



## 타 해외원조기관 정책수립 및 사업수행체계 사례연구 : DFID

2013. 12

ODA연구팀  
김경아

## 저자

---

### 김 경 아

現 한국국제협력단 ODA연구팀 직원 (email: ga\_kim@koica.go.kr)

영국 맨체스터 대학(the University of Manchester) 개발학 석사 (MA in Development Studies)

#### ▶ 주요 정책연구 실적

- 개발을 위한 커뮤니케이션(C4D) KOICA 사업 적용을 위한 타 기관 사례연구. 한국국제협력단. 2013.
- 국제사회의 인권에 기반을 둔 개발 (RBA) 논의와 한국에의 시사점. KOICA 국제개발협력 2013년 제 1호. 한국국제협력단. 2013.

#### ▶ 보조연구원

- 김민자 : 現 고려대학교 컴퓨터 교육 박사과정. 고려대학교 국제개발협력 석사. KOICA ODA Junior Scholar.
- 이기청 : 영국 University of Cambridge 개발학 석사. 서울대학교 국제협력 석사. KOICA ODA Junior Scholar.

본 연구 보고서의 내용은 한국국제협력단의 공식적인 입장과 일치하지 않을 수 있음을 밝힙니다. 본 연구의 내용은 출처 및 집필자를 명시하는 한 인용할 수 있습니다.

※ 본 자료는 KOICA 홈페이지(<http://www.koica.go.kr>)를 통해서도 볼 수 있습니다.

## 목 차

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| I. DFID 개요 .....                                       | 1  |
| 1. 영국 ODA의 역사적 배경 .....                                | 1  |
| 2. DFID의 역할과 지위 .....                                  | 2  |
| 3. DFID 설립의 법적 근거 .....                                | 3  |
| 4. DFID 우선 지원분야 .....                                  | 5  |
| 5. DFID 조직 및 인력 현황 .....                               | 5  |
| 6. 주요 통계 .....                                         | 8  |
| II. DFID 조직 개편 .....                                   | 10 |
| 1. 2011-12년 조직개편안(Structural Reform Plan)의 주요 성과 ..... | 10 |
| 2. DFID 사업 효율성 제고방안 .....                              | 13 |
| 3. DFID 평가 및 발전 방향 .....                               | 15 |
| III. DFID 주요 정책 .....                                  | 25 |
| 1. DFID 분야/이슈별 주요 정책 .....                             | 25 |
| 2. 민관협력관련 정책 .....                                     | 35 |
| 3. 국제협력관련 정책 .....                                     | 44 |
| 4. 해외영토지원관련 정책 .....                                   | 45 |
| IV. DFID 다자협력 .....                                    | 48 |

|                                            |            |
|--------------------------------------------|------------|
| 1. DFID 다자협력 개요 .....                      | 48         |
| 2. 다자원조검토(MAR) .....                       | 49         |
| 3. 주요통계 .....                              | 55         |
| <b>V. DFID 양자협력 .....</b>                  | <b>56</b>  |
| 1. DFID 양자협력 사업 개요 .....                   | 56         |
| 2. 양자원조검토(BAR) .....                       | 59         |
| 3. 주요통계 .....                              | 70         |
| <b>VI. DFID 공동사업 - Conflict Pool .....</b> | <b>78</b>  |
| 1. 분쟁공동예산(Conflict Pool) 개요 .....          | 78         |
| 2. CP의 장점 .....                            | 78         |
| 3. DFID와의 보완적 관계 .....                     | 79         |
| 4. CP의 주요 업무 .....                         | 80         |
| 5. CP의 지원 대상 .....                         | 81         |
| 6. 운영 구조 .....                             | 81         |
| 7. 사례 .....                                | 82         |
| <b>VII. DFID 조달 .....</b>                  | <b>85</b>  |
| 1. 조달 개요 .....                             | 85         |
| 2. 조달 정책 .....                             | 86         |
| 3. 민간 사업자의 입찰참여 .....                      | 89         |
| 4. 조달 규정 및 지침 .....                        | 94         |
| <b>VIII. DFID 성과관리, 모니터링 및 평가 .....</b>    | <b>100</b> |
| 1. 성과관리 .....                              | 100        |
| 2. DFID 사업 모니터링 및 평가 개요 .....              | 102        |
| 3. VfM .....                               | 108        |

|                                                      |            |
|------------------------------------------------------|------------|
| 4. ICAI(Independent Commission for Aid Impact) ..... | 115        |
| <b>IX. DFID 연구 .....</b>                             | <b>120</b> |
| 1. DFID 연구 개요 .....                                  | 120        |
| 2. 연구 분야 .....                                       | 121        |
| 2. 연구예산 .....                                        | 133        |
| 3. 연구 운영 구조 .....                                    | 135        |
| 4. 연구결과 활용 .....                                     | 138        |
| 5. 담당부서 : Research and Evidence Division(RED) .....  | 144        |
| <b>X. DFID 인사교육 .....</b>                            | <b>150</b> |
| 1. DFID의 학습전략(Learning Strategy) 개요 .....            | 150        |
| 2. DFID 직원 핵심 역량 .....                               | 151        |
| 3. 재정 지원 모델 .....                                    | 157        |
| 4. 학습 제공 방법(Delivering learning) .....               | 157        |
| 5. 교육성과 검토 방법 .....                                  | 160        |
| 6. 분야별 전문 역량 .....                                   | 161        |
| <b>참고문헌 .....</b>                                    | <b>173</b> |

## 표 목차

|                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------|-----|
| [표 1] 개발 부분 DFID 지출 (2007/08 - 2011/12) .....                      | 8   |
| [표 2] DFID와 영국의 총 채무면제 (2007/08 - 2011/12) .....                   | 9   |
| [표 3] 영국 ODA, OOF, Private Flows (2009 -2011) <sup>1,2</sup> ..... | 9   |
| [표 4] DFID 6대 우선분야 및 세부 시행목표 .....                                 | 12  |
| [표 5] 개선 측정 지표 .....                                               | 19  |
| [표 6] 공공서비스 개선계획(CSRP) 이행평가 주요내용 .....                             | 22  |
| [표 7] DFID 주요 정책 .....                                             | 25  |
| [표 8] 영국 CSO1를 통한 DFID 지출 (2011/12) .....                          | 39  |
| [표 9] DFID의 주요 협력 다자기구 .....                                       | 48  |
| [표 10] DFID 다자협력 평가 지표 .....                                       | 52  |
| [표 11] DFID와 GPEX의 다자 지출 (2007/08 - 2011/12) .....                 | 55  |
| [표 12] 필요-효과성 지수에 따른 국가 순위 .....                                   | 62  |
| [표 13] 국가/지역별 잠정예산 .....                                           | 67  |
| [표 14] 영국 양자원조 사업: 수원국별 중점 분야 .....                                | 70  |
| [표 15] 영국의 양자원조 사업: 중점 분야별 대상국 .....                               | 74  |
| [표 16] 상위 20개 DFID 양자협력 수혜국 .....                                  | 75  |
| [표 17] 상위 20개 UK 순 양자 ODA 수혜국 (2009 - 2011) .....                  | 76  |
| [표 18] 상위 20개 DFID 양자 인도적 지원 수혜국 (2009/10 - 2011/12) .....         | 77  |
| [표 19] DFID 조달 민간사업자 참여 범주 (2011-2012) .....                       | 90  |
| [표 20] 연도별 민간 사업자 계약 지출 (2008-08년도 ~ 2013-14년도) .....              | 93  |
| [표 21] 5개 민간 사업자 운영 사업 사례 .....                                    | 93  |
| [표 22] DFID 조달형태별 규정 및 지침 .....                                    | 94  |
| [표 23] DFID 연간평가와 프로젝트완료검토 대상 .....                                | 103 |
| [표 24] DFID 평가 채점 기준표 .....                                        | 105 |
| [표 25] 검토 템플릿 .....                                                | 106 |
| [표 26] VfM 사이클의 목적 .....                                           | 111 |

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| [표 27] VfM enablers의 목적 .....                          | 113 |
| [표 28] DFID 연구분야에 따른 연구예산 .....                        | 135 |
| [표 29] DFID 연구 활용 체크리스트 .....                          | 143 |
| [표 30] DFID 기관운영 측면에서의 필요 역량 .....                     | 152 |
| [표 31] 학습과 개발(Learning and Development) 평가 프레임워크 ..... | 160 |
| [표 32] 사회 개발 역량 프레임워크 .....                            | 163 |
| [표 33] 민간부문 개발 역량 프레임워크 .....                          | 164 |
| [표 34] 인도적 지원 역량 프레임워크 .....                           | 166 |
| [표 35] 거버넌스 역량 프레임워크 .....                             | 167 |
| [표 36] 평가 역량 프레임워크 .....                               | 168 |

## 그림 목차

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| <그림 1> 영국의 대외원조체계의 변화과정 .....      | 2   |
| <그림 2> 영국의 개발협력 체계 .....           | 3   |
| <그림 3> DFID 조직도 .....              | 6   |
| <그림 4> DFID 해외사무소 설치국가 .....       | 7   |
| <그림 5> DFID 6대 우선분야 예산배분 비율 .....  | 13  |
| <그림 6> DFID의 기관 계획 및 수행도 측정도 ..... | 18  |
| <그림 7> DFID 양자협력 사업 형태 및 절차 .....  | 56  |
| <그림 8> DFID 양자원조 형태 .....          | 58  |
| <그림 9> DFID 중점협력국과 원조중단국 .....     | 61  |
| <그림 10> 이스라엘 CP 사업제안서 양식 .....     | 83  |
| <그림 11> DFID의 3Es 프레임워크 .....      | 108 |
| <그림 12> VfM 사이클 .....              | 111 |
| <그림 13> 연구 활용의 구성 요소 .....         | 139 |

# I. DFID 개요

## 1. 영국 ODA의 역사적 배경

영국의 ODA는 역사적, 전략적 특성을 지닌다. 그 시작은 구 식민지 국가들에 대한 영국의 책임감에서 발의되었으며 양국간의 역사적 유대감을 강화·발전시키고자 1929년 제정된 ‘식민지개발법(Colonial Development Act)’이다. 전 식민지 국가들이 영국의 주요 교역국이 됨에 따라 이들 국가들의 경제개발이 영국 경제 활성화와 밀접한 관계를 맺게 되었고, 이에 따라 영국 ODA는 영어권 아프리카를 비롯한 영연방 국가들을 대상으로 시작된 것이다.

그러다 1935년부터 1938년 사이에 영국의 식민지 중 트리니다드, 바베이도스, 자메이카 등지에서 낮은 임금 수준과 높은 실업률 등 때문에 영국정부를 상대로 한 반란이 발생하였고, 이 사건 이후 매년 영국 정부의 구 식민지에 대한 5백만 파운드 정도 규모의 지원을 골자로 하는 ‘식민지 개발과 복지법(Colonial Development and Welfare Act)’이 1940년에 제정되었다. 1945년 세계 2차 대전 이후에는 세계 힘의 균형의 재편, 식민지 국가들의 독립과 수원국 경제 지원 방식에 대한 인식 변화 등으로 인해 전 세계적으로 ODA에 대한 재검토를 시작하게 되었다. 영국 정부는 1958년에 구 식민지 국가들 뿐 만 아니라 기타 국가들에게도 원조를 지원할 것임을 선언하였고, 1970대 세계석유파동과 잇따른 세계 경제위기 속에서 영국은 국제수지 악화를 극복하기 위한 하나의 방법으로 원조를 이용하기 시작하였다.

이렇게 ODA를 자국의 이익을 위해 사용하는 경향은 1980년대에도 계속되었다. 영국 대외원조의 기본을 이루었던 1980년에 제정된 ‘대외개발협력법(Overseas Development and Cooperation Act 1980)’에는 ODA는 영국산 물품과 서비스 형태로만 제공한다는 조건이 명시되어 있다. 1997년에 토니 블레어 총리가 이끄는 노동당이 집권하면서 영국의 원조는 다시 한 번 탈바꿈하게 되는데, 이때부터 세계 빈곤퇴치가 영국 ODA의 주요 목적이 되었으며, 수원국 정부, 국제기구, NGO들, 학계, 민간 부문들과의 효과적인 파트

너십이 강조되었다. 또한 제도적 기반으로 외교부산하였던 해외개발행정부(Overseas Development Administration)를 독립부처인 국제개발부(Department for International Development, 이하 DFID)로 바꾸고 2002년 ‘국제개발법(International Development Act 2002)’을 제정하는 등의 혁신도 이뤄졌다(신상협, 2011).

<그림 1> 영국의 대외원조체계의 변화과정

| 기간                     | 집권당/ 총리                                                   | 주요법률 / 기관                                                                                                                                                              |
|------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 개발원조와 식민지<br>1929-1961 | 노동당<br>James Ramsay MacDonald                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1929 식민지개발법 (Colonial Development Act)</li> <li>• 식민지개발 자문위원회 (Colonial Development Advisory Committee)</li> </ul>            |
|                        | 연합정부<br>Winston Churchill                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1940 식민지 개발복지법 (Colonial Development and Welfare Act)</li> </ul>                                                              |
|                        | 노동당<br>Clement Attlee                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1945 식민지 개발복지법 (Colonial Development and Welfare Act)</li> <li>• 1947 해외자원법 (Overseas Resources Act)</li> </ul>               |
| 정책의 발달<br>1960-1997    | 보수당<br>Harold Macmillan                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1961 기술협력부 (Development for Technical Cooperation)</li> </ul>                                                                 |
|                        | 노동당<br>Harold Wilson                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1964 해외개발부 (ODM - Ministry of Overseas Development)</li> </ul>                                                                |
|                        | 보수당<br>Edward Heath                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1970 외교부산하 해외개발행정부 (ODA - Overseas Development Administration)</li> </ul>                                                     |
|                        | 노동당<br>Harold Wilson (to 1976), James Callaghan (1976-79) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1974 해외개발부 (ODM)</li> </ul>                                                                                                   |
|                        | 보수당<br>Margaret Thatcher (to 1990), John Major (1990-97)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1979 외교부산하 해외개발행정부 (ODA)</li> <li>• 1980 대외개발협력법 (Overseas Development and Cooperation Act)</li> </ul>                        |
| 1997                   | 노동당<br>Tony Blair                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1997 국제개발부 (DFID - Department for International Development)</li> <li>• 2002 국제개발법 (International Development Act)</li> </ul> |

출처: 손혁상 (2010: 320)

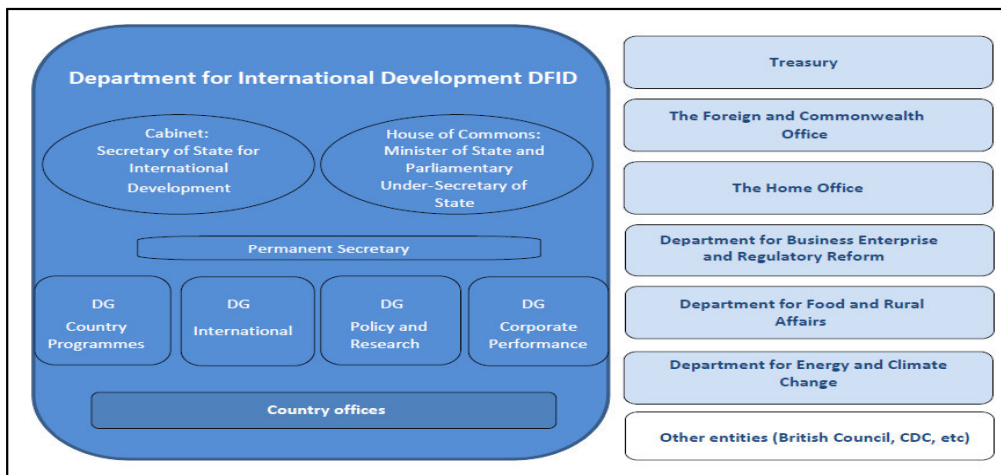
## 2. DFID의 역할과 지위

ODA 정책과 집행에 따른 공여국의 원조시행체계는 통합된 외교부형, 개발협력국/이사 회형, 별도의 실행기관을 둔 정책부서형, 독립적 원조기관 및 부처형, 다수 부처형 등으로 분리할 수 있는데 이중 영국은 정책결정과 집행을 총괄하는 독립기관형에 속한다 (KOICA, 2013). 영국 원조 체계는 1990년대 까지 집권당에 따라 그 성격 및 지위가 계속

변화해왔다. 1961년 보수당 집권 시 처음으로 설립된 기술협력부(Department of Technical Cooperation)는 원조 프로그램의 기술협력만 담당하다가 1964년 노동당이 집권하자 첫 독립 기관인 해외개발부(Ministry of Overseas Development)가 설립되었다. 1970년 보수당이 재집권하자 외교부로 통합되어 해외개발행정부(Overseas Development Administration)로 격하되었다가, 1974년 노동당이 이를 독립부처인 해외개발부로 바꾸었지만, 1979년 보수당이 이를 다시 해외개발행정부로 낮추는 등 난항을 겪었다. 1997년 이 되어서야 지금의 DFID가 되어 이후 독립부처로서 활동하고 있다(신상협, 2011).

2012년 총 영국 ODA의 87%가 DFID를 통해 지급되고 있으며, 이로서 정책결정과 집행을 총괄하는 독립기관으로서 DFID의 위상을 확인할 수 있다. Chhotray와 Hulme (2009)의 연구에서도 분절화된 USAID와는 달리, DFID의 독립적이고 자율적인 지위와 위상, 비구속성 원조 등이 부각된 바 있다.

<그림 2> 영국의 개발협력 체계



출처: OECD (2010)

### 3. DFID 설립의 법적 근거

영국이 ODA 지원체계를 전담하는 독립부처를 신설하여 운영하고 있는 이유는 대외원조 정책이 정치·경제적 이해관계는 물론 외교적 이슈로부터도 가급적 영향을 적게 받도록

하기 위함에 있다. DFID는 1997년 노동당정부의 집권과 함께 독립부처가 되었을 뿐만 아니라 국제개발부 장관이 내각회의에 주요 구성원으로 참여하게 되었다. 대외원조를 책임지는 장관이 내각회의에 참여한다는 것은 영국 국가정책에서 대외원조가 차지하는 중요성과 부처의 자율성을 보여주는 지표라고 할 수 있다(손혁상, 2010). 영국 ODA 시행체제의 또 하나의 기반은 관련법령으로써, 국제개발협력법을 대체하기 위해 2002년에 제정된 ‘국제개발법(International Development Act 2002)’이 그 중심이다. 이 법에 의하여 영국정부는 DFID를 설립하였고, 빈곤 감소 목적과 비구속성 원칙 등을 명시했을 뿐 아니라, 이로 인해 국제개발 문제가 제도적 및 법률적으로 승격되었다(신상협, 2011). 또한, 국제개발법 2002는 DFID가 원조를 제공하는 법적 근거를 제공함과 동시에 원조의 형태는 금전적(무상, 유상, 보증 등) 부문과 기술적(노하우 전수, 훈련 및 장학금) 부문 등을 포함한다고 기술하고 있다.<sup>1)</sup> 나아가 영국원조의 투명성 확보를 위해 2006년 제정된 ‘국제개발 보고 및 투명법(International Development Reporting and Transparency Act)’은 DFID가 매년 원조를 얼마나 효과적 제공했는지 내각에 보고하도록 하고 있다.<sup>2)</sup>

그 밖에 DFID의 유관기관은 다음과 같다.

(1) Commonwealth Scholarship Commission in the UK (영국 영연방 장학 위원회)

영국의 ‘영연방 장학계획(Commonwealth Scholarship and Fellowship Plan, CSFP)’에 대한 기여를 관리하기 위해 세워진 조직으로 매년 800여개의 장학 사업을 관리하고 있으며, 예산은 DFID 및 각 대학들로부터 받고 있다. 비부처 공공 조직으로서 구성원은 ‘공공 임명위원실 (Office of the Commissioner for Public Appointments)’의 행동강령에 맞추어 임명된다. 사무국은 ‘영연방 대학 협회(Association of Commonwealth Universities)’에 있으며 해외 각 국가에서의 서비스는 영국문화원에서 담당한다.<sup>3)</sup>

(2) Independent Commission for Aid Impact (원조효과 독립위원회, 이하 ICAI)

ICAI는 영국의 원조를 감시하는 독립적인 기구로, 영국 각부처의 모든 ODA 사업을 조사한다. 독립성 확보를 위해 ‘하원 국제개발위원회(House of Commons International

1) International Development Act 2002

2) <http://collections.europarchiv.org/tna/20100423085026/http://www.dfid.gov.uk/About-DFID/Quick-guide-to-DFID/Who-we-are-and-what-we-do/>

3) <http://cscuk.DFID.gov.uk/about-us/roles-and-functions/>

Development Committee)’를 통해 국회에 직접 보고한다. 영국 원조 예산의 효율성과 효과성을 최대화하는 것을 목적으로 하고 있으며, 원조의 효율성 관련 투명·공정하고 객관적인 보고서를 발간한다. ICAI의 이러한 권고안은 영국 원조 개선에 중요한 역할을 하고 있다.<sup>4)</sup>

#### 4. DFID 우선 지원분야

DFID의 우선 지원분야는 아래와 같이 정리할 수 있다<sup>5)</sup>.

- (1) 국제적 공약 준수
- (2) 투명성, 돈의가치(Value for Money), 열린정부
- (3) 부의 창출
- (4) 취약국 및 분쟁국의 거버넌스 및 안보 강화와 영국 인도적 지원의 효과성 제고
- (5) 소녀와 여성들의 삶 개선
- (6) 기후변화 대응

#### 5. DFID 조직 및 인력 현황

DFID의 조직은 크게 경영이사위원회(개발정책위원회, 감사위원회, 투자위원회, 안보위원회, 시니어리더십위원회)와 실무부서로 이루어져 있으며, 실무부서는 4개국 16개부 2개 특별관으로 이루어져 있다. 잉글랜드 런던 및 스코틀랜드 이스트 킬브라이드의 본부를 포함하여 아프리카, 아시아, 중동 등 28개 국에 해외사무소를 두고 있으며 총 2,750명 가량의 직원을 두고 있다(DFID, 2012a).

해외사무소가 설치된 국가로는 아프가니스탄, 방글라데시, 미얀마, 콩고민주공화국, 에티오피아, 가나, 인도, 케냐, 키르기스스탄, 라이베리아, 말라위, 모잠비크, 네팔, 나이지리아, 팔레스타인, 파키스탄, 르완다, 시에라리온, 소말리아, 남아공, 수단, 남수단, 타지키스탄, 탄자니아, 우간다, 예멘, 잠비아, 짐바브웨가 있다. 나아가 아프리카, 아시아, 캐리비안해에 3개의 지역사무소를 운영하고 있으며 해외 영토 중 St Helena, the Pitcairn Islands and Montserrat 3곳에 대외원조를 지원하고 있다.<sup>6)</sup>

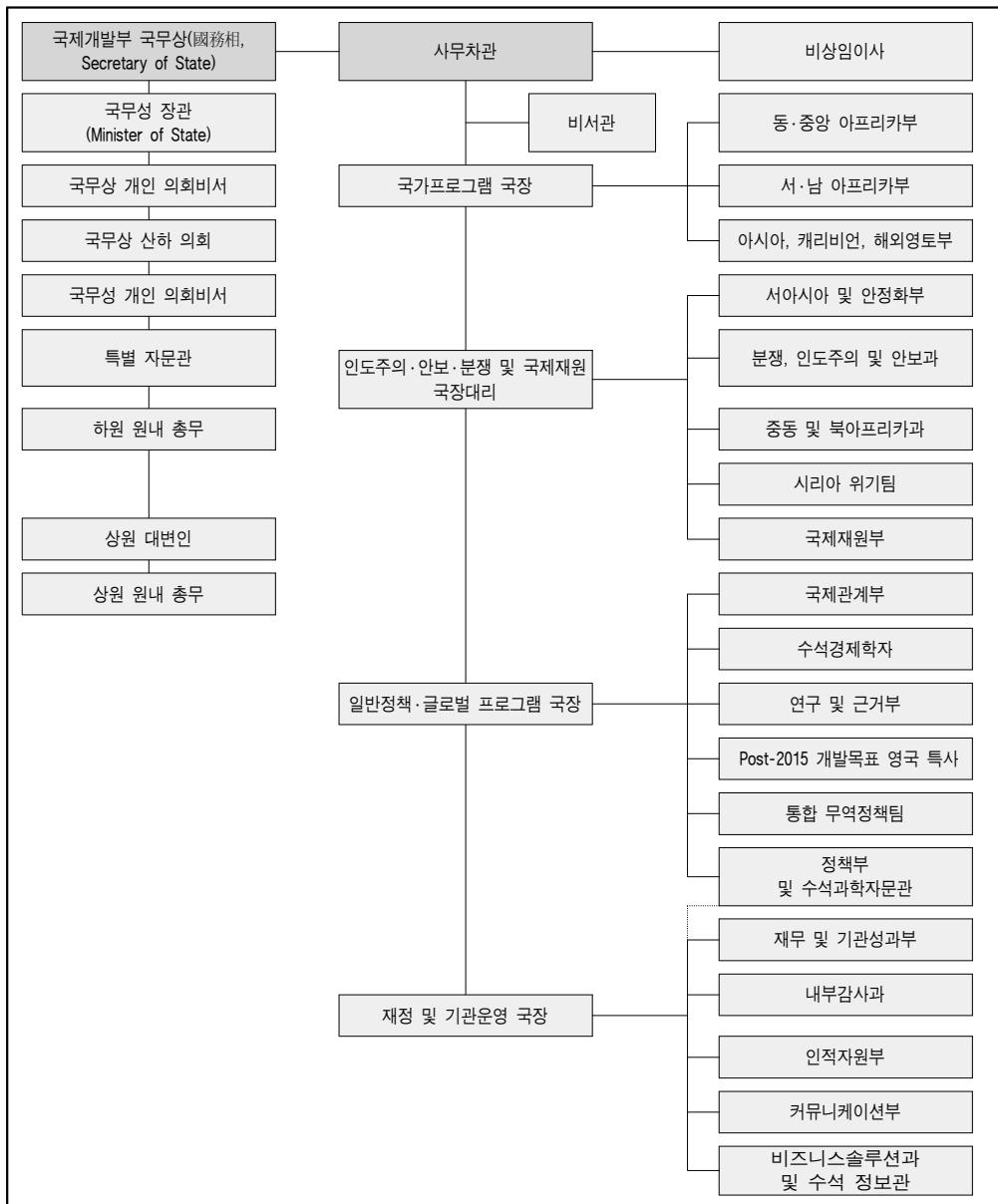
4) <http://icai.independent.gov.uk/about/>

5) 세부내역은 제2장 조직개편 참조

6) <https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-international-development/about#who-we-are>

<그림 3> DFID 조직도<sup>7)</sup>

2013.11월 현재



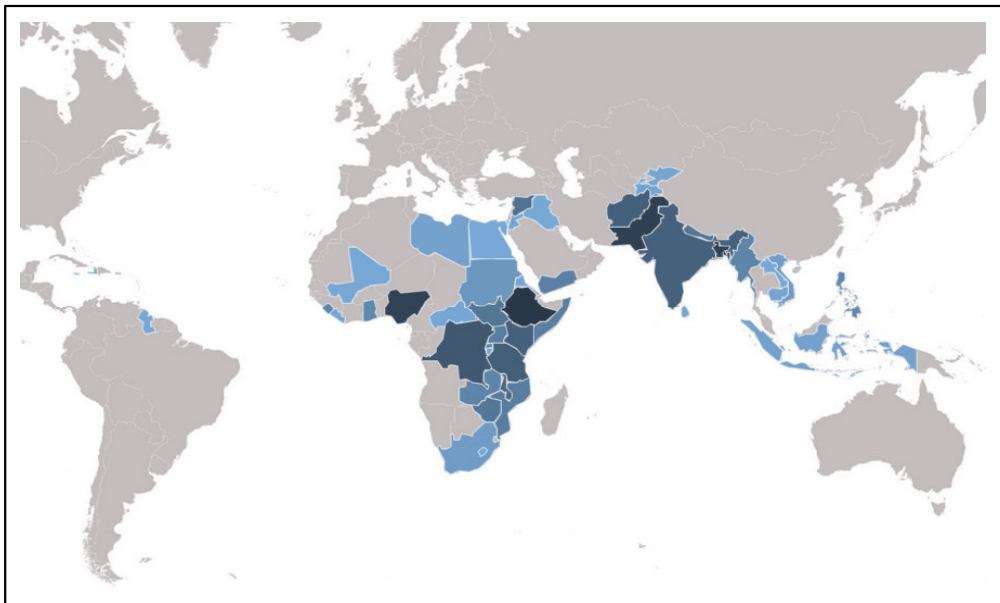
\* Director General=국장, Division=부, Department=과 로 번역함

7) [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/259367/organisational-chart-nov13a.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/259367/organisational-chart-nov13a.pdf)

〈국가프로그램국〉은 가장 규모가 큰 조직으로 총 1,218명의 직원이 근무하고 있으며 운용 예산은 약 27억8,164만 파운드에 달한다(해외사무소 포함). 협력국과의 양자협력을 담당하고 있으며 상기 DFID의 우선분야 중 해당분야는 ‘5) 소녀와 여성들의 삶 개선’이다. 〈인도주의·안보·분쟁 및 국제재원국〉은 총 452명의 직원이 근무하고 있으며 운용 예산은 약 7억9,476만 파운드이다. DFID의 우선분야 중 담당분야는 ‘4) 취약국 및 분쟁국에서의 거버넌스 향상 및 영국 인도주의적 대응의 효과성 제고’이다(DFID, 2012b).

〈일반정책·글로벌 프로그램국〉에서 근무하는 직원의 수는 553명이나 운용 예산은 약 43억3,140만 파운드로 예산 면에서는 최대이다. DFID의 우선분야 중 담당분야는 ‘1) 영국의 국제적 약속 준수’와 ‘3) 부의 창출’이다. 〈재정 및 기관운영국〉은 총 535명의 직원이 근무하고 있으며 운용 예산은 약 9,907만 파운드이다. DFID의 우선분야 중 담당분야는 ‘2) 투명성과 개방성, 돈의가치(VfM) 개선’ 및 ‘6) 기후변화 대응’이다(ibid).

〈그림 4〉 DFID 해외사무소 설치국가



출처 : DFID 홈페이지<sup>8)</sup>

8) <http://devtracker.dfid.gov.uk/location/country/>

## 6. 주요 통계

[표 1] 개발 부분 DFID 지출 (2007/08 - 2011/12)

(단위: 천 파운드)

|                             | 2007년 8월  | 2008년 9월  | 2009년 10월 | 2010년 11월  | 2011년 12월 |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|
| DFID 양자 사업                  |           |           |           |            |           |
| 빈곤감소 예산 지원                  | 635,083   | 648,668   | 634,101   | 643,671    | 536,662   |
| 그 외 Financial Aid           | 456,657   | 516,431   | 518,817   | 550,728    | 544,778   |
| 기술적 협력                      | 474,287   | 514,235   | 419,911   | 467,939    | 527,907   |
| 다자기구를 통한 양자 원조 <sup>1</sup> | 576,809   | 656,448   | 1,264,716 | 1,465,789  | 1,404,592 |
| NGO를 통한 양자 원조               | 300,515   | 462,597   | 599,434   | 626,752    | 739,558   |
| 그 외 양자원조                    | 12,399    | 17,030    | 34,668    | 76,009     | 81,372    |
| 인도적 지원                      | 430,773   | 449,163   | 434,556   | 350,669    | 354,293   |
| DFID 채무면제                   | 71,386    | 19,425    | 52,061    | 66,460     | 14,954    |
| DFID 양자 사업 계                | 2,957,909 | 3,283,996 | 3,958,263 | 4,248,018  | 4,204,114 |
| DFID 다자 사업                  |           |           |           |            |           |
| European Commission         | 991,408   | 1,153,892 | 1,186,303 | 1,268,563  | 1,220,076 |
| World Bank                  | 493,387   | 573,652   | 559,785   | 926,713    | 1,038,568 |
| UN 기관                       | 249,854   | 251,903   | 216,315   | 355,337    | 376,708   |
| 그 외 다자지원                    | 255,535   | 297,911   | 473,934   | 671,061    | 622,373   |
| DFID 다자 사업 계                | 1,990,184 | 2,277,358 | 2,436,338 | 3,221,673  | 3,257,724 |
| Total DFID 사업<br>(행정비용 제외)  | 4,948,093 | 5,561,355 | 6,394,601 | 7,475,391  | 7,461,839 |
| DFID 행정비용                   | 247,683   | 237,899   | 234,398   | 219,457    | 220,352   |
| 총 DFID 사업                   | 5,195,776 | 5,799,253 | 6,628,999 | 7, 689,149 | 7,682,191 |

<sup>1</sup> 다자 원조 중 수혜국의 국가, 지역, 섹터, 특정 사업 등을 아는 경우만 해당

[표 2] DFID와 영국의 총 채무면제 (2007/08 - 2011/12)

(단위: 천 파운드)

|              | 2007년 8월 | 2008년 9월 | 2009년 10월 | 2010년 11월 | 2011년 12월 |
|--------------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|
| DFID 채무면제    | 71,386   | 68,271   | 91,781    | 124,137   | 90,796    |
| 비 DFID 채무 면제 | 3,760    | 280,337  | 7,237     | 54,297    | 91,004    |
| 총 영국 채무 면제   | 75,146   | 348,608  | 99,018    | 178,434   | 181,800   |

[표 3] 영국 ODA, OOF, Private Flows (2009 -2011)<sup>1,2</sup>

(단위: 천 파운드)

|                                    | 2009  |                  | 2010   |                  | 2011  |                  |
|------------------------------------|-------|------------------|--------|------------------|-------|------------------|
|                                    | Gross | Net <sup>3</sup> | Gross  | Net <sup>3</sup> | Gross | Net <sup>3</sup> |
| 양자 ODA                             |       |                  |        |                  |       |                  |
| 무상원조                               | 4,510 | 4,510            | 5,002  | 4,973            | 5,214 | 5,207            |
| 유상원조                               | 354   | 222              | 414    | 217              | 284   | 79               |
| 양자 ODA 계                           | 4,865 | 4,732            | 5,416  | 5,191            | 5,498 | 5,286            |
| 다자 ODA                             |       |                  |        |                  |       |                  |
| 무상원조                               | 1,634 | 1,634            | 1,829  | 1,829            | 1,931 | 1,931            |
| Subscriptions and Promissory Notes | 857   | 857              | 1,432  | 1,432            | 1,412 | 1,412            |
| 차관                                 | 0     | 0                | 0      | 0                | 0     | 0                |
| 다자 ODA 계                           | 2,491 | 2,491            | 3,261  | 3,261            | 3,343 | 3,343            |
| 총 ODA                              | 7,356 | 7,223            | 8,677  | 8,452            | 8,841 | 8,629            |
| GNI 대비 순 ODA 비율(%)                 |       | 0.51             |        | 0.57             |       | 0.56             |
| Other Official Flows (OOF)         |       |                  |        |                  |       |                  |
| Other Official Flows (OOF)         | 208   | 195              | 18     | -12              | 12    | -25              |
| 총 OFFICIAL FLOWS (ODA + OOF)       | 7,564 | 7,418            | 8,695  | 8,440            | 8,854 | 8,604            |
| Private Flows                      |       |                  |        |                  |       |                  |
| 총 Private Flows                    |       | 11,728           | 10,684 | 23,739           | 5,534 | 20,228           |
| 민간 기구 무상원조                         |       | 211              |        | 228              |       | 393              |
| 총 ODA, OOF AND PRIVATE FLOWS       |       | 19,356           |        | 32,406           |       | 29,226           |
| GNI 대비 총 flows 비율(%)               |       | 1.36             |        | 1.99             |       | 1.91             |

<sup>1</sup> 이 표는 OECD DAC에 보고된 정보를 포함하고 있음.

## II. DFID 조직 개편

### 1. 2011-12년 조직개편안(Structural Reform Plan)의 주요 성과<sup>9)</sup>

DFID는 2011년 5월에 발행한 ‘2011-15 DFID사업계획안(Business Plan)’의 조직개편안(Structural Reform Plan)에서 DFID 조직개편을 위한 우선과제를 선정하였다. 이후 2011-12년 DFID는 조직개편 우선과제 이행을 위한 6개의 통합우선과제와 41개의 세부 지표를 수립하였고 몇 가지 주요 성과를 달성하였다.

DFID는 2011-12년 동안 원조의 새로운 접근방법에 대한 근거자료 획득을 위해 새로운 원조형태를 시도하였다. 결과에 기반한 원조(results-based aid)와 대금상환인도 계약(cash-on-delivery contract)을 활용하거나, 수혜자들이 원조가 그들의 삶에 어떤 영향을 미쳤는지 피드백하게 하는 메커니즘을 적용하는 등 다양한 시도가 이루어졌다. 특히 DFID는 또한 민간 부분의 참여를 강화하였는데, 영국 정부의 개발금융기관인 CDC(Commonwealth Development Corporation Group)<sup>10)</sup>와 협력하여 조직을 개편하고 새로운 사업 모델을 개발한 것이 대표적이다.

수원국의 책무성과 국민들이 정부의 예산 집행에 대해 문제를 제기하도록 역량을 강화하는데 초점을 맞춘 것 또한 주요 성과 중 하나이다. 이를 위해 지원 금액의 5%는 책무성 기관(accountability institution)에서 사용해야 하고, 개도국 국민들의 선택영역을 넓히고 역량을 강화하는 참여적 예산 확보, 송금 및 그 외 다른 방법들을 확대하는데 중점을 두어야 한다는 새로운 가이드라인이 제시되었다.

동 조직개편을 통해 투명성 부분에서도 큰 발전이 있었다. 영국 원조에 대한 조사를

---

9) 동 절은 DFID(2012a)를 참고함

10) <http://www.cdcgroup.com/> 참고

담당하는 독립 기관인 ICAI가 설립된 것이 대표적인 예이다. 그리고 최초로 500 파운드 이상 규모의 원조사업 예산이 어떻게 사용되었는지 공개하는 원조투명성보증(Aid Transparency Guarantee) 제도를 실행하였다. 원조사업 결과공개 노력의 일환으로 DFID는 포괄적인 원조검토 결과와 각 부서별 운영계획 등의 내용이 포함된 보고서를 출판, 홈페이지를 통해 공개하고 있다. 또한 DFID는 국민참여 확대를 위해 UK Aid Match를 설치하였는데, 이는 개도국을 위한 자선사업에 국민의 성금을 모아, 그 금액만큼 정부가 동일한 금액을 더해 2배의 금액을 지원하는 방식이다. 그리고 약 863명의 규모의 청년 봉사활동 사업인 영국 International Citizen Service를 확대 실시할 계획이다.

여성과 관련해서는, 2011년 3월 ‘소녀와 여성을 위한 전략적 비전(Strategic Vision for girls and women)’ 보고서를 출간, 여성과 관련된 새로운 사업을 진행 중이다. 취약 분쟁국의 거버넌스와 안보 강화를 위해 DFID는 외교부(Foreign and Commonwealth Office)와 협력하여 Joint Programme Results 팀을 구성, 아프가니스탄 내 영국 사업장의 관리감독 등의 역할을 담당하고 있다. 또한 북수단과 남수단의 원조 효과성을 제고하고 파키스탄의 DFID 사업 전체 평가를 위한 사업을 별도로 진행하고 있다.

DFID는 에너지·기후변화부(Department of Energy and Climate Change), 환경·식량·농촌부(Department for Environment, Food and Rural Affairs)와 재무부(Her Majesty's Treasury) 등의 정부기관과 협력하여 영국의 ‘국제 기후기금 계획(International Climate Fund Plan)’을 수립하였다. 이 계획의 목표는 저탄소경제성장 장려와 산림파괴 방지 등 저개발 국가가 기후변화에 적응할 수 있도록 지원하여 빈곤을 감소시키는 것이다. 그리고 ‘옹호기금(Advocacy Fund)’를 도입하여 최빈국들이 기후변화 관련 국제협상에 참여할 수 있도록 돕고 ‘전략적 기후프로그램 검토(Strategic Climate Programme Review)’를 시범 운영하여 DFID의 원조사업 계획 수립 시 기후문제가 적절히 다루어지고 있는지 여부를 검토하였다.

국제사회에서 DFID는 2011년 부산총회(HLF-4)에서 다른 공여국의 국제원조 투명성(International Aid Transparency)의 이행을 독려하였다. 특히 DFID는 결과중심, 투명성

향상, 취약국의 참여독려 등의 3가지 사안을 중점에 두었는데, 부산총회의 공동원칙에 동 3가지 사안이 모두 반영되어 영국이 주도적인 역할을 하였다고 평가하고 있다. DFID는 2011-12년 동안 검토된 내용을 바탕으로 기존 사업계획(Business Plan)을 보완하여 2012년 5월 새로운 조직개편 시행계획을 수립하였다. 2012년 수정된 6대 우선분야 및 세부 지표는 [표 4]와 같다.

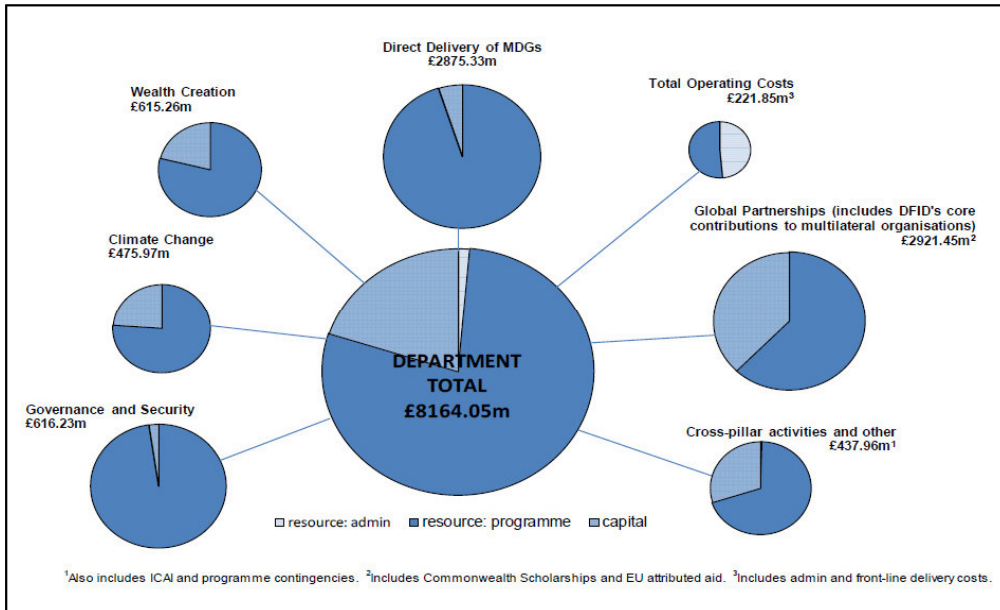
[표 4] DFID 6대 우선분야 및 세부 시행목표

|                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 국제적 공약 준수(Honour international commitments)                                                                                                                            |
| 1.1 2013년부터 ODA규모 GNI 대비 7% 증액 공약준수 및 이의 법제화, 타국가들의 원조 공약 이행 촉구                                                                                                           |
| 1.2 빈곤층 지원을 중심으로 MDGs 달성 노력 지속                                                                                                                                            |
| 1.3 미래 설계: 개발에 대한 국제적 담론 주도                                                                                                                                               |
| 2. 투명성, value for money, 열린정부(Drive transparency, value for money and open government)                                                                                    |
| 2.1 협력국 내 열린사회 건설 및 기관 개방                                                                                                                                                 |
| 2.2 반부패와 비리척결을 위한 노력의 효과성 제고                                                                                                                                              |
| 2.3 결과중심적인 사업 운영                                                                                                                                                          |
| 2.4 빈곤층 참여 확대를 위한 투명성 강화                                                                                                                                                  |
| 3. 부의 창출 촉진(Boost wealth creation)                                                                                                                                        |
| 3.1 개발을 위한 민간협력 강화                                                                                                                                                        |
| 3.2 영국개발금융기관(CDC)의 사업계획 이행                                                                                                                                                |
| 3.3 시장개방(open market)과 부의 창출 지원                                                                                                                                           |
| 3.4 개발을 위한 신기술 활용                                                                                                                                                         |
| 4. 취약 분쟁국의 거버넌스 및 안보 강화와 영국 인도적지원의 효과성 제고(Strengthen governance and security in fragile and conflict-affected countries and make UK humanitarian response more effective) |
| 4.1 취약·분쟁국의 거버넌스 개혁을 위한 노력의 효과성 제고                                                                                                                                        |
| 4.2 국가안보위원회(NSC)의 전략적 방어 및 안보 검토(SDSR)의 지원 등을 통해 DFID와 영국의 분쟁방지 효과성 제고                                                                                                    |
| 4.3 취약·분쟁국 대상 DFID의 투자의 효과성 제고                                                                                                                                            |
| 4.4 영국과 국제사회의 인도적 지원과 대응 효과성 제고                                                                                                                                           |
| 5. 소녀와 여성의 삶 개선을 위한 국제적 행동 주도(Lead international action to improve the lives of girls and women)                                                                          |
| 5.1 소녀와 여성의 역량 강화를 위한 국제적 노력 주도                                                                                                                                           |
| 5.2 모성보건 향상과 가족계획 수립을 위한 국제적 노력 주도                                                                                                                                        |
| 6. 기후변화 대응(Combat climate change)                                                                                                                                         |
| 6.1 개도국의 기후변화 대응과 저탄소 성장 지원                                                                                                                                               |
| 6.2 DFID의 사업을 기후친화적으로 변화                                                                                                                                                  |

출처 : DFID (2012b: 4-13) 요약

상기 6대 우선분야에 대한 예산배분 비율은 다음 <그림 5>와 같다.

<그림 5> DFID 6대 우선분야 예산배분 비율



출처 : DFID (2012b: 15)

## 2. DFID 사업 효율성 제고방안<sup>11)</sup>

DFID는 제한된 행정예산에도 불구하고 사업이 늘어나는 상황에 대처하기 위해 정책·승인·검토·평가 등의 사업 투자 및 관리의 전 영역에서 ‘돈의 가치(Value for Money, 이하 VfM)’를 핵심가치로 삼았다. 2010년에 사용한 모든 지출을 철저히 검토한 후 DFID는 2011년 4월 처음으로 사업실시계획(operational plan)을 발간하여 지출검토(spending review) 기간 동안 어떤 결과를 성취할 것인지를 제시하였다. 또한 2011년 11월 DFID 결과프레임워크(Results Framework)는 사업수행을 모니터링 하는 주요 방법을 1) MDGs 달성 과정, 2) DFID 결과, 3) 운영 효과성, 4) 기관 효과성의 4가지 단계로 나누어 제시하였다. DFID 사업 모니터링의 핵심은 사업의 시행과정 중간과 완료 시점에 각각

11) 동 절은 DFID(2012a)를 참고함

검토를 진행하여 해당 사업이 지속적으로 VfM를 나타내는지 평가하는 것이다. DFID 개별 사업의 관리강화를 위해서 각 부서는 모든 사업에 대한 명확한 VfM평가를 실시하여야 한다. 특히, 2011년 4월 품질보증부서(Quality Assurance Unit)를 신설하여 DFID 사업사례에서 제시하는 근거를 기반으로 투자에 대한 VfM를 더욱 비판적으로 분석하고 있다.

DFID는 ‘결과지향 자금조달(result-oriented financing)’이라는 새로운 형태의 지원을 시범 진행하고 있다. ‘결과에 따른 지급(Payment by results, 이하 PBR)’은 사전 동의된 사업결과에 따라 예산의 지급을 결정함으로써 수원국으로 하여금 원조예산의 낭비를 최소화할 수 있도록 돕는다. 예를 들어, 에티오피아와 르완다에서 DFID는 교육분야의 결과향상에 초점을 맞추는 PBR을 시범 운영하고 있으며 우간다 북부에서는 보건 지표를 향상시키기 위해 PBR을 도입하고 있다.

DFID는 2011년을 기준으로 향후 5년 동안 더욱 엄격해진 영향평가 등 약 300건 이상의 평가를 진행할 예정이다. DFID는 평가에 초점을 맞춘 27개의 현지 평가담당 직책을 새로 만들었다. 또한 DFID는 수준 높은 평가연구를 실시하고, 다른 공여기관들과 평가 접근방식에 대한 조화를 이루는 등 수원국의 평가역량 강화를 위해 노력하고 있다.

행정비용의 감소를 위해 DFID는 국내외 사업자와의 상업적 관계(commercial relationships)를 중요시 여기고 있는데, 조달역량검토 보고서(Procurement Capacity Review)의 결과에 따르면 DFID 자체의 상업적 역량과 상업적 전략을 수행하는데 상당한 진전이 있는 것으로 나타났다. DFID는 보다 향상된 상업적 협력 메커니즘을 위한 투자를 늘리고, 조달에 대한 전략적 접근과 조달목표에 근거한 조달평가를 실시하고 있다. 2011-12년 동안 DFID는 조달 업무를 개선하여 약 6,300만 파운드 정도를 추가적으로 절감하는 등, 공통 조달서비스를 통해 DFID의 전반적인 VfM가 향상되게 하였다. 특히 DFID는 본부 조달팀의 역량을 강화하여 각 계약마다 VfM를 지속해서 향상시키고자 노력하고 있다.

나아가 DFID는 2001년부터 비구속성 원조를 시행하여 협력국과 DFID가 가장 비용효과적인 방법으로 상품과 서비스를 이용할 수 있도록 하였다. DFID는 개도국 공급자에게 사업상 목표나 쿼터를 지정하지 않는 등 되도록 현지 공급자에게 보다 많은 기회를 제공하도록 노력하고 있다.

이밖에 DFID가 당면한 주요 문제 중 하나는 행정적 비용을 줄이는 동시에 원조사업을 성장시키는 것이다. 따라서 DFID 내부기관 운영이 효율적인지 확인하는 것이 필요하다. DFID가 매년 발간하는 사업계획(Business Plan)<sup>12)</sup>에서는 영국의 다른 모든 정부기관과 마찬가지로 기관의 운영을 모니터링 하는 효율성지표에 대한 DFID의 운영상태를 보고하고 있다. 또한 DFID는 분기별로 인적자원, 직원참여도, 인력의 다양성, 재무, 조달, 자산 및 환경 등의 주요 기관 서비스 영역에 대한 보고서를 발간하고 있다.

### 3. DFID 평가 및 발전 방향<sup>13)</sup>

DFID는 2012년 역량검토(Capability Review)의 제언에 따라 공공서비스 개선계획(Civil Service Reform Plan)의 일환으로 2013년 개선계획(Improvement Plan)을 작성, 자체평가를 실시하고 기관 발전 방향을 제시하였다. 세부내용은 다음과 같다.

#### (1) 2012 역량검토

2012 역량검토에서 DFID는 1) 리더십 및 관리기술, 2) 민간부문 및 기후변화, 3) VfM 와 관련하여 검토의견을 받은 바 있는데 먼저 2012 역량검토 후 가장 많은 진전을 보인 분야는 리더십과 관리 기술(Leadership and management skills) 분야이다. 고위급 인사들은 리더십에 초점을 맞추어 업무를 수행하며 승진을 위해서는 리더십 평가를 반드시 거쳐야 한다. 공공부문 개선계획을 이행하고 미래의 직원 모델을 세우기 위해 기존

---

12) DFID(2012b) 참고

13) 동 절은 DFID(2013a)를 참고함

A1과 A2급(Grade 6, 7과 동일)에 적용된 사항을 모든 직급에 일괄적으로 적용하는 직급 관리가 필요하다.

개도국의 경제개발 및 민간부문 참여 지원에도 약간의 진전이 있었는데, DFID는 민간 부문부서(Private Sector Department)를 설치하여 민간부문을 참여 방안에 대한 가이드 라인 및 전문성을 제공하였다. 또한 광·농·어업 등의 생산업(extractive industries)과 협력관계를 맺는데 상당한 진전이 있었다. 향후 DFID는 영국수상의 열린경제와 열린사회를 지향하는 ‘golden thread’의제와 영국 국무장관의 경제개발 의제를 영국 국제개발협력 사업 전반에 연관시킬 예정이다. 기후변화와 관련해서도 DFID의 사업 전반에 걸쳐 주류화하고 있는데, 외부도전패널(external challenge panel)과 민간부문의 주요 인사들이 향후 DFID 사업에 기후변화 저항력을 목적으로 하는 Future Fit 전략을 검토, 수립 중에 있다. VfM와 관련해서도 DFID 내에서 프로젝트 및 프로그램 관리 시행단계 변화와 런던본부 사무소 이전 등을 통해 운영비를 절감하였다.

## (2) 실적 평가

DFID의 실적은 MDGs, 사업계획 및 다자·양자협력 실시계획서인 “Changing Lives, Delivering Results”<sup>14)</sup>의 이행 정도에 따라 평가된다. 사업계획은 DFID가 ‘무엇을’ 성취할 것인지, 실시계획서는 ‘어떻게’ 성취할 것인지를 제시한다. DFID의 이사회(Departmental Board) 및 경영간부위원회(Executive Management Committee)는 정기적으로 결과와 실시체계에 관한 모니터를 진행하며 그 결과를 보고서로 작성, 공개한다. 이 평가는 DFID가 공약을 수행하였는지, 그 공약을 수행함으로써 어떤 영향을 끼쳤는지, 그리고 어떻게 미래의 문제에 대처해 갈 것인지에 중점을 맞추고 있다.

2013년 5월 경영간부위원회 보고서에 따르면 사업계획의 6가지 우선지원분야의 64개의 시행목표 중 63개의 목표가 완료되었거나 진행 중인 것으로 나타났다(참고 [표 2]). 2011-12년 DFID는 약속된 결과의 이행 사항을 처음으로 연간보고서에 발표하였다.

