



KOICA 프로그램형 사업 성과관리 프레임워크(모듈) 개발

2015. 10

KOICA 프로그램형 사업 성과관리
프레임워크(모듈) 개발

2015. 10.

한국국제협력단

본 연구 보고서는 한국국제협력단(KOICA)이 상명대학교 서울산학협력단에 위탁하여 작성되었습니다. 본 보고서의 내용은 한국국제협력단의 공식적 입장과 다를 수 있습니다.

연구진

연구책임자

홍은표

상명대학교 금융경제학과 교수

공동연구원

이승진

APEC국제교육협력원 국장

보조연구원

민지원

상명대학교 경제학과 석사과정

목 차

요약	1
I. 연구개요	8
1. 연구 배경, 필요성 및 목적	8
1.1. 연구 배경 및 필요성	8
1.2. 연구목적	9
2. 연구방법, 기간 및 연구내용	10
2.1. 연구방법 및 기간	10
2.2. 연구내용 및 사업추진 단계별 예상 연구 결과물	11
II. ODA사업의 성과제고를 위한 KOICA의 전략	15
1. KOICA 및 주요 공여기관의 성과중심관리 정책	15
1.1. KOICA의 성과중심관리	15
1.2. 주요 공여기관의 성과중심관리 적용현황	17
2. KOICA의 개발협력 사업 절차별 성과중심관리 적용현황	21
2.1 개요	21
2.2 Logical Framework 접근법과 PDM 작성	24
2.3 개발협력 사업 관리와 모니터링 및 평가 시스템 구축	25
3. PM (Project Management Service) 제도	27
3.1 KOICA의 PM제도 도입 배경 및 PM의 역할	27

3.2 KOICA의 PM제도 추진전략	29
4. 기술관리그룹(TAG) 도입 및 운영	29
Ⅲ. PM 제도를 활용한 성과중심관리	33
1. PM의 역할 및 과업	33
2. PM의 자격, 선정기준 및 방법	36
2.1 KOICA의 PM 자격, 선정 기준 및 방법(2015년 현재)	36
2.2 해외공여기관의 PM 자격, 선정 기준 및 방법	38
2.3 KOICA에 적합한 PM 자격, 선정 기준 및 방법	45
3. PM의 효과적인 활동을 위해 고려하여야 할 사항	48
3.1 PM 활동방향	48
3.2 PM의 선정 시기	50
3.3 PM과 사업지속가능성	51
3.4 PM의 전문성 및 예산	52
3.5 주요 공여기관과의 파트너십	53
3.6 성과중심관리 데이터베이스 개발 및 운영과 연계	53
Ⅳ. 성과중심관리에 기초한 PM의 사업 평가 및 관리	55
1. 성과중심관리와 단계별 PM의 사업평가 기준	55
1.1. 기획단계	55
1.2. 수행단계	56
1.3. 종료단계	57

2. PM의 업무단계별 성과중심관리 활동 및 산출물(4~6단계)	58
2.1 TAG1	60
2.2. 실시협의	69
2.3. TAG2	74
2.4 집행계획수립	78
2.5. 사업자(PC) 선정	81
2.6. 기초선 조사	85
3. PM의 단계별 사업평가(4~6단계)	91
3.1 단계별 사업평가 일정	93
3.2 단계별 사업평가 방법	95
3.3 단계별 사업평가 주요산출물	99

[부록]

부록1. PM을 통한 성과중심관리 매뉴얼 목차	104
부록2. PM의 4-6단계 과업 및 업무절차별 성과중심관리 활동 및 산출물	105
부록3. TAG1 결과보고서 목차(안)	106
부록4. PM의 성과중심관리 계획서 표준목차 및 가이드라인(안)	107
부록5. 실시협의 결과보고서 목차(안)	108
부록6. TAG2 결과보고서 목차(안)	109
부록7. 사업집행계획안 목차, PC선정 결과보고서 목차(안)	110
부록8. 기초선 조사 수행계획서 구성(안)	111

〈표 차례〉

[표 I -1] 4~6단계의 주요연구내용 및 예상 산출물	14
[표 II -1] 주요 공여기관별 성과중심관리 적용의 특징	18
[표 II -2] KOICA 개발협력 사업 추진절차와 모니터링 및 평가	22
[표 II -3] KOICA 개발협력 사업주기별 모니터링 및 평가	23
[표 II -4] PDM의 구조와 내용	25
[표 II -5] 사업집행계획과 PDM의 연관성	26
[표 III -1] 프로젝트(프로그램) 사업수행단계별 PM의 역할 및 과업	35
[표 III -2] KOICA의 PM 선정기준	37
[표 III -3] PM의 자격(UNDP)	38
[표 III -4] DFID 성과관리 컨설팅기관의 핵심 역량	40
[표 III -5] DFID 성과관리 컨설팅기관의 선정기준 내용 및 중요도	42
[표 III -6] ADB 성과관리 컨설팅기관의 선정기준 내용 및 중요도	44
[표 III -7] PM 선정기준 및 비중(제안)	47
[표 IV -1] 사전조사 결과보고서 구성내용별 검토기준	63
[표 IV -2] 기본계획 구성내용별 검토기준	64
[표 IV -3] PDM 항목별 검토기준	65
[표 IV -4] TAG1 결과보고서 목차(안)	66
[표 IV -5] PM의 성과중심관리 계획서 표준목차 및 가이드라인(안)	68
[표 IV -6] 성과지표(잠정) 선정 및 측정방법	69
[표 IV -7] 실시협의 계획서 목차(안)	72
[표 IV -8] 실시협의 결과보고서 목차(안)	73
[표 IV -9] 사업집행계획안 구성내용별 평가 고려사항	76
[표 IV -10] TAG2 결과보고서 목차(안)	77
[표 IV -11] 사업집행계획안 목차	80
[표 IV -12] KOICA의 PC선정 표준 제안요청서 목차 및 추가 고려사항	81

[표 IV-13] KOICA의 사업자(PC) 평가항목 및 평가기준	83
[표 IV-14] PC선정 결과보고서 목차(안)	85
[표 IV-15] 지표선정에 고려 할 5가지 조건	88
[표 IV-16] 지표선정 정보 예시	89
[표 IV-17] 지표선정 기준 체크리스트	90
[표 IV-18] 기초선 조사 수행계획서 구성(안)	91
[표 IV-19] KOICA 사업기본계획에 대한 PM의 평가일정	93
[표 IV-20] KOICA 사업집행계획에 대한 PM의 평가일정	94
[표 IV-21] PC선정에 대한 PM의 평가일정	95
[표 IV-22] 선택적 기준의 평가를 위한 주요 질문	98
[표 IV-23] 판단기준별 개념	99
[표 IV-24] PM의 사업 평가결과(예)	100
[표 IV-25] PM의 집행계획(안) 평가결과(예)	100
[표 IV-26] PC집행계획(안)에 대한 평가보고서	101

〈그림 차례〉

〈그림 I-1〉 KOICA의 사업추진단계	12
〈그림 II-1〉 성과중심관리 적용 목적	18
〈그림 II-2〉 성과중심관리 추진단계	21
〈그림 II-3〉 TAG 구성	31
〈그림 III-1〉 PM 선정시기(안)	50
〈그림 IV-1〉 성과중심관리 모듈	55
〈그림 IV-2〉 PM의 4-6단계 과업별 및 업무절차별 성과중심관리 활동 및 산출물	59
〈그림 IV-3〉 TAG1을 위한 PM의 업무절차 및 과업	61
〈그림 IV-4〉 실시협의를 위한 PM의 업무절차 및 과업	71
〈그림 IV-5〉 TAG2를 위한 PM의 업무절차 및 과업	75
〈그림 IV-6〉 집행계획 수립을 위한 PM의 업무절차 및 과업	79
〈그림 IV-7〉 사업자(PC) 선정을 위한 PM의 업무절차 및 과업	82
〈그림 IV-8〉 기초선 조사를 위한 PM의 업무절차 및 과업	87
〈그림 IV-9〉 PM과 PC의 기초선조사 계획 수립 절차	87
〈그림 IV-10〉 PM의 4-6 단계별 평가절차, 기준 및 일정	92

요 약

I. 연구개요

1. 연구 배경 및 목적

- KOICA 프로젝트형(프로그램형) 사업의 효과적, 효율적 추진을 위한 PM제도 도입에 따라 PM의 역할, 자격기준 및 개발협력사업 각 단계별 수행내용에 대한 상세 가이드라인 개발의 필요성 대두
- 본 연구의 목적은 PM제도의 본격적인 도입에 앞서, PM이 사업의 기획, 시행, 평가 및 사후관리에 활용할 매뉴얼을 개발하는 것임.

2. 연구기간 및 연구내용

- 연구기간: 2014년 12월 ~ 2015년 7월
- 연구내용: KOICA의 성과중심관리 정책 및 업무내역 검토, PM제도의 효과성 및 지속성 제고를 위한 방안 고안, PM의 사업평가 및 관리방안, 세부절차 고안

II. ODA사업의 성과 제고를 위한 KOICA의 전략

1. KOICA 및 주요 공여기관의 성과중심관리 정책

- KOICA는 2007년 이후에 PDM을 적용하여, 사업기획 단계에서 모니터링 및 평가계획수립, 평가결과반영까지 제도화하였고, 2011~2015년 개발협력 선진화 계획을 통해 선진사업수행체계 구축과 원조효과성 제고, 국내외 개발협력 파트너십 강화를 추진하고 있음.
- DFID: Results Framework를 기준으로 사업 목표 수립 및 달성 현황을 관리하고 있으며, 산출 성과에 대한 효과 점수표를 부여하여 정량적인 관리를 장려하고 있음.

- AFD: 성과관리법(LOLF)의 규칙, 국제사회 규범과 파트너국 국민에 대한 책무성간 균형 유지에 노력하고 있으며, 섹터별로 3~4개 표준 지표 수립, 특정사업별로 특성과 상황을 고려한 사업별 지표를 사용하는 것이 특징
- NORAD: 성과체인을 통해 투입과 산출에 이르는 전 과정을 단순화하고 수원국과의 협의를 중시함.

2. KOICA의 개발협력 사업 절차별 성과중심관리 적용

절차	모니터링 단계	담당	현황 및 주요활동
사업 기획	모니터링 시스템 구축	KOICA 사업관리자	담당사업 집행계획서의 일부가 될 모니터링 및 평가 계획 수립
		사업시행사	사업수행계획서의 일부로 모니터링 계획 수립
사업 수행	모니터링 시스템 활용	KOICA 사업관리자	PMC의 분기/반기 보고서 검토 및 후속조치 승인 또는 확정
		사업시행사	모니터링 계획에 따라 분기/반기 보고서 작성 및 제출, 모니터링 결과를 반영하여 필요시 사업수행계획 변경 및 후속조치 수행
사업 종료		KOICA 사업관리자	사업시행사의 종료보고서 검토, 종료평가 준비 및 실시
		사업시행사	프로젝트 총괄수행실적을 정리한 종료보고서 작성 및 제출

3. PM (Project Management Service) 제도

- KOICA는 기존의 PMC를 PM과 PC로 구분하여, PM에게 사업수행 전반에 대한 관리를 맡김으로써 그 책임성을 강화하고, KOICA의 사업기획능력을 보강하여, 프로젝트형(프로그램형) 사업의 기획, 사업수행, 평가 및 사후관리가 일관성 있고, 전문성과 책무성을 가지고 진행될 수 있도록 개선방안을 추진 중에 있음.

4. 기술관리그룹(TAG) 도입 및 운영

- TAG는 KOICA 프로젝트형(프로그램형) 사업의 효율적 사업관리 및 품질제고를 위해 KOICA내 유관부서가 공동으로 참여하는 통합품질관리 체계의 일환으로, TAG1(사업기본계획에 대한 검토), TAG2(사업집행계획에 대한 검토), TAG3(사업변경계획에 대한 검토) 등 3~4차례로 구분되어 개최됨.

Ⅲ. PM 제도를 활용한 성과중심관리

1. PM 역할

- KOICA 사업기획 지원, PC선정 및 PC의 사업수행 지원·관리
- 성과중심관리 계획 및 사후관리계획 수립·시행
- 사업평가 및 보고서 작성

2. PM 자격기준

- 사업수행지원 역량: 사업 목적 및 주요내용 이해, 대상국가 및 지역 이해, KOICA 요구사항 이해, 분야 전문성 및 사업수행 단계별 공정관리 역량
- 성과중심관리의 기획 및 수행역량: 성과중심관리에 대한 전문지식 및 경험, PDM 작성, 분석 및 관리 역량, 기초선 및 최종선 조사 기획 및 수행역량
- 사업평가 역량: 성과중심관리에 기초한 사업평가 기획 및 적용 역량
- 소통 및 포괄적 역량: 사업 참여자들과의 의사소통 역량, 보고서(국영문) 작성 역량, 어학(특히 영어의 말하기와 쓰기), 다문화 및 글로벌 환경 이해정도
- 위험관리 역량: 예상위험 분석, 대응방안 수립 및 적용 역량

3. PM 선정방법

- PM도입 초기에는 제약조건 없이 자격기준의 중요도에 따라 비중을 달리한 일반경쟁 입찰로 PM을 선정하고,
- PM제도 정착 후, 사업별 특성을 고려하여 분야별 전문성에 따른 제한 경쟁 도입 및 사안에 따라 국제기구 및 해외기관의 참여도 고려

4. PM 선정 시기 및 활동기간: TAG1(또는 실시협의) 이전에 PM을 선정하고, 사후관리까지 활동

5. PM의 효과적인 활동을 위해 고려하여야 할 사항

- PM의 활동시간: 개발협력 사업은 비교적 장기간에 걸쳐 이루어지고, 다양한 이해관계자가 참여하는 불확실성이 높은 특징이 있는 바, 이로 인해 발생할 수 있는 위험을 최소화하기 위해서 PM이 사업기획 지원, 평가 및 관리계획 수립 시 사업을 이해하고 사업 참여자들과 협의하는데 충분한 시간을 보장해 주어야 함.
- PM과 사업지속성: PM관련 전문 인력은 고도의 전문성을 요구하고, 성과중심관리에 많은 시간을 투입해야 하는 바, 충분한 재정지원이 뒷받침되어야만 양질의 인적자원을 안정적으로 수급 가능할 것임.
- 주요 공여기관과의 파트너십: 주요 공여국 및 유관기관과의 파트너십 강화를 통해서 사업 중복 방지와 사업평가의 효과성과 효율성을 강화할 필요가 있음.
- 성과중심관리 DB 개발 및 운영과 연계: DB 개발을 통해 프로젝트형(프로그램형) 사업의 일관되고, 가시적인 성과를 확인가능하고, KOICA 내부 부서간, 전문가간 커뮤니케이션과 연계를 활성화할 필요.

IV. 성과중심관리에 기초한 PM의 사업 관리 및 평가

1. 성과중심관리와 단계별 PM의 사업평가 기준

- 기획단계: 4대 필수기준(적절성, 효과성, 효율성, 주인의식) + 4대 추가 기준(영향력, 지속가능성, 일치성, 조화성)
- 수행단계: 2대 필수기준(효과성, 효율성)
- 종료단계: 산출물 및 단기 성과물(효과성, 효율성, 적절성), 중장기 성과물(영향력, 지속가능성)

2. PM의 업무단계별 성과중심관리 활동 및 산출물(4~6단계)

- TAG1: TAG 멤버들이 실시협의 준비를 위한 보다 실질적인 논의를 할 수 있도록 지원

PM활동	주요 산출물
KOICA가 기 생성한 자료(사전조사결과 보고서, 기본계획, PDM 등)에 대해 필수 기준(적절성, 효과성, 효율성, 주인의식) 및 추가기준(영향력, 지속가능성, 일치성, 조화성)을 적용하여 평가	◦ Business Plan (예산내역 포함) ◦ 성과지표(잠정) 선정 및 측정방법 ◦ 수원국과의 파트너십 방안 ◦ 타 공여국(기관)과의 협업 방안

※ 필요시 PM이 KOICA의 승인을 받아 Business Plan, 성과지표, 수원국과 파트너십 등에 대해 수원국측과 사전협의 실시 및 사전협의 결과보고서 제출

- 실시협의: 수원국과 사업세부 사항(양국 간 분담사항 최종확인 등) 논의를 위한 회의이며, 실시협의단은 KOICA와 PM단으로 구성되고, 선정된 PM이 수원국과 협의에 참여

PM활동	주요 산출물
KOICA의 사업시행조건(Terms of Reference)을 포함한 실시협의계획서 작성 지원, 4가지 추진방안 브리핑 및 실시협의 중 양국 분담사항에 대한 자문, 협의의사록 체결을 지원	◦ 실시협의 결과보고서 ◦ 서명된 R/D ◦ 잠정 성과지표 및 측정방법에 대한 수원국 측과의 합의서 ◦ 4가지 항목 수정계획

- TAG2: 수원국과의 실시협의 결과를 바탕으로 사업집행계획 확정을 위한 주요회의

PM활동	주요 산출물
4가지 항목 수정계획 브리핑, 사업집행계획 초안 작성 지원 및 브리핑을 통해 사업의 필수기준(효과성, 효율성)에 기반하여, TAG2 참여자들이 사업집행계획에 대한 실질적이고 구체적인 논의를 할 수 있도록 지원	◦ 4가지 항목 2차 수정계획 ◦ 사업집행계획 수정안 ◦ RFP 초안

- PC선정

PM활동	주요 산출물
PC 선정계획수립 참여, PC 선정위원회에 참여 및 PC선정지원, PC 착수보고회에 참석, PC 현지조사에 참석	◦ PC 선정 결과보고서

- 기초선 조사

PM활동	주요 산출물
기초선 조사 계획안 작성 지원 및 확정, 현지조사 참여 및 조사관리, 조사결과 보고서 작성지원 ◦ 기초선 조사 실시방안 수립 ◦ 기초선 조사 실시예산 편성 ◦ 기초선 조사 실시계획(안) 수립 ◦ 기초선 조사 실시계획에 대한 KOICA 승인 획득 ◦ 기초선 조사 착수보고회 개최 ◦ 기초선 조사 중간보고회 개최 ◦ 기초선 조사 최종보고회 개최	기초선 조사 수행계획서, 기초선 조사 결과보고서, 확정 PDM

3. PM의 단계별 사업평가(4~6단계)

- 단계별 사업평가 일정

(KOICA의 사업기본계획에 대한 평가)

PM과업	일정 및 기한
사전조사결과보고서, 기본계획, PDM 검토	TAG1 실시 3주전
사업관리 및 평가계획수립	TAG1 실시 15일전
평가실시	TAG1 실시 2주전
평가보고서 작성	TAG1 실시 1주전

(사업집행계획 확정을 위한 평가)

PM과업	일정 및 기한
집행계획 및 예산안(초안), 평가계획 수립 지원	TAG2 실시 14일전
평가실시	TAG2 실시 10일전
평가보고서 작성	TAG2 실시 7주전

(PC 선정을 위한 평가)

PM과업	일정 및 기한
PC선정 RFP 작성 지원	PC선정 30일전
PC 선정위원회 참석	PC선정 당일
PC선정 결과보고서 작성 지원	PC선정 후 3일 이내

- PM의 4~6단계(사업기획)를 위한 평가: KOICA의 사업기획에 대한 평가, 사업집행계획 확정을 위한 평가, PC선정을 위한 평가

구분	사업기획에 대한 평가	사업집행계획 확정을 위한 평가 및 PC선정을 위한 평가
필수기준	적절성, 효과성, 효율성, 주인의식	효과성, 효율성
선택기준	영향력, 지속가능성, 일치성, 조화성	-

I. 연구개요

1. 연구 배경, 필요성 및 목적

1.1. 연구 배경 및 필요성

- 국제사회의 개발협력 사업은 2011년 부산원조총회를 통한 글로벌 파트너십 출범 및 Post-2015를 맞이하여 새로운 변화에 직면해 있음.
- 우리나라도 2010년 OECD/DAC에 가입한 이후 공적개발원조(ODA) 사업의 체계적 관리와 성과제고를 위해 많은 노력을 기울이고 있음.
이를 위해,
 - ODA 사업 방식과 성과측정 및 평가방법에 대한 전반적인 검토를 통해, 우리나라 ODA 사업의 발전방안을 모색하고,
 - 사업수행 시에 체계적이고 증거에 기반한 성과중심관리 기법을 보다 적극적으로 도입하는 노력을 기울이고 있음.(한국국제협력단, 2012, 2014b).
- KOICA 사업의 경우 형성 및 기획을 위한 조사가 개별 외부전문가들의 단기파견을 통해 이루어지고 있어 조사 및 심사 그리고 사업수행 중 M&E 및 종료평가에 필요한 충분한 정보를 확보하지 못하여,
 - 사업의 구상 및 기획 시 책임성 및 투명성에 대한 고려가 불충분하고, 특정 사업의 목표들(글로벌/국가 및 특정사업)간 연계에 한계가 존재하며, 단/중/장기 사업목표(산출물, 성과물 등)를 판단하는 지표의 설정 및 지표의 초기 값에 대한 정보 확보에 어려움이 있고,

- 사업수행 중 주기적 및 비주기적으로 진행되는 M&E를 통해 사업의 효율성 및 효과성을 판단하고 제고하는 데도 어려움이 있으며,
- 사업의 종료평가를 통해 사업의 성과를 판단하고, 사업의 성과를 사업 후의 지속가능성 제고에 연계하여, 특정사업을 통해 습득한 경험 및 노하우를 다른 사업에 활용하는데도 어려움이 상존함.
- KOICA는 그동안 프로젝트 사업의 시행기관으로서 PMC (Project Management Consulting)를 선정하여 사업관리 및 사업시행을 위탁해 왔으나, 사업에 대한 관리, 자문 및 기술용역 수행이 과업범위 내에 다양하게 혼재하고 관리문제 발생 시 책임소재가 불분명하며, 책임회피 문제가 빈번히 발생함에 따라,
- KOICA에서는 프로젝트 사업수행 체계를 KOICA를 대행하여 책임성 있는 사업관리를 보장할 수 있는 Project Management (PM)와 동 PM의 관리/감독 하에 사업을 수행하는 사업시행자(Project Contractor, PC)로 구분하여 추진하는 새로운 방법을 2015년 상반기에 시험적으로 도입하였고(한국국제협력단, 2015), 향후 이를 KOICA의 모든 사업으로 확산할 예정임.(한국국제협력단, 2014b).

1.2. 연구목적

- 본 연구의 궁극적인 목적은 PM이 사업의 기획, 시행, 평가 및 사후관리의 지원업무에 활용할 매뉴얼을 개발하는 것임.
- 이를 위해 KOICA가 추진하는 개발협력 사업의 품질을 담보할 수 있도록 개발협력 사업을 증거에 기반한 성과중심관리에 따라 통합하여 관리할 Project Management 기법을 고안하고, 개발된 기법이 개발협력 사업의 기획, 시행, 평가 및 사후관리에 보다 투명하고 객관적으로 반영될 수 있도록 함. 또한 아래에 기술된 제반사항이 보다 효과적으로 반영될 수 있는 토대를 구축하는 것임.

- 사업의 관리, 자문 및 기술용역의 혼재를 최소화
 - 사업수행 전반(계약 및 일정관리, 시행 등)에 대한 시의적절한 성과측정 및 평가를 실시하여 사업의 효율적 관리 및 사업의 효과성 제고
 - 위험요인 및 분쟁발생 시 해결방안을 모색하고, 문제 발생 시 책임소재를 명확히 하여 보다 책임감 있는 사업 수행기반 마련
 - 사업 종료 후 평가, 하자보수 등 사후관리의 지속성 및 효율성 제고를 위한 방안 마련 및 시행
- 아울러 개별 외부전문가들의 단기파견에 의한 사업형성 및 기획으로 인해 발생하는 조사 및 사업기획의 부실 방지를 위해, 기 수립한 사업계획을 재점검하여 아래에 기술된 사안에 대한 관리체계를 구축하고 이를 위해 필요시 PM 또는 PC가 작성하여야 할 문서나 보고서의 견본(prototype)을 고안
- ① 사업목표를 확정하고 이의 달성에 최적화된 사업구성 및 관리; ② 이해관계자와의 협업을 통한 사업 종합관리, 투입 및 목표 대비 성과 관리; ③ 국제기준에 부합하는 사업평가; ④ 사후점검 체계 기획, 확정 및 수행
- 추가로 유사 사업을 통합하여 관리할 수 있는 체계 구축을 통해 사업 및 국가 간 노하우를 공유하고, 사업관리 체계를 표준화하며, 이를 KOICA 사업전반에 활용할 수 있는 기반을 마련하는 것임.

2. 연구 방법, 기간 및 연구 내용

2.1. 연구방법 및 기간

- “성과중심관리에 기반한 개발협력사업의 기획, 시행, 평가 및 관리체계 구축”을 위해서 본 연구에서는 KOICA 프로젝트형(프로그램형) 사업의 8단계[그림 1-1> 참조]를 크게 아래와 같이 2 부분으로 나누어, 그

중 첫 번째 부분의 연구를 수행함.

- 첫 번째 부분: PM의 KOICA 프로젝트형(프로그램형) 사업 기획 지원 및 사업시행자(PC) 선정 지원 연구
- 두 번째 부분: PM의 KOICA 프로젝트형(프로그램형) 사업 수행, 평가 및 사후관리 연구

○ 연구기간*(첫 번째 부분): 2014년 12월-2015년 7월(총 7개월)

* 두 번째 부분 연구는 첫 번째 부분 연구추진 결과에 따라 추후 확정하여 추진

2.2. 연구내용 및 사업추진 단계별 예상 연구 결과물

(1) 연구내용

○ 상기한 목적 달성을 위해 본 연구에서는 아래와 같이 총 3종에 대한 연구를 수행함.

- ① ODA사업의 성과중심관리를 위해 지난 수년간 KOICA가 수행한 다양한 정책 및 업무내역 검토
- ② KOICA가 새로 도입한 PM제도의 효과성 및 지속성 제고를 위해 필요한 제반 사항 고안
- ③ 성과중심관리에 기초한 PM의 사업평가 및 관리 방안 및 필요 세부절차 및 매뉴얼 고안*

* 사업의 성과중심관리를 위한 모듈 및 필요 DB의 고안이 전제되어야 함.

(2) 사업추진 단계별 예상 연구 결과물

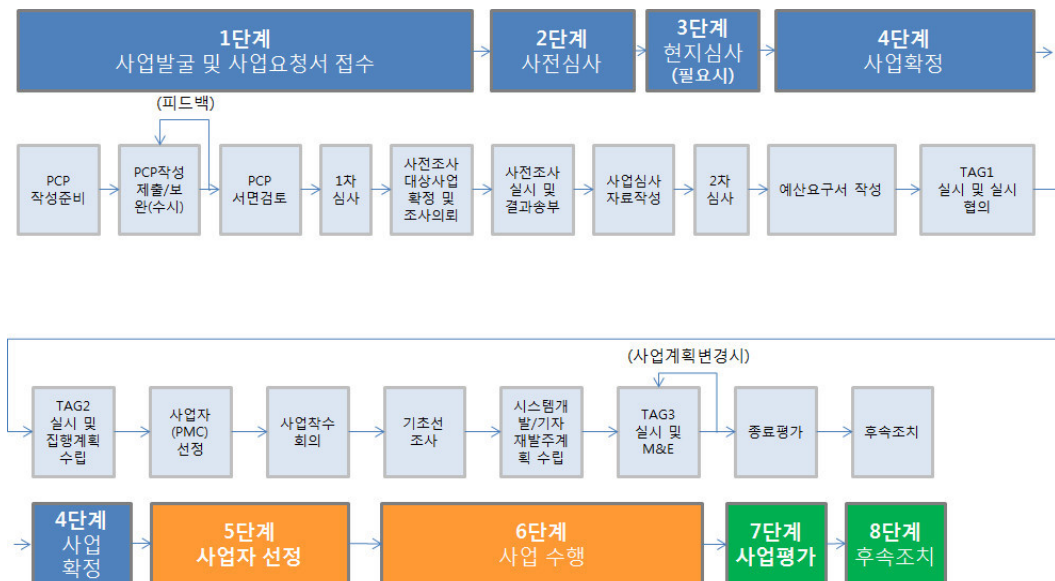
○ KOICA의 사업추진 단계

- KOICA의 프로젝트형 사업은 <그림 I -1>과 같이 총 8단계로 구분되어 추진되고 있으며, 1-5단계는 사업의 기획 및 사업자확정, 6단계는

사업의 시행 그리고 7-8단계는 사업평가 및 사후관리에 관한 업무임.

