

발간등록번호

11-B260003-000554-01

KOICA 프로젝트형 사업 위험관리방안 연구 보고서

2014. 12

KOICA 프로젝트형 사업 위험관리방안 연구 보고서

2014. 12

본 연구 보고서는 한국국제협력단(KOICA)이 GDC Consulting에 위탁하여 연구 책임자인 김아론 박사 외 이연임, 김관영, 하경화 연구원의 참여로 작성되었습니다. 본 보고서의 내용은 한국국제협력단의 공식적 입장과 다를 수 있습니다.

연구진

연구책임자

김아론 글로벌개발협력컨설팅 수석연구원
SEAD Institute 이사
사)실크로드교육희망연대 이사

공동연구원

이연임 글로벌개발협력컨설팅 선임연구원
SEAD Institute 이사
김관영 Knowledge Matters 대표
하경화 전)한국국제협력단 인도지원실 전문연구관

연구원

김재은 글로벌개발협력컨설팅 주임연구원
문상진 글로벌개발협력컨설팅 주임연구원

Contents

연구 요약.....	i
제1장. 연구개요.....	iii
제2장. 위험 관리에 대한 이해.....	v
제3장. 해외 공여기관의 위험관리 현황분석.....	viii
제4장. KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 현황분석.....	x
제5장. KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 방안.....	xiii
I. 연구 개요.....	1
1. 연구의 배경.....	3
2. 연구의 목적 및 범위.....	5
3. 연구의 방법.....	7
II. 위험 관리에 대한 이해.....	15
1. 위험의 개요.....	17
2. 위험관리의 개요.....	25
3. 위험관리 프로세스와 방법론.....	29
4. 국제개발협력사업의 위험관리.....	41
5. 소결.....	53
III. 해외 공여기관의 위험관리 현황분석.....	57
1. 해외 공여기관의 위험관리.....	59
2. AusAID(현 호주 외교부, DFAT)의 위험관리 강화 사례 분석.....	65
3. 소결.....	87
IV. KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 현황분석.....	93
1. KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 현황분석 방법 및 절차.....	96
2. KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 현황분석 결과.....	105
3. 소결.....	132

V. KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 방안.....	139
1. KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 도입방향.....	142
2. KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 정책.....	145
3. KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 제도(신설).....	158
4. KOICA 프로젝트형 사업의 절차별 위험관리 활동.....	166
5. KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 가이드라인 소개.....	169
6. 연구의 한계 및 후속 연구 제안.....	171

참고문헌.....	175
-----------	-----

KOICA 프로젝트형 사업 위험관리 가이드라인.....	181
--------------------------------	-----

【 표 목차 】

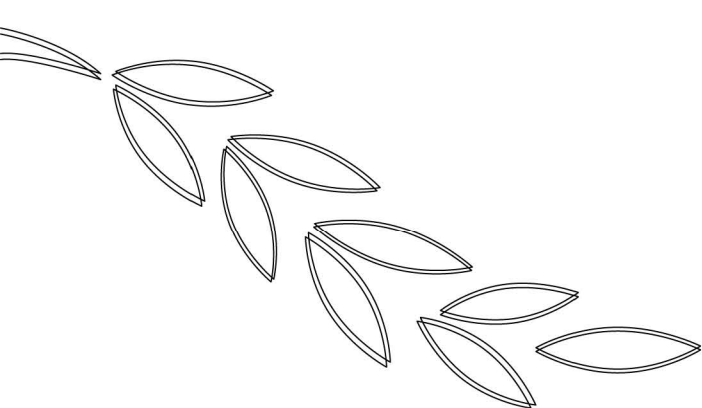
<표 1-1> 방문기관 및 면담자.....	11
<표 1-2> 사업절차별 분석대상 문서의 종류.....	12
<표 1-3> KOICA 직원 대상 심층 인터뷰 방법 요약.....	13
<표 2-1> 조직의 내·외부적 환경의 이해.....	30
<표 2-2> 주요 프로젝트 위험관리 프로세스 비교.....	33
<표 2-3> COSO ERM 절차와 각 구성 요소.....	33
<표 2-4> 정성적, 정량적 위험 평가 방법.....	37
<표 2-5> 기타 정성적, 정량적 위험 평가 방법.....	39
<표 2-6> 개발협력사업에 영향을 주는 내외적 요소.....	42
<표 2-7> 성과중심 및 증거중심 관리 주요 구성 요소.....	46
<표 3-1> 주요 공여기관의 위험 정의 및 분류 기준.....	61
<표 3-2> 주요 공여기관 위험관리 정의와 접근방법 전략.....	62
<표 3-3> 주요 공여기관 위험관리 절차 및 특징.....	63
<표 3-4> 위험관리 강화 이전 호주개발청 상황.....	70
<표 4-1> KOICA 프로젝트형 사업의 주요 이해관계자.....	98
<표 4-2> KOICA 프로젝트형 사업의 주요 위험 현황분석 틀.....	100
<표 4-3> KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 활동 현황분석 틀.....	101

<표 4-4> 사업절차별 분석대상 문서의 종류.....	102
<표 4-5> KOICA 직원 대상 심층 인터뷰 방법 요약.....	104
<표 4-6> 위험과 이슈의 차이점.....	106
<표 4-7> KOICA 프로젝트형 사업절차별 주요 발생 위험 및 원인.....	108
<표 4-8> KOICA 프로젝트형 사업 위험현실화의 주요 영향.....	115
<표 4-9> KOICA 프로젝트형 사업의 주요 이해관계자의 위험관리 역할.....	117
<표 4-10> 발굴 및 기획 단계의 위험관리 활동 현황분석 결과.....	121
<표 4-11> 실행 단계의 위험관리 활동 현황분석 결과.....	125
<표 4-12> KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 문제점 및 개선방향....	129
<표 4-13> 차별화된 위험현실화 방지 노력(안).....	136
<표 5-1> 사업 추진절차별 위험관리 업무 요약	168

【 그림 목차 】

[그림 1-1] 연구 개념도.....	6
[그림 2-1] RBS의 예	21
[그림 2-2] 위험의 분류, The Copenhagen Circles.....	23
[그림 2-3] ISO 31000 위험관리 프레임워크.....	30
[그림 2-4] ISO 31000 위험관리 프로세스.....	31
[그림 2-5] 위험 평가 프로세스 흐름도.....	36
[그림 3-1] 위험관리 전담부서(RM) 조직도.....	71
[그림 3-2] 변화관리의 주요 구성요소	72
[그림 3-3] AusAID의 위험관리 프레임워크(Risk Management Framework).....	75
[그림 3-4] AusAID 위험관리 절차.....	76
[그림 3-5] 사전 위험관리 강화 정책.....	77
[그림 3-6] 기관사정 프레임워크 주요 평가 항목.....	78
[그림 3-7] 위험 대응 책임 분산도.....	79
[그림 3-8] AusAID 위험 대응주체별 위험관리 강점.....	82
[그림 4-1] 본 연구조사 내 사업절차 분류.....	97

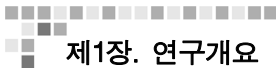
[그림 4-2] KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 현황분석 프레임워크....	99
[그림 4-3] KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 자료수집 방법 및 절차.....	102
[그림 5-1] KOICA 프로젝트형 사업의 위험분류	147
[그림 5-2] KOICA 위험관리 프레임워크.....	148
[그림 5-3] KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 체계도.....	154
[그림 5-4] 사전조사 단계의 위험관리 활동.....	166
[그림 5-5] 실시협의 단계의 위험관리 활동.....	167



연구 요약



연구 요약



제1장. 연구개요

1) 연구의 배경

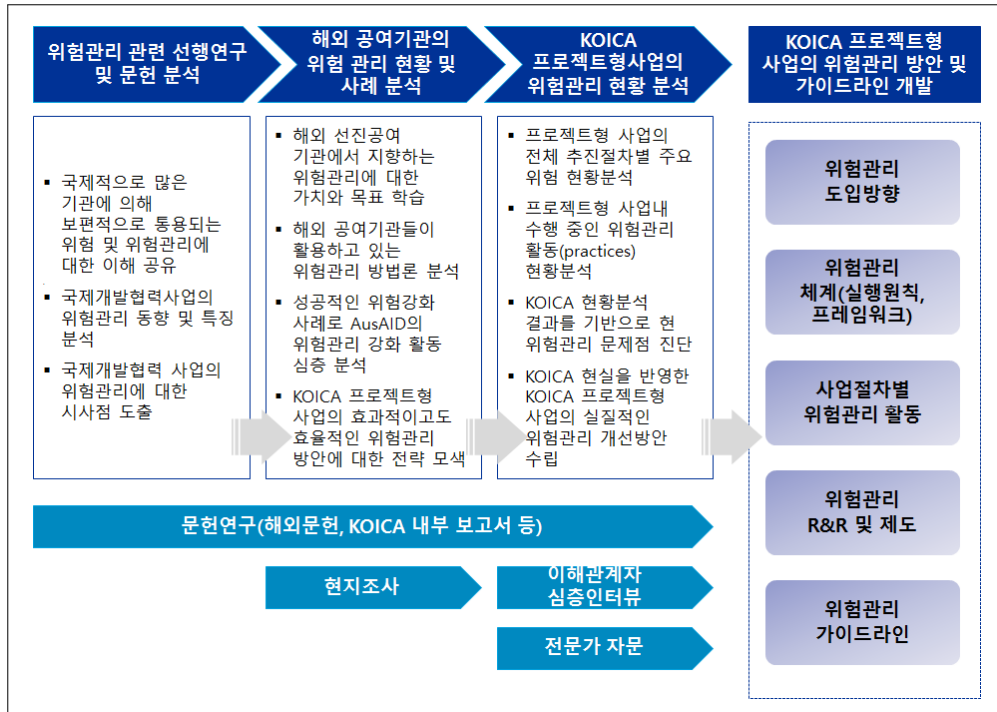
- 짧은 공적개발원조(ODA) 경험과 역사에도 불구하고, KOICA는 규모나 사업분야, 그리고 국제사회에서의 활동 등 여러 측면에서 성과를 거두며 빠르게 성장하였으며 2000년대에 들어서는 국제적으로 개발효과성으로 패러다임이 전환되면서 그 위상에 걸맞은 책무성과 효과성 제고가 요구됨.
- 문화와 관습은 물론, 한국과는 상이한 체제(system)와 제도를 가진 개발도상국에서 다양한 이해관계자가 관련되어 수행하는 국제개발협력사업은 태생적으로 위험수준이 높은 사업(risky business)이며, 그렇기 때문에 위험을 파악하고 적절히 대응하는 위험관리가 효과성 제고의 핵심이라 할 수 있음.
- 이러한 위험관리의 필요성에도 불구하고, 현재까지 명시적인 위험관리 정책이나 절차 등 기관차원에서 공유되는 가이드라인이 부재하였으며, 또한 개별사업을 통해 축적된 사업담당자별 수행 경험과 정보들도 공유되지 못함.
- 그 결과, 사업수행 시 유사한 문제가 지속적으로 반복되고 있어 개별사업의 성과 제고와 나아가 개발효과성 증진을 위해서는 KOICA도 현재 가능한 부분에서부터 구체적인 위험관리 강화노력이 필요함.
- 그 첫 단계로 현시점에서의 KOICA 사업의 위험관리 현황을 파악하고 문제점을 분석하여 KOICA에 적합한 위험관리 방안 수립을 위한 연구가 필요함.

2) 연구의 목적 및 범위

- 연구의 목적으로 “KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 방안 제시 및 위험관리

가이드라인 개발”을 설정하였으며 연구 범위, 주요과업 및 절차를 아래 연구개념도에 요약 제시함.

<연구 개념도>



3) 연구의 방법

□ 위험관리 관련 선행연구 및 문헌자료 분석

- 프로젝트관리(project management) 중 위험관리 영역에 대한 보편적인 접근방법과 국제개발협력사업의 위험관리 동향과 특징을 선행연구와 문헌을 통해 분석함.

□ 해외 공여기관의 위험 관리 현황 및 사례 분석

- 해외 공여기관의 현황분석을 위해서도 보편적으로 사용되는 위험관리 절차를 분석틀로 사용하였으며 크게 1) 위험관리 정책 및 프레임워크와 2) (구체적인) 위험관리 절차 및 방법론에 대한 자료를 검토하고 분석함.

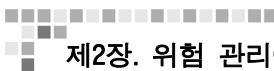
- AusAID가 타 공여기관에 비하여 자료구축 및 체계적인 절차와 구체적인 정책 수립, 실제적인 가이드라인 제공 등 전반적으로 모범적인 것으로 파악되어 심층적 분석을 위해 주요 관계자 인터뷰 및 자료 수집을 위해 현지 조사를 수행함.¹⁾

□ 프로젝트형 사업 내 위험관리 추진 현황과 위험 관리 사례의 분석

- KOICA 프로젝트형 사업 관련 문헌 및 사업절차별 작성 문서의 검토, 본부 사업부 사업담당자를 포함한 주요 이해관계자 심층인터뷰, 전문가 자문을 통해 현 KOICA의 위험관리 현황을 분석함.

□ KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 방안 제시 및 가이드라인 개발

- 연구진 공동작업 및 전문가 자문회의를 통한 위험관리에 대한 방안을 도출함.
- 위험관리 방안에 대한 시사점 및 본 연구의 결론에 기초하여 연구진의 공동작업으로 가이드라인 초안을 개발함(부록으로 첨부).



제2장. 위험 관리에 대한 이해

1) 위험의 개요

□ 위험의 정의

- 위험은 잠재적인 사건과 그 사건의 결과이며, 일반적으로 발생가능성과의 조합임.
- 프로젝트 위험은 범위, 일정, 원가, 품질 등의 프로젝트의 목표 중 한 가지 이상에 긍정적 또는 부정적인 영향을 미치는 불확실한 사건 또는 조건을 의미함.
- 불확실성은 사건과 사건의 결과 및 가능성에 대한 정보의 이해 또는 지식이 부분적이거나 부족한 상태를 의미함.

1) AusAID는 2013까지 호주국제개발청으로 알려진 해외원조 전담기관이었으나, 2013년 선거로 새로이 조직된 내각의 의결사항으로 외교부로 흡수 통합되어 2013년 9월부터 DFAT으로 불림. 공식적인 통합은 9월에 발표되었으며 이후 지속적인 통합과정이 계속되고 있음. 이 과정에서 상당한 규모의 예산과 인력 감축이 있었음(2014년 9월 24일 호주 외교부 관계자와의 면담;
<http://www.sbs.com.au/news/article/2013/09/18/ausaid-be-absorbed-department-foreign-affairs-and-trade>).

- 위험은 목표에 대한 불확실성의 긍정적 또는 부정적 영향으로 정의함. 긍정적인 영향은 흔히 ‘기회’로 활용되고, 부정적인 영향은 흔히 ‘위협’으로 간주됨. 위험의 인식에 따라 위험에 대한 결정이 좌우됨.

□ 위험의 분류

- 위험을 분류하는 방법은 통일되어 있지 않음. 일반적으로 조직의 성격에 따라 결정되어 그 방법이 다양함.
- 유사한 프로젝트를 전혀 다른 나라에서 시행할 경우, 정치, 경제, 사회적, 문화적 조건으로 인하여 위험의 특성이 다를 수 있음.
- OECD(2011)는 국제개발협력사업의 경우 원조의 위험(aid risk)을 ① 상황적 위험(contextual risk), ② 프로그램 위험(programmatic risk), ③ 조직 위험(institutional risk)으로 나누고 동 위험분류를 기반으로 한 프레임워크(conceptual framework)를 위험관리에 적용할 것을 제안함.

2) 위험관리의 개요

□ 위험관리는 조직(기관)의 목표 달성을 방해하는 요인을 식별하고, 이를 위험으로 분류한 뒤 위험에 구체적으로 대응하는 프로세스를 의미함.

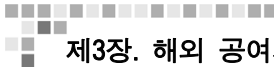
- 위험관리는 위험을 감소시키는 것이 아니라 최상의 목표를 성취하기 위한 ‘위협과 기회의 균형의 관점’에서 위험을 식별하고 대응하여 사업 목표를 성취하기 위한 과정의 일부로 여기며 필요한 경우 위험을 감수하는 것임.
- 따라서 전략적인 목표 달성을 위하여 개별 위험의 의미를 평가하고 그에 맞는 대응 방안을 판단하는 위험 관리가 중요함.
- 대표적인 위험관리 형태는 COSO의 전사적 위험관리 ERM, 위험관리의 국제 표준 ISO 31000, 프로젝트 사업관리 전문기관인 PMI의 PMBOK 프로젝트 위험관리 프로세스임.
- 단계별로 차이는 있으나, 프로젝트 위험관리 프로세스에 공통적인 구성요소는 4단계의 주요 활동으로 기획, 위험 식별, 분석, 대응임.

3) 위험관리 방법론

- 위험관리의 각 프로세스에 따라 다양한 방법들이 있으므로 프로젝트의 내용과 절차에 맞게 선별적으로 활용해야 하고, 개인과 조직 모두가 위험관리 방법을 숙지해야 함.
 - 프로젝트를 효율적으로 관리하는 조직일수록 위험 분석 방법(risk analysis tool)에 더 많은 가치를 두고, 위험을 평가 및 추적, 통제하는 일련의 프로세스에 필요한 정형화되고 조직적인 도구를 활용하며, 조직 전반의 품질 관리에 주력함.
 - 위험 분석을 포함한 평가(risk assessment) 방법을 잘 활용할 때, 효율적인 위험관리 프로세스가 가능하며 실제적인 위험 평가 방법의 활용이 곧 위험관리의 핵심임.

4) 국제개발협력사업의 위험관리

- 개발도상국에서 수행되는 개발협력사업은 산업화된 국가의 국내 프로젝트보다 훨씬 복잡한 환경에서 진행되며, 따라서 사업에 영향을 주는 대내외적인 요인들로 인해 프로젝트 목표 달성이 어려워지는 위험이 상대적으로 많음.
 - 가변적인 사업 환경에 더하여 여러 이해관계자들이 관여되었을 경우, 취약성과 불확실성이 높아지는 경향이 있음.
 - 또한 ‘원조효과성’과 ‘납세자에 대한 보고와 책무성 강화’라는 공여국 내부의 요구로 인해, 공여국 및 수행기관들이 위험 회피적인 경향을 보임.
- 위험관리는 국제개발협력사업에 새롭게 등장한 주제가 아니며, 이미 PDM(Project Design Matrix)의 사업논리모형(Logical Framework)을 통하여 위험을 평가하고 활동에 반영하고 있음.
 - 위험 관리는 점차적으로 프로그램 수준으로 형태를 갖추는 추세이며, 일부 선진 공여국은 프로그램 사이클의 모든 단계에 위험관리를 통합하고 있음.
 - 위험관리에 대한 합의된 표준은 없으나, 위험관리 자체만 개별적으로 관리하기보다는 사업추진체계에 위험관리를 통합하는 노력을 기울이고 있음.



제3장. 해외 공여기관의 위험관리 현황분석

1) 해외 공여기관 위험관리

- 분석대상으로 선정된 미국, 호주, 덴마크, 영국 공여기관의 위험관리는 큰 틀에서는 ISO의 보편적 접근방식을 준용하여 위험관리 원칙들을 수립했음.
- 이들 공여기관 모두 위험을 미래의 불확실성에 근거를 두어, 위험관리를 단순히 위험을 회피하고 제거하기 위한 활동이 아닌 목표를 위한 위험과 기회의 관점에서 전략적인 목표 달성방법으로 접근하였음.
- 이들 공여기관이 추구하고 있는 위험관리의 방향성과 내용은 각 기관이 가지고 있는 철학과 사업 운영방식에 따라 차이가 존재하나, 위험에 대한 명확한 정의를 바탕으로 사업의 수행 과정과 기관 주요 의사결정을 지원하는 공식적인 절차로 위험관리를 수립하였음.

2) 호주 위험관리 강화 추진 사례

- AusAID는 위험관리를 단순히 기관 내 새로운 관리 기능으로 추가한 것이 아니라, 개발효과성 제고라는 목적 아래 기관의 전체 시스템, 법규, 행동강령 등 다양한 분야에 걸쳐 위험의 원천이 될 수 있는 불확실성을 줄이는 것으로부터 개선의 과정을 시작함.
 - 사전 위험관리 강화를 위한 정책 및 가이드라인 개발 및 보완을 통해 선제적 위험관리 활동을 위한 기초선(baseline)을 마련했음.
 - 환경보호 가이드라인, 이주정책 가이드라인, 아동보호법규 및 부패 척결 사기 방지 관리 법규 등은 개발협력사업에서 발생할 수 있는 대표적 위험 요소의 판단 기준이라 할 수 있음.
 - 파트너 기관을 선정하는데 있어 파트너 기관이 내포하고 있는 위험요소들을 줄이고, 사업 수행과정에서 발생하는 위험에 보다 효과적으로 대응하기 위해 AusAID는 기관사정(Due Diligence)²⁾ 프레임워크를 개발함.

2) 일반적으로 금융 및 보험 분야에서는 Due diligence를 기업평가로 기업 M&A 분야에서는 기업실사 또는 기업

- 기관사정(Due Diligence) 프레임워크는 파트너 기관의 사업 수행 역량을 비롯하여 기관의 위험관리 역량과 아동, 이주, 환경, 장애인 보호, 부정방지 등과 관련된 보호 정책을 면밀히 살펴봄으로써 파트너들과의 협력 과정에서 발생할 수 있는 위험들을 선제적으로 관리할 수 있게 지원함.

□ 2011년 위험관리 강화 이전, AusAID는 통합된 위험관리 절차 없이 개별 사업 부서에서 자체적으로 개발한 위험관리 절차를 따름으로써 발생하는 비효율성을 최소화하고자 기관 내 통일된 양식의 위험관리 프레임워크를 개발하는데 주력함.

- 위험에 대한 정의를 비롯하여 위험관리 절차, 위험관리 대응 주체자에 따른 업무 책임, 보고 체계를 수립함으로써 조직 구성원 모두가 공통된 방법으로 위험관리를 접근할 수 있도록 했음.

□ AusAID는 위험관리 관련 의사결정 체계를 마련하고, 위험관리 전담부서를 신설함으로써 전사적으로 위험을 총괄 관리할 수 있는 체계를 마련했음.

- 위험관리 전담팀의 지휘 아래 전 직원과 기관 외부 이해관계자들을 대상으로 하여 위험관리 교육 훈련을 진행했으며 결과적으로 특정 부서 직원이 아닌 전 부서에 걸친 구성원이 위험관리 역량을 갖출 수 있게 되었음.
- 위험관리 역량을 바탕으로 위험 주체기관 및 주체자들끼리 위험에 대한 인식을 공유하고 각 주체가 스스로 위험관리 강화 방안을 마련할 수 있는 효과적인 위험관리 체계를 수립하였음.

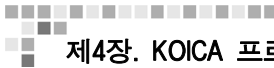
- AusAID 본부 위험관리팀과 국가·지역 프로그램 위험관리자, 개발 컨설턴트 및 프로젝트 관리자, 해외사무소 위험관리 담당자들은 위험관리의 주요 대응 주체로서, 각각에게 주어진 위험관리 업무를 수행함으로써 위험 대응에 대한 책임을 분산시키고자 함.

- AusAID는 민간 개발컨설팅 및 수행업체들과 사업 입찰과정에서 필수적으로 위험관리 계획을 협의하고, 위험관리에 대해 역할과 책임을 명확히 함으로써 위험을 분산하고 합리적인 대처가 가능하게 함.

□ 위험관리 강화 추진 이후, 위험관리팀은 강화 목표와 결과에 대한 지속적인 모니터링 활동을 하고 있으며, 호주 국내 개발 파트너뿐만 아니라 협력대상국 정

사정으로 번역하고 있음. 본 연구에서는 국제개발협력 사업에 참여하는 다양한 기관들의 현황을 조사 및 심사한다는 의미로 due diligence를 '기관 사정'으로 번역함.

부, 현지 시민단체, 하도급 조달업체들의 위험관리 역량을 증진시키기 위한 다양한 전략도 마련 중에 있음.



제4장. KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 현황분석

1) 위험 및 위험관리에 대한 정의 및 인식

□ 위험에 대한 정의 및 인식

- KOICA의 프로젝트관리 관련 문서인 ‘프로젝트 기획, 모니터링 및 평가 방법론’에서는 위험을 PDM의 가정(assumptions)과 비교하여 ‘프로젝트에서 잘못될 수 있는 부정적 상황’으로 정의하고 있음.
- 그러나 KOICA 직원 인터뷰 결과 실제로 직원들을 이러한 정의를 공유하고 업무에 적용하고 있지 않은 경우가 대부분이었음.
- 즉 KOICA내 프로젝트형 사업과 관련된 문서들 내 위험에 대한 정의가 통일되어 있지 않으며, 현재 KOICA 조직 전체적으로 합의된 위험에 대한 정의는 없는 것으로 보임.
- 그 결과 KOICA 프로젝트형 사업담당자 등 직원들은 대부분 자신들이 사업을 수행하면서 느끼고 부딪히는 모든 어려움을 위험이라고 정의하고 있으며, KOICA 프로젝트형 사업수행에 참여하는 여러 이해관계자들도 이해관계자 각각 위험관리에 대한 이해 수준에 따라 위험을 다르게 정의하고 있음.
- 즉 KOICA 내 위험에 대한 인식은 위험과 이슈(문제)에 대한 개념이 혼재되어 있으며, KOICA 내부적으로는 위험을 이슈로 인식하는 경우가 많음.

□ 위험관리에 대한 인식

- 사업관리 매뉴얼이나 성과관리 가이드라인과 같은 KOICA 자료에서 기본적인 개념들과 방법론들이 소개되기는 하였으나 실질적 위험관리를 위해서 통용되는 기준이나 절차는 없는 것으로 보임.
- 프로젝트관리 매뉴얼에서는 PDM에서 도출된 가정(assumptions)을 기초로 위험관리계획을 수립하고 이를 통해 위험관리를 수행할 것을 제안하고 있음.

나, 그 구체적인 절차 및 내용은 부족함. 더욱이 현재 KOICA에서 PDM의 활용도는 저조한 것으로 나타나고 있어, 이에 기초한 위험관리 활동 역시 거의 이루어지지 않고 있음.

- 성과관리 가이드라인에서는 성과중심 관리의 주요 구성 요소 중 하나로 위험 관리에 대해 기술하고 사업절차의 각 단계에서 위험요소에 대한 고려를 강화할 것을 제언하고 있으나, 위험관리 관련 절차 및 방법 등에 대한 구체적인 제시는 없음.
- 사업절차별 작성 문서 중에서는 제안요청서에 위험관리계획 작성을 요구하며 이에 대해 기술한 부분이 있으나, 실제 위험관리계획 수립을 위한 구체적인 절차 및 방법 등에 대한 내용은 포함하고 있지 않음. 그 결과 실제 제안서나 사업수행계획서의 위험관리계획의 작성은 형식적인 수준에 그치고 있음.
- 이와 같은 상황에서 KOICA의 위험관리 활동 역시 위험을 사전에 식별하고 적극적으로(proactive) 대비하는 위험관리보다는 위험이 현실화된 이후 문제에 대응하는(reactive) 이슈관리(문제해결)로 인식하고 있음.

2) 위험관리 주체

- KOICA 프로젝트형 사업에서 사업절차별로 특별히 구분되어 지정된 위험관리 주체는 존재하지 않으며, 사업의 전 단계에서 동일하게 본부사업팀, 전문가 그리고 사업 수행자가 주로 위험관리 활동을 수행하고 있음.
- 현재 KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리는 1) 거의 위험관리 주체가 되는 개인(사업담당자, 전문가, 사업수행자 등)의 역량에 의존하여 수행되고 있으며, 2) KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 주체가 본부사업팀의 사업담당자와 위험 관련 내용의 보고 업무를 수행하는 사업수행자 등 특정인에 제한된다는 문제점을 보임.

3) 사업절차별 주요 위험관리 활동

- 발굴 및 기획 단계에서의 주요 위험관리 활동
 - 현재 발굴 및 기획 단계에서의 위험관리 활동은 주로 사전타당성조사 또 실

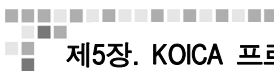
시험의를 수행하는 전문가가 해외사무소 또는 수원국과의 협력을 통해 위험을 식별하고, 그렇게 식별한 위험에 대해 대응방안을 제시하는 활동이 주를 이루고 있음.

- 한편 발굴 및 기획 단계에서의 위험관리 활동은 1) 위험의 식별 및 대응방안 수립 등과 같은 위험관리 활동의 대부분을 외부전문가에 의존하고 있으며, 2) 위험관리 활동이 위험의 식별과 대응방안 제시에 한정되고, 3) 사업절차별로 이루어진 위험관리 활동 간의 연계성이 적고(예: 후속 조치의 부재), 4) 위험 관련 정보가 전달 및 공유되지 않는다는 문제점을 보임.
- 이러한 문제가 발생하는 원인은 1) 순환보직으로 인해 위험관리를 포함한 사업관리의 연계성이 떨어지고, 2) 순환보직으로 사업관리 노하우가 쌓이지 않고, 또한 업무과중으로 인해 학습과 사업에 대한 적절한 수준의 이해를 갖출 수 없으며, 위험관리 관련 교육훈련 등 지원 부족의 이유로 사업담당자의 위험관리 역량이 충분하지 않고, 3) KOICA 내부적으로 사업절차별 위험관리 활동에 대한 가이드라인이 없고, 4) 위험의 식별, 분석 및 평가, 대응, 모니터링으로 이어지는 표준 위험관리 절차에 대한 이해가 부족하고, 5) 사업 전체 절차에 통합적으로 활용되는 실질적인 도구가 부족하기 때문인 것으로 보임.

□ 실행 단계에서의 주요 위험관리 활동

- 현재 실행 단계에서의 주요 위험관리 활동은 새롭게 위험을 식별하거나 식별한 위험에 대한 대응방안을 제시하고 이를 실행하기 위한 구체적인 계획을 수립하기보다는, 이미 발생한 이슈를 해결하기 위한 활동이 주를 이룸.
- 한편 실행 단계에서의 주요 위험관리 활동은 1) 위험관리보다는 이슈관리(또는 사업관리)에 조직 내·외부의 자원의 대부분이 투입되며, 2) 다양한 이해관계자 간의 충분한 의사소통 부족으로 위험의 식별과 대응이 적절한 시기에 이루어지지 못하고, 3) 조직적 지원이 부족한 상황에서 위험관리 활동의 수행과 책임이 사업담당자에게 집중되어 있다는 문제점을 보임.
- 이는 1) 지금과 같이 사업담당자의 업무 부담이 과중한 상황에서 위험과 이슈를 동시에 관리하는 것이 쉽지 않기 때문에, 보다 긴급한 처리를 요하는 이슈를 관리하는데 업무가 집중될 수밖에 없고, 2) 아직 조직 전반에 위험관리의 중요성에 대한 인식이 부족하여 위험이 현실화되기 이전에 발생 가능한 위험

에 대해 적극적으로 논의하고 함께 해결하고자 하는 조직문화가 부족하며, 3) 위험관리 관련 측면에서 KOICA 내 이해관계자들 간의 의사소통 체계 및 도구가 미흡하고, 4) 전사적으로 위험관리 활동 관련 역할 및 책임 정의, 위험관리 정책 및 제도 등이 마련되지 않기 때문인 것으로 판단됨.



제5장. KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 방안

1) KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 도입방향

- ☐ 문헌연구와 해외 공여기관의 위험관리 사례 검토, KOICA의 위험관리 현황 분석을 통해 도출된 시사점을 기반으로, KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 도입 방향은 1) 위험과 불확실성의 관리, 2) 조직문화의 변화 추구, 3) 기관 차원의 체계적인 위험관리의 세 가지로 정함.

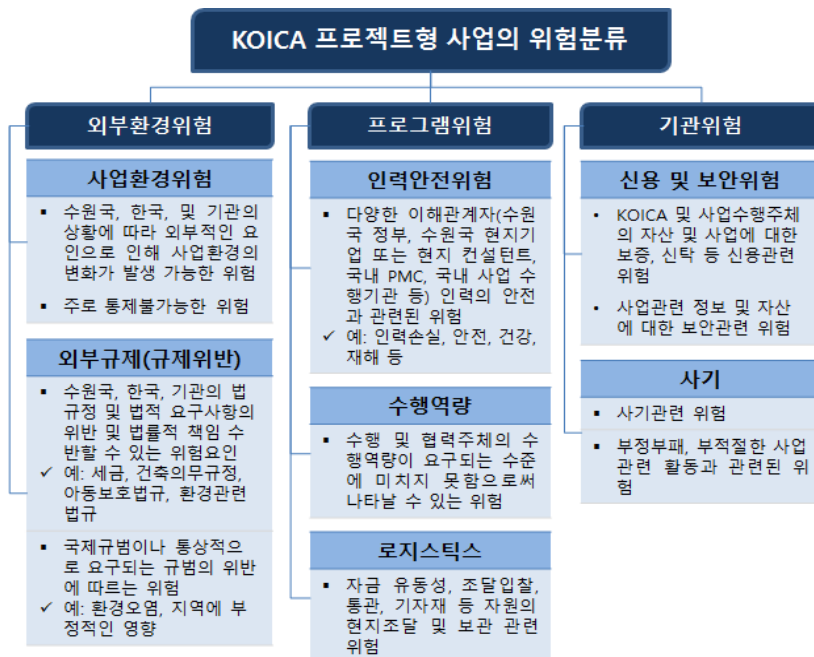
2) KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 정책

(1) KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 정책

- ☐ 위험의 정의 및 분류
 - 위험은 사업의 목적에 부정적 영향을 미치는 사건이나 상황을 위험으로 정의함.³⁾
 - KOICA 프로젝트형 사업의 위험은 OECD 원조 위험분야(spheres of risk) 프레임워크와 해외 공여기관의 사례를 참고하여 KOICA가 기존에 경험했던 위험과 향후 위험으로 대두될 수 있는 주요 요인들을 포함하여 분류함.

3) 위험은 일반적으로 프로젝트의 목적에 긍정적(opportunity) 또는 부정적(threat) 영향을 미치는 불확실 사건이나 상황을 의미함(PMI, 2004; p.373). 기타 정의에 관련된 논의는 제2장 참조.

<KOICA 프로젝트형 사업의 위험분류>



□ 위험관리의 정의와 목표

- 위험관리(Risk Management)는 위험이 실현되기 전에 미리 위험을 식별 및 분석하여 프로젝트에 끼치는 영향을 최소화하기 위한 방안을 수립하고 관리하는 행위로 정의함.
- KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리는 발생 가능한 위험을 최소화하여 사업의 품질 제고를 통한 사업효과성 제고에 기여하는 것을 목적으로 하며 구체적으로 다음과 같은 위험관리 목표를 설정함.
 - (향후 위험으로 발전할 수 있는) 미래의 불확실성 감소
 - 주요 위험의 조기 인식 및 분석
 - 대응 전략의 조기 수립
 - 주요 위험의 공유 및 책임의 분산

(2) 위험관리의 실행원칙

□ 효과적인 KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리를 위한 실행원칙은 크게 아래 세

가지로 하며, 각각의 원칙은 앞서 제시한 KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 도입방향과 현재 KOICA 상황에서의 실현 가능성을 고려한 것임.

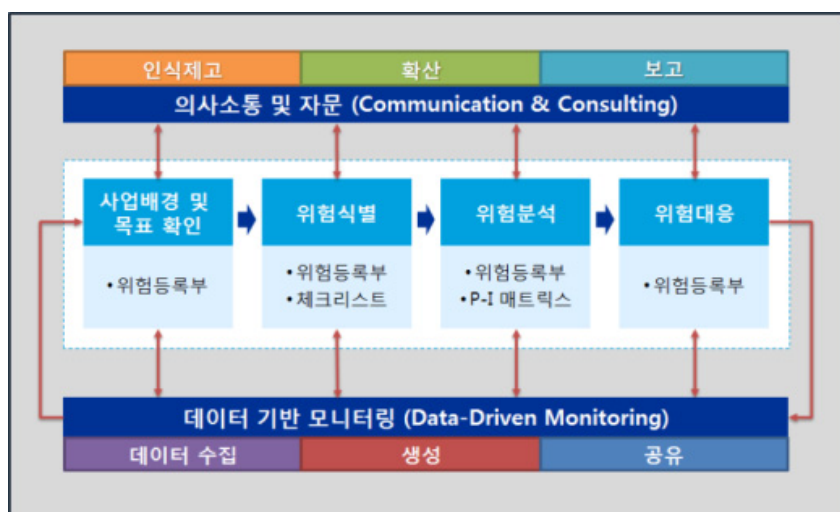
- ① 위험관리의 주체와 관계자간의 원활한 의사소통과 자문(Communication and Consulting)
- ② 불확실성을 줄이고 관리와 판단의 근거가 되는 데이터를 기반으로 하는 위험관리(Data-Driven Monitoring)
- ③ 실질적으로 즉시 활용 가능한 체계적인 위험관리 절차와 방법(Systematic 4-Stage Risk Management Process)

(3) 위험관리 프레임워크

□ KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 프레임워크는 앞서 제시한 실행원칙을 세 가지 축으로 하고, KOICA 위험관리 표준절차를 중앙에 위치시켜, 의사소통과 데이터기반 모니터링을 실현할 위험관리 활동들 간의 유기적인 관계를 도식화한 것임.

- 이때 KOICA 위험관리 표준절차는 1) 사업배경 및 목표 확인, 2) 위험식별, 3) 위험 분석, 4) 위험 대응의 네 단계로 정의하였으며, 각 단계별로 위험등록부, 체크리스트, 발생가능성-영향도 매트릭스(P-I Matrix, 이하 P-I 매트릭스)를 위험관리 도구로 활용하도록 함.

< KOICA 위험관리 프레임워크 >



3) KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 제도(신설)

- ☐ 위에서 제시한 프레임워크가 실질적이고 효과적으로 운영되기 위해 새로이 다음의 제도를 마련할 것을 제안함.
 - ① 위험관리 데이터의 수집 및 생성(위험등록부의 활용)
 - ② 위험책임자(Risk Owner) 설정
 - ③ 본부 위험관리팀 및 해외사무소 위험관리 담당자 선임
 - ④ 사업문서 내에 현실적(실질적)인 위험관리 계획의 추가

4) 연구의 한계 및 후속 연구 제안

- ☐ 연구의 배경(KOICA의 현황)과 선행연구들, 그리고 선진 공여기관의 사례들을 종합적으로 고려할 때 위험관리 방안에 대한 연구는 매우 시의적절하며 본 연구는 앞으로 위험관리에 대한 논의와 정책 및 전략수립에 필요한 기초연구로서의 역할을 할 것으로 기대됨.
- ☐ 연구의 한계로는 무엇보다 연구의 주체가 외부기관으로써 기관의 문화에 대한 폭넓은 이해를 갖기에 연구기간이 짧고 연구 범위가 제한적이었음.
- ☐ 따라서 전사적인 적용과 활용이 가능한 연구성과를 도출하기 위해서는 심도 있는 (현실적인 기간과 예산을 투입하여 전사적인 참여를 이끌어 내는) 후속 연구가 반드시 필요함.
 - 예를 들어 과거에 수행되었던 사업들에서 자료를 수집하여 정량화 가능한 변수를 도출, 향후 위험관리에 활용할 위험관리 모형을 개발하는 연구나 기타 위험요인의 정량화 관련 연구들이 필요할 것으로 판단됨.
- ☐ 후속연구 제안
 - 본부에서부터 KOICA 사업 현장(해외사무소)까지의 위험관리 현황을 포함한 보다 심도 있는 사업에 대한 종적 연구를 제안함.
 - 이를 통해 보다 사업현장에서 실현가능하고 효과적인 현장중심 위험관리 방안을 도출할 수 있을 것으로 기대됨.

- 데이터가 축적된 시점에서부터 정량적으로 위험관리를 할 수 있는 방법론의 개발과 활용을 위한 후속 연구를 제안함(예: 사업 예산(예비비, 인건비, 보험료, 통관 등 관련 비용의 산정)과 기간 등 투입산정에 고려할 수 있는 요인, 국가별 지역별 사업 관련 위험도 정량화).
- 또한 KOICA의 조직 문화 혁신을 포함한 포괄적이고 통합적인 위험관리 강화 마스터플랜 수립 연구를 제안함.
 - 조직문화를 발전시키고 변화하는 Post-2015의 개발환경에 능동적으로 대처할 수 있도록 체계적인 변화관리 계획을 포함.
 - 개발효과성 제고를 지향하는 전사적인 혁신을 목표로 함.

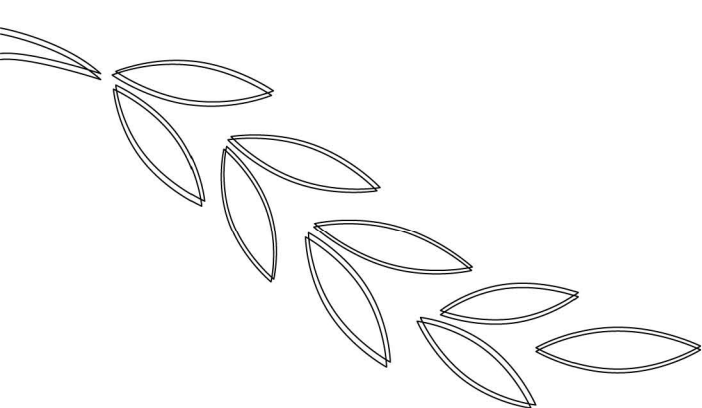
5) KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 가이드라인 소개

(1) 구성 및 주요 내용

- ☐ KOICA의 프로젝트형 사업의 위험관리 가이드라인은 향후 KOICA가 위험관리 정책을 수립하고 조직체계나 업무절차에 위험관리를 통합할 경우에도 활용 가능하도록 기본적인 내용으로 구성함.
- ☐ 제1장에서는 KOICA의 프로젝트형 사업을 위한 위험관리의 가이드라인 개발의 배경과 목적을 제시하고 KOICA의 프로젝트형 사업의 위험관리에 적용할 위험 및 위험관리의 정의와 범위를 설정함.
- ☐ 제2장에서는 KOICA의 프로젝트형 사업에 나타나는 위험에 대한 정의 및 분류를 바탕으로 기본 접근원리와 위험관리 프레임워크를 기술함.
- ☐ 제3장에서는 실무자들의 실제적인 위험관리 활동을 위해 KOICA 위험관리 프레임워크에 제시된 네 단계의 위험관리 절차 ‘사업배경 및 목표 확인-위험식별-위험분석-위험대응’의 내용을 정리함.
- ☐ 제4장에서는 앞서 정의한 KOICA 위험관리 프레임워크를 실제로 적용할 수 있는 방안으로 위험관리 체계(역할 및 책임, 보고체계 등), KOICA 프로젝트형 사업의 추진단계별 위험관리 활동, KOICA 프로젝트형 사업의 주요 문서 작성을 위한 가이드라인을 제안함.

(2) 활용방안

- 가이드라인의 목적은 사업수행주체를 비롯한 관계자들이 각자 맡은 역할과 책임의 범위 안에서 적절한 위험관리를 수행할 수 있도록 안내하는 데 있음.
 - 사업 수행을 전담하는 PMC의 위험관리 역할이 가장 크며 이는 위험이 현실화되었을 때의 영향을 가장 직접적으로 받게 되기 때문임.
 - 그러나 사전조사를 담당하는 파견 전문가나 사업을 발굴하는 KOICA 해외사무소도 사업이 건실하게 기획되도록 사전에 위험을 인식하고 정보와 데이터를 제공하는 등의 역할을 충실히 수행해야 함.
 - 또한 지역부의 사업 담당자는 초기부터 인식되고 분석된 위험을 지속적으로 모니터링하고, 사업단계별 수행 주체가 위험을 인지하여 대응방안을 효과적으로 세우고 대비하는지, 새로운 위험은 없는지 등을 살펴야 함.
- 따라서 가이드라인에서는 위험관리 주체를 위험책임자, 위험관리자, 위험관리 실행주체로 나누어 각각의 역할과 업무범위를 설정하였으며 각각의 역할에 따라 사업추진과정에서 다양한 주체가 각기 필요에 따라 참고할 수 있도록 하였음. 가이드라인을 활용하여 공통의 용어와 절차, 양식 등을 공유하여 협업과 의사소통이 보다 원활해질 수 있도록 한다면 소기의 위험관리 목표를 달성할 수 있음.



I . 연구 개요



I 연구 개요

1. 연구의 배경

- KOICA의 위상에 걸맞은 효과성 제고 및 책무성 향상의 필요
 - 짧은 공적개발원조(ODA) 경험과 역사에도 불구하고, KOICA는 규모나 사업분야, 그리고 국제사회에서의 활동 등 여러 측면에서 성과를 거두며 빠르게 성장함.
 - 1991년 약 250억 원에 불과하던 KOICA 예산은 2012년 5,005억 원⁴⁾, 2013년 5,412억 원, 2014년 6,065억 원으로 증가하였고 2014년 현재 전 세계 45개국에 해외사무소를 두고 있으며 300여 명의 임직원을 두고 있음.
 - 큰 규모의 예산을 담당하고 있는 만큼 책무성에 대한 요구가 커지고 있으며, 국민의 세금이 쓰이는 만큼 합리적인 수준의 실효성에 대한 검증도 필요하게 됨.
 - 또한 2000년대에 들어서는 국제적으로 개발효과성으로 패러다임이 전환되면서 우리나라에서도 국가 및 기관 차원에서의 책무성과 효과성뿐 아니라 개별 사업들의 효과성 제고가 요구됨.
 - 이러한 배경에서 KOICA도 평가와 환류의 확대, 성과관리, 기획 및 조사의 내실화 등 사업의 효과성 제고를 위한 노력을 기울이고 있음.
- 국제개발협력사업의 특성과 위험관리의 중요성
 - 국제개발협력사업은 문화와 관습은 물론, 한국과는 상이한 체제(system)와 제도를 가진 개발도상국에서 다양한 이해관계자가 관련되어 수행되므로 많은 불확실성과 위험을 내포한다는 태생적 특성이 있음.
 - 해외 현지에서 수행하는 대부분의 사업이 위험수준이 높은 사업(risky business)이며, 그렇기 때문에 위험을 파악하고 적절히 대응하는 위험관리가 효과성 제고의 핵심이라 할 수 있음.

4) NGO 지원금액 및 다자간 지원(약 6억 원) 제외

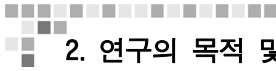
- 따라서 개발효과성의 패러다임하에서 효과성 제고에 대한 논의가 활발하던 2000년대 후반 덴마크, 미국, 호주 등 주요 공여국은 위험관리 강화를 추진하였고, 2010년에는 OECD에서 주요 공여기관의 위험관리 현황을 분석하고 공여기관들이 지향해야 할 위험관리 전략과 방법을 제언하기도 함.

□ KOICA 위험관리의 현황

- KOICA가 대부분 사용하는 무상원조 사업비는 2002년 대비 2012년 7.5배 확대되었으며 사업의 규모와 개별 사업⁵⁾의 수 역시 크게 증가함. 그러나 동 기간 KOICA 인원은 1.8배 증원에 그쳐, 현재는 적은 수의 인원이 적정 수보다 많은 사업을 관리하고 있는 상황임(외교부 ODA 독립패널, 2014; KOICA 사업담당자 면담).
- 또한 인력 순환배치라는 기관 정책 때문에 한 사람이 사업을 발굴단계부터 종료단계까지 일관되게 관리할 수 없다는 한계가 있음. 따라서 체계적인 사업관리 체제와 절차를 수립하고 이를 지원할 조직의 역량제고가 필요함.
- 앞서 언급한 바와 같이 KOICA의 사업관리는 곧 위험에 대한 지속적인 대응과 문제해결과정이라 할 수 있기에 체계적인 위험관리가 반드시 필요함에도 불구하고 현재까지 명시적인 위험관리 정책이나 절차 등 기관 차원의 가이드라인이 부재함. 즉 위험 요인을 파악하고 대응방안을 수립할 지침이나 원칙 등이 없음.
- 또한 개별사업을 통해 축적된 사업담당자별 수행 경험과 정보들도 공유되지 못함.
- 결과적으로 사업계획 수립 시 위험요인에 대한 분석이 형식적으로 수행되고, 해당 위험요소에 대한 체계적인 관리가 이루어지지 않아 사업수행 시 유사한 문제가 지속적으로 반복되고 있음.
- 따라서 개별사업의 성과 제고와 나아가 개발효과성 증진을 위해서는 KOICA도 현재 가능한 부분에서부터 구체적인 위험관리 강화노력이 필요함. 그 첫 단계로 현시점에서의 KOICA 사업의 위험관리 현황을 파악하고 문제점을 분석하여 KOICA에 적합한 위험관리 방안 수립을 위한 연구가 필요함.

5) KOICA는 민관협력, 국제기구와의 협력과 같은 프로젝트로 구분하기 어려운 다양한 형태의 사업도 수행하기 때문에, KOICA가 수행하는 다른 형태의 사업과 구분 짓는 의미에서 본 연구에서는 KOICA의 “프로젝트형 사업”은 아래와 같이 정의함(이하 ‘사업’).

‘개도국의 특정 개발목표 달성을 위해 건물, 시설물 및 기자재 등의 물적 협력수단(hardware)과 전문가 파견 및 연수생 초청 등 인적 협력수단(software)을 결합하여 다년간 지원하는 사업으로서, 사업의 발굴, 계획, 실시, 심사 및 평가에 이르는 전 과정을 체계적으로 추진하는 종합적인 협력사업 수단’임(ODA교육원, 2012).



2. 연구의 목적 및 범위

KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 방안 제시 및 위험관리 가이드라인 개발

- ☐ 전술한 필요에 따라 본 연구는 위와 같이 연구의 목적을 수립하였으며 연구범위는 아래와 같이 설정함.

1) 위험관리 관련 선행연구 및 문헌 분석

- 국제적으로 많은 기관에 의해 보편적으로 통용되는 위험 및 위험관리에 대한 이해 공유
- 국제개발협력사업의 위험관리 동향 및 특징 분석
- 국제개발협력사업의 위험관리에 대한 시사점 도출

2) 해외 공여기관의 위험 관리 현황 및 사례 분석

- 해외 선진 공여기관에서 지향하는 위험관리에 대한 가치와 목표 학습
- 해외 공여기관들이 활용하고 있는 위험관리 방법론 분석
- 성공적인 위험강화 사례로 AusAID의 위험관리 강화 활동 심층 분석
- KOICA 프로젝트형 사업의 효과적이고도 효율적인 위험관리 방안에 대한 전략 모색

3) KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 현황 분석

- 프로젝트형 사업의 전체 추진절차별 주요 위험 현황분석
- 프로젝트형 사업 내 수행 중인 위험관리 활동(practices) 현황분석
- KOICA 현황분석 결과를 기반으로 현 위험관리 문제점 진단
- KOICA 현실을 반영한 KOICA 프로젝트형 사업의 실질적인 위험관리 개선방안 수립

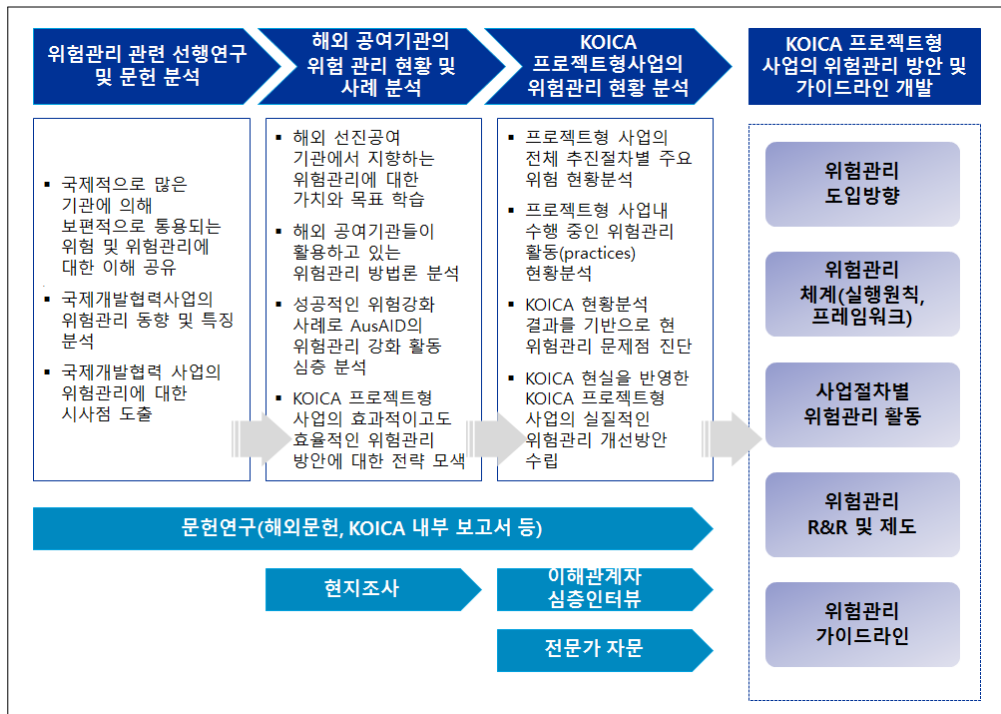
4) KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 방안 및 가이드라인 개발

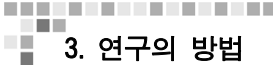
- 프로젝트형 사업 관리 내 위험관리에 대한 구체적인 방안 마련

- 실행가능한 방법론(practical methodology) 개발 및 세부 전략 도출
- 현장중심형 및 결과중심형 위험관리 가이드라인 개발

□ 연구 목적 달성을 위해 정의한 연구 범위, 주요 연구 과업, 연구 방법 등을 아래 연구 개념도에 요약 제시함.

[그림 1-1] 연구 개념도





3. 연구의 방법

1) 위험관리 관련 선행연구 및 문헌자료 분석

□ 프로젝트관리(project management) 중 위험관리 영역에 대한 보편적인 접근방법 분석 및 관련 선행연구 및 문헌자료 분석

- 개발협력사업도 하나의 ‘프로젝트’인 만큼 프로젝트관리(Project Management)라는 틀 안에서 위험관리란 무엇인지, 그 범위와 방법론 등 보편적인 접근방법을 살펴보기 위해 프로젝트관리 전문 국제 표준기관인 PMI^{®6)}에서 발간된 프로젝트관리 표준 지침서인 PMBOK(Project Management Body of Knowledge)⁷⁾를 비롯하여 ISO의 위험관리의 원칙 및 가이드라인 ISO 31000과 위험에 대한 용어 정의(ISO Guide 73:2009)를 기본적으로 검토함.
- 또한 위험관리와 관련된 이슈와 동향 등을 파악하기 위해 위험관리 관련 선행연구들과 경영컨설팅 기관의 자료 등 아래와 같은 주요 문헌을 검토하여 후속 연구절차들을 위한 위험관리 연구 프레임을 도출함.

- AIRMIC, ALARM, IRM. (2010). A structured approach to Enterprise Risk
- Chapman, C., Ward, S. (2003). Project Risk Management: Processes, Techniques and Insights. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- COSO. (2004). Enterprise Risk Framework - Integrated Framework. Application Technique. Retrieved from www.macs.hw.ac.uk/.../ERM%20-%20COSO%20Application%20Techniques.pdf
- Creemers, S., Demeulemeester, E., & Van de Vonder, S. (2011). Project risk management: A new approach.
- Deloitte & Touche LLP. (2012). Risk assessment in practice, Deloitte.
- Deloitte. (2010). Healthcare providers risk intelligence map, Deloitte.
- POSCO 포스코경영연구소. (2011). 전사적 관점의 리스크 관리의 이해. POSRI CEO REPORT. Retrieved from https://www.posri.re.kr/issue/download_stil_ajax/.../2768
- Raz, T., Michael, E. (2001). Use and benefits of tools for project risk management. International Journal of Project Management, 19, 9-17. 등 다수

□ 국제개발협력 분야 위험관리 선행연구 분석

- 또한 국제개발협력 분야에서의 위험관리 현황을 파악하고 관련 이슈와 동향,

6) Project Management Institute

7) PMBOK[®] Guide 는 30년 이상 프로젝트관리 분야에서 사용되어 온 대표적 프로젝트관리 표준 지침서

국제개발협력의 특성을 반영한 위험관리의 접근방법을 이해하기 위해 아래의 주요 문헌 등을 분석함.

- Kwak, Y. H., Dewan, S. (2001, Nov.1-10). Risk Management in International Development Projects. Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium. Retrieved from home.gwu.edu/~kwak/2001PML.pdf
- MIGA (2011). World Investment and Political Risk. The International Bank for Reconstruction and Development. World Bank. Retrieved from www.miga.org/documents/WIPR11.pdf.
- Natsios, A. (2010). The Clash of the Counter-Bureaucracy and Development. Center for Global Development, Washington, DC. Retrieved from <http://www.cgdev.org/publication/detail/1424271>
- OECD (2006). Development Cooperation Report 2005. Paris: OECD.
- OECD. (2011). Managing risks and fragile and transitional contexts: The price for success?
- Phillips, L. (2007). Assessing Political Risk in Developing Countries: Review of Current Issues and DFID's Experience. London: Overseas Development Institute.
- Rocha Menocal, A. (2013). It's a risky business. Aid and new approaches to political risk management. ODI. Retrieved from <http://www.odi.org/publications/7550-alina-rocha-menocal-service-delivery-political-risk-management-political-risk>
- United Nations University Institute for Environment and Human Security. (n.d.). Social Vulnerability Risk Reduction Model Pertaining to Financial Crises. Retrieved from <https://www.ehs.unu.edu/file/get/4108>
- 강경재. (2011). 원조사업 성과관리의 개요 및 동향 : AFD의 사례를 중심으로, 국제개발협력, 4, 169.
- 임소진. (2012). 원조효과성에서 개발효과성으로. 국제개발협력, 2, 11-30.

□ 후속 연구절차 수행을 위해 위험관리의 일반적인 절차를 연구프레임워크로 활용

- 문헌연구에서 확인된 국제표준인 위험관리의 절차, 즉 1) 위험의 식별, 2) 분석, 3) 평가, 4) 대응, 5) 모니터링, 6) 문서화 및 보고를 본 연구의 분석 프레임으로 적용하여, KOICA의 위험관리 현황이나 해외 선진 공여기관의 위험관리 현황에 관한 자료를 수집하고 관계자 면담을 실시함.
- 예를 들어, 해외 공여기관의 위험관리 현황 파악을 위해 위험의 식별이나 분석을 위해서는 현재 어떤 활동들이 있고 어떤 절차를 밟으며, 어떤 도구와 규정이 있는지 자료를 수집 정리하여 기관별로 비교 분석을 가능하게 함.

- 연구절차는 제3장 ‘해외 공여기관의 프로젝트형 사업의 위험관리 현황분석’에서 구체적으로 제시함.

2) 해외 공여기관의 위험 관리 현황 및 사례 분석

(1) 1차 자료 검색 및 기초조사

- ☐ 해외 선진 공여기관에서 지향하는 위험관리에 대한 가치와 목표를 학습하고 프로젝트형 사업에 대한 효과적인 위험관리 방안을 도출할 수 있도록, 먼저 위험관리 방법론을 벤치마킹할 대상 후보기관을 선정함.
- ☐ 후보기관은 USAID, DFID, DANIDA, CIDA, JICA, AusAID, OECD, World Bank를 1차 선정하고 각 기관의 위험관리 현황 파악을 위해 기본적인 정책문서와 최근 자료를 중심으로 인터넷 검색과 각 기관 홈페이지, 그리고 각국 외교부 홈페이지에서 관련 자료를 검색함.

(2) 2차 검색 및 자료 수집

- ☐ 1차 검색 결과 1) 자료수집이 가능하고, 2) 위험관리에 대한 정책이 세워져 있으며, 3) 현재 구체적이고 ‘독립적인 위험관리 활동’⁸⁾을 하고 있는 것으로 파악된 기관들을 선별함.
- ☐ 또한 본 연구는 프로젝트형 사업에 그 초점이 있고, KOICA가 양자기관이며 무상원조인 특성을 고려하여 최종적으로 USAID, DFID, DANIDA, AusAID의 4개 기관을 분석대상으로 선정함.
- ☐ 기관 홈페이지와 인터넷 검색을 통해 각 기관의 위험관리 관련 문헌자료들을 수집하고 분석하였음(문헌 리스트는 제4장 연구절차 참조).
- ☐ 해외 공여기관의 위험관리 현황 분석
 - 분석 틀은 전술한 바와 같이 문헌연구에서 파악된 위험관리 절차를 기준으로 한 분석틀을 사용하였으며 크게 1) 위험관리 정책 및 프레임워크와 2) (구체적인) 위험관리 절차 및 방법론에 대한 자료를 검토하고 분석함.

8) 일반적인 프로젝트관리와 구분하여 위험관리를 강조하여 실시한다는 의미에서 ‘독립적인 위험관리 활동’이라 간주함.

- 분석 결과는 제3장에서 기술함.
- 4개 기관에 대한 분석의 결과, 호주의 위험관리 현황이 상대적으로 매우 체계적이며 세부내용이 문서화 되어 있는 것으로 판단되며 또한 무엇보다 최근에 위험관리 강화 활동이 기관 차원에서 추진된 것으로 파악되어 심층 분석 및 벤치마킹 대상으로 최종 선정됨.

(3) 현지조사 개요

□ 호주 공여기관 위험관리 현황 분석

- AusAID가 타 공여기관에 비하여 자료구축 및 체계적인 절차와 구체적인 정책 수립, 실제적인 가이드라인 제공 등 전반적으로 매우 등이 모범적인 것으로 파악되어 심층적 분석을 위해 현지 조사를 추진하였으며 아래 기술된 범위에서 현지조사를 기획 실시함.
- 참고로 AusAID는 2013년까지 호주국제개발청으로 알려진 해외원조전담기관이었으나, 2013년 선거로 새로이 조직된 내각의 의결사항으로 AusAID가 외교부로 흡수 통합되어 2013년 9월부터 DFAT으로 불림(이하 호주 외교부).⁹⁾
- 현지조사 준비
 - 해외 공여기관 문헌연구 및 인터뷰조사를 통한 위험관리방안 및 가이드라인 수립을 위한 선행연구 문헌 및 자료 분석을 실시함.
 - 먼저 호주 외교부 위험관리 정책 및 가이드라인자료를 분석하였으며, 검토한 자료에 기반을 두어 현지 조사 시 추가적인 확인 사항 및 자료요청 등 심층 면담계획을 수립함.

□ 현지조사 범위는 다음과 같음.

- 호주 외교부 위험관리 관계자 심층 인터뷰
 - 기관 내의 위험관리 실무자 및 주요 이해관계자와의 심층 면담을 통해 기관 내 위험관리 현황 파악
- 호주 외교부의 위험관리 강화를 위한 노력과 추진과정 검토 및 논의
 - KOICA 위험관리 정책 및 가이드라인 수립에 대한 교훈 및 제언 도출

9) 공식적인 통합은 9월에 발표 되었으며 이후 통합과정이 계속되고 있음. 이 과정에서 상당한 규모의 예산과 인력 감축이 있었음(2014년 9월 24일 호주 외교부 관계자와의 면담;
<http://www.sbs.com.au/news/article/2013/09/18/ausaid-be-absorbed-department-foreign-affairs-and-trade>).

- 호주 국제개발협력 분야의 위험관리 현황 조사
 - 호주 외교부 협력기관 관계자 및 주요 이해관계자 심층 인터뷰
 - 호주 외교부의 위험관리 정책 변화에 따른 실제 개발협력 분야에 나타난 영향 파악
 - 이해관계자의 참여 수준 및 위험관리 강화과정에서의 협력 관계 검토
 - 호주 외교부 위험관리 현황 파악 및 위험관리에 대한 의견 청취
 - 협력기관이 위험관리 현황 파악

□ 현지조사 일정

- 현지조사 지역: 호주 캔버라
- 기간: 2014. 9. 22일(월) ~ 2014. 9. 25(금) (4박 5일)

□ 방문기관 및 면담자

<표 1-1> 방문기관 및 면담자

방문기관	직책	참석자
호주 외교부	Child Protection Compliance Section Director	Nick Brodie 외 1인
	Fraud Control Section Director	Timothy Church
	Risk Management Section Director	Tim Hainsworth 외 1인
	Korean Peninsula and Mongolia Section Coordinator	Benjamin Reese
	ICT security Section Director	Amar Shrealfa
	Public Financial Management Advisory Service Section Director	Dylan Rovx
호주국제개발위원회 (Australian Council For International Development, ACFID)	Policy and Development Practice Director	Beth Sargent
	Code Compliance advisor,	Catherine Horner
	Code Quality and Effectiveness Coordinator	Sarah Burrows
Care Australia (국제구호 NGO)	Corporate Services Division Director	Greg Brown
	International Programs Director	Paul Kelly
Coffey International (호주 최대의 사업수행 민간기관)	Canberra Division Project Manager	Amanda Jupp

3) 프로젝트형 사업 내 위험관리 추진 현황과 위험 관리 사례의 분석

(1) KOICA 프로젝트형 사업 관련문헌 및 사업절차별 작성 문서 검토

☐ 사업의 위험관리 현황 분석 및 진단을 위해 먼저 KOICA사업의 추진 절차를 분석하고, 주요 이해관계자도 파악하기 위해 아래와 같은 문헌들을 참고함.

- KOICA. (2013). 2013년도 KOICA 대외무상원조사업 발주계획.
- KOICA. (2013). 국제개발협력사업 기획조사. ODA교육원.
- KOICA. ODA교육원. (2010). KOICA 사업의 이해(사업관리교육, PDM), KOICA.
- KOICA. (2009). 프로젝트 기획, 모니터링 및 평가 방법론, KOICA.
- KOICA. (2012). 2012 KOICA 대외무상원조실적 통계, KOICA.
- KOICA. (2014). 2014년도 KOICA 대외무상원조사업 발주계획(2014.02.19.)
- KOICA ODA연구팀. (2013). DEEP 프로그램 발전방향, KOICA.
- KOICA. 프로젝트 품질관리를 위한 기술관리그룹(TAG) 구성 및 운영계획(안), KOICA.
- 홍은표, 연경심. (2014). 개발협력사업의 평가 및 성과중심관리를 위한 평가 정보의 효율적인 생산 및 관리. 연구자료 ODA연구 2014-24-195. KOICA.

☐ 또한 KOICA 프로젝트형 사업과 관련된 현재 위험관리 관련 활동들을 살펴보고, 위험관리 활동 관련 문제점 및 개선방향을 도출하기 위해, 사업절차별 작성 문서들의 검토를 통해 KOICA의 해당 문서상에 이미 반영 중인 위험관리 항목들을 분석함.

<표 1-2> 사업절차별 분석대상 문서의 종류

사업절차	분석대상 문서의 종류
발굴	사전타당성조사 결과보고서
기획	실시협의 결과보고서
실행	집행계획, 제안요청서, 사업수행계획서
평가	평가보고서

(2) 주요 이해관계자 심층인터뷰

☐ 관련 문서 검토 이후, 실제 위험관리와 관련된 사례, 즉 주요 이해관계자들이 KOICA 프로젝트형 사업을 수행하면서 직면했던 위험들과 그 위험들에 대한 대응 사

례, 위험이 현실화되면서 사업의 수행이나 목표달성에 미쳤던 영향 등에 대한 내용을 수집함.

□ 이를 통해 KOICA 프로젝트형 사업이 주로 직면하는 주요 위험 및 위험관리 현황을 분석하고, 향후 문제점 및 개선방향을 도출하는 데 활용함.

- 이를 위하여 23명의 KOICA 직원들과의 심층 인터뷰를 수행함.
 - 대표성 있는 의견과 실질적인 사업관리 경험 및 실제 사례의 수집을 위해 10년차 경력의 직원 10명(팀장급), 3~5년차 경력의 직원 10명(대리 및 과장급), 분야별 전문관 3명(건축/보건/교육 전문관)을 KOICA 평가심사실의 협조로 섭외함.
 - 2014년 8월 25일부터 29일까지 일주일 동안 23명의 직원들과의 면담을 실시하였으며 각 면담 시간은 약 각 60~90분이 소요됨.
 - 직원 면담은 반구조화 방식으로 실시하였으며 상기 KOICA 위험관리 현황 분석틀에 근거하여 면담기록지와 면담질문을 개발하여 사용함.
 - KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 관련 실질적인 성공 및 실패 사례 청취를 위해 면담은 익명으로 진행하였으며, 이에 본 보고서에서는 임직원들의 개인정보 보호와 특정 사업에 대한 의도하지 않은 오해를 방지하기 위하여 실명은 기재하지 않음.

<표 1-3> KOICA 직원 대상 심층 인터뷰 방법 요약

구분	내용
면담 기간	8월 25일 ~ 8월 29일
면담 대상	5개 사업팀 내 3년차 이상 사업담당자, 사업팀 팀장, 사업총괄팀, 분야별 전문관, ODA 교육원 교육담당자
면담 시간	면담자별 60 ~ 90분
면담 진행	본 연구에 대한 소개(연구목적, 연구진, 면담 목적) 경험했던 프로젝트 위험관리의 사례 청취 KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 개선방안에 대한 의견 청취 및 관련 논의

(3) 전문가 자문

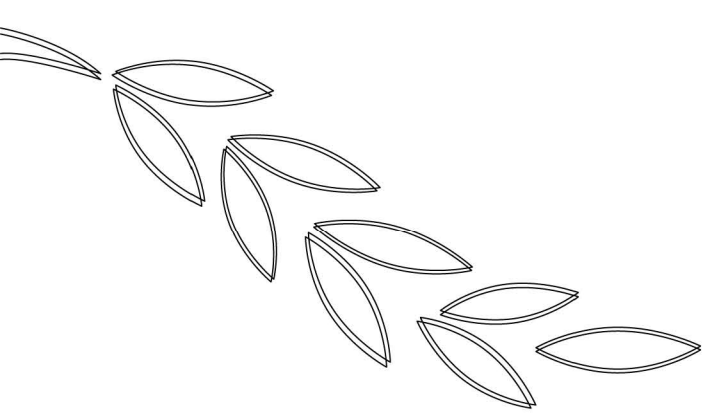
- KOICA 외부 시각에서 바라본 KOICA 위험관리 현황 및 개선방향에 대한 의견청취를 위해 해외에서 수년간 개발협력사업을 다수 경험한 전문가와 면담을 진행함.¹⁰⁾
 - 현황조사 및 분석 결과와 함께 연구진의 중간 결론 등을 공유하고 전문가의 의견을 청취함.

3) KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 방안 제시 및 가이드라인 개발

- 연구진 공동작업 및 전문가 자문회의를 통한 위험관리에 대한 방안 및 전략 도출
 - 문헌연구, 해외 선진 공여기관 사례분석 및 KOICA 현황 분석의 결과를 통합하고 약 10여 차례에 연구진 토의와 두 차례의 전문가 자문회의, 중간보고(2014년 10월 16일) 및 최종보고회의(2014년 11월 3일)를 통한 KOICA 직원들의 검토를 통해 KOICA 사업의 위험관리 강화 혹은 개선에 관한 시사점을 도출함.
 - 전문가 자문회의는 해외에서 수년간 개발협력사업을 다수 경험한 전문가와의 면담형식으로 실시되었으며, 분석결과와 연구진의 중간 결론 등을 공유하고 전문가의 의견을 청취하는 방식으로 두 차례 실시함.¹¹⁾
- 현장중심형 및 결과중심형 ‘프로젝트형 사업’의 위험관리 가이드라인 개발
 - 위험관리 방안에 대한 시사점 및 본 연구의 결론에 기초하여 연구진의 공동작업으로 가이드라인 초안을 개발함.
 - 가이드라인은 벤치마킹 대상인 호주 외교부의 위험관리핸드북(Risk Management Handbook)을 기초로 KOICA의 현황과 사업담당자에게 1차적인 관리책임이 주어지는 현 제도하에서도 사업에 관계된 KOICA 직원, 수행업체 관리자, 사업 참여 전문가 등 다양한 관계자가 바로 활용할 수 있도록 개발되었음.
 - 위험관리 가이드라인 초안은 세 차례의 KOICA 관계자와의 회의와 연구의 최종보고회의(2014년 11월 3일)를 통해 KOICA 직원들의 의견을 수렴하여 개발하였으며 본 연구보고서의 부록으로 첨부함.

10) 동 면담에 참여한 전문가의 요청으로 실명은 기재하지 않음.

11) 동 자문회의에 참여한 전문가의 요청으로 실명은 기재하지 않음.



Ⅱ . 위험 관리에 대한 이해



II

위험 관리에 대한 이해

- 위험관리 방안 연구를 위해 우선 국제적으로 많은 기관에 의해 보편적으로 통용되는 위험관리에 대한 이해를 공유할 필요가 있음.
- 따라서 기존 위험관리 관련 선행연구들 및 국제 표준과 최근 보편적으로 실행되고 있는 위험관리에 대한 자료들을 위주로 검토하였음.
- 본 장은 위험 및 위험관리에 대해 이해하고 특히 국제개발협력사업의 위험관리 특징을 살펴봄으로써 KOICA 국제개발협력사업의 위험관리에 대한 시사점을 도출하기 위해 크게 1) 위험의 개요, 2) 위험관리의 개요, 3) 위험관리 프로세스와 방법론, 4) 국제개발협력사업의 위험관리 순으로 구성되어 있음.
- 1절 ‘위험의 개요’에서는 위험의 정의와 유형 및 분류 사례 등을 검토하였고, 이어서 2절 ‘위험관리의 개요’에서는 위험관리의 개념과 주요 접근방법을 소개함. 3절 ‘위험관리 방법론’에서는 2절에서 소개한 주요 위험관리 접근방법에 기초한 위험관리 절차와 방법론을 정리함. 4절 ‘국제개발협력사업의 위험관리’는 일반적인 위험관리와 차별되는 국제개발협력의 위험관리 특성과 주요 이슈 등 국제개발협력사업의 위험관리에 대한 시사점을 논의함.

1. 위험의 개요

1) 위험의 정의

- 본 연구에서는 최근 위험관리에 대한 국제표준을 제시하고 있는 국제표준기구(International Organization for Standardization, 이하 ISO)¹²⁾와 프로젝트

12) ISO는 여러 나라의 표준 제정 단체들의 대표들로 구성된 비정부 민간기구로서, ISO가 정한 표준은 보통 국제 협약이나 국가 표준 제정 시 광범위하게 인용되기 때문에 국제적인 영향력이 크며 실질적인 각국 정부의 표준 정책과 깊은 관계가 있음.

관리 분야의 대표적인 민간기관인 프로젝트관리협회(Project Management Institute, PMI; 이하 PMI)¹³⁾의 정의를 중심으로 위험의 정의와 유형, 그리고 관련 개념들과의 차이를 살펴봄.

(1) ISO Guide 73 (2009)

- ☐ ISO의 Guide 73은 위험관리와 관련 위험에 대한 일반적인 정의를 제시함. 이를 통해 위험관리에 대한 공통된 이해를 돕고, 위험관리 활동의 접근방식 및 구체적인 활동에 대해 설명하고 있음.
- ☐ ISO의 Guide 73에 따르면 위험은 “목표에 대한 불확실성의 영향으로 잠재적인 사건과 그 사건의 결과이며, 일반적으로 발생가능성과의 조합”을 의미함¹⁴⁾.
 - 이때 영향이란 긍정적이든 부정적이든 사업이 기대하는 바, 즉 목표에서 벗어나는 것을 의미함.
 - 여기서 목표는 다양한 분야(예: 재무, 보건, 안전, 환경)에 다양한 수준(예: 전략, 전사적, 프로젝트, 제품과 프로세스)에서 설정되는 것임.
 - 또한 불확실성은 사건과 사건의 결과 및 가능성에 대한 정보의 이해 또는 지식이 부분적이거나 부족한 상태를 의미함.

(2) PMI의 PMBOK

- ☐ PMI의 프로젝트관리 지식체계 지침서(A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBOK; 이하 PMBOK)는 프로젝트관리 전문 분야에서 전 세계적으로 공인된 표준과 지침을 포함하며, 프로젝트관리 영역 중 하나로 위험관리에 대해 설명함.
- ☐ PMBOK에 따르면 프로젝트 위험은 “발생할 경우에 범위, 일정, 원가, 품질 등의 프로젝트 목표 중 한 가지 이상에 긍정적 또는 부정적인 영향을 미치는 불확실한 사건 또는 조건”을 의미함.
 - 이때 위험은 알려진 위험(known risk)과 알려지지 않은 위험(unknown risk)으로 다시 나뉘지며, 알려진 위험은 식별되고 분석된 위험이기 때문에

13) 1969년 설립되어 전 세계 180여 개국에 40여만 명의 회원이 활동하고 있는 글로벌 프로젝트 관리 전문가 단체임.

14) 위험은 환경의 변화를 비롯하여 어떤 잠재적인 사건, 혹은 사건의 결과와 그 발생 가능성을 함께 의미함.

대응 계획을 세울 수 있는 반면, 알려지지 않은 위험은 사전 대책으로도 관리할 수 없는 위험을 의미함.

- 프로젝트 위험은 모든 프로젝트에 존재하는 불확실성에서 비롯되며, 조직은 그러한 불확실성이 프로젝트 및 조직 목표에 미치는 영향으로 위험을 인식함.
- 한편 불확실성이 현실화되어 이미 발생한 부정적인 프로젝트 위험은 이슈¹⁵⁾로 간주함.

□ 위험의 원인(cause)은 부정적 또는 긍정적 결과를 초래하는 주어진 또는 잠재적인 요구사항, 가정, 제약 또는 조건으로 한 가지 이상일 수 있으며, 위험이 발생하면 위험의 영향 역시 한 가지 이상일 수 있음.

2) 위험정의 시 고려사항

(1) 위험과 불확실성의 차이

- 불확실성은 ‘확실성의 부족’으로 프로젝트 비용, 기간, 품질 등의 성과 측정과 관련된 ‘가변성’과 프로젝트 수행자의 행동, 데이터의 부족, 세부사항의 부족, 알려지거나 알려지지 않은 편견 및 상황을 명료화하는 데 드는 노력의 무시 등과 같은 ‘애매모호함’ 등을 의미함(Ward & Chapman, 2003).
- 이러한 위험과 불확실성의 개념 차이로 인하여 불확실성의 영역을 포함하여 위험관리를 수행할 것을 강조함(Ward & Chapman, 2003).
 - 위험관리는 긍정적 위험(기회), 부정적 위험(위험), 문제점, 영향, 낮은 수준의 할당, 부적절, 있어야 할 것들의 부재 등을 관리하는 반면, 불확실성 관리의 위험과 기회로 인식되는 불확실성의 근원을 식별하고 관리함.

(2) 위험의 인식

- 위험은 절대적인 개념이 아니라 상대적인 개념으로 위험의 인식은 위험에 대한 기관(조직)과 개인의 이해를 바탕으로 함.
 - 누구의 관점에서 위험을 판단하고, 누구에게 위험한지에 따라 위험에 대한

15) 이슈는 지금 현재 발생한 문제로, 위험이 앞으로 문제가 될 수 있는 미래의 사건인 것과 구분됨.
<http://ppr.det.qld.gov.au/corp/governance/Procedure%20Attachments/Risk%20Management/Fact%20Sheet%202.DOCX>

이해는 달라짐.

- 위험과 기회(이득)의 상관관계로 인하여 어떠한 위험이 누군가에게는 손해 또는 이득이 될 수 있으나 다른 누군가에게는 기회로 작용하여 이득이 되거나 반대로 불리하게 작용할 수 있음.
- 그러므로 특정 프로젝트의 사업목표를 설정하거나 또는 그 목표 달성을 위하여 위험을 회피하는 등의 결정은 누구의 관점으로 위험을 인식(perception)하느냐에 따라 크게 달라짐(OECD, 2011; Natsios, 2010).

□ 따라서 기관 차원에서 합의되고 통용되는 위험에 대한 정의와 범주의 설정이 반드시 필요하며, 또한 이하에서 제시되는 것과 같은 위험의 분류도 효과적인 위험관리를 위해 설정되어 있어야 함.

3) 위험의 분류

□ 위험은 일반적으로 정치적 위험, 신용 위험, 기술 위험, 환경 위험 등 다양한 유형이 있으며 체계적으로 관리를 위해서는 분류를 할 필요가 있음.

□ 그러나 위험 분류는 일반적으로 조직의 성격에 따라 결정되며 다양함.

- 해외 사업의 경우 위험에는 통일된 분류가 없다는 Nawaz와 Hood(2005)의 주장처럼 유사한 프로젝트를 전혀 다른 나라에서 시행할 경우, 정치, 경제, 사회적, 문화적 조건으로 인하여 위험의 특성이 다를 수 있음(Li, 2009).
- 조직 내 위험이 발생할 가능성이 있는 분야별(organization silos)로 위험의 종류를 구분할 수 있음.
 - 글로벌 비즈니스 환경이 점점 위험해지고 복합적인 성격을 띠며 따라 사업 관리자들은 위험분류에 기술적 위험, 재무적 위험, 보험 관련 위험, 환경 안전, 규제 위험 등을 포함하게 됨(Zwikael & Ahn, 2011).
 - FIRM 위험 평가표(Risk Scorecard)¹⁶⁾에 따른 위험 분류는 위험관리의 내·외부적인 추진 요인(drivers)으로 나뉨. 타 기관의 경우 전략 위험(운영 등)을 별도로 분리하기도 하나, FIRM 위험 평가표는 재정 위험(Finance), 인프라 위험(Infrastructure), 명성 위험(Reputation), 시장 위험(Market)

16) 0점에서 5점까지 점수로 조직, 프로젝트, 운영상의 위험을 측정하는 하나의 방법으로 Paul Hopkin이 개발한 방법으로 재정, 인프라, 명성, 시장을 뜻하는 영어 철자의 앞 글자를 따서 명명한 위험평가 방법임(편집자 주).

분류에 전략위험에 해당하는 요인을 분산시켜 포함하고 있음.

- COSO(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission; 이하 COSO)¹⁷⁾의 경우, 위험 분류를 신용(credit), 시장(market), 자산 유동성(liquidity), 운영(operational)으로 나눔.
- 그 밖에 Miller(1992)는 해외 사업의 경우 자연적, 사회적, 법적, 정치적, 정부 관련 위험으로 5가지 유형으로 나눔.
- 반면, Khattaba, Anchorb, Daviesb(2007)는 사회적, 법적 위험은 정치적 위험의 확장 형태이므로 정치적, 경제적, 문화적, 자연적 위험의 4가지를 제시함.
- PMI의 PMBOK에 따르면 위험 분류(risk categorization)는 “불확실성의 영향에 가장 취약한 프로젝트 영역을 판별하기 위해 위험의 근원(위험분류체계), 영향을 받는 프로젝트 영역(작업분류체계), 또는 기타 유용한 범주(프로젝트 단계)”로 나눔(2013, p.332).

[그림 2-1] RBS의 예



출처 : PMI (2013) 프로젝트관리 지식체계 지침서

17) 미국의 회계, 재무, 내부감사 등 각 분야의 전문가들로 구성되어 있으며, 기업의 회계, 재무, 내부통제구조에 관한 연구를 진행하는 연구기관임.

- 위험 범주(risk categories)는 잠재적 원인별로 위험을 분류하여 프로젝트의 목적에 따라 구조화하는 위험분류체계(Risk Breakdown Structure, RBS; 이하 RBS)를 예로 들 수 있음.
- RBS는 위험 분류에 따른 위험의 계층도로서 프로젝트 유형에 따라 달라지며, 조직에서 미리 작성해 놓은 간단한 위험범주 목록이나 RBS 형태의 맞춤형 분류체계를 활용할 수 있음([그림 2-1] 참조).
- RBS는 위험식별 단계에서 위험을 일으킬 수 있는 요인(sources)을 찾는 데 도움을 줄 수 있음.

4) 국제개발협력에서의 위험의 정의 및 분류

- 국제개발협력 분야에서의 위험은 공여기관 및 사업의 분야에 따라 정의와 분류에 다소 차이가 있음.

(1) UNU-EHS의 위험 정의

- UNU-EHS(United Nations University-Institute for Environment and Human Security)에서는 위험(risk)을 “위험(hazards)과 취약한 조건(vulnerable conditions)으로 인해 자연과 인간의 상호 작용의 결과로 나타날 수 있는 유해한 결과의 개연성(probability), 예상되는 인명 손실, 상해, 자산의 손실, 생계 위협, 경제 활동 중단(자연환경 훼손)”으로 정의함(UNU-EHS, n.d, p.2).

(2) 노르웨이 개발협력청의 위험 정의

- 노르웨이 개발협력청(Norwegian Development Cooperation, NORAD; 이하 NORAD) 및 영국 상공부(Office for Government Commerce, OGC)는 아래와 같이 위험을 정의함.
 - “위험은 결과와 관련이 있으며, 프로그램의 성과라는 틀 안에서 분석되어야 함. 위험에는 내부적인 요인과 외부적인 요인이 있음. 내부적인 위험은 프로그램의 통제하에 놓임. 예를 들어 부정부패, 인력의 역량, 재원의 확보 상태, 운영 관리 능력, 인센티브 구조, 책무성과 투명성, 직원들의 주인 의식 및 동기부여 등이 이에 해당함. 반면 외부적인 위험은 프로그램의 결과에 부

정적인 영향을 끼치는 외부적인 조건으로 정치, 경제, 제도, 환경, 사회, 기술적인 조건이 이에 해당함(재인용 Flynn & Dendura, 2011, p.6).”

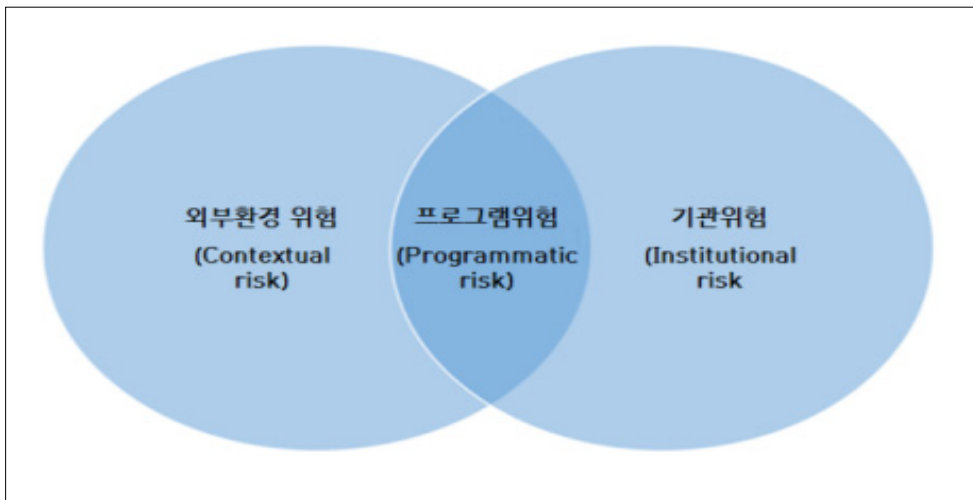
(3) OECD의 위험 정의

- OECD(2011)는 위험을 “잠재적인 부정적 사건이나 결과의 발생(the potential for a defined adverse event or outcome to occur)”으로 정의함.
- 한편 위험 영향(risk outcome)은 부정적 사건이나 결과 그 자체로 정의되고, 위험 요인(risk factors)은 위험 영향이 발생하도록 하는 요인들 또는 발생가능성을 높게 만드는 요인들로 정의되는데, 복잡하게 상호 연관된 요인은 복합적인 위험을 초래한다고 설명함.

(4) OECD의 위험 분류

- OECD는 위험을 외부환경, 프로그램, 기관 위험으로 분류한 [그림 2-2]와 같은 위험 분류(core risk categories)를 가지며, 이는 ‘코펜하겐 원(The Copenhagen Circles)’¹⁸⁾이라 불림.

[그림 2-2] 위험의 분류, The Copenhagen Circles

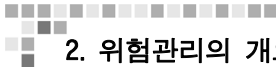


출처: OECD (2011). Managing risks and fragile and transitional contexts: The price for success?

18) 2011년, 2012년 위험관리에 대한 여러 세미나를 덴마크에서 개최하면서 ‘코펜하겐 원’으로 더 유명해짐. (DANIDA, 2013, p.5)

- 외부환경 위험(Contextual Risk) : 국가, 상황 혹은 외부적 위험. 특정한 상황으로 인하여 불리한 사업 결과를 야기할 수 있는 것으로 정치적인 불안정, 폭력 및 분쟁, 개발 실패, 인도적 위기 등이 이에 해당함. 국경을 넘어 변질 수 있는 유해성 위험(risk of harm)을 포함함.
- 프로그램 위험(Programmatic Risk) : 원조 프로그램의 개입(intervention)으로 인하여 설정한 목표를 달성하지 못하거나, 상황적 위험을 악화시키는 경우에 해당함.
- 기관 위험(Institutional Risk) : 내부 위험으로서 원조를 통한 개입으로 인하여 부정적 결과를 야기하여, 수행기관 또는 소속 직원에게 닥칠 수 있는 위험을 의미함. 관리나 재정 운영상의 실패, 명성훼손, 정치적 손실 등이 이에 해당함.

□ OECD에서는 DAC 공여국이 기존에 개별 공여국이 지닌 위험관리 프레임워크를 넘어 상호 협력을 강화하고 위험에 대한 공통된 이해의 기반을 갖도록 ‘코펜하겐 원’ 프레임워크를 원조 위험 분석에 쓰도록 권장함. 특히 취약국 및 전환기 국가에 대한 국가 재건 및 각종 개발협력사업에 이 프레임워크를 적용할 것을 제안하였음.



2. 위험관리의 개요

1) 위험관리의 정의

- ☐ 위험관리는 조직(기관)의 목표뿐만 아니라 사업의 목표 달성을 방해하는 요인을 식별하고, 이를 위험으로 분류한 뒤 위험에 구체적으로 대응하는 프로세스를 의미함(OECD 2011).
- ☐ 위험관리의 정의는 그 접근 방법에 따라 다소 차이가 있으며 본 절에서는 세 가지 위험관리 형태에 따라 그 정의를 살펴봄.
- ☐ 대표적인 위험관리 형태로 위험관리의 국제표준 ISO 31000, 프로젝트 사업관리 전문기관인 PMI의 PMBOK 프로젝트 위험관리, COSO의 전사적 위험관리 ERM을 설명함.

(1) ISO 31000

- ☐ ISO는 위험과 관련하여 조직을 지휘하고 통제하기 위한 직접적인 활동을 위험관리로 정의하고, 위험관리에 대한 원칙과 일반적인 가이드라인을 제시함.
 - 위험의 종류에 상관없이 적용할 수 있는 위험 관리를 위한 경영 프로세스를 수립하여 조직이 운영 중인 관리 프로세스(전략, 의사결정, 운영, 기능, 프로젝트, 상품, 서비스, 자산 등)와의 연동을 위한 프레임워크를 제공함.

(2) PMI

- ☐ PMI의 PMBOK에 따르면, 프로젝트 위험관리는 프로젝트 생애주기의 모든 단계에 영향을 미치는 불확실한 사건 및 상황들을 사전에 인지, 분석, 대응함으로써 사업 목표에 불리하게 작용하는 위험요인들을 최소화시키고, 유리하게 작용하는 기회요인들을 극대화시키는 사전예방 관리기법임.
 - 프로젝트 위험관리 기획, 식별, 분석, 대응 기획 및 통제를 수행하는 과정에 수반되는 프로세스를 포함함.

(3) COSO

- COSO(2004)는 전사적 위험관리(Enterprise Risk Management, ERM; 이하 ERM)에 대한 새로운 프레임워크와 방법론을 제시했다고 평가받는 기관으로, 위험관리를 “기업의 전체적인 시각에서 기업에 영향을 미칠 수 있는 잠재적인 위험 및 사건 등을 파악하고, 일정한 수준 범위 안에서 위험을 적절하게 관리하며, 기업의 목적을 달성하기 위한 합리적인 대응 방안을 강구하는 프로세스”로 ERM 관점에서 정의함(p.2).
- ERM은 조직의 모든 위험을 포트폴리오 형식으로 분산시켜왔던 과거의 관점에서 벗어나 기업 전체적으로 위험에 관한 공통의 언어를 사용하여 시스템으로 관리하고자 하는 새로운 위험관리 방식임.
 - 기존의 전통적인 위험 관리 방식은 각각의 기능 및 부서단위별로 위험(organization silos)을 인식하고 관리하였으나, ERM 방식은 위험 관리의 책임 주체를 중심으로 하여 각 부문의 위험을 전사적으로 통합·관리하는 형식임.
 - 미국 내 유수의 기업들은 조직 내에 최고위험관리자(Chief Risk Officers)를 임명하여 전사적인 위험관리를 실행하고 있음(Kimbrough & Compton, 2009).
 - ERM은 위험의 근원이 다양해짐에 따라 불확실성을 다루기 위한 방법으로 다양한 기관에서 활용하기 시작하였고, 이와 관련된 방대한 분량의 문헌들이 발간되어 발전해 왔음.

2) 위험관리의 목적 및 중요성

- 위험관리는 위험을 감소하는 것이 아니라 최상의 목표를 성취하기 위한 ‘위험과 기회의 균형의 관점’에서 위험을 식별하고 대응하여 사업 목표를 성취하기 위한 과정의 일부로 여기며 필요한 경우 위험을 감수하는 것임. 따라서 전략적인 목표 달성을 위하여 개별 위험의 의미를 평가하고 그에 맞는 대응 방안을 판단하는 위험 관리가 중요함.
 - 비즈니스의 경우, 가치(value)는 위험과 이득의 상호작용의 결과이며 모든

결정은 가치를 증대시키거나 유지하거나 떨어뜨리게 되어 있으므로 위험은 가치를 추구하는 과정에 불가결한 요소임. 그러므로 전략적인 기업은 위험을 회피하는 전통적인 관점으로 위험을 제거하거나 최소화하는 데 분투하지 않음.

- 프로젝트 위험관리의 목표는 프로젝트에 긍정적인 사건의 발생 확률과 영향은 증가시키고, 부정적인 사건의 발생 확률과 영향은 줄이는 것임(PMI, 2013).
- 그러나 위험관리는 위험을 감소하기 위하여 위험요소를 제거하거나 경감시키기 위한 단순한 노력을 의미하지 않으며, 위험을 회피하는 데 초점을 두지도 않음. 그럴 경우 자칫 목표 설정의 범위가 좁아질 수 있음(OECD 2011).

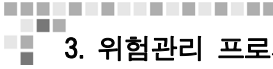
□ 위험관리를 실행할 경우, 조직은 아래의 기능을 향상시킬 수 있음(ISO, 2009).

- ① 사업목표의 달성 가능성 증가
- ② 사전 대책을 강구하는 운영 권장
- ③ 전사적으로 위험 식별 및 처리에 대한 수요 인지
- ④ 국제 규범, 법적 요건, 규제 조건의 준수
- ⑤ 의무적인 혹은 자발적인 보고 향상
- ⑥ 거버넌스 향상
- ⑦ 이해관계자의 신용 및 신뢰 향상
- ⑧ 의사 결정 및 계획 수립의 확실한 기초 토대 마련
- ⑨ 통제 기능 향상
- ⑩ 효율적인 위험 처리를 위한 자원의 할당 및 활용
- ⑪ 운영의 효율성 및 효과성 증대
- ⑫ 환경 보호, 직원의 건강 및 안전 관련 성과 향상
- ⑬ 손실 방지와 우발 사건 관리력 증대
- ⑭ 손실의 최소화
- ⑮ 조직의 학습 능력 향상
- ⑯ 조직의 탄력(복원력) 향상

3) 위험관리의 원칙

□ ISO 31000은 공공, 민간, 지역 공동체, 기업, 개인이 효율적인 위험관리를 위하여 모든 영역에 적용하며 적극 활용할 수 있도록 효과적인 위험 관리를 위한 11가지 원칙을 아래와 같이 수립하였음.

- ① 조직의 목표 달성 및 성과 창출에 기여해야 함.
- ② 전략 수립, 재무, 운영, 변경관리, 프로젝트 관리 등 조직의 모든 관리 프로세스와 통합되어야 함.
- ③ 조직의 전략 추진을 위한 의사결정에 선택 및 집중의 우선순위 정보를 제공해야 함.
- ④ 위험의 불명확성을 명확히 해야 함.
- ⑤ 위험 관리의 효율성, 일관성, 신뢰성에 기여해야 함.
- ⑥ 이력 데이터, 경험, 이해관계자의 피드백, 관찰, 예측, 전문가 조언 등 활용 가능한 정보 분석을 통한 의사결정을 수행함.
- ⑦ 조직의 외부/내부 상황을 고려하여 적용해야 함.
- ⑧ 조직의 목표 달성에 관련된 인원, 조직문화의 의지, 인식, 능력을 고려해야 함.
- ⑨ 조직의 모든 인원이 참여하고 의사소통해야 함.
- ⑩ 조직 외부/내부 상황의 지속적인 변화로 인해 새로운 위험의 출현, 기존 위험의 소멸 등이 발생하므로 이러한 변화에 시기적절하게 대응할 수 있어야 함.
- ⑪ 조직 전반의 위험 관리 성숙도 향상을 위해 지속적인 개선 및 전략 적용을 실시해야 함.



3. 위험관리 프로세스와 방법론

- 조직은 기관의 특성에 맞게 체계적인 위험관리 프로세스 및 방법을 프로젝트에 관리기법에 도입하기 시작하였고, ISO, PMI, ERM에서 제시하는 위험관리 프로세스는 다음과 같음.

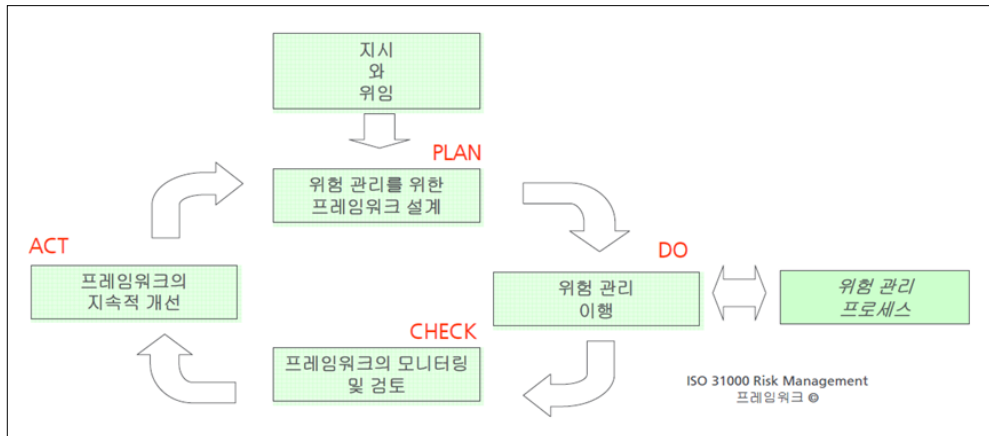
1) 위험관리 프로세스

- 위험관리의 정의에서 살펴본 대표적인 위험 관리 기관들 ISO 31000, PMI, ERM의 위험관리 프로세스를 살펴보면 각각의 조직 특성에 맞게 약간씩 변형은 있으나, 프로세스는 유사함을 알 수 있음.
 - ISO는 위험관리 프레임워크와 프로세스의 연관성을 중시하므로, 각 조직의 특성에 맞게 일반적인 위험과 관련하여 위험관리 프레임워크를 디자인하고 프로세스 도입할 것을 권장함.
 - PMI의 PMBOK의 위험관리는 프로젝트관리 영역 중 하나이며, 위험관리의 각 프로세스는 상호 관련되어 있음을 강조함.
 - ERM의 경우, 위험관리를 전담하는 팀이나 담당자가 ERM의 비전을 구체화 하기 위하여 조직의 역량을 진단하는 등 내부환경에 대한 이해를 기반으로 프로세스를 진행함. 기업의 전략, 운영, 보고 및 규정의 준수 등의 조직의 목표와 관련된 위험을 다룸.
 - 하지만 ISO, PMI, ERM의 위험관리 프로세스는 모두 위험관리의 기획, 위험 식별, 분석, 대응, 의사소통 및 모니터링의 단계를 공통적으로 포함함.

(1) ISO 31000

- ISO 31000의 위험관리 프로세스는 위험관리 프레임워크와 긴밀히 연관되어 있으며 [그림 2-3]과 같이 위험관리 이행 단계와 연관됨.
 - 조직은 위험관리 프레임워크를 디자인하고 실행하기 위하여 프레임워크 형성에 중요한 조건인 내·외부적인 조직의 환경을 이해하고 평가해야 함. <표 2-1>에서 보는 바와 같이 조직의 내·외부적 환경은 아래와 같음.

[그림 2-3] ISO 31000 위험관리 프레임워크



출처: 김진현(2012) 효과적인 리스크 관리를 위한 ISO 31000 적용방안

<표 2-1> 조직의 내·외부적 환경의 이해

외부적 조건		내부적 조건
국제적	사회적, 문화적, 정치적, 법적, 규제적, 재정적, 기술적, 자연적, 경쟁 환경	거버넌스, 조직 구조, 역할 및 책임
국내적		
지역적		
지엽적		
조직의 목표에 영향을 주는 주요 요인 및 동향		정책, 사업목표, 전략
외부 이해관계자와의 관계, 인지, 가치 등		능력, 자원과 지식(자본, 시간, 인력, 프로세스, 시스템, 기술 등)
		정보 시스템, 정보의 흐름 및 의사결정구조(공식적 비공식적)
		내부 이해관계자와의 관계, 인지, 가치 등
		조직의 문화
		조직의 표준, 가이드라인, 모델 등
		계약 관계의 형태 및 정도

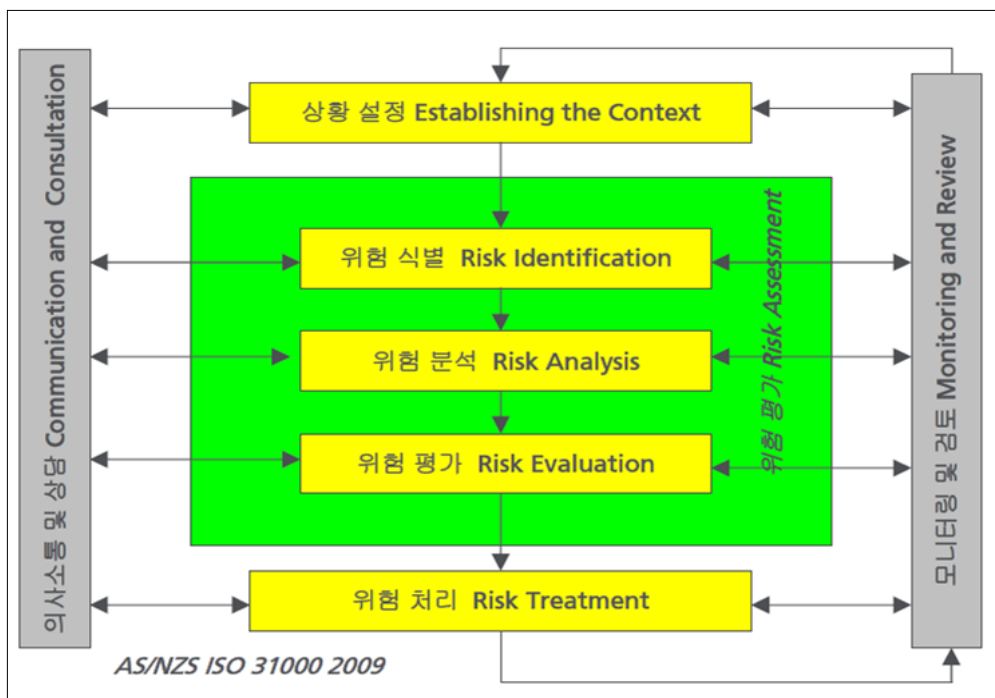
출처: ISO (2009) Risk Management-Principles and Guidelines

- ISO 31000의 위험관리 프로세스는 첫째, 통합적인 관리의 한 영역을 차지하여야 하며, 둘째, 조직의 문화와 관행에 내재되어 있어야 하고, 마지막으로 조직의 비즈니스 프로세스에 맞게 조절될 수 있어야 함.

□ ISO 31000의 위험관리 프로세스는 [그림 2-4]와 같이 총 7단계 활동으로 나뉨.

- ① 의사소통 및 상담
- ② 상황 설정
- ③ 위험 식별
- ④ 위험 분석
- ⑤ 위험 평가
- ⑥ 위험 처리
- ⑦ 모니터링 및 검토

[그림 2-4] ISO 31000 위험관리 프로세스



출처: 김진현 (2012) 효과적인 리스크 관리를 위한 ISO31000 적용방안

(2) PMI

□ 사업관리 기법의 모범 기준인 PMI의 PMBOK는 위험관리를 사업관리 프로세스 중 하나의 단계로 설정하고 있으며, 위험관리 프로세스는 아래의 세부단계로 나뉨. 또한 각 프로세스는 상호 연관되어 있음.

- ① 위험관리 계획수립 : 프로젝트에 대한 위험관리 활동을 수행하는 방법을 정의하는 프로세스
- ② 위험 식별 : 프로젝트에 영향을 미칠 수 있는 위험을 확인하고 위험별 특성을 문서화하는 프로세스
- ③ 정성적 위험분석 수행 : 위험의 발생 확률과 영향력을 평가하고 결과를 종합하여 심층분석 또는 조치를 위해 위험의 우선순위를 지정하는 프로세스
- ④ 정량적 위험분석 수행 : 식별된 위험이 전체 프로젝트 목표에 미치는 영향을 수치로 분석하는 프로세스
- ⑤ 위험대응 계획수립 : 프로젝트 목표에 위협적인 요인은 경감시키고 기회는 증대시킬 수 있는 대안과 조치를 개발하는 프로세스
- ⑥ 위험 통제 : 프로젝트 전반에서 위험대응 계획을 실행하고, 식별된 위험을 추적하고, 잔존 위험을 감시하며, 새로운 위험을 식별하고 위험 처리 효과를 평가하는 프로세스

□ <표 2-2>는 PMI, 영국 상공부, APM(Association for Project Management)의 위험관리 프로세스를 상호 비교한 표임.¹⁹⁾

- 단계별로 차이는 있으나, 프로젝트 위험관리 프로세스에 공통적인 구성요소가 있음.
- Kutsch(2010)는 이러한 공통요소를 “위험에 노출되는 것을 줄이기 위해 취해야 할 행동을 기획하는 활동”이라고 언급하며, 4단계의 주요 활동으로 기획, 위험 식별, 분석, 대응으로 요약함(p.4).

19) PMI, 영국 상공부(Office of Government Commerce)의 실무자를 위한 위험관리 가이드라인(Management of risk: Guidance for practitioners), APM의 Project Management Body of Knowledge(PMBOK)를 비교함.

〈표 2-2〉 주요 프로젝트 위험관리 프로세스 비교

위험관리 측면에서 프로젝트의 주요 단계	PMI 위험관리 절차	영국 상공부 위험관리	APM 위험관리 절차
위험관리기획단계	위험관리 계획	전후관계	주안점 정의
식별단계	위험식별	위험식별	식별 배치, 배열
분석단계	위험분석	추정산정 평가산정	추정 평가
대응단계	위험대응계획 위험, 모니터링 통제	계획 시행 커뮤니케이션	계획 소유권 관리

출처: Kutsch, E. (2010) Deliberate ignorance in project risk management

(3) ERM

□ COSO(2004)의 ERM 위험관리 프로세스는 〈표 2-3〉과 같이 8단계로 구성됨.

〈표 2-3〉 COSO ERM 절차와 각 구성 요소

절차	구성 요소
① 내부 환경에 대한 이해	위험관리철학 - 리스크 수용범위 - 이사회 - 성실성과 윤리적 가치 - 능숙함에 대한 전념 - 조직구조 - 권위와 책임의 임무 - 인적자원 표준
② 목표설정	전략적 목표 - 관련된 목적 - 선택된 목표 - 리스크 수용범위 - 투자위험 감수도
③ 위험(사건) 식별	사건 - 영향을 주는 요인 - 사건감식기술 - 사건상호의존성 - 사건 카테고리 - 두드러진 위험과 기회
④ 위험 평가	잠재위험 - 가능성 및 영향력 입증 - 자료 소스 - 평가기술 - 위험관계도
⑤ 위험 대응	가능한 대응조치 평가 - 대응 선택 - 포트폴리오 뷰
⑥ 통제활동	위기대응과의 일체화 - 통제활동의 유형 - 정책과 절차 - 정보시스템에 대한 통제 - 특정 독립체
⑦ 정보 및 의사소통	정보 - 커뮤니케이션
⑧ 모니터링	계속되는 모니터링 활동 - 분리평가 - 결함보고

출처: COSO (2004) Enterprise Risk Framework - Integrated Framework, Application Technique

□ 위험관리 프로세스를 조직이 성공적으로 실행하기 위하여 필요한 구체적 ERM 적용방안(application technique)을 아래와 같이 제안함.

- 핵심팀의 구성 : 이 팀은 ERM에 대한 조직 구성원들의 이해를 돕고, 공통된 언어를 사용하며 조직의 요구에 맞는 ERM을 기획하고 실행해야 함.
- 최고 경영자의 지원 : 조직마다 최고 경영자가 지원하는 시기와 형태는 다를 수 있으나, ERM 프로세스의 실행을 위하여 경영진의 확고한 의지와 지원은 초기에 실시되어야 함. 최고 경영자가 ERM을 통해 얻을 수 있는 사업 이익에 대하여 구체화하고 구성원들과 의사소통을 실시하는 등 가시적인 참여를 초기부터 할 경우에 더욱 성공적인 ERM이 가능함.
- 현재 상태 진단 : 조직 전반에 걸쳐 현재의 위험관리 수준 및 방법이 어떠한지를 진단함. 조직의 위험관리 철학이 어떻게 발전해왔는지, 조직의 수용 가능 범위 내의 위험(risk appetite)에 대하여 구성원들의 이해는 일치하는지 등을 확인함. 핵심팀은 공식적이거나 비공식적으로 정책, 프로세스, 관행, 테크닉 등과 관련하여 조직이 ERM을 적용할 수 있는 역량을 보유하고 있는지를 점검할 수 있음.
- ERM에 대한 비전 : 핵심팀은 앞으로 ERM을 어떻게 사용하여 사업 목표를 달성하고, 조직 내에 통합할 것인지에 대한 비전을 발전시켜야 함. 이는 위험 대응 전략과 위험 수용 범위 간의 조율, 위험 대응 결정력의 강화, 광범위한 전사적 위험에 대한 인식 제고, 위험을 사업 기회로 인지한 상태에서의 자원 배분 등 어떠한 노력을 ERM 과정에 기울일 것인지를 고려해야 함.
- 역량 강화 : 현재 상태를 진단한 뒤 ERM 비전을 구축 하는데 인력, 기술, 프로세스 역량이 충분한지를 살펴보고 난 뒤 앞으로 어떠한 부분을 더욱 보강해야 하는지를 판단할 수 있음. 구체적으로 조직 구성원들의 역할과 책임에 대하여 구체화하고 조직의 모델, 정책, 프로세스, 도구, 방법론, 테크닉, 정보의 흐름이나 기술 등의 변화를 유도할 수 있음.
- 실행 계획 : 초기 계획을 지속적으로 업데이트하고 강화하여 평가, 디자인, 인력 및 자원의 배치를 심도 있게 진행함. 필요시 추가적인 역할의 규명, 프로젝트 관리 시스템의 재정립이 가능함.
- 관리 계획의 변경 및 발전 : 인력 및 자원의 배치, 훈련 과정, 보상 체계, 실행 과정의 점검 등을 통하여 ERM의 비전을 실행하고 바람직한 역량을 갖

추는 데 필요한 계획을 발전시킴.

- 모니터링 : 지속적인 관리 과정의 하나로 ERM의 역량강화를 위한 점검을 실시해야 함.

□ 조직의 문화와 ERM의 관련성

- COSO가 제시한 성공적인 ERM 실행을 위한 적용방안(application technique) 중 하나인 최고경영자의 지원과 관련된 문헌 연구 결과에 주목할 필요가 있음.
 - Kimbrough와 Compton(2009)의 「조직 문화와 ERM의 연관성에 대한 연구」는 ERM에 대한 상급자의 지원(senior management support for ERM)이 중요하며, 특히 위험관리자²⁰⁾를 지정한 경우 효과적인 ERM이 가능하다고 주장함.
 - ERM에 대한 상급자의 지원의 중요성과 함께 위험관리자가 있을 경우에는 ERM 실행의 속도와 효율성에 만족스러운 결과를 가져오며, 관리자가 없는 경우보다 위험관리자가 지정되어 있는 경우에 공식적인 형태의 위험 관리 프로세스가 진행되고 더욱 오랜 기간 ERM이 수행되는 것으로 나타남. 참여자들의 인터뷰 분석 결과에 따르면, 위험 관리자가 없는 경우에는 대부분의 사업 담당자들이 상급자의 관리 지원이 부족한 상황을 매우 우려하는 것으로 나타남.
- 한편, 현재까지 ERM에 대한 보편적인 기준과 ERM의 발전상에 대한 공통된 이미지는 아직 확립되지 않았고, COSO의 ERM 프레임워크를 기준으로 하고 있음.
 - 그러나 이 프레임워크도 새롭고 검증을 완전히 마친 상태는 아닌 것으로 평가되고 있음.
 - 또한 ERM의 성공적인 실행에 대한 공통된 측정 기준은 아직 마련되지 않았고 단지 ERM 관리자의 설정 및 상급자의 지원 등 조직의 문화가 그 기준이 되는 정도임.
 - 이것 역시 다분히 주관적인 평가라는 한계를 지닌다고 지적함(Kimbrough & Compton, 2009).

20) 위험관리자(risk officer 또는 Chief Risk Officer)는 기업이 ERM 도입을 위하여 지명함.

2) 위험관리 방법론

- 위험관리 프로세스에는 반드시 실행을 위한 도구(tool)가 필요함. 위험 분석, 기획, 통제, 관리를 위한 방법은 개인과 조직의 수준에 맞게 개발되어야 하고, 이를 위한 투자가 반드시 필요함.
- 각 프로세스에 따라 다양한 방법들이 있으므로 프로젝트의 내용과 절차에 맞게 선별적으로 활용해야 하고, 개인과 조직 모두가 위험관리 방법을 숙지해야 함. 특히 사업담당자는 여러 방법 가운데 위험관리의 프로세스의 효과성을 제고할 수 있는 구체적인 방법을 찾아야 함.
- 위험 관리 프로세스 가운데 위험 분석을 포함한 평가(risk assessment) 방법을 잘 활용할 때, 효율적인 위험관리 프로세스가 가능하며 실제적인 위험 평가 방법의 활용이 곧 위험관리의 핵심임(Deloitte & Touche LLP, 2012).

[그림 2-5] 위험 평가 프로세스 흐름도



출처: Deloitte & Touche LLP (2012). Risk assessment in practice

- 위험 평가는 위험의 우선순위를 측정하여 위험 수준에 따라 허용 범위 내에서 위험을 관리함으로써 과도한 통제로 인해 기회를 놓치지 않도록 하기 위함.
- 위험 평가의 목적은 개인이나 조직에게 집합적으로 가장 위험이 되거나 또는 기회가 될 수 있는 위기를 위험의 정도에 따라 집중 관리할 수 있도록 위험 대응 전략을 구성하는 데 있음.

□ Deloitte & Touche LLP(2012)가 개발한 「Risk assessment in practice」에 따르면, 실전 위험 평가는 크게 정성적 평가와 정량적 평가의 두 단계로 진행됨.

<표 2-4> 정성적, 정량적 위험 평가 방법

정성적 평가	정량적 평가
인터뷰	벤치마킹
복합기능 워크숍(Cross-functional workshop)	시나리오 분석
설문조사	전망 모델(Probabilistic models)
벤치마킹	위험 원인(Causal at risk models)
시나리오 분석	

출처: Deloitte & Touche LLP (2012) Risk assessment in practice, 저자 작성

- 먼저, 위험 평가를 시행하기 전에 기존 데이터를 검토하여 위험이 기회로 작용할 수 있는지에 대한 가능성(likelihood)과 영향(impact)에 대한 검토가 필요함.
 - 이전 자료는 객관성을 제공하는 근거로 현재의 위험과 프로젝트 조건과의 연관성을 평가하기 위한 목적으로만 참고할 수 있음.
 - 내/외부 감사자료, 공개자료, 내부 손해 사건 자료, 연구 보고서, 언론 등을 참고 가능함.
- 인터뷰와 복합기능 워크숍 : 일대일 인터뷰나 여러 부서의 다른 직종의 직원이 참여하는 워크숍 형태로 위험평가를 진행할 수 있음.
 - 복합기능 워크숍의 경우에는 위험을 부서별로 나누어 판단하고(siloed thinking), 위험 간의 상호작용(risk interaction)을 고려해야 하는 등 다양한 의견과 함께 위험의 원인, 결과, 발생가능성, 위험간의 상호작용을 파악하는데 유용함.
 - 그러나 워크숍의 경우 자유로운 의견 교환 및 정보 공개가 불가능한 분위기에서는 시행이 불가능한 단점이 있음.
 - 일대일 인터뷰의 경우는 상급자, 이사회 임원 등 시간적으로 제약을 많이 받는 직급의 임원들을 대상으로 실시하는 것이 적합함.

- 설문조사 : 설문조사는 대규모, 대단위 형태로 지리적으로 분산된 경우나 공개적인 의사소통이 불가능한 경우에 적합함.
 - 그러나 설문조사는 응답률이 낮거나, 설문 응답자가 정의 없이 시간에 쫓겨 작성할 경우 설문지의 응답 수준이 낮을 수 있음.
 - 또한 부서 간의 위험 상호 작용 등 복합기능 워크숍을 통해서 얻을 수 있는 정보를 설문조사로는 얻을 수 없는 한계가 있으므로 복합기능 워크숍을 대신하여 설문조사를 실시하는 것은 대안이 될 수 없음.
- 벤치마킹 : 벤치마킹은 특정한 사건이나 프로세스에 대하여 그룹 구성원들 간의 협력 과정을 통하여, 매트릭스를 사용해 측정(measure)한 결과(results)를 비교함으로써 위험에 따른 기회 확대를 꾀하는 방법임.
 - 잠재적인 사건의 발생가능성과 영향력에 대하여 연구기관이나 보험회사, 규제기관, 투자신용등급 회사 등이 벤치마킹 데이터를 만들기도 하므로 이를 활용할 수 있음.
- 시나리오 분석 : 전략 기획 분야에 시나리오 분석 방법이 사용되며, 위험을 전략 목표와 연계하여 평가하는 데 유용한 방법임.
 - 하나 또는 그 이상의 위험을 가정한 뒤, 위험의 조건이나 동인을 설명하여 그로 인한 영향력을 목표와 연관시켜 추측하는 방법임.
- 위험 인과 모델(Causal At-risk Models) : 특정 위험 요인으로 인하여 미래의 자금 유동성이나 수익에 불확실성을 가져오는지 여부를 판단하는 매트릭스임.
 - 과거의 기록, 유사한 경험, 관련 문헌, 시장 조사, 컨설팅, 실험 결과 등을 바탕으로 하거나 또는 전문가의 지식과 정보, 과거의 기록을 바탕으로 미래의 불확실성을 줄여나가는 방식임.
- 그 외에도 아래 표와 같은 다양한 방법으로 위험을 정성적 혹은 정량적으로 평가할 수 있음.

<표 2-5> 기타 정성적, 정량적 위험 평가 방법

평가 방법(Technique)	간단한 설명
설문지 및 체크리스트 (Questionnaires and Checklists)	중대한 위험을 인식하는 데 도움이 되는 정보를 수집하고자 구조화된 질문 및 체크리스트를 활용함.
워크숍 및 창조적 집단 사고 (Workshop and Brainstorming)	사업목표, 이해관계지의 기대치 혹은 주요한 상관관계(dependencies)에 영향을 줄 수 있는 사건(events)에 관한 아이디어를 공유하고 토론함으로써 정보를 수집함.
조사 및 회계 감사 (Inspections and Audits)	부지(단지) 내의 물리적인 활동이 절차와 규정을 준수하는 지에 대한 검토를 실시함.
업무흐름 절차도 및 상관관계 해석 (Flow Charts and Dependency Analysis)	조직 내의 프로세스와 운영을 분석하여 프로젝트의 성공에 영향을 끼치는 주요 구성요소를 식별함.
위험원 분석 및 FMEA 접근법 (HAZOP and FMEA Approaches)	위험원 분석(Hazard and Operability studies) 및 FMEA(Failure Modes Effects Analysis)는 기술적인 실패 원인을 밝히는 정량적인 방법임.
SWOT 및 PESTLE 분석 (Strengths Weaknesses Opportunities Treats and Political Economic Social Technological Legal Environmental Analysis)	강점, 약점, 기회, 위험을 분석한 SWOT 분석과 정치, 경제, 사회, 기술, 법적 환경을 분석한 PESTLE 분석법 활용함.

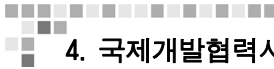
출처: AIRMIC, Alarm, IRM (2010) A structured approach to Enterprise Risk Management(ERM) and the requirements of ISO31000.

3) 위험관리 프로세스 및 방법론의 한계

□ 한편, Kutsch(2010)는 앞에서 살펴본 Raz와 Michael의 연구(위험관리 프로세스와 각 프로세스에 따른 방법 간의 효과성, 그리고 위험관리 방법을 적용한 프로젝트의 사업관리 성과 간의 긍정적인 영향)가 실질적인 증거보다는 추측에 의거했다는 비판을 제기함.

- 우선 Kutsch는 Raz와 Michale의 위험관리를 위한 연구 조사 근거가 빈약하고 원시적이라고 지적함.
- 또한 사업담당자가 위험을 식별하는 단계에서나 또는 조직의 문화가 위험에 대한 정보를 고의적으로 ‘무시(ignorance)’하거나 태만(irrelevance)하게 여김으로써 위험 관리의 효과성이 제한될 수 있다고 지적함.

- 이런 요인들이 위험 식별, 우선순위, 대응 단계에 한계를 가져오며, 이러한 위험에 대한 ‘무지함’ 또는 ‘무시’가 위험관리 프로세스의 효과성을 위협한다고 설명함(Kutsch, 2010).
 - Margolis는 “일반적으로 전문가들은 자신의 분야에서 자신의 경험에 비추어 중요한 것에만 집중하도록 배웠기 때문에 다른 것들은 모두 무시한다”고 언급함(2003, 재인용 Kutsch, 2010, p.4).
 - 또 다른 예는 ‘금기시’하는 경향임.
 - 사업 담당자가 위험을 분석하고 대응하는 과정에서는 위험의 노출이 필수 불가결함에도 불구하고, 이해관계자들은 위험을 공공연하게 드러내는 것을 꺼려함.
 - 때문에 위험에 대한 생각 자체를 억압하여 식별 단계에서 무시될 여지가 있음.
 - 그 밖에 ‘논증불능(undecidability)’의 경우는 미래의 위험을 예측할 수 있는 통계적 데이터가 부족하여 정보가 사실인지 거짓인지를 결정할 수 없는 경우에 해당함.
- 결과적으로, 이해관계자는 위험 식별 및 분석 단계에서 이 위험이 진짜인지에 대하여 판단하지 못함으로써 위험 관리 대상이 아닌 위험으로 분류하여 결국 위험을 관리하지 못하게 되는 한계를 지님.



4. 국제개발협력사업의 위험관리

- 개발도상국의 빈곤감소 및 생활수준 향상을 목적으로 한 개발협력사업은 산업화된 국가의 국내 프로젝트보다 훨씬 복잡한 환경에서 진행함. 개발협력사업에 영향을 주는 다양한 위험 요소가 내외적으로 포진되어 있음.
- 또한 조직과 이해관계자들이 위험을 어떻게 인식하는지, 위험의 허용한도 및 선입관에 따라 위험 수용 범위가 달라지기 때문에 다양한 이해관계자가 관여된 개발협력사업의 경우 이해관계자에 따라 위험에 대한 인식은 다름.
- 이렇듯 대내외적으로 내재된 위험을 전제로 하는 국제개발협력사업에 위험관리가 도입된 배경과 사업절차 내 위험관리를 운용하는 특성 및 현재의 동향을 살펴보고자 함.

1) 개발협력사업과 위험

- 개발협력사업은 미래에 대한 인간의 예측 능력의 한계로 인하여 어떠한 형태의 개입이든 어느 정도의 위험을 동반해야 하며, 수원국이 취약국인 경우에는 변수와 불확실성의 정도가 증가하므로 위험은 증가하고 통제 가능한 수준은 낮아지게 됨(OECD, 2011).

(1) 프로젝트에 영향을 주는 다양한 위험 요소

- 개발협력사업은 내외적인 사업 영향요인들이 다양하여, 프로젝트 목표 달성을 어렵게 하는 위험이 상대적으로 많은 환경임(Kwak & Dewan, 2001).
- 수원국의 정치·경제적 환경 변화로 인하여 미래 예측에 대한 불확실성이 증가하고 인간이 지닌 과거나 현재의 지식이 불완전하여, 사업과정에서 발생할 수 있는 어떠한 위험요인도 미리 식별하고 대처하기 어려운 경우가 빈번하게 발생함.
 - 최빈국 특히 취약국 내에서의 개발협력사업은 중요 기관의 역량 및 제도의 부재, 상당히 많은 불확실성과 위험을 수용하는 것을 전제로 함. 가정한 위

험(risk assumptions)에 대한 지속적인 모니터링을 통하여 위험순위가 높은 경우에 적절한 조치를 취하는 것에 주력해야 함(NORAD, 2008).

<표 2-6> 개발협력사업에 영향을 주는 내외적 요소

내적요소	외적요소
이해관계자 (수혜자, 국제금융기관의 고객)	프로젝트 시행 기관이 처한 관료적 환경
수원국의 기술 역량 (기획, 실행 전문 지식) 제조 및 서비스 역량, 열악한 사회기반시설	수원국의 정치 상황 (개발 계획에 영향을 끼치는 행정부, 재정부, 산업부의 정책, 국제금융기관 및 기타 공여국의 정책 대응)
관리 요인 (관리 프로세스, 수혜자 참여, 프로젝트 관리 역량-주인의식)	수원국의 정치 체제 및 안정성
자원 부족	사회경제적 환경 (프로젝트를 수행할 경제, 사회, 문화적 환경) - 인플레이션, 환율, 국제정치 등

출처 : Kwak, Y. H., Dewan, S. (2001) Risk Management in International Development Projects.
저자작성

(2) 다양한 이해관계자의 다른 위험 인식

□ 개발협력사업은 이해관계자가 다양하고 그 이해관계가 복잡함.

- 공여기관뿐만 아니라 프로젝트 수혜자 및 다양한 이해관계자들²¹⁾이 프로젝트 기획수립 및 수행단계에 참여하여 서로 정보를 공유하고 상호 필요를 이해하고, 프로젝트 목표 달성을 위한 수단을 제공할 때 성공적인 프로젝트 수행이 가능함(KOICA, 2013).
 - 원조 대상지역과 주민, 이해관계자, 관계기관 및 조직을 분석함으로써 대상지역의 현 이슈, 문제점 및 상황을 파악할 수 있음.
 - 프로젝트형 사업의 주요 이해관계자는 크게 ① 수혜자, ② 부정적으로 영향을 받는 그룹, ③ 잠재적 방해자, ④ 지원그룹, ⑤ 기타(정책결정자, 자금 조달 기관, 수행 기관, 지역사회 지도자)의 4가지로 나눌 수 있음.
- 프로젝트 생애 주기 동안 각 단계별로 참여자가 달라지는 특성이 있음.

21) 이해관계자는 이해관계를 갖고 있는 개인 또는 집단을 지칭하며, 이해관계자 분석은 프로젝트에 다양한 이해관계를 갖고 있는 집단 및 개인의 특성과 상호간의 관계를 분석하여 프로젝트 기획의 타당성을 향상시키고 수혜자집단을 도출하는 것을 주목적으로 함(KOICA, 2013, p.98).

- 프로젝트 관리자는 프로그램의 전체 분석을 총괄하고, 이후 제3자(수행기관)를 고용하여 초기에 프로젝트 관리자가 설정한 범위 내에서 실행 및 관리를 수행하게 됨.
- 제3자는 필요에 따라 프로젝트와 관련된 하청업체를 두어 프로젝트를 완성하면, 원 프로젝트 관리자에게 산출물을 넘기는 형태임(Li, 2009).
- 또한 이해관계자가 많을수록 이해관계는 복잡해질 수 있으며 특히 정치, 경제, 사회적 환경이 급변하는 전환기의 국가들의 경우, 국가 리더십이 약하고, 여러 이해관계자들이 관여되었을 경우, 취약성과 불확실성이 높아지는 경향이 있음(OECD, 2011).
- 위험에 대한 인식이 서로 다름으로 인하여, 누군가에게 위험이 다른 누군가에게는 기회가 될 수 있으므로 위험에 대한 인식을 조율할 필요성이 대두됨.
- 이러한 상황에서 공여기관들은 신뢰할 만한 사업 파트너와의 협력으로 위험을 줄일 수 있으나, 시행기관에 위험을 전가할지라도 위험 자체의 상황만 옮겨질 뿐, 긴장 상황은 계속되기 때문에 위험관리가 필요함(OECD, 2011).
- 한편, 위험이 허용한도 내에 있고 위험을 감수하여 발생하는 보상으로 상쇄되는 경우, 프로젝트에서 위험을 수용²²⁾할 수 있고, 위험 허용 한도 내에서 기회를 제공하는 긍정적 위험(기회)은 보다 나은 가치 창출을 위해 추구할 수 있음.

2) 개발협력사업의 위험관리

- 개발협력사업에서 ‘원조’의 효과성 및 책무성에 대한 국민과 시민사회의 요구가 높아짐에 따라, 사업성과를 명확히 공개해야 하는 부담을 갖게 된 공여기관 및 수행기관들은 원조효과성을 입증하기 위하여 성과중심의 관리기법을 활용하여 개발협력사업의 효과성을 제고하고자 함.

22) 아래 3가지는 조직과 이해관계자들의 위험대처 태도에 영향을 끼치는 요인임(PMI 2013 p.311).

가. 위험 수용범위(risk appetite) : 보상을 기대하면서 기꺼이 감수하는 불확실성의 정도

나. 위험 허용한도(risk tolerance) : 조직이나 개인이 감당할 수 있는 위험의 정도, 양 또는 크기

다. 위험 한계선(risk threshold) : 불확실성 수준 또는 이해관계자가 특정 이해관계에 미칠 수 있는 영향력의 척도. 위험 한계선 아래에 있는 위험은 조직에서 수용하나 한계선을 넘는 위험은 허용하지 않음.

□ 성과중심관리의 체계는 목표를 달성하기 위해 필요한 성과들을 인과관계에 따라 나열한 모형으로 프로젝트 사이클 관리(Project Cycle Management, PCM; 이하 PCM)²³⁾의 논리모형²⁴⁾을 뜻하며 사업기획에 PDM²⁵⁾을 적극적으로 활용함. 성과관리 측면에서 위험관리는 PDM상의 ‘가정’ 중 부정적인 것을 점검하는 단계에 해당함.

□ 그러나 성공적인 성과중심 관리를 위해서는 위험관리가 중요함을 인식하고, 논리 모형에 사업의 시행 과정과 성과가 이루어질 수 있는 환경적인 요인 또는 사회, 경제, 정치적인 상황의 변화를 추가하거나, 사업 진행 과정 중 또는 사후 발생할 수 있는 위험 요인을 고려하도록 사업 절차 내에 위험관리를 운용해야 함.

(1) 개발협력사업의 위험관리 도입 배경

□ 원조효과성과 성과중심 관리기법의 도입

- 공공기관은 사기업과 달리 이윤 창출을 목적으로 하지 않으므로 기관의 성과를 정의하기 힘들고, 결과보다는 사업 과정(투입물, 활동)에 치중하는 경향이 있음.
- 그러나 공여기관의 경우, 국민과 국민을 대표하는 의회에 공적개발원조(ODA) 사업에 대한 효과성을 증명할 필요가 커지고 아울러 원조 피로도가 높아짐에 따라 원조효과성 어젠다가 등장함.
 - 2003년 이탈리아 로마에서 열린 원조 조화를 위한 제1차 고위급회담에서 채택된 로마선언을 시작으로 원조효과성 개념 프레임워크가 확립됨.
 - 2005년 원조효과성에 대한 공통된 프레임워크를 마련한 파리선언으로 원조 과정과 원조 사업 절차의 효과성에 대한 인식을 갖게 됨(임소진, 2012).
 - OECD DAC은 원조효과성이 성과뿐만 아니라 과정에 대한 모니터링에 의해 평가되어야 함을 강조함(OECD, 2006).

23) 프로젝트 사이클 관리는 프로젝트를 기획, 시행, 평가하는 프로젝트 사이클에 따라 프로젝트 디자인 매트릭스(Project Design Matrix, PDM; 이하 PDM)를 활용하여 프로젝트를 관리하는 행위임.

24) 논리모형(Logical Framework, Logframe; 이하 Logframe)은 목표를 달성하기 위해 필요한 성과들을 인과관계에 따라 나열한 모형임.

25) 국제개발협력사업에서는 논리모형접근법을 활용한 기획방법이 사용되고 있는데 PDM은 이러한 접근법의 결과물임. 4x4표로 이루어져 있음.

- 공적개발원조의 효과성과 책무성에 대한 강조로 인하여 효율적인 국제개발협력사업의 성과중심 관리 기법의 필요성이 보다 대두됨.
- 성과중심 관리는 달성하고자 하는 결과를 고려하여 사업 계획의 수립, 예산 및 지원 배정, 사업 시행 및 시행 과정 중의 주기적인 모니터링, 결과에 대한 단기 및 중장기 평가, 그리고 평가 결과의 환류 및 개선까지 일련의 과정을 의미함(홍은표 & 연경심, 2014, p.16).
 - 성과중심관리의 체계는 달성목표 대비 투입자원과 사업 시행 방안에 대한 인간관계에 의해 형성되는 논리 모형에 반영되며, 최근 이를 성과 체인(Results Chain)²⁶⁾으로 설명함.
 - 성과중심 관리의 필수 요소는 사업목표 및 목적, 충분하고 명확한 근거를 둔 계획, 그에 따른 사업 시행, 성과 달성을 위한 재정 또는 예산 집행, 계획에 따른 목표 달성 경과를 점검하고 그 결과를 판단하기 위한 모니터링과 평가로 구성됨(OECD, 2000).
 - 공여기관에서는 사업계획 수립 단계에서 논리/성과 모형을 반영하고, 사업 수행 측정 단계에서는 사업 시행 시 실제로 나타나는 결과에 대한 정보를 수집하여 성과 달성 여부와 그 정도를 파악하고, 그에 대한 검토와 분석을 하는 모니터링과 결과에 대한 판단을 하고 개선 사항을 제시하는 평가를 수행함²⁷⁾.
 - 현재 대부분의 개발협력사업은 PCM의 성과 중심의 설계 및 측정을 활용하며, 결과 중심의 성과관리로 인하여 사업의 목적(outcome) 달성과 영향력에 더욱 초점을 두고 있음(강경재, 2011).
 - 최근 개발원조의 패러다임은 원조효과성에서 개발효과성으로 변화하고 있으며 단일 프로젝트 단위의 사업의 접근방식도 효과성 제고를 위하여 성과중심관리로 변화함.

26) 성과체인은 개발협력사업의 인과적 연계로서, 목표를 달성하기 위해 필요한 성과들을 인과관계에 따라 나열한 모형으로 투입, 활동, 결과물(output)로 시작해 성과물(outcome), 영향력(impact) 등을 사업의 단계에 따라 연결한 것임. 이 성과체인은 평가를 통해 환류로 마무리되며, 일부 기관의 경우 수혜범위가 성과 체인의 일부로 포함됨(KOICA, 2010, 재인용 홍은표 & 연경심, 2014, p.17).

27) 모니터링이 특정 지표에 대한 체계적인 정보 수집을 통해 현재 진행되는 사업의 관리자 및 관계자들에게 목표와 지표가 투입된 자원에 비추어 어느 정도 달성되고 있는지 그 성과를 파악하여 보고하는 것이라면, 평가는 진행 중 또는 완료된 사업을 체계적이고 객관적으로 평가해 판단을 내리는 차이가 있음(OECD, 2009, 재인용 홍은표 & 연경심, 2014, p.19).

- 원조효과성의 배경으로 대두된 성과중심 관리로 인하여 다수의 공여기관이 “성과중심의 위험 평가 프레임워크(result-based risk assessment frameworks)”를 도입하게 함(OECD 2011, p.50).

□ 성과중심 관리에 위험 관리 요소 포함

- 개발협력사업은 기획, 사정, 실행, 평가의 과정을 ‘성과’와 ‘증거’ 중심의 프레임워크 안에서 실행함. 이 경우 ‘증거’는 ‘성과’를 이루기 위한 기초로서 보고하거나 평가하는 것을 의미함. ‘성과’와 ‘증거’에 대한 여러 논의로 인하여 논리 모형 분석이라는 도구(artefacts)를 활용하게 되었고, 그 밖에 <표 2-7>과 같이 ‘위험등록부’를 비롯한 다양한 도구를 개발사업 주기에 활용하게 되었음(Eyben, 2013).

<표 2-7> 성과중심 및 증거중심 관리 주요 구성 요소

성과중심(Result Artefacts)	증거중심(Evidence Artefacts)
사전조사 Baseline Data	무작위 통제 실험 Randomized Control Trials
성과보고서 Results Report	체계적인 검토 Systematic Reviews
경과검토 Progress Reviews	비용편익 분석 Cost-effectiveness Analysis
수행성과 측정지표 Performance Measurement Indicators	옵션 평가 Option Appraisal
논리모형 분석 Logical Framework Analysis	사회적 투자 수익 Social Return on Investment
위험등록부 Risk Register	기업 효용 Business Cases
변화이론 Theories of Change	영향 평가 Impact Evaluation
성과에 따른 비용 부담 Payment by Results	

출처 : Eyben, R. (2013) Uncovering the politics of ‘Evidence’ and ‘Results’

- 목표, 세부목표, 지표, 전략, 모니터링 및 평가, 정보 수집 체계를 갖춘 성과중심 관리를 위하여 PDM을 활용하는데, PDM 작성과 활용도가 낮으면 사업 시행 과정 중에서 성과 달성 정도를 측정할 수 있는 기준이 없고, 사업 시행 중 발생할 수 있는 사업 내용의 변경과 위험요소 발생 시 현황을 파악하고

분석하여 의사결정을 할 수 있는 근거나 참고 정보를 확인하기 어려움(홍은표 & 연경심, 2014).

- 성과관리 측면에서 위험관리는 PDM상의 ‘가정’ 중 부정적인 것을 점검하는 단계에 해당함. PDM 작성을 위한 이해관계자 분석과 문제 분석 시 핵심문제 파악과 이해관계자의 분석에 따라 부정적인 요소를 미리 발견하고 예측할 확률은 높아지나, 그렇지 않은 경우 잦은 계획변경과 주요 요소의 위험관리 부재로 인하여 의도하지 않은 부정적인 결과를 초래할 수 있음(KOICA, 2013).
- 또한, 최근에는 논리 모형(Logframe)에 “사업의 시행 과정과 성과가 이루어질 수 있는 환경적인 요인 또는 사회, 경제, 정치적인 상황의 변화도” 추가할 것을 강조하며, “사업 진행 과정 중 또는 사후 발생할 수 있는 위험 요인을 고려하도록” 함(홍은표 & 연경심, 2014, p.19).
- 그러나 PDM은 사업의 기획상에 필요한 기획문서의 결과물이므로 실제 프로젝트 수행과정에서 일어날 수 있는 모든 위험요소를 미리 예측할 수 없는 한계가 있음. 따라서 사업수행 및 절차상의 위험관리는 보다 세밀한 부분과 집행에 관한 기술을 요구하며, 기존 수립된 세부 일정 및 활동계획을 근거로, 중요시점별(milestone)로 각각 위험요소를 예측하고 점검해야 함(KOICA, 2013).

(2) 사업절차 내 위험관리 운용

- ☐ 위험관리는 성과중심 관리 방법으로서 그 중요성이 강조되면서, PDM상 가정의 위험요소 확인을 시작으로 각 사업단계에 위험관리 기법을 운용함.
- ☐ NORAD의 경우, 위험의 정의에서 살펴본 바와 같이 “위험은 결과와 관련이 있기 때문에 프로그램의 성과관리를 안에서 분석할” 것을 강조함(NORAD, 2008, p.11).
- 위험관리는 “성공적인 성과중심 관리의 중요한 부분이며, 위험 요소를 인식하고 방지하기 위한 위험 관리를 사업단계에 반영함. 사업 기획단계에서 초기에 위험을 식별하고, 식별된 위험요소를 분석하여 발생가능성 및 발생 후 결과를 예상함으로써 사업 성과와 어떤 연관성이 있는지를 파악하여 사업을 기획하고 위험 상황 발생 시 대응하도록” 함(NORAD, 2008 p.18).

□ 각 공여국의 위험 관리는 점차적으로 프로그램 수준으로 형태를 갖추는 추세임(OECD, 2011).

