업 무 자 료
서아 2022-01-022

OPEN 공공누리 출처표시 상업용금지 변경금지 공공저작물 자유이용허락

사람 평화 번영 환경
글로벌 사회적 가치를 실천합니다

가나대학교 한-가나 연구 및 ICT 혁신센터 건립 사업 (2021-2025/900만불)

집행계획(안) v.2

2021. 12월

KOICA

목 차

Ⅰ. 사업개요 ····· 1

1. 사업개요서
2. 사업대상지 지도
3. 추진경과

Ⅱ. 기획조사 주요 결과 ····· 7

1. 조사내용 요약
2. 예비조사 대비 주요 변경내역
3. 협의의사록(RD) 주요 협의내용

Ⅲ. 사업추진계획 ····· 25

1. 사업정의
2. 사업수행체계
3. 사업논리모형 및 산출물 내역
4. 위험관리
5. 의사소통관리

[용어 설명] *알파벳순

약어	술어	한글명칭
CAS	Center for Asian Studies	아시아 연구센터
COH	College of Humanities	인문대학
CP	Country Program	국별 프로그램
CPESDP	Coordinated Programme of Economic and Social Development Policies	경제사회개발정책 범정부프로그램
CPS	Country Partnership Strategy	국가협력전략
ECOWAS	Economic Community of West African States	서아프리카 경제공동체
G-JAS	Ghana Joint Assistance Strategy	가나공동지원전략
GDP	Gross Domestic Product	국내총생산
GhBC	Ghana Building Code	가나 건축법
GHC	Ghana Cedi	가나 세디 통화
GK-IMPACT	Ghana-Korea IMPACT	한-가나 협력센터
GSA	Ghana Standards Authority	가나표준청
GSGDA	Ghana Shared Growth and Development Agenda	가나 동반성장 개발계획
IAC	Korea-Ghana Information Access Center	한-가나 정보접근센터
ICT	Information and Communication Technology	정보통신기술
ICT4AD	ICT for Accelerated Development	선도개발을 위한 ICT
M&E	Monitoring and Evaluation	모니터링 및 평가
MOU	Memorandum of Understanding	양해각서
MVP	Minimum Viable Product	최소 기능 제품
ODA	Official Development Assistance	공적개발원조
OS	Operating System	운영체제
PCP	Program Concept Paper	사업개념서
PDM	Project Design Matrix	프로젝트 설계 일람표
PDMSD	Physical Development & Municipal Services Directorate	시설처
PIU	Project Implementation Unit	사업수행기관
PMC	Project Management Consulting	사업수행기관
POD	Project Output Description	산출물 총괄표
PSC	Project Steering Committee	공동운영위원회
R/D	Record of Discussion	협의의사록
SDG	Sustainable Development Goals	지속가능개발목표
UG	University of Ghana	가나 국립대학교
UGCS	University of Ghana Computing Systen	가나 국립대 전산원
UGIEP	Universitt of Ghana Innovation and Entrepreneurship Programme	가나대 혁신 및 기업가정신프로그램

I. 사업 개요

1. 사업개요서

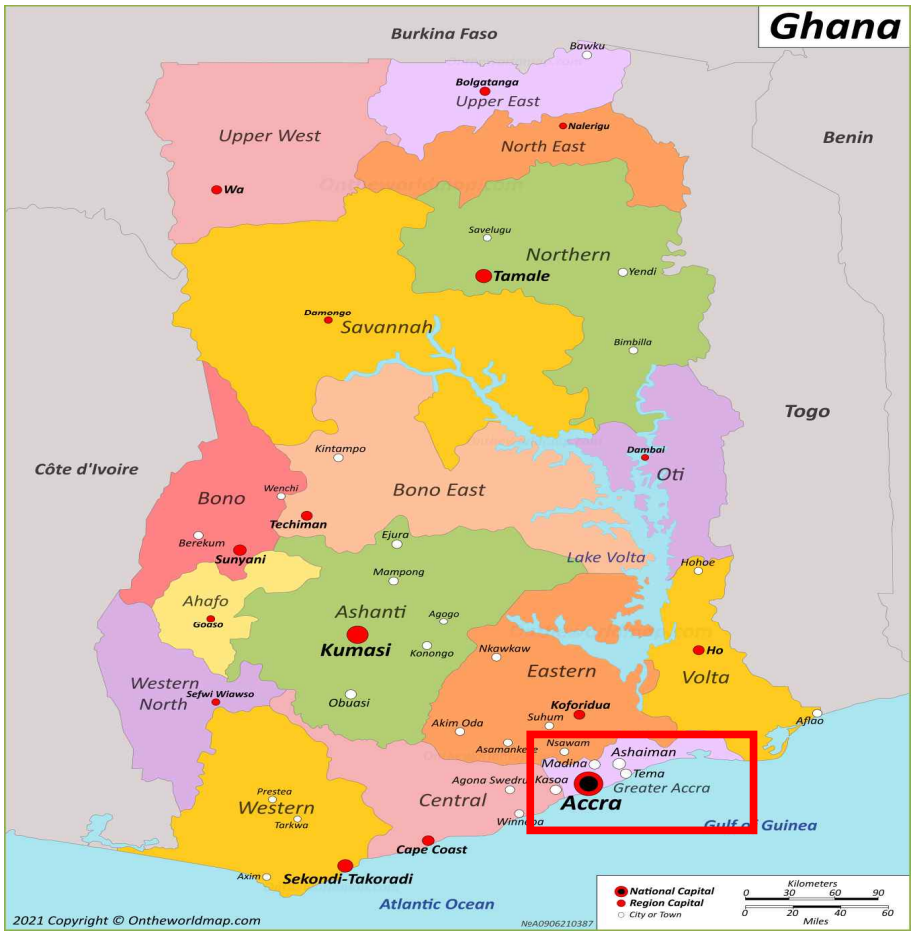
구 분		내 용
사업 개요	사업명(국문)	▣ 가나대학교 한-가나 연구 및 ICT 혁신센터 건립 사업
	사업명(영문)	▣ Project to Establish Ghana-Korea Center of Excellence (GK-IMPACT) for ICT-based Startups and Asian Research
	대상국가 및 지역	▣ 가나 그레이터 아크라주(Greater Accra Region)
	사업기간/ 총 사업예산	▣ 구분 : 신규 ▣ 기간 : 2021-2025년 ▣ 총 사업예산 : 900만불
	사업유형	▣ 프로젝트
	사업분야	▣ 교육
	사업 목적	▣ 한-가나 연구 및 ICT 혁신센터(이하 G-K Impact 센터) 설립을 통한 가나의 ICT 기반 스타트업 생태계 강화 및 연구 활성화, 한-가나의 동반성장 도모
정책 부합성	수원국 수요 확인	▣ 수원국 요청서 접수 : 2019.10.24.(수총공문-RMERD/ASIA/KRN.GHS/VOL-1) ◈ 기타 사항 - 주 가나대사 재무부 장관 면담 시 지원 요청(19.07.17)
	타당성 조사	◈ 시기 및 주체 : 2020.01.07.~2020.01.17.(KOICA 가나사무소) ◈ 민간전문가 참여 여부 : O / 조사결과 대외공개 가능 여부 : O - 민간전문가 참여 인원 : 4명 ◈ 조사 결과 주요 내용 - (정책적 타당성) 가나 국가개발계획의 '인적자본 및 기술역량 강화'와 가나교육전략계획(ESP 2018-2030)의 '교육기회 확대 및 교수학습 질 제고, 체계적인 교육서비스 제공 및 관리를 강화'하는 정책에 부합함. - (기술적 타당성) 2017년부터의 고교 무상교육으로 인한 졸업생의 증가는 필연적으로 고등교육 수요 증가로 이어질 것이며, ICT센터와 설비, ICT 활용 역량강화 프로그램의 운영은 가나의 고등교육 ICT 확대 적용을 통한 교육 기회의 확대와 연구 및 교육 역량 강화에 기여할 것임 ◈ 시기 및 주체 : 2021.04.18.~2021.04.29.(KOICA 가나사무소) ◈ 민간전문가 참여 여부 : O / 조사결과 대외공개 가능 여부 : X - 민간전문가 참여 인원 : 4명 ◈ 조사 결과 주요 내용 - (사업 추진방향 및 목표) 조사 결과, 예비조사 ICT 중심 산출물은 현재 가나대 내 존재하는 한-가나 정보접근센터의 주요 기능 및 역할과 중복됨을 확인함. 이에, 한국의 개발경험 공유 및 연구 활성화를 사업의 우선순위로 제시함. - (주요 성과) 조사단은 한국의 글로벌 공헌 상징화, 아프리카-아시아 지역정보 허브 구축을 통한 양국간 지역 정보 공유 활성화, 한-가나 학술 연구 및 교육 교류

구 분		내 용
		확대, 한국어 및 상호 문화 교류 프로그램 활성화를 주요 성과로서 제시함. - (기대 효과) 한국의 발전경험을 상징적으로 보여주는 건축을 통해 한국의 위상을 높이고, 한국어와 한국문화 프로그램을 기반으로 학생과 일반인들이 보다 쉽게 한국학에 대한 정보를 접할 수 있는 기획가 제공 가능함. 또한, 아프리카 국가들이 발전모델로 한국과 아시아를 주목하고 있는 바, 경제발전 경험을 공유하고, 인정받는 지역 정책 싱크탱크로서 역할을 수행할 것으로 기대함. ◈ 시기 및 주체 : 2021.11.23.~2021.12.02.(KOICA 가나사무소) ◈ 민간전문가 참여 여부 : O / 조사결과 대외공개 가능 여부 : O - 민간전문가 참여 인원 : 5명(현지 전문가 1인 포함) ◈ 조사 결과 주요 내용 - 주요 사업내용 도출 및 사업내용 구체화: ▲GK-IMPACT센터 건축, ▲ GK-IMPACT 센터 기자재 지원, ▲GK-IMPACT센터 운영체계 구축, ▲ICT 창업 역량강화 프로그램, ▲ 한-가나 연구 프로그램 - (사업내용 변경) ① 예비조사의 ICT 중심 산출물은 대학 내 기능과 역할에 대한 중복과 관리의 효율 측면에서 효과적이지 못하며, ICT환경 개선 사업은 성과 및 효과 측면의 한계 ② 한국의 개발경험 공유 및 연구 활성화로 사업의 방향을 전환한 기획조사의 성과 및 수혜자는 CAS 연구자에 국한될 수 있고 구축된 아시아지역 정보시스템의 지속적인 유지보수 등 사업 종료 후 지속가능성에서 한계 존재함. 이에 보다 보편적이며 수원국 및 수원기관의 수요와 부합하고, 수원국의 발전과 센터의 활용성을 높일 수 있다는 측면에서 '창업보육'으로 사업방향을 변경함. - (정책적 타당성) SDGs 8, 9 및 가나 중기 개발정책프레임워크와 주요 정책 아젠다에 부합함. - (기술적 타당성) 서아프리카 지역 내에서 비교적 높은 수준의 인적자본과 안정적 국가의 거버넌스를 보유한 국가로, 스타트업 생태계가 아크라를 중심으로 발전 중임. 정부의 창업에 대한 중요성 인식과 그에 따른 지원 프로그램, 민간 인큐베이터 및 엑셀러레이터 지원, VC 투자 등 지원이 확산되는 추세이며, 사하라 이남 아프리카 지역에서 두 번째로 높은 데이터 보급률을 보이는 등 ICT 기반 창업 부흥에 대한 잠재력을 가지고 있음. - (추진의지 및 역량) 수원기관은 총장 면담 시 부지 확보 및 수원기관의 적극적 사업 추진 및 참여 의지를 밝혔으며, 주재국 최고 명문대로서 입지를 가지고 있고, 국가적 인재 풀을 보유하고 있어 (예비)창업가 모집 및 육성 위한 최적의 기관으로 평가됨.
	재외공관 사업계획 공유	◈ 사업 발굴단계 정보공유 - 월별 공공기관장 회의, 주간 대사관 회의 등을 통한 수시 정보 공유 - PCP 접수 보고(2019.10.2.) - 예비조사 결과보고 및 협의(2020.1.17.) - 기획조사 결과보고 및 협의(2021.4.28.) - 심층조사 결과보고 및 협의(2021.11.30.) ▪ 사업 시행단계 정보공유 : 해당 사항 없음. ▪ 기타 재외공관 의견 : 외교부장관 가나방문 후속조치로 주가나대사와 가나재무부 장관 면담 시 지원 요청한 사업이며,동 사업 지원을 통한 창업이 활성화 되고, GK-IMPACT 센터 건물이 한국-가나 협력에 의한 것임이 반영될 수 있도록 고려해 줄 것

구 분		내 용	
	연계·유사·중복 사업 해당여부	▣ 기존 사업과 연계·유사·중복 검토 결과 : 해당사항 없음	
	정책 연계성	▣ 국별협력전략(CPS)상 중점협력분야 해당 여부 : O, 교육 분야 ▣ 구체 국정과제 해당 여부 : O, 99-4, 국익을 증진하는 경제외교 및 개발협력 강화 ▣ SDGs 해당 목표(필수 기재사항) : SDGs 8(지속 가능한 경제성장, 생산적인 완전 고용과 양질의 일자리 증진), SDGs 9.b.(개발도상국에서의 국내기술개발, 연구, 혁신 확대 지원)	
	협업 여부	▣ 해당없음	
	우리측 기대 효과	▣ (가나 및 서아프리카 내 한국의 위상 제고) GK-IMPACT 센터는 아프라카 지역내 창업 기업의 육성과 보육을 통해 창업기업의 모델사업으로 운영되어 수원국 개발성장에 대한 순기능과 한국 창업 생태계와의연결 가능성으로 한-가나 협력의 지속 성장 동력에 효과 기대됨. ▣ (한-가나 협력의 상징성 및 효과성 제고) 한-가나 간 개발협력을 상징하는 랜드마크 사업이 부재한 상황에서, GK-IMPACT 센터 구축은 상징성 제고는 물론 기존의 코리아 코너, 한-가나 정보접근센터 등과 연계하여 다양한 시너지 효과를 낼 것으로 기대됨.	
사업세부내용	우리정부 분담사항	GK-Impact 센터 건축	▣ 소요예산 : 476만불 - 센터 설계 - 신축 공사(1개동, GF+3층 건물, 2500㎡ 면적) - 설계 산출물 검토 및 시공단계 관리 (공정, 품질, 기성, 안전 환경 등) - 건축 예비비 포함
		기자재 지원	▣ 소요예산 : 70만불 - 기자재 조달
		센터 운영체계 구축	▣ 소요예산 : 63만불 - 전문가 파견 및 현지 - 센터 제규정 및 운영 매뉴얼 개발 - 중장기 운영계획 수립 - 초청연수(센터운영 관계자)
		ICT 기반 창업 역량강화 프로그램	▣ 소요예산 : 220만불 - 역량강화 프로그램비 ■ 성장촉진과정 ■ 창업보육과정 - Seed funding - 사업관리비 - 예비비
		한-가나 연구 및 교류 프로그램	▣ 소요예산 : 30만불 - 연구 지원 - 포럼 및 교류회 개최 및 참여 지원 - 초청연수(연구자)
		사업관리	▣ 소요예산 : 36만불 - 센터 운영

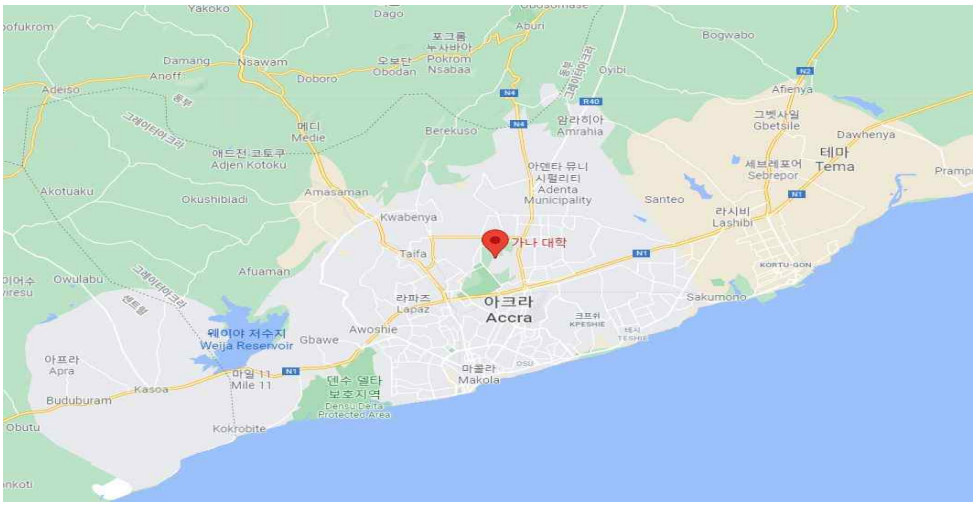
<table>
<tr><th colspan="2">구 분</th><th colspan="3">내 용</th></tr>
<tr><td rowspan="2"></td><td></td><td></td><td>성과관리</td><td>▣ 소요예산 : 5만불
- 기초선/종료선 조사</td></tr>
<tr><td>수원국
분담사항</td><td colspan="3">▣ 사업 수행 관련 기술 및 행정지원
- (건축) 부지 제공, 설계 및 건축 허가, 현지 감리 수행
- (운영체계 구축) 센터 운영 위한 조직 구성 지원(파견인력 제공)
- (역량강화) 프로그램 교육 자문, 학계 네트워크 연계, 기숙시설 제공
- (연구) 한-가나 연구 수행
- (프로젝트 관리 및 기타 행정지원) 기자재 통관, 연수생 추천, 전문가 신변보장 등</td></tr>
<tr><td rowspan="4">성과 관리</td><td>산출물
(OUTPUT)</td><td colspan="3">▣ 건립된 G-K Impact 센터
▣ 지원된 기자재
▣ 구축된 센터운영체계
▣ 운영된 ICT 기반 창업 역량강화 프로그램
▣ 운영된 한-가나 연구 프로그램</td></tr>
<tr><td>성 과
(OUTCOME)</td><td colspan="3">▣ 가나 내 ICT 기반 스타트업 육성 및 한-가나 연구 기반 조성</td></tr>
<tr><td>성과 지표
및 설명</td><td colspan="3"><table>
<tr><th rowspan="2">성과
지표</th><th colspan="4">실적 및 목표치</th><th rowspan="2">2025 목표치
산출 근거</th><th rowspan="2">측정산식
(또는 측정방법)</th><th rowspan="2">자료수집 방법
또는 자료출처</th></tr>
<tr><th>22</th><th>23</th><th>24</th><th>25</th></tr>
<tr><td>1.1. 창업 기업 수(개)</td><td></td><td></td><td>5</td><td>10</td><td>창업보육과정(안) 내 목표</td><td>동 사업에 참여한 (예비)기업 중 외부투자 성사한 기업</td><td>종료보고서 등</td></tr>
<tr><td>1.2. 발간된 연구 성과물 수(건)</td><td></td><td>20</td><td></td><td>20</td><td></td><td>매년 발간된 총 학술총서, 이슈브리프/워킹페이퍼/학술논문 총 10편(권) * 4년</td><td>종료보고서 등</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>평가계획/
실적</td><td colspan="3">▣ 평가시점 : 기초선 조사, 종료선 조사, 연차점검(매년), 종료평가 실시
▣ 평가주체 : KOICA(연차점검) 및 본부위탁 외부평가팀(종료평가, 가나대학교와 공동평가 실시), 현지 컨설팅 업체 혹은 연구기관(기초선-종료선)</td></tr>
<tr><td colspan="2">사후관리 계획</td><td colspan="3">▣ 사후관리계획은 사업추진경과에 따라 수립하여 이행</td></tr>
<tr><td colspan="2">구속성/비구속성</td><td colspan="3">▣ 구속성 여부 : X</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">담당자</td><td>우리측</td><td colspan="2">▣ (KOICA 담당자)
- KOICA 본부: 전지혜 실장/031-740-0479/jiheh77@koica.go.kr
· 김가은 과장/031-740-0481/kimgaeun88@koica.go.kr
- KOICA 가나사무소: 공무헌 소장/+233-302-799-922/kmh@koica.go.kr
· 오승민 부소장/+233-593-817-021/oseungmin@koica.go.kr</td></tr>
<tr><td>수원국측</td><td colspan="2">▣ (수원국 수원기관 담당자)
- 수원기관명: 가나대학교(University of Ghana)
- 담당자 이름 및 직위: Lloyd Gerge Adu Amoah, 아시아센터장(정치학과 교수)
- 전화번호: +233-268-394-179
- 이메일: lgamoah@ug.edu.gh</td></tr>
</table>