- KOICA는 개발협력 성과를 극대화하기 위해 사업기획단계에서 2회 및 수행단계에서 1회 등 총 3회에 걸친 TAG 미팅을 통하여 단계별 사업의 성과를 포괄적으로 분석하고 협의함.

<그림 1-1> KOICA의 사업추진단계



(3) 단계별 예상 연구 결과물

- [표 1-1]에 4단계, 5단계 및 6단계의 주요 예상 산출물이 정리되어 있음.
- 4단계는 사업을 확정하는 단계로 2차례의 TAG 미팅(TAG1 및 TAG2), 실시협의와 집행계획을 수립하는 단계이며, 5단계는 사업시행자(PC)를 선정하는 단계임.
- 따라서 4단계의 주요 연구내용은 TAG1 및 TAG2의 실시를 위한 제반 절차 및 필수 내용(예: 사전기획보고서 평가계획 및 시행방안, 평가결과 보고서 등)을 고안하고 TAG1 및 TAG2의 실시결과 보고서 목차 및 주요 내용을 고안하고, 아울러

- 실시협의 세부방안, 고려사항 등 실시협의를 위한 제반 절차 및 필수 내용을 고안하고, 실시협의 결과 보고서 목차 및 주요 내용을 개발함.
- 집행계획서 작성방법 고안 등 집행계획 수립을 위한 제반 절차 및 필수 내용을 고려하여, 집행계획서 목차 및 주요 내용을 작성하는 것임.
- 5단계의 주요 연구내용은 PC 선정에 필요한 다음의 사항을 연구하여 PC 선정 가이드라인을 마련하는 것임.
 - PC 선정계획(조달계획/RFP)의 주요내용을 고안하고,
 - 입찰 참가 시행사 제안서 검토 및 분석에 필요한 기준 및 평가방법을 고안함.
- 6단계의 주요 연구내용은 기초선조사를 위한 기획, 실시 및 결과보고의 절차 및 내용을 고안하는 것임.
 - 기초선조사 수행계획서와 기초선조사 결과보고서 내용구성 및 작성방법을 마련함.

[표 1 -1] 4~6단계의 주요연구내용 및 예상 산출물

수행단계		주요 연구내용	예상 산출물
4단계 사업확정	TAG1 실시	◦ TAG1 실시를 위한 제반 절차 및 필수 내용 고안 - 사전기획보고서 평가계획 및 시행방안(평가기준 및 자료보완 등) - 평가결과 보고서 작성 방안 - TAG1 결과 보고서 목차 및 주요 내용	◦ TAG1 결과보고서 ◦ PM사업관리 계획서
	실시협의	◦ 실시협의를 위한 제반 절차 및 필수 내용 고안 - 실시협의 세부방안, 고려사항 등 - 실시협의 결과 보고서 목차 및 주요 내용	◦ 실시협의 결과보고서
	TAG2 실시	◦ TAG2 실시를 위한 제반 절차 및 필수 내용 고안 - 집행계획(안) 평가계획 및 시행방안(평가기준 및 자료보완 등) - TAG2 결과 보고서 목차 및 주요 내용	◦ TAG2 결과보고서
	집행계획 수립	◦ 집행계획 수립을 위한 제반 절차 및 필수 내용 고안 - TAG2 결과를 반영한 사업집행계획 수정안 마련 - 집행계획서 목차 및 주요 내용(RFP, 예산 등 포함)	◦ 집행계획서 최종본
5단계 사업자 선정	사업자 선정	◦ PC 선정 - 사업시행사 선정계획(조달계획/RFP)의 주요 내용 - 참가 시행사 제안서 검토 및 분석에 필요한 기준, 지표 및 평가방법	◦ PC선정 결과보고서
6단계 사업수행	기초선 조사	◦ 기초선 조사 기획, 실시 및 결과보고 - 기초선 조사 기획 및 실행 방법	◦ 기초선조사 수행계획 ◦ 기초선조사 결과보고서
2차 연구과제 범위: 6단계 사업수행, 7단계 사업평가, 8단계 후속조치			

II. ODA사업의 성과제고를 위한 KOICA의 전략

1. KOICA 및 주요 공여기관의 성과중심관리 정책

1.1. KOICA의 성과중심관리

(1) 성과중심관리 도입 경과 및 현황

- KOICA는 1996년 가시적인 사업성과 증명을 위해 독립부서(사업평가팀)를 만들었고, PCM을 이용한 프로젝트 주기 관리를 실시하였고, 2007년 이후에는 논리모형 접근법의 일종인 PDM을 적용하기 시작하였음.
- KOICA는 성과중심관리체제(Result-based management) 적용을 위해, 기관운영부문에서는 균형성과표(Balanced Score Card, BSC)를 도입하여, 전략목표와 사업목표가 부서별, 직원별 목표와 일관되게 하였고, 사업운영차원에서는 중기전략-국별전략/섹터별전략-사업기획간 전략 및 정책이 사업수행목표와 연계되도록 PDM을 도입하여 연계성을 강화하였음.
- 초기에는 사업기획단계에서 모니터링 및 평가에 대한 고려가 미흡하고 투입 및 산출물(Output) 중심의 평가, 수원국과의 성과중심관리에 대한 협의 부족, 사후관리의 어려움으로 인한 사업효과 지속성 확보가 되지 않는다는 지적을 받았고, PDM을 적용하여 이를 강화하기로 함.
- PDM 적용 이후에는 사업기획 단계부터 모니터링 및 평가계획 수립(논리모형 및 지표활용), 평가결과반영(Feedback)의 의무적 이행을 제도화하여, 수원국에 대한 평가 결과 통보 및 참여적 평가를 강화하고 사업기획단계에서 지속가능성 제고, 가능한 대안을 마련(수원국 재정 능력

심사, 유지보수 방안 등), 사후관리를 위해 기업체 및 NGO와의 연계방안을 모색하였음.

- 다만, 사업 설계의 효율성과 합리성을 높이기 위해 2007년 도입한 PDM은 사업 설계에는 활용되고 있으나, 이후 평가와 모니터링 시의 지표에 반영하도록 하는 시스템 또는 인센티브가 갖춰져 있지 않아 활용도가 저조한 편임(2012, 강경재).
- KOICA는 2011~2015년 개발협력 선진화 계획을 통해 선진사업수행체계를 구축하고, 원조 효과성 제고 및 국내외 개발협력 파트너십 강화를 목표로 한 전략을 수립하였음.
- 국별 지원전략을 바탕으로 사업기획 및 실행, 평가를 통해 전략과 사업간의 연계를 강화하고, 특히 중점분야를 재편하는 동시에 25개 전략 프로그램을 선정하여 국별 2~3개 전략 프로그램 위주의 집중지원 방안을 수립함. 중점 지원분야로는 교육, 보건, 공공행정, 농림수산, 산업에너지 분야와 범분야로 환경, 여성, 인권, ICT 분야를 선정함.

(2) 조직차원의 성과중심관리(Management by Objectives, MBO)

- MBO는 달성 가능한 구체적인 목표를 각 팀 단위로 팀장과 팀원의 협의에 설정하여 그 달성 여부를 검토하는 시스템임.
- 선정된 팀별 MBO를 팀원 개인의 업무역량을 고려하여 배분하여 개인 MBO로 활용하되 팀 내에서 공통으로 활용 및 추진 가능한 것으로 산정하며, 상기 결과로 산출된 MBO 성과물을 업무에 활용하여 업무 효율성 증대를 도모함.

(3) 수원국별 차원의 성과중심관리

- 수원국별 지원을 효율적으로 운영하기 위해, 현지 사무소의 보고, 제안 및 수원국 요청사업을 본부 심의를 거쳐 CAS(Country Assistance Strategy) 및 CP(Country Programme)를 수립하고 있음.

- 사업 심사 및 종료 시, 국별 지원전략 부합 여부를 실시부서, 평가심사실 또는 외부 기관 평가를 통해 평가하고 있으며, 그 결과를 차년도 지원전략에 반영하고 있음.

(4) 사업추진 차원의 성과중심관리

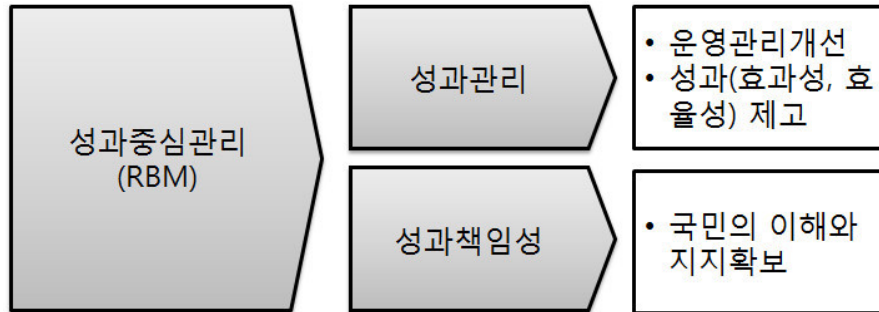
- KOICA가 추진하고 있는 사업의 성과중심관리를 위해서 사업 중간평가, 종료평가, 사후평가를 실시하고 있음.
- 중간 및 종료평가는 사업부서 내 개발 프로젝트별 사업담당자가 수행하며, 협력단 평가심사실의 별도 지침에 따라 사업추진상황 및 사업목표 달성 상황을 점검
- 사후평가는 평가심사실에서 수행하며, 종료평가 후 2~4년이 경과된 사업을 대상으로 함. 평가심사실은 매년 정책연관성, 혁신성, 확대적용가능성, 유용성 등의 측면을 고려한 연간종합평가계획을 수립하여 평가대상 사업을 확정함.
- 평가 종료 후 최종 결과물(보고서)은 국, 영문으로 작성, 출판되어 관련 사업부서, 정책부서, 현지 사무소, 수원국 유관기관에 배포됨. 또한 평가를 통해 도출된 제안사항은 해당부서 및 사무소에 송부하여 추가조치 계획 수립에 반영하고 있음.
- 또한 KOICA는 2015년부터 사업을 보다 포괄적이며 심도 있게 기획하고, 사업의 수행, 평가 및 사후관리까지 일관된 체제하에서 전문성과 책임성을 갖고 사업을 관리하기 위해 기존의 PMC를 PM (Project Management Service)과 PC (Project Contractor)로 구분하여, KOICA의 지휘감독하에 PM에게 사업수행 전반의 관리를 맡기는 시스템을 시범 실시하고 있음.

1.2. 주요 공여기관의 성과중심관리 적용현황

- 주요 공여기관은 <그림 II-1>에서 보는 바와 같이 성과관리(Managing

for Results), 성과책무성(Accountability for Results)을 통해 개발협력 사업의 성과제고와 자국 국민의 이해 및 지지를 확보하기 위해 성과중심 관리를 적용하고 있음.

<그림 II-1> 성과중심관리 적용 목적



출처: KOICA(2013) 개발컨설팅 프로젝트 성과관리방안 수립 연구 및 시범사업 평가 보고서

- [표 II-1]과 같이 주요 공여기관별 성과중심관리 적용의 특징을 살펴보면, DFID는 Results Framework를 기반으로 목표 수립 및 달성현황을 정량적으로 관리하는데 초점을 두고 있으며, AFD는 섹터별로 3~4개 표준지표를 만들고 이에 따라 사업별 특성이 반영된 지표를 사용하는 특징이 있음. NORAD는 수원국과의 협의를 중시한다는 특징이 있으며, JICA는 사업평가의 정량화를 위한 점수화 제도를 적용한다는 특징이 있으며, Irish Aid는 별도의 외부위원회에서 모든 평가결과를 검토하며, 평가결과의 활용도 제고를 위한 정책분야에 강점이 있음.

[표 II-1] 주요 공여기관별 성과중심관리 적용의 특징

기관명	성과중심관리 주요특징
DFID	- Results Framework를 기준으로 사업 목표 수립 및 달성 현황 관리 - 산출 성과에 대한 효과 점수표를 부여하여 정량적인 관리 촉진 - 목표 및 지표수립 시 통계부서 및 각 분야 전문가들을 통한 계획 수립 - 사업의 Net Effect 측정을 위해 단기적인 산출물, 중장기적인 성과물 measurement를 사업 계획 수립 시 고려

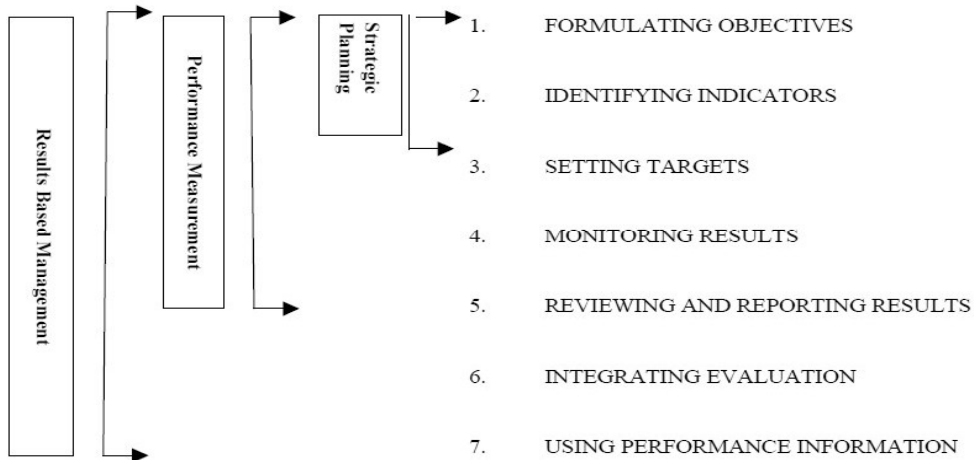
	- 사업의 장기적인 영향력(Impact)을 예상한 사업 설계 - 사업지표 및 평가기준은 DFID 본부 및 각 지역사무소에서 수집된 정보와 수원국의 의견을 수렴하여 수립 하며, 사업 섹터별 특성을 고려한 별도의 지표 적용 - 성과중심관리 시스템을 위한 시스템 모듈을 구축하고 있지는 않으나, 사업 시행 시 Logframe과 Business Case를 첨부하여 관리
AFD	- MDGs 달성을 최우선으로 하여 국가 목표와 지표를 채택하고, 부처별 사업 지표 제시 - 성과관리법(LOLF)의 규칙, 국제사회 규범, 파트너국 국민에 대한 책무성간 균형 유지 노력 - 섹터별로 3~4개 표준 지표 수립, 특정사업별로 특성과 상황을 고려한 사업별 지표 사용
NORAD	- 성과중심관리 방안 지속 연구 및 개선 - 성과체인을 통해 투입과 산출에 이르는 전 과정을 단순화 - 수원국과의 협의 중시(Platform for Dialogue)
USAID	- 논리모형에 의거한 사업 시행 - 전문가 팀, 정보 데이터베이스, 정보수집 체계에 근거한 사업목표 및 지표 수립 - 사업 기획 단계 및 사후 학습 중시
JICA	- PDCA (Plan-Do-Check-Action)와 OECD DAC 5대 평가 기준에 의거한 성과관리방안 적용 - 사업 평가의 정량화를 위한 점수화 제도 적용
Irish Aid	- 별도의 외부 위원회에서 모든 평가결과를 검토 - 평가결과의 활용도 제고를 위한 정책분야에 강점(환류체계를 통해 사업추진과정에 반영되며, 이후 정책결정자들이 활용할 수 있는 내용을 제공)을 가지고 있음

출처: 홍은표 외(2014) 개발협력사업의 평가 및 성과중심관리를 위한 평가정보의 효율적인 생산 및 관리

- 성과중심관리의 추진단계와 관련하여 USAID, DFID, AusAID, World Bank 등 주요 공여기관은 기관별로 다소간 차이는 있으나, <그림 II-2>와 같이 ①목표 설정(Formulating Objectives), ②지표 설정(Identifying Indicators), ③목표치 설정(Setting Targets), ④성과 모니터링(Monitoring Results), ⑤검토 및 결과보고(Reviewing and Reporting Results), ⑥평가의 통합(Integrating Evaluations), ⑦성과정보의 활용(Using Performance Information) 등 7단계로 성과중심관리를 추진하고 있음.

- ① 목표 설정(Formulating Objectives): 정확하고 측정가능한 구체적 성과 달성을 위한 상위수준의 개념적 구조를 발전시키는 단계로 목적은 국가의 전략적 우선순위에서 도출함.
- ② 지표 설정(Identifying Indicators): 개별 목표 달성여부를 구체적으로 어떤 지표로 측정할 것인지를 확정하는 단계로 지표설정은 모니터링과 평가 시스템에 있어 핵심적인 활동임.
- ③ 목표치 설정(Setting Targets): 설정된 개별 지표별로 달성해야할 목표치 및 기한을 구체화하는 단계로 성과, 지표 및 기준선에 근거하여 선정함.
- ④ 성과 모니터링(Monitoring Results): 데이터 수집, 분석 및 보고와 같은 성과에 관한 모니터링 시스템을 구축하는 단계임.
- ⑤ 검토 및 결과보고(Reviewing and Reporting Results): 시간의 흐름에 따라 성과자료를 기초선조사와 중간 측정값의 비교를 통해 어느 정도의 성과가 이루어졌는지, 성과는 지속적인지 등을 파악하는 단계임.
- ⑥ 평가의 통합(Integrating Evaluations): 계획되거나 진행 중, 혹은 완료된 모든 평가를 타당성, 효율성, 효과성, 영향력, 그리고 지속가능성 등 5가지 기준에서 통합함.
- ⑦ 성과정보의 활용(Using Performance Information): 모니터링과 평가결과 및 정보를 학습과 의사결정 그리고 이해관계자들에게 대한 보고 등으로 활용하는 단계임.

<그림 II -2> 성과중심관리 추진단계



출처: UNDP(2009). Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results

2. KOICA의 개발협력 사업 절차별 성과중심관리 적용 현황

2.1 개요

- KOICA의 개발협력사업의 모니터링 및 평가는 유용하고 신뢰할 만한 정보를 생산 및 축적하여 사업추진 시 DAC의 5대 평가기준(적절성, 효과성, 효율성, 영향력, 지속가능성)의 달성 및 개선에 주목적을 두고 있으며,
 - 이 때 성과측정은 개발협력사업 시행초기에 수립된 목표와 추진계획 대비 실제 달성된 결과의 비교인 바, 사업의 기획단계에서부터 성과중심관리를 염두에 두고 추진되고 있음.
- KOICA 업무매뉴얼에 따르면 개발협력 사업은 8단계의 절차에 따라 수행되며, 각 단계별로 [표 II -2]와 같이 업무와 모니터링 및 평가업무를 연

계해서 추진하도록 규정하고 있음.

- KOICA는 사업발굴을 위해 사전심사 및 현지심사를 실시하고 이를 통해 사업을 발굴 및 확정하며, 사업집행계획 확정을 위해 기초선 조사를 실시하여 달성하려는 산출물 및 성과물의 평가지표에 대한 초기 값을 파악하고 모니터링 및 평가계획을 수립함.
- 사업수행 중에 기 수립된 계획에 따라 모니터링 및 평가를 주기적 및 비주기적으로 시행하며, 사업의 종료 후 1-2년 내에 종료평가를 통해 사업의 산출물 및 단기 성과물의 달성여부를 판단하고 그 결과를 보다 효과적인 사후관리 계획을 수립하는 데에 활용함.

[표 II-2] KOICA 개발협력 사업 추진절차와 모니터링 및 평가

추진단계	모니터링 및 평가
전략수립	○ 우리나라의 CPS 및 분야별 전략, KOICA의 정책 및 전략수립을 위해 과거에 수행된 관련 사업에 대한 평가결과 및 제언 분석
사업 발굴, 심사 및 확정	○ 사전심사 및 현지심사 ¹⁾
실험의 및 정부 간 합의/사업집행계획 확정	○ 기초선 조사 수행 ²⁾ ○ 모니터링 및 평가계획 수립
사업수행	○ 사업진행상황 모니터링 및 평가 실시
사업종료	○ 종료평가 준비, 종료보고서 발간
사업평가	○ 종료평가 실시 ³⁾

출처: 한국국제협력단(2012b). KOICA 사업의 실행관리

1) 사전심사는 사업발굴 시나 사전타당성조사 기간 중 적기에 1회 수행

2) 기초선 조사는 사업집행계획 확정 및 사업 착수 전에 1회 실시

3) 프로젝트/개발조사사업은 종료 후 1년 이내에 전 사업에 대해 사업부서에서 종료평가를 실시하며, 이와는 별도로 KOICA의 사업평가실은 정책 및 전략평가, 분야별 평가 등을 다양하게 실시함

- 모니터링에 대해 개발협력 사업의 사업기획, 수행, 종료단계별, 사업 참여자별 성과중심관리 업무로 자세히 살펴보면,
- 사업시행사(PMC 또는 PM 및 PC)가 선정된 이후, 사업시행사가 사업수행계획서 작성 시에 제안하는 위험관리계획과 커뮤니케이션 계획, 예산관리계획 등을 통합하면 모니터링 계획이 완성되며, 해당사항의 변화사항을 분기 또는 반기보고서로 정리 및 제출하는 것이 모니터링 업무가 됨. 즉 사업관리의 일환으로 사업시행사와 KOICA가 공동으로 수행하고 있음.

[표 II-3] KOICA 개발협력 사업주기별 모니터링 및 평가

단계	모니터링 단계	담당자	수행업무
사업 기획	모니터링 시스템 구축	KOICA 사업 관리자	담당사업 집행계획서의 일부가 될 모니터링 및 평가 계획 수립
		사업시행사	사업수행계획서의 일부로 모니터링 계획 수립
사업 수행	모니터링 시스템 활용	KOICA 사업관리자	PMC의 분기/반기 보고서 검토 및 후속조치 승인 또는 확정
사업시행사		모니터링 계획에 따라 분기/반기 보고서 작성 및 제출 모니터링 결과를 반영하여 필요시 사업수행계획 변경 및 후속조치 수행	
사업 종료		KOICA 사업관리자	사업시행사의 종료보고서 검토 및 종료평가 준비
		사업시행사	프로젝트 총괄수행실적을 정리한 종료보고서 작성 및 제출

출처: 한국국제협력단(2012b) KOICA 사업의 실행관리를 바탕으로 저자 작성

2.2 Logical Framework 접근법과 PDM 작성

- KOICA는 발굴 및 기획단계에서 프로젝트 내용이 개발목표와 부합하는지를 고려하여 사업집행계획을 수립하고 계획대비 프로젝트의 실제 결과를 측정할 지표를 설정하여 모니터링 및 평가계획을 수립하는 데, 기획과 집행, 모니터링과 평가를 연계시키는 대표적인 방법인 논리모형접근법(Logical Framework Approach)을 적용하고 있음.
- PDM은 논리모형접근법(Logical Framework Approach)의 산출물로 [표 II -4]와 같이 4×4, 16칸의 1장 분량의 기획문서를 의미하며, 프로젝트명, 수혜자그룹(Target Group), 대상지역(Target Area), PDM 업데이트 버전 번호(Version Number), 작성날짜와 같은 다른 사항이 포함되며, 아울러:
 - 첫 번째 칸에는 사업의 목표, 목적, 단기산출물 및 사업구성요소를 기재함.
 - 두 번째와 세 번째 칸에는 첫 번째 칸의 사업 목표, 목적 및 산출물별의 성과를 객관적으로 판단할 지표명과 그 지표들에 대한 정보를 수집할 방안에 대해 각각 기재함.
 - 마지막 칸에는 목표, 목적 및 산출물이 달성되기 위해 충족되어야 할 가정을 제시함.

[표 II-4] PDM의 구조와 내용

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators(OVI)	Means of Verification(MOV)	Assumptions
Goal(목표) 프로젝트가 기여하는 섹터수준 또는 국가수준의 장기적 개발목표	상위수준 파급효과 즉 목표수준을 측정하기 위한 질문이나 지표	필요정보 수집 방법: 데이터 수집 주체, 빈도, 정보 수집원(source)	프로젝트의 장기적 지속가능성을 위해 충족되어야할 가정
Purpose(목적) 프로젝트의 직접적 목적, 프로젝트의 직접적 결과에 의한 (수혜자그룹의) 행동, 태도, 자원 등의 측면의 통합적이며 측정가능한 변화	각각의 목적 달성도를 측정하기 위한 질문이나 지표	필요정보 수집 방법: 데이터수집 주체, 빈도, 정보 수집원(source)	목적에서 목표로 연계되기 위해 충족되어야할 가정
Outputs(산출물) 목적달성을 위해 프로젝트가 산출해야하는 결과물, 서비스 또는 생산물	산출물 달성도를 측정하기 위한 질문이나 지표	필요정보 수집 방법: 데이터수집 주체, 빈도, 정보 수집원(source)	산출물에서 목적으로 연계되기 위해 충족되어야할 가정
Activities(사업구성 요소/ 개발활동) 산출물 생산을 위해 참여자가 해야 하는 활동들	Inputs(투입/ 투입자원)		개발행위에서 산출물로 연계되기 위해 충족되어야할 가정

출처: 한국국제협력단(2012c) KOICA 사업의 이해

2.3 개발협력 사업 관리와 모니터링 및 평가 시스템 구축

- KOICA의 모니터링 및 평가는 집행계획과 함께 시작되며, 사업 발굴부터 종료까지의 관리를 하나의 사이클로 표현하는 것처럼 모니터링 및 평가의 준비, 기획, 실행 및 종료 등 모든 단계를 모니터링 및 평가 시스템이라고 볼 수 있음.

