

〈최종보고서(공개용)〉

서울시

「시민협력플랫폼 성과평가 수행」 용역

-‘목표합의제 평가’를 중심으로-

2017. 10

서울특별시

- 목 차 -

1. 제기 배경

- 1) 용역 개요.....5
- 2) 추진 경과.....6
- 3) 성과측정의 제기 배경.....8

2. 평가체계의 개발

- 1) 성과측정의 사전작업.....13
- 2) 평가체계의 확정과 수행.....19

3. 평가결과

- 1) 종합성과.....35

4. 시사점 및 향후 과제

- 1) 평가체계의 시사점.....53
- 2) 향후 과제.....56

1. 제기 배경

1) 용역 개요

- 용역명
 - 시민협력플랫폼 성과평가 수행 용역

- 목적
 - 2차년도 연속지원 여부를 결정하기 위한 객관적이고 공정한 판단자료 확보
 - 수행기관별 1차년도 사업 추진 현황을 파악함으로써 향후 시민협력플랫폼의 발전 방향과 개선과제 도출

- 기간
 - 2017년 5월 22일 ~ 10월 31일

- 과업내용
 - 시민협력플랫폼 1차년도 성과평가 사전 준비
 - 9개 사업 수행기관 대상 오리엔테이션 및 성과평가단 대상 교육 실시
 - 성과평가 도구 개발 및 참고자료 제공
 - 성과평가 수행 및 결과 도출
 - 양적평가 및 질적평가 실시 후 평가 결과 도출
 - 시민협력플랫폼 사업수행 현황, 진단, 개선과제 등 도출

- 발주기관
 - 서울시 지역공동체담당관(서울협치추진단 사무국)

- 수행기관
 - 엔피오현장전문기협동조합 엔피오스쿨(대표 : 이재현)

2) 추진 경과

□ 서울시 시민협력플랫폼 사업 추진(용역 사전 과정)

- 시민협력플랫폼 지원사업 수행기관 선정 완료 '16. 10.
 - 9개 자치구(마포, 동대문, 은평, 강북, 관악, 성동, 강동, 광진, 서대문)내 민간조직 컨소시엄(비영리)

- 시민협력플랫폼 수행기관 2016년 1차 정례회의 개최 '16.11.8.
 - 성과지표개발TFT 구성 합의

- 성과지표개발TFT 회의(1, 2차) '16.12.~'17.1.
 - 성과지표개발 TFT 안 마련

- 각 자치구별 성과지표안 해설 및 개발 워크숍 '17. 2.~3.
 - (자치구별 총 9회, 관계자 총 58명 참석)

- 성과지표개발TFT 3차 회의 '17. 3. 20.
 - 성과지표개발 TFT 최종안 마련

- 시민협력플랫폼 수행기관 2017년 1차 정례회의 개최 '17. 3. 22.
 - 시민협력플랫폼 1차년도 성과지표 확정
 - 1차년도 성과평가 방식(평가단 구성, 일시 등) 확정

□ 성과평가 (용역) 추진 과정

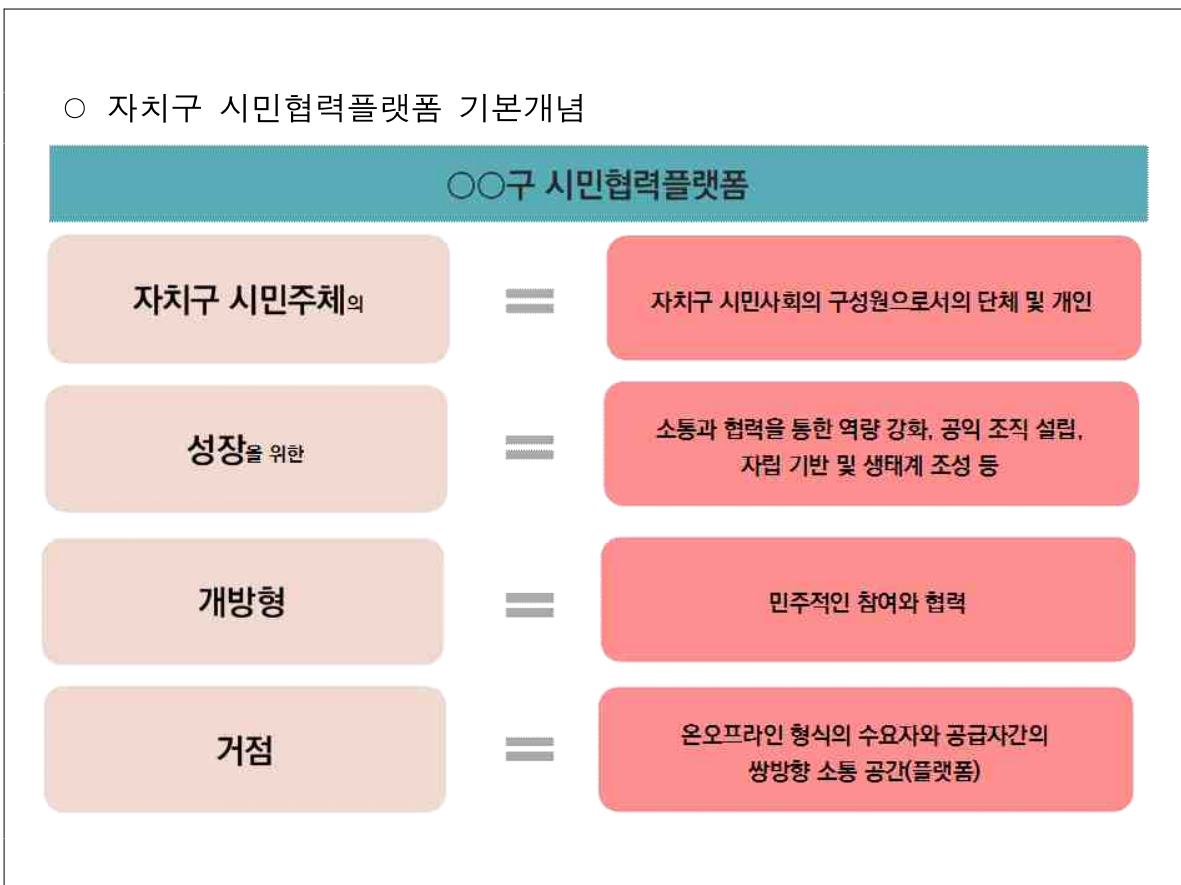
절차	내 용	일정
I 성과평가 사업 개시	1) 성과평가 계획 수립, 평가단 구성(8명 내외) 2) 성과평가 대상 자치구 수행기관 오리엔테이션 (평가 대상, 방식, 시기, 제출 서류 등)	'17. 5월
↓		
II. 평가 도구 개발	1) 자치구 성과평가 간담회(각 2회, 정량목표 합의) 2) 성과평가 도구 개발(정량, 정성 평가 도구) 3) 성과평가 사전 설문 실시(자치구별 용어 설문, 사업추진 과정 평가 설문)	'17. 6~8월
↓		
III. 평가서류 접수	1) 최종실적보고서(성과평가용) 제출 접수 (사업 개시일부터 약 10개월간의 사업실적)	(1차)'17. 8. 25 (2차)'17. 9. 25
정량 분석	1) 자치구별 정량평가표 분석, 작성 (최종실적보고서, 각종 설문지 등)	
↓		
IV 성과평가 실시	1) 성과평가단 구성 및 사전 교육 - 수행기관 3인, 서울시,자치구 3인, 외부 2~3인 등 2) 자치구별 성과평가 실시(9월과 10월에 나누어 실시) - 정성 평가표, 평가 의견 작성	(1차)'17. 9. 7 (2차)'17. 10. 11~12
정성 분석	1) 1차년도 정성평가표 및 종합 평가표 작성 2) 평가결과 전달(서울시→수행기관)	
↓		
V 성과평가 결과 최종확정	1) 성과평가 결과에 대한 자치구 시민사회 검토 2) 성과평가 결과에 대한 수행기관의 이의 제기 시 1회에 한하여 재심의(최종 확정)	(1차)'17. 9월말 (2차)'17. 10월말
↓		
VI. 성과평가 결과보고서 제출	1) 용역 및 성과평가결과 보고서 제출 - 성과평가 결과보고 및 분석	'17. 10. 31

3) 성과측정의 제기배경

서울시는 지역협치 활성화를 위해 2016년 지역협치 추진계획을 수립하여 자치구의 민간과 행정을 대상으로 ‘지역사회혁신계획 수립 지원사업’, ‘시민협력플랫폼 지원사업’을 추진하였다. ‘지역사회혁신계획 수립 지원사업’은 자치구의 민간과 행정이 협치 체계를 구축하여 협치 의제를 발굴, 실행, 평가 전 과정을 수행해 나가는 사업이며, ‘시민협력플랫폼 지원사업’은 민과 관이 수평적 관계에서 지역협치를 이루기 위해 지역시민사회 역량을 강화할 수 있는 개방형 거점의 구축을 목적으로 한다.

2016년 6월, 시민협력플랫폼 지원사업 공고에 따르면 시민협력플랫폼을 “자치구별 시민주체의 성장을 위한 개방형 거점(개방성, 과정 중시)”로 정의하며 그 의미와 구체적인 사업 내용을 다음과 같이 제시하였다.

〈시민협력플랫폼의 기본개념 및 추진계획〉



- 연도별 추진 전략(과제)

[1단계 : 자치구 시민사회의 포괄적 네트워크 구축] - 6개월 이내

- 자치구 내 다양한 시민 주체간 협력적 네트워크 구축
- 지역사회 의제 또는 활동 제안 등 시민 주체(단체 또는 개인)의 참여를 확보할 수 있는 개방형 거점(온라인, 오프라인 장소)의 구축

단계별 사업 세부 내용	지원 사항
<ul style="list-style-type: none"> ○ 시민협력플랫폼 컨소시엄의 구성 및 확대 ○ 본 사업에 전담하는 책임자 선임(부분 보조자 추가 참여 가능) ○ 자치구 시민협력플랫폼의 개방형 거점(오프라인 및 온라인 장소) 구축 <ul style="list-style-type: none"> - 자치구 내 시민주체(단체 또는 개인)간 협력적 네트워크 구축 - 지역사회 활동가 발굴 및 양성 사업 - 일반시민의 참여형 플랫폼의 운영 등 - 자치구청의 규정 소통(홍보 등) 및 상시 협력 방안 마련 등 ○ 시민협력플랫폼 중장기 발전(운영)계획 수립(자립방안 포함) 	<ul style="list-style-type: none"> - 책임자 활동비 지원 - 시민협력플랫폼 사업비 지원(네트워크 구축 및 플랫폼의 사업비 포함) ※ 공간 임대료·시설비는 제외

[2단계 : 자치구 시민사회의 자립 전략 실행] - 12개월 이내

- 지역사회 시민 역량 강화(확대, 집적 및 자산화 등)를 위한 자립적 공익활동 연합조직 설립 및 운영

단계별 사업 세부 내용	지원 사항
<ul style="list-style-type: none"> ○ 자립적 공익활동 연합조직의 설립 및 사업(예시) <ul style="list-style-type: none"> - 지역사회 NPO조직 활성화 전략 수립 및 실행 사업 - 시민사회 기금(마을 또는 지역 기금) 조성 사업 - 지역사회 개발 회사의 창업(마을기업, 사회적기업 등) 및 사업 - 지역 재단, 사회적협동조합 등 상설적 중간지원 공익법인의 창립 및 사업 - 기타 지역 시민사회 생태계 조성을 위한 각종 사업 	<ul style="list-style-type: none"> - 자립적 공익활동 연합조직의 사업비

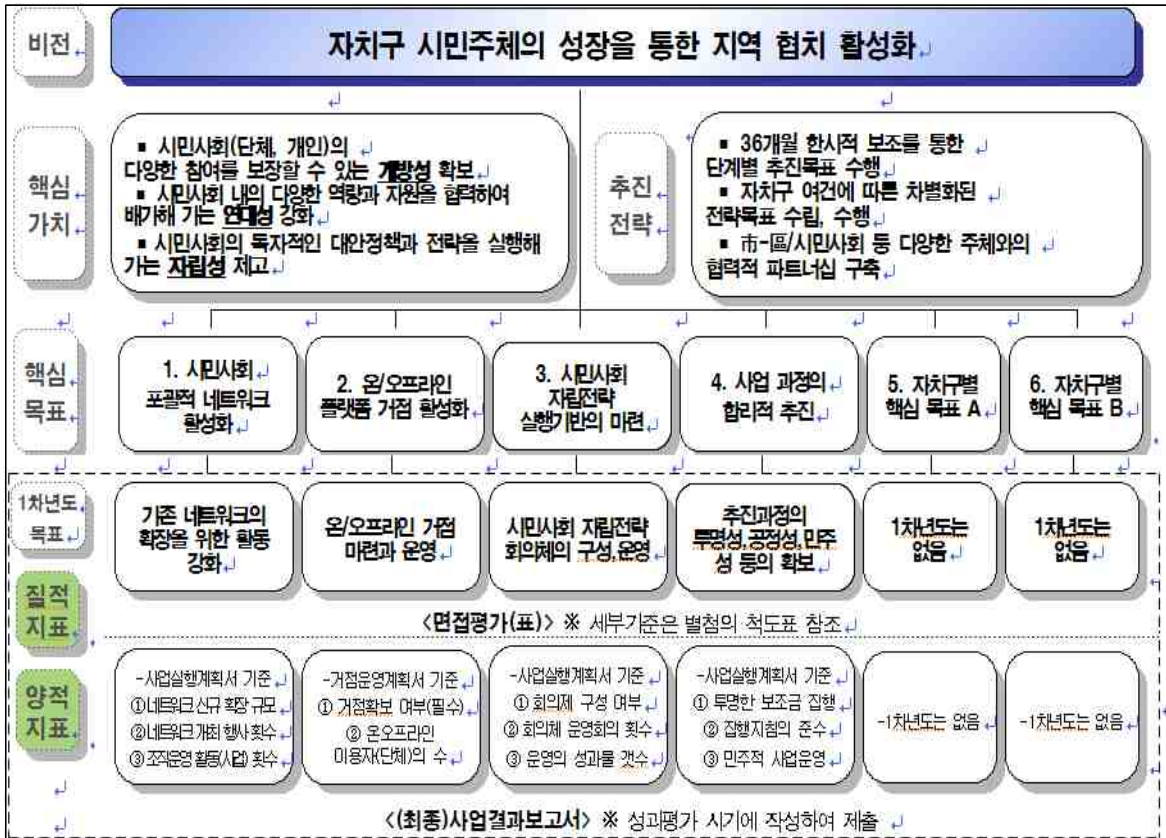
[3단계 : 자치구 시민사회의 자립 기반 마련 완료] - 36개월 이후

- 시민협력플랫폼 및 자립적 공익활동 연합조직의 지속 역량 확보

위와 같이 공고된 내용에 따라 2016년 10월까지 총 9개 자치구(은평, 강북, 동대문, 광진, 관악, 성동, 서대문, 마포, 강동)가 선정이 되었다. 각 자치구의 시민협력플랫폼 구축 사업 계획은 각 시민사회의 독자성과 다양성을 최대한 발현할 수 있도록 존중되었으며, 지역 시민간의 다양한 공론을 발전시켜 나갈 수 있도록 유연하게 추진되도록 하였다.