- DANIDA의 경우, 프로그램 사이클의 모든 단계에 위험관리가 완전히 통합되어 있고, “프로그램 기획 시 위험에 대한 대응을 고려해야 하고, 위험 대응에 따라 프로그램이 바뀔 수 있으므로 위험관리는 상호작용하는 과정으로 봐야한다”고 명시하고 있음(DANIDA 2013, p.4).
 - 프로그램의 추진단계별로 위험관리가 어떻게 이루어져야 하는지에 대해 설명함.
 - DANIDA 프로그램 사이클 내 위험관리(준비-계획 및 평가-자금조달 결정-실행) 세부 내용은 부록 참조.
- DFID의 현장사무소(country offices)의 경우, 국가 프로그램 관리의 중요한 부분으로 ‘위험등록부(risk registers)’를 활용하며, 이는 위험의 정도, 발생 가능성, 유발요인, 지표, 경감 전략, 비상대응 계획을 포함함(Cox & Thorton, 2010, 재인용 OECD 2011, p.70).
- 호주의 경우, 통합적인 위험요소 관리의 중요성을 강조하며 사업의 입찰 공고 시 사업제안요청서(RFP)에 위험관리 계획을 제출하도록 명시함으로써 위험에 대한 책임을 분산하는 등 위험 대응 주체를 다양화함(세부 내용은 제3장 참조).

□ 사업단계에 위험관리를 통합하는 노력은 위험관리 자체만 개별적으로 관리하는데 목적이 있지 않으며, 개발협력사업에 특화된 통합적 위험관리의 프레임워크와 실행을 위한 수단(tool)이 필요하기 때문임. 동 연구에서도 KOICA의 사업단계별로 위험관리를 제시하고자 함(제5장 참조).

3) 개발협력사업의 위험관리에 관한 주요 논의

□ 개발협력사업은 ‘원조의 개입을 통한 성과’와 ‘개입하지 않음으로 포기하게 되는 이득 또는 기회비용(opportunity cost of non-engagement)’이라는 위험과 기회 간의 균형을 고려해야 함. 다시 말해, (취약국과 같은) 어떠한 특수한 상황에 원조를 통한 개입을 포기하면 이로 인하여 상황이 더욱 악화될 수 있으므로 미개입의 위험보다는 개입으로 인하여 창출할 수 있는 이득을 고려하는 것임.

일례로 덴마크의 경우, 미개입으로 인한 위험(danger of inaction)과 정치적인 기회(political opportunity)를 반영하여 아프가니스탄에 일반재정 지원(budget support)을 감행하기로 결정함(OECD, 2011).

- 원조효과성과 책무성에 대한 강조로 대두된 성과중심 관리는 성과를 입증해야 한다는 압박을 주어 공여국 및 사업수행자들이 규정과 관료적인 절차를 더 만듦, 위험 회피적인 성향을 갖게 만듦.
- 아울러 실행수준에 적합한 위험관리와 공여국 간의 위험관리 기술 및 지식 공유의 필요성이 제기되었고, 공여국의 위험관리 전략이 친빈곤적이어야 한다는 주장도 제기됨.

(1) 위험과 기회 간의 균형

- 위험을 감수하지 않으면 이득을 취할 기회도 포기하게 되므로 개발협력을 통한 이득 또는 성공이란 무엇인가에 대한 정의가 화두가 됨.
 - 누군가에게 위험한 요소가 다른 이들에게는 기회가 될 수 있듯이 위험에 대한 개념이 다분히 주관적이고 대상에 따라 다르게 인식될 수 있다는 점을 고려한다면 미래의 이득에 대한 긍정적인 전망이 있다면 조직이 정한 범위 내에서 어느 정도는 위험을 감수하는 의지가 필요함(OECD, 2011). 일례로, 세계은행이 콩고민주공화국 정부의 광물개발산업을 지원하고자 할 때, 개입으로 인한 손해의 가능성이 높다고 판단하는 이들이 있는 반면에 광물개발에 투자하지 않음으로 인하여 콩고 정부의 광물개발 사업을 발전시킬 기회를 잃는 위험이 더 크다(그래서 개입해야 한다)고 주장하는 이들도 있음. 이처럼 입장에 따라 위험에 인식과 위험과 기회에 대한 계산이 서로 다를 수 있음.
 - 특히 취약국 및 전환기 상황의 개발도상국에서의 국제개발협력사업은 위험을 피하거나 감수하지 않을 요량으로는 사업을 시작조차 할 수 없음.
 - 그러므로 미래의 불확실성과 위험에도 불구하고 개발목표를 설정하고 원조 결과에 대한 책무성을 높이기 위하여 위험에 대한 인지(perceptions)와 위험의 발생 가능성을 계산(calculations of risk)하여 전략과 정책 그리고 실행상의 위험과 기회의 균형을 유지하며 지속적으로 문제를 해결해야 함(OECD, 2011).

(2) 효과성과 책무성의 딜레마

□ ‘효과성과 책무성’에 대한 중압감과 위험관리의 도입으로 공여기관들이 제정한 규정과 관료적인 절차는 더 증가하게 됨.

- 이에 따라 서류 작업과 철마다 준비해야 하는 감사, 공청회 등으로 인하여 사업담당자가 실제 사업을 수행할 시간이 부족할 정도라는 비판을 받음 (Natsios, 2010).
 - 국제개발협력사업의 최종 수혜자는 개발도상국가의 국민도 아니고, 수원국 자체도 아니며, 관료적이고 행정적인 감사와 절차를 강조하는 시스템 그 자체가 목적이 되어 버린 형국이라고 지적함.
- 위험 특히 재정적인 위험(예: 재원의 낭비와 부정부패)을 막기 위하여 다소 복잡하고 관료적인 보고 절차의 단계를 추가할수록 오히려 개발 프로젝트의 효율성과 혁신성(innovation)에 상당한 방해 요소로 작용할 수 있음.

(3) 공여국 및 사업수행자의 위험 회피적 성향

□ 국민에 대한 책무성과 부정부패에 대한 신랄한 비판으로 인하여 공여국의 공여기관은 더욱 행정적이고 재정적인 관점에서 위험을 분석하게 됨.

- 그런데 수원국의 정치, 경제적 상황으로 인하여 재정적 위험이 크다고 판단될 경우에는 대부분 위험을 회피하는 반응으로 유도됨.
- 이로 인하여 공여국이 공적개발원조로 사업을 실행하는 기관들에 부여하는 재정적, 프로그램적 위험 감소의 요구가 현실적으로는 이들 실행 기관의 위험 회피적 성향으로 이어져 개발의 효과성과 효율성을 저해하는 것으로 나타남(OECD, 2011).
- 수원국 내에서의 개발사업이 공여국이 세운 표준에 못 미치는 경우(예: 부정부패), 무관용(zero tolerance)을 강조하고 이로 인하여 개발 이슈 그 자체보다는 기관 내 감사 등 요구사항을 충족하기 위하여 더 많은 행정 시간을 소모하는 결과를 초래함.

(4) 실행 수준에 적합한 위험관리의 필요성

□ 위험관리에 대한 접근법 및 위험관리 방식이 본부 사무실의 정책부서에서 고안

되어, 사업 수행자들이 현장(field)에서 실질적으로 사업을 운영하는 데 필요한 사항들을 충분히 반영하지 못하는 것으로 나타남. 이로 인하여 지역이나 국가 사무소, 실행기관 등이 위험 관리 정책이나 방법을 각자 이해하는 방식으로 실제 상황에 임의로 적용하기도 함(OECD, 2011).

- 위험 회피 전략이 아닌 적절한 수준의 위험 감수 전략이 요구됨. 이를 위해 조직 내부의 정치적 지원, 위험 감수에 대한 인센티브를 제공하는 구조, 사업 담당 인력들의 충분한 역량, 그리고 제도적인 절차와 통제 수단이 반드시 뒷받침되어야 함. 이는 위험과 기회(개발원조를 시행하지 않을 경우의 기회비용)의 균형의 측면에서 사업의 융통성을 발휘할 수 있게 함.

(5) 공여국간의 위험관리 기술 및 지식의 공유 필요성

- 위험관리에 대한 공여국 간의 일치된 표준이 없으므로 여러 기관이 한 프로젝트에 대하여 동일한 위험관리 업무를 시행함으로써 거래비용이 발생함(OECD, 2011).
- 공여국간 위험관리에 대한 경험과 기술, 지식의 차이는 있을 수 있으나, 위험 경감 및 모니터링에 일관성을 확보하기 위하여 공여국이 위험 평가 및 관리 방법을 상호 공유하고, 조화(harmonising)를 이룰 것을 강조함(Flynn & Dendura, 2011).

(6) 위험관리에 대한 비판

- 한편 Wanner와 Rosser(2012)는 신자유주의적 시장 논리에 따라 공여국의 위험 관리 전략은 외교 정책과 맥락을 같이하게 됨으로써 국내외의 구조적 불평등으로 인해 빈곤층이 겪게 되는 위험에 대한 고려가 부족하다고 지적함.
- 친빈곤적(pro-poor) 위험관리를 위하여 첫째, 국내외의 구조적 불평등으로 인하여 빈곤층이 겪을 수 있는 위험의 정도에 대한 이해를 위험 관리 전략에 명시하고, 둘째, 구조적인 불평등 자체를 개선할 수 있는 방법을 포함해야 한다고 주장함.
 - 빈곤층이 처한 위험이 무엇인지를 이해하기 위해서는 어떠한 구조적인 요인에 의하여 시장의 운영과 거버넌스가 결정되며 이로 인하여 어떠한 위험이 발생할 수 있는지를 파악해야 함. (예: 힘의 논리)

- 공여국은 이러한 개발환경하에서 빈곤층이 접하는 위험이 무엇인지, 왜 이러한 위험에 놓이게 되는지, 이러한 위험을 피하거나 처리하기 위한 역량은 무엇인지, 공여국의 개발사업 계획이 이러한 위험을 제거하거나 줄일 수 있는지를 자문하도록 제안함.
- 또한 대부분의 공여국의 위험관리 전략에는 이해관계자들(특히 빈곤층)과의 위험에 대한 의사소통이 경시되는 경향이 있음. 위험에 관한 이해관계자들과의 의사소통이 중요한 만큼 수혜자(공동체, 수원국)의 참여와 그들의 의견을 반영하여 위험관리 전략을 수립하는 것을 강조함.

4) 개발협력사업의 위험관리 동향

- 최근의 위험관리 동향을 살펴보면, 국제개발협력사업이든지 비즈니스 분야든지 위험을 기회로 인식하고, 기회를 포착하기 위하여 조직 구성원들로 하여금 위험을 사업에 대한 부정적인 요인이 아닌 긍정적인 요인으로 간주하도록 하는 인식의 변화를 일으키고자 하고 있음. 이는 위험관리의 첫 단추와도 같음.
- 개발원조의 형태(aid delivery)가 변화함에 따라 불가피하게 원조의 개념틀(conceptual framework)이 변하는 과정에서, 원조의 효과성 측면에서 측정 가능한 결과를 확보하려는 노력의 일환으로 민간 기업에서 활용하는 사업관리기법이나 재무위험을 다루는 위험관리의 틀을 적극 도입하여 활용함.
- 지난 십여 년간 공여국의 위험관리 접근은 일반예산지원(budget support)이라는 새로운 원조 형태를 도입하면서 수원국의 시스템을 활용하는 데서 오는 위험을 줄이는 방향으로 발전하였음.
 - 위험관리는 국제개발협력사업에 새롭게 등장한 주제가 아니며, 이미 PDM의 Logframe을 통하여 위험을 평가하고 활동에 반영하고 있음.
 - 그러나 성과관리 중심으로 인하여 프로그램의 영향을 입증할 수 있는 정량적인 정보가 다량 필요함에 따라, 공여국의 위험 수용 의지에 부정적인 결과를 초래하여 취약국 및 전환기의 국가에서의 개발협력사업 수행자들도 위험 회피적인 성향을 갖게 되었음. 이로 인하여 시행기관들도 프로그램 기획 단계부터 아예 위험을 기피하는 행동 양상을 띠게 됨(OECD, 2011).



5. 소결

1) 요약

(1) 위험의 개요

- ☐ 위험은 목표에 대한 불확실성의 영향으로 정의함.
 - 위험은 잠재적인 사건과 그 사건의 결과이며, 일반적으로 발생가능성과의 조합임.
 - 프로젝트 위험은 범위, 일정, 원가, 품질 등의 프로젝트의 목표 중 한 가지 이상에 긍정적 또는 부정적인 영향을 미치는 불확실한 사건 또는 조건을 의미함.
 - 불확실성은 사건과 사건의 결과 및 가능성에 대한 정보의 이해 또는 지식이 부분적이거나 부족한 상태를 의미함.
 - 위험은 목표에 대한 불확실성의 긍정적 또는 부정적 영향으로 정의함. 긍정적인 영향은 흔히 '기회'로 활용되고, 부정적인 영향은 흔히 '위험'으로 간주됨. 위험의 인식에 따라 위험에 대한 결정이 좌우됨.
- ☐ 위험의 분류는 일반적으로 조직의 성격에 따라 결정되고, 위험의 분류는 다양함.
 - 위험은 통일된 분류가 없고, 조직 내 위험이 발생할 가능성이 있는 분야별로 위험의 종류를 구분할 수 있음.
 - 유사한 프로젝트를 전혀 다른 나라에서 시행할 경우, 정치, 경제, 사회적, 문화적 조건으로 인하여 위험의 특성이 다를 수 있음.
- ☐ 국제개발협력에서의 위험의 정의와 분류
 - OECD(2011)는 국제개발협력사업의 경우 원조의 위험(aid risk)을 ① 상황적 위험(contextual risk), ② 프로그램 위험(programmatic risk), ③ 조직 위험(institutional risk)으로 나누고 동 위험분류를 기반으로 한 프레임워크(conceptual framework)를 위험관리에 적용할 것을 제안함.

(2) 위험관리의 개요

- 위험관리는 조직(기관)의 목표 달성을 방해하는 요인을 식별하고, 이를 위험으로 분류한 뒤 위험에 구체적으로 대응하는 프로세스를 의미함.
 - 위험관리는 위험을 감소시키는 것이 아니라 최상의 목표를 성취하기 위한 ‘위험과 기회의 균형의 관점’에서 위험을 식별하고 대응하여 사업 목표를 성취하기 위한 과정의 일부로 여기며 필요한 경우 위험을 감수하는 것임.
 - 전략적인 목표 달성을 위하여 개별 위험의 의미를 평가하고 그에 맞는 대응 방안을 판단하는 위험 관리가 중요함.
 - 대표적인 위험관리 형태는 COSO의 전사적 위험관리 ERM, 위험관리의 국제표준 ISO 31000, 프로젝트 사업관리 전문기관인 PMI의 PMBOK 프로젝트 위험관리 프로세스임.
 - 단계별로 차이는 있으나, 프로젝트 위험관리 프로세스에 공통적인 구성요소는 4단계의 주요 활동으로 기획, 위험 식별, 분석, 대응임.

(3) 위험관리 방법론

- 위험관리의 각 프로세스에 따라 다양한 방법들이 있으므로 프로젝트의 내용과 절차에 맞게 선별적으로 활용해야 하고, 개인과 조직 모두가 위험관리 방법을 숙지해야 함.
 - 프로젝트를 효율적으로 관리하는 조직일수록 위험 분석 방법(risk analysis tool)에 더 많은 가치를 두고, 위험을 평가 및 추적, 통제하는 일련의 프로세스에 필요한 정형화되고 조직적인 도구를 활용하며, 조직 전반의 품질 관리에 주력함.
 - 위험 분석을 포함한 평가(risk assessment) 방법을 잘 활용할 때 효율적인 위험관리 프로세스가 가능하며, 실제적인 위험 평가 방법의 활용이 곧 위험관리의 핵심임.

(4) 국제개발협력사업의 위험관리

- 개발도상국의 빈곤감소 및 생활수준 향상을 목적으로 한 개발협력사업은 산업화된 국가의 국내 프로젝트보다 훨씬 복잡한 환경에서 진행됨. 개발 환경에 영

향을 주는 대내외적인 요인들로 인해 프로젝트 목표 달성이 어려워지는 위험이 상대적으로 많은 환경임.

- 개발도상국 특히 취약국의 가변적인 사업 환경으로 인하여 여러 이해관계자들이 관여되었을 경우, 취약성과 불확실성이 높아지는 경향이 있음.
- 공적개발원조로 행해지는 국제개발협력사업은 결과뿐만 아니라 과정이 중요한 사업임에도 불구하고, ‘원조효과성’과 ‘납세자에 대한 보고와 책무성 강화’라는 측면에서 성과를 중심의 관리를 강조함으로써, 공여국 및 수행기관들이 위험 회피적인 경향이 있음.
- 위험관리는 국제개발협력사업에 새롭게 등장한 주제가 아니며, 이미 PDM Logframe을 통하여 위험을 평가하고 활동에 반영하고 있음. 그러나 위험 관리는 점차적으로 프로그램 수준으로 형태를 갖추는 추세이며, 일부 선진 공여국은 프로그램 사이클의 모든 단계에 위험관리를 완전히 통합하고 있음.
 - 위험관리에 대한 공여국 간의 일치된 표준은 없으나, 위험관리 자체만 개별적으로 관리하는 데 목적을 두지 않고, 사업단계에 위험관리를 통합하는 노력을 기울이고 있음.

2) KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리에 대한 시사점

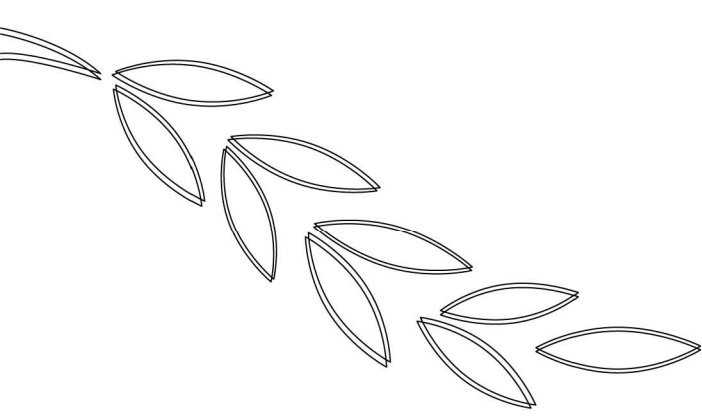
- KOICA 프로젝트형 사업에 대한 위험, 위험 영향, 위험요인, 위험 분류, 불확실성, 이슈에 대한 개념을 정립해야 함.
 - OECD에서 제시하는 위험, 위험 영향, 위험요인, 위험에 대한 인식에 대한 개념 프레임워크를 도입하되, KOICA 프로젝트형 사업에 맞게 정의함.
 - 위험 분류도 OECD의 분류를 참고하되, 기관이 추구하는 위험관리의 목적과 필요에 맞게 분류할 수 있음.
- 위험관리는 특정 사업부서의 업무가 아니라 전사적으로 통합적으로 관리해야 하고, 조직의 특성에 맞게 기존 경영시스템에 위험관리 틀과 프로세스를 통합해야 함.
 - ERM(전사적 위험관리), ISO 31000, PMI의 위험관리 틀과 프로세스를 조직

의 특성에 맞게 활용할 수 있음.

- 개발협력사업의 위험관리는 위험관리 자체만 개별적으로 관리하는 데 목적을 두지 않고 프로그램 수준으로 프로젝트의 모든 단계에 통합되는 추세이므로 KOICA도 사업단계에 위험관리를 통합을 시도해야 함. 프로젝트 생애주기에 맞게 위험관리를 시행할 필요가 있으며, 동 연구도 이에 맞춰 추진함.
- 필요시, 위험 전담과 관련된 기술과 지식을 갖춘 핵심팀과 관리자를 배정함.
- ‘위험 식별-평가-대응-모니터링(통제)’의 4단계로 구분됨. 동 프로세스 가운데, 핵심은 위험평가 방법이므로 조직 내·외부의 요건에 맞는 방법을 개발하고 모든 이해관계자들이 숙지하고 실행해야 함.

□ 또한 위험관리 절차 수립과 조직 문화 형성이 중요하므로 최고경영자를 비롯하여 지도층이 적극적으로 위험관리의 필요성을 인식하고 위험관리 제도 구축에 앞장 서야함.

- 위험관리가 사업담당자, 위험관리 전담팀 등과 같은 특정인의 업무가 아닌 사업관리 단계에 참여한 모든 이해관계자들이 참여하도록 고안함.
- 국제개발사업의 수혜자 계층까지도 고려한 ‘친빈곤적 위험관리’ 방안을 수립함.



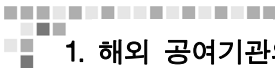
Ⅲ. 해외 공여기관의 위험관리 현황분석



III

해외 공여기관의 위험관리 현황분석

- 위험 및 위험관리의 개념과 위험관리 절차 및 방법론에 대한 이해를 바탕으로 본 장에서는 해외 선진 공여기관에서 지향하는 위험관리에 대한 가치와 목표를 학습하고, 실제 개발협력분야에서 선진 공여기관들이 활용하고 있는 위험관리 방법론을 분석함으로써 KOICA 프로젝트형 사업의 효과적이고도 효율적인 위험관리 방안에 대한 전략을 모색함.
- 본 장은 크게 1절 해외 공여기관의 위험관리, 2절 호주 외교부(전 AusAID)²⁸⁾의 위험관리 강화 사례 분석 순으로 구성되어 있음.
- 1절 ‘해외 공여기관의 위험관리’에서는 문헌연구에서 파악된 위험관리 표준 방식을 기준으로 한 분석틀을 사용하여 주요 해외 공여기관의 위험관리 정책 및 프레임워크와 및 구체적 절차 등을 기관별로 비교 분석함.
- 이어서 2절 ‘호주 외교부 위험관리 강화 사례’에서는 AusAID가 2012년을 전후로 추진한 위험관리 강화 활동들을 심층 분석하여 위험관리 강화의 주요성과 및 특징들을 도출하였음.



1. 해외 공여기관의 위험관리

- 해외 선진 공여기관에서 지향하는 위험관리에 대한 가치와 목표를 학습하고 프로젝트형 사업에 대한 효과적인 위험관리 방안을 도출할 수 있도록, 먼저 위험관리 방법론을 벤치마킹할 대상 후보기관을 선정함.

28) AusAID는 2013까지 호주국제개발청으로 알려진 해외원조 전담기관이었으나, 2013년 선거로 새로이 조직된 내각의 의결사항으로 AusAID가 외교부로 흡수 통합됨(이하 호주 외교부 혹은 DFAT).

- 후보기관 중에서 위험관리 관련 자료 수집이 가능했고, 위험관리 정책이 수립되어있으며, 구체적이고 ‘독립적인 위험관리 활동’²⁹⁾을 하고 있는 것으로 파악된 호주(DFAT), 덴마크(DANIDA), 미국(USAID), 영국(DFID) 공여기관을 분석 대상으로 선정함.



- 분석대상으로 선정된 4개 기관의 위험관리는 큰 틀에서는 ISO의 보편적 접근 방식을 준용하여 위험의 정의 및 위험관리 원칙들을 정책(policy) 문서화하여 제공하고 있음.
- 위험관리 정책문서는 기관이 추구하고자 하는 위험관리 접근방법의 방향성과 효과적인 위험관리를 통해 궁극적으로 이루고자 하는 가치를 전달하고자 문서화한 것으로 보임.
- 주요 공여기관의 대표적 위험관리 문서는 가이드라인(guideline)으로서 조직 구성원의 위험관리에 대한 이해도를 높이고, 동일한 방향성을 가지고 접근할 수 있도록 위험의 범위를 설정하고 위험관리 접근방법 및 전략을 제시하였음.
- 본 절에서는 위에서 제시한 공여기관의 위험관리 정책 문서와 공식 가이드라인 등을 분석하여 선진 공여국의 위험관리 전략의 공통기능과 각 기관들이 가지고

29) 일반적인 프로젝트관리와 구분하여 위험관리를 강조하여 실시한다는 의미에서 ‘독립적인 위험관리 활동’이라 간주함.

있는 위험관리 관련 특이점을 도출해내고자 함.

1) 위험의 정의 및 분류

□ 주요 공여기관들의 위험에 대한 공식적인 정의 및 분류기준은 아래와 같음.

<표 3-1> 주요 공여기관의 위험 정의 및 분류 기준

구분	DFAT	DANIDA	USAID	DFID
위험 정의 및 분류	• 사업 목표에 영향을 미치는 불확실성 • 조직 계층 구조 단위 및 조직 기능 단위 기반으로 위험 분류	• 부정적인 사건 또는 결과가 일어날 가능성 • 크게 상황 위험, 프로그램 위험, 기관 위험으로 분류	• 사업 목표에 부정적 영향을 초래하는 사건 또는 결과가 일어날 가능성 • 일반운영, 직원, 프로그램 수혜자, 자산, 건물 및 설비, 지속가능성 위험으로 분류	• 프로젝트의 목적에 긍정적 또는 부정적 영향을 미치는 불확실성 • 크게 기관 위험, 수행 위험, 대응 위험으로 분류

출처: 저자 작성

□ 각 기관마다 위험에 대한 정의는 표현 방법에 미미한 차이만 있을 뿐 공통적으로 위험을 사건과 사건의 결과에 대한 불확실성에 근거를 두어 기술하였음.

□ 반면, 위험 분류 기준은 기관마다 차이가 상당함.

- DFAT은 조직에 초점을 두어 위험을 구분하고, DANIDA는 앞서 제2장에서 다룬 OECD(2011)의 원조 위험 3가지 분류 기준에 기반을 두어 OECD와 동일하게 상황 위험, 프로그램 위험, 기관 위험으로 분류했음.
- USAID는 위험을 일으킬 수 있는 각각의 위험요인(sources)에 따라 위험을 분류하는데 반해 DFID는 위험의 대처 방식에 맞춰 분류했음.

□ 공여기관들은 조직 내 위험에 대한 정의를 통일시킴으로써 조직 구성원이 공통의 언어로 원활한 위험관리 의사소통을 할 수 있도록 했음.

□ 한편 위험관리 분류 기준은 한 가지 기준에만 국한하여 사용하지 않고, 실제 조직 내에서는 보다 다양한 위험 분류 기준을 개발하여 활용하고 있음.

- 공여기관의 공식 사업 문서 및 평가 보고서 등에 기술된 위험관리 내용을 분

석한 결과, 위험 분류 기준은 사업의 특성, 위험관리 주제, 협력대상국 및 사업 지역, 이해관계자 등으로부터 기인하는 사업의 다양성에 바탕을 두어 설정한 것으로 판단됨.

2) 위험관리 정의 및 접근방법

□ 주요 공여기관들의 위험관리 정의는 아래와 같음.

<표 3-2> 주요 공여기관 위험관리 정의와 접근방법 전략

구분	DFAT	DANIDA	USAID	DFID
위험관리 정의	• 개발효과성 향상이라는 목적 아래, 보다 나은 의사결정을 수립하기 위한 일련의 관리활동 • 책무성, 의사소통, 기록 등의 활동들을 포함	• 불확실한 상황에서 위험을 식별, 이해, 평가하고 관련 의사소통 및 의사결정을 통해 최선의 수행방안 수립하려는 체계적인 접근방법	• USAID, 임직원, 고객과 자원봉사자들을 보호하기 위해 따라야 할 절차로 위험의 식별, 영향 및 확률의 평가, 대응방안 수립 등을 포함	• 사업목표 달성에 영향을 줄 수 있는 위험을 식별하고 통제하기 위해 필요한 관리 활동

□ 주요 공여기관들은 위험관리에 대한 정의와 주요 정책을 수립함으로써 위험관리를 단순히 위험을 회피하고 제거하기 위한 활동이 아닌, 전략적인 목표 달성을 위한 ‘위험과 기회의 균형의 관점’에서 위험을 다루고자 함.

□ 공여기관 모두 공통적으로 위험관리를 사업의 특정 단계에 수행하는 활동이 아닌 사업의 전 단계에 걸쳐 정기적이고 지속적으로 관리하는 활동으로 규정하고 있음. 반면, 각 공여기관이 추구하고 있는 위험관리의 방향성과 내용은 각 기관이 가지고 있는 철학과 운영방식에 따라 차이가 존재함.

- DFAT의 경우, 위험관리 활동에 조직 구성원 모두의 참여를 적극 권장함으로써 조직의 원활한 소통(communication)을 강조하는 것이 특징임.
- DANIDA는 위험관리를 최대한 단순화하고 체계화하여 신속적인 위험관리를 지향함.
- USAID는 인력과 관련된 위험관리 활동에 중점을 두어 사업의 수행성보다는 임직원, 고객과 자원봉사자들을 보호하기 위해 따라야 하는 절차로 위험관리를 인식하고 있음.

- DFID는 사업목표 달성에 영향을 줄 수 있는 위험을 보다 효과적으로 통제하기 위해 실제적인 위험관리 도구를 다양하게 제공하고 있음.

3) 위험관리 절차 및 방법론

- 주요 공여기관들의 위험관리의 절차는 네 기관 모두 공통적으로 ISO 31000의 표준 위험관리 절차를 따르고 있음. 크게 식별, 분석 및 평가, 대응 및 통제를 수행하는 과정으로 구성됨.

〈표 3-3〉 주요 공여기관 위험관리 절차 및 특징

구분	DFAT	DANIDA	USAID	DFID
주요 항목	• 환경 및 목표 분석 • 위험 식별 • 위험 분석 • 위험 평가 • 위험 대응	• 위험 식별 • 위험 평가 • 위험 대응 • 프로그램 사이클 내 위험관리	• 환경 분석 • 위험 식별 • 위험 평가 • 위험 대응 • 위험관리계획 작성 • 위험 대응방안 실행 • 위험 재평가 및 조정	• 위험 식별 및 분석 • 위험 대응 • 개별 위험 관리
활용 도구	• 위험등록부 (14항목) Probability-Impact Matrix	• 위험등록부 (6항목) Probability-Impact Matrix	• 위험등록부 (8항목) Probability-Impact Matrix	• 위험등록부 (10항목) Likelihood-Impact Matrix
특징	• 프로세스별로 상세하게 작성 • 커뮤니케이션 강조	• 전반적으로 간결하게 핵심 내용 위주로 작성 • 프로그램 사이클의 각 단계에서의 위험관리 강조	• 프로세스를 가장 세분화하여 작성 • 위험 대응 방안 수립 외 비용 등이 반영된 위험 관리 계획 강조	• 위험 종류별로 별도의 위험등록부 양식 존재 • 트리거 및 잔여 위험 관리 강조

출처: 저자 작성

- 공여기관들의 위험관리 가이드라인 분석 결과, 위험관리 절차의 각 단계는 USAID가 가장 세분화하여 기술하고 있으며 DANIDA와 DFID는 서너 단계로 간결하게 요약하여 기술하고 있음. DFAT은 총 다섯 단계로 나누어 기술하고 있으며 각 단계의 내용을 가장 구체적으로 설명하고 있음³⁰⁾.

30) 각 기관별 위험관리 절차에 대한 자세한 분석 및 위험관리의 주요 활용 도구 특징은 첨부 1 참고.

□ 위험관리를 위해 제시하는 활용 도구는 네 기관 모두 공통적으로 위험등록부(Risk Register)와 확률-영향 매트릭스(Probability-Impact Matrix)를 제공하고 있으며 각각의 도구를 어떻게 작성 또는 활용하는지에 대해 가이드라인에서 설명하고 있음.

- DFAT는 위험관리의 체계화 및 문서화가 잘 되어 있으며 별도의 전담팀을 통한 교육훈련에도 적극적임. 또한 이해관계자들과의 커뮤니케이션을 강조하는 것이 특징임.
- DANIDA는 타 공여기관과 달리 위험관리 프로세스별 활동 지침을 기술하는 것 외에 추가적으로 프로그램 사이클의 각 단계에서 어떻게 위험관리 활동을 수행할 것인가에 대한 내용을 별도로 강조하여 기술하고 있음.
- USAID는 위험대응 방안을 정의한 뒤 비용 등이 반영된 구체적인 위험 관리 계획을 한 번 더 작성하는 것이 특징임.
- DFID는 기관에서 분류한 위험의 종류에 따라 각각 별도의 위험등록부 양식을 가지며 타 공여기관과는 달리 트리거(trigger)³¹⁾ 및 잔여위험의 관리를 강조하는 것이 특징임.

31) 위험이 발현될 것임을 알려주는 신호를 위험 트리거(Trigger)라고 함. 즉 트리거는 위험이 현실화되는 촉발점이라 할 수 있음.



2. AusAID(현 호주 외교부, DFAT)의 위험관리 강화 사례 분석

- 앞서 살펴본 4개 기관의 위험관리 분석 결과, 호주의 위험관리 현황이 매우 체계적이고 세부내용의 문서화가 잘 되어 있는 것으로 판단되며, 무엇보다 최근에 기관 차원의 위험관리 강화 활동이 추진된 것으로 파악되어 심층 분석 및 벤치마킹 대상으로 선정함.
- 위험관리 현황과 더불어 최근 진행되었던 위험관리 강화 과정을 분석하고, 위험관리 강화의 주요 특징 및 시사점을 도출하기 위해, 본 절에서는 호주의 위험관리 1) 강화 배경, 2) 추진 과정, 3) 주요성과, 4) 특징, 5) 향후 과제 내용들을 단계적으로 분석하였음.

1) 호주의 위험관리 강화 배경

(1) 외부적 배경

- 국제개발협력 분야에 있어서 개발효과성이 대두되면서 사업성과에 영향을 미치는 위험관리의 중요성에 대한 인식이 확대됨.
 - 국제적으로 개발협력사업 성과에 영향을 미치는 위험관리의 역할과 그 중요성에 대한 인식이 증대되면서 ‘개발효과성(development effectiveness) 제고’라는 목적을 가지고 AusAID는 위험관리 강화를 추진함.
 - 개발효과성에 대한 강조로 보다 효율적인 국제개발협력사업의 성과중심 관리 기법의 필요성이 대두되면서 AusAID는 위험을 반영한 사업 성과관리의 필요성을 인식하게 됨.
 - AusAID 뿐만 아니라 호주의 개발 NGO 협의체, 컨설팅 회사 등 다양한 개발협력 주체들도 개발효과성 제고와 기관의 전문성 강화를 위해 자체적으로 위험관리 강화를 추진하였음.
- 책무성 실현을 위한 위험관리의 역할이 증대됨.
 - OECD DAC 회원국을 중심으로 주요 선진 공여국의 취약국에 대한 관심이 부각되면서 AusAID는 개발협력사업의 위험관리가 수혜자들과 자국 국민들에

대한 ‘책임성(accountability)’을 실현하는 데 주요한 요소임을 인식함.

- AusAID는 취약국 지원 가이드라인, 지원 원칙 등을 개발하는 가운데 사업의 최종 수혜자들을 예기치 못한 사업의 부정적 위험요소로부터 보호하고 국가적 안보 차원에서 자국민의 안전을 지키기 위해 다양한 노력들을 전개함.
- 호주의 개발 NGO 협의체인 호주국제개발협력위원회(Australian Council for International Development, ACFID)와 AusAID는 최종 수혜자들의 인권과 개발도상국 환경 보호를 중점 사안으로 하여 정책대화를 주기적으로 가지는 등 사업의 책임성을 향상시키기 위해 긴밀한 협력을 추구하였음. 이 과정에서 AusAID는 외부 기관의 위험관리 관련 제언을 적극적으로 수용하여 위험관리 강화의 기틀을 다졌음.

□ 호주의 범정부적 차원의 위험관리 정책은 AusAID의 위험관리 강화 이전에도 이미 상당 부분 체계를 갖추고 있었음.

- 호주 정부는 범정부적인 위험관리 체계와 정책을 갖추어나가기 시작하여 2009년 국제표준기구(International Organization for Standardization)의 위험관리 표준 ISO 31000을 획득함.³²⁾ 연방정부(commonwealth) 차원의 위험관리 정책적 방향에 발맞추어 주요부처 및 지방정부³³⁾들도 위험관리 정책과 가이드라인을 개발하고 위험관리 강화를 추진함.

□ 2011년 AusAID의 의뢰로 수행된 OECD 호주 공적원조효과성에 대한 동료검토 보고서(Independent Review of Aid Effectiveness)에 따르면 위험관리와 관련한 다음과 같은 제언 사항이 있었음.

제언33: 개발의 효과성을 제고하기 위한 위험관리 문화를 정착시켜야 함. 혁신(Innovation)에 대한 적절한 보상과 실패에 대한 수용을 바탕으로 단순히 위험을 회피하는 것이 아니라 위험을 적극적으로 관리하는 문화(Positive Risk Management Culture)를 형성해야 함. 또한 AusAID는 위험관리를 일부 전담직원이나 특정 업무를 수행하는 구성원들의 업무가 아닌 지위고하를 막론하고 모든 구성원들이 일상적으로 수행할 수 있도록 지원해야 함.

출처: OECD (2011) OECD DAC Peer Review Australia

32) AS/NZS ISO31000:2009

33) 호주 재정부, 퀸즈랜드, 남호주 주정부

- AusAID는 위 제언을 반영하여 위험관리를 조직의 문화로 정착시키기 위한 방안들을 설계하고 실행에 옮겼음. 구체적인 방안은 아래 (2) 위험관리 강화 추진 과정의 주요 특징에서 다룸.

(2) 내부적 배경

□ 위험관리 강화를 위한 AusAID 기관 경영진의 전적인 지원과 함께 위험관리 강화 전담 추진팀이 신설됨.

- 위험관리를 개발협력의 주요 사항으로 다뤄야 한다는 기관장³⁴⁾ 및 주요 정책결정자의 의지가 위험관리 강화 추진 배경의 가장 큰 요소였음. 또한 이를 이행하기 위한 실제적인 인력 운영 계획과 위험관리 전문성 강화 방안이 추진됨으로써 위험관리팀(Risk Management Section)이 설립되었음.
- 위험관리팀의 설립목적은 아래와 같음.
 - 위험관리를 총괄하는 전사적 운영 조직으로서 위험별 주무부서, 실무부서, 유관부서의 책임과 역할을 정의하고, 경영진의 승인하에 위험관리를 위한 위원회를 위험관리 강화 과정 초기에 신설했음.

□ 위기에서 비롯된 ‘사전(beforehand) 위험관리’의 필요성이 대두됨.

- 위기에서 비롯된 교훈
 - 2006년 AusAID의 재정 지원을 받은 인도네시아 자카르타 사업의 담당 직원이 50명의 소년을 학대하고 포르노그래피를 만든 혐의로 체포됨. 이 사건을 통해 해외에서 인력 채용 시 아동성범죄 경력을 더 철저히 파악하고 채용을 제한할 수 있는 장치에 대한 필요성이 기관 내·외부적으로 인식되었음.
- 사전 위험관리의 중요성
 - 개발협력사업의 주요 이해관계자 그룹인 아동의 권리를 보호하고 증진시키기 위해 AusAID는 기관 직원뿐만 아니라 협력 파트너에게도 아동권리 교육 이수를 의무화하는 정책을 수립함. 이러한 과정들은 아동 학대 예방을 통해 아동과 기관의 평판에 대한 미칠 수 있는 위험을 줄이기 위한 노

34) 2010년 공식 취임한 전 호주개발청 청장(Director General, Peter Baxter)이 개발협력사업에 있어서 위험관리 중요성을 특별히 강조하며 위험관리 강화 추진에 전격적으로 힘을 쏟게 됨.

력 중 하나로, 단순히 사업 추진 이후 발생하는 위험들에 대한 관리 방안을 마련하는 것이 아니라 사전에 위험을 적극적으로 관리할 필요성이 있다는 공감대를 형성하는 데 영향력을 끼쳤음.

- 아동보호 전략 수립 시 위험관리 필수 요소화
 - 개발협력사업 시 아동에 미칠 수 있는 위험 요소를 관리하고 아동보호 전략이 위기관리 절차에 통합시키기 위한 여러 노력들을 시도함. ‘아동보호 관련 역량 강화’라는 주제에 맞춰 아동과 관련된 위험 요소들을 관리하는 방법 등과 같은 보다 구체적인 내용들을 담은 교육 워크숍을 기관 직원들 뿐만 아니라 기관의 파트너, 재정 지원을 받은 계약자 및 시민사회단체에 계도 제공함.

2) 호주의 위험관리 강화 추진 과정

(1) 위험관리 강화 이전 AusAID 상황

- 위험관리 강화 이전 AusAID가 자체 평가한 기관의 위험관리 상황은 다음과 같음.
- 2011년 당시 AusAID의 상황은 2014년 현재 KOICA와 매우 유사하였음.
 - 최고의사결정권자의 지원과 관심은 높았으나 기본적인 인식과 가이드라인 정도만 있을 뿐 실질적인 위험관리가 이루어지고 있지 않았음.
 - 위험관리팀의 발표 자료에 의하면 2011년 AusAID의 위험관리 상황은 다음과 같이 요약됨.

- 기관의 위험관리를 총괄하는 전사적 운영 조직 부재
- 기존 위험관리 프레임워크는 위험을 정의하고 위험 수준을 분류하는 일에만 초점이 맞춰져 있음. 위험관리의 실질적 활용 방안과 위험관리를 기관의 역량으로 발전시키고자 하는 구체적인 전략이 부재했음.
- 위험관리 관련 책임과 역할 불분명
- 개발사업에 특화된 통합적 위험관리 프레임의 부재(특별한 기준이나 기관의 표준양식(template) 없이 개별조직에서 자체적으로 개발한 위험관리 절차를 따르고 있었음.)
- 본래 사업 목적에 부합되지 않은 경직된 기관 위험관리 계획
- 위험관리가 사업의 주요 성과 평가 요소로 취급되지 않았음.
- 위험관리 절차의 기본적인 가이드가 있으나 활용도가 낮았음.

출처: AusAID (2013) The AusAID Risk Management Journey

□ 2011년 OECD 호주 공적원조 리뷰에서 기술한 AusAID 위험관리 분석 내용은 아래와 같음.

- OECD 평가는 AusAID의 기관 자체 평가보다 긍정적이었음. 타 공여기관과 비교하였을 때 개발사업과 관련된 위험에 대한 직원들의 인식이 높았으며 전 부서에 걸쳐 위험관리 강화에 대한 ‘Needs’가 존재했음.
- 특히 사기(fraud)와 관련된 위험관리 정책과 체계에 대해 높이 평가한 바, 다음과 같은 강점들이 발견되었음.
 - (사기사건 감지 및 보고체계) AusAID는 사기 및 부정행위(fraud)와 관련된 모든 사건과 사고에 대해 무관용(zero tolerance)정책을 유지하고 있음. 사기 및 부정행위의 이른 감지(early detection)와 보고체계(reporting system)를 구축함으로써 사기 행위에서 비롯되는 손실을 최소화하고 개발사업의 내재된 위험³⁵⁾을 사전에 방지하고자 노력하였음. 별도의 사기사건 기록체계가 갖춰져 있지 않은 독일 등의 타 공여기관과 비교하여 AusAID는 AusAID's Fraud Control Plan³⁶⁾에 맞춰 2년마다 사기 및 부정행위에 관한 보고서를 발간하는 등 보다 투명한 방법으로 문제에 대처하고 있음.
 - (사기 및 부정 관리 교육 & 파트너의 인식 강화 훈련) AusAID 본부뿐만 아니라 해외사무소에 나가있는 파견 직원들, 현지 채용 직원들 및 기타 개발 NGO, 수행업체(contractors)에게 2년에 한 번씩 사기방지교육을 의무적으로 받게 하였음. 기관을 넘어서 국가 차원의 신용도를 높이고 국제사회에서 선진 사례를 구축하기 위해 기관의 윤리적·사회적 기준과 가치를 다양한 이해관계자와 공유한 점에 대해 긍정적인 평가를 받았음.

35) 개발사업의 주요 파트너이자 수혜국인 개발도상국은 법적 구속력이 약하고 국가 투명성 지수가 낮은 나라들이 대부분임. 호주 공적개발원조의 9개 주요 수원국들 또한 국가 부패 지수와 관련하여 모두 하위 50개국 안에 속해 있음.

36) 호주 연방정부의 규격화된 의무적 사기관리 가이드라인(Australian Government's Mandatory Fraud Control Guidelines)에 맞춰 계획되었음.

- AusAID와 OECD 패널리뷰의 평가를 종합해보면 다음과 같은 강·약점을 찾을 수 있음.

<표 3-4> 위험관리 강화 이전 호주개발청 상황

강점	약점
• 기관 경영진의 전적인 지원 • 전 부서에 걸친 위험관리 강화에 대한 Needs 존재 - 개발효과성 증진 + 책무성 향상에 초점을 맞춘 위험관리 • 위험관리의 중요성에 대한 외부 기관 및 관계자들의 인식이 선행되었으며 그들의 꾸준한 제언활동이 있었음 • 호주 정부 내 이미 규격화된 위험관리 시스템이 구축되어 있었음. (AS/NZ-ISO31000: 2009) • 사기(Fraud) 방지를 위한 감지 및 보고체계 발달	• 기존 위험관리 프레임워크는 위험을 정의하고, 위험 수준을 분류하는 일에 만 초점이 맞춰져 있음. 위험관리의 실질적 활용 방안이 미흡했음. • 개발협력사업에 특화된 통합적 위험관리 프레임의 부재 • 공식적인 위험관리 의사소통 채널 및 체계 부재 • 사업의 주요 성과 평가 요소로 취급되지 않았음. • 위험관리 전담부서 부재

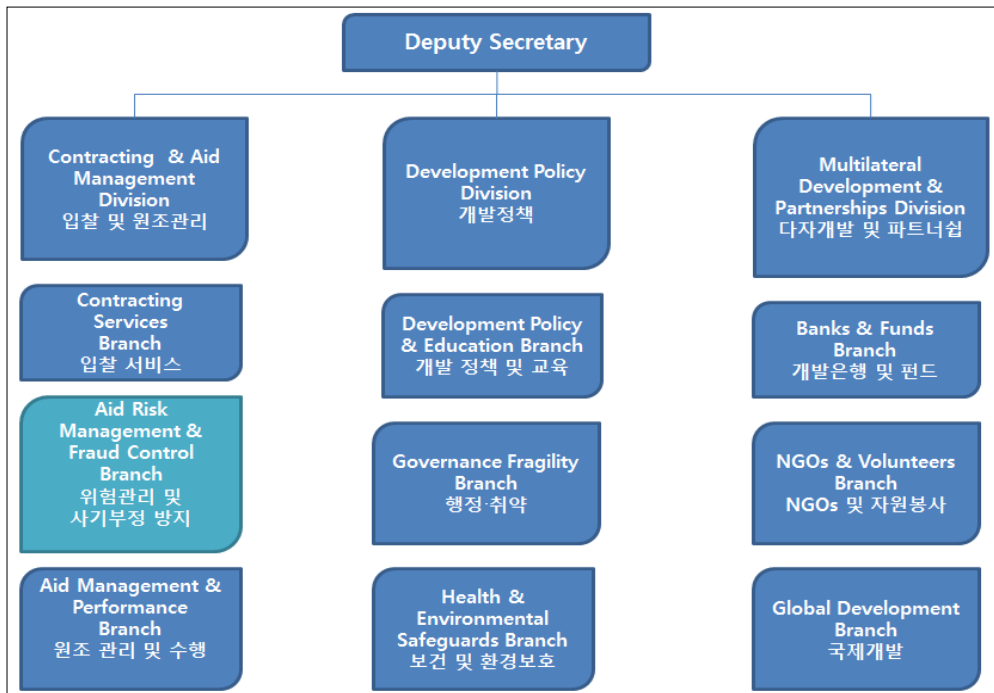
출처: 저자 작성

(2) 위험관리 강화 추진 과정의 주요 특징

- 위험관리 전담 부서(Risk Management Section) 신설
- 조직체계
 - AusAID는 2010년 당시 한 명의 직원이 담당하던 위험관리 관련 업무의 확대 및 강화를 추진하기 위해 2011년 위험관리팀(Risk Management Section)을 신설함.
 - 위험관리팀은 ‘Contracting and Aid Management Division(ACD)’ 산하 Aid Risk Management and Fraud Control Branch(FRB) 소속으로 2013년 말³⁷⁾ 현재의 위험관리체제를 갖추게 됨.

37) AusAID가 호주 외교부(Department of Foreign and Trade Affairs, DFAT)와 통합되었을 시점임.

[그림 3-1] 위험관리 전담부서(RM) 조직도



출처: 호주 외교부(DFAT) (2014) 외교부 조직도

• 주요활동

- 위험관리팀은 위험관리를 총괄하는 전사적 운영 조직으로서 전체적인 위험관리 체계를 수립하고, 관련 정책 및 절차를 개발함.
- 위험관리팀은 사업 부서를 포함한 개별부서에서 관리하는 개별 위험에 대해 관리 및 대응하는 것이 아니라 개별부서의 위험관리 수준을 종합적으로 모니터링 후 관리 방안들을 견제 및 조정하며, 필요시에는 자문을 제공함.
- 위험관리 강화 과정 중에는 본 과정을 관리하고 촉진하는 역할을 초기에 담당하였고, 현재 조직 내의 이해관계자 및 실무자들에게 위험관리 교육 훈련을 제공함으로써 과정의 안정적 정착을 지원하고 있음.

• 조직구성

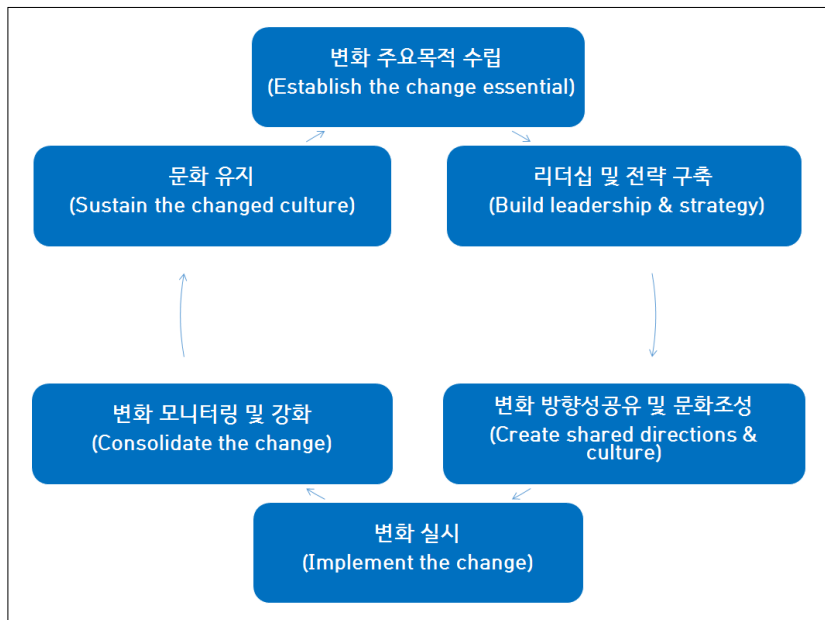
- 호주 정부 다수의 부처 내에서 기업경영구조(corporate governance) 전문가로 활동해온 관리자를 팀장으로 영입하고 팀을 구성했음. 위험관리팀의 자세한 연혁은 아래와 같음.

- 2011년 9월 위험관리팀 신설
- 2012년 2월 신(新) 위험관리 프레임워크, 정책 도구 및 안내(Guidance) 개발
- 2012년 4월 경영진의 관리감독 강화
- 2013년 2월 사후 위험관리 담당자 (Post risk officers) 및 네트워크 수립
- 2012년 4월 - 현재 300회 이상 교육훈련 및 워크숍 진행
- 현재 AusAID가 외교부로 통합된 이후에는 개발협력사업으로 파견되는 인원의 교육 수요가 있을 때마다 맞춤형(Customized) 위험관리 교육을 진행하고 있음.

□ 위험관리 조직 문화 정착을 위한 노력

- AusAID의 위험관리 문화 조성 과정은 주요 이해관계자들을 변화의 과정에 참여시키는 모범적인 변화관리(change management) 방법을 따랐음.
- 이와 같은 접근 방법을 통해 조직원이나 주요 파트너들과 목적의식을 공유함으로써 저항을 줄이고 과정을 촉진하는 결과를 가져올 수 있었음.

[그림 3-2] 변화관리의 주요 구성요소



출처: Phillips, Julien R. (1983) "Enhancing the effectiveness of organizational change management"

- 의사결정권자들과의 정기적인 소통 또한 중요한 추진 동력이었음.
 - 위험에 대한 인식을 조직 내에서 변화시키고 위험관리 문화를 정착시키기 위해 조직 리더십(organizational leadership)을 강조했다.
 - 고위경영진(Senior Executive Services, SES)과의 직접 논의를 통하여 기관 위험관리 계획을 수립했으며, 경영진이 위험관리팀의 주도하에 새롭게 개발된 ‘신 위험관리 프레임워크’를 최종 승인하고 지지하였음.
 - 이와 같은 과정을 통하여 고위경영진이 기관 차원의 위험 책임 관리자가 되어 위험관리의 주인의식(ownership)을 갖게 했고, 지금의 위험관리 경영진 보고체계³⁸⁾를 완성시켰음.
 - 위험관리 강화 과정에서 전략개혁위원회(Strategic Reform Committee)는 위험관리를 단순히 특정부서 혹은 직원이 담당하여 수행하는 업무가 아닌 개발청 직원을 비롯하여 기관 외부관계자들의 업무 가운데 통합화(comprehensive business process mapping exercise)하여 수행할 수 있는 업무 환경을 만들기 위해 주력했음.
 - 이와 같은 변화와 혁신 과정 속에서 분명한 위험관리 강화 목적의식(개발 효과성 제고)을 바탕으로 사람들의 참여를 도모함으로써 위험관리의 단계적인 업무 통합화 과정을 이끌었음.
- 실무자들의 위험관리 강화 과정 참여
 - 위험관리 강화와 관련된 주요 이슈와 위험관리 강화 목적을 설문조사 및 실무자급 회의를 통해 전 직원이 공유할 수 있도록 노력했음.
 - 다양한 네트워크를 통해 직원들이 위험관리 강화와 관련한 참신한 아이디어와 의견을 적극적으로 개진할 수 있도록 도모했음.³⁹⁾
- 외부 이해관계자와의 협의
 - ‘위험관리 강화’라는 단독주제로 개발청의 주요 파트너인 개발 NGO 및 수행업체(contractors)와 공식적인 협의과정을 가진 적은 없었음.
 - 그러나 보다 포괄적인 개념인 ‘개발효과성 제고’ 측면에서 개발사업의 위험에 대한 문제의식을 공유하며 다양한 이해관계자들과 위원회 활동 등을 통한 주기적인 협의를 가졌음.

38) 기관 차원의 위험은 연 6회, 수행과정에서 발생하는 위험은 매월 경영진에게 보고.

39) 아이디어에 대한 보상체계 도입(Formal Incentives)

- 또한 위험 강화과정을 통해 새롭게 수립된 ‘신 위험관리 프레임워크 및 정책’에 대하여 호주 주요 개발 NGO들에게 검토를 요청하는 등의 사후 협의가 현재 진행 중임.
- 위험관리 강화 이후 입찰과정에서 위험관리 계획을 명시한 제안 및 협의 과정이 필수사항이 되면서 개발청과 개발사업 수행업체(contractors)와의 역할과 책임의 명확성과 즉각적인 의사소통의 중요성이 더욱 강조되었음.

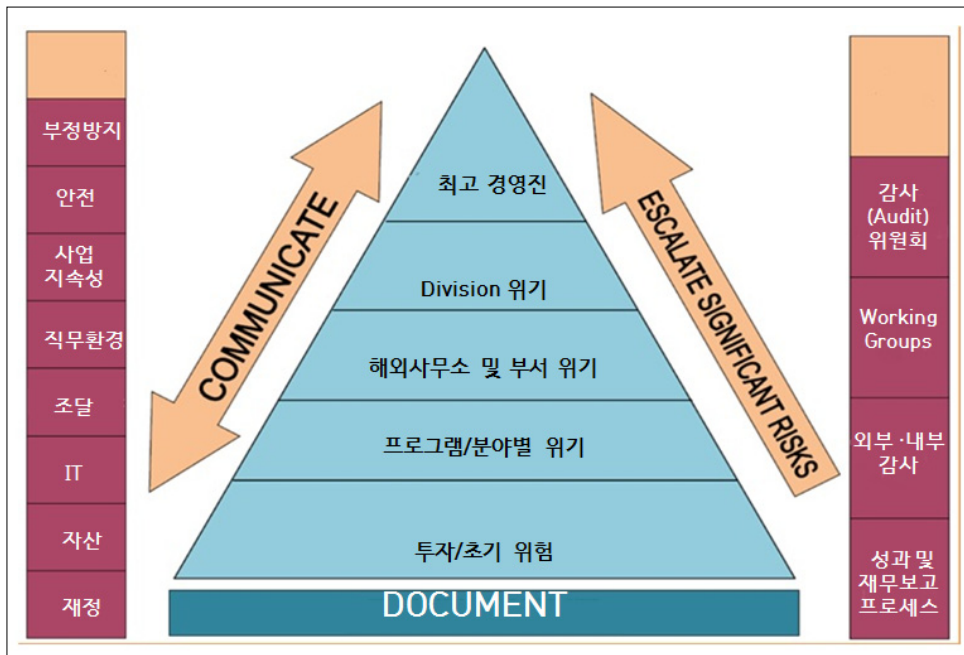
3) 호주의 위험관리 강화 주요성과

(1) 위험관리 강화의 주요 산출물

□ 위험관리의 체계적인 절차와 시스템 수립

- 위험관리 핸드북
 - AusAID의 기존 위험관리 자료를 수정·보완하고 OECD, 타 공여기관 등의 위험관리 정책 및 가이드라인을 참고하여 AusAID 위험관리 핸드북 (Risk Management Handbook)을 개발함.
 - AusAID 본부를 비롯하여 해외사무소 직원 모두가 통일된 양식의 위험관리 핸드북을 공유하고 있음.
 - 위험관리 용어(terms), 위험관리 절차, 위험관리 대응 주체에 따른 업무 책임, 보고 체계, 사업 단계 및 사업 분야 특성에 따른 위험 체크리스트 등 위험관리 정보를 총망라한 문서임.
- 위험관리 프레임워크
 - AusAID 프레임워크는 다른 선진 공여기관들의 프레임워크와 달리 의사소통과 주요위험의 상향전파(escalate significant risks)를 특징으로 함.
 - 또한 AusAID의 위험관리 프레임워크는 다양한 주체의 참여와 역할을 분명히 하는 것을 기본으로 함.
 - 전문분야와 조직의 지원 기능을 통합한 위험관리를 지향하고 있으며 모든 위험관리 활동은 기본적으로 문서화를 기초로 이루어짐.
 - 대표적으로 위험등록부(Risk Register)라는 도구를 사용하고 위험을 식별하고 평가하는 것으로 시작함.

[그림 3-3] AusAID의 위험관리 프레임워크(Risk Management Framework)



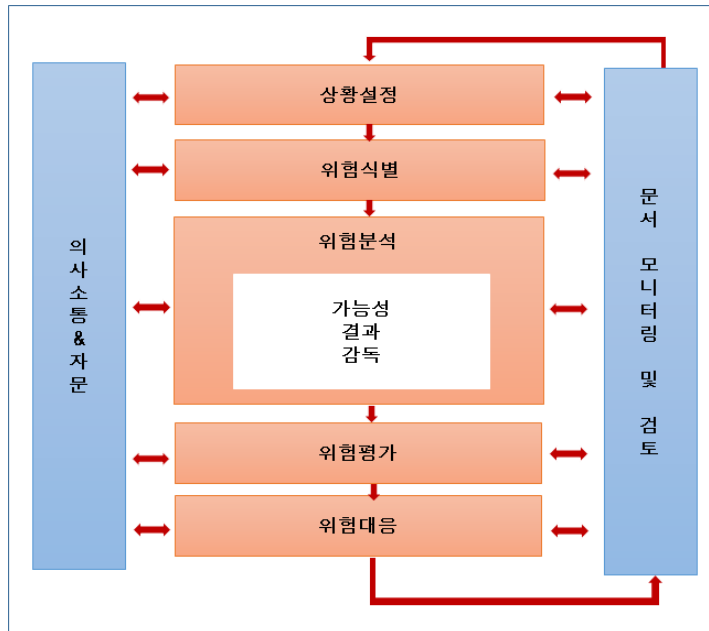
출처: 호주 외교부(DFAT) (2014) Risk Management for Aid Investments: Better Practice Guide

• 위험관리 절차

- AusAID의 위험관리 절차는 ISO 31000의 표준 위험관리 절차에 기반을 두어 수립되었으며, 핵심사항으로 다음을 포함함.

- 작업 단위별 운영 환경 및 핵심 내·외부 위험을 평가하기 위한 직원 미팅
- 주요 내·외부 이해관계자들과의 협의
- AusAID의 위험평가매트릭스(Risk Assessment Matrix)를 이용한 위험 분석 및 평가
- 적절한 위험대응 방안 수립과 해당 방안의 실행을 위한 담당자 및 일정 배정
- 책임 추적 및 모니터링을 위한 위험관리 프로세스 결과물 문서화
- 합의된 위험대응방안 실행 현황 및 위험 환경에 대한 정기적인 모니터링 및 검토

[그림 3-4] AusAID 위험관리 절차



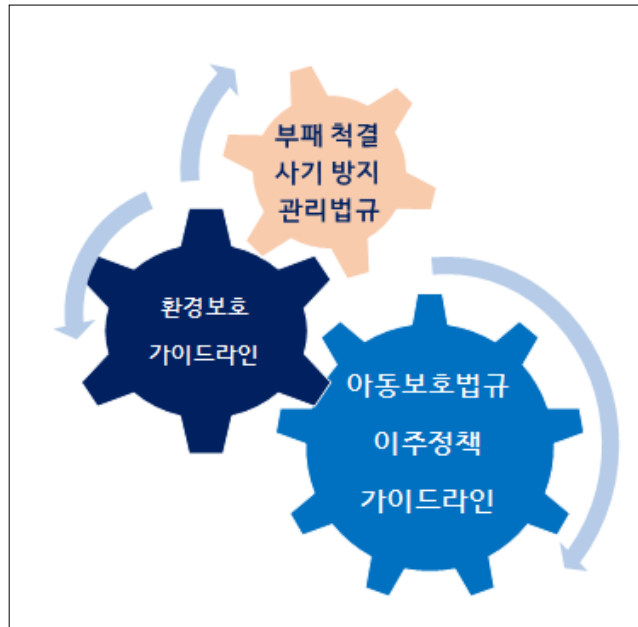
출처: 호주 외교부(DFAT) (2014) Risk Management for Aid Investments: Better Practice Guide

(2) 제도 및 규정 개선

□ 사전 위험관리 강화를 위한 정책 및 가이드라인

- 사전 위험관리를 위한 분야별 정책
 - 환경보호 가이드라인, 이주정책 가이드라인, 아동보호법규 및 부패 척결하기 방지 관리 법규는 위험관리 절차 중 ‘사업 배경 이해 및 목표 설정 (Establish Context & Objectives)’ 단계에서 위험 요소 판단 기준이 되는 기본 법규에 해당함. 문제 요인이 발생하기 이전에 이를 관리 대상으로 선정하여 위험관리 활동을 시작하기 위한 기초선이 됨.

[그림 3-5] 사전 위험관리 강화 정책

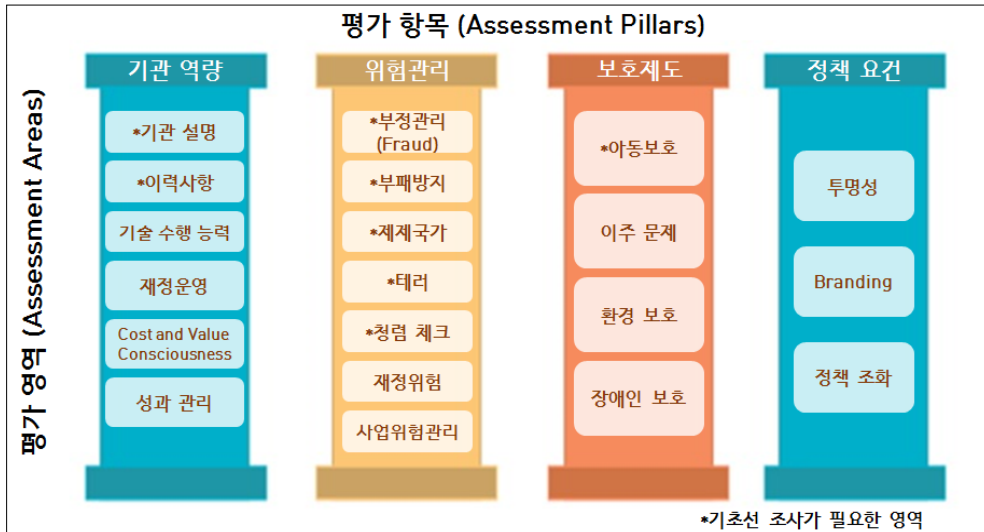


출처: 호주 외교부(DFAT) (2014) Risk Management for Aid Investments: Better Practice Guide

- 기관사정 프레임워크(Due Diligence Framework)
 - 기관사정 프레임워크는 AusAID 위험관리정책의 실천 사항 중 하나로서 새로운 사업을 추진하는데 있어 의사결정 이전에 적절한 주의를 하고 계획을 수립하는 기관의 책임이자 소정의 절차에 따른 조사행위라 할 수 있음.
 - AusAID는 주요 파트너 기관⁴⁰⁾의 충실도(integrity) 및 수행능력(performance capacity)을 바탕으로 기관의 위험관리 역량과 아동, 이주, 환경, 장애인 보호, 부정방지 등과 관련된 보호 정책을 면밀히 검토함으로써 파트너들과의 협력 과정에서 발생할 수 있는 위험들을 선제적(proactive)으로 관리할 수 있게 지원함. 본 프레임워크를 통해 개발주체들이 내포하는 위험요소를 줄이고 불확실성을 초기에 제거할 수 있음.

40) NGO, 민간업체(contractors), 전문가, 파트너 국가(수원국) 등 AusAID 자금을 사용하는 기관

[그림 3-6] 기관사정 프레임워크 주요 평가 항목



출처: 호주 외교부(DFAT) (2014) Risk Management for Aid Investments: Better Practice Guide

(3) 조직과 위험관리의 통합

□ 위험관리 대응 주체의 다양화

• 기관 내 대응 주체 다양화

- 결과적으로 대부분의 직원이 각자 위험에 대하여 인지, 분석, 대응방안을 수립할 뿐 아니라 적절하게 대처할 수 있는 역량을 갖게 되고 모든 사업의 단계에서 지속적으로 위험관리를 수행하는 문화가 정착되었음. AusAID 내 주요 위험관리 대응 주체 및 그의 역할은 다음과 같음.

① 국가/지역 프로그램 위험관리

4분기에 걸쳐 위험등록부 작성. 정규 미팅 내에 위험관리와 관련된 사항을 의무적으로 포함시켜야 함(최소 한 달에 한 번씩). 정규미팅은 팀 내에서 이뤄지는 미팅만을 의미하는 것이 아니라 사업 파트너와 외부 이해관계자 안에서도 행해지는 것을 뜻함. 미팅 내에서 이뤄진 내용과 함께 원조사업성과보고서(Aid Program Performance Report, APPR)를 작성함으로써 위험관리 방안을 지속적으로 업데이트해야 함.

② 개발 컨설턴트 및 프로젝트 관리자

사업단계별 위험사항을 체크하여 위험등록부 작성(최소 1년에 4번씩). 원조품질점검(Aid Quality Checks, AQC)을 통해 위험관리 방안을 지속적으로 업데이트해야 함.

③ 본부 위험관리팀(Risk Management Section)

위험관리 관련 정책 연구 및 개발. 위험관리 자문 및 교육훈련 제공. 위험관리 도구 개발 등 기관의 위험관리 기능 지원

④ 해외사무소 위험관리 담당자

현지에서 일어나는 사업의 위험관리(사후 위험관리)를 담당하고 위험관리 관련 교육·훈련을 지역 사무소에 운영함. 본부 위험관리팀과 정기적으로 의사소통

[그림 3-7] 위험 대응 책임 분산도



출처: 호주 외교부(DFAT) (2014) Risk Management for Aid Investments: Better Practice Guide

- 기관 외 대응 주체 다양화

- AusAID의 주요 협력 파트너인 민간 개발컨설팅 및 수행업체(contractors)들은 주로 외교부의 사업 수행을 전담하는 PMC 등의 역할을 맡고 있음. PMC는 위험이 현실화되었을 때 그 영향을 직접적으로 가장 크게 받게 되는 자리로서 위험관리의 주요 대응 주체라고 할 수 있음.
- 입찰과정에서 수행업체의 위험관리 계획(위험의 인식, 분석, 대응방안, 모니터링 계획)을 명시한 제안 및 협의를 필수 사항으로 두는 등 계약 과정에서부터 AusAID와 수행업체 및 기타 관계자들의 역할과 책임을 명확히 함으로써 합의된 계획안에 따라 위험에 대한 책임을 분산하고 합리적인 대처가 가능하게 함.

□ 대응 주체 간 원활한 의사소통

- AusAID는 보다 효율적인 위험관리를 위해 위험 대응 주체의 역할을 분명하게 정의했을 뿐만 아니라 주체들 간의 의사소통에 대한 책임과 공식적 채널을 확보하였음.
- ‘위험 보고’를 정규 회의에 필수 요소로 포함시키는 것을 위험관리 전략으로 제시함. 이는 다양한 관계자의 위험관리에 대한 인식을 제고하고 확산시키는 역할을 도울 뿐만 아니라 보다 효과적인 위험 대응방안을 수립할 수 있는 기반을 마련해 줌.

(4) 조직의 역량 강화

□ 다양한 교육 훈련 제공

- 위에서 살펴본 바와 같이 AusAID는 위험 대응 주체의 다양화에 따라 위험 주체별로 책임과 역할을 분명하게 정의하고, 조직의 전 구성원이 각자의 책임과 행동 절차를 숙지할 수 있도록 위험관리 교육 훈련을 제공하였음.
- AusAID는 전 직원을 대상으로 한 위험관리 의무 교육을 기존 임직원뿐만 아니라 신입 직원 교육훈련 커리큘럼에 포함시켜 제공했음. 구체적인 위험관리 정책과 도구 활용방법 뿐만 아니라 교육을 통해 위험에 대한 전 직원의 인식 개혁을 도모했음.
- 또한 위험관리팀은 주요 위험관리 주무부서들을 대상으로 집중 교육과 부

서 간 통합 워크숍을 제공함으로써 위험관리 주체에 대한 부서 간 이견을 좁히고자 했음.

- 현재는 위험 주제별 역할과 책임에 따른 맞춤형 교육 훈련 중심으로 제공하고 있음.⁴¹⁾ AusAID가 외교부(DFAT)로 통합된 이후에는 새로이 임지로 부임하는 외교관이나 개발사업 관련 파견 인력들의 교육 수요가 있을 때마다 위험관리 교육을 제공하고 있음.