2. 사업대상지 지도



<그림 2. 사업 대상지 지도>

- ㅇ 공식국명 : 가나공화국(Republic of Ghana)
- ㅇ 수 도 : 아크라(Accra)/ The Greater Accra Metropolitan Area(GAMA)
- ㅇ 면 적 : 238,533㎢ (한반도의 1.1배)
- ㅇ 인 구 : 약 3,107만명 ('20 가나 통계청 기준)
- ㅇ 민 족 : Akan(47.5%), Mole-Dagbani(16.6%), Ewe(13.9%)
- ㅇ 언 어 : 영어(공용어 70%), 토착어(Twi, Ewe 어 등
- ㅇ 종 교 : 기독교(71.2%), 이슬람교(18.6%), 토속종교(8.5%)등
- ㅇ 정 치 : 1) 정부형태 - 공화국(대통령중심제)
  2) 국가원수 - 나나 아도 단콰 아쿠포아도 대통령('20.12/재선)
  3) 주요정당 - 신애국당(NPP), 국민민주당(NDC) 등
- ㅇ 경 제 : 1) GDP: 754.9억 달러('21, IMF)
  2) 1인당 GDP: 2,410 달러('21.4, IMF)
  3) 경제성장률: 4.7%('21, IMF)
  4) 산업구조: 서비스업 51.9%, 제조업 26.7%, 농업 21.3%('21)
  5) 화폐단위: Ghanaian cedi (US $1 = 6.0 GHC, 21년 기준)



<그림 3. 가나대학교 위치도>

○ 본 사업의 직접 사업대상지인 가나대학교(University of Ghana)는 가나공화국 그레이터 아크라 주(州)의 주도(州道)인 아크라 시내에 있는 국립대학교이며, 가나에 위치한 열세 곳의 공립대학교 가운데 제일 규모가 큰 대학교임. 수도 아크라로부터 북동쪽으로 12km 가량 떨어진 외곽의 레곤(Legon) 지역에 위치해 있음.

설립	- 1948년 (the University College of the Gold Coast) - 1961년 독립 이후 University of Ghana(UG)로 학교명 변경, 자체적으로 학위를 수여할 수 있는 정식대학교로 승격
단과대	4개의 단과대(Colleges)[1]로 구성되어 있으며, 사업 대상 센터인 '아시아센터'가 포함되어 있는 인문대학(College of Humanities)는 총 6개의 학부[2]로 구성
재학생	약 60,000명(2021년 기준)
교원 수	정교수 113명, 부교수 141명, 조교수 및 강사 등 1,069명

<표 2. 가나대학교 개관>

3. 추진경과

○ 2019.7.17. 주가나대사 재무부 장관 면담 시 지원 요청

○ 2019.9.12. PCP 접수(가나대학교 공한 접수)

○ 2019.10.10. 2019년도 제 5차 PCP 검토위원회 개최 - 적격 확인

○ 2019.10.24. 수원총괄기관(재무부) 요청서 접수

○ 2020.1.7. ~1.17 표제사업 예비조사 실시

○ 2021.4.19.~4.28. 표제사업 기획조사 실시

○ 2021.11.23.~2021.12.2. 표제사업 2차 기획조사 실시

1) ① Basic and Applied Sciences ② Education ③ Health Science ④ Humanities

2) ① 경영학(Business School) ② 예술학(School of Arts) ③ 법학(School of Law) ④ 언어학(School of Languages) ⑤ 사회과학(School of Social Sciences) ⑥행위예술학(School of Performing Arts)

II. 기획조사 주요 결과

1. 조사내용 요약

가. 조사개요

- ㅇ 조사기간: 2021.11.23.(화) ~ 2021.12.2.(목) / 입·출국일 포함
- ㅇ 대상사업: 가나대학교 한-가나 연구 및 ICT 혁신센터 건립 사업
- ㅇ 조사목적: 사업 집행계획(v.3) 수립 및 사업 세부내용 구체화
- ㅇ 조사지역: 가나 아크라(Accra)
- ㅇ 조사방식: 수원기관 및 유관 기관 인터뷰, 창업자 면담, 엑셀러레이팅 기관 방문, 건축부지 현장조사, 문헌조사
- ㅇ 조사단 구성 (총 12명)

구분	성명	소속/직책	담당업무
KOICA 가나사무소	공무헌	사무소장	총괄
	오승민	부소장	조사 실무 총괄
	김용태	WFK 코디네이터	조사 실무 지원
	Joshua Yirenkyi	Program Officer	
	이재경	YP	
외부 전문가	총 5인		해당 분야 사업 컴포넌트 협의
UNICEF	총 2인		

<표 3. 조사단 구성>

- ㅇ 주요 면담자
  - (가나대학교) 총장 및 교학부총장, 아시아센터장, PDMSD 시설처장 및 소속 건축가, UGCS(전산원), 한-가나 정보접근센터
  - (엑셀러레이팅 기관) UNICEF Startup Lab, MEST
  - (창업자) UNICEF Startup Lab Cohort 회사
  - (유관기관/협력 파트너) 코피아난 센터

○ 조사일정

일시		주요일정
11월 23일(화)	17:00-18:00	○ 대사관-사무소 도착 보고
11월 24일(수)	09:00-11:00	○ 사무소-기획조사단 착수회의 - 기획조사 및 PD 수립 방향성, 일정 논의
	13:00-14:00	○ 사무소-기획조사단-가나대학교 착수회의 - 부총장 면담, 일정 공유 및 기획조사 방향소개
	14:00-16:00	○ 아시아센터장 미팅: 주요 기술회의 진행 - ○
	16:00-17:00	○ 한-가나 정보접근센터(IAC) 방문: 협력방안 모색
11월 25일(목)	09:00-11:00	○ UNICEF 미팅 - Startup Lab 소개 및 업무협력 방안
	13:00-15:00	○ 코피아난센터(AITI-KACE): 센터 운영 - 센터활성화 경험 공유 및 업무협력 방안 논의
	15:00-17:00	○ MEST Africa 미팅(온라인): 스타트업 역량강화 - MEST Africa 프로그램 및 성과 공유
11월 26일(금)	09:00-11:00	○ 가나대학교 시설처(PDMSD) 기술회의: 건축
	13:00-15:00	○ 가나대학교 전산원(UGCS) 기술회의: ICT
	15:00-17:00	○ 가나대 Bawa Ayaga, Patrick 교수 미팅 - 사업 추진 시 참고사항 논의, 가나 현황 청취
11월 29일(월)	09:00-12:00	○ MEST Africa 미팅: 기관 방문, 업무 경험 공유
	13:00-16:30	○ Unicef Startup lab 참여 회사 미팅 - MEST 프로그램 참여 경험 공유, 컨설팅 제공
11월 30일(화)	09:00-11:00	○ Unicef Startup lab 참여 회사 미팅 - MEST 프로그램 참여 경험 공유, 컨설팅 제공
	13:00-17:00	○ 이해관계자 기획회의: 출장결과 공유, 사업 구체화
12월 1일(수)	09:00-10:00	○ KOICA-출장단 Wrap-up meeting
	10:00-12:00	○ 대사관 조사 결과 보고
	15:00-17:00	○ 코로나 PCR 검사
12월 2일(목)	09:00-11:00	○ 출장 결과 정리
	오후	○ 귀국

<표 4. 조사 일정>

나. 조사결과 요약

○ **(조사방향)** 수원국의 수요와 수원기관 측의 요청에 따라 사업의 목적과 이를 달성하기 위한 산출물을 알맞게 조정하고, 'ICT 기반 창업' 요소를 중심으로 조사를 수행하였음.

○ **(사업 목적)** 가나 국립대학(이하 UG)에 한-가나 연구 및 ICT 혁신센터(이하 G-K Impact 센터)를 설립하여 가나 내 ICT 기반 스타트업 육성 기반 및 한-가나 연구 기반을 조성함. 이를 통해 가나의 ICT 기반 스타트업 생태계 강화 및 한국을 포함한 아시아 개발 연구 활성화로 한-가나의 동반성장에 기여함.

○ **(사업의 산출물)** 사업의 산출물은 ▲한-가나 연구 및 혁신센터(G-K Impact Center) 건축 ▲ 기자재 지원 ▲센터 운영체계 구축 ▲ICT 기반 스타트업 역량강화 프로그램 ▲연구 역량강화 프로그램임. ICT를 활용한 교육(E-learning)을 센터의 주요 기능으로 삼았던 예비조사와 비교했을 때, 'ICT 기반 창업'을 지원하는 것을 센터의 주요 기능이 변경되었는데, 이는 '기업가정신'을 강조하는 가나 정부 정책과의 연계성과 이에 따른 수원기관의 수요 등을 고려한 결과임.

○ **(사업의 타당성)** 동 사업은 SDGs 8번(지속가능한 경제성장 및 양질의 일자리 증진)과 9번(혁신과 인프라 구축) 목표에 부합하며, KOICA의 과학기술혁신 중장기 발전 전략과 수원국의 국가 중기 개발정책 프레임워크 및 2022년도 정부 주요 아젠다에 부합함.

○ Goal 8 (DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH): 모두를 위한 지속적· 포용적·지속 가능한 경제성장, 생산적인 완전고용과 양질의 일자리 증진
- 세부 목표 8.2: 고부가가치 산업 및 노동집약적 산업에 중점을 두는 것을 포함하여 산업다각화, 기술 발전, 혁신을 통해 경제 생산성 향상을 달성한다.
- 세부 목표 8.3: 생산 활동, 양질의 일자리 창출, 기업가정신, 창의성과 혁신을 지원하고, 금융서비스에 대한 접근 확대를 포함하여 소규모 비즈니스 및 중소기업의 형성과 성장을 촉진하는 개발지향 정책을 증진시킨다.
- G-K Impact 센터의 건립 및 창업 역량강화 프로그램 운영을 통하여 세부목표 8.3 달성을 달성하고자 하며, 장기적 관점에서 세부목표 8.2 달성에 기여할 수 있을 것으로 기대함.

○ Goal 9 (INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE): 복원력 높은 사회 기반시설을 구축하고, 포용적이고 지속 가능한 산업화 증진 및 혁신 장려
- 세부 목표 9.b: 최적의 정책 환경, 특히 산업 다양화와 상품의 가치부가를 보장할 수 있도록 개발도상국에서의 국내기술개발, 연구, 혁신 확대를 지원한다.
- G-K Impact 센터의 건립 및 창업 역량강화 프로그램 운영을 통하여 세부목표 9.b를 달성하는데 기여할 수 있을 것으로 판단함.

<표 5. SDGs에의 부합성>

ㅇ **국가 중기 개발정책 프레임워크(Medium-Term National Development Policy Framework, 2018-2021) 발표(2017.12)** - 중점분야 1.3. 민간부문 개발: 비즈니스 가능 환경 제고, 창업자 및 중소기업 개발 지원 - 중점분야 3.10 ICT: 국가개발에 있어서 ICT 적용 제고, Digital landscape 확장 - 중점분야 3.11 과학 기술 혁신: 모든 사회경제활동에 있어서의 과학, 기술, 혁신의 주류화 ㅇ **2022년 가나 정부 예산 계획 및 경제정책 주요 목표:** -“경제의 디지털화(Digitalization), 기술 개발 및 기업가 정신(Entrepreneurship)”을 강조함.(4개의 주요 아젠다 중 2개에 해당)

<표 6. 가나 국가개발 정책 및 전략에의 부합성>

- 동 사업은 KOICA 과학기술혁신 중기전략(2016-2020)의 3대 전략목표에 모두 해당되는 사업으로, 특히‘과학기술혁신 기반 산업발전 지원’과 가장 관련성이 높은 것으로 분석됨. - 협력국 기술 창업 및 사업화 역량강화, 산학연 연계활동 및 중소기업 기술력 강화를 지원함으로써 기술혁신 역량을 산업부문으로 확장 - 또한 간접적으로 과학기술분야 핵심 연구 인력을 양성하고 나아가 개도국 경제·사회문제의 혁신적 해결로 이어질 수 있음.

<표 7. KOICA 과학기술혁신 중장기 발전전략에의 부합성>

ㅇ **(수원기관의 참여의지)**

- 수원기관인 가나대학교의 부총장 및 수뇌부 면담을 통해 기관의 높은 참여의지를 확인하였음.

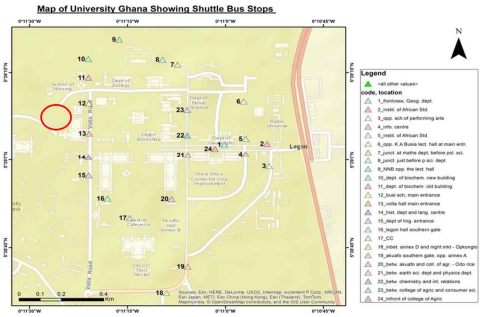
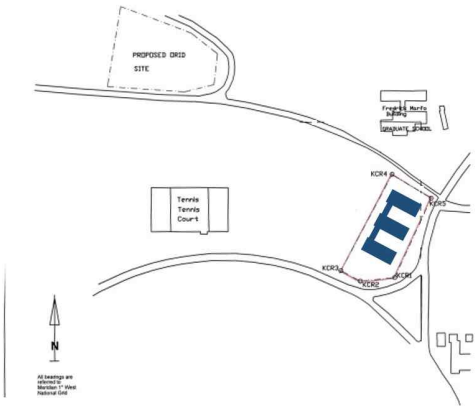
ㅇ Anaba Apiah 가나대 부총장은 가나 정부의 ‘디지털’ 및 ‘기업가정신’에 대한 중요성 인식에 발맞춰 대학 내에 이를 적용하는 데 지대한 관심이 있다고 밝히며, 대학 수뇌부의 사업 참여 및 지원에의 적극적 의지를 표함. ㅇ Daniel Phimpon 교학부총장(대리) 겸 인문대학장은 창업과 혁신, ICT 및 디지털화는 서로 연결되어 있고 주요 개발 의제인 동시에 정부의 정책 우선순위에도 부합한다고 말하며, 사업의 ㅇ 이와 관련, 향후 세부 사업 수행은 인문대학 산하의 아시아센터(Center for Asian Studies, CAS)가 중심이 되어 함께 추진하며, G-K Impact 센터의 건축과 관련해서는 시설처(Physical Development & Municipal Services Diretorate, PDMSD), 모집 및 센터 운영, 홍보 등 사업 전반과 관련해서는 경영학과와 컴퓨터 공과대학(Univercity of Ghana Computing System, UGCS)과 면밀하게 협조키로 함.

<표 8. 가나대학교 관계자 면담 주요 내용>

‘ ○ **(사업 활동 구체화)** 가나대학교 아시아센터(CAS)와 시설처(PDMSD), 가나 내 스타트업 엑셀러레이팅을 추진 중인 국제기구, 엑셀러레이팅 기관 등의 면담을 통해 사업 활동을 구체화하였음.

