞에 직원들이 또 올라오는 거잖아요. 그럼 그때 가서 또 팀장과 부장 TO를 늘릴 것인지 의구심이 듭니다.(D-3)

희망케어센터에 부장 직급을 추가하고 복지재단에 팀장 직급을 추가하여 직급 체계를 같게 적용해야 합니다.(D-5)

3) 복지재단과 희망케어센터 상호 간 순환보직 실시에 대한 의견을 말씀해 주세요.

대부분 공무원들은 긍정적으로 해석한 반면에 희망케어센터 직원의 경우 기 실시된 센터장들의 순환보직에 대하여 부정적 시각으로 인식하고 있고, 그에 따른 학습효과가 있는 까닭에 순환보직에 대해서 일부는 거부감을 표시하였다. 추가적으로 업무 일관성 및 업무 특성상 지역기반에 기초한다는 점에서 부정적 의견을 제시하기도 했다.

(1) 긍정적

복지재단과 희망케어센터 간 순환보직은 승진 기회와 연계되며, 해당 직원의 의사가 동일하게 반영되는 경우 긍정적인 방안이 될 수 있다고 판단합니다. 이러한 순환보직은 조직 간 교류를 활성화하고 상호 이해를 증진시킬 뿐만 아니라, 직원들에게 다양한 경험과 전문성을 쌓을 기회를 제공하여 궁극적으로 조직의 역량을 강화하는 데 기여할 것입니다. 다만, 이를 효과적으로 운영하기 위해서는 순환보직의 기준과 절차를 명확히 하고, 구성원의 동의와 직무 적합성을 고려한 공정한 체계를 마련하는 것이 중요합니다. 직원 개개인의 의사가 존중되는 순환보직은 조직 내 신뢰를 증진하고, 장기적으로 복지재단과 희망케어센터 모두의 발전을 도모할 수 있는 유용한 제도가 될 것입니다.(D-1)

희망케어센터와 복지재단의 인력은 반드시 순환되어야 합니다. 복지재단에서는 현재 희망케어센터의 업무를 잘 알지 못한다고 생각합니다. 희망케어센터를 수탁운영하기 위해서는 복지재단에서 희망케어센터를 잘 파악할 수 있어야 합니다.(D-4)

너무 잦은 것만 아니면 순환보직은 필요하다고 생각합니다. 복지재단과 희망케어센터가 서로 정확히 어떠한 업무를 하는지 정확히 모르는 만큼 서로의 업무를 파악할 수 있고 길게 보았을 때 지금의 당장은 복지재단과 희망케어센터만의 순환보직이겠지만 다른 위탁된 복지관과도 연동되어 여러 업무 및 사업 등을 접할 수 있는 기회라 생각합니다.(E-3)

현 상황에선 반대이나 '1)재단에서 노인복지관/장애인복지관 등 다른 이용시설 수탁, 2)사회복지시설 경력인정문제 해결 혹은 이를 보완해줄 수 있는 장치, 3)희망케어센터 부장 직급 생성' 이러한 조건과 환경이 변경된다면 찬성할 수 있습니다.(E-4)

능력 및 적성에 맞는 보직 부여가 된다면 인사적체 해소 등 긍정적 효과가 있을 것으로 예상합니다. 단 직종 간 순환보직이 되어야 업무 효과성이 있을 것으로 예상합니다.(사무직 → 사무직 / 사회복지직 → 사회복지직)(E-5)

직원의 인사 적체 문제 해소 및 장기근속과 숙련된 직원의 적재적소의 배치를 통해 인사 관리 용이하다고 보여집니다.(F-3)

사회복지사의 발전을 위해서는 다양한 경험이 필요하다고 생각됩니다. 승진으로 인한 순환보직은 찬성합니다. 그리고 다른 시설 위탁으로 전보되거나 배치될 경우 순환보직 및 승진으로 진행된다면 더욱 좋겠습니다.(D-2)

(2) 부정적

사회복지 특수성에 비추어보면 사회복지사는 한 명의 직원이기도 하지만 동시에 사회복지시설 내 자원입니다. 사례관리처럼 한 대상을 오래 만나야 하는 경우에도 대상자와 라포를 형성하는 것이 특히 희망케어센터가 만나는 대상자들과는 쉽지 않고 마음을 쉽게 열지는 않을 것입니다. 물론 보직순환이 결정됐을 때 기존의 사례를 종료하고 새로운 사례관리 대상자를 선정하면 되지만, 그런 물리적인 한계가 있는 것이 많이 아쉽습니다.(A-1)

민간복지기관은 공무원 조직과 다른 목적과 다른 방식의 복지실천이 되어야 한다고 생각합니다. 희망자에 한하여 재단이나 희망케어센터 상호 순환보직은 찬성하지만 희망하지 않는 이동이나, 승진을 위한 이동은 추후 조직문화에 부정적 영향이 예상됩니다. (D-5)

작년 센터장 순환보직 후 해당 기관에서는 관계를 다시 쌓고 이어가기 위한 에너지 소모가 많았던 것으로 알고 있습니다. 희망케어센터는 민간기관으로 공공기관과 가장 큰 차이점이자 장점이 근무하는 지역 또는 기관에서 오랜 기간 근무함으로써 지역에 대한 이해와 지속적인 관계 유지라고 생각합니다. 이 상황에서 (팀장 직급까지) 순환보직을 할 경우 해당 장점이 사라지며, 팀장과 해당 팀원이 계획하고 있던 사업이나 비전 등이 사라지고 다시 계획해야하는 등 여러 어려움이 우려되고 해당 지역이나 기관만을 원해서 근무하는 직원도 있기에 순환보직은 해당 센터 내에서 만으로도 충분하다고 생각합니다.(E-1)

지역, 직원과의 관계를 생각했을 때 긍정적인 부분보다 부정적인 부분이 클 것으로 보입니다. 희망하는 직원에 대해서만 이동한다고 하지만, 강제성이 있을 것으로 보여집니다. 센터장님의 순환보직 과정이 좋은 경험으로 다가오지는 않습니다.(E-2)

이동이 있을 때 마다 복지현장에 도움되지 않는 불필요한 평가로 인하여 긍정적 얘기보다 기관의 부정적 얘기들이 지역에 퍼지게 될 가능성이 있습니다. 운영을 책임지는 입장에서는 중간관리자들의 순환근무가 긍정적인 부분보다는 생각하지 못한 부정적 측면이 더 많을 것으로 생각됩니다.(F-1)

희망케어센터의 특성상 지역의 지리와 주민과의 관계 지역 내의 다양한 네트워크 관계, 후원자 자원봉사자와의 관계를 위해서 순환보직을 하는 것은 바람직하지는 않다고 봅니다. 잦은 순환보직은 사회복지 서비스 질 저하로 나타날 가능성이 매우 높습니다. 사회복지 업무특성상 관계성은 필수인데 관계를 맺고 관계를 친밀하게 하기 위해서는 물리적 시간이 많이 소요되기 때문입니다.(F-4)

4) 성과관리를 통한 인사평가 적용에 대한 의견을 말씀해 주세요.

평가규정과 기준 및 절차 등의 원칙이 명확하다면 인사평가에 대하여 긍정적으로 인식하는 것으로 파악되며, 그 결과를 성과급 및 센터장의 연임 등과 연계할 것을 제시하기도 하였다. 최근 MZ세대의 흐름이 자기능력과 성과에 기반한 정당한 보상을 원칙으로 하고 있음을 고려한다면 실적을 바탕으로 성과에 대한 포상과 인사평가 활용 범위를 넓히는 방향은 적극적으로 검토할 필요성이 있다.

정확한 기준이나 규정을 적용한 인사평가를 통해 포상, 징계, 승진이 이루어진다면 긍정적으로 생각합니다. 기준이나 규정은 복지재단과 희망케어센터가 같이 만들어가면 좋을 것 같습니다.(E-1)

근무평가에 따른 성과보상이 미비합니다. 센터별로 통일하면 좋을 것 같습니다.(E-2)

근무평정, 개인평가 든 기준을 명확하고 사전에 공개하여 종사자들이 합의한 인사평가를 적용해야 합니다.(E-4)

센터장 성과관리를 위한 근무평정은 실시해야 하며, 절대평가 적용과 연임 등에 활용해야 합니다.(E-5)

5) 보수체계 및 경력인정여부에 대한 의견을 말씀해 주세요.

동일 직무 및 직급에 따라 보수체계를 단일화하는 것에 대하여 긍정적으로 의견을 제시하였으나, 통합과정에서 나타날 수 있는 상대적 불이익에 대한 의구심과 경력인정 비율에 대한 기대감이 교차하여 나타내기도 했다. 무엇보다 양 기관의 이원적 법규 적용과 이에 따른 차등적 요소들이 구성원들에게 갈등요인이 되고 있기 때문에 통일된 기준 적용으로 인사의 공정성과 공평성을 갖추는 융합관리가 시급하다고 하겠다.

(1) 보수체계

희망케어센터에서 사회복지관 자격을 뗄 계획이라면 보수체계는 통일하는 것이 좋다고 생각합니다. 사회복지사에게 중요한 경력인정이 어려워지기에 보건복지부 가이드라인보다 유리하게 통일되면 좋을 것 같다고 생각합니다.(E-1)

직급에 맞는 보수체계는 필요한 것으로 보입니다.(E-2)

복지재단과 희망케어센터 간의 급여 및 수당 차이가 매우 심각합니다. 단일 보수체계까진 아니더라도 보완해야 하는 부분은 분명 존재합니다.(E-3)

사회복지시설 경력을 포기할 수도 있기 때문에 희망케어센터 종사자가 상응, 납득할 수 있는 단일직급 보수체계이어야 한다고 생각합니다.(E-4)

기관별 수당 명칭과 금액 통일이 필요합니다.(E-5)

(2) 경력인정여부

재단법인이나 사회복지법인 근무자는 이직 시 경력을 인정해주지 않습니다. 호봉은 인정해주나 근무이력에 대해서 인정해 주지 않는다는 것입니다. (D-2)

사회복지법인일 경우에 100%인정이지만 재단법인은 적용되지 않습니다.(D-3)

복지재단 및 희망케어센터별 경력인정 비율 조정 필요하다고 생각합니다.(E-5)

추가로 비구조화된 질문지를 통해 제출한 자료를 요약 정리한 내용은 <표 4-30>와 같다.

〈표 4-30〉 조직문화와 연관된 초점집단 의견 요약

검토요소	해당의견	비고
성과평가	• 성과평가는 반드시 필요하다고 판단되나 센터장 평가가 후원금 모금액이나 외부공모사업 선정 등을 했을 때 센터장 평가에 직원들의 업무가 과중 될 우려가 있음. • 성과평가 시 센터장에 대한 업무평가에 희망케어센터 직원들의 다면평가도 일부 비율로 포함. • 직접 일을 한 직원들이 생각하는 기관장의 리더십, 슈퍼바이저 역할, 함께 더 일하고 싶은 동료 인지 여부를 평가하는 항목이 포함되는 것을 제안함.	공무원 분과위 의견
공정대우	• 복지재단과 희망케어센터 간 운영체계 및 복리후생 불균형 존재 (승진, 복리후생, 후원금 모집 인센티브, 시간외수당 등)	조직문화 분과위 의견
순환보직	• 팀장 이상, 직원 동의(희망자) 전제로 순환보직 긍정적임. • 순환보직 없으며, 승진기준이나 채용 등은 사회복지시설 매뉴얼에 의존함. (복지재단 특성 인사제도 없음)	
경력인정 여부	• 사회복지기관 근무 경력에 대한 검토(경력 100% 인정 여부)	
직급통일	• 두 개의 직급을 통일한다고 한다면 現 대표이사 – 現 복지실장 – 現 센터장 – 6급 – 7급 – 8급 – 9급으로 체계화 • 現직급 수준과 동일한 직급 및 직함 통일・신설 필요 (추후 복지재단과 희망케어센터 간의 순환보직 가능함)	
센터장 인사내규	• 직영체제로 변화하면 센터장의 지위나 역할 검토 • 센터장의 인사내규 규정 신설 필요	연구진 의견

* 의견 요약은 인터뷰 결과자료 중 유의미한 내용들을 중심으로 연구진에서 축약 정리한 것이다.

3. 대응방안

변화하는 남양주시 복지환경과 복지수요에 효과적으로 대응하려면 복지재단과 희망케어센터 구성원이 참여를 통하여 기관의 사명과 가치를 실현하려는 공동의 의식체계를 확립하는 것이 필요하며 조직문화의 역할이다.

최근까지 양 기관은 위・수탁계약 관계를 매개로 상호 교류를 하고 있지만 조직융합을 위한 공동의 조직문화 형성 및 공유, 가치 구현 등은 아직 시기상조이다. 양 기관의 조속한 융합을 위한 차원에서 조직문화 형성 및 공유가 급선무이며, 이를 달성하려면 인사관리가 가장 적극적 수단이다. 자문단 회의에서도 가장 시급한 융합과제를 인사관리 부분에 두고 개선할 것을 자문하였다.

연구 목적과 분석결과를 검토한 결과 1) 인사관리 적용 법령 통일화 2) 직급통일에 대한 검토 3) 순환보직에 대한 검토 4) 신분 및 채용 경로, 승진 자격 기준 검토 5) 성

과관리 평가결과를 인사평가에 적용 6) 경력인정 검토 7) 희망케어센터장 인사 내규 검토 등을 구체적인 대응 방안으로 검토하였다.

1) 인사관리 적용 법령 통일화

복지재단과 희망케어센터의 통합과정에서 가장 큰 이슈는 '인사관리'이다. 해당 분과위 인터뷰에서도 언급되었지만 "복지재단과 희망케어센터 통합 이후 조직구성원들이 '통합'과 '통일'을 희망하는 인식은 복지재단과 각 희망케어센터 간 운영 체계 및 복리후생의 불균형[47]에서 비롯된 것으로 해석됩니다."라는 내용에서 보여주듯 서로 다른 인사관리 기준 적용이 문제시된다.

복지재단은 지방출자출연법 및 동법 시행령에 따라 적용받지만, 희망케어센터는 사회복지사업법의 적용을 받는다. 양 기관의 근거법이 서로 다르고, 이는 결과적으로 급여, 복리후생 등에도 영향을 미치며 상호 갈등을 유발하는 원인이 되고 있다. 따라서 현재 복지재단이 적용받는 지방출자출연법 및 동법 시행령이 통일된 적용 법령의 기준이 되어야 한다. 인사관리 적용 법령 통일화는 융합화과정에서 우선순위가 높은 융합요소이다.