(5) 전사적 위험관리 문화 조성

□ 위험관리 문화 조성

- AusAID와 주요 국내외 이해관계자들이 개발효과성을 제고하기 위한 목적 아래에 동일한 방향성을 가지고 위험관리에 접근함으로써 위에서 살펴본 주요 산출물 및 성과를 얻을 수 있었음.
- AusAID는 문화를 조성하고 주요 이해관계자들을 변화의 과정에 참여시키는 모범적인 변화관리(change management)를 통해 내·외부의 저항을 최소화함.
- 또한 AusAID는 다양한 채널을 확보함으로써 주체기관 및 주체자 들끼리 위험에 대한 인식을 공유하고 각 주체가 스스로 위험관리 강화 방안을 마련하도록 지원하였음. 이는 위험과 위험에 대한 책임이 분산되는 효과적인 위험관리 체계를 수립하는 데 주요한 역할을 하였음.

41) 2012년 4월부터 현재까지 300회 이상의 교육훈련과 워크숍을 진행했음.

[그림 3-8] AusAID 위험 대응주체별 위험관리 강점

국가/사회	협력기관	기관	개인 및 사업담당자
- 개발사업에 대한 깊은 이해 - 소통의 문화 - 위험관리 국가 표준 수립 - 위험관리 문화 조성을 다양한 노력	- 사업관리 및 수행업체들의 충분한 역량 “위험관리=조직 역량강화”라 생각하는 장기적 안목 - 해외사무소의 체계적 운영 - 이해관계자 간 상호교류 문화	- 기관 경영진의 전적인 지원 - 위험관리의 목적 공유 (개발효과성제고) - 전 부서 차원의 위험 관리 - 체계화된 사업관리체계 - 위험의 선제대응 강화 (정책, 법규) - 실용적 도구와 틀 제공 - 교육 훈련 - 협력기관과 상호교류 문화	- 소통 채널을 통한 사업 관련 지식 습득 및 공유 활동 활발 - 위험에 대해 인지, 분석, 대응방안을 수립하고 대처할 수 있는 역량 - 위험관리 대응 주체의 다양화 - 해외사무소 위험 관리 전문가 상주

출처: 저자 작성

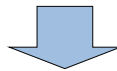
- 위험관리 문화를 조성하기 위해 성공적인 위험관리에 대한 인센티브를 제공하고 적극적 위험관리를 장려(recognition & encouragement)하는 정책을 취함으로써 기관 차원의 인식 변화뿐만 아니라 위험 관리에 대한 개인 수준의 변화⁴²⁾를 이끌어냈음.
- 호주 정부는 매년 정부 부처 중 위험관리를 효과적으로 실행한 우수 사례(best practices) 및 부서를 선발하여 상을 수여하는 제도(Comcover Awards for Excellence in Risk Management)를 가지고 있음. 2012년 AusAID의 위험관리팀은 본 상을 수여하였음.
- AusAID의 위험관리 문화 조성은 앞서 살펴본 OECD 2011년 동료검토 보고서의 제언을 적극적으로 수용하고 구체적인 전략들을 실천한 데 의의를 찾을 수 있음. 위험관리 강화 이후 2년 뒤인 2013년에 실시된 OECD의 호주 동료검토 보고서는 AusAID 위험관리 강화를 통해 성공적인 조직변화를 이루어 있음을 시사하고 있음.

42) 개인 수준의 변화가 인지, 동의, 의지, 실제 행동의 변화로 이어지는 4단계 모형(Volition Theory)을 따른다고 할 때, 시간을 두고 변화를 이끌어내는 전략적 접근방법과 조직심리학(Organizational Psychology) 접근 방법을 활용했다고 할 수 있음.

<2011년 OECD 동료검토 보고서>

제언33: 개발의 효과성을 제고하기 위한 위험관리 문화를 정착시켜야 함. 혁신(Innovation)에 대한 적절한 보상과 실패에 대한 수용을 바탕으로 단순히 위험을 회피하는 것이 아니라 위험을 적극적으로 관리하는 문화(Positive Risk Management Culture)를 형성해야 함. 또한 AusAID는 위험관리를 일부 전담직원이나 특정 업무를 수행하는 구성원들의 업무가 아닌 지위고하를 막론하고 모든 구성원들이 일상적으로 수행할 수 있도록 지원해야 함.

출처: OECD (2011) OECD DAC Peer Review Australia



<2013년 OECD 동료검토 보고서>

호주는 조직 변화를 전략적으로 수행했음. 위험관리의 중요성을 직원들에게 전파해 위험관리 마인드를 확산시키고, 이와 관련된 새로운 정책과 전략을 기존 조직 체계에 융합시켜 활용했음. 변화 목적 달성에 있어 조직 구성원들에게 인센티브(incentive)를 제공했음. 타 공여기관은 AusAID의 경험을 통해 위험관리 지원을 위한 혁신적인 시스템과 관련된 교훈을 얻을 수 있을 것임.

출처: OECD (2013) OECD DAC Peer Review Australia

4) 호주의 위험관리 특징

- ☐ 지금까지 호주의 위험관리 강화 추진 과정 및 강화의 주요성과들을 살펴보면 호주의 위험관리 핵심 성공요인 및 특징들을 다음과 같이 도출해낼 수 있었음.

(1) 기관사정 프레임워크(Due Diligence Framework)

- ☐ 선제적이고 적극적(proactive)인 위험관리
- 기관사정 프레임워크는 AusAID 위험관리 강화 정책의 실천 사항 중 하나로 서 전사적 위험관리의 대표적 예라고 할 수 있음.
 - 기관사정 프레임워크는 파트너 기관⁴³⁾이 내포하고 있는 불확실성을 사전에 관리하는 위험관리 방안인 동시에 프레임워크 자체가 파트너 기관의 위험관리 역량을 평가할 수 있는 평가 기준이 되기도 함.
 - 즉, 파트너 기관의 위험관리 인식 및 역량 수준이 파트너 기관 평가의 공식 항목이 됨으로써 이중으로 위험관리가 가능하게 됨.

43) Due Diligence는 AusAID의 사업을 수행하는 모든 파트너 기관에게 적용됨(수행업체, 개발 NGO 및 협력대상국 정부).

□ 실제적인 평가 체계 마련

- 파트너 기관의 수행 역량, 위험관리, 보호제도, 정책 등의 4대 평가 항목에 맞춘 평가지표를 개발하여 구체적인 평가 체계를 만들었음.
 - 본 평가 틀은 PDM와 비슷한 형식으로 기관사정 프레임워크의 4대 평가 기준에 따라 최소 기준을 명시하고, 기초선 조사내용과 포괄적 조사 내용이 구체적으로 서술되어 있음.
 - 본 기준을 분석하기 위한 객관적 평가지표, 입증수단 또한 개발되어 실제적인 활용도를 높였음.
- 기관사정 프레임워크의 활용 방안
- AusAID는 외교부에 통합된 후, 전문가 집단의 자문과정을 거쳐 지금의 기관사정 프레임워크를 완성함.
- 2013년부터 개발 NGO, 수행업체를 포함한 국제기구, 협력대상국 정부 등의 파트너 기관을 조사하는 필수 단계로 활용하고 있음.
- 현재, 호주 외교부(DFAT)는 다양한 파트너 기관의 성격에 맞춰 보다 유연성 있는 기관사정 프레임워크를 개발하기 위해 시민사회, 국제기구 등 다양한 영역에 걸친 전문가 집단의 자문을 지속적으로 받고 있음.
- 실례로 최근 완성된 시민사회단체 특화 기관사정 프레임워크 평가기준 (assessment standards)은 시민사회 연계 프레임워크(Civil Society Engagement Framework, CSEF)에 적용되어 활용 중에 있음.

(2) 기존 업무 체계와 유기적 통합

□ 사업 수행 과정에 위험관리 내용 필수 요소화

- 위험관리 강화로 새로 도입된 위험관리 체계는 기존에 AusAID에 존재하던 공식 사업 수행 과정에 유기적으로 통합되어 일관성을 확보했음.
- AusAID는 수행업체(contractors)의 위험관리 역량을 기술평가기준에 포함시켰고, AusAID 사업 입찰 과정 등에서 우위를 입증할 수 있는 주요 요소로 두어 사업을 보다 효과적으로 수행할 수 있는 근거로 판단함.
- 사업 절차별 단계에 따른 공식 문서와 모니터링 및 평가문서에 위험관리를 위한 요구사항, 계획 등을 명시함으로써 주요 사업 단계에 위험관리 내용이 필수 요소화됨.

(3) 성공적 변화관리(Change Management)

□ 위험관리 강화 추진에 따른 변화

- AusAID는 위험관리를 강화하기 위해 위험관리를 AusAID의 정책과 업무 절차에 통합시키기 위한 다양한 방법들을 시도했음. 위험관리 전담팀의 신설, 새로운 제도 및 규정 수립, 나아가 2013년에는 AusAID가 외교부에 통합되면서 조직 내·외부적으로 상당한 변화를 거친 것으로 보임.

□ AusAID의 변화관리 성공요소

- AusAID는 본 과정에서 변화관리를 성공적으로 수행함으로써 변화에 대한 구성원의 저항을 최소화할 수 있었음. AusAID의 변화관리 성공요소는 다음과 같음.

① 추진팀의 강력한 리더십

- 위험관리와 관련하여 문제해결 및 조정 능력이 있는 전문가로 구성된 추진팀을 구성했음.
- 고위경영진들로 구성된 AusAID의 전략개혁위원회(Strategic Reform Committee)는 추진팀에게 위험관리 업무 통합과정을 총괄할 수 있는 권한을 위임함으로써 일관된 방향으로 통합이 이루어질 수 있도록 했음.

② 활발한 커뮤니케이션

- 밀실이 아닌 모든 구성원이 참여할 수 있는 의사소통 채널을 통해 위험관리의 목적과 이로 인해 조직이 얻을 수 있는 장점들을 홍보하고 설득, 나아가 조직 구성원들에게 피드백 받음으로써 불만의 제기 가능성을 사전에 최소화했음.

③ 통합목표의 지속적인 관리

- 위험관리 강화 추진 이후에도 강화 목표와 결과에 대한 모니터링 활동을 지속적으로 하고 있는 등 위험관리 강화의 실행 방안을 주기적으로 점검함.
- 아울러 구성원의 동요와 저항을 최소화하고 동기를 부여하기 위해 위험관리 활동을 성과에 반영하고 조직 내에서 장려(recognition & encouragement)하는 공식적인 정책을 취함으로써 기관 차원의 인식 변화뿐만 아니라 위험 관리에 대한 개인 수준의 변화를 이끌어냈음.

5) 호주의 위험관리 향후 과제

□ 외교부와와의 통합 이후 2014년 현재, 위험관리팀에는 두 명의 전담직원이 있으며 향후 조직정비를 통하여 업무 범위와 역할이 정해질 예정임. 위험관리팀은 현재 위험관리 체계와 외교부의 정책 및 업무절차(business process)를 통합하는 과정에 있음. 위험관리 향후 추진 방향 및 과제는 아래와 같음.

□ AusAID의 외교부 통합으로 인한 조직 재정비

- AusAID가 외교부로 통합되면서 현재 위험관리팀 뿐만 아니라 AusAID 전 조직의 재정비가 추진되고 있음.
 - 위험관리는 호주 정부 차원에서도 민감하고 중요한 사안으로 인식되고 있어 위험관리팀의 역할은 더욱 더 강조될 것으로 예상됨.
 - 위험관리팀은 기존 AusAID의 개발협력사업 위험관리만을 전담하였으나 지금은 외교부 산하 정부 부처의 전 정부적(whole of government) 위험관리 강화 정책 및 전략을 수립하고, 지휘해야 하는 등 위험관리팀 업무의 권한 범위가 점차 증대될 예정임.

□ 파트너 역량 강화

- 호주의 개발 NGO, 수행업체(contractors) 중에는 이미 발달된 위험관리 역량과 문화를 갖추고 있는 곳이 상당수이나, 개발협력사업과 관련된 다양한 하도급 조달업체(sub-contractors)와 협력대상국 정부, 현지 시민단체 등의 위험관리 역량을 키우는 것이 주요한 과제임. 이를 위해서 장기적이고 전략적인 접근이 필요함.

□ 위험관리 고도화

- 개발효과성을 제고하기 위해 위험관리를 보다 정량적으로 접근할 필요가 있음. 분야별 구체적 위험관리 활동의 효과를 측정 혹은 검증하고, 환류체계를 수립함으로써 효과성에 초점을 맞춘 위험관리 강화를 위한 노력이 요구됨.



3. 소결

1) 요약

(1) 해외 공여기관 위험관리

- ☐ 분석대상으로 선정된 미국, 호주, 덴마크, 영국 공여기관의 위험관리는 큰 틀에서는 ISO의 보편적 접근방식을 준용하여 위험관리 원칙들을 수립했음.
- ☐ 이들 공여기관 모두 위험을 미래의 불확실성에 근거를 두어, 위험관리를 단순히 위험을 회피하고 제거하기 위한 활동이 아닌 목표를 위한 위험과 기회의 관점에서 전략적인 목표 달성 방법으로 접근하였음.
- ☐ 이들 공여기관이 추구하고 있는 위험관리의 방향성과 내용은 각 기관이 가지고 있는 철학과 사업 운영방식에 따라 차이가 존재하나, 위험에 대한 명확한 정의를 바탕으로 사업의 수행 과정과 기관 주요 의사결정을 지원하는 공식적인 절차로 위험관리를 수립하였음.

(2) 호주 위험관리 강화 추진 사례

- ☐ AusAID는 위험관리를 단순히 기관 내 새로운 관리 기능으로 추가한 것이 아니라, 개발효과성 제고라는 목적 아래 전체 시스템, 법규, 행동강령 등 기관의 다양한 분야에 걸쳐 위험의 원천이 될 수 있는 불확실성을 줄이는 것으로부터 개선의 과정을 시작함.
 - 사전 위험관리 강화를 위한 정책 및 가이드라인 개발 및 보완을 통해 선제적 위험관리 활동을 위한 기초선을 마련했음.
 - 환경보호 가이드라인, 이주정책 가이드라인, 아동보호법규 및 부패 척결하기 방지 관리 법규 등은 개발협력사업에서 발생할 수 있는 대표적 위험요소의 판단 기준이라 할 수 있음.
 - 파트너 기관을 선정하는데 있어 파트너 기관이 내포하고 있는 위험요소들을 줄이고, 사업 수행과정에서 발생하는 위험에 보다 효과적으로 대응하기 위해 AusAID는 기관사정 프레임워크를 개발함.

- 기관사정 프레임워크는 파트너 기관의 사업 수행 역량을 비롯하여 기관의 위험관리 역량과 아동, 이주, 환경, 장애인 보호, 부정방지 등과 관련된 보호 정책을 면밀히 살펴봄으로써 파트너들과의 협력 과정에서 발생할 수 있는 위험들을 선제적으로 관리할 수 있게 지원함.
- 2011년 위험관리 강화 이전, AusAID는 통합된 위험관리 절차 없이 개별 사업 부서에서 자체적으로 개발한 위험관리 절차를 따름으로써 발생하는 비효율성을 최소화하고자 기관 내 통일된 양식의 위험관리 프레임워크를 개발하는데 주력함.
- 위험에 대한 정의를 비롯하여 위험관리 절차, 위험관리 대응 주체에 따른 업무 책임, 보고 체계를 수립함으로써 조직 구성원 모두가 공통된 방법으로 위험관리를 접근할 수 있도록 했음.
- AusAID는 위험관리 관련 의사결정 체계를 마련하고, 위험관리 전담부서를 신설함으로써 전사적으로 위험을 총괄 관리할 수 있는 체계를 마련했음.
- 위험관리 전담팀의 지휘 아래 전 직원과 기관 외부 이해관계자들을 대상으로 하여 위험관리 교육 훈련을 진행했으며 결과적으로 특정 부서 직원이 아닌 전 부서에 걸친 구성원이 위험관리 역량을 갖추 수 있게 되었음.
 - 위험관리 역량을 바탕으로 위험 주체기관 및 주체자들끼리 위험에 대한 인식을 공유하고 각 주체가 스스로 위험관리 강화 방안을 마련할 수 있는 효과적인 위험관리 체계를 수립하였음.
 - AusAID 본부 위험관리팀과 국가·지역 프로그램 위험관리자, 개발 컨설턴트 및 프로젝트 관리자, 해외사무소 위험관리 담당자들은 위험관리의 주요 대응 주체로서, 각각에게 주어진 위험관리 업무를 수행하도록 함으로써 위험 대응에 대한 책임을 분산시키고자 함.
 - AusAID는 민간 개발컨설팅 및 수행업체들과 사업 입찰과정에서 필수적으로 위험관리 계획을 협의하고, 위험관리에 대해 역할과 책임을 명확히 함으로써 위험에 대한 분산하고 합리적인 대처가 가능하게 함.
- 위험관리 강화 추진 이후, 위험관리팀은 강화 목표와 결과에 대한 지속적인 모니터링 활동을 하고 있으며, 호주 국내 개발 파트너뿐만 아니라 협력대상국 정

부, 현지 시민단체, 하도급 조달업체들의 위험관리 역량을 증진시키기 위한 다양한 전략도 마련 중에 있음.

2) KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리에 대한 시사점

□ 개발효과성 제고를 위한 위험관리 목적 수립

- 단순한 관리 기능이 아닌 전 사업 영역에 걸친 위험관리 강화 전략 마련
 - AusAID는 개발협력사업의 개발효과성 및 책무성을 강조한다는 맥락에서 위험관리전략을 지속적으로 발전시키는 환경을 마련했음. 근시안적인 관점에서는 기관 내 사업팀 혹은 사업 수행과 관련된 업무를 다루는 직원만의 별도의 과업으로 지정하여 위험을 관리하는 것이 효율적이라고 할 수 있을 것임. 그러나 위험관리를 단순히 기관 내 새로운 관리 기능으로 추가하여 관리한다면 기존 업무와의 유기성도 떨어질 뿐만 아니라 또 다른 업무 부담으로 느껴질 위험이 큼.
 - 새로 도입되는 위험관리 체계는 기존에 KOICA에 존재하는 제도 및 규정 등과 유기적으로 통합되어 대내외 일관성을 확보하고, 개발효과성 제고는 목적 아래에 다양한 영역에 걸쳐 위험관리가 필수 요소가 될 수 있도록 위험관리 강화 전략을 마련해야 할 것임.

□ 위험관리 강화 및 관련 활동 지원 시스템의 정비

- 체계적인 교육 훈련
 - ‘아는 만큼 보인다’라는 말처럼 듣고 배운 것이 없으면 위험의 인식조차 어려우므로 위험관리 교육 훈련 프로그램 구축이 필요함. AusAID는 신입 직원⁴⁴⁾들을 포함하여 기관 전 직원들을 대상으로 사업 위험관리 교육의 의무화 및 기타 지원 노력을 선행했음. 이후 직급 혹은 직무별로 연관된 위험을 파악하고 분석할 수 있도록 조직과 개인의 역량을 키워나가는 방향으로 맞춤형 교육을 지원하였음.
 - 개발협력분야 종사자와 전문가가 제한되어 있고⁴⁵⁾ 국제개발협력의 경험이

44) 신입 직원 의무 교육 교과과정에 위험관리 교육이 포함되어 있음.

45) 호주의 경우 주요 개발 NGO들은 기관의 자체적인 프로그램과 호주국제개발위원회(Australian Council For International Development, ACFID; 이하 ACFID)의 모니터링 및 자문, 교육·훈련 지원 프로그램 등을 통해 개발효과성 제고를 위한 기관 역량을 키워오고 있음. ACFID는 효과적인 원조사업을 위해 호주 외교부 인증

타 선진 공여국에 비해 부족한 한국의 현실에서 KOICA는 기관 직원뿐만 아니라 다양한 파트너들을 위한 자료와 교육 훈련을 제공하는 것이 필수적이라 할 수 있음.

- 또한 실무자들과 기관 내에 위험관리에 대한 자문이나 연구를 수행할 전담인원을 확보하여 직원들이 교육 받은 내용을 실천할 수 있는 환경을 조성하는 것도 필요함. 예를 들어 1) 직원이 위험에 대해 분석하고 대응 방안을 마련하기 위해 전문가를 만나 자문을 구할 수 있는 기회를 제공하고, 2) 위험에 대해 의사소통할 장을 마련하는 등의 구체적 지원 방안이 있음.

□ 위험관리 강화 및 관련 활동 지원 시스템의 정비

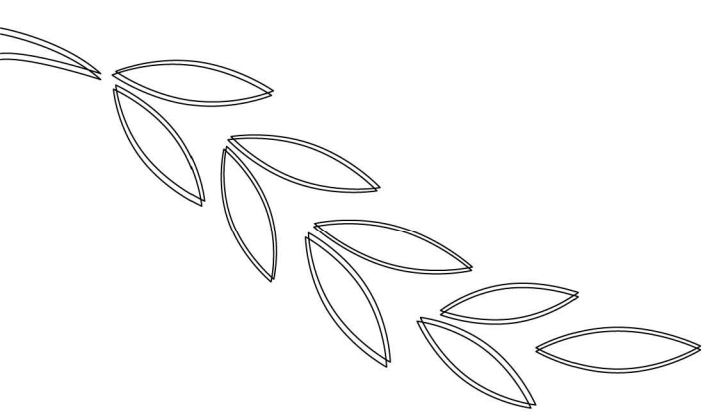
- 기관사정 프레임워크 구축
 - 무엇보다 빠른 시일 내에 호주 외교부의 기관사정 프레임워크와 같은 기능을 하는 KOICA의 정책과 지침을 마련하여 개발협력 주체자 및 기관들이 내포하고 있는 위험요소들을 사전에 제거하고, 동시에 업무시스템의 투명성을 높이는 기관 차원의 강도 높은 노력을 기울일 것을 제언함.
- RFP에 대상관리위험 명시
 - 또한 수행업체(contractors)와 계약을 체결하는 입찰과정에서 KOICA는 단순히 위험에 대한 책임을 업체들에게 전가하는 것이 아니라 입찰에 참가하는 업체들의 역량을 미리 파악함으로써 이들이 위험에 대한 대응방안을 제안할 수 있도록 RFP에 적절한 요구사항을 명시해야 함. 이를 통해 수행계획에 위험관리방안이 포함될 수 있게 하며 개별 위험의 식별과 분석, 대응이 실제 사업 수행주체에 의해 추가적으로 이루어지는 견고한 시스템을 구축할 수 있을 것임.
- 위험관리의 핵심은 성과평가
 - 호주의 주요 민간 개발컨설팅업체인 Coffey International은 호주 외교부의 신 위험관리 정책으로 사업의 공식 모니터링과 평가 과정(중간, 중간,

제도(DFAT Accreditation)의 요구사항과 국제 NGO 등의 모범적 행동강령 등을 참고하여 "ACFID 행동강령(Code of Conduct)"을 만들었음. ACFID는 위험관리를 단순히 프로젝트 관리라는 행정적 측면에서 접근하는 것이 아니라 행동강령을 통해 호주 NGO들의 효과적인 개발 활동, 협력 관계를 지원하고 있음. ACFID는 행동강령의 기준에 맞춰 NGO들의 기관 및 사업 내용을 정기적으로 검토함으로써 NGO들에게 자문을 제공하고 있음. 개발 NGO들뿐만 아니라 협력수행업체들 또한 풍부한 해외 사업 경험을 바탕으로 호주 외교부의 위험관리 강화 정책 이전에 위험관리를 이미 효과적으로 수행하고 있었음. 몇몇 회사는 호주 외교부의 신 위험관리정책이 기회로 작용하여 입찰과정 등에서 우위를 입증하기도 하였음.

종료, 사후평가)에서 위험관리평가가 추가되어 향후 유사한 사업의 기획과 실행에서 다루어져야 할 위험을 파악하게 되는 계기가 마련되었다고 평가함. KOICA 또한 다양한 개발협력 파트너들과 공식적인 채널 등을 통해 위험관리 내용을 공유하고 이미 그들이 수행하고 있는 위험관리활동을 파악하고 정리함으로써 발전해 나가야 할 것임.

□ 위험관리 문화 조성

- 문화 조성을 위한 지속적인 지원과 투자
 - 호주 사례에서 살펴보았듯이 문화를 조성하기 위해서는 지속적인 지원과 투자가 필요함. 호주의 경우, 최고 경영자의 의지가 있었으며 전담부서 신설과 함께 그에 따른 체계적인 교육 훈련 제공, 성과평가 시스템 등의 구축을 위한 실질적인 투자가 있었음.
 - 주요 이해관계자들을 변화의 과정에 참여시키고 목적의식을 공유함으로써 변화에 대한 저항을 줄이고 추진과정을 촉진할 수 있었던 호주 사례를 선택으로 하여, KOICA는 기관의 고유 특성을 활용하여 위험관리 문화 조성 전략을 마련해야 할 것임. KOICA 내부 조직의 상관관계를 살펴볼 때 최고경영자를 비롯한 지도층이 적극적으로 위험관리의 필요성을 인식하여 지속적인 지원을 해나가야 할 것임.



Ⅳ. KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 현황분석



IV

KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 현황분석

- 앞서 국제사회에서 보편적으로 통용되는 위험 및 위험관리의 내용과 해외 공여국 중 가장 최근에 성공적으로 위험관리 강화 활동을 수행한 호주의 위험관리 사례를 심도 있게 살펴보았음.
- 본 장에서는 KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 현황 및 문제점을 살펴보고, 이를 통해 KOICA의 상황을 반영한 실질적인 KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 방안을 도출함.
- 현황분석은 크게 프로젝트형 사업의 전체 추진절차상에서 KOICA가 직면하고 있는 주요 위험과, 해당 위험의 관리를 위해 수행하고 있는 KOICA의 위험관리 활동(practices) 두 가지를 분석함.
- 본 장은 1절 현황분석 방법 및 절차, 2절 현황분석 결과 순으로 구성되어 있음.
- 1절 ‘KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 현황분석 방법 및 절차’에서는 현황분석의 대상과 현황분석 프레임워크, 그리고 현황분석을 위한 자료 수집 방법 및 절차에 대해 소개하였으며, 2절 ‘KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 현황분석 결과’에서는 1절에서 제시한 분석 프레임워크에 따라 현황을 분석한 결과를 정리하였음.



1. KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 현황분석 방법 및 절차

1) 위험관리 현황분석 대상

- 본 KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 현황분석은 KOICA의 여러 형태의 수행 사업⁴⁶⁾ 중 ‘프로젝트형 사업’에 국한하여 실시함.

(1) 프로젝트형 사업의 정의

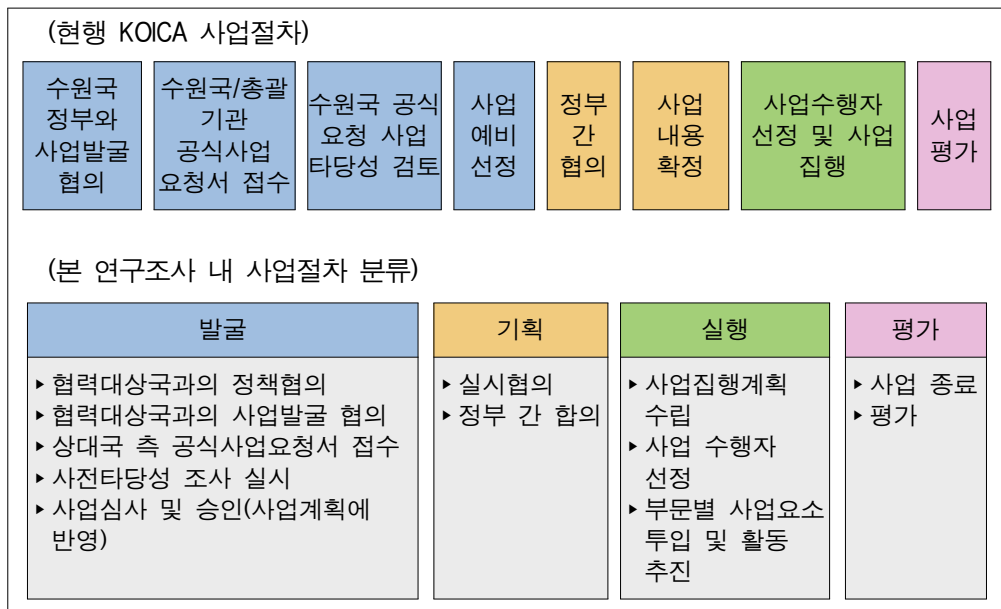
- 프로젝트형 사업이란, ‘개도국의 특정 개발목표 달성을 위해 건물, 시설물 및 기자재 등의 물적 협력수단(hardware)과 전문가 파견 및 연수생 초청 등 인적 협력수단(software)을 결합하여 다년간 지원하는 사업으로서, 사업의 발굴, 계획, 실시, 심사 및 평가에 이르는 전 과정을 체계적으로 추진하는 종합적인 협력사업 수단’임(ODA교육원, 2012).
- 이처럼 KOICA는 현재 ‘프로젝트’를 복수의 사업수단을 결합한 지원형태로 정의하고 있는데 이는 KOICA의 관행에 기초한 특수한 정의임.

(2) 프로젝트형 사업의 추진절차

- 현재 KOICA에서는 개발협력사업을 8단계(수원국 정부와 사업발굴협의, 수원국 정부의 총괄기관으로부터 공식사업요청서 접수, 수원국 공식요청사업 타당성 검토, 예비선정, 정부 간 협의, 사업내용 확정, 사업시행자 선정 및 사업집행, 사업평가)의 업무절차로 나누어 사업을 추진하고 있음(KOICA, 2014).
- 하지만 본 연구에서는 KOICA 담당자들과의 협의를 통해 실제 사업을 수행하는 주요 이해관계자들이 주로 인지하는 대표적인 4단계로 사업절차를 재분류하고 이를 기준으로 현황조사를 수행함. 재분류한 4단계의 사업절차 및 절차별 주요 업무는 다음과 같음.

46) KOICA는 현재 프로젝트 사업, 해외봉사단 파견, 국내초청연수, 전문가파견, 해외재난복구지원, 민관협력사업, 국제기구협력 등의 다양한 형태로 개발원조사업을 수행하고 있음.(KOICA 홈페이지 내 사업형태 페이지, (<http://www.koica.go.kr/program/business/index.html>)).

[그림 4-1] 본 연구조사 내 사업절차 분류



출처: 홍은표&연경심, (2014). 개발협력사업의 평가 및 성과중심관리를 위한 평가정보의 효율적인 생산 및 관리, 저자 작성

- 1단계인 발굴 단계에서는 실제로 추진할 프로젝트들을 발굴하는 단계로 이러한 사업 발굴은 일반적으로 KOICA 해외사무소와 주요 수원기관 간 협의를 통해 이루어짐. 사업요청서(project concept paper)의 형태로 사업들이 접수되면 KOICA 본부에서 그 중 사업추진 타당성 조사를 수행할 대상사업을 선별하고, KOICA 직원 및 분야별 외부전문가로 조사단을 구성하여 사전타당성조사(preliminary survey)를 수행함. 그 사전타당성 조사 결과 사업추진의 타당성이 인정되면 이후 KOICA 내·외부 심의를 거쳐 신규 사업으로 추진할 사업이 최종 확정됨.
- 2단계인 기획 단계에서는 신규 대상사업으로 선정된 프로젝트에 대해 상대국 측과 합의과정을 거쳐 구체적인 사업 추진내역을 결정함. 이때 KOICA와 수원기관이 프로젝트의 범위, 규모, 내용 및 양측 간 분담사항 등을 합의하는 절차인 실시협의(implementation survey)를 통해 최종 협의의사록(Record of Discussion, ROD; 이하 ROD)을 작성함.
- 3단계인 실행 단계에서는 사업집행계획을 수립한 뒤, 각 사업구성요소별로

사업수행자를 선정하여 실질적인 사업을 실행함. 이때 사업집행계획은 프로젝트 추진의 실질적인 근간이 되는 문서로서, ROD를 바탕으로 단위·부문별 사업 구성요소 및 추진방안, 사업수행자 선정방식, 예산·일정·위험관리 등에 대한 계획이 포함됨.

- 마지막 단계인 평가 단계에서는 프로젝트를 종료하고 해당 사업을 평가함. 이때 완성된 사업성과물을 상대국 측에 전달하고 사업자체의 성과 및 목표 달성 여부 등을 평가함.

(3) 프로젝트형 사업의 주요 이해관계자

□ 프로젝트형 사업의 주요 이해관계자는 사업의 추진절차 및 형태에 따라 약간의 차이가 있으나 크게 본부사업팀(사업담당자), 전문가(외부전문가), 사업수행자(PMC, 단위사업 시행자 등), 해외사무소, 수원국으로 나눌 수 있으며, 그 구체적인 내용은 다음과 같음.

<표 4-1> KOICA 프로젝트형 사업의 주요 이해관계자

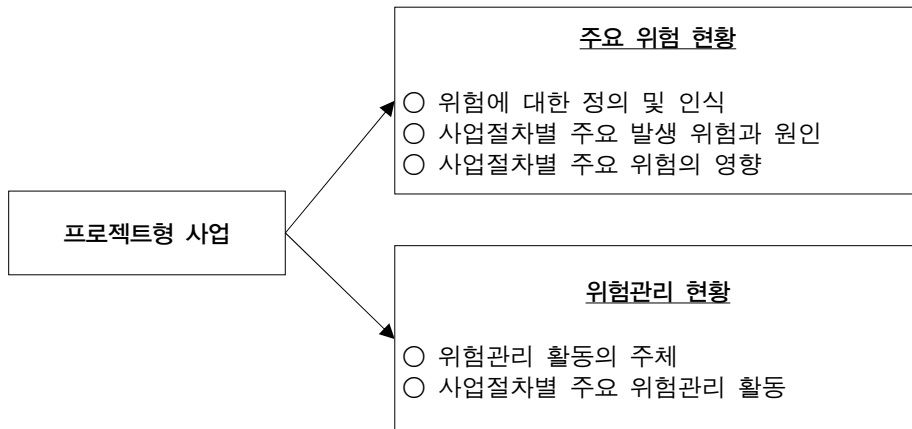
구분		주요 수행업무
본부사업팀(사업담당자)		KOICA 본부에서 프로젝트형 사업을 총괄 관리하는 KOICA 사업팀, 사업팀 내 사업 담당자, 본부사업팀과 협업하는 KOICA 내 분야 전문관 등
전문가(외부전문가)		사전조사, 실시협의 등의 수행에 참여하는 외부 전문가
사업 수행자	PMC (Project Management Consulting)	프로젝트형 사업의 관리 및 수행에 대한 기술자문 기관
	CM (Construction Management)	건축부문 프로젝트형 사업에 대한 기술자문 건축비 산정, 입찰, 공정, 설계변경, 기성, 품질, 감리 업무 수행자
	단위사업시행자 (Contractor)	설계, 시공, 감리, 기자재 공급, 연수 등과 단위사업의 시행자
해외사무소		사업의 효율적인 수행을 위해 KOICA에서 해외에 설치하는 사무소 및 사무소 내 파견 ODA 전문가
수원국 및 수원기관		프로젝트형 사업의 대상이 되는 국가와 프로젝트 담당기관

출처: 홍은표&연경심, (2014). 개발협력사업의 평가 및 성과중심관리를 위한 평가정보의 효율적인 생산 및 관리, 저자 작성

2) 위험관리 현황분석 프레임워크

- KOICA 프로젝트형 사업의 현황분석은 크게 KOICA 프로젝트형 사업의 발굴, 기획, 실행, 평가의 전체 추진절차상에서 1) KOICA가 직면하고 있는 주요 위험의 현황과, 2) 그러한 주요 위험들을 관리하기 위한 KOICA의 위험관리 활동(practices)을 조사함.

[그림 4-2] KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 현황분석 프레임워크



(1) 주요 위험 현황분석 프레임워크

- 프로젝트형 사업의 주요 위험 현황분석은 크게 1) 주요 이해관계자들이 KOICA 프로젝트형 사업의 위험을 어떻게 정의하며 인식하고 있는지를 살펴보고, 2) 사업절차별로 직면하고 있는 주요 위험과 그 원인에 대해 분석한 뒤, 3) 그러한 주요 위험이 현실화되는 경우의 영향에 대해 정리함.
- 특히 사업절차별 주요 위험의 분석을 위해서는 프로젝트관리의 표준지침인 PMBOK에서 제시하고 있는 위험구분(위험의 원인, 위험, 위험의 영향)⁴⁷⁾에 기초하여 다음과 같은 분석 프레임워크를 개발하고 이를 활용함.

47) Project Management Institute, A Guide to the Project Management (PMBOK® Guide), 2013.

<표 4-2> KOICA 프로젝트형 사업의 주요 위험 현황분석 틀

사업절차 \ 위험구분	위험의 원인	위험	위험의 영향
발굴			
기획			
실행			
평가			

출처: 저자 작성

- PMBOK에서 제시한 위험의 원인(cause), 위험(risk), 위험의 영향(impact)의 구분의 구체적인 내용은 다음과 같음.
 - 위험의 원인: 불확실하다는 것을 인식하게 하는 요인
 - 위험: 목표에 긍정적, 부정적 영향을 끼치는 요인
 - 위험의 영향: 목표에 끼치는 영향
- OECD 보고서에 따르면 국제개발협력사업에서 위험의 원인과 위험의 두 개념은 혼재되어 사용되는 경향이 있으나,⁴⁸⁾ KOICA가 현재 실제적으로 직면하고 있는 위험과 그 위험의 원인을 구별하여 살펴보는 것은 향후 위험관리 도구를 개발하고 구체적인 방안을 마련하기 위한 의미 있는 기초 작업이 될 것으로 판단됨.

□ 이에 본 연구에서는 ‘위험경로분석(risk path analysis)’을 통해 KOICA 프로젝트형 사업의 주요 위험을 찾고, 주요 위험의 발생 이유가 되는 직·간접적인 위험 원인과 주요 위험이 다양한 부문에 미치는 영향을 분석함.

(2) 위험관리 현황분석 프레임워크

□ 프로젝트형 사업의 위험관리 활동 현황분석은 크게 1) 현재 프로젝트형 사업 관련 위험관리 활동의 주요 주체를 살펴보고, 2) 사업절차별로 KOICA에서 수행하고 있는 보다 구체적인 주요 위험관리 활동에 대해 분석함.

48) OECD. Aid risks and fragile and transitional contexts: Improving donor behavior, 2010.

- 특히 사업절차별 주요 위험관리 활동 분석 시에는 국제표준인 ISO 31000에서 제시하고 있는 위험관리 표준 절차(위험 식별, 위험 분석 및 평가, 위험 대응, 모니터링)에 기초하여 다음과 같은 분석 프레임워크를 개발하고 이를 활용함.

<표 4-3> KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 활동 현황분석 틀

사업절차 \ 위험관리절차	식별	분석 및 평가	대응	모니터링
발굴				
기획				
실행				
평가				

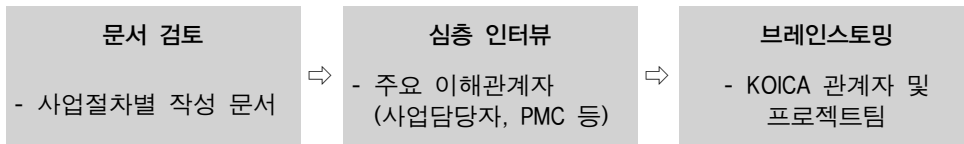
출처: 저자 작성

- ISO 31000에서 제시하는 위험관리 표준 절차의 구체적인 내용은 다음과 같음.
 - 위험 식별: 프로젝트와 관련된 모든 위험을 찾아내는 단계
 - 위험 분석 및 평가: 찾아낸 위험에 대해 그 위험의 특징을 검토하고 이러한 위험이 실제로 발생했을 경우 프로젝트에 어떤 영향을 주는지 평가하는 단계
 - 위험 대응: 위험 분석 결과를 기초로 적절한 위험 대응방안을 수립하고, 구체적인 계획을 세워 실행하는 단계
 - 모니터링: 실제로 선택하여 실행한 위험 대응방안이 충분한 효과가 있고 위험관리목적을 달성하였는지를 확인하고 필요한 경우 수정하는 단계

3) 자료 수집 방법 및 절차

- KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 현황분석을 위해 본 연구에서는 크게 1) 관련 문서 검토, 2) 주요 이해관계자 심층인터뷰, 3) 브레인스토밍의 세 가지 방법으로 자료를 수집하였음.

[그림 4-3] KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 자료수집 방법 및 절차



(1) 사업절차별 작성 문서 검토

- 위험관리 현황분석을 위한 자료 수집을 위해 먼저 사업절차별 작성 문서들을 검토하고, 이를 통해 KOICA에서 해당 문서상에 이미 반영 중인 위험관리 항목들을 분석함. 또한 해당 작성 문서들을 통해 이루어지고 있는 KOICA 위험관리 관련 활동들을 살펴보고, 위험관리 관련 문제점 및 개선방향을 도출하는데 활용함. 분석대상이 된 구체적인 문서의 종류는 다음과 같음.

<표 4-4> 사업절차별 분석대상 문서의 종류

사업절차	분석대상 문서의 종류
발굴	사전타당성조사 결과보고서
기획	실시협의 결과보고서
실행	집행계획, 제안요청서, 사업수행계획서
평가	평가보고서

출처: 저자 작성

- 보다 구체적으로 발굴 및 기획 절차에서의 위험관리 현황분석을 위해서는 ODA 도서관(<http://lib.koica.go.kr>)을 통해 외부에 공개된 사전타당성조사 결과 보고서와 실시협의 결과보고서를 활용함.
- 이때 최근 3년간(2012년~2014년) 작성된 보고서 중 사전타당성조사 결과보고서와 실시협의 결과보고서가 함께 공개되어 있는 사업의 보고서와 2014년에 작성된 사전타당성조사 결과보고서를 우선적으로 분석함.
 - 이는 사전타당성조사 결과보고서와 실시협의 결과보고서가 동시에 공개되어 있는 사업의 보고서를 분석함으로써, 위험 관련 내용이 사업절차상에서 어떻게 연결되어 관리되는지를 분석하는 데 도움이 될 것으로 판단하였기 때문임.

- 하지만 최근 3년간 작성된 사전타당성조사 결과보고서들을 살펴본 결과, 2014년 보고서에 위험관리 관련 내용이 가장 많이 담겨져 있어 공개되어 있는 보고서 전부를 분석함.

□ 한편 실행 및 평가 절차에서의 위험관리 현황분석을 위해서는 집행계획, 제안 요청서, 사업수행계획서, 평가보고서를 활용함.

- 이때 집행계획과 사업수행계획서는 외부로 공개되지 않은 내부분서이기 때문에 KOICA에 측에 요청하여 공유 받은 문서들을 활용하였으며, 제안요청서 및 평가보고서는 ODA 도서관을 통해 외부 공개된 보고서를 활용함.

(2) 주요 이해관계자 심층인터뷰

□ 실제 위험관리와 관련된 사례, 즉 주요 이해관계자들이 KOICA 프로젝트형 사업을 수행하면서 직면했던 위험들과 그 위험들에 대한 대응 사례, 위험이 현실화되면서 사업의 수행이나 목표달성에 미쳤던 영향 등에 대한 내용을 수집함. 이를 통해 KOICA 프로젝트형 사업이 주로 직면하는 주요 위험 및 위험관리 현황을 분석하고, 향후 문제점 및 개선방향을 도출하는 데 활용함.

□ 이를 위하여 23명의 KOICA 직원들과의 심층 인터뷰를 수행함.

- 대표성 있는 의견과 실질적인 사업관리 경험 및 실제 사례의 수집을 위해 10년차 경력의 직원 10명(팀장급), 3~5년차 경력의 직원 10명(대리 및 과장급), 분야별 전문관 3명(건축/보건/교육 전문관)을 KOICA 평가심사실의 협조로 섭외함.
- 2014년 8월 25일부터 29일까지 일주일 동안 23명의 직원들과의 면담을 실시하였으며 각 면담 시간은 약 각 60~90분이 소요됨.
- 직원 면담은 반구조화 방식으로 실시하였으며 상기 KOICA 위험관리 현황분석틀에 근거하여 면담기록지와 면담질문을 개발하여 사용함.

<표 4-5> KOICA 직원 대상 심층 인터뷰 방법 요약

구분	내용
면담 기간	• 8월 25일 ~ 8월 29일
면담 대상	• 5개 사업팀 내 3년차 이상 사업담당자, 사업팀 팀장, 사업총괄팀, 분야별 전문관, ODA 교육원 교육담당자
면담 시간	• 면담자별 60 ~ 90분
면담 진행	• 본 연구에 대한 소개(연구목적, 연구진, 면담 목적) • 경험했던 프로젝트 위험관리의 사례 청취 • KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 개선방안에 대한 의견 청취 및 관련 논의

출처: 저자 작성

- ☐ 또한 해외에서 수년간 개발협력사업을 다수 경험한 전문가와 면담을 진행함.
- 현황조사 및 분석 결과와 함께 연구진의 중간 결론 등을 공유하고 전문가의 의견을 청취함.

- ☐ 참고로 심층인터뷰에 참여한 KOICA 직원 및 전문가의 요청으로 본 보고서에 심층인터뷰 대상자의 실명은 기재하지 않음.

(3) KOICA 관계자 및 프로젝트팀의 브레인스토밍

- ☐ 위험관리 현황분석을 위해 연구진 공동작업 및 전문가 자문회의를 실시함.



2. KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 현황분석 결과

1) 주요 위험 현황분석 결과

(1) 위험에 대한 정의 및 인식

- ☐ KOICA내 프로젝트형 사업 수행과 관련하여 주로 참조하는 문서인 ‘프로젝트 기획, 모니터링 및 평가 방법론’에서는 위험을 PDM의 가정(assumptions)과 비교하여 ‘프로젝트에서 잘못될 수 있는 부정적 상황’으로 정의하고 있음(KOICA, 2009).
- ☐ 하지만 KOICA 직원 인터뷰 결과 실제로 직원들을 이러한 정의를 공유하고 업무에 활용하고 있지 않는 경우가 대부분이었음.
- ☐ 즉 KOICA내 프로젝트형 사업과 관련된 문서들 내 위험에 대한 정의가 통일되어 있지 않으며, 현재 KOICA 조직 전체적으로 합의된 위험에 대한 정의는 없는 것으로 보임.
- ☐ 그 결과 KOICA 프로젝트형 사업담당자 등 직원들은 대부분 자신들이 사업을 수행하면서 느끼고 부딪히는 모든 어려움을 위험이라고 정의하고 있으며, KOICA 프로젝트형 사업수행에 참여하는 여러 이해관계자들은 이해관계자 개개인의 위험관리에 대한 이해 수준에 따라 위험을 다르게 정의하고 있음.
 - KOICA 직원들과 KOICA 프로젝트형 사업의 위험에 대해 인터뷰한 결과 불확실한 요소로서의 위험을 이야기한 경우보다, 실제 사업을 수행하면서 부딪혔던 문제들을 위험으로 설명하는 경우가 많았음.
 - 또한 사업절차별 작성 문서를 분석한 결과 위험에 대해 분석한 부분의 내용이 보고서별로 편차가 매우 컸음. 예를 들어, 위험을 위험의 보편적 정의인 ‘사업 목표에 부정적 영향을 초래하는 사건 또는 결과가 일어날 가능성’으로 정의하여 분석한 보고서가 있는 반면, SWOT 분석의 T(Threat, 위협)의 개념과 위험을 혼동하여 위험을 분석한 보고서도 있었음.

- 즉 KOICA 내 위험에 대한 인식은 위험과 이슈(문제)에 대한 개념이 혼재되어 있으며, KOICA 내부적으로는 오히려 이슈를 위험으로 인식하는 경우가 많음.
- 위험은 아직 발생하지 않은 확률적 사건이며, 이슈는 발생해서 프로젝트의 차질을 발생시키는 문제점으로 다음의 표의 내용과 같이 서로 구별되는 개념임.

<표 4-6> 위험과 이슈의 차이점

분류	위험(Risk)	이슈(Issue)
정의	원치 않는 결과를 초래하게 될 발생 가능한 미래의 사건	현재 프로젝트에 장애 혹은 부정적 영향을 미치는 문제
발견시점	프로젝트 진행 중에 발견될 수 있으나, 진행 전에 모두 발견해 내는 것을 추구함.	모두 프로젝트 진행 중에 발견됨.
처리시점	발견된 후, 당장 해결되지 않아도 프로젝트는 진행될 수 있음. 일부는 완화전략 이행으로 발생가능성을 통제함.	발견되면 바로 처리됨. 발생한 이슈를 해결하지 못하면 프로젝트 진행에 차질이 발생함.

출처: Department of Education. (2013). Risk Management Fact Sheet2: Risk versus Issue, 저자 작성

- 한편 위험관리에 대해서도 프로젝트관리 매뉴얼이나 성과관리 가이드라인과 같은 KOICA 자료에서 기본적인 개념들과 방법론들이 소개되기는 하였으나 실질적 위험관리를 위해서 통용되는 기준이나 절차는 없는 것으로 보임.
- 프로젝트관리 매뉴얼에서는 PDM에서 도출된 가정(assumptions)을 기초로 위험관리계획을 수립하고 이를 통해 위험관리를 수행할 것을 제안하고 있으나, 그 구체적인 절차 및 내용에 대한 설명은 거의 없음. 더욱이 현재 KOICA에서 PDM의 활용도는 저조한 것으로 나타나고 있어⁴⁹⁾, 이에 기초한 위험관리 활동 역시 거의 이루어지지 않고 있음.
 - 성과관리 가이드라인에서는 성과중심관리의 주요 구성 요소 중 하나로 위험관리에 대해 기술하고 사업절차의 각 단계에서 위험요소에 대한 고려를 강화할 것을 제언하는 수준에 그치고 있으며, 위험관리 관련 절차 및 방법 등에

49) 홍은표, 연경심. (2014). 개발협력사업의 평가 및 성과중심관리를 위한 평가 정보의 효율적인 생산 및 관리. 연구자료 ODA연구 2014-24-195. KOICA. p.1, p.41.

대한 상세한 언급은 없음. 이에 현재 KOICA 성과관리에서 위험관리에 대한 고려는 거의 없음.

- 사업절차별 작성 문서 중에서는 제안요청서에 위험관리계획 작성을 요구하며 이에 대해 기술한 부분이 있으나, 위험관리 계획을 ‘과업 수행 시 현지사정 등으로 인해 일정 또는 비용상 발생할 수 있는 위험요소를 분석하고, 이에 대한 대응방안을 제시하는 것’으로 정의한 것이 전부임. 즉 실제 위험관리계획 수립을 위한 구체적인 절차 및 방법 등에 대한 내용은 포함하고 있지 않음. 그 결과 실제 제안서나 사업수행계획서의 위험관리계획의 작성은 형식적인 수준에 그치고 있음.

□ 이와 같은 상황에서 KOICA의 위험관리 활동 역시 위험을 사전에 인식하고 적극적으로(proactive) 대비하는 위험관리보다는 위험이 현실화된 이후 문제에 대응하는(reactive) 이슈관리(문제해결)에 가까움.

- 위험관리는 위험이 문제로 현실화되기 전(이슈화되기 전)에 대응책을 생각해 내는 과정으로 프로젝트의 불확실성 요소를 통제하고자 하는 것인데 반해, 이슈관리는 이미 발생한 부정적인 문제들을 해결하고자 하는 것임.

(2) 사업절차별 주요 발생 위험 및 원인

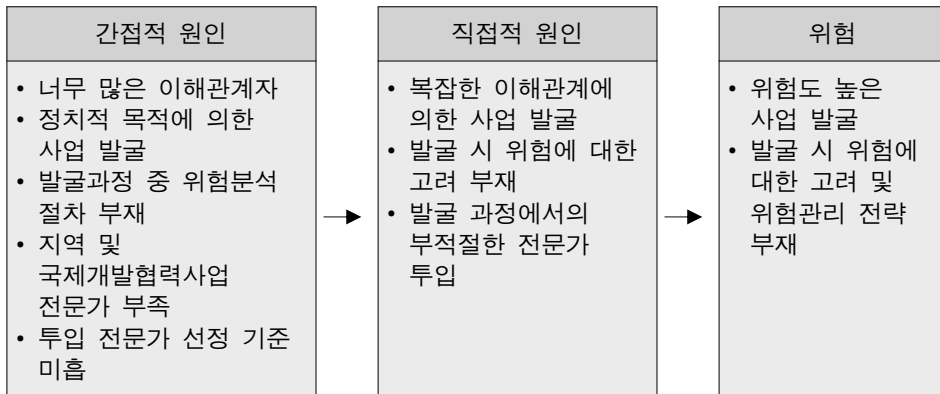
□ KOICA 프로젝트형 사업의 주요 발생 위험을 사업절차별로 요약하여 정리하면 다음과 같음.

<표 4-7> KOICA 프로젝트형 사업절차별 주요 발생 위험 및 원인

구분	위험의 간접적 원인	위험의 직접적 원인	위험
발굴	• 너무 많은 이해관계자 • 정치적 목적에 의한 사업 발굴 • 발굴과정 중 위험분석 절차 부재 • 지역 및 국제개발협력사업 전문가 부족 • 투입 전문가 선정 기준 미흡	• 복잡한 이해관계에 의한 사업 발굴 • 발굴 시 위험에 대한 고려 부재 • 발굴 과정에서의 부적절한 전문가 투입	• 위험도 높은 사업 발굴 • 발굴 시 위험에 대한 고려 및 위험관리 전략 부재
기획	• 지역 및 국제개발협력사업 전문가 부족 • 투입 전문가 선정 기준 미흡 • 사업규모 및 특성과 상관없이 동일한 사전조사 기간 • 긍정적인 보고서만을 요구하는 문화	• 기획 과정에서의 부적절한 전문가 투입 • 너무 짧은 사전조사 및 기획 기간 • 사업영향요소의 사전파악이 어려운 해외 사업 특성 • 타당한 이유만 찾는 사전조사 성격	• 기획 불충분 • 위험요인의 사전식별 부족 • 사업실행 중 발생가능위험에 대한 실질적인 대응준비 부족
실행	• 국제개발협력사업의 특징(해외 사업, 불안정한 수원국 상황) • 역량 있는 대기업 등의 참여가 어려운 사업규모 • 너무 작은 협력업체 풀(pool) • 본부와 해외사무소 간의 불명확한 R&R • 해외사무소와의 커뮤니케이션 부족 • 개인역량에 의존하는 업무 추진방식사업 관련 정보, 경험, 지식 공유체계 미흡 • 순환보직 제도	• 사업환경변화 예측의 어려움 • 선정 협력업체(PMC, CM, 설계업체, 기자재업체 등)의 해외 사업 수행역량 부족 • 수원국 상황에 따른 사업내용의 잦은 변경 • 해외사무소와 협력의 어려움 • 사업담당자에게 주어진 과도한 책임 • 사업담당자의 업무 과중 및 과도한 행정 업무량	• 사업환경 상이 또는 변동 발생 • 사업실행 조건 상이 또는 변동 발생 • 규정위반 발생 • 실행 중 위험 사전대응 및 위험관리 부족 • 사업담당자의 지역과 분야 전문성 미흡 및 조직적 지원 부족
평가	• 위험 관련 평가항목 마련 미흡	• 사업담당자 및 사업수행자의 위험관리에 대한 의지 부족	• 위험요인의 평가 및 모니터링 부족

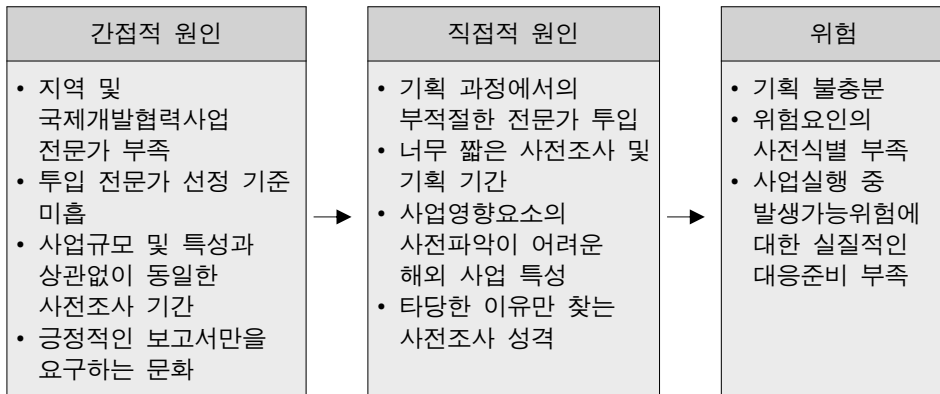
출처: 저자 작성

□ 발굴 단계에서의 주요 발생 위험 및 원인



- 발굴 단계의 주요 위험은 주로 위험도가 높은 사업을 발굴하는 것과 발굴 시 위험에 대한 고려 및 위험관리 전략이 존재하지 않는 것으로 도출됨. 특히 위험도가 높은 사업으로는 정치적 목적에 의해 발굴된 사업과 건축 관련 사업이 주로 거론됨.
- 이러한 위험도 높은 사업이 발굴되는 주요 원인은 크게 복잡한 이해관계에 의한 사업 발굴, 발굴 시 위험에 대한 고려 부재, 발굴 과정에서의 부적절한 전문가 투입의 세 가지로 나타남.
 - 복잡한 이해관계에 의한 사업 발굴은 사업 발굴 시 수원국의 요청 외 다양한 이해관계자들이 개입하면서 사업이 발굴되는 것을 의미함. 직원들은 이러한 경우 대부분의 위험이 나중에 현실화된다고 인식하고 있음.
 - 한편 발굴 시 위험에 대한 고려 부재는 사업 발굴 시, 해당 사업에 대한 위험분석 등의 절차를 거의 수행하지 않거나 수행한다 하더라도 위험에 대한 정확한 인식이 부족한 상황에서 위험분석이 수행되고 있는 상황을 의미함. 이와 같은 발굴 시 위험에 대한 고려 부재는 기획 및 실행 단계까지 계속적으로 영향을 미침.
 - 또한 발굴 과정에서의 부적절한 전문가 투입은 지역 전문가 및 국제개발협력사업 전문가 부족이라는 국내 상황과 전문가 선정 기준 미흡이라는 조직 상황이 맞물려 사업 발굴 시 부적절한 전문가가 투입될 가능성이 존재함을 의미함.

□ 기획 단계에서의 주요 발생 위험 및 원인

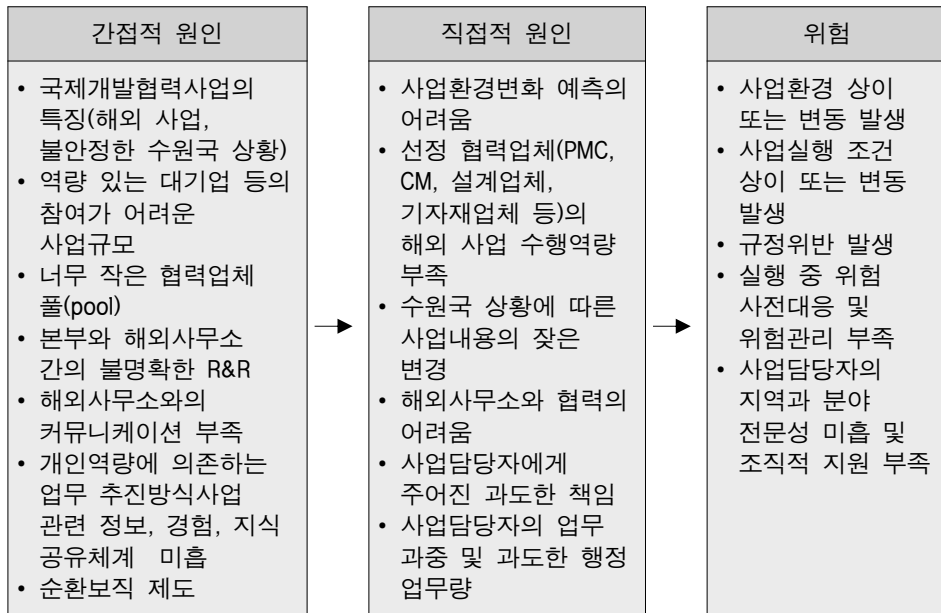


- 기획 단계의 주요 위험은 기획의 불충분, 위험요인의 사전식별 부족, 그리고 사업실행 중 발생가능 위험에 대한 실질적인 대응 준비 부족으로 도출됨.
 - 기획의 불충분은 수원국의 국가개발계획 및 제약사항, 국별협력전략, 수원국의 지역 및 시장 환경 그리고 협력기관 역량 등에 대한 확인 부족으로 프로젝트 실행을 위한 준비가 충분히 되지 못한 것을 의미함.
 - 위험요인의 사전식별 부족은 위험에 대한 사전식별이 거의 이루어지지 않아 위험이 현실화되어 문제로 발생하는 경우에만 이를 겨우 위험으로 식별하고 있는 상황을 의미함.
 - 사업실행 중 발생가능위험에 대한 대응준비 부족은 기획단계에서 수행되는 사전조사 및 사업기획상에서 사업실행 중 발생 가능한 위험에 대한 실질적인 대응전략을 논의하고 이에 대한 구체적인 대응방안을 계획하는 활동이 부족한 상황을 의미함.
- 기획 단계에서 이러한 기획 불충분, 위험요인에 대한 사전식별 및 대응준비 부족이 발생하는 주요 원인은 크게 기획 과정에서의 부적절한 전문가 투입, 너무 짧은 사전조사 및 기획 기간, 타당한 이유만을 찾는 사전조사 성격의 세 가지로 나타남.
 - 기획 과정에서의 부적절한 전문가 투입은 발굴 과정에서의 마찬가지로 전문가 부족 및 전문가 선정기준의 미흡으로 기획 과정에 부적절한 전문가가 투입된 경우를 의미함. 특히 기획 단계에서 기본계획수립(Basic Design

Survey, BDS) 등을 통해 일단 사업의 방향이 정해지면 추후 수정이 거의 어렵기 때문에 기획 과정에서 적절한 전문가 선정이 매우 중요함.

- 위험요인에 대한 사전식별의 부족 원인은 KOICA 내 위험을 사전식별하기 위한 도구 및 절차가 체계화되어 있지 않을 뿐만 아니라, KOICA 사업이 원천적으로 사업에 영향을 줄 위험요소들을 사전에 파악하기 어려운 해외에서의 사업이라는 특성을 가지고 있기 때문이라는 의견이 가장 많이 제기됨.
- 한편 너무 짧은 사전조사 및 기획 기간은 직원들 사이에서 가장 많이 언급된 위험원인으로, KOICA에서 진행하고 있는 사업의 규모, 범위, 형태, 분야가 매우 다양함에도 불구하고 사전조사는 거의 대부분 동일하게 1~2 주 안에 수행되도록 되어 있어 충분한 사업 기획이 원천적으로 불가능한 상황을 의미함. 이러한 불충분한 기획은 추후 사업이 실행되는 데 지속적인 위험원인으로 영향을 미치는 것으로 나타남.
- 또한 타당한 이유만을 찾는 사전조사 성격은 긍정적인 검토 보고서만을 요구하는 조직 문화로 인해 타당성 조사 등과 같은 사전조사를 실시한다 하더라도, 실제 파견 전문가들이 사업이 타당하지 않은 이유를 찾기보다는 주로 타당한 이유만을 찾고 있는 상황을 의미함. 이러한 상황을 해결하기 위해서는 파견 전문가들에게 체계적인 사전조사 가이드라인 또는 체크리스트 등을 제시할 필요가 있는 것으로 나타남.

□ 실행 단계에서의 주요 발생 위험 및 원인



- 실행 단계의 주요 위험은 실행 단계에서는 기획 단계의 내용과 비교하여 사업환경 및 사업실행 조건이 상이 또는 변동 발생, 법 제도 등과 같은 규정 위반 발생, 사업이 실행되고 있는 중간에 위험 사전대응 및 위험관리 부족, 사업담당자의 지역과 분야 전문성 미흡 및 조직적 지원 부족으로 도출됨.
- 실행 단계에서 위와 같은 위험에 직면하게 되는 주요 원인은 크게 사업환경 변화 예측의 어려움, 선정 협력업체의 사업 수행역량 부족, 수원국 상황에 따른 사업내용의 잦은 변경, 해외사무소와 협력의 어려움, 사업담당자에게 주어진 과도한 책임과 과중한 업무량으로 나타남.
 - 개발협력사업 특성상 사업환경변화 예측의 어려움은 개발협력사업이 정치·경제·사회·문화 모든 면에서 국내와는 다른 사업환경을 가진 해외 사업이라는 점과 대체적으로 개발협력사업의 대상이 되는 수원국의 사업환경이 불안정하다는 점에서 사업환경변화를 예측하기 어려운 점이 사업의 불확실성을 증가시키는 원인이 됨을 의미함.
 - 이는 사실 필연적으로 존재하는 위험원인임으로 제거하려는 노력보다는 관리하려는 노력이 필요한 부분임.

- 보다 구체적으로 해외 사업은 사전영향요소의 사전파악이 어렵다는 특징을 가짐. 즉 해외에서 수행하는 사업의 경우 위험이 실제 발생하기 전까지 위험요소들을 사전에 파악하기 어려운 경우가 많음. 예를 들어 해외 사업의 경우 사업 자체의 위험요소 외에도 정치적 환경 변화, 인플레이션, 상대국 정부의 관계법령 변경 등과 같이 사업에 직접적인 영향을 주는 요인임에도 불구하고 사전에 파악하기 어려운 많은 위험요소를 가지고 있음.
- 선정 협력업체의 사업수행역량 부족은 사업수행을 위해 선정한 PMC, CM, 설계업체 등이 해외에서 진행하는 국제개발협력사업에 대한 수행역량이 부족한 경우를 의미함. 이는 한국의 짧은 ODA 역사로 인해 아직까지 KOICA 사업경험과 국제개발협력사업에 대한 이해가 있는 업체가 많지 않아 협력업체 풀(pool)이 워낙 작은 데다 역량있는 대기업 등이 참여하기에는 KOICA 사업 규모가 작은 것이 그 근본원인으로 드러남.
- 수원국 상황에 따른 사업내용의 잦은 변경은 수원국이 분담사항을 미이행하거나 요구사항 변경을 요청하면 KOICA에서는 수원국 상황에 맞춰 해당 사업 내용을 수정해야만 하는 경우를 의미함. 이는 수원국이 원하는 사항은 거의 수용하려고 하는 국제개발협력사업의 특성과 대부분의 수원국과의 커뮤니케이션을 조직 차원에서의 지원 없이 사업담당자 혼자 수행하고 있는 점에서 기인한 위험 원인임.
- 해외사무소와 협력의 어려움은 현재 사업담당자와 해외사무소 간의 책임과 역할(Roles & Responsibilities, R&R; 이하 R&R) 역시 명확하게 정의되지 않아 사업담당자가 해외사무소와 협력하는데 어려움이 있음을 의미함. 때때로 해외사무소와의 협력의 정도가 사업담당자 개인의 역량에 의존하는 경우도 있어 실제 사업담당자 중 몇 명은 위험관리 노하우 중 하나로 해외사무소와 친밀한 관계 구축을 위해 개인적으로 노력하는 것을 언급하였음.
- 사업담당자의 지역 및 분야 전문성 부족은 사업담당자들이 다양한 프로젝트를 동시에 여러 개 수행하면서, 수행하는 모든 프로젝트가 속한 지역 및 분야에 대한 전문성을 충분히 가지지 못하고 있음을 의미함. 이는 사실 사업담당자 개인의 책임이라기보다는 KOICA 내 사업관련 정보, 경험, 지식의 공유체계 미흡으로 사업담당자들이 지역 및 분야 전문성을 습득되고

전수받을 기회가 부족한 것이 그 원인임.

- 보다 구체적으로 사업결과의 환류체계가 미흡하며, 순환보직제도로 사업절차별로 추진 주체가 자주 바뀔에도 불구하고 사업절차별 추진 주체 간 교류 채널이 부족함. 적절한 교육훈련 역시 부족하며 실패사례의 교훈이 남지 않는 조직 문화로 인해 중요한 사업경험 및 위험관리 지식이 조직 내 축적되지 못하고 있는 것도 위험의 근본적인 원인으로 나타남.
- 사업담당자의 업무 과중 및 과도한 행정 업무량은 한 명의 사업담당자가 최대 20개까지 사업을 수행하면서 실제 업무시간 중 사업에 대한 고민을 할 수 있는 시간은 거의 확보되지 않고 있으며, 거의 사업 관리자로서 행정업무를 추진하는 데 급급한 상황임. 더욱이 체계화된 위험관리매뉴얼의 부재로 업무추진이 개인역량에 의존하고 있는 상황에서 사업담당의 업무 부담은 더욱 가중되고 이는 그대로 사업의 위험원인이 되고 있음.

□ 평가 단계에서의 주요 발생 위험 및 원인

간접적 원인	직접적 원인	위험
• 위험 관련 평가항목 마련 미흡	• 사업담당자 및 사업수행자의 위험관리에 대한 의지 부족	• 위험요인의 평가 및 모니터링 부족

- 평가단계의 주요 위험은 위험요인의 평가 및 모니터링 부족으로 도출됨.
- 평가단계에서 위와 같은 위험에 직면하게 되는 주요 원인은 근본적으로 각종 평가보고서 등의 평가항목 중 위험 관련 평가항목이 구체적으로 마련되어 있지 않아, 사업담당자 및 사업수행자의 위험관리에 대한 고려가 부족하기 때문인 것으로 나타남. 이는 궁극적으로 개발효과성 감소를 초래할 수 있음.

(3) 사업절차별 주요 위험의 영향

- KOICA 프로젝트형 사업 전 단계에서 위험 현실화의 부정적인 영향은 기관, KOICA 직원 개인, 사업, 수혜자 등 여러 수준에서 나타나고 있으며, 그 구체적인 내용은 다음과 같음.

<표 4-8> KOICA 프로젝트형 사업 위험현실화의 주요 영향

사업절차	대상	주요 영향
사업의 전 단계	기관	• 기관평판 훼손 • 외부 비난
	직원	• 직원 개개인 사기 하락 • 사업팀 기피 현상 • 이직률 상승
	사업	• 사업기간 지연 • 사업예산 초과 또는 미달
	수원국	• 수원국내 개발효과 감소 • 수원국 역량강화 실패

출처: 저자 작성

- 기관 수준의 위험의 영향은 KOICA 프로젝트형 사업의 전 단계에서 나타나고 있는 주요 위험들이 현실화되는 경우, KOICA 기관 수준에서는 KOICA의 평판이 훼손되거나, 다른 부처나 일반 국민들의 비난을 받게 됨.
 - 특히 이러한 비난은 단순한 비난에서 그치지 않고 추가적인 감사 진행이나 예산 삭감 등으로 이어질 수 있어 위험 현실화의 부정적 영향이 매우 광범위하게 나타남.
- KOICA 직원 수준의 위험의 영향은 사업담당자가 맡은 사업을 최선을 다해 수행했음에도 불구하고, 수원국의 정치적 환경 변화 등과 같은 외부적 요인이나 조직적 대응체계 미흡으로 인해 위험이 현실화될 경우, 사기가 많이 하락하는 것으로 나타남.
 - 특히 위험 현실화에 대한 책임을 사업담당자 개인에게 묻는 경우 사업담당자들이 일할 의욕을 잃고 사업부서를 기피하는 현상을 보임. 이는 또한 KOICA 이직률 상승의 원인이 되고 있음.
- 사업 수준의 위험의 영향으로 사업기간 지연과 사업예산 초과 또는 미달이 발생하고 있으며, 수원국 수준에서는 개발효과 감소 및 국제개발사업의 궁극적인 목적인 수원국 역량강화를 달성하지 못하는 경우가 많이 발생하고 있음.