	면담결과 요약
아시아센터 (CAS)	○ **(지속가능성 및 센터 활성화 방안 모색 필요성 공유**) G-K Impact 센터의 중장기 운영계획 필요성 공유 - 센터의 포지셔닝이 매우 중요하며, 5~7년 동안의 센터 운영계획 및 국내외 시장 수요, 대상고객 고려한 비즈니스 계획 마련 필요 - 수익 창출을 통한 센터의 자율성 확보 및 사업 종료 후 센터의 지속가능성을 위한 세부 계획 수립 필요 - 이에 대해 대학이 주인의식을 가지고 함께 고민해줄 것을 요청하였으며, 대학 역시 이에 대한 필요성과 적극적 참여 의지를 밝힘. ○ **(센터의 포지셔닝/브랜딩 방안 모색**) - 센터의 활성화와 수익창출을 위해서는 포지셔닝과 브랜딩이 매우 중요한데, 센터의 코어(core)는 ICT이며 여기에 ‘아시아 연구’라는 특징을 더하는 방향으로 센터의 포지셔닝을 잡아갈 수 있을 것임. 가령 스타트업이 원하는 교육을 제공하고, 창업가들이 필요로 하는 인문학을 제공하는 등으로 전략적인 브랜딩을 할 수 있고, 이를 통해 고객들에게 어필할 수 있을 것임. - 또한, 원조기관(KOICA)이 지원하고, 국제기구(UNICEF, 잠정), 인큐베이터(MEST, 잠정)가 함께 참여하는 센터라는 점 또한, 부각하여 고객에 접근할 수 있는 포인트 - 동 센터에서 배출되는 인력이 삼성전자와 MS 등 기업에도 매력적이게 되면 가나의 최대현안인 실업문제 해결에도 기여할 수 있을 것임. ○ **(대학의 참여방안 모색)** 가나대학교는 스타트업 육성에 필요한 모든 경제, 컴퓨터 등 역량과 학계 네트워크를 갖추고 있으며, 우수한 재학생, 졸업생을이 있음. 이를 어떻게 융합하여 창업 관련 과정으로 녹여낼 것인가가 중요함. 학교의 전문성, 강점 사업에 활용하여 학내 및 외부와의 네트워크를 강화하고, 교육 프로그램 자문에 참여하는 등 대학의 적극적 참여를 요청하였으며, 이에 의견을 같이함. ○ **(사업요소 간 연계 강화 방안 모색)** ‘연구’, ‘ICT’, ‘스타트업’의 공존/연계를 통한 시너지 창출 방안 모색 필요 → eg. 컨퍼런스룸을 활용 아시아 기업 등 연결 및 유치, ‘기업 연구’ 관련 학술 논문 및 컨퍼런스 ○ **(사업 대상 및 가나대 학생의 사업 참여)** 역량강화 프로그램의 참가 대상은 가나의 실정을 고려하여 ICT 스타트업으로 제한하지 않고, ‘ICT 기반 스타트업’으로 정의함. 또한, 참가자의 학력에 제한을 두지 않음. 인큐베

	이션은 학업과 분리되어야 하므로, 선발대상을 누구에게나 열어두기로 함. 이에 대해 대학 측에 본 사업이 대학의 교육과정과 연결하는 것이 아니며, 참가자는 경쟁적 선발절차에서 스스로 위험부담을 가지고 참여함을 안내함. 다만, 선발 시 가나대학 동문이 포함된 기업에 대한 쿼터 등은 고려하여 선발키로 함. ○ **(프로그램 운영(안))** UNICEF Startup Lab의 경우 6개 모듈에 대해 각각 1주 간 심도 있는 집합교육 후 3주 간 자율적 기업 활동 하는 방향으로, 총 6개월의 프로그램 운영하고 있으며, 자율 활동 기간에는 1:1 멘토가 조언을 함. 참가기업은 데모데이까지 생존해야 하며, 소액의 프로토타입 펀딩을 지원받게 됨. 이는 매우 실용적인 교육으로, 이런 교육 방식을 사업에 연계·보완하여 진행하기로 함. ○ **(기자재 지원 관련 메이커스페이스의 목적 구체화 요청)** 이전 조사 시 대학 측에서 mini CNC, laser cutters, dron kit 등 다양한 기자재 지원을 요청한 바 있음. 그러나, 전문가단은 이런 장비들은 유지관리, 비용 등 생각할 때 실용성과 지속가능성이 떨어지며, 처음에는 관심을 끌 수 있겠으나 이용자 급감 가능성 높음. 하드웨어에 투자하는 것은 정말 필요한 장비 외에 최소화할 것을 추천함. 만일 재학생 및 가나국민에게 최첨단 기계를 소개하는 목적이라면 그 나름대로의 의미를 가질 수도 있으며, 대학 측에서 메이커스페이스를 통해 달성하고자 하는 목표가 무엇인지 명확하게 고민하고, 지속협의해 줄 것을 요청 ○ **(대학 구성원의 기업활동 참여 가능 여부)** 대학 구성원(교수 등)이 기업 활동하는 것 가능함. 대학 구성원을 참여시키는 방안에 대해서도 고려해볼 수 있을 것임. ○ **(협업계획)** 핵심이해관계자의 협력체계 구축이 이루어져야 할 필요성에 대해 공감대 형성, 2022년 4월(예정) 스타트업 모집 및 역량강화 프로그램 진행 전에 하루 빨리 PIU 구축 등을 통해 협력과 이해관계를 같이하기로 함.
시설처 (PDMSD)	○**(건축부지 수치지적)** 부지경계표시 및 수치좌표 표기된 지적도 확인함. 가나대학교측 시설과인 PDMSD에서 A안-64x64 정사각형 부지와 B안-40x100 직사각형 부지등 2개의 대지모양중 선택할 것을 요청하여 부지의 가시성이 높은 B안-직사각형의 대지를 선택하였으나 향후 건축설계시에 필요에 따라 A안으로 변경할 수 있음. ○**(측량)** PDMSD에서 측량업체를 고용하여 협력하였으며, 사업지 경계에 말뚝을 박는 작업을 진행하였음. ○**(설계에 필요한 업무협조요청)** 설계를 위해 지형 및 지질조사 결과가 필요

	하고 이를 위해서는 아시아센터장의 승인이 필요한 바, 지원을 요청하였으며, 센터 면적에 맞춰 공간 구성계획에 대한 의견을 줄 것을 가나대 측에 요청함.  <확정된 센터 건축부지 위치> - 대학교 정문은 지도 상 우측 가운데에 위치  <센터 배치계획(안)>
전산원 (UGCS)	○**(사업범위 변경에 대한 안내 및 사업 의미 공유)** 이전 기획조사에서 제안되었던 온라인 인문학 프로그램 및 정보화 시스템 계획 등 은 실현 가능성과 실효성을 고려하여 사업범위에서 제외되었음을 밝힘. ICT 기반 창업 지원의 중요성에 대해 상호 의견을 같이함. o **(업무협력 요청)** – ①사업 관리 및 수행 참여: ICT는 사업의 중요한 요소인 만큼 UGCS의 사업운영위원회(PSC) 및 사업관리위원회(PIU)에 참여를 요청함. – ②인력파견: UGCS의 IT 인력 1명을 센터 전담인력으로 파견해줄 것을 요청함. o **(대학 내 네트워크 현황 확인)** 현재 대학 내 가용 통신망은 (1) 데이터: Ghana Telecom, 갈레트(학문/연구를 위한 네트워크), (2) 전화: vodafone 으로 학생과 직원 수를 고려하면 매우 부족하며 광대폭 및 접근성, 분배 모두에 문제가 있음. 즉, 대학 내에 네트워크 광대역(bandwidth)가 부족하고, 네트워크 이슈가 계속될 수 있으므로 센터만을 위한 네트워크 구축이 필요함을 확인함. 센터 자체망 구축 시 사업 종료 후 지속가능 방안 모색이 필요함. 그 외에 전체 망 활용하는 방안을 고려해볼 수 있으며, 이 경우 네트워크 요구조건을 제시해야 하고, 대학 내 허가절차가 필요함. 인터넷 속도는 2g이며 ICT Ashashie보다는 빠름. o **(사업 수행 시 참고사항 공유)** UGCS는 건축 시 네트워크, 시설 등의 이슈가 있었던 경험을 안내하며, 대학 내 네트워크 및 시설 환경이 사전에 상호 공유될 수 있도록 본격 사업 추진시점부터는 상호 지속적인 협의가 필요함을 밝힘.
UNICEF Startup Lab	o **(UNICEF 동향)** UNICEF는 지난 7년간 혁신 사업을 진행하면서, 뉴욕에는 창업펀드도 있고 헬싱키, 스톡홀름 등 도시에 혁신허브를 조성하여 보건, 교육 등 섹터 문제 해결을 꾀하고 있음. 또한, UN 내에서 최초로 암호화폐 기술을 활용하는 등 혁신 변화를 꾀하고 있음.

	ㅇ **(UNICEF Startup Lab 소개)** 가나에 다른 액셀러레이터, 허브 등이 있지만 UNICEF의 스타트업 랩은 사회적 기업가들을 지원한다는 점에서 특별함. 기업에 액셀러레이션을 지원하고 전문가를 지원하며, 이를 통해 사회적 활동을 촉진함. MEST를 파트너기관으로 사업을 추진해옴. ㅇ **(엑셀러레이팅 경험 공유)** 가나 내 솔루션을 가지고 있지만 현실적이지 못한 기업들이 다수 존재하며, 역량강화가 반드시 필요함. 또한, 높은 금리(35%) 상황에서 신생 및 예비 기업가를 보조할 필요성 존재. 이런 문제의식에서 UNICEF Startup Lab cohort를 통해 2019년 14명의 개인에게 지식을 함양하고 기업을 육성, 2021년 22개 기업 육성한 경험을 공유함. NGO인 MEST를 통해 초기 기업 역량강화 및 멘토링을 진행하고, UNICEF Innovation Fund 제공, UNICEF의 다른 사업과 연계하는 등 2차례의 Cohort 육성 경험과 시행착오를 통해 프로그램을 공고화하고 있음. Startup Lab 자체는 자금지원을 목적으로 하는 것이 아니며, UNICEF 및 다른 파트너의 자금을 연결해주고 있음. 중앙에서는 10만 불에 달하는 Innovation Venture Fund를 통해 제공하고, 오픈소스 기술 솔루션 제공, Digital Public Goods Alliance를 공동 창립 운영하는 등 UNICEF의 다른 지원프로그램과 연결하려는 시도를 하고 있음. ㅇ (**추진 상 애로사항 및 제언사항)** - 1차 Cohort 시 아이디어만 가지고 있는 예비 창업가를 대상자로 선정했으나 사업 진행에 어려움 발생. 2차 Cohort에서는 불완전하더라도 유무형의 MVP를 가지고 있는 창업기업만을 대상으로 제한하였고, 긍정적 사업성과를 가지고 옴. 반드시 창업기업만을 대상으로 할 필요는 없겠으나, 사업 기획 시 고려 요소 - 현재, ICT 기술교육이 아닌 개발자를 제공하고 있음. 참여자 간 디지털 격차가 크므로 격차 해소 위한 효과적 교육과정 수립이 필요하고, 교육이 허울이 아닌 실제 그 가치를 다할 수 있도록 프로그램의 품질관리가 매우 중요함. - 실용적 교육: 이론이 아닌 실습 중심의 교육으로 진행하며, (예비)창업가들은 시간적 제약이 있으므로 지나치게 길고 정례화 된 교육은 피해야 함. ㅇ **(동 사업 활동 반영 사항)** UNICEF Startup Lab의 경우 6개 모듈(상품, 비즈니스 모델링, 마케팅, 의사소통, 기업가정신 등)에 대해 각각 1주 간 심도 있는 집합교육 후 3주 간 자율적 기업 활동 하는 방향으로, 총 6개월의 프로그램 운영하고 있으며, 자율 활동 기간에는 1:1 멘토가 조언을 함. 또한, 에자일한 접근법을 통해 일부 공통과정과 함께 세부 제품개발과 관련된 과정을 포함함. 마지막에 패널데이가 열리게 되며, 유니세프 파트너 네트워크와 연결해줌. 기업은 또한 소액의 프로토타입 펀딩을 지원받게 됨. 이는 매우 실용적인 교육으로, 이런 교육 방식을 사업에 연계·보완하여 진행 가능함.

	ㅇ **(협업 가능방안)** Startup Lab을 통해 개발된 역량강화 프로그램 및 네트워크를 동 사업에 연계하여 진행하는 방안이 존재함. 또한, 디지털을 통한 공공재 확산과 관련해 UNICEF의 프로그램(Digital Public Goods)이 가지는 강점을 활용 가능함. UNICEF의 입장에서는 KOICA 사업을 통해 기업이 캠퍼스 내 공간을 지원받고 '가나대학교'라는 브랜드를 활용, 대학만의 전문성을 프로그램에 녹여낼 수 있다는 측면에서 KOICA-UNICEF 협력을 통해 창출 가능한 시너지가 존재함. 세부 추진과 관련해서는 지속 논의하기로 함.
MEST	ㅇ **기관 소개** - 2008년 설립되었으며, 가나 아크라에 본사를 둔 아프리카 전역(가나, 케냐, 남아공 등)의 기술 기업가 교육 프로그램, 종자 기금 및 인큐베이터 - 농업, 데이터.정보, 금융, 에너지, 로지스틱, 건강 웰네스, 패션뷰티, 미디어.엔터테인머트 등 전 산업 분야 지원 - 2020년에는 현장교육과 함께 온라인 교육 실시. 2022년 현장교육 코호트(가나, 나이지리아) 모집 중임. ㅇ **엑셀러레이팅 경험 공유** - 교육(Training): 12개월 전액 지원, 3-5명이 팀을 이뤄 실습 중심의 교육(시장조사 실시, 소프트웨어 개발, 비즈니스플랜, Financial 모델 구축, 경영, 투자자 설득, 커뮤니케이션, 디지털 마케팅 등) - 데모(Demo): 가장 성공적 기업들 demo-pitch 실시 - 5-25만불 시드 자금 제공: 현금 및 in-kind 포함 15만불, 30% 지분 - 기타: 업무공간, 생산성 도구, 멘토, 범기능 팀의 지원, 글로벌 기술 네트워크 등 ㅇ **추진 상 애로사항 및 제언, 노하우** - 가나 공공기관과의 협력 경험: AMA(지방정부)와 '아크라 기동성(Mobility)을 위한 지도 구축' 관련 해커톤을 실시했으나, 정부 측 비용 지급에 1년 소요되는 등 정부와의 협력이 비효율적이며, 비협조적이었음. 현지에서 민간기관이 아닌 파트너와의 협업 시 발생 가능한 어려움이 존재하며, 이를 잘 예방하고, 해결 하는 것이 중요함. - 기업이 투자 받는 것에만 집중할 것이 아니라 시장에서 유효한 아이디어를 도출하도록 유도하는 것이 중요함. 실제, MEST 종료 후 일부 기업은 펀딩을 거절하고 자체 재원을 확보하여 운영 중에 있음. - 다국적 참가자를 갖춘 기업도 지원/선발되는 경우가 있는데, 이 경우 여러 나라에 등록하여 활동하는 이점을 누릴 수 있도록 안내 - 선발 시 기술(코딩, 경영, 커뮤니케이션)에 대한 백그라운드를 가진 인원을 선발하여 적절하게 팀을 구성하는 편이나 절대적인 기준은 아니며, 과정 내에 소프트웨어 개발, 기초 프로그램 교육 등이 있으므로 선발 후 교육하기도 함. - 프로그램에 교수 및 가나대학교 전문가와의 협력에 대해서 MEST는 중도

	적 입장으로, 실제 기업 운영에 대한 노하우와 경험을 갖춘 교수들이 참여한다면 긍정적일 수 있겠으나 그렇지 않다면 실용성이 떨어질 것이라고 판단함. - 가나 스타트업 시장에 대한 면밀한 분석과 이해가 중요하며, 센터 운영을 하게 될 경우 학술연구센터가 아닌 실질적 기업육성센터라는 것을 가나대학이 잘 이해하도록 하는 것이 중요함. 이런 측면에서 경영대학 근처에 위치하면 포지셔닝에 좋을 것으로 생각하나, 그것이 어렵다면 효과적 홍보방안에 대해 고려해볼 필요가 있겠음. 또한, 센터가 창업 역량강화에서 더 나아가 아이디어 펀딩 등 실질적 지원요소를 포함하는 것이 필요함. **ㅇ 동 사업 활동 반영 사항** - 엑셀러레이팅 및 인큐베이팅 프로그램 진행 시 필요한 것은 교육공간 및 숙박(교육기간), 교육과정, 장비이며 필요 시 개인장비(랩탑) 제공 필요 - 이와 관련해 한국-가나 측 분담사항을 명확히 할 필요 있음. - 가나대학교와의 협력에 있어서도 분담사항과 기한, 소통체계 등을 명확히 할 필요가 있으며, 주인의식을 - 성공적인 프로그램 운영 비결은 타겟팅으로 각 기업에 어떤 전문성이 있는지를 같이 찾아나가며 대상에 따라 맞춤 지원이 필요함. 또한, 아이디어 피칭 등에서 동문 네트워크 활용이 중요함.
코피아난 센터	**ㅇ 기관소개** - 2003년 설립된 Ministry of communication 산하 ICT 교육기관 **ㅇ 기관의 수강생 모집 현황과 매출수준** - 지난 여름학기에 400명의 학생 모집하였으며, 이들 중 60-70%가 가나대학교 학생이었음. 교육료는 1,000세디 수준 **ㅇ 센터 활성화 경험 공유 및 동 사업 센터 운영 시 참고사항** - **(타겟팅)** ICT 교육의 주요 타겟은 고등학생, 대학생, 대학교 졸업생, 근로자 중 기술 개발에 대한 수요를 가진 사람 등 다양하나, 주요 타겟은 학생층임. - **(차별화전략)** 처음에는 High level 코스로 운영했고, 수강자가 없었음. 따라서 교과과정의 수준, 커리큘럼 등을 수요에 맞춰 재편하여 맞춤화된 코스로 차별화 전략을 시도했고, 이것이 성공적으로 작용하였음. - **(시장 수요 파악 및 SWOT 분석)** 산학 간 수요-공급 기술 격차를 확인하고, 이 격차를 줄이는 방향으로 커리큘럼 편제함. 또한, 대학에서는 유행하는 기술 트랜드에 시시각각 발맞춰 나가기 어려운 부분이 있음. 코피아난센터는 산업계 네트워크 Pool을 가지고 있고, 훨씬 유동적으로 이러한 트랜드를 반영 **ㅇ 협력 가능 방안**: ICT 교육 자문 등

○ **(사업 추진 여건 점검)**[3)]

- **(가나의 창업 생태계)** 가나의 창업 생태계는 비교적 높은 수준의 인적자본과 안정적 국가의 거버넌스 속에서 아크라를 중심으로 발전 중임. 이러한 가운데 정부의 창업에 대한 중요성 인식과 그에 따른 지원 프로그램, 민간 인큐베이터 및 엑셀러레이터 지원, VC 투자 등 지원이 확산되는 추세임. 그러나 여전히 지원 대상 및 규모가 수요 대비 부족한 실정이며, 낮은 금융 접근성과 높은 사무실 임대료는 창업의 제약요소로 작용하고 있음. 이러한 생태계 속에서 린 비즈니스를 운영하고, 규모를 달성할 수 있는 능력 등 스타트업의 경영 역량을 강화하고, 공동 업무 공간 제공, 종자자금 지원 및 투자 연결, 네트워킹 등을 제공하고자 하는 동 사업의 추진은 타당하며 그 여건 또한 비교적 양호한 것으로 판단됨.

강점	약점
- 비교적 높은 수준의 인적자본 - 새로운 지식과 기술을 획득한 전문직 디아스포라의 집단 - 높은 수준의 여성 참여 - 저렴한 노동 - 지나치게 제한적인 노동 규정의 부재 - 안정적 국가 거버넌스, 높은 민주주의 성숙도	- 느린 관료주의 - 법적체계에서 비롯한 문제 - 과도한 채무 해결 - 금융: 낮은 금융접근성 - 인프라: 공익서비스의 품질과 비용 문제 - 시장: 낮은 1인당 GDP, 낮은 경제성장

<표 11. 가나의 창업 생태계: 강점과 약점>

○ **(업무 공간 임대료)** 장기 임대료 선납을 요구하는 임대료 관행으로 업무공간을 빌리는데 어려움을 겪고 있음.

○ **(낮은 금융접근성)** 아크라 창업가가 직면하는 가장 큰 도전이며, 다른 도시와 비교했을 때 자금 조달 부분에서 낮은 점수를 기록함. 신용을 얻는 과정은 사하라 사막 이남 아프리카의 다른 많은 국가보다 간단하지만 이자율이 일반적으로 두 자릿수 정도로 매우 높은 경향이 있기 때문에 대부분의 신생 기업은 은행 대출을 받을 여력이 없음. Startuplist Africa의 2020년 보고서에 따르면, 가나는 9천만 달러로 추정되는 아프리카의 VC 투자 상위 5위 안에 포함되었으며, 아프리카 전체 VC 자금의 약 9%를 차지하고 있지만, 생태계의 수요를 충족하기에는 부족한 실정임.

