다자기구성과평가네트워크[MOPAN]
주요 문헌 분석 및 자문

2015. 12

KOICA
한국국제협력단
WORLD FRIENDS KOREA

다자기구성과평가네트워크(MOPAN)
주요 문헌 분석 및 자문

2015. 12.

서울대학교 국제학연구소

저자

▸ 연구책임자

김 종 섭

- 서울대학교 국제대학원
- 서울대학교 국제대학원 원장 · 교수 (현)
- 서강대학교 교수 (전)
- Instituto Tecnologico Autonomo de Mexico 교수 (전)

▸ 연구원

김 태 균

- 서울대학교 국제대학원
- 서울대학교 국제대학원 교수 (현)
- 이화여자대학교 교수 (전)
- 와세다대학교 교수 (전)

▸ 연구보조원

이 은 석

- 서울대학교 국제대학원
- 서울대학교 국제학연구소 국제개발협력센터 연구원

박 소 희

- 서울대학교 국제대학원
- 서울대학교 국제학연구소 국제개발협력센터 연구원

김 보 경

- 서울대학교 국제대학원

김 대 엽

- 서울대학교 국제대학원

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

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

목 차

약어 및 용어 ····· ix

국문 요약 ····· xv

Executive Summary ····· xl

Ⅰ. 연구 개요 ····· 1

1. 연구 배경과 목적 ····· 1

2. 연구보고서의 구성 ····· 2

3. 연구범위 및 연구방법 ····· 3

Ⅱ. MOPAN 운영체계 ····· 10

1. 대내 운영체계 ····· 10

2. 대외 운영체계 ····· 17

Ⅲ. 평가방법론 진화과정 및 주요 특징 ····· 20

1. MOPAN 평가의 의미 ····· 20

2. MOPAN 평가 세대별 비교 ····· 23

3. MOPAN 3.0 ····· 31

4. 양자기관의 다자기구 평가 현황과 활용 사례의 시사점 ····· 48

Ⅳ. 다자기구 정보 및 평가결과 ····· 62

1. Cycle 1 평가대상 기구 ····· 62

가. AfDB 아프리카개발은행 ····· 64

나. GAVI 세계백신면역연합 ····· 89

다. GFATM 에이즈·결핵·말라리아 퇴치를 위한 세계기금 ····· 102

라. IDB 미주개발은행 ····· 110

마. ILO 국제노동기구 ····· 124
바. UN Habitat 유엔인간정주계획 ····· 135
사. UNAIDS 유엔에이즈계획 ····· 143
아. UNDP 유엔개발계획 ····· 160
자. UNEP 유엔환경계획 ····· 183
차. UNICEF 유엔아동기금 ····· 197
카. UNOCHA 유엔인도주의업무조정국 ····· 220
타. WB 세계은행 ····· 227
2. Cycle 2 평가대상 기구 ····· 254
가. ADB 아시아개발은행 ····· 255
나. CGIAR 국제농업연구연합기구 ····· 279
다. FAO 유엔식량농업기구 ····· 286
라. GEF 지구환경기금 ····· 306
마. GPE 교육을 위한 글로벌 파트너십 ····· 314
바. IFAD 국제농업개발기금 ····· 322
사. IOM 국제이주기구 ····· 339
아. OHCHR 유엔인권고등판무관실 ····· 350
자. UN WOMEN 유엔여성기구 ····· 359
차. UNESCO 유엔교육과학문화기구 ····· 373
카. UNFPA 유엔인구기금 ····· 389
타. UNHCR 유엔난민고등판무관실 ····· 408
파. UNRWA 유엔팔레스타인난민구호사업기구 ····· 426
하. WHO 세계보건기구 ····· 440
3. Cycle 1 · 2 미포함 평가대상 기구 ····· 461
가. EC 유럽연합 집행위원회 ····· 462
나. IMF 국제통화기금 ····· 473
다. UNDPKO/DPA 유엔 평화유지활동/정무국 ····· 481

라. UNIDO 유엔산업개발기구 ····· 496
마. UNODC 유엔마약범죄사무소 ····· 502
바. WFP 세계식량계획 ····· 509
4. 4회 이상 평가 기구에 대한 평가결과 종합분석 ····· 523
가. AfDB ····· 523
나. ADB ····· 524
다. 세계은행(World Bank) ····· 525
라. UNFPA ····· 526
마. UNDP ····· 528
바. UNICEF ····· 529
사. WHO ····· 530

Ⅴ. 운영위원회 ····· 532
1. 창립부터 현재까지의 주요 내용 ····· 532
2. 최근 운영위원회 주요 논의 내용(2013~2015년) ····· 535
3. 2015년 10월 운영위원회 요약 및 안건자료 ····· 551

Ⅵ. 종합평가 및 정책적 함의 ····· 575
1. 한국의 MOPAN 의장국 수임 관련 종합 평가 ····· 575
2. 한국 정부의 활용방안 제언 및 다자원조정책에 대한 시사점 ····· 576

참고문헌 ····· 581

표 목차

【표 1.1 연도별 평가대상기구】 ····· 3
【표 1.2 조사 · 분석 항목 및 상세 연구 범위】 ····· 4
【표 1.3 평가결과 보고서 리스트】 ····· 5
【표 1.4 연구 매트릭스】 ····· 7
【표 1.5 평가분석 매트릭스(예시)】 ····· 8
【표 2.1 회원국가 및 가입 연도】 ····· 10
【표 2.2 연도별 가입국가】 ····· 11
【표 3.1 MOPAN 평가방법론 비교표】 ····· 21
【표 3.2 MOPAN Survey 평가 항목】 ····· 24
【표 3.3 Common Approach 평가영역】 ····· 26
【표 3.4 MOPAN Common Approach 지표 구성】 ····· 27
【표 3.5 2014년 기준 영역별 MOPAN 평가 척도】 ····· 29
【표 3.6 MOPAN 평가방법론 별 지표 구성 변화】 ····· 34
【표 3.7 MOPAN 조직 별 평가 활동 참여】 ····· 40
【표 3.8 MOPAN 조직 별 평가 활동 참여】 ····· 40
【표 3.8 영국의 다자기구 평가틀(2011년)】 ····· 50
【표 3.9 DFID의 다자기구 평가(2011년) 최종 점수 산정 기준】 ····· 51
【표 3.10 호주의 다자기구 평가틀(2012년)】 ····· 54
【표 3.11 호주의 다자기구 평가 결과 요약(2012년)】 ····· 55
【표 3.12 스웨덴의 다자기구 평가틀(2011년)】 ····· 56
【표 3.13 영국, 호주, 스웨덴의 기구 효율성 분야 평가 항목 비교】 ····· 60

그림 목차

【그림 2.1 MOPAN 운영체계 조직도】 ····· 11
【그림 3.1 Common Approach 설문조사와 문서검토 분리】 ····· 28
【그림 3.2 Common Approach 지표 별 점수】 ····· 38
【그림 3.3 DFID의 다자기구 평가(2011)와 업데이트(2013) 결과 비교】 ····· 52

약어 및 용어

ADB	Asian Development Bank 아시아개발은행
AfDB	African Development Bank 아프리카개발은행
AMA	Australian Multilateral Assessment 호주다자평가
AusAID	Australian Agency for International Development 호주 국제개발청(현재는 외교통상부로 흡수됨)
BRICS	Brazil, Russia, India, China, South Africa 브릭스(브라질, 러시아, 인도, 중국, 남아공)
CGIAR	Consultative Group for International Agricultural Research 국제농업연구연합기구
COP-21	Conference of Parties-21 제21차 유엔기후변화협약 당사국총회
DFID	Department For International Development (영국)국제개발부
DPA	Department of Political Affairs 정무국
DPKO	Department of Peacekeeping Operations 평화유지활동국
EC	European Commission 유럽연합 집행위원회
ECOSOC	UN Economic and Social Council 경제사회이사회
EFA	Education for All 모두를 위한 교육 이니셔티브
EU	European Union 유럽연합

FAO	United Nations Food and Agriculture Organization 유엔식량농업기구
GAVI	Global Alliance for Vaccines and Immunization 세계백신면역연합
GEF	Global Environment Facility 지구환경기금
GFATM	The Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria 에이즈 · 결핵 · 말라리아 퇴치를 위한 세계기금
GNI	Gross National Income 국민총소득
GPE	Global Partnership for Education 교육을 위한 글로벌 파트너십
GPEDC	Global Partnership for Effective Development Cooperation 효과적인 개발협력을 위한 글로벌 파트너십
HDI	Human Development Index 인간개발지수
IBE	International Bureau of Education (UNESCO)국제교육국
IBRD	International Bank for Reconstruction and Development 국제부흥개발은행
ICPD	International Conference on Population and Development 국제인구개발회의
IDA	International Development Association 국제개발협회
IDB	Inter-American Development Bank 미주개발은행
IFAD	International Fund for Agricultural Development 국제농업개발기금
IIC	Inter-American Investment Corporations 미주투자공사
ILO	International Labour Organization 국제노동기구

IMF	International Monetary Fund 국제통화기금
IOM	International Organization for Migration 국제이주기구
IUCN	International Union for Conservation of Nature 세계자연보전연맹
KPIs	Key Performance Indicators 주요성과지표
LM	Logic Model 논리모형
MAR	Multilateral Aid Review (영국)다자원조평가
MDBs	Multilateral Development Banks 다자개발은행
MDGs	Millenium Development Goals 새천년개발목표
MIs	Micro-indicators 상세지표
MIF	Multilateral Investment Fund 다자투자기금
MOPAN	Multilateral Organisation Performance Assessment Network 다자기구성과평가네트워크
MoU	Memorandum of Understanding 양해각서
MPTFs	UN Multi-Partner Trust Funds (UNDP)다층파트너신탁기금
NGO	Non-Governmental Organization 비정부기구

OCR	Ordinary Capital Resources (ADB)정규재원
ODI	Overseas Development Institute 해외개발연구소(영국의 개발협력 싱크탱크)
ODA	Official Development Assistance 공적개발원조
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development 경제협력개발기구
OECD CRS	OECD Creditor Reporting System OECD 원조통계집계시스템
OECD DAC	OECD Development Assistance Committee OECD 개발원조위원회
OHCHR	Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights 유엔인권고등판무관실
PMF	Performance Measurement Framework 성과측정 프레임워크
PRS	Poverty Reduction Strategy 빈곤감소전략
QCPR	Quadrennial Comprehensive Policy Review 4개년 종합 정책검토
RAF	Risk Assessment Framework 위험평가 프레임워크
SC	Steering Committee 운영위원회
SDGs	Sustainable Development Goals 지속가능발전목표
SDR	Special Drawing Rights 특별인출권

SLDM	Senior Level Donor Meeting 다자공여국 고위급회의
SWG	Strategic Working Group 전략작업반
ToR	Terms of Reference 과업지시서
TWG	Technical Working Group 기술작업반
UN WOMEN	United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women 유엔여성기구
UNAIDS	Joint United Nations Programme on HIV/AIDS 유엔에이즈계획
UNCDF	UN Capital Development Fund 유엔자본개발기금
UNDG	UN Development Group 유엔개발그룹
UNDP	United Nations Development Programme 유엔개발계획
UNEP	United Nations Environment Programme 유엔환경계획
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization 유엔교육과학문화기구
UNFPA	United Nations Population Fund 유엔인구기금
UN-Habitat	UN Human Settlements Programme 유엔인간정주계획
UNHCR	United Nations High Commissioner for Refugees 유엔난민고등판무관실
UNICEF	United Nations Children's Fund 유엔아동기금

UNIDO	United Nations Industrial Development Organization 유엔산업개발기구
UNOCHA	United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs 유엔인도주의업무조정국
UNODC	United Nations Office on Drugs and Crime 유엔마약범죄사무소
UNRWA	United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East 유엔팔레스타인난민구호사업기구
UNTFHS	UN Trust Fund for Human Security 유엔인간안보신탁기금
UNV	United Nations Volunteers 유엔봉사단
WB	World Bank 세계은행
WBG	World Bank Group 세계은행그룹
WFP	World Food Programme 세계식량계획
WHO	World Health Organization 세계보건기구

국문 요약

우리나라가 2016년도 다자기구성과평가네트워크(MOPAN) 의장국으로 선출됨에 따라 한국 정부는 2015년부터 2017년까지 3년간 의장단에 소속되어 MOPAN 운영과 활동에 중요한 역할을 수행하게 되었다. 특히 2016년에는 의장국으로서 회원국 간 논의를 주도하고 신규 평가방법론(MOPAN 3.0)을 적용한 MOPAN의 평가 활동에 주도적으로 참여하게 된다. 이에 따라 의장국 업무의 성공적 수행을 위해 MOPAN의 운영 매커니즘, 평가방법론의 진화 과정, 현재까지의 평가 결과 등 관련 정보와 지식을 축적·분석하여 의장 활동에 적극 활용할 필요가 있다.

이러한 필요성에 따라 본 용역은 우리나라가 MOPAN 의장국으로서의 임무를 성공적으로 수행하기 위해 광범위한 문헌을 조사·분석하고 정책적·기술적 자문을 제공하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 MOPAN의 전반적인 운영 방식, 평가방법론 변화 추이와 신규 평가방법론, 다자기구 평가 결과 및 네트워크 내 주요 이슈에 대한 문헌을 조사·분석하였다. 또한 지난 운영위원회 결과를 정리하고 2015년 하반기 개최된 운영위원회 안건에 대한 정책 자문을 제공하고 이를 보고서에 포함하였다.

II장에서는 MOPAN의 대내외 운영체계와 의장국의 역할을 분석하였다. 의장은 MOPAN의 대표로서 운영위원회를 주도하고 운영국, 작업반, 사무국 등 내부 조직에 참여하고 업무를 관리감독한다. 회원국 간 의견을 조율하고 대내외적으로 발생할 수 있는 위기 및 민감 사안의 해결을 주도하는 역할도 중요하다. 2015년 평가부터는 의장국이 기구선도국과 국가선도국을 담당하게 되어 평가방법론 및 과정에 대한 정확한 이해와 준비가 필요하다.

III장은 평가방법론의 진화과정과 특징을 정리·분석하였다. MOPAN의 다자기구 평가방법론은 1세대인 MOPAN Survey(2003~2008), 2세대인 Common Approach(2009~2014)를 거쳐 2015년 평가부터 적용되는 3세대 MOPAN 3.0으로 진화해 왔다. MOPAN 3.0은 기존 방법론이 가진 한계를 극복하기 위해 변화이론을 도입하여 인과관계에 따라 평가 지표를 재구성하고, 문서검토를 중심으로 객관적인

정보에 기반하여 실증적 접근을 도모한다. 심도있는 평가를 위해 2년으로 평가기간을 늘리는 한편 대상 다자기구 수를 확대하여 보다 많은 기구에 대한 정보를 제공할 수 있다. 본문에서 MOPAN 3.0의 평가 지표와 조사 방법, 평가 단계, 실행 과정에서 기구 · 국가선도국의 역할 등을 자세히 분석하였다.

IV장은 총 32개 다자기구에 대한 기구정보와 기존 MOPAN 평가결과를 정리 · 분석하였다. 두 번 이상 평가된 기구에 대해서는 평가결과를 비교하여 추이를 분석하였다. 특히 4회 이상 평가된 7개 다자기구에 대해서는 별도로 종합 분석을 실시하여 시사점을 도출하였다. 개별 기구에 대한 이와 같은 광범위한 분석은 처음 시도된 것으로 향후 MOPAN 의장국 활동 및 한국의 다자원조정책 결정에 기초자료로서 활용도가 높을 것으로 기대된다.

V장에서는 기존 MOPAN 운영위원회 회의 자료를 정리하고 의장국의 역할을 분석하였다. 또한 2015년 10월 운영위원회 개최 시 자문한 안건 검토 및 제언 사항을 포함하였다.

위와 같은 분석을 바탕으로 VI장에서는 한국의 의장국 수임 관련 종합 평가와 한국의 활용방안 제언, 한국의 다자원조정책에 대한 시사점을 도출하였다.

첫째, MOPAN 의장국으로서 한국이 수행해야 할 임무와 준비 사항에 대한 제언은 다음과 같이 요약된다. 의장은 중립적으로 운영위원회, 운영국(Bureau), 전략작업반, 기술작업반, 사무국 및 IOD PARC의 관리와 회원국 간 의견조율을 관장하게 되므로 정보 흐름의 투명성과 신속성을 확보하는 것이 필요하다. 특히 운영위원회 이전에 모든 사안에 대한 검토를 완료하고 회원국에 회람해야 하므로 두 작업반과 사무국, IOD PARC와 상시 긴밀하게 협력해야 한다. 또한 운영위원회 의사결정이 합의(consensus)로 이루어지므로 사안별 회원국 입장 파악과 사전 조율을 위해 개별 회원국과 긴밀한 네트워크를 구축하고 정기적으로 접촉해야 한다.

의장국 역할이 다양하고 지속적으로 검토하고 관리해야 할 사안이 많기 때문에 의장국 임무의 성공적 수행을 위해서 외교부 업무를 체계적으로 지원하는 사무국을 운

영하는 것이 바람직하다. 특히 신규 평가방법론인 MOPAN 3.0을 정확하게 이해하고 이를 선도할 수 있는 인력풀을 확보하는 것이 관건이다. 특히 MOPAN 3.0 첫 평가에서 한국이 기구선도국(Institutional Lead)과 국가선도국(Country Facilitator)으로서 주도적이고 모범적인 역할을 할 수 있도록 이를 준비하고 체계적으로 이행할 수 있는 전문인력 확보가 시급하다.

둘째, 한국 정부의 MOPAN 활용방안 및 다자원조 정책 관련 다음과 같은 제언을 도출하였다. 먼저 MOPAN 의장국 수임의 기회를 통해 향후 한국의 다자외교 및 다자원조 정책을 수립하기 위한 주요 전략틀을 모색할 수 있도록 거시적인 접근이 필요하다. 의장국 수임 기간 동안 한국 정부가 다양한 국제기구의 특성과 성과를 이해하고 그 결과물과 경험을 축적하여 전략적으로 활용함으로써 향후 한국의 다자원조 정책에 반영해야 할 것이다. MOPAN 의장국으로서 OECD DAC의 다양한 정보와 통계자료 및 분석 결과에 접근이 용이하므로 이를 십분 활용하여 한국이 다차원적인 다자원조 방향성을 모색하는 기회로 활용할 수 있다. 특히 다자기구가 SDGs 이행을 위한 전략 마련과 대처방안 다양화를 시도하는 상황이므로 MOPAN 활동과 회원국과의 긴밀한 관계 유지를 통해 다자원조 형태의 균형 유지와 건전한 사업형태 모색의 기회로 삼아야 할 것이다.

MOPAN 평가 관련해서는 한국이 아직 다자원조에 대한 나름의 정형화된 평가틀을 갖추지 못하고 있기 때문에 MOPAN의 평가틀을 공유하고 평가 결과를 적극 활용하는 것이 바람직하다. 이는 의장국으로서 모범적으로 MOPAN의 평가방법을 회원국에 권장하는 효과도 창출할 수 있다. 다자원조 정책 수립과 이행 과정에 있어서도 MOPAN 평가 결과의 적극적 활용이 필요하다. 일례로 협력대상 다자기구를 선정할 때 MOPAN의 평가 결과를 중요한 판단 근거로 활용할 수 있다. 이를 위해 MOPAN 평가결과 해석 및 분석 방안을 마련하고 한국의 다자원조와 이에 관한 평가방법을 MOPAN과 연동하여 추진하는 것이 보다 효과적이라고 판단된다.

한국이 아직 역사가 짧은 MOPAN에 지금부터 적극적으로 참여하고 내부 운영을 선도한다면 MOPAN에 대한 한국의 영향력이 점차 확대되어 장기적으로 MOPAN이 한국의 다자외교에 중요한 플랫폼으로 활용될 가능성이 높다. 특히 의장국으로서

MOPAN 3.0의 정착을 주도하고 이를 각 회원국의 다자기구 평가틀로 활용될 수 있도록 권장하여 MOPAN의 방법론이 다자기구 평가의 주류가 될 수 있도록 선도함으로써 MOPAN 내 입지를 확대할 필요가 있다. 이를 위해 의장국 기간 내에 시행되는 MOPAN 3.0 첫 평가에서 방법론 정착을 선도할 뿐 아니라 기구선도국 및 국가선도국으로서 주도적이고 모범적인 활동을 보여야 한다. 덧붙여 국제개발협력에서 한국의 역할을 MOPAN 의장국 활동과 연계하여 부각하는 것도 바람직할 것이다. 부산선언을 통해 한국이 성공적으로 추진했던 '개발효과성' 이 MOPAN 평가방법론에도 주요 항목으로 추가된 바, 원조 패러다임 변화에서 한국의 주요 기여사항을 MOPAN 의장국 활동과 연계하여 국제사회에 한국의 역할을 강조하는 기회로 삼는 것도 중요하다.

[최종보고회 발표자료]

Ⅰ. 연구개요

연구배경 및 목적

- 2016년도 MOPAN 의장국 임무 수행을 지원
- 다자기구정보 및 평가결과 비교분석
- MOPAN 평가방법론 진화과정 및 신규방법론 분석
- 운영메커니즘 분석 및 안건에 대한 기술적 · 정책적 자문

연구범위

- MOPAN 운영 체계, 2003-2014(총 12년) 기간 동안 평가된 19개 기구정보 및 기존평가보고서, 기구별 평가결과의 추이분석, 2015년-2018년 평가 예정이나 그간 평가실적이 없는 13개 신규기구(GFATM, CGIAR, UNOCHA, UN Habitat, GEF, GPE, OHCHR, UNESCO, IOM(대체기구: UNODC, IMF, UNIDO, UNDPKO/DPA 포함)에 대한 기구정보 분석
- 평가방법론 진화과정과 주요특징(신규 평가방법론 MOPAN 3.0 포함)
- 2015년 10월 운영위원회 안건 검토 및 제언 도출
- 역대 MOPAN 평가대상 기구(총 12년간 47건 평가, 19개 기구)

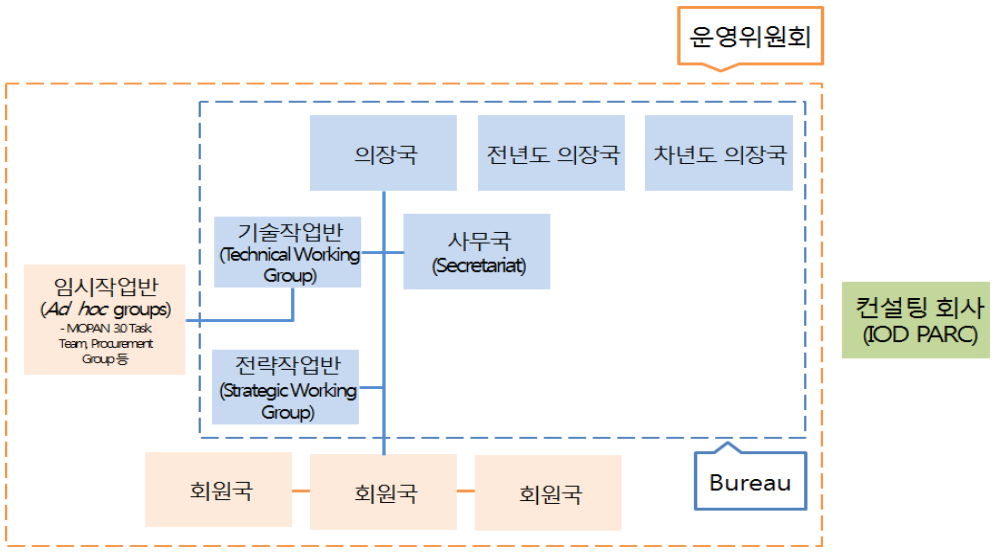
Year	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Organizations assessed	WHO	UNDP	World Bank	UNICEF	WHO	European Commission	World Bank	WHO	UNRWA	AfDB	IFAD	FAO
	UNICEF	FAO	UNFPA	ILO	UNDP	UNFPA	UNDP	UNFPA	UNHCR	GAVI	ADB	UNFPA
	AfDB	AfDB	UNAIDS	ADB	AfDB	World Bank	UNICEF	IFAD	UNEP	UNAIDS	WFP	UN Women
	ADB						AfDB	ADB	FAO	UNICEF	WHO	UNHCR
	IDB								IDB	World Bank		
	World Bank									UNDP		

연구방법

조사분석 항목	상세 연구 범위	연구조사 방법	자료출처
MOPAN 창립(2002년)부터 현재까지의 운영 체계	대내 운영 체계	문헌조사	MOPAN 문서/전문/내부결과보고
	대외 운영 체계		
평가방법론 진화과정 및 주요 특징 (MOPAN 3.0 포함)	평가방법론 별 평가지표 정리 및 공통점/차이점 분석	문헌조사	MOPAN 문서/전문/내부결과보고
	평가방법론 별 평가방법 정리 및 공통점/차이점 분석		
	평가방법론 별 평가대상기구 선정 기준 조사 및 분석		
	평가방법론 별 평가대상국가 선정 기준 조사 및 분석		
	타 양자기관의 평가 비교	문헌조사	양자기관 평가보고서/대사관 인터뷰
기구 평가 결과 정리	03-14년간 평가된 19개 기구정보 및 방법론별 지표에 따라 기구 평가결과의 추이 분석 및 정리	문헌조사	기구 웹사이트, MOPAN 평가보고서
	4회 이상 평가된 기구에 한해, 빈번하게 평가된 사유 및 지표별 평가결과를 별도 정리	문헌조사	기구 웹사이트, MOPAN 평가보고서
	신규 기구의 기구정보 및 양자기관의 해당 국제기구 평가결과(기구 당 10페이지) 정리	문헌조사	기구 웹사이트, 양자기관 평가보고서
회원국의 기구평가결과활용 사례조사 및 연구를 통한 한국정부의 활용방안 제시	평가대상 기구 및 회원국 다자 정책 내 MOPAN 평가 반영 여부	문헌조사	국별 웹사이트 및 관련 연구
	반영된 경우, 구체적 활용 사례 및 방법 조사	문헌조사	국별 웹사이트 및 관련 연구
	국내 다자 정책 연구 및 분석을 통해 MOPAN 활용 방안 제시	문헌조사	국별 웹사이트 및 관련 연구
운영위원회의 주요 논의 결과 정리	마일스톤(milestone) 중심으로 MOPAN 창립부터 현재까지의 회원국 간 주요 논의내용 결과 정리	문헌조사	전문/운영위원회 회의 결과
차기 운영위원회 안건	지난 차수 운영위원회 안건, 관련문서 및 결과 보고 등 검토를 통해 차기 운영위원회 안건 파악	문헌조사	전문/운영위원회 회의 결과
	차기 운영위원회 관련 문서를 수집 및 분석하여 하기 내용을 중심으로 기술적정책적 자문 결과 제시	문헌조사	차기운영위 안건 및 관련 문서

Ⅱ. MOPAN 운영체계

운영체계



의장 (Chair)	기구선도국 (Institutional Lead)	국가선도국 (Country Facilitator)
1) 관리감독 기능 - 운영위원회 채택 사안 및 사무국업무의 일관성과 지속성 확보 - 운영위원회 회의에서 결정된 사안을 실제 사업·업무에 반영 및 이행 - MOPAN 운영에서의 개선점 및 새로운 사안에 대한 감독 - 회원국을 대표해 사무국 업무를 총괄하며, 예산 범위 내에서 효과적이고 적시적으로 처리되도록 감독 2) 대표 및 대외업무 - 의장으로서 운영위원회 회의를 주도하며, 사무국과 함께 회의 준비 - 정기적으로 진행되는 Bureau call 등의 회의에 참여하고 필요한 사무국 업무 지원 - 작업반(Working group) 회의에 참석해 논의되고 결정된 사안이 운영위원회의 방향과 일치·통합되도록 지원 - 국제사회에서 MOPAN을 대표 - 대내적 혹은 대외적으로 발생할 수 있는 위기 및 민감한 사안의 해결을 주도	• 기구선도국 활동을 통해 다자기구에서 발행되는 자료, 사업수행 방식, 전반적 성과 등 자세한 정보에 접근할 수 있음. • 평가 사이클 전반에 걸쳐 MOPAN을 대표해 해당 다자기구와의 연락을 담당 특히 해당기구에 맞는 평가지표를 갖출 수 있도록 IOD PARC와 함께 작업하며 평가과정을 주도해 나가야 함. • 2015년 4분기: 평가 준비 및 연락 (MOPAN 사무국 및 IOD PARC와 함께 평가 착수 화상회의를 시작으로 평가대상 다자기구 본부에 평가 공지) • 2015년 4분기~2016년 3분기: 문서검토 보고서 및 메타평가 결과 검토(선택사항), 평가보고서 초안 검토, 이후 수정본은 해당 기구에 송부 • 2016년 4분기: 다자기구 본부에서 평가결과 발표 • 해당 기구의 조직, 운영, 활동 분야, 지역 등 기구 전반에 걸쳐 심도 있는 이해를 보유하는 것이 중요함.	• MOPAN을 대표해 해당 국가 정부 및 이해관계자에 평가 진행사항에 대해 공지 (평가대상 기구들과 함께 사업을 수행하는 모든 관계자를 초청해 발표 진행) • 다자기구와 평가결과를 공유 하는 등의 활동을 통해 해당 국가에서의 특징적 성과 및 결과를 수집 • 2016년 1분기: 평가 준비 및 연락 (수원국 내 해외공관에 평가 진행 공지, 수원국 정부 부처 및 개발협력 기관과 평가 준비) • 2016년 3분기: 기구 평가보고서 검토(선택사항) • 2016년 4분기~2017년 1분기: 평가대상 기구, 수원국 정부 대표 및 기타 이해관계자와 함께 평가내용 공유 • 평가를 실질적으로 이행해야 하므로 MOPAN 전체 시스템 및 평가방법론에 대한 이해를 갖추는 것이 중요함.

Ⅲ. 평가방법론 진화과정 및 주요특징

평가방법론 진화과정

- 방법론 개선 배경
- 기존 방법론과 비교(Common Approach와 MOPAN 3.0 비교): 평가 횟수, 대상기구 및 국가 수, 세부 평가방법, 평가 영역, 평가 지표, 산출물 등

MOPAN 3.0 방법론 요약

- MOPAN 3.0 특징(변화이론, 접근법)
- 세부 평가방법(문서검토, 설문조사, 인터뷰 및 협의)
- 2015-2016 평가 대상 기구 및 국가

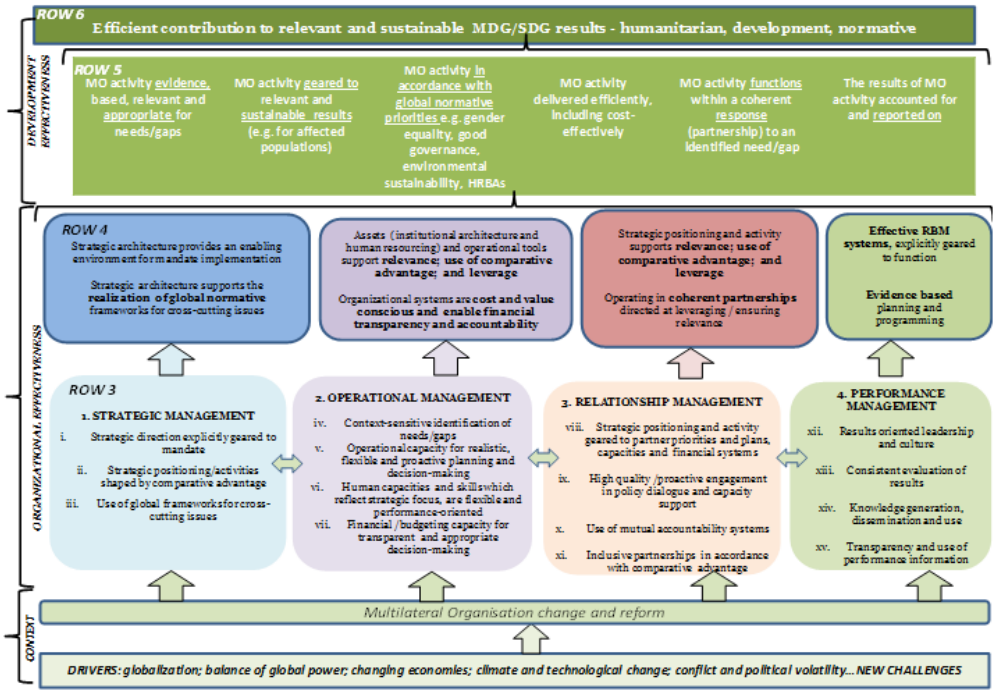
	MOPAN Survey	Common Approach	MOPAN 3.0
적용기간	2003-2008 (총 6년)	2009-2014 (총 8년)	잠정 2015-2018 (총 4년)
평가횟수	매년 1회	매년 1회	2년마다 1회(2015-16, 2017-18)
대상기구 및 국가 수	연간 3개 기구, 기구 별 10개국 내외 (최초 2003년의 시범 평가는 6개 기구에 대해 시행)	연간 4-6개 기구, 기구 별 6개국 내외	총 4년간 30여개 기구, 기구 별 최소 10개국 이상
평가목적	다자기구 활동 정보 수집 및 기구 효과성 평가를 통한 다자협력 이해관계자 역량 강화	좌동	좌동
방법론	1년 주기로 약 20개 내외의 문항으로 구성된 간단한 설문조사 및 면담 수행	1년 주기로 약 200개 내외의 문항으로 구성된 **설문조사 중심**의 평가방법론. 이의 보조로 문서검토 및 인터뷰 추가 - 설문조사 대상(회원국 중심)의 기구 활동에 대한 인식 수준이 평가 기준이 되었으며 다소 주관적이었음.	2년 주기로 **문서검토에 기반**을 두고 설문조사, 인터뷰 및 협의로 성과평가 보완을 통한 평가 - 평가의 객관성을 높이기 위해 기본이 문서 검토로 변경되고 설문조사, 인터뷰 및 협의 등은 보조적 수집방법임.

	MOPAN Survey	Common Approach		MOPAN 3.0
평가영역	파트너십	2009 -2011	전략관리, 운영관리, 파트너십관리, 지식관리(총 4개)	전략관리, 운영관리, 파트너십관리, 성과관리, 개발효과성(총 5개)
		2012 -2014	전략관리, 운영관리, 파트너십관리, 지식관리, 개발효과성(총 5개)	
평가지표	**(수원국과의 파트너십)** 4~5개 지표 **(타 개발기구와의 파트너십)** 3~4개 지표	**(기구효율성)** 20개 주요지표 및 60개 상세지표 **(개발효과성)** 3개 주요지표		**(기구효율성)** 8개 주요지표 및 48개 상세지표 **(개발효과성)** 4개 주요지표 및 15개 상세지표
데이터 수집방법	**(국가단위)** 설문조사, 협의	**(국가단위)** 파트너 설문조사, 다자기구 인터뷰 및 문서검토 **(기구단위)** 공여국/기관 인터뷰/설문조사, 파트너 및 다자기구 인터뷰		**(Year 1)** 문서검토 - 메타 평가 포함 **(Year 2)** (기구 및 국가단위) 파트너, 공여국/기관 및 다자기구 설문조사/인터뷰/협의
산출물	매년 대상 기구의 평가결과를 통합한 종합보고서 발간	매년 종합 및 기술 보고서 (기구별 1개)		1차년도 : 문서검토결과(기구별 1개) 2차년도 : 종합보고서(기구별 1개)

방법론별 강점 및 약점

	MOPAN Survey	Common Approach	MOPAN 3.0
강점	✓부담없고 신속한 조사로 비용 최소화 ✓보고서가 설문조사 결과를 요약, 서술하는 방식으로 짧고 단순함.	✓시스템 전반에 걸친 평가 ✓양자기관의 다자기구 평가 기반 제공 ✓파리선언 및 아크라선언 등 다양한 원조 논의와 기준의 반영 ✓다양한 데이터 수집방법 활용	✓시스템 전반에 걸친 평가 ✓양자기관의 다자기구 평가 기반 제공 ✓파리선언 및 아크라선언에서 진화한 부산파트너십 반영 ✓변화이론에 입각한 탄탄한 이론적 바탕에 더한 실제 정보 수집을 통한 평가 ✓다년도 자료를 수집하여 보다 철저한 분석, 평가빈도수 줄어 기구부담 감소 ✓다면적 평가를 통해 보다 정확한 결과 도출
약점	✓파트너십에 대한 인식(perception)을 설문조사한 것으로서 설문 응답자의 개인적, 주관적 경험과 의견에 의존 ✓해당 다자기구의 종합적인 활동과 성과에 대한 평가가 아니라 정보가 제한적 ✓한 항목에 상반된 조사결과가 제시되기도 하여 핵심 결과를 파악하기 어려움.	✓단 년도 평가임에 따라 보다 폭넓고 깊이있는 평가의 어려움. ✓현장 활동 중심 기구 평가틀로 전문기구 등 다른 성격 기구 평가의 어려움 ✓기구 별 활동 영역에 비해 턱없이 부족한 평가대상국 수 ✓응답자 선택을 공여국이 함에 따라 응답자의 기구 전문성 확인 어려움	✓현장 활동 중심 기구 평가틀로 전문기구 등 다른 성격 기구 평가의 어려움 ✓(늘긴 했으나) 기구 별 활동 영역에 비해 턱없이 부족한 평가대상국 수 ✓고비용, 오랜 기간 소요 등

변화이론



평가영역 및 지표

방법론	Common Approach		MOPAN 3.0	
기구 효율성	전략관리	총 20개 주요지표 및 60개 상세지표	전략관리	총 8개 주요지표 및 46개 상세지표
	운영관리		운영관리	
	파트너십관리		파트너십관리	
	지식관리		성과관리	
개발 효과성	개발효과성	총 3개 주요지표	개발효과성	총 4개 주요지표 및 14개 상세지표
총합계	총 20개 주요지표 및 60개 상세지표 + 3개 주요지표		총 12개 주요지표 및 60개 상세지표	

- 변화이론에 따라, 지표 내용 변화 e.g. 기존 운영효율성 측정 지표가 개발효과성으로 이동 등, 2-3개 지표를 1개로 통합

데이터 수집방법(문서검토)

- 다자기구의 시스템, 활동 및 행위 등을 분석(기구효율성)하여 기구의 활동성과(개발효과성)를 보기 위해 실시
- 문서검토는 기본적으로 다음단계 데이터 수집 방법인 설문조사, 인터뷰 및 협의의 바탕이 되며 지표 평가에 있어 기본 토대
- 문서선정* → 데이터추출 → 분석 및 보고서 작성

  * 기구효율성: 중기전략, 국별 전략, 예산 문서

    개발효과성: 연간보고서, 평가 연간보고서, 전략계획 추진성과 보고서, OECD DAC 동료평가 등 기구 내 · 외부 평가문서

데이터 수집방법(설문조사)

- 설문조사(survey)는 기구에 대한 인식 및 기구 활동에 대한 이해도를 알아보기 위하여 실시
- 기존 방법론의 문항 수(35-40개) 보다 줄일 예정이며 평가 대상에 따라 각각 달라질 수 있음
- 목표 응답률: 공여국 본부 차원 70%, 그 외 50%(Common Approach와 동일)
- 결과분석방법 미정, TWG와 협의 후 결정

데이터 수집방법(인터뷰 및 협의)

- 인터뷰는 설문조사 문항을 가지고 정해진 틀 내에서 실시
- 배경정보 분석(1단계), 상세정보 확인 및 분석(2단계)로 구성
- 본부 및 사무소, 고위급 및 중간급 대상
- 협의는 틀 없이 자유롭게 실시
- 유사한 정보 수집
- 본부 실무자급 대상

점수표기체계

- 지표별 총점 단일화

  *기존 Common Approach에서 사용한 Best fit model 적용

*OECD DAC, UNEG 등에서 사용한 평가 기준을 모두 통합 및 분석하여 MI 별 평가 근거 기준을 마련, 4점 만점 기준의 지표 별 점수 표기체계를 수립

P = primary source of evidence. S = secondary.

KPIs and MIs	Doc. review	Survey	Interviews	Consultations
Performance Area: Strategic management: Clear strategic direction geared to key functions, intended results and integration of relevant cross-cutting priorities				
KPI 1: Organisational architecture[39] and financial framework enables mandate implementation and achievement of expected results				
1.1 Strategic plan and intended results based on a clear long term vision and comparative advantage	P		S	S
1.2 Organisational architecture congruent with a clear long term vision and associated operating model	P			

보고

- 기존 : Volume 1, 2(평가일반보고서 및 기술보고서)
- 변경 : 문서검토 보고서 및 종합보고서(기술적인 내용 최소화)

평가실행(기구선도국)

- MOPAN 대표자로서 평가에 대한 공식통보 후 전(全) 평가기간에 걸쳐 참여
- 공여국 내 기구선도국 역할 담당자는 조직, 운영, 활동 분야, 지역 등 기구 전반에 걸쳐 심도있는 이해를 보유한 인력이 담당하는 것이 바람직
- 평가착수보고회 →지표설계 →문서검토/메타평가결과보고서 검토 → 평가결과 최종보고회 →보고회피드백정리 및 공유

평가실행(국가선도국)

- MOPAN 대표자로서 평가에 대한 공식통보 후 전(全) 평가기간에 걸쳐 참여
- 수원국 정부 및 여타 이해관계자를 대상으로 평가에 대한 공식통보 및 해당 국가 내 평가대상기구와의 주요 연락망으로서 활동
- 국가선도국 역할 담당자 역시, 국가 개발 및 인도적 지원 관련 현안, 기구 활동 등 전반에 걸친 지식 보유 필요
- 이해관계자파악/연락 → MOPAN 평가 브리핑 준비 및 주재 →평가결과 최종보고회 → 보고회피드백정리 및 공유

평가방법론 소결 및 시사점

- 기존 Common Approach가 방법론적으로 설명하지 못했던 기구효율성과 개발효과성 간의 인과관계('효율적인 기구는 높은 개발효과성을 달성한다.')를 변화이론을 통해 설명하였고 이에 따라, 지표 구성에 변화
- Common Approach가 설문조사에 무게중심을 두고 설문참여자의 기구 성과에 대한 인식도를 알아보는데 초점을 맞췄다면 MOPAN 3.0의 경우에는 문서검토가 평가의 기틀이 됨(평가의 객관화)
- Common Approach가 가지고 있던 세부 평가방법론에 있어서도 설문응답자 선정기준을 마련하는 등 Common Approach의 약점을 보완, MOPAN 3.0에서 다양한 개선노력을 시도
- MOPAN 3.0의 수립과정에서 지속적으로 MOPAN 활동에 참여한 회원국이 MOPAN Survey와 Common Approach가 가지고 있던 강점과 약점에 대한 깊은 이해를 가지고 방법론 개선에 중심이 됨
- 한국의 내년도 의장국 수행과 관련하여, 평가방법론과 다자기구에 대한 전문성을 축적할 필요성 높아짐.
- 성과에 기반한 다자기구 예산배분, 자체적 평가틀 개발 등 평가 결과의 올바른 활용을 통한 한국의 다자협력 성과 제고 및 영향력 확대

양자기관의 다자기구 평가

평가실시 배경

- 다자원조의 정당성 및 지원 대상/규모 결정 판단 근거 확보
  *다자원조에 대한 모니터링 및 평가 강화
  *지원중 또는 예정인 40여개 이상 다자기구에 대한 균형있는 정보 필요
- MOPAN 평가의 한계
  *평가 방법 및 범위 제한
  *소수의 다자기구로 평가대상이 한정됨
  *기구간 비교가 불가능

양자기관의 다자기구 평가 현황

- 공식적이고 엄격한 '평가' 라기보다는 대부분 정부내 담당 부서에서 작성한 자료
  *다자원조 비중이 큰 공여국이 자체 다자기구 평가에 적극적

- 자체 방법론을 수립하여 다자기구에 대한 종합적인 평가를 하고 있는 공여(OECD 다자원조보고서 2013)
  * 영국: Multilateral Aid Review(MAR 2011, MAR update 2013 발간, MAR 2015 발간 예정)
  * 호주: Australian Multilateral Assessment(AMA 2011 발간, 매 5년 시행)
  * 스웨덴: 2011년까지 보고서 공개
  * 네덜란드: 비공개

양자기관의 다자기구 평가 사례: 영국

- 영국의 다자기구 평가틀

평가 항목 (indices)	평가 요소(components) * 각 요소 아래 2~6개의 세부 평가기준(criteria)이 있음.
Contribution to UK Development Objectives (영국의 개발목표)	1a. Critical role in Meeting International objectives
	1b. Critical role in Meeting UK Aid objectives
	2a. Attention to Cross-cutting Issues: fragile Contexts
	2b. Attention to Cross-cutting Issues: Gender
	2c. Attention to Cross-cutting Issues: Climate Change and environmental sustainability
	3. Focus on Poor Countries
	4. Contribution to results
Organizational Strengths (기구 운영)	5. Strategic and Performance Management
	6. Financial Resources Management
	7. Cost and Value Consciousness
	8. Partnership Behaviour
	9. Transparency and Accountability
별도 항목	10. Likelihood of Positive Change

- 조사방법
  * 문헌조사: ODI, MOPAN 자료 등
  * 설문조사: 전화 및 이메일
  * 국별 조사: 현지 방문
  * 대상 기구 실무자 면담, 인터뷰, 워크샵 등

- 평가결과(2011년)
  * Very good value for money: 9개 기구
  * Good value for money: 16개 기구
  * Adequate value for money: 9개 기구
  * Poor value for money: 9개 기구

- 결과 활용
  * 기여금 증액 또는 중단
  * 긴급 개선 요구
  * 기구별 개혁 우선순위 제시
  * 2년 후 개선 여부 추적

양자기관의 다자기구 평가: 종합

- 국별비교
  * 공통적으로 평가 영역은 (1) 자국 목표와의 부합성 (2) 기구 운영 효율성
  * 기구효율성 영역의 평가 항목 내용은 유사
- 영국: 기구별 최종 점수 산정, 평가결과를 가장 적극적으로 활용
- 호주: 대상 기구에 대한 종합 판단은 유보, 예산 결정 활용에 신중
- 스웨덴: 기구별 평점 대신 항목별 상세한 근거 제시

- 양자기관 자체 다자기구 평가의 장단점
  * 다자기구 활동 및 성과에 대한 다양한 정보 생산 및 공유
  * 평가 과정에서 대상 기구와 정보/의견 교류 및 네트워크 구축

* 양자기관의 자체 평가 급증에 따라 상당한 행정비용 발생
* 다자기구의 정책 결정에 개별 공여국의 영향력 반영 우려

- 자체적 다자기구 평가를 할 경우 투명한 절차와 방법론 수립, 정확한 자료에 근거한 평가, 대상 기구와 결과 공유 등의 책임이 따름.
- 궁극적으로 MOPAN의 공동평가를 활용하도록 유도
  * 평가방법론 개선 시 참고할 필요

Ⅳ. 다자기구 정보 및 평가결과

Cycle 1 포함 12개 기구정보 및 평가결과

- AfDB 아프리카개발은행(2003년, 2004년, 2007년, 2009년, 2012년 평가결과 분석)
- GAVI 세계백신면역연합(2012년 평가결과 분석)
- GFATM 에이즈 · 결핵 · 말라리아 퇴치를 위한 세계기금
- IDB 미주개발은행(2003년, 2011년 평가결과 분석)
- ILO 국제노동기구(2006년 평가결과 분석)
- UN-Habitat 유엔인간거주정착센터(2015년 평가결과 분석)
- UNAIDS 유엔에이즈계획(2005년, 2012년 평가결과 분석)
- UNDP 유엔개발프로그램(2004년, 2007년, 2009년, 2012년 평가결과 분석)
- UNEP 유엔환경계획(2011년 평가결과 분석)
- UNICEF 유엔아동기금(2003년, 2006년, 2009년, 2012년 평가결과 분석)
- UNOCHA 유엔인도주의업무조정국
- WB 세계은행(2003년, 2005년, 2008년, 2009년, 2012년 평가결과 분석)

Cycle 2 포함 14개 기구정보 및 평가결과

- ADB 아시아개발은행(2003년, 2006년, 2010년, 2013년 평가결과 분석)
- CGIAR 국제농업연구연합기구
- FAO 유엔식량농업기구(2004년, 2011년, 2014년 평가결과 분석)
- GEF 지구환경기금
- GPE 교육을 위한 글로벌 파트너십
- IFAD 국제농업개발기금(2010년, 2013년 평가결과 분석)
- IOM 국제이주기구
- OHCHR 유엔인권고등판무관실
- UN WOMEN 유엔여성기구(2014년 평가결과 분석)
- UNESCO 유엔교육과학문화기구
- UNFPA 유엔인구기금(2005년, 2008년, 2010년, 2014년 평가결과 분석)
- UNHCR 유엔난민고등판무관실(2011년, 2014년 평가결과 분석)
- UNRWA 유엔팔레스타인난민구호사업기구(2011년 평가결과 분석)

- WHO 세계보건기구(2003년, 2007년, 2010년, 2013년 평가결과 분석)

Cycle 1·2 미포함 6개 기구정보 및 평가결과

- EC 유럽연합 집행위원회(2008년 평가결과 분석)
- IMF 국제통화기금
- UNDPKO/DPA 유엔 평화유지활동/정무국
- UNIDO 유엔산업개발기구
- UNODC 유엔마약범죄사무소
- WFP 세계식량계획(2013년 평가결과 분석)

4회 이상 평가대상 기구에 대한 평가결과 종합분석

- AfDB 아프리카개발은행(5회)
- ADB 아시아개발은행(4회)
- WB 세계은행(5회)
- UNFPA 유엔인구기금(4회)
- UNDP 유엔개발계획(4회)
- UNICEF 유엔아동기금(4회)
- WHO 세계보건기구(4회)

Ⅴ. 운영위원회

연도• 기간별 주요 사안(2003~2014년 평가기구 및 평가시행 국가)

- 2003~2008년
  * 연 3개 다자기구 8-10개 개도국에서 연례 설문조사를 통해 평가
  * 2008년 평가방법론 전면적 검토(전략관리, 운영관리, 파트너십관리, 지식관리)
- 2009~2010년
  * 연 4개 기구 Common Approach 에 따라 평가
  * 기존 5점 척도를 2010년 6점으로 상향조정
  * 문서리뷰 프로세스의 소개
- 2011~2012년
  * 인도주의적 기구(UNHCR, UNRWA)와 규범적(UNEP) 기구를 위한 방법론 확장
  * 다자기구 성취결과 평가를 위한 평가방법론 확장(모델기구: AfDB, UNDP, UNICEF, WB)
  * 글로벌펀드에 대한 시험평가(WB, AfDB, UNDP, UNICEF, UNAIDS, GAVI)
  * 평가방법론에 대한 내용은 평가보고서 Vol. 2에 별도 기록
- 2013~2014년
  * 연 4개 기구 6개 개도국에서 평가
  * 확장된 평가방법론에 따라 모든 기구에 대한 기구효과성 성취결과 평가

최근 3개년 운영위원회 주요 논의(2013~2015)

- 2013년 4월 25-26일 회의
  * 다자기구 평가를 위한 DAC 평가네트워크 방법론적 접근
  * 2014년 평가를 위한 컨설턴트 협약(Universalia)
- 2014년 3월 06-07일 회의
  * 2014년 평가 업데이트
  * 특수작업팀의 MOPAN 3.0 개발 타임라인 제시(프레임워크 요소, 평가대상 등)
- 2014년 6월 11-12일 회의
  * MOPAN 3.0 신규평가방법론에 대한 업데이트(범위 및 향후 과제 논의)

* 대외홍보 계획안 작성 및 네트워크 관리(OECD 양해각서 갱신 논의 등)

- 2014년 10월 28-29일 회의

* MOPAN 2015-2019년 재무구조 설계 및 업데이트

* MOPAN 3.0 work streams 및 2015-2016년 평가대상기구 논의

* MOPAN 성과 및 위기관리 체계 초안 공유 및 협의

- 2015년 02월 04-05일 회의

* 네트워크 관리, 2015년 예산•웹저장소 등 논의

* 2015-2018년 MOPAN 컨설턴트 선정관련 논의

* 2016-2019년 OECD와의 양해각서 갱신

- 2015년 05월 07-08일 회의

* 2015-2016년 평가착수를 위한 방법론 및 Cycle 1 평가대상기구 확정

* 2015-2016년 기구선도국 ToR 개정 및 참여회원국 모집

* 2013-2014년 평가 Cycle에 대한 17개국 피드백 취합

* OECD와의 양해각서에 대한 추가논의 진행(벨기에, 미국, 스웨덴 등 일부 이견)

- 2015년 10월 07-09일 회의(안건자료)

* 2015-2016년 평가방법론 관련 주요 문건 승인

* MOPAN 홍보 프레임워크 이행을 위한 홍보추진업무 관련 의견공유

* Cycle2 평가대상기구 변경 및 평가 대상국 선정

* 성과측정 프레임워크, 논리모형, 위험평가 프레임워크 승인

* 다자원조(효과성) 관련 OECD 활동공유 및 평가계획 업데이트

Ⅵ. 종합평가 및 정책적 함의

한국의 MOPAN 의장국 수임관련 종합평가

- 한국은 MOPAN 3.0 시행 후 첫 평가결과를 도출해야 하는 2016년도 의장국으로서, 기한 내 평가·설문조사 완료, 신규방법론의 정착 및 MOPAN 작업방식 개선에 주안점을 두고 차기 의장국의 Cycle 2 착수 시 반영될 수 있도록 정보를 축적할 필요성이 있음.
  * 의장은 중립적인 조직으로 운영위원회, 운영국, 전략작업반, 기술작업반, 사무국·IOD PARC 통제 및 관리, 회원국 간의 의견조율을 관장해야 하므로, 한국은 관련 업무 수행 시 투명성과 정보흐름의 신속성에 유의해야 함.
  * 기술작업반의 주요 참여국으로 한국이 수임하여야한다는 사항에 유의하여야 하며, 이에 대한 전문가 파견 및 MOPAN 3.0의 신규방법론을 정확하게 이해하고 이를 선도할 수 있는 인력풀을 양성해야 함.
  * 의장국은 운영위원회 전까지 모든 사안에 대한 검토를 완료 및 회원국에 회람해야 하므로, 전체일정 상 무리가 없도록 두 작업반과 사무국, IOD PARC와 긴밀한 협력을 통해 연중 평가문서 도출을 위한 작업을 진행해야 함.
  * 운영위원회 의사결정 방법은 관례적으로 투표가 아닌 합의(consensus)를 통해 이루어지므로, 의장국인 한국은 모든 개별 회원국과 정기적 접촉을 통해 사안별 회원국 입장을 파악하고 있어야 하며, 이견발생 시 사전 조율을 위한 긴밀한 네트워크 구축이 필요.
  * 회원국 간 합의에 가장 많은 시간이 소요되는 평가대상기구 선정은 금년도부터 평가대상기구 수가 대폭 확대됨에 따라 일부 해소됨. 그러나 특정기구 선정에 대한 이견이 있을 수 있어 사전 회원국 의사취합을 위한 소통채널 준비 필요.
  * MOPAN 의장국의 다양한 역할을 수행함에 있어 시기별로 검토하고 챙겨야 할 일정이 많기 때문에 외교부의 의장국 임무를 지원하는 일종의 의장국을 위한 사무국을 운영하는 것이 바람직하다고 판단됨. 외교부 개발협력국 내에 전담할 수 있는 조직을 구축하는 것과 동시에 이를 체계적으로 지원할 수 있는 외교부를 위한 자체 사무국이 외교부 내 또는 외부에 설치하는 것이 중요.

한국 정부의 활용방안 제언 및 다자원조정책에 대한 시사점

- MOPAN은 2002년 설립된 이래 다자기구들의 효과성 및 책임성에 관한 평가를 실시하는 유일한 공여국간 다자기구 평가네트워크이라는 점에서 차후 한국 정부가 다자원조정책을 수립하고 추진하는 데 주요한 활동 영역이 될 수 있음.
- 또한 MOPAN은 회원국내 관련정보를 적극적으로 제공하고 및 회원국의 활용을 독려하고 있기 때문에 한국의 다자원조정책에 주요 판단의 근거를 제공할 수 있음.
- 한국은 제2차 ODA 기본계획을 통과시키면서 다자원조 대 양자원조 비율을 3:7로 책정하였고 이에 따라 다자원조액도 기존 선진공여국에 비해 현저하게 작다고 평가할 수 있기 때문에 작은 규모로 효과적인 정책이행을 위해서는 국내적으로 자체 다자기구 평가틀을 구축하는 것보다 MOPAN의 방법론을 십분 활용하는 것이 효과적임.
- 더불어, OECD DAC에서 non-DAC 공여국 및 기관에 대한 정보도 통계자료에 반영하여 최근 다자원조 데이터에 대한 분석결과 · 동향에 대해 회원국내 수시 공유하고 있기 때문에 한국이 BRICS와 같은 신흥공여국에 대한 정보 수집에 유리한 측면이 있음.

  * SDGs 이행을 위한 전략의 일환으로 다자기구가 점차 재원조달 메커니즘의 분화와 급변하는 개발환경에서의 대처방안 다양화를 시도하고 있기 때문에, 지난 10월 운영위원회 회의에서 논의된 바와 같이, 지정기여(earmarked contribution)와 비지정기여(core contribution)간의 균형유지와 지정기여에 따른 건전한 사업형태 모색이 중요함. 한국의 경우, 신탁기금(Fund-In-Trust) 및 다자성양자원조(multi-bi aid)와 같은 지정기여 방식을 다자원조정책 중 주요 방식으로 채택할 경우 참고할 수 있는 선진국 사례 및 국제원조사회에서 통용되고 있는 방식들을 MOPAN 활동을 통해 확장할 수 있다는 이점이 있음.

* 양자평가의 경우, 기존 자체 양자평가를 수행하던 공여국들에서도 최근 폐지 · 축소 · 최소화하는 경향(노르웨이, 덴마크, 스위스, 스웨덴, 프랑스 · 영국)을 보이고 있으며 다자기구에 대한 평가는 향후 MOPAN 평가결과를 적극 활용할 계획임을 밝힘에 따라, MOPAN 평가자료의 신뢰도 및 자료축적성에 대한 전망을 긍정적으로 평가하고 있다고 보임. 특히, 기존 다자원조기구에 대한 양자평가를 추진해 왔던 스웨덴, 호주, 영국 등이 자체 평가에 소비했던 비용과 시간을 줄이고, MOPAN에서 공유되는 평가방식을 적극적으로 수용함에 따라, MOPAN의 평가방법론이 국제적으로 공신력을 얻고 있다는 사실에 주목할 필요가 있음.
* 한국의 경우, 제2차 국제개발협력 기본계획 승인을 통한 SDGs 국내이행 강화, 국제원조투명성기구(IATI)가입을 통한 원조 투명성 제고, 양자원조와 다자원조 간 비율 7:3 유지, 난민관련 인도적 지원강화 등을 개발협력 관련정책의 주안점으로 소개하고 있음. 이에 따라 다자원조 정책 수립에 있어 MOPAN 평가결과의 적극적 활용이 필요하며, 이를 위한 MOPAN 평가결과 분석 · 해석의 용이화 방안 마련과 함께 한국의 다자원조와 이에 관한 평가방법을 MOPAN과 연동하여 추진하는 것이 보다 효과적이라고 판단됨. 다자원조의 중점 대상 다자원조기구를 선정할 경우, 인도적 지원강화를 위한 협력대상 다자원조기구를 선정할 경우 등, 주요 정책결정의 근거를 MOPAN의 평가결과에서 찾을 수 있음. MOPAN의 방법론 자체가 다자원조기구 간의 비교분석을 통해 우열을 가리는 것이 아님에도 불구하고, 한국이 MOPAN의 평가결과물을 토대로 조금만 방법론적 요소를 새롭게 추가하여 한국이 원하는 방향의 결과물을 별도로 얻을 수 있으며 다양한 방식으로 평가결과물을 재생산하고 가공할 수 있다는 이점이 있으므로 MOPAN의 평가결과물을 한국에게 다자원조정책 수립과 이행과정에 중요한 판단근거로 활용할 수 있음.
* 한국이 정형화한 한국 나름의 평가틀이 부재하기 때문에 당분간은 MOPAN의 평가틀을 공유하는 것이 바람직하고 이는 MOPAN 의장국이기 때문에 더더욱 모범적으로 MOPAN의 평가방법을 회원국에게 권장하는 효과도 창출할 수 있다고 판단됨. 한국의 다자원조 대 양자원조 비율은 대략 3:7로 책정되어 있기 때문에 유럽 선진공여국에 비해 다자원조의 비율이 높다고 평가하기 어려우며, 따라서 다자원조로 책정되는 ODA의 양 자체가 선진공여국에 비해 대단히 작기 때문에 다자원조를 위하여 별도의 평가방법론을 도입하는 것이 아직까지는 무리라고 판

단됨. 다자원조가 전체 ODA의 50%에 육박하는 선진공여국들도 별도의 평가방법이 도입하지 않고 MOPAN의 평가결과물을 적극 활용하는 것을 보아도 개별적인 평가방법론 운영에 필요한 비용과 시간, 제도적 지원 등이 감당하기 쉽지 않다는 것을 시사함. 향후 한국이 취해야 할 전략적인 선택은 MOPAN 활동에 적극적으로 참여하고, 의장국 수임의 기회를 적극적으로 활용하여 한국의 다자원조정책과 연계하는 제도적 틀을 준비하는 것에 집중해야 할 것임.

* 한국의 경우 아직까지 주요 국제기구를 어떻게 전략적으로 접근하고 선택해서 한국의 다자원조정책이 효과적으로 반영될 수 있는가에 대한 경험이 부족하다는 판단 하에, 이번 MOPAN 의장국 역할을 수행함에 있어서 차후 한국의 다자외교 및 다자원조정책을 수립하는 데 국제기구를 활용하는 주요 전략틀을 모색하는 중요한 공간으로 MOPAN을 활용하는 거시적인 접근이 필요함. MOPAN 의장국 수임의 기회를 통해, 다양한 국제기구(다자개발은행, 각종 유엔기구, Global Fund 등)의 특성과 성과 등을 이해하고 그 결과물을 축적함으로써, 앞으로 한국이 추진하려는 다자원조정책과 연계하는 경험을 쌓는 것이 중요함.
* 의장국 자격뿐만 아니라, 한국은 기구선도국(Institutional Lead)과 국가선도국(Country Facilitator)으로서 MOPAN의 활동을 적극적으로 활용하여 국제기구의 활동사항에 대하여 기구 측면에서 그리고 국별 수준에서 경험하는 것이 중요함. 이를 위한 별도의 대책반을 준비하여 개발협력국 인력과 외부 전문 인력을 함께 투입하고 개발협력국이 총괄하는 방식을 취하는 것이 바람직함. 기구선도국과 국가선도국 역할은 MOPAN이 추구하는 평가방법론의 최전선에서 활동하는 것을 의미하기 때문에 한국에게는 좋은 경험의 기회가 되는 동시에 선도국으로서 자격을 심사하는 시험대가 되기도 함에 따라, 이를 준비하고 체계적으로 이행할 수 있는 정부의 역할과 이를 지원할 수 있는 전문인력 양성이 빠른 시일 내로 구축되어야 함.
* 다년에 걸쳐 MOPAN 자료 활용을 통한 한국 다자정책 반영을 위한 전문 인력을 양성할 필요가 있음. 특히 MOPAN 평가방법론을 다룰 수 있는 전문 인력은 한국이 의장국으로 활동하지 않더라도 장기적으로 MOPAN을 활용할 수 있는 중요한 필요조건이 될 것임. MOPAN에서 생산되는 다양한 평가결과물이 한국의 다자원조정책의 중요한 판단의 근거가 되고 정책결정의 기초자료로 활용되기 위해서는 MOPAN의 활동과 결과물을 지속적으로 관리하고 정리하는 별도의 제도적

장치가 도입되어야 함. 이번 MOPAN 의장국 수임을 계기로 MOPAN을 전략적으로 활용한다는 장기적 목적 하에 MOPAN을 담당할 전문 인력을 양성하는 것이 중요함.

* MOPAN 자체가 상대적으로 역사가 짧고 아직까지 국제기구에 대한 영향력이 크다고 평가하기에는 이른 측면이 강하며 평가방법론도 지속적으로 변화하고 있기 때문에, 한국이 현 시점에서 보다 적극적으로 참여하고 내부 운영을 선도할 수 있다면 MOPAN에 대한 한국의 영향력이 점차 확대될 가능성이 높고 이는 장기적으로 MOPAN을 적극적으로 활용함으로써 MOPAN이 한국의 다자외교에 중요한 플랫폼이 될 가능성이 높다고 판단할 수 있음. MOPAN 3.0이 도입되고 정착하기 위해서는 당분간 시일이 필요하다고 판단되며, 이 기간 내에 한국의 의장국 역할을 십분 활용하여 신규방법론 정착을 주도하고 이를 각 회원국의 다자기구 평가틀로 정착할 수 있도록 권장하며, 앞으로 MOPAN의 방법론이 다자기구 평가의 주류가 될 수 있도록 선도할 필요가 있음.
* MOPAN의 방법론적 진화과정을 보면 Common Approach에서 개발효과성 부분을 새롭게 평가사항으로 추가하는 것을 알 수 있음. 이러한 개발효과성 추가는 2011년 부산에서 개최된 제4차 원조효과성을 위한 고위급포럼(High-Level Forum on Aid Effectiveness)에서 주최국인 한국이 성공적으로 추진했던 원조패러다임 변화와 연계하여 전략화 할 수 있음. 부산포럼에서 한국정부는 원조효과성(aid effectiveness)에서 개발효과성(development effectiveness)의 전환을 선도하였고 성공적인 패러다임 전환에 일조하면서 부산포럼의 결과물로서 '효과적인 개발협력을 위한 글로벌 파트너십(Global Partnership for Effective Development Cooperation: GPEDC)'을 조직하였고 지금까지 SDGs의 주요 글로벌 파트너십 플랫폼으로 역할을 수행하여 온 한국의 주요 기여사항을 MOPAN 의장국을 수임하면서 같이 연동시켜 한국의 역할을 국제사회에 강조하는 기회를 확대하는 것이 중요함.

Executive Summary

Early this year, Korea was approved by the member states as the Chair of the Multilateral Organisation Performance Assessment Network (MOPAN) for 2016. As the leader of the Network, the Korean government will soon start to carry out important roles and responsibilities. These include facilitating discussions between MOPAN members by chairing and making crucial decisions in the Steering Committee (SC) as well as actively participating in the MOPAN assessment processes under the new assessment framework, MOPAN 3.0. To effectively perform this role, the Korean government needs to fully understand the mechanism of MOPAN's operations, the evolution of the assessment methodology and findings of the past assessment experiences.

The aim of this study is to fill such gaps by analysing extensive information on MOPAN's activities and to provide the Korean government with technical advice related to the MOPAN methodologies. In this study, the team reviewed and analysed materials and documents given on how MOPAN operates and what the Chair is expected to do, the assessment frameworks for multilateral organizations, results of MOPAN assessments for the past 11 years, and some key issues of MOPAN activities. This report also includes analyses of the past SC meeting minutes and reviews of its agendas held in the second half of 2015.

Chapter 2 presents the internal and external operation mechanism of MOPAN and the role of the Chair. While representing MOPAN in the international community, the Chair leads and manages the internal structure including the SC, Bureau, Working Groups and the Secretariat. Coordinating members' opinions is another critical role. Besides the role of the Chair,

Korea plans to carry out the roles of Institutional Lead and Country Facilitator in the assessment process from 2015. Therefore, full understanding of the methodology and preparation for the assessment process is required.

In Chapter 3, the evolution of MOPAN assessment methodologies and analyses of its key characteristics are included. After the first generation framework used in 2003–2008, the MOPAN Survey, and the second used in 2009–2014, Common Approach, the most advanced methodology, MOPAN 3.0 has started to apply from 2015. This chapter provides comparative reviews of the methodological changes as well as in-depth analyses of the background materials and methodology manual for MOPAN 3.0 including theoretical framework, empirical design, indicator frameworks, specific methods for data collecting, and assessment process and workstreams.

Chapter 4 compiles the profiles and MOPAN assessment results for each of 32 multilateral organisations, tracing differences between the assessment findings by year and drawing implications. For those seven key organisations assessed by MOPAN four times or more, a sub chapter is added for their comprehensive and comparative analyses.

In Chapter 5, the team analyses the past SC minutes in order to draw implication on Chair's role. The chapter also includes agenda reviews and technical advice provided in the SC meeting in October 2015.

Based on the analyses presented above, Chapter 6 draws implications and recommendations for the Korean government to carry out the Chair's role. Four recommendations are summarized below for Korea's successful performance as the Chair as well as fruitful outcomes through such an experience.

First, the Chair needs to promptly follow up on issues raised among the MOPAN stakeholders including the Steering Committee (SC), the Bureau, the TWG and the SWG, the Secretariat and the consultant, IOD PARC for its efficient and effective coordination while making itself fully familiar with those points in advance of important MOPAN meetings such as the SC. Its collaboration with the two working groups, the Secretariat and IOD PARC is especially important as they are the ones providing primary information and data of the network and the assessment. Since MOPAN uses consensus as a decision rule, the Chair should regularly communicate with each and every member state so that it can better understand their position and consult on controversial issues before official decision making.

In additions, as there are various roles and responsibilities given to the Chair, it is highly recommended that the Ministry of Foreign Affairs (MOFA) operate a secretariat whose mandate is to support the entailed duties in a systematic way. For such a secretariat to carry out its duties effectively, it should comprise professionals who are familiar with MOPAN as a whole.

Second, the experience of chairing MOPAN will arm the Korean government with profound knowledge based on which it can further improve its multilateral policies while strengthening its diplomatic relationship with various multilateral organizations (MOs). For this, it is essential to collect and analyze information and data throughout the term. Korea can also make the use of MOPAN and its member states for its improved relationship with the MOs who are busy working on new strategies and implementation modalities aligning with the SDGs which were recently adopted by the UN General Assembly.

Third, when it comes to multilateral assessments, it is first recommended that the government fully utilize MOPAN assessments as it is still in the

process of improving its multilateral strategy. This may turn into a lesson to be learned by the other MOPAN members. MOPAN assessments should also be taken into consideration for strategic decision makings such as budget allocation and partner identification. Building upon these experiences, the government will be able to develop its own assessment method when needed.

Last but not least, utilizing MOPAN as a leveraging power for multilateral cooperation is the best option for Korea at this point considering its budget size and impact on development cooperation. By successfully leading the network as well as participating in it as a member, it is expected not only to promote MOPAN as a leading multilateral assessment tool but to enhance its influence on MOs. What should be preceded is to make sure the new methodology, MOPAN 3.0 is established and implemented as planned while playing an exemplary role of Institutional Lead and Country Facilitator.

I. 연구 개요

1. 연구 배경과 목적

국제사회와의 원조조화의 중요성을 인식하고 다자기구협력의 효과성 제고에 대한 필요성이 제기됨에 따라 다수의 공여국들은 다자기구성과평가네트워크(MOPAN) 활동을 통해 평가내용을 참고하고 다자원조 전략수립에 활용하고 있다. 한국정부 또한 이러한 흐름에 맞춰 2009년 MOPAN에 가입 후 적극적으로 활동에 임해 왔다.

특히, 2013년의 경우 아시아개발은행(ADB), 2014년의 경우 유엔식량농업기구(FAO)의 기구선도국으로 활동하며 다자기구 평가에 직접 참여하기도 했다. 이러한 가운데 2016년도 의장국으로 선출, 2015년부터 2017년 3년간 의장단에 소속되어 중요한 역할을 수행하게 되었다.

본 연구는 MOPAN 평가 및 운영방식 등 전반에 대한 심도있는 연구로, 우리나라가 의장국으로서 성공적으로 임무를 수행할 수 있도록 정책적 · 기술적으로 지원하는 것을 주요 목적으로 하고 있다.

먼저 문헌조사를 통해 MOPAN 운영체계를 정리하고 창립 후부터 계속해서 발전되어 온 평가방법론을 연구 · 분석해 평가이론의 진화 과정을 체계적으로 정리했다. 또한 여타 회원국이 어떻게 평가결과를 활용하고 있는지를 조사해 한국정부의 MOPAN 평가 결과 활용 방안 제시하고자 한다. 이와 더불어 향후 정부차원의 다자협력 시 활용이 용이하도록 2003-2014(총 12년) 기간 동안 평가된 19개의 기구 평가 결과를 비교 및 분석했으며, 신규 평가 대상 기구의 정보도 포함해 정리했다.

2015년부터 기존 Common Approach 평가방법론이 MOPAN 3.0으로 변경됨에 따라 신규 평가 용역업체인 IOD PARC의 주요 산출물을 조사 및 분석함으로 의장단 및 운영위원회를 지원하였다. 또한, 한국정부의 차년도 의장국 역할 수행 시 보다 원

활한 네트워크 운영이 가능하도록 네트워크 운영메커니즘을 체계적으로 정리했으며, 차기 운영위원회 안건의 사전 검토 및 분석 후, 안건 별 기술적 · 정책적 자문 제시를 통해 보다 적극적인 회의 참여를 도모하고자 했다.

2. 연구보고서의 구성

앞에서 언급한 연구목적에 맞춰 아래와 같이 보고서를 구성하였다.

먼저 Ⅱ장에서는 MOPAN 대내 운영체계 및 대외 운영체계에 대해 조사하였다. 대내 운영체계는 의장, 작업반, Bureau, 사무국 등 각 조직의 기능을 중심으로 기술했으며, 대외 운영체계의 경우 OECD와의 관계를 중심으로 사무국 유치 MoU 등의 문건을 참고하여 정리했다.

Ⅲ장은 평가방법론의 진화과정 및 주요 특징을 분석하였다. 창립부터 2008년까지 활용된 Survey, 2009년부터 2014년까지 활용된 Common Approach, 2015년부터 도입되는 MOPAN 3.0 평가방법론을 비교 · 분석 했으며, 각 평가방법론의 강점 및 한계점, 특징 등을 기술하였다. 이와 더불어, 기타 공여국의 다자기구 평가 현황 및 활용사례를 분석해 우리나라 정부에의 시사점을 도출하고자 하였다.

Ⅳ장은 MOPAN 3.0에서 평가대상으로 선정된 다자기구의 기구정보 및 기존 평가결과를 정리하였다. Cycle 1, Cycle 2, Cycle 1 · 2 미포함 기구로 나눠 총 32개 기구의 정보 및 MOPAN 평가결과를 분석해 기술하였다. 또한 4회 이상 반복해서 평가된 AfDB, ADB, WB, WHO, UNFPA, UNDP, UNICEF 등 총 7개 다자기구의 평가결과를 분석하였다.

Ⅴ장은 MOPAN 운영위원회 회의자료를 정리하였다. 기존 회의록을 의장역할과 직 · 간접적으로 관련된 내용을 분석하였으며, 2015년 10월 운영위원회 회의에서 다루어진 안건을 검토해 회의 시 필요한 관련 문건을 정리하였다.

마지막으로 Ⅵ장은 본 연구의 종합적인 평가 및 정책적 함의를 기술하였다. 향후 의장국 활동 시 본 연구 내용의 활용방안 및 다자원조 정책수립에의 시사점을 도출하고자 하였다.

3. 연구범위 및 연구방법

가. 조사·분석 대상

금번 연구의 조사·분석 대상은 다음과 같이 정리할 수 있다. MOPAN 운영 체계, 2003-2014(총 12년) 기간 동안 평가된 19개 기구정보 및 기존평가보고서, 기구별 평가결과의 추이분석, 2015년-2018년 평가 예정이나 그간 MOPAN 평가실적이 없는 13개 신규기구[1]에 대한 기구정보 분석, MOPAN 3.0을 포함한 평가방법론 진화과정과 주요특징, 2015년 10월 운영위원회 안건 검토 및 제언 도출 등을 포함한다.

【표 1.1 연도별 평가대상기구】

연도	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
평가기구	WHO	UNDP	World Bank	UNICEF	WHO	European Commission	World Bank	WHO	UNRWA	AfDB	IFAD	FAO
	UNICEF	FAO	UNFPA	ILO	UNDP	UNFPA	UNDP	UNFPA	UNHCR	GAVI	ADB	UNFPA
	AfDB	AfDB	UNAIDS	ADB	AfDB	World Bank	UNICEF	IFAD	UNEP	UNAIDS	WFP	UN Women
	ADB						AfDB	ADB	FAO	UNICEF	WHO	UNHCR
	IDB								IDB	World Bank		
	World Bank									UNDP		

[표 1.1]에서와 같이 기존 평가대상 기구 중, 4회 이상 평가된 기구인 WB(5회), AfDB(5회), ADB(4회), WHO(4회), UNFPA(4회), UNDP(4회), UNICEF(4회) 등에 대한 평가결과는 보다 심층적으로 비교 및 분석했다.

1) GFATM, CGIAR, UNOCHA, UNHabitat, GEF, GPE, OHCHR, UNESCO, IOM, UNODC, IMF, UNIDO, UNDPKO/DPA 등 총 13개 기구가 있다.

또한 평가 결과에 대한 주요 회원국의 활용도 조사를 통해 평가 결과 활용방안을 보다 전략적으로 도출할 필요가 있다. 따라서, 각 국가별 다자협력 계획 및 전략을 검토하여 MOPAN 결과 활용 사례 및 방법 등을 조사한다. 한편, 기존 평가방법론의 전체적 변화흐름(Survey → Common Approach → MOPAN 3.0)에 대한 정리와 별도로 IOD PARC의 산출물을 포함한 MOPAN 3.0 평가방법론은 개별 문건으로 정리한다. 조사·분석 항목 및 상세 연구 범위에 대한 상세 내용은 다음과 같다(표 1.2).

【표 1.2 조사·분석 항목 및 상세 연구 범위】

조사·분석 항목	상세 연구 범위
MOPAN 운영 체계	- **대내 운영 체계** · 네트워크 구성(조직도 기반) 정리 · 구성 별 기능 및 역할 조사 · 네트워크 내 의사 결정 방식 · 홍보 및 회원가입 방법 등 - **대외 운영 체계** · OECD와의 협력 체계 · 여타 개발협력 기구(UN 등)와의 협력 체계
평가방법론 진화과정 및 주요 특징	- 평가방법론 별 평가지표(주요 및 상세지표) 정리 및 공통점/차이점 분석 * 개발성과지표(development results) 포함 - 다자기구에 대한 자체 평가시스템을 갖춘 영국국제개발부(DFID), 호주 외교통상부, 스웨덴 국제개발협력청(Sida) 등 양자기관의 다자기구 평가방법론과 MOPAN 평가방법론의 비교정리 및 한국정부의 다자기구 평가방법론 구축에 대한 제언 - 평가방법론 별 평가방법(설문조사, 문헌조사, 인터뷰 등) 정리 및 공통점/차이점 분석 - 평가방법론 별 평가대상국가 선정 기준 조사 및 분석 - 2015년도 IOD PARC 산출물 문서 포함
기구 평가 결과 정리	- 03-14년간 평가된 19개 기구정보(일반 정보, 본부/현장 단위에서의 기구 전략, 운영 메커니즘, 주요 활동 및 변화 추이 등 포함) 및 기 정리된 평가방법론에 입각, 방법론 별 지표(전략관리, 운영효율성, 파트너십 관리, 지식관리 등)에 따라 기구 평가결과의 추이 분석 및 정리 - 4회 이상 평가된 기구에 한해, 빈번하게 평가된 사유 및 지표별 평가결과를 별도 정리 - 신규 기구(13개-GFATM, CGIAR, UNOCHA, UNHabitat, GEF, GPE, OHCHR, UNESCO, IOM(대체기구 : UNODC, IMF, UNIDO, UNDPKO/DPA)의 기구정보 정리
회원국의 기구평가 결과 활용 사례 조사 및 연구를 통한 한국정부의 활용방안 제시	- 평가대상 기구 및 회원국 다자 정책 내 MOPAN 평가 반영 여부 - 반영된 경우, 구체적 활용 사례 및 방법 조사 - 국내 다자 정책 연구 및 분석을 통해 MOPAN 활용 방안 제시

운영위원회의 주요 논의 결과 정리	- 마일스톤(milestone) 중심으로 MOPAN 창립부터 현재까지의 회원국 간 주요 논의내용 결과 정리
차기 운영위원회 안건	- 지난 차수 운영위원회 안건, 관련문서 및 결과 보고 등 검토를 통해 차기 운영위원회 안건 파악 - 차기 운영위원회 관련 문서(안건 및 세부 문서 일체)를 수집 및 분석하여 하기 내용을 중심으로 기술적·정책적 자문 결과 제시 · 안건의 요지 · 안건에 대한 한국 정부의 입장

나. 연구 참고문헌

금번 연구를 수행하기 위해 참고할 문헌은 평가, 운영 및 운영위원회 등과 같은 주제 별 문헌조사 대상목록을 기본으로 한다. 평가결과의 경우, 2003-2014(총 12년) 기간 동안 평가된 총 19개의 기구에 대한 47건의 평가 보고서(표 1.3 참고)를 활용했다. 평가방법론의 경우, IOD PARC의 산출물 및 MOPAN에 대한 평가보고서 등의 관련 문서를 활용했으며, 또한 기타 운영위원회와 관련, MOPAN 내부 ToR, MoU와 같은 자료를 참고했다.

【표 1.3 평가결과 보고서 리스트】

분류	연도	해당 문서	평가기구	내용
MOPAN 1.0	2003	MOPAN Survey 2003	WB, AfDB, ADB, IDB, WHO, UNICEF	Pilot 설명 및 방법론 및 평가 결과
	2004	MOPAN Survey Synthesis Report 2004	AfDB, UNDP, FAO	종합보고서
	2005	MOPAN Survey Synthesis Report 2005	WB, UNFPA, UNAIDS	종합보고서
	2006	MOPAN Survey Synthesis Report 2006	UNICEF, ILO, ADB	종합보고서
	2007	MOPAN Survey Synthesis Report 2007	UNDP, WHO, AfDB	종합보고서
	2008	MOPAN Survey Synthesis Report 2008	WB, UNFPA, EC	종합보고서
MOPAN 2.0	2009	AfDB_final	AfDB	주요 결과 및 부록
		UNDP_final	UNDP	주요 결과 및 부록
		UNICEF_final	UNICEF	주요 결과 및 부록
		WB_final	WB	주요 결과 및 부록
	2010	ADB_Vol1	ADB	주요 결과
		ADB_Vol2	ADB	부록(방법론 및 데이터)
		IFAD_Vol1	IFAD	주요 결과

		IFAD_Vol2	IFAD	부록(방법론 및 데이터)
		UNFPA_Vol1	UNFPA	주요 결과
		UNFPA_Vol2	UNFPA	부록(방법론 및 데이터)
		WHO_Vol1	WHO	주요 결과
		WHO_Vol2	WHO	부록(방법론 및 데이터)
	2011	ANNUAL REPORT	FAO, IDB, UNEP, UNHCR, UNRWA	요약 종합보고서
		FAO_Vol1	FAO	주요 결과
		FAO_Vol2	FAO	부록(방법론 및 데이터)
		IDB_Vol1	IDB	주요 결과
		IDB_Vol2	IDB	부록(방법론 및 데이터)
		UNEP_Vol1	UNEP	주요 결과
		UNEP_Vol2	UNEP	부록(방법론 및 데이터)
		UNHCR_Vol1	UNHCR	주요 결과
		UNHCR_Vol2	UNHCR	부록(방법론 및 데이터)
		UNRWA_Vol1	UNRWA	주요 결과
		UNRWA_Vol2	UNRWA	부록(방법론 및 데이터)
	2012	ANNUAL REPORT	AfDB, GAVI, UNAIDS, UNDP, UNICEF, WB	요약 종합보고서
		AfDB_FINAL_VOL1	AfDB	결과보고서
		AfDB_FINAL_VOL2	AfDB	부록(방법론 및 데이터)
		GAVI_FINAL_VOL1	GAVI	결과보고서
		GAVI_FINAL_VOL2	GAVI	부록(방법론 및 데이터)
		UNAIDS_FINAL_VOL1	UNAIDS	결과보고서
		UNAIDS_FINAL_VOL2	UNAIDS	부록(방법론 및 데이터)
		UNDP_FINAL_VOL1	UNDP	결과보고서
		UNDP_FINAL_VOL2	UNDP	부록(방법론 및 데이터)
		UNICEF_FINAL_VOL1	UNICEF	결과보고서
		UNICEF_FINAL_VOL2	UNICEF	부록(방법론 및 데이터)
		WB_FINAL_VOL1	WB	결과보고서
		WB_FINAL_VOL2	WB	부록(방법론 및 데이터)
	2013	ANNUAL REPORT	ADB, IFAD, WFP, WHO	요약 종합보고서
		ADB_FINAL_VOL1	ADB	결과보고서
		ADB_FINAL_VOL2	ADB	부록(방법론 및 데이터)
		IFAD_FINAL_VOL1	IFAD	결과보고서
		IFAD_FINAL_VOL2	IFAD	부록(방법론 및 데이터)
		WFP_FINAL_VOL1	WFP	결과보고서
		WFP_FINAL_VOL2	WFP	부록(방법론 및 데이터)
		WHO_FINAL_VOL1	WHO	결과보고서
		WHO_FINAL_VOL2	WHO	부록(방법론 및 데이터)
	2014	ANNUAL REPORT	FAO, UNFPA, UNHCR, UNWomen	요약 종합보고서
		FAO_FINAL	FAO	결과보고서

		FAO_VOL1	FAO	기초데이터
		FAO_VOL2	FAO	방법론
		UNFPA_FINAL	UNFPA	결과보고서
		UNFPA_VOL1	UNFPA	기초데이터
		UNFPA_VOL2	UNFPA	방법론
		UNHCR_FINAL	UNHCR	결과보고서
		UNHCR_VOL1	UNHCR	기초데이터
		UNHCR_VOL2	UNHCR	방법론
		UN-WOMEN_FINAL	UN WOMEN	결과보고서
		UN-WOMEN_VOL1	UN WOMEN	기초데이터
		UN-WOMEN_VOL2	UN WOMEN	방법론

다. 연구방법

MOPAN 운영 체계, 평가방법론 진화과정 및 주요 특징(MOPAN 3.0 포함), 기구 평가 결과, 회원국의 기구평가 결과 활용 사례 연구 및 정부차원의 활용 방안, 차기 운영위원회 안건 등 각 연구항목 별로 세부 조사·분석 계획을 담은 연구 매트릭스(표 1.4)를 중심으로 진행했다.

【표 1.4 연구 매트릭스】

조사·분석 항목	상세 연구 범위	연구조사 방법	자료출처
MOPAN 창립(2002년)부터 현재까지의 운영 체계	대내 운영 체계	문헌조사	MOPAN 문서/전문/내부결과 보고
	대외 운영 체계		
평가방법론 진화과정 및 주요 특징(MOPAN 3.0 포함)	평가방법론 별 평가지표 정리 및 공통점/차이점 분석	문헌조사	MOPAN 문서/전문/내부결과 보고
	평가방법론 별 평가방법 정리 및 공통점/차이점 분석		
	평가방법론 별 평가대상기구 선정 기준 조사 및 분석		
	평가방법론 별 평가대상국가 선정 기준 조사 및 분석		
	타 양자기관의 평가 비교	문헌조사	양자기관 평가보고서
기구 평가 결과	03-14년간 평가된 19개 기구정보	문헌조사	기구 웹사이트,

정리	및 방법론 별 지표에 따라 기구 평가결과의 추이 분석 및 정리		MOPAN 평가보고서
	4회 이상 평가된 기구에 한해, 빈번하게 평가된 사유 및 지표별 평가결과를 별도 정리	문헌조사	기구 웹사이트, MOPAN 평가보고서
	신규 기구의 기구정보 및 양자기관의 해당 국제기구 평가결과(기구 당 10페이지) 정리	문헌조사	기구 웹사이트, 양자기관 평가보고서
회원국의 기구평가결과활용 사례조사 및 연구를 통한 한국정부의 활용방안 제시	평가대상기구 및 회원국 다자 정책 내 MOPAN 평가 반영 여부, 반영된 경우, 구체적 활용 사례 및 방법 조사	문헌조사	국별 웹사이트 및 관련 연구
	자체적 다자기구 평가를 시행하는 경우 평가방법 및 활용 사례 조사	문헌조사	국별 웹사이트 및 관련 연구
	국내 다자 정책 연구 및 분석을 통해 MOPAN 활용 방안 제시	문헌조사	국내 관련 정책문서
운영위원회의 주요 논의 결과 정리	마일스톤(milestone) 중심으로 MOPAN 창립부터 현재까지의 회원국 간 주요 논의내용 결과 정리	문헌조사	전문/모판회의 결과
차기 운영위원회 안건	지난 차수 운영위원회 안건, 관련문서 및 결과 보고 등 검토를 통해 차기 운영위원회 안건 파악	문헌조사	전문/모판회의 결과
	차기 운영위원회 관련 문서를 수집 및 분석하여 기술적·정책적 자문 결과 제시	문헌조사	차기운영위 안건 및 관련 문서

또한 평가결과에 있어 평가의 뼈대가 되는 각 세대 별 평가방법론의 주요성과지표(Key Performance Indicators, KPIs)를 카테고리 별로 분류하는 것을 시작으로 각 지표별 성과를 분석하기 위해 비교우위지수라는 통계 분석 방법을 적용하여 정리했다. Common Approach의 경우, 아래와 같은 MOPAN 평가 분석 매트릭스를 도입했다.

【표 1.5 평가분석 매트릭스(예시)】

평가영역	주요성과지표(KPI)	UNDP	UNICEF	WB	지표평균	A	B	C
전략 관리	Providing direction for results	4.63	5.34	4.96	4.83	1.07	1.11	0.97
	Corporate focus on results	3.37	4.45	4.27	4.12	0.95	0.94	1.00
	Focus on thematic priorities	4.26	4.31	4.35	4.24	0.96	0.97	0.99

	Country focus on results	4.35	4.92	4.67	4.63	0.98	1.06	0.92
운영 관리	Resource allocation decisions	4.14	4.66	4.68	4.62	1.02	1.06	0.97
	Linking aid management to performance	3.47	2.92	3.73	3.64	1.00	0.83	1.20
	Financial accountability	4.77	5.30	4.91	4.77	0.91	1.09	0.84
	Using performance information	4.09	4.69	4.50	4.43	1.05	1.02	1.03
	Managing human resources	3.56	4.69	4.21	4.09	1.01	0.94	1.08
	Performance oriented programming	3.64	3.27	4.19	3.98	0.98	0.91	1.07
	Delegating authority	4.71	4.38	4.23	4.27	1.09	0.98	1.11
	Humanitarian principles		4.54					
파트너십 관리	Supporting national plans	4.64	4.79	4.78	4.65	1.04	1.06	0.97
	Adjusting procedures	3.96	4.37	4.09	4.14	0.96	0.95	1.01
	Using country systems	4.08	4.02	4.35	4.31	1.05	0.99	1.07
	Contributing to policy dialogue	4.76	4.83	4.64	4.65	1.07	1.07	1.01
	Harmonising procedures	4.74	4.74	4.37	4.42	1.06	1.01	1.04
	Managing the cluster		4.70					
지식 관리	Evaluating external results	4.80	4.70	4.52	4.40	0.83	1.01	0.82
	Presenting performance information	3.41	3.51	3.93	3.86	0.91	0.88	1.03
	Dissemination of lessons learned	4.60	3.99	4.47	4.38	1.07	1.00	1.07
개발 효과성	Progress towards organisation-wide outcomes	2.00	2.00	3.00	2.25			
	Contribution to country-level goals and priorities	2.00	3.00	3.00	2.50			
	Contribution to MDGs at the country level	2.00	2.00	3.00	2.25			
	Relevance of objectives and programme of work to stakeholders	3.00	4.00	3.00	3.25			
	평균	3.87	4.16	4.17	4.03			

* A : 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수, B : 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수, C : B 대비 A의 비율

상기 언급한 문헌 외에도, 국내 정책 자료, 국제기구 및 싱크탱크, 타 공여국 정부 자료, OECD 통계 등 추가적으로 연구에 필요한 모든 온·오프라인 자료를 수집 및 분석했다.

연구 및 MOPAN 평가 분석 매트릭스에 따라 문헌조사 결과, 관계자 인터뷰 및 설문조사 결과 등을 검토하고 분석을 기본으로 했으며, 종합 의견 및 다자협력 정책 및 전략 수립 시 MOPAN 평가를 활용할 수 있는 방안을 제시하고 있다. 또한, 의장국 활동 수행과 관련한 자문을 제공하고, MOPAN 회원국으로서 보다 효과적이고 효율적인 참여를 위한 제안사항을 도출했다.

II. MOPAN 운영체계

1. 대내 운영체계

가. 개요

ㅇ 2002년에 설립된 다자기구성과평가네트워크(MOPAN)는 개발 및 인도적 지원 분야에서 활동 중에 있는 다자기구의 평가를 목적으로 하고 있음.

ㅇ 2015년 10월 기준 회원국은 총 17개국[2]이며, 다자기구의 기구 운영 및 개발 효과성에 대한 정보를 공유함으로 다자기구, 수혜자, 사업시행 파트너 기관 및 기타 이해관계자의 역량강화에 기여하고 있음.

【표 2.1 회원국가 및 가입 연도】

회원국(가나다순)	가입 연도
네덜란드	2002
노르웨이	2002
대한민국	2008
덴마크	2002
독일	2002
룩셈부르크	2014
미국	2013
스웨덴	2002
스위스	2002
스페인	2009
아일랜드	2008
영국	2002
일본	2014
캐나다	2002
프랑스	2007
핀란드	2005
호주	2009

2) 네덜란드, 노르웨이, 대한민국, 덴마크, 독일, 룩셈부르크, 미국, 스웨덴, 스위스, 스페인, 아일랜드, 영국, 일본, 캐나다, 프랑스, 핀란드, 호주 등 총 17개국이며, 기존 회원국 벨기에 및 오스트리아는 금년도부터 탈퇴함.

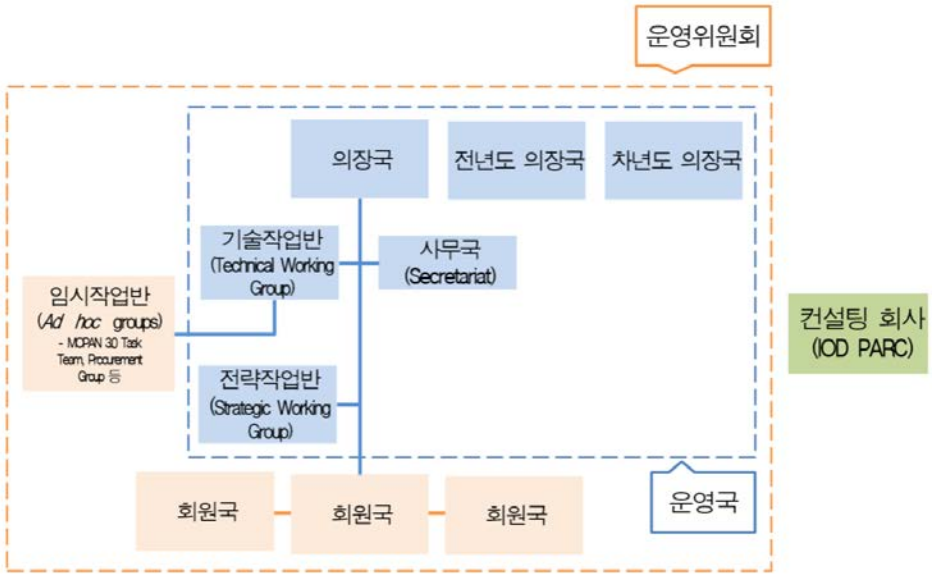
【표 2.2 연도별 가입국가】

가입 연도	2002	2005	2007	2008	2009	2013	2014
회원국	네덜란드 노르웨이 덴마크 독일 스웨덴 스위스 영국 캐나다	핀란드	프랑스	대한민국 아일랜드	스페인 호주	미국	룩셈부르크 일본

나. 네트워크 구성 및 역할[3)]

○ 대내 운영체계는 운영위원회, 의장, 사무국, 작업반 및 운영국 등으로 구성되어 있음. 이 외에 기타 조직이 필요한 경우 운영위원회에서 결정한 후 설치할 수 있으며, 회원국-OECD 양해각서, 각 조직 ToR 및 기타 문건에 제시되어 있는 원칙 및 규정에 따라 운영.

【그림 2.1 MOPAN 운영체계 조직도】



3) MOPAN governance arrangements (June 2014) [MOPAN/SC(2014)38]를 토대로 작성.

1) 운영위원회(Steering Committee)

- 모든 회원국이 참여하는 주요 의사결정 조직으로, 일반 행정업무 및 특수 과제 실행에 대한 의사결정은 기타 조직에 대리함.
- 의사결정은 주로 회원국들의 합의(만장일치)를 원칙으로 함.
  ※ 다만 극히 예외적으로 투표를 통해 의사결정 할 수 있음. 먼저 의장은 잠정적 결론을 내리지 않은 상태에서 대다수의 의견을 파악(consultative vote). 이후에도 합의도출 실패 시 투표를 통해 2/3 이상의 정족수에 따라 결정.
- 정기 회의는 최소 연 2회 이상 개최하고, 본 회의에서 차기 회의 개최 시기 및 장소(주로 OECD 본부)를 결정.
- 운영위원회 회의 전후로 의사결정이 필요한 사안이 있는 경우 운영국(Bureau)의 요청에 따라 서면을 통한 침묵 절차(silent procedure)를 진행할 수 있음.
- 회의 안건으로 평가(평가 계획, 평가대상기구 선정, 진행 상황, 방법론 개선, 연례보고서 승인 등) 및 운영(예산집행현황, 컨설턴트 선발, 신규 회원국 모집 등)에 대한 논의 및 결정이 이루어짐.

2) 의장(The Chair)

- 회원국들이 교대로 수임해 1년 단위로 활동하며, 크게 2가지 기능을 수행하고 있음.

가) 관리감독 기능

· 운영위원회에서 채택된 사안 및 사무국(Secretariat)에서의 업무의 일관성과 지속성 확보
· 사무국과 함께 회의록 내용이 실제 운영위원회 회의 논의된 내용과 합의된 사안과 일치하도록 하며, 결정된 사안을 실제 사업·업무에 반영 및 이행
· MOPAN 운영에서의 개선점 및 새로운 사안에 대한 감독
· 회원국을 대표해 사무국의 업무를 총괄, 회의에서 결정된 사안을 배정된 예산 범위 내에서 효과적이고 적시적으로 처리되도록 감독

나) 대표 및 대외업무

· 운영위원회 의장으로서 회의를 주도하며, 사무국과 함께 회의 준비(회의 안건, 공유 자료 등을 준비하며 회의록 초안 작성)
· 공식 운영위원회 회의 외에도 정기적으로 이루어지는 Bureau call 등의 회의에 참여하고 필요한 사무국 업무 지원 및 감독
· 작업반(Working group) 회의에 참석해 논의되고 결정된 사안이 운영위원회의 방향과 일치·통합되도록 지원
· 국제사회에서 MOPAN을 대표, 잠재적 신규 회원국을 대상으로 MOPAN의 중요성을 홍보하고 회원가입 절차 등의 정보를 공유
· 대내적 혹은 대외적으로 발생할 수 있는 위기 및 민감한 사안의 해결을 주도

3) 사무국(The Secretariat)

- MOPAN 운영을 담당하는 행정조직으로서, 운영위원회·의장· Bureau로부터 위임 받은 업무를 수행하고 MOPAN 사업계획(Work Programme)을 이행
- 주로 MOPAN 평가 절차에 대한 전략적·기술적 조정, 행정 및 커뮤니케이션, 재정운영 및 계약관리 등을 담당
- 평가 절차에 관여하는 회원국 및 기타 관계자들 간 Focal point로서, 작업반 및 기타 임시 조직들의 운영을 지원
- 2013년부터 MOPAN-OECD간 체결된 양해각서(2013~2015)에 따라, OECD 개발협력이사회(Development Cooperation Directorate, DCD)에 통합되어 운영
- 사무국 직원은 사무국장, 선임정책자문관, 정책분석전문관, 행정관 등 총 4명으로 구성되어 있으며 직원 운영과 관련한 원칙은 OECD의 절차 및 기준을 따르고 있음.

4) 작업반(Working Group)

- 운영위원회에서 채택 된 ToR에 기반, 특정 주제의 업무추진을 위해 구축하는 조직으로 운영위원회 의사결정을 위한 아이디어 도출, 전문가 자문수렴 등의

문건을 준비함.

- 각 작업반은 일정 기간 동안 수임할 의장을 선출하며, 회원국은 별도의 절차 없이 가입 및 탈퇴해 활동할 수 있음.

가) 전략작업반(Strategic Working Group, SWG)

· 네트워크 운영 관련 업무 지원 작업반으로서 2013년 MOPAN 사무국 구축지원을 지원하기 위해 설립된바 있음. 기술작업반과 상보적으로 MOPAN 3.0 시행 전략 도출을 위해 연장운영되고 있음.
· MOPAN의 운영체계 개선 지원, MOPAN 평가계획, 정보저장소 활용·운용, 여타 전략적 중요성이 있는 주제 등에 대해 운영위원회에 구체적인 전략적 권고 제공, 연례보고서 등 특정 산출물에 대해 사무국을 지원.
· 현재 호주, 캐나다, 덴마크, 핀란드, 독일, 네덜란드, 스위스 등이 참여국으로 있으며, 이 중 매년 5~6월 중 의장국을 선출(2015년 의장국은 스위스).
· 회의는 운영위원회와 연속적으로 개최되며, 필요시 서면으로 소통하고 있음.

나) 기술작업반(Technical Working Group, TWG)

· MOPAN 평가방법론 개발 및 도입 주도 작업반으로서 평가방법론 관련 업무감독 및 피드백 제공, MOPAN 활동·목적에 대한 감시 및 평가 가이드 제공, 사무국·전략작업반과 협업해 신규 방법론 이슈에 대한 조언 및 논의 등을 담당하고 있음.
· 기술적인 논의를 중심으로 운영되나, 세부 평가방법론 등은 컨설턴트나 전문평가기관 등을 통해 추진함.
· 현재 한국, 노르웨이, 덴마크, 미국, 영국, 호주, 스웨덴 등이 참여국으로 있으며, 매년 1월 의장국을 선출, 최대 2년 연속재임 가능(2015년 의장국은 스웨덴).
· 기술작업반 회의에는 운영위원회 의장 및 사무국(자문위원은 초청에 의해 참석)이 참석. 운영위원회와 연속적으로 개최되며, 필요시 전자우편, 화상회의 등으로 소통하고 있음.

5) 운영국(Bureau)

- 운영위원회 업무지원 및 회의 의사결정 이행과정 촉진하는 기능을 수행하는 조직으로, 전 · 현 · 차기 의장국(트로이카 체제), 사무국장, 각 작업반 의장으로 구성
- 의장의 의사결정 및 사무국 업무를 지원, 중요사안에 대해 의장이 자문을 구하며, 운영위원회에서 권한 부여 시 네트워크 의사결정 수행
- 정기적으로 Bureau call 회의를 개최하며 회의록은 회원국 간 공유

6) 기구선도국(Institutional Lead)

- 기구선도국은 평가 사이클 전반에 걸쳐 MOPAN을 대표해 해당 다자기구와의 연락을 담당하게 됨. 기구선도국 활동을 통해 다자기구에서 발행되는 자료, 사업수행 방식, 전반적 성과 등 자세한 정보에 접근할 수 있게 됨.
- 기구선도국의 역할: 기구평가 기간 전반에 걸쳐 다자기구와 연락을 담당, 특히 해당기구에 맞는 평가지표를 갖출 수 있도록 IOD PARC와 함께 작업하며 평가과정을 주도해 나가야 함. 예상 업무 소요기간은 10~18일이며 평가 후반부에 집중될 것으로 보임.
- 기구선도국의 책임:
  · 1단계: 평가 준비 및 연락(MOPAN 사무국 및 IOD PARC와 함께 평가 착수 화상회의를 시작으로 평가대상 다자기구 본부에 평가 공지)
  · 2단계: 문서검토 보고서 및 메타평가 결과 검토(선택사항), 평가보고서 초안 검토, 이후 수정본은 해당 기구에 송부
  · 3단계: 다자기구 본부에서 평가결과 발표
- 산출물:
  · MOPAN 사무국 및 IOD PARC와의 정기적인 연락
  · 문서검토 보고서 및 메타평가 결과 검토(선택사항이나 가급적 참여하는 것이 중요할 것으로 보임)
  · 평가보고서 초안 검토
  · 다자기구와 연락
  · 다자기구 본부에서 평가착수 보고회(선택사항) 및 평가결과 공유 회의(필수) 진행

· 회의결과 요약본 작성

7) 국가선도국(Country Facilitator)

- Cycle 1의 경우, 2016년 초까지 문서검토가 진행된 이후, 평가대상 기구의 본부 및 각 국가 혹은 지역 수준에서의 평가가 진행될 예정임. 따라서 해당 기구가 주재해 있는(수원국) 국가 내 이해관계자와 평가를 진행할 국가선도국의 역할이 중요함.
- 국가선도국의 역할:
  · MOPAN을 대표해 해당 국가 정부 및 이해관계자에 평가 진행사항에 대해 공지(평가대상 기구들과 함께 사업을 수행하는 모든 관계자를 초청해 발표)
  · 다자기구와 평가결과를 공유 하는 등의 활동을 통해 해당 국가에서의 특징적 성과 및 결과를 수집(예상 업무 소요기간은 10~12일이며 설문조사 단계에 집중될 것으로 보임)
- 국가선도국의 책임:
  · 1단계: 평가 준비 및 연락(수원국 내 해외공관*에 평가 진행 공지, 수원국 정부 부처 및 개발협력 기관과 평가 준비)
    * 평가를 실질적으로 이행해야 하므로 MOPAN 전체 시스템 및 평가방법론에 대한 이해를 갖추는 것이 중요함.
  · 2단계: 기구 평가보고서 검토(선택사항)
  · 3단계: 평가대상 기구, 수원국 정부 대표 및 기타 이해관계자와 함께 평가내용 공유
- 산출물:
  · 사무국과 화상회의 진행, 해당 국가 정부 부처 및 개발 담당 이해관계자와 연락
  · MOPAN 회원국 및 국가선도국 내 주재하고 있는 다자기구와의 회의
  · 개별 기구 평가 보고서 검토
  · 해당 국가에서의 평가결과 발표 및 회의 진행
  · 회의 결과 요약본 작성
- 국가 선정기준: 3개의 변수를 적용해 개도국 선정
  · Cycle 1 평가 기구의 주재국(7개 기구 이상 '높음', 10개 이상 '매우 높음'으로 구분)
  · 전년도 설문조사에 포함되었던 국가는 제외

· 다양한 지표 활용: 소득수준(GNI), HDI, 불평등 정도(GINI 계수), 성평등 지표(GDI), 거버넌스(정치적 안정, 법치, 부정부패), OECD CRS 상 수원국/공여국 구분 등

2. 대외 운영체계

가. OECD와의 협력 체계

ㅇ 2012년까지 MOPAN 사무국의 기능은 각 회원국이 자발적으로 교대하며 담당해왔으나, 2013년부터 OECD 개발협력이사회(DCD)에 통합됨.

ㅇ 사무국 인력운용은 OECD 사무총장의 임명으로 이루어지며, 재정 및 기타 행정업무 절차는 OECD 내부의 기준에 따름.
* 단, MOPAN은 OECD와는 독립적인 조직이므로, 사무국의 사업 및 예산 계획은 회원국들의 합의에 의해 결정됨.

ㅇ 사무국 설치로 인해 회원국들이 전략적 이슈에 집중함으로 행정 업무에 소요되는 시간 및 자원을 경감하는 등의 효과가 있었음.

ㅇ OECD와 더욱 밀접한 협업으로 MOPAN, OECD 및 DAC간 시너지효과 창출이 가능.
- MOPAN 결과를 효과적인 개발협력을 위한 글로벌 파트너십(Global Partnership for Effective Development Cooperation, GPEDC)에 적용, 개발효과성에 대한 논의를 촉진할 수 있음.
- MOPAN 회원국은 모두 OECD DAC 회원국이므로, 국제회의에서 OECD DAC을 대표하는 참석자를 MOPAN 회원국에서 임명할 수 있음.

ㅇ 2016-2019년 사무국 유치에 대한 ToR이 개정될 예정으로 MOPAN 3.0 방법론 도입에 따른 내용을 반영함. 2016년 1월내로 최종본 작성될 예정임.

나. 대외 협력 프레임워크

ㅇ MOPAN은 신규회원국 유치 및 평가대상 다자기구와의 협력을 위해 계속해서 네트워크의 홍보에 기울이고 있음. 대외 협력 프레임워크를 통해 네트워크 활동 목적에 맞는 대외 운영체계를 구축하고 있음.

ㅇ 특히 평가대상 다자기구의 경우, 기구선도국(Institutional Leads) 활동 등 본부 수준 인력과의 인터뷰 및 평가결과 공유 절차가 있어 MOPAN 활동의 홍보가 용이함.

ㅇ 대외 협력 목적
- 회원국, 다자기구 및 기타 이해관계자들의 MOPAN 평가결과 활용도 향상
- 높은 신뢰성 및 전문성을 보유한 다자기구 성과 평가 정보 제공자로서의 명성 확보

ㅇ 커뮤니케이션 대상
- 다자기구 관계자, 회원국 내 다자기구협력 부처, 다자협력과 관련된 의회 및 행정부
- 잠재적 MOPAN 회원국, 시민사회, 연구기관, 학계 등

ㅇ 커뮤니케이션 도구(목적 1)
- 기존 도구: 다자기구와의 대화, 연례보고서 발행(온라인), 웹사이트, MOPAN 평가결과 활용 가능한 행사 참여, Year 2에 진행되는 설문조사
- 추후 개선 항목: MOPAN 회원국 대표가 자국 내에서 MOPAN 평가결과 공유(워크숍, 세미나 등), 설문조사 및 인터뷰 등의 과정에 참여, MOPAN 세미나 및 Webinar 등을 통한 결과공유 등

ㅇ 커뮤니케이션 도구(목적 2)
- 기존 도구: 2015년 MOPAN 홍보지, 신규 로고, 대표 공식 웹사이트 (www.mopanonline.org), Outreach 활동

- 추후 개선 항목: 의장, 각 회원국 담당자, 사무국은 보다 적극적으로 Outreach 활동에 참여

ㅇ 2015년 Outreach 계획
- OECD 관련: OECD DAC(3월), OECD DAC EvalNet 및 DAC 개발회의(6월)
- 다자기구: ILO(4월), 세계은행(5월), 2015-2016 평가대상기구(10월~), WHO(11월), 다자기구 총재, 기업, 시민사회 등(11월)
- 그 외: 회원국 해외공관(연내 지속)

다. 신규 회원가입 가이드라인

ㅇ MOPAN 회원국으로 가입하기 위해서는 1년간 옵저버로서 활동해야 하며, 아래의 기준을 충족하고 기존 회원국의 동의가 있는 경우 가입 승인이 이루어짐.

ㅇ 회원가입 기준
- 다자기구 평가에 대한 MOPAN 활동 목적 및 목표에 대한 인식 보유
- MOPAN 운영에 필요한 예산을 균등하게 분담
- 운영위원회 회의 및 기타 사안 논의에 적극적 참여
- 평가과정에서 기구선도국, 국가선도국으로서의 활동 및 평가대상 다자기구와의 대화에 참여
- 운영위원회가 OECD 본부에서 이뤄지지 않는 경우 자국 내 주최 의사 표명
- MOPAN-OECD간 양해각서에 조인

ㅇ 옵저버 활동
- 사무국 및 의장을 통해 참여의사가 확인되면, 비공개회의를 제외한 운영위원회 회의에 참석 가능
- 사무국과 협의 후 운영위원회에서 발언권 부여
- 옵저버 활동 기간 중 분담금은 없음.
- 활동기간 12개월 소요 이후 회원국으로 가입 가능

Ⅲ. 평가방법론 진화과정 및 주요 특징

1. MOPAN 평가의 의미

2002년 발족 이후로 MOPAN 평가는 1세대인 MOPAN Survey부터 2세대인 MOPAN Common Approach, 3세대인 MOPAN 3.0까지 방법론 측면에서 지속적으로 진화해왔다. 그럼에도 불구, 평가의 주된 목적은 다자기구 활동 정보 수집 및 기구 효과성 평가를 통한 다자협력 이해관계자(기구, 공여국, 수혜국 등)의 역량 강화로 동일하게 유지했다. 이에 따라, 해가 거듭할수록 MOPAN 평가에 적극적으로 그리고 지속적으로 참여한 회원국의 경우, 다자기구 및 다자협력에 대한 인식을 높일 수 있었다. 그리고 평가대상기구 또한 평가를 통해 개선의 계기를 마련하고 긍정적 평가결과를 받은 경우, 공여국을 대상으로 하는 홍보를 통해 재원 조달의 가능성을 높이는 등 긍정적으로 평가를 활용했다.

【표 3.1 MOPAN 평가방법론 비교표】

	MOPAN Survey	Common Approach		MOPAN 3.0
적용기간	2003-2008(총 6년)	2009-2014(총 8년)		잠정 2015-2018(총 4년)
평가횟수	매년 1회	매년 1회		2년마다 1회(2015-16, 2017-18)
대상기구 및 국가 수	연간 3개 기구, 기구 별 10개국 내외 (최초 2003년의 시범 평가는 6개 기구에 대해 시행)	연간 4-6개 기구, 기구 별 6개국 내외		총 4년간 30여개 기구, 기구 별 최소 10개국 이상
평가목적	다자기구 활동 정보 수집 및 기구 효과성 평가를 통한 다자협력 이해관계자 역량 강화	좌동		좌동
방법론	1년 주기로 약 20개 내외의 문항으로 구성된 간단한 설문조사 및 면담 수행	1년 주기로 약 200개 내외의 문항으로 구성된 **설문조사 중심**의 평가방법론. 이의 보조로 문서검토 및 인터뷰 추가 - 설문조사 대상(회원국 중심)의 기구 활동에 대한 인식 수준이 평가 기준이 되었으며 다소 주관적이었음.		2년 주기로 **문서검토에 기반**을 두고 설문조사, 인터뷰 및 협의로 성과평가 보완을 통한 평가 - 평가의 객관성을 높이기 위해 기본이 문서 검토로 변경되고 설문조사, 인터뷰 및 협의 등은 보조적 수집방법임.
평가영역	파트너십	2009-2011	전략관리, 운영관리, 파트너십관리, 지식관리(총 4개)	전략관리, 운영관리, 파트너십관리, 성과관리, 개발효과성(총 5개)
		2012-2014	전략관리, 운영관리, 파트너십관리, 지식관리, 개발효과성(총 5개)	
평가지표	**(수원국과의 파트너십)** 4~5개 지표 **(타 개발기구와의 파트너십)** 3~4개 지표	**(기구효율성)** 20개 주요지표 및 60개 상세지표 **(개발효과성)** 3개 주요지표		**(기구효율성)** 8개 주요지표 및 48개 상세지표 **(개발효과성)** 4개 주요지표 및 15개 상세지표
데이터 수집방법	**(국가단위)** 설문조사, 협의	**(국가단위)** 파트너 설문조사, 다자기구 인터뷰 및 문서검토		**(Year 1)** 문서검토 - 메타 평가 포함 **(Year 2) (기구 및 국가단위)** 파트너, 공여국

		(기구단위) 공여국/기관 인터뷰/설문조사, 파트너 및 다자기구 인터뷰	/기관 및 다자기구 설문조사/인터뷰/협의
산출물	매년 대상 기구의 평가결과를 통합한 종합보고서 발간	매년 종합 및 기술 보고서(기구별 1개)	1차년도 : 문서검토결과(기구별 1개) 2차년도 : 종합보고서(기구별 1개)
강점	✓ 부담없고 신속한 조사로 비용 최소화 ✓ 보고서가 설문조사 결과를 요약, 서술하는 방식으로 짧고 단순함.	✓ 시스템 전반에 걸친 평가 ✓ 양자기관의 다자기구 평가 기반 제공 ✓ 파리선언 및 아크라선언 등 다양한 원조 논의와 기준의 반영 ✓ 다양한 데이터 수집방법 활용	✓ 시스템 전반에 걸친 평가 ✓ 양자기관의 다자기구 평가 기반 제공 ✓ 파리선언 및 아크라선언에서 진화한 부산 파트너십 반영 ✓ 변화이론에 입각한 탄탄한 이론적 바탕에 더한 실제 정보 수집을 통한 평가 ✓ 사업이행 및 지식 프로그래밍과 같은 복잡한 과정에 대한 데이터 수집 후 case study를 통해 종합분석 ✓ 다년도 자료를 수집하여 보다 철처한 분석이 가능하고, 평가 빈도수를 줄여 다자기구의 부담을 줄임. ✓ 다면적 평가를 통해 보다 정확한 결과 도출
약점	✓ 파트너십에 대한 인식(perception)을 설문조사한 것으로서 설문 응답자의 개인적, 주관적 경험과 의견에 의존 ✓ 해당 다자기구의 종합적인 활동과 성과에 대한 평가가 아니라 정보가 제한적 ✓ 한 항목에 상반된 조사결과가 제시되기도 하여 핵심 결과를 파악하기 어려움.	✓ 단 년도 평가임에 따라 보다 폭넓고 깊이 있는 평가의 어려움. ✓ 현장 활동 중심 기구 평가틀로 전문기구 등 다른 성격 기구 평가의 어려움 ✓ 기구 별 활동 영역에 비해 턱없이 부족한 평가대상국 수 ✓ 응답자 선택을 공여국이 함에 따라 응답자의 기구 전문성 확인 어려움	✓ 현장 활동 중심 기구 평가틀로 전문기구 등 다른 성격 기구 평가의 어려움 ✓ (늘긴 했으나) 기구 별 활동 영역에 비해 턱없이 부족한 평가대상국 수 ✓ 고비용, 오랜 기간 소요 등

2. MOPAN 평가 세대별 비교

MOPAN 평가는 위의 표와 같이 세대별로 진화해왔다. 이 중 1세대와 2세대 평가 방법론인 MOPAN Survey와 Common Approach를 먼저 다루고 3세대 평가방법론인 MOPAN 3.0은 별도로 다음 섹션에서 보다 상세하게 다루고자 한다.

가. MOPAN Survey

1세대 평가방법론인 MOPAN Survey는 2003년부터 2008년까지 총 6년간 적용되었다. 평가자와 피평가자 모두에게 부담이 되지 않는 가볍고 신속한 방법으로 평가를 수행하는 것을 목표로 하여 대상 다자기구의 성과에 대한 종합적인 평가보다는 다자기구 활동에 대한 정보 교류 및 이해관계자 간 이해 제고에 보다 중점을 두었다. 따라서 평가방법이 단순하며 별도의 매뉴얼이 있지는 않다. 평가방법론은 매 보고서마다 3페이지 분량으로 간단히 소개되고 있으나 주로 평가 과정이나 조사 방법에 대한 내용이다. 평가 대상 기구나 국가에 대한 공식적인 선정기준은 없는 것으로 보인다.

MOPAN Survey 평가는 의견 조사(opinion survey)를 바탕으로 한다. 10여 개국에 주재한 MOPAN 회원국 현지담당자를 대상으로 설문조사를 실시하고 국별 토론을 거쳐 국별보고서(country report)를 작성하고 이를 취합하여 최종적으로 종합보고서(synthesis report)를 발표한다. 이 과정에서 평가 대상 기구의 본부 및 국가사무소의 의견을 수렴한다.

평가 영역은 다자기구의 파트너십(partnership)으로 한정된다. 시범적으로 실시된 2003년에는 보건 분야에 중점을 두고 평가 항목과 설문을 구성하였으나 2004년부터 기구의 파트너십 전반에 대한 내용으로 확정되었다. 이후 평가 항목이나 설문 구성에 조금씩 조정이 있었지만 큰 틀에 변동은 없다.

수원국과의 협력관계를 보는 national partnership 영역에서는 4개 세부항목을 통해 수원국 이해관계자와의 정책대화나 역량 강화, 옹호 활동에 기여하는지, 수원국 정책 및 행정 절차에 일치하는지를 주로 평가하였다. 타 개발기구와의 파트너십

(inter-agency partnership) 영역은 3개 세부항목에서 기구간 정보 공유, 활동 조정과 원조 조화 노력을 평가하였다.

【표 3.2 MOPAN Survey 평가 항목】

항목	주요 설문 문항
1. 수원국과의 파트너십 (Quality of partnership behavior towards national stakeholders)	
a. 정책 대화 (Policy dialogue)	- 수원국 정부와의 정책 대화에 기여 - 수원국 시민사회(현지 NGO 및 민간 부문)와의 정책 대화에 기여
b. 역량 강화 (Capacity development)	- 다양한 이해관계자의 역량 강화 지원 - 프로그램 기획에서 수원국 정부의 오너십 강화 - 기술협력(TA)의 질, 수원국 수요 반영 및 수원국 TA 활용 여부
c. 옹호(Advocacy)	- 수원국 내 옹호 활동에 가시적인 역할 수행 - 정부나 시민단체의 캠페인에 참여 및 지원 - 정치적, 문화적으로 민감한 이슈 제기 - 현지어로 홍보물 제작 및 배포
d. 일치 (Alignment with national institutions, policies and administration)	- 수원국 정부의 개발 전략 및 정책을 지원 - 수원국의 개발 전략 및 분야별 정책, 재정·조달시스템에 일치하는 활동 수행 - 현지사무소 자체적인 의사결정
(기타) 시민사회 지원 (support to civil society)	* 2004~6년에 별도 항목이었으나 2007년부터 정책대화, 역량강화 및 옹호 항목으로 조정됨.
2. 타 개발기구와의 파트너십 (Quality of partnership behavior towards other international development agencies)	
a. 정보 공유 (Information sharing)	- 타 개발기구와의 정보 공유에 적극적 - 기구의 활동 전략, 국가프로그램 및 분석 활동 등에 타 기구와 협의 - 타 기구의 활동 정보에 관심이 있고 의견 제시
b. 기구간 조정 (Inter-agency coordination)	- 기구간 조정 활동에 기여(working group 수준) - 프로그램 수준에서 공여기관간 조정 개선에 노력
c. 조화(Harmonisation)	- 원조조화 활동계획(action plan)에 기여 - 타 기구와 공동으로 분석, 프로그래밍, 평가, 현지조사에 참여
(기타) 현지 대응(general local responsiveness)	* 2004~6년에 별도 항목이었으나 2007년부터 일치, 정보 공유, 조화 항목으로 조정됨.