그러므로 시민협력플랫폼 성과평가 체계는 첫째, 사업을 추진하는 각 자치구의 특수한 여건을 고려하면서도 사업 고유의 취지가 흔들리지 않도록 하는 기준점의 역할, 둘째 공모시에 제시된 연도별 추진 과제의 성취 수준을 시기별로 측정함으로써 사업 타당성을 객관적으로 검토하기 위한 합리적인 평가 방식을 필요로 하였다.

〈합의된 성과평가 목표체계〉



그리고 최초로 시도되는 시민 개방형 거점 구축 사업의 특징인 만큼 수행기관 각자의 능동적인 사업 기획과 추진을 담보하기 위해 평가자 위주의 일방향적 평가 방식이 아니라 수행기관(피평가자)과 서울시(평가자)가 공동으로 평가 방식과 기준을 합의하여 추진하는 합의제 방식으로 추진하게 되었다.

〈목표체계에 대해 각 자치구에서 합의된 용어〉

- 목표체계
종합적인 목표부터 세부적인 목표를 인과관계에 의해 제시한 전략 지도

- 비전
과업의 가장 큰 목표이자 궁극적인 청사진

- 핵심가치
목표를 성취하기 위해 채택된 관점과 자세

- 추진전략
목표를 성취하기 위해 채택된 효과적인 방식

- 핵심목표
상위 목표를 성취하기 위한 세부목표이자 핵심요소

- 양적지표
목표를 측정하기 위한 양적 기준

- 질적지표
목표를 측정하기 위한 질적 기준

이를 위해 자치구 수행기관이 직접 성과평가지표 개발TFT를 구성하고, 전체 자치구의 사업 참여자간 현장 간담회를 개최하여 본 사업의 핵심 목표와 단계별 목표, 세부 평가 기준 등을 합의하였다. 이 평가 방식을 통해 성과 평가의 정량, 정성적 결과를 객관화 하여 향후 연속지원 여부 판단의 근거로 삼을 수 있는 한편, 사업의 이해 당사자가 모두 참여하여 동의에 기초한 후속 개선점 도출을 기대할 수 있게 되었다.

1차 년도 성과평가는 수행기관, 행정(서울시, 자치구청), 외부 전문가로 이루어진 합동 평가단이 최종 평가를 하였으며, 이 평가 결과는 각 자치구의 유관 시민사회 단체와의 검토를 통해 2차 년도 사업계획 수립에 기초 자료로 활용되며, 이는 다시 3차 년도에 환류되는 방식이다. 향후 3년간의 사업 기간에 따른 성과평가 시기와 범위는 다음과 같이 추진 될 예정이다.

〈성과평가의 범위와 활용〉

	1차 년도	2차 년도	3차 년도
성과 평가 범위	1~10월 (10개월)	11~24월 (14개월)	25~36월 (12개월)
평가 활용	2차 년도 연속지원	3차 년도 연속지원	전체 사업 성과평가

2. 평가체계의 개발

1) 성과측정의 사전작업

협치에 대한 성과측정은 간단한 평가로 대체되지 않는다. 사업의 성과가 많더라도 협치적 요소가 충족되지 않는다면 성과의 요소가 결여된 상태의 결과일 가능성이 크다. 여타의 '협치사업'은 협치를 의제성취를 위한 도구로써 바라보고 있는 반면 시민협력플랫폼사업은 협치 자체가 목적이라는 특성을 가지고 있다. 그러므로 이번 평가에 있어서 협치적 요소는 도구적 관점에서의 평가를 넘어 현장에서 협치가 작동되는지가 평가의 관건이 된다.

따라서 이번 평가에 있어서 주목해야할 평가 상의 주안점은 평가를 수행하기에 앞서 목표(목적)를 합의하는 것이며 그것이 체계적으로 전개되어 평가의 방식까지 합의를 이루어 내는 것이라 할 수 있다. 이에 평가주체(연구진)은 평가 사업에 있어 평가도구를 설계함에 앞서 이 사업이 성취해야하는 것은 무엇인지에 대한 깊은 성찰을 통해 수행단체들과 숙의하며 평가도구의 개발에 착수했다.

이렇게 기획 단계에서부터 사업의 목표를 합의하는 평가는 경영학의 '목표관리(Management by objectives, MBO)¹⁾'에서 그 시사점을 찾을 수 있다. '목표관리'라 함은 가능한 많은 조직 구성원들의 참여를 통해 목적과 목표에 대해 합의를 이끌어 내며, 이를 통해 사업의 목표 설정부터 수행 및 평가 단계까지 참여형으로 설계를 하여 사업의 목표를 능동적으로 달성하려는 체계라는 것이다.

측정할 수 없다면 관리할 수 없듯이 성과를 측정(measure)하는 것은 성과관리에 있어 필수적이다. 그러나 측정은 계량화(count)와 동일한 개념은 아니다. 측정은 숫자를 세어 보는 것을 포함하는 개념으로, 일정한 기준에 의해 결과를 가늠해 봄으로써 성과의 유무를 판단해 보겠다는 포괄적 개념에 가깝다. 따라서 바람직한 성과의 측정이 가능하려면, 각 부문의 목표는 전체적인 목표에 대해 정합성을 가져야 하는데 이러한 이유 때문에 일

1) 피터드러커, 경영의 실제(The Practice of Management), 한국경제신문사, 2006

정한 '체계도(strategic plan)'가 필요하게 되는 것이다.

이번 사업의 경우 '시민협력플랫폼'을 구축하는 것이 궁극적 목표다. 그러나 시민협력플랫폼이 내포하는 합의의 추상성은 상당히 높아 이를 해석하는 사업수행기관들의 해석은 차이가 있을 수밖에 없다. 따라서 최상위의 목표인 '시민협력플랫폼'의 핵심요소를 개발하여 '중간목표'로 세분화하고, 그것의 핵심요소를 다시 목표 성취를 위한 '사업계획'으로 세분화하는 인과관계적 체계를 완성해 내는 것은 '시민협력플랫폼'의 개념을 구체화시켜가는 단계와 다름 아닐 것이다. 이러한 과정에 평가자와 피평가자가 참여하여 일련의 과정을 경험할 때 평가는 환류에 기여할 것이다.

따라서 피터드러커의 '목표관리제(MBO)'는 이 연구 보고서의 중요한 출발점이 되겠지만, 목표를 위해 절차가 경시되어서는 안 된다는 공익추구적 관점에서 볼 때 다른 관점의 차용이 불가피 하다. 기업의 소유주가 특정되어 있는 것과 달리, 공익의 영역에서는 소유주를 특정하기 힘들다는 난해함이 존재한다. 조직을 대변하고 상징할 수는 있으나 소유할 수 없으므로 의사결정권에 대해 독점할 수 없다는 것이다. 그러므로 공익을 추구하는 집단에서의 '목표'는 '합의'라는 정치적 행위를 통해 수용되는 측면이 존재한다.

평가자와 피평가자와의 '합의'는 이번 평가체계에 있어 성패의 핵심요소이며 그 과정을 얼마나 잘 설계하는가가 평가체계의 작동여부를 가늠하는 기준이 될 것이다. 특히, 평가도구의 핵심이라 할 수 있는 지표를 합의하는 것은 어떤 평가도구의 개발에서나 중요한 행위인데, 지표의 합의를 용이하도록 돕는 것은 목표부터 합의를 할 때 가능한 일이다. 따라서 명료한 성과의 창출을 위해서는 명료한 목표의 설정과 합의가 전제되어야 한다. 이러한 이유로 이번 평가를 '목표합의제평가'라 부르고자 한다.

'목표합의제 평가'는 다음의 몇 요소를 함의하고 있다. △평가지표는 상호가 합의할 때 가장 잘 작동하는 기준이므로 높은 수준의 합의를 위해 현장의 특성과 고충을 충분히 반영해야 한다는 점, △지표의 합의는 목표의 합의가 관건이므로 원활한 평가를 위해 목표부터 합의를 이끌어 내야한다는 점, △그 결과로, 목표로부터 지표까지 인과관계에 의한 정합성이 부여된 전체 체계도가 제시되어야 한다는 점 등이 그것이다.

〈'목표합의제평가'의 합의〉

1. 목표합의

지표는 본질적으로 목표와 동일한 개념임을 전제하고 지표 개발을 위해 목표합의를 먼저 추구하는 것을 성과평가의 출발점으로 설정한다.

2. 현장반영

'시민협력플랫폼'이라는 공통의 목적은 동일하나 지역 환경과 수준은 매우 상이하므로 숙의과정을 통해 중간목표와 사업계획의 목표를 조정하며 합의한다.

3. 상호평가

피평가자인 사업수행기관들의 시행착오는 상호 간의 학습적 시사점이 있으므로 평가 수행의 과정에 이러한 기회를 제공한다.

4. 요인분석

피평가자를 일방적으로 평가하고 그치는 것이 아니라 미흡한 요인을 파악하고 분석하여 지원책을 함께 고심하는 원리가 보장되도록 한다.

'목표합의제 평가' 방식에 입각해 본 연구는 다음의 개괄적 방향을 설정했다. 첫째, 지원 및 관리감독 주체인 서울시 뿐 아니라 선정기관 및 외부 전문가로 구성된 성과지표개발 TF T를 구성하는 일이다. 각 지역의 환경적 특성은 고려되어야 하나 그럼에도 이 플랫폼 사업을 통해 성취해야 하는 공통의 목표가 무엇인지를 합의해내기 위해 광범위한 주체들로 구성된 협의체를 통해 숙의가 실제 가능하도록 했다.

둘째, 전술된 것처럼 9개 전체 자치구의 모든 수행 기관들이 공통적으로 성취해야 하는 공통 목표와 자치구의 특성에 따라 개별적으로 성취해야 하는 개별 목표를 구분하도록 했

다. 이에 따라 공통적으로 성취해야 하는 공통의 목표는 '공통 지표'로 개발되었고, 개별적으로 성취해야하는 자치구만의 특수한 목표는 '개별 지표'로 개발되었다. 이러한 구분으로 개별적 성과가 획일적 평가의 희생양이 되는 것을 방지하면서도 공통의 성과가 무엇인지를 확인할 수 있게 했다.

셋째, 개발된 모든 지표는 양적지표와 질적지표로 이원화하여 목표 달성에 실질적으로 기여하는지를 측정하고자 했다. 양적지표는 산출물에 대한 계량화를 통해 쉬운 데이터로 제공 가능하도록 했고 이는 다시 탁월, 양호, 보통, 미흡의 단계로 표현할 수 있게 하여 단순화를 시도했다. 아울러 질적지표는 기존의 목표체계에서 확인되어야 하는 중요사항 중 양적인 결과물에서 설명되지 않는 것을 중심으로 지표화하여 전체 평가체계도의 인과관계가 훼손되지 않도록 했다.

※ 연구의 개괄적 방향

- ① 행정(평가주체)과 현장(피평가주체)가 협치적 관점으로 '함께' 평가를 수행할 수 있도록 평가지표를 합의할 수 있는 TFT 위원회를 구성한다.
- ② 자치구 전체의 공통목표와 자치구 특성이 반영된 개별목표를 구분함으로써 전체 성과뿐 아니라 실제적인 지역의 성과를 측정할 수 있게 한다.
- ③ 전체 평가체계도의 정합성을 위해 모든 단위 지표는 양과 질로 구분하여 측정하도록 하고 이를 통해 작은 단위의 성과를 상위의 큰 성과가 되도록 견인한다.

이러한 세 가지 방향에 따라 측정도구는 다음의 원칙을 가지고 개발되었다. 첫째, 시민협력 플랫폼 사업이 애초에 내걸었던 비전과 핵심가치, 추진전략을 지표에 반영하여 평가의 전체 체계를 구성했다. 전체 체계는 가장 큰 지향점인 비전, 비전을 성취하기 위한 3년차 핵심목표, 핵심목표를 성취하기 위한 1년차 목표를 설정했다. 3년차 핵심목표는 자치구 전체가 합의한 '공통 목표(지표)'와 자치구 개별의 '개별 목표(지표)'로 이원화했다.

〈공통 목표와 개별 목표〉

구분	성과지표(중점 분야)	참고
공통 핵심목표	시민사회 포괄적 네트워크의 구축	단계별 사업 목표
	2. 거점(오프라인, 온라인) 구축	
	3. 시민사회 자립전략의 수립 및 활동 개시	
	4. 사업 추진 과정(보조금 집행 등)의 투명성 확보	사업 선정 기준
개별 핵심목표 (여시)	1. 자치구 의제의 발굴과 대안 정책 마련	사업실행계획서
	2. 협치○○구 회의 활성화 지원, 협력	

※ 개별 핵심목표를 설정하지 않을 경우, 공통 핵심목표의 기준만으로 종합평가

둘째, 지원사업의 전체 기간이 3년인 것을 고려해 3년치 핵심목표의 현실적인 목표치를 연차별로 설정하도록 했다. 이에 매년 1년치의 목표를 별도로 도출하도록 하였고 ‘양적 목표(지표)’와 ‘질적 목표(지표)’를 구분하여 평가 체계의 정합성을 추구했다. 활동 후의 단순 산출물에 대해 양적지표로 측정하도록 하는 한편 실제 목표를 이루기 위해 설명되지 않는 정성평가는 질적측정으로 수행하도록 했다. 첫해의 특수성을 고려, 실제 사업수행기간이 10개월 남짓인 것을 감안하여 달성가능한 목표인지를 평가주체와 피평가주체가 합의하는 숙의과정을 가지도록 했다.