2) 위험관리 활동 현황분석 결과

(1) 위험관리 주체

- ☐ KOICA 프로젝트형 사업에서 사업절차별로 특별히 구분되어 지정된 위험관리 주체는 존재하지 않으며, 사업의 전 단계에서 동일하게 본부사업팀, 전문가 그리고 사업 수행자가 주로 위험관리 활동을 수행하고 있음.
 - 본부사업팀에서는 특히 해당 사업을 담당하는 사업담당자가 사업의 전 단계에서 위험을 식별하고 대응하는 등의 위험관리 활동을 주로 수행하고 있음.
 - 전문가의 경우에는 주로 발굴 및 기획 단계에서 사전타당조사 또는 현지조사 등을 수행하면서 위험을 식별하고 대응방안을 제시하는 등의 위험관리 활동을 수행하고 있음.
 - 종종 발굴 및 기획 단계에서 전문가의 요청에 의해 해외사무소 또는 수원국이 함께 위험 식별에 참여하는 경우도 있음.
 - 사업수행자의 경우에는 사업단계별로 살펴보면, 실행 단계에서는 PMC 또는 단위사업시행자 등이 위험관리 활동을 수행하고 있음.
 - 실행 단계에서는 PMC, 단위사업시행자들의 제안서 작성 시, 그리고 사업 추진 과정 중 원활한 사업 진행을 위해 위험을 식별 및 분석하고 대응하는 위험관리 활동을 수행하고 있음.
- ☐ KOICA 프로젝트형 사업의 주요 이해관계자가 위험관리 주체로서 현재 수행하고 있는 역할은 다음과 같음.

<표 4-9> KOICA 프로젝트형 사업의 주요 이해관계자의 위험관리 역할

구분		주요 수행업무
본부사업팀 (사업담당자)		- 위험관리계획 요청: 전문가 또는 사업수행자에게 위험을 식별하고 그에 대한 위험 대응방안 등을 제시할 것을 요청함. - 위험 대응: 위험의 발생가능성이 높아지는 경우 위험 대응계획을 세워 실행하거나, 위험의 현실화되는 경우 이에 대응함.
전문가		위험의 식별 및 대응방안 제시: 조사대상 사업이 가진 위험을 식별하고 식별한 위험에 대한 대응방안을 제시함.
사업수행자	PMC	위험 식별 및 대응: 원활한 사업 진행을 위해 사업 관리의 차원에서 위험의 식별 및 분석하고 KOICA 사업담당자와 협력하여 위험에 대응함.
	CM	
	단위사업시행자	
해외사무소		- 위험 식별 지원: 사업담당자 또는 전문가의 요청에 의해 위험의 식별을 지원함. - 대응방안 수립 및 실행 협력: 대응방안을 수립하거나 수립한 대응방안을 실제 실행 시 협력함.
수원국		위험 식별 지원 및 대응 협력: 사업담당자 또는 전문가의 요청에 의해 위험의 식별을 지원하며, 위험 대응전략 실행 시 협력함.

출처: 저자 작성

□ 위험관리 주체 관련 문제점 및 개선방안]

① 위험관리 주체에 따라 위험관리에 대한 이해와 위험관리 역량의 편차가 큼.

- 현재 KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리는 전적으로 위험관리 주체가 되는 개인(사업담당자, 전문가, 사업수행자 등)의 역량에 의존하여 수행되고 있음.
 - 예를 들어 사업담당자가 철저한 사업관리 및 주요 이해관계자와의 지속적인 커뮤니케이션, 문서화 작업 등을 통해 사전에 위험을 식별하고 대응방안을 수립하는 경우가 있는 반면, 잠재적 위험요인이 현실화되어 문제가 발생하는 시점이 되어서야 위험을 인지하고 대응방안을 수립하는 경우도 많음.
 - 또한 사업절차별 작성 문서 내 위험요소 분석 부분의 내용 역시 전문가의 역량에 따라 사업절차별 또는 사업요소별로 체계적으로 위험요인을 분석하고 대응방안을 수립한 보고서가 있는 반면, 수원국의 일반적 현황이나

모든 사업에 공통적으로 나타나는 어려움을 위험요인으로 단순 나열한 경우도 있음.

- 즉 위험관리 주체가 가진 위험 및 위험관리에 대한 이해, 위험분석 및 대응 능력 등의 개인 역량이 위험관리 활동의 품질에 직결되고 있는 상황임.
- 이는 1) KOICA 조직 내부적으로 체계화된 공식 위험관리 정책 및 가이드라인, 실질적으로 활용 가능한 위험관리 도구 등이 없고, 2) 위험관리 활동을 위한 조직적 지원이 부족하며, 3) 위험관리 관련한 교육훈련 등의 기회가 제한되기 때문으로 판단됨.
- 실제 KOICA 직원 심층인터뷰 결과 사업담당자들은 위험관리 매뉴얼 등의 부재로 위험 대응 등을 위해 개인적인 인맥이나 개별적인 동아리 활동 등을 통해 획득한 정보를 활용하고 있는 것으로 나타났으며, 대부분의 사업담당자가 위험관리 관련 교육훈련을 받은 경험이 없었음.
- 특히 순환보직으로 사업추진 중간에 사업을 맡게 된 경우나 신입 직원임에도 불구하고 바로 사업담당자로 투입된 경우에는 여러 가지 사업을 단순히 관리하는 것만으로도 업무가 과중하기 때문에, 실질적인 위험관리 활동을 위해서는 필수적인 조직적 지원이 거의 없는 상태임.
- 더욱이 위험관리 역량 향상을 위한 관련 교육훈련 프로그램 등도 거의 없음.
- 전문가, 사업수행자의 경우에도 이와 같은 상황은 마찬가지로 특히 주요 이해관계자 관련 위험관리 가이드라인 및 모니터링 체계의 부재로 이들의 위험관리 활동과 결과 보고 내용 및 양식 등이 전혀 통일되어 있지 않음.
- 따라서 KOICA는 주요 이해관계자(사업본부팀, 사업담당자, 주요 사업수행자 등)를 위한 체계화된 위험관리 정책 및 가이드라인을 개발하고 이를 공식화할 필요가 있으며, 사업수행에 참여하는 개인과 조직의 위험관리 역량 강화를 위한 교육훈련 등을 강화해야 함.
- 또한 위험관리 지원 전담 조직 신설 또는 사업 관련 정기적인 소통의 장 마련 등과 같은 조직적인 차원에서 위험관리 활동을 지원해 줄 수 있는 실질적인 방안들을 수립해야 함.

② 위험관리 활동을 수행하는 주체가 지극히 제한적임.

- 현재 KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 주체는 본부사업팀의 사업담당자와, 위험 관련 내용의 보고 또는 보고서 작성 업무를 수행하는 사업수행자에 제한되어 있음.
 - 사업의 성격(사업분야, 사업규모, 사업내용 등) 또는 사업의 절차와 무관하게 대부분 위험관리 활동은 사업이 추진되는 해당시점에서의 사업담당자, 전문가 및 사업수행자에게 일임되고 있음.
- 이는 1) KOICA 조직 내부적으로 위험관리에 대한 정해진 역할과 책임이 없고, 2) 위험 관련 논의를 위한 의사소통 및 보고 체계가 부족하며, 3) 아직까지 위험관리의 중요성에 대한 이해가 부족하기 때문으로 판단됨.
 - 실제 KOICA 직원 심층인터뷰 결과 사업담당자에 따라, 또한 사업팀에 따라 위험관리 R&R을 다르게 이해하고 있음.
 - 예를 들어 사업을 가장 잘 이해하는 사업담당자가 위험을 식별한다 하더라도 식별된 위험에 대한 대응방안 수립 등의 활동은 사업팀 또는 조직에서 함께 수행해야한다는 의견이 있는 반면, 위험의 식별부터 모니터링까지 모든 위험관리 활동은 위험관리전담팀이나 분야 및 지역전문가 등이 수행해야한다는 의견이 있음.
 - 또한 현재 KOICA는 순환보직제도를 시행하고 있어 사업의 전 단계를 동일한 사람이 담당하는 경우가 거의 없고 사업담당자가 담당하는 지역 역시 계속 바뀌기 때문에, 위험관리가 가능할 정도로 사업과 지역에 대해 이해하기 위해서는 조직 내 활발한 의사소통이 필수적임.
 - 하지만 지금은 특정 사업의 이전 사업담당자와 이후 사업담당자 간의 의사소통이 어렵고, 각 사업팀에서도 과중한 업무량으로 인해 사업 및 지역 정보에 대한 활발한 공유가 일어나지 못하고 있는 상황임.
 - 더불어 아직까지 위험관리의 중요성에 대한 전반적인 이해 부족으로 위험관리 활동이 다른 업무에 비해 우선순위가 크게 높지 않은 상황임.
- 따라서 KOICA 조직 내부적으로 KOICA 전체 조직구도 및 내·외부 주요 이해관계자들의 특징을 고려한 위험관리 R&R을 정의하고 이를 제도화할 필요가 있음.
- 또한 위험의 식별, 분석, 대응, 모니터링의 전체 위험관리 활동 중 위험관리

주체의 위험과 관련한 내용의 활발하고 자유롭게 논의를 보장할 수 있는 의사소통 및 보고 체계를 마련할 필요가 있음.

- 더불어 리더십을 포함한 전 직원 대상의 위험관리 세미나 또는 사례발표 등을 통해 위험관리에 대한 인식 제고를 위해 노력해야 함.

(2) 사업절차별 주요 위험관리 활동

□ 발굴 및 기획 단계에서의 주요 위험관리 활동

- 발굴 및 기획 단계의 위험관리 활동은 사전타당성조사 및 실시협의를 수행하는 전문가의 분석 등을 통해 이루어지고 있으며, 본부사업팀 또는 사업담당자가 자체적으로 수행하는 위험관리 관련 활동은 많지 않음.
- 한편 파견 전문가를 통한 위험관리 활동은 위험의 식별 및 대응 활동에 집중되어 있으며, 위험을 분석 및 평가하거나 위험 관련 모니터링 계획을 수립하는 등의 활동은 거의 없음.
- 본 연구에서는 발굴 및 기획 단계의 위험관리 활동의 내용을 보다 구체적으로 살펴보기 위해 KOICA 주요 이해관계자와의 심층 인터뷰를 수행하는 동시에 발굴 및 기획 단계의 주요 작성 문서인 사전타당성조사 결과보고서와 실시협의 결과보고서의 위험관리 관련 부분을 집중적으로 분석함.
- 다음은 분석 결과를 앞서 제시한 현황분석 프레임워크에 맞춰 요약한 것임.

〈표 4-10〉 발굴 및 기획 단계의 위험관리 활동 현황분석 결과

위험관리 절차 사업절차	식별	분석 및 평가	대응	모니터링
발굴 및 기획	- 위험 식별 주체들이 위험에 대한 서로 다른 정의에 기반을 두고 위험을 식별함. - 위험의 범위에 대한 공통된 기준 부재로 식별된 위험의 범위가 사업별로 상이함. - 사업 전체 추진절차 중 사업실행 단계에 직면할 위험에 대한 분석이 대부분임. - 사전타당성조사 및 실시협의 결과보고서 내 위험관리 관련 부분(위험 식별 내용)은 작성자 임의대로 포함되거나 포함되지 않음.	식별한 위험의 발생가능성, 영향력 등을 구체적으로 분석 및 평가한 경우는 거의 없음.	- 식별한 위험에 대해서는 대체적으로 대응방안을 제시하고 있음. - 대응방안의 구체성 및 다양성은 사업별로 상이함. - 대응방안의 중요한 구성요소인 대응방안 실행 관련 R&R 및 일정 등에 대한 내용은 미흡함. - 사전 타당성조사 및 실시협의 결과 보고서 내 위험관리 관련 부분(위험 대응 내용)은 작성자 임의대로 포함되거나 포함되지 않음.	위험 모니터링 계획을 수립하거나 또는 모니터링한 경우는 거의 없음.

출처: 저자 작성

- 보다 구체적으로 발굴 및 기획 단계에서의 위험관리 활동 중 위험 식별 활동은 다음과 같은 특징을 보임.
 - 위험 식별 주체들이 위험에 대한 서로 다른 정의에 기초하여 위험을 식별하고 있음.
 - 예를 들어 위험을 일반적 정의대로 사업목표 달성에 영향을 줄 수 있는 불확실성으로 이해하고 그러한 성격의 위험을 식별한 경우가 있는 반면, 위험을 이미 발생한 문제점 또는 SWOT 분석의 T(Threat, 위협)의 개념으로 이해하고 위험 식별 활동을 한 경우도 있음.
 - 위험의 범위에 대한 공통된 기준 부재로 식별된 위험의 범위가 사업별로 상이함.

- 예를 들어 사업환경과 관련된 위험을 식별하는 경우 그 위험의 범위를 정치·경제·사회·문화적 환경으로 나누어 포괄적으로 식별한 경우가 있는 반면, 정치나 경제 환경과 같은 특정한 한 부분에서만 위험을 식별한 경우도 있음.
- 또한 최근 국제사회에서 그 관리 중요도가 높아지고 있는 신용 위험 등은 전혀 식별 대상의 위험 범위로 다루고 있지 않음.
 - 한편 여기서 식별하는 위험은 사업 전체 추진절차 중 사업의 실행 단계에서 발생 가능한 위험들이 대부분이며, 기획 또는 평가 단계에서 발생 가능한 위험들에 대한 식별은 거의 이루어지지 않고 있음.
- 한편 위험 분석 및 평가 활동과 관련해서는 대부분 식별한 위험에 대해 정량적 또는 정성적인 분석 및 평가 없이 바로 대응방안을 수립하고 있으며, 식별한 위험의 발생가능성, 영향력 등을 구체적으로 분석 및 평가한 경우도 거의 없음.
- 발굴 및 기획 단계에서의 위험관리 활동 중 위험 대응 활동은 주로 사전타당성조사 또 실시협의를 수행하는 전문가가 자신이 식별한 위험에 대한 대응방안을 제시하는 형태가 주를 이루며 구체적으로 다음과 같은 특징을 보임.
 - 식별한 위험에 대해서는 대체적으로 대응방안을 제시하고 있으나, 제시된 대응방안의 구체성 및 다양성은 사업별로 상이함. 즉 대응방안을 사업 및 수원국의 특성을 반영하여 향후 활동 계획을 제시하는 형태로 구체적으로 수립한 경우가 있는 반면, 일반적인 문제 해결방법을 대응방안으로 제시하는 경우가 있음.
 - 또한 대응방안만 제시할 뿐 그와 함께 대응방안의 중요한 구성요소인 대응방안 실행 관련 R&R 및 일정 등은 잘 정의되어 있지 않음.
- 마지막으로 발굴 및 기획 단계에서 사업 모니터링 계획 수립과 구별된 위험 모니터링 관련 활동은 거의 찾아볼 수 없음. 즉 위험 모니터링 계획을 수립하거나 실제 위험을 모니터링하는 활동은 거의 없음.

□ 발굴 및 기획 단계의 위험관리 활동 관련 문제점 및 개선방안

- ① 위험의 식별 및 대응방안 수립 등과 같은 위험관리 활동의 대부분을 외부전문가에 의존하고 있음.

- 현재 발굴 및 기획단계의 위험관리 활동은 사전타당성조사 및 실시협의를 수행하는 파견 전문가에 의해 대부분의 위험관리 활동이 이루어지고 있음.
- 이처럼 KOICA 본부사업팀 또는 사업담당자가 자체적으로 실행하는 위험관리 활동이 부족한 이유는 KOICA 내부적으로 사업절차별 위험관리 활동에 대한 가이드라인이 없으며, 업무과중 및 위험관리 관련 교육훈련 부족 등의 이유로 인해 사업담당자의 위험관리 역량이 아직 많이 개발되지 않았기 때문으로 판단됨.
- 따라서 사업절차별 위험관리 활동 방법 및 내용, 위험관리 수행 관련 R&R 등의 내용이 포함된 KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 가이드라인을 개발될 필요가 있으며, 동시에 위험관리 관련 교육훈련 등이 기획될 필요가 있음.

② 위험관리 활동이 위험의 식별과 대응방안 제시에 한정됨.

- 현재 위험관리 활동은 위험을 식별하고 대응방안을 제시하는 정도로만 이루어지고 있으며, 위험의 발생가능성 및 영향력에 대한 구체적인 분석이나 위험의 우선순위에 대한 평가, 식별된 위험과 수립된 위험 대응방안의 관리 및 실행에 대한 지속적인 모니터링 계획 수립 등의 활동은 미흡함.
- 이는 위험의 식별, 분석 및 평가, 대응, 모니터링으로 이어지는 표준 위험관리 절차에 대한 이해가 부족하고, 위험 분석과 평가 그리고 위험 모니터링 활동을 지원할 실질적인 도구 및 제도가 부족하기 때문인 것으로 판단됨.
- 따라서 KOICA 내 표준 위험관리 절차를 수립하는 것이 필요하며, 특히 KOICA 사업담당자 및 외부 주요 이해관계자가 활용 가능한 체크리스트, 위험등록부 등과 같은 실질적인 위험관리 도구를 마련해야 함. 또한 이러한 위험관리 절차 및 도구의 활용을 활성화하기 위한 제도 역시 마련해야 함.

③ 사업절차별로 이루어진 위험관리 활동의 연계성이 적음.

- 현재 사업타당성조사에서 기분석된 위험의 내용이 실시협의 결과보고서 등에 반영되지 않고 있음. 즉 사업절차별로 위험관리 활동이 연계성 없이 별개로 이루어지고 있음.
 - 실제 발굴단계에서 식별한 위험과 제시된 대응방안이 기획단계에 활용되는 경우를 찾기가 어려움. 또한 발굴 단계에서 제시된 위험 대응방안 등이 실제 사업을 기획하는 활동에 거의 반영되지 않고 있음.

- 이는 사업 전체 절차에 통합적으로 활용되는 위험관리 양식 및 작성 가이드 등이 부재하기 때문으로 판단됨.
- 따라서 사업 전체 절차에 통합적으로 활용 가능한 위험등록부와 같은 위험관리 도구를 마련하여 보다 체계적으로 위험 관련 데이터를 수집·관리할 필요가 있음.

□ 실행단계에서의 주요 위험관리 활동

- 실행 단계는 다른 어떤 단계보다 잠재적 위험요소가 많고 위험의 실제화 가능성이 높은 단계임에도 불구하고, 활발한 위험관리 활동이 이루어지지 않고 있음.
- KOICA 내부적으로 본부사업팀 또는 사업담당자는 앞으로 일어날 수 있는 불확실한 위험보다는 이미 발생한 이슈(현실화된 위험)를 관리하는 데 대부분의 자원을 투입하고 있음.
- 사업수행자(PMC, CM, 단위사업시행자)의 경우에는 사업 관리 차원에서 위험의 식별 및 분석하고 대응하는 위험관리 활동을 수행하고 있으나, 사업경험이 부족하거나 영세한 규모의 사업수행자의 경우에는 체계적인 위험관리 활동은 거의 수행하고 있지 못함.
- 본 연구에서는 실행 단계의 위험관리 활동의 내용을 보다 구체적으로 살펴보기 위해 KOICA 주요 이해관계자와의 심층 인터뷰를 수행하는 동시에 실행 단계의 주요 작성 문서인 집행계획, 제안요청서, 사업수행계획서의 위험관리 관련 부분을 집중적으로 분석함.
- 다음은 분석 결과를 앞서 제시한 현황분석 프레임워크에 맞춰 요약한 것임.

<표 4-11> 실행 단계의 위험관리 활동 현황분석 결과

위험관리 절차 사업절차	식별	분석 및 평가	대응	모니터링
실행	• KOICA 내·외부적으로 위험의 식별보다는 이슈의 식별 활동이 대부분임. • 주로 사업담당자에게 위험 식별 활동의 수행과 책임이 요구됨. • 집행계획 내 위험관리 관련 부분(위험 식별 내용)은 작성자 임의대로 포함하거나 포함하지 않음. • 제안요청서 내 사업관리계획에 과업의 위험관리 계획 작성을 요청하고 있으나 구체적인 작성 가이드라인은 함께 제공하지 않음.	• 식별된 위험에 대한 정성 또는 정량적인 분석은 거의 없음.	• 위험에 대한 대응 방안을 제시하고 이를 실행하기 위한 계획을 수립하기보다는 이슈를 해결하기 위한 방안 마련 활동이 주를 이룸. • 주로 사업 담당자에게 위험 대응방안 수립 및 실행 활동의 수행과 책임이 요구됨. • 집행계획 내 위험관리 관련 부분(위험 대응 내용)은 작성자 임의대로 포함하거나 포함하지 않음. • 사업수행계획서 내 위험관리계획 부분에 형식적인 수준의 위험 대응방안을 작성하고 있음.	• 위험 관련 모니터링 활동은 거의 없으며, 성과지표에 기반한 성과 모니터링 활동이 대부분임.

출처: 저자 작성

- 보다 구체적으로 살펴보면, 실행 단계에서의 위험관리 활동 중 위험 식별 활동은 다음과 같은 특징을 보임.
 - KOICA 내·외부적으로 앞으로 사업목표 달성에 영향을 미칠 수 있는 불확실한 요소인 위험을 식별하기보다, 이미 발생한 문제인 현재 이슈를 식별하고 확인하는데 자원의 대부분을 투입하고 있음.
 - 실제 사업담당자들과의 인터뷰 결과 지금의 한정된 기간과 비용으로는 이슈만 관리(문제 해결)하기에도 역부족인 것으로 나타남.
 - 또한 주로 사업담당자에게 위험 식별 활동의 수행과 책임을 요구하며, 위험 식별 활동에 대한 체계적인 조직차원의 지원은 거의 없음.

- 한편 사업 추진의 실질적인 근간이 되는 문서인 사업집행계획에서 위험관리 관련 부분(위험 식별 내용)은 작성자의 주관적인 판단에 의해 포함되거나 또는 포함되지 않음.
- 제안요청서의 경우에는 사업관리계획에 과업의 위험관리 계획을 포함시켜 작성할 것을 요청하고 있으나, 그에 대한 구체적인 작성 가이드라인은 함께 제공하지 않음. 단 과업의 위험관리 계획을 '과업 수행 시 현지사정 등으로 인해 일정 또는 비용상 발생할 수 있는 위험요소를 분석하고, 이에 대한 대응방안을 제시하는 것'으로 설명하고 있음.
- 한편 위험 분석 및 평가 활동과 관련하여서는 대부분 식별한 위험에 대해 정량적 또는 정성적인 분석 및 평가 없이 바로 대응방안을 수립하고 있으며, 식별한 위험의 발생가능성, 영향력 등을 구체적으로 분석 및 평가한 경우는 거의 없음.
- 실행 단계에서의 위험관리 활동 중 위험 대응 활동은 다음과 같은 특징을 보임.
 - 새롭게 위험을 식별하거나 식별한 위험에 대한 대응방안을 제시하고 이를 실행하기 위한 구체적인 계획을 수립하기보다는, 이미 발생한 이슈를 해결하기 위한 대책 마련 활동이 주를 이룸.
 - 또한 주로 사업담당자에게 위험 대응방안 수립 및 실행 활동의 수행과 책임을 요구하며, 체계적인 조직차원의 지원은 거의 없음.
 - 한편 집행계획 내 위험관리 관련 부분(위험 대응 내용)은 작성자의 주관적인 판단에 의해 포함되거나 또는 포함되지 않음.
 - 제안요청서 내 제시된 제안서 작성지침에 따라 사업수행계획서의 위험관리 계획 부분에 위험 대응 방안을 작성하고는 있으나 대부분이 형식적인 수준에 그치고 있음.
- 마지막으로 실행 단계에서 식별한 위험의 발생가능성 및 영향을 지속적으로 확인하거나, 수립한 위험 대응 방안의 실행 상황을 점검하는 등의 위험 모니터링 활동은 거의 수행하지 않고 있음. 다만 성과지표에 기반한 성과 모니터링 활동은 이루어지고 있음.

□ 실행 단계의 위험관리 활동 관련 문제점 및 개선방안

① 위험관리보다는 이슈관리(또는 사업관리)에 조직 내·외부의 자원의 대부분이 투입됨.

- 국제개발협력사업은 해외 사업, 서로 다른 시기에 참여하는 수많은 이해관계자 등과 같은 특성으로 인해 매우 불확실성이 높은 사업 중 하나임에도 불구하고, 현재 KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리는 사전적으로 불확실성을 관리하는 차원의 활동보다는 이미 벌어진 문제를 해결하는 이슈관리 활동에 사업이 실행되는 동안 조직 내·외부의 대부분의 자원을 투입하고 있음.
- 이는 지금과 같이 사업담당자의 업무 부담이 과중한 상황에서 위험과 이슈를 동시에 관리하는 것이 쉽지 않기 때문에, 보다 긴급한 처리를 요하는 이슈를 관리하는데 업무가 집중되고 있는 것으로 분석됨. 또한 아직 조직 전반에 위험관리의 중요성에 대한 인식이 부족하고, 위험이 현실화되기 이전에 적극적으로 논의하고 함께 해결하고자 하는 조직문화가 부족하기 때문임.
- 따라서 문제해결 노력과 구분되는 위험관리 활동에 대한 조직 전반의 이해를 높이고 인식을 제고할 필요가 있음. 또한 위험관리 문화 조성을 위한 추가적인 노력이 필요함.

② 다양한 이해관계자 간의 충분한 의사소통 부족으로 위험의 식별과 대응이 적절한 시기에 이루어지지 못하고 있음.

- 사업의 실행 단계에 참여하는 본부사업팀, PMC, CM, 단위사업시행자, 해외사무소, 수원국 등과 같은 여러 이해관계자 간의 위험의 식별 또는 위험의 대응을 위한 의사소통이 충분하게 이루어지지 못하여, 특정 이해관계자가 식별한 위험이 다른 이해관계자에 빠르게 전달되지 못하고 있음. 또한 위험의 대응 역시 이해관계자들 간의 정보 및 지식 공유를 통한 효과적인 사전적 대응은 거의 이루어지지 않고 있음.
- 이는 위험관리 관련 측면에서 KOICA 내 이해관계자들 간의 의사소통 체계 및 도구가 미흡하기 때문인 것으로 판단됨.
- 따라서 KOICA의 본부사업팀 또는 사업담당자가 사업수행자나 해외사무소와 같은 다른 이해관계자와 보다 협력적으로 위험관리 활동을 수행할 수 있도록 돕는 의사소통 체계 및 도구의 개발이 필요함. 이를 통해 궁극적으로 위험에

대한 정보는 물론 위험관리의 기반이 되는 사업 관련 정보 및 지식이 실제적으로 소통될 수 있도록 해야 함.

③ 위험관리 활동의 수행과 책임이 사업담당자에게 집중되어 있으며, 조직적 지원이 부족함.

- 현재 사업수행자에게 요구되는 위험관리 관련 활동은 사업수행계획서 내 위험관리계획 부분의 작성 및 위험이 현실화되었을 때 위험 대응에 대한 협력 정도로, 위험의 식별, 분석, 대응, 모니터링에 이르는 위험관리의 전체 절차에 대한 수행과 책임이 사실상 사업담당자에게 집중되어 있음. 더욱이 조직의 지원도 부족한 상황임.
- 이는 전사적으로 위험관리 활동 관련 역할 및 책임 정의, 위험관리 정책 및 제도 등이 마련되어 있지 않기 때문으로 분석됨.
- 따라서 KOICA 조직 특성에 적합한 위험관리 활동 관련 역할 및 책임 정의, 위험관리 정책 및 제도 등의 마련이 요구되며, 위험에 대한 대응 및 책임의 분산이 이루어질 수 있도록 위험 관련 의사소통 및 보고체계 등을 새롭게 마련할 필요가 있음.
- 또한 추가적으로 PMC, 해외사무소, 수원국 등과 같은 이해관계자들의 적극적인 참여와 협조를 이끌어내기 위해, 다양한 이해관계자들의 위험관리에 대한 인식 제고 목적의 교육훈련 또는 세미나 개최 등과 같은 노력도 필요할 것으로 보임.

④ 사업절차별로 이루어진 위험관리 활동의 연계성이 적음.

- 현재 집행계획, 사업수행계획서 등에 발굴 및 기획단계에서 기 분석된 위험에 대한 내용이 반영되지 않고 있음. 즉 사업절차별로 위험관리 활동이 연계성 없이 별개로 이루어지고 있음.
 - 실제 발굴 및 기획단계에서 식별한 위험과 제시된 대응방안이 실행단계에 활용되는 경우를 거의 찾기가 어려움.
 - 또한 발굴 및 기획 단계에서 제시된 위험 대응방안 등이 실제 사업의 집행계획을 수립하거나 사업수행계획을 세우는 데 거의 활용되지 않고 있음.
- 이는 사업 전체 절차에 통합적으로 활용되는 위험관리 양식 및 작성 가이드 등이 부재하기 때문으로 판단됨.

- 따라서 사업 전체 절차에 통합적으로 활용 가능한 위험등록부와 같은 위험관리 도구를 마련하여 보다 체계적으로 위험 관련 데이터를 수집·관리할 필요가 있음.
- 또한 사업의 이전 단계에서 작성된 문서들이 기본적으로 다음 단계를 수행하는 사업 주체들에게 전달되도록 해야 함.
- 이때 사업담당자는 중간 코디네이터로서 위험을 리뷰하고 모니터링하며 이해관계자들 간의 커뮤니케이션을 촉진하는 역할을 담당해야 함.

□ 평가단계에서의 주요 위험관리 활동

- 평가단계에서는 주로 DAC 5대 평가 기준에 따른 사업 평가를 수행하고 있으며, 위험의 식별, 분석 및 평가, 대응, 모니터링 등과 같은 위험관리 관련 활동은 거의 없음.

3) KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 문제점 및 개선방안

- 위험관리 활동의 표준절차를 기준으로 살펴본 KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 관련 문제점 및 개선방안은 다음과 같음.

<표 4-12> KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 문제점 및 개선방향

위험관리 표준절차	문제점	개선방향
위험 식별	• 위험을 사전 식별하더라도, 아무런 조치 없이 그대로 프로젝트를 진행 • 위험을 식별(인식)하지 못하고, 프로젝트를 진행하다 문제가 발생하면 그제서야 위험을 인식 • 위험 식별을 사업담당자 개인역량에 전적으로 의존하고 있음. • 위험의 식별을 도와줄 도구, 가이드라인, 교육훈련 등이 없음. • 위험의 식별한 경우에도 이를 표현 또는 보고할 통로가 없음.	• 위험 식별 주체 다변화 • 사업담당자, 해당 프로젝트 관련 지역 및 분야 전문가, 프로젝트관리 전문가, 기사업수행자 등 • 위험 식별 도구 지원 (도구 및 대상 다양화) • 위험등록부(드롭박스로 어느 정도의 정보가 지원되는 형태), 체크리스트, 사업부서로 가기 전 교육훈련 등 • 사업담당자 외 PMC 등 다른 이해관계자에게도 도구 지원 • 위험 식별 보고 체계 마련 • 식별한 위험을 기록 또는 보고할 수 있는 체계 (위험등록부 등)

위험관리 표준절차	문제점	개선방향
위험 분석 및 평가	• 이미 발생한 위험에 대해서만 발생한 순서 또는 시급성에 따라 위험을 분석하고 있음. • 위험 분석은 문제 상황을 파악하는 정도에 그치고 있음. • 위험이 실제적인 문제로 발생하기 이전에는 위험 분석 및 평가가 전혀 이루어지고 있지 않음. • 사업담당자가 임의로 발생한 위험에 대한 대응 우선순위를 정함.	• (문제 발생 전) 식별된 위험에 대한 분석 및 평가 체계 마련 • 프로젝트 목적에 대한 분명한 정의 • 위험이 실제로 발생하기 이전에 관리 우선순위를 정하기 위한 위험의 영향력, 발생 가능성 등 분석 • 지역 및 분야 전문가의 적극적인 지원 • 식별된 위험에 대한 추적(정기적인 재분석) 수행 • 위험들에 대한 관리 우선순위 설정 • 우선순위가 높은 위험들에 대한 트리거 설정 후 트리거 중심으로 추적
위험 대응	• 위험 대응 주체가 사업담당자 개인임. • 위험 대응 및 대응 결과에 대한 책임이 사업담당자 개인임. • 조직수준에서 정해진 위험 대응방안이 없음. • 대응방안과 관련하여 조언 받을 수 있는 전문가가 부족함(현재는 보건, 교육, 건축 전문관 또는 개인적 친분이 있는 선배나 지인 등을 통해 조언을 받고 있음). • 위험 대응을 사업담당자 개인역량에 전적으로 의존하고 있음. • 위험 대응 결과를 사업담당자 개인이 책임지게 함으로써 여러 부정적인 영향이 나타나고 있음(업무 스트레스 가중, 사업부 기피현상, 높은 이직률 등).	• 위험 대응 주체의 다변화 • 상황을 분석하여 위험 대응 주체를 결정 • 조직 또는 지원부서 차원에서의 위험 대응 • 위험 대응에 대한 조직적 책임 강화 • 대응방안에 대한 가이드라인 지원 • 대응 프로세스, 구체적인 대응방안, 조언을 구할 수 있는 대상 등에 대한 정보 제공 • 전문가 추가 확보 • 조직 내 외부에서 전문가를 확보하여 공유 • 프로젝트 관리나 행정업무 관련 전문가 추가 확보
위험 모니터링	• 위험 모니터링 체계가 없음. • 위험관리 지식 축적 및 환류 체계가 없음. • 위험을 관리하기 위한 모니터링은 없고, 위험을 지적하기 위한 감사만 있음. • 위험식별, 대응 등 위험관리와 관련한 지식이 축적되고 추후 반영될 수 있는 체계가 없음.	• 위험을 지속적으로 모니터링할 전문 부서 마련 • 위험관리팀 또는 위험관리부서 신설 • 위험관리 관련 지식 축적 및 환류 체계 마련 • 인트라넷 내 위험등록부 모듈화 등

출처: 저자 작성

□ 사업절차 내 작성 양식들의 문제점 및 개선방안은 다음과 같음.

- 현재 사업타당성조사 및 실시협의 결과보고서의 경우는 정형화된 작성 양식이 없는 것으로 보이며, 위험관리계획 부분의 작성이 의무사항이 아님.
 - 실제 여러 보고서를 살펴본 결과 위험관리 관련 부분이 포함된 보고서도 있고 그렇지 않은 보고서도 있으며, 위험관리 관련 내용을 다루는 부분의 제목도 위험분석, 위험관리 분석, 위험요소 분석 및 대응방안으로 다양함.
 - 따라서 위험분석, 위험관리 계획 수립 등의 활동이 발굴 및 기획 단계에 필수적으로 이루어질 수 있도록, 해당 내용을 포함하는 정형화된 보고서 양식의 개발이 우선적으로 필요함. 이때 보고서 내 위험관리 관련 부분에 작성되어야 할 구체적인 내용에 대한 작성 가이드라인도 함께 개발해야 할 것임.
- 현재 각종 보고서 내 위험관리 관련 내용이 포함되었다 하더라도 보고서 작성자의 위험관리 이해 수준에 따라 보고서별로 그 위험분석 수준의 편차가 심함.
 - 대부분의 보고서가 보고서 작성자의 위험관리에 대한 인식 정도에 따라 위험분석 수준이 영향을 많이 받음. 예를 들어 사업절차별, 사업수행 내용별로 나누어 체계적으로 위험을 분석한 보고서가 있는 반면, 사업실행 시 우려되는 문제점을 여섯 줄 정도로 간략히 적고 지나간 보고서가 있음.
 - 이는 사업의 주요 이해관계자 간의 합의된 위험 및 위험의 범위에 대한 정의가 없기 때문으로 판단됨.
 - 따라서 KOICA는 조직 수준에서 위험 및 위험의 범위에 대한 정의를 마련하고, 이를 KOICA 직원 및 외부 주요 이해관계자들과 공유할 필요가 있음. 예를 들어 사전타당성조사 및 실시협의 파견 전문가에게 조사를 시작하기 전에 KOICA에서 정의한 위험 및 위험의 범위에 대해 설명할 수 있음.
 - 또한 보고서 작성자를 위해 위험관리 표준 절차 및 내용, R&R 등이 구체적으로 설명된 KOICA 내·외부 이해관계자가 함께 활용 가능한 위험관리 가이드라인을 개발할 필요가 있음.



3. 소결

1) 요약

(1) 위험 및 위험관리에 대한 정의 및 인식

- ☐ KOICA내 프로젝트형 사업 수행과 관련하여 주로 참조하는 문서인 '프로젝트 기획, 모니터링 및 평가 방법론'에서는 위험을 PDM의 가정(assumptions)과 비교하여 '프로젝트에서 잘못될 수 있는 부정적 상황'으로 정의하고 있음(KOICA, 2009).
- ☐ 하지만 KOICA 직원 인터뷰 결과 실제로 직원들을 이러한 정의를 모르고 있거나 업무에 활용하고 있지 않는 경우가 대부분이었음.
- ☐ 즉 KOICA내 프로젝트형 사업과 관련된 문서들 내 위험에 대한 정의가 통일되어 있지 않으며, 현재 KOICA 조직 전체적으로 합의된 위험에 대한 정의는 없는 것으로 보임.
- ☐ 그 결과 KOICA 프로젝트형 사업담당자 등 직원들은 대부분 자신들이 사업을 수행하면서 느끼고 부딪히는 모든 어려움을 위험이라고 정의하고 있으며, KOICA 프로젝트형 사업수행에 참여하는 여러 이해관계자들도 이해관계자 개개인의 위험관리에 대한 이해 수준에 따라 위험을 다르게 정의하고 있음.
- ☐ 즉 KOICA 내 위험에 대한 인식은 위험과 이슈(문제)에 대한 개념이 혼재되어 있으며, KOICA 내부적으로는 오히려 위험을 이슈로 인식하는 경우가 많음.
- ☐ 위험관리에 대해서도 사업관리 매뉴얼이나 성과관리 가이드라인과 같은 KOICA 자료에서 기본적인 개념들과 방법론들이 소개되기는 하였으나 실질적 위험관리를 위해서 통용되는 기준이나 절차는 없는 것으로 보임.
 - 프로젝트관리 매뉴얼에서는 PDM에서 도출된 가정(assumptions)을 기초로 위험관리계획을 수립하고 이를 통해 위험관리를 수행할 것을 제안하고 있으나, 그 구체적인 절차 및 내용에 대한 설명은 거의 없음. 더욱이 현재 KOICA에서 PDM의 활용도는 저조한 것으로 나타나고 있어, 이에 기초한 위험관리 활동 역시 거의 이루어지지 않고 있음.

- 성과관리 가이드라인에서는 성과중심관리의 주요 구성 요소 중 하나로 위험 관리에 대해 기술하고 사업절차의 각 단계에서 위험요소에 대한 고려를 강화할 것을 제안하는 수준에 그치고 있으며, 위험관리 관련 절차 및 방법 등에 대한 상세한 언급은 없음. 이에 현재 KOICA 성과관리에서 위험관리에 대한 고려는 거의 없음.
 - 사업절차별 작성 문서 중에서는 제안요청서에 위험관리계획 작성을 요구하며 이에 대해 기술한 부분이 있으나, 위험관리 계획을 ‘과업 수행 시 현지사정 등으로 인해 일정 또는 비용상 발생할 수 있는 위험요소를 분석하고, 이에 대한 대응방안을 제시하는 것’으로 정의한 것이 전부임. 즉 실제 위험관리계획 수립을 위한 구체적인 절차 및 방법 등에 대한 내용은 포함하고 있지 않음. 그 결과 실제 제안서나 사업수행계획서의 위험관리계획의 작성은 형식적인 수준에 그치고 있음.
- ☐ 이와 같은 상황에서 KOICA의 위험관리 활동 역시 위험을 사전에 인식하고 적극적으로(proactive) 대비하는 위험관리보다는 위험이 현실화된 이후 문제에 대응하는(reactive) 이슈관리(문제해결)에 가까움.

(2) 위험관리 주체

- ☐ KOICA 프로젝트형 사업에서 사업절차별로 특별히 구분되어 지정된 위험관리 주체는 존재하지 않으며, 사업의 전 단계에서 동일하게 본부사업팀, 전문가 그리고 사업 수행자가 주로 위험관리 활동을 수행하고 있음.
- ☐ 현재 KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리는 1) 거의 위험관리 주체가 되는 개인(사업담당자, 전문가, 사업수행자 등)의 역량에 의존하여 수행되고 있으며, 2) KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 주체가 본부사업팀의 사업담당자와, 위험 관련 내용의 보고 업무를 수행하는 사업수행자 등 특정인에 제한된다는 문제점을 보임.

(3) 사업절차별 주요 위험관리 활동

- ☐ 발굴 및 기획 단계에서의 주요 위험관리 활동
- 현재 발굴 및 기획 단계에서의 위험관리 활동은 주로 사전타당성조사 또 실

시험의를 수행하는 전문가가 해외사무소 또는 수원국과의 협력을 통해 위험을 식별하고, 그렇게 식별한 위험에 대해 대응방안을 제시하는 활동이 주를 이루고 있음.

- 한편 발굴 및 기획 단계에서의 위험관리 활동은 1) 위험의 식별 및 대응방안 수립 등과 같은 위험관리 활동의 대부분을 외부전문가에 의존하고 있으며, 2) 위험관리 활동이 위험의 식별과 대응방안 제시에 한정되고, 3) 사업절차별로 이루어진 위험관리 활동 간의 연계성이 적고(예: 후속 조치들의 부재), 4) 위험 관련 정보가 전달 및 공유되지 않는다는 문제점을 보임.
 - 이는 1) 순환보직으로 인해 위험관리를 포함한 사업관리의 연계성이 떨어지고, 2) 순환보직으로 사업관리 노하우가 쌓이지 않고, 또한 업무과중으로 인해 학습과 사업에 대한 적절한 수준의 이해를 갖출 수 없으며, 위험관리 관련 교육훈련이 부족하다는 등의 이유로 사업담당자의 위험관리 역량이 충분하지 않고, 3) KOICA 내부적으로 사업절차별 위험관리 활동에 대한 가이드라인이 없고, 4) 위험의 식별, 분석 및 평가, 대응, 모니터링으로 이어지는 표준 위험관리 절차에 대한 이해가 부족하고, 5) 사업 전체 절차에 통합적으로 활용되는 실질적인 도구가 부족하기 때문인 것으로 판단됨.

□ 실행 단계에서의 주요 위험관리 활동

- 현재 실행 단계에서의 주요 위험관리 활동은 새롭게 위험을 식별하거나 식별한 위험에 대한 대응방안을 제시하고 이를 실행하기 위한 구체적인 계획을 수립하기보다는, 이미 발생한 이슈를 해결하기 위한 대책 마련 활동이 주를 이루고 있음.
- 한편 실행 단계에서의 주요 위험관리 활동은 1) 위험관리보다는 이슈관리(또는 사업관리)에 조직 내·외부의 자원의 대부분이 투입되며, 2) 다양한 이해관계자 간의 충분한 의사소통 부족으로 위험의 식별과 대응이 적절한 시기에 이루어지지 못하고, 3) 조직적 지원이 부족한 상황에서 위험관리 활동의 수행과 책임이 사업담당자에게 집중되어 있다는 문제점을 보임.
 - 이는 1) 지금과 같이 사업담당자의 업무 부담이 과중한 상황에서 위험과 이슈를 동시에 관리하는 것이 쉽지 않기 때문에, 보다 긴급한 처리를 요하

는 이슈를 관리하는데 업무가 집중될 수밖에 없고, 2) 아직 조직 전반에 위험관리의 중요성에 대한 인식이 부족하여 위험이 현실화되기 이전에 적극적으로 논의하고 함께 해결하고자 하는 조직문화가 부족하며, 3) 위험관리 관련 측면에서 KOICA 내 이해관계자들 간의 의사소통 체계 및 도구가 미흡하고, 4) 전사적으로 위험관리 활동 관련 역할 및 책임 정의, 위험관리 정책 및 제도 등이 마련되어 있지 않기 때문인 것으로 판단됨.

2) KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리에 대한 시사점

(1) 위험에 대한 인식제고

□ KOICA에서 합의된 위험에 대한 정의 수립 및 위험 분류 마련

- KOICA 프로젝트형 사업의 규모가 커지고 사업의 유형도 다양해지고 있음.
- 이에 따라 KOICA 프로젝트형 사업이 노출되는 위험의 종류 역시 확대되고 있으며, 사업 수행 중 서로 다른 시기에 수많은 다양한 이해관계자가 참여하고 있음.
- 따라서 KOICA는 내부적으로는 물론 다양한 외부 이해관계자들과의 협력적인 위험관리를 위해 합의된 위험에 대한 정의를 수립할 필요가 있음.
- 또한 다양한 이해관계자 간의 위험에 대한 인식 차이를 최소화하기 위해 현재 직면하고 있는 위험과 앞으로 새롭게 나타날 수 있는 위험을 함께 고려한 미래지향적인 위험분류를 마련해야 함. 예를 들어 현재 KOICA 프로젝트형 사업에서 많이 나타나고 있지는 않으나 국제적으로 관리 중요성이 높아지고 있는 신용위험, 개발효과에 대한 고려, 사기 등이 위험분류에 포함될 수 있음.

□ 불확실성 관리를 통한 위험현실화 방지 노력

- 현재 불확실성에 대한 관리 부족으로 대부분의 위험이 발생하면 현실화되는 상황임.
 - 위험현실화의 주요 원인으로는 해외 사업이라는 KOICA 사업 특성과 복잡하고 많은 이해관계자를 가진 조직 자체의 특성, 그리고 불확실성에 대한 제거 노력 및 관리 체계의 부재를 들 수 있음.

- 위험의 통제 가능 여부와 확실성 정도에 따라 차별화된 위험현실화 방지 노력이 요구됨.

<표 4-13> 차별화된 위험현실화 방지 노력(안)

구분	통제 가능한 위험 (Controllable)	통제 불가능한 위험 (Uncontrollable)
확실(Certain)	• 사업설계	• 위험과 영향 분석 • 트리거 정의 및 액션플랜 수립 - 투입 조정 계획 등
부분 확실 (Partially Certain) / 불확실 (Uncertain)	• 불확실성 제거 노력 - 합리적 수준의 사전조사 및 연구 - 기관사정 프레임워크	• 상동 • 트리거 정의 및 비상계획 수립 - 출구 전략 등 • 불확실성 제거 노력 - 추가 조사 및 연구 등

출처: 저자 작성

(2) 위험관리 활동 주체의 다양화 및 위험관리 책임의 분산

□ 위험관리 활동에 대한 R&R 정의

- 현재 위험관리 활동의 주체는 위험관리에 대한 이해를 가진 몇몇의 KOICA 내·외부 이해관계자에 한정되어 있음.
- 또한 각각의 이해관계자가 이해하는 위험관리 활동에서의 이해관계자별 R&R 역시 상이함.
- 따라서 조직 내 합의된 위험관리 활동에 대한 R&R 정의를 마련하고 이를 내·외부 이해관계자와 공유하는 것이 필요함.

□ 실용적인 위험관리 도구 마련

- 현재 위험관리 활동 주체의 역량에 따라 위험관리 활동 내용이 큰 편차를 보이며, 사업 절차별 위험관리 활동은 서로 연계되어 이루어지고 있지 않음.
- 따라서 위험관리 관련 부분의 작성 항목 및 작성 내용, 그리고 작성 가이드 라인을 포함하는 정형화된 사업절차별 작성양식을 개발해야 함.
- 또한 사업 전 단계에서 통합적으로 활용 가능한 실용적인 위험관리 도구가 마련되어야 함. 예를 들어 위험등록부, 체크리스트 등이 위험관리 도구로 활

용될 수 있으며, 이러한 도구들을 잘 활용하면 조직 내 위험 관련 정보들을 효과적으로 축적 및 관리할 수 있음.

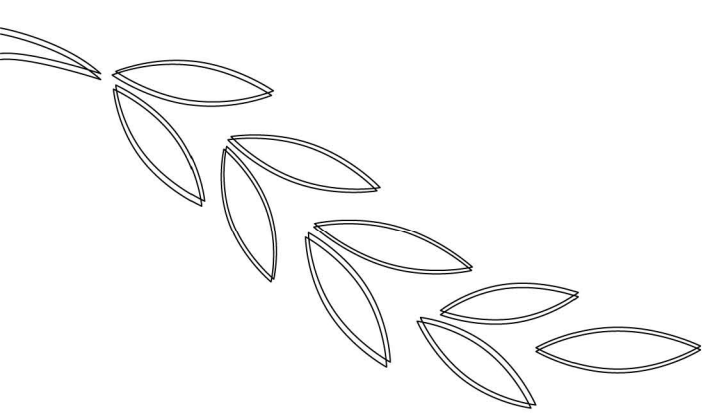
(3) 사업 및 위험 관련 정보의 소통과 공유

□ 공식적이고 체계화된 KOICA 내·외부 소통 채널 확대

- 현재 KOICA 내부적으로는 사업 경험의 습득 및 전수가 잘 이루어지지 않고 있으며, 같은 사업팀 내에서도 다른 팀원이 맡고 있는 사업에 대한 이해가 거의 없어 위험관리를 사업담당자 혼자 담당할 수밖에 없는 상황임.
- 한편 KOICA 외부 이해관계자와의 위험 관련 정보의 소통 역시 위험이 현실화되어 문제로 나타나기 전에는 거의 이루어지지 않고 있음.
- 따라서 수평적·수직적 소통의 활성화를 위한 노력이 요구됨
 - 팀원 간, 사업팀 간, 계층 간 자유롭게 소통할 수 있는 체계를 구축하여 위험관리가 협력적으로 이루어질 수 있게 해야 함.
 - 특히 KOICA는 순환보직에 따라 하나의 사업에 사업담당자가 여러 번 변경되기 때문에, 사업을 관리했던 담당자들 간의 소통 체계가 필수적으로 요구됨.
 - 또한 다양한 이해관계자와의 소통도 중요하게 관리해야 함.

□ 위험관리 활동 관련 보고 체계 마련

- 현재는 식별된 위험 또는 식별된 위험에 대해 수립된 대응방안에 대해 누구에게 무엇을 보고할 것인지가 정의되어 있지 않음.
- 따라서 시기적절한 의사결정 및 대응방안에 대한 컨설팅이 가능하도록 위험의 심각성에 따라 보고할 대상을 달리하는 위험관리 활동 관련 보고체계를 마련하는 것이 필요함.



V. KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 방안



KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 방안

- 연구방법에서 제시한 바와 같이 본 연구는 크게 문헌연구와 해외 공여기관의 위험관리 사례 검토, KOICA의 위험관리 현황분석을 수행함으로써 KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 방안을 도출하고자 하였음.
- 연구의 결론은 문헌연구와 해외 사례 검토, KOICA 현황분석에서 얻은 교훈, 즉 KOICA 위험관리를 위한 시사점을 통합하여 도출하였으며 이는 프로젝트형 사업의 위험관리 방안으로 본 장에서 아래의 차례로 제시함.
 1. 위험관리 도입방향
 2. 위험관리 정책
 - 위험 및 위험관리 개념
 - 위험분류
 - 위험관리 실행원칙
 - 위험관리 프레임워크
 - 위험관리 역할 및 책임
 3. 위험관리 제도(신설)
 4. 사업절차별 위험관리 활동
 5. 위험관리 가이드라인
- 본 장의 마지막에서는 본 연구의 목적인 KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 가이드라인을 소개함.
- 가이드라인은 향후 기관 차원의 위험관리 제도가 확충되고 조직역량이 발전함에 따라 지속적으로 수정·발전되어야 하며 이는 보다 장기적인 관점에서 본 장에서 신설할 것을 제안한 KOICA 본부 위험관리팀이 담당하는 것이 바람직함(본 장 신설제도 참조).

- ☐ 가이드라인은 본 보고서에 부록으로 첨부하였으며 본 장에서 연구의 결론으로 제시한 위험관리 방안에 기반을 두어 작성되었음.



1. KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 도입방향

1) 위험과 불확실성의 관리

- ☐ 국제개발협력에서의 프로젝트형 사업은 높은 위험과 불확실성을 내포함.
- 국제개발협력사업은 자체가 위험도가 높은 사업(risky business)일 뿐만 아니라, 개발협력사업 환경에는 사업에 직간접적으로 영향을 주는 많은 요인과 많은 이해관계자들이 있음.
 - 이로 인해 불확실성과 위험이 높아지며, 불확실성은 대부분의 경우 적절히 감소되지 않아 고스란히 위험으로 발전됨.
- ☐ 따라서 불확실성을 낮추는 노력을 통해 불확실성이 사업의 위험으로 발전되지 않도록 하고 나아가 위험이 현실화되지 않도록 해야 함.
- 불확실성은 그 자체가 위험은 아니므로 불확실성 여부와 위험의 통제가능 여부에 따른 차별화된 위험관리 전략을 수립해야 함.
- ☐ 또한 다른 분야와 달리 KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리는 사업관리의 핵심적인 활동이 되어야 함.
- 위험관리는 위험이 현실화되어 부정적인 영향이 나타나기 전부터 시작된다는 점에서 적극적인(proactive) 문제해결 활동임.
 - KOICA 프로젝트형 사업관리는 미래의 불확실성과 위험에도 불구하고 개발 목표를 설정하고 효과성과 원조 결과에 대한 책무성을 높이기 위하여 위험을 식별(identify)하고 위험의 발생 가능성을 예측하여 전략과 정책 그리고 실행상 위험과 기회의 균형을 유지하며 적극적(proactive), 지속적으로 문제를 해결해야 함.
 - 즉 KOICA 프로젝트형 사업의 사업관리는 위험에 대한 지속적인 대응과 창의적이며 또한 성실이 요구되는 문제해결의 과정이 되어야 함.

2) 조직문화의 변화 추구

- ☐ 효과적인 위험관리의 달성은 조직의 문화에 의해 크게 좌우됨.
- ☐ 따라서 위험관리의 원칙과 방법론들이 적용되고, 모범적인 위험사례가 인정받고 보상받으며, 조직의 구성원이 위험에 대해 민감하고 초기부터 적극적으로 대응할 수 있는 조직의 문화를 조성하는 것이 매우 중요함.
 - 상급자의 지원이 특히 중요하며, 구체적으로 위험관리자를 지정한 경우 보다 효과적인 위험관리가 가능함.
- ☐ 특히 소통(communication)과 공유를 촉진하는 문화가 중요하므로 이를 위한 시스템을 구축해야 함.
 - 훌륭한 위험관리의 시스템과 도구가 있다 할지라도 프로젝트 내에 위험을 완전히 제거할 수는 없기 때문에, 소기의 성과를 얻기 위하여 KOICA는 어느 정도까지의 위험을 감수하고 사업을 추진할 것인지를 판단해야 함. 이때 감수하는 최소한의 위험 수준을 ‘위험 효율성(risk efficiency)’이라 명명함(Chapman & Ward, 2004, p.620).
 - 이 판단의 근거는 KOICA가 가진 전략적인 목표와 같이 개별사업의 수준을 넘어서는 기관 혹은 국가의 정책수준인 경우가 많음. 따라서 전략적 목표 달성을 위하여 개별 위험의 의미를 평가하고 그에 맞게 다루기 위해서는 적절한 조직의 위계수준에서 판단하는 위험 관리가 중요함(예: 위험의 최종 책임자나 위험관리 위원회).
 - 그러므로 일부 전담인력이나 사업담당자들의 수준에서는 판단하기 어렵고, 기관의 전략적 목표와 다른 환경적 요소들도 고려한 판단이 필요하기에 기관 차원의 시스템이 필요하며 주요 관계자들 간의 활발한 의사소통이 반드시 필요함.
 - 이를 위하여 앞서 언급한 바와 같이 조직의 모든 구성원이 각자 역할범위 내에서 위험관리를 수행해야 함.

3) 기관 차원의 체계적인 위험관리

□ 위험관리 친화적인 조직 문화라는 환경위에 기관 차원의 위험관리를 위해 ‘전사적 위험관리’⁵⁰⁾ 접근방법을 적용해야 함.

- ERM이 지향하는 위험관리 프로세스를 조직이 성공적으로 실행하기 위하여 필요한 구체적 적용방안(application technique) 8가지를 제2장 문헌연구에서 제시하였으며, KOICA도 그를 준용한 기관 차원의 전략과 실행방안을 추진해야 함.
- 실제로 제4장에서 호주의 위험관리 강화사례에서 살펴보았듯이, AusAID가 이를 그대로 적용하여 성공적인 위험관리 강화를 이루어 내었음.

□ 기관의 위험관리 현황을 모니터링하고 촉진 및 강화(reinforcement)할 수 있는 방안을 수립해야 함.

- KOICA 내에서 합의되고 공식적으로 통용되는 위험관리 정책과 제도의 수립이 필요함(가이드라인 포함).
 - 위험, 위험영향, 요인, 분류, 불확실성, 이슈 등 관련 개념을 정립하고 합의된 위험의 정의 및 분류 틀을 마련
 - KOICA의 발전과 사업형태 다양화, 국내외 개발협력 환경의 변화에 발맞추기 위해 지속적인 연구 개발
- 또한 실용적인 위험관리 도구 개발과 실제 위험관리 역량을 개발하기 위한 교육훈련 프로그램을 개발하고 KOICA 내·외부의 위험관리 주체들을 위해 교육훈련 기회를 제공해야 함.
- 이를 위해 위험관리 정책 및 방법론, 교육훈련 등 관련 연구개발을 지속적으로 담당할 위험관리 전담팀을 두는 것이 필요한 것으로 보이며, 위험관리 전담팀은 기관의 위험관리 현황을 모니터링하고 기관의 지도층이 필요한 의사결정을 할 수 있도록 정보와 자문을 제공하는 것이 필요함.
- 또한 나아가 전사적 위험관리 시스템으로 발전하는데 기관 내에 위험관리 전담팀 혹은 전문가가 반드시 필요할 것으로 판단됨.

50) 기존의 전통적인 위험 관리 방식은 각각의 기능 및 부서단위별로 위험(organization silos)을 인식하고 관리하였으나, ERM 방식은 위험 관리의 책임 주체를 중심으로 하여 각 부문의 위험을 전사적으로 통합·관리하는 형식임.



2. KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 정책

1) 위험 및 위험관리 개념

(1) KOICA 프로젝트형 사업의 위험 정의

☐ 위험은 사업의 목적에 부정적 영향을 미치는 사건이나 상황으로 정의함.⁵¹⁾

(2) KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 정의 및 목표

☐ 위험관리(Risk Management)는 위험이 실현되기 전에 미리 위험을 식별 및 분석하여 프로젝트에 끼치는 영향을 최소화하기 위한 방안을 수립하고 관리하는 행위로 정의함.

☐ KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리는 발생 가능한 위험을 최소화하여 사업의 품질 제고를 통한 사업효과성 제고에 기여하는 것을 목적으로 하며 구체적으로 다음과 같은 위험관리 목표를 설정함.

KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 목표

1. (향후 위험으로 발전할 수 있는) 미래의 불확실성 감소
2. 주요 위험의 조기 인식 및 분석
3. 대응 전략의 조기 수립
4. 주요 위험의 공유 및 책임의 분산

2) 위험분류

☐ 위험분류는 위험식별과 분석에 있어 가이드라인으로 활용될 수 있으며 대부분의 위험관리 접근방법에서 위험을 정의함과 동시에 위험의 유형을 파악하여 위험군으로 구분(classification)하여 위험관리를 용이하게 하고 있음.

☐ KOICA 프로젝트형 사업의 위험 분류는 OECD 원조 위험분야(spheres of risk)

51) 위험은 일반적으로 프로젝트의 목적에 긍정적(opportunity) 또는 부정적(threat) 영향을 미치는 불확실 사건이나 상황을 의미함(PMI, 2004; p.373). 기타 정의에 관련된 논의는 제2장 참조.

프레임워크에 기초하여 개발함.

- OECD는 위험을 크게 3개 분야(프로그램 위험, 기관 위험, 사업환경 위험)로 나누었음.
- 사업환경 위험은 협력대상국과 공여국의 사회·정치·경제적 상황 즉, 외부적인 요인으로 인한 주로 통제 불가능한 위험을 뜻함.
- 프로그램 위험과 기관 위험은 원조 활동에 보다 직접적인 영향을 주는 위험들로서 사업환경 위험과는 달리 통제가 가능한 요소들도 포함되어 있음.

□ 또한 본 연구에서는 KOICA의 입장에서 위험 관리의 최적화된 방안을 찾기 위해 KOICA가 사업 수행과정에서 경험했던 위험의 요소들을 중점적으로 고려하고, 동시에 해외 공여기관의 사례를 참고하여 향후 위험으로 대두될 수 있는 주요 요인들을 포함하여 분류함.

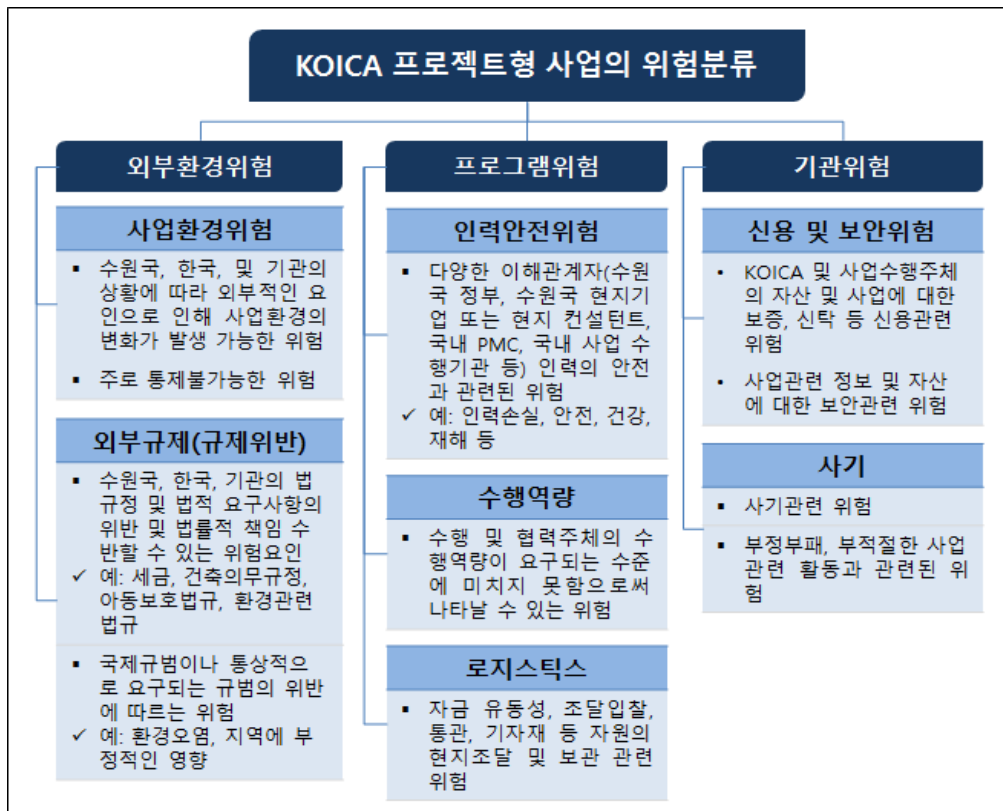
- 이때 원조와 관련된 국제개발협력사업뿐만 아니라 기업과 같은 민간 기관에서 해외 사업 진출 시에 사용하는 투자자의 관점에 따른 다양한 위험 분류 기준들도 참고함.

□ 그 결과 최종적으로 OECD의 3개 위험 분야 내 7개 위험군을 제안함.

- 본 연구에서 분류하는 위험은 크게 사업환경 위험, 인력안전 위험, 수행역량 위험, 로지스틱스, 규정위반, 신용 및 보안위험, 사기(fraud)의 일곱 가지임.
- 이상의 7가지 위험 분류 기준은 각 기준에 해당하는 위험요소들이 서로 배타적인(exclusive) 관계에 있다기보다는 서로 관여되어 있는 것이 특징임.
- 사업환경 위험은 OECD 위험분류 기준과 동일하게 외부적인 요인들로 인해 사업 환경의 변화가 발생 가능한 위험을 뜻하며, 인력 안전 위험은 다양한 이해관계자가 관여되어 있는 국제개발협력사업의 특성을 고려하여 인력 손실, 안전, 건강, 재해 등과 관련된 위험군을 새롭게 추가했음.
- 나머지 수행역량, 로지스틱스, 규정위반, 신용 및 보안위험, 사기(fraud) 등은 사업실행에서 나타나는 위험들로서 사업에 있어서 주요한 수행 과정 및 규정과 관련된 내용들임.

□ 다음은 KOICA 프로젝트형 사업의 위험분류를 그림으로 표현한 것임.

[그림 5-1] KOICA 프로젝트형 사업의 위험분류



3) KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 실행원칙

□ 효과적인 KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리를 위한 접근방법은 크게 아래의 세 가지 원칙을 그 특징으로 하며 각각의 원칙은 앞서 제시한 KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 도입방향을 반영하여 현재 상황에서 실현 가능한 것으로 판단함.

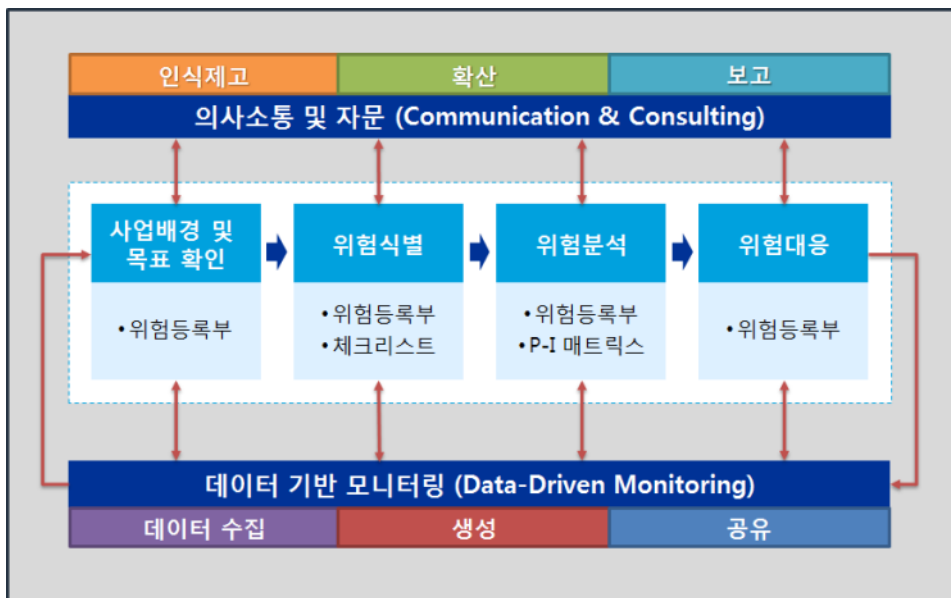
- ① 위험관리의 주체와 관계자간의 원활한 의사소통과 자문(Communication and Consulting)
- ② 불확실성을 줄이고 관리와 판단의 근거가 되는 데이터를 기반으로 하는 위험관리(Data-Driven Monitoring)
- ③ 실질적으로 즉시 활용 가능한 체계적인 위험관리 절차와 방법(Systematic 4-Stage Risk Management Process)

- 이러한 기본적 접근방식을 반영하여 KOICA 위험관리 프레임워크를 수립하였으며 각각의 원칙은 이하에서 기술된 주요 활동들에 의해 실현됨.

4) 위험관리 프레임워크

- KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 프레임워크는 앞서 제시한 실행원칙을 세 가지 축으로 하여 위험관리 표준절차를 중앙에 위치시켜 의사소통과 데이터 기반 모니터링을 실현할 위험관리 활동들 간의 유기적인 관계를 도식화하였음.
- 이하에서는 프레임워크의 각 요소들을 정의하고 그 실행방안을 기술함.

[그림 5-2] KOICA 위험관리 프레임워크



(1) 의사소통 및 자문(Communication and Consulting)

- 사업에 관계된 모두에게 위험관리의 역할과 책임이 있으며 위험은 소통해야 함.
 - 사업의 위험관리란 일부 몇몇 전담직원만의 업무가 아니며 조직의 구성원 모두가 각각의 역할과 책임을 다해야 그 목적이 달성될 수 있음.
 - 따라서 우선 KOICA 내부에서는 조직체계상 상하, 실무담당자, 사업팀원, 사

업팀 간의 활발한 커뮤니케이션이 필요함.

- 또한 사업수행주체와 직접적인 사업관계자들도 그 역할과 책임이 있으며 KOICA 내의 주체들과 더불어 상호 간 의사소통 및 위험관리 데이터의 공유가 필요함(다양한 위험관리 주체들의 정의와 역할은 4절 위험관리 관련 신설 제도 참조).
- 현재 KOICA 사업의 다양한 수행 주체들은 위험관리에 대한 이해도 다르며 인식의 수준도 다양함.
- 따라서 우선 다양한 관계자의 위험관리에 대한 ‘인식의 제고’와 나아가 ‘위험관리인식의 확산’이 필요하며 위험관리에 대한 의사소통이 현재의 조직체계 안에서도 이루어질 수 있도록 ‘보고’를 의사소통과 자문 원칙을 실현할 전략으로 제시함.

① 위험관리 인식제고(Raise Awareness of Risk Management)

- 위험관리 길라잡이의 출판 및 배포와 더불어 교육훈련 프로그램을 신속히 개발하여 KOICA 내부의 리더십부터 위험관리에 대한 인식을 공유해야 함.
- 위험관리 교육훈련 기회를 확대하기 위해 자료집 발간, 후속 연구, 온라인 교육프로그램 개발을 추진할 것을 제안함.
- 또한 위험관리 인식 제고를 위한 워크숍과 같은 행사를 추진할 것도 제안함.
 - KOICA 내·외부의 관계자들을 대상으로 다양한 행사를 추진하여 위험관리에 대한 공통의 이해를 가질 수 있도록 할 뿐 아니라 향후 위험관리 정책의 수정발전의 자료로 활용할 수 있도록 다양한 의견과 필요를 파악할 수 있을 것으로 기대됨.

