

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	-