〈양적 목표와 질적 목표〉

양적 목표 예시	측정방법 예시	평가 순서
모임, 미팅, 워크숍 횟수(100회) 참여자 수(1,000명) 산출물 개수(20개) 만족도(평균 상)	직접 측정 결과 참여자 만족도(100명) 설문 보고서 FGI(3회) 분석 보고서 관찰 분석 보고서	↓
질적 목표 예시	측정방법 예시	
플랫폼을 활용한 다양한 주체의 성장기반 지원	양적 지표 결과치 + 평가단의 면접 평가	

셋째, 연차별 핵심목표의 양/질적 지표는 측정 가능한 방법을 3가지 정도로 제시하고 그 달성 여부를 수치로 환산하도록 했다. 양적 지표에 따른 측정결과는 달성 여부를 기준으로 100점 만점으로 수치화 하여 평가하고, 질적 지표에 대한 평가는 면접 평가표를 활용하여 4점 척도(탁월, 양호, 보통, 미흡) 수치화 하여 평가하도록 하여 편의성을 높였다. 또한 공통/개별 핵심 목표(연차별)에 대해 양/질적 지표의 평가 기준에 따라 측정된 평가 수치는 각각의 비중을 고려하여 총점으로 환산하여 객관화 했다.

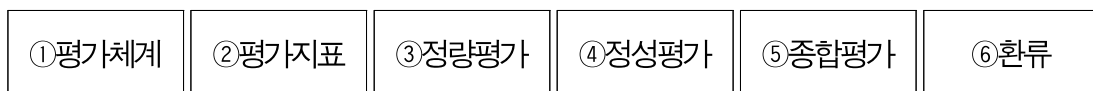
〈양적 목표와 질적 목표의 평가 원칙〉

양적 목표 (예시)	측정방법 (예시)	평가점	질적 목표 (예시)	정성평가 (정량평가+면접)
모임, 미팅, 워크숍 횟수(100회) 참여자 수(1,000명) 산출물 개수(20개) 만족도(평균 상)	사업 실행계획서를 목표 수치로 하며, 제출한 최종사업결과보고서 등 제출된 자료를 근거로 평가함. (서울시 실무자가 정량 평가 실시)	목표치에 따른 달성 정도를 100점으 로 환산	플랫폼을 활용한 다양한 주체의 성장기반 지원	탁월-양호-보통-미 흡의 4점 척도로 평가 (평가단이 면접을 통해 평가)

※ 4점 척도 수치화 기준(100점 만점) : 탁월(100), 양호(75), 보통(50), 미흡(25)

2) 평가체계의 확정과 수행

성과에 대한 측정은 단순히 평가나 측정의 도구를 개발하는 것이 아니라 전반적인 체계를 완성하는 것을 포함해야 한다. 체계 속에 지표와 지표의 운영을 위한 협치적 소통의 방식까지 인과관계로 전개되는 것을 뜻한다. 평가체계->평가지표->정량평가->정성평가->종합평가->환류(평가체계 수정 및 차년도 사업설계)



이러한 인과관계적 흐름의 관점에서 성과평가 도구의 개발을 위해 다음의 일정을 수립했다.

작년 기본작업의 연장선상에서 수립된 이 과정은 각 자치구의 사업계획서를 평가주체가 분석하여 계량화를 시도하는 것으로 시작되었다. 기존에 기 제출된 사업계획서에서 정량적 목표를 다시 계량화했던 이유는, 합의된 평가체계도에서 제시된 핵심목표에 적합한 정량목표로 재정렬한다는 의미가 있기 때문이다.

이에 평가주체가 모든 현장을 방문하여 수행기관들과의 개별적 숙의과정을 통해 정량목표를 핵심목표에 적합하게 재정렬하였고 그 사이 변화된 환경으로 인해 기존의 정량적 목표치가 유효한지까지 상호 검토하는 과정이 불가피했다. 이 과정을 통해 모든 정량지표는 합의되었으며 그것으로 수행기관들은 사업을 수행하게 된다. 이후 정량적 성과와 핵심목표를 연결하는 중간고리인 정성목표에 대한 면접평가를 설계하는 과정으로 진행되었다. 면접평가의 질문은 질적측정지표에 다름아니며 이는 정량지표로써 파악하기 힘든 부분을 질문을 통해 확인하려는 취지를 가지고 있다.

〈성과평가 도구 개발 과정〉

성과평가 도구 개발 과정	시기
(1) 9개 자치구의 각종 사업계획서 분석	6월
↓	
(2) 정량평가를 위한 양적 성과 계량표 제작	6월
↓	
(3) 9개 자치구별 양적 성과 계량표 작성법 안내 및 협의 - 9개 자치구 1차 순회 간담회 실시 완료 - 자치구 간담회의 취지: 양적 성과 계량표 작성 방식 안내 및 협의 - 자치구 사업계획상 양적 성과 기준 도출을 위한 토론 - 추후 성과평가 추진 일정 및 방식 협의	6.26(월) ~7.20(목)
↓	
(4) 자치구별 양적 성과 계량표, 정성평가 용어 설문	7.24(월)
↓	
(5) 자치구별 양적 성과목표치(기준) 협의 및 확정 - 9개 자치구 2차 순회 간담회 실시 예정	8월 초
↓	
(6) 정량평가 핵심목표 4번, 설문평가지 제작, 배포	8월 초
↓	
(7) 수행기관 별 성과평가 방식 및 제출 서류 안내	8월 초
↓	
(8) 성과평가 도구 제작 완료 : 정량, 정성, 종합 평가표 제작	8월 말
↓	
(9) 성과평가 실시	1차: 9월 2차: 10월

이러한 과정에 의해 수립된 전체 평가도구는 다음의 구조를 가지고 있다. ①평가체계는 이 사업의 가장 큰 지향점과 그것을 성취하기 위해 필요한 핵심요소들이 인과관계로 전개된 가장 핵심적인 전략지도다. 이 문서는 우리가 왜 이 사업을 하는지에 대한 타당성을 부여하며 그것을 이루기 위해 각 단체가 공동으로 합의해야하는 핵심적 요소에 대해 설명하고 있다.

②평가지표는 평가체계에서 거론된 각 단위의 목표들은 측정하기 위해 관련된 모든 지표들의 도서관이다. 비영리조직의 특성상 그 목표는 질적 변화를 계획하고 있으므로 모든 것이 계량화될 수 없는 까닭에 정량지표와 정성지표의 혼합으로 구성되는 것이 필요한 구성이며 아울러 공통의 목표와 개별의 목표가 융합되어 있다.

③정량평가지표는 각 단체에서 스스로 수립한 사업계획서에 기초하고 있는 것으로, 활동이후 즉시적으로 산출되는 계량적 결과물에 대한 지표와 그 양식을 뜻한다. 사업선정을 위해 과도한 목표가 없었는지 그사이 변화된 환경에 따라 조정되어야 하는 목표가 없는지를 점검하는 상호 숙의과정을 통해 이 지표는 수립되며, 합의된 지표를 통해 수행기관 스스로 양적성과 작성표를 완성하여 평가주체에게 제출하고, 이는 정량평가지표로 완성된다.

④정성평가지표는 정량평가에서 보이지 않으나 핵심목표라는 질적 변화를 얼마나 성취했는지를 측정하는 그 지표와 양식을 뜻한다. 수행단체는 최종결과 작성표를 제출하고 이를 통해 실질적 변화에 대해 평가하는 과정이 수반된다. 질적측정의 몇 가지 방법 중 상호학습과 원인분석을 위해 면접이라는 방식을 이번 평가에서는 채택하게 되었다. 질의응답 등의 토론을 통해 수행기관의 성과와 한계에 대해 상호학습하며 원인분석을 하게 되는 면접평가가 종료되면 정성평가지표가 완성된다.

이 단계까지 끝나면 정량평가지표와 정성평가지표가 완성된다. 이 두 가지의 평가표 결과를 바탕으로, ②평가지표(종합)의 양식에 따라 종합평가 결과가 완성되며 이후 환류과정을 통해 ①평가체계의 구조의 조정을 검토하게 된다.

〈평가체계의 평가 순서〉



※a,b는 수행기관 작성, c는 평가주체 작성

이러한 순서에 따라 목표체계를 기반으로 평가체계를 확정하였다. 이후 종합적인 평가지표를 도출했고 이어서 정량평가표와 정성평가표를 합의해냄으로써 전체적인 체계도를 완성하게 되었다. 이 전체의 과정은 수개월에 걸친 현장방문을 통해 협의되고 조정되는 과정을 수반했으며 공통의 목표를 이루기 위해 지역의 특수성을 어디까지 조정해 줄 수 있는가에 대한 답을 찾는 숙의의 과정이었다.

우선 시민협력플랫폼의 구축 목적을 명확하게 정리하기 위해 사업 선정 당시의 공고안의 시민협력플랫폼에 대한 정의와 단계별 사업수행 과제를 활용하여 목표체계를 임시로 설정하였다. 그 후 3개월 여에 걸친 평가FTT(광진, 성동, 서대문 시민협력플랫폼)에서의 검토와 구성 방식에 대한 전문가 자문을 수렴하여 종합적인 평가지표를 도출해 내었고, 그 후 다시 9개 자치구의 사업 수행 주체(컨소시엄 참여단체 관계자 전원)를 대상으로 현장 간담회를 개최하여 검토를 실시하였다. 이 과정을 통해 자치구별로 상이한 여건 속에서도 공통적으로 합의할 수 있는 시민협력플랫폼의 핵심 목표와 핵심 사업을 설정할 수가 있게 되었으며, 이것을 기준 삼아 각 자치구의 개별 사업들이 갖고 있는 의미를 재해석할 수가 있었다. 그리하여 추후 2차례씩 더해진 자치구 현장 간담회(총 26회)를 통해 각 자치구 사업계획의 정량적, 정성적 사업 목표를 구체화하게 되었다. 최종적으로 시민협력플랫폼의 1차년도 성과평가를 위한 지표는 공통 도구로 제작되었고, 정량 및 정성적인 세부 평가 기준은 자치구별 특성을 살려 모두 각기 다른 총 9가지의 평가 기준이 만들어지게 되었다. '자치구 시민사회 역량강화를 통한 지역협치 활성화'라는 통일된 방향 아래 각 자치구별로 형성되어온 시민사회의 역사성과 활동 방식 등 고유한 여건을 평가 기준에 최대한 반영하는 데에 주안점을 두었다.

특히, 이번 사업에서 제시된 새로운 용어에 대한 혼선을 방지하기 위해 7월경 시행된 '평가 용어 설문'은 각 수행기관들에게 보다 명료한 지향점을 제시해주는데 일조한 면이 있다. 가령 '포괄적 네트워크', '온/오프라인 거점', '자립'이 함의하는 바를 개념적으로 합의해 내려는 시도는 이후 평가 작업에 있어 서로의 언어가 달라 빚어질 수 있는 혼란함을 방지할 수 있다는 장점이 있었다.