<표 12. 가나 내 주요 창업 제약 요소>

- **(가나의 ICT 환경)** 사하라 이남 아프리카 지역에서 두 번째로 높은 데이터 보급률을 보이는 등 ICT 기반 창업 부흥에 대한 잠재력을 가지고 있음.

3) Startup Ecosystem report-Accra(2019.7, v.1), Enpact data lab, https://www.enpact.org/

- **(가나 정부 및 민간의 창업 지원 현황)** 이런 흐름 속에서, 정부와 민간에 의한 창업지원 프로그램 등 제도화된 지원이 확산되고 있으며, 2018년 3월 글로벌 산업 단체인 GSM Association의 이니셔티브인 Ecosystem Accelerator Programme에서 발표한 연구에 따르면, 아프리카의 442개 기술 허브 중 24개가 가나에 있는 것으로 나타남. [4]미국에 기반을 둔 비영리 Meltwater Group이 아프리카 최초로 비영리 기술 기업가 교육 프로그램, 종자 기금 및 인큐베이터 설립지로 가나를 선택한 것은 아프리카 내에서 가나의 국가 경쟁력과 잠재력을 보여주는 것임. 이런 우호적 요소(Enabling factor)에도 불구하고, 인큐베이터와 엑셀레이터의 절대적 수는 여전히 부족한 실정이며, 지원 대상 및 규모가 수요를 충족하기에는 부족함.

프로그램명	소개
국가 기업가 정신 및 혁신 계획(NEIP)	2017년부터 창업 및 소기업을 위한 통합 국가 지원 네트워크를 제공하는 것을 목표로 신속한 스타트업 생태계 개발에 앞장서고 있음. -스타트업 회사에게 시장접근성과 지원을 제공하기 위한 자금 목표치를 1억불로 설정하고, 총 5천만불을 모금함. - (인큐베이션 허브 구축) 민관 파트너십을 통해 전국에 10개 인큐베이터 허브를 구축하고자 하는 프로그램이 적극 시행중임. 이를 통해 공동 사무공간 등으로 최소한의 비용으로 스타트업에게 공간을 제공함.

<표 13. 가나 정부의 스타트업 지원>

기관명	기관소개
mest	MEST Africa - 설립년도: 2008년 - 투자규모: $50k-$250K / 총 funded: $28M, 80개 기업 - 분야: 기술 산업 - 35명의 전문가 및 직원 - MEST 교육 프로그램은 실용성에 중점을 둔 EIT (Entrepreneurs -in-Training)로 진행되며, 코호트가 소프트웨어 개발, 비즈니스 및 커뮤니케이션 분야의 대학원 수준 과정을 완료하는 12개월 풀타임 집중 프로그램임. 투자자 피치로 과정이 마무리되며, 종자 자금을 받고 기업 인큐베이션을 위한 MEST의 포트폴리오에 들어갈 기회가 주어짐.

4) Stakeholders invest in Ghana's ICT start-up ecosystem, https://oxfordbusinessgroup.com/

	- 민간/국제기구 등 협력경험: ㅇ 마스터카드 재단 후원, BFA Global이 관리하는 가나의 중소기업 지원 솔루션을 구축하는 전자 상거래 회사를 지원하는 포괄적인 디지털 상거래 액셀러레이터(Inclusive Digital Commerce Accelerator)의 현지 파트너 ㅇ 가나 유니세프 스타트업 랩의 현지 파트너
unicef | startup lab	UNICEF Startup Lab - 분야: 보건, 교육, 환경, 금융 등 - Lab은 가나의 스타트업 생태계(시민 사회, 학계 및 민간 부문 포함)의 파트너십을 모아 차세대 임팩트 중심 비즈니스를 식별하고 활성화함으로써 공동 창작을 위한 플랫폼을 제공
innohub Connecting, Inspiring and Transforming.	Inno Hub - 설립년도: 2016년 - 투자규모: 미공개 / 총 funded: $147.4K, 35개 기업 - 분야: 전 산업(농업, 식품 가공, 물류 관리, 석유 및 가스 지원, 청정 에너지 등) - 15명의 상근 전문가 - 민간/국제기구 등 협력경험: ㅇ World bank, Agence Française de Développement (AFD) (French Agency for Development).Barclays Bank, British Council, GIZ 등 다수
IMPACT HUB Accra	IMPACT HUB ACCRA - 설립년도: 2016년 - 투자규모: 미공개 - 분야: 녹색경제(환경) - Impact Hub Accra(IHA)는 5개 지역의 85개 도시의 15,000명 회원을 보유한 글로벌 Impact Hub 네트워크의 지부 - 지원사항: 기업가를 위한 액셀러레이터 프로그램, 투자, 리더십 교육, 네트워킹 이벤트, 디자인 및 프로토타입 기회 - Deep Dive Africa(초기 단계의 스타트업 투자를 모색하는 유럽 투자자를 위한 프로그램), Lafiya Innovators(저소득 및 중간 소득 국가의 건강 및 건강 결정 요인과 관련된 문제를 해결하는 초기에서 중간 단계의 스타트업을 지원하고 엑셀러레이팅하는 프로그램)

<표 14. 가나 내 주요 민관 엑셀러레이팅 및 인큐베이팅 기관>

2. (예비조사 대비) 주요 변경내역

항목	예비조사(2020.1)	1차 기획조사(2021.4)	2차 기획조사(2021.12)
사업명	가나대학교 한-가나 연구 및 ICT 혁신센터 건립 사업	한-가나 아시아 연구협력센(GK-ARC) 구축 사업	가나대학교 한-가나 연구 및 ICT 혁신센터 건립 사업
사업기간	2021-2025	2021-2025	2021-2025
사업예산	900만불	900만불	900만불
사업목표	ICT 연구 및 교육센터의 설치 및 역량강화	한-아시아학 연구 및 교육센터의 설치 및 역량강화	한-가나 연구 및 ICT 창업 혁신센터의 설치, 역량강화
주요 사업요소	- ICT혁신센터 건립 - 이러닝센터 - 인큐베이팅센터 - 한국학석사과정 - ICT역량강화 과정 - 취창업컨설팅 및 창업보육	- G-K ARC 센터 건립 - 지역정보시스템구축 - 한-가나 학술연구 - 한-아시아 석사과정 개발 - 한-아시아학술연구 및 교류프로그램	- GK-IMPACT센터 건립 - 스타트업창업보육센터 - 한-아시아 개발 연구

<표 15. 예비조사 대비 주요 변경 내역>

○ **(사업 성과목표 및 주요 사업요소 재설정)** 센터의 주요 기능으로 삼았던 예비조사와 비교했을 때, 'ICT 기반 창업'을 지원하는 것을 센터의 주요 기능이 변경·강조됨에 따라 사업의 성과목표 및 사업요소에 반영함. 이는 '기업가정신'을 강조하는 가나 정부 정책과의 연계성과 이에 따른 수원기관의 수요 등을 고려한 결과임.

예비조사 성과목표	본 조사 성과목표	변경사유
<u>Impact</u> 가나 국가발전을 위한 핵심 인재 양성 및 한-가나 동반 성장	<u>Impact</u> GK Impact 센터 건립을 통한 가나의 혁신 창업생태계 및 혁신기반 경제성장에의 기여	- ICT(수단)를 통해 달성하고자 하는 목표가 명확하게 드러날 필요성 - ICT 기반 창업에 대한 가나 정부와 대학의 수요 반영
<u>Outcome</u> 1. ICT 연구 혁신을 위한 첨단 환경 구축 2. ICT 및 연구 역량강화 및 인식제고	<u>Outcome</u> 1. 가나 내 ICT 기반 스타트업 육성 기반 및 한-가나 연구 기반 조성	
<u>Outputs</u> 1.1. 혁신적 GK-Impact 센터 구축 1.2. 첨단 ICT 및 교육기자재 구축 2.1. ICT 및 연구 역량 강화 프로그램 2.2. ICT 및 연구혁신 인식제고	<u>Outputs</u> 1.1. 건립된 GK-Impact 센터 1.2. 지원된 기자재 1.3. 구축된 센터 운영체계 1.4. 운영된 ICT 기반 창업 역량강화 프로그램 1.5. 운영된 한-가나 연구 프로그램	- 'ICT 기반 창업 역량강화'와 '연구 역량강화'로 성격이 다른 두 개의 활동을 구분 - 센터의 '운영체계'와 센터가 제공하는 '서비스'를 구분하여 역량 강화

<표 16 예비조사 - 기획조사 사업 성과목표 비교>

○ **(사업방향 변경의 배경)** 예비조사 및 기획조사 방향에 대비한 방향성과 타당성을 검토하여 사업 방향 및 사업요소를 변경함.

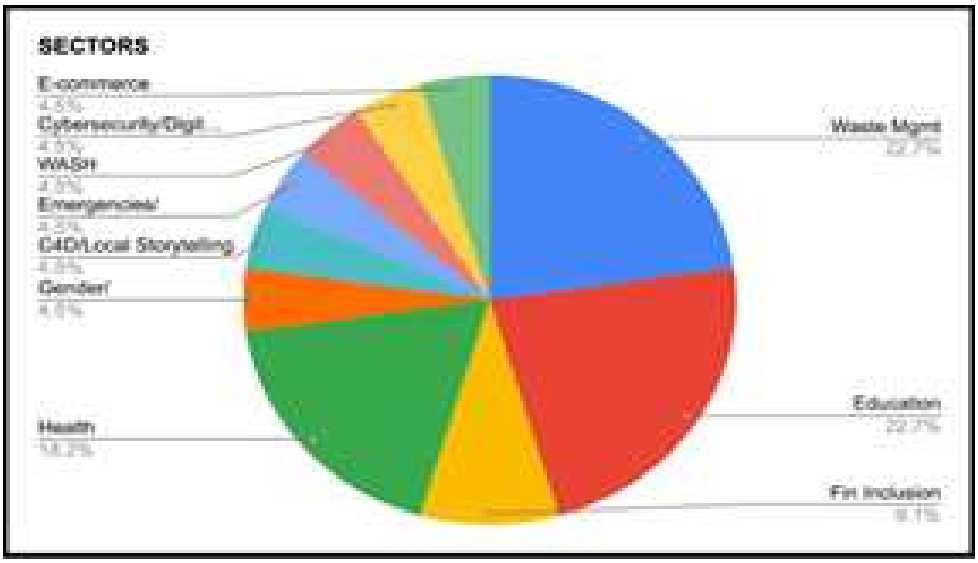
- 첫째, ICT 환경을 지원하고 ICT기술을 전수하는 필요성은 수원국 정부의 디지털화 방향에 부합하나, 수행방법에서 학교 전체에 대한 IT인프라, E-Learning 등 ICT기술을 활용하고 지원하는 UGCS에 직접 지원이 아닌 독립 센터에 기능과 역할을 두는 것은 대학 내 기능과 역할에 대한 중복과 관리의 효율 측면에서 효과적이지 못하며 UGCS의 ICT환경을 개선하는 방향으로 결론 지어야하나 이는 가나대학교의 ICT환경 개선 사업의 결과가 되어 이를 통한 성과 및 효과 측면의 한계가 있음. 이에 기획조사에서는 수원기관 내 운영주체인 CAS의 아시아정책 연구 및 아프리카-아시아 지역정보시스템 구축을 통해 아시아 연구의 콘텐츠 개발과 아시아학의 정보로 아프리카 지역에서의 아시아 정보 허브를 기획하였으나 성과 및 수혜자 측면에서 CAS 연구자에 국한될 수 있고 구축된 아시아지역 정보시스템의 지속적인 유지보수 등 사업 종료 후 지속성의 우려로, 보다 보편적이며 수원국의 발전과 센터의 활용성을 높일 수 있는 방향으로서 창업보육의 기능으로 방향을 변경함.

- 둘째, 수원기관인 가나대에서는 부총장 관할로 가나대 혁신 및 기업가정신 프로그램을 시작(2021. 8)하였으며 학생과 산업계와의 파트너쉽 (SIPP: Student Industry Partnership Programme)으로 학생들의 인턴쉽 프로그램 연계 등 수원국 산업계와의 교류를 하는 프로그램이 있으나 혁신적인 창업 또는 취업 등의 연계 과정이 없는 상황임. CAS(아시아 연구센터)에서는 한국의 발전 정책과 지속적인 경쟁력에서 ICT분야의 경쟁력을 주목하는 방향이 있어, ICT기반의 혁신을 통한 창업프로그램이 함께 진행된다면 가나대의 방향과 일치하며, 수원국 내 다양한 분야의 인적 네트워크와의 연계가 가능한 가나대의 역량을 활용, 창업 및 보육된 스타트업의 성장촉진을 위한 사업연계(Business Linkage)를 통한 생태계 구축을 할 수 있는 여건과 역량을 가지고 있기에 GK-IMPACT센터의 핵심 기능요소로 창업보육 프로그램과 시설을 구축하는 것에 타당성이 있음. 또한 CAS도 아시아연구에서 ICT기반 경제발전이 주요한 연구방향 중의 하나이며, 아시아/한국의 ICT기업과의 연계 등 경제개발 연구 측면으로 기업과의 연결 가능성을 보고 있어 창업 기능과 아시아 연구 기능은 연관성이 있어 실질적인 창업-보육-성장과 경제 및 연구모델로서의 한국 ICT개발 연구가 마이크로(창업)-매크로(경제성장) 관점의 연결성이 있음.

- 셋째, 창업보육을 수행하는데 있어 가나대에는 기업가정신 교육이 아직 초기 단계로 경험 있는 전문가가 있다고 볼 수 없고, CAS에서는 연구 중심으로 운영 역량은 부재하여 창업보육 프로그램을 운영하고 수행하기 위한 파트너가 필요한 바, UNICEF는 Startup Lab을 수행하고 창업 기업을 보육하고 성장촉진을 실행한 경험

이 있어 창업보육 기능의 협력 파트너로 적정함. UNICEF는 2019~2020년 1차 Cohort에서 11명의 개인 혁신가 대상으로 교육과 창업을 위한 지식 전수를 통해 스타트업의 태동에서의 과정을 수행하여 아이디어에서 창업, 초기 스타트업 구성에 대한 경험을 축적하였으며, 2차 Cohort(2020-2021)에서는 1차 Cohort에서 MVP(최소 시제품)을 만들고 피칭에 성공하여 사업에 착수한 스타트업들과 추가 모집한 22개 스타트업 대상으로 6개월 과정의 프로그램 (1주는 Accra 소집, 3주는 자율적 제품개발 활동 및 멘토링)을 통해 기여기관 (GIZ 등)의 재원을 확보하고 지역 혁신허브를 통해 성장촉진을 진행하고 있어 스타트업의 초기 단계에서부터 성장촉진의 운영 역량과 외부 도너(Doner)와의 연결을 통한 투자 활동까지의 창업 생태계에 대한 이해와 역량이 있다고 판단할 수 있음. 본 사업에서 UNICEF를 수행 운영파트너로 창업에서부터 성장촉진까지의 경험을 바탕으로 가나대 창업 보육프로그램을 정착하고자 하며 이를 통해 GK-IMPACT의 ICT 기반 창업보육센터 활동을 안정하는 계획을 수립하는 것으로 가나대와 협의를 진행함.

- 넷째, 정보 조사 및 UNICEF 진행한 가나의 스타트업 기업들과 인터뷰를 통해 가나의 스타트업에 대한 인식과 전개방향을 확인할 수 있었음. 기술기반의 사회적 혁신을 목적하는 젊은 혁신기업가가 증가하고 있어 잠재력은 높으나 기회가 많지는 않음. MEST Africa, UNICEF 미팅을 통해 연차별 차이가 있으나 지원율이 최소 수십배가 되는 것으로 파악이 되고 있으며 지원자 중 프로그램 참여 가능성, 성공 가능성 등 평가위원회를 통해 선발 및 지원하고 있는 실정임. UNICEF의 Startup Lab프로그램은 사회 혁신을 수행하는 스타트업을 초기 단계의 스타트업을 공동창업공간에 입주시켜 혁신적이며 시장지향적인 공개 도구 제공등의 과정을 성장촉진 프로그램을 진행하고 있음. 현 프로그램은 6개월간 집중적으로 창업공간 및 원격모임을 통해 수행하며 매월 6대 주제영역(Diligence, Product, Business, Unit Economics, Communication, Investor Releations : 사업 성공 위한 운영추진, 상품화(교육포함), 사업화, 시장접근, 교류 및 의사표현. 투자자대상 메시지개발)으로 교육 및 실행을 위해 1주는 Accra의 협업공간에서 집중 교육 후 3주간은 각자 지역에서 진행하나 이 기간에도 시장과 사업을 위해 집중하도록 지원 및 관리를 통해 부단히 목표지향으로 나아갈 수 있도록 하고 있음. 본 프로그램에서 강점은 UNICEF 협력기관 및 UN기구들을 통한 기업보육과 다양한 기술전문가들과 연계하며 가나 국내 및 글로벌 창업생태계와의 연계 및 발표기회를 제공할 수 있다는 점임. 1차 Cohort(2019-2020)에서는 남:여 성비가 59.1%, 40.9%로 여성참여자 비중이 높으며, 산업분야로는 교육, 포용적 금융, 건강, 쓰레기처리, 공중보건 등으로 다양하면서도 사회적 문제 및 혁신을 다루고 있음.



<그림 11. UNICEF Startup Lab 1차 Cohort 창업 분야>

- 다섯째, AITI-KACE(코피아난 센터)에서는 빅 데이터, 데이터사이언스 및 네트워크 보안 등 유료과정 등을 운영하고 있었으며, 가나대 학생을 포함 삼백여명 수강하는 등 필요한 ICT기술을 구할 수 있는 커뮤니티가 있음을 확인할 수 있었음. 가나대 IAC(정보검색센터)에서도 정보검색 환경 제공 외에 파이썬 등 ICT 교육을 진행하였고 가나대 UGCS등 환경 (이러닝시스템 SAKAI운영 등)을 볼 때 학내에 ICT기반 창업센터가 있을 때 이와 기술적인 협업, 필요시 교육 진행 등을 검토할 수준의 역량 및 체제가 있다고 볼 수 있음. 그러나 기획조사 사업요소인 지역정보시스템 구축 및 운영은 ICT시설 및 환경을 운영 외에 콘텐츠인 지역정보를 사업종료 후에도 지속적으로 유지보수 및 활용의 선순환이 이뤄져야 하나 이를 중기적으로 운영할 수 있기에는 사용자가 한정되는 점이 지적됨.

