



다중 카운티 PAD 혁신 프로젝트

연차 보고서

2021-22 회계연도부터 2022-23 회계연도까지

작성자: 키란 사호타(Kiran Sahota),
컨셉츠 포워드 컨설팅(Concepts
Forward Consulting) 대표 겸 수석
프로젝트 매니저

2006년, 메디케어 및 메디케이드 서비스 센터(CMS)는 정신과 사전 지시서(PADs)가 정신과 치료의 일부가 되어야 한다고 명확히 밝혔습니다. 1990년대 이후 약 27개 주에서 PAD를 인정하는 법률과 정책을 제정했습니다. 그러나 PAD는 종종 신체 건강에 중점을 두고 작성되거나, 의료 사전 지시서에 포함되어 정신 건강, 계획, 조치 또는 정신 건강 위기 발생 시 도움을 줄 수 있는 지침에 대한 여지가 거의 없거나 아예 없는 경우가 많습니다. 또한, 다양한 PAD 양식의 분량과 종류가 많아 PAD를 작성하는 개인은 물론, 이를 준수해야 하는 의료진이나 응급 구조대원에게도 혼란을 야기합니다. 이러한 혼란 속에서 응급 구조대원이나 병원 직원은 PAD가 유효한지 여부를 어떻게 알 수 있을까요?

국립자원센터(NRC) 웹사이트에 명시된 바와 같이, “정신건강 사전지시서(PAD)는 정신적 능력이 있는 사람이 향후 정신건강 치료와 관련하여 구체적인 지시나 선호 사항을 문서화하는 데 사용될 수 있는 비교적 새로운 법적 수단입니다. PAD는 급성 정신 건강 위기 상황에서 치료에 대한 정보에 입각한 동의를 하거나 거부할 능력을 상실할 가능성에 대비하기 위해 사용됩니다.” 이 웹사이트는 또한 캘리포니아주에는 현재 PAD를 장려하거나 인정하는 구체적인 법률 조항이 없어, 주 내에서 지속적인 혼란과 PAD의 저조한 활용으로 이어지고 있다고 설명합니다.

정신 건강 문제를 겪고 있는 캘리포니아 주민들은 비자발적 입원, 노숙, 수감에서 높은 재범률을 계속해서 겪고 있습니다. 이러한 문제들은 주 정부가 5150 조항에 따른 비자발적 입원 및 수감을 방지하거나 줄이기 위해 노력하고 있음에도 불구하고 지속되고 있습니다. 안타깝게도 이러한 노력과 그 밖의 조치들은 입원 및 수감 건수를 의미 있게 감소시키거나 치료 결과를 개선하는 데로 이어지지 못했습니다.

정신과적 응급 상황, 즉 개인이 망상이나 정신병적 발작을 경험할 때, 환자 관리, 증상, 진단, 치료 선호도에 관한 가장 기본적인 대화조차 나누기 어려울 수 있습니다. 사전 의료 지시서(PAD)는 개인의 정확한 필요 사항, 약물 지원에 대한 ‘청사진’을 제공하고, 심지어 환자의 대변인인 본인이 선택한 ‘대리인’에게 연락할 수 있는 기능을 제공함으로써, 응급 구조대원이나 주치의가 추측에 의존해야 하는 상황을 방지하는 데 도움이 될 것입니다(Consulting, 2021).

최근 캘리포니아 주 하원 및 상원 법안들은 ‘케어 법원(Care Courts)’ 관련 상원 법안 1338호나 ‘사전 의료 지시서’와 같은 항목에 정신 건강 관련 조항을 포함하도록 제안되었습니다(하원 법안 2288호 참조). 하원 법안 2288호에는 현재 다음과 같은 문구가 포함되어 있습니다. “이 법안은 해당 조항에 따른 의료 결정에 정신 건강 상태가 포함됨을 명확히 할 것입니다. 이 법안은 법정 사전 의료 지시서 양식을 개정하여, 개인이 정신 건강 상태와 관련된 지침을 포함할 수 있음을 명확히 할 것입니다”(Choi, 2022). 사전 의료 지시서는 이러한 내용이 포함되더라도 의료를 1순위로, 정신 건강을 2순위로 두는 것으로 여러 차례 지적되어 왔다. 이는 처음으로 조현병 발작을 겪는 19세 청년이 자신이 선택한 대리인/옹호자가 누구인지 파악하거나, 응급 대응 요원이 해당 청년에게 처방된 약물을 확인하거나 정신

건강 위기를 완화하는 방법을 알아내는 능력을 향상시키지 못합니다. 사전 의료 지시서에 문구를 추가한다고 해서 위기 상황에서 즉각적인 해결책이나 자원을 확보할 수 있는 것은 아닙니다.