〈평가 용어에 대해 각 자치구에서 합의된 결과〉

○ 시민 사회의 범위

지역은 자치구 단위로 국한되나 공공영역, 시장영역에 포함되지 않고 지역사회 변화를 추구하는 ‘공공성’을 견지한 다양한 지역사회 주체

- 사회혁신의제영역(협치, 사회적경제, 마을공동체, 찾동, 도시재생, 청년, 혁신교육, 주민자치 등) 에서 활동하는 단체 및 개인

- 전통적 시민사회 영역 (노동, 생태/환경, 여성, 장애, 인권, 교육, 복지 등) 에서 활동하는 단체 및 개인

- 기타, 다양한 공익활동을 하지만 법적단체나 조직에 소속되지 않은 개별 활동가

○ 포괄적 네트워크의 정의와 형태

자발적, 자율적, 민주적인 방식으로 조직된 네트워크로, 흔히 ○○협의회, ○○네트워크 등과 같은 협의기구 형태. 차후 법인체로 발전 가능

○ 플랫폼 거점의 기능

사람과 정보가 자유롭게 교류할 수 있는 실체가 있는 공간, 연대활동, 촉진기능, 정보교류, 교육제공, 공론화의 장 등의 기능을 제공하는 공간

○ 플랫폼 거점의 개방성의 기준

이용규칙이 존재하고 그 규칙에 따라 개인과 단체가 자유롭게 이용 가능하며 일상적인 소통과 공론, 교류와 공유가 가능한 상태

○ 시민사회 자립의 기준

자치구의 예산 지원이나 외부 사업에 의존하지 않고 자체적으로 활동가 약간 명을 보장할 수 있는 상태

○ 사업 과정의 합리적 추진의 조건

사업집행지침 준수 뿐 아니라 사업 추진주체의 사업 목표, 기획, 실행, 평가 등을 서로 숙의 및 공론화하여 함께 책임지는 구조가 된 상태

〈양적 평가표〉

성과지표(공통)			양적 성과평가 내용				1차년도 정량 평가	
핵심목표 (3차년)	1차년도 목표	평가 기준	평가 분야	기존의 사업계획		추진 결과	환산 평가점	
				성과 목표	양적 계량화			
I. 시민사회 포괄적 네트워크 활성화	기존 네트워크의 확장을 위한 활동 강화 (100점)	-네트워크 신규 확장 규모 (40점)	시민협력플랫폼 운영기구 구성 여부	당초 계획에 따른 운영기구의 구성 및 운영 개시				
			시민협력플랫폼의 상설 활동기구의 구성 여부	당초 계획에 따른 실행기구의 구성 및 운영 개시				
			위의 각 기구에 참여하는 단체(또는 개인)의 수	당초 계획에 따른 시민협력플랫폼 운영에 대한 단체(또는 개인)의 참여 확대				
			시민협력플랫폼이 개최하는 각종 활동(행사)에 참여하는 단체(또는 개인)의 수	당초 계획에 따른 시민협력플랫폼 사업에 대한 단체(또는 개인)의 참여 확대				
			위의 각 기구에 참여하는 단체 중 신규 네트워크 단체(또는 개인)의 수	시민협력플랫폼을 중심으로 한 시민사회 네트워크의 확장				
		-네트워크 개최의 행사 횟수 (30점)	지역시민사회 내의 통합적 공론장(전체 규모 행사) 개최 횟수	지역시민사회를 대상으로 한 공론의 장 형성				
			주제별, 분야별, 부문별 공론장(중소 규모의 각종 행사)의 개최 횟수	다양한 영역별 공론과 숙의의 장 형성				
			시민협력플랫폼 운영, 실행기구의 각종 회의의 개최 횟수	각종 운영(실행)회의의 안정적인 개최(진행)				
		-조직운영을 위한 사업과 활동의 횟수 (30점)	대외 행사가 아닌 그 밖의 모든 활동(워크숍, 조사연구, 개발, 인큐베이팅 등)의 횟수	시민협력플랫폼 고유 사업의 활성화				
			시민협력플랫폼 주관의 각종 홍보, 소통(매체)사업의 횟수(소식지, 문자홍보, 현수막, 리플릿, 팟캐스트 제작등)	시민협력플랫폼 고유 사업의 활성화				
		시민협력플랫폼 주체가 아닌 그 밖의 다른 대외 협력, 지원 활동의 횟수	시민협력플랫폼 지역시민 연대 사업의 활성화					
II. 시민협력플랫폼 거점 활성화	온/오프라인 거점 마련과 운영 (100점)	-거점 확보여부 (50점)	온오프라인 거점의 마련(거점 마련 기준 별도 참조)	자치구 시민력 강화를 위한 지역시민사회의 온오프라인 거점 마련				
		-온오프라인 이용자(단체)의 수(50점)	오프라인 거점 이용자 수	6개월 이내의 거점 확보 이후 지역 시민사회의 이용개시(초기 활동)				
			온라인 거점 이용자 수	6개월 이내의 거점 확보 이후 지역 시민사회의 이용개시(초기 활동)				

III. 시민사회 자립 전략 실행 기반의 마련	시민사회 자립 전략 회의체의 구성, 운영 (100점)	-회의체 구성 여부 (40점)	자치구 시민사회의 지속가능한 자립 전략을 수립, 실행하기 위한 조직적 활동의 개시, 기초 조직의 구성 여부				
		-회의체 운영회의 횟수 (30점)	자립 전략 수립 또는 실행을 위한 회의체(기초 조직 포함)의 운영회의(정례회의, 연구회의 등) 횟수	자립 전략 수립 또는 실행을 위한 구체적인 사업(활동)의 개시			
		-운영의 성과물 개수 (30점)	위 회의체(또는 시민협력플랫폼 운영실행기구 주관)가 활동하여 산출한 각종 성과의 구체화	자립전략 수립 및 실행을 지속(장기적인 추진)하기 위한 성과물(자료, 인적 자원 등)의 근거 마련 여부			
VI. 사업 과정의 합리적 추진	추진과정의 투명성, 공정성, 민주성 등의 확보 (100점)	-민주적사업 운영 (60점)	컨소시엄 참여 단체 간의 참여와 협력	시민협력플랫폼의 운영 회의와 각종 사업 추진에 참여하는 정도	※ 해당 평가는 별도의 설문(책임자, 참여단체)을 이용한 자기수행평가 결과를 환산함.		
				시민협력플랫폼 회의 결과의 귀하의 단체 내에서의 공유 정도			
				시민협력플랫폼 사업추진 상의 협력 정도			
		지역사회의 참여와 효과	지역시민사회 내의 시민협력플랫폼 사업에 대한 이해도				
			사업 추진 과정의 각종 공론화 과정				
			시민협력플랫폼 사업의 효과성				
		-체계적인 사업추진 (40점)	평소 보조금관리시스템을 통한 일상적인 예산 관리 여부				
			컨소시엄 대표기관의 회계집행체계(결재라인)에 따른 관리 여부				
컨소시엄 참여 단체에 대한 예산 집행과 사업 추진 과정의 공유(보고) 정도							
시민협력플랫폼 사업을 통해 제작되는 각종 문서와 산출물의 체계적인 저장/관리/활용의 여부							
					정량 평가점 (400점)	0	

〈양적 평가표-자기수행 평가(책임자)〉

핵심목표 (3차년도)	IV. 사업 과정의 합리적 추진										
1차년도 목표	추진과정의 투명성, 공정성, 민주성 등의 확보										
평가 구분	자기평가 설문 항목										
정량평가	평가 기준	점검 항목	세부 점검 항목	1단계	2단계	3단계	4단계	5단계	기타	자기 평가	
	체계적인 사무추진	보조금과 사업 집행 과정의 체계성과 투명성 확보	1) 평소 보조금관리시스템을 통한 일상적인 예산 관리 여부	최종 정산 보고 시점에 한꺼번에 관리했다.	필요시에 불규칙하게 관리했다.	매 월 단위로 정기적으로 관리했다.	매 주 단위로 정기적으로 관리했다.	보조금 집행 매 건 단위로 수시 관리했다.	예시에 관련 사항 없음	좌측의 해당 단계 기재	
			위 답변에 대한 근거나 보충 설명	(필요시 간략히 작성)							
			2) 컨소시엄 대표기관의 회계집행체계(결재라인)에 따른 관리 여부	컨소시엄 대표기관의 회계규정을 거의 따르지 못했다.	컨소시엄 대표기관의 회계규정을 잘 따르지 못하며, 불규칙하게 관리했다.	컨소시엄 대표기관의 회계규정을 잘 준수하며 매 월 단위로 관리했다.	컨소시엄 대표기관의 회계규정을 잘 준수하며 매 주 단위로 관리했다.	컨소시엄 대표기관의 회계규정을 잘 준수하며 매 건 단위로 수시 관리했다.	예시에 관련 사항 없음	좌측의 해당 단계 기재	
위 답변에 대한 근거나 보충 설명			(필요시 간략히 작성)								

			3) 컨소시엄 참여 단체에 대한 예산 집행과 사업 추진 과정의 공유(보고) 정도	거의 공유(보고)되지 않았다	계획 시점에만 공유(보고)되었다.	사업 개시 이후, 요청이 있을 때에만 공유(보고)했다	매번 정기 회의를 통해 정기적으로 공유(보고)했다.	계획 수립/사업 추진/(사업 종료) 시기에 걸쳐 일상적, 정기적으로 공유(보고)했다	예시에 관련 사항 없음	좌측의 해당 단계 기재
			위 답변에 대한 근거나 보충 설명	(필요시 간략히 작성)						
			4) 시민협력플랫폼 사업을 통해 제작되는 각종 문서와 산출물의 체계적인 저장/관리/활용의 여부	각종 문서와 산출물에 대한 정해진 관리 방식이 없으며, 소실된 경우가 많았다.	각종 문서와 산출물에 대한 정해진 관리 방식은 없으며, 제작된 자료는 모두 저장했다.	각종 문서와 산출물에 대한 관리 규정이나 담당자를 정하지 않고, 필요에 따라 수시로 저장/관리/활용했다	각종 문서와 산출물에 대한 관리 담당자를 정하여 체계적으로 저장/관리/활용했다	각종 문서와 산출물에 대한 관리 규정을 두어, 그에 따라 체계적으로 저장/관리/활용했다	예시에 관련 사항 없음	좌측의 해당 단계 기재
			위 답변에 대한 근거나 보충 설명	(필요시 간략히 작성)						

〈양적 평가표-자기수행평가(참여단체)〉

핵심목표 (3차년도)	IV. 사업 과정의 합리적 추진												
1차년도 목표	추진과정의 투명성, 공정성, 민주성 등의 확보												
평가 구분	자기평가 설문 항목												
정량평가	평가 기준	점검 항목	세부 점검 항목	1단계	2단계	3단계	4단계	5단계	기타	자기 평가			
	(1) 컨소 시업 참여단 체 간의 참여와 협력	민주적 사업 운영		1. 시민협력플랫 폼의 운영 회의와 각종 사업 추진에 참여하는 정도	대표자 1인 정도만 참여하며 고정적이지 않았다.	대표자 1인 정도만 고정적으로 참여했다	대표자 1인은 고정적이며, 사안별 유동적으로 실무자의 참여했다	대표자 1인과 실무자 1인 정도가 고정적으로 참여했다	대표자 1인과 실무자 2인 정도 이상의 고정적인 참여했다	예시에 관련 사항 없음	좌측 해당 단계 기재		
				위 답변에 대한 근거나 보충 설명		(필요시 간략히 작성)							
				2. 시민협력플랫 폼 회의 결과의 귀하의 단체 내에서의 공유 정도	대체로 공유를 하지 않았다	필요에 따라 관련된 사람에게만 공유했다	내부자들에게 정기적인 회의를 통해 매번 공유했다	내부자들에게 정기적인 회의와 사안에 따라 수시로 공유했다.	내부자들에게 매번 공유하는 한편, 단체 회원에게도 홈페이지나 소식지 등을 통해 주요 사안을 공유했다.	예시에 관련 사항 없음	좌측 해당 단계 기재		
	위 답변에 대한 근거나 보충 설명		(필요시 간략히 작성)										
	3. 시민협력플랫 폼 사업추진 상의 협력 정도	계획된 협력을 하지 못하였으며 회의 에도 거의 참석하지 못했다.	사업계획서에 기재된 최소한의 역할만을 수행하며, 회의에도 수동적으로 참여했다.	사업계획서에 기재된 역할을 충실히 수행하며, 회의에 능동적으로 참여했다.	사업계획서에 기재된 역할 이상을 수행하며, 회의에 주도적으로 참여했다.	사업계획서에 기재된 역할 이상을 수행하며, 사업의 평가와 진단, 향후 계획과 비전을 제시했다.	예시에 관련 사항 없음	좌측 해당 단계 기재					
		위 답변에 대한 근거나 보충 설명		(필요시 간략히 작성)									

		(2) 지역 사회의 참여와 효과	1. 지역시민사회 내의 시민협력플랫폼 사업에 대한 이해도	지역사회 내 인지도가 거의 없다	참여단체의 대표자나 관계자 정도는 사업을 대략 이해한다.	참여단체의 주요 구성원 정도는 잘 이해한다.	지역사회 내 주요 단체 구성원들은 대략 이해한다.	지역사회 내 주요 단체 구성원 대부분이 잘 이해한다.	예시에 관련 사항 없음	좌측 해당 단계 기재
				(필요시 간략히 작성)						
			2. 사업 추진 과정의 각종 공론화 과정	계획과 추진 과정에 공론화가 거의 없었다.	계획과정에만 공론화가 이루어졌으나 미흡했다.	계획과 추진 과정에 공론화가 이루어졌으나 미흡했다.	계획과정에는 공론화가 충분히 이루어졌으나, 추진 과정에는 미흡했다.	계획과 추진 과정에 공론화가 충분히 이루어졌다.	예시에 관련 사항 없음	좌측 해당 단계 기재
				(필요시 간략히 작성)						
			3. 시민협력플랫폼 사업의 효과성	네트워크 간의 교류가 사업 이전보다 경직되었으며, 본 사업에 대한 갈등이 있다.	네트워크 간의 교류는 사업 이전과 다름이 없으며, 지역 시민사회 내에 본 사업에 대한 우려가 감지된다.	본 사업 추진에 무리가 없으며, 지역 시민사회 내 긍정적인 효과를 판단하기엔 아직 이르다.	네트워크 간의 교류가 촉진되었으며, 지역 시민사회 내에 긍정적인 성과를 예상한다.	네트워크 간에 기대 이상의 교류가 촉진되었으며, 지역 시민사회 내에 긍정적인 변화를 확인한다.	예시에 관련 사항 없음	좌측 해당 단계 기재
				(필요시 간략히 작성)						

〈질적 평가표〉

핵심 목표	1차년도 목표	질적 평가 (총 100점)
I. 시민사회 포괄적 네트워크 활성화	1차년도 목표 : 기존 네트워크의 확장을 위한 활동 강화	/25
	[주요 점검 사항] (개방성) 기존 네트워크와 추가(확장)된 네트워크의 운영은 얼마나 안정화 또는 활성화되어 있는가? (연대성) 네트워크 내에서 다루어지는 의제는 효과적으로 공론화 또는 숙의되고 있는가? (자립성) 네트워크에 포함된 시민사회 단체(개인) 등의 역량을 효과적으로 배가 또는 강화하고 있는가? 그 밖에 성과 달성 여부를 확인할 수 있는 각종 점검 사항	
	<평가 의견 서술> : 질적 평가 채점의 이유와 향후 개선 방향에 대해 간략히 서술(분량 자유)	
II. 시민협력플랫폼 거점(오프라인, 온라인) 활성화	1차년도 목표 : 온/오프라인 거점 마련과 운영	/25
	[주요 점검 사항] (개방성) 마련된 거점은 지역시민사회 단체(개인)에 대해 얼마나 개방적인가? 또는 참여(접근성)가 용이한가? (연대성) 자치구 시민사회 활동의 허브(중심지, 거점)의 역할을 해 내고 있는가? (자립성) 마련된 거점은 안정적이면서도 효율적으로 운영되고 있는가? 그 밖에 성과 달성 여부를 확인할 수 있는 각종 점검 사항	
	<평가 의견 서술> : 질적 평가 채점의 이유와 향후 개선 방향에 대해 간략히 서술(분량 자유)	