주: 항목의 용어와 설문 문항 내용은 최종 적용된 2008년 기준임.

MOPAN survey는 공동 평가에 대한 경험이 부족했던 당시에 다자기구 평가에 대한 이해관계자들의 인식을 제고하고 정보 교류와 역량 강화에 상당한 기여를 한 것으로 평가된다. 부담없고 신속한 조사가 가능하여 비용을 최소화하고, 보고서가 설문조사 결과를 요약, 서술하는 방식으로 작성되어 짧고 단순하다는 장점이 있다. 반면 설문 결과를 요약하는 과정에서 같은 항목에 상반된 조사결과가 제시되기도 하여 평가 결과의 핵심을 파악하기 다소 어려운 면도 있다.

무엇보다 MOPAN survey가 평가 대상 다자기구의 이해관계자(stakeholders)와의 파트너십에 대한 인식(perception)을 설문조사한 것으로서, 해당 다자기구의 종합적인 활동과 성과에 대한 평가가 아니라는 점을 유의할 필요가 있다. 설문응답자의 개인적 경험과 정보에 의존하기 때문에 주관적인 의견일 가능성이 높다. 일례로 설문에 참여한 응답자중 상당수는 설문조사에 필요한 정보나 경험이 부족하다고 답하기도 했다. 또한 조사 대상국이 10여개로 한정되어 있기 때문에 해당 다자기구가 선정된 대상국에서 어떻게 활동하고 있느냐에 따라 의견이 엇갈리는 경우가 많다. 따라서 평가 결과를 해석할 때, 평가 대상 기구의 전반적 활동이나 성과에 대한 정보가 제한적이며 객관성이 부족하다는 점을 고려해야 한다.

나. Common Approach

Common Approach는 2009년 새로이 도입되어 2014년까지 총 8년간 적용되었으며 평가영역은 전략관리, 운영관리, 파트너십관리, 지식관리 총 4개 영역이었다. MOPAN Survey가 파트너십관리 단 한 영역만 보고자 했던 것에 비해 Common Approach는 비교적 광범위한 영역을 다뤘으며 이에 따라, 평가 방법 역시 보다 긴 시간을 요구하고 복잡해졌다.

1) 평가 대상기구 및 국가

Common Approach의 경우에는 매년 4-6개의 기구를 선정 · 평가했다. 평가대상기구 선정은 회원국 관심도와 중요도가 우선 고려사항이었으며 기구의 전략수립 및 재원조달 사이클이 새로 시작하기 전에 평가를 실시하는 방식을 채택하여 회원국으로

하여금 기구에 할당할 예산을 결정하는 주요 지표로 활용되었다.

기구의 국별 활동에 대한 평가를 위해 선정하는 평가 대상 국가의 경우, 매년 6개 국가가 선정되었고 그 기준은 ▲다자기구 활동 여부, ▲MOPAN 회원국의 개도국 내 공관수립 여부 및 MOPAN 활동 지원 가능 여부, ▲최근 평가 대상국 여부, ▲대륙 별 분포도, ▲저소득 및 중소득국(중소득국은 다시 고중, 중저소득국으로 분류됨) 등이었다.

2) 평가영역 및 지표

당초 Common Approach 적용 첫 해인 2009년부터 2011년도까지 평가영역은 기구효율성에 대한 평가를 위해 전략관리, 운영관리, 파트너십관리, 지식관리 등 총 4개의 영역이었으나 2012년부터 개발효과성 영역이 추가되어 총 5개 영역으로 늘었다. 동 영역이 추가되면서 기구효율성이 개발효과성 달성에 영향을 미친다는 가정이 적용되었으나 방법론 내에서 유기적인 연관성을 설명하지는 않았다.

【표 3.3 Common Approach 평가영역】

평가분야	성과지표(요약)
전략 관리 (Strategic Management)	전략적 조직관리 및 운영
	개발/인도적지원 성과달성 중심의 전략 및 계획
	국별 전략 수립의 적절성
운영 효율성 (Operational Management)	재원 배분의 투명성 및 예측가능성
	재정 운영과 수행체계의 책무성, 투명성
	사업 수행체계의 효율성
협력관계 관리 (Relationship Management)	파리선언 및 원조효과성제고, 아크라 및 부산선언 이행 등에 중점을 둔 공여국/기관,수원국, 여타 파트너와의 협력체계
	수원국 중심 관리
	파트너 기구와의 협력체계
지식 관리 (Knowledge Management)	평가 정책과 기능
	결과보고서의 충실도
	교훈의 활용, 공유, 정책에의 반영
개발효과성* (Development	기구차원 성과 도출

Effectiveness)	국가차원의 목표 및 우선순위달성에의 기여도(MDG 포함)
	이해관계자의 활동 및 목표와의 관련성

* 개발효과성 영역은 기구효율성평가를 위한 4개 영역과 별도로 취급. 2012년도에 4개 지표로 시범평가 실시 후 2013, 14년도에 2개 지표를 통합, 3개 지표로 정리 및 적용됨.

지표구성은 Common Approach 구상 시작 시점인 2007년부터 종료되는 2014년까지 그 수와 내용에 있어 매년 변화가 있었고 설문 내용 및 대상 등 상세 평가 방법이 역시 수정·보완되었다. 이는 제한된 물리적 조건 하에서 보다 간결하고 정확한 평가를 하기 위해 MOPAN 자체적으로 지표에 변화를 준 것으로 판단된다. Common Approach 적용 마지막 해인 2014년 기준, 기구효율성 평가는 20개 KPI 및 60개 MI로 구성되었고 개발효과성 평가는 3개 KPI로 구성되었다. 또한 기구 특성을 고려하여 지표를 설정함에 따라, 지표의 기본 틀은 비슷하나 기구 별로 각기 다른 KPI 및 MI가 적용되었다.

【표 3.4 MOPAN Common Approach 지표 구성】

평가영역 대분류	평가영역 소분류	지표
기구효율성	전략관리	총 20개 주요지표 및 60개 상세지표
	운영관리	
	파트너십관리	
	지식관리	
개발효과성	개발효과성	총 3개 주요지표
총합계	총 20개 주요지표 및 60개 상세지표 + 3개 주요지표	

3) 데이터 수집 방법

Common Approach의 데이터 수집 방법 역시 도입 첫 해인 2009년부터 계속 진화해왔다. 2009년 설문조사만으로 시작해 2012년에 와서야 적용 마지막 해인 2014년도의 데이터 수집 방법인 설문조사, 문서리뷰 및 인터뷰 이 세 개로 완성되었다. Common Approach 방법론의 핵심은 각각의 지표에 대한 점수를 설문조사와 문서검토로 분리해 산출해냈다는 것이다. 이에 따라 각 데이터 수집 방법이 별도로 분리·진행되었다.

【그림 3.1 Common Approach 설문조사와 문서검토 분리】

Strategic management	Survey respondents	Document review
KPI-1 Providing direction for results	4.32	4
KPI-2 Corporate strategy based on clear mandate	5.37	6
KPI-3 Corporate focus on results	N/A	5
KPI-4 Focus on cross-cutting priorities	4.57	5
KPI-5 Country focus on results	5.12	4

Common Approach는 1세대 방법론인 MOPAN Survey에 그 근간을 두고 있는 '설문조사' 가 중심이 되는 방법론이다. 설문조사를 통해 MOPAN 회원국의 본부 및 재외공관/사무소와 수원국, 다자기구 이행파트너, 동료 기구 등의 기구 활동에 대한 인식 수준을 알아보고자 했다. 설문조사 구성 역시, 연도별로 상이하나 본부 및 국가 단위 설문조사를 모두 합치면 기구효율성과 개발효과성에 대한 질문 약 200여개로 구성되어 있다. 질문은 객관식 · 주관식 모두 포함한다.

목표 응답률은 공여국 본부 차원은 70%이고 그 외에서 50%이며 응답자 별로 각기 다른 설문 문항(Customization)을 제작했다. 예를 들어 MOPAN 회원국 본부 단위 직원 설문 문항은 기구 본부 차원의 활동에 초점을 두고 있고 회원국의 국가 단위 직원(공관 및 사무소 직원 등) 대상 설문 문항은 기구의 국가 내 활동에 중심을 두고 있다.

문서검토는 설문조사 데이터를 보완하는 측면에서 고안 · 활용하였으며 문서는 평가대상기구가 제공하는 문서 및 별도로 발굴한 문서를 활용하였다. 검토 대상 문서로는 평가 당해연도 또는 그 전년도에 발간한 프로그램/프로젝트 단위 문서와 평가 연도 기준 직전 3년 동안 발간한 국가, 지역, 본부 차원의 문서(정책, 전략, 각종 주제별 문서) 등이고 추가로 해당기구 공식웹사이트 등을 참고했다.

인터뷰는 Common Approach의 바탕이 되는 설문조사와 문서검토에서 발견하기 어려웠던 부분과 추가적인 사안에 대한 조사를 위해 실시되었고 별도로 정리하지 않았다. 인터뷰 대상은 기구 본부의 전략 기획, 인사, 평가 부서 등에 근무하는 소수의 직원으로 한정됐다.

4) 점수 표기체계

Common Approach의 점수 표기체계는 앞서 언급한 바와 같이, 매년 변화하는 세부 평가방법과 같이 지속적으로 변경되었다. 이에 따라, Common Approach의 완성 시기이자 최종 적용 시점인 2014년을 기준으로 점수 표기체계를 설명한다. 점수는 크게 설문조사와 문서검토 결과로 나뉘며 기구효율성 평가의 경우, 설문조사와 문서검토가 각각 6점 만점이며 개발효과성은 우수, 보통, 부족, 미흡 4단계 점수로 구분된다.

【표 3.5 2014년 기준 영역별 MOPAN 평가 척도】

<table>
<tr><td rowspan="3">기구
효율성</td><td colspan="7">총 6단계</td></tr>
<tr><td rowspan="2">척도</td><td>매우 우수</td><td>우수</td><td>보통</td><td>부족</td><td>미흡</td><td>매우 미흡</td></tr>
<tr><td>Very Strong</td><td>Strong</td><td>Adequate</td><td>inadequate</td><td>weak</td><td>very weak</td></tr>
<tr><td>점수</td><td>5.5-6.0</td><td>4.5-5.49</td><td>3.5-4.49</td><td>2.5-3.49</td><td>1.5-2.49</td><td>1.00-1.49</td></tr>
<tr><td rowspan="3">개발
효과성</td><td colspan="5">총 4단계</td></tr>
<tr><td>척도</td><td>우수</td><td>보통</td><td>부족</td><td>미흡</td></tr>
<tr><td>Strong</td><td>Adequate</td><td>inadequate</td><td>weak</td></tr>
<tr><td>점수</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr>
</table>

5) 평가의 강점 및 약점

Common Approach의 강점은 평가를 통한 ▲양자기관의 다자기구 평가 기반 제공(궁극적으로 양자평가를 하지 않고 MOPAN 평가만 참고할 수 있도록), ▲파리선언 및 아크라선언 등 다양한 개발효과성 및 원조 논의와 기준의 반영, ▲다양한 데이터 활용, ▲이해관계자의 다자기구에 대한 인식에 기반한 평가 등이다.

약점으로는 ▲기구 별 활동 영역에 비해 턱없이 부족한 평가 대상국가 수, ▲MOPAN 평가 자체가 현장 활동 중심 기구를 평가하기 위한 틀로 시작함에 따라 전문기구 등 다른 성격을 가지고 있는 기구의 경우 평가하기 어려움, ▲응답자 선택에 있어서 공여국 자체적으로 함에 따라 응답자의 기구 전문성이 확인되지 않음, ▲국별 문화적 특성에 따라 응답 시, 극단의 답변을 피하는 등의 편향적 성향 발생 등을 꼽을 수 있다.

추가적으로 2009-12 기간 동안, 앞서 언급했던 지표 및 평가방법의 지속적인 변화에 따라 기구의 세대별 또는 연도별 평가 결과 비교가 어려운 점을 꼽을 수 있다. 평가 결과 보고서 내에서도 같은 이유로 지난 평가 결과와의 비교를 미미하게 다뤘으며 앞선 평가에서 지적한 부분에 대한 개선 여부도 세세히 다루지 않았음에 따라 기구별 평가결과 활용 여부에 대한 평가도 지표별 개선 정도를 보는 것 외에는 어렵다.

3. MOPAN 3.0

가. MOPAN 3.0 수립 배경

2013년 다수의 회원국은 당시 시행 중이었던 평가방법론 Common Approach에 대한 한계를 인식하고 기구의 전반적인 성과를 일반화 할 수 있는 신뢰할만한 방법론의 필요성을 강조하였다. Common Approach가 갖는 한계점은 ▲이론적 토대 부족에 따른 평가 자체의 설득력 저하, ▲평가 시, 부분적 정보인 회원국 설문조사 결과를 중심으로 함에 따라 타당성 확보 및 일반화의 어려움, ▲기구의 시스템 또는 정책이 기구효율성을 평가하는 근거로 대체됨에 따라 기구의 실제 기능보다 형식에 치중, ▲개발효과성 평가 시, 투명성 부족 등이었다.

이에 따라, MOPAN 회원국은 다수의 협의를 거쳐 2014년 개선안을 확정하고 컨설팅 회사 선발 공고에 착수했다. 2015년 상반기에는 영국의 평가 컨설팅 회사인 IOD PARC를 MOPAN 3.0 수행 업체로 입찰·선발하였으며 2015년 11월 현재, 구체적인 방법론 수립 및 시험 평가가 진행 중에 있다. 방법론 수립은 당초, 2014년도에 컨설팅 회사 선정과 함께 완료 후, 2015년 1월부터 MOPAN 3.0을 적용하고자 하였으나 개선안에 대한 회원국 간 의견 차이로 전체 일정이 다소 지연되었다.

나. MOPAN 3.0 특징

MOPAN 3.0은 변화이론(theory of change)에 입각하여 이론적 토대를 마련하고 실증적 접근을 도모한다. 변화이론은 인과관계를 중심으로 사업 등의 실행 결과를 계획에 입각하여 얻은 것인지를 확인 및 평가하고자 할 때 도입하는 방법이다. 이에 따라, MOPAN 3.0내 변화이론을 적용, 기존 방법론에서 구체화되지 않은 평가 영역별 관련성을 '효율적인 기구는 높은 개발효과성을 달성한다.'는 가정에 입각하여 전체 지표를 재구성했다. 예를 들어 기존 Common Approach에서 개발효과성에 포함되었던 지표가 변화이론의 논리에 따라 기구효율성으로 편입되었고 그 반대로 기구효율성에 속했던 지표가 개발효과성으로 분류됐다.

한편, MOPAN 3.0은 개발효과성(development effectiveness)에 있어, 결과의 양적 측면뿐만 아니라 질적인 측면인 성과의 포용성, 적절성, 지속가능성, 비용효과성에 중점을 두어 평가하고자 한다.

MOPAN 3.0은 기본적으로 ▲순차적/연속적(sequenced) 접근법, ▲포괄적(holistic) 접근법, ▲체계적(systematic) 접근법 등 총 3가지 접근법(Approach)에 기반한 평가방법론이다. 우선 순차적/연속적 접근법은 이전 단계에서 수집된 정보를 현 단계에서 활용하는 방법으로, 문서검토와 설문조사 결과를 인터뷰와 협의 단계에서 활용하는 것을 의미한다. 이는 기존 Common Approach와 차별화된 방법으로 정보의 분산을 막고 체계적인 분석이 가능하게 도와준다. 두 번째로 포괄적 접근법을 통해 각 영역 평가 시, 모든 세부 평가방법(설문조사, 인터뷰 등)에서 도출한 정보를 종합적으로 활용하여 보다 구체화된 정보 활용을 도모한다. 끝으로 체계적 접근법을 도입해 구조화된 틀을 사용하여 체계적으로 자료 수집 및 분석을 수행하고자 한다.

다. MOPAN 3.0 평가방법론(Common Approach와 비교)

MOPAN 3.0은 여러 가지 측면에서 기존의 Common Approach에 비해 진화한 방법론이다. 기존 단기 평가 방식에서 벗어나 각 기구를 보다 장기간에 걸쳐 평가함으로써 시스템에 걸친 광범위한 자료 수집 및 분석이 가능하다. 이는 또한 평가 빈도수를 줄어들게 하여 잦은 평가로 업무량이 과다해지는 다자기구의 부담을 줄이는 긍정적인 결과로 이어진다. 또한, 다양한 방법의 정보수집에 기반한 다면적 평가를 통해 보다 정확한 결과를 도출할 수 있다.

1) 평가 대상기구 및 국가

Common Approach의 경우에는 소수(연간 4-6개)의 기구를 평가하는데 반해 MOPAN 3.0의 경우, 다수(매 사이클 별로 10개 이상)의 기구를 평가함에 따라 공여국으로 하여금 보다 많은 기구의 성과에 대한 정보 수집을 가능하게 하여 보다 효율적으로 기구에 대한 성과평가를 가능하게 한다. 평가 대상 기구 선정 기준은 ▲다자기구의 중요도(OECD 통계 자료에 따라 MOPAN 회원국의 기여도가 가장 큰 기구부

터 차례로 30여개 기구를 정리), ▲중기전략 및 재원조달 사이클, ▲기구 성격(금융기구, 글로벌펀드, UN 등) 등이다. 이에 기반하여 선정한 첫 번째 사이클 평가 대상 기구는 아래 세 가지 카테고리에 따라 나뉘며 총 11개 기구이다.

(국제금융기구) AfDB, World Bank, IDB
(글로벌펀드) GAVI, GFATM
(UN) ILO, UNAIDS, UNDP, UNEP, UN Habitat, UNICEF, UNOCHA

기구의 국별 활동에 대한 평가를 위해 선정하는 평가 대상 국가의 경우에도 그 수를 기존 기구별 6개국 내외에서 기구별 최소 10개국 이상으로 설정하여 국별 활동 평가의 대표성을 제고하였다. 평가 대상 국가 선정 기준은 ▲수원국 내 다자기구 유무, ▲최근 평가 대상국 여부, ▲대륙 별 분포도, ▲경제 및 정치적 상황 등이다. 이에 따른 평가대상국 후보는 아래와 같다.

아프가니스탄, 브라질, 부르키나파소, 콜롬비아, 아이티, 인도, 리베리아, 몰도바, 모잠비크, 네팔, 나이지리아, 솔로몬제도, 소말리아, 타지키스탄, 베트남 등

2) 평가영역 및 지표

평가영역은 기존의 Common Approach와 다르지 않은 5개 영역이나 기존 '기구효율성' 평가(전략관리, 운영관리, 파트너십관리, 지식관리 등 총 4개 영역)에 비해 작은 범위를 차지했던 '개발효과성'에 대한 성과평가를 대폭 확대했다. 이에 따라, MOPAN 3.0에서는 동 영역이 5개 영역 중 가장 큰 비중을 차지한다. 또한, '개발효과성' 영역과 관련한 중요한 변화는 기존 Common Approach에서 '기구효율성 4개 영역'과 별도로 취급하여 정보수집 및 지표 채점 방식에 차별화를 뒀던 것과 달리, 변화이론(Theory of Change)에 입각하여 4개 영역과 동등한 영역으로 취급되어 정보수집 및 채점방식을 일원화했다는 것이다.

변화이론은 기존 방법론에서 구체화되지 않은 평가 영역별 관련성을 '효율적인 기구는 높은 개발효과성을 달성한다.'는 가정에 입각하여 전체 지표를 재구성, 기존

지표의 통폐합 및 새 지표 추가 등 다양한 개선이 있었다. 동 이론에 따라 Common Approach 기구효율성 평가 네 번째 영역이었던 '지식관리'가 그 개념을 확장하여 '성과관리'로 변경되었다.

MOPAN 3.0의 지표는 기존 Common Approach 지표와 같이 주요성과지표(KPIs)와 상세지표(MIs)로 구성되었으나 영역별 주요지표 구성내용이 변경되었고 2-3개의 세부지표를 통합하거나 지표 측정이 사실상 불가능한 경우에는 삭제하여 총 지표의 수가 아래 표와 같이 대폭 줄었다.

【표 3.6 MOPAN 평가방법론 별 지표 구성 변화】

<table>
<tr><th>방법론</th><th colspan="2">Common Approach</th><th colspan="2">MOPAN 3.0</th></tr>
<tr><td rowspan="4">기구
효율성</td><td>전략관리</td><td rowspan="4">총 20개 주요지표 및
60개 상세지표</td><td>전략관리</td><td rowspan="4">총 8개 주요지표 및
46개 상세지표</td></tr>
<tr><td>운영관리</td><td>운영관리</td></tr>
<tr><td>파트너십관리</td><td>파트너십관리</td></tr>
<tr><td>지식관리</td><td>성과관리</td></tr>
<tr><td>개발
효과성</td><td>개발효과성</td><td>총 3개 주요지표</td><td>개발효과성</td><td>총 4개 주요지표 및
14개 상세지표</td></tr>
<tr><td>총합계</td><td colspan="2">총 20개 주요지표 및 60개 상세지표
+ 3개 주요지표</td><td colspan="2">총 12개 주요지표 및 60개 상세지표</td></tr>
</table>

지표는 각기 다른 특성을 가진 평가 대상기구에 대체로 적용 가능한 포괄적 내용을 담은 위의 지표에 입각하여 기구별 특성에 따라 최대 5개까지 세부지표를 변경할 수 있게 할 예정이며 이는 기구선도국(Institutional Lead)와 협의하여 결정한다.

3) 데이터 수집 방법

각 상세지표 평가를 위한 데이터 수집은 ▲문서검토(메타평가), ▲설문조사, ▲인터뷰 및 협의를 차례로 진행하는 것으로 구성된다.

가) 문서검토(document review)

우선 문서검토(document review)는 다자기구의 시스템, 활동 및 행위 등을 분석

(기구효율성)하여 기구의 활동성과(개발효과성)를 보기 위해 실시된다. 문서검토는 기본적으로 다음단계 데이터 수집 방법인 설문조사, 인터뷰 및 협의의 바탕이 되며 지표 평가에 있어 기본 토대가 되는 근거가 된다. 단, 개발효과성 성과평가 시, 결과에 대한 평가임에 따라, 문서검토만 수행한다.

문서검토 관련, Common Approach에서 MOPAN 3.0에 걸친 가장 중요한 변화는 기존에는 기구효율성과 개발효과성 영역 평가 시, 별도의 평가방식 및 채점기준을 적용하였으나 MOPAN 3.0에서는 문서검토를 통해 기구효율성과 개발효과성 영역을 기구활동의 연장선상에서 평가한다는 것이다. 이에 따라 평가방식 및 채점기준도 동일하게 적용된다.

문서검토의 첫 번째 단계는 문서 선정이다. 문서는 각 영역 평가 관련 크게 두 가지로 나뉜다. 먼저 기구효율성 영역 평가 관련, 검토문서는 각종 관리(management) 및 기구 관련 문서로 중기전략, 국별 전략, 예산 문서 등 최대 35개 정도로 기구 별로 가급적 동일하게 유지한다. 개발효과성 영역 평가를 위해서는 최대 15개의 각종 평가 문서(연간보고서, 평가 연간보고서, 전략계획 추진성과 보고서, OECD DAC 동료평가 등 기구 내 · 외부 평가문서) 등이다.

개발효과성 영역 평가는 OECD DAC의 개발효과성리뷰(DER) 방법론을 활용하여 평가한다. 이는 기구의 평가보고서를 통해 우선 기구가 성과평가결과(개발 및 인도적 지원)를 적절히 보고 하고 있는지의 여부와 평가기능을 제대로 하고 있는지의 여부에 대한 검토로 시작한다.

상황 1: 적절한 수준의 평가기능을 하고 있으며 성과평가결과를 보고
상황 2: 성과평가 결과를 보고하고 있으나 평가기능이 부족
상황 3: 성과평가 결과 보고 및 평가기능 모두 부족

그 다음, 각각의 상황 별로 표본 문서를 수집하여 통합 및 저장 후, 다음 단계로 넘어간다. 다음 단계는 데이터 추출 단계로 기구효율성 평가를 위해 정보의 질, 일관성, 맥락 등을 고려해 문서에서 내용을 추출해내며 개발효과성 평가를 위한 데이터

추출은 단기의 사전 평가를 통한 '방법론 및 결과의 신뢰성' 에 대한 검토와 데이터 질 평가를 통해 실시한다.

문서검토의 마지막 단계는 분석 및 보고서 작성이다. 문서검토를 통해 얻은 정보는 각각의 MI별로 중요도, 출처, 메타평가 결과, 성과 및 정보의 신뢰도 등과 함께 분석매트릭스에 정리한다. 단, 문서검토를 통해 얻은 정보를 별도로 채점하지 않으며 동 방법에 기반, 설문조사, 인터뷰 및 협의를 실시 후, 모든 정보를 통합하여 평가한다. 문서검토에 대한 보고서는 KPI와 MI별로 작성하지 않고 각 KPI의 주제에 따라 정리하여 작성하며 붙임으로 KPI와 MI 별 정보를 포함한다.

나) 설문조사(survey)

설문조사(survey)는 기구에 대한 인식 및 기구 활동에 대한 이해도를 알아보기 위하여 실시한다. 설문조사 대상은 공여국 본부 및 사무소, 수원국 파트너(정부나 NGO, 다자기구의 지원을 받거나 이행하는 기관) 등이며 각각 본부, 사무소 차원에서 다자협력을 관리 및 담당하는 전담인력으로 선정한다. 설문조사 대상 선정에 있어 가장 중요한 역할자는 국가선도국(Country Facilitator), 회원국 및 평가 대상 기구이다. 이들은 우선 다자협력 관리 및 담당 기간 및 빈도수를 우선 고려하여 응답자 후보를 선정하고 기구에 대한 이해도에 따라 최종 응답자를 선정해야 한다.

설문지는 각 KPI, MI에 입각해 제작할 예정이며 전체 설문 문항 수는 정해지지 않았으나 기존 방법론의 문항 수(35-40개) 보다 줄일 예정이며 평가 대상에 따라 각각 달라질 수 있다. 응답자 별로 각기 다른 설문 문항(Customization)이 있을 수 있으며 질적 · 양적 질문을 고루 포함한다. 목표 응답률은 Common Approach때와 동일하게 공여국 본부 차원은 70%이고 그 외에서 50%이다. 설문조사 응답률을 높이기 위해 MOPAN 담당자가 사전에 응답자에게 설문 실시 시기를 공지하고, 목적을 명확히 하여야 하며, 응답 기한을 알리고, 고위급의 권고 등이 필요하다.

설문조사 결과 분석 방법은 MOPAN의 기술작업반(TWG)과 여타 지표 평가 근거의 채점기준(rating scale)수립 후 완성할 예정이다.

다) 인터뷰 및 협의(interview and consultation)

인터뷰와 협의는 설문조사와 함께 문서검토 다음 단계의 정보 수집 방법이다. 먼저 인터뷰는 설문조사 문항을 가지고 정해진 틀 내에서 실시하며 크게 두 단계로 구성된다. 첫 번째 단계는 기본 정보를 정리하는데 필요한 과정으로, 배경 정보 및 기타 정보 등을 수집한다. 두 번째 단계는 첫 번째 단계와 달리 보다 실질적인 정보수집의 목적이 있다. 문서검토 시 발견한 내용에 대한 보다 깊이 있는 분석, 사실 확인, 다자기구가 인터뷰 시점에 진행하고 있는 개선 노력 및 변화 확인, 문서검토 및 설문조사 시 발견하기 어려웠던 정보 및 각종 사실에 대한 설명과 요인 등 분석 등이 두 번째 단계의 목적이다.

인터뷰는 기구 본부의 경우, 본부 방문을 통해 고위급을 대상으로 실시하고 국별 사무소의 경우, 중간 및 고위급 직원을 대상으로 전화나 skype로 실시한다. 결과는 '내용분석' 방법을 사용하여 분석한 후, 매트릭스에 정리한다.

협의는 고정된 형식 또는 틀 없이 자유로운 정보교환을 통해 문서검토 및 인터뷰 등으로 드러나지 않는 정보를 수집하고자 도입한 데이터 수집 방법이다. 이에 따라 별도 적용하는 방법론은 없으며 다자기구 본부에서만 기술 및 행정 직원 등을 대상으로 실시한다. 협의 역시, 결과는 분석 후, 매트릭스에 정리한다.

4) 다각화 및 유효성 검사

평가 결과가 올바르게 나왔는지에 대한 확인을 위해 평가 결과 분석을 다각화(triangulation) 및 유효성 검사(validation)를 통해 진행한다. 다각화의 경우, 다수의 평가방법, 평가근거 및 평가자가 이미 수집된 자료를 분석함으로써 정보를 확인하는 방법이며 유효성 검사의 경우, 평가결과 초안의 MOPAN 회원국 및 기구와의 공유를 통해 결과를 확인하는 방법이다.

5) 점수 표기체계

점수 표기체계에 있어 기존 Common Approach의 경우, 각 6점 만점인 지표 별 문서검토와 설문조사 결과 점수를 분리해서 분석 및 표기했다. 또한 기구효율성 및 개발효과성이 각각 6점, 4점 만점으로 그 기준이 달랐다. 이에 따라, 같은 지표지만 평가 방법(문서검토와 설문조사)에 따라 각기 다른 점수를 얻었다.

【그림 3.2 Common Approach 지표 별 점수】

Strategic management	Survey respondents	Document review
KPI-1 Providing direction for results	4.32	4
KPI-2 Corporate strategy based on clear mandate	5.37	6
KPI-3 Corporate focus on results	N/A	5
KPI-4 Focus on cross-cutting priorities	4.57	5
KPI-5 Country focus on results	5.12	4

이를 개선하기 위해 MOPAN 3.0의 경우, 각각의 지표 평가근거별 결과를 모두 취합하여 KPI 별 하나의 점수로 표기할 예정이다. 단, 여러 가지 다른 평가 근거를 하나의 점수로 취합하는 상황임에 따라 단일화된 점수 표기체계를 수립하기 위해 기존의 Common Approach에서 사용한 Best fit Model을 적용한다. OECD DAC, UNEG 등에서 사용한 다양한 평가 기준을 모두 통합 및 분석하여 MI 별 평가 근거 기준을 마련한 후, 4점 만점 기준의 지표 별 점수 표기체계를 수립할 예정이다.

각 MI별 평가 근거에 따른 점수 표기체계 수립 후, KPI 점수 표기체계를 개발할 예정이나 다양한 고민이 필요함에 따라 MOPAN의 기술작업반과 함께 의견을 조율하여 수립할 계획이다.

결과보고 시, 가장 우려되는 지표 별 점수만으로 기구의 성과를 평가하는 것과 관련, 점수가 의미하는 바와 기타 정보에 대해 서술형의 추가 설명을 넣어 보완했다.

6) 평가의 강점 및 약점

MOPAN 3.0 방법론의 전반적인 강점은 ▲신뢰도 높은, 공정한, 정확한 평가 원

칙에 기반한 평가 운영 원칙, ▲변화이론에 입각한 탄탄한 이론적 바탕에 더한 실제 정보 수집을 통한 평가, ▲현재 적용되고 있는 글로벌 개발 아젠다, 전략, 정책 변화의 평가 반영, ▲부산파트너십 등 다양한 개발효과성 및 원조 논의와 기준의 반영, ▲양자기관의 다자기구 평가 기반 제공, ▲다양한 데이터 활용, ▲기존 MOPAN 평가방법론의 기본이 된 이해관계자의 다자기구에 대한 인식에 기반한 평가, ▲개발효과성 평가를 위한 독립 평가 정보 적용 및 ▲DAC 5대 평가 기준에 입각한 질적 · 양적 평가 수행 등이다.

약점은 ▲회원국 각각의 이해관계를 모두 반영하기 어려움, ▲MOPAN 평가 자체가 현장 활동 중심 기구를 평가하기 위한 틀로 시작함에 따라 전문기구 등 다른 성격을 가지고 있는 기구의 경우 평가하기 어려움, ▲평가 대상국가 수가 늘어나긴 했지만 기구 별 활동 영역에 비해 턱없이 부족한 수, ▲제한된 평가 기간으로 보다 종합적인 평가의 어려움 등이다.

이에 더해, 세부 평가 근거 별 한계는 설문조사의 경우, 응답자 별 각각 다른 해석, 문화적 차이 등에 따른 상이한 응답 형태 등에 따른 대표성 등이 있다. 문서검토의 경우, 시간적 제약, 기구 자체 제작 정보임에 따라 신뢰도 문제, 과거 문서를 검토함에 따라 현재 개선 상황을 반영하지 못하는 문제가 있다. 그리고 점수 표기 체계의 경우, 여러 가지 다른 평가 근거를 하나의 점수로 취합함에 따라 대표성 문제가 발생할 수 있으며 점수 표기체계 마련이 기술작업반과 현재 진행 중임에 따라 연내 계획한대로 문서검토 결과에 대한 보고서 작성이 가능한지 여부 등의 문제가 있다.

7) 보고

기존 Common Approach에서 매년 종합평가결과(Volume 1) 및 방법론 개요(Volume 2)로 2권을 발행했으나 MOPAN 3.0의 경우, 종합보고서를 주요 평가 결과 및 서술식 설명으로 구성하여 보다 간소화된 형태의 보고서를 목표로 한다. 이에 따라, 국가단위 데이터 등을 포함할 것인지의 여부에 대해 MOPAN 회원국의 의견 수렴이 필요하며 보고서 형태 및 발표 등에 대한 내용은 향후 개최될 운영위원회에서 회원국의 결정에 따라 정해질 예정이다.

8) 학습과 참여

MOPAN 평가 수행의 중요한 이유 중 하나는 '기구 내, 기구 간, 공여국, 수원국 및 이행파트너 간의 기구 활동에 대한 이해 제고에 기여' 하는 것이다. MOPAN 3.0은 다자기구, MOPAN 조직 및 회원국의 특성, 평가의 방법론에 관한 사안, 평가의 다양한 면면과 그 결과에 대한 평가 진행 내 논의, 우수사례 및 벤치마킹 포인트 등을 통해 이러한 목적 달성에 기여하고자 한다.

한편, 기존 방법론의 경우와 다르게 회원국들의 의견을 반영, MOPAN 활동 참여 시 가중되는 회원국의 부담을 최소화하는 방향으로 업무를 조정하였다.

【표 3.7 MOPAN 조직 별 평가 활동 참여】

MOPAN 체계	활동	참여시기
사무국	협의 및 주요 산출물 및 과정에 관한 피드백	상시
기술작업반	방법론 설계 및 개발	시작 단계 및 방법론 적용 단계
기구선도국	각 평가단계 준비	평가 이행 전체 단계
국가선도국	설문조사 실시 및 인터뷰 진행 지원	설문조사 및 인터뷰 단계
운영위원회	보고서 승인; 운영위 참여	보고서 승인단계 외에는 제한적으로 참여

또한 MOPAN 평가 사이클의 운영은 아래와 같은 순서로 진행되며 각각의 순서별로 이해관계자의 기구 활동 및 평가에 대한 이해제고를 위한 참여 내용 및 학습의 방법 등은 다음과 같다.

【표 3.8 MOPAN 조직 별 평가 활동 참여】

MOPAN 평가 순서	참여 내용	학습의 방법
통보 및 착수	착수 컨퍼런스 콜	MOPAN 3.0의 학습의 기회에 대한 아이디어 공유
준비 및 문서검토	기구 본부에서 브리핑 맞춤형 평가틀 수립	기구의 다른 이벤트와 엮어서 브리핑을 함으로써

		MOPAN에 대한 인지도 제고 (변화이론에 기반)
설문조사, 인터뷰 및 협의	맞춤형 설문조사 및 인터뷰·협의 스케줄	본부 방문 마무리 시점에서 새로운 주제에 대해 기구와 디브리핑
보고서 작성	-	-
보고서 초안에 대한 코멘트	보고서 초안에 대한 코멘트	주요 결과에 대한 논의
발표 및 공유	기구 대상 평가보고서에 대한 발표	주요 포인트에 대한 요약 및 기구와의 협의 내용 공유

9) MOPAN 3.0 실행

MOPAN 평가는 ①평가 설계, ②평가 실행, ③결과 공유를 통한 학습 등 크게 세 가지로 나뉜다. 이 중 평가 실행 상 가장 중요한 역할자는 컨설팅 회사, 사무국, 기구선도국(Institutional Lead), 국가선도국(Country Facilitator) 및 의장국이다. 평가실행의 첫 번째 활동은 기구를 대상으로 평가에 대한 통보 후 평가 실행을 준비하는 것이다. 이 시점에 기구선도국의 역할 수행이 필요하다.

기구선도국

기구선도국은 MOPAN 대표자로서 평가에 대한 공식통보 후 전(全) 평가기간에 걸쳐 참여하게 된다. 이에 따라, 공여국 내 기구선도국 역할 담당자는 조직, 운영, 활동 분야, 지역 등 기구 전반에 걸쳐 심도있는 이해를 보유한 인력이 담당하는 것이 바람직하다. 동 담당자는 사무국 및 평가 컨설팅 회사(IOD PARC)와 함께 평가 착수 컨퍼런스 콜 참여를 시작으로 명확한 업무 분장 후, 기구 본부에서 평가에 대한 안내를 중심으로 하는 발표를 한다. 또한 기구 평가 지표를 설정하는 데 있어 컨설팅 회사와 협의를 통해 참여한다.

또한 문서검토가 끝난 후, 작성된 보고서, 메타평가 결과 등에 대해 검토 후 검토의견을 공유하며 모든 평가가 종료된 후, 기구 대상으로 결과를 발표하고 피드백을 접수하여 요약본을 작성한다.

국가선도국

국가선도국 역시, 평가 전(全)단계에 걸쳐 참여한다. 국가선도국은 MOPAN 대표자로서 수원국 정부 및 여타 이해관계자를 대상으로 평가에 대한 공식통보 및 해당 국가 내 평가대상기구와의 주요 연락망으로서 활동한다. 이는 평가 준비, 착수, 시행 과정 및 결과보고 전 과정에 걸쳐 적용된다. 이에 따라 국가선도국 역할 담당자 역시, 국가 개발 및 인도적 지원 관련 현안, 기구 활동 등 전반에 걸친 지식을 보유해야 한다.

동 담당자는 사무국과 함께 평가 착수 컨퍼런스 콜 참여를 시작으로 명확한 업무 분장 후, 대사 및 개발협력기관장을 대상으로 MOPAN 평가에 대한 브리핑을 실시한다. 이어 수원국 정부의 협조를 구해 이해관계자를 파악한다(공식레터 사무국이 작성 예정).

이후, 전 이해관계자를 대상으로 평가에 관한 브리핑 미팅을 준비 및 주재한다. 또한 주요 이해관계자로는 Country Team members, UN Resident Representatives, UN Resident Coordinators, IFI Country Directors 등이 있으며 이러한 발표를 위해 문서검토 결과 보고서를 숙지하는 것이 필요하다. 설문조사 등 모든 평가가 종료된 후, 전 이해관계자를 대상으로 결과를 발표하고 피드백을 접수하여 요약본을 작성한다.

라. 평가방법론 소결 및 시사점

MOPAN의 평가방법론은 기존 방법론이 가진 여러 가지 한계점을 극복하기 위한 장치를 마련하고 변화하는 환경에 대처하려는 많은 노력이 반영되어 지속적으로 진화해왔다. 이런 측면에서 MOPAN 3.0은 MOPAN Survey에서 Common Approach로 크게 변화한 것 이상으로 많은 개선이 있었다.

우선, 가장 크게는 기존 Common Approach가 방법론적으로 설명하지 못했던 기구효율성과 개발효과성 간의 인과관계(‘효율적인 기구는 높은 개발효과성을 달성한

다.’)를 변화이론을 통해 설명하였고 이에 따라, 지표 구성에 변화를 주었다는 것이다. 이에 따라 기구효율성에 포함되었던 일부 지표가 개발효과성 밑으로 이동하거나, 통합 또는 삭제되어 보다 보기 쉽고 간결하게 정리되었다.

다음으로는 Common Approach가 설문조사에 무게중심을 두고 설문참여자의 기구성과에 대한 인식도를 알아보는데 초점을 맞췄다면 MOPAN 3.0의 경우에는 문서검토가 평가의 기틀이 된다는 것이다. 문서검토로 확인이 어려운 부분을 설문조사로, 설문조사에서도 확인이 어려운 부분을 인터뷰와 협의로 메워 나가며 지표 별 기구성과를 측정한다. 이를 통해 평가가 전반적으로 보다 객관화되었음을 알 수 있다.

끝으로 Common Approach가 가지고 있던 세부 평가방법론에 있어서도 설문응답자 선정기준을 마련하는 등 MOPAN 3.0에서 다양한 개선노력을 시도하고 있으나 적용 결과 등은 평가가 종료되는 2016년 하반기에 확인할 수 있을 것으로 보인다.

주목할만한 점은 MOPAN 3.0 방법론을 수행할 컨설팅 회사 선발을 위해 작성한 제안서를 참고해보면 MOPAN 3.0의 수립과정에서 지속적으로 MOPAN 활동에 참여한 회원국이 MOPAN Survey와 Common Approach가 가지고 있던 강점과 약점에 대한 깊은 이해를 가지고 방법론 개선에 중심이 되어 움직였다는 사실이다. 이를 통해 얻을 수 있는 시사점은, 한국의 내년도 의장국 수행과 관련하여, 평가방법론과 다자기구에 대한 전문성을 축적할 필요성이 높으며 이는 추후 성과에 기반한 다자기구 예산배분, 자체적 평가틀 개발 등 평가 결과의 올바른 활용을 통한 한국의 다자협력 성과 제고 및 영향력 확대에도 긍정적인 영향을 미칠 것으로 사료된다.

마. 2015년 11월 06일 TWG 컨퍼런스콜 회의 결과 요약

□ TWG 컨퍼런스콜 개요

○ **(참석자)** 스웨덴(TWG 의장), 캐나다(TWG 차기의장), 미국, 한국, 독일, 노르웨이, 사무국, IOD PARC*

* 스페인 불참

○ **(개최일시)** 2015. 11. 6. 20:00-22:00(약 2시간)

○ **(개최목적)** 지난 운영위원회 후속조치, 지표(특히 상세지표) 승인

- 안건 : 방법론 초안 수정본, 지표 체계, 2016년 MOPAN 3.0 실행 관련 TWG 참여 등

□ 주요 내용

1) 방법론 초안 수정

○ 2015. 7. 중 회원국 및 TWG 의견 수렴 후, 관련 내용 반영하여 수정 및 보완

- 문서검토
- 지표평가근거 명확화
- 평가 국 및 기구(12개 → 11개로 축소)
- 지표 수정
  - · 범분야 이슈, 거버넌스
  - · MIs 수정 및 보완
  - · 기구별 맞춤 지표(Customization) 설정 과정
- 평가 결과 및 점수 표기체계(주요이슈아님)

2) 지표 매트릭스

○ 지표 체계 유지 및 용어 통일

- 상세지표 측정 기준 등 정리 필요

3) 2016년도 MOPAN 3.0 관련 TWG 활동

○ 2016년도 1분기부터 보다 적극적이고 전문적인 TWG 활동 수행

- reference group 구성을 통해 평가 전문성 확보 및 신속한 업무 추진 도모

□ 상세 내용

1) 방법론 초안 수정

○ 국가단위 인터뷰 및 인터뷰 대상자 지정

- 동 지표 평가 근거는 새로이 도입된 형태로 본부 단위에서 알 수 없는 기구의 현장 활동에 대해 보다 용이하게 파악할 수 있게 함. 단, 물리적으로 평가대상국 전체에서 동 활동을 수행하기 어려움에 따라, 선택적으로 접근할 예정임.
- 인터뷰 대상의 경우, 기구의 국가사무소 직원을 비롯, 수행기관(이행파트너) 관련자도 포함할 수 있음. 추후 확정 예정

ㅇ 국가 선정

- 고중소득국, 중소득국, 저소득국(취약국 포함) 등의 비율을 보다 균일하게 유지하는 것과 관련, 이미 선정
- 취약국 포함 사유 : 취약국의 경우, ▲기구가 일반적인 활동을 수행하기 어려운 상황임에 따라, 기구의 장점과 단점을 명확하게 파악할 수 있으며, ▲ 비교적 많은 예산이 공여국으로부터 지원됨에 따라 활동성과를 볼 사유가 충분함.

ㅇ 지표 평가근거

- 문서검토를 비롯한 다른 지표 평가근거 중 문서검토가 가장 우선이 되는 평가근거임. 그 외 설문조사, 인터뷰 등은 perception based 데이터이므로 이차적 데이터로 고려할 예정임. 점수 체계는 TWG와 협의 후 결정

ㅇ 설문조사

- **(설문조사 확대)** 지표별 평가 시, 기존 Common Approach의 경우, 전체 지표에 걸쳐 설문조사를 가장 우선순위 평가근거로 고려했었음. 그러나 MOPAN3.0의 경우, 단, 11개 지표에서 주요 평가근거(primary source), 6개 지표에서 2차 평가근거(secondary)로 고려하는 등 상대적으로 매우 적은 수의 지표에 적용이 됨에 따라 이에 대한 재고 및 추가협의 필요성이 있으나 우선 IOD PARC의 제안을 실시하고 수정이 필요한 부분은 추후 반영
- **(설문조사 구체화)** 부속서류(annex) 3번의 설문조사를 본부 및 국가별로 나누는 제안과 관련, 설문조사는 평가 근거를 연결하는(triangulate) 수단으로서

본부 및 국가별로 크게 다르지 않음을 언급함.

ㅇ 활동 수행 시점

- 본부방문(assessment missions), 문서검토 결과와 함께 설문조사 통보, 설문조사결과와 함께 인터뷰 통보 등을 하는 것이 수순이나 현재 한정된 시간 등 다양한 물리적 제약이 있음에 따라 본부방문 시, 설문조사 동시 진행 등을 하는 등 유동적임.

ㅇ 기타

- [para 179] stakeholder experience 수정

ㅇ 범분야 이슈(Cross cutting issues)*

* 관련하여 정의, 적용범위, 평가 방법 등 회원국 의견이 분분함.

- **(정의)** 대다수의 기구가 활동 전 분야에 걸쳐 SDGs에서 다루는 범분야 이슈를 포함하고 있음. MOPAN 평가에서는 젠더, 환경 및 거버넌스를 기본으로 하고 기구에 따라 보호(인도적지원 기구), 불평등, 인권 등을 추가할 예정임.
- **(적용 범위)** 기구의 활동 목적(mandate)에 범분야 이슈 포함하는 경우, 기구 활동 중심으로 평가 그렇지 않은 경우 범분야 지표(KPI9)에 입각해 평가할 계획임.
  - UN Women의 경우, 젠더가 활동 목적임에 따라 활동 성과로 평가하고 범분야 이슈로서는 미포함

2) 지표 매트릭스

ㅇ 우선 일반 지표 체계 유지 후, 기구별 맞춤 지표(customization) 설계는 최소화

ㅇ 지표 내 용어

- 정책 중심의 기구의 경우에는 꼭 프로젝트와 프로그램만 하는 것이 아니기 때문에 interventions으로 용어 통일

ㅇ [KPI 2, 9] OECD의 굿 거버넌스(Good governance)의 개념(participation,

transparency, accountability, rule of law, effectiveness, equity)따르는 것을 기본 원칙으로 하고자 함.

3) 2016년도 MOPAN 3.0 관련 TWG 활동

ㅇ 2016년도 1분기부터 보다 적극적이고 전문적인 TWG 활동 수행 필요

- TWG의 평가 전문성 강화 및 참여도 향상을 통해 개념, 콘텐츠 등의 수립에 기여하고 통일된 MOPAN 3.0 평가 체계 수립에 기여

ㅇ 참여 방법 및 시점

- 문서 검토, 설문조사, 인터뷰 등 전 단계별 업무에 기술적 자문 및 피드백 제공 예정임.
- 기구선도국 활동 시 TWG 참여 등 다양한 구상을 진행 중임.
- 문제 발생 시, 즉각적으로 해결할 수 있도록(전체 TWG를 운영하기 어려움에 따라) 소그룹인 reference group 등 운영 예정.

끝.

4. 양자기관의 다자기구 평가 현황과 활용 사례의 시사점

가. 양자기관의 다자기구 평가 이유와 현황

2002년 설립 이후 MOPAN의 평가방법론이 계속 진화해왔음에도 불구하고 양자공여국들은 자체적으로 다자기구를 평가해 왔다. OECD DAC의 2015년 다자원조보고서(Multilateral Aid 2015)에 따르면 2012년에서 2014년 사이 29개 DAC 회원국 중 14개국이 하나 이상의 다자기구 평가를 시행했으며 같은 기간 평가를 받은 다자기구는 총 55개, 평가건수는 205개에 이른다.[4] 공여국이 자체적으로 다자기구를 평가하는 목적은 다자원조의 정당성과 지원 대상과 규모를 결정하는 판단의 근거를 확보하기 위해서다. 특히 원조 예산에 대한 책무성과 성과 중심의 관리가 강조되면서 공여국들이 다자기구 지원에 대한 전략을 수립하고 모니터링과 평가를 강화하는 추세이다.

상당한 비용이 소요됨에도 불구하고 개별 공여국이 여전히 자체 평가를 시행하는 것은 MOPAN을 통한 공동 평가에 한계가 있기 때문이다. MOPAN의 평가는 평가 방법이나 범위에서 모든 회원국이 원하는 중점사항을 다 수용하지 못할 뿐 아니라, 매년 소수의 기구만을 대상으로 하기 때문에 최신 정보가 제공되는 다자기구는 한정되어 있다. 따라서 상당수의 기구들은 수년 전 평가 결과만 있거나 평가 결과가 없는 경우도 있다. 기구간 평가결과를 비교할 수 없다는 점도 MOPAN 정보를 활용하는데 한계로 작용한다. 40여개의 기구에 지원하는 공여국들은 다자원조의 규모를 조정할 때 모든 기구에 대한 균형있는 정보가 필요하고 각 기구의 장단점을 비교하여 결정하는 것이 불가피하기 때문이다.

공여국의 자체 다자기구 평가는 많은 경우 공식적이고 엄격한 '평가'가 아니라 정부내 담당부서에서 다자 원조 결정에 참고하기 위해 해당 다자기구에 대한 인식이나 경험 등을 기반으로 작성한 자료이다. OECD DAC에 따르면 종합적인 평가를 하고 있는 나라는 영국, 호주, 스웨덴, 네덜란드 정도이다.[5] 그 외 국가들은 수원국 대사관의 의견이나 기타 문서 자료에 근거하여 다자기구에 대한 정보를 정기적으로 취합

4) OECD DAC(2015), Multilateral Aid 2015: Better Partnership for a Post-2015, p. 79.
5) OECD DAC(2013), Multilateral Aid Report.

하거나, 평가 결과를 내부적으로만 사용하거나, 별도 평가를 하지 않고 외부 자료 특히 MOPAN 보고서를 정책 결정에 참고하기도 한다. 독일은 MOPAN 결과를 활용하여 내부적으로 평가(review)한다고 알려져 있다. 캐나다의 경우 국제기구가 발간하는 프로그램 평가보고서를 검토하여 '개발효과성평가(Development Effectiveness Review)'를 한다.[6)]

본 보고서에서는 다자기구 평가에 적극적이고 방법론 및 결과를 공개하는 영국, 호주 및 스웨덴 3개국의 다자기구 평가 방법과 활용 현황을 살펴본다. 네덜란드의 경우 자체적인 다자기구 평가 점수표(scorecards)를 활용하여 평가하는 것으로 알려져 있지만[7)] 자료가 공개되지 않기 때문에 정보가 불충분하여 제외하였다.

나. 영국의 다자원조평가(MAR)

영국은 다자원조 활용 비중이 매우 높은 공여국이며[8)] 자체적인 다자기구 평가에도 가장 적극적이다. 2011년 다자기구에 대한 체계적인 평가를 시작하여 43개 기구에 대한 평가 결과를 'Multilateral Aid Review(MAR) 2011' 보고서[9)]로 발표였으며, 2013년 이를 업데이트한 결과(Multilateral Aid Review Update, 37개 기구 대상)를 발표하였다. 현재 MAR 2015가 진행중이며 결과보고서는 2016년 봄에 발표될 예정이다.[10)]

MAR의 평가 기준은 크게 영국의 개발 목표(Contribution to UK Development Objectives)와 기구 운영(Organizational Strengths) 두 개의 측면으로 구분할 수 있다. 영국의 개발 목표 항목은 정부의 원조 목표와 중점 이슈에 대한 해당 다자기

6) 김종섭 외(2013), KOICA 주요 다자협력 기구 적정성 평가 및 다자협력 운영체계 조사연구, pp. 264~265.
7) OECD DAC(2013), 앞의 자료, pp. 41~42.
8) 2013년 기준 영국은 다자원조를 가장 많이 제공하는 공여국이다. 영국의 순수 다자원조(core funding)는 총 74억 달러 수준으로 전체원조의 40%에 이르며, 다자성양자(non-core, 약 40억 달러)를 포함하면 전체원조의 60%가 넘는다. OECD DAC(2015), Multilateral Aid 2015: Better Partnership for a Post-2015 World Part III. Country Fact Sheets: United Kingdom. 참고.
9) DFID(2011), Multilateral Aid Review: Ensuring maximum value for money for UK aid through multilateral organisations.
10) https://www.gov.uk/government/publications/multilateral-aid-review-update-2013

구의 부합성과 영향력을 평가하는 요소로 구성되어 있다. 기구 운영의 측면은 원조의 효과성 및 성과 면에서 그 결과를 극대화하기 위한 기구의 운영 관리에 관한 항목으로 구성되어 있다(표 3.8 참고). 조사 방법은 문헌조사(ODI, MOPAN 등), 설문조사(전화 및 이메일), 비공식 면담 및 인터뷰, 국별 조사(현지 방문), 다자기구 실무자 면담, 워크샵 등을 다양하게 활용한다.

【표 3.8 영국의 다자기구 평가틀(2011년)】

평가 항목 (indices)	평가 요소(components) * 각 요소 아래 2~6개의 세부 평가기준(criteria)이 있음.
Contribution to UK Development Objectives	1a. Critical role in Meeting International objectives
	1b. Critical role in Meeting UK Aid objectives
	2a. Attention to Cross-cutting Issues: fragile Contexts
	2b. Attention to Cross-cutting Issues: 2b. Gender
	2c. Attention to Cross-cutting Issues: Climate Change and environmental sustainability
	3. Focus on Poor Countries
	4. Contribution to results
Organizational Strengths	5. Strategic and Performance Management
	6. Financial Resources Management
	7. Cost and Value Consciousness
	8. Partnership Behaviour
	9. Transparency and Accountability
별도 항목	10. Likelihood of Positive Change * 다자기구의 향후 긍정적인 발전 가능성을 보고자 하는 것으로서 최종 평가결과에 점수로 포함되지는 않음. 해당 다자기구의 긍정적 조직개혁/정책개선, 정치로부터의 자유(독립성) 등을 세부 기준으로 두고 있음.

자료: DFID(2011), Multilateral Aid Review.

평점 기준에 따라 각 평가 요소(component)에 대하여 1-4점까지 점수를 부여하고[11], 이를 종합하여 2개 평가 항목(indices) 각각에 대한 종합 점수를 산정한다. 최종적으로는 두 항목의 점수를 반영하여 해당 기구의 'value for money'에 대한 최종 점수를 도출한다. 2011년 평가 결과 9개의 다자기구는 영국이 투자한 재원 대비 가치 면에서 '매우 좋음(very good)' 평가를 받았고, 16개 기구는 '좋음(good)', 9개 기구는 '적절함(adequate)', 나머지 9개 기구는 '미흡함(poor)' 평가를 받았다.

11) 각 평가 요소별로 3점 이상은 strong, 2.5~2.99점은 satisfactory, 2~2.49점은 unsatisfactory, 2점 미만은 weak으로 표시한다. 세부 평가기준(criteria)에 대한 개별 평가 점수는 나와 있지 않다.

【표 3.9 DFID의 다자기구 평가(2011년) 최종 점수 산정 기준】

최종 점수 (value for money assessment)	항목 점수 (index scores)	2011년 평가결과 해당 다자기구 수
매우 좋음(very good)	두 항목 모두 3점(strong) 이상	9
좋음(good)	두 항목 모두 2.5~2.99점(satisfactory)	16
적절함(adequate)	한 항목이 satisfactory이나 다른 하나가 weak(2~2.49)인 경우	9
미흡함(poor)	두 항목 모두 unsatisfactory(2~2.49) 또는 weak인 경우	9

자료: DFID(2011), p. 78.

DFID는 MAR 2011 평가 결과를 근거로 'very good value for money'로 평가된 기구에 대해서는 기여금을 증액하는 한편, 'poor value for money'로 평가된 기구에 대해서는 지원을 중단하거나 개선을 요구하는 등의 조치를 취했다. 특히 ILO, UN-HABITAT, UNIDO, UNISDR[12] 등 4개 기구에 대해서 핵심기여금(core funding)을 중지하였고, FAO, UNESCO, IOM, CommSEC 등 추가 4개 기구에는 '특별 조치(special measures)'를 통해 영국이 핵심기여금 지속을 위한 조건으로 긴급히 개선해야 할 사항을 전달하였다. 그 외에도 각 기구별로 성과 강화를 위한 개혁 우선순위(reform priorities)를 제시하였다.

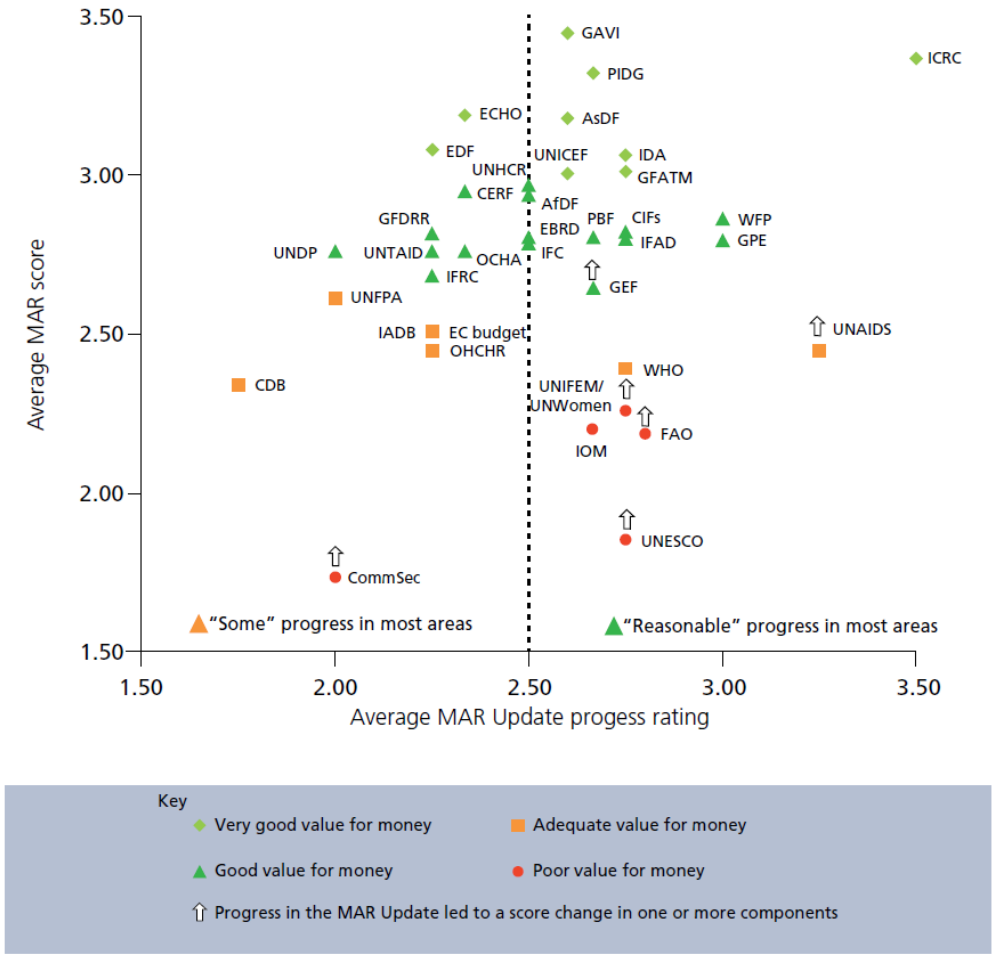
MAR 2011의 후속보고서인 'Multilateral Aid Review Update(2013년 발간)'는 위의 평가방법론을 적용한 정식 평가가 아니라 2011년 평가결과를 토대로 영국이 제시한 각 기구별 개혁 우선순위(reform priorities)에 얼마나 진전이 있었는지를 평가한 것이다.[13] 각 평가 요소별로 진전 정도를 4점 만점으로 평가하고 이를 종합한 최종 점수를 산정하였다. 4점은 상당한 진전(significant progress), 3점은 타당한 진전(reasonable progress), 2점은 약간의 진전(some progress), 1점은 진전이 거의 없음(little or no progress)을 나타낸다.

2013년 평가 결과 4점 또는 1점에 해당되는 기구는 없었고, 3점을 받은 기구가 19

12) International Strategy for Disaster Reduction
13) DFID(2013), Multilateral Aid Review Update: Driving reform to achieve multilateral effectiveness.

개, 2점을 받은 기구는 18개로 나타났다. 특징적인 것은 2011년 평가에서 매우 좋음(very good value for money) 또는 미흡함(poor value for money)을 받았던 기구들이 개선 정도가 더 높았다는 점이다(그림 3.3). 특히 미흡함 평가를 받아 특별 조치(special measures) 대상이었던 4개 기구는 특정 항목에서 상당한 개선 결과를 보여 2011년의 평가 점수가 상향 조정되었다. 2013년 보고서는 전체적으로 영국이 요구하는 개혁 과정이 더디기는 하지만 개선되고 있다고 평가했다.

【그림 3.3 DFID의 다자기구 평가(2011)와 업데이트(2013) 결과 비교】



자료: DFID(2013), Multilateral Aid Review Update, p. 35.

DFID는 MAR 2011 결과가 영국의 다자원조 정책을 결정하는 데 필요한 중요한 정보를 제공해 주었다고 평가하고 있다. 실제로 평가 결과를 다자기구에 대한 지원 증액이나 중단의 근거로 활용했으며 2년 후에 평가되었던 다자기구의 개선 정도를 추적하여 평가했다는 점에서 영국이 다자기구에 대한 지원을 지속적이고 세심하게 관리하고 있다고 판단된다. 다만 평가 결과를 이렇게 활용할 경우 예산 조정의 영향을 받은 다자기구의 반발도 있었을 것으로 보인다. 대상 기구들이 평가 결과에 수긍할 수 있도록 정확한 자료와 투명한 절차가 확보되어야 하기 때문에 비용면에서나 정치적으로 상당한 부담이 되는 작업이라 판단된다. 현재 추진 중인 2차 공식평가(MAR 2015, 2016년 봄 발간 예정) 결과가 어떻게 활용되는지 지켜보는 것도 흥미로울 것이다.

다. 호주의 다자평가(AMA)

호주도 다자원조 활용 비중이 높은 나라로서, 호주정부는 2007-2008년(유엔을 통한) 다자원조의 활성화를 주요 외교목표로 설정하고 2009년 1월 MOPAN 회원국으로 가입하였다. 이후 호주의 다자기구 평가는 MOPAN을 통한 다자기구 자체에 대한 평가와 AusAID가 자체적으로 실시하는 다자 프로그램에 대한 평가(Australian Multilateral Assessment, AMA)로 구분하였다.[14] AMA는 2011년 42개 다자기구를 대상으로 처음 시행되었으며, 첫 보고서가 2012년 3월 발간되었다. 동 보고서에서 AMA와 같은 종합적인 평가는 5년마다 시행한다고 밝히고 있어 계획대로라면 2차 평가는 2016년 추진될 것으로 예상된다.[15]

AMA의 평가 항목은 총 7개의 평가 요소(component) 및 24개 세부 평가기준(criteria)으로 구성되어 있다(표 3.10). 평가 요소는 대부분 영국과 일치하며 세부기준 또한 대동소이하다. 단, 영국과 달리 '기구의 발전 가능성(MAR 10번 평가요소)', 즉 해당 기구의 미래 잠재력, 측정할 수 없는 영향력 등은 평가 대상에 포함하지 않았다. 조사 방법은 호주 정부 및 AusAID, 각종 다자기구, MOPAN 등의 문헌

14) AusAID는 2013년 10월부로 호주 외교부로 통합되었다. 본 보고서에서는 기존 문헌을 인용할 때 AusAID라는 기관명을 사용한다.
15) AusAID(2012), Australian Multilateral Assessment, p. 310.

조사, 다자기구 본부 출장 및 면담, 타 공여국/공여기관/수원국 정부 관리자 면담(현지 출장 포함), 의회(호주) 및 NGO 관계자 면담 등이다.

【표 3.10 호주의 다자기구 평가틀(2012년)】

평가 항목	평가 요소(components)	세부 기준(criteria)
Results and Relevance (Why we fund)	1. Delivering results on poverty and sustainable development in line with mandate	Delivers Results
		Monitors and Reports
		Targets Poorest
	2. Alignment with Australia' s aid priorities and national interests	Supports Australia's Objectives
		Aligns with Strategic Goals of Aid Program
		Focuses on Cross-cutting Issues
		Effective in Fragile States
	3. Contribution to the wider multilateral development system	Promotes Coordination
		Makes a Critical Difference
		Promotes Knowledge, Policy or Innovation
Organizational Behaviour (How they perform)	4. Strategic management and performance	Clear Strategy and Plans
		Effective Governing Body
		Uses Monitoring and Evaluation Systems
		Effective Leadership and Human Resource Policies
	5. Cost and Value Consciousness	Management Scrutinizes Costs
		Cost Effectiveness / A Focus of Programs
		Challenges Partners on Value for Money
	6. Partnership Behaviour	Works Effectively with Others
		Aligns with Partner Priorities and Systems
		Provides Voice for Stakeholders
	7. Transparency and Accountability	Routinely Publishes Information
		Clear Process for Resource Allocation
		Strong Accountability Mechanisms
		Promotes Transparency of Partners

자료: AusAID(2012), Australian Multilateral Assessment.

평점 방식도 영국과 유사하다. 각 세부 평가기준(criteria)에 대하여 weak or not applicable, satisfactory, strong, very strong의 4단계로 평가하고 평균을 산출하여 7개 평가 요소(component)에 대한 점수를 산정한다. 세부 평가기준은 동일한 비중으로 반영되며, 평가 시 해당 기구의 절대적, 상대적 성과물(타 기구와 비교)을 모두 고려한다고 밝히고 있다. 단, 영국과 달리 해당 기구에 대한 하나의 최종점수를 산정하지는 않는다.

호주는 영국에 비해 결과 해석에 신중하다. 평가 대상 기구에 대한 종합 판단은 유보하는 편이며, 평가 결과가 향후 예산 계획에 어떤 시사점을 주는지에 대해서도 단정적으로 밝히지 않는다. 예를 들어 평가 결과가 가장 낮은 5개 기구에 대해서도 예산 삭감 여부를 결정할 때 기구별로 추가적인 분석이 필요하다는 의견을 제시한다(표 3.11 참고).

【표 3.11 호주의 다자기구 평가 결과 요약(2012년)】

평가 결과	향후 예산에 대한 시사점	해당 다자기구 수
6개 이상의 평가 요소에서 strong 이상을 받고 weak로 평가된 요소가 없는 기구	핵심기여금 증액을 고려할 수 있음.	13
4개 이상의 평가 요소에서 strong 이상을 받고 weak로 평가된 요소가 없는 기구	핵심기여금 증액을 고려할 수 있지만, 기구별 세부 평가결과를 참고해야 함.	16
모든 평가 요소에서 satisfactory 이상을 받고 weak로 평가된 요소가 없는 기구	핵심기여금 증액 결정은 기구별 세부 평가결과를 참고해야 함. 향후 기구의 개선 전망에 대해서 추가적인 분석이 필요할 수도 있음.	8
하나 이상의 평가 요소에서 weak를 받은 기구	핵심기여금 수준을 결정할 때 향후 기구의 개선 전망에 대한 추가적인 분석이 필요함.	5

자료: AusAID(2012), pp. 30~32.

호주 정부는 AMA 2012 보고서에서 향후 평가방법을 개선할 계획도 밝히고 있는데, 예를 들어 5년마다 시행되는 AMA 준비를 위해 매년 기구별로 다자성과 점수표(annual multilateral performance scorecard)를 작성하고 홈페이지에 공개한다는 것이다. 그러나 2015년 11월 현재까지 공개된 자료는 없고 진행 현황이나 향후 계획에 대한 내용도 발표되지 않았다. 따라서 평가 결과가 어떻게 활용되고 있는지 문헌조사만을 통해서 공식적으로 확인하기는 어렵다.

호주는 자체적인 다자기구 평가를 다자원조 규모 결정의 직접적 근거 자료로 활용하기 보다는 개별 평가 과정을 통해서 대상 다자기구와 보다 많은 대화와 의견교환의 기회를 가지면서 관계를 강화하는 데 중점을 두는 보인다. 평가방법론과 과정이 치밀하고 투명하다고 해도 양자기관이 40여개 다자기구를 대상으로 객관적인 평가

결과를 얻는 데 제약이 많을 것이기 때문에, 호주와 같이 예산을 결정할 때는 추가적인 분석이 필요하다는 점을 밝히며 평가 결과 활용에 대하여 신중한 입장을 취하는 것은 타당하다고 판단된다.

라. 스웨덴의 다자기구평가

스웨덴은 2007년 다자개발협력전략 수립 이후 체계화된 평가의 필요성을 인식하고 2008년 다자기구 평가체계를 수립하였다.[16] 평가의 목적은 향후 다자기구 지원 결정 및 전략수립에 참고할 정보로 활용하는 것이며, 각 다자기구에 대한 지식을 제고하고 대화를 강화하려는 의도도 명시하고 있다. 2008년 20개 기구, 2010년 5개 기구, 2011년 4개 기구를 대상으로 평가를 시행하였다. 평가결과는 2011년까지 'Swedish assessment of multilateral organisations' 라는 이름으로 스웨덴 정부 홈페이지에 게시되었으나 이후로 공개된 자료는 없다.

평가 항목은 크게 목표의 적절성(relevant goals), 내적 효율성(internal effectiveness), 외적 효율성(external effectiveness)의 세 영역으로 나뉜다.[17] 목표의 적절성은 스웨덴의 정책 목표 및 3가지 우선 과제에 대한 고려 여부를 주로 평가한다. 내적 효율성 영역은 기구의 구조적 효율성, 결과중심 운영, 투명성 등을 평가하는 부분이다. 외적 효율성에서는 해당 기구가 실행한 사업의 실제 효과성에 주목하여 파리선언의 원조효과성 원칙 고려 여부와 실제 사업에 대한 평가 결과를 반영한다. 이러한 세 가지 상위항목 아래 총 27개의 기준이 있다. 추가적으로 해당 기구의 최근 경향을 서술하는 항목이 있다.

【표 3.12 스웨덴의 다자기구 평가틀(2011년)】

평가항목	세부 기준
A. Relevant Goals	i) Respect for Human Rights
	ii) Democracy and Good Governance
	iii) Equality between women and men
	iv) Sustainable use of natural resources and concern for the

16) Ministry of Foreign Affairs Sweden(2007), Strategy for Multilateral Development Cooperation.
17) 평가 항목 및 세부 기준은 2011년 UNICEF 평가보고서를 참고함.

		environment
		v) Economic growth
		vi) Social development and security
		vii) Conflict management
		viii) Humanitarian operations
		Other considerations when assessing relevance
B. Internal effectiveness	B1: Structural Factors	i)The management structure plays an important strategic role in the organisation
		ii)Senior management leads the organisation in an effective manner
		iii) The organisational structure is well suited to the operation
		iv)The organisation has an efficient staff policy
	B2: Result-Based management and evaluation	i) The organisation has a properly working results-based system for planning and managing operations
		ii) Information from results-based management is actively used in the planning, management and development of activities
		iii) Results-based reporting from the operation is fully adequate
		iv) The organisation has an independent and efficient evaluation system
	B3: Transparency, auditing and procurement	i) Documentation is publicly available
		ii)The organisation has procedures for identifying, following up and prosecuting cases of corruption
		iii) The auditing system is reliable and effective
		iv) The organisation's procurement process is transparent and competitively neutral
C. External effectiveness	C1: Aid effectiveness	i) The organisation focuses in practice on its principal mandate and goals and its priority areas of operation
		ii) The organisation's efforts at country level are yielding favourable results in its areas of operation
		iii) The organisation takes active part in the harmonisation of aid procedures at global and country level
	C2: Actual Results	Comparison between actual result and reports from various sources
D. Trends/tendencies regarding relevance, internal and/or external effectiveness		* 최근 3년간 기관의 적절성, 내/외적 효율성의 변화를 관찰하여 코멘트로만 기술.

자료: Ministry of Foreign Affairs Sweden(2011), Organisational Assessment 2011: UNICEF에서 재구성.

스웨덴의 다자기구 평가는 기구별 평점을 별도로 매기지 않는다. 따라서 평가대상 기구간 비교가 용이하지 않다. 2011년 기구별 평가보고서를 보면, A, B, C, D 각 항목에 대한 평가 내용을 요약하여 전체적인 의견을 제시하고, 부록에서 세부 문항에

대한 평가내용을 상술하고 있다. 평가 항목에 따라 세부 기준별로 세 가지 선택문항을 제공하여 해당 기구가 이 중 몇 가지를 만족하는지 명시하고 이에 대한 자료의 출처와 추가설명을 덧붙이도록 하였다.

스웨덴의 다자 평가는 세부 항목이 비교적 자세하며 각 항목별로 상세한 설명이 제공된다. 평가의 근거가 되는 자료, 예를 들어 MOPAN이나 DFID의 평가 결과, 스웨덴 대사관 담당자의 의견 등을 자세히 서술하여 평가 결과에 대한 신뢰도를 높이고자 한 것으로 보인다. 그러나 대상 기구가 2008년 20개에서 2010년에는 5개, 2011년 4개로 축소된 것과 2011년 이후 평가결과에 대한 정보가 없다는 점을 볼 때, 자체적인 평가를 확대하고 있지는 않다고 판단된다. 최신 자료가 부족하여 평가방법에 어떤 변화가 있는지, 평가결과를 어떻게 활용하고 있는지는 파악하기 어렵다.

마. 양자기관의 다자기구 평가의 시사점

서두에서 밝혔듯이 공여국이 개별적으로 다자기구 평가를 시행하는 데는 여러 가지 이유가 있다. 공여국 정부로서는 다자기구에 지원하는 명분과 그 효과를 국민에게 보여줄 필요가 있고 지원 규모를 결정하는 근거를 제시해야 한다. 영국이나 호주와 같이 40여개 기구에 다자원조를 제공하는 입장에서는 매년 4~6개 기구를 대상으로 하는 MOPAN 평가 결과가 충분하지 않다.[18] 따라서 다자원조의 비중이 큰 공여국이 자체적으로 방법론을 수립하여 평가를 추진하는 것은 충분히 이해할 만하다.

양자기관이 개별적으로 평가하는 데에 장점도 따른다. 방법론과 결과가 공개되고 신뢰가능하다는 전제하에, 다자기구의 활동과 성과에 대한 다양한 정보가 생산되고 공유될 수 있다. 또한 호주가 다자기구 평가의 목적에서 밝히고 있듯이 개별 평가 과정을 통해서 대상 다자기구와 보다 많은 대화와 의견교환의 기회를 가지면서 관계를 강화할 수 있다. KOICA도 지난 2013년 3개 주요 협력기구에 대한 시범 평가를 시행하였는데, 그 과정에서 평가대상 기구에 우리나라의 관심분야를 알리고 정보를 교류하고 네트워크를 구축할 수 있었다. KOICA 입장에서는 다자기구의 활동 현황과 구조, 운영과 관련된 정보 등 다자 지원에 필요한 여러 가지 지식을 습득하는 좋은

18) 실제로 총 12년 동안 MOPAN의 평가를 한번이라도 받은 기구는 19개에 불과하다.

기회가 되었다.

그러나 양자기관이 자체적으로 다자기구에 대한 평가를 시행하는 데는 상당한 비용이 발생한다. 특히 다자기구의 입장에서는 매년 여러 번의 평가를 받게 되는데, 이는 해당 다자기구에 상당한 부담으로 작용한다. 일례로 UNDP는 2012~14년 기간 동안 총 17회의 외부 평가를 받았다고 한다. 심지어 평가를 받는 다자기구가 평가 기준이나 목적을 정확히 전달받지 못하거나 평가 결과도 공유되지 않아 성과를 개선하는 데 활용하지 못하는 경우도 있다.[19)]

더 큰 문제는 많은 회원국으로 구성된 다자기구가 정책 결정에 있어서 돈을 제공하는 개별 공여국의 영향을 받을 수 있다는 점이다. 평가 기준면에서 양자기관의 다자기구 평가는 자국의 이해가 잘 반영되는지를 기준에 포함하게 되고, 이에 따라 같은 기구에 대해서 양자기관의 평가가 엇갈리는 경우가 있을 수도 있다. 문제는 해당 다자기구가 어느 평가결과에 맞추어 향후 활동을 개선해야 하는지 판단하기 어렵다는 점이다. 영국과 같이 다자 규모가 큰 공여국일 경우 평가 결과의 영향력이 클 수 있다. 실제로 영국은 평가 결과를 향후 기구별 기여금 규모를 결정하는 데 참고할 것을 명시하고 있고 이미 2011년 결과를 근거로 시행한 전례도 있어, 이러한 점은 재원 확보가 중요한 다자기구에게는 압력으로 작용할 수도 있다.

OECD DAC의 2015년 다자원조보고서는 양자기관의 평가가 급증(proliferation)하고 있다고 진단하면서 위와 같은 이유로 개별 평가가 다자기구의 성과 개선에 확실한 효과는 없으며 양자기관의 평가 기준 또는 방법론이 상당부분 비슷하기 때문에 통합될 수 있다는 점을 강조한다.[20)] 실제로 앞서 살펴본 3개국의 평가 기준을 비교해 볼 때 다자기구의 운영과 효율성 관련 내용은 항목 구분은 다르지만 세부 기준의 내용은 대동소이하다(표 3.13 참고).

19) OECD DAC(2015), Multilateral Aid 2015: Better Partnership for a Post-2015, p. 79~80.
20) 위의 자료.

【표 3.13 영국, 호주, 스웨덴의 기구 효율성 분야 평가 항목 비교】

영국	호주	스웨덴
Organizational strengths - Strategic and performance management - Financial resources management - Cost and Value Consciousness - Partnership Behaviour - Transparency and accountability - Likelihood of positive change	**Organizational behavior** - Strategic management and performance - Cost and Value Consciousness - Partnership Behaviour	**Internal effectiveness** - Structural factors - Results-based management and evaluation - Transparency, auditing and procurement **External effectiveness** - Aid effectiveness - Actual results

자료: DFID(2011), AusAID(2012), Ministry of Foreign Affairs Sweden(2012). 김종섭 외(2013, p. 267)에서 재인용.

같은 보고서에서 DAC는 공여국이 보다 효과적으로 다자원조에 대한 책무성을 확보할 수 있는 방안으로 두 가지 방법을 제안한다. 첫째 공여국은 해당 기구의 집행이사회(executive board)를 통해 다자기구의 성과를 개선하기 위한 변화를 요구할 수 있다. 둘째 개별 평가를 시행하더라도 이미 있는 정보를 최대한 활용하여 비용을 줄일 수 있다. MOPAN 평가 결과나 평가 대상 기구의 활동에 대한 독립 평가 결과를 활용하는 것이 여기에 해당된다.

MOPAN 사무국에서는 회원국들이 MOPAN의 평가 결과를 얼마나 활용하고 있는지 설문조사를 실시한 바 있다. 2015년 5월 MOPAN 운영위원회에 보고된 자료[21]에 따르면 대부분의 회원국들이 MOPAN 평가 결과를 다자기구와의 협의 시 기초 자료로 활용하거나 향후 전략 결정을 위한 정보로 사용하는 것으로 조사되었다. 설문에 응한 17개 회원국 중 15개국이 2013년과 2014년에 평가된 8개 기구[22]에 대한 평가 결과 중 하나 이상을 다자기구와의 협의나 전략 결정에 활용한 적이 있다고 응답했다.

21) 'Compilation of Feedback Received from Members and Organisations Assessed in 2013 and 2014', 2015년 5월 7~8일 MOPAN 운영위원회 회의 자료.
22) 2013년 IFAD, WFP, WHO, ADB, 2014년 FAO, UN Women, UNFPA, UNHCR

전략 결정에는 다자기구에 대한 예산 배분 결정, 전략 및 내부 관리툴 마련, 협력 대상 다자기구 파악 등이 포함된다. MOPAN 평가 결과가 의회절차에서 다자원조 예산을 확보하는 데 도움이 되었다고 답한 회원국도 있었다.

동 설문조사에서는 양자기관의 다자기구 평가(review)에 MOPAN의 평가 결과가 기초 자료로 활용되고 있는지도 조사하였다. 2014년에는 캐나다, 독일, 스웨덴 등 3개 회원국만이 다자기구 평가를 시행한 것으로 조사되었다. 결과에 따르면 캐나다는 OECD DAC 평가네트워크(EvalNet)의 접근방법에 따라 IFAD와 IDB의 개발효과성 평가(Development Effectiveness Review)를 실시하였다. 독일은 지원중인 30개 다자기구에 대하여 평가(Review)를 시행하였는데, 주로 MOPAN과 다른 공여국의 평가 결과와 같은 기존 자료를 바탕으로 했다. 스웨덴은 자체적인 평가틀에 따라 FAO, GFATM, UNDP 세 기관을 평가한 것으로 보고되었다.

위 설문조사는 단순히 회원국들이 MOPAN의 평가 결과(보고서)를 참고했는지 여부에 대한 것으로서, 이 조사결과를 가지고 회원국들이 MOPAN의 평가 결과를 적극적으로 활용하고 있다고 결론내기는 어렵다. 오히려 해당 기간 동안 MOPAN의 평가 결과를 활용하지 않았다고 응답한 회원국도 있다는 점이 놀라울 정도이다. 공여국의 자체적인 다자 평가를 최소화하고 MOPAN의 평가 결과를 활용하도록 유도하기 위해서는 단순히 활용 여부보다 MOPAN 평가 결과를 참고할 때 장단점이나 개선할 점에 대해서 의견을 조사하는 것이 필요할 것으로 보인다.

궁극적으로는 공여국들이 평가 결과뿐만 아니라 MOPAN과 같은 공동 평가 과정을 활용하는 것이 최선의 방법일 것이다. 이런 면에서 MOPAN의 개선된 평가방법론의 역할이 중요할 것으로 보인다. MOPAN이 양자기관의 다양한 요구 사항을 모두 반영하고 모든 다자기구에 대해 정기적인 평가를 시행하는 것은 어려운 일이다. 다만 양자기관이 MOPAN의 평가와 방법론 개선 과정에 적극 참여하고 평가 결과를 최대한 활용함으로써 행정비용을 줄이고 다자기구의 성과 개선을 위한 공동의 목소리를 낼 수 있도록 유도하는 것이 필요할 것이다.

Ⅳ. 다자기구 정보 및 평가결과

1. Cycle 1 평가대상 기구

가. AfDB 아프리카개발은행
나. GAVI 세계백신면역연합
다. GFATM 에이즈·결핵·말라리아 퇴치를 위한 세계기금
라. IDB 미주개발은행
마. ILO 국제노동기구
바. UNHabitat 유엔인간거주정착센터
사. UNAIDS 유엔에이즈계획
아. UNDP 유엔개발계획
자. UNEP 유엔환경계획
차. UNICEF 유엔아동기금
카. UNOCHA 유엔인도주의업무조정국
타. WB 세계은행

참고. 비교우위지수

□ 배경

ㅇ MOPAN 평가방법론은 세대별 진화 과정을 거쳤으며 각 세대 내에서도 연도별 지표, 설문 내용 및 대상 등 상세 평가 방법이 상이함. 이에 따라, 기구의 세대별 또는 연도별 평가 결과 비교가 사실상 어려움.
- MOPAN 자체 평가 결과 보고서 내에서도 같은 이유로 지난 평가 결과와의 비교를 미미하게 다뤘으며 앞선 평가에서 지적한 부분에 대한 개선 여부도 세세히 다루지 않았음.

ㅇ 또한 기구 간 평가 결과 역시, 기구 별 특성을 고려하여 지표를 각각 다르게 설정함에 따라 비교하기 어려움.
- 기구 별 주요성과지표(Key Performance Indicator, KPI)의 구성이 각각 다르며 각 KPI를 구성하는 상세지표(Micro Indicator, MI) 역시 상이함.

ㅇ 이에 따라, 금번 연구 과제 내 평가 결과 정리 중 KPI별 점수가 도입된 Common Approach의 경우, 비교우위지수를 적용하여 분석함.

□ 개념

ㅇ 현시비교우위지수는 국제경제학에서 쓰이는 지수로, 세계 전체수출시장에서 특정상품(서비스 포함)의 수출이 차지하는 비중과 특정국의 수출에서 동 상품수출이 차지하는 비중 간의 비율을 통해 특정상품의 비교우위(relative advantage) 또는 그 반대(relative disadvantage)를 보고자함이며 이 지수가 1보다 크면 비교우위가 있다고 봄.

□ 적용

ㅇ 대상 기구와 같은 해에 동일한 상세 평가 방법 및 기준으로 평가된 전체 기구의 KPI 평점 대비 특정 KPI가 차지하는 비중과 특정기구의 평점 대비 동 KPI가 차지하는 비중 간의 비율을 통해 기구의 성과(performance)를 도출하는 방식임.
- 이는 기구 간 직접비교를 하지 않는다는 MOPAN의 평가원칙을 반영하면서도 기구의 성과를 체계적으로 분석할 수 있는 가장 적절한 방법임.

가. AfDB 아프리카개발은행

PART I. 기구정보요약

• **분류** 다자개발은행
  - 재원조달: 일반자본재원과 특별기금
• **설립연혁** 1963

• **조직**
  - 사무국 본부 : 아비장, 코트디부아르
  - 9개의 지역국(Regional Departments)과 2개 행정담당국 운영
  - 국별사무소 : 27개의 국가사무소(Field and national program offices)가 위치해 있으며 이 중 상주대표(Resident Representative)를 배치해 소재국 내 활동을 Regional Director에게 보고
  - 총재(President): Mr. Akinwumi Adesina [나이지리아]
  - 부총재(Vice President): Mr. Emmanuel Mbi [카메룬]
  * 집행이사회와의 협의를 거쳐 5년 임기

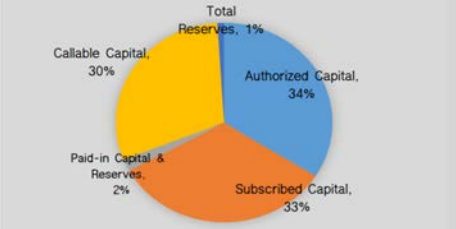
• **집행이사회(Executive Board)**
  - 3년 임기로 총 20명으로 13명은 regional countries에서 선출되며 7명은 non-regional member countries에서 선출
  - AfDB의 정책결정 및 운영, 국가계획 검토 및 승인, 재원 분배 및 관리 등을 담당

• **주요 활동 목적(Mandate)**
  - 아프리카 역내국의 경제 및 사회발전에 기여
  - 개발재원의 조달과 공공 및 민간 투자의 촉진
  - 개발프로젝트와 참가기업 선정 및 관련 조사연구
  - 개발사업계획의 작성, 자금조달 및 집행에 필요한 기술 자원

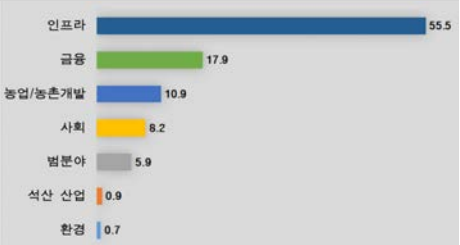
• **비교우위 및 기구특징**
  - 81개의 회원국, 54 아프리카 국가, 27 non-regional 회원국
  - 융자, 투자 그리고 지급보증 등의 업무를 취급할 수 있으나 지급보증 실적은 현재까지 없으며 대부분의 자금을 융자로 운용
  - AfDB는 지역개발사업을 독자적으로 추진하기도 하며 최근에는 분쟁종식국가 지원제도를 별도로 마련하여 운용
  - 1983년 이후 구조조정, 정책 개혁, 기술지원, 정책권고 등과 같은 non-project 사업 자금조달

• **주요 활동(2013-2022년 전략계획)**
  - 포용적인 성장(동등한 권리와 기회 제공뿐만 아니라 빈곤 경감과 일자리 창출을 포함)
  - 녹색 성장(생계를 보장하고, 물, 에너지 식품안전을 개선, 또한 지속가능한 천연자원사용을 장려하고 혁신과 발명을 촉진)

• **수입·지출 현황**
  - 수입(2014년도 기준): 총 400.06 (단위, UA 십억불)



  - 중점분야별 예산집행 비율(2014년도 기준, %)



• **국별 지원 순위**

Subscriptions (2014)	
1. 나이지리아	6. 알제리
2. 미국	7. 독일
3. 일본	8. 캐나다
4. 이집트	9. 프랑스
5. 남아프리카 공화국	10.코트디부아르

• **MOPAN과의 연관성**
  - AfDB는 2003년, 2004년, 2007년, 2009년, 2012년 총 5회 MOPAN 평가대상기구로 세계은행(WB)과 유엔개발계획(UNDP) 다음으로 최다평가대상기구 중 하나임.
  - MOPAN Survey와 Common Apporach 평가 대상

1) 설립 및 주요기능[23)]

가) 설립 및 분류

(1) 분류: 다자개발은행

- 재원조달 : 일반자본재원과 특별기금

(2) 설립연혁 1963년 8월(활동개시 1964년 9월)

- 1962년 UN 아프리카 경제위원회에서 AfDB 설립준비위원회 구성 후 1963년 8월 설립협정문 작성 후, 1964년 9월부터 활동 개시
- 아프리카 개발은행(African Development Bank), 아프리카 개발기금(African Development Fund), 나이지리아 신용기금(Nigeria Trust Fund)으로 구성

나) 조직

(1) 총재 및 부총재

- 총재(President): 집행이사회 협의를 통한 임명으로 5년 임기. 현 총재는 Mr. Akinwumi Adesina(전 나이지리아 농촌개발 장관)
- 부총재(Vice President/Chief Operating Officer): 현 부총재는 Mr. Emmanuel Mbi(전 World Bank 중동 및 북아프리카 지역의 기획이사)
- 전체 AfDB 직원: 약 1,902여명(2011년 기준)

(2) 사무국

- 본부: 아비장, 코트디부아르
- Operations Evaluation Department, Compliance Review & Meditation Unit Security Unit, Administrative Tribunal, Ombudsman, External Relations & Communication Unit, Integrity and Anti-corruption Office, General Counsel and legal services, Strategy Office를 총괄
- 34개 지역국(Regional Offices), 2개 행정담당국(Regional Resource Centers), 1개 정책센터(External Office), UNDP 산하기관(UNCDF, UNV 등), 기타 특수부서(UNDG Office, Human Development Report Office,

23) 외교부(2014), 유엔 개황을 토대로 작성.
http://www.mofa.go.kr/webmodule/htsboard/template/read/korboardread.jsp?typeID=6&boardid=89&seqno=351864&c=&t=&pagenum=1&tableName=TYPE_DATABOARD&pc=&dc=&wc=&lu=&vu=&iu=&du=

Evaluation Office)를 총괄

(3) 국가사무소

- 9개의 지역국(Regional Departments), 1개의 조달/신탁 지원부(Department for Procurement & Fiduciary Services), 1개의 프로그램 자원과 정책부(Department for Operational Resources and Policies)가 있음. 이 중 27개의 국가사무소(Field and national program offices)가 위치해 있으며 이 중 상주대표(Resident Representative)를 배치해 소재국 내 활동을 지역국 국장(Regional Director)에게 보고

(4) 집행이사회(Board of Directors)

- 3년 임기로 총 20명으로 13명은 regional countries에서 선출되며 7명은 non-regional member countries에서 선출
- AfDB의 정책결정 및 운영, 국가계획 검토 및 승인, 재원 분배 및 관리 등을 담당

다) 주요 활동목적(Mandate)

(1) 아프리카 역내국의 경제 및 사회개발사업 지원

(2) 개발재원의 조달과 공공 및 민간 투자의 촉진

(3) 개발프로젝트와 참가기업 선정 및 관련 조사연구

(4) 개발사업계획의 작성, 자금조달 및 집행에 필요한 기술 자원

라) 기구특징

(1) 81개의 회원국, 54개 아프리카 국가, 27개 아프리카 외 지역(non-regional) 회원국으로 구성

(2) 융자, 투자 그리고 지급보증 등의 업무를 취급할 수 있으나 지급보증 실적은 현재까지 없으며 대부분의 자금을 융자로 운용

(3) AfDB는 지역개발사업을 독자적으로 추진하기도 하며 최근에는 분쟁종식국가 지원제도를 별도로 마련하여 운용

(4) 1983년 이후, 구조조정, 정책 개혁, 기술지원, 정책권고 등과 같은 non-project 사업 자금조달

2) 중점분야 및 기대성과

가) 2013-2022년 중점분야[24)]

- ㅇ 포용적인 성장(동등한 권리와 기회 제공뿐만 아니라 빈곤 경감과 일자리 창출을 포함)
- ㅇ 녹색 성장(생계를 보장하고, 물, 에너지 식품안전을 개선, 또한 지속가능한 천연자원사용을 장려하고 혁신과 발명을 촉진)

나) 2013-2022 프로그램 우선순위(Operational Priorities)

(1) 기반시설 개발(차관뿐만 아니라 금융자본 레버리지)

(2) 지역경제 통합(더 크고 매력적인 시장으로의 개발과 내륙국들의 연계, 국제시장 진출 지원)

(3) 민간부문 개발(마이크로 엔터프라이즈와 중소기업 대출 촉진, 지역 자본시장 개발, 거버넌스 및 금융기관 위험관리능력 향상, 금융 표준 및 규제 채택 및 시행 촉진)

(4) 거버넌스와 책임성

(5) 숙련된 기술자들의 역량강화를 위한 기량과 기술 강화

다) 중점분야 및 전략계획 변천과정(1998년~2017년)

Bank Group Action Plan on Harmonization, Alighment and Managing for Results (2006)	Strategic Plan (2003-2007)	Governance Strategic Directions and Action Plan (2008-2012)	Strategic Plan(2013-2022)
Strengthening country ownership and government leadership of the development agenda	Allocating its resources to agriculture and sustainable rural development, with	Build capable and responsive states by strengthening transparency and accountability in the	Achieve growth that is more inclusive, leading not just to equality of treatment and opportunity but

24) AfDB(2013). AfDB 전략 계획 보고서 (2013-2022) Strategy for 2013-2022 - Executive Summary에서 발췌.
http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Policy-Documents/AfDB_Strategy_for_2013%E2%80%932022_-_At_the_Center_of_Africa%E2%80%99s_Transformation.pdf

	greater emphasis being given to water supply in vulnerable rural and peri-urban areas	management of public resources.	to deep reductions in poverty and a correspondingly large increase in jobs.
Aligning development assistance with the development priorities and resultsoriented strategies of partner countries	Human capital formation through primary education and basic health services	At the country level, the Bank will focus on helping RMCs strengthen country systems for managing public resources, with an emphasis on oversight institutions and accountability systems	Transition to "green growth" that will protect livelihoods, improve water, energy and food security, promote the sustainable use of natural resources and spur innovation, job creation and economic development
Aligning donor policy, procedures, and practice with country processes and systems	Development of essential infrastructure	At the sector level, the Bank will concentrate on improving governance and promoting integrity, particularly in high-risk sectors such as infrastructure.	
Strengthening the capacity of national systems and procedures, and enhancing overall development effectiveness to achieve the MDG targets		At the regional level, the Bank will encourage and support regional and sub-regional initiatives that promote standards and codes of good economic and financial governance.	

자료: Bank Group Action Plan on Harmonization, Alighment and Managing for Results(2006), Strategic Plan(2003-2007), Governance Strategic Directions and Action Plan(2008-2012), Strategic Plan(2013-2022)

라) 최근 주요 전략계획 변화

- ㅇ 주요 목적의 단순화(Inclusive Growth, Green Growth)
- ㅇ 5대 프로그램 우선순위 설정
- ㅇ 취약국, 농업 및 식량안보, 젠더 분야에 집중

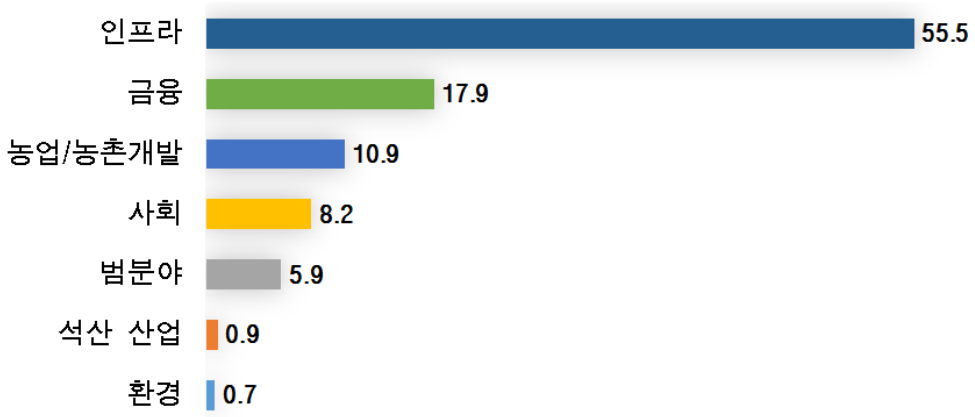
3) AfDB 재원조달 및 관리

가) 수입 구조(2014년도 기준)[25]

구 분	단위: UA십억불
Authorized Capital	66.98
Subscribed Capital	65.13
Paid-in Capital and reserves	4.86
Callable Capital	60.27
Total Reserves	2.82
계	200.06

자료: AfDB Annual Report 2014

나) 중점분야별 예산 집행 비율(2014년 기준)[26]



자료: AfDB Loan and Grant Approvals by Sector (% of budget)

다) 2014 지출 예산[27]

구 분	단위: UA 십억불
African Development Bank	3.20
African Development Fund	1.59

25) AfDB(2014). AfDB 연례보고서 Annual Report 2014에서 발췌.

http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Generic-Documents/Annual_Report_2014_-Full.pdf

26) AfDB(2014). AfDB 연례보고서 Annual Report 2014에서 발췌.

http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Generic-Documents/Annual_Report_2014_-Full.pdf

27) AfDB(2014). AfDB 연례보고서 Annual Report 2014에서 발췌.

http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Generic-Documents/Annual_Report_2014_-Full.pdf

Nigeria Trust Fund		11.5
Of which	Loans	3.89
	Grants	613.9
	Equity Participation	132.6
	Guarantees	173.1
	Special Funds	244.2

자료: AfDB Annual Report 2014

라) 국별 사업(Programme) 지원현황(2014년도 기준)[28]

국가	총 예산(단위: USD천불)
앙골라	707,375
보츠와나	1,028,414
카보베르데	123,467
카메룬	154,781
콩고민주공화국	465,942
이집트	1,561,684
적도기니	61,057
에티오피아	90
가봉	330,792
모리셔스	457,233
모로코	3,404,365
나미비아	200,298
나이지리아	448,644
르완다	51,401
세이셸	26,459
소말리아	4,132
남아프리카공화국	1,696,805
수단	50,789
스와질란드	74,457
튀니지	2,090,112
잠비아	26,219
짐바브웨	198,151
다국적	17,267
총 공공 부문	13,180,934
총 민간 부문	4,423,586
합계	17,604,520

자료: AfDB Financial Statements 2014

28) AfDB(2014). AfDB 재무보고서 Financial Statements 2014에서 발췌.
http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Financial-Information/2014_-_AfDB_Financial_Statements.pdf

마) 국별 기부금(Subscriptions) 10대 지원 순위(2014)[29)]

국가	총 예산(단위: UA천불)
나이지리아	595,213
미국	420,691
일본	352,069
이집트	344,717
남아프리카 공화국	312,075
알제리	269,575
독일	264,290
캐나다	243,449
프랑스	240,751
코트디부아르	236,085
합계	3,278,915

자료: AfDB Financial Statements 2014

4) MOPAN과의 연관성

가) AfDB는 2003년, 2004년, 2007년, 2009년, 2012년 총 5회 MOPAN 평가대상 기구로 세계은행(WB)과 유엔개발계획(UNDP) 다음으로 최다평가대상기구 중 하나임.

나) MOPAN Survey, Common Approach, MOPAN 3.0 평가 대상으로 선정됨.

29) AfDB(2014). AfDB 재무보고서 Financial Statements 2014에서 발췌.
http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Financial-Information/2014_-_AfDB_Financial_Statements.pdf

PART II. 기구평가결과요약

• 2003
- **(평가방법)** Survey
- **(평가영역)** 국가 보건 정책에 대한 다자적 지원, 주인의식의 촉진, 타 개발기구와의 협력과 양자-다자 협의, 개발효과성에 대한 인식 등 총 4개 영역
- **(대상국)** 우간다, 방글라데시, 인도, 가나, 니카라과, 모잠비크, 말라위, 베트남 등 8개국
- **(평가결과)** AfDB는 보건 분야 주요 공여기관이 아니며 지역개발은행의 하나로 포함되어 평가되었기 때문에 2003년 평가에서 중요하게 다루어지지 않았음. 전반적으로 AfDB는 독립적으로 활동하며 프로젝트 중심의 접근 방식을 활용하는 것으로 조사됨.

• 2004
- **(평가방법)** Survey
- **(평가영역)** 파트너십 관리(수원국과의 파트너십, 타 개발기구와의 파트너십)
- **(대상국)** 베넹, 부르키나파소, 케냐, 말리, 르완다, 우간다 등 총 6개국
- **(평가결과)** 수원국과의 정책 대화, 역량 강화, 비정부 단체 지원, 기관 간 조정, 및 규칙과 절차의 조화는 보통이나 개선할 부분이 있다고 평가됨
  · AfDB는 국가 빈곤 감소 정책과 전략과 같은 개발원조의 영역에 효과적으로 기여함.
  · 현지사무소의 부재에 따라 타 개발기구와의 협력 관계나 정보 공유, 활동 조정 부분에 약점이 지적됨.

• 2007
- **(평가방법)** Survey
- **(평가영역)** 파트너십 관리(수원국과의 파트너십, 타 개발기구와의 파트너십)
- **(대상국)** 베넹, 이집트, 에티오피아, 말리, 세네갈, 잠비아 등 6개국
- **(평가결과)** 정부와의 정책 대화나 전략 일치 부문에서 긍정적인 평가를 받았으나 수원국과의 파트너십과 타 개발기구와의 파트너십 두 영역에서 모두 개선할 점을 보임.
  · 2004년 조사 이후 현지사무소를 설립에 많은 노력을 하였으나 여전히 현지사무소간의 협력이 부족한 것으로 조사됨.

• 2009
- **(평가방법)** Common Approach
- **(평가영역)** 전략관리, 운영관리, 파트너십관리 및 지식관리 등 총 4개 영역
- **(대상국)** 에티오피아, 과테말라, 모잠비크, 파키스탄, 페루, 세네갈, 세르비아, 태국, 우간다 등 총 9개국
- **(평가결과)** 2009년 평가 대상인 전략관리, 운영관리, 파트너십관리 및 지식관리 총 4개 영역 중 3개인 전략, 운영 및 파트너십 관리 영역에서 전반적으로 평균 또는 평균 이상의 점수를 획득함에 따라 대체로 평가결과가 긍정적임. 반면, 운영관리 영역의 경우 전반적으로 개선이 필요한 영역으로 분석됨.
  · 특히 운영관리 영역 내 성과중심의 프로그래밍, 지식관리 영역 내 성과 달성 보고는 AfDB의 강점으로 분석되나 의사결정 분권화와 인력 관리는 더 개선해야 함.

• 2012
- **(평가방법)** Common Approach*
  * 주요지표 및 세부지표 구성에 변화가 있었으며 기존 4개 영역에 더해 개발효과성 영역을 추가함.
- **(평가영역)** 전략관리, 운영관리, 파트너십관리, 지식관리 및 개발효과성 등 총 5개 영역
- **(대상국)** 캄보디아, 콩고민주공화국, 가나, 온두라스, 모로코, 니제르, 나이지리아, 필리핀, 짐바브웨 등 총 9개국
- **(평가결과)** 2009년 대비, 2012년의 평가결과는 전략관리, 운영관리, 파트너십관리 및 지식관리 4개 영역 대부분에서 소수의 지표를 제외하고 대체로 긍정적임.
  · 이 중 재원배분(Aid allocation decision)의 경우, 2009년에 이어 지속적으로 잘하고 있는 분야로 평가되었으며 새로 추가된 개발효과성 영역에서는 항목별 상반된 평가를 받아 전반적으로 개선해야 함.
  · AfDB는 지속적으로 결과 중심의 개혁 의제에 기여하고 있으며 개발 결과 관리를 위한 역량을 개선하고 있음.

1) 2003년(Survey)

가) 평가방법 및 결과 요약

(1) 평가방법

ㅇ 2003년 MOPAN 시범평가는 MDGs 중 보건에 중점을 두고 MOPAN 회원국 현지담당자를 대상으로 설문조사를 실시함.

- (평가 영역) 국가 보건정책에 대한 다자간 지원(multilateral support of national health policies), 강한 국가 주인의식 육성(fostering ownership), 및 타 개발기구와의 협력관계와 양자-다자간 대화(donor cooperation and bilateral-multilateral dialogue), 개발효과성에 대한 인식(perceptions of development effectiveness)으로 구분
- (조사대상국) 우간다, 방글라데시, 인도, 가나, 니카라과, 모잠비크, 말라위, 베트남 등 8개국
- (평가 단계) 설문조사(총 35개 문항)와 국별 토론 결과를 토대로 국별보고서(country report)를 작성하고, 이를 취합하여 최종적으로 종합보고서(synthesis report) 작성
- (설문 대상) MOPAN 전 회원국(당시 8개) 현지 담당자가 참여, 설문 응답건수는 총 37건

(2) 평가 결과

ㅇ (종합 평가) AfDB는 보건 분야 주요 공여기관이 아니며 지역개발은행의 하나로 포함되어 평가되었기 때문에 2003년 평가에서 중요하게 다루어지지 않았음. 전반적으로 AfDB는 독립적으로 활동하며 프로젝트 중심의 접근 방식을 고립되고 비효율적인 조직으로 인식됨.

ㅇ (평가의 한계) AfDB는 IDB, ADB와 함께 지역개발은행의 하나로 포함되어 독립적으로 평가된 것이 아니며 조사대상의 한계 때문에 평가 결과가 의미있다

고 보기 어려움.

- 상당수 응답자는 정보 부족으로 답변을 하지 않음. AfDB나 IDB는 특정 건강 프로젝트를 진행하거나 간접적으로 다른 프로젝트를 통해서 보건 부문에 관여를 하고 있으나 보건 분야의 중요 행위자로 간주되지 않음.

2) 2004년(Survey)

가) 평가방법 및 결과 요약

(1) 평가방법

ㅇ AfDB 국가사무소의 수원국 및 타 개발기구와 협력관계에 대하여 MOPAN 회원국 현지담당자를 대상으로 설문조사

- (평가 영역) 수원국과의 협력관계(national partnership)와 타 개발기구와의 협력관계(inter-agency partnership)로 구분
- (조사대상국) 10개국 중 베넹, 부르키나파소, 케냐, 말리, 르완다, 우간다 등 총 6개국
- (평가 단계) 설문조사(총 19개 문항)와 국별 토론 결과를 토대로 국별보고서(country report)를 작성하고, 이를 취합하여 최종적으로 종합보고서(synthesis report)를 작성
- (설문 대상) MOPAN 전 회원국(당시 8개) 현지 담당자가 참여, 설문 응답건수는 총 27건

(2) 평가 결과

ㅇ (종합 평가) 수원국과의 정책 대화, 역량 강화, 비정부 단체 지원, 기관 간 조정, 및 규칙과 절차의 조화는 보통이나 개선할 부분이 있다고 평가됨.

- AfDB는 정부와의 정책 대화나 NEPAD 내에서 중요한 역할을 해 왔음. 특히 국가 빈곤 감소 정책과 전략과 같은 개발 원조의 영역에 효과적으로 기여하고 있음.

- AfDB가 본부 중심으로 운영되고 상주 현지사무소가 많지 않기 때문에 설문 대상 국가에 따라 타 개발기구와의 정보 공유나 활동 조정 부분은 약점이 많은 것으로 평가됨. 현지사무소가 설립되고 직면하고 있는 문제를 해결할 수 있는 시간이 주어진다면 지적된 문제들은 개선될 전망임.

ㅇ (평가의 한계) 6개국에 제한된 조사이며 응답자 중 AfDB와 의사소통에 제약이 많다고 답변한 경우가 많아 설문조사 결과의 대표성이나 객관성에 한계가 있음.

- AfDB는 우간다를 제외하고 조사대상국 중 상주하는 현지사무소가 없어 특히 현지 대응(general local responsiveness) 정도를 평가하는데 어려움이 있음.

나) 조사 항목별 결과

항목	결과
1. 수원국과의 파트너십(Quality of national partnership)	
a. 정책 대화 (Policy dialogue)	일반적으로 정부 부처에 제한되어 있으나 조달 개혁과 토지 관리 분야 및 NEPAD 내에서의 역할은 비교적으로 성공적인 정책 대화로 평가됨.
b. 역량 강화 (Capacity building for national policy-making)	AfDB는 역량 강화 부분에서 노력해야 함. 건강과 같은 부분 지표(sectoral level)와 돈 세탁과 같은 명확하고 초점이 맞춰진 분야에서는 긍정적인 평가를 받음.
c. 옹호(Advocacy)	옹호분야에서는 AfDB는 전혀 활동을 보이지 않고 있음.
d. 비정부단체 지원 (support to non-state actors)	AfDB는 시민사회와 폭넓게 협의하고 있으나 일반적으로는 정부와의 대화에 제한되어 있고 비정부 단체의 참여는 지원하고 있지 않음.
e. 일치 (alignment with national institutions, policies and administration)	프로젝트별로 다양하게 나타나지만 대체로 긍정적이라는 평가를 받음.
2. 타 개발기구와의 파트너십(Quality of inter-agency partnership)	
a. 정보 공유 (Information sharing)	정보 공유는 의사소통이 전혀 안 되는 국가에서부터 다른 기관과의 정보 공유에 개선된 노력을 보이는 등 국가마다 큰 차이를 보이고 있음.
b. 기구간 조정 (Inter-agency coordination)	개인과 그 지역에 상주 여부에 따라 약한 것으로 조사되었으나 개선되고 있는 것으로 평가됨.
c. 조화(Harmonisation)	대체로 미흡한 것으로 평가되었으나 상주하는 현지사무소가 설립된 후 타 기관과의 조화 노력이 개선될 것으로 전망됨.
d. 현지 대응(General local responsiveness)	AfDB는 여전히 본부 중심으로 현지 대응이 낮으나 이 또한 현지사무소의 설립 이후 개선될 것으로 예상됨.

3) 2007년(Survey)

가) 평가방법 및 결과요약

(1) 평가방법

ㅇ 평가 방법은 2004년과 동일하며, 세부 항목과 설문 문항(19개에서 16개로)이 조정되고 질문과 답변 방식이 개선됨.

- (조사대상국) 베넹, 이집트, 에티오피아, 말리, 세네갈, 잠비아, 방글라데시, 볼리비아, 니카라과, 세르비아 등 10개국 중 아프리카 6개국(베넹, 말리는 2004년과 중복)
- (설문 대상) MOPAN 전 회원국(당시 10개) 현지 담당자가 참여, 설문 응답건수는 총 29건

(2) 결과요약

ㅇ (종합 평가) 전반적으로는 2004년과 마찬가지로 정부와의 정책 대화나 전략에의 일치 부문에서 긍정적인 평가를 받았으나 수원국과의 파트너십과 타 개발기구와의 파트너십 두 영역에서 모두 개선할 점을 보임.

- 2004년 조사 이후 이집트, 에티오피아, 말리, 세네갈 및 잠비아에 국가사무소를 설립하는 등 2년간 현지사무소 설립에 많은 노력이 있었음. 그러나 말리와 잠비아를 제외하면 여전히 국가사무소와의 협력이 부족한 것으로 조사됨.

ㅇ (평가의 한계) 6개국에 제한된 조사이며 조사방법이 참여자(설문 응답자)의 개인적 경험과 정보에 의존하기 때문에 주관적 의견일 가능성이 큼.

- 2004년 평가 이후 설립된 국가사무소가 늘어났으나 여전히 AfDB의 활동에 대하여 지식이 부족하다는 설문 응답자가 많았으며 여러 항목에서 국가별로 상반된 조사 결과가 나옴.

나) 조사 항목별 결과

항목	결과
1. 수원국 측과의 파트너십 (Partnership behavior towards national stakeholders)	
a. 정책 대화 (Policy dialogue)	전반적으로 보통인 것으로 평가되었으나 AfDB는 적극적으로 국가 정책 대화에서 시민 사회의 참여를 지원하지 않고 있음. 또한 정부 부처에 전략과 분석 작업을 전달하는데 많은 제한을 둠.
b. 역량 개발 (Capacity development)	역량 개발을 지원하는 AfDB의 노력은 이에 대한 정보가 제한되어 응답자에 따라 다양하게 평가됨. 정부 주인의식이나 기술 자문에 대한 정보도 한정된 것으로 보임.
c. 옹호(Advocacy)	AfDB는 옹호 항목과 관련하여 적극적으로 관여하고 있지 않음.
d. 일치 (Alignment with national strategies, policies and procedures)	국가 PRS 혹은 이에 상응하는 국가 전략을 지원하고, 정부의 개발정책 및 전략과 AfDB의 노력이 일치한는 것으로 긍정적으로 평가됨. 단, AfDB의 관행과 정부의 절차와의 일치 관련해서는 상이한 조사결과가 나옴.
2. 타 개발기구와의 파트너십 (Partnership behavior towards other international development agencies)	
a. 정보 공유 (Information sharing)	국가별, 항목별로 다양한 의견이 조사되었으나 전반적으로는 긍정적으로 평가됨.
b. 기구간 조정 (Inter-agency coordination)	2004년과 달리 전반적으로 긍정적인 평가를 받음.
c. 조화(Harmonisation)	전반적으로 원조조화에 중요한 기여를 하고 있다고 인식되고 있음.

4) 2009년(Common Approach)

가) 평가방법 및 결과요약

(1) 평가방법

ㅇ 2009년은 Survey의 다음 세대 방법론인 Common Approach 도입의 첫 해로 평가대상기구는 AfDB, UNDP, UNICEF, World Bank 등 총 4개였으며 대상국가는 에티오피아, 과테말라, 모잠비크, 파키스탄, 페루, 세네갈, 세르비아, 태국, 우간다로 총 9개국이었음.

ㅇ MOPAN 평가 척도 (총 5단계)

척도	매우 우수	우수	보통	부족	미흡 및 매우 미흡
	Very Strong	Strong	Adequate	inadequate	weak and very weak
점수	4.34-5.00	3.67-4.33	3.00-3.66	2.34-2.99	1.00-2.33

ㅇ 연구팀 분석

- MOPAN 평가 결과를 분석하기 위해 비교우위지수라는 통계 분석 방법을 적용하여 정리함. 하기 결과요약표 중 알파벳으로 표기한 부분의 계산법은 아래와 같음.
  - · A : 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수
  - · B : 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수
  - · C : B 대비 A의 비율

(2) 결과요약

ㅇ 2009년 평가 대상인 전략관리, 운영관리, 파트너십관리 및 지식관리 총 4개 영역 중 3개인 전략, 운영 및 파트너십 관리 영역에서 전반적으로 평균 또는 평균 이상의 점수를 획득함에 따라 대체로 평가결과가 긍정적임. 반면, 운영관리 영역의 경우 전반적으로 개선이 필요한 영역으로 분석됨.

- 특히 운영관리 영역 내 성과중심의 프로그래밍(Performance oriented programming) 지식관리 영역 내 성과 달성 보고(Presents performance information on effectiveness)는 AfDB의 강점으로 분석되나 의사결정 분권화(Delegatng decision making)과 인력 관리(Managing human resources)를 더 개선해야 함.

나) 지표별 평가결과

평가영역	주요성과지표(KPIs)	AfDB	UNDP	UNICEF	WB	지표 평균	A	B	C
전략관리	Country focus on results	3.48	3.63	3.76	3.61	3.62	1.05	1.05	1.00
	Focus on thematic priorities	3.40	3.54	3.54	3.49	3.49	1.03	1.02	1.01
	Providing direction for results	3.18	3.34	3.55	3.47	3.39	0.96	0.99	0.98
	Corporate focus on results	3.15	3.06	3.59	3.57	3.34	0.95	0.97	0.98
운영관리	Aid allocation decisions	3.74	3.46	3.45	3.84	3.62	1.13		1.07
	Performance oriented programming	3.63	3.17	3.41	3.64	3.46	1.10	1.01	1.09
	Financial accountability	3.56	3.58	3.64	4.00	3.70	1.08	1.08	1.00
	Linking aid management to performance	3.33			3.58	3.46	1.01	1.01	1.00
	Using performance information	3.26	3.30	3.53	3.56	3.41	0.99	0.99	0.99
	Delegating decision making	2.93	3.78	4.00	3.45	3.54	0.89	1.03	0.86
	Managing human resources	2.81	3.28		3.31	3.13	0.85	0.91	0.93
파트너십 관리	Supporting national plans	3.57	3.64	3.52	3.48	3.55	1.08	1.03	1.04
	Contributing to policy dialogue	3.36	3.71	3.73	3.57	3.59	1.02	1.05	0.97
	Using country systems	3.11	2.94	2.95	3.19	3.05	0.94	0.89	1.06
	Harmonising procedures	3.10	3.47	3.57	3.44	3.40	0.94	0.99	0.95
	Adjusting procedures	2.70	3.16	3.33	2.85	3.01	0.82	0.88	0.93
지식관리	Monitoring external results	3.73	3.59	3.56	4.13	3.75	1.13	1.09	1.03
	Presents performance information on effectiveness	3.60	3.22	3.36	3.73	3.48	1.09	1.01	1.08
	Disseminates lessons learned	3.13	2.98	3.35	3.49	3.24	0.95	0.94	1.00
	평균	3.30	3.38	3.52	3.55	3.43	1	1	1

* A : 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수, B : 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수, C : B 대비 A의 비율

(1) 전략관리(Strategic Management) 영역

ㅇ 전략관리 영역의 경우, 영역 내 4개의 주요성과지표 모두 Adequate 이상의 평가 점수를 획득하였으며, 전반적으로 긍정적인 평가를 받음. AfDB는 그 중 결과중심의 국별 전략(Country focus on results)이 명확한 목적(Mandate)에 입각하여 가장 잘하고 있는 것으로 나타났고, AfDB가 같은 해에 평가된 점수가 상대적으로 낮아도 이 항목은 여타 기구에 비해 부족하다고 판단하기는 어려움.

ㅇ 반면 거버넌스, HIV/AIDS등 주제별 이슈 중심 전략(Focus on thematic priorities) 지표에서 여타 기구 평균 점수보다 낮은 점수를 획득함. 이는 여타 기구와 비교했을 때도 AfDB의 지속적인 개선 노력이 요구되는 부분임. 특히 양성평등, 환경보호에 더 초점을 두어야 함.

(2) 운영관리(Operational Management) 영역

ㅇ AfDB는 운영관리 영역 내에서 원조 배당결정(Aid allocation decision)지표는 Strong 척도 내의 점수를 획득하였으며, 성과중심의 프로그래밍(Performance-oriented programming), 재정투명성(Financial accountability), 성과중심의 프로그래밍(Linking aid management to performance), 성과 정보 활용(Using performance information)은 모두 보통 이상의 점수를 획득. 그 중 재원배분(Aid allocation decision)과 성과중심의 프로그래밍 지표는 다른 성과 지표 점수와 같은 해에 평가된 기구들과 비교해보아도 상대적으로 매우 잘 실천하고 있음.

ㅇ 반면 의사결정 분권화(Delegating decision making)와 인력관리(Managing human resources) 지표는 Inadequate으로 평가됨. 같은 해에 평가된 여타 기구에 비해서도 상대적으로 부정적으로 평가되고 있음. 특히 의사결정 분권화지표는 인력관리 지표보다 더 높음에도 불구하고 여타 기구 비교했을 때에는 의사결정 분권화지표는 더 개선 노력이 필요.

(3) 파트너십관리(Relationship Management) 영역

ㅇ 파트너십관리 영역에서는 5개의 주요성과지표 중 4개의 지표가 Adequate 척도 내의 점수를 획득함. 그 중 수원국 개발계획 지원(Supporting national plans) 관련 지표는 기구 내 다른 항목에 비해서 높은 점수를 받지는 않았으며 평가에서도 이 항목 내에서도 부족한 평가를 받은 부분이 있었음. 그러나 동년도 여타 기구들과 비교했을 때에는 이 항목을 상대적으로 잘 실천하고 있음.