본 프로젝트는 캘리포니아주와 현행 법규에서 부족한 부분을 보완하는 동시에, 주 전역에 걸쳐 충족되지 않은 여러 요구 사항을 해결하고자 합니다. 본 프로젝트는 인종적·문화적으로 다양한 지역사회, 위기 직전의 인구 집단, 피어(본 문서에서 정신 건강 문제를 직접 경험한 사람으로 정의됨), 가족 옹호 단체, 장애인 권리 단체의 전문 지식을 활용할 것입니다. 프로젝트 개요는 다음을 포함하되 이에 국한되지 않습니다:

1. 피어 및 기타 이해관계자를 대상으로 사전 의료 지시서(PADs)에 관한 표준화된 정보를 제공합니다.
2. 주 전역에 걸쳐 PADs 디지털 양식을 표준화한다.
3. PAD가 법적 문서로 인정받을 수 있도록 한다.
4. 카운티 간에 쉽게 적용할 수 있도록 PADs 교육 “툴킷”을 표준화한다.
5. 기술 플랫폼을 활용하여 PADs 정보, 교육 및 자료에 쉽게 접근할 수 있도록 한다.
6. 피어들이 실제 경험과 이해를 바탕으로 PAD를 작성하도록 하여, 이를 통해 열린 대화와 신뢰를 형성할 수 있도록 합니다.
7. 훈련된 파트너와 함께 PAD를 작성할 수 있도록, PAD의 이해도, 디지털 활용 능력 및 진행 능력을 평가하는 교육 커리큘럼을 마련합니다.
8. 위기 상황에서 개별 PAD에 쉽게 접근할 수 있도록 PAD를 저장하는 기술 플랫폼을 구축하여, 주 전역에서 PAD의 이동성을 보장합니다.
9. 캘리포니아주에서 표준화된 PAD의 사용 및 수용을 의무화하는 법안을 제정하십시오.
10. 결과 중심의 지속적인 평가 프로세스를 마련하여 교육, 기술 및 PAD 템플릿의 사용 편의성을 평가합니다.

다중 카운티 PAD 혁신 프로젝트는 2021년 6월 24일 정신건강 감독 및 책임 위원회(MHSOAC)에 상정되었습니다. 각 카운티는 이 다중 카운티·다년간 프로젝트를 지원하기 위해 정신건강 서비스법(MHSA) 혁신 기금을 활용하고자 했습니다. 컨설턴트이자 수석 프로젝트 매니저인 Concepts Forward Consulting(CFC)과 초기 참여 카운티인 프레즈노, 마리포사, 몬터레이, 오렌지, 샤스타가 공동으로 발표한 후, MHSOAC는 만장일치로 프로젝트 진행을 승인했습니다.

첫 번째 목표는 재정 중개 기관과 계약을 체결하는 것이었습니다. 과거 혁신 프로젝트에서는 주 전역의 합동 권한 기구(JPA)인 CalMHSA가 재정 중개 기관으로 활용되었습니다. 이에 따라 계약업체에 자금을 전달하기 위한 양해각서(MOU)가 체결되었습니다. 그 외 주관 컨설턴트를 활용한 다른 MHSA 프로젝트들은 대개 이 JPA를 통해 자금을

조달합니다. 몇몇 카운티는 이번 프로젝트의 자금 감독을 위해 JPA 서비스를 이용하지 않기로 결정했습니다. 이에 따라 JPA는 주 전체 구간의 프로젝트 재정 중개 기관으로 참여하지 않기로 했으며, 대신 프레즈노 카운티와 계약을 체결하여 프레즈노가 PAD(지역 개발 기금)에 대해 추가로 직접 체결하는 재정 계약을 지원하기로 했습니다.