---

14) DFID(2011a) 참고

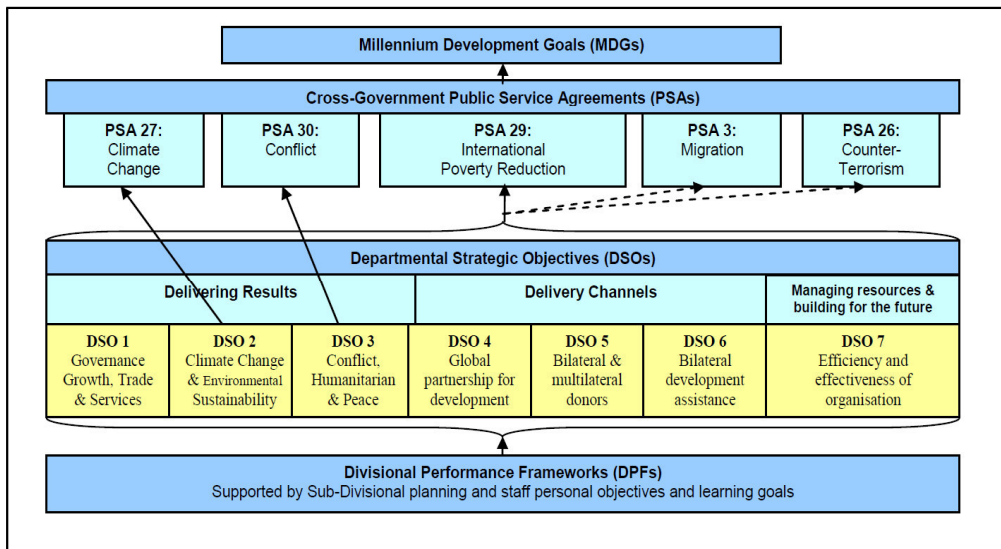
DFID는 프로젝트 및 프로그램 관리를 위한 새로운 전문가집단(cadre)을 구성하고 전문가 대표를 임명하는 등 사업 관리자들의 역량강화를 위해 지속적으로 투자하고 있다.

2012년 역량검토에서는 장기전략을 발전시키고 미래에 적응하기 위한 비전수립 및 효과적인 소통을 주문하였다. 이에 DFID는 정책 개발 및 수립 시 현황조사(horizon scanning)를 주요 도구로 사용하고, UN Post-2015에 영국 수상이 공동의장을 맡도록 지원하였다. 이와 같은 진전을 바탕으로 DFID는 미래 국제사회의 원조 환경 변화에 대해 체계적으로 연구할 예정이다. 빈곤은 점차적으로 취약국에게 집중될 것이며 기후변화는 자연재해 등 더 큰 도전을 안겨줄 것이다. 신흥국, 국제자본시장, 송금 등이 개발에 중요한 역할을 하고 있다. 이러한 상황에서 DFID는 무엇을 해야 하는지, 어떻게 자원을 분배해야 하는지, 어떤 방법으로 협력기관들과 일해야 하는지 그리고 이러한 변화가 DFID에 어떤 영향을 미칠지에 대한 고려가 필요하다. 2012 역량검토 및 OECD/DAC 중간 동료 검토에서도 강조하였듯이, 경제개발과 ‘climate smart’ 개발이 중심이 되어야 할 것으로 예상하고 있다.

비록 DFID가 영국 원조의 약 90%를 담당하고 있지만, 다른 부서와의 협력도 중요하다. 1998년 처음 정부 기관간의 협업 촉진을 위해 도입된 공공서비스 협약(Public Service Agreements, 이하 PSA)의 일환으로 범정부적접근(Whole of Government Approach) 전략이 강화되었고, 2007년 통합지출검토(Comprehensive Spending Review)에 2008-2011년 간 모든 부처간의 협업과 하나의 결과물 도출을 강조하는 30개의 PSA가 명시되었다. DFID는 빈곤 감소 PSA 29의 선도 기관으로써 재무부(Treasury), 외교부(Foreign and Commonwealth Office, FCO)과 환경식품농무부(Department for Environment, Food and Rural Affairs, DEFRA), 국방부(Ministry of Defence)등과 함께 협력하고 있다. 대내외 홍보, 정책 및 수행 강화는 외무성이, IMF와 Paris Club에서의 협력은 재무부가 분쟁 지역 인도주의적 지원에 있어 군사 외교 및 안보 문제는 국방부가 담당하는 식이다. 그 밖에도 기후변화 관련 PSA 27, 분쟁영향 감소 PSA 30, 이민 관련 PSA 3, 대테러 관련 PSA 26등과도 관련이 있다(그림 6 참조). OECD 동료평가 보고서는 PSA가 원조, 외교 정책, 국방 분야 간의 관계와 일관성을 증진하고, 중앙정부의

의사결정에 DFID의 역할을 돕고 있다고 평가했다. 이밖의 정부 기관과의 협력 외에도 DFID는 해외 ‘one HMG team’ 프로그램이라는 해외정부통합(Government Consolidation Overseas) 방안에도 활발히 참여하고 있다(OECD, 2010).

<그림 6> DFID의 기관 계획 및 수행도 측정도



출처: OECD (2010)

### (3) 개선 계획(Improvement Planning)

위의 평가를 바탕으로 이사회는 DFID가 1) 강한 리더십 제공(Provide strong leadership), 2) 규모 있는 개발결과 달성(Deliver development results at scale), 3) 영향제고 및 VfM 추진(Improve impact and drive value for money), 4) 업무지원 구축(Build support for our work), 5) 미래에 대한 고려(Look to the future)에 집중해야 한다는 결론을 내렸다.

이를 위해 DFID는 일관된 리더십과 사업 관리 향상을 통해 결과를 창출하며, 미래 개발 환경을 이해 및 적응하고, 변화하는 개발 환경에 적응할 수 있는 지속가능한 직원 모델을 수립하며, 현재까지 배운 것과 성취한 것을 바탕으로 경영의 변화를 이끌고, 지속적인

비용 절감을 위해 훌륭한 운영프로그램(Operational Excellence Program)을 통한 DFID 전반의 효율성 향상을 실현할 계획이다.

세부 개선계획은 다음 [표 5] 및 [표 6]과 같다.

[표 5] 개선 측정 지표

| 개선점                                                                                                                    | 과정측정지표                                    | 검토 시점 및 검토 기관            | 완화 활동 (mitigating action)의 필요여부 판단 기준 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------|
| 일관된 리더십과 사업 관리방식 개선을 통해 결과를 산출할 것<br>(Deliver results through sustained leadership and improved programme management.) |                                           |                          |                                       |
| 이사회는 운영 정보를 이용 및 개선하여 결과를 보장하고 사업계획의 공약을 제대로 진행함                                                                       | 품질보증유닛의 평가를 기준으로 신규 사업의 질이 더 좋아진 사례       | 매년, 투자위원회                | 품질보증유닛에 공식적으로 재제출한 사례의 비율 증가          |
|                                                                                                                        | 연간검토와 프로젝트 완료검토 점수의 향상                    | 정기적 모니터링, 투자위원회          | AR과 PCR 점수의 하락                        |
|                                                                                                                        | Portfolio Quality Index (1년 동안 평균 100 목표) | 분기별 모니터링, 경영간부위원회와 투자위원회 | Portfolio Quality의 분기별 감소             |
|                                                                                                                        | 결과의 정상적 진행 (on track)                     | 분기별 정기적 모니터링, 경영간부위원회    | 궤도를 벗어난 (off track) 결과의 증가            |
|                                                                                                                        | 사업계획 지표의 정상적 진행                           | 분기별 정기적 모니터링, 경영간부위원회    | 사업계획 지표에 대한 적색 표기(Amber ratings)      |
| 프로젝트 및 프로그램 관리 주기의 end-to-end 검토를 완료함                                                                                  | 2013년 가을 이사회에 결론 및 제언 제출                  | 2013년 가을 간부위원회에 정기적 보고   |                                       |

| 개선점                                                                                                                                                             | 과정측정지표                                                        | 검토 시점 및 검토 기관                          | 완화 활동 (mitigating action)의 필요여부 판단 기준 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------|
| 미래 개발 환경을 이해하고 적응할 것<br>(Understand and adapt to the future developmental environment.)                                                                         |                                                               |                                        |                                       |
| 무엇을, 어디에, 어떻게 DFID가 미래의 역량을 집중해야 하는지를 중점으로 변화하는 국제 개발 환경을 고려함                                                                                                   | 자원 할당과 조직 역량이 반영된 변화                                          | 2013년 가을 이사회가 결정 예정                    | 최종 결정에 따라 정의됨                         |
| 변화하는 개발 환경에 적응할 수 있는 지속가능한 인력모델 (staffing model)을 세울 것<br>(Build a sustainable staffing model that can flex and adapt to the changing development environment.) |                                                               |                                        |                                       |
| 공공서비스 개선계획을 인력계획을 중점으로 지속하고 역량강화계획을 이행함                                                                                                                         | DFID의 정책에 배치될 준비가 된 자문 인력의 풀(pool) 증가                         | EMC의 talent matrix와 인수인계 자료 모니터링       | 장기 공석의 수 증가                           |
|                                                                                                                                                                 | 인력계획의 정기적 업데이트와 정확성                                           | 공공서비스 개선계획을 통한 역량강화계획과 인력계획의 분기별 이행 보고 |                                       |
|                                                                                                                                                                 | 부서 내 5일 자기계발 제도 이용자 수(이해하는 사람의 수)의 증가                         | 전 부서에 걸친 설문조사를 통해 자기계발이용자의 기준치 선정      | 설문 응답자 수가 예상보다 낮아 결과의 신뢰 어려움          |
| Capabilities Plan의 주요 역량인 재무(finance), 상업(commercial), 디지털 역량을 중심으로 직원 역량을 강화함                                                                                  | 재무 간부단(finance cadre)의 인력풀 증가, 재무 관련 역량을 갖춘 직원의 수 증가          |                                        |                                       |
|                                                                                                                                                                 | 모든 재무직원의 기본 역량과 전문성의 지속적 개발                                   |                                        |                                       |
|                                                                                                                                                                 | 상업 자문 직책의 수 증가와 상업 자문 네트워크발전                                  |                                        |                                       |
|                                                                                                                                                                 | 2014년 3월까지 기초 수준 인증하도록 설계된 '필수 상업 기술과정'에 SCS의 50% 수강 및 80% 이수 | Commercial Strategy와 연계                | 과정의 설계와 이용의 지연                        |
|                                                                                                                                                                 | Digital Advisory Panel의 설립 및 감사 완료                            | 2013년 12월                              |                                       |

| 개선점                                                                                                                                                  | 과정측정지표                                                                          | 검토 시점 및 검토 기관                                                   | 완화 활동 (mitigating action)의 필요여부 판단 기준       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 우리가 배운 것을 이해하고 우리가 성취한 것들에 기반 하여 운영상 변화를 주도할 것 (Lead management of change by understanding what we've learnt and building on what we've achieved.)   |                                                                                 |                                                                 |                                             |
| 런던 사무소 이전에 따른 이익실현                                                                                                                                   | 사무소 이전 이후 자료 수집 완료 및 2013년 가을까지 교훈 도출                                           | 시설위원회(Accommodation Board)에 정기적 업데이트                            | 공간이 적절하게 이용되고 있지 않고 절약한 것이 제도에서 벗어났다는 설문 결과 |
| 리더십그룹 변경 우선 사항을 공공서비스개선과 교훈을 중심으로 확인 및 제출함                                                                                                           | 2013년 7월에 결정될 예정                                                                | 2013년 7월에 결정될 예정                                                |                                             |
| DFID의 정책 수립 및 운영에 있어 경제개발을 중점으로 둠                                                                                                                    | 고위급패널 자원 할당, 조직역량의 결과에 경제개발과 'golden thread'라는 테마의 내포                           | 2013년 가을 이사회에 보고                                                |                                             |
| 자원 할당과 조직 역량을 반영한 Future Fit 분석함                                                                                                                     | 사업 단위 자원 계획에서 기후변화 반영                                                           | 2013년 가을 이사회에 보고                                                |                                             |
| 기관 전체에 걸친 연간 대비 효율화를 이끌어 지속적인 비용절감을 추진할 것(Drive continuous cost reduction by leading and driving year on year efficiencies across the organization.) |                                                                                 |                                                                 |                                             |
| 2013년 10월을 기점으로 HR Passport 사업을 시행함                                                                                                                  | 인적자원관리 이슈에 대한 의사 결정과 인력계획의 알림을 가능하게 하는 관리정보에 대한 접근성 향상                          | HR Passport Benefits Realization Plan에 대한 연간 추적                 | 관리정보에서 운영 효율성 지표가 낮아짐                       |
|                                                                                                                                                      | HR 직원의 비용 감소 및 과정 표준화, 단순화, 셀프서비스 기능 향상을 통한 HR 교류 활동의 효율성 증가                    |                                                                 |                                             |
| Finance Operating Model을 계속 이행함                                                                                                                      | 재무 직원이 교류 활동에 사용하는 시간 감소 및 통찰과 가치를 창출하는 활동의 증가                                  | Finance Operating Model - 연간 직원 설문조사, Finance Improvement Board |                                             |
|                                                                                                                                                      | 해외 은행 계좌의 감소 및 현금 지불 활용                                                         | 결정 예정. 하지만 이행 기간 및 그 후에도 월 단위 보고할 가능성 있음                        |                                             |
| GCO (Government Consolidation Overseas) 어젠다 실현을 포함한 운영상 훌륭한 사업이 진행 중임                                                                                | 국가 사무소(country offices)에 단일 기업 지원팀(single corporate support teams) 설립 준비를 위한 계획 | 정기적 검토, FCO Network Board와 CPG Leadership Team                  |                                             |

출처: DFID (2013a: 19-22)

[표 6] 공공서비스 개선계획(CSRP) 이행평가 주요내용

(기준: 2013년 6월)

| CSRP 시행계획               | 이행 사항                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 시행 형태                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• DFID는 새로운 사업시행형태에 대해 내각과 긴밀하게 협조하였고 유용한 피드백 얻음</li> <li>• 새로운 사업 모델의 일부분으로 어디에 어떻게 다른 모델들을 적용할지에 대한 전략적 의사결정 수립 예정임</li> </ul>                                                                                                                                                                             |
| 2. 디지털의 기본화 / 주류화       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• DFID의 디지털 전략이 수립되었고 현재 전략의 이행에 집중하고 있음</li> <li>• 새로운 원조 정보 플랫폼의 시범운영을 실시하여 이용자들이 영국의 원조 데이터를 이용할 수 있게 함</li> </ul>                                                                                                                                                                                        |
| 3. 서비스의 공유              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cabinet Office와 저비용 ERP 솔루션 경매입찰 평가 및 도입 분야에서 협력함</li> <li>• 해외 'One HMG'운동에 참여함</li> <li>• 그 외 타 정부부처와 협력하여 공동 커뮤니케이션 활동을 지속함</li> </ul>                                                                                                                                                                  |
| 4. 정책, 서비스, 분석적 전문성의 공유 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• DFID는 오랫동안 적극적으로 서비스와 전문성을 공유해 왔음</li> <li>• 법률서비스의 공유, 부처 간 중재 서비스 수립을 위해 Next Generation HR과 Civil Service HR과 긴밀히 협조, 프로젝트 및 프로그램 관리의 전문가 그룹(cadre) 구성, 해외 'One HMG'의 지속적 운영을 통한 해외지부 플랫폼 통합 등의 노력 지속함</li> <li>• 공동 DFID/MoD/FCO Stabilization Unit을 통한 기후 변화, 무역, 분쟁과 안정화에 대한 공동 개발 정책 수립함</li> </ul> |
| 5. 열린 정책 수립             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• DFID는 열린 정책 수립에 대한 오랜 역사를 가지고 있고 OECD DAC에 의해 이러한 접근방법이 인정됨</li> <li>• DFID는 전통적으로 결과물 창출과 정책 수행에 있어 정부 부처 간 협력을 중점에 두고 일하고 있음. 예를 들어, 무역의 경우 BIS, 기후변화의 경우 DECC, 분쟁/안정화의 경우 FCO and MoD와 긴밀하게 협조함</li> </ul>                                                                                              |
| 6. 우선과제에 따른 자원분배        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2010년과 2011년 DFID는 새 부처 우선과제의 이행에 중점을 맞추는 과정을 진행하였음</li> <li>• DFID의 연간보고서는 이 우선과제의 진행을 점검하고 변화된 사항을 기록함</li> </ul>                                                                                                                                                                                        |
| 7. 정책 기술과 도구            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• DFID는 연구부문에 투자를 상당히 증가하여 사업 결과 관점에서 어떤 것이 잘되고 어떤 것이 잘되지 않는지에 대한 근거를 세우고자 함</li> <li>• DFID는 영국의 대학들과 연구 사업을 시행하고 있으며 프로젝트, 사업과 정책 평가 부분 연구에 대한 투자가 상당히 증가함</li> <li>• DFID는 정기적으로 horizon scanning을 진행하며 분석 결과를 Whitehall에 걸쳐 공유함. 그 결과는 DFID의 새로운 사업모델을 구성하는데 이용됨</li> </ul>                              |

| CSRP 시행계획                                  | 이행 사항                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8. 주요 사업                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• DFID의 사업 중 'St Helena Airport'사업이 유일하게 Major Projects Authority 기준에 부합함</li> <li>• DFID는 VfM의 프로젝트 포트폴리오를 지속적으로 강화하는 사업 진행함</li> <li>• 2015/16년 예산 수립 전 자원 할당 접근방식에 대해 다시 검토하여 VfM을 추진하는 방향으로 변화할 것인지 고려할 예정임</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 9. 경영 정보                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 분기별 데이터 정리가 경영보고서에 통합됨. 이 보고서들은 지표와 DFID 사업계획의 공약 사항을 이행하는지 점검함.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 10. 책무성                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• The Permanent Secretary가 St Helena 프로젝트(Action 8 참조)를 감독함</li> <li>• DFID 이사회가 분기별 사업계획을 검토함</li> <li>• 경영간부위원회가 정기적으로 위험요소를 검토함</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 11. 장관급 역할                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Management Reports는 DFID의 Business Plan의 진행사항을 점검함</li> <li>• DFID는 새로운 지출관리제도와 공급자 행동강령을 제정함</li> <li>• 새 영국 국무장관은 DFID의 신규 사업 모델 착수를 이끌고 있음. 이사회는 2013년 7월까지 전략적 의사결정을 내릴 예정임</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 12. 역량계획, 경쟁 프레임워크, 재정변화                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• DFID는 2012/13년도에 예산편성 과정과 DFID 사업계획에 명시된 우선과제의 연결을 강화하는 인력계획을 상당히 보완하였음</li> <li>• 이 과정에서, 2012-13년 동안 DFID는 A1 (Grade6)을 대상으로 재능 관리제도를 도입하였고 2013-14년부터 다른 직급에도 확장할 예정</li> <li>• 1년 단위의 5일 자기계발 제도를 시행하고 있음. 예를 들어, 전 직원이 공공서비스 커리큘럼에 접근할 수 있고, 해외직원들의 자기계발 기회가 개선되었으며, 직원 개별 계발 계획을 수립할 수 있도록 정보를 제공하고 코칭을 지원함</li> <li>• SCS 가입 과정을 매우 강화하였고 이에 관해 Institute for Government에서 직원 참여와 리더십 개발 부분에서 상을 수여함</li> <li>• DFID는 재무개선안(Finance Improvement Plan)을 지속적으로 이행할 것임.</li> </ul> |
| 13. 파견 및 교환 (Secondments and interchanges) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• DFID는 내외적으로 지난 2년간 파견 사업을 확장해왔음. 세계은행(World Bank), 아프리카 개발은행(Africa Development Bank), UN 기관들 등의 외부 기관들과 지속적인 외부 파견 사업을 진행해 왔으며 Mott MacDonald, Shell, GlaxoSmithKline 같은 민간 기업에서 많은 내부 파견이 이루어짐</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 14. 상임 이사                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 내각 웹사이트를 통해 상임이사의 상업적, 조직운영적 활동을 게재하고 있음</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

| CSRP 시행계획       | 이행 사항                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 15. 기관발전안(DIPs) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• DFID는 DIPs의 시범도입에 있어 더 넓은 범위의 CSRP actions을 다루고 신규 사업 모델과 맞추는 등의 적극적인 역할을 수행하고 있음</li> </ul>                                                                                                                                                                  |
| 16. 근대적 인력관리    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2012년 DFID의 실적과 경력 관리 프레임워크에 대한 엄격한 심사가 이루어짐. DFID는 사례 관리팀(case management team)을 구성하여 저조한 실적과 근태를 관리하는 임무를 부여하는 등 낮은 실적을 향상시키기 위한 역량을 쌓아왔음.</li> <li>• 직원 설문조사에서 DFID는 저조한 실적과 근태 대처 부분에서 45점을 얻음. 저조한 실적에 대처하기 위해 명확한, 일관성 있는, 강화된 접근이 필요하다고 응답함</li> </ul> |
| 17. 근대적 근무 공간   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• DFID는 런던 사무소 이전 관련 Government Property Unit 과 긴밀히 협조하여 2013년 초에 이전을 완료함</li> <li>• DFID는 유연한 근무환경 조성을 위해 IT 시스템을 업그레이드 하였으며, 이에 따른 가이드라인과 세미나를 제공함</li> </ul>                                                                                                 |
| 18. 문화 변화       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• DFID의 CSRP 이행의 확정을 통해 기관발전안은 신규 사업 모델과 높은 국제적 위상을 유지하는 기관 수립의 핵심 동력이 될 것임</li> </ul>                                                                                                                                                                          |

출처: DFID (2013a: 24-30)

### III. DFID 주요 정책

#### 1. DFID 분야/이슈별 주요 정책<sup>15)</sup>

DFID의 원조 정책은 영국정부의 대외원조 전체를 포괄하는 내용으로서 모든 주요 정책의 최종 결정은 장관을 비롯한 내각에서 국회와의 협력 등을 통해 결정된다. 이렇게 수립된 정책 및 전략은 대개 광범위하고(범국가, 범지역, 범정부적) 일반적인 것이며 다자협력사업, 양자협력사업 등 DFID 개발사업 전반 및 해외사무소의 독립적·자율적인 사업 기획, 시행, 모니터링 및 예산집행 전반에 지침으로서의 역할을 한다.

DFID는 영국 대외원조의 우선과제와 관련한 주요 정책을 수시로 업데이트 및 공개하고 있다. 2013년 11월 현재 DFID에서 수립한 주요 정책은 총 22개로 세부내용은 다음 [표 7]과 같다.

[표 7] DFID 주요 정책

#### 1. 기후변화에 관한 국제적 행동 지원 (Supporting international action on climate change)

- o 업데이트 : 2013.11.08
- o 이슈
  - 지구 평균온도가 산업화 이전 기준으로 2° C 이상이 될 경우 기후변화로 인한 부정적 영향이 클 것이며 이를 처리하기 위한 비용이 급격히 상승할 것임
  - 산업화로 대표되는 인간의 활동으로 인한 온실가스 배출 증가
  - 온실가스 배출의 감소는 영국 정부 단독으로 성취하기 어려움. 따라서 영국은 국제적 수준에서 모든 국가들이 온실가스 배출의 감소에 동참하도록 노력
- o 방안
  - EU가 기후변화의 리더십을 발휘하도록 권고
  - 포괄적 국제 기후변화 협약을 위한 협상
  - 개도국과 해외영토의 기후변화로 인한 영향 감소
  - International Climate Fund에 38.7억 파운드를 제공하여 개도국의 기후변화 완화 및 적응을 도움
  - 삼림파괴로 인한 온실가스 배출의 감소를 위해 REDD+를 통한 개도국의 재정적 지원
  - 기후변화 완화를 위한 외교적 노력
  - 기후변화의 이해화 예측을 위한 근거기반(evidence base) 수립
- o 관련부처 : DFID, Defra, DECC, FCO\*

15) <https://www.gov.uk/government/policies?departments%5B%5D=department-for-international-development>

## 2. 무기 확산 방지 (Countering weapons proliferation)

o 업데이트 : 2013.11.05

o 이슈

- 대량살상무기의 확산은 영국과 국제사회에 위험 초래
- 무분별한 재래식 무기, 화생방 무기, 탄도미사일은 인도주의와 안보 관점에서 심각한 문제를 발생시킴
- 국가 비확산전략에 제시된 영국 정책을 실행하여 화생방 무기와 탄도미사일의 확산 방지

o 방안

- 영국은 UN, G8, NATO, EU 등과 협력하여 화생방 물질 및 기술의 개발, 획득 및 이용을 줄이기 위해 노력함
- G8국가들 간 2002년에 수립한 Global Partnership (GP)은 다자 비확산 이니셔티브로 화생방 무기 및 물질의 확보를 방지하는 프로젝트에 지원
- 비확산 프로그램: FCO에서 진행하는 사업으로 무기 확산을 줄이기 위한 정치적 의지 혹은 기술적 역량의 향상을 위한 사업에 예산 지원
- 국가 비확산전략: 영국 정부의 무기 확산 방지 정책으로 2012년 3월에 발간
- 화학 무기 : 보유하고 있는 화학무기 재고를 없애고 Chemical Weapons Convention(CWC)를 모든 국가에서 도입하도록 지원
- 생물 무기 : 영국은 Biological and Toxin Weapons Convention (BTWC)에 서명
- 핵무기 : 영국은 핵확산금지조약(NPT)에 서명한 189개 국가 중 하나로 방사능 무기의 확산을 막고 궁극적으로는 이를 제거하는데 동참
- 핵 안보 : 핵분열성 물질 보안 강화, 핵 및 방사성 물질을 보관하는 장소 감소, 테러리스트에 의한 정보 획득 방지 등을 통해 핵 안보를 위해 지속적으로 노력
- 국가별 사업 : 국제기구와 협력하여 이란, 북한, 시리아 등의 무기 확산 관련 위협을 줄이기 위한 평화적 방법 추구
- 지뢰: 오타와 조약 등 가입
- 무기 거래 조약(Arms Trade Treaty)
- 수출 라이선싱(Export licensing): 대량살상무기 확산방지를 위한 수출규제 적용을 위해 국제사회와 함께 노력

o 관련부처 : DFID, BIS, DECC, FCO, MOD

## 3. 중동 및 북아프리카 지역의 평화 및 장기적인 안정 도모 (Working for peace and long-term stability in the Middle East and North Africa)

o 업데이트 : 2013.10.21

o 이슈

- 중동 및 북아프리카 (MENA) 지역은 아랍의 봄을 계기로 개방된 사회 및 민주주의에 대한 열망이 높아지고 있음
- 영국은 동 지역의 인권 및 자유 향상에 지원을 목표로 함

o 방안

- 아랍파트너십을 통한 동 지역의 정치 및 경제 개혁 지원
- 리비아 정부(보안 및 정의 부문, 경제 재정 거버넌스 부문 등) 및 시민사회의 역량 강화 지원 (2011년 이래 약 5백만 파운드를 투입하여 변호사 및 판사를 대상으로 한 인권교육을 실시)
- 시리아 위기 종결을 위한 폭력 철폐 및 정치 전환의 달성 (새정부 수립을 위한 정치 경제 체제 수립 및 인도주의적 재난위기 해결 지원 등)
- 중동지역 (이스라엘-팔레스타인)의 분쟁해결 지원 등
- 예멘 인도주의적 지원 및 지역인프라, 사회보호
- 2004년부터 시작된 G8의 Broader Middle East and North Africa Initiative(BMENA)를 통한 G8 국가 및 BMENA 국가의 정부와 시민단체 간의 소통

o 관련부처 : DFID, FCO, MOD

#### 4. 영국 원조의 효과성 향상 (Increasing the effectiveness of UK aid)

o 업데이트 : 2013.10.15

o 이슈

- 영국 원조규모는 GNI 대비 0.7% 수준임. 그러나 경제상황이 좋지 않은 때일수록 모 든 예산지출이 최대의 효과를 내도록 해야 함

o 방안

- 지원국의 재검토: 영국 원조 수혜국을 면밀해 재검토한 결과 총 16개국이 더 이상 원조가 필요치 않다고 결정 (러시아, 중국 등)하여, 가장 원조가 필요한 국가 총 28 개국을 선정함. 그리고 취약국(파키스탄, 아프가니스탄 등)에 대한 원조 지원 늘림
- 지원기관의 재검토: 기존의 총 43개 지원 단체를 재검토 후 4개 기관에 대한 지원을 종료하고, UNICEF와 같은 일부 기관에 대한 지원을 증액함
- ‘cash on delivery’ 접근: 기존 지원에 대한 가시적인 효과가 있는 프로젝트에 대해서 만 추가 지원을 함. 또한 ICAI를 통해 원조효과성에 대한 평가 및 모니터링 진행

#### 5. 개도국 아동의 양질의 교육 보장 (Making sure children in developing countries get a good education)

o 업데이트 : 2013.10.11

o 이슈

- 전 세계 약 6,100만명의 아동들이 초등교육을 받지 못하고 있으며, 최소 2억5천만 명의 아동들이 문맹임
- 단, 단순히 학교에 등교하는 것이 아닌 ‘양질의 교육’이 실제 삶의 질 향상으로 이 어지도록 하는 것이 중요함. 양질의 교육 1년이 국가 경제 성장률 1%로 이어짐

o 방안

- 우선과제 : 교육의 질 제고, 취약국 아동의 수혜비율 제고, 소외계층 여아의 등교 유지
- 2015년까지 교육 기준 제고: 100만명 중 3/4 이상의 교사의 교육기술 훈련
- 2015년까지 등교율 제고: 9백만명 이상이 초등교육을, 2백만명 이상이 중등교육을 받도록 하며, 이를 위해 최소 6만개의 신규 교실 건축
- 여아의 등교율 제고: 1백만명 이상의 여아가 학교교육을 받도록 지원
- 고등교육 지원: 200개 이상의 아프리카 및 아시아의 고등교육기관의 교육의 질 향 상 지원 및 연간 750~800 여명의 Common Wealth 출신 학생을 위한 영국 대학에서 의 장학금 지원
- 분쟁지역에서의 교육 지원: 직접적인 교육 원조의 절반을 전세계 학교를 다니지 않 는 아동의 2/5가 있는 전후 국가 및 불안정 국가에서의 교육사업에 지원
- 연구사업 지원: 아동의 등교률과 출석률 제고 및 교육의 질 향상 방안을 위한 연구 지원

#### 6. 최빈국 여아 및 여성의 삶의 질 향상 (Improving the lives of girls and women in the world's poorest countries)

o 업데이트 : 2013.10.07

o 이슈

- 여성의 인권을 보호 및 권익 향상
- 여성의 몸에 대한 자기결정권 강화
- 공동체 및 국가차원에서의 여성의 목소리 강화
- 폭력으로부터의 자유

- 결혼의 시기 및 상대에 대한 선택권의 강화
- 교육 및 직업을 가질 자유
- 여성이 자신의 수입의 사용처를 자유롭게 선택할 수 있는 권리의 강화

o 방안

- 1천만명 이상의 여성이 근대적 방법의 가족계획을 이용하여 첫 임신 연령대 상승 정책 지원
- 산파, 간호사, 의사 등의 도움으로 최소 200만명 여성의 분만을 돕고 임신 및 분만 중 최소 5만 명의 여성의 생명을 구함
- 230만명의 여성이 직업을 구하고 1,800만명의 여성이 은행 계좌 및 보험과 같은 금융 서비스를 이용할 수 있도록 지원
- 토지 및 상속권에 대한 법률개혁을 통한 450만명의 여성들이 토지를 소유 및 이용할 수 있도록 지원
- 2014년까지 450만명 이상의 여아가 초등학교, 70만명의 여아들이 중등학교에 갈 수 있도록 지원
- 2018년까지 최소 10개 우선 국가에서의 여성할례를 30%까지 감소
- 1천만명 이상의 여성이 법원, 경찰, 사법 서비스를 통한 정의에의 접근을 강화하여 여성에 대한 폭력을 예방하고, 2,500만 파운드를 폭력감소 방안에 대한 신규 연구 프로그램에 투자
- UN 및 타 기관과의 공조를 통한 분쟁 상황시 여아 및 여성에 대한 성폭력 방지 지원

## 7. 개도국의 기아 및 영양실조 감소 (Reducing hunger and malnutrition in developing countries)

o 업데이트 : 2013.10.04

o 이슈

- 2050년 전 세계 인구는 현재에서 20억 명 이상 추가될 것으로 예상되며, 소비행태의 변화, 기후변화 및 세계 곡물가격의 급등과 그로인한 분쟁 발생으로 미래 기아 문제는 더욱 심각해질 것으로 전망됨
- 특히 아동의 경우, 전 세계 5세 이하 1억 6,500만 명 이상이 만성적인 기아에 시달리고 있음

o 방안 (2015년까지 완료 계획)

- 소액현금지급 (small cash transfers)을 통해 작황이 좋지 않을시 식량 구입, 농기구·종자·가축에 대한 투자 등에 활용할 수 있게 함
- 2천 만 명 이상의 임산부 및 영유아를 영양결핍으로부터 보호하기 위해 비타민 보조제 및 고영양 음식의 직접 제공 및 영양 교육 제공
- 위생 개선 및 여성지위 향상을 통한 영양결핍의 원인 대응
- 농사, 식품 제조 및 마케팅, 식수 제공, 위생 서비스, 자연자원 관리 훈련 등을 통한 개도국 400만 명 이상에게 충분한 식량 제공
- 국제사회와의 공조를 통한 인도주의적 긴급상황에 대응
- 생산량, 수익 및 영양 제고를 위한 종자, 농기구 및 기술 훈련을 통해 아프리카 및 아시아 지역사회의 식량 생산 증대 지원
- 보다 영양이 높고 재해에 강한 작물 개발을 위한 과학자들의 연구 및 혁신에 투자

## 8. 개도국의 기후변화에 따른 영향 감소 (Reducing the impact of climate change in developing countries)

- o 업데이트 : 2013.10.03
- o 이슈
  - 방글라데시의 홍수문제, 에티오피아 및 케냐 등 아프리카 국가들의 가뭄문제 등과 같은 기후변화에 의한 문제는 개도국이 가장 많은 피해를 입고 있으나, 이에 대한 대응력은 가장 취약함
- o 방안
  - 'International Climate Fund (ICF)' 설립을 통해 2011-15년간 총 38.9억 파운드를 투입, 최빈국의 기후변화 적응력을 제고하며 녹색성장을 촉진함
    - 개도국의 기후변화 적응 방안 프로그램 지원
    - 기후변화에 따른 영향력에 대한 연구 지원
    - 국제사회와의 공조를 통한 개도국의 클린 기술 투자 지원
    - 국제사회와의 공조를 통한 산림 황폐화 방지 및 산림 거주민들에 대한 생계 지원
    - 기후변화에 대한 국제 컨퍼런스 참여를 통해 정책결정자들로 하여금 최빈국에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 방안에 지지하도록 영향력 행사
- o 관련부처 : DFID, DECC, FCO

## 9. 국제자유무역 장벽 감소(Reducing barriers to international free trade)

- o 업데이트 : 2013.08.23
- o 이슈
  - 모든 국제 무역 시장이 영국 사업에 열려있지 않음
  - 영국 회사의 사업을 어렵게 하는 수입 규제를 적용하는 국가들이 있음
- o 방안
  - 무역 장벽을 적용한 국가와 직접 혹은 EU를 통해 무역장벽 제거 요청
  - EU와 미국 간 대서양무역및투자파트너십(TIP)과 같은 국제 무역 협정 협상에 참여
  - UK Single Market Centre를 수립하여 EU 회원국과의 간헐적 무역 분쟁에 대해 처리하도록 함
  - 영국정부는 국제 무역 협상이 개도국에게 유리한 방향으로 진행될 수 있도록 함
- o 관련부처 : DFID, BIS

## 10. 영국 원조의 개방화 및 투명화 (Making UK aid more open and transparent)

- o 업데이트 : 2013.08.16
- o 이슈
  - 영국 납세자들이 세금의 사용처를 투명하게 알 수 있도록 함
- o 방안
  - 'UK Aid Transparency Guarantee (UKATG)'를 통한 예산의 사용처 공개
    - 재정 정보의 공개: 모든 500파운드 이상 DfID 프로젝트의 재정정보 및 1만 파운드 이상 신규 계약에 대한 프로젝트 정보, 사업사례 및 서류 등을 International Aid Transparency Initiative(IATI)를 통해 공개
    - 정보 접근성 용이성 제고: 정보 공개 데이터베이스가 사용자가 이해하기 쉽도록 함
    - 정보 활용성 제고: 'Open Government License'를 통한 정보 제공으로 누구나 무료로 정보를 활용할 수 있게 함
    - 개도국의 원조 정보 접근성 강화: 데이터베이스 및 시스템의 구축 등

## 11. 개도국의 인도적 위기대응 지원 (Helping developing countries deal with humanitarian emergencies)

o 업데이트 : 2013.08.09

### o 이슈

- 2010년 현재, 전 세계적으로 약 2억6,300만 명의 사람들이 자연재해의 피해를 입었으며, 특히 개도국에서 발생한 자연재해는 국가발전의 심각한 퇴보를 야기
- 또한 하기의 이유로 개도국이 향후 인도적 긴급상황에 직면할 가능성이 높아질 것으로 예상됨
  - 급격한 인구증가
  - 지속적인 대규모 도시화 (계획적이고 안전하지 않은)
  - 기후변화와 이에 따른 해수면의 변화 및 전 세계적인 강우 및 폭풍 패턴의 변화 (2015년까지 매해 기후변화에 따른 피해자 수는 전 세계적으로 약 3억7,500만명에 이를 것으로 전망됨)

### o 방안

- 국제 인도주의적 긴급조치 사업 수행: 타 정부부처(외교부 및 국방부), UN 등 국제 기구 및 NGO 등과 협력하여 (예측가능한, 장기의) 예산지원 및 심각한 사태 발생시 즉각 직원 파견 (Conflict Humanitarian Security and Emergency Operations Team)
- 미래 재난발생 대응력의 제고: 2015년 까지 모든 국가 프로그램에 재난 발생시 대응력 제고를 위한 지원방안 포함
- 국제 인도주의 원칙 및 정책의 반영

## 12. 개도국 경제 성장 지원 (Helping developing countries' economies to grow)

o 업데이트 : 2013.07.04

### o 목표

- 1,800만명 여성을 포함한 5천만명 이상이 저축, 신용 및 보험에 대한 접근성 제고 지원
- 아프리카 국가들 중 절반이 자유무역의 혜택을 받도록 지원
- 450만명 여성을 포함한 6백만명 이상의 토지권 및 소유권 확보 지원
- 1,000만명 이상이 수입창출을 위한 취업기회 제공

### o 방안

- 개도국의 무역 및 투자장벽 철폐 지원
- 개도국의 인프라 향상 지원
- 개도국 국민의 금융서비스에의 접근성 향상 지원
- 빈곤층을 직접적으로 포함하는 사업의 활성화
- 공정하고 윤리적인 사업 운영의 지원
- 국제/국내 무역을 통한 이익 창출 지원
- 개도국의 지속적인 경제개발의 향상을 위한 실증연구
- 개도국 빚 경감
- 개도국의 기본 서비스 공급 제고를 위한 지원

o 관련부처 : DFID, HMT

### 13. 개도국의 깨끗한 식수 및 위생 제공 (Providing clean water and sanitation in developing countries)

- o 업데이트 : 2013.03.22
- o 이슈
  - 설사로 인한 5세 이하 아프리카 아동의 사망률은 AIDS와 말라리아보다 많으며, 이는 깨끗한 식수와 위생적인 화장실로 쉽게 해결될 수 있음. 이는 매년 전 세계적으로 240만명의 무고한 희생을 줄일 수 있음.
- o 방안
  - 2015년까지 약 6천만명에게 깨끗한 식수, 효과적인 위생시설 및 기본 위생 교육의 지원
  - 배수관, 펌프, 화장실 및 하수 시스템의 설치
  - 수자원의 효과적인 관리 지원, 수자원 안보 지원 등

### 14. 개도국의 운영 및 책임성 제고 지원 (Helping developing countries to be better-run and more accountable)

- o 업데이트 : 2013.03.22
- o 이슈
  - 정치경제적 성장을 위해서는 강하고, 효과적이며, 신뢰할 수 있는 정부기관이 필요함
  - 전 세계 40억명의 사람들이 공정한 사법시스템에 접근할 수 없으며, 민주적이고 책임성 있는 정부 시스템이 결여됨. 때문에 폭력, 범죄, 학대로부터 보호받을 수 없으며 재산권 등을 주장할 수 없음
  - 특히 여성과 아동에 대한 보호가 필요함 (분쟁시 성폭력으로부터의 보호 등)
- o 방안
  - 2014년까지 전체 ODA의 30%를 취약국 및 분쟁국의 분쟁 방지 및 대응에 지원
  - 빈곤층의 보안 및 사법시스템 향상
  - 효과적인 민주주의의 시스템 개발 지원: 2015년까지 13개 국가에서 자유롭고 공정한 선거 개최 지원 (2013년 DR콩고 및 케냐 포함)
  - 부패방지: 2013년 DfID의 모든 협력국가에서의 반부패 전략 발간
  - 공공섹터 개혁
  - 개도국 정부의 효과적인 공공예산 관리 지원 : 빈곤국의 매년 2천만 파운드의 예산 지원을 통한 효과적인 공공예산 관리 지원, 2010~15년간 International Centre for Tax and Development 재정지원 및 Global Forum on Tax Transparency 지원
  - 개도국 국민의 의사결정권 제고 지원: 2015년까지 4천만명의 사람들이 그들의 개발 정책 및 그 정책집안자에 대한 책임을 부여할 수 있도록 지원. DfID가 직접 원조를 하는 국가의 경우, 전체 ODA예산의 5%까지 책임성 제고에 지원. (미디어를 통한 정부 감시역할 지원 등)
  - 분쟁 및 취약국에 대한 운영 및 책임성 제고 지원 방안에 대한 연구

### 15. 개도국 빈민층의 건강 증진 (Improving the health of poor people in developing countries)

- o 업데이트 : 2013.03.22
- o 이슈
  - 1990년부터 영국의 원조로 예방가능 한 질병에 의한 아동 사망자 수가 연간 1,200만명에서 7백만명으로 감소. 같은 기간 가임기간 및 아이를 낳다가 사망한 여성의 수가 연간 543,000명에서 287,000명으로 감소

○ 방안

- 타 공여국 및 보건기구와의 공조를 통해약품 및 백신 보급 등을 포함한 빈곤국의 보건 시스템 향상 지원
- 빈곤층의 보건 서비스에의 접근성 제고
- 2015년까지 25만명의 신생아의 생존율 제고 등 아동의 건강 증진 지원
- 2010년부터 2015년까지 21억 파운드를 투자하여 최소 5만명 이상의 산모의 생존율 제고 등 모자보건 증진 지원
- 2015년까지 가장 피해가 큰 국가 최소 10개국의 말라리아에 의한 사망률 감소 지원
- 2015년까지 폐결핵으로 인한 발병률 및 사망자 수를 1990년대 수치의 절반으로 감소 지원
- 파트너와의 협력을 통해 수백만명의 아동의 사망에 이르게 하는 질병에 의한 사망 예방을 위한 예방접종 실시
- 2015년까지 7개 주요 소외된 열대성 질병의 감소 혹은 퇴치 지원을 통한 1억4천만 명 이상의 삶의 질 향상
- 심장병, 암, 당뇨, 정신질환 등 비전염성 질병에 대한 의료서비스 향상 지원
- AIDS와 HIV에 대한 진단, 치료 및 관리 향상을 통한 HIV 신규 감염 감소 지원 및 감염자에 대한 차별 및 오명 철폐
- 글로벌 보건 문제 해결을 위한 연구에 대한 재정 지원

## 16. 해외영토 지원 (Supporting the Overseas Territories)

○ 업데이트 : 2013.03.14

○ 이슈

- 영국령 해외 영토의 안보 및 굿 거버넌스에 대한 지원

○ 방안

- Joint Ministerial Council: 해외영토 정부간 정치적 및 법률적 이슈 협의기구. 해외영토 국가간 향후 지원 우선순위 및 계획 등을 논의.
  - 해외영토 프로그램 기금 : 해외영토의 안보, 안정 및 번영을 위함. ‘해외영토 백서’에서 제시한 경제, 안보, 환경 및 거버넌스 전략을 지원함. DfID는 Montserrat, Pitcairn 및 St Helena에 대해 재정적으로 지원
  - 환경보호 : FCO-DfID Overseas Territories Environment Programme (OTEP)를 통해 800만 파운드를 투입, 해외영토의 140개 이상의 환경관련 프로젝트 (기후변화, 재생가능에너지, 재활용, 보존 및 생물 종의 보호) 지원
- \* 영국령 해외영토 : Anguilla, Bermuda, British Antarctic Territory, British Indian Ocean Territory, the British Virgin Islands, the Cayman Islands, the Falkland Islands, Gibraltar, Montserrat, the Pitcairn, Henderson, Ducie & Oeno Islands, St. Helena, Ascension and Tristan da Cunha, South Georgia and the South Sandwich Islands, Sovereign Base Areas, Akrotiri and Dhekelia (on Cyprus), the Turks & Caicos Islands

○ 관련부처 : DFID, Defra, DECC, FCO, MOD

## 17. 아프가니스탄의 안정화(Establishing stability in Afghanistan)

○ 업데이트 : 2013.02.28

○ 이슈

- 영국이 아프가니스탄을 지원하는 이유는 아프가니스탄이 자체적 통제력을 가지게 하여 영국의 국가 안보를 지키려고 하는 것임

- 영국은 아프가니스탄이 자신의 안보 유지와 국제 테러리스트 예방 역량을 개발할 수 있도록 지원함
- 아프가니스탄의 안보, 거버넌스, 기반시설, 경제, 필수 서비스 제공 역량 지원
- o 방안
  - 군사적 지원
  - 영국의 아프가니스탄에 대한 군사적 지원은 NATO의 International Security Assistance Force (ISAF) UN안보리결의(UN mandate)에 따라 수행됨
  - ISAF는 Afghan National Security Forces(ANSF)의 훈련, 자문 등을 제공하는 역할을 수행
  - NATO는 2015년부터 소규모의 비전투 지원인 RESOLUTE SUPPORT를 시행
  - 영국은 아프가니스탄과 2012년 1월 Enduring Strategic Partnership 협약에 서명
  - 영국은 2015년부터 적어도 2017년까지 ANSF 유지를 위해 매년 7,000만 파운드 지원
  - 경제 및 사회 사업
  - 2012년 7월 Tokyo Conference에서 매년 1억 7800만 파운드를 지원하기로 약속. 이를 통해 아프가니스탄의 극심한 빈곤을 줄이고, 일자리를 생성하며, 장기적 경제개발에 도움
  - 3가지 주요 지원 영역: 안보 및 정치적 안정 제고, 경제 활성화, 아프가니스탄 정부의 기본적 서비스 제공
  - 지방 재건팀(The Provincial Reconstruction Team, PRT)
  - 영국 주도의 다국적 팀(미국, 덴마크). Helmand 지역의 거버넌스와 개발의 제고를 지원하는 ISAF의 Regional Command South West와 협력
  - 아프가니스탄의 주권과 전환을 위해 모든 PRTs는 2014년 말까지 사업 종료
- o 관련부처 : DFID, CO, FCO, MOD

#### 18. 서부 발칸 지역의 안정 제고 (Promoting stability throughout the Western Balkans)

- o 업데이트 : 2013.02.04
- o 이슈
  - 알바니아, 보스니아, 헤르제코비나, 크로아티아, 코소보, 마케도니아, 몬테네그로, 세르비아 등 서발칸 지역의 분쟁 및 이주문제 해결
- o 방안
  - 외교부를 통한 서발칸 지역의 개혁 (법치주의, 범죄 및 부패 방지, 공공행정 및 경제개혁 등)에 300만 파운드 지원
  - 동 지역의 분쟁 방지를 위해 외교부, 국방부와 공조하여 1천만 파운드 지원 (보스니아 및 헤르제코비나 지역의 평화유지군 파견, 코소보 지역 전쟁범죄 사건 해결을 위한 영국 판사의 파견, 코소보 전쟁 이후 소수민족에 대한 재건사업 지원 등)
- o 관련부처 : DFID, FCO, MOD

#### 19. 영연방(Commonwealth)의 역량강화 (Strengthening the Commonwealth)

- o 업데이트 : 2012.12.12
- o 이슈
  - 영연방의 멤버십은 민주주의, 인권, 법치주의에 대한 공감대 형성에 기반함
- o 방안
  - 2011년 호주 퍼스에서 개최된 Commonwealth Heads of Government Meeting에서 영국을 비롯한 회원국들은 'Charter of the Commonwealth'를 합의하고 회원국 중 빈곤국에 대한 인권, 민주주의 및 개발을 최우선 순위로 설정함
- o 관련부처 : DFID, FCO

## 20. 국제 무역의 부패 감소 (Reducing corruption in international trade)

o 업데이트 : 2012.12.12

o 이슈

- Ernst & Young과 Price Waterhouse Cooper는 조사에서 영국 기업들이 다른 기업의 뇌물과 부패로 손해를 보고 있다고 밝힘
- 뇌물과 부패는 무역과 성장의 장애물. 해외 국가들의 부패는 영국 기업의 해외 사업을 더욱 어렵게 하고 큰 비용이 들게 함

o 방안

- 2011년 7월 1일 Bribery Act 2010 발효
- 해외에 진출한 영국 기업들을 대상으로 뇌물에 대한 실질적 자문 제공
- 영국 참여 국제 이니셔티브
- the OECD Working Group on Bribery in International Business Transactions
- the UN Convention against corruption
- the G20 anti-corruption working group
- 국제적 부패를 다루기 위한 웹사이트 지원
- 개도국이 투자환경을 개선하고 사업 규제에 향상을 통해 국제 무역에 참여할 수 있도록 지원

o 관련부처 : DFID, BIS

## 21. 방어, 안보 및 이중용도 상품의 전략적 수출 (Controlling defence, security and dual-use strategic exports)

o 업데이트 : 2012.12.12.

o 이슈

- Export Control Organisation (ECO)은 다양한 범위의 군사적 목적으로 제작된 상품과 일부 상업적 상품 통제. 또한 특정 이중용도(dual-use) 상품의 수출 규제 (이중용도: 군사적 목적 혹은 테러리즘에 사용될 가능성이 있는 상업적 상품)
- ECO는 사형, 고문, 혹은 그 외 잔혹하고 비인간적 행위를 위해 사용되는 물품의 수출을 규제하며 재제 혹은 금수조치가 내린 상품에 대한 수입 규제

o 방안

- 규제 대상 물품의 거래 및 수출 시 ECO의 라이선스 필요
- 영국을 통과하는 물품의 경우도 영국에서 수출하는 물품과 동일한 규제 적용
- 해외의 영국 국민 혹은 영국의 기업과 관련된 군사적 혹은 이중용도 물품의 거래에 관해 ECO가 통제
- 최종용도(End-use) 규제: 만약 규제 리스트에 없는 물품이 대량살상무기 혹은 군사적 목적의 무기 제작에 이용될 경우도 규제 대상

o 관련부처 : DFID, BIS, DECC, FCO, MOD

## 22. 취약국에서의 분쟁 방지 (Preventing conflict in fragile states)

o 업데이트 : 2012.12.12

o 이슈

- 분쟁방지는 영국의 국가안보전략의 주요 사안으로, 영국 본토 및 해외영토의 이해 수호를 목적으로 함
- 분쟁방지에 드는 비용이 분쟁 발생 후 해결을 위해 지출되는 비용보다 비용대비 효과가 높음

---

o 방안

- 2011년 DFID, 외교부, 국방부는 ‘Building Stability Overseas Strategy (BSOS)’를 발표, 분쟁방지 개입 방안에 대한 기준 수립
- 초기경보사인의 감지를 통한 잠재적 분쟁 촉발요소에 대한 초기 대응 자금
- 분쟁의 확산 및 심화 방지를 위한 빠르고, 적절하며 효과적인 대응
- 2014-15년 까지 ODA 예산 내 분쟁국에 대한 지원 증액
- 2015년까지 Conflict Pool 프로그램 재원을 11억 2,500만 파운드까지 증액
- 2011-15 사이 Arab Partnership 이니셔티브에 대한 지원을 1억1천만 파운드로 증액, 북아프리카 및 중동의 정치 경제 개혁 지원
- 2012년 성폭력 방지 이니셔티브 발족

o 관련부처 : DFID, FCO, MOD

---

\* FCO(외교부), MOD(국방부), DECC(에너지&기후변화부), BIS(사업,혁신&기술부), Defra(환경, 식량,농촌부), HMT(재정부)

## 2. 민관협력관련 정책

DFID의 민관협력은 시민사회 그리고 민간부문과의 협력으로 나눌 수 있다. 시민사회 협력과 민간부문 협력은 각각 ‘시민사회팀(Civil Society Department, CSD)’와 ‘민간부문팀(Private Sector Department, PSD)’가 담당하고 있다.

### (1) 시민사회협력<sup>16)</sup>

시민사회는 넓게 가정, 국가, 민간 부문 사이에 위치하는 그룹 혹은 기관을 의미한다. NGO, 씽크탱크, 노동조합, 종교 단체, 디아스포라 집단, 사회운동 및 커뮤니티그룹 등이 이에 포함된다. 부의창출, MDGs 달성, 기후변화 대응, 분쟁 및 안보, 글로벌 파트너십 강화 등의 이슈를 다루는데 있어 시민사회와의 협력은 필수적 요소이다. 시민사회단체(CSOs)는 정부의 손이 닿지 않는 사회 취약집단과 소외된 지역의 빈곤을 완화하는데 도움을 줄 수 있다. DFID는 400개 이상의 국내외 시민사회단체와 협력하고 있으며 직·간접적으로 개도국의 시민사회단체와 연결되어 있다. 시민사회와의 협력에 있어 DFID의 기본적인 목표는 아래와 같다.