ㅇ 그러나 절차/과정 조정(Harmonising procedures)지표는 Adequate의 척도에 들어가나 다른 항목에 비해서 또한 여타 기구와 비교했을 때 상대적으로 개선에 초점을 두어야 하며, 특히 공여국들의 절차 조화에 집중적으로 노력해야 한다고 평가됨. 더 나아가, 현지 사정을 고려한 절차 마련(Adjusting procedures)는 가장 많은 노력을 요구되는 항목으로 평가됨.

(4) 지식관리(Knowledge Management) 영역

ㅇ 위 3개의 평가영역과 마찬가지로 지식관리 역시 전반적으로 긍정적인 평가를 받음. 특히 AfDB는 기구 활동 평가(Monitoring external results)는 Strong 척도에 해당되는 점수를 획득하였으나 여타 기구들도 이 항목에서는 다 전반적으로 긍정적인 평가를 받음. 이중 성과 달성 보고(Presents performance information)항목의 점수는 Adequate척도에 들어가나 여타 기구와 비교했을 때는 상대적으로 높은 평가를 받고 있음.

5) 2012년(Common Approach)

가) 평가방법 및 결과요약

(1) 평가방법

ㅇ 2012년은 Common Approach에 대대적인 변화가 있었던 해로서 기구의 활동 성과를 보고자 '개발효과성' 영역을 최초로 도입함. 동 영역 평가는 평가 대상 기구 6개(AfDB, GAVI, UNAIDS, UNDP, UNICEF, WB) 중 직접적으로 개발 활동을 수행하지 않는 GAVI와 UNAIDS를 제외한 나머지 기구(AfDB, UNDP, UNICEF, WB)에만 적용됨. 대상 국가는 캄보디아, 콩고민주공화국, 가나, 온두라스, 모로코, 니제르, 나이지리아, 필리핀, 짐바브웨로 총 9개국이었음.

- 개발효과성 영역은 기구차원 성과 도출(progress towards organisation-wide outcomes), 국가차원의 목표 및 우선순위달성에의 기여도(contribution to country-level goals and priorities), 국가차원의 MDGs달성에의 기여도(contribution to MDGs at the country level) 및 이해관계자의 활동 및 목표와의 관계성(Relevance of objectives and programme of work to stakeholders) 등을 중심으로 살펴봄.

  * 상기 4개의 지표는 추후 두 번째, 세 번째 지표를 통합하여 3개 지표로 정리

ㅇ MOPAN 평가 척도

- 4대 평가영역 (총 6단계)

척도	매우 우수	우수	보통	부족	미흡	매우 미흡
	Very Strong	Strong	Adequate	inadequate	weak	very weak
점수	5.5-6.0	4.5-5.49	3.5-4.49	2.5-3.49	1.5-2.49	1.00-1.49

- 개발효과성 평가영역 (총 6단계)

척도	우수	보통	부족	미흡
	Strong	Adequate	inadequate	weak
점수	4	3	2	1

ㅇ 연구팀 분석

- 2012년 분석 방법과 동일

(2) 결과요약

ㅇ 2009년 대비, 2012년의 평가결과는 전략관리, 운영관리, 파트너십관리 및 지식관리 4개 영역 대부분에서 소수의 지표를 제외하고 대체로 긍정적임.

- 이 중 재원배분(Aid allocation decision)의 경우, 2009년에 이어 지속적으로 잘하고 있는 분야로 평가되었으며 새로 추가된 개발효과성 영역에서는 항목별 상반된 평가를 받아 전반적인 개선 요구.
- AfDB는 지속적으로 결과 중심의 개혁 의제에 기여하고 있으며 개발 결과 관리를 위한 역량을 개선하고 있음.

나) 지표별 평가결과

평가 영역	주요성과지표(KPI)	AfDB	GAVI	UNAIDS	UNDP	UNICEF	WB	지표 평균	A	B	C
전략 관리	Providing direction for results	4.54	4.69	4.82	4.63	5.34	4.96	4.83	1.22	1.20	1.02
	Corporate focus on results	4.12	4.26	4.26	3.37	4.45	4.27	4.12	1.11	1.02	1.09
	Focus on thematic priorities	4.09	4.10	4.33	4.26	4.31	4.35	4.24	1.10	1.05	1.05
	Country focus on results	4.73	4.72	4.39	4.35	4.92	4.67	4.63	1.27	1.15	1.11
운영 관리	Resource allocation decisions	4.74	4.87	4.61	4.14	4.66	4.68	4.62	1.28	1.15	1.11
	Linking aid management to performance	3.39	3.84	4.49	3.47	2.92	3.73	3.64	0.91	0.90	1.01
	Financial accountability	4.71	4.82	4.11	4.77	5.30	4.91	4.77	1.27	1.18	1.07
	Using performance information	4.04	4.59	4.71	4.09	4.69	4.50	4.43	1.09	1.10	0.99
	Managing human resources	3.27	4.29	4.54	3.56	4.69	4.21	4.09	0.88	1.02	0.87
	Performance oriented programming	4.17	4.20	4.40	3.64	3.27	4.19	3.98	1.12	0.99	1.14
	Delegating authority	3.18		4.89	4.71	4.38	4.23	4.27	0.86	1.06	0.81
	Humanitarian principles					4.54					
파트너십 관리	Supporting national plans	4.15	4.86	4.66	4.64	4.79	4.78	4.65	1.12	1.15	0.97
	Adjusting procedures	3.60	4.52	4.30	3.96	4.37	4.09	4.14	0.97	1.03	0.94
	Using country systems	3.95	4.72	4.74	4.08	4.02	4.35	4.31	1.06	1.07	0.99
	Contributing to policy dialogue	4.19	4.65	4.83	4.76	4.83	4.64	4.65	1.13	1.15	0.98
	Harmonising procedures	3.54	4.40	4.75	4.74	4.74	4.37	4.42	0.95	1.10	0.87
	Managing the cluster					4.70					
지식 관리	Evaluating external results	4.12	4.57	3.73	4.80	4.70	4.52	4.40	1.11	1.09	1.01
	Presenting performance information	4.05	4.19	4.10	3.41	3.51	3.93	3.86	1.09	0.96	1.14
	Dissemination of lessons learned	3.84	4.58	4.81	4.60	3.99	4.47	4.38	1.03	1.09	0.95
개발 효과성	progress towards organisation-wide outcomes	2.00			2.00	2.00	3.00	2.25	0.54	0.56	0.96
	contribution to country-level goals and priorities	2.00			2.00	3.00	3.00	2.50	0.54	0.62	0.87
	contribution to MDGs at the country level	2.00			2.00	2.00	3.00	2.25	0.54	0.56	0.96
	Relevance of objectives and programme of work to stakeholders	3.00			3.00	4.00	3.00	3.25	0.81	0.81	1.00
	평균	3.71	4.49	4.50	3.87	4.16	4.17	4.03	1.00	1.00	1.00

* A : 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수, B : 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수, C : B 대비 A의 비율

(1) 전략관리(Strategic Management) 영역

ㅇ 전략관리 영역의 경우, 영역 내 4개의 주요성과지표 모두 긍정적인 평가를 받고 있으며 전반적으로 2009년 평가보다 개선되어 더 좋은 평가를 받고 있음. 특히 결과중심의 국별 전략(Country focus on results)항목은 여타 기구와 비교했을 때도 매우 잘 실천하는 것으로 나타남. 또한 결과 중심의 활동 문화(Corporate focus on results)항목은 여타 기구들도 잘 실행하고 있으나 점수가 낮아도 큰 틀에서 해석할 경우 AfDB가 더 이 항목을 상대적으로 적극적으로 추진하는 것으로 사료됨.

(2) 운영관리(Operational Management) 영역

ㅇ AfDB는 운영관리 영역 내에서 자원 배당결정(Resource allocation decisions), 재원 책임성(Financial accountability) 항목은 여타 기구와 비교했을 때 다른 항목보다 더 긍정적으로 평가 됨. 더 나아가 성과중심의 프로그래밍(Performance-oriented programming) 항목은 Adequate로 평가 되었으나 여타 기구에 비해서는 상대적으로 잘 실천 하고 있음.

ㅇ 하지만 의사결정 분권화(Delegating authority)와 인력관리(Managing human resources) 항목은 inadequate 척도 내의 점수를 획득하였으며 같은 해에 평가된 여타 기구와 비교했을 때 전반적으로 여타 기구들은 다른 항목에 비해서 이 두 항목을 잘 실천 하고 있는 않아 AfDB는 상대적으로 더 노력이 필요함. 더 나아가 이 두 항목 모두 2009년 평가 결과 보다 더 낮은 비율을 보임. MOPAN 보고서에서는 의사결정 분권화 항목은 지역 내 회원국(Regional Member Countries)중 취약국(Fragile state)의 참여를 더 요구하고 있음.

(3) 파트너십관리(Relationship Management) 영역

ㅇ 파트너십관리 영역 또한 전반적으로 긍정적인 평가를 받은 영역 중 하나임. 5개의 지표 모두 Adequate 척도 내의 점수를 획득함. 그러나 동년도 여타 기구들

과 비교했을 때 절차/과정 조정(Harmonising procedures), 현지 사정을 고려한 절차 마련(Adjusting procedures)는 더 노력을 요구하고 있음. 더 나아가 수원국 개발계획 지원(Supporting national plans), 수원국 시스템 활용(Using country systems), 및 절차/과정 조정 항목은 2009년 평가 결과 보다 더 낮은 비율을 보임. MOPAN 보고서에는 절차 마련 항목이 개선되었다고 평가하였으나 AfDB의 전체 절차 시간이 아직도 너무 오래 걸리는 것으로 평가됨.

(4) 지식관리(Knowledge Management) 영역

ㅇ 위 3개의 평가영역과 마찬가지로 지식관리 모두 Adequate으로 평가됨. 이중 활동 정보공유(Presents performance information)항목은 같은 해에 평가된 타 기구들에 비해 상대적으로 지식 공유 활동이 매우 활발한 것으로 보이나 지식 공유(Disseminates lessons learned)의 경우 2009년 평가 결과 보다 더 낮은 비율을 보이며 여타 기구에 비해서는 개선 노력이 요구됨.

(5) 개발효과성(Development Effectiveness) 영역

ㅇ 기구차원 성과 도출(Progress towards organisatio-wide outcomes)와 국가차원의 MDGs달성에의 기여도(Relevance of objectives and programme of work to stakeholders)항목은 타기구에 비해 잘 실천하고 있으나 국별 목표 및 우선순위 달성에의 기여(contribution to country-level goals and priorities) 지표의 경우, 상당히 낮은 비율 및 점수를 기록하며 UNDP와 함께 inadequate으로 평가됨에 따라 여타 지표에 비해 더 많은 개선 노력이 요구됨.

6) 소결 및 시사점

ㅇ 2012년 평가 결과에서는 2009년 평가 결과 대비, 개선이 이루어진 지표와 이루어지지 않은 지표 또는 퇴보한 지표 등 지표별로 비교할 수 있었음. 이 역시 척도의 구간 별 점수 및 구분이 다르고 개발효과성 영역이 추가되는 등 세부 내용에 있어서는 일정 부분 차이를 보임에 따라 사실상 비교가 어려우나 연구

팀의 분석방법을 적용해 비교가 용이했음.

ㅇ 2009년 MOPAN 보고서에서는 2점대의 점수를 받은 3개의 지표, 의사결정 분권화(Delegating decision making), 인력관리(Managing human resources) 지표, 및 현지 사정을 고려한 절차 마련(Adjusting procedures)를 중심으로 개선 노력의 필요성을 강조하고 있으며, 가장 높은 점수를 받은 2개의 지표, 재원 배분(Aid allocation decision), 기구 활동 평가(Monitoring external results)의 성과를 강조하고 있음. 그러나 여타 기구와 비교했을 때 실제로 성과중심의 프로그래밍(Performance- oriented programming) 항목과 성과 정보 활용(Using performance information) 항목이 다른 항목과 비교해서 그리고 여타 기구의 평균 점수와 비교했을 때 더 높은 점수를 받고 있음.

ㅇ 2012년 MOPAN 보고서에 따르면 2012년 전반적인 항목이 다 Adequate으로 평가되었으며 명확한 목적(Mandate)에 입각하여 투명성을 갖고 활동하고 있음. 2009년에 이어서 2012년에도 의사결정 분권화(Delegating decision making)의 개선에 더 노력을 요구하였음. AfDB는 결과 중심의 개혁 계획에 중점을 두고 있으며 결과를 관리하는 역량을 개선하고자 노력하고 있음. 그러나 기관전반의 결과를 보고하는 체계와 시스템은 더 개선이 요구됨.

나. GAVI 세계백신면역연합

PART I. 기구정보요약

• **분류** 기타 (공공-민간 파트너십)
  - 재원조달: 직접 기여(69%), 혁신적 재원(31%)
• **설립연혁** 2000

• **조직**
  - 사무국 본부 : 스위스 제네바, 미국 워싱턴 DC
  - 사무국은 CEO를 선두로, 6개 부서(department)로 구성. 프로그램 기금을 위한 재원 확보, 프로그램 승인 및 지급 조정, 정책 개발 및 전략 이행, 모니터링 및 평가, 법률적, 재정적 관리, 이사회 및 위원회 행정 담당
  - 국가사무소 부재
  - 대표(CEO)* : Dr. Seth Berkeley [미국]
  - 부대표(Deputy CEO) : Ms. Anuradha Gupta [인도]
  * 이사회에 의해 임명

• **이사회(Board)**
  - 개발도상국 및 공여국 정부, 국제기구(UNICEF, WHO, 세계은행), 민간 재단(게이츠 재단), 시민사회, 백신업계, 연구 및 기술 전문가, GAVI 대표 등 총 28석으로 구성됨. GAVI 전략 방향, 정책 입안 및 운영 감독 등을 담당

• **주요 활동 목적(Mission)**
  - 백신에 대한 접근성 증가를 통해 아동 생명 살리고 인간의 건강 보호

• **비교우위 및 기구특징**
  - 개발도상국에 백신 보급 확대라는 목표 하에 기존의 보건 기구, 공여국, 민간 백신 업계, 시민 사회 등 국제사회 다양한 행위자를 집결시켜 효과적인 재원 조성 역할 이행. 수혜국에 직원 파견하지 않고, 수혜국 정부로부터 직접 사업보고서를 받는 효율적인 관리 구조 도입

• **주요 활동**
  1. 백신 보급 확대
  2. 보건 체계 강화
  3. 지속적 재원 조달
  4. 백신 시장 조성

• **수입·지출 현황**

-수입(2014년도 기준): 총 1,174 (단위, USD백만불)



- 중점분야별 예산집행 비율(2014년도 기준, %)



• **MOPAN과의 연관성**
  - GAVI는 2012년 처음으로 MOPAN 평가대상기구로 선정됨.

1) 설립 및 주요기능

가) 설립 및 분류

(1) 분류: 기타(민관협력)

- 재원조달 : 직접 기여(공여국 정부 및 민간 부문 지원) 69%, 혁신적 재원(국제 백신개발채권(IFFIm) 및 선시장공약(AMC) 등) 31%

(2) 설립연혁 2000년 1월

- 지속적인 백신보급을 통한 개발도상국 아동 보건 증진을 목적으로 창설
- 2000년 스위스 다보스 포럼에서 개도국 아동에게 백신을 공급하는 국제기구를 구성하자는 제안에 따라 공공부문과 민간이 협력한 국제기구로 창립

나) 조직

(1) 대표(CEO) 및 부대표(Deputy CEO)

- 대표(CEO): GAVI 사무국 주도하며 이사회 회원(비 투표 회원) 역임. 이사회에 의해 임명. 현 대표는 GAVI 3대 대표로 2011년 부임한 전염병학자이자 의사인 Dr. Seth Berkeley(미국)
- 부대표(Deputy CEO): 운영 및 사업 개발 담당. 현 부대표는 Ms. Anuradha Gupta(인도)

(2) 사무국 및 국가사무소

- 사무국: 스위스 제네바, 미국 워싱턴 DC
- 사무국은 CEO를 선두로, 6개 부서(department)로 구성. 프로그램 기금을 위한 재원 확보, 프로그램 승인 및 지급 조정, 정책 개발 및 전략 이행, 모니터링 및 평가, 법률적, 재정적 관리, 이사회 및 위원회 행정 담당
- 국가 사무소 부재

(3) 이사회(Board)

- 개발도상국 및 공여국 정부, 국제기구(UNICEF, WHO, 세계은행), 민간 재단(게이츠 재단), 시민사회, 백신업계, 연구 및 기술 전문가, GAVI 대표 등 총 28석
- 최고의사결정기구(supreme governing body)로써 정관 및 기타 내규 개정, 정책 및 전략 설립 등 GAVI 전략 방향 및 운영 감독의 기능. 6개 위원회

(committee)에 특정 업무 위임

- 6개 위원회: 경영 위원회, 프로그램 및 정책 위원회, 거버넌스 위원회, 투자 위원회, 회계 감사 및 재정 위원회, 평가 자문 위원회

다) 주요 활동목적(Mission)

ㅇ 개발도상국의 백신에 대한 접근성 증가를 통해 아동 생명 살리고 인간의 건강 보호

라) 기구특징

(1) 개발도상국에 백신 보급 확대라는 목표 하에 기존의 보건 기구, 공여국, 민간 백신 업계, 시민 사회 등 국제사회 다양한 행위자를 집결시켜 효과적인 재원 조성 역할 이행

(2) 국제백신개발채권 및 선시장공약 등 민간분야의 자금 조달 솔루션을 공공분야에 적용하는 혁신적 개발 재원을 통해 지속적이고 예측 가능한 자금 조달 추구

(3) 수혜국에 직원 파견하지 않고, 수혜국 정부로부터 직접 사업보고서를 받는 효율적인 관리 구조 도입

2) 중점분야 및 기대성과

가) 2011-2015년 4대 전략적 목표[30)]

(1) 백신 보급 확대(The vaccine goal): 국가 의사 결정 강화를 통해 신규 백신 및 충분히 활용되지 못하고 있는 백신 보급 확대

(2) 보건 체계 강화(The health systems goal): 면역 보급을 위해 필요한 통합적인 보건 체계 역량 강화에 기여

(3) 지속적 재원 조달(The financing goal): 글로벌 재원 조달의 예측 가능성을 높이고 면역을 위한 국가 재정의 지속성 향상

(4) 시장 조성(The market-shaping goal): 적합하고 품질 좋은 백신을 저렴하고 지속적인 가격에 개발도상국에 공급할 수 있도록 백신 시장 조성

30) GAVI(2010). 2011-2015년 세계백신면역연합 전략 및 경영계획, p. 1.
http://www.gavi.org/about/strategy/phase-iii-(2011-15)/

나) 2011-2015 기대성과(Outcome)[31]

(1) 신규 혹은 충분히 활용되지 못하고 있는 백신의 활용 가속(Accelerated uptake and use of underused and new vaccines)

(2) 강화된 보건 체계(Strengthened health systems)

(3) 글로벌 재원 조달의 예측 가능성 증가(Increased predictability of global financing)

(4) 국가 재원 조달의 지속성 향상(Improved sustainability of national financing)

(5) 건강한 백신 시장(Healthy vaccine markets)

다) 중점분야 및 전략계획 변천과정(2007~2015년)[32]

Phase I (2000-2006)	Phase II (2007-2010)	Phase III (2011-2015)	Phase IV (2016-2020)
Supply of new and underused vaccines	Contribute to strengthening the capacity of the health system to deliver immunisation and other health services in a sustainable manner	The Vaccine Goal: Accelerate the uptake and coverage of vaccines	Accelerate equitable uptake and coverage of vaccines
Strengthening vaccine delivery systems	Accelerate the uptake and use of underused and new vaccines and associated technologies and improve vaccine supply security	The Systems Goal: Increase effectiveness and efficiency of immunization delivery as an integrated part of strengthened health systems	Increase effectiveness and efficiency of immunisation delivery as an integrated part of strengthened health systems
	Increase the predictability and sustainability of long-term financing for	The Sustainability Goal: Improve sustainability of national immunisation	Improve sustainability of national

31) GAVI(2010). 2011-2015년 세계백신면역연합 모니터링 및 평가 프레임워크 전략, p. 5.

http://www.gavi.org/about/strategy

32) 세계백신면역연합 홈페이지 내 Phase I 및 Phase II 전략 부분 참고.

http://www.gavi.org/about/strategy/phase-ii-(2007-10)/

http://www.gavi.org/about/strategy/phase-i-(2000-06)/

	national immunisation programmes	programmes	immunisation programmes
	Increase and assess the added value of GAVI as a public private global health partnership through improved efficiency, increased advocacy and continued innovation	The Market Shaping Goal: Shape markets for vaccines and other immunization products	Shape markets for vaccines and other immunisation products

자료: GAVI Alliance Strategy and Business Plan 2011-2015

라) 최근 주요 전략계획 변화

ㅇ 새로운 Post-2015 프레임워크 내에서 글로벌 파트너십을 통해 아동 사망률을 줄이는데 있어 백신 보급이 중요한 지표임을 계속적으로 홍보

3) GAVI 재원조달 및 관리

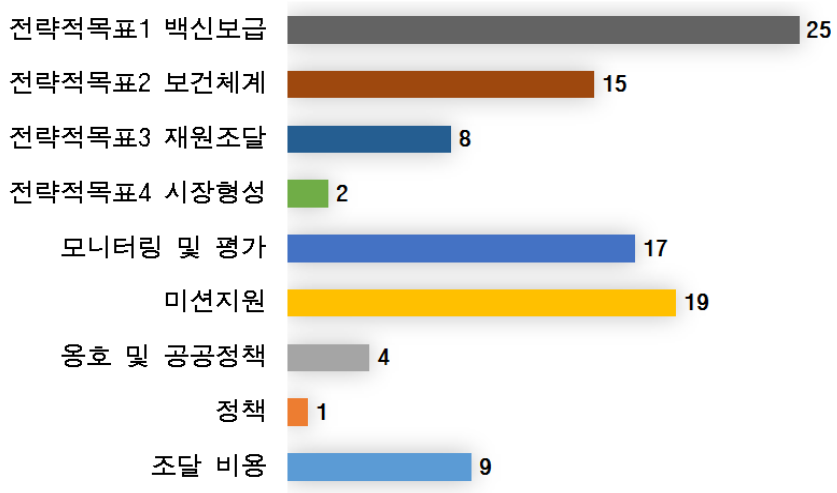
가) 수입 구조(2014년도 기준)[33)]

구 분		단위: USD백만불
Revenue	Contributions from donors	1,130
	Investment and other income	42
Other revenue		2
계		1,174

자료: GAVI Alliance Annual Financial Report 2014

33) GAVI(2015). 2014년 연간재무보고서, p. 6.
http://www.gavi.org/funding/financial-reports/

나) 중점분야별 예상 집행 비율(2014년 기준, %)[34]



자료: GAVI 2015 Business Plan and Budget

다) 2015 예산(안)[35]

구 분		비율(%)
Programme implementation	전략적 목표 1 백신보급 전략적 목표 2 보건체계 전략적 목표 3 재원조달 전략적 목표 4 시장 형성 조달비용 옹호 및 공공정책 모니터링 및 평가 정책	82
Mission support		18

자료: GAVI 2015 Business Plan and Budget

4) MOPAN과의 연관성

가) GAVI는 2012년 처음으로 MOPAN 평가대상기구로 선정됨.

34) GAVI(2014). 2015년 세계백신면역연합 경영계획 및 예산, p. 17.
http://www.gavi.org/search/?SearchText=2015%20business%20plan%20and%20budget

35) GAVI(2014). 2015년 세계백신면역연합 경영계획 및 예산, p. 17.
http://www.gavi.org/search/?SearchText=2015%20business%20plan%20and%20budget

PART II. 평가결과요약

• 2012
  – **(평가방법)** Common Approach*
    * 주요지표 및 세부지표 구성에 변화가 있었으며 기존 4개 영역에 더해 개발효과성 영역을 추가함.
  – **(평가영역)** 전략관리, 운영관리, 파트너십관리, 지식관리 및 개발효과성 등 총 5개 영역
  – **(대상국)** 캄보디아, 콩고민주공화국, 가나, 온두라스, 모로코, 니제르, 나이지리아, 필리핀, 짐바브웨 등 총 9개국
  – **(평가결과)** 반 이상의 지표(11개)에서 strong 점수를 획득함.
    · 운영관리 영역 중 재원 배분(Resource allocation decisions) 지표는 GAVI 평가 전체 지표 중 가장 높은 점수를 획득했지만, 같은 해 평가 받은 여타 기구와 비교했을 때 GAVI가 상대적으로 이 항목에서 강점을 보였다고 평가하기 어려움. 이와 대조적으로 성과 기반 원조 관리(Linking aid management to performance) 지표의 경우 GAVI 전체 평가 중 가장 낮은 점수를 받았지만, 여타 기구와 비교했을 때 오히려 평균보다 다소 높은 비율이었음.
    · 전략관리 영역 중 거버넌스, HIV/AIDS 등 주제별 이슈 중심 전략(Focus on thematic priorities) 지표는 MOPAN 평가에서는 adequate 점수를 획득했지만 여타 기구에 비해 평균보다 낮은 성과를 보임. 이는 2012년 GAVI 평가 전체 지표 중 두 번째로 낮은 점수이기도 함에 따라 기구가 중점적으로 개선노력을 기울여야 할 부분 중 하나로 사료됨.

1) 2012년(Common Approach)

가) 평가 방법 및 결과 요약

(1) 평가방법

ㅇ 2012년은 Common Approach에 '개발효과성' 영역을 최초로 도입했지만, 직접적으로 개발활동을 수행하지 않는 GAVI는 UNAIDS와 함께 동 영역 평가에서 제외됨. 대상 국가는 캄보디아, 콩고민주공화국, 가나, 온두라스, 모로코, 니제르, 나이지리아, 필리핀, 짐바브웨로 총 9개국이었음.

ㅇ MOPAN 평가 척도

- 4대 평가영역(총 6단계)

척도	매우 우수	우수	보통	부족	미흡	매우 미흡
	Very Strong	Strong	Adequate	inadequate	weak	very weak
점수	5.5-6.0	4.5-5.49	3.5-4.49	2.5-3.49	1.5-2.49	1.00-1.49

ㅇ 연구팀 분석

- MOPAN 평가 결과를 분석하기 위해 비교우위지수라는 통계 분석 방법을 적용하여 정리함. 하기 결과요약표 중 알파벳으로 표기한 부분의 계산법은 아래와 같음.
  - · A : 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수
  - · B : 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수
  - · C : B 대비 A의 비율

(2) 결과요약

ㅇ 2012년 MOPAN 평가 보고서에서 GAVI는 반 이상의 지표(11개)에서 strong 점수를 획득함.

- 운영관리 영역 중 재원 배분(Resource allocation decisions) 지표는 GAVI

평가 전체 지표 중 가장 높은 점수를 획득했지만, 같은 해 평가 받은 여타 기구와 비교했을 때 GAVI가 상대적으로 이 항목에서 강점을 보였다고 평가하기 어려움. 이와 대조적으로 성과 기반 원조 관리(Linking aid management to performance) 지표의 경우 GAVI 전체 평가 중 가장 낮은 점수를 받았지만, 여타 기구와 비교했을 때 오히려 평균보다 다소 높은 비율이었음.

- 전략관리 영역 중 거버넌스, HIV/AIDS 등 주제별 이슈 중심 전략(Focus on thematic priorities) 지표는 MOPAN 평가에서는 adequate 점수를 획득했지만 여타 기구에 비해 평균보다 낮은 성과를 보임. 이는 2012년 GAVI 평가 전체 지표 중 두 번째로 낮은 점수이기도 함에 따라 기구가 중점적으로 개선 노력을 기울여야 할 부분 중 하나로 사료됨.

나) 지표별 평가결과

평가 영역	주요성과지표(KPI)	AfDB	GAVI	UN AIDS	UN DP	UNI CEF	WB	지표 평균	A	B	C
전략 관리	Providing direction for results	4.54	4.69	4.82	4.63	5.34	4.96	4.83	1.04	1.20	0.87
	Corporate focus on results	4.12	4.26	4.26	3.37	4.45	4.27	4.12	0.95	1.02	0.93
	Focus on thematic priorities	4.09	4.10	4.33	4.26	4.31	4.35	4.24	0.91	1.05	0.87
	Country focus on results	4.73	4.72	4.39	4.35	4.92	4.67	4.63	1.05	1.15	0.91
운영 관리	Resource allocation decisions	4.74	4.87	4.61	4.14	4.66	4.68	4.62	1.08	1.15	0.95
	Linking aid management to performance	3.39	3.84	4.49	3.47	2.92	3.73	3.64	0.85	0.90	0.95
	Financial accountability	4.71	4.82	4.11	4.77	5.30	4.91	4.77	1.07	1.18	0.91
	Using performance information	4.04	4.59	4.71	4.09	4.69	4.50	4.43	1.02	1.10	0.93
	Managing human resources	3.27	4.29	4.54	3.56	4.69	4.21	4.09	0.96	1.02	0.94
	Performance oriented programming	4.17	4.20	4.40	3.64	3.27	4.19	3.98	0.94	0.99	0.95
	Delegating authority	3.18		4.89	4.71	4.38	4.23	4.27		1.06	
	Humanitarian principles										
파트너십 관리	Supporting national plans	4.15	4.86	4.66	4.64	4.79	4.78	4.65	1.08	1.15	0.94
	Adjusting procedures	3.60	4.52	4.30	3.96	4.37	4.09	4.14	1.01	1.03	0.98
	Using country systems	3.95	4.72	4.74	4.08	4.02	4.35	4.31	1.05	1.07	0.98
	Contributing to policy dialogue	4.19	4.65	4.83	4.76	4.83	4.64	4.65	1.04	1.15	0.90
	Harmonising procedures	3.54	4.40	4.75	4.74	4.74	4.37	4.42	0.98	1.10	0.89
	Managing the cluster										
지식 관리	Evaluating external results	4.12	4.57	3.73	4.80	4.70	4.52	4.40	1.02	1.09	0.93
	Presenting performance information	4.05	4.19	4.10	3.41	3.51	3.93	3.86	0.93	0.96	0.97
	Dissemination of lessons learned	3.84	4.58	4.81	4.60	3.99	4.47	4.38	1.02	1.09	0.94
개발 효과성	Progress towards organisation-wide outcomes	2.00			2.00	2.00	3.00	2.25		0.56	
	Contribution to country-level goals and priorities	2.00			2.00	3.00	3.00	2.50		0.62	
	Contribution to MDGs at the country level	2.00			2.00	2.00	3.00	2.25		0.56	
	Relevance of objectives and programme of work to stakeholders	3.00			3.00	4.00	3.00	3.25		0.81	
	평균	3.71	4.49	4.50	3.87	4.16	4.17	4.03			

* A: 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수, B: 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수, C: B 대비 A의 비율

(1) 전략관리(Strategic Management) 영역

ㅇ 전략관리 영역의 경우, MOPAN 평가 보고서에서 대체로 보통 및 우수 점수를 획득함. 그러나 같은 해에 평가된 여타 기구와 비교했을 때 다소 차이가 있음. 특히 결과중심 관리 및 기구 활동 목적(Mandate)에 입각한 전략수립(Providing direction for results) 및 결과중심의 국별 전략(Country focus on results) 지표는 MOPAN 평가 보고서에서는 4.5 이상으로 우수 점수를 받았지만, 여타 기구에 비해 지표별 평균에서 낮은 비율을 보임. 이밖에도 거버넌스, HIV/AIDS 등 주제별 이슈 중심 전략(Focus on thematic priorities) 지표 역시 보고서에서는 4점대를 받아 adequate 점수를 획득했지만 여타 기구에 비해 평균보다 낮은 성과를 달성함. 이는 2012년 GAVI 평가 전체 지표 중 두 번째로 낮은 점수이기도 함에 따라 기구가 중점적으로 개선노력을 기울여야 할 부분 중 하나로 사료됨.

(2) 운영관리(Operational Management) 영역

ㅇ 운영관리 영역 중에는 재원 배분(Resource allocation decisions) 지표가 GAVI 평가 전체 지표 중 가장 높은 점수인 4.87을 획득했지만, 같은 해 평가받은 여타 기구와 비교했을 때 이는 평균적인 성과 수준이었음을 알 수 있음. 오히려 여타 기구는 이 항목에서 비율적으로 평균 이상의 성과를 달성하였다는 것을 고려했을 때 실제로 GAVI가 상대적으로 이 항목에서 강점을 보였다고 평가하기 어려움. 이와 대조적으로 성과 기반 원조 관리(Linking aid management to performance) 지표의 경우 GAVI 전체 평가 중 가장 낮은 점수인 3.84를 받았지만, 여타 기구와 비교했을 때 평균적인 성과 수준이었으며, 오히려 여타 기구 평균에 비해 다소 높은 비율이었음.

(3) 파트너십관리(Relationship Management) 영역

ㅇ 파트너십관리 영역에서는 총 5개 지표 중 4개 지표가 strong, 1개 지표가 adequate 점수를 획득함. 그 중에서 수원국 개발계획 지원(Supporting

national plans) 지표는 GAVI 평가 전체 지표 중 두 번째로 높은 점수인 4.86을 얻었지만 여타 기구와 비교했을 때 평균에 약간 미치지 못하는 수준이었음. 정책대화에의 기여(Contributing to policy dialogue) 지표 역시 MOPAN 평가에서는 우수 점수인 4.65을 획득했지만, 여타 기구는 이 항목에 있어 평균적으로 높은 비율을 차지했으므로 GAVI의 성과는 상대적으로 strong하다고 볼 수 없음.

(4) 지식관리(Knowledge Management) 영역

ㅇ 지식관리의 경우, 총 3개 지표 중 2개에 해당하는 기구 활동 평가(Evaluating external results) 및 지식 공유(Dissemination of lessons learned) 지표에서 strong 점수를 획득함. 하지만 실제로 여타 기구와 비교했을 때 평균에 약간 밑도는 성과 수준이었음.

2) 소결 및 시사점

ㅇ 2012년 MOPAN 평가 보고서에서 GAVI는 very strong에 해당하는 점수를 획득한 지표가 없음. 단, 반 이상의 지표(11개)에서 strong 점수를 받았지만, 지표별 기구 평균 비율과 비교했을 때 평균 이상을 기록한 지표는 없었으므로 MOPAN 보고서에서 언급하지 않은 개선점에 대해 알 수 있었음. 마찬가지로 MOPAN 보고서에서는 가장 낮은 점수를 받은 지표도 여타 기구 평균 비율과 비교했을 때는 평균적 수준임을 알 수 있었음.

다. GFATM 에이즈·결핵·
말라리아 퇴치를 위한 세계기금

PART I. 기구정보요약

• **분류** 재원조달(Financing Institution)
• **설립연혁** 2002년

• **조직**
- 사무국 본부 : 스위스 제네바
- 국가사무소 : 별도의 국가 사무소를 운영하지 않음
- 총재(Executive Director): Dr. Mark Dybuln [미국]
  * 이사회에 의해 임명되며 임기는 4년

• **이사회(Board)**
투표권을 가진 20명의 회원(voting members)과 8명의 투표권 미소지 회원들(non-voting members)로 구성
- 투표권 소지 회원: 공여국, NGO, HIV, 결핵, 말라리아 감염 지역사회 대표들을 포함
- 투표권 미소지 회원: 이사장, 부이사장, 세계보건기구(WHO), 세계은행(World Bank)의 대표를 포함

* 이사회는 3개의 위원회를 통해 전략 개발, 거버넌스 관리감독, 기금의 성과 평가, 위험관리, 재원 관리(Commitment of financial resources), 파트너십 관리, 재원 유통 및 옹호 등의 기능을 담당

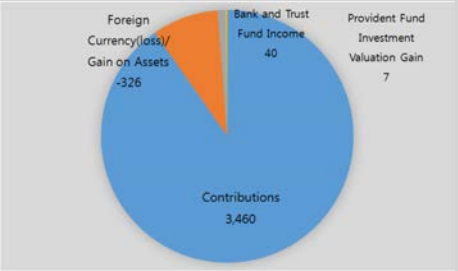
- 이사회 산하 위원회:
  ◦ 회계·윤리 위원회(Audit and Ethics Committee)
  ◦ 재정·운영 성과 위원회(Finance and Operational Performance Committee)
  ◦ 전략·투자·영향력 위원회(Strategy, Investment and Impact Committee)

• **주요 활동 목적(Mission)**
- 재원의 모금, 관리, 지출을 통해 에이즈, 결핵, 말라리아 퇴치를 위해 노력하고 있는 국가들에게 지속적이고 중대한 기여를 모색
- MDGs의 일환으로 빈곤퇴치에 기여

• **비교우위 및 기구특징**
- GFATM은 에이즈, 결핵, 말라리아 3개의 질병 퇴치를 위한 재원을 조달하는 기구(financing institution)로, 현장에서의 프로그램 운영은 하지 않음.
- 파트너십, 수원국의 주인의식, 성과에 기반한 재원 제공, 투명성을 원칙으로 기금을 운용
- 전략적 목표가 유사한 UNAIDS 및 PEPFAR와 파트너십을 형성하여 활동하며, 위 3개 기관은 국제사회의 에이즈 퇴치를 위한 원조의 약 90%를 차지

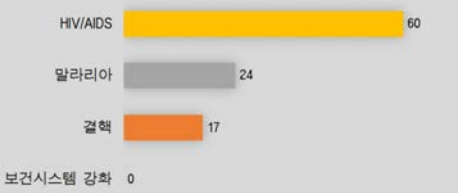
• **주요 활동(2012-2016년 전략계획)**
- 전략적 투자
- 재원 모델의 진화
- 성공적인 기금 집행을 위한 적극적 지원 제공
- 인권 증진 및 수호
- 수익 유지 및 재원 동원

• **수입·지출 현황**
-수입(2014년도 기준): 총 3,181(단위, USD 백만불)



* 외환손차익으로 인한 수입 10%의 손실 발생

- 중점분야별 예산집행 비율(2014년도 기준, %)



• **지역별 지원 순위**

Programme (2014)
1. 아프리카 · 중동
2. 고위험 아프리카 국가 2
3. 고위험 아프리카 국가 1
4. 고위험 아시아 국가
5. 아시아 · 유럽 · 중남미· 캐리비안

• **MOPAN과의 연관성**
- MOPAN의 평가 실적이 없는 기구

1) 설립 및 주요기능

가) 설립 및 분류[36]

(1) 분류: 재원조달(Financing Institution)

(2) 설립연혁 2002년

- 1999년 세계보건기구(WHO) Gro Harlem Brundtland 사무총장(Executive Director)에 의해 말라리아, HIV, 결핵 퇴치를 위한 세계보건기금 형성의 필요성이 대두되었고 2001년 UN 사무총장 Kofi Annan의 주도로 기금의 설치, 2003년부터 본격적인 활동 시작[37]

나) 조직

(1) 총재[38]

- 총재(Executive Director): 기금의 이사회에서 임명하며, 임기는 4년임. 현 총재는 미 국무부 글로벌 에이즈 조정관(U.S. Global AIDS Coordinator)으로 재직한 Dr. Mark Dybuln로 2013.1월 임명

  ※ 조지타운 의과대학을 졸업한 인재로 '에이즈 퇴치를 위한 대통령 비상계획'(PEPFAR)의 설계에 주도적 역할을 수행

- GFATM 사무국 직원: 약 650여명의 정규직 직원(2014년 기준)[39]

(2) 사무국[40]

- 본부: 스위스 제네바
- 사무국은 기금의 전반적인 운영을 담당하며 전략 및 정책의 실행, 기금 모금, 공여기관 관리, 실행기관에 지원을 제공함.

---

36) The Global Fund(2015). GFATM 웹사이트에서 발췌.
http://www.theglobalfund.org/en/overview/

37) The Global Fund(2002). The Global Fund 2002-2003 Annual Report Summary.
http://www.theglobalfund.org/en/archive/annualreports/

38) The Global Fund(2015). GFATM 웹사이트에서 발췌.
http://www.theglobalfund.org/en/organization/executivedirector/

39) The Global Fund(2015). GFATM 웹사이트에서 발췌.
http://www.theglobalfund.org/en/organization/

40) The Global Fund(2015). GFATM 웹사이트에서 발췌.
http://www.theglobalfund.org/en/overview/

(3) 국가사무소

- GFATM은 국가사무소를 운영하고 있지 않음.
- 국가사무소를 대신하여 외부 컨설턴트(independent consultant)로 구성된 '현지기금요원' (Local Fund Agent)이 예산집행 평가 및 데이터 업무를 수행함.

(4) 이사회(Board)[41]

- 이사회는 공여국, NGO, HIV, 결핵, 말라리아 감염 지역사회 대표들을 포함하는 투표권을 가진 20명의 회원들(voting members)로 구성되어 있으며, 이외에도 이사장, 부이사장, 세계보건기구(WHO), 세계은행(World Bank)의 대표를 포함하는 8명의 투표권 미소지 회원들(non-voting members)로 구성됨.
- 이사회는 회계·윤리 위원회(Audit and Ethics Committee), 재정·운영 성과 위원회(Finance and Operational Performance Committee), 전략·투자·영향력 위원회(Strategy, Investment and Impact Committee)를 통해 전략 개발, 거버넌스 관리감독, 기금의 성과 평가, 위험관리, 재원 관리, 파트너십 관리, 재원 유통 및 옹호 등의 기능을 담당함.

다) 주요 활동목적(Mission)[42]

(1) 재원의 모금, 관리, 지출을 통해 에이즈, 결핵, 말라리아 퇴치를 위해 노력하고 있는 국가들에게 지속적이고 중대한 기여를 모색

(2) MDGs의 일환으로 빈곤퇴치에 기여

라) 기구특징

(1) GFATM은 에이즈, 결핵, 말라리아 3개의 질병 퇴치를 위한 기금을 조달하는 기구(financing institution)이며 현장에서의 프로그램 운영은 하지 않음.

(2) 파트너십, 수원국의 주인의식, 성과에 기반한 재원 제공, 투명성을 원칙으로 기금을 운용

(3) 전략적 목표가 유사한 UNAIDS 및 PEPFAR와 파트너십을 형성하여 활동하며,

41) The Global Fund(2015). GFATM 웹사이트에서 발췌.
http://www.theglobalfund.org/en/board/

42) The Global Fund(2012). The Global Fund Strategy 2012-2016: Investing for Impact, p.5.
http://www.theglobalfund.org/en/strategy/

위 3개 기관은 국제사회의 에이즈 퇴치를 위한 원조의 약 90%를 차지[43]

2) 중점분야 및 기대성과

가) 2012-16년 3대 중점분야[44]

(1) HIV/AIDS 퇴치

(2) 결핵퇴치

(3) 말라리아 퇴치

나) 2012-2016 기대성과(Goals)[45]

(1) 2012-2016년 기간 동안 1000만 명의 생명 구제(10 million lives saved over 2012-2016)

(2) 2012-2016년 기간 동안 1억 4천-1억 8천명의 감염 방지(140-180 million new infections prevented over 2012-2016)

다) 중점분야 및 전략계획 변천과정

Strategic Objectives(2012-2016)[46]	Strategic Framework(2017-2021)
Invest more strategically	2015년 11월 중 발표 예정
Evolve the funding model	
Actively support grant implementation success	
Sustain the gains, mobilize resources	
Innovate for greater impact	

자료: The Global Fund Strategy 2012-2016

(1) GFATM은 이사회 산하 전략·투자·영향력 위원회의 주도 하에 2015년 11월까지 차기 '2017-2021 전략'을 수립할 계획

43) UNAIDS(2014). 제34회 UNAIDS 프로그램 조정 이사회 보고서, p. 3.
http://www.unaids.org/sites/default/files/documents/20140612_GFTAM_PEPFAR_Collaboration_EN.pdf

44) The Global Fund(2012). The Global Fund Strategy 2012-2016: Investing for Impact, p. 5.
http://www.theglobalfund.org/en/strategy/

45) Ibid, p. 5.

46) Ibid, p. 2.

(2) 기존의 전략이 전염병의 퇴치, 회복성·지속성을 강조한 보건시스템 구축, 인권 수호, 혁신·파트너십을 강조했다면, 차기 전략은 여성과 여아가 당면한 과제 해결, 회복성·지속성을 강조한 보건시스템에 대한 지원과 지속가능성 및 인권 강화를 목표로 할 예정[47)]

라) 최근 주요 전략계획 변화[48)]

(1) 고위험 국가들(highest-impact countries)을 중심으로 기금을 집행

(2) 기존의 라운드 제도(rounds system)에 입각한 재원 모델은 불규칙한 지원 시기로 인하여 수원국 정부들로 하여금 지원 시기 및 지원 금액의 예측 및 산정을 어렵게 한다는 점을 인지하고 이를 보다 유연하고 효과적인 재원 모델로 대체

※ 지원 시기의 규칙성(iterative) 확보 및 대화에 기반한 지원 절차(dialogue based application process) 마련을 강조

3) GFATM 재원조달 및 관리[49)]

가) 수입 구조(2014년도 기준)

구 분	단위: USD 백만불
Contributions - 공여국의 기여금(Donor contribution) - 회수 불능 기여금 제공의 전환(Reversal of provision for un-collectible contributions) - 회수가능 보조금의 공정 가치(Risk provision on recoverable from grants)	3,460
Foreign currency (loss)/ gain on assets - 외환손차익(Net foreign exchange (loss)/ gain on assets)	(326)
Bank and Trust Fund income	40
Provident Fund investment valuation gain	7
계	3,181

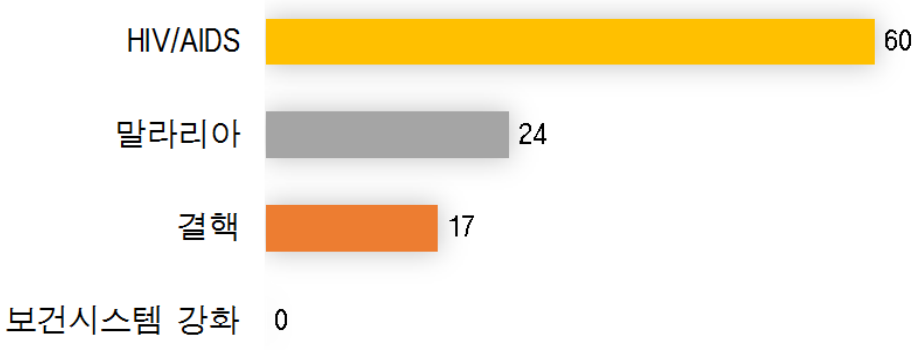
자료: The Global Fund 2014 Annual Financial Report

47) The Global Fund(2015). GFATM 웹사이트에서 발췌.
http://www.theglobalfund.org/en/strategy/

48) The Global Fund(2012).The Global Fund Strategy 2012-2016, p.12-13.
http://www.theglobalfund.org/en/strategy/

49) The Global Fund(2014). 2014 재정보고서, p. 26.
http://www.theglobalfund.org/en/publications/

나) 중점분야별 예산 집행 비율(2014년 기준, %)[50]



자료: The Global Fund 2014 Annual Financial Report

다) 2014년도 지출 예산[51]

구 분	비율(%)
1. Grants	90.98
2. Foreign currency gain(loss)/loss on liabilities	-1.20
3. Operating expenses	10.22

자료: The Global Fund 2014 Annual Financial Report

- ㅇ 수원국의 소득수준과 질병 부담(disease burden) 정도, 기금 이외의 재원 대안(alternative financing) 마련의 가능성, 지원의 역사 등을 고려하여 예산을 배분
- ㅇ 각 질병마다 지정된 예산 모듈, 개입 패키지(intervention package), 예산 범위에 따라 예산 집행

라) 지역별 사업(Programme) 지원현황(2014년 기준)[52]

국가	총 예산(단위: USD 백만불)
아시아·유럽·중남미·캐리비안	373
아프리카·중동	595
고위험 아프리카 국가 1	499

50) The Global Fund(2014). 2014 재정보고서, p. 39의 자료를 토대로 계산된 비율이며, 주요 수원국에게 실질적으로 전달된 보조금(Grants to principal recipients)을 기준으로 작성.

http://www.theglobalfund.org/en/publications/

51) Ibid, p. 26.

(High impact Africa I)	
고위험 아프리카 국가 2 (High impact Africa II)	585
고위험 아시아 국가 (High impact Asia)	409
합계	2,461

자료: The Global Fund 2014 Annual Financial Report

- ㅇ 고위험 아프리카 국가 1군: 콩고민주공화국, 나이지리아, 코트디부아르, 남아프리카공화국, 남수단, 가나
- ㅇ 고위험 아프리카 국가 2군: 에티오피아, 잠비아, 케냐, 탄자니아, 우간다, 모잠비크, 짐바브웨
- ㅇ 고위험 아시아 국가: 인도, 중국, 인도네시아, 미얀마, 파키스탄, 방글라데시, 필리핀[53]

4) MOPAN과의 연관성

가) MOPAN의 평가 실적이 없는 기구임.

52) Ibid, p. 39.

53) The Global Fund(2012). 제26회 이사회 보고서, p. 12.

http://www.theglobalfund.org/documents/board/26/BM26_02GeneralManagerR1_Report_en/

라. IDB 미주개발은행

PART I. 기구정보요약

• **분류:** 다자개발은행
  - 재원조달: 일반자본재원과 특별기금
• **설립연혁** 1959년

• **조직**
  - 사무국 본부 : 워싱턴 D.C. 미국
  - 현재 역내 26개국의 차입국, 역외 22개국의 비차입국 등 총 48개국 가입
  - 총재(President): Mr. Luis Alberto Moreno[콜롬비아]
  - 부총재(Executive Vice President): Ms. Julie T. Katzman[미국]

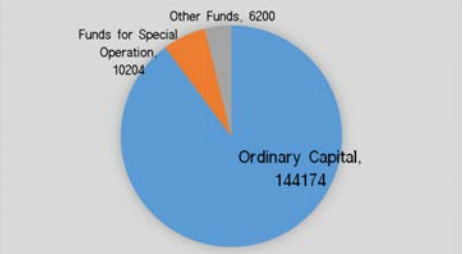
• **집행이사회(Board of Executive Directors)**
  - 집행 및 감독기관이며 3년의 임기로 14명의 이사들은 총회에서 선출
  - 제도 및 운영 정책 수립과 IDB 총재에 의해 제출된 대출 및 기술협력 계획 승인, 이자율 설정, 자본시장에서의 차임 결정, IDB 행정예산 작성 등의 일을 수행

• **주요 활동 목적(Mandate)**
  - 중남미와 카리브 지역 회원국의 지속적인 경제, 사회 개발과 역내 자유무역 및 지역 통합을 달성하기 위한 차관과 기술협력 지원 제공

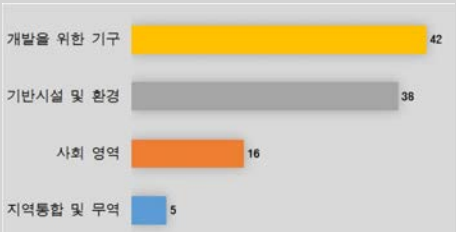
• **비교우위 및 기구특징**
  - IDB 자매기구, 미주투자공사(IIC, Inter-American Investment Corporations)와 다자투자기금(MIF, Multilateral Investment Fund)을 포함
  - 지역개발 금융기구 중 역사가 가장 오래되었으며 '10.3월 연차총회에서 2015년까지 700억불을 증자하기로 결정함으로써 자본금이 총 1,710억불이 될 전망

• **2010-2020년 4대 중점분야**
  - 공평성과 생산성을 위한 사회정책(Social policy for equity and productivity)
  - 성장과 사회복지를 위한 기구(Institutions for growth and social welfare)
  - 경쟁력 있는 지역 및 글로벌 국제 통합(Competitive regional and global international integration)
  - 기후변화의 적응 및 완화 그리고 지속가능한 재생에너지(Climate change adaptation and mitigation and sustainable and renewable energy)

• **수입·지출 현황**
  -수입(2014년도 기준): 총 160,578(단위, USD백만불)



  - 중점분야별 예산집행 비율(2014년도 기준, %)



• **국가별 IDB 조달시장 참여순위 (2014)**

역내국	역외국
1. 미국	1. 일본
2. 브라질	2. 스페인
3. 아르헨티나	3. 프랑스
4. 멕시코	4. 독일
5. 캐나다	5. 이탈리아

• **MOPAN과의 연관성**
  - IDB는 2003년과 2011년 총 2회 MOPAN 평가대상 기구로 선정
  - Survey와 Common Approach 평가 대상으로 선정됨

1) 설립 및 주요기능[54)]

가) 설립 및 분류

(1) 분류: 다자개발은행

- 재원조달 : 일반자본재원과 특별기금

(2) 설립연혁 1959년

- 1959년 OAS경제회의 후원 하에 워싱턴에서 서명 및 설립 후 1979년 미주지역 이외의 나라에 문호를 개방

나) 조직

(1) 총재 및 부총재

- 총재(President): 총회에서 선출되며 5년 임기로 현 총재는 Mr. Luis Alberto Moreno(전 콜롬비아 경제개발부 장관)
- 부총재(Executive Vice President): 총재의 추천으로 이사회에서 임명하며 현 부총재는 Ms. Julie T. Katzman(미국)
- 전체 IDB 직원: 약 2,000명

(2) 사무국

- 본부: 워싱턴 D.C. 미국

(3) 회원국

- 현재 역내 26개국의 차입국, 역외 22개국의 비차입국 등 총 48개국 가입

(4) 총회(Board of Governors)

- 의사결정기구로 48개 회원국의 Governor로 구성되며 임기는 5년이며 연례 총회가 개최

(5) 집행이사회(Board of Executive Directors)

- 집행 및 감독기관이며 3년의 임기로 14명의 이사들은 총회에서 선출
- 제도 및 운영 정책 수립과 IDB 총재에 의해 제출된 대출 및 기술협력 계획 승인, 이자율 설정, 자본시장에서의 차임 결정, IDB 행정예산 작성 등의 일을 수행

---

54) 외교부(2014), 미주개발은행 개황을 토대로 작성.
http://www.mofa.go.kr/webmodule/htsboard/template/read/korboardread.jsp?typeID=13&boardid=12998&seqno=299131&c=&t=&pagenum=1&tableName=TYPE_NAMEBOARD&pc=&dc=&wc=&lu=&vu=&iu=&du=

다) 주요 활동목적(Mandate)

ㅇ 중남미와 카리브 지역 회원국의 지속적인 경제, 사회 개발과 역내 자유무역 및 지역 통합을 달성하기 위한 차관과 기술협력 지원 제공

라) 기구특징

ㅇ IDB 자매기구, 미주투자공사(IIC, Inter-American Investment Corporations)와 다자투자기금(MIF, Multilateral Investment Fund)을 포함

ㅇ 지역개발 금융기구 중 역사가 가장 오래되었으며 2010년 3월 연차총회에서 2015년까지 700억불을 증자하기로 결정함으로써 자본금이 총 1,710억불이 될 전망

2) 중점분야 및 기대성과

가) 2010-2020년 4대 중점분야[55)]

(1) 공평성과 생산성을 위한 사회정책(Social policy for equity and productivity)

(2) 성장과 사회복지를 위한 기구(Institutions for growth and social welfare)

(3) 경쟁력 있는 지역 및 글로벌 국제 통합(Competitive regional and global international integration)

(4) 기후변화의 적응 및 완화 그리고 지속가능한 재생 에너지(Climate change adaptation and mitigation and sustainable and renewable energy)

나) 2014년 성과(Outcome)[56)]

(1) 총 168개의 프로젝트, 148개의 투자 운영, 19개의 정책기반 차관 제공

(2) 광대역 접속, 시민안보, 지속가능한 도시개발의 문제는 각 국의 구조조정에 대한 은행의 효과적이고 효율적인 반응 능력을 확인

---

55) IDB(2015). IDB 기구 전략계획 수정 Update to the Institutional Strategy 2010-2020에서 발췌.
http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=39556684

56) IDB(2014). IDB 연례보고서 Annual Report 2014에서 발췌.
https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6855/2014%20Annual%20Report.%20%20The%20Year%20in%20Review.pdf?sequence=13

다) 최근 주요 전략계획 변화[57]

(1) 은행의 촉매역할 강화(Strengthening the Bank’s Catalytic Role)

- IDB의 전략적 관련성을 강화하여 종속국과 더 좋은 관계 유지(Strengthening IDB’s strategic relevance to better serve client countries)
- IDB의 비교우위를 강화하여 촉매 기능 활용(Strengthening the IDB’s comparative advantages to harness catalytic capability)

(2) IDB의 성과 모니터링(Monitoring IDB’s Outcomes)

3) IDB 재원조달 및 관리

가) 수입 구조(2014년도 기준)[58]

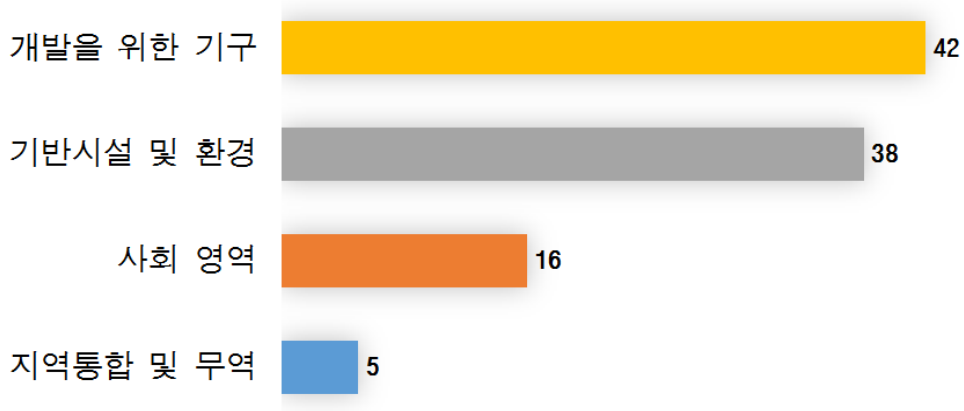
구 분	단위: USD백만불
Ordinary Capital	144,174
Fund for Special Operations (FSO)	10,204
Other Funds	6,200
계	160,578

자료: IDB Annual Report 2014

57) IDB(2015). IDB 기구 전략계획 수정 Update to the Institutional Strategy 2010-2020에서 발췌.
http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=39556684

58) IDB(2014). IDB 연례보고서 Annual Report 2014에서 발췌.
https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6855/2014%20Annual%20Report.%20%20The%20Year%20in%20Review.pdf?sequence=13

나) 중점분야별(Research Programs) 예산 집행 비율(2014년 기준)[59]



자료: IDB Annual Report 2014

다) 2014년 지출 예산[60]

구 분	단위: USD백만불
Borrowing expenses	398
Provision for loan and guarantee losses	118
Administrative expenses	668
Special programs	107
계	1,291

자료: IDB Annual Report 2014: Financial Statement

라) 국가별 IDB 조달시장 참여 현황(2014년도 기준)[61]

역내국 국가	단위: USD백만불	역외국 국가	단위: USD백만불
아르헨티나	15,992.8	오스트리아	228.0
바하마	297.9	벨기에	469.3
바베이도스	191.6	중국	3.9
벨리즈	163.8	크로아티아	69.3

59) IDB(2014). IDB 연례보고서 Annual Report 2014에서 발췌.
https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6855/2014%20Annual%20Report.%20%20The%20Year%20in%20Review.pdf?sequence=13
60) IDB(2014). IDB 재무보고서 Annual Report 2014: Financial Statement에서 발췌.
https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6856/2014%20Annual%20Report.%20%20Financial%20Statements.pdf?sequence=12
61) IDB (2014). IDB 연례보고서 Annual Report 2014에서 발췌.

볼리비아	1,284.4	덴마크	242.5
브라질	15,992.9	핀란드	228.0
칠레	4,391.8	프랑스	2,710.1
콜롬비아	4,391.8	독일	2,710.1
코스타리카	642.5	이스라엘	224.8
도미니카 공화국	857.4	이탈리아	2,710.1
에콰도르	855.8	일본	7,150.6
엘살바도르	641.2	대한민국	3.9
과테말라	824.2	네덜란드	340.2
가이아나	229.5	노르웨이	242.5
아이티	641.2	포르투갈	77.1
온두라스	642.5	슬로베니아	42.3
자메이카	824.2	스페인	2,780.9
멕시코	10,280.7	스웨덴	466.4
니카라과	641.2	스위스	672.2
파나마	641.2	영국	1,376.4
파라과이	641.2		
페루	2,140.5		
수리남	126.0		
트리니다드토바고	617.6		
우루과이	1,715.2		
베네수엘라	5,817.8		
캐나다	7,110.6		
미국	42,912.2		

자료: IDB Annual Report 2014

4) MOPAN과의 연관성

가) IDB는 2003년과 2011년 총 2회 MOPAN 평가대상기구로 선정

나) Survey와 Common Approach 평가 대상으로 선정됨.

---

https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6855/2014%20Annual%20Report.%20%20The%20Year%20in%20Review.pdf?sequence=13

PART II. 기구평가결과요약

• 2003
- **(평가방법)** Survey
- **(평가영역)** 국가 보건 정책에 대한 다자적 지원, 주인의식의 촉진, 타 개발기구와의 협력과 양자-다자 협의, 개발효과성에 대한 인식 등 총 4개 영역
- **(대상국)** 우간다, 방글라데시, 인도, 가나, 니카라과, 모잠비크, 말라위, 베트남 등 8개국
- **(평가결과)** IDB는 보건 분야 주요 공여기관이 아니며 지역개발은행의 하나로 포함되었기 때문에 2003년 평가에서 중요하게 다루어지지 않았음. IDB의 전반적인 활동은 적극적이고 효율적인 것으로 평가됨.

• 2011
- **(평가방법)** Common Approach
- **(평가영역)** 전략관리, 운영관리, 파트너십관리, 및 지식관리 등 총 4개 영역
- **(대상국)** 방글라데시, 볼리비아, 브라질, 부룬디, 에콰도르, 네팔, 페루, 탄자니아로 총 8개국
- **(평가결과)** IDB는 전략관리, 운영관리, 파트너십관리 및 지식관리 전반적으로 평균 또는 평균 이상의 점수를 획득함에 따라 대체로 평가결과가 긍정적임.
  - 특히 다른 기구에 비해 의뢰기관들이 은행의 내부과정 대한 긍정적인 평가와 인식을 갖고 있음.

1) 2003년(Survey)

가) 평가방법 및 결과 요약

(1) 평가방법

ㅇ 2003년 MOPAN 시범 평가는 MDGs 중 보건 분야에 중점을 두고 MOPAN 회원국 현지담당자를 대상으로 설문조사를 실시함.

- (평가 영역) 국가 보건정책에 대한 다자간 지원(multilateral support of national health policies), 강한 국가 주인의식 육성(fostering ownership), 및 타 개발기구와의 협력관계와 양자-다자간 대화(donor cooperation and bilateral-multilateral dialogue), 개발효과성에 대한 인식(perceptions of development effectiveness)으로 구분
- (조사대상국) 우간다, 방글라데시, 인도, 가나, 니카라과, 모잠비크, 말라위, 베트남 등 8개국
- (평가 단계) 설문조사(총 35개 문항)와 국별 토론 결과를 토대로 국별보고서(country report)를 작성하고, 이를 취합하여 최종적으로 종합보고서(synthesis report) 작성
- (설문 대상) MOPAN 전 회원국(당시 8개) 현지 담당자가 참여, 설문 응답건수는 총 37건

(2) 평가 결과

ㅇ (종합 평가) IDB는 보건 분야 주요 공여기관이 아니며 지역개발은행(Regional Development Banks)의 하나로 포함되었기 때문에 2003년 평가에서 중요하게 다루어지지 않았음. IDB의 전반적인 활동은 적극적이고 효율적인 것으로 평가됨.

ㅇ (평가의 한계) IDB는 AfDB, ADB와 함께 지역개발은행의 하나로 포함되어 독립적으로 평가된 것이 아니며 조사대상의 한계 때문에 평가 결과가 의미있다

고 보기 어려움.

- 상당수 응답자는 정보 부족으로 답변을 하지 않음. IDB는 특정 건강 프로젝트를 진행하거나 간접적으로 다른 프로젝트를 통해서 건강 부분에 관여를 하고 있으나 보건 분야의 중요 행위자로 간주 되지 않음.

2) 2011년(Common Approach)

가) 평가방법 및 결과요약

(1) 평가방법

ㅇ 평가대상기구는 UNRWA, UNHCR, UNEP, FAO, IDB 총 5개였으며 대상 국가는 방글라데시, 볼리비아, 브라질, 부룬디, 에콰도르, 네팔, 페루, 탄자니아로 총 8개국이었음.

ㅇ MOPAN 평가 척도(총 6단계)

척도	매우 우수	우수	보통	부족	미흡	매우 미흡
	Very Strong	Strong	Adequate	inadequate	weak	very weak
점수	5.5-6.0	4.5-5.49	3.5-4.49	2.5-3.49	1.5-2.49	1.00-1.49

ㅇ 연구팀 분석

- MOPAN 평가 결과를 분석하기 위해 비교우위지수라는 통계 분석 방법을 적용하여 정리함. 하기 결과요약표 중 알파벳으로 표기한 부분의 계산법은 아래와 같음.
  · A : 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수
  · B : 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수
  · C : B 대비 A의 비율

(2) 결과 요약

ㅇ IDB는 전략관리, 운영관리, 파트너십관리 및 지식관리 전반적으로 평균 또는 평균 이상의 점수를 획득함에 따라 대체로 평가결과가 긍정적임.

- 특히 다른 기구에 비해 의뢰기관들이 은행의 내부과정 대한 긍정적인 평가와 인식을 갖고 있음.

나) 지표별 평가결과

평가 영역	주요성과지표(KPIs)	UNRWA	FAO	UNHCR	UNEP	IDB	지표 평균	A	B	C
전략 관리	Providing direction for results	4.49	4.90	4.51	4.14	5.15	4.63	1.17	1.10	1.06
	Corporate focus on results	3.87	3.83	4.39	4.49	4.71	4.26	1.07	1.01	1.05
	Focus on thematic priorities	4.48	4.58	4.4	4.68	4.68	4.56	1.06	1.09	0.97
	Country focus on results		3.69	4.39	5.15	4.72	4.49	1.07	1.07	1.00
	Field implementation plans with focus on results	3.92					3.92			
운영 관리	Aid allocation decisions	3.37	3.37	4.23	2.46	4.17	3.52	0.94	0.84	1.13
	Linking aid management to performance	3.85	3.64	4.32	3.92	4.04	3.95	0.91	0.94	0.97
	Financial accountability	4.42	4.40	4.28	4.56	4.82	4.50	1.09	1.07	1.02
	Using performance information	3.31	3.87	4.18	4.57	4.52	4.09	1.02	0.97	1.05
	Managing human resources	4.04	3.70	4.38	4.41	4.42	4.19	1.00	1.00	1.00
	Performance oriented programming	4.78	3.95	4.29	4.10	4.18	4.26	0.95	1.02	0.93
	Delegating decision making	3.63	4.60	4.39	4.57	4.22	4.28	0.95	1.02	0.94
	Adherence to humanitarian principles	4.13	4.58	4.61			4.44			
파트너십 관리	Adjusting procedures	4.05	3.74	4.32	3.63	3.82	3.91	0.87	0.93	0.93
	Supporting inter-agency plans and appeals	3.98		4.62			4.30			
	Supporting national plans		4.37		4.13	4.72	4.41	1.07	1.05	1.02
	Using country systems		3.89			3.42	3.65	0.77	0.87	0.89
	Contributing to policy dialogue	4.02	4.34	4.52	4.77	4.47	4.42	1.01	1.05	0.96
	Managing the cluster	3.90	3.99	4.34			4.08			
	Harmonising procedures	3.95	4.12	4.46	4.29	5.18	4.40	1.17	1.05	1.12
지식 관리	Evaluating external results	3.39	4.00	4.29	4.56	4.61	4.17	1.04	0.99	1.05
	Presenting performance information	3.65	3.34	4.26	3.65	4.03	3.78	0.91	0.90	1.01
	Dissemination of lessons learned	3.16	3.84	4.12	4.44	4.04	3.92	0.91	0.93	0.98
	평균	3.92	4.03	4.37	4.25	4.41	4.18	1.00	1.00	1.00

* A : 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수, B : 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수, C : B 대비 A의 비율

(1) 전략 관리(Strategic Management) 영역

ㅇ 전략관리 영역의 경우, 대체로 Adequate 및 Strong의 점수를 획득하였음. 특히 결과중심 관리 및 기구 활동 목적(Mandate)에 입각한 전략수립(Providing direction for results) 지표는 다른 항목에 비해서 같은 해에 평가된 여타 기구와 비교했을 때도 상대적으로 우수한 평가를 받고 있음.

ㅇ IDB는 민간부문 개발 및 지역 협력 증진에 강한 중점을 두고 있으며 정보접근성 정책(Access to Information Policy)을 통해 투명성을 개선하여 대중과 더 많은 문서와 정보 공유.

(2) 운영 관리(Operational Management) 영역

ㅇ 재정투명성(Financial accountability)항목이 운영관리 영역 중에서 가장 높은 점수를 획득하였으며 보고서에서도 좋은 평가를 받고 있으나 자원 배분(Aid allocation decisions)항목은 여타 기구와 비교했을 때 가장 우수한 항목으로 해석됨.

ㅇ 반면 성과중심 프로그래밍(Performance oriented programming)과 의사결정 분권화(Delegating decision making)항목의 지표 역시 점수도 다른 항목에 비해서 낮은 편이며 여타 기구와도 비교했을 때에도 더 노력해야 하는 부분으로 사료됨.

(3) 파트너십 관리(Relationship Management) 영역

ㅇ 절차/과정 조정(Harmonising procedures)항목의 지표는 영역 중 가장 높은 점수를 받았으며 여타 기구와도 비교했을 때에도 상대적으로 잘 실천하고 있는 것으로 사료됨.

ㅇ 그러나 현지 사정을 고려한 절차 마련(Adjusting procedures) 지표는 점수도

다른 항목에 비해서 낮은 편이며 여타 기구와도 비교했을 때에도 더 노력해야 하는 부분으로 사료됨. 더 나아가 수원국 시스템 활용(Using country system)은 가장 개선되어야 할 항목으로 평가됨.

(4) 지식관리(Knowledge Management) 영역

ㅇ 지식관리의 경우, 전반적으로 Adequate으로 평가됨. 보고서는 활동 평가의 규정 및 측정 방법에 개선점을 보이고 있으나 모든 결과에 대한 자료와 지표를 제공하는데 부족하다고 평가. 또한 지식 공유(Dissemination of lessons learned)항목을 잘 실천 하고 있으나 국가수준, 기구내부에서 공유되지 않고 있음.

다) 소결 및 시사점

ㅇ IDB는 2003년 시범평가 이후 Common Approach로는 처음으로 MOPAN평가 대상으로 선정되었음. 결과 중심의 노력을 향상하였으며 주제 우선순위 중 민간부분 과의 통합을 성공적으로 평가하였으나 성별 주제는 상반된 평가를 받음. 또한 재정투명성을 잘 보여주고 있으나 운영관리 영역을 전반적인 개선을 위해서는 시간과 자원을 취할 것으로 평가. 그러나 기구 활동 평가의 정보 활용은 앞으로 더 개선해야 할 부분으로 평가 됨.

마. ILO 국제노동기구

PART I. 기구정보요약

• **분류** UN Specialized Agency
  - 재원조달: 정규 예산(68%), 비정규 예산(32%)
• **설립연혁** 1919

• **조직**
  - 사무국 본부 : 스위스 제네바
  - 사무국은 총회 및 이사회 활동을 위한 기술적 준비작업과 노동 문제에 관한 정보수집 및 출판활동 담당
  - 국가 사무소 부재
  - 사무총장(Director-General)* : Mr. Guy Ryder [영국]
  - 부사무총장(Deputy Director-General): Ms. Sandra Polaski [미국], Mr. Gilbert Houngbo[토고], Mr. Greg Vines[호주]

  * 이사회에서 투표를 통해 임명

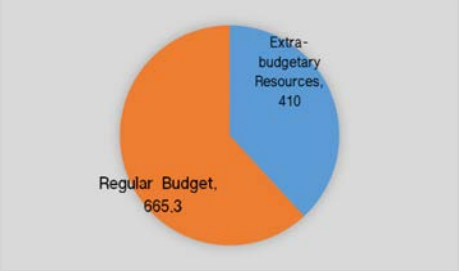
• **이사회(Governing Body)**
  - 정이사(titular member)의 경우 56명(정부 대표 28명, 사용자 대표 14명, 근로자 대표 14명), 부이사(deputy member)의 경우 66명(정부 대표 28명, 사용자 대표 19명, 근로자 대표 19명)으로 전체 122명으로 구성되어 있음.
  - 10명의 상임이사국 외 정부대표 임기는 3년. 사무총장 임명, 총회 의제 결정 및 사무국 감독 등의 기능 담당

• **주요 활동 목적(Mandate)**
  - 사회정의에 기초한 세계평화의 실현
  - 근로조건의 개선을 위한 국내적, 국제적 노력 및 결사의 자유 확보

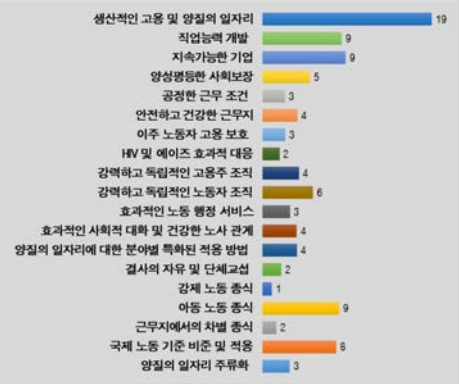
• **비교우위 및 기구특징**
  - UN 기구 중 유일하게 정부, 사용자, 근로자 3자 협력주의로 구성되어 186개 회원국의 정부 및 노사간에 노동 표준, 정책 등에 관련하여 자유롭고 열린 토론이 가능한 장을 마련

• **주요 활동**
  - 노동에서의 표준, 기본 원칙, 권리 촉진 및 실현
  - 여성과 남성을 위한 양질의 일자리 및 수입의 기회 창출
  - 모두를 위한 사회 보장 범위 및 효과성 확대
  - 정부, 사용자, 근로자 간의 협의 및 사회적 대화 강화

• **수입·지출 현황**
  - **수입(2014-2015년도): 총 1,075.3**(단위,USD백만불)



  - **중점분야별 예산집행 비율(2014-2015년도 기준, %)**



• **MOPAN과의 연관성**
  - ILO는 2006년 MOPAN Survey에서 1회 평가됨.

1) 설립 및 주요기능[62)]

가) 설립 및 분류

(1) 분류: UN Specialized Agency

- 재원조달(2014년 기준): 정규 예산(regular budget) 68%, 비정규 예산(extra-budgetary resources) 32%

(2) 설립연혁 1919년

- 베르사이유 평화조약(제13편 노동)에 의거, 국제연맹 산하에 1919년 4월 설립
- 1946년 12월 최초 UN 전문기구로 편입

나) 조직

(1) 사무총장 및 부사무총장

- 사무총장(Director-General): 사무국 주도. 이사회에서 투표를 통해 임명. 5년 임기로 현 사무총장은 Mr. Guy Ryder(영국)
- 부사무총장(Deputy Director-General): Ms. Sandra Polaski(정책 담당), Mr. Gilbert Houngbo(필드 운영 및 파트너십 담당), Mr. Greg Vines(경영 및 혁신 담당)
- 사무국 직원: 약 2,700여명

(2) 사무국(International Labour Office)

- 사무국: 스위스 제네바
- 총회 및 이사회 활동을 위한 기술적 준비작업과 노동 문제에 관한 정보수집 및 출판활동
- 국가 사무소 부재

(3) 이사회(Governing Body)

- 정이사(titular member)의 경우 56명(정부 대표 28명, 사용자 대표 14명, 근로자 대표 14명), 부이사(deputy member)의 경우 66명(정부 대표 28명, 사용자 대표 19명, 근로자 대표 19명)으로 전체 122명으로 구성되어 있음.

---

62) 외교부(2014). 유엔 개황을 토대로 작성.
http://www.mofa.go.kr/webmodule/htsboard/template/read/korboardread.jsp?typeID=6&boardid=89&seqno=351864&c=&t=&pagenum=1&tableName=TYPE_DATABOARD&pc=&dc=&wc=&lu=&vu=&iu=&du=

- 정이사 정부대표 28개국 중 10개국(미국, 영국, 중국, 독일, 프랑스, 러시아, 브라질, 인도, 이태리, 일본)은 상임이사국이며, 그 외는 3년마다 총회에서 선출. 사용자 및 근로자 대표는 개별적으로 선출
- 매년 3월, 6월, 11월 총 3회 개최
- 사무총장 임명, 총회 의제 결정 및 사무국 감독 등의 기능

(4) 총회(International Labour Conference)

- 국당 정부 2명, 노사 1명씩 총 4명이 참석하는 3자 구성 원칙
- 협약·권고 채택, 회원국 가입 승인, 예산·분담금 결정 등
- 매년 6월 개최

다) 주요 활동목적(Mandate)

ㅇ 사회정의에 기초한 세계평화의 실현

ㅇ 근로조건의 개선을 위한 국내·국제적 노력 및 결사의 자유 확보

라) 기구특징

ㅇ UN 기구 중 유일하게 정부-사용자-근로자 3자 협력주의로 구성

ㅇ 186개 회원국의 정부 및 노사간에 노동 표준, 정책 등에 관련하여 자유롭고 열린 토론이 가능한 장을 마련

2) 중점분야 및 기대성과

가) 2010-2015년 4대 전략적 목표

(1) 노동에서의 표준, 기본 원칙, 권리 촉진 및 실현(Promote and realize standards and fundamental principles and rights at work)

(2) 여성과 남성을 위한 양질의 일자리 및 수입의 기회 창출(Create greater opportunities for women and men to decent employment and income)

(3) 모두를 위한 사회 보장 범위 및 효과성 확대(Enhance the coverage and effectiveness of social protection for all)

(4) 정부, 사용자, 근로자 간의 협의 및 사회적 대화 강화(Strengthen tripartism and social dialogue)

나) 2010-2015 기대성과(Outcome)[63]

(1) 생산적인 고용 및 양질의 일자리(More women and men have access to productive employment, decent work and income opportunities)

(2) 직업능력 개발(Skills development increases the employability of workers, the competitiveness of enterprises, and the inclusiveness of growth)

(3) 지속가능한 기업(Sustainable enterprises create productive and decent jobs)

(4) 양성평등한 사회보장(More people have access to better managed and more gender-equitable social security benefits)

(5) 공정한 근무 조건(Women and men have better and more equitable working conditions)

(6) 안전하고 건강한 근무지(Workers and enterprises benefit from improved safety and health conditions at work)

(7) 이주 노동자 고용 보호(More migrant workers are protected and more migrant workers have access to productive employment and decent work)

(8) HIV 및 에이즈 효과적 대응(The world of work responds effectively to the HIV/AIDS epidemic)

(9) 강력하고 독립적인 사용자 조직(Employers have strong, independent and representative organizations)

(10) 강력하고 독립적인 노동자 조직(Workers have strong, independent and representative organizations)

(11) 효과적인 노동 행정 서비스(Labour administrations apply up to date labour legislation and provide effective services)

(12) 효과적인 사회적 대화 및 건강한 노사 관계(Tripartism and strengthened labour market governance contribute to effective social dialogue and sound industrial relations)

(13) 양질의 일자리에 대한 분야별 특화된 적용 방법(A sector-specific approach to decent work is applied)

---

63) ILO(2009). 2010-15년 전략적 정책 프레임워크, p. 9.
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_102572.pdf

(14) 결사의 자유 및 단체교섭(Freedom of association and the right to collective bargaining)

(15) 강제 노동 종식(Forced labour is eliminated)

(16) 아동 노동 종식(Child labour is eliminated, with priority being given to the worst forms)

(17) 근무지에서의 차별 종식(Discrimination in employment and occupation is eliminated)

(18) 국제 노동 기준 비준 및 적용(International labour standards are ratified and applied)

(19) 양질의 일자리 주류화(Member States place an integrated approach to decent work at the heart of their economic and social policies, supported by key UN and other multilateral agencies)

다) 중점분야 및 전략계획 변천과정(2002년~2015년)[64]

2002-2005 Delivering decent work	2006-2009 Decent work as a global goal	2010-2015 Making decent work happen
Promote and realize standards and fundamental principles and rights at work	Promote and realize standards and fundamental principles and rights at work	Promote and realize standards and fundamental principles and rights at work
Create greater opportunities for women and men to secure decent employment and income	Create greater opportunities for women and men to secure decent employment and income	Create greater opportunities for women and men to decent employment and income
Enhance the coverage and effectiveness of social protection for all	Enhance the coverage and effectiveness of social protection for all	Enhance the coverage and effectiveness of social protection for all
Strengthen tripartism and social dialogue	Strengthen tripartism and social dialogue	Strengthen tripartism and social dialogue

자료: ILO Strategy Policy Framework 2002-05(2000.11), ILO Strategic Policy Framework 2006-09(2004.11), ILO Strategic Policy Framework 2010-15(2009.03)

64) ILO(2000). 2002-05년 전략적 정책 프레임워크, p. 1.
http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/gb/docs/gb279/pdf/pfa-6.pdf
ILO(2004). 2006-09년 전략적 정책 프레임워크, p. 3.
http://www.ilo.org/public/english/bureau/program/download/pdf/06-07/gbspf.pdf
ILO(2009). 2010-15년 전략적 정책 프레임워크, p. 1.
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_102572.pdf

라) 최근 주요 전략계획 변화

○ SDGs의 통합적이고 지속적인 개발 프레임워크 내에서 고용 창출 및 사회 보장 촉진

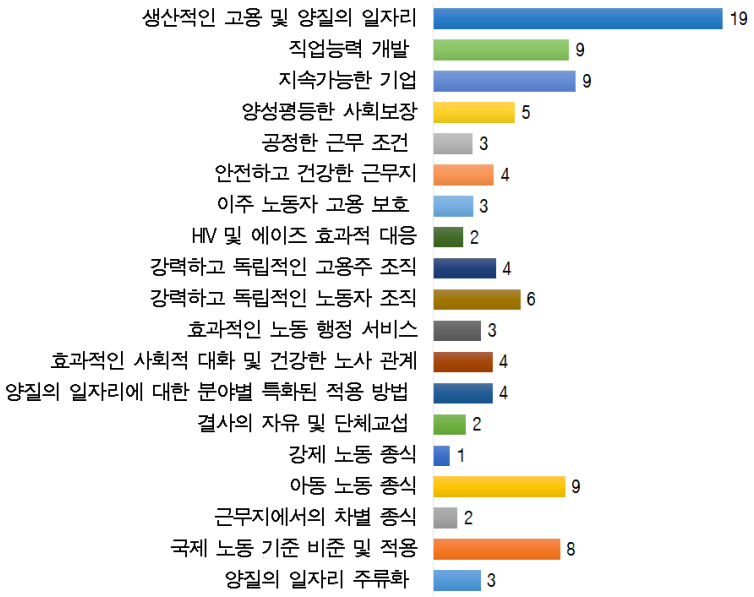
3) ILO 재원조달 및 관리

가) 수입 구조(2014-2015년도 기준)[65]

구 분		단위: USD 백만불
Regular budget		665.3
Extra-budgetary resources	Regular budget supplementary account(RBSA)	25
	Extra-budgetary resources for technical cooperation	385
계		1,075.3

자료: ILO Programme and Budget for the Biennium 2014-15

나) 중점분야별 예상 집행 비율(2014-2015년 기준, %)[66]



자료: ILO Programme and Budget for the Biennium 2014-15(%)

65) ILO(2014). 2014-15년 프로그램 및 예산, p. 21.
http://www.ilo.org/public/english/bureau/program/download/pdf/14-15/pbfinalweb.pdf

66) ILO(2014). 2014-15년 프로그램 및 예산, p. 21.
http://www.ilo.org/public/english/bureau/program/download/pdf/14-15/pbfinalweb.pdf

다) 2014-2015 지출 예산(안)[67]

구 분	비율(%)
1. Policy-making organs	10
2. Strategic objectives - Employment - Social protection - Social dialogue - Standards	76
3. Management services	7.7
4. Other budgetary provisions	5.8
5. Unforeseen expenditure	0.1
6. Institutional investments and extraordinary items	0.4

자료: ILO Programme and Budget for the Biennium 2014-15

4) MOPAN과의 연관성

가) ILO는 2006년 MOPAN Survey에서 1회 평가됨.

67) ILO(2014). 2014-15년 프로그램 및 예산, p. 19.
http://www.ilo.org/public/english/bureau/program/download/pdf/14-15/pbfinalweb.pdf

PART II. 평가결과요약

• 2006

-(평가방법) Survey

-(**평가영역**) 파트너십관리(수원국과의 파트너십, 타 개발기구와의 파트너십)

-(**대상국**) 부르키나파소, 콜롬비아, 과테말라, 인도네시아, 케냐, 모잠비크, 네팔, 파키스탄, 스리랑카, 우간다 등 10개국

-(**평가결과**) 수원국과의 파트너십은 대체로 긍정적으로 조사되었으나 수원국 정부의 주인의식을 분명히 촉진시키지 않는다는 제한점도 감지됨. 타 개발기구와의 파트너십 영역은 국가별로 평가가 엇갈리거나 증거가 불충분함.

· 수원국과의 정책 대화, 역량 강화, 시민사회 지원 항목에서 강점을 보임.

· 타 개발기구와의 정보 공유에 있어서는 몇몇 국가와 활발하게 진행하고 있으며, 현지 네트워킹 및 파트너십 구축 노력에 있어 긍정적이라는 의견이 있었음.

1) 2006년(Survey)

가) 평가 방법 및 결과 요약

(1) 평가방법

ㅇ ILO 국가사무소의 수원국 및 타 개발기구와 협력관계에 대하여 MOPAN 회원국 현지담당자를 대상으로 설문조사

- (평가 영역) 수원국과의 협력관계(national partnership)와 타 기구와의 협력관계(inter-agency partnership)로 구분됨.
- (조사대상국) 부르키나파소, 콜롬비아, 과테말라, 인도네시아, 케냐, 모잠비크, 네팔, 파키스탄, 스리랑카, 우간다 등 10개국
- (평가 단계) 설문조사(총 25개 문항)와 국별 토론 결과를 토대로 국별보고서(country report)를 작성하고, 이를 취합하여 최종적으로 종합보고서(synthesis report) 작성.
- (설문 대상) MOPAN 전 회원국(당시 9개) 중 8개국 현지 담당자가 참여, 설문 응답건수는 총 26건

ㅇ 국가사무소 수준에서 이해관계자(stakeholders)와의 파트너십에 대한 인식(perception)을 설문조사한 것으로서, ILO의 종합적인 활동과 성과에 대한 평가가 아님.

(2) 평가 결과

ㅇ (종합 평가) 수원국과의 파트너십은 대체로 긍정적으로 조사되었으나 수원국 정부의 주인의식을 분명히 촉진시키지 않는다는 제한점도 감지됨. 타 개발기구와의 파트너십 영역은 국가별로 평가가 엇갈리거나 증거가 불충분함.

- 수원국과의 정책 대화, 역량 강화, 시민사회 지원 항목에서 강점을 보임.
- 타 개발기구와의 정보 공유에 있어서는 몇몇 국가와 활발하게 진행하고 있으며, 현지 네트워킹 및 파트너십 구축 노력에 있어 긍정적이라는 의견이 있었음.

ㅇ (평가의 한계) 조사방법이 참여자(설문 응답자)의 개인적 경험과 정보에 의존하기 때문에 주관적 의견일 가능성이 큼.

- 설문의 여러 문항에서 응답자 반 이상이 '(해당 질문에 대답하기에는) 정보가 불충분함' 이라고 답변한 경우가 많았음.

나) 조사 항목별 결과

항목	결과
1. 수원국과의 파트너십(quality of national partnership)	
a. 정책 대화 (Policy dialogue)	아동 노동, 여성 노동, 직장에서의 건강 및 안전 기준 등 몇몇 특정 분야에서 정부와 활발한 정책 대화를 나누고 있음.
b. 역량 강화 (Capacity building for national policy-making)	주로 중앙 정부 수준에서의 역량 강화에 기여하고 있지만, 수원국 정부의 주인의식을 분명히 촉진시키지 않는다는 약점도 감지됨. NGO 및 민간 부문의 역량 강화에 있어서는 기여도가 제한적임. 기술 조언은 높은 수준임.
c. 옹호(Advocacy)	다양한 국가 수준의 이해관계자들에게 접근함.
d. 시민사회 지원 (support to civil society)	정부와의 정책 대화에 있어서 다양한 방법으로 시민사회 참여를 지원함(특히 민간 부문 대표들 중심으로).
e. 일치 (alignment with national poverty reduction strategies, policies and procedures)	아시아 국가의 PRS 과정을 지원함. 정부 개발 우선순위, 전략 및 행정에 있어서의 일치에 대한 증거는 제한적임.
2. 타 개발기구와의 파트너십(Quality of inter-agency partnership)	
a. 정보 공유 (Information sharing)	조사에 응한 아시아의 4개국과는 적극적으로 정보를 공유함. 아프리카 국가와는 아시아 국가에 비해 정보 공유가 활발하지 않음.
b. 기구간 조정 (inter-agency coordination)	공여국간의 조정에 참여함에 있어 국별 차이가 큼.
c. 조화(harmonisation)	조화와 관련된 ILO 참여에 대해 정보가 거의 없음. 우선순위가 아닌 것으로 보임.
d. 현지 대응(general local responsiveness)	현지 대응에 있어 일관성이 없음. 현지 네트워킹 및 파트너십 노력에 있어서는 비교적 긍정적인 기여를 보임. 분권화된 의사 결정은 제한적임.

바. UN Human Settlements Programme(UN-Habitat) 유엔인간정주계획

PART I. 기구정보요약

• **분류** UN Funds and Programmes
  - 재원조달: 100% 자발적 기여금(voluntary contributions)
• **설립연혁** 1978

• **조직**
  - 집행이사회, 사무국, 상주대표회의로 구성
  - 사무국: 케냐 나이로비 소재
  - 직원수: 약 400명(본부 소재)
  - UN-Habitat 사무총장의 임기는 4년이며 유엔총회에서 선출. 현 사무총장은 Dr. Joan Clos(2010년~)

• **집행이사회(Executive Board)**
  - 최고 의사결정 기구로 격년제 회의를 개최하고, 사업 및 예산 등 전반적인 사항을 검토
  - 유엔 회원국 중 경제사회이사회가 선출하는 58개국 대표로 구성(아프리카 16개국, 아시아 13개국, 중남미 10개국, 서구 및 기타 13개국, 구소련 및 동유럽 6개국)

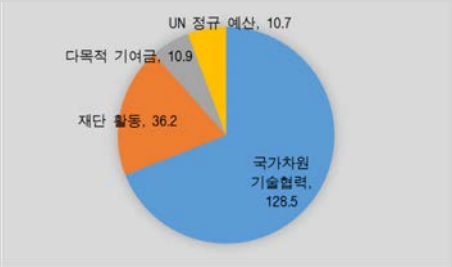
• **주요 활동 목적(Mandate)**
  - 사회적, 환경적으로 지속 가능한 도시를 만들고 인류에 적절한 쉼터를 제공하는 것을 목적으로 설립된 기구임.
  - 각국 정부 및 개발자에게 정책 및 제도 개혁 등을 제안
  - 도시화 과정을 모니터링하고, 열린 도시의 계획 및 운영, 모두를 위한 토지, 주택, 기반시설 건설과 환경문제 최소화, 거주지 제공을 위한 자금지원 등을 목표로 함.

• **비교우위 및 기구특징**
  - 유엔산하 기구 중 유일하게 도시 지역의 개발 및 문제해소에 특화 된 기구
  - 세계 도시 포럼(World Urban Forum), 세계 도시 캠페인(World Urban Campaign), 세계 주거지의 날(World Habitat Day) 등의 활동으로 개발과 원조에 국한되지 않는 다양한 방식을 통해 주요 이슈의 주류화를 선도

• **주요 활동(2014-2015년 운영전략계획)**
  - 도시 법제도, 토지 및 거버넌스
  - 도시 계획 및 디자인
  - 도시 경제
  - 도시 기초서비스
  - 주택 공급 및 슬럼 개선
  - 위험경감 및 재건
  - 연구 및 역량 강화

• **수입·지출 현황**

-수입(2012년도 기준): 186.3(단위: USD 백만불)



- 지원 분야(Pillar)별 예산집행 비율(2014년도 기준, %)



• **지역별 지원 순위**

Programme(2012)
1. 아시아 태평양
2. 비지역국한 프로젝트
3. 아프리카
4. 중동
5. 중남미

• **MOPAN과의 연관성**
  - UN-Habitat는 2015년 처음으로 MOPAN 평가대상 기구로 선정됨.

1) 설립 및 주요기능[68)]

가) 설립 및 분류

(1) 분류: UN Funds and Programmes

- 재원조달 : 자발적 기여금(voluntary contributions), UN총회 책정 예산

(2) 설립연혁 1978년

- ECOSOC 결의 제162호(2001)호에 의거 인간정주위원회(Commission of Human Settlements) 설치
- 총회 결의 제206(2001)호에 의거 UN Human Settlements Programme으로 승격되면서 ECOSOC 산하 상설위원회에서 유엔 산하기관이 됨.

나) 조직[69)]

(1) 집행이사회(Governing Council)

- 최고 의사결정 기구로 격년제로 회의를 개최하며, 사업 및 예산 등 전반적인 사항을 검토
- 유엔 회원국 중 경제사회이사회가 선출하는 58개국 대표로 구성(아프리카 16개국, 아시아 13개국, 중남미 10개국, 서구 및 기타 13개국, 구소련 및 동유럽 6개국)

(2) 사무국(Secretariat)

- 케냐 나이로비 소재
- 집행이사회 결정사항의 이행 및 세부 전략, 프로그램 디자인 · 발의 등의 업무를 담당
- 사무총장(Executive Director)의 임기는 4년으로 유엔총회에서 선출 됨. 현 사무총장은 Dr. Joan Clos(2010년~)

(3) 상주대표회의(Committee of Permanent Representatives)

- 행정, 예산, 사업 및 집행이사회 결정사항 과 이행사항 등을 검토

---

68) 외교부(2014), 유엔 개황. p. 151.

http://www.mofa.go.kr/webmodule/htsboard/template/read/korboardread.jsp?typeID=6&boardid=89&seqno=351864&c=&t=&pagenum=1&tableName=TYPE_DATABOARD&pc=&dc=&wc=&lu=&vu=&iu=&du=

69) UN-Habitat(2015). 기구 개요. 웹사이트 발췌.

http://unhabitat.org/about-us/structure-overview/

- 집행이사회 의제를 감독, 검토하고 사무국과 의견조율
- UN-Habitat에 승인된 회원국 대사 또는 특사로 구성

다) 주요 활동목적(Mandate)

ㅇ 주택, 관련 사회시설 및 주택건설 계획분야에서의 기술 원조 활동에 관한 보고 검토

ㅇ 타 유엔기구가 실시하는 주택관계사업의 조정을 위한 보고 제출

ㅇ 주택분야 연구, 정보교환을 촉진하고, 저가주택설계, 기술개발, 합리적 가격에 의한 용지제공 등에 대한 지속적인 투자

라) 기구특징

ㅇ 도시 지역의 개발 및 문제 해소에 특화 된 유엔기구이며, 도시에서의 사회적이며 환경 친화적인 지속가능한 인구정착 개발과 모든 이에게 적절한 쉼터를 제공하기 위해 세워짐.

ㅇ 세계 도시 포럼(World Urban Forum), 세계 도시 캠페인(World Urban Campaign), 세계 주거지의 날(World Habitat Day) 등의 활동을 통해 개발과 원조에 국한되지 않는 다양한 방식을 통해 주요 이슈의 주류화를 선도

2) 중점분야 및 기대성과

가) 2014-2019 전략계획과 7개 중점분야[70]

(1) 도시 법제도, 토지 및 거버넌스(Urban legislation, land, and governance)

(2) 도시 계획 및 디자인(Urban planning and design)

(3) 도시 경제(Urban economy)

(4) 도시 기초서비스(Urban basic services)

(5) 주택 공급 및 슬럼 개선(Housing and slum upgrading)

(6) 위험경감 및 복구(Risk reduction and rehabilitation)

(7) 연구 및 역량강화(Research and capacity development)

70) UN-Habitat(2015). 유엔인간정주계획 전략과 목표. 웹사이트 발췌.
http://unhabitat.org/about-us/goals-and-strategies-of-un-habitat/

나) 2014-2017 기대성과(Outcome)[71]

(1) 접근성이 용이한 시스템의 구축, 효과적인 법률의 제정, 분권화된 거버넌스 도입으로 도시 안전 등의 지속가능한 도시 개발의 촉진(City, regional and national authorities have established system for improved access to land, adopted enabling legislation, and put in place effective decentralized governance that fosters equitable sustainable urban development, including urban safety)

(2) 공평하고 지속가능한 도시개발을 촉진 및 기후변화에 복원력을 갖춘 도시 구축(City, regional and national authorities have implemented policies, plans and designs through a participatory process including all different actors, such as civil society and poor people, for more compact, better integrated and connected cities that foster equitable sustainable urban development and are resilient to climate change)

(3) 수용적 경제 참여, 양질의 일자리와 주거환경 및 도시 재정의 강화, 지역 경제 개발을 위한 도시 전략과 정책의 도입(City, regional and national authorities have adopted or implemented improved urban strategies and policies supportive of local economic development, inclusive economic participation, creation of decent jobs and livelihoods, and enhanced municipal finance)

(4) 도시 기초적 서비스에의 공평한 접근과 도시 빈민층의 생활수준을 개선하는 정책 수용(City, regional and national authorities have implemented policies for increasing equitable access to urban basic services and improving the standard of living of the urban poor)

(5) 적절한 주택 공급과 슬럼 지역의 삶의 수준 개선(City, regional and national authorities have implemented policies for increasing access to adequate housing and improving the standard of living in existing slums)

(6) 자연재해 및 인적재해에 복원력이 있는 도시 구축 및 지속가능한 도시 개발(Cities have increased their resilience to the impacts of natural and

71)UN-Habitat(2014). 2014-2019년 유엔인간정주계획 전략 계획 개요. p. 3.
http://unhabitat.org/executive-summary-un-habitat-strategic-plan-2014-2019/

human-made crises, in an equitable manner, and undertaken rehabilitiation in ways that advance sustainable urban development)

(7) 지속가능한 도시화 문제에 대한 지식의 전파 및 지속가능한 도시화의 이점과 필요조건들에 대한 대중의 인식 개선(Knowledge of sustainable urbanization issues disseminated and capacity enhanced at international, national and local levels in order to improve formulation and implementation of evidence based policies and programmes and to improve public awareness of the benefits of and conditions necessary for sustainable urbanization).

다) 최근 주요 전략계획에 대한 평가[72)]

(1) 목표로 한 결과들을 효과적으로 도출 해 낸 것으로 보이나, 주요 성과들은 국가 단위에서의 활동보다 국제적 측면의 성과가 더 크다고 할 수 있음.

(2) 유엔산하 지속가능한 도시화 프로그램을 주도, 전문성 강화 및 관련 의제를 우선시 진행하고 있음.

(3) 수직적 조화와 수평적 조화를 촉진하는 매커니즘을 통해 결과 도출을 더욱 용이하게 함.

3) UN-Habitat 재원조달 및 관리

가) 기여금 구조(2012년도 기준)[73)]

구분	단위: USD 백만불
국가차원 기술 협력	128.5
UN-Habitat 재단 활동	36.2
다목적 기여금	10.9
UN 정규 예산	10.7
합계	186.3

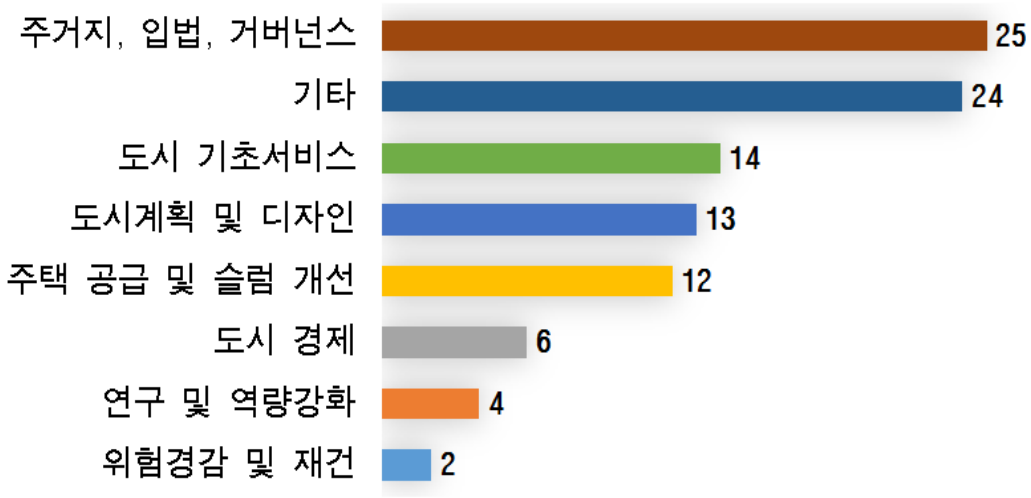
자료: UN-Habitat Main Sources of Funding in 2012.

72) 내부관리감독사무소(2015). 유엔인간정주계획 프로그램 평가. pp. 7-12.

73) UN-Habitat(2015). 기여금 현황. 웹사이트 발췌.

http://unhabitat.org/about-us/our-donors/

나) 지원분야(pillar)별 예산 집행 비율(2014년 기준, %)[74]



자료: Thematic Distribution of Global Projects, 2013-2014.

다) 2012년도 지출 예산 내역[75]

구 분	비율(%)
1. Regular budget allocations - The United Nations General Assembly Budget Allocation	7.0
2. General purpose contributions	7.0
3. Special purpose contributions - Voluntary contributions from governments, foundations, the private sector, UN bodies and other donors - Technical cooperation at country-level	23.0 63.0

자료: UN-Habitat, Our Donors, 2012.

74) UN-Habitat(2014). 유엔인간정주계획 통합 활동보고서: 2015- 더 큰 국가차원 소유의식을 위한 시너지 확대. p. 8
http://unhabitat.org/books/un-habitat-global-country-activities-report-2015-increasing-synergy-for-greater-national-ownership/

75) UN-Habitat(2015). 기여금 현황. 웹사이트 발췌.
http://unhabitat.org/about-us/our-donors/

라) 지역별 사업(Programme) 지원현황(2013-2014년도 기준)[76]

국가	총 예산(단위: USD 백만불)
아시아 태평양	134.6
글로벌 프로젝트	66.8
아프리카	59.7
중동	44.6
중남미	27
기타	3.7
합계	336.4

자료: Geographic Distribution of UN-HABITAT Projects 2013-2014.

4) MOPAN과의 연관성

가) MOPAN의 평가 실적이 없는 기구임.

76) Ibid.

사. UNAIDS 유엔에이즈계획

PART I. 기구정보요약

• **분류** UN Funds and Programmes
  - 재원조달: 100% 자발적 기여금(voluntary contributions)
• **설립연혁** 1996

• **조직**
  - 사무국 본부 : 스위스 제네바
  - 7개 지역사무소(Regional Office) 운영
  - 국별사무소 : 86개(2014년 기준), 해당국내 활동을 조정
  - 연락사무소(Liaison Ofifce) : 총 3개(아프리카 연합, 뉴욕, 미국)를 운영
  - 총재(Executive Director):Michel Sibidé [말리]
  - 부총재(Deputy Executive Director): Jan Beagle [뉴질랜드]

• **프로그램 운영이사회(Programme Coordinating Board)**
  - PCB는 22개의 회원국, 11개의 공동후원기구, 5개의 HIV/에이즈 관련 NGO 대표들로 구성
  - UNAIDS의 포괄적 정책 수립, 프로그램 계획 및 실행 검토, 행동계획 및 예산 승인 등의 기능을 담당

• **주요 활동 목적(Mission)**

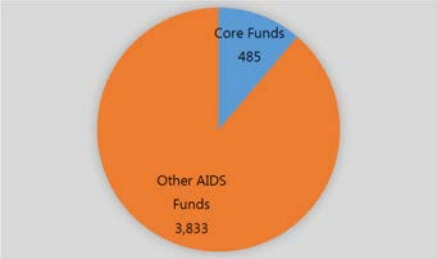
혁신적인 파트너십을 통해 HIV 예방, 치료, 간호 및 지원의 보편화를 이끌고자 함.
  - HIV 퇴치를 위한 유엔시스템, 시민사회, 정부, 민간 분야, 글로벌 기관 및 HIV 감염자들의 노력 통합
  - HIV 감염자들과의 연대를 통한 인간의 존엄성, 인권, 양성평등 수호
  - 정치, 기술, 과학, 재원을 동원하고, 결과에 대해 책임을 다함.
  - 서비스 조달 시, 변화의 주체(agents of change)의 예방 혁명(prevention revolution)을 유도하고 최대한의 영향력을 발휘할 수 있도록 전략적 정보 및 근거를 제공하고 재원을 보장
  - 수원국의 국민보건정책 및 개발 노력과 일치하는 지속가능한 대응(sustainable responses)을 위한 수용적 리더십을 지원

• **비교우위 및 기구특징**

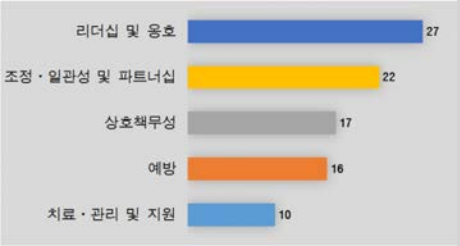
UNAIDS 사무국을 필두로 11개의 유엔산하 및 관련기구들과의 파트너십을 통한 HIV/에이즈 퇴치 활동 수행

• **주요 활동(2014-2017년 전략계획)**
  - 성관계를 통한 HIV 감염을 절반으로 감소
  - 마약 사용자의 신규 HIV 감염 방지
  - 임산부와 태아의 HIV 수직감염 근절 및 에이즈 감염 산모 사망률을 절반으로 감소
  - HIV 감염자들에게 항레트로바이러스 치료 제공
  - 결핵으로 인한 사망자를 절반으로 감소
  - 국가사회적보호전략 상의 HIV 감염자들과 감염자 가정에 대한 언급 및 필수적 지원에 대한 접근성 확보
  - HIV 전염, 성노동, 마약, 동성애에 관한 가혹한 법 및 관행 폐지
  - HIV와 관련된 입국, 체류, 거주 상의 제한의 폐지
  - 여성과 여성아동들의 HIV 관련 수요를 반영한 국가 HIV 대응책 마련
  - 성관련 범죄에 대한 무관용 원칙 적용

• **수입·지출 현황**
  - **수입(2014년도 기준): 총 4,318**(단위, USD 백만불)



  - **전략·기능별 예산집행 비율(2014년도 기준, %)**



• **국별 지원 순위**

Programme(2014)
1. 30+ 고위험 국가(High impact countries)
2. 기타국가(Other countries)
3. 글로벌 차원(Global level)

• **MOPAN과의 연관성**
  - UNAIDS는 2005, 2012년 두 차례에 걸쳐 평가됨.

1) 설립 및 주요기능[77]

가) 설립 및 분류

(1) 분류: UN Funds and Programmes

- 재원조달 : 100% 자발적 기여금(voluntary contributions)

(2) 설립연혁 1996년

- 1994년 7월 경제사회이사회(ECOSOC) 결의 제1994/24호에 의거하여 1996년 유엔에이즈계획(Joint UN Programme on HIV/AIDS)을 설치
- UNAIDS의 활동 초기에는 6개의 유엔산하 및 관련 기관(UNDP, UNICEF, UNFPA, WHO, UNESCO, 세계은행)이 참여하였으며, 이후 5개의 UNODC(1999년), ILO(2001년), WFP, UNHCR(2003년), UNWOMEN(2012년) 기관이 추가로 참여하면서 총 11개의 기관이 UNAIDS의 프로그램에 참여
  ※ 11개의 기관들은 UNAIDS 프로그램에 공동후원기구(cosponsor)로 활동

나) 조직

(1) 총재 및 부총재[78]

- 총재(Executive Director): 유엔 사무총장이 임명하며 임기는 5년으로 현 총재는 Michel Sidibé(말리 출신, 전 UNAIDS 부총재)로 2기 연임 중(2009.1월-현재)
- 부총재(Deputy Executive Director): 현 부총재는 전 유엔제네바사무소 사무부총장(Deputy Director-Genera)을 재임한 Jan Beagle(뉴질랜드 출신)로 2009.9월 임명됨.
  ※ 유엔에서 정치, 개발, 경영 관리 업무를 30년 간 수행하였으며, 유엔 입사 전 자국에서 외교관으로 활동, 당시 유엔으로 5년 간 파견근무

(2) 사무국[79]

- 본부: 스위스 제네바

---

77) MOPAN(2012). MOPAN 기구 효과성 평가: UNAIDS 2012, p. 2.

78) UNAIDS(2015). UNAIDS 웹사이트 UNAIDS Leadership 부문에서 발췌.
http://www.unaids.org/en/aboutunaids/unaidsleadership

79) UNAIDS(2012). UN System Entities Information Package: UNAIDS, p. 6.
http://rconline.undg.org/wp-content/uploads/2011/11/UNAIDS-Information-Package.-rev.pdf

- 7개 지역사무소(Regional Office), 아프리카연합(African Union), 뉴욕, 미국 소재의 3개 연락사무소(Liaison Office)를 총괄

(3) 국가사무소

- 85개국에서 86개의 국가사무소를 운영하며, 대부분 1개의 사무소에서 여러 국가를 관리

(4) 프로그램 운영 이사회(Programme Coordinating Board)[80]

- PCB는 22개의 회원국, 11개의 공동후원기구, 5개의 HIV/에이즈 관련 NGO 대표들로 구성
- UNAIDS의 포괄적 정책 수립, 프로그램 계획 및 실행 검토, 행동계획 및 예산 승인 등의 기능을 담당

다) 주요 활동목적(Mission)[81]

ㅇ 혁신적인 파트너십을 통해 HIV 예방, 치료, 간호 및 지원의 보편화를 이끌고자 함.

- HIV 퇴치를 위한 유엔시스템, 시민사회, 정부, 민간 분야, 글로벌 기관 및 HIV 감염자들의 노력 통합
- HIV 감염자들과의 연대를 통한 인간의 존엄성, 인권, 양성평등 수호
- 정치, 기술, 과학, 재원을 동원하고, 결과에 대해 책임을 다함.
- 서비스 조달 시, 변화의 주체들이(agents of change) 예방 혁명(prevention revolution)을 유도하고 최대한의 영향력을 발휘할 수 있도록 전략적 정보 및 근거를 제공하고 재원을 보장
- 수원국의 국민보건정책 및 개발 노력과 일치하는 지속가능한 대응(sustainable responses)을 위한 수용적 리더십을 지원

라) 기구특징

ㅇ 유엔의 HIV/에이즈 퇴치 활동의 주요 주체로서, HIV/AIDS 전염병에 대한 가속되고 포괄적이며, 조직화된 국제적 활동을 주도

---

80) UNAIDS(2011). UNAIDS Governance Handbook, p. 15.
http://www.unaids.org/en/resources/documents/2011/UNAIDS_governance_handbook

81) UNAIDS(2010). UNAIDS Vision/ Mission, p. 3.
http://www.unaids.org/en/resources/documents/2010/20101013_unaidsmission

ㅇ UNAIDS 사무국을 필두로 11개의 유엔산하 및 관련기구들과의 파트너십을 통한 HIV/에이즈 퇴치 활동 수행

2) 중점분야 및 목표

가) 2011-2015년 3대 중점분야(Vision: Getting to Zero)[82)]

(1) 제로 HIV신규 감염인(Zero new HIV infections)

(2) 제로 에이즈 관련 사망(Zero AIDS-related deaths)

(3) 제로 감염인 차별(Zero discrimination)

나) 2011-2015년 목표(Goal)[83)]

(1) 성관계를 통한 HIV 감염을 절반으로 감소(Sexual transmission of HIV reduced by half, including among young people, men who have sex with men and transmission in the context of sex work)

(2) 마약 사용자의 신규 HIV 감염 방지(All new HIV infections prevented among people who use drugs)

(3) 임산부와 태아의 HIV 수직감염 근절 및 에이즈 관련 산모 사망률을 절반으로 감소(Vertical transmission of HIV eliminated and AIDS-related maternal mortality reduced by half)

(4) 치료 가능한 HIV 감염자들에게 항레트로바이러스 치료 제공(Universal access to antiretroviral therapy for people living with HIV who are eligible for treatment)

(5) 결핵으로 인한 사망자를 절반으로 감소(TB deaths among people living with HIV reduced by half)

(6) 국가사회적보호전략 상의 HIV 감염자들과 감염자 가정에 대한 언급 및 필수적 지원에 대한 접근성 확보(People living with HIV and households affected by HIV are addressed in all national social protection strategies and

82) UNAIDS(2010). UNAIDS 2011-2015 Strategy: Getting to Zero, p. 7.
http://www.unaids.org/en/aboutunaids/unaidsstrategygoalsby2015
83) Ibid, p. 7.

have access to essential care and support)

(7) 효과적 대응을 저해하는 HIV 전염, 성노동, 마약, 동성애에 관한 가혹한 법 및 관행 폐지(Countries with punitive laws and practices around HIV transmission, sex work, drug use or homosexuality that block effective responses reduced by half)

(8) HIV와 관련된 입국, 체류, 거주 상의 제한의 폐지(HIV-related restrictions on entry, stay and residence eliminated in half of the countries that have such restrictions)

(9) 여성과 여성아동들의 HIV 관련 수요를 반영한 국가 HIV 대응책 마련(HIV-specific needs of women and girls are addressed in at least half of all national HIV responses)

(10) 젠더기반폭력에 무관용 원칙 적용(Zero tolerance for gender-based violence)

다) 중점분야 및 전략계획 변천과정(2009-2015년)

UNAIDS Outcome Framework(2009-2011) Cross-cutting strategies[84]	UNAIDS Strategy: Getting to Zero (2011-2015)
Bring AIDS planning and action into national development policy and broader accountability frameworks	Sexual transmission of HIV reduced by half, including among young people, men who have sex with men and transmission in the context of sex work
	Vertical transmission of HIV eliminated and AIDS-related maternal mortality reduced by half
Optimize UN support for applications to and programme implementation of, the Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria	All new HIV infections prevented among people who use drugs
Improve country-by-country strategic information generation, analysis and use, including through the mobilization of novel sources	Universal access to antiretroviral therapy for people living with HIV who are eligible for treatment
	TB deaths among people living with HIV reduced by half
Assess and realign the management of technical assistance programmes	People living with HIV and households affected by HIV are addressed in all national social protection strategies and have access to essential care and support
Develop shared messages for sustained political commitment, leadership development and advocacy	Countries with punitive laws and practices around HIV transmission, sex work, drug use or homosexuality that block effective responses reduced by half
	HIV-related restrictions on entry, stay and

	residence eliminated in half of the countries that have such restrictions
Broaden and strengthen engagement with communities, civil society and networks of people living with HIV at all levels of the response.	HIV-specific needs of women and girls are addressed in at least half of all national HIV responses
	Zero tolerance for gender-based violence

자료: UNAIDS Outcome Framework 2009-2011, UNAIDS Strategy 2011-2015

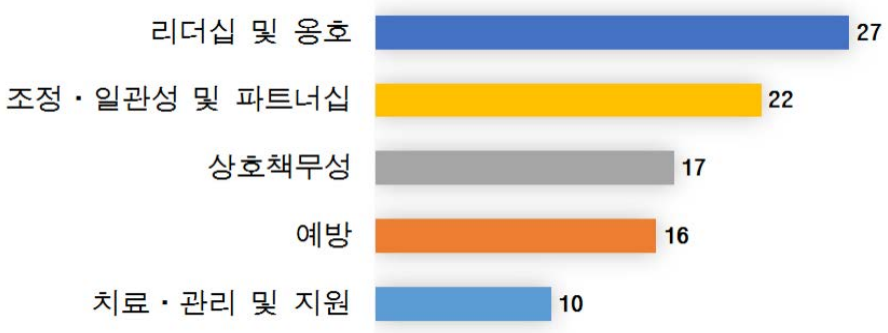
3) UNAIDS 재원조달 및 관리[85]

가) 수입 구조(2014년도 기준)

구 분	단위: USD 백만불
Core Funds - UNAIDS 사무국에서 모금하는 수입 - 공동후원기구(Cosponsor)들이 기여하는 수입	485
Other AIDS Funds - 공동후원기구(Cosponsors)들이 별도로 HIV 관련 활동을 위해 글로벌, 지역, 국가 단위로 모금	3,833
계	4,318

자료: UNAIDS 2012-2015 Unified Budget, Results and Accountability Framework: Budget for 2014-2015

나) 전략·기능별 예산 집행 비율(2014년 기준,%)[86]



자료: UNAIDS 2012-2015 Unified Budget, Results and Accountability Framework: Budget for 2014-2015

84) UNAIDS(2010). 유엔에이즈계획 성과 프레임워크 2009-2011, p. 9.
http://www.unaids.org/sites/default/files/media_asset/jc1713_joint_action_en_0.pdf

85) UNAIDS(2011). 2012-2015 통합 예산, 결과, 책무성 프레임워크: 2014-2015 예산, p. 41.
http://www.unaids.org/sites/default/files/sub_landing/files/20110526_UBRAF%20Part%201_final.pdf

86) UNAIDS(2011). 2012-2015 통합 예산, 결과, 책무성 프레임워크: 2014-2015 예산, p. 41의 Table 1과 Table 2의 자료를 토대로 계산하여 작성.

다) 국가별 사업 지원현황(2014년 기준)[87]

국가	총 예산(단위: USD 백만불)
고위험 국가 (30+ High Impact Countries)	125
기타 국가(Other Countries)	158
글로벌 차원(Global Level)	201
합계	485

자료: UNAIDS 2012-2015 Unified Budget, Results and Accountability Framework: Budget for 2014-2015

ㅇ Core fund의 약 40%가 글로벌 리더십, 옹호(advocacy) 규범적 기능, 정책개발 등에 투입되는 것으로 나타남. 그러나 공동후원기구와 사무국의 자원을 고려하면, 실제로 글로벌 차원에서 사용되는 예산은 10% 미만인 것으로 파악됨.

※ 국가별 실제 집행 비율: 고위험국가(56%), 기타국가(37%), 글로벌 차원(7%)

4) MOPAN과의 연관성[88]

가) UNAIDS는 2005년, 2012년 두 차례에 걸쳐 평가됨.

나) 2012년 설문조사 결과, 19개의 주요성과지표 중 11개의 지표에서 'Strong' 범위에 속하는 평가 점수를 획득함.

87) UNAIDS(2011). 2012-2015 통합 예산, 결과, 책무성 프레임워크: 2014-2015 예산, p. 42.
http://www.unaids.org/sites/default/files/sub_landing/files/20110526_UBRAF%20Part%201_final.pdf

88) MOPAN(2012). MOPAN 기구 효과성 평가: UNAIDS 2012, p. xii.

PART II. 기구평가결과요약

• 2005

-(평가방법) Survey

-**(평가영역)** 파트너십관리(수원국과의 파트너십, 타 개발기구와의 파트너십)

-**(대상국)** 알바니아, 방글라데시, 볼리비아, 보스니아-헤르체고비나, 에티오피아, 니카라과, 탄자니아, 베트남, 잠비아 등 9개국

-**(평가결과)** 수원국과의 협력관계와 타 개발기구와의 파트너십 모두 대체적으로 긍정적으로 조사됨

· 특히 HIV/에이즈 옹호(advocacy) 활동에서 지속적으로 강점을 보였으며, 수원국과의 정책 대화에서도 대체적으로 비교적 우위를 보유하고 있는 것으로 조사됨. 최근에는 수원국의 국가빈곤퇴치전략(national poverty reduction strategies)과 프로그램을 일치시키며 원조 일치 항목에서도 개선을 보임.

· 역량개발은 공동후원기구(co-sponsors)가 담당하는 영역으로, UNAIDS 사무국(본부) 차원에서의 역량개발은 보기 드물었으며, 비정부단체와 민간부문에 대한 지원 또한 소극적임.

· 타 개발기구와의 파트너십 영역 중 타 개발기구간 활동 조정(interagency-coordination)에서 중요한 역할을 수행하고 있으며, 정보공유 및 현지 대응 항목에서도 대체적으로 긍정적임.

-**(평가한계)** 2005년 MOPAN Survey는 UNAIDS 공동후원기구 네트워크(the network of UNAIDS co-sponsors)를 조사 대상으로 설정하지 않고 UNAIDS만을 대상으로 설문조사를 실시함. 따라서 설문조사 결과는 11개의 유엔산하 및 관련기구들과의 파트너십을 바탕으로 HIV/에이즈 퇴치 활동을 조정, 강화하는 UNAIDS에 대한 종합적인 이해를 도출하기에 한계가 있음.

• 2012

-(평가방법) Common Approach*

* 주요지표 및 세부지표 구성에 변화가 있었으며 기존 4개 영역에 더해 개발효과성 영역을 추가함.

-**(평가영역)** 전략관리, 운영관리, 파트너십관리, 지식관리 및 개발효과성 등 총 5개 영역

※ UNAIDS는 직접적인 개발활동을 수행하지 않아 개발효과성 영역은 평가 받지 않음.

-**(대상국)** 캄보디아, 콩고민주공화국, 가나, 온두라스, 모로코, 니제르, 나이지리아, 필리핀, 짐바브웨 등 총 9개국

-**(평가결과)** 2012년의 평가결과는 전략관리, 운영관리, 파트너십관리 및 지식관리 4개 영역 대부분에서 소수의 지표를 제외하고 대체로 긍정적임.

· 이 중 파트너십관리 영역의 경우, 11개의 유엔산하 및 관련기구들과의 파트너십을 통한 HIV/에이즈 퇴치 활동을 모색하는 특성을 반영하듯이 정책대화에의 기여(Contributing to policy dialogue)와 절차/과정 조정(Harmonising procedures), 수원국 시스템활용(Using country system) 등이 매우 긍정적으로 평가됨.