② 위험관리 확산(Disseminate Risk Management Practices)

- 위험등록부와 체크리스트 등의 도구를 활용하여 사업의 위험을 식별하고, 식별된 위험과 관리계획을 사업관리 관련 문서에 포함함
 - 먼저 사업추진절차별 주요 문서에 위험관리 부분을 의무적으로 포함하도록 새로이 규정을 만들 필요가 있음.
 - 사전타당성 조사 보고서의 경우 사업 기획형성 및 발굴 단계에서 매우 중요한 정보를 제공하는 주요문서이므로, 반드시 사업 위험을 식별하고 분석하여 최초로 위험관리계획을 수립할 것을 요구사항으로 하여야 함.

- 또한 실시협의 시에는 식별된 위험에 대해 수원국 및 수원기관과 위험에 대한 정보를 공유하고 함께 대응방안을 논의하여 효과적으로 위험을 관리할 수 있도록 해야 하므로, 실시협의 보고서에도 위험관리 계획과 실행 상황을 보고하도록 요구하여야 함.
- 집행계획서는 이전 단계의 위험관리의 결과로 수립된 사업계획의 일부로 위험관리를 제시하도록 해야 하며 이를 기반으로 제안요청서에서도 위험관리 계획을 요구사항으로 제시하여야 함.
- 구체적인 제안요청서 상의 위험관리 수립계획 요구사항은 기술 평가 시 위험관리 부분의 평가기준으로 활용하여 실질적인 위험관리가 실행단계에서도 이루어질 수 있도록 하여야 함.

③ 보고(Report)

- 위험관리의 보고는 주기적으로 이루어져야 하며 기본적인 보고주기는 주 1회로 함.
- 본부 사업관리팀은 주간회의 시, PMC와 같은 사업수행자는 주간업무 보고 시에 위험관리 현황을 보고함.
- 위험관리 현황을 보고하는 별도의 양식은 없으며 사업별 위험등록부를 기본적으로 활용하여 최근에 수립 혹은 수정된 위험관리계획에 따라 관리 대상 위험에 대한 모니터링과 대응이 이루어지고 있는지 점검하는 것이 보고의 목적임.
- 따라서 보고는 1) 기존에 식별된 위험에 대한 모니터링 결과, 2) 새로이 식별 및 분석된 위험, 3) 새로이 식별된 위험에 대한 대응 방안을 기본적인 보고 내용으로 함.
- 사업담당자가 시간을 다투는 긴급한 위험의 경우에는 위험의 식별 및 상태 변경의 내용을 파악 시 즉시 관리자에게 보고하여야 함.

(2) 데이터 기반 모니터링(Data-Driven Consulting)

- 데이터 기반의 위험 관리는 의사소통과 자문을 가능하게 하며 위험관리와 관련하여 합리적 의사결정(informed decision)의 근거를 제공하므로 위험관리 프레임워크의 매우 중요한 원칙임.

- 데이터 기반 모니터링 원칙을 실현하기 위한 전략으로는 위험관리 주체들이 일상적으로 위험 관련 데이터를 1) 수집(Collect data), 2) 생성(Produce data), 3) 공유(Share data)하는 것으로 설정함.

① 데이터 수집 및 생성(Collect and Produce data)

- 기본적으로 데이터의 수집 및 생성활동은 위험등록부를 통해 이루어짐.
 - 식별되고 분석된 위험이 위험등록부에 기록되고 저장되는 활동을 통해 위험 관련 데이터가 수집되고 생성됨.
 - 이때 위험등록부에는 단순히 위험의 내용뿐만 아니라 위험의 영향, 발생가능성, 대응방안 등의 데이터도 함께 수집되고 생성됨.

② 데이터 공유(Share data)

- 데이터 공유 활동은 위험등록부를 통한 의사소통과 다양한 보고 활동을 통해 이루어짐.
 - 사업수행주체 간의 위험등록부를 통한 의사소통이나, 위험등록부에 표기된 높은 위험등급의 위험을 상급자에게 보고하는 활동을 통해 데이터가 공유됨.

- 위험관리 모니터링은 위험등록부를 통해 관리대상 위험으로 보고된 위험을 다음과 같이 지속적으로 점검하는 활동으로 이루어짐.

- 먼저 주기적으로 관리 대상 위험을 재분석함.
 - 위험의 영향과 발생가능성을 업데이트하고 대응방안을 수정함.
- 관리대상 위험에 대한 대응의 결과를 점검하고 기록으로 남김.
 - 회의록이나 주간업무보고서로 정기적으로 문서화함.
 - 주요 사업문서내의 위험관리 현황을 정리하고 위험관리 계획을 수정.
- 식별위험 대응계획의 수행에 따라 계획대로 위험요소가 완화되지 않을 경우 위험 대응계획을 수정함.
- 신규위험 식별과 위험대응 방안 수립함.
- 위험관리 계획을 상기 활동의 결과에 따라 수정·보완함.

- 공식적이고 정기적인 모니터링 및 위험관리 현황점검은 다음과 같이 수행할 것을 권장함⁵²⁾.

52) 모니터링 및 점검 주기는 위험의 크기, 프로젝트 중요성 등과 같은 상황에 따라 달라질 수 있음.

- 주 1회 위험 상태를 주기적으로 모니터링 및 점검(이는 주간보고로 이어짐)
- 월 1회 사업수행자 혹은 사업 PM의 위험 관리 현황 점검 및 위험관리계획 수정·보완

모니터링 및 위험관리 현황점검 시 안내질문(Guiding Questions)

- 위험 대응 방안이 계획대로 실천되었고 그 활동이 효과적인가?
- 위험 상태에 변경사항은 없는가?
- 사전에 식별되지 않은 새로운 위험요소는 없는가?
- 위험에 대한 재분석이 필요하지 않는가?

(3) 위험관리 절차 및 도구(Systematic 4-Stage Risk Management Process and Tools)

□ 기관 차원의 체계적인 위험관리를 위해 KOICA 위험관리 표준절차를 다음과 같이 네 단계로 정의하였으며, 각 단계별로 위험등록부, 체크리스트, P-I 매트릭스를 위험관리 도구로 활용함.

① 1단계 - 사업배경 및 목표 확인

- 이후 위험관리 전 과정을 위해 프로젝트의 사업배경과 목표를 명확히 이해하고 확인하는 단계임.
- 이러한 배경 및 목표에 대한 이해는 이후 단계에서 체크리스트를 활용하여 관리대상이 될 위험을 식별하거나, 관리대상이 된 각각의 주요 위험이 해당 프로젝트에서 어느 정도의 위험 발생확률과 심각성을 가지는지 등을 판단할 때 주요 기반이 됨.

② 2단계 - 위험 식별

- 프로젝트 초기 및 진행 중에 제기되는 위험을 식별하고 위험목록을 작성함.
- 즉 위험관리의 대상인 위험들을 미리 예측하여 찾아내는 것으로, 문제 요인이 발생하기 이전에 이를 관리 대상으로 선정함.
- 잠재적인 위험을 식별하는 것으로 효과적인 위험관리의 기본이며, 식별된 위험은 위험관리활동을 시작하기 위한 기초선이 됨.
- 위험 식별 단계에서는 체크리스트를 활용하여 위험을 식별하며, 식별한 결과는 위험등록부에 기록함.

③ 3단계 - 위험 분석

- 위험의 정도를 정량화하기 위한 방법으로 위험의 발생가능성과 영향력을 분석하여 위험등급을 결정함.
- 위험 분석 단계에서는 P-I 매트릭스를 사용하여 위험을 분석하며, 분석한 결과는 위험등록부에 기록함.

④ 4단계 - 위험 대응

- 1, 2등급 위험에 대해 대응방안, 완료기한, 담당자 등을 포함한 구체적인 위험 대응계획을 수립함.
- 1, 2등급은 매주, 3등급은 격주로 위험대응작업 결과를 보고함.
- 위험 대응 단계에서는 적극적인 의사소통 및 컨설팅 활동을 통해 보다 현실적이고 적절한 대응방안을 수립하며, 수립한 대응 방안에 대한 내용은 위험 등록부에 기록함.

- ☐ 모든 단계에서는 의사소통 및 자문의 원칙과 데이터 기반의 모니터링 원칙에 입각하여 필요시 위험관리 주체 및 관계자간의 의사소통 및 자문을 거치며 관련된 정보와 데이터는 각 단계에서 수집, 생성, 공유함.

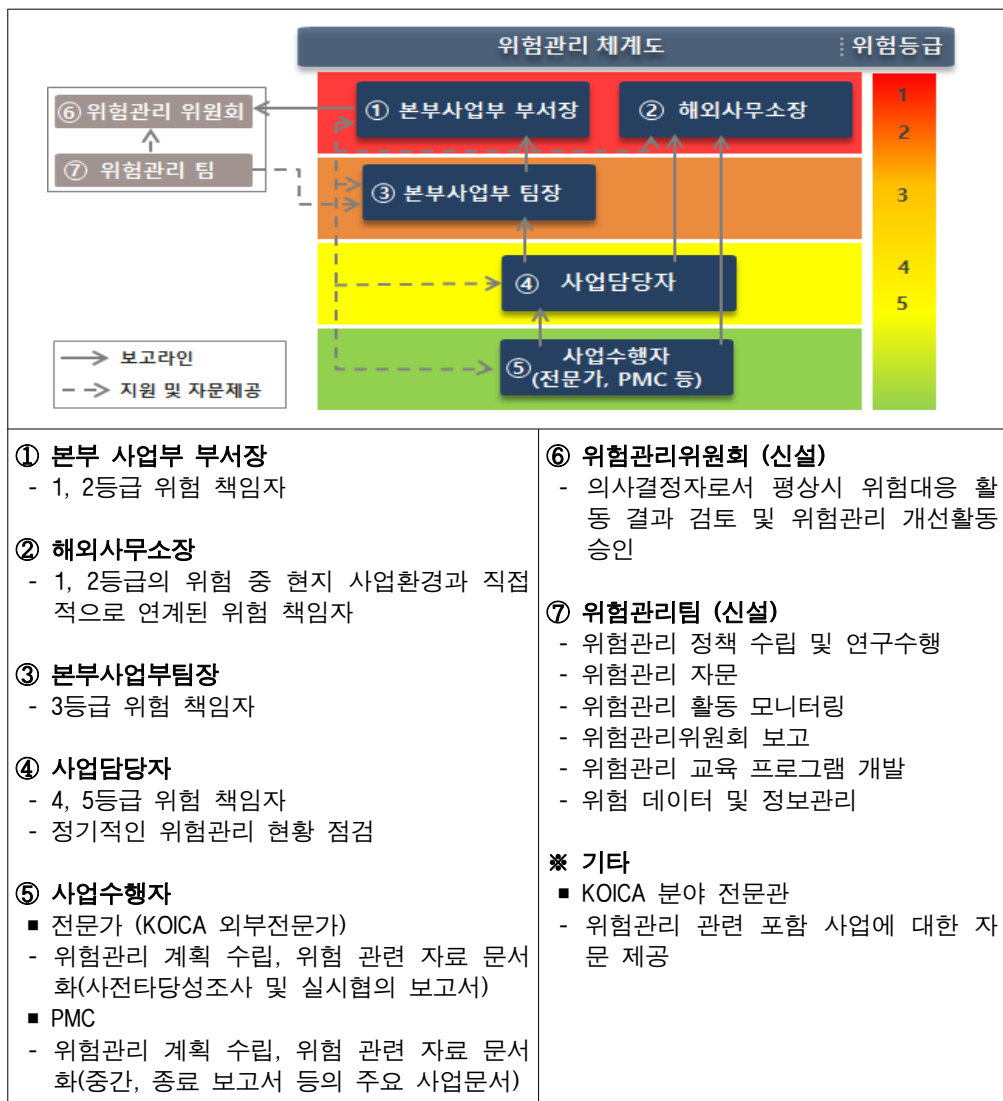
5) 위험관리 역할 및 책임

- ☐ KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 주체를 다변화하고 그 역할과 책임을 명확히 하기 위해 위험관리 주체 및 그 역할을 정의함.
- ☐ 제4장 KOICA 위험관리 현황에서 살펴본 바와 같이 위험관리와 관련한 주요 이해관계자는 크게 아래와 같이 5개의 그룹으로 구분할 수 있음(〈표 4-9〉 프로젝트형 사업의 주요 이해관계자의 위험관리 내 현재 역할 참조).
 - 본부사업팀(사업담당자)
 - 전문가
 - 해외사무소
 - 사업수행자(PMC, CM, 프로젝트형 사업 내 하위 단위사업 시행자)
 - 수원국 및 수원기관

□ 효과적이고 체계적인 위험관리를 위해 본 연구에서 제안하는 위험관리 주체들의 범주는 1) 위험책임자, 2) 위험관리자, 3) 위험관리 실행주체, 셋으로 구분하며, 각 범주에 속하는 주요 사업관계자와 그 역할을 아래의 그림, 'KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 체계도'에서 요약 정리하였음.

□ 이어서 세부적인 위험관리 주체들과 구체적인 역할에 대하여 기술함.

[그림 5-3] KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 체계도



1) 위험관리자

(1) 위험관리자

☐ 본부 사업팀의 사업담당자와 PMC와 같이 개별 사업관리 책임자를 위험관리자로 하며 위험의 모니터링과 효과적인 위험관리를 위한 의사소통을 담당함.

☐ PMC(Project Management Consulting)

- 프로젝트형 사업의 수행자를 일반적으로 칭하는 용어로서 PMC는 실행단계에서는 사업관리의 책임을 지며 사업관리의 한 주체로서 위험관리자임과 동시에 위험관리 실행주체임.
- PMC 내부적으로 위험관리자와 실행주체를 구분하여 별도의 인력을 둘 수 있으며 위험관리자로서의 업무 범위는 아래와 같음.
 - 상시 위험 모니터링 및 정기적인 위험관리 현황 점검
 - 위험관리 결과를 본부 사업팀 담당자에게 보고
 - 위험관리 주체들 간의 의사소통 및 위험 관련 데이터 공유 촉진

☐ 본부 사업팀 사업담당자

- KOICA 내에서는 본부 사업팀의 사업담당자는 사업관리자로서 1차적인 위험관리자의 역할을 담당하며 그 업무 범위는 아래와 같음.
 - 상시 위험 모니터링 및 정기적인 위험관리 현황 점검
 - 위험관리 결과를 사업팀장 및 위험책임자에게 보고
 - 위험관리 주체들 간의 의사소통 및 위험 관련 데이터 공유 촉진

(2) 위험책임자

☐ 위험 책임자는 위험관리와 관련한 의사결정권자이며 사업담당자나 현지 사무소, 혹은 본부 사업부서장 등 위험관리 주체 가운데 위험에 대한 실질적인 관리를 보장할 수 있는 임직원으로 위험 책임자를 정함.

- 위험분석과 대응방안수립을 실행했던 위험관리 주체가 위험책임자를 최초에 선정하며 필요시 협의에 따라 위험책임자는 변경될 수 있음.

□ 본부 사업부 부서장

- 프로젝트형 사업의 전반에 대한 책임을 맡은 사업부 부서장으로서 위험분석 결과 1, 2등급 위험으로 판단된 경우 위험책임자로 선정됨.

□ 현지 사무소 소장

- 위험분석 결과 1, 2등급의 위험 중 아래에 제시된 기준에 하나 이상 부합되는 경우 현지사무소 소장을 위험책임자로 정함.
 - 현지의 사업환경과 직접적으로 연계된 위험
 - 위험대응의 주체가 현지사무소를 중심으로 이루어져야 하는 경우
 - 위험관리 활동이 대부분 현지에서 이루어지는 경우

□ 본부 사업팀 팀장

- 위험분석 결과 3등급 위험으로 판단된 경우 위험책임자로 선정됨.

□ 본부 사업팀 사업담당자

- 위험분석 결과 4, 5등급 위험으로 판단된 경우 위험책임자로 선정됨.
- 사업담당자는 1~3등급의 경우, 위험관리자로서의 역할만 담당하나 위험관리 대상이 아닌 4, 5등급의 경우는 위험책임자의 역할로 4, 5등급 위험을 주기적으로 재분석하여 각 위험의 관리대상 여부를 결정하여야 함.
 - 이때, 위험관리자의 역할은 PMC와 같은 사업수행자가 담당함.

(3) 위험관리 실행주체

- 실제 위험관리 표준절차를 따라 위험을 식별하고, 관련 정보를 수집하여 위험을 분석하고 대응방안을 수립하는 주체로 최초 위험을 식별하고 위험등록부를 작성한 사전조사 전문가와 위험관리계획을 수립하고 위험관리 계획을 실행에 옮기는 PMC가 일반적인 위험관리 실행 주체임.

□ PMC

- 실행단계에서의 위험관리 실행 주체이며 위험관리자로서의 업무범위에 추가하여 다음과 같음.
 - 위험표준절차를 따라 위험식별, 분석, 대응방안 수립
 - 위험등록부의 작성 및 최신정보 유지

- 위험관리계획 수립 및 지속적인 수정·보완
- 위험 관련 자료수집 및 문서화 (주간보고서와 같은 정기적 업무보고서와 중간보고서, 최종 혹은 종료보고서 등 주요 사업문서)

□ 전문가

- 주로 KOICA외부의 전문가로서 사전조사와 실시협약에 참여하는 전문가를 의미함.
- 전문가의 역할과 업무는 아래와 같으며 이어지는 2) 신설제도 부분에서 사업 절차별로 보다 세부적으로 기술함.
 - 위험표준절차를 따라 위험식별, 분석, 대응방안 수립
 - 위험등록부의 작성 및 기존 위험등록부 수정·보완
 - 위험관리계획 수립 및 기존계획의 수정·보완
 - 위험 관련 자료수집 및 문서화 (사전타당성조사 보고서, 실시협약 보고서)

□ KOICA 분야 전문관

- 분야 전문관은 제한적인 범위에서 위험관리 실행주체로서 위험관리에 참여함.
- 주로 사업추진과정에서 위험책임자가 필요하다고 결정한 경우, 수립된 위험 관리 계획의 평가를 포함하여 위험관리 전반에 대한 자문을 제공함.



3. KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 제도(신설)

- ☐ 새로이 추가되는 제도는 1) 위험관리 데이터의 수집 및 생성(위험등록부의 활용), 2) 위험책임자(Risk Owner)를 설정, 3) 본부 위험관리팀 및 해외사무소 위험관리 담당자 선임, 4) 사업문서 내에 현실적(실질적)인 위험관리 계획의 추가 네 가지를 시행할 것을 제안함.

1) 위험관리 데이터의 수집 및 생성(위험등록부의 활용)

- ☐ 위험관리는 공유와 의사소통이 매우 중요하며 이는 위험관리 프레임워크에서도 제시된 바와 같음.
- ☐ 특히 공유와 의사소통을 원활히 하기 위해 사업과 관계된 다수의 사업 관련 이해관계자와 주체들을 위한 표준화된 위험관리 정보와 자료를 공유할 수 있는 도구가 필요함.
- ☐ 기본적인 도구로써 위험등록부를 사용할 것을 의무화하고 위험등록부에 기재된 정보와 자료들은 앞서 언급한 주요사업문서를 작성하고 위험을 관리하는데 핵심적인 역할을 하게 됨.
- ☐ 향후, IT를 활용한 위험등록 및 관리 시스템을 구성할게 될 것을 대비하여, 위험등록부는 가능한 한 출력문서보다는 데이터베이스와 연동되는 소프트웨어상 문서(예: 엑셀)를 사용할 것을 제안함.

2) 위험책임자(Risk Owner)를 설정

- ☐ KOICA와 같은 큰 조직에서 책임 있는 직급의 임직원이 각기 위험의 수준에 따라 위험의 관리책임을 가져야 비로소 실질적인 위험관리 활동이 수행되어 지고 위험에 대한 지속적인 관심과 모니터링, 그리고 필요한 대응이 이루어질 수 있음.
- ☐ 따라서 사업담당자나 해외사무소, 혹은 본부 사업부서장 등 위험관리 주체가

운데 위험에 대한 실질적인 관리를 보장할 수 있는 임직원을 위험책임자로 정하여 위험관리를 책임지고 모니터링하고 필요한 의사결정을 하도록 해야 함.

- ☐ 위험책임자의 역할은 필요한 의사결정을 위해 정기적으로 보고를 받고, 필요한 의사소통 및 공유를 촉진하고, 대응방안 수립 및 그에 대한 의사결정으로 요약할 수 있음.
- ☐ 현재의 사업추진 체계를 고려할 때, 위험분석 결과 1, 2단계 위험으로 결정된 위험은 본부사업부 부서장을 위험 책임자로 하되, 현장화 정책을 반영하여 현지에 국한되는 위험의 경우 해외사무소 소장을 위험책임자로 선정함.
- ☐ 3단계 위험은 본부 사업팀 팀장을, 4, 5단계의 위험은 사업담당자로 선정함.
- ☐ 위험책임자는 실제 사업단위별로 위험관리 업무를 수행하게 되는 사업담당자나 사업수행주체(PMC, 파견전문가)와 같은 위험관리자와는 구분됨.

3) 본부 위험관리팀 및 해외사무소 위험관리 담당자 선임

- ☐ 본부에 위험관리팀을 두고 사업관리팀과 위험관리 주체들의 위험관리활동을 지원하고 KOICA의 기관 차원의 위험관리 업무를 담당하게 함.
- ☐ 지원활동은 다음과 같은 역할을 기본적으로 수행함.
 - 위험관리 정책 수립 및 관련 연구 수행: 추후 위험관리 정책의 수립과 가이드라인의 수정·보완 및 KOICA의 위험관리 발전을 위한 연구개발을 담당함.
 - 위험관리 주체들을 위한 자문: 위험책임자 및 사업관리팀에 대한 자문서비스를 우선하며, 필요시 PMC와 같은 사업수행 주체들에게도 자문을 제공함.
 - 위험관리 활동의 모니터링: 기관 차원의 위험관리 활동에 대한 모니터링 하고 그 결과를 위험책임자 및 관리자급에게 보고하여 적정한 위험관리 노력들이 지속되도록 함.
 - 위험관리 교육훈련 프로그램 개발 및 실행: 사업관리팀 및 위험관리 주체들에 대한 교육훈련의 기회를 제공함.
 - 위험 데이터 및 정보의 관리: 수원국의 사업환경과 같이 지속적인 변화가 예상되는 영역에 대한 위험 관련 데이터를 주기적으로 수집하고 관리하여 위험

관리 주체들이 활용할 수 있도록 제공함.

- 본부 위험관리팀과 함께 해외사무소에 위험관리 담당자를 선임하여 앞서 언급한 ‘위험 데이터 및 정보의 수집 및 관리’가 효과적으로 이루어 질 수 있도록 함.
 - 세계식량계획(World Food Programme, WFP)의 경우, 관련 규정을 두어 주기적으로 각 해외사무소로부터 해당 국가와 지역의 정치, 경제, 사회, 문화 등 다양한 분야에 걸쳐 사업 수행에 있어서 위험요소가 되거나 또는 영향을 미칠 수 있는 사항들을 조사하고 그에 대한 정보를 일괄 본부에 전달하도록 하며, 본부에서는 이러한 정보를 목록으로 만들어 관리하고 있음. 또한 이 목록을 토대로 사업 진행에 참조하도록 하고, 실제 위험 사항 발생 전 대비책을 마련하도록 하는 내부규정으로 정하고 있음(홍은표, 연경심, 2014).
 - KOICA의 경우에는, 각 해외사무소에 위험관리 담당자를 지정하여 수원국 현지의 사업환경에 대해 지속적인 모니터링을 수행, 자료를 수집 및 분석하여 본부의 위험관리팀에게 전달. 각 국가별로 위험 데이터와 정보를 취합될 수 있도록 하는 현장중심 위험관리체계 구축할 수 있음.
 - 이는 KOICA의 현장화 정책과 그 기초를 같이 하여, 현지에서의 위험관리에 도움이 될 뿐 아니라, 향후 정보가 축적되었을 때 위험관리 정책과 대응방안의 수립에 보다 객관적인 근거로 활용될 수 있음(예: 정량적인 위험분석 방법론의 적용 및 근거를 기반으로 한 대응방안 수립이 가능해짐).

4) 주요 사업문서 내에 위험관리 계획의 추가

- 현재 주요 사업문서 내에 위험관리 계획은 포함되어 있으나 작성주체에 따라 편차가 크며 실질적으로 효과적인 위험관리 계획이라기보다는 형식적인 경우가 많음.
 - 위험의 정의, 분류, 대응방안 제시 등 전반적으로 사업마다, 문서의 작성주체에 따라 각각 다름(현재는 범주화되어 있지 않고 나열되고 있으며 위험관리계획을 세우는 개인별로 편차가 심하고 일관된 형식을 갖추고 있지 않음).
 - (사업 공통의) 위험을 식별 및 관리가 용이하도록 7대 위험군을 위험분류로 제시하였음.

□ 따라서 위험관리를 위한 요구사항을 명확히 제시하여 실질적인 위험분석, 대응 방안 등이 제시될 수 있도록 주요 사업문서에 위험관리 계획 부분을 추가하는 것을 의무화하고 표준을 제공함.

- 위험관리 계획의 표준 목차와 기본적인 수준에서 요구되는 필수 요소를 제시하여 실질적인 위험관리계획이 사업의 기획단계에서부터 수립되도록 도움(이하의 주요문서의 표준목차와 가이드라인 참조).

□ 이러한 문서에 표준화된 위험관리계획을 포함하는 것은 위험관리계획과 위험관리 수행에 대한 평가 실시를 가능케 함.

- 위에서 제시한 위험관리 계획의 표준 목차와 기본적인 수준에서 요구되는 필수 요소는 사업기획의 심사와 사업제안의 기술평가 시 위험관리계획의 평가 준거로 활용할 수 있음.
- 또한 기획단계에서부터 수립되고 발전되어온 실질적인 위험관리 계획은 사업 실행 단계에서 위험관리의 모니터링과 위험관리 수행을 평가를 가능하게 하는 기초자료가 됨.

□ 주요문서의 표준목차와 가이드라인은 다음과 같음.

(1) 사전타당성조사 보고서의 위험관리계획 부분 표준목차 및 가이드라인

사전타당성조사 보고서 위험관리계획 부분 표준 목차	작성 가이드라인
1. 위험관리 개요	
1.1 사업의 특성	• 위험관리와 관련된 사업의 특이성과 위험관리의 중점 고려사항을 사업의 맥락적 정보를 근거와 함께 제시
1.2 위험관리의 기본방향	• 환경적, 기술적, 절차적 위험관리의 어려움과 극복 방안을 요약적으로 제시
2. 사업의 목표	• 성과모형에서 제시된 산출물과 단기성과 수준의 개별 목표들을 논리적 연계, 혹은 중요도에 따라 구분하여 제시
3. 위험 식별	• 7대 위험군별로 위에서 제시한 목표별로 식별된 위험(불확실성 포함)을 그 근거와 함께 목표별로 제시 (위험 체크리스트 활용)

사전타당성조사 보고서 위험관리계획 부분 표준 목차	작성 가이드라인
4. 위험 분석	- 식별된 위험에 대하여 각각 그 영향을 분석 - 식별된 각 위험이 현실화될 확률을 예측하고 영향의 정도를 고려하여 위험등급을 위험별로 산출(P-I 매트릭스를 활용하여 1~5등급) - 분석의 결과로 위험등급이 1~3등급인 위험들을 목표별로 구분하여 분석한 영향을 분석의 근거와 함께 제시
5. 위험 대응방안	
5.1 사업 추진 절차별 위험관리 방안	
5.1.1 착수, 기획 단계 5.1.2 사업수행계획수립(설계)* 단계 5.1.3 입찰 단계 5.1.4 실행(시공)단계 5.1.5 종료(준공) 및 사후관리 단계	사업추진 절차별로 위험대응의 주체(수원국 포함)를 명시하여 위험대응 방안을 제시
6. 위험 관리계획	
6.1 위험 모니터링 계획	상기 분석된 위험을 지속적으로 모니터링하고 관리에 필요한 정보를 수집하기 위한 방법과 담당자를 명시
6.2 기타 주요 위험관리 방안	보다 효과적인 위험관리를 위해 필요한 위험관리 방안 제언
7. 후속조치	
7.1 위험 모니터링 계획	보다 효과적인 위험관리를 위해 필요한 위험관리 방안 제언
7.2 실시협의 시 협의사항	대응방안에서 설정된 위험대응의 주체가 수원국인 경우 실시협의에서 반드시 협의하여야 할 분담사항을 제시
8. 기타 후속조치	이후의 사업기획 단계에서 필요한 추가적인 후속조치를 수행주체에게 방법과 함께 제언
- 주요 불확실성과 위험은 PDM의 마지막 행(전제조건 및 외부조건)에 기재하여 PDM을 본문에 첨부 - 위험등록부는 부록으로 첨부 * 괄호 안은 건축이 주 사업요소인 프로젝트형 사업인 경우의 단계	

(2) 실시협의 보고서의 위험관리계획 부분 표준목차 및 가이드라인

실시협의 보고서 위험관리계획 부분 표준 목차	작성 가이드라인
1. 위험관리 개요	
1.1 사업의 특성	위험관리와 관련된 사업의 특이성 위험관리의 중점 고려사항을 사업의 맥락적 정보를 근거와 함께 제시
1.2 위험관리의 기본 방향	환경적, 기술적, 절차적 위험관리의 어려움과 극복 방안을 요약적으로 제시
2. 사업의 목표	성과모형에서 제시된 산출물과 단기성과 수준의 개별 목표들을 논리적 연계, 혹은 중요도에 따라 구분하여 제시
3. 위험 식별	7대 위험군별로 위에서 제시한 목표별로 식별된 위험(불확실성 포함)을 그 근거와 함께 목표별로 제시 (위험 체크리스트 활용)
4. 위험 분석	- 식별된 위험에 대하여 각각 그 영향을 분석 - 식별된 각 위험이 현실화될 확률을 예측하고 영향의 정도를 고려하여 위험등급을 위험별로 산출(P-I 매트릭스를 활용하여 1~5등급) - 분석의 결과로 위험등급이 1~3등급인 위험들을 목표별로 구분하여 분석한 영향을 분석의 근거와 함께 제시
5. 위험 대응방안	
5.1 사업추진 절차별 위험관리 방안	
5.1.1 착수, 기획 단계 5.1.2 사업수행계획수립(설계)* 단계 5.1.3 입찰 단계 5.1.4 실행(시공)단계 5.1.5 종료(준공) 및 사후관리 단계	사업추진 절차별로 위험대응의 주체(수원국 포함)를 명시하여 위험대응 방안을 제시
5.2 기타 주요 위험관리 방안	
6. 위험관리 계획	
6.1 위험모니터링 계획	

실시협의 보고서 위험관리계획 부분 표준 목차	작성 가이드라인
6.1.1 위험 관련 데이터(지표) 설정 및 수집방법	상기 분석된 위험을 관리하기 위해 필요한 데이터 및 정보를 수집 관리하기 위한 방법과 담당자를 구체적으로 제시
6.1.2 위험모니터링 일정	실시협의 이후 위험관리 계획은 일정을 명시
6.2 기타 주요 위험관리 방안	보다 효과적인 위험관리를 위해 필요한 위험관리 방안을 제언
6.3 후속조치	이후의 사업기획 단계에서 필요한 추가적인 후속조치를 수행주체와 방법을 일정과 함께 제언
PDM 수정·보완하여 본문에, 위험등록부는 수정·보완하여 부록으로 첨부 * 괄호 안은 건축이 주 사업요소인 프로젝트형 사업인 경우의 단계	

(3) 사업 집행계획의 위험관리계획 부분 표준목차 및 가이드라인

사업집행계획서 위험관리계획 부분 표준 목차	작성 가이드라인
1. 위험관리 개요	
1.1 사업의 특성	위험관리와 관련된 사업의 특이성과 위험관리의 중점 고려사항을 사업의 맥락적 정보를 근거와 함께 제시
1.2 위험관리의 기본 방향	환경적, 기술적, 절차적 위험관리의 어려움과 극복 방안을 요약적으로 제시
2. 사업의 목표	성과모형에서 제시된 산출물과 단기성과 수준의 개별 목표들을 논리적 연계, 혹은 중요도에 따라 구분하여 제시
3. 위험 식별	7대 위험군별로 위에서 제시한 목표별로 식별된 위험(불확실성 포함)을 그 근거와 함께 목표별로 제시 (위험 체크리스트 활용)
4. 위험 분석	- 식별된 위험에 대하여 각각 그 영향을 분석 - 식별된 각 위험이 현실화될 확률을 예측하고 영향의 정도를 고려하여 위험등급을 위험별로 산출(P-I 매트릭스를 활용하여 1~5등급) - 분석의 결과로 위험등급이 1~3등급인 위험들을 목표별로 구분하여 분석한 영향을 분석의 근거와 함께 제시

사업집행계획서 위험관리계획 부분 표준 목차	작성 가이드라인
5. 위험 대응방안	
5.1 사업추진 절차별 위험관리 방안	
5.1.1 착수, 기획 단계 5.1.2 사업수행계획수립(설계)* 단계 5.1.3 입찰 단계 5.1.4 실행(시공)단계 5.1.5 종료(준공) 및 사후관리 단계	• 사업추진 절차별로 위험대응의 주체(수원국 포함)를 명시하여 위험대응 방안을 제시
6. 위험관리 계획	
6.1 위험모니터링 계획	
6.1.1 위험 관련 데이터(지표) 설정 및 수집방법	• 상기 분석된 위험을 관리하기 위해 필요한 데이터 및 정보를 수집 관리하기 위한 방법과 담당자를 구체적으로 제시
6.1.2 위험모니터링 일정	• 실시협의 이후 위험관리 계획은 일정을 명시
6.2 기타 주요 위험관리 방안	• 보다 효과적인 위험관리를 위해 필요한 위험관리 방안을 제언
6.3 후속조치	• 이후의 사업기획 단계에서 필요한 추가적인 후속조치를 수행주체와 방법을 일정과 함께 제언
* 괄호 안은 건축이 주 사업요소인 프로젝트형 사업인 경우의 단계	



4. KOICA 프로젝트형 사업의 절차별 위험관리 활동

□ 위험관리는 사업의 발굴에서 기획단계에서 위험을 사전에 인지하고 대응하는 것이 핵심으로, 아래에서는 발굴 형성단계와 기획단계로 나누어 구체적인 위험관리 활동을 제안함.

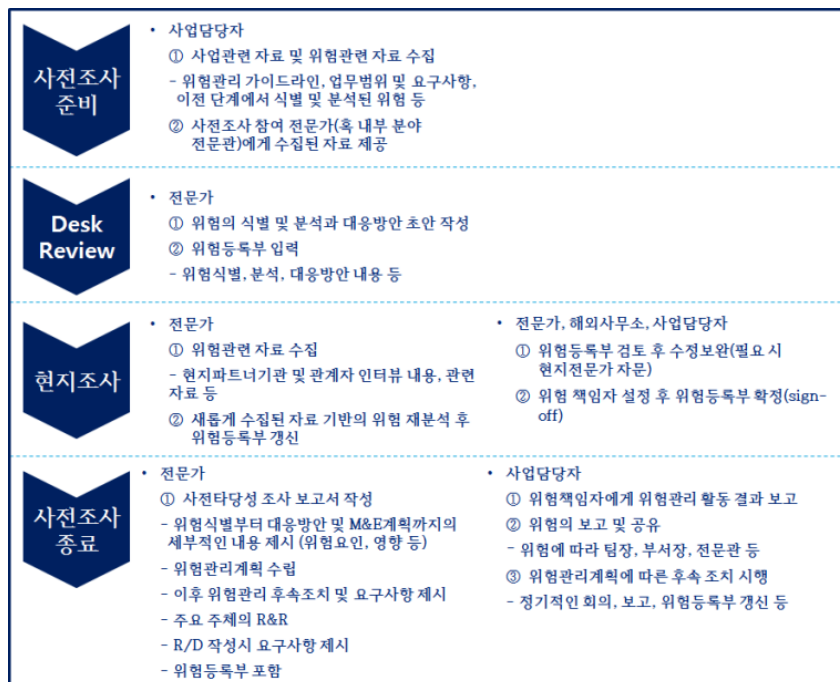
□ 더불어 사업 추진절차별 위험관리 업무를 표로 요약하여 마지막에 제시함.

1) 발굴 및 형성 단계 - 사전조사

□ 최종산출물: 사전타당성 조사 보고서, 위험등록부, 원자료(raw data)

□ 사전조사 단계의 위험관리 활동은 다음과 같음.

[그림 5-4] 사전조사 단계의 위험관리 활동



2) 기획 - 실시협의

□ 최종산출물 - 실시협의 보고서, 위험등록부, 원자료(raw data)

□ 실시협의 단계의 위험관리 활동은 다음과 같음.

[그림 5-5] 실시협의 단계의 위험관리 활동

실시협의 준비	• 사업담당자 ① 사업관련 자료 및 위험관련 자료 수집 - 위험관리 가이드라인, 업무범위 및 요구사항, 사전조사 단계에서 식별 및 분석된 위험 등 ② 사전조사 참여 전문가(혹 내부 분야 전문관)에게 수집된 자료 제공
Desk Review	• 전문가 ① 새롭게 수집된 위험관련 자료 분석 ② 사전조사 단계에서 작성한 위험관리계획 및 위험등록부 검토 ③ 위험관리계획 및 위험등록부 갱신
실시협의	• 전문가 ① 갱신된 위험관리계획에 준하여 후속조치 수행 및 실시협의 요구사항 도출 ② 실시협의 사항에 위험관리계획 내용 반영 ③ 파트너기관 및 주요사업주체 간의 명확한 위험관리 R&R 합의 (sign-off) • 전문가, 해외사무소, 사업담당자 ① 위험등록부 검토 후 수정보완(필요시 현지전문가 자문) ② 위험 책임자 설정 후 위험등록부 확정(sign-off)
실시협의 종료	• 전문가 ① 실시협의 보고서 작성 - 위험관리계획 갱신 - 이후 위험관리 후속조치 및 요구사항 제시 - 주요 주체의 R&R - 집행계획 작성시 요구사항 제시 - 위험등록부 포함 • 사업담당자 ① 위험책임자에게 위험관리 활동 결과 보고 ② 위험의 보고 및 공유 - 위험에 따라 팀장, 부서장, 전문관 등 ③ 위험관리계획에 따른 후속 조치 시행 - 정기적인 회의, 보고, 위험등록부 갱신 등

〈표 5-1〉 사업 추진절차별 위험관리 업무 요약

추진단계	KOICA 내부	KOICA 외부
사업발굴 및 형성	<사업담당자> - 사업설계 시 위험반영요청 - 위험 관련 정보, 자료 및 위험관리 가이드라인 제공 <해외사무소> - 위험관리 활동 지원	<참여전문가> - 위험식별 및 분석수행 - 위험분석 결과가 반영된 PCP, 사전조사보고서 등 보고서 작성
사업기획	<사업담당자, 위험관리팀⁵³⁾> - 사업 위험분석내용의 적절성 확인 - 사업기본계획 수립 - 실시협의 시 위험관리 활동 조정 (확인사항 요청) - 실시협의 결과보고서 내 위험관리활동 결과의 적절성 확인 (예: 위험분석 및 위험대응방안) - 집행계획 수립 시 위험요인 및 대응방안 반영 - RFP 작성 시 관리대상 위험에 대한 정보 제공 및 위험관리 방안 제안 요청	<참여전문가> - 위험식별 및 분석 수행 - 관리대상 위험에 대한 구체적인 실시협의 - 실시협의 결과보고서 작성 시 위험관리활동 결과 포함 및 위험대응방안 제시
사업실행	<기술평가팀> - 위험관리 제안 평가 (위험관리 제안의 평가기준 개발 및 적용) <사업담당자, 위험관리팀> - 위험 모니터링 및 위험관리 활동의 코디네이션 - 사업계획 변경 시 위험분석결과 및 위험대응방안의 적절성 검토	<PMC 혹은 협력 기관> - 관리대상 위험에 대한 위험관리계획 수립 (관리대상 위험별 대응방안 제시) - 정기적인 위험관리 모니터링 결과 보고

출처: 저자 작성

53) 혹은 TAG(2015년 신설예정인 KOICA 내부조직의 하나).



5. KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 가이드라인 소개

1) 구성 및 주요 내용

- ☐ KOICA의 프로젝트형 사업의 위험관리 가이드라인은 향후 KOICA가 위험관리 정책을 수립하고 조직체계나 업무절차에 위험관리를 통합할 경우에도 활용 가능하도록 기본적인 내용으로 구성함.
- ☐ 제1장에서는 KOICA의 프로젝트형 사업을 위한 위험관리의 가이드라인 개발의 배경과 목적을 제시하고 KOICA의 프로젝트형 사업의 위험관리에 적용할 위험 및 위험관리의 정의와 범위를 설정함.
- ☐ 제2장에서는 KOICA의 프로젝트형 사업에 나타나는 위험에 대한 정의 및 분류를 바탕으로 기본 접근원리와 위험관리 프레임워크를 기술함.
- ☐ 제3장에서는 실무자들의 실제적인 위험관리 활동을 위해 KOICA 위험관리 프레임워크에 제시된 네 단계의 위험관리 절차 ‘사업배경 및 목표 확인-위험식별-위험분석-위험대응’의 내용을 정리함. 이때 각 절차별로 활용할 수 있는 필수적인 위험관리 도구(위험등록부, 체크리스트, P-I 매트릭스 등)⁵⁴⁾도 제시함.
- ☐ 제4장에서는 앞서 정의한 KOICA 위험관리 프레임워크를 실제로 적용할 수 있는 방안으로 위험관리 체계(역할 및 책임, 보고체계 등), KOICA 프로젝트형 사업의 추진단계별 위험관리 활동, KOICA 프로젝트형 사업의 주요 문서 작성을 위한 가이드라인을 제안함.

2) 활용방안

- ☐ 가이드라인의 목적은 사업수행주체를 비롯한 관계자들이 각자 맡은 역할과 책임의 범위 안에서 적절한 위험관리를 수행할 수 있도록 안내하는데 있음.
 - 사업 수행을 전담하는 PMC의 위험관리 역할이 가장 크며 이는 위험이 현실화되었을 때의 영향을 가장 직접적으로 받게 되기 때문임.

54) 본 가이드라인에 언급된 도구들은 가이드라인과 함께 개발된 도구들로 양식들은 부록에 첨부되어 있음.

- 그러나 사전조사를 담당하는 파견 전문가나 사업을 발굴하는 KOICA 해외사무소도 사업이 건실하게 기획되도록 사전에 위험을 인식하고 정보와 데이터를 제공하는 등의 역할을 충실히 수행해야 함.
 - 또한 지역부의 사업 담당자는 초기부터 인식되고 분석된 위험을 지속적으로 모니터링하고, 사업단계별 수행 주체가 위험을 인지하여 대응방안을 효과적으로 세우고 대비하는지, 새로운 위험은 없는지 등을 살펴야 함.
- 따라서 가이드라인에서는 위험관리 주체를 위험책임자, 위험관리자, 위험관리 실행주체로 나누어 각각의 역할과 업무범위를 설정하였으며 각각의 역할에 따라 사업추진과정에서 다양한 주체가 각기 필요에 따라 참고할 수 있도록 하였고, 결과적으로 공통의 용어, 절차, 양식 등을 공유하여 협업과 의사소통이 보다 원활해질 수 있도록 가이드라인을 활용하여야 소기의 위험관리 목표를 달성할 수 있음.



6. 연구의 한계 및 후속 연구 제안

- 연구의 배경(KOICA의 현황)과 선행연구들, 그리고 선진 공여기관의 사례들을 종합적으로 고려할 때 위험관리 방안에 대한 연구는 매우 시의적절하며 본 연구는 앞으로 위험관리에 대한 논의와 정책 및 전략수립에 필요한 기초연구로서의 역할을 할 것으로 기대됨.
- 연구의 한계로는 무엇보다 연구의 주체가 외부기관으로써 기관의 문화에 대한 폭넓은 이해를 갖기에 연구기간이 짧고 연구 범위가 제한적이었음.
- 따라서 전사적인 적용과 활용이 가능한 연구성과를 도출하기 위해서는 심도 있는 (현실적인 기간과 예산을 투입하여 전사적인 참여를 이끌어 내는) 후속 연구가 반드시 필요함.
 - 예를 들어 과거에 수행되었던 사업들에서 자료를 수집하여 정량화 가능한 변수를 도출, 향후 위험관리에 활용할 위험관리 모형을 개발하는 연구나 기타 위험요인의 정량화 관련 연구들이 필요할 것으로 판단됨. (예: 예산(예비비, 인건비, 보험료, 통관 등 관련 비용의 산정), 기간 등 투입산정에 고려할 수 있는 요인, 국가별 지역별 사업 관련 위험도 정량화)
- 본 연구는 연구의 제약과 한계를 고려할 때, 위험관리 전문기관 및 선진 공여기관의 사례를 벤치마킹하고 그 결과를 KOICA 상황에 맞게 수정·보완 하여 현 상황에서 사용가능한 가이드라인으로 위험관리를 시작하고 차차 보완해 나가는 점진적인 접근방법이 적절할 것으로 판단함.
 - Raz & Michael의 연구에서도 보여 준 것처럼 위험평가방법의 활용이나 위험분류(risk classification), 체크리스트와 같은 도구들이 가장 활용도나 위험관리와 성과에 기여가 높은 것으로 나타남(2001).
 - 한편 위험 관리 프로세스 가운데 위험 분석을 포함한 평가(risk assessment) 방법을 잘 활용할 때, 효율적인 위험관리 프로세스가 가능하며 실제적인 위험 평가 방법의 활용이 곧 위험관리의 핵심임(Deloitte & Touche LLP, 2012).
 - 따라서 본 연구의 결론으로도 이와 같은 도구들을 활용하여 현재 사업관리의

주체인 담당자와 사업에 참여하는 사업수행 주체들을 시작으로 위험관리를 적용해 보는 것을 제안함.

- 체크리스트와 가이드라인은 P-I 매트릭스를 중심으로 한 식별과 분석과 평가에 초점을 맞춤.
- 본 연구의 결과물로서 제5장에서 제시한 내용들의 핵심을 추려 'KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 가이드라인'을 개발하였으며 본 보고서의 부록으로 첨부하였음.
- 해당 가이드라인은 KOICA 프로젝트형 사업을 위한 위험관리의 정의, 목적, 범위와 더불어 위험관리 프레임워크, 위험관리 절차를 요약 제시하였음.
- 해당 가이드라인의 활용을 시작으로 위험관리에 대한 인식의 제고와 필요성의 확산, 그리고 위험관리에 대한 지속적인 투자와 후속연구들을 추진할 것을 제안함.

□ 후속연구 제안

- KOICA 본부에서부터 사업 현장(해외사무소)까지의 위험관리 현황을 포함한 보다 심도 있는 프로젝트 종적 연구를 통해 보다 사업현장에서 실현가능하고 효과적인 현장중심 위험관리방안을 도출할 수 있을 것으로 기대됨.
 - 종적연구의 표본으로 최근에 종료된 사업을 2~3개를 선정하여 위험의 경로를 프로젝트 생애주기에 따라 깊이 있게 추적조사 해야 함.
 - 본 연구에서 해외사무소를 비롯한 현지의 다양한 이해관계자에 대한 조사 연구범위에서 제외되었던 것을 고려할 때, 보다 현실적인 위험관리 방안 도출을 위해 반드시 필요한 연구인 것으로 판단됨.
- 데이터가 축적된 시점에서 정량적인 위험관리 방법론 개발과 활용을 위한 후속 연구
 - 현재에는 위험과 관련한 실증적인 데이터가 전무하나 앞으로 위험관리 방안을 적용한 사업의 주기가 2회 이상 지난 시점에서는 상당한 양의 데이터가 축적될 것으로 예상됨.
 - 향후 KOICA의 기관 차원의 위험관리 노력이 지속된다면 축적된 데이터를 기반으로 보다 실증적인 데이터 기반의 연구가 가능해지며, 이러한 연구는 정량적인 위험관리 방법론의 적용을 가능하게 함.

- 따라서 적절한 시점에 위험관리 방법론을 더 다양화하고 정확성과 신뢰성을 높일 수 있도록 축적된 데이터를 활용한 KOICA의 정량적인 위험관리 방법론 개발과 활용을 위한 후속연구가 필요함.
- KOICA의 조직 문화 혁신을 포함한 포괄적이고 통합적인 위험관리 강화 마스터플랜 수립 연구를 제안함.
 - 조직문화를 발전시키고 변화하는 Post-2015의 개발환경에 능동적으로 대처할 수 있도록 체계적인 변화관리 계획을 포함한 위험관리 강화 마스터플랜을 수립할 것을 제안함.
 - 임직원 개개인은 물론, 기관을 구성하는 조직들이 유기적으로 개발효과성 제고를 목표를 위해 꾸준히 노력할 수 있도록 관련 부분과 통합적으로 연구되어야 함.
 - 위험관리 강화 마스터플랜 수립 연구는 행정, 인사와 같은 기관의 운영, 연구개발, 성과관리, 사업관리 등 기관의 전 영역을 통합하는 혁신프로젝트의 일부로 추진할 수 있음.
 - 해당 연구는 KOICA가 진정한 공공의 가치와 개발효과성을 추구하도록 하는데 기여할 수 있도록 KOICA 내 외부의 다양한 전문가들과 리더십의 공동으로 추진하는 것이 바람직함.



- ACFID. (2014). Benchmarks for an Effective and Accountable Australian Aid Program.
- AIRMIC, ALARM, IRM. (2010). A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000. Retrieved from www.theirm.org/media/886062/ISO3100_doc.pdf
- AusAID. (2007). Risk Management Process Guide, Papua New Guinea–Australia Transport Sector Support Program, AusAID.
- AusAID. (2012). Risk Management Framework and Policy, Australian Government, AusAID
- AusAID. (2012). Risk Management Handbook, Australian Government, AusAID
- AusAID. (2012). Risk Matrix, Australian Government, AusAID
- AusAID. (2012). Risk register guide, AusAID.
- AusAID. (2012). Risk register template, AusAID.
- ACFID Code of Conduct and AusAID Accreditation (Complementarity and mutual support for NGO Good Practice) Section 3 Management and accountability
- AusAID. (2013). Child Protection Policy
- Australian Government. (2011). Independent Review of Aid Effectiveness
- Australian Government Department of Foreign Affairs and Trade. (2014). Risk Management for Aid Investments Better Practice Guide 2014–2015.
- AusAID. (2013). Pursuit of Excellence: The AusAID Risk Management Journey
- Australian Government. (2010). AS/NZS ISO 31000:2009 Risk Management – Principles and Guidelines, Retrieved from www.finance.gov.au/.../COV_216905_Risk_Management_Fact_Sheet_FA3_23082010_0.pdf

- Banaitiene, N., & Banaitis, A. (2012). Risk Management in Construction Projects. Edited by Nerija Banaitiene, 429.
- Boehm, B. W.(1991). Software risk management: principles and practices. IEEE Software, 8, 32-41.
- Bremmer, I. (2005, June). Managing Risk in an Unstable World. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2005/06/managing-risk-in-an-unstable-world>
- Caltrans. (2012). Project Risk Management Handbook: A Scalable Approach, Risk Management Task Group.
- Chapman, C., Ward, S. (1997). Project Risk Management: Processes, Techniques and Insights. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Chapman, C., Ward, S. (2004). Why risk efficiency is a key aspect of best practice projects. International Journal of Project Management, 22(8), 619-631.
- COSO. (2004). Enterprise Risk Framework-Integrated Framework. Application Technique. Retrieved from www.macs.hw.ac.uk/.../ERM%20-%20COSO%20Application%20Techniques.pdf
- Creemers, S., Demeulemeester, E., VandeVonder, S. (2011). Project risk management: A new approach. IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM), 839-843.
- DANIDA. (2013). GuidelinetoRiskManagement.Retrievedfromamg.um.dk/en/...guidelines/guidelines-for-risk-management/
- Deloitte & Touche LLP. (2012). Risk assessment in practice, Deloitte.
- Deloitte. (2010). Healthcare providers risk intelligence map, Deloitte.
- DFID. (2010). Risk Management; Working Effectively in Conflict - affected and Fragile Situations, DFID.
- DFID. (2011). Risk Management in DFID, Finance & Performance Department, DFID.
- Eyben, R. (2013). Uncovering the politics of 'Evidence' and 'Results'. A FRAMING PAPER FOR DEVELOPMENT PRACTITIONERS. Retrieved from www.bigpushforward.net

- Fairley, R. (1994). Risk Management for Software Projects. IEEE Software, 57-67.
- Flynn, N., Dendura, J. (2011). Towards a Common Approach to Risk. Retrieved from www.normanflynn.me.uk/
- Huchzermeier, A., Loch, C. H. (2001). Project management under risk: Using the real options approach to evaluate flexibility in R&D. Management Science, 47(1), 85-101.
- International Organisation for Standardisation. (2009). IS/ISO31000:2009. Risk Management-Principles and Guidelines. Retrieved from <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:43170:en>
- International Organisation for Standardisation. (2009). ISO Guide 73:2009, Risk Management-Vocabulary. Retrieved from <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:guide:73:ed-1:v1:en>
- Jardine, S. (2007). Managing risk in construction projects - how to achieve a successful outcome, PWC.
- JICA Intelligence Analysis Working Group. Theory and practice of risk management, JICA.
- Kimbrough, R. L., Compton P. J. (2009). The Relationship Between Organizational Culture and Enterprise Risk Management. Engineering Management Journal, 21(2), 18-26.
- Khattaba, A., Anchorb, J., Daviesb, E. (2007). Managerial perceptions of political risk in international projects', International Journal of Project Management, 25(7), 734-743.
- Kliem, R. L., Ludin, I. S. (2000). Reducing Project Risk. Hampshire: Gower Publishing Ltd.
- Kutsch, E. (2010). Deliberate ignorance in project risk management. International Journal of Project Management, 28(3), 245-255.
- Kwak, Y. H., Dewan, S. (2001, Nov. 1-10). Risk Management in International Development Projects. Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium. Retrieved from home.gwu.edu/~kwak/2001PMI.pdf
- Langeroodi, S. M. M., Ehsani, R., & Hamidi, N. (2011). Presentation of a Conceptual Framework for Risk Management of Construction Projects Based on PMBOK Standard (With Case Study). Middle-East Journal of

- Scientific Research, 9(6), 797–806.
- Li, S. (2009). Risk management for Overseas Development Projects. *International Business Research* 2(3), 193–196.
- MIGA (2011). World Investment and Political Risk. The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. Retrieved from www.miga.org/documents/WIPR11.pdf.
- Miller, K. (1992). A framework for intergrated risk management in international business, *J Int Business Stud* 2 (1992).
- Natsios, A. (2010). The Clash of the Counter – Bureaucracy and Development. Center for Global Development, Washington, DC. Retrieved from <http://www.cgdev.org/publication/detail/1424271>
- Nawaz, M. S., Hood, J. (2005). Managing international business risk – political, cultural and ethical dimensions: a case study approach, *J Insurance Res Practice* 20 (1), 16–24.
- NORAD. (2008). Results Management in Norwegian Development Cooperation: A practical guide. Retrieved from <http://www.norad.no/en/tools-and-publications/publications/publication?key=109837>
- NuPITA. (2010). Developing a Risk Management Plan, USAID.
- OECD. (2006). Development Cooperation Report 2005. Paris: OECD.
- OECD. (2010). Aid risks and fragile and transitional contexts: Improving donor behavior
- OECD. (2011). Managing risks and fragile and transitional contexts: The price for success?
- OECD. (2013). OECD Development Co-operation Peer Review Australia 2013
- Phillips, L. (2007). Assessing Political Risk in Developing Countries: Review of Current Issues and DFID's Experience. London: Overseas Development Institute.
- POSCO포스코경영연구소. (2011). 전사적 관점의 리스크 관리의 이해. POSRI CEO REPORT. Retrieved from https://www.posri.re.kr/issue/download_stil_ajax/.../2768
- Raz, T., Michael, E. (2001). Use and benefits of tools for project risk management. *International Journal of Project Management*, 19, 9–17.

- Rocha Menocal, A. (2013). It's a risky business. Aid and new approaches to political risk management. ODI. Retrieved from <http://www.odi.org/publications/7550-alina-rocha-menocal-service-delivery-political-risk-management-political-risk>
- State of North Carolina. (n.d.). Risk Assessment and Management Process(RAMP). Retrieved 14 July, 2014, from www.epmo.scio.nc.gov/library/docs/riskanal.doc.
- Spevacek, A. M. (2011). Risk Management Internal USAID Literature Review, USAID.
- United Nations University Institute for Environment and Human Security. (n.d.). Social Vulnerability Risk Reduction Model Pertaining to Financial Crises. Retrieved from <https://www.ehs.unu.edu/file/get/4108>
- USAID. (2004). Risk Assessment of USAID/Morocco's Management Controls after the Reduction-in-Force
- USAID. (2006). Risk Assessment Guidelines, USAID.
- USAID. (2011). Risk Assessment of USAID/Yemen's Major Activities, USAID.
- USAID. (2012). Stage 2 Risk Assessment of El Salvador's Ministry of Environment and Natural Resources, USAID.
- USAID. (2013). Case Study: Supply Chain Risk Management, Project Monitoring at the SCMS Project
- USAID. (2013). Case Study: Supply Chain Risk Management, USAID Deliver project, Task Order 5
- USAID. (2013). Risk Management for Public Health Supply Chains
- USAID. Workshop: Developing a Risk Management Plan (PPT)
- Wanner, T., Rosser, A. (2012). Building Neo-liberal Marktes: Risk Management at AusAID. *Journal of Contemporary Asia*, 42(3), 447-456
- Ward, S., Chapman, C. (2003). Transforming project risk management into project uncertainty management. *International Journal of Project Management*, 21, 97-105.
- World Bank. The World Bank Risk Assessment Methodology, World Bank.

- Williams, T. M. (2005). Assessing and moving on from the dominant project management discourse in the light of project overruns. IEEE Transactions on Engineering Management, 52, 497-508.
- Zwikael, O., Ahn, M. (2011). The Effectiveness of Risk Management: An Analysis of Project Risk Planning A cross Industries and Countries. Risk Analysis, 31(1), 25-37.
- EDCF. (2009). 우리나라 ODA 통계자료집.
- KOICA. (2013). 2013년도 KOICA 대외무상원조사업 발주계획.
- KOICA. (2013). 국제개발 협력사업 기획조사. ODA교육원.
- KOICA, ODA 교육원. (2010). KOICA 사업의 이해(사업관리교육, PDM), KOICA.
- KOICA. (2009). 프로젝트 기획, 모니터링 및 평가 방법론, KOICA.
- KOICA. (2012). 2012 KOICA 대외무상원조실적 통계, KOICA.
- KOICA. (2014). 2014년 국별프로젝트
- KOICA. (2014). 2014년도 KOICA 대외무상원조사업 발주계획(2014.02.19.)
- KOICA ODA연구팀. (2013). DEEP 프로그램 발전방향, KOICA.
- KOICA. 프로젝트 품질관리를 위한 기술관리그룹(TAG) 구성 및 운영계획(안), KOICA
- 강경재. (2011). 원조사업 성과관리의 개요 및 동향: AFD의 사례를 중심으로, 국제개발 협력, 4, 169.
- 김진현. (2012). 효과적인 리스크 관리를 위한 ISO31000 적용방안. 2012 itSMF&ISACA Korea Conference PPT자료.
- 임소진. (2012). 원조효과성에서 개발효과성으로. 국제개발협력, 2, 11-30.
- 외교부 ODA독립패널. (2014). 효과적 개발협력을 통한 중견국 외교 실현: 외교부무상원조 개선방안 제언20.
- 한국 PMI. (2013). 프로젝트관리 지식체계 지침서, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) 5th Edition, Project Management Institute.
- 홍은표, 연경심. (2014). 개발협력사업의 평가 및 성과중심관리를 위한 평가 정보의 효율적인 생산 및 관리. 연구자료 ODA연구 2014-24-195. KOICA.

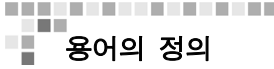


KOICA 프로젝트형 사업 위험관리 가이드라인

2014. 12.

Contents

용어의 정의	185
I. 개 요	186
1. 위험관리 배경	186
2. 위험관리 목적	187
3. 가이드라인 구성 및 활용	188
II. 위험관리 프레임워크	190
1. KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리	190
2. 위험관리 기본 접근방법과 프레임워크	191
III. 위험관리 표준절차 및 방법	197
1. 위험관리 표준절차의 적용 원칙	197
2. KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 표준절차 단계별 실행방법	199
VI. 위험관리 실행 방안	220
1. KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 체계	220
2. KOICA 프로젝트형 사업의 추진단계별 위험관리	224
참고문헌	233
Appendix A. 위험등록부 (Risk Register)	235
Appendix B. P-I 매트릭스 (Probability-Impact Matrix)	238
Appendix C. 사업절차(발굴-기획-실행)별 위험관리 체크리스트	240



용어의 정의

- **위험(Risk)**: 프로젝트의 목적에 부정적 영향을 미치는 사건이나 상황
- **위험관리(Risk Management)**: 위험이 현실화되기 전에 미리 위험을 식별 및 분석하여 프로젝트에 끼치는 영향을 최소화하기 위한 방안을 수립하고 관리하는 행위
- **위험감내수준(Risk Tolerance)**: 조직과 이해당사자가 감당할 수 있는 위험의 허용 정도
- **위험등록부(Risk Register)**: 프로젝트의 목표달성에 부정적인 영향을 미치는 불확실한 사건 혹은 조건을 등록하는 체계로, 전체 위험관리 절차에서 생성되는 데이터들을 모두 기록하고 관리하는 도구
- **P-I 매트릭스(P-I Matrix)**: 위험확률과 영향의 척도에 근거하여 위험등급을 판정하는데 활용하는 도구
- **위험관리 주체**: KOICA 프로젝트형 사업과 연관된 주요 주체는 위험관리 주체가 되며 각각의 역할과 책임을 가진다. 위험책임자, 위험관리자, 위험관리실행주체로 구분된다.
- **위험 책임자(Risk Owner)**: 위험관리를 책임지고 모니터링하고 필요한 의사결정을 하는 관리자급 임직원
- **위험 관리자**: 위험관리의 실무자로서 위험의 모니터링과 효과적인 위험관리를 위한 의사소통을 담당하는 실무자
- **위험관리 실행주체**: 실제 위험관리 표준절차를 따라 위험을 식별하고, 관련 정보를 수집하여 위험을 분석하고 대응방안을 수립하는 주체

I 개 요

1. 위험관리 배경

- 국제개발협력에서의 프로젝트 사업관리는 현지 사업환경에 대한 풍부한 지식과 경험을 요구한다. 그러나 잦은 수원국의 정치·경제적 환경 변화는 미래 예측에 대한 불확실성을 증가시키고, 사업과정에서 발생할 수 있는 여러 위험요인의 사전식별 및 대처를 어렵게 한다. 따라서 다른 어떤 분야의 프로젝트 관리보다 국제개발협력사업에서의 위험관리는 사업관리의 핵심적인 활동이다.
- 최근 개발원조의 패러다임은 원조효과성에서 개발효과성으로 변화하고 있으며 단일 프로젝트 단위의 사업에서도 효과성 제고를 위하여 성과중심관리라는 접근방식이 주목을 받고 있다. 이는 사업의 품질관리를 통해 개발효과성 및 책무성을 강조한다는 맥락에서 다수의 개발협력 주체들이 위험관리의 의의와 중요성을 인식하고 위험관리전략을 지속적으로 발전시키는 계기가 되었다. 일례로 OECD는 2010년 주요 공여기관의 위험관리 현황을 분석하고, 취약국 및 전환기 과정에 놓인 개발도상국 환경에서 공여기관들이 지향해야 할 개발협력사업의 위험관리에 대하여 제안한 바 있다.⁵⁵⁾ 호주의 경우, 같은 시기에 호주 정부가 국제표준을 획득한 위험관리표준에 따라 AusAID의 모든 개발협력사업의 위험관리 강화를 점차적으로 추진하였다.⁵⁶⁾
- KOICA 역시 개발도상국에서 다양한 프로젝트를 수행하면서 사업의 발굴, 기획 및 실행 단계에서의 위험관리의 중요성을 인식하고 2014년 ‘KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 방안 연구’를 수행하였고, 그 결과로 동 가이드라인을 발간하

55) OECD(2011) Managing Risks in Fragile and Transitional Contexts: The Price of Success 발간.

56) 2008년 1명의 위험관리 전담직원 배치를 시작으로, 2010년 위험관리팀을 구성한 이후 각종 국제표준 및 가이드라인 발간에 주력함. 이후 2013년 AusAID는 DFAT으로 흡수 통합됨. DFAT(2014) Risk Management for Aid Investments Better Practice Guide 2014-15 발간.

기에 이르게 되었다. 아울러 시시각각 변화하는 원조환경과 기관 내외부의 변화와 발전이 지속적인 위험관리를 요구하므로 시의적절한 위험관리 정책 수립 및 절차의 지속적인 검토와 수정이 요구된다. 따라서 동 가이드라인을 토대로 향후 KOICA에게는 위험관리의 중요성에 대한 대내외적인 주의 환기 및 인식의 저변 확대뿐만 아니라 사업의 효과성 제고에 실질적으로 기여하는지 여부에 대한 지속적이고 정기적인 검토가 필요하다.

2. 위험관리 목적

- 위험관리의 목적은 단순히 위험을 감소하기 위하여 위험요소를 제거하거나 경감시키기 위한 노력을 의미하지는 않는다. 오히려 위험을 회피하는 데 초점을 두면 자칫 목표 설정의 범위가 좁아지기도 한다. 때로는 사업 목표를 성취하기 위한 과정으로 어느 정도의 위험을 감수하는 것을 용인해야 한다. 따라서 위험관리는 위험을 감소하는 것이 아니라 최상의 목표를 위한 위험과 기회의 균형이라는 관점에서 살펴보아야 한다.
- 특히 취약국 및 전환기 상황에 놓인 개발도상국에서의 국제개발협력사업은 위험을 피하거나 감수하지 않을 요량으로는 사업을 시작할 수조차 없다. 그러나 미래의 불확실성과 위험에도 불구하고 개발목표를 설정하고 원조 결과에 대한 책무성을 높이기 위해 위험을 인지하고 위험의 발생 가능성을 측정하여 전략과 정책 그리고 실행상의 위험과 기회의 균형을 유지하며 지속적으로 문제를 해결해야 한다.
- 이러한 맥락에서 KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리는 발생 가능한 위험을 최소화하여 사업의 품질 제고를 통한 사업효과성 제고에 기여하는 것을 목적으로 한다. 이를 위하여 구체적으로 다음과 같은 위험관리 목표를 설정하였다.

KOICA 위험관리의 목표

1. (향후 위험으로 발전할 수 있는) 미래의 불확실성 감소
2. 주요 위험의 조기 인식 및 분석
3. 주요 위험의 의사소통 및 공유
4. 대응 전략의 조기 수립

- 상기 4가지의 위험관리 목표는 동 가이드라인의 위험관리 프레임워크에 반영되어 있으며, 구체적인 절차와 도구도 이에 맞게 개발되었다.



3. 가이드라인 구성 및 활용

- 본 가이드라인은 향후 KOICA가 위험관리 정책을 수립하고 조직체계나 업무절차에 위험관리를 통합할 경우에도 활용 가능하도록 기본적인 내용으로 구성하였다.
- 이하 2장에서는 KOICA의 프로젝트형 사업에 나타나는 위험에 대한 정의 및 분류를 바탕으로 기본 접근원리와 위험관리 프레임워크를 제시하였다.
- 3장에서는 실무자들의 실제적인 위험관리 활동을 위해 KOICA 위험관리 프레임워크에 제시한 위험관리 표준절차의 4 단계인 ‘사업배경 및 목표 확인-위험 식별-위험분석-위험대응’의 내용을 정리하였다. 이때 각 절차별로 활용할 수 있는 필수적인 위험관리 도구(위험등록부, 체크리스트, P-I 매트릭스 등)⁵⁷⁾도 방법과 함께 제시하였다.
- 4장에서는 앞서 정의한 KOICA 위험관리 프레임워크를 실제로 적용할 수 있는 방안으로 위험관리 체계(역할 및 책임, 보고체계 등), KOICA 프로젝트형 사업의 추진단계별 위험관리 활동, KOICA 프로젝트형 사업의 주요 문서 작성을 위한 가이드라인을 포함하였다.

57) 본 가이드라인에 언급된 도구들은 가이드라인과 함께 개발된 도구들로 각 양식은 부록에 첨부되어 있음.

- 본 가이드라인은 사업수행주체를 비롯한 관계자들이 각자 맡은 역할과 책임의 범위 안에서 적절한 위험관리를 수행할 수 있도록 안내하는 데 목적을 두고 개발되었다.
- 따라서 본 가이드라인에서는 위험관리 주체를 위험책임자, 위험관리자, 위험관리 실행주체로 나누어 각각의 역할과 업무범위를 설정하였으며 각각의 역할에 따라 사업추진과정에서 다양한 주체가 각기 필요에 따라 참고할 수 있도록 하였다. 본 가이드라인을 기준으로 공통의 용어와 절차, 양식 등을 공유하여 협업과 의사소통이 보다 원활해질 수 있도록 한다면 소기의 위험관리 목표를 달성할 수 있을 것이다.

II

위험관리 프레임워크

1. KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리

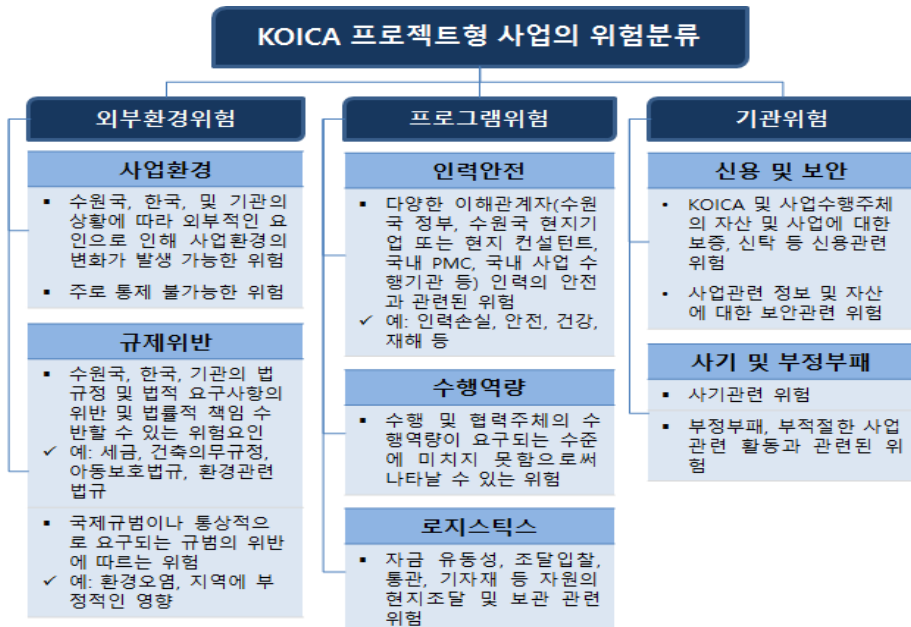
가. 위험의 정의

- 위험은 일반적으로 KOICA 프로젝트형 사업의 목적에 부정적 영향을 미치는 불확실한 사건이나 상황으로 정의한다.⁵⁸⁾

나. 위험의 분류

- 위험은 크게 3개 분야 7대 위험군으로 분류하며 각 위험군은 아래와 같이 정의한다.