- 빈곤층, 특히 원조로부터 소외된 이들에 대한 지원

---

16) 동 절은 DFID(2013h) 참고함

- 개도국의 시민들이 정부에 책임을 묻고 빈곤층의 삶에 영향을 미치는 결정에 영향을 미칠 수 있도록 지원
- 빈곤층의 자립 지원
- 영국 국민들의 대외원조에 대한 지지 강화
- 활발한 시민사회 활동을 위한 역량제고 및 활동영역 확보와 유지

시민사회팀(CSD)는 DFID의 시민사회와의 협력을 담당하며 DFID 내부의 부서 및 국제파트너들과 긴밀히 공조하고 있다. CSD는 DFID의 정책부(Policy Division) 소속이며 아래의 3가지 업무를 담당한다.

- 자금지원관리 : 대규모의 DFID의 중앙자금지원체계(central funding scheme) 관리
- 정책참여 : 관련 정책을 알리고 개선하며 CSOs와 협력
- 협력관계 관리 : DFID와 시민사회단체와의 협력관계 구축

#### 가. 관련예산

DFID의 시민사회 관련 업무의 50% 이상이 국가별 사업에 할당되어 있고 그 외에는 본부예산(centrally managed funds)으로 사업을 실시한다. DFID의 시민사회 관련 본부 예산은 아래와 같다.

- The Global Poverty Action Fund(GPAF): 2010년 10월에 설치된 GPAF는 수원국의 요청을 기반으로 하는 재정지원 사업으로 개도국의 빈곤감소를 위한 사업 중 가장 MDGs 달성이 어려운 분야에 집중적으로 지원한다.
- Programme Partnership Arrangements (PPAs): 전략적 목표를 공유한 시민사회 기관에 장기간 재정을 지원한다.
- The Governance and Transparency Fund (GTF): 개도국 정치의 시민참여와 책무성 제고를 위해 시행되는 사업을 지원한다.
- The Civil Society Challenge Fund (CSCF): 빈곤층의 삶에 영향을 주는 결정에 대한 시민사회의 영향력 강화를 위해 시행되는 사업을 지원한다.
- Humanitarian funding: Humanitarian Response Funding과 West Africa Humanitarian Response Fund (WAHRF) 등이 있다.

DFID는 또한 시민사회를 지원하는 아래와 같은 타 공여기관과 협력하고 있다.

- The Common Ground Initiative: Comic Relief와 공동출자 및 공동 관리하는 이니셔티브로 영국 기반의 소규모 디아스포라 기관을 통한 아프리카 개발을 지원한다.
- The Disability Rights Fund: 개도국의 UN Convention of the Rights of Persons with Disabilities의 비준, 이행 및 모니터링을 위한 Disabled People's Organisations의 참여를 지원하는 multi-donor fund이다.

#### 나. 모니터링 및 평가

재정 관리 담당자는 사업을 모니터링하고 과정 및 결과를 보고한다. 또한 CSD 직원은 PPAs, Disability Rights Fund, Common Ground Initiative와 같은 기금이 적절하게 모니터링 되고 있고 예상 결과를 산출하는지 확인하기 위해 이를 직접 관리한다.

평가는 아래의 두 가지 접근으로 진행된다.

- 전반적 평가: CSD는 시민사회 포트폴리오를 검토하여 DFID의 시민사회 협력의 범위와 영향을 검토한다.
- 재정지원 메커니즘 평가: CSD는 Coffey International과 계약을 맺어 PPA와 GPAF 사업의 평가 관리를 담당하도록 하였다.

#### 다. 투명성

2012/2013년부터 DFID의 major grant scheme으로 재정을 지원받은 모든 시민사회 기관은 UK Aid Transparency Guarantee의 기준을 준수해야 한다. 또한 PPA와 GPAF 재정을 지원받는 기관은 아래와 같은 목표를 달성하여야 한다.

- 2012년 4월 1일까지 시행계획 작성 완료
- 2013년 4월 1일까지 모든 공개사항 최소범위 선정 완료

#### (2) 민간 부문 협력<sup>17)</sup>

경제성장은 빈곤감소의 기본요소이며 민간 부문은 그 성장의 엔진이다. 새로운 일자리,

---

17) 동 절은 DFID(2013f)을 참고함

기회, 시장 및 번영을 촉진시킨다. 따라서 포괄적 성장과 빈곤 감소를 위해, 궁극적으로는 성장과 일자리 창출을 통해 원조에 대한 의존에서 벗어나기 위해 민간부문과의 협력 방안에 대한 관심이 증가하고 있다. 하지만 전체 대외직접투자(Foreign Direct Investment, FDI) 중 2%만 최빈국에게 투자되고 있으며 저임금 국가의 열악한 기반시설과 금융접근성 부족이 기업의 일자리 및 소득창출 능력을 약화시키고 있다. 민간기업이 부를 창출하는 동시에 정부가 제공하는 공공서비스를 대체 및 보완할 수 있다는 점에서 그 중요성이 강조되고 있다.

따라서 DFID는 ‘성공적인 민간 투자의 확대(특히 취약국)’와 ‘빈곤층에게 양질의 적절한 기본 서비스 제공(예, 금융 서비스)’이라는 두 가지 목표를 중심으로 민간기업과 협력하고 있다. 그리고 이러한 목표달성을 위해 아래의 세 가지 원칙에 근거하여 사업을 진행하고 있다.

- 소유권과 투자 환경의 향상
- 개발정책의 수립 및 이행에 민간 기업의 직접참여 독려
- 기업이 개도국에서 개발목표에 부합하는 사업을 실시하도록 기업과 협력

2011년 1월에 신설된 민간부문팀(PSD)은 DFID와 민간부문 간의 협력에 핵심적 역할을 담당하고 있다. PSD는 Confederation of British Industry(CBI)와 같은 외부 사업 네트워크와 협력하여 개발사업에 기업의 관점과 경험을 활용할 수 있도록 하고 있다. 또한 민간 부문과 직·간접적으로 협력하여 개도국의 투자를 촉진하고 책임 있고 포괄적인 사업 운영을 할 수 있도록 돕고 있다. 특히 개도국 민간사업자의 금융서비스에 대한 접근을 제고시키기 위해 개도국 금융기관 등에 개발재원을 지원하는 것을 주요 골자로 하고 있는데, 특히 무상원조가 아닌 새로운 개발재원방식으로서 DFID의 원조예산 혹은 타 재정기관과의 공동투자 및 risk leverage 등을 실시하는 것을 검토하고 있다.

#### 가. 관련예산

PSD는 혁신을 촉진하기 위해 포트폴리오 방법으로 사업을 관리하여 자원을 전략적으로 재분배하고 있다. 좋은 성과를 내는 사업은 규모를 확대하고 성과가 미흡한 사업에

대해서는 재정지원을 축소하거나 사업을 종료하는 방식이다. CBI 등과 같은 기업 네트워크와 협력하여 기업들이 개발과 관련된 이슈에 동참할 수 있도록 자문 등의 지원을 하고 있다.

PSD는 ‘본부예산지원’과 ‘DFID 지역사무소, 지역 및 정책 부서, 그리고 CDC와 IFC 지원’의 두 가지 방법으로 운영하고 있다. PSD는 PSD에서 재정을 지원한 사업이 DFID의 지역 사무소와 다른 부서의 목적 달성을 지원하도록 사업을 기획하고 있다. 그리고 혁신적 신생기업을 지원하는 다국가 사업(multi-country programme)을 개발하였다. 또한 IFC(International Finance Corporation), CDC, PIDG(Private Infrastructure Development Group)과 같은 기관이 DFID의 지역 사무소와 더 긴밀하게 협조하도록 독려하고 있다.

[표 8] 영국 CSO를 통한 DFID 지출 (2011/12)

(단위: 백만 파운드)

|                                         | Partnership<br>Programme<br>Agreement | Humanitarian<br>Assistance | Strategic<br>Grants | Country and<br>Other DFID<br>Programmes | 계      |
|-----------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------|---------------------|-----------------------------------------|--------|
| Access to Medicine<br>Foundation        | -                                     | -                          | -                   | 250                                     | 250    |
| Action Against<br>Hunger UK             | -                                     | 3,462                      | -                   | -                                       | 3,462  |
| Action Aid                              | 4,119                                 | -                          | -                   | -                                       | 4,119  |
| Action on Disability<br>and Development | 1,133                                 | -                          | -                   | -                                       | 1,133  |
| Aga Khan<br>Foundation (UK)             | -                                     | -                          | -                   | 1,147                                   | 1,147  |
| Article19                               | 543                                   | -                          | -                   | -                                       | 543    |
| BBC World Service<br>Trust              | -                                     | -                          | -                   | 3,960                                   | 3,960  |
| Bond                                    | -                                     | -                          | 271                 | -                                       | 271    |
| British Red Cross                       | 1,638                                 | 300                        | -                   | 9,000                                   | 10,938 |
| CAB International                       | -                                     | -                          | -                   | 618                                     | 618    |
| CAFOD                                   | 4,178                                 | 1,111                      | -                   | 25                                      | 5,313  |
| CARE International<br>UK                | 3,233                                 | 620                        | -                   | 304                                     | 4,157  |
| CDA Collaborative<br>Learning           | 656                                   | -                          | -                   | -                                       | 656    |

|                                                           | Partnership<br>Programme<br>Agreement | Humanitarian<br>Assistance | Strategic<br>Grants | Country and<br>Other DFID<br>Programmes | 계      |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------|---------------------|-----------------------------------------|--------|
| Centre for the<br>Study of Violence<br>and Reconciliation | -                                     | -                          | -                   | 378                                     | 378    |
| Charities Aid<br>Foundation                               | -                                     | -                          | -                   | 11                                      | 11     |
| Christian Aid                                             | 7,256                                 | -                          | -                   | 4,059                                   | 11,315 |
| Comic Relief                                              | 2,824                                 | -                          | -                   | 200                                     | 3,024  |
| Commonwealth<br>Broadcasting<br>Association               | -                                     | -                          | -                   | 472                                     | 472    |
| Concern Universal                                         | -                                     | -                          | -                   | 1,428                                   | 1,428  |
| Concern Worldwide                                         | -                                     | 5,168                      | -                   | -                                       | 5,168  |
| Conciliation<br>Resources (IWPR)                          | 1,003                                 | -                          | -                   | -                                       | 1,003  |
| Development<br>Education<br>Association                   | -                                     | -                          | -                   | 648                                     | 648    |
| Development<br>Initiatives                                | 389                                   | -                          | -                   | -                                       | 389    |
| Ethical Trading<br>Initiative                             | 402                                   | -                          | -                   | -                                       | 402    |
| FARM-Africa                                               | 3,078                                 | -                          | -                   | 70                                      | 3,148  |
| Goal                                                      | -                                     | -                          | -                   | 2,463                                   | 2,463  |
| Handicap<br>International UK                              | -                                     | -                          | -                   | 156                                     | 156    |
| HALO Trust                                                | -                                     | -                          | -                   | 3,009                                   | 3,009  |
| Health Poverty<br>Action                                  | -                                     | 475                        | -                   | 921                                     | 1,396  |
| Helpage<br>International                                  | 2,670                                 | -                          | -                   | 42                                      | 2,712  |
| INASP                                                     | -                                     | -                          | -                   | 655                                     | 655    |
| Institute Of<br>Development<br>Studies University         | -                                     | -                          | -                   | 2,739                                   | 2,739  |
| International Alert                                       | 1,739                                 | -                          | -                   | 241                                     | 1,980  |
| International<br>HIV/Aids Alliance                        | 3,892                                 | -                          | -                   | -                                       | 3,892  |

|                                                               | Partnership<br>Programme<br>Agreement | Humanitarian<br>Assistance | Strategic<br>Grants | Country and<br>Other DFID<br>Programmes | 계      |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------|---------------------|-----------------------------------------|--------|
| International Institute<br>for Environment<br>and Development | -                                     | -                          | -                   | 508                                     | 508    |
| International<br>Medical Corps (UK)                           | -                                     | 2,220                      | -                   | -                                       | 2,220  |
| International<br>Planned Parenthood<br>Federation (IPPF)      | 6,450                                 | -                          | -                   | -                                       | 6,450  |
| International<br>Rescue Committee<br>UK (IRC)                 | -                                     | 1,298                      | -                   | 37,165                                  | 38,463 |
| Islamic Relief                                                | 500                                   | 1,801                      | -                   | -                                       | 2,301  |
| London School Of<br>Hygiene And<br>Tropical Medicine          | -                                     | -                          | -                   | 3,394                                   | 3,394  |
| Malaria Consortium                                            | 2,670                                 | -                          | -                   | 6,710                                   | 9,380  |
| MapAction                                                     | 151                                   | -                          | -                   | -                                       | 151    |
| Marie Stopes<br>International                                 | 4,353                                 | -                          | -                   | 4,773                                   | 9,126  |
| Medecins Sans<br>Frontieres                                   | -                                     | 1,651                      | -                   | -                                       | 1,651  |
| Mercy Corps                                                   | -                                     | 768                        | -                   | 2,844                                   | 3,612  |
| MERLIN                                                        | -                                     | 72                         | -                   | -                                       | 72     |
| Mines Advisory<br>Group                                       | -                                     | 768                        | -                   | 6,629                                   | 7,397  |
| Overseas<br>Development<br>Institute                          | -                                     | -                          | -                   | 2,847                                   | 2,847  |
| One World Action                                              | -                                     | -                          | -                   | 1,245                                   | 1,245  |
| OXFAM                                                         | 11,171                                | 6,814                      | -                   | 5,994                                   | 23,979 |
| Panos London                                                  | -                                     | -                          | -                   | 293                                     | 293    |
| Penal Reform                                                  | 1,081                                 | -                          | -                   | -                                       | 1,081  |
| People In Aid                                                 | 207                                   | -                          | -                   | -                                       | 207    |
| Plan International<br>UK                                      | 4,101                                 | 2,711                      | -                   | 275                                     | 7,086  |
| Practical Action                                              | 2,891                                 | -                          | -                   | 1,018                                   | 3,909  |
| Progressio                                                    | 2,025                                 | -                          | -                   | -                                       | 2,025  |

|                                                              | Partnership<br>Programme<br>Agreement | Humanitarian<br>Assistance | Strategic<br>Grants | Country and<br>Other DFID<br>Programmes | 계      |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------|---------------------|-----------------------------------------|--------|
| Red R                                                        | -                                     | -                          | -                   | 1,054                                   | 1,054  |
| Refugee Studies<br>Centre                                    | -                                     | -                          | -                   | 353                                     | 353    |
| Restless<br>Development                                      | 2,755                                 | -                          | -                   | 1,043                                   | 3,798  |
| Royal Society For<br>The Protection Of<br>Birds              | -                                     | -                          | -                   | 396                                     | 396    |
| Saferworld                                                   | 1,739                                 | -                          | -                   | 430                                     | 2,169  |
| Save The Children                                            | 9,409                                 | 6,158                      | -                   | -                                       | 15,567 |
| School of Oriental<br>and African Studies                    | -                                     | -                          | -                   | 365                                     | 365    |
| Shelter Centre                                               | -                                     | -                          | -                   | 240                                     | 240    |
| Sightsavers<br>international                                 | 3,738                                 | -                          | -                   | -                                       | 3,738  |
| Skillshare<br>International                                  | -                                     | -                          | -                   | 171                                     | 171    |
| Tearfund                                                     | -                                     | -                          | -                   | 1,732                                   | 1,732  |
| The Foundation for<br>Innovative<br>Diagnostics (FIND)       | -                                     | -                          | -                   | 2,400                                   | 2,400  |
| The Global Forum<br>on MSM and HIV                           | -                                     | -                          | -                   | 234                                     | 234    |
| The Tropical Health<br>and Education<br>Trust                | -                                     | -                          | -                   | 446                                     | 446    |
| Transparency<br>International                                | 2,670                                 | -                          | -                   | 1,364                                   | 4,034  |
| Trocaire                                                     | -                                     | 475                        | -                   | 28                                      | 503    |
| Tropical Health<br>Education Trust                           | -                                     | -                          | -                   | 2,134                                   | 2,134  |
| UK Consortium on<br>Aids and<br>International<br>Development | -                                     | -                          | -                   | 121                                     | 121    |
| VSO                                                          | -                                     | -                          | 30,000              | 4,992                                   | 34,992 |
| Wateraid                                                     | 4,202                                 | -                          | -                   | 589                                     | 4,791  |
| Womankind<br>Worldwide                                       | 560                                   | -                          | -                   | -                                       | 560    |

|                                         | Partnership<br>Programme<br>Agreement | Humanitarian<br>Assistance | Strategic<br>Grants | Country and<br>Other DFID<br>Programmes | 계      |
|-----------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------|---------------------|-----------------------------------------|--------|
| World Vision United Kingdom             | 3,938                                 | 150                        | -                   | 414                                     | 4,502  |
| World Federation of Science Journalists | -                                     | -                          | -                   | 648                                     | 648    |
| WWF UK                                  | 3,090                                 | -                          | -                   | -                                       | 3,090  |
| Global Poverty Action Fund              | -                                     | -                          | -                   | 8,925                                   | 8,925  |
| Civil Society Challenge Fund            | -                                     | -                          | -                   | 13,578                                  | 13,578 |
| Governance and Transparency Fund        | -                                     | -                          | -                   | 13,025                                  | 13,025 |
| 그 외                                     | -                                     | -                          | -                   | 2,299                                   | 2,299  |
| 계                                       | 106,454                               | 36,023                     | 30,271              | 163,469                                 | 36,216 |

#### 나. 모니터링 및 평가

PSD의 사업실시계획은 연간 검토를 받는다. 이 때 계획에 대한 전반적인 성과를 평가하며 계획 및 목표의 수정이 있을 경우 그 내용도 검토한다. PSD의 협력기관은 DFID의 예산지원으로 실시한 사업의 결과에 대해 보고할 의무가 있다. 주요 사업은 독립적으로 평가항목이 사업내용에 포함되어 진행되는데, 사업 목적에 관한 성과와 사업의 혁신적 성격을 평가하게 된다. 이렇게 평가된 내용은 근거기반(evidence-based)으로서 활용된다. 또한 투자재정팀(Investment and Finance Team)은 연구및평가부(Research and Evaluation Department, RED) 및 외부 파트너와 협력하여 금융부분 개발 사업에 관한 DFID 재정지원 포트폴리오의 영향을 평가하는 프레임워크를 개발하기 위해 노력하고 있다.

#### 다. 투명성

영국 Aid Transparency Guarantee에 의거 새로운 사업에 대한 상세 정보를 웹사이트에 공유하고 있다. 500 파운드 이상 규모의 사업에 대한 모든 사업에 대해 문서화하고 PIDG과 IFC를 위해 다자협력검토(Multilateral Aid Review, MAR)의 요약본을 공개하고 있다. DFID에서는 이용가능한 모든 정보를 공개하는 것을 원칙으로 하지만 각 사업의 사업기밀 등은 보호하고 있다. 그러나 정보공개 요청, 국회질의, 부처 공문 등에는 즉시 대응하고 있다.

### 3. 국제협력관련 정책<sup>18)</sup>

개발관련 주요 지형이 변화하고 있다. 전통적인 공여국 및 개발을 위한 도구로서의 원조가 개발관련 논의에서 덜 중요하게 되었고 국제 체제의 주도권도 G8에서 G20으로 변화하고 있다. 이에 국제개발사업의 투입 및 산출에 집중하던 것에서 결과, 투명성, 책무성 중심으로 변화할 필요가 있다. DFID 글로벌 파트너십부(Global Partnership Department, GPD)는 영국의 국제개발 정책과 중점이슈를 빠르게 변화하는 국제 체제에 맞추고, 영국원조의 책무성 강화를 위해 노력하고 있다. 또한 개도국의 MDGs 달성을 위한 경제 개발과 빈곤 감소를 위해 영국의 소프트파워를 통한 기존 및 신규 협력국과의 협력관계를 강화하고 있다.

런던본부에 위치한 글로벌 파트너십부(GPD)는 ‘양자협력 및 개발재원팀(Bilateral Relations and Development Finance)’, ‘신흥국팀(Emerging Powers)’, 그리고 G8팀의 3개의 팀으로 구성되어 있다. ‘양자협력 및 개발재원팀’은 미국, 프랑스, 독일 등 기존의 공여국들과의 관계와 개발에서 점차 중요한 역할을 담당하는 개발재원 기관과의 관계 수립을 이끌고 있다. ‘신흥국팀’은 2011년에 신설되었으며 이는 DFID와 신흥국과의 새로운 협력관계 형성, 글로벌 개발파트너십 프로그램(Global Development Partnership Programme)의 신설 및 국무장관의 기존 및 신규 파트너십의 강화 요구 등이 반영된 결과이다. G8팀은 개발 우선순위의 이행과 G8의 책무성 메커니즘을 지원하고 있다.

GPD가 성취하고자 하는 목표는 다음과 같다.

- 타 공여국들의 원조공약 이행 촉구
- G8 국가들의 영국의 개발 우선순위와 관련된 공약 이행 촉구
- G20 국가들이 영국의 개발 우선순위와 관련된 공약을 이행하며 개도국에 긍정적 영향을 미치도록 권고
- 영국 정부의 신흥국관련 정책을 DFID 우선순위에 반영
- 부산총회(HLF-4)의 결과에 영국의 우선순위 반영

---

18) 동 절은 DFID(2013g)를 참고함

특히 원조투명성과 관련하여, GPD는 모든 국제업무에 대해 투명성이 중점이 되도록 하고 있다. 그 일환으로 부산총회 등 원조 효과성에 투명성을 강조하고자 Value for Money Department와 긴밀히 협조하였다. G8에 관하여서는 미국 등의 국가와 협력하여 다른 공여국들이 International Aid Transparency Initiative(IATI)에 등록할 수 있도록 독려하고 있다.

#### 4. 해외영토지원관련 정책<sup>19)</sup>

DFID는 영국 정부의 해외영토 지원을 담당하고 있다. 현재 14개의 해외영토 대부분 빈약한 경제기반을 가지고 있어 공공서비스와 공공일자리에 매우 의존하고 있고, 때문에 지속가능한 경제 및 사회 개발에 어려움을 겪고 있다. 영국 정부의 원조관련 예산 중 해외영토 지원이 최우선 과제 중 하나이나, 이러한 지원은 해외영토에 대한 전략적 투자이며 영국정부는 그 대가로 해외영토가 성장을 위한 환경조성과 재정 관리 역량 개발에 필수적인 개혁을 진행하는 등 해외영토가 담당해야 하는 부분을 수행하기를 기대하고 있다.

DFID가 해외영토 지원을 위해 담당하는 업무는 1) 비용 효과적인 방법을 통해 각 해외영토 국민의 합리적 원조요구 충족, 2) 원조 의존적 해외영토의 자립 촉진, 3) 해외영토에 대한 영국의 임시부채(contingent liabilities) 관리 지원 등 크게 3가지로 구분된다.

##### (1) 합리적 원조요구의 충족

영국의 해외영토 중에는 원조 없이 필수적 범위의 공공 서비스를 통한 국민의 요구를 충족시키기가 매우 어려운 경우가 많다. 따라서 DFID는 해당 해외영토에 공공 서비스를 효율적으로 지원하기 위해 교육 및 보건 분야의 인력의 역량 강화 등 합리적 원조요구를 지원해주는 사업을 진행하고 있다. 또한 해외영토와 협력하여 해당 영토에 서비스 제공의 결과 및 제공방법이 효과적이고 효율적인지를 모니터링하는 메커니즘을 도입하기 위해 노력하고 있다.

---

19) 동 절은 DFID(2012d)를 참고함

## (2) 자립의 촉진

성장을 위한 투자 : 영국 해외영토 원조의 장기적 목표는 지속가능하고 포괄적인 성장을 촉진하여 각 영토들이 재정적 자립을 할 수 있도록 하는 것이다. 이를 위해, DFID는 민간 부문이 이끄는 경제 성장을 할 수 있도록 전략적 투자를 하고 있다. 또한 투자 시, 영국 원조 의존성을 감소하거나 자립할 수 있는 가능성이 큰 부분에 지원한다. 영국은 각 해외영토가 재정관리 역량을 강화하여 예산을 잘 운영하고 영국 보조금에 대한 의존을 줄여가도록 권고하고 있다.

지속가능하고 포괄적인 성장 : 경제 및 사회적 개발의 관점에서 이익을 주는 사업을 시행하는 것이 중요하지만 이러한 사업이 사회 및 환경에 미치는 영향에 대해 평가하는 것도 매우 중요하다. 이러한 영향평가를 통해 투자 및 개혁의 사회적, 환경적 기회를 최대화하고 부정적 영향이 완화될 수 있도록 예상되는 이익과 문제점에 대처할 수 있다.

## (3) 영국의 임시부채 관리 지원

현재 원조를 지원하지 않는 영토에 대해서 영국 정부는 상당한 임시부채를 지원하고 있다. 이에 관하여 영국은 해외영토가 공공재정을 지속가능하게 관리하고 재정위기의 위험을 최소화하기 위한 행동을 취할 것을 기대하고 있다. DFID는 외교부와 긴밀히 협조하여 해외영토의 재정 관리를 모니터링하고 향상시킬 수 있도록 지속적으로 노력하고 있다.

해외영토는 DFID 뿐 아니라 영국 정부 전체가 담당하고 있는 영역이다. 이미 DFID는 정책 조율에 있어 외교부는 물론, 해외영토의 더욱 심도 있는 경제성장을 위해 각 해당 분야에 전문성을 가진 타 정부부처와 협력하고 있다. DFID는 이러한 타 정부부처와의 협력을 통해 해외영토가 재정 뿐 아니라 다른 위기에도 대처할 수 있는 역량을 강화하기 위해 공동으로 일하고 있다. 해외영토의 대부분이 작은 섬이기 때문에 자연 재해, 환경, 사회, 거버넌스 이슈에 직접적으로 영향을 받을 수 있다.

EU를 제외하고는 이들 해외영토지원에 있어서는 영국정부가 유일한 재원이다. 카리브해 지역에 위치한 영토들은 Caribbean Development Bank를 이용할 수 있지만 대부분의 영토가 IMF나 세계은행의 회원국이 아니기에 다른 국제 금융 기구를 이용할 수 없다. 이러한 제한적 상황을 완화하기 위해 DFID는 지역기구나 다자기구의 지역 사업에 해외 영토를 참여시키기 위한 노력을 지속하고 있다.

## IV. DFID 다자협력<sup>20)</sup>

### 1. DFID 다자협력 개요

DFID는 연간 총 사업 지출의 거의 절반을 다자협력 부분에 사용할 정도로 다자협력을 중요하게 여기고 있으며, 다자협력은 DFID 본부차원에서 전담 계획·실시하고 있다. 2009-10년도에는 약 30억 파운드, 2011-12년에는 조금 증가한 약 34억 파운드를 다자기구와의 협력에 지출하였다. DFID의 중점 협력기관은 EC, 국제금융기관(세계은행, 아프리카 개발은행, 아시아 개발은행), 세계기금(Global Funds), 세계백신면역연합(GAVI Alliance), 에이즈와 결핵 및 말라리아 퇴치를 위한 세계기금, UN과 인도적지원 기관 등이 있으며 세부내용은 다음 [표 9]와 같다.

[표 9] DFID의 주요 협력 다자기구

|         |                                                                                                                                                                                                   |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 세계은행    | <ul style="list-style-type: none"> <li>국제개발협회(IDA)에서 무이자 신용거래, 증여, 최빈국 대상 양허성 차관(concessional arms)을 통한 자문 제공</li> <li>국제부흥개발은행(IBRD)에서 중진국이나 신용이 있는 빈국을 대상으로 비양허성 차관 제공</li> </ul>               |
| 지역 개발은행 | <ul style="list-style-type: none"> <li>MDGs 달성을 위해 차관, 증여, 자문을 통해 개별 국가와 지역을 도움. 최빈국은 양허성 자원 제공</li> <li>영국은 아프리카, 아시아, 카리브해, 아메리카의 지역은행의 회원으로 활동</li> </ul>                                      |
| IMF     | <ul style="list-style-type: none"> <li>DFID는 IMF의 저소득국가(LICs) 지원 사업에 영국 재무부와 지속적으로 긴밀히 협조</li> <li>LICs에게 양허성 재정을 지원하는 IMF의 Poverty Reduction and Growth Trust를 안정적으로 제공하는데 영국이 큰 역할</li> </ul>   |
| EC      | <ul style="list-style-type: none"> <li>EU는 세계의 모든 지역에 개발 사업을 진행하고 있으며 개발 관련 무역, 농업, 외교 정책과 연계 부분의 탁월한 역량을 보유</li> </ul>                                                                           |
| UN      | <ul style="list-style-type: none"> <li>UN은 전 세계적인 가입국을 보유함으로 비교할 수 없는 정통성, 신용, 권한을 가지고 있음</li> <li>DFID는 UNDP, UNICEF, UNFPA, UN Women, FAO, IFAD, OHCHR, WHO, UNAIDS, UNESCO에 핵심 재정지원</li> </ul> |

20) 동 장은 DFID(2011a; 2011c)를 참고함

|                         |                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 영연방<br>(Commonwealth)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 영연방은 인권, 민주주의, 개발에 관련된 공동의 핵심가치를 가진 54개 국가로 이루어진 자발적 연합</li> <li>• DFID는 영연방 정부들에게 기술자문을 제공하고 영연방 회원국 중 경제적으로 어려운 국가의 국민들에게 학습 기회 제공</li> </ul>                                     |
| 인도적 지원<br>기관            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 인도적 지원 기관은 자연재해나 분쟁 등으로 인해 피해를 입은 사람들에게 구호물자 제공</li> <li>• UNHCR, WFP, IOM, OCHA, CERF, ICRC, IFRC 등의 기관이 있음</li> </ul>                                                             |
| 세계기금<br>(Global Funds)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 세계기금은 MDGs의 보건과 교육 부분을 성취하기 위해 주로 NGOs 나 민간 부문과 파트너십을 통해 일하고 있음</li> </ul>                                                                                                          |
| 기후기금<br>(Climate Funds) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Climate Investment Funds (CIFs)는 개발도상국이 기후변화에 적응하고 저탄소 개발을 할 수 있도록 도움</li> <li>• UN 최빈국 기금과 UN Adaptation Fund는 기후변화 적응을, Global Environment Facility (GEF)는 국제 환경문제를 다룸</li> </ul> |
| 민간 부문                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Private Infrastructure Development Group(PIDG)와 International Finance Corporation은 개발도상국의 민간 투자와 부의 창출 지원</li> </ul>                                                                |

출처 : DFID (2012a: 77-78)

## 2. 다자원조검토(MAR)

DFID는 다자기구에 지원한 영국 원조가 VfM를 창출하고 있는지에 대한 평가를 시행하여 2011년 3월 최초로 다자원조검토(Multilateral Aid Review, 이하 MAR) 보고서를 발간하였다. 평가 대상 기관은 DFID가 핵심재원을 지원한 모든 다자기구 및 다자공여 신탁자금(multi-donor trust funds)으로 총 43개의 기관이 평가를 받았다. DFID는 다양한 출처를 통해 평가자료를 수집하였으며 동일한 기준으로 모든 기관을 평가하였으나, 각 기관이 처한 개별 상황을 고려하여 유연하게 적용하였다. VfM 평가를 위해 각 평가항목을 정의하는 방법론을 개발하였고 전문가의 검토를 통해 유효성을 검증받았다.

### (1) 근거에 기반한(Evidence-based) 평가

MAR을 진행하기 위해 DFID는 ‘근거에 기반한 기준에 대한 수행 평가(evidence-based judgement of performance against the criteria)’의 접근방법을 취하였다. 대부분 학계에서 공여 효과(donor effectiveness)에 정량적 지표를 이용하지만 그 유용성에 반해 몇 가지 단점이 존재한다. 첫째로, 모든 다자 기구를 포함하는 데이터 자료(data

sets)가 존재하지 않는다. 두 번째로, MAR에서 평가하고자 하는 지표들의 일부분은 정량적으로 수정하기가 매우 어려웠다. 따라서 근거기반(evidence-based) 방법을 이용하여 평가 자료를 수집하고 평가지표를 수립하였다.

## (2) 평가자료 수집

평가를 위해 아래의 내용을 포함한 다양한 범위의 출처에서 자료를 수집하였다.

- Multilateral Organization Performance Assessment Network(MOPAN)와 파리 설문조사(Paris survey)
- Common Performance Assessment System(COMPAS) 보고서
- 해당 기구의 보고서, 전략 문서 등
- 최소 9개 국가에서 각 기구의 역할과 수행을 검토
- 개발도상국 정부와 시민사회 등 주요 이해관계자와의 면담

MAR의 주요 원칙은 근거에 기반한 평가이다. 특히 이해당사자들은 다자 기구와 협력한 직접적 경험을 가지고 있기에 근거자료 수집을 위한 주요한 출처이다. 따라서 다양한 단계를 거쳐 가능한 한 많은 범위의 이해관계자들을 참여시켰다. 먼저 국무장관이 서면으로 다자기구와 시민사회 단체에 MAR의 전반적인 과정과 방법에 대한 의견과, 특히 국가적 수준에서 다자활동에 대한 근거를 요청하였고, 그 후 고위급 관료 수준에서 MAR의 과정에 대해 설명하는 토론회를 개최하였다. 유사하게, DFID는 30개 이상의 시민사회 단체 대표와 함께 원탁회의를 열어 토의를 진행하였다.

국가 수준의 근거자료 수집 또한 진행하였다. 8개의 'DFID 우선 국가(DFID focus)'인 시에라리온, 우간다, 방글라데시, 네팔, 타지키스탄, 탄자니아, 수단, 예멘과 2개의 'DFID 비우선 국가(non-DFID focus)'인 인도네시아, 말리를 방문하여 그 국가의 정부와 시민사회의 의견을 통해 현장에서의 다자기구 효과성에 대한 근거를 수집할 수 있었다. 국가 방문 동안 수집한 근거를 보완하기 위해 협력국들과 추가적인 회의를 진행하였다. 영연방 고위급 재정관료(Commonwealth Senior Finance Officials) 회의와 제2차 원조

효과성 지역회의(Second Regional Meeting on Aid Effectiveness), 튀니지 남남협력 및 역량개발 회의(South-South Cooperation and Capacity Development in Tunis)에서 부대행사를 개최하여 국가 관리들과 시민사회 대표들과 만남을 가졌다.

### (3) 평가 프레임워크

VfM 평가를 위해 두 가지 지수를 이용하였다. 첫째는 ‘영국 개발 목적에 기여’ 지수로 각 기관이 영국의 개발과 인도주의적 목적에 초점을 맞추고 영향을 받았는지를 확인하는 것이다. 세부적으로 각 기관이 자신의 담당업무에서 중요한 역할을 담당하고 있는지, 현장에서 성취된 결과가 무엇을 의미하는지, 소녀와 여성에게 집중하는지, 취약국과 일할 역량이 있는지, 기후변화와 환경 지속가능성에 주목하고 있는지, 빈곤국에게 관심이 있는지 여부 등을 확인한다.

둘째는 ‘기관의 강점’ 지수로 각 기관이 최고의 성취 결과를 창출하기 위한 기관의 행동과 가치와 관련이 있다. 세부적으로 투명성, 비용과 가치를 인지하는지 여부, 결과를 중요시하는지 여부, 좋은 관리와 책임 시스템이 있는지 여부, 다른 기관과 잘 협력하는지 여부, 재무 관리를 위한 시스템과 도구가 영향력의 최대화를 돕는지 여부 등을 확인한다.

[표 10]은 위의 내용을 세부 항목별로 작성한 평가 프레임워크를 간략하게 요약한 것이다.

[표 10] DFID 다자협력 평가 지표

| 구성요소                  | 기준                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 개발목표 달성을 위한 핵심적 역할 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 국가 수준의 근거를 기반으로 국제개발 목표와 인도적 목적을 달성하는데 중요한 역할을 함</li> <li>• 국가 수준의 근거를 기반으로 영국의 개발 및 인도적 우선순위를 달성하는데 중요한 역할을 함</li> </ul>                                                                                       |
| 2. 범분야 이슈에 대한 관심      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 취약한 상황에서 잘 수행함</li> <li>• 양성평등 촉진</li> <li>• 기구의 활동이 저탄소, 기후저항적(climate resilient), 환경적으로 지속가능함</li> </ul>                                                                                                      |
| 3. 빈곤국에 대한 집중         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 가장 인도적지원이 필요한 지역 및 국가에 자원 분배</li> <li>• 가장 자원을 잘 활용할 수 있는 국가에 자원 분배</li> </ul>                                                                                                                                  |
| 4. 결과에 기여             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 도전적 목표 (예: 최빈곤층 지원 집중)</li> <li>• 국가 수준의 결과 달성을 위해 노력함</li> <li>• 목표 이행을 보여줌</li> <li>• 개발 혹은 인도주의적 결과 이행에 기여</li> </ul>                                                                                        |
| 5. 전략적 수행 관리          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 결과 달성을 위한 분명한 역할, 전략, 이행 계획 있음</li> <li>• 효과적 지도부(governing body)</li> <li>• 효과적 리더십</li> <li>• 결과 측정</li> <li>• 효과적인 평가 기능 있음</li> <li>• 의사 결정 시, 지도부와 관리자는 결과와 평가 근거를 이용</li> <li>• 좋은 인적관리 정책과 활동</li> </ul> |
| 6. 재정 관리              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 원조를 투명하게 분배</li> <li>• 예측가능한 재정 지원</li> <li>• 수행 결과가 나쁜 사업에 대한 예방적 관리</li> <li>• 재정 책무성 확립</li> <li>• 적절한 재정관리 체계</li> </ul>                                                                                    |
| 7. 비용과 가치 인식          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 파트너들이 VfM에 대해 생각하도록 도전하고 지원함</li> <li>• 이익률과 비용 효과성이 의사결정에 중요한 요소</li> <li>• 사업 투입물 구입 시 절약</li> <li>• 행정 비용 관리</li> </ul>                                                                                      |
| 8. 파트너십               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 다른 파트너들과 함께 효과적인 업무수행</li> <li>• 수혜자의 목소리를 포함한 사회보호 정책의 이행</li> <li>• 국가 주도 접근을 가능하게 하기 위한 유연성</li> <li>• 인도주의적 환경에서 효과적인 리더십과 조정역할을 함</li> </ul>                                                               |
| 9. 투명성과 책무성           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 포괄적이며 열린 정책 공개</li> <li>• 파트너 간 투명성과 책무성 촉진</li> <li>• 사업 문서와 데이터를 정기적으로 발간</li> <li>• IATI에 서명하였으며 이행을 약속함</li> <li>• 효과적으로 협력국을 대표함</li> <li>• 협력국의 이해관계자들이 시정요청 및 항의를 할 권리가 있음</li> </ul>                    |
| 10. 긍정적 변화의 가능성       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 지도부와 관리자는 발전을 위해 지속적으로 노력함</li> <li>• 과거의 개혁 목표 진행에 대한 근거</li> <li>• 개혁 촉진의 기회가 예상됨</li> </ul>                                                                                                                  |

출처 : DFID (2011c: 112-113)

#### (4) 결과

평가 결과로 43개의 기관 중 9개 기관이 VfM면에서 매우 우수한(very good) 것으로 나타났다. 그 뒤로 16개의 기관이 우수(good), 9개 기관이 적절(adequate), 나머지 9개 기관이 미흡(poor)한 것으로 평가되었다.

UNICEF, 세계백신면역연합(GAVI Alliance), 에이즈와 결핵 및 말라리아 퇴치를 위한 세계기금(Global Fund to Fight AIDS, TB, and Malaria)는 ‘매우 우수(very good)’ 평가를 받았다. 이들 기관은 1라운드 당 가장 높은 VfM 가치를 창출하는 것으로 나타났다. DFID는 가장 높은 순위에 있는 기관들에 더 많은 예산을 지원할 예정이다.

반면 DFID는 수집된 자료를 바탕으로 낮은 VfM를 보이는 기관의 주요재정지원을 중단하기로 결정을 내렸다. 국제노동기구(ILO), 유엔재해경감 국제전략(UN International Strategy for Disaster Reduction), 유엔인간거주센터(UN-Habitat), 유엔산업개발기구(UN Industrial Development Organization) 등이 이러한 등급을 받았다. 이들 기구가 낮은 점수를 받은 주된 이유는 DFID로부터의 지원이 현장에서 중요한 차이를 보이지 못했고, 업무분야 또한 더 효율적인 기관들과 중첩되는 것으로 평가되었기 때문이다.

상기 기관보다 더 낮은, ‘매우미흡’ 점수를 받은 기관들에겐 특별 조치를 취할 예정이다. 이러한 평가를 받은 기구는 국제이주기구(IOM), 식량농업기구(FAO), 영연방개발프로그램(the development programme of the Commonwealth Secretariate), UNESCO 등이다. 하지만 성과가 낮은 기관들 중에서도 개발 혹은 인도적 지원 분야에서 다른 기관들이 다루지 않는 역할을 하는 기관들이 있다. 이러한 기관들은 DFID에서 집중적으로 수행 개선을 촉구하며 발전 과정을 모니터링 할 것이다. 향후 2년 동안 발전 과정을 검토하여 향상이 이루어지지 않은 경우 주요 재정지원을 중단할 수 있다.

이밖에 ‘적절(adequate)’ 평가를 받은 기관들에게는 개혁을 촉구하여, 주요 재정지원 여부를 향후 2년 동안 그 기관들이 이룬 발전과 성과에 따라 결정할 예정이다.

이 체계적 검토를 통해 DFID의 다자협력체제가 영국 단독으로 수행하는 활동을 보완하는데 중요한 역할을 하는 것으로 확인되었다. 다자기구와의 협력을 통해 DFID는 대규모 예산을 동원하고, 전문성을 빌려오며, 혁신을 지원하고, 분쟁 상황에서 원조지원에 대한 권한과 정당성을 확보할 수 있는 것으로 평가되었다. 다자협력은 국제개발과 인도주의적 목적을 달성하는데 매우 중요하며 특히, 양자협력을 통한 도움이 미치지 못하는 국가들에게도 도움을 줄 수 있는 것으로 나타났다.

반면 금번 조사를 통해 다자체제가 매우 복잡하고 파편화되어 있어 다자기구별 활동영역이 중복되는 등 조정 문제가 있는 것으로 나타났다. 또한 다자기구들이 현장에서 지속적으로 성과를 내는지에 대한 근거가 충분하지 않았고 많은 기관에서 분명한 전략적 방향, 직원을 적재적소에 배치하는 시스템, 관리자와 직원이 성과 창출에 집중하도록 하는 체계가 부재했다. 때문에 대부분의 기관에서 비용을 절감하거나 VfM를 달성하는데 충분한 노력을 기울이지 않았다.

DFID는 다자기관이 하나의 기관으로서 투명도와 책무성을 향상시켜야 할 부분이 있다는 것을 인식, 아래와 같이 7개의 주요 개혁 의제를 제안하였다.

- 결과에 대한 책임 (accountability for results)
- 효율적인 자금절약과 VfM (delivery of efficiency savings and VfM in programming)
- 투명성과 책무성 (transparency and accountability)
- 소녀와 여성에 대한 지원 (delivering for girls and women)
- 취약 상황에서 근무 (working in fragile contexts)
- 파트너십 (partnership behaviour)
- 인적자원관리 (human resource management)

## (5) 의의

MAR은 DFID가 협력하고 있는 다자기구의 강점과 약점을 분석함으로써 근거를 기반

으로 한 다자협력의 지원 범위와 정책을 결정할 수 있게 하였다. DFID는 VfM 평가결과를 사용하여 다자기구의 재정 지원을 여부를 결정하였다. 이에 따라 기관들의 지원을 중단하거나 ‘특별 조치(special measures)’에 포함시켰다. 또한 성과는 저조하지만 계속 지원을 받는 기관들은 2년 후 평가를 통해 지원여부를 결정할 것이다. 반면 우수한 기관들에게는 지원을 더욱 강화하여 더 많은 가치를 창출하도록 했다. 각 기구 또한 어떤 부분을 집중하여 개혁할 지에 대해 명확한 그림을 갖게 되었다. 궁극적으로 다자체계 전체의 개혁을 자극하였다고 볼 수 있다.

### 3. 주요통계

[표 11] DFID와 GPEX의 다자 지출 (2007/08 - 2011/12)

(단위: 백만 파운드)

|                                                                   | 2007/08   |         | 2008/09   |         | 2009/10   |         | 2010/11   |         | 2011/12   |         |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|---------|
|                                                                   | DFID      | 타 부처    | DFID      | 타 부처    | DFID      | 타 부처    | DFID      | 타 부처    | DFID      | 타 부처    |
| European Commission                                               | 991,408   | 208,911 | 1,153,892 | 254,008 | 1,186,303 | 237,786 | 1,268,563 | 163,286 | 1,220,076 | 135,477 |
| World Bank Group                                                  | 493,387   | -       | 573,652   | -       | 559,785   | -       | 926,713   | -       | 1,038,568 | -       |
| Regional Development Banks                                        | 98,121    | -       | 173,407   | -       | 181,174   | -       | 203,475   | -       | 257,004   | -       |
| Commonwealth                                                      | 13,876    | 674     | 11,730    | 711     | 29,930    | 726     | 12,480    | 740     | 12,967    | 824     |
| UN Agencies                                                       | 249,854   | 47,086  | 251,903   | 56,252  | 216,315   | 62,304  | 355,337   | 61,980  | 376,708   | 57,753  |
| Consultative Group on International Agricultural Research (CGIAR) | 4,535     | -       | 2,600     | -       | 25,046    | -       | 30,500    | -       | -         | -       |
| IMF Poverty Reduction and Growth Facility                         | 3,961     | -       | -         | -       | -         | -       | -         | -       | -         | -       |
| Global Environmental Facility                                     | 35,000    | 139     | 35,000    | 7,102   | 35,000    | 5,414   | 87,500    | -       | 52,500    | -       |
| Global Fund to Fight Aids, TB and Malaria                         | 100,000   | -       | 50,000    | -       | 163,400   | -       | 296,600   | -       | 128,100   | -       |
| International Finance Facility for Immunisation (IFFIm)           | -         | -       | 16,849    | -       | 25,065    | -       | 32,902    | -       | 40,876    | -       |
| 그 외                                                               | 42        | -       | 8,325     | 4,935   | 14,320    | 6,200   | 7,603     | 14,259  | 130,925   | 9,905   |
| 총 다자 지원                                                           | 1,990,184 | 256,811 | 2,277,358 | 323,007 | 2,436,338 | 312,428 | 3,221,673 | 240,265 | 3,257,724 | 203,959 |

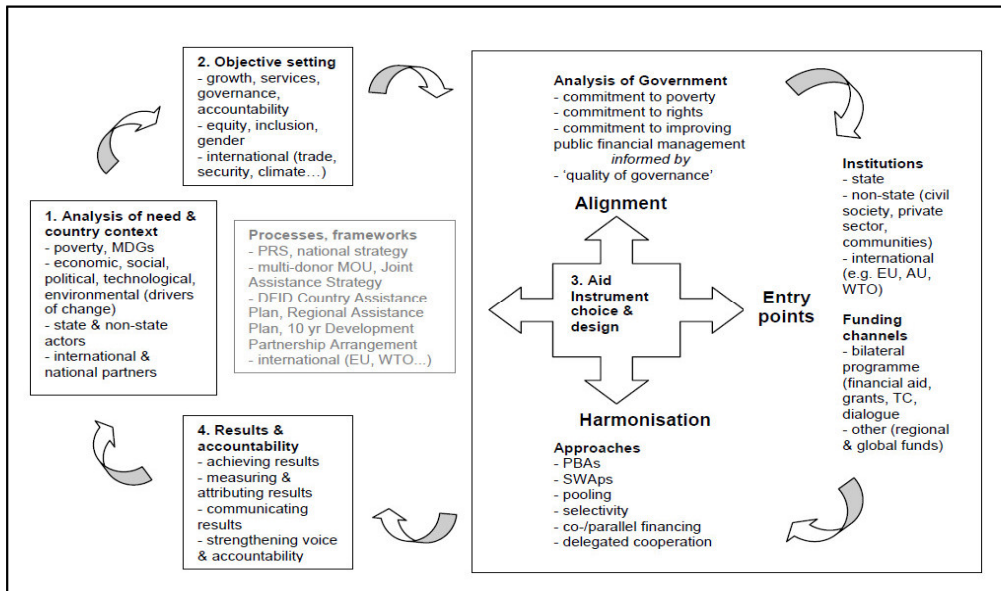
## V. DFID 양자협력

### 1. DFID 양자협력 사업 개요

DFID는 지속가능한 발전과 빈곤퇴치를 위해 아프리카, 아시아 등지에 있는 중점 협력 국과 양자협력 사업을 진행하고 있다. DFID 양자원조의 기본목표는 기본적 욕구(깨끗한 물, 공중위생, 보건 및 교육)에 대한 접근성 향상, 분쟁과 기후변화 예방 및 방지, 부의 창출을 위한 요소 제공(재산권, 효과적인 공공서비스, 사회안정, 법치) 등이다(DFID, 2011b).

DFID의 기본적인 양자협력 사업의 형태와 그에 따른 접근법 및 절차는 아래 <그림 7> 과 같다.

<그림 7> DFID 양자협력 사업 형태 및 절차



출처 : DFID (2009: 7)

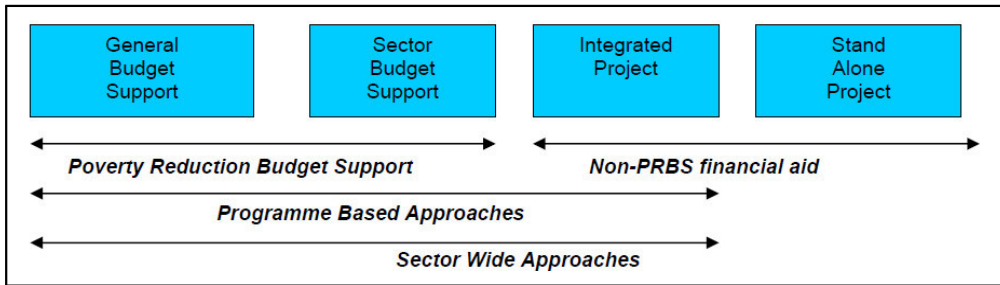
DFID의 양자협력 절차는 <그림 7>과 같이 반복적 과정의 형태를 띤다. 가장 중요한 것은 어떻게 DFID가 한 지역 혹은 국가에 대한 DFID 원조사업의 영향을 최대화할 수 있을 것인가이다. 이에 DFID는 먼저 수원국의 필요와 맥락에 대해 분석하고 목표를 설정한다. 세 번째 단계에서 원조 방법을 선정하기 위해 일치(alignment), 진입지점(entry points) 선정, 조화(harmonization)의 과정을 거친다. 일치(alignment)는 수혜국 정부의 수준(빈곤감소, 인권, 투명한 재정 관리에 대한 약속)을 평가하여 이에 따라 원조 방법 및 계획을 결정한다. DFID와 수원국은 분석과 대화의 과정을 통해 진입지점(entry points)을 결정한다. 진입지점(entry points)은 제도와 재정 채널(financing channel)의 두 측면에서 결정된다. 제도 측면에서 DFID는 어떤 수준의 정부(중앙정부, 지방정부, 지역)와 어떤 부서(행정, 입법, 사법)와 협력할 것인지를 결정한다. 특히 비정부기관(non-state actors)의 참여에 대해서도 고려한다. 재정 채널(financing channel) 측면에서는 DFID의 양자협력 예산을 이용할지, 지역 혹은 글로벌 펀드를 이용할지 결정한다. 원조 방법 선정을 위한 마지막 과정인 조화(harmonization)는 영국 정부와 타 공여국 혹은 타 공여국들 간에 원조 사업 및 도구의 측면에서 어떻게 협력할 것인지를 합의하는 과정이다. 이러한 과정을 통해 결정된 원조 도구 및 사업 계획을 바탕으로 사업을 진행하며 그 결과를 측정 및 평가한다. 하지만 여기에서 원조가 끝나는 것이 아니라 사업수행결과를 바탕으로 다시 새로운 사업을 위한 해당 국가 및 사업에 대한 평가가 이루어지게 되어 지속적으로 발전하는 구조를 가지고 있다.

DFID는 원조사업 형태에 있어서 상호보완적 전략적 접근 방식(Complementarity and Strategic approach)을 취하고 있다. 예를 들어 탄자니아에서는 일반 예산지원(General Budget Support, GBS), 기술협력, 무상원조 등 다양한 접근법을 시도하고 있으며 르완다에서는 GBS, 분야 예산지원(Sector Budget Support, SBS)의 혼용, 말라위에서는 보건 부문에서의 Sector Wide Approach(SWAp)를 포함한 GBS의 적용 등이 추진된 것 등이다. 이를 유형별로 분류해 보면 베트남, 파키스탄, 말라위, 모잠비크, 르완다, 잠비아, 가나 등과 같은 저소득국은 GBS와 SWAp을 혼용하고, 자메이카, 팔레스타인과 이라크와 같은 중소득국에서는 안정을 위해 금전적 기술적 협력 및 원조를 제공했다. 또한, 파키스탄이나 나이지리아와 같은 연방 국가나 분권화된 국가에서는 지역마다 다양한 접근

방식을 시도했다(DFID, 2009).

DFID의 양자원조의 형태에 따른 접근방식을 나타내면 다음의 <그림 8>과 같다.

<그림 8> DFID 양자원조 형태



출처 : DFID (2009: 34)

양자원조의 형태 중 재정지원에는 빈곤감소 예산지원(Poverty Reduction Budget Support, PRDS)과 비 PRDS 재정지원(non-PRBS financial aid) 두 가지가 있다. PRDS는 수원국의 원조 예산 집행이 그 국가 예산의 다른 재원과 분리가 불가능할 때 지출내역을 확인하기 위해 DFID가 그 국가 전체를 관리 및 감독해야하는 재정지원을 의미하며, 비 PRDS는 분리가 가능하여 재화 및 용역의 수준에서 지출내역이 확인 가능한 경우의 재정지원을 의미한다. 또한 원조 방법(instrument)은 아니지만 원조 관리 및 운영에 관한 접근 방식으로 Programme Based Approaches와 SWAp이 있다.