· 마찬가지로 지식관리 영역에서도 전반적으로 평균 이상의 긍정적인 평가를 받았으나, 기구 활동 평가(Evaluating external results)는 상대적으로 낮은 점수를 획득, 해당 활동에 대한 기구차원의 개선 노력이 필요함.

1) 2005년(Survey)

가) 평가 방법 및 결과 요약

(1) 평가방법

ㅇ UNAIDS 국가사무소의 수원국 및 타 개발기구와 협력관계에 대하여 MOPAN 회원국 현지담당자를 대상으로 설문조사

- (평가 영역) 수원국과의 협력관계(partnership with national stakeholders)와 타 개발기구와의 협력관계(partnership with other development agencies)로 구분됨.
- (조사대상국) 알바니아, 방글라데시, 볼리비아, 보스니아-헤르체고비나, 에티오피아, 니카라과, 탄자니아, 베트남, 잠비아 등 9개국
- (평가 단계) 설문조사(총 24개 문항, 추가 질문 6개 문항 포함)와 국별 토론 결과를 토대로 국별보고서(country report)를 작성하고, 이를 취합하여 최종적으로 종합보고서(synthesis report) 작성.
- (설문 대상) MOPAN 회원국(당시 9개) 현지 담당자가 참여, 설문 응답건수는 총 39건

ㅇ 국가사무소 수준에서 이해관계자(stakeholders)와의 파트너십에 대한 인식(perception)을 설문조사한 것으로서, UNAIDS의 종합적인 활동과 성과에 대한 평가가 아님.

(2) 평가 결과

ㅇ (종합 평가) 대체적으로 수원국과의 협력관계와 타 개발기구와의 파트너십 모두 긍정적으로 조사됨.

- 특히 HIV/에이즈 옹호(advocacy) 활동에서 지속적으로 강점을 보였으며, 수원국과의 정책 대화에서도 대체적으로 비교적 우위를 보유하고 있는 것으로 조사됨. 최근에는 수원국의 국가빈곤퇴치전략(national poverty reduction

strategies)과 프로그램을 일치시키며 원조 일치 항목에서도 개선을 보임.

- 역량개발은 UNAIDS의 공동후원기구(co-sponsors)이 담당하는 영역으로, UNAIDS 차원에서의 역량개발은 보기 드물었으며, 비정부단체와 민간부문에 대한 지원 또한 소극적임.
- 타 개발기구 간 활동 조정(interagency-coordination)에서 중요한 역할을 수행하고 있으며, 정보공유 및 현지 대응 항목에서도 대체적으로 긍정적인 응답을 보임.

ㅇ (평가의 한계) UNAIDS는 사업이행기관이 아니며 UNAIDS 공동후원기구 네트워크(the network of UNAIDS co-sponsors)를 중심으로 UN내 HIV/AIDS 관련 활동을 조정·강화하는 역할을 담당함. MOPAN survey는 실행기관을 설문조사 대상으로 설정하지 않고 UNAIDS만을 대상으로 조사를 실시함. 따라서 설문조사 결과는 11개의 유엔산하 및 관련기구들과의 파트너십을 바탕으로 HIV/에이즈 퇴치 활동을 실행하고 있는 UNAIDS에 대한 종합적인 이해를 도출하기에 한계가 있음.

- 더불어 조사방법이 참여자(설문 응답자)의 개인적 경험과 정보에 의존하기 때문에 주관적 의견일 가능성이 큼.

나) 조사 항목별 결과

항목	결과
1. 수원국과의 파트너십(quality of national partnership)	
a. 정책 대화 (Policy dialogue)	정책 대화에 비교우위를 보유하고 있는 것으로 평가 받고 있으나, 활동 국가 내에서의 정책 기여도는 비교우위에 비해 미비하다는 지적이 있음.
b. 역량 강화 (Capacity building for national policy-making)	역량 강화는 공동후원기구(cosponsor)들이 담당하는 역할로서, UNAIDS는 비교적 제한적인 역량 강화 활동을 수행하고 있음. 단, 중앙정부 수준에서의 역량강화에서는 비교우위를 보유하고 있다는 평가.
c. 옹호(Advocacy)	수원국의 보건부와 대중들 사이에서 HIV/에이즈 옹호 활동의 핵심 주체로 인정받고 있으며, 옹호 관련 핵심 메시지를 고안한 점이 매우 긍정적으로 평가됨.
d. 비정부단체 지원 (support to non-state actors)	비정부단체에 대한 직접적 지원은 하지 않으며, 공동후원기구들을 통해 간접적인 지원을 제공하고 있음.
e. 일치	최근 들어 국가빈곤퇴치전략 및 HIV/에이즈 관련

(alignment with national institutions, policies and administration)	전략과의 일치를 통해 수원국의 수요에 잘 대응하고 있는 것으로 평가됨.
2. 타 개발기구와의 파트너십(Quality of inter-agency partnership)	
a. 정보 공유 (Information sharing)	정보 공유에 매우 적극적이라 평가됨.
b. 기구간 조정 (inter-agency coordination)	전반적으로 기구간 조정 활동에 긍정적인 기여를 하고 있다는 평가. 단, 국가사무소의 직원 수에 따라 평가 결과가 엇갈림. 직원의 수가 많은 사무소일수록 긍정적인 인식을 보유함.
c. 조화(harmonisation)	원조조화의 5대 원칙을 적극적으로 반영하고 있다는 평가임. 특히, UNAIDS는 "Three Ones" 원칙을 가장 적극적으로 이행하고 있는 것으로 조사됨.
d. 현지 대응(general local responsiveness)	국가사무소의 규모 및 UNAIDS 어젠다에 대한 공동후원기구들의 참여정도(commitment)에 따라 평가가 엇갈렸으나, 대체적으로 개선된 것으로 평가됨.

※ 'Three Ones' : 파트너 간 활동 조정의 기반을 제공하는 하나의 HIV/에이즈 운영 프레임워크(HIV/AIDS Action Framework); 포괄적 다부문 활동목적을 포함하고 있는 하나의 국가에이즈조정기구(National AIDS Coordinating Authority), 국가 수준에서의 하나의 HIV/에이즈 모니터링 및 평가 시스템

2) 2012년(Common Approach)

가) 평가방법 및 결과요약

(1) 평가방법

ㅇ 2012년은 Common Approach에 대대적인 변화가 있었던 해로서 기구의 활동 성과를 보고자 '개발효과성' 영역을 최초로 도입함. 동 영역 평가는 평가 대상 기구 6개(AfDB, GAVI, UNAIDS, UNDP, UNICEF, WB) 중 직접적으로 개발 활동을 수행하지 않는 GAVI와 UNAIDS를 제외한 나머지 기구(AfDB, UNDP, UNICEF, WB)에만 적용됨. 대상 국가는 캄보디아, 콩고민주공화국, 가나, 온두라스, 모로코, 니제르, 나이지리아, 필리핀, 짐바브웨로 총 9개국이었음.

ㅇ MOPAN 평가 척도

- 4대 평가영역(총 6단계)

척도	매우 우수	우수	보통	부족	미흡	매우 미흡
	Very Strong	Strong	Adequate	Inadequate	Weak	Very Weak
점수	5.5-6.0	4.5-5.49	3.5-4.49	2.5-3.49	1.5-2.49	1.00-1.49

- 개발효과성 평가영역(총 6단계)

척도	우수	보통	부족	미흡
	Strong	Adequate	Inadequate	Weak
점수	4	3	2	1

ㅇ 연구팀 분석

- MOPAN 평가 결과를 분석하기 위해 비교우위지수라는 통계 분석 방법을 적용하여 정리함. 하기 결과요약표 중 알파벳으로 표기한 부분의 계산법은 아래와 같음.
  · A : 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수
  · B : 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수
  · C : B 대비 A의 비율

(2) 결과요약

ㅇ 2012년의 평가결과는 전략관리, 운영관리, 파트너십관리 및 지식관리 4개 영역 대부분에서 소수의 지표를 제외하고 대체로 긍정적임.

- 이 중 파트너십관리 영역의 경우, 11개의 유엔산하 및 관련기구들과의 파트너십을 통한 HIV/에이즈 퇴치 활동을 모색하는 특성을 반영하듯이 정책대화에의 기여(Contributing to policy dialogue)와 절차/과정 조정(Harmonising procedures), 수원국 시스템 활용(Using country system) 등이 매우 긍정적으로 평가됨.
- 마찬가지로 지식관리 영역에서도 전반적으로 평균 이상의 긍정적인 평가를 받았으나, 기구 활동 평가(Evaluating external results)는 UNAIDS의 기타 주요성과지표에 비해서는 상대적으로 낮은 점수를 획득, 해당 활동에 대한 기구 차원의 개선 노력이 필요함.

나) 지표별 평가결과

평가 영역	주요성과지표(KPI)	AfDB	GAVI	UN AIDS	UNDP	UNI CEF	WB	지표 평균	A	B	C
전략 관리	Providing direction for results	4.54	4.69	4.82	4.63	5.34	4.96	4.83	1.07	1.11	0.97
	Corporate focus on results	4.12	4.26	4.26	3.37	4.45	4.27	4.12	0.95	0.94	1.00
	Focus on thematic priorities	4.09	4.10	4.33	4.26	4.31	4.35	4.24	0.96	0.97	0.99
	Country focus on results	4.73	4.72	4.39	4.35	4.92	4.67	4.63	0.98	1.06	0.92
운영 관리	Resource allocation decisions	4.74	4.87	4.61	4.14	4.66	4.68	4.62	1.02	1.06	0.97
	Linking aid management to performance	3.39	3.84	4.49	3.47	2.92	3.73	3.64	1.00	0.83	1.20
	Financial accountability	4.71	4.82	4.11	4.77	5.30	4.91	4.77	0.91	1.09	0.84
	Using performance information	4.04	4.59	4.71	4.09	4.69	4.50	4.43	1.05	1.02	1.03
	Managing human resources	3.27	4.29	4.54	3.56	4.69	4.21	4.09	1.01	0.94	1.08
	Performance oriented programming	4.17	4.20	4.40	3.64	3.27	4.19	3.98	0.98	0.91	1.07
	Delegating authority	3.18		4.89	4.71	4.38	4.23	4.27	1.09	0.98	1.11
	Humanitarian principles					4.54					
파트너십 관리	Supporting national plans	4.15	4.86	4.66	4.64	4.79	4.78	4.65	1.04	1.06	0.97
	Adjusting procedures	3.60	4.52	4.30	3.96	4.37	4.09	4.14	0.96	0.95	1.01
	Using country systems	3.95	4.72	4.74	4.08	4.02	4.35	4.31	1.05	0.99	1.07
	Contributing to policy dialogue	4.19	4.65	4.83	4.76	4.83	4.64	4.65	1.07	1.07	1.01
	Harmonising procedures	3.54	4.40	4.75	4.74	4.74	4.37	4.42	1.06	1.01	1.04
	Managing the cluster					4.70					
지식 관리	Evaluating external results	4.12	4.57	3.73	4.80	4.70	4.52	4.40	0.83	1.01	0.82
	Presenting performance information	4.05	4.19	4.10	3.41	3.51	3.93	3.86	0.91	0.88	1.03
	Dissemination of lessons learned	3.84	4.58	4.81	4.60	3.99	4.47	4.38	1.07	1.00	1.07
개발 효과성	Progress towards organisation-wide outcomes	2.00			2.00	2.00	3.00	2.25			
	Contribution to country-level goals and priorities	2.00			2.00	3.00	3.00	2.50			
	Contribution to MDGs at the country level	2.00			2.00	2.00	3.00	2.25			
	Relevance of objectives and programme of work to stakeholders	3.00			3.00	4.00	3.00	3.25			
	평균	3.71	4.49	4.50	3.87	4.16	4.17	4.03			

* A : 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수, B : 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수, C : B 대비 A의 비율

(1) 전략관리(Strategic Management) 영역

ㅇ 전략관리 영역의 경우, 영역 내 4개의 주요성과지표 모두 adequate 이상의 평가 점수를 획득하며, 전반적으로 긍정적인 평가를 받음. UNAIDS는 그 중 결과중심 관리 및 기구 활동목적(Mandate)에 입각한 전략수립(Providing direction for results)를 가장 잘하고 있는 것으로 나타났으며, 해당지표의 4.82점은 다른 기구들의 점수와 비교해 봐도 상대적으로 높음. 이는 UNAIDS가 비교적 성과를 위한 뚜렷한 전략을 보유하고 있는 것으로 해석 할 수 있음. UNAIDS는 앞서 기구 정보에서 언급한 'Getting to Zero(2011-2015)' 전략에 입각하여 유엔퇴치 및 예방 관련 전략을 적극적으로 추진하고 있는 것으로 사료됨.

(2) 운영관리(Operational Management) 영역

ㅇ 마찬가지로 UNAIDS는 운영관리 영역의 주요성과지표가 모두 adequate 이상의 점수를 획득하며, 전반적으로 긍정적인 평가를 받음. 영역 내 7개의 지표 중 4개의 지표가 Strong 척도 내의 점수를 획득함. 특히 UNAIDS는 성과 기반 원조 관리(Linking aid management to performance)가 비교적 긴밀한 것으로 파악됨. UNAIDS는 해당지표에서 4.49점을 획득하였으며, 이는 같은 해에 평가된 5개의 기구들의 해당지표의 점수보다 상대적으로 매우 높은 편임.

ㅇ 이와 더불어 UNAIDS는 성과 정보 활용(Using performance information)을 잘하고 있는 것으로 나타남. UNAIDS는 해당 지표에서 4.71점을 획득하였으며, UNAIDS의 다른 성과지표 점수와 비교했을 때에도 동 지표는 가장 긍정적인 평가를 받고 있는 부문 중 하나임. 마찬가지로 UNAIDS는 의사결정 분권화(Delegating authority) 지표에서 4.89점을 획득, 이는 UNAIDS의 다른 성과지표 점수와 같은 해에 평가된 기구들과 비교해보아도 매우 높은 점수임. 즉 성과 정보 활용과 의사결정 분권화는 UNAIDS가 기구 내 활동 중 가장 잘하고 있는 활동일 뿐만 아니라 같은 해에 평가된 다른 기구와 비교했을 때에도 위 두 가지 활동을 상대적으로 매우 잘 실천하고 있음을 의미함.

(3) 파트너십관리(Relationship Management) 영역

ㅇ 파트너십관리 영역 또한 전반적으로 긍정적인 평가를 받은 영역 중 하나임. 5개의 주요성과지표 중 4개의 지표가 strong 척도 내의 점수를 획득함. 특히 UNAIDS는 정책대화에의 기여(Contributing to policy dialogue), 절차/과정 조정(Harmonising procedures), 수원국 시스템 활용(Using country system) 관련 지표에서 각각 4.83점, 4.75점, 4.74점을 획득, 파트너들과의 정책적 조율을 원활히 진행하고 있는 것을 알 수 있음. 같은 해에 평가된 다른 기구들의 점수와 비교해봤을 때에도 위 점수들은 가장 높은 점수임. 이러한 뛰어난 파트너십 관리는 11개의 유엔산하 및 관련기구들과의 파트너십을 통한 HIV/에이즈 퇴치 활동을 모색하는 UNAIDS의 구성적 특성에서 기인한 것으로 사료됨.

(4) 지식관리(Knowledge Management) 영역

ㅇ 위 3개의 평가영역과 마찬가지로 지식관리 역시 전반적으로 긍정적인 평가를 받음. 특히 UNAIDS는 지식 공유(Dissemination of lessons learned) 지표에서 4.81점을 획득하여 같은 해에 평가된 타 기구들에 비해 상대적으로 지식 공유 활동이 매우 활발한 것으로 보임. 반면에 기구 활동 평가(Evaluating external results)는 상대적으로 낮은 평가 점수를 획득함. 비록 동 지표는 Adequate 척도 내의 점수를 획득하였으나, UNAIDS의 기타 주요성과지표에 비해서는 상대적으로 낮은 점수이며, 다른 기구들에 비해서도 낮은 편임. 따라서 지식관리 영역에서는 기구 활동 평가에 대한 개선이 요구됨.

3) 소결 및 시사점

ㅇ 2005년과 2012년의 평가 방법이 상이하여 두 평가 결과의 직접적인 비교는 불가함. 즉 평가 이후 실질적인 개선이 이루어졌는지에 대해 명확히 확인 할 수 없었으나, 유사 지표들을 통해 간접적으로나마 비교를 해볼 수 있었음. 일례로 2005년 UNAIDS가 정책대화 및 정보 공유 부문에서 보유하고 있던 비교우위는 2012년 평가의 정책대화에의 기여 및 지식 공유 지표에서도 매우 긍정적으로

평가됨에 따라 해당 부문에서 비교우위가 유지된 것을 살펴 볼 수 있었음.

ㅇ 2005년 설문조사 결과에 따르면 UNAIDS는 HIV/에이즈 퇴치 활동의 핵심 주체는 아니었으나, 옹호, 정책대화, 'Three Ones' 원칙에 입각한 타 개발기구와의 파트너십 영역에서 두각을 나타냈으며, 현재는 HIV/에이즈 퇴치 활동에서 주도적인 역할을 수행하고 있는 것으로 평가됨.

ㅇ 2012년 평가 결과, UNAIDS는 4개의 평가영역 모두에서 전반적으로 긍정적인 평가를 받음. 기구 활동 평가를 제외한 모든 주요성과지표에서 4점대의 점수를 획득함. 특히 MOPAN의 UNAIDS에 대한 평가 결과는 다수의 유엔산하 및 관련기구들과의 파트너십을 통해 HIV/에이즈 퇴치 활동을 모색하는 UNAIDS의 구성적 특성과 노력이 명확히 드러난 것으로 사료됨. 앞서 살펴본 바와 같이, UNAIDS는 파트너 기관들과의 지식 공유, 절차/과정 조정, 의사결정 분권화에 노력하고 있는 것을 알 수 있음.

아. UNDP 유엔개발계획

PART I. 기구정보요약

• **분류** UN Funds and Programmes
  - 재원조달: 100% 자발적 기여금(voluntary contributions)
• **설립연혁** 1965

• **조직**
  - 사무국 본부 : 미국 뉴욕
  - 5개 지역국(Regional Bureau)과 4개 행정담당국 운영
  - 국별사무소 : 135개국(2013년 기준), 약 120개국에 상주대표(Resident Representative)를 배치하여 해당국내 유엔 개발활동을 조정
  - 연락사무소 : 총 5개의 liaison office(벨기에, 일본, 미국, 덴마크, 스위스)와 1개 정책센터(한국)를 운영
  - 총재(Administrator)⋆ : Helen Clark [뉴질랜드]
  - 부총재(Associate Administrator) : Maria Eugenia Casar [멕시코]

  ⋆ 집행이사회와의 협의를 거쳐 유엔 사무총장이 임명

• **집행이사회(Executive Board)**
  - ECOSOC에서 선출된 36개 이사국(임기: 3년)으로 구성됨. 매년 1회 연례회의(annual session)와 2회 정기이사회(regular session)를 개최하여 예산, 전략계획 및 국별 계획을 검토하고 승인

• **주요 활동 목적(Mandate)**

수원국 정부가 개발 전략을 수립하고 이행하기 위한 역량 강화를 지원함으로써 지속가능한 인간개발을 성취하는 데에 도움을 제공
  - 개발도상국의 정치·경제적 자립과 경제사회개발을 목표
  - 170여 개국에서 다양한 분야의 개발 사업 수행
  - Post-2015 프레임워크 강화를 통해 기대성과의 합치와 조정기능 수행

• **비교우위 및 기구특징**

UNDP는 특정 분야에 국한되지 않고 포괄적인 개발 이슈를 범분야적으로 지원하는 개발 기구로서 기술지원 프로그램을 담당하는 유엔의 핵심 기구임. 유엔 기구 중 가장 많은 개발 재원을 지출하고 있을 뿐 아니라 유엔 기구 간 개발 활동을 조정하고 총괄기능 수행함.
  - 연간 인간개발지수보고서(Human Development Report) 발행
  - UNV, UNFPA, UNFEM 및 기타 다수의 유엔 개발기금과 신탁기금 관리

• **주요 활동(2014-2017년 전략계획)**
  - 포괄적이고 지속가능한 성장 및 개발
  - 민주적 거버넌스
  - 제도적 기반에 입각한 기초서비스 확대
  - 양성평등 및 여권신장
  - 갈등 및(기후변화로 인한) 자연재해 예방
  - 갈등 및 자연재해 피해 복구
  - 빈곤·불평등·소외를 최우선시한 개발 논의활동 추진

• **수입·지출 현황**
  - **수입(2014년도 기준): 총 4.59**(단위, USD십억불)



  - **중점분야별 예산집행 비율(2014년도 기준, %)**



• **국별 지원 순위**

Programme(2008-12)	Other Resources(2013)
1. 아프가니스탄	1. 아프가니스탄
2. 수단	2. 잠비아
3. 아르헨티나	3. 남수단
4. DR 콩고	4. 수단
5. 브라질	5. 방글라데시

• **MOPAN과의 연관성**
  - UNDP는 2004년, 2007년, 2009년, 2012년 총 4회 평가대상기구로 세계은행(WB)과 아프리카개발은행(AfDB) 다음으로 최다평가대상기구 중 하나임.
  - Survey, Common Approach, MOPAN 3.0 평가대상

1) 설립 및 주요기능[89)]

가) 설립 및 분류

(1) 분류: UN Funds and Programmes

- 재원조달 : 100% 자발적 기여금(voluntary contributions)

(2) 설립연혁 1965년 11월(활동개시 1966년 1월)

- 1965년 11월 제20차 유엔총회 결의로 확대기술원조계획(UNEPTA)과 유엔특별기금(UNSF)이 통합되어 유엔 산하기구로 설립, 1966년 1월부터 활동 개시
- 1970년 12월 제25차 유엔총회 결의로 현 UNDP 조직 및 활동 내용이 정식으로 규정

나) 조직

(1) 총재 및 부총재

- 총재(Administer): 집행이사회와의 협의를 거쳐 유엔 사무총장이 임명하며 UNDG 의장(Chair)을 겸임. 4년 임기로 현 총재는 Ms. Helen Clark(전 뉴질랜드 총리)
- 부총재(Associate Administer): 현 부총재는 Maria Eugenia Casar(전 멕시코 재무장관)
- 전체 UNDP 직원: 약 8,000여명(단기 컨설턴트 제외)

(2) 사무국

- 본부: 미국 뉴욕
- 5개 지역국(Regional Bureau), 4개 행정담당국(Bureau), 1개 정책센터(Policy Centre), UNDP 산하기관(UNCDF, UNV 등), 기타 특수부서(UNDG Office, Human Development Report Office, Evaluation Office)를 총괄

(3) 국가사무소

- 약 130개국에 위치해 있으며 이 중 120개국에서는 상주대표(Resident Representative)를 배치해 소재국 내 유엔 개발활동 조정, 국가계획 수립 시

89) 외교부(2014). 유엔 개황을 토대로 작성.
http://www.mofa.go.kr/webmodule/htsboard/template/read/korboardread.jsp?typeID=6&boardid=89&seqno=351864&c=&t=&pagenum=1&tableName=TYPE_DATABOARD&pc=&dc=&wc=&lu=&vu=&iu=&du=

주재국 정부권고, 사업집행 및 감독

(4) 집행이사회(Executive Board)

- 경제사회이사회(ECOSOC)에서 3년 임기의 총 39개국을 이사국으로 선출
- UNDP의 정책결정 및 운영, 국가계획 검토 및 승인, 재원 분배 및 관리 등을 담당

다) 주요 활동목적(Mandate)

- ㅇ 개발도상국의 정치·경제적 자립과 빈곤퇴치, 불평등과 배제의 감소 달성 등 경제사회개발을 목표
- ㅇ 수원국의 개발정책 수립 및 이행을 위한 역량강화와, 복원력 구축을 통한 지속가능한 개발유지
- ㅇ 새천년개발목표 이후 Post-2015 프레임워크 강화를 통해 개별국가 및 세계단위에서의 성과가 합치될 수 있도록 조정기능 수행

라) 기구특징

- ㅇ 현재 177개국에서 포괄적인 개발이슈를 범분야적으로 지원하는 세계최대 개발기구로서 다자간 기술지원 프로그램 담당
- ㅇ 유엔의 개발활동 조정 중앙기구로서 최다 개발재원 지출
- ㅇ 연간 인간개발지수보고서(Human Development Report) 발행
- ㅇ UNV, UNFPA, UNFEM 및 기타 다수의 유엔 개발기금과 신탁기금 관리

2) 중점분야 및 기대성과

가) 2014-2017년 3대 중점분야[90]

- ㅇ 지속가능발전(빈곤층 및 소외집단을 위한 경제성장 추구와 복구 불가능한 자연파괴 방지)
- ㅇ 민주적 거버넌스 및 평화구축(포괄성 및 책무성을 보장하며 참여·공공서비스·안보가 보장되는 민주주의체계 구축 지원)

90) UNDP(2013). UNDP 전략계획 평가 Evaluation of UNDP Strategic Plan 2008-2013에서 발췌. http://erc.undp.org/evaluationadmin/manageevaluation/viewevaluationdetail.html?evalid=6689

ㅇ 기후 및 재난 복원력(개발관련 위험의 구조적 예방, 국가와 지역사회에서의 위기에 대한 복원력 강화와 신속한 복구를 위한 지원)

나) 2014-2017 기대성과(Outcome)

(1) 포괄적이고 지속가능한 성장 및 개발(Growth and development are inclusive and sustainable, incorporating productive capacities that create employment and livelihoods for the poor and excluded)

(2) 민주적 거버넌스(Citizen expectations for voice, development, the rule of law and accountability are met by stronger systems of democratic governance)

(3) 제도적 기반에 입각한 기초서비스 확대(Countries have strengthened institutions to progressively deliver universal access to basic services)

(4) 양성평등 및 여권신장(Faster progress is achieved in reducing gender inequality and promoting women's empowerment)

(5) 갈등 및(기후변화로 인한) 자연재해 예방(Countries are able to reduce the likelihood of conflict, and lower the risk of natural disasters, including from climate change)

(6) 갈등 및 자연재해 피해 복구(Early recovery and rapid return to sustainable development pathways are achieved in post-conflict and post-disaster settings)

(7) 빈곤, 불평등, 소외를 최우선시한 개발 논의·활동 추진(Development debates and actions at all levels prioritize poverty, inequality and exclusion, consistent with our engagement principles)

다) 중점분야 및 전략계획 변천과정(1998년~2017년)[91]

Narrowing the Focus(1998)	MYFF 1 (2000-2003)	MYFF 2 (2004-2007)	Strategic Plan (2008-2013)	Strategic Plan (2014-2017)
Poverty eradication	Poverty eradication and sustainable livelihoods	Achieving the MDGs and reducing human poverty	Poverty reduction and the MDGs	Sustainable development
Employment and sustainable livelihoods				
Environmental management	Environment and natural	Energy and environment for	Energy and environment for	Climate and disaster

91) UNDP(2013). UNDP 전략계획 평가 Evaluation of UNDP Strategic Plan 2008-2013에서 발췌. http://erc.undp.org/evaluationadmin/manageevaluation/viewevaluationdetail.html?evalid=6689

	resources	sustainable development	sustainable development	resilience
Establishment of an enabling environment for sustainable human development	Special development situations	Crisis prevention and recovery	Crisis prevention and recovery	
	Enabling environment for sustainable human development	Fostering democratic governance	Democratic governance	Democratic governance and peacebuilding
		Responding to HIV/AIDS		
Gender equality and the advancement of women	Gender equality and the advancement of women			

자료: Evaluation of UNDP Strategic Plan 2008-2013

라) 최근 주요 전략계획 변화

- ㅇ Post-2015 프레임워크에 의한 목표 설정에 따라 이전의 빈곤극복및 MDGs 달성이 '지속가능발전' 으로 교체
- ㅇ 민주적 거버넌스에 '평화구축' 이 추가
- ㅇ 일반적인 위기예방 및 복구에서 '기후변화 및 재난 복원력' 으로의 심화
- ㅇ 기존 35개 기대성과에서 7개로 중점화

3) UNDP 재원조달 및 관리

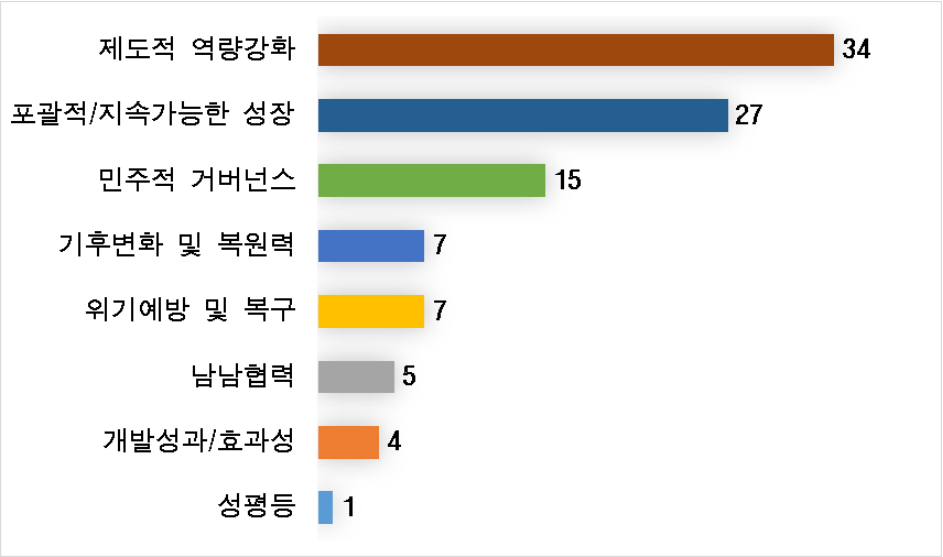
가) 수입 구조(2014년도 기준)[92)]

구 분		단위: USD 십억불
Regular Resources	- 56개국(수원국 포함)	0.79
Other Resources	- 다자성양자(multi-bi, earmarked) - Local Resources	2.3
	- 다자기구(GFATM, EC, GEF, MPTFs, UN system, Montreal Protocal, MDBs 등)	1.5
계		4.59

자료: UNDP in Focus 2014/15

92) UNDP(2015). UNDP 연례보고서 UNDP in Focus 2014/2015에서 발췌.
http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/UNDP-in-action/2015/UNDP_AR2015_EN.pdf

나) 중점분야별 예산 집행 비율(2014년 기준)[93]



자료: UNDP Budget by Themes(% of budget)

다) 2014-2017 지출 예산(안)[94]

구 분	비율(%)
1. Development activities - Programs - Development effectiveness	88.7
2. UN development coordination activities	1.7
3. Management activities	8.2
4. Special purpose activities - Non-UNDP operations administered by UNDP: UNV, UNCDF - Capital investment	1.4

자료: UNDP integrated budget estimates for 2014-2017

라) 국별 사업(Programme) 지원현황(2008-2012년도 기준)[95]

국가	총 예산(단위: USD 천불)
아프가니스탄	3,085,160
수단	1,078,443

93) UNDP(2014). UNDP 테마별 예산 Budget by Themes에서 발췌.
http://open.undp.org/#2014

94) UNDP(2013). UNDP 예산안 integrated budget estimates for 2014-2017에서 발췌.
http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Executive%20Board/2013/Second-regular-session/English/dp2013-41e.pdf

95) UNDP(2013). UNDP 전략계획 평가 Evaluation of UNDP Strategic Plan 2008-2013에서 발췌.

아르헨티나	1,044,767
DR콩고	899,049
브라질	575,222
파나마	473,818
방글라데시	417,534
짐바브웨	369,489
이집트	366,234
팔레스타인사업	335,635
합계	8,646,355

자료: Evaluation of UNDP Strategic Plan 2008-2013

마) 국별 기타재원(Other Resources) 지원 순위(2013)[96]

국가	총 예산(단위: USD 천불)
아프가니스탄	493,679
잠비아	118,588
남수단	112,232
수단	109,311
방글라데시	83,106
DR콩고	70,395
팔레스타인사업	69,227
짐바브웨	67,283
말리	54,611
소말리아	50,943
합계	1,229,375

자료: UNDP Annual Report 13-14

4) MOPAN과의 연관성

가) UNDP는 2004년, 2007년, 2009년, 2012년 총 4회 MOPAN 평가대상기구로 세계은행(WB)와 아프리카개발은행(AfDB) 다음으로 최다평가기구 중 하나임.

나) WB, AfDB와 함께 Survey, Common Approach, MOPAN 3.0 평가 대상임.

---

http://erc.undp.org/evaluationadmin/manageevaluation/viewevaluationdetail.html?evalid=6689

96) UNDP(2014). UNDP 연례보고서 Annual Report 13-14에서 발췌.

http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/UNDP-in-action/2014/UNDP_AR2014_english.pdf

PART II. 기구평가결과요약

• 2004
-(평가방법) Survey
-(**평가영역**) 파트너십관리(수원국과의 파트너십, 타 개발기구와의 파트너십)
-(**대상국**) 베넹, 부르키나파소, 케냐, 말리, 르완다, 우간다, 과테말라, 네팔, 파키스탄, 스리랑카 등 10개국
-(**평가결과**) 수원국과의 파트너십은 대체로 긍정적으로 조사되었으나 타 개발기구와의 파트너십 영역은 평가가 엇갈림.
· 수원국과의 정책 대화, 역량 강화, 원조 일치 항목에서 강점을 보임.
· 타 개발기구와의 정보 공유나 원조 조화에 소극적이라는 의견이 대부분이나, 개발기구 간 활동 조정에서 중요한 역할을 하고 있다는 응답도 있음.

• 2007
-(평가방법) Survey
* 세부 항목과 설문 문항(19개에서 16개로)이 조정되고 질문과 답변 방식이 개선됨.
-(**평가영역**) 파트너십관리(수원국과의 파트너십, 타 개발기구와의 파트너십)
-(**대상국**) 베넹, 이집트, 에티오피아, 말리, 세네갈, 잠비아, 방글라데시, 볼리비아, 니카라과, 세르비아 등 10개국
-(**평가결과**) 수원국과의 파트너십과 타 개발기구와의 파트너십 두 영역에서 모두 긍정적인 평가를 받음.
· 수원국과의 협력관계는 2004년과 마찬가지로 매우 긍정적으로 조사됨. 단, 수원국 내 민감한 사안에 대한 대응이나 UNDP 행정절차 상의 한계는 약점으로 지적됨.
· 타 개발기구와의 파트너십 영역에서도 2004년과 달리 긍정적인 평가가 주를 이룸.

• 2009
-(평가방법) Common Approach
-(**평가영역**) 전략관리, 운영관리, 파트너십관리 및 지식관리 등 총 4개 영역
-(**대상국**) 에티오피아, 과테말라, 모잠비크, 파키스탄, 페루, 세네갈, 세르비아, 태국, 우간다 등 총 9개국
-(**평가결과**) 2009년 평가 대상인 전략관리, 운영관리, 파트너십관리 및 지식관리 총 4개 영역 중 3개인 전략, 운영 및 파트너십 관리 영역에서 전반적으로 평균 또는 평균 이상의 점수를 획득함에 따라 대체로 평가결과가 긍정적임. 반면, 지식관리 영역의 경우 전반적으로 개선이 필요한 영역으로 분석됨.
· 특히 운영관리 영역 내 의사결정 분권화(Delegating decision making)와 인력 관리(Managing human resources) 측면, 그리고 파트너십관리 영역 내 현지 사정을 고려한 절차 마련(Adjusting procedures)이 UNDP의 강점으로 분석됨.

• 2012
-(평가방법) Common Approach*
* 주요지표 및 세부지표 구성에 변화가 있었으며 기존 4개 영역에 더해 개발효과성 영역을 추가함.
-(**평가영역**) 전략관리, 운영관리, 파트너십관리, 지식관리 및 개발효과성 등 총 5개 영역
-(**대상국**) 캄보디아, 콩고민주공화국, 가나, 온두라스, 모로코, 니제르, 나이지리아, 필리핀, 짐바브웨 등 총 9개국
-(**평가결과**) 2009년 대비, 2012년의 평가결과는 전략관리, 운영관리, 파트너십관리 및 지식관리 4개 영역 대부분에서 소수의 지표를 제외하고 대체로 긍정적임.
· 이 중 운영관리 영역 내 의사결정 분권화(Delegating authority)의 경우, 2009년에 이어 지속적으로 잘하고 있는 분야로 평가되었으며 파트너십관리 영역의 경우, 정책대화에의 기여(Contributing to policy dialogue)와 절차/과정 조정(Harmonising procedures) 등이 긍정적으로 평가됨. 또한 2009년 평가에서 대체로 미흡하다고 평가된 지식관리 영역 평가 분석 결과, 크게 개선되었음을 알 수 있음.
· 그러나 개발효과성 평가 결과, 대체로 미흡한 것으로 분석됨에 따라 기구차원의 개선 노력 필요

1) 2004년(Survey)

가) 평가 방법 및 결과 요약

(1) 평가방법

ㅇ UNDP 국가사무소의 수원국 및 타 개발기구와 협력관계에 대하여 MOPAN 회원국 현지담당자를 대상으로 설문조사

- (평가 영역) 수원국과의 협력관계(national partnership)와 타 개발기구와의 협력관계(inter-agency partnership)로 구분됨.
- (조사대상국) 베넹, 부르키나파소, 케냐, 말리, 르완다, 우간다, 과테말라, 네팔, 파키스탄, 스리랑카 등 10개국
- (평가 단계) 설문조사(총 19개 문항)와 국별 토론 결과를 토대로 국별보고서(country report)를 작성하고, 이를 취합하여 최종적으로 종합보고서(synthesis report) 작성.
- (설문 대상) MOPAN 전 회원국(당시 8개) 현지 담당자가 참여, 설문 응답건수는 총 50건

ㅇ 국가사무소 수준에서 이해관계자(stakeholders)와의 파트너십에 대한 인식(perception)을 설문조사한 것으로서, UNDP의 종합적인 활동과 성과에 대한 평가가 아님.

(2) 평가 결과

ㅇ (종합 평가) 수원국과의 파트너십은 대체로 긍정적으로 조사되었으나 타 개발기구와의 파트너십 영역은 평가가 엇갈림.

- 수원국과의 정책 대화, 역량 강화, 원조 일치 항목에서 강점을 보임.
- 타 개발기구와의 정보 공유나 원조 조화에 소극적이라는 의견이 대부분이나, 개발기구 간 활동 조정에서 중요한 역할을 하고 있다는 응답도 있음.

ㅇ (평가의 한계) 조사방법이 참여자(설문 응답자)의 개인적 경험과 정보에 의존하기 때문에 주관적 의견일 가능성이 큼.

- 설문에 참여한 35명 중 10명은 이러한 설문조사에 필요한 정보나 경험이 충분하지 않다고 응답함. 문항에 따라 모른다는 답변이 30%이상인 경우도 있음.
- 문항에 따라 일관되지 않거나 상반된 의견이 동시에 제시되기도 하는데, 이런 경우 결과를 종합하여 판단하기 어려움.

나) 조사 항목별 결과

항목	결과
1. 수원국과의 파트너십(quality of national partnership)	
a. 정책 대화 (Policy dialogue)	MDGs 분야, 특히 젠더, 거버넌스, 환경, HIV/AIDS 등과 관련된 정책대화에서 중요한 기여를 하고 있음. 반면 인권, 부패 등의 민감한 사안에 대해서는 소극적인 경우가 있음.
b. 역량 강화 (Capacity building for national policy-making)	UNDP 활동의 주요 분야로서 양질의 전문가를 활용하여 수원국 역량강화에 크게 기여하고 있다는 평가. 단, 개별 프로젝트 담당자의 역량에 좌우되거나 직접 이행하는 프로젝트가 많아 수원국 오너십 강화에 한계가 있다는 지적이 있음.
c. 옹호(Advocacy)	인간개발보고서 발간 등을 통해 이슈를 공론화하고 인식 확산에 기여하는 점이 매우 긍정적으로 평가됨.
d. 비정부단체 지원 (support to non-state actors)	정책대화나 수요 분석, 프로그램 과정에 시민사회의 참여를 확대하고 있음.
e. 일치 (alignment with national institutions, policies and administration)	매우 긍정적으로 평가됨. 수원국 PRS 과정을 적극 지원할 뿐 아니라 UNDP의 국가전략 및 행정에서도 수원국 정책과 시스템을 잘 반영하고 있음.
2. 타 개발기구와의 파트너십(Quality of inter-agency partnership)	
a. 정보 공유 (Information sharing)	정보 공유에 적극적이지 않다는 인식이 있음.
b. 기구간 조정 (inter-agency coordination)	UN 활동 조정기구로서 중요한 역할을 한다는 의견과 제한이 많은 내부 규정 등으로 인해 독자 활동이 많다는 의견 등 평가가 엇갈림.
c. 조화(harmonisation)	대부분 수원국 조사에서 UNDP가 원조 조화에 적극적이지 않다는 결과가 나왔으나, 대조적으로 리더십과 행정 지원을 제공하는 등 원조 조화에 중요한 역할을 하고 있다는 응답도 있었음.
d. 현지 대응(general local responsiveness)	의사결정에 있어 현지사무소의 권한이 커지고 있어 비교적 유연하게 현지의 수요 또는 제약을 반영할 수 있음.

2) 2007년(Survey)

가) 평가 방법 및 결과 요약

(1) 평가 방법

ㅇ 평가 방법은 2004년과 동일하며, 세부 항목과 설문 문항(19개에서 16개로)이 조정되고 질문과 답변 방식이 개선됨.

- (조사대상국) 베넹, 이집트, 에티오피아, 말리, 세네갈, 잠비아, 방글라데시, 볼리비아, 니카라과, 세르비아 등 10개국(베넹, 말리는 2004년과 중복)
- (설문 대상) MOPAN 전 회원국(당시 10개) 현지 담당자가 참여, 설문 응답건수는 총 62건

(2) 결과요약

ㅇ (종합 평가) 수원국과의 파트너십과 타 개발기구와의 파트너십 두 영역에서 모두 긍정적인 평가를 받음.

- 수원국과의 협력관계는 2004년과 마찬가지로 매우 긍정적으로 조사됨. 단, 수원국 내 민감한 사안에 대한 대응이나 UNDP 행정절차 상의 한계는 약점으로 지적됨.
- 타 개발기구와의 파트너십 영역에서도 2004년과 달리 긍정적인 평가가 주를 이룸.

ㅇ (평가의 한계) 2004년과 마찬가지로, 설문 응답자의 주관적 의견일 가능성이 있고 제한된 수(10개)의 국가사무소를 대상으로 한다는 점에서 UNDP 활동 전반에 대한 평가로 볼 수 없음.

- 2004년 조사 결과와 항목별 비교는 가능하나 대상국가가 다르기 때문에 특정 항목에서 과거에 비해 더 좋은 조사결과가 나왔다 하더라도 그것을 개선된 것으로 해석하기에는 무리가 있음.

나) 조사 항목별 결과

항목	결과
1. 수원국 측과의 파트너십 (Partnership behavior towards national stakeholders)	
a. 정책 대화 (Policy dialogue)	전반적으로 긍정적 평가. 단, 민감한 사안에 대해서는 여전히 소극적이라는 의견이 있음.
b. 역량 개발 (Capacity development)	UNDP 기술자문에 대해서는 전반적으로 긍정적으로 인식하고 있으나, 2004년과 마찬가지로 직접 이행하는 프로젝트가 많아 수원국 역량 및 주인의식 강화에 한계가 있다는 지적.
c. 옹호(Advocacy)	전반적으로 긍정적으로 평가되었음. 2004년과 비교할 때, 정부 캠페인 지원에는 적극적이나 UNDP 자체의 가시성은 높지 않다는 의견도 있음.
d. 일치(alignment with national strategies, policies and procedures)	정책, 전략과의 일치는 매우 긍정적이나 사업 관행을 수원국의 절차에 맞추는 데 어려움이 있는 것으로 보임.
2. 타 개발기구와의 파트너십 (Partnership behavior towards other international development agencies)	
a. 정보 공유 (Information sharing)	2004년과 달리 전반적으로 긍정적인 평가를 받음.
b. 기구간 조정 (inter-agency coordination)	'매우 적극적이고 중요한 역할' 을 한다고 평가받음.
c. 조화(harmonisation)	전반적으로 원조조화에 중요한 기여를 하고 있다고 인식되고 있으나 공동 활동(joint activities) 참여는 제한적이라는 지적을 받음.

3) 2009년(Common Approach)

가) 평가방법 및 결과요약

(1) 평가방법

ㅇ 2009년은 Survey의 다음 세대 방법론인 Common Approach 도입의 첫 해로 평가대상기구는 AfDB, UNDP, UNICEF, World Bank 등 총 4개였으며 대상국가는 에티오피아, 과테말라, 모잠비크, 파키스탄, 페루, 세네갈, 세르비아, 태국, 우간다로 총 9개국이었음.

ㅇ MOPAN 평가 척도(총 5단계)

척도	매우 우수	우수	보통	부족	미흡 및 매우 미흡
	Very Strong	Strong	Adequate	inadequate	weak and very weak
점수	4.34-5.00	3.67-4.33	3.00-3.66	2.34-2.99	1.00-2.33

ㅇ 연구팀 분석

- MOPAN 평가 결과를 분석하기 위해 비교우위지수라는 통계 분석 방법을 적용하여 정리함. 하기 결과요약표 중 알파벳으로 표기한 부분의 계산법은 아래와 같음.
  · A : 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수
  · B : 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수
  · C : B 대비 A의 비율

(2) 결과요약

ㅇ 2009년 평가 대상인 전략관리, 운영관리, 파트너십관리 및 지식관리 총 4개 영역 중 3개인 전략, 운영 및 파트너십 관리 영역에서 전반적으로 평균 또는 평균 이상의 점수를 획득함에 따라 대체로 평가결과가 긍정적임. 반면, 지식관리 영역의 경우 전반적으로 개선이 필요한 영역으로 분석됨.

- 특히 운영관리 영역 내 의사결정 분권화(Delegating decision making)와 인력 관리(Managing human resources) 측면, 그리고 파트너십관리 영역 내 현지 사정을 고려한 절차 마련(Adjusting procedures)이 UNDP의 강점으로 분석됨.

나) 지표별 평가결과

평가영역	주요성과지표(KPIs)	AfDB	UNDP	UNICEF	WB	지표 평균	A	B	C
전략관리	Country focus on results	3.48	3.63	3.76	3.61	3.62	1.07	1.05	1.02
	Focus on thematic priorities	3.40	3.54	3.54	3.49	3.49	1.05	1.02	1.03
	Providing direction for results	3.18	3.34	3.55	3.47	3.39	0.99	0.99	1.00
	Corporate focus on results	3.15	3.06	3.59	3.57	3.34	0.91	0.97	0.93
운영관리	Aid allocation decisions	3.74	3.46	3.45	3.84	3.62	1.02	1.06	0.97
	Performance oriented programming	3.63	3.17	3.41	3.64	3.46	0.94	1.01	0.93
	Financial accountability	3.56	3.58	3.64	4.00	3.70	1.06	1.08	0.98
	Linking aid management to performance	3.33			3.58	3.46	0.00	1.01	0.00
	Using performance information	3.26	3.30	3.53	3.56	3.41	0.98	0.99	0.98
	Delegating decision making	2.93	3.78	4.00	3.45	3.54	1.12	1.03	1.08
	Managing human resources	2.81	3.28		3.31	3.13	0.97	0.91	1.06
파트너십 관리	Supporting national plans	3.57	3.64	3.52	3.48	3.55	1.08	1.03	1.04
	Contributing to policy dialogue	3.36	3.71	3.73	3.57	3.59	1.10	1.05	1.05
	Using country systems	3.11	2.94	2.95	3.19	3.05	0.87	0.89	0.98
	Harmonising procedures	3.10	3.47	3.57	3.44	3.40	1.03	0.99	1.04
	Adjusting procedures	2.70	3.16	3.33	2.85	3.01	0.93	0.88	1.07
지식관리	Monitoring external results	3.73	3.59	3.56	4.13	3.75	1.06	1.09	0.97
	Presents performance information on effectiveness	3.60	3.22	3.36	3.73	3.48	0.95	1.01	0.94
	Disseminates lessons learned	3.13	2.98	3.35	3.49	3.24	0.88	0.94	0.93
	평균	3.30	3.38	3.52	3.55	3.43	1	1	1

* A : 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수, B : 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수, C : B 대비 A의 비율

(1) 전략관리(Strategic Management) 영역

ㅇ 전략관리 영역의 경우, 결과중심의 국별 전략(Country focus on results), 거버넌스, HIV/AIDS 등 주제별 이슈 중심 전략(Focus on thematic priorities), 결과중심 관리 및 기구 활동 목적(Mandate)에 입각한 전략수립(Providing direction for results)지표에서 같은 해에 평가된 여타 기구 전체의 평균 대비 지표 평균값의 비율과 비교해 크게 다르지 않은 결과를 보임. 이에 따라, UNDP가 같은 해에 평가된 여타 기구에 비해 동 영역에서 특별히 우수하거나 부족하지 않은 평균(Adequate) 수준임을 알 수 있음. 반면, 결과중심의 본부 전략(Corporate focus on results) 지표의 경우, 낮은 비율을 보임에 따라 UNDP의 개선 노력이 요구되는 부분임.

(2) 운영관리(Operational Management) 영역

ㅇ 운영관리 영역 내 UNDP 평가에 적용된 총 6개 지표를 살펴보면 의사결정 분권화(Delegating decision making)와 인력 관리(Managing human resources) 지표의 경우, 상당히 높은 비율을 보임에 따라 UNDP의 강점으로 볼 수 있음. 그러나 의사결정 분권화의 경우, UNDP의 전체 성과지표 중 가장 높은 점수인 3.78을 획득하였으나 유사한 성격의 기구인 UNICEF의 경우 4.0을 획득함에 따라 크게 높은 점수는 아님을 알 수 있음. 한편, 이외 4개 지표에서 평균을 밑돌았으며 이중 성과중심의 프로그래밍(Performance oriented programming)의 경우, 여타 지표에 비해 매우 낮은 비율을 보임. 그러나 MOPAN 평가에서는 Adequate에 해당되어 중요하게 다뤄지지 않음.

(3) 파트너십관리(Relationship Management) 영역

ㅇ 파트너십관리 영역을 본 총 5개의 지표 중 UNDP는 수원국 시스템 활용(Using country systems) 단 1개 지표를 제외한 나머지 4개의 지표에서 평균을 웃도는 점수를 획득함으로써 운영관리 영역에 비해 긍정적인 평가를 받음. 이 중 현지 사정을 고려한 절차 마련(Adjusting procedures)의 경우에는 평

가 척도 상 inadequate에 가까운 adequate임에도 불구 비율 상 평균을 크게 웃도는 점수임을 봤을 때 상대적으로 성과를 보이고 있는 지표임을 알 수 있음. 한편, 수원국 시스템 활용 지표 역시, 수원국 시스템 대신 자체적 시스템을 주로 활용함에 따라 2.94점(부족)을 받았으나 비율 상 평균 정도임을 알 수 있음. 그러나 평가대상기구 4개 모두 다소 낮은 점수를 기록함에 따라 다자기구 전반에 걸쳐 개선에 초점을 두어야할 부분임.

(4) 지식관리(Knowledge Management) 영역

ㅇ UNDP는 지식관리 영역을 구성하는 총 3개의 지표 모두 평균보다 낮은 점수를 기록, 전반적으로 개선이 필요한 영역임. 이 중 기구 활동 평가(Monitoring external results)은 독립된 평가부서를 보유함에 평균 수준의 비율을 보인 반면, 성과 달성 보고(Presents performance information on effectiveness) 및 지식 공유(Disseminates lessons learned) 지표의 경우, 평균을 밑돎에 따라 지식관리 영역 전체에 대한 개선 노력이 필요함.

4) 2012년(Common Approach)

가) 평가방법 및 결과요약

(1) 평가방법

ㅇ 2012년은 Common Approach에 대대적인 변화가 있었던 해로서 기구의 활동 성과를 보고자 '개발효과성' 영역을 최초로 도입함. 동 영역 평가는 평가 대상 기구 6개(AfDB, GAVI, UNAIDS, UNDP, UNICEF, WB) 중 직접적으로 개발활동을 수행하지 않는 GAVI와 UNAIDS를 제외한 나머지 기구(AfDB, UNDP, UNICEF, WB)에만 적용됨. 대상 국가는 캄보디아, 콩고민주공화국, 가나, 온두라스, 모로코, 니제르, 나이지리아, 필리핀, 짐바브웨로 총 9개국이었음.

- 개발효과성 영역은 기구차원 성과 도출(progress towards organisation-wide outcomes), 국가차원의 목표 및 우선순위달성에의 기여도(contribution to country-level goals and priorities), 국가차원의 MDGs 달성에의 기여도(contribution to MDGs at the country level) 및 이해관계자의 활동 및 목표와의 연관성(Relevance of objectives and programme of work to stakeholders) 등을 중심으로 살펴봄.

  * 상기 4개의 지표는 추후 두 번째, 세 번째 지표를 통합하여 3개 지표로 정리

ㅇ MOPAN 평가 척도

- 4대 평가영역(총 6단계)

척도	매우 우수	우수	보통	부족	미흡	매우 미흡
	Very Strong	Strong	Adequate	inadequate	weak	very weak
점수	5.5-6.0	4.5-5.49	3.5-4.49	2.5-3.49	1.5-2.49	1.00-1.49

- 개발효과성 평가영역(총 4단계)

척도	우수	보통	부족	미흡
	Strong	Adequate	inadequate	weak
점수	4	3	2	1

ㅇ 연구팀 분석

- 2012년 분석 방법과 동일

(2) 결과요약

ㅇ 2009년 대비, 2012년의 평가결과는 전략관리, 운영관리, 파트너십관리 및 지식관리 4개 영역 대부분에서 소수의 지표를 제외하고 대체로 긍정적임.

- 이 중 운영관리 영역 내 의사결정 분권화(Delegating authority)의 경우, 2009년에 이어 지속적으로 잘하고 있는 분야로 평가되었으며 파트너십관리 영역의 경우, 정책대화에의 기여(Contributing to policy dialogue)와 절차/과정 조정(Harmonising procedures) 등이 긍정적으로 평가됨. 또한 2009년 평가에서 대체로 미흡하다고 평가된 지식관리 영역 평가 분석 결과, 크게 개선되었음을 알 수 있음.

ㅇ 그러나 개발효과성 평가 결과, 대체로 미흡한 것으로 분석됨에 따라 기구차원의 개선 노력이 필요함.

나) 지표별 평가결과

평가영역	주요성과지표(KPI)	AfDB	GAVI	UNAIDS	UNDP	UNICEF	WB	지표평균	A	B	C
전략관리	Providing direction for results	4.54	4.69	4.82	4.63	5.34	4.96	4.83	1.20	1.20	1.00
	Corporate focus on results	4.12	4.26	4.26	3.37	4.45	4.27	4.12	0.87	1.02	0.85
	Focus on thematic priorities	4.09	4.10	4.33	4.26	4.31	4.35	4.24	1.10	1.05	1.05
	Country focus on results	4.73	4.72	4.39	4.35	4.92	4.67	4.63	1.12	1.15	0.98
운영관리	Resource allocation decisions	4.74	4.87	4.61	4.14	4.66	4.68	4.62	1.07	1.15	0.93
	Linking aid management to performance	3.39	3.84	4.49	3.47	2.92	3.73	3.64	0.90	0.90	0.99
	Financial accountability	4.71	4.82	4.11	4.77	5.30	4.91	4.77	1.23	1.18	1.04
	Using performance information	4.04	4.59	4.71	4.09	4.69	4.50	4.43	1.06	1.10	0.96
	Managing human resources	3.27	4.29	4.54	3.56	4.69	4.21	4.09	0.92	1.02	0.91
	Performance oriented programming	4.17	4.20	4.40	3.64	3.27	4.19	3.98	0.94	0.99	0.95
	Delegating authority	3.18		4.89	4.71	4.38	4.23	4.27	1.22	1.06	1.15
	Humanitarian principles					4.54					
파트너십관리	Supporting national plans	4.15	4.86	4.66	4.64	4.79	4.78	4.65	1.20	1.15	1.04
	Adjusting procedures	3.60	4.52	4.30	3.96	4.37	4.09	4.14	1.02	1.03	1.00
	Using country systems	3.95	4.72	4.74	4.08	4.02	4.35	4.31	1.06	1.07	0.99
	Contributing to policy dialogue	4.19	4.65	4.83	4.76	4.83	4.64	4.65	1.23	1.15	1.07
	Harmonising procedures	3.54	4.40	4.75	4.74	4.74	4.37	4.42	1.22	1.10	1.12
	Managing the cluster					4.70					
지식관리	Evaluating external results	4.12	4.57	3.73	4.80	4.70	4.52	4.40	1.24	1.09	1.14
	Presenting performance information	4.05	4.19	4.10	3.41	3.51	3.93	3.86	0.88	0.96	0.92
	Dissemination of lessons learned	3.84	4.58	4.81	4.60	3.99	4.47	4.38	1.19	1.09	1.09
개발효과성	progress towards organisation-wide outcomes	2.00			2.00	2.00	3.00	2.25	0.52	0.56	0.93
	contribution to country-level goals and priorities	2.00			2.00	3.00	3.00	2.50	0.52	0.62	0.83
	contribution to MDGs at the country level	2.00			2.00	2.00	3.00	2.25	0.52	0.56	0.93
	Relevance of objectives and programme of work to stakeholders	3.00			3.00	4.00	3.00	3.25	0.78	0.81	0.96
	평균	3.71	4.49	4.50	3.87	4.16	4.17	4.03			

* A : 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수, B : 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수, C : B 대비 A의 비율

(1) 전략관리(Strategic Management) 영역

ㅇ 전략관리 영역의 경우, 결과 중심의 본부 전략(Corporate focus on results) 지표를 제외한 나머지 지표의 경우, 2009년과 다르지 않게 평균 또는 평균 이상의 성과를 보임. 결과 중심의 활동 문화의 경우, 2009년 평가 결과 보다 더 낮은 비율을 보임에 따라 기구 차원의 개선 노력이 미흡하였음을 알 수 있음. 이는 2012년 UNDP 평가 전체 지표 중 가장 낮은 점수이기도 함에 따라 가장 중점적으로 초점을 맞출 필요가 있는 부분으로 분석됨.

(2) 운영관리(Operational Management) 영역

ㅇ 운영관리 영역의 경우, 2개 지표를 제외한 나머지 지표에서 평균 또는 그 이상의 성과를 기록했으나 2009년과 다소 다른 패턴의 평가 결과를 보임. 동 영역을 구성하는 총 7개 지표 중 성과 중심의 프로그래밍(Performance oriented programming)의 경우 2009년 대비 다소 개선을 보인 반면, 긍정적으로 평가됐었던 재원배분(Aid allocation decisions) 및 인력관리(Managing human resources) 지표의 경우 평균을 밑도는 비율을 보임에 따라 2009년 평가 대비 다소 퇴보했음을 알 수 있음. 실제로 MOPAN 평가 척도 상, 2009년 Adequate을 받은 인력관리 지표가 Inadequate(3.28점)으로 하향 조정됨. 의사결정 분권화(Delegating authority)의 경우, 2009년과 유사하게 평균을 웃도는 성과를 보임.

(3) 파트너십관리(Relationship Management) 영역

ㅇ 파트너십관리 영역의 경우, 2009년과 유사하게 전반적으로 긍정적인 평가를 받음. 이중 정책대화에의 기여(Contributing to policy dialogue)와 절차/과정 조정(Harmonising procedures)은 UNDP의 주요 활동 분야로 좋은 평가를 받고 있음. 그러나 수원국 시스템 활용(Using country systems) 지표의 경우, 2009년과 같이, 여전히 영역 내 낮은 수준의 점수를 기록하고 있음에 따라 기구 차원의 개선 노력이 요구됨.

(4) 지식관리(Knowledge Management) 영역

ㅇ 지식관리의 경우, 2009년 대비, 총 3개 지표 중 2개 지표에서 매우 긍정적인 평가를 받음. 2009년에 다소 미흡했던 지식 공유(Disseminates lessons learned) 지표의 경우, 다른 지표의 비율과 비교해 보아도 상당히 높은 비율을 보이는 등 개선이 있었음을 알 수 있음. 그러나 비교적 무난했던 성과 달성 보고(Presents performance information) 지표의 경우, inadequate으로 퇴보하는 등 기구의 중점적 개선 노력이 요구됨.

(5) 개발효과성(Development Effectiveness) 영역

ㅇ 동 영역 내 모든 지표에서 UNDP는 매우 낮은 비율을 보임에 따라 기구적인 차원에서 개발효과성 제고를 위해 많은 노력을 기울일 필요가 있음으로 판단됨. 이중 국별 목표 및 우선순위 달성에의 기여(contribution to country-level goals and priorities) 지표의 경우, 상당히 낮은 비율 및 점수를 기록하며 AfDB와 함께 inadequate으로 평가됨에 따라 여타 지표에 비해 더 많은 개선 노력이 요구됨.

5) 소결 및 시사점

ㅇ 연구팀의 분석방법은 단순히 점수가 보여주는 의미를 해석할 수밖에 없는 MOPAN 평가 결과를 보다 심도있게 읽어낼 수 있게 함으로써 실제 해당기구의 활동성과를 보다 올바르게 이해할 수 있음. 일례로 MOPAN 평가는 2점대의 점수를 받은 지표의 경우, 보고서 상 개선을 강조하고 가장 높은 점수를 받은 지표는 UNDP의 강점으로 명시함. 그러나 연구팀 분석방법은 낮은 점수의 지표라도 여타 UNDP 성과지표에 비해 평균정도의 성과를 달성했음을 알 수 있게 함. 한편, 높은 점수의 지표의 경우에도 평균 대비 다소 낮은 성과를 보임에 따라 개선노력이 필요함을 분석해낼 수 있었음.

ㅇ 또한 높은 점수를 받은 2개의 지표의 경우, 같은 해 평가 대상이며 유사한 성격을 가진 UNICEF에 비해 모두 낮은 점수를 기록함에 따라, 평가 척도에 비추어 보았을 때, 크게 높은 점수는 아님을 알 수 있었음. 이에 따라, 기구에 대한 MOPAN 평가결과 및 제언의 실질적인 활용 및 도입을 위해서는 성격이 유사한 기구 간 지표 비교를 통한 평가 결과 정리 및 공유도 고려할 수 있을 것으로 판단됨.

ㅇ 2012년 평가 결과에서는 2009년 평가 결과 대비, 개선이 이루어진 지표와 이루어지지 않은 지표 또는 퇴보한 지표 등 지표별로 비교할 수 있었음. 이 역시 척도의 구간 별 점수 및 구분이 다르고 개발효과성 영역이 추가되는 등 세부 내용에 있어서는 일정 부분 차이를 보임에 따라 사실상 비교가 어려우나 연구팀의 분석방법을 적용해 비교가 용이했음.

ㅇ 개발효과성 영역의 경우, 비교적 긍정적인 평가를 받은 설문조사의 결과와 정보 부재로 부정적 평가를 받은 문서 리뷰 점수를 통합한 결과임에 따라, 향후, 서로 다른 두 개의 평가 방법을 통해 얻은 결과를 보다 대표성 있게 통합할 수 있는 방법을 고려하는 것이 필요해 보임.

자. UNEP 유엔환경계획

PART I. 기구정보요약

• **분류** UN Funds and Programmes
  - 재원조달 : 직접적(direct) 혹은 자발적 기여금(voluntary contributions)
• **설립연혁** 1972년

• **조직**
  - 사무국 본부 : 나이로비, 케냐
  - 7개 지역국(Regional Offices), 5개의 소지역국(Sub-regional Offices), 4개의 연락사무국(Liaison Offices), 5개의 부서(Divisions)으로 구성
  - 5개 국가사무소(중국, 브라질, 멕시코, 러시아, 남아프리카공화국)
  - 총재(Executive Director): Mr. Achim Steiner [브라질/독일]
  - 부총재(Deputy Executive Director): Mr. Ibrahim Thiaw [모리타니아]

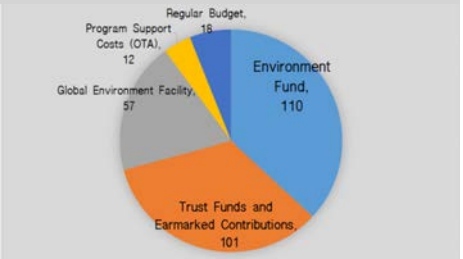
• **집행이사회(UN Environment Assembly)**
  - UNEP의 최고 의사결정 기구로 격년제로 회의를 개최하며 UNEP 사업, 예산 및 세계환경상태 등 전반적인 사항을 검토
  - 2013년 '보편적 회원제'적용으로, 집행이사회를 모든 UN 회원국에 개방

• **주요 활동 목적(Mandate)**
  - 지구 환경을 감시하고, 각 국가 정부를 비롯한 국제사회가 환경의 변화에 따라 적절한 조치를 취할 수 있도록 돕고, 환경 정책에 대한 국제적 합의를 이끌어내는 것
  - 의무와 목표는 1992년 유엔환경개발회의(United Nations Conference of Environment and Development)에서 채택된 수정사항, 1997년 제 19차 유넵진행이사회에서 채택된 나이로비 선언(Nirobi Declaration), 2000년 3월 31일 말뫼선언(Malmo Ministerial Declaration)에 근거하고 있음

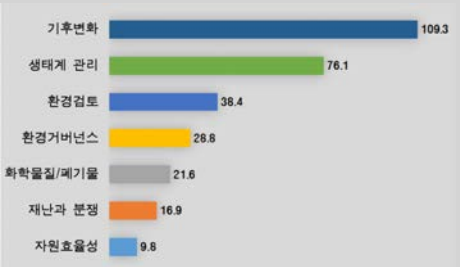
• **비교우위 및 기구특징**
  - 기존 유엔기구가 이행하고 있는 환경에 관한 제반활동을 종합적으로 조정 관리하여 유엔기구가 착수하고 있지 않은 환경문제에 대해 국제협력을 추진
  - 환경과 관련된 다른 국제기구나 국가에 경비와 기술, 인력을 지원해 환경보존활동을 개진

• **주요 활동(2014-2017년 전략계획)**
  - 90억 인구의 식품안전과 식량안전 보장
  - 기후변화 완화와 적응: 결과 관리
  - 물-토양의 상호작용 관리 패러다임 교체
  - 생태적 및 경제 의제를 포함한 생물다양성의 통합
  - 화학물질과 폐기물의 위험 최소화
  - 환경 친화적 재생 가능한 에너지 시스템 구축의 가속화

• **수입·지출 현황**
  - **수입(2014년도 기준): 총 298** (단위: USD 백만불)



  - **중점분야별 예산집행 비율** (2014년도 기준, %)



• **국별 지원 순위**

환경기금(2014)	전체 자금(2014)
1. 네덜란드	1. 세계은행
2. 독일	2. 독일
3. 미국	3. 노르웨이
4. 벨기에	4. 유럽연합
5. 프랑스	5. 일본

• **MOPAN과의 연관성**
  - UNEP는 2011년 총 1회 MOPAN 평가대상기구로 선정됨.

1) 설립 및 주요기능[97)]

가) 설립 및 분류

(1) 분류: UN Funds and Programmes

- 재원조달 : 직접적(direct) 혹은 자발적 기여금(voluntary contributions)

(2) 설립연혁 1972년 6월

- Stockholm 개최 유엔인간환경회의에서 채택된 '인간환경선언' 및 '국제 환경 행동강령' 의 실행기구로서 1972년의 27차 유엔총회 결의

나) 조직

(1) 총재 및 부총재

- 총재 (Executive Director): 유엔 사무총장의 지명 및 추천으로 총회에서 선출되며 4년 임기로 연임이 가능함. 현 총재는 Mr. Achim Steiner(전 International Union for Conservation of Nature 국장)
- 부총재(Deputy Executive Director): 현 부총재는 Ibrahim Thiaw(전 IUCN 서아프리카지역 전무이사)

(2) 사무국

- 본부: 케냐 나이로비
- 7개 지역국(Regional Offices), 5개의 소지역국(Sub-regional Offices), 4개의 연락사무국(Liaison Offices), 5개의 부서(Divisions)으로 구성

(3) 국가사무소

- 5개의 국가사무소(중국, 브라질, 멕시코, 러시아, 남아프리카공화국)

(4) 유엔환경총회 - 구 집행이사회(UN Environment Assembly)

- UNEP의 최고 의사결정 기구로 격년제로 회의를 개최하며 UNEP 사업, 예산 및 세계환경상태 등 전반적인 사항을 검토
- 2013년 '보편적 회원제' 적용으로, 집행이사회를 모든 UN 회원국에 개방

---

97) 외교부(2014), 유엔 개황을 토대로 작성.
http://www.mofa.go.kr/webmodule/htsboard/template/read/korboardread.jsp?typeID=6&boardid=89&seqno=351864&c=&t=&pagenum=1&tableName=TYPE_DATABOARD&pc=&dc=&wc=&lu=&vu=&iu=&du=

다) 주요 활동목적(Mandate)

- ㅇ 지구 환경을 감시하고, 각 국가 정부를 비롯한 국제 사회가 환경의 변화에 따라 적절한 조치를 취할 수 있도록 돕고, 환경 정책에 대한 국제적 합의 도출
- ㅇ 의무와 목표는 1992년 유엔환경개발회의(United Nations Conference of Environment and Development)에서 채택된 수정사항, 1997년 제 19차 UNEP 진행이사회에서 채택된 나이로비 선언(Nirobi Declaration), 2000년 3월 31일 말뫼선언(Malmo Ministerial Declaration)에 근거하고 있음

라) 기구특징

- ㅇ 기존 유엔기구가 이행하고 있는 환경에 관한 제반활동을 종합적으로 조정 · 관리하여 유엔기구가 착수하고 있지 않은 환경문제에 대해 국제협력을 추진
- ㅇ 환경과 관련된 다른 국제기구나 국가에 경비와 기술, 인력을 지원해 환경보존 활동을 개진

2) 중점분야 및 기대성과

가) 2014-2017년도 중점분야[98)]

(1) 90억 인구의 식품안전과 식량안전 보장
(2) 기후변화 완화와 적응: 결과 관리
(3) 물-토양의 상호작용 관리 패러다임 교체
(4) 생태적 및 경제 의제를 포함한 생물다양성의 통합
(5) 화학물질과 폐기물의 위험 최소화
(6) 환경 친화적 재생 가능한 에너지 시스템 구축의 가속화

나) 2014-2017년도 기대성과(Outcome)

(1) 기후변화, 저탄소 기후로의 회복(strengthen the ability of countries to move towards climate-resilient and low emission pathways for sustainable development and human well-being)

98) UNEP(2012). UNEP 중간 전략 Medium-Term Strategy 2014-2017에서 발췌.
http://www.unep.org/about/funding/DataDocuments/tabid/131380/Default.aspx

(2) 재난과 분쟁의 위험부담 경감(promote a transition within countries to sustainably use natural resources and reduce environmental degradation to protect human well-being from the environmental causes and consequences of disasters and conflicts)

(3) 생태계 관리(promote a transition to integrating the management of land, water and living resources to maintain biodiversity and provide ecosystem services sustainably and equitably among countries)

(4) 환경거버넌스(strengthen synergies and coherence in environmental governance to facilitate the transition towards environmental sustainability in the context of sustainable development)

(5) 화학약품과 폐기물의 관리(promote a transition among countries to the sound management of chemicals and waste to minimize impacts on the environment and human health)

(6) 자원 효율성으로의 이행(promote a transition in which goods and services are increasingly produced, processed and consumed in a sustainable way that decouples economic growth from resource use and environmental impact, while improving human well-being)

(7) 환경 검토(empower stakeholders in their policy and decision making by providing scientific information and knowledge and keeping the world environment under review)

다) 최근 주요 전략계획 변화(2010-2017년)[99]

(1) 2010-2013 Midterm Strategy에서의 6가지 주제(Climate Change, Disasters and conflicts, Ecosystem Management, Environmental Governance, Harmful substances and hazardous waste, Resource efficiency)를 지속적으로 지원할 뿐만 아니라 Environmental Review를 추가

(2) 지속가능한 생태계 시스템 서비스를 기반으로 한 저탄소, 자원 효율 및 공평한 개발을 지향. 지속가능한 개발을 위해서 일정한 환경 거버넌스와 환경 리스크의 완화.

99) UNEP(2007). UNEP 중간 전략 Medium-Term Strategy 2010-2013에서 발췌. www.unep.org/GC/GC24/download.asp?ID=472

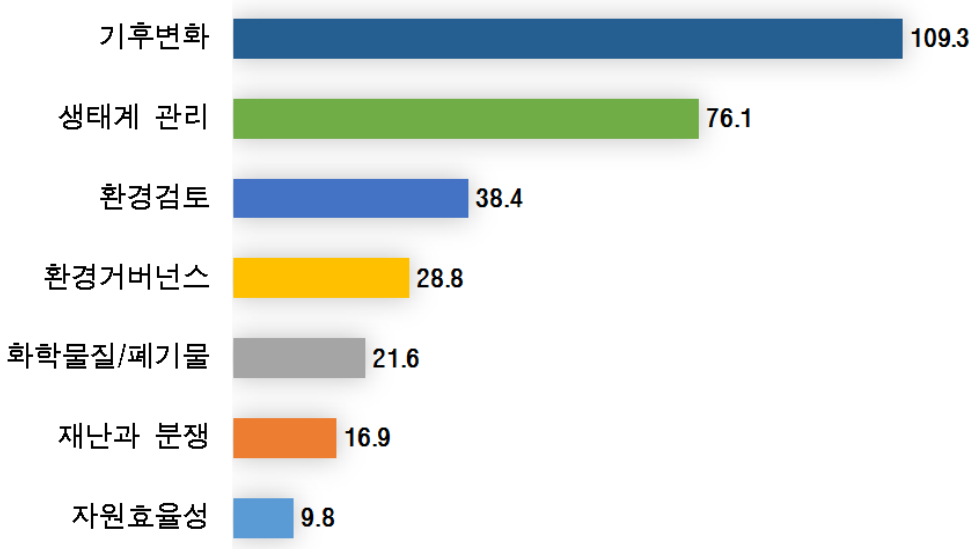
3) UNEP 재원조달 및 관리

가) 수입 구조(2014년도 기준)[100]

구 분	단위: USD 백만불
Environment Fund	110
Trust Funds and Earmarked Contributions	101
Global Environment Facility	57
Program Support Costs (OTA)	12
Regular Budget	18
계	298

자료: UNEP Financial Performance

나) 중점분야별 예산 집행 비율(2014년 기준, 단위: USD 백만불)[101]



자료: UNEP Annual Report 2014

100) UNEP(2014). UNEP 연례보고서 Annual Report 2014에서 발췌.
http://www.unep.org/annualreport/2014/en/financial-performance.html
101) UNEP(2014). UNEP 연례보고서 Annual Report 2014에서 발췌.
http://www.unep.org/annualreport/2014/en/financial-performance.html

다) 2014 지출 예산(안)[102)]

구 분	단위: USD 백만불
Environment Fund	84
Trust Funds and Earmarked Contributions	153
Global Environment Facility	68
Program Support Costs (OTA)	15
Regular Budget	15
계	334

자료: UNDP integrated budget estimates for 2014-2017

라) 국별 환경 기금(Environmental Fund) 지원현황(2013년도 기준)[103)]

국가	총 예산(단위: USD 백만불)
네덜란드	10.25
독일	9.89
미국	6.25
벨기에	5.93
프랑스	5.85
영국	5.57
스웨덴	4.79
스위스	4.66
덴마크	4.60
핀란드	4.36
합계	62.15

자료: UNEP Funding Statistics 2013

마) 국가 및 기구별 전체 자금재원 지원 순위(2013년도 기준)[104)]

국가 및 기구	총 예산(단위: USD 천불)
World Bank	75.27
독일	59.66
노르웨이	50.84
European Union	44.58
일본	38.55
영국	23.00
UNDP	20.27
프랑스	19.63

102) UNEP(2014). UNEP 연례보고서 Annual Report 2014에서 발췌.

http://www.unep.org/annualreport/2014/en/financial-performance.html

103) UNEP(2013). UNEP 자금 통계자료 Funding Statistics 2013에서 발췌.

http://www.unep.org/about/funding/UNEPFunding2013Statistics/tabid/1060038/Default.aspx

104) UNEP(2013). UNEP 자금 통계자료 Funding Statistics 2013에서 발췌.

http://www.unep.org/about/funding/UNEPFunding2013Statistics/tabid/1060038/Default.aspx

캐나다	15.75
네덜란드	15.10
합계	362.65

자료: UNEP Funding Statistics 2013

4) MOPAN과의 연관성

가) UNEP는 2011년 총 1회 MOPAN 평가대상기구로 선정됨.

PART II. 기구평가결과요약

• 2011

– **(평가방법)** Common Approach*

* 주요지표 및 세부지표 구성에 변화가 있었으며 기존 4개 영역에 더해 개발효과성 영역을 추가함.

– **(평가영역)** 전략관리, 운영관리, 파트너십관리, 지식관리 및 개발효과성 등 총 5개 영역

– **(대상국)** 방글라데시, 볼리비아, 브라질, 부룬디, 에콰도르, 네팔, 페루, 탄자니아로 총 8개국

– **(평가결과)** 2011년 처음으로 평가 대상으로 선정된 UNEP은 전략관리, 운영관리, 파트너십관리 및 지식관리 전반적으로 평균 또는 평균 이상의 점수를 획득함에 따라 대체로 평가결과가 긍정적임

· 특히 전략관리 영역 내 결과중심의 국별 전략 (Country focus on results)는 UNEP의 강점으로 분석되나 전략관리 영역 내 결과중심 관리 및 기구 활동 목적(Mandate에 입각한 전략 수립(Providing direction for results)과 운영관리 영역 내 재원 배분(Aid allocation decisions)은 더 개선해야 함.

1) 2011년(Common Approach)

가) 평가방법 및 결과요약

(1) 평가방법

ㅇ 평가대상기구는 UNRWA, UNHCR, UNEP, FAO, IDB 총 5개였으며 대상 국가는 방글라데시, 볼리비아, 브라질, 부룬디, 에콰도르, 네팔, 페루, 탄자니아로 총 8개국이었음.

ㅇ MOPAN 평가 척도(총 6단계)

척도	매우 우수	우수	보통	부족	미흡	매우 미흡
	Very Strong	Strong	Adequate	inadequate	weak	very weak
점수	5.5-6.0	4.5-5.49	3.5-4.49	2.5-3.49	1.5-2.49	1.00-1.49

ㅇ 연구팀 분석

- MOPAN 평가 결과를 분석하기 위해 비교우위지수라는 통계 분석 방법을 적용하여 정리함. 하기 결과요약표 중 알파벳으로 표기한 부분의 계산법은 아래와 같음.
  · A : 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수
  · B : 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수
  · C : B 대비 A의 비율

(2) 결과 요약

ㅇ 2011년 처음으로 평가 대상으로 선정된 UNEP은 전략관리, 운영관리, 파트너십관리 및 지식관리 전반적으로 평균 또는 평균 이상의 점수를 획득함에 따라 대체로 평가결과가 긍정적임.

- 특히 전략관리 영역 내 결과중심의 국별 전략(Country focus on results)는 UNEP의 강점으로 분석되나 전략관리 영역 내 결과중심 관리 및 기구 활동 목적(Mandate에 입각한 전략 수립(Providing direction for results)과 운영

관리 영역 내 재원 배분(Aid allocation decisions)은 더 개선해야 함.

나) 지표별 평가결과

평가영역	주요성과지표(KPIs)	UNRWA	FAO	UNHCR	UNEP	IDB	지표 평균	A	B	C
전략관리	Providing direction for results	4.49	4.90	4.51	4.14	5.15	4.63	0.97	1.11	0.88
	Corporate focus on results	3.87	3.83	4.39	4.49	4.71	4.26	1.06	1.02	1.04
	Focus on thematic priorities	4.48	4.58	4.4	4.68	4.68	4.56	1.10	1.09	1.01
	Country focus on results		3.69	4.39	5.15	4.72	4.49	1.21	1.07	1.13
	Field implementation plans with focus on results	3.92					3.92	0.00	0.94	0.00
운영관리	Aid allocation decisions	3.37	3.37	4.23	2.46	4.17	3.52	0.58	0.84	0.69
	Linking aid management to performance	3.85	3.64	4.32	3.92	4.04	3.95	0.92	0.95	0.97
	Financial accountability	4.42	4.40	4.28	4.56	4.82	4.50	1.07	1.08	1.00
	Using performance information	3.31	3.87	4.18	4.57	4.52	4.09	1.07	0.98	1.10
	Managing human resources	4.04	3.70	4.38	4.41	4.42	4.19	1.04	1.00	1.03
	Performance oriented programming	4.78	3.95	4.29	4.10	4.18	4.26	0.96	1.02	0.95
	Delegating decision making	3.63	4.60	4.39	4.57	4.22	4.28	1.08	1.02	1.05
	Adherence to humanitarian principles	4.13	4.58	4.61			4.44	0.00	1.06	0.00
파트너십 관리	Adjusting procedures	4.05	3.74	4.32	3.63	3.82	3.91	0.85	0.94	0.91
	Supporting inter-agency plans and appeals	3.98		4.62			4.30	0.00	1.03	0.00
	Supporting national plans		4.37		4.13	4.72	4.41	0.97	1.05	0.92
	Using country systems		3.89			3.42	3.65	0.00	0.87	0.00
	Contributing to policy dialogue	4.02	4.34	4.52	4.77	4.47	4.42	1.12	1.06	1.06
	Managing the cluster	3.90	3.99	4.34			4.08	0.00	0.98	0.00
	Harmonising procedures	3.95	4.12	4.46	4.29	5.18	4.40	1.01	1.05	0.96
지식관리	Evaluating external results	3.39	4.00	4.29	4.56	4.61	4.17	1.07	1.00	1.08
	Presenting performance information	3.65	3.34	4.26	3.65	4.03	3.78	0.86	0.91	0.95
	Dissemination of lessons learned	3.16	3.84	4.12	4.44	4.04	3.92	1.04	0.94	1.11
	평균	3.92	4.03	4.37	4.25	4.41	4.18	1.00	1.00	1.00

* A : 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수, B : 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수, C : B 대비 A의 비율

(1) 전략 관리(Strategic Management) 영역

ㅇ 전략관리 영역의 경우, 대체로 Adequate 및 Strong의 점수를 획득하였음. 특히 결과중심의 국별 정책(Country focus on results) 지표는 다른 항목에 비해서 같은 해에 평가된 여타 기구와 비교했을 때도 상대적으로 우수한 평가를 받고 있음.

ㅇ 반면, 결과중심 관리 및 기구 활동 목적(Mandate)에 입각한 전략수립(Providing direction for results)은 Adequate 점수를 획득했으나 여타 기구에 비해 평균 보다 낮은 성과를 달성함. 이는 전략관리 영역에서 가장 낮은 점수를 받았으며 기구가 중점적으로 개선노력을 기울여야 할 부분 중 하나로 사료됨.

(2) 운영 관리(Operational Management) 영역

ㅇ 성과 정보 활용(Using performance information)항목이 운영관리 영역 중에서 가장 높은 점수를 획득했으며 재정투명성(Financial accountability)항목 또한 Strong척도내의 점수를 받음. 성과 정보 활용(Using performance information)항목은 여타 기구와 비교했을 때도 상대적으로 우수한 편으로 해석되며 의사결정 분권화(Delegating decision making)은 Adequate으로 평가되었어도 다른 항목에 비해서 여타 기구와 비교했을 때 상대적으로 잘 실천하고 있음.

ㅇ 그러나 재원배분(Aid allocation decisions)항목은 UNEP 평가 전체 지표 중 Weak 척도에 들어가는 가장 낮은 점수를 획득하였으며 여타 기구와도 비교했을 때 이는 평균적인 성적 수준 이하였음을 알 수 있다. MOPAN 보고서에는 Task Team이 설립되어 이를 개선하기 위해 노력하고 있다고 평가됨.

(3) 파트너십 관리(Relationship Management) 영역

ㅇ 파트너십관리 영역에서는 전반적으로 Adequate의 점수를 획득함. 그중 정책대화에의 기여(Contributing to policy dialogue) 지표는 영역 중 가장 높은 점수를 받았으며 여타 기구와도 비교했을 때에도 상대적으로 잘 실천하고 있는 것으로 사료됨.

ㅇ 현지 사정을 고려한 절차 마련(Adjusting procedures), 수원국 개발계획 지원(Supporting national plans) 지표 역시 점수도 다른 항목에 비해서 낮은 편이며 여타 기구와도 비교했을 때에도 더 노력해야 하는 부분으로 사료됨.

(4) 지식관리(Knowledge Management) 영역

ㅇ 지식관리의 경우, 기구 활동 평가(Evaluating external results)는 Strong으로 평가되었으며, 성과 달성 보고(Presents performance information)와 지식 공유(Dissemination of lessons learned) 지표는 Adequate으로 평가됨. 기구 활동 평가와 지식 공유지표는 여타 기구와 비교했을 때 다른 항목보다 더 잘 실천하고 있음.

2) 소결 및 시사점

ㅇ 2011년 처음으로 MOPAN평가 대상으로 선정되었음. 결과 관리 전략에 대해서는 잘 실행하고 있으나 자원 배당이 투명하지 않음을 가장 개선해야 할 부분으로 평가됨. UNEP의 이해관계자들은 정책 대화에의 공헌에 크게 중점을 두고 있으며 환경 문제를 지역 그리고 세계의 관점에서 다루고 있어 UNEP의 역할을 높이 사고 있음.

차. UNICEF 유엔아동기금

PART I. 기구정보요약

• **분류** UN Funds and Programmes
  - 재원조달: 100% 자발적 기여금(Voluntary Contributions)
• **설립연혁** 1965

• **조직**
  - 사무국 본부 : 미국 뉴욕
  - 지역사무소(Regional Office): 동아시아·태평양 지역사무소(태국), 남아시아 지역사무소(네팔), 중동·북아프리카 지역사무소(요르단), 동남아프리카 지역사무소(케냐), 서부·중앙 아프리카 지역사무소(세네갈), 구소련연방·동유럽 지역사무소(스위스), 중남미 지역사무소(파나마)
  - 총재(Executive Director): Mr. Anthony Lake [미국]
  - 부총재(Deputy Executive Director): Omar Abdi[소말리아]
  * 집행이사회와의 협의를 거쳐 유엔 사무총장이 임명

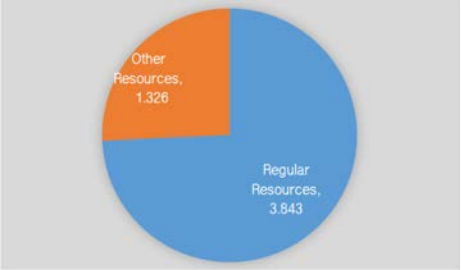
• **집행이사회(Executive Board)**
  - 정책의 수립 및 검토를 걸쳐 사업예산을 최종 승인. 36개의 이사국으로 구성되며 임기는 3년 만기. UN 경제사회이사회에 의해 선출되며 UN 회원국의 5개 지역군을 대표하는 국가들로 구성. 이사회는 연 3회 소집되며, 이사국 회의는 뉴욕소재 UN본부에서 개최됨.

• **주요 활동 목적(Mandate)**
  - 다자간 협력을 통해 기아, 폭력, 질병, 차별 등 세계 아동의 미래를 위협하는 장애물 극복
  - 아동이 성장할 수 있는 제도적 기반을 마련
  - 기초교육 제공과 양성평등 의식 고취
  - 아동의 HIV/AIDS 감염방지 및 보균자의 영양공급 담당

• **비교우위 및 기구특징**
  - 유니세프 직원의 87%는 155개 국가와 영토에 있는 현지 사무소에서 활동하며, 기타 인도적 기관보다 더 많은 어린이의 생명을 구함
  - 기초 보호 사업에 국한되지 않고, 포괄적인 어린이 생존과 보호, 발달, 참여 분야에 이르기까지 범분야적으로 지원하는 기구
  - 세계아동백서(The State of the World's Children) 연례보고서 발행

• **주요 활동(2014-2017년 전략계획)**
  - 보건(예방접종과 미량영양소 공급 등 보건환경 개선)
  - 교육(전 세계 모든 어린이가 초등교육을 받도록 하는 새천년개발목표와 개발목표 제3항인 성 평등 달성)
  - HIV/AIDS 예방과 퇴치
  - 어린이 권리 옹호(특별보호대상 어린이의 환경 개선 및 보호)
  - 식수·위생(2025년까지 위생시설 보급 및 위생 개선)
  - 사회통합(소외된 아동 규명 및 아동관련 정보 개발 및 체제 강화)
  - 영양(어린이와 여성의 영양상태 개선)

• **수입·지출 현황**
  - **수입(2014년도 기준): 총 5.169**(단위, USD 십억불)



  - **중점분야별 예산집행 비율(2014년도 기준, %)**



• **지역별 지원 순위**

사업지원 순위(2014년 기준)
1. 사하라 이남 아프리카
2. 아시아
3. 중동 및 북아프리카
4. 중남미
5. 지역간 조정사업
6. 구소련 연방 및 동유럽

• **MOPAN과의 연관성**
  - UNICEF는 2003년, 2006년, 2009년, 2012년 총 4회 MOPAN 평가대상기구로 세계은행(WB)와 아프리카개발은행(AfDB) 다음으로 최다평가대상기구 중 하나임.
  - 2015년~2016년 평가대상기구에도 포함

1) 설립 및 주요기능[105)]

가) 설립 및 분류

(1) 분류: UN Funds and Programmes

- 재원조달 : 100% 자발적 기여금(voluntary contributions)

(2) 설립연혁 1965년 12월 11일(활동개시 1966년 1월)

- 1946년 유엔총회 결의 57(I)호에 의거, 제2차 세계대전으로 피해를 입은 아동을 구호하기 위한 유엔국제아동긴급기금(UNICEF: United Nations International Children's Emergency Fund) 설립
- 1953년 유엔총회 결의 802호에 의거, 유엔아동기금으로 상설화

나) 조직

(1) 대표 및 부대표

- 대표(Executive Director): UNICEF 집행이사회와의 합의 하에 유엔 사무총장이 임명. 5년 임기로 연임 가능. 현재는 2010년 임명된 Anthony Lake(미국)
- 부대표(Deputy Executive Director): 마찬가지로 UN 사무총장이 임명. 현재는 2014년 임명된 Omar Abdi(소말리아 출신 캐나다인)
- 직원: 약 11,500명

(2) 사무국 및 국가사무소

- 본부: 미국 뉴욕
- 본부는 유니세프의 모든 활동에 대한 관리와 운영을 담당. 정책결정기구인 집행이사회와 실무를 담당하는 사무국으로 구성.
- 7개의 지역으로 세분화 되어 각각의 지역에 지역사무소를 운영중에 있음: 동아시아 · 태평양 지역사무소(태국 방콕 소재), 남아시아 지역사무소(네팔 카트만두 소재), 중동 · 북아프리카 지역사무소(요르단 암만 소재), 동남아프리카 지역사무소(케냐 나이로비 소재), 서부 · 중앙아프리카 지역사무소(세네갈 다카르 소재),

105) 외교부(2014). 유엔 개황. p. 137.
http://www.mofa.go.kr/webmodule/htsboard/template/read/korboardread.jsp?typeID=6&boardid=89&seqno=351864&c=&t=&pagenum=1&tableName=TYPE_DATABOARD&pc=&dc=&wc=&lu=&vu=&iu=&du=

구소련연방 · 동유럽 지역사무소(스위스 제네바 소재), 중남미 지역사무소(파나마 파나마시티 소재)

- 사무국은 유니세프의 실제 활동을 총괄하며 유니세프의 총재는 사무국 총 책임자의 역할을 수행함. 현 총재는 2010년 5월 취임한 앤서니 레이크 총재(Executive Director Anthony Lake)임.

(3) 이사회(Board)

- 집행이사회(Executive Board)는 유니세프의 정책의 수립 및 검토를 걸쳐 사업 예산을 최종 승인함.
- 36개의 이사국으로 구성되며 이사국의 임기는 3년 만기로 UN 경제사회이사회(UN Economic and Social Council)에 의해 선출. UN 회원국을 분류하는 5개 지역군(아프리카 국가군, 아시아 국가군, 유럽 국가군, 라틴 아메리카와 카리브 연안 국가군, 서유럽 국가군)을 고루 대표하는 국가들로 구성됨.
- 집행이사회는 연 3회 소집되며, 이사국회의는 뉴욕소재 UN본부에서 개최

다) 주요 활동목적(Mandate)

(1) 아동의 생존율 증대: 다자간의 협력을 통해 기아, 폭력, 질병, 차별 등 전 세계 아동의 미래를 위협하는 장애물 극복을 도모

(2) 아동 발달: 제도적 조치를 통해 아동이 성장할 수 있는 튼튼한 기반 마련

(3) 기초교육과 양성평등: 상대적으로 남아에 비해 소외되기 쉬운 여아에 보편적 초등교육을 제공함으로써 그 자녀에게 더 나은 삶을 제공할 수 있는 부모가 될 수 있는 능력함양

(4) 아동 보호: 아동들이 쉽게 감염되는 질병퇴치 및 충분한 영양공급

(5) HIV/AIDS 아동의 보호: HIV/AIDS 보균자 규모 최소수준 유지 및 감소, 확산 방지. 보균자 아동 및 가족들이 차별을 겪지 않는 사회 분위기 조성

라) 기구특징

(1) 190개 이상의 국가에서 활동함으로 인해 실제 지역단위 UNICEF 활동내용에 끼치는 본부의 영향력은 미약한 수준

(2) 각 국가사무소는 지역 정부와 긴밀한 협의 하에 UNICEF의 활동목적에 부합하

는 5년 단위 프로그램을 개발 및 적용

(3) 아동과 여성의 인권보호 이슈와 관련 UN 기구들과 긴밀히 협업

(4) 모든 재원조달은 자발적 기부로 이루어지며, 정부, 기업, 민간단체 등 600만개 이상의 기여자 및 기여단체를 확보

(5) 활동목적에 부합하고 긍정적인 성과를 보인 사업사례 다수 보유

2) 중점분야 및 기대성과

가) 중점사업 및 기대성과[106)]

(1) 2014-2017년 중점사업

- 보건(예방접종과 미량영양소 공급 등을 통한 보건환경 개선)
- 교육(전 세계 모든 어린이가 초등교육을 받도록 하는 MDGs 제3항 성 평등 목표 달성)
- HIV/AIDS 예방 및 퇴치
- 어린이 권리 옹호(특별보호 대상 어린이의 환경 개선 및 보호)
- 식수 · 위생(2025년까지 위생시설 보급 및 위생 개선)
- 사회통합(소외된 아동 규명 및 아동관련정보 개발 및 체제 강화)
- 영양(어린이와 여성의 영양상태 개선)

(2) 2014-2017년 기대성과(Outcome)

- 어린이, 가족 및 지역사회에 대한 지원 강화(Enhanced support for children, families and communities to promote knowledge, behaviour change, demand for services and opportunities for participation)
- 공공서비스 접근권 및 시스템 향상을 위한 국가 역량강화(Increased national capacity to ensure availability of and access to services and to strengthen systems)
- 국가 정치적 노력 및 역량강화(Strengthened political commitment and national capacity to legislate, plan and budget for children)

106) UNICEF(2014). 2014-17 유엔아동기금 전략 계획. p. 6.
http://www.unicef.org/strategicplan/files/2013-21-UNICEF_Strategic_Plan-ODS-English.pdf

- 인도적 지원 서비스 전달 체제의 확립 및 역량강화(Increased country capacity and delivery of services to protect and provide for children in humanitarian setting)
- 어린이 권리 및 양성평등 증진을 위한 책임기관의 역량강화(Increased capacity of governments and partners, as duty-bearers, to identify and respond to specific challenges related to the protection and promotion of the rights of children and gender equality)
- 어린이 권리 실현에 우호적 환경 조성(Enhanced enabling environment at global and regional levels to realize child rights)

나) 중점분야 및 전략계획 변천과정[107][108]

Strategic Plan (2006-2009)	Strategic Plan (2009-2013)	Strategic Plan (2014-2017)
어린이의 생존과 발달 기초교육과 성 평등 에이즈 퇴치 어린이 보호 어린이 권리보호를 위한 옹호 및 파트너십		보건 영양 에이즈 예방과 퇴치 어린이 권리 옹호 식수・위생 사회통합

자료: UNICEF Medium Term Strategic Plan(2006-2013); UNICEF Strategic Plan(2014-2017)

다) 최근 주요 전략계획 변화

(1) 일반적인 '어린이 권리 보장' 에서 '소외된 취약계층' 으로 심화

(2) 인도적 지원 및 개발사업간의 연계 강화

(3) 효과성 제고를 위한 증거기반 정책결정

(4) 기존 5개의 중점분야에서 7개로 확대

(5) The International Public Sector Accounting Standards(IPSAS)를 사용하여 제제 체계와 리스크 관리 능력을 개선

107) UNICEF(2006). 2006-2013년 유엔아동기금 중단기 전략계획. p. 9.
http://www.unicef.org/about/execboard/files/MTSP_2006-13_17Jan2012.pdf

108) UNICEF(2014). 20014-2019년 유엔아동기금 중단기 전략계획. p. 9.
http://www.unicef.org/strategicplan/files/2013-21-UNICEF_Strategic_Plan-ODS-English.pdf

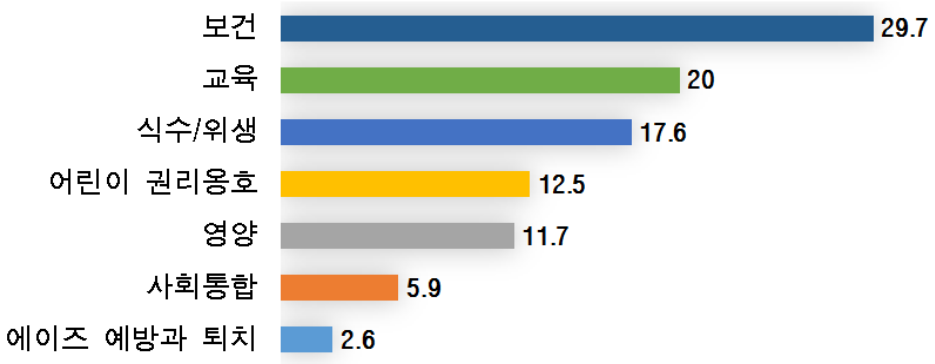
3) UNICEF 재원조달 및 관리

가) 수입 구조(2013년도 기준)[109]

구 분		단위: USD 일억불
Regular resources	- 약 170개국 정부 - 약 15개 국가위원회 기타 기여금 - 테츠코 쿠로야나기, 일본	12.6473
Other resources	- 약 60개국 정부 - 약 30개국 국가위원회 - 약 20여개 재단 및 민간 부문(GAVI, 국제로터리, 게이츠재단 등) - 약 20여개 유엔 체제 기여금(ILO, UNAIDS, UNHCR, UNDP, OCHA, UNTFHS 등)	35.8843
계		48.5317

자료: UNICEF Annual Report 2014

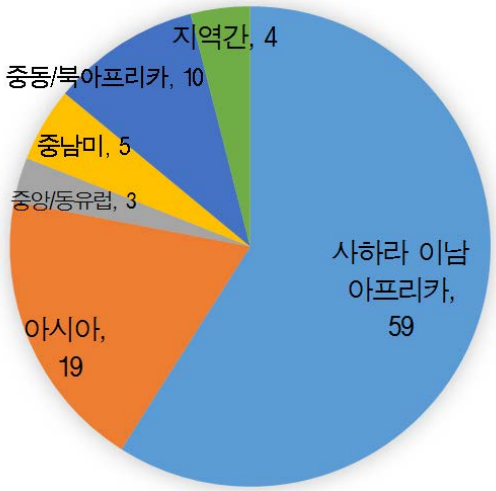
나) 중점분야별 예산 집행(안)(2013년도 기준, %)[110]



자료: Direct Programme Expense by Focus Area, 2013(%)

109) UNICEF(2014). 2014년도 유엔아동기금 연례 보고서. pp. 56-60.
<http://www.unicef.org/publications/index_82455.html>
110) UNICEF(2014). 아동폭력의 근절: 실천을 위한 6개 전략. p. 72
<http://www.unicef.org/publications/index_74866.html>

다) 지역별 지출 비율(2013년도 기준)[111]



자료: Direct Programme Expense by Region, 2013(%)

라) 2013년도 지출 예산(%)[112]

구 분	비율(%)
1. Development activities - Programme - Development effectiveness	89
2. Management	8
3. United Nations development coordination	0.03
4. Special purpose	0.27
5. Other	2.70

자료: UN Annual Report 2014

4) MOPAN과의 연관성

가) UNICEF는 2003년, 2006년, 2009년, 2012년 총 4회 MOPAN 평가대상기구로 세계은행(WB)과 아프리카개발은행(AfDB) 다음으로 최다평가기구 중 하나임.

나) 2015년~2016년 평가대상에도 포함(Cycle 1)

111) UNICEF(2014). 2014년도 유엔아동기금 연례 보고서. p. 5.
<http://www.unicef.org/publications/index_82455.html>
112) UNICEF(2014). 2014년도 유엔아동기금 연례 성과보고서. p. 3
<http://www.unicef.org/publications/index_82626.html>

PART II. 기구평가결과요약

• 2003

–(평가방법) Survey

–(평가영역) 국가단위 보건정책에의 다자적 지원, 소유인식의 조성, 타 개발기구와의 협력 및 양자-다자적 대화

–(대상국) 우간다, 방글라데시, 인도, 가나, 니카라과, 모잠비크, 말라위, 베트남 등 8개국

–(평가결과) 국가단위 보건정책 토론에 활발히 참여하며, 특히 빈곤퇴치를 이슈화 하는데 큰 기여를 함. 수원국의 언어로 보고서를 작성하거나 프로그램 담당자를 현지 채용하는 방식 등으로 동시기에 평가된 타 기구들에 비해 가장 수원국 맞춤 지원을 수행하는 기구로 평가됨.

-폭넓은 지역단위 네트워크를 바탕으로 지역단체나 NGO들과의 협업을 펼치나 타 공여체들과의 전략 또는 계획의 공유에 있어서는 소극적인 모습을 보이는 것으로 평가됨. 하지만 개방성(openness)과 투명성(transparency) 면에 있어 긍정적인 평가를 받음은 물론, 협력패턴도 꾸준한 증가세를 띔에 따라 긍정적으로 평가를 받음.

–(평가한계) 적은 숫자(37개)의 설문결과에 의존함에 따라 위 설문결과는 통계학적으로 큰 의미를 갖지 못함. 또한 주관적인 경험에 의존한 평가이기에 평가결과를 받아들임에 있어 주의를 요함.

• 2006

–(평가방법) Survey

–(평가영역) 수원국과의 파트너십, 타개발기구와의 파트너십.

–(대상국) 부르키나파소, 콜롬비아, 과테말라, 인도네시아, 케냐, 모잠비크, 네팔, 파키스탄, 스리랑카, 우간다 등 10개국.

–(평가결과) 2003년에 관측된 강점과 마찬가지로 지역의 특색을 중시하는 맞춤 프로그램이 높은 평가를 받음. 전략적이고 협조적인 정책, 기술 개발에 투자 등 수원국의 역량강화에 큰 도움을 주는 것으로 평가됨.

- 2003년과 마찬가지로 타 공여체들과의 정보공유 면에서 소극적이라는 평가를 받음. 타 유엔기구와의 협업도 활발하지 않다는 의견도 다수 있음. 하지만 지역 공여체들과는 적극적이고 정기적인 협조가 이루어지고 있고, 기구 내부 개혁을 통해 현지 대응 능력을 대폭 향상시킨 점은 매우 긍정적으로 평가를 받음.

• 2009

–(평가방법) Common Approach

–(평가영역) 전략관리, 운영관리, 파트너십관리 및 지식관리 등 총 4개 영역

–(대상국) 에티오피아, 과테말라, 모잠비크, 파키스탄, 페루, 세네갈, 세르비아, 태국, 우간다 등 총 9개국

–(평가결과) 전략관리, 운영관리, 파트너십관리, 지식관리 및 개발효과성, 전 평가영역에서 고르게 높은 평가를 받음. 특히 전략관리 영역에서 '결과중심의 국별 전략'(Country focus on results) 지표와 운영관리 영역에서 '의사결정 분권화'(Delegating decision making) 지표는 높은 평가를 받음. 이는 과거에 높이 평가된 UNICEF의 지역특화프로그램과 개방성/투명성 과 의미를 같이하는 평가이기에 기구의 특장점이라 할 수 있겠음. 하지만 '수원국 시스템 활용'(Using country system) 부문과 '인력관리'(Managing human resources) 부문에서는 개선이 이루어져야 할 것으로 보임.

• 2012

–(평가방법) Common Approach*

* 주요지표 및 세부지표 구성에 변화가 있었으며 기존 4개 영역에 더해 개발효과성 영역을 추가함

–(평가영역) 전략관리, 운영관리, 파트너십관리, 지식관리 및 개발효과성 등 총 5개 영역

–(대상국) 캄보디아, 콩고민주공화국, 가나, 온두라스, 모로코, 니제르, 나이지리아, 필리핀, 짐바브웨 등 총 9개국

–(평가결과) 전 영역에서 기구평균을 웃도는 높은 평가를 받음. 특히 전략관리 영역에서는 결과 중심의 기획(Corporate focus on results) 와 결과 중심의 국별전략(Country focus on results)가 2009년 평가와 동일하게 높은 점수를 획득함. 또한 운영관리 영역에서는 2009년 inadequate의 평가를 받은 '인력관리'(Managing human resources) 지표에서 높은 점수를 획득, 큰 폭의 개선이 이루어 짐. 파트너십관리 영역에서는 '수원국 시스템 사용'(Using country system) 부문이 지난 평가와 마찬가지로 inadequate의 평가를 받음. 하지만 동 영역의 여타 지표는 평균을 크게 웃돌아 MOPAN에서도 파트너십관리를 UNICEF의 특장점으로 명시함. 새로 도입된 개발효과성 영역에서는 부문간 격차가 큰 것으로 미루어보아 조금 더 세분화된 연구가 필요할 것.

1) 2003년(Survey)

가) 평가 방법 및 결과 요약

(1) 평가방법

ㅇ 2003년 MOPAN 예비평가는 MDGs 중 보건에 중점을 두고 MOPAN 회원국 현지담당자를 대상으로 설문조사를 실시함.

- (평가 영역) 국민건강정책을 위한 다자간 노력(multilateral support of national health policies), 강한 국가 주인의식 육성(fostering ownership), 및 공여기관간 협력관계와 양자-다자간 대화(donor cooperation and bilateral-multilateral dialogue)로 구분
- (조사대상국) 우간다, 방글라데시, 인도, 가나, 니카라과, 모잠비크, 말라위, 베트남 등 8개국
- (평가단계) 설문조사(총 35문항)와 국별 토론 결과를 토대로 국별 보고서(Country Report)를 작성하고, 이를 취합하여 최종적으로 종합보고서(Synthesis report) 작성
- (설문 대상) MOPAN 전 회원국(당시 8개국) 현지 담당자가 참여했으며, 설문 응답건수는 총 37건

(2) 평가 결과

ㅇ (종합 평가) 국가단위 보건정책 토론에 활발히 참여하며, 특히 빈곤퇴치를 이슈화 하는데 큰 기여를 함. 수원국의 언어로 보고서를 작성하거나 프로그램 담당자를 현지 채용하는 방식 등으로 동시기에 평가된 타 기구들에 비해 가장 수원국 맞춤 지원을 수행하는 기구로 평가됨.

- 방대한 지역단위 네트워크를 기반으로 지역별로 특화된 프로그램들을 개발 및 시행함. 기구 운영에 있어 대중의 참여가 활발히 이루어짐.
- 타 기구와 계획 및 활동내역의 공유가 되고 있으나 주로 고유한 어젠다를 통해 기구운영이 이루어짐. 지식 공유에 있어서는 개선이 필요함.

ㅇ (평가의 한계) 설문 응답자의 규모가 크지 않아 유의미한 결론 도출이 불가능함. 그러나 설문 응답자의 대부분이 각 분야에서 오랜 시간동안 경험을 쌓은 전문가임을 고려, 아래 설문 응답들은 UNICEF의 가장 핵심적인 특징들을 보여줄 수 있음.

- 조사방법이 설문 응답자의 개인적 경험과 정보에 의존하기 때문에 주관적 의견일 가능성이 큼.
- 문항에 따라 일관되지 않거나 상반된 의견이 동시에 제시되기도 하는데, 이런 경우 결과를 종합하여 판단하기 어려움.

나) 조사 항목별 결과 요약

항목	결과
1. 국가단위 보건 정책에의 다자적 지원 (Multilateral support of national health policies)	
a. 빈곤의 이슈화에 끼친 영향력(Influence in making national health policies more poverty oriented)	국가차원 보건정책 토론에 참여하며, 보건정책에서 빈곤이슈를 두각 시키는데 유의미한 영향을 끼침.
b. 기술적 지원(Appropriate technical advice)	함께 평가 된 타기구(WHO, the World Bank) 에 비해 가장 수원국에 맞춤 지원을 하는 기구로 평가. 수원국의 언어로 해석 된 보고서와 이해하기 쉬운 방식으로 효율적인 기술지원을 함.
c. 보건정책대화의 대중화(Stimulating and broadening the public debate on health issues)	폭넓은 지역단위 네트워크를 바탕으로 지역단체나 NGO들과의 왕성한 협업을 펼치나, 타 지원 단체들과의 지식공유는 개선할 점이 보임.
2. 주인의식의 조성 (Fostering ownership)	
a. 수원국 정부에 의한 통제 촉진(Foster government control over new funding proposals)	전반적으로 긍정적인 평가를 받음. 수원국 능력형성에 있어서는 효과적이라는 평가를 받음. 나아가 개발단계에서 참여를 촉진하는데 있어 더욱 긍정적인 평가를 받음.
3. 공여기관간 협력 및 양자-다자적 대화 (Donor cooperation and bilateral-multilateral dialogue)	
a. 개방성 및 투명성(Openness and transparency in process for developing country assessments and country strategies/programmes)	위 부문에서 세계은행(the World Bank)에 이어 두 번째로 높게 평가됐으며, 대체로 무난한 평가를 받음.
b. 최근 3년간 협력패턴의 변화(Has level of coordination changed during the last 3 years?)	과반 이상이 협력이 증가하였다고 대답하였으며, 협력이 감소했다는 의견은 5%에 불과함.

2) 2006년(Survey)

가) 평가 방법 및 결과 요약

(1) 평가 방법

ㅇ 평가 방법은 2003년과 동일함. 단, 항목과 설문 문항(37개에서 53개로)이 조정되고 질문과 답변 방식이 개선됨.

- (조사대상국) 부르키나파소, 콜롬비아, 과테말라, 인도네시아, 케냐, 모잠비크, 네팔, 파키스탄, 스리랑카, 우간다 등 10개국
- (설문 대상) 당시 MOPAN 9개 회원국이 모두 참여, 현지담당자를 대상으로 설문조사 실시. 설문 응답건수는 총 62건
- 2003년 조사 결과와 항목이 바뀌었기에 직접적인 항목 간 비교는 불가능함. 하지만 측정내용이 비슷한 항목 간에는 서로 비교가 가능할 수 있음.

(2) 결과요약

ㅇ (종합 평가) 대부분의 항목에서 매우 긍정적인 평가를 받음. 2003년과 마찬가지로 지역의 특색을 중시하는 맞춤 프로그램이 높은 평가를 받음. 단, 타 기관과의 정보공유나 조화 항목에서 다소 약점을 보임.

- 국별 정책 대화에 활발히 참여하는 것으로 평가되나, 수원국의 개발 능력 함양에 있어서는 국가별, 지역별로 차이가 있음.
- 전략적이고 협조적인 정책, 기술 개발에 투자 등 수원국의 역량강화에 큰 도움을 주는 것으로 평가됨. 효과적인 기술지원을 통하여 지식과 기술의 공유를 실천함.
- 옹호와 인권의 의제화를 주도하고 있다는 평가이며, 이를 실천하기 위해 지역별 시민사회와 협력 및 지원을 적극적으로 도모함.
- 타 기관과의 정보공유 면에서 소극적이거나 타 유엔기구와의 협업도 활발하지 않다는 의견도 다수 있음. 하지만 현지 기관들과는 적극적이고 정기적인 협조가 이루어지고 기구 내부 개혁을 통해 현지 대응 능력이 대폭 향상됨.

ㅇ (평가의 한계) 2003년과 마찬가지로 설문조사결과는 전적으로 관계자의 주관적인 경험과 평가에 의존하며, 응답률에 있어서도 부문별로 차이를 보여 해석 시 주의를 필요로 함.

나) 조사 항목별 결과 요약

항목	결과
1. 수원국과의 파트너십(Quality of national partnership)	
a. 정책 대화 (Policy dialogue)	매우 긍정적으로 평가됨. 특히 지역적 특색이 충분히 고려되지 않는 정책에 우선순위를 두는 등, UNICEF는 이 부문에서 활발한 활동을 펼치고 있음. 하지만 정치적으로 민감한 사안들에서는 참여를 보류하는 것으로 평가됨.
b. 역량 강화 (Capacity building for national policy-making)	예산 편성을 도울 수 있는 인력을 배치하는 등 전략적이고 협조적인 정책, 기술 개발에 투자 등으로 역량 강화에 뛰어난 평가를 받음.
c. 옹호(Advocacy)	세미나, 워크샵, 기타 이벤트 등을 통해 공공 캠페인 조성에 큰 기여
d. 비정부 단체 지원 (support to non-state actors)	포괄적 교육이나 아동 생존, 개발, 보호의 주제하에 비정부 기구와 활동적으로 협업하나, 국별로 정도의 차이가 있고 특히 부르키나파소 에서는 지원이 약한 것으로 평가 되어 더욱 상세한 평가가 이루어져야 할 것으로 보임.
e. 일치 (alignment with national institutions, policies and administration)	매우 긍정적으로 평가됨. 수원국 PRS 과정을 적극 지원할 뿐 아니라 UNICEF의 국가전략 및 행정에서도 수원국의 정책 전략과 우선순위의 일치가 이루어지고 있음.
2. 타 개발기구와의 파트너십(Quality of inter-agency partnership)	
a. 정보 공유 (Information sharing)	타 공여체들과의 정보 공유에 적극적이지 않음. 특히 국별 전략 정보의 공유와 프로그램 평가측면에서 큰 개선이 필요할 것으로 평가됨.
b. 기구간 조정 (inter-agency coordination)	지역 공여체와의 협조에 있어 활동적이고 정기적인 참여를 하고 있다고 평가됨. 하지만 타 유엔기구들과의 협조나 프로젝트/프로그램 차원에서의 협력에 대한 인식에 대해서는 엇갈린 평가가 나옴.
c. 조화(harmonisation)	이 부문에서 UNICEF는 타 개발기구들에 비해 상대적으로 낮은 기여를 하고 있다고 평가됨.
d. 현지 대응(general local responsiveness)	의사결정권한의 분산, 효율적인 기구내 의사소통 메커니즘 강화 등의 노력을 통해 현지 대응 능력을 대폭 강화함.

3) 2009년(Common Approach)

가) 평가방법 및 결과요약

(1) 평가방법

ㅇ 2009년은 Survey의 다음 세대 방법론인 Common Approach 도입의 첫 해로 평가대상기구는 AfDB, UNDP, UNICEF, World Bank 등 총 4개였으며 대상국가는 에티오피아, 과테말라, 모잠비크, 파키스탄, 페루, 세네갈, 세르비아, 태국, 우간다로 총 9개국이었음.

ㅇ MOPAN 평가 척도(총 5단계)

척도	매우 우수	우수	보통	부족	미흡 및 매우 미흡
	Very Strong	Strong	Adequate	inadequate	weak and very weak
점수	4.34-5.00	3.67-4.33	3.00-3.66	2.34-2.99	1.00-2.33

ㅇ 연구팀 분석

- MOPAN 평가 결과를 분석하기 위해 비교우위지수라는 통계 분석 방법을 적용하여 정리함. 하기 결과요약표 중 알파벳으로 표기한 부분의 계산법은 아래와 같음.
  - A : 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수
  - B : 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수
  - C : B 대비 A의 비율

(2) 결과요약

ㅇ 평가된 총 4개 영역에서 고르게 adequate의 평가를 받음. 특히 전략관리 영역과 파트너십관리 영역에서는 타 기구들에 비해 우수한 평가를 받아 UNICEF의 강점으로 보임. 인력관리 지표는 개선이 필요할 것으로 보임.

- 재원배분(Aid allocation decisions) 지표에서는 adequate의 평가를 받기는

하였지만, 같은 해 평가된 여타 기구와 비교했을 때 긍정적으로 평가되었다고 보기 어려움.

나) 지표별 평가결과

평가영역	주요성과지표(KPI)	AfDB	UNDP	UNICEF	WB	지표 평균	A	B	C
전략관리	Country focus on results	3.48	3.63	3.76	3.61	3.62	1.068	1.054	1.013
	Focus on thematic priorities	3.40	3.54	3.54	3.49	3.49	1.006	1.017	0.989
	Providing direction for results	3.18	3.34	3.55	3.47	3.39	1.009	0.986	1.023
	Corporate focus on results	3.15	3.06	3.59	3.57	3.34	1.020	0.974	1.047
운영관리	Aid allocation decisions	3.74	3.46	3.45	3.84	3.62	0.980	1.055	0.929
	Performance oriented programming	3.63	3.17	3.41	3.64	3.46	0.969	1.009	0.960
	Financial accountability	3.56	3.58	3.64	4.00	3.70	1.034	1.076	0.961
	Linking aid management to performance	3.33	N/A	N/A	3.58	3.46	0.000	1.006	0.000
	Using performance information	3.26	3.30	3.53	3.56	3.41	1.003	0.994	1.009
	Delegating decision making	2.93	3.78	4.00	3.45	3.54	1.136	1.031	1.102
	Managing human resources	2.81	3.28		3.31	3.13	0.000	0.913	0.000
파트너십 관리	Supporting national plans	3.57	3.64	3.52	3.48	3.55	1.000	1.035	0.966
	Contributing to policy dialogue	3.36	3.71	3.73	3.57	3.59	1.060	1.046	1.013
	Using country systems	3.11	2.94	2.95	3.19	3.05	0.838	0.888	0.944
	Harmonising procedures	3.10	3.47	3.57	3.44	3.40	1.014	0.989	1.026
	Adjusting procedures	2.70	3.16	3.33	2.85	3.01	0.946	0.877	1.079
지식관리	Monitoring external results	3.73	3.59	3.56	4.13	3.75	1.011	1.093	0.925
	Presents performance information on effectiveness	3.60	3.22	3.36	3.73	3.48	0.955	1.013	0.942
	Disseminates lessons learned	3.13	2.98	3.35	3.49	3.24	0.952	0.943	1.009

* A : 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수, B : 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수, C : B 대비 A의 비율

(1) 전략관리(Strategic Management) 영역

ㅇ 전략관리 영역에서는 모든 지표에서 무난한 평가를 받음. 기구 간 평균이 대체로 높은 편이라 UNICEF가 여타 기구에 비해 특별히 우수하다고 평가하기는 어려움. 그러나 상대적으로 보았을 때 전략관리 영역의 모든 지표에서 조사된 기구들 중 가장 높은 점수를 획득하였음. 특히 결과중심의 국별 전략(Country focus on results) 은 전략관리 영역 중에서도 강점으로 뽑힘.

(2) 운영관리(Operational Management) 영역

ㅇ 운영관리 영역에서도 전략관리 영역과 마찬가지로 고르게 무난한 점수를 획득하였음. 하지만 운영관리 영역에서 평가된 7개 지표중 하나의 지표는 평균을 밑돌고 다른 하나의 지표는 평균보다 월등히 높은 점수를 획득하였음. 재원배분(Aid allocation decisions) 지표에서 상대적으로 낮은 점수를 받아 개선이 필요하다고 보이지만 MOPAN 평가에서는 적절함으로 평가되어 조금 더 심화된 평가가 필요할 듯함. 반면 의사결정 분권화(Delegating decision making) 지표에서 상대적으로 월등히 높은 점수를 획득, 기관의 운영관리 측면에서 분명한 강점으로 인식됨. UNICEF는 인력관리(Managing human resources) 지표에서는 3.41의 상당히 낮은 평가를 받아, 위 부문에서는 개선이 이루어져야 할 것으로 보임.

(3) 파트너십관리(Relationship Management) 영역

ㅇ 파트너십관리 영역에서도 단 1개의 지표를 제외한 나머지 4개의 지표에서 평균을 뛰어넘는 점수를 획득, 고르게 긍정적인 평가를 받음. 수원국 시스템 활용(Using country systems) 지표에서는 절대적으로도 inadequate의 평가를 받은 것은 물론, 기구 간 비교에서도 월등히 낮은 점수인 것으로 미루어 보아 큰 폭의 개선이 필요할 것으로 보임. 또한 현지 사정을 고려한 절차 마련(Adjusting procedures) 지표에서도 adequate의 평가를 받았지만 inadequate에 가까운 점수이기에 개선이 필요한 부분으로 보임. 정책대화에의

기여도(Contributing to policy dialogue) 지표 또한 높은 점수를 획득, 파트너십관리 영역은 UNICEF의 전통적인 강점으로 평가됨.

(4) 지식관리(Knowledge Management) 영역

ㅇ UNICEF는 지식관리 영역에서도 고르게 adequate의 평가를 받음. 하지만 기구 간 평가를 실시하였을 때 3개 부문 중 2개 부문에서 평균보다 낮은 점수를 기록, 개선이 필요해 보임. 기구 간 평균 이하를 기록한 부문은 기구 활동 평가(Monitoring external results) 과 성과 달성 보고(Presents performance information on effectiveness) 두개 부문임.