핵심 목표	1차년도 목표	질적 평가 (총 100점)
III. 시민사회 자립전략 실행기반의 마련	1차년도 목표 : 시민사회 자립전략 회의체의 구성, 운영	/25
	<p>[주요 점검 사항] (개방성) 자립전략을 수립하기 위한 회의체 구성에 대해 지역시민사회 단체(개인)의 참여는 다양한가? (연대성) 자립전략 수립을 위한 회의체 운영은 안정화 또는 활성화되어 있는가? (자립성) 회의체 운영을 통해 얻어진 성과물은 얼마나 가치있는 것인가? 그 밖에 성과 달성 여부를 확인할 수 있는 각종 점검 사항</p> <p><평가 의견 서술>: 질적 평가 채점의 이유와 향후 개선 방향에 대해 간략히 서술(분량 자유)</p>	
IV. 사업 과정의 합리적 추진	1차년도 목표 : 추진과정의 투명성, 공정성, 민주성 등의 확보	/25
	<p>[주요 점검 사항] -사업의 수행과정이 계획했던 비에 따라 합리적이고 안정적으로 추진되었는가? -사업 수행 과정에서 시민협력플랫폼 책임자(보조책임자), 컨소시엄 참여 단체 등 내부 관계자의 분업은 원만했는가? -구청, 서울시, 외부 네트워크의 민간단체 등 외부 이해관계자와의 협업은 잘 이루어졌는가? 그 밖에 성과 달성 여부를 확인할 수 있는 각종 점검 사항</p> <p><평가 의견 서술>: 질적 평가 채점의 이유와 향후 개선 방향에 대해 간략히 서술(분량 자유)</p>	

〈성과 평가 종합표-총점 환산표〉

지표구분	핵심 목표	1차년도 목표	정량 평가 (100점)	정성 평가 (100점)	평가점 (정량+정성)	
관행지표	I. 시민사회 포괄적 네트워크 활성화	기존 네트워크의 확장을 위한 활동 강화				
		<ul style="list-style-type: none"> 1년차 사업실행계획서 기준(약 8~10개월치) -네트워크 신규 확장 규모(40점) -네트워크 개최의 행사 횟수(30점) -조직운영을 위한 사업과 활동의 횟수(30점) 	정량평가점	평가단 기재 (평균치)		
	II. 시민협력플랫폼 거점(오프라인, 온라인) 활성화	온/오프라인 거점 마련과 운영				
		<ul style="list-style-type: none"> 1년차 공간운영계획서 기준(약 8~10개월치) -거점 확보 여부(50점) -온오프라인 이용자(단체)의 수(50점) 	정량평가점	평가단 기재 (평균치)		
	III. 시민사회 자립전략 실행기반의 마련	시민사회 자립전략 회의체의 구성, 운영				
		<ul style="list-style-type: none"> 1년차 사업실행계획서 기준(약 8~10개월치) (실행계획서) -회의체 구성 여부(40점) -회의체 운영회의 횟수(30점) -운영의 성과물 갯수(30점) 	정량평가점	평가단 기재 (평균치)		
	IV. 사업 과정의 합리적 추진	추진과정의 투명성, 공정성, 민주성 등의 확보				
		<ul style="list-style-type: none"> 1년차 사업실행계획서 기준(약 8~10개월치) -민주적 사업운영(60점) -체계적인 사업추진(40점) 	정량평가점	평가단 기재 (평균치)		
총합(최종 평가 결과)			/100	/100	/200	

-탁월(200~151), -양호(150~101), -보통(100~51), -미흡(50~1)

3. 평가 결과

1) 종합 성과(9개 자치구 종합)

○ 양적 성과²⁾

〈성과평가 대상 사업 기간〉

1차년도 성과평가의 평가 대상 사업기간은 2016년 사업 개시일로부터 평균 10.4개월에 실시되었다. 최대 3년의 사업추진 기간 중 1차년도 성과평가는 2017년에 1차(9월 말), 2차(10월 말)에 걸쳐 실시되었고, 성과평가 대상이 되는 사업 기간을 1차(9.15), 2차(10.15), 3차(12.20)로 두게 되면서 9개 자치구가 당초에 계획하였던 12개월간의 사업에 대해 10.6개월이 경과한 시점을 평가하였다.

	사업개시일 (2016년)	성과평가 기준일 (2017년)	평가 대상 기간 (단위: 개월)
은평구	10.25	1차(9.15)	10.3
강북구	11.9	1차(9.15)	10.2
동대문구	11.10	1차(9.15)	10.2
관악구	11.21	2차(10.15)	10.8
광진구	11.23	2차(10.15)	10.8
성동구	11.25	2차(10.15)	10.7
서대문구	12.7	2차(10.15)	10.3
마포구	12.12	2차(10.15)	10.1
강동구	12.12	3차(12.20)	12
합계			95.4
평균			10.6

2) 정량평가의 세부평가 기준과 각 자치구별 양적 실적의 내용은 약간씩 의미의 차이가 있다. 이 기준은 사업 선정 시의 사업실행계획(서)에 기본적인 바탕에 두고 있으며, 각 자치구의 공통 지표를 도출하기 위해 실시한 1차 자치구별 간담회('17.2)를 거친 뒤 시민협력플랫폼 책임자 회의에서 최종 합의한 1차년도 성과평가 지표체계에 근거한다. 그 뒤 2, 3차 자치구별 간담회('17.6~7)를 통해 자치구별 상이한 여건에 따른 세부평가 기준을 구체화하여 서울시와 자치구간 합의를 통해 수립하게 되었다. 때문에 자치구별 세부평가기준과 실적의 성격이 다소 차이가 나는 점이 있으나 종합성과 정리를 위해 유사한 기준을 통합하고 단순화하여 아래에 정리 서술하였다. 자세한 자치구별 정량평가 결과는 부록의 자치구별 성과평가 결과를 참조.

〈포괄적 네트워크 활성화 분야의 종합적 정량 평가 결과〉

핵심목표 : 1. 시민사회 포괄적 네트워크 활성화

1차년도 목표: 기존 네트워크의 확장을 위한 활동 강화(100점)

- 세부 평가분야

① 네트워크 신규 확장 규모(40점)

	운영기구 구성 여부	실행기구 구성여부	운영, 실행기구 참여자수	각종 행사, 활동 참여자수	신규 네트워크 수	기타	평가점 (40점)
은평구	은평시민협력 플랫폼 전략회의	5개 분과위원회	15개 지역네트워크	행사 별 15개 네트워크, 활동가 1,000명 참여	5개 네트워크 지원	-	**
강북구	강북구민간거버넌스협의회	7개 상설 실행기구	7개 의제 네트워크	행사별 평균 20개 단체, 총 140여개 단체의 참여	5개 신규 네트워크 발굴	6개 강북시민사회 추진 기구 구성	**
동대문구	컨소시엄 정례회의 구성 운영	3개 상설 실행기구	10개 단체, 50명 시민 참여	50개 단체, 총 200명 시민 참여(실인원)	신규 참여 단체 20개, 200명 지역활동가 및 시민 참여(실인원)	-	**
관악구	관악공동조직 준비위원회 구성	6개의 상설 실행기구 구성 완료	총 20개 단체 이상 참여(실참여 단체 수)	총 50개 단체, 200명 이상 활동가 개인 참여(실인원)	47개 단체 신규네트워킹 달성	-	**
광진구	광진시민허브 (5개 네트워크) 운영위원회 구성 및 운영	3개 실행기구의 구성 및 운영, 5개 네트워크 운영	5개 네트워크, 60개 단체 참여	7개 네트워크, 600명(연인원) 참여	신규 4개 네트워크(30개 단체)의 참여	-	**
성동구	시민협력플랫폼 운영위원회	4개 실행기구 구성	'10단체, 30명의 회의의 구성 참여	20개 단체(500명)의 각종 행사 참여	3개 네트워크(72개 단체), 청년 133명 발굴 등 신규 참여	-	**
서대문구	컨소시엄 운영회의 구성	-	10개 단체(또는 개인)의 구성 참여	12개 단체, 40명의 활동(행사)에 참여	9개 단체, 26명의 신규 네트워크 참여	-	**
마포구	포괄넷 발족식 및 운영위 구성	3개의 실행 기구 구성	지역활동가 37명의 기구 운영 참여	50개 단체, 483명의 행사, 사업 참여	부문별 네트워크 및 단체 10개 달성	-	**
강동구	강동시민협력 플랫폼 운영위원회 구성	1개 시민협력플랫폼 실무단 구성	운영위원회 4개 단체, 10명 활동가의 참여	지역활동가 총 98명 참여	없음	-	**
종합	9개 운영기구	37개 실행기구	-네트워크 27개, -단체 54개, -개인 37명 3)(총 1,657명 시민활동가의 참여)	누적 연인원 4,321명의 행사 참여	17개 네트워크 86개 단체 신규 네트워킹	-	**

9개 자치구 시민협력플랫폼의 핵심 사업 목표로서 포괄적인 네트워크 구축의 양적 실적은 위와 같다. 모든 자치구에서 운영기구를 구성하여 민주적인 운영 방식을 수행했으며, 특히 은평, 강북, 관악, 광진, 마포는 컨소시엄 참여단체간의 운영회의를 넘어 더욱 확대된 참여 형태의 운영 기구를 구성하였다. 그리고 각 운영에 따른 상설적인 실행 기구는 총 37개가 설치되었으며, 자치구 당 평균 4.1개의 실행 기구를 설치하여 운영했다. 이 실행 기구에 참여하는 구성원의 특성은 네트워크 단위, 단체 단위, 개인 활동가 단위로 다양한 대표성을 띄며 참여했으며, 그 총합은 각각 27개 네트워크 자격, 54개 단체 자격, 37명 지역 활동가 자격의 참가자 성향으로 집계된다. 이 수치에 대한 엄밀한 기준과 해석은 빈약하긴 하지만 각 자치구에서 응답한 평균적인 참여 형태를 어렵잡은 수로 환산해 볼 때, 네트워크에 참여하는 단체 수를 10개, 단체에 상근하는 활동가를 5명씩으로 계산하면 약 1,600여명의 지역활동가에 의한 직접 또는 간접적인 대표성을 띄고 해당 시민협력플랫폼의 운영, 실행기구에 참여한 것으로 어렵잡아 볼 수 있다. 그리고 각 시민협력플랫폼이 개최한 워크숍, 공론장, 교육, 조사 사업 등의 행사와 활동에 참여한 인원은 누적 4,300여명에 달하는 것으로 집계할 수 있으며, 본 사업을 통해 지역사회 단체 관계망에 새롭게 참가하게 된 네트워킹 실적은 17개 네트워크와 85개 단체로 본다.

시민협력플랫폼의 핵심 과제인 포괄적 네트워크 구성을 위한 운영, 실행 구조의 마련과 각종 다양한 개방형 활동, 그리고 여기에 새로이 형성된 관계망을 양적으로 측정하고자 했던 본 항목은 40점 만점에 평균 35.72점이다.

② 네트워크 개최의 행사 횟수(30점)

	지역시민사회 내 통합공론장 (전체규모 행사) 개최	주제별, 분야별 중소규모 공론장 (행사) 개최	평가점 (30점)
은평구	통합공론장 총 4회 연 300명 참여	주제별 중소 공론장 24회 개최	**
강북구	통합 공론장 1회 개최 : 총 74명 참석 : 지역컨퍼런스(17.02.23)를 사업계획 공유회로 진행	강북지역포럼/ 17.03~ / 5회/ 연 98명	**
동대문구	통합공론장(놀이터 네트워크 스타트업) 1회 개최	동대문 지역의제 포럼 총 2회	**
관악구	공익활동가대회 81명 X 1회 개최	아래의 행사 8회 개최 (민주주의학교 5회, 정책포럼 2회, 활동가마다 시민정치팀 토론회 1회)	**
광진구	통합공론장 4회 개최	개별 네트워크 공론장 3회개최 (정책제안)	**
성동구	지역의제포럼(마을컨퍼런스:아무말대잔치	주제별 공론장 총 85회 개최	**
서대문구	1. 별벌어울림 네트워킹 파티	주제별 중소 공론장의 21회 개최	**
마포구	컨퍼런스 : 1회 개최	부문별 중소공론장 16회 개최	**
강동구	미개최	중소 공론장 6회 개최	**
종합	17회	총 170회, 평균 21.25회	평균 **

3) 회의 기구나 행사, 신규 네트워킹 참여자의 수는 자치구별로 특정 분야를 대표하는 네트워크 기준, 단체 기준, 개인 활동가 기준으로 다양하게 환산하였음. 각 자치구가 응답한 네트워크에 포함되는 단체의 수는 평균적으로 약 10개, 단체에 활동하는 상근자의 수는 평균적으로 약 5명으로 계산하여 활동가의 수를 어렵잡아 환산하였음.

시민협력플랫폼의 주요 기능인 지역시민사회 내의 공론장의 운영 횟수의 집계를 살펴보면, 한 개의 의제, 부문에 국한하지 않는 종합적인 성격으로서의 통합공론장은 총 17회 개최되었으며, 자치구마다 보통 1회씩 개최했으나 은평과 광진은 4회씩 분기별로 개최했다. 한 개의 특정 주제별 중소공론장은 총 170회 개최되었다. 이 중 성동의 경우 85회 개최된 것의 의미는 중소공론장과 각종 회의 간의 개념적 정의가 모호한 데 기인하는 것으로 보인다. 성동을 제외한 평균은 12.1회이다. 당초 목표에 따른 전체 공론장 개최 횟수의 달성 수치는 40점 만점에 26.04점이다.