- 사업계획은 사업집행계획서에 집약되어 제시되는데, 일반적으로 KOICA의 사업집행계획은 ① 프로젝트 배경분석, ② 프로젝트 목표설명, ③ 프로젝트 내용, ④ 예산과 일정, ⑤ 조직관리 및 조달, ⑥ 모니터링과 평가계획, ⑦ 산출물과 효과분석으로 크게 구분됨.
- 발굴 및 기획단계에서 작성되고 PM과 PC에 의해 추가로 수정 및 보완된 PDM은 이러한 사업집행계획에서 개발협력과 관련된 사업의 내용인 한 장의 표로 정리되는 문서이며, 사업관리 측면에서 사업범위, 사업일정, 예산, 위험관리 등을 포괄하는 내용을 담고 있음. 각 세부내용과 PDM의 연관성을 살펴보면 다음과 같음.
- 사업범위는 PDM의 Activities와 Input과 관련이 있으며, 구체적으로 전문가파견, 연수, 건축, 기자재지원과 같은 프로젝트 사업 내의 활동들을 의미함.
- 사업일정관리는 간트 차트(Ghant Chart), Critical Path 등의 프로젝트 일정관리 기법을 활용하여 사업요소가 모두 프로젝트 전체일정 안에서 수행될 수 있도록 작성됨.
- 사업예산관리는 PDM 투입부분의 예산이 사업범위를 모두 포함할 수 있도록 작성되며, 일정표를 통해 각 연도별로 수행되는 업무와 연계하여 작성됨.
- 사업위험관리에서 프로젝트 관리자는 PDM의 가정으로부터 위험 매트릭스(Risk Matrix)와 위험분석 작업표(Risk Analysis Work Table) 등의 도구를 사용하여 위험관리계획을 수립함.

[표 II-5] 사업집행계획과 PDM의 연관성

사업집행계획	내용	PDM과의 연관성
프로젝트 배경분석	◦사회경제 및 문화적 배경 분석 ◦수원국정부 요청사항 ◦수원국 개발전략 및 우선순위 ◦타공여국의 관련된 활동들	◦ PDM수립을 위한 상황분석, 이해관계자분석, 문제분석, 목표분석 자료 활용 ◦위험관리표(Risk Management

	◦KOICA의 연계가능 프로그램 ◦주요 가정 및 제약사항 등	Matrix) 활용가능
프로젝트 목표	◦상위목표와 목적을 분석내용에 따라 도출	◦Overall Goal, Project Purpose
프로젝트 세부내용	◦수혜자 ◦산출물 ◦프로젝트 활동, 투입내역	◦이해관계자 분석결과 ◦Output ◦Activity, Input
예산과 일정	◦연도별 예산/총예산 ◦예산부담내역 ◦일정 ◦위험요소	◦Activity별 소요예산 파악 ◦Activity별 세부필요활동과 각 활동별 소요기간 도출 ◦위험관리표(Risk Management Matrix) 활용가능
조직관리 및 조달	◦사업관련자별 책임내역 ◦수원국측 참여사항 ◦조달계획 및 절차	◦ Activity별 담당자 도출 후, 조달이 필요한 부분에 대해 조달계획 수립
모니터링과 평가	◦모니터링 및 평가계획 - 프로젝트목표와 내용에 대한 지표 설정, 지표취득수단 및 방법 제시	◦Objectively Verifiable Indicators ◦Means of Verification
Output과 효과분석	◦프로젝트의 결과가 되는 산출물 ◦프로젝트 관리의 산출물 - CM, PM 보고서, Progress Report 등 ◦기대효과 및 지속가능성 분석	◦Output ◦프로젝트 관리의 산출물은 관련 규정 및 프로젝트 특성에 따라 정리 ◦Overall Goal 관련 분석

출처: 한국국제협력단(2012c) KOICA 사업의 이해

3. PM (Project Management Service) 제 도

3.1 KOICA의 PM제도 도입 배경 및 PM의 역할

- KOICA는 프로젝트성 ODA 사업의 사업시행자로 PMC (Project

Management Consultant)를 선정하여 개발협력 사업의 시행 및 관리에 관한 제반 사항을 위탁하여 왔음.

- 하지만 KOICA의 사업이 프로젝트성에서 프로그램형으로 진화함에 따라 특정분야에 전문성을 가진 PMC만으로는 이에 대한 능동적인 대처가 어렵고,
- 프로젝트 사업의 경우에도 특정 사업에 관련된 직무가 광범위한 동시에 다양하여, 사업을 기획, 수행 및 평가하고 관리하는데 다양한 전문성이 요구되어 문제발생시 불분명한 책임소재로 인해 책임회피 문제가 발생하고 사업의 성과가 기대에 미치지 못하는 경우가 발생하며,
- KOICA 내부적으로도 사업 수에 비해 적은 관리직원 및 세부사업의 다양성으로 야기되는 전문지식 부족으로 발생하는 관리의 한계를 극복할 필요성이 제기됨.
- 따라서 KOICA를 대행하여 사업에 대한 포괄적이며 심도는 기획을 지원하고, 사업의 수행, 평가 및 사후관리까지 일관된 체제하에서 전문성과 책임성을 갖고 사업을 관리할 필요성이 증대됨.
- 이를 위해 KOICA에서는 기존의 PMC를 PM (Project Management Service)과 PC (Project Contractor)로 구분하여(한국국제협력단, 2014b),
 - PM은 KOICA를 대행하여 사업수행 전반을 관리하고,
 - PC에게는 PM의 감독 하에 사업을 수행하는 책임을 부여함.
- 따라서 PM은 사업기획의 수준을 제고하고, 사업수행 전반의 관리와 사업 수행 중 발생할 수 있는 각종 위험과 분쟁에 대해 사전예측 및 대안제시를 통해 해결방안을 모색하며, 사업종료 후에도 일정기간동안 사업에 대한 각종 하자보수, 사후관리를 통해 사업전반의 성과중심관리에 대한 책임을 가짐.
- KOICA는 PM제도의 도입을 통해 사업기획의 사업심사 및 타당성 조사 등을 포함한 사업기획의 수준을 제고하고 사업전반의 수행, 평가 및

사후관리에 일관된 체제 도입을 통하여 사업성과관리의 효과성이 증진될 것으로 기대함.

3.2 KOICA의 PM제도 추진전략

- PM제도를 KOICA사업에 적용하는 동시에 PM사업의 성공적인 정착을 위해 KOICA는 2015년 중 시범사업을 통해 PM사업의 효과성을 검토중이며, 우선 직업훈련과 농촌개발 관련분야에 적용하고 있음.
- 행정비용 및 예산절감, PM기관의 지속성 및 전문성 향상 등을 위해, KOICA가 발굴한 비슷한 유형(분야, 지역, 사업기간 등)의 사업들을 복수로 묶어서 PM기관을 선정함.
- 하지만 공공협력을 통해 우리 정부부처가 책임지고 수행할 수 있는 전자정부 사업은 제외되었음.
- 아울러 보건인력분야 등 공공성이 강하여 민간 컨설턴트가 참여하기 어려운 분야 및 KOICA의 경제사회개발부에서 이미 실시협의를 충실하게 수행한 사업 등은 시범사업에서 제외함.
- 따라서 2015년 8월 현재 교육분야에서는 네팔의 직업교육 훈련교사 역량강화 사업과 방글라데시 라즈샤이 직업훈련원 역량강화 사업을 하나의 cluster로 하여 1개의 PM기관을 선정하여 수행하고 있고,
- 농촌공동체개발 분야에서는 미얀마와 네팔의 농촌공동체 개발사업, 라오스와 캄보디아의 농촌공동체 개발사업 그리고 베트남의 팡찌성과 라오까이성 행복프로그램을 각각 한 개의 cluster로 묶어 총 3개의 PM기관을 선정하여 사업기획관리 업무를 수행하고 있음.

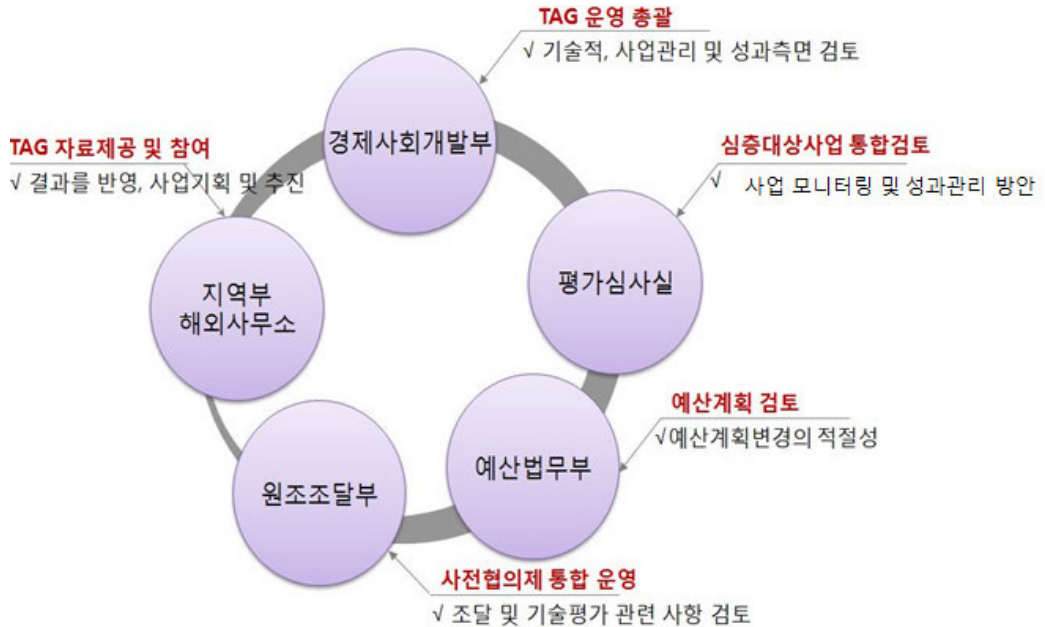
4. 기술관리그룹(TAG) 도입 및 운영

- ODA 예산의 지속적인 확대와 이에 따른 KOICA내 사업담당자당 관리사업 수 증가로 인해 품질관리에 어려움이 발생하여 이를 개선할 필요성

이 대두됨.

- 교육, 보건, 에너지 등 다양한 전문 분야별 ODA사업을 사업담당자별로 세부 추진계획 수립, 모니터링 및 평가하는 데 현실적인 한계가 존재하여, KOICA 차원의 검토 및 분석을 통해 종합적인 의사결정을 할 필요성이 제기됨.
- 이에 따라 2014년부터 사업집행의 내실을 기하고, 효율적인 사업관리 체도를 통한 개발협력사업 품질 제고노력을 위해 기술관리그룹(Technical Assurance Group, TAG)을 운영해 오고 있음.
- TAG는 사업부서 및 유관부서 공동의 논의를 통해 사업품질 제고를 위한 조직차원의 통합품질관리체계(Total Quality Assurance System)를 마련하는 것임.
- 다층적 검토를 위한 통합점검 프레임워크(Framework) 및 점검지표 개발 (PM의 프로젝트 관리영역, 원조사업 관리영역 및 분야별 전문성 영역이 통합적으로 점검, 관리되는 프레임워크 개발).
- <그림 II-3>과 같이 KOICA 내 경제사회개발부(경사부), 지역부, 원조조달부 및 평가심사실, 예산법무부 등 개발협력 사업 실행에 관련된 유관부서가 공동으로 참여하는 통합적 관리체계의 일환으로 운영됨.
- 평가심사실은 사업 모니터링 및 성과관리 방안을 담당하고, 예산법무부는 예산계획변경의 적절성 등 예산계획을 모니터링하며, 원조조달부는 조달 및 기술평가관련 사항의 검토 등 사전협의제 통합운영을 담당하고, 지역부와 해외사무소는 사업기획 및 수행결과가 반영된 TAG를 위한 자료를 제공하고, 경제사회개발부는 사업성과관리에 기반하여 TAG운영을 총괄하며,
- 이를 위해 TAG 참여자는 기본적으로 경사부 소관 분야 팀장 및 담당자, 지역부 사업팀장 및 담당자, 기술평가팀 담당자, 조달팀 담당자, 평가심사실 담당자로 구성하며, 사무소는 요청 시 참여 가능 및 외부 전문가(기관)를 활용함.

<그림 II-3> TAG 구성



출처: KOICA(2014a) KOICA 프로젝트 품질관리를 위한 기술관리그룹 구성 및 운영계획

- TAG는 사업추진 단계에서 가장 핵심이 되는 시기 - 사업기획 및 형성 단계, 즉 ▲실시협의(TAG1) 전, ▲집행계획(TAG2) 수립 전 그리고 사업수행 중 ▲사업계획 주요 변경사항 발생시(TAG3) - 예 가동되어 기본계획 수립 또는 계획 변경의 타당성 및 근거에 대한 종합적인 검토를 수행함.
- 따라서 TAG별로 다음과 같은 주요현안에 대한 논의를 함.
 - TAG1: 현황 및 문제점 분석결과의 적절성, 이를 해결하기 위한 사업기본방향 및 구성의 타당성(사전조사결과보고서, 기본계획(안), 실시협의 계획서, PDM) 등을 검토함.
 - TAG2: 사업구성 내용의 적절성, 타당성(집행계획(안), 예산산출내역, RFP 및 PDM) 등을 검토함.
 - TAG3: 주요 사업변경의 필요성, 대안의 합리성(주요 추진방향 및 투입

내역 변경, 예산변동 등 근거자료) 등을 검토함.

- 검토방향 및 세부 검토항목 등 통합적인 점검 체계 운영을 통해 사업점검의 일관성을 기하고, 분야 프로그램별 특성에 따른 세부 검토항목을 고려함.
 - 사전조사결과에 따른 사업추진 타당성 및 추진 기본방향, 구성과 집행 계획(안) 등 사업문서 품질 및 사업 계획의 타당성, 적절성, 지속가능성 등을 중점 점검함.
 - 사업의 ‘성과관리(PDM)’ 및 ‘사업관리(Project Management)’ 측면을 통합적으로 관리하여 사업의 전략, 개발성과, 국별 상황 및 관리 측면을 모두 점검함.
- PM선정 이후에 운영되는 TAG는 PM과 KOICA 담당자(또는 부서)가 수립하거나, 검토한 문서 및 보고서, 활동결과 등을 검토하는 주요한 이해관계자 집단임.
 - PM은 TAG와의 협력을 통해서 사업계획의 기술적 타당성 및 적절성, 사업관리 계획의 효율성 등을 공동으로 검토, 점검하는 바 사업추진의 위험성을 최소화하고 사업효과성을 제고할 수 있음.
 - 또한 계획 및 검토결과를 지속적으로 누적하여 관리하면, 향후 사업의 질 관리를 위한 자료축적이 가능하고, 나아가 타 개발협력 사업에 활용 가능한 경험적 지식과 교훈으로 활용이 가능함.
 - KOICA 사업 담당자들의 분야별 전문성, 사업관리 및 조달관리 전문성 제고에 도움이 되며, KOICA 내외부 전문가간 협력채널로 중장기적으로 활용 가능함.

Ⅲ. PM 제도를 활용한 성과중심관리

1. PM의 역할⁴⁾ 및 과업

- 전장에 기록한 대로 PM은 사업기획 및 사업수행의 성과중심관리, 사업 결과평가 및 사후관리, 각종 위험과 분쟁요인 파악 및 발생 시 해결방안 모색 등의 업무를 통합하여 체계적이고 일관된 프로젝트(프로그램) 사업 관리를 하는 전문기관(또는 전문업체)를 지칭함.
- 따라서 [표Ⅲ-1]에 요약되어 있듯이 PM은 사업 형성 및 기획지원, 실시 협의조사 및 사업집행계획 수립 지원, 사업수행자(PC) 및 기관 선정 지원, 국제수준의 성과를 도출할 수 있도록 사업수행의 성과를 관리 및 평가, 사후관리 등의 과업수행을 통하여 프로젝트형(프로그램) 사업의 기획, 수행, 평가 등 사업전반에 대해 총괄적인 관리책임을 가짐.
- 사업형성 및 기획이란 사업조사결과를 활용해서 사업기본계획 수립을 하는 것인데, 이를 위해 PM은 아래의 과업을 수행함.
- 기 파악된 수원국의 기술적, 경제적, 환경적 타당성 분석
- 사업성과 지표 및 이를 활용한 단계별 사업평가계획 검토 및 확정
- 사업구성요소(건축 및 기자재 제공, 역량강화 및 컨설팅 등) 최적 배분 계획 검토 및 확정
- 사업비 규모 및 배분(사업비에 사후관리 예산 반영 등)의 적정성 검토
- 사업기간 및 일정의 적정성 분석 및 지속성이 제고된 사업계획 확정
- 실시협의조사 및 사업집행계획 수립지원을 위해 PM은 실시협의 조사계획 수립, 실시 및 분석을 통해서 KOICA 담당부서와 함께 사업집행계획을

4) PM의 독립성이 제고 된다면, 성과관리의 지원자 역할보다는 KOICA를 대신하여 사업관리 및 성과관리의 총괄책임자로서 책무성이 강조되어, KOICA 담당자의 업무가 경감될 수 있음.

수립함.

- 이를 위해 PM은 형성 및 기획단계에서 실시한 사전조사결과를 분석하여 평가 및 대안을 제시 및 관련 보고서를 작성하고,
- 실시협의조사 및 KOICA의 사업기본계획 수립 지원을 위해, 일정, 예산, 전문가 투입시기 등이 포함된 사업관리계획서와 실시협의계획서 및 ROD 초안 작성을 지원하며,
- 아울러 사업규모 및 기간, 항목별 적정 예산규모, 사업시행자 선정방식, 지속가능한 운영방식, 국제적 기준에 부합되는 평가계획, 예상되는 분쟁 발생 시 Risk Management Plan 등이 포함된 성과중심관리방안을 제시함.
- PC 선정지원을 위해 PM은 PC 선정계획(RFP) 초안을 작성하거나 검토하고, 참가신청 PC의 제안서를 검토, 분석하며, PC선정위원회에 직접 참여함.
- 사업수행관리를 위해 PM은 PC가 작성한 사업세부수행계획서를 분석하여 사업일정 및 계약관리계획 확정, 사업 진행 및 종료보고서 작성관리, 사업종료 후 관리 및 운영, 이견/분쟁/위험 관리 및 조정의 과업을 수행함.
- 특히 이견/분쟁/위험 관리 및 조정과 관련하여, PM은 수원국-PC, KOICA-PC 및 기타 사업참여자간 사업수행과정에서 발생하는 계약, 예산에 대한 사전검토를 통해 사업과 관련된 위험요소를 예상하고 이에 대한 최선의 대응방안을 모색하여, 문제발생시 해결방안을 제시하고, 대처에 총괄책임을 가짐.
- 사업평가는 사업목표(성과물 및 산출물)의 효과적이고 효율적인 달성을 책임지는 PM의 가장 중요한 과업이며, 이를 위해 국제수준에 부합되는 단계별 평가계획(평가시기 및 일정, 평가대상 및 방법, 예상 문제점 및 대안제시, 사후관리 추진방안, 평가보고서 목차 등)을 수립하여 사업참여자(KOICA, PC 및 수원국 등)의 의견을 반영하여 확정된 후 계획에 따라 평가를 실시하고 관련 보고서를 작성함.

- 이를 위해 PM은 PC와 함께 Baseline과 Endline Survey를 실시하고, 아울러 사업수행 중 M&E도 지속적으로 수행함.
- PM은 사업종료 후 사후관리에 필요한 기술 및 예산 등 필요지원 계획을 수립하여 이를 사업비에 반영하고, 주기적인 사후점검을 통해 영향력과 지속가능성이 담보된 사후관리를 수행하며,
- KOICA-PC-수원국간 사후관리로 인한 분쟁발생시 중재 및 해결방안을 제시하고, 사후평가보고서 작성을 통해 사업의 지속가능성 극대화

[표 III-1] 프로젝트(프로그램) 사업수행단계별 PM의 역할 및 과업

사업수행 단계	PM의 역할 및 과업
형성 및 기획지원	○ 사업 사전조사 및 사업기본계획 수립 지원 - 수원국의 기술적, 경제적, 환경적 타당성 분석 - 사업성과 지표 및 단계별 사업평가계획 확정 - 사업구성요소(건축 및 기자재 제공, 역량강화 및 컨설팅 등) 최적 배분계획 확정 - 사업비 적정성 분석 및 지속가능성에 필요한 사후관리 예산 포함 등 사업비 규모 및 배분의 적정성 검토 - 사업기간 적정성 분석 및 지속가능성 있는 사업계획 수립
실시협의 조사/사업 집행계획 수립지원	○ 실시협의 조사 및 사업 세부시행계획 수립 지원 - 기존 형성 및 기획단계 사전조사결과보고서 결과 분석, 평가 및 대안 제시 보고서 작성 - 사업관리계획서(수행일정, 예산, 전문가 투입시기에 따른 적정성) 작성 - 실시협의 수립지원 및 ROD 초안 작성지원 - 사업규모 및 기간, 항목별 적정 예산규모, 사업시행자 선정방식, 지속가능한 운영방식, 국제적 기준에 부합되는 평가계획, 예상되는 분쟁발생 등 Risk Management Plan 등 세부추진방안 제시 - 국영문 실시협의보고서 및 세부추진계획 작성지원 ○ 성과지표 및 PDM 확정(Baseline Survey후 조정 가능) ○ 성과중심관리 방안 수립 및 시행
PC 선정지원	○ PC 선정 지원 - 사업시행사 선정계획(RFP) 초안 작성 또는 검토 - 참가 PC 제안서 검토 및 보완사항 분석

사업수행 관리	○ PC의 사업수행계획서 분석 및 수행계획 확정 지원 - 사업추진일정, 인력투입규모 및 시기, 각종 산출물 수준 및 시기, 예산집행 관리 등 ○ 사업일정 및 계약관리 - 분기별 사업수행자 추진일정, 각종 산출물 검토 및 대안제시 - 공정/기성/계약관리, 사업 단계별 주요사항 검토 및 요약정리 ○ 이견/분쟁/위험 관리 및 조정 - 수원국-PC, KOICA-PC 및 기타 사업참여자 간 사업수행과정에서 발생하는 계약, 예산 문제에 대한 검토 및 해결방안 제시 ○ 사업진행 및 종료보고서 작성 - 사업추진경위 및 경과, 예산집행결과, 성과지표 달성도를 포함한 주요 성과, 사후관리 계획 등 ○ 사업 후 관리 및 운영방안 제안
사업평가	○ 주요일정 및 단계별 평가 계획 수립, 보고서 작성 및 제출 - 국제수준에 부합되는 단계별 평가계획 수립(평가시기 및 일정, 평가대상 및 방법, 예상 문제점 및 대안제시, 사후관리 필요성 및 추진방안, 평가보고서 목차 등) 및 확정 - 중간, 종료 평가보고서 작성 및 제출 ○ Baseline Survey 실시 초기 값 및 최종 값 비교
사후관리	○ 사업종료 후 일정 기간 내 사후점검 및 기술지원 - KOICA-PC-수원국간 사후관리로 분쟁발생시 중재 및 해결방안 제시 - 영향력과 지속가능성이 담보된 사후관리 및 기술지원(필요시 예산확보 방안 강구) - 사후평가보고서 작성 및 제출

2. PM의 자격, 선정 기준 및 방법

2.1 KOICA의 PM 자격, 선정 기준 및 방법(2015년 현재)

- 2015년 현재 KOICA에는 PM의 자격, 선정기준 및 방법에 대해 별도의 공식문서나 규정이 마련되어 있지는 않으며 다만, PM선발 시 기존의

PMC 선발기준 및 방법에 사업관리와 평가부문의 전문성과 경험을 추가 및 보완하여 개별 사업의 특성 및 상황을 고려하여 PM선발 기술제안서를 통해 자격 및 기준을 제안하고 있음.

- 따라서 본고에서는 KOICA에서 최근 PM 선정을 위해 공모한 사업제안서[베트남 핑찌성 및 라오까이성 행복프로그램, 2015]를 통해 KOICA가 적용하고 있는 PM의 자격, 선정기준 및 방법을 살펴봄.
- KOICA는 PM선정 시 최소 자격기준⁵⁾ 이외에 다른 제약조건 없이 경쟁 입찰 방식으로 PM을 선정하고 있고,
 - KOICA의 PM 선정기준은 아래 [표 III-2]와 같이 과업의 이해도, 투입인력의 경험 및 능력, 사업관리 전문성, 사업관리 및 사업평가 능력, 예산관리 방안 및 특수제안 등 6가지로 요약할 수 있음.

[표 III-2] KOICA의 PM 선정기준

구분	선정기준
과업의 이해도	○ PM 용역의 목적 및 KOICA 요구사항 분석 ○ 과업수행환경 분석 및 주요업무에 대한 이해도 ○ 관리대상사업 및 PC 용역수행계획에 대한 이해도
투입인력의 경험 및 능력	○ 총괄PL의 사업추진 역량, 기술전문성, 영어구사능력 ○ 기타 투입인력의 업무수행경험, 해당분야 전문성, 어학능력 등 ○ ODA전문교육 및 평가대상 사업과 관련된 자격 및 전문교육 이수현황과 계획 등
사업관리	○ 사업수행 단계별 공정관리 및 기술자문 방안, 성과물 품질관리 방안 등
성과관리 및 사업평가	○ 성과관리 방안의 적절성 : 기초선조사 계획 분석결과 및 추진방안, PDM 분석 및 수정결과, 종합보고서 작성방안 등 ○ 사업평가: 착수/중간 및 종료평가 실시계획, 평가기준 등
예산관리 방안	○ 제안된 방안의 실효성, 타당성 검토
특수제안	○ 사업성과 제고 방안 및 기타 제안사항의 적절성, 타당성

출처: 한국국제협력단(2015b). 베트남 행복프로그램 기획관리 용역업체 선정 제안요청서

5) 해당분야의 PM 또는 PC의 사업참여 경험이 있는 공공기관, 민간회사(회계법인, 컨설팅회사 등), 연구소, 대학교, 비영리법인 등

2.2 해외공여기관의 PM 자격, 선정 기준 및 방법

(1) PM 자격

(UNDP)

- 다자간 대표 공여기관인 UNDP와 양자간 대표 공여기관인 DFID의 사례를 통해 KOICA 프로젝트형(프로그램형) 사업에 적합한 PM 자격기준을 고찰함.
- [표 III-3]에 예시된 UNDP의 기준을 통해 PM의 자격을 살펴보면, PM의 자격 기준은 크게 전문역량(Competency)과 필요기술 및 직무경험(Required Skills and Experience)의 두 가지로 구분할 수 있음.
- 전문역량은 다시 포괄적 역량과 기능적 역량으로 세분할 수 있으며,
 - 포괄적 역량에는 UNDP의 개발협력 사업에 대한 이해, 윤리, 종교, 민족 등 다양한 사회적 이슈에 관한 이해 및 역량과 모든 민족에 대한 평등한 사고 등이 포함되고,
 - 기능적 역량에는 개발 및 수행적 효과, 리더십 및 자기관리 그리고 지식관리 및 학습 등에 관한 역량이 포함됨.
- 필요기술 및 직무경험에는 학력, 경력, 언어구사 능력 등이 포함됨.

[표 III-3] PM의 자격(UNDP)

구분		내용
전문 역량	포괄 적 역량	• Demonstrating ethics and integrity • Promotes the vision, mission and strategic goals of UNDP • Displays cultural, gender, religion, race, nationality and age sensitivity and adaptability • Treats all people fairly without favoritism
	기능 적 역량	개발 및 수행 효과(Development and Operational Effectiveness) • Ability to perform a variety of project management related tasks • Ability to lead strategic planning, results-based

		management and reporting <u>리더십 및 자기관리(Leadership and Self-Management)</u> • Focuses on impact and result for the project beneficiary • Leads teams effectively and shows conflict resolution skills • Consistently approaches work with energy and a positive, constructive attitude • Demonstrates strong oral and written communication skills • Builds strong relationships with project beneficiary and external actors • Remains calm, in control and good humored even under pressure • Demonstrates openness to change and ability to manage complexities • Responds positively to feedback and differing points of view • Solicits feedback from staff about the impact of his/her own behavior <u>지식관리 및 학습(Knowledge Management and Learning)</u> • Shares knowledge and experience and contributes to UNDP practice areas • Promotes a learning environment in the office • Demonstrates strong coaching/mentoring skills, regularly providing helpful feedback and advice to others in the office • Actively works towards continuing personal learning and development in one or more practice areas, acts on learning plan and applies newly acquired skills
필요기술 및 직무경험	교육	• 학위, 전공분야
	경력	• 경력범위(인정분야 적시), 최소 경력기간, 경력관련 우대사항
	언어	• 필요 언어 및 언어구사 정도

출처: UNDP(2015). jobs.undp.org

(DFID)

- DFID은 PM역할을 하는 성과관리 컨설팅기관이 갖추어야 할 기준으로 전문역량과 필요기술 및 직무경험을 6대 핵심 역량으로 세분하여 제시하

고 있음.