4) 2012년(Common Approach)

가) 평가방법 및 결과 요약

(1) 평가방법

ㅇ 평가대상기구: AfDB, GAVI, UNAIDS, UNDP, UNICEF, WB(총 6개)

ㅇ 2012년은 Common Approach에 대대적인 변화가 있었던 해로서 기구의 활동 성과를 보고자 '개발효과성' 영역을 최초로 도입함. 동 영역 평가는 평가 대상 기구 6개(AfDB, GAVI, UNAIDS, UNDP, UNICEF, WB) 중 직접적으로 개발 활동을 수행하지 않는 GAVI와 UNAIDS를 제외한 나머지 기구(AfDB, UNDP, UNICEF, WB)에만 적용됨.

ㅇ MOPAN 평가 척도

– 4대 평가영역(총 6단계)

척도	매우 우수	우수	보통	부족	미흡	매우 미흡
	Very Strong	Strong	Adequate	inadequate	weak	very weak
점수	5.5-6.0	4.5-5.49	3.5-4.49	2.5-3.49	1.5-2.49	1.00-1.49

- 개발효과성 평가영역(총 6단계)

척도	우수	보통	부족	미흡
	Strong	Adequate	inadequate	weak
점수	4	3	2	1

(2) 결과요약

ㅇ 2009년 평가와 마찬가지로 전략관리 영역과 파트너십관리 부문에서 높은 평가를 받음. 2009년 평가에서 개선되어야 할 지표가 다수 포진되었던 전략관리 영역에서는 큰 발전이 이루어져 영역 내 모든 지표에서 같은 해 평가된 기구들의 평균보다 높은 점수를 획득함. 하지만 지식관리 영역에서는 여전히 낮은 평가를 받아 큰 폭의 개선이 필요할 것으로 보임.

ㅇ 2009년 평가된 지표중 가장 낮은 점수를 받은 인력관리 지표에서도 기구 간 평균을 크게 웃도는 점수를 획득, 2009년 평가이후 피드백에 있어 공감대가 형성되었다고 볼 수 있음.

ㅇ 2012년 새로 도입된 개발효과성 영역에서는 대체로 긍정적인 평가를 받음. 하지만 상세 지표별로 점수간의 간극이 큰 것으로 미루어보아 UNICEF의 개발효과성은 더욱 상세한 연구가 필요할 것으로 보임.

나) 지표별 성과 평가 결과 및 요약표

평가 영역	주요성과지표(KPI)	AfDB	GAVI	UNAIDS	UNDP	UNICEF	WB	지표 평균	A	B	C
전략 관리	Providing direction for results	4.54	4.69	4.82	4.63	5.34	4.96	4.83	1.28	1.20	1.07
	Corporate focus on results	4.12	4.26	4.26	3.37	4.45	4.27	4.12	1.07	1.02	1.04
	Focus on thematic priorities	4.09	4.10	4.33	4.26	4.31	4.35	4.24	1.03	1.05	0.98
	Country focus on results	4.73	4.72	4.39	4.35	4.92	4.67	4.63	1.18	1.15	1.03
운영 관리	Resource allocation decisions	4.74	4.87	4.61	4.14	4.66	4.68	4.62	1.12	1.15	0.98
	Linking aid management to performance	3.39	3.84	4.49	3.47	2.92	3.73	3.64	0.70	0.90	0.78
	Financial accountability	4.71	4.82	4.11	4.77	5.30	4.91	4.77	1.27	1.18	1.08
	Using performance information	4.04	4.59	4.71	4.09	4.69	4.50	4.43	1.13	1.10	1.02
	Managing human resources	3.27	4.29	4.54	3.56	4.69	4.21	4.09	1.13	1.02	1.11
	Performance oriented programming	4.17	4.20	4.40	3.64	3.27	4.19	3.98	0.79	0.99	0.80
	Delegating authority	3.18		4.89	4.71	4.38	4.23	4.27	1.05	1.06	0.99
	Humanitarian principles					4.54			1.09		
파트너십 관리	Supporting national plans	4.15	4.86	4.66	4.64	4.79	4.78	4.65	1.15	1.15	1.00
	Adjusting procedures	3.60	4.52	4.30	3.96	4.37	4.09	4.14	1.05	1.03	1.02
	Using country systems	3.95	4.72	4.74	4.08	4.02	4.35	4.31	0.97	1.07	0.90
	Contributing to policy dialogue	4.19	4.65	4.83	4.76	4.83	4.64	4.65	1.16	1.15	1.01
	Harmonising procedures	3.54	4.40	4.75	4.74	4.74	4.37	4.42	1.14	1.10	1.04
	Managing the cluster					4.70			1.13		
지식 관리	Evaluating external results	4.12	4.57	3.73	4.80	4.70	4.52	4.40	1.13	1.09	1.03
	Presenting performance information	4.05	4.19	4.10	3.41	3.51	3.93	3.86	0.84	0.96	0.88
	Dissemination of lessons learned	3.84	4.58	4.81	4.60	3.99	4.47	4.38	0.96	1.09	0.88
개발 효과성	Progress towards organisation-wide outcomes	2.00			2.00	2.00	3.00	2.25	0.48	0.56	0.86
	Contribution to country-level goals and priorities	2.00			2.00	3.00	3.00	2.50	0.72	0.62	1.16
	Contribution to MDGs at the country level	2.00			2.00	2.00	3.00	2.25	0.48	0.56	0.86
	Relevance of objectives and programme of work to stakeholders	3.00			3.00	4.00	3.00	3.25	0.96	0.81	1.19
	평균	3.71	4.49	4.50	3.87	4.16	4.17	4.03			

* A : 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수, B : 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수, C : B 대비 A의 비율

(1) 전략관리(Strategic Management) 영역

ㅇ 전략관리 영역에서는 모두 평균을 웃도는 점수를 획득함. 특히, 결과중심 관리 및 기구 활동 목적(Mandate)에 입각한 전략 수립(Providing direction for results) 지표에서는 뛰어난 점수를 획득함. 동 영역 결과중심의 본부 전략(Corporate focus on results)과 결과중심의 국별 전략, 거버넌스, HIV/AIDS 등 주제별 이슈 중심 전략(Focus on thematic priorities) 지표에서도 무난한 평가를 받음.

(2) 운영관리(Operational Management) 영역

ㅇ 운영관리 영역에서는 8개 지표 중 두 개의 지표만이 평균이하를 기록, 대체로 긍정적이라고 평가 할 수 있으나, 평균이하의 점수를 획득한 성과 기반 원조 관리(Linking aid management to performance) 부문과 성과 중심의 프로그래밍(Performance oriented programming) 부문에서 기구 간 평균에 크게 뒤처지는 각 2.92점 과 3.27점 을 획득, 큰 폭의 개선이 필요하다고 보임. 재정투명성(Financial accountability) 부문과 재원배분 및 인력관리 지표에서는 기구 간 평균을 크게 웃도는 점수를 기록, 타 기관들이 전략관리 개선에 있어 참고할 만 한 사항이 있을 것으로 보임.

(3) 파트너십관리(Relationship Management) 영역

ㅇ 파트너십 관리 영역에서는 수원국 시스템 활용 지표를 제외한 여타 모든 지표에서 기구 간 평균을 웃도는 무난한 점수를 획득하였음. 이는 MOPAN 평가 결과 문서에서도 기구의 특장점으로 다루어짐으로 보아 UNICEF는 파트너십 관리 영역에서 우수하다고 결론 지을 수 있음. 하지만 평균보다 낮은 점수를 기록한 수원국 시스템 활용 부문은 분명한 개선이 필요해 보임.

(4) 지식관리(Knowledge Management) 영역

ㅇ 지식관리 부분에서는 기구 활동 평가 지표를 제외한 성과 달성 보고 와 지식 공유(Dissemination of lessons learned) 지표에서 기구 간 평균에 크게 못 미치는 점수를 획득, 지식관리 면에서 큰 개선이 이루어져야 할 것 으로 보임.

(5) 개발효과성(Development Effectiveness) 영역

ㅇ 개발효과성 영역에서는 비교적 긍정적인 점수를 기록함. 기관 차원의 결과 도출에의 진전(Progress towards organisation-wide outcomes) 항목과 국가차원의 MDGs 달성에의 기여도(contribution to MDGs at the country level)에서는 기구 간 평균보다 월등히 낮은 점수를 기록, 큰 폭의 개선이 필요할 것으로 보임. 이와 다르게 국별 목표 및 우선순위 달성에의 기여(Contribution to country-level goals and priorities)와 이해관계자의 활동 및 목표와의 연관성(Relevance of objectives and programme of work to stakeholders)은 기구 간 비교 시 월등히 높은 평가를 받았음. 이로 미루어보아 UNICEF의 개발효과성은 조금 더 세분화 된 연구가 필요할 것으로 보임.

5) 소결 및 시사점

ㅇ 2009년 시행된 MOPAN 평가는 높은 점수를 획득한 7개 지표(Delegating decision making, Managing human resources, Financial accountability, Contributing to policy dialogue, Results focus in its Country Program Documents, Focus on thematic priorities, Monitoring external results)를 UNICEF의 주요 강점으로 선정함. Inadequate 의 평가를 받은 '수원국 시스템 활용' 은 조속한 개선이 필요한 부분으로 강조 됨. 또한 '인력관리 ' 지표는 adequate의 평가를 받기는 하였지만 기구 간 비교에서는 타 기구에 비해 낮은 점수를 받은 것으로 보아 개선이 필요할 것으로 보임.

ㅇ 2009년도 MOPAN 평가에 비해 2012년도에 진행된 MOPAN 평가에 따르면, UNICEF의 기구 효율성과 효과성이 대폭 상승 됨. 이는 새로이 도입된 VISION 시스템을 기반으로 지역, 국가, 기관 단계에서 기구의 금융자원과 성과정보의 관리가 효율적으로 이루어진 결과로 보임. 또한 기관차원의 변화로 UNICEF의 국가 단위 프로그램들이 대폭 개선되었으나, 프로젝트 단위의 계획들은 낮은 평점을 받아 동 분야 개선이 필요함.

ㅇ 2009년 실시된 평가에서는 3가지 지표(Aid allocation decisions, Using country systems, Monitoring external results)에서 기구 간 평균에 미치지 못하는 것으로 조사되었음. 하지만 2012년 평가에서는 총 6개 지표(Linking aid management to performance, Performance oriented programming, Presenting performance information, Dissemination of lessons learned, Progress towards organisation-wide outcomes, Contribution to MDGs at the country level)에서 기구 간 평균치 이하를 기록, 절대적 점수 향상은 있었으나 상대적으로 여타 기구들에 비해 낮은 향상치를 기록했다고 볼 수 있음. 또 2009년 평균치 이하 부문들과 2012년 평균치 이하 부문들이 중첩되는 부분이 없음으로 보아, UNICEF는 2009년 평가된 부분 중 권고사항을 기관 개선에 적극 반영했다고 판단됨.

카. UNOCHA 유엔인도주의업무조정국

PART I. 기구정보요약

• **분류 UN Secretariat 소속**
  - 재원조달: 5% UN 정규예산(Regular Budget), 95% 자발적 기여금(voluntary contributions)
• **설립연혁** 1991

• **조직**
  - 사무국 본부 : 미국 뉴욕 및 스위스 제네바
  - 9개 지역국(Regional Offices), 28개 현지사무국(Field Offices), 25개 인도자문팀(Humanitarian Adviser Teams) 운영
  - 국별사무소: 30개 이상의 국가에 위치해 있으며, 타 국제기구 및 단체 간 인도주의 업무, 긴급구호 등을 조정
  - 연락사무소: 3개 Liaison Offices 운영
  - 사무국장(Under-Secretary-General and Emergency Relief Coordinator)*: Stephen O'Brien [영국]
  - 사무차장보(Assistant Secretary-General and Deputy Emergency Relief Coordinator): Kyung-wha Kang [대한민국]
    * 유엔 사무총장이 임명

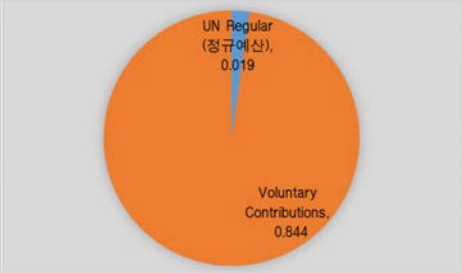
• **집행이사회(Executive Board)**
  - UN Secretariat 소속으로 집행이사회는 없음

• **주요 활동 목적(Mandate)**
  - 긴급상황 및 자연재해에 대응하기 위해, 국가 및 국제 기구들과 더불어 효과적이고 원칙적인 인도주의 조치를 동원하고 조정

• **비교우위 및 기구특징**
  - UNOCHA는 UN Secretariat에 소속된 특별 기구임. 자연재해 및 긴급상황 시 유엔 기구, NGO 등의 기구들의 활동을 통합하고 총괄적으로 조정하는 중심적인 역할을 함. 현장에서의 delivery 보다는 다른 기구들을 지원함과 코디네이팅에 초점

• **주요 활동(2014-2017년 전략계획)**
  - 현지 효과성: 더욱 효과적이고 원칙적인 인도주의 활동 지향
  - 미래 적합성: 더욱 다양하고 융통성 있는 인도주의 부문 지향

• **수입·지출 현황**
  - **수입(2014년도 기준): 총 0.86**(단위, USD 십억불)



  - **중점분야별 예산집행 비율(2014년도 기준, %)**



• **국별 지원 순위**

Programme (2014)
1. 남수단
2. 수단
3. DR콩고
4. 소말리아
5. 중아프리카공화국

• **MOPAN과의 연관성**
  - MOPAN의 평가 실적이 없는 기구임.
  - IOD PARC의 샘플기구 중 하나

1) 설립 및 주요기능[113]

가) 설립 및 분류

(1) 분류: UN Secretariat 소속

- 재원조달 : 5% UN 정규예산(Regular Budget), 95% 자발적 기여금(voluntary contributions)

(2) 설립연혁[114]

- 1991년 12월 유엔총회 결의로 긴급상황 및 자연재해에 대한 유엔 대응 강화를 위해 설립

나) 조직

(1) 사무국장 및 사무차장보

- 사무국장(Under-Secretary-General and Emergency Relief Coordinator): 유엔 사무총장이 임명하며, 긴급구조 조정자를 겸임. 현 사무국장은 Stephen O' Brien(전 영국 국회의원)
- 사무차장보(Assistant Secretary-General and Deputy Emergency Relief Coordinator): 유엔 사무총장이 임명하며, 긴급구조 부조정자를 겸임. 현 사무차장보는 Kyung-wha Kang(대한민국)
- 전체 UNOCHA 직원: 약 2,400여명

(2) 사무국

- 본부: 미국 뉴욕 및 스위스 제네바
- 9개 지역국(Regional Offices), 28개 현지사무국(Field Offices), 25개 인도자문팀(Humanitarian Adviser Teams), 3개 연락사무소(Liaison Offices)

(3) 국가사무소

- 30개 이상의 국가에 위치해 있으며, 타 국제기구 및 단체 간 인도주의 업무, 긴급구호 등을 조정

113) UNOCHA(2015). OCHA 2014년 연례보고서 OCHA Annual Report 2014에서 발췌.
https://docs.unocha.org/sites/dms/Documents/OCHA_AR_Flipbook_Low.pdf
114) UNOCHA(2015). OCHA 역사 History of OCHA에서 발췌.
http://www.unocha.org/about-us/who-we-are/history

(4) 집행이사회(Executive Board)

- UN Secretariat의 소속으로 UNOCHA의 집행이사회는 없음

다) 주요 활동목적(Mandate)

(1) 재해와 긴급상황에 대응하기 위해, 국가 및 국제기구들과 더불어 효과적이고 원칙적인 인도주의 조치 동원 및 조정

(2) 빈곤자의 권리 옹호

(3) 준비 및 예비 촉진

(4) 지속 가능한 솔루션을 용이하게 함

라) 기구특징

(1) UNOCHA는 UN Secretariat 소속 특별 기구.

(2) UNOCHA의 사무차장이 Under-Secretary-General 및 Emergency Relief Coordinator 두 개의 보직을 가지고 있으며, 주요 긴급상황에서 각 유엔 사무총장 직속 대표들의 기능을 통합하는 중심적인 역할을 함.

(3) UNOCHA의 역할은 현장에서의 delivery 보다는 다른 기구들을 지원함과 조정에 초점

2) 중점분야 및 전략목표(Strategic Plan and Objectives)

가) 2014-2017년 2대 중점분야[115)]

ㅇ 현지 효과성: 더욱 효과적이고 원칙적인 인도주의 활동 지향(Field Effectiveness: More effective and principled humanitarian action that meets the needs of affected people)

ㅇ 미래 적합성: 더욱 다양하고 융통성 있는 인도주의부문 지향(Fit for the Future: A more diverse and adaptable humanitarian sector, spanning a variety of existing and emerging responder and partner networks)

115) UNOCHA(2013). UNOCHA 2014-17년 전략적 계획 UNOCHA Strategic Plan 2014-17에서 발췌. https://docs.unocha.org/sites/dms/Documents/OCHA%20SF%202014-2017%20Strategic%20Plan.pdf

나) 2014-2017년 10대 전략목표

(1) 리더십(Leadership)

(2) 상황인식(Situational awareness)

(3) 평가, 계획 및 모니터링(Assessment, planning and monitoring)

(4) 조정 메커니즘(Coordination mechanisms)

(5) 인도주의 자금 조달(Humanitarian financing)

(6) 지원업무의 보호 및 접근(Protection and access to assistance)

(7) 긴급 대응 준비(Emergency response preparedness)

(8) 다양성(Diversity)

(9) 상호운용성(Interoperability)

(10) 혁신(Innovation)

다) 중점분야 및 전략계획 변천과정(1998년~2017년)[116)117)]

Strategic Plan(2007-2009)	Strategic Plan(2010-2013)	Strategic Plan(2014-2017)
1. Consolidated humanitarian reform that ensure adequate and relevant humanitarian response	1. A more enabling environment for humanitarian action	1. Field Effectiveness: More effective and principled humanitarian action that meets the needs of affected people
2. Recognized leadership role in humanitarian advocacy and policy	2. A more effective humanitarian coordination system	2. Fit for the Future: A more diverse and adaptable humanitarian sector, spanning a variety of existing and emerging responder and partner networks
3. A more effective and efficient organization	3. Strengthened OCHA management and administration	

자료: OCHA Strategic Framework 2007-2009; OCHA Strategic Framework 2010-2013

116) UNOCHA(2007). OCHA 2007-2009년 전략계획 OCHA Strategic Framework 2007-2009에서 발췌. http://www.unocha.org/ochain/2007/framework.htm

117) UNOCHA(2010). OCHA 2010-2013년 전략계획 OCHA Strategic Framework 2010-2013에서 발췌. http://www.unocha.org/ochain/2010/framework.html

라) 최근 주요 전략계획 변화

ㅇ 기존 '효과적인 인도주의 활동'에서 현지의 필요를 강조하는 '현지 효과성'으로 변경

ㅇ 인도주의 부문의 '다양성' 및 '융통성' 추가

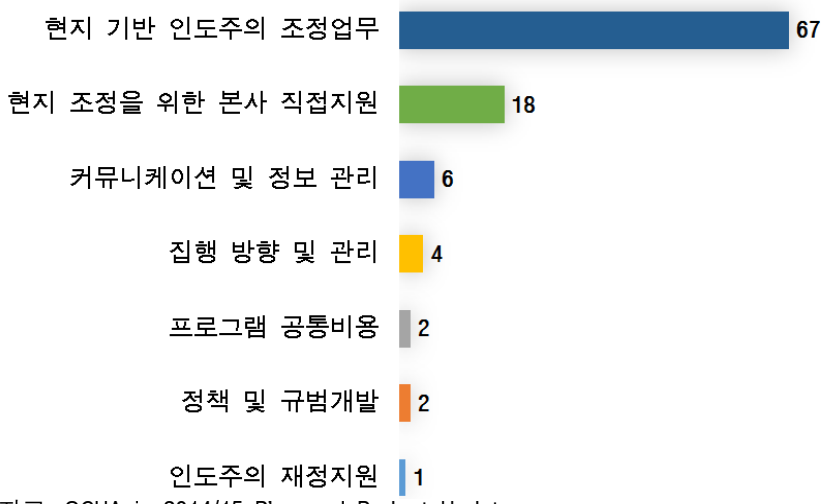
3) UNOCHA 재원조달 및 관리

가) 수입 구조(2014년도 기준)[118][119]

구 분		(단위: USD 십억불)
Regular Resources	- UN 정규예산(Regular Budget, 회원국 기여금)	0.019
Other Resources	- Unearmarked Contributions	0.108
	- Specially Designated Contributions	0.736
계		0.863

자료: How OCHA is funded; OCHA Annual Report 2014

나) 중점분야별 예산 집행 비율(2014년 기준)[120]



자료: OCHA in 2014/15 Plan and Budget Update

118) UNOCHA(2015). OCHA 재정출처 How OCHA is funded에서 발췌.
http://www.unocha.org/about-us/ocha-funded

119) UNOCHA(2015). OCHA 연례보고서 OCHA Annual Report 2014에서 발췌.
https://docs.unocha.org/sites/dms/Documents/OCHA_AR_Flipbook_Low.pdf

120) UNOCHA(2015). OCHA 2014/15년 계획 및 예산 업데이트 OCHA in 2014/15 Plan and Budget Update에서 발췌. https://docs.unocha.org/sites/dms/Documents/OCHA_in_2014-15_update.pdf

다) 2014-2017 지출 예산(안)[121]

구 분	비율(%)
1. Regular Budget Activities (Funded from assessed contributions)	5.9
2. Extra-budgetary programme budget (Funded from voluntary contributions)	91.6
3. Common Humanitarian Funds	2.5

자료: OCHA Annual Report 2014

라) 국별 사업(Programme) 지원현황(2014년도 기준)[122]

국가	총 예산(단위: USD 천불)
남수단	183,100
수단	95,300
DR콩고	66,000
소말리아	63,500
중앙아프리카공화국	63,500
에티오피아	52,900
아프가니스탄	50,700
터키	44,700
예멘	35,900
시리아	27,400
이라크	25,700
케냐	23,600
파키스탄	23,100
차드	22,700
기타 35개 국가	197,400
합계	975,500

자료: OCHA Annual Report 2014

4) MOPAN과의 연관성

가) MOPAN의 평가 실적이 없는 기구임.

나) IOD PARC의 샘플기구 중 하나로 선정됨.

121) UNOCHA(2015). OCHA 연례보고서 OCHA Annual Report 2014에서 발췌.
https://docs.unocha.org/sites/dms/Documents/OCHA_AR_Flipbook_Low.pdf

122) UNOCHA(2015). OCHA 연례보고서 OCHA Annual Report 2014에서 발췌.
https://docs.unocha.org/sites/dms/Documents/OCHA_AR_Flipbook_Low.pdf

타. WB 세계은행

PART I. 기구정보요약

• **분류** 국제금융기구(International Financial Institutions) World Bank Groups 산하 기관

• **설립연혁** 1944년(IBRD), 1960년(IDA)

• **조직**
- 사무국 본부 : 미국 워싱턴 D.C.
- 27개의 일반 관리 조직(General Management Units), 14개의 글로벌 사업(Global Practices) 부서, 5개의 범분야 이슈 해결(Cross-Cutting Solutions) 부서, 6개의 지역 조직(Regional Units)으로 구성
- 국가사무소: 약 131개국에 위치. 전체 직원의 38%, 국가 담당자의 91%가 국가사무소에서 근무
- 총재(Administrator)* : Jim Yong Kim[미국]
- 부총재(Associate Administrator) : 분야별 지역별 총 25명

* 이사회에서 선출

• **상무이사회(Executive Directors)**
- 25명으로 구성(5명은 미국, 일본, 독일, 영국프랑스 등 최대 출자국이 임명, 나머지는 총회에서 매 2년마다 선출). 총회에서 제시한 정책방향에 따라 실질적인 정책을 결정

• **총회(Board of Governors)**
- 세계은행의 중요정책사항을 결정하는 최고의사결정기구로서 각 회원국이 임명한 위원(Governor)과 대리위원(Alternate Governor) 각 1명씩으로 구성

• **주요 활동 목적(Mandate)**
- 개도국 경제성장을 위한 생산적인 프로젝트 지원
- 세계 2차 대전 이후 황폐화된 국가의 재건에 필요한 재원 지원
- 민간 외국투자에 참여 및 보증
- 국내투자의 원활화 및 촉진
- 저개발 가맹국의 경제개발을 위한 장기 무이자 차관 공여(IBRD 활동 보완, IDA의 기능)

• **기구특징**
- World Bank 안에서 IBRD는 IDA의 주요 직위를 겸임하면서 IDA의 업무 전반을 주관
- Inspection Panel이 내부 감사 담당

• **2030년까지의 주요 목표**
- 절대 빈곤의 종식(하루 1.25달러로 생활하는 사람들의 비율을 3% 미만으로 감소)
- 공동 번영의 증진(각 국가의 최하위 40%의 소득 성장을 도모)
- 지속가능성 달성(개발과 빈곤 감소의 방식은 지속가능해야 함)

• **수입·지출 현황**

-수입(2014년도 기준): IBRD, IDA (단위, USD 백만불)





-중점분야별 차관 제공 비율(2015년 기준, %)



• **5대 채무국 순위**

IBRD(2015)	IDA(2015)
1. 인도	1. 방글라데시
2. 중국	2. 인도
3. 콜롬비아	3. 에티오피아
4. 이집트	4. 파키스탄
5. 우크라이나	5. 케냐

• **MOPAN과의 연관성**
- 세계은행은 2003년, 2005년, 2008년, 2009년, 2012년 총 5회 MOPAN 평가대상기구로 아프리카개발은행(AfDB), 유엔개발계획(UNDP)과 함께 최다 평가기구 중 하나임.
- AfDB, UNDP와 함께 Survey·Common Approach ·3.0 평가 대상으로 선정됨.

1) 설립 및 주요기능[123)]

가) 설립 및 분류

(1) 분류: 국제금융기구(International Financial Institutions), World Bank Groups 산하 기관.

- 세계은행그룹을 구성하는 5개의 개별 기구 중 국제부흥개발은행(IBRD) 국제개발협회(IDA)을 세계은행(World Bank)이라 지칭
- 이와 더불어, 국제금융공사(International Finance Corporation: IFC), 국제투자보증기구(Multilateral Investment Guarantee Agency: MIGA), 국제투자분쟁해결본부(International Centre for Settlement of Investment Disputes: ICSID)가 World Bank Groups 소속기관에 포함
- 재원조달: IBRD는 회원국의 출자자본금, 차입금, 이익잉여금, 운용수익 등을 통하여 재원을 조달. 주로 국제금융시장에서 발행하는 채권이나 회원국으로부터의 차입금에 의존. IDA는 회원국의 출자금, 출연금, IBRD로부터의 이전수입, 재원운용수익 등을 통해 자금을 조달. 주로 정기적인 재원보충을 통한 회원국의 출연금에 의존

(2) 설립연혁

- 국제부흥개발은행(IBRD): 1944년 Bretton Woods의 연합국간의 국제통화 금융회의에서 설립 협정안 채택, 이후 1945.12 세계은행 협정안 발효
- 국제개발협회(IDA): 1959년 IMF/IBRD 연차 총회에서 신국제공여 기관으로서 IDA 설립 승인, 이후 1960.9 설립

나) 조직

(1) 총재 및 부총재

- 총재(President): 상무이사회 의장(Chairman of the Board of Executive Directors)을 겸임. 이사회에서 선출되며 임기 5년에 연임이 가능하며, 관례적으로 최다의결권 보유국인 미국인이 선출됨. 5년 임기로 현 총재는 Jim Yong

123) 외교부(2014), 유엔 개황을 토대로 작성.
http://www.mofa.go.kr/webmodule/htsboard/template/read/korboardread.jsp?typeID=6&boardid=89&seqno=351864&c=&t=&pagenum=1&tableName=TYPE_DATABOARD&pc=&dc=&wc=&lu=&vu=&iu=&du=

Kim(전 미국 다트머스대학 총장).

- 부총재(Vice president): 분야별 지역별로 총 25명의 부총재 재임
- 전체 World Bank 직원: 11,933명(단기 컨설턴트 제외)

(2) 사무국

- 본부: 미국 워싱턴 D.C.
- 27개의 일반 관리 조직(General Management Units), 14개의 글로벌 사업(Global Practices) 부서, 5개의 범분야 이슈 해결(Cross-Cutting Solutions) 부서, 6개의 지역 조직(Regional Units)으로 구성

(3) 국가사무소

- 약 131개국에 위치. 전체 직원의 38%, 국가 담당자(Country Directors/managers)의 91%가 국가사무소에서 근무

(4) 총회(Board of Governors)

- 세계은행의 중요정책사항을 결정하는 최고의사결정기구로서 각 회원국이 임명한 위원(Governor)과 대리위원(Alternate Governor) 각 1명씩으로 구성

(5) 상무이사회(Executive Directors)

- 25명으로 구성(5명은 미국, 일본, 독일, 영국, 프랑스 등 최대 출자국이 임명, 나머지는 총회에서 매 2년마다 선출). 의장은 총재
- 총회에서 제시한 정책방향에 따라 실질적인 정책결정(융자 및 지급보증의 결정, 각종 업무운영지침 마련, 감사보고서, 관리예산, 연차보고서 제출 등)

다) 주요 활동목적(Mandate)

(1) 개도국 경제성장을 위한 생산적인 프로젝트를 지원

(2) 세계 2차 대전 이후 황폐화된 국가의 재건에 필요한 재원 지원

(3) 민간 외국투자에 참여 및 보증

(4) 국내투자의 원활화 및 촉진

(5) 저개발 가맹국의 경제개발을 위한 장기 무이자 차관 공여(IBRD 활동 보완, IDA의 기능)

라) 기구특징

ㅇ 현재 IBRD는 188개 회원국, IDA는 173개 회원국을 보유

- IDA는 IBRD와 독립된 별개의 법인격을 가지나 실제로는 IBRD가 IDA의 주요 직위를 겸임하면서 IDA의 업무 전반을 주관
- Inspection Panel이 내부 감사 담당

2) 중점분야 및 기대성과[124]

가) 2030년까지의 목표[125]

- 절대 빈곤의 종식(하루 1.25달러로 생활하는 사람들의 비율을 3% 미만으로 감소)
- 공동 번영의 증진(각 국가의 최하위 40%의 소득 성장을 도모)
- 지속가능성 달성(개발과 빈곤 감소의 방식은 지속가능해야 함)

나) 2014-2015 전략 기대성과(Strategy Outcomes)

(1) 세계은행그룹 전체의 활동과의 일치, 두 가지 중심 목표를 위한 자원 제공, 세계은행그룹의 강점 강조(Align all WBG activities and resources to the two goals, maximize development impact, and emphasize WBG comparative advantage)

(2) 국가들이 어려운 개발 과제를 인지하고 해결하는 것을 돕는 국가 개입 신규 모델을 통해 두 가지 중심 목표의 운용을 가능하게 함(Operationalize the goals through the new country engagement model to help country clients identify and tackle the toughest development challenges)

(3) 실질적 증거에 기반하며 결과 중심적 접근을 통해, 세계적 수준의 지식 서비스 및 개발도상국 맞춤형 해결안을 제공하는 기관으로 인식됨(Be recognized as a Solutions WBG offering world-class knowledge services and customized development solutions grounded in evidence and focused on results)

(4) 변혁적 개입을 추구 및 위험관리 능력 배양(Seek transformational engagements and take smart risks)

---

124) World Bank(2013), 세계은행그룹 전략 World Bank Group Strategy에서 발췌.
https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/16095/32824_ebook.pdf
125) 세계은행의 중심 목표 두 가지는 절대빈곤의 종식과 공동번영의 증진임.

(5) 파트너십 규모의 확대(Promote scaled-up partnerships that are strategically aligned with the goals, and crowd in public and private resources, expertise, and ideas)

(6) 목표 달성을 위해 단일의 세계은행 그룹으로 일함(Work as One World Bank Group committed to achieving the goals)

다) 최근 주요 전략계획 변화

- Post-2015 프레임워크에 따라 지속가능성을 세계은행의 목표 달성 과정에 있어 중요한 내용으로 포함
- 기후변화를 포함한 환경 문제를 주요 분야로 포함
- Post-2015 시대의 개발 재원 확대를 위한 민간 분야의 참여 주목

3) World Bank 재원조달 및 관리

가) IBRD 수입 구조(2014년도 기준)[126]

구 분	단위: USD백만불
Loans, net	
Interest and commitment charges, net	292
Unrealized mark-to-market(losses) gains, net	(417)
Investments-Trading, net	(18)
Equity management, net	
Interest, net	76
Unrealized mark-to-market gains(losses), net	204
Other, net	162
Total revenue	299

자료: International Bank for Reconstruction and Development Management's Discussion & Analysis and Condensed Quarterly Financial Statements 2015

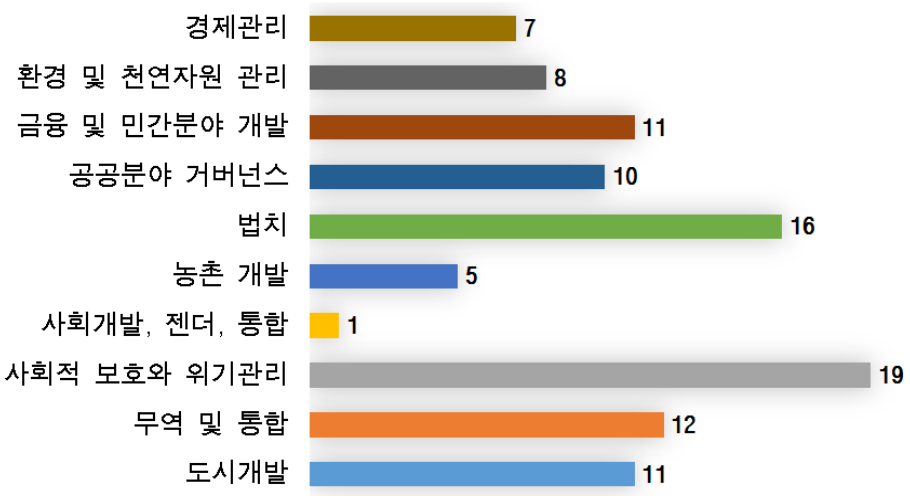
126) IBRD(2015), IBRD 관리 논의 및 분석, 분기별 재정 보고서 International Bank for Reconstruction and Development Management's Discussion & Analysis and Condensed Quarterly Financial Statements March 31, 2015에서 발췌.
http://treasury.worldbank.org/cmd/pdf/IBRD_MDA_and_Financial_Statements_March_2015.pdf

나) IDA 수입 구조(2014년도 기준)[127]

구 분	단위: USD백만불
Partner Resources	
Members' subscriptions and contributions	6,648
Borrowings from partners	1,836
Transfers and Grants from Affiliated Organizations	975
Internal Resources	
Principal repayments and prepayments	2,999
Proceeds from buy-down of development credits	-
Transfers from Trust Funds and Others	16
Interest on credits with blend terms, and guarantee income	91
Investment interest income, net	316
Total Sources of Funds	12,881

자료: IDA Management's Discussion & Analysis and Condensed Quarterly Financial Statements 2015

다) 중점분야별 차관 제공 비율(2015년 기준)[128]



자료: The World Bank Annual Report 2015

127) IDA(2015), IDA 관리 논의 및 분석, 분기별 재정 보고서 IDA Management's Discussion & Analysis and Condensed Quarterly Financial Statements 2015에서 발췌.
http://siteresources.worldbank.org/EXTABOUTUS/Resources/29707-1280852909811/IDA_Mar_15.pdf

128) The World Bank(2015), 연례보고서 Annual Report에서 발췌.
http://www.worldbank.org/en/about/annual-report

라) 2015년 지출 예산안[129)]

구 분	단위: USD 백만불
A. CLIENT ENGAGEMENT	1,365.10
Country Engagement	1,074.80
Global Engagement	290.4
B. PROGRAM & PRACTICE MGMT	665.9
Regional Program Management	427.6
Global Practice/CCSA Management	238.2
C. TOTAL INSTITUTIONAL, GOVERNANCE & ADMIN.	1,236.90
Other Operational Services	181.1
Finance Programs	248.9
Administration Programs	520.5
Corporate Programs	147.4
Governance	136.7
Hosted Units	2.2
TOTAL: RUNNING THE BUSINESS(B+C)	1,902.80
TOTAL: ALL UNITS	3,267.90

자료: FY15 World Bank Budget 2015

마) IBRD 10대 채무국 순위(2015년 기준)[130)]

국가	총 예산 (단위: USD 백만불)
인도	2,098
중국	1,822
콜롬비아	1,400
이집트	1,400
우크라이나	1,345
아르헨티나	1,337
터키	1,150
모로코	1,055
인도네시아	1,000
폴란드	966
합계	13,573

자료: The World Bank Annual Report 2015

129) IBRD, IDA(2015), 2015년 세계은행 예산 FY15 World Bank Budget에서 발췌.
http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2014/10/24/000350881_20141024085127/Rendered/PDF/918340BR0R201400disclosed0100230140.pdf

130) The World Bank(2015), 연례보고서 Annual Report에서 발췌.
http://www.worldbank.org/en/about/annual-report

바) IDA 10대 채무국 순위(2015년 기준)

국가	총 예산 (단위: USD 천불)
방글라데시	1,924
인도	1,687
에티오피아	1,395
파키스탄	1,351
케냐	1,305
나이지리아	975
탄자니아	883
베트남	784
미얀마	700
가나	680
합계	11,684

자료: The World Bank Annual Report 2015

4) MOPAN과의 연관성

가) 세계은행은 2003년, 2005년, 2008년, 2009년, 2012년 총 5회 MOPAN 평가 대상기구로 AfDB, UNDP와 함께 최다 평가기구 중 하나임.

나) AfDB와 UNDP와 함께 MOPAN Survey · Common Approach · 3.0 평가 대상이 됨.

PART II. 기구평가결과요약

• 2003
–**(평가방법)** Survey
–**(평가영역)** 국가 보건정책에 대한 다자적 지원, 주인의식 촉진, 타 개발기구와의 협력과 양자-다자 협의, 개발효과성에 대한 인식 등 총 4개 영역
–**(대상국)** 우간다, 방글라데시, 인도, 가나, 니카라과, 모잠비크, 말라위, 베트남 등 8개국
–**(평가결과)** 수원국 보건 정책 지원에 있어 중앙 집중적 절차와 광범위한 정책에 있어 강점을 가지며, 정보 공개와 개발 효과성 부분에서 좋은 평가를 받음.
· 그러나 수원국 정책과의 일치, 타 기관과의 협력에 있어서는 개선이 요구됨.

• 2005
–**(평가방법)** Survey
–**(평가영역)** 파트너십 관리(수원국과의 협력관계, 타 개발기구와의 협력관계)
–**(대상국)** 알바니아, 방글라데시, 볼리비아, 보스니아헤르체코비나, 에티오피아, 니카라과, 탄자니아, 베트남, 잠비아 등 9개국
–**(평가결과)** 세계은행은 국가 수준의 개발 정책과 협력에 있어 강점 가짐. 특히 정책 대화와 국가빈곤감소전략을 지원하는데 중요한 역할을 수행함.
· PRS와의 일치 및 조화 agenda를 촉진하기 위한 주요한 노력들을 보이는 한편, 실질적 시행에 있어 더딘 진전을 나타냄.
· NGO, 민간 분야, 지역정부의 역량 강화와 국가에 대한 전반적 현지 대응에 있어 개선이 필요함.

• 2008
–**(평가방법)** Survey
–**(평가영역)** 파트너십 관리(수원국 측과의 파트너십, 타 개발기구와의 파트너십)
–**(대상국)** 방글라데시, 캄보디아, 네팔, 베트남, 부르키나파소, 수단, 탄자니아, 알바니아, 보스니아헤르체코비나, 볼리비아 등 10개국
–**(평가결과)** 2005년 평가와 비교해 전반적으로 비슷하거나 향상된 수준의 평가를 받음.
· 파트너 국가와의 정책 대화, 국가 발전 전략과 기구 활동의 일치 지원, 현지에서 공여국 간의 조정에 있어 강점을 보임. 특히, 기구 간 조정 항목은 2005년 평가에 비해 눈에 띄는 개선을 보임.
· 반면, 정부의 주인의식과 현지 수준의 역량 개발의 촉진이 상대적으로 부족함. 국가적 수요에 맞지 않는 일부 기술 조언과 국가 수준에서 결정권 제한이 약점으로 지적됨.

• 2009
–**(평가방법)** Common Approach
–**(평가영역)** 전략관리, 운영관리, 파트너십관리 및 지식관리 등 총 4개 영역
–**(대상국)** 에티오피아, 과테말라, 모잠비크, 파키스탄, 페루, 세네갈, 세르비아, 태국, 우간다 등 총 9개국
–**(평가결과)** 평가에서 지표들은 전반적으로 adequate 범주에 속하며 상대적으로 좋은 점수를 얻음. 특히, 재원 배분 지표와 재정투명성 지표는 높은 점수를 보이며, 이를 통해 세계은행이 금융 및 비금융 자원의 운용에 강점을 가지고 있음을 분석할 수 있음. 또한, 지식관리 영역에서도 기구 활동 평가 지표, 성과 달성 보고 지표에서 높은 점수를 보이며 긍정적으로 평가받고 있음.
· 한편, 파트너십관리 영역에서 현지 사정을 고려한 절차 마련 지표는 Inadequate으로, 분명한 약점으로 판단됨. 또한, 수원국 시스템 활용 지표에 대해서, 타 지표들에 비해 상대적으로 낮은 점수를 받았음.

• 2012
–**(평가방법)** Common Approach*
* 주요지표 및 세부지표 구성에 변화가 있었으며 기존 4개 영역에 더해 개발효과성 영역을 추가함.
–**(평가영역)** 전략관리, 운영관리, 파트너십관리, 지식관리 및 개발효과성 등 총 5개 영역
–**(대상국)** 캄보디아, 콩고민주공화국, 가나, 온두라스, 모로코, 니제르, 나이지리아, 필리핀, 짐바브웨 등 총 9개국
–**(평가결과)** 세계은행은 주요 성과 지표 전체에 대한 설문조사와 문헌조사에서 Adequate이나 Strong의 평가를 받음. 또한, 2009년 평가에 비해 많은 지표들이 Adequate에서 Strong로 개선된 평가를 받음.
· 세계은행의 가장 분명한 강점은 운영관리 영역에서의 재정투명성임. 또한, 전략 관리 영역에서 분명한 강점이 있으며, 파트너십관리 역시 Adequate하다는 평가를 받았으나, 파트너십관리의 점수는 다른 영역 평가에 비해 상대적으로 낮음. 지식관리영역의 경우, 2009년과 마찬가지로 대체로 Strong에 가까운 긍정적인 평가를 받음. 개발효과성 영역 내 모든 지표는 Adequate라는 좋은 평가를 받음.

1) 2003년(Survey)

가) 평가 방법 및 결과 요약

(1) 평가방법

ㅇ 2003년 MOPAN 평가는 시범 평가로서 다자기구 및 MOPAN 회원국에게 있어서 주요 이슈인 보건 부문에 중점을 둠.

ㅇ World Bank 국가사무소의 수원국 및 타 개발기구와 협력관계에 대하여 MOPAN 회원국 현지 보건 담당자를 대상으로 설문조사
- (평가 영역) 국가 보건정책에 대한 다자간 지원(multilateral support of national health policies), 강한 국가 주인의식 육성(fostering ownership), 및 타 개발기구와의 협력관계와 양자-다자간 대화(donor cooperation and bilateral-multilateral dialogue), 개발효과성에 대한 인식(perceptions of development effectiveness)으로 구분
- (조사대상국) 우간다, 방글라데시, 인도, 가나, 니카라과, 모잠비크, 말라위, 베트남 등 8개국
- (평가 단계) 설문조사(총 35개 문항)와 국별 토론 결과를 토대로 국별보고서(country report)를 작성하고, 이를 취합하여 최종적으로 종합보고서(synthesis report) 작성
- (설문 대상) 8개국 현지 담당자가 참여, 설문 응답건수 총 37건

ㅇ 국가사무소 수준에서 보건 분야에 있어 해당 기관의 역할에 대한 인식(perception)을 설문조사한 것으로서, World Bank의 종합적인 활동과 성과에 대한 평가가 아님.

(2) 평가 결과

ㅇ (종합 평가) 수원국 보건 정책 지원을 위해 중앙 집중적 절차와 광범위한 정책

에 있어 강점을 가지고 있음. 또한 정보 공개에 있어서는 적극적이며, 개발효과성을 가지고 있다고 평가 받음.

- 그러나 수원국 정책과의 일치가 부족하고, 활동이 주로 정부와의 직접적 조정에 국한되기에 타 기관과의 협력에서는 비포용적이라는 평가를 받음.

ㅇ (평가의 한계) 조사방법이 참여자(설문 응답자)의 개인적 경험과 정보에 의존하기 때문에 주관적 의견일 가능성이 큼.

- 설문 응답수가 적어 전반적인 평가에 한계점을 가짐.

나) 조사 항목별 결과

항목	결과
a. 수원국 보건 정책 지원 (Multilateral support of national health policies)	중앙 집중적 절차와 광범위한 정책에 있어 강점을 가짐. 많은 지식과 재원을 가지고 있으며, 정책 환경 조성을 위한 정책 대담과 분석에 있어 매우 긍정적인 평가 얻음. 특히, 전반적인 보건 정책과 빈곤감소 전략을 효과적으로 연결함. 그러나 국가 수준의 기술적 역량 증진은 부족하다고 평가됨.
b. 수원국 주인의식 조성 (Fostering ownership)	중앙 수준의 역량 강화 분야에서 상당히 효과적라고 평가됨. 그러나 수원국 정책과의 일치에 있어서 점수가 매우 낮은 편이며, 수원국의 참여 과정을 촉진하지만 주로 보건부와 같은 정부와의 대화에 제한된다는 한계를 보임.
c. 공여국과의 협력 및 양자-다자간 대화 (Donor cooperation and bilateral-multilateral dialogue)	기관 자체의 안건을 따르고 타 기관들과 다른 접근방식을 취하며, 주로 정부기관과 직접 일하기에 비포용적이라는 평가를 받음. 그러나 정보 공개에 있어서는 적극적이며, 다른 기관과의 협력도 지난 3년간 증진된 것으로 보임.
d. 개발효과성 (Perceptions of development effectiveness)	응답자 과반수에 의해 개발효과성을 가지고 있다고 평가 받았음. 이는 같이 평가된 다른 기관(UNICEF, WHO)에 비해서도 약간 높은 수준이나 큰 차이가 없는 것으로 나타남.

2) 2005년(Survey)

가) 평가 방법 및 결과 요약

(1) 평가방법

ㅇ 세계은행 국가사무소의 수원국 및 타 개발기구와 협력관계에 대하여 MOPAN 회원국 현지담당자를 대상으로 설문조사

- (평가 영역) 수원국과의 협력관계(national partnership)와 타 개발기구와의 협력관계(inter-agency partnership)로 구분됨.
- (조사대상국) 알바니아, 방글라데시, 볼리비아, 보스니아헤르체코비나, 에티오피아, 니카라과, 탄자니아, 베트남, 잠비아 등 9개국
- (평가 단계) 설문조사(총 19개 문항)와 국별 토론 결과를 토대로 국별보고서(country report)를 작성하고, 이를 취합하여 최종적으로 종합보고서(synthesis report) 작성.
- (설문 대상) MOPAN 전 회원국(당시 9개) 현지 담당자가 참여, 설문 응답건수는 총 56건

ㅇ 국가사무소 수준에서 이해관계자(stakeholders)와의 파트너십에대한 인식(perception)을 설문조사한 것으로서, 세계은행의 종합적인 활동과 성과에 대한 평가가 아님.

(2) 평가 결과

ㅇ (종합 평가) 세계은행은 국가 수준의 개발 정책과 협력에 있어 강점 가짐. 특히 정책 대화와 국가빈곤감소전략을 지원하는데 중요한 역할을 수행함. PRS와의 일치와 조화 agenda를 촉진하기 위한 노력들을 보임.

- 한편, PRS와의 일치와 조화 agenda의 실질적 시행에 있어 더딘 진전을 나타냄. 역량 강화 및 현지 대응 능력에서는 개선이 필요함.
- 이러한 주요 결과는 9개의 설문 조사 국가에 걸쳐 공통적으로 나타나며, 세계은행의 국가사무소의 크기와 프로그램과는 상관없음.

ㅇ (평가의 한계) 조사방법이 참여자(설문 응답자)의 개인적 경험과 정보에 의존하기 때문에 주관적 의견일 가능성이 큼.

- 문항에 따라 모른다는 답변이 20%이상인 경우도 있음.
- 기구 간 조정에 대한 의견과 같이 문항에 따라 상반된 의견이 동시에 제시되는 경우가 있는데, 이런 경우 결과를 종합하여 판단하기 어려움.

나) 조사 항목별 결과

항목	결과
1. 수원국과의 파트너십(quality of national partnership)	
a. 정책 대화에의 공헌 (Contribution to Policy dialogue)	정부 이해관계자와의 파트너십에 있어, 특히 중앙 정부 수준의 정책 대화에 있어 중요한 역할을 함. PRSs와 MDGs에 대한 지원과 더불어 관련 국가에 제공하는 재원과 지식 투입의 규모는 이러한 역할을 뒷받침함.
b. 역량 개발 (Capacity development)	NGO, 민간 분야, 지역정부의 역량 개발을 지원하는데 있어 성과를 개선할 필요가 있음.
c. 옹호(Advocacy)	세계은행은 경제 정책에 있어서 강한 옹호활동을 함. 그러나 더 넓은 범위의 옹호 활동에 있어서는 중요 행위자는 아님.
d. 비정부 이해관계자 지원 (support to non-governmental and private sector stakeholders)	국가 수준에서 NGO와 민간 분야와의 주요한 파트너는 아님.
e. 일치 (alignment with national institutions, policies and procedures)	PRSs에 대한 일치를 활발히 지원하고 정부의 제안에 더욱 반응을 높이고 있으나 때때로 프로그램 시행에 있어 세계은행 자체의 조직적 목표와 절차를 추구한다고 평가됨.
2. 타 개발기구와의 파트너십(Partnerships with other development agencies)	
a. 정보 공유 (information sharing)	정보 공유에 있어, 세계은행은 전반적으로 긍정적이나 선택적이란 평가를 받음. 예를 들어, 전반적인 정보는 잘 공유하지만, 중요한 보고서의 공유에는 제한적임.
b. 기구간 조정 (inter-agency coordination)	기구 간 조정은 긍정적으로 평가됨. 그러나 UNDP와 다른 UN기구와의 협력은 여전히 제한적임. 기구 간 조정에 있어 점차 협력적으로 변화해왔다고 간주되지만, 여전히 개선의 여지가 있음.
c. 조화(harmonisation)	국가 수준의 조화를 적극 지원하지만, 실질적 시행에 있어서는 아직 부족한 부분이 많음.
d. 현지 대응(general local responsiveness)	세계은행이 전반적으로 현지의 문제들에 대해 개방되어 있으나, 낮은 분권화 속도로 인해 제한을 받고 있음. 전반적으로 많은 결정들이 지역 사무소나 워싱턴 본부에서 이루어지는 중앙 집권적 구조를 가짐.

3) 2008년(Survey)

가) 평가 방법 및 결과 요약

(1) 평가 방법

ㅇ 평가 방법은 2005년과 동일하며, 세부 항목과 설문 문항(18개에서 20개로)이

조정되고 질문과 답변 방식이 개선됨.

- (조사대상국) 방글라데시, 캄보디아, 네팔, 베트남, 부르키나파소, 수단, 탄자니아, 알바니아, 보스니아헤르체코비나, 볼리비아 등 10개국(방글라데시, 탄자니아, 알바니아, 보스니아헤르체코비나, 볼리비아는 2005년과 중복)
- (설문 대상) MOPAN 전 회원국(당시 10개) 현지 담당자가 참여, 설문 응답건수는 총 60건.

(2) 결과요약

ㅇ (종합 평가) 2005년 평가와 비교해 전반적으로 비슷하거나 향상된 수준의 평가를 받음.

- 파트너 국가와의 정책 대화, 국가 발전 전략과 기구 활동의 일치 지원, 현지에서의 공여국 간 조정에 있어 강점을 보임.
- 반면, 정부의 주인의식과 현지 수준의 역량 개발의 촉진에 있어 과제를 가지고 있음. 이것과 관련하여, 국가적 수요에 따른 기술 조언의 조정이 필요함. 또한, 병렬적 사업 시행 구조와 본부 중심 운영에 따른 국가사무소 수준의 결정권 제한이 약점으로 지적됨.

ㅇ (평가의 한계) 2005년과 마찬가지로, 설문 응답자의 주관적 의견일 가능성이 있고 제한된 수(10개)의 국가사무소를 대상으로 한다는 점에서 세계은행 활동 전반에 대한 평가로 볼 수 없음.

- 2005년 조사 결과와 항목별 비교는 가능하나 대상국가가 다르기 때문에 특정 항목에서 과거에 비해 더 좋은 조사결과가 나왔다 하더라도 그것을 개선된 것으로 해석하기에는 한계가 있음.

나) 조사 항목별 결과

항목	결과
1. 수원국 측과의 파트너십 (Partnership behavior towards national stakeholders)	
a. 정책 대화 (Policy dialogue)	현지 정부와 정책 대화가 활발함. 한편, 민간 기업이 NGO보다 더 많은 지원을 받는 경향이 있으며,

	시민사회와의 기구 정책, 전략, 분석틀에 대한 협의에 있어서 혼합된 의견이 나타남.
b. 역량 개발 (Capacity development)	세계은행은 개도국 공공기관의 역량을 강화하는데 기여하지만 중앙 수준에 제한됨. 또한, 정부의 주인의식을 충분히 촉진하지 않음. 세계은행이 제공하는 기술지원은 전반적으로 높은 수준이지만, 국가의 수요에 항상 부합하는 것은 아님.
c. 옹호(Advocacy)	응답 국가와 분야에 따라 다양한 의견이 나타남. 일반적으로 기업 환경과 공공정책에 대한 옹호 역할은 강하고, 정치 및 문화와 관련된 이슈에 있어서의 역할은 약한 것으로 보임.
d. 일치(alignment with national strategies, policies and procedures)	전반적으로 수원국의 국가개발전략을 활발히 지원하고, 국가 프로그램 및 분야별 전략과 일치를 이룸. 그러나 상반된 설문 결과가 나타나기도 함. 국가 수준에서 결정권 제한이 지적됨.
2. 타 개발기구와의 파트너십 (Partnership behavior towards other international development agencies)	
a. 정보 공유 (Information sharing)	정보 공유와 탐색에 있어 엇갈린 평가를 받음. 사업 목적이나 전략과 프로그램에 있어 개발 파트너와의 협의에 대한 정보 공유가 한계로 나타남.
b. 기구 간 조정 (inter-agency coordination)	현지에서 공여국 간의 조정에 상당히 기여함. 분야별로 차이를 보이지만, 전반적으로 프로젝트, 프로그램 수준에서 조정이 눈에 띔. 하지만, 2005년 평가에 비해 눈에 띄는 개선이 이루어짐.
c. 조화(harmonisation)	은행은 지역에서 공여국 간의 조화 노력에 기여함. 그러나 UN시스템 내에서의 조화에 대한 정보는 부족함.

4) 2009년(Common Approach)

가) 평가방법 및 결과요약

(1) 평가방법

○ 2009년은 Survey의 다음 세대 방법론인 Common Approach 도입의 첫 해로 평가대상기구는 AfDB, UNDP, UNICEF, World Bank 등 총 4개였으며 대상국가는 에티오피아, 과테말라, 모잠비크, 파키스탄, 페루, 세네갈, 세르비아, 태국, 우간다로 총 9개국이었음.

ㅇ MOPAN 평가 척도(총 5단계)

척도	매우 우수	우수	보통	부족	미흡 및 매우 미흡
	Very Strong	Strong	Adequate	inadequate	weak and very weak
점수	4.34-5.00	3.67-4.33	3.00-3.66	2.34-2.99	1.00-2.33

ㅇ 연구팀 분석

- MOPAN 평가 결과를 분석하기 위해 비교우위지수라는 통계 분석 방법을 적용하여 정리함. 하기 결과요약표 중 알파벳으로 표기한 부분의 계산법은 아래와 같음.
  · A : 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수
  · B : 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수
  · C : B 대비 A의 비율

(2) 결과요약

ㅇ 2009년 평가 대상인 전략관리, 운영관리, 파트너십관리 및 지식관리 총 4개 영역에서 지표들은 전반적으로 adequate 범주에 속하며 상대적으로 좋은 점수를 얻으며 긍정적인 평가 결과를 얻음. 반면, 파트너십관리 영역에서 현지 사정을 고려한 절차 마련 지표는 분명한 약점으로 판단됨.

- 세계은행은 운영관리 영역의 재원 배분 지표와 재정투명성 지표와 지식관리 영역의 기구 활동 평가 지표, 성과 달성 보고 지표에서 높은 점수를 보이며, 자원의 운용과 지식 관리에 강점을 보이고 있음.

나) 지표별 평가결과

평가영역	주요성과지표(KPIs)	AfDB	UNDP	UNICEF	WB	지표 평균	A	B	C
전략관리	Country focus on results	3.48	3.63	3.76	3.61	3.62	1.02	1.04	0.98
	Focus on thematic priorities	3.40	3.54	3.54	3.49	3.49	0.98	1.04	0.94
	Providing direction for results	3.18	3.34	3.55	3.47	3.39	0.98	0.98	1.00
	Corporate focus on results	3.15	3.06	3.59	3.57	3.34	1.01	0.98	1.03
운영관리	Aid allocation decisions	3.74	3.46	3.45	3.84	3.62	1.08	1.04	1.04
	Performance oriented programming	3.63	3.17	3.41	3.64	3.46	1.03	1.04	0.98
	Financial accountability	3.56	3.58	3.64	4.00	3.70	1.13	1.07	1.06
	Linking aid management to performance	3.33			3.58	3.46	1.01	1.07	0.95
	Using performance information	3.26	3.30	3.53	3.56	3.41	1.00	0.98	1.02
	Delegating decision making	2.93	3.78	4.00	3.45	3.54	0.97	0.98	0.99
	Managing human resources	2.81	3.28		3.31	3.13	0.93	0.90	1.03
파트너십 관리	Supporting national plans	3.57	3.64	3.52	3.48	3.55	0.98	0.90	1.09
	Contributing to policy dialogue	3.36	3.71	3.73	3.57	3.59	1.01	1.04	0.97
	Using country systems	3.11	2.94	2.95	3.19	3.05	0.90	0.88	1.02
	Harmonising procedures	3.10	3.47	3.57	3.44	3.40	0.97	0.98	0.99
	Adjusting procedures	2.70	3.16	3.33	2.85	3.01	0.80	0.98	0.82
지식관리	Monitoring external results	3.73	3.59	3.56	4.13	3.75	1.16	1.08	1.08
	Presents performance information on effectiveness	3.60	3.22	3.36	3.73	3.48	1.05	1.08	0.97
	Disseminates lessons learned	3.13	2.98	3.35	3.49	3.24	0.98	0.93	1.05
	평균	3.30	3.38	3.52	3.55	3.43	1	1	1

* A : 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수, B : 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수, C : B 대비 A의 비율

(1) 전략관리(Strategic Management) 영역

ㅇ 전략관리 영역에서 세계은행은 같은 해에 평가된 여타 기구에 비해 약간 더 높은 지표를 보이지만, 절대적으로 평가했을 때, Adequate 수준에 머무르고 있음. 구체적으로, 결과중심의 국별 전략(Country focus on results) 지표에서 세계은행은 국가 발전 전략에 부합하는 결과 중심 프레임 워크를 가지고 있다고 평가됨. 결과 중심의 본부 전략(Corporate focus on results) 지표에서는 여타 기구 평균 점수보다 조금 높은 점수를 획득하여 기관의 지속적인 노력과 강점이 나타남.

ㅇ 한편, 전략적 중점(Strategic focus)에 있어 양성평등(gender equality)에 대한 평가는 엇갈리게 나타남(Mixed).

(2) 운영관리(Operational Management) 영역

ㅇ 세계은행은 운영관리 영역에서 같이 평가된 기구들 가운데 비교적 높은 점수를 보임. 특히, 재원 배분(Aid allocation decisions)과 재정투명성(Financial accountability) 지표에서 각각 높은 점수를 기록하며 Strong하다는 평가를 받음. 가장 높은 점수를 보이는 지표는 재정 투명성으로, 세계은행은 회계 감사, 위기 관리, 부패 관리 정책을 포함하는 재정 시스템을 잘 구축하고 있는 것으로 보임. 또한, MOPAN 공여국들은 세계은행이 양허성 재원을 정해진 기준에 따라 적절히 분배한다고 평가함.

ㅇ 한편, 인력관리(Managing human resources)과 의사결정 분권화(delegation of decision-making) 지표들은 Adequate 범주에 속하지만, 영역 내 다른 지표들과 비교했을 때는 약간 낮은 점수에 속하므로, 운영관리 영역의 전체적 발전을 위해서 개선이 필요함.

(3) 파트너십관리(Relationship Management) 영역

ㅇ 파트너십관리 영역에서 세계은행은 현지 사정을 고려한 절차 마련(Adjusting procedures) 1개 지표를 제외한 나머지 4개의 지표에서 평균보다 조금 더 높은 점수를 획득함으로써 다소 긍정적인 평가를 받음.

ㅇ 그러나 현지 사정을 고려한 절차 마련(Adjusting procedures) 지표의 경우에는 inadequate에 해당됨. 이는 같은 해에 평가된 기구 중 비슷한 성격을 가진 금융 기관인 AfDB에 비해서는 높은 수치이지만, UNDP, UNICEF에 비해서는 현저하게 낮은 수치임. 회원국들과 공여국들(Client and donor respondents)은 기관의 행정적 절차에 있어 더 높은 효율성과 유연성에 필요하다고 강조하였으며, 이와 관련된 모든 지표들은 Inadequate하다는 평가를 받았음. 이에 따라, 기관의 적극적인 개선 노력이 요구됨. 또한, 수원국 시스템 활용(Using country systems)은 Adequate 수준의 점수를 받았지만, 기타 지표들에 비해 낮은 점수를 받았으므로 상대적으로 관심을 기울일 필요가 있음.

(4) 지식관리(Knowledge Management) 영역

ㅇ 세계은행은 지식관리 영역을 구성하는 총 3개의 지표 모두에서 평균 이상의 점수를 획득하였으며 특히 기구 활동 평가(Monitoring external results)는 독립된 평가부서를 보유하고 사업 실행의 모니터링을 위해 목표를 설정함에 따라 상당히 높은 점수를 획득함. 또한, 성과 달성 보고(Presents performance information on effectiveness) 지표에서도 Strong 평가를 받았으며, 특히 성과(Outcome)에 대한 달성을 잘 나타내는 것으로 보임.

5) 2012년(Common Approach)

가) 평가방법 및 결과요약

(1) 평가방법

ㅇ 2012년은 Common Approach에 대대적인 변화가 있었던 해로서 기구의 활동

성과를 보고자 '개발효과성' 영역을 최초로 도입함. 동 영역 평가는 평가 대상 기구 6개(AfDB, GAVI, UNAIDS, UNDP, UNICEF, WB) 중 직접적으로 개발 활동을 수행하지 않는 GAVI와 UNAIDS를 제외한 나머지 기구(AfDB, UNDP, UNICEF, WB)에만 적용됨. 대상 국가는 캄보디아, 콩고민주공화국, 가나, 온두라스, 모로코, 니제르, 나이지리아, 필리핀, 짐바브웨로 총 9개국이었음.

- 개발효과성 영역은 기구차원 성과 도출(progress towards organisation-wide outcomes), 국가차원의 목표 및 우선순위달성에의 기여도(contribution to country-level goals and priorities), 국가차원의 MDGs달성에의 기여도(contribution to MDGs at the country level) 및 이해관계자의 활동 및 목표와의 관계성(Relevance of objectives and programme of work to stakeholders) 등을 중심으로 살펴봄.

  * 상기 4개의 지표는 추후 두 번째, 세 번째 지표를 통합하여 3개 지표로 정리

ㅇ MOPAN 평가 척도

- 4대 평가영역(총 6단계)

척도	매우 우수	우수	보통	부족	미흡	매우 미흡
	Very Strong	Strong	Adequate	inadequate	weak	very weak
점수	5.5-6.0	4.5-5.49	3.5-4.49	2.5-3.49	1.5-2.49	1.00-1.49

- 개발효과성 평가영역(총 6단계)

척도	우수	보통	부족	미흡
	Strong	Adequate	inadequate	weak
점수	4	3	2	1

ㅇ 연구팀 분석

- 2012년 분석 방법과 동일

(2) 결과요약

ㅇ 세계은행은 2009년 평가에 비해 많은 지표들이 Adequate에서 Strong로 개선된 평가를 받았으며, 주요 성과 지표 전체에 대한 설문조사와 문헌조사에서 Adequate이나 Strong의 점수를 얻음.

- 운영관리 영역에서 재정투명성은 2009년에 이어 지속적인 강점으로 평가되었으며 또한 전략 관리 영역에서도 강점을 인정받음. 지식관리 영역의 경우, 2009년과 마찬가지로 대체로 높은 점수를 받았으며 새로 도입된 개발효과성 영역 내 모든 지표는 Adequate라는 긍정적인 평가를 받음.

ㅇ 그러나, 파트너십 관리 영역의 점수는 전반적으로는 Adequate에 해당하지만, 다른 영역 평가 점수에 비해 상대적으로 낮은 편에 속하므로 기구 차원의 개선 노력이 필요함.

나) 지표별 평가결과

평가 영역	주요성과지표(KPI)	AfDB	GAVI	UNAIDS	UNDP	UNICEF	WB	지표 평균	A	B	C
전략 관리	Providing direction for results	4.54	4.69	4.82	4.63	5.34	4.96	4.83	1.19	1.20	0.99
	Corporate focus on results	4.12	4.26	4.26	3.37	4.45	4.27	4.12	1.02	1.02	1.00
	Focus on thematic priorities	4.09	4.10	4.33	4.26	4.31	4.35	4.24	1.04	1.05	0.99
	Country focus on results	4.73	4.72	4.39	4.35	4.92	4.67	4.63	1.12	1.15	0.98
운영 관리	Resource allocation decisions	4.74	4.87	4.61	4.14	4.66	4.68	4.62	1.12	1.15	0.98
	Linking aid management to performance	3.39	3.84	4.49	3.47	2.92	3.73	3.64	0.89	0.90	0.99
	Financial accountability	4.71	4.82	4.11	4.77	5.30	4.91	4.77	1.18	1.18	1.00
	Using performance information	4.04	4.59	4.71	4.09	4.69	4.50	4.43	1.08	1.10	0.98
	Managing human resources	3.27	4.29	4.54	3.56	4.69	4.21	4.09	1.01	1.02	0.99
	Performance oriented programming	4.17	4.20	4.40	3.64	3.27	4.19	3.98	1.01	0.99	1.02
	Delegating authority	3.18		4.89	4.71	4.38	4.23	4.27	1.01	1.06	0.96
	Humanitarian principles					4.54					
파트너십 관리	Supporting national plans	4.15	4.86	4.66	4.64	4.79	4.78	4.65	1.15	1.15	1.00
	Adjusting procedures	3.60	4.52	4.30	3.96	4.37	4.09	4.14	0.98	1.03	0.96
	Using country systems	3.95	4.72	4.74	4.08	4.02	4.35	4.31	1.04	1.07	0.98
	Contributing to policy dialogue	4.19	4.65	4.83	4.76	4.83	4.64	4.65	1.11	1.15	0.97
	Harmonising procedures	3.54	4.40	4.75	4.74	4.74	4.37	4.42	1.05	1.10	0.96
	Managing the cluster					4.70					
지식 관리	Evaluating external results	4.12	4.57	3.73	4.80	4.70	4.52	4.40	1.09	1.09	0.99
	Presenting performance information	4.05	4.19	4.10	3.41	3.51	3.93	3.86	0.94	0.96	0.98
	Dissemination of lessons learned	3.84	4.58	4.81	4.60	3.99	4.47	4.38	1.07	1.09	0.99
개발 효과성	progress towards organisation-wide outcomes	2.00			2.00	2.00	3.00	2.25	0.72	0.56	1.29
	contribution to country-level goals and priorities	2.00			2.00	3.00	3.00	2.50	0.72	0.62	1.16
	contribution to MDGs at the country level	2.00			2.00	2.00	3.00	2.25	0.72	0.56	1.29
	Relevance of objectives and programme of work to stakeholders	3.00			3.00	4.00	3.00	3.25	0.72	0.81	0.89
	평균	3.71	4.49	4.50	3.87	4.16	4.17	4.03	1	1	1

* A : 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수, B : 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수, C : B 대비 A의 비율

(1) 전략관리(Strategic Management) 영역

ㅇ 전략 관리 영역의 경우, 2009년에 대부분의 모든 지표가 보통Adequate의 점수를 획득한 반면, 2012년에는 결과중심 관리 및 기구 활동 목적(Mandate)에 입각한 전략수립(Providing direction for results)과 결과중심의 국별 전략(Country focus on results) 지표가 Strong의 점수를 받으며 전반적으로 지표들의 점수가 향상됨. 이에 따라 전략 관리는 세계은행의 분명한 강점 영역으로 파악되며, 본 기관은 조직 전반에 걸쳐 개발과 관리 결과를 향상시키기 위해 활발히 노력하고 있는 것으로 보임.

(2) 운영관리(Operational Management) 영역

ㅇ 운영관리 영역에서 세계은행의 가장 분명한 강점은 재정적 책무성임. 본 기관은 재정적 책무성을 보장하는 강력한 정책과 절차들을 지속적으로 발전시켜 왔음. 또한 직원 성과 평가 시스템에 있어서도 우수 평가를 받으며, 지난 2009년 평가 당시 운영관리에서 가장 낮은 수치를 보였던 인력관리(Managing human resources) 지표가 향상됨.

- 다만, 의사결정 분권화(Delegating authority) 지표의 경우는 설문조사와 문헌조사 모두에서 Adequate으로 평가되었으며, 영역 내 지표들에 비해 낮은 점수를 보이므로 개선노력이 필요한 부분으로 판단됨.

(3) 파트너십관리(Relationship Management) 영역

ㅇ 파트너십관리 영역을 구성하는 수원국 개발계획 지원(Supporting national plans) 지표와 수원국 시스템 활용(Using country systems) 지표에서 설문조사와 문헌 조사 모두에서 Adequate하다고 평가되는 긍정적 성과를 거둠. 또한, 현지 사정을 고려한 절차 마련(Adjusting procedures) 지표는 높은 점수를 받으며, 사업의 절차의 명확성, 유연성, 반응성 등에 있어 사업 회원국과 조정하고, 실행 환경 변화에 맞추는 능력이 과거에 비해 향상(2009년 2.85점, Inadequate) 되었음을 알 수 있음.

ㅇ 절차/과정 조정(Harmonising procedures) 지표는 4.37점을 받으며 Adequate이라고 평가 받았지만, 이는 파트너십 관리 영역 내에서 상대적으로 낮은 점수이며 설문조사 응답자들에게서 개선이 필요하다는 평가를 받음.

(4) 지식관리(Knowledge Management) 영역

ㅇ 지식관리의 경우, 총 3개 지표 중 2개 지표에서 높은 점수를 받으며, 2009년과 마찬가지로 대체로 긍정적인 평가를 받음. 지식관리(Knowledge Management) 영역에서 기구 활동 평가(Evaluating external results) 지표는 독립적 평가 그룹(Independent Evaluation Group)에 의해 관리되는 평가의 질과 독립성이 주목받음. 또한, 성과 정보에 기반한 지식 공유(Dissemination of lessons learned)는 높은 점수를 보이는 세계은행의 주요 강점 중 하나임.

ㅇ 한편, 성과 달성 보고(Presents performance information) 지표의 경우, Adequate에 해당하지만 영역 내 지표들 가운데는 낮은 점수에 속함. 이는 세계은행이 진행하고 있는 성과에 대한 통합적 보고를 위한 혁신적 메커니즘의 개발이 아직 완성되지 않은 것과 연관되는 것으로 사료됨.

(5) 개발효과성(Development Effectiveness) 영역

ㅇ 개발효과성(Development Effectiveness) 영역 내 모든 지표에서 세계은행은 Adequate을 기록함. 함께 평가된 다른 기구들의 점수를 살펴보았을 때, 세계은행은 기구차원 성과 도출(Progress towards organisation-wide outcomes), 국가차원의 목표 및 우선순위달성에의 기여도(Contribution to country-level goals and priorities), 국가차원의 MDGs달성에의 기여도(Contribution to MDGs at the country level) 지표에서 상대적으로 높은 평가를 받음.

ㅇ 반면, 이해관계자의 활동 및 목표와의 연관성(Relevance of objectives and programme of work to stakeholders)에 있어서는, 영역 내 다른 지표들과는 같은 점수를 받았지만 기구들의 평균 점수보다는 약간 낮은 수치를 보임.

6) 소결 및 시사점

ㅇ 세계은행에 대한 2009년 MOPAN 평가에서 전반적으로 지표들은 adequate 범주에 속하며 상대적으로 좋은 점수를 얻음. 특히 높은 점수를 보인 재원 배분 지표와 재정투명성 지표에서부터 세계은행이 뛰어난 금융, 비금융 자원 운용에 강점을 가지고 있음을 알 수 있음. 또한, 지식관리 영역에서도 기구 활동 평가 지표, 성과 달성 보고 지표에서 높은 수치를 보이며 공여국과 주요 회원국 모두에게 인정받고 있음.

ㅇ 한편, 파트너십관리 영역에서 현지 사정을 고려한 절차 마련 지표의 경우에는 유일하게 Inadequate에 해당되며 기구 내에서 약점으로 분명하게 드러남. 따라서 이에 대한 개선 노력을 집중할 필요하기 있음. 또한, 수원국 시스템 활용 지표에 대해서, 타 지표들에 비해 상대적으로 낮은 점수를 받았기에 적절한 개선이 요구됨.

ㅇ 2012년 MOPAN 평가에서 세계은행은 주요 성과 지표 전체에 대한 설문조사와 문헌조사에서 대체로 Adequate이나 Storng의 평가를 받음. 해당 영역에서 주요 성과 지표와 평가 방식에 약간의 차이가 있기에 이전 평가와의 완전한 비교는 불가능하지만, 많은 지표들이 Adequate에서 Strong로 개선된 평가를 받음.

ㅇ 세계은행은 전략 관리 영역에서 분명한 강점으로 파악되며, 결과에 대한 방향을 제공하고 결과중심의 국별 전략에 부합한다는 평가를 받음. 운영관리 영역에서 세계은행의 가장 분명한 강점은 재정투명성으로 본 기구는 재정투명성을 보장하는 강력한 정책과 절차들을 보유하고 있음. 파트너십관리 영역은 전반

적으로 Adequate의 평가를 받았지만, 2009년과 마찬가지로 기구의 다른 영역 평가에 비해 상대적으로 낮은 점수를 보임. 다만, 파트너십 관리 영역 내에서 상대적으로 낮은 지표는 2009년과 차이가 있음. 지식관리영역의 경우, 2009년과 마찬가지로 대체로 Strong에 가까운 긍정적인 평가를 받음. 개발효과성 영역 내 모든 지표에서 세계은행은 Adequate을 기록했으며, 함께 평가된 다른 기구들의 점수를 비교할 때 이는 전반적으로 높은 편임.

IV. 다자기구 정보 및 평가결과

2. Cycle 2 평가대상 기구

가. ADB 아시아개발은행
나. CGIAR 국제농업연구연합기구
다. FAO 유엔식량농업기구
라. GEF 지구환경기금
마. GPE 교육을 위한 글로벌 파트너십
바. IFAD 국제농업개발기금
사. IOM 국제이주기구
아. OHCHR 유엔인권고등판무관실
자. UN WOMEN 유엔여성기구
차. UNESCO 유엔교육과학문화기구
카. UNFPA 유엔인구기금
타. UNHCR 유엔난민고등판무관실
파. UNRWA 유엔팔레스타인난민구호사업기구
하. WHO 세계보건기구

가. ADB 아시아개발은행

PART I. 기구정보요약

• **분류** 다자개발은행
  - 재원조달 : 일반자본재원, 특별 기금, 신탁기금
• **설립연혁** 1966

• **조직**
  - 사무국 본부 : 필리핀 마닐라
  - 5개의 지역부서와 22개의 기타 전략 및 운영 관련 부서로 구성됨
  - 대표사무소 : 도쿄, 프랑크푸르트, 워싱턴 DC
  - 지역사무소 : 29개의 Resident Mission, 32개의 현장사무소 운영
  - 총재(President): Takehiko Nakao [일본]
  - 부총재(Vice-President): Wencai Zhang [중국], Stephen P. Groff[미국], Bambang Susantono [인도네시아], Diwakar Gupta [인도], Thierry de Longuemar [프랑스], Bruce Davis [호주]
  * 총회에서 총투표권의 과반수를 대표하는 과반수 위원의 찬성으로 선출

• **운영회원회(Board of Governors)**
  - 각 국에서 한 명씩 파견한 대표들로 구성된 운영위원회. 연례총회에서 ADB의 행정, 재정, 운영 방향을 결정. 현 의장은 Hans Joachim Fuchtel 이며, 현 부의장은 Abul Maal A. Muhith와 Santina J.R.F. Viegas-Cardoso임.

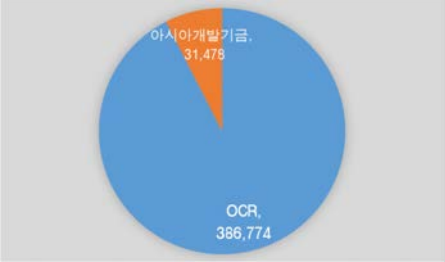
• **이사회(Board of Directors)**
  - ADB의 전반적 운영 방향을 결정. 운영위원회에서 선출된 12명의 이사로 구성되며 총재가 의장을 겸임

• **주요 활동 목적(Mandate)**
  - 아시아·태평양 지역(약 14억 명의 빈곤인구 거주)의 빈곤 극복을 목표로 함
  - 아시아·태평양 지역의 지속적이고 포괄적인 경제 발전과 지역 내 협력을 촉진. 개도국 회원국가에 대한 주된 지원 방식은 차관, 무상원조, 정책 대화, 기술 지원

• **비교우위 및 기구특징**
ADB는 지역 개발 금융기관의 권한에 부합하는 분명한 전략을 가지고 개도국 회원국의 변화하는 필요에 적절히 대응하는 강점을 보임.
  - 회원국과 독립적 전문가, 다른 금융 기관과의 파트너십을 통해 개발 효과를 극대화
  - 아시아개발기금(The Asian Development Fund)을 통해 ADB 최빈국에 대한 양허성 융자를 운용

• **10대 행동계획(Toward 2020)**
1. 빈곤 감소 및 포용적 경제성장
2. 환경 및 기후변화
3. 지역 협력 및 통합
4. 인프라 개발
5. 중소득국
6. 민간 부문 발전 및 운영
7. 지식 해결안
8. 금융자원 및 파트너십
9. Value for Money 전달
10. 새로운 과제 해결을 위한 조직

• **수입·지출 현황**
-수입(2014년도 기준): 총 418,252 (단위, USD백만불)



- 중점분야별 예산집행 비율(2014년도 기준, %)



• **국별 지원 순위(2014년도 기준)**

OCR	ADB 특별기금
1. 인도	1. 파키스탄
2. 중국	2. 중국
3. 필리핀	3. 베트남
4. 파키스탄	4. 인도네시아
5. 베트남	5. 필리핀

• **MOPAN과의 연관성**
  - ADB는 2003년, 2006년, 2010년, 2013년, 총 4회 MOPAN 평가대상기구로 세계은행(WB)과 유엔개발계획(UNDP) 다음으로 최다평가대상기구 중 하나임.

1) 설립 및 주요기능[131)]

가) 설립 및 분류

(1) 분류: 다자개발은행

- 재원조달 : 일반자본재원, 특별 기금, 신탁기금

(2) 설립연혁 1966년 11월(활동개시 1966년 12월)

- 1960년대 초, 전후 부흥 및 재건 노력의 일환으로 만들어짐
- 1963년, UN 아시아극동경제위원회에 의해 열린 아시아 경제협력 각료 회담에서 아시아개발은행 설립 결의안 통과

나) 조직

(1) 총재 및 부총재

- 총재(President and Chairperson of the Board of Directors): 총회에서 총투표권의 과반수를 대표하는 과반수위원의 찬성으로 선출되며, 임기는 연임 가능한 5년으로 이사회 의장을 겸임. 현 총재는 Takehiko Nakao(전 Vice Minister of Finance for International Affairs at the Ministry of Finance of Japan)
- 부총재(Vice chairman): 부총재는 총재의 추천으로 이사회에서 선출되며 은행의 통상업무에 있어 총재를 보좌함. 현 부총재는 Wencai Zhang, Stephen P. Groff, Bambang Susantono, Diwakar Gupta, Thierry de Longuemar, Bruce Davis, 총 6명으로 구성됨.
- 전체 ADB 직원: 2,997명

(2) 사무국

- 본부: 필리핀 마닐라
- 5개의 지역부서(남아시아부, 중앙아시아 및 서아시아부, 동아시아부, 동남아시아부, 태평양 지역부)와 22개의 기타 전략 및 운영 관련 부서(지속가능개발 및 기후변화부, 경제 연구 및 지역 협력부, 대외관계부, 통제부, 재무부, 위험관리부서, 운영 및 재정관리부, 총무부, 법무자문부, 예산/인사/운영시스템부, 행정

131) ADB(2015). ADB 기관정보를 토대로 작성.
http://www.adb.org/about/main

서비스 부서, 정보시스템 및 기술부 등)로 구성됨.

(3) 국가사무소

- 29개의 Resident Mission, 3개의 대표 사소 (도쿄, 프랑크푸르트, 워싱턴 DC), 32개의 현장 사무소

(4) 운영회원회(Board of Governors)

- 국가 당 1인 파견대표로 구성되며 현 의장은 Hans Joachim Fuchtel, 현 부의장은 Abul Maal A. Muhith와 Santina J.R.F. Viegas-Cardoso임

(5) 이사회(Board of Directors)

- ADB 전반적 운영 방향을 결정. 운영위원회에서 선출된 12명의 이사로 구성되며 총재가 의장을 겸임

다) 주요 활동목적

ㅇ 아시아 · 태평양 지역(약 14억 명의 빈곤인구)의 빈곤 극복을 목표로 함

ㅇ 아시아 · 태평양 지역의 지속적이고 포괄적인 경제 발전과 지역 내 협력을 촉진. 개도국 회원국가에 대한 주된 지원 방식은 차관, 무상원조, 정책 대화, 기술 지원

라) 기구특징

(1) 현재 67개 회원국(40개의 지역 회원국과 19개의 타 지역 회원국)을 보유하고 있으며, 회원국과 독립적 전문가, 다른 금융 기관과의 파트너십을 통해 경제적 개발 효과를 극대화

(2) 아시아개발기금(The Asian Development Fund)을 통해 ADB 최빈국에 대한 양허성 융자를 운용

(3) 아시아 빈곤인구의 삶의 질을 향상시키고 개발을 뒷받침하는 민간 분야의 프레임워크 형성을 위한 노력

(4) 개발효과성 위원회를 두고 ADB의 장기 전략 프레임워크의 과정전반에서 개발효과성 평가

(5) 독립적인 평가 부서를 두고 평가의 수준과 독립성을 유지

2) 중점분야 및 기대성과[132)]

가) Strategy 2020(2008-2020) 5대 중점분야

(1) 인프라

(2) 환경 및 기후 변화

(3) 지역 협력 및 통합

(4) 금융 분야 발전

(5) 교육

나) ADB 10대 행동계획(Toward 2020)

(1) 빈곤 감소 및 포용적 경제성장(Poverty reduction and inclusive economic growth)

(2) 환경 및 기후변화(Environment and climate change)

(3) 지역 협력 및 통합(Regional cooperation and integration)

(4) 인프라 개발(Infrastructure development)

(5) 중소득국(Middle-income countries)

(6) 민간 부문 발전 및 운영(Private sector development and operations)

(7) 지식 해결안(Knowledge solutions)

(8) 금융자원 및 파트너십(Financial resources and partnerships)

(9) Value for money 전달(Delivering value for money in ADB)

(10) 새로운 과제 해결을 위한 조직 형성(Organizing to meet new challenges)

다) 중점분야 및 특징 변천과정(1960년대~현재)

	1960년대	1970년대	1980년대	1990년대	2000년~현재
중점 분야	-식량생산 -농촌개발	-교육 -보건 -에너지 인프라	-민간 부문 발전 -에너지 인프라 -사회인프라 (젠더, 환경, 보건 등)	-지역협력 -빈곤감소	-MDGs -Strategy 2020

132) ADB(2014). 2020전략 Strategy 2020: Working for an Asia and Pacific Free of Poverty에서 발췌. http://www.adb.org/documents/strategy-2020-working-asia-and-pacific-free-poverty

조달 방식	-기술지원 -차관	-양허성 차관 -최초 공동융자	주식형 투자		
특이 점			-최초 현지 사무소: 방글라데시 -NGO 협력	-ADB 회원국 확대	-자본금 550억 USD에서 1650억 USD로 약 3배 확대
주요 사건		1차 오일쇼크	2차 오일쇼크	아시아경제위기	

라) 최근 주요 전략계획 변화

- ㅇ Strategy 2020의 중간 점검을 통해 포용성(Inclusiveness)을 강조하고 혁신과 회복을 추구하며 중소득국에 대한 지원을 강화할 것을 표명
- ㅇ 융자, 전략적 파트너십, 고급지식을 결합하여 개발효과성을 극대화하는 Finance++ 접근법 도입
- ㅇ 환경 지속가능성을 주요 전략으로 채택

3) ADB 재원조달 및 관리[133)]

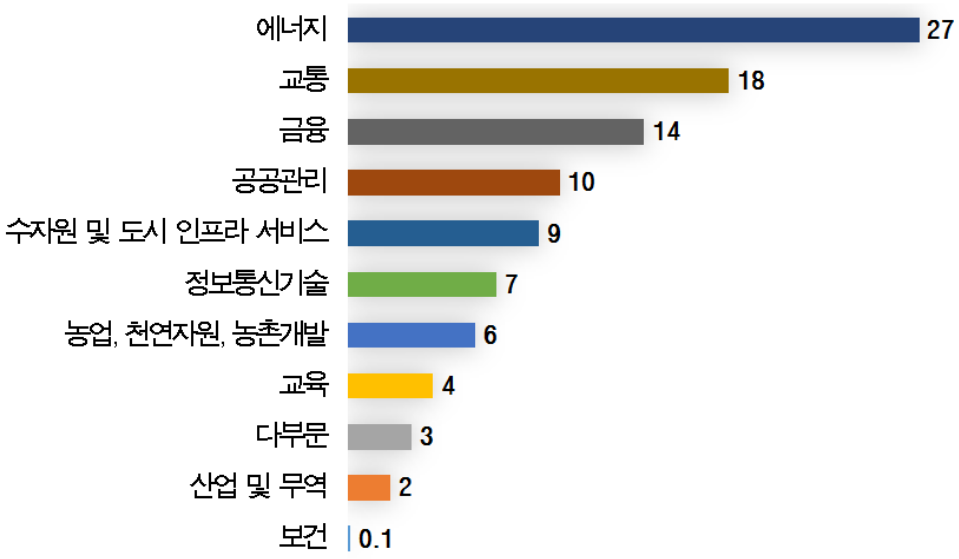
가) 수입 구조(2014년도 기준)

구 분	단위: USD백만불
Ordinary Capital resources	
Authorized Capital	154,092
Subscribed Capital	153,056
Paid-in Capital and reserves	16,938
Outstanding Debt	62,688
Asian Development Fund	31,478
계	418,252

자료: ADB Annual Report 2014

133) ADB(2014). ADB Annual Report 2014에서 발췌.
http://www.adb.org/documents/adb-annual-report-2014

나) 중점분야별 예산 집행 비율(2014년 기준, 차관, 무상원조, 주식 투자, 기술지원 총합, 단위: %)



자료: ADB Annual Report 2014

다) 2014 Sovereign and Nonsovereign Approvals

구 분	단위: USD백만불
Item	15,990.1
Sovereign	11,205.0
Loans	405.3
Grants	148.1
Technical Assistance	
Direct Value-Added Cofinancing	4,089.6
Official Cofinancing	142.1
Technical Assistance Cofinancing	
Nonsovereign	6,934.9
Public	0.2
Risk Transfer	-
Technical Assistance	0.2
Private	6,934.7
Loans	1,713.5
Equity Investments	185.0
Guarantees	20.0
Technical Assistance	10.5
Official Cofinancing	194.3
B Loans	863.0

Parallel Loans	1,502.8
Parallel Equity	339.5
Technical Assistance Cofinancing	2.3
Trade Finance Program Cofinancing	2,039.3
Guarantee Cofinancing	8.0
Risk Transfer	56.5
계	22,925.0

자료: ADB Annual Report 2014

라) OCR 10대 지원 국가(2014년도 기준, 공동융자 포함)

국 가	총 예산(단위: USD 십만불)
인도	2,916.70
중국	1,820.00
기타 회원국	1,262.40
필리핀	975
파키스탄	820
베트남	739.7
인도네시아	554.4
방글라데시	475
스리랑카	344
우즈베키스탄	300
라오스	144
지역 차원	86.5
계	10,437.7

자료: ADB Annual Report 2014

마) ADB 특별기금 10대 지원 국가(2014년도 기준, 공동융자 포함)

국 가	총 예산(단위: USD 천불)
파키스탄	2,205.00
중국	1,211.90
베트남	1,206.30
인도네시아	1,017.30
필리핀	936.7
방글라데시	634.4
스리랑카	595.1
라오스	572.4

인도	541
우즈베키스탄	495.9
지역 차원	410
계	9826

자료: ADB Annual Report 2014

4) MOPAN과의 연관성

가) ADB는 2003년, 2006년, 2010년, 2013년, 총 4회 MOPAN 평가대상기구로 세계은행(WB)과 유엔개발계획(UNDP) 다음으로 최다평가대상기구 중 하나임.

나) MOPAN Survey, Common Approach, MOPAN 3.0 평가 대상으로 선정됨.

PART II. 기구평가결과요약

• 2003
- **–(평가방법)** Survey
- –(**평가영역)** 국가 보건 정책에 대한 다자적 지원, 주인의식의 촉진, 타 개발기구와의 협력과 양자-다자 협의, 개발효과성에 대한 인식 등 총 4개 영역
- –(**대상국)** 우간다, 방글라데시, 인도, 가나, 니카라과, 모잠비크, 말라위, 베트남 등 8개국
- –(**평가결과)** ADB에 대한 평가는 국가별로 상당히 다양한 견해가 제시됨. 특징적으로는 재정적 레버리지 효과와 관련해 강점이 언급되었으며, 강한 지역적 기반을 갖고 있다고 인식됨
  - · 그러나 지나친 중앙 집중화와 다른 공여국과의 교류 부족이 문제로 지적됨. 또한, ADB는 해당 국가 자체의 PRSP보다 기관 자체의 의제들을 따르는 비포용적인 모습을 보임

• 2006
- **–(평가방법)** Survey
- –(**평가영역)** 파트너십 관리(수원국 측과의 파트너십, 타 개발기구와의 파트너십)
- –(**대상국)** 부르키나파소, 콜롬비아, 과테말라, 인도네시아, 케냐, 모잠비크, 네팔, 파키스탄, 스리랑카, 우간다 등 10개국. ADB는 조사대상국 중 4개 아시아 국가에 의해 평가됨
- –(**평가결과)** ADB는 풍부한 인적/재정적 자원과 개발협력 경험으로 인해 수원국과 타 개발기구와의 핵심적 파트너로 인식됨
  - · 파트너 국가와의 정책 대화, 국가 개발 전략과 기구 활동의 일치 지원, 현지에서의 공여국 간 조정 및 지식 공유에 있어 강점을 보임
  - · 반면, 파트너 국가의 국내적 절차와의 일치나 NGO의 참여 촉진, 그리고 운영 수준에서의 조화 추구에 있어 과제를 가지고 있음

• 2009
- **–(평가방법)** Common Approach
- –(**평가영역)** 전략관리, 운영관리, 파트너십관리 및 지식관리 등 총 4개 영역
- –(**대상국)** 아프가니스탄, 인도네시아, 파키스탄, 베트남으로 총 4개국
- –(**평가결과)** 2010년 평가 대상인 전략관리, 운영관리, 파트너십관리 및 지식관리 총 4개 영역에서 지표들은 전반적으로 평균보다 높은 지표를 보이고 있으며 긍정적인 평가 결과를 얻음
  - · ADB는 조직적 효과성을 높이기 위한 조직적 시스템과 활동들을 보유하고 있다고 평가됨. 전략관리 영역에서 전반적으로 긍정적인 평가를 받았으며 파트너십 관리 영역의 지표들 역시 모두 Adequate 이상으로 나타남. 지식 관리 영역 또한 대체로 Strong하다는 평가 받으며, ADB의 강점을 나타냄
  - · 그러나, 운영관리 영역에서는 상대적으로 낮은 결과를 나타냈으며 특히 성과 기반 원조 관리 지표와 의사결정 분권화 지표의 개선이 필요함

• 2012
- **–(평가방법)** Common Approach*
  - * 주요지표 및 세부지표 구성에 변화가 있었으며 기존 4개 영역에 더해 개발효과성 영역을 추가함.
- –(**평가영역)** 전략관리, 운영관리, 파트너십관리, 지식관리 및 개발효과성 등 총 5개 영역
- –(**대상국)** 인도네시아, 파키스탄, 베트남 등 총 3개국
- –(**평가결과)** 2010년 MOPAN 평가 이후 지난 3년간 ADB의 성과는 전반적으로 향상되었음
  - · 전략적 관리는 ADB의 분명한 강점 중 하나로, 특히, 결과 중심의 본부전략 지표가 높은 점수를 보임. 운영 관리영역에서는 재정적 책무성이 높은 평가를 받음
  - · 한편, 파트너십관리에 있어서는 다른 분야에 비해 개선 노력이 요구되며, 지식관리 영역에서 전반적으로 좋은 평가를 받았으나, 과거에 비해 약간 저조한 수준에 그침.

1) 2003년(Survey)

가) 평가 방법 및 결과 요약

(1) 평가방법

ㅇ 2003년 MOPAN Survey는 시범 평가로서 보건 분야에 집중을 맞추기로 하였고 관련 기관을 선정. 보건 분야에 오랫동안 종사한 MOPAN 회원국 현지 담당자를 선별하여 설문조사와 국별 그룹 토론을 진행

- (평가 영역) 국가 보건 정책에 대한 다자적 지원, 주인의식의 촉진, 타 개발기구와의 협력과 양자-다자 협의, 개발효과성에 대한 인식으로 구분됨.
- (조사대상국) 우간다, 방글라데시, 인도, 가나, 니카라과, 모잠비크, 말라위, 베트남 등 8개국
- (평가 단계) 설문조사(총 35개 문항)와 국별 토론 결과를 토대로 국별보고서(country report)를 작성하고, 이를 취합하여 최종적으로 종합보고서(synthesis report) 작성.
- (설문 대상) MOPAN 8개국 현지 담당자가 참여, 설문 응답건수는 총 37건

ㅇ 국가사무소 수준에서 보건 분야에 있어 해당 기관의 역할에 대한 인식(perception)을 설문조사한 것으로서, ADB의 종합적인 활동과 성과에 대한 평가가 아님.

(2) 평가 결과

ㅇ (종합 평가) ADB는 국가별로 상당히 다양한 견해가 제시됨. 특징적으로는 재정적 레버리지 효과와 관련해 강점이 언급되었으며, 강한 지역적 기반을 갖고 있다고 인식됨.

- 보건 정책에 있어서 여성 보건이 주요 분야로 들어가 있음. 어떤 한 국가에서 ADB는 보건 분야의 다른 공여자에게서 상당히 독립적으로 운영되고 있었음. 그러나 이것은 ADB가 도시 보건에 중점을 두고 있는 것과 일부 연관이 있음.

- ADB는 지나치게 중앙 집중화되어 있고, 다른 공여자와 거의 교류가 없는 것으로 나타남. 일례로 ADB는 보건 컨소시엄 회의에 참가하지 않음. 보건 분야의 핵심 행위자가 아니더라도, 해당 분야의 다른 공여자들과의 관계에 있어 좀 더 적극적인 역할을 할 필요가 있음. 또한, ADB가 모든 국가에 영구적인 대표를 파견하지 않는 것은 제한 요소로 여겨짐.

ㅇ (평가의 한계) 표본의 크기가 작기 때문에 통계적으로 깊이 있는 결론을 얻기 어려움. 또한 조사방법이 참여자(설문 응답자)의 개인적 경험과 정보에 의존하기 때문에 현실과 다른 주관적 의견일 가능성이 큼.

- 특히, ADB는 AfDB, IDB와 함께 지역개발은행 중 하나로 간주되어 독립적으로 평가되지 않았기에 조사 항목별 결과를 논의할 수 없음.

나) 조사 항목별 결과

ㅇ (국가 보건 정책에 대한 다자적 지원) 해당 영역에 있어 지역개발은행들은 가시적인 역할을 수행하지 않거나, 관련 정보가 부족하다는 평가를 주로 받음. 방글라데시에서 ADB는 해당 국가 자체의 PRSP보다 ADB의 빈곤 전략과의 일치에 더 중점을 두는 것으로 인식됨. ADB는 기관 자체의 의제를 따르고 관련 정부기관과 직접 일하는 모습을 보이기에 타 개발기관과의 관계는 포용적이라고 평가되지 않음. 한편, 베트남 보건 분야에서 ADB는 의료보험 및 재정에 대한 종합계획 연구를 지원하기도 함.

ㅇ (공여자들의 협력과 양자-다자 협의) 전반적으로 지역개발은행은 개방된 정보가 부족하다고 많이 인식되었음. ADB는 베트남에서 보건 분야 Working Group에 참여하지 않았으며, 인도에서는 ADB에 대한 정보가 부족해서 이에 대한 평가가 이루어지지 않음.

2) 2006년(Survey)

가) 평가 방법 및 결과 요약

(1) 평가방법

ㅇ ADB 국가사무소의 수원국 및 타 개발기구와 협력관계에 대하여 MOPAN 회원국 현지담당자를 대상으로 설문조사
- (평가 영역) 수원국과의 협력관계(national partnership)와 타 개발기구와의 협력관계(inter-agency partnership)로 구분됨.
- (조사대상국) 부르키나파소, 콜롬비아, 과테말라, 인도네시아, 케냐, 모잠비크, 네팔, 파키스탄, 스리랑카, 우간다 등 10개국. ADB는 조사대상국 중 4개 아시아 국가에 의해 평가됨.
- (평가 단계) 설문조사(총 25개 문항)와 국별 토론 결과를 토대로 국별보고서(country report)를 작성하고, 이를 취합하여 최종적으로 종합보고서(synthesis report) 작성.
- (설문 대상) MOPAN 전 회원국(당시 9개) 현지 담당자가 참여, 설문 응답건수는 총 20건

ㅇ 국가사무소 수준에서 이해관계자와의 파트너십에 대한 인식(perception)을 설문조사한 것으로서, ADB의 종합적인 활동과 성과에 대한 평가가 아님.

(2) 결과 요약

ㅇ (종합 평가) 모든 국가 보고서에서 ADB는 풍부한 인적/재정적 자원과 개발협력 경험으로 인해 수원국과 타 개발기구와의 핵심적 파트너로 인식됨.
- 파트너 국가와의 정책 대화, 국가 개발 전략과 기구 활동의 일치 지원, 현지에서의 공여국 간 조정 및 지식 공유에 있어 강점을 보임.
- 반면, 파트너 국가의 국내적 절차와의 일치와 NGO의 참여 촉진, 그리고 운영 수준에 있어 조화 추구에 있어 과제를 가지고 있음.

ㅇ (평가의 한계) 설문 응답자의 주관적 의견일 가능성이 있고 제한된 수(4개)의 국가사무소를 대상으로 한다는 점에서 ADB 활동 전반에 대한 평가로 볼 수 없음.
- 2003년 조사 결과는 파일럿 프로그램이었고 보건 분야에 초점이 맞추어져

있었고, 대상국가가 다른 2003년 조사와 비교 불가능.

나) 조사 항목별 결과

항목	결과
1. 수원국 측과의 파트너십 (Partnership behavior towards national stakeholders)	
a. 정책 대화 (Policy dialogue)	정부와의 정책 대화에서 매우 중심적 역할을 함. 정부와의 밀접한 관계와 신뢰 형성, 그리고 조건부 지원을 통해 정책 대화에서 강한 영향력을 가짐.
b. 역량 개발 (Capacity development)	역량 개발과 정부의 주인의식 촉진에 대한 ADB의 성과에 대해서는 다양한 응답이 있었음. 현지 정부의 역량 및 구조, 또는 특정 분야에 따라 성과가 다르게 나타남. 한편, 기술적 지원의 질은 전반적으로 높은 것으로 평가됨.
c. 옹호(Advocacy)	응답 국가에 따라 다양한 의견이 나타남. 인도네시아에서 ADB는 옹호 활동을 거의 하지 않는다고 평가된 반면, 나머지 3개 국가에서는 중앙 정부에 대한 옹호 역할은 활발하지만 공공 옹호 캠페인은 부족하다고 인식됨.
d. 시민사회 지지(Support to civil society)	공공 정책 개발에 시민사회(NGO와 민간기업)를 포함시키는 역할에 있어서 전반적으로 긍정적으로 평가됨. 그러나 NGO의 참여 촉진은 상대적으로 부족하고, 주로 ADB의 활동에 대해 시민사회와 상의한다는 한계가 있음.
e. 일치(alignment with national strategies, policies and procedures)	PRS 절차를 강력하게 지지하며, 일반적으로 정부의 개발우선순위 및 전략에 일치하는 모습을 보임. 그러나 해당 국가의 국내적 절차와의 조화에서는 큰 진전을 보이지 않음.
2. 타 개발기구와의 파트너십 (Partnership behavior towards other international development agencies)	
a. 정보 공유 (Information sharing)	전반적으로 지식 공유에 대한 평가는 긍정적임. 그러나 ADB의 향후 과제에 대한 정보 공유에 대해서는 개선의 여지가 있음.
b. 기구 간 조정 (inter-agency coordination)	현지에서 공여국 간의 조정에 있어 활발한 역할을 수행함. 그러나 다른 기관과의 중복을 피하기 위한 노력이 좀 더 요구됨.
c. 조화(harmonisation)	협의 단계에서 다른 공여자와의 조화를 진지하게 받아들임. 그러나 운영 수준에서는 조화에 대한 공헌은 제한적으로 평가됨.
d. 전반적 현지 대응(General local responsiveness)	ADB 국가 사무소는 본부에 보고하지 않고 독립적으로 중대한 결정을 내리지 못함. 한편, 다른 개발기관들의 견해에 대해 상당히 수용적인 모습을 보임.

3) 2010년(Common Approach)

가) 평가방법 및 결과요약

(1) 평가방법

ㅇ 2010년은 Survey의 다음 세대 방법론인 Common Approach 도입의 두 번째 해로 평가대상기구는 WHO, IFAD, ADB, UNFPA 등 총 4개였으며 대상 국가는 아프가니스탄, 인도네시아, 파키스탄, 베트남으로 총 4개국이었음.

ㅇ MOPAN 평가 척도(총 6단계)

척도	매우 우수	우수	보통	부족	미흡	매우 미흡
	Very Strong	Strong	Adequate	inadequate	weak	very weak
점수	5.5-6.0	4.5-5.49	3.5-4.49	2.5-3.49	1.5-2.49	1.00-1.49

ㅇ 연구팀 분석

- MOPAN 평가 결과를 분석하기 위해 비교우위지수라는 통계 분석 방법을 적용하여 정리함. 하기 결과요약표 중 알파벳으로 표기한 부분의 계산법은 아래와 같음.
  · A : 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수
  · B : 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수
  · C : B 대비 A의 비율

(2) 결과요약

ㅇ 2010년 평가 대상인 전략관리, 운영관리, 파트너십관리 및 지식관리 총 4개 영역에서 지표들은 전반적으로 평균보다 높은 지표를 보이고 있으며 긍정적인 평가 결과를 얻음.

- ADB는 조직적 효과성을 높이기 위한 조직적 시스템과 활동들을 보유하고 있다고 평가 받음. 전략관리 영역에서 ADB는 전반적으로 긍정적인 평가를 받

았으며 특히 원조 배분에 있어서 투명하고 예측 가능성이 높음을 인정받음. 파트너십 관리 영역의 지표들은 모두 Adequate 이상으로 나타남. 지식 관리 영역의 모든 주요 평가 지표 역시 Strong하다는 평가 받으며, ADB의 강점을 나타냄.

- 그러나, 운영관리 영역에서는 상대적으로 낮은 결과를 나타냈으며 특히 성과 기반 원조 관리(Linking aid management to performance) 지표와 의사결정 분권화 지표의 개선이 필요함.

나) 지표별 평가결과

평가영역	주요성과지표(KPI)	WHO	IFAD	ADB	UNFPA	지표 평균	A	B	C
전략관리	Providing direction for results	4.09	5.15	5.18	4.24	4.66	1.15	1.08	1.07
	Corporate focus on results	3.92	5.12	4.24	3.72	4.25	0.94	0.98	0.96
	Focus on thematic priorities	4.64	4.49	4.58	4.34	4.51	1.02	1.04	0.97
	Country focus on results	4.74	5.16	4.56	4.86	4.83	1.01	1.12	0.91
운영관리	Aid allocation decisions	3.44	4.71	5.28	5.15	4.65	1.17	1.07	1.09
	Linking aid management to performance	3.30	3.88	3.46	3.61	3.56	0.77	0.82	0.93
	Financial accountability	4.58	5.08	4.68	4.28	4.65	1.04	1.08	0.97
	Using performance information	3.51	4.58	4.56	3.67	4.08	1.01	0.94	1.07
	Managing human resources	4.24	4.28	4.15	4.08	4.19	0.92	0.97	0.95
	Performance oriented programming	4.30	4.56	5.14	3.86	4.46	1.14	1.03	1.11
	Delegating authority	4.73	3.72	3.96	4.80	4.30	0.88	0.99	0.88
파트너십 관리	Supporting national plans	4.58	4.04	4.12	4.54	4.32	0.91	1.00	0.92
	Adjusting procedures	4.08	3.67	3.68	4.05	3.87	0.82	0.89	0.91
	Using country systems	3.58	3.44	4.54	4.28	3.96	1.01	0.92	1.10
	Contributing to policy dialogue	4.63	4.20	4.21	4.79	4.46	0.93	1.03	0.91
	Harmonising procedures	4.85	3.96	4.55	4.54	4.48	1.01	1.03	0.98
지식관리	Monitoring external results	3.96	4.81	4.78	4.07	4.40	4.55	1.05	1.01
	Presenting performance information	3.83	4.59	4.83	3.60	4.21	4.21	0.97	1.10
	Dissemination of lessons learned	3.77	4.92	5.05	3.08	4.20	4.20	0.97	1.15
	평균	4.14	4.44	4.50	4.19	4.32	1	1	1

* A : 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수, B : 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수, C : B 대비 A의 비율

(1) 전략관리(Strategic Management) 영역

ㅇ 전략관리 영역에서 ADB는 4개의 주요 지표 중 3개의 지표가 Adequate 수준의 점수를 획득하여 전반적으로 긍정적인 평가를 받음. 특히 결과중심 관리 및 기구 활동 목적에 입각한 전략수립(Providing direction for results) 지표는 기구 내 다른 지표들의 평균과 비교했을 때도 높은 점수를 보임. 결과 중심의 본부 전략(Corporate focus on results) 지표는 눈에 띄는 점수는 아니지만 ADB가 2008년 Corporate Results Framework를 채택하고 결과 중심의 문화를 형성하기 위해 노력해왔다고 인정받음.

ㅇ 한편, 다만, 국가 수준의 결과중심의 국별 전략(Country focus on results) 지표 점수는 같은 시기에 평가된 기구들의 평균보다 낮은 점수를 보여 수원국에 대한 성과에 대한 공헌을 포함한 결과 기반 모니터링과 보고에 있어서는 개선의 여지가 보임. 또한 거버넌스, HIV/AIDS 등 주제별 이슈 중심 전략(Focus on thematic priorities) 지표에 있어서는 전반적으로 Strong하다는 평가를 받았지만, 범분야 이슈에 있어서 양성 평등에 대해서는 문헌조사와 설문조사에서 엇갈린 평가를 받음.

(2) 운영관리(Operational Management) 영역

ㅇ 운영관리 영역에서 ADB는 전반적으로 지표에 따라 엇갈리는 평가(Mixed ratings)를 받음. 재원 배분(Aid allocation decision) 지표에서는 원조 분배의 투명성과 예측 가능성으로 인해 높은 점수를 획득함. 또한 성과중심의 프로그래밍(Performance oriented programming) 지표는 문헌 조사에서 Very Strong이라는 평가를 받고, 설문조사에서 보통 수준의 평가를 받아, 평균적으로 Strong하다고 인식됨.

ㅇ 한편, 성과 기반 원조 관리(Linking aid management to performance) 지표의 경우, Inadequate하다는 평가를 받았으며 이는 기구 내 다른 지표들과 비교 했을 때, 그리고 타 기구들의 지표들과 비교 했을 때 모두 상대적으로 낮

은 수치임. 의사결정 분권화(Delegating decision making) 지표는 Adequate에 해당하지만 기구 내 다른 기구 내 다른 지표들과 비교 했을 때, 그리고 타 기구들의 지표들과 비교 했을 때 가장 큰 격차를 보이고 있으므로, 신속한 개선이 필요함.

(3) 파트너십관리(Relationship Management) 영역

ㅇ ADB는 파트너십 관리 영역의 모든 지표들에서 보통 이상의 성적을 거둠. 특히 국가 예산 지출, 공공 재정관리 시스템 사용과 관련하여 수원국 시스템 활용(Using country system)지표가 Strong 평가를 받았으며, 이는 파리 선언의 목표 기준을 초과한 높은 수치임.

ㅇ 수원국 개발계획 지원(Supporting national plans) 지표와 정책 대화에의 기여(Contributing to policy dialogue) 지표는 Adequate 수준의 평가를 받았지만, 기구 내 다른 지표와 타 기구의 지표들과 비교 시 상대적으로 낮은 수준을 보임. 따라서 파트너 국가의 국가계획 또는 전략을 적극적으로 지원하여 정책 대화 시 유용한 조언을 제공하고 파트너의 견해를 존중할 것이 요구됨.

(4) 지식관리(Knowledge Management) 영역

ㅇ 지식 관리 영역에서 ADB는 분명한 강점을 가지고 있음. 영역 내 모든 주요 평가 지표에서 높은 점수를 보이며 Strong하다는 평가를 받았으며, 모든 세부 지표(MIs)에서 문헌조사, 설문조사 모두 Adequate 이상의 점수를 보임. 특히 성과 달성 보고(Presenting performance information) 지표와 지식공유(Dissemination of lessons learned) 지표는 절대적, 상대적으로 모두 높은 점수를 보임.

4) 2013년(Common Approach)

가) 평가방법 및 결과요약

(1) 평가방법

ㅇ MOPAN의 평가는 해당 기관의 시스템, 실행, 결과 관련 보고에 대한 전반적인 평가를 위해 공여국과 수원국을 포함한 주요 이해 관계자, ADB 직원 등에 대한 설문 조사 및 인터뷰를 진행하고 문헌 조사를 통해 자료를 수집. 대상 국가는 인도네시아, 파키스탄, 베트남 등 3개국.

ㅇ MOPAN 평가 척도

- 4대 평가영역(총 3단계)

척도	우수 이상	보통	부족 이하
	Strong or above	Adequate	Inadequate or below
점수	4.50-6.00	3.50-4.49	1.00-1.49

- 개발효과성 평가영역(총 4단계)

척도	우수	보통	부족	미흡
	Strong	Adequate	inadequate	weak
점수	4	3	2	1

ㅇ 연구팀 분석

- 2010년 분석 방법과 동일

(2) 결과요약

ㅇ 2010년 평가 이후, 지난 3년간 ADB의 성과는 전반적으로 향상된 것으로 보임. 2010년 평가와 마찬가지로, 전략적 관리는 ADB의 분명한 강점 중 하나로, 특히, 결과 중심의 본부전략 지표가 높은 점수를 보임. 개선이 눈에 띔. ADB에서 개발 결과 관리의 시행이 널리 인정되고 있으며, 고위 관리자들의 리더십에 의해 지원을 받음. 운영 관리영역에서는 구체적인 지표들의 점수에는 상당한 차이가 존재하지만, 재정적 책무성 등의 지표에 강점을 가지고 있으며, 2010년에 비해 전반적으로 향상된 평가를 받음. 한편, 파트너십관리에 있어서는 다른 분야에 비해 개선 노력이 요구됨. 지식관리 영역에서 전반적으로 좋은 평가를 받았으나, 과거에 비해 약간 저조한 수준에 그침.

나) 지표별 평가결과

평가영역	주요성과지표(KPI)	WHO	WFP	IFAD	ADB	지표평균	A	B	C
전략관리	Providing direction for results	3.86	4.78	5.28	4.79	4.68	1.06	1.10	0.97
	Corporate strategy and mandate	5.27	4.22	5.65	5.53	5.17	1.23	1.21	1.02
	Corporate focus on results	3.00	5.00	4.00	5	4.25	1.11	1.00	1.12
	Focus on cross-cutting priorities	4.59	4.21	4.75	4.68	4.56	1.04	1.07	0.97
	Country focus on results	3.66	4.79	4.69	4.79	4.48	1.06	1.05	1.01
운영관리	Resource allocation on decisions	3.79	4.21	4.77	4.69	4.36	1.04	1.02	1.02
	Results-based budgeting	3.15	3.20	4.24	3.99	3.64	0.89	0.85	1.04
	Financial accountability	4.52	4.89	4.74	4.8	4.74	1.07	1.11	0.96
	Using performance information	3.93	4.71	4.71	5.21	4.64	1.16	1.09	1.07
	Managing human resources	4.11	4.35	5.00	4.4	4.46	0.98	1.05	0.93
	Performance oriented programming	3.81	4.23	4.53	5.22	4.45	1.16	1.04	1.11
	Delegating authority	4.54	4.76	3.76	4.04	4.27	0.90	1.00	0.90
	Humanitarian principles	4.33	4.35			4.34		1.02	0.00
파트너십 관리	Procedures consider local conditions		4.21			4.21		0.99	0.00
	Support for inter-agency plans and appeals		5.38			5.38		1.26	0.00
	Supporting national plans	4.32		4.26	4.43	4.34	0.98	1.02	0.97
	Adjusting procedures	3.98		4.03	3.96	3.99	0.88	0.93	0.94
	Using country systems	4.47		4.13	4.53	4.38	1.01	1.03	0.98
	Contributing to policy dialogue	4.61	4.61	4.17	4.72	4.53	1.05	1.06	0.99
	Participation in the cluster system		4.27	4.00		4.14	0.00	0.97	0.00
	Managing the cluster	4.37				4.37		1.02	0.00
	Harmonising procedures	4.12	4.80	4.05	4.23	4.30	0.94	1.01	0.93
지식관리	Evaluating results	3.52	4.18	4.90	4.75	4.34	1.06	1.02	1.04
	Presenting performance information	3.83	4.32	4.21	4.68	4.26	1.04	1.00	1.04
	Disseminating lessons learned	3.37	4.13	4.06	4.57	4.03	1.02	0.94	1.08
	Availability of documents	4.00	6.00	6.00	6	5.50	1.33	1.29	1.03
개발효과성	Progress towards organisation-wide results	2.00	3.00	2	3	2.50	0.67	0.59	1.14
	Contribution to country-level results	2.00	3.00	2	3	2.50	0.67	0.59	1.14
	Objectives and programme of work to country-level stakeholders	3.00	3.00	3	3	3.00	0.67	0.70	0.95
	평균	3.85	4.34	4.28	4.50	4.27	1	1.00	1.00

* A : 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수, B : 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수, C : B 대비 A의 비율

(1) 전략관리(Strategic Management) 영역

ㅇ 전략 관리 영역에서 ADB는 전반적으로 높은 점수를 받으며, 기관의 권한에 부합하는 분명한 전략을 가지고 있고 국가 파트너십 전략을 강화하였다고 평가됨. 특히, ADB는 결과 중심의 본부 전략(Corporate focus on results) 지표에서 다른 기구들의 평균 점수보다 월등히 높은 점수를 획득함. 이는 2010년 평가의 Adequate 점수에서 Stronger or higher으로 개선된 수치임.

ㅇ 한편, 영역 내 지표 가운데서는 범분야 이슈에 대한 중심전략(Focus on cross-cutting priorities) 지표가 다른 지표들에 비해 상대적으로 낮은 점수를 보임. 그러나 MOPAN 평가에서는 ADB가 대체적으로 범분야 이슈들(젠더, 환경, 민간 분야 발전, 지역 통합 등)의 통합 및 유지에 강점을 가지고 있음이 강조됨.

(2) 운영관리(Operational Management) 영역

ㅇ 운영 관리 영역에서 ADB는 2010년에 비해 전반적으로 향상된 평가를 받음. 특히, 성과 중심의 프로그래밍(Performance oriented programming) 지표와 성과 정보 이용(Using performance information) 지표는 높은 점수를 획득함. MOPAN 보고서에 따르면 ADB는 재정투명성(Financial accountability)에서도 강점을 가지지만, 이는 함께 평가된 다른 기구들에 비해 상대적으로 월등하게 높은 점수는 아님.

ㅇ 반면, 결과에 기반한 예산(Result-based budgeting) 지표는 성과지표 점수 중 최하위 중 하나를 기록하였으며 이는 ADB의 예산 관리 능력이 기구의 기타 능력에 비해 상대적으로 미흡한 것을 나타냄. 그러나, 다른 기구와 상대적으로 비교했을 때 크게 점수가 낮은 것은 아님. 한편, 의사 결정 분권화(Delegating authority) 지표는 전반적으로 Adequate 수준이지만, 본부의 공여국은 기관 내 인사 과정이 불투명하고 부적절하다고 평가하였으며 이는 타 기구들의 평균 점수보다 상대적으로 낮은 점수로 드러남. 이 지표는 2010년

평가 시에도 개선 사항으로 지적되었으나 적절한 대응이 잘 이루어지지 않은 것으로 보임.

(3) 파트너십관리(Relationship Management) 영역

ㅇ 파트너십관리 영역에서는 ADB는 다른 영역에 비해 상대적으로 높은 평가를 받지 못함. 특히, 현지 사정을 고려한 절차 마련(Adjusting procedure) 지표는 기구 내 성과지표 점수 중 최하위 중 하나를 기록함. 특히, 국가적 조달 과정은 개선 여지가 있다고 평가 받음.

ㅇ 그러나, 정책 대화에 공헌(Contributing to policy dialogue) 지표에서는 유사한 성격을 가지는 IFAD에 비해 약간 높은 점수를 보임. ADB는 정책 대화와 고객의 입장을 존중하고, 국가 단계에서 적절하게 조화를 이룬다고 평가 받음.

(4) 지식관리(Knowledge Management) 영역

ㅇ 지식관리 영역에서 전반적으로 Strong or higher 수준의 평가를 받음. ADB는 독립적 평가부서(Independent Evaluation Department)를 통해 평가의 수준과 독립성을 적절하게 관리하고 있으며 성과 정보를 공개한다고 인정됨. 한편, 지식 공유(Disseminates lessons learned) 지표에서는 높은 점수를 획득하여 같은 해에 평가된 타 기구들에 비해 상대적으로 지식 공유 활동이 활발한 것으로 보임.

ㅇ 다만, 이러한 평가는 2010년에 비교할 때는 약간 저조한 것으로 보임.

(5) 개발효과성(Development Effectiveness) 영역

ㅇ 동 영역 내 모든 지표에서 ADB는 Adequate 수준의 점수를 보임에 따라 기구적인 차원에서 개발효과성을 적절히 달성하고 있음을 알 수 있음. MOPAN 평가 보고서에 따르면, ADB는 조직 전반적 결과에 대한 근거 제공, 국가 수준

목표와 우선사항에의 기여에 대한 근거 제공, 기관의 목표 및 프로그램과 국가 수준 이해관계자에 대한 연관성에 있어서 적절하다고 평가됨.

5) 소결 및 시사점

ㅇ 2010년 MOPAN 평가에서 ADB는 전체적으로 평균보다 높은 지표를 보이고 있으며 효과성을 높이기 위한 조직적 시스템과 활동들을 가지고 있다고 평가 받음. 또한, 국가에 있는 공여국보다 본부에 위치한 공여국으로부터 더 높은 평가를 받고, 인지도를 나타내는 것으로 보임.

ㅇ 전략관리 영역에서 ADB는 전반적으로 긍정적인 평가를 받았으며 특히 원조 배분에 있어서 투명하고 예측 가능성이 높음을 인정받음. 운영관리 영역에서 ADB는 다른 영역과의 비교 시 상대적으로 낮은 결과를 나타냈으며 특히 성과기반 원조 관리(Linking aid management to performance) 지표와 의사결정 분권화 지표에서는 신속한 개선이 요구됨. 파트너십 관리 영역에서는 모든 지표들에서 Adequate 이상의 점수를 보임. 지식 관리 영역에서는 영역 내 모든 주요 평가 지표에서 Strong하다는 평가 받으며 강점을 나타냄.

ㅇ 해당 영역에서 주요 성과 지표와 평가 방식에 약간의 차이가 있기에 이전 평가와의 완전한 비교는 불가능하지만, 2010년 MOPAN 평가 이후 지난 3년간 ADB의 성과는 전반적으로 향상되었음. 전략 관리 영역에서 전반적으로 높은 점수를 받으며, 특히, 결과 중심의 본부전략 지표의 개선이 눈에 띔. 운영 관리 영역에서는 2010년에 비해 전반적으로 향상된 평가를 받음. 구체적인 지표들의 점수에는 상당한 차이가 존재함. ADB는 파트너십관리 영역에서 다른 영역에 비해 높은 평가를 얻지 못함. 지식관리 영역에서 전반적으로 Strong or higher 수준의 평가를 받았으나 2010년에 비해 하락한 점수를 보임.