- 여섯째, 기자재 및 시설에 있어서는 e-Learning(예비조사), 한국어 등 아시아 언어 교육(오디토리엄 등 언어실습실)의 요소를 제외하되, 혁신 아이디어를 생각하고 형상화하는 시제품제작(MVP: Minimum Viable Product)까지의 메이커 공간(Maker Space)의 필요성은 가나대, UNICEF와의 협의를 통해 방향을 수립함.
  ICT자체 facility에 대해서는 가나대에서는 건물로 인입되는 전용선의 필요성을 강조하였으며 동의하였으나 건물 준공 시점에 실질적인 통신망 규정이 가능하여 전용선 인입시 필요한 네트워크/허브/공유기 등 통신 장비(예비조사, 기획조사도 동일조건) 및 일상적인 회의 및 필요공간의 ICT장비로 불필요한 장비 구축은 최소화함. 메이커공간의 경우도 기존 스타트업 섹터를 고려해 볼 때 중요성은 떨어지나 혁신 및 아이디어의 형상화 측면의 혁신기법(예: 디자인 씽킹-Design Thinking)의 체험과 GK-Impact센터로 관심 있는 학생들의 참여를 유도하기 위해 메이커공간은 혁신 아이디어의 구체화 할 수 있는 기자재 중심으로 재구성함.

예를 들어 예비조사에서 고려한 가공제작기는 최소화하거나 제거하되 3D프린터, 3D스캐너 및 편집-검토할 수 있는 워크스테이션과 소프트웨어 탑재하는 방식으로 메이커스페이스를 운영함.

3. 협의의사록(R/D) 주요 협의 내용

○ 조사 기간 중 GK-IMPACT센터 설립과 운영 협의 및 방향에 대하여 협의를 진행하여 하기와 같이 정리함.

성과물	한국측	가나측
① GK-IMPACT 건물 신축	- 센터 건물 신축을 위한 무상원조 자금 제공	- 건물 신축을 위한 부지 제공 및 모든 법적·환경적 문제 해결 - 운영을 위한 인력 및 학내 자원 지원
② 센터내 ICT, 메이커스페이스 환경	- 센터 내 인터넷 환경을 위한 별도 전용선 - INNOVATION, 혁신을 연상할 수 있는 창조적 공간을 구성	- 시스템운영에 대해서는 UGCS에서 지원 (기존 학내 인터넷 환경에 추가 부담이 되지 않기를 희망) - 혁신공간에 대한 학생 및 졸업생 커뮤니티 홍보 지원을 통해 센터 활성화
③ 창업·보육 프로그램	- UNICEF Acceleration 프로그램인 Startup Lab의 가나대 버전으로 운영 - 가나대 재학생, 교수진, 졸업생 중 1명 이상 참여를 전제로 하여 스타트업과 가나대 학교 커뮤니티를 연결 - 한국 스타트업 생태계와 초청 연수 또는 별도 프로그램에서 연계를 고려함	- 창업-보육 활동 연계에 협력(운영진 및 창업 보육팀의 기숙사 활용 등 행정적 지원을 적극 협조) - 스타트업과 가나대 학생, 졸업생들과 연계를 위한 알림 활동 협조 - 한국 스타트업계 또는 투자 등 활동에 참여 행사 협력
④ 한-가나 간 학술연구, 교육 및 교류 프로그램 운영	- 한-가나 연구 위한 초청연수 - 학술연구 프로그램 지원	- 학술논문, 학술연구서의 연구 성과물 발간 - 학술대회 또는 포럼 개최로 성과 가시화를 위해 노력하겠음

<표 17. 협의의사록(R/D) 주요 내용>

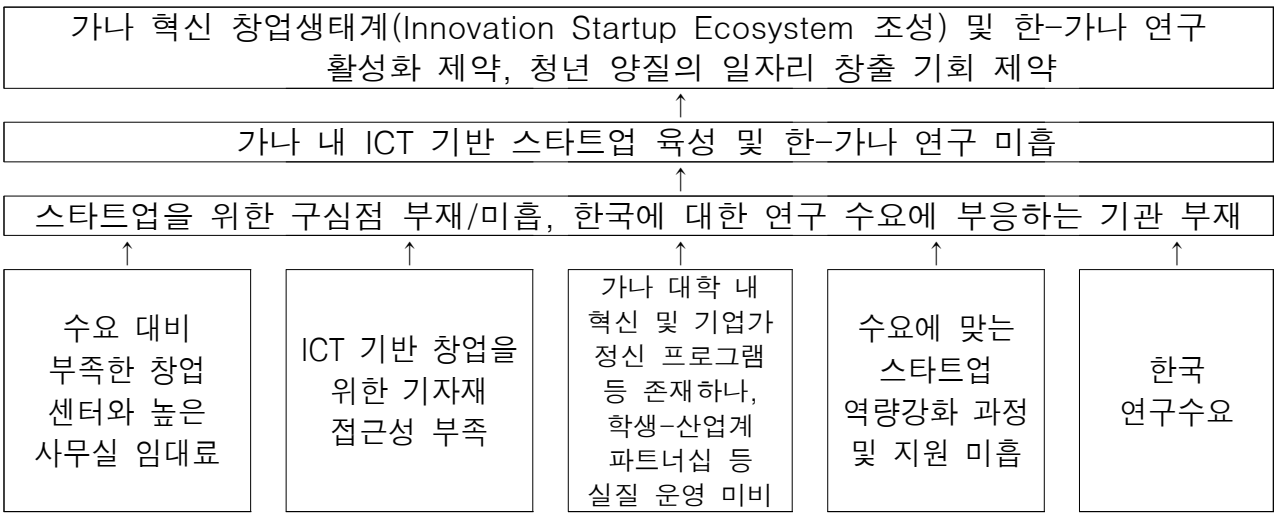
III. 사업 추진계획

1. 사업 정의

가. 문제/수요 및 성과목표(outcome)

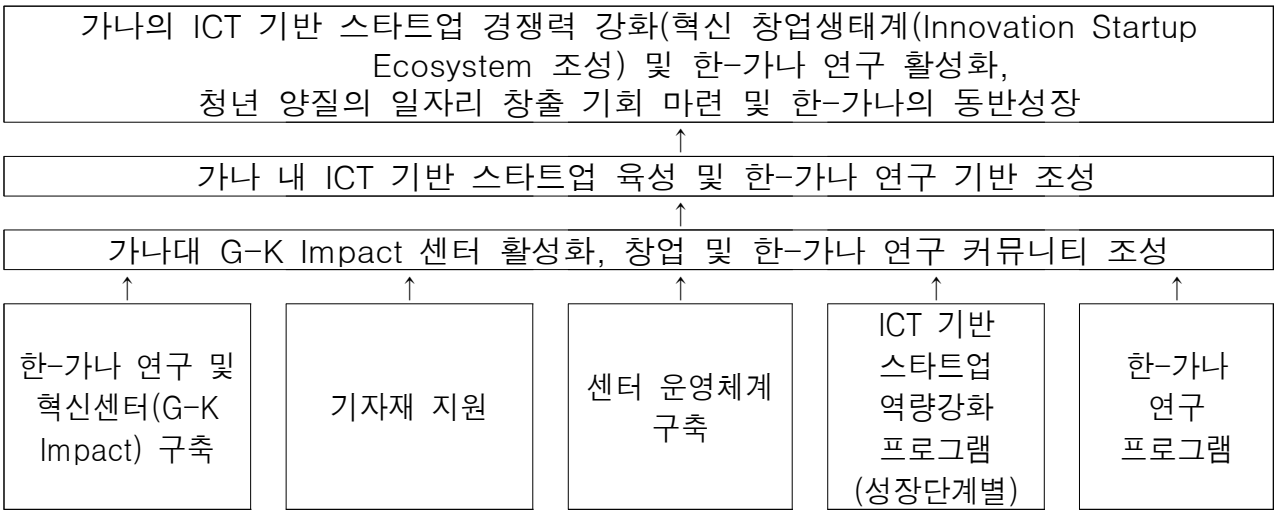
1) 문제 및 수요 분석

○ 문제나무 (Problem Tree)



<그림 12. 문제나무 (Problem Tree)>

○ 목표나무 (Objective Tree)



<그림 13. 목표나무 (Objective Tree)>

2) 사업 목표(Impact)

○ (사업의 목적) 본 사업은 한-가나 연구 및 ICT 혁신센터(G-K Impact Center)를 국립가나대학교 내에 건립·운영하여 가나의 ICT 기반 스타트업 생태계를 강화하고,

한/아시아 연구 활성화를 통해 한-가나 동반성장에 기여하는 것을 목적으로 설정함.

- ▲인적자본 및 기술역량 강화: 기업가정신, ICT기술을 활용한 혁신으로 사업화를 통한 기술 활용의 선순환, ▲빈곤 및 불평등, 지역 간 격차감소: 사회적 영향을 끼치는 사회적 경제 기업의 성장촉진을 통한 Financial Inclusion, 지역 경제 격차 감소 등으로 연계, ▲재정 및 외환 등 거시경제 관리강화 : 한-아시아 경제개발 및 정책 연구를 통한 수원국 경제개발의 이론적 방향을 지지, 위 요소들을 통하여 궁극적으로는 가나의 ▲빠른 경제 성장 및 경제구조 변혁의 축으로 발전할 수 있도록 하고자 함.

○ 가나대학교 내에서 진행되는 사업이지만, 가나대학교가 보유한 역량 있는 인적자원 및 커뮤니티와 수원국 내 위상, 이와 더불어 본 사업이 추구하는 'ICT기반 스타트업 육성 및 연구 혁신 생태계(Ecosystem)'의 국가적, 범아프리카적 확장가능성을 고려할 때, G-K Impact Center가 ECOWAS 지역 ICT기반 스타트업 허브 역할을 수행할 수 있을 것으로 기대함. 이를 통해 가나의 국가 전략으로의 "GBA: Ghana Beyond Aid-대외 원조극복"의 비전하에 수립한 Wiser Ghana 목표를 지원하고자 함.

GBA 목표	핵심 내용
번영하는 가나 (Wealthy Ghana)	- 빠른 경제 성장 및 경제구조 변혁 - 생산 및 수출 다각화 - 농업현대화, 천연자원 가공, 제조업 육성 - 수출경쟁력 강화, 수입대체 - 인적자본 및 기술역량 강화
포용적인 가나 (Inclusive Ghana)	- 빈곤 및 불평등, 지역간 격차 감소 - 공식 부문 고용확대 - 양질의 교육 및 보건서비스 - 성평등 및 주류화
지속가능한 가나 (Sustainable Ghana)	- 환경파괴 방지(강, 대기, 자원채굴) - 식수위생 개선 및 야외배변 근절 - 녹색기술(재생에너지, 재활용) 발전
자율적인 가나 (Empowered Ghana)	- 참여확대 및 부패방지 - 공공서비스 질 향상
회복력 있는 가나 (Resilient Ghana)	- 기초 서비스제공 - 재정 및 외환 등 거시경제 관리 강화 - 강한 사회 안전망 구축

<표 18. Wiser Ghana 목표 및 핵심 내용>

3) 성과목표(Outcome)

○ **(Outcome 1) 가나대 학생/졸업생 연계되어 보육되고 성장 촉진된 스타트업**

- 성장촉진 지원 및 진행된 스타트업과 가나대 커뮤니티의 연계(linkage)를 통한 양적, 질적 성장에 직-간접으로 참여하여 지속가능성 있는 가나 경제개발 지원

- 사업아이디어 구체화, 시제품/사업 실현화 된 스타트업의 창업 보육 프로그램의 GK-Impact센터 내 운영을 통한 가나 창업생태계의 성장과 산학협력 모델로 발전
- 성장촉진(Acceleration) 프로그램을 수행중인 UNICEF Startup Lab프로그램의 GK-Impact프로그램으로 성장촉진된 스타트업과, GK Impact건립 후 구성되는 가나대 특화 창업보육프로그램으로 초기 사업아이디어에서 창업, 보육 및 성장 촉진 및 투자 연계의 일련의 스타트업 전주기 운영프로그램 수행통해 배출되는성공적인 스타트업의 양적 성장

- **(Outcome 2) 한국-아시아 개발연구 통한 성장전략 발간물**
  · 아시아연구센터에서는 한국학 및 아시아 지역연구 및 양국간 학술연구 등 교류 프로그램을 통해 한국 및 아시아의 개발정책과 이를 통한 성과에 대한 결과물로 수원국 발전에 대한 이론적 성과로 정책 반영 및 전략 수립의 기반을 제공할 수 있도록 함.
  · 한국의 발전 경험 공유와 특히 2000년대 들어 ICT기반 사회,경제 변혁 및 발전 등 개발경제 사례와 경험으로 GK-Impact 센터 내 거시경제적인 정책연구와 수원국에 적합한 스타트업 보육 육성 및 생태계 영향은 프로그램의 중기적 지속가능성과 성과창출에 선순환 작용을 할 것으로 기대함.

나. 사업범위(project scope)

1) 산출물(output)

가) Output 1.1. 건립된 G-K Impact 센터

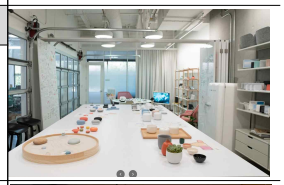
○ ICT 기반 (예비)창업 기업의 보육을 지원하기 위한 물리적 공간인 G-K Impact 센터 신축을 통해 가나대학 및 가나 내 연구 및 ICT 기반 창업 육성과 관련한 다양한 활동의 구심적 역할을 수행하도록 함.

○ 가나 최대 공립대학이자, 서아프리카에서는 유일하게 800-1,000위권에 속하는 대학으로 발전 가능성이 높은 가나대학교 캠퍼스 내에 센터를 건립하여 국가인재 및 (예비)창업 기업에의 접근성을 높임.

○ KOICA는 국내 건축 설계사를 선정하되, 가나대학 시설처(PDMSD)와의 협업을 통하여 현지 환경에 맞는 설계도서를 추출함.

○ 시공의 경우, 수원기관과의 협의 하에 ①현지 시공사 직접 입찰, ②UNOPS, ③가나대학교 시스템 활용 중 선택하여 현지 시공사를 선정함. 단, 가나대학교 시스템을 활용하는 경우 재무평가 실시 요

○ 가나대학교는 G-K Impact 센터 건립을 위하여 대학 캠퍼스 내에 약 0000 규모의 건립부지를 제공하고, 건립에 필요한 인허가 등 법적·행정적 업무 및 인프라 시설(수도, 전기, 통신 등) 공급을 지원하며, 아시아센터를 중심으로 하여 사업 종료 후 지속적인 관리 및 운영을 전담함.

G-K Impact 센터 건축 개요 "Startup All In One Hub" 총 면적: 2500㎡ - 신축, 철근 콘크리트조, 1개동 4층(Ground Floor 포함)			
층수	면적(㎡)[5]	용도	예시(사진)
3	357	- 센터장실, 회의실, 비서실, 세미나실, 연구실 - 아시아연구실	
2	"INCUBATION AND ACTIVITY"		
	734	- **공용 업무 공간:** 오픈된 형태의 인큐베이션 룸(128㎡), 입주 스타트업 룸(256㎡) - **회의실**: 투자 유치 등 논의 및 영상회의 가능한 프라이빗한 회의 공간 조성 - **강의실**	
1	"INNOVATION AND CREATIVITY"		
	35	- **메이커 스페이스(비품창고 포함)**	
	35	- **회의실:** 아이디어 형성단계에서 비즈니스 아이디어를 논의할 수 있는 공간	
	400	- **컨퍼런스 룸(강당)**: idea competition, 강좌, 명사강연 등으로 행사 진행, 시설 임대를 통해 수익 창출 가능	
G	"INFORMATION AND COMMUNITY"		
	42	- **안내데스크**	
	100	- **인큐베이션&쇼룸**: 창업에 대한 정보를 수집할 수 있는 공간이자, 창업보육의 결과물을 보여줄 수 있는 쇼룸을 센터의 진입부에 위치하게 하여 가나대학교 학생들에게 창업에 대한 접근성과 이해를 제고하고, 센터를 홍보함. (Goole Campus, NHN캠퍼스 등의 경우에도 입구 층에서 인큐베이션한 기업 포스터, 제품/서비스 형상화, 오픈된 쇼룸 등으로 센터 이미지를 고객에게 각인)	
	40	- 서버룸: 시설 입구에 서버실을 구축하여 데이터의 안정적인 관리를 담당하게 하며, GL을 충분히 높여 우기에 침수되지 않도록 함.	
	100	- 카페테리아	

<표 19. G-K Impact 센터 층별 면적 및 용도>

① G-K Impact 센터 설계 (Activity 1.1.1)

- 국외 프로젝트 경험이 풍부하고 영어로 업무가 가능한 자를 선정하여 국내에서 건물의 설계를 진행(~22.4Q)
- 아크라 내에 처음으로 진행되는 KOICA의 가시적 성과물이므로 한국을 반영하는 상징적 디자인을 가미하되, 가나대학교의 건축양식 표준을 준수
- 공사비 상승 위험요인을 줄이기 위하여 내역서 및 시방서는 가나 내 산출양식에 따라 작성

② G-K Impact 센터 신축 공사 (Activity 1.1.2)

- 국외 프로젝트 경험이 풍부하고 영어로 업무가 가능한 자를 선정하여 국내에서 건물의 설계를 진행 (~24.3Q)
- 아크라 내에 처음으로 진행되는 KOICA의 가시적 성과물이므로 한국을 반영하는 상징적 디자인을 가미하되, 가나대학교의 건축양식 표준을 준수
- 공사비 상승 위험요인을 줄이기 위하여 내역서 및 시방서는 가나 내 산출양식에 따라 작성

③ G-K Impact 센터 설계 산출물 검토 및 시공단계 관리 (Activity 1.1.3)

- 단계별 설계도서 검토 및 수원기관 승인절차 진행
- 단계별, 공종별 자재 및 인력관리로 공기지연 방지, 주기적 안전관리 및 품질관리로 시공 품질 확보

나) Output 1.2. 지원된 기자재

○ G-K Impact 센터 내 설치될 기자재(가구 포함 91종 내외)의 품목과 수량에 대해 구체화하고, 준공 시점까지 기자재의 조달, 설치가 이루어질 수 있도록 함.

① 센터 기자재 조달 계획 수립 (Activity 1.2.1)

- 사전조사를 통해 기자재 조달 계획을 구체적으로 수립함.
- G-K Impact 센터의 설계, 시공기관과 협의하여 공간의 면적, 종류, 수량을 구체적으로 정의하는 등 공간계획을 확정함.
- 수원기관과의 협의 하에 공간의 목적과 활용 계획, 인원규모, 기자재 사용자 및 유지관리자의 역량에 맞는 집기가 조달될 수 있도록 함.

② 기자재 조달 및 설치 (Activity 1.2.2)

- G-K Impact 센터 준공 전에 센터에 설치될 운영 집기에 대해 현지입찰을 원칙으로 하되, 현지 입찰이 어려운 품목에 한해 국내입찰을 실시하며, 준공 시점까지 모든 기자재의 조달, 설치가 이루어질 수 있도록 관리 감독함.