- ①평가 방법 및 실행적 전문성, ②지역적 포괄성, ③분야 포괄성, ④프로그램 포괄성, ⑤협업능력, ⑥의사소통 능력
- 평가기획 및 실행적 전문성은 평가 방법 설계에 있어 국제적 표준에 부합하는 적합한 방법을 적용하여 사업 수행의 성과를 신뢰성과 타당성 있게 측정 할 수 있는 역량과 효과적인 모니터링 및 품질관리 역량에 관한 것이며,
- 지역적 포괄성은 총괄PL의 사업추진 역량, 기술전문성, 영어구사능력을 활용하여 다양한 사업대상 지역에서 수행되는 사업에 대한 효과적이고 효율적인 성과관리를 하고, 취약국과 분쟁지역 등 DFID가 실제 사업을 수행하고 있는 다양한 지역에 대한 이해 및 지식에 관한 역량을 말하며,
- 분야 포괄성은 DFID가 수행하고 있는 다양한 사업 분야와 크로스커팅 분야에 대한 심층적인 지식보유 여부에 관한 역량이며,
- 프로그램 포괄성은 DFID 내 다양한 사업 중 평가요청이 있는 사업 또는 기후변화기금으로 운영되는 사업에 대한 전문지식을 말하며,
- 협업능력은 수원국을 비롯하여 개발협력사업과 관련된 다양한 이해관계자들과의 협업 경력 및 역량을 말하며,
- 마지막으로, 소통능력은 적합한 매체나 채널을 통해 사업수행자들과 성과관리 결과를 공유하고 확산할 수 있는 역량과 경험을 말함.

[표 III-4] DFID 성과관리 컨설팅기관의 핵심 역량

항목	내용
평가 기획 및 실행적 전문성 (Design and implementation of evaluations)	○ 평가 방법 설계에 있어 국제적인 표준에 부합하는 적합한 방법을 적용하여 사업 수행의 성과를 신뢰성과 타당성 있게 측정을 할 수 있는 역량 ○ 효과적인 모니터링과 품질 관리 역량
지역적 포괄성 (Geographic)	○ 총괄PL의 사업추진 역량, 기술전문성, 영어구사능력 ○ 다양한 사업대상 지역에서 수행되는 사업에 대한 성과관리가

coverage)	이루어질 수 있어야 하며, 취약국과 분쟁지역 등 DFID가 실제 사업을 수행하고 있는 지역에 대해 파악할 수 있는 역량
분야 포괄성 (Thematic coverage)	○ DFID가 수행하고 있는 다양한 사업 분야와 크로스커팅 분야 평가에 대한 전문성
프로그램 포괄성 (Programme coverage)	○ DFID 내 다양한 사업 중 평가요청이 있는 사업 또는 기후변화기금(ICF: International Climate Fund, 개도국의 기후변화 및 삼림파괴 완화, 저탄소 녹색성장 도모)으로 운영되는 사업에 대한 전문성
협업능력 (Working with others)	○ 수원국을 비롯하여 개발협력사업과 관련된 다양한 이해관계자들과의 협업 경력과 역량
소통능력 (Communications)	○ 적합한 매체나 채널을 통해 사업수행자들과 성과 관리 결과를 공유 및 확산하는 역량과 경험

출처: DFID (2013). Terms of Reference Global Evaluation Framework Agreement (GEFA)

(2) PM 선정기준 및 방법

(DFID)

- 전장에서 살펴본 자격기준을 바탕으로 해외공여기관들이 PM 선정 시에 고려하는 주요평가기준은, 과업에 대한 이해도, 투입인력의 사업내용에 대한 전문성, 성과 및 사업관리 전문성 등 크게 3가지로 나누어짐.
- DFID는 [표 III-5]와 같이 5대 핵심 요소에 대해 중요도에 따라 비중을 부과하여 PM역할을 하는 성과관리 컨설팅기관 선정의 기준으로 활용함. 가장 중요한 요소인 (1) 사업세부계획의 수행 방법론 및 접근법에는 40%의 비중을, (2) 투입인력 전문성과 (3) 효율성에는 각각 20%의 비중을 (4) DFID에 대한 서비스와 책무성을 위한 방법론에는 15% 비중을 그리고 끝으로 (5) 서비스 수행에서의 혁신에는 5%의 비중을 부여함.

[표 III-5] DFID 성과관리 컨설팅기관의 선정기준 내용 및 중요도

구분	내용	비율
사업 세부계획의 수행 방법론 및 접근법	○ 사업의 성과관리를 위한 질적·양적·혼합적 연구방법론 및 실험측정방법론 활용 역량	40%
투입인력 전문성	○ 성과관리 컨설팅기관 구성원의 DFID 사업수행지역 및 세부분야와 크로스커팅 이슈에 대한 전문성	20%
효율성 (비용 대비 효과)	○ 컨설팅으로 인한 사업 개선 효과와 컨설팅 수행비용의 비교 분석	20%
DFID에 대한 서비스와 책무성을 위한 방법론	○ 사업계획 이행 역량	15%
서비스 수행에서의 혁신	○ 성과관리 방법론 및 수행에서의 혁신성과 창의성	5%

출처: Merzell (2012). Global Evaluation Framework Agreement

- 비중이 가장 큰 사업세부계획의 수행 방법론 및 접근법이란 사업의 성과관리를 위한 질적·양적·혼합적 연구방법론 및 실험측정방법론을 활용할 수 있는 역량을 말하는 것이고,
 - 투입인력 전문성은 DFID 사업수행지역 및 세부분야와 크로스커팅 이슈에 대한 전문성에 대한 것이며, 효율성이란 PM이 제공할 수 있는 사업 개선 효과와 컨설팅 수행비용의 비교우위에 관한 것임.
 - 그리고 DFID에 대한 서비스와 책무성을 위한 방법론은 사업계획 이행 역량을 말하며, 끝으로 서비스 수행에서의 혁신은 성과관리 방법론 및 수행에서의 혁신성과 창의성에 관한 것임.
- PM 기관의 선정 시 DFID은 일정 수준의 기관을 우선 Pool로 구성하고, Pool에 있는 기관들만을 대상으로 입찰권고와 입찰경쟁을 실시하고 있음.

(아시아개발은행(ADB))

- 아시아 개발은행(ADB)도 [표 III-6]과 같이 PM기관선정시 핵심평가요소별로 비중을 달리하여 PM기관선정에 활용하고 있음.
- 컨설팅 기관 선정 시에 활용하는 핵심평가요소는 (1) 기관의 역량 및 경험, (2) 접근방법 및 기술적 측면, (3) 구성원 이력 등 크게 3가지임.
 - 이중 PM팀원의 일반 자격요건, 해당 프로젝트와 관련된 경험 및 수원국에서 프로젝트 수행 경험 등에 관한 구성원 이력에 가장 많은(50-70%) 비중을 부여하고 있음.
 - 20-40%의 비중을 부여하는 PM기관의 접근방법 및 기술적 측면에 대해서는 프로젝트 이해정도, 방법론의 질적 측면, 혁신성, 작업 프로그램 내용 등을 중점적으로 고려함.
 - 마지막으로 10-20%의 가장 낮은 비중을 부여하는 기관의 역량 및 경험정도는 유사 프로젝트 수행경험, 프로젝트 예정지역 또는 유사 환경에서 프로젝트 수행경험 등을 주로 고려함.

[표 III-6] ADB 성과관리 컨설팅기관의 선정기준 내용 및 중요도

구분	내용	점수 (1000점 만점)
기관 역량, 경험	○ 유사 프로젝트 수행경험 ○ 프로젝트 예정지역 또는 유사 환경에서 프로젝트 수행경험 ○ 기타 부수적인 관련요소	100~200점
접근방법 및 기술적 측면	○ 프로젝트 이해도 ○ 방법론의 질적 측면 ○ 혁신성 또는 TOR상의 코멘트 ○ 작업 프로그램 내용 ○ 구성원 스케줄 ○ 프로젝트 대응 설비 ○ 프레젠테이션	200~400점
구성원 이력 (Personnel biodata)	○ 일반 자격요건 ○ 해당 프로젝트와 관련된 경험 ○ 수원국에서 프로젝트 수행 경험	500~700점

출처: ADB (2013). Consulting Services Operations manual

○ ADB는 PM기관선정 시 참여기관의 제약이 없는 Open Pool에서 사업의 특성에 따라 아래와 같이 다양한 방식으로 기관을 선정함.

- ① 품질 및 비용기반 선택방식(Quality and cost based selection)
- ② 품질기반 선택방식(Quality based selection)
- ③ 고정된 예산 선택방식(Fixed budget selection)
- ④ 최소비용 선택방식(Least cost selection)
- ⑤ 컨설턴트의 자격 선택방식(Consultant's qualifications selection)
- ⑥ 단일 소스 선택방식(Single source selection)

2.3 KOICA에 적합한 PM 자격, 선정 기준 및 방법

(1) PM의 자격 및 선정 기준

(PM의 자격)

- KOICA는 PM의 선정의 기준으로 과업에 대한 이해도, 투입인력의 경험 및 능력, 그리고 사업의 관리(예산관리 포함)와 평가와 같은 기능적 역량에 가장 큰 비중을 두고 있음.
- 특히 PC의 사업수행을 객관적으로 평가하여 사업이 지향하는 소기의 목적(성과물 및 산출물 등)의 효율적 달성을 위해 객관적인 기준에 기반한 성과중심관리를 할 수 있는지 여부와 특정사업 분야에 대한 전문지식이 핵심기준임.
- 하지만 KOICA와 PC간의 연결채널로서 우리나라 및 수원국의 다양한 전문가들과 지속적으로 소통하며 협업을 하여야 할 PM의 경우 협업 및 소통능력과 사업 지역에 대한 이해도 등에 대한 포괄적 역량도 KOICA의 PM선정기준에 포함되어야 할 것임.
- 따라서 PM 선정 시 [표 III-8]와 같이 사업수행지원역량, 성과중심 관리 기획 및 수행역량, 사업평가 역량, 소통 및 포괄적 역량, 위험관리 역량 등 5가지를 KOICA 사업의 총괄관리 책임을 맡는 PM의 핵심 자격기준으로 제안함.
- 성과중심관리 기획 및 수행역량은 PM의 자격 중 가장 중요한 항목인데, 이는 PM의 성과중심관리에 대한 전문지식 및 경험정도를 판단하고, PM의 PDM 작성, 분석 및 관리, 기초선 및 최종선 조사 기획, 수행 및 관리와 관련된 역량을 판단하는 것이며,
- 사업평가 역량은 성과중심관리에 기초하여 사업평가를 기획하고 이를 사업현장에 실제적으로 적용할 수 있는 PM의 능력에 관한 것이며,

- 사업수행지원 역량은 사업 목적 및 주요내용 이해, 대상국가 및 지역 이해, KOICA 요구사항 이해, 분야 전문성 및 사업수행 단계별 공정관리 등에 필요한 역량을 PM이 갖추고 있는지 여부를 판단하는 것이고,
- 소통 및 포괄적 역량은 다양한 배경 및 전문지식을 가진 사업 참여 전문가들의 능력을 효과적으로 활용하기 위해 필수적인 PM의 자격이며, 이를 위해 다문화 및 글로벌 환경이해를 통한 의사소통능력과 문서작성 및 언어 활용능력 등에 대해 PM이 충분한 자격이 있어야 하며,
- 마지막으로 사업의 효과성제고와 성과달성을 위해 예상위험을 분석하고 대응방안을 수립/시행하는 위험관리 역량도 PM이 반드시 갖추어야 할 자격임.

(PM의 선정기준)

- [표 III-7]의 마지막 열에 추가로 제안하였듯이 PM선정 시에 5가지 핵심 기준에 차등의 비중을 부여하여 PM의 적합성을 판단할 것을 제안함.
- 우선 성과중심관리 기획 및 수행역량에 30%의 비중을 부여하며,
- 두 번째로 중요한 항목은 사업평가 역량이며 이를 위해 25%의 비중을 부여하고, 세 번째는 사업수행지원 역량에 20%의 비중을 부여하고,
- 네 번째는 소통 및 포괄적 역량에 20%의 비중을 부여하고, 마지막으로 위험관리 역량에 10%의 비중을 부여함.

[표 III-7] PM 선정기준 및 비중(제안)

구분	선정기준	비중
사업수행지원 역량	○ 사업 목적 및 주요내용 이해 ○ 대상국가 및 지역 이해 ○ KOICA 요구사항 이해 ○ 분야 전문성 및 사업수행 단계별 공정관리 역량	20%
성과중심관리 기획, 수행 역량	○ 성과중심관리에 대한 전문지식 및 경험 ○ PDM 작성, 분석 및 관리 역량 ○ 기초선 및 최종선 조사 기획 및 수행역량	30%
사업평가 역량	○ 성과중심관리에 기초한 사업평가 기획 및 적용 역량	25%
소통 및 포괄적 역량	○ 사업참여자들과의 소통 능력 ○ 보고서(국영문) 작성 능력 ○ 어학(특히 영어의 말하기와 쓰기) 역량 ○ 다문화 및 글로벌 환경이해 역량	15%
위험관리 역량	○ 예상위험 분석 및 대응방안 마련	10%

(2) PM 선정방법

- 앞서 살펴본 주요 공여기관의 PM기관 선정기준에 따라 구체적인 PM 선정방법을 비교해 보면, DFID처럼 일정 수준의 기관을 우선 Pool로 구성하고, 이들을 대상으로만 입찰권을 부여하여 입찰경쟁을 실시하는 형태와, ADB와 같이 별도의 Pool에 한정하지 않고 기관을 선정하는 형태로 대별됨.
- DFID 방식의 경우 해당분야의 전문기관을 육성할 수 있고, 해당기관과 전문가의 관리와 신속한 사업진행의 강점이 있고, 일정 수준 이상의 전문성이 확보된 기관만을 대상으로 하는 바, 성과관리에 대한 질을 확보할 수 있음. 다만, 이를 위해서는 자격기준을 만족하는 기관들이 다수 존재해야 한다는 전제가 수반되어짐.
- 이제 PM을 본격적으로 도입하기 시작하는 KOICA의 경우 DFID 방식의 적용에 제한점이 있을 수 있음.

○ 따라서 KOICA는

- 초기에는 ADB와 같이 별도의 Pool을 구성하지 않고, 제약조건 없이 경쟁입찰로 PM을 선정하고,
- 향후 PM제도가 성숙하여 특정분야의 전문기관의 Pool이 충분히 갖추지면 분야별 전문성에 따라 DFID와 같이 제한경쟁을 할 수 있을 것이며, 사안에 따라 국제기구 및 해외기관의 참여도 고려할 수 있을 것임.

3. PM의 효과적인 활동을 위해 고려하여야 할 사항

3.1 PM 활동방향

- KOICA는 프로젝트 사업을 “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 사업으로써, 사업의 발굴, 계획, 실시, 심사 및 평가에 이르는 전 과정을 체계적으로 추진하는 종합적인 협력사업 수단(ODA교육원, 2012)” 이라고 정의하고 있음.
- 통상적으로 이러한 프로젝트 사업은 일정한 기간(period)동안 자원을 투입하여(resources) 특정한 목적(objective, goal)을 이루는 과업을 의미함.
- KOICA는 프로젝트 사업을 프로젝트 등의 일반적인 특성(정확한 목표, 한정된 기간, 최소의 비용, 한정된 자원 등)을 포함하여, 물적 협력수단, 인적협력수단을 포함한 복합적인 의미로 정의하고 있음.
- 이렇게 정해진 시간 안에 개발목표달성을 위해 많은 인적, 물적 자원이 동시에 투입되는 프로젝트 사업의 경우 PM에 의한 지속적이고 연계성 있는 감리, 관리가 필요함.
- 특히 성과중심관리 기반 사업의 관리를 위해서는 KOICA 사업단계별로 PM의 구체적인 활동지침과 가이드라인 마련이 필요하며, 향후 이의

적용을 통해 지속 정교화시켜 나갈 필요가 있음.

○ 또한 PM의 효과적인 활동을 위해 다음의 몇 가지 사항을 추가적으로 고려할 필요가 있음.

- 프로젝트 사업은 비교적 장기간에 걸쳐 이루어지고, 다양한 이해관계자가 참여하는 불확실성이 높은 사업의 성격을 가지고 있는 바, 이로 인해 발생할 수 있는 위험을 최소화하기 위해서 PM이 사업의 기획, 평가 및 관리계획 수립 시 사업을 이해하고 사업 참여자들과 협의하는데 충분한 시간을 보장해 주어야 함.

- 효과적인 성과관리는 조직문화와 밀접한 관계가 있는 바, PM제도에 대한 원칙과 방법론을 개발함은 물론, KOICA 내부 구성원이 사업초기부터 파트너로서 적극적으로 참여할 수 있는 문화를 조성해 주어야 함.

- PM의 활동기간은 사업기획에서부터 사후관리까지 사업의 전 과정을 포괄하는 장기간임을 감안하여 PM의 과업과 이를 위한 지원계획이 수립되어야 함. 또한 성과중심관리 현황이 모니터링 및 축적되고, 공유될 수 있는 제도의 수립도 함께 고려되어야 함.

○ PM제도의 안정적 정착을 위해서는 PM과 KOICA 실무부서 간 명확한 관계정립과 역할분담이 선행되어야 함.

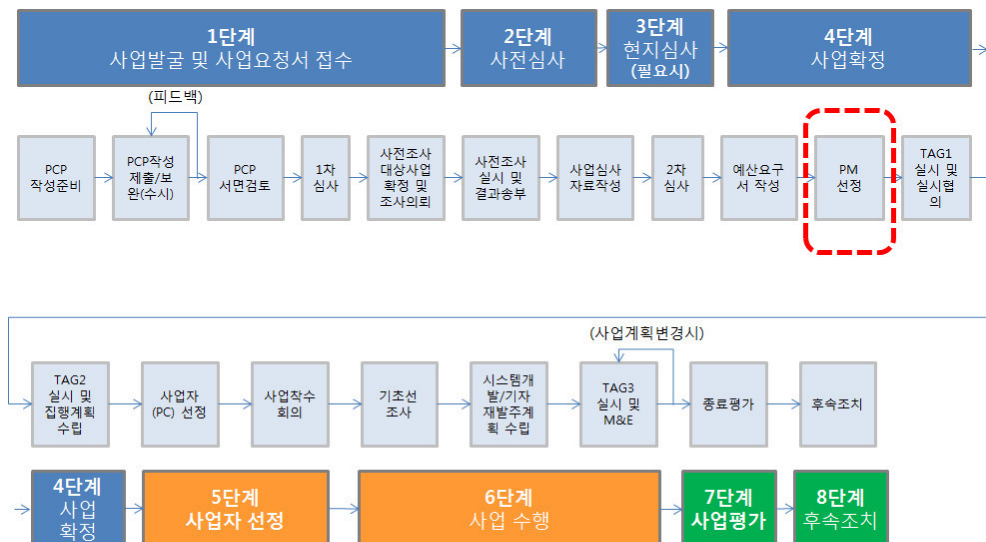
- PM과 KOICA는 성과중심관리를 위한 기획, 실행, 평가를 공동 실시하는 전략적 협력자로서, PM은 성과중심관리의 전문가(기관)로서 성과중심관리 분야의 기획, 관리, 평가의 실무를 담당하고, 관련 정보 및 자료를 생성하여 KOICA에 제공하며, 이를 바탕으로 KOICA는 기관차원의 성과중심관리와 연계하여 성과를 판단하고 이와 관련된 의사결정을 진행하며, 좀 더 나은 성과창출을 위해 PM에게 관련 사항을 피드백 하는 역할을 담당함.

- KOICA는 PM과의 정기적인 협의회 개최를 통해 진행상황을 점검함은 물론, TAG1, 2, 3 등의 주요 회의에 PM을 참여시켜, 성과중심관리 관련 의견을 청취하고, 판단 및 평가에 활용함.

3.2 PM의 선정 시기

- 현재 PMC를 활용한 KOICA의 프로젝트 사업 운영은 사업형성 및 기획이 개별 외부전문가들의 단기과견을 중심으로 이루어지고 있어, 이에 따라 조사 및 사업기획이 부실해지고 잦은 추가 조사수요가 발생함.
- 따라서 PM의 선정은 PM이 사업형성 및 기획을 위한 조사를 충실히 할 수 있도록 가능한 한 사업초기에 시행되어야 하며, 이를 통해 사업형성 및 기획의 책임성을 강화할 수 있음.
- PM은 <그림 III-1>에서 보는 바와 같이 실시협의 이전에 선정하여, KOICA-수원국과 함께 실시협의 및 집행계획을 공동으로 수립하여 기획단계에서부터 계획적이고 전략적인 성과중심관리 기반의 사업이 추진될 수 있도록 해야 함.
- 이를 통해 PC 선정의 효과성을 제고하고 PC가 선정된 후 PC가 수행할 기초선 조사 등의 충실도도 극대화할 수 있음.

<그림 III-1> PM 선정시기(안)



- 현재 KOICA에서 PM제도를 시범적용하고 있는 일부 사업의 경우, PC

선정은 물론 기초선 조사 등의 절차가 완료된 사업에 PM이 뒤늦게 참여하게 되어, 성과중심관리 중 가장 중요한 단계 중 하나인 기획단계에 PM이 참여하지 못하는 결과를 초래하여, PM의 역할이 PC가 수립해 놓은 관리계획을 단순 모니터링 하는 수준에 그칠 수 있는 위험이 있음.

- PM 선정시기는 앞서 II장에서 언급된 바와 같이, 수원국과의 실시협의 이전에 선정이 완료되어, KOICA 실무부서와 함께 실시협의 계획을 수립함은 물론, PM 자체의 사업관리방안을 수립할 수 있는 시간을 확보하는 것을 권장함.
- 다만, 수원국 상황 및 기타 사업추진과 관련된 제반여건이 여의치 않을 경우에는 다소간의 변경이 있을 수 있으나, 최소한 PC선정 이전에 PM 선정이 완료되어야 함.

3.3 PM과 사업지속가능성

- PM의 활동기간은 사업성과의 지속가능성 확보를 위해서 반드시 사업의 사후관리를 포함하도록 하여, 사업의 영향력 등 비교적 장기적 성과의 측정과 품질관리가 될 수 있는 구조가 되도록 함.
- 또한 사업기획단계에 투입할 수 있는 PM의 시간과 자원을 충분히 확보하도록 함.
- 다만, 현재는 PM사업 도입의 초기인바, 관련분야 전문가나 참여기관의 확보에 어려움이 적을 수 있으나, 향후 2~3년 후 동 방식의 사업추진이 누적될 경우 부족한 경우가 발생할 수 있음. 이를 위해 초기에는 가능한 PM의 기회를 다양하고 폭넓게 제공하고, PM분야 전문기관 육성도 함께 고려할 필요가 있음.
- PM사업의 지속적인 운영을 통해 성과관리를 공고히 하기 위해서는 성과관리를 실시간 입력할 수 있는 시스템이 마련되어야 하며, 이를 통해 국가 별, 프로그램 별, 개별 사업 별로 사업관리에 따른 모든 데이터가 축적되어야 함.

- 또한 성과관리를 통해 지속적인 사업개선과 보완이 이루어지기 위해서는, 타 동료공여국과 같이 정기 보고서 등이 지금보다 공개되어야 하며, 특히 사업을 수행하는 PC 등에게 사업의 실패, 성공 사례를 비롯한 폭넓은 정보접근권한이 주어져야 함.
- 효과적인 성과중심관리의 실시를 위해서는 기획, 실행, 평가의 모든 절차에 이르기까지 충분한 인적자원 확보 및 재정 지원이 필요함.
- 대표적인 예로 WFP의 경우, 성과중심관리와 위험요소 경감을 위해 사업수행과 별개로 사업이 이루어지고 있는 국가들에 대한 정치, 경제, 사회, 환경 등 다양한 분야에 있어서 사업에 위협이 될 수 있는 요소들을 조사하고 수집하여 리스트화 함으로써 사업 수행 시점 또는 향후 중장기적으로도 위험 요인을 예방하기 위한 노력을 기울이고 있음.(홍은표 외, 2014).
- 사업 시행, 종료 후 평가, 후속 조치 등에 있어서 일관되고 지속적인 이력관리와 후속 조치에 대한 수행 및 결과를 감리하기 위해서는 PM 전문 인력 발굴 및 육성과 그에 따른 업무절차가 마련되어야 함.
- 또한 이러한 일련의 절차를 수행하기 위한 전문인력은 고도의 전문성을 요구하고, 성과중심관리에 많은 시간을 투입해야 하는 바, 재정지원이 뒷받침되어야만 양질의 인적자원을 안정적으로 수급 가능할 것임.

3.4 PM의 전문성 및 예산

- PM기관 또는 업체의 경우 전문성 확보, 사업참여자들 간의 소통증진 및 관리의 효과성을 위해 전문적 및 관리적 역량을 고려할 필요가 있음. 이를 위해 PM팀은 총괄 PM(해당분야 경력 20년 이상), 사업별 또는 국가별 부PM(해당분야 경력 15년 이상), 세부분야별 내용 전문가(해당분야 경력 10년 이상), 기타 분야별 주니어 전문가로 구성할 것을 권장함.
- 현재 PM(기관)을 위한 예산구성은 직접 인건비, 제경비, 기술료, 국내외 경비 등 사업비만을 반영하고 있는데,

- 비교적 장기간(최소 6~7년) 동안 지속적이고 안정적인 사업 추진을 위해 상기의 예산항목에 추가하여, PM기관의 운영에 필요한 예산(예: 참여직원의 4대 보험료 및 퇴직금 등)도 고려할 필요가 있음.

3.5 주요 공여기관과의 파트너십

- PM활동시에 주요 공여국 및 유관기관과의 파트너십 강화를 통해서 사업중복 방지와 사업평가의 효과성과 효율성을 강화할 필요가 있음.
- KOICA가 현재 실시하고 있는 주요 공여기관과의 MOU, 공동사업 추진등의 사업협력에 더해 평가 및 모니터링 등 성과중심관리 측면까지 협력의 범위를 확대할 필요가 있음.
- 주요 공여국과의 파트너십을 통해서 상호간 비교우위 부분을 벤치마킹할 수 있으며, 공동 평가 및 모니터링 등을 통해서 효율성을 강화할 수 있음.