ㅇ 다만, MOPAN이 조사한 3개국에 대한 국가 수준의 개발 결과에 대한 ADB의 공헌은 현재 데이터를 토대로 결론을 내리기에는 한계가 있음.

나. CGIAR 국제농업연구연합기구

PART I. 기구정보요약

• **분류:** 연구 및 자문 협의체
  - 재원조달: 42% CGIAR Fund, 58% 양자 및 기타
• **설립연혁** 1971

• **조직**
  - 사무국 본부 : CGIAR Consortium – 프랑스 몽펠리에; CGIAR Fund – 미국 워싱턴 D.C.
  - 60개 이상의 자금 제공자(funder)로 구성된 CGIAR Fund, 15개 센터로 구성된 CGIAR Consortium, 그리고 펀딩과 시행을 위한 16개 CGIAR Research Programs으로 이루어짐.
  - 90개 이상의 국가에서 연구프로그램 진행
  - 최고경영책임자(Chief Executive Officer of CGIAR Consortium): Frank Rijsberman [네덜란드]

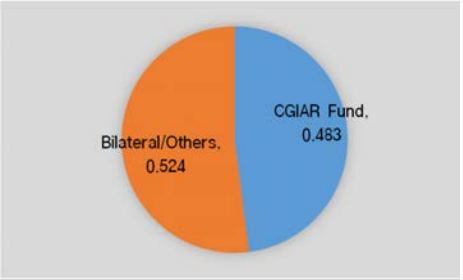
• **집행이사회(Consortium Board)**
  - CGIAR Consortium의 이사회로서 CGIAR Consortium의 정책결정 및 운영, CGIAR Fund로부터의 재원 관리, 연구센터의 실적 검토 등을 담당

• **주요 활동 목적(Mandate)**
  - 빈곤층의 높은 농업 생산성과 탄력성, 경제성장 참여, 더 나은 식량, 기후변화 및 기타 위협에 직면한 천연자원 보존 등을 위해 농·식품 과학과 혁신의 발전을 목적으로 함.

• **비교우위 및 기구특징**
  - CGIAR은 15개 센터로 이루어진 CGIAR Consortium과 CGIAR Fund로 이루어진 세계 유일의 농업연구 파트너십임.

• **주요 활동(2010–2015년 전략계획)**
  1. 빈곤 및 기아 감소
  2. 인간의 건강과 영양 개선
  3. 높은 품질의 국제 농업연구, 파트너십 및 리더십을 통해 생태계의 복원력 향상

• **수입·지출 현황**
  – **수입(2013년도 기준): 총 1.007**(단위, USD 십억불)



  – **중점분야별 예산집행 비율(2013년도 기준, %)**



• **지역별 지출 순위**

지역별 지출(2013)
1. 사하라 이남 아프리카
2. 아시아
3. 라틴아메리카
4. 중앙 및 서아시아, 북아프리카

• **MOPAN과의 연관성**
  – MOPAN의 평가 실적이 없는 기구임.

1) 설립 및 주요기능[134)]

가) 설립 및 분류

(1) 분류: 연구 및 자문 협의체

- 재원조달 : 42% CGIAR Fund, 58% 양자 및 기타

(2) 설립연혁 1971년

- 1971년 5월, FAO, UNDP, 세계은행, 포드 재단, 록커펠러 재단 등 18개의 국가 및 기구가 함께 빈곤퇴치를 위한 농업 연구의 필요성을 인식, 4개의 연구센터를 기반으로 하는 연합기구 설립

나) 조직

(1) 최고경영책임자

- 최고경영책임자(Chief Executive Officer): 컨소시움의 현 최고경영책임자는 Frank Rijsberman(네덜란드)
- 전체 CGIAR 직원: 약 10,000명

(2) 사무국

- 본부: CGIAR Consortium – 프랑스 몽펠리에;
  CGIAR Fund – 미국 워싱턴 D.C.
- 60개 이상의 자금 제공자(funder)로 구성된 CGIAR Fund, 15개 센터로 구성된 CGIAR Consortium, 그리고 펀딩과 시행을 위한 16개 CGIAR Research Programs으로 이루어짐.

(3) 국가사무소

- 90개 이상의 국가에서 연구프로그램 진행

(4) 집행이사회(Consortium Board)

- CGIAR Consortium의 이사회로서 CGIAR Consortium의 정책결정 및 운영, CGIAR Fund로부터의 재원 관리, 연구센터의 실적 검토 등을 담당

134) CGIAR(2015). CGIAR 역사 History of CGIAR에서 발췌.
http://www.cgiar.org/who-we-are/history-of-cgiar/

다) 주요 활동목적(Mandate)

ㅇ 빈곤층의 높은 농업 생산성과 탄력성, 경제성장 참여, 더 나은 식량, 기후변화 및 기타 위협에 직면한 천연자원 보존 등을 위해 농·식품 과학과 혁신의 발전을 목적으로 함.

라) 기구특징

ㅇ 농업연구를 위한 연합기구로서 기여국가, 기여 기구 및 재단, 연구센터, 개발도상국을 모두 포함하여 컨소시엄으로 구성된 파트너십

2) 중점분야 및 기대성과

가) 2010-15년 3대 중점분야[135)]

(1) 빈곤 및 기아 감소(To reduce poverty and hunger)

(2) 건강 및 영양상태 개선(To improve human health and nutrition)

(3) 높은 수준의 국제 농업연구, 파트너십 및 리더십을 통한 생태계 복원력 향상(To enhance ecosystem resilience through high-quality international agricultural research, partnership and leadership)

나) 2010-2015 기대성과(Outcome)

(1) 감소된 농촌 빈곤(Reduced rural poverty)

(2) 개선된 식량 안보(Improved food security)

(3) 개선된 영양 및 건강(Improved nutrition and health)

(4) 천연자원의 지속가능한 관리(Sustainably managed natural resources)

135) CGIAR(2011). CGIAR 전략 및 결과 CGIAR Strategy and Results 2010-2015에서 발췌.
http://library.cgiar.org/bitstream/handle/10947/5224/CGIAR-SRF-March_2011_BROCHURE.pdf?sequence=1

다) 중점분야 및 전략계획 변천과정(2010년~2030년)[136][137]

Strategic Plan(2010-2015)	Strategic Plan(2016-2030)
To reduce poverty and hunger	Reduced Poverty
To improve human health and nutrition	Improved food and nutrition; security for health
To enhance ecosystem resilience through high-quality international agricultural research, partnership and leadership	Improved natural resource systems and ecosystem services

자료: CGIAR Strategy and Results 2010-2015; CGIAR Strategy 2016-2030

라) 최근 주요 전략계획 변화

ㅇ 2010년에 Change Management Initiative의 개혁을 거쳐 대부분 비공식적 합의로 운영된 시스템에서 효율적이고 사무적인 운영 시스템으로 변화, 기구 전체를 위한 공통된 전략계획을 수립

3) CGIAR 재원조달 및 관리

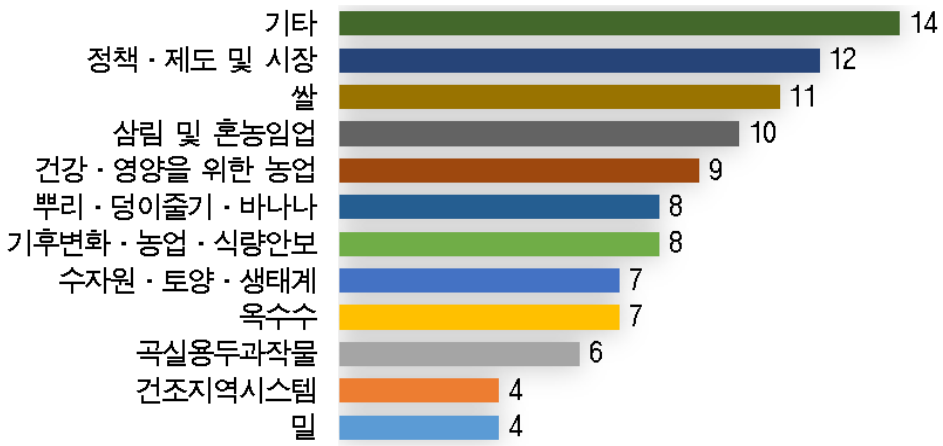
가) 수입 구조(2013년도 기준)[138]

구분		단위: USD 십억불
CGIAR Fund (From Members)	CGIAR Research Programs (CRPs) - CGIAR Fund Windows 1; Earmarked for specific research programs - CGIAR Fund Windows 2	0.343
	Earmarked for specific CGIAR Centers - CGIAR Fund Windows 3	0.140
Bilateral and other		0.524
계		1.007

자료: CGIAR Annual Report 2013

136) CGIAR(2011). CGIAR 전략 및 결과 CGIAR Strategy and Results 2010-2015에서 발췌.
http://library.cgiar.org/bitstream/handle/10947/5224/CGIAR-SRF-March_2011_BROCHURE.pdf?sequence=1
137) CGIAR(2015). CGIAR 전략 CGIAR Strategy 2016-2030에서 발췌.
https://library.cgiar.org/bitstream/handle/10947/3866/2pager.pdf?sequence=3
138) CGIAR(2014). CGIAR 2013년 연례보고서 CGIAR Annual Report 2013에서 발췌.
http://library.cgiar.org/bitstream/handle/10947/3165/CGIAR%20Annual%20Report%20Featuring%20Climate-Smart%20Agriculture%20Download.pdf?sequence=1

나) 중점분야별(Research Programs) 예산 집행 비율(2013년 기준)[139]



자료: CGIAR Finance Report 2013

다) 2013년 지출 예산[140]

구분	비율(%)
Personnel costs	38
Supplies and services	29
Collaboration and partnerships	20
Travel	7
Depreciation	6

자료: CGIAR Annual Report 2013

라) 지역별 지출현황(2013년도 기준)[141]

지역	비율(%)
사하라 이남 아프리카	50
아시아	25
라틴아메리카	19
중앙 및 서아시아, 북아프리카	6

자료: CGIAR Finance Report 2013

---

139) CGIAR(2014). CGIAR 2013년 재정보고서 CGIAR Financial Report 2013에서 발췌.
http://library.cgiar.org/bitstream/handle/10947/3069/CGIAR%20Finance%20Report%202013.pdf?sequence=7

140) CGIAR(2014). CGIAR 2013년 연례보고서 CGIAR Annual Report 2013에서 발췌.
http://library.cgiar.org/bitstream/handle/10947/3165/CGIAR%20Annual%20Report%20Featuring%20Climate-Smart%20Agriculture%20Download.pdf?sequence=1

141) CGIAR(2014). CGIAR 2013년 재정보고서 CGIAR Financial Report 2013에서 발췌.
http://library.cgiar.org/bitstream/handle/10947/3069/CGIAR%20Finance%20Report%202013.pdf?sequence=7

4) MOPAN과의 연관성

가) MOPAN의 평가 실적이 없는 기구임.

다. FAO 유엔식량농업기구

PART I. 기구정보요약

• **분류** Specialized Agencies & Related Organizations
  - 재원조달: 41% 회원국 기여금 및 59% 자발적 기여금(assessed and voluntary contributions)
• **설립연혁** 1945

• **조직**
  - 사무국 본부 : 이탈리아 로마
  - 5개 지역사무소, 9개 소지역사무소 운영
  - 국별사무소: 80개국 국가사무소
  - 연락사무소: 5개 운영
  - 사무총장(Director-General): Jose Granzino da Silva [브라질]
  - 사무총장은 4년에 한번씩 회원국의 투표(1국1표)로 선출됨

• **집행이사회(Council)**
  - 이사회(Council)는 49개 회원국 정부대표로 이루어져 있으며, 보통 2년 사이 5회 소집됨
  - 기구의 프로그램 및 예산을 검토하고 관리하며, 격년으로 주최되는 총회(Conference)의 집행기구임

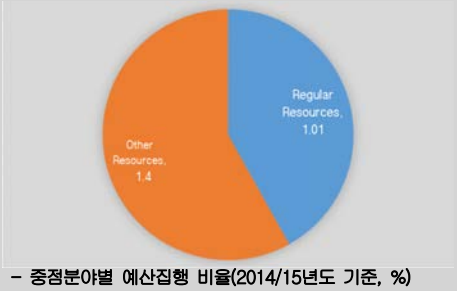
• **주요 활동 목적(Mandate)**
  - 인류의 충분하고 안전하며 영양가 있는 식량확보를 점진적으로 보장하기 위해 기아, 식량불안정 및 영양실조 퇴치
  - 식량생산을 증가하고, 농촌개발과 지속가능한 생계증진과 더불어 빈곤을 퇴치하고, 경제 및 사회 발전을 추진
  - 현재와 미래 세대를 위한 토지, 수자원, 공기, 기후, 유전자원 등을 포함한 천연자원의 지속가능한 관리와 활용

• **비교우위 및 기구특징**
  - FAO는 유엔의 농업, 임업, 수산업 분야의 기구 중 최대 규모임
  - FAO는 조직의 계획 주기를 4개년 종합 정책검토 주기(Quadrennial Comprehensive Policy Review)(QCPR)와 연결하여 실행하며 이사회에 QCPR의 대한 보고를 하는 유일한 유엔 전문기구임

• **주요 활동(2010-2019년 전략계획)**
  1. 기아, 식량불안정 및 영양실조 퇴치에 기여
  2. 농업, 임업 및 어업의 재화와 용역 제공을 지속가능한 방식으로 증가 및 개선
  3. 농촌 빈곤 감소
  4. 지역, 국가, 국제적 차원에서의 보다 포괄적이고 효율적인 농업과 식량 시스템을 가능하게 함
  5. 생계 위협과 위기에서의 회복력 증진

• **수입·지출 현황**

- 수입(2014년도 기준): 총 2.41(단위, USD 십억불)



- 중점분야별 예산집행 비율(2014/15년도 기준, %)



- 지역별 지원 순위(2016/17년도 기준)

1. Headquarters/Global
2. Africa
3. Asia and Pacific
4. Latin America and the Caribbean
5. Near East
6. Europe and Central Asia

• **MOPAN과의 연관성**
  - 노르웨이와 한국이 MOPAN 2014년도 FAO 평가 기구선도국으로 활동한 바 있음.
  - MOPAN의 방법론이 국가적 수준의 사업에 초점이 더 맞춰져 있으므로, MOPAN의 지표가 FAO의 규범적 역할을 평가하기에 적합하지 않으며, 평가의 한계점이라 밝힘.

1) 설립 및 주요기능[142)]

가) 설립 및 분류

(1) 분류: Specialized Agencies & Related Organizations

- 재원조달 : 41% 회원국 기여금 및 59% 자발적 기여금(assessed and voluntary contributions)[143)]

(2) 설립연혁 1945년 10월

- 1943년 7월 식량농업을 위한 유엔임시위원회 설립, FAO 헌장 제정
- 1945년 10월 44개 서명국 제 1차 총회 개최
- 1946년 12월 최초의 UN 상설전문기구로 등장

나) 조직

(1) 사무총장

- 사무총장(Director-General): 임기 4년으로 1회에 한하여 4년간 역임. 현 사무총장은 Jose Granzino da Silva(브라질, 2012-2015)
- 사무총장은 4년에 한번씩 회원국의 투표(1국1표)로 선출됨
- 전체 FAO 직원: 3,100여명

(2) 사무국

- 본부: 이탈리아 로마
- 6개국(Agriculture and Consumer Protection; Economic and Social Development; Fisheries and Aquaculture; Forestry; Corporate Services, Human Resources and Finance; and Technical Cooperation)으로 구성, 1,800여명 근무

(3) 국가사무소

- 지역사무소 5개, 소지역사무소 9개, 국가사무소 80개 및 연락사무소 5개 별도 구성으로 1,300여명 근무

---

142) 외교부(2014). 유엔 개황을 토대로 작성.
http://www.mofa.go.kr/webmodule/htsboard/template/read/korboardread.jsp?typeID=6&boardid=89&seqno=351864&c=&t=&pagenum=1&tableName=TYPE_DATABOARD&pc=&dc=&wc=&lu=&vu=&iu=&du=

143) FAO(2015). FAO 전략적 계획 FAO Strategic Planning에서 발췌.
http://www.fao.org/about/strategic-planning/en/

(4) 집행이사회(Council)[144]

- 이사회(Council)는 49개 회원국 정부대표로 이루어져 있으며, 보통 2년 사이 5회 소집됨
- 기구의 프로그램 및 예산을 검토하고 관리하며, 격년으로 주최되는 총회(Conference)의 집행기구임
- 이사회 아래 7개 상임위원회가 존재함(제한위원회-프로그램위원회, 재정위원회, 법률문제위원회; 개방위원회-품목문제위원회, 수산위원회, 산림위원회, 농업위원회, 세계식량안보위원회)

다) 주요 활동목적(Mandate)

(1) 인류의 충분하고 안전하며 영양가 있는 식량 확보를 점진적으로 보장하기 위해 기아, 식량불안정 및 영양실조 퇴치

(2) 식량생산을 증가하고, 농촌개발과 지속가능한 생계증진과 더불어 빈곤을 퇴치하고, 경제 및 사회 발전을 추진

(3) 현재와 미래 세대를 위한 토지, 수자원, 공기, 기후, 유전자원 등을 포함한 천연자원의 지속가능한 관리와 활용

라) 기구특징

(1) FAO는 유엔의 농업, 임업, 수산업 분야의 기구 중 최대 규모

- 영양상태, 식량 및 농업(임업, 수산업 포함)에 관한 정보의 수집, 분석, 판단과 보급을 하며, 과학적 기술적, 사회적, 경제적 연구를 수행
- 1966년에 서울에서 FAO 지역총회 개최
- 2010년에 경주에서 FAO 아태지역총회 개최

(2) FAO는 조직의 계획 주기를 4개년 종합 정책검토 주기(Quadrennial Comprehensive Policy Review [QCPR])와 연결하여 실행하며 이사회에 QCPR의 대한 보고를 하는 유일한 유엔 전문기구

144) FAO(2014). FAO 관리 및 업무보고 구조 Overview of the Structure of the FAO Governing Bodies and their Reporting Lines에서 발췌.
http://www.fao.org/3/a-MM301e.pdf

2) 중점분야 및 기대성과

가) 2010-2019 5대 중점분야(전략계획 - Strategic Framework)[145]

(1) 기아, 식량불안정 및 영양실조 퇴치에 기여(Contribute to the eradication of hunger, food insecurity and malnutrition)

(2) 농업, 임업 및 어업의 재화와 용역 제공을 지속가능한 방식으로 증가 및 개선(Increase and improve provision of goods and services from agriculture, forestry and fisheries in a sustainable manner)

(3) 농촌 빈곤 감소(Reduce rural poverty)

(4) 지역, 국가, 국제적 차원에서의 보다 포괄적이고 효율적인 농업과 식량 시스템을 가능하게 함(Enable more inclusive and efficient agricultural and food systems at local, national and international levels)

(5) 생계 위협과 위기에서의 복원력 증진(Increase the resilience of livelihoods to threats and crises)

나) 2010-2019 기대성과(Outcome)

(1) 기아, 식량불안정 및 영양실조 퇴치를 통한 (i) 회원국의 분명한 정치적 공약과 자원 할당, (ii) 증거 바탕의, 포괄적인 거버넌스 메커니즘 도입 및 시행, (iii) 정책, 프로그램, 투자, 법안 등을 구상, 시행, 모니터링 및 평가

(2) 농업의 재화 및 용역 제공 개선을 통한 (i) 생산자 및 천연자원 관리자의 지속가능 방식 실천 (ii) 회원국 거버넌스 강화, (iii) 세계적 거버넌스 메커니즘 및 관련 기준, 가이드라인 등의 개발, 도입, 이행 (iv) 농업 및 천연자원의 계획과 관리 분야에서 증거에 기초한 결정

(3) 농촌 빈곤 감소를 통한 (i) 농촌빈곤층이 목소리를 내고 자원, 서비스, 시설 등에 공평한 접근성 확보, (ii) 농촌빈곤층의 농장 및 비농장 고용 접근성 증가 (iii) 농촌빈곤층의 식량안보와 영양, 천연자원의 관리 증진을 위한 효과적인 사회보호

(4) 포괄적, 효율적 식량, 농업, 산림 시스템 개선을 통한 (i) 정책, 규제 체계 및

145) FAO(1999). 2000-2015년 전략적 계획 The Strategic Framework for FAO 2000-2015에서 발췌. http://www.fao.org/docrep/x3550e/x3550e00.HTM

공공재의 기여, (ii) 정부-민간 협력, (iii) 포괄적, 효율적 시장 장려를 위한 국제협약 및 메커니즘

(5) 생계 위협과 위기에서의 회복력 증진을 통한 (i) 재해를 위한 법적, 정책 및 제도적 시스템, 규제 체계, (ii) 농업, 식량, 영양의 잠재적 위협에 대해 정보전달, (iii) 방지 및 충격완화 조치 적용, (iv) 재해피역지역의 효과적인 대응 대비 및 관리

다) 중점분야 및 전략계획 변천과정(2008년~2019년)[146)147)]

Strategic Objectives 2010-2019	Strategic Objectives 2010-2019 (Since Medium Term Plan 14-17)
1. Sustainable intensification of crop production	1. Contribute to the eradication of hunger, food insecurity and malnutrition
2. Increased sustainable livestock production	
3. Sustainable management and use of fisheries and aquaculture resources	
4. Improved quality and safety of food at all stages of the food chain	2. Increase and improve provision of goods and services from agriculture, forestry and fisheries in a sustainable manner
5. Sustainable management of forests and trees	
6. Sustainable management of land, water and genetic resources and improved responses to global environment challenges affecting food and agriculture	3. Reduce rural poverty
7. Enabling environment for markets to improve livelihoods and rural development	
8. Improved food security and better nutrition	4. Enable more inclusive and efficient agricultural and food systems at local, national and international levels)
9. Improved preparedness for, and effective response to, food and agricultural threats and emergencies	
10. Gender equity in access to resources, goods, services and decision-making in the rural areas	5. Increase the resilience of livelihoods to threats and crises
11. Increased and more effective public and private investment in agriculture and rural development	

자료: Strategic Framework 2010-2019 (Nov. 2009)

146) FAO(2013). 검토된 전략적 계획 Reviewed Strategic Framework에서 발췌.
http://www.fao.org/docrep/meeting/027/mg015e.pdf

147) FAO(2009). 2010-2019년 전략적 계획 Strategic Framework 2010-2019에서 발췌.
http://www.fao.org/uploads/media/C2009K5864EnglishStrategicFr_1.pdf

라) 최근 주요 전략계획 변화

- ㅇ 기존 11개의 전략목표에서 5개로 중점화, 2014년에 도입
- ㅇ 5개 전략목표 달성을 위한 방법적 목표로 '기술적 품질, 지식 및 서비스 (Technical quality, knowledge and services)' 추가
- ㅇ 젠더와 거버넌스가 전체 5개 목표에서 공통적으로 고려되는 교차 이슈로 선정

3) FAO 재원조달 및 관리

가) 수입 구조(2014-2015년도 기준)[148)149)]

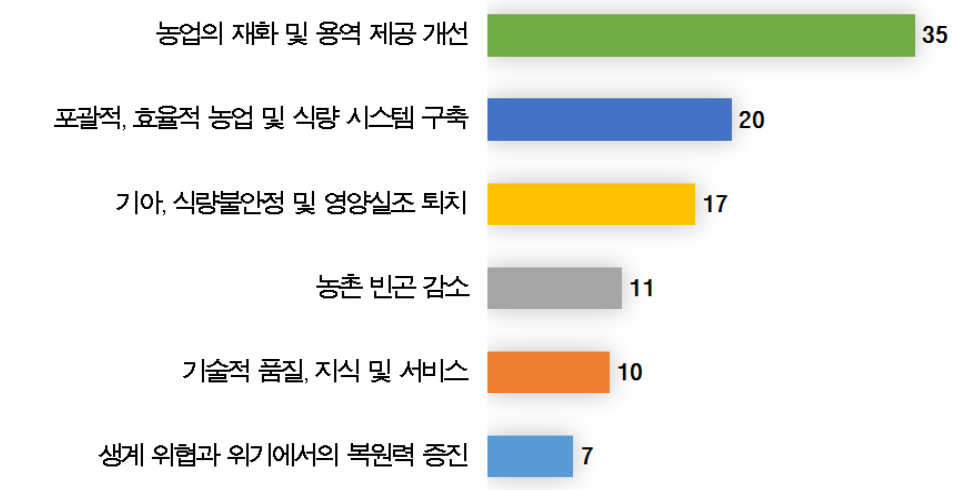
구 분		단위: USD 십억불
Regular Resources	194개 회원국 기여금(41%)	1.01
Other Resources	자발적 기여금(59%) - Governments, other UN agencies, int'l financing institutions, private sector, local authorities 1) 다자성양자(multi-bi, earmarked) 2) Unearmarked(programme approach funding)	1.4
계		2.41

자료: FAO Strategic Planning; FAO Technical Cooperation Department - Funding FAO Projects and Programmes

148) FAO(2015). FAO 전략적 계획 FAO Strategic Planning에서 발췌.
http://www.fao.org/about/strategic-planning/en/

149) FAO(2015). FAO 프로젝트 및 사업 재정 FAO Technical Cooperation Department - Funding FAO Projects and Programmes에서 발췌.
http://www.fao.org/tc/funding_en.asp

나) 중점분야별 예산 집행 비율(2014/15년 기준)[150]



자료: Medium Term Plan 2014-17 and Programme of Work and Budget 2014-15

다) 2014-2015 지출 예산(안)[151]

구 분	비율(%)
1. FAO Strateic Objectives	56.01
2. Technical Cooperation Programme	13.40
3. Outreach	6.43
4. Information Technology	3.53
5. Governance and administration	16.10
6. Contingencies and Capital/Security Expenditure	4.52

자료: Medium Term Plan 2014-17 and Programme of Work and Budget 2014-15

150) FAO(2013). FAO 2014-17년 중기계획 및 2014-15 활동 및 예산 FAO Medium Term Plan 2014-17 and Programme of Work and Budget 2014-15에서 발췌.
http://www.fao.org/docrep/meeting/027/mf490e.pdf

151) FAO(2013). FAO 2014-17년 중기계획 및 2014-15 활동 및 예산 FAO Medium Term Plan 2014-17 and Programme of Work and Budget 2014-15에서 발췌.
http://www.fao.org/docrep/meeting/027/mf490e.pdf

라) 지역별 지원현황(2016-2017 지출 예산(안))[152]

지역	총 예산 (단위: 천 USD)
Headquarters/Global	885,055
Africa	757,701
Asia and Pacific	397,129
Europe and Central Asia	91,767
Latin America and the Caribbean	252,689
Near East	177,555
합계	2,561,895

자료: Medium Term Plan 2014-17 and Programme of Work and Budget 2014-15

4) MOPAN과의 연관성

가) FAO는 2004년, 2011년, 2014년 총 3회 MOPAN 평가대상기구로 선정됨.

- ㅇ 한국은 노르웨이와 함께 2014년 FAO 평가 기구선도국으로 활동한바 있음.
- ㅇ 2014년 평가에서 FAO는 전문기구로서 중요한 규범적 목적을 가지고 있으나, MOPAN의 방법론이 국가적 수준의 사업에 초점이 더 맞춰져 있으므로, MOPAN의 지표가 FAO의 규범적 역할을 평가하기에 적합하지 않으며, 평가의 한계점이라 밝힘.

152) FAO(2013). FAO 2014-17년 중기계획 및 2014-15 활동 및 예산 FAO Medium Term Plan 2014-17 and Programme of Work and Budget 2014-15에서 발췌.
http://www.fao.org/docrep/meeting/027/mf490e.pdf

PART II. 기구평가결과요약

• 2004

– **(평가방법)** Survey

– **(평가영역)** 파트너십 관리(수원국과의 파트너십, 타 개발기구와의 파트너십)

– **(대상국)** 부르키나파소, 케냐, 말리, 르완다, 우간다, 스리랑카 등 6개국

– **(평가결과)** 수원국과의 파트너십은 평가가 엇갈렸으며, 타 개발기구와의 파트너십 영역은 노력이 필요한 것으로 조사됨.

· 수원국과의 정책 대화나 역량 강화에서 긍정적인 평가가 있었으나, 더욱 적극적인 역할이 필요한 것으로 제안됨.

· MOPAN 회원국과 FAO 간의 한정된 교류활동으로 인해 FAO의 활동이나 특징에 대한 정보가 불충분하였음. 이러한 이유로 10개 조사대상국 중 4개 국가가 FAO를 평가하지 않음.

• 2011

– **(평가방법)** Common Approach

– **(평가영역)** 전략관리, 운영관리, 파트너십관리 및 지식관리 등 총 4개 영역

– **(대상국)** 방글라데시, 볼리비아, 브라질, 부룬디, 에콰도르, 요르단, 레바논, 네팔, 팔레스타인 지역, 페루, 시리아, 탄자니아 등 12개국

– **(평가결과)** 2011년 평가 대상인 전략관리, 운영관리, 파트너십관리 및 지식관리 총 4개 영역 대부분에서 소수의 지표를 제외하고 대체로 긍정적임.

· 특히 운영관리 영역 내 의사결정 분권화(Delegating decision making)는 강점으로, 전략관리 영역 내 결과중심의 국별 전략(Country focus on results)은 FAO의 약점으로 분석됨.

• 2014

– **(평가방법)** Common Approach

– **(평가영역)** 전략관리, 운영관리, 파트너십관리, 지식관리 및 개발효과성 등 총 5개 영역

– **(대상국)** 방글라데시, 캄보디아, 콩고 민주 공화국, 에콰도르, 케냐, 탄자니아 등 6개국

– **(평가결과)** 2011년 대비, 2014년의 평가결과는 전략관리, 운영관리, 파트너십관리 및 지식관리 4개 영역 대부분에서 소수의 지표를 제외하고 대체로 긍정적임.

· 특히 운영관리 영역 내 인력관리(Managing human resources)는 FAO의 약점으로 분석됨.

· 또한 2011년 평가에서 미흡하다고 평가된 전략관리 영역 내 결과중심의 국별 전략이 2014년 평가에서 개선되었음을 알 수 있음.

· 그러나 개발효과성 평가 결과, 대체로 미흡한 것으로 분석됨에 따라 기구차원의 개선 노력이 필요한 것으로 나타남.

1) 2004년(Survey)

가) 평가 방법 및 결과 요약

(1) 평가방법

ㅇ FAO 국가사무소의 수원국 및 타 개발기구와 협력관계에 대하여 MOPAN 회원국 현지담당자를 대상으로 설문조사

- (평가 영역) 수원국과의 협력관계(national partnership)와 타 개발기구와의 협력관계(inter-agency partnership)로 구분됨.
- (조사대상국) 부르키나파소, 케냐, 말리, 르완다, 우간다, 스리랑카 등 6개국
- (평가 단계) 설문조사(총 19개 문항)와 국별 토론 결과를 토대로 국별보고서(country report)를 작성하고, 이를 취합하여 최종적으로 종합보고서(synthesis report) 작성
- (설문 대상) MOPAN 전 회원국(당시 8개) 현지 담당자가 참여, 설문 응답건수는 총 29건

ㅇ 국가사무소 수준에서 이해관계자(stakeholders)와의 파트너십에 대한 인식(perception)을 설문조사한 것으로서, FAO의 종합적인 활동과 성과에 대한 평가가 아님.

(2) 평가 결과

ㅇ (종합 평가) 수원국과의 파트너십은 평가가 엇갈렸으며, 타 개발기구와의 파트너십 영역은 노력이 필요한 것으로 조사됨.

- 수원국과의 정책 대화나 역량 강화에서 긍정적인 평가가 있었으나, 더욱 적극적인 역할이 필요한 것으로 제안됨.

ㅇ (평가의 한계) 조사방법이 참여자(설문 응답자)의 개인적 경험과 정보에 의존하기 때문에 주관적 의견일 가능성이 큼.

- MOPAN 회원국과 FAO 간의 한정된 교류활동으로 인해 FAO의 활동이나 특징에 대한 정보가 불충분하였음. 이러한 이유로 10개 조사대상국 중 4개 국가가 FAO를 평가하지 않음.

나) 조사 항목별 결과

항목	결과
1. 수원국과의 파트너십 (quality of national partnership)	
a. 정책 대화 (Policy dialogue)	전반적으로 정책대화에서 긍정적으로 평가되었으나 FAO가 기여하는 분야가 한정됨. 기아퇴치와 식량관련 MDGs 분야의 정책대화에서 더욱 적극적인 역할을 할 것을 권함.
b. 역량 강화 (Capacity building for national policy-making)	역량 강화 활동에 있어서 긍정적인 예시들이 있었으나, 역량 강화를 위한 노력의 결과가 충분히 드러나지 않았다는 지적이 있음.
c. 옹호 (Advocacy)	수원국 조사에서 FAO의 옹호 역할에 대한 인식이 엇갈림. 옹호가 FAO의 주된 역할이 아니라는 의견이 있으나, 조사결과 FAO가 옹호 활동에 더욱 활발하게 참여할 것을 제안함.
d. 비정부단체 지원 (support to non-state actors)	주로 정부와의 교류가 많고 비정부단체와의 직접적인 관계는 적음.
e. 일치 (alignment with national institutions, policies and administration)	수원국 PRS과정에 참여하고는 있으나 특별히 적극적인 역할을 하지 않는다는 지적이 있음.
2. 타 개발기구와의 파트너십 (Quality of inter-agency partnership)	
a. 정보 공유 (Information sharing)	정보 공유에 적극적이지 않다는 인식이 있음.
b. 기구간 조정 (inter-agency coordination)	긴급상황, 농촌지역모임 등 특정 이슈에 있어서는 FAO가 기구 간 조정의 역할을 적극적으로 하고 있는 것으로 평가됨. 전반적으로 FAO의 조정기구로서의 노력이 기구의 한정된 인적, 재정적 자원에 의해 제한되는 것으로 판단됨.
c. 조화 (harmonisation)	재정적인 부분과 보고 체계에 있어서 조화에 대한 노력이 부족한 것으로 평가됨.
d. 현지 대응 (general local responsiveness)	의사결정에 있어 현지사무소의 권한이 커지고 있으나, 아직까지도 본부 중심의 체계로 운영된다는 지적이 있음.

2) 2011년(Common Approach)

가) 평가방법 및 결과요약

(1) 평가방법

ㅇ 2011년 평가대상기구는 UNRWA, UNHCR, UNEP, FAO, IDB 등 총 5개였으며 대상 국가는 방글라데시, 볼리비아, 브라질, 부룬디, 에콰도르, 요르단, 레바논, 네팔, 팔레스타인 지역, 페루, 시리아, 탄자니아 등 12개국이었음.

ㅇ MOPAN 평가 척도(총 3단계)

척도	우수 또는 이상	보통	부족 또는 이하
	Strong or above	Adequate	inadequate or below
점수	4.50-6.00	3.50-4.49	1.00-3.49

ㅇ 연구팀 분석

- MOPAN 평가 결과를 분석하기 위해 비교우위지수라는 통계 분석 방법을 적용하여 정리함. 하기 결과요약표 중 알파벳으로 표기한 부분의 계산법은 아래와 같음.
  - A : 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수
  - B : 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수
  - C : B 대비 A의 비율

(2) 결과요약

ㅇ 2011년 평가 대상인 전략관리, 운영관리, 파트너십관리 및 지식관리 총 4개 영역 대부분에서 소수의 지표를 제외하고 대체로 긍정적임.

- 특히 운영관리 영역 내 의사결정 분권화(Delegating decision making)는 강점으로, 전략관리 영역 내 결과 중심의 국별 전략(Country focus on results)은 FAO의 약점으로 분석됨.

나) 지표별 평가결과

평가영역	주요성과지표(KPI)	UNRWA	FAO	UNHCR	UNEP	IDB	지표 평균	A	B	C
전략관리	Providing direction for results	4.49	4.90	4.51	4.14	5.15	4.63	1.21	1.11	1.09
	Corporate focus on results	3.87	3.83	4.39	4.49	4.71	4.26	0.95	1.02	0.93
	Focus on thematic priorities	4.48	4.58	4.4	4.68	4.68	4.56	1.14	1.09	1.04
	Country focus on results		3.69	4.39	5.15	4.72	4.49	0.91	1.07	0.85
	Field implementation plans with focus on results	3.92					3.92	0.00	0.94	
운영관리	Aid allocation decisions	3.37	3.37	4.23	2.46	4.17	3.52	0.84	0.84	0.99
	Linking aid management to performance	3.85	3.64	4.32	3.92	4.04	3.95	0.90	0.95	0.95
	Financial accountability	4.42	4.40	4.28	4.56	4.82	4.50	1.09	1.08	1.01
	Using performance information	3.31	3.87	4.18	4.57	4.52	4.09	0.96	0.98	0.98
	Managing human resources	4.04	3.70	4.38	4.41	4.42	4.19	0.92	1.00	0.91
	Performance oriented programming	4.78	3.95	4.29	4.10	4.18	4.26	0.98	1.02	0.96
	Delegating decision making	3.63	4.60	4.39	4.57	4.22	4.28	1.14	1.02	1.11
	Adherence to humanitarian principles	4.13	4.58	4.61			4.44	1.14	1.06	1.07
파트너십관리	Adjusting procedures	4.05	3.74	4.32	3.63	3.82	3.91	0.93	0.94	0.99
	Supporting inter-agency plans and appeals	3.98		4.62			4.30	0.00	1.03	
	Supporting national plans		4.37		4.13	4.72	4.41	1.08	1.05	1.03
	Using country systems		3.89			3.42	3.65	0.96	0.87	1.10
	Contributing to policy dialogue	4.02	4.34	4.52	4.77	4.47	4.42	1.08	1.06	1.02
	Managing the cluster	3.90	3.99	4.34			4.08	0.99	0.98	1.01
	Harmonising procedures	3.95	4.12	4.46	4.29	5.18	4.40	1.02	1.05	0.97
지식관리	Evaluating external results	3.39	4.00	4.29	4.56	4.61	4.17	0.99	1.00	0.99
	Presenting performance information	3.65	3.34	4.26	3.65	4.03	3.78	0.83	0.91	0.91
	Dissemination of lessons learned	3.16	3.84	4.12	4.44	4.04	3.92	0.95	0.94	1.02
	평균	3.92	4.04	4.37	4.25	4.42	4.18			

* A : 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수, B : 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수, C : B 대비 A의 비율

(1) 전략관리(Strategic Management) 영역

ㅇ 전략관리 영역의 경우, 결과중심의 국별 전략(Country focus on results) 지표에서 같은 해에 평가된 여타 기구 평균 점수(Adequate)와 비교해 상당히 낮은 수준의 점수를 획득함. 이 부분은 FAO의 다른 지표들과 비교했을 때에도 낮은 수준이지만, 여타 기구와 비교했을 때에는 더욱 낮은 수준으로 나타남.

- 결과중심 관리 및 기구 활동 목적(Mandate)에 입각한 전략수립(Providing direction for results)지표가 기구 내 가장 높은 점수를 얻은 지표이지만, 같은 해에 평가된 여타 기구 평균 점수가 높은 편이기 때문에 전반적으로 높게 평가된 지표라 판단되며, FAO가 다른 여타 기구와 비교해 크게 다르지 않은 유사한 수준의 점수를 획득한 것으로 해석됨.

(2) 운영관리(Operational Management) 영역

ㅇ 운영관리 영역의 경우, 의사결정 분권화 지표에서 높은 수준의 점수를 받음. 이는 기구 내 다른 지표들의 평균과 비교했을 때에도 높으며, 여타 기구의 평균 점수와 비교해 보았을 때에도 높은 것으로, FAO가 의사결정 분권화 부분에서 좋은 평가를 받고 있으며, 같은 해에 평가된 다른 기구들 보다 좋은 결과를 얻은 것으로 해석됨.

- 재원배분(Aid allocation decision) 지표의 경우에는 기구 내 다른 지표들의 평균과 비교했을 때 낮은 점수이지만, 여타 기구의 평균 점수와 비교했을 때에는 비슷하므로 같은 해에 평가된 기구들이 이 지표에 있어서 전반적으로 낮은 수준이었음으로 해석할 수 있음.

(3) 파트너십관리(Relationship Management) 영역

ㅇ 파트너십 관리 영역을 구성하는 총 6개 지표 중 4개의 지표가 기구 내 평균보다 낮고, 2개가 평균 보다 높게 기록되었지만, 여타 기구의 평균 점수와 비교하였을 때 큰 차이를 보이지 않음에 따라, 동 영역 내 FAO의 성과는 평균적인 것으로 판단할 수 있음.

(4) 지식관리(Knowledge Management) 영역

ㅇ 지식관리 영역에서는 성과 달성 보고(Presenting performance information) 지표가 기구 내 다른 지표들 중 가장 낮은 점수를 받았지만, 여타 기구의 평균 점수와 비교했을 때에는 비슷하므로 같은 해에 평가된 기구들이 전반적으로 낮게 평가된 것으로 해석할 수 있음.

3) 2014년(Common Approach)

가) 평가방법 및 결과요약

(1) 평가방법

ㅇ 2014년 평가대상기구는 FAO, UNFPA, UN Women, UNHCR 등 총 4개였으며 대상 국가는 방글라데시, 캄보디아, 콩고 민주 공화국, 에콰도르, 케냐, 탄자니아 등으로 총 6개국이었음.

- 개발효과성 영역은 이해관계자의 활동 및 목표와의 관계성(Relevance of objectives and programme of work to stakeholders), 기구차원 결과 도출(progress towards organisation-wide results), 국가차원 목표의 결과 도출(progress towards stated country-level results) 및 국가목표 및 MDGs 달성에의 기여도(contribution to national goals and priorities, including MDGs) 등을 중심으로 살펴봄.

ㅇ MOPAN 평가 척도(총 3단계)

척도	우수 또는 이상	보통	부족 또는 이하
	Strong or above	Adequate	inadequate or below
점수	4.50-6.00	3.50-4.49	1.00-3.49

- 개발효과성 평가영역(총 4단계)

척도	우수	보통	부족	미흡
	Strong	Adequate	inadequate	weak
점수	4	3	2	1

ㅇ 연구팀 분석

- 2011년 분석 방법과 동일

(2) 결과요약

ㅇ 2011년 대비, 2014년의 평가결과는 전략관리, 운영관리, 파트너십관리 및 지식관리 4개 영역 대부분에서 소수의 지표를 제외하고 대체로 긍정적임.

- 특히 운영관리 영역 내 인력관리(Managing human resources)는 FAO의 약점으로 분석됨.
- 또한 2011년 평가에서 미흡하다고 평가된 전략관리 영역 내 결과중심의 국별 전략이 2014년 평가에서 개선되었음을 알 수 있음.

ㅇ 그러나 개발효과성 평가 결과, 대체로 미흡한 것으로 분석됨에 따라 기구차원의 개선 노력이 필요함.

나) 지표별 평가결과

평가 영역	주요성과지표(KPI)	UN WOMEN	FAO	UNFPA	UNHCR	지표 평균	A	B	C
전략 관리	Providing direction for results	5.18	4.48	4.16	4.65	4.62	1.08	1.09	1.00
	Corporate strategy based on clear mandate	4.87	5.26	5.685	4.83	5.16	1.27	1.21	1.05
	Corporate focus on results	4.00	5.00	5	N/A	4.67	1.21	1.10	1.10
	Focus on cross-cutting priorities	5.32	4.68	4.585	4.47	4.76	1.13	1.12	1.01
	Country focus on results	4.37	4.34	4.56	4.38	4.41	1.05	1.04	1.01
운영 관리	Transparent and predictable funding	3.17	3.98	4.695	4.18	4.01	0.96	0.94	1.02
	Results-based budgeting	4.07	3.73	3.63	3.94	3.84	0.90	0.90	1.00
	Financial accountability	4.76	4.66	4.48	4.57	4.62	1.13	1.09	1.04
	Using performance information	4.70	4.47	4.325	4.26	4.44	1.08	1.04	1.03
	Managing human resources	4.54	3.48	3.425	4.38	3.96	0.84	0.93	0.90
	Performance oriented programming	5.00	4.00	4	N/A	4.33	0.97	1.02	0.95
	Delegating authority	4.30	3.89	4.135	4.57	4.22	0.94	0.99	0.95
	Work in emergencies		4.77	4.44	4.81	4.67	1.15	1.10	1.05
파트너십 관리	Supporting national plans	4.82	5.32	5.43		5.19	1.28	1.22	1.05
	Adjusting procedures	4.22	4.09	4.42	4.36	4.27	0.99	1.01	0.98
	Using country systems	4.53	4.31	4.8		4.55	1.04	1.07	0.97
	Contributing to policy dialogue	4.87	4.51	4.91	4.62	4.73	1.09	1.11	0.98
	Harmonising procedures	4.67	4.67	4.905	4.46	4.68	1.13	1.10	1.03
	Co-ordination on gender equality	4.54				4.54	0.00	1.07	0.00
	Cluster Management		4.25		4.43	4.34	1.03	1.02	1.00
지식 관리	Evaluating external results	4.88	4.69	4.345	4.11	4.51	1.13	1.06	1.07
	Presenting performance information	4.04	3.99	4.025	4.4	4.11	0.96	0.97	0.99
	Disseminating lessons learned	4.07	4.11	4.455	4.05	4.17	0.99	0.98	1.01
개발 효과성	Relevance of objectives and programme of work to stakeholders	4.00	4.00	4.00	4	4.00	0.97	0.94	1.03
	Progress towards organisation-wide results	3.00	2.00	3.00	2	2.50	0.48	0.59	0.82
	Progress towards stated country-level results	3.00	2.00	2.00	3	2.50	0.48	0.59	0.82
	Contribution to national goals and priorities, including the MDGs	3.00	3.00	3.00		3.00	0.72	0.71	1.03
	평균	4.32	4.14	4.26	4.21	4.25	1.00	1.00	1.00

* A : 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수, B : 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수, C : B 대비 A의 비율

(1) 전략관리(Strategic Management) 영역

ㅇ 전략관리 영역의 경우, FAO 내에서는 다른 지표들의 평균 점수에 비해 명확한 기구 활동 목적에 입각한 활동 전략(Corporate strategy based on clear mandate) 지표와 결과 중심의 본부 전략(Corporate focus on results) 지표의 점수가 높은 편이지만, 같은 해에 평가된 여타 기구의 평균 점수 또한 이들 지표에서 높게 나타난 것으로 볼 때, FAO가 다른 기구들과 유사한 수준의 평가를 얻은 것으로 해석됨.

(2) 운영관리(Operational Management) 영역

ㅇ 운영관리 영역 내 인력 관리(Managing human resources) 지표의 경우, 같은 해에 평가된 여타 기구들의 평균 점수 또한 다른 지표들에 비해 매우 낮은 편이었음. 그러나 FAO는 이보다 더욱 낮은 수치로 이 부분에 지속적인 개선노력이 요구되는 부분임.

ㅇ 반면, 결과 중심의 예산관리(Results-based budgeting), 의사결정 분권화(Delegating authority) 지표의 점수가 기구 내 평균과 비교했을 때 낮은 수치이나, 같은 해에 평가된 여타 기구의 평균 점수 또한 이들 지표에서 낮게 나타난 것으로 볼 때, FAO가 다른 기구들과 유사한 수준의 평가를 얻은 것으로 해석됨.

(3) 파트너십관리(Relationship Management) 영역

ㅇ 파트너십 관리 영역의 경우, 수원국 개발계획 지원(Supporting national plans) 지표가 FAO 내에서 가장 높은 점수를 얻었으나, 같은 해에 평가된 여타 기구의 점수 또한 높은 수치로 이 부분에서 FAO가 다른 기구들과 유사한 수준의 평가를 얻은 것으로 해석됨.

(4) 지식관리(Knowledge Management) 영역

ㅇ 지식관리 영역 내 3가지 지표는 기구 내 다른 지표들과 비교했을 때 모두 평균적인 수치의 점수를 받았으며, 같은 해에 평가된 여타 기구와 비교했을 때에도 유사한 수준으로 평가된 것으로 해석됨.

(5) 개발효과성(Development Effectiveness) 영역

ㅇ 동 영역 내 4가지 지표 중 기구차원 결과 도출(progress towards organisation-wide results) 및 국가차원 목표의 결과 도출(progress towards stated country-level results)지표 등 2가지 지표에서 FAO는 매우 낮은 비율을 보임에 따라 기구적인 차원에서 개발효과성 제고를 위해 많은 노력을 기울일 필요가 있음으로 판단됨.

4) 소결 및 시사점

ㅇ 의사결정 분권화 지표가 2011년 평가에서 높은 점수를 받았으나, 2014년 평가에서는 기구 내 평균과 비교했을 때 매우 낮은 점수를 받았으며, 같은 해 여타 기구와 비교했을 때에는 평균적인 수치로 나타남에 따라 FAO가 의사결정 분권화 부분에 있어서 퇴보한 경향이 있었던 것으로 판단됨.

ㅇ 2011년 평가에서 기구 내 점수만으로는 재원배분 지표와 성과 달성 보고 지표가 가장 낮은 점수를 받았으나, 여타 기구의 평균 점수와 비교했을 때 개선 노력이 가장 필요한 것은 결과중심의 국별 전략 지표였던 것으로 해석됨. 반면, 2014년 평가에서는 결과중심의 국별 전략 지표가 평균적인 점수를 얻어 이 부분이 개선된 것으로 해석됨.

라. GEF 지구환경기금

PART I. 기구정보요약

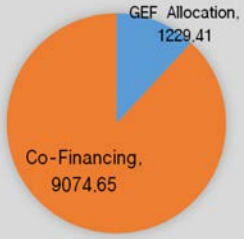
• **분류** 글로벌펀드
  - 재원조달: 88% Cofinancing, 12% 내부 조달
• **설립연혁** 1991
• **조직**
  - 사무국 본부 :미국 워싱턴 D.C.
  - 본부 내 사무국과 평가부가 위치하고 있으며 실질적 사업의 수행은 집행기관들에 의해 수행
  - 국별사무소 : 국별 사무소는 존재하지 않으며, 관련 집행기관을 통해 사업 수행
  - 최고경영자(CEO)* : Naoko Ishii [일본]
    * 이사회에서 선출
• **총회(Assembly)**
  - 183개 회원국과 참여자로 구성되며 GEF 운영전반에 대한 전반적인 정책 및 평가 및 협정문 개정 검토
• **이사회(Council)**
  - 32개 이사국 그룹으로 구성되며, GEF의 사업을 채택 및 평가하고 이를 승인하는 역할 수행
• **사무국(Secretariat)**
  - 사무국은 GEF의 전반적 활동 집행의 조정을 담당하며, 효과적인 운영을 위해 총회와 이사회에 보고하는 역할을 수행
• **집행기관(GEF Agency)**
  - GEF의 사업 및 프로그램 개발과 집행의 운영을 담당하며, 대표적인 집행기관으로는 WB, UNEP, ADB, AFDB, UNDP 등이 있음.

• **주요 활동 목적(Mandate)**
  - 환경 파괴의 원인의 해결 지구적 환경 파괴의 근본 원인에 집중하여 해결안을 모색하고 복잡한 환경 문제들의 해결을 위해 이해관계자들과의 파트너십 추구
  - 혁신적이고 확장 가능한 활동에 대한 지원: 혁신적 기업 활동 방식과 다양한 국가, 지역, 분야에 걸쳐 확장 가능한 활동을 지원
  - 높은 비용 효율과 최대 효과의 제공: 주요 환경 문제들에 대한 비용 효율적 해결안 제시를 통해 사업 효과를 최대화

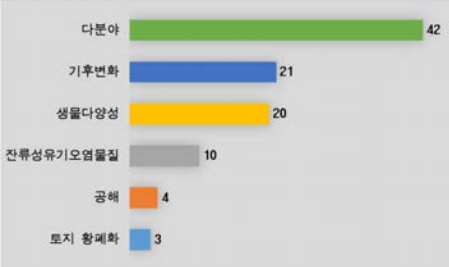
• **비교우위 및 기구특징**
  개도국의 환경 분야 투자 및 관련 기술개발을 지원하기 위한 재정 지원 및 지식 공유에 강점을 가짐
  - 독립평가부서와 과학기술자문패널 (STAP) 보유
  - 다양한 신탁 기금을 통해 지구 환경 보호 활동을 지원

• **2010-2014년 중점분야**
  1. 생물다양성
  2. 기후 변화 완화
  3. 기후 변화 적응
  4. 토지파괴
  5. 공해
  6. 화학물질 관리
  7. 지속가능한 산림 관리/삼림 벌채와 파괴로 인한 이산화탄소 배출 감소
  8. 범분야적 역량 강화

• **수입·지출 현황**
  -수입(2012년도 기준): 총 10,304.06 (단위, USD백만불)



- 사업 예산 분배 순위(2012년도 기준, %)



• **지역별 프로그램 예산 분배 순위**

지역별 프로그램(2012)
1. 아시아
2. 중남미
3. 아프리카
4. 글로벌 단위
5. 유럽 및 중앙아시아

• **MOPAN과의 연관성**
  - MOPAN의 평가 실적이 없는 기구

1) 설립 및 주요기능[153]

가) 설립 및 분류

(1) 분류: 글로벌펀드(Trust-funded programs)

- 재원조달 : 재원의 88%는 Cofinancing, 12%는 내부 조달

(2) 설립연혁 1991년 10월

- GEF는 1991년 10월, 지구환경보호와 환경적 지속가능발전을 촉진하기 위한 세계은행의 10억 달러 규모 파일럿 프로그램으로 시작됨.
- 1994년 리오 정상회담(Rio Earth Summit)에서 GEF는 조직을 재구성하고, 세계은행 내 체계구조에서 영구적 독립 기관으로 변화. 현재 유엔개발계획(UNDP), 유엔환경계획(UNEP), 세계은행 등이 공동으로 관장하고 있으며, 개발도상국의 환경 분야 투자 및 관련 기술개발을 지원

나) 조직

(1) 최고경영자

- 최고경영자(CEO): 32개 이사국 그룹으로 구성된 이사회에서 선출되고 4년 임기로 연임 가능. 현 CEO는 Naoko Ishii(일본)

(2) 사무국

- 본부: 미국 워싱턴 DC
- 본부 내 사무국과 평가부가 위치하고 있으며 실질적 사업의 수행은 집행기관들에 의해 수행

(3) 국가사무소

- 국가사무소는 존재하지 않으며, 관련 집행기관을 통해 사업 수행

(4) 총회(Assembly)

- 183개 회원국과 참여자로 구성되며, 3년마다 개최됨. GEF 운영전반에 대한 전반적인 정책적 검토 및 평가 및 기관 관련 협정문 개정 검토

(5) 이사회(Council)

- 32개 이사국 그룹으로 구성(선진국 14개국, 개도국 16개국, 구소련연방국가 2

153) GEF(2015). The A to Z of the GEF에서 발췌.
https://www.thegef.org/gef/sites/thegef.org/files/publication/GEF-A%20to%20Z_2015_CRA_bl2.pdf

개국). 1년에 2회 개최되며 GEF의 사업을 채택 및 평가하고 이를 승인하는 역할 수행

(6) 사무국(Secretariat)

- 사무국은 GEF의 전반적 활동 집행의 조정을 담당하며, 효과적인 운영을 위해 총회와 이사회에 보고하는 역할을 수행함. CEO가 사무국의 대표를 겸임.

(7) 집행기관(GEF Agency)

- 집행기관은 GEF의 사업 및 프로그램 개발과 집행의 운영을 담당하며, 정부 기구, 시민사회, 민간 분야 등과 긴밀하게 연결되어 있음. 대표적인 집행기관으로는 WB, UNEP, ADB, AFDB, UNDP 등이 있음.

다) 주요 활동목적(Mandate)

ㅇ 환경 파괴의 원인의 해결 - 지구적 환경 파괴의 기저 원인에 집중하여 해결안을 모색하고 복잡한 환경 문제들의 해결을 위해 이해관계자들과의 파트너십을 통한 지원을 제공

ㅇ 혁신적이고 확장 가능한 활동에 대한 지원 - 혁신적 기업 활동 방식과 다양한 국가, 지역, 분야에 걸쳐 확장 가능한 정책, 시장 및 행동적 변화와 관련된 활동을 지원

ㅇ 높은 비용 효율과 최대 효과의 제공 - 주요 환경 문제들에 대한 비용 효율적 해결안 제시를 통해 지구 환경에 대한 긍정적 효과를 최대화하는 데 중점

라) 기구특징

(1) 개도국의 환경 분야 투자 및 관련 기술개발을 지원하기 위한 재정 지원 및 지식 공유에 강점 가짐

(2) 다양한 신탁 기금을 통해 지구 환경 보호 활동을 지원함. 대표적으로, GEF 신탁기금, 특별 환경 변화 기금, 최빈국 기금 등이 있음.

(3) 독립평가부서와 과학기술자문패널(STAP) 보유

(4) 사업 운영에 있어 특정 분야의 발전이 다른 분야에 환경적, 사회적으로 부정적인 영향을 미치지 않도록 최소 규정 적용

2) 중점분야 및 기대성과[154)]

가) 2010-2014년 중점분야

(1) 생물다양성(Biodiversity)

(2) 기후 변화 완화(Climate Change Mitigation)

(3) 기후 변화 적응(Climate Change Adaptation)

(4) 토지파괴(Land Degradation)

(5) 공해(International Waters)

(6) 화학물질 관리(Chemicals)

(7) 지속가능한 산림 관리/삼림 벌채와 파괴로 인한 이산화탄소 배출 감소 (Sustainable Forest Management/REDD+)

(8) 범분야적 역량 강화(Cross-Cutting Capacity Development)

나) GEF 2020 전략 - 활동 우선순위(Priorities of Action)[155)]

(1) 환경 파괴의 원인을 해결 - 지속적으로 근본 원인의 영향을 감소시키고, 개입의 영향을 최대화(Addressing the drivers of environmental degradation, to progressively reduce the impact of the original driver and thus increase the overall impact of interventions.)

(2) 많은 지구 환경 문제들이 상호 연결되어 있고 공통적인 원인을 가지고 있음에 따라 통합적 해결안 제시. 주요 원인들의 해결을 목표로 하여 투자 효과를 최대화와 투자의 단순 합산 이상의 효과를 추구(Delivering integrated solutions, since many global environmental challenges are interlinked and share common drivers. By targeting key drivers, the GEF can magnify the total effect of its investments, making them add up to more than the sum of their parts)

(3) 지구 환경 개선을 위한 다른 효과들과의 통합과 시너지의 추구를 위해 회복력

154)GEF 2020 STRATEGY에서 발췌.

https://www.thegef.org/gef/sites/thegef.org/files/publication/GEF-2020Strategies-March2015_CRA_WEB.pdf

155)The A to Z of the GEF에서 발췌.

https://www.thegef.org/gef/sites/thegef.org/files/publication/GEF-A%20to%20Z_2015_CRA_bl2.pdf

과 적응력을 높임(Enhancing resilience and adaptation, to seek integration and synergies with other efforts to improve the global environment)

(4) 다른 관계자 및 사업 수단에 있어서 상보성과 시너지효과를 확보. 특히 기후재원 분야에 집중(Ensuring complementarity and synergies with other players and instruments, especially in climate finance)

(5) 높은 효과를 얻기 위해 가장 적합한 모델을 선정하는데 중점(Focus on choosing the right influencing model to achieve higher impact)

다) 최근 주요 전략계획 변화

- ㅇ 최근 SDGs 목표 설정에 기관의 활동목적(Mandate)에 맞는 녹색환경기금, 기후투자기금 등에서의 상보성과 협력을 강화
- ㅇ GEF 2020 전략을 수립함으로서 지구환경 문제를 다루는 여러 가지 다자환경협약의 재정 수단으로서의 역할을 강화

3) GEF 재원조달 및 관리[156]

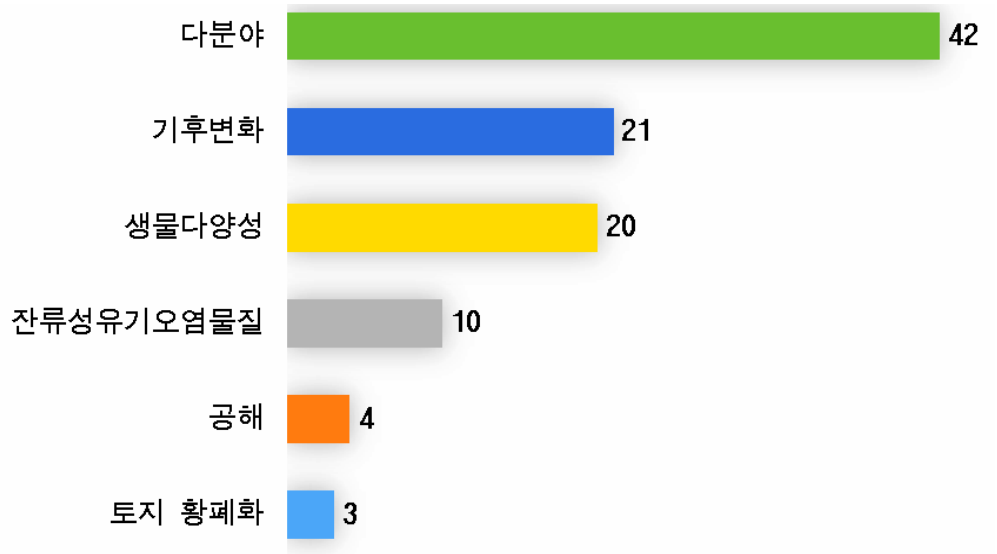
가) 수입 구조(2012년도 기준)

구 분	단위: USD 백만불
GEF Allocation	1,229.41
Co-Financing Amount	9,074.65
계	10,304.06

자료: GEF Annual Report 2012

156) GEF(2012). GEF Annual Report 2012에서 발췌.
https://www.thegef.org/gef/sites/thegef.org/files/publication/GEF-AR2012.pdf

나) 중점 분야별 예산 분배 비율(2012년 기준)



자료: GEF Annual Report 2012

다) 2016-2019 신탁기금 예산(안)[157]

구 분	단위: USD 백만불
Secretariat Core Budget	80.098
Secretariat Special Initiative	1.825
Secretariat Total	81.923
STAP Total	10.611
Trustee Core Budget	13.115
Trustee Special Initiative	0.351
Trustee Total	13.466
Total Corporate Budget	106.000

자료: GEF Business Plan and Corporate Budget for FY16

157) GEF(2015). GEF BUSINESS PLAN AND CORPORATE BUDGET FOR FY16에서 발췌. https://www.thegef.org/gef/sites/thegef.org/files/publication/EN_GEF.C.48.05_GEF_Business_Plan_and_FY16_Corporate_Budget.pdf

라) 지역별/국별 프로그램 예산 분배 순위(2012년도 기준)[158]

지역	단위: USD 백만불
아시아	5,043.24
중남미	2,110.89
아프리카	1,438.78
글로벌 단위	521.79
유럽 및 중앙아시아	1,169.46
지역 단위	19.9
계	10,304.06

자료: GEF Annual Report 2012

4) MOPAN과의 연관성

가) MOPAN의 평가 실적이 없는 기구임.

158) GEF(2012). Annual Report 2012에서 발췌.
https://www.thegef.org/gef/sites/thegef.org/files/publication/GEF-AR2012.pdf

마. GPE 교육을 위한 글로벌 파트너십

PART I. 기구정보요약

• **분류** 기타(공공-민간 파트너십)

• **설립연혁** 2002

• **조직**
- 사무국 본부 : 미국 워싱턴 D.C.
- 의장(Board Chair): Julia Gillard[호주]
- 최고경영자(Chief Executive Officer): Alice Albright [미국]

• **이사회(Board of Directors)**
최고의사결정기구로 19명의 회원으로 구성
- 연 2회 개최
- 전략 및 정책 수립을 담당

※ 한국은 2014년 9월 24일 이사회에 가입

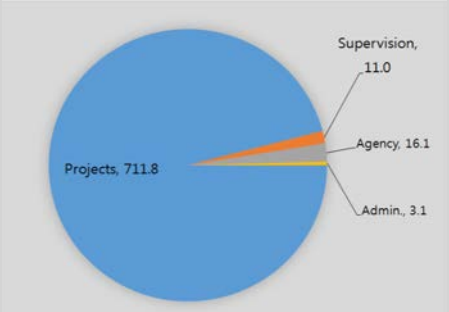
• **이사회 위원회(Board Committees)**
2013년 GPE의 효율성·투명성 제고, 전략, 재정· 프로그램 성과 및 결과 모니터링을 강화하고 국제 교육 이슈에 대한 관심을 증대시키고자 구성
- 4개 위원회: 조정 위원회(Coordinating Committee), 국가무상원조·성과 위원회(Country Grants and Performance Committee), 거버넌스·윤리·리스크·재정 위원회(Governance, Ethics, Risk and Finance Committee), 전략·정책 위원회(Strategy and Policy Committee)로 구성

• **주요 활동 목적(Mission)**
- 빈곤·소외 계층을 우선시하며 모든 아동들에게 양질의 교육 제공하기 위한 국제적 노력을 도모하고 조정

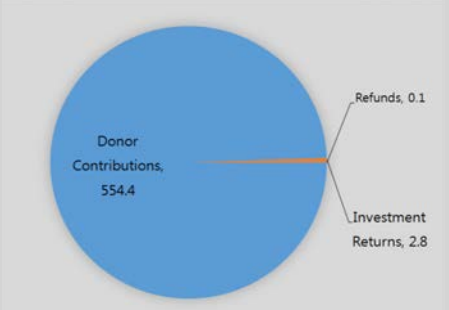
• **비교우위 및 기구특징**
공여국, 국제기구, 민간재단, 교사, 시민사회/NGO 등 다양한 행위자들이 모여 개발도상국 아동들의 교육 권리 실현을 촉진시키기 위해 결성한 파트너십
- 수원국의 기초교육 접근성, 형평성, 수준, 시스템 강화를 위한 역량 배양에 집중
- 저·중소득 국가의 기초 교육 분야에서 4번째로 큰 공여 기구
- GPE는 세계은행을 신탁관리인으로 선정, 세계은행이 기여금 수령, 기금 및 자산 운영을 담당

• **주요 활동(2014-2017년 전략계획)**
1. 모든 아동들의 교육에 대한 접근성 보장
2. 모든 아동들의 학습을 보장
3. 소외된 아동들과 취약국가, 분쟁으로부터 영향을 받은 국가 출신의 아동들에게 집중
4. 양질의 교육 제공의 조달, 지원, 평가가 가능한 국가 시스템 마련

• **수입·지출 현황**
-수입(2014년도 기준): 총 557.4(단위, USD 백만불)



- 지출(2014년도 기준): 총 742.2(단위, USD 백만불)



• **국가별 지원 순위**

Grants(2014)
1. 모잠비크
2. 에티오피아
3. 콩고민주공화국
4. 우즈베키스탄
5. 탄자니아

• **MOPAN과의 연관성**
- MOPAN 평가 실적이 없는 기구임.

1) 설립 및 주요기능

가) 설립 및 분류[159]

(1) 분류: 기타(공공-민간 파트너십)

(2) 설립연혁: 2002년

- 20여개의 공여기관들이 Education for All(EFA) 목표 실현을 가속화하고자 EFA-Fast Track Initiative을 결성
- 2011년 기구의 명칭을 Global Partnership for Education으로 변경하였으며, 현재 22개의 공여기관과 61개 개발도상국 및 민간분야 행위자들의 참여로 운영되고 있는 기구

나) 조직

(1) 의장[160]

- 의장(Board Chair): 이사회의 업무를 총괄하며 이사회와 사무국 간의 중재자(liason) 역할을 수행, 임기는 2년으로 현 의장은 2014년에 부임한 Julia Gillard(전 호주 총리)

(2) 사무국[161]

- 본부: 미국 워싱턴 D.C.
- 사무국 직원: 74명
- 본부(Front Office), 국가지원(Country Support), 전략·정책·성과(Strategy, Policy and Performance), 파트너십·대외관계(Partnerships and External Relations), 운영(Operations) 총 4개의 부서로 구성되어 있으며, 행정, 운영, 파트너 기관들과의 협력 업무를 총괄
- 현재 사무국의 최고경영자(Chief Executive Officer)는 2013년에 부임한 Alice Albright(전 美 수출입은행 최고운영책임자)

---

159) GPE(2015). GPE 웹사이트 About Us 부문에서 발췌.
http://www.globalpartnership.org/about-us

160) GPE(2015). GPE 웹사이트 Board of Directors 부문에서 발췌.
http://www.globalpartnership.org/board-of-directors

161) GPE(2015). GPE 웹사이트 Secretariat 부문에서 발췌.
http://www.globalpartnership.org/secretariat-members

(3) 국가사무소

- GPE는 국가사무소를 운영하고 있지 않음.

(4) 이사회(Board of Directors)[162]

- 매년 2회 개최되며 개발도상국 및 공여국 정부, 시민사회, 민간 재단, 다자기구(UNESCO, UNICEF, 다자은행) 분야에서 각 지역(constituency)을 대표하는 19명의 회원으로 구성되며, 각 대표들은 2년의 임기 동안 활동

  ※ 한국은 2014년 9월 24일 이사회에 가입[163]

- 최고의사결정기구(supreme governing body)로써 전략 및 정책 수립을 담당

(5) 이사회 위원회(Board Committees)[164]

- 2013년 11월 GPE의 효율성·투명성 제고, 전략, 재정·프로그램 성과 및 결과 모니터링을 강화하고 국제 교육 이슈에 대한 관심을 증대시키고자 이사회 산하 4개 위원회를 구성
- 4개 위원회: 조정 위원회(Coordinating Committee), 국가무상원조·성과 위원회(Country Grants and Performance Committee), 거버넌스·윤리·리스크·재정 위원회(Governance, Ethics, Risk and Finance Committee), 전략·정책 위원회(Strategy and Policy Committee)로 구성

다) 주요 활동목적(Mission)[165]

ㅇ 빈곤·소외 계층을 우선시하며 모든 아동들에게 양질의 교육 제공하기 위한 국제적 노력을 도모하고 조정

라) 기구특징

(1) 공여국, 국제기구, 민간재단, 교사, 시민사회/NGO 등 다양한 행위자들이 모여 개발도상국 아동들의 교육 권리 실현을 촉진시키기 위해 결성한 파트너십

---

162) GPE(2015). GPE 웹사이트 Board of Directors 부문에서 발췌.

http://www.globalpartnership.org/board-of-directors

163) GPE(2014). GPE 2014. 9.24일자 보도자료 참조.

http://www.globalpartnership.org/news/republic-korea-joins-global-partnership-education

164) GPE(2015). GPE 웹사이트 Board Committees 부문에서 발췌.

http://www.globalpartnership.org/board-committees

165) GPE(2013). Strategic Plan 2012-2015, p. 1.

http://www.globalpartnership.org/content/strategic-plan-2012-2015

(2) 수원국의 기초교육 접근성, 형평성, 수준, 시스템 강화를 위한 역량 배양에 집중

(3) 저·중소득 국가의 기초 교육 분야에서 4번째로 큰 공여 기구[166]

(4) GPE는 세계은행을 신탁관리인으로 선정, 세계은행은 기여금 수령, 기금 및 자산 운영을 담당[167]

2) 중점분야 및 기대목표

가) 중점분야(Focus Areas)[168]

(1) 원조 효과성(Aid effectiveness)

(2) 장애 아동(Children with disabilities)

(3) 분쟁·취약 국가(Conflict-affected and fragile states)

(4) 유아 및 교육(Early childhood care and education)

(5) 독서 교육(Early grade reading)

(6) 여성아동 교육(Girl's education)

(7) 학습성과(Learning outcomes)

(8) 수리교육(Numeracy)

(9) 비취학아동(Out-of-school children)

(10) 교사(Teachers)

나) 2012-2015 기대목표(Strategic Goals)[169]

(1) 모든 아동들의 교육에 대한 접근성 보장(Access for all)

(2) 모든 아동들의 학습을 보장(Learning for all)

(3) 소외된 아동들과 취약국가, 분쟁으로부터 영향을 받은 국가 출신의 아동들에게 집중(Reaching every child)

---

166) UNESCO(2014). Education for All Global Monitoring Report 2013-2014, p. 12.
http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002256/225660e.pdf

167) GPE(2013). GPE Fund Governance, pp. 7-8.
http://www.globalpartnership.org/governance-documents

168) GPE(2015). GPE 웹사이트 Focus Areas 부문에서 발췌.
http://www.globalpartnership.org/focus-areas

169) GPE(2013). Strategic Plan 2012-2015, pp. 11-15.
http://www.globalpartnership.org/content/strategic-plan-2012-2015

(4) 양질의 교육 제공의 조달, 지원, 평가가 가능한 국가 시스템 마련(Building for the future)

다) 중점분야 및 전략계획 변천과정(2004년~2020년)

EFA-Fast Track Initiative (2004-2011)[170]	Strategic Plan (2012-2015)[171]	Proposed Strategic Plan (2016-2020)[172]
More efficient aid for primary education, through actions of development partners to maximize coordination, complementarities and harmonization in aid delivery and reduce transactions costs for FTI recipient countries	Fragile and conflict affected states able to develop and implement their education plans	More and better financing
Sustained increases in aid for primary education, where countries demonstrate the ability to utilize it effectively	All girls in GPE-endorsed countries successfully complete primary school and go to secondary school in a safe, supportive learning environment	Stronger sector planning and policy implementation
Sound sector policies in education, through systematic review and indicative benchmarking of recipient countries' education policies and performance	Dramatic increase in the number of children learning and demonstrating mastery of basic literacy and numeracy skills by Grade 3	Effective and inclusive policy dialogue
Adequate and sustainable domestic financing for education, within the framework of a country's national poverty reduction strategy, medium term expenditure framework, or other country statements as appropriate	Improve teacher effectiveness by training, recruiting and retaining teachers and supporting them to provide a good quality education	Building a stronger partnership
Increased accountability for sector results, through annual reporting on policy progress and key sector outcomes against a set of appropriate indicators in participating countries, and transparent sharing of results	Expand the volume, effectiveness, efficiency and equitable allocation of external and domestic funding and support to education in GPE-endorsed countries	

170) WB(2004). EFA-Fast Track Initiative Framework, p. 3.
https://commdev.org/userfiles/file_FrameworkNOV04_0.pdf
171) GPE(2013). Strategic Plan 2012-2015, pp. 21-29.
http://www.globalpartnership.org/content/strategic-plan-2012-2015
172) GPE(2015). Proposed Strategic Plan 2016-2020 at a glance, p. 3.

자료: EFA-Fast Track Initiative Framework, 2012-2015 Strategic Plan, Proposed Strategic Plan 2016-2020

라) 최근 주요 전략계획 변화

- ㅇ 2011년 EFA-Fast Track Initiative(FTI)에서 GPE로 진화하면서 전략계획 또한 변화 과정을 거침. FTI는 EFA 목표 가속화를 위한 정책적 틀을 마련하였다면 GPE 전략계획은 구체적 목표를 제시함.
- ㅇ FTI는 공여국과 수원국의 의무에 초점이 맞춰진 반면 GPE는 정부를 포함한 아동 및 교사의 역할을 강조함.
- ㅇ 2016-2020년 전략계획은 구체적 전략적 목표가 발표되지 않음.

3) GPE 재원조달 및 관리

가) 수입 구조(2014년 기준)[173]

구 분	단위: USD 백만불
Donor contributions	554.4
Investment returns	2.8
Refunds	0.1
계	557.4

자료: GPE Consolidated Financial Report for the Year Ending December 2014

나) 지출 예산(2014년 기준)[174]

구 분	비율(%)
1. Projects	96
2. Supervision	1.5
3. Agency	2.2
4. Administration	0.4

자료: GPE Consolidated Financial Report for the Year Ending December 2014

---

http://www.globalpartnership.org/strategic-plan-2016-2020

173) GPE(2015). GPE Consolidated Financial Report for the Year Ending December 2014, p. 3.

http://www.globalpartnership.org/content/consolidated-annual-financial-report-2014

174) Ibid.

다) 국가별 지원(Grant)현황(2014년 기준)[175]

국가	총 예산(단위: USD 백만불)
모잠비크	43.3
에티오피아	40
콩고민주공화국	38.6
우즈베키스탄	32.5
탄자니아	28.4

자료: GPE Consolidated Financial Report for the Year Ending December 2014

※ 수원국은 Catalytic Fund와 GPE Fund(Trust Fund)의 두 가지 기금의 지원을 받을 수 있음. Catalytic Fund는 2003년 도입된 기금으로써 공여국의 영향력이 상대적으로 미비한 지역 차원에서의(local level) 추가적 재원을 동원하고자 마련되었음. 수원국의 EFA 달성에 촉매작용을 하고자 지원되는 만큼 그 지원 기간은 2-3년으로 짧으며, 기금 사용이 유연한 편임. 반면에 GPE Fund는 2011년 진행된 기구의 이미지 쇄신(rebranding)절차의 일환으로 시작된 기금으로 세계은행이 신탁관리자이며 개발도상국의 교육 계획 개발 및 실행, 지식공유, 모범사례 공유를 지원[176]

4) MOPAN과의 연관성

가) MOPAN 평가 실적이 없는 기구임.

175) Ibid, pp. 6-11.

위 표는 2014년도 집행 금액(Disbursed)를 기준으로 작성한 표이며 그 중 상위 5개 국가만을 명시, 누적집행금액(Cumulative Disbursed) 고려 시, 순위에 변동이 있을 수 있음.

176) GPE(2015). GPE 웹사이트 Financial Reports에서 발췌.

http://www.globalpartnership.org/financial-reports

바. IFAD 국제농업개발기금

PART I. 기구정보요약

• **분류 Specialized Agencies & Related Organizations**
  -재원조달: 회원국 기여금(replenishment contribution), 비회원국의 보완적 기여금(complementary contribution)과 이자금 형태의 보조 기여금(supplementary contribution)

• **설립연혁 1977**

• **조직**
  - 사무국 본부 : 이탈리아 로마
  - 86개의 국가 사무소, 5개의 지역(아시아태평양, 동남아프리카, 남미와 캐리비언, 동북아프리카 중서부아프리카)으로 구분
  - 연락사무소(Liaison office) : 2개의 연락사무소(미국)
  - 총재(President) : Kanayo Felix Nwanze [나이지리아]
  - 부총재(Vice President) : Michel Mordasini [스위스]

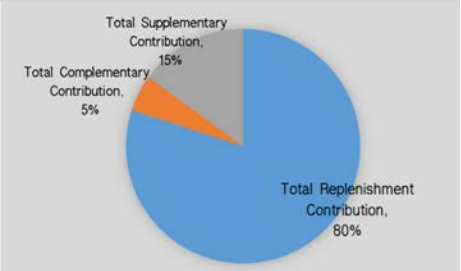
• **집행이사회(Executive Board)**
  - 18개 정이사국 및 18개 교체이사국으로 구성(이사국 임기: 3년)
  - 프로그램 종류, 프로젝트 승인, 이사회(Governing council)의 결정을 보류, 연차 행정예산을 작성하는 권한을 갖고 있음

• **주요 활동 목적(Mandate)**
  - 농촌의 식량안전을 보장하고 영양 개선
  - 소득을 높이고 회복력을 강화하여 극빈상태에서 극복할 수 있도록 농민들의 역량강화.

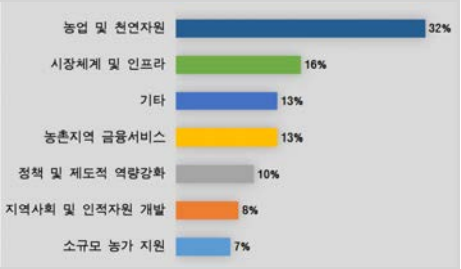
• **비교우위 및 기구특징**
  - 차용국의 정부, 지역사회와 긴밀하게 협력하여 소규모 자작농민과 가난한 농업 생산자들을 지원하는 country -led 사업을 개발 및 감독하고 평가함.

• **주요 활동**
  1. 환경 변화와 저하, 시장 변화에 더 민감한 가난한 농민들에게 천연자원과 경제적 자산 기반을 세움
  2. 변화하는 환경 속에서 빈곤퇴치, 영양 개선, 소득증대, 회복력 강화를 할 수 있는 서비스 제공
  3. 가난한 농민들이 이익창출하고 지속가능 및 회복 가능한 농장과 농가 이외의 기업을 관리 혹은 양질의 일자리를 가질 수 있도록 지원
  4. 가난한 농민들의 자신의 생활과 관련된 정책과 기관에 영향을 끼칠 수 있도록 지원
  5. 농업생산과 농가이외의 것과 관련된 전적인 지원하기 위환 기관과 정책 환경 조성

• **수입·지출 현황**
  -수입(2014년도 기준): 총 9,626,462,000불



- 중점분야별 예산집행 비율(2014년도 기준)



• **MOPAN과의 연관성**
  - IFAD는 2010년, 2013년 총2회 MOPAN 평가대상기구로 선정됨.

1) 설립 및 주요기능[177]

가) 설립 및 분류

(1) 분류: Specialized Agencies & Related Organizations

- 재원조달[178] : 회원국 기여금(replenishment contribution), 비회원국의 보완적 기여금(complementary contribution) 과 이자금과 같은 보조 기여금(supplementary contribution)

(2) 설립연혁 1977년 12월 11일

- 1974년 세계식량회의(WFC)의 결의에 의거하여 설립

나) 조직

(1) 총재 및 부총재

- 총재(President): 4년 임기로 연임 가능. 현 총재는 Mr. Kanayo F. Nwanze(2013년 재선)
- 부총재(Vice President): 총재로부터 임명. 현 부총재는 Michel Mordasini(스위스) 대사

(2) 사무국 및 국가사무소

- 본부: 이탈리아 로마
- 86개 국가 사무소, 5개의 지역(아시아태평양, 동남아프리카, 남미와 캐리비언, 동북부아프리카 중서부아프리카)으로 구분
- 미국에 위치한 2개 연락 사무소(Liaison office)를 통해 체계적인 정책 대화 참여 및 재원 조성

(3) 집행이사회(Executive Board)

- 18개 정이사국 및 18개 교체이사국으로 구성(이사국 임기: 3년)
- 프로그램 종류, 프로젝트 승인, 이사회(Governing council)의 결정을 보류, 연

177) 외교부(2014), 유엔 개황을 토대로 작성.
http://www.mofa.go.kr/webmodule/htsboard/template/read/korboardread.jsp?typeID=6&boardid=89&seqno=351864&c=&t=&pagenum=1&tableName=TYPE_DATABOARD&pc=&dc=&wc=&lu=&vu=&iu=&du=

178) IFAD (1976). IFAD 협정 Agreement Establishing the International Fund for Agricultural Development에서 발췌.
http://www.ifad.org/pub/basic/agree/e/!01agree.pdf

차 행정예산을 작성하는 권한을 갖고 있음

다) 주요 활동목적(Mandate)

- ㅇ 농촌의 식량안전을 보장하고 영양 개선
- ㅇ 소득을 높이고 회복력을 강화하여 극빈상태에서 극복할 수 있도록 농민들의 역량강화 도모

라) 기구특징

- ㅇ 소규모 자작농민과 생산자들에 중점을 두어 농업에서 다양한 역할을 수행하는 여성 인권 강화, 차용국의 상호신뢰를 바탕으로 개발 국가의 리더십을 지원, 가장 필요로 하는 사람들 중 경제적으로 생산적인 사람에게 자원 배분을 집중, 가난한 농업 생산자들의 커뮤니티의 역량강화 및 권익증진, 자원을 동원하여 가난한 농민들이 개발 할 수 있는 기회를 제공.
- ㅇ 차용국의 정부, 지역사회와 긴밀하게 협력하여 소규모 자작농민 과 가난한 농업 생산자들을 지원하는 country-led 사업 개발 및 감독하고 평가함.

2) 중점분야 및 기대성과

가) 5대 중점분야[179)]

(1) 환경 변화와 저하, 시장 변화에 더 민감한 가난한 농민들에게 천연자원과 경제적 자산 기반을 세움

(2) 변화하는 환경 속에서 빈곤퇴치, 영양 개선, 소득증대, 회복력 강화를 할 수 있는 서비스 제공

(3) 가난한 농민들이 이익창출하고 지속가능 및 회복 가능한 농장과 농가 이외의 기업을 관리 혹은 양질의 일자리를 가질 수 있도록 지원

(4) 가난한 농민들의 자신의 생활과 관련된 정책과 기관에 영향을 끼칠 수 있도록 지원

179) IFAD (2011). IFAD 전략 프레임워크 An Executive summary of IFAD"s Strategic Framework 2011-2015 에서 발췌.
http://ifad.org/sf/sf_summary_e.pdf

(5) 농업생산과 농가이외의 것과 관련된 전적인 지원하기 위환 기관과 정책 환경 조성

나) 기대성과(Agreed conclusions)[180]

(1) IFAD가 지원한 지역에서의 농민들의 소득증대와 개선된 식량안전 보장

(2) 지역, 국가, 국제적인 단계에서 정책과 규제 프레임워크를 개선

(3) 농촌 생산자 관련 조직들의 포괄적인 역량 강화

(4) 농업과 농촌 개발에 집중하는 in-country 기관들의 역량강화

다) 중점 분야

(1) 천연자원- 토양, 물, 에너지, 생물다양성

(2) 환경 변화 완화와 적응

(3) 농업 기술 개발과 효과적인 생산 서비스

(4) 다양하고 포괄적인 재정 서비스

(5) 가치 사슬 안에서의 가난한 농민 통합

(6) 농업 사업개발과 농업 이외의 고용기회

(7) 기술과 직업과 관련된 기량 개발

(8) 농촌 생산자 단체 지원

3) IFAD 재원조달 및 관리

가) 수입 구조(2014년도 기준)[181]

구 분	(단위:USD 천불)
Total Replenishment Contribution - 173개의 회원국 기여금	7,479,104
Total Complementary Contribution - 회원국과 비회원국 (ADB, World Bank)의 보완적 기여금	455,959

180) IFAD (2011). IFAD 전략 프레임워크 An Executive summary of IFAD"s Strategic Framework 2011-2015 에서 발췌.

http://ifad.org/sf/sf_summary_e.pdf

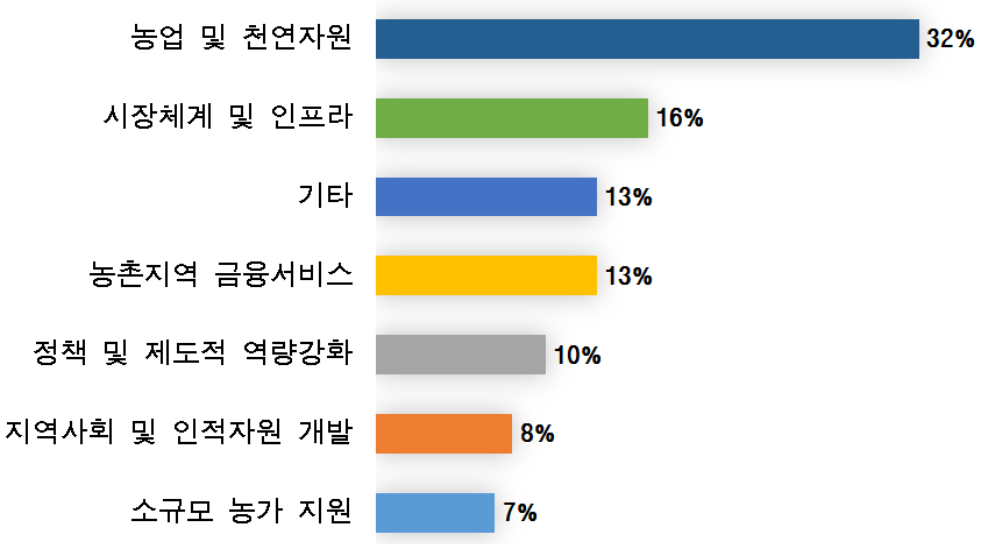
181) IFAD (2014). IFAD 연례 보고서 Annual Report 2014에서 발췌.

http://www.ifad.org/pub/ar/2014/e/full.pdf

Total Supplementary Contribution - 협조융자 등의 보조기여금	1,417,825
계	9,626,462

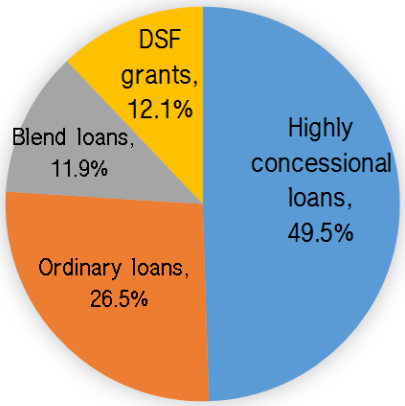
자료: IFAD Annual Report 2014

나) 중점분야별 예상 집행 비율(2014년 기준)



자료: IFAD Annual Report 2014

다) 무상원조 및 차관 비율(2014년 기준)



자료: IFAD Annual Report 2014

4) MOPAN과의 연관성

가) IFAD는 2010년 처음으로 MOPAN 평가대상기구로 선정되어 2010년, 2013년 2회 평가됨.

PART II. 평가결과요약

• 2010

-(평가방법) Common Approach

-**(평가영역)** 전략관리, 운영관리, 파트너십관리 및 지식관리 등 총 4개 영역

-**(대상국)** 아프가니스탄, 베넹, 콜롬비아, 인도네시아, 케냐, 니카라과, 르완다, 스리랑카, 베트남, 잠비다 등 10개국

-**(평가결과)** 19개 지표 중 inadequate 점수를 받은 1개 지표를 제외하고 adequate 및 strong 점수를 획득함.

- 전략관리 영역과 지식관리 영역은 평균적으로 높은 점수를 받았고 여타 기구와 비교했을 때도 좋은 성과를 보여주고 있음.
- 반면 IFAD는 파트너십관리 영역에서 특히 수원국 시스템 활용(Using Country System)항목에 중점을 두어 크게 개선 노력을 보여야 할 영역으로 사료됨.

• 2013

-(평가방법) Common Approach

-**(평가영역)** 전략관리, 운영관리, 파트너십관리, 지식관리 및 개발효과성 등 총 5개 영역

-**(대상국)** 에티오피아, 모잠비크, 과테말라, 파키스탄, 베트남, 인도네시아 등 6개국

-**(평가결과)** 2013년 MOPAN 평가 보고서에서 IFAD는 전반적으로 strong 및 adequate 점수를 획득함.

- 운영관리 영역은 IFAD가 대체적으로 강점을 보이는 영역이라고 평가할 수 있음. 반면 파트너십 관리영역에서 여타 기구와 비교했을 때 평균 이하의 수준으로 평가되어 기구가 중점적으로 개선노력을 기울여야 할 부분 중 하나로 사료됨.
- 개발효과성 영역에서도 3개의 항목 중 2개의 항목이 Inadequate으로 평가되어 여타 기구와 비교하였을 때도 개선 노력이 요구됨.

1) 2010년(Common Approach)

가) 평가 방법 및 결과 요약

(1) 평가방법

ㅇ 2010년 평가대상기구는 WHO, IFAD, ADB, UNFPA 등 총 4개였으며 대상 국가는 아프가니스탄, 베넹, 콜롬비아, 인도네시아, 케냐, 니카라과, 르완다, 스리랑카, 베트남, 잠비아 등 10개국이었음.

ㅇ MOPAN 평가 척도(총 6단계)

척도	매우 우수	우수	보통	부족	미흡	매우 미흡
	Very Strong	Strong	Adequate	inadequate	weak	very weak
점수	5.5-6.0	4.5-5.49	3.5-4.49	2.5-3.49	1.5-2.49	1.00-1.49

ㅇ 연구팀 분석

- MOPAN 평가 결과를 분석하기 위해 비교우위지수라는 통계 분석 방법을 적용하여 정리함. 하기 결과요약표 중 알파벳으로 표기한 부분의 계산법은 아래와 같음.
  - A : 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수
  - B : 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수
  - C : B 대비 A의 비율

(2) 결과요약

ㅇ 19개 지표 중 inadequate 점수를 받은 1개 지표를 제외하고 adequate 및 strong 점수를 획득함.

- 전략관리 영역과 지식관리 영역은 평균적으로 높은 점수를 받았고 여타 기구와 비교했을 때도 좋은 성과를 보여주고 있음.
- 반면 IFAD는 파트너십관리 영역에서 특히 수원국 시스템 활용(Using

Country System)항목에 중점을 두어 크게 개선 노력을 보여야 할 영역으로 사료됨.

나) 지표별 평가결과

평가영역	주요성과지표(KPI)	WHO	IFAD	UNFPA	ADB	지표 평균	A	B	C
전략관리	Providing direction for results	4.09	5.15	4.24	5.18	4.66	1.16	1.08	1.07
	Corporate focus on results	3.92	5.12	3.72	4.24	4.25	1.15	0.98	1.17
	Focus on thematic priorities	4.64	4.49	4.35	4.58	4.51	1.01	1.04	0.97
	Country focus on results	4.74	5.16	4.86	4.57	4.83	1.16	1.12	1.04
운영관리	Aid allocation decisions	3.44	4.71	5.15	5.29	4.65	1.06	1.08	0.99
	Linking aid management to performance	3.3	3.89	3.61	3.46	3.56	0.88	0.83	1.06
	Financial accountability	4.58	5.08	4.29	4.68	4.66	1.14	1.08	1.06
	Using performance information	3.51	4.59	3.67	4.56	4.08	1.03	0.95	1.09
	Managing human resources	4.24	4.28	4.08	4.15	4.19	0.96	0.97	0.99
	Performance oriented programming	4.30	4.56	3.86	5.14	4.46	1.03	1.03	0.99
	Delegating decision making	4.73	3.72	4.81	3.96	4.30	0.84	1.00	0.84
파트너십 관리	Adjusting procedures	4.08	3.67	4.05	3.68	3.87	0.83	0.90	0.92
	Supporting national plans	4.58	4.04	4.54	4.12	4.32	0.91	1.00	0.91
	Using country systems	3.59	3.44	4.28	4.54	3.96	0.77	0.92	0.84
	Contributing to policy dialogue	4.63	4.20	4.79	4.21	4.46	0.95	1.03	0.92
	Harmonising procedures	4.85	3.96	4.54	4.55	4.48	0.89	1.04	0.86
지식관리	Evaluating external results		4.81	4.07	4.78	4.55	1.08	1.05	1.03
	Monitoring external results	3.96				3.96	0.00	0.92	0.00
	Presenting performance information	3.83	4.59	3.6	4.83	4.21	1.03	0.97	1.06
	Dissemination of lessons learned	3.77	4.92	3.08	5.05	4.20	1.11	0.97	1.14
	평균	4.14	4.44	4.19	4.50	4.32	1.00	1.00	1.00

* A: 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수, B: 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수, C: B 대비 A의 비율

(1) 전략관리(Strategic Management) 영역

ㅇ 전략관리 영역의 경우, 거버넌스, HIV/AIDS등 주제별 이슈 중심전략(Focus on thematic priorities)을 제외하고 모두 strong으로 평가됨. 그 중 결과중심 관리 및 기구 활동 목적(Mandate)에 입각한 전략 수립(Providing direction for results)과 결과 중심의 본부 전략(Corporate focus on results)항목은 같은 해 평가된 여타 기구의 비교했을 때 평균 이상의 성과 수준임을 알 수 있었음.

ㅇ 반면, 결과중심의 국별 전략(Country focus on results) 항목은 가장 높은 점수를 획득하였으나 여타 기구와 비교했을 때 평균적인 성과 수준임.

(2) 운영관리(Operational Management) 영역

ㅇ 운영관리 영역에서는 대체적으로 strong 및 adequate 점수를 획득함. 그 중에서도 성과 기반 원조 관리(Linking aid management to performance), 재정 투명성(Financial accountability), 성과 정보 활용(Using performance information)항목은 기구 내에서 높은 점수를 받았으며 여타 기구의 비교했을 때 상대적으로 잘 실천하고 있음.

ㅇ 반면 의사결정 분권화(Delegating decision making)항목은 여타 기구에 비해 낮은 점수를 받았을 뿐만 아니라 IFAD가 중점적으로 개선노력을 기울여야 할 부분 중 하나로 사료됨.

(3) 파트너십관리(Relationship Management) 영역

ㅇ 파트너십관리 영역에서 수원국 시스템 활용 항목을 제외하고 Adequate으로 평가 되었으나 네 항목 모두 여타 기구와 비교했을 때 개선할 필요가 있다고 사료됨. 그 중 수원국 시스템 활용은 중점적으로 개선노력이 요구됨.

(4) 지식관리(Knowledge Management) 영역

ㅇ 지식관리의 경우, 총 3개 지표에서 모두 adequate 점수를 획득함. 여타 기구와 비교했을 때도 성과 달성 보고(Presenting performance information)와 지식 공유(Dissemination of lessons learned)항목은 평균 이상의 성과 수준이었음.

2) 2013년(Common Approach)

가) 평가 방법 및 결과 요약

(1) 평가방법

ㅇ 2013년 평가대상기구는 WHO, WFP, IFAD, ADB 등 총 4개였으며 대상 국가는 에티오피아, 모잠비크, 과테말라, 파키스탄, 베트남, 인도네시아 등 6개국이었음.

- 2012년에 처음 도입된 '개발효과성' 영역이 2013년에도 포함됨. 지표수는 기존 4개가 통합되어 3개로 정리됨.

ㅇ MOPAN 평가 척도

- 4대 평가영역(총 6단계)

척도	매우 우수	우수	보통	부족	미흡	매우 미흡
	Very Strong	Strong	Adequate	inadequate	weak	very weak
점수	5.5-6.0	4.5-5.49	3.5-4.49	2.5-3.49	1.5-2.49	1.00-1.49

- 개발효과성 평가영역(총 4단계)

척도	우수	보통	부족	미흡
	Strong	Adequate	inadequate	weak
점수	4	3	2	1

ㅇ 연구팀 분석

- 2010년 분석 방법과 동일

(2) 결과요약

ㅇ 2013년 MOPAN 평가 보고서에서 IFAD는 전반적으로 strong 및 adequate 점수를 획득함.

- 운영관리 영역은 IFAD가 대체적으로 강점을 보이는 영역이라고 평가할 수 있음. 반면 파트너십 관리영역에서 여타 기구와 비교했을 때 평균 이하의 수준으로 평가되어 기구가 중점적으로 개선노력을 기울여야 할 부분 중 하나로 사료됨.
- 개발효과성 영역에서도 3개의 항목 중 2개의 항목이 Inadequate으로 평가되어 여타 기구와 비교하였을 때도 개선 노력이 요구됨.

나) 지표별 평가결과

평가영역	주요성과지표(KPI)	WHO	WFP	IFAD	ADB	지표평균	A	B	C
전략관리	Providing direction for results	3.855	4.78	5.28	4.79	4.68	1.23	1.10	1.13
	Corporate strategy and mandate	5.27	4.22	5.65	5.53	5.17	1.32	1.21	1.09
	Corporate focus on results	3	5.00	4.00	5	4.25	0.94	1.00	0.94
	Focus on cross-cutting priorities	4.59	4.21	4.75	4.68	4.56	1.11	1.07	1.04
	Countryfocusonresults	3.655	4.79	4.69	4.79	4.48	1.10	1.05	1.04
운영관리	Resource allocation on decisions	3.785	4.21	4.77	4.69	4.36	1.12	1.02	1.09
	Results-based budgeting	3.15	3.20	4.24	3.99	3.64	0.99	0.85	1.16
	Financial accountability	4.52	4.89	4.74	4.8	4.74	1.11	1.11	1.00
	Using performance information	3.93	4.71	4.71	5.21	4.64	1.10	1.09	1.01
	Managing human resources	4.105	4.35	5.00	4.4	4.46	1.17	1.05	1.12
	Performance oriented programming	3.81	4.23	4.53	5.22	4.45	1.06	1.04	1.02
	Delegating authority	4.535	4.76	3.76	4.04	4.27	0.88	1.00	0.88
	Humanitarian principles	4.33	4.35			4.34	0.00	1.02	0.00
파트너십 관리	Procedures consider local conditions		4.21			4.21	0.00	0.99	0.00
	Support for inter-agency plans and appeals		5.38			5.38	0.00	1.26	0.00
	Supporting national plans	4.32		4.26	4.43	4.34	1.00	1.02	0.98
	Adjusting procedures	3.98		4.03	3.96	3.99	0.94	0.93	1.01
	Using country systems	4.47		4.13	4.53	4.38	0.97	1.03	0.94
	Contributing to policy dialogue	4.61	4.61	4.17	4.72	4.53	0.98	1.06	0.92
	Participation in the cluster system		4.27	4.00		4.14	0.94	0.97	0.97
	Managing the cluster	4.37				4.37	0.00	1.02	0.00
	Harmonising procedures	4.12	4.80	4.05	4.23	4.30	0.95	1.01	0.94
지식관리	Evaluating results	3.52	4.18	4.90	4.75	4.34	1.14	1.02	1.13
	Presenting performance information	3.83	4.32	4.21	4.68	4.26	0.98	1.00	0.99
	Disseminating lessons learned	3.37	4.13	4.06	4.57	4.03	0.95	0.94	1.01
	Availability of documents	4	6.00	6.00	6	5.50	1.40	1.29	1.09
개발 효과성	Progress towards organisation-wide results	2.00	3.00	2	3	2.50	0.47	0.59	0.80
	Contribution to country-level results	2.00	3.00	2	3	2.50	0.47	0.59	0.80
	Objectives and programme of work to country-level stakeholders	3.00	3.00	3	3	3.00	0.70	0.70	1.00
	평균		4.34	4.28	4.50	4.27	1.00	1.00	1.00

* A: 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수, B: 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수, C: B 대비 A의 비율

(1) 전략관리(Strategic Management) 영역

ㅇ 전략관리 영역의 경우, MOPAN 평가 보고서에서 대체로 adequate 및 strong 점수를 획득함. 그러나 같은 해에 평가된 여타 기구와 비교했을 때 다소 차이가 있음. 그 중 결과중심 관리 및 기구 활동 목적(Mandate)에 입각한 전략수립(Providing direction for results)과 본부 전략 및 기구 활동 목적(Corporate strategy and mandate)항목은 2010년도에 이어서 여타 기구와 비교하였을 때 지속적으로 평균 이상의 수준임.

ㅇ 반면, 결과 중심의 본부 전략(Corporate focus on results)항목은 2010년도 평가보다 여타 기구와 비교하였을 때 노력을 기울여야 할 부분 중 하나로 사료됨.

(2) 운영관리(Operational Management) 영역

ㅇ 운영관리 영역에서도 MOPAN 평가 보고서에서 대체로 adequate 및 strong 점수를 획득함. 자원배분(Resource allocation on decisions)과 인력관리(Managing human resources)항목은 기구 내에서도 높은 점수를 받았으며 여타 기구와 비교했을 때 상대적으로 잘 실천 하고 있음. 성과기반 원조 관리(Results-based budgeting)항목은 기구 내 다른 항목에 비해서 높은 점수를 획득 하지는 않았으나 여타 기구와 비교했을 때 평균 이상의 수준으로 평가됨.

ㅇ 반면, 의사결정 분권화(Delegating authority)항목은 2010년도에 이어 중점적으로 개선노력이 요구됨.

(3) 파트너십관리(Relationship Management) 영역

ㅇ 파트너십관리 영역에서는 대부분의 지표가 adequate으로 평가되었으나 여타 기구와 비교했을 때 수원국 시스템 활용(Using country system), 정책대화에

의 기여(Contributing to policy dialogue), 및 절차/과정 조정(Harmonising procedures)항목은 평균 이하의 수준으로 평가됨.

(4) 지식관리(Knowledge Management) 영역

ㅇ 지식관리의 경우, 모든 항목이 adequate 이상의 점수를 획득함. 2010년과는 다르게 기구 활동 평가(Evaluating results)와 자료 접근성(Availability of documents) 항목이 여타 기구와 비교했을 때 더 잘 실천하는 것으로 평가됨.

(5) 개발효과성(Development Effectiveness) 영역

ㅇ 개발효과성 영역에서는 총 3개 중 2개 지표에서 inadequate 점수를 받음. 기구차원 성과 도출(Progress towards organisation-wide results) 및 국가차원의 결과에의 기여도(Contribution to country-level results) 지표는 여타 기구와 비교했을 때도 평균에 미치지 못하는 성과 수준임.

3) 소결 및 시사점

ㅇ 2010년 MOPAN 평가 보고서에서 IFAD는 효율성을 높이기 위해서 개혁과정 중에 있다고 하여 이러한 노력이 주요한 기구 시스템과 활동에 큰 기여를 하고 있다고 평가됨. 더 나아가 같은 해 평가된 여타 기구와의 평균 비교 등의 분석 방법을 통해 IFAD의 성과 수준을 파악 할 수 있었으며 MOPAN 평가 보고서에서는 언급되지 않은 개선점에 대해 알 수 있었음.

사. IOM 국제이주기구

PART I. 기구정보요약

• **분류** UN 산하 전문 기구(Specialized agency)
  - 재원조달: 97% 자발적 기여금(voluntary contributions), 3% 기타 수입
• **설립연혁** 1951년
  - 제2차 세계대전 이후 발생한 약 1100만 명의 난민들의 정착을 돕기 위해 1951년 PICMME 창설.
  - 1999년 현재의 이름인 국제이주기구(IOM)로 개칭

• **조직**
  - 사무국 본부 : 스위스 제네바
  - 9개 지역사무소, 2개 특별 연락사무소, 2개 관리사무소, 5개 프로그램 조직 국가사무소 및 4개 자원 운용을 위한 4개 국가사무소 운영. 150개 회원국에 국가사무소 설치
  - 지역사무소 및 소재: 세네갈 다카, 케냐 나이로비, 이집트 카이로, 남아프리카공화국 프리토리아, 코스타리카 산호세, 아르헨티나 부에노스아이레스, 태국 방콕, 벨기에 브뤼셀, 오스트리아 비에나
  - 프로그램 조직 국가사무소 및 소재: 호주 캔버라(태평양 지역), 이탈리아 로마(지중해 지역), 카자흐스탄 아스타나(중앙아시아 지역), 기아나 조지타운(카리브해 지역), 태국 방콕(남아시아 지역)
  - 총재(Director-General : William Lacy Swing(미국)

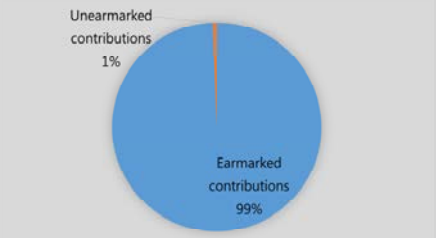
• **총회(Council)**
  - 157개 IOM 회원국 대표로 구성되며 연 1회 본부에서 총회 개최.

• **주요 활동 목적(Mandate)**
  - 성장 원동력으로서의 이주와 개발
  - 국가, 지역, 국제적 차원의 이주에 대한 총체적 규제
  - 이주 촉진 및 이주자 통합 지원
  - 강제이주로 인한 이주자의 인권 보호
  - 이주 문제 관련 연구 및 정책 자문
  - 보건과 이주 환경

• **기구특징**
  - 1998년 67개 회원국에서 2013년 157개 회원국으로 급성장
  - 수평적 운영 구조로 회원국 요청하에 다수의 다양한 프로젝트 운영

• **2015년도 기구 중점 전략**
  1) 국제 이주 과정에서의 지원 제공
  2) 국제법에 따른 이주민 인권 존중 관행의 고착
  3) 이주에 관한 국가 역량 강화 및 양자 간 협력 촉진
  4) 이주를 통한 혜택의 최대화
  5) 비정규직 이주 문제의 해결을 위해 근본원인에 대한 연구, 분석, 정보공유 및 해결책 촉진
  6) 이주 관련 정보, 연구, 모범사례, 자료의 수집, 교환, 공유를 위한 기틀 마련
  7) 국제이주에 대한 국가 간 협력 증진
  8) 회원국 정부의 이주민 사회통합을 위한 노력 지원
  9) 인도적 지원 사업에 참여하여 이주자 보호에 기여
  10) 자발적 귀환 및 난민 재정착 프로그램 지원
  11) 이주자 밀입국 및 인신매매 방지
  12) 노동이주 및 단기이주에 관한 국가 프로그램 지원

• **수입·지출 현황**
  - **수입(2013년도 기준) :1,229.37 USD 백만불**



  - **중점분야별 지출 비율(2013년 기준, USD 백만불)**



• **지역별 지원 순위**

지역(2013년도 기준)
1. 아시아/오세아니아
2. 아프리카
3. 유럽
4. 라틴아메리카
5. 중동
6. 북아메리카

• **MOPAN과의 연관성**
  - IOM은 MOPAN의 평가 실적이 없는 기구임.

1) 설립 및 주요기능

가) 설립 및 분류

(1) 분류: UN Specialized Agency

- 1952년 설립 이래 157개 회원국 보유
- 재원조달: 97% 자발적 기여금(voluntary contributions), 3% 기타 수입

(2) 설립연혁[182]

- 제2차 세계대전 이후 발생한 약 1100만 명의 난민들의 정착을 돕기 위해 1951년 PICMME(Provisional Intergovernmental Committee for the Movement of Migrants from Europe) 창설
- 1952년 유럽 내 이민을 위한 정부간 위원회(Intergovernment Committee for European Migration, ICEM) 로 개칭
- 1980년 이민을 위한 정부간 위원회(Intergovernmental Committee for Migration, ICM)로 개칭
- 1989년 현재의 이름인 국제이주기구(International Organization for Migration, IOM)로 개칭

나) 조직[183]

(1) 총재 및 부총재

- 총재(Director-General): 5년 임기로 연임가능하며 현 총재는 2008년 당선된 William Lacy Swing(미국)
- 부총재(Deputy Director-General): 회원국 위원회의 승인을 받아 투표로 선출되며 관리 및 운영에 있어 총재를 지원하는 역할을 맡음. 5년 임기로 연임가능하며 현 부총재는 2014년 재선에 성공한 Ambassador Laura Thompson(코스타리카)
- IOM 직원: 약 9000명

182) IOM(2015). '국제이주기구 역사'를 토대로 작성.
http://www.iom.int/iom-history

183) IOM(2015). '국제이주기구 기구 구조'를 토대로 작성.
http://www.iom.int/organizational-structure

(2) 사무국

- 본부: 스위스 제네바
- 9개 지역사무소, 2개 특별 연락사무소, 2개 관리사무소, 5개 프로그램 조직 국가사무소 및 4개 자원 운용을 위한 4개 국가사무소를 직접 운영. 이외 150개 회원국에 국가사무소 설치

(3) 지역사무소

- 9개국에 위치하며, 지역별로 특화된 전략과 운영 계획을 형성.
- 지역사무소 및 소재: 세네갈 다카, 케냐 나이로비, 이집트 카이로, 남아프리카 공화국 프리토리아, 코스타리카 산호세, 아르헨티나 부에노스아이레스, 태국 방콕, 벨기에 브뤼셀, 오스트리아 비에나

(4) 프로그램 조직 국가사무소

- 5개국에 위치하며, 지역별 프로그램의 실질 운영과 계획을 담당
- 프로그램 조직 국가사무소 및 소재: 호주 캔버라(태평양 지역), 이탈리아 로마(지중해 지역), 카자흐스탄 아스타나(중앙아시아 지역), 기아나 조지타운(카리브해 지역), 태국 방콕(남아시아 지역)

(5) 상무이사회(Executive Committee)

- 2013년 11월 상무이사회 폐지

(6) 총회(Council meetings)[184]

- 회원국의 대표들로 구성되며 연 1회 본부에서 개최
- 기구의 주요 정책들을 결정하고 보고서 리뷰를 통해 최고 위원회(Executive committee)의 활동을 승인 및 지시

다) 주요 활동목적(Mandate)[185]

(1) 성장 원동력으로서의 이주와 개발

(2) 국가적, 지역적, 국제적 차원의 이주에 대한 총체적 규제

(3) 이주 촉진 및 이주자 통합 지원

---

184) IOM(1951). '국제이주기구 헌법'을 토대로 작성. p. 13.
https://www.iom.int/jahia/webdav/site/myjahiasite/shared/shared/mainsite/about_iom/iom_constitution_eng_booklet.pdf

185) 국제이주기구 한국대표부(2015). 'IOM 사업영역'을 토대로 작성.
http://iom.or.kr/index.php/iom/

(4) 강제이주로 인한 이주자의 인권 보호

(5) 이주 문제 관련 연구 및 정책 자문

(6) 보건과 이주 환경

라) 기구특징[186]

ㅇ 1998년 67개 회원국에서 2013년 157개 회원국으로 급성장

ㅇ 150개국에 사무소를 운영하며 이는 이주문제에 대한 빠른 조치를 취하기 위함

ㅇ 1998년 686개 프로젝트를 운영. 현재 2600개 이상의 이주 관련 프로그램 진행중

ㅇ 수평적 운영 구조로 회원국의 요청하에 다수의 다양한 프로젝트들을 운영

2) 중점분야 및 기대성과[187]

가) 기구의 중점전략[188]

(1) 국제이주 과정에서 지원 제공(To provide secure, reliable, flexible and cost-effective services for persons who require international migration assistance)

(2) 인도적이고 질서 있는 이주관리와 국제법에 따른 이주민 인권존중 관행의 고착 (To enhance the humane and orderly management of migration and the effective respect for the human rights of migrants in accordance with international law)

(3) 이주에 관한 국가역량 강화 및 국제적, 지역적, 양자 간 협력 촉진을 위한 전문적 조언, 연구, 기술협력, 운영지원 제공(To offer expert advice, research, technical cooperation and operational assistance to States, intergovernmental and non-governmental organizations and other stakeholders, in order to build national capacities and facilitate

186) IOM(2015). '국제이주기구 기구 구조'를 토대로 작성.
http://www.iom.int/organizational-structure

187) IOM(2015). '국제이주기구의 임무'를 토대로 작성.
http://www.iom.int/mission

188) IOM(2015). '국제이주기구의 전략적 초점'을 토대로 작성.
http://www.iom.int/mission

international, regional and bilateral cooperation on migration matters)

(4) 이주를 통한 혜택의 최대화를 위해 이주관련 프로그램의 연구, 논의, 기획 및 실행(To contribute to the economic and social development of States through research, dialogue, design and implementation of migration-related programmes aimed at maximizing migration's benefits)

(5) 비정규직 이주 문제의 해결을 위해 근본원인에 대한 연구, 분석, 정보공유 및 관련 모범사례 확산, 개발 중심의 해결책 촉진 등의 방식으로 국가, 이주민, 지역사회를 지원(To support States, migrants and communities in addressing the challenges of irregular migration, including through research and analysis into root causes, sharing information and spreading best practices, as well as facilitating development-focused solutions)

(6) 이주 관련 정보, 연구, 모범사례, 자료의 수집, 교환, 공유를 위한 기틀 마련(To be a primary reference point for migration information, research, best practices, data collection, compatibility and sharing)

(7) 국제이주에 대한 다자간 논의를 비롯해 이주와 관련된 지역적, 국제적 토론과 대화를 지원. 문제점 해결을 위한 이해와 정책 개발. 국가간 협력을 증진하기 위한 종합적인 접근법 및 대책 마련(To promote, facilitate and support regional and global debate and dialogue on migration, including through the International Dialogue on Migration, so as to advance understanding of the opportunities and challenges it presents, the identification and development of effective policies for addressing those challenges and to identify comprehensive approaches and measures for advancing international cooperation)

(8) 회원국 정부의 이주민 사회통합을 위한 노력을 돕고, 디아스포라가 개발파트너로서 본국의 사회경제적 발전에 참여할 수 있도록 지원(To assist States to facilitate the integration of migrants in their new environment and to engage diasporas, including as development partners)

(9) 관련 기구들과의 협력을 통해 다양한 인도적 지원 사업에 참여하며, 비상사태

혹은 위기상황 시 개인의 필요에 맞춘 이주서비스를 제공함으로써 이주자들의 보호에 기여(To participate in coordinated humanitarian responses in the context of inter-agency arrangements in this field and to provide migration services in other emergency or post-crisis situations as appropriate and as relates to the needs of individuals, thereby contributing to their protection)

(10) 자발적 귀환 및 난민 재정착 프로그램과 국내 이재민, 이주자 등 국제 이주 서비스가 다양한 집단을 지원하기 위해 관련 국제기구와 협력(To undertake programmes which facilitate the voluntary return and reintegration of refugees, displaced persons, migrants and other individuals in need of international migration services, in cooperation with other relevant international organizations as appropriate, and taking into account the needs and concerns of local communities)

(11) 이주자 밀입국 및 인신매매, 특히 여성과 아동에 대한 인신매매를 방지하기 위해 정부의 개발, 연구 활동을 지원(To assist States in the development and delivery of programmes, studies and technical expertise on combating migrant smuggling and trafficking in persons, in particular women and children, in a manner consistent with international law)

(12) 노동이주 특히 단기이주 및 기타 순환이주에 관한 국가의 프로그램 지원(To support the efforts of States in the area of labour migration, in particular short term movements, and other types of circular migration)

나) 2015년 기구 기대성과[189)]

(1) 법적신분과 관련 없이 모든 이민자에 대한 국제 사회의 인권 보호 노력의 보편화(The international community increasingly recognizes that all migrants, irrespective of migration status, are entitled to have their human rights protected and fulfilled)

189) IOM(2015). '국제이주기구 개황'을 토대로 작성. pp. 1-2
http://www.iom.int/sites/default/files/about-iom/iom_snap_en.pdf

(2) 각국 정부와 이민 이해관계자들의 지도 역량 강화 및 이민 운영에의 기여도 향상을 도와 이민법 지식의 확산을 촉진(IOM facilitates dissemination of migration law knowledge, in particular, by helping governments and other migration actors strengthen their capacity to govern or contribute to migration management more effectively, notably through training and capacity-building activities, legislation review and research on migration law)

(3) 더 안전하고 질서있는 이민을 조용하기 위해 정책 제안, 정부 역량 강화, 기준 책정, 전문가 조언 등을 통해 국가와 이민 관계자들을 지원(IOM provides support to States and other partners in the area of migration management to promote safer and more orderly migration-specifically through policy guidance, capacity-building of governments, standard-setting and quality control, direct service delivery, as well as through expert advice on mainstreaming migration in development planning and best practices in other areas)

(4) 이민 거버넌스 조성을 위해 정부와 협력(IOM works with governments to promote a "high-road" scenario for migration governance, one in which facilitating - not restricting - migration is the priority)

(5) 정부와 기타 협의체에게 조언과 지원을 통해 효과적인 국가적, 지역적, 세계적 이민 정책과 전략들을 개발(IOM provides advice and support to governments and partners, with the overall aim to develop effective national, regional and global migration policies and strategies)

(6) 국제이주기구 이민 긴급 기금 메커니즘(IOM Migration Emergency Funding Mechanism, MFEM)을 설립, 긴급 상황에 대한 신속한 대처 실현(The IOM Migration Emergency Funding Mechanism (MFEM) was established to allow for rapid emergency response in the critical period between the occurrence of an emergency and when funding is actually received)

(7) 국제연합과의 장기적이고 폭넓은 협력 관계를 유지, 협력 합의를 문서화(IOM has a long-standing and extensive working relationship with the United Nations at several levels. IOM's growing relationship with the UN is formalized through 34 cooperation agreements with various UN

programmes and agencies)

(8) 성평등과 여권 신장 부분에서 UN System-Wide Action Plan(SWAP)에 참여 (IOM has joined the UN System-Wide Action Plan (SWAP) for Gender Equality and the Empowerment of Women, a systemwide accountability framework designed to accelerate progress towards gender equality and the empowerment of women)

(9) 회원국의 이민 운영 역량 개발을 위한 국제이주기구 개발 기금 활용(The IOM Development Fund serves as a unique global resource for eligible Member States to develop capacities in migration management)

다) 최근 주요 전략계획 변화

ㅇ 최근 북아프리카 및 중동지역의 정치 불안정으로 난민이 급증함에 따라 이민자의 생명을 위협할 수 있는 위험한 이민 시도를 방지하기 위한 국제사회의 노력을 응집하고자 함.