2) 직급통일에 대한 검토

(1) 직급통일

직급통일을 검토해야 하는 동기는 복지재단과 희망케어센터의 상이한 인사관리 기준 적용으로 인하여 순환보직, 승진, 보수체계, 직원 경력개발관리(CDP) 등에서 문제가 발생하기 때문이다. 현재 양 기관의 직급체계가 다르게 설정되어 있어 이를 통일화하고 인사교류를 실시함으로써 통합효과를 창출할 수 있다.

직급통일을 위해 양 기관의 하위직급을 대상으로 조정하여 팀제 방식으로 운영하고자 한다. 팀제 중심으로 전환하고자 하는 배경에는 직영체제 운영 하에서 직급을 가능한 단순화하여 보고 및 결재라인을 간소화하고 권한위임을 통해 빠른 의사결정과 대응실행역량을 높이기 위함이다. 이에 따라 직급통일 대상은 복지재단에서는 '대리 - 주임'이며, 희망케어센터에서는 '대리 - (선임)사회복지사'가 해당되며, 명칭은 팀원으로 정한다.

현재 복지재단은 '대표이사 - 복지실장 - 부장 - 대리 - 주임'으로 직급체계가 구성되어 있고, 희망케어센터는 '대표이사 - 센터장 - (선임)팀장 - 대리 - (선임)사회복지

47) 급여 및 식대, 시간외수당 적용시간 차이, 복지포인트, 연차수당 등 다양한 부분에서 격차가 발생하고 있다고 인식하고 있다.

사’ 체계로 구성되어 있으며, 69%의 구성원이 직급통일 대상자에 해당된다. 따라서 향후에는 ‘대표이사 - 복지실장 - 센터장 - 부장 - 팀장 - 팀원’ 6개 직급으로 편성된다.

‘복지재단이 특화된 사업을 하기 위해서는 우리 희망케어와 여러가지 단체와 복지관과 업무의 분장이 이루어져야 될 것이다. 그러면 업무분장에 있어서는 체계화된 것은 마련하시겠지만 업무분장은 우리 조직 체계에서 수평적 조직 체계가 필요할 것이다.’ 라는 제안을 드립니다. 업무분장 하나, 하나에 만든 팀원에 대한 부분은 동의합니다. 그래서 ‘업무분장을 팀별로 이루어져서 수평적 조직에서 자기 업무를 정확하게 실행할 수 있었으면 좋겠다.’ 라는 제안을 드리고요.[48]

<표 4-31> 현재 직급 현황

구분		대표이사	복지실장	센터장	부장	선임팀장	팀장	대리	선임사회복지사	사회복지사(주임)	계	비고
복지재단		1	1		2			2		5	11	
희망케어센터	동부			1		1	2	2		7	13	
	서부			1			2	2		7	12	
	남부			1			3	3		5	12	
	북부			1		1	2	2	5	3	14	육아휴직자 1명 포함
계		1	1	4	2	2	9	11	5	27	62	

* 출처 : 복지재단 내부자료(2024.12.31. 기준)

<표 4-32> 향후 직급 현황

구분		대표이사	복지실장	센터장	부장	팀장	팀원	계	비고
복지재단		1	1		2		7	11	
희망케어센터	동부			1		3	9	13	
	서부			1		2	9	12	
	남부			1		3	8	12	
	북부			1		3	10	14	육아휴직자 1명 포함
계		1	1	4	2	11	43	62	

48) 남양주시 의원 간담회(2025.01.13.) 중 B의원 발언 내용 중 일부이다.

(2) 부장 직급 신설 검토

두 기관이 직급통일을 시도하는 경우 장애요인 중 하나는 희망케어센터 내 “부장” 직급 신설이다.

현재 복지재단에는 “부장” 직급이 있으며 2명이 근무 중이다. 반면에 희망케어센터의 경우에는 “부장” 직급이 없다. 향후 상호 간 순환보직을 고려한다면 인사교류가 불가능한 상태이다.

부장 직급 신설에 대해서는 자문단 및 센터장, 구성원 대부분이 찬성하고 있는데 각각의 입장에서 찬성하는 배경은 다르다. 우선 자문단의 경우 희망케어센터의 안정적 운영과 구성원들의 경력개발관리(CDP) 및 승진 등의 인사관리 측면을 강조하였으며, 센터장들은 조직편제와 업무총괄의 필요성을, 구성원들은 업무 및 경력개발관리(CDP) 측면을 부장 직급 신설의 배경으로 제시하고 있다.

현재 직급체계의 경우 복지재단은 하위직보다는 상위직이 상대적으로 많은 편이며, 희망케어센터는 상대적으로 하위직이 많은 편이다. 비율적으로도 직급이 편중된 부분을 해소하려면 “부장” 직급 신설은 필요하다.

무엇보다도 희망케어센터의 조직특성과 사업운영의 효율성을 고려했다.

첫째, 현행 구조상 “(선임)팀장” 이상으로 승진할 수 있는 기회가 없고, 구성원들에게는 조직 경력개발관리(CDP)의 한계점을 노출한 상황이며, 비전 및 희망이 있는 조직 이미지를 제시하기 위해서는 직급 신설이 필요하다.

둘째, 센터장의 자격 및 신분과 연계된다. 현행 센터장의 신분은 계약직이며, 2025년 12월 31일에 계약이 만료된다. 따라서 희망케어센터 조직관리의 안정성 확보[49]와 업무 및 사업 집행의 안정적 관리를 위해서는 필수적으로 “부장” 직급이 필요하다.

셋째, 희망케어센터 사업의 주요 부분 중 한 부분을 차지한 “지역사회조직화” 사업의 지속성이다. 희망케어센터 사업의 전문화, 집중화 측면에서 지역사회조직화 사업의 축소나 폐지를 제시하고 있지만, 지역사회로부터의 지역네트워크 관리는 사례관리나 후원을 고려할 경우 필수적이기 때문에 이를 해결하기 위해서는 오랜 기간 지역에서 근무한 경험을 지닌 “부장” 직급이 업무에 적합하다고 판단된다.

(3) 직급대우

직급에 대한 대우는 지방공무원 인사 및 보수체계와 복지재단의 기존 규정을 검토하였다. 대표이사는 4급, 복지실장은 5급-가, 센터장은 5급-나, 부장은 6급, 팀장은 7급, 팀원

49) 센터장의 신분이나 자격요건과 연계되어 있다. 향후 센터장 채용 자격을 기존보다 완화하여 개방형 직위로 운영하고, 신분은 계약직으로 운영하며, 권역별 상호 순환보직을 실행 할 경우 안정적인 조직관리 필요성이 대두 될 수 있다.

은 8급~9급을 적용하였다. 특히 자문단에서는 복지실장과 센터장의 관계에 대하여 검토를 하였으며, 복지재단의 총괄관리는 복지실장이 담당하고, 센터장은 사업운영관리를 담당한다는 점을 고려하여 직급대우에 차등을 두기로 결정했다.

지금까지 서술한 직급통일과 부장 직급 신설을 고려하여 양 기관의 직급체계를 구성한다면 다음과 같다.

<표 4-33> 직급체계 검토안

<table>
<tr><th colspan="6">현재</th><th colspan="3" rowspan="2">검토안</th></tr>
<tr><th colspan="3">복지재단</th><th colspan="3">희망케어센터</th></tr>
<tr><th>직종</th><th>직위</th><th>공무원 보수체계 적용 직급</th><th>직종</th><th>직위</th><th>공무원 보수체계 적용 직급</th><th>직종</th><th>직위</th><th>공무원 보수체계 적용 직급</th></tr>
<tr><td>계약직</td><td colspan="5">대표이사 4급</td><td>계약직</td><td>대표이사</td><td>4급
연봉제</td></tr>
<tr><td rowspan="2">계약직</td><td rowspan="2">복지실장</td><td rowspan="2">5급</td><td rowspan="2">계약직</td><td rowspan="2">센터장</td><td rowspan="2">5급
(사회복지관 관장 대우)</td><td>계약직</td><td>복지실장</td><td>5급-가
연봉제</td></tr>
<tr><td>계약직</td><td>센터장</td><td>5급-나
연봉제</td></tr>
<tr><td rowspan="3">일반직</td><td>부장</td><td>6급</td><td rowspan="3">일반직</td><td>팀장
(선임포함)</td><td>7급</td><td rowspan="3">일반직</td><td>부장</td><td>6급
호봉제</td></tr>
<tr><td>대리</td><td>8급</td><td>대리,
선임사회복지사</td><td>8급</td><td>팀장</td><td>7급
호봉제</td></tr>
<tr><td>주임</td><td>9급</td><td>사회복지사</td><td>9급</td><td>팀원</td><td>8~9급
호봉제</td></tr>
</table>

직급통일에 대한 센터장 FGI 결과는 다음과 같다.

<표 4-34> 직급통일에 대한 센터장 FGI 결과

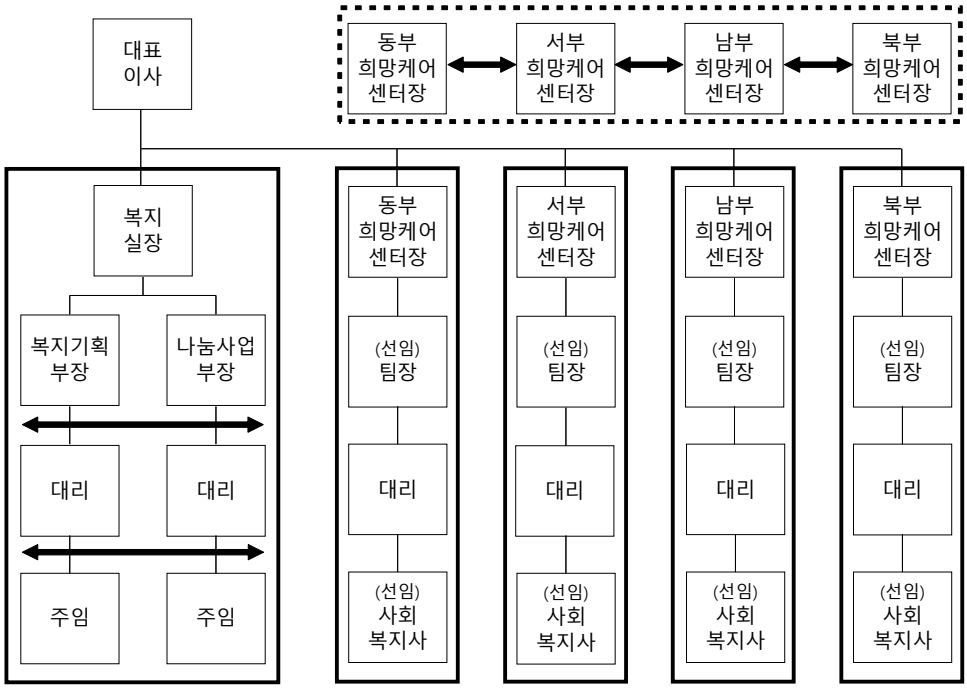
검토요소	해당 의견
직급통일	• 복지재단 직영으로 모든 인사가 통합이 된다고 한다면 동일기준 타당함. • 사회복지사의 최소 승진소요 경력연한이 있기 때문에 승진구간과 범위는 동일하나 연차의 차이가 발생하며 직급통일에 대해서는 기준이 필요함. • 사회복지직과 사무직의 직종 간 원칙 준수 매우 필요함. • 부장 직급 신설에 동의함.

3) 순환보직에 대한 검토

(1) 현재

현재 복지재단과 각 희망케어센터는 순환보직을 독자적으로 운영하고 있다. [그림 4-15]와 같이 복지재단은 내부에서만 운영하고 있고, 희망케어센터 역시 해당 희망케어센터 내부에서만 순환보직을 실시하고 있다. 그리고 현재 근무 중인 희망케어센터를 퇴사한 후 타 지역 희망케어센터로 입사하는 경우만 있어 실질적으로 순환보직의 사례가 없으며, 최근에 센터장들을 대상으로 순환보직을 실시하기 시작했다.

[그림 4-15] 현재 순환보직 흐름도



이는 현재 해당 기관의 운영규정에 근거한 결과이며, 인력 운용의 비효율성을 보여주는 예시이다. 예를 들어 후원개발에 탁월한 업무수행 능력이 있는 직원을 다수 보유한 지역 희망케어센터가 있고, 상대적으로 후원개발 역량을 지닌 직원이 없는 희망케어센터가 있다면 현재 운영규정으로는 희망케어센터 상호 순환보직이 불가능하다. 즉 인력배치의 유연성이 없다.

순환보직에 대한 센터장의 의견[50]을 요약하면 다음과 같다. 긍정적 시각에서는 직원의 인사적체 문제 해소와 장기근속 유도 및 숙련된 직원의 적재적소 배치가 가능해서 인력

50) 센터장 FGI(2024.12.19.) 회의내용이다.

관리가 용이하다고 보지만, 부정적 시각에서는 희망케어센터의 특성상 지역 주민과의 관계, 지역 내의 다양한 네트워크 관계, 후원자 및 자원봉사자와의 관계를 위해서 순환보직을 하는 것은 바람직하지 않다고 보고 있다. 특히 지역 후원자, 지역사회단체, 협의체 등 지역네트워크 연계 때문에 순환보직할 경우 지역 이해관계자들과의 협업 등에 필요한 시간이 요구되어서 순환보직에 반대한다는 의견이 있었다.