3.6 성과중심관리 데이터베이스 개발 및 운영과 연계

- 현재까지 KOICA는 개발협력 사업 평가 및 관련자료를 내부 전산망에서 공유하거나, 출판물, KOICA 홈페이지 등을 통해서 외부에 공개하고 있음.
- 이러한 체계는 PM제도의 본격적인 도입과 사업규모, 사업평가가 확대되는 추세에 비추어 볼 때, 적시적이고 일관된 지표, 관련 정보를 입력, 추적, 관리할 수 없다는 측면에서 비효율적일 수 있음.
- 따라서 성과중심관리의 기반이 될 수 있는 데이터베이스 개발을 통해 사업의 발굴, 시행, 심사, 평가에 이르기까지 자동적으로 적용하는 시스템 적용이 필요한 시점임. DFID, USAID, AFD 등 주요 공여기관 역시 효율적인 성과중심관리를 위하여 데이터베이스를 구축 및 이용하고 있음.

- PM제도의 도입과 함께 데이터베이스가 개발 및 적용된다면, KOICA 프로젝트형(프로그램형) 사업의 일관되고, 가시적인 성과를 확인가능하고, KOICA 내부 부서간, 전문가간 커뮤니케이션과 연계가 원활해 질 것으로 예상됨.

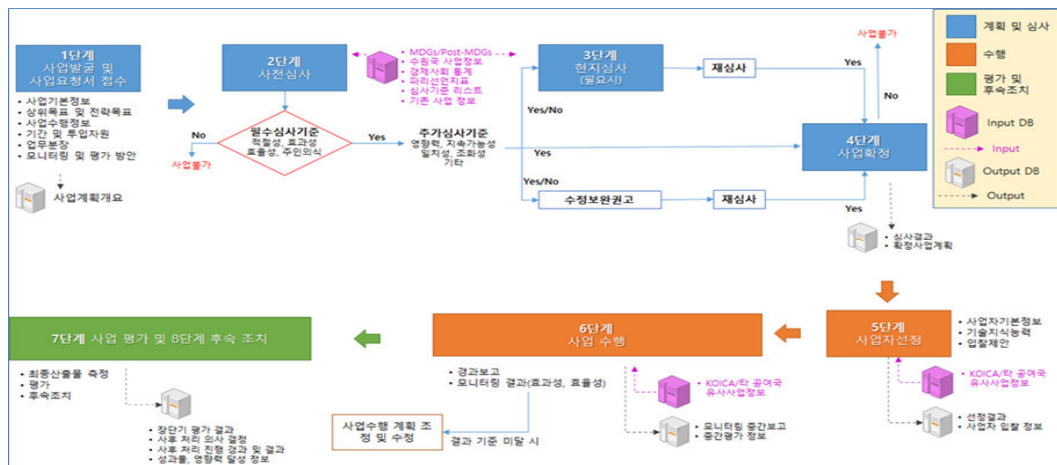
IV. 성과중심관리에 기초한 PM의 사업 평가 및 관리

1. 성과중심관리와 단계별 PM의 사업평가 기준

1.1. 기획단계

- 이번 장에서는 II장에서 설명했던 KOICA가 개발한 성과중심관리 모듈(홍은표 외, 2014)에서 정의한 개발협력 사업의 기획, 수행, 종료 및 사후관리단계별로 적용하는 기준을 다시 한 번 검토하고, PM이 이 기준들을 사업의 평가 및 관리에 실제로 적용하는데 필요한 추가 자료들에 대해 살펴봄.
- 아래 그림에서 파란색으로 표기된 부분이 사업의 기획단계이며, 이 단계는 크게 4단계(사업발굴 및 사업요청서 접수, 사전심사, 현지심사, 사업확정)로 세분되어 있고, PM은 사업확정 단계에서 선정됨.

<그림 IV-1> 성과중심관리 모듈



출처: 홍은표 외(2014) 개발협력사업의 평가 및 성과중심관리를 위한 평가정보의 효율적인 생산 및 관리

- 선정된 PM의 첫 번째 과업은 기 확정된 사업계획을 분석 및 평가하는 것인데,
 - 이를 위해 PM은 사전심사 단계의 4대 필수기준(적절성, 효과성, 효율성, 주인의식)과 기 작성된 사업계획(PDM, KOICA의 사전조사 및 기 추진한 현지조사결과, 수원국에서 기 추진한 사업계획 등)의 적합성을 분석하여,
 - 사업계획이 상기한 4대 필수기준을 충족시키는 경우*, 영향력, 지속가능성, 일치성 및 조화성 등 4대 추가기준의 충족 여부를 분석하여, 사업계획이 8가지 기준에 합당하도록 조정하여 PM의 사업관리계획을 수립함.
- * 상기한 4대 필수기준을 충족시키지 못하는 경우, 추가적인 조사, 분석 및 연구를 통해 사업계획이 상기한 4대 필수기준을 충족시킬 수 있도록 조정
- 수립된 PM 사업관리 계획에는 주요 단계별, 사업구성요소별 사업관리 항목 및 관리방안(계량/비계량 관리 tool 포함)과 수원국과 국내이해관계자 간 추진체계를 포함하고, 이를 활용하여 수정된 PDM을 작성함.

1.2. 수행단계

- 상기 그림에서 주황색으로 표기된 부분이 사업의 수행단계이며, 이 단계는 크게 2단계(사업자 선정, 사업수행)로 세분되어 있고,
 - PM의 가장 중요한 과업은 KOICA를 도와 PC 선정을 위한 RFP를 작성하고, 선정된 PC와 기초선조사를 수행하고, PC가 작성한 사업세부수행계획서를 검토하여 확정하며, 모니터링 및 평가 계획을 확정하여 사업수행 중 합의된 일정에 따라 모니터링을 하고, 이 결과를 KOICA에 보고하는 것임.
- 상기 그림에서 주황색으로 표기된 부분이 사업의 수행단계이며, 이 단계는 크게 2단계(사업자 선정, 사업수행)로 세분되어 있고,

- 이 단계의 가장 중요한 부분이 사업수행이며 이때 적용하는 기준은 효율성과 효과성인데, 효율성은 예산의 효율적인 사용에 관한 것이고, 효과성은 해당 사업의 산출물과 단기 성과물의 달성 여부를 지속적으로 모니터링 하는 것임.
- 예산절감을 위해 PM은 PC가 예산을 효율적으로 사용하고 있는지 여부를 지속적으로 판단하여야 함. 이를 위해,
 - KOICA나 우리나라의 다른 기관 또는 다른 공여국이나 기관들의 유사사업에 대한 정보를 수집하여 활용하고,
 - PC가 사업수행 중에 발생할 수 있는 일정변경 및 연기, 위험 및 분쟁 등에 대해서도 지속적으로 인지 및 확인하여 사업진행에 미치는 영향을 최소화 함.
 - 아울러 사업의 직접 및 간접경비 절감방안을 PC와 함께 지속적으로 발굴하여 사업에 적용함.
- 사업의 단기효과성 제고를 위해, PM은 기 확정된 세부추진계획에 따라 각종 사업들이 추진되고 있는지 여부와 이런 사업들을 통해 도출될 결과와 단기성과물의 적합성 여부를 지속적인 모니터링을 통해 판단해야 함.
 - 이 때 사업의 효과성 여부를 투입보다는 결과/성과중심으로 판단하여야 하므로, 필요한 객관적인 판단지표를 적극적으로 개발하고 활용하여야 할 것임.

1.3. 종료단계

- 상기 그림에서 초록색으로 표기된 부분이 종료단계이며, 이 단계는 크게 2단계(종료평가, 후속조치)로 세분되어 있고,
 - PM의 가장 중요한 과업은 사업이 당초에 계획했었던 산출물과 단기 성과물의 달성여부를 평가하고, 해당사업의 중기 성과물과 최종목표를 성취하기 위해 필요한 후속조치에 대한 사후관리 방안을 고안하여 적용

하는 것임.

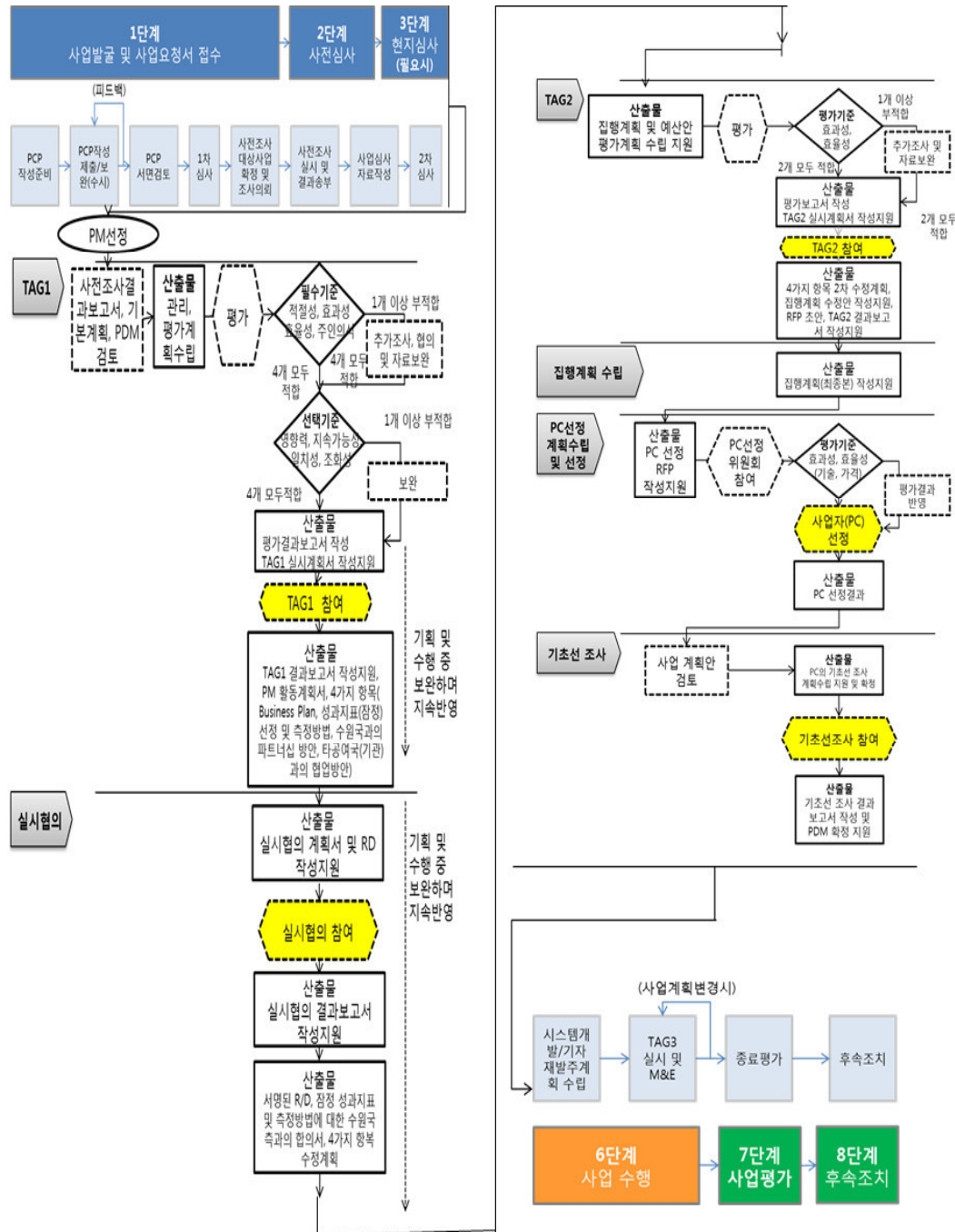
- 이를 위해 DAC의 5대 평가기준(적절성, 효과성, 효율성, 영향력, 지속가능성)을 적용하되 결과물의 종류에 따라 적용비중을 달리함.
- 종료평가 시 사업이 달성한 산출물 및 단기 성과물에 대해서는 적절성, 효과성 및 효율성 등 3개 기준을 보다 비중있게 적용하고,
- 중기 성과물 및 사업의 최종목표에 대해서는 영향력 및 지속가능성의 여부에 대해 보다 심도있게 평가함.

2. PM의 업무단계 별 성과중심관리

활동 및 산출물(4~6단계)

- 본절에서는 KOICA가 PM을 통한 성과중심관리 시 <그림 I-1>의 프로젝트형(프로그램형) 사업 추진단계 중 4~6단계에 대해 업무절차별로 적용 가능한 상세 가이드라인을 제시하고 있음.
- <그림 IV-2>는 <그림 I-1> 중 PM선정 이후 4~6단계에 대해 PM의 세부업무절차별로 - TAG1 실시, 실시협의, TAG2실시, 집행계획수립, 사업자 선정, 기초선 조사 - PM의 과업과 산출물에 대해 나타내고 있음.
 - KOICA는 PMC 활동을 중심으로 한 프로젝트형(프로그램형) 사업의 계획, 심사, 수행, 모니터링과 평가를 위한 가이드라인은 이미 수립하고 있으나, 새롭게 도입된 PM제도에 그대로 적용하기에는 무리가 있음.
- 따라서 본절에서는 프로젝트형(프로그램형) 사업의 4~6단계 중 PM이 세부업무절차별로 성과중심관리의 효율성 제고를 위해 검토해야 하는 기초자료와 자료검토 시의 기준에 대해 살펴보고,
 - 상기한 PM의 활동을 통해 단계별로 도출하여야 하는 산출물의 종류 및 보고서 등의 표준 목차에 대해 제안함.

<그림 IV-2> PM의 4-6단계 과업별 및 업무절차별 성과중심관리 활동 및 산출물

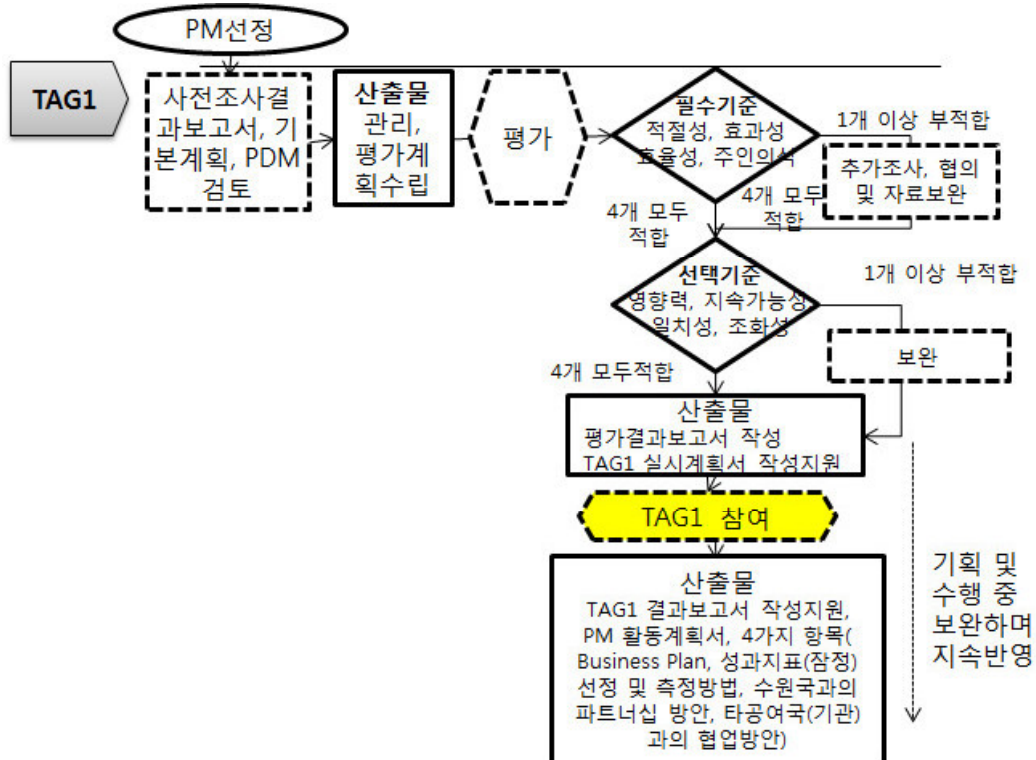


2.1 TAG1

(1) PM의 과업 및 업무절차

- TAG1은 사업확정을 위해 PM이 선정된 이후 최초로 하는 주요회의임.
 - PM은 이를 위해 사업형성조사 등을 통해 생성된 자료(사전조사결과보고서, 기본계획, PDM 등)를 활용하여 사업의 필수기준(적절성, 효과성, 효율성, 주인의식) 및 추가기준(영향력, 지속가능성, 일치성, 조화성)에 대한 평가를 하여, TAG 멤버들이 사업의 확정을 위해 보다 실질적인 논의를 할 수 있도록 지원함.
- 검토결과 사업이 4가지의 필수기준을 충족시킬 경우 추가기준 4가지에 대한 충족여부를 검토하고, 이 기준들을 보다 효과적으로 충족시킬 수 있는 방안을 강구할 수 있는 방안을 모색하지만,
 - 만약에 필수기준 4가지 중 어느 하나라도 충족하지 못하면, 충족하지 못하는 기준을 충족시킬 수 있는 방안을 우선적으로 모색함. 그 결과 4가지 필수기준 중 어느 하나라도 충족시킬 수 없다고 판단되면 사업의 포기까지도 고려함.
- <그림 IV-3>는 TAG1을 위한 PM의 과업 및 이에 따른 필요자료 및 산출물을 정리한 것임.
 - 상기한 바와 같이 PM은 TAG1을 위해 사전조사결과보고서, 기본계획 및 PDM을 평가기준을 적용하여 검토한 후, 필요시 추가자료 및 조사를 통해 보완하여, TAG1을 위해 실시협의 계획서와 PM의 활동계획서를 준비하며, TAG1 종료 후 실시협의계획서 작성을 지원함.
 - 필요시 PM이 KOICA의 승인을 받아 Business Plan, 성과지표, 수원국과 파트너십 등에 대해 수원국측과 사전협의 실시 및 사전협의 결과보고서 제출.

<그림 IV-3> TAG1을 위한 PM의 업무절차 및 과업



(2) 자료검토 및 분석

(사전조사 결과보고서⁶⁾)

- 사전조사 결과보고서는 사업타당성 확인, 구체적인 사업내용의 내역검토 및 효과적 사업추진 모델 설정을 위한 현지조사의 결과를 포함하고 있는바, 사업의 준비경과, 맥락, 세부 사업내용 및 목표, 평가지표 등을 파악하기 위한 매우 중요한 사전 검토자료임.

- 사전조사 결과보고서에 대한 검토 시에는 사업추진의 적절성 측면에서 수원국 개발목표와의 부합여부, 사업대상지역의 적정성 여부 판단기준,

6) 선진 공여기관 및 국제기구에서는 엄격한 사전심사를 통해 의도했던 결과를 달성하기 위한 사업설계를 조정하면서 사업의 완성도를 높이고, 위험요소 및 기타 외부요인에 의한 개입도 충분히 검토함(홍은표 외, 2014)

글로벌 개발협력 목표와의 관련성에 대한 검토와 함께 사업관리 및 평가계획에까지 종합적인 판단이 병행되어야 함.

- 사전조사 결과보고서는 조사개요, 사전조사단 활동내용, 사전조사 결과 및 사업타당성, 사업추진계획 등 총 4개 부분으로 구성되어 있으며, 각 부분별로 평가 및 검토 시에 주안점을 두어야 하는 기준을 정리하면 [표 IV-1]과 같음.
- 대상사업명, 기간, 사업비, 주요 사업내용, 사업대상지 등이 포함된 조사개요에 대해서는 주로 사업의 적절성 측면에서 검토하고,
- 사전조사단 활동내용에 대해서는 타 공여국 또는 기관의 사업과의 조화성과 수원국과 KOICA간의 사업에 대한 일치성에 대해 검토 및 분석을 하고,
- 수원국 반응 및 수원태세, 사업대상지 및 사업추진 여건, 사업비의 적정성, 사업 추진 용이성과 사업의 기대효과가 제시된 사전조사 결과 및 사업타당성에 대해서는 적절성, 주인의식, 효율성 및 영향력의 4가지 측면에서 검토하고,
- 마지막으로 앞으로의 사업추진 기본방향, 사업수행체계, 사업구성방안 등이 제시되는 사업추진계획에 있어서는 효과성, 지속가능성 측면에서 평가 및 분석을 함.

[표 IV-1] 사전조사 결과보고서 구성내용별 검토기준

구성	검토기준
I. 조사개요 1. 대상국 및 지역 2. 조사기간 3. 대상사업 개요: 사업명, 사업기간, 사업비, 주요 사업 내용, 사업대상지 4. 조사단 구성 및 임무 5. 조사목적 6. 일정별 주요 활동사항	▶ 적절성(Relevance)
II. 사전조사단 활동내용 1. 사업개요 2. 사업요청 및 추진경위 3. 사전조사단 주요활동내용: 조사내용, 주요 협의내용	▶ 조화성(Harmonization), 일치성(Alignment)
III. 사전조사 결과 및 사업 타당성 1. 사업타당성 검토: 수원국 반응 및 수원태세, 사업대상지 및 사업추진 여건, 사업비의 적정성, 아국의 사업추진 용이성, 사업의 의의 및 기대효과 2. 종합의견	▶ 적절성(Relevance), 주인의식(Ownership), 효율성(Efficiency), 영향력(Impact)
IV. 사업추진계획 1. 기본방향 2. 사업 수행체계 3. 사업 구성방안 4. 상세 추진계획: 기자재, 전문가 파견, 연수생초청 5. 향후 추진일정	▶ 효과성(effectiveness), 지속가능성(Sustainability)

출처: KOICA(2005) 프로젝트 업무 매뉴얼을 참고하여 저자작성

(기본계획(안))

○ 기본계획(안)은 사업개요, 요청배경 및 추진경위, 사업지원 타당성 등 총 4개 부분으로 구성되어 있으며, 각 부분별로 평가 및 검토시에 주안점을 두어야 하는 기준을 정리하면 [표 IV-2]와 같음.

- 사업개요는 주로 적절성과 효과성을 그리고 요청배경 및 추진경위에 대해서는 적절성과 주인의식을 기준으로 검토하고 분석하며,

- 사업지원 타당성에 대해서는 적절성과 효과성에 대해서, 그리고 사업 추진계획에 대해서는 효과성과 효율성에 대해서, 마지막으로 향후 계획은 주로 지속가능성에 대해 검토 및 분석을 함.

[표 IV-2] 기본계획 구성내용별 검토기준

구성	검토기준
I. 사업개요: 사업목적, 사업내역, 사업대상지역, 사업규모/기간, 수혜자, 기대효과 등	▶ 적절성(Relevance), 효과성(effectiveness)
II. 요청배경 및 추진경위 1. 요청배경 2. 추진경위	▶ 적절성(Relevance), 주인의식(Ownership)
III. 사업지원 타당성 1. 사업환경 2. 지원필요성 및 효과	▶ 적절성(Relevance), 효과성(effectiveness)
IV. 사업추진계획 1. 사업추진 기본방향 2. 분야별 지원계획 3. 연도별 예산계획 4. 사업추진 일정표	▶ 효과성(effectiveness), 효율성(Efficiency)
V. 향후계획	▶ 지속가능성 (Sustainability)

출처: KOICA(2005) 프로젝트 업무 매뉴얼을 참고하여 저자작성

(PDM)

- [표 IV-3]과 같이 PDM은 프로젝트 사업의 다양한 요소 및 이들 사이의 관계 등에 대한 논리적, 객관적 규명에 도움을 주며, 특정사업을 좀 더 광범위한 프로그램 또는 분야별 계획과 연계시키는데 유용하며, 모니터링 및 평가를 위한 투입, 산출 및 평가지표와 사업환경에 대한 기본가정 등을 논리적으로 연결시키는데 유용한 도구임.

- PM은 작성된 PDM의 내용과 사전조사결과 및 사전계획의 내용을 비교 분석하여 사업내용, 목적, 성과물 및 성과지표 등의 적합성을 판단하고, 필요시 사업방향과 목적에 따라 이를 수정 및 보완해야 함. PDM의 점검 및 수정보완 시 아래의 [표 IV-3]을 활용할 수 있음.

[표 IV-3] PDM 항목별 검토기준

항목	검토기준
요약(Narrative Summary)	◦ 사업의 내용을 명확하고 간결하게 표현하고 있는지 여부 ◦ 상하간 위계구조와 연계성을 파악(영향력 ← 성과 ← 산출물 ← 활동), 원인-결과의 인과관계에 기반을 두고 있는지 여부를 판단 ◦ 사업의 최종목표와 수원국/우리나라 개발목표와의 일치성 여부 ◦ 영향력: 중장기적인 목표와 이 목표가 지속가능하게 달성될 수 있는지 여부 ◦ 성과물: 해당사업이 완료되었을 때 달성하려는 목표와 산출물과의 연관관계 ◦ 산출물: 투입 또는 투입활동을 통해서 도출되는 것 ◦ 활동: 산출물을 도출하기 위해 필요한 활동의 산출물과의 1:1 대응여부
외부조건 (Important Assumption)	◦ PM이 통제할 수 없는 상황(자연환경, 정부정책 등)이나 불확실성을 포괄하는지 여부
지표(Verifiable Indicators) 및 지표입증수단 (Means of Verification)	◦ 지표: 달성해야 할 목표를 정확한 원칙(측정대상, 수혜자, 양, 질, 시간, 장소 등)에 입각하여 제시하고 있는가? ◦ 지표의 초기값, 중간값, 최종값에 대한 시의적절하고 객관적인 측정이 가능한가?

(3) 주요 산출물

(TAG1 결과보고서)

- PM은 TAG1에 참여하여, 참여 전문가와 함께 현황 및 문제점 분석결과 의 적절성, 이를 해결하기 위한 사업기본방향 및 구성의 타당성(사전조사결과보고서, 기본계획(안), 실시협약 계획서, PDM) 등을 검토함. 이때 사전조사결과보고서, 기본계획(안)에 대한 PM 검토의견이 함께 논의됨.

- TAG1 실시이후 PM은 KOICA 담당부서와 함께 [표 IV-4]와 같은 내용이 담긴 결과보고서를 작성토록 함.
- TAG1 결과보고서는 실시협약계획서 작성 내용의 기초자료를 제공하며, 실시협약시 수원국과의 사업추진 범위, 규모, 일정, 참여 이해관계자 등에 대한 종합적인 의사결정시 주요내용이 누락됨이 없도록 작성되어야 함.
- 특히 PM은 성과관리방안에 대한 객관적이고 가시적인 방법을 바탕으로 이전자료 검토 및 개선사항에 대해 적시할 필요가 있음.