시러큐스 대학교(SU) 버튼 블랫 연구소(BBI) 소장인 피터 블랭크 교수와의 대화에서, 블랭크 박사는 BBI가 프로젝트의 재정 중개 기관으로서 감독 역할을 수행하겠다고 제안했다. BBI는 2019년 프로젝트 시작 초기부터 PADs 프로젝트의 핵심적인 역할을 해왔으며, USC(남가주대학교)의 부학장 겸 법학 교수인 엘린 삭스(Elyn Saks)에 의해 참여 기관으로 선정되었습니다. MHSOAC는 이전에 PADs 이니셔티브 작업을 시작하기 위해 USC와 계약을 체결한 바 있습니다. MHSOAC는 카운티의 추가 참여를 유도하기 위한 새로운 방향을 모색하고 USC와의 계약을 종료했다. 시러큐스 대학교는 검토 및 논의를 위한 재정 중개 기관 후보로 5개 참여 카운티에 소개되었다. 카운티들은 SU와 회의를 열어 재정 중개 기관의 역할이 무엇을 의미하는지 청취했다. 5개 카운티는 모든 카운티에 대해 일관된 문구와 기대 사항을 담고, 각 카운티가 필요에 따라 세부 사항을 조정할 수 있는 단일 기본 협약(Master Agreement)을 체결하는 것이 최선의 결과라고 결정했다.

5개 카운티는 2021년 7월 1일부터 2022년 4월 30일까지 표준 기본 협정서를 작성하는 데 필요한 절차를 진행했습니다. 2021년 7월 동안 CFC는 5개 참여 카운티로부터 운영 협약, 기본 계약서 및 양해각서(MOU) 문구를 수집하여 SU가 기본 문서를 작성할 수 있는 출발점을 제공했습니다. 이 과정은 7월부터 10월까지 세 차례의 초안 수정을 거쳤습니다. 카운티 간 대화에서 한 카운티는 “이 과정 자체가 하나의 혁신 프로젝트였다”고 밝혔습니다. 일관성 있는 문서를 마련함으로써, 향후 추가적인 다중 카운티 협력 프로젝트에 대한 계약 체결 및 적시적인 착수가 더욱 용이해질 것입니다.

각 카운티는 외부 인력을 확보하고 카운티 의회(BOS)의 승인을 얻기 위해 자체적인 필요에 맞춰 문구를 미세하게 조정할 수 있는 권한을 가졌습니다. Concepts Forward Consulting은 각 변경 사항을 조정 및 중재하고, 질문에 답변하며, 카운티와 대학 간의 관점을 서로 설명해 주었습니다. 질문은 공동으로 답변하거나 사례별로 요청에 따라 처리되었습니다.

또한, 기본 계약서에는 업무 범위와 예산 설명이 포함되어 있습니다. 컨셉츠 포워드 컨설팅은 SU와 협력하여 각 카운티에 적합한 성과물 및 지급 일정을 수립했습니다. 지급 방식은 연간 요금, 청구서별 지급, 일시불 등 유연하게 적용됩니다. 예를 들어, 프레즈노가 4년 지급 방식에서 3년 지급 방식으로 예산을 조정해야 했을 때, SU와 프레즈노는 예산 구조에 대해 합의했습니다.

카운티의 승인을 얻기 위해 카운티 의회(BOS)는 구체적인 조치를 취합니다. 카운티 의회 승인에 앞서 카운티

내에서 수많은 실행 항목이 진행되며, 이러한 절차를 완료하는 데 9개월에서 1년 이상 소요될 수 있다는 점에 유의해야 합니다. 이는 여러 카운티 간의 협력 관계를 구축할 때 고려해야 할 중요한 요소입니다. 2021-22 회계연도 동안 진행된 실행 단계는 다음과 같이 확인되었습니다:

1. 카운티 계약 부서는 문서를 검토하여 승인된 문구와 단독 공급자 지정과 같은 추가 서류가 필요한지 확인합니다. 계약 문구에 문제가 없다고 판단되면, 해당 문서를 카운티 의회로 송부합니다.
2. 카운티 의회는 모든 문서를 BOS에 제출하기 전에 해당 문서의 모든 문구를 검토하고 승인합니다. 이 경우, 여기에는 기본 계약서, 업무 범위 및 예산 설명서가 포함됩니다. 의회가 검토하고자 하는 항목으로는 배상 책임, 보험, 일정, 계약 조건, 성과 기준, 해지 조항 및 기타 필요한 요건 등이 있습니다.
3. 카운티 의회가 문서 내용을 승인하면, 해당 문서를 카운티 문서 회람 시스템에 업로드할 수 있는 승인이 내려집니다.
4. 문서는 자금 지출을 승인해야 하는 카운티 감사관에게 회부됩니다. 승인이 완료되면 감사관실이 문서에 서명합니다.
5. 일부 카운티의 경우, 행동 건강 국장이나 보건 의료국/보건 및 복지국 국장, 심지어 카운티 최고 경영자(CEO)와 같은 부서장의 서명을 포함하기도 합니다.
6. 카운티 의회(BOS)는 프로젝트의 필요성에 대한 MHSA 직원의 설명, 승인된 문서 내용, 예산 지출 내역 및 모든 필수 서명이 포함된 완성된 정보 패키지를 받게 됩니다.
7. 카운티 의회(BOS)는 공개 회의에서 해당 문서를 승인하며, 이의가 제기될 경우 지역 사회의 의견을 청취합니다. 또한 카운티 의회는 동의 절차를 통해 승인할 수도 있습니다.
8. 카운티 내에서 문서 업로드 및 회람 절차만으로도 10주가 소요될 수 있습니다. 여기에는 회람 절차 이전의 검토 기간은 포함되지 않습니다.

2021-22 회계연도 동안 수많은 도전 과제와 교훈을 얻었으며, 이 모든 것이 결국 뛰어난 최종 성과로 이어졌습니다. 첫 번째 도전 과제는 몇몇 카운티가 재정 중개 기관을 통한 자금 감독에 있어 투명성을 원한다고 밝힌 것이었습니다. 두 번째는 현행 JPA가 프로젝트 참여를 거부한 상황이었습니다. 이러한 도전 과제들을 극복함으로써 새롭고 독립적인 재정 중개 기관을 선정하는 성과를 거두었습니다.

“재정 중개 기관을 찾는 것은 쉬워야 한다. 어느 카운티든 프로젝트의 재정 중개 기관이 되기로 선택할 수 있으니까.”라는 말이 있습니다. 이론적으로는 그럴지 모르겠지만, 실제로는 그 자체로 여러 가지 난제가 따릅니다. 이 프로젝트에는 대형 카운티 2곳, 중형 카운티 1곳, 소형 카운티 1곳, 초소형 카운티 1곳이 포함되어 있는데, 이 중 어느

곳도 이 정도 규모의 프로젝트를 감독할 만한 여력이나 재정 능력을 갖추고 있지 않습니다. 이는 현재 주 전역의 혁신(Innovations) 프로젝트에서 표준으로 간주되거나 기대되는 사항이 아닙니다.

다음 과정은 각 카운티별 프로토콜, 계약 문구 및 절차와 관련되어 있었습니다.

각 카운티는 향후 계약을 담당할 부서의 문서를 su에 제공하여 이를 하나의 종합 문서로 통합함으로써 이러한 과제를 해결했습니다. 또한, su에서 작성한 모든 초안은 카운티의 계약 담당 부서와 카운티 외부 직원들의 승인을 받았습니다. 카운티 외부 직원들은 종종 MHSA, 특히 ‘이노베이션’ 구성 요소에 익숙하지 않기 때문에 이는 추가적인 과제를 야기했습니다. 카운티 직원들은 하도급업체, 자금 조달 관련 조항, 일정, 그리고 환수(reversion)와 같은 특정 MHSA 규정의 미묘한 차이를 이해하지 못할 수도 있습니다. 이로 인해 카운티 내에서는 외부 카운티 직원의 정치적 상황과 기대치를 신중하게 조율해야 하는 과정에서 때때로 예상치 못한 어려움이 발생하기도 했습니다.

