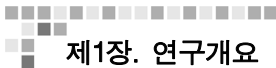




연구 요약



제1장. 연구개요

1) 연구의 배경

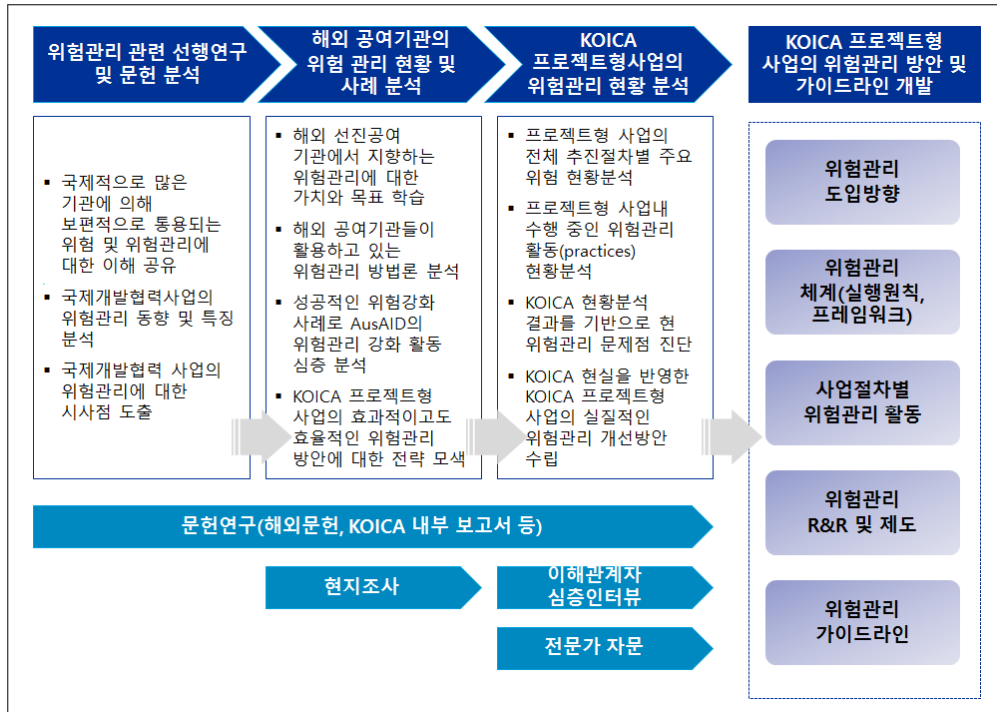
- 짧은 공적개발원조(ODA) 경험과 역사에도 불구하고, KOICA는 규모나 사업분야, 그리고 국제사회에서의 활동 등 여러 측면에서 성과를 거두며 빠르게 성장하였으며 2000년대에 들어서는 국제적으로 개발효과성으로 패러다임이 전환되면서 그 위상에 걸맞은 책무성과 효과성 제고가 요구됨.
- 문화와 관습은 물론, 한국과는 상이한 체제(system)와 제도를 가진 개발도상국에서 다양한 이해관계자가 관련되어 수행하는 국제개발협력사업은 태생적으로 위험수준이 높은 사업(risky business)이며, 그렇기 때문에 위험을 파악하고 적절히 대응하는 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.

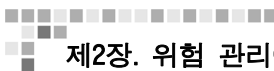
- AusAID가 타 공여기관에 비하여 자료구축 및 체계적인 절차와 구체적인 정책 수립, 실제적인 가이드라인 제공 등 전반적으로 모범적인 것으로 파악되어 심층적 분석을 위해 주요 관계자 인터뷰 및 자료 수집을 위해 현지 조사를 수행함.¹⁾

□ 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 ‘위험’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 ‘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.
- 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.

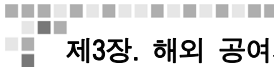
4) 국제개발협력사업의 위험관리

□ 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.

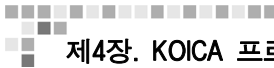
- AusAID 본부 위험관리팀과 국가·지역 프로그램 위험관리자, 개발 컨설턴트 및 프로젝트 관리자, 해외사무소 위험관리 담당자들은 위험관리의 주요 대응 주체로서, 각각에게 주어진 위험관리 업무를 수행함으로써 위험 대응에 대한 책임을 분산시키고자 함.