5) 상세 면적 '건축조사보고서' 참고

- **(업무용 기자재)** 스페이스 프로그램을 통해 협업공간(co-working space), 전시공간(Show room) 등이 구성될 예정인 바, 동 공간에서 활용하기 위한 프로젝터, 음향장비, 조명장비, 영상장비, 일반 사무용 가구 등을 구매 및 설치
- **(커뮤니티 공간 기자재)** (예비)창업자를 위한 공간인 동시에 더 많은 가나대학교 학생들에게 창업에 대한 접근성을 높여주기 위한 열린 공간으로, 카페(Cafeteria) 등을 포함함. 이에 필요한 일반 가구, 테이블 등을 구매 및 설치
- **(메이커스페이스 기자재 지원)** 창업자 또는 기존 기업들의 시제품(제품의 prototype) 제작을 지원하기 위해 3D 프린터, 3D 스캐너 등 모형 제작을 위한 장비를 지원함. 시제품 제작 장비의 경우 장비선택에 따라 기능과 가격의 편차가 큰 항목으로, 지속가능성 측면(유지관리 비용 및 인력, 장비의 실용성)을 고려하여 필수 장비 중심으로 최소화된 기자재를 지원함. 이와 관련, 수원기관과의 사전 협의를 통해 시제품 제작실의 수준 및 기능을 정의하여 장비목록을 작성하고, KOICA측의 최종검토를 거쳐 확정함.

다) Output 1.3. 센터 운영체계 구축

○ G-K Impact 센터가 안정적 운영기반을 갖추기 위해 필요 인력들을 구성하고 가나내 수행 인력이 종료 후에도 지속가능한 운영이 되도록 협업 진행함.

○ 지속가능한 센터운영을 위한 중장기 발전계획을 수립하고, 센터의 인지도를 위한 홍보(계획 수립 및 홍보물 제작· 배포)를 수행함.

○ G-K Impact 센터의 효율적, 효과적 운영을 지원할 수 있는 규정 및 운영 매뉴얼을 수립함.

① 센터 운영인력 구성 (Activity 1.3.1)

- 사업 기간 운영 수행활동을 관리 및 운영할 수 있는 최소 운영 인력을 확보하여 수행할 수 있도록 하며, 사업종료 후 유지 가능하도록 수행기간 동안 가나대에서는 활동을 협업하여 종료 후 이관이 될 수 있도록 함.

구분	담당자	인원	주요업무
Head	Dr.Amoah	1	G-K Impact Center 총괄:아시아센터장
Program Manager (PM/한국인)	TBD	1	중장기 발전계획 수립 및 센터 규정 및 운영 매뉴얼 자문, 대외협력 창업프로그램 운영
General Administrator	TBD	1	- 센터 규정 및 운영 매뉴얼 작성 - 인사(Human Resources), 재무, 회계
Coordinator	TBD	1	역량강화 프로그램 코디네이팅 (사업기간, 사업종료 후는 가나대 운영)
Community	TBD	1	네트워킹 및 데모데이 등 행사 총괄

Manager			
Public Relations	TBD	1	홍보업무 수행 (가나대 업무지원)
기타	TBD	1 2	ICT 관리: 대학 전산원(UGCS)에서 파견 건물관리 :가나대 건물 관리 인력 지원(가나대 업무지원)

<표 20. 센터 운영인력 및 담당업무>

② 센터 중장기 운영계획(마스터플랜) 및 운영매뉴얼 수립 (Activity 1.3.2)

- 센터 설립 초기 중장기 발전계획을 수립, 본 센터 운영의 주요 이해관계자 간 공동의 비전과 이해를 공유하여, 센터운영의 지속가능성과 인지도 제고 방안을 마련토록 함.
- 중장기 운영계획 수립의 범위는, 현지 센터운영 전문가와 협업으로 한국 전문가 (센터운영 전문가, 창업보육 전문가)가 ▲비전, 목표 및 센터 운영 방침 및 운영매뉴얼, ▲ 창업보육센터의 단계성장 목표 및 선발, 지원 범위, 운영프로그램 단계별 기준, ▲ 내외부 이해관계자 및 창업생태계와의 연결 방향을 구체화하고, ▲ 수행하고자 하는 활동 및 이벤트에 대한 개요를 포함, 계획에 의거한 이벤트 및 홍보프로그램을 수행할 수 있는 기준을 포함함.
- 문서화된 계획은 PMC 주재하에 운영위원회의 승인을 받도록 함.
- 수립된 마스터플랜에 기반하여 PMC와 가나대에서는 간략화된 운영지침과 점검사항을 문서화하여 운영매뉴얼로 규정화함.

③ 센터 홍보 및 이벤트 활동 (Activity 1.3.3)

- 가나대학교에서 제공된 부지가 캠퍼스 안쪽에 위치하고 있어 접근성이 다소 떨어지므로 적극적 홍보 및 캠퍼스 주요 지점에의 안내 표지판 부착 등 센터의 적극적 홍보활동이 센터 활성화를 위해 반드시 필요함.
- 현지 건축물의 특성 상 중요도가 높은 건물일수록 고위급(대표자) 이용 건물 근처에 위치하고 있다는 점(센터는 대학교 총장실 근처에 위치 예정), ICT 기반 스타트업 지원, 국제 원조 파트너의 수행 참여 등 사업이 가지는 강점을 활용하여 센터의 위상과 중요도, 이미지를 포지셔닝하고, 마케팅하여 잠재력을 가진 (예비) 창업 기업을 모집, 사업 참여를 독려할 수 있도록 하는 구체적이고, 효과적인 센터 홍보계획을 수립하고 홍보 실시
- 홍보물의 배포 외에
- 센터의 메이커스페이스, 대외 명사 초청 강연, 해커톤 이벤트 등을 프로그램하고 기획하여 센터의 존재감을 알리고 타 단과대학 등과의 협력을 수행함.
- 운영주체는 사업기간 동안 커뮤니케이션 및 이벤트 담당이 PMC 협력하에 주도적인 계획을 수립하고 과정을 기록하여 종료 후에도 지속될 수 있도록 기록함.
- 센터의 활동 및 성과를 대내외적으로 알리기 위한 수행 이력을 기록 및 동영

상을 만들어 배포함.

④ 초청연수 (Activity 1.3.4)

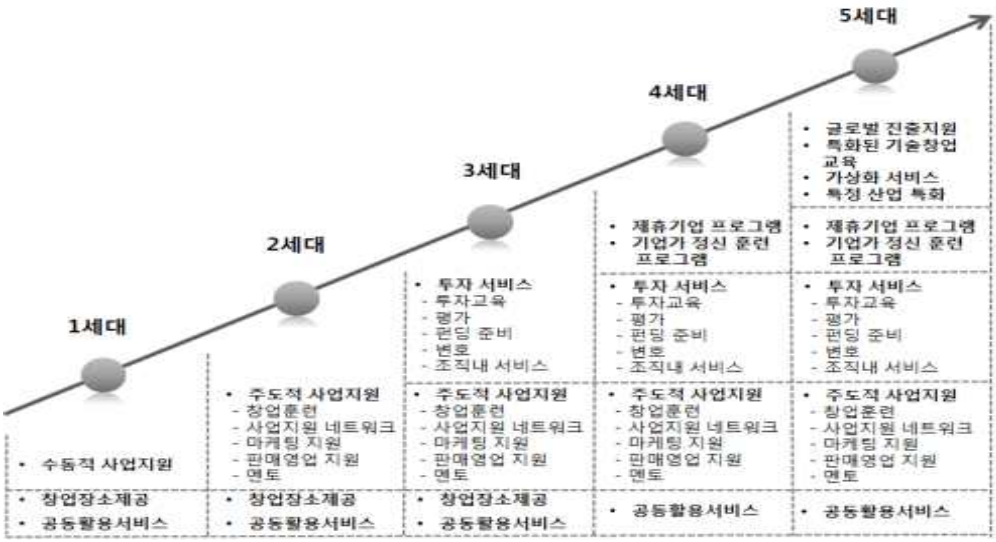
- 센터 건립 전 센터운영 관련자, 관련 교직원, 창업생태계 관계자 등 10명을 초청하여 한국의 창업보육 모델을 소개하고, 창업보육센터, 창업진흥원 등 유관 기관 및 센터 방문을 통해 가나 국내환경에 적합하고, 가나대에서 적합한 운영 방침을 수립하는데 필요한 지식과 노하우를 파악할 수 있도록 초청연수를 수행함.

라) Output 1.4. ICT 기반 스타트업 역량강화 프로그램 운영

○ ICT 창업 역량강화는 GK-Impact에 성장단계별 창업보육 전주기 과정을 수립하여 지속가능한 창업육성 프로그램을 통해 스타트업을 선발, 육성, 성장 촉진을 할 수 있는 체계를 구축하고, 자생 가능한 스타트업을 독립시키는 것을 목적으로 함.

○ 창업 보육센터의 발전단계와 본 사업의 모델

- 창업보육센터는 지원하는 역할과 기능에 따라 5단계로 구분[6]할 수 있으며, 본 사업은 GK-Impact건물이 완비된 상태에서 ▲창업공간 및 공동활용서비스 (교육 및 상호교류, 메이커스페이스와 같은 시제품 제작 지원 등), ▲ 주도적 사업 수행하기 위한 지원(창업 훈련, 영업 마케팅 등 시장분석 및 사업타당성 검토), ▲ 투자서비스 (IR-Investor Relations) 및 펀딩/투자 유치 발표 및 연결, ▲ 기업가정신 교육·훈련 및 투자자 연결/Linkage 프로그램, ▲글로벌 시장진출 및 특화된 기술창업 교육의 요소를 갖춘 5세대 창업보육 모델 형태로 사업을 추진함.



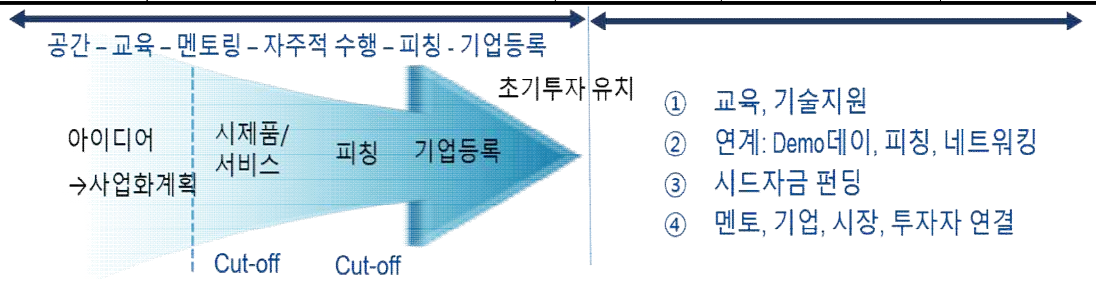
<그림 14. 창업보육센터의 발전단계 구분>

6) (사)한국창업보육협회 기술창업실무, Tom Strodtbeck & David Terry, The Fundamentals of Incubator Management, NBIA's Preconference Institute

- 본 사업이 5세대 창업 보육센터 모델의 사업을 추진하는 배경은, 창업보육센터 운영의 협력파트너인 UNICEF가 글로벌 투자기관 및 투자자 등의 네트워킹을 강점으로 하고 있으며, 기존 운영프로그램에서 기업가정신 교육 등의 요소와 수원기관인 가나 내에서도 기업가정신 및 혁신 프로그램을 운영하고 있고, 4세대와 5세대의 구분 요소의 하나인 '특정산업 특화' ICT 산업분야가 아닌 ICT를 기반으로 한 창업(보건, 금융, 교육 등)이란 관점에서 기본 방향을 전제로 추진한다는 관점에서 5세대 모델을 기반으로 추진 타당성이 있음.

○ 역량강화 프로그램 운영의 Phase 구분

- 성공적인 스타트업 혁신센터로의 운영을 위해서는 선배 스타트업의 사례확보 및 이를 통한 스타트업 커뮤니티가 중요한 바, GK-Impact 센터가 구축되기 전부터 과정을 운영함.
- GK-Impact 센터 건물이 2024년 3분기 완공 예정인 바, 건물 완공시점을 전후로 하여 사업의 Phase를 구분하여 운영함.
- Phase 1에서는 가나대 졸업생, 재학생 또는 교수진이 연계된 초기기업을 대상으로 하는 성장촉진 과정을 진행, Phase 2에서는 전주기의 창업~보육~성장촉진 프로그램을 수행함.

<table>
<tr><th>Phase 구분</th><th>과정(Course)</th><th>모집대상</th><th>시설활용</th><th>프로그램</th></tr>
<tr><td>1st Phase
22.1Q-24.4Q</td><td>성장촉진(Acceleration)</td><td>초기기업</td><td>UNICEF
/MEST 시설</td><td>UNICEF/MEST
프로그램
적극 연계</td></tr>
<tr><td rowspan="2">2nd Phase
25.1Q-26.4Q</td><td>창업보육(Pre-incubation)</td><td>예비
창업기업/
창업자</td><td rowspan="2">G-K Impact
센터</td><td rowspan="2">자체 프로그램
개발 등 고려*</td></tr>
<tr><td>성장촉진(Acceleration)</td><td>초기기업</td></tr>
<tr><td colspan="5">
</td></tr>
<tr><td colspan="3">창업보육 과정</td><td colspan="2">성장촉진 과정</td></tr>
</table>

* 잠정(안)이며, 관련하여서는 수원국 및 이해관계자 추가 협의 필요

<표 21. ICT 기반 스타트업 역량강화 프로그램 운영 계획>

① 1st Phase 운영 (Activity 1.4.1)

가) 성장촉진(Acceleration) 과정

- UNICEF와 MEST Africa가 가나 환경에 적합하게 수정변경하며 진행해온 Startup Lab 코호트를 가나대에 알맞게 이식함. 수행파트너로 MEST Africa를 고려함. GK-Impact 건립 과정 중인 시기로, 보육 공간 등이 없는 상황에서 가나대 GK-Impact센터 기반의 성장촉진을 통해 스타트업의 배출(펀딩을 받아 수익성 모델로 자생력을 갖춤을 조건으로 함)을 진행함.

- 유무형의 제품/서비스(MVP)를 가지고 있는 22개 초기 창업 기업 선발하며, 가나대 졸업생, 재학생 또는 교수진을 일정 조건으로 매칭하는 것을 전제로 함. 이는 ① 가나대 커뮤니티와의 사업연결을 통한 시장-경제-투자자의 연계성을 가지는 점과 ② 스타트업 인력구성에서 가나대와의 연계를 통한 GK-Impact 선배 기업으로의 정체성을 확보하며 ③ 가나대 동문의 스타트업 지향 혁신 움직임을 자극하는 강점이 있음. 반면, 스타트업에서는 초기 운영에서 가나대 출신 인력과의 연계에 대한 우려가 있을 수 있으나 스타트업의 '성장촉진 단계'에서 외부와의 협력, 조력이 주요한 기준이 되는 점을 감안하면 저항감은 낮을 수 있음. (실제 스타트업 구성원 - Full time 및 Part time포함을 볼 때 대다수가 가능)

- 1년 동안 22개 기업에 대해 6개 교육 모듈(상품, 비즈니스 모델링, 마케팅, 의사소통, 기업가정신 등)에 대해 각 모듈별로 1주 간 심도 있는 집합교육 후 3주 간 자율적 기업활동(프로토타입 제작 등) 하는 방향으로, 총 6개월의 프로그램 운영, 자율 활동 기간에는 1:1 멘토링 제공, 네트워킹 제공

- 에자일한 접근법을 통해 일부 공통과정에 세부 제품개발 과정을 포함함.
- 마지막 모듈, 마지막 수업에 데모데이 개최
- 22개 기업에게 프로토타입 펀딩 제공
- 공유 사무실, 메이커스페이스 접근 권한, 네트워킹, 기업연계 등

PROGRAM BREAKDOWN

Thematic Focus	Week	Week of	Content					POC
			Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	
Diligence	1	12th April	Kick-Off: MEST Orientation	Kick-Off: UNICEF Orientation	Diligence Module Introduction	Design Thinking: Problem Validation	Design Thinking: Business Model	MEST + UNICEF
	2	19th April	Mentorship: Module KPI & Goal Setting	Work Session: Buyer Persona Development	Work Session: Revenue Model	Product Speed Date	Product Speed Date	MEST + Partner Hubs
	3	26th April	Hub Check-ins	Mentorship	Work Session: Customer Journey	Product Speed Date	Product Speed Date	MEST + Partner Hubs
	4	3rd May	Work Session: Product - Market Fit	Mentorship	Product Speed Date	Product Speed Date	UNICEF Day	MEST + Partner Hubs
Product	5	10th May	Product Module Introduction	Web Development		Mobile Development		MEST
	6	17th May	Mentorship: Module KPI & Goal Setting	Group Session: Web	Group Session: Mobile	Group Session: USSD		MEST + Partner Hubs
	7	24th May	Hub Check-ins	Mentorship	Tech Clinic: Web	Tech Clinic: Mobile	Tech Clinic: USSD	MEST + Partner Hubs
	8	31st May	Work Session: Product Roadmap	Mentorship	Tech Office Hours	Open Day	UNICEF Day	MEST + Partner Hubs
Business	9	7th June	Business Module Introduction	Product-Market Fit		Marketing	Customer Acquisition & Sales	MEST
	10	14th June	Mentorship: Module KPI & Goal Setting	Work Session: Lead Generation & Growth Hacking	Group Session: Web	Group Session: Mobile	Group Session: USSD	MEST + UNICEF + Partner Hubs
	11	21st June	Hub Check-ins	Mentorship	Tech Clinic: Web	Tech Clinic: Mobile	Tech Clinic: USSD	MEST + Partner Hubs
	12	28th June	Work Session: Marketing Mix	Mentorship	Tech Office Hours	Open Day	Pitch Practice	MEST + UNICEF + Partner Hubs
Unit Economics	13	5th July	Unit Economics Module Introduction	Startup Accounting		KPIs & Metrics	Market Adoption	MEST
	14	12th July	Mentorship: Module KPI & Goal Setting	Work Session: Market Adoption	Group Session: Web	Group Session: Mobile	Group Session: USSD	MEST + Partner Hubs
	15	19th July	Hub Check-ins	Mentorship	Tech Clinic: Web	Tech Clinic: Mobile	Tech Clinic: USSD	MEST + Partner Hubs
	16	26th July	Work Session: Financial Statements	Mentorship	Tech Office Hours	Open Day	Pitch Practice	MEST + UNICEF + Partner Hubs
Communication	17	2nd August	Communication Module Introduction	Digital Content Management	Public Speaking	Community Management	Pitch Presentation	MEST
	18	9th August	Mentorship: Module KPI & Goal Setting	Work Session: Public Speaking	Group Session: Web	Group Session: Mobile	Group Session: USSD	MEST + UNICEF + Partner Hubs
	19	16th August	Hub Check-ins	Mentorship	Tech Clinic: Web	Tech Clinic: Mobile	Tech Clinic: USSD	MEST + Partner Hubs
	20	23rd August	Work Session: Pitch Presentation	Mentorship	Tech Office Hours	Open Day	Pitch Practice	MEST + UNICEF + Partner Hubs
Investor Relations	21	30th August	IR Module Introduction	Startup Funding	Stakeholder Deep Dives	Data Room	Valuation	MEST
	22	6th September	Mentorship: Module KPI & Goal Setting	Business Bundle	Product Bundle	Communication Bundle	Ecosystem Event	MEST + Partner Hubs
	23	13th September	Hub Check-ins	Mentorship			UNICEF Day	MEST + Partner Hubs
	24	20th September	Pitch Practice			Dress Rehearsal	DEMO DAY	MEST + UNICEF + Partner Hubs

<그림 15. UNICEF Startup Lab 성장촉진 프로그램 세부 내용 (출처: UNICEF)>

② 2nd Phase 운영 (Activity 1.4.2)

- 건물이 준공되어 창업보육을 수행 가능한 시점에서는 성장촉진과 창업보육과정이 함께 수행 되는 단계로 창업 전 아이디어만 가진 예비 창업가들에 대한 아이디어의 구체화 및 시제품 및 서비스 준비 지원, 피칭 등 투자관점에서 초기 창업자금(Seed money) 제공, 창업 보육(공간 제공 또는 과정참여 자격 부여), 최종 투자 연계 시 성장 촉진으로 넘어가는 전주기의 창업~보육~성장촉진 프로그램을 수행
- Phase 1의 선배 스타트업과 초기 창업 또는 예비창업자들은 공용공간에서 아이디어 교환 및 토론을 통하여 사업의 정교화 및 흡수-통합의 과정을 가지는 작은 창업생태계를 구성하게 됨.
- Phase 2 운영에 있어서는 ① NGO 및 기타 가나내 창업 생태계 참여 기관 중 적정한 수행파트너를 선발하거나, ② 가나대 관계자 및 PMC가 자체 수행하는 방법 중 선택하여 운영하며, 이는 센터 마스터플랜 수립 중에 코이카와 협의 하 최종 결정함.