각 계약서 초안을 적시에 승인하는 데에도 어려움이 있었습니다. 카운티 측에는 기본 계약서의 모든 초안을 검토하고 수정할 기회가 주어졌으나, 카운티 외부 직원은 동일한 일정을 따르지 않았습니다. 일부 카운티는 수정 사항을 신속하게 보고할 수 있었지만, 다른 카운티는 카운티 외부 직원이 필요한 수정 사항을 제공할 때까지 기다려야 했습니다. 시러큐스 대학교는 카운티 측에 매우 협조적이었으며, 질문이 제기될 때마다 답변해 주었을 뿐만 아니라 필요에 따라 카운티별 상황에 맞춘 유연한 문구도 추가해 주었습니다.

이 과정의 이 단계에서 얻은 가장 큰 교훈은 ‘시간’에 관한 것이었습니다. 아무리 간단한 계약이라 할지라도, 카운티가 BOS(카운티 의회) 안건 패키지를 일정에 올리기 위해서는 최소 10주가 소요됩니다. 해당 자료 준비에만 최소 한 달이 소요될 수 있습니다. 카운티들은 이미 BOS 계약 승인을 위해 2개월 반에서 3개월의 기간을 예상하고 있었습니다. 예상치 못한 일이었지만, 완전히 새로운 카운티 협력 문서를 작성하고 BOS 승인을 받는 데 이 프로젝트가 소요된 9개월은 일반적인 경우입니다.

재정 중개 기관이 직면한 또 다른 어려움은 카운티 측이 초기에 합의한 일정이나 자금을 제대로 파악하지 못해 예산 항목이나 배정 기간을 조정해야 했던 경우였습니다. 여기에는 새로운 초안이나 예산 문서를 작성하는 작업도 포함됩니다. 카운티 측의 수정 사항 중 일부는 사소한 것이었으며, su는 변경 사항이 승인되거나 거부된 이유를 항상 설명해 주었습니다. 카운티들은 교환된 모든 정보에 대해 동의해 왔습니다. 이 과정에서 얻은 교훈은 많으며, 다음은 몇 가지 예시입니다:

- MHSOAC 승인 후, MHSA 혁신 프로젝트의 승인부터 실행까지 상당한 시차가 발생합니다. 카운티들은 계약 절차를 완료하는 데 최소 3개월에서 최대 9개월이 소요될 것으로 예상하고 있습니다.
- 프로젝트의 일환으로 총원해야 할 직책은 BOS가 재정 지출 및 계약 조항을 승인할 때까지 채워질 수 없습니다.

이후 카운티의 채용 절차에는 추가로 9개월이 소요될 수 있습니다.

- 각 카운티에 대해 동일한 계약 조항을 적용하고, 카운티의 의견과 기준을 반영하는 진정한 다중 카운티 협력 체계를 구축하는 일은 예상보다 훨씬 포괄적인 작업이었습니다. 여기에는 문서 수정 및 5개 개별 카운티의 수정 사항 반영에 소요된 예상치 못한 대기 시간도 포함됩니다.
- 카운티들은 프로젝트 관리자의 전문성에 의존하고 있으며, 카운티 및 정신건강사회서비스법(MHSA)에 대한 직접적인 경험이 필수적입니다.
- 카운티와 격월로 회의를 개최하여 프로젝트를 지속적으로 추진하는 것이 필수적입니다. 또한 필요에 따라 재정 중개 기관 및 하도급업체와 추가 회의를 진행해야 합니다.
- 카운티 외부 직원과 카운티 의회(BOS)가 MHSA의 고유한 미묘한 차이점, 그리고 무엇보다도 다중 카운티 협력 및 주 차원의 이니셔티브에 대한 개념을 완전히 이해하기 위해서는 추가 교육이 필요합니다.
- 이 협력 프로젝트에서 카운티들은 주 정부의 개입이라는 “위협”을 통해 “보조금” 및 제안 요청서(RFP) 기회를 강요받는 별도의 주체로 취급받고 있습니다. 이는 혁신 프로젝트의 협력적 성격과 공동으로 내려진 결정에 대해 대중이 제대로 이해하지 못하고 있음을 보여줍니다.