PRDS에는 일반재정지원(General Budget Support)과 섹터재정지원(Sector Budget Support)의 두 가지 방법이 있다. 일반적으로 타 기관에서는 일반재정지원과 섹터재정지원을 각각 독립적으로 보고 있지만 DFID에서는 이 둘을 통합하여 PRDS라는 개념을 사용하고 있다. PRDS는 빈곤감소를 위한 장기적 목표를 가진 정부 정책이나 사업을 지원하기 위해 수원국의 국가(혹은 지방) 재정 관리, 조달 및 회계 시스템을 이용한다. 일반 재정지원은 재정이 어디에 쓰이는지에 대한 공식적인 제한이 없는 반면 섹터재정지원은 특정 섹터, 세부 섹터 혹은 사업 등에 재정을 배정하여 지원한다.

비 PRBS는 한쪽 끝에는 완전히 통합된 사업이 다른 끝에는 완전히 독립적인 사업 형태가 있는 하나의 스펙트럼이다. 통합 사업(integrated projects)은 영국의 정책과 일치하는 활동을 지원하며 영국에서 제시한 과정을 준수해야 한다. 그에 반해 독립 사업(stand-alone projects)은 영국의 국가전략 외부에 있는 활동을 지원하며 영국이 제시하는 과정에 따라 진행되지 않아도 되는 방법이다.

DFID는 위와 같이 실시해오던 기존의 방식과 관련하여, 양자원조의 예산 및 자원의 합리적인 배분을 위해 협력국에 대한 평가를 단행, 대대적인 사업수행방식의 변화를 꾀하였다. 이렇게 실시된 양자원조검토(Bilateral Aid Review, 이하 BAR)는 이전의 하향식(top-down) 자원 배분 방식에 대한 반성으로 시행된, 현장에서의 결과를 통해 영국 원조가 얼마나 효과적으로 사용되는지를 판단하는 상향식(bottom-up) 평가방법이다. 또한 UN 통계부 (UN Statistical Division, UNSD)의 데이터를 이용하여 각 국가의 MDGs 달성 과정을 평가하고 그 결과를 연간보고서 및 회계 보고서를 통해 발표하고 있다 (DFID, 2012a).

## 2. 양자원조검토(BAR)<sup>21)</sup>

BAR은 2010년 5월 DFID에서 직접적으로 사업을 수행하고 있는 국가와 지역을 대상으로 시행되었다(DFID, 2011a). 이 평가는 DFID 양자원조의 목표를 얼마나 비용 효과적으로, VfM를 최대화하며 달성하는가를 기준으로 영국의 원조 자원을 합리적으로 배분하기 위해 개발되었다.

DFID는 BAR의 결과에 따라 중점지원 국가 및 지역을 검토하였고 해당팀에게 약 4년 동안(2011년 4월~2015년 3월) 달성하고자하는 결과와 이의 현실적 이행 방안에 관한 ‘결과 제안서(result offer)’를 제출하도록 하였다. 또한 그 제안을 분야별로 정리하여 분야별 목표 결과를 작성하였다. 국가별, 분야별 성과를 바탕으로 DFID는 각 국가별 사업의 잠정 예산을 정하여 영국 원조의 우선목표를 달성할 수 있도록 하였다.

---

21) 동 절은 DFID(2011b)를 참고함

## (1) 목적

BAR는 아래의 5가지 목적으로 시행되었다.

- DFID의 국가별 자원 분배에 대한 명확한 근거를 제시하고 DFID가 지원을 강화해야 할 사업과 국가와 사업 지원을 중단해야할 사업을 확인한다.
- 국가별로 어떤 사업 성과를 우선순위에 두며 어떻게 원조 자원 배분에 있어 성과를 고려할 수 있는지를 수립한다.
- 2011-12년도 ~ 2014-15년도 동안 국가별 지원 수준을 결정한다. DFID의 목표 달성을 위해 잠정적으로 어떤 사업을 확대해야 하는지 등을 확인할 수 있다.
- 양자원조의 수행 방법에 대한 명확한 전략적 선택을 시작한다.
- 국가별 사업운영계획 수립 준비를 위한 지침을 제공한다.

## (2) 중점지원국 선정

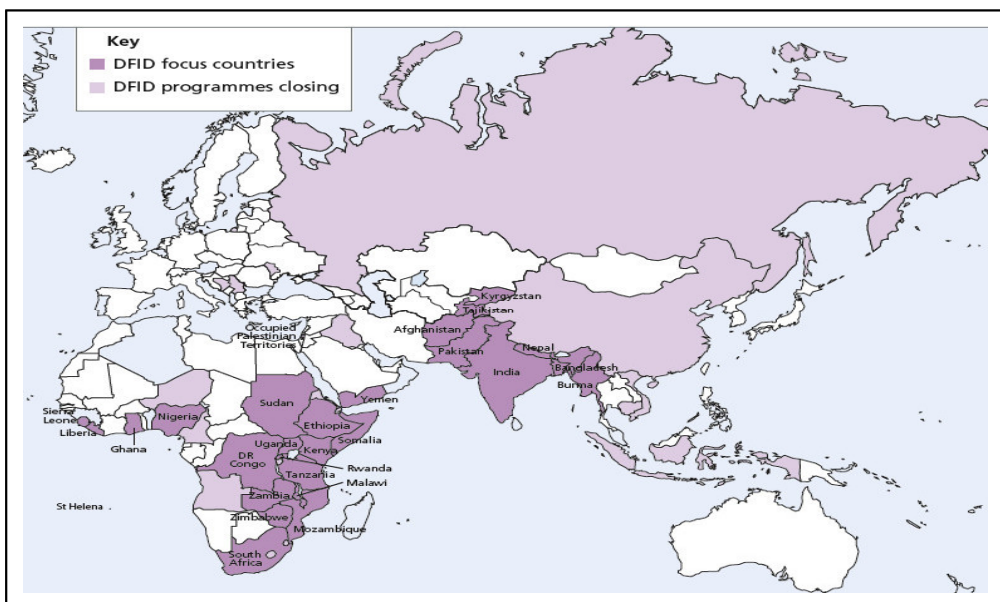
2008-09년 동안 영국의 양자원조를 통해 140개 국가들이 수혜를 받았다. 그 중 DFID 단독으로는 87개 국가에 원조를 지원해왔으며 나머지는 영국의 다른 정부기관이 원조를 담당하였다. DFID는 이번 BAR 평가를 통해 DFID가 가장 큰 영향을 끼칠 수 있는 국가를 선별하여 중점적으로 지원하고자 하였다. 개발 필요성과 원조 효과성이 있고 영국 정부의 우선목표와 전략적으로 일치하는지를 고려하여 원조를 지속할 국가들을 선별하였다. 장기적으로 영국의 제한된 비교우위로 인해 원조가 큰 영향력을 미치지 못하는 국가(예를 들어 니제르와 감비아)와 러시아, 중국, 베트남처럼 경제성장 측면에서 더 이상 원조 사업이 필요하지 않은 지역을 확인하였다. 또한 다른 공여국의 활동을 고려하여 선별 과정을 진행하였다.

DFID는 2016년까지 양자원조 사업을 중단할 16개 국가를 선정하였다. 이들 국가는 앙골라, 보스니아, 부룬디, 카메룬, 캄보디아, 중국, 감비아, 인도네시아, 아리크, 코소보, 레소토, 몰도바, 니제르, 러시아, 세브리아와 베트남이다. 이 경우 영국의 공약을 지키는 수준에서 단계적으로 폐지할 예정이다.

또한 DFID는 27개의 중점협력국과 3개의 원조의존적인 해외영토 및 3개의 지역사업에 집중하기로 결정했는데, 세부내용은 다음과 같다.

- 중점협력국(27) : 아프가니스탄, 방글라데시, 미얀마, 콩고, 에티오피아, 가나, 인도, 케냐, 키르기스스탄, 라이베리아, 말라위, 모잠비크, 네팔, 나이지리아, 팔레스타인 (가자 및 서안지구), 파키스탄, 르완다, 시에라리온, 소말리아, 남아프리카, 수단, 타지키스탄, 우간다, 예멘, 잠비아, 짐바브웨
- 원조의존적인 해외영토(3) : 세인트 헬레나와 속령들(St Helena and dependencies), 몬세라트섬(Montserrat)과 핏케언섬(Pitcairn) (그 외 영국의 원조가 필요한 해외영토에 원조를 지원)
- 지역사업(3) : 아프리카, 아시아, 카리브해 지역

<그림 9> DFID 중점협력국과 원조중단국



출처 : DFID (2011a: 31)

DFID는 ‘개발 필요성’과 ‘효과적 원조 가능성’에 따라 각 국가의 우선순위를 정하는 ‘필요-효과성 지수’를 개발하였다. 필요성은 하루에 \$2 미만으로 살아가는 인구수와 UN의 인간개발지수(HDI)를 기반으로 측정하였다. 그리고 효과성은 세계은행의 국가정책 및 제도평가

(CPIA)를 바탕으로 측정하였다. 이 지수에 따르면 중점지원국 27개 국가 중 19개 국가는 원조 필요성과 효과성이 가장 높은 것으로 나타났다. 나머지 6개 국가(타지키스탄, 키르기스스탄, 짐바브웨, 팔레스타인, 소말리아, 남아프리카)는 원조의 효과성이 낮은 국가들이다. 이들 국가는 상당한 개발관련 어려움을 겪고 있기 때문에, DFID는 이러한 국가들에 대한 특별한 원조활동이 필요할 것으로 전망하고 있다.

[표 12] 필요-효과성 지수에 따른 국가 순위

|                                      |  | Quartile 1 <sup>6</sup> | Quartile 2               | Quartile 3                              | Quartile 4            |
|--------------------------------------|--|-------------------------|--------------------------|-----------------------------------------|-----------------------|
| 5% of countries with highest scores  |  | <b>India</b>            | Cameroon                 | Sri Lanka                               | El Salvador           |
|                                      |  | <b>Nigeria</b>          | Guinea                   | <b>Tajikistan</b>                       | Mongolia              |
|                                      |  | <b>Ethiopia</b>         | Benin                    | <b>Kyrgyz Republic</b>                  | Tunisia               |
|                                      |  | <b>Bangladesh</b>       | Madagascar               | Djibouti                                | Iran                  |
|                                      |  | <b>Pakistan</b>         | <b>Nepal</b>             | Colombia                                | Solomon Islands       |
| Next 5% of highest scoring countries |  | <b>Uganda</b>           | Haiti                    | Swaziland                               | Kazakhstan            |
|                                      |  | <b>DRC</b>              | Chad                     | <b>Zimbabwe</b>                         | Azerbaijan            |
|                                      |  | <b>Afghanistan</b>      | <b>Liberia</b>           | Thailand                                | Dominican Republic    |
|                                      |  | <b>Tanzania</b>         | Angola                   | Bhutan                                  | Jordan                |
|                                      |  | <b>Burkina Faso</b>     | Iraq                     | Georgia                                 | Cape Verde            |
|                                      |  | <b>Niger</b>            | Vietnam                  | Guatemala                               | Ukraine               |
|                                      |  | <b>Kenya</b>            | Cambodia                 | Bolivia                                 | Paraguay              |
|                                      |  | Burundi                 | Central African Republic | <b>Occupied Palestinian Territories</b> | Guyana                |
|                                      |  | <b>Mozambique</b>       | Uzbekistan               | Brazil                                  | Sao Tome and Principe |
|                                      |  | <b>Rwanda</b>           | Togo                     | Timor-Leste                             | Jamaica               |
|                                      |  | Mali                    | Mauritania               | Honduras                                | Maldives              |
|                                      |  | <b>Burma</b>            | Egypt                    | Algeria                                 | Ecuador               |
|                                      |  | <b>Sierra Leone</b>     | Papua New Guinea         | <b>Somalia</b>                          | Albania               |
|                                      |  | Indonesia               | Laos                     | Nicaragua                               | Bosnia & Herzegovina  |
|                                      |  | <b>Yemen</b>            | Philippines              | Syria                                   | Equatorial Guinea     |
|                                      |  | Senegal                 | Gambia                   | Moldova                                 | Samoa                 |
|                                      |  | <b>Ghana</b>            | Guinea-Bissau            | Namibia                                 | Turkmenistan          |
|                                      |  | China                   | Morocco                  | Armenia                                 | Fiji                  |
|                                      |  | <b>Sudan</b>            | Lesotho                  | Peru                                    | Cuba                  |
|                                      |  | Côte d'Ivoire           | Congo, Republic          | Serbia                                  | Macedonia             |
|                                      |  | <b>Malawi</b>           | Eritrea                  | Comoros                                 | Suriname              |
|                                      |  | <b>Zambia</b>           |                          |                                         | Belarus               |

\* DFID 중점협력국은 굵게 표시됨

출처 : DFID (2011b: 19-20)

이와 같이 DFID는 선택과 집중을 목적으로 중점협력국을 선정하였으나 갑작스러운 비상사태가 발생하는 국가에 대한 인도적 지원을 계속할 예정이다.

### (3) 국가 및 지역별 결과제안서(result offer) 검토 과정

DFID는 관련팀(주로 해당국의 해외사무소)이 어떻게 각 국가와 지역에서 사업결과를 낼 수 있는지, 구체적으로 비용이 어느 정도 드는지, VfM 관점에서 그 결과를 어떻게 나타낸 것인지에 대한 결과제안서를 제출하도록 하였다. 지원을 중단하는 국가의 경우, 단계적 지원 중단에 대한 출구 전략을 세우도록 요청하였다.

결과제안서는 영국 정부의 우선목표를 반영한 아래의 5가지 부분에서 작성하도록 하였다.

- 부의 창출
- MDGs 수행 (보건, 교육, 빈곤과 기아 및 취약성, 물과 공중 위생)
- 거버넌스와 안보
- 기후변화
- 인도적 지원

DFID는 결과제안서를 작성 시, 근거를 바탕으로(evidence-based)으로 평가하고 소녀와 여성에 중점을 두며, 혁신성을 추구하는 방향으로 수립하도록 제시하였다. 또한 각 팀에게 아래 부분에 대한 가이드라인을 제공하였다.

- 결과의 선택 : 분야별로 DFID가 중점을 두고 있는 활동들과 사업계획에서 우선지원 분야를 분석한 자료를 제공하였다.
- 지표의 선택 : 분야별로 가능한 결과와 결과물 지표 리스트를 제공하였다.
- 혁신 : 개인과 지역사회의 역량을 강화시키기 위한 참여적 개발 방법, 수원국 정부의 책무성 및 투명성 제고 지원 등의 혁신적 방법의 예를 제공하였다.
- VfM : 각 팀이 어떻게 1) 기본적 필요를 명확히 제시하고, 2) 제안한 사업내용의 VfM 나타내기 위한 연구, 근거, 평가, 혹은 경제적 부분 등을 고려하고, 3) 각 개입의 명확한 영향과 논리를 제시하고, 4) 단위원가 계량법(unit cost metrics) 수립하고, 5) 각 단위 원가 계량을 위한 VfM 비교 측정이 이용가능한지 확인하고, 6)

정량화 할 수 없는 이슈들에 대한 정성적 평가를 고려하고, 7) 가능하거나 혹은 적절한 경우 규모의 문제를 다루어야 하는지를 제시하였다.

DFID는 2010년 7월과 10월 사이 결과제안서를 취합하였다. 각 해당팀이 제안한 금액은 총 180억 파운드 이상으로 지출검토에서 이용가능하다고 예상되는 사업 규모를 넘어선 금액이었다. 각 제안서는 여러 단계에 걸친 엄격한 검토의 과정을 거쳤다. 먼저, 100명 이상의 DFID 기술전문가로 구성된 팀이 익명으로 제출된 제안서를 검토하였다. 그 후, 개별 전문가 패널에게 그 팀의 평가 결과를 전달하여 검토하도록 하였다. 각 팀은 평가단 앞에서 제안서를 발표하고 VfM, 결과와 정책에 대한 질의에 답변했다. 평가단은 국가별 필요에 따라 제안된 결과를 평가하였고 그 결과가 현실적으로 실현가능한지 여부를 판단하였다. 또한 발생가능한 위험에 대해 고려하고 어떻게 그 결과를 성취할 것인지에 대해 자세하게 조사하였다. 평가단은 제안서의 심사결과를 각 팀과 각료들(Ministers)에게 제출하였다. 마지막으로, 각료들은 각 국가 및 지역 팀들과 개별 미팅을 통해 제안서에 대해 논의하였다. 각료들은 만약 DFID가 그 국가 혹은 지역의 양자 원조를 제공할 수 없다는 가정으로 각 제안을 검토했고 또한 만약 그 팀이 요청한 금액보다 20% 이상 혹은 이하의 원조를 받는다면 어떤 결과를 창출할 수 있을지 질문하였다. 그 후 각료들은 검토 결과를 발표하였다. 동시에, DFID는 각 제안서를 분야별로 모아 각 팀의 제안이 영국 정부의 공약을 성취하는데 충분한지 여부를 확인하였다. 그리고 이 과정을 통해 각 제안이 가진 근거와 VfM가 어떤 분야에서 특별히 설득력 있고 혁신적인지 검토하였다. 분야별로 제안서를 정리하는 과정에서 DFID가 다자 기구를 통해 성취 가능한 결과도 함께 고려하였다.

#### (4) 분야별 결과제안서

각 결과제안서를 분야별로 정리한 내용은 아래와 같다.

##### 가. 부의 창출

부의 창출 분야의 제안들은 성장, 고용, 경제적 기회가 빈곤을 감소시키는 지속가능한

방법이라는 것에 집중하였다. 금융 서비스의 접근성 향상 및 투자환경 개혁, 아프리카 자유무역처럼 가난한 이들에게 이득이 되는 무역협정의 촉구와 무역 촉진, 투입 접근성 향상과 농업생산성 향상 지원 등이 제안되었다.

#### 나. 거버넌스와 안보

모든 제안팀이 이 분야에 제안서를 제출하였다. 대부분의 제안은 분쟁과 불안정에 대처, 미디어 등 현지 민주주의 기관의 강화, 책무성의 향상, 원조 사용에 대한 가난한 사람들의 영향력 강화 등에 집중하였다. 거버넌스에 대한 국민 요구 강화 및 기본서비스 제공에 대한 국민 감시, 현지 민주주의 기관, 시민사회 그룹, 미디어와 기업의 개발 지원 및 의사결정에 여성의 역할 강화, 가난한 사람들의 치안과 정의 확대, 여성에 대한 폭행을 감소시키는 새로운 방법의 시도 등이 제안되었다.

#### 다. MDG: 보건

보건 분야의 제안들은 높은 목표와 강한 VfM를 나타냈고 또한 혁신과 입증된 개입 간의 적절한 균형을 유지하였다. 대표적으로 자녀를 가질지 여부와 언제 가질지에 대한 여성 선택권의 강화, 유아 사망, 말라리아 및 감염성 질병에 인지제고, 보건 시스템의 강화 지원 등이 제안되었다.

#### 라. MDG: 교육

교육관련 제안들은 교육인구의 증가와 취약 국가에 대한 집중에 중점을 두었다. 모든 제안이 교육의 접근성과 교육의 질, 양성 평등과 교육 이수율을 강조하였다. 특히 여자아이의 교육과 교육효과의 향상, 교사의 장기부재 대처, 수행관리 향상, 열악한 환경에서 일하는 교사들에 대한 인센티브 지원 등의 내용이 제안되었다.

#### 마. MDG: 빈곤, 기아 및 취약성

이 분야의 제안들은 혁신과 입증된 개입 간의 적절한 균형을 유지하고 있었다. 현금지원, 직접적 영양공급, 가정 단위의 식량안보 지원 노력 등이 제안되었다.

#### 바. MDG: 물과 공중 위생

이 분야의 제안에는 혁신적인 아이디어가 많았다. 깨끗한 물과 공중위생의 접근성 향상, 지역사회 주도 위생관념의 향상과 공중위생에 대한 요구촉진 등의 내용이 제안되었다.

#### 사. 기후변화

기후변화관련 제안의 부분은 저탄소 민간 주도 성장, 적응, 산림 관리를 향상시키고 기후 변화 전략을 실행할 기관을 강화하는데 집중하였다. 대표적으로 산림 관리 개선과 산림 파괴를 줄이기 위해 불법 벌채를 막는 새로운 사업, 저개발 국가의 기후변화 탄력성과 적응 지원, 청정에너지 서비스 접근성 향상, 저탄소 개발 지원 등이 제안되었다.

#### 아. 인도주의

인도주의 분야의 제안들은 DFID가 인도적 응급상황에 지속적으로 지원할 수 있고 오랜 분쟁 상황에 있는 국가들에게도 구제를 개발로 전환하는 것을 지원할 준비가 되어있음을 보여주었다.

### (5) 자원 배분

각료들은 모든 제안의 국가적 관점과 분야적 관점을 고려하였고 일부 비용이 드는 제안에 대한 지원을 계속하는 것에 동의하였다. 이 과정에서 각 사업에 관한 잠정 예산을 세웠다. 2011년부터 2015년까지 국가별 잠정 예산은 다음 [표 13]와 같다.

[표 13] 국가/지역별 잠정예산

(단위: 백만 파운드)

| 국가      | 2010/11 | 2011/12 | 2012/13 | 2013/14 | 2014/15 | 2011/12~2014/15<br>계 |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------------------|
| 아프카니스탄  | 178     | 178     | 178     | 178     | 178     | 712                  |
| 아프리카 지역 | 150     | 180     | 195     | 218     | 220     | 813                  |
| 아시아지역   | 8       | 15      | 15      | 15      | 15      | 60                   |
| 방글라데시   | 157     | 200     | 210     | 290     | 300     | 1,000                |
| 미얀마     | 32      | 36      | 36      | 55      | 58      | 185                  |
| 브룬디     | 12      | 10      | 0       | 0       | 0       | 10                   |
| 캄보디아    | 16      | 10      | 9       | 4       | 0       | 23                   |
| 카리브해 지역 | 20      | 19      | 19      | 19      | 19      | 76                   |
| 중앙아시아   | 15      | 14      | 14      | 14      | 14      | 56                   |
| 콩고      | 133     | 147     | 165     | 220     | 258     | 790                  |
| 에티오피아   | 241     | 290     | 300     | 345     | 390     | 1,325                |
| 가나      | 85      | 85      | 90      | 100     | 100     | 375                  |
| 인도      | 274     | 280     | 280     | 280     | 280     | 1,120                |
| 인도네시아   | 9       | 10      | 20      | 15      | 5       | 50                   |
| 이라크     | 10      | 5       | 0       | 0       | 0       | 5                    |
| 케냐      | 86      | 100     | 110     | 150     | 150     | 510                  |
| 라이베리아   | 10      | 8       | 8       | 8       | 0       | 24                   |
| 말라위     | 72      | 90      | 90      | 95      | 98      | 373                  |
| 모잠비크    | 88      | 80      | 80      | 85      | 85      | 330                  |
| 네팔      | 57      | 60      | 60      | 100     | 103     | 323                  |
| 나이지리아   | 141     | 180     | 210     | 305     | 305     | 1,000                |
| 팔레스타인   | 74      | 85      | 85      | 85      | 88      | 343                  |
| 해외영토    | 59      | 43      | 93      | 92      | 92      | 320                  |
| 파키스탄    | 215     | 267     | 267     | 412     | 446     | 1,392                |
| 르완다     | 70      | 75      | 80      | 85      | 90      | 330                  |
| 시에라리온   | 54      | 58      | 58      | 77      | 77      | 270                  |
| 소말리아    | 26      | 44      | 46      | 80      | 80      | 250                  |
| 남아프리카   | 17      | 19      | 19      | 19      | 19      | 76                   |
| 수단      | 132     | 140     | 140     | 140     | 140     | 560                  |
| 탄자니아    | 150     | 150     | 160     | 165     | 168     | 643                  |
| 우간다     | 90      | 100     | 105     | 95      | 90      | 390                  |
| 베트남     | 50      | 28      | 21      | 14      | 7       | 70                   |
| 예멘      | 50      | 65      | 70      | 80      | 90      | 305                  |
| 잠비아     | 53      | 55      | 55      | 62      | 63      | 235                  |
| 짐바브웨    | 70      | 80      | 84      | 94      | 95      | 353                  |
|         | 2,904   | 3,206   | 3,372   | 3,996   | 4,123   | 14,697               |

※ 예상 예산과 실제 배정 금액은 다를 수 있음

출처 : DFID (2011b: 33-34)

## (6) 수행계획 수립과 그 이후 단계

해당팀(해외사무소)은 수행계획을 작성하여 각료들이 검토한 제안결과에 따라 배분 받은 자원을 가지고 2011년 4월부터 2015년 3월까지 세부적으로 어떻게 사업을 수행할 것인가를 제시하였다. 수행계획은 국가 및 지역의 상황에 대한 요약, DFID의 비전, 구체적인 결과를 창출하기 위해 어떻게 재정과 인적 자원을 조직할 것인지, DFID의 VfM, 평가, 투명성 의제를 이행하기 위한 전략에 대한 내용을 담고 있다.

이 보고서는 2011년 봄에 제출되었으며, 사업실행 여부를 확인하고 국가 및 지역의 상황 변화에 따른 조정을 하기 위해 1년 단위로 검토를 진행하고 있다. 이로써 2011년 1월부터 신규 사업의 승인을 받기 위한 세부적인 사업안(business case) 제출이 의무화되었다. 사업안에는 개입을 위한 전략적 사례(strategic case), 상업적 실행가능성(commercial viability), 구매능력(affordability)에 대한 엄격한 평가와 결과가 어떻게 실현, 검토 및 평가되는지에 대한 내용이 요구되었다.

지출검토(Spending Review) 이후 필요시 자원 배분이 가능하도록 15억 파운드의 예산이 책정되었다. 예를 들어 다른 사업들의 실적이 저조하여 추가적 역량이 필요한 상황에서 좋은 제안이 들어오거나, 새로운 정책적 우선순위에 대응할 필요가 발생하거나, 혁신을 위한 강한 인센티브를 유지하는 경우 DFID는 유연하게 이 자원을 대체 활용할 수 있다. DFID는 우선 SDSR의 목표와 기후변화 우선목표에 대응하기 위해 필요한 자원을 추정하였다. 기후변화에 대한 지출의 경우 International Climate Finance 위원회의 승인이 필요하다.

## (7) DFID 양자협력 예상 결과

DFID가 새로운 중점협력 국가 및 지역을 선정하고, 각 국가/지역별 신규 사업제안 심사과정을 통한 적절한 자원 배분을 통해 얻을 것으로 예상되는 결과를 간략하게 정리하면 아래와 같다.

- 나이지리아, 에티오피아, 콩고, 방글라데시 등 대규모 분쟁국 및 취약국에 대한 지원노력이 증가하여 유아와 모성 사망률, 말라리아, 교육, 물과 공중 위생의 향상에 주요한 공헌을 할 것이다.
- 미얀마, 케냐, 모잠비크, 네팔, 르완다, 시에라리온, 우간다, 짐바브웨 같은 취약분쟁국들의 평화와 안보, 정부의 투명성과 책무성, 기본적 서비스에 대한 접근, 부의 창출과 고용 기회 향상에 도움을 줄 것이다.
- 아프가니스탄과 파키스탄의 필수 서비스와 평화, 안보, 안정에 노력하고, 예멘의 국가실패(state failure)의 위험을 줄이고자하는 영국의 목표에 공헌하고, 소말리아에 인도주의적 지원과 필수적 서비스를 지원하고 불안정의 근본적 원인을 찾을 것이다.
- 가나, 잠비아, 남아프리카 등의 국가들이 이들의 증가하는 국가재정을 효과적으로 관리하고, 민간 부문 투자를 활용하고, MDGs를 달성하도록 도와 원조에 대한 의존에서 벗어날 수 있도록 지원할 것이다.
- 말라위와 탄자니아같은 국가들의 성장 엔진인 민간 부문 개발을 지원하는데 집중할 것이다.
- 팔레스타인의 경제와 정부기관 수립을 도와 중동 평화 프로세스에 상당히 기여할 것이다.
- 아시아와 아프리카 지역의 협력사업을 확장하고 카리브해 지역 사업을 유지할 것이다. 동 지역 사업은 무역과 기후변화 등 국경을 넘는 문제들을 다룸으로서 전략적 개입을 목표로 국가별 사업을 보완할 것이다. 또한 지역 수준의 기회를 최대화하여 거버넌스, 보건(아시아와 아프리카), 기아(아시아)에 관련된 결과를 창출할 것이다.

### 3. 주요통계

[표 14] 영국 양자원조 사업: 수원국별 중점 분야

| 협력국/협력지역 | 중점 분야                                                                                                                                                                                      |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 아프가니스탄   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 부의 창출</li> <li>• 거버넌스와 안보</li> <li>• MDG: 교육</li> </ul>                                                                                           |
| 아프리카 지역  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 부의 창출</li> <li>• 기후 변화</li> <li>• 인도주의</li> <li>• MDG: 보건</li> <li>• 거버넌스와 안보</li> </ul>                                                          |
| 아시아 지역   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• MDG: 보건</li> <li>• 부의 창출</li> <li>• 기후 변화</li> <li>• MDG: 빈곤, 기아 및 취약성</li> <li>• 거버넌스와 안보</li> </ul>                                             |
| 방글라데시    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• MDG: 교육</li> <li>• MDG: 보건</li> <li>• MDG: 빈곤, 기아 및 취약성</li> <li>• 기후 변화</li> <li>• 거버넌스와 안보</li> <li>• 부의 창출</li> <li>• MDG: 물과 공중 위생</li> </ul> |
| 미얀마      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• MDG: 보건</li> <li>• MDG: 빈곤, 기아 및 취약성</li> <li>• 인도주의</li> <li>• 거버넌스와 안보</li> <li>• 부의 창출</li> <li>• MDG: 교육</li> </ul>                           |
| 카리브해 지역  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 부의 창출</li> <li>• 거버넌스와 안보</li> <li>• 기후 변화</li> </ul>                                                                                             |
| 중앙아시아1   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 거버넌스와 안보</li> <li>• 부의 창출</li> <li>• MDG: 보건</li> <li>• MDG: 물과 공중 위생</li> </ul>                                                                  |
| 콩고       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• MDG: 보건</li> <li>• 부의 창출</li> <li>• 인도주의</li> <li>• 거버넌스와 안보</li> <li>• MDG: 빈곤, 기아 및 취약성</li> <li>• MDG: 교육</li> <li>• MDG: 물과 공중 위생</li> </ul>  |

| 협력국/협력지역 | 중점 분야                                                                                                                                                                                                      |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 에티오피아    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• MDG: 보건</li> <li>• MDG: 교육</li> <li>• MDG: 빈곤, 기아 및 취약성</li> <li>• 거버넌스와 안보</li> <li>• MDG: 물과 공중 위생</li> <li>• 인도주의</li> <li>• 부의 창출</li> <li>• 기후 변화</li> </ul> |
| 가나       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• MDG: 교육</li> <li>• MDG: 보건</li> <li>• 부의 창출</li> <li>• MDG: 빈곤, 기아 및 취약성</li> <li>• 거버넌스와 안보</li> </ul>                                                           |
| 인도       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• MDG: 보건</li> <li>• MDG: 교육</li> <li>• 부의 창출</li> <li>• 거버넌스와 안보</li> <li>• MDG: 빈곤, 기아 및 취약성</li> <li>• 기후 변화</li> <li>• MDG: 물과 공중 위생</li> </ul>                 |
| 케냐       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• MDG: 보건</li> <li>• MDG: 교육</li> <li>• MDG: 빈곤, 기아 및 취약성</li> <li>• 부의 창출</li> <li>• 거버넌스와 안보</li> <li>• 인도주의</li> <li>• 기후 변화</li> </ul>                          |
| 라이베리아    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• MDG: 보건</li> <li>• MDG: 물과 공중 위생</li> <li>• 부의 창출</li> </ul>                                                                                                      |
| 말라위      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• MDG: 교육</li> <li>• MDG: 보건</li> <li>• 부의 창출</li> <li>• MDG: 빈곤, 기아 및 취약성</li> <li>• 거버넌스와 안보</li> <li>• MDG: 물과 공중 위생</li> </ul>                                  |
| 모잠비크     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 부의 창출</li> <li>• MDG: 교육</li> <li>• MDG: 건강</li> <li>• 거버넌스와 안보</li> <li>• MDG: 빈곤, 기아 및 취약성</li> <li>• MDG: 물과 공중 위생</li> </ul>                                  |

| 협력국/협력지역 | 중점 분야                                                                                                                                                                     |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 네팔       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 거버넌스와 안보</li> <li>• 부의 창출</li> <li>• MDG: 보건</li> <li>• 기후 변화</li> <li>• MDG: 교육</li> <li>• MDG: 물과 공중 위생</li> </ul>             |
| 나이지리아    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• MDG: 보건</li> <li>• 부의 창출</li> <li>• 거버넌스와 안보</li> <li>• MDG: 교육</li> <li>• MDG: 물과 공중 위생</li> <li>• MDG: 빈곤, 기아 및 취약성</li> </ul> |
| 팔레스타인    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• MDG: 교육</li> <li>• MDG: 빈곤, 기아 및 취약성</li> <li>• 거버넌스와 안보</li> <li>• 부의 창출</li> <li>• MDG: 보건</li> </ul>                          |
| 파키스탄     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• MDG: 교육</li> <li>• MDG: 보건</li> <li>• 거버넌스와 안보</li> <li>• MDG: 빈곤, 기아 및 취약성</li> <li>• 인도주의</li> <li>• 부의 창출</li> </ul>          |
| 르완다      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 부의 창출</li> <li>• MDG: 교육</li> <li>• 거버넌스와 안보</li> <li>• MDG: 빈곤, 기아 및 취약성</li> <li>• 기후 변화</li> </ul>                            |
| 시에라리온    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• MDG: 보건</li> <li>• 거버넌스와 안보</li> <li>• MDG: 물과 공중 위생</li> <li>• 부의 창출</li> <li>• MDG: 교육</li> </ul>                              |
| 소말리아     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 거버넌스와 안보</li> <li>• 인도주의</li> <li>• MDG: 보건</li> <li>• 부의 창출</li> </ul>                                                          |
| 남아프리카    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• MDG: 보건</li> <li>• 부의 창출</li> <li>• 기후 변화</li> </ul>                                                                             |

| 협력국/협력지역 | 중점 분야                                                                                                                                                                                      |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 수단       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 거버넌스와 안보</li> <li>• MDG: 빈곤, 기아 및 취약성</li> <li>• MDG: 교육</li> <li>• MDG: 물과 공중 위생</li> <li>• 인도주의</li> <li>• MDG: 보건</li> </ul>                   |
| 탄자니아     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 부의 창출</li> <li>• MDG: 교육</li> <li>• 거버넌스와 안보</li> <li>• MDG: 보건</li> <li>• MDG: 물과 공중 위생</li> <li>• MDG: 빈곤, 기아 및 취약성</li> <li>• 기후 변화</li> </ul> |
| 우간다      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• MDG: 보건</li> <li>• 부의 창출</li> <li>• 거버넌스와 안보</li> <li>• MDG: 빈곤, 기아 및 취약성</li> <li>• 인도주의</li> <li>• 기후 변화</li> </ul>                             |
| 예멘       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• MDG: 빈곤, 기아 및 취약성</li> <li>• 거버넌스와 보안</li> <li>• 부의 창출</li> </ul>                                                                                 |
| 잠비아      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• MDG: 보건</li> <li>• 부의 창출</li> <li>• MDG: 빈곤, 기아 및 취약성</li> <li>• MDG: 교육</li> <li>• MDG: 물과 공중 위생</li> </ul>                                      |
| 짐바브웨     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• MDG: 보건</li> <li>• MDG: 빈곤, 기아 및 취약성</li> <li>• 거버넌스와 안보</li> <li>• MDG: 교육</li> <li>• 부의 창출</li> <li>• MDG: 물과 공중 위생</li> </ul>                  |

※ 본 표에 한하여 ‘중앙아시아’는 타지키스탄과 키르기스스탄의 DFID 사업을 의미함.  
출처 : DFID (2011b: 26-30)

[표 15] 영국의 양자원조 사업: 중점 분야별 대상국

|             |                                                                                                                                                                      |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 보건          | 아프리카 지역, 아시아 지역, 방글라데시, 미얀마, 중앙아시아 <sup>1</sup> , 콩고, 에티오피아, 가나, 인도, 케냐, 라이베리아, 말라위, 모잠비크, 네팔, 나이지리아, 팔레스타인, 파키스탄, 르완다, 시에라리온, 소말리아, 남아프리카, 수단, 탄자니아, 우간다, 잠비아, 짐바브웨 |
| 부의 창출       | 아프가니스탄, 아프리카 지역, 아시아 지역, 방글라데시, 미얀마, 카리브해 지역, 중앙아시아, 콩고, 에티오피아, 가나, 인도, 케냐, 말라위, 모잠비크, 네팔, 나이지리아, 팔레스타인, 파키스탄, 르완다, 시에라리온, 소말리아, 남아프리카, 탄자니아, 우간다, 예멘, 잠비아, 짐바브웨     |
| 거버넌스와 안보    | 아프가니스탄, 아프리카 지역, 아시아 지역, 방글라데시, 미얀마, 카리브해 지역, 중앙아시아, 콩고, 에티오피아, 가나, 인도, 케냐, 말라위, 모잠비크, 네팔, 나이지리아, 팔레스타인, 파키스탄, 르완다, 시에라리온, 소말리아, 남아프리카, 수단, 탄자니아, 우간다, 예멘, 잠비아, 짐바브웨 |
| 교육          | 아프가니스탄, 방글라데시, 미얀마, 콩고, 에티오피아, 가나, 인도, 케냐, 말라위, 모잠비크, 네팔, 나이지리아, 팔레스타인, 파키스탄, 르완다, 시에라리온, 수단, 탄자니아, 잠비아, 짐바브웨                                                        |
| 인도주의        | 아프가니스탄, 아프리카 지역, 미얀마, 콩고, 에티오피아, 케냐, 파키스탄, 소말리아, 수단, 우간다                                                                                                             |
| 빈곤, 기아, 취약성 | 아시아 지역, 방글라데시, 미얀마, 콩고, 에티오피아, 가나, 인도, 케냐, 말라위, 모잠비크, 나이지리아, 팔레스타인, 파키스탄, 르완다, 수단, 탄자니아, 우간다, 예멘, 잠비아, 짐바브웨                                                          |
| 물과 공중 위생    | 방글라데시, 중앙아시아, 콩고, 에티오피아, 인도, 말라위, 모잠비크, 네팔, 나이지리아, 시에라리온, 탄자니아, 잠비아, 짐바브웨                                                                                            |
| 기후 변화       | 아프리카 지역, 아시아 지역, 방글라데시, 카리브해 지역, 에티오피아, 인도, 케냐, 네팔, 르완다, 남아프리카, 탄자니아, 우간다                                                                                            |

<sup>1</sup> 본 표에 한하여 '중앙아시아'는 타지키스탄과 키르기스스탄의 DFID 사업을 의미함.

출처 : DFID (2011b: 31-32)

\* DFID의 모든 지역별, 국가별 프로젝트의 세부 자료는 <http://devtracker.dfid.gov.uk/> 참고

[표 16] 상위 20개 DFID 양자협력 수혜국

(단위: 백만 파운드)

| 순위                                             | 2009년 10월 |       | 2010년 11월 |       | 2011년 12월 |       |
|------------------------------------------------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|
|                                                | 국가        | 원조액   | 순위        | 원조액   | 국가        | 원조액   |
| 1                                              | 인도        | 295   | 인도        | 279   | 에티오피아     | 324   |
| 2                                              | 에티오피아     | 214   | 에티오피아     | 251   | 인도        | 284   |
| 3                                              | 방글라데시     | 149   | 파키스탄      | 203   | 방글라데시     | 219   |
| 4                                              | 수단        | 146   | 방글라데시     | 174   | 파키스탄      | 212   |
| 5                                              | 탄자니아      | 144   | 탄자니아      | 146   | 나이지리아     | 162   |
| 6                                              | 파키스탄      | 140   | 나이지리아     | 142   | 아프가니스탄    | 146   |
| 7                                              | 아프가니스탄    | 133   | 콩고        | 133   | 콩고        | 146   |
| 8                                              | 나이지리아     | 114   | 수단        | 128   | 탄자니아      | 139   |
| 9                                              | 콩고        | 109   | 아프가니스탄    | 97    | 소말리아      | 101   |
| 10                                             | 가나        | 90    | 우간다       | 94    | 케냐        | 98    |
| 11                                             | 말라위       | 74    | 모잠비크      | 94    | 짐바브웨      | 88    |
| 12                                             | 우간다       | 68    | 르완다       | 90    | 모잠비크      | 86    |
| 13                                             | 모잠비크      | 68    | 가나        | 87    | 가나        | 80    |
| 14                                             | 네팔        | 67    | 말라위       | 71    | 남수단       | 80    |
| 15                                             | 짐바브웨      | 67    | 케냐        | 69    | 우간다       | 77    |
| 16                                             | 케냐        | 64    | 짐바브웨      | 69    | 르완다       | 76    |
| 17                                             | 서안&가자지구   | 58    | 네팔        | 62    | 네팔        | 71    |
| 18                                             | 베트남       | 54    | 베트남       | 55    | 세인트 헬레나   | 68    |
| 19                                             | 르완다       | 53    | 잠비아       | 52    | 말라위       | 62    |
| 20                                             | 잠비아       | 49    | 시에라리온     | 51    | 서안&가자지구   | 53    |
| 상위 20개국 합계                                     |           | 2,156 |           | 2,348 |           | 2,572 |
| 양자원조 계                                         |           | 3,958 |           | 4,248 |           | 4,204 |
| 총 양자원조에 대한<br>상위 20개국의 비율(%)                   |           | 54%   |           | 55%   |           | 61%   |
| Country Specific<br>양자원조 계1                    |           | 2,602 |           | 2,830 |           | 2,967 |
| Country Specific<br>양자원조에 대한 상위<br>20개국의 비율(%) |           | 83%   |           | 83%   |           | 87%   |

<sup>1</sup> 지역 혹은 non-allocable 지출을 제외한 양자원조

[표 17] 상위 20개 UK 순 양자 ODA 수혜국 (2009 - 2011)

(단위: 백만 파운드)

| 순위                         | 2009    |       | 2010    |       | 2011    |       |
|----------------------------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|
|                            | 국가      | 원조액   | 국가      | 원조액   | 국가      | 원조액   |
| 1                          | 인도      | 404   | 인도      | 421   | 에티오피아   | 344   |
| 2                          | 에티오피아   | 220   | 에티오피아   | 263   | 인도      | 283   |
| 3                          | 아프가니스탄  | 208   | 파키스탄    | 193   | 아프가니스탄  | 264   |
| 4                          | 수단      | 187   | 나이지리아   | 171   | 콩고      | 239   |
| 5                          | 방글라데시   | 160   | 콩고      | 162   | 방글라데시   | 230   |
| 6                          | 콩고      | 144   | 탄자니아    | 156   | 파키스탄    | 207   |
| 7                          | 파키스탄    | 139   | 아프가니스탄  | 152   | 나이지리아   | 186   |
| 8                          | 탄자니아    | 139   | 방글라데시   | 148   | 모잠비크    | 116   |
| 9                          | 나이지리아   | 121   | 우간다     | 116   | 탄자니아    | 99    |
| 10                         | 가나      | 99    | 가나      | 108   | 수단      | 98    |
| 11                         | 케냐      | 84    | 말라위     | 96    | 소말리아    | 95    |
| 12                         | 우간다     | 75    | 수단      | 77    | 우간다     | 89    |
| 13                         | 중국      | 74    | 짐바브웨    | 70    | 케냐      | 89    |
| 14                         | 말라위     | 72    | 르완다     | 69    | 르완다     | 85    |
| 15                         | 짐바브웨    | 70    | 케냐      | 68    | 가나      | 81    |
| 16                         | 네팔      | 66    | 네팔      | 68    | 서안&가자지구 | 76    |
| 17                         | 서안&가자지구 | 61    | 모잠비크    | 68    | 네팔      | 65    |
| 18                         | 베트남     | 60    | 서안&가자지구 | 63    | 말라위     | 65    |
| 19                         | 르완다     | 58    | 중국      | 56    | 잠비아     | 58    |
| 20                         | 시에라리온   | 51    | 시에라리온   | 55    | 남수단     | 52    |
| 상위 20개국 계                  |         | 2,491 |         | 2,581 |         | 2,821 |
| 순 양자 ODA 계1                |         | 4,732 |         | 5,191 |         | 5,286 |
| 순 양자 ODA 대비 상위 20개국의 비율(%) |         | 53%   |         | 50%   |         | 53%   |

<sup>1</sup> 특정 국가에 배정될 수 없는 지출 포함

[표 18] 상위 20개 DFID 양자 인도적 지원 수혜국 (2009/10 - 2011/12)

(단위: 백만 파운드)

| 순위                    | 2009년 10월 |     | 2010년 11월 |     | 2011년 12월 |     |
|-----------------------|-----------|-----|-----------|-----|-----------|-----|
|                       | 국가        | 원조액 | 국가        | 원조액 | 국가        | 원조액 |
| 1                     | 에티오피아     | 64  | 수단        | 84  | 소말리아      | 79  |
| 2                     | 수단        | 59  | 파키스탄      | 83  | 파키스탄      | 59  |
| 3                     | 콩고        | 41  | 콩고        | 47  | 에티오피아     | 57  |
| 4                     | 소말리아      | 32  | 소말리아      | 30  | 콩고        | 27  |
| 5                     | 파키스탄      | 29  | 예멘        | 7   | 케냐        | 23  |
| 6                     | 짐바브웨      | 19  | 아이티       | 7   | 예멘        | 20  |
| 7                     | 아이티       | 15  | 에티오피아     | 6   | 남수단       | 18  |
| 8                     | 서안&가자지구   | 15  | 케냐        | 6   | 라이베리아     | 11  |
| 9                     | 케냐        | 14  | 미얀마       | 5   | 말라위       | 8   |
| 10                    | 스리랑카      | 13  | 에리트레아     | 4   | 코트디부아르    | 8   |
| 상위 10개국               |           | 300 |           | 278 |           | 310 |
| 총 인도적 지원              |           | 435 |           | 351 |           | 354 |
| 총 지원 대비 상위 10개국 비율(%) |           | 69% |           | 79% |           | 88% |

## VI. DFID 공동사업 - Conflict Pool<sup>22)</sup>

안보, 환경, 문화와 같은 특정 이슈의 경우, DFID뿐만 아니라 영국 내 여러 정부부처와 연관되어 있다. 이러한 범부처적 이슈관련 사업의 경우, DFID 예산과는 별도로 각 이슈만을 위한 공동예산 Pool이 있어 해당 부처의 수장들의 협의를 통해 공동의 사업을 기획, 집행 및 관리하고 있다. 대표적인 예로 기후변화공동예산(Climate Change Pool)의 경우, 기후변화에 대한 원조사업을 위한 예산으로서 DFID, 환경부, 산업부가 공동 관리한다. 동 장에서는 분쟁국에 대한 원조사업을 위한 예산으로서 DFID, 국방부 및 외교부가 공동 관리하는 분쟁공동예산(Conflict Pool)에 대해 정리하였다.

### 1. 분쟁공동예산(Conflict Pool) 개요

분쟁공동예산(Conflict Pool, 이하 CP)은 영국의 ‘대외 안정화 구축 전략(Building Stability Overseas Strategy, BSOS-2011)’의 일환으로 시행된, 분쟁국가를 대상으로 시행하는 포괄적인 접근방법으로 2001년에 처음 시행되었으며 2008년에 수정되었다. 영국은 안보적 관점에서 분쟁국가의 안정화에 노력하고 있다. 동시에 분쟁국가의 안정화는 그 국가의 개발을 위한 전제조건이 된다. 따라서 CP는 영국 정부부처 간 협력을 통해 국제적 안정화를 위해 노력한다. CP 예산은 영국재무부 분쟁자원결산(HM Treasury Conflict Resources settlement)에서 나오며 3개의 기관 DFID, 외교부(FCO), 국방부(MOD)에서 공동으로 운영하고 있다.

### 2. CP의 장점

CP는 포괄적 접근방식으로 인해 여러 가지 강점을 가진다. 무엇보다 ODA와 비ODA 자원을 혼합적으로 사용하여 다양한 상황에 대처할 수 있으며, 빠르고 유연하게 특정 문

---

22) 동 장은 DFID (2013b)를 참고함

제에 대응할 수 있는 것이 특징이다.

- 유연한 운영 : CP는 과업의 범위, 크기, 협력기관, 수준(국가, 지역, 국제적 수준 등), 기간, 재정 조달 등에 있어 매우 유연하게 운영된다.
- ODA와 비ODA의 조합 : CP는 ODA가 지원하지 못하는 활동들을 지원할 수 있다. 특히 비ODA 자원은 안보와 관련된 활동에서 매우 가치가 있으며, ODA 사업을 촉진하거나 지원할 수 있다.
- 정치적으로 민감한 사안 : 분쟁과 불안정은 정치적 성향을 띤다. CP는 외교와 안보 담당자들의 지원으로 원조의 관점에서 민감한 영역의 사안을 다룰 수 있다.
- 위험 : 취약분쟁국과 관련된 사업을 진행함에 있어 사업 실패의 위험과 기관 실패의 위험(재정, 평판, 정치적 측면)을 잘 관리하는 것이 중요하다. CP는 위험을 피하기 보다는 위험을 잘 관리하는데 초점이 맞춰져 있다.
- 신속한 대응 : 분쟁 상황은 매우 급격하게 변하는데 반해 대부분의 공식적 지원은 새로운 요구에 대응하는데 상당한 시간이 걸린다. CP는 승인 과정이 간소한 초기대응기구(Early Action Facility)를 통해 신속하게 재정을 지원할 수 있다. CP의 지역 사업과 분야별 사업단은 자신들의 일상적인 업무 외에도 작은 규모의 긴급한 필요에 신속하게 대응할 수 있다.

### 3. DFID와의 보완적 관계

DFID는 분쟁취약국 지원 및 안정화에 2014-15년까지 ODA의 30%를 지원하기로 천명한 연방정부의 공약을 이행하기 위해 노력하고 있다. MDGs 달성률이 가장 저조한 34개국 중 22개의 국가가 분쟁국가라는 사실이 보여주듯이 분쟁과 불안정은 개발의 주 걸림돌이다. 이러한 맥락에서 DFID는 28개의 중점협력국 중 22개의 분쟁취약국을 지원하고 있다. DFID는 평화적 국가와 사회를 건설하기 위해 국가의 정책결정에 있어 국민의 목소리를 높이고, 정치에 적극적으로 참여하게 하며, 경제 서비스와 일자리를 창출하며, 보안과 정의 그리고 기본적 필요의 충족을 도와 분쟁과 취약성의 원인을 해결하고자 노력하고 있다.

CP는 DFID의 양자협력 노력에 보완적 역할을 하고 있다. 먼저, 비ODA 자원을 ODA 자원과 함께 제공함으로써 취약국의 안보 분야에 대한 지원이 가능하다. 안보에 대한 지원을 통해 개발 재정 지원을 통한 VfM의 향상에도 도움이 될 수 있다. 또한 CP는 장기 간의 개발 사업을 보완하여 신속하고 유연한 대응을 제공하며 작은 규모의 활동에 대한 무상원조를 제공할 수 있다. 마지막으로 DFID가 양자원조를 제공하지 않는 국가들에도 분쟁 방지 사업을 지원할 수 있다.

#### 4. CP의 주요 업무

##### (1) 분쟁 방지

CP는 분쟁 방지를 위해 분쟁주기(conflict cycle)에 따라 적절한 조치를 취하고 있다. 또한 BSOS에서 제시한 아래의 3가지 사안에 집중하여 분쟁 방지에 노력하고 있다.

- 자유롭고 투명한, 참여지향적인 정부 시스템 구축 : 이 부분은 주로 중장기적인 노력이 필요하며 주로 ODA로 지원이 가능하다. 하지만 제한된 자원으로 인해 CP는 다른 기관의 참여에 따라 그 역할과 가치 창출의 가능성이 달라진다. 또한 대부분의 활동이 해당 국가의 지역적 참여를 필요로 한다.
- 효과적이고 책임감 있는 안보와 정의의 구축 : CP는 비ODA 재정을 통해 안보와 관련된 지원을 할 수 있다. 안정과 분쟁예방에 직접적인 영향이 있는 지속가능한 개혁과 민주적이고 책임감 있는 안보분야의 개발을 지원하는데 노력하고 있다.
- 지역주민과 지역 및 다자기관들이 직접적으로 자신에게 영향을 미치는 분쟁을 예방하고 해결할 수 있도록 역량 강화 : 지역주민과 지역사회의 측면의 역량강화는 해당 지역의 맥락을 고려하여 진행되어야 한다. 그리고 지역 및 다자기관의 측면에서는 이들이 분쟁 예방의 직접적 역할을 할 수 있도록 돕는다.

## (2) 신속한 대응 - Early Action Facility

CP의 두 번째 역할은 새로운 위기에 신속하게 대응하고 분쟁을 예방하기 위한 초기기회(early opportunities)를 포착하는 것이다. 이러한 역할을 담당하기 위해 BSOS는 CP 내부에 초기대응기구(EAF)를 신설하였다. EAF는 2,000만 파운드로 용도가 제한된 기금으로 예상하지 못한 분쟁의 발생에 대응하기 위해서만 사용할 수 있다.

## (3) 안정화

CP는 군과 외부의 전문가로 이루어진 팀을 취약국에 파견하여 위기에 대응하는 역량을 강화하겠다는 영국 정부의 공약을 이행하기 위해 '3개 부처 안정화팀(tri-departmental Stabilization Unit, SU)'에 재정을 지원하고 있다. SU는 안보, 정의, 분쟁, 안정화 분야에 전문성을 가지고 있으며 CP 사업 수행을 돕기 위해 자문과 교육을 지원하고 있다.