가) 창업보육(Pre-incubation) 과정

- 창업보육 과정은 일정 수준 투자 및 기업이 운영되기 시작한 성장촉진 단계에 비해서 투입 자원 대비 효율, 즉 성공률은 낮아지므로 효율을 고려한 프로그램 수행이 필요함.
- 비즈니스 아이디어를 가진 예비 창업자를 선발, 창업보육과정 진행
- 예비 창업자 또는 사업아이디어 수준의 참여여부는 창업아이디어 공모전 또는 해커톤 등의 수행을 통해 수요 파악을 통해 진입 문턱에 대한 조정을 실행하면 진행함.
- 창업보육과정(안)을 아래와 같이 요약함.

단계	아이디어	사업화	시작품	창업 보육	보육 졸업
지원 내용	-아이디어도출 -창업/기업가 정신 교육 -혁신마인드 강좌	- 아이디어의 사업화연계 - 사업계획 멘토링 - 시장-기술 교육	- 구현방안 멘토링 - 기술-사업 인력매칭 - 시작품 제작비/ 환경지원	-공간/환경 제공 -공동협업 커뮤니티 -운영 멘토링/ 컨설팅	-IR/피칭 자료 멘토링 - 투자설명회 투자자 연계 -사업멘토링
실행 자원	교육콘텐츠 (가나대,UNICEF) 아이디어경진대회, 해커톤	교육콘텐츠 (UNICEF 등) 멘토	제작환경 (ICT,메이커스페이스 등) 제작경비 멘토	보육공간 멘토 투자자 매칭	투자연계기회 네트워크 멘토
단계 진행	심의위원회심사	창업지원심사	-	보육지원심사	외부투자성사/ 기간 종료
통과율*	100 기준	30	30	10	5

* 통과율은 잠정 예상 수치

<표 22. 스타트업 역량강화 프로그램(창업보육과정(안))>

- 창업보육과정(안)의 단계를 간소화하여 바로 사업화 단계로 진행할 수도 있음. (아이디어단계부터 진행시 많은 행정 자원 등이 필요하여 창업보육센터 운영 초창기 사업화단계부터 시작한 후, 점차 앞 단계로 영역확대 하는 경우가 일반적임)

- 1차년 5개 팀, 2차년 10개 팀까지 창업보육을 목표로, 사업화단계는 창업보육의 2-3배수로 선발하여 시작품 진행 후 보육지원 심사 창업(팀)을 선발하여 보육하는 것을 잠정안으로 수행함.

나) 성장촉진(Acceleration) 과정

- 유무형의 제품/서비스(MVP)를 가지고 있는 초기 창업 기업 선발
- 대상 스타트업은 1차 시드머니(종자자금) 투자를 유치한 스타트업으로 차이가 있으나 가나 국내 또는 아프리카, 글로벌 지역으로 진출한 기업까지 범위는 넓으며, 가나대 커스터마이징 요소는, 참여인력에 가나대 학생/졸업생이 1인 이상 포함을 전제(없을 경우 학생, 졸업생, 교수진들에 참여의사 매칭 지원을 후속으로 수행)로 하며, 이는 가나대 졸업생의 취업 및 스타트업 진출을 장려하는 한편, 이를 통해 수행하는 프로그램에 대한 가나대 커뮤니티의 연결을 통한 GK-Impact ICT기반 스타트업 프로그램의 화학적 결합을 가속화할 수 있음.

다) 데모데이 등 스타트업 행사 운영

- 센터의 메이커스페이스, 대외 명사 초청 강연, 해커톤 이벤트 등을 프로그램하고 기획하여 센터의 존재감을 알리고 타 단과대학 등과의 협력을 수행함.
- 센터 Community Manager가 PMC 협력 하에 주도적인 계획을 수립하고 과정을 기록하여 종료 후에도 지속될 수 있도록 함.

마) Output 1.5. 한-아시아 연구 프로그램 지원

○ 아시아센터(CAS)는 한국 및 아시아 연구를 수행하여 Think Tank 역할을 수행하는 것을 목표로 하며, 본 활동을 통해 한국-아시아의 개발정책과 개발모델에 대한 한-가나 교류 및 국내외 활동을 통해 개발정책에 대한 이론적인 연구결과 도출을 목표로 함.

① 한-가나 연구 지원 (Activity 1.5.1)

- ▲ 연구성과를 종합적으로 정리하는 학술연구서, ▲ 연구의 초기성과물인 워킹페이퍼 ▲ 연구의 최종 산물인 학술 논문의 출판을 지원
- 주요 주제: 한국 및 아시아 경제 발전 경험, 한국 및 아시아 기업 사례

② 포럼 및 교류회 개최 및 참여 지원 (Activity 1.5.2)

- 아시아 연구센터에서는 한국/아시아의 개발정책 및 협력에 대한 연구를 수행하도록 포럼, 교류회 등 행사를 지원함.
- 포럼 개최 및 참여 지원 (연 1회*3개년('22, '24, '26)/총 3회)을 목표로 함.
- 주제(안): 한국 및 아시아 경제 발전 경험, 한국 및 아시아 기업 사례 발표, 스타트업과 인문학 등

③ 연구인력 국내초청연수 (Activity 1.5.3)

- 한-가나 교류 위한 초정연수는 아시아센터 인력을 중심으로 한 5명에 대해 국내 국책연구원, 학계, 한-아프리카 연구 기관 등을 대상으로 방문 및 유관기관 협의를 시행하도록 함.

2) 가정(assumption), 제약조건(constrain) 및 제외사항(exclusion)

○ **(COVID-19의 확산 저하 혹은 현 상태 유지)** 사업기간 중 백신 등의 보급으로 코로나가 저하되거나, 코로나 확산의 위험이 더 이상 증가하지 않아야 한다는 것이 본 사업의 중요한 가정임. 사업수행기간 중 철저한 방역과 더불어 확산가능성을 낮추기 위한 적극적 노력이 필요함.

○ **(지속가능성 확보를 위한 장기적 파트너십 형성)** 개발도상국에서 진행된 사업이 사업 종료 후 그 성과 및 활용도가 낮은 이유는 사업기간 중 지속가능성 확보를 위한 전략 혹은 발전계획을 체계적으로 수립하지 못했기 때문임. 본 사업은 사업 종료 후 지속가능성을 확보할 수 있는 센터 중장기 발전계획 및 협력방안을 마련할 필요가 있음. 이를 위해서는 PMC를 담당하는 한국의 기관과 파견된 전문가가 사업 분야의 전문성을 가지고 있어야 한다는 전제가 필요하며, 가나대학 측의 G-K Impact 센터 중심 운영주체인 아시아센터와의 우호적, 장기적 협력관계를 유지할 의지와 자원을 갖추고 있어야 함. 무엇보다 센터의 지속적인 운영은 '센터의 활성화'와 '비즈니스 모델'과 관련이 있는 바, 사업 이해관계자 간 사업 초기부터 이에 대해 지속적인 협의와 아이디어 공유가 필요함.

○ **(가나대학 및 이해관계자의 적극적인 참여)** 사업의 성공적 수행을 위해서는 대학 당국의 자발적, 적극적 참여 및 긍정적 지원이 전제되어야 함. 이를 위해서 참여자들에게 동기부여 및 주인의식을 심어줄 수 있는 적절한 인센티브가 필요하며, 필요하다면 관련 예산이 반영되어야 함. 협의의사록 작성과정에서 가나대학 측과 충분한 의사소통이 전제되어야 함. 또한, 국내에서 선정된 PMC와 가나대학 간의 파트너십 형성에 제약이 되는 각종 법적, 행정적, 문화적 차이와 장벽을 낮출 수

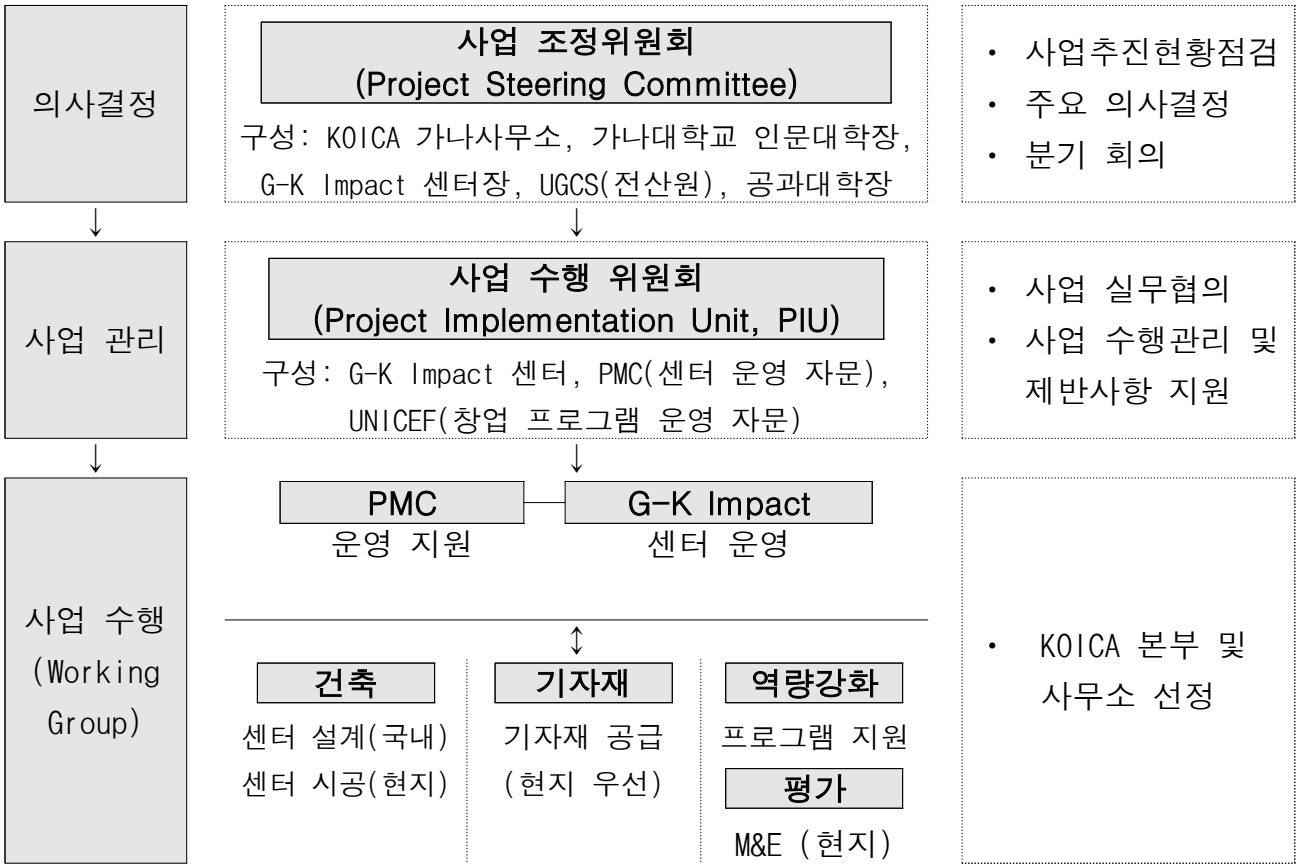
있도록 KOICA와 가나대학의 적극적 지원이 필요함.

○ **(높은 역량의 인력확보)** 센터의 안정적 운영을 위해서는 현지고용 및 대학 파견 인력이 충분한 전문성을 가지고 성실히 업무에 집중해야 하며, 이를 위해서 인력 선발 및 파견에 투명성이 담보되어야 하며, 역량을 발휘하기 어렵게 만드는 다양한 제약요인(비전담 인력 배치 등)을 효과적으로 제거할 수 있는 방안에 대한 고려가 필요함.

○ **(건축 관련 제외사항)** G-K Impact 센터는 가나대학교 캠퍼스 내에 위치하고 있어, 외부 기관의 인허가 절차 없이 대학 내 위원회 및 총장 승인을 통해서 자체 인허가를 진행함. 따라서 건축 인허가를 위한 별도 기간 및 비용은 제외함.

2. 사업 수행체계

가. 사업수행체계 도식



<그림 16. 사업수행체계도>

○ **(사업자 선정)** 한국 측 사업수행기관은 KOICA이며, KOICA는 사업의 총괄을 담당하는 PMC와 건축설계사무소, CM을 국내에서 각각 선정하여 사업을 진행함. 시공의 경우 가나대학교와 협의 하에 ①현지 시공사 직접 입찰, ②UNOPS, ③ 가나대학교 시스템 활용 중 선택하여 현지 시공사를 선정하여 사업을 진행함.

○ **(PMC 선정)** 국내선정 PMC는 사업의 성공적 수행을 위해 세부계획을 수립하고, 설립된 센터 운영 전반을 지원함. 더불어 지속가능성 확보 및 인지도 제고를 위한 자문을 제공함. 이를 위해 정기적으로 자문회의 및 사업 관리 위원회를 개최하도록 함. 또한, 센터 운영체계 구축을 위한 운영담 초청연수를 기획, 실시함.

- 이와 함께 PMC는 목적에 부합하는 센터 신축을 위하여 건축설계를 담당하는 회사와 기자재 조달 업체와의 협력함.

○ **(수원국 사업 수행기관)** 가나 측 사업수행기관은 가나대학교이며, 사업 주요 이해관계자는 인문대학에 소속된 아시아센터임. 하지만, 건물 시공과 관련한 사항은 가나대학교

시설처(PDMSD), ICT 관련사항은 가나대 전산원(UGCS)과 긴밀한 협력관계를 형성, 사업을 수행함.

○ **(사업 수행체계)** G-K IMPACT 센터는 독립적인 기관으로 운영될 수 있도록, 이사회를 구성함. 이사회(Board of Director)는 센터 운영의 최고 의사결정 기구 역할을 담당하며, G-K Impact 센터장 및 주요 보직 담당자, 협력 기관 및 산업계 대표 등으로 구성됨. 사업종료 시까지 사업 주관기관(PMC)이 운영 후 이관함. PMC는 사업기획단계에서부터 사업 종료 시까지 2개의 위원회*를 통하여 운영 및 관리체계를 갖추도록 자문 및 모니터링함.

* Project Steering Committee(사업조정위원회), Project Implementation Unit(사업관리위원회)

나. 역할 및 책임(R&R)

기관	역할 및 책임
KOICA 본부	- 사업 심사 및 자문 - PMC 및 건축, 기자재 공급 업체 선정 및 계약관리 - 사업 연례성과 점검, 중간점검, 종료평가 실시
KOICA 가나사무소	- 사업 추진을 위한 가나 정부와의 협의 창구 - 가나 정부와 협의의사록(RD) 체결 - 사업운영위원회(PSC) 구성 및 사업 주요 의사결정
가나대학교	- 수원국 사업 총괄 협력 - 사업운영위원회(PSC) 참여 및 운영 - 사업요소별 사업수행위원회(PIU) 지원 - 기자재 조달 시 필요한 통관 및 면세 지원 - 건립 부지 제공 및 인프라 공급 지원 - 설계관련 단계별 계획안 검토 및 승인(인허가 포함) - 센터 실시설계 BOQ 및 Specification 작성(시설처 협력) - 건물 신축 전 사업 진행 위한 캠퍼스 내 사무공간 제공 - (예비)창업 기업 교육 실시를 위한 기숙사 제공 - 초청연수 참가자 선정 지원 - 사업 종료 후 인력운용, 시설 운영 및 유지보수 자금 지원
가나대학교 G-K Impact Center	- 센터 중장기 발전방안 수립 및 배포 - 센터 제규정 및 업무매뉴얼 작성, 배포 - 센터 인력 및 - 역량강화 프로그램 코디네이팅(UNICEF 협력) - 네트워킹 및 데모데이 등 행사 개최 - 연구 - 센터 홍보활동(계획 수립, 홍보물 발간 배포) - 사업 종료 후 계획 마련 - 성과관리를 위한 데이터 자료 제공

기관	역할 및 책임
PSC (사업운영위원회)	- 프로젝트 진행 정기적 정보 공유(분기별 개최) - 초청연수자 선정 등 주요 의사결정 - 프로젝트 주요 이슈 공동 검토 및 해결 협의 - 사업 지속가능방안 모색
PIU (사업수행위원회)	- 사업 실무 협의 - 프로젝트 산출물 품질관리 - 사업 성과 데이터 수집 및 모니터링 총괄 조정
PMC	- 사업 세부 계획 수립 및 수행 - 사업범위 총괄 수행 및 보고(수시/정기), 위험관리 - 이해관계자 관리 - 사업운영위원회(PSC) 및 사업관리위원회(PIU) 참여, 보고 - 센터 운영 및 중장기 계획 수립 자문, 참여 - 제규정 및 운영 매뉴얼 작성 자문 - 초청연수 기획 및 운영, 참가자 선정기준 마련 - 센터 운영 모니터링 및 효과성 분석 - 센터 스페이스 프로그램, 설계 계획 검토 - M&E 기초선-종료선 조사 전 단계 산출물 검토
건축설계사	- 사업부지 현황 및 착수조사 실시 - 건축 설계업무 수행계획 수립 - 센터 계획 및 기본설계, 실시설계(BOQ 및 Specification 포함) - 단계별 계획안에 대한 수원기관 및 사업관계자 도서 협의 - 시공사 및 수원기관 간 협의, 승인 실시
CM	- 표준도서 수정 산출물 검토 - 시공단계 관리(공정, 품질, 기성, 안전, 환경 등)
건축시공사	- 시공사 및 수원기관 간 협의 - 2,500㎡규모의 GF+3층 규모 신축
기자재 공급업체	- 센터 현황 파악 및 착수조사 실시 - 시공사 및 수원기관 간 협의, 승인 실시 - 센터 기자재 조달 및 설치 계획 수립 - 기자재 조달 및 설치 - 기자재 운영관리 매뉴얼 제공
(현지) M&E 용역업체	- 기초선-종료선 조사 기획, 설문지 작성 - 기초선-종료선 조사 수행 - 데이터 가공 - 조사보고서 작성