프로젝트 초기 수립 단계부터 BOS가 승인한 재정 계약이 체결될 때까지, 각 카운티와 CFC는 계약 절차를 지속적으로 추진하기 위해 격월로 회의를 가졌습니다. 이 회의는 프로젝트 추진에 관한 논의, 제안 및 의사결정이 이루어지는 장이 되었습니다. 한 카운티가 “단일 공급원” 문서와 같은 특정 정보를 요청하면, 이는 대개 다른 카운티에서도 논의되는 주제가 됩니다. 한 카운티가 요청한 정보를 받으면, 해당 정보는 모든 참여 카운티에 전달됩니다. 이러한 카운티 간 협력을 통해 각 카운티는 다른 카운티가 특정 계약 문구의 미묘한 차이를 어떻게 처리하는지, 또는 각 카운티 직원의 상이한 의견에 대해 문의할 수 있습니다. 2021-2022 회계연도(FY 2021-22) 동안의 추가 업무 흐름입니다.

안타깝게도 확보 가능한 자금이 부족하여, 카운티 측에서 BOS(카운티 의회)의 승인을 정확히 예측할 수 없는 상황에서 하도급업체들에게 무급 시간을 들여 업무 범위 및 예산 설명서를 작성하도록 요청하는 것은 현실적으로 불가능했습니다. 각 카운티는 계약을 신속히 진행하고자 하는 의지를 표명했습니다. 그러나 각 카운티는 승인 절차에 필요한 수많은 단계를 설명했으며, 이로 인해 프로젝트의 적기 착수가 지연되고 있습니다.

2021-22 회계연도 중 계약 승인이 이루어질 것으로 예상하여, CFC는 평가 기관인 RAND와 PAD(지역 개발 기금)가 지정한 주제 전문가(SME)인 The Hallmark Compass를 카운티 측에 재소개하기로 결정했습니다. 초기 소개 단계에서는 시범 홍보 및 대화를 시작하기 위해 각 카운티의 우선 대상 인구를 파악하는 데 중점을 두었습니다. 이 프로젝트의 평가 기관인 RAND와 BBI가 카운티 관계자들과 회의를 가졌습니다. 오렌지 카운티는 기술 플랫폼 구축 및

출시 과정에 참여함에 있어 BBI를 전문 평가 기관으로 활용할 예정입니다. BBI와 RAND는 협력하여 원활한 평가 계획을 수립할 것이며, BBI는 RAND가 수행할 과정 평가를 기반으로 작업을 진행할 것입니다.

수많은 도전과 교훈이 있었지만, 그 성과는 거대합니다. 가장 중요한 것은 모든 카운티가 적극적으로 채택하여 사용할 수 있는 표준화된 기본 계약서(Master Agreement)와 업무 범위입니다. 이 문서는 외부 기관이나 단체가 특정 프로젝트에 대해 카운티와 계약을 체결할 수 있는 기반을 제공할 것입니다. 5개 카운티가 이 문서를 승인함에 따라, 이 문서는 계약 승인을 위해 추가적인 모든 카운티 정신건강 계획(Mental Health Plans)에 제출되어 주 전체를 아우르는 표준 양식으로 자리 잡을 수 있습니다. 이 문서는 혁신 협력체가 증가하고 확대됨에 따라 필수적입니다. BOS(카운티 의회) 안건 패키지에 포함될 수 있도록 서명 준비가 완료된 이 문서를 통해 계약 기간을 60일 이내로 단축할 수 있으며, 이는 MHSOAC(주 정신건강 서비스 자문위원회)의 승인을 받은 후 이상적인 기간입니다(부록 A, 기본 계약서).

또 다른 성과는 카운티 간의 협력입니다. 열린 소통, 협력 의지, 대규모 카운티가 소규모 카운티를 지원하는 모습, 그리고 격월로 회의를 개최하려는 열망은 서로에 대한 존중을 잘 보여줍니다. 각 카운티는 독립적인 지위를 유지하며, 세부적인 차이점이나 일정 지연이 회의 내의 우애에 영향을 미치지 않았습니다. 여러 카운티와 협력하는 데 따르는 복잡성에 대해 상호 이해가 이루어지고 있습니다.