[표 IV-4] TAG1 결과보고서 목차(안)

1.TAG1 개요

- 대상 사업개요: 대상국 및 지역, 사업기간, 사업비, 주요내용
- TAG1실시 목적 및 방향
- TAG1 구성 및 역할

2.TAG1 주요검토결과

- 사업범위(scope)
 - 사업추진 방향, 사업요소 및 과업범위의 타당성, 적절성
 - 투입내역의 적절성, 산출근거의 합리성
- 일정(schedule)
 - 계획의 타당성 및 적절성
- 예산(budget)
 - 사업요소별 예산산출 내역
 - 산출근거의 타당성 및 적절성
- 위험(risk)관리 방안
 - 각 범주에 따른 리스크 종류 및 관리 방안
- 이해관계자(stakeholder)
 - “수원국 정부”를 중앙정부 및 지방정부, 해당부처 및 연관부처로 세분화
 - 민간부문의 이해관계자를 지역주민, 인근주민, 시민단체 등으로 세분화
 - 이해관계자별 특성 파악 및 이해관계자별 사업영향 분석
 - 이해관계자별 관리전략의 현실성

- 조달(procurement)
 - 사업자 선정방안(현지조달, 분리발주 여부)
 - 과업범위의 적절성 등, 입찰참가조건(법인 혹은 필수 보유면허)
 - 유사사업 실적 인정범위 등
- 지속가능성
 - 지원 후 초기 안정적인 운영을 위한 요소 투입
 - 운영 및 유지보수 방안
- 성과중심관리 및 평가
 - 수정 PDM
 - PDM 성과지표, baseline(endline) survey 추진 계획
 - 평가기준 및 등급 활용방안, 평가일정
 - 관련 정보 및 데이터베이스
- 의사소통
 - 사업추진 unit간 의사소통 방안 및 PM의 역할
 - 수원국(중앙,지방,기관), 사무소, 본부, PM, PC 및 관련 기관 등 권한과 책임이 있는 기관간의 의사소통 체계
 - 보고 및 승인체계, 사업 추진내역 공유 및 정보관리 방안
- 기타 고려사항

출처: KOICA(2014) KOICA 프로젝트 품질관리를 위한 기술관리그룹 구성 및 운영계획을 참고하여 저자작성

(PM의 사업관리 및 평가 계획서)

- TAG1 결과보고서 작성과 함께 PM은 실시협약 이후에 PM의 역할과 업무범위가 담긴 사업관리 계획서를 [표 IV-5]와 같이 제출하도록 함.
- PM의 사업관리 계획서는 주요 단계별, 사업구성요소별 사업관리 항목 및 관리방안(계량/비계량 관리 tool 포함)과 수원국과 국내이해관계자 간 추진체계를 포함하도록 함.
- PM의 사업중심관리 계획서는 PM활동의 경과와 활동 전후의 변경사항에 대한 이력을 담도록 하여, 성과중심관리의 흐름과 PM의 활동을 통한 사업의 효과성 증대에 대한 반영정도가 드러날 수 있도록 해야 함.

[표 IV-5] PM의 성과중심관리 계획서 표준목차 및 가이드라인(안)

PM 성과중심관리 표준목차	작성 가이드라인
1. PM 관리 개요	
1.1 사업의 특성	성과중심관리와 연관된 사업의 특성, 사업추진시 성과중심관리와 관련하여 고려가 필요한 사항을 제시
1.2 PM 활동의 기본방향	성과중심관리 측면에서 PM활동을 상위 목표와의 연관성, 사업관련 주요관계자 측면, 타공여국 유사사업과의 연관성 측면 등을 고려하여 종합적으로 기술
2. 사업의 목표	상위목표와의 논리적 연관성, 세부사업별 목표를 구분하여 제시
3. 성과중심관리 산출물, 지표설정	- 주요 세부사업별 산출물을 논리적 연관성(Scope, Sequence고려) 있게 제시 - 성과지표, 목표치, 점수, 측정방법, 자료수집 담당 등을 제시
4. PC를 통한 성과관리 계획	
4.1 모니터링 계획	상기에 제시된 성과지표를 지속적으로 모니터링하기 위한 방법(자료수집, 방법 등)과 담당자를 제시
4.2 기타 고려사항	향후 사업추진시 효과적인 성과중심관리를 위한 사전타당성 조사팀의 제언
5. 성과평가 방법	
5.1 사업추진 단계별 성과관리 방안	중간평가, 종료평가 계획(횟수, 시점, 시행주체 등)을 요약적으로 제시
5.1.1 사업수행계획단계	사업추진 절차별로 성과관리 주요 고려사항 및 주요 관계자의 역할 등을 제시
5.1.2 입찰 단계	
5.1.3 실행 단계	
5.1.4 종료 및 사후관리 단계	
5.2 수정 PDM	성과평가 방법을 종합하여, Project Design Matrix 작성
6. 사후관리	
6.1 사후관리 계획	효과적인 성과중심관리를 위한 제언
6.2 실시협약시 고려사항	성과관리 측면에서 수원국의 협조 및 참여가 필수적인 사항에 대해서는 이를 적시

(4가지 항목: Business Plan, 성과지표(잠정) 선정 및 측정방법 등)

- PM은 향후 사업세부계획이 포함된 Business Plan(예산내역 포함), 성과지표(잠정) 선정 및 측정방법, 수원국과의 파트너십 방안, 타 공여국(기관)과의 협업 방안을 제출하도록 함.

- Business Plan: 사업요약(사업명, 사업지역, 사업의 목표 및 성과물, 대상자, 사업기간, 예산, 사업 담당자 및 연락처), 사업추진 경과, 사업설명(사업목표 분석도, 사업예상성과 등), 위험관리 계획, 지속가능성 확보 방안, 세부예산(안), 향후일정 등을 포함함.
- 성과지표(잠정) 선정 및 측정방법은 [표 IV-6]과 같이 사업목표-예상성과-활동결과-활동에 따라 각각 지표, 측정방법, 가정을 포함하여 작성하도록 함.

[표 IV-6] 성과지표(잠정) 선정 및 측정방법

구분	지표	측정방법	가정
사업목표			
예상성과(Outcome) 1			
활동결과(Output) 1.1			
활동(Activity) 1.1.1			
⋮			

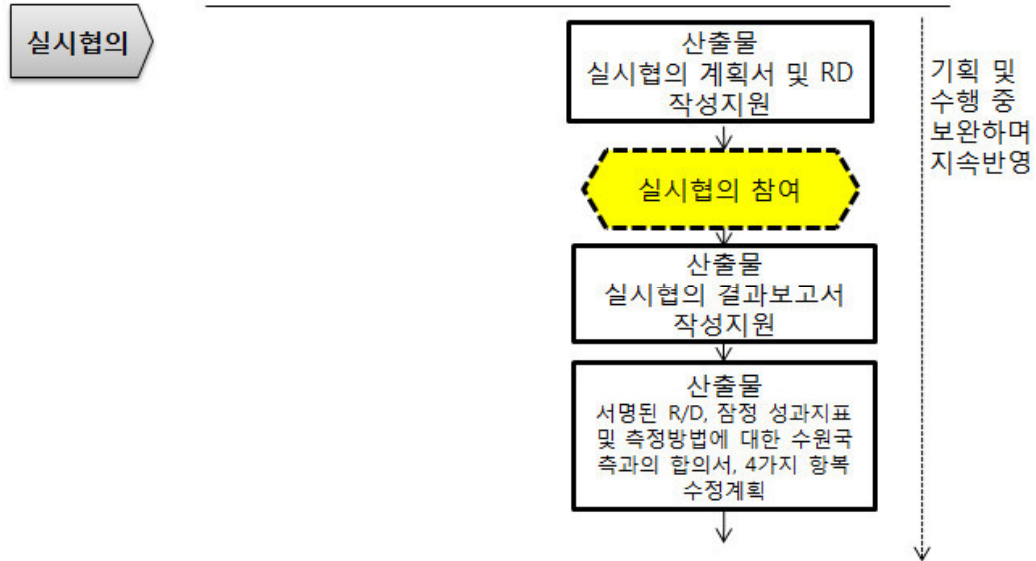
- 수원국과의 파트너십 방안 및 타 공여국(기관)과의 협업방안: 수원국과의 협의경과 및 세부내용, 수원국 사업주관 기관의 관리체계(조직도, 의사결정구조 등), 주요 관계자 분석(주요 파트너 목록, 주요 파트너별 역할과 특징, 각 파트너별 책임 등), 정보 관리체계(정보 추적, 공유 및 반영방법, 사업결과 정보반영 및 공유방법).
- 기타: 계획단계에서 참고한 문서목록 작성.

2.2. 실시협의

(1) PM의 과업 및 업무절차

- 실시협의를 사업 추진시 양국간 분담사항 최종확인 등 수원국과 사업세부 사항에 대한 협의를 하는 단계임, 선정된 PM이 수원국과 협의에 최초로 참여하는 회의임.
- 이를 위해 PM은 필요시 KOICA의 관련부서를 지원하여 하기 내용이 반영된 사업시행조건(Terms of Reference)을 포함한 실시협의 계획서를 작성함(KOICA, 2005).
 - 사업명, 사업목적, 사업대상지역
 - 사업기간 및 사업비
 - 사업내용(건축, 기자재, 전문가과건, 역량개발연수 등)
 - 양국기관의 책임사항(사후관리포함)
 - 분쟁해결 및 위험관리에 관한 사항
 - 지원물자 목록, 기술이전 계획에 대한 부속서류
- PM은 실시협의를 참석하여 세부사업실시계획 협의, 양국 분담사항 확정 및 협의의사록 체결을 지원함.
- <그림 IV-4>는 실시협의를 위한 PM의 과업 및 이에 따른 준비자료 및 실시협의 산출물을 정리한 것임.
 - 위의 설명과 같이 PM은 실시협의를 위해 TAG1 결과보고서를 바탕으로 필요시 추가자료 및 조사를 통해 보완하여 실시협의 계획서 및 R/D를 공동작성하고, 실시협의 종료 후 실시협의결과보고서 작성을 지원함.
 - 추가하여 PM은 KOICA의 집행계획(초안), 예산산출내역 및 RFP(초안)의 작성을 지원함.

<그림 IV-4> 실시협의를 위한 PM의 업무절차 및 과업



(2) 자료 검토 및 분석

- 실시협의계획서는 [표 IV-7]과 같이 실시협의 개요, 실시협의단 활동내용, 협의의사록, 결과보고 계획, TOR, PM의 분석내용 등으로 구성함.
- 실시협의 개요의 경우 대상사업에 대한 정보를 자세하게 담고, 이전 협의사항과 변동사항이 있을 경우 변경내용과 사유를 적시함. 그리고 실시협의단 구성 및 역할에 있어서, PM의 역할과 과업에 대해서 자세하게 추가하며, 필요에 따라 전문분야 및 내용별 전문가 참여 및 PC의 역할도 고려하도록 함.
- 실시협의단 활동내용의 경우, 협의의사록에 반영될 세부 사업내용에 대해 협의할 항목별로 유목화하여 상세내용을 기술하고, 실시협의 기간 중 세부일자별 면담계획을 자세하게 수립하도록 함.
- 또한 수원국과의 협의의사록(R/D)에는 PM(그리고 PC)의 활동내역을 포함하도록 하며, 반드시 이에 대한 사항(PM의 임무 및 활동)을 수원국(수원기관)에 사전에 설명하고, 행정지원 사항 등이 원활하게 이루어 질

수 있도록 함.

- 마지막으로, 실시협의 이후 KOICA 내부 결과보고서 목차 및 세부내용을 미리 상정하여 확정함.

[표 IV-7] 실시협의 계획서 목차(안)

요약

1. 실시협의 개요

- 대상 사업개요(PDM 포함): 대상국 및 지역, 사업기간, 사업비, 주요내용
- 실시협의 목적 및 방향
- 실시협의단 구성 및 역할
- 일정별 주요 활동사항
- 체크리스트 : 유사사업사례(국내, 국외) 및 교훈, 타 공여기관 해당분야 추진현황, 협력국의 관련전략, 지표 분석결과

2. 실시협의단 활동내용

- KOICA-수원국 분담사항
- PM, PC 활동방향
- 일자별, 면담기관(면담자)별 상세내용

3. 협의의사록(R/D)

4. 결과보고 계획

- 결과보고서 양식(최종보고서 잠정 목차)
- 결과보고 활용 방안

첨부: RD, 사업수행관련 각종 부속문서, 분야 전문가별 협의 상세내용, 분야별 체크리스트, PM의 사업관리계획서

출처: KOICA(2005). 프로젝트 업무 매뉴얼을 참조하여 저자 작성

(3) 주요 산출물

- 실시협이가 종료된 후 KOICA 관계부서와 공동으로 [표 IV-8]의 목차와 같이 실시협의 결과보고서를 작성함.
- 작성내용은 실시협의 개요, 사업개요, 실시협의단 활동내용, 실시협의 결과, 사업추진계획(안) 등으로 구성되며, 특히 PM활동 계획에 대해 수

원국과 협의 및 합의한 내용을 적시하도록 함.

[표 IV-8] 실시협의 결과보고서 목차(안)

요약

1. 실시협의 개요

- 실시협의 목적 및 주요방향
- 실시협의 개요: 일정, 협의단 구성 및 임무
- 일정별 주요활동

2. 사업개요

- 대상국 및 지역, 사업기간, 사업비, 주요 사업내용
- 사업요청 및 추진경과
- 사업수행 체계
- 사업지원 타당성

3. 실시협의단 활동내용

- 주요 협의내용: 협의항목별로 유목화 및 상세내용
- 일자별, 면담기관(면담자)별 상세내용
- 기타 관찰사항

4. 실시협의 결과

- R/D 주요 변경 및 합의사항: 양국 부담사항 등
- 사업예산 및 세부내역 협의결과
- PM 및 PC 활동계획
- 사업추진일정 협의결과

5. 사업추진계획(안)

- 기본방향
- 수정 PDM
- 사업 수행체계
- 사업 구성방안
- 예산 배분 계획
- 세부사업구성(안): 기자재, 전문가 파견, 연수생 초청, 기타
- 향후 추진일정

첨부: RD, 사업수행관련 각종 부속문서, 분야 전문가별 협의 상세내용, PM
의 사업관리계획서

출처: KOICA(2005). 프로젝트 업무 매뉴얼을 참조하여 저자 작성

- 실시협의 이후에는 서명된 R/D, 성과지표 및 측정방법에 대한 수원국측과의 합의서, 그리고 4가지 항목(Business Plan, 성과지표 선정 및 측정 방법, 수원국과의 파트너십 방안, 타 공여국(기관)과의 협업 방안)에 대한 수정계획도 포함되어야 함.
- 4가지 항목에 대한 수정계획의 경우, 주요 항목, 수정 사유, 주요 이슈 및 향후 확인 사항 등을 포함하여, 수정내용에 대한 이력관리가 이루어져야 함.

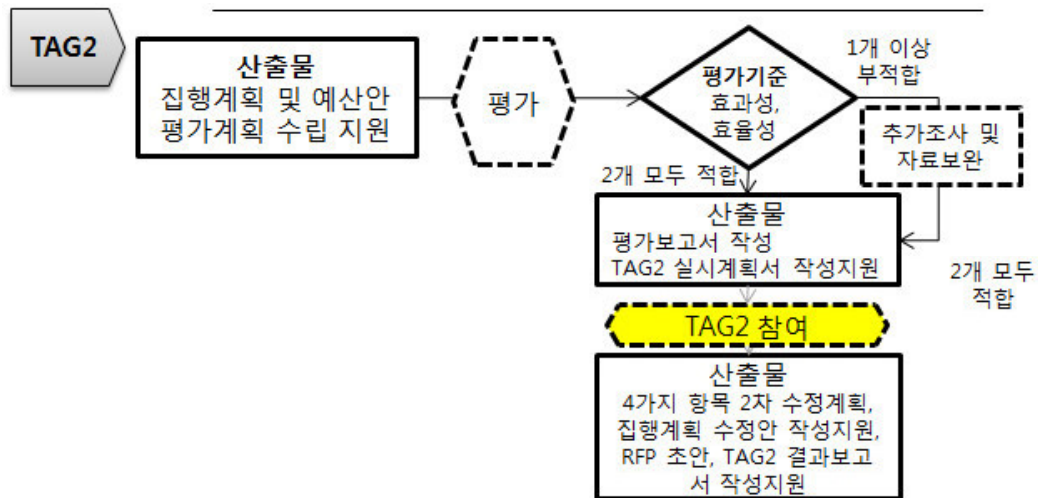
2.3. TAG2

(1) PM의 과업 및 업무절차

- TAG2는 수원국과의 실시협의 결과를 바탕으로 사업집행계획 수립을 위한 주요회의(사업에 대한 심도있는 기술적 검토 및 피드백)임.
- PM은 이를 위해 KOICA 실무부서가 작성한 사업집행계획 초안에 대해 사업의 필수기준(효과성, 효율성)에 기반한 평가를 하여, TAG2 참여자들이 사업집행계획에 대한 실질적이고 구체적인 논의를 할 수 있도록 지원함.
- 검토결과, 사업이 2가지의 필수기준을 충족시킬 경우, 다음 단계로 넘어가도록 하고, 그렇지 못한 경우에는 이 기준들을 보다 효과적으로 충족시킬 수 있는 방안을 모색함.
- 만약에 필수기준 2가지 중 어느 하나라도 충족하지 못하면, 충족하지 못하는 기준을 충족시킬 수 있는 방안을 우선적으로 모색하여, 그 결과를 TAG2에 제안하도록 함.
- <그림 IV -5>는 TAG2을 위한 PM의 과업 및 이에 따른 필요자료 및 산출물을 정리한 것임.
- 상기한 바와 같이 PM은 TAG2을 위해 KOICA 실무부서가 작성한 사업집행계획안, 예산산출내역, RFP 등을 평가기준을 적용하여 검토한

후, 필요시 추가자료 및 조사를 통해 보완토록 함.

<그림 IV-5> TAG2를 위한 PM의 업무절차 및 과업



(2) 자료 작성지원, 검토

○ 사업집행계획안(초안) 작성지원 및 검토

- TAG2에 앞서 PM은 수원국과의 실시협의를결과를 바탕으로 본 사업을 수행할 사업시행자 선정은 물론 각 사업요소별 세부 추진방안을 제시하는 사업집행계획 초안에 대해 작성지원 및 검토를 실시함.
- 사업집행계획은 [표 IV-9]와 같이 크게 사업구성요소, 구성요소별 사업수행계획 및 예산배분, 소요예산 세부내역, 연도별 예산배분, 사업시행자선정방법, 사업수행일정, 사업평가방법 등을 포함함.
- PM이 사업집행계획 초안에 대한 검토 시에는 우선 사업추진의 효과성, 효율성 측면에서 종합적인 판단을 해야 함.

[표 IV-9] 사업집행계획안 구성내용별 평가 고려사항

구성	평가시 고려사항
I. 사업추진배경 및 지원 필요성 1. 사업추진 배경 2. 사업지원 필요성	▶ 효과성(effectiveness)
II. 사업대상지 현황 1. 사업대상지 현황 2. 실시기관 현황 및 사업수행체계	▶ 효과성(effectiveness), 효율성(Efficiency)
III. 사업추진계획 1. 사업추진 기본방향 2. 분야별 지원계획 3. 용역업체 선정계획(RFP 포함)	▶ 효과성(effectiveness), 효율성(Efficiency)
IV. 예산안 및 추진일정 1. 세부 예산산출내역 2. 연도별 사업집행계획 3. 부문별 추진일정	▶ 효율성(Efficiency)

출처: KOICA(2005) 프로젝트 업무 매뉴얼을 참고하여 저자작성

(3) 주요 산출물

(TAG2 결과보고서)

- PM은 TAG2에 참여하여, 참여 전문가와 함께 사업집행계획안, 예산산출내역, RFP 등을 검토함. 이때 사업집행계획안에 대한 PM 검토의견이 함께 논의됨.
- TAG2 실시이후 PM은 KOICA 담당부서와 함께 [표 IV-10]과 같은 내용이 담긴 결과보고서를 작성토록 함.
 - TAG2 결과보고서는 사업집행계획 최종본 작성 내용의 기초자료를 제공은 물론, 사업집행계획과 관련된 종합적인 의사결정시 주요내용이 누락됨이 없도록 작성되어야 함.
 - 특히 PM은 TAG1을 통해서 도출된 내용을 반영하여 성과중심관리방

안에 대한 객관적이고 가시적인 방법을 바탕으로 이전자료 검토 및 개선사항에 대해 적시할 필요가 있음.

[표 IV-10] TAG2 결과보고서 목차(안)

- 1.TAG1과 TAG2의 비교 및 분석(요약)
- 2.TAG2 개요
 - 대상 사업개요(PDM 포함): 대상국 및 지역, 사업기간, 사업비, 주요내용
 - TAG2 실시 목적 및 방향
 - TAG2 구성 및 역할
- 3.TAG2 주요검토결과
 - ※ TAG1-TAG2간의 수정 및 변경된 이력을 중심으로 작성
 - 사업범위(scope)
 - 사업추진 방향, 사업요소 및 과업범위의 타당성, 적절성
 - 투입내역의 적절성, 산출근거의 합리성
 - 일정(schedule)
 - 계획의 타당성, 적절성
 - 예산(budget)
 - 사업요소별 예산산출 내역의 적절성
 - 산출근거의 타당성
 - 위험관리 방안(risk)
 - 각 범주에 맞는 리스크
 - 이해관계자(stakeholder)
 - 각 이해관계자의 특성을 파악하여, 어떤 식으로 사업에 영향을 미칠 수 있을 것인지 분석했는지 검토
 - 각 이해관계자를 관리할 전략이 현실성 있게 수립되었는지 검토
 - 조달(procurement) 계획
 - 사업자 선정방안(현지조달, 분리발주 여부)
 - 과업범위의 적절성 등, 입찰참가조건(법인 혹은 필수 보유면허)
 - 유사사업 실적 인정범위 등
 - 지속가능성
 - 지원 후 초기 안정적인 운영을 위한 요소 투입 고려 여부
 - 운영 및 유지보수 방안의 우수성
 - 성과중심관리 방안
 - PDM 성과지표, baseline(endline) survey 추진 계획

- 의사소통
 - 사업추진 unit간 의사소통 방안의 우수성
 - 수원국(중앙,지방,기관), 사무소, 본부, PMC 및 관련 기관 등 권한과 책임이 있는 기관간의 의사소통 체계의 우수성
 - 보고 및 승인체계, 사업 추진내역 공유 등 변화관리 방안
 - 기타 고려사항
- 첨부: TAG1 회의결과

출처: KOICA(2014) KOICA 프로젝트 품질관리를 위한 기술관리그룹 구성 및 운영계획을 참고하여 저자작성

(사업집행계획 수정안)

- TAG2 결과를 항목별로 정리하여, 사업집행계획 수정안에 반영함.

(RFP 초안)

- TAG2 결과를 반영하여, KOICA 관계부서와 공동으로 사업시행자(PC) 선정계획 및 제안요청서(RFP) 초안을 작성함.
- RFP 초안은 제안요청내용(기본 방향, 과업지침 등), 입찰안내 사항(참가자격, 낙찰자 선정방식, 입찰절차 등)을 포함하며, 특히 PM과의 역할분담사항에 대해 자세하게 기술토록 함.

(4가지 항목에 대한 2차 수정계획)

- TAG2 이후에는 4가지 항목(Business Plan, 성과지표 선정 및 측정방법, 수원국과의 파트너십 방안, 타 공여국(기관)과의 협업 방안)에 대한 2차 수정계획도 포함되어야 함.
- 4가지 항목에 대한 수정계획의 경우, 주요항목, 수정 사유, 주요 이슈 및 향후 확인 사항 등을 포함하여, 수정내용에 대한 이력관리(최초, 1차 수정, 2차수정 내용포함)가 이루어져야 함.

2.4 집행계획수립

(1) PM의 과업 및 업무절차

- 집행계획수립 단계는 TAG2 결과를 바탕으로 사업시행지(PC) 선정과 각 사업의 세부추진계획이 담긴 사업집행계획을 완성하는 단계임.
- 이를 위해 PM은 실시협의를 통해 작성된 사업집행계획안 초안에 TAG2 결과를 반영하여 사업집행계획 최종본을 KOICA 담당부서와 공동으로 작성함.
- <그림 IV-6>은 사업집행계획안 최종안 작성을 위한 PM의 과업 및 이에 따른 준비자료 및 산출물을 정리한 것임.
 - 위의 설명과 같이 PM은 KOICA 관련부서와 함께 TAG2 결과보고서를 바탕으로 사업집행계획안 최종안을 공동작성하고, 필요시 추가자료 및 조사를 통해 보완하며, 확정된 사업집행계획안을 기본으로 RFP 및 PC 선정계획 작성을 지원함.

<그림 IV-6> 집행계획 수립을 위한 PM의 업무절차 및 과업



(2) 자료작성 지원 및 집행계획 확정

- 집행계획안 최종본은 하기의 [표 IV-11]과 같이 앞서 제시된 표준 목차에 TAG1~2에서 심층검토되었던 사항의 점검결과 및 반영내역을 담도록 함.

[표 IV-11] 사업집행계획안 목차

I. TAG1, 2 주요 점검사항 및 반영내역

II. 사업추진배경 및 지원 필요성

1. 사업추진 배경
2. 사업지원 필요성

III. 사업대상지 현황

1. 사업대상지 현황
2. 실시기관 현황 및 사업수행체계

IV. 사업추진계획

1. 사업추진 기본방향
2. 분야별 지원계획
3. 용역업체 선정계획(RFP 포함)

V. 예산안 및 추진일정

1. 세부 예산산출내역
2. 연도별 사업집행계획
3. 부문별 추진일정

첨부: TAG1 결과보고서, TAG2 결과보고서

(3) 주요 산출물

- 집행계획에 대한 KOICA 내부의 의사결정 및 결재과정이 완료되면, KOICA 관계부서와 공동으로 [표 IV-12]와 같이 사업시행자(PC) 선정계획 및 제안요청서(RFP)를 작성함.
- PC선정을 위한 제안요청서는 제안 요청내용, 입찰 관련 일반사항, 제안서 작성 안내사항, 제안서 평가안내 등의 기존 KOICA 표준안을 준용하되, TAG1, TAG2에서 검토된 사항에 대한 대응방안, PM과의 업무협력방안 등의 내용을 추가하도록 함.

[표 IV-12] KOICA의 PC선정 표준 제안요청서 목차 및 추가 고려사항

표준 제안요청서 목차		추가제안사항
I. 제안요청내용 1. 용역개요 2. 기본방향 3. 양국간 분담사항 및 사업수행 체계 4. 세부 과업지침	▶	○ 사업수행 체계에 PM과의 협력사항 명기 ○ PM에 대한 PC의 업무범위 및 역할을 분리하여 명기
II. 입찰 안내사항 1. 입찰 참가자격 2. 입찰 및 낙찰자 선정방식 3. 입찰설명회 4. 입찰참가등록 및 입찰서 제출 5. 우선협상대상자 선정 및 협상 절차 6. 입찰시 유의사항 7. 계약조건 8. 최종낙찰자 유의사항	▶	-
III. 제안서 작성 안내사항 1. 일반사항 2. 제안서 목차 및 작성지침 3. 가격제안서 작성지침 4. 입찰 및 제안서 관련 서식	▶	○ TAG 1, TAG 2의 결과내용 반영 ○ 성과중심관리 활용방안 반영
IV. 제안서 평가 안내사항 1. 기술평가 안내 2. 가격평가 안내	▶	-

2.5. 사업자(PC) 선정

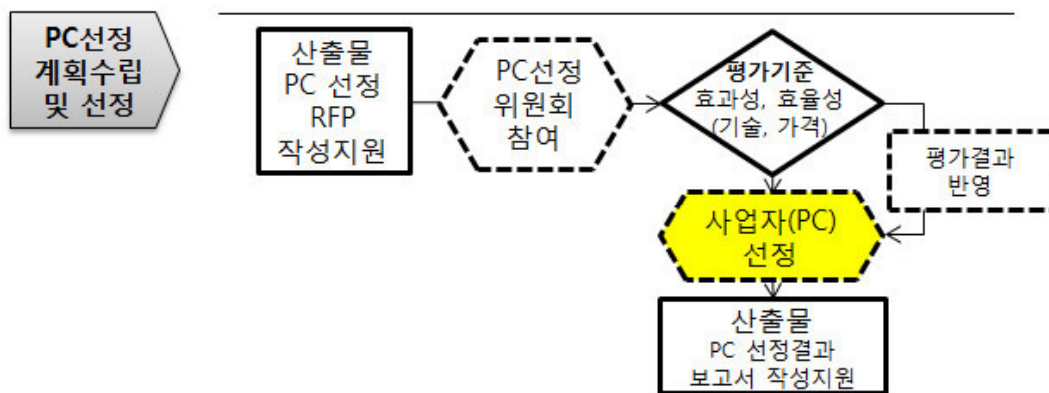
(1) PM의 과업 및 업무절차

- 사업자(PC) 선정은 확정된 사업집행계획에 따라 실제 사업을 수행할 기관을 공정성과 투명성의 관점에서 선정하는 절차임.
- PM은 이를 위해 KOICA 실무부서와 함께 작성한 RFP를 기반으로 사업의 필수기준(효과성, 효율성)에 따라 PC공모 및 평가를 진행함. 기술평가 시 PM이 가능하면 기술평가 위원으로 참여를 하여 PC선정에 직접적

이고 능동적인 역할을 하는 것이 가장 바람직하나, 선정에 직접 참여하기가 어려운 경우 PC 선정위원회가 공정하고 능률적인 선정을 할 수 있도록 간접 지원함.