<KOICA 프로젝트형 사업의 위험분류>

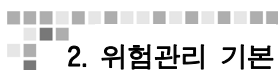
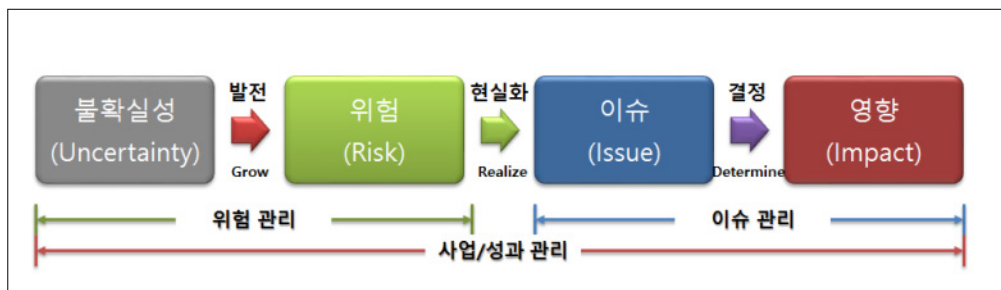


58) PMI(2004), A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Project Management Institute, Newton Square, PA, p.373.

다. 위험관리의 정의 및 범위

- 위험관리(Risk Management)는 위험이 실현되기 전에 미리 위험을 식별 및 분석하여 프로젝트에 끼치는 영향을 최소화하기 위한 방안을 수립하고 지속적으로 관리하는 적극적(proactive)인 활동으로 정의한다.
- 또한 많은 위험이 정보의 부족 등 사업에 존재하는 불확실성에서 비롯되기 때문에, 불확실성 관리도 위험관리의 범위에 포함한다.
- 반면, 위험이 현실화 되어 사업의 수행이나 목표 달성에 부정적인 영향을 미치게 되었을 때는 이를 이슈(혹은 사업수행상의 '문제')로 구분하며, 사후적인 대응으로 부정적인 영향을 최소화하려는 '문제해결'의 노력은 '이슈관리'로 위험관리와 구별되는 사업관리의 영역이다(아래 그림 참조).

<URII> 위험 모형: 성과중심의 사업 및 위험관리>



2. 위험관리 기본 접근방법과 프레임워크

가. KOICA 위험관리의 기본 접근방법

- 효과적인 KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리를 위한 접근방법은 크게 아래의 세 가지 원칙을 그 특징으로 한다.

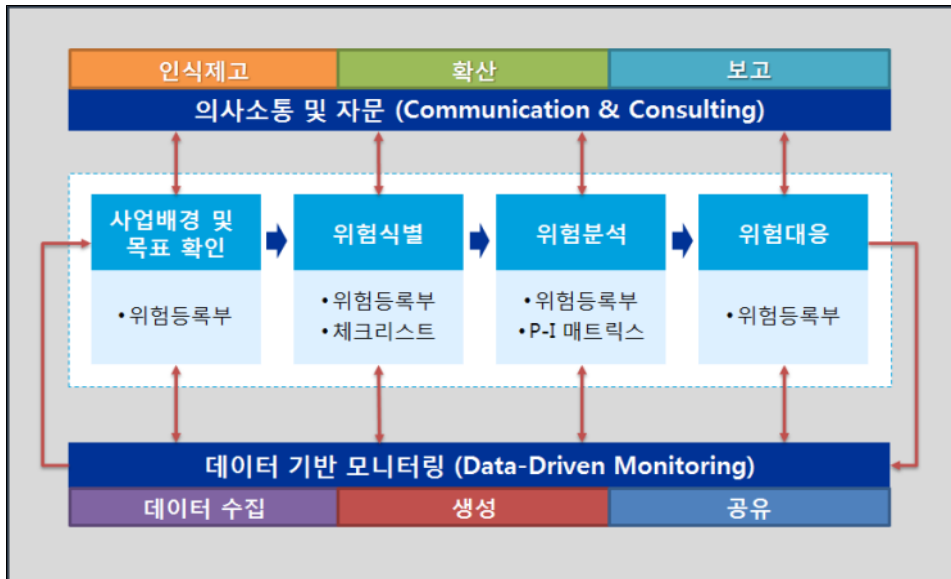
<KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리를 위한 접근방법>

위험관리의 주체와 관계자간의 원활한 의사소통과 자문 (Communication and Consulting)	• 잠재되어 있는 주요 위험을 표면화시켜 상시적으로 관리하기 위한 전사적인 의사소통 채널을 확보해야 한다. • 위험관리는 일부 몇몇 직원들만의 업무가 되어서는 안 되므로, KOICA 전체 조직 구성원을 비롯하여 기관 외부 사업 관계자들과의 상호 간 의사소통 및 위험관련 데이터 공유를 촉진하고 보장하여야 한다. • 효과적인 위험관리를 위해서는 KOICA의 다양한 사업주체들의 위험관리에 대한 인식 제고 및 확산이 가장 먼저 선행되어야 한다.
불확실성을 줄이고 관리와 판단의 근거가 되는 데이터를 기반으로 하는 위험 모니터링 (Data-Driven Monitoring)	• 데이터는 불확실성을 줄이고 위험관리를 위한 근거가 되므로 적극적으로 위험관련 데이터를 수집, 생성, 및 공유해야 한다. • 위험 모니터링을 위해 위험등록부를 통해 위험과 위험에 대한 대응 결과를 점검한 뒤, 그 결과를 다시 위험등록부에 기록으로 남겨야 한다. • 지속적으로 모니터링 및 점검 활동을 촉진하기 위해 정기적인 보고와 회의를 가져야 한다.
실질적으로 즉시 활용 가능한 체계적인 위험관리 절차와 방법 (Systematic 4-Stage Risk Management Procedure)	• 개인의 임의적인 판단에 의한 위험관리가 아닌 4단계로 제시된 KOICA 위험관리 표준절차 및 도구를 활용하여 체계적으로 위험관리를 수행한다. • 위험에 대한 대응 역시 의사소통 및 자문의 원칙과 데이터 기반의 모니터링 원칙에 기반을 두어, 사전에 계획된 대로 체계적으로 위험에 대응해야 한다.

나. KOICA 위험관리 프레임워크

- 상기 KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리를 위한 기본적 접근방법을 반영한 ‘KOICA 위험관리 프레임워크’는 아래와 같으며, 각각의 원칙은 프레임워크 이하에서 기술된 주요 활동들을 수반한다.

<KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 프레임워크>



1) 의사소통과 자문 (Communication and Consulting)

□ 사업에 관계된 모두가 위험관리의 역할과 책임이 있으며 위험은 소통해야 한다.

- 우선 KOICA 내부에서는 실무담당자, 사업팀원 간, 사업팀 간, 상하 간의 활발한 커뮤니케이션이 필요하다. 사업의 위험관리는 일부 몇몇 전담직원만의 업무가 아니며 조직의 구성원 모두가 각각의 역할과 책임을 다해야 그 목적이 달성될 수 있다.
- 사업수행주체와 직접적인 사업관계자들도 그 역할과 책임이 있다.
- 현재 KOICA 사업의 다양한 수행 주체들은 위험관리에 대한 이해도 다르며 인식의 수준도 다양하다. 따라서 우선 다양한 관계자의 위험관리에 대한 ‘인식의 제고’와 나아가 ‘위험관리인식의 확산’이 필요하다.
- 또한 위험관리에 대한 의사소통이 현재의 조직체계 안에서도 이루어질 수 있도록 ‘보고’를 의사소통과 자문 원칙을 실현할 전략으로 제시하였다.

① 위험관리 인식제고 (Raise Awareness of Risk Management)

- 위험등록부와 체크리스트 등의 도구를 활용하여 식별된 위험을 실무에 적용

할 수 있다. (예: 제안요청서 작성 시 위험관리 관련 요구사항으로 제시, 기술평가 시 평가 기준으로 활용)

② 위험관리 확산 (Disseminate Risk Management Practices)

- 위험관리 메모양식, 체크리스트 등을 실무에 사용하고 가능한 범위 내에서 주변의 동료와 팀 내에서 공유할 수 있다.

③ 보고 (Report)

- 위험관리의 기본적인 보고주기는 주 1회 주간회의를 통해 보고할 것을 권한다.
- 위험등록부의 활용을 기본으로 하며, 필요시 주간회의 보고 양식에 위험관리 부분을 추가할 수 있다.
- 사업담당자가 시간을 다투는 긴급한 위험의 경우에는 위험의 식별 및 상태변경의 내용을 파악 즉시 관리자에게 보고할 것을 권한다.

2) 데이터 기반의 위험 모니터링 (Data-Driven Monitoring)

□ 데이터 기반의 위험 관리는 의사소통과 자문을 가능하게 하며 위험관리와 관련하여 합리적 의사결정(informed decision)의 근거를 제공하므로 위험관리 프레임워크의 매우 중요한 원칙이다.

□ 데이터 기반의 위험 모니터링은 구체적으로 다음과 같은 활동들을 포함한다.

- 위험등록부를 통해 식별되고 분석된 위험을 지속적으로 모니터링하며, 위험 대응계획의 수행에 따라 계획대로 위험요소가 완화되지 않을 경우 위험 재분석을 실시하여 위험 대응계획을 수정한다.
- 또한 신규위험 발생 시 위험을 재식별한다.

□ 공식적이고 정기적인 모니터링 및 검토를 위해서는 다음과 같은 활동을 수행할 것을 권한다.

- 주 1회 위험 상태를 주기적으로 모니터링 및 검토
- 월간보고 등을 통해 협력업체 PM의 위험 관리 현황 점검

※ 모니터링 및 검토 주기는 위험의 크기, 프로젝트 중요성 등과 같은 상황에 따라 달라질 수 있음.

모니터링 및 검토 시 안내질문 (Guiding Questions)

- 위험 대응 방안이 계획대로 실천되었고 그 활동이 효과적인가?
- 위험 상태에 변경사항은 없는가?
- 사전에 식별되지 않은 새로운 위험요소는 없는가?
- 위험에 대한 재분석이 필요하지 않는가?

□ 데이터기반 모니터링 원칙을 실현하기 위한 전략으로는 위험관리 주체들이 일상적으로 위험관련 데이터를 1) 수집 및 생성(Collect and Produce Data), 2) 공유(Share Data)하는 것으로 설정하였다.

① 데이터 수집 및 생성 (Collect and Produce Data)

- 기본적으로 위험관련 데이터의 수집 및 생성활동은 위험등록부를 통해 이루어진다.
- 즉, 위험등록부에 식별되고 분석된 위험이 기록되고 관련 근거자료 및 데이터와 함께 저장되는 활동을 통해 위험 관련 데이터가 수집된다.
- 이때 위험등록부에는 단순히 위험의 내용과 자료만이 아니라 위험의 영향, 발생가능성, 대응방안 등의 분석결과나 위험관리계획, 관련 노하우와 같은 정보(혹은 지식) 또한 생성된다.

② 데이터 공유 (Share Data)

- 위험관련 데이터의 공유 활동은 위험등록부를 통한 의사소통과 다양한 보고 활동을 통해 이루어진다.
- 즉, 사업수행주체 간의 의사소통을 비롯하여, 위험등록부, 문서화된 정보, 근거자료 등의 공유와 위험등록부에 표기된 높은 위험등급의 위험을 상급자에 보고하는 활동을 통해 데이터가 공유된다.

3) 4단계 위험관리 표준절차 (Risk Management Standard Procedure)

□ 프레임워크의 마지막 원칙은 체계적인 위험관리를 위한 4단계 위험관리 표준절차로서 각 단계의 정의는 다음과 같다.

① 1단계 - 사업배경 및 목표 확인

- 이후 위험관리 전 과정을 위해 프로젝트의 사업배경과 목표를 명확히 이해하

고 확인하는 단계이다.

- 이러한 배경 및 목표에 대한 이해는 이후 단계에서 체크리스트를 활용하여 관리대상이 될 위험을 식별하거나, 관리대상이 된 각각의 주요 위험이 해당 프로젝트에서 어느 정도의 위험 발생확률과 심각성을 가지는지 등을 판단하는 주요 기반이 된다.

② 2단계 - 위험 식별

- 프로젝트 초기 및 진행 중에 제기되는 위험을 식별하고 위험목록을 작성한다.
- 즉 위험관리의 대상인 위험들을 미리 예측하여 찾아내는 것으로, 문제 요인이 발생하기 이전에 이들을 관리 대상으로 선정한다.
- 잠재적인 위험을 식별하는 것으로 효과적인 위험관리의 기본이며, 식별된 위험은 위험관리활동을 시작하기 위한 기초선이 된다.

③ 3단계 - 위험 분석

- 위험의 정도를 정량화하기 위한 방법으로 위험의 발생가능성과 영향력을 분석하여 위험등급을 결정한다.

④ 4단계 - 위험 대응

- 1, 2등급 위험에 대한 대응방안, 완료기한, 담당자 등을 포함하여 구체적인 위험 대응계획을 수립한다.
- 1, 2등급은 매주, 3등급은 격주로 위험대응작업 결과를 보고한다.

□ 위와 같이 매 단계마다 의사소통 및 자문의 원칙과 데이터기반의 모니터링 원칙에 입각한 표준절차를 통해(필요시 위험관리 주체 및 관계자 간의 의사소통 및 자문을 거치며) 위험과 관련된 정보와 데이터가 각 단계에서 수집, 생성, 공유되게 된다.

III

위험관리 표준절차 및 방법

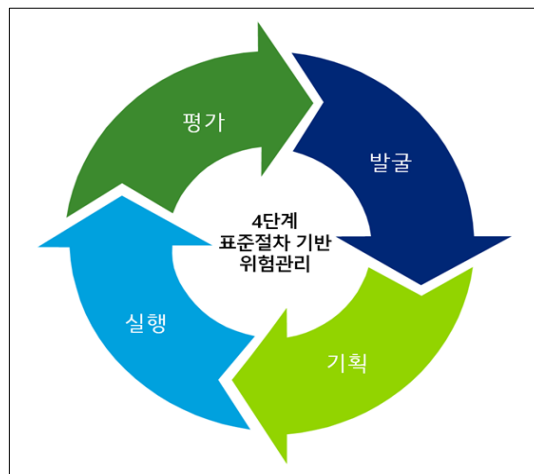
1. 위험관리 표준절차의 적용 원칙

가. 사업 추진단계와 위험관리 표준절차와의 관계

□ 사업 추진의 전 단계(발굴, 기획, 실행, 평가)에서 위험관리 4단계 표준절차에 따른 위험관리 활동은 지속적이고 반복적으로 이루어진다.

- 발굴 단계는 물론 기획, 실행, 평가 등 전 단계에서 1) 사업배경 및 목표 확인, 2) 위험식별, 3) 위험분석, 4) 위험대응의 위험관리 활동을 필수적으로 수행해야 한다.
- 다시 말해, 필요한 경우에는 사업추진 단계마다 여러 번 다수의 위험관리 주체에 의해 검토되고 수정, 보완되어야 함을 의미한다, 예를 들면, 사업목표 및 배경의 확인은 사업추진 절차에 따라 종종 변경되므로 이에 따른 위험관리 4단계 표준절차 또한 반복되게 된다.

<사업 추진단계와 위험관리 표준절차와의 관계>



나. 사업 추진단계별 위험관리 적용 기준

- 사업 추진 단계에서 4단계 위험관리 절차 기반의 위험관리 활동을 수행하되, 각 사업 추진단계에서 위험관리 활동과 관련하여 특별히 고려하여야 할 사항은 다음과 같다.

〈사업 추진단계별 위험관리 적용 기준〉

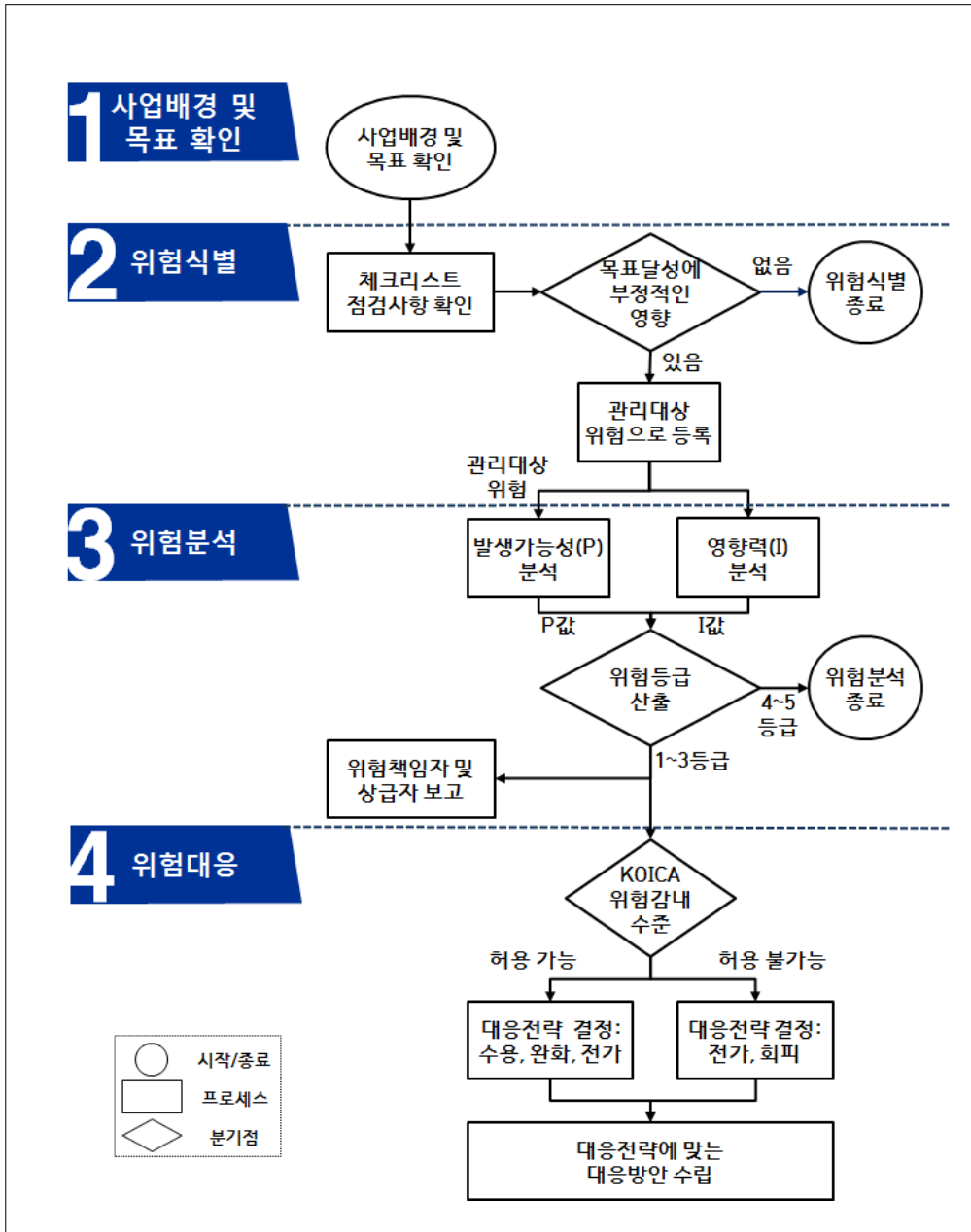
추진단계	적용 원칙
사업발굴 및 형성	• 사업을 발굴하고 준비하는 단계에서는 위험을 평가하고 발생 가능한 위험대응 방안을 결정하는 위험관리 전체 절차를 필요에 따라 수차례 수행한다. - 50만 달러 이상의⁵⁹⁾ 프로젝트인 경우에는 사업요청서에 반드시 위험관리 절차에 따른 위험분석 결과를 작성한다. - 위험이 비정상적으로 높은 프로젝트의 경우는 표준 위험 대응 방안 외 해당 프로젝트를 위한 위험 대응 방안을 반드시 포함하도록 한다.
사업기획	• 사업이 시작되기 전 기획 단계에서 위험관리 절차 전체는 한번 이상 반드시 수행 완료되어야 한다. - 사업기획 단계는 모든 위험에 대한 프로파일과 그에 대한 대응 방안에 대한 분석 결과를 포함하여야 한다. - 이러한 위험분석 결과에 기반을 두어 사업 실행 전 기획 단계에서 사업의 내용 및 범위, 기간, 예산 등을 적절하게 조정하도록 한다.
사업실행	• 사업을 실행하는 단계에서 위험분석 결과는 반드시 재분석되어야 하며, 이를 위해 위험관리 전체 절차를 최소 두 번(제안서 작성과 중간 보고 시기)은 수행하도록 한다. - 위험분석결과는 식별된 위험이 일정 수준 이상으로 증가하거나 새로운 높은 수준의 위험이 발생하는 경우(전쟁, 정치적 격변, 파트너십 저하, KOICA 전략 및 정책의 큰 변화 등) 반드시 새로 분석 후 수정되어야 한다. • 사업 실행단계에서의 위험관리 절차 수행은 점검(review) 및 모니터링이 주된 활동으로 위험의 영향을 완화시키는 것이 주요 목표이나 필요에 따라 위험관리 전체 절차를 수행한다.

59) 해당 기준은 KOICA 내부의 위험관리 정책에 따라 위험관리 절차를 수행하면서 금액은 상향 또는 하향 조정될 수 있음.



2. KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 표준절차 단계별 실행방법

<위험관리 표준절차 및 방법 요약>



1단계 - 사업배경 및 목표 확인 (Establish Context & Objectives)

- ☐ 사업배경 및 목표 확인 단계는 이후 위험관리 과정을 위해 프로젝트의 사업배경과 목표를 명확히 이해하고 확인하는 단계이다.
- ☐ 위험관리에서 가장 중요한 단계로서 사업배경 및 목표에 대한 이해는 이후 단계에서 체크리스트를 활용하여 관리대상이 될 위험요인을 식별하거나, 각각의 위험요인이 해당 프로젝트에서 어느 정도의 위험 발생확률과 심각성을 가지는지 등을 판단할 때 그 기반이 된다.
- ☐ 또한 이 절차를 수행하면서 위험관리의 주체는 여러 이해관계자들과의 의사소통 및 자문 과정을 가질 수 있으며, 이를 통해 프로젝트에 대한 상호 합의된 이해의 기반을 마련할 수 있다.
- ☐ 사업배경 및 목표 확인 단계에서 수행하게 될 주요 활동은 다음과 같다.

단계	주요 활동
사업배경 및 목표 확인	• 프로젝트의 주요 추진 배경 확인 • 프로젝트의 주요 목표 확인 • 수원국 및 주요 이해관계자의 관심사 확인 • 유사 프로젝트에서의 주요 위험 요인 파악

- ☐ 지금부터는 사업배경 및 목표 확인 단계에서 위험관리 주체가 수행해야하는 구체적인 세부 단계를 설명한다.
- ☐ 이때 사업배경 및 목표 확인 활동의 주체는 조직의 R&R(Role & Responsibility) 방침 및 사업 추진단계에 따라 사업담당자 혹은 파견전문가, PMC 등이 될 수 있다.

STEP 1. 프로젝트 배경 및 목표 이해

- ☐ 먼저 프로젝트의 배경 및 목표를 이해하기 위해 본 절차가 수행되는 사업단계에서 기작성된 문서들을 확인한다.

- 예를 들어 사업기획 단계에서 본 단계를 수행하는 경우, 사업발굴 단계에서 기작성된 사업요청서, PDM⁶⁰⁾, 전문가 파견 보고서 등을 통해 해당 프로젝트의 추진배경, 추진목표, 수원국 환경 등을 확인할 수 있다.
- ☐ 기작성된 문서의 내용이 충분하지 않은 경우, 유사 프로젝트의 보고서, 전문가 자문 등을 통해 수원국의 정치·경제·사회환경, 사업환경, 내·외부 주요 이해관계자 요구사항 등을 확인한다.
- ☐ 또한 위험관리 주체는 다음의 질문들에 대한 답을 해보면서 프로젝트 배경 및 목표에 대한 이해를 높일 수 있다.
 - 주요 내·외부 이해관계자는 누구인가?
 - 이해관계자들의 목적과 요구사항은 무엇인가?
 - 해당 프로젝트를 통해 달성하고자 하는 구체적인 목표는 무엇인가?
 - 해당 프로젝트의 목표 달성을 통한 산출물은 무엇인가?
- ☐ 이상의 과정을 통해 사업배경 및 목표에 대한 충분한 이해가 이루어졌으면, 위험관리 주체는 다음의 위험 식별 단계로 넘어간다.

2단계 - 위험 식별 (Identify Risks)

- ☐ 위험 식별 단계는 사업배경 및 목표 확인 단계에서 확인된 프로젝트의 목표 달성에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 위험들을 확인하고, 관리가 요구되는 주요 위험들을 식별하는 단계이다.
- ☐ 위험 식별은 위험관리의 시작으로 이 단계에서 식별된 위험만 향후 관리가 가능하기 때문에 매우 중요한 과정이며, 식별된 위험항목에 대해서만 다음 단계인 위험 분석을 수행한다.
- ☐ 위험 식별 활동은 사업수행의 모든 단계(발굴, 기획, 실행)에서 실시되어야 하나, 특히 사업의 발굴과 기획단계에서 보다 철저하게 실시되어야 사업실행 시

60) PDM(Project Design Matrix)은 논리모형접근법(Logical Framework Approach)의 산출물로 4x4, 16칸의 1장 짜리 프로젝트 기획문서를 의미함.(KOICA, 2009 프로젝트 기획, 모니터링 및 평가 방법론, p23)

위험이 현실화되는 것을 막을 수 있다.

- ☐ 위험 식별 단계에서 수행하게 될 주요 활동은 다음과 같다.

단계	주요 활동
위험 식별	• 사업배경 및 목표 확인 단계에서 파악된 프로젝트의 목표 달성에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 위험들을 확인 • 관리가 요구되는 주요 위험들을 식별 • 위험 식별 활동 수행을 위해 사업 추진단계에 맞는 체크리스트 점검 (예. 기획단계에서는 기획단계의 체크리스트 점검) • 위험책임자 결정

- ☐ 지금부터는 위험 식별 단계에서 위험관리 주체가 수행해야 하는 구체적인 세부 단계를 설명한다.
- ☐ 이때 위험 식별 활동의 주체는 조직의 R&R 방침 및 사업 추진단계에 따라 사업담당자 혹은 파견전문가, PMC 등이 될 수 있다.

STEP 1. 체크리스트를 활용한 위험 식별

- ☐ 사업추진 단계(발굴, 기획, 실행)에 맞춰 사업단계별 위험 체크리스트를 연다.
- 체크리스트에는 프로젝트 목표 달성에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 사건 즉 위험들이 항목별로 점검 질문과 함께 목록으로 정리되어 있다.
- ☐ 체크리스트의 ‘위험 분류, 위험 항목, 점검 질문’ 열의 내용들을 읽으며, 해당 프로젝트를 추진하면서 특히 주의하여 관리해야 할 것으로 판단되는 위험항목들을 식별한다.
- 이때 위험 식별의 판단 기준은 첫 단계인 프로젝트 배경 및 목표를 확인한 이후, 목표 달성에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 위험요인에 대한 주관적인 판단에 의존한다.
 - 따라서 최소 2인 이상이 위험항목의 선택에 참여하는 것을 권장한다.⁶¹⁾

61) 일례로, DANIDA에서 하는 것처럼 지역프로그램위원회(local program committee)와 함께 사업지역에 대한 위험을 평가하고 정보를 공유하여 개인의 주관적인 판단에 근거한 위험 식별 과정에 일관성을 부여할 수 있다. (DANIDA, 2013, p6)

□ 이렇게 주의하여 관리가 필요할 것으로 식별한 위험항목들만 각 행의 ‘관리필요 여부(Y/N)’ 열에 ‘Y’로 표기하고, 당장 주의하여 관리가 필요할 것으로 판단되지 않는 나머지 위험항목들의 ‘관리필요 ‘관리필요 여부(Y/N)’ 열에 ‘N’으로 표기한다.

※ 체크리스트를 활용하여 관리가 필요한 위험항목들을 식별한 예시

위험 분류	위험 항목	점검 질문	관리 필요 여부 (Y/N)
사업 환경 위험	■ 경제적 불안상항 발생 ■ 물가변동 ■ 환율변동 ■ 환전의 어려움 등	• 수원국의 경제적 불안요소를 확인하였는가? - 물가 혹은 환율의 급등 • 수원국에 프로젝트 목표달성에 영향을 미치는 경제적 불안상항 발생 시 대처방안을 수립하였는가? • 수원국의 외국인 거래규정을 확보하였는가? • 수원국 화폐의 환전 방법을 확보하였는가?	Y
사업 환경 위험	■ 법적·제도적 장애물 또는 변경사항 발생(환경기준의 강화, 노동 환경 변화 등)	• 수원국 법집행기관의 역할과 책임에 변화가 있는가? • 프로젝트 실행 시 반드시 확인이 필요한 수원국의 법제도 내용을 실제로 확보하였는가? - 환경정책 및 기준, 근로기준법(근무시간 규정, 임금지급 규정, 재해보상 규정 등) • 수원국의 법제도 중 사업실행에 장애가 되는 요소는 없는가? • 수원국의 법제도 중 변경된 부분은 없는가?	N
로지스 틱스	■ 통관문제 ■ 통관 기간의 장기화 ■ 통관 분류코드 미비 ■ 관세 및 추가비용 발생	• 사업관련 기자재는 통관이 가능한 품목인가? (현지서 식별 가능한 물품인가?) • 통관지연을 야기하는 주요 요인을 파악하고, 그에 대한 대비책을 마련하였는가? • 수원국과 통관기간, 비용, 세금(관세) 등에 대해 합의하고, 이를 문서화하였는가? • 통관 지연 시 비용 증대에 따른 예산 집행 부담에 대한 대처방안을 수립하였는가? - 창고/컨테이너 임대료, 교체, 수리 비용 등	Y

□ 다음 단계인 위험분석 단계에서는 ‘관리필요 여부(Y/N)’ 열에 Y로 표기된 즉 위험요인으로 식별된 위험항목만을 분석하게 된다.

- 참고로 엑셀을 ‘관리필요 여부(Y/N)’ 열을 기준으로 정렬하여 다음 단계인 위험분석 단계로 넘어가면 보다 편리하게 위험관리 절차를 수행할 수 있다.

※ 위험 식별 결과가 기록된 체크리스트를 ‘관리필요 여부(Y/N)’ 열을 기준으로 정렬한 예시

위험 분류	위험 항목	점검 질문	관리 필요 여부 (Y/N)
사업 환경 위험	- 경제적 불안상황 발생 - 물가변동 - 환율변동 - 환전의 어려움 등	- 수원국의 경제적 불안요소를 확인하였는가? - 물가 혹은 환율의 급등 - 수원국에 프로젝트 목표달성에 영향을 미치는 경제적 불안상황 발생 시 대처방안을 수립하였는가? - 수원국의 외국인 거래규정을 확보하였는가? (수원국 화폐의 환전 방법을 확보하였는가?)	Y
로지스틱스	- 통관문제 - 통관 기간의 장기화 - 통관 분류코드 미비 - 관세 및 추가비용 발생	- 사업관련 기자재는 통관이 가능한 품목인가? (현지서 식별 가능한 물품인가?) - 통관지연을 야기하는 주요 요인을 파악하고, 그에 대한 대비책을 마련하였는가? - 수원국과 통관기간, 비용, 세금(관세) 등에 대해 합의하고, 이를 문서화하였는가? - 통관 지연 시 비용 증대에 따른 예산 집행 부담에 대한 대처방안을 수립하였는가? - 창고/컨테이너 임대료, 교체, 수리 비용 등	Y
사업 환경 위험	법적·제도적 장애물 또는 변경사항 발생(환경기준의 강화, 노동 환경 변화 등)	- 수원국 법집행기관의 역할과 책임에 변화가 있는가? - 프로젝트 실행 시 반드시 확인이 필요한 수원국의 법제도 내용을 실제로 확보하였는가? - 환경정책 및 기준, 근로기준법(근무시간 규정, 임금지급 규정, 재해보상 규정 등) - 수원국의 법제도 중 사업실행에 장애가 되는 요소는 없는가? - 수원국의 법제도 중 변경된 부분은 없는가?	N

- 네모 칸에 안에 들어있는 부분 즉 ‘관리필요 여부(Y/N)’ 열에 ‘Y’로 표기된 위험항목들만 다음 단계인 위험분석을 수행한다.

STEP 2. 위험 책임자 결정

- ☐ 체크리스트를 통해 식별된 위험 즉, 체크리스트의 ‘관리필요 여부(Y/N)’ 열에 ‘Y’로 표기된 위험 항목의 성격에 따라 위험책임자를 결정한다.

- 사업담당자나 현지 사무소, 혹은 본부 사업부서장 등 위험관리 주체 가운데 위험에 대한 실질적인 관리를 보장할 수 있는 임직원을 위험책임자로 정하며, 위험책임자는 이후 책임을 맡게 된 위험 항목에 대한 위험관리를 책임지고 모니터링하고 필요한 의사결정을 한다.

STEP 3. 위험 식별 결과의 위험등록부 기록

- 체크리스트를 통해 식별된 위험 즉, 체크리스트의 '관리필요 여부(Y/N)' 열에 'Y'로 표기된 위험 항목들을 위험등록부에 기록하고 다음 단계인 위험 분석으로 넘어간다.
- 위험등록부의 '위험 분류'에는 체크리스트의 '관리필요 여부(Y/N)' 열에 'Y'로 표기된 위험 항목들의 '위험 분류' 열의 내용을 동일하게 기록한다.

위험 식별 결과					위험 분석 결과			위험 대응 계획		
위험 분류	위험 내용	위험 식별일	위험 식별인	위험 책임자	발생 가능성	영향력	위험 등급	대응 방안	완료 기한	담당자
사업 환경 위험										
로지스 틱스										

- 위험등록부의 '위험 내용'에는 체크리스트의 '관리필요 여부(Y/N)' 열에 'Y'로 표기된 위험 항목들의 구체적인 내용을 간결하게 기록한다.
- 이때 위험 내용은 체크리스트의 '위험항목' 내용을 참고하여 동일한 내용으로 작성하거나 프로젝트의 특성을 반영하여 그 내용을 보다 구체적으로 수정한 뒤 작성할 수 있다.

위험 식별 결과					위험 분석 결과			위험 대응 계획		
위험 분류	위험 내용	위험 식별일	위험 식별인	위험 책임자	발생 가능성	영향력	위험 등급	대응 방안	완료 기한	담당자
사업 환경 위험	환율변동이 심함 (연 5.4%)									
로지스 틱스	통관 분류코드 미비(낙후된 통관시스템으로 프로젝트 포함 의료기기 분류코드 유무 불확실)									

- 위험등록부의 ‘위험식별일’, ‘위험식별인’, ‘위험책임자’에 각각 해당 위험을 식별한 날짜와 식별한 담당자 그리고 앞 단계에서 결정한 위험 책임자를 기록한다.

위험 식별 결과					위험 분석 결과			위험 대응 계획		
위험 분류	위험 내용	위험 식별일	위험 식별인	위험 책임자	발생 가능성	영향력	위험 등급	대응 방안	완료 기한	담당자
사업 환경 위험	환율변동이 심함 (연 5.4%)	2014. 10.29	장민준	최서진						
로지스 틱스	통관 분류코드 미비(낙후된 통관시스템으로 프로젝트 포함 의료기기 분류코드 유무 불확실)	2014. 10.29	장민준	최서진						

3단계 - 위험 분석 (Analyze Risks)

- ☐ 위험 분석 단계는 위험을 방지하거나 그 영향을 최소화할 목적으로 위험의 발생가능성과 그 영향력을 분석하여, 식별된 위험의 위험등급을 결정하는 단계이다.
- ☐ 이처럼 다시 한 번 식별된 위험들의 위험등급을 결정하는 이유는 조직 자원(인력, 예산 등)의 한계로 인해, 식별된 위험을 모두 대응한다는 것이 현실적으로 불가능하기 때문이다.
- ☐ 위험 분석에서 산출된 위험등급 중 높은 등급(1~2등급)에 해당하는 위험항목에 대해서만 다음 단계인 위험대응 단계를 수행한다. 즉 조직의 한정된 자원의 효율적인 활용을 위해 식별된 위험 중 위험등급이 높은 위험항목에 대해 우선적으로 위험 대응전략을 결정하고 구체적인 위험대응 방안을 수립하는 것이다.
- ☐ 한편 위험 분석 결과는 의사소통 과정을 통하여 조직 내부적으로 공유하고, 그에 대한 적절한 대응 전략 및 방안도 함께 고민하도록 한다.
- ☐ 위험분석 단계에서 수행하게 될 주요 활동은 다음과 같다.

단계	주요 활동
위험 분석	• 식별단계에서 식별된 위험항목을 주요 위험으로 정의하고 그 내용을 파악 • 주요 위험의 발생가능성 및 영향력 분석 • 주요 위험의 발생가능성 및 영향력 분석결과를 위험등록부에 기록 • 발생가능성 및 영향력 분석결과 산출

- ☐ 지금부터는 위험 분석 단계에서 위험관리 주체가 수행해야하는 구체적인 세부 단계를 설명한다.
- ☐ 이때 위험 분석 활동의 주체는 조직의 R&R 방침 및 사업 추진단계에 따라 사업담당자 혹은 파견전문가, PMC 등이 될 수 있다.

STEP 1. 식별된 주요 위험의 내용 파악

- ☐ 위험 식별단계에서 식별된 위험 항목을 주요 위험으로 정의하고 그 내용을 자세히 파악한다.

STEP 2. 주요 위험의 발생가능성 분석 및 분석 결과의 위험등록부 기록

- ☐ 주요 위험의 내용 파악이 끝나면, 조직 내·외부와 의사소통, 관련자료 검토, 유사 프로젝트 이력 확인, 전문가 자문 등의 다양한 방법을 활용하여 주요 위험 각각의 발생가능성을 분석한다.
- ☐ 또한 다음의 질문들을 활용하면 식별된 주요 위험들의 발생가능성 분석에 도움이 될 수 있다.
 - 위험의 원인은 무엇인가? 어떤 요인이 이러한 위험을 발생시킬 수 있는가?
 - 왜 이러한 원인이 해결되지 않는가?
 - 위험의 요인이 현실화될 확률은 어느 정도인가?
 - 과거 유사한 KOICA 프로젝트에서 이러한 위험이 발생한 경우가 있는가?
 - KOICA와 유사한 기관 및 단체에서 과거 이러한 위험이 발생한 경우가 있는가?
- ☐ 주요 위험들의 발생가능성을 분석한 내용을 정리하여, 최종적으로 주요 위험의 발생가능성 값을 결정한다. 이때 발생가능성 값은 아래의 위험 발생가능성 분석표를 활용하여, “매우 높음, 높음, 보통, 낮음, 매우 낮음”의 5점 척도(5-point scale) 중 하나로 결정한다.
 - 위험 발생가능성 분석표는 아래와 같으며, 여기 발생가능성의 값은 Step 4에서 사용되는 P-I 매트릭스의 세로(열)의 P(발생가능성)에 해당한다.
 - 아래 표에 제시된 설명은 위험의 발생가능성을 판단하는 최소한의 가이드라인이며 판단의 근거는 사업마다 매우 다양하고 특수할 수 밖에 없어(project-specific) 위험관리를 수행하는 전문가나 사업에 대한 이해가 높은 주체가 판단하는 동시에 그 근거를 제시하여야 한다.⁶²⁾

62) 경우에 따라서는 똑같은 상황임에도 정보의 양과 질에 따라, 또는 판단하는 주체의 경험에 따라 다르게 판단하게 됨. 따라서 위험등록부와 더불어 보고서와 회의 등에서 그 근거를 데이터로 남기고 소통과 자문을 통해 위험등급을 수정·보완하는 것이 바람직함.

위험 발생 가능성	설명
매우 높음 (Almost Certain)	- 대부분의 상황에서 발생할 것으로 예상되는 경우 - 예: 불합리한 현지의 법제도와 같은 구조적인 원인으로 인해 발생이 예상되는 위험, PDM의 주요 전제조건이 전혀 충족되지 않을 것으로 예상되는 경우, 과거에 매년 반복적으로 발생한 위험 등
높음 (Likely)	- 아마 대부분의 경우에 발생할 것으로 예상되는 경우 - 예: 불확실성을 줄이려는 노력에도 여전히 높은 불확실성과 그로 인해 파생될 위험으로 지난 몇 년 동안 혹은 최근에 다수 발생한 위험
보통 (Possible)	- 간혹 발생할 수 있는 경우 - 예: 종종 발생하는 위험(KOICA 또는 유사한 기관 및 단체에서 과거에 한번 이상 발생)
낮음 (Unlikely)	- 대부분의 경우 발생할 것으로 예상되지 않는 경우 - 예: KOICA에서는 한 번도 발생한 적이 없지만, 유사한 기관 및 단체에서는 드물게 발생하는 위험
매우 낮음 (Rare)	- 예외적인 상황에서만 발생할 것으로 예상되는 경우 - 예: KOICA 또는 유사한 기관 및 조직에 지금까지 한 번도 발생하지 않은 위험

□ 최종 결정된 주요 위험의 발생가능성 값을 위험등록부의 ‘발생가능성’ 열에 기록한다.

위험 식별 결과					위험 분석 결과			위험 대응 계획		
위험 분류	위험 내용	위험 식별일	위험 식별인	위험 책임자	발생 가능성	영향력	위험 등급	대응 방안	완료 기한	담당자
사업 환경 위험	환율변동이 심함 (연 5.4%)	2014. 10. 29	장민준	최서진	보통					
로지스 틱스	통관 분류코드 미비(낙후된 통관시스템으로 프로젝트 포함 의뢰기기 분류코드 유무 불확실)	2014. 10. 29	장민준	최서진	매우 높음					

STEP 3. 주요 위험의 영향력 분석 및 분석 결과의 위험등록부 기록

- ☐ 주요 위험의 내용 파악이 끝나면, 조직 내·외부와 의사소통, 관련자료 검토, 유사 프로젝트 이력 확인, 전문가 자문 등의 다양한 방법을 활용하여 주요 위험 각각의 발생가능성을 분석한다.
- ☐ 또한 다음의 질문들을 활용하여 식별된 주요 위험들의 영향력을 분석할 수도 있다.
- ☐ 위험 발생가능성을 분석한 이후, 다음의 질문들을 활용하여 식별된 위험의 영향력을 분석한다.
 - 분석 대상인 위험이 발생할 경우 프로젝트 일정 및 예산에 미치는 영향은 무엇인가?
 - 이 위험이 발생할 경우 프로젝트 품질에 미치는 영향은 무엇인가?
 - 이 위험이 발생할 경우 프로젝트의 목표 달성에 미치는 영향은 무엇인가?
 - 이 위험이 발생할 경우 여러 이해관계자(수원국, 수원국 협력기관, 국내 협력기관, 사업담당자 등)에 미치는 영향은 무엇인가?
 - 이 위험이 발생할 경우 KOICA에 미치는 영향은 무엇인가?
 - 이 위험이 발생할 경우 우리나라 정부에 미치는 영향은 무엇인가?
- ☐ 주요 위험들의 발생가능성을 분석한 내용을 정리하여, 최종적으로 주요 위험의 영향력 값을 결정한다. 이때 영향력 값은 아래의 영향력 분석표를 활용하여, 식별된 위험의 위험영향력을 “매우 작음, 작음, 보통, 큼, 매우 큼” 중 하나로 결정한다.
- ☐ 영향력 분석표는 아래와 같으며, 여기 영향력의 값은 Step 4의 P-I 매트릭스의 가로(열)의 I(영향력)에 해당한다.

위험 영향력	설명
매우 작음 (Negligible)	■ 일상적인 작업에 의해 대응할 수 있는 결과를 초래하는 위험
작음 (Minor)	■ 서비스 제공 또는 목표 달성의 약간의 지연 ■ 전체 사업/프로젝트/수행 활동 부문에 내부적으로 처리 가능한 일부 측면의 효율성 저하 ■ 수혜자, 파트너 또는 다른 주요 이해관계자의 사소한 불만 ■ 전체 사업/프로젝트/수행 활동 부문에 사소한 재정적 손실 ■ 공공 부문의 책임 요구 사항의 경미한 위반 ■ KOICA 자산에 대한 경미한 피해
보통 (Moderate)	■ 서비스 제공 또는 주요 목표 달성의 어느 정도의 지연 ■ 전체 사업/프로젝트/수행 활동 부문에 계획되지 않은 사업 계획 또는 수행 방법의 미미한 변경 ■ 수혜자, 파트너 또는 다른 주요 이해 관계자의 일반적 불만 ■ 전체 사업/프로젝트/수행 활동 부문에 어느 정도의 재정적 손실 ■ 공공 부문의 책임 요구 사항의 어느 정도의 위반 ■ KOICA 자산에 대한 어느 정도의 피해 ■ 참여인력의 한 번의 심각한 부상 또는 여러 번의 작은 부상
큼 (Major)	■ 서비스 제공 또는 주요 목표 달성의 상당한 지연 ■ 전체 사업/프로젝트/수행 활동의 지속 여부 위협 ■ 수혜자, 파트너 또는 다른 주요 이해 관계자의 주요한 불만과 KOICA 평판의 손상 ■ 프로그램/프로젝트/사업 부문에 상당한 정도의 재정적 손실 ■ 공공 부문의 책임 요구 사항, 입법/계약상의 의무 또는 정보 보안의 주요 사항 위반 ■ KOICA 자산에 대한 큰 손실 ■ 참여인력 한 명의 생명을 위협하는 부상 또는 여러 명의 심각한 부상
매우 큼 (Severe)	■ 주요 목표 미달성으로 중요한 사업 실패 ■ 수혜자, 파트너 또는 다른 주요 이해 관계자의 심각한 불만 ■ KOICA의 평판과 이해 관계자 또는 정부에 대한 신뢰의 심각한 손상 ■ 전체 사업/프로젝트/수행 활동 부문에 심각한 정도의 재정적 손실 ■ 공공 부문의 책임 요구 사항, 입법/계약상의 의무 또는 정보 보안의 심각한 위반 ■ KOICA 자산에 대한 광범위한 손실 ■ 참여인력의 사망 또는 여러 명의 생명을 위협하는 부상

□ 최종 결정된 주요 위험의 영향력 값을 위험등록부의 ‘영향력’ 열에 기록한다.

위험 식별 결과					위험 분석 결과		위험 대응 계획			
위험 분류	위험 내용	위험 식별일	위험 식별인	위험 책임자	발생 가능성	영향력	위험 등급	대응 방안	완료 기한	담당자
사업 환경 위험	환율변동이 심함 (연 5.4%)	2014. 10. 29	장민준	최서진	보통	작음				
로지스 틱스	통관 분류코드 미비(나후된 통관시스템으로 프로젝트 포함 의료기기 분류코드 유무 불확실)	2014. 10. 29	장민준	최서진	매우 높음	매우 큼				

STEP 4. 주요 위험의 위험등급 산출 및 산출 결과의 위험등록부 기록

- 앞의 두 단계에서 분석한 주요 위험의 위험 발생가능성 및 영향력 값을 조합하여 주요 위험의 위험등급을 산출한다.
- 이때 P-I 매트릭스를 활용하는데, 주요 위험의 위험 발생가능성 및 영향력 값을 P-I 매트릭스에 대입하면 위험등급 값은 자동으로 결정된다.
- P-I 매트릭스는 아래와 같으며, 여기에서 위험등급은 1등급(매우 높은 위험), 2등급(높은 위험), 3등급(중간 위험), 4등급(낮은 위험), 5등급(매우 낮은 위험) 다섯 가지로 나뉜다.

위험 영향력 위험 발생가능성	매우 작음 (Negligible)	작음 (Minor)	보통 (Moderate)	큼 (Major)	매우 큼 (Severe)
매우 높음 (Almost Certain)	4등급	4등급	3등급	2등급	1등급
높음 (Likely)	4등급	4등급	3등급	2등급	2등급
보통 (Possible)	5등급	4등급	4등급	3등급	3등급
낮음 (Unlikely)	5등급	5등급	4등급	4등급	3등급
매우 낮음 (Rare)	5등급	5등급	4등급	4등급	3등급

□ 최종 결정된 주요 위험의 발생가능성 값을 위험등록부의 ‘발생가능성’ 열에 기록한다.

위험 식별 결과					위험 분석 결과			위험 대응 계획		
위험 분류	위험 내용	위험 식별일	위험 식별인	위험 책임자	발생 가능성	영향력	위험 등급	대응 방안	완료 기한	담당자
사업 환경 위험	환율변동이 심함 (연 5.4%)	2014. 10. 29	장민준	최서진	보통	작음	4등급			
로지스 틱스	통관 분류코드 미비(낙후된 통관시스템으로 프로젝트 포함 의료기기 분류코드 유무 불확실)	2014. 10. 29	장민준	최서진	매우 높음	매우 큼	1등급			

STEP 5. 위험등급에 따른 보고수준 결정 및 보고

- ☐ 앞서 산출된 위험등급에 따라 보고수준을 결정한 뒤 높은 등급의 위험은 정해진 위험책임자에게 보고하고 다음 단계인 위험 대응으로 넘어간다.
- 위험등급별 보고수준표는 아래와 같으며, 1~3등급 위험의 경우에 한하여 아래와 같이 정해진 위험책임자에게 보고한다.
 - 4~5등급 위험의 경우는 위험책임자에게 보고하지 않으며, 향후 위험관리 절차가 재수행될 때 재분석된다.

위험 등급	보고 수준
1등급	본부 사업부 부서장 혹은 해외 현지사무소장
2등급	
3등급	본부 사업부 팀장
4~5등급(보류 등급)	본부 사업부 사업 담당자 (필요시 보고)

4단계 - 위험 대응 (Treat Risks)

- ☐ 위험 대응 단계는 앞의 위험 분석 단계에서 위험등급이 높게 산출된 위험에 대해, KOICA 또는 이해관계자에 미치는 위험의 영향을 감소시킬 수 있는 위험 대응전략을 수립하고 구체적인 대응방안을 마련하는 단계이다.
- ☐ 이때 위험 등급별 기본적인 위험대응 방침은 다음과 같다.
- 위험분석 결과에 따른 대응 방침

위험등급	대응 방침
1, 2등급	■ 반드시 대응계획을 수립하여 확실히 대응한다.
3등급	■ 시간과 자원의 여유가 있을 때 반드시 대응계획을 수립하여 대응한다.
4등급	■ 시간과 자원의 여유가 있을 때 영향력을 줄이거나 발생가능성을 낮추기 위해 대응할 필요가 있는지를 판단한다.
5등급	■ 프로젝트에 치명적이지 않은 위험으로 대응계획을 수립할 필요는 없으며 지속적으로 모니터링한다.

☐ 조직 자원의 한계를 고려하여 위험등급이 1, 2 등급인 위험부터 우선적으로 위험 대응전략을 결정하고 위험 대응방안을 수립한다.

☐ 위험 대응 단계에서 수행하게 될 주요 활동은 다음과 같다.

단계	주요 활동
위험 대응	■ 위험 분석 결과 1~2등급 위험에 대한 위험대응전략 결정 - KOICA 위험감내수준(risk tolerance)을 고려하여 4대 위험 대응전략 중 가장 적절한 대응전략 선택 ■ 위험 분석 결과 1~3등급 위험에 대한 위험대응방안 수립 - 사업 환경 및 조직 자원의 한계를 고려하여 실제 실행 가능한 대응방안 수립 ■ 대응방안에 대한 완료기한 및 담당자 결정 ■ 승인된 위험 대응 방안 실행

☐ 지금부터는 위험 대응 단계에서 위험관리 주체가 수행해야 하는 구체적인 세부 단계를 설명한다.

☐ 이때 위험 대응 활동의 주체는 조직의 R&R 방침 및 사업 추진단계에 따라 사업담당자 혹은 파견전문가, PMC 등이 될 수 있다.

STEP 1. 대응전략 결정

☐ 앞의 위험 분석 결과 위험등급이 1~2등급으로 산출된 고위험 항목에 대해 위험관리 대응전략을 결정한다.

- 일반적으로 조직에서 위험을 제거하거나 감소시키기 위한 목적으로 활용 가능한 위험대응 전략은 수용, 완화, 전가, 회피의 네 가지가 있으며, 그 구체적인 내용은 아래와 같다.

대응 전략	의미
수용	■ 위험 발생의 결과로 나타나게 될 손실을 수용한다.
완화	■ 발생가능성 또는 영향력을 줄일 수 있는 방법을 활용하여 손실 등의 심각도를 낮출 수 있는 방법을 개발한다.
전가	■ 위험을 잘 수용할 수 있는 개체로 위험을 전가한다.
회피	■ 심각한 위험의 발생가능성을 원천적으로 제거하기 위해 위험한 활동을 수행하지 않는다. ■ 주로 계획변경을 통해 이루어진다.

- 고위험 항목에 대한 위험대응을 위해 위 네 가지 중 하나의 대응전략을 결정하기 위해서는 1) 프로젝트 추진 환경 2) 조직의 자원 3) 조직의 위험감내수준(risk tolerance)⁶³⁾ 등을 고려할 수 있다.
- 여기서 KOICA의 위험감내수준은 조직 내에서 이미 정의된 ‘KOICA의 허용 가능한 위험과 허용 불가능한 위험 범위’ 내에서 파악될 수 있다.
 - 또한 일반적으로 조직의 위험감내수준에서 허용 가능한 위험은 수용, 완화, 전가 중 하나의 전략을, 조직의 위험감내수준에서 허용 불가능한 위험은 전가 또는 회피 중 하나의 전략을 선택한다.

63) 위험감내수준은 조직과 이해당사자가 목표 달성을 위해 감수하고자 하는 위험의 허용 정도를 의미하는 것으로, 허용 가능한 위험과 허용 불가능한 위험 범위 이외에도 있을 수 있다.

〈KOICA의 허용 가능한 위험과 허용 불가능한 위험 범위(예시)〉

허용 가능한 위험	허용 불가능한 위험
■ 위험의 전반적인 수준이 낮은 경우 ■ 위험 수준을 낮추기 위해 수행할 수 있는 더 이상의 통제 방안이 없는 경우 ■ 위험 처리 비용이 처리 효과에 비해 과도하게 소요되는 경우 ■ 위험이 가지는 긍정적인 기회가 부정적인 영향보다 큰 경우	■ 한국의 국가 이익을 위협하는 경우 ■ 한국의 국가 평판에 손상을 입히는 경우 ■ KOICA의 직원 또는 이해관계자의 생명을 위협하는 경우 ■ 정부 및 기타 주요 이해관계자들과 KOICA의 신뢰성을 위협하는 경우 ■ KOICA에 3백만 달러⁶⁴⁾를 초과하는 재정 손실을 입히는 경우 ■ 한국의 법적·국제적 의무, 예를 들어 유엔 협약 등을 위반하는 경우

STEP 2. 구체적인 대응방안 수립

- ☐ 고위험 항목에 대한 대응전략이 결정되면, 즉시 실행할 수 있는 구체적인 대응 방안을 수립한다.
- ☐ 구체적인 대응방안은 다양한 프로젝트 내·외부 상황을 고려하여 수립하며, 이때 아래의 질문들을 활용할 수 있다.
- 위험을 피해야 한다면, 왜 그래야만 하는가?
 - 위험 발생 가능성을 줄이기 위해 무엇을 할 수 있는가?
 - 우리는 현재 위험 통제 방안의 약점을 어떻게 개선할 수 있는가?
 - 우리는 현재 위험 통제 방안을 어떻게 보다 효과적으로 만들 수 있는가?
 - 우리는 현재 위험 통제 방안이 어떻게 보다 더 잘 준수되도록 할 수 있는가?
 - 위험이 KOICA 또는 이해관계자에 미치는 영향을 줄이기 위해 무엇을 할 수 있는가?
 - 계약 또는 보험을 통해 다른 사람과 위험을 공유하거나 위험을 전가할 수 있는가?
- ☐ 또한 조직 내·외부와 커뮤니케이션을 통해 타 직급 또는 타 부서 직원들과 협력적으로 대응방안을 수립할 수 있다.

64) KOICA 내부의 위험관리 정책에 따라 기준 금액은 상향 또는 하향 조정될 수 있다.

□ 다음은 각각의 대응 전략에 대해 구체적인 대응방안을 수립한 예시로, 실제 사례를 바탕으로 몇 가지로 정리해 둔 것이다.

대응 전략	의미	구체적 대응방안 예시(사례)
수용	■ 위험 발생의 결과로 나타나게 될 손실을 수용한다.	■ 수원국의 재정 운영 시스템이 취약한 것이 높은 위험으로 분석된 경우, 먼저 프로젝트의 세부 내용에 회계 시스템 강화를 포함하여 실시한다.⁶⁵⁾
완화	■ 발생가능성 또는 영향력을 줄일 수 있는 방법을 활용하여 손실 등의 심각도를 낮출 수 있는 방법을 개발한다.	■ 부정부패와 같은 재정적 위험이 높은 위험으로 분석된 경우, 월 단위로 프로젝트 회계 보고를 하도록 함(위험 발생가능성 낮추는 완화 전략)⁶⁶⁾ ■ 지진 발생 확률이 높아 파견인력의 안전 위험이 높은 위험으로 분석된 경우, 지진에 대비한 비상대책을 사전에 수립하고 파견인력을 대상으로 사전에 대피 및 행동 훈련을 실시한다.(영향력을 낮추는 완화 전략) ■ IT 프로젝트 관련하여 품질불량 가능성이 높은 위험으로 분석된 경우, 정기적인 프로세스 과정 점검을 실시한다.(발생가능성과 영향력을 동시에 낮추는 완화 전략)
전가	■ 위험을 잘 수용할 수 있는 개체로 위험을 전가한다.	■ 기후변화로 인한 재난이 발생하여 프로젝트의 물품 가격에 큰 변동을 가져올 것이 높은 위험으로 분석된 경우, 미리 보험에 가입하여 손실을 벌충한다.⁶⁷⁾ - 예를 들어 캐리비안 지역 재난 위험 무추열 보험 상품(Caribbean Catastrophe Risk Insurance Facility) 또는 대재해채권(CAT bonds: catastrophe bonds)이 이에 해당한다. - 멕시코의 경우 대규모의 지진이 일어날 경우에 대비하여 'CAT bonds'를 발행한 바 있다.
회피	■ 심각한 위험의 발생 가능성을 원천적으로 제거하기 위해 위험한 활동을 수행하지 않는다.	■ 내전 또는 테러 등으로 인해 외교부 영사와 여행경보 흑색경보가 발령된 경우, 즉시 대피 및 철수하거나 여행 금지 조치를 통해 사업 수행을 중단한다.

65) DANIDA 홈페이지 "We accept risks" 내용 중 일부 발췌.

66) DFID Risk Management Guidance 내용 중 Mitigation 부분 발췌. DFID(2011, p.8)

67) OECD(2011, p.88) 내용 발췌.

STEP 3. 수립된 대응방안 등 위험 대응 계획의 위험등록부 기록

- 최종적으로 확정된 위험 대응방안을 위험등록부의 ‘대응방안’ 열에 기록하고, 이때 추가적으로 해당 위험 대응방안의 실행완료 목표시점과 담당자를 결정하여 각각 위험등록부의 ‘완료기한’ 및 ‘담당자’ 열에 기록한다.

위험 식별 결과					위험 분석 결과			위험 대응 계획		
위험 분류	위험 내용	위험 식별일	위험 식별인	위험 책임자	발생 가능성	영향력	위험 등급	대응 방안	완료 기한	담당자
사업 환경 위험	환율변동이 심함 (연 5.4%)	2014. 10. 29	장민준	최서진	보통	작음	4등급	사업비 산출시 철저한 검토, 달러화 기준 계약으로 환율 변동에 대비	2014. 11. 20	김민지
로지스 틱스	통관 분류코드 미비 (낙후된 통관시스템으로 프로젝트 포함 의료기기 분류코드 유무 불확실)	2014. 10. 29	장민준	최서진	매우 높음	매우 큼	1등급	기자재목록을 미리 해외 사무소에 보내어, 현지전문가를 통해 현지 통관 제도 확인	2014. 12. 13	이재범



위험관리 실행 방안



1. KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 체계

가. 위험관리 주체 및 역할

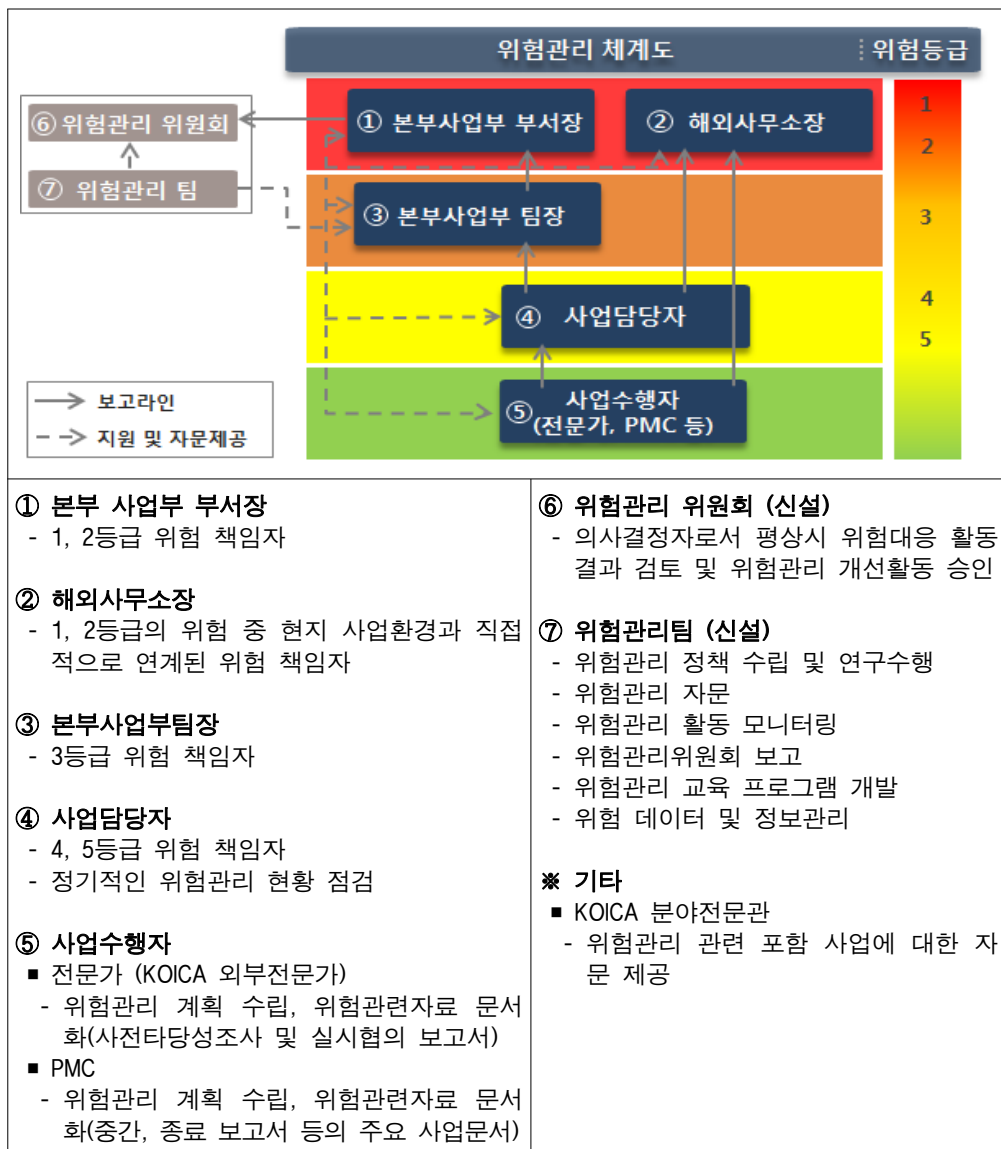
□ KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 주체 및 역할은 다음과 같다.

- KOICA 프로젝트형 사업과 연관된 모든 주체는 위험관리 주체가 되며 각각의 역할과 책임을 가진다.
 - 본부사업부 부서장과 해외사무소장은 1, 2등급 위험의 위험관리와 관련한 의사결정권자 책임자로 1, 2등급의 위험책임자가 된다. 이때 해외사무소장은 1, 2등급의 위험 중 현지 사업환경과 직접적으로 연계된 위험의 책임자가 된다.
 - 본부 사업부팀장은 3등급 위험의 위험관리와 관련한 의사결정권자 책임자로 3등급 위험의 책임자가 된다.
 - 사업담당자는 4, 5등급 위험의 위험관리와 관련한 의사결정권자 책임자로 4, 5등급 위험의 책임자가 되며, 정기적으로 위험관리 현황을 점검한다.
 - 발굴 및 기획단계의 사업수행자인 전문가(KOICA 외부전문가)는 발굴 및 기획 단계에서 위험관리 계획을 수립하고, 위험관련 자료를 문서화(사전타당성조사 및 실시협의 보고서)한다.
 - 실행단계의 사업수행자인 PMC는 실행단계에서 위험관리 계획을 수립하고, 위험관련 자료를 문서화(중간, 종료 보고서 등의 주요 사업문서)한다.
 - 그 외 사업수행 모든 단계에서 KOICA 분야 전문관은 위험관리 전반에 대한 자문을 제공한다.
- 또한 ‘위험관리 위원회’와 ‘위험관리팀’을 신설하여 운영한다.
 - 위험관리 위원회는 의사결정자로서 평상시 위험대응 활동 결과 검토 및 위험관리 개선활동을 승인한다.

- 위험관리팀은 1) 위험관리 정책 수립 및 연구수행, 2) 위험관리 자문, 3) 위험관리 활동 모니터링, 4) 위험관리위원회 보고, 5) 위험관리 교육 프로그램 개발, 6) 위험 데이터 및 정보 관리의 활동을 한다.

□ KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 체계도는 다음과 같다.

<KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 체계도>



- 효과적인 위험관리를 위해 위험관리 주체들의 범주를 1) 위험책임자, 2) 위험관리자, 3) 위험관리 실행주체, 셋으로 구분하며 그 역할은 다음과 같다.

1) 위험 책임자

- 위험 책임자는 위험관리와 관련한 의사결정권자로 정의한다.
- 사업담당자나 현지 사무소, 혹은 본부 사업부서장 등 위험관리 주체 가운데 위험에 대한 실질적인 관리를 보장할 수 있는 임직원으로 위험 책임자를 정한다.
 - 위험책임자는 위험분석과 대응방안수립을 실행했던 위험관리 주체가 선정하며 향후 필요시 협의에 따라 위험책임자는 변경될 수 있다.

위험책임자 구분	역할
본부 사업부 부서장	■ 프로젝트형 사업의 전반에 대한 책임을 맡은 사업부 부서장으로서 위험분석 결과 1, 2등급 위험으로 판단된 경우 위험책임자로 정한다.
현지 사무소 소장	■ 위험분석 결과 1, 2등급의 위험 중 아래에 제시된 기준에 하나 이상 부합되는 경우 현지사무소 소장을 위험책임자로 정한다. - 현지의 사업환경과 직접적으로 연계된 위험 - 위험대응의 주체가 현지사무소를 중심으로 이루어져야 하는 경우 - 위험관리 활동이 대부분 현지에서 이루어지는 경우
본부 사업팀 팀장	■ 위험분석 결과 3등급 위험으로 판단된 경우 위험책임자로 정한다.
본부 사업팀 사업담당자	■ 위험분석 결과 4, 5등급 위험으로 판단된 경우 위험책임자로 정한다. ■ 사업담당자는 1~3등급의 경우, 위험관리자로서의 역할만 담당하나 위험관리대상이 아닌 4, 5등급의 경우는 위험책임자의 역할로 4, 5등급 위험을 주기적으로 재분석하여 각 위험의 관리대상 여부를 결정하여야 한다. - 이때, 위험관리자의 역할은 PMC와 같은 사업수행자가 담당한다.

2) 위험관리자

- 위험관리자는 위험관리의 실무자로서 위험의 모니터링과 효과적인 위험관리를 위한 의사소통을 담당한다.
- 기본적으로 본부사업팀의 사업담당자 또는 PMC와 같이 개별 사업관리 책임을 맡은 실무자를 위험관리로 정한다.
 - 지역 CM제도를 적용하는 사업의 경우는 협의를 거쳐 CM의 위험관리에서의 역할과 책임을 별도로 정해야 한다.

위험책임자 구분	역할
PMC (Project Management Consulting)	■ 프로젝트형 사업의 수행자를 일반적으로 칭하는 용어로서 PMC는 실행단계에서는 사업관리의 책임을 지며 사업관리의 일부로서 위험관리자임과 동시에 위험관리 실행주체임. ■ PMC 내부적으로 위험관리자와 실행주체를 구분하여 별도의 인력을 둘 수 있으며 위험관리자로서의 업무 범위는 아래와 같음. - 현지의 사업환경과 직접적으로 연계된 위험 - 상시 위험 모니터링 및 정기적인 위험관리 현황 점검 - 위험관리 결과를 본부 사업팀 담당자에게 보고 - 위험관리 주체들 간의 의사소통 및 위험관련 데이터 공유 촉진
본부 사업팀 사업담당자	■ KOICA 내에서는 본부 사업팀의 사업담당자가 사업관리자로서 1차적인 위험관리자의 역할을 담당하며 그 업무 범위는 아래와 같음. - 상시 위험 모니터링 및 정기적인 위험관리 현황 점검 - 위험관리 결과를 사업팀장 및 위험책임자에게 보고 - 위험관리 주체들 간의 의사소통 및 위험관련 데이터 공유 촉진

3) 위험관리 실행주체

- 실제 위험관리 표준절차를 따라 위험을 식별하고, 관련 정보를 수집하여 위험을 분석하고 대응방안을 수립하는 주체를 위험관리 실행주체로 정의한다.
- 최초 위험을 식별하고 위험등록부를 작성한 사전조사 전문가를 비롯하여, 사업 추진 단계별로 참여한 외부 전문가와 위험관리계획을 수립하고 위험관리 계획을 실행에 옮기는 PMC가 기본적으로 위험관리 실행주체가 된다.

- 사업의 특성이나 필요에 따라 KOICA 분야 전문관과 같은 내부 인력도 위험 관리 실행주체가 될 수 있다.