마지막으로, 이 단계에서 중요한 성과는 MHSA 및 구성 규정, 공급업체 계약, 카운티별 세부 사항을 잘 이해하는 수석 프로젝트 관리자의 역량을 활용한 점입니다. 카운티들은 필요한 변경 사항에 대해 논의하고 프로젝트 관리자 및 SU와 원활하게 협력하는 데 열린 태도를 보였습니다. 과정이 시간이 많이 소요되고 길었지만, 각 카운티는 자체적으로 추진력을 유지하고 추가 활동에 참여하기 위해 각자의 역할을 다했습니다. 그러한 활동 중 하나는 2021년 10월에 열린 NAMI 캘리포니아 연례 컨퍼런스였습니다. 각 카운티는 대표자를 파견했습니다. 발표가 끝난 후 한 카운티 대표는 “처음으로 돌아가 우리가 왜 이 모든 일을 하고 있는지 다시 상기할 수 있어서 상쾌하고 활력이 솟았습니다. 결승선에 도달할 날이 정말 기다려집니다. 힘내자, 팀!”이라고 말했습니다.

2022년 4월에 최종 확정된 표준 협약은 콘트라 코스타(Contra Costa)와 트라이-시티(Tri-City) 카운티가 2022년 7월 1일, 카운티 의회(BOS) 승인을 기다리는 긴 지연 없이 원활하게 합류할 수 있는 토대를 마련했습니다. 현재 2022-2023 회계연도(FY 2022-23)에 접어든 시점에서, 선정된 하도급업체들은 SU와 계약을 체결하여 프로젝트 작업을 시작하고 청구서를 발행할 수 있게 되었습니다. 3월부터 작업을 시작한 하도급업체로는 CFC와 The Hallmark Compass가 있었습니다. 2022년 7월에는 RAND, Idea Engineering, BBI, Chorus Innovations가 추가로 합류했습니다. 모든 하도급업체는 카운티와 협력하여 일정 수립, 프로젝트 추진 방안을 마련하고 주요 이해관계자들과 회의를 진행하기 시작했습니다. 2022년 8월 16일, 주최 카운티인 프레즈노에서 모든 참가자가 참석한 전체 회의가 열렸습니다. 이 회의는 모든 관계자가 서로를 만나고, 프로젝트 관련 질문 사항 및 일정 기대치를 파악할 수 있는 기회가

되었습니다(부록 B-C).

2022년 9월, 'The Hallmark Compass'가 혁신 프로젝트의 기준에 부합하지 않는다는 사실이 드러났고, 하도급업체는 프로젝트에서 철수하기로 결정했습니다. 2022년 9월 1일, 주 전역의 “동료 전문가의 목소리”를 제공할 동료 전문가(Peer SME) 계약업체를 선정하기 위한 제안 요청서(RFP)가 게시되었습니다. 2022년 10월 14일, 페인트드 브레인(Painted Brain)과 그 하도급업체인 CAMHPRO가 계약을 수주했습니다. 또한 9월에는 프로젝트에 대한 최신 정보를 지속적으로 제공하기 위해 새로운 프로젝트 웹사이트 www.PADsca.org이 개설되었습니다(부록 D, 웹사이트 및 분석).

이제 모든 하도급업체와 카운티가 필요한 방향으로 뜻을 모은 가운데, 본격적인 업무가 시작되었다. 카운티들은 매월 회의를 계속하는 한편, 모든 참가자를 위한 격월 작업 그룹 회의, 월간 하도급업체 회의, 하도급업체 간 협업 회의, 이해관계자 회의, 카운티와의 일대일 통화 등 여러 회의가 추가로 진행되었다. 프로젝트를 신속하게 파악하고 목표를 달성하기 위해 소규모 작업 그룹이 구성되어 정보 전단지, 마케팅, 웹사이트 영향도, 템플릿 분류 등의 항목을 담당했습니다. 이러한 협력을 통해 그룹은 즉시 사용할 수 있도록 전단지를 신속하게 디자인하고 수정했습니다(부록 E, 전단지).