3) IOM 재원조달 및 관리

가) IOM 수입 구조(2013년도 기준)[190]

구 분	단위: USD 백만불
Earmarked contributions	
Voluntary contributions-earmarked	1,101.7
Assessed contributions	43.25
Receipts from refugess, migrants, sponsors, other	69.42
In-kind contributions	7.91
Administrative programme balance from previous year	0.381
Unearmarked contributions	
Interest and other unearmarked revenue(net)	3.857
Voluntary contributions-unearmarked	3.604
계	1,229.37

자료: International Organization for Migration Statement II Statement of Financial Performance for the year ended 31 December 2013- Revenue

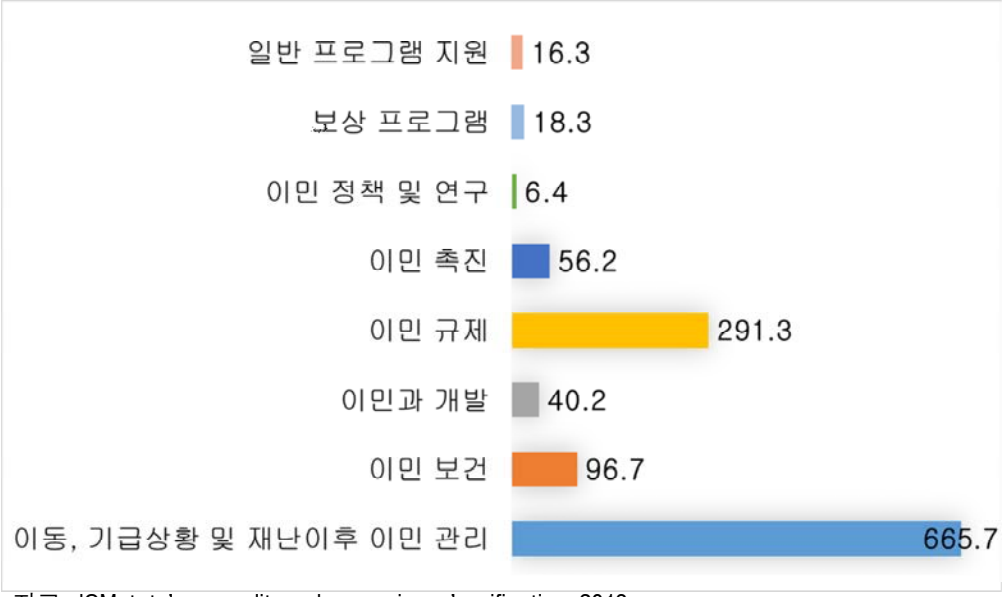
190) IOM(2014). '국제이주기구 2013 회계연도 결산'에서 발췌. p. 16.
https://governingbodies.iom.int/system/files/migrated_files/about-iom/governing-bodies/en/council/105/C-105-4.pdf

나) IOM 지출 내역(2013년도 기준)[191]

구 분	단위: USD 백만불
Movement, Emergency and Post-crisis Migration Management	665.7
Migration Health	96.7
Migration and Development	40.2
Regulating Migration	291.3
Facilitating Migration	56.2
Migration Policy and Research	6.4
Reparation Programmes	18.3
General Programme Support	16.3
계	1,190.8

자료: IOM total expenditure by service classification 2013

다) 중점분야별 지출 비율(2013년도 기준)[192]



자료: IOM total expenditure by service classification 2013

191) IOM(2014). '국제이주기구 2013 회계연도 결산'에서 발췌. p. 7.
https://governingbodies.iom.int/system/files/migrated_files/about-iom/governing-bodies/en/council/105/C-105-4.pdf

192) IOM(2014). '국제이주기구 2013 회계연도 결산'을 토대로 작성. p. 7.
https://governingbodies.iom.int/system/files/migrated_files/about-iom/governing-bodies/en/council/105/C-105-4.pdf

라) IOM 지역별 지출 내역(2013년 기준)[193]

지역	단위: USD 백만불
아시아/오세아니아	272.9
아프리카	248.3
유럽	175.0
라틴아메리카/카리브해	279.3
중동	119.1
북아메리카	31.8
지역간 지원/서비스	64.4
계	1,190.8

자료: IOM total expenditure by region 2013

4) MOPAN과의 연관성

가) IOM은 MOPAN의 평가실적이 없는 기구임.

193) IOM(2014). '국제이주기구 2013 회계연도 결산'에서 발췌. p. 7.
https://governingbodies.iom.int/system/files/migrated_files/about-iom/governing-bodies/en/council/105/C-105-4.pdf

아. OHCHR 유엔인권고등판무관실

PART I. 기구정보요약

• **분류** UN Specialized agency
  - 재원조달: 100% 자발적 기여금(voluntary contributions)- 유엔 정규예산 44%, 타 기관 및 개인 기여금 56%(2013년도 기준)
• **설립연혁** 1993년 6월

• **조직**
  - 사무국 본부 : 스위스 제네바
  - 실질 업무를 담당하는 뉴욕 사무소, 13개국 국가 사무소 및 13개 지역사무소를 운영
  - 사무총장(Secretary-General) : Zeid Ra'ad Al Hussein(전 주 유엔 요르단 대사)
  - 사무차장(Deputy high commissioner) : Flavia Pansieri(이탈리아)

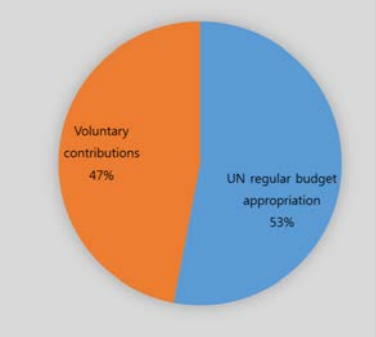
• **주요 업무 처리 국(Divisions)**
  1) 연구와 개발 권리국(The Research and Right to Development Division)
  2) 인권조약국(The Human Rights Treaties Division)
  3) 실무 운영 및 기술적 협력국(The Field Operations and Technical Cooperation Division)
  4) 인권위원회 및 특별 조치국(The Human Rights Council and Special Procedure Division)

• **주요 활동 목적(Mandate)**
  - 인권 활동의 증진 및 조정
  - 심각한 인권침해에 대처하고, 인권 보호를 위한 예방 조치를 실시
  - 인권교육, 자문, 기술협력, 인권관련기구의 활동을 지원
  - 세계인권선언(Universal Declaration of Human Rights) 및 국제인권규범(International Covenants on Civil and Political Rights)을 근거로 국제사회의 주요 인권 이슈에 대해 평가 및 권고

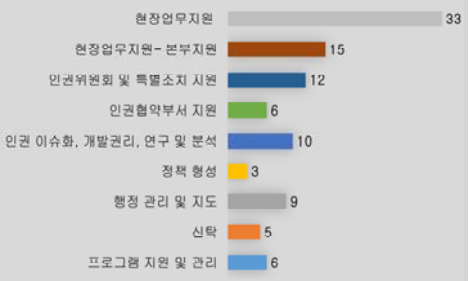
• **비교우위 및 기구특징**
  OHCHR은 직접 개입하기 보다는 각국 정부의 인권현황을 조사하고 그에 따른 조치를 권고하는 자문적 성향의 기구로써 전문적이고 기술적인 지원을 주로 제공함.

• **주요 활동(2014-2017년 전략계획)**
  - 인권보호 기준 설정 지원
  - 인권 모니터링 및 보도
  - 기술 협력 및 자문 제공
  - 인권 옹호와 인권 의식의 제고
  - 지역적, 국가적, 지역 사회적 인권 이해관계자들 간의 파트너십 형성

• **수입·지출 현황**
  - **수입(2014년도 기준): 총 263.19**(단위 : USD 백만불)



  - **중점분야별 예산집행 비율(2014년도 기준, %)**



• **지역별 지원 순위**

사업지원 순위
1. 아프리카
2. 아메리카
3. 아시아 태평양
4. 유럽·중앙 유럽
5. 중동·북아프리카

• **MOPAN과의 연관성**
  - OHCHR은 MOPAN의 평가 실적이 없는 기구임.

1) 설립 및 주요기능[194]

가) 설립 및 분류

(1) 분류: UN Specialized Agency

- 재원조달 : 100% 자발적 기여금(voluntary contributions): 유엔 정규예산 44%, 타 기관 및 개인 기여금 56%(2013년도 기준)

(2) 설립연혁 1993년 6월

- 1993년 6월 오스트리아 빈에서 열린 세계인권회의(World Conference on Human Rights)에서 권고되어 설립
- 1993년 12월 제48차 유엔총회에서 채택된 결의 제A/RES/48/141/호에 의거, 사무차장급의 유엔인권최고대표직을 신설

나) 조직[195]

(1) 사무총장 및 사무차장

- 사무총장(Secretary-General): 유엔인권위원장(United Nations High Commissioner for Human Rights)으로도 불리며, 유엔총회의 승인을 받아 선출됨. 4년 임기로 1회 연임가능하며, 현 사무총장은 2014년 선출 된 Zeid Ra' ad Al Hussein(전 주 유엔 요르단 대사)
- 사무차장/부위원장(Deputy High Commissioner): 현 부위원장은 Flavia Pansieri(이탈리아)
- 사무차장(Deputy Secretary-General): 현 사무차장은 Ivan Simonovic(크로아티아)
- OHCHR 직원: 1,085명(제네바 본부, 2013년도 기준)

(2) 사무국

- 본부: 스위스 제네바
- 유엔본부가 소재한 미국 뉴욕에 사무실을 운영하며 실질적 업무를 담당. 4개의

194) 외교부(2014). 유엔 개황을 토대로 작성.
http://www.mofa.go.kr/webmodule/htsboard/template/read/korboardread.jsp?typeID=6&boardid=89&seqno=351864&c=&t=&pagenum=1&tableName=TYPE_DATABOARD&pc=&dc=&wc=&lu=&vu=&iu=&du=

195) OHCHR(2015). '조직 소개'를 토대로 작성. http://www.ohchr.org/EN/AboutUs/Pages/WhoWeAre.aspx

국(Division)으로 세분화 됨.

· 연구 · 개발 권리국(The Research and Right to Development Division)

· 인권조약국(The Human Rights Treaties Division)

· 운영 및 기술협력국(The Field Operations and Technical Cooperation Division)

· 인권위원회 및 특별조치국(The Human Rights Council and Special Procedure Division)

(3) 국가사무소

- 13개국 국가사무소와 13개 지역사무소를 운영. 기구 활동 목적에 입각하는 활동들을 지시 및 이행함.

다) 주요 활동목적(Mandate)[196]

ㅇ 인권 활동의 증진 및 조정

ㅇ 심각한 인권침해에 대처하고, 인권 보호를 위한 예방 조치를 실시

ㅇ 인권교육, 자문, 기술협력, 인권관련기구의 활동을 지원

ㅇ 세계인권선언(Universal Declaration of Human Rights) 및 국제인권규범(International Covenants on Civil and Political Rights)을 근거로 국제사회의 주요 인권 이슈에 대해 평가 및 권고

라) 기구특징

ㅇ 직접 개입보다는 각국 정부의 인권현황을 조사하고 그에 따른 조치를 권고하는 자문적 성향의 기구로써 전문적이고 기술적인 지원 제공

ㅇ 유엔 산하 타 기구들의 활동에 인권이슈를 연관시키는데 주력

ㅇ 2006년 강경화(전 외교통상부 국제기구국 국장)국장 OHCHR 사무차장으로 선출

2) 중점분야 및 기대성과

가) 2014-2017년 기구 전략 계획(Strategic focus)[197]

196) OHCHR(2014). '유엔인권최고대표사무소 2014년도 연례보고서'를 토대로 작성.
http://www2.ohchr.org/english/OHCHRReport2014/WEB_version/pages/thematic_priorities.html

197) OHCHR(2014). '유엔인권최고대표사무소 2014-17 경영 계획'을 토대로 작성. pp. 21-24.

ㅇ 인권보호 기준 설정 지원(Supporting standard setting)
ㅇ 인권 모니터링 및 보도(Monitoring and reporting on human rights)
ㅇ 기술 협력 및 자문 제공(Providing technical cooperation and advisory services)
ㅇ 인권 옹호 및 인권 의식 제고(Advocating for human rights and increasing human rights awareness)
ㅇ 지역적, 국가적, 지역내 사회적 인권 이해관계자들 간의 파트너십 형성(Building partnership)

나) 2014-2017 중점분야(Thematic priorities)[198]

(1) 세계 인권 메커니즘의 강화(Strengthening international human rights mechanisms)
(2) 평등의식 개선과 차별에 대응(Enhancing equality and countering discrimination)
(3) 법의 사각지대를 최소화 하고 책임의식과 법에 의한 통치를 강화(Combating impunity and strengthening accountability and the rule of law)
(4) 인권이슈를 개발과 경제활동의 한 부분으로 통합(Integrating human rights in development and the economic sphere)
(5) 민주적 환경의 확장(Widening the democratic space)
(6) 갈등, 폭력, 불안정한 상황 하 인권 조기경보와 보호(Early warning and protection of human rights in situations of conflict, violence and insecurity)

다) 2014-2017년 주요전략목표(Strategic targets)[199]

(1) 국가적 특성, 타 인권 기관, 국제 인권 기준과의 향상된 공조(Increased compliance of national legislation, policies, programmes and institutions, including the judiciary and national human rights

---

http://www2.ohchr.org/english/OHCHRreport2014_2017/OMP_Web_version/media/pdf/0_THE_WHOLE_REPORT.pdf
198) OHCHR(2014). '유엔인권최고대표사무소 종합 결과 보고서'를 토대로 작성. pp. 9-12.

http://www2.ohchr.org/english/OHCHRReport2014/WEB_version/allegati/3_Highlights_of_results_2014.pdf
199) OHCHR(2014). '유엔인권최고대표사무소 2014-17 경영 계획'을 토대로 작성. pp. 118-121.

http://www2.ohchr.org/english/OHCHRreport2014_2017/OMP_Web_version/media/pdf/0_THE_WHOLE_REPORT.pdf

institutions(NHRIs), with international human rights standards)

(2) 더 많은 국제·지역 인권법의 비준(Increased ratification of international and regional human rights treaties and review of reservations of international human rights treaties)

(3) 효과적인 보호 시스템의 구축과 국제 인권 기준에 부합하는 책임의식 체계의 확립(Establishment and functioning of protection systems and accountability mechanisms in compliance with international human rights standards to monitor, investigate and redress the full range of human rights violations)

(4) 국가별 시스템이 여성에 대한 차별을 저지(Increased compliance of national legislation, policies, programmes and institutions with international human rights standards to combat discrimination, particularly against women)

(5) 여성과 차별받는 이들의 더 많은 사회참여(Increased use of existing national protection systems and participation in public processes by rights-holders, especially women and discriminated groups)

(6) UN 인권 체계의 영향력 향상(Increased compliance and engagement by states with UN human rights mechanisms and bodies)

(7) 인권문제 이해관계자들의 UN 인권 체계 사용과 인권 행위자의 증가와 다양화(Increased number and diversity of rights-holders and other stakeholders making use of UN human rights mechanisms)

(8) 국제적, 지역적 인권 기관, 법 그리고 기준의 강화(Progressive development and strengthening of international and regional human rights institutions, laws and standards)

(9) UN 인권 체계와 기관들의 일관성 강화(Enhanced coherence of UN human rights mechanisms and bodies)

(10) 주요 인권 이슈들에 대한 국제사회의 더 빠른 대응(International community increasingly responsive to critical human rights situations and issues)

(11) 인권에 기반을 둔 개발 그리고 UN 정책과 프로그램의 개발 권리 항시 고려

(A human rights-based approach and the right to development increasingly integrated into UN policies and programmes)

라) 최근 주요 전략계획 변화

- ㅇ 인터넷을 통한 개인정보의 유출 및 탈취를 인권문제로 인식, 서비스 제공자에 대한 감시를 강화하자는 취지의 보고서를 발간
- ㅇ 기후 변화와 인권 문제와의 상관관계를 연구 중에 있음.

3) OHCHR 재원조달 및 관리

가) 수입 구조(2014년도 기준)[200]

구 분	단위: USD 백만불
Regular Resources - UN regular budget appropriation	139.49
Other Resources - Voluntary contributions	123.7
계	263.19

자료: OHCHR Funding Overview 2014

나) 2014년도 지출 내역[201]

구 분	단위: USD 천불
Executive Direction and Management	9,221.5
Policymaking Organs	8,524.9
Programme of Work	12,011.0
Subprogramme 1: Human Rights Mainstreaming, Right to Development, Research and Analysis	10,533.3
Subprogramme 2: Supporting the Human Rights Treaty Bodies	24,413.8
Subprogramme 3: Advisory Services and Technical Cooperation	19,433.2
Subprogramme 4: Supporting the Human Rights Council and its	6,065.2

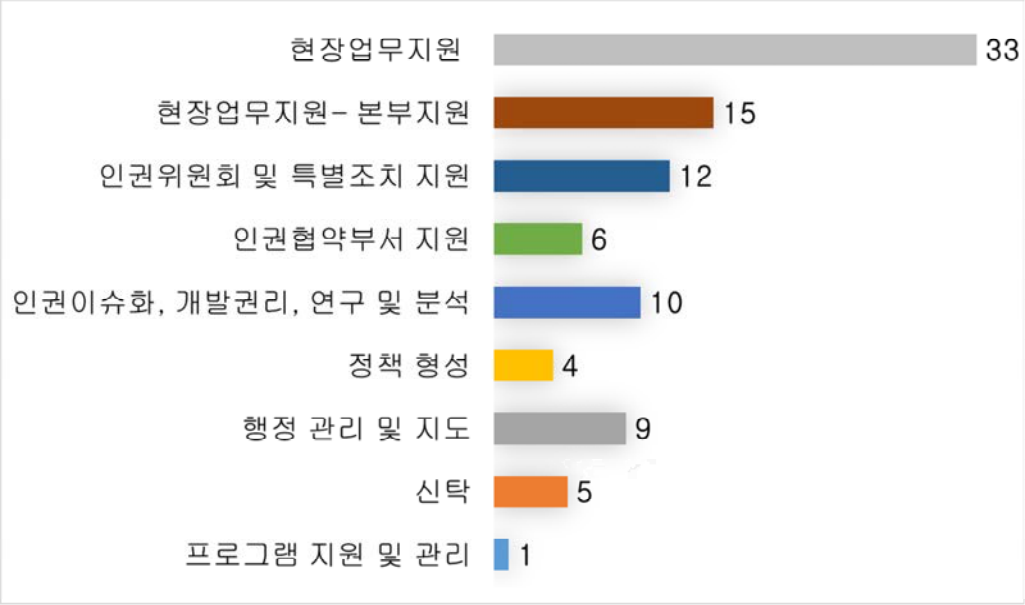
200) OHCHR(2015). '유엔인권최고대표사무소 재정과 예산 추이'에서 발췌. p. 62.
http://www2.ohchr.org/english/OHCHRReport2014/WEB_version/allegati/5_Funding_2014.pdf

201) OHCHR(2014). '유엔인권최고대표사무소 2014 회계연도 재정 현황'에서 발췌. p. 76.
http://www2.ohchr.org/english/OHCHRReport2014/WEB_version/allegati/6_Financial_Statements_2014.pdf

Special Procedures	
Programme Support and Management Services	90,202.9

자료: OHCHR regular budget expenditure in 2014 by programme

다) 중점분야별 지출 비율(2014년도 기준)[202]



자료: OHCHR Combined regular and extrabudgetary expenditure by main activity in 2014

라) 지역별 사업(Programme) 지원현황(2014년도 기준)[203]

지역	단위: USD 천불
아프리카	19,711
아메리카	22,781
아시아 태평양	6,140
유럽, 중앙 유럽	5,744
중동, 북아프리카	15,126
계	69,502

자료: OHCHR Extrabudgetary income and expenditure in 2014 Overall Summary- Field Presences

202) OHCHR(2014). '유엔인권최고대표사무소 2014 회계연도 재정 현황'에서 발췌. p. 84.
http://www2.ohchr.org/english/OHCHRReport2014/WEB_version/allegati/6_Financial_Statements_2014.pdf

203) OHCHR(2014). '유엔인권최고대표사무소 2014 회계연도 재정 현황'을 토대로 작성. pp. 79-81.
http://www2.ohchr.org/english/OHCHRReport2014/WEB_version/allegati/6_Financial_Statements_2014.pdf

마) 국별 기타재원(Other Resources) 자발적 기여 순위(2014년도 기준)[204]

국가	단위: USD 백만불
노르웨이	15.4
스웨덴	15.3
미국	14.1
네덜란드	10.3
독일	9.7
UNDP	7.9
유럽위원회	7.8
영국	6.6
덴마크	5.8
핀란드	3
프랑스	2.9
스위스	2.9
아일랜드	2.8
뉴질랜드	2.4
호주	2.3
계	109.2

자료: Voluntary contributions from top 20 donors to OHCHR in 2014

4) MOPAN과의 연관성

가) OHCHR은 MOPAN의 평가실적이 없는 기구임.

204) OHCHR(2015). '유엔인권최고대표사무소 재정과 예산 추이'에서 발췌. p. 63.
http://www2.ohchr.org/english/OHCHRReport2014/WEB_version/allegati/5_Funding_2014.pdf

자. UN WOMEN 유엔여성기구

PART I. 기구정보요약

• **분류** UN Funds and Programmes
  - 재원조달: 자발적 기여금(voluntary contributions), 유엔 정규 예산 2% 배분
• **설립연혁** 2010

• **조직**
  - 사무국 본부 : 미국 뉴욕
  - 6개 지역 사무소(Regional office), 6개 다국가 사무소(Multi-country office), 48개 국가 사무소를 기반으로 정부, 유엔 체제, 시민 사회와의 긴밀한 협력 하에 개별국에 맞는 프로그램을 시행
  - 연락사무소(Liaison office) : 총 4개의 연락사무소(벨기에, 에티오피아, 일본, 덴마크)를 통해 지역 기관 및 유엔 회원국 간에 체계적인 정책 대화 참여 및 재원 조성
  - 총재(Executive Director)* : Phumzile Mlambo-Ngcuka [남아프리카공화국]
  - 부총재(Deputy Executive Director) : Lakshmi Puri [인도], Yannick Glemarec [프랑스]
  * 회원국과의 합의 하에 유엔 사무총장이 임명

• **집행이사회(Executive Board)**
  - ECOSOC에서 선축된 41개 이사국(임기:3년)으로 구성됨. 전략적 계획 및 프로그램 승인, 행정적 및 재정적 계획, 예산 결정 등을 담당

• **주요 활동 목적(Mandate)**
  - 정부 간 기관의 글로벌 차원의 양성 평등 관련 규범 및 정책 수립 지원
  - 양성평등과 여성 권한 강화를 위한 개별 국가의 역량 강화 지원
  - 유엔 체제 전반에 걸친 양성 평등 관련 업무 주도 및 기관 간 전략적 파트너십 유도

• **비교우위 및 기구특징**

UN-Women은 기존의 유엔 산하 여성기구 통폐합을 통해 젠더 이슈를 독점적으로 다루는 별도의 강력한 기구로 출범함. 유엔여성차별철폐협약(CEDAW), 북경선언 및 행동강령(PFA), 여성, 평화, 안전에 대한 유엔 안전 보장 이사회 결의 제1325호, 새천년개발목표(MDGs) 등 다수의 국제 협약이 UN-Women 업무에 가이던스를 제공

• **주요 활동**
  1. 여성의 리더십과 참여 확대
  2. 여성의 경제적 권익 증진
  3. 여성에 대한 폭력 종식
  4. 평화와 안보 의제 이행 강화
  5. 국가 정책 및 예산에의 성인지 관점 도입
  6. 성 평등 및 여성 권익 증진에 대한 포괄적이고 역동적인 세계 규범, 정책, 기준 설립, 정부 및 전 차원의 이해당사자들에 의해 적용

• **수입·지출 현황**

-수입(2012년도 기준): 총 0.20(단위, 십억불)



- 중점분야별 예산집행 비율(2012년도 기준, %)



• **MOPAN과의 연관성**
  - UN-Women은 2014년 처음으로 MOPAN 평가대상기구로 선정됨.

1) 설립 및 주요기능[205)]

가) 설립 및 분류

(1) 분류: UN Funds and Programmes

- 재원조달 : 대부분 회원국 및 비정부 협력기관의 자발적 기여금(voluntary contributions), 유엔 정규 예산의 약 2% (2014-2015년도 기준) 배분

(2) 설립연혁 2010년 7월 (활동개시 2011년 1월)

- 유엔 개혁의 일환으로 여성지위향상국(DAW), 국제여성연구훈련원(INSTRAW), 젠더관련사무총장 특별자문관실(OSAGI), 유엔여성개발기금(UNIFEM)을 통합 및 강화한 여성 전담기구 창설 추진
- 2010년 7월 2일 유엔 여성기구 설립에 관한 총회 결의 64/289 (system-wide coherence)를 통해 2011년 1월 1일 공식 출범

나) 조직

(1) 총재 및 부총재

- 총재(Executive Director): 회원국과의 합의 하에 유엔 사무총장이 임명하며 유엔 사무차장(Under-Secretary-General)을 겸임. 4년 임기로 연임 가능. 현 총재는 Ms. Phumzile Mlambo-Ngcuka(전 남아프리카공화국 첫 여성 부통령)
- 부총재(Deputy Executive Director): 정부간 지원 및 전략적 파트너십 행정담당국(Bureau)의 Lakshmi Puri(인도 출신)와 정책 및 프로그램 행정담당국의 Yannick Glemarec(프랑스 출신)으로 구성된 2인의 부총재 체제.
- 전체 UN-Women 직원: 735명(2014년 기준)

(2) 사무국 및 국가사무소

- 본부: 미국 뉴욕
- 6개 지역 사무소(Regional office), 6개 다국가 사무소(Multi-country office), 48개 국가 사무소를 기반으로 정부, 유엔 체제, 시민 사회와의 긴밀한 협력 하에 개별 국가에 적합한 프로그램 시행

---

205) 외교부(2014), 유엔 개황을 토대로 작성.
http://www.mofa.go.kr/webmodule/htsboard/template/read/korboardread.jsp?typeID=6&boardid=89&seqno=351864&c=&t=&pagenum=1&tableName=TYPE_DATABOARD&pc=&dc=&wc=&lu=&vu=&iu=&du=

- 4개 연락사무소(Liaison office)를 통해 지역 기관 및 유엔 회원국 간에 체계적인 정책 대화 참여 및 재원 조성

(3) 집행이사회(Executive Board)

- 경제사회이사회(ECOSOC)에서 3년 임기의 총 41개국을 이사국으로 선출. 지역대표 35개국, 공여국대표 6개국(선진 공여국 4, 개도 공여국 2)
- UN Women의 전략적 계획 및 프로그램 승인, 행정적 및 재정적 계획, 예산 결정 등을 담당

다) 주요 활동목적(Mandate)

ㅇ 정부 간 기관의 글로벌 차원의 양성 평등 관련 규범 및 정책 수립 지원

ㅇ 회원국이 글로벌 차원의 규범을 시행할 수 있도록 적절한 기술적, 재정적 지원을 제공, 시민사회와 효율적 협력체제 구축 등 양성평등과 여성 권한 강화를 위한 개별 국가의 역량 강화 지원

ㅇ 유엔 체제 전반에 걸친 양성 평등 관련 업무 주도 및 기관 간 전략적 파트너십 유도

라) 기구특징

ㅇ 기존의 유엔 산하 여성기구 통폐합을 통해 젠더 이슈를 독점적으로 다루는 별도의 강력한 기구로써 출범

ㅇ 유엔여성차별철폐협약(CEDAW), 북경선언 및 행동강령(PFA), 여성, 평화, 안전에 대한 유엔 안전 보장 이사회 결의 제1325호, 새천년개발목표(MDGs) 등 다수의 국제 협약이 UN Women 업무에 가이던스를 제공

2) 중점분야 및 기대성과

가) 6대 중점분야[206]

(1) 여성의 리더십과 참여 확대: 여성이 모든 차원의 의사 결정에 있어 주도 및 참여

206) UN-Women(2014). 2014-17년 전략 계획을 토대로 작성.
http://www.unwomen.org/~/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2014/strategicplan-2014-2017-brochure-en.pdf?v=1&d=20141013T121453

(2) 여성의 경제적 역량 강화: 여성, 특히 가장 빈곤하고 소외된 여성들이 경제적으로 힘을 얻고 개발 수혜
(3) 여성에 대한 폭력 종식: 여성과 여아가 폭력으로부터 자유로운 삶
(4) 평화와 안보 의제 이행 강화: 여성 리더십과 참여로 이루어지는 평화, 안보 및 인도적 활동
(5) 국가 정책 및 예산에의 성인지 관점 도입: 거버넌스와 국가 계획에 양성평등에 대한 책임 및 우선권 충분히 반영
(6) 성 평등 및 여성 역량 강화에 대한 포괄적이고 역동적인 세계 규범, 정책, 기준 설립, 정부 및 전 차원의 이해당사자들에 의해 적용

나) 기대성과(Agreed conclusions)[207]
(1) 여성과 여아의 인권 실현(Realizing women's and girls' full enjoyment of all human rights)
(2) 양성 평등 및 여성 역량 강화를 위한 환경 실현(Strengthening the enabling environment for gender equality and the empowerment of women)
(3) 양성 평등 및 여성 역량 강화에 투자 극대화(Maximizing investments in gender equality and the empowerment of women)
(4) 양성 평등 및 여성 역량 강화를 위한 증거 기반 강화(Strengthening the evidence-base for gender equality and the empowerment of women)
(5) 모든 차원에서의 여성 참여 및 리더십을 보장하고 책무성 강화(Ensuring women's participation and leadership at all levels and strengthening accountability)

다) 최근 주요 전략계획 변화
ㅇ Post-2015 프레임워크에 의한 목표 설정에 따라 이전의 빈곤극복과 MDGs 달성이 '지속 가능 개발을 위한 2030 어젠다'로 교체
ㅇ 여성과 HIV/AIDS 관련 활동 추가

207) UN-Women(2014). 여성과 여아를 위한 MDGs 달성 및 이행과제.
http://www.unwomen.org/~/media/headquarters/attachments/sections/csw/58/csw58_agreed_conclusions.pdf

3) UN-Women 재원조달 및 관리

가) 수입 구조(2014년도 기준)[208]

구 분		단위: 십억불
Regular resources	- 약 140개국 정부 - 5개국 국가위원회 - 1개 재단 및 민간 부문(핀란드 센터 재단) - 1개 유엔 체제 기여금(UNHCR)	0.16
Other resources	- 약 30개국 정부 - 약 10개국 국가위원회 - 약 20여개 재단 및 민간 부문(ADB, 코카콜라, 월드비전 등) - 약 20여개 유엔 체제 기여금(IFAD, ILO, IOM, UNDP, UNESCO, UNICEF 등)	0.15
계		0.31

자료: UN-Women Annual Report 2014-2015

나) 수입 구조(2012년도 기준)[209]

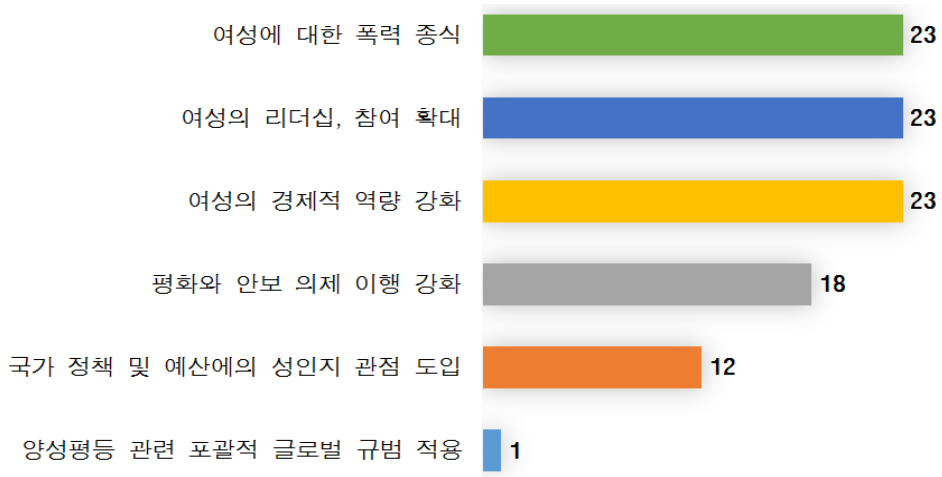
구 분		단위: 십억불
Regular resources	- 약 120개국 정부 - 5개국 국가위원회 - 5여개 재단 및 민간 부문 - 1개 유엔 체제 기여금(UNDP)	0.11
Other resources	- 약 40개국 정부 - 약 10개국 국가위원회 - 약 20여개 재단 및 민간 부문(코카콜라, 포드 재단, 록펠러 재단 등) - 약 20여개 유엔 체제 기여금(FAO, ILO, UNAIDS, WFP 등)	0.09
계		0.20

자료: UN-Women Annual Report 2012-2013

208) UN-Women(2014). 2014-2015년 연례보고서.
http://www.unwomen.org/~/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2015/annual%20report%202014-2015%20(1).pdf?v=1&d=20150727T164001

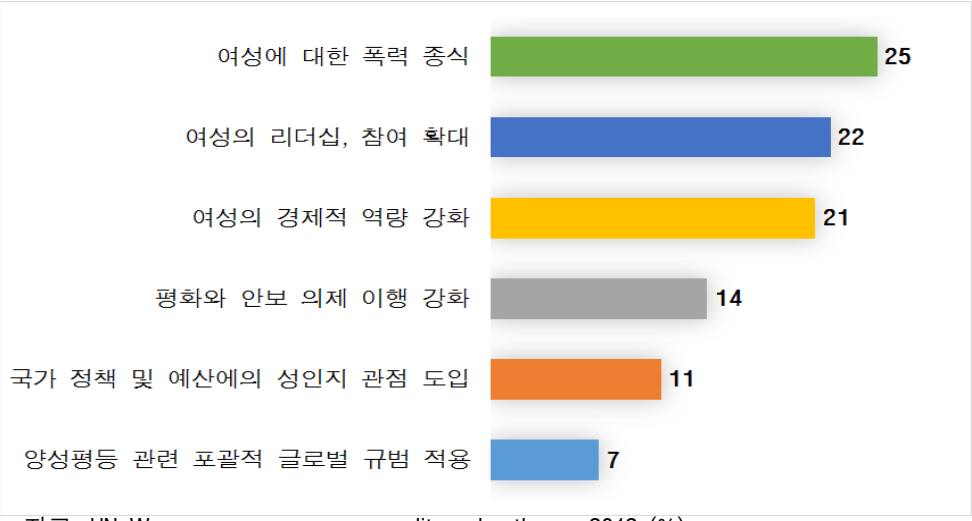
209) UN-Women(2012). 2012-2013년 연례보고서.
http://www.unwomen.org/~/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2013/6/unwomen-annualreport2012-2013-en%20pdf.pdf?v=1&d=20141013T121457

다) 중점분야별 예산 집행(안)(2014-2015년 기준)[210]



자료: UN-Women budget estimates for 2014-2015 (%)

라) 중점분야별 예상 집행 비율(2012년 기준)[211]



자료: UN Women programme expenditure by theme 2012 (%)

---

210) UN-Women(2013). 2014-2015년 예산안.
http://www.unwomen.org/~/media/headquarters/attachments/sections/executive%20board/2013/annual%20session/un-women-draft-informal-integrated-budget-2014-2015-21-june-2013%20pdf.pdf?v=1&d=20141013T121528

211) UN-Women(2013). 여성 리더십 증진 및 여성의 평화, 안보 참여에 대한 유엔여성기구의 기여.
http://wps.unwomen.org/~/media/files/un%20women/wps/resources/un%20women%20corporate%20evaluation%20on%20peace%20and%20security%20-%20synthesis%20report.pdf

마) 2016-2017 지출 예산(안)[212]

구 분	비율(%)
1. Development activities - Programme - Development effectiveness	84
2. Management activities	13
3. Development coordination	3

자료: UN Women budget estimates for 2016-2017

4) MOPAN과의 연관성

가) UN WOMEN은 2014년 처음으로 MOPAN 평가대상기구로 선정됨.

212) UN-Women(2015). 2016-2017년 예산안.
http://www.unwomen.org/~/media/headquarters/attachments/sections/executive%20board/2015/as%2015/draft%20ib%202016-2017-en.pdf

PART II. 기구평가결과요약

• 2014

-(평가방법) Common Approach

-(**평가영역**) 전략관리, 운영관리, 파트너십관리, 지식관리 및 개발효과성 등 총 5개 영역

-(**대상국**) 방글라데시, 캄보디아, 콩고 민주 공화국, 에콰도르, 케냐, 탄자니아 등으로 총 6개국

-(**평가결과**) 2014년 평가 대상인 전략관리, 운영관리, 파트너십관리, 지식관리 및 개발효과성 총 5개 영역 대부분에서 소수의 지표를 제외하고 대체로 긍정적임.

· 전략관리 영역 중 결과중심 관리 및 기구 활동 목적(Mandate)에 입각한 전략수립 지표는 여타 기구와 비교했을때도 평균적으로 높은 비율을 차지한 것으로 보아 UN WOMEN의 강점으로 볼 수 있음. 결과 중심의 본부 전략(Corporate focus on results)는 보통에 해당하는 4점을 획득했지만, 여타 기구와 비교했을 때 평균적으로 낮은 성과를 보여 개선점으로 사료됨.

· 운영관리 영역 중에는 투명하고 예측 가능한 자금(Transparent and predictable funding) 지표는 UN WOMEN 평가 전체 지표 중 가장 낮은 점수를 받았고, 여타 기구와 비교했을 때도 눈에 띄게 낮은 수준이므로 분명한 개선점으로 사료됨.

1) 2014년(Common Approach)

가) 평가방법 및 결과요약

(1) 평가방법

ㅇ 2014년 평가대상기구는 FAO, UNFPA, UN Women, UNHCR 등 총 4개였으며 대상 국가는 방글라데시, 캄보디아, 콩고 민주 공화국, 에콰도르, 케냐, 탄자니아 등으로 총 6개국이었음.

ㅇ MOPAN 평가 척도

- 4대 평가영역(총 6단계)

척도	매우 우수	우수	보통	부족	미흡	매우 미흡
	Very Strong	Strong	Adequate	inadequate	weak	very weak
점수	5.5-6.0	4.5-5.49	3.5-4.49	2.5-3.49	1.5-2.49	1.00-1.49

- 개발효과성 평가영역(총 4단계)

척도	우수	보통	부족	미흡
	Strong	Adequate	inadequate	weak
점수	4	3	2	1

ㅇ 연구팀 분석

- MOPAN 평가 결과를 분석하기 위해 비교우위지수라는 통계 분석 방법을 적용하여 정리함. 하기 결과요약표 중 알파벳으로 표기한 부분의 계산법은 아래와 같음.
  · A : 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수
  · B : 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수
  · C : B 대비 A의 비율

(2) 결과요약

ㅇ 2014년 평가 대상인 전략관리, 운영관리, 파트너십관리, 지식관리 및 개발효과

성 총 5개 영역 대부분에서 소수의 지표를 제외하고 대체로 긍정적임.

- 전략관리 영역 중 결과중심 관리 및 기구 활동 목적(Mandate)에 입각한 전략 수립 지표는 여타 기구와 비교했을때도 평균적으로 높은 비율을 차지한 것으로 보아 UN WOMEN의 강점으로 볼 수 있음. 결과 중심의 본부 전략(Corporate focus on results)는 보통에 해당하는 4점을 획득했지만, 여타 기구와 비교했을 때 평균적으로 낮은 성과를 보여 개선점으로 사료됨.
- 운영관리 영역 중에는 투명하고 예측 가능한 자금(Transparent and predictable funding) 지표는 UN WOMEN 평가 전체 지표 중 가장 낮은 점수를 받았고, 여타 기구와 비교했을 때도 눈에 띄게 낮은 수준이므로 분명한 개선점으로 사료됨.

나) 지표별 성과 평가 결과 요약표

평가 영역	주요성과지표(KPI)	UN WOMEN	FAO	UNFPA	UNHCR	지표평균	A	B	C
전략 관리	Providing direction for results	5.18	4.48	4.16	4.65	4.62	1.20	1.09	1.10
	Corporate strategy based on clear mandate	4.87	5.26	5.69	4.83	5.16	1.13	1.22	0.93
	Corporate focus on results	4.00	5.00	5.00	3	4.25	0.93	1.00	0.92
	Focus on cross-cutting priorities	5.32	4.68	4.59	4.47	4.76	1.23	1.12	1.10
	Countryfocusonresults	4.37	4.34	4.56	4.38	4.41	1.01	1.04	0.97
운영 관리	Transparent and predictable funding	3.17	3.98	4.70	4.18	4.01	0.73	0.95	0.78
	Results-based budgeting	4.07	3.73	3.63	3.94	3.84	0.94	0.91	1.04
	Financial accountability	4.76	4.66	4.48	4.57	4.62	1.10	1.09	1.01
	Using performance information	4.70	4.47	4.33	4.26	4.44	1.09	1.05	1.04
	Managing human resources	4.54	3.48	3.43	4.38	3.96	1.05	0.93	1.13
	Performance oriented programming	5.00	4.00	4.00	4	4.25	1.16	1.00	1.15
	Delegating authority	4.30	3.89	4.14	4.57	4.22	1.00	1.00	1.00
	Mainstreaming humanitarian programming		4.77	4.69	4.81	4.76	0.00	1.12	0.00
파트너십 관리	Supporting national plans	4.82	5.32	5.43		5.19	1.12	1.22	0.91
	Adjusting procedures	4.22	4.09	4.42	4.36	4.27	0.98	1.01	0.97
	Using country systems	4.53	4.31	4.80		4.55	1.05	1.07	0.98
	Contributing to policy dialogue	4.87	4.51	4.91	4.62	4.73	1.13	1.12	1.01
	Harmonising procedures	4.67	4.67	4.91	4.46	4.68	1.08	1.10	0.98
	Co-ordination on gender equality	4.54				4.54	1.05	1.07	0.98
	Cluster management		4.25		4.43	4.34	0.00	1.02	0.00
지식 관리	Evaluating results	4.88	4.69	4.35	4.11	4.51	1.13	1.06	1.06
	Presenting performance information	4.04	3.99	4.03	4.4	4.11	0.94	0.97	0.96
	Disseminating lessons learned	4.07	4.11	4.46	4.05	4.17	0.94	0.98	0.96
개발 효과성	Relevance of objectives and programme of work to stakeholders	4.00	4.00	4.00	4	4.00	0.93	0.94	0.98
	Progress towards organisation-wide results	3.00	2.00	3.00	2	2.50	0.70	0.59	1.18
	Progress towards stated country-level results	3.00	2.00	2.00	3	2.50	0.70	0.59	1.18
	Contribution to national goals and priorities, including the MDGs	3.00	3.00	3.00		3.00	0.70	0.71	0.98
	평균	4.32	4.14	4.27	4.15	4.24	1.00	1.00	1.00

* A : 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수, B : 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수, C : B 대비 A의 비율

(1) 전략관리(Strategic Management) 영역

ㅇ 전략관리 영역의 경우, MOPAN 평가 보고서에서 대체로 adequate 및 strong 점수를 획득함. 결과중심 관리 및 기구 활동 목적(Mandate)에 입각한 전략수립(Providing direction for results) 및 범분야 이슈 중심 전략(Focus on cross-cutting priorities) 지표는 각각 5.18, 5.32로 very strong 에 가까운 점수를 얻음. 이 중 결과중심 관리 및 기구 활동 목적(Mandate)에 입각한 전략수립 지표는 여타 기구와 비교했을때도 평균적으로 높은 비율을 차지한 것으로 보아 UN WOMEN의 강점으로 볼 수 있음. 범분야 이슈 중심 전략 지표는 UN WOMEN 전체 평가 지표 중 가장 높은 점수를 획득했지만, 여타 기구와 비교했을 때 비슷한 수준이었으므로, 상대적으로 이 기구만의 강점이라고 보기에는 어려움. 결과 중심의 본부 전략(Corporate focus on results)는 보통에 해당하는 4점을 획득했지만, 여타 기구와 비교했을 때 평균적으로 낮은 성과를 보여 개선점으로 사료됨.

(2) 운영관리(Operational Management) 영역

ㅇ 운영관리 영역 중에는 투명하고 예측 가능한 자금(Transparent and predictable funding) 지표는 UN WOMEN 평가 전체 지표 중 가장 낮은 점수인 3.17을 획득하여 부족한 항목으로 꼽힘. 이는 여타 기구와 비교했을 때도 눈에 띄게 낮은 수준이므로 분명한 개선점으로 사료됨. 인력관리(Managing human resources) 지표는 4.54로 strong 점수를 획득함. 여타 기구는 이 항목에서 평균에 못 미치는 수준을 기록했으나, UN WOMEN은 평균보다 높은 성과를 달성하여 UN WOMEN의 강점으로 평가 가능함.

(3) 파트너십관리(Relationship Management) 영역

ㅇ 파트너십관리 영역에서는 총 6개 지표 중 5개 지표가 strong, 1개 지표가 adequate 점수를 획득함. 그 중에서 수원국 개발계획 지원(Supporting national plans) 지표는 4.82를 얻었지만, 여타 기구 평균과 비교했을 때 다

소 낮은 수준이므로 개선점으로 파악됨.

(4) 지식관리(Knowledge Management) 영역

ㅇ 지식관리의 경우, 총 3개 지표 중 2개 지표에서 adequate을, 1개 지표에서 strong 점수를 획득함. 3가지 지표 모두 여타 기구 평균과 비교했을 때 비슷한 수준이었음.

(5) 개발효과성(Development Effectiveness) 영역

ㅇ 4개 지표 중 1개에서 strong, 3개에서 adequate 점수를 획득함. 그 중 기구차원 성과 도출(Progress towards organisation-wide results) 및 국가차원의 성과 도출(Progress towards stated country-level results) 지표는 같은 해 평가된 여타 기구와 비교했을 때도 매우 높은 성과임.

2) 소결 및 시사점

ㅇ 2014년 MOPAN 평가 보고서에서 UN WOMEN은 매우 우수 점수를 획득한 지표가 없음. 전체의 약 3분의 2 정도 지표(13개)에서 우수 점수를 받았지만, 지표별 기구 평균 비율과 비교했을 때 MOPAN 보고서에서 드러나지 않은 개선점에 대해 알 수 있었음. 또한 MOPAN 보고서에서 부족하다고 평가한 지표가 여타 기구 평균과 비교했을 때도 현저히 낮은 수준을 보여 명백한 개선점에 대해서도 확인할 수 있었음.

차. UNESCO 유엔교육과학문화기구

PART I. 기구정보요약

• **분류** UN Specialized Agency
  - 46% 유엔 분담금(assessed contributions), 47% 자발적 기여금(voluntary contributions)
• **설립연혁** 1945

• **조직**
  - 사무국 본부 : 프랑스 파리
  - 65개 현장사무소(Field Office) 운영, 사무소의 기능에 따라 클러스터사무소(Cluster Offices), 국가사무소(National Offices), 지역사무소(Regional Bureaux), 연락사무소(Liaison Offices)로 구분
  - 사무총장(Director-General): Irina Bokova [불가리아]

• **총회(General Conference)**
  최고 정책결정 기관으로 195개 회원국으로 구성
  - 연 2회 개최
  - 사업 및 예산을 계획, 이사회 회원국 선정, 사무총장 임명을 담당

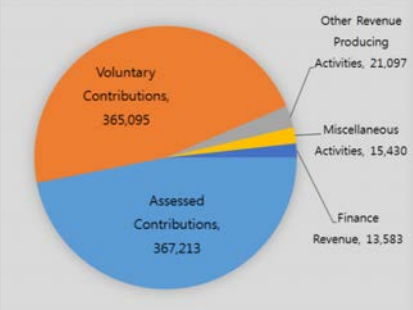
• **집행이사회(Executive Board)**
  문화와 지역의 다양성을 고려하여 총회에 의해 선출 된 58개국의 대표로 구성
  - 연 2회 개최
  - 유네스코의 전반적 운영 관리, 총회 준비, 사업 수행 감독 등을 담당

• **주요 활동 목적(Mission)**
  - 평화 구축
  - 빈곤퇴치
  - 지속가능개발
  - 교육, 과학, 문화, 커뮤니케이션 ·정보를 통한 이종 문화 간의 대화 증진

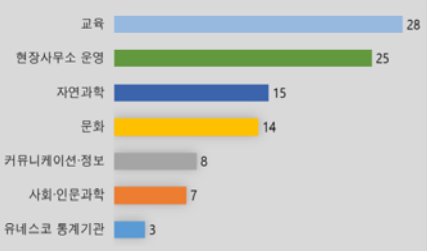
• **비교우위 및 기구특징**
  - 유엔의 지식 기구(intellectual agency)로써 평화 구축, 지속가능개발을 위한 지식적 혁신을 강조

• **주요 활동(2014-2017년 전략계획)**
  1. 평생 양질의 교육 기회를 제공할 수 있도록 수준 높은 교육 시스템의 개발
  2. 교육을 통한 글로벌 시민 양성을 지원
  3. 개발의제 중 교육을 우선적으로 지지하고 EFA 및 교육 관련 개발 의제 주도
  4. 지속가능개발을 위한 과학기술 및 혁신 우호 정책 환경 조성
  5. 천연자원 관련 지식공유 장려 및 역량개발
  6. 사회의 변혁 및 이종 문화 간의 대화를 가능하게 하기 위해 사회·인문과학을 동원
  7. 모든 형태의 문화유산 보호하여 지속가능개발 및 국가 간 대화 증진
  8. 현존하는 문화유산과 창의성을 보호하기 위한 법적, 정책적, 제도적 환경 강화 및 문화 표현의 다양성 존중
  9. 적극적인 인식제고 및 표현의 자유와 정보에 대한 접근성 보장을 지지하는 국제적 캠페인 실시

• **수입·지출 현황**
  -수입(2014년도 기준): 총 782,418(단위, USD 천불)



  - 중점분야별 예산집행 비율(2014년도 기준, %)



• **지역별 지원 순위**

Programme(2014)
1. 본부
2. 아프리카
3. 아시아 · 태평양
4. 중남미 · 캐리비안
5. 아랍국가
6. 유럽 · 북미국

• **MOPAN과의 연관성**
  - MOPAN 평가 실적이 없는 기구임.

1) 설립 및 주요기능

가) 설립 및 분류[213)]

(1) 분류: UN Specialized Agency

- 46% 유엔 분담금(assessed contributions), 47% 자발적 기여금(voluntary contributions)

(2) 설립연혁: 1945년

- 제2차 세계대전 이후, 정치·경제 협약을 통한 세계 평화 유지의 한계를 인지하고 인류의 도덕적, 지적 연대의 필요성 대두
- 1945년 11월 영국 런던에서 열린 유엔교육문화기구창설회의(United Nations Conference for the establishment of an educational and cultural organization)에서 44개국 정부 대표들이 세계 평화 유지를 목표로 하는 유네스코헌장(The Constitution of UNESCO)을 채택
- 1946년 11월 4일 20개 국가들의 비준을 통해 유네스코헌장이 발효되었고 이를 바탕으로 유네스코를 설립

나) 조직

(1) 사무총장[214)]

- 사무총장(Director-General): 임기는 4년으로 현 사무총장은 Irina Bokova(전 불가리아 외교부 장관)으로 2013년 재임명되어 2기 연임 중 (2009.9~현재)
  ※ 유네스코 최초의 여성 사무총장이며, 최초의 동유럽 국가 출신 사무총장

(2) 사무국[215)]

- 본부: 프랑스 파리
- 사무국 직원: 약 2,000명
- 교육, 자연과학, 사회·인문과학, 문화, 커뮤니케이션·정보로 구성된 사업분야

213) UNESCO(2015). 유네스코 웹사이트 History 부문에서 발췌.
http://www.unesco.org/new/en/unesco/about-us/who-we-are/history/
214) UNESCO(2015). 유네스코 웹사이트 Director-General 부문에서 발췌.
http://www.unesco.org/new/en/unesco/about-us/who-we-are/director-general/
215) UNESCO(2015). 유네스코 웹사이트 Secretariat 부문에서 발췌.
http://www.unesco.org/new/en/unesco/about-us/who-we-are/secretariat/

(Programme Sectors) 외 지원분야(Support Sectors), 주요서비스(Central Services), 65개 현장사무소(Field Office) 등의 업무를 총괄

(3) 현장사무소[216]

- 수원국 정부와 타 파트너 기관과의 협의를 통해 전략개발, 사업 발굴, 특수 기관 및 센터 운영을 담당
- 사무소의 기능에 따라 클러스터사무소(Cluster Offices), 국가사무소(National Offices), 지역사무소(Regional Bureau), 연락사무소(Liaison Offices)로 구분

(4) 총회(General Conference)[217]

- 2년마다 개최되는 최고 정책결정 기관으로 195개 회원국으로 구성
- 사업 및 예산을 계획, 이사회 회원국 선정, 사무총장 임명을 담당

(5) 집행이사회(Executive Board)[218]

- 문화와 지역의 다양성을 고려하여 총회에 의해 선출된 58개국의 대표로 구성
- 연 2회 개최되는 이사회로 유네스코의 전반적 운영 관리, 총회 준비, 사업수행 감독 등을 담당

다) 주요 활동목적(Mission)[219]

ㅇ 교육, 과학, 문화, 커뮤니케이션 ·정보를 통한:

- 평화 구축
- 빈곤퇴치
- 지속가능개발
- 이종 문화 간의 대화 증진

라) 기구특징

ㅇ 유엔의 지식 기구(intellectual agency)로써 평화 구축, 지속가능개발을 위한

---

216) UNESCO(2015). 유네스코 웹사이트 Field Office 부문에서 발췌.
http://en.unesco.org/countries/field-offices/

217) UNESCO(2015). 유네스코 웹사이트 Governing Bodies 부문에서 발췌.
http://www.unesco.org/new/en/unesco/about-us/who-we-are/governing-bodies/

218) Ibid.

219) UNESCO(2014). 2014-2021 Medium-Term Strategy, p. 13.
http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002278/227860e.pdf

지식적 혁신을 강조

- ㅇ 교육, 과학, 문화, 정보 분야에서의 국제협력 및 지역협력의 강화, 동맹 결성, 지적협력, 지식공유, 파트너십 형성에 비교우위 보유
- ㅇ 아프리카와 양성평등을 우선적 과제(global priorities)로 설정

2) 중점분야 및 기대성과

가) 2014-2021 중점분야(Major Programmes)[220]

(1) 교육

(2) 자연과학

(3) 사회·인문과학

(4) 문화

(5) 커뮤니케이션·정보

나) 2014-2021 기대성과(Outcome)[221]

(1) 평생 양질의 교육 기회를 제공할 수 있도록 수준 높은 교육 시스템의 개발 (Develop education systems that provide quality lifelong learning opportunities for all learners, at all levels and in all settings of education)

(2) 교육을 통한 글로벌 시민 양성을 지원(Support Member States to promote values, attitudes and behaviours that support responsible global citizenship)

(3) 개발의제 중 교육을 우선적으로 지지하고 EFA 및 교육 관련 개발 어젠다 주도 (Continue to advocate for education among competing development priorities and lead the debate on EFA and education-related development agenda post 2015)

---

220) Ibid, p. 17.

221) UNESCO(2014). 2014-2017 37 C/5 Approved Programme and Budget, pp. 24, 82, 132, 158, 185. http://www.unesco.org/new/en/bureau-of-strategic-planning/resources/programme-and-budget-c5/
유네스코는 9개의 전략목표(Strategic Objectives)별로 기대성과(expected results)를 명시하고 있으며, 제 37차 총회의 C/5 문서를 토대로 종합적으로 작성.

(4) 지속가능개발을 위한 과학기술 및 혁신 우호 정책 환경 조성(Assist in the creation and enhancement of enabling policy environments in Member States for science, technology and innovation for sustainable development)

(5) 천연자원 관련 지식공유 장려 및 역량개발(Promote the generation and sharing of knowledge in relation to natural resources, and capacity-building)

(6) 사회의 변혁 및 사회적 통합, 빈곤퇴치, 환경의 회복력, 차별 배제, 폭력 예방, 평화적 해결, 사회적 책임 등에 용이한 이종 문화 간의 대화를 가능하게 하기 위하여 사회·인문과학을 동원(Mobilize the social and human sciences to enable social transformations and intercultural dialogue conducive to social inclusion, poverty eradication, environmental resilience, elimination of discrimination, violence prevention and peaceful resolution and social responsibility)

(7) 모든 형태의 문화유산 보호하여 지속가능개발 및 국가 간 대화 증진(Protect and conserve the heritage in all its forms, and promote the wise and sustainable management thereof, in order to underscore the central role of heritage in promoting sustainable development, reconciliation and dialogue within and among countries)

(8) 현존하는 문화유산과 창의성을 보호하기 위한 법적, 정책적, 제도적 환경 강화 및 문화 표현의 다양성 존중(Strengthen the legal, policy and institutional environments that promote living heritage and creativity and support the diversity of cultural expressions)

(9) 적극적인 인식제고 및 표현의 자유와 정보에 대한 접근성 보장을 지지하는 국제적 캠페인 실시(Actively raise awareness of and build an international campaign to support and promote freedom of expression and access to information offline and online, as inalienable human rights)

다) 중점분야 및 전략계획 변천과정(1996년~2021년)[222]

Medium-Term Strategy(1996-2001)	Medium-Term Strategy(2002-2007)	Medium-Term Strategy(2008-2013)	Medium-Term Strategy(2014-2021)
Promoting lifelong education for all	Promoting education as a fundamental right in accordance with the Universal Declaration of Human Rights	Strengthening UNESCO's global lead and coordination role for EFA and providing support to national leadership in favour of EFA	Supporting Member States to develop education systems to foster high-quality and inclusive lifelong learning for all
Assisting in the advancement, transfer and sharing of knowledge	Improving the quality of education through the diversification of contents and methods and the promotion of universally shared values	Developing policies, capacities and tools for quality education for all and lifelong learning as well as promoting education for sustainable development	Empowering learners to be creative and responsible global citizens
To enhance cultural heritage, promote living cultures and encourage creativity	Promoting experimentation, innovation and the diffusion and sharing of information and best practices as well as policy dialogue in education	Leveraging scientific knowledge for the benefit of the environment and the management of natural resources	Advancing EFA and shaping the future international education agenda
Promoting the free flow of information and the development of communication	Promoting principles and ethical norms to guide scientific and technological development and social transformation	Fostering policies and capacity-building in science, technology and innovation	Strengthening science, technology and innovation systems and policies- nationally, regionally and globally
	Improving human security by better management of the environment and social change	Contributing to disaster preparedness and mitigation	Promoting international scientific cooperation on critical challenges to sustainable development
Encouraging education for peace, human rights and democracy, tolerance and international	Enhancing scientific, technical and human capacities to participate in the emerging knowledge	Promoting principles, practices and ethical norms relevant to scientific and technological	Supporting inclusive social development, fostering intercultural dialogue for the rapprochement of

222) 1996년-2021년까지의 4개 중기 전략 문서(Medium-Term Strategy)를 종합하여 작성.

<table>
<tr><td rowspan="2">understanding</td><td>societies</td><td>development</td><td>cultures and promoting ethical principles</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Promoting the drafting and implementation of standard setting instruments in the cultural field</td><td>Enhancing research-policy linkages on social transformations</td><td>Protecting, promoting and transmitting heritage</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Promoting human rights and the fight against discrimination</td><td>Fostering research on critical emerging ethical and social issues</td><td rowspan="2">Fostering creativity and the diversity of cultural expressions</td></tr>
<tr><td>Strengthening the contribution of culture to sustainable development</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Supporting the consolidation of democratic processes</td><td>Safeguarding cultural diversity and encouraging dialogue among cultures and civilizations</td><td rowspan="2">Demonstrating the importance of exchange and dialogue among cultures to social cohesion and reconciliation in order to develop a culture of peace</td><td rowspan="2">Promoting freedom of expression, media development and access to information and knowledge</td></tr>
<tr><td>Enhancing the linkages between culture and development through capacity-building and sharing of knowledge</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Encouraging cultural pluralism and dialogue between cultures</td><td>Promoting the free flow of ideas and universal access to information</td><td>Sustainably protecting and enhancing cultural heritage</td><td rowspan="3"></td></tr>
<tr><td>Promoting the expression of pluralism and cultural diversity in the media and world information networks</td><td rowspan="2">Enhancing universal access to information and knowledge</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Contributing to conflict prevention and post-conflict peace-building</td><td rowspan="2">Access for all to information and communication technologies, especially in the public domain</td><td>Fostering pluralistic, free and independent media and infrastructure</td></tr>
<tr><td>Support through UNESCO’s domains to countries in post-conflict situations and post-disaster situations</td><td></td></tr>
</table>

자료: 1996-2001 Medium-Term Strategy, 2002-2007 Medium-Term Strategy, 2008-2013 Medium-Term Strategy, 2014-2021 Medium-Term Strategy

라) 최근 주요 전략계획 변화[223)]

(1) 2011년 주요 공여국들이 기여금 지급을 보류함에 따라 2011-2013년 3년 동안 기여금의 22%(2억 2천만 불)를 손실, 이에 손실을 만회하고자 기구의 효율성 개선을 목표로 하는 중대 개혁을 선언하였으며 이를 2014-2021 중기 전략에 반영

(2) EFA 목표 달성의 가속화, 특히 양질의 교육 제공을 강조

(3) 지속가능개발을 위한 과학기술과 정책의 연계성 강조

(4) 문화를 경제 성장과 사회통합의 수단(lever)으로 간주하고 지속가능개발 의제에 문화의 포함을 주장

(5) 언론의 발전, 언론의 자유, 표현의 자유 수호 내용을 새로이 포함

3) UNESCO 재원조달 및 관리

가) 수입 구조 (2014년도 기준)[224)]

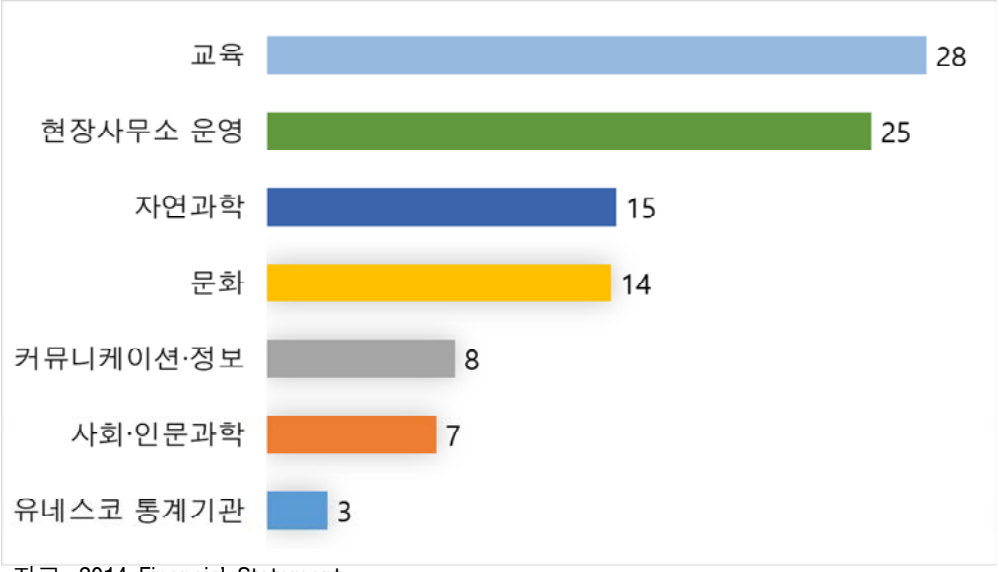
구 분	단위: USD 천불
Assessed contributions	367,213
Voluntary contributions	365,095
Other revenue producing activities	21,097
Other/miscellaneous activities	15,430
Foreign exchange gains	-
Finance revenue	13,583
계	782,418

자료: 2014 Financial Statement

223) UNESCO(2013). 유네스코 2013. 11. 04일자 보도자료 참조.
http://www.unesco.org/new/en/media-services/single-view/news/unesco_to_set_direction_for_next_eight_years_at_the_37th_general_conference_opening_tuesday/#.VkW2gdLhDMw

224) UNESCO(2014) 2014 Financial Statement, p.32.
http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/BFM/Financial_statements2014_En.pdf

나) 중점분야별 예산 집행 비율 (2014년 기준, %)[225]



자료: 2014 Financial Statement

다) 2014-2017 지출 예산(안)[226]

구 분	비율(%)
1. General policy and direction - Governing bodies - Direction - Participation in the Joint Machinery of the United Nations System	7
2. Programmes and Programme-related services - Programmes - Programme-related services - Participation programme and fellowships	72.5
3. Corporate services - Human resources management - Financial management - Management of support services	16.1
4. Loan repayments for the renovation of the headquarters premises & IBE building 14 074000	2.2
5. Anticipated cost increase	2

자료: 2014-2017 Approved Programme and Budget

225) Ibid, p. 35.
226) UNESCO(2014). 2014-2017 37 C/5 Approved Programme and Budget, p. vii.
http://www.unesco.org/new/en/bureau-of-strategic-planning/resources/programme-and-budget-c5/

라) 지역별 사업(Programme) 지원현황(2014년 기준)[227]

지역	총 예산(단위: USD 천불)
본부	156,614
아프리카	45,978
아시아·태평양	33,450
중남미 ·캐리비안	24,786
아랍국가	19,212
유럽·북미국	7,061
계	287,101

자료: 2014-2017 Approved Programme and Budget

4) MOPAN과의 연관성

가) MOPAN 평가 실적이 없는 기구임.

227) Ibid, pp. 291-293.

2014-2017년 예산(안)을 토대로 중점분야별(교육, 자연과학, 사회·인문과학, 문화, 커뮤니케이션·정보)로 책정된 지역 예산을 합산하여 작성한 값.

카. UNFPA 유엔인구기금

PART I. 기구정보요약

• **분류** UN Funds and Programmes
  - 재원조달: 100% 자발적 기여금(voluntary contributions)
• **설립연혁** 1966

• **조직**
  - 사무국 본부 : 미국 뉴욕
  - 6개 지역사무소(Regional Office)과 3개 소지역사무소(Subregional Office) 운영
  - 국별사무소 : 112개국(2014년), 해당국내 활동을 조정
  - 연락사무소(Liaison Office) : 총 6개(워싱턴 D.C., 코펜하겐, 브뤼셀, 제네바, 아디스아바바, 동경)를 운영
  - 총재(Executive Director): Dr. Babatunde Osotimehin [나이지리아]
  - 부총재(Deputy Executive Director): Kate Gilmore [호주]
  * 집행이사회와의 협의를 거쳐 유엔 사무총장이 임명

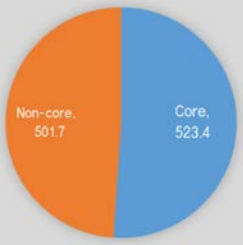
• **집행이사회(Executive Board)**
유엔총회 결의안 48/162에 의거, 1993년 12월 집행이사회를 설치
  - 1994.1월 기존의 48명의 회원으로 구성된 운영위원회(Governing Council)를 대체(1973-1993)
  - 36개국의 대표들이 순차적으로 이사회에 참여

• **주요 활동 목적(Mandate)**
1. 지식을 축적하고 인구와 가족계획에 대한 수요에 대응하기 위한 역량 강화
2. 선진국과 개도국 내 인구 문제 및 관련 해결 전략에 대한 인식제고
3. 개별 국가의 수요에 가장 적합한 형태와 방법으로 인구문제에 대한 지원을 제공
4. 유엔의 인구 관련 프로그램에서 주도적 역할을 수행하고 기금에서 지원하는 사업을 조정

• **비교우위 및 기구특징**
약 150개국에서 성/생식 보건 및 이에 대한 여성의 권리 신장을 지원하는 개발기구로서 인구 및 가족계획과 같은 프로그램을 담당
  - 1990년대 후반부터 인구문제와 개발 간의 연관성 강조

• **주요 활동(2014-2017년 전략계획)**
1. 성/생식 보건 서비스의 유용성 및 사용 증가
2. 청소년의 우선시, 특히 청소년 여성에 대한 우선순위
3. 양성평등 및 여권신장, 생식권 보장
4. 증거에 기초한 인구변화 분석을 통한 국가 정책 및 국제 개발 의제 강화

• **수입·지출 현황**
-수입(2014년도 기준): 총 1,025.1(단위, USD 백만불)



- 중점분야별 예산집행 비율(2014년도 기준, %)



• **지역별 지원 순위**

Programme(2014)
1. 글로벌 활동
2. 남· 동아프리카
3. 아시아 태평양
4. 중· 서아프리카
5. 아랍국가
6. 중남미· 캐리비안

• **MOPAN과의 연관성**
  - UNFPA는 2005, 2008, 2010, 2014년 MOPAN 평가대상기구로 아프리카개발은행(AfDB), 세계은행, 아시아개발은행(ADB), 세계보건기구(WHO)와 더불어 최다평가기구 중 하나임.

1) 설립 및 주요기능[228]

가) 설립 및 분류

(1) 분류: UN Funds and Programmes

- 재원조달 : 100% 자발적 기여금(voluntary contributions)

(2) 설립연혁 1967년

- 1966년 12월 제12차 유엔총회 결의 제2211호 및 1964년 8월 경제사회이사회(ECOSOC) 결의 제1048호에 의거하여 1967년 유엔인구활동 신탁기금(UN Trust Fund for Population Activities)을 설치
- 1969년 UNFPA(UN Fund for Population Activities)로 기금명 개칭
- 1987년 유엔총회 결의 제430호에 따라 유엔인구기금(UN Population Fund)로 개칭

나) 조직

(1) 총재 및 부총재

- 총재(Executive Director)[229]: 유엔 사무총장이 임명하며 임기는 4년으로 현 총재는 Dr. Babatunde Osotimehin(전 나이지리아 복지부 장관)으로 2기 연임 중(2011.1~현재)
- 부총재(Deputy Executive Director(Programme))[230]: 현 부총재는 국제앰네스티 사무처장을(Executive Deputy Secretary General of Amnesty International) 지낸 Kate Gilmore로 2012.2월 임명
- 전체 UNFPA 직원: 약 2,500여명의 정규직 직원(2014년 기준)

(2) 사무국[231]

- 본부: 미국 뉴욕

---

228) 외교부(2014). 유엔개황, p. 149.

229) UNFPA(2015). UNFPA 웹사이트 Executive Leadership 부문에서 발췌.
http://www.unfpa.org/about/dr-babatunde-osotimehin

230) UN(2012). 2012년 2월 22일자 보도 자료에서 발췌.
http://www.un.org/press/en/2012/sga1323.doc.htm

231) UNFPA(2015). UNFPA Annual Report 2014, p. 58.
http://www.unfpa.org/annual-report

- 6개 지역사무소(Regional Office), 3개 소지역사무소(Subregional Office), 6개 연락사무소(Liaison Office) 등을 총괄

(3) 국가사무소

- 112개국에 소재

(4) 집행이사회(Executive Board)

- 유엔총회 결의안 48/162에 의거하여 1993년 12월 집행이사회를 설치, 1994.1월 기존의 48명의 회원으로 구성된 운영위원회(Governing Council)를 대체(1973-1993)
- 36개국의 대표들이 순차적으로 이사회에 참여

다) 주요 활동목적(Mandate)[232]

(1) 지식축적 및 인구와 가족계획에 대한 수요에 대응하기 위한 역량 강화

(2) 선진국과 개도국 내 인구 문제 및 관련 해결 전략에 대한 인식제고

(3) 개별 국가의 수요에 대해 가장 적합한 형태와 방법으로 인구 문제에 대한 지원

(4) 유엔의 인구 관련 프로그램에서 주도적 역할을 수행하고 기금에서 지원하는 사업을 조정

라) 기구특징[233]

(1) 약 150개국에서 성 · 생식 보건 및 이에 대한 여성의 권리 신장을 지원하는 개발기구로서 인구 · 가족계획과 같은 프로그램을 담당

(2) 유엔에 의한 인구계획 추진상의 주도적 역할 수행

(3) 1990년대 후반부터 인구문제와 개발 간의 연관성 강조

(4) 개별 개발도상국의 수요에 부합하는 가장 적합한 형태의 사업과 방법으로 지원 제공

232) UNFPA(2015). UNFPA 웹사이트 Frequently Asked Questions 부문에서 발췌.
http://www.unfpa.org/frequently-asked-questions#mandate

233) 외교부(2014). 유엔개황, p. 149.

2) 중점분야 및 기대성과

가) 2014-17년 3대 중점분야(The bull's eye)[234]

(1) 성 · 생식 보건의 보편화 달성

(2) 성 · 생식 보건에 대한 권리 실현

(3) 산모 사망률 감소

나) 2014-2017 기대성과(Outcome)[235]

(1) 성 · 생식 보건 서비스의 유용성 및 사용 증가(Increased availability and use of integrated sexual and reproductive health services(including family planning, maternal health and HIV) that are gender-responsive and meet human rights standards for quality of care and equity in access)

(2) 청소년들을 우선시, 특히 청소년 여성에 대한 우선순위(Increased priority on adolescents, especially on very young adolescent girls, in national development policies and programmes, particularly increased availability of comprehensive sexuality education and sexual and reproductive health services)

(3) 양성평등 및 여권신장, 생식권 보장(Advanced gender equality, women's and girls' empowerment, and reproductive rights, including for the most vulnerable and marginalized women, adolescents and youth)

(4) 증거에 기초한 인구변화 분석을 통한 국가 정책 및 국제 개발 의제 강화 Strengthened national policies and international development agendas through integration of evidence-based analysis on population dynamics and their links to sustainable development, sexual and reproductive health and reproductive rights, HIV and gender equality)

---

234) UNFPA(2013). UNFPA Strategic Plan 2014-2017, p. 4.
http://www.unfpa.org/resources/strategic-plan-2014-2017

235) Ibid, pp. 6-9.

다) 중점분야 및 전략계획 변천과정(1994년~2017년)

ICPD Programme of Action (1994-2015)[236]	Strategic Plan (2008-2013)[237]	Strategic Plan "The Bull's Eye" (2014-2017)[238]
Reduction of infant, child and maternal mortality	Expanding and improving maternal and newborn health	Achieve universal access to sexual and reproductive health
	Increasing access to voluntary family planning;	
Provision of universal access to education, particularly for girls	Making HIV and STI services more accessible to pregnant women people living with HIV, young people and key populations	Realize reproductive rights
	Advocating for gender equality and reproductive rights	
Provision of universal access to a full range of reproductive health services, including family planning	Increasing young people' s access to sexual and reproductive health services and information	Reduce maternal mortality to accelerate progress on the ICPD agenda
	Linking population dynamics, policymaking and development plans	
	Harnessing the power of data	

자료: International Conference on Population and Development Programme of Action; UNFPA Annual Report 2013; UNFPA Strategic Plan 2014-2017

라) 최근 주요 전략계획 변화

(1) 2011년 실행된 2008-2013년 전략계획의 중간평가(MTR)는 UNFPA의 전략적 방향성에 의해 큰 변화가 초래됨.

(2) 성·생식 보건(sexual and reproductive health) 관련 활동을 기관의 핵심 활동으로 삼고 'bull's eye'로 명명, 이를 2014-2017년 전략계획에 반영하여 수립함.

(3) 특히, MDG 5 달성에 기여하고자 함.

---

236) UNFPA(2004). Programme of Action, p. iii.

http://www.unfpa.org/sites/default/files/event-pdf/PoA_en.pdf

237) UNFPA(2014). UNFPA Annual Report 2013, p. i.

http://www.unfpa.org/publications

238) UNFPA(2013). UNFPA Strategic Plan 2014-2017, p. 4.

http://www.unfpa.org/resources/strategic-plan-2014-2017

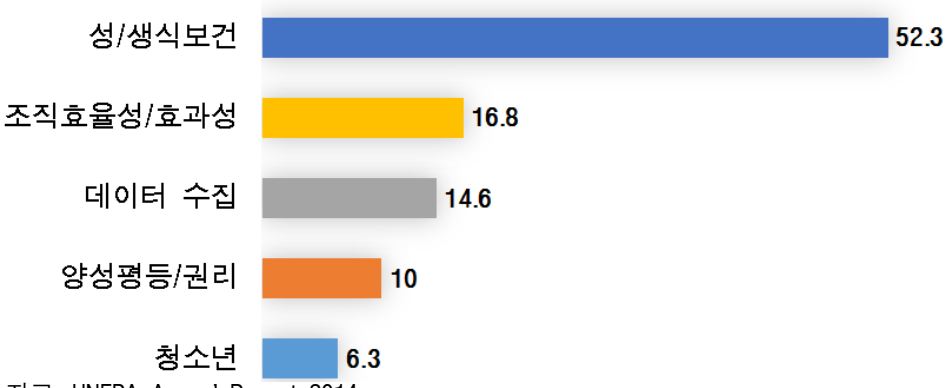
3) UNFPA 재원조달 및 관리

가) 수입 구조(2014년도 기준)[239]

구 분		단위: USD 백만불
Core Resources	- 자발적 기여금(Voluntary contribution) - 기타 수입(Other revenue)	523.4
Non-core Resources	- 정부(네덜란드, 영국, 노르웨이, 미국, 유럽위원회(EC), 시에라리온, 일본, 호주, 프랑스, 덴마크 등) - 재단, 기업, 개인(특정 활동에 earmarked)	501.7
계		1,025.1

자료: UNFPA Annual Report 2014

나) 중점분야별 예산 집행 비율(2014년 기준, %)[240]



자료: UNFPA Annual Report 2014

다) 2014-2017 지출 예산[241]

(1) 2014년 기관의 예산이 중점 분야(bull's eye) 목표달성을 위해 최대한 할애될 수 있도록 2007년 도입된 기존의 재원분배시스템(Resource Allocation

239) UNFPA(2015). UNFPA Annual Report 2014, p. 56.
http://www.unfpa.org/annual-report
240) Ibid, p. 57.
241) UNFPA(2013). UNFPA Strategic Plan 2014-2017 (Annex 4), pp. 4, 12.
http://www.unfpa.org/admin-resource/strategic-plan-2014-2017

System[RAS])을 개정

(2) RAS는 점수제(point-based)로 운영되며 지표(inter/intra-indicators) 와 각 국별 수요를 고려하여 점수를 부여하고 예산을 할당

※ UNFPA는 2014년 첫 통합예산(integrated budget[2014-2017])을 기획

라) 지역별 사업(Programme) 지원현황(2014년 기준)[242]

국가	총 예산(단위: USD 백만불)
글로벌 활동	210.2
남·동아프리카	201.2
아시아·태평양	177.7
중·서아프리카	175.2
아랍국가	93.5
중남미 ·캐리비안	67.3
동유럽·중앙아시아	34.6
계	959.7

자료: UNFPA Annual Report 2014

4) MOPAN과의 연관성

가) UNFPA는 2005, 2008, 2010, 2014년 MOPAN 평가대상기구로 아프리카개발은행(AfDB), 세계은행(WB), 아시아개발은행(ADB), 세계보건기구(WHO)와 더불어 최다평가기구 중 하나임.

나) 2014년도 MOPAN 평가는 덴마크가 주도적으로 실행

242) UNFPA(2015). UNFPA Annual Report 2014, p. 57.
http://www.unfpa.org/annual-report

PART II. 기구평가결과요약

• 2005
- **(평가방법)** Survey
- **(평가영역)** 파트너십 관리(수원국과의 파트너십, 타 개발기구와의 파트너십)
- **(대상국)** 알바니아, 방글라데시, 볼리비아, 보스니아-헤르체고비나, 에티오피아, 니카라과, 탄자니아, 베트남, 잠비아 등 9개국
- **(평가결과)** 수원국과의 협력관계와 타 개발기구와의 파트너십 모두 대체적으로 긍정적으로 조사됨.
  · 특히 옹호(advocacy) 활동과 정책 대화에서 강점을 보였으며, 타 개발기구와의 파트너십도 비교적 잘 유지하고 있는 것으로 조사됨.
  · 그러나, 일부 국가에서는 국가사무소이 제한적 규모와 예측 불가능한 재원으로 인하여 이러한 강점들이 제약 받고 있음.

• 2008
- **(평가방법)** Survey
- **(평가영역)** 파트너십 관리(수원국과의 파트너십, 타 개발기구와의 파트너십)
- **(대상국)** 방글라데시, 캄보디아, 네팔, 베트남, 부르키나파소, 수단, 탄자니아, 알바니아, 보스니아-헤르체고비나, 볼리비아 등 10개국
- **(평가결과)** 수원국과의 협력관계와 타 개발기구와의 파트너십 모두 대체적으로 긍정적으로 조사됨.
  · 수원국과의 협력관계는 2005년과 마찬가지로 긍정적으로 조사됨. 특히 옹호(advocacy)와 일치 부문에서 지속적으로 강점을 보임.
  · 타 개발기구와의 파트너십 영역에서는 2005년 대비 타 개발기구 간 활동 조정 및 조화 부문에서 개선된 모습을 보임.

• 2010
- **(평가방법)** Common Approach
- **(평가영역)** 전략관리, 운영관리, 파트너십관리, 지식관리 등 총 4개 영역
- **(대상국)** 아프가니스탄, 베냉, 콜롬비아, 인도네시아, 케냐, 니카라과, 르완다, 스리랑카, 베트남, 잠비아 등 총 10개국
- **(평가결과)** 2010년의 평가결과는 전략관리, 운영관리, 파트너십관리 및 지식관리 4개 영역 모두 전반적으로 긍정적임.
  · 이 중 전략관리 영역의 경우, 결과중심의 본부전략(Corporate focus on results)와 결과중심의 국별 전략(Country focus on results, 거버넌스, HIV/AIDS 등 주제별 이슈 중심 전략(Focus on thematic priorities) 등이 매우 긍정적으로 평가됨.
  · 파트너십관리 영역의 경우, 수원국 개발계획 지원(Supporting national plans), 정책대화에의 기여(Contributing to policy dialogue), 절차/과정 조정(Harmonising procedures) 등이 매우 긍정적으로 평가됨.
  · 운영관리 영역의 성과중심의 프로그래밍(Performance oriented programming)과 지식관리 영역의 성과 달성 보고(Presenting performance information), 지식공유(Disseminating lessons learned)와 같은 일부 항목에서는 개선이 요구됨.

• 2014
- **(평가방법)** Common Approach*
  * 주요지표 및 세부지표 구성에 변화가 있었으며 기존 4개 영역에 더해 개발효과성 영역을 추가함.
- **(평가영역)** 전략관리, 운영관리, 파트너십관리, 지식관리 및 개발효과성 등 총 5개 영역
- **(대상국)** 방글라데시, 캄보디아, 콩고민주공화국, 에콰도르, 케냐, 탄자니아 등 총 6개국
- **(평가결과)** 2014년의 평가결과는 5개 영역 대체로 긍정적임.
  · 전략관리 영역의 경우, 전략 방향성(The bull's eye)을 설정을 통해 본부 및 국가사무소 차원에서의 결과중심 문화를 확립, 더불어 기구 활동 목적(Mandate)에 입각한 전략 수립이 높이 평가됨.
  · 운영관리 영역에서는 재정투명성과 재원배분 능력이 긍정적으로 평가되었으나, 인력관리 능력은 다소 낮게 평가되며, 개선이 요구됨.
  · 2010년도에 이어 수원국의 개발계획과의 일치성, 수원국 시스템 활용, 정책대화에의 기여도가 매우 긍정적으로 평가됨. 절차/과정 조정이 상대적으로 낮게 평가되었으나, 최근 새로운 비즈니스 모델을 도입하여 개선의 여지를 보임.
  · 지식관리 영역에서는 2010년 대비 개선된 모습을 보였으며, 그 중 메타데이터 시트(metadata sheet) 도입을 통한 성과 달성 보고 체계 강화가 긍정적으로 평가됨.
  · 개발효과성은 기구의 활동 목적이 수원국 정부와 국민의 수요, 국제 개발 동향과 일치하여 매우 긍정적으로 평가됨.

1) 2005년(Survey)

가) 평가 방법 및 결과 요약

(1) 평가방법

ㅇ UNFPA 국가사무소의 수원국 및 타 개발기구와 협력관계에 대하여 MOPAN 회원국 현지담당자를 대상으로 설문조사

- (평가 영역) 수원국과의 협력관계(partnership with national stakeholders)와 타 개발기구와의 협력관계(partnership with other development agencies)로 구분됨.
- (조사대상국) 알바니아, 방글라데시, 볼리비아, 보스니아-헤르체고비나, 에티오피아, 니카라과, 탄자니아, 베트남, 잠비아 등 9개국
- (평가 단계) 설문조사(총 24개 문항, 추가 질문 6개 문항 포함)와 국별 토론 결과를 토대로 국별보고서(country report)를 작성하고, 이를 취합하여 최종적으로 종합보고서(synthesis report) 작성
- (설문 대상) MOPAN 회원국(당시 9개) 현지 담당자가 참여, 설문 응답건수는 총 45건

(2) 평가 결과

ㅇ (종합 평가) 전반적으로 UNFPA는 관련 분야에서 높이 평가되는 기구로 조사됨.

- 특히 옹호(advocacy) 활동과 정책 대화에서 강점을 보였으며, 타 개발기구와의 파트너십도 비교적 잘 유지하고 있는 것으로 조사됨.
- 그러나, 일부 국가에서는 국가사무소의 제한적 규모와 예측 불가능한 재원으로 인하여 이러한 강점들이 제약 받고 있는 것으로 나타남.

ㅇ (평가의 한계) 설문 조사를 실시한 대부분의 MOPAN 회원국들이 UNFPA에 대한 이해도가 낮은 것으로 조사됨.

- 설문에 참여한 45명 중 10명만이 이러한 설문조사에 필요한 정보와 경험이

충분하다고 응답하였으며, 나머지 35명의 응답자들은 UNFPA에 대해 보통(medium) 또는 낮은(low) 수준의 이해도를 보유하고 있다고 응답함.

- UNFPA 국가 사무소의 규모, 인력, 재정적 자원에 따라 기구에 대한 인식의 차이를 보여, 국가별로 상이한 설문 조사 결과를 보임.

나) 조사 항목별 결과

항목	결과
1. 수원국과의 파트너십(Quality of national partnership)	
a. 정책 대화 (Policy dialogue)	정책 대화에 비교우위를 보유하고 있다는 평가. 특히 성/생식 보건, 가족계획, 젠더, 이민자, 가정폭력 등과 관련된 정책대화에서 중요한 기여를 하고 있음.
b. 역량 강화 (Capacity building for national policy-making)	국가별로 역량강화에 대한 평가가 엇갈림. 대부분공공기관의 역량강화에 참여하고 있으며, 상대적으로 현지 NGO와 민간 분야의 역량강화에는 거의 참여하지 않음. 역량강화 시, 현지 전문가를 적극 활용하고 있음.
c. 옹호(Advocacy)	옹호 활동에 비교우위를 보유하고 있다는 평가. 특히, 성/생식 보건, 청소년 보건, HIV/에이즈, 가족계획, 젠더, 가정폭력, 인구 관련 옹호 활동이 매우 긍정적으로 평가됨.
d. 비정부단체 지원 (Support to non-state actors)	NGO의 활동을 장려하는데 비교우위를 보유하고 있으나, 민간 분야에 대한 지원은 상대적으로 미흡함.
e. 일치 (Alignment with national institutions, policies and administration)	최근 들어 수원국 PRS 과정을 지원하고 있으나, 보고, 회계, 조달 절차는 UNFPA 자체 체계에 대한 의존도가 높아 일치가 제한적이라고 평가됨.
2. 타 개발기구와의 파트너십(Quality of inter-agency partnership)	
a. 정보 공유 (Information sharing)	정보 공유에 미흡한 것으로 평가되었으며, 개선이 요구됨.
b. 기구간 조정 (Inter-agency coordination)	현지 공여국들과의 조정에 정기적으로 참여하는 기구이나, 활동 조정에 있어서는 상대적으로 미흡한 것으로 조사됨. UN 시스템 내에서는 기구간 정책 조정을 잘 하고 있는 것으로 평가됨.
c. 조화(Harmonisation)	타 개발기구와의 전략적 조화를 평가할 수 있는 정보가 부족하였으나, 제한적 정보를 종합한 결과 진전을 보임.
d. 현지 대응(General local responsiveness)	대조적인 의견을 보임. 의사결정에 있어 본부에 대한 의존도가 높은 편이나, 현지사무소 직원의 적극적인 현지 대응을 긍정적으로 평가함.

2) 2008년(Survey)

가) 평가 방법 및 결과 요약

(1) 평가방법

ㅇ 평가방법은 2005년과 동일하며, 세부 항목에서 비정부단체 지원과 현지 대응 항목이 배제되었으며 설문 문항(24개에서 20개로)이 조정됨.

- (조사대상국) 방글라데시, 캄보디아, 네팔, 베트남, 부르키나파소, 수단, 탄자니아, 알바니아, 보스니아-헤르체고비나, 볼리비아 등 10개국
- (평가 단계) 설문조사(총 20개 문항, 추가 질문 4개 문항 포함)와 국별 토론 결과를 토대로 국별보고서(country report)를 작성하고, 이를 취합하여 최종적으로 종합보고서(synthesis report) 작성

  ※ 수단의 현지 상황으로 인하여 수준 미달의 국별보고서가 작성된 바, 종합보고서에서 제외됨.
- (설문 대상) MOPAN 회원국(당시 11개) 현지 담당자가 참여, 설문 응답건수는 총 48건

ㅇ 국가사무소 수준에서 이해관계자(stakeholders)와의 파트너십에 대한 인식(perception)을 설문조사한 것으로서, UNFPA의 종합적인 활동과 성과에 대한 평가가 아님.

(2) 평가 결과

ㅇ (종합 평가) 수원국과의 협력관계와 타 개발기구와의 파트너십 모두 대체적으로 긍정적으로 조사됨.

- 수원국과의 협력관계는 2005년과 마찬가지로 긍정적으로 조사됨. 특히 옹호(advocacy)와 일치 부문에서 지속적으로 강점을 보임.
- 타 개발기구와의 파트너십 영역에서는 2005년 대비 타 개발기구 간 활동 조정 및 조화 부문에서 개선된 모습을 보임.

ㅇ (평가의 한계) 2005년도와 마찬가지로 설문 조사를 실시한 대부분의 MOPAN 회원국들이 UNFPA에 대한 이해도가 낮은 것으로 조사됨.

- 설문에 참여한 46명 중 2명만이 이러한 설문조사에 필요한 정보와 경험이 충분하다고 응답하였으며, 나머지 44명의 응답자들은 UNFPA에 대해 보통(medium) 또는 낮은(low) 수준의 이해도를 보유하고 있다고 응답함.

나) 조사 항목별 결과

항목	결과
1. 수원국과의 파트너십(Quality of national partnership)	
a. 정책 대화 (Policy dialogue)	전반적으로 긍정적인 평가. 정부 및 UNFPA 자체 정책 논의 시, NGO를 포함시킨다는 점에서 긍정적으로 평가되었으며, 상대적으로 정부와의 상호 관계가 더 긴밀한 것으로 조사됨.
b. 역량 강화 (Capacity building for national policy-making)	상대적으로 정부의 역량 강화에 더 참여하고 있으나, 전반적으로 정부, NGO, 민간 분야의 역량 강화에 큰 기여를 하고 있지 않음.
c. 옹호(Advocacy)	매우 긍정적으로 평가됨. UNFPA의 활동목적(mandate)과 관련된 분야에서의 옹호 활동을 매우 높이 평가함.
d. 일치 (Alignment with national institutions, policies and administration)	국가개발전략에 효과적인 지원을 제공하고 있음. 자체 사업 실행을 중심으로 하는 접근법에서 국가 주도의 프로그램에 참여하는 방식으로 접근 방식이 변화함.
2. 타 개발기구와의 파트너십(Quality of inter-agency partnership)	
a. 정보 공유 (Information sharing)	정부 및 타 개발기구와 일정 수준의 정보 공유가 이루어지고 있으나, 웹사이트 상의 불충분한 자료, 정기적 정보 공유 역량의 부재, 특정 대상과의 제한적 정보 공유 등이 약점으로 지적됨.
b. 기구간 조정 (Inter-agency coordination)	전반적으로 기구간 조정 활동에 긍정적인 기여를 하고 있다는 평가. 특히 젠더 및 보건 분야의 현지 공여국 워킹그룹과 타 개발기구와의 조정에 적극적으로 참여하고 있는 것으로 조사됨.
c. 조화(Harmonisation)	타 공여국과의 조화에 대한 평가 결과는 엇갈렸으나, UN 시스템 내에서의 조화는 대체적으로 긍정적으로 평가됨.

3) 2010년(Common Approach)

가) 평가방법 및 결과요약

(1) 평가방법

ㅇ 2010년은 문서리뷰(document review) 요소가 Common Approach 방법론에 추가되면서 방법론에 큰 변화가 있었음. 평가 대상 기구는 WHO, IFAD, ADB, UNFPA 등 4개였으며, 대상 국가는 아프가니스탄, 베냉, 콜롬비아, 인도네시아, 케냐, 니카라과, 르완다, 스리랑카, 베트남, 잠비아로 총 10개국이었음.

ㅇ MOPAN 평가 척도

– 4대 평가영역(총 6단계)

척도	매우 우수	우수	보통	부족	미흡	매우 미흡
	Very Strong	Strong	Adequate	Inadequate	Weak	Very Weak
점수	5.5-6.0	4.5-5.49	3.5-4.49	2.5-3.49	1.5-2.49	1.00-1.49

ㅇ 연구팀 분석

– MOPAN 평가 결과를 분석하기 위해 비교우위지수라는 통계 분석 방법을 적용하여 정리함. 하기 결과요약표 중 알파벳으로 표기한 부분의 계산법은 아래와 같음.

· A : 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수

· B : 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수

· C : B 대비 A의 비율

(2) 결과요약

ㅇ 2010년의 평가결과는 전략관리, 운영관리, 파트너십관리 및 지식관리 4개 영역 모두 전반적으로 긍정적임.

- 이 중 전략관리 영역의 경우, 결과중심의 본부 전략(Corporate focus on results)와 결과중심의 국별 전략(Country focus on results), 거버넌스, HIV/AIDS 등 주제별 이슈 중심 전략(Focus on thematic priorities) 등이 매우 긍정적으로 평가됨.
- 파트너십관리 영역의 경우, 수원국 개발계획 지원(Supporting national plans), 정책대화에의 기여(Contributing to policy dialogue), 절차/과정 조정(Harmonising procedures) 등이 매우 긍정적으로 평가됨.
- 그러나, 운영관리 영역의 성과중심의 프로그래밍(Performance oriented programming)과 지식관리 영역의 성과 달성 보고(Presenting performance information), 지식 공유(Disseminating lessons learned)와 같은 일부 항목에서는 개선이 요구됨.

나) 지표별 평가결과

평가 영역	주요성과지표(KPI)	WHO	IFAD	ADB	UNFPA	지표 평균	A	B	C
전략 관리	Providing direction for results	4.09	5.15	5.18	4.24	4.66	1.01	1.08	0.94
	Corporate focus on results	3.92	5.12	4.24	3.72	4.25	0.89	0.98	0.90
	Focus on thematic priorities	4.64	4.49	4.58	4.34	4.51	1.04	1.04	0.99
	Country focus on results	4.74	5.16	4.56	4.86	4.83	1.16	1.12	1.04
운영 관리	Aid allocation decisions	3.44	4.71	5.28	5.15	4.65	1.23	1.07	1.14
	Linking aid management to performance	3.30	3.88	3.46	3.61	3.56	0.86	0.82	1.05
	Financial accountability	4.58	5.08	4.68	4.28	4.65	1.02	1.08	0.95
	Using performance information	3.51	4.58	4.56	3.67	4.08	0.88	0.94	0.93
	Managing human resources	4.24	4.28	4.15	4.08	4.19	0.97	0.97	1.01
	Performance oriented programming	4.30	4.56	5.14	3.86	4.46	0.92	1.03	0.89
	Delegating authority	4.73	3.72	3.96	4.81	4.30	1.15	1.00	1.15
파트너십 관리	Supporting national plans	4.58	4.04	4.12	4.54	4.32	1.08	1.00	1.08
	Adjusting procedures	4.08	3.67	3.68	4.05	3.87	0.97	0.90	1.08
	Using country systems	3.58	3.44	4.54	4.28	3.96	1.02	0.92	1.12
	Contributing to policy dialogue	4.63	4.20	4.21	4.79	4.46	1.14	1.03	1.11
	Harmonising procedures	4.85	3.96	4.55	4.54	4.48	1.08	1.04	1.05
지식 관리	Monitoring external results	3.96	4.81	4.78	4.07	4.40	0.97	1.02	0.95
	Presenting performance information	3.83	4.59	4.83	3.60	4.21	0.86	0.97	0.88
	Dissemination of lessons learned	3.77	4.92	5.05	3.08	4.20	0.74	0.97	0.76
	평균	4.14	4.44	4.50	4.19	4.32			

* A : 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수, B : 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수, C : B 대비 A의 비율

(1) 전략관리(Strategic Management) 영역

ㅇ 전략관리 영역의 경우, 4개의 주요지표 중 3개의 지표가 Adequate 척도 내의 점수를 획득하여 전반적으로 긍정적인 평가를 받음. 그 중 결과중심의 본부 전략(Corporate focus on results) 지표가 3.72점을 획득하며 가장 낮은 평가 점수를 기록함. 이는 기구 내 다른 성과지표점수에 비해서도 낮을 뿐만 아니라 같은 해에 평가된 3개의 기구들(WHO, IFAD, ADB)에 비해 상대적으로 결과중심의 본부 전략이 확립되어 있지 않음을 의미함.

ㅇ 반면에 UNFPA의 결과중심의 국별 전략(Country focus on results) 지표 점수는 4.86점으로 기구의 다른 성과지표점수에 비해 높은 평가 점수를 획득한 바, IFAD에 다음으로 결과중심의 국별 전략이 잘 자리 잡은 기구로 평가됨.

(2) 운영관리(Operational Management) 영역

ㅇ 운영관리 영역의 경우, 관련된 7개의 지표 모두 Adequate 이상의 평가 점수를 획득하여 운영관리 능력은 비교적 양호한 편으로 사료됨. 특히, 재원배분(Aid allocation decisions) 지표의 경우, 5.15점을 획득, UNFPA 기구 내의 다른 성과지표에 비해서도 높은 점수를 기록하였으며, 같은 해에 평가된 다른 기구들에 비해서도 상대적으로 높은 점수를 획득함. 의사결정 분권화(Delegating decision making) 지표의 경우, 4.81점을 획득, 이는 UNFPA 기구의 다른 성과 지표에 비해 상대적으로 높은 점수이며, 같은 해에 평가된 기구들 중 해당 지표에서 가장 높은 점수를 받음. 종합하자면, UNFPA는 비교적 투명하고 분권화된 재원배분 및 의사결정 시스템을 보유하고 있는 것으로 판단됨.

ㅇ 성과 기반 원조 관리(Linking aid management to performance) 지표의 경우 UNFPA의 다른 성과지표에 비해서는 낮은 점수를 기록하였으나, 같은 해에 평가된 다른 기구들에 비해서는 비교적 긍정적인 평가를 받음. 성과 정보 활용(Using performance information)의 경우, UNFPA의 다른 성과지표에

비해 낮은 점수를 기록하였으며, 이는 같은 해에 평가된 다른 기구들의 해당 지표 점수에 비해서도 낮은 편임. 이와 더불어 성과중심의 프로그래밍(Performance oriented programming) 지표에서 3.86점을 획득하며 상대적으로 성과 관리 능력이 미흡한 것으로 판단됨.

(3) 파트너십관리(Relationship Management) 영역

ㅇ 파트너십관리 영역에서는 수원국 개발계획 지원(Supporting national plans)과 정책대화에의 기여(Contributing to policy dialogue)에 대한 평가를 눈여겨 볼만 함. UNFPA는 수원국 개발계획 지원 지표에서 4.54점을 획득하였으며, 이는 UNFPA가 긍정적인 평가를 받고 있는 지표 중 하나임. 이와 더불어 UNFPA는 정책대화에의 기여 지표에서 4.79점을 획득하며, 같은 해에 평가된 기구 중 가장 높은 점수를 획득함. 이는 UNFPA가 수원국의 개발계획 또는 전략을 적극적으로 지원하고 있으며 수원국들과의 정책대화에서 유용한 조언을 제공하고 그들의 견해를 존중하는 것을 의미함.

(4) 지식관리(Knowledge Management) 영역

ㅇ 지식관리의 경우, 전반적인 평가 점수가 낮은 편임. 같은 해에 평가된 다른 기구들의 해당 영역 평가 점수 중에서도 가장 낮은 점수를 획득함. 특히 성과달성 보고(Presenting performance information)와 지식 공유(Dissemination of lessons learned)는 UNFPA의 가장 취약한 활동으로 평가됨. 따라서 지식관리 측면에서의 개선이 요구됨.

4) 2014년(Common Approach)

가) 평가방법 및 결과요약

(1) 평가방법

ㅇ 평가방법은 2012년도와 동일함. 평가 대상 기구는 FAO, UNFPA,

UNWOMEN, UNHCR 등 4개였으며, 대상 국가는 방글라데시, 캄보디아, 콩고민주공화국, 에콰도르, 케냐, 탄자니아로 총 6개국이었음.

※ 세부 평가 항목이 기구별로 상이하나 대다수의 주요성과지표(KPI)가 동일함.

ㅇ MOPAN 평가 척도

- 4대 평가영역(총 6단계)

척도	매우 우수	우수	보통	부족	미흡	매우 미흡
	Very Strong	Strong	Adequate	Inadequate	Weak	Very Weak
점수	5.5-6.0	4.5-5.49	3.5-4.49	2.5-3.49	1.5-2.49	1.00-1.49

- 개발효과성 평가영역(총 4단계)

척도	우수	보통	부족	미흡
	Strong	Adequate	Inadequate	Weak
점수	4	3	2	1

ㅇ 연구팀 분석

- MOPAN 평가 결과를 분석하기 위해 비교우위지수라는 통계 분석 방법을 적용하여 정리함. 하기 결과요약표 중 알파벳으로 표기한 부분의 계산법은 아래와 같음.
  · A : 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수
  · B : 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수
  · C : B 대비 A의 비율

(2) 결과요약

ㅇ 2014년의 평가결과는 전략관리, 운영관리, 파트너십관리, 지식관리 및 개발효과성 5개 영역 대체로 긍정적임.

- 전략관리 영역의 경우, 전략 방향성(The bull's eye)을 설정을 통해 본부 및 국가사무소 차원에서의 결과중심 문화가 확립 된 것을 살펴 볼 수 있었으며, 이와 더불어 기구 활동 목적(Mandate)에 입각한 전략 수립이 높이 평가됨.
- 운영관리 영역에서는 UNFPA의 재정투명성과 재원배분 능력을 긍정적으로 평가함. 일례로 2014-2017년 통합 예산(integrated budget) 도입은 기구의 재

정 관리 능력의 개선을 보여주고 있음. 그러나, UNFPA의 인력관리 능력은 다소 낮게 평가되며, 개선이 요구됨.

- 2010년도에 이어 수원국의 개발계획과의 일치성, 수원국 시스템 활용, 정책 대화에의 기여도가 매우 긍정적으로 평가됨. 현지 상황에 대한 시의적절한 대응 부족으로 인해 절차/과정 조정이 상대적으로 낮게 평가되었으나, 최근 새로운 비즈니스 모델을 도입하여 개선의 여지를 보임.
- 지식관리 영역에서는 2010년 대비 개선된 모습을 보였으며, 그 중 메타데이터 시트(metadata sheet) 도입을 통한 성과 달성 보고 체계 강화가 긍정적으로 평가됨.
- 개발효과성 영역에서는 이해관계자의 활동 및 목표와의 연관성이 매우 긍정적으로 평가됨. 즉, UNFPA의 활동은 기구의 활동 목적과 수원국 정부의 환경 및 국민의 수요, 국제 개발 동향에 부합함. 그러나, 이러한 노력에도 불구하고 국가차원의 목표 및 우선순위달성에의 기여도는 inadequate로 평가됨.

나) 지표별 평가결과

평가 영역	주요성과지표(KPI)	UN WOMEN	FAO	UNFPA	UNHCR	지표 평균	A	B	C
전략 관리	Providing direction for results	5.18	4.48	4.16	4.65	4.62	0.98	1.09	0.89
	Corporate strategy based on clear mandate	4.86	5.26	5.69	4.83	5.16	1.33	1.22	1.09
	Corporate focus on results	4.00	5.00	5.00	3.00	4.25	1.17	1.00	1.17
	Focus on cross-cutting priorities	5.32	4.68	4.58	4.47	4.76	1.07	1.12	0.96
	Country focus on results	4.36	4.34	4.56	4.38	4.41	1.07	1.04	1.03
운영 관리	Transparent and predictable funding	3.17	3.98	4.70	4.18	4.01	1.10	0.95	1.16
	Results-based budgeting	4.06	3.73	3.63	3.94	3.84	0.85	0.91	0.94
	Financial accountability	4.76	4.66	4.48	4.57	4.62	1.05	1.09	0.96
	Using performance information	4.70	4.46	4.32	4.26	4.44	1.01	1.05	0.97
	Managing human resources	4.54	3.48	3.43	4.38	3.96	0.80	0.93	0.86
	Performance oriented programming	5.00	4.00	4.00	4.00	4.25	0.94	1.00	0.93
	Delegating authority	4.30	3.89	4.14	4.57	4.22	0.97	1.00	0.97
	Mainstreaming humanitarian programming	N/A	4.77	4.44	4.81	4.76	1.10	1.12	0.98
파트너십 관리	Supporting national plans	4.82	5.32	5.43	N/A	5.19	1.27	1.22	1.04
	Adjusting procedures	4.22	4.09	4.42	4.36	4.27	1.04	1.01	1.03
	Using country systems	4.53	4.31	4.80	N/A	4.55	1.13	1.07	1.05
	Contributing to policy dialogue	4.87	4.51	4.91	4.62	4.73	1.15	1.12	1.03
	Harmonising procedures	4.67	4.67	4.90	4.46	4.68	1.15	1.10	1.04
	Co-ordination on gender equality	4.54	N/A	N/A	4.54	4.54	0.00		
	Cluster management	N/A	4.25	N/A	4.43	4.34	0.00		
지식 관리	Evaluating external results	4.88	4.68	4.34	4.11	4.51	1.02	1.06	0.96
	Presenting performance information	4.04	3.98	4.02	4.40	4.11	0.94	0.97	0.97
	Dissemination of lessons learned	4.06	4.10	4.46	4.05	4.17	1.04	0.98	1.06
개발 효과성	Relevance of objectives and programme of work to stakeholders	4.00	4.00	4.00	4	4.00	0.94	0.94	0.99
	Progress towards organisation-wide outcomes	3.00	2.00	3.00	2	2.50	0.70	0.59	1.19
	Contribution to country-level goals and priorities	3.00	2.00	2.00	3	2.50	0.47	0.59	0.79
	Contribution to MDGs at the country level	3.00	3.00	3.00	N/A	3.00	0.70	0.71	0.99
	평균	4.32	4.14	4.27	4.15	4.24			

* A : 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수, B : 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수, C : B 대비 A의 비율

(1) 전략관리(Strategic Management) 영역

ㅇ 전략관리 영역의 경우, 나머지 3대 평가영역과 비교했을 때 전반적으로 높은 점수를 획득함. 특히 UNFPA는 기구 활동 목적에 입각한 기구 전략(Corporate strategy based on clear mandate) 지표에서 5.69점을 획득, 전체 주요성과지표(KPI) 중 가장 높은 점수를 기록함. 이는 2011년 2008-2013년 전략 계획에 대한 중간 평가 이후 전략 방향성 "The bull's eye"를 설정함에 따라 더 확고해진 것으로 파악됨.

ㅇ 이와 더불어 결과중심의 본부 전략(Corporate focus on results) 지표에서도 5.0점을 획득, 이는 UNFPA의 다른 성과지표 점수와 비교하여 상대적으로 높은 점수이며, 같은 해에 평가된 3개 기구(FAO, UNWOMEN, UNHCR)와 비교했을 때에도 상대적으로 좋은 성과를 보임.

(2) 운영관리(Operational Management) 영역

ㅇ 운영관리 영역의 경우, 다른 평가영역에 비해 다소 낮은 평가 점수를 획득하며, 개선이 요구되는 영역 중 하나인 것으로 사료됨. 특히 인력관리(Managing human resources) 지표의 경우, 3.43점을 획득하여 UNFPA 성과지표 점수 중 최하위 평가를 받음. 이는 UNFPA의 인력관리 능력이 기구의 다른 능력에 비해 상대적으로 미흡한 것을 보여줌. 같은 해에 평가된 기구들도 해당 지표에서 좋은 평가를 받지는 못했으나, UNFPA는 그 중에서도 평균 이하의 성과를 보이며, 인력관리 능력에 상당한 개선이 요구됨.

ㅇ 그러나 재정 관리 능력은 상대적으로 긍정적으로 평가됨. 일례로 자금의 투명성(Transparent and predictable funding) 지표의 평가 점수가 4.7점을 획득, 운영관리 영역 중 가장 높은 점수를 기록함. 해당지표는 다른 성과지표 점수와 비교했을 때에도 준수한 수준이며, 같은 해에 평가된 3개의 기구들에 비해서도 평균 이상의 성과를 보여주고 있음.

(3) 파트너십관리(Relationship Management) 영역

ㅇ 파트너십관리 영역에서는 수원국 개발계획 지원(Supporting national plan)과 수원국 시스템 활용(Using country system)에 대한 평가를 눈여겨 볼만 함. UNFPA는 수원국의 개발계획 또는 국가개발전략에 부합하는 지원을 제공하고 있는 것으로 조사되었으며, 이는 5.43점이라는 높은 평가 점수에서도 살펴볼 수 있음.

ㅇ 이와 더불어 UNFPA는 같은 해에 평가된 다른 기구들에 비해 수원국의 시스템을 적극적으로 활용하고 있음. UNFPA는 수원국 시스템 활용 지표에서 4.8점을 획득하였으며, 이는 타 기구들이 동 지표에서 획득한 점수들의 평균보다 높음. 즉 UNFPA는 수원국 개발계획과의 일치성과 조화를 중요시한다는 것을 의미함.

(4) 지식관리(Knowledge Management) 영역

ㅇ 지식관리의 경우, 전반적으로 adequate 수준의 점수를 획득함. UNFPA는 총 3개의 지표 중, 지식 공유(Disseminates lessons learned) 지표에서 4.46점을 획득하여 같은 해에 평가된 타 기구들에 비해(평균 4.17점) 상대적으로 지식 공유 활동이 활발한 것으로 보임.

(5) 개발효과성(Development Effectiveness) 영역

ㅇ UNFPA는 같은 해에 평가된 3개의 기구들과 비슷한 수준의 평가를 받음. 그 중 이해관계자의 활동 및 목표와의 연관성(Relevance of objectives and programme of work to stakeholders)이 매우 높은 것으로 평가됨. 이는 UNFPA의 활동은 기구의 활동 목적과 수원국 정부의 환경 및 국민의 수요, 국제 개발 동향과 일치함을 의미함. 반면에 국별 목표 및 우선순위 달성에의 기여(Contribution to country-level goals and priorities) 지표의 경우, FAO와 함께 inadequate으로 평가됨에 따라 여타 지표에 비해 더 많은 개선의 노력이 요구됨.

4) 소결 및 시사점

ㅇ UNFPA는 2005년과 2008년도 두 차례에 걸쳐 실시된 MOPAN Survey의 평가 결과를 비교적 잘 수용한 것으로 파악됨. 일례로 2005년에 긍정적으로 평가되었던 옹호와 일치 부문에서 지속적으로 비교우위를 유지했으며, 개선의 노력이 요구되었던 타 개발기구 간 활동 조정 및 조화 부문에서도 향상된 모습을 보임.

ㅇ 2010년도와 2014년도의 평가 결과는 평가 방법과 주요성과지표이 상이하여 직접적인 비교는 불가하나, 유사한 지표들을 비교해본 결과, 운영관리 영역의 경우 2014년도에 들어 그 능력이 오히려 감퇴한 것으로 확인됨. 예산의 투명성과 재정운영의 책무성은 전반적으로 보장된 것으로 보이나, 인력관리는 평가 점수가 감소하여 상당한 개선이 요구됨.

ㅇ UNFPA는 MOPAN Common Approach의 평가 결과를 비교적 잘 수용할 것으로 사료됨. 특히 2010년도 평가에서 지적된 정보 공개 및 지식 공유에서의 결점들을 보완, 2014년도에는 같은 해에 평가된 기구들에 비해 해당 영역의 평가 점수가 가장 높은 것으로 나타나 상당히 개선된 모습을 보임. 따라서 UNFPA는 기구의 발전을 위해 MOPAN의 평가 결과를 토대로 지속적인 노력을 하는 기구 판단됨.

타. UNHCR 유엔난민고등판무관실

PART I. 기구정보요약

• **분류** UN Funds and Programmes
  - 재원조달: 100% 자발적 기여금(voluntary contributions)
• **설립연혁** 1950

• **조직**
  - 사무국 본부 : 스위스 제네바
  - 제네바 본부: 국제보호국, 운영국, 대외협력국, 인사관리국, 정보시스템국, 재무행정관리국 및 집행운영부로 구성
  - 지역사무소: 125개국 (2014년 기준) 해외 사무소 및 본부 간 연락 담당
  - 전체 UNHCR 지원수: 9,300명
  - 난민고등판무관: Mr. Antonoi Guterres (포르투갈)
  - 부난민고등판무관: Mr. T. Alexander Aleinikoff (미국)
    * 유엔 사무총장 지명 후 총회에서 결정

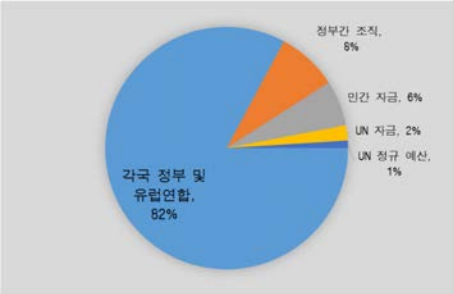
• **집행이사회(Executive Board)**
  - ECOSOC에서 선출된 96개 이사국(임기: 영구)으로 구성됨.
  - 매년 제네바에서 정기총회를 개최하고, UNHCR의 예산 사용 승인, 사업계획 심의 및 난민 문제 등 여타 현안 논의

• **주요 활동 목적(Mandate)**
  난민지위에 관한 협약(또는 의정서)'의 실행을 위해 운영되는 유엔소속 기구로 세계난민의 지원 및 보호임무를 수행
  - 인도주의에 입각한 난민에 대한 법적·물질적 구호사업
  - 난민의 귀국, 재정착, 가족 재결합 사업지 지원
  - 난민문제의 항구적 해결을 위한 국제협력 도모

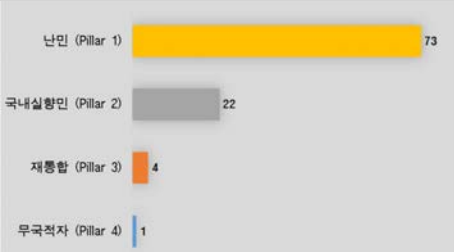
• **비교우위 및 기구특징**
  유엔난민기구는 비정치적, 인도적 차원에서 난민들에게 국제적 보호제공을 규정으로 하는 유일한 난민 관련 핵심 유엔기구임.
  - 난민의 지위에 관한 의정서(the 1951 Refugee Convention, 세계난민백서(The State of the World's Refugee)와 같은 기본 문서에서 국제법률보고서, 연구 및 평가보고서에 이르기까지 연간 다양한 간행물 발행
  - 전체 직원의 9%만 제네바본부에서 근무하며, 나머지는 125개국 지역사무소 및 현장에서 근무함

• **주요 활동(2014-2015년 운영전략계획)**
  1. 안정적인 보호환경 조성
  2. 공정한 보호시스템 및 문서발행 보장
  3. 폭력과 착취로부터 보호지원
  4. 기본적 욕구 및 서비스 제고
  5. 지역사회 자립역량 강화
  6. 해결책의 내구성 강화
     * 경영전략계획 미포함

• **수입·지출 현황**
  -수입(2014년도 기준): 총 33.4억불



  - 지원 분야(Pillar)별 예산집행 비율(2014년도 기준, %)



• **지역별 지원 순위**

Programme(2014년도 기준)
1. 아프리카
2. 중동 / 북아프리카
3. 아시아 태평양
4. 유럽
5. 남북 아메리카

• **MOPAN과의 연관성**
  - UNHCR은 2011년, 2014년 총 2회 MOPAN 평가대상기구임.

1) 설립 및 주요기능[243]

가) 설립 및 분류

(1) 분류: UN Funds and Programmes

- 재원조달 : 100% 자발적 기여금(voluntary contributions)

(2) 설립연혁 1950년 12월(활동개시: 1951년 1월)

- 1950년 제2차 세계대전으로 발생한 난민을 보호하고 돕기 위해 유엔총회에서 창설, 1951년부터 활동 시작
- 본래 3년을 기한으로 하는 임시기구였으나, 계속 임기를 갱신해오다 2003년 UN총회에서 UNHCR의 임무를 무기한 연장하는 결의 채택

나) 조직[244]

(1) 난민고등판무관 및 부난민고등판무관

- 난민고등판무관(UN High Commissioner for Refugees): 유엔사무총장이 지명하고 총회에서 선출하는 UNHCR 최고책임자로 임기는 5년
- 현 난민고등판무관: Mr. Antonoi Guterres(전 포르투갈 국무총리)
- 현 부난민고등판무관(UN Deputy High Commissioner for Refugees): Mr. T. Alexander Aleinikoff(전 미국조지타운대학교 법학전문대학원장)
- 전체 UNHCR 직원: 약 9,300명

(2) 사무국

- 제네바 본부: 국제보호국, 운영국, 대외협력국, 인사관리국, 정보시스템국, 재무행정관리국 및 집행운영부로 구성
- 125개 지역사무소: 해외 사무소 및 본부 간 연락 담당

(3) 집행위원회(Executive Committee-ExCom)

- ECOSOC에서 선출하는 난민문제에 높은 관심을 가진 96개국으로 구성(영구 임기)

---

243) 외교부(2014), 유엔 개황

http://www.mofa.go.kr/webmodule/htsboard/template/read/korboardread.jsp?typeID=6&boardid=89&seqno=351864&c=&t=&pagenum=1&tableName=TYPE_DATABOARD&pc=&dc=&wc=&lu=&vu=&iu=&du=

244) 유엔난민기구 한국위원회

http://www.unhcr.or.kr/unhcr/html/001/001005003004001.html

- 매년 제네바에서 정기총회를 개최하고, UNHCR의 예산 사용 승인, 사업계획 심의 및 난민 문제 등 여타 현안 논의

다) 주요 활동목적(Mandate)

ㅇ 인도주의에 입각한 난민에 대한 법적 · 물질적 구호사업

ㅇ 난민의 귀국, 재정착, 가족 재결합 사업지 지원

ㅇ 난민문제의 항구적 해결을 위한 국제협력 도모

라) 기구특징

ㅇ 비정치적, 인도적인 차원에서 난민들에게 국제적 보호 제공을 규정으로 삼고 있는 유일한 유엔기구

ㅇ 난민의 지위에 관한 의정서(the 1951 Refugee Convention, 세계난민백서(The State of the World' s Refugee)와 같은 기본 문서에서 국제법률보고서, 연구 및 평가보고서에 이르기까지 다양한 간행물 발행

ㅇ 전체 직원의 9%만 제네바본부에서 근무하며, 그 외는 125개국 지역사무소 및 현장에서 근무함

2) 중점분야 및 기대성과

가) 2014-2015 운영중점분야(Operational Global Strategic Priorities)[245][246]

(1) 안정적인 보호환경 조성

(2) 공정한 보호시스템 및 문서발행 보장

(3) 폭력과 착취로부터 보호지원

(4) 기본적 욕구 및 서비스 제고

(5) 지역사회 자립역량 강화

(6) 해결책의 내구성 강화

---

245) UNHCR Global Reports, Global Strategy Priorities (2014)
http://www.unhcr.org/5575a7858.html

246) 운영중점분야(Operational GSP)만 포함되었고, 경영중점분야(Support and Management GSP)는 이 보고서에 포함되지 않음.

나) 2014-2017 기대성과(Outcome)

(1) 국제기준에 부합도록 법 개정(Extent law are consistent with international standards relating to refugees, internal displacement and prevention of statelessness)

(2) 안정적인 난민등록 시스템 도입(Registration, profiling and individual documentation based on registration are secured)

(3) 사회적 약자, 특히 아동 및 성폭력 피해자에 대한 지원 강화(Protection risks faced by people of concern, in particular, discrimination, sexual and gender-based violence(SGVC) and specific risks faced by children are reduced)

(4) 영양실조 및 사망률 감소(Malnutrition and anaemia are reduced; major causes of morbidity and mortality are addressed; and adequate reproductive healthcare are provided; international standards in relation to shelter, domestic energy, water, sanitation and hygiene are met)

(5) 사회적 약자에 의사결정권 및 교육의 기회 부여(Active participation in decision making of people of concern and building coexistence with hosting communities; and human potential through increased opportunities for quality education and livelihoods support are promoted)

(6) 지속가능한 사회통합, 제3국 및 지역에서의 재정착 기회 확대(Opportunities for durable solutions for people of concern, particularly those in protracted situations, including through strengthening the use of comprehensive approaches and contributing to sustainable integration, local settlement and successful resettlement in third countries are expanded)

다) Operational Global Strategic Priorities 변천과정(2010-2014)[247]

2010-2011	2011-2012	2012-2013	2014-2015
Favorable protection environment	Favorable protection environment	Favorable protection environment	Favorable protection environment
Fair protection processes and documentation	Fair protection processes and documentation	Fair protection processes and documentation	Fair protection processes and documentation
Security from violence and	Security from violence and	Security from violence and	Security from violence and

exploitation	exploitation	exploitation	exploitation
Basic needs and essential services	Basic needs and services	Basic needs and services	Basic needs and services
Community participation and self-management			Community Empowerment and Self-reliance
Durable solutions	Durable solutions	Durable solutions	Durable solutions

자료: UNHCR Global Report (2010, 2011, 2012, 2014). Global Strategic Priorities

라) 최근 주요 전략계획 변화

- ㅇ 다른 유엔기관의 결과프레임워크에 상응하고, 측정 가능하도록 일부 결과지표(impact indicators)가 수정됨
- ㅇ 기존 6개의 중점운영분야에서 7개(Community Empowerment and Self-reliance)로 추가됨

3) UNHCR 재원조달 및 관리

가) 수입 구조(2014년도 기준)[248]

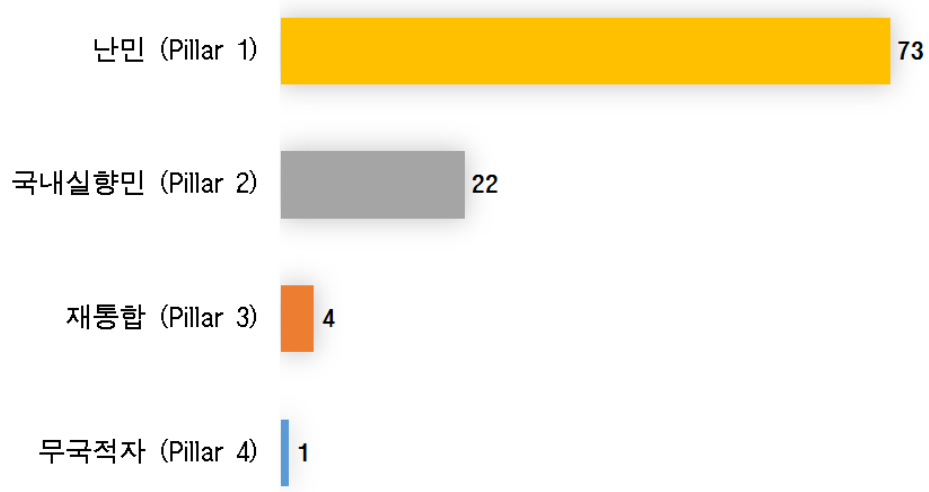
구분	단위: USD
각국 정부 및 유럽연합	2,735,109,507
정부 간 조직	274,671,444
민간 자금	208,226,484
UN 자금	74,231,983
UN 정규 예산	45,551,800
계	3,337,791,219

자료: UNHCR Global Report(2014), Funding UNHCR' s Programmes

247) UNHCR(2010, 2011, 2012, 2014). Global Reports, Global Strategy Priorities에서 발췌.
http://www.unhcr.org/gr14/index.xml;
http://www.unhcr.org/gr13/index.xml;
http://www.unhcr.org/gr12/index.xml;
http://www.unhcr.org/gr11/index.xml

248) UNHCR Global Report(2014), Funding UNHCR's Programmes에서 발췌.
http://www.unhcr.org/5575a78d0.html

나) 지원분야(pillar)별 예산 집행 비율(2014년 기준)[249]



자료: UNHCR Global Report(2014), Funding UNHCR's Programmes

다) 2014-2015 지출 예산(안)[250]

구 분	비율(%)
1. Field - Programs - Program support* (include positions funded under Global Program, located in the field)	89.8 68.0 21.9
2. Global programs - Program support	0.9 0.9
3. Headquarters - Program support - Management and Administration	9.3 3.5 5.9

자료: UNHCR Global Report(2014), Funding UNHCR's Programmes

249) UNHCR Global Report(2014), Funding UNHCR's Programmes에서 발췌.
http://www.unhcr.org/5575a78d0.html
250) Ibid.