- <그림 IV-7>는 사업자(PC) 선정을 위한 PM의 과업 및 이에 따른 필요자료 및 산출물을 정리한 것임.
- 상기한 바와 같이 PM은 사업자 선정을 위해 KOICA 실무부서와 함께 작성한 RFP에 따라 평가위원회가 시행될 수 있도록 지원하고, 평가위원회가 기술평가시 제기한 이슈들을 정리하여 PC 선정 결과보고서를 작성함.

<그림 IV-7> 사업자(PC) 선정을 위한 PM의 업무절차 및 과업



(2) 검토기준

- 기술평가 기준 마련 및 평가위원회 지원
- PM은 KOICA 실무부서와 함께 사업자선정계획상의 RFP를 검토함은 물론 평가위원회 시에 활용할 기술평가 기준을 수정보완함.
- 평가기준은 [표 IV-13]에 제시되어 있듯이 기존 KOICA의 표준평가 기준을 바탕으로 사업의 이해도, 일반 제안내용, 투입인력의 전문성, 사업 관리방안 등으로 구성하고, 각 사업별 특성을 반영하여 평가배점을 조정하도록 함.

- 그리고 사업평가위원회로 하여금 효과성, 효율성 측면에서 종합적인 판단을 할 수 있도록 가이드 해야 함.

[표 IV-13] KOICA의 사업자(PC) 평가항목 및 평가기준

구 분	평 가 항 목(배점)	평가기준
1. 정량평가 (20점)	○ 경영상태(8) - 신용평가등급 ○ 회사 유사사업수행 실적(12) - 국내외 유사사업 수행실적 비율	-
2. 정성평가 (80점)	○ 사업내용의 이해도(10) - 대상국, 수원기관, 사업성과목표 및 내용의 이해도	효과성
	○ 일반 제안내용(10) - 사업추진조직, 추진일정 및 관리 등 - 유사사업 수행경험	효과성, 효율성
	○ 투입인력의 경험 및 능력(20) - 투입인력의 기술등급, 해외업무수행경험 등 (16) - ODA전문교육 참가경험 등(4)	효과성,
	○ 사업 관리방안(20) - 사업 범위/일정/위험/사후관리/모니터링방안 (5) - 사업 성과관리 방안, 수원기관 업무협조구축 방안(15)	효과성, 효율성
	○ 특수제안(5)	효과성
	○ 사업총괄자 역량(15) - 사업추진 역량, 기술전문성, 어학역량	효과성

- 효율성을 판단함에 있어서는 다음의 기준을 적용할 수 있는데,
 - 수행체제의 효율성 측면에서, PC가 KOICA 본부와 현지 사무소간의 협조체제를 감안하고 계획을 세웠으며, 수원국 정부, 타 공여기관, 민간부문 등 다양한 협의채널 확보와 수원국의 행정 및 지원 체제를 함께 고려했는지를 평가함.
 - 관리시스템의 효율성 측면에서 PC의 수행계획이 CPS, KOICA의 분야별 전략에 적시된 이행방안을 포함하고 있는지 여부와 PC 자체의 상시적인 모니터링, 정기적/비정기적 점검 등을 감안한 계획을 세우고 있는지 여부, 그리고 위험요인의 식별 및 관리가 적시적으로 이루어질 수 있

는 체계를 갖추었는지 여부를 평가함.

- 비용/효과 측면에서 RFP상에 제시된 기본 제안사항을 더 적은 예산으로 만족시킬 수 있는 효율적인 방법을 제안하거나, 동일한 자원으로 보다 많은 성과를 낼 수 있는 방법을 제시하는지 여부를 평가함.
- PC의 효과성을 제고하기 위해서는 다음의 기준을 중점적으로 살펴볼 필요가 있는데,
 - 투입인력의 전문성을 판단할 때는 분야별 전문성과 함께 성과중심관리에 대한 경험 여부를 중점적으로 살펴볼 필요가 있으며, 이를 위해서 평가위원에 성과중심관리 분야의 전문성을 가짐할 수 있는 인사를 반드시 포함시켜야 함.
 - 유사사업 수행경험 역시, PC 제안기관의 경험과 함께 참여 전문가의 개별 수행경험을 성과중심관리 관련 경험과 연관지어 평가할 필요가 있음.
 - 선정된 PC기관 중 성과중심관리 측면의 전문성 보완이 필요한 경우, 해당 부분 보완(전문가 추가 등)에 대한 단서 조항을 달아서 조건부로 진행하는 것도 고려할 수 있음.

(3) 주요 산출물

- PC 선정이 완료되면, KOICA 관계부서와 공동으로 [표 IV-14]와 같이 PC 선정 결과보고서를 작성함.
- 결과보고서는 선정개요, 평가중점, 평가결과, PM과 PC간의 협력체계, 향후 일정 등을 종합적으로 반영하도록 함.

[표 IV-14] PC선정 결과보고서 목차(안)

1. PC 선정 개요
 - PC 선정 배경 및 선정결과
2. PM-PC간 역할분담
3. 향후 사업추진일정 및 방향
 - 기본방향
 - 사업 수행체계(PM, PC)
 - 추진계획 일정별 PC 업무(안)

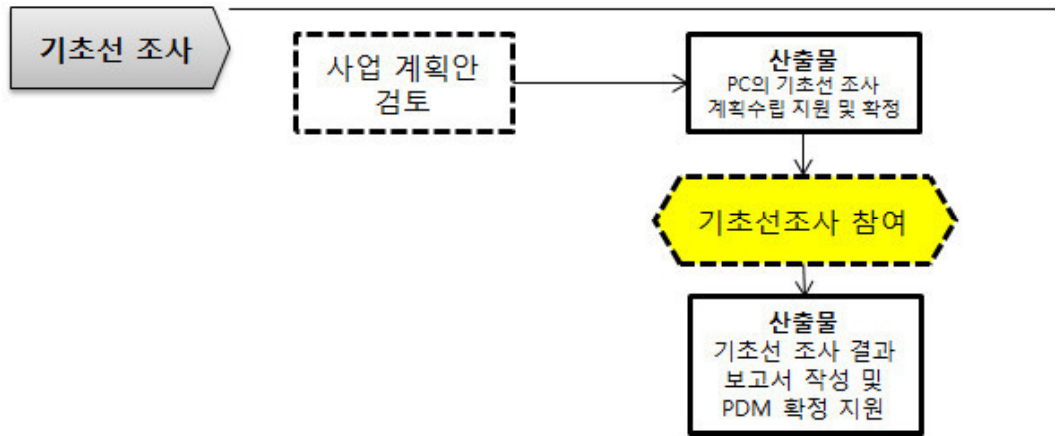
2.6. 기초선 조사

(1) PM의 과업 및 업무절차

- 기초선(baseline) 조사는 개발사업 실시 전 사업대상지역의 상황을 조사하는 기초 자료수집 및 분석활동을 말하며, 이를 통해 수집된 자료는 향후 모니터링 및 평가 시 사업 진척사항과 성과를 판단하는 근거로 활용되며, 기초선 자료는 개발사업 수행 이전 사업현장의 주요 상황(지표)을 측정한 기준점으로서, 사업목표 수준별 각 성과지표의 초기값이 됨. (한국국제협력단, 2014).
- 기초선 조사는 사업현장의 개별구성원(individual), 가구(household), 마을공동체(communitiy) 및 지역(region)에 대한 상세한 정보를 획득하고 이를 지속적으로 모니터링, 평가(monitring & evaluation)하여, 사업성과(outcome)와 영향력(impact) 그리고 사업목표(goal) 달성여부를 파악할 수 있는 기초자료로 활용 가능함(KOICA, 2013).
- 기초선 조사는 사업현장에 대한 정보파악과 이를 통해 사업방향성 설정을 위해 필요하며, 설정한 지표(indicator)를 통해 일련의 사업 수행과정에서 달성 및 점점이 필요한 사업목표, 지속적 관리가 필요한 사업지 선정, 목표 달성을 위한 계획수립에 대한 정보를 얻기 위해 필요함.

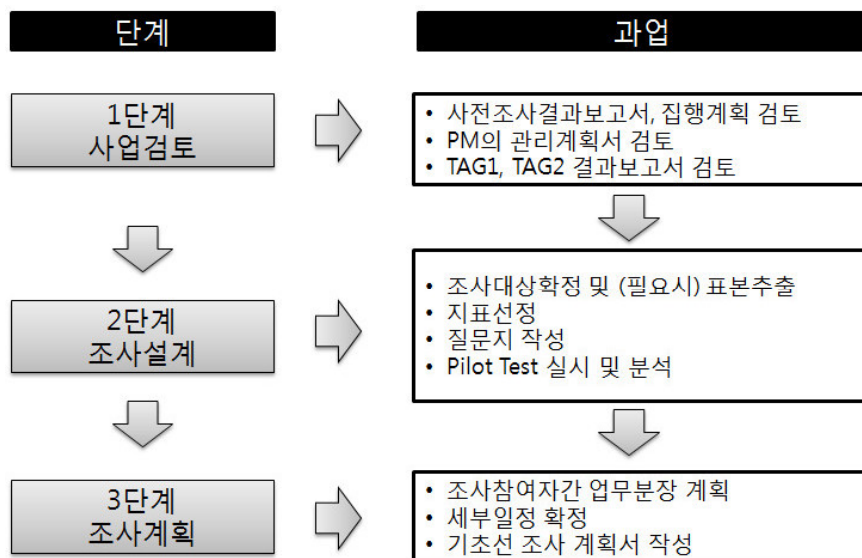
- 사업수행 이전의 상황에 대한 정보를 바탕으로 정확한 사업성과 파악이 가능함.
 - 사업현장에 대한 정확한 기초자료 확보를 통해 현실적인 사업목표를 수립하고, 사업방향과 전략을 개선함으로써 효과성을 제고함.
 - 기초선 대비 사업추진 후 진척율을 점검함으로써 사업시행으로 인한 변화와 영향을 정기적이고 체계적으로 파악함.
 - 사업의 성과와 영향에 대한 정확한 점검과 평가를 통해 책임성을 제고함.
- 기초선 조사 수행 범위는 지리적 범위선정과 통계적 범위선정으로 구분 가능함.
- 지리적 차원의 범위선정은 대부분 사업현장의 전부 혹은 일부지역을 조사의 지리적 범위로 선정하기 때문에, 범위 선정상에 따른 오류가능성과 이에 따른 부작용은 상대적으로 낮음.
 - 통계적 차원의 범위선정은 기초선조사의 사업현장 선정 후, 조사 결과가 통계적 유의미성을 확보하기 위해 표본을 확보하는 것임. 통계적 표본추출은 기초선조사의 결과와 후속 평가에 영향을 미치므로 범위설정 에 있어서 전문성과 주의가 요구됨.
- 이러한 기초선조사 실시의 수행주체는 <그림 IV-8>과 같이 PC가 주관 하되, PM의 관리 하에 실시하며, 이때 주된 PM의 활동을 정리하면 다음과 같음.
- 기초선 조사 실시방안 수립 및 예산 수립
 - 기초선 조사 실시계획(안) 수립 및 KOICA 승인 획득
 - 기초선 조사 착수, 중간, 최종 보고회 개최

<그림 IV-8> 기초선 조사를 위한 PM의 업무절차 및 과업



- 기초선조사의 수행절차는 [그림 IV-9]와 같이 일반적으로 크게 3단계로 구분되지만, 조사대상국의 상황에 따라 가변적으로 적용하면 됨.

<그림 IV-9> PM과 PC의 기초선조사 계획 수립 절차



출처: 한국국제협력단(2014). 기초선조사 가이드라인을 참조하여 저자작성

- 1단계는 해당사업에 대한 목표, 사업현장의 일반적인 특징 등에 대한 검토를 통해 사업에 대한 이해를 제고하는 단계임.
- 사업현장의 지리적 · 문화적 · 환경적 이해도 필요함.
- 2단계는 기초선조사를 실시하기 위한 조사설계를 하는 과정으로 조사에 필요한 핵심적 절차와 필요사항(조사 대상지 선정 및 표본추출, 지표선정, 질문지작성, 조사일정 수립 등)을 준비하고, 이에 따른 예산 및 인력 배분 등을 계획함.
- 지표선정은 사업의 내용과 목적에 따라 기 선정된 산출물(output) 및 성과물(outcome)의 달성여부를 판단할 지표들을 측정가능성 관점에서 재검토하여, 선정된 지표들의 초기 값을 조사를 통해 보다 정확하고 필요에 적합하게 측정할 수 있는 가능성을 제고하는 데 목적이 있음.
- 지표선정은 기초선조사 뿐만 아니라 사업의 중간평가 및 종료평가 그리고 사업 영향력을 평가하는데도 활용되기 때문에 매우 중요한 작업임.
- 또한 동일한 지표라도 사업별, 시기별, 지역별로 서로 다른 특성을 갖고 있기 때문에 사업의 특성에 적합한 지표를 선정하는 것이 중요함. 이에 대해 Schiavo-Campo(1999)는 ‘CREAM’이라는 개념을 활용하여 [표 IV-15]와 같이 5가지로 구분하여 설명하고 있음.

[표 IV-15] 지표선정에 고려 할 5가지 조건

구분 ⁷⁾	설명
Clear	지표는 정의가 분명해야 함
Relevant	지표는 사업목적과 직접적 연관성이 있어야 함
Economic	지표는 적정한 비용으로 수집이 가능해야 함
Adequate	지표는 평가업무를 수행하는데 충분한 정보를 제공해야 함
Monitorable	지표는 독립적인 기준으로 처리가 가능해야 함

출처: Schiavo-Campo(1999)

7) UN, OECD 등에서는 측정가능성(measurability) 및 시의성(time-boundness) 등 다른 기준도 활용하고 있음

- [표 IV-16]은 지표의 속성정보(메타데이터⁸⁾)의 예시를 보여주고 있음. 지표를 선정할 때 지표의 정의, 지표 값을 수집할 수 있는 출처, 지표 수집방법 및 수집자 등에 대한 종합적인 정보가 반드시 필요함.
- 참고로, USAID, GIZ 등은 수행하는 사업영역에 필요한 핵심지표(core indicator)를 정의하고, 이를 토대로 개별사업에 대한 지표선정을 하는 가이드라인을 제시하고 있음.

[표 IV-16] 지표선정 정보 예시

지표	지표정의	출처	수집방법	수집자	빈도
6~59개월 아동 중 비타민A 공급율	N = ## of children aged 6~59months	baseline	survey	data collector	Annual

출처: Samaritan's Purse (2011)를 참고하여 저자작성

- USAID에서는 [표 IV-17]과 같이 현장상황에 따른 다양한 지표선정 시, 모니터링과 평가까지의 연계성을 고려한 지표선정의 7가지 기준을 제시하고 있음. 7가지 기준은 △Direct, △Objective, △Useful for Management, △Attributable, △Practical, △Adequate, △Disaggregated as necessary이며, USAID는 이들 기준에 대한 상세한 가이드라인과 체크리스트를 제공하며, 지표선정 시 반드시 점검해야 할 업무로 규정하고 있음.

8) 메타데이터는 데이터의 속성에 대한 각종 정보를 포함하고 있으며, 이들 속성정보는 기본속성과 비교속성으로 구분할 수 있음. 기본속성은 데이터의 정의 및 작성방법, 작성 및 공표주기, 포괄범위, 단위 등 개별 데이터의 작성과 관련된 10여개의 다양한 기본정보를 지칭하는 것임. 이에 반해 비교속성은 정책유용성, 호환성, 일관성, 비교가능성 등 6개의 데이터의 쓸모에 관한 정보임.

[표 IV-17] 지표선정 기준 체크리스트

기준	지표정의	반영여부
1. Direct	- 지표를 파악하려는 현상과 직접적인 관련이 있는가? - 대용지표(Proxy): 선정이 적절한 가정에 기초했는가?	☐ ☐
2. Objective	- 지표는 측정목표가 명확하고, 정의가 분명한가? - 지표 작성방법이 객관적인가?	☐ ☐
3. Useful for Management	지표는 성과관리에 유용한가?	☐
4. Adequate & Attributable	지표는 특정그룹 및 사업의 특성을 반영하고 있는가?	☐
5. Practical	- 작성빈도: 지표 작성빈도는 성과평가와 보고서 작성에 적합한가? - 작성비용: 지표 작성비용은 합리적인가?	☐ ☐
6. Diagggregated as necessary	지표는 필요에 맞게 세분될 수 있는가?	☐

- 3단계는 기초선조사 계획서를 작성하는 단계이며, 사업자간 업무분장과 세부 조사일정도 계획하여야 함.
- 지표가 선정된 후에는 기초선조사에 필요한 양적, 질적조사용 질문지를 작성하는데,
 - 질적조사는 인터뷰를 중심으로 한 심층분석을 위해 작성하며, 양적조사를 위한 질문지는 간단, 명료하며, 측정가능한 지표로 구성된 질문들로 구성함.
- 그리고 필요 시 조사대상에 대해 표본추출(sampling)을 수행하며, 표본을 추출하는 과정에서 얻은 적정 표본수와 질문지를 바탕으로 사업현장에서 pilot test를 실시하여 조사설계, 조사환경 및 조사결과의 질 등에 관한 문제점을 파악하고 보완하도록 함.

(2) 주요 산출물

- PC가 작성하고 PM이 관리하는 기초선 조사 수행계획은 일반적으로 조사배경 및 목적, 조사설계, 현지조사 등의 내용으로 구성되며, 세부적인 사항은 [표 IV-18]과 같음.

[표 IV-18] 기초선 조사 수행계획서 구성(안)

요약

1. 조사배경 및 목적
 - 대상 사업개요(PDM 포함)
 - 조사 목적
2. 조사설계
 - 조사대상 및 표본추출 방법
 - 조사방법
 - 인터뷰 및 설문조사 질문지
 - 시범조사(Pilot test) 계획안
3. 현지조사
 - 조사팀 구성
 - 현지조사 추진 일정
 - 현지조사 결과 품질관리 방안
4. 데이터 분석
 - 데이터 입력 및 분석방안
5. 결과보고
 - 조사결과보고서 양식
 - 결과보고 및 모니터링 활용 방안

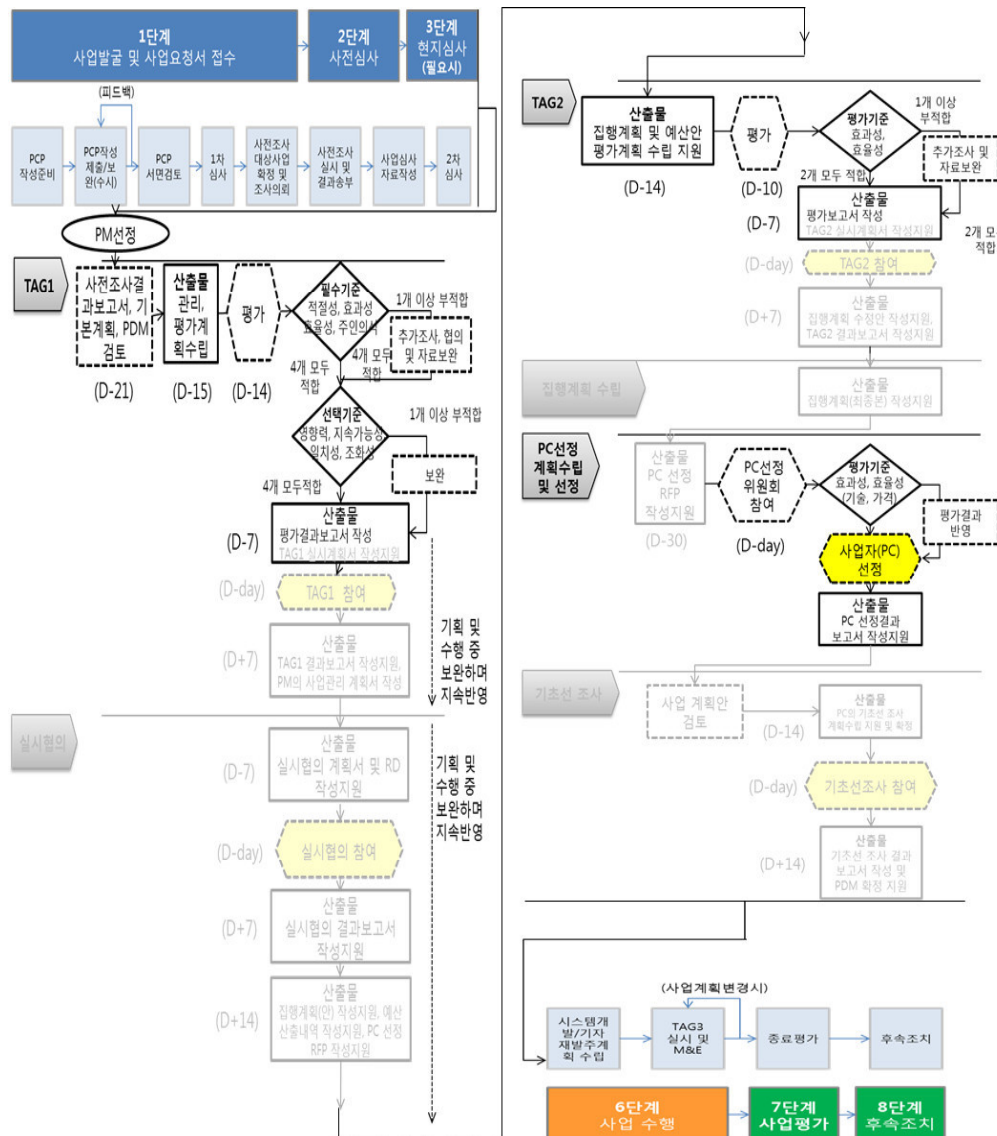
출처: KOICA(2014). 기초선 조사 가이드라인을 참고하여 저자작성

3. PM의 단계 별 사업 평가(4~6단계)

- KOICA 프로젝트형(프로그램형) 사업에서 평가는 크게 사업기획단계에 대한 평가, 사업수행에 대한 평가, 종료평가, 사후평가가 있는데, 본고에서는 본 연구과제의 연구범위인 프로젝트형(프로그램형) 사업 4~6단계에 대해서만 다룸.
- 4~6단계 중 평가활동은 3부분에서 이루어지는데,
 - 첫째, KOICA가 프로젝트형(프로그램형) 사업발굴 및 기획 등 초기에 작성한 사업기본계획관련 문서(사전조사결과보고서, 기본계획, PDM 등)를 검토하여, 사업 필수기준과 선택기준에 의해 평가하며, 평가결과는 TAG1에서 활용됨.

- 둘째, 예산안을 포함한 집행계획 초안에 대해, 효과성과 효율성 측면에서 평가하게 되며, 평가결과는 TAG2에서 사용됨.
- 셋째, PC선정을 위한 PC선정위원회에서의 평가가 있는데, 이때는 기술, 가격 측면에서 효과성, 효율성을 기반으로 평가가 이루어짐.

<그림 IV-10> PM의 4-6 단계별 평가절차, 기준 및 일정



- 상기한 PM의 평가가 KOICA 프로젝트형(프로그램형) 사업의 효과성을 제고할 수 있기 위해서는 전장에서 제안한 성과중심관리에 의거한 평가 기준에 모든 사업 참여자들이 합의하고 이를 통해 평가 일정 및 방법 그리고 평가 시 활용할 기초 및 추가자료에 대해 합의를 하여야 하며, 아울러 평가 보고서 작성 및 제공 방법에도 합의를 하고 필요한 예산 및 적극적인 제도적 지원도 전제되어야 함.
- 따라서 본장에서는 4-6단계에서 활용할 평가일정 및 방법 그리고 평가 시 활용할 기초 및 추가자료에 대해 살펴볼 것임.

3.1 단계 별 사업평가 일정

(KOICA의 사업기본계획에 대한 평가)

- PM은 사업기본계획(사전조사결과보고서, 기본계획, PDM 등)에 대한 평가를 실시하여, 그 결과를 바탕으로 TAG1 실시계획서 작성함.
- PM이 실시하는 사업기본계획에 대한 평가는 [표 IV-19]와 같이 다음의 평가 일정에 따라 실시함.
 - 자료에 대한 검토는 D-21일까지 실시하고, 그 결과로 사업의 관리계획과 평가계획수립을 D-14일까지 완료하고, D-7에 평가보고서를 작성하여, TAG1 실시계획서 작성을 지원함.

[표 IV-19] KOICA 사업기본계획에 대한 PM의 평가일정

PM과업	일정 및 기한
사전조사결과보고서, 기본계획, PDM 검토	TAG1 실시 3주전
사업관리 및 평가계획수립	TAG1 실시 15일전
평가실시	TAG1 실시 2주전
평가보고서 작성	TAG1 실시 1주전

(사업집행계획 확정을 위한 평가)

- PM은 TAG2 실시예 앞서 수원국과의 최종 실시협의 결과를 기반으로, 각 세부사업별 추진내용과 사업시행자 선정 방안을 담고 있는 사업집행계획 초안에 대한 평가를 실시함.
- PM이 실시하는 사업집행계획에 대한 평가는 [표 IV-20]과 같이 다음의 일정에 따라 실시함.
 - KOICA 실무부서가 진행하는 집행계획 및 예산안(초안) 수립, 평가계획 수립 지원은 D-14일까지 실시하고, 초안에 대한 검토 및 평가를 D-10일까지 완료하고, D-7일까지 평가보고서를 작성하여, TAG2 실시계획서 작성을 지원함.

[표 IV-20] KOICA 사업집행계획에 대한 PM의 평가일정

PM과업	일정 및 기한
집행계획 및 예산안(초안), 평가계획 수립 지원	TAG2 실시 14일전
평가실시	TAG2 실시 10일전
평가보고서 작성	TAG2 실시 7주전

(PC선정을 위한 평가)

- PM은 PC선정을 위한 선정위원회 개최에 앞서 KOICA 실무부서와 함께 사업집행계획안을 기반으로, PC 선정에 대한 구체적인 방법과 절차에 대한 PC선정 RFP작성을 실시함.
- PM이 실시하는 PC선정에 대한 평가는 [표 IV-21]과 같이 다음의 일정에 따라 실시함.
 - KOICA 실무부서와 함께 진행하는 PC선정 RFP 작성은 D-30일까지 실시하고, 이를 바탕으로 PC 선정위원회에 참석하여 PC사업에 지원한 기관에 대한 평가를 실시하고, D+3일까지 PC선정 결과보고서 작성을 지

원함.