③ 조직운영을 위한 사업과 활동의 횟수(30점)

	운영, 실행기구의 각종 회의 개최수	운영활동과 내부사업	각종 홍보, 소통(매체) 활동	외부 대외협력, 지원	평가점 (30점)
은평구	총 62회	조사 1회, 각종 지원(5곳), 교육 10회, 연수 지원 1회	현수막 6종, 포스터 4종, 리플릿 1종, 웹자보 5종 제작실시	외부 기관 행사 15회, 회의 40회 참여	**
강북구	총 47회	학습연구회의 7회	현수막 :4종, 뉴스레터 매월1회 발송, 웹자보 7회	외부 기관 행사 6회 참여, 3개 연대기구 공동 구성	**
동대문구	총 51회 개최	워크숍 2회, 교육 10회, 조사사업 1회 개최	현수막 8종, 리플릿 1종, 소식지 4회, 문자홍보 50회이상	교육 5회, 토론회 1회, 공론장 1회, 행사 1회, 회의 21회, 조사 1회	**
관악구	총 35회	워크숍 2회 개최	현수막 5종 제작, 자료집 5종 제작, 영상물(행사) 2종	-	**
광진구	총 86회 개최	워크숍 3회 개최	3가지 주제별 홍보	4개 광진시민사회 네트워크 운영 지원	**
성동구	총 24회	워크숍 6회	플랫폼유인물, 현수막 5종	마을축제 홍보 부스운영, 연구사업 청년정책연구 협력	**
서대문구	총 20회	조사사업1회, 워크숍5회	현수막제작 1종, 홍보지 제작, 문자 및 단톡방, 동별 밴드 홍보, 라디오 팟캐스트(3회)	지역협치 협력 5회, 행사 공동주최 2회	**
마포구	총 5회 개최	-	SNS(페이스북, 오즈메일러 등) : 페이스북 유료 광고, 현수막 총 4종, 리플릿 1종, 포스터 2종	외부네트워크 참여10회	**
강동구	총 8회 개최	그룹인터뷰 13회, 간담회(공론장) 5회, 워크숍 3회, 콘텐츠 조사 및 아카이빙, 원고작성 28건, 교육7회	강동시민협력플랫폼 C.I 제작 및 홍보용품 제작.	회의 참여 29회, 지역사회혁신계획 TFT 활동, 공동 프로젝트 24회 등	**
종합	총 338회	조사4회, 교육 27회, 연구 7회, 워크숍 21회, 기타	각종 홍보 실시	외부 회의, 네트워크, 공동프로젝트 등 참여	
평균	37.5회	-	-	-	**

시민협력플랫폼 자체의 운영, 실행 기구의 공식적인 회의 횟수는 총 336회이며, 각 자치구당 평균 42회를 개최했다. 이것은 시민협력플랫폼의 고유 사업을 추진하기 위한 목적으로 월별 평균 3.5회의 공식 회의를 개최한 것이다. 그리고 이들 컨소시엄 단체 참여자 또는 회의 참여자를 내부 구성원으로 정의하여 진행한 각종 운영 관련 활동은 지역시민사회 기초현황 조사를 개최한 자치구가 4곳이며, 전체적으로 개최된 교육은 총 23회, 워크숍은 21회이다. 그 외 연구사업, 연수 지원, 아카이빙 활동 등 다양한 사업을 추진했다. 시민협력플랫폼의 주요 활동 무대가 지역 현장인 만큼 가장 많이 활용한 홍보 수단은 현수막이며 그 다음은 뉴스레터, 각종 SNS 소통 수단이었다. 리플렛이나 소개 유인물, 동영상 등 다양한 홍보 수단을 제작하였으며, 특히 서대문은 지역공동체라디오 방송국을 활용한 팟캐스트를 제작하여 눈길을 끌었다. 끝으로 지역시민사회 전체 현장에서 시민협력플랫폼이 차지하고 있는 비중은 아직 일부일 수 있다. 그러므로 지역시민사회와 긴밀한 관계망 확대를 위한 다양한 외부 협력 사업의 추진은 필수적이다. 9개 자치구 모두 다양한 형태로 협력 사업에 참여하였다. 시민협력플랫폼의 일반 운영활동의 계획 대비 양적 실적은 30점 만점에 평균 25.98이다.

〈온/오프라인 플랫폼 분야의 종합적 정량 평가 결과〉

핵심목표 : II. 온/오프라인 플랫폼 거점 활성화

1차년도 목표: 온/오프라인 거점 마련과 운영(100점)

- 세부 평가분야

① 거점의 확보 여부(50점)

	오프라인 거점의 마련	온라인 거점의 마련	평가점 (50점)
은평구	은평상상허브 공간운영	기존 온라인매체 활용 /온라인플랫폼 개발 추진	**
강북구	독립업무공간, 공용회의실, 강의실 확보	페이스북, 카톡 등 SNS 거점 마련, 지역 DB구축 추진	**
동대문구	동대문구주민참여센터 설치운영	다음카페 (명칭: 동대문구시민협력플랫폼 '시민나루'), 페이스북페이지 (명칭: 동대문구시민협력플랫폼 '시민나루')	**
관악구	플랫폼 사무공간 마련 지역사회단체사무실 무상임대업무협약	다음카페 개설	**
광진구	지역 공유공간 '광진주민연대' 사무실	SNS 운영(광진시민허브 카톡, 5개 네트워크 카톡, 밴드) 온라인 플랫폼 신규 구축 : http://www.maulo.kr/ (커뮤니티, 온라인상거래, 마을화페 기능 등)	**
성동구	업무, 회의, 강의공간 확보	온라인 SNS 4개 거점 활용	**
서대문구	서대문구협치지원센터 공간 확보	온라인 팟캐스트 3회 제작, 온라인 거점 마련(개방형 카페와 블로그/SNS 운영)	**
마포구	염리동 나무그늘카페의 사무, 모임공간을 운영	SNS(페이스북, 카페) 운영	**
강동구	청년아지트 강동팻을 카페, 소모임, 사무공간으로 운영	페이스북 페이지, 블로그 개설 완료	**

시민협력플랫폼의 개방성 확보를 위한 기본 요건은 온오프라인 거점의 물리적인 마련이다. 이 거점의 활성화를 목표로 금년에 설정한 1년차 목표는 거점의 확보이다. 9개 자치구 모두 이 과제를 기본적으로 수행하여 모두 만점의 결과를 얻었다. 그러나 오프라인 거점의 경우, 단시간 내에 시민사회 자체의 역량만으로는 확보하기가 현실적으로 불가능한 여건이므로 대부분의 자치구에서 기본적인 행정사무공간을 확보하였다. 그러나 사전에 확보된 시민역량의 연장선에서 해당 시민사회 내에 여러 단체가 함께 사용할 수 있는 복합 공간을 설치하여 시민협력플랫폼 거점으로 활용하고 있는 자치구는 은평, 강북,

관악, 광진, 서대문이다. 오프라인 거점의 실질적인 개방성 확보 여부는 향후 중요한 과제로 대두될 예정이다.

그리고 온라인 거점 역시 본격적인 개방형 거점을 이루기 위한 모두 임시 단계로서 인 소통 채널을 구축하였다. 하지만 그 중에서 강북은 지역공동체경제 활성화를 취지로 시민사회 활동과 일상 경제활동을 매칭한 차별화된 온라인 거점을 구축 중이며, 광진은 사회적경제 활성화와 시민사회 포털의 기능을 갖춘 독자적인 플랫폼을 구축 중이다. 그 외 다른 자치구에서도 다양한 모델을 모색 중에 있으며 2차년도 사업에는 이 과제를 중점적으로 개발 추진할 예정이다.

② 온/오프라인 거점 이용자의 수(50점)

	오프라인 거점 이용자 수	온라인 거점 이용자 수	평가점 (50점)
은평구	23개 기업과 단체 기관 이용 상주 인원(사회적경제통합지원센터 69명, NPO와 마을 30명) NPO와 마을 공간 이용 교육과 행사 2017년100회	SNS 카톡: 20개 네트워크와 중간지원기관 157명, 페이스북 페이지 구독: 100명	**
강북구	10개 이상 단체 상시 이용	온라인플랫폼 30개 단체 회원 확보	**
동대문구	4개 단체의 이용	시민나루 카페 게시건수(총912건) 및 게시물 평균 열람율(24건) 페이스북 페이지 게시건수(총49건) 및 게시물 평균도달율(120)	**
관악구	관악공동조직준비위원회 사무공간 운용	다음카페 개설 : 가입자 55명, 페이스북페이지 개설 : 좋아요 97명	**
광진구	입주 단체 12개 사용 : 상근 53명	광진구 마을화페 APP 개발지원	**
성동구	15개 단체 393명	네이버밴드 123명	**
서대문구	40명 이용	-네이버 카페(아카이빙 용도), SNS 운영, 가입회원 수 43명 - 네이버 블로그 포스팅 수 102개 - 블로그 한 달 평균 방문자 수 164명	**
마포구	주 1회 단체 행사 대관	개방형 거점(SNS) : 1,920명 [좋아요] 확보함.	**
강동구	지역주민/단체 대관 총 74회	페이스북 포스팅 26회 블로그 포스팅 32회 강동시민협력리포트 총구독자 709명	**
평균			**

온오프라인 거점의 활용도는 금년 사업 목표 상 거점의 물리적인 확보 단계에 머물러 있기 때문에 아직 활성화도를 평가하기에는 이르다. 그러나 오프라인 거점의 경우 지역 시민사회 단체의 종합적인 거점으로 운영되고 있는 은평, 강북, 광진의 경우 해당 공간에 10개 이상의 시민사회 단체가 공동 입주 형태를 띠고 있는 점으로 인해 상대적으로 시민사회 내의 중심지 역할을 해 냈과 동시에 다양한 교류와 협력을 용이하게 전개해 나갈 수 있는 효과를 발휘하고 있는 중이다. 온라인 거점은 SNS 매체의 경우 기본적인 참여자를 확보할 수는 있으나 의제의 공론과 숙의를 전개하기에는 역부족이다.

〈시민사회 자립전략 분야의 종합적 정량 평가 결과〉

핵심목표 : III. 시민사회 자립전략 실행기반의 마련

1차년도 목표: 시민사회 자립전략 회의체의 구성, 운영(100점)

- 세부 평가분야

① 시민사회 자립전략 추진 조직 구성의 여부(40점)

	자치구 시민사회의 지속가능한 자립 전략을 수립, 실행하기 위한 조직적 활동의 개시(기초 조직의 구성) 여부	평가점 (40점)
은평구	1. 플랫폼 전략회의 2. 분과회의체 3. 공간전략회의(사회적경제통합지원센터와 은평상상, 은평시민협력플랫폼 참여)	**
강북구	1.강북위즐운영지원단 구성 활동 개시 2.강북지역 시민사회 자산화방안 연구조사단 구성, 조사 작업개시	**
동대문구	동대문구 시민자산화 공부모임 구성 및 운영	**
관악구	1. 관악공동조직준비위원회 구성 완료 2.시민협력플랫폼 공익활동기금 준비위원회 운영	**
광진구	1. 광진시민허브(5개 네트워크) 운영위원회 구성 및 운영(10회) (=자립전략 회의체) 2. 광진구 공익활동가 모임(4회) 3. 온라인 플랫폼 운영자 회의(4회)	**
성동구	성동 시민협력플랫폼 운영위원회	**
서대문구	1. 서대문시민협력플랫폼 비전회의 2. 분과위원회 구성 中 실행기구 구성 1. 별별모임으로부터 발전된 실행기구(온라인거점기획단)의 구성	**
마포구	마포포괄넷 운영위원회 구성	**
강동구	1. 강동 사회혁신의제 영역 중간지원조직 상설협의체 설립(2017.6) 및 운영 2. 마을기금 운용 TFT 구성 및 운영	**

1차년도에는 시민사회의 지속가능한 자립 전략 수립을 위한 회의체 또는 운영체의 구축이 목표이며, 향후 다양한 자립 전략을 검토하여 지역시민사회의 동의에 입각한 힘 있는 추진을 중장기 목표로 하고 있다. 그러므로 현재의 자립 전략은 모든 자치구에게 있어서 아직은 잠정적인 전략안의 수준에 머무르고 있는 것이 현실이며, 그에 따라 전략의 본격적인 추진 계획이 미비한 상태이다.

그러므로 시민사회 자립 전략의 논의 개시를 위한 추진체의 구성 여부를 현재 기본적으로 운영되고 있는 시민협력플랫폼 운영기구 또는 특성화된 기구의 구성을 따로 구분하지 않기로 하였고, 그에 따라 각종 자립 전략이 검토되기 시작한 출발의 의미를 긍정적인 평가의 의미로 해석하기로 했다. 그럼에도 불구하고 운영기구 외의 자립전략에 대한 전문적인 검토와 추진을 이루어 나갈 특성화된 기구의 구성을 실시한 자치구는 은평, 강북, 동대문, 관악, 강동 5곳이다.

② 회의체 운영의 횟수(30점)

	자립 전략 수립 또는 실행을 위한 회의체의 운영(정례회의, 연구회의 등) 횟수	평가점 (30점)
은평구	운영 회의 총 62회, 1. 공동체화폐 설명회 2회(연20명) 2. 공동체화폐 준비회의 3회(5명)	**
강북구	운영회의 총 9회, 선진지견학 1회 진행	**
동대문구	공부모임 총 3회 개최	**
관악구	17회 회의, 2회 워크숍, 2회 탐방 개최	**
광진구	회의 8회, 교육 4회	**
성동구	회의 7회 개최	**
서대문구	비전회의 2회	**
마포구	-	**
강동구	1. 강동사회혁신의제 영역 중간지원조직 상설협의체 회의 (회의 4회, 전체모임 1회 개최) 2. 마을기금 운용 TFT 회의 개최(회의 2회 개최)	**
평균		**

위의 시민사회 자립전략 수립을 위한 추진체는 시민협력플랫폼의 기본 운영기구 또는 특성화된 기구(5곳)을 통해 실행되었으며 각 자치구별 연구가 진척된 수준에 따라 차별적으로 전개되었다. 현재에는 대부분 주제가 미정인 전략 검토 회의 또는 기본 교육 정도를 진행한 곳이 4곳, 주제를 설정하여 연구, 심화 학습, 탐방, 관계 기관 회의 등 구체적인 활동을 전개한 곳이 4곳이다.