## 5. CP의 지원 대상

CP는 분쟁이 일어난 모든 국가를 지원할 수 없기에 지역적 우선순위와 영국 정부의 내부적인 감시리스트를 고려하여 5개의 지역 사업과 1개의 주제(thematic) 사업을 운영하고 있다.

- 지역 사업 : 아프가니스탄, 아프리카, 중동과 북아프리카, 남아시아, 유럽(Wider Europe)
- 주제(thematic) 사업 : 동맹 및 파트너십 강화(Strengthening Alliances and Partnership, SAP)

## 6. 운영 구조

영국 정부가 내세운 외교, 개발, 안보 노력의 통합적 접근에 맞추어 CP 또한 전략수립에서 현장의 사업 운영까지 통합적인 운영 구조를 가지고 있다. 아래의 내용은 CP의 구성

요소와 그 역할을 설명한다.

- 국가안보위원회(National Security Council) : CP의 지출을 승인한다.
- 대외 안정화 구축 이사회(Building Stability Overseas Board, BSOB) : BSOS의 분쟁 예방 활동의 이행을 담당한다. CP와 평화유지 예산을 운영, 감독할 책임이 있다.
- CP 사무국 : 3개의 부처 소속자들로 구성된 작은 팀으로 주요 정책 개발, 재정 감독, 행정, 커뮤니케이션 등의 기능을 담당한다.
- 개별 CP 사업 : 각 지역의 필요에 맞게 다양한 방식으로 운영된다. 각 사업에는 고위급 수준에서 '3개 부처 프로그램 이사회(tri-Departmental Programme Board)'의 의장을 맡은 고위급 책임자(Senior Responsible Owner)가 있다.
- '3개 부처 국가팀(Tri-Departmental Country Team)' : CP 사업을 수행하며 사업의 우선순위를 세우는데 있어 중요한 상향(bottom up) 보고의 역할을 담당한다.
- 지역분쟁자문관(Regional Conflict Advisers, RCAs) : 각 부처의 특정지역 담당 관리로 자문, 방향 수립, 조정 등을 통해 국가팀을 지원하는 역할을 한다.
- 대외 안정화 구축 실무그룹(Ministerial Working Group on Building Stability Overseas) : 영국 정부가 BSOS를 잘 이행하는지를 감시하기 위한 기구로 BSOS에 포함된 CP 또한 감시한다.

## 7. 사례<sup>23)</sup>

주이스라엘 영국대사관에서는 '중동 평화 프로세스' 중 팔레스타인(가자 및 서안지구)과 이스라엘 간의 분쟁 해결의 일환으로 팔레스타인에 대한 이스라엘의 '점령'을 종식시키고 협상을 통한 정착촌을 구현하기 위해 3만-10만 파운드 규모의 2013년7월-14년3월까지의 약 8개월짜리 CP 사업제안(call for proposals)을 공표하였다.

동 사업의 목적은 다음과 같다.

- 두 국가의 영토를 1967년 수준으로 복구할 것을 합의
- 이스라엘의 안보를 보장하는 동시에 팔레스타인의 자치를 인정

---

23) <https://www.gov.uk/government/publications/call-for-proposals-conflict-pool-2013-2014>

- 난민문제에 대한 합의 도출
- 예루살렘 및 두 국가의 수도 설정에 대한 합의 도출
- 이스라엘 내 아랍 및 유대인들에 대한 차별금지 및 긴장 완화

주 이스라엘 영국 대사관은 동 사업을 위한 제안서를 2013년 5월 31일까지 접수 받았으며, 이스라엘 사업자에 우선순위가 있다고 명시하였다. 사업자 선정은 사업제안 내용이 목적에 부합하는지, 달성 가능성이 있는지, 효과가 측정 가능한지, VfM을 창출할 것인지를 기준으로 평가되었다.

사업자가 제시하여야 하는 사업제안서 양식은 다음 <그림 10>과 같으며, 동 사업제안서는 최대 3페이지를 넘기면 안 된다.

<그림 10> 이스라엘 CP 사업제안서 양식

| UNCLASSIFIED                                                                                                                                                                                                                                      | UNCLASSIFIED                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |          |                             |  |  |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------------------------|--|--|--|--|--|--|
|                                                                               |                                                                                                                                                                    |          |                             |  |  |  |  |  |  |
| <b>Conflict Pool Concept Note</b>                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |          |                             |  |  |  |  |  |  |
| <b>Project title:</b><br><input style="width: 100%;" type="text"/>                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |          |                             |  |  |  |  |  |  |
| <b>Country/Countries:</b><br><input style="width: 100%;" type="text"/>                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |          |                             |  |  |  |  |  |  |
| <b>Implementing partner:</b> <input style="width: 60%;" type="text"/> <b>Project Officer:</b> <input style="width: 40%;" type="text"/>                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |          |                             |  |  |  |  |  |  |
| <b>Total budget<sup>1</sup> (broken down by financial year):</b>                                                                                                                                                                                  | <b>Duration:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |          |                             |  |  |  |  |  |  |
| Total:<br>CP funds:<br>Other funds:                                                                                                                                                                                                               | <input style="width: 100%;" type="text"/>                                                                                                                                                                                                                                                                                                |          |                             |  |  |  |  |  |  |
| <b>Project Outcome (What will the project achieve? How realistic is it?)</b><br><input style="width: 100%; height: 40px;" type="text"/>                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |          |                             |  |  |  |  |  |  |
| <b>Context and Need for the Project (What is the problem that this project addresses? What is the current situation? Do you have local support/engagement from the beneficiaries?)</b><br><input style="width: 100%; height: 80px;" type="text"/> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |          |                             |  |  |  |  |  |  |
| <small><sup>1</sup> Please state the total cost of the project, the amount requested from the CP and whether any other donors/organisations are supplying funds for the project. All figures should be broken down into financial years.</small>  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |          |                             |  |  |  |  |  |  |
| UNCLASSIFIED                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |          |                             |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Main Activities</b> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;">Activity</th> <th style="width: 30%;">When will this be achieved?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table> | Activity | When will this be achieved? |  |  |  |  |  |  |
| Activity                                                                                                                                                                                                                                          | When will this be achieved?                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |          |                             |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |          |                             |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |          |                             |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |          |                             |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Experience of Implementing Partner in this area:</b><br><input style="width: 100%; height: 40px;" type="text"/>                                                                                                                                                                                                                       |          |                             |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Are other donors/organisations working in this area?</b><br><input style="width: 100%; height: 40px;" type="text"/>                                                                                                                                                                                                                   |          |                             |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>To be filled in by British Embassy</b><br><b>How does this project fit with the CP/AP strategy or Results Offer?</b><br><input style="width: 100%; height: 40px;" type="text"/>                                                                                                                                                       |          |                             |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Does the implementing partner have the capacity/track record to run this project?</b><br><input style="width: 100%; height: 40px;" type="text"/>                                                                                                                                                                                      |          |                             |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>How will you monitor the project?</b><br><input style="width: 100%; height: 40px;" type="text"/>                                                                                                                                                                                                                                      |          |                             |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Does the project represent VfM?</b><br><input style="width: 100%; height: 40px;" type="text"/>                                                                                                                                                                                                                                        |          |                             |  |  |  |  |  |  |

DFID가 운영하는 동 이스라엘 CP 사업과 같이, 영국은 주요 이슈에 대한 예산풀을 운영하면서 세부 사업의 기획 및 운영과 관련해서는 사업제안서를 접수하여(call for proposals) 가장 훌륭한 사업제안을 한 사업자에게 일임하는 방식으로 개발사업을 주로 진행하고 있는 것을 볼 수 있다. 이러한 사업수행 방식은 개발목표에 대한 유연하고 빠른 대응과 해당예산의 탄력적인 운용을 가능하게 하는 것으로 판단된다.

## VII. DFID 조달

### 1. 조달 개요<sup>24)</sup>

DFID는 성장과 개발을 실현하기 위해 기업들과의 협업을 증가하고자 한다. 이의 일환으로 DFID와 협업에 관심이 있는 기업을 위해 모든 정보를 한 곳에 모으는 작업을 시도하였다. DFID 사업자 포털 사이트를 통해 영국 정부 및 유관부처의 1만 파운드의 계약에 대한 정보를 포함한 매년 수백 개의 새로운 계약 정보를 공지하고 있으며, 이를 통해 사업자들은 등록, 입찰 및 계약에 참여할 수 있다. DFID는 전 세계의 모든 회사나 단체와 계약을 맺을 수 있다. 특히 중소기업의 입찰지원을 독려하고 있으며, 2012년의 경우 총 계약의 1/3이 중소기업에게 돌아갔다.

사업자들은 DFID 외에도 UKTI(UK Trade and Investment)를 통해 국제원조 사업에 참여할 수 있다. UKTI는 Aid Funded Business 서비스를 통해 한 달에 수백 개의 기회를 40여개의 섹터에 걸쳐 제공하고 있다. 또한 DFID는 사업자들을 위해 2013년 7월 제 1회 사업자 회의(Supplier Conference)를 개최하였다. 이 대회는 ‘가치의 공급(Supplying Value)’이라는 주제로 개최되었으며 기업, NGOs, 중소기업 등 DFID의 주요 사업자와 30개 이상의 기관에서 참여하였다.

#### DFID 전자조달시스템

전자조달시스템은 사업 과정의 향상 및 비용의 감소를 목표로 모든 DFID의 사업자 및 자금수주자(fund recipients)들에게 제공하는 포털사이트이다. 이 포털은 DFID의 입찰 기회 및 성사된 계약에 대한 모든 정보를 무상으로 제공하며, 이를 통해 DFID와 협력하고자 하는 모든 사업자 및 수혜자들이 온라인으로 등록·이용할 수 있다. DFID는 2008년부터 이 시스템을 운영해왔으며 이 포털에 등록된 모든 입찰 과정을 투명하게 공개하였다.

24) <https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-international-development/about/procurement>

사업자는 EU공식저널(Official Journal of European Union, OJEU) 경매에 참여하기 위해 반드시 이 포털에 등록하여야 한다. 그리고 직접 직원과 접촉하지 않고 지불을 모니터링 할 수 있다. 이 포털은 사업자와 DFID 간의 전자입찰(e-tendering) 플랫폼 역할을 한다.

DFID는 이 시스템을 발전시키기 위해 아래 사항에 집중 노력하고 있다.

- (1) 중소기업의 참여 확대: EU의 중소기업 참여 최소 요구사항을 따르고 더 나은 VfM을 위해 중소기업이 더 잘 참여할 수 있도록 시스템 확장
- (2) 개별 국가에 대한 조달 정보 제공: 영국 기업 외 다른 기업의 입찰을 돕기 위해 타국에서 진행되는 조달에 관한 정보 제공
- (3) 계약 과정 요소의 디지털화 : 해외사무소들이 각 사무소가 처한 특정한 상황에 맞는 정보를 확인할 수 있도록 계약 과정 요소를 확인하여 디지털로 정보 제공. 응찰 기관 선정, 새로운 계약 모델 생성, 모니터링 등의 과정에 대한 세부 정보를 제공할 수 있음.
- (4) 입찰 과정의 간소화: Cabinet Office는 입찰과정을 간소화하며 DFID는 이를 위해 긴밀히 협력함
- (5) 사용자 친화적 인터페이스 제공: 포털의 접근성과 기능을 향상하여 일관된 사용자 친화적 인터페이스 제공
- (6) 모든 정부의 사업자 등록 시스템 단일화 : 각 정부 부처별 재정 및 조달 인터페이스를 통합한 범정부적 단일 사업자 등록 시스템으로 운영, 각 정부 부처마다 사업자들이 중복으로 등록해야 하는 문제점을 해결하여 기업과 국제적 기관들이 더 쉽게 영국 정부와 협력할 수 있게 함. 또한 사업자들이 태블릿PC, 스마트폰 등과 같은 기기에서 포털을 이용할 수 있게 하여 사업자들이 원하는 계약 정보를 즉시 열람할 수 있도록 함
- (7) 조달 전문가 채용: 디지털 전문성을 가진 조달 전문가를 채용하여 정부 조달 시스템에 대한 자문을 제공하도록 함

참고 : DFID (2012c); <https://supplierportal.dfid.gov.uk/selfservice/>

## 2. 조달 정책

### (1) 주요이슈관련 조달정책

가. 투명성 : 영국 정부의 투명성 관련 공약의 일환으로 DFID는 아래와 같은 조달과 관련된 정보를 공개하고 있다.

- 1만 파운드 이상의 모든 중앙 정부 계약
- 모든 중앙 정부의 1만 파운드 이상 계약의 입찰서류(tender documents)
- 500 파운드 이상의 중앙정부 지출 항목

나. 주의의무(Duty of care): 위험한 환경에서 일하는 사업자들을 위한 주의의무 정책을 수립하였다.

다. 2010 뇌물수수법(Bribery Act) 중 사업자 의무: 사업자들은 2010 뇌물수수법에서 명시한 사업자의 책임에 대해 잘 인지하고 있어야 하며 DFID에 서비스를 제공하기 전에 책임 항목의 준수여부를 확인해야 한다.

라. 기업의 사회적 및 환경적 책임 : DFID는 기업의 사회적 및 환경적 책임을 준수하기 위해 아래와 같은 재화 및 용역을 구매하고자 노력한다.

- 학대나 착취의 환경에서 생산 및 운송되지 않아야 함
- 환경적으로 부정적 영향을 최소화해야 함

마. 계약자, 컨설턴트 및 사업자를 위한 보안 정책: 계약자가 DFID나 DFID의 파트너에 관한 정보를 다루고, 관리하고, 저장 및 처리할 때는 명시한 요구사항을 따라야 한다.

바. 납세 준수 중 사업자 안내사항 : 2013년 4월 1일부터 중앙 정부의 모든 사업자 입찰에서 EU공식저널(OJEU)에 광고한 특정 기준치 이상의 계약(above-threshold contracts)에 참여하는 사업자는 조달 과정의 선정 단계에서 세금 준수에 대한 선언을 해야 한다.

## (2) 사업자 우선과제 및 역할

DFID는 사업자들에게 기대하는 바를 아래와 같이 명시하였으며 이는 공급 체인(supply chain)의 모든 행위자들에게 적용할 수 있다.

가. Value for Money 향상 : 사업의 모든 영역에서 VfM의 향상을 증명하고 이를 위해 노력해야 한다.

- 결과의 증명 및 결과도출 최대화를 추구하며 계약 기간 동안 비용 절감을 위해 노력함
- 사업 요구사항과 위험을 반영하여 적절하고 정직하게 가격을 책정함
- 사업자 내부 기관과 공급 체인 전체에 있어 적극적으로 지속적인 낭비의 감소 및 효율성의 제고를 추구
- 공정하지만 과하지 않은 보상 획득

나. 전문성과 진실성 : 사업운영에 전문성과 진실성을 갖고 임해야 한다.

- 입찰 시 제출한 사업자 역량에 대해 정직하고 현실적으로 작성함
- 입찰 때 뿐 아니라, 계약을 이행할 때도 하청 계약업체들을 DFID가 사업자를 대하는 것과 일관되게 대하며 DFID가 요구할 경우 이를 증명함
- 부패 및 사기에 대해서는 한 치의 관용도 베풀지 말아야 함
- DFID 직원을 포함하여 전문적 사업 관계를 형성하기 위해 협력적으로 일함
- DFID와 성숙한 사업 관계를 발전시키기 위한 방향으로 행동함
- 기업의 사회적 책임에 대해 분명하고 적극적으로 이행함

다. 투명성 이행 : 모든 것을 공개하는 태도(Open book approach)를 갖고 발전을 위한 철저한 검토와 그 결과의 활용에 적극적으로 참여함

- VfM를 위해 모든 비용지출에 대해 투명하게 공개해야 함
- 구매 정보를 공개하여 DFID의 예산이 어떻게 어디에서 사용되었는지 보고함

라. 책임성 : 일관된 양질의 성과를 도출하기 위해 책임을 진다.

- 지출을 결과와 일치시킬 수 있고 더 균형잡힌 성과 위험의 분배를 반영한 가격 구조 적용
- 이행에 있어 책임을 지고 자신의 책임을 받아들임(예를 들어, 문제가 발생하였을 때 정직하게 문제에 대해 받아들이고 그 실패를 통해 배우려고 함)

마. DFID 정책과 일치화(align) : DFID의 중점 사안을 인지하고 적극적으로 그 사안을

업무에 반영 및 지원한다.

- 적극적으로 지역시장(regional market)을 개발하고 및 배타적 협약의 방지를 위한 방법을 추구함
- 취약분쟁국을 포함한 DFID 중점 지원국에 걸쳐 폭넓게 사업 운영
- 개발 효과를 최대화하는 혁신과 지식을 공유 및 전파
- 도전적 환경에서의 사업수행을 수용하고 VfM를 보호하는 방법으로 불확실성과 변화를 관리하기 위해 노력함
- DFID의 국제개발 목표의 반영 및 빈곤 감소를 위한 사업자의 공약 증명
- 적극적으로 영국정부의 정책 및 이니셔티브(중소기업, 수습제도, 직접지원, 경제 개발 지원 등)를 지지 및 적용

### 3. 민간 사업자의 입찰참여<sup>25)</sup>

#### (1) 민간 사업자 참여 범위

DFID는 원조사업을 진행하기 위해 민간부문 사업자와 함께 일하고 있으며 그 규모는 2011-12년도 기준 총 원조 지출액의 9% 정도이다. 민간 사업자의 역할은 장비 조달에서부터 기술 자문 제공 및 사업 진행까지 다양하다. [표 19]는 전년대비 DFID 업무에서 민간 사업자 참여의 변화를 보여주고 있다. 2010-11년에서 2011-12년을 비교하였을 때, 사업 운영, 재정 관리, 모니터링 및 평가 부분에서는 민간 사업자 참여가 증가하였으며, 연구에서는 감소하였다. 또한 기술 지원부분에서는 변화가 없었다.

---

25) 동 절은 ICA(2013)를 참고함

[표 19] DFID 조달 민간사업자 참여 범주 (2011-2012)

단위 (백만 파운드, 건)

| 원조형태      | 비용             | 계약 수 | 2010/11대비<br>2011/12<br>증감현황 | 내용                                                                                                                                                                                      |
|-----------|----------------|------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 사업 운영     | 178.6<br>(37%) | 24   | ↑                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 새 건물 등과 같이 물리적 자산의 생산 (건축) 및 관리</li> <li>• 물리적 자산을 기반으로 한 서비스 제공 (의료지원 및 의약품 관리)</li> <li>• 관리기관 역할 담당 - 조달, NGO등의 제 3기관의 서비스 운영 관리</li> </ul> |
| 기술지원      | 36.9<br>(8%)   | 44   | -                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 전략적 자문 서비스 제공</li> <li>• 컨설팅 지원 (관리 컨설팅, 특정 기술적 자원 관련 등)</li> </ul>                                                                            |
| 재정 관리     | 175.3<br>(36%) | 13   | ↑                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• DFID를 대신하여 재정 혹은 grant<sup>1</sup>을 집행</li> </ul>                                                                                              |
| 연구        | 45.8 (9%)      | 12   | ↓                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• DFID를 위해 사업의 초기의 계획 단계에서 연구 진행</li> <li>• 원조 사업을 진행하는 과정에서 연구 수행</li> </ul>                                                                    |
| 모니터링 및 평가 | 16.9 (3%)      | 20   | ↑                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업 운영 동안 진행을 모니터링하며 그 후 지속적인 영향을 모니터링 함</li> </ul>                                                                                             |
| 그 외       | 35.7 (7%)      | 22   | -                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 그 외 다양한 소규모 서비스 등 (교통, 호텔, 사무실 지원 등)</li> </ul>                                                                                                |
| 계         | 488.8          | 135  | ↑                            |                                                                                                                                                                                         |

출처 : ICAI (2013: 2)

DFID와 협력하는 민간 사업자들을 컨설턴트라고 칭하기 때문에 혼동될 수 있지만 [표 19]에서도 보듯이 민간 사업자들은 대부분 사업 운영부분에 참여하고 있으며 실질적으로 컨설팅 부분은 기술지원의 8% 밖에 되지 않는다.

한편 DFID는 분쟁취약국에 대한 사업을 확장하고 있다. 이는 불가피하게 위험에 대한 노출이 큰 곳에서 사업을 진행해야함을 의미한다. 이러한 환경에서 오랜 기간 동안 근무할 직원을 준비하고 파견하는 것이 어렵고 비용이 많이 든다. 따라서 현지 사업자들과 접촉 및 관리할 수 있는 사업자들은 이러한 환경에서 DFID의 사업 운영의 효과적인 파트너가 될 수 있을 것으로 예상된다.

## (2) 내부 입찰공고절차

DFID의 입찰공고 과정은 먼저 정책과 우선순위를 정하는 DFID 본부에서부터 시작한다. DFID 연간 사업계획은 각 사업제안별로 매우 세부적으로 작성된다. 사업제안 수립 시 반영된 사업에 대한 전체적인 개념은 DFID 본부 및 해당국 사무소의 의견이 반영된 것이다. 개념이 확정되면 DFID 사업팀(해외사무소의 분야별 팀)은 사업안(business case)을 준비한다. 사업안은 사업 기획자가 투입으로부터 결과까지의 인과관계와 이에 관한 근거 및 가정을 제시하는 변화이론(theory of change) 평가를 기반으로 한다. 세부 사업별 기획 과정 동안 DFID의 사업팀은 운영 옵션에 대해 고려한다. 일반적으로 다자 혹은 양자 원조 채널이 될 수 있으며 혹은 직접 운영, NGO 및 민간 사업자를 통한 운영이 될 수 있다. 국가별 팀(혹은 국제사업을 위한 본부팀)은 본부조달그룹(Central Procurement Group, 이하 PrG) 혹은 상업자문관(Commercial Adviser)와 협력하여 민간 사업자를 통한 사업 운영 옵션에 대해 평가하고, 진행하기 전에 사업자의 역량 및 VfM에 대해 고려한다. 사업안은 어떤 운영 방법이 적절한지, 어떤 부분에서 민간 사업자가 참여할 수 있는지 선호하는 조달 방법에 대해 제시한다.

DFID의 품질보증팀(Quality Assurance Unit)은 이렇게 수립된 사업안을 검토한다. 각료들(Ministers)도 5만 파운드 이상의 사업에 대해 검토한다. 만약 민간 사업자 운영이 적절한 옵션으로 승인이 되면 이 사업은 조달 과정으로 들어간다. 이 때 사업팀은 PrG와 협력하여 입찰서류(tender document)를 준비하고 시장에 들어간다. 입찰서류는 아래의 두 가지 범주의 기준을 가지고 있다.

- 기술적 기준 : 사업팀(본부 및 해외사무소)에서 평가하며 제안서가 얼마나 DFID의 세부사항을 효과적으로 반영 및 제공하는지를 판단함
- 상업적 기준 : PrG에서 평가하며 제안서의 가격경쟁력 등을 판단함

국가팀(혹은 영국 기반 budget-holder)과 PrG는 선호하는 업체를 선정하고 이행 방법 및 제반 비용에 대해 합의한다. DFID는 그 업체와 계약하고 사업 이행 단계로 들어간다. DFID는 2012년에 새로운 단계를 추가하여 1만 파운드 이상의 계약에 대해

Secretary of State의 승인을 얻도록 하고 있다. 2012년 전에는 이 과정이 DFID의 직원에 의해 이루어졌다.

계약 직후, 민간 사업자는 세부 이행 계획과 세부 목적의 개선의 제안을 제시하는 착수보고서(inception report)를 준비한다. DFID 사업팀은 해당 사업을 위한 logframe을 작성한다. 사업 이행 중, DFID 사업팀은 그 사업자의 실적을 주기적인(월별) 운영 회의 및 보고서, 연간보고서, 외부기관이 평가하는 공식 중간평가를 통해 모니터링한다.

### (3) 민간 사업자 참여 규모 및 현황

2011-12 회계연도 동안, DFID는 58개의 업체와 135개의 계약을 맺어 총 4억 8,900 파운드를 지출하였다. 이 중 5개의 사업자가 총 금액의 50%를 차지하였다. 몇몇 사업자는 DFID와 다수 계약을 맺었는데, 한 사업자가 DFID의 사업을 이해하고 전문성을 가지게 되면 여러 다른 계약도 수주하게 될 가능성이 높아지기 때문이다. 대표적인 예로 Adam Smith International은 진행 중인 계약이 28건이며 Mott MacDonald는 27건, Coffey International이 20건이다.

계약 수가 아닌 연간 총 지출면에서 볼 때, 2011-12년 동안 누적 총 지출금액의 50%가 약 5,000개의 사업자 중 13개의 사업자에게 돌아갔다. 대규모 사업자들은 주로 국제적으로 운영되는 기관들이며 하위 부분을 차지하는 다수의 사업자들은 특정 사업 혹은 특정 국가의 사업자로 구성되어 있다. DFID는 2011-12년도에 재정 지원하는 사업자의 수를 줄여 사업자 수를 제한하였다.

[표 20]은 DFID의 최근 민간 사업자 계약 관련 지출에 대해 보여준다. 2012-13년도 이후의 금액은 추정치이다. DFID는 2013-14년도의 민간 사업자 관련 지출을 12억 파운드 정도로 예상하고 있다. 이 표를 통해 DFID 전체 예산 대비 계약관련 지출이 어떻게 변하고 있는지 알 수 있는데, 11.9%에서 7.4%까지 떨어졌다가 다시 올라오고 있는 추세를 보이고 있다.

[표 20] 연도별 민간 사업자 계약 지출 (2008-08년도 ~ 2013-14년도)

(단위 %)

| 년                       | 07-08 | 08-09 | 09-10 | 10-11 | 11-12 | 12-13 | 13-14 |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 민간 사업자 지출               | 0.6   | 0.7   | 0.6   | 0.6   | 0.7   | 0.9   | 1.2   |
| 총 지출                    | 5.2   | 5.6   | 6.7   | 7.5   | 7.8   | 7.9   | 10.5  |
| 총 지출 대비 민간<br>사업자 지출 비율 | 11.5  | 11.9  | 8.2   | 7.4   | 8.6   | 11    | 11.4  |

[표 21] 5개 민간 사업자 운영 사업 사례

| 사업명                                                                      | 개요                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 기간                      | 사업자                                  | 비용<br>(백만\$) |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|--------------|
| 방글라데시<br>Chars Livelihood<br>Programme Phase<br>2 (CLP2)                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 대형 강의 침식지형 모래섬(Chars라고 불림)에 살고 있는 25만명의 극심한 빈곤을 경감하기 위한 7년간 사업</li> <li>• 민간 사업자의 주요 역할은 기획 개념을 이행하는 것이었고 이는 1단계에서 검증됨</li> <li>• Maxwell Stamp는 '관리 기관' 모델을 이용하여 18개의 현지 NGOs과 함께 사업을 수행함</li> <li>• Maxwell Stamp의 1단계 사업에 대한 계약은 이 기업의 최초 생계 프로젝트였음. 2단계 계약도 성사함으로 이 업체의 역량 이 증명됨</li> </ul> | 2009-16                 | Maxwell Stamp<br>PLC 및 18개<br>NGOs   | 79           |
| 나이지리아<br>Partnerships for<br>Transforming<br>Health Systems<br>(Paths 2) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 연방 및 주정부의 보건 부문 개혁(70%의 예산) 및 현장 사업(30%의 예산)으로 구성</li> <li>• Crown Agents는 개별 계약을 맺어 장비 및 그 외 클리닉과 병원을 위한 의약품 등의 물품 구매를 담당</li> </ul>                                                                                                                                                           | 2008-15                 | ABT Associate<br>(및 Crown<br>Agents) | 105          |
| 예맨<br>Ministries of<br>Policing and<br>Justice                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministries 개혁 및 개혁지원을 위한 물리적 자산 창출을 위해 기획된 사업임</li> <li>• GRM은 사업을 관리하고, 기술적 지원을 제공하며, 사업을 운영함</li> </ul>                                                                                                                                                                                       | 2008-13<br>(12년에<br>종료) | GRM<br>Internatio-nal                | 7            |
| CDKN                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 개도국의 기후변화 및 개발과 관련하여 양질의 믿을 수 있고 정책적으로 적합한 정보에 대한 접근을 확대하는 사업</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                        | 2010-15                 | PwC 및 5개<br>기업의<br>콘소시엄              | 72.5         |
| CSO Due<br>Diligence                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• DFID가 시민 사회 기관의 재정 및 관리 역량에 대해 확인할 수 있었던 외부 위탁 사업</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                    | 2010-13                 | KPMG                                 | 1            |

#### 4. 조달 규정 및 지침<sup>26)</sup>

DFID 조달 형태는 크게 1) EU 기준치 이상 용역의 계약, 2) EU 기준치 이하 용역 계약, 3) 재화 및 장비 조달, 4) 용역 조달, 5) 긴급 구호, 6) DFID 직원의 컨설팅 재 고용, 7) Corporate 프로젝트 및 사업 관리의 7가지로 구분할 수 있다. 각 형태별 세부 규정 및 지침은 다음 [표 22]와 같다.

[표 22] DFID 조달형태별 규정 및 지침

##### (1) EU 기준치 이상 용역의 계약

###### ○ 배경

- 113,057 파운드(EU 기준치) 이상 비용이 예상되는 모든 용역 계약은 영국정부(HMG)의 공공 조달 규정(EU조달지침 준용)에 제시된 계약 과정에 따라 PrG에 의해 이루어져야 한다. EU조달지침의 목표는 공공 조달 시장을 국제적 경쟁의 장으로 만들어 모든 사업자와 서비스 제공자들의 기회를 확대하는 것에 있다. 이는 공정한, 열린, 투명한 경쟁을 통한 Value for Money에 관한 HMG 정책을 강화한다.
- 2만 파운드 이상(행정 비용)의 모든 컨설팅(consultancy)은 반드시 국무장관(SoS)의 승인을 받아야 한다.

###### ○ HMG의 공공 조달 규정의 주요내용

- 용역 및 공급을 위한 계약
- Directives (Part A 서비스)가 제시한 과정에 따라 반드시 구매되어야 하는 용역 및 거기서 제외된 용역(Part B 서비스)
- 경쟁 입찰 필요 유무에 관한 재정적 기준치(매 2년마다 조정됨): (2013년 현재 기준치) 공급 - 113,057 파운드, 용역 - 4,348,350 파운드
- 재정적 기준치 173,934 파운드 이상인 특정 연구개발(R&D)과 통신서비스
- 4가지 계약 과정 : 공개, 제한, 경쟁적 대화(competitive dialogue), 협상

###### ○ 요구사항(Compliance Tasks)

- 2만 파운드 이상(행정 비용)의 모든 컨설팅(consultancy)은 반드시 SoS에 승인을 받거나 장관이 지정한 것이어야 한다. SoS에 승인 요청 시 반드시 재정정책 및 과정 안내문(Resource Policy and Procedures guidance)에 지정된 양식을 사용하여야 한다. (담당: 모든 직원, 현지 계약 행정관)
- 사업은 반드시 OJEU를 통해 공고되어야 한다. 공고 시 어떤 종류의 입찰인지 명시하여야 한다. 요구 결과물과 업체 선정 및 계약 체결 조건에 대해 명시하고 이를 준수해야 한다. 계약 체결(contract award) 공지문은 반드시 OJEU에 공지되어야 하며 요청이 있을 경우, 낙찰되지 않은 사업자 혹은 입찰자에게 내용을 설명해야 한다. (담당: 사업 직원)

26) [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/229376/Chapter-D-revised-060813.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/229376/Chapter-D-revised-060813.pdf)

- 모든 용역 조달요청은 ARIES를 통해 이루어져야 한다. 신청 시, ToR에 따른 과업 (quest)번호의 세부사항과 그 외 모든 적절한 문서를 제출하여야 한다. ToRs는 Terms of Reference 가이드에 적합하게 작성되어야 한다. ARIES 요청 및 완성된 ToRs와 함께 PrG 혹은 현지사무소 조달담당직원(Local Contract Officer, LCO)의 승인을 받아 용역 조달을 진행한다. (담당: 모든 직원, LCO, 사업 직원)
- PrG는 예측 비용이 EU 재정 기준치를 초과하는 계약의 입찰, 수주 및 관리를 담당한다. 이 사항의 예외적용을 위해서는 PrG의 장(head)과 반드시 협의해야 한다. (담당: LCO, 사업 직원)
- 이후의 계약 수정은 반드시 규정의 적용을 피하기 위해 요구사항을 세분화하는 것을 막는 EU Aggregation Rule에 따라야 한다. 또한 PrG와 반드시 의논해야 한다. (담당: LCO, 사업 직원)
- 조달 과정 초기수준(고위험, 중간위험, 저위험)을 결정하기 위해 최초 위험 평가가 진행되어야 한다. 중간 혹은 고위험으로 분류된 사업은 조달 과정을 진행하기 전에 SCS 수준의 승인을 얻어야 하며, 조달 과정에 반드시 사업자의 Duty of Care를 책임질 수 있는지에 대한 역량 평가가 포함해야 한다. 정기적으로 Country risk register를 업데이트하며 모니터링해야 한다. 진행하고 있는 계약 관리 못지않게 사업자에 대한 업데이트도 필요하다. (담당: 사업 직원)

## (2) EU 기준치 이하 용역 계약

### ○배경

- DFID 내 모든 계약관련 행위에 대한 책임은 PrG의 장(head)에게 있다. 기준금액 이하의 소규모 계약의 권한은 적절히 훈련된 직원과 PrG의 협의를 조건으로 DFID 내 다른 부서들에게 위임될 수 있다. 모든 DFID 조달은 Value for Money를 나타내어야 하며 이는 보통 경쟁을 통해 달성될 수 있다. 하지만 소규모 계약의 경우, 사업자가 '단일 사업자(single sourced)'여서 경쟁 없이 계약을 맺을 수 있다. 1만 파운드 이상의 모든 공급 계약은 SoS의 승인이 필요하다.

### ○요구사항

- 1만 파운드 이상의 모든 공급 계약은 SoS의 승인이 필요하다. Insight에 준수해야 할 양식이 나와있다. 2만 파운드 이상(행정 비용)의 모든 컨설팅(consultancy)은 반드시 SoS에 승인을 받거나 장관이 지정한 것이어야 한다. SoS에 승인 요청 시 반드시 재정정책 절차 안내에 지정된 양식을 사용하여야 한다. (담당: 모든 직원, LCO)
- 2만5천 파운드까지의 계약의 경우 적절히 훈련된 직원에 의해 계약을 맺어야 한다. 25,000~113,057 파운드 (EU 기준치)이하의 경우 승인된 수준의 훈련 및 수료자가 반드시 필요하다. (담당: 모든 직원, LCO, 사업 직원)
- 위임된 계약은 반드시 적절히 훈련되고 승인된 직원이 서명하여야하며 조달 과정 결정의 지지하기 위한 적절한 기록이 필요하다. (담당: 모든 직원, LCO, 사업 직원)
- 25,000~113,057 파운드(EU 기준치)이하의 계약을 체결하는 DFID의 부서들과 해외 사무소는 LCO를 지정해야 한다. PrG는 모든 LCO의 명부를 관리한다. LCO만 25,000~113,057 파운드(EU 기준치)이하의 계약을 발행할 수 있다. (담당: 국장, LCO, 사업 직원)
- 모든 용역 조달요청은 ARIES를 통해 이루어져야 한다. 신청 시, ToR에 따른 과업 (Quest) 번호의 세부사항과 그 외 모든 적절한 문서를 제출하여야 한다. ToRs는 ToR 가이드 Note 05에 맞게 작성되어야 한다. ARIES 요청 및 완성된 ToRs와 함께 PrG 혹은 LCO의 승인을 받아 용역 조달을 진행한다. (담당: LCO, 사업 직원)

- 조달 과정 초기부터 사업자 관리 의무가 반드시 고려되어야 한다. 해당 사업의 위험수준(고위험, 중간위험, 저위험)을 결정하기 위해 최초 위험 평가가 진행되어야 한다. 중간 혹은 고위험으로 분류된 사업은 조달 과정을 진행하기 전에 SCS 수준의 승인을 얻어야 하며, 조달 과정에 반드시 사업자의 Duty of Care를 책임질 수 있는 지에 대한 역량 평가가 포함해야 한다. 정기적으로 국가위험등록을 업데이트하며 모니터링 해야 한다. 진행하고 있는 계약 관리 못지않게 사업자에 대한 업데이트도 필요하다. (담당: 사업 직원)
- 제안서의 평가 및 채점 기록을 포함한 경쟁 과정의 세부 기록을 관리하여 각 단계마다 분명하고 완전한 감사를 위한 자료를 제공하여야 한다. (담당: LCO, 사업 직원)
- 25,000~113,057 파운드(EU 기준치)이하의 계약에서 경쟁 입찰을 포기하고자 하는 지출부서는 사전에 국장/해외사무소의 승인을 반드시 얻어야 한다. (담당: 국장, LCO, 사업 직원)
- 누적 총액이 113,057 파운드의 경쟁 기준치를 상회할 것 같은 계약 수정의 경우 PrG 혹은 LCOs 수준의 권한을 위임받은 사람과 반드시 논의해야 한다. (담당: LCO, 사업 직원)
- 영국정부는 공공재정의 지출에 있어 Value for Money, 투명성 및 정직성의 달성을 요구한다. 공공예산관리 규정은 조달 과정에 포함된 모든 직원의 역할을 분할하여 공모의 가능성을 줄이기를 요구한다. 최소한의 요구사항으로서 요구 파악, 주문 및 계약서 서명, 용역 인수, 지불의 권한은 반드시 분할되어야 한다. (담당: LCO, 사업 직원)
- 한 과정에 최소 2명의 직원이 배치되어야 한다. 만약 의무의 분할이 직원 채용과 관련된 제한으로 달성될 수 없다면 국장/해외사무소는 반드시 이 사항을 인지하고 PrG에 알려 이를 보충할 수 있는 방법에 대해 자문을 얻어야 한다. (담당: LCO, 사업 직원)

### (3) 재화 및 장비 조달

#### ○ 배경

- DFID는 전문 조달전문가 패널에게 재화의 조달을 위탁해왔다. 중점국가의 사업자들은 DFID 혹은 DFID의 원조를 사용하는 정부의 모든 재화 및 장비 조달에 대한 독점적 권한을 부여받아왔다. 이에 대한 대가로 그 사업자는 해당 국가에 사무실을 유지해야 하며 조달 활동의 규모가 불확실한 경우 관리 비용을 추가적으로 받을 수 있다. 조달 사업자는 DFID 혹은 의뢰국을 대신하여 마치 계약이 사업자가 직접 맺은 것처럼 DFID 및 의뢰국과 동일한 계약 책임 및 위험을 진다. 조달사업자는 하청(call down) 계약 혹은 주문(indent)을 통해 참여할 수 있으며 이들의 실적은 PrG에 의해 관리 및 모니터링 된다. 이와 같은 서비스에 대한 문의는 PrG에서 받고 있다.

#### ○ DFID의 이용을 위한 IT 재화 및 장비

- DFID 내부의 IT 재화 및 장비가 현존하는 시스템과 일치하며 호환가능한 장비 도입을 목표로 하고 있다. IT 재화 및 장비는 보통 DFID 프레임워크를 통해 구매한다. ISD는 영국에서 요구하는 모든 품목을 조달한다. 해외 사무소는 현지의 저가 재화 및 장비를 구매함으로써 더 나은 Value for Money를 획득할 수 있다. 현지 IT 담당자 혹은 지역관리자는 개별적으로 해외 사무소의 호환성 부분에 대한 자문을 제공할 수 있다. 영국에서의 모든 구매 및 해외 사무소의 5천 파운드 이상의 구매는 ServiceDeskISD를 통해 이루어진다. DFID 회사용 IT 재화 및 장비 구입 시 조달사업자와 연락할 필요가 없다.

---

○요구사항

- 필수 위임 목적(charging purposes)과 권한이 명시된 완성된 '주문(indent)' 및 하청(call down) 계약서는 Procurement Agent에 전송되어 모든 조달 활동을 시작한다. (담당: Office Manager)
- 5천 파운드 이상 단가의 품목은 IT 재화 및 장비를 제외하고는 반드시 agents를 통해 구매하여야 한다. (담당: 모든 직원, 국장, Office Manager)
- 개별 소규모 구매의 총합이 2만5천 파운드가 될 경우, 그 조달은 조달사업자 문의 하거나 Value for Money 측면에서 현지 구매를 위해 PrG에 연락해야 한다. (담당: 자산관리담당자, 국장, 해외사무소장, LCO, Office Manager, 사업 직원)
- 중점 국가를 제외한 DFID 사무소들은 총 금액이 25만 파운드까지는 패널에 있는 사업자 중 아무 업체와 거래할 수 있다. 25만에서 50만 파운드 사이의 구매에 대해서는 사업자 간의 경쟁이 장려되며, 50만 파운드 이상의 구매에서는 필수적으로 경쟁 입찰을 진행해야 한다. 25만 파운드 이상의 모든 조달은 PrG에 보고되어야 한다. (담당: 자산관리담당자, 국장, 해외사무소장, LCO, Office Manager, 사업 직원)
- 조달 과정 초기부터 사업자 관리 의무가 반드시 고려되어야 한다. 필요할 경우 업데이트가 이루어져야 한다. (담당: 사업 직원)
- 5천 파운드 이하의 구매의 경우 사업자로부터 최소 3개의 quotes를 얻어야 한다. quotation의 세부사항과 사업자 선택의 이유가 반드시 파일로 기록되어야 하며 이는 Value for Money를 증명하여 감사 자료로 이용된다. (담당: 자산관리담당자, 국장, 해외사무소장, LCO, Office Manager, 프로젝트 담당자)
- 모든 IT 재화 및 장비 구매는 ServiceDeskISD를 통해 영국을 기반으로 진행되어야 한다. 해외사무소는 현지 IT administrator의 사전 승인을 얻어 5천 파운드까지의 저가품을 현지에서 구매할 수 있다. 데이터를 저장하는 기기 (노트북, 데스크탑, 스마트폰, PDAs, USB 등), 네트워크 교환기(network switches), 프린터 항목에 대한 모든 구매는 현지 구매여부를 떠나서 진행 전에 ISD의 사전 승인을 얻어야 한다. (담당: 모든 직원)

#### (4) 용역조달

○배경

- 용역 조달은 토목 공사 혹은 건설과 관련된 조달을 의미한다. DFID는 대규모의 용역 조달을 수행하지 않으나 해외 사무소의 개선 및 신축 의뢰 등으로 인해 이와 관련된 조달이 종종 일어나고 있다. DFID 협력국과 관련된 모든 용역 활동의 조달은 사업솔루션부의 SEPPS팀이 감독하고 있다. 주로 중앙 정부 프레임워크를 통해 전문 업무 계약자의 서비스를 하청하여 전문적 지원을 획득한다. 모든 4,348,350파운드 이상의 비용이 예상되는 모든 서비스의 계약서는 영국정부의 공공 조달 규정(EU조달지침 준용)에 제시되어있는 계약 과정을 따라야 한다. 이 금액 이하의 용역은 DFID의 일반적 조달 규정을 따른다. PrG와 협의되지 않은 한 일반적 계약 권한 수준에서 계약을 진행한다. 영국 정부의 모든 주요 건설 및 매입 사업은 현재 잠정적으로 Gateway Review 과정을 거쳐야 한다. 이 규정에 관해서는 추후 SEPPS에 의해 자세한 내용이 제공될 것이다.

○요구사항

- SEPPS 해외자산지원팀(Overseas Estates Support Team, OEST)는 제안된 용역관련 활동에 의해 즉시 통보받아야 한다. (담당: 모든 직원, 자산관리담당자)
  - PrG 혹은 OEST에 의해 확인된 기관을 통해 반드시 전문적 조달 지원을 받아야 한다. (담당: 모든 직원, 자산관리담당자, 국장, 해외사무소장, LCO)
-

- 4,348,350 파운드 이상의 조달은 반드시 EU 공공조달 규정의 업무지시에 따라 수행되어야 한다. (담당: 모든 직원)
- 기획 단계 초기에 SEPPS와 상의하여 해당 건설 사업이 Gateway Review의 대상인지 여부를 확인해야 한다. (담당: 모든 직원)
- 관련 교육 및 기술
  - 2만5천 파운드 이하의 계약서를 발행하는 모든 직원의 의무 사항: 2일간의 조달 과정 이수
  - 2만5천~113,057 파운드 사이의 계약서를 발행할 필요가 있는 DFID 부서는 LCO(LCO)를 지정해야 함. LCO는 계약서를 발행하기 전에 반드시 2일간 조달 과정 및 개인 맞춤형 추가 훈련(예, 협상, EU 조달법 등)과 1주일간의 구조화된 실무 훈련(desk training) 및 PrG와 함께 2주까지의 실전 훈련을 이수하여야 하며 PrG로부터 완전히 승인을 받아야 함

## (5) 긴급 구호

- 배경
  - DFID의 긴급 구호는 일반적으로 분쟁, 인도주의, 안보부(CHASE)를 통해 제공된다. 즉 CHASE는 DFID 내에서 긴급상황의 발생에 따른 즉각적 대응에 대한 책임을 지고 있다. 다른 DFID 부서들은 부서의 책임 내에서 지속적인 위기로 고통받는 국가들에게 인도주의적지원을 제공할 책임이 있으며 필요할 때 CHASE의 지원을 받는다.
  - '긴급(emergency)'은 자연 혹은 기술적인 재앙, 사회적 갈등 혹은 전쟁에 의한 결과로 인간이 고통받는 현상이 일어났거나 혹은 일어날 가능성이 큰 상황으로 정의한다. 재와 및 장비의 조달은 반드시 일반적인 DFID 조달사업자를 통해 이루어져야 한다. 긴급 조달이 필요한 부서는 반드시 PrG의 장(head)의 사전 승인을 얻어야 한다. 계약 위임 기준치(contract delegation threshold)를 상회한 경우 PrG에게 반드시 보고해야 한다.
- 요구사항
  - 긴급 조달은 EU공공조달지침의 영향에서 면제되지 않는다. 필수적으로 사전공지를 하지 않아도 되지만 계약 체결을 공개할 필요가 있다. (담당: 모든 직원)
  - 긴급 상황이 종료되는 것처럼 보이고 재난구호에서 재건으로 원조의 방향이 이동할 때, 조달에 있어 긴급 과정을 더 이상 적용할 수 없으며 일반적인 조달 과정에 따라 재화 및 용역 조달이 이루어져야 한다. CHASE는 긴급 단계의 종료에 대해 조언할 수 있으며 이는 일반적으로 UN 혹은 그 외 international Appeal에 의해 결정된 기간과 연관되어 있다. (담당: 모든 직원)
  - 조달 agent 이용 시 공식적 주문(indent)이 완료되어야 한다. (담당: 모든 직원)
  - 조달 과정 초기부터 사업자 관리 의무가 반드시 고려되어야 한다. 해당 사업의 위험수준(고위험, 중간위험, 저위험)을 결정하기 위해 최초 위험 평가가 진행되어야 한다. 중간 혹은 고위험으로 분류된 사업은 조달 과정을 진행하기 전에 SCS 수준의 승인을 얻어야 하며, 조달 과정에 반드시 사업자의 Duty of Care를 책임질 수 있는 지에 대한 역량 평가가 포함해야 한다. 정기적으로 Country risk register를 업데이트 하며 모니터링해야 한다. 진행하고 있는 계약 관리 못지않게 사업자에 대한 업데이트도 필요하다. (담당: 사업 직원)

## (6) DFID 직원의 컨설파트 재고용

- 배경
  - DFID는 전 DFID의 직원을 자문가(consultancy basis)로 고용할 수 있다. 평판과 관련된 위험을 보호하기 위해 PrG의 가이드라인을 반드시 준수해야 한다.

---

○ 요구사항

- 이와 관련된 모든 계약은 반드시 피고용자의 예전 상사의 승인을 얻어야 하며 DFID 직원의 재고용에 관한 HR Guidance를 준수해야 한다. (담당: 모든 직원)

## **(7) Corporate 프로젝트 및 사업 관리**

○ 배경

- Corporate 프로젝트 및 사업은 내부 기관 및 시스템의 변화와 관련되어 있으며 종종 IT 시스템 개선 및 조달, 건물과 관련된 건축 및 개선 작업 등을 포함한다. 이러한 프로젝트 및 사업은 개발 관련 활동을 다루는 규제 및 과정과는 다른 과정을 따른다. 일반적으로 corporate 변화 프로젝트 및 사업이 대규모의 조달 및 새로운 자산의 유입이 필요하다면 이는 개발 사업 비용이 아닌 관리 자본(administration capital) 비용에서 진행한다.

○ 요구사항

- 각 사업의 Senior Responsible Owner(SRO)를 확인해야 한다. SRO는 해당 사업이 적절하고 전형적인 관리 구조를 가지고 있도록 한다. (담당: 사업 직원)
  - 반드시 사업안을 발행해야하며 제안된 투자에 대한 정당성, 이득, 비용, 기간, 투자 평가(손익분석) 및 위험 평가 등의 내용이 반드시 포함되어야 한다. (담당: 사업 직원)
  - Corporate 프로젝트 및 사업의 진행과 관련하여 DFID corporate 투자 위원회(현재 Capital Portfolio Board, Estates Board 혹은 Business Solutions Department Board)로부터 동의를 획득해야한다. (담당: 사업 직원)
  - 해당 사업 기간 동안 반드시 적절한 방법이 사용되어야 한다. 일정한 간격으로 사업에 대해 이사회 및 DFID corporate 사업 위원회에 보고해야 한다. (담당: 사업 직원)
-

## VIII. DFID 성과관리, 모니터링 및 평가

DFID 양자협력사업에 대한 성과관리는 각 해외사무소에서 실시하고 있으며, 다자협력 사업에 대한 성과관리는 본부의 해당 부서에서 실시하고 있다. 모든 사업은 기획단계에서 어떻게 평가가 이루어질지 명확하게 계획되어 있다. 즉 사업평가를 위한 별도의 기관을 입찰을 통해 선정하여 실시하고 있으며 이러한 평가기관의 선정과 관련해서는 해당 사업 기획단계에서 모두 계획되고 있다. 평가부서에서는 각 해외사무소 및 본부의 담당 부서에서 실시한 평가결과 및 교훈이 전사적으로 공유 및 학습되도록 지원하고 있다. 나아가 해외 사무소와 본부를 포괄하는 성과관리는 일상감사를 통해서 실시하고 있으며, 전사적인 성과관리는 크게 ‘연간검토(Annual Review, AR)’, ‘프로젝트완료검토(Project Completion Review, PCR)’ 및 ‘평가(Evaluation)’의 3가지 분야로 나눌 수 있다.<sup>27)</sup>

### 1. 성과관리<sup>28)</sup>

DFID의 기관성과관리를 담당하는 부서는 재무및기관성과부(Finance and Corporate Performance Division, FCPD)로, 재무감독과(Finance and Control Department)와 재무성과영향과(Finance, Performance and Impact Department)의 2개 과로 구성되어 있다.

#### (1) 재무감독과(Finance and Control Department)

재무감독과(Finance and Control Department)는 FCPD의 부서 중 하나로 DFID가 지원하는 재정이 빈곤감소를 위해 잘 이용되는지 그리고 더 많은 가치를 창출하는지를 확인하는 부서이다. 즉, DFID의 재무가 최상으로 관리되고 있는지와 DFID가 기관내부는

---

27) 동 절은 DFID 담당자와의 면담내용을 참고로 함

28) 동 절은 DFID 담당자와의 면담내용을 참고로 함

물론 의회 및 납세자들에게 확인을 심어줄 수 있는 효과적이고 균형 있는 위험감시 체계를 보유하고 있는지 등을 확인한다. 재무감독과는 아래의 3개 팀으로 구성되어 있다.

- 회계운영팀(Financial Accounting and Operations) : 재무회계(financial accounting) 및 외부 보고와 거래 과정(transactional process) 기능을 담당한다. 회계와 운영이라는 주요 범위 내에서 다양한 업무를 진행하고 있다.
- 위험관리팀(Risk and Control) : DFID 내에 위험기반 관리 방법(risk based management)을 도입하고, 교훈을 바탕으로 지속적으로 발전하는 문화를 개발하고, 가능하다면 최적의 위험 관리 도구와 기술을 이용하여 결과를 향상시키는 것을 담당한다.
- 재무향상팀(Financial Improvement) : DFID의 재원이 빈곤 감소를 위해 사용되고 있는지 그리고 DFID의 재원이 최상으로 관리되도록 지원하고 있는지를 확인한다. 또한 DFID의 재무향상계획과 재무 자문단(finance cadre) 개발을 실행 및 검토한다. 영국의 원조 재원이 전달과정(delivery chain) 동안 협력기관/협력국에 의해 사용되었는지 혹은 DFID에 의해 사용되었는지 그리고 모든 재무의 흐름이 적절히 감독되고 있는지 등을 확인한다.

## (2) 재무성과영향과(Finance, Performance and Impact Department)

재무성과영향과(Finance, Performance and Impact Department)는 FCPD를 구성하는 두 부서 중의 하나이다. FCPD의 목표인 빈곤 감소에 DFID의 재원이 이용되도록 하기 위해 DFID의 최상의 재무 및 조달 시스템을 구성하고, DFID가 최고의 결과를 산출할 수 있도록 계획과 관리를 돕고, DFID가 기관으로서 변화할 수 있도록 돕는 역할을 한다.

재무성과영향과는 아래의 목적이 달성될 수 있도록 한다.

- DFID의 예산지출 목표를 달성하고 다른 정부가 그들의 ODA 목표를 달성하도록 하게 한다.
- 결과 산출을 위해 재원을 분배하며 사업 과정과 보고는 효율적으로 통합 및 관리 한다.