[표 IV-21] PC선정에 대한 PM의 평가일정

PM과업	일정 및 기한
PC선정 RFP 작성지원	PC선정 30일전
PC 선정위원회 참석	PC선정 당일
PC선정 결과보고서 작성 지원	PC선정 후 3일이내

3.2 단계별 사업평가 방법

(1) 평가내용 및 주요 질문

- 상기한 바와 같이 성과중심관리에 의한 평가시 KOICA의 사업기획에 대한 평가는 필수기준과 선택기준으로 나누어 기준을 적용함.
- 필수기준은 ‘적절성’, ‘효과성’, ‘효율성’, ‘주인의식’ 이고 선택기준은 ‘영향력’, ‘지속가능성’, ‘일치성’, ‘조화성’ 임.
- 그리고 사업집행계획 확정을 위한 평가 및 PC선정을 위한 평가는 효과성과 효율성을 필수기준으로 적용함.

(적절성)

- 적절성 평가시 프로젝트 사업 사전조사 결과보고서 등에 수원국 및 우리나라 개발정책, 목표와의 논리적 연계성, 수원국의 요구반영 등 아래의 3가지 측면이 반영되어 있는지 여부를 확인해야 함.
- ① 정책단계: 국가수준의 개발정책과 해당 사업목적의 연관성 여부
- ② 계획단계 및 필요성: 분야별 또는 지역개발계획, 수원국 요구와 관련된 사업목적의 연관성 여부
- ③ 사업단계: 상기에서 분석한 개발정책, 계획 및 요구들과 관련된 사업목

적의 우선순위 및 범위

- 적절성 평가를 위해 다음과 같은 주요 질문을 활용할 수 있음.
- ① 사전조사의 경우 수원국의 개발 우선순위 및 우리나라의 국별, 분야별 전략에 부합하는가?
- ② 사업이 수원국 대상분야 및 개발협력 과제 수행에 효과적인 전략인가?
(접근방법, 대상, 지역 등의 적절성, 타 공여기관과의 협력여부 고려 등)
- ③ 목표 집단의 선정 및 규모의 적절성 여부를 판단할 수 있는가?

(효과성)

- 효과성 평가시 프로젝트 사업 사전조사 보고서 등에 있는 사업목표와 성과지표에 아래의 2가지 측면이 반영되어 있는지 여부를 확인해야 함.
- ① 사업목표 및 성과지표: 사업목표와 성과지표 등이 효과성 측면에서 고려되었는지 여부
- ② 성과도출여부의 확인을 위해 정량적, 정성적 방법 적용여부
- 효과성 평가를 위해 다음과 같은 주요 질문을 활용함.
- ① 사업목표 및 세부목표를 달성할 수 있는 현실성과 구체성이 있는가?
- ② 사업목표를 명확히 제시하고, 측정가능한 구체적인 수단이 제시되었는가?

(효율성)

- 효율성 평가시 프로젝트 사업 사전조사 보고서 등의 사업목표와 성과지표에 아래의 2가지 측면이 반영되어 있는지 여부를 확인해야 함.
- ① 사업목표 달성을 위한 자원투입계획, 일정계획 등의 효율성
- ② 사업수행체계의 효율적 운영방안의 마련 여부
- 효율성 평가를 위해 다음과 같은 주요 질문을 활용함.

- ① 사업목표 달성을 위해, 더 적은 예산으로 수행가능한가?
- ② 동일자원으로 더 많은 성과를 낼 수 있으며, 수행일정이 효율적으로 편성되어 있는가?

(주인의식)

- 주인의식 평가시 프로젝트 사업 사전조사 보고서 등에 있는 사업목표와 성과지표에 아래의 2가지 측면이 반영되어 있는지 여부를 확인해야 함.
 - ① 수원국의 수원태세를 고려한 계획수립 여부
 - ② 수원국의 사업의지(매칭펀드, 사업참여 등)를 담은 내용 여부
- 주인의식 평가를 위해 다음과 같은 주요 질문을 활용함.
 - ① 수원국이 실행가능한 현실적인 수행전략을 마련하고 있는가?
 - ② 수원국의 사업의지를 구체적으로 파악하여 작성하였는가?

(선택기준)

- 필수기준에 추가하여 4가지 선택기준 - ‘일치성’, ‘조화성’, ‘영향력’, ‘지속가능성’ - 에 대한 평가를 실시함.
 - 일치성 평가는 프로젝트 사업 사전조사 보고서 등에 수원국이 중장기 개발발전전략을 수립하고 이행할 수 있도록 지원한다는 내용 반영 유무를 검토하는 과정임.
 - 조화성 평가에서는 프로젝트 사업에 대한 타 공여국, 국제기구 사업의 중복성을 피하고, 공동의 노력 및 분업화를 하고 있는지 여부를 판단함.
 - 영향력 평가는 수원국의 제도적 변화 등 중장기적인 목표 달성에 초점을 두고 있는지 여부와, 포괄적인 경제사회 발전에 미친 영향을 검토하는 것임.
 - 지속가능성 평가는 프로젝트 사업완료 이후에도 사업의 효과가 지속될 수 있는 방법을 적용하고 있는지 여부에 대한 평가임.

- 각 세부 선택기준에 대한 평가를 위해 필요한 주요 질문을 정리해 보면, 다음의 [표 IV-22]와 같음.

[표 IV-22] 선택적 기준의 평가를 위한 주요 질문

평가기준	주요 질문
일치성	· 수원국의 개발전략에 사업을 일치시키고 있는가?
조화성	· 타 공여기관, 국제기구의 개발협력활동과 공동의 노력을 하고 있으며, 원조의 분업화 등이 반영 되어있는가?
영향력	· 수원국의 제도적 변화를 염두에 두고 있는가? · 수원국의 포괄적 사회 개발에 미친 영향을 고려하고 있는가?
지속가능성	· 프로젝트 사업 완료 이후에도 사업의 효과 및 혜택의 지속가능방법을 적시하고 있는가?

(2) 평가등급

- 위에서 기술한 기준들을 적용하여 사업의 주요 내용을 종합적으로 검토한 후 [표 IV-23]와 같이 평가결과를 3등급으로 구분함.
 - ‘적합(A)’ : 사업계획이 잘 수립되어, 향후 사업수행 시 계획했던 사업성과를 달성할 것으로 예상되는 사업에 부여하는 등급이며, 이 등급으로 평가되면 다음단계인 ‘선택기준’에 대해 평가하고 TAG1에서 논의함.
 - ‘보완(B)’ : 당초 계획했던 내용으로는 사업의 성과 중 일부가 달성되지 못할 것으로 예상되어 자료보완 및 추가사업이 필요할 것으로 예상되는 사업에 부과하는 등급이며, 이 경우 평가결과를 통해서 제기된 보완사항을 수정보완 후 다음 단계로 넘어가게 됨.
 - ‘부적합(C)’ : 현재의 계획으로는 사업목표가 달성되지 못할 것으로 예상되는 사업에 부과하는 등급이며, 사전검토보고서 및 기본계획(안)의 재검토, 재실시 또는 사업취소까지 고려하여야 함.

[표 IV-23] 판단기준별 개념

구분	개념
적합(A)	계획했던 사업의 성과를 달성할 것으로 예상되며, 사업이 당초 추진사유와 방향이 적절하게 유지, 관리될 수 있을 것으로 판단되는 상태
보완(B)	당초 계획했던 사업의 성과가 일부 달성되지 못할 것으로 예상되어, 사업내용 및 방향에 대한 수정보완이 필요한 상태
부적합(C)	당초 계획되었던 사업성과와 계획이 기초적인 부분만 충족되고 대부분이 달성되지 못할 것으로 예상되는 상태

3.3 단계별 사업평가 주요산출물

(1) PM 평가결과보고서

- PM은 사업기본계획에 대한 평가결과를 각 평가기준에 따른 주요 질문, 해당 주요 질문별 평가결과 및 판단근거와 이를 위한 참고자료 및 내용을 함께 정리하여 아래의 [표 IV-24]에 따라 작성하여 TAG1에 제출하도록 함.
- 평가결과보고서는 필수기준에 대해서 우선 작성하며, 4가지 세부사항 중 1개 이상이 부적합이 있을 경우, 해당사항에 대한 추가조사 및 보완사항을 적시하여 첨부하도록 함.
- 선택기준에 대해서도 4가지 세부사항 중 1개 이상의 부적합이 있을 경우, 해당 내용에 대한 보완결과 또는 보완계획을 추가하여, 평가결과보고서를 작성토록 함.

[표 IV-24] PM의 사업 평가결과(예)

평가 기준	주요 질문	참고자료, 내용 및 DB	평가등급	판단근거
적절성	① 사전조사의 경우 수원국의 개발 우선순위 및 우리나라의 국별, 분야별 전략에 부합하는가?	베트남 000 사업 사전검토보고서, 베트남 국가통계 DB	적합	베트남 국가개발 계획, KOICA 섹터별 개발계획과 연계됨
효과성				
효율성				
주인 의식				
· · ·				

○ PM은 평가결과보고서와 함께 점검 완료한 수정 PDM을 동시에 제출함.

(2) 집행계획(안) 평가보고서

○ PM은 집행계획(안)에 대한 평가결과를 각 평가기준에 따른 주요 질문, 해당 주요 질문별 평가결과 및 판단근거와 이를 위한 참고자료 및 내용을 함께 정리하여 아래의 [표 IV-25]에 따라 작성하여 TAG2에 제출하도록 함.

[표 IV-25] PM의 집행계획(안) 평가결과(예)

평가기준	주요 질문	평가 등급	판단 근거	평가 의견
효과성				
효율성				

(3) PC집행계획(안) 평가보고서

- PM은 PC가 제출한 집행계획(안)에 대한 평가결과를 각 평가항목에 따라 평가의견 및 판단근거를 함께 정리하여 아래의 [표 IV-26]에 따라 작성하여 PC 선정위원회에 제출하도록 함.

[표 IV-26] PC집행계획(안)에 대한 평가보고서

평 가 항 목	평가기준	평가의견	판단근거
○ 사업내용의 이해도 - 대상국, 수원기관, 사업성과목표 및 내용의 이해도	효과성		
○ 일반 제안내용 - 사업추진조직, 추진일정 및 관리 등 - 유사사업 수행경험	효과성, 효율성		
○ 투입인력의 경험 및 능력 - 투입인력의 기술등급, 해외업무수행경험 등 - ODA전문교육 참가경험 등	효과성		
○ 사업 관리방안 - 사업 범위/일정/위험/사후관리/모니터링방안 - 사업 성과관리 방안, 수원기관 업무협조구조 방안	효과성, 효율성		
○ 특수제안	효과성		
○ 사업총괄자 역량 - 사업추진 역량, 기술전문성, 어학역량	효과성		

참고문헌

- 강경재(2012), 「KOICA 기관 성과관리 개선방안 연구: 개발협력 사업 성과관리를 중심으로」, 한국국제협력단.
- 김상태(2013), 「개발컨설팅 프로젝트(DEEP) 성과관리 방안 수립 연구 및 시범사업 평가 보고서」, 한국국제협력단.
- 한국국제협력단(2005), 「프로젝트 업무 매뉴얼」.
- 한국국제협력단(2012a), 「평가업무수행 길라잡이」.
- 한국국제협력단(2012b), 「KOICA 사업의 실행관리」, KOICA ODA교육원 교재.
- 한국국제협력단(2012c), 「KOICA 사업의 이해」, KOICA ODA교육원 교재.
- 한국국제협력단(2014a), 「KOICA 프로젝트 품질관리를 위한 기술관리그룹(TAG) 구성 및 운영계획」, 내부보고서.
- 한국국제협력단(2014b), 「프로젝트 사업 기획관리용역 제도 추진방안」, 내부보고서.
- 한국국제협력단(2015a), 「베트남 팡찌성 및 라오까이성 행복프로그램 기획관리용역기관 선정계획」, 내부보고서.
- 한국국제협력단(2015b), 「베트남 행복프로그램 기획관리 용역업체 선정」, 제안요청서.
- 홍은표, 연경심(2014), 「개발협력사업의 평가 및 성과중심관리를 위한 평가 정보의 효율적인 생산 및 관리」, 한국국제협력단.
- ADB (2013), *Consulting Services Operations Manual*, ADB.
- DFID (2013), *Terms of Reference Global Evaluation Framework Agreement (GEFA)*, DFID.
- Mercell (2012), *Global Evaluation Framework Agreement*.
- OECD (2013), *Development Results: An Overview of Results Measurement and Management*, OECD.

Samaritan's Purse (2011), *Project Management Guidelines*. Samaritan's Purse.

Schiavo-Campo, Salvatore (1999), "Performance in the Public Sector", *Asian Journal of Political Science* 7(2). pp.75-87.

UNDP (2009), *Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results*, UNDP.

부록1. PM을 통한 성과중심관리 매뉴얼 목차

I. 개요

1. PM 제도 도입배경 및 목적
2. 매뉴얼 구성 및 활용방법

II. PM의 효과적 활동을 위한 원칙

1. PM의 역할 및 과업
2. PM의 자격, 선정기준 및 방법
3. PM의 선정시기 및 활동기간
4. PM 예산편성과 운영기반
5. PM-KOICA-PC-수원국간 협력체계

III. 단계별 PM활동의 표준절차, 기준 및 적용

1. 단계별 PM활동의 표준절차 및 기준
2. 단계별 적용원칙 및 결과보고서 양식

2.1 기획단계

- TAG1
- 실시협의
- TAG2
- 집행계획 수립
- 사업자(PC) 선정
- 기초선 조사

2.2 수행단계

- 분쟁 및 위험관리
- 사업수행모니터링 및 평가(분기별, 연간, 중간)

2.3 종료단계

- Endline Survey
- 종료평가

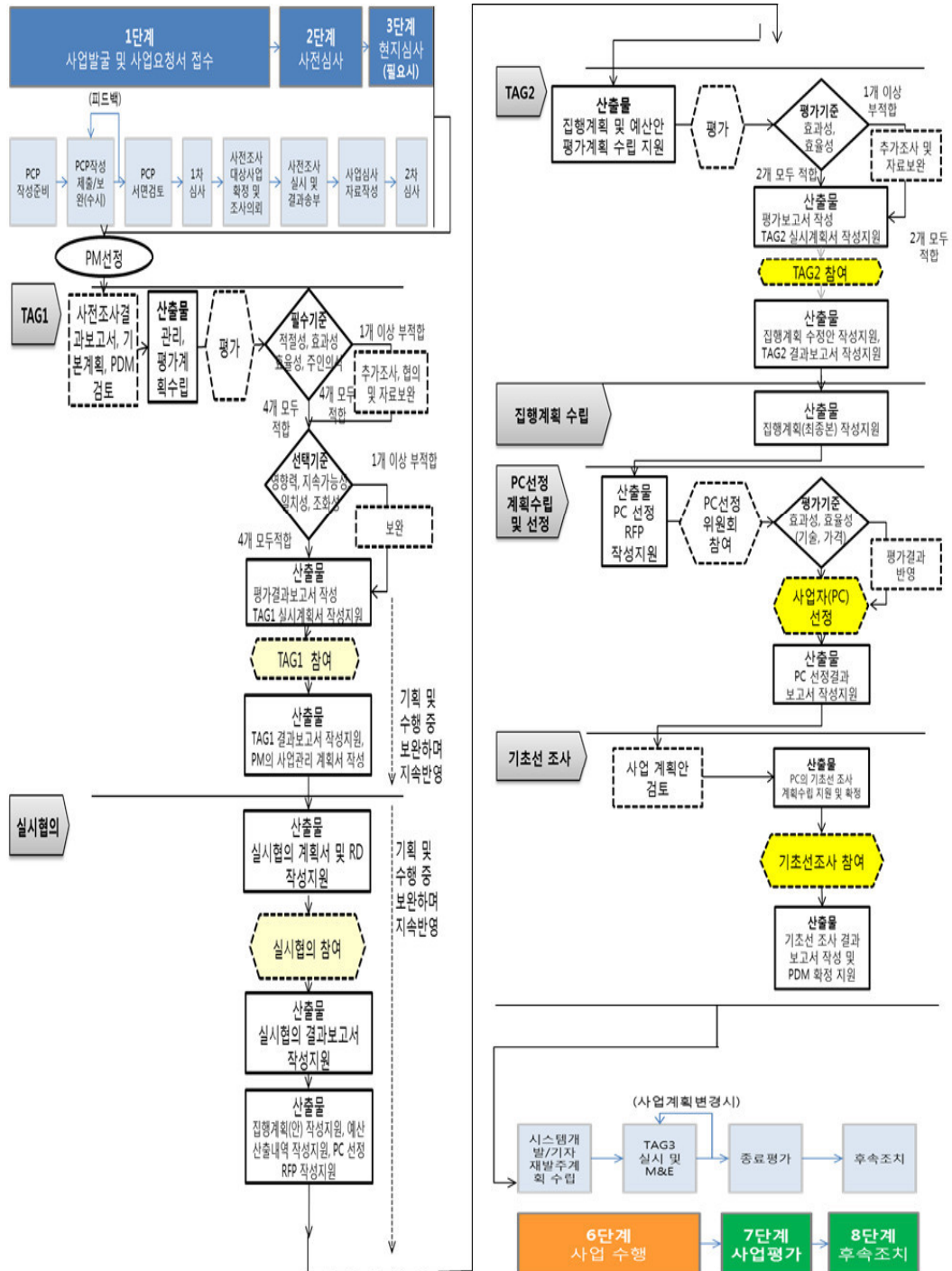
2.4 시후관리단계

- 사후점검 체크리스트 및 기준
- 사후점검
- 사후평가

IV. 참고자료

1. 사업절차별 PM을 통한 성과중심관리 체크리스트
2. 기초선 조사 매뉴얼

부록2. PM의 4-6단계 과업 및 업무절차별 성과중심관리 활동 및 산출물



부록3. TAG1 결과보고서 목차(안)

1.TAG1 개요

- 대상 사업개요: 대상국 및 지역, 사업기간, 사업비, 주요내용
- TAG1실시 목적 및 방향, TAG1 구성 및 역할

2.TAG1 주요검토결과

- 사업범위(scope)
 - 사업추진 방향, 사업요소 및 과업범위의 타당성, 적절성
 - 투입내역의 적절성, 산출근거의 합리성
- 일정(schedule)
 - 계획의 타당성 및 적절성
- 예산(budget)
 - 사업요소별 예산산출 내역, 산출근거의 타당성 및 적절성
- 위험(risk)관리 방안
 - 각 범주에 따른 리스크 종류 및 관리 방안
- 이해관계자(stakeholder)
 - “수원국 정부”를 중앙정부 및 지방정부, 해당부처 및 연관부처로 세분화
 - 민간부문의 이해관계자를 지역주민, 인근주민, 시민단체 등으로 세분화
 - 이해관계자별 특성 파악 및 이해관계자별 사업영향 분석
 - 이해관계자별 관리전략의 현실성
- 조달(procurement)
 - 사업자 선정방안(현지조달, 분리발주 여부 등)
 - 과업범위의 적절성 등, 입찰참가조건(법인 혹은 필수 보유면허)
 - 유사사업 실적 인정범위 등
- 지속가능성
 - 지원 후 초기 안정적인 운영을 위한 요소 투입, 운영 및 유지보수 방안
- 성과중심관리 및 평가
 - 수정 PDM
 - PDM 성과지표, baseline(endline) survey 추진 계획 등
 - 평가기준 및 등급 활용방안, 평가일정, 관련 정보 및 데이터베이스
- 의사소통
 - 사업추진 unit간 의사소통 방안 및 PM의 역할
 - 수원국, 사무소, 본부, PM, PC 및 관련 기관
 - 보고 및 승인체계, 사업 추진내역 공유 및 정보관리 방안
- 기타 고려사항

부록4. PM의 성과중심관리 계획서 표준목차 및 가이드라인(안)

PM 성과중심관리 표준목차	작성 가이드라인
2. PM 관리 개요	
1.1 사업의 특성	성과중심관리와 연관된 사업의 특성, 사업추진시 성과중심관리와 관련하여 고려가 필요한 사항을 제시
1.2 PM 활동의 기본방향	성과중심관리 측면에서 PM활동을 상위 목표와의 연관성, 사업관련 주요관계자 측면, 타공역국 유사사업과의 연관성 측면 등을 고려하여 종합적으로 기술
2. 사업의 목표	상위목표와의 논리적 연관성, 세부사업별 목표를 구분하여 제시
3. 성과중심관리 산출물, 지표설정	- 주요 세부사업별 산출물을 논리적 연관성(Scope, Sequence고려) 있게 제시 - 성과지표, 목표치, 점수, 측정방법, 자료수집 담당 등을 제시
4. PC를 통한 성과관리 계획	
4.1 모니터링 계획	상기에 제시된 성과지표를 지속적으로 모니터링하기 위한 방법(자료수집, 방법 등)과 담당자를 제시
4.2 기타 고려사항	향후 사업추진시 효과적인 성과중심관리를 위한 사전타당성 조사팀의 제언
5. 성과평가 방법	
5.1 사업추진 단계별 성과관리 방안	중간평가, 종료평가 계획(횟수, 시점, 시행주체 등)을 요약적으로 제시
5.1.1 사업수행계획단계	사업추진 절차별로 성과관리 주요 고려사항 및 주요관계자의 역할 등을 제시
5.1.2 입찰 단계	
5.1.3 실행 단계	
5.1.4 종료 및 사후관리 단계	
5.2 수정 PDM	성과평가 방법을 종합하여, Project Design Matrix 작성
6. 사후관리	
6.1 사후관리 계획	효과적인 성과중심관리를 위한 제언
6.2 실시협약시 고려사항	성과관리 측면에서 수원국의 협조 및 참여가 필수적인 사항에 대해서는 이를 적시

부록5. 실시협의 결과보고서 목차(안)

요약

1. 실시협의 개요

- 실시협의 목적 및 주요방향
- 실시협의 개요: 일정, 협의단 구성 및 임무
- 일정별 주요활동

2. 사업개요

- 대상국 및 지역, 사업기간, 사업비, 주요 사업내용
- 사업요청 및 추진경과
- 사업수행 체계
- 사업지원 타당성

3. 실시협의단 활동내용

- 주요 협의내용: 협의항목별로 유목화 및 상세내용
- 일자별, 면담기관(면담자)별 상세내용
- 기타 관찰사항

4. 실시협의 결과

- R/D 주요 변경 및 합의사항: 양국 부담사항
- 사업예산 및 세부내역 협의결과
- PM 및 PC 활동계획
- 사업추진일정 협의결과

5. 사업추진계획(안)

- 기본방향
- 수정 PDM
- 사업 수행체계
- 사업 구성방안
- 예산 배분 계획
- 세부사업구성(안): 기자재, 전문가 파견, 연수생 초청, 기타
- 향후 추진일정

첨부: RD, 사업수행관련 각종 부속문서, 분야 전문가별 협의상세내용, PM의 사업 관리계획서

부록6. TAG2 결과보고서 목차(안)

1. TAG1과 TAG2의 비교 및 분석(요약)

2. TAG2 개요

- 대상 사업개요(PDM 포함): 대상국 및 지역, 사업기간, 사업비, 주요내용
- TAG2 실시 목적 및 방향
- TAG2 구성 및 역할

3. TAG2 주요검토결과

※ TAG1-TAG2간의 수정 및 변경된 이력 중심

- 사업범위(scope)
 - 사업추진 방향, 사업요소 및 과업범위의 타당성, 적절성
 - 투입내역의 적절성, 산출근거의 합리성 등
- 일정(schedule)
 - 계획의 타당성, 적절성
- 예산(budget)
 - 사업요소별 예산산출 내역의 적절성, 산출근거의 타당성
- 위험관리 방안(risk)
 - 각 범주에 맞는 리스크
- 이해관계자(stakeholder)
 - 각 이해관계자의 특성을 파악하여, 어떤 식으로 사업에 영향을 미칠 수 있을 것인지 분석했는지 검토
 - 각 이해관계자를 관리할 전략이 현실성 있게 수립되었는지 검토
- 조달(procurement) 계획
 - 사업자 선정방안(현지조달, 분리발주 여부)
 - 과업범위의 적절성 등, 입찰참가조건(법인 혹은 필수 보유면허)
 - 유사사업 실적 인정범위 등
- 지속가능성
 - 지원 후 초기 안정적인 운영을 위한 요소 투입 고려 여부
 - 운영 및 유지보수 방안의 우수성
- 성과중심관리 방안
 - PDM 성과지표, baseline(endline) survey 추진 계획 등
- 의사소통
 - 사업추진 unit간 의사소통 방안의 우수성
 - 수원국(중앙,지방,기관), 사무소, 본부, PMC 및 관련 기관 등 권한과 책임이 있는 기관간의 의사소통 체계의 우수성
 - 보고 및 승인체계, 사업 추진내역 공유 등 변화관리 방안
- 기타 고려사항

첨부: TAG1 회의결과

부록7. 사업집행계획안 목차, PC선정 결과보고서 목차(안)

○ 사업집행계획안 목차(안)

- I. TAG1, 2 주요 점검사항 및 반영내역
- II. 사업추진배경 및 지원 필요성
 - 1. 사업추진 배경
 - 2. 사업지원 필요성
- III. 사업대상지 현황
 - 1. 사업대상지 현황
 - 2. 실시기관 현황 및 사업수행체계
- IV. 사업추진계획
 - 1. 사업추진 기본방향
 - 2. 분야별 지원계획
 - 3. 용역업체 선정계획(RFP 포함)
- V. 예산안 및 추진일정
 - 1. 세부 예산산출내역
 - 2. 연도별 예산집행계획
 - 3. 부문별 추진일정

첨부: TAG1 결과보고서, TAG2 결과보고서

○ PC선정 결과보고서 목차(안)

- 1. PC 선정 개요
 - PC 선정 배경 및 선정결과
- 2. PM-PC간 역할분담
- 3. 향후 사업추진일정 및 방향
 - 기본방향
 - 사업 수행체계(PM, PC)
 - 추진계획 일정별 PC 업무(안)

부록8. 기초선 조사 수행계획서 구성(안)

요약

1. 조사배경 및 목적

- 대상 사업개요(PDM 포함)
- 조사 목적

2. 조사설계

- 조사대상 및 표본추출 방법
- 조사방법
- 인터뷰 및 설문조사 질문지
- 시범조사(Pilot test) 계획안

3. 현지조사

- 조사팀 구성
- 현지조사 추진 일정
- 현지조사 결과 품질관리 방안

4. 데이터 분석

- 데이터 입력 및 분석방안

5. 결과보고

- 조사결과보고서 양식
- 결과보고 및 모니터링 활용 방안

연구자료 평가심사 2015-47-174

KOICA 프로그램형 사업 성과관리 프레임워크(모듈) 개발

발 행 2015년 10월
발 행 인 김 영 목
발 행 처 한국국제협력단
편 집 인 평가심사실
주 소 경기도 성남시 수정구 대왕판교로 825 (우:13449)
전 화 031) 740-0114
팩 스 031) 740-0655
홈 페이지 <http://www.koica.go.kr>
인 쇄 동 화

[본 보고서의 저작권은 한국국제협력단에 있으며,
한국국제협력단의 허락없이 무단 전제와 복제를 금합니다.]
ISBN : 978-89-6469-327-893330