<표 4-35> 순환보직에 대한 센터장 FGI 결과

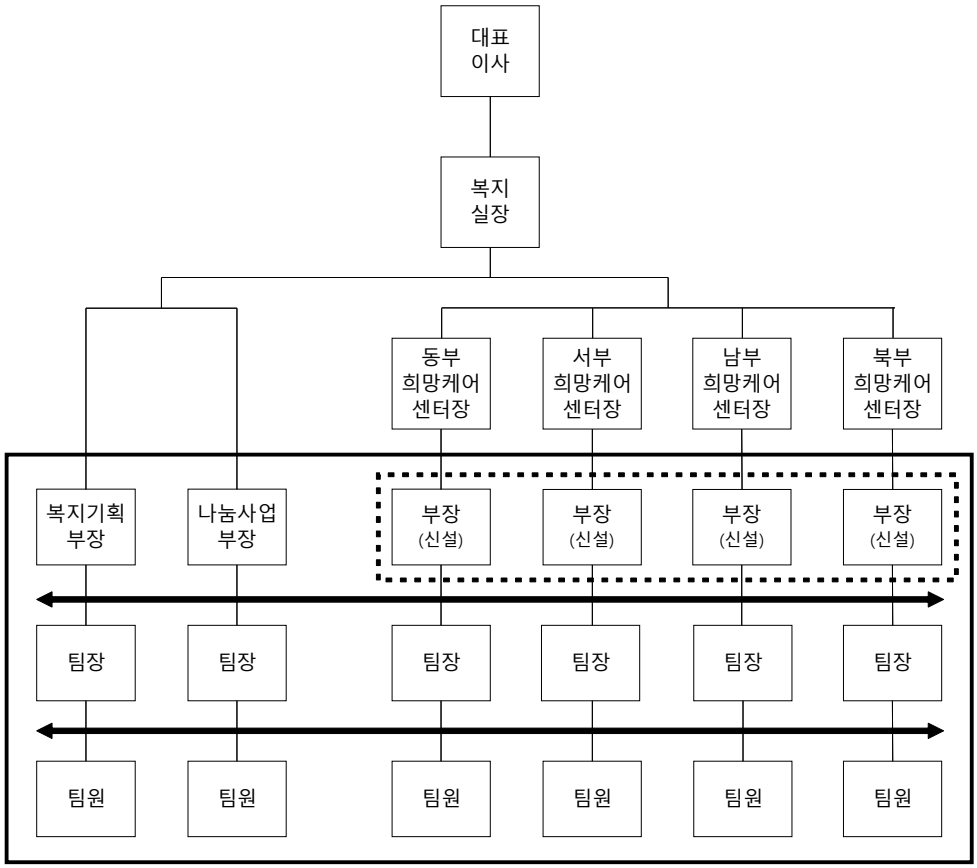
검토요소	해당 의견	
순환보직	긍정적	• 순환보직에 따른 직원의 인사적체 문제 해소를 기대함. • 직원의 인사적체 문제 해소, 장기근속과 숙련된 직원의 적재적소의 배치, 인사관리 용이할 것으로 보임. • 복지재단과 희망케어센터 간 순환보직에 찬성함.
	부정적	• 희망케어센터의 특성상 지역주민과의 관계, 지역 내의 다양한 네트워크 관계, 후원자 및 자원봉사자와의 관계를 위해서 순환보직을 하는 것은 바람직하지는 않음. • 운영을 책임지는 입장에서는 중간관리자들의 순환근무가 긍정적인 부분보다는 예상치 못한 부정적 측면이 더 많을 것임. • 지역 후원자, 지역사회단체, 협의체 등과 적응하여 협업할 때까지 시간이 필요함.

순환보직의 필요성을 감안할 때 다음과 같은 개선안을 검토한다.

(2) 개선안 A

[그림 4-16]과 같이 센터장은 순환보직 대상에서 제외하고 부장 직급을 신설한다는 전제하에서 양 기관의 구성원들을 순환보직 대상자로 범주화하는 개선안이다. 초점은 조직이 보유한 인재역량을 최대한 적재적소에서 배치하여 활용하는데 초점이 있다. 인재활용 측면에서 통합효과를 확보하여 조직효율성을 높이는 것이다. 그러나 희망케어센터는 지역에 기반을 두고 있으며, 업무 특성상 지역주민과 희망케어센터 직원 간 오랜 시간 관계형성과 신뢰관계를 바탕으로 업무추진이 가능하기 때문에 지역주민이나 관련 기관과의 관계적 측면에서 볼 때 부작용을 포함하고 있는 방안이다.

[그림 4-16] 개선안A

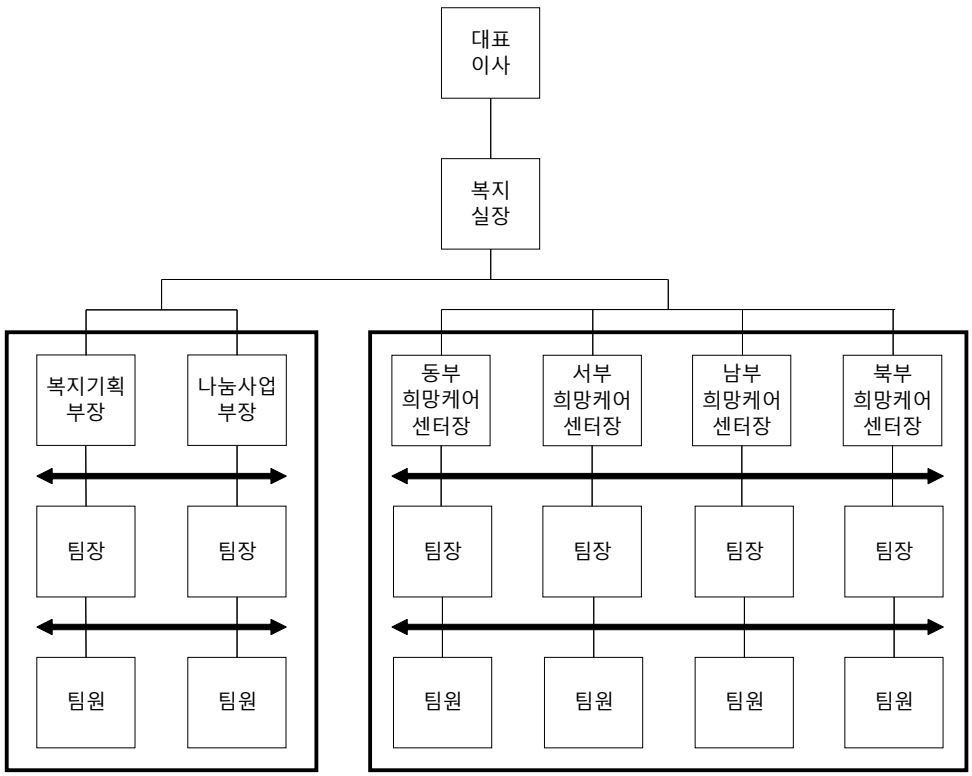


(3) 개선안 B

[그림 4-17]과 같이 현행 직급체계를 유지한 상황에서 복지재단과 4개 권역의 희망케어센터를 대상으로 각각 내부에서만 순환보직을 운영하는 개선안이다.

복지재단과 희망케어센터가 분리된 순환보직을 시행할 경우 업무전문성을 확보하고 부서나 지역적 특성에 맞추어진 업무운영이 가능하기 때문에 안정적인 업무수행이 가능한 장점을 지니고 있으나, 상대적으로 특정업무에 뛰어난 인재 활용이나 또는 다양한 직무경험을 통해 개인 및 조직역량을 높일 수 있는 가능성을 배제한다는 측면에서 약점으로 제시될 수 있다. 현재 희망케어센터 구성원들이 비교적 선호하는 방식이다.

[그림 4-17] 개선안B

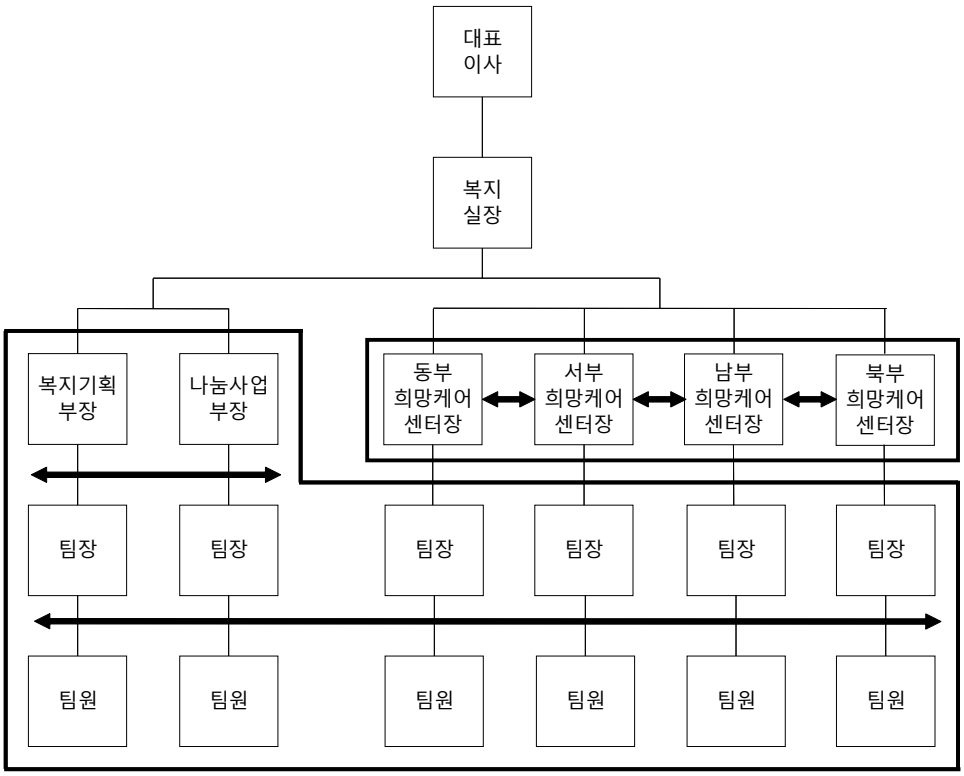


(4) 개선안 C

[그림 4-18]과 같이 현행 직급체계를 유지한 상황에서 센터장을 제외한 모든 구성원을 순환보직 대상자로 범주화하며, 센터장들은 상호 순환보직을 시행하는 방식이다.

개선안 A와 비교하면 부장 직급이 없고, 센터장 상호 간 순환보직을 시행한다는 점에서 구별되며, 개선안 B와 비교하면 복지재단이나 희망케어센터 내부 순환이 아니라 복지재단과 희망케어센터 전체를 대상으로 순환보직을 시행한다는 점에서 차이가 있다.

[그림 4-18] 개선안C

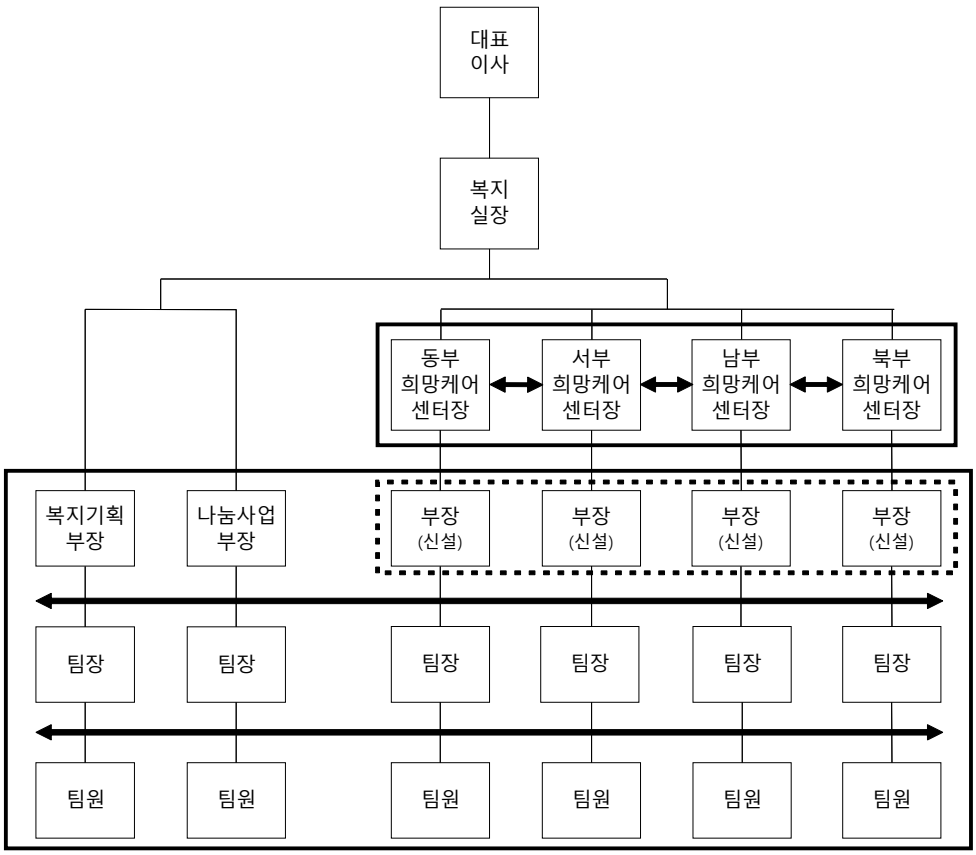


(5) 검토안

[그림 4-19]와 같이 개선안A를 기반으로 희망케어센터에 부장 직급을 신설하고, 센터장들 상호 순환보직 이동이 가능한 방식이다. 이 방식을 적용할 경우 복지재단 및 희망케어센터 전 직원을 순환 배치할 수 있는 가능성이 있으며, 인력 활용의 유연성과 대응력을 확보할 수 있는 효과가 있다.

검토안에서는 해당 분과위 FGI 의견을 반영하여 신규입사자의 경우 최초 근무부서를 희망케어센터로 하며, 2년 근무기간[51]을 필수화한다는 기준을 추가 적용하고자 한다. 부가적으로 순환보직을 실행하는 과정에서 개인 의사 존중이나 순환보직 대상자 선정 과정의 투명성 등이 전제되어야 성공적인 운영이 가능하다.

[그림 4-19] 순환보직 검토안



51) 신규입사자의 경우 채용공고 때 최초 근무부서로 희망케어센터 2년 필수근무를 제시해야 한다. 현장실무역량을 확보하려는 목적이다.

4) 신분 및 채용 경로, 승진 자격 기준 검토

신분관계의 경우 대표이사 및 복지실장, 센터장 직급은 기존과 동일하게 계약직으로, 부장 직급 이하는 일반직으로 결정하며, 채용경로는 복지실장 및 센터장 직급은 내·외부 모두 가능한 경로로 구성하며, 부장 직급까지는 내부승진 대상자로만 운영하도록 권고한다.

이는 대표이사 – 복지실장 – 센터장은 기관장으로서 다양한 경력과 기관운영 경험 등을 고려하며, 상대적으로 부장 직급까지는 업무 전문성과 조직 안정성 및 조직 및 개인의 경력개발관리(CDP)를 감안한 것이다.

센터장의 채용경로에서 내부에서 지원할 수 있도록 채널을 새로이 설계하였으며, 최소 18년 이상 근무경력 및 부장 직무수행 5년 이상, 사회복지사 2급 이상의 자격증 소지자로 채용 자격을 결정했다. 구성원의 경력개발관리(CDP)와 향후 복지재단 이미지를 “비전있는 조직”으로 만들기 위한 차원에서 고려했다.