- DFID는 결과, VfM, 투명성을 최대화하며 이러한 부분에 있어 국제 시스템의 향상을 이끈다.

재무성과영향과는 아래와 같이 2개의 팀으로 구성되어 있다.

- 성과자원관리팀(Performance and Resource Management) : DFID의 전반적인 성과 및 자원의 관리를 책임진다. 사업 및 개입수준에서 모든 자원이 결과와 연결되어 있으며 사업과정이 VfM에 대한 변화를 이끌도록 한다.
- 원조영향향상팀(Improving Aid Impact) : 영국의 원조 사업에 대한 영향을 향상하기 위한 기관과 국제 시스템 수준에서의 리더십을 제공한다. 특히, 더 나은 결과, VfM, 투명성에 초점을 맞추고 있다. DFID의 해외사무소, 그 외 영국 유관부서, 그리고 국제 파트너들과 공조하여 원조의 영향을 최대화하고 변화를 이끌 수 있는 효과적인 정책을 개발한다.

## 2. DFID 사업 모니터링 및 평가 개요<sup>29)</sup>

DFID는 모든 사업에 대해 연간평가(Annual Review, 이하 AR)로 시작해서 프로젝트 완료검토(Project Completion Review, 이하 PCR)로 마무리하는 공식적 검토과정을 진행하고 있다. 정기적이고 효과적인 검토와 모니터링은 사업의 결과를 측정하고 VfM를 증명하는데 핵심적 요소이다. 따라서 어떻게 모니터링을 할 것인가가 매우 중요하다. 모니터링에 대한 근본적인 DFID의 접근방법은 사업기획 단계에서부터 실현가능한 결과를 수립하는 것이다. 2012년 1월부터 DFID는 이전의 사업 산출물과 결과의 실현가능성에 맞춘 검토 방식에서 실질적으로 예상한 결과를 달성하였는가를 중심으로 방법을 전환하였다. 따라서 각 사업은 기획할 때부터 비현실적 결과가 아닌 달성 가능한 목표를 설정하여야 한다.

DFID의 2012년부터 변화된 검토 방법의 골자는 아래와 같다.

- 미래의 성취가능성에서 예상한 결과 대비 실질적으로 성취한 것에 중점을 맞추었다.
- 새로운 5점 척도 기준을 이용하여 미달 혹은 초과 달성한 사업들도 평가할 수 있게

---

29) 동 절은 DFID (2011g)를 참고함

하였다.

- 비용부분은 예산 대비 실제 비용 및 기간을 비교한다. 또한 검토 시, 사업안에서 명시한 원가동인(cost drivers)을 확인한다. 원가동인에는 시간에 따라 분배된 비용과 비용의 세부요소 등이 포함된다.
- 근거 및 평가 부분에서는 근거기반(evidence base)을 확인하며 이용가능한 근거에 변화가 일어났는지, 그 변화가 사업 설계 및 명분(rationale)에 미친 영향 여부를 고려한다.
- 위험 평가 부분에서는 예산이 의도한 대로 지출되기 위한 추가적인 검토나 관리가 진행되었는지 검토한다. 또한 ‘기후 및 환경 위험’ 요소가 포함되었다.
- VfM 평가 부분이 추가되었다. 사업이 VfM를 성취하기 위해 제대로 운영되고 있는지를 평가하기 위해 결과, 비용, 근거, 위험, VfM 측정 등을 고려한다.

검토 및 모니터링의 대상은 2011년 이후 승인된 모든 사업이다. 예전에는 100만 파운드 이상의 사업에 한해서만 의무적으로 공식적 검토(AR, PCR)를 받도록 하였으나 그 대상이 모든 사업으로 확대되었다. 또한 공식적 검토 뿐 아니라 공식적 회의, 보고 및 비공식적 대화 등을 통해서도 계속적으로 사업을 모니터링 하고 있다.

AR과 PCR 각각의 대상은 [표 23]과 같이 사업의 크기와 기간에 따라 다르다. 예를 들어, 12개월에서 15개월 사이의 사업은 AR이 면제될 가능성이 있으나 PCR는 필수로 받아야 한다.

[표 23] DFID 연간평가와 프로젝트완료검토 대상

| 규모                               | 기간          | AR                    | PCR                        |
|----------------------------------|-------------|-----------------------|----------------------------|
| 상관없음                             | 15개월 및 그 이하 | 사업 기간이 연장되지 않으면 필수 아님 | 필수                         |
| 상관없음                             | 15개월 이상     | 필수                    | 필수                         |
| 2011년 1월 이전에 승인된 100만 파운드 이하의 규모 | 12개월 이상     | 면제될 수 있음              | Brief 개입 summary/PCR 작성 필수 |

## (1) 모니터링 전략 - 사업계획안과 logframe

각 사업의 사업계획안(business case)은 모니터링 전략에 대한 내용을 포함해야 한다. 모니터링에 이용되는 데이터는 사업 초반부터 수집되며, 사업 기간 동안 다양한 간격으로 수집되며, 사업의 마지막에 수집된다. 사업 시작에 수집되는 데이터는 기초선(baseline)이 되며, 중간에 수집한 데이터는 마일스톤(milestone), 그리고 사업 종료 시 수집된 데이터는 목표(target)가 된다. 좋은 모니터링 전략은 사업의 영향(impact), 결과물(outcome), 산출물(output)을 평가하기 위한 강력한 근거를 제공하여 VfM를 평가하는데 도움을 준다. 또한 모니터링과 평가 데이터는 반드시 영국원조의 핵심분야 중 하나인 ‘소녀와 여성’과 ‘가장 가난하고 취약한 사람들’에 대한 결과를 효과적으로 추적할 수 있도록 세분화될 수 있어야 한다.

모니터링 전략은 탄탄하고 측정 가능한 logframe과 긴밀히 연결되어 있다. Logframe은 모든 사업에서 작성하는 문서로 사업안과 함께 작성되며 사업 계획 및 승인 시 평가하는 결과(results)와 VfM에 대한 내용이 포함된다. Logframe은 모든 산출물(outputs)과 결과물(outcome) 및 영향(impact) 간의 관계를 명확하게 나타내야 한다. Logframe은 적절한 baseline 및 예상 마일스톤(milestone)과 목표(targets)등을 수립하는 등 한 사업의 이행궤적(delivery trajectory)을 제시한다. AR과 PCR 과정에서 logframe을 재검토하여 지표와 산출물(output), 산출물(output)과 결과물(outcome), 그리고 outcome(결과물)과 영향(impact)을 연결하는 가정(assumption)이 적절하였는지 검사한다.

따라서 사업계획안과 logframe에서 적절한 근거를 제시하는 것이 중요하다. 사업안에서 근거를 이용하여 개입의 필요를 정당화시키고 왜 그 개입이 잘 작동할 것인지 증명한 다. Result Chain과 logframe에서는 근거에 기반하여 달성할 결과를 명백하게 제시한다. 사업 설계 시 제시한 근거기반(evidence base)이 어떠한가에 따라서 평가 및 모니터링 시 접근하는 방법이 달라진다. 만약 근거기반이 강하다면 영향(impact)에 대한 근거가 명백하다는 것을 보여주는 것이므로 간단하게 모니터링이 진행되며, 반면에 근거기반이

약하거나 부족하다면 그 사업은 혁신적인 것으로 간주하여 매우 꼼꼼한 모니터링을 받게 된다.

## (2) 채점시스템 (Scoring system)

5점 척도의 채점 방식을 이용하여 예상한 산출물(outputs)과 결과물(outcomes)이 실질적으로 성취되었는지를 확인한다. [표 24]는 각 점수와 그 점수에 대한 설명을 나타내었다.

[표 24] DFID 평가 채점 기준표

| 점수  | 산출물(Output) 기준          | 결과물(Outcome) 기준         |
|-----|-------------------------|-------------------------|
| A++ | 실제 산출물이 예상을 상당히 초과함     | 실제 결과물이 예상을 상당히 초과함     |
| A+  | 실제 산출물이 예상을 적당히 초과함     | 실제 결과물이 예상을 적당히 초과함     |
| A   | 실제 산출물과 예상이 일치함         | 실제 결과물과 예상이 일치함         |
| B   | 실제 산출물과 예상이 적당히 일치하지 않음 | 실제 결과물과 예상이 적당히 일치하지 않음 |
| C   | 실제 산출물과 예상이 상당히 일치하지 않음 | 실제 결과물과 예상이 상당히 일치하지 않음 |

## (3) AR, PCR의 검토 템플릿(template)[20]

ARIES(DFID 내부 재무시스템)가 가중치와 개별 산출물 점수(output score)를 고려하여 전체 산출물 점수(output score)를 계산한다. 검토 템플릿의 내용은 아래의 [표 25]와 같다. AR과 PCR의 템플릿 형식은 매우 유사하며 다른 점은 이탤릭체로 표기하였다.

[표 25] 검토 템플릿

|                                   | 필드명                                                                                                                   |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 소개 및 배경                           |                                                                                                                       |
|                                   | 영국이 어떤 지원을 하는가?                                                                                                       |
|                                   | 예상되는 결과는 무엇인가?                                                                                                        |
|                                   | 영국지원의 내용은 무엇인가?                                                                                                       |
| 섹션 A: 세부 산출물 점수                   |                                                                                                                       |
|                                   | Output 1에 대한 점수와 수행 묘사(채점 기준을 이용하여 채점)                                                                                |
|                                   | 예상 결과에 대한 과정(Output 1에 대한 짧은 서술식 요약)                                                                                  |
|                                   | 제언(해당 Outcome에 대한 제언)                                                                                                 |
|                                   | PCR은 최종 결과에 대한 과정에 대해 작성                                                                                              |
|                                   | 영향 가중치(Impact Weighting)(%)                                                                                           |
|                                   | 지난 AR과 비교하여 변경되었는지 여부(Y/N)                                                                                            |
|                                   | 위험 순위(Risk Rating): 낮음/중간/높음                                                                                          |
|                                   | 지난 AR과 비교하여 변경되었는지 여부(Y/N)                                                                                            |
|                                   | 각 Output마다 위의 내용을 반복하여 작성                                                                                             |
| 섹션 B: 결과 및 VfM                    |                                                                                                                       |
| 1. 결과(Results)                    |                                                                                                                       |
|                                   | 1. 과정과 결과<br>PCR의 경우 '성취와 결과'                                                                                         |
|                                   | 1.1 지난 AR과 비교하여 logframe이 변경되었는가?                                                                                     |
|                                   | 1.2 전체 산출물 점수(Output Score)와 설명<br>PCR의 경우 '최종 산출물 점수(Output Score)와 설명'                                              |
|                                   | 1.3 수혜자의 직접적 피드백                                                                                                      |
|                                   | 1.4 전체 과정에 대한 요약<br>1.4 PCR의 경우 '전체 결과 점수(Outcome Score) 및 설명'                                                        |
|                                   | 1.5 주요 도전<br>1.5 PCR의 경우 영향과 지속가능성(Impact and sustainability)                                                         |
|                                   | 1.6 연간 결과 평가(Annual Outcome Assessment)                                                                               |
| 2. 비용 및 시간(Costs and time scales) |                                                                                                                       |
|                                   | 2.1 이 사업은 재정 예측(financial forecasts)측면에서 잘 진행되고 있는지 여부(Y/N)<br>2.1 PCR의 경우 '해당 프로젝트가 예산 혹은 예상된 비용 내에서 진행되었는지 여부(Y/N)' |
|                                   | 2.2 주요 cost drivers                                                                                                   |
|                                   | 2.3 스케줄에 따라 프로젝트가 진행되고 있는지 여부(Y/N)<br>2.3 PCR의 경우 '예정된 스케줄에 따라 사업이 완료되었는지 여부(Y/N)'                                    |

|                                                 |                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                 | 필드명                                                                                                                |
| 3. 근거 및 평가(Evidence and Evaluation)             |                                                                                                                    |
|                                                 | 3.1 근거의 변화(changes in evidence) 평가 및 그 변화가 사업에 미치는 영향                                                              |
|                                                 | 3.1 PCR의 경우 '근거의 변화(changes in evidence) 평가 및 그 변화가 사업에 미친 영향'                                                     |
|                                                 | 3.2 평가                                                                                                             |
|                                                 | 3.2 PCR의 경우 '평가를 위한 어떤 계획이 있는지 제시'                                                                                 |
| 4. 위험(Risks)                                    |                                                                                                                    |
|                                                 | 4.1 Output 위험 순위(Risk Rating): 낮음/중간/높음<br>PCR의 경우 사업 기간 동안 위험 순위(risk rating)가 변화하였는지 여부와 만약 변화하였다면 그 이유를 제시하여야 함 |
|                                                 | 4.2 위험 수준(risk level)의 평가                                                                                          |
|                                                 | 4.3 의도한대로 사용되지 않은 재정 위험(Risk of funds)                                                                             |
|                                                 | 4.3 PCR의 경우 '의도된 목적(intended purpose)에 사용되지 않은 위험 재정(Risk funds)'                                                  |
|                                                 | 4.4 기후와 환경 리스크                                                                                                     |
|                                                 | 4.3 PCR의 경우 '기후와 환경의 영향'                                                                                           |
| 5. VfM                                          |                                                                                                                    |
|                                                 | 5.1 VfM 척도의 성과                                                                                                     |
|                                                 | 5.2 상업적 발전(Commercial improvement) 및 VfM.                                                                          |
|                                                 | 5.3 사업 파트너의 역할                                                                                                     |
|                                                 | 5.4 해당 프로젝트가 여전히 VfM를 나타내고 있는지 여부(Y/N)                                                                             |
|                                                 | 5.4 PCR의 경우 '해당 프로젝트가 VfM를 나타냈는지 여부(Y/N)'                                                                          |
|                                                 | 5.5 만약 그렇지 않다면, 어떤 행동을 취해야 하는가?                                                                                    |
| 6. 조건 (Conditionality)                          |                                                                                                                    |
|                                                 | 6.1 특정 조건에 대한 업데이트                                                                                                 |
| 7. 결론 및 행동(Conclusions and Actions)             |                                                                                                                    |
| 8. 검토 과정(Review Process) 요약 (검토자, 검토 일시 및 방법 등) |                                                                                                                    |

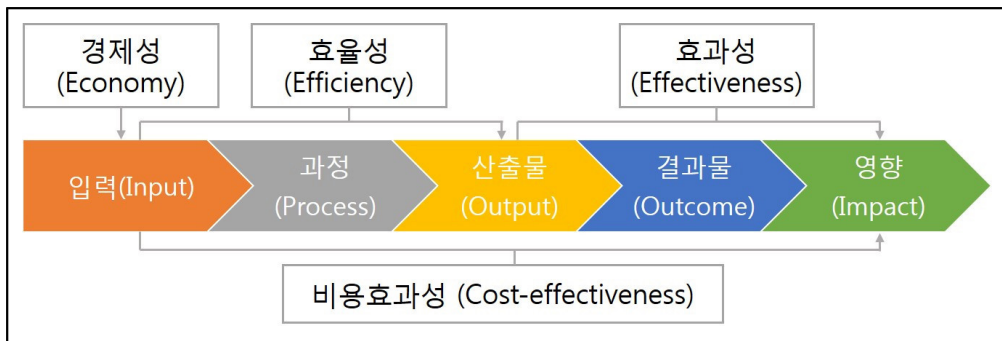
### 3. VfM<sup>30)</sup>

돈의가치(Value for Money, 이하 VfM)는 DFID 사업의 기본적인 원칙으로 모니터링과 검토를 통해 이 원칙이 잘 적용되었는지 확인한다.

#### (1) VfM 원칙

영국의 국가감사실(National Audit Office)은 ‘의도한 결과를 도출하기 위한 최적의 자원 이용’을 VfM로 정의하고 있다. DFID는 이를 ‘빈민들의 삶을 향상시키기 위해 사용하는 재정의 영향을 최대화하는 것’으로 정의한다. 영국 원조의 영향을 최대화하기 위해 성취하고자 하는 결과(산출물과 결과물)와 비용이 명확해야 한다. 또한 근거 기반을 강화하고 그 결과를 성취하기 위한 기본 가정을 명백히 해야 한다. 이는 경제성(economy), 효율성(efficiency), 효과성(effectiveness)의 3Es를 추구하고 사업 운영 과정 간의 연결성을 강화하는 것을 의미한다. 즉, VfM는 3Es를 최대화하고 각 사업에 이를 달성하는 것을 뜻한다. 각 E의 의미는 아래와 같다.

<그림 11> DFID의 3Es 프레임워크



출처 : DFID (2011f: 4)

30) 동 절은 DFID (2011f)를 참고함

## (2) 3Es 프레임워크

- 경제성(Economy) : 올바른 가격에 적절한 질의 투입물(input)을 구매하였는가? (투입물은 직원, 전문가, 원자재, 자본 등 산출물을 생산하기 위해 이용하는 것을 의미한다.)
- 효율성(Efficiency) : 투입이 얼마나 잘 산출물로 변환되었는가?(산출물은 DFID, 중개기관, 혹은 외부 기관에 의해 달성된 것을 의미한다.)
- 효과성(Effectiveness) : 사업의 산출물이 얼마나 잘 빈곤감소의 바랬던 결과물을 성취하는가? (산출물과는 다르게 DFID나 그 외 기관은 결과물을 직접적으로 제어하지 못한다.)
- 비용효과성(Cost-effectiveness) : 투입과 관한 개입이 빈곤 감소에 얼마나 영향을 미쳤는가?

DFID의 3Es 프레임워크에 따르면 VfM는 단순히 비용을 최소화하는 의미가 아니다. 지출하는 비용을 이용해 직접 구매하는 것(산출물(output))이 무엇이며 이것을 개발 결과물(development outcome) 수준으로 변환시키기 위한 것이 무엇인지가 VfM의 핵심이다. 따라서 사업을 통해 현실적으로 어떤 결과(산출물, 결과물)를 달성할 수 있을지에 대해 명백하게 하는 것이 중요하다. 또한 이러한 결과는 단기간 눈에 보이는 성과 뿐 아니라 개발도상국에게 장기간의 지속가능한 이익을 안겨줄 수 있어야 한다.

또한 VfM는 가장 비용이 저렴한 일을 하는 것이 아니라 비용에 대해 더 잘 이해하는 것을 의미한다. 단순히 가나에 있는 여학생들의 교육에 투자하는 것이 콩고에 있는 여학생들에게 투자하는 것보다 비용이 적게 들기 때문에 여학생 교육 지원 부분의 모든 예산을 가나에 투자해야하는 것이 아니다. 맥락(context)이 존재하고 VfM를 평가할 때 그 맥락을 반드시 고려해야 한다. 동일한 사업일지라도 다양한 환경에 따라 비용이 다르게 발생한다. 가장 접근하기 어려운 사람들과 국가들이 개발 결과를 달성하기에 가장 큰 비용이 든다. 따라서 원가동인(cost driver)을 이해하고 가능한 한도 내에서 가장 적은 비용을 들여 바랬던 품질의 투입을 얻었는지를 확인하는 것이 중요하다.

VfM에 대한 판단 시, 사업을 지지하고 그 사업의 가정을 명백하게 하는 근거를 통해 판단해야 한다. 사업을 통해 얻은 개발 결과는 그 사업이 올바른 논리를 가지고 시작했는가에 달려있다. 그 올바른 논리는 그 사업의 가정이 옳았는지를 지지하는 근거가 얼마나 강한지에 달려있다. 만약 한 사업의 근거나 가정이 틀렸다면 의도했던 개발 결과에 미치지 못할 것이고 그 사업은 좋지 못한 VfM를 보여주게 된다. 따라서 DFID는 직원들이 다양한 분야의 최신 근거에 쉽게 접근할 수 있도록 다양한 도구를 제공하고 있다. 이러한 도구들을 한 곳에서 이용할 수 있도록 ‘One-stop shop’을 만들어 제공할 예정이다. 근거가 부족한 영역에서는 강력한 모니터링과 평가 계획을 수립해야 한다.

나아가 VfM는 평가를 위해 평가하기 쉬운 사업만 운영하는 것이 아니라 평가 측정을 향상시키고 가치를 평가하기 위해 혁신해야 한다는 것을 의미한다. 예를 들어 자유롭고 공정한 선거 등 그 혜택을 정량화하기 어려운 가치들이 존재하기에 그 가치를 분명히 하고 증명하기 위한 노력이 필요하다. 또한 원조 수혜자의 시각과 의견을 얻을 수 있는 방법을 탐구하는 등 좀 더 혁신적인 방법을 시도하는 것이 필요하다. 만약 어떤 가치를 영향이나 결과물의 수준에서 측정하기 어렵다면, 투입과 결과물을 측정하고 의도한 결과물을 얻기 위해 무엇을 할 것인가를 보여주는 좋은 근거를 가지고 있는지를 확인하는 방법으로 그 가치를 유추할 수 있다.

DFID는 투자를 통한 가장 큰 가치의 창출을 위해 DFID 내의 검토 및 보고 역량을 향상하도록 이끌고 있다. 또한 각 사업의 재정계획(financial case)과 자원 분배에 대한 평가를 향상하여 가장 큰 영향을 가져올 수 있는 국가와 기관에 자원이 배정되었는지를 확인한다. 그리고 DFID 내에서 뿐 아니라 협력기관 혹은 협력국이 VfM를 향상시킨다는 것의 의미를 이해할 수 있도록 돕고 AR과 PCR을 통해 그 과정을 면밀히 검토하고 있다.

### (3) VfM 프레임워크

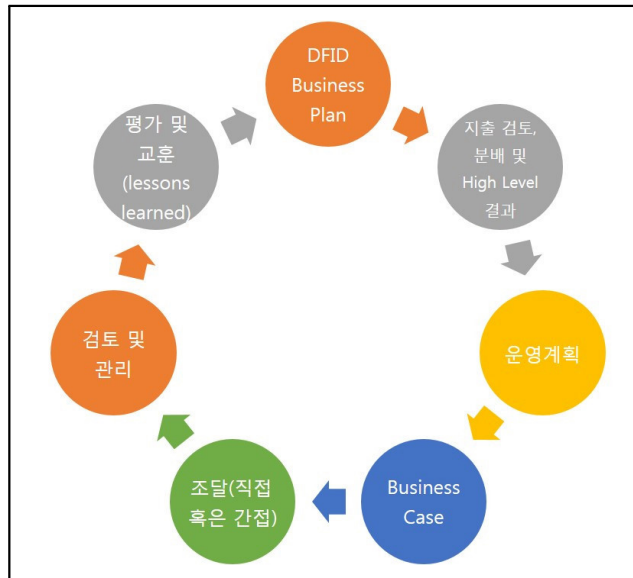
DFID의 VfM 프레임워크는 아래의 두 가지 주요 요소로 구성되어 있다.

- VfM 사이클 : 개발 영향을 최대화하기 위해 자원이 분배되고 관리될 수 있도록 함

(〈그림 11〉 및 [표 26] 참고)

- 6개의 VfM enablers: VfM 사이클에서 우수하게 일할 수 있도록 돕는 요소들 ([표 27] 참고)

<그림 12> VfM 사이클



[표 26] VfM 사이클의 목적

| VfM 사이클의 과정/<br>일의 흐름(work stream)              | VfM 목적                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DFID 사업계획                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 중점 분야를 피력함</li> <li>• DFID의 영향과 비용 지표를 대중에게 보고함</li> <li>• 지표에 대한 성과를 공개하여 대중이 DFID가 기업 수준에서 좋은 VfM를 달성하는지를 판단하도록 함</li> </ul>                              |
| 지출검토(Spending Review) 및<br>분배(BAR, MAR, HERR 등) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 지출검토(Spending Review)에서 사업계획의 달성을 위해 이용가능한 자원이 무엇인지 나타냄</li> <li>• BAR, MAR 및 그 외 검토를 통해 중점분야의 결과와 VfM에 대한 고려를 기반으로 어떻게 자원을 분배할 것인지 결정할 수 있도록 도움</li> </ul> |
| 운영 계획(Operational Plans)                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• BAR, MAR 등의 결과를 도출하기 위한 계획을 피력함</li> <li>• 이러한 결과를 달성하기 위한 올바른 직원 조합(staffing mix) 제시</li> <li>• 각 팀은 사업에서 VfM 달성을 위한 개별 전략을 수립</li> </ul>                  |

| VfM 사이클의 과정/<br>일의 흐름(work stream) | VfM 목적                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 기관성과프레임워크                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Management Board가 DFID가 합의된 결과를 계획된 비용에 맞추어 달성하는데 있어 잘 진행하고 있는지 여부를 평가하기 위한 지표 및 목표 제공</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 사업안                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 모든 사업에서 의사결정 초기 및 기획 단계에 근거 및 VfM에 대해 고려하도록 함</li> <li>• 핵심 재정지원(Core financing)에 있어 다자 사업이 DFID가 요구하는 VfM의 향상을 위한 개혁 및 결과를 피력함</li> <li>• DFID의 상업적 인지(commercial awareness)를 강화하여 조달에 있어 더 나은 VfM을 얻도록 사업을 계획함</li> <li>• 사업의 기획 및 시작단계에서 평가에 대한 접근을 명백하게 함</li> <li>• Quality Assurance Unit과 Chief Economist는 좀 더 일반적인 DFID 검토 및 사업안의 질을 관리함</li> </ul>                                                 |
| 조달(procurement)                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 아래의 조달(procurement) 원칙을 통해 상업적 측면의 VfM을 추진함</li> <li>• 필요에 대해 명확히 함</li> <li>• VfM을 최대화하기 위해 가장 적절한 재정지원 방법과 시장 접근 방법에 관한 타당한 조달 전략을 제공함</li> <li>• 명확한 위임 사항(terms of reference)을 개발하여 입찰자(bidder)나 혹은 DFID 재정을 사용하는 파트너들이 어떤 결과를 언제 달성할 것인지 명확히 함</li> <li>• 적절한 평가 기준 및 평가 제공</li> <li>• 좋은 협상</li> <li>• 공급자(supplier)와 적절한 관계 유지</li> <li>• 효과적인 모니터링 제공</li> <li>• 결과에 따른 지급</li> <li>• 교훈</li> </ul> |
| 재정운영(Financial Management)         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• VfM 원리에 의해 지출이 결정됨</li> <li>• 최대의 영향을 줄 수 있는 사업에 자원이 분배됨</li> <li>• 어떤 예산 계정에서 얼마만큼의 사업비용이 드는지 분명하게 제시</li> <li>• 필요한 경우 재정을 재분배하기 위한 분명한 프레임워크 제시</li> <li>• 지출에 관한 좋은 모니터링, 보고, 및 책임</li> <li>• 비용을 지속적으로 감소하고 기관 내의 효율성을 촉진</li> </ul>                                                                                                                                                                   |
| 검토 및 관리                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 의도한 결과를 달성하기 위한 지속적인 사업 관리</li> <li>• Annual Review에서 사업 계획 시점에서 예상한 결과와 실질적으로 달성한 결과를 비교하여 사업 점수를 매김</li> <li>• Sectoral Portfolio는 분야 전체의 VfM 문제와 교훈에 대해 검토</li> <li>• 승인자(approvers)는 정기적으로 사업이 계속 좋은 VfM을 나타내는지 평가함</li> </ul>                                                                                                                                                                          |

| VfM 사이클의 과정/<br>일의 흐름(work stream) | VfM 목적                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 평가 및 교훈                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• DFID의 정책, 사업 및 파트너십의 결과 및 효과성에 대한 평가는 세부 사업이 좋은 VfM을 달성했는지를 증명하는데 중요한 역할을 함</li> <li>• 더 나아가서 분권화된 시스템에서 VfM을 평가할 수 있도록 함. 즉, 팀이 더 큰 주인의식을 갖고 결과 및 VfM를 측정하고 효과적인 사업에 대한 근거를 세울 수 있도록 도움</li> <li>• 팀들이 영향과 비용 효과성에 집중한 연구를 진행하도록 독려함</li> </ul> |

[표 27] VfM enablers의 목적

| VfM<br>가능자(enabler) | 과정/ 일의 흐름<br>(work stream)/ 행동                                      | VfM 목적                                                                                                                                                                                      |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 기술 및 행동             | DFID 직원의 성실성, 좋은 감각 및 역량                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• VfM을 가능하게 하기 위해서는 직원이 어떻게 행동하느냐가 매우 중요함</li> <li>• DFID가 결정하고 도입한 부분을 얼마나 성실이 이행하느냐에 VfM의 성패가 달려있음</li> <li>• 따라서 직원의 고차원의 역량과 성실성이 요구됨</li> </ul> |
| 투명성                 | 영국 원조 투명성 보증(UK Aid Transparency Guarantee) 및 국제 원조 투명성 이니셔티브(IATI) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 전략 문서(strategy document), 사업 데이터 및 문서, 개별 지급과 관련된 문서를 제공하여 DFID가 대중의 검토에 열려있음을 나타내고 대중이 DFID가 VfM를 달성하는지를 판단하도록 함</li> </ul>                       |
| 내부검토                | 현존하는 관리 의사결정 과정                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 관리 체인(management chain)에 대한 내부 검토 진행</li> <li>• 관리자들은 업무의 모든 측면에서 좋은 VfM를 나타냈는지에 대해 책임을 짐</li> </ul>                                               |
|                     | 내부 감사                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 위험 관리, 통제 및 기업 운영의 전체 시스템에 대한 내부 검토를 진행하며 그 결과를 Accounting Officer와 DFID 관리자에게 보고함</li> </ul>                                                      |
|                     | 품질보증유닛                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 품질보증유닛과 Chief Economist는 좀 더 일반적인 DFID 검토 및 사업안의 질을 관리함</li> </ul>                                                                                 |
|                     | 다자 기구 특별 관리(Special Measures for Multilaterals)                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 좋지 않은 VfM를 보여주는 다자기관의 성과를 향상함 - DFID가 그 기관에 대해 긴급한 성과 향상을 원한다는 신호를 보내고 신중하게 과정 모니터링을 진행</li> </ul>                                                 |

| VfM<br>가능자(enabler) | 과정/ 일의 흐름(work<br>stream)/ 행동                                             | VfM 목적                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 외부검토                | ICAI(Independent<br>Commission for Aid<br>Impact)                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>독립 평가는 영국의 납세자들을 위해 VfM가 달성되었으며 원조의 영향이 최대화되었는지에 중점을 둠</li> <li>이러한 평가 결과를 반영하는 후속조치를 위한 체계적인 과정</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                              |
|                     | 국가감사실(National Audit<br>Office)/<br>공공회계위원회(Public<br>Accounts Committee) | <ul style="list-style-type: none"> <li>DFID가 좋은 VfM을 달성하는지 여부를 검토하는 VfM 연구를 지속함</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 결과 및 VfM<br>도구      | 근거                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>무엇이 결과를 달성하고 좋은 VfM 달성을 위한 투자 결정에 최고로 효과가 있는지를 이해할 필요 있음</li> <li>만약 근거에 흠이 있거나 가정이 맞지 않으면 결과를 달성하지 못할 위험을 안게 됨</li> <li>DFID는 2011년 7월부터 인터넷 기반 근거 데이터은행을 열어 직원들이 특정 상황에서 어떤 사업이 효과가 있는지를 알 수 있도록 함</li> </ul>                                                                                                                                          |
|                     | 결과 및 VfM 지표                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>사업으로부터 현실적으로 달성가능한 산출물과 결과물이 무엇인지 분명하게 함</li> <li>결과(투자한 금액으로 구매하고자 하는 것)를 분명히 모른다면 좋은 VfM를 달성했는지 여부 평가 불가</li> <li>VfM 지표는 성취한 결과 측정을 도움</li> <li>주요 국제기구들이 제공하는 정보를 바탕으로 DFID의 결과와 VfM을 위한 양질의 정보 확보</li> </ul>                                                                                                                                        |
|                     | 분야별 VfM 프레임워크,<br>지침 및 역량                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>분야별 질적 향상을 위해 VfM은 아래와 같은 역할을 담당함</li> <li>분야별 결과 및 VfM 프레임워크에 주요 지표를 개발하여 DFID Business Planing의 각 수준에 적용</li> <li>내부적으로 단가에 대한 정보 및 분야별 투자 비교</li> <li>좋은 VfM에서 결과 달성을 위해 무엇을 해야 하는지에 대한 적절한 분야별 근거 제공</li> <li>포트폴리오 성과 전체 모니터링</li> <li>DFID 전체 분야별 결과 및 VfM 역량 향상</li> <li>국제적 관점에서 분야별 투자가 더 나은 결과 및 VfM을 달성할 수 있도록 국제 시스템 및 국제 기관과 협조함</li> </ul> |
|                     | 상업 전략                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>모든 commercial 활동에서 VfM 달성을 위해 전략적으로 집중</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

| VfM<br>가능자(enabler)                         | 과정/ 일의 흐름(work<br>stream)/ 행동 | VfM 목적                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 시스템 개발                                      | 혁신 및 향상                       | • VfM 사이클의 향상                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 협력기관에<br>영향력<br>행사(Influencing<br>partners) | 영향력 행사 능력                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• DFID가 많은 공여기관 중 하나이며 정치경제적 자본의 작은 부분을 차지하는 것임을 인식함</li> <li>• 그럼에도 불구하고, DFID는 내부의 자원을 효과적으로 활용하여 제 3기관이 전제적인 수준에서 VfM 개혁을 도입하고 다른 파트너나 공여국이 VfM을 지지하도록 영향을 끼쳐야 함. HQ와 국가 수준의 협력을 통해 영향력을 행사할 수 있는 능력을 강화할 수 있음</li> </ul> |

#### 4. ICAI(Independent Commission for Aid Impact)<sup>31)</sup>

ICAI는 영국의 원조를 심사하는 독립기관으로 영국 원조 예산이 수혜자에게 미치는 영향과 효과성과 영국 납세자를 위해 VfM을 최대화하는데 중점을 두고 있다. ICAI는 영국 정부가 집행하는 모든 ODA 지출에 대해 검토를 진행한다. ICAI는 수석위원(Chief Commissioner)의 지휘아래, 하원 국제개발선정위원회(House of Commons International Development Select Committee)를 통해 의회에 보고서를 제출한다. 이러한 방법은 독립성과 책무성을 동시에 보장한다. ICAI는 VfM의 이행과 현장과 수혜자들에게 미친 영향을 균형있게 고려하여, 투명하고, 공정하고, 객관적인 보고서 작성을 목표로 하고 있다.

DFID와 ICAI 간의 업무협약(Framework Agreement)에 따르면, ICAI 위원(Commissioner)들은 연간 기관계획(Corporate Plan)을 승인해야하며 그 계획에는 연간 사업 계획, 위험 관리 전략, 사기 및 절도로부터 기관을 보호하기 위한 정책 및 실천에 대한 내용이 반드시 포함되어야 한다.

##### (1) 조직구성

ICAI는 아래와 같은 3개의 부분으로 구성되어 있다.

- 4명의 위원으로 구성된 이사회(Board of four Commissioners)

31)동 절은 ICAI (2011)을 참고함

- 사무국(Secretariat)
- 사업실무자(Service provider)

첫 번째로 이사회는 4년 단위의 임기를 가진 4명의 위원으로 구성되어 있다. 이 위원들은 정부와 독립되어 있으며 하원 국제개발선정위원회를 통해 의회에 직접 보고한다. 두 번째 부분인 사무국은 작은 규모로 구성되어 있으며 Dover House(66 Whitehall<sup>32)</sup>)에서 일하고 있는 사람들로 구성되어 있다. 이 사무국은 위원들의 업무에 필수적 지원을 제공하며 사업실무자(service provider)를 관리하는 업무를 담당한다. 세 번째 부분인 사업실무자는 KPMG이 Agulhas Applied Knowledge, CEGA, SIPU International과 파트너십을 맺어 이끌고 있다. KPMG와 파트너 기관들과 4년간의 비배타적(non-exclusive) 계약을 체결하여 업무를 진행하고 있다. 이 사업실무자는 ICAI를 대신하여 평가, 검토 및 조사를 수행할 내부의 핵심 직원과 다양한 분야별 전문가 풀을 제공하는 역할을 하며 위원회에 제출하여 승인을 얻어야 할 보고서의 초안을 작성한다.

## (2) ICAI의 핵심 가치는 다음과 같다.

- 독립성(independence) : ICAI에서 찾은 사실을 보고함에 있어 두려움을 가지거나 호의로 일하지 않음
- 전문적 엄격성(professional rigour) : 근거를 수집하고 평가함에 있어 최고의 전문성을 이용함
- 투명성(transparency) : 모든 보고서, 근거 자료 및 분석, 비용, 활동 내역 등을 웹사이트에 공개
- 반응성(responsiveness) : 사업을 선별하거나 수행함에 있어 대중과 의회의 의견을 고려함
- 혁신성(innovation) : 새로운 과업 수행, 보고, 이해관계자와의 상호작용 방법에 있어 새로운 방법을 시도함
- 진실성(integrity) : ICAI의 운영이 의회와 대중에게 있어 VfM, 높은 도덕적 기준, 투명성 및 책임을 가지도록 함

32) Whitehall은 런던에 위치하고 있는, 정부기관이 밀집해 있는 지역명으로서 흔히 영국정부기관을 지칭한다

### (3) 평가과정

2011-12년 DFID 평가 계획에 따르면 아래의 7단계에 따라 평가가 진행된다.

- 위원들은 위임 사항(terms of reference)을 작성한다.
- 사업실무자는 착수보고서(inception report)를 작성하여 평가의 접근방법, 방법론, 요구하는 자료, 이행 일정 및 비용에 대해 명시한다.
- 위원들은 그 착수보고서를 검토 및 승인한다.
- 사업실무자는 평가를 진행하고 결과보고서 초안을 작성한다.
- 위원들은 권고사항을 포함하여 그 초안을 수정, 승인 및 게재한다.
- DFID 및 다른 부서들은 그 권고사항에 응답한다.
- 위원들은 권고사항의 이행여부를 확인할 것인지 선택할 수 있다.

위의 과정을 진행하는 것에 추가해서 위원들은 어떻게 DFID와 다른 기관이 ODA를 사용하는지에 대한 이해를 넓히고자 노력한다. 해외사무소 등을 방문하여 영국 원조의 상황을 확인하며 NGOs, 학계, 이해관계자, 양자 및 다자 공여기관의 대표자 등과 협력을 계속하고 있다.

### (4) 예산

예산은 기본적으로 DFID가 위원 및 사무국의 제반 비용을 제공한다. DFID의 방법에 따라 예산을 지출하며 그 내역을 보고하게 된다. 영국 국제개발 국무장(Secretary of State for International Development)는 ICAI의 예산지급에 대한 보증서를 작성해주어 DFID로 하여금 신뢰할 수 있고 안정적인 예산을 지급받을 수 있도록 한다. 그리고 전체 예산에 영향을 미칠 중요한 변화를 결정하기 전에 DFID의 서면 동의를 받는다.

ICAI의 지출 범위는 아래와 같다.

- 사업실무자와 계약 체결을 위해 필요한 제반 비용 (매달 운영비, 개별 평가, 검토 및 조사에 대한 비용 등)

- 위원 제반 비용 (사례비, 출장 및 일비 등)
- 사무국 제반 비용 (임금, 출장 및 일비 등)
- 사무실 임대비 및 운영비 (IT 및 안보비용 등 포함)

예산을 효율적으로, 경제적으로, 효과적으로 사용하기 위해 아래와 같은 방식으로 운영한다.

- VfM와 사업실무자가 제공하는 결과의 질을 확인하고 적절한 행동을 취하기 위해 운영 정보(management information)를 이용함
- 위원들은 연간 예산 및 사무국장의 지출을 승인함. 또한 사무국장은 모든 사무국 직원의 지출을 승인함.
- 위원들 예산에 대한 예산 성과를 지속적으로 검토함
- 다른 기관과 협력 시, 실제적이고 문서화된 내역을 제공함
- 내부 감독 및 성과를 향상시키기 위해 내·외부 감사를 이용함
- 사업실무자는 분기별 보고서를 작성함 (보고서에는 지난 분기의 업무 및 지출 내역, 다음 분기 업무 계획, 결과, 예산, 일정 등이 작성되어야 함)
- 사업실무자는 연간 운영 보고서를 제출함
- 사업실무자는 매년 6월 감사조서(audited statement)를 제출함

지출 내역을 공개함에 있어 가장 큰 문제는 ICAI의 대부분의 지출이 사업실무자와 계약과 관련되어 있다는 점이다. 지출 내역에 다 공개될 경우 계약에 참여하는 기관들이 그 정보를 이용하여 최대 비용에 맞추어 입찰하게 되는 문제가 있다. 따라서 예산의 최대비용을 공개하지 않고 연간보고서에 연간 지출내역을 보고하는 방식으로 진행하고 있다.

## (5) 운영

ICAI는 비정부자문공공기관(Advisory Non Departmental Public Body)이다. ICAI에서 운영상의 중요한 목적은 영국 국제개발 국무상(Secretary of State for International Development)과 협의한 권한 내에서 행동하며 효율적, 효과적, 그리고 정직하게 운영하는

것이다. 또한 ICAI는 비정부기관이기 때문에 내부감시(internal control)에 대한 공식적인 입장을 따로 나타내지 않고 DIFD의 연간보고서를 통해 입장을 표명한다. ICAI는 내부감시를 통해 정책, 목표, 목적 달성 실패의 위험을 모두 제거하기 보다는 적절한 수준까지 위험을 관리하고자 한다. 이러한 접근은 정책, 목적 및 목표를 달성하는데 존재하는 위험을 파악하고 우선순위를 정하는 과정, 그러한 위험이 일어날 가능성과 그 위험이 현실화 되었을 때의 영향, 그리고 그 위험을 효율적, 효과적, 경제적으로 관리하는 방법을 기반으로 달성될 수 있다. 수석위원은 내부감시 시스템을 유지하는데 책임을 진다. DFID는 ICAI의 활동을 모니터링하고 위험과 VfM의 실현을 평가하기 위한 준비를 할 의무가 있다. DFID는 ICAI의 지출이 DIFD의 전반적인 재무회계(resource account) 내에 잘 반영되도록 해야한다. ICAI는 ICAI와 DFID 간의 관계 및 자원의 이용에 관한 방식을 명확히 세우고 ICAI의 계약자(contractors)들 혹은 그 외 부분에서의 지출과 관련된 주요 통제권(control)을 가지고 있다.

## IX. DFID 연구

### 1. DFID 연구 개요<sup>33)</sup>

DFID는 빈곤 퇴치와 MDGs 달성을 목표로 연구를 지원하고 있다. DFID는 가장 시급한 개발관련 문제 해결을 위한 새로운 지식과 기술을 개발하고, 개도국과 개발 커뮤니티의 연구지식 및 기술 활용을 지원하는 두 가지 방향으로 연구지원 사업을 진행하고 있다. DFID는 국가적, 지역적, 국제적 연구를 지원하여, 관련 이슈에 대한 의사결정을 강화하고 빈곤 감소에 도움을 주는 변화를 창출하기 위해 노력하고 있다.

DFID 연구지원 사업의 목적은 다음과 같다.

#### (1) 정책형성을 지원할 수 있는 새로운 지식 창출

DFID는 협력국, 지역 기관, 국제개발 커뮤니티가 중요한 정책과 계획을 결정할 때 영향을 줄 수 있는 연구를 실시하는 것을 목표로 한다. 연구가 계속적으로 최신의, 적절하고, 유용한 내용을 다룰 수 있도록 연구 전문가와 연구 이용자들과 논의하여 지식격차, 정책 우선순위와 과정에 대해 이해하고자 노력한다. 연구 결과의 실제적 적용을 위해 DFID는 협력국들이 연구 결과를 잘 이용할 수 있도록 지원하는 서비스를 제공하며 언론과 같은 정보전달자들과 협력관계를 맺고 있다.

#### (2) 더 나은 의사결정을 위한 근거의 제공

DFID는 사람들이 연구를 적극적으로 활용하도록 권장하고 있다. 또한 의사결정자, 여론형성자, 관련분야 실무자들이 기존의 연구에 접근할 수 있도록 지원하고 있다. 이를 통해

---

33) 동 절은 DFID (2008)을 참고함

기존 개발지식에 대한 접근성을 향상시키고 다른 연구자에 의해 연구된 내용이 중복해서 연구되는 낭비를 최소화할 것이다.

### (3) 새로운 기술의 개발과 활용

DFID는 선구적으로 보건과 농업기술 분야 연구에 투자해왔으며 지속적으로 개도국을 위한 새로운 기술개발을 지원할 것이다. 특히, 개도국들이 당면 과제의 해결을 위한 기술 개발과 관련된 연구를 지원하고 있는데, 대표적으로 농업·보건·에너지·위생·커뮤니케이션 등의 영역에서 안전하고·효과적이고·지출가능한(affordable) 신규 기술들에 대한 연구 등이 있다. DFID는 청정에너지와 수질개선 등을 위한 개도국 자체 기술개발 연구를 지원하고 있으며 중국, 인도, 브라질 등의 신흥국들과 협력하여 그들의 기술을 전수하는데도 노력하고 있다.

### (4) 연구 수행 및 활용 역량제고

DFID는 연구 수행 및 활용 능력을 향상시키기 위해 다른 공여기관과 협력하여 국제사업에 참여하고 연구자들의 역량을 강화시키는 두 가지 접근을 시행하고 있다. 타 공여기관과의 협력을 통해서 크고 중요한 문제 다루고, 연구자의 역량강화를 통해 DFID에서 진행하는 연구의 질을 향상시킬 수 있기 때문이다. DFID는 개도국 연구자들의 역량제고에 주목하고 있는데, 지역 연구기관, 특히 아프리카의 연구기관의 연구역량강화와 개도국의 공동역량개발 사업을 지원하고 있다. DFID는 협력국의 상황을 이해하고 연구역량 강화를 지원하여 해당국가 국민들의 연구활용을 장려하고 있으며, 개도국의 연구자들이 높은 수준의 국제 연구 커뮤니티에 참여하고 결과를 낼 수 있도록 돕고 있다.

## 2. 연구 분야

상기 연구지원 사업의 4가지 목적을 달성하기 위해 DFID는 DFID가 잘 할 수 있고 중요한 공헌을 할 수 있다고 생각되는 아래의 6가지 분야의 연구를 지원하고 있다. 때로

각 분야는 서로 융합되어 진행되기도 하는데, 농업과 보전이 식량안보 및 기아문제에 접목되는 것이 한 예이다. 또한 모든 연구에서 범분야적으로 빈곤과 관련된 성 불평등(gender inequality)의 원인과 영향에 관해 다루고 있다.

### (1) 성장(Growth)

성장과 관련된 지금까지의 연구는 중요한 두 가지의 시사점을 던져 주었다. 먼저, 성장은 전에 생각했던 것보다 빈곤 감소에 더 중요한 역할을 한다. 많은 연구들이 성장이 빈곤 감소의 약 80% 정도에 기여하는 것으로 보고 있다. 두 번째는 성장에 영향을 미치는 원인(생산성, 저축, 시장, 기관, 교육, 정치경제 등)에 대한 많은 지식과 이해가 축적되었으며, 이 이해를 바탕으로 개도국을 개별 국가의 성장 전망에 따라 분류하고 지원할 수 있게 되었다. 여기에서 중요한 점은 전 세계가 배운 성장의 경험을 개도국 현지의 이슈와 성장에 영향을 미치는 지역적, 국제적 요인에 적절하게 적용하는 것이다.

이러한 성장의 문제를 다루기 위해 DFID는 International Growth Centre를 설립하였다. 이 기관은 DFID의 성장 연구의 중심적 역할을 하는 곳으로 적절하고 실질적인 연구를 통해 해당 국가의 정책 결정에 기여하는 것을 목적으로 하고 있다. 개도국 현지의 연구기관을 지원하여 역량강화를 돕고, 국가 맞춤형 연구를 지원하며, 성장에 관한 문제를 해결하기 위한 새로운 아이디어에 접근할 수 있도록 지원한다.

DFID 성장연구의 4가지 세부분야는 아래와 같다.

#### 가. 사회 인프라와 성장

DFID 중점지원국의 성장을 가로막는 가장 큰 장벽은 열악한 기반시설이다. 특히 아프리카 국가들에서 이러한 현상을 자주 볼 수 있다. 안정적 기반시설은 지역 간 무역 및 사회·경제적 협력을 촉진시킨다. 개도국은 기반시설 확충을 우선순위에 두고 투자하여 경제 성장을 이룰 수 있다. DFID는 新아프리카개발파트너십(New Partnership for Africa's Development), 아프리카개발은행(AfDB), 지역경제위원회(Regional Economic Commissions)

와 함께 지역주도의 교통 관련 기반시설 구축을 위한 연구를 지원하고 있다. 또한 정책결정자들이 동 연구 결과를 바탕으로 교통 시설에 대한 투자를 결정할 수 있도록 지원하고 있다.

#### 나. 정치적 과정(political processes)과 성장

정치적 과정과 제도(institutions)는 성장 과정에 중심적 역할을 한다. 하지만 정치적 과정 중 어떤 부분이 가장 중요하며 어떻게 올바른 과정을 생산하는지에 대해서는 아직 모르는 부분이 많다. 따라서 DFID는 효과적인 정치 제도의 생성과 그 제도가 잘 작동하도록 하기 위한 인센티브 등에 대한 연구를 지원하고 있다. 그리고 정치적 과정과 경제 성장 간에 어떤 상관관계가 있는지에 대한 연구도 계속할 예정이다.

#### 다. 사회적 과정(social processes)과 성장

성장은 빈곤 해결의 필요조건이지만 충분조건은 아니다. 경제 성장만으로는 빈곤을 해결하기 어려우며 사회적으로 혜택을 받지 못하는 빈곤한 사람들이 경제에 참여할 수 있는 기회를 만들어 주는 것이 반드시 필요하다. DFID는 사회적 배제(social exclusion)가 경제에 미치는 영향을 이해하기 위한 사회적, 정치적 연구를 지속해왔다. 그리고 이제는 빈곤한 사람들(남성과 여성 모두)의 경제, 정치 참여를 막는 장애물에 집중하여 연구를 진행하고 있으며 어떻게 가난한 사람들에게 공정하고 평등한 기회를 제공할 수 있을지를 제시하고자 한다.

#### 라. 교육과 성장

교육에 관해서 DFID는 MDGs의 달성과 장기적 경제성장을 위해 교육의 질, 교육 접근성, 교육 결과라는 3가지 주제의 연구를 진행하고 있다. 특히, 교육과 관련된 MDGs 성취률이 가장 낮은 곳에 대한 연구에 집중하고 있다. 많은 개도국들은 경제성장을 촉진하기 위해 중고등교육에 투자하고 있다. 교육을 직업, 역량, 경제성장과 연결하기 위한 연구와 한 국가의 역량을 가장 비용효과적(cost-effective way)으로 개발하는 방법에 대한 연구도 지원하고 있다.

## (2) 지속가능한 농업(Sustainable agriculture)

지속가능한 농업이란 미래의 세대에게 물려주기 위해 장기간 유지될 수 있는 농업을 의미한다. DFID는 어떻게 개도국이 농업과 재생가능한 천연자원을 이용할 수 있을지에 대한 많은 연구를 진행해왔다. 지속가능한 농업을 촉진하는 연구는 성장과 연계하여 중요한 역할을 한다. 어떤 국가도 생산성 향상과 농업의 성장 없이 빈곤을 줄일 수 없다. 농업은 대부분의 빈곤국가, 특히 아프리카 국가들의 삶을 지탱하는 방법이다. 따라서 농업 혁신 관련 연구는 빈곤 감소와 지속가능한 성장을 달성하는데 매우 중요하다.

MDGs의 기아문제 해결을 위한 목표의 달성을 위해 2015년까지 농업 생산을 40%까지 증가시켜야 한다. 하지만 농촌의 인구는 지속적으로 감소하는 반면 도시 인구가 늘어남에 따라, 도시의 식량 필요를 채워줄 농촌의 인구의 비율은 점차 낮아지고 있는 실정이다. 동시에, 농업은 기후변화에 직접적으로 영향을 받기 때문에 기후변화로 인한 농업 생산성과 식량안보에 대한 문제가 심각하다. 따라서 현재의 식량 불안정(food insecurity)과 상황의 악화를 막는데 도움을 줄 연구가 필요하다.

2008년부터 5년 동안 DFID는 협력기관과 함께 농업과 천연자원 영역에서 아래의 6개 중점 부분에 대한 연구를 진행해오고 있다.

### 가. 농업의 생산성 유지와 향상을 위한 새로운 농업 기술

DFID는 영양가 및 생산성이 높고, 기후 변화와 해충에 저항력이 강한 식량작물 개발을 위한 연구에 투자하고 있다. 그리고 전통적인 육종법이 적절한지 혹은 바이오 기술 같은 새로운 방법이 적절한지에 대해 알아보는 연구에도 지원하고 있다. 지속가능한 농경지 경작, 토양 관리, 통합적 병충해 관리, 삼림, 어장, 및 가축의 관리 방법에 대해서도 지속적인 연구를 진행할 예정이다.

나. 중간 혹은 높은(medium to high) 농업 가능성을 지닌 지역의 고품질 농업  
이 분야에서는 어떻게 노동 생산성을 향상시킬 수 있는지에 대해 연구한다. 그리고 어

떻게 농업관련 일자리를 창출하여 양질의 충분한 양의 작물을 생산할 수 있는지에 대해서 연구한다. DFID는 특히 도시와 준도시(semi-urban)에서 고부가가치가 있는 소규모의 원예작물, 과일, 목축을 위한 연구에도 지원하고 있다.

#### 다. 농촌 경제

이 분야의 연구를 통해 어떻게 농촌의 농업과 비농업 경제가 상호작용하는지 이해하고자 한다. 그리고 시골과 도시 간에 이주한 사람들, 기간제 노동자, 빈민들의 삶에 도시의 시장이 어떠한 영향을 미치는지에 대해서도 연구한다. 이 때 성별에 따른 영향도 고려하여 연구한다. 또한 어떻게 다른 공공정책이 농촌 성장에 영향을 미치는지, 지역사회 구성원들에게 어떻게 다른 이득을 가져다주고, 안정적 환경 관리를 촉진하는지에 대해서도 연구한다.