③ 운영을 통한 성과물 산출(30점)

	위 자립전략 회의체가 활동하여 산출한 각종 성과의 구체화	평가점 (30점)
은평구	회의록 30개, 교육 자료 5종, 은평상상컨퍼런스 책자 자료 1종	**
강북구	1. 관련 강북지역포럼 자료집 : 10종 2. 청년지역활동가 교육수료생 : 24명	**
동대문구	교육 발제 자료 4종, 연구학습자 10명이상 육성	**
관악구	모금금액 : 80만원 달성	**
광진구	교육 교재 1종 발간, 온라인플랫폼 모델 개발	**
성동구	활동 청년 133명	**
서대문구	1. 시민사회조사 결과보고서(11월 예정) 2. 역량강화교육교재 3. 온라인DB 구축 지속 4. 각종 교육 수료생(조사원 14명, 역량강화 15명, 퍼실리테이션 0명) 29명 양성	**
마포구	-	**
강동구	1. 사회혁신의제영역 통합교육자료 1종 생산 2. 활동가 공동교육 커리큘럼 2개(홍보분야, 혁신의제이해교육) 3. 공동의제발굴 4건 (공동체정원포럼, 생활정치교육, 마을과여성)	**
평균		**

자립전략 활동에 따른 성과물 확보의 평가점은 다른 양적 성과평가 점과 비교해 상대적으로 낮다. 이는 계획에 따른 실적을 의미하며, 1차년도의 특성 상 포괄적인 네트워크 구축과 온오프라인 거점 마련에 비해 자립전략 수립 활동이 아직 본격적으로 추진되지 못하는 시기적 한계에 기인한 것으로 보인다. 산출된 물리적 성과물은 대부분 회의록 또는 교육 교재 등이다.

〈사업 과정의 추진 분야의 종합적 정량 평가 결과〉

핵심목표 : IV. 사업 과정의 합리적 추진

1차년도 목표: 추진과정의 투명성, 공정성, 민주성 등의 확보(100점)

- 세부 평가분야

① 민주적 사업운영-컨소시엄 참여 단체간의 참여와 협력(30점)

	운영회의 등 참여 정도	참여 단체 내의 소통과 공유 정도	사업추진 과정의 협력 정도	평가점 (30점)
은평구	**	**	**	**
강북구	**	**	**	**
동대문구	**	**	**	**
관악구	**	**	**	**
광진구	**	**	**	**
성동구	**	**	**	**
서대문구	**	**	**	**
마포구	**	**	**	**
강동구	**	**	**	**
평균	0.00 단계	0.00단계	0.00단계	**

민주적 사업운영 중 컨소시엄 참여단체의 능동적인 사업 참여도를 주제로 컨소시엄 참여 단체가 자기평가한 결과는 위와 같다. 전체 1~5단계의 민주적 운영 정도는 3단계 정도에 해당한다. 첫 번째 평가 항목인 ‘시민협력플랫폼의 운영 회의와 각종 사업 추진에 참여하는 정도’에 대한 응답의 평균은 3.07 단계로서 그 내용은 ‘대표자 1인은 고정적이며, 사안별 유동적으로 실무자의 참여했다’이다. 두 번째 평가 항목인 ‘시민협력플랫폼 회의 결과의 귀하의 단체 내에서의 공유 정도’에 대한 응답의 평균은 3.04로서 그 내용은 ‘내부자들에게 정기적인 회의를 통해 매번 공유했다’이며, 세 번째 평가 항목인 ‘시민협력플랫폼 사업추진 상의 협력 정도’의 응답 평균은 3.43단계로서 ‘사업계획서에 기재된 역할을 충실히 수행하며, 회의에 능동적으로 참여했다.’의 의미로 해석된다.

② 민주적 사업운영-지역시민사회의 참여와 효과성(30점)

	지역시민사회 내의 이해도	추진과정의 각종 공론화 과정	본 사업의 기대효과 정도	평가점 (30점)
은평구	5	3	4	**
강북구	3.3	4.3	4	**
동대문구	3	2.7	3	**
관악구	4.25	4.5	4.25	**
광진구	3	4.4	4.6	**
성동구	3.6	4	4	**
서대문구	3.25	3.25	3	**
마포구	3.6	3.3	4.3	**
강동구	3	2.75	3.25	**
평균	3.56단계	3.58단계	3.82단계	**

민주적 사업운영 중 지역시민사회의 참여와 효과성을 주제로 컨소시엄 참여 단체가 자가 평가한 결과는 위와 같다. 전체 1~5단계의 민주적 운영 정도는 대체적으로 3단계 후반 정도에 해당한다. 첫 번째 평가 항목인 ‘지역시민사회 내의 시민협력플랫폼 사업에 대한 이해도’에 대한 응답의 평균은 3.56 단계로서 그 내용은 ‘지역사회 내 주요 단체 구성원들은 대략 이해한다.’이다. 두 번째 평가 항목인 ‘사업 추진 과정의 각종 공론화 과정’에 대한 응답의 평균은 3.58로서 그 내용은 ‘계획과정에는 공론화가 충분히 이루어졌으나, 추진 과정에는 미흡했다.’이며, 세 번째 평가 항목인 ‘시민협력플랫폼 사업의 효과성’의 응답 평균은 3.82단계로서 ‘네트워크 간의 교류가 촉진되었으며, 지역 시민사회 내에 긍정적인 성과를 예상한다.’의 의미로 해석된다.

③ 체계적인 사무추진-보조금과 사업 집행 과정의 체계성, 투명성(40점)

	일상적인 예산집행 관리	회계집행체계에 따른 관리	예산과 사업 집행과정의 공유	집행 문서, 산출물의 관리	평가점 (40점)
은평구	**	**	**	**	**
강북구	**	**	**	**	**
동대문구	**	**	**	**	**
관악구	**	**	**	**	**
광진구	**	**	**	**	**
성동구	**	**	**	**	**
서대문구	**	**	**	**	**
마포구	**	**	**	**	**
강동구	**	**	**	**	**
평균	**	**	**	**	**

체계적인 사업추진의 평가를 위해 시민협력플랫폼 책임자가 자기평가한 결과는 위와 같다. 전체 1~5단계의 민주적 운영 정도는 대체적으로 3단계 후반 정도에 해당한다. 첫 번째 평가 항목인 ‘평소 보조금 관리시스템을 통한 일상적인 예산 관리 여부’에 대한 응답의 평균은 3.17 단계로서 그 내용은 ‘매월 단위로 정기적으로 관리했다.’이다. 두 번째 평가 항목인 ‘컨소시엄 대표기관의 회계집행체계(결재라인)에 따른 관리 여부’에 대한 응답의 평균은 3.06로서 그 내용은 ‘컨소시엄 대표기관의 회계규정을 잘 준수하며 매월 단위로 관리했다.’이며, 세 번째 평가 항목인 ‘컨소시엄 참여 단체에 대한 예산 집행과 사업 추진 과정의 공유(보고) 정도’의 응답 평균은 4.11단계로서 ‘매번 정기 회의를 통해 정기적으로 공유(보고)했다.’의 의미로 해석할 수 있다. 마지막으로 네 번째 평가 항목인 ‘시민협력플랫폼 사업을 통해 제작되는 각종 문서와 산출물의 체계적인 저장/관리/활용의 여부’의 응답 평균은 3.67로서 그 내용은 ‘각종 문서와 산출물에 대한 관리 담당자를 정하여 체계적으로 저장/관리/활용했다’이다.

○ 질적 성과

〈포괄적 네트워크 활성화 분야의 종합적 정성 평가 결과〉

* 성과평가 주요 점검 항목

(개방성) 기존 네트워크와 추가(확장)된 네트워크의 운영은 얼마나 안정화 또는 활성화되어 있는가?

(연대성) 네트워크 내에서 다루어지는 의제는 효과적으로 공론화 또는 숙의되고 있는가?

(자립성) 네트워크에 포함된 시민사회 단체(개인) 등의 역량을 효과적으로 배가 또는 강화하고 있는가?

그 밖에 성과 달성 여부를 확인할 수 있는 각종 점검 사항

	민간 (타 수행기관 책임자)	행정 (서울시, 자치구)	외부 전문가	최종 결과 (25점)
은평구	**	**	**	**
강북구	**	**	**	**
동대문구	**	**	**	**
관악구	**	**	**	**
광진구	**	**	**	**
성동구	**	**	**	**
서대문구	**	**	**	**
마포구	**	**	**	**
강동구	**	**	**	**
평균	**	**	**	**

시민협력플랫폼의 첫 번째 핵심목표인 포괄적네트워크의 활성화, 1차년도 목표인 신규 네트워크의 확장의 질적 평가 결과는 평균 17.14으로 탁월-양호-보통-미흡 중 보통에 해당한다. 9개 자치구의 개별적인 특성과 지역 시민사회의 저변의 형성 정도에 따라 편차가 심하게 나타나는 것이 특징이다. 평가위원 중 민간, 행정, 외부 전문가의 평가 관점 중 상대적으로 외부전문가가 다소 엄격한 평가를 기록했다.

〈온/오프라인 플랫폼 분야의 종합적 정성 평가 결과〉

* 성과평가 주요 점검 항목

(개방성) 마련된 거점은 지역시민사회 단체(개인)에 대해 얼마나 개방적인가? 또는 참여(접근성)가 용이한가?

(연대성) 자치구 시민사회 활동의 허브(중심지, 거점)의 역할을 해 내고 있는가?

(자립성) 마련된 거점은 안정적이면서도 효율적으로 운영되고 있는가?

그 밖에 성과 달성 여부를 확인할 수 있는 각종 점검 사항

	민간 (타 수행기관 책임자)	행정 (서울시, 자치구)	외부 전문가	최종 결과 (25점)
은평구	**	**	**	**
강북구	**	**	**	**
동대문구	**	**	**	**
관악구	**	**	**	**
광진구	**	**	**	**
성동구	**	**	**	**
서대문구	**	**	**	**
마포구	**	**	**	**
강동구	**	**	**	**
평균	**	**	**	**

온오프라인 거점 마련의 평가 결과는 금년 1차년도 사업 목표가 최소한의 기준으로 정해졌음에도 불구하고, 강북을 제외한 나머지 자치구의 질적 평가 측면에서도 저조한 평가점이 매겨진 이유는 온오프라인 거점이 각 자치구 시민협력플랫폼 사업 전략에 기반하여 설치되기 보다는 사무공간 정도를 확보하는 수준에 그쳤기 때문에 시민사회의 거점 기능을 거의 해 내지 못했기 때문이다. 향후 개선과 보완이 적극적으로 요구된다는 평가단의 의견이 반영된 것으로 여겨진다.

〈시민사회 자립전략 분야의 종합적 정성 평가 결과〉

* 성과평가 주요 점검 항목

(개방성) 자립전략을 수립하기 위한 회의체 구성에 대해 지역시민사회 단체(개인)의 참여는 다양한가?

(연대성) 자립전략 수립을 위한 회의체 운영은 안정화 또는 활성화되어 있는가?

(자립성) 회의체 운영을 통해 얻어진 성과물은 얼마나 가치있는 것인가?

그 밖에 성과 달성 여부를 확인할 수 있는 각종 점검 사항

	민간 (타 수행기관 책임자)	행정 (서울시, 자치구)	외부 전문가	최종 결과 (25점)
은평구	**	**	**	**
강북구	**	**	**	**
동대문구	**	**	**	**
관악구	**	**	**	**
광진구	**	**	**	**
성동구	**	**	**	**
서대문구	**	**	**	**
마포구	**	**	**	**
강동구	**	**	**	**
평균	**	**	**	**

시민사회 자립전략 회의체의 구성 및 추진 정도에 대한 질적 평가는 양적 평가와 마찬가지로 포괄적 네트워크 구축이나 거점의 마련의 사업과제에 비해 상대적으로 저조한 평가점이 도출되었다. (정량평가 평균은 26.7점). 이 점은 1차년도에 자립전략의 수립을 위한 효과적인 사업 체계를 마련하지 못한 것이 큰 이유지만, 향후 2차년도에는 형성되어 있는 포괄적인 네트워크가 공론과 숙의를 이끌어 내어 지역 시민사회 내에 자립전략에 대한 검토를 본격적으로 이끌어 낼 수 있는 조건이 차츰 개선되어 질 것이라고 기대해 볼 수 있을 것이다.

〈사업 과정의 추진 분야의 종합적 정성 평가 결과〉

* 성과평가 주요 점검 항목

사업의 수행과정이 계획했던 바에 따라 합리적이고 안정적으로 추진되었는가?

사업 수행 과정에서 시민협력플랫폼 책임자(보조책임자), 컨소시엄 참여 단체 등 내부 관계자의 분업은 원만했는가?

구청, 서울시, 외부 네트워크의 민간단체 등 외부 이해관계자와의 협업은 잘 이루어졌는가?

그 밖에 성과 달성 여부를 확인할 수 있는 각종 점검 사항

	민간 (타 수행기관 책임자)	행정 (서울시, 자치구)	외부 전문가	최종 결과 (25점)
은평구	**	**	**	**
강북구	**	**	**	**
동대문구	**	**	**	**
관악구	**	**	**	**
광진구	**	**	**	**
성동구	**	**	**	**
서대문구	**	**	**	**
마포구	**	**	**	**
강동구	**	**	**	**
평균	**	**	**	**

사업추진과정의 합리성에 대한 평가는 전체 평균 17.16으로서 보통 등급에 해당한다. 양적 평가시 이 평가 분야는 사업 수행기관의 자가 평가로 진행되어 대체적으로 보통 이상의 평가(정량평가 평균 22.76)가 도출된 바 있으나, 평가단의 면접 평가를 통해 조직 운영의 민주성과 합리성에 대한 각종 문제점이 객관적으로 진단된 데에 따른 결과라고 해석할 수 있다. 특히, 동대문구는 자가평가 시에도 컨소시엄 참여기관 간의 참여와 협력 부분에 소극적이었다고 평가한 바 있으며, 그에 따라 질적 평가시 평가단은 컨소시엄 참여기관 간의 사업 참여의 필요성과 요구를 재점검 할 것을 개선 방안으로 제시하기도 하였다.