위험책임자 구분	역할
PMC (Project Management Consulting)	■ 실행단계에서의 위험관리 실행 주체이며 위험관리자로서의 업무범위에 추가하여 다음과 같은 역할을 수행함. - 위험표준절차를 따라 위험식별, 분석, 대응방안 수립 - 위험등록부의 작성 및 최신정보 유지 - 위험관리계획 수립 및 지속적인 수정보완 - 위험관련 자료수집 및 문서화 (주간보고서와 같은 정기적 업무보고서와 중간보고서, 최종 혹은 종료보고서 등 주요 사업문서)
전문가	■ 주로 KOICA 외부의 전문가로서 사전조사와 실시협약에 참여하는 전문가를 의미함. ■ 전문가의 역할과 업무는 아래와 같음. - 위험표준절차를 따라 위험식별, 분석, 대응방안 수립 - 위험등록부의 작성 및 기존 위험등록부 수정보완 - 위험관리계획 수립 및 기존계획의 수정보완 - 위험관련 자료수집 및 문서화 (사전타당성조사 보고서, 실시협약의 보고서)
KOICA 분야 전문관	■ 분야 전문관은 제한적인 범위에서 위험관리 실행주체로서 위험관리에 참여함. ■ 주로 사업추진과정에서 위험책임자가 필요하다고 결정한 경우, 수립된 위험관리 계획의 평가를 포함하여 위험관리 전반에 대한 자문을 제공함.



2. KOICA 프로젝트형 사업의 추진단계별 위험관리

- 위험관리는 사업의 발굴에서부터 실행단계까지 전 단계에 걸쳐 위험을 사전에 인지하고 대응하는 것을 목표로 하며, 아래에서는 이를 위해 사업 추진단계별로 나누어 수행해야 할 위험관리 활동을 구체적으로 제안한다.
- 또한 프로젝트형 사업 추진단계를 고려하여, 사업발굴 및 형성 단계에서는 사전타당성 조사보고서, 기획단계에서는 실시협약의 보고서, 실행단계에서는 집행계획서 작성 시 체계적인 위험관리 활동을 통해 사업의 위험관리계획을 수립하고 문서화할 것을 제안한다.

□ 이에 각 사업 추진단계에서 작성되는 주요 문서에 포함될 위험관리 계획의 표준 목차와 필수 요소를 가이드라인으로 제시한다.

□ 더불어 사업 추진단계별 위험관리 업무를 표로 요약하여 마지막에 제시하였다.

가. 발굴 및 형성 단계 - 사전조사

1) 위험관리 활동

□ 발굴 및 형성 단계의 위험관리 최종산출물은 사전타당성 조사 보고서 내 위험관리계획, 위험등록부, 근거데이터와 같은 원자료(raw data)이며, 사전조사에서의 위험관리 활동은 다음과 같다.

<사전조사에서의 위험관리 활동>

사전조사 준비	• 사업담당자 ① 사업관련 자료 및 위험관련 자료 수집 - 위험관리 가이드라인, 업무범위 및 요구사항, 이전 단계에서 식별 및 분석된 위험 등 ② 사전조사 참여 전문가(혹 내부 분야 전문관)에게 수집된 자료 제공
Desk Review	• 전문가 ① 위험의 식별 및 분석과 대응방안 초안 작성 ② 위험등록부 입력 - 위험식별, 분석, 대응방안 내용 등
현지조사	• 전문가 ① 위험관련 자료 수집 - 현지파트너기관 및 관계자 인터뷰 내용, 관련 자료 등 ② 새롭게 수집된 자료 기반의 위험 재분석 후 위험등록부 갱신 • 전문가, 해외사무소, 사업담당자 ① 위험등록부 검토 후 수정보완(필요시 현지전문가 자문) ② 위험 책임자 설정 후 위험등록부 확정(sign-off)
사전조사 종료	• 전문가 ① 사전타당성 조사 보고서 작성 - 위험식별부터 대응방안 및 M&E계획까지의 세부적인 내용 제시 (위험요인, 영향 등) - 위험관리계획 수립 - 이후 위험관리 후속조치 및 요구사항 제시 - 주요 주체의 R&R - R/D 작성시 요구사항 제시 - 위험등록부 포함 • 사업담당자 ① 위험책임자에게 위험관리 활동 결과 보고 ② 위험의 보고 및 공유 - 위험에 따라 팀장, 부서장, 전문관 등 ③ 위험관리계획에 따른 후속 조치 시행 - 정기적인 회의, 보고, 위험등록부 갱신 등

2) 사전타당성조사 보고서의 위험관리계획 표준 목차 및 작성 가이드라인

- ☐ 사전타당성조사 보고서 작성 시 위험관리계획 부분을 반드시 포함하도록 하며, 그 작성은 아래 제시한 목차와 가이드라인을 따르도록 한다.
- ☐ 이때 위험관리계획 수립은 KOICA 프로젝트형 사업의 위험 표준절차에 따라 위험등록부를 작성하고 그 내용 바탕으로 서술하도록 한다.

사전타당성조사 보고서 위험관리계획 부분 표준 목차	작성 가이드라인
1. 위험관리 개요	
1.1 사업의 특성	위험관리와 관련된 사업의 특이성과 위험관리의 중점 고려사항을 사업의 맥락적 정보를 근거와 함께 제시
1.2 위험관리의 기본방향	환경적, 기술적, 절차적 위험관리의 어려움과 극복 방안을 요약적으로 제시
2. 사업의 목표	성과모형에서 제시된 산출물과 단기성과수준의 개별 목표들을 논리적 연계, 혹은 중요도에 따라 구분하여 제시
3. 위험 식별	7대 위험군별로 위에서 제시한 목표별로 식별된 위험(불확실성 포함)을 그 근거와 함께 목표별로 제시(위험 체크리스트 활용)
4. 위험 분석	- 식별된 위험에 대하여 각각 그 영향을 분석 - 식별된 각 위험이 현실화될 확률을 예측하고 영향의 정도를 고려하여 위험등급을 위험별로 산출(P-I 매트릭스를 활용하여 1~5등급) - 분석 결과 위험등급이 1~3등급인 위험들을 목표별로 구분하여 분석한 영향을 분석의 근거와 함께 제시
5. 위험 대응방안	
5.1 사업 추진 절차별 위험관리 방안	
5.1.1 착수, 기획 단계 5.1.2 사업수행계획수립(설계)* 단계 5.1.3 입찰 단계 5.1.4 실행(시공)단계 5.2 종료(준공) 및 사후관리 단계	사업추진 절차별로 위험대응의 주체(수원국 포함)를 명시하여 위험대응 방안을 제시

사전타당성조사 보고서 위험관리계획 부분 표준 목차	작성 가이드라인
6. 위험 관리계획	
6.1 위험 모니터링 계획	• 상기 분석된 위험을 지속적으로 모니터링하고 관리에 필요한 정보를 수집하기 위한 방법과 담당자를 명시
6.2 기타 주요 위험관리 방안	• 보다 효과적인 위험관리를 위해 필요한 위험관리 방안 제언
7. 후속조치	
7.1 위험 모니터링 계획	• 보다 효과적인 위험관리를 위해 필요한 위험관리 방안 제언
7.2 실시협의 시 협의사항	• 대응방안에서 설정된 위험대응의 주체가 수원국인 경우 실시협의에서 반드시 협의하여야 할 분담사항을 제시
7.3 기타 후속조치	• 이후의 사업기획 단계에서 필요한 추가적인 후속조치를 수행주체에게 방법과 함께 제언
• 주요 불확실성과 위험은 PDM의 마지막 열(전제조건 및 외부조건)에 기재하여 PDM을 본문에 첨부 • 위험등록부는 부록으로 첨부	
* 괄호 안은 건축이 주 사업요소인 프로젝트형 사업인 경우의 단계	

나. 기획 - 실시협의

1) 위험관리 활동

- ☐ 기획단계의 위험관리 최종산출물은 실시협의 보고서 내 위험관리계획, 위험등록부, 근거데이터와 같은 원자료(raw data)이며, 실시협의에서의 위험관리 활동은 다음과 같다.

〈실시협약에서의 위험관리 활동〉

실시협약 준비	• 사업담당자 ① 사업관련 자료 및 위험관련 자료 수집 - 위험관리 가이드라인, 업무범위 및 요구사항, 사전조사 단계에서 식별 및 분석된 위험 등 ② 사전조사 참여 전문가(혹 내부 분야 전문관)에게 수집된 자료 제공
Desk Review	• 전문가 ① 새롭게 수집된 위험관련 자료 분석 ② 사전조사 단계에서 작성한 위험관리계획 및 위험등록부 검토 ③ 위험관리계획 및 위험등록부 갱신
실시협약	• 전문가 ① 갱신된 위험관리계획에 준하여 후속조치 수행 및 실시협약의 요구사항 도출 ② 실시협약의 사항에 위험관리계획 내용 반영 ③ 파트너기관 및 주요사업주체 간의 명확한 위험관리 R&R 합의 (sign-off) • 전문가, 해외사무소, 사업담당자 ① 위험등록부 검토 후 수정보완(필요시 현지전문가 자문) ② 위험 책임자 설정 후 위험등록부 확정(sign-off)
실시협약 종료	• 전문가 ① 실시협약의 보고서 작성 - 위험관리계획 갱신 - 이후 위험관리 후속조치 및 요구사항 제시 - 주요 주체의 R&R - 집행계획 작성시 요구사항 제시 - 위험등록부 포함 • 사업담당자 ① 위험책임자에게 위험관리 활동 결과 보고 ② 위험의 보고 및 공유 - 위험에 따라 팀장, 부서장, 전문관 등 ③ 위험관리계획에 따른 후속 조치 시행 - 정기적인 회의, 보고, 위험등록부 갱신 등

2) 실시협약의 보고서의 위험관리계획 표준 목차 및 작성 가이드라인

- ☐ 실시협약의 보고서 작성 시 위험관리계획 부분을 반드시 포함한다.
- ☐ 사전타당성조사 보고서를 바탕으로 사업조건과 환경의 변화 등 사전타당성 조사 이후의 변경된 사항을 반영하여 필요한 부분을 수정·보완하는 방식으로 작성한다. 이때 반드시 사전타당성조사보고서 이후 변경된 사항을 명시하도록 한다.
- ☐ 또한 위험관리 가이드라인을 참고하여 위험관리 표준절차에 따라 기존의 위험등록부를 수정보완하고, 그 내용을 활용하여 아래와 같은 목차와 가이드라인에 맞춰 보고서를 작성한다.

사전타당성조사 보고서 위험관리계획 부분 표준 목차	작성 가이드라인
1. 위험관리 개요	
1.1 사업의 특성	위험관리와 관련된 사업의 특이성과 위험관리의 중점 고려사항을 사업의 맥락적 정보를 근거와 함께 제시
1.2 위험관리의 기본 방향	환경적, 기술적, 절차적 위험관리의 어려움과 극복 방안을 요약적으로 제시
2. 사업의 목표	성과모형에서 제시된 산출물과 단기성과수준의 개별 목표들을 논리적 연계, 혹은 중요도에 따라 구분하여 제시
3. 위험 식별	7대 위험군별로 위에서 제시한 목표별로 식별된 위험(불확실성 포함)을 그 근거와 함께 목표별로 제시(위험 체크리스트 활용)
4. 위험 분석	- 식별된 위험에 대하여 각각 그 영향을 분석 - 식별된 각 위험이 현실화될 확률을 예측하고 영향의 정도를 고려하여 위험등급을 위험별로 산출(P-I 매트릭스 활용하여 1~5등급) - 분석 위험등급이 1~3등급인 위험들을 목표별로 구분하여 분석한 영향을 분석의 근거와 함께 제시
5. 위험 대응방안	
5.1 사업추진 절차별 위험관리 방안	
5.1.1 착수, 기획 단계 5.1.2 사업 수행계획 수립(설계)* 단계 5.1.3 입찰 단계 5.1.4 실행(시공)단계 5.1.5 종료(준공) 및 사후관리 단계	사업추진 절차별로 위험대응의 주체(수원국 포함)를 명시하여 위험대응 방안을 제시
5.2 기타 주요 위험관리 방안	
6. 위험관리 계획	
6.1 위험모니터링 계획	
6.1.1 위험관련 데이터(지표)설정 및 수집방법	상기 분석된 위험을 관리하기 위해 필요한 데이터 및 정보를 수집 관리하기 위한 방법과 담당자를 구체적으로 제시

사전타당성조사 보고서 위험관리계획 부분 표준 목차	작성 가이드라인
6.1.2 위험모니터링 일정	• 실시협의 이후 위험관리 계획은 일정을 명시
6.2 기타 주요 위험관리 방안	• 보다 효과적인 위험관리를 위해 필요한 위험관리 방안을 제언
6.3 후속조치	• 이후의 사업기획 단계에서 필요한 추가적인 후속조치를 수행주체와 방법을 일정과 함께 제언
• PDM 수정·보완하여 본문에, 수정·보완된 위험등록부는 부록으로 첨부	
* 괄호 안은 건축이 주 사업요소인 프로젝트형 사업인 경우의 단계	

다. 실행 - 집행계획

1) 사업집행계획서의 위험관리계획 표준 목차 및 작성 가이드라인

- ☐ 사업집행계획서 작성 시 위험관리계획 부분을 반드시 포함한다.
- ☐ 사전타당성조사 보고서 및 실시협의 보고서를 바탕으로 사업조건과 환경의 변화 등 실시협의 이후의 변경된 사항을 반영하여 필요한 부분을 수정·보완하는 방식으로 작성한다. 이때 반드시 실시협의 보고서 이후 변경된 사항을 명시하도록 한다.
- ☐ 또한 위험관리 가이드라인을 참고하여 위험관리 표준절차에 따라 기존의 위험등록부를 수정·보완하고 그 내용을 활용하여 아래와 같은 목차와 가이드라인에 맞춰 보고서를 작성한다.

사전타당성조사 보고서 위험관리계획 부분 표준 목차	작성 가이드라인
1. 위험관리 개요	
1.1 사업의 특성	• 위험관리와 관련된 사업의 특이성과 위험관리의 중점 고려사항을 사업의 맥락적 정보를 근거와 함께 제시
1.2 위험관리의 기본 방향	• 환경적, 기술적, 절차적 위험관리의 어려움과 극복 방안을 요약적으로 제시

사전타당성조사 보고서 위험관리계획 부분 표준 목차	작성 가이드라인
2. 사업의 목표	성과모형에서 제시된 산출물과 단기성과 수준의 개별 목표들을 논리적 연계, 혹은 중요도에 따라 구분하여 제시
3. 위험 식별	7대 위험군별로 위에서 제시한 목표별로 식별된 위험(불확실성 포함)을 그 근거와 함께 목표별로 제시(위험 체크리스트 활용)
4. 위험 분석	- 식별된 위험에 대하여 각각 그 영향을 분석 - 식별된 각 위험이 현실화될 확률을 예측하고 영향의 정도를 고려하여 위험등급을 위험별로 산출(P-I 매트릭스를 활용하여 1~5등급값 산출) - 분석의 결과로 위험등급이 1~3등급인 위험들을 목표별로 구분하여 분석한 영향을 분석의 근거와 함께 제시
5. 위험 대응방안	
5.1 사업추진 절차별 위험관리 방안	
5.1.1 착수, 기획 단계 5.1.2 사업수행계획수립(설계)* 단계 5.1.3 입찰 단계 5.1.4 실행(시공)단계 5.1.5 종료(준공) 및 사후관리 단계	사업추진 절차별로 위험대응의 주체(수원국 포함)를 명시하여 위험대응 방안을 제시
6. 위험관리 계획	
6.1 위험모니터링 계획	
6.1.1 위험 관련 데이터(지표)설정 및 수집방법	상기 분석된 위험을 관리하기 위해 필요한 데이터 및 정보를 수집 관리하기 위한 방법과 담당자를 구체적으로 제시
6.1.2 위험모니터링 일정	실시협의 이후 위험관리 계획은 일정을 명시
6.2 기타 주요 위험관리 방안	보다 효과적인 위험관리를 위해 필요한 위험관리 방안을 제언
6.3 후속조치	이후의 사업기획 단계에서 필요한 추가적인 후속조치를 수행주체와 방법을 일정과 함께 제언
* 괄호 안은 건축이 주 사업요소인 프로젝트형 사업인 경우의 단계	

□ 사업 추진단계별 위험관리 주체 및 위험관리 업무를 표로 요약하면 다음과 같다.

〈사업 추진단계별 위험관리 주체 및 위험관리 업무 요약〉

추진단계	KOICA 내부	KOICA 외부
사업발굴 및 형성	<사업담당자> ■ 사업 설계 시 위험반영요청 ■ 위험관련 정보, 자료 및 위험관리 가이드라인 제공 <해외사무소> ■ 위험관리 활동 지원	<참여전문가> ■ 위험식별 및 분석 수행 ■ 위험분석 결과가 반영된 PCP, 사전조사보고서등 보고서 작성
사업기획	<사업담당자, 위험관리팀⁶⁸⁾> ■ 사업의 위험분석내용의 적절성 확인 ■ 사업기본계획 수립 ■ 실시협의 시 위험관리 활동 조정 (확인사항 요청) ■ 실시협의 결과보고서 내 위험관리 활동 결과의 적절성 확인 (예: 위험 분석 및 위험대응방안) ■ 집행계획 수립 시 위험요인 및 대응방안 반영 ■ RFP 작성 시 관리대상 위험에 대한 정보 제공 및 위험관리 방안 제안 요청	<참여전문가> ■ 위험식별 및 분석 수행 ■ 관리대상 위험에 대한 구체적인 실시협의 ■ 실시협의 결과보고서 작성 시 위험관리활동 결과 포함 및 위험대응방안 제시
사업실행	<기술평가팀> ■ 위험관리 제안 평가 (위험관리 제안의 평가기준 개발 및 적용) <사업담당자, 위험관리팀> ■ 위험 모니터링 및 위험관리 활동의 코디네이션 ■ 사업계획 변경 시 위험분석결과 및 위험대응방안의 적절성 검토	<PMC 혹은 협력 기관> ■ 관리대상 위험에 대한 위험관리계획 수립 (관리대상 위험별 대응방안 제시) ■ 정기적인 위험관리 모니터링 결과 보고

68) 혹은 TAG(2015년 신설예정인 KOICA내부조직의 하나) .



참고문헌

- AusAID. (2012). Risk Management Framework and Policy, Australian Government, AusAID.
- AusAID. (2012). Risk Management Handbook, Australian Government, AusAID.
- AusAID. (2013). Child Protection Policy.
- AusAID. (2013). Pursuit of Excellence: The AusAID Risk Management Journey.
- Australian Government. (2011). Independent Review of Aid Effectiveness.
- DFID. (2011). Risk Management in DFID, Finance & Performance Department, DFID.
- DANIDA. (2013). Guideline to Risk Management, DANIDA.
- Jardine, S. (2007). Managing risk in construction projects -how to achieve a successful outcome, PWC.
- JICA Intelligence Analysis Working Group. Theory and practice of risk management, JICA.
- KOICA ODA 교육원. (2010). KOICA 사업의 이해(사업관리교육, PDM), KOICA.
- KOICA ODA연구팀. (2013). DEEP 프로그램 발전방향, KOICA.
- KOICA 프로젝트 품질관리를 위한 기술관리그룹(TAG) 구성 및 운영계획(안), KOICA.
- KOICA. (2009). 프로젝트 기획, 모니터링 및 평가 방법론, KOICA.
- Langeroodi, S.M.M., Ehsani, R., & Hamidi, N. (2011). Presentation of a Conceptual Framework for Risk Management of Construction Projects Based on PMBOK Standard (With Case Study). Middle-East Journal of Scientific Research, 9(6), 797-806.
- NuPITA. (2010). Developing a Risk Management Plan, USAID.

- OECD. (2011). Managing risks and fragile and transitional contexts: The price for success?
- PMBOK. (2004). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) Third Edition, Project Management Institute.
- USAID. (2006). Risk Assessment Guidelines, USAID.
- USAID. (2013). Risk Management for Public Health Supply Chains
- USAID. Workshop; Developing a Risk Management Plan (PPT)



Appendix A. 위험등록부 (Risk Register)

- 사업 추진단계별 위험관리 주제 및 위험관리 업무를 표로 요약하면 다음과 같다. 위험 등록부(Risk Register)는 위험관리의 기본적인 도구로 최초 위험을 식별하고 이후 식별된 위험들이 지속적으로 관리되도록 등록하는 양식으로, 전체 위험관리 절차에서 생성되는 모든 데이터를 기록하고 관리하는 도구이다.
- 사업 추진단계별 위험관리 주제 및 위험관리 업무를 표로 요약하면 다음과 같다. KOICA 프로젝트형 사업의 4단계 위험관리 표준절차를 수행해 나가면서 위험등록부의 열을 단계적으로 채워나가면 된다.
- 사업 추진단계별 위험관리 주제 및 위험관리 업무를 표로 요약하면 다음과 같다. 구체적인 위험등록부 구성은 다음과 같은 형태로 되어 있다.

위험 식별 결과					위험 분석 결과			위험 대응 계획		
위험 분류	위험 내용	위험 식별일	위험 식별인	위험 책임자	발생 가능성	영향력	위험 등급	대응 방안	완료 기한	담당자

- ① [위험분류, 위험내용] 위험분류 및 위험내용 열은 위험식별 결과를 작성하는 부분으로, 사업단계(발굴 및 형성, 기획, 실행)별로 점검해야할 위험요인들에 대한 내용이 기입되어 있는 체크리스트를 활용하여 기입한다. 구체적으로 위험분류는 KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리를 위한 7개 분류 중 하나를 기입하고, 위험내용은 식별한 위험에 대한 구체적인 내용을 기입한다.
- ② [위험식별일, 위험식별인] 위험식별일과 위험식별인 열에는 각각 위험을 식

별한 날짜와 위험을 식별한 사람의 이름을 기입한다.

- ③ [위험책임자] 위험책임자 열에는 사업담당자나 현지 사무소, 혹은 본부 사업부서장 등 위험관리 주체 가운데 위험에 대한 실질적인 관리를 보장할 수 있는 임직원을 위험책임자로 정하여 그 이름을 기입한다.
- ④ [발생가능성, 영향력] 발생가능성과 영향력 열은 식별된 주요 위험에 대한 위험분석 결과를 작성하는 부분으로, 주요 위험 각각에 대해 위험 발생가능성 및 영향력을 분석한 결과를 기입한다.
- ⑤ [위험등급] 위험등급 열에는 발생가능성과 영향력 분석 값을 P-I 매트릭스에 대입하여 자동 산출되는 위험등급 값을 그대로 기입한다.
- ⑥ [대응방안] 대응방안 열은 위험 대응 계획을 작성하는 부분으로, 위험분석 결과 위험등급이 높게 나타난 위험에 대해 대응방안을 수립한 내용을 기입한다.
- ⑦ [완료기한, 담당자] 완료기한과 담당자 열에는 앞서 수립한 대응방안의 실행 완료 기한과 대응방안 실행 담당자의 이름을 각각 기입한다.

□ 사업 추진단계별 위험관리 주체 및 위험관리 업무를 표로 요약하면 다음과 같다. 다음 페이지에는 출력 혹은 복사해서 사용할 수 있도록 양식을 첨부하였으며, 필요에 따라 편집하거나 엑셀파일로 제작된 위험등록부를 사용할 수 있다.



Appendix B. P-I 매트릭스 (Probability-Impact Matrix)

□ P-I 매트릭스는 식별된 위험의 확률과 위험이 현실화 되어 미치게 될 결과, 즉 위험 발생가능성(Probability)과 영향(Impact)의 척도에 근거하여 위험등급을 판정하는데 활용하는 도구이다.

위험영향력	설명
매우 작음 (Negligible)	■ 일상적인 작업에 의해 대응할 수 있는 결과를 초래하는 위험
작음 (Minor)	■ 서비스 제공 또는 목표 달성의 약간의 지연 ■ 전체 사업/프로젝트/수행 활동 부문에 내부적으로 처리 가능한 일부 측면의 효율성 저하 ■ 수혜자, 파트너 또는 다른 주요 이해관계자의 사소한 불만 ■ 전체 사업/프로젝트/수행 활동 부문에 사소한 재정적 손실 ■ 공공 부문의 책임 요구 사항의 경미한 위반 ■ KOICA 자산에 대한 경미한 피해
보통 (Moderate)	■ 서비스 제공 또는 주요 목표 달성의 어느 정도의 지연 ■ 전체 사업/프로젝트/수행 활동 부문에 계획되지 않은 사업 계획 또는 수행 방법의 미미한 변경 ■ 수혜자, 파트너 또는 다른 주요 이해 관계자의 일반적 불만 ■ 전체 사업/프로젝트/수행 활동 부문에 어느 정도의 재정적 손실 ■ 공공 부문의 책임 요구 사항의 어느 정도의 위반 ■ KOICA 자산에 대한 어느 정도의 피해 ■ 참여인력의 한 번의 심각한 부상 또는 여러 번의 작은 부상
큼 (Major)	■ 서비스 제공 또는 주요 목표 달성의 상당한 지연 ■ 전체 사업/프로젝트/수행 활동의 지속 여부 위협 ■ 수혜자, 파트너 또는 다른 주요 이해 관계자의 주요한 불만과 KOICA 평판의 손상 ■ 프로그램/프로젝트/사업 부문에 상당한 정도의 재정적 손실 ■ 공공 부문의 책임 요구 사항, 입법/계약상의 의무 또는 정보 보안의 주요 사항 위반 ■ KOICA 자산에 대한 큰 손실 ■ 참여인력 한 명의 생명을 위협하는 부상 또는 여러 명의 심각한 부상

위험영향력	설명
매우 큼 (Severe)	■ 주요 목표 미달성으로 중요한 사업 실패 ■ 수혜자, 파트너 또는 다른 주요 이해 관계자의 심각한 불만 ■ KOICA의 평판과 이해 관계자 또는 정부에 대한 신뢰의 심각한 손상 ■ 전체 사업/프로젝트/수행 활동 부분에 심각한 정도의 재정적 손실 ■ 공공 부문의 책임 요구 사항, 입법/계약상의 의무 또는 정보 보안의 심각한 위반 ■ KOICA 자산에 대한 광범위한 손실 ■ 참여인력의 사망 또는 여러 명의 생명을 위협하는 부상

위험 영향력 발생가능성	매우 작음 (Negligible)	작음 (Minor)	보통 (Moderate)	큼 (Major)	매우 큼 (Severe)
매우 높음 (Almost Certain)	4등급	4등급	3등급	2등급	1등급
높음 (Likely)	4등급	4등급	3등급	2등급	2등급
보통 (Possible)	5등급	4등급	4등급	3등급	3등급
낮음 (Unlikely)	5등급	5등급	4등급	4등급	3등급
매우 낮음 (Rare)	5등급	5등급	4등급	4등급	3등급



Appendix C. 사업절차(발굴-기획-실행)별 위험관리 체크리스트

1. 발굴 및 형성 단계 체크리스트

위험분류	위험항목	점검 질문 (예시)	분석필요 여부 (Y/N)
사업환경위험 (Environmental Risk)	정치적 불안 상황 발생 (정치적 혼란)	- 수원국에 향후 프로젝트에 영향을 미칠 수 있는 정치적 불안 요소가 있는가? - 선거, 민주화 운동 등	
	테러로 인한 KOICA의 자산 피해	- 수원국에 테러발생 가능성이 있는가? - 테러발생 시 KOICA의 인적·물적 자산의 피해가 예상되는가?	
	경제적 불안상황 발생 물가변동 환율변동 환전의 어려움 등	- 수원국에 향후 프로젝트에 영향을 미칠 수 있는 경제적 불안 요소가 있는가? - 물가 불안정, 환율 불안정 등 - 수원국에 외국환 거래규정이 존재하는가? (수원국 화폐를 달러 등으로 환전하는 것이 가능한가?)	
	자연재해 및 전염병의 발생 (천재지변)	- 수원국에 자연재해 발생가능성이 있는가? - 홍수, 태풍, 지진 등 - 수원국에 전염병 발생 가능성이 있는가?	
	법적 제도적 장애물 또는 변경사항 발생 (환경기준의 강화, 노동 환경 변화 등)	- 수원국의 법제도적 특이성을 파악하고 있는가? - 수원국 법집행기관의 역할과 책임은 명확한가? - 수원국에서 사업수행 시 반드시 확인이 필요한 법제도는 잘 갖추어져 있는가? - 환경정책 및 기준, 근로기준법 (근무 시간 규정, 임금지급 규정, 재해보상 규정 등)	
	수원국의 예상치 못한 과세 요구	- 수원국의 과세 제도는 명확한가? - 수원국의 과세 주체는 파악하고 있는가? - 중앙정부, 지방정부 등	
	시장 환경의 변화	- 수원국 내 현지 조달인력 관련 시장 환경은 안정적인가? - 수원국 내 현지 조달물품 관련 시장 환경은 안정적인가?	

위험분류	위험항목	점검 질문 (예시)	분석필요 여부 (Y/N)
사업환경위험 (Environmental Risk)	부적절한 파트너 기관 또는 담당자 선택	수원국 파트너 기관을 적절하게 선정하기 위한 기준 및 절차가 존재하는가?	
	파트너 기관의 사업관리 역량 부족	수원국 파트너 기관은 기본적인 사업관리 역량을 보유하고 있는가?	
	수원국 담당 부서 또는 담당자 변경	수원국 파트너 기관 또는 담당자가 변동될 가능성이 있는가?	
	부적절한 사업대상지 선정	- 수원국 사업대상지를 적절하게 선정하기 위한 기준 및 절차가 존재하는가? - 사업실행 시 장애가 되는 사업대상지의 특징적 요소는 없는가? - 지정학적, 물리적, 환경적 특징 등 - 수원국 사업대상지에서 현재 발굴하고자 하는 사업과 유사한 사업이 수행된 경우가 있는가? - 수원국 사업대상지의 접근 또는 관리의 어려움은 없는가?	
	사업대상지 변경 (사업기획 내용 대비)	- 수원국 사업대상지가 변경될 가능성이 있는가? - 수원국 사업대상지 결정과 관계된 주요 의사 결정자를 파악하고 있는가?	
	사업현장의 기반 인프라 부족	- 사업현장에 요구되는 기반 인프라의 종류 및 조건은 명확히 정리되어 있는가? - 전기공급, 상하수도, 통신, 도로, 가스 또는 송유 상황 등	
	사업현장조건의 상이 (또는 변경)	인프라 외 사업현장에 요구되는 조건은 명확히 정리되어 있는가?	
	수원국 요구사항의 변경	- 수원국의 요구사항은 문서화되어 있는가? - 수원국의 요구사항이 변경될 가능성이 있는가?	
	수원국의 의지 및 재정 부족	- 수원국은 발굴사업에 대한 추진의지를 가지고 있는가? - 수원국의 재정 상황은 양호한가?	
	주요 의사결정자와의 협의 불가능(접근 어려움)	수원국의 주요 의사결정자와의 의사소통 채널은 명확한가?	

위험분류	위험항목	점검 질문 (예시)	분석필요 여부 (Y/N)
로지스틱스 (Logistics)	통관문제 통관 기간의 장기화 통관 분류코드 미비 관세 및 추가비용 발생	- 수원국의 통관체계는 잘 갖추어져 있는가? - 수원국에서 통관지연은 자주 발생하는 문제인가? - 수원국에서 통관비용은 고정되어 있는가?	
	기자재 및 설비 부족	- 사업에 요구되는 기자재의 사양 및 수량은 적절한 수준에서 정해졌는가? - 사업에 요구되는 기자재의 조달은 수월한가?	
	유지관리 비용 증대	- 사업요소 및 범위 중 유지관리가 요구되는 부분이 많은가? - 유지관리 비용의 증가를 야기하는 주요 요인들은 확인하였는가?	
	조달업체의 부적절한 평가심사	수원국 내 조달업체 평가심사 절차 및 기준이 존재하는가?	
	필요한 지식과 기술의 부재	수원국 내 기자재 및 물품 검수 체계가 존재하는가?	
수행역량 (Implementing Capability)	국내 및 현지 사업 수행기관의 역량 및 경험부족 (KOICA, PMC, 하도급, 현지 수행업체 등)	- 국내 및 현지 사업 수행기관이 충분히 있는가? - 국내 및 현지 사업 수행기관이 발굴대상 사업관련 경험을 충분히 보유하고 있는가?	
	국내 및 현지의 사업 기관 내 참여 인력의 역량부족 (수행인력, 파견인력 등)	국내 및 현지의 사업 참여 인력의 확보가 가능한가?	
	부적절한 전문가의 사업 참여 (타당성 조사, 실시 협의 등 사업수행 전 과정에 투입되는 외부 전문가)	- 사업발굴을 위해 파견된 전문가는 국제 개발협력사업에 대한 이해가 있는가? - 사업발굴을 위해 파견된 전문가는 적절한 경력을 가지고 있는가? - 최근 5년간 해당 섹터 사업 경력, 해외 사업 경력, 국제개발 사업 경력 등 - 사업발굴을 위해 파견된 전문가는 전문성을 가지고 있는가? - 사업발굴을 위해 파견된 전문가의 영어 또는 현지어 구사능력은 높은가?	

위험분류	위험항목	점검 질문 (예시)	분석필요 여부 (Y/N)
수행역량 (Implementing Capability)	부적절한 사업 기획 - 예산(초과비용 발생 예산 부족 등) - 인력 - 일정(일정 지연 등)	- 발굴 시 수립한 예산은 수원국의 경제 상황과 시장 환경 변화를 반영하여 수립되어 있는가? - 발굴 시 수립한 계획은 적절한가? - 발굴 시 수립한 일정계획은 수원국의 상황을 반영하여 수립되어 있는가? (계획대로 일정 진행이 가능한가?)	
	노무분쟁/파업 발생	- 노동시장 환경의 특이성을 확인하고 있는가? - 근로시간, 업무환경, 직장문화 등 - 노사분규, 파업 빈도 등	
	참여인력의 건강상태 이상	- 참여인력의 건강상태는 양호한가? - 질병 발생 시 현지에서 치료가 가능한가? - 비상연락망은 항시 운영되고 있는가?	
인력안전 (Personnel Safety and Well-being)	참여인력의 안전 문제	- 참여인력의 개인 안전에 영향을 미칠 수 있는 불안 요소가 있는가? - 치안상황, 시국불안 등	
	수원국 법률 및 규정, 정책 위반	- KOICA 또는 타 공여국이 수원국에서 과거 유사 사업 시 법률 및 규정, 정책의 위반 기록이 있는가? - 소송 기록, 언론 기사 등 확인	
	안전규정 미준수	- 사업수행 시 참여인력이 준수해야 하는 안전규정이 존재하는가? - KOICA의 안전 규정, 수행기관의 안전 규정 등	
	국제규범 및 윤리강령 미준수	- 사업관련 국제규범 및 윤리강령이 있는가? - 국제법, 인권법, 선진 인도적 지원 원칙(Good Humanitarian Donorship Principles) 등	
규제위반 (Compliance)	지적재산권 침해	- 지적재산권 관련 법규가 있는가? - KOICA 또는 타 공여국이 수원국에서 과거 유사 사업 시 지적재산권 침해 기록이나 분쟁의 기록 있는가? - 소송 기록, 언론 기사 등 확인	

위험분류	위험항목	점검 질문 (예시)	분석필요 여부 (Y/N)
규제위반 (Compliance)	환경 공해 및 오염	• 환경 규제가 있는가? - 탄소배출 관련 규정, 자연보호 구역 설정 지역 내 사업 가능 여부 확인 • 수원국은 환경 보존 및 오염에 대한 민감도가 높은가? (환경 분쟁 발생 여부 및 빈도) • 타 공여국의 환경 공해 및 오염 문제를 다루는 환경분석 자료가 있는가?	
	기타 수원국 또는 지역주민에게 부정적인 영향 발생	• KOICA 또는 기타 공여국이 수원국, 지역, 주민 및 이해관계자에게 부정적인 영향을 끼친 사업의 사례가 있는가?	
	기소 등 법적조치 발생 및 후속 조치 비용 발생	• KOICA 또는 기타 공여국이 수원국 내 유사 개발 프로젝트 시, 기소 등 법적조치가 발생하는 경우가 있었는가? • 수원국 내 유사 개발 프로젝트 관련 기소 및 법적조치가 발생할 경우 처리 절차가 있는가? • 기소 등 법적조치 발생 시 비용에 대한 부담은 어떻게 이루어졌는가?	
	수원국 측 민원 발생	• 수원국 내 개발 프로젝트 관련 민원 발생 시 처리 절차가 있는가? • KOICA 또는 기타 공여국이 수원국 내 유사 개발 프로젝트 시 민원이 발생한 기록이 있는가?	
신용 및 보안위험 (Credit and Security)	부적절한 보험	• 수원국 내 개발 프로젝트에 대한 보증 보험이 필요한가? • 타 공여국은 사업에 대한 보증 보험이 있는가?	

2. 기획 단계 체크리스트

위험분류	위험항목	점검 질문 (예시)	분석필요 여부 (Y/N)
사업환경위험 (Environmental Risk)	정치적 불안 상황 발생(정치적 혼란)	- 수원국의 정치적 불안요소를 확인하였는가? - 수원국에 프로젝트 목표달성에 영향을 미치는 정치적 불안상황 발생 시 대처 방안을 수립하였는가?	
	테러로 인한 KOICA의 자산 피해	- 수원국에서 테러발생 시 대처방안을 수립하였는가? - 보험, 수원국 협의 등	
	경제적 불안상황 발생 물가변동 환율변동 환전의 어려움 등	- 수원국의 경제적 불안요소를 확인하였는가? - 물가 혹은 환율의 급등 - 수원국에 프로젝트 목표달성에 영향을 미치는 경제적 불안상황 발생 시 대처 방안을 수립하였는가? - 수원국의 외국환 거래규정을 확보하였는가? (수원국 화폐의 환전 방법을 확보하였는가?)	
	자연재해 및 전염병 발생 (천재지변)	- 수원국의 자연환경 및 의료 환경을 확인하였는가? - 수원국에 자연재해 발생 시 대비책을 마련하였는가? - 수원국에 전염병 발생 시 대비책을 마련하였는가? - 의료기관 및 의료진 확보, 비상대피책 등	
	법적 제도적 장애물 또는 변경사항 발생 (환경기준의 강화, 노동 환경 변화 등)	- 수원국 법집행기관의 역할과 책임에 변화가 있는가? - 프로젝트 실행 시 반드시 확인이 필요한 수원국의 법제도 내용을 실제로 확보하였는가? - 환경정책 및 기준, 근로기준법(근무시간 규정, 임금지급규정, 재해보상 규정 등) - 수원국의 법제도 중 사업실행에 장애가 되는 요소는 없는가? - 수원국의 법제도 중 변경된 부분은 없는가?	

위험분류	위험항목	점검 질문 (예시)	분석필요 여부 (Y/N)
사업환경위험 (Environmental Risk)	수원국의 예상치 못한 과세 요구	- 수원국의 과세제도 내용을 실제로 확보하여 확인하였는가? - 수원국과 과세 및 비과세 범위에 대한 합의를 도출하였는가? - 예상치 못한 과세 요구에 대한 대처방안을 수립하였는가? - 예비비 반영 등	
	시장 환경의 변화	수원국의 현지 조달 인력 및 물품 시장 환경 변화에 대한 대비책은 마련하였는가?	
	부적절한 파트너 기관 또는 담당자 선택	- 수원국 파트너 기관은 적절하게 선정되었는가? - 수원국 파트너 기관의 지위, 역할 및 책임을 확인하였는가? - 수원국 파트너 기관은 관련사업 수행 경험이 있는가? - 수원국 파트너 기관의 핵심관계자(사업담당자)의 지위, 역할 및 책임을 확인하였는가? - 수원국 파트너 기관의 핵심관계자 (사업담당자)는 관련 사업을 잘 이해하고 있는가?	
	파트너 기관의 사업관리 역량 부족	수원국 파트너 기관의 사업관리 역량 부족한 경우에 대한 대비책은 마련하였는가?	
	수원국 담당 부서, 담당자 변경	수원국 파트너 기관 또는 담당자 변동 시 대처방안을 수립하였는가?	
	부적절한 사업대상지의 선정	- 수원국 사업대상지 선정은 적법한 절차와 합의에 의한 것인가? - 사업실행 시 장애가 되는 사업대상지의 특징적 요소에 대한 대응방안은 마련하였는가? - 지정학적, 물리적, 환경적 특징 등 - 수원국 사업대상지의 효과적인 접근 및 관리 방법을 확보하였는가?	
	사업대상지 변경 (사업기획 내용 대비)	- 사업 대상지와 대상지 관련 조건 및 세부 사항은 최종 확인하였는가? - 수원국 사업 대상지가 변경될 경우에 대한 대처방안은 수립하였는가?	

위험분류	위험항목	점검 질문 (예시)	분석필요 여부 (Y/N)
사업환경위험 (Environmental Risk)	사업현장의 기반 인프라 부족	- 사업현장에 요구되는 기반 인프라를 모두 확보하거나, 확보할 방안을 마련하였는가? - 전기공급, 상하수도, 통신, 도로, 가스 또는 송유 상황 등 - 사업현장에 요구되는 기반 인프라가 확보되지 못했을 경우에 대한 대책방안을 수립하였는가?	
	사업현장조건의 상이 (또는 변경)	사업현장의 조건이 사업발굴 시 내용과 상이하지는 않은가?	
	수원국 요구사항의 변경	- 수원국의 요구사항이 정리된 문서를 확보하고 있는가? - 수원국의 요구사항 변경 시 협의 기준 또는 대책방안을 가지고 있는가?	
	수원국의 의지 및 재정 부족	- 수원국의 사업추진 의지가 부족한 경우에 대한 대책방안을 수립하였는가? - 수원국의 사업 실행을 위한 재정이 부족할 경우에 대한 대비책은 마련하였는가?	
	주요 의사결정자와의 협의 불가능 (접근 어려움)	수원국의 주요 의사결정자와의 의사소통이 어려운 경우에 대한 대비책은 마련하였는가?	
로지스틱스 (Logistics)	통관문제 통관 기간의 장기화 통관 분류코드 미비 관세 및 추가비용 발생	- 사업관련 기자재는 통관이 가능한 품목인가? (현지서 식별 가능한 물품인가?) - 통관지연을 야기하는 주요 요인을 파악하고, 그에 대한 대비책을 마련하였는가? - 수원국과 통관기간, 비용, 세금(관세) 등에 대해 협의하고, 이를 문서화하였는가? - 통관 지연 시 비용 증대에 따른 예산 집행 부담에 대한 대책방안을 수립하였는가? - 창고/컨테이너 임대료, 교체, 수리 비용 등	

위험분류	위험항목	점검 질문 (예시)	분석필요 여부 (Y/N)
로지스틱스 (Logistics)	기자재 및 설비 부족	- 사업목표 달성을 위해 충분한 기자재의 공급이 계획되었는가? - 기자재 부족 시 각 수행주체별 역할은 사전에 정의되었는가? - 기자재 부족 시 기자재의 추가 조달 방안은 수립하였는가? - 기자재 부족 시 기자재의 현지 조달 방안은 수립하였는가? - 기자재 부족에 대한 대응 방안을 집행 계획 반영하였는가? - 예산 및 기간	
	유지관리 비용 증대	- 수원국과 유지관리 비용에 대해 합의하고, 이를 문서화하였는가? - 유지관리 비용이 증대될 경우에 대한 대처방안은 수립하였는가?	
	기자재 및 물품 보관 장소의 부적절한 선택	- 수원국 내 기자재 및 물품 보관 장소에 대해 합의하고, 이를 문서화하였는가? - 수원국 내 기자재 및 물품 보관 장소는 안전한가?	
	자산손실 (기자재, 물품, 주요장비 등의 결함, 고장, 손실 및 도난)	- 기자재, 물품, 주요장비 등에 결함 또는 고장이 발견되는 경우에 대한 대처 방안을 수립하였는가? - 기자재, 물품, 주요장비 등이 손실되거나 도난당했을 경우에 대한, 대처방안을 수립하였는가?	
	조달업체의 부적절한 평가심사	수원국 내 조달업체는 평가심사 절차 및 기준을 준수하여, 공정하게 선정되었는가?	
	필요한 지식과 기술의 부재	- 현지에서 기자재 및 물품 검수가 가능한가? - 현지에 기자재 및 물품 사용에 관한 지식과 기술을 보유한 인력을 확보하였는가?	
	현지 물품조달의 어려움	- 현지에서 기자재 및 물품 조달이 가능한가? - 현지의 기자재 조달 업체의 재정 상황은 확인하였는가?	

위험분류	위험항목	점검 질문 (예시)	분석필요 여부 (Y/N)
수행역량 (Implementing Capability)	현지 유지보수의 어려움	• 현지에서 기자재 및 물품의 유지보수가 가능한가? • 현지의 기자재 및 물품의 유지보수 업체의 기술수준 및 재정상황은 확인하였는가?	
	국내 및 현지 사업 수행 기관의 역량 및 경험 부족 -KOICA, PMC, 하도급, 현지 수행업체 등	• 국내 및 현지 사업 수행기관의 수행역량을 확인하였는가? - 유사사업 경력 - 경영상태(현금확보력, 현금유동성) - 인적자원 보유 현황 - 사업관리 능력(일정 및 예산 관리 등) - 사업 수행을 위한 전문 지식 및 기술 - 안전규정 보유 유무	
	국내 및 현지의 사업 기관 내 참여 인력의 역량 부족 -수행인력, 파견인력 등	• 국내 및 현지의 사업 참여 인력은 적절한 경력을 가지고 있는가? - 해당 섹터 사업 경력, 해외 사업 경력 등 • 국내 및 현지의 사업 참여 인력은 전문성을 가지고 있는가? - 사업 수행을 위한 전문 지식 및 기술 • 국내 및 현지의 사업 참여 인력의 현지 친화능력은 높은가? • 국내 및 현지의 사업 참여 인력의 영어 또는 현지어 구사능력은 높은가?	
	부적절한 전문가의 사업 참여 -타당성 조사, 실시 협의 등 사업수행 전 과정에 투입되는 외부 전문가	• 사업기획을 위해 파견된 전문가는 국제개발협력사업에 대한 이해가 있는가? • 사업기획을 위해 파견된 전문가는 적절한 경력을 가지고 있는가? - 최근 5년간 해당 섹터 사업 경력, 해외 사업 경력, 국제개발 사업 경력 등 • 사업기획을 위해 파견된 전문가는 전문성을 가지고 있는가? • 사업기획을 위해 파견된 전문가의 영어 또는 현지어 구사능력은 높은가?	

위험분류	위험항목	점검 질문 (예시)	분석필요 여부 (Y/N)
수행역량 (Implementing Capability)	부적절한 사업 기획 -예산 (초과비용 발생, 예산 부족 등) -인력 -일정 (일정 지연 등)	- 예산 계획은 수원국의 경제상황과 시장 환경 변화를 반영하고 있는가? - 초과비용이 발생하거나 예산이 부족하게 될 경우에 대한 대비책을 가지고 있는가? - 인력파견 계획은 적절한가? (계획된 시간과 장소에 인력 파견이 가능한가?) - 추가 파견이 필요한 경우를 위한 예비 인력이 확보되어 있는가? - 일정계획은 수원국의 상황을 반영하고 있는가? (계획대로 일정 진행이 가능한가?) - 일정이 지연되는 경우에 대한 대비책은 마련되어 있는가? - 인력, 예산 등의 측면	
	국내 및 현지 사업 수행기관의 중도 포기	- 국내 및 현지사업 수행기관이 사업 수행 중 중도 포기할 가능성이 있는가? - 사업 중도포기를 막기 위한 법제도적 장치가 마련되어 있는가? (대비책을 가지고 있는가?)	
인력안전 (Personnel Safety and Well-being)	노무분쟁/파업 발생	- 노무분쟁 또는 파업의 가능성이 있는가? - 현지 채용 인력과 관련한 노동법규를 파악하고 있는가?	
	참여인력의 안전 문제	- 참여인력의 개인 안전에 영향을 미칠 수 있는 불안 요소를 파악하고 있는가? - 치안상황, 시국불안 등 - 참여인력의 개인 안전 위험 상황 시 대비책은 마련되어 있는가?	
규제위반 (Compliance)	수원국 법률 및 규정, 정책 위반	- KOICA 또는 타 공여국이 수원국에서 과거 유사 사업 시 법률 및 규정, 정책의 위반 기록의 구체적인 내용을 확인하였는가? - 수원국의 사업관련 정책 및 법규를 확인하였는가? - 노동법, 보호제도, 환경, 성 평등 정책 및 법규, 사업관련 정책 등 - 사업관련법규 및 정책을 사업수행계획에 반영하였는가?	

위험분류	위험항목	점검 질문 (예시)	분석필요 여부 (Y/N)
규제위반 (Compliance)	안전규정 미준수	• 사업수행 관련 안전규정의 구체적인 내용을 확보하였는가? • 사업기획의 모든 참여인력은 사업수행 관련 안전규정을 확인하였는가?	
	국제규범 및 윤리강령 미준수	• 사업관련 국제규범 및 윤리강령을 확인하였는가? • 국제규범 및 윤리강령을 사업수행계획에 반영하였는가?	
	지적재산권 침해	• 지적재산권 관련 법규를 확인하였는가? • 지적재산권 관련 요소를 사업수행계획의 반영하였는가?	
	환경 공해 및 오염	• 수원국 환경에 미칠 가능성이 있는 사업요소와 그 영향을 확인하였는가? • 수원국 및 타 기관의 환경분석 자료를 확보하고 분석하였는가? • 환경관련 사업 관련 법규 및 가이드라인을 확인하였는가? - KOICA, 한국, 수원국의 법규 및 가이드라인 • 환경에 부정적인 영향 발생 시 대응방안은 수립하였는가? • 사업수행팀은 사업과 관련된 환경보건 위험을 파악하고, 사업수행계획에 해당 내용을 반영하였는가?	
	기타 수원국 또는 지역주민에게 부정적인 영향 발생	• 수원국, 지역, 주민 및 이해관계자에 미칠 가능성이 있는 부정적인 영향을 확인하였는가? • 수원국, 지역, 주민 및 이해관계자에 부정적인 영향 발생 시 대응방안은 수립하였는가?	
신용 및 보안위험 (Credit and Security)	기소 등 법적조치 발생 및 후속 조치 비용 발생	• 발생가능한 기소 등 법적 조치 요인을 확인하였는가? • 기소 등 법적 조치가 필요한 상황에 대한 대응방안을 수립하였는가?	

위험분류	위험항목	점검 질문 (예시)	분석필요 여부 (Y/N)
신용 및 보안위험 (Credit and Security)	수원국 측 민원 발생	• 수원국 내 민원 발생 시 처리 절차를 확인하였는가? • 발생가능한 민원에 대한 대응 방안을 수립하였는가?	
	부적절한 보험	• 기획한 사업에 요구되는 보험의 종류를 확인하였는가? • 기획한 사업에 요구되는 적절한 보험 범위를 확인하였는가?	

3. 실행 단계 체크리스트

위험분류	위험항목	점검 질문 (예시)	분석필요 여부 (Y/N)
사업환경위험 (Environmental Risk)	정치적 불안 상황 발생(정치적 혼란)	- 사업수행팀이 수원국의 프로젝트 목표달성에 영향을 미치는 정치적 불안요소를 인지하고 있는가? - 사업수행팀이 수원국의 프로젝트 목표달성에 영향을 미치는 정치적 불안요소에 대한 대응전략을 가지고 있는가?	
	테러로 인한 KOICA의 자산 피해	- 사업수행팀이 테러발생 가능성에 대해 인지하고 있는가? - 사업수행팀이 테러발생 시에 대한 대응 전략을 가지고 있는가?	
	경제적 불안상황 발생 물가변동 환율변동 환전의 어려움 등	- 사업수행팀이 수원국의 프로젝트 목표달성에 영향을 미치는 경제적 불안요소를 인지하고 있는가? - 환율 동향 및 추이, 물가 상승률 등 - 사업수행팀이 수원국의 프로젝트 목표달성에 영향을 미치는 경제적 불안요소에 대한 대응전략을 가지고 있는가? - 사업수행팀이 수원국의 외국환 거래규정에 대해 인지하고 있는가? - 사업수행팀이 수원국 화폐의 환전계획은 가지고 있는가?	
	자연재해 및 전염병의 발생(천재지변)	- 사업수행팀이 수원국에 자연환경 및 자연재해 발생가능성에 대해 인지하고 있는가? - 사업수행팀이 수원국에 전염병 발생가능성을 인지하고, 그에 대한 대처방안을 가지고 있는가?	
	법적 제도적 장애물 또는 변경사항 발생 (환경기준의 강화, 노동 환경 변화 등)	- 사업수행팀이 수원국의 법제도적 특이성을 인지하고 있는가? - 사업수행팀이 사업수행 시 수원국의 법제도 내용을 실제로 확보하여 확인하였는가? - 환경정책 및 기준, 근로기준법 (근무시간 규정, 임금지급 규정, 재해보상 규정 등) - 수원국의 법제도 중 변경된 부분이 있는가를 확인하고 인지하고 있는가? - 수원국의 법제도 중 사업실행에 장애가 되는 요소에 대한 대비책을 가지고 있는가?	

위험분류	위험항목	점검 질문 (예시)	분석필요 여부 (Y/N)
사업환경위험 (Environmental Risk)	수원국의 예상치 못한 과세 요구	- 사업수행팀이 수원국의 과세제도 내용을 실제로 확보하여 인지하고 있는가? - 수원국의 예상치 못한 과세 요구에 대한 대처방안을 가지고 있는가?	
	시장 환경의 변화	- 사업수행팀은 수원국의 현지 조달 인력 및 물품 시장 환경 변화를 인지하고 있는가? - 사업수행팀은 수원국의 현지 조달 인력 및 물품 시장 환경 변화에 대한 대처방안을 가지고 있는가?	
	부적절한 파트너 기관 또는 담당자 선택	- 사업수행팀은 수원국 파트너 기관의 지위, 역할 및 책임을 인지하고 있는가? - 사업수행팀은 수원국 파트너 기관의 핵심관계자(사업담당자)의 지위, 역할 및 책임을 인지하고 있는가? - 사업수행팀은 수원국 파트너 기관 및 기관의 핵심관계자(사업담당자)와 원활하게 의사소통하고 있는가?	
	파트너 기관의 사업관리 역량 부족	사업수행팀은 수원국 파트너 기관이 제대로 사업관리를 수행하지 못하는 경우에 대비한, 현지 사업관리 방안을 가지고 있는가?	
	수원국 담당 부서, 담당자 변경	사업수행팀이 수원국의 파트너 기관 또는 담당자 변동 시에 대한 대처방안을 가지고 있는가?	
	부적절한 사업대상지의 선정	- 사업수행팀이 사업실행 시 장애가 되는 사업대상지의 특징적 요소를 파악하고, 그에 대한 대처방안을 가지고 있는가? - 지정학적, 물리적, 환경적 특징 등	
	사업대상지 변경 (사업기획 내용 대비)	사업수행팀이 수원국 사업대상지가 변경될 경우에 대한 대처방안을 가지고 있는가?	
	사업현장의 기반 인프라 부족	- 사업수행팀은 사업현장에 요구되는 기반 인프라를 모두 인지하고 있는가? - 전기공급, 상하수도, 통신, 도로, 가스 또는 송유 상황 등 - 사업수행팀은 사업현장에 요구되는 기반 인프라가 확보되지 못했을 경우에 대한 대처방안을 가지고 있는가?	

위험분류	위험항목	점검 질문 (예시)	분석필요 여부 (Y/N)
사업환경위험 (Environmental Risk)	사업현장조건의 상이 (또는 변경)	- 사업수행팀이 인프라 외 사업현장에 요구되는 조건들을 모두 인지하고 있는가? - 사업수행팀은 사업현장 조건이 사업기획 시와 내용이 상이한 경우에 대한 대처방안을 가지고 있는가?	
	수원국 요구사항의 변경	- 사업수행팀은 수원국의 요구사항을 모두 인지하고 있는가? - 사업수행팀은 수원국의 요구사항 변경 시에 대한 대처방안을 가지고 있는가?	
	수원국의 의지 및 재정 부족	사업수행팀은 수원국의 사업추진 의지 및 재정상황에 대해 인지하고 있는가?	
	주요 의사결정자와의 협의 불가능 (접근 어려움)	- 사업수행팀은 수원국의 주요 의사결정자 및 주요 의사결정자와의 의사소통 채널을 인지하고 있는가? - 사업수행팀은 수원국 주요 의사결정자와의 원활한 의사소통을 위한 채널 및 도구를 확보하고 있는가?	
로지스틱스 (Logistics)	통관문제 통관 기간의 장기화 통관 분류코드 미비 관세 및 추가비용 발생	- 사업수행팀은 수원국 통관체계에 대해 인지하고 있는가? - 사업수행팀은 통관지연을 야기하는 주요 요인에 대해 인지하고, 이에 대한 대처방안을 가지고 있는가? - 사업수행팀은 통관에 소요되는 기간을 고려하여 일정을 조정할 수 있는가? - 통관 지연 시 비용 증대에 따른 예산확보가 가능한가? (창고/컨테이너 임대료, 교체, 수리 비용 등)	
	기자재 및 설비 부족	- 사업수행팀은 사업에 요구되는 기자재의 사양 및 수량을 정확히 인지하고 있는가? - 사업수행팀은 요구 기자재의 부족 시 이를 해결할 수 있는 대응방안을 수립하고 있는가? - 추가 조달 방안, 현지 및 국내 조달 방안 등	

위험분류	위험항목	점검 질문 (예시)	분석필요 여부 (Y/N)
로지스틱스 (Logistics)	유지관리 비용 증대	• 사업수행팀이 유지관리 비용의 증가를 야기하는 주요 요인에 대해 인지하고, 이에 대한 대처방안을 가지고 있는가? • 사업수행팀은 통관 지연 시 비용 증대에 따른 예산확보가 가능한가? (창고 / 컨테이너 임대료, 교체, 수리 비용 등)	
	기자재 및 물품 보관 장소의 부적절한 선택	• 사업수행팀이 수원국내 기자재 및 물품 보관 장소 및 장소 여건을 정확히 인지하고 있는가? • 사업수행팀이 수원국내 기자재 및 물품 보관 장소가 변경되는 상황에 대한 대처방안을 가지고 있는가?	
	자산손실 (기자재, 물품, 주요 장비 등의 결함, 고장, 손실 및 도난)	• 기자재, 물품, 주요장비 등에 결함 또는 고장이 발견되는 경우에 대한 대처방안을 수립하였는가? • 기자재, 물품, 주요장비 등이 손실되거나 도난당했을 경우에 대한 대처방안을 수립하였는가?	
	필요한 지식과 기술의 부재	• 사업수행팀은 현지에서 기자재(물품)의 검수 및 설치가 잘못되었을 경우에 대한 대처방안을 가지고 있는가? • 사업수행팀은 현지에 기자재(물품) 사용에 관한 지식과 기술을 보유한 인력 확보가 어려운 경우에 대한 대처방안을 가지고 있는가?	
	현지 물품조달의 어려움	• 사업수행팀이 현지의 기자재 및 물품 조달 업체를 잘 파악하고 있는가? (직접 조달하는 경우에는 기자재 및 물품 판매 업체) • 사업수행팀은 현지에서 기자재 및 물품 조달이 어려운 경우에 대한 대처방안을 가지고 있는가?	
	현지 유지보수의 어려움	• 사업수행팀은 현지에서 기자재(물품)의 유지보수가 불가능한 경우에 대한 대처방안을 가지고 있는가?	

위험분류	위험항목	점검 질문 (예시)	분석필요 여부 (Y/N)
수행역량 (Implementing Capability)	국내 및 현지 사업 수행 기관의 역량 및 경험 부족 (KOICA, PMC, 하도급, 현지 수행업체 등)	• 선정된 수행기관이 국제개발협력사업에 대한 이해가 있는가? • 선정된 수행기관의 경영상태 (현금확보력, 현금유동성)는 양호한가? • 선정된 수행기관의 인적자원 보유현황은 양호한가? • 선정된 수행기관의 사업관리 능력(일정 및 예산 관리 등)은 충분한가? • 선정된 수행기관이 사업 수행을 위한 전문 지식 및 기술을 충분히 보유하고 있는가? • 선정된 수행기관이 예산을 도용할 우려는 없는가? • 선정된 수행기관이 일정 등의 약간의 지연이 있다 하더라도, 사업을 마무리할 수 있는가? • 선정된 수행기관은 안정규정에 따라 사업을 수행하는가?	
	국내 및 현지의 사업기관 내 참여 인력의 역량 부족 (수행인력, 파견인력 등)	• 유사사업 경험이 있는 인력이 실제 투입되었는가? - 해당 섹터 사업 경력, 국제개발 사업 경력, 유사규모 사업 경력 등 • 전문지식과 기술을 보유한 인력이 실제 투입되었는가? • 참여인력의 역량부족이 나타날 때에 대한 대처방안을 가지고 있는가? - 인력대체 계획, 인력풀 확보 등	
	부적절한 전문가의 사업 참여 (타당성 조사, 실시 협의 등 사업수행 전 과정에 투입되는 외부 전문가)	• 사업실행 시 파견된 전문가는 국제개발 협력사업에 대한 이해가 있는가? • 사업실행 시 파견된 전문가는 적절한 경력을 가지고 있는가? - 최근 5년간 해당 섹터 사업 경력, 해외 사업 경력, 국제개발 사업 경력 등 • 사업실행 시 파견된 전문가는 전문성을 가지고 있는가? • 사업실행 시 파견된 전문가의 영어 또는 현지어 구사능력은 높은가?	

위험분류	위험항목	점검 질문 (예시)	분석필요 여부 (Y/N)
수행역량 (Implementing Capability)	부적절한 사업 기획 -예산(초과비용 발생, 예산 부족 등) -인력 -일정(일정 지연 등)	- 예산/인력/일정 계획 대비 변경사항에 대해 보고 및 모니터링 하고 있는가? - 사업수행팀은 초과비용이 발생하거나 예산이 부족하게 될 경우에 대한 대비책을 가지고 있는가? - 사업수행팀은 추가 파견이 필요한 경우를 위한 예비인력이 확보되어 있는가? - 사업수행팀은 일정이 지연되는 경우에 대한 대비책은 마련되어 있는가? - 인력, 예산 등의 측면	
	국내 및 현지 사업 수행기관의 관리감독의 소홀	- 국내 및 현지사업 수행기관의 프로젝트 사업 관리감독이 적절하게 이루어지고 있는가? - 정기적으로 제출하는 보고서의 내용이 충실한가? - 주간보고서, 자체평가보고서 등	
	노무분쟁/파업 발생	- 현지 채용 인력과 관련한 노동법규를 준수하고 있는가? - 현지 채용 인력에 대한 처우가 부당하지는 않은가?	
	국내 및 현지 사업 수행기관의 중도 포기	- 국내 및 현지사업 수행기관이 사업 수행 중 중도 포기할 가능성이 있는가? - 사업 중도 포기를 막기 위한 법제도적 장치가 마련되어 있는가? (대비책을 가지고 있는가?) - 사업 중도포기 방지를 위해 기관 상황이 정기적으로 파악되고 있는가?	
	계약내용 및 업무범위 해석에 대한 이견 발생	- 계약서 내 업무 범위가 구체적으로 기재되어 있는가? - 계약서 내 업무범위의 용어 및 조건 등이 명확한가? - 업무범위 해석에 대한 이견 혹은 계약 분쟁 발생 시 대처방안은 가지고 있는가?	
	계약위반 (계약조건, 지불조건 등)	- 계약 위반 시 불이익이 명시되어 있는가? - 계약 조건 및 지불 조건 변경에 따른 불이익이 명시되어 있는가?	
	하도급 업체 경영상태 부실	하도급 업체의 경영 상태는 안정적인가?	

위험분류	위험항목	점검 질문 (예시)	분석필요 여부 (Y/N)
수행역량 (Implementing Capability)	하도급 업체 인력 보유상태 부실	- 하도급 업체의 보유 인력 수 및 보유 인력의 역량은 적절한가? - 하도급 업체의 인력관리 능력이 적절한가?	
	하도급 업체 법적책임 문제	- 하도급 업체의 법적책임과 관련한 내용이 계약서 등에 명시되어 있는가? - 하도급 업체가 법적책임을 감당할 수 있는 재정 상황을 가지고 있는가?	
인력안전 (Personnel Safety and Well-being)	참여인력의 건강상태 이상	- 참여 인력의 건강상태는 양호한가? - 질병 발생 시 현지에서 치료가 가능한가? - 참여인력의 응급상황 발생 시 환자후송 계획이 있는가? - 비상연락망은 항상 운영되고 있는가? - 보험은 가입되어 있는가? - 여행자보험 등	
	참여인력의 안전 문제	- 사건·사고 발생 시 빠져나올 비상 루트는 구축되어 있는가? - 비상연락 체계는 구축되어 있는가?	
규제위반 (Compliance)	수원국 법률 및 규정, 정책 위반	- 사업수행팀은 사업관련 법규를 인지하고 있는가? - 노동법, 보호제도, 환경, 성평등 정책 및 법규, 사업관련 정책 등 - 사업관련법규를 사업수행계획에 반영하였는가? - 사업수행팀은 사업관련 법규를 준수하고 있는가?	
	안전규정 미준수	- 사업수행팀은 사업수행관련 안전규정을 인지하고 있는가? - 사업수행팀은 사업수행관련 안전규정을 사업수행계획에 반영하였는가? - 사업수행팀은 사업수행관련 안전규정을 준수하고 있는가?	
	국제규범 및 윤리강령 미준수	- 사업수행팀은 국제규범 및 윤리강령을 인지하고 있는가? - 사업수행팀은 국제규범 및 윤리강령을 준수하고 있는가?	

위험분류	위험항목	점검 질문 (예시)	분석필요 여부 (Y/N)
규제위반 (Compliance)	지적재산권 침해	- 사업수행팀은 지적재산권 관련 사업요소를 인지하고 있는가? - 사업수행팀이 지적재산권을 침해하거나 침해받고 있지는 않은가?	
	환경 공해 및 오염	- 사업수행팀은 환경 관련 법규 및 가이드라인을 인지하고 있는가? - KOICA, 한국, 수원국의 관련 법규 및 가이드라인 - 사업수행팀은 환경 관련 법규 및 가이드라인을 준수하고 있는가? - 사업수행팀은 수원국 환경에 나타났거나 나타날 가능성 있는 부정적인 영향에 대한 대응 방안을 가지고 있는가?	
	기타 수원국 또는 지역주민에게 부정적인 영향 발생	- 사업수행팀은 수원국, 지역, 주민 및 이해관계자에게 미칠 가능성이 있는 부정적인 영향을 파악하고 있는가? - 사업수행팀은 수원국, 지역, 주민 및 이해관계자에게 나타났거나 나타날 가능성 있는 부정적인 영향에 대한 대응 방안을 가지고 있는가?	
	기소 등 법적조치 발생 및 후속 조치 비용 발생	- 사업수행팀이 법적조치 및 대응 절차, 기간 및 비용에 대해 인지하고 있는가? - 법적 조치 및 대응 필요한 사안에 대한 대응방안을 가지고 있는가?	
	수원국 측 민원 발생	- 사업수행팀이 발생가능한 수원국 현지의 민원에 대해 인지하고 있는가? - 사업수행팀은 수원국 현지의 민원 발생 여부 및 발생 가능성을 지속적으로 확인하고 있는가? - 수원국 현지의 민원 발생 시 대응방안을 가지고 있는가?	
사기 및 부정부패 (Fraud and Corruption)	윤리강령 미준수	윤리강령을 준수하고 있는가?	
	자금의 부정사용을 위한 공모·결탁 행위	자금의 부정사용을 위한 공모, 결탁 행위가 발생하지는 않은가?	
	파트너 국가 혹은 외국 정부 관련 인물과의 부적절한 접촉	파트너 국가 혹은 외국 정부 관련 인물과의 부적절한 접촉이 이루어지고 있지는 않은가?	

위험분류	위험항목	점검 질문 (예시)	분석필요 여부 (Y/N)
사기 및 부정부패 (Fraud and Corruption)	기존에 협의된 사업이 아닌 다른 분야 혹은 프로그램을 위한 자금 사용 (NGO)	• 자금이 해당 프로젝트 사업을 위해서만 집행되고 있는가?	
	뇌물	• 뇌물을 받거나 건네는 일이 발생하지는 않은가?	
	사업자금의 부적절한 사용	• 사업자금을 부적절하게 사용하고 있지는 않은가?	
	자금의 개인적 사용	• 자금을 개인적 목적으로 사용하고 있지는 않은가?	
	한국 정부 자산 및 자금 무단 도용	• 한국 정부의 자산 및 자금이 무단으로 도용되고 있지는 않은가?	
	허위 서류 사용	• 서류 작성 과정은 올바른가? • 사업 관련하여 허위 서류가 사용되고 있지는 않은가?	
신용 및 보안위협 (Credit and Security)	부적절한 보험	• 사업수행팀이 사업에 요구되는 보험의 종류와 적절한 보험범위를 인지하고 있는가? • 적절한 범위와 기간의 보험에 실제 가입하였는가? • 보험으로 처리되지 않는 사고가 발생하는 경우에 대한 대처방안은 가지고 있는가?	
	민감한 정보의 유출 (허가받지 않은 정보 유출, 대외비 혹은 민감한 정보 유출 혹은 소실)	• 허가받지 않은 정보, 대외비 유출 방지에 대해 공지하였는가?	
	자료의 손실 및 손상	• 자료(기록물 등)의 손실이나 손상은 없는가?	
	유형 자산에 미치는 영향	• 수행업체의 재정 문제로 인해 KOICA의 유형 자산에 미치는 영향은 없는가?	

위험분류	위험항목	점검 질문 (예시)	분석필요 여부 (Y/N)
신용 및 보안위험 (Credit and Security)	무형 자산에 미치는 영향	- 수행업체 또는 파트너 기관의 역량 부족 등으로 인해 KOICA의 무형 자산에 미치는 영향은 없는가? - KOICA의 평판이나 신용을 훼손하고 있는 것은 없는가?	
	재정 보증	- 재정 관련 보증 보험에 가입되어 있는가? - 외부 자금 없이 사업 수행이 어렵지는 않은가? (현금 유동성 및 확보력)	
	컴퓨터 보안 위협 (바이러스, 해킹 등)	주기적으로 컴퓨터 보안 노력을 실시하고 있는가?	

업무자료 평가심사 2015-19-055

KOICA 프로젝트형 사업 위험관리방안 연구 보고서

발 행 2014년 12월
발 행 인 김영목
발 행 처 한국국제협력단
편 집 인 평가심사실
주 소 경기도 성남시 수정구 대왕판교로 825 (우 461-833)
전 화 031-740-0114
팩 스 031-740-0693
홈페이지 <http://www.koica.go.kr>
인 쇄 사회복지법인 나누리 / 02-2269-8412

[무단 복제를 금함]

ISBN 978-89-6469-283-7 93330