#### 라. 위험, 취약성 및 적응

DFID는 가뭄, 병충해, 질병 등의 단기간의 충격으로부터 농촌집단을 보호하는데 집중하고 있다. 기후변화는 상황을 더 예측하기 어렵게 만들기 때문에 농촌집단들이 충격을 받은 후에는 생산 기능을 빠르게 회복하기 위한 더 큰 역량이 필요하다. DFID는 증가하는 인구를 먹이기 위한 식량의 양과 질, 그리고 수입의 증가에 따른 식량의 다양성의 요구에 대한 연구를 지속하도록 돕고 있다. 가난한 농부가 이 ‘소비자 혁명’에서 혜택을 얻고, 가난한 소비자가 식량을 구하는데 있어 도태되지 않도록 기술과 정책의 역할이 중요하다.

#### 마. 시장

DFID는 시장사슬(market chains)과 슈퍼마켓이 도소매의 효율성을 요구하는 상황에서, 농부(남성과 여성 둘 다)들이 식량 시장(food market)에서 더 큰 몫을 차지할 수 있도록 돕는 연구를 지원하고 있다. 세부적으로 이를 위해 변화하는 토지와 노동시장, 농민단체(farmer organizations)의 역할, 소규모 농장의 경쟁력 강화에 대해 연구하고 있다. 농업 성장의 부정적 영향을 줄이기 위해, 어떻게 취약한 사람들을 보호하는데 농업을 이용할 수 있는지 등의 정책 분석 또한 진행 중이다.

## 바. 재생가능한 천연자원의 관리

그동안 재생가능한 천연 자원의 가치가 저평가되어 자원이 남용되는 결과를 가져왔다. 기후변화는 생태계에 직접 영향을 미치는 등 천연자원에 위협이 되고 있다. 하지만 탄소 시장이나 탄소 배출을 상쇄하는 체제 등의 새로운 기회를 창출하기도 한다. DFID는 이에 관해 어떻게 정치적 과정, 정책 개혁, 제도적 이슈가 천연자원 관리에 영향을 미치는지 연구하고 있다. 또한 어떻게 재생가능한 천연자원을 이용하여 장기적인 포괄적 성장(inclusive growth)을 할 수 있을지 연구하고 있다. 그리고 천연자원의 고갈의 가치와 장기적인영향에 대해 연구하여 정책결정자들이 그 결과를 이용할 수 있도록 한다.

### (3) 기후변화(Climate change)

기후변화는 개발에 있어 잠재적으로 가장 큰 위협 중의 하나이다. 이는 사회, 정치, 경제, 개발적 측면에서 엄청난 결과를 가져올 수 있다. 그럼에도 불구하고 DFID를 제외하면 기후변화 연구를 지원하는 기관이 거의 없는 실정이다. DFID는 아프리카의 기후변화 적응 역량 향상에 관해 지금까지 연구해왔고 현재 20개의 국가에 16개의 연구 사업이 진행 중이다. 또한 세계은행과 협력하여 개도국이 기후변화 적응에 대한 비용을 이해하고 정책과 국가 예산 수립 시 연구 결과를 활용할 수 있도록 돕고 있다.

기후변화에 따른 지역적 영향에 대해서는 아직 정확하기 밝혀지지 않은 부분이 많지만, 빈곤한 국가들이 기후변화에 가장 먼저, 그리고 가장 심각하게 영향을 받을 것이며 가난한 사람들이 기후변화가 가져올 영향에 가장 많이 노출되고 취약할 것이라는 것은 널리 알려진 사실이다. 앞으로 수십 년간 개도국은 심각해진 가뭄, 작물 실패(crop failure), 물 부족, 해수면 증가, 더욱 강해지고 잦아진 태풍, 서식지와 종의 멸종, 천연 자원을 둘러싼 분쟁 가능성 등에 대해 적응하고 준비할 필요가 있다. 그리고 개도국의 기후변화 적응 뿐 아니라 지속적인 저탄소 성장을 이루는 방법에 대한 연구도 필요하다. 개도국은 피할 수 없는 기후 변화에 대처할 전략 수립을 도울 연구가 절실하다. 따라서 DFID는 Nature Environment Research Council과 Economic and Social Research Council과 함께 연구를 진행하여 위와 같은 문제를 다루고 생태계와 빈곤 감소의 간의 관계를

밝힐 것이다.

DFID는 개별 국가 단위에서 기후변화 연구결과를 정책과 현장에 적용할 수 있도록 지원한다. 이를 위해 International Climate Change Network를 수립하여 개도국이 수준 높은 연구에 접근하고 빠르고 쉽게 자문을 받을 수 있도록 돕고 있다.

기후변화 부분에서는 세부적으로 아래의 4가지 중점사항에 따라 연구하고 있다.

#### 가. 기후(기상)과학 (특히 아프리카 지역)

여전히 개도국은 기후변화에 대한 이해가 부족하다. 기후 데이터가 불충분하며 어떻게 기상시스템이 상호작용하는지에 대한 지식도 불완전하다. 그리고 국가수준, 지역수준에서 기후변화의 영향을 예측하기가 어렵다. 따라서 연구를 통한 이러한 지식의 축적 없이는 기후변화에 대응하는 계획을 수립하는 것이 거의 불가능하다. DFID는 기후 시나리오 모델과 영향 평가를 이용하기 위한 역량을 강화하는 연구와 사업에 지원하고 있으며 국가적, 지역적 기후변화 시나리오 연구에 대해서도 지원하고 있다.

#### 나. 국가/국제 정책에서의 기후변화 반영

국제적 단위의 기후변화에 효과적으로 대처하기 위해서는 국제적 대응이 필요하다. 따라서 국가정책과 예산 수립 시 기후변화에 적응하고 환경 파괴를 줄이는 전략들을 반드시 고려해야 한다. DFID는 협력국이 기후변화의 위험에 대처하고 다양한 가능성의 비용과 이득을 계산할 수 있도록 돕기 위해 관련분야 계획, 정책, 예산과 관련된 연구를 수행하고 있다. 그리고 기후변화에 관한 지역적, 국제적 협의를 도출하고 그 결과를 측정할 수 있도록 하는 제도, 역량, 정책이 무엇인지 확인하는 연구를 진행한다. 또한 국제적 기후변화 협약을 이끌어내는데 어떠한 정책과 규제 프레임워크가 필요한지에 대한 연구도 진행하고 있다. DFID는 연구결과를 이용하여 개도국의 정부가 기후변화에 가장 취약한 이들을 보호하는 정책을 시행하도록 돕고, 어떤 방법으로 지역사회가 국가적, 정치적 수준의 정책결정에 권한을 가질 수 있도록 도울 것인지 연구한다.

#### 다. 적응 전략

DFID는 지속적으로 국가들이 기후변화에 적응할 수 있도록 돕는 연구와 사업을 지원하고 있다. 최근 아시아와 라틴 아메리카 지역에 새로운 지역 사업을 도입하여, 섹터별 기후변화 적응 방법을 개발 및 시험하고, 어떻게 기후변화가 취약한 사람들에게 영향을 미치는지 관찰하고, 적응, 완화, 빈곤, 평등 간의 어떤 관계가 있는지 연구하고 있다. DFID는 또한 국가와 지역들이 기후변화로 야기되는 ‘극단적 사건(extreme events)’의 예측 및 대응방안 수립을 지원한다.

#### 라. 기후변화의 영향 감소 및 저탄소 성장 장려

DFID는 기후변화의 피해를 줄이고 저탄소 성장을 촉진하기 위한 방법을 제시하는 연구를 지원한다. 기후변화의 영향을 감소시키는 기술과 바이오연료 생산과 같은 새로운 토지사용법이 사회와 환경에 미치는 영향을 연구한다. 동시에, 이러한 전략들이 다양한 정치경제적 상황에 적용되는지 분석하는 연구를 진행하고 있다. 또한 개도국과 선진국 모두에게 이득이 될 수 있는 완화 정책을 탐구하며, 장기간 유지 가능한 무역, 기후변화, 책임 있는 개발(responsible development) 간의 관계를 연구한다.

저탄소 생산을 가능하게 하는 기술이 매우 중요하지만 저개발국가들이 이러한 기술적 진보의 혜택을 받기 위해 엄청난 비용을 지불하는 것은 피해야 한다. 따라서 DFID는 지적재산권이 이러한 저탄소 기술의 전파를 방해하는지 여부와, 저탄소 특별 경제 지구(low-carbon special economic zones)의 개발 등에 관한 방법을 연구하고 있다. 또한 저개발국가가 저탄소 기술을 개발하여 효율성을 증명하고 이를 이용하고 공유하도록 돕고 있다.

#### (4) 보건(Health)

DFID는 보건 분야에 가장 많은 연구를 지원하고 있다. 과거에 보건과 관련된 직접 투자의 10% 이상이 새로운 지식과 기술을 생산하고 이용하는데 지출되었다. DFID는 비용 효과적인 보건 서비스에 대한 지식과 열대성 질환 및 에이즈의 약과 백신 개발을 위한

과학적 발견에 집중해왔다. DFID는 보건 분야의 연구 투자를 더 강화하여 보건관련 MDGs의 이행에 가속도를 낼 것이다. 말라리아 문제의 해결은 모성과 유아 보건에 대한 해결이며, 기아와 영양불균형의 해결은 아이들의 더 건강한 삶을 의미하며, 에이즈와 양성평등의 해결은 모든 MDGs의 진보를 의미한다. DFID는 이러한 연결에 관해 연구하고 양성평등 및 다른 사회적 문제도 다룰 것이다.

저개발국가는 비전염성질환의 문제에 당면해 있다. 사하라이남 아프리카 지역을 제외하고 모든 지역에서 비전염성의 생활양식에 따른 질병이 성인 사망 원인의 50%를 차지한다. 따라서 개도국을 위한 비전염성 질병에 대한 연구가 필요하다. DFID는 빈민들이 가장 필요한 약과 백신 개발을 위한 재정지원 및 약과 백신의 직접적 지원을 위해 다른 기관들과 긴밀히 협조하고 있다. 또한 DFID의 축적된 지식을 바탕으로 가장 많은 사람들이 보건 관련 기술의 혜택을 받을 수 있는 환경이 무엇인지 찾아 효과적으로 지원하고 있다.

보건분야 연구는 아래 3가지 세부연구분야로 나뉜다.

#### 가. 더 효과적인 보건사업을 위한 연구

지금까지의 연구가 개도국이 필요로 하는 필수적 보건 사업이 무엇인지를 알려주었다면 이제부터는 어떻게 그 사업의 접근성을 향상시킬 것인지를 제시해야 한다. DFID는 에이즈 예방 사업을 더 효과적으로 수행하기 위한 연구를 지원하고 있다. 특히 어떻게 사람의 행동과 선택에 영향을 미치는 사회적, 문화적, 경제적 요인들을 다룰 것인지를 연구한다. 이러한 요인들은 예방 사업을 더욱 효과적으로 만들거나 특정 부류의 사람들이 질병에 더 취약하게 만들기 때문에 더욱 중요하다. DFID는 또한 에이즈 낙인(HIV stigma)과 차별, 성과 불평등에 대해서도 연구하고 있다.

DFID는 약에 대한 저항력을 가진 결핵과 에이즈와 결핵이 동시에 발생한 경우에 대한 해결방법을 찾는 연구를 진행한다. 또한 말라리아 대처 사업의 영향을 강화시키는 방법에 대한 연구도 진행하고 있다. DFID는 저개발국가의 비전염성질환(정신건강, 트라우마, 심장혈관계 질환, 암 등)의 위험에 대처하는 연구에 대한 재정지원을 늘려나갈 예정이다.

또한 신흥국 등 비전염성질환을 이미 경험했던 국가나 지역의 경험의 공유를 지원하고 있다.

모성과 유아 사망을 줄일 수 있는 효과적인 방법과 특정 사회 문화적 환경에서 어떤 방법이 가장 잘 작동하는지에 관한 연구를 지원하고 있다. 그리고 지금까지 간과되었던 문제들인 폐렴과 설사 등의 질병과 민감한 문제인 10대 임신 등의 문제 해결을 위한 연구에도 집중하고 있다.

#### 나. 보건 시스템

보건 시스템은 그 동안 방치되었던 분야이다. 재정과 인력을 지원하는 효과적 방법이 무엇인지, 어떤 방법으로 보건 시스템이 운영되어야 하는지, 정치적 과정과 지식을 어떻게 관리할지, 무역 등 국제적 영향이 보건 시스템에 어떤 영향을 미치는지에 대해 연구하고 있다.

#### 다. 주요질환(priority disease)의 약과 백신 개발 및 빈민의 접근성 강화

DFID는 에이즈를 위한 백신과 살균제 개발과 말라리아와 결핵의 약 개발을 위한 공공, 민간 Product Development Partnership(PDPs) 지원에 집중해왔다. 이러한 지원을 계속하되 관련 연구 사업에 관한 재정지원을 늘릴 예정이다. DFID는 어떻게 보건관련 새로운 기술이 소개되고 널리 이용되는데 걸리는 시간과 이를 막고 있는 사회적, 정치적 장애물들이 무엇인지 확인하는 연구를 진행하고 있다. 이러한 연구를 통해 새로운 생산물에 대한 투자를 최대화하고 현재 널리 사용되지 않는 보건 기술의 가능성을 확대할 수 있다.

#### (5) 도전적 환경에서의 거버넌스(Governance in challenging environments)

DFID는 빈곤이 개발을 위한 제도와 사회적 변화에 미치는 영향을 이해하는데 집중해왔다. 또한 국가가 빈민을 돌보지 않는 경우, DFID가 어떤 지원을 할 수 있는지에 대해서도 연구해왔다. 그리고 다른 국가와 문화에 따라 권리와 불평등에 대한 관점이 어떻게 다른지 이주 같은 사회적 이슈와 빈곤에 미치는 영향은 무엇인지에 대해서도 연구해왔다. 거버넌스는 빈곤의 관점에서도 매우 중요한 문제이다. 그 동안의 연구를 통해 정치적

과정과 생활수준의 향상이 빠르게 빈곤을 감소시킨다는 것이 밝혀졌다. 사회적 배제 수준이 높은 국가의 빈곤 문제 해결이 매우 어렵다는 것을 고려할 때 정치적 과정의 문제가 중요함을 알 수 있다. 개도국의 청년인구 증가로 인한 여러 쟁점사안 또한 연구할 필요가 있다. 이에 따른 사회 서비스의 제공, 고용기회 촉진의 요구, 사회통합 등의 사안을 고려해야 한다.

DFID는 거버넌스 분야에서 아래의 5가지 주요 연구주제로 연구를 진행하고 있다.

#### 가. 분쟁, 취약국 및 사회통합

DFID는 분쟁, 분쟁 회복, 불평등, 인간안보, 민족에 대한 연구를 통해 왜 특정국가가 취약하고, 분쟁이 발생하는지와 이를 위해 무엇을 할 수 있는지에 대한 지식을 축적해왔다. 나아가 왜 특정 국가에서는 높은 수준의 사회적 배제와 불평등이 분쟁으로 이어지는 반면 다른 국가에서는 그렇지 않은지에 대해서 연구를 지속하고 있다. 또한 분쟁 후 환경(post-conflict environment)에 놓인 취약한 정부와 국가의 책무성을 향상시키는 방법에 대한 연구도 지원하고 있다.

#### 나. 사회참여, 불평등 및 빈곤감소

사회적 배제, 불평등 및 성장은 개발에 매우 중요한 영향을 미치기 때문에 이에 대한 관심이 필요하다. 따라서 DFID는 어떻게 사회적으로 소외된 사람들에게 정책결정을 위한 목소리를 내도록 도울 수 있는지 그리고 사회적 배제가 경제성장의 잠재력에 어떤 영향을 미치는지 등에 대한 연구를 지원하고 있다.

그리고 DFID는 빈곤을 금전적 측면을 넘어선 역량강화와 웰빙(well-being)의 측면에서 재정의 하고자 노력하고 있으며 개도국의 장애문제에 대해서도 다루고 있다.

#### 다. 강하고 효과적인 국가 건설

DFID는 국가 간 정책 연구를 진행하여 특히 예산과 관련된 다양한 형태의 국가의무(state responsibility)에 대해 탐구하였다. 또한 연구 협력기관들이 선거시스템, 의회, 정당 재정지원, 언론의 자유 등 헌법적 쟁점에 대해서 연구할 수 있도록 지원하였다.

또한 분권화와 서비스 제공을 위한 지역기관(local organizations)과 민간부문의 역할과 관련된 기술적 연구도 진행하고 있다. 그리고 정부의 재정 관리에서 국가와 시민의 관계의 중요성에 대해서 연구할 것이다.

#### 라. 가장 달성하기 어려운 MDGs에 대한 해결

물, 위생, 교육, 건강 및 기아 부분에 대한 MDGs 달성이 느린 이유는 정치적 과정과 사회 개발의 문제를 인지하지 못한 것과 밀접한 연관이 있다. DFID는 새로운 다국가 연구(multi-country research) 사업을 통해 MDGs를 가장 달성하기 어려운 곳에 집중하고 있다. 사회과학 및 정치과학을 도입하여 물, 위생, 교육, 건강 및 기아 부분에서 새로운 해결방법을 찾기 위해 노력하고 있다.

#### 마. 이주(migration)

선진국들은 불법적인 이주에 관해 우려하고 있으며 개도국은 두뇌유출(brain-drain)이 그들의 성장, 사회정치적 과정, 커뮤니티에 미칠 영향을 걱정하고 있다. DFID의 연구에 따르면 이주는 빈곤에서 벗어날 수 있는 중요한 방법이 될 수 있다. 하지만 내부적(internal) 및 국제적 이주에 따른 비용 편익 분석에 관한 세부적 연구가 필요하며 그 결과를 바탕으로 이주에 관한 국내외적 정책을 수립할 수 있을 것이다.

DFID는 개도국에서 온 해외거주 집단이 개발에 어떤 영향을 미치는지에 대한 연구를 진행하고 있다. 또한 이들의 정치경제적 삶과 초국가적인 사회 정체성(trans-national social identities)이 어떻게 미래의 개발에 영향을 미치는지 연구하고 있다.

### (6) 미래의 도전과 기회(Future challenges and opportunities)

DFID에서 생각하는 연구의 중요한 기능 중 하나는 미래의 트렌드를 예측하고 대응할 수 있도록 돕는 것이다. DFID는 2015년까지 그리고 그 이후의 개발과 관련된 기회와 도전이 무엇인지 확인하는 연구를 진행하고 있다. 그리고 새로운 질병 등 최근 급격히 대두되고 있는 이슈에 대처하기 위한 연구 지원을 지원하고자 예산을 확보하였다.

DFID는 아래의 두 가지 세부 주제로 연구를 진행하고 있으며 이 주제들은 새로운 트

렌드에 대응하기 위해 계속 진화하고 있다.

#### 가. 원조의 미래와 그 이후

MDGs 이후, 단순 원조지원(aid-giving)을 넘어선 일관적이고, 집중되어 있으며, 성공할 가능성이 높은 개발 과정을 만드는데 어떤 문제와 도전이 있을지 확인하고 대응하기 위한 연구가 필요하다.

#### 나. 새롭게 떠오르는 기술

새롭게 떠오르는 최첨단 기술들은 산업화된 시장을 목표로 개발되었지만 개도국의 필요에 적합한 경우도 많다. 따라서 DFID는 이러한 신기술을 이용하여 개도국의 필요를 충족시키고 신흥국과 협력하여 신기술을 개도국에 도입하는데 노력하고 있다.

DFID는 가난한 사람들이 신기술의 혜택을 받을 수 있도록 하는 효과적이고, 안전하고, 적절하고, 현실적인 방법이 무엇인지, 어떻게 ICT 기술이 교육과 원격교육을 향상시키고 연구 진행에 도움이 될 수 있는지, 개도국에서 신기술을 저비용 혹은 무상으로 이용할 수 있도록 하는 규제나 무역 프레임워크는 무엇인지 등에 대해 연구하고 있다.

### 3. 연구예산

#### (1) 연구 재정지원 방법

DFID는 직접적으로 연구를 지원하거나, 타 기관과 공동으로 지원하거나, 국제 연구 사업에 참여하는 방식으로 연구를 지원하고 있다. 구체적으로 아래의 5가지 방법을 통해 연구 재정을 지원하고 있다.

#### 가. 연구 컨소시아(Research programme consortia)

- 대규모의 학제 간(inter-disciplinary) 연구를 지원하며 새로운 연구 분야에 대응할 유연성이 있음
- 연구 결과 창출에 집중하면서 동시에 다양한 연구 이해관계자 자원을 관리함

- 협회의 주요 목표인 연구 수행 역량 개발을 지원함. 개별 연구자의 역량과 커리어를 지원하며 연구기관의 장기적 계획 수립을 지원함
- 적어도 10%의 협회 예산을 연구 소통과 사람들이 연구결과를 사용하도록 지원하는 데 이용함
- 연구 ‘대사(ambassador)’를 임명하여 DFID의 연구가 지역적, 국제적으로 정책과 현장에 영향을 미칠 수 있도록 함
- 유사한 연구 사업을 조정함
- DFID 연구 전문가와 직원을 직접적으로 연계함
- 성(gender) 분석이 모든 연구에 포함될 수 있도록 함

나. 성장과 기후변화를 위한 국제 네트워크 : 성장과 기후변화의 연구를 수행하기 위해 International Growth Centre와 International Climate Change Network를 각 각 세워 운영함.

다. 그 외 연구 사업 : 농업부분에 Research into Use 사업을 운영하여 중심 분야에 대한 연구 사업을 지속함

라. 국제 공여기관과 영국 연구위원회(UK research councils)와의 공동 사업(joint programmes)

- 캐나다의 International Development Research Centre, Wellcome Trust, 세계은행 등과 같은 국제기관과 공동사업을 진행함
- DFID는 영국 연구위원회 및 다른 정부 기관들과 지속적으로 협력해 왔으며 Competitive research program과 같은 합작투자(joint venture)에도 지원하고 있음

마. 다자 사업 및 국제 이니셔티브 : GIAR(Consultative Group on International Agricultural Research), WHO와 UNRISD가 공동 주관하는 UN 연구 사업, World Institute for Development Economics Research와 같은 우수 연구 사업을 지속적으로 지원하고 있음

바. 대응적 연구 사업(Responsive research programmes) : DFID는 개도국에 도움이

되는 소규모의, 경쟁력이 있으며, 매우 혁신적인 사업에 계속적으로 지원하고 있음. 특히, 미래의 개발 트렌드의 예측을 위해 노력함. 영국 연구위원회는 DFID를 대신하여 일부의 연구 이니셔티브를 운영하며 나머지는 독립적으로 관리함

## (2) 연구예산규모

DFID는 2007-08년도 대비 모든 연구 분야에 대한 예산을 증액하였다. 특히, 성장, 기후변화, 연구 커뮤니케이션 부분이 매우 증가하였으며 그 외의 분야도 일정부분 예산이 증액되었다. ([표 28] 참조)

[표 28] DFID 연구분야에 따른 연구예산

(백만 파운드/년)

| 연구분야              | 2007-2008 | 2008-2013 |
|-------------------|-----------|-----------|
| 성장                | 10        | 매우 증가     |
| 지속가능한 농업          | 40        | 증가        |
| 기후변화              | 7         | 매우 증가     |
| 보건                | 50        | 증가        |
| 도전적 환경에서의 거버넌스    | 12        | 증가        |
| 미래의 도전과 기회        | 1         | 새로운 분야    |
| 연구 커뮤니케이션, 종합, 영향 | 8         | 매우 증가     |

## 4. 연구 운영 구조

### (1) 연구 운영 방안 개선

DFID는 상기 1절 'DFID 연구개요'에서 제시한 4가지 목표를 달성하기 위해 연구를 운영하고 관리하는 방법을 개선하였다. 그 내용은 아래의 3가지로 요약할 수 있다.

- 물리, 자연과학, 경제, 사회과학 분야 연구전문성 강화
- 일부 연구 자원의 현장화 : 연구 자원 중 일부는 해외사무소에서(현지연구기관과 협력하여) 연구결과를 현지화하고, 각 지역의 새로운 개발 트렌드를 예측하고, 기술을

이용하는 새로운 방법을 찾는데 사용될 수 있다. 또한 민간부문, 비정부 조직, 중개 기관(intermediaries), 지역 커뮤니티 등과의 연결을 강화하는데 도움이 될 것이다.

- 연구결과에 대한 관심과 소통을 위한 웹기반 서비스 제공 : DFID 연구포털 (<http://r4d.dfid.gov.uk/>)은 DFID에서 수행한 연구결과와 협력기관의 연구 중 최고의 연구를 모아 제공한다. 또한 연구기반 개요(research based overview), 연구 종합(주제별로 연구와 지식을 정리한 것), 정책 브리핑 등 연구를 강조하고 이용자 수를 늘리기 위한 다양한 방법을 제공한다. 그리고 전반적인 개발 관련 연구 및 사례를 공유하기 위해 Eldis(<http://www.eldis.org>)를 운영하고 있다. 또한 연구 결과 공유를 위해 개도국과 영국에서 학회와 행사를 진행하고 있다.

## (2) 연구 협력기관

DFID는 개도국 협력기관, Whitehall, UK Research Council, 국제 연구 공여기관(international research funders), 다자 연구 이니셔티브, 민간 부문 등과 협력하여 연구를 진행하고 있다. 연구 이니셔티브(initiatives)는 DFID가 직접 혹은 공동이나 다자간 협의체가 관리한다.

가. 개도국 협력기관 : 개도국의 지역 단체, 정부, 연구 기관, 시민사회 기구, 지식 중개기관(intermediaries), 미디어, 민간 부문 등과 협력하여 연구 진행한다. 개도국의 연구 참여는 아래와 같은 여러 가지 긍정적 결과를 창출할 수 있다.

- 연구 어젠다 설정에 있어 영향력을 행사할 수 있음
- 개도국이 국제 개발 연구에 큰 공헌을 하도록 도움
- 연구 결과에 대한 주인의식을 가지도록 도움
- 개도국이 연구를 수행하고, 접근하고, 이용하는 역량의 향상
- 국제 연구 네트워크에 더 나은 접근성 제공
- 국가 혹은 지역적 수준의 정치 과정과 지역의 개발 사업에 연구를 이용할 수 있도록 함
- 남(South)국가들이 연구 결과를 공유하고 신흥국과 협력관계를 형성하도록 도움

나. 영국 정부부처와 영국 연구위원회 : 영국 정부의 국제 개발 연구에 지속적 공헌을 위해 DFID는 UK Collaborative on Development Science와 협력하고 있으며

특히 영국 정부 부처와 영국 연구위원회와 협력함

- 기후변화, 보건, 환경 부분 등 공유된 이익(shared interest)이 있는 분야에 대한 강력한 연구지원이 가능함
- 중요한 국제적 문제 해결을 위한 재정 및 전문가 지원 가능
- DFID 연구가 미래의 문제를 준비하고 최신기술을 이용하도록 도움
- 개도국의 연구역량 강화를 위한 합작투자(joint ventures) 운영

다. 국제 연구 공여기관(international research funders)

- 연구 문제를 다룸에 있어 더욱 강력한 지원이 가능함
- 개도국의 연구 역량 강화 노력을 조정함
- 재정지원이 지역적 우선순위와 이니셔티브(initiatives)와 일치하는지 확인
- 다른 기관으로부터 성공적인 연구 접근 방법을 배움
- 국제 개발 연구 재정지원 감독을 위해 OECD/DAC과 협력함

라. 다자 기관과 국제 연구 이니셔티브(initiatives)

마. 민간 부문

- 민간 부문과 협력을 통해 DFID는 선행적 시장 조성(Advanced Market Commitment), challenge fund, 민관협력(Public Private Partnership, PPP) 등 혁신적 방법으로 연구를 지원함
- 사업가들이 개도국의 기술 창조와 이용에 투자하도록 격려
- 국가 단위의 혁신 지원 시스템 촉진

### (3) 연구평가

DFID는 연구결과가 개발에 어떤 영향을 미치는지에 대해 측정하기가 매우 어렵다는 것을 인정하고 있다. 개별 연구의 경우 하나의 연구만으로 변화를 가져오기가 쉽지 않으며 어떤 경우엔 의도하지 않았던 곳에서 오랜 시간이 지난 후 연구결과를 이용하기도 한다. 그리고 연구결과를 반영한 정책이 도입되었더라도 그 정책이 빈곤층에게 어떤 혜택을

가져다주었는지를 확인하는 데에도 시간이 오래 걸린다.

하지만 DFID는 연구를 통해 배우고 장기적으로 사람들의 삶을 변화시키는 것이 중요하다는 것을 인식하고 있다. 때문에 연구의 영향을 평가하는 혁신적인 방법을 고안하여 연구의 어떤 중요한 공헌이 MDGs를 달성하고 미래 세대의 개발을 지원하는지 측정할 것이다. 또한 DFID와 협력 기관들이 수행한 연구 결과에서 교훈을 얻을 수 있도록 하는 시스템을 개발할 것이다. 또한 협력 기관들이 자신들의 연구를 평가하고 거기서 교훈을 얻을 수 있도록 지원할 예정이다. Knowledge Management 전략을 수립하여 DFID의 20여 년간의 연구의 지혜를 공유할 것이다.

## 5. 연구결과 활용<sup>34)</sup>

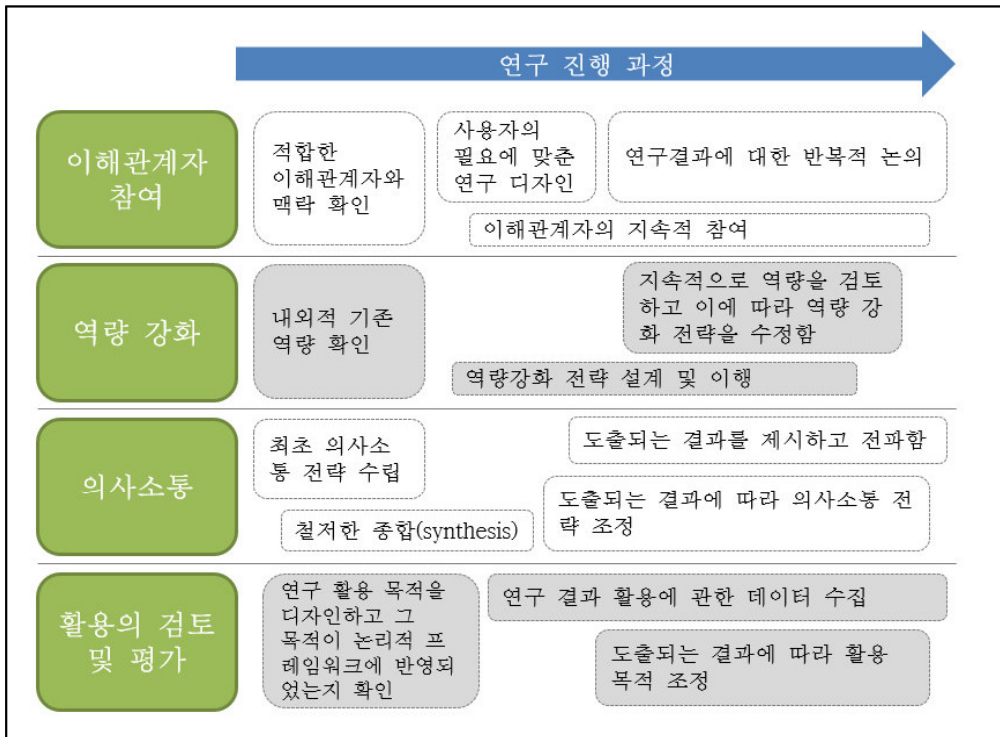
연구결과의 활용은 정책결정자, 실무자, 그 외 다른 개발 행위자들이 연구결과를 이용하도록 촉진하는 모든 행위를 의미한다. 연구결과 활용을 위한 활동의 목표는 두 가지로 나눌 수 있다. 먼저, 연구를 제공할 때, 연구 문제가 잠재적 이용자들의 참여를 통해 적절하게 세워졌는지, 효과적으로 연구결과를 의사소통하는지, 다양한 연구 이용자를 위해 연구를 종합(synthesising)하고 재가공(repackaging)하는지를 확인하여 ‘연구의 바른 제공’을 목표로 한다. 이 목표에 해당하는 활동들은 연구 프로젝트 자체와 그 연구를 어떻게 소통할 것인가에 집중한다. 두 번째는 역량을 강화하고 연구 이용자들이 연구에 접근하고, 평가하고, 종합하고, 이용할 수 있게 함을 통해 ‘연구의 이용’을 돕는 것을 목표로 한다. 이 때, 각 활동의 행위자는 구분되어 있지 않다. 즉, 연구자는 단순히 ‘제공자’일 뿐 아니라 연구를 위해 연구를 이용하는 ‘사용자’가 될 수 있다.

연구결과의 활용을 위한 다양한 방법이 있을 수 있지만 DFID는 4가지 구성요소로 구분하여 활용을 촉진시키기 위한 방법을 제시한다(〈그림 13〉 참조).

---

34) 동 절은 DFID (2013d)를 참고함

<그림 13> 연구 활용의 구성 요소



출처 : DFID (2013d: 2)

## (1) 이해관계자 참여

### 가. 이해관계자 확인

연구 프로그램을 시작할 때, 적합한 이해관계자가 누구인지 파악하는 것이 중요하다. 연구 시작단계에서 이해관계자를 파악하는 것이 쉽지는 않지만 대략적으로 해당 연구분야와 관련하여 어떤 사람들이 연관되어 있을지 확인한다. 정책결정자, 시민사회 단체, 민간 부문, 다른 연구자 등이 중요한 이해관계자가 될 수 있다.

### 나. 이해관계자의 필요에 맞춰 연구 설계

연구의 시작단계에서 미래의 연구이용자들이 어떤 결정을 내리기 위해 해당 연구를 이용할 것인지를 예측하기는 어렵다. 하지만 정책결정자들과의 토론을 통해 우선순위가 높은

분야와 미래의 트렌드를 예측할 수 있다. 이 때 연구자의 자유가 제한된다는 개념보다는 정책결정자의 필요에 대한 정보를 얻는다는 개념으로 이해하면 된다.

#### 다. 지속적 참여

연구를 시작한 후, 계속적으로 이해관계자들을 참여시키기는 쉽지 않다. 하지만 이해관계자들의 지속적 참여를 통해 연구 과정에서 조언을 얻을 수 있고 그들이 연구에 대해 지속적으로 관심을 가져 그 연구를 이용할 수 있게 한다. 지속적 참여를 위해 자문위원회를 결성하여 정기적인 만남을 가지는 것도 하나의 방법이다.

#### 라. 연구 결과에 대한 근거를 알리는(evidence-informed) 논의

연구 결과가 나오기 시작하면 그 결과를 가지고 토론하는 것이 중요하다. 토론하는 방법은 온라인 혹은 면대면 방법이 있을 수 있다. 결과를 제시할 때, 근거에 기반한 정보를 제시해야 하며 다른 연구자들을 초대하여 그들의 결과를 발표하게 하여 청중들이 균형 잡힌 시각을 가질 수 있도록 해야 한다.

#### 마. 영향

DFID는 연구 사업의 기본적인 목표는 양질의 적절한 연구를 수행하여 정책과 실질적 결정 시 반영될 수 있도록 하는 것이다. 따라서 DFID는 연구 결과를 전문가나 비전문가가 쉽게 접근할 수 있도록 하며 근거를 알리는(evidence-informed) 논의가 이루어질 수 있도록 한다. 또한 토론을 촉진하고 영향을 미치는 부분에 대해 연구 프로그램이 시작될 시점에 DFID 사업 관리자와 논의하도록 한다.

### (2) 역량 강화

#### 가. 현재 역량 파악

연구결과 활용 전략을 수행하기 위해 역량을 강화하고 이를 지원해야 한다. 연구 프로그램 초기에 내부(예를 들어, 내부 연구 팀)와 외부(예를 들어, 연구를 활용할 이해관계자들)의 역량을 파악하여야 한다. 내부의 역량으로는 연구 정보의 접근, 사용, 생성, 소통하기

위한 지식, 기술, 태도 등을 의미하며 외부의 역량은 연구 정보를 이해하고 사용하기 위해 필요한 지식, 기술, 태도 등을 의미한다.

#### 나. 역량강화

현재 역량과 필요 역량의 차이를 바탕으로 적절한 역량강화 전략을 수립할 수 있다. 역량 강화는 단순히 워크숍을 몇 번 개최하는 것으로 이루어지지 않기에 좀 더 복잡한 전략이 필요하다. 개인적 수준의 역량강화를 위해 사람들이 어떻게 학습하고 어떻게 학습을 촉진시킬 수 있을지에 대한 고려가 필요하다. 훈련 과정을 개설하거나 멘토링, 온라인 학습, 직무교육(on the job training) 등을 시행할 수 있다. 기관 수준의 역량강화의 경우 연구의 공급 측면에서는 학습의 문화 혹은 연구결과를 공유하고 토론하는 문화를 만들 수 있을 것이다. 연구결과 활용을 위한 외부 기관의 역량강화는 좀 더 어렵지만 의사결정기구들과 함께 일하면서 그들의 필요를 반영한 훈련 계획을 세울 수 있을 것이다.

### (3) 의사소통

#### 가. 연구 종합(research synthesis)

DFID는 연구 프로그램이 지금까지 존재하는 지식에 더하여 연구근거의 맥락에서 연구결과를 제시하도록 한다. 따라서 연구팀이 해당 분야에 이미 밝혀진 근거에 대해 연구를 시작하기 전 충분한 검토를 하도록 한다. 체계적 문헌고찰(systematic review)이나 엄격한 문헌조사(literature review)를 통해 해당 분야의 현존하는 지식을 이해하고 올바른 연구 문제를 설정하도록 돕는다.

#### 나. 의사소통 계획

연구 프로젝트가 연구 목표를 수립하는 단계에 이를 때 의사소통에 대해 고려하는 것이 좋다. 분명 연구가 시작되기 전에 어떤 내용으로 소통할 것인가를 결정하는 것이 쉽지 않지만, 해당 연구에 관심이 있을만한 정책결정자들을 파악하고 잠재적인 정책창(policy window)을 찾는 것은 정책결정자들과 연구 근거에 대해 논의할 기회가 있을 때 유용하다.

#### 다. 연구 결과 발간(publishing)

DFID는 연구자들이 연구 결과물을 양질의 동료평가 저널에 게재하는 것을 독려하고 있다. 동료평가 저널에 게재함으로써 저널의 심사 과정을 통해 독립적으로 연구의 질을 보장할 수 있게 된다.

#### 라. 연구 결과의 제시 및 소통

DFID는 연구결과를 비전문가들이 접근할 수 있고 정책 결정자들에게 적합한 양식으로 게재하도록 독려하고 있다. policy brief나 fact sheet 혹은 evidence summary 등으로 연구결과를 제공할 수 있다.

#### 마. 구두 소통(oral communication)

연구 결과물은 학회나 회의 때 발표로 공유할 수 있다. 이 때 청자가 누구이며 어떤 메시지를 전달하고자 하는지 명확하게 이해하고 발표해야 한다.

### (4) 연구활용의 검토 및 평가

DFID는 연구 프로젝트를 시작하는 순간부터 연구결과 활용의 검토와 평가가 이루어지도록 노력하고 있다.

#### 가. 검토

검토를 위해 중요한 것은 검토를 위한 지표를 설정하는 것이다. 지표는 성취가능하고 명확하게 측정가능 해야 한다. 또한 연구를 통해 어떤 산출(outputs)을 낼 것인지 결정하는 것도 필요하다. DFID는 아래의 3가지 산출을 연구 프로젝트의 목적에 따라 이용하도록 하고 있다.

- Output 1: 양질의 적합한 연구가 수행되었다.
- Output 2: 연구에 접근하였고, 연구에 대해 논의하였다.
- Output 3: 연구 수행을 위한 역량 및 연구결과 활용을 위한 역량이 갖춰졌다.

영향(impact) 단계는 해당 연구가 공헌할 수 있는 고차원의 목표를 세우는 것을 의미

한다. 현실적으로 연구 프로젝트 기간 동안 영향(impact)을 평가하는 것은 불가능하지만 연구의 방향성을 제공하고 연구 종료 후 영향 평가를 위한 가이드를 제공한다는 점에서 유용하다.

## 나. 평가

연구의 결과(outcome)나 궁극적인 영향(impact)을 관찰 혹은 증명하기는 어렵다. 하지만 얼마나 연구가 개발에 기여하는지를 이해하기 위해 능력이 되는 한도까지는 결과(outcome)와 영향(impact)을 추적할 필요가 있다. 결과(outcome)는 연구결과가 사업의 결과나 현장에 인과적으로 영향을 미치는 것을 의미한다. 의도적, 비의도적, 긍정적, 부정적 등의 결과가 도출될 수 있다. 또한 연구가 개발에 미친 영향(impact)을 평가하는 것이 어렵고 적절한 평가방법이 없기 때문에, DFID는 영향 평가 방법을 개발하기 위해 투자하고 있다.

## 다. 교훈의 공유

연구의 활용, 연구 활용의 검토 및 평가 등은 아직 시작하는 단계이기 때문에 경험을 통해 얻은 교훈을 공유하는 것이 중요하다. 따라서 DFID는 이 경험을 문서화하여 공유하는 것을 장려하고 있다.

[표 29] DFID 연구 활용 체크리스트

| 질문                                      | Y/N | Comments |
|-----------------------------------------|-----|----------|
| <b>이해관계자 참여</b>                         |     |          |
| 적합한 이해관계자의 파악을 위한 계획이 있는가?              |     |          |
| 최종 사용자(end user)의 필요가 연구 계획 시 반영되어 있는가? |     |          |
| 사업 수행 동안 이해관계자들과의 지속적인 참여에 대한 계획이 있는가?  |     |          |
| <b>역량 강화</b>                            |     |          |
| 내부 역량에 대해 의사소통하고 평가를 진행할 것인가?           |     |          |
| 연구 결과의 이용을 위한 외부 역량에 대한 평가 이루어질 것인가?    |     |          |
| 사업팀이 자신의 역량강화 전략을 이행할 역량이 되는가?          |     |          |

|                                                        |  |  |
|--------------------------------------------------------|--|--|
| 의사소통                                                   |  |  |
| 시작 단계 혹은 그 이후에 연구 종합(research synthesis)을 수행할 계획이 있는가? |  |  |
| 사업팀은 DFID의 공개접근(open access) 정책에 대해 알고 있는가?            |  |  |
| 연구 결과물이 동료 평가 저널에 실릴 것인가?                              |  |  |
| 연구 결과를 불특정한 사람들에게 제시하고 의사소통할 계획이 있는가?                  |  |  |
| 검토 및 평가                                                |  |  |
| 연구 활용이 logframe에 적절히 반영되어 있는가?                         |  |  |
| 연구 활용에 대한 데이터 수집 및 저장에 대한 전략이 있는가?                     |  |  |
| 적절한 평가 전략이 있는가?                                        |  |  |
| 검토 및 평가를 위한 충분한 자원이 배정되어 있는가?                          |  |  |
| 연구 활용에 대해 배운 점을 공유하기 위한 전략이 있는가?                       |  |  |

## 6. 담당부서 : Research and Evidence Division(RED)<sup>35)</sup>

연구및근거부(Research and Evidence Division, 이하 RED)는 DFID에서 연구 및 학습(research and learning)을 담당하는 부서로 개발 주요 이슈에 대한 연구, DFID의 사업에 대한 철저한 평가, 양질의 통계자료, 정책결정자의 활발한 참여, 그리고 전문 자문단(cadre)의 강화를 목표로 하고 있다.

먼저 국제 개발에서 연구는 새로운 사업결과(products)의 혁신, 개발 및 인도적 지원의 이행을 위한 최고의 방법 평가, 충분한 정보에 근거한 의사결정을 위한 맥락의 이해를 위해 필요하다. 개발을 진행하고 새로운 위험을 제거하기 위해서는 곡물 및 약의 발전 등 유형의 사업결과 뿐 아니라 세금 규제의 향상 등 무형의 사업결과에 대한 이해가 필요하다. 그리고 효과의 최적화, 효과가 있는 부분에 대한 증명, 효과가 없는 사업의 중단 등을 위해 사업 이행 방법에 대한 철저한 연구 또한 필요하다. 따라서 RED는 양질의 연구를 수행하여 근거의 차이(evidence gap)를 줄이는 것을 목표로 한다.

35) 동 절은 DFID (2013)를 참고함

RED는 정책결정자와 실무자들이 합리적이고 VfM를 최대화하는 결정을 내릴 수 있도록 모든 자료의 근거를 종합, 질 분석 및 확산하는 역할을 담당하고 있다. 정책결정자가 필요로 하는 근거 중 상당수가 넓게 퍼져있어 체계적으로 정리되어 있지 못하고 그 질 또한 다양하다. 각 국가의 팀들이 정보에 더 잘 접근할 수 있도록 체계적 검토, 근거보고서(evidence papers), 근거중개인(evidence brokers) 및 연구 활용에 관한 지원이 필요하다.

평가의 강화는 DFID가 한 일에 대해 확인하고 다른 이들이 그것으로부터 배울 수 있도록 하여 양질의 지출이 이루어질 수 있도록 한다. DFID에서 진행하는 사업으로부터 배우는 역량을 강화하기 위해 수석 경제학자(Chief Economist), 수석 통계담당관(Chief Statistician), 수석 과학자문관(Chief Scientific Advisor), 연구팀(research team)과 함께 평가팀(evaluation team)이 RED로 이전했다. 수석 경제학자 산하에 품질보증유닛(Quality Assurance unit)이 신설되어 DFID의 주요 신규지출에 대해 검토한다.

수석직무관 및 직무장(Chief Professional Officer/Heads of Profession, 이하 CPO/HoP)은 높은 기술적 기준을 추구 및 유지할 수 있는 새로운 방법에 대한 기술적 전문성과 리더십을 제공하여 DFID 자문단(Advisory Cadre)의 전문성을 향상시키는데 노력하고 있다.

#### (1) 비전 및 주요 업무

RED는 DFID가 VfM, 개발 영향, 다른 공여국에 대한 영향력 발휘, 개발관련 정책결정자들을 위한 더 나은 근거 제시에 있어 세계수준의 근거활용 기관이 되도록 지원하는 비전을 가지고 있다. 이를 위해 아래와 같은 주요업무를 담당한다.

- DFID 및 영국 정부차원의 우선순위와 합치 : 국무장관(Secretary of State)는 DFID가 영향의 근거를 수집 및 이용하는데 있어 더 체계적일 필요가 있음을 밝혔다. 그리고 철저한 개별 평가 및 결과의 증명을 통해 원조의 VfM을 최대화하는 것이

최고 부처우선순위(Top Ministerial priority)이다. RED는 이를 추진 및 지원해오고 있다.

- 연구 발주(Commissioning) : 각 MDGs 주제에 대한 연구를 발주 및 확산한다. 인간개발, 농업, 성장, 기후 및 환경, 거버넌스, 분쟁 및 사회 개발의 5가지 MDGs 주제에 대해 초점을 맞추고 있다. 또한 부처 우선분야인 영향 평가, 여성과 소녀, 말라리아, 모성 보건, 가족 계획, 기후 변화, 혁신과 기술, 취약국, 거버넌스 및 민간 부문 등에 대해 강조할 예정이다.
- VfM 추진을 위한 근거와 평가 결과의 접근성 향상 : RED는 원조 지원의 향상을 위한 더 나은 의사결정을 내릴 수 있도록 근거를 분석 및 확산하는데 책임이 있다. 지역 사무소와 그들의 파트너들이 근거에 더 잘 접근할 수 있도록 돕는다. 연구, 평가 및 통계 지원, 체계적 사업 분석, 데이터베이스 및 데이터 소스 접근성 향상 등을 담당한다. 수석경제학자와 수석 과학자문관은 각료들과 최고경영자그룹(Top Management Group)에게 경제 및 과학적 정책 자문 제공을 이끌고 있다. RED는 DFID 내의 평가 도입 과정 변화, 평가 역량 강화, 질 관리 및 평가 부분에서 전문적 리더십 제공을 주도한다.
- 기관 전체에 걸쳐 근거를 이용하는 전문 자문단(cadres): RED는 DFID 기술 자문단(technical cadres)의 전문적 역량과 영향의 향상시키는데 책임이 있다. Chief Professional Officers와 Head of Profession(CPO/HoP)의 비전은 DFID의 사업이 최적의 결과와 VfM을 달성할 수 있도록 양질의 기술 전문성을 제공해줄 높은 수준의 자문단과 해당 분야의 최고 전문가를 확보하는 것이다.

## (2) 예산 및 운영

DFID는 다양한 연구 및 개발 기관과 파트너십 및 공동 재정지원을 진행하고 있다. 대표적으로 UN, 세계은행 등의 국제기구와 기관의 전문 연구사업, 그리고 개도국의 대학, 지역 연구기관, 민간 부문 등과 함께 연구를 지원하고 있다. 아래와 같은 주요 방법으로 연구를 지원한다.

- 연구 기관에 재정 지원 : 연구 기관과 파트너십을 맺어 연구를 지원한다. International Agricultural Research의 Consultative Group과 협력하여 소규모 자작농의 야채 수확을 지원하는 연구 등이 이에 포함된다.
- 상품 개발 파트너십(Product Development Partnership, PDPs) : PDPs는 핵심적인 재정지원 방법이며 이 중 절반의 재정이 보건 연구에 사용된다. 개도국의 빈민들을 대상으로 예방이나 치료가 부족하거나 적절하지 않는 질병을 퇴치하고자 신약 개발 및 기존 신약의 향상시키는 부분에 재정을 지원한다.
- 연구 사업 컨소시아(Research Programme Consortia, RPCs) : RPCs는 특정 연구 및 정책 분야에 관한 전문 센터(centres of specialisation)를 의미한다. 주로 4-6개의 기관의 그룹으로 구성되어 있으며 기관 중에는 개도국의 기관, 학계, 시민 사회, 기업 등이 포함되어 있다. RPCs는 개도국, 개발관련 커뮤니티 및 DFID를 도울 수 있는 새로운 정책관련지식(policy-relevant knowledge)을 생산하는 것이 목표이다.
- RPC 외의 직접 재정 지원 : 직접 재정지원은 다른 DFID의 지출과 유사하게 전통적인 사업을 통해 진행되며 사업요약서, logframe, 예산으로 구성되어 있다.
- 연구 위원회(Research councils) : ESRC, BBSRC, MRC 등 영국의 연구 위원회와 공동으로 진행하는 것을 의미한다.
- 타 공여국과 협력 : 공동의 목적을 가진 다른 공여국과 공동 연구를 진행한다. Canadian International Development Research Centre(IDRC)와 기후 적응 연구, IDRC와 담배 규제 연구, Wellcome Trust와 보건 연구 역량강화 연구, USAID와 Gates Foundation과 모성사망에 대한 영향 연구 등이 있다.

### (3) 모니터링 및 평가

#### 가. 모니터링

RED의 사업운영계획과 결과 프레임워크는 각각 6개월과 1년 단위로 모니터링을 받는다. EvD, CPO/HoP, 품질보증유닛의 각 RED의 팀은 내부 관리 계획 수립 시 운영계획 양식을 이용한다. 각 팀은 모니터링 및 평가 담당자를 두어 각 팀의 변화이론(theories of

change)과 성과지표에 관한 책임을 지도록 한다. 성(gender)과 역량강화의 크로스커팅 이슈는 독립적인 변화이론과 성과지표를 갖는다. 6개월마다 모니터링 및 평가 담당자와 부장, 부부장은 팀의 계획과 성과지표에 관해 토의하고 1년마다 부서 계획의 진행사항을 분석한 내용을 공지한다.

#### 나. 평가

EvD는 전문가 자문 제공, 영향 평가 지원 및 그 결과의 교훈화를 통해 전 DFID에 걸친 질 관리를 하고 있다. RED 내에는 연구의 영향 평가를 주도하는 모니터링 및 평가 담당 팀이 있으며 내부 평가자문관(embedded evaluation adviser)이 이 팀을 이끌고 있다. 이 평가를 통해 얻은 교훈은 모니터링 및 평가 담당자 네트워크를 통해 각 팀으로 공유된다. 또한 매달 감사위원회를 열어 각 부서에서 얻은 성공과 실패에 대한 교훈을 공유하고 크로스커팅 이슈가 다루어지도록 확인한다.

#### 다. 파트너의 역량강화

RED에게 있어 파트너의 역량강화는 중요한 결과 중 하나이다. 따라서 RED는 A2 자문관을 두어 DFID의 모든 사업에 대한 역량을 강화하고 있다. 모든 신규 연구사업 컨소시아(RPCs)은 개도국 기관의 역량을 강화의 목적을 가지고 있다. EvD는 OECD/DAC 및 타 평가 관련 네트워크와 협조하여 평가 역량 및 우수 사례를 개발하고 있다. C/HOPs와 자문단(cadres) 또한 개발 파트너와 함께 개발에 관한 개념과 빈곤 감소를 향상시키고 이에 영향을 주고 있다.

#### (5) 투명성

투명성은 영국 정부의 최우선 순위중 하나로 RED는 UK Aid Transparency Guarantee에 따른 투명성 관련 공약을 지키고 있다. DFID 재정 연구 사업에 관한 모든 정보는 이미 Research4Development(R4D)에 공개되어 있으며 정기적으로 업데이트를 실시하고 있다. 그 웹사이트는 각 프로그램에 대해 일반적 언어로 소개한 요약 및 500개의 사업, 23,000개의 연구 성과물 및 14,000개의 PDF파일이 주제에 따라 제공하고

있으며 DFID와 협력하고 있는 4,000개 이상의 연구 기관에 대한 설명 또한 제공하고 있다.