센터장의 외부 채용의 자격기준은 <표4-36>을 참조하면 되며, 세부적 사항은 7) 희망케어센터장 인사 내규 검토에 정리되어 있다.

추가로 부장 직급으로 승진하기 위해서는 사회복지사 1급 소지 또는 사회복지관련 석사학위소지(예정 포함) 자격을 지녀야 하며, 근무경력 15년 이상, 팀장 근무경력 7년 이상으로 확정하여 사업운영 책임자로서의 역할과 지위에 대한 책무를 강조하였다.

<표 4-36> 신분 및 채용 경로, 승진자격 기준

<table>
<tr><th colspan="2">구분</th><th>직급</th><th>신분
관계</th><th colspan="2">채용자격 기준</th><th>최소승진
근무년수</th><th>근무
부서</th><th>학위・자격증</th><th>채용
경로</th></tr>
<tr><td colspan="2">복지실장</td><td>5급</td><td>계약직</td><td colspan="2">내・외부
10년 이상[52]</td><td>-</td><td>복지
재단</td><td>-</td><td>내・외부</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">센터장</td><td rowspan="2">5급</td><td rowspan="2">계약직</td><td>내부</td><td>18년 이상</td><td rowspan="2">부장
5년 이상</td><td rowspan="2">희망
케어
센터</td><td rowspan="2">사회복지사
2급 이상</td><td rowspan="2">내・외부</td></tr>
<tr><td>외부</td><td>5년 이상*</td></tr>
<tr><td colspan="2">부장</td><td>6급</td><td>일반직</td><td colspan="2">-</td><td>팀장
7년 이상</td><td rowspan="4">복지
재단
및
희망
케어
센터</td><td>사회복지사
1급 소지자
또는
사회복지관련
석사학위
취득자
(예정자 포함)</td><td>내부</td></tr>
<tr><td colspan="2">팀장</td><td>7급</td><td>일반직</td><td colspan="2">-</td><td>대리
(선임사회복지사)
5년 이상</td><td rowspan="3">사회복지사
2급 이상</td><td>내부</td></tr>
<tr><td rowspan="2">팀
원</td><td>대리
(선임사회
복지사)</td><td>8급</td><td>일반직</td><td colspan="2">-</td><td>주임
(사회복지사)
3년 이상</td><td rowspan="2">내부</td></tr>
<tr><td>주임
(사회
복지사)</td><td>9급</td><td>일반직</td><td colspan="2">-</td><td>-</td></tr>
</table>

* 센터장의 경우 사회복지분야 경력 5년 이상(남양주시 사회복지관 희망케어센터 설치 및 운영 조례 적용)
* 최소승진 근무년수는 승진에 필요한 “최소 소요연한”으로 해당 직위에서 실 근무경력을 의미한다.

한편, 신분 및 승진 자격 기준에 대한 센터장 FGI 결과는 다음과 같다.

<표 4-37> 신분 및 승진 자격 기준에 대한 센터장 FGI 결과

검토요소	해당 의견
신분 및 승진 자격 기준	• 복지재단 직영으로 모든 인사가 통합이 된다고 한다면 동일기준 타당함. • 사회복지사의 최소 승진소요 경력 연한이 있기 때문에 승진구간과 범위는 동일하나 연차의 차이 발생을 고려해야 함. • 신규 팀원(9급)의 경우, 희망케어센터에서 2년 근무 필수조건은 동의함. (현장경험 업무 중시) • 복지재단과 희망케어센터 내 부장 직급은 최소 경력 연한 필요함.

52) 복지실장의 경우 채용공고(2023.04.07.)에 제시한 자격 기준을 참조하였다.
- 국가 및 지자체에서 3년 이상 공무원으로 근무한 경력이 있는 자
- 사단법인 또는 재단법인에서 3년 이상 근무한 경력이 있는 자
- 사회복지 단체 및 시설 등에서 3년 이상 근무한 경력이 있는 자
- 기타 위와 동등한 자격이 있다고 인정되는 자

그러나 현행 복지재단 운영 규정 중 인사 및 복무규정에 복지실장의 자격 기준이 “사단법인 또는 재단법인, 사회복지단체 또는 시설 등에서 10년 이상 근무한 경력이 있는 자”로 규정되어 있어 규정 개정 시 근무 경력에 대한 통일 기준 보완이 필요하다.

5) 성과관리 평가결과를 인사평가에 적용

(1) 평가 활용범위에 대한 검토

보수규정은 지자체출자출연기관 기준을 적용받게 됨으로써 인사평가의 활용범위에 보수 및 성과급을 적용하는 것은 당연하다. 희망케어센터 구성원의 경우 현재는 사회복지시설 관련 규정이나 기준에 따라 인사관리를 적용받지만, 향후에는 지자체출자출연기관 기준을 적용받을 것이다.

현재 능력, 태도, 실적 등 3개 영역으로 구성된 인사평가 활용에 대한 결과는 자문단 회의를 거쳐 <표 4-38>과 같이 정리하였다.

첫째, 복지재단 및 희망케어센터 근무자는 승진급 및 성과급의 대상이 된다.

둘째, 태도 및 능력 평가지표는 현행 동일 항목과 방식으로 운영한다.

셋째, 인사평가 결과는 직급별로 구분하며 승・진급, 성과급에 차등 적용한다.

넷째, 평가등급은 상대평가로 S, A, B, C 등급으로 부여하며 평가비율은 S 20%, A 30%, B 30%, C 20%로 구성한다.

다섯째, 복지재단과 희망케어센터 근무자의 실적평가 지표는 직무특성에 따라 다르게 적용하며 동일 직무인 경우에도 근무부서에 따라 가중치를 부여한다.

한편, 평가비율의 경우, 현행 관리자나 직원 모두 동일한 비율로 승・진급에 적용하였으나 향후에는 승・진급 및 성과급으로 구분하며, 직급별로 차이를 두어 평가 결과의 활용 목적이 어디에 있는가에 따라 차등 적용하였다. 예를 들어 성과급의 경우 관리자는 실적 비율이 80%이지만, 직원들은 60%로 낮춤으로써 상대적으로 직급이 높을수록 성과나 실적에 대한 비중을 높여 성과지향형의 “일하는 복지재단” 조직문화를 창출할 수 있도록 평가비율을 차등화 하였다.

<표 4-38> 인사평가 활용 대상과 비율

<table>
<tr><th>검토요소</th><th colspan="4">현재</th><th colspan="3">향후</th><th>비고</th></tr>
<tr><td>평가대상</td><td colspan="4">승진급, 성과급
(복지재단)</td><td colspan="3">승진급, 성과급
(복지재단, 희망케어센터)</td><td>희망케어센터 근무자
성과급 대상에 포함</td></tr>
<tr><td rowspan="4">평가비율</td><td rowspan="2">승진급</td><td>관리자</td><td>(태도+능력)×0.4
+ 실적평가×0.6</td><td rowspan="2">승진급</td><td>부장/팀장</td><td>태도평가×0.2
+ 능력평가×0.2
+ 실적평가×0.6</td><td rowspan="4">• 직무별 지표 및 정량적 지표 적용
• 실적평가에 따라 성과급 차등 지급
• 성과급 및 승진급 등에 활용
• 평가등급 및 비율은 S 20%, A 30%, B 30%, C 20%로 구분하여 상대평가 적용</td></tr>
<tr><td>3급이하</td><td>(태도+능력)×0.6
+ 실적평가×0.4</td><td>팀원</td><td>태도평가×0.3
+ 능력평가×0.3
+ 실적평가×0.4</td></tr>
<tr><td rowspan="2">성과급</td><td>관리자</td><td>-</td><td rowspan="2">성과급</td><td>부장/팀장</td><td>태도평가×0.1
+ 능력평가×0.1
+ 실적평가×0.8</td></tr>
<tr><td>3급이하</td><td>-</td><td>팀원</td><td>태도평가×0.2
+ 능력평가×0.2
+ 실적평가×0.6</td></tr>
</table>

(2) 실적평가 배점 및 지표

평가배점 및 지표는 2024년도 사회복지관 평가지표를 근거로 복지재단과 희망케어센터 구성원을 구분하여 직급과 직무에 따라 차등적으로 적용하였다.

① 평가 요소와 배점

평가 요소는 조직관리, 사업관리, 자기계발로 구분하였다. 조직관리는 개인업무의 충실화가 조직에 미치는 영향을 고려하였으며, 사업관리의 경우에는 복지재단이나 희망케어센터가 지향하는 방향으로 얼마만큼 노력하고 있는가에 초점을 두었다. 자기계발은 직무와 관련한 분야에서 경쟁력을 지닌 인재로 성장하기 위한 노력 정도를 평가하는데 중점을 두었다.

평가배점은 총 100점을 기준으로 외부평가 20점과 내부평가 80점으로 구분하였는데, 이는 이해관계자나 해당 분과위 FGI 회의에서 제기되었던 외부평가 필요성에 대한 지속적인 요구를 수용하였고, 최근 조직의 책임 운영에 대한 평가 필요성을 강화하는 사회분위기를 반영하였다.

첫째, 외부평가 20점에 해당하는 평가방식은 외부업체를 통해 진행하여 객관성을 확보

하도록 권고하며, 평가결과는 희망케어센터별, 부서별 또는 복지재단의 결과를 공동으로 적용하도록 하는 여러 방식을 검토하였다. 현행 기준과 흐름을 고려한다면 희망케어센터 및 부서별로 평가 결과를 적용하여 아래로부터 성과지향적 조직문화를 형성하여 전체로 파급되어 복지재단의 조직문화를 만들어나가는 상향식(上向式. Botton-up) 방식을 권고한다. 조직융합에는 반드시 조직구성원의 적극적 참여가 필요하기 때문이다. 현재는 외부평가와 관련된 기준이 없기 때문이며, 이용자 및 이해관계자들의 평가 반영 요구를 고려하였다.[53]

다만 지금까지 계속 문제가 됐던 건 '평가가 객관적이지 않았다.'라는 거죠. 우리 좀 더 구체적으로 반드시 하겠다 말씀을 해 주셨는데, 그거를 이제 KPI 구성으로 조금 더 해 주셨는데 우리 항목 자체는 세부적으로 나눠졌지만 내부적으로 자체적인 평가라는 건 변함이 없어요. 이거는 수혜자나 지역 조직의 평가에 반영이 필요하지 않을까라는 의견을 드리고 싶습니다.[54]

둘째, 내부평가 80점에 해당하는 평가방식은 내부평가 기준에 따라 진행하며, 평가배점은 조직관리 20점, 사업관리 50점, 자기계발 10점으로 결정하였다. 평가배점의 결정근거는 2024년도 사회복지관 평가지표를 참고하였다. 사회복지관 평가영역별 배점에서 사업관리에 해당하는 프로그램과 서비스 부분이 차지하는 배점과 비율이 45점(45%), 재정 및 조직관리 부분은 35점(35%)로 배점화되어 있어 이를 근거로 내부활동 평가 비율의 차등화와 배점화를 진행하였으며, 복지재단의 경우는 성과지향적 조직문화 창출을 위해 조직관리 및 자기계발 요소보다는 사업관리 요소에 배점을 차등 부여하였다. 관련 표는 <표 4-39>, <표 4-40>과 같다.

<표 4-39> 평가 배점

구분	외부	내부			총점
	만족도 평가	조직관리	사업관리	자기계발	
배점	20	20	50	10	100

53) 해당 분과위 FGI(2024.11.26.) 회의 내용과 남양주시 시의원 간담회(2025.01.13.)에서 제기된 시의원 의견을 반영하였다.
54) 남양주시 시의원 간담회(2025.01.13.) 중 C의원 발언 중 일부이다.

〈표 4-40〉 사회복지관 평가지표

평가영역		배점
A. 시설 및 환경		5
B. 재정 및 조직운영		35
C. 프로그램 및 서비스	사례관리	13
	서비스제공	24
	조직화사업	8
D. 이용자의 권리		9
E. 시설운영 전반		6
총계		100

② 실적관리 평가지표

실적관리 평가대상은 조직관리, 사업관리, 자기계발로 구분하여 평가지표화 하였으며, 복지재단 및 희망케어센터 구성원을 직급별, 업무별로 구분하여 차등 적용하였다.

평가지표 활용에 대하여 일부 센터장은 센터장 FGI 회의[55]에서 다음과 같은 의견을 제시하였다.

업무를 수치화, 객관화, 계량화 하는 것은 무리이며, 사회복지 업무 특성을 고려해 볼 때 모든 직원에게 동일한 기준으로 평가를 한다는 것은 매우 무리가 있고, 직무특성상 정량적인 평가보다는 정성적인 평가 부분도 매우 많이 있습니다.(F-4)

〈표 4-41〉 평가지표 개발 및 활용 범위에 대한 센터장 FGI 결과

검토요소	해당 의견
평가지표 개발 및 활용 범위 (승진, 성과급, 신분 등)	• 업무를 수치화, 객관화, 계량화 한다는 것은 사회복지 업무 특성을 고려해서 모든 직원이 동일한 기준으로 평가를 한다는 것은 매우 무리가 있음. • 직무특성상 정량적인 평가보다는 정성적인 평가의 부분도 매우 많이 있음. • 사례관리 평가 필요함. • 다면적 평가(상향) - 자기평가, 상급자 평가, 직원평가 대상 • 지역사회와의 관계 평가가 필요함.

사회복지 특성상 정성적인 평가가 다수이며, 평가 항목이 계량화하기에는 일부 무리가 있지만 이미 사회복지관 평가에서 계량화를 통해 오랜 기간 진행되어 왔으며, 복지재단의 성과지향적 조직문화 구축을 위해서도 인사평가 활용범위는 확대하고 평가지표는 보다 계량화 하는 것이 필요하다.

첫째, 직급은 관리자(부장, 선임팀장, 팀장)와 팀원(대리, 주임, 선임사회복지사, 사회복

55) 센터장 FGI(2024.12.19.) 회의내용 결과이다.

지사)으로 구분하였으며, 업무가 지원업무와 사업집행업무로 구분되어 있다는 점을 고려하여 복지재단과 희망케어센터를 구별하여 평가지표를 구성하였다.