<표 23. 사업 R&R>

3. 사업 논리모형 및 산출물 내역

가. 사업 논리모형(PDM)

Narrative Summary (요약)	Objectively Verifiable Indicators (객관적 검증지표)	Means of Verification (검증수단)	Important Assumptions (중요가정)
Impacts (영향) GK Impact 센터 건립을 통한 가나의 혁신 창업생태계 및 혁신기반 경제성장에의 기여			- 가나 정부의 ICT 기반 스타트업 장려 정책 도입 및 확대 - GK Impact 센터의 지속가능 운영 재원 마련
Outcomes (성과) 1. 가나 내 ICT 기반 스타트업 육성 기반 및 한-가나 연구 기반 조성	1.1. 참여기업 수(개) 1.2. 발간된 연구성과물 수(건)	1.1. 종료보고서 1.2. 종료보고서	- 신축된 센터에 대한 인지도 - 참여 스타트업 수준이 기획한 프로그램 수준에 부합 - 지원된 기자재의 지속적 유지관리 - 센터운영인력 지속 근무 - 참여 ICT 기반 스타트업의 실제 기업 운영 - 한국, 아시아 개발 연구 결과의 가나 적용
Outputs (산출물) 1.1. 건축된 G-K Impact 센터 1.2. 지원된 기자재 1.3. 구축된 센터운영체계 1.4. 운영된 'ICT기반 스타트업' 역량강화 프로그램 1.5. 운영된 한-가나 연구 프로그램	1.1.1. 건축 공정율(%) 1.2.1. 기자재 설치율(%) 1.3.1. 센터중장기운영계획 수립(Y/N) 1.3.2. 센터 홍보(건) 1.3.3. 국내초청연수 이수자(명) 1.4.1. 개발된 교육모듈(개) 1.4.2. 참여자 수(명) 1.4.3. 행사개최 (건) 1.5.1. 포럼 및 교류회(건) 1.5.2. 국내초청연수 이수자(명)	1.1.1. 준공감리보고서 1.2.1. 조달결과보고서 1.3.1. 센터중장기운영계획 1.3.2. 홍보내역 1.3.3. 초청연수 결과보고서 1.4.1. 교육모듈 1.4.2. 종료보고서 1.4.3. 종료보고서 1.5.1. 종료보고서 1.5.2. 초청연수 결과보고서	- 센터 신축 및 기자재 지원을 위한 가나대의 행정적, 법적 지원 이행
Activities (활동) **1.1. G-K Impact 센터 건축** 1.1.1. G-K Impact 센터 설계 1.1.2. G-K Impact 센터 신축 공사 1.1.3. G-K Impact 센터 건축 감리 **1.2. 기자재 지원** 1.2.1. 센터 기자재 조달 계획 수립 1.2.2. 기자재 조달 및 설치 1.2.3. 기자재 운영 및 관리 매뉴얼 **1.3. 센터 운영체계 구축** 1.3.1. 센터 운영인력 구성 1.3.2. 센터 규정 및 운영매뉴얼 수립 1.3.3. 센터 중장기발전계획 수립 1.3.4. 센터 홍보활동 1.3.5. 센터 관계자 국내초청연수 **1.4. ICT기반 스타트업 역량강화 프로그램운영** 1.4.1. 성장촉진 프로그램(Acceleration) 1.4.2. 창업보육 프로그램(Pre-incubation) 1.4.3. 데모데이 및 행사 개최 **1.5. 한-가나 연구 프로그램 운영** 1.5.1. 한-가나 연구 지원 1.5.2. 포럼 및 교류회 개최/참여 지원 1.5.3. 연구자 국내초청연수	**Inputs (투입물)** KOICA (사업예산) 900만불 (사업기간) 2021-2025 수원기관 (분담사항) 대학교 내 센터 부지(2500㎡), 역량강화 프로그램 참여 기업 대상 기숙사 제공, 센터 인력 파견, 기자재 조달 등 사업추진에 대한 법적-행정적 지원 등		**Pre-conditions (선행조건)** - 센터 구축을 위한 건물 부지 (공간)의 적기 확보 - 적격 PMC, PC사의 적기 선정 - 가나대 측 표제 사업의 수행 지원 인력 구성 이행

<표 24. 사업논리모형(PDM)>

나. 산출물 총괄표(POD)

1) 프로젝트 개요

사업명 (기간/규모)	가나대학교 한-가나 연구 및 ICT 혁신센터 건립 사업('21-25/900만불)
성과목표 (Outcome)/ 프로젝트 산출물(Output)	1.(Outcome) 가나 내 ICT 기반 스타트업 육성 및 한-가나 연구 기반 조성 1.1(Output) 건축된 G-K Impact 센터 1.2(Output) 지원된 기자재 1.3(Output) 구축된 센터운영체계 1.4(Output) 운영된 ICT 창업 역량강화 프로그램 1.5(Output) 운영된 한-가나 연구 프로그램

2) 산출물 품질기준 총괄표

번호	프로젝트 산출물명(예산)	품질승인 기준	품질승인 방법	품질점검 시기
1.1	G-K Impact 센터 건축(476만불)	ㅇ (질적기준) 설계도서의 품질 부합율 (90%)	ㅇ 설계 - (CM) 단계별 설계도서, 실시설계 종료보고서 검수 및 승인 - (PSC) 단계별 설계안 검토 및 승인	ㅇ 설계 - 22년 4분기
		ㅇ (질적기준) 시공 품질율 (90%)	ㅇ 시공 - (CM) 현장, 기성, 준공검사 및 각종 변경사항 검토 및 승인 - (수원기관) 준공검사 참여 - (PMC) 현장점검	ㅇ 공사 및 감리 - 24년 3분기
		ㅇ (질적기준) 감리의 품질 (90%)	ㅇ CM 업무 검토 - 코이카 본부/사무소 평가	ㅇ CM - 22년-24년
1.2	기자재 지원(70만불)	ㅇ(양적기준) 기자재별 구성사양 및 수량 만족율 (100%)	ㅇ 기자재별 세부사양 및 수량 실측에 의한 평가 - 기자재 조달 검토보고서	ㅇ 조달 완료시점 - 24년 3-4분기
		ㅇ(질적기준) 기자재별 요구사양 만족율 (100%)	ㅇ 기자재별 단위시험 및 시스템별 연동시험을 통한 장비 요구사항 검토 - 기자재 조달 검토보고서	
1.3	센터 운영체계 구축(63만불)	ㅇ(양적기준) 센터 인력 충원 여부(100%)	ㅇ 서면 검토: 채용 여부 및 채용관련 서류, 업무평정표	ㅇ 인력 채용 시점 ㅇ사업 종료 시점
		ㅇ(양적기준) 센터 중장기 운영계획 수립 (Y/N)	ㅇ PSC를 통해 승인 및 출판된 최종 센터 중장기운영계획	ㅇ 2024년 2분기
		ㅇ홍보 실적 달성 (100%)	ㅇ 홍보 실적(연 5건) - 같은 주제를 다루고 있는 홍보물이라도 홍보 형태가 다른 경우 각 1건으로 집계하며, 같은 주제로 일간지만 다른 경우 1건으로	ㅇ 매년 4분기

			집계함.	
		ㅇ(양적기준) 초청연수 이수자	ㅇ 국내 초청연수 이수자 (센터관계자) 수 (10명)	ㅇ2023년 4분기
		ㅇ (질적기준) 초청연수 수원기관 만족도 조사 결과 “상” 이상	ㅇ 한국 초청 연수 만족도 조사 결과 평균 “상” 이상	ㅇ2023년 4분기
1.4	ICT기반 스타트업 역량강화 프로그램(220만불)	ㅇ(양적기준) 운영된 스타트업	ㅇ 스타트업별 진행프로그램 참여결과 및 사업 성과(기업정보, 재무성과, 인력 등 가나에서 인정하는 기업보고서 정보) 서면 검토	ㅇ 2023년 3분기 ㅇ 2024년 3분기 ㅇ 2025년 3분기 ㅇ 2026년 3분기 (최종)
		ㅇ (질적기준) 운영과정 만족도	ㅇ **사용자 만족도 조사 및 결과 분석서** - 5점 scale로 평가 (“매우불만-불만-보통-만족-매우만족”), 항목별 합산 평균을 기본 방식으로 하여 성과관리자(“M&E”)가 필요시 평가 방식을 보완 및 KOICA 승인 후 적용 - 각 시기별 평가를 수행하며 “(중간)” 평가는 보완을 위한 만족도 평가이며, 최종 평가로 합/불 판정 - 최종 “불합격” 판정 시 “용역수행기관”은 수원기관과 협의하여 보완 계획을 제시토록 함	ㅇ 2023년 3분기 ㅇ 2024년 3분기 ㅇ 2025년 3분기 ㅇ 2026년 3분기 (최종)
		ㅇ (양적기준) 행사 개최 실적 달성(100%)	ㅇ 행사 실적 달성 여부(4회)	ㅇ 매년 4분기
1.5	한-가나 연구 프로그램 (30만불)	ㅇ (양적기준) 센터 발간물 수 충족여부 (100%)	ㅇ 사업시작 시점에 목표로 제시된 학술총서 권수, 이슈브리프/워킹페이퍼/학술논문 출판편수 달성 여부 서면 검토	ㅇ 사업 종료시점
		ㅇ(양적기준) 초청연수 이수자	ㅇ 국내 초청연수 이수자 (센터관계자) 수 (10명)	ㅇ2023년 4분기
		ㅇ (질적기준) 초청연수 수원기관 만족도 조사 결과 “상” 이상	ㅇ 한국 초청 연수 만족도 조사 결과 평균 “상” 이상	ㅇ2023년 4분기
		ㅇ (양적기준) 학술대회 개최 달성여부 (100%)	ㅇ 사업시작 시점 제시된 학술대회 개최 건 수 달성 및 자료집 출판 여부	ㅇ 사업 종료시점
2.1	사업관리비 (36만불)	총 900만 불		
	성과관리비(5만불)			

<표 25. 사업 산출물총괄표(POD)>

4. 위험관리

* 위험 등급: (매우 높음)1……5(매우 낮음)

위험 식별, 위험 분석					위험 대응
대분류	소분류	위험등급*	발생 가능성	영향력	대응방안
외부환경 위험	**① 정치적 불안정** - 수원국에 향후 프로젝트에 영향을 미칠 수 있는 정치적 불안요소가 있는가?	3	중	중	
	② 수원국의 정책 및 우선순위 변경 - 수원국에서 사업수행 시 반드시 확인 필요한 법 제도는 잘 갖춰져 있는가? - 사업분야 법규, 건축법규, 환경정책 및 기준, 근로기준법 등	5	하	하	사업부지는 대학 내 위치하여 있으며, 이미 대학 내 부지선정에 대한 법적 절차 진행완료
	③ 물가 상승 위험 - (건축) 공사 중 물가 상승에 따라 자재 수급 지연 및 인력 수급이 지연될 가능성이 있는가?	1	상	상	- 현지 감리 및 지역 CM을 통하여 단계별, 공종별 자재수급일정 및 인력투입계획을 사전에 체크하고 관리 - 가나세디(GHC)는 물가 변동폭이 크므로, 시공사 계약시 USD 계약하여 환율에 따른 리스크 최소화, 필요시 예산계획 조정 필요
	④ 수원기관 역량 미흡 - 수원국 파트너 기관은 기본적인 사업관리 역량을 보유하고 있는가?	4	하	중	- RD체결 시 수원기관의 역할과 책임을 명확히 제시
	⑤ 수원기관의 의지 부족 - 수원국 파트너 기관은 사업에 대한 의지를 가지고 있는가?	5	하	하	- 가나대학교 부총장 및 아시아센터장과의 면담으로 의지 확인
프로그램 위험	**① KOICA 사업기획/관리 미비** - (건축) 사업 실행시 정확한 사업위치 미확정에 따른 면적 변경 가능성이 있는가?	4	하	중	- PDMSD의 업무 진행 상황을 수시로 확인하고, 설계 입찰 전 정확한 사업 지질정보 확보 필요
	② KOICA 사업기획/관리 미비 - 사업대상지 내 타 공여기관 사업과 중복되지는 않는가?	5	하	하	- RD체결 시 수원기관의 역할과 책임을 명확히 제시
	③ KOICA 사업기획/관리 미비 - 수립 예산은 수원국의 경제 상황과 시장 환경 변화를 반영하여 수립하고 있는가?	3	중	중	- 건축비 상승에 대한 우려가 있는 바, 시공 예비비를 예상 공사비의 10%로 책정함.
	④ 수행기관 경영 및 인력, 역량 문제 - (건축) 스페이스 프로그램 변경이 발생할 가능성이 있는가?	4	중	하	- 단계별 도서 검토 및 승인절차를 통한 수원기관/PMC/CM/설계사간 긴밀한 협의 필요
	⑤ 수행기관 경영 및 인력, 역량 문제	1	상	상	- 사전조사 및 기획설계 단계에서 해당업무

	- (건축) 가나대 시설처(PDMSD)의 업무분장 사항인 내역서 및 시방서 작업이 지연 또는 미이행될 가능성이 있는가?				이행여부를 재확인 - PDMSD 내 해당 업무 담당자 지정 요청 - 현지 시공사 또는 설계사를 통해 내역서 및 시방서 작성을 완료하도록 국내 설계사 과업에 구체적으로 명시
	⑥ 수행기관 경영 및 인력, 역량 문제 - (건축) 건축 단계별 설계도서 승인 및 인허가 업무가 지연될 가능성이 있는가?	2	중	상	- 사업 초기 CM, PMC가 허가 필요서류 및 절차, 역할 분담사항 등을 가나대 PDMSD와 세부 의논
	⑦ 수행기관 경영 및 인력, 역량 문제 - (건축) 영세 및 시공능력이 부족한 부적격 업체의 선정 가능성이 있는가?	2	중	상	- KOICA 가나사무소 및 지역 CM과 가나대 PDMSD가 함께 시공사 평가방식 및 항목에 대해 사전 검토 진행 - 준공 전 시험가동 후 승인
	⑧ 로지스틱스 - 사업관련 기자재는 통관이 가능한 품목인가? - 통관기관, 비용, 관세 등에 대해 합의가 되었는가?	3	중	중	- 선적서류 작성 시 수하인/통지처 지정방안을 수원기관과 협의하여 설정하고, 수원기관 측이 선적시점부터 세관과 접촉하도록 수원기관의 협조를 독려
	⑧ 전문가 활동의 부진 및 잦은 전문가 교체	3	하	상	- 투입 전문인력에 대한 사전 검증 필요 - 투입인력 교체 시 철저한 업무인수인계 실시
	⑩ 안전 위험 - 참여인력의 개인 안전에 영향을 미칠 수 있는 불안요소가 있는가?	2	중	상	- 외국인 대상 범죄 등 치안 불안 요소 존재 - 코로나 등 감염병 증가 추세 - 파견 전 안전교육
	⑪ 이해관계자 의견 충돌, 갈등	2	상	중	- 의견 충돌 해결방안을 사업수행체계 안에 구축 - 수시 업무 협의 실시
	① 부패 위험 - 건축 시 불공정한 입찰 및 평가를 통해 시공사를 선정, 계약할 가능성이 있는가? (가나대 시스템 활용시)	3	중	중	- 가나대 시스템 활용을 차순위 방안으로 고려 - PDMSD를 감시/감독할 수 있는 사업 안전망 구축 - 시공사 평가 시 지역 CM이 평가위원으로 참여할 수 있도록 수원기관과 협의
	② 부패위험 - 수원기관 혹은 사업수행기관 부정부패 요인이 있는가?	3	중	중	- 현지 전문가 고용
	③ 신용, 보안 위험 - 수원국 혹은 사업수행기관 측 민원 발생 시 처리 절차를 확인하였는가?	2	상	중	- RD 체결 시 민원 발생하는 경우 수원기관의 협조를 받을 수 있도록 제시

<표 26. 사업 위험관리>

5. 의사소통관리

ㅇ (사업 착수보고회) 사업착수 후 1-3개월 이내 현지에서 개최함.

ㅇ (사업 종료보고회) 종료선조사 후 1-3개월 내 현지 개최함.

ㅇ (사업조정위원회(PSC)) 사업 착수단계에 사업이해관계자를 명확히 하고 사업구성요소별 최종의사결정자로 구성된 사업조정위원회(PSC) 회의를 분기별로 개최함. 회의를 통해 주요 사업이해관계자들 간에 사업 추진현황, 과제 등을 공유하고 주요 의사결정 사항 및 이슈를 검토 및 협의하며, 사업수행 개선방안 및 지속가능방안을 논의함.

ㅇ (사업수행위원회(PIU) 활용) PMC, 가나대학교 등으로 구성된 사업수행위원회를 구성하여 의사소통체계 및 정기적인 보고체계를 구축하여 사업 실무 추진현황 모니터링 및 위험관리를 수행함.

ㅇ (수시회의) 필요시 수원기관 및 PMC, 건축시공업체 등 사업수행기관과의 수시회의를 통해 사업수행현황을 공유하고 개선방안 모색함.

ㅇ (PDM, POD, OD 변경) PMC는 사업성과, 성과지표, 목표치, 산출물 등에 중요한 변경이 필요한 경우 KOICA 가나사무소 및 본부(사업부서)에 이를 즉시 알리고, KOICA는 심의를 통해 이에 대한 승인여부를 결정함.

ㅇ (성과관리 전문기관 및 현장 PMC에 의한 M&E) 별도로 선정된 M&E 전문기관은 PMC의 성과관리 전문가와 함께 기초선/종료선 조사의 기획-수행-결과단계별 과업을 완수하며, 이에 대한 진행 상황을 공유할 수 있도록 보고 체계를 구축함. 또한, PMC 현장사무소는 주기적 모니터링을 통해 목표치 달성 현황 및 사업 현황을 모니터링하고, 결과에 따라 환류를 실행하도록 체계화함.

ㅇ (건축) CM은 가나대학교 시설처 담당자(혹은 감리업체)와 함께 별도로 선정된 현지 시공사의 시공단계를 관리(공정, 품질, 기성, 안전, 환경 등)하며, 주기적으로 KOICA 사무소에 보고함.