RED, 특히 품질보증유닛, C/HOPs 그리고 Global Outreach team은 DFID 웹사이트에 공개되는 사업제안서가 영향 및 분명한 검토에 근거하였는지를 확인하는 등 질을 강화하는데 공헌하고 있다. 2012년 이후로 모든 신규 사업이 공개되었고 각 팀은 사업명과 설명이 비전문가에게도 명백하며 모든 글이 일반적 언어로 작성되었는지 확인한다.

RED는 2012년 6월에 DFID의 연구공개접근(Research open access) 정책을 출판하였다. Open access는 전 세계의 유저들이 제한 없이 무료로 과학 및 학문적 자료의 원문에 접근할 수 있는 것을 의미한다. 이 정책은 RED가 지원한 연구 결과물에 대한 접근성을 향상시키는 것을 목적으로 하여 그 연구 결과물이 세계적 공공재로 제공하여 연구 결과의 이용을 촉진하고자 한다. RED는 연구자들이 연구결과와 함께 원본 데이터에 대해서도 공개하기를 기대하고 있다. 양질의 데이터를 통해 DFID의 사업이 그들이 얻은 성과에 대해 더욱 투명해질 것이다.

DFID는 현재 파트너들의 공개성과 투명성에 대한 필요와 DFID 내부적 변화의 강조 및 그 변화가 어떤 의미를 가지는지에 대해 논의하고 있다. 또한 RED는 전략적 사고, 교훈, 동료 평가 및 재정지원 우선순위 등을 공유하는 것을 목표로 국제연구공여기관포럼(International Forum of Research Donors)에 활발히 참여하고 있다.

## X. DFID 인사교육<sup>36)</sup>

### 1. DFID의 학습전략(Learning Strategy) 개요

DFID는 ‘직원과 직원의 역량에 가치를 두는 학습하는 기관’이라는 비전을 가지고 전 직원의 학습을 위한 학습전략(Learning Strategy)을 수립하였다. 이 전략의 전반적인 목표는 ‘DFID를 학습하는 기관으로서 기술, 지식, 경험을 개발, 획득, 공유, 적용하며 새로운 도전에 대응하여 행동과 운영을 변화시킬 역량을 갖추는 것’이다.

이 전략을 통해 성취하고자 하는 주된 결과 영역은 아래와 같다.

- 거버넌스의 향상 및 학습위원회(Learning Council)의 설립으로 DFID의 학습 전략의 연계
- 학습 우선순위의 명료화 및 우선순위에 맞춘 자원 배치
- 더 나은 VFM 달성 및 학습과 개발(Learning and Development, 이하 L&D)의 투명성
- 연구, 평가 및 운영에서 얻은 교훈의 효과성 향상
- 학습 기회에 대한 향상된 접근성 제공

기본적으로 DFID는 이 전략을 통해 지속적으로 전략적 우선순위 달성에 노력하는 동시에, 도전 및 적절한 보상이 제공되고 직원이 기술과 지식을 개발하고 적용할 수 있는 다양한 기회가 주어지는 근무 환경을 조성하는 것을 약속하였다. 또한 직원들이 자신의 직무를 더 잘 수행하고 미래 경력개발을 위한 기술을 습득하고 발전시킬 수 있는 기회를 제공하는 것을 중요하게 생각하고 있다. DFID의 직원들은 적극적인 학습자(active learner)로서 계속적으로 개인 및 전문분야의 역량 개발을 위한 기회를 탐색하고 그러한 기회를 이용하여 직접 학습을 하도록 요구된다. 그리고 모든 직원들은 동료의 학습과

---

36) 동 장은 DFID (2011d; 2011e)를 참고함

개발을 도와 지식, 경험, 기술을 공유함을 통해 DFID 전체의 역량을 향상시키도록 한다.

DFID는 영국 정부가 제공하는 정부 차원의 직원 역량강화 자료(collective resources across Government)를 효과적으로 활용하기 위해 노력하고 있다. 영국 정부는 정부 부처 간 직원 역량강화에 관한 공통의 필요에 집중하기 위해 공공서비스학습(Civil Service Learning, 이하 CSL)을 설립하였다. CSL은 각 부처별로 진행되었던 직원 훈련과 역량개발 기능의 중복을 없애고 새로운 하나의 포털로 통합하였다. 이를 통해 더 비용효과적이고 일관된 일반역량강화 훈련을 제공할 수 있게 되었다.

따라서 DFID의 학습전략은 정부차원에서 제공하는 솔루션을 최대한 이용하고, DFID의 사업적 필요에 연관된 학습과 개발에 집중하며, 그 필요를 명확하게 하고 새로운 변화를 일으킬 학습 활동을 구체화하는데 중점을 맞추어 진행하고 있다.

## 2. DFID 직원 핵심 역량

DFID는 모든 직원들이 그들의 직무와 커리어 개발을 위한 지식과 기술을 보유하는 것을 목표로 한다. 이를 위해 먼저 핵심 기술, 전문 역량, 리더십행동(leadership behaviours)에 대해 명확히 이해하고 이에 기반한 L&D 계획을 세워야 한다. DFID는 다음과 같이 필요 역량을 정의하고 그에 관련된 직무를 분류하였다.

- 핵심 역량 : 기관운영을 효과적으로 하기 위한 역량. 인사관리, 재정 관리 전략적 사고, 분석 및 근거의 활용, IT 등의 직무와 연관된 역량.
- 전문적/기술적 역량 : 자문단(Advisory Cadres)의 분야별 전문 역량과 모든 기관운영직무(corporate professions)를 위한 역량과 전문분야를 포괄하는 역량. 자문단(Advisory Cadres)의 분야에는 생계, 교육, 보건 등이 있으며 기관운영직무에는 인사, 재정, 커뮤니케이션, 조달 등이 있음.
- 리더십행동 : 방향성을 수립하고, 결과를 도출하고, 사람을 개발하는 역량.

DFID는 각 역량별 프레임워크를 제공하여 모든 직원이 자신의 위치와 개인 경력 개발을

위한 다음 단계가 무엇인지 파악할 수 있게 하였다. 그리고 그 프레임워크를 기반으로 각 부서와 부서관리자들은 효과적으로 공정하게 직무를 설계하고, 모집하고, 채용을 진행할 수 있다. 모든 DFID의 직원은 상위 관리자(line manager)와 역량개발을 위한 정기적인 면담을 갖고, 한 해 동안의 개발 목표를 설정하고, 개인개발계획(Personal Development Plan)을 수립한다.

DFID는 운영역량, 전문 역량, 리더십 역량, 해외 역량, 학습 역량의 5가지 주요 역량을 개발하는 것을 목표로 하고 있다.

#### (1) 운영역량(Operational capability)

원조 사업의 결과를 달성하기 위해서는 강력한 운영 역량(Operational capability)이 필요하다. 운영계획분석(Analysis of Operational Plan)은 운영을 위한 중요한 기술과 역량을 [표 30]과 같이 제시하였다.

[표 30] DFID 기관운영 측면에서의 필요 역량

|                                     |                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 인력 관리<br>(people management)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 직급 관리(line management)</li> <li>• 사내 시스템 - 성과 관리, 결근 관리 등</li> <li>• 커뮤니케이션, 충돌, 코칭</li> <li>• 사내 따돌림 및 괴롭힘</li> <li>• 다양성 도입</li> <li>• 팀을 위한 팀 효율성</li> </ul>                 |
| 관리의 변화<br>(change management)       | -                                                                                                                                                                                                                        |
| 학습을 위한 학습<br>(learning to learn)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 반영적 수행(reflective practices)</li> <li>• 동료 학습(peer learning)</li> <li>• 촉진 역량(facilitation skills)</li> <li>• 멘토링/코칭</li> <li>• 지식 관리</li> <li>• 교훈(lesson learning)</li> </ul> |
| 자문가를 위한 역량<br>(skills for advisors) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 자문 및 컨설팅 역량</li> <li>• 분석 및 연구 역량</li> <li>• 상업적 역량(commercial skills)</li> <li>• 국제 원조에 대한 지식</li> </ul>                                                                       |

|                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 사업 관리<br>(programme management)                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업제안 및 PCM</li> <li>• 결과 및 산출 - logframe</li> <li>• Value for Money</li> <li>• 평가</li> <li>• 투명성 및 커뮤니케이션 영향</li> <li>• 조달과 계약 관리</li> <li>• 재무 관련</li> <li>• 사업 관리</li> </ul> |
| 개인의 효과성<br>(personal effectiveness)                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 자기 관리</li> <li>• 자기 인식</li> <li>• 커리어 관리</li> </ul>                                                                                                                            |
| 해외 직무의 소개, 전환 및 준비<br>(induction, transition and preparation for overseas posting) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 기관 및 현지 소개</li> <li>• HET</li> <li>• 문화간 인식(intercultural awareness)</li> <li>• 언어</li> </ul>                                                                                  |

※ 이 표는 Operational Plans의 분석에 따른 운영 역량(Operational Capability)이므로 DFID가 필요로 하는 전략, 정책, 리더십 개발의 필요가 누락되었을 수 있음.

이 중 몇 역량은 DFID의 필요에 핵심적인 부분이기때 학습 전략(Learning Strategy)의 초기단계에 배치되었다. 특히, 리더십, 인력 관리(people management), 관리의 변화, 커리어 관리와 입사프로그램(Corporate Induction program)에 집중하여 재정을 집중하여 재정을 지원하기로 하였다.

## (2) 전문 역량(Professional capability)

DFID는 자문단과 기관운영직무 직원의 전문적 역량을 강화하기 위해 노력하고 있다. 전문성 개발의 목표는 직원들이 각자가 소속된 분야의 최첨단을 달리는 실무자가 되는 것이다. DFID는 8개의 기관운영직무(재무, 조달, 인사, IT, 사업 관리, 감사, 지식 관리)와 11개의 자문단 역량(거버넌스와 분쟁, 생계, 교육, 보건, 민간 부문 개발, 경제, 통계, 기후 및 환경, 사회 기반 시설, 사회 개발, 평가)을 오랫동안 개발해왔다. 전문성 기준을 강화시키고 이 부분의 리더십을 제공하기 위해 수석직무관 및 직무장(Chief Professional Officer/Heads of Profession, 이하 CPO/HoP)구조가 세워졌으며 각 직무와 자문단의 역량 프레임워크를 작성하였다.

HoP은 각 직무에 있는 전 직원의 자료 개발에 애쓰고 있다. 또한 각 직무가 Continuing Professional Development(CPD) 프로그램에 집중하고 있는지, 필요할 경우 직무 및 자문단 간 기회를 공유하고 있는지를 확인한다. HoP을 필두로 DFID는 모든 직무의 CPD 정책과 프로그램 개발을 위해 일하고 있다. 그리고 CPO와 HoP은 각 자문단별 지속적인 전문성 개발 전략을 제시하고 최상의 학습 기회를 제공하기 위해 공동의 전문성 개발 예산(joint professional development budget)을 이용한다.

CPD를 활성화하는 환경을 제공하기 위해 DFID는 접근과 인센티브를 향상시키고 CPD 템플릿과 학습 기록(Learning Logs)을 개발하도록 하고 있다. 모든 자문가는 개별 전문성 개발과 훈련을 위한 목표와 질 관리, 동료 평가, 멘토링 등 자문단 사업을 위해 10%의 공헌을 하기 위한 연간 목표를 세운다.

DFID는 각 직무별 역량 개발에 더하여 아래와 같은 자문단/직무간 기술과 역량(Cross Cadre/Profession skills and capabilities)의 개발에도 중점을 두고 있다.

- 평가 및 결과
- 국제 원조 아키텍처의 지식과 이해
- 경제 개념, 가치 판단, Value for Money
- 근거 및 연구 방법
- 정치경제분석 등의 분석 기법
- 조달 등 상업적 의식(commercial awareness)

추가적으로, 자문가들이 아래와 같은 포괄적 대인관계 기술들을 함양할 수 있도록 제안하고 있다.

- 멘토링, 코칭, 전문 슈퍼비전(supervision)
- 촉진 기술(facilitation skills)
- 관리의 변화

### (3) 리더십 역량(Leadership capability)

DFID는 People Directors Group을 수립, 공공서비스 리더십모델(Civil Service Leadership Model)을 참조하여 DFID에서 리더십의 의미가 무엇인지 정의하였다. 또한 그 모델을 이용하여 리더십 역량을 키우기 위해 아래와 같은 활동을 할 것이다.

- 성과관리시스템(Performance Management System) 내에서 리더십행동(leadership behaviours)에 관해 좀 더 집중된 피드백 과정을 생성
- 고위직 직원들을 위한 코칭과 멘토링 의사소통 방법 가이드
- 360 피드백 과정의 구조화
- Civil Service Leadership Model을 DFID의 업무와 연관시키는 학습 활동 개발
- 모든 직급(all levels)에서의 재능을 발굴하고 개발

### (4) 해외 역량(Overseas capability)

영국 외에 있는 DFID의 지역사무소는 더 많은 직원들이 새로운 기술을 요구하는 최전방의 개발 업무를 수행하고 있다. DFID는 학습전략 초반에는 새로운 직원들이 가능한 한 빠르게 일정수준의 역할을 할 수 있도록 교육시키는 Induction of new Advisory Cadres에 예산을 많이 투입하고 있다. 하지만 중기적으로 아래의 4가지 영역에서 지역사무소의 직원들의 역량강화를 진행할 예정이다.

- 해외직원을 위한 핵심 기술 : DFID는 영국 외교부와 협력하여 International Next Generation HR(i-NGHR) 사업의 프레임워크 내에서 해외에 일반적인 L&D 활동을 공유하는 방법을 고민하고 있다. DFID는 현지 조달을 위한 새로운 L&D 사업제안서 가이드를 제공하고 지역사무소들이 그들의 운영 필요를 반영하여 연간 L&D 계획을 수립할 수 있도록 도와 VfM를 실현하고 L&D의 질을 향상시키도록 한다. 현재 DFID는 해외직원의 학습 접근성을 향상시키기 위해 넓은 범위의 e-learning 자료를 제공하고자 투자하고 있다.
- 해외 파견 준비(Overseas preparation) : DFID는 영국 외교부와 MoD와 함께 새

위해환경훈련(Hostile Environment Training)의 조달을 위해 일하고 있다. 기관 및 현지적응(Corporate and Local Induction)의 접근방식을 개선하여 국내외에서 잘 운영될 수 있도록 하였다. 그리고 외교부와 MoD와 협력하여 문화간 인식 개선을 위한 훈련과정을 개발하였다.

- 언어 : DFID는 외교부와 함께 언어 훈련과 관련된 계약을 연장하여 DFID 직원들이 e-learning 자료 등의 교육 자료를 활용할 수 있도록 하고 있다.
- 국제적 정책과 전략: 이 부분의 활동에 대해 외교부와 협력하고 있다.

#### (5) 학습 역량(Learning capability)

개인적 및 집단적 학습 역량은 가장 중요한 조직 역량 중 하나이다. 따라서 DFID는 개인과 그룹이 반영하고 학습하는 역량을 강화하여 학습에 있어 자기만족이 될 수 있도록 하는 것을 목표로 하고 있다. 이것은 직원들이 자신의 학습을 더 잘 관리할 수 있는 능력을 가질 수 있도록 돕는 것을 의미한다. 또한 이를 위해 서로 간의 학습을 도와줄 수 있는 아래와 같은 역량을 키우는 것을 말한다.

- 개인 개발 계획 및 자기주도 학습(self-managed learning)
- 촉진 기술(facilitation skills)
- 모니터링 및 코칭 기술
- 동료 학습
- 트레이너 훈련 및 발표 기술(presentation skills)
- 인력개발자(developer)로서의 관리자

학습에 있어 성공하는 기관들은 고위관리자들이 학습에 대해 적극적 지원하고 격려하는 경향이 있다. 그들이 만드는 시스템, 과정, 기술, 구조를 통해 새로운 기술과 지식을 개발하고 적용하기에 좋은 업무환경을 조성할 수 있다. 조직 내에서 상호간의 성공과 실패에 대한 경험을 공유하는 문화를 조성하는 것이 중요하다. 협력기관 및 이해관계자들과 더욱 강한 학습 파트너십을 맺고 경험과 생각을 공유하는 것 또한 필요하다.

이를 위해 DFID는 고위 관리자 수준의 학습위원회를 설립하여 조직의 학습역량을 강화하고 개인과 그룹이 배우고, 도전하고, 혁신하기에 좋은 문화를 조성하고자 한다. 이 위원회는 학습에 대한 전략적 방법을 제공하고 개인과 조직의 학습에 대한 투자가 DFID의 목적 성취와 부합할 수 있도록 노력한다. 또한 훈련, 개발, 학습과 지식의 공유 영역에서 발전 가능성이 있는 부분들에 집중하며 내부의 지식과 전문성을 활용하기 위한 장애물을 줄이는데 노력하고 있다.

### 3. 재정 지원 모델

DFID는 L&D에 집중적으로 투자하고 있다. 2010-11년 동안 L&D에 약 3,500백만 파운드를 투자하였으며, 이는 3%의 직원비용(staff costs)에 해당하고 1명당 1,350 파운드를 의미한다. 그리고 2011-12년 동안 L&D와 CPD에 6,500백만 파운드의 예산을 할당하였다. 하지만 무엇보다도 DFID는 이러한 자원이 효율적으로 배치되고 코칭, 멘토링, 기술 공유, 경험기반 학습의 다양한 학습 기회 확장에 쓰이도록 하는 것에 집중하고 있다.

DFID의 L&D 예산의 대부분은 각 부서, 해외사무소, 그리고 직무단위에서 관리하고 있다. 이러한 분산된 관리를 통해 개별 사업 단위의 필요에 맞춘 학습 기회를 제공하고 있다. 하지만 조직 전체에서 볼 때 VFM의 달성과 전 DFID의 일관성 관점에서 단체로 제공될 때 가장 효율적인 학습이 있다. 이러한 학습을 제공하기 위해 DFID는 공동재정지원 모델을 세웠다.

### 4. 학습 제공 방법(Delivering learning)

DFID는 접근성, 효율성, 그리고 가치를 전달하는 다양한 학습 방법을 이용하는 학습 프로그램을 개발 및 유지하고 있다. 새로운 기술과 지식을 개발하기 위해 전통적인 훈련 방법을 유지하되 아래와 같은 새로운 방법들도 적용하고 있다.

- 직무 수행 및 이에 따른 반성(reflection)
- 코칭, 멘토링

- 실무적, 실천적 학습을 위한 커뮤니티
- 구조화된 경험, 방문, 사업
- 고객(customers), 이해관계자, 협력 기관으로부터의 피드백 및 적시 불만 분석
- 평가, 감사, 검토를 통한 도전, 피드백, 자문, 가이드 제공
- 교훈(lesson learning) 및 사후 행동 검토(After Action Review)
- 협력 기관으로부터의 기술과 지식 이전
- 온라인 협력도구 및 메신저(IM) 기술
- 학습 네트워크

DFID는 6개월 주기로 학습기회 프로그램(Learning Opportunities Programme)을 발간하여 모든 직원이 자기 개발을 위한 어떤 기회가 있고 그 기회가 어떻게 핵심 및 전문 역량과 연관되는지를 이해하도록 돕는다.

#### (1) 국가 및 지역 학습

DFID는 더 나은, 적절한, 접근할 수 있는, 효과적인 L&D 서비스를 제공하기 위해 아래와 같이 일하고 있다.

- 직원들 사이에 촉진 역량과 트레이너 기술을 발전시켜 국가 혹은 지역 수준에서 자급자족(self-sufficiency)할 수 있도록 전략을 수행하기 위해 해외사무소장과 협력
- 각 국가가 사업 필요성과 직원 개인의 개발 우선순위를 고려한 학습과 개발 계획을 세우도록 지원 및 자문을 제공
- 외교부와 협력을 통해 거기에서 제공하는 훈련 활동에 접근할 수 있게 함
- 지역사무소의 학습 접근성 향상을 위해 e-learning과 통합학습 프로그램의 시범 운영

DFID는 각 국가 간 혹은 각 국가와 영국 간의 학습 연계를 제공하여 기술, 지식, 경험을 더욱 빠르게 네트워크를 통해 공유하도록 하고 있다.

## (2) 해외 파견 직원(Staff Appointed in Country, SAIC) 개발

DFID는 SAIC이 영국 직원들과 동일한 학습 기회를 얻을 수 있도록 노력하고 있다. 또한 문화간 인식을 고취시키거나 해외파견준비(overseas preparation)를 향상시키는 등을 위해 SAIC의 기술, 특정 지식, 통찰력 등을 적극 활용하고자 한다.

## (3) 다양성

DFID의 목표 중 하나는 다양성과 평등에 대한 이해와 약속을 내부의 학습과 개발 활동에 심는 것이다. 2011년 동안 다양성을 촉진하기 위한 e-learning 패키지를 배포하였고 Equality Objectives를 개발하였다. 또한 DFID는 L&D 정책과 실행이 DFID 내의 다른 그룹에게 어떤 영향을 미치는지에 대한 검토를 진행할 예정이다.

## (4) 학습 접근성

DFID는 e-learning 역량을 개발하여 학습에 대한 접근성을 향상시키고 유연성과 VfM를 제고하였다. 이 콘텐츠들과 DFID의 5개의 직원 핵심 역량과 관련된 자료들은 CSL에서 접근가능하다. DFID는 기술적 부분을 점검하여 2011년 중순에 시범 운영을 진행하였다. 여기서 가장 중요한 문제는 해외 사무소에서도 온라인 자료를 잘 이용할 수 있도록 하는 것이다.

DFID는 학습 및 경력관리센터(Learning and Career Management Center) 건립을 진행 중이다. 이 센터에서 직원들은 다양한 종류의 유연한 e-learning 자료를 이용할 수 있다. 이 센터의 이용과 효과성을 평가하여 자원이 허락하는 한 유사한 시설을 다른 지역에도 설립할 계획을 가지고 있다.

## (5) 도제식 교육(apprenticeships)

DFID는 개인적, 전문적, 조직적인 필요에 맞춰 유연하게 운영되는 교육 프로그램을 지향

하고 있다. 하지만 직원들은 전문성 개발, 자격 취득, 그리고 한 단계 높은 자격을 취득하기 위한 발판으로서 도제식 교육을 완료할 수 있다. DFID는 중요 분야와 관련하여 직원들이 도제식 교육을 완료할 수 있도록 지원하고 있다.

#### (6) 학위 취득을 위한 재정지원

DFID는 성과 및 경력관리 프레임워크(Performance and Career Management Framework)를 통해 직원들이 적합한 교육적 자격(educational qualifications)을 취득하여 조직, 팀, 그리고 개인의 수행을 향상시키는데 지원하고 있다. 그리고 Future and Higher Education 정책을 수정하여 직원들이 교육 지원을 받기 위한 가이드라인을 제공하고 있다.

### 5. 교육성과 검토 방법

DFID는 궁극적으로 L&D와 조직의 성과 간에 분명한 관계를 확인하고자 한다. 이를 위해 관리자와 수행관리 과정이 매우 중요한 역할을 한다. 그리고 직원 설문조사와 평가는 정책 수행을 위한 훈련과 개발, 조직 문화, 관리 역량, 직원 참여, 그리고 개인의 기술 등의 영향에 대한 지표를 제공해 준다. 또한 특정 과목이나 활동에 대한 평가 연구를 통해 훈련의 영향을 가늠해 볼 수 있다.

[표 31] 학습과 개발(Learning and Development) 평가 프레임워크

|                 |                                                           |
|-----------------|-----------------------------------------------------------|
| 성과(outcome)     | 직원들에게 원하는 결과가 무엇인가?<br>학습과 개발의 결과로 직원들이 무엇을 할 수 있게 될 것인가? |
| 활동              | 어떠한 학습과 개발 활동이 진행되었는가?                                    |
| 접근              | 누가 이러한 활동에 참여하였는가?                                        |
| 반응              | 직원들은 활동이 적절하고 좋은 시간을 보냈다고 생각하는가?                          |
| 학습              | 직원들의 지식이 향상되었는가?                                          |
| 행동              | 활동 참여의 결과로 직원들의 업무 수행이나 행동에 변화가 일어났는가?                    |
| 결과(result)      | 사업의 수행이 향상된 결과가 무엇인가?                                     |
| Value for Money | 활동은 Value for Money를 제공하였는가?                              |

## 6. 분야별 전문 역량

DFID는 각 분야별 전문 역량에 관한 프레임워크를 제공하여 인사 관련 업무 수행 시 일관성 및 효율성을 제공하고자 하였다. 또한 아래의 전문 분야를 총괄하는 4가지 공통의 필수 역량에 대해서도 제시하였다.

- 국제 원조에 대한 지식 및 이해
- 통계 및 분석적 기술을 이용한 정보 수집, 분석 및 근거/연구의 제공
- 경제 개념 및 평가(appraisal)
- 평가(evaluation)

### (1) 통계(Statistician)

#### 가. 직무요약

Government Statistician Group(GSG)에 걸쳐 일반적 통계서비스 수행 능력을 요구하는 자리에서부터 주제 영역 혹은 방법론적 전문성을 요구하는 곳에 이르기까지 다양한 범위의 통계관련 직무가 존재한다.

#### 나. 정부 통계전문가로서 일하기 위한 5가지 원칙

- 일하는 과정에서 소비자의 요구와 정책적 맥락을 이해한다.
- 객관적이고 적절한 통계적 자문을 제공한다.
- 문제 해결에 있어 창의적이고 유연하다.
- 양질의 데이터, 과정, 생산물 관리를 제공한다.
- 앞서서 주도하며 소비자와 동료에게 영향을 미친다.

#### 다. 기술적 역량 - 데이터 분석

GSG에 지원하기 위해서는 일정 수준의 통계 분석 지식과 기술이 필요하다. Assistant Statistician과 Statistical Official의 최소 역량은 아래의 리스트 중 최소 2개 이상의 통계 기술 및 제반 가정과 한계를 이해하는 것이다. Grade 7로 승진을 위해서는 아래의

리스트에서 최소 3개의 역량이 필요하다.

- 분산분석: ANOVA, MANOVA, ANCOVA, MANCOVA 중 하나 이상
- 다중회귀분석: time-series 혹은 cross-section, 혹은 둘 다
- 그 외 다변량 기술: 주성분분석(PCA), 요인분석, 클러스터링 기술, 판별 분석 중 하나 이상
- 확률과정(stochastic processes): Markov chains, Queuing processes, Poisson processes, random walks 등
- 시계열 분석: Time series model, ARIMA process와 stationarity, Frequency domain analysis 중 하나 이상
- 일반화 선형 모델: 로그 선형 모델, 로지스틱 회귀, Probit model, Poisson regression
- 가설 검증: formulation of hypothesis, types of error, p값, common parametric(z, t, F) 혹은 non-parametric( $\chi^2$ , Mann-Whitney U, Wilcoxon, Kolmogorov-Smirnov) 검증 모두
- Index numbers: Laspeyres/Paasche indices, hedonic indices, chaining, arithmetic and geometric means as applied to indices 중 대부분

## (2) 사회 개발(Social development)

### 가. 직무요약

사회 개발은 빈곤감소를 최대화하고 사회변화를 주도하되 그 누구도 배제되지 않는 포괄적이고 지속가능한 개발을 의미한다. 따라서 사회개발 자문가는 아래와 같은 관점에서 사업의 계획, 이행, 평가를 감독하는 중요한 영역을 담당한다.

- 소녀와 여성 및 양성 평등, 여성 폭력 대처
- 사회 보호 시스템, 경제 활성화 및 좋은 일자리
- 시민 역량강화 및 책무성
- 사회적 규범, 제도 및 행동의 변화

## 나. 역량 프레임워크

[표 32] 사회 개발 역량 프레임워크

| 형태/직급                                                            | 사회개발 역량                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 기초 사회개발 역량/<br>모든 사람에게 필요                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회 및 정치 분석</li> <li>• 빈곤, 취약성 및 불평등 분석 및 검토</li> <li>• 사회 개발을 주도하는 정책, 과정, 사업</li> </ul>                                                  |
| 사회개발 전문가 필요 역량                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 성(gender), 여성과 소녀의 역량강화</li> <li>• 역량강화 및 책무성</li> <li>• 사회 보호 및 현금지원(cash transfer)</li> </ul>                                           |
| 지식과 기술의 적용/<br>기초 역량 및 전문가 둘 다에<br>적용됨. 단 모든 세부 역량을<br>보유할 필요 없음 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 기후변화</li> <li>• 취약과 분쟁</li> <li>• 성장과 민간부문 개발</li> <li>• MDGs 실현</li> <li>• 거버넌스, 정의 및 보안</li> <li>• 개발을 위한 떠오르는 트렌드, 기회 및 리스트</li> </ul> |

### (3) 민간부문 개발(Private sector development)

#### 가. 직무요약

민간부문 개발 자문단(Advisory Cadre)은 개발도상국의 시장 시스템이 대부분의 사람 특히 가난한 사람을 위해 잘 작동할 수 있도록 돕는 역할을 한다. 민간부문 개발 자문가 들은 아래와 같은 영역에서 자문을 제공한다.

- 민간 주도 성장을 위한 정책, 법 및 제도
- 민간부문 규제와 법규의 공정하고 효율적인 행정
- 개발관련 투자 및 일자리 창출 등을 통한 민간부문의 빈민 지원을 촉진하는 효과적 방법

#### 나. 지원 자격

- 최소 경영, 회계, 재무, 경제 혹은 개발학에서 석사 혹은 그와 동등한 수준의 학문 적, 전문적 경험 보유
- 공공과 민간에 정책 자문을 한 경험 필수

다. 역량 프레임워크

[표 33] 민간부문 개발 역량 프레임워크

| 형태/직급                | 민간부문 개발 역량                                                                                                                                                              |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 기초 역량                |                                                                                                                                                                         |
| 민간부문 개발에서 정부의 역할     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 시작 작동의 이해와 이를 위한 정부, 민간부문 및 다른 행위자에 대한 이해</li> <li>• 신제도주의 경제학</li> <li>• 공공 정책 형성 및 적용에 대한 이해</li> </ul>                      |
| 성장과 빈곤 감소에서 민간부문의 역할 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 고용, 경제 성장, 세수(tax revenue), 빈곤 감소에 대한 민간부문의 기여</li> <li>• 교육, 보건 및 사회 기반 시설에 대한 민간부문의 기여</li> </ul>                            |
| 개인 사업의 지식과 경험(국내외)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회 경제적 결과물에 대한 개인 사업의 기여</li> <li>• 경제와 사회개발에 대한 회사의 역할</li> <li>• 일반 기업 운영에 대한 이해</li> </ul>                                  |
| 전문가 역량               |                                                                                                                                                                         |
| 사업을 위한 법과 규제 환경      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업 가능 환경 설문과 도구에 대한 지식, 이해, 적용</li> <li>• 사업 가능 환경에 관한 크로스커팅 주제별 이니셔티브와 평가 도구의 지식, 이해, 적용</li> </ul>                           |
| 시장 개발                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 금융 시장</li> <li>• 부동산 시장</li> <li>• 노동 시장</li> <li>• 생산 시장</li> <li>• 서비스 시장(사회 기반 시설, 비즈니스 서비스, 사회 서비스, 환경)</li> </ul>         |
| 무역                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 다자 무역 협상</li> <li>• 비관세 장벽</li> <li>• 지적재산권과 약에 대한 접근성</li> <li>• 관세 개혁 및 행정 간소화를 통한 무역 촉진</li> <li>• Aid for Trade</li> </ul> |
| PPP                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• PPP를 둘러싸고 있는 법, 경제 및 제도적 개념</li> <li>• PPP 방법</li> <li>• 기업의 개발 참여를 강화하기 위한 도구</li> </ul>                                      |

#### (4) 생계(Livelihood)

##### 가. 지원자격

- 농업, 농업경제, 농촌 개발, 농업 무역, 천연자원 관리 등과 관련된 분야의 a first degree 및 그 이상 보유
- A2L 직급: 최소 2-3년의 생계(livelihood)에 관련된 해외 개발 혹은 연구 경험
- A2: 최소 5년 이상의 경험
- A1: 최소 10년의 경험

##### 나. 역량 프레임워크

- 농업, 식량 안보, 천연자원 기반 생계(natural resource-based livelihood)의 국제적 맥락에 대한 이해
- 개발도상국 맥락에서 농촌 개발 정책과 이행에 관한 지식 및 적용
- 위험과 불안정의 원인과 이들이 생계(livelihood)에 미치는 영향 및 회복력을 기르기 위한 방법의 이해
- 자원 기반 생계(resource-based livelihood)에 관한 지식과 적용
- 농촌과 도시 지역의 변화의 역동성 이해

#### (5) 사회 기반 시설(Infrastructure)

##### 가. 역량 프레임워크

###### [필수]

- 공동의 지속가능한 성장을 위한 사회 기반 시설의 이용에 대한 지식(거시)
- Pro-poor 사회 기반 시설 서비스 제공의 선택사항에 대한 지식(미시)
- 국가 재건의 상황에서 사회 기반 시설의 제공에 관한 지식(취약국)
- 사회 기반 시설과 기후변화에 관한 지식

###### [요구됨(desired)]

- 기술적 분야(물, 에너지, 도시개발 등)에 관한 지식(전문가 채용 시 요구사항에 따름)

## (6) 인도적 지원(Humanitarian)

### 가. 직무요약

- 인도적 지원 계획 및 구호 사업 관리
- 인도주의 이론과 구조(architecture)
- 국제 인도주의 법과 원칙
- 섹터별(보건, 물, 공중 위생, 개인 위생 등) 우선순위
- 예측과 준비
- 재해 복구

### 나. 역량 프레임워크

[표 34] 인도적 지원 역량 프레임워크

| 형태/직급                                                               | 인도적 지원 역량                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 기초 인도적 지원 역량                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 구호 사업 계획과 관리</li> <li>• 인도주의 이론과 구조(architecture)</li> <li>• 국제 인도주의 법과 원칙</li> <li>• 재해 복구 및 재해 위험 감소</li> </ul>                          |
| 인도적 지원 전문가 역량                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 보건, WASH, 거주지, 영양, 보호, 식량안보, 현금지원(cash transfer), 성(sexual and gender) 기반 폭력, Civil Military Coordination 중 적어도 한 가지 섹터의 전문성 보유</li> </ul> |
| 지식과 기술의 적용/<br>기초 역량 및 전문가 둘<br>다에 적용됨. 단 모든<br>세부 역량을 보유할<br>필요 없음 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 기후변화</li> <li>• 취약과 분쟁</li> <li>• 성장과 민간부문 개발</li> <li>• MDGs 실현</li> <li>• 거버넌스, 정의 및 보안</li> <li>• 개발을 위한떠오르는 트렌드, 기회 및 리스트</li> </ul>   |

## (7) 보건(Health)

가. 지원 자격: 공중 보건 혹은 유사 전공(역학(epidemiology), 보건 기획 및 재정, 보건 경제학 등)의 석사학위 이상 보유

### 나. 역량 프레임워크

- 역학(epidemiology)과 공중 보건에 관한 지식과 적용

- 국제 보건 맥락에 대한 이해
- 개발도상국 관점에서 보건 서비스 제공 경험에 근거한 지식
- 건강을 결정짓는 광범위한 요인들에 대한 지식과 적용
- 근거, 혁신 및 평가에 대한 이해 및 적용

## (8) 거버넌스(Governance)

### 가. 직무요약

개발도상국에서 대다수의 사람, 특히 빈민들과 배제된 집단들에게 혜택을 주는 개발, 안정 및 성장이 일어나게 하는 거버넌스의 개선을 지원하는 역할을 담당한다. 또한 거버넌스 자문가는 취약국, 폭력적 분쟁, 불안정, 범죄 및 부패 등 빈약한 거버넌스와 관련된 위험을 줄이기 위한 도움을 준다.

### 나. 지원 자격

- 정치 과학, 국제 관계, 공공 행정, 관리, 회계 혹은 금융, 법 및 개발학 등의 석사 이상 학위를 보유하거나 그에 상응하는 전문적 경험 보유
- 개발도상국이나 취약국 혹은 분쟁의 영향을 받은 환경에서 일한 실무적 경험과 지식 요구됨

### 다. 역량 프레임워크

[표 35] 거버넌스 역량 프레임워크

| 형태     | 거버넌스 역량                                                                               |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 필수 역량  | • 거버넌스, 정치 및 제도 분석                                                                    |
| 전문가 역량 | • 안보, 정의, 법규 및 인권<br>• 정치 체계 및 책임있는 거버넌스<br>• 공공부문과 제도적 개혁<br>• 공공 금융 관리 및 세금<br>• 부패 |
| 섹터별 역량 | • 서비스 제공, 부의 창출 및 민간부문 개발, 그리고 기후변화에 대한 근본적인 제도적, 정치적 관점에 대한 이해                       |

## (9) 평가(Evaluation)

### 가. 역량 프레임워크

[표 36] 평가 역량 프레임워크

| 역량                                   | 정의                                                                                       |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 평가 방향 및 방법에 대한 우수 사례(best practices) | 적절한 평가 개념을 이용하고 DFID의 정책과 국제 전문적 기준에 부합하는 평가 설계, 방법, 접근방법의 우수 사례(best practices)에 대해 이해함 |
| 평가를 위한 근거의 수집과 이용                    | 평가를 목적으로 적절한 자료, 데이터, 정보를 수집 및 분석                                                        |
| 평가 결과, 지식 및 전문성에 대한 커뮤니케이션과 공유       | 평가를 이해관계자들과의 효과적인 커뮤니케이션 및 확산, 양질의 자문, 훈련, 가이드 제공 등을 통해 평가에 대한 인식을 개선하고 이용을 확대함          |
| 평가의 독립성, 질 및 기준에 대한 지지               | 전문적으로 행동하고, 높은 기준의 무결성을 달성하고, 내외의 이해관계자를 다룸에 있어 독립성을 유지함                                 |
| 평가를 주도, 관리 및 진행                      | 평가 자원과 이해관계자와의 관계의 관리                                                                    |

## (10) 교육(Education)

가. 지원 자격: 교육과 국제개발학 분야의 석사 이상. 개발도상국 맥락에서의 교육 경험

### 나. 역량 프레임워크

- 교육 시스템, 섹터 계획 및 사업 설계
- 교육 정책 분석
- 국제 교육 구조(architecture) 및 국제적 참여 등의 국제 교육 맥락
- 평등 문제와 pro-poor 교육
- 교육에서의 근거, 혁신 및 평가

## (11) 경제(Economics)

### 가. 직무요약

DFID 경제전문가들은 Government Economic Service(GES)의 회원이며 ‘GES 핵심’에서 정의한 경제적 지식을 보유해야 한다.

- 지원 자격: 미시, 거시, 국제 경제학, 양적방법 분야의 석사 학위 이상 보유

### 나. 역량 프레임워크

- 거시경제 지식
- 미시경제 지식
- 국제경제 지식
- 계량경제학과 데이터
- 주요 섹터와 관련된 기본적 경제 지식: 정책, 개혁 및 개발 원조 및 이와 관련된 사회 부문(보건, 교육, 농업, 산림, 농촌, 사회 기반 시설 등)

## (12) 분쟁(Conflict)

### 가. 직무요약

국가 취약성, 폭력(사회, 정치, 범죄), 불안정 등 분쟁과 관련된 위험을 감소시키는데 도움을 주는 업무를 담당하고 있다.

- 지원 자격: 분쟁 이슈와 관련된 분야의 석사 이상의 학위나 그에 상응하는 전문적 경험 보유. 개발도상국 혹은 취약하고 분쟁에 영향을 받는 환경에서 일한 경험을 통해 얻은 지식 요구됨

### 나. 역량 프레임워크

[필수]

- 분쟁 방지 및 분쟁에 민감한 개발
- 분쟁 대응

- 분쟁 분석

[요구됨(desired)]

- 분쟁 방지, 분쟁, 안정화에 관한 정부의 접근 방법 전체에 대한 이해

### (13) 기후 및 환경(Climat and Environment)

#### 가. 기후변화 및 환경 자문단(cadre)

- 환경 자문단: 환경 역량 보유, 환경 자문가 혹은 기후 및 환경 자문가로 임명
- 기후변화 자문단: 다양한 전문적 배경을 바탕으로 기후 역량 보유, 기후변화 및 환경 자문단의 기후변화 자문가로 임명

#### 나. 기후 및 환경 분야의 핵심 역량(모든 자문가에게 해당됨)

- 성장, 기후 탄력성, 저탄소, 환경적 지속가능성
- 환경과 기후를 고려한 개발 계획
- 기후변화와 환경의 정치경제 및 거버넌스
- 빈곤, 환경, 기후변화, 경제 및 사회적 이슈들 간의 관계에 대한 지식 및 이해
- 지속가능한 개발 원칙

#### 다. 환경 그룹

- 지원 자격: 환경 과학, 환경 관리 및 관련된 학문의 학사학위 보유, 관리 및 개발학 혹은 적절한 관련 분야의 석사학위로 보완 가능

[필수 역량]

- 아래의 분야 중 대부분에 대한 상당한 지식과 경험이 있음
- 환경 지속가능성, 기후변화, 성장, 개발, 사회 및 경제 이슈들 간의 관계
- 생태계의 기능 및 변화
- 환경 변화 현상으로서의 기후변화
- 개발 효과성과 MDGs 달성을 위한 환경과 자원 관리의 역할

- 지속가능한 개발과 녹색성장에 대한 맥락적, 역사적 이해
- 국제, 지역, 현지의 환경과 개발 이슈 간의 연관
- 지속가능한 개발과 녹색성장을 성취하기위한 도구와 메커니즘에 대한 지식과 이해
- 환경 관리 시스템 및 도구에 대한 이해
- 크로스커팅 이슈에 대한 지식이 있으며 환경 원칙을 각 섹터에 적용할 수 있음
- 경제 및 성장
- 사회 기반 시설
- 생활(livelihood)
- 거버넌스
- 예산 지원
- 공공 재정 관리
- 분쟁, 자연재해 및 인도적 지원

[요구됨(desired)]

- 천연자원 관리
- 환경 보건
- 도시 및 시골 환경
- 토지 이용 변화 및 계획
- 산업화와 환경
- 천연자원을 둘러싼 분쟁
- 지속가능한 소비 및 개발
- 다자 환경 협약과 국제 제도에 대한 이해
- 미래 환경 변화 및 개발에 미치는 영향 예측
- 제도 및 기관과 관련된 지식
- 기후변화 그룹
- 지원 자격: 기후변화와 개발학과 관련된 분야(기후과학, 농업, 경제, 사회개발, 환경, 환경 기술, 지리, 개발학 등)의 석사 학위 보유

[필수 역량]

- 평가 모델 및 영향 분석을 위한 데이터에 대한 이해
- 적응
- 취약성 위험 평가
- 예측 및 시나리오 계획
- 물 자원과 기후변화
- 저탄소 개발
- 과학적 기후 정보를 정책 및 현실에 적용
- 국제 기후 협상에 대한 이해
- 기후변화의 경제학
- 빈곤 감소, MDGs, 거시경제 정책, 환경, 에너지, 기후변화 및 지속가능한 개발 간의 연계
- 성(gender)과 기후변화
- 기후변화와 천연자원과 관련된 이슈
- 재난 위험 감소 및 기후변화

# 참고문헌

## 1. 국문자료

- 손혁상. (2010). *원조집행기관의 자율성과 제도적 변화: 영국 DFID 사례를 중심으로*. 유럽연구 제28권 1호.
- 신상협. (2011). *영국의 공적개발원조(ODA)에 대한 연구: 영국 사례가 한국에 주는 교훈*. 아태연구 제18권 제2호.
- KOICA (2013). *국제개발협력의 이해*. 한울

## 2. 해외자료

- Chhotray V. & Hulme D. (2009) *Contrasting Visions for Aid and Governance in the 21st century: The White House Millennium Challenge Account and DFID's Drivers of Change*. World Development 37(1), 36-49.
- OECD. (2010). *DAC Peer Review of United Kingdom*.
- DFID. (2008). *Research Strategy 2008-2013*. London: DFID.
- \_\_\_\_\_. (2009). *Guidance on Aid Instruments*. A DFID Practice Paper.
- \_\_\_\_\_. (2011a). *UK aid: changing lives, delivering results*. London: DFID.
- \_\_\_\_\_. (2011b). *Bilateral Aid Review: Technical Report*.  
[[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/214110/FINAL\\_BAR\\_20TECHNICAL\\_20REPORT.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/214110/FINAL_BAR_20TECHNICAL_20REPORT.pdf)]
- \_\_\_\_\_. (2011c). *Multilateral Aid Review: Ensuring maximum value for money for UK aid through multilateral organisations*.  
[[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/67583/multilateral\\_aid\\_review.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/67583/multilateral_aid_review.pdf)]
- \_\_\_\_\_. (2011d). *Learning Strategy 2011-15*. 내부문서
- \_\_\_\_\_. (2011e). *DFID's Learning Strategy Explained*. 내부문서

- \_\_\_\_\_. (2011f). *DFID's Approach to Value for Money (VfM)*  
[[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/67479/DFID-approach-value-money.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/67479/DFID-approach-value-money.pdf)]
- \_\_\_\_\_. (2011g). *Reviewing and Scoring Projects*. How to note: A DFID practice paper.  
[[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/253816/how-to-reviewing-scoring-projects-external1.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/253816/how-to-reviewing-scoring-projects-external1.pdf)]
- \_\_\_\_\_. (2012a). *Annual Report and Accounts 2011–12*. London: Her Majesty's Stationery Office.
- \_\_\_\_\_. (2012b). *Business Plan 2012–15*.  
[[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/31197/DFIDbusiness-plan2012.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31197/DFIDbusiness-plan2012.pdf)]
- \_\_\_\_\_. (2012c). *DFID Digital Strategy 2012–2015*  
[[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/160772/dfid-digital-strategy.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/160772/dfid-digital-strategy.pdf)]
- \_\_\_\_\_. (2012d). *The Department for International Development's Work with the Overseas Territories*  
[[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/67426/DFID-work-overseas-territories.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/67426/DFID-work-overseas-territories.pdf)]
- \_\_\_\_\_. (2012e). *DFID Structural Reform Plan (2011–15) Monthly Implementation Update*  
[[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/214256/DFID-SRP-May12.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/214256/DFID-SRP-May12.pdf)]
- \_\_\_\_\_. (2013a). *DFID Improvement Plan*.  
[[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/249733/DFID-improvement-plan-3.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/249733/DFID-improvement-plan-3.pdf)]
- \_\_\_\_\_. (2013b). *Conflict Pool Strategic Guidance*.  
[[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/200169/Conflict\\_Pool\\_Strategic\\_Guidance\\_FINAL.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/200169/Conflict_Pool_Strategic_Guidance_FINAL.pdf)]
- \_\_\_\_\_. (2013c). *Assessing the Strength of Evidence*. How to note: A DFID practice paper.

- [[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/158000/HtN\\_-\\_Strength\\_of\\_Evidence.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/158000/HtN_-_Strength_of_Evidence.pdf)]
- \_\_\_\_\_. (2013d). *A guide for DFID-funded research programmes*.  
[[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/200088/Research\\_uptake\\_guidance.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/200088/Research_uptake_guidance.pdf)]
- \_\_\_\_\_. (2013e). *International Development Evaluation Policy*. London: DFID.
- \_\_\_\_\_. (2013f). *DFID Private Sector Department Operational Plan 2011–2015*  
[[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/210397/private-sector-dept.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/210397/private-sector-dept.pdf)]
- \_\_\_\_\_. (2013g). *DFID Global Partnerships Department Operational Plan 2011–2015*  
[[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/211229/Global-partnerships.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/211229/Global-partnerships.pdf)]
- \_\_\_\_\_. (2013h). *DFID Civil Society Department Operational Plan 2011–2015*  
[[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/209274/CSD.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/209274/CSD.pdf)]
- \_\_\_\_\_. (2013i). *Annual Evaluation Report*. London: DFID.
- \_\_\_\_\_. (2013j). *DFID Research and Evidence Division Operational Plan for Publication 2011–15*  
[[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/209084/RED.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/209084/RED.pdf)]
- ICAI. (2011). *Independent Commission for Aid Impact Annual Corporate Plan 2011–12*[<http://icai.independent.gov.uk/wp-content/uploads/2010/11/Independent-Commission-for-Aid-Impact-Annual-Corporate-Plan-2011-12.pdf>]
- \_\_\_\_\_. (2013). *DFID's Use of Contractors to Deliver Aid Programmes*. ICAI Report 23.  
[<http://icai.independent.gov.uk/wp-content/uploads/2010/11/ICAI-REPORT-DFIDs-Use-of-Contractors-to-Deliver-Aid-Programmes.pdf>]

### 3. 인터뷰

#### DFID

2013년 10월 15일, 16일. 선임 경제자문관, 재정·성과 및 영향부장, 조달부장, 대외협력 담당관. 영국, 런던.

## 한국국제협력단(Korea International Cooperation Agency)

---

한국국제협력단(Korea International Cooperation Agency)은 1991년 4월 설립된 정부 차원의 대외무상협력 전담 기관입니다. 교육, 보건, 공공행정, 농림수산, 산업에너지 등 5대 중점 분야에서 제도구축, 인적자원 양성, 인프라 확충을 위한 다양한 프로그램을 수행하여 개발도상국의 빈곤퇴치와 경제사회 발전을 지원하고 있으며 지난 20년 동안 학교·병원·직업훈련원 등 710여건의 프로젝트 사업, 1만여명의 해외 봉사단 파견, 40,000여명의 개도국 공무원 초청연수, 620여건의 NGO와의 협력 사업 등을 성공적으로 추진하였습니다. 아울러 사업수행 시 환경 및 양성평등, 인권 등의 가치를 고려하여 개발과 인간다운 삶이 공존하는 따뜻하고 진정성 있는 원조를 구현하기 위해 노력하고 있습니다. 앞으로 KOICA는 지구촌 행복시대 실현에 앞장섬으로써 개도국의 발전과 지구촌의 평화를 위해 매진해 나가겠습니다.

## KOICA ODA 연구팀(ODA Research Team)

---

KOICA ODA 연구팀은 한국 ODA 발전을 위한 싱크탱크(Think Tank) 역할을 목표로 하고 있습니다. OECD/DAC(개발원조 위원회)에 가입하고 부산 세계개발원조 총회를 개최함으로써 우리나라는 명실공히 국제개발협력 논의의 중심에 서게 되었습니다. ODA 연구팀은 그러한 우리나라의 위상에 걸맞게 국제적인 ODA 흐름에 적극 부응하면서도 우리나라의 강점을 잘 조화시킨 바람직한 개발협력을 모색하기 위해 노력하고 있습니다. 또한 ODA 연구팀은 그동안의 사업수행 과정에서 얻은 교훈을 바탕으로 개도국의 실정에 맞는 실용적인 제언을 제시함으로써 개도국 발전에 기여하고 우리나라의 ODA를 선진화시키기 위해 계속 노력할 계획입니다.

## 2013년도 KOICA 연구보고서

---

- 국제개발협력지 2013년 1호
- 개도국 무역 촉진을 위한 ‘무역을 위한 원조(AiT)’ 개선방안
- 국가협력전략과 결과평가 틀 개선 방안
- 물 분야 ODA 연수 프로그램 추진방안 연구
- 국제개발협력지 2013년 2호
- 인도적 지원분야 역량강화를 위한 중장기 교육 및 훈련방안 연구
- 공여국의 개도국 정부 역량개발 지원체제
- 국제개발협력지 2013년 3호
- 개도국 일자리 창출 사업 지원방안 연구
- ODA백서 수립 및 시행체계 사례연구
- 공여기관의 시각에서 본 분야별 Post-2015 개발목표 (Post-MDGs)
- 국제개발협력지 2013년 4호
- 다자기구 협력사업 개선방안 연구 : 멀티바이와 양자사업의 비교분석을 중심으로
- Post-2015 체제 대응을 위한 에너지 분야 ODA 지원방안
- 경제발전이론의 변천과 원조 전략: 경제적 관점에서 KOICA의 향후 연구 제안
- 기초조조사(Baseline Survey) 수행체계와 활성화 방안 연구

## 개발과 이슈

---

- 8호 | 국제개발협력 패러다임 변화에 따른 2012년 한국의 OECD DAC 동료검토 결과와 합의
- 9호 | 국제사회의 혁신적 개발재원 논의와 우리나라 ODA에 주는 시사점
- 10호 | Post-2015 개발 프레임워크와 UN 고위급패널 보고서
- 11호 | 개도국 지역공동체개발 논의 동향과 전망 : 새마을운동 ODA 정책과 사업 전략 형성을 위한 시사점
- 12호 | 모두를 위한 품위 있는 삶 : Post-2015 개발의제를 위한 UN사무총장 보고서
- 13호 | 개도국 지역공동체개발 사업 사례 연구 : 새마을 운동 ODA 확대 가능성을 중심으로

## KOICA 개발정책 포커스

---

- 제14호 | 국제사회의 Post-2015 개발 프레임워크 수립동향 및 한국 ODA의 기여방안
- 제15호 | 한국 ODA의 부산 글로벌 파트너십 평가지표 이행방안
- 제16호 | 개도국 민간부문 활성화 ODA방안 : 빈곤층 친화적 시장개발(MM4P) 사업을 중심으로
- 제17호 | 지식공유 분야 G20 서울 개발의제 이행방안

연구자료 ODA연구 2013-29-261

---

타 해외원조기관 정책수립 및 사업수행체계 사례연구 : DFID

---

발 행 2013년 12월  
발 행 인 김 영 목  
발 행 처 한국국제협력단  
편 집 인 ODA연구팀  
주 소 경기도 성남시 수정구 대왕판교로 825 (우:461-833)  
전 화 031) 740-0114  
팩 스 031) 740-0655  
홈 페이지 <http://www.koica.go.kr>  
인 쇄 동 화

[ 본 보고서의 저작권은 한국국제협력단에 있으며,  
한국국제협력단의 허락없이 무단 전재와 복제를 금합니다.]

발간물 등록번호 11-B260003-000259-01

ISBN 978-89-6469-182-3 93320