둘째, 담당업무와 근무부서가 어디인가에 따라 평가지표 및 배점을 달리하였다. 조직관리의 경우 관리자는 직원관리와 직원 슈퍼비전 집행률 등을 고려하였으며, 팀원의 경우에는 업무와 연계된 예산 집행률과 교육 참여율 등을 감안하였다. 사업관리 부분에서는 복지재단 근무 관리자의 경우에는 부서별 해당사업 이행도 정도나 후원관리 등에 중점을, 희망케어센터 근무 관리자의 경우에는 후원관리와 사례관리 실천 수준 등을 선정하고 차등 배점을 부여하였다.

셋째, 자기계발의 경우에는 직급이나 근무부서에 따른 차등 배점이나 평가지표의 차이를 두지는 않았으나 자격증 취득의 경우 복지재단이 권고하는 자격증이나 또는 연간 교육일정표에서 제시하는 자격(이수)증이 우선해야 하며, 홍보와 외부활동의 경우에도 대표이사가 인정하는 경우를 제외하고는 관내 지역의 경우에만 인정하도록 운영기준을 확정하였다.

<표 4-42> 복지재단 일반직 직원의 실적관리 평가배점과 지표

<table>
<tr><th colspan="2">구분</th><th colspan="6">평가항목(복지재단 근무자용)</th></tr>
<tr><th rowspan="2">대상</th><th rowspan="2">총점</th><th colspan="2">조직관리</th><th colspan="2">사업관리</th><th colspan="2">자기계발</th></tr>
<tr><th>지표</th><th>배점</th><th>지표</th><th>배점</th><th>지표</th><th>배점</th></tr>
<tr><td>공통</td><td>20</td><td colspan="6">외부 만족도 조사(센터별, 부서별, 또는 복지재단 공동결과 적용 추후 검토)</td></tr>
<tr><td rowspan="4">관리자
(부장, 팀장)</td><td rowspan="4">80</td><td>직원이직률</td><td>3</td><td rowspan="2">부서별 해당사업
이행여부 및
평가결과
(수탁시설운영관리,
복지정책연구조사,
인사복무,
기타사업운영)</td><td rowspan="2">30</td><td rowspan="2">최근 1년간
교육 참여율
(외부교육)</td><td rowspan="2">2</td></tr>
<tr><td>교육참여률
(의무교육)</td><td>3</td></tr>
<tr><td>예산집행률
(부서, 팀별)</td><td>10</td><td>재단 공동사업
참여 건수</td><td>10</td><td>최근 1년간
자격(이수)증 취득</td><td>3</td></tr>
<tr><td>직원 슈퍼비젼
횟수</td><td>4</td><td>후원관리
(금액, 건수)</td><td>10</td><td>최근 1년간
외부활동실적
(홍보포함)</td><td>5</td></tr>
<tr><td rowspan="3">팀원
(대리, 주임)</td><td rowspan="3">80</td><td>예산집행률
(개인)</td><td>10</td><td>부서별 해당사업
이행여부 및
평가결과
(후원관리,
후원금모집,
공모사업, 홍보사업,
각종 행사)</td><td>40</td><td>최근 1년간
교육 참여율
(외부교육 포함)</td><td>2</td></tr>
<tr><td rowspan="2">교육참여률
(의무교육)</td><td rowspan="2">10</td><td>재단 공동사업
참여건수</td><td>5</td><td>최근 1년간
자격증 취득</td><td>3</td></tr>
<tr><td>후원관리
(금액, 건수)</td><td>5</td><td>최근 1년간
외부활동실적</td><td>5</td></tr>
<tr><td>총계</td><td>100</td><td colspan="2">20</td><td colspan="2">50</td><td colspan="2">10</td></tr>
</table>

〈표 4-43〉 희망케어센터 일반직 직원의 실적관리 평가배점과 지표

<table>
<tr><th colspan="2">구분</th><th colspan="6">평가항목(희망케어센터 근무자용)</th></tr>
<tr><th rowspan="2">대상</th><th rowspan="2">총점</th><th colspan="2">조직관리</th><th colspan="2">사업관리</th><th colspan="2">자기계발</th></tr>
<tr><th>지표</th><th>배점</th><th>지표</th><th>배점</th><th>지표</th><th>배점</th></tr>
<tr><td>공통</td><td>20</td><td colspan="6">외부 만족도 조사(센터별, 부서별, 또는 복지재단 공동결과 적용 추후 검토)</td></tr>
<tr><td rowspan="4">관리자
(부장, 팀장)</td><td rowspan="4">80</td><td>직원이직률</td><td>3</td><td>재단 공동사업
실행
(건수, 만족도)</td><td>5</td><td rowspan="2">최근 1년간
교육 참여율
(외부교육)</td><td rowspan="2">2</td></tr>
<tr><td>교육참여률
(의무교육)</td><td>3</td><td>프로그램
실행 건수
(사례관리대상자)</td><td>5</td></tr>
<tr><td>예산집행률
(부서, 팀별)</td><td>10</td><td>후원관리
(금액, 건수)</td><td>20</td><td rowspan="2">최근 1년간
자격(이수)증 취득</td><td rowspan="2">3</td></tr>
<tr><td>직원 슈퍼비젼
횟수</td><td>4</td><td>사례관리
실천이행정도</td><td>20</td></tr>
<tr><td rowspan="3">팀원
(선임사회복지사,
사회복지사)</td><td rowspan="3">80</td><td rowspan="2">예산집행률
(개인)</td><td rowspan="2">10</td><td>후원관리
(금액, 건수)</td><td>10</td><td rowspan="2">최근 1년간
교육 참여율
(외부교육 포함)</td><td rowspan="2">2</td></tr>
<tr><td rowspan="2">사례관리
실천이행정도</td><td rowspan="2">30</td></tr>
<tr><td rowspan="2">교육참여률
(의무교육)</td><td rowspan="2">10</td><td rowspan="2">최근 1년간
자격증 취득</td><td rowspan="2">3</td></tr>
<tr><td>공동사업
참여 건수</td><td>10</td><td>최근 1년간
외부활동실적</td><td>5</td></tr>
<tr><td>총계</td><td>100</td><td colspan="2">20</td><td colspan="2">50</td><td colspan="2">10</td></tr>
</table>

6) 경력인정 검토

향후 양 기관이 직영체제로 운영될 경우 희망케어센터가 사회복지관 자격을 상실함에 따라 구성원들 입장에서 개인적으로 고려해야 할 중요 문제 중 하나는 경력인정여부이다. 희망케어센터의 사회복지관 자격 상실은 향후 이직을 고려할 상황이 발생되었을 때 근무기간에 대한 경력 산정에서 문제가 발생할 수 있다.

복지재단이 민법 제32조 및 관련 조례에 따라 설립됨에 따라 사회복지법인이나 시설에 해당되지 않아 유사경력으로 80%만 인정받게 된다. 따라서 타 지역은 제외하더라도 향후 복지재단 근무자 및 신규 입사자가 남양주시 관내 사회복지시설로 이직을 할 경우 “100% 경력인정을 받을 수 있는가?” 에 대한 검토가 필요하다. 개인적 차원만이 아니라 복지재단의 기관 경쟁력 차원에서도 중요한 과제이다.

(1) 현재 100% 경력 인정을 받는 조건

- 사회복지사업법 16조 또는 33조에 따라 설립된 사회복지법인 근무

- 사회복지시설 근무자
- 경력증명서에 직위와 직무가 명확하게 기재
- 사회복지시설 종사자 대체인력으로 근무한 자

따라서 사회복지사업법에 따라 복지재단 근무자는 제시한 조항에 일치하지 않는 관계로 유사경력 80%만 인정받게 된다.

(2) 서울특별시 관내 사례(노원교육복지재단 사례[56])

근로계약을 출자·출연기관과 맺은 경우 유사경력으로 80%의 경력인정을 받지만 출자·출연기관 직원이 산하 사회복지시설에 파견되어 근무한다면 출자·출연기관 직원임에도 불구하고 사회복지시설에서 근무를 하게 됨으로 이직 시에 100% 경력인정을 받을 수 있도록 운영하고 있다.

(3) 대응방안

보건복지부(2024) 사회복지시설 관리 안내에 따르면 100% 경력인정을 받기 위해서는 시(市)에서 근거를 마련하거나 또는 관련 기관들이 합의를 하는 방안이 강구되어야 가능하다.

① 조례 신설

사회복지시설 및 사회복지 관련 업무 종사자의 처우개선 관련 조례를 신설하여 관내로 이직 시 사회복지시설 및 사회복지 관련 업무 종사자(출자·출연기관 및 기타 사회복지 관련 업무 종사로 인정하는 자)에 대하여 경력 인정을 100% 인정한다는 취지의 조례를 제정하는 방식이다.

② 남양주시 내 사회복지기관들이 인정하는 지침 신설

사회복지시설 및 사회복지 관련 업무 종사자의 처우개선 관련 지침을 신설하여 관내로 이직 시 사회복지시설 및 사회복지 관련 업무 종사자(출자·출연기관 및 기타 사회복지 관련 업무 종사로 인정하는 자)에 대하여 경력 인정을 100% 인정한다는 취지의 지침을 제정[57]하고 이를 적용하는 방식이다.

그러나 이 경우 20% 경력인정분에 대한 예산부담이 전제되어야 하는데 관련 사회복지기관의 협조가 가능한지는 검토해야 한다.

56) 2024년 사회복지시설 종사자 처우개선 및 운영계획(서울특별시)을 참조했다.
57) 2024년 사회복지시설 관리안내(보건복지부)를 참조했다.

③ 80% 경력인정 및 복리후생 등을 개선

①, ②번 대안들이 수용되지 않는다면 복지재단 자체 예산으로 복지포인트, 특별휴가, 해외연수, 위험근무수당 등을 지급하는 복리후생 제도 신설을 통해 이를 해결하는 방식이다. 복지재단은 근무한 기간의 80% 경력인정 기관임을 사전에 공지하고, 20% 경력인정분을 복리후생의 동기유인 효과로 상쇄하는 방식이다.

(4) 검토 의견

조례 또는 지침 신설 방식을 통해 100% 경력인정을 요청하는 방안을 권고한다. 조례 또는 지침 신설은 복지재단 구성원의 경력인정 여부에 대한 논란을 제거하는 효과는 있으나, 관내 이직 종사자에 대한 경력인정 효과(20%)에 대하여 타 복지기관과의 공평성 내지 공정성을 고려해야 하며, 20% 경력인정에 대한 호봉 부담의 급여 상승효과를 남양주시 또는 관내 사회복지시설이 부담해야 하는 조건이다. 실제 자문단 회의에서 남양주시의 부담을 전제로 경력 20%가 반영된 호봉 책정은 남양주시의 추가 예산 부담이 될 수 있다는 의견이 있었다.

복지재단이 80% 경력인정을 복리후생 개선을 통해 해결하는 방안도 고려될 수 있다. 복리후생제도 개선 및 추가 제도 신설을 통해 이를 해결한다면 복지재단 이미지 및 경쟁력 강화에는 긍정적으로 기여하지만, 추가로 예산 투입이 동반된다. 직영체제로 운영하면 인건비를 포함한 제반 경비가 추가로 지출되어야 하는 상황임을 고려해 볼 때, 복지재단이 복리후생을 통해 경력 20% 추가 인정을 위한 예산 지출하는 것은 현 상황에서 부담스러운 방안이라 판단된다.

따라서 조례 또는 지침 신설을 통해 100% 경력을 요청하는 방식으로 진행되어야 한다. 만약 여의치 않다면 복지재단은 근무경력 80% 인정에 해당하는 기관임을 채용공고나 또는 기존 근무 구성원들에게 적극적으로 공개하는 방식을 취해야 한다.

7) 희망케어센터장 인사 내규 검토

직영체제로 운영할 경우 센터장의 역할과 지위 및 전반적인 인사관리에 대한 세심한 관리가 필요하다. 현재 센터장에 관한 인사 내규는 부재한 상황이며 향후 단일체제 하에서 센터장 직급의 비중을 감안한다면 인사 내규 신설에 대한 필요성이 있다.

센터장들의 의견은 다음과 같다.

<표 4-44> 희망케어센터장의 인사규정에 대한 센터장 FGI 결과

검토요소	해당 의견
센터장 인사규정	• 고용안정 및 신분보장에 대하여 계약기간의 기간 확보, 순환보직의 최소 연수 규정 등이 포함되어야 함. • 센터장은 남양주만의 재단(공익)법인에서 시책적 복지사업을 수행하는 기관인 만큼 신분보장이 필요함. • 책임에 대한 명확한 지침 마련이 필요함. • 기관장으로서의 책임과 의무를 다할 수 있는 책무성의 무게를 둔 타기관 (종합사회복지관, 장애인복지관, 노인복지관)과의 차별적이지 않아야 함. • 사회복지사 1급 자격 소지자이어야 하며, 사례관리업무 유경험자이어야 함.

(1) 센터장 자격 요건

센터장의 자격 및 근무 경력에 대한 논의는 다양하게 의견이 개진되어 검토하였고, 중간보고회에서 제시된 의견과 남양주시 관계자의 의견을 반영하고 <표 4-45>와 같이 외부 기준자료를 비교하여 검토안을 정리하였다.

센터장의 역할과 기능, 지위는 복지재단의 일정 지역 대표하기 때문에 근무경력, 전문가 식견, 지역적 평판 등 다양한 역량들을 내포한 소유자여야 한다는 점이 자문단 회의와 중간보고회에서 자격 요건에 대한 의견으로 다양하게 제시되었다. 특히 반드시 사회복지사 1급 자격을 지닌 사회복지 전문가가 아니더라도 여러 사회적 경험이나 학계의 권위자 또는 사회복지사업 분야에서 탁월한 역량이 있다면 이를 수용할 필요가 있다는 의견도 제시되었고, 센터장으로서의 역할과 기능을 “충분히 수행할 수 있는 능력과 자질을 갖추었다면 자격요건이나 제약조건 등을 강화할 필요성은 없다.” 라는 의견도 제시되었다. 추가적으로 과거 관련 사회복지관 및 사회복지시설의 자격요건 사례를 참조하여 검토안을 결정하였다.

그러나 검토안 중 “① 사회복지사자격증 소지자로서 사회복지사업에 5년 이상 근무한 경력이 있는 자”에 대한 조항 중 “5년”에 대하여 논의 중 이견이 있었다. 센터장의 역할과 지위가 지닌 상징성과 사회복지전문가 출신이 센터장 업무를 수행하는데 적합하다는 것과 자격조건이 개방적일수록 비전문가 출신 진입이 용이하다는 것이다. 최소 10년 이상으로 강화해야 한다는 의견이 있었다.