2022-23 회계연도 3분기 및 4분기로 접어들면서, 각 카운티의 우선 대상 집단, 동료들, 응급 대응 요원, 병원 직원 및 가족 구성원들과 만나 PAD 템플릿에 포함될 내용을 파악할 예정입니다. 전국적으로 다양한 버전의 템플릿이 존재하기 때문에, 이 프로젝트는 처음부터 다시 시작하는 것이 아니라 기존 내용을 개선하고 세밀하게 다듬는 데 중점을 둡니다. 주목할 점은 현재 종이 양식의 분량이 길어 PAD가 널리 사용되지 않고 있다는 사실입니다. 이 프로젝트의 혁신적인 성격 덕분에 종이 양식은 더 이상 고려 대상이 아닙니다. 물론, 개인은 작성 완료된 PAD의 PDF 버전을 인쇄하거나 직접 인쇄하여 수기로 작성할 수도 있지만, 참여 카운티들은 이제 PAD “구성 요소”에 대한 논의를 전환할 기회를 갖게 되었습니다. 이 아이디어는 개인이 원할 만큼만 기입할 수 있도록 하는 것입니다. 그러나 이 프로젝트의 한 가지 측면은 위기 발생 시 포함해야 할 가장 중요한 질문이나 구성 요소가 무엇인지 파악하는 것입니다(부록 F, 구성 요소).

템플릿을 확정하는 것과 더불어, 2022-23 회계연도가 마무리됨에 따라 Chorus Innovations는 기술 구축과 관련된 실질적인 논의를 위해 이해관계자들을 참여시킬 수 있게 될 것입니다. 응급 구조대원이 PAD에 접근하려면 무엇이 필요할까요? 피어는 어떻게 정보를 입력하거나 동의를 제공할까요? 이러한 실무적인 측면 외에도, BBI와 RAND는 이해관계자 참여 및 기술 구축에 대한 평가 과정을 시작할 예정입니다. Painted Brain과 CAMHPRO는 피어(Peer)들과 협력할 것이며, Idea Engineering은 필요한 교육 동영상 제작을 완료하기 위해 노력할 것입니다. 각 하도급업체는 현재까지의 성과와 2022-23 회계연도까지의 예상 활동에 대한 보고서를

제출했습니다(부록 G-L).

다른 복잡한 다중 카운티 프로젝트와 마찬가지로, 2022-23 회계연도가 종료될 때까지 본 프로젝트는 PAD 템플릿 구성 요소, PAD 로고 또는 마케팅 식별 표식을 완성하고, 프로세스 및 기술 구축에 대한 평가 포커스 그룹을 개최하며, 피어, 가족 구성원, 응급 구조대원, 병원 직원 등을 포함하되 이에 국한되지 않는 다양한 이해관계자들과의 참여를 완료할 것이라는 유연한 구상이 있습니다. Painted Brain은 PADs에 대한 이해, 디지털 리터러시, PADs 진행 방법을 포함하는 교육 커리큘럼을 수립할 계획입니다. Chorus Incorporated는 초기 구축을 완료하고 새로 개발된 기술 기반 PADs 플랫폼에 대한 베타 테스트를 시작할 것입니다. 프로젝트가 진화함에 따라 인적 및 기술적 요소를 고려하여 성장, 변화, 혁신을 위한 여지를 남겨둘 것입니다.

2023-2024 회계연도로 접어들면서, 본 프로젝트는 선정된 PAD 팀 또는 우선 대상 집단에 속한 동료 및 전문가들을 대상으로 PAD 진행 방법에 대한 교육을 실시하고, 기술 플랫폼에 대한 베타 테스트 및 미세 조정을 지속할 예정입니다. 프레즈노(Fresno) 지역은 2024년 6월에 프로젝트를 종료할 예정이며, 다른 카운티들이 우선 대상 집단을 선정하고, 기술 플랫폼 교육을 이수하며, 프로젝트 테스트를 지속할 수 있는 새로운 기회가 마련될 것입니다. 또한, 2023-24 회계연도에는 캘리포니아주에서 PAD를 발전시키기 위해 필요한 입법적 과제를 해결하기 위한 협력 노력이 시작될 예정이며, 이는 PAD의 활용은 물론, 무엇보다도 개별화된 PAD에 대한 동의 및 자율성 측면에서도 이루어질 것입니다.