○ 전체 성과평가 요약표

비전	자치구 시민주체의 성장을 통한 지역 협치 활성화			
핵심 목표 (3년)	시민사회 포괄적 네트워크	온/오프라인 거점 활성화	시민사회 자립전략 실행기반 마련	사업과정의 합리적 추진
1년차 핵심 목표	기존 네트워크의 확장을 위한 활동 강화	온/오프라인 거점 마련과 운영	시민사회 자립전략 회의체의 구성, 운영	추진과정의 투명성 증명, 민주성 확보
질적 성과	① 다양한 단체 참여 ② 연합기회 확대 ③ 네트워크 확장	① 활성화 조건 ② 거점 운영 ③ 시민역량 강화	① 풍부한 시민사회 주제 ② 풍부한 자립전략 ③ 안정적인 연합조직	① 원만한 행정사무 ② 단체가 역할 수행 ③ 이해관계자 협력
	강동 강북 관악 광진 동대문 마포 서대문 성동 은평	강동 강북 관악 광진 동대문 마포 서대문 성동 은평	강동 강북 관악 광진 동대문 마포 서대문 성동 은평	강동 강북 관악 광진 동대문 마포 서대문 성동 은평
양적 성과	① 네트워크 신규 확장 규모 ② 네트워크 개최 행사 횟수 ③ 조직운영활동횟수	① 거점 확보 여부 ② 온/오프라인 이용자(단체)의 수	① 회의체 구성 여부 ② 회의체 운영회의 횟수 ③ 운영의 성과를 갯수	① 투명한 부조금 집행 ② 집행처치의 준수 ③ 민주적 사업운영
	강동 강북 관악 광진 동대문 마포 서대문 성동 은평	강동 강북 관악 광진 동대문 마포 서대문 성동 은평	강동 강북 관악 광진 동대문 마포 서대문 성동 은평	강동 강북 관악 광진 동대문 마포 서대문 성동 은평

	미흡	보통	양호	탁월
강 동				
강 북				
관 악				
광 진				
동대문				
마 포				
서대문				
성 동				
은 평				

4. 시사점 및 향후 과제

1) 평가체계의 시사점

‘목표합의제평가’방식의 접근은 몇 가지 특성을 가지고 있다. 이번 연구는, 평가도구의 개발에 앞서 이 사업이 어떤 목표로 수립되어야 하는 질문을 위한 종합적 접근이었다. 따라서 평가체계는 일정한 기준으로 단순히 적합성과 효과성 등을 판단하는 행위를 뛰어넘은 의미를 가지게 된다. 이는 기획단계에서 제시되는 사업목표에 대한 점검으로부터 가능한 일이다. 엄밀하게 말해서 평가도구를 개발함에 있어 목표를 재점검하는 것은 평가체계 연구의 일반적 범위를 넘어가는 일이며 사업의 기획이 부실하다면 평가로 만회할 수 없는 원리와 상통한다.

이런 면에서 이번 연구의 시사점을 파악하자면 다음과 같다. 원활한 평가를 위해 목표를 재점검하는 시도는 바람직했을지 모르나 그 과정이 제공하는 피로감은 평가자와 피평가자 모두의 몫이 된다. 추상성 높은 목표의 구체화는 지난한 숙의의 과정을 동반했으며 그럼에도 사업주체가 이를 내재화하지 못하거나 공동의 목표에 대해 다르게 해석하는 일은 평가의 성공을 가로막는 위험요소였다. 이러한 문제의 보완을 위해 ‘목표합의제 평가’의 취지에 기반하여 목표체계의 설계부터 접근했으나 그것의 합의 수준은 현장의 수행기관의 준비상태와 의지 등 상당히 다양한 변인에 의해 영향을 받는다 할 것이다.

이 연구는 평가자와 피평가자 사이에 존재하는 공통목표의 종합표라 할 수 있는 비전체계도(목표체계도)의 합의부터 시작했고, 이를 평가로 연결할 수 있도록 지표가 결합된 평가체계도를 완성하는 것을 목표로 했다. 이에 따라 평가자와 피평가자가 지원자와 수행자의 제공자적 관점을 떠나 함께 기획, 상호수행, 상호 평가할 수 있는 과정을 실제적으로 구조화하려고 노력했다.

이러한 시도는, 과거에 수행했던 평가자와 피평가자의 관계적 배타성을 넘어 협치적 평가를 어떻게 해낼 것인가에 대한 대답이 될 수 있다고 보았다. 따라서 평가의 전체 체계도를 완성해내는 한편, 그 완성의 과정을 이른바 협치적 관점으로 수행하려는 구조의 완성을 위해 노력했다 봐야할 것이다. 이러한 시도의 대표적 구조는 평가자와 피평가자가 함께 참여하게 된 ‘평가TF위원회’가 될 것이다. 이 TF는 전체 체계도의 확정부터, 수행기관의 질적평가를 위한 면접위원으로의 역할까지를 포함하고 있다.

아울러, 그간 평가의 저항이 지역의 특성을 반영하지 않은 획일적 기준에 의한 것이었다면, 이번 평가에서는 모든 지역이 합의할 수 있는 공통의 지표와 더불어 각 지역의 특성을 반영한 개별적 지표를 수립할 수 있도록 허용하였다. 이는 지표와 목표가 본질적으로 같은 개념이라는 전제에서 출발하고 있다. 그렇다면 목표 역시 지역적 특성에 따라 개별 도출될 가능성이 있음에도 배제하는 것은 획일적 행정주의라는 저항에 직면할 수 있다. 이에 전 지역이 운용해야할 공통지표(목표)와 지역마다 도출된 개별지표(목표)를 이원화시켜 구성토록 하였다.

또한, 상위의 목표와 하위의 목표들 간의 정합성에 주목하여 수행기관이 실제로 성취가 가능할 수 있도록 유도하였다. 전체 체계도가 도출되었다 하더라도 상위의 목표와 하위 목표들이 서로 연결되지 못하고 분절되는 느낌은 그 둘 사이의 정합성이 충분치 못할 때 발생한다. 충분한 정합성은 각 단위가 논리적인 인과관계로 전개될 때 가능한 것이다. 따라서 상위 목표를 이루기 위한 하위 목표로 전개되는 과정을 세심하게 관찰하여 논리적 전개에 무리가 없는지를 수행기관들과 오래 숙고하였다. 이는 체계도 상에서 비전, 3년의 핵심목표, 1년의 핵심목표로 구성되는 수직적 체계로 가시화되었다.

〈목표합의제 평가의 성과〉

1. 목표의 내재화로 명료한 성과 창출

사업수행기관으로 하여금 이 사업의 목표가 무엇인지를 분명히 내재화하는 시간을 제공함으로써 사업의 결과가 일관된 지향점으로 수렴되는 것이 가능해 짐. 전체체계도를 통해 각 목표 간의 관계성을 이해하여 현실성있는 목표를 수립하도록 유도하는 과정이 가능해 졌다는 것.

2. 상호 학습의 평가를 현실화

평가TF팀을 통해 평가자와 피평가자가 함께 기획, 수행, 평가하는 공론장을 만들어 냈다는 것, 이를 통해 사업수행단체가 피평가자의 위치 뿐 아니라 평가자의 위치가 됨으로써 서로의 베스트 프랙티스를 공유하고 알려주는 실질적인 상호 학습의 평가가 가능해 졌다는 것.

3. 지역의 자산인, 공통의 경험 제공

지역사회의 지속가능한 자산이 될 수 있는 ‘공통의 경험’을 제공함으로써 사업참여 주체들이 서로를 이해하는 계기를 제공하고 나아가 지역사회를 위해 어떤 구심점을 만들어 가야할지를 스스로 생각해 볼 수 있는 계기를 제공했다는 점.

그러나 무엇보다 이번 플랫폼사업의 가장 큰 성과라 한다면, 지역의 시민사회가 스스로 플랫폼의 가능성에 대해 모색해보고 그 시도를 지역에서 실천했다는 점일 것이다. 지역의 시민사회는 각자의 영향력과 개별적 지속가능성을 위해 노력해 왔다. 모든 주체가 함께 연대하는 일은 특정한 의제나 이슈가 제기될 때였다. 그러나 특정한 의제나 이슈가 종료될 때 협의체의 존재의 이유 역시 소멸되게 되므로 상설적 협의체는 항상 우선순위에서 밀려나 있었다.

지역 공통의 문제를 통합적으로 풀어가기 위해서는 상설적 협업이 가능한 협의체가 필요함은 주지의 사실이다. 다만 지역사회의 척박한 기반에서 특정 주체가 선언한다고 성립되지 않는다. 이에 서울시의 플랫폼사업이 이러한 문제의식에 일부 기여할 수 있다면 지역의 시민사회가 이를 활용하여 포괄적인 네트워크에 대한 공론화장을 만들어가는 것 자체는 좋은 공통의 경험이 될 것이다. 이러한 공통의 경험은 지역사회의 협업문화를 조성하는 자산이 될 것이며 플랫폼의 기반을 조성하는 무형의 재료가 될 것이다.

이러한 몇 가지의 시사점은 그간 협치의 성과를 논할 때 많은 부분에서 논란이 되었던 쟁점을 완화시킬 수 있는 요소로 사료된다. 다만 이러한 시사점을 적절하게 문제로 정의하여 평가체계에서 실질화시켰다는 별도의 사안일 것이다. 이번 연구에서는 이러한 요소를 현실화하는데 있어서 유의미한 진보를 가시화시켰다는 데에 가장 큰 의미를 두고 있다. 이러한 의미에도 다음의 과제가 제기될 수 있다.

첫째, '목표합의제평가'의 취지로 이번 평가모델을 함축해 볼 때, 합의의 시작은 목표로부터 시작하여 지표로 완결되는데, 그렇다면 사업의 기획단계에서부터 사업목적에 대한 충분한 합의가 행정과 민간 사이에 이루어져야 하나 이것이 쉽지 않다는 점이다. 행정의 특성을 볼 때, 사업의 목적/목표를 예비수행기관과 충분히 숙의한다는 것은 시간상으로는 행정의 구조로 볼 때 용이한 일은 아니다. 기획단계에서 충분히 숙의가 되었다하더라도 서로의 상황은 언제든지 변동이 가능하며, 또한 합의를 진행한 기관에 사업을 의뢰하는 것은 공모의 절차에 있어 도덕적 논란을 야기시킬 수 있다.

둘째, '목표합의제평가'라는 용어에서 알 수 있듯, 수행기관 입장에서는 더 이상 '올'의 입장이 아닌 대등한 파트너라는 기대감을 가질 수 있다. 이를 위해 평가주체(행정-평가수행 용역)은 성실한 자세로 현장의

수행기관과의 협의조정을 수행해야 하는데, 이러한 작업은 물리적으로 쉬운 일이 아니다. 지역의 특성은 행정이 원하는 하나의 방향으로 합의되기 힘들다. 자원이 많아 출발선이 앞서 있는 곳도 있으나 그렇지 않아 뒤쳐진 상태로 출발하는 지역도 있다. 이러한 상황에서 평가주체는 지역의 사업주체들과 함께 일일이 지역의 특성을 고려해 사업의 목표를 정합성의 관점에서 조정하게 되는데 이는 평가주체의 대단한 헌신이 필요한 작업이다.

끝으로, 결국 협치에 관한 성과측정은 사업을 지원하는 곳과 사업을 수행하는 곳, 그리고 둘 사이에서 평가를 수행하는 곳의 자세와 관점이 중요하다고 볼 수밖에 없다. 주어진 표준 평가체계가 없는 상태에서 모든 요소는 협의와 조정의 대상이 되는데, 이것에 대한 협의와 숙고 정신이 모든 주체들에게 있다면 이것은 작동한다. 그러나 만일 그렇지 않는 주체들로 구성이 되어 있다면, 행정의 사이클에 의해 주도될 수밖에 없고, 이는 지역 현장의 수행단체들의 반발로 이어져 무의미한 사업결과로 전락하게 될 것이다.

2) 향후 과제

위에서 거론된 시사점을 전제로 하여 다음의 것을 제안한다. 첫째, 사업 수행 전 기획과정에서, 근본적 목표/목적이 무엇인지를 충분히 숙고할 수 있는 '참여형 과정'이 전체의 사업 과정 안에 배치되어 있어야 하며, 특히 사업의 기획단계에서 적용되어야 한다. 이는 모든 것의 전제며 효율화의 대상이 아니다. 대부분 평가 도구를 개발할 때 지표에 착수하는 경향이 있으나, 그 지표가 무엇을 평가하려는 것인지를 생각해 본다면, 지표의 개발에 앞서 목표의 합의가 전제되어야 한다는 사실을 알게 된다. 따라서 성공적인 평가도구의 개발은 이미 사업의 기획단계에 달려있다 해도 과언이 아닐 것이다.

둘째, 각 지원기관(행정), 수행기관이 동시에 참여하는 워크숍 형태의 교육시간이 자주 제공되는 것은 성

과의 향상을 위해 필요한 과정이다. 협치의 정신이 반영된 사업에 있어 모든 주체들이 기대하는 것은 자신의 존재감이다. 따라서 사업을 할 것인지, 왜 하는 것인지, 어디까지 할 것이며 어떻게 할 것인지에 대한 결정은 스스로 할 수 있도록 보장되어야 한다. 이는 일방적 교육으로 납득되지 않는다. 자신의 언어로 설명이 가능할 때 내재화가 작동되듯, 토론, 워크숍 등의 방식으로 교육이 제공되어 실질적인 목표와 지표를 스스로 수립할 수 있는 기회를 자주 제공해야 한다.

끝으로, 협치평가에 관한 표준적 지향지표가 필요하다. 성과인가, 아닌가를 엄격하게 구분하는 평가지표가 아니라, 성과에 가깝도록 수행기관을 안내해 주는 표준화된 지향적 지표가 필요하다. 어떤 것이 성과인지를 평가할 수 있는 기준부터, 어떻게 추진이 되어야 성과를 향상시키는 방향인지를 알려주는 안내까지, 일종의 표준화된 지향적 지표는 '평가'에 대한 거부감을 완화시킨다. 평가에 대한 거부감은 지표에 해당되지 않는 나머지는 성과가 아니라고 구분되는 '차기운' 운영방식 때문이라고 말할 수도 있을 것이다. 이에 성과로 가는 길을 안내해주며 지향해야할 방향을 친절히 안내해주는, 그러나 공통의 요소로 구성되어 범용성을 가지는 표준이 요구된다.