이에 대하여 본 연구진은 센터장의 역할이 지닌 중요성과 대표성 및 사회복지전문가 자격이 요구하는 점은 검토하였으며, 과거에 비해 센터장의 역할[58]이 변경되고 있고 복지서비스를 제공하는 공급기관들이 과거에 비해 많이 존재한다는 점, 남양주시 사회복지관 희망케어센터 설치 및 운영조례와 2021년 북부희망케어센터장 공고에 제시된 자격조건을 참조하여 검토안에서 제시한 “① 사회복지사자격증 소지자로서 사회복지사업에 5년이상 근무한 경력이 있는 자”를 유지하기로 결정하였다.

추가적으로 인사 및 복무규정 제84조(기능) 조항에 7. 희망케어센터장의 채용 및 연임 등의 인사결정에 관한 사항을 신규 추가하고, 센터장 채용 시 인사위원회 위원 구성의 객관성 확보와 채용 과정에서의 공정성 등을 확보한다면 센터장의 자격요건이나 근무경력, 자격증 여부에 대한 우려 부분은 해소가 가능하다고 판단된다.

.

한편 복지재단 근무자의 경우에도 부장 직급 근무경력 5년 이상인 경우에는 센터장 지원이 가능하도록 자격요건을 규정화하였다. 복지재단 구성원들에게 “비전 있는 조직”으로서의 복지재단에 대한 인식 개선 및 조직문화 형성에 기여할 것으로 예상된다.

58) 과거에는 사례관리 및 서비스 제공 등을 통해 복지대상자를 관리하는 “사회복지전문가”가 적합한 자격 소유자로 인정되었으나, 복지재단과 통합을 통해 직영체제로 전환된다면 “조직관리”, “후원”, “지역네트워크 관리” 등의 요소들도 강화될 가능성이 있기 때문에 “다양한 경험을 지닌 사회복지전문가”라는 관점으로 자격 범주를 확대할 필요성이 있다.

<표 4-45> 관련기관 기관장(시설장) 자격 요건

구분	자격요건	자격증	비고
보건복지부	1. 사회복지사자격증 소지자로서 사회복지사업에 10년이상 근무한 경력이 있는 자 2. 사회복지관 또는 사회복지관련단체에서 부장급이상의 직에 5년이상 근무한 경력이 있는 자 3. 국가공무원 또는 지방공무원 6급직이상으로 사회복지분야에 5년이상 근무한 경력이 있는 자 4. 교사자격증 소지자로서 해당분야에서 10년이상 근무한 경력이 있는 자 5. 기타 이와 동등한 자격이 있다고 법인이사회에서 인정한 자	사회복지사 자격증	보건복지부 훈령 (사회복지관 설치·운영 규정) 2004년 폐지
	2급 이상의 사회복지사자격증 소지자 또는 이와 동등한 자격이 있다고 법 제36조에 따른 운영위원회에서 인정한 자	사회복지사 2급	• 사회복지사업법 시행규칙 • 사회복지관 운영관련 업무처리 안내
서울특별시	사회복지사 자격증 등 법령(지침 등)에서 시설장 자격이 있다고 인정한 직종의 자격증 소지자로서, 「서울시 사회복지시설 종사자 경력인정 기준」에 따른 경력이 10년(11호봉) 이상인 자	사회복지사 자격증	2025년 사회복지시설 종사자 처우개선 및 운영계획
남양주시 복지재단 (희망케어센터)	사회복지사 1급 자격증 소지자로서 사회복지분야에서 5년 이상 근무한 경력이 있는 자	사회복지사 1급	• 남양주시 사회복지관 희망케어센터 설치 및 운영조례 • 2021년 북부희망케어센터장 공고 참조
남양주시 장애인 복지관	① 6급 이상의 공무원으로 사회복지분야에 5년 이상 재직한 경력이 있는 자 ② 사회복지사·장애인 재활상담사·특수학교 교사·치료사 등 장애인재활 관련 자격증 취득 후 사회복지분야에서 8년 이상 근무한 경력이 있는 자 ③고등교육법 제2조 제1호보터 제 6호까지에 따른 대학을 졸업 한 후 또는 법령에 따라 이와 같은 수준으로 인정되는 학력을 갖춘 후 장애인 복지 분야에서 10년 이상 근무한 경력이 있는 자 ④ 장애인복지 분야 박사학위 취득자 또는 대학에서 전임강사 이상으로 2년 이상 재직한 경역이 있는 자 ⑤그 밖에 위의 이상의 자격이 있다고 사회복지사업법 제 36조에 따른 운영위원회애서 인정한 자	-	2024. 02. 27 시설장 공개채용 공고문
김해시 복지재단	① 사회복지사 1급 이상 자격소지 후 노인일자리사업(기관)분야 시설장으로 7년 이상 경력자 ② 공무원 7급 또는 7급 이상에 상당하는 공무원으로 사회복지사 2급 이상 자격증 소지자로 관련직무 3년 이상 경력자		김해시니어클럽 및 김해노인일자리창출지원센터(김해) 채용 참조

한국 장로교 복지재단	① 사회복지사로서 사회복지시설장 경력 3년 이상인 사람 ② 사회복지사로서 사회복지시설 근무 경력 10년 이상인 사람 ③ 사회복지사로서 사회복지부서 공직 근무경력 5년 이상인 사람 ④ 사회복지사업법 및 복지관 관련 제 규정에 의해 채용제한 적용을 받지 않는 사람 ⑤ 사회복지법인 한국장로교복지재단 정관 및 규정에 의해 채용제한 규제대상이 아닌 사람		갈월종합사회복지관 (서울)채용 (서울특별시 기준)
대한불교 조계종 사회 복지재단	1) 사회복지사업법에 따른 사회복지사 2) 사회복지사업법 제19조 (임원의 결격사유)에 해당하지 않는 자 3) 사회복지사업법 시행규칙 제23조 2(사회복지관의 운영기준)에 명시된 시설장 자격기준 을 충족하는 자 4) 근무여건을 감안하여 직무수행 결격사유가 없는 자 5) 본 재단이 추구하는 사회복지이념과 가치를 존중하는 자		경산시백천종합사회복지관 (경북)채용 (보건복지부 기준)
검토안	① 사회복지사자격증 소지자로서 사회복지사업에 5년이상 근무한 경력이 있는 자 ② 국가공무원 또는 지방공무원 6급직 이상으로 사회복지분야 5년이상 근무한 경력이 있는 자 ③ 사회복지분야 박사학위 취득 및 대학에서 조교수 이상으로 2년 이상 재직한 경력이 있는 자 ④ 사회복지사업법 및 복지관 관련 제 규정에 의해 채용제한 적용을 받지 않는 자 ⑤ 그 밖에 위의 이상의 자격이 있다고 재단 인사위원회에서 인정한 자	사회 복지사 2급	• 내부 지원자의 경우 부장 근무경력 최소 5년 이상 자

* 출처 : 해당 기관 홈페이지 및 지침

(2) 희망케어센터장 인사 내규

현재 센터장에 대한 인사 내규는 부재하며, 내규 제정을 통해 센터장에 대한 역할과 지위, 신분 및 보수 평가 등을 보다 명확하게 정리할 필요가 있다. 기존에는 희망케어센터가 사회복지관으로서의 법적 요건과 평가 등을 적용받았기 때문에 센터장의 인사관리가 가능했으나, 직영체제로 전환된 이후에는 복지재단의 사업부서로 조직 셩격이 변경되었기 때문에 인사 내규를 통하여 센터장의 인사관리를 명확하게 해야 한다.

기존 종합사회복지관의 기관장 인사 내규를 검토하였으며, 향후 복지재단의 수탁사업을 확대할 경우를 고려하였고, 현재 센터장들의 신분보장, 대우, 역할 등을 자문단과 협의하여 정리하였다.

주요 내용은 다음과 같다.

- 신분 자격은 계약직이며, 계약기간은 2년이고 연임이 가능하다. 그리고 계약기간 만료 후에는 퇴직금 정산 적용한다.[59)]
- 보수는 연봉제로 하며 성과급을 지급한다.
- 희망케어센터 상호 간에 센터장들은 순환보직을 시행할 수 있다.
- 해당 지역 희망케어센터의 대표자로서 복지재단 대표이사 역할을 수행한다.
- 채용 경로는 외부 및 내부로 결정한다.
- 채용 자격은 공무원, 사회복지사, 사회복지관련 학위자, 사회복지사업 경험자 및 사회복지사업법 적용 적합자 등으로 한다.
- 연임 여부에 대한 결정은 복지재단 인사위원회에서 결정한다.
- 평가 등급은 A:1명, B:2명, C:1명이며, 평가결과는 성과급 및 연임 자격과 연계한다.
- C급 연속 2회 일 경우에는 연임이 제한될 수 있다.

검토한 희망케어센터장의 인사 내규(안)는 <표 4-46>다음과 같다.

59) 벤치마킹 대상 복지재단 중 일부는 계약 종료 후 퇴직금 정산을 실시한다.

〈표 4-46〉 희망케어센터장 인사 내규(안)

희망케어센터장 인사 내규(안)
제1조(목적) 이 규정은 재단법인 남양주시복지재단(이하 “재단”이라 한다)의 정관 제4조3항, 제4조4항, 제4조6항, 제4조7항에 따른 사업을 시행하는 담당 부서의 장인 “희망케어센터장”에 대한 필요한 사항을 규정함으로써 객관성과 공정성을 확보하고, 조직 운영 및 업무의 효율성을 도모함을 목적으로 한다.
제2조(“희망케어센터장”) ① “희망케어센터장”은 복지재단 사업부서의 장이며, 지역센터의 대표직책을 의미한다. ② “희망케어센터장”은 재단 인사위원회의 승인을 거쳐 대표이사가 임면한다. ③ “희망케어센터장”은 사회복지사업법과 각 분야별 법과 관련 지침 등에서 규정한 자격기준을 갖추어야 한다.
제3조(“희망케어센터장”의 전보 및 인사발령) ① 효율·능률적인 업무수행을 위해 필요 시 재단의 이사장 및 대표이사는 “희망케어센터장”에 대하여 전보를 시행할 수 있다. ② 인사발령은 수행 자격요건 및 자질 등에 있어 적합하다고 판단될 때 시행하며, 전보로 인한 처우 조건 변경 등의 사항은 사전에 예고되어야 한다.
제4조(“희망케어센터장”의 인사관리) ① “희망케어센터장 ”의 채용, 포상, 상벌, 복무 등에 대한 사항은 재단의 운영규정 및 내규에 의한다.
제5조(“희망케어센터장”의 채용 및 자격) ① “희망케어센터장”의 채용은 적합한 자격을 가진 자로 공개경력채용을 원칙으로 한다. 단, 재단의 이사장, 대표이사, 인사위원회의 승인이 있을 경우 내부승진으로 대체할 수 있다. ② “희망케어센터장”의 자격요건은 다음과 같다. 가. 사회복지사자격증 소지자로서 사회복지사업에 5년 이상 근무한 경력이 있는 자 나. 국가공무원 또는 지방공무원 6급직 이상으로 사회복지분야 5년 이상 근무한 경력이 있는 자 다. 사회복지분야 박사학위 취득 및 대학에서 조교수 이상으로 2년 이상 재직한 경력이 있는 자 라. 사회복지사업법 및 복지관 관련 제 규정에 의해 채용 제한 적용을 받지 않는 자 마. 그 밖에 위의 이상의 자격이 있다고 재단 인사위원회에서 인정한 자
제6조(“희망케어센터장”의 결격사유) “희망케어센터장”의 결격사유는 본 재단의 인사 및 복무 규정의 결격사유와 같다. 규정에 없는 결격의 사유는 통상적인 법, 지침 등을 따른다.
제7조(“희망케어센터장”의 보수) ① “희망케어센터장”의 보수는 연봉제로 한다. ② 성과평가 결과에 따라 성과급을 지급한다.
제8조(“희망케어센터장”의 겸직) 본 재단의 인사 및 복무 규정 제20조, 제21조에 따라 “희망케어센터장”은 겸직을 하기 위해서는 사전에 재단 허가를 받아야 하며, 담당한 직무수행에 지장이 없는 선에서 진행하여야 한다. 단, 업무에 지장을 받는다고 판단되면 대표이사는 겸직을 금할 수 있다.
제9조(“희망케어센터장”의 의무) “희망케어센터장”은 본 재단의 제·규정을 준수하고 이사장 및 대표이사, 복지실장의 지시를 받아 성실하게 직무를 수행하여야 한다.
제10조(“희망케어센터장” 임기) ① “희망케어센터장”의 임기는 2년으로 한다. 임기종료를 앞두고 평가를 진행하여 결과에 따라 연임할 수 있다. ② “희망케어센터장”의 성과평가 결과에 따라 연임을 제한할 수 있다. ③ “희망케어센터장”의 연임여부 결정은 재단 인사위원회의 결정에 따른다.
제11조(“희망케어센터장” 평가) ① “희망케어센터장”의 임기종료를 앞두고 평가를 시행한다. ② 평가 항목은 별지와 같다. ③ 평가의 결과는 연임, 성과급 지급 등에 영향을 미칠 수 있다.

3) 평가 배점과 지표

① 평가 배점

센터장의 실적평가요소와 평가 배점은 일반직 직원의 경우와 큰 차이는 없다. 조직관리, 사업수행, 자기계발 등 3대 평가요소와 평가점수 및 비율은 총 80점 기준으로 조직관리 32점(40%), 사업수행 40점(50%), 자기계발 10점(10%)으로 구성하였고, 성과지향적 조직문화를 형성 및 확산을 위하여 사업수행의 배점을 차등화하였다. 관련 표는 <표 4-39>, <표 4-47>과 같다.

② 실적관리 평가 지표

첫째, 조직관리 영역에서는 센터별 만족도조사[60], 사업수행정도 및 직원관리, 관리 역량 등을 고려하여 지표화하였다.

둘째, 사업수행 영역에서는 후원금・물품 유치 실적과 사례관리 실천정도에 차등 배점을 부여하여 성과중심적 평가를 강조하였다.

셋째, 자기계발의 영역에서는 지역 내 대외활동과 홍보 등에 차등 배점을 부여하였다.