- 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

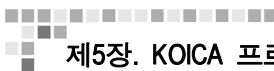
시험의를 수행하는 전문가가 해외사무소 또는 수원국과의 협력을 통해 위험을 식별하고, 그렇게 식별한 위험에 대해 대응방안을 제시하는 활동이 주를 이루고 있음.

- 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.

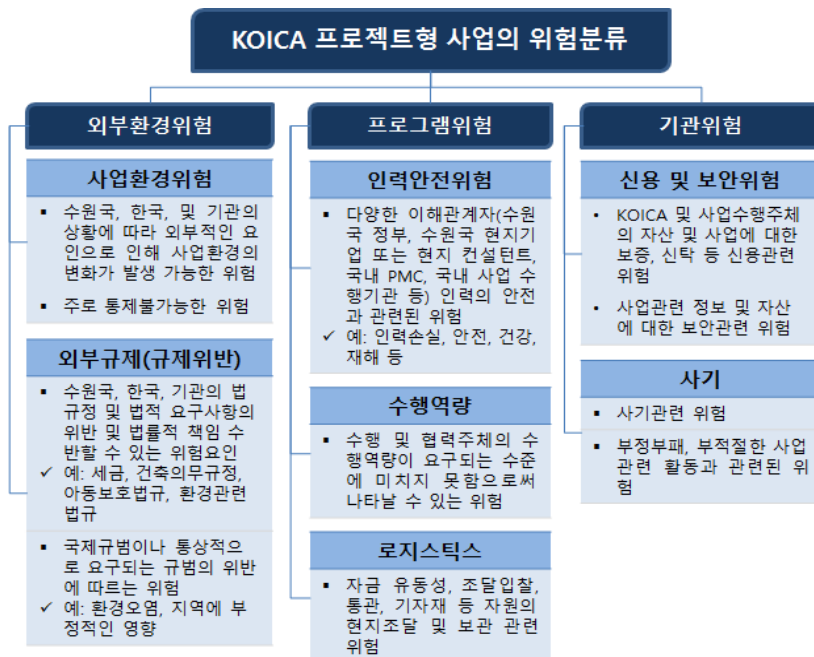
2) KOICA 프로젝트형 사업의 위험관리 정책

(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.

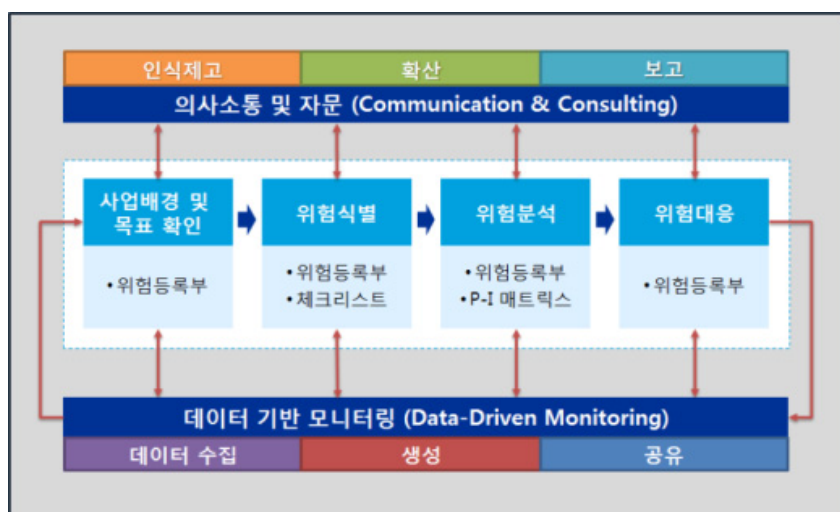
- ① 위험관리의 주체와 관계자간의 원활한 의사소통과 자문(Communication and Consulting)
- ② 불확실성을 줄이고 관리와 판단의 근거가 되는 데이터를 기반으로 하는 위험관리(Data-Driven Monitoring)
- ③ 실질적으로 즉시 활용 가능한 체계적인 위험관리 절차와 방법(Systematic 4-Stage Risk Management Process)

(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.