<표 4-47> 희망케어센터장의 실적관리 평가배점과 지표

<table>
<tr><th colspan="2">구분</th><th colspan="8">평가항목(희망케어센터장)</th></tr>
<tr><th rowspan="2">항목</th><th rowspan="2">총점</th><th colspan="3">조직관리</th><th colspan="3">사업수행</th><th colspan="2">자기계발</th></tr>
<tr><th colspan="2">지표</th><th>배점</th><th colspan="2">지표</th><th>배점</th><th>지표</th><th>배점</th></tr>
<tr><td>공통</td><td>20</td><td colspan="8">외부 만족도 조사(센터별, 부서별, 또는 복지재단 공동결과 적용 추후 검토)</td></tr>
<tr><td rowspan="4">세부
지표
내용</td><td rowspan="4">80</td><td colspan="2">센터별
만족도 조사
(외부이용자 및
이해관계자)</td><td>8</td><td rowspan="2">후원금・물품
유치
(외부공모
사업 포함)</td><td>건수</td><td>4</td><td rowspan="2">최근 1년간
자기계발 실적
(외부교육 포함)</td><td rowspan="2">2</td></tr>
<tr><td colspan="2">금액</td><td>12</td></tr>
<tr><td rowspan="2">사업수행
정도
(센터성과)</td><td>예산
집행률</td><td>8</td><td rowspan="2">사례관리
실천정도</td><td colspan="2" rowspan="2">16</td><td rowspan="2">대외활동
(지역 내 활동에 한함)</td><td rowspan="2">2</td></tr>
<tr><td>사업
달성도</td><td>8</td></tr>
<tr><td colspan="2">직원관리
・직원교육횟수(내부)
・직원상담횟수
・직원이직률</td><td>4</td><td>지역 네트워크
・외부회의 참여 횟수
・지역결연횟수</td><td colspan="2">4</td><td>홍보 실정
(기사빈도 -
신문, SNS 등)</td><td>4</td></tr>
<tr><td colspan="2">지도점검
・지적건수
・민원접수 횟수 및 종료</td><td>4</td><td>공동사업
・추진실적
・만족도</td><td colspan="2">4</td><td>-</td><td>-</td></tr>
<tr><td>총계</td><td>100</td><td colspan="3">32</td><td colspan="3">40</td><td colspan="2">8</td></tr>
<tr><td colspan="2">평가 등급
및 제한사항</td><td colspan="8">A : 1, B : 2, C : 1
연속 2회 C급 시 연임제한</td></tr>
</table>

* 출처 : 2024 서울시 사회복지관 평가안내지표, 남양주시복지재단 센터장 평가지표 참조

* 자격증이나 교육은 연초 복지재단의 연간 교육계획에 의거 적용

60) 센터별 만족도 조사의 경우 해당 지역에 거주하는 희망케어센터 이용자 및 이해관계자를 대상으로 조사한다.

4) 평가 결과 활용

센터장의 계약 관계와 연임 여부는 평가결과와 연계된다.

첫째, 연임의 경우에는 능력, 태도 및 실적 등이 적용된다. 지역 대표성 및 후원, 조직관리역량 등 포괄적 역량이 요구되기 때문에 능력, 태도 실적 비율이 반영되어야 하고 이에 따라 능력 30%, 태도 10%, 실적 60%로 배점화하여 연임을 위한 평가요인은 실적 및 능력에 중점을 두었다.

둘째, 성과급에 적용한다. 현재는 성과급 대상이 아니지만, 향후 희망케어센터가 지자체출자출연기관 적용을 받게 되면 성과급 대상자가 된다. 성과급 지급 목적이 일정 기간 성과결과에 대한 평가임을 고려하면 실적 100%를 적용하는 것이 타당하지만, 지나치게 성과 위주로 치중된다는 지적에 따라 능력 10%, 태도 10%, 실적 80% 비율로 확정하였다. 성과급의 경우 지역별로 평가지표가 유·불리 가능성이 있기 때문에 지역특성을 반영해야 하며, 평가에 앞서 지역별 가중치를 사전에 센터장들에게 공지하는 절차를 준수해야 한다.

<표 4-48> 희망케어센터장의 인사평가 활용대상과 비율

구분	현행		변경 후		비고
	비율	활용	비율/활용		
			연임	성과급	
능력	40	-	30	10	• 연임 적용 • 성과급 적용
태도		-	10	10	
실적	60	-	60	80	

4. 소결

조직문화 조성의 목적은 조직의 비전이나 미션 달성이며 구체적인 수단 중 하나는 인적자원 통합관리이다. 조직통합 과정에서는 직원들이 새로운 조직체제에 적응하고 업무처리 과정에서 동기부여화 될 수 있도록 인력배치, 직급통일, 성과평가 및 인사결과 활용범위 확대 등이 관리되어야 한다.

따라서 다음과 같이 제언하고자 한다.

- 복지재단과 희망케어센터의 인사관리는 복지재단 기준으로 통일한다.
- 희망케어센터의 인사권은 복지재단으로 이관한다.
  (직원 채용 및 인사이동, 승・진급, 순환보직, 인사이동, 근무평정 등)
- 복지재단과 희망케어센터의 직급을 통일한다.
  (대표이사 - 복지실장 - 센터장 - 부장 - 팀장 - 팀원)
- 복지재단과 희망케어센터는 부장 직급까지는 전 부서를 대상으로 순환보직을 시행하며, 센터장은 희망케어센터 상호 간 순환보직을 실시한다.
- 희망케어센터장의 인사 내규를 신설한다.(임기, 보수, 권한, 지위 등)
- 성과평가결과를 다양하게 활용하여 성과지향형 인사제도 정착 및 문화를 조성한다.
  (승진, 성과급 등)

지금까지 서술한 대응방안을 기반으로 복지재단 운영 규정 중 6호 인사 및 복무규정 개정이 필요하며, 내규 중에는 1호 인사 및 복무 내규, 2호 근무평정 및 경력평정 내규 개정이 요구된다. 해당 부분의 개정(안)은 <표 4-49>와 같다. 아울러 센터장 인사내규 신설 또한 요구된다.

〈표 4-49〉 조직문화와 관련한 복지재단 운영규정 및 내규 개정(안)

구분		현행	변경 후	비고
규정	제06호 인사 및 복무규정	제7조(채용자격기준) 별표1	• 별표 1 개정(추가, 삭제) - 희망케어센터장 : 추가 - 부장 직급, 대리(4급) : 삭제 - 주임(5급) : '팀원' 명칭 개정, 사회복지사 자격증 소지자를 사회복지사 2급이상 자격증 소지자로 변경	• 희망케어센터장 채용자격 신설 • 부장 내부충원 • 일반직 내부충원
		제13조(근로계약) ③ 수습기간 중 업무평가를 통하여 최초 협의된 호봉을 조정할 수 있다.	• 개정(삭제) 호봉을 조정한다는 내용을 명확하게 정리 필요. 개정 또는 삭제 필요	• 검토 필요
내규	제01호 인사 및 복무 내규	별지4(표준근로계약서)	• 희망케어센터 직원의 고용전면 승계에 따른 관련된 내용 일시적 추가	• 금번에 한함
	제02호 근무평정 및 경력평정 내규	별지 2-4(실적평가)	• 내용 개정 필요 (센터장, 관리자(부장, 팀장), 팀원 - 3분류로 개정)	• 보고서 내용 참조
		별지 3-4(실적평가)		
		별지 2-1(근무성적평정표) 별지 3-1(근무성적평정표)	• 내용 개정 필요 (센터장, 관리자(부장, 팀장), 팀원 - 3분류로 개정) • 환산점수 수정 필요 - 센터장 연임 A×0.3+B×0.1+C×0.6 - 승진급 관리자 : A×0.2+B×0.2+C×0.6 팀 원 : A×0.3+B×0.3+C×0.4 - 성과급 센터장 : A×0.1+B×0.1+C×0.8 관리자 : A×0.1+B×0.1+C×0.8 팀 원 : A×0.2+B×0.2+C×0.6	A=능력평가 B=태도평가 C=실적평가
		제19조(성과급에 반영)	• '평가결과는 승진급 및 성과급에 반영한다.' 등의 승·진급까지 추가하여 개정필요. 이에 따른 세부적인 내용 개정 필요.	• 보고서 내용 참조

제5장 정책제언

복지재단과 희망케어센터가 조직융합을 통해 조직시너지를 확보하여 남양주시 복지전달체계의 관리자이자 집행자로서의 역할을 수행하기 위해서는 다양한 융합방안이 검토되어야 한다.

장・단기적 관점에서 양 기관은 조직융합화과정의 변화관리(Change Management)가 진행되어야 한다. 단기적으로는 조직구조 통합이나 권한 배분, 업무프로세스 방식 공유, 인사규정 및 적용 통일 등의 기계적 융합에 중점을 두어야 하며, 장기적으로는 구성원들의 의식 공유, 일체감을 지닌 조직 운영, 전략적 가치나 목표 공유 등을 통한 화학적 융합 등을 고려해야 한다.

1. 남양주시 종합사회복지관 기본계획(Master Plan) 공유

복지재단과 희망케어센터의 조직융합화 과정을 통해 직영체제로 전환할 경우 복지재단의 조직변화만이 아니라 희망케어센터의 경우에도 사회복지관 자격 상실과 사업영역 재조정, 조직 재구축, 인력 재배치 등의 많은 변화가 있을 것으로 판단된다.

희망케어센터가 사례관리 및 서비스제공의 사업영역에 집중하게 되면 상대적으로 낮은 복지서비스 혜택 수준이나 지역적 복지서비스 편차, 복지시설 이용의 접근성 문제 등에 불만을 갖은 지역 주민들이 문제를 제기할 가능성이 있다. 특히 인구 약 74만 명의 대도시에 종합사회복지관이 없다는 사실이나 타 복지관 시설 공급 부족도 불만 대상이 될 것이다. 이에 따라 현재의 희망케어센터 사회복지관 기능 유지를 요구할 가능성도 있다.

따라서 조속히 남양주시 종합사회복지관 관련 기본계획(Master Plan)을 제시하고 이를 적극적으로 홍보해야 한다. 현재 남양주시에 희망케어센터가 사회복지관 역할을 수행하고 있고 4개소가 있는 것으로 인식하는 경우가 많다. 그러나 본 연구과제가 시작하게 된 배경 중 하나인 “희망케어센터가 사회복지관인가?”라는 질문에서 연구 필요성이 시작된 상황임을 고려한다면 2025년 12월 31일에 복지재단과 희망케어센터의 위・수탁계약 관계가 만료되는 시점까지 희망케어센터의 사회복지관 기능 수행과 자격에 대한 문제는 명확하게 정리할 필요가 있다.

현재 희망케어센터는 사회복지사업법에 근거하여 사회복지관 역할을 수행하고 있지만, 사회복지관 기준에 부합하지 않는 것이 현실이다. 그래서 사회복지관 시설기준을 적용한

신규 사회복지관 공급이 필요하다고 주장한다(선미정외. 2024).

종합사회복지관 관련 기본계획(Master Plan)을 남양주시민들에게 제시해야 한다. 현재까지 진행된 종합사회복지관 관련사항이나 또는 향후 계획 등을 정책 책임자가 공식적으로 발표하고 시민들과 공유하여 남양주시 종합사회복지관과 관련한 정책 환경 여건을 안정적으로 관리해야 한다.

2. 조직구조

1) 직영체제 운영 조기 정착화 주력

직영체제로 전환되면 조직안정화를 위한 시간이 필요하다. 양 기관의 조직개편을 포함하여 업무의 이관 및 통합, 직무재설계, 인력 재배치, 권한 조정, 위임전결에 대한 조정 등 많은 사안에 대한 논의가 진행되어야 한다. 논의 과정에서 기존 입장 고수나 관점 및 해석상의 차이로 인하여 갈등이나 회피, 대립 등의 파생적 효과가 나타날 수도 있다. 양 기관은 상호 논의와 이해, 타협 등의 과정을 거쳐야 하지만 주어진 시간은 그리 많은 것이 아니다. 후속 조치가 추진 일정표에 따라 진행되어야 하며, 조직융합 태스크 포스팀(Task Force Team, TFT)을 구성하여 전담하도록 지원해야 한다. 이번 연구에서 구성된 구조, 업무, 문화 분과위를 활용할 수도 있다.

2) 희망케어센터 설립 조례 폐지

직영체제 운영방식으로 복지재단을 운영한다면 고려해야 할 사항은 양 기관의 법적 적용 기반이다. 이미 언급했듯이 직영체제로 변경되다면 희망케어센터는 지방출자출연법 적용을 받게 되며, 복지재단(재단법인)의 사업부서로 편입됨으로써 사회복지관 자격을 상실하게 된다. 남양주시 희망케어센터 설치 및 운영 조례(경기도남양주시조례 제686호, 2007. 4.12)는 현행 「사회복지사업법」제34조의 규정에 의한 기관 존립 근거가 되기 때문에 조례 폐지를 권고한다.

직영체제 전환을 앞두고 희망케어센터의 사회복지관 자격 지위에 대한 혼란과 장애요인을 제거하여 향후 남양주시 복지전달체계를 책임지는 복지재단의 이미지를 보다 명확하게 확립해야 한다.

3) 지역사회조직화 사업 축소에 따른 대응방안

희망케어센터가 본연의 역할에 집중하여 남양주시 관내 복지사각지대 발굴 및 관리, 위기가정관리 등의 사회적, 경제적 약자들을 지원하는데 집중하려면 지역사회조직화 사업 비중을 줄이고 성과가 낮은 사업들은 폐지할 것을 건의한다.

그러나 기존에 희망케어센터가 축적한 지역사회 자원과 네트워크를 보존 또는 활용하는 것이 효율적이라 판단된다. 대응방안으로 지역 기관·단체와 협력하여 관련 사업의 공백을 메우고 공공·민간 연계 모델 활용하여 지속적으로 지역사회조직화 사업을 운영하는 협업체계를 마련할 것을 권고한다. 복지재단은 관련 협의체를 구성하고 사업이 운영될 수 있는 계기를 마련해야 한다.

3. 업무프로세스

1) 공익법인 자격 취득

복지재단은 공익법인 자격 취득 및 독자적인 지역 복지사업 활동을 통해 지역에서 후원받은 자원은 지역으로 환원한다는 원칙과 실행 이행을 해야 복지재단의 신뢰성이 확보된다. 따라서 공익법인 자격 취득을 계기로 복지재단은 남양주시 관내 후원모금 및 기부문화 활성화를 주도하고 유지·창출해 나가는 역할을 수행해야 한다.

2) 후원모금 창구 일원화

‘내가 후원한 후원금은 우리 지역에 환원되어야 한다.’는 정서에 대한 관리는 후원모금 활성화의 근거이자 에너지원이다. 대표적으로 복지재단 명의의 기부금 영수증 발행 및 상시적인 후원 모니터링과 후원자 예우 등에 관심을 가져야 한다. 후원 모금이나 배분과정에는 지역정서가 작용하며 후원금·물품 규모 성장에 영향을 미친다는 점을 고려해야 한다. 복지재단이 주관하는 독자적인 사업을 운영하기 위해서도 반드시 후원모금 창구를 일원화해야 하며, 공익법인 자격 취득과 밀접한 관계가 있다는 점을 강조한다.

3) 후원관리 업무 통합화 관리

각 희망케어센터 운영지원팀의 업무를 복지재단으로 이관하면 후원관리 업무는 복지재단으로 통합된다. 즉, 복지재단에서 후원관리와 관련된 업무를 관리하게 된다.

효율적 관리를 위해서는 반드시 후원관리 통합전산망이 새롭게 구축되어야 하며, 통합전산망 사용에 대한 교육과 활용 경험을 높이도록 지속적으로 재단의 관심과 지원이 필요하다. 센터장 FGI에서 언급되었듯이 긴급지원사업 집행에 대한 빠른 대응이나 후원 통계, 후원자의 예우・관리, 정보 공개 등 전반적인 후원관리의 효율성 확보를 위해서 전산망 구축과 구성원들의 운영 경험이 반드시 필요하다는 점을 강조한다.

4. 조직문화

1) 인사관리 적용 법령 통일화

직영체제로 운영할 경우 인사관리 적용 법령의 통일화가 가장 급선무이다. 복지재단은 지방출자출연법 및 동법 시행령을 적용받지만, 희망케어센터는 사회복지사업법의 적용을 받는 현실적인 문제를 조속히 해결해야 한다. 우선 조직통합과 직영체제 구축을 위해서는 통일된 기준 적용이 필요하며, 현재 복지재단이 적용받는 지방출자출연법 및 동법 시행령이 기준이 되어야 하고 관련 법규 개정을 통해 명확하게 구성원들에게 공지해야 한다.

2) 효율적 인력 활용

조직융합관리 요소 중 하나는 통합적 인력관리이다. 현재와 같이 해당 지역이나 해당 부서 내에서만 인력 배치가 진행되면 일정 수준의 업무처리 및 전문화 수준은 가능하지만 개인적으로는 경력개발관리(CDP), 직무확대 등의 자기발전성 확보에 기여하는 정도는 낮을 것이며, 조직적으로도 인력활용에 한계가 있다.

본 연구에서는 직급통일과 더불어 순환보직을 제시하였다. 부장 직급까지는 통합된 복지재단 전 부서가 순환보직의 대상 근무처가 되도록 개방화된 순환보직 운영을 제안하였다. 핵심은 실행이다. 실제 개인적으로는 해당 지역의 연고나 지역자원 발굴 및 유지 어려움, 지역 특성을 반영해야 하는 업무 환경의 특수성 등을 이유로 순환보직 실행을 반대할 가능성이 높을 수도 있다. 그러나 향후 복지재단의 수탁역량 확보 및 유능한 인적

자원의 효율적 관리를 위해서는 순환보직 실행이 필요하다.

5. 복지재단의 역할

조직통합을 위해서는 융합관리과정을 통해 실질적인 단일조직을 구축하는 것이 중요하다. 복지재단과 희망케어센터 전 구성원들이 조직융합관리 과정을 통하여 기존 방식이나 익숙한 관행에서 벗어나 혁신적인 복지재단 조직을 구축해야 하며, 복지재단이 주도해야 한다.

현재는 기계적 통합의 초기 융합 단계 수준이다. 복지재단과 희망케어센터가 조직융합을 해야 하는 이유나 배경 등에 대한 공유 수준 논의가 진행되고 있으며, 실제 업무적으로는 제한된 범위 내에서만 협업하는 수준이다. 조직의 기능 조정이나 부서 재구성 등을 통하여 통일된 조직체계를 구성하고 역할, 권한 배분 등을 논의하는 수준이다.

따라서 새로운 문화를 창출하는 문화적 통합이나 인적자원 통합을 통한 의식 공유 및 전략적 목표 통합 등의 화학적 융합 실현에는 긴 시간을 필요할 것으로 예상된다.

복지재단은 직영체제 구축을 통해 기계적 융합을 조속히 마무리하고, 향후 새로운 복지재단의 비전이나 미션, 전략 등의 작업에 복지재단 및 희망케어센터 구성원들의 참여하여 단일화된 조직체를 완성하고 화학적 조직융합을 이루어지도록 관리해야 한다.

향후에도 조직융합관리화 과정을 거치면서 복지재단과 희망케어센터는 상당 기간 조직변화를 위한 의도적인 활동을 할 것이다. 복지재단은 통합화에서 오는 업무부담과 직영체제 운영에 따른 책임감 및 관리비용 증대, 물리적 규모 확대(인원, 사무공간 등)의 부담이 예상되며, 희망케어센터의 경우에는 개인별 직무재설계와 사업영역 축소로 인한 일시적 혼란, 인력 축소 등에서 오는 변화 등이 예상된다.

조직융합과정은 장기적인 관리를 요구한다. 양 기관은 변화관리 과정에서 나타나는 저항이나 회피 등의 부작용을 융합화 과정에서 나타나는 현상으로 이해하고 상호 신뢰를 바탕으로 인내를 가지고 통합된 조직을 구축하기 위해 노력해야 한다.

<표 5-1> 직영체제 전환 후 양 기관의 영향 요인

구분	복지재단	희망케어센터
유리한 점	• 직영체제 강화 - 인사 및 예산, 후원 등 • 통합 효과 기대 - 인사, 후원, 행정 • 직영 체제 일과성 확보(규정 통일 적용) • 사업영역 확대 기반 확충 - 수탁사업	• 직급체계 변화에 따라 “부장” 직급 신설 • 보수체계 변화에 따라 보수 상승효과 • 부장 직급 신설에 따라 인사적체 해소 • 사례관리 및 서비스제공 업무 인력 증가 • 복지재단 이관에 따른 행정업무 감소 (인사, 후원) • 희망케어센터 직원 전문성 확보
불리한 점	• 직영체제 강화에 따른 기능집중, 업무가중 (인사, 후원, 예산 등) • 복지재단 역할 및 책임감 등 부담 증가 • 직영체제와 복지재단 홍보 필요성 • 향후 복지재단 사업운영전략 검토	• 사업영역 축소(지역사회조직화) • 사업 운영방식의 변화(지역중심 전환) • 후원 자원 인프라 약화 가능성 • 직원 업무가중(업무통합 운영・직무재설계) • 직원 인사권 이관에 따른 자율성 약화 • 기존 인력 축소 및 재배치로 인한 단기적 혼란

언급한 정책제언을 고려하여 추진해야 할 주요 업무에 대한 실천계획(Action Plan)을 검토하면 [그림 5-1]과 같다.

가장 시급한 부분은 남양주시종합사회복지관 기본계획(Master Plan)과 복지재단 내에 조직융합 TFT 구성, 공익법인 자격 취득 업무 추진, 후원전산통합시스템 구축 등으로 판단되며, 각종 제도나 관련 규정 및 내규 개정이나 제정을 통하여 융합과정의 마무리를 완성하는 업무별 실천계획이 필요하다.

[그림 5-1] 향후 복지재단이 수행해야 할 주요 업무 실천계획(Action Plan)

연구내용			2025년 2분기			2025년 3분기			2025년 4분기		
			4	5	6	7	8	9	10	11	12
총괄		남양주시종합사회복지관 기본계획(Master Plan)	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶
		조직융합 TFT 구성 및 운영	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶
		희망케어센터 조례 관련				▶	▶	▶	▶	▶	▶
조직융합	조직구조	지역사회조직화 사업 수행을 위한 협업체제 구축				▶	▶	▶	▶	▶	▶
		운영지원팀 업무 이관 조정				▶	▶	▶	▶		
		권한과 위임 전결		▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶
		조직개편에 따른 업무조정		▶	▶	▶	▶	▶			
		관련 규정 및 내규 제·개정				▶	▶	▶	▶	▶	▶
	후원	공익법인 자격 취득 및 후원 모금 창구 일원화	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶
		후원 전산시스템	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶
		운영지원팀 업무 이관 조정				▶	▶	▶	▶		
		관련 규정 및 내규 제·개정							▶	▶	▶
	조직문화	직급통일, 순환보직 조정			▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶
		인사 실적관리 평가지표			▶	▶	▶	▶			
		경력인정 관련					▶	▶	▶		
		관련 규정 및 내규 제·개정				▶	▶	▶	▶	▶	▶

조직융합을 통해 한층 강해진 복지재단을 만들기 위해서는 조직을 둘러싼 외부환경 안정화가 필수적이다. 남양주시는 모든 업무 요청과 지원을 복지재단으로 창구를 일원화해야 하며, 복지재단은 남양주시와 희망케어센터의 중간자(Link-pin) 역할을 수행하면서 희망케어센터 활동을 지원하는 보호자(Shield)역할을 담당해야 하고, 희망케어센터는 업무창구를 복지재단으로 일원화해야 한다. 기관의 상호 협력과 협업을 통해 복지재단이 안정화될 때 조직융합은 성공적으로 완성될 것이다.

관련내용을 표현하면 [그림 5-2]와 같다.

[그림 5-2] 향후 조직융합을 통한 관계기관의 업무 흐름도

본 연구에서는 융합과정을 추진하는 주체이자 리더 역할을 복지재단이 담당해야 한다고 보고 있다. 향후 복지재단의 성공적 운영의 시작과 종결은 복지재단이 얼마만큼 책임경영을 하는가로 판단할 것이다. 조직융합화 과정을 통해 재탄생하는 남양주시복지재단의 미래 조직을 기대한다.

참 고 문 헌

김장기・신윤창. (2012). 조직융합의 실천과 영향요인의 분석: 통합공단을 중심으로, 호남대학교 「인문사회과학연구」, 35.

문철우. (2007). 합병 후 통합과정의 인적자원관리전략. 「인적자원관리연구」, 14(4): 133-151.

박경숙・이화윤. (2014). 서비스공급자의 공공복지전달체계 통합성 인식비교: 남양주 희망케어센터와 경기도 무한돌봄센터를 중심으로, 「GRI 연구논총」, 16(2), 233-263.

박정민・이승호・김윤지・탁장한. (2015). 소득빈곤선과 결핍지수의 정합도: 빈곤 여부와 국민기초생활보장 수급지위를 기준으로, 「사회보장연구」 31(4), 83-107.

선미정・유정원 정명희. (2024). 「남양주시 복지관 공급량 적정성 분석 및 현안 진단 연구 -노인, 장애인, 사회복지관 중심으로-」. 남양주시복지재단.

성락훈. (2015). 공공기관 성과관리가 조직효과성에 미치는 영향 - 조직융합관리의 매개효과 및 과업특성의 조절효과, 한양대학교 박사학위논문.

안경섭. (2006). 성공적 정부조직개편을 위한 통합조직의 융합전략에 관한 연구 -중앙부처의 Post Merger Integration을 중심으로-, 「한국행정논집」 21(1) 201-285.

염재호・정병걸・길종백・하민철. (2008). 행정조직 통합의 논리와 대안 분석: 환경행정체제 개편을 중심으로, 「한국정책학회 추계학대회 논문집」, 1-20.

조소연・황석준. (2008). 한국정부의 조직융합관리 프로그램에 대한 평가와 향후과제, 「한국행정학회 추계학술대회 논문집」.

조태준・황혜신・최성락. (2011). 조직융합관리(PMI)와 조직효과성 간 관계에 관한 연구 : 중앙정부 통합부처 공무원 인식을 중심으로, 「한국행정논집」 23.2 531-552.

최창현. (2008). 조직융합관리의 효과성 자가진단모델.「한국행정학회 추계학술대회 논문집」.

유지민. (2016). 중앙사회복지관 운영 및 조직개편 새 모델-동(洞)동(同)동(動) 복지관!. [PPT Slide]. https://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE06688944. 중앙사회복지관.

남양주시(2017). 「남양주시 희망케어시스템 이해관계자 실태조사 연구」. 연세대학교 복지국가연구센터.

남양주시(2019). 「남양주시복지재단 설립 타당성 검토 연구」. 경기복지재단.

남양주시・복지국가연구센터(2018). 희망케어시스템 학술세미나 : 지방복지서비스의 새로운 지평. 「희망케어시스템 학술세미나 자료집」.

남양주시복지재단(2021). 「남양주시사회복지기관 희망케어센터 수탁신청서류」. 남양주시복지재단.

남양주시복지재단(2021). 「남양주시 복지기준선 설정연구」. 남양주시복지재단 용역연구보고서.

보건복지부(2024). 「사회복지관 운영관련 업무처리 안내」, 보건복지부 지역복지과.

서울특별시(2024). 사회복지시설 종사자 처우개선 및 운영계획. 「서울시 종합사회복지관 운영지원 안내」, 57-100.

행정안전부(2008). 「정부조직개편 성공을 위한 조직융합관리 매뉴얼」. 행정안전부 진단컨설팅센터.

행정안전부(2023). 「지방자치단체 조직진단 매뉴얼」. 행정안전부 : 자치분권제도과.

국가통계포털(KOSIS) https://kosis.kr

남양주시의회 https://www.nyjc.go.kr/

남양주시 홈페이지 https://www.nyj.go.kr

남양주시복지재단 홈페이지 https://www.nyjwf.or.kr

보건복지부 통합전달체계 https://www.mohw.go.kr/menu.es?mid=a10708040100

복지로 https://www.bokjiro.go.kr

남양주뉴스(2015.03.14). 권역별 희망케어센터, 사회복지관 등록・전환. 남양주뉴스. https://www.nyjnews.net/26982

Vasu, M. L., D. W. Stewart and G. David Garson., 1998, *Organizational Behavior and Public Management*, N.Y.: Marcel Dekker Inc.

조직융합을 통한 조직 운영의 효율성 확보 방안

발 행 일 2025년 03월 31일

발 행 처 남양주시복지재단

주　　소 경기도 남양주시 다산중앙로 7
(다산행정복지센터 내 1층)

전　　화 031) 524 - 9846~7

홈페이지 https://www.nyjwf.or.kr

본 보고서는 연구용역수행기관의 결과물로서
남양주시복지재단의 입장과 다를 수 있습니다.