라) 지역별 사업(Programme) 지원현황(2014년도 기준)[251]

국가	총 예산(단위: USD 백만불)
아프리카	2,169.5
중동 / 북아프리카	1,886.5
아시아 태평양	565.2
유럽	480.5
남북 아메리카	117.3
계	5219.00

자료: UNHCR Global Report(2014), Funding UNHCR' s Programmes

4) MOPAN과의 연관성

가) UNHCR은 2011년, 2014년 총 2회 MOPAN 평가대상기구로 선정됨.

251) Ibid.

PART II. 기구평가결과요약

• 2011

-(평가방법) Common Approach

-**(평가영역)** 전략관리 영역, 운영관리 영역, 파트너십관리 영역 및 지식관리 영역 등 총 4개 영역

-**(대상국)** 방글라데시, 부룬디, 에콰도르, 네팔, 시리아, 탄자니아 등 6개국

-**(평가결과)** 전반적으로 모든 영역, 모든 지표에서 긍정적인 평가를 획득함. 특히 파트너십관리 영역에서는 타 기구와 비교시 월등히 높은 평가를 받았음을 알 수 있음. 지식관리 영역에서도 Adequate의 평가와 함께 타 기구에 비해 비교적으로 월등히 높은 평가를 받아 상기 두 영역에서 기구가 강점을 보인다고 결론지을 수 있음.

· 반면에 전략관리 영역에서는 대체적으로 Adequate의 평가를 받기는 하였지만 타 기구와 비교시 오히려 낮은 평가를 받아 위 영역에서 개선이 필요하다고 보여짐.

• 2014

-(평가방법) Common Approach*

* 주요지표 및 세부지표 구성에 변화가 있었으며 기존 4개 영역에 더해 개발효과성 영역을 추가함.

-**(평가영역)** 전략관리 영역, 운영관리 영역, 파트너십관리 영역, 지식관리 영역 및 개발효과성 영역 등 총 5개 영역

-**(대상국)** 방글라데시, 콩고민주공화국, 에콰도르, 케냐, 탄자니라 등 총 5개국

-**(평가결과)** 2011년 평가와 마찬가지로 전 영역, 전 지표에 걸쳐 무난하거나 긍정적이라는 평가가 다수였지만 자세한 지표에서 큰 폭의 변화가 일어났음. 기구의 약점으로 평가되었던 전략관리 영역에서는 타 기구들과 비슷하거나 더 뛰어난 수준의 평가를 획득하였음. 반면 장점으로 꼽히던 파트너십관리 영역에서는 2011년 존재했던 비교우위가 큰 폭으로 줄어들었다는 것을 볼 수 있음.

· 처음으로 평가된 개발효과성 영역에서는 전체적으로 무난하거나 긍정적이라는 평가를 받았지만, 하나의 지표가 월등히 높은 평가를 받은 한편 다른 지표는 월등히 낮은 평가를 받음. 따라서 개발효과성 영역에서 기구의 총평을 내리기 위해서는 더욱 자세하고 장기간의 연구 및 평가가 이루어져야 할 것으로 보임.

1) 2011년(Common Approach)

가) 평가방법 및 결과요약

(1) 평가방법

ㅇ 2011년 평가대상기구는 UNRWA, UNHCR, UNEP, FAO, IDB 등 총 5개였으며 대상 국가는 방글라데시, 부룬디, 에콰도르, 네팔, 시리아, 탄자니아 등 6개국이었음.

ㅇ MOPAN 평가 척도(총 3단계)

척도	우수 또는 이상	보통	부족 또는 이하
	Strong or above	Adequate	inadequate or below
점수	4.50-6.00	3.50-4.49	1.00-3.49

ㅇ 연구팀 분석

- MOPAN 평가 결과를 분석하기 위해 비교우위지수라는 통계 분석 방법을 적용하여 정리함. 하기 결과요약표 중 알파벳으로 표기한 부분의 계산법은 아래와 같음.
  - A : 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수
  - B : 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수
  - C : B 대비 A의 비율

(2) 결과요약

ㅇ 2011년 평가 대상인 전략관리, 운영관리, 파트너십관리 및 지식관리 총 4개 영역 대부분에서 소수의 지표를 제외하고 대체로 무난하거나 긍정적인 평가를 받음.

- 특히 파트너십관리 영역과 지식관리 영역에서는 타 기구와 비교시 더욱 월등히 높은 평가를 받았기에 기구의 강점으로 볼 수 있음.

나) 지표별 평가결과

평가영역	주요성과지표(KPI)	UNRWA	FAO	UNHCR	UNEP	IDB	지표 평균	A	B	C
전략관리	Providing direction for results	4.49	4.90	4.51	4.14	5.15	4.63	0.90	1.17	0.78
	Corporate focus on results	3.87	3.83	4.39	4.49	4.71	4.26	1.01	1.07	0.95
	Focus on thematic priorities	4.48	4.58	4.4	4.68	4.68	4.56	1.01	1.06	0.96
	Country focus on results		3.69	4.39	5.15	4.72	4.49	1.01	1.07	0.95
	Field implementation plans with focus on results	3.92					3.92	0.00	0.00	
운영관리	Aid allocation decisions	3.37	3.37	4.23	2.46	4.17	3.52	0.97	0.94	1.03
	Linking aid management to performance	3.85	3.64	4.32	3.92	4.04	3.95	1.00	0.91	1.09
	Financial accountability	4.42	4.40	4.28	4.56	4.82	4.50	0.99	1.09	0.90
	Using performance information	3.31	3.87	4.18	4.57	4.52	4.09	0.96	1.02	0.94
	Managing human resources	4.04	3.70	4.38	4.41	4.42	4.19	1.01	1.00	1.01
	Performance oriented programming	4.78	3.95	4.29	4.10	4.18	4.26	0.99	0.95	1.04
	Delegating decision making	3.63	4.60	4.39	4.57	4.22	4.28	1.01	0.95	1.06
	Adherence to humanitarian principles	4.13	4.58	4.61			4.44	1.06	0.00	
파트너십관리	Adjusting procedures	4.05	3.74	4.32	3.63	3.82	3.91	1.00	0.87	1.15
	Supporting inter-agency plans and appeals	3.98		4.62			4.30	1.07	0.00	
	Supporting national plans		4.37		4.13	4.72	4.41	0.00	1.07	0.00
	Using country systems		3.89			3.42	3.65	0.00	0.77	0.00
	Contributing to policy dialogue	4.02	4.34	4.52	4.77	4.47	4.42	1.04	1.01	1.03
	Managing the cluster	3.90	3.99	4.34			4.08	1.00	0.00	
	Harmonising procedures	3.95	4.12	4.46	4.29	5.18	4.40	1.03	1.17	0.88
지식관리	Evaluating external results	3.39	4.00	4.29	4.56	4.61	4.17	0.99	1.04	0.95
	Presenting performance information	3.65	3.34	4.26	3.65	4.03	3.78	0.99	0.91	1.08
	Dissemination of lessons learned	3.16	3.84	4.12	4.44	4.04	3.92	0.95	0.91	1.04
	평균	3.92	4.04	4.37	4.25	4.42	4.18			

* A : 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수, B : 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수, C : B 대비 A의 비율

(1) 전략관리(Strategic Management) 영역

ㅇ 전략관리 영역의 경우, 모든 지표에 있어 대체로 무난한 평가를 받음. 결과중심 관리 및 기구 활동 목적(Mandate)에 입각한 전략수립(Providing direction for results) 지표는 Strong의 평가를 받았지만 여타 기구와의 비교해 보았을 때에는 오히려 상대적으로 낮은 평가를 받은 것으로 보임. 따라서 타 기구와의 협업을 통해 개선을 한다면 긍정적인 영향이 있을 것으로 사료됨. Adequate의 평가를 받은 동 영역 여타지표들은 타 기구들의 평가와 비슷한 수준으로 보임.

(2) 운영관리(Operational Management) 영역

ㅇ 운영관리 영역에서도 전략관리 영역과 마찬가지로 거의 모든 지표에 걸쳐서 Adequate의 평가를 받음. 하지만 타 기구와의 지표간 비교시, 재정투명성(Financial accountability) 지표와 성과 정보 활용(Using performance information) 지표에서 상대적으로 낮은 평가를 받았음을 알 수 있음. 반대로 성과 기반 원조 관리(Linking aid management to performance) 지표와 의사결정 분권화(Delegating decision making) 지표는 Adequate의 평가를 받기는 하였지만 타 기구에 비해 상대적으로 높은 평가를 받아 상기 부문에서 강점이 있는 것으로 해석할 수 있음.

(3) 파트너십관리(Relationship Management) 영역

ㅇ 파트너십관리 영역에서도 평가된 모든 지표에 걸쳐 무난한 평가를 획득하였음. 특히 수권국 개발계획 지원(Supporting inter-agency plans and appeals) 지표와 정책대화에의 기여(Contributing to policy dialogue) 지표는 Strong의 평가를 받아 파트너십관리 영역에서의 강점으로 꼽을 수 있음. 또한 Adequate의 평가를 받은 현지 사정을 고려한 절차 마련(Adjusting procedure) 지표도 여타 기구의 동 지표 평가와 비교시 월등히 높은 점수를 획득한 것으로 보아 타 기구의 모범사례로 평가 할 수 있음. 전반적으로 UNHCR은 파트너십관리

영역에서 강점을 가지고 있다고 총평을 내릴 수 있음.

(4) 지식관리(Knowledge Management) 영역

ㅇ 지식관리 영역에서 또한 무난한 평가를 획득함. 성과 달성 보고(Presenting performance information) 지표와 지식 공유(Disseminating lessons learned) 지표에서 타 기구의 동 지표 평가결과에 비해 월등히 높은 평가를 획득한 것으로 보아 지식관리 영역에서도 기구의 강점을 찾을 수 있을 것으로 보임.

2) 2014년(Common Approach)

가) 평가방법 및 결과요약

(1) 평가방법

ㅇ 2014년 평가대상기구는 FAO, UNFPA, UN Women, UNHCR 등 총 4개였으며 대상 국가는 방글라데시, 콩고 민주 공화국, 에콰도르, 케냐, 탄자니아 등으로 총 5개국이었음.

- 개발효과성 영역이 새로운 평가 척도로 추가되었음.

ㅇ MOPAN 평가 척도(총 3단계)

척도	우수 또는 이상	보통	부족 또는 이하
	Strong or above	Adequate	inadequate or below
점수	4.50-6.00	3.50-4.49	1.00-3.49

- 개발효과성 평가영역(총 4단계)

척도	우수	보통	부족	미흡
	Strong	Adequate	inadequate	weak
점수	4	3	2	1

ㅇ 연구팀 분석

- 2011년 분석 방법과 동일

(2) 결과요약

ㅇ 2011년 대비, 2014년의 평가결과는 전략관리, 운영관리, 파트너십관리 및 지식관리 4개 영역 대부분에서 소수의 지표를 제외하고 대체로 긍정적이지만 비교적 긍정적인 평가를 받은 영역들에서 변화가 일어남.

- 2011년 평가에서 개선이 요구된 운영관리 영역에서는 대체적으로 타 기구와 비슷하거나 더 나은 수준의 평가를 받음. 반면 2011년 타 기구에 비해 월등히 우수한 평가를 받은 파트너십관리 영역에서는 비교적 우위가 사라진 것을 발견할 수 있음.

ㅇ 개발효과성 영역에서는 극명히 갈리는 평가가 공존하는 것으로 보아 위 영역에 대한 정확한 총평을 내리기 위해서는 더욱 심화된 연구가 필요할 것으로 시사됨.

나) 지표별 평가결과

평가영역	주요성과지표(KPI)	UN WOMEN	FAO	UNFPA	UNHCR	지표 평균	A	B	C
전략관리	Providing direction for results	5.18	4.48	4.16	4.65	4.62	1.12	1.09	1.03
	Corporate strategy based on clear mandate	4.87	5.26	5.685	4.83	5.16	1.16	1.21	0.96
	Corporate focus on results	4.00	5.00	5	3.00	4.25	0.72	1.00	0.72
	Focus on cross-cutting priorities	5.32	4.68	4.585	4.47	4.76	1.08	1.12	0.96
	Country focus on results	4.37	4.34	4.56	4.38	4.41	1.06	1.04	1.02
운영관리	Transparent and predictable funding	3.17	3.98	4.695	4.18	4.01	1.01	0.94	1.07
	Results-based budgeting	4.07	3.73	3.63	3.94	3.84	0.95	0.90	1.05
	Financial accountability	4.76	4.66	4.48	4.57	4.62	1.10	1.09	1.01
	Using performance information	4.70	4.47	4.325	4.26	4.44	1.03	1.04	0.98
	Managing human resources	4.54	3.48	3.425	4.38	3.96	1.06	0.93	1.13
	Performance oriented programming	5.00	4.00	4	4	4.25	0.96	1.00	0.96
	Delegating authority	4.30	3.89	4.135	4.57	4.22	1.10	0.99	1.11
	Work in emergencies		4.77	4.44	4.81	4.67	1.16	1.10	1.05
파트너십 관리	Supporting national plans	4.82	5.32	5.43		5.19		1.22	
	Adjusting procedures	4.22	4.09	4.42	4.36	4.27	1.05	1.01	1.04
	Using country systems	4.53	4.31	4.8		4.55		1.07	
	Contributing to policy dialogue	4.87	4.51	4.91	4.62	4.73	1.11	1.11	1.00
	Harmonising procedures	4.67	4.67	4.905	4.46	4.68	1.07	1.10	0.98
	Co-ordination on gender equality	4.54				4.54		1.07	
	Cluster Management		4.25		4.43	4.34	1.07	1.02	
지식관리	Evaluating external results	4.88	4.69	4.345	4.11	4.51	0.99	1.06	0.93
	Presenting performance information	4.04	3.99	4.025	4.4	4.11	1.06	0.97	1.10
	Disseminating lessons learned	4.07	4.11	4.455	4.05	4.17	0.98	0.98	0.99
개발 효과성	Relevance of objectives and programme of work to stakeholders	4.00	4.00	4.00	4	4.00	0.96	0.94	1.02
	Progress towards organisation-wide results	3.00	2.00	3.00	2	2.50	0.48	0.59	0.82
	Progress towards stated country-level results	3.00	2.00	2.00	3	2.50	0.72	0.59	1.23
	Contribution to national goals and priorities, including the MDGs	3.00	3.00	3.00		3.00		0.71	
	평균	4.32	4.14	4.26	4.15	4.25			

* A : 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수, B : 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수, C : B 대비 A의 비율

(1) 전략관리(Strategic Management) 영역

ㅇ 전략관리 영역의 경우, 결과중심 관리 및 기구 활동 목적(Mandate)에 입각한 전략수립 지표와 기구 활동 목적에 기반을 둔 본부 전략(Corporate strategy based on clear mandate) 지표가 Strong의 평가를 받음. 하지만 평가된 타 기구들도 위 지표에서 높은 평가를 받아 상대적으로 특별한 결과는 아님. 반면 Inadequate의 평가를 받은 결과 중심의 본부 전략(Corporate focus on results) 지표는 타 기구와의 비교 시 더욱 낮은 평가라는 걸 알 수 있음. 따라서 위 지표에서 큰 폭의 개선이 이루어져야 할 것으로 보임.

(2) 운영관리(Operational Management) 영역

ㅇ 운영관리 영역에서는 대체로 무난 또는 긍정적이라는 평가를 받음. 재정투명성 지표, 의사결정 분권화 지표와 인력관리(Humanitarian principles and protection approach) 지표에서 Strong의 평가를 획득함. 특히 재정투명성 지표는 지난 2011년 시행된 Common Approach 평가에서 파트너십관리 영역의 개선이 필요한 지표로 선정되었기에 2014년도 평가 결과가 특별히 긍정적인 의미를 내포함. 이외에도 투명하고 적절한 재정지원(Transparent and timely funding) 지표, 결과 중심의 예산책정(Results-based budgeting) 지표, 인력관리 지표, 의사결정 분권화 지표 등에서 타 기구에 비해 높은 점수를 기록, 파트너십관리 영역은 UNHCR의 강점으로 보여짐.

(3) 파트너십관리(Relationship Management) 영역

ㅇ 파트너십관리 영역에서 또한 대체로 무난한 평가를 획득함. 정책대화에의 기여 지표는 Strong의 평가를 받음. 이외에 동 역역 타 지표들도 절대적으로 또 상대적으로 무난한 평가를 받음. 하지만 2011년 실시된 평가에서는 모든 지표에 걸쳐 타 기구에 비해 월등한 평가를 받았었기에 파트너십관리 영역에 있어 앞으로의 주의가 필요 할 것으로 해석됨.

(4) 지식관리(Knowledge Management) 영역

ㅇ 지식관리 영역의 경우 무난한 평가를 받음. 기구 간 비교시 외면 성과 평가(Evaluating external results) 지표는 상대적으로 낮은 점수를 획득하였지만 성과 달성 보고 지표는 상대적으로 월등히 높은 평가를 받아 지식관리 영역은 대체로 무난하다고 평가를 할 수 있음.

(5) 개발효과성(Development Effectiveness) 영역

ㅇ 개발효과성 영역에서는 모든 지표에 걸쳐 Adequate의 평가를 받음. 지식관리 영역과 마찬가지로 상대적으로 낮은 평가를 받은 기구차원 성과 도출(Progress towards organization-wide results) 지표와 상대적으로 월등히 높은 평가를 받은 기구차원 국별 목표 성과 도출(Progress towards UNHCR stated country-level results) 지표가 공존하는 것으로 보아 전체적으로 더욱 심화된 평가가 필요 할 것으로 보임. 이해관계자의 활동 및 목표와의 연관성(Relevance of objectives and programme of work to stakeholders) 지표는 Strong의 평가를 받았기에 개발효과성 영역은 대체로 긍정적이라고 할 수 있음.

3) 소결 및 시사점

ㅇ 2011년 평가에서 UNHCR은 파트너십관리 영역과 지식관리 영역에서 고루 뛰어난 평가를 받음. 특히 파트너십관리 영역은 수원국 개발계획 지원 지표, 정책대화에의 기여 지표, 현지 사정을 고려한 절차 마련 지표 등에서 절대적으로 또한 상대적으로 월등한 평가를 받아 특별히 두각을 드러냄. 또한 지식관리 영역과 운영관리 영역은 대체로 무난하거나 긍정적인 평가를 받아 UNHCR은 전체적으로 긍정적인 총 평가를 받았다고 볼 수 있음. 전략관리 영역에서는 결과중심 관리 및 기구 활동 목적(Mandate)에 입각한 전략수립 지표를 제외하고는 모든 지표가 타 기구와 비슷한 수준의 평가를 받아 대체로 무난하다고 평가되었음.

ㅇ 2014년 이루어진 MOPAN Common Approach 평가에서는 강점을 보이는 영역에서 변화가 일어남. 2011년 평가에서 기구의 개선되어야 할 영역으로 평가되었던 전략관리 영역은 결과중심 관리 및 기구 활동 목적(Mandate)에 입각한 전략수립 지표와 기구 활동 목적에 기반을 둔 본부전략 지표는 Strong의 평가를 받음. 그러나 2011년 기구의 절대 강점 영역으로 꼽힌 파트너십관리 영역에서는 3년 전 이루어진 평가에서와는 다르게 상대적으로 높은 평가를 받지 못하였음. 위 영역에서는 타 기구와 비교시 대체로 비슷한 수준의 평가를 받아 기구가 파트너십 영역에서는 상대적으로 후퇴하였다고 볼 수 있음. 지식관리 영역은 대체로 비슷한 수준의 평가를 유지하였음. 처음으로 평가된 개발효과성 영역에서는 크게 엇갈리는 평가가 공존하여서 위 영역에서 더욱 심화된 연구가 필요 할 것으로 보임.

파. UNRWA
유엔팔레스타인난민구호사업기구

PART I. 기구정보요약

• **분류** UN Funds and Programmes
  - 재원조달: 자발적 기여금(voluntary contributions) 및 UN 정규예산(Regular Budget)
• **설립연혁** 1950

• **조직**
  - 사무국 본부: 가자, 암만
  - 9개의 사업(Education, Health, Relief & Social Services, Infrastructure & Camp Improvement, Human Resources, Finance, Enterprise Resources Planning, Administrative Support, Planning) 부서 및 3개의 운영부서로 구성
  - 뉴욕, 워싱턴, 브뤼셀, 카이로 등 4개 연락사무소(Liaison Offices) 운영
  - 요르단, 레바논, 시리아, 서안지역 및 가자지구 등 5개 중동지역 내 58개 난민 캠프 지원
  - 사무총장(Commissioner-General): Pierre Krahenbuhl [스위스]
  - 부 사무총장(Deputy Commissioner-General): Sandra Mitchell

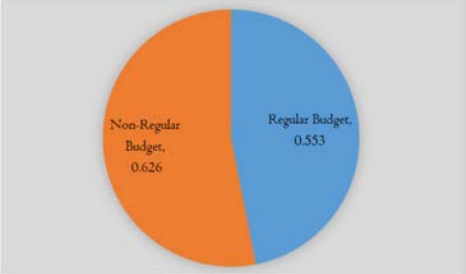
• **자문위원회(Advisory Commission)**
  - 1949년 UN결의로 자문위원회 결성. 현재 27명의 위원과 3명의 참관자로 구성.
  - UNRWA의 사무총장의 기구 목적에 따른 업무수행을 위해 조언하고 보조하는 역할을 함.
  - 연2회 기구의 주요 이슈들을 논의하며 부위원회를 통해 정기적으로 모임

• **주요 활동 목적(Mandate)**
  - 중동지역의 팔레스타인 난민에 대하여 교육, 의료, 구호 및 공공서비스 등 제공

• **비교우위 및 기구특징**
  - 난민 주둔지 지역정부와 독립적으로 팔레스타인 난민에 대한 직접적인 지원 및 학교, 병원 등 건립, 운영

• **주요 활동(2010-2015년 전략계획)**
  1. 보건 의료의 보편적 접근 보장
  2. 가족 건강 증진
  3. 질병 예방
  4. 기초 교육의 보편적 접근 보장
  5. 교육의 질 향상
  6. 특수교육 접근성 향상
  7. 빈곤 감소
  8. 비상사태의 개인적 영향 감소
  9. 취약계층을 위한 포괄적 금융 서비스 제공
  10. 고용 개선
  11. 도시환경 개선
  12. 사업을 통한 수혜자 보호
  13. 팔레스타인 난민의 권리 보호 및 향상
  14. 난민 역량 강화
  15. 국제 표준에 따른 팔레스타인 난민 등록 및 UNRWA 서비스 수혜자격 보장

• **수입·지출 현황**
  - **수입(2014년도 기준): 총 1.18**(단위, USD 십억불)



  - **중점분야별 예산집행 비율(2014-2015년도 기준, %)**



  - **지역별 지원 순위(2014-2015년도 기준)**

1. 가자지구
2. 요르단
3. 서안지역
4. 레바논
5. 시리아

• **MOPAN과의 연관성**
  - UNRWA는 2011년 총 1회 MOPAN 평가대상기구로 선정됨.

1) 설립 및 주요기능[252]

가) 설립 및 분류

(1) 분류: UN Funds and Programmes

- 재원조달 : 자발적 기여금(voluntary contributions) 및 UN 정규예산(Regular Budget)[253]

(2) 설립연혁 1950년 5월

- 1950년 5월 1일 유엔 4차 총회 결의로 활동 개시

나) 조직

(1) 사무총장

- 사무총장(Commissioner-General): 현 사무총장은 Pierre Krahenbuhl(스위스)임.
- 부 사무총장(Deputy Commissioner-General)은 Sandra Mitchell임.
- 전체 UNRWA 직원: 약 30,000명

(2) 사무국[254]

- 본부: 가자, 암만
- 9개의 사업부서(Education, Health, Relief & Social Services, Infrastructure & Camp Improvement, Human Resources, Finance, Enterprise Resources Planning, Administrative Support, Planning) 및 3개의 운영부서로 구성
- 뉴욕, 워싱턴, 브뤼셀, 카이로 등 4개 연락사무소(Liaison Offices) 운영

(3) 지역사무소

- 요르단, 레바논, 시리아, 서안지역 및 가자지구 등 5개 중동지역 내 58개 난민

252) 외교부(2014). 유엔 개황을 토대로 작성.

http://www.mofa.go.kr/webmodule/htsboard/template/read/korboardread.jsp?typeID=6&boardid=89&seqno=351864&c=&t=&pagenum=1&tableName=TYPE_DATABOARD&pc=&dc=&wc=&lu=&vu=&iu=&du=

253) UNRWA(2015). 재원조달: 정부파트너 How we are funded: Government Partners에서 발췌.

http://www.unrwa.org/how-you-can-help/government-partners

254) UNRWA(2015). 조직구성 Organizational Structure에서 발췌.

http://www.unrwa.org/who-we-are/organizational-structure

캠프 지원

(4) 자문위원회(Advisory Commission)[255]

- 1949년 UN결의로 자문위원회 결성, 현재 27명의 위원과 3명의 참관자로 구성
- UNRWA의 사무총장의 기구 목적에 따른 업무수행을 위해 조언 · 보조 역할
- 연2회 기구의 주요 이슈들을 논의하며 부위원회를 통해 정기적인 회의 운영

다) 주요 활동목적(Mandate)

ㅇ 중동지역의 팔레스타인 난민에 대하여 교육, 의료, 구호 및 공공서비스 등 제공

라) 기구특징

ㅇ 난민 주둔지 지역정부와 독립적으로 팔레스타인 난민에 대한 직접적인 지원 및 학교, 병원 등 건립, 운영

2) 중점분야 및 기대성과

가) 2010-2015년 15대 중점분야(전략계획 - Medium Term Strategy)[256]

(1) 보건 의료의 보편적 접근 보장(Ensure universal access to quality, comprehensive primary health care)

(2) 가족 건강 증진(Protect and promote family health)

(3) 질병 예방(Prevent and control diseases)

(4) 기초 교육의 보편적 접근 보장(Ensure universal access to and coverage of basic education)

(5) 교육의 질 향상(Enhance education quality and outcomes against set standards)

(6) 특수교육 접근성 향상(Improve access to education opportunities for learners with special educational needs)

---

255) UNRWA(2015). 자문위원회 Advisory Commission에서 발췌.
http://www.unrwa.org/who-we-are/advisory-commission

256) UNRWA(2009). 2010-2015년 중기전략 UNRWA Medium Term Strategy 2010-2015에서 발췌.
http://www.unrwa.org/sites/default/files/201003317746.pdf

(7) 빈곤 감소(Reduce abject poverty)

(8) 비상사태의 개인적 영향 감소(Mitigate the effects of emergencies on individuals)

(9) 취약계층을 위한 포괄적 금융 서비스 제공(Offer inclusive financial services and increased access to credit and savings facilities, especially for vulnerable groups such as women, youth and the poor)

(10) 고용 개선(Improve employability)

(11) 도시환경 개선(Improve the urban environment through sustainable camp development and upgrading of sub-standard infrastructure and accommodation)

(12) 사업을 통한 수혜자 보호(Ensure service delivery meets the protection needs of beneficiaries, including vulnerable groups)

(13) 팔레스타인 난민의 권리 보호 및 향상(Safeguard and advance the rights of Palestine refugees by promoting respect for human rights, international humanitarian law and international refugee law)

(14) 난민 역량 강화(Strengthen refugee capacity to formulate and implement sustainable social services in their communities)

(15) 국제 표준에 따른 팔레스타인 난민 등록 및 UNRWA 서비스 수혜자격 보장(Ensure Palestine refugee registration and eligibility for UNRWA services are carried out in accordance with relevant international standards)

나) 중점분야 및 전략계획 변천과정(2005년~2015년)[257][258]

Medium Term Plan 2005-2009	Medium Term Strategy 2010-2015
1. To ensure parity of	1. Ensure universal access to quality, comprehensive primary

257) UNRWA(2005). 2005-2009년 중기계획 Medium Term Plan 2005-2009에서 발췌.
http://www.unrwa.org/userfiles/2010011812234.pdf

258) UNRWA(2009). 2010-2015년 중기전략 UNRWA Medium Term Strategy 2010-2015에서 발췌.
http://www.unrwa.org/sites/default/files/201003317746.pdf

UNRWA services with host authority and international standards 2. To address the needs of vulnerable refugees 3. To maximize the economic potential of refugees 4. To build capacity within UNRWA	health care 2. Protect and promote family health 3. Prevent and control diseases 4. Ensure universal access to and coverage of basic education 5. Enhance education quality and outcomes against set standards 6. Improve access to education opportunities for learners with special educational needs 7. Reduce abject poverty 8. Mitigate the effects of emergencies on individuals 9. Offer inclusive financial services and increased access to credit and savings facilities, especially for vulnerable groups such as women, youth and the poor 10. Improve employability 11. Improve the urban environment through sustainable camp development and upgrading of sub-standard infrastructure and accommodation 12. Ensure service delivery meets the protection needs of beneficiaries, including vulnerable groups 13. Safeguard and advance the rights of Palestine refugees by promoting respect for human rights, international humanitarian law and international refugee law 14. Strengthen refugee capacity to formulate and implement sustainable social services in their communities 15. Ensure Palestine refugee registration and eligibility for UNRWA services are carried out in accordance with relevant international standards

자료: UNRWA Medium Term Plan 2005-2009; Medium Term Strategy 2010-2015

(라) 최근 주요 전략계획 변화

ㅇ 팔레스타인 난민을 위한 4개의 인간개발목표(human development goals: (i) a long and healthy life, (ii) acquired knowledge and skills, (iii) a decent standard of living, (iv) human rights enjoyed to the fullest extent possible)를 기구 사업의 중점으로 설정하고, 이를 바탕으로 15개의 전략계획을 수립함.

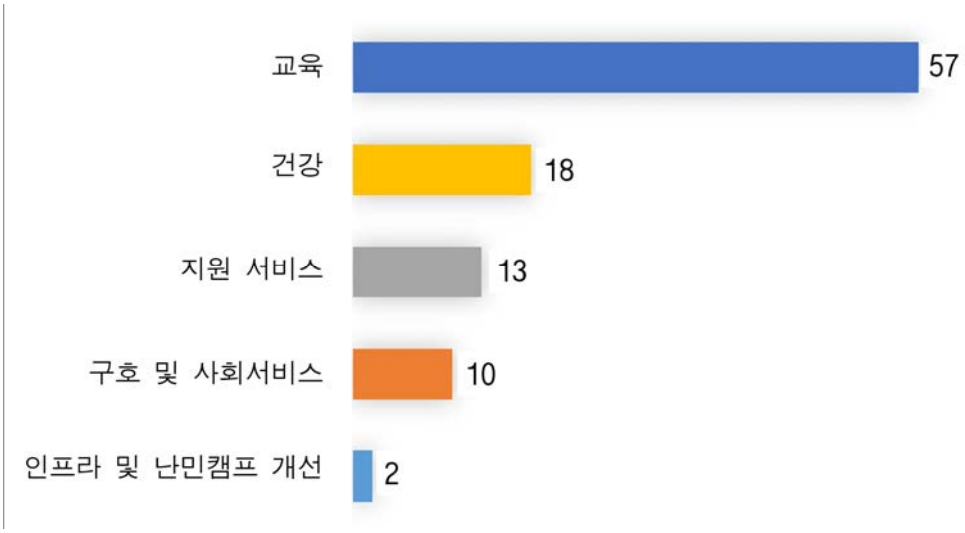
3) UNRWA 재원조달 및 관리

가) 수입 구조(2014년도 기준)[259]

구 분		단위: USD 십억불
Regular Budget		0.553
Non-Regular Budget	- Projects - Syria Appeal - Emergency Appeal - Gaza Flash Appeal - Lebanon Appeals	0.626
계		1.179

자료: Governments & EU Pledges to UNRWA for 2014 - Donor Ranking in USD (December, 2014).

나) 중점분야별 예산 집행 비율(2013년 기준)[260]



자료: UNRWA How We Spend Funds.

259) UNRWA(2014). UNRWA 2014년 정부 및 EU 기여금 Governments & EU Pledges to UNRWA (Cash and In-kind) for 2014 - Donor Ranking in USD (As of 31 December 2014)에서 발췌.
http://www.unrwa.org/sites/default/files/governments_and_eu_2014_donor_ranking.pdf

260) UNRWA(2014). 기금사용에 대하여 How We Spend Funds에서 발췌.
http://www.unrwa.org/how-you-can-help/how-we-spend-funds

다) 2014-2015 지출 예산(안)[261]

구 분	비율(%)
Education Programme	41.8
Health Programme	16.3
Relief & Social Services Programme	17.3
Infrastructure and Camp Improvement Programme	11.4
Support Departments	13.1

자료: UNRWA Programme Budget (2014-2015) Biennium Budget 2014-2015 Summary of 2014-2015 Agency Wide Total Budget Volume by Programme

라) 지역별 사업(Fields) 지원현황(2014-15년도 기준)[262]

국가	총 예산(단위: USD 천불)
가자지구	224,707
요르단	148,609
서안지역	104,125
레바논	92,380
시리아	60,297
본부	54,808
계	684,926

자료: UNRWA Programme Budget (2014-2015) Regular Budget Requirements by Field and HQs (August 2013).

4) MOPAN과의 연관성

가) UNRWA는 2011년 총 1회 MOPAN 평가대상기구로 선정됨.

261) UNRWA(2013). UNRWA 프로그램 예산 UNRWA Programme Budget 자료를 토대로 작성.
http://www.unrwa.org/sites/default/files/2014-2015_programme_budget_blue_book.pdf
262) UNRWA(2013). UNRWA 프로그램 예산 UNRWA Programme Budget에서 발췌.
http://www.unrwa.org/sites/default/files/2014-2015_programme_budget_blue_book.pdf

PART II. 기구평가결과요약

• 2011

– (평가방법) Common Approach

– **(평가영역)** 전략관리, 운영관리, 파트너십관리 및 지식관리 등 총 4개 영역

– **(대상국)** 방글라데시, 볼리비아, 브라질, 부룬디, 에콰도르, 요르단, 레바논, 네팔, 팔레스타인 지역, 페루, 시리아, 탄자니아 등 12개국

– **(평가결과)** 2011년 평가 대상인 전략관리, 운영관리, 파트너십관리 및 지식관리 총 4개 영역 중 3개인 전략, 운영 및 파트너십관리 영역에서 소수의 지표를 제외하고 전반적으로 평균 또는 평균 이상의 점수를 획득함에 따라 대체로 평가결과가 긍정적임. 반면, 지식관리 영역의 경우 전반적으로 개선이 필요한 영역으로 분석됨.

· 특히 운영관리 영역 내 성과중심의 프로그래밍(Performance oriented programming)은 UNRWA의 강점으로 분석되었고, 같은 영역 내 성과 정보 활용(Using performance information) 지표와 지식관리 영역 내 기구 활동 평가(Evaluating external results)와 지식공유(Dissemination of lessons learned) 지표가 약점으로 타남.

1) 2011년(Common Approach)

가) 평가방법 및 결과요약

(1) 평가방법

ㅇ 2011년 평가대상기구는 UNRWA, UNHCR, UNEP, FAO, IDB 등 총 5개였으며 대상 국가는 방글라데시, 볼리비아, 브라질, 부룬디, 에콰도르, 요르단, 레바논, 네팔, 팔레스타인 지역, 페루, 시리아, 탄자니아 등 12개국이었음.

ㅇ MOPAN 평가 척도(총 3단계)

척도	우수 또는 이상	보통	부족 또는 이하
	Strong or above	Adequate	inadequate or below
점수	4.50-6.00	3.50-4.49	1.00-3.49

ㅇ 연구팀 분석

- MOPAN 평가 결과를 분석하기 위해 비교우위지수라는 통계 분석 방법을 적용하여 정리함. 하기 결과요약표 중 알파벳으로 표기한 부분의 계산법은 아래와 같음.
  - A : 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수
  - B : 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수
  - C : B 대비 A의 비율

(2) 결과요약

ㅇ 2011년 평가 대상인 전략관리, 운영관리, 파트너십관리 및 지식관리 총 4개 영역 중 3개인 전략, 운영 및 파트너십관리 영역에서 소수의 지표를 제외하고 전반적으로 평균 또는 평균 이상의 점수를 획득함에 따라 대체로 평가결과가 긍정적임. 반면, 지식관리 영역의 경우 전반적으로 개선이 필요한 영역으로 분석됨.

- 특히 운영관리 영역 내 성과중심의 프로그래밍(Performance oriented programming)은 UNRWA의 강점으로 분석되었고, 같은 영역 내 성과 정보 활용(Using performance information) 지표와 지식관리 영역 내 기구 활동 평가(Evaluating external results)와 지식공유(Dissemination of lessons learned) 지표가 약점으로 나타남.

나) 지표별 평가결과

평가영역	주요성과지표(KPI)	UNRWA	FAO	UNHCR	UNEP	IDB	지표 평균	A	B	C
전략관리	Providing direction for results	4.49	4.90	4.51	4.14	5.15	4.63	1.14	1.11	1.03
	Corporate focus on results	3.87	3.83	4.39	4.49	4.71	4.26	0.99	1.02	0.97
	Focus on thematic priorities	4.48	4.58	4.4	4.68	4.68	4.56	1.14	1.09	1.05
	Country focus on results		3.69	4.39	5.15	4.72	4.49	0.00	1.07	
	Field implementation plans with focus on results	3.92					3.92	1.00	0.94	1.07
운영관리	Aid allocation decisions	3.37	3.37	4.23	2.46	4.17	3.52	0.86	0.84	1.02
	Linking aid management to performance	3.85	3.64	4.32	3.92	4.04	3.95	0.98	0.95	1.04
	Financial accountability	4.42	4.40	4.28	4.56	4.82	4.50	1.13	1.08	1.05
	Using performance information	3.31	3.87	4.18	4.57	4.52	4.09	0.84	0.98	0.86
	Managing human resources	4.04	3.70	4.38	4.41	4.42	4.19	1.03	1.00	1.03
	Performance oriented programming	4.78	3.95	4.29	4.10	4.18	4.26	1.22	1.02	1.20
	Delegating decision making	3.63	4.60	4.39	4.57	4.22	4.28	0.93	1.02	0.90
	Adherence to humanitarian principles	4.13	4.58	4.61			4.44	1.05	1.06	0.99
파트너십관리	Adjusting procedures	4.05	3.74	4.32	3.63	3.82	3.91	1.03	0.94	1.10
	Supporting inter-agency plans and appeals	3.98		4.62			4.30	1.02	1.03	0.99
	Supporting national plans		4.37		4.13	4.72	4.41	0.00	1.05	
	Using country systems		3.89			3.42	3.65	0.00	0.87	
	Contributing to policy dialogue	4.02	4.34	4.52	4.77	4.47	4.42	1.03	1.06	0.97
	Managing the cluster	3.90	3.99	4.34			4.08	1.00	0.98	1.02
	Harmonising procedures	3.95	4.12	4.46	4.29	5.18	4.40	1.01	1.05	0.96
지식관리	Evaluating external results	3.39	4.00	4.29	4.56	4.61	4.17	0.86	1.00	0.87
	Presenting performance information	3.65	3.34	4.26	3.65	4.03	3.78	0.93	0.91	1.03
	Dissemination of lessons learned	3.16	3.84	4.12	4.44	4.04	3.92	0.81	0.94	0.86
	평균	3.92	4.03	4.37	4.25	4.41	4.18	1.00	1.00	1.00

* A : 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수, B : 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수, C : B 대비 A의 비율

(1) 전략관리(Strategic Management) 영역

ㅇ 전략관리 영역 내 UNRWA 평가에 적용된 총 4개 지표를 살펴보면 모두 평균이나 평균 이상의 비율을 보임에 따라 같은 해에 평가된 여타 기구에 비해 UNRWA가 전략관리 영역에서 전반적으로 긍정적으로 평가된 것을 알 수 있음.

(2) 운영관리(Operational Management) 영역

ㅇ 운영관리 영역 내 UNRWA 평가에 적용된 총 8개 지표를 살펴보면 성과 정보 활용 지표와 의사결정 분권화(Delegating decision making) 지표의 경우, 낮은 비율을 보임에 따라 UNRWA의 약점으로 볼 수 있음. 그러나 성과중심의 프로그래밍 지표에서 매우 높은 비율을 보여 이를 UNRWA의 강점으로 해석할 수 있음. 한편, 이 외의 지표들은 평균적인 수준으로 평가된 것으로 나타났음. 특히 재원배분(Aid allocation decision) 지표의 경우, 획득한 점수는 3.37로 부족 또는 이하(inadequate or below)의 수준에 해당하지만 같은 해 평가된 여타 기구와 비교했을 때 평균적인 비율을 보임에 따라 상대적으로 우수하지도 부족하지도 않은 평균적인 수준으로 해석할 수 있음.

(3) 파트너십관리(Relationship Management) 영역

ㅇ 파트너십관리 영역을 본 총 5개의 지표 중 UNRWA가 현지 사정을 고려한 절차 마련(Adjusting procedures)지표에서 높은 비율을 보임에 따라 성과를 보이고 있는 부분임을 알 수 있음. 이 외 4개 지표에서는 평균적인 비율을 보임에 따라 UNRWA가 전반적으로 파트너십관리 영역에서 여타 기구 대비 평균적인 수준의 성과를 보이는 것으로 해석할 수 있음.

(4) 지식관리(Knowledge Management) 영역

ㅇ UNRWA는 지식관리 영역을 구성하는 총 3개의 지표 중 기구 활동 평가와 지

식 공유의 2개 지표에서 매우 낮은 비율을 보임에 따라 같은 해에 평가된 여타 기구 대비 지식관리 영역에서 UNRWA의 개선 노력이 요구됨.

2) 소결 및 시사점

○ 연구팀의 분석방법은 단순히 점수로만 해석할 수 밖에 없는 MOPAN의 평가 결과를 보다 심도있게 읽어낼 수 있게 함으로써 실제 해당기구의 활동성과를 같은 해에 평가된 여타 기구의 활동성과와 비교하여 보다 올바르게 이해할 수 있음. 일례로 UNRWA의 지표들 중 낮은 점수를 받은 지표가 같은 해 평가된 여타 기구의 평가결과와 비교했을 때 평균정도의 성과를 달성했음을 알 수 있게 함.

하. WHO 세계보건기구

PART I. 기구정보요약

• **분류** UN Specialized Agency
  - 재원조달: 의무분담금(21%), 자발적 기여금(79%)
• **설립연혁** 1948

• **조직**
  - 사무국 본부 : 스위스 제네바
  - 149개 현지사무소(field office), 6개 지역사무소(regional office), 연락사무소(liaison office) 및 글로벌 서비스 센터 등 6개 기타사무소
  - 사무총장(Director-General)*: Dr. Margaret Chan[중국]
  - 부사무총장(Deputy Director-General): Dr Anarfi Asamoa-Baah[가나]

  *집행이사회의 추천을 통해 총회에서 선출

• **집행이사회(Executive Board)**
  - 보건 부문에 있어 기술적으로 자격을 갖춘 34개국 대표로 구성. 임기는 3년이며, 연 최소 2회 회의. 총회에서 결정된 정책을 실행하고 권고하는 등 총회 업무를 용이하게 하는 일 담당

• **주요 활동 목적(Mandate)**
  - 전 세계인이 인간에게 주어진 기본 권리인 건강을 누릴 수 있도록 국제보건사업 지도 및 조정 등 국제적 차원에서 보건 증진을 위해 협력

• **비교우위 및 기구특징**
  - 가능한 최고 수준의 물리적, 정신적, 사회적 건강을 누리는 것이 인종, 종교, 정치적 견해, 사회경제적 여건에 상관없이 인간에게 주어진 기본적인 권리이며, 이는 평화와 안보 확립에 있어 중요하다는 인식으로 설립된 기구. 반세기가 넘는 기간 동안 보건 부문에 있어 정부 기관, 민간 부문, 의료 전문가 등을 아우르는 협력 체계 구축

• **주요 활동**
  1. 보편적 의료보장
  2. 국제 보건 규정
  3. 의료 기기에 대한 접근 향상
  4. 사회경제 및 환경적 결정요인
  5. 비전염성 질환
  6. 건강 관련 새천년개발목표

• **수입·지출 현황**
  -수입(2016-2017년): 총 4,385(단위, USD백만불)



  - **중점분야별 예산집행 비율(2016-17년, %)**



• **MOPAN과의 연관성**
  - WHO는 Survey에서 2회(2003년, 2007년), Common Approach에서 2회(2010년, 2013년), 총 4회 평가되어 MOPAN 최다 평가대상기구 중 하나임.

1) 설립 및 주요기능[263]

가) 설립 및 분류

(1) 분류: UN Specialized Agency

- 재원조달: 의무 분담금 21%, 자발적 기여금 79%(2016-17년도 기준)

(2) 설립연혁 1948년 4월

- 세계인의 보건 증진을 위해 국가 간의 협력을 도모하는 기구를 창설
- 1946년 7월 22일 WHO 헌장을 당시 61개국 대표가 비준한 이후 1948년 4월 7일부터 효력을 발휘

나) 조직

(1) 사무총장(Director-General) 및 부사무총장(Deputy Director-General)

- 사무총장(Director-General): 집행이사회의 추천을 통해 총회에서 선출. 현 사무총장은 Dr. Margaret Chan(중국)
- 부사무총장(Deputy Director-General): 사무국 운영에 있어 사무총장 보조. 현 부대표는 Dr Anarfi Asamoa-Baah(가나)

(2) 사무국 및 국가사무소

- 사무국: 스위스 제네바
- 149개 현지사무소(field office), 6개 지역사무소(regional office), 연락사무소(liaison office) 및 글로벌 서비스 센터 등 6개 기타사무소
- WHO 전체 직원 수: 약 7,000명

(3) 집행이사회(Executive Board)

- 보건 부문에 있어 기술적으로 자격을 갖춘 34개국 대표로 구성. 임기는 3년이며, 연 최소 2회 회의. 총회에서 결정된 정책을 실행하고 권고하는 등 총회 업무를 용이하게 하는 일 담당

(4) 총회(World Health Assembly)

---

263) WHO 홈페이지 및 외교부(2014) 유엔 개황 참고하여 작성.

http://www.who.int

http://www.mofa.go.kr/webmodule/htsboard/template/read/korboardread.jsp?typeID=6&boardid=89&seqno=351864&c=&t=&pagenum=1&tableName=TYPE_DATABOARD&pc=&dc=&wc=&lu=&vu=&iu=&du=

- 194개 회원국으로 구성되며, 연 1회 제네바에서 개최. 기구 내 최고 의사결정 기구로써 정책 결정, 사무총장 선출, 재정 감독, 예산 승인 등의 기능

다) 주요 활동목적(Mandate)

ㅇ 전 세계인이 인간에게 주어진 기본 권리인 건강을 누릴 수 있도록 국제보건사업 지도 및 조정 등 국제적 차원에서 보건 증진을 위해 협력

라) 기구특징

ㅇ 가능한 최고 수준의 물리적, 정신적, 사회적 건강을 누리는 것이 인종, 종교, 정치적 견해, 사회경제적 여건에 상관없이 인간에게 주어진 기본적인 권리이며, 이는 평화와 안보 확립에 있어 중요하다는 것을 인식하여 설립된 기구

ㅇ 반세기가 넘도록 보건 부문에 있어 정부 기관, 민간 부문, 의료 전문가 등을 아우르는 협력 체계 구축

2) 중점분야 및 기대성과

가) 2014-2019년 전략적 비전(Leadership Priorities)[264]

(1) 보편적 의료보장(Universal health coverage): 질병이 빈곤으로 이어지지 않도록 재정적으로 보호받는 보건 서비스 구축

(2) 2005년 국제 보건 규정(The International Health Regulations [2005]): 미생물로부터 발생되는 질병에 대한 글로벌 수준의 방어막 구축

(3) 의료 기기에 대한 접근 향상(Increasing access to medical products): 필수적이며 고품질인 감당할 수 있는 비용의 의료 기술은 국민건강보험 달성에 있어 매우 중요

(4) 사회경제 및 환경적 결정요인(Social, economic and environmental determinants): 건강한 삶을 위하여 여러 부문에 걸쳐 사업

(5) 비전염성 질환(Noncommunicable diseases)

(6) 건강 관련 새천년개발목표(Health-related MDGs)

264) 세계보건기구(2014). 2014-2019년 제12회 사업 프로그램.
http://www.searo.who.int/nepal/12gpw_2014-2019_eng.pdf

나) 2014-2019 기대성과(Impacts)[265]

(1) 5세 미만 영아 사망률 감소(Reduce under-five child mortality)

(2) 산모 사망률 감소(Reduce maternal mortality)

(3) 에이즈, 결핵, 말라리아로 인한 사망자수 감소(Reduce the number of people dying from AIDS, tuberculosis and malaria)

(4) 비전염성 질병으로 인한 조기 사망 감소(Reduce premature mortality from noncommunicable diseases)

(5) 폴리오 근절(Eradicate poliomyelitis)

(6) 메디나충증 근절(Eradicate dracunculiasis)

(7) 비상사태로 인한 사망, 질병 및 장애 발생 예방(Prevention of death, illness and disability arising from emergencies)

(8) 5세 미만 사망률에 있어 도시 농촌간 격차 감소(Reduction in rural- urban difference in under-five mortality)

다) 중점분야 및 전략계획 변천과정(2008년~2019년)[266]

<table>
<tr><th>Medium-term strategic plan
(2008-2013)</th><th>Not merely the absence of disease
(2014-2019)</th></tr>
<tr><td>Communicable diseases</td><td rowspan="2">Universal health coverage</td></tr>
<tr><td>HIV/AIDS, tuberculosis and malaria</td></tr>
<tr><td>Chronic noncommunicable diseases</td><td rowspan="2">The International Health Regulations(2005)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Child, adolescent, mother health and ageing</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Increasing access to medical products</td></tr>
<tr><td>Emergencies and disasters</td></tr>
<tr><td>Risk factors for health</td><td rowspan="2">Social, economic and environmental determinants</td></tr>
<tr><td>Social and economic determinants of health</td></tr>
<tr><td>Healthier environment</td><td rowspan="2">Noncommunicable diseases</td></tr>
<tr><td>Nutrition and food safety</td></tr>
<tr><td>Health systems and services</td><td rowspan="2">Health-related Millennium Development Goals</td></tr>
<tr><td>Medical products and technologies</td></tr>
</table>

자료: WHO Medium-Term Strategic Plan 2008-2013 Interim Assessment

265) 세계보건기구(2014). 2014-2019년 제12회 사업 프로그램, p. 62.

http://www.searo.who.int/nepal/12gpw_2014-2019_eng.pdf

266) 세계보건기구(2011). 2008-2013년 중기 전략 계획 중간평가 보고서.

http://who.int/about/resources_planning/MTSP_20082013_interim_assessment.pdf

라) 최근 주요 전략계획 변화

ㅇ 새로운 지속가능발전목표(SDGs) 프레임워크 내에서 글로벌 파트너십을 통해 영아 사망률 및 산모 사망률 감소, 국민건강보험 등의 주요 목표 달성을 촉진

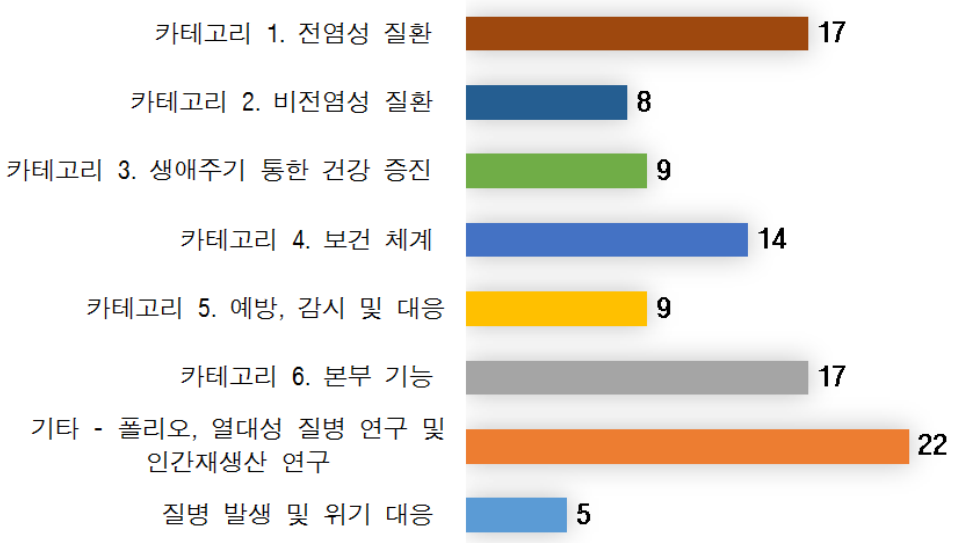
3) WHO 재원조달 및 관리

가) 수입 구조(2016-2017년도 기준)[267]

구 분	단위: USD백만불
Assessed contributions	929
Voluntary contributions	3,456
계	4,385

자료: WHO Programme Budget 2016-2017

나) 중점분야별 예상 집행 비율(2016-2017년 기준, %)[268]



자료: WHO Programme Budget 2016-2017

267) 세계보건기구(2015). 2016-2017년 프로그램 예산, p. 119.
http://who.int/about/finances-accountability/budget/PB201617_en.pdf

268) 세계보건기구(2015). 2016-2017년 프로그램 예산, p. 7.
http://who.int/about/finances-accountability/budget/PB201617_en.pdf

다) 2016-2017년 예산(안)[269]

구 분	비율(%)
Categories 1-6	74
Other - Polio, Tropical disease research and Research in human reproduction	20
Outbreak and crisis response	6

자료: WHO Programme Budget 2016-2017

4) MOPAN과의 연관성

가) WHO는 Survey에서 2회(2003년, 2007년), Common Approach에서 2회(2010년, 2013년), 총 4회 평가되어 MOPAN 최다 평가대상기구 중 하나임.

269) 세계보건기구(2015). 2016-2017년 프로그램 예산, p. 6.
http://who.int/about/finances-accountability/budget/PB201617_en.pdf

PART II. 평가결과요약

• 2003
- **-(평가방법)** Survey
- -(**평가영역**) 국가 보건 정책에 대한 다자적 지원, 주인의식의 촉진, 타 개발기구와의 협력과 양자-다자 협의, 개발효과성에 대한 인식 등 총 4개 영역
- -(**대상국**) 우간다, 방글라데시, 인도, 가나, 니카라과, 모잠비크, 말라위, 베트남 등 8개국
- -(**평가결과**) 수원국 정부와의 파트너십은 대체로 긍정적으로 조사되었으나, 정부 부처와의 협력에 있어서는 제한점도 감지됨. 개발효과성에 있어서는 여타 기구와 큰 차이가 없음.
  - · 공여국 기타 기구와의 협력에 있어서 진행 중인 프로그램과 연결성이 부족하다는 의견이 있었음.

• 2007
- **-(평가방법)** Survey
- -(**평가영역**) 파트너십 관리(수원국과의 파트너십, 타 개발기구와의 파트너십)
- -(**대상국**) 베넹, 이집트, 에티오피아, 말리, 세네갈, 잠비아, 방글라데시, 볼리비아, 니카라과, 세르비아 등 10개국
- -(**평가결과**) 수원국과의 파트너십은 대체로 긍정적으로 평가됨. 타 개발기구와의 파트너십 영역은 국가별 혹은 항목별로 평가가 엇갈림.
  - · 수원국과의 파트너십에 있어, 대체적으로 민간부문 혹은 시민단체와의 협력보다는 중앙 정부 수준의 역량 강화 항목에서 강점을 보임. 높은 기술지원(TA) 수준이 매우 긍정적으로 평가됨.
  - · 타 개발기구와의 정보 공유 및 조화에 있어서는 높은 평가를 받지 못함.

• 2010
- **-(평가방법)** Common Approach
- -(**평가영역**) 전략관리, 운영관리, 파트너십관리 및 지식관리 등 총 4개 영역
- -(**대상국**) 아프가니스탄, 베넹, 콜롬비아, 인도네시아, 케냐, 니카라과, 르완다, 스리랑카, 베트남, 잠비다 등 10개국
- -(**평가결과**) 2010년 MOPAN 평가 보고서에서 WHO는 19개 지표 중 2개 지표를 제외하고 adequate 및 strong 점수를 획득함.
  - · 운영관리 영역 중 재원 배분(Aid allocation decisions) 지표는 기구 내에서도 두 번째로 낮은 점수를 받았고, 여타 기구와 비교했을 때도 매우 낮은 성과 수준임.
  - · 파트너십관리 영역 중 절차/과정 조정(Harmonising procedures) 지표에서 WHO는 가장 높은 점수를 받았음.

• 2013
- **-(평가방법)** Common Approach
- -(**평가영역**) 전략관리, 운영관리, 파트너십관리, 지식관리 및 개발효과성 등 총 5개 영역
- -(**대상국**) 에티오피아, 모잠비크, 과테말라, 파키스탄, 베트남, 인도네시아 등 6개국
- -(**평가결과**) 2013년 MOPAN 평가 보고서에서 WHO는 전반적으로 strong 및 adequate 점수를 획득함.
  - · 전략 관리 영역 중 본부 전략 및 기구 활동 목적(Corporate strategy and mandate) 지표는 MOPAN 평가 보고서에서 기구 내 가장 높은 점수를 받았고, 이는 같은 해 평가된 기구의 해당 지표 평균과 비교했을때도 매우 높은 성과 수준이었음. 반면에 결과 중심의 본부 전략(Corporate focus on results) 지표는 MOPAN 평가 보고서에서는 adequate을 획득했지만, 해당 지표의 기구별 평균에 비해 매우 낮은 점수를 받았으며, WHO 기구 내에서도 개발효과성을 제외한 나머지 지표 중 가장 낮은 점수이기도 함에 따라 기구가 중점적으로 개선노력을 기울여야 할 부분 중 하나로 사료됨.
  - · 운영관리 영역 중 의사결정 분권화(Delegating authority) 지표는 strong 점수를 획득했으며, 여타 기구와 비교했을 때도 WHO가 강점을 보이는 항목임을 알 수 있음.
  - · 파트너십관리 영역은 WHO가 대체적으로 강점을 보이는 영역이라고 평가할 수 있음.

1) 2003년(Survey)

가) 평가 방법 및 결과 요약

(1) 평가방법

ㅇ 2002년 MOPAN 발족 이후 처음 실시된 시범 평가로서 다자기구 및 MOPAN 회원국에게 있어서 주요 이슈인 보건 부문에 중점을 두고 평가함.

ㅇ WHO 국가사무소의 수원국 및 타 개발기구와 협력관계에 대하여 MOPAN 회원국 현지 보건 담당자를 대상으로 설문조사
- (평가 영역) 국가 보건 정책에 대한 다자적 지원, 주인의식의 촉진, 타 개발기구와의 협력과 양자-다자 협의, 개발효과성에 대한 인식 등 총 4개 영역
- (조사대상국) 우간다, 방글라데시, 인도, 가나, 니카라과, 모잠비크, 말라위, 베트남 등 8개국
- (평가 단계) 설문조사(총 35개 문항)와 국별 토론 결과를 토대로 국별보고서(country report)를 작성하고, 이를 취합하여 최종적으로 종합보고서(synthesis report) 작성
- (설문 대상) 8개국 현지 담당자가 참여, 설문 응답건수 총 37건

ㅇ 국가사무소 수준에서 보건 분야에 있어 해당 기관의 역할에 대한 인식(perception)을 설문조사한 것으로서, WHO의 종합적인 활동과 성과에 대한 평가가 아님.

(2) 평가 결과

ㅇ (종합 평가) 수원국 정부와의 파트너십은 대체로 긍정적으로 조사되었으나, 정부 부처와의 협력에 있어서는 제한점도 감지됨. 개발효과성에 있어서는 여타 기구와 큰 차이가 없음.
- 공여국 기타 기구와의 협력에 있어서 진행 중인 프로그램과 연결성이 부족하

다는 의견이 있었음.

ㅇ (평가의 한계) 조사방법이 참여자(설문 응답자)의 개인적 경험과 정보에 의존하기 때문에 주관적 의견일 가능성이 큼.

- 설문응답수가 많지 않음.

나) 조사 항목별 결과

항목	결과
a. 수원국 보건 정책 지원 (Multilateral support of national health policies)	대부분의 응답자는 WHO가 국가 정부와 매우 좋은 관계를 유지하고 있는 것으로 보고 있음. 하지만 보건부 혹은 보건 부문 기타 파트너와의 협력에 있어서는 보다 적극적인 역할을 할 수 있을 것이라는 의견도 있었음.
b. 수원국 주인의식 조성 (Fostering ownership)	같은 해 평가된 여타 기구와 비교했을 때 WHO가 새로운 프로젝트 및 이니셔티브에 있어 수원국 정부가 주도하도록 돕는 역할을 가장 잘 하는 것으로 나타남.
c. 타 기관과의 협력 및 양자-다자간 대화 (Donor cooperation and bilateral-multilateral dialogue)	기타 공여기관과의 협력, 특히 거시정책 및 체계적인 변화에 있어서 보다 적극적으로 공유가 필요함. 진행중인 프로그램과 연결성이 부족하다는 몇몇 국가의 의견도 있었음.
d. 개발효과성 (Perceptions of development effectiveness)	이 항목에서는 성과중심관리체계(result-based management systems)가 있는지 여부 등을 조사함. 개발효과성에 있어서는 같이 조사된 UNICEF, World Bank, WHO 간에 큰 차이가 없는 것으로 나타남.

2) 2007년(Survey)

가) 평가 방법 및 결과 요약

(1) 평가방법

ㅇ WHO 국가사무소의 수원국 및 타 개발기구와 협력관계에 대하여 MOPAN 회원국 현지담당자를 대상으로 설문조사

- (평가 영역) 수원국과의 협력관계(national partnership)와 타 개발기구와의

협력관계(inter-agency partnership)로 구분됨

- (평가 단계) 설문조사(총 21개 문항)와 국별 토론 결과를 토대로 국별보고서(country report)를 작성하고, 이를 취합하여 최종적으로 종합보고서(synthesis report) 작성
- (조사대상국) 베넹, 이집트, 에티오피아, 말리, 세네갈, 잠비아, 방글라데시, 볼리비아, 니카라과, 세르비아 등 10개국(방글라데시, 니카라과는 2003년과 중복)
- (설문 대상) MOPAN 전 회원국(당시 10개) 현지 담당자가 참여, 설문 응답건수는 총 41건

(2) 평가 결과

ㅇ (종합 평가) 수원국과의 파트너십은 대체로 긍정적으로 평가됨. 타 개발기구와의 파트너십 영역은 국가별 혹은 항목별로 평가가 엇갈림.

- 수원국과의 파트너십에 있어, 대체적으로 민간부문 혹은 시민단체와의 협력보다는 중앙 정부 수준에서의 역량 강화 항목에서 강점을 보임.
- 타 개발기구와의 정보 공유 및 조화에 있어서는 높은 평가를 받지 못함.

ㅇ (평가의 한계) 조사방법이 참여자(설문 응답자)의 개인적 경험과 정보에 의존하기 때문에 주관적 의견일 가능성이 큼.

- 설문의 여러 문항에서 응답자가 '(해당 질문에 대답하기에는) 정보가 불충분함' 이라고 답변한 경우가 많았음.

나) 조사 항목별 결과

항목	결과
1. 수원국과의 파트너십(Partnership behaviour towards national stakeholders)	
a. 정책 대화 (Policy dialogue)	보건 부문에 있어 국가 정책 대화에 상당한 기여를 함. 하지만 NGO가 정책 대화에 참여할 수 있도록 지원하는 데 있어서는 의견이 갈림. 민간 부문 참여에 대한 예시는 국별보고서에 언급되지 않음.
b. 역량 강화 (Capacity development)	민간 부문보다는 공공 기관, 특히 중앙 정부 수준에서의 역량 강화를 지원하는 데 있어 더 효과적인 것으로

	나타남. 수원국 정부가 프로젝트 설계 관련해서 주인의식을 갖도록 촉진하는 데 있어서 긍정적인 평가를 받음. 응답자 모두 WHO의 기술 자문(TA)이 매우 높은 수준이라고 평가함.
c. 옹호(Advocacy)	옹호, 특히 정부와의 파트너십에 있어서 WHO는 뚜렷하고 강력한 역할을 수행하고 있는 것으로 보임.
d. 일치 (Alignment with national poverty reduction strategies, policies and procedures)	WHO가 수원국 PRS를 지원하는지에 대해서는 의견들이 갈리지만, WHO 국가 전략, 부문별 전략, 운영 사업이 수원국 개발 우선순위 전략과 일치한다는 평가를 받음.
2. 타 개발기구와의 파트너십(Partnership behaviour towards other international development agencies)	
a. 정보 공유 (Information sharing)	타 개발기구와의 정보 공유에 대한 WHO 기여도는 높지 않은 것으로 평가됨.
b. 기구간 조정 (Inter-agency coordination)	국별보고서에 드러난 정보는 제한적이지만, 기구간 조정에 있어 현지 고위 관리직의 공헌이 상당히 긍정적이라는 평가임.
c. 조화(Harmonisation)	유엔 체계 내의 조화에 대한 기여도는 높지 않은 것으로 평가됨.

3) 2010년(Common Approach)

가) 평가 방법 및 결과 요약

(1) 평가방법

ㅇ 2010년 평가대상기구는 WHO, IFAD, ADB, UNFPA 등 총 4개였으며 대상 국가는 아프가니스탄, 베넹, 콜롬비아, 인도네시아, 케냐, 니카라과, 르완다, 스리랑카, 베트남, 잠비아 등 10개국이었음.

ㅇ MOPAN 평가 척도

- 4대 평가영역(총 6단계)

척도	매우 우수	우수	보통	부족	미흡	매우 미흡
	Very Strong	Strong	Adequate	inadequate	weak	very weak
점수	5.5-6.0	4.5-5.49	3.5-4.49	2.5-3.49	1.5-2.49	1.00-1.49

ㅇ 연구팀 분석

- MOPAN 평가 결과를 분석하기 위해 비교우위지수라는 통계 분석 방법을 적용하여 정리함. 하기 결과요약표 중 알파벳으로 표기한 부분의 계산법은 아래와 같음.
  · A : 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수
  · B : 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수
  · C : B 대비 A의 비율

(2) 결과요약

ㅇ 2010년 MOPAN 평가 보고서에서 WHO는 19개 지표 중 inadequate 점수를 받은 2개 지표를 제외하고 adequate 및 strong 점수를 획득함.

- 전략관리 영역 중 결과중심의 국별 전략(Country focus on results) 지표는 기구 내에서 두 번째로 높은 점수를 받았지만, 같은 해 평가된 여타 기구의 비교했을 때 평균적인 성과 수준이었음.
- 운영관리 영역 중 재원 배분(Aid allocation decisions) 지표는 기구 내에서도 두 번째로 낮은 점수를 받았고, 여타 기구와 비교했을 때도 매우 낮은 성과 수준이므로, WHO가 중점적으로 개선노력을 기울여야 할 부분 중 하나로 사료됨.
- 파트너십관리 영역 중 절차/과정 조정(Harmonising procedures) 지표에서 WHO는 가장 높은 점수를 받았으며, 여타 기구와 비교했을 때도 이 항목에서 상대적으로 강점을 보임.

나) 지표별 평가결과

평가영역	주요성과지표(KPI)	WHO	IFAD	UNFPA	ADB	지표평균	A	B	C
전략관리	Providing direction for results	4.09	5.15	4.24	5.18	4.66	0.99	1.08	0.91
	Corporate focus on results	3.92	5.12	3.72	4.24	4.25	0.95	0.98	0.96
	Focus on thematic priorities	4.64	4.49	4.35	4.58	4.51	1.12	1.04	1.07
	Country focus on results	4.74	5.16	4.86	4.57	4.83	1.14	1.12	1.02
운영관리	Aid allocation decisions	3.44	4.71	5.15	5.29	4.65	0.83	1.08	0.77
	Linking aid management to performance	3.3	3.89	3.61	3.46	3.56	0.80	0.83	0.96
	Financial accountability	4.58	5.08	4.29	4.68	4.66	1.10	1.08	1.02
	Using performance information	3.51	4.59	3.67	4.56	4.08	0.85	0.95	0.90
	Managing human resources	4.24	4.28	4.08	4.15	4.19	1.02	0.97	1.06
	Performance oriented programming	4.30	4.56	3.86	5.14	4.46	1.04	1.03	1.00
	Delegating decision making	4.73	3.72	4.81	3.96	4.30	1.14	1.00	1.15
파트너십 관리	Adjusting procedures	4.08	3.67	4.05	3.68	3.87	0.98	0.90	1.10
	Supporting national plans	4.58	4.04	4.54	4.12	4.32	1.11	1.00	1.10
	Using country systems	3.59	3.44	4.28	4.54	3.96	0.87	0.92	0.94
	Contributing to policy dialogue	4.63	4.20	4.79	4.21	4.46	1.12	1.03	1.08
	Harmonising procedures	4.85	3.96	4.54	4.55	4.48	1.17	1.04	1.13
지식관리	Evaluating external results		4.81	4.07	4.78	4.55	0.00	1.05	0.00
	Monitoring external results	3.96				3.96	0.96	0.92	1.04
	Presenting performance information	3.83	4.59	3.6	4.83	4.21	0.92	0.97	0.95
	Dissemination of lessons learned	3.77	4.92	3.08	5.05	4.20	0.91	0.97	0.93
	평균	4.14	4.44	4.19	4.50	4.32	1.00	1.00	1.00

* A: 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수, B: 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수, C: B 대비 A의 비율

(1) 전략관리(Strategic Management) 영역

ㅇ 전략관리 영역의 경우, MOPAN 평가 보고서에서 2개 지표에서 strong, 2개 지표에서 adequate 점수를 획득함. 그 중 결과중심의 국별 전략(Country focus on results) 지표는 4.74를 받아 기구 내에서 두 번째로 높은 점수를 받았지만, 같은 해 평가된 여타 기구의 비교했을 때 평균적인 성과 수준임을 알 수 있었음.

(2) 운영관리(Operational Management) 영역

ㅇ 운영관리 영역 평가는 strong, adequate, inadequate 점수가 모두 섞여 있었음. 그 중 inadequate 평가를 받은 재원 배분(Aid allocation decisions) 지표는 기구 내에서도 두 번째로 낮은 점수인 3.44를 받았고, 여타 기구와 비교했을 때도 지표평균인 4.65에 비해 매우 낮은 성과 수준이므로, WHO가 중점적으로 개선노력을 기울여야 할 부분 중 하나로 사료됨.

(3) 파트너십관리(Relationship Management) 영역

ㅇ 파트너십관리 영역에서는 대체적으로 strong 및 adequate 점수를 획득함. 그 중에서도 절차/과정 조정(Harmonising procedures) 지표는 4.85 점수를 획득하여 WHO에서 가장 높은 평가를 받았음. 해당 지표의 전체기구 평균은 4.48이므로, 여타 기구와 비교했을 때도 WHO가 이 항목에서 상대적으로 강점을 보인다고 평가할 수 있음.

(4) 지식관리(Knowledge Management) 영역

ㅇ 지식관리의 경우, 총 3개 지표에서 모두 adequate 점수를 획득함. 여타 기구와 비교했을 때도 기구 활동 모니터(Monitoring external results) 및 성과 달성 보고(Presenting performance information) 지표는 평균적인 성과 수준이었으며, 지식 공유(Dissemination of lessons learned) 지표에서만 평균

에 약간 못 미치는 수준이었음.

4) 2013년(Common Approach)

가) 평가 방법 및 결과 요약

(1) 평가방법

ㅇ 2013년 평가대상기구는 WHO, WFP, IFAD, ADB 등 총 4개였으며 대상 국가는 에티오피아, 모잠비크, 과테말라, 파키스탄, 베트남, 인도네시아 등 6개국이었음.

- 2012년에 처음 도입된 '개발효과성' 영역이 2013년에도 포함됨. 지표수는 기존 4개가 통합되어 3개로 정리됨.

ㅇ MOPAN 평가 척도

- 4대 평가영역(총 6단계)

척도	매우 우수	우수	보통	부족	미흡	매우 미흡
	Very Strong	Strong	Adequate	inadequate	weak	very weak
점수	5.5-6.0	4.5-5.49	3.5-4.49	2.5-3.49	1.5-2.49	1.00-1.49

- 개발효과성 평가영역(총 4단계)

척도	우수	보통	부족	미흡
	Strong	Adequate	inadequate	weak
점수	4	3	2	1

ㅇ 연구팀 분석

- 2010년 분석 방법과 동일

(2) 결과요약

ㅇ 2013년 MOPAN 평가 보고서에서 WHO는 전반적으로 strong 및 adequate 점수를 획득함.

- 전략 관리 영역 중 본부 전략 및 기구 활동 목적(Corporate strategy and mandate) 지표는 MOPAN 평가 보고서에서 기구 내 가장 높은 점수를 받았고, 이는 같은 해 평가된 기구의 해당 지표 평균과 비교했을때도 매우 높은 성과 수준이었음. 반면에 결과 중심의 본부 전략(Corporate focus on results) 지표는 MOPAN 평가 보고서에서는 adequate을 획득했지만, 해당 지표의 기구별 평균에 비해 매우 낮은 점수를 받았으며, WHO 기구 내에서도 개발효과성을 제외한 나머지 지표 중 가장 낮은 점수이기도 함에 따라 기구가 중점적으로 개선노력을 기울여야 할 부분 중 하나로 사료됨.
- 운영관리 영역 중 의사결정 분권화(Delegating authority) 지표는 strong 점수를 획득했으며, 여타 기구와 비교했을 때도 WHO가 강점을 보이는 항목임을 알 수 있음. 재정투명성(Financial accountability) 지표는 2010년에 이어 2013년 평가에서도 strong 점수를 획득했으며, 여타 기구와 비교했을 때도 평균적인 수준을 유지했음.
- 파트너십관리 영역은 WHO가 대체적으로 강점을 보이는 영역이라고 평가할 수 있음. 그 중 특히 정책대화에의 기여(Contributing to policy dialogue) 지표에서는 2010년 평가에서와 마찬가지로 2013년에도 strong 점수를 획득했고, 여타 기구와 비교했을 때도 평균 이상의 성과 수준을 달성했음.

나) 지표별 평가결과

평가 영역	주요성과지표(KPI)	WHO	WFP	IFAD	ADB	지표 평균	A	B	C
전략 관리	Providing direction for results	3.86	4.78	5.28	4.79	4.68	1.00	1.10	0.91
	Corporate strategy and mandate	5.27	4.22	5.65	5.53	5.17	1.37	1.21	1.13
	Corporate focus on results	3.00	5.00	4.00	5	4.25	0.78	1.00	0.78
	Focus on cross-cutting priorities	4.59	4.21	4.75	4.68	4.56	1.19	1.07	1.12
	Country focus on results	3.66	4.79	4.69	4.79	4.48	0.95	1.05	0.90
운영 관리	Resource allocation on decisions	3.79	4.21	4.77	4.69	4.36	0.98	1.02	0.96
	Results-based budgeting	3.15	3.20	4.24	3.99	3.64	0.82	0.85	0.96
	Financial accountability	4.52	4.89	4.74	4.8	4.74	1.17	1.11	1.06
	Using performance information	3.93	4.71	4.71	5.21	4.64	1.02	1.09	0.94
	Managing human resources	4.11	4.35	5.00	4.4	4.46	1.07	1.05	1.02
	Performance oriented programming	3.81	4.23	4.53	5.22	4.45	0.99	1.04	0.95
	Delegating authority	4.54	4.76	3.76	4.04	4.27	1.18	1.00	1.18
	Humanitarian principles	4.33	4.35			4.34	1.12	1.02	1.11
파트너십 관리	Procedures consider local conditions		4.21			4.21	0.00	0.99	0.00
	Support for inter-agency plans and appeals		5.38			5.38	0.00	1.26	0.00
	Supporting national plans	4.32		4.26	4.43	4.34	1.12	1.02	1.10
	Adjusting procedures	3.98		4.03	3.96	3.99	1.03	0.93	1.11
	Using country systems	4.47		4.13	4.53	4.38	1.16	1.03	1.13
	Contributing to policy dialogue	4.61	4.61	4.17	4.72	4.53	1.20	1.06	1.13
	Participation in the cluster system		4.27	4.00		4.14	0.00	0.97	0.00
	Managing the cluster	4.37				4.37	1.13	1.02	1.11
	Harmonising procedures	4.12	4.80	4.05	4.23	4.30	1.07	1.01	1.06
지식 관리	Evaluating results	3.52	4.18	4.90	4.75	4.34	0.91	1.02	0.90
	Presenting performance information	3.83	4.32	4.21	4.68	4.26	0.99	1.00	1.00
	Disseminating lessons learned	3.37	4.13	4.06	4.57	4.03	0.88	0.94	0.93
	Availability of documents	4.00	6.00	6.00	6	5.50	1.04	1.29	0.81
개발 효과성	Progress towards organisation-wide results	2.00	3.00	2	3	2.50	0.52	0.59	0.89
	Contribution to country-level results	2.00	3.00	2	3	2.50	0.52	0.59	0.89
	Objectives and programme of work to country-level stakeholders	3.00	3.00	3	3	3.00	0.78	0.70	1.11
	평균	3.85	4.34	4.28	4.50	4.27	1.00	1.00	1.00

* A: 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수, B: 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수, C: B 대비 A의 비율

(1) 전략관리(Strategic Management) 영역

ㅇ 전략관리 영역의 경우, MOPAN 평가 보고서에서 대체로 adequate 및 strong 점수를 획득함. 그러나 같은 해에 평가된 여타 기구와 비교했을 때 다소 차이가 있음. 특히 본부 전략 및 기구 활동 목적(Corporate strategy and mandate) 지표는 MOPAN 평가 보고서에서는 5.27로 strong 점수를 받았지만, 같은 해 평가된 기구의 해당 지표 평균이 5.17인 것을 고려했을 때, WHO 성과를 상대적으로 보다 높게 평가할 수 있음. 반면에 결과 중심의 본부 전략(Corporate focus on results) 지표는 MOPAN 평가 보고서에서는 3.0으로 adequate을 획득했지만, 해당 지표의 기구별 평균이 4.25인 것과 비교했을 때 상대적으로 매우 낮은 성과이며, WHO 기구 내에서도 개발효과성을 제외한 나머지 지표 중 가장 낮은 점수이기도 함에 따라 기구가 중점적으로 개선노력을 기울여야 할 부분 중 하나로 사료됨. 또한 결과중심의 국별 전략(Country focus on results) 지표는 2010년에는 기구 내에서 두 번째로 높은 점수를 받은 바 있고, 여타 기구와 비교했을 때도 평균적인 성과 수준을 보였던 항목이었지만, 2013년에는 평균에 약간 미치지 못하는 성과 수준을 보였음.

(2) 운영관리(Operational Management) 영역

ㅇ 운영관리 영역에서는 1개 항목에서 inadequate, 2개 항목에서 strong, 그리고 나머지 5개 항목에서 adequate 점수를 획득함. 그 중 inadequate 평가를 받은 결과중심의 예산(Results-based budgeting) 지표는 WHO 기구 내에서 개발효과성을 제외한 나머지 지표 중 두 번째로 낮은 점수인 3.15를 받았지만, 같은 해 평가된 여타 기구와 비교했을 때 평균적인 성과 수준이었음을 알 수 있음. 의사결정 분권화(Delegating authority) 지표의 경우 4.54로 strong 점수를 획득했으며, 지표평균이 4.27인 것을 고려할 때 WHO가 강점을 보이는 항목임을 알 수 있음. 그 밖에 재정투명성(Financial accountability) 지표는 2010년에 이어 2013년 평가에서도 strong 점수를 획득했으며, 여타 기구와 비교했을 때도 평균적인 수준을 유지했음.

(3) 파트너십관리(Relationship Management) 영역

ㅇ 파트너십관리 영역에서는 5개 지표가 adequate, 1개 지표가 strong 점수를 획득함. 해당 영역의 지표가 모두 WHO 기구 내 평균인 3.85보다 다 높은 점수를 받았으며, 같은 해 평가된 여타 기구와 비교했을 때도 모두 평균보다 높은 성과를 보였으므로, WHO가 대체적으로 파트너십관리 영역에서 강점을 보인다고 평가할 수 있음. 그 중 특히 정책대화에의 기여(Contributing to policy dialogue) 지표에서는 2010년 평가에서와 마찬가지로 2013년에도 strong 점수를 획득했고, 여타 기구와 비교했을 때도 평균 이상의 성과 수준을 달성했음.

(4) 지식관리(Knowledge Management) 영역

ㅇ 지식관리의 경우, 3개 지표가 adequate, 1개 지표가 inadequate 점수를 획득함. 그 중 지식 공유(Disseminating lessons learned) 지표는 MOPAN 평가에서 3.37을 받아 inadequate 점수를 받았지만, 여타 기구와 비교했을 때 평균적인 성과 수준임을 알 수 있었음. 그에 반해 자료유용성(Availability of documents) 지표는 4.0으로 adequate 점수를 받았지만, 여타 기구와 비교했을 때 두 번째로 낮은 성과를 보인 항목이었음.

(5) 개발효과성(Development Effectiveness) 영역

ㅇ 개발효과성 영역에서는 총 3개 중 2개 지표에서 inadequate 점수를 받음. 기구차원 성과 도출(Progress towards organisation-wide results) 및 국가차원의 결과에의 기여도(Contribution to country-level results) 지표는 여타 기구와 비교했을 때도 평균에 미치지 못하는 성과 수준임.

4) 소결 및 시사점

ㅇ 연구팀의 분석방법은 단순히 점수가 보여주는 의미를 해석할 수밖에 없는 MOPAN 평가 결과를 보다 심도있게 읽어낼 수 있게 함으로써 실제 해당기구의 활동성과를 보다 올바르게 이해할 수 있음. 특히 같은 해 평가된 여타 기구와의 평균 비교 등의 분석 방법을 통해 WHO의 성과 수준이 어느 정도 위치에 있는지 알 수 있었음.

ㅇ 일례로 전략관리 영역에서는 본부 전략 및 기구 활동 목적(Corporate strategy and mandate) 지표, 운영관리 영역에서는 의사결정 분권화(Delegating authority), 파트너십관리 영역에서는 정책대화에의 기여(Contributing to policy dialogue) 지표가 WHO가 상대적으로 강점을 보이는 항목임을 보다 확실하게 나타내주었음. 이와 같은 맥락에서 지식관리 영역 중 자료유용성(Availability of documents) 지표와 관련해서는 MOPAN 평가 보고서에서는 언급되지 않은 개선점에 대해 알 수 있었음.

IV. 다자기구 정보 및 평가결과

3. Cycle 1・2미포함 평가대상 기구

가. EC 유럽연합 집행위원회
나. IMF 국제통화기금
다. UNDPKO/DPA 유엔 평화유지활동/정무국
라. UNIDO 유엔산업개발기구
마. UNODC 유엔마약범죄사무소
바. WFP 세계식량계획

가. EC 유럽연합 집행위원회

PART I. 기구정보요약

• **분류**
  - 재원조달: 일반자본재원 및 회원국 부가가치세
• **설립연혁** 1958년

• **조직**
  - 사무국 본부 : 브뤼셀, 벨기에
  - 9개의 지역국 (Regional Departments)과 2개 행정담당국 운영
  - 위원회사무소 : 28개 대표위원회 사무소(Commission Representation Offices), European External Action Service는 유럽연합 회원국 외에도 141개의 사무소 배치
  - 집행위원장(President) : Mr. Jean-Claude Juncker [룩셈부르크]
  - 부집행위원장(First Vice President) : Mr. Frans Timmermans [전 네덜란드]

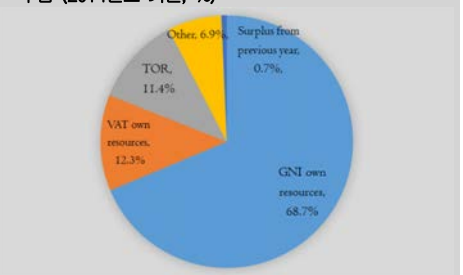
• **집행의원단(Commission)**
  - 5년 임기로 총 28명으로 각국에서 1명 선출
  - 집행위원은 회원국 정부에 의해 지명(nomination)되고, 유럽의회는 인사청문회를 거쳐 집행위 전체(whole body)에 대한 승인(consent) 여부를 결정한 뒤 EU 정상회의의 가중다수결로 최종 임명

• **비교우위 및 기구특징**
  - 집행위원회는 회원국 정부로부터 독립되어 EU전체의 이익을 대변하는 공동체 기관으로 EU정책의 입안, 이행, 예산관리 집행 등 행정부 역할을 담당
  - 리스본조약은 2014년 이후 집행위원수를 회원국 수의 2/3로 출소할 것을 규정하고 있으나, 2008.12월 정상회의는 아일랜드 리스본 조약 비준 국민투표를 통과를 위해 '1국 1집행위원'의 유지 결정

• **중점 분야**
  - 직업, 성장과 투자의 새로운 신장
  - 일관된 디지털 단일 시장
  - 미래지향적인 기후변화 정책을 위한 회복력 있는 에너지 연합
  - 더 깊고 공정한 내부시장
  - 더 깊고 공정한 경제 및 통화 연맹
  - 미국과 합리적이고 균형 잡힌 자유무역협정(FTA)
  - 정의와 기본권의 영역 향상
  - 새로운 이민 정책
  - 더 강한 글로벌 역할
  - 민주화 연합

• **수입·지출 현황**

-수입 (2014년도 기준, %)



- 중점분야별 예산집행 비율(2014년도 기준, %)



• **국별 지원 순위**

Expenditures (2014)	
1. 폴란드	6. 그리스
2. 프랑스	7. 벨기에
3. 스페인	8. 영국
4. 독일	9. 헝가리
5. 이탈리아	10. 루마니아

• **MOPAN과의 연관성**
  - European Commission은 2008년 처음으로 MOPAN Survey 평가 대상으로 선정됨.

1) 설립 및 주요기능[270]

가) 설립 및 분류

(1) 분류: 유럽연합기구

- 재원조달 : 일반재원 및 회원국의 부가가치세

(2) 설립연혁 1958년

- 유럽통합 관련 조약을 수호하고 EU의 행정부 역할을 담당하며 각종 정책을 입안하고 EU의 이익을 수호하는 유럽통합의 중심기구

나) 조직

(1) 집행위원장 및 부총재

- 집행위원장(President): 유럽의회(The European Parliament)의 의논을 거쳐 5년 임기로 현 집행위원장은 Mr. Jean-Claude Juncker(전 룩셈부르크 총리)
- 집행위원장은 다른 EU 기구 및 대외적으로 EU집행위를 대표하며, 집행위의 행정서비스를 감독할 책임이 있음
- 부집행위원장(First Vice President): 현 부집행위원장은 Mr. Frans Timmermans (전 네덜란드 외교부 장관)

(2) 사무국

- 본부: 브뤼셀, 벨기에
- 집행기관이며 EU 법안을 제안하는 권리 및 공동체 이익을 대변
- 사무총국(Secretariat-General), 법률 서비스(Legal Services), 의사소통(Communication), 유럽정치 정책 센터(European Political Strategy Centre)를 총괄

(3) 위원회 사무소

- 28개 대표위원회 사무소(Commission Representation Offices), European External Action Service는 유럽연합 회원국 외에도 141개의 사무소 배치

(4) 집행위원단(Commission)

- 5년 임기로 총 28명으로 각국에서 1명 선출

---

270) 외교부(2010), 유럽연합 개황을 토대로 작성
http://www.fta.go.kr/webmodule/_PSD_FTA/eu/doc/2_2010_9.pdf

- 집행위원은 회원국 정부에 의해 지명(nomination)되고, 유럽의회는 인사청문회를 거쳐 집행위 전체(whole body)에 대한 승인(consent) 여부를 결정한 뒤 EU 정상회의의 가중다수결로 최종 임명

다) 주요 기능 및 권한

(1) 정책 및 법안의 제안과 개발

- EU내에서 국가의 내각과 유사한 기능을 하며 정책의 제안과 개발에 관한 기본적인 권한 보유
- 집행위의 정책 개발과정에서 여러 EU 기구나 회원국, 이익단체 등이 적극적으로 개입하며 특히 이사회가 정책제안을 요구할 경우 집행위는 이행할 의무

(2) 행정기능

- EU 조약과 법률이 다루지 못하는 사항에 대해 법규(directive, regulation, decision)를 제정
- EU의 재정관리(유럽사회기금, 유럽농업지도-보장기금, 유럽지역 개발기금, 유럽개발기금, 결속기금 등 EU 5대 기금 관리 및 운영)
- EU 공동정책을 회원국 정부와 기업, 개인이 충실히 이행하고 있는지 감독

(3) EU 법률의 수호 역할

- EU 법안들이 공동체 모든 영역에서 동일한 방식으로 준수되는지를 유럽사법재판소와 함께 감독

(4) 대표기능 및 협상자 역할

- 집행위는 대외협상에서 EU를 대표하며, 이사회의 위임에 따라 외국과 대외협상을 수행하는 권한을 갖고 있으나, 유럽대외관계청(EEAS) 신설시 대외적 대표기능은 어느 정도 축소될 전망

(5) 긴급 조치조항 운영권

- 긴급수입제한 조치, 덤핑규제 등 긴급 사안에 대해 이사회의 승인 없이 필요한 조치를 강구

라) 기구특징

(1) 집행위원회는 회원국 정부로부터 독립되어 EU전체의 이익을 대변하는 공동체 기관으로 EU정책의 입안, 이행, 예산관리 집행 등 행정부 역할을 담당

(2) 리스본조약은 2014년 이후 집행위원수를 회원국 수의 2/3로 출소할 것을 규정하고 있으나, 2008.12월 정상회의는 아일랜드 리스본 조약 비준 국민투표를 통과를 위해 '1국 1집행위원' 의 유지 결정

2) 중점분야 및 기대성과

가) 2014-2019년 중점분야[271]

(1) 직업, 성장과 투자의 새로운 신장
(2) 일관된 디지털 단일 시장
(3) 미래지향적인 기후변화 정책을 위한 회복력 있는 에너지 연합
(4) 더 깊고 공정한 내부시장
(5) 더 깊고 공정한 경제 및 통화 연맹
(6) 미국과 합리적이고 균형 잡힌 자유무역협정(FTA)
(7) 정의와 기본권의 영역 향상
(8) 새로운 이민 정책
(9) 더 강한 글로벌 역할
(10) 민주화 연합

나) 중점분야 및 전략계획 변천과정(2005년~2014년)

2005-2006년	2007-2008년	2009년	2010년
Prosperity	Growth and Jobs	Growth and Jobs	Tackling the crisis and sustaining Europe's social market economy
Solidarity	Sustainable Europe	Climate Change and Sustainable Europe	Building a citizens' agenda which puts people at heart of European action
Security	An Integrated Approach to Migration	A Europe Close to Citizens	Developing an ambitious and coherent external

271) Junker, Jean-Claude (2014). 유럽연합 집행위원회의 정책 지침서, A New Start for Europe: My Agenda for Jobs, Growth, Fairness and Democratic Change에서 발췌.
http://ec.europa.eu/priorities/docs/pg_en.pdf

			agenda with global outreach
Europe as World Partner	Putting the Citizens First	Europe as a World Partner	Modernising EU instruments and ways of working
Delivery and Better Regulation	Europe as the World Partner		
2011년	2012년	2013년	2014년
Dealing with the economic crisis and building the momentum of recovery	Building a Europe of Stability and Responsibility	Boosting competitiveness through the Single Market and industrial policy	Economic and Monetary Union
Restoring growth for jobs by accelerating the Europe 2020 reform agenda	Building a Union of Sustainable Growth and Solidarity	Connect to compete: building tomorrow's networks today	Smart, sustainable, and inclusive growth
Building an area of freedom, justice and security	Giving the EU an effective voice in the wider world	Growth for jobs: Inclusion and excellence	Justice and Security
Launching negotiations for a modern EU budget	Smart regulation and effective implementation	Using Europe's resources to compete better	External Action
Pulling the EU's weight on the global stage		Building a safe ands secure Europe	
		Pulling our weight: Europe as a global actor	

자료: Commission Work Programme 2005-2014.

3) European Commission 재원조달 및 관리

가) 수입 구조(2014년도 기준)[272]

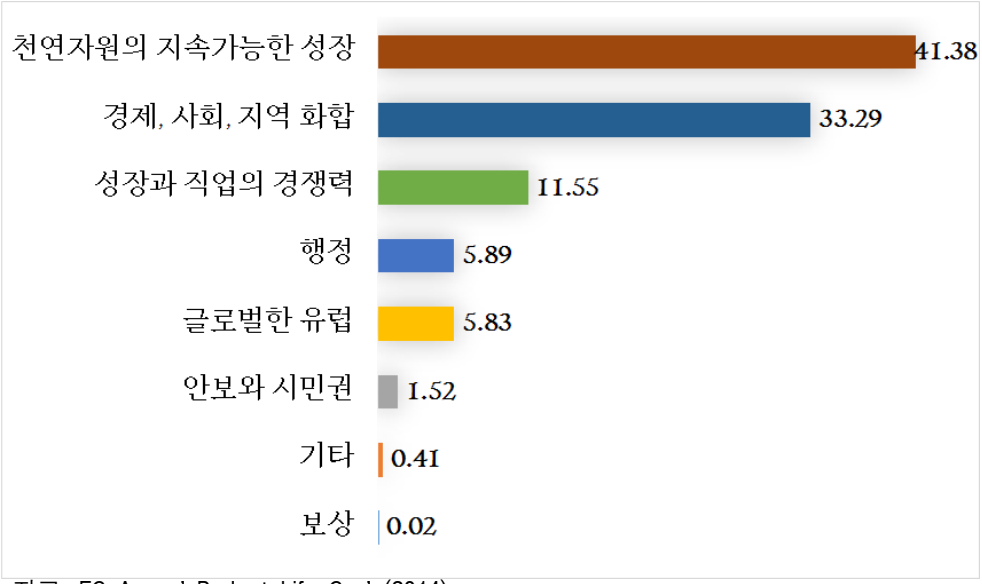
구 분	단위: EUR 백만불
VAT-based own resources	17,667.4
GNI-based own resource	99,075.6
UK correction	-209.3
Lump Sum Reduction Granted for NL & SE	0.0
JHA adjustment for Denmark, Ireland and the United Kingdom	-1.8

272) European Commission (2014). EU 연례재정보고서 EU Budget 2014 Financial Report에서 발췌.
http://ec.europa.eu/budget/financialreport/2014/lib/financial_report_2014_en.pdf

Total National Contribution	116,531.8
Traditional own resources (TOR) (75%)	16,429.5
Amounts(25%) retained as TOR collecion costs	-5,543.3
Total Own Resources	132,961.3
계	143,940.1

자료: European Commission Budget 2014 Financial Report

나) 중점분야별 예산 집행 비율(2014년 기준)[273]



자료: EC Annual Budget Life-Cycle(2014)

다) 2014년도 지출 예산[274]

구 분	단위:EUR백만불
1.1 Competitiveness for growth and jobs	11,848
1.2 Economic, Social and Territorial Cohesion	54,149
2 Sustainable growth: Natural Resources	55,083
3 Security and Citizenship	1,656
4 Global Europe	6,909
5 Administration	8,340
6 Compensation	29
Special Instruments	427
계	138,440

자료: European Commission Budget 2014 Financial Report

273) European Commission(2014). EU 연례재정보고서 Annual Budget Life-cycle 에서 발췌.
http://ec.europa.eu/budget/annual/index_en.cfm?year=2014

274) European Commission2014). EU 연례재정보고서 EU Budget 2014 Financial Report에서 발췌.

라) 국별 지출(Expenditure) 현황(2014년도 기준)[275]

국가	총 예산(단위: EUR백만불)
벨기에	7,044
불가리아	2,255
체코	4,377
덴마크	1,511
독일	11,484
에스토니아	667
아일랜드	1,563
그리스	7,094
스페인	11,538
프랑스	13,479
크로아티아	584
이탈리아	10,695
키프로스	272
라트비아	1,062
리투아니아	1,885
룩셈부르크	1,713
헝가리	6,620
몰타	254
네덜란드	2,014
오스트리아	1,572
폴란드	17,436
포르투갈	4,943
루마니아	5,943
슬로베니아	1,142
슬로바키아	1,668
핀란드	1,061
스웨덴	1,691
영국	6,984
합계	128,551

자료: EU Expenditure and Revenue 2014

4) MOPAN과의 연관성

가) European Commission은 2008년 처음으로 MOPAN Survey 평가 대상으로 선정됨.

---

http://ec.europa.eu/budget/financialreport/2014/lib/financial_report_2014_en.pdf

275) European Commission(2014). EU 지출 및 수익 EU Expenditure and Revenue 2014에서 발췌.

http://ec.europa.eu/budget/figures/interactive/index_en.cfm

PART II. 기구평가결과요약

• 2008
  - **(평가방법)** Survey
  - **(평가영역)** 파트너십 관리(수원국과의 파트너십, 타 개발기구와의 파트너십)
  - **(대상국)** 방글라데시, 캄보디아, 네팔, 베트남, 부르키나파소, 수단, 탄자니아, 알바니아, 보스니아-헤르체고비나, 볼리비아 등 10개국
  - **(평가결과)** EC는 수원국 정부와의 정책대화나 MOPAN 회원국과의 협력 증진에 긍정적인 평가를 받음.
    - 양자 간 정책 대화에서 상대적으로 정부와의 상호 관계가 더 긴밀한 것으로 평가됨.
    - 공공 및 민간 부문의 역량강화와 국가 수준에서 의사결정 권한을 효율적으로 위임하는 부분에서는 부족하다고 평가됨.
    - 설문에 참여한 조사대상국 모두 EC의 활동 및 수원국과의 활동에 대한 이해도가 높았음.

1) 2008년(Survey)

가) 평가방법 및 결과 요약

(1) 평가방법

ㅇ EC 대표부의 수원국 및 타 개발기구와 협력관계에 대하여 MOPAN 회원국 현지담당자를 대상으로 설문조사

- (평가 영역) 수원국과의 협력관계(partnership with national stakeholders)와 타 개발기구와의 협력관계(partnership with other development agencies)로 구분됨.
- (조사대상국) 방글라데시, 캄보디아, 네팔, 베트남, 부르키나파소, 수단, 탄자니아, 알바니아, 보스니아-헤르체고비나, 볼리비아 등 10개국
- (평가 단계) 설문조사(총 20개 문항, 추가 질문 4개 문항 포함)와 국별 토론 결과를 토대로 국별보고서(country report)를 작성하고, 이를 취합하여 최종적으로 종합보고서(synthesis report) 작성
  ※ 수단의 현지 상황으로 인하여 수준 미달의 국별보고서가 작성된 바, 종합보고서에서 제외됨.
- (설문 대상) MOPAN 회원국(당시 11개) 현지 담당자가 참여, 설문 응답건수는 총 58건

(2) 평가 결과

ㅇ (종합 평가) EC는 수원국 정부와의 정책대화나 MOPAN 회원국과의 협력 증진에 긍정적인 평가를 받음.

- 양자 간 정책 대화에서 상대적으로 정부와의 상호 관계가 더 긴밀한 것으로 평가됨.
- 설문에 참여한 조사대상국 모두 EC의 활동 및 수원국과의 활동에 대한 이해도가 높았음.
- 공공 및 민간 부문의 역량강화와 국가 수준에서 의사결정 권한을 효율적으로

위임하는 부분에서는 부족하다고 평가됨.

나) 조사 항목별 결과

항목	결과
1. 수원국과의 파트너십(Quality of national partnership)	
a. 정책 대화 (Policy dialogue)	전반적으로 긍정적인 평가. 반면 제한된 정보로 시민사회 증진은 민간부문 보다 NGOs에 집중되어 moderate하다고 평가.
b. 역량 강화 (Capacity building for national policy-making)	상대적으로 공공 분야에서의 역량강화 노력은 상당히 다양하며 지역 수준에 더 중점을 두고 있음. 그러나 NGOs와 민간 분야의 역량 강화에 큰 기여를 하고 있지 않음.
c. 옹호(Advocacy)	옹호의 강도와 가시성은 매우 다양하게 평가됨.
d. 일치 (Alignment with national institutions, policies and administration)	국가개발전략에 효과적인 지원을 제공하고 있음. 프로그램의 국가 전략과 우선순위가 일치하다고 평가됨. 반면 국가수준에서 전략적 및 재무의사 결정은 제한된 것으로 조사됨.
2. 타 개발기구와의 파트너십(Quality of inter-agency partnership)	
a. 정보 공유 (Information sharing)	다른 개발 기구 및 파트너와 정보 공유가 적극적으로 활용되는 것으로 평가됨.
b. 기구간 조정 (Inter-agency coordination)	전반적으로 기구 간 조정 활동에 긍정적인 기여를 하고 있다는 평가. 특히 지역 수준에서 공여국 간의 조정이 잘 이루어짐.
c. 조화(Harmonisation)	EC는 조화 항목에 적극적으로 기여하고 있음.

나. IMF 국제통화기금

PART I. 기구정보요약

• **분류** 국제금융기구(International Financial Institutions)
  - 재원조달: 주로 회원국의 Quota 납입금
• **설립연혁** 1945

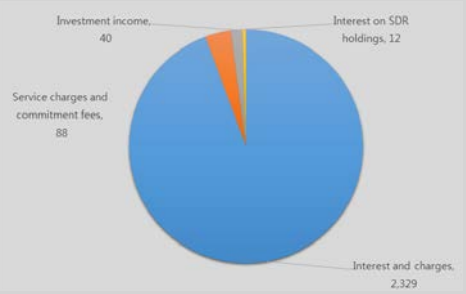
• **조직**
  - 사무국 본부 : 미국 워싱턴 D.C.
  - 경영진과 17개의의 부서로 구성되어 있는 지역부, 기능 및 특별 서비스부, 정보 및 연락담당부, 서비스 지원부가 있으며 별도의 독립평가부서를 운영
  - 현지 사무소 : 유럽 사무소, 현지 대표사무소, 아시아 및 태평양 지역 사무소, 중앙 및 동유럽 지역 현지 대표사무소 등을 운영
  - 전문이사(Managing Director)* : Christine Lagarde [프랑스]
    * 상무이사회에 의해 선출
  - 부전문이사(Deputy Managing Director): David Lipton [미국]
  - 집행이사회(Board of Governors): IMF의 중요 정책사항을 결정하는 최고 의결기관으로 연례 회의를 개최하며 각 회원국이 파견하는 대표 1인과 대리 1인으로 구성
  - 상무이사회(Executive Directors): 기구의 일반적인 업무를 수행하고 집행이사회로부터 위임받은 권한을 행사함. IMF 지분율 기준 상위 5개국이 5명을 선정하고 나머지 회원국에서 19명을 선출

• **주요 활동 목적(Mandate)**
  - 국제통화협력 촉진
  - 환율의 안정성 확보
  - 국제무역 확대 및 균형 발전 촉진
  - 다자간 지불 시스템의 설립에 협력
  - 국제수지에 어려움을 겪고 있는 회원국에 대한 대출 재원의 확보(적절한 안정장치 포함)

• **비교우위 및 기구특징**
  - 국제통화와 금융질서의 확립 및 국제무역의 확대와 국가 성장을 목표로 하는 기관으로, 세계경제와 회원국의 경제상황을 관찰하고, 국제수지에 어려움이 있는 국가들에게 대출하고, 실용적인 도움을 제공
  - 금융적 지원의 방식에는 비양허성 금융, 양허성 금융, 특별인출권(SDR) 제공 등이 있음
  - 각 회원국에게 주어진 기금 쿼터에 따라 IMF에 대한 최대 재정 기여도, 투표 권한, 금융서비스에 대한 접근 정도가 결정됨

• **3대 주요 활동**
  1. 세계경제 감시: 세계금융시스템을 감독하고 회원국의 경제 및 재정 정책을 모니터링
  2. 대출: 국제수지에 있어 어려움이 있는 국가에 대한 금융적 지원을 통해 외환보유고 회복, 통화 안정, 수출확대 및 경제성장을 지원
  3. 역량 강화: 회원국에 대한 기술적 지원을 통해 인적·제도적 역량 강화 추구

• **수입·지출 현황**
  –수입(2014년도 기준): 총 4.59(단위, USD십억불)



  – 중점분야별 예산집행 비율(2014년도 기준, %)



• **채무국 순위**

Credit Standing(2015)
1. 포르투갈
2. 그리스
3. 우크라이나
4. 아일랜드
5. 파키스탄

• **MOPAN과의 연관성**
  - MOPAN의 평가 실적이 없는 기구

1) 설립 및 주요기능[276]

가) 설립 및 분류

(1) 분류: International Financial Institutions

- 재원조달 : IMF의 재원은 주로 회원국의 경제 규모를 반영한 쿼터납입금(납입금의 1/4는 USD와 같은 세계적으로 통용되는 화폐나 특별인출권 SDR로, 3/4는 자국 통화 구성)으로 조달되며, 기관 운용에 필요한 연간 비용은 융자에 따른 이자 수익과 쿼터에 대한 이자지불의 차에서 주로 조달

(2) 설립연혁: 1945년 12월

- 1944년 체결된 브레튼우즈 협정(Bretton Woods Agreements)에 따라 설립이 결정되었으며, 국제통화금융협정(Agreement of the International Monetary Fund)이 1945년 12월 발효되어 공식적으로 설립됨
- 1947년 3월부터 세계은행(IBRD)과 함께 업무를 시작하였으며 두 기구를 총칭하여 브레튼우즈 기구라고도 불림

나) 조직

(1) 전문이사

- 전문이사(Managing Director): 전문이사는 IMF의 수장으로 상무이사회의 이사장을 겸임. 상무이사회에 의해 선출되며 5년 임기로 중임이 가능함. 현 전문이사는 Christine Lagarde(프랑스)임
- 부전문이사(Deputy Managing Director): 상임 부전문이사와 3명의 부전문이사로 구성. 현 상임 부전문이사는 David Lipton(미국)임
- 전체 IMF 직원: 약 2,600명

(2) 운영국

- 경영진과 17개의 국가, 정책, 분석, 기술 지원 등을 담당하는 부서로 구성
- 본부: 미국 워싱턴 D.C.
- 전문이사 산하 지역부, 기능 및 특별 서비스부, 정보 및 연락담당부, 서비스 지원부가 있으며 별도의 독립평가부서를 운영함

276) 외교부(2015). 유엔 개황을 토대로 작성.
http://www.mofa.go.kr/trade/un/data/general/index.jsp?menu=m_30_60_20

(3) 국가사무소

- 파리와 브뤼셀에 위치한 유럽 사무소, 현지 대표사무소(IMF Resident Representative Offices), 아시아 및 태평양 지역 사무소(Regional Office for Asia and The Pacific), 중앙 및 동유럽 지역 현지 대표사무소(Regional Resident Representative Office for Central and Eastern Europe) 등이 있음.

(4) 집행이사회(Board of Governors)

- IMF의 중요 정책사항을 결정하는 최고 의결기관(매년 1회 개최). 각 회원국이 파견하는 대표 1인과 대리 1인으로 구성되며, 정기적인 연례 회의와 임시로 열리는 특별 회의를 개최함
- 국제통화금융위원회(IMFC): 집행이사회 중 24명의 위원들은 국제통화금융위원회의 구성원이 되어 매년 최소 두 차례 회동을 가짐
- 개발위원회(Development Committee): IMF와 세계은행의 집행 이사회에게 신흥경제와 개도국의 경제발전에 대한 관련된 조언을 함

(5) 상무이사회(Executive Directors)

- 총 24명의 상무이사로 구성되며 일반적인 업무를 수행하고 집행이사회로부터 위임받은 권한을 행사함. IMF 지분율 기준 상위 5개국(현재 미국, 일본, 독일, 프랑스, 영국)이 각각 5명의 상무이사를 임명하고, 나머지 회원국에서 19명을 선출함.
- 24명의 상무이사를 모두 회원국에 의한 선출로 정하는 개혁안을 논의 중

다) 주요 활동목적(Mandate)

(1) 국제통화협력 촉진

(2) 환율의 안정성 확보

(3) 국제무역 확대 및 균형 발전 촉진

(4) 다자간 지불 시스템의 설립에 협력

(5) 국제수지에 어려움을 겪고 있는 회원국에 대한 대출 재원의 확보(적절한 안정장치 포함)

라) 기구 특징

ㅇ 국제통화와 금융질서의 확립 및 국제무역의 확대와 국가 성장을 목표로 하는

기관으로, 세계경제와 회원국의 경제상황을 감시하고, 국제수지에 어려움이 있는 국가들에게 금융적/실용적인 지원을 제공

- ㅇ 금융적 지원의 방식에는 비양허성 금융(Nonconcessional Financing), 양허성 금융(Concessional Financing), 특별인출권(SDR) 제공 등이 있음
- ㅇ 각 회원국에게 주어진 기금 쿼터에 따라 IMF에 대한 최대 재정 기여도, 투표권한, 금융서비스에 대한 접근 정도가 결정됨

2) 주요 활동 및 기대성과[277]

가) 3대 주요 활동

(1) 세계경제 감시: 세계금융시스템을 감독하고 188개 회원국의 경제 및 재정 정책을 모니터링. 특히, 안정성을 위협하는 잠재적 요소와 정책적 조정 자문을 강조

(2) 대출: 국제수지에 있어 어려움이 있는 국가에 대한 금융적 지원을 통해 외환보유고를 회복하고, 통화를 안정시키며, 수출과 경제성장을 회복하도록 도움. 개발은행처럼 특정 사업을 지원하지는 않음

(3) 역량 강화: 회원국들이 경제 정책을 설계하고 효과적으로 금융 문제들을 해결하도록 돕기 위해 기술적 지원을 통한 인적/제도적 역량 강화 추구

나) 글로벌 정책 의제(Global Policy Agenda)[278]

- ㅇ 현재의 성장을 촉진(Lifting today’s growth): 경제 성장과 일자리 창출은 적절하고 지속적인 통화정책을 필요로 하며 동시에 정책적 효과성과 금융 안정성을 추구해야 함
- ㅇ 미래의 전망을 강화(Fortifying tomorrow’s prospects): 적절한 구조 개혁은 투자와 생산성을 높임. 금융 심화, 인프라 개선, 고용 증대, 기업환경의 개선 등이 도움이 됨
- ㅇ 미래를 위한 협력(Working together for the future): 비동시적인 통화정책과

277) IMF(2015). 2015 IMF Annual report에서 발췌.
http://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2015/eng/ar-overview.htm#key

278) IMF(2015). 2015 IMF Annual report에서 발췌.
http://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2015/eng/ar-overview.htm#key

자본의 흐름은 국제 통화시스템을 저해함. 국제 회의를 통해 앞으로의 15년을 위한 지속가능개발의 방향을 세워야 함

ㅇ IMF는 위와 같은 목표를 위해 유연한 금융 지원을 제공하고 정책 자문과 역량 강화를 연계하며, 글로벌 개발 의제들을 수용할 것이 요구됨

다) 최근 주요 전략계획 변화

ㅇ 상무이사회의 구성 방식 및 회원국에 대한 쿼터 등 기관 전반에 거친 개혁안을 논의 중

ㅇ 2015년의 새로운 개발의제 설정에 대응하여 "지속가능한 개발에 대한 재정 지원: 주요 정책 이슈와 IMF의 역할"을 출간

ㅇ 원유 가격 하락과 에볼라 사태, 우크라이나 지원 등 긴급한 지원에 높은 관심을 보임

3) IMF 재원조달 및 관리

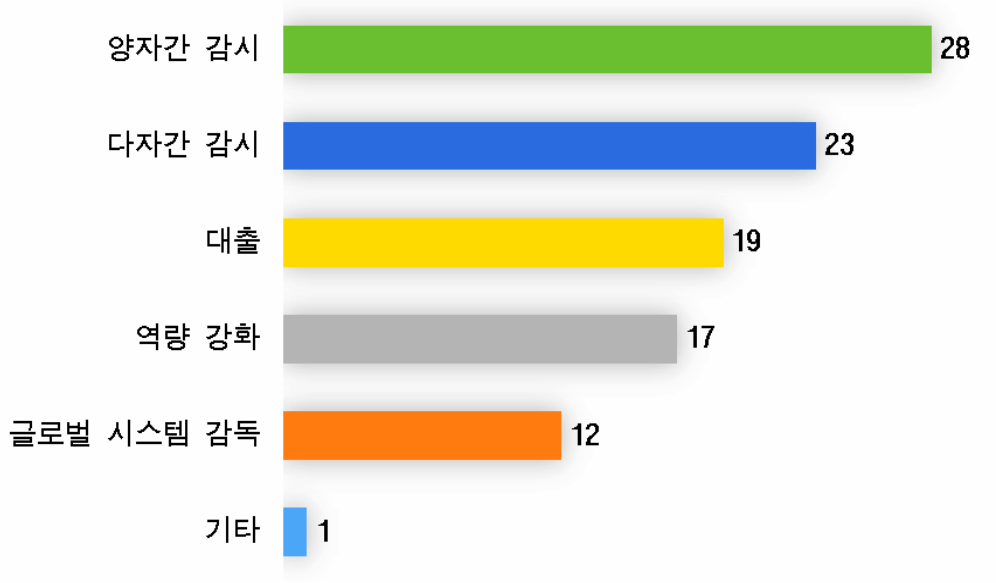
가) IMF 운영 수입(2014년도 기준)[279]

구 분	단위: USD 백만불(SDR)
Interest and charges	2,329
Service charges and commitment fees	88
Investment income	40
Interest on SDR holdings	12
계	2,469

자료: IMF Financial Operations 2014

279) IMF(2014). IMF Financial Operation 2014에서 발췌.
http://www.imf.org/external/pubs/ft/finop/2014/pdf/finop2014.pdf

나) 분야별 특별목적기금 집행 비율(2014년 기준)[280]



자료: IMF Policy Paper: FY2015-FY2017 Medium-Term Budget

다) 2016-2018 중장기 예산안[281]

구 분	단위: USD 백만불		
	2016	2017	2018
Personnel	910	934	960
Travel1	131	125	126
Buildings and other	197	200	204
Contingency reserves	10	10	10
Total gross expenditures	1,248	1,269	1,300
Receipts	-196	-200	-205
Total net budget	1,052	1,070	1,095
Carry-forward	43		
Total net budget including carry-forward	1,094	1,070	1,095
Capital			
Facilities & Information Technology	42	47	49

자료: IMF Annual Report 2015

280) IMF(2014). IMF Policy Paper: FY2015-FY2017 Medium-Term Budget에서 발췌.
http://www.imf.org/external/np/pp/eng/2014/033114.pdf
281) IMF(2015). 2015 IMF Annual report에서 발췌.
http://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2015/eng/pdf/table3.1.pdf

라) 2015년 5대 채무국 순위[282)]

국가	Credit Standing (단위: USD 백만불 SDR)
포르투갈	17,834
그리스	17,464
우크라이나	7,050
아일랜드	3,773
파키스탄	2,690
계	48,811

자료: IMF Financial Statements 2015

4) MOPAN과의 연관성

가) IMF는 MOPAN의 평가 실적이 없는 기구임.

282)IMF(2015). IMF Financial Statements 2015에서 발췌.
http://www.imf.org/external/pubs/ft/quart/2015fy/043015.pdf

다. UNDPKO/DPA
유엔 평화유지활동/정무국

UNPKO 기구정보요약

• **분류** 기타(유엔사무국 소속)
  - 재원조달: 의무분담금(100%)
• **설립연혁** 1992

• **조직**
  - 평화유지활동국(Department of Peacekeeping Operations): 안보리 주도 하에 전세계 유엔 평화유지 활동의 정치적, 행정적 방향 수립. 현 사무차장은 Mr. Hervé Ladsous(프랑스)*
  - 현장지원국(Department of Field Support): 평화와 안보 증진을 위한 재무, 물류지원, 정보통신, 인사, 일반적인 행정 관련 지원 제공. 현 사무차장은 Mr. Atul Khare(인도)*

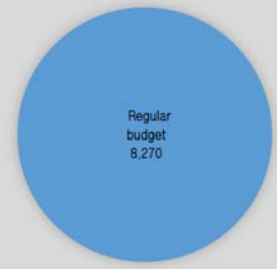
  * 유엔 사무총장이 임명

• **주요 활동 목적(Mandate)**
  - 적대행위가 종식되어 평화회복 과정에 있는 국가에 대해 정전 감시, 무장해제, 분쟁재발 방지, 치안유지, 전후복구 등 장기적 국제 평화 및 안전 유지를 위한 활동

• **비교우위 및 기구특징**
  - 유엔 자체 군사병력이 없으며, 128개의 군사 및 경찰 병력 공여국에 의존하여 2015년 현재 전세계 16개 임무단을 파견

• **우선순위 활동 분야**
1. 유엔 대응 범위 강화: 분쟁 방지 및 중재 역량 (Strengthening the range of United Nations responses: capacities for conflict prevention and mediation)
2. 글로벌-지역간 파트너십 보강(Reinforced global-regional partnerships)
3. 맞춤 평화 활동(Tailored peace operations)
4. 민첩한 현장 지원(Agile field support)
5. 신속하고 일괄된 활동 역량(Speed, capabilities and performance of uniformed capabilities)
6. 안전 및 안보(Safety and security)
7. 리더십 및 책무성(Leadership and accountability)

• **수입·지출 현황**
  - **수입(2015년도 기준): 총 8,270**(단위, USD백만달러)



  - **임무단별 예산집행 비율(2015-16년도 기준, %)**



• **MOPAN과의 연관성**
  - MOPAN의 평가 실적이 없는 기구임.

1) 설립 및 주요기능[283]

가) 설립 및 분류

(1) 분류: 기타(유엔사무국 소속)

- 재원조달: 의무분담금(assessed contributions) 100%

(2) 설립연혁 1992년

- 1948년 중동에 유엔 휴전감시단(UNTSO) 파견을 시작으로 활동 개시
- 1992년 공식 출범

나) 조직

(1) 평화유지활동국(Department of Peacekeeping Operations)

- 사무차장(Under-Secretary-General): 평화유지활동국 주도하며 유엔사무총장이 임명. 현 사무차장은 Mr. Hervé Ladsous(프랑스)
- 안보리 주도 하에 전세계 유엔 평화유지활동의 정치적, 행정적 방향 수립
- 활동, 법률 및 안전 제도, 군사, 정책 평가 및 훈련 등 4개 부서로 구성

(2) 현장지원국(Department of Field Support)

- 사무차장(Under-Secretary-General): 유엔사무총장이 임명하며, 현 사무차장은 Mr. Atul Khare(인도)
- 평화와 안보 증진을 위한 재무, 물류지원, 정보통신, 인사, 일반적인 행정 관련 지원 제공 위해 2007년 출범

다) 주요 활동목적(Mandate)

ㅇ 적대행위가 종식되어 평화회복 과정에 있는 국가에 대해 정전 감시, 무장해제, 분쟁재발 방지, 치안유지, 전후복구 등 장기적 국제 평화 및 안전 유지를 위한 활동

283) UNPKO 홈페이지 및 외교부(2014), 유엔 개황 참고하여 작성
http://www.un.org/en/peacekeeping/
http://www.mofa.go.kr/webmodule/htsboard/template/read/korboardread.jsp?typeID=6&boardid=89&seqno=351864&c=&t=&pagenum=1&tableName=TYPE_DATABOARD&pc=&dc=&wc=&lu=&vu=&iu=&du=

라) 기구특징

ㅇ 유엔 자체 군사병력이 없으며, 128개의 군사 및 경찰 병력 공여국에 의존하여 2015년 현재 전세계 16개 임무단을 파견

2) 중점분야

가) 우선순위 활동 분야(Agenda for Action)[284]

(1) 유엔 대응 범위 강화: 분쟁 방지 및 중재 역량(Strengthening the range of United Nations responses: capacities for conflict prevention and mediation)
(2) 글로벌-지역간 파트너십 보강(Reinforced global-regional partnerships)
(3) 맞춤 평화 활동(Tailored peace operations)
(4) 민첩한 현장 지원(Agile field support)
(5) 신속하고 일괄된 활동 역량(Speed, capabilities and performance of uniformed capabilities)
(6) 안전 및 안보(Safety and security)
(7) 리더십 및 책무성(Leadership and accountability)

나) 최근 주요 전략계획 변화

ㅇ 분쟁의 성격이 다양해지고 유엔의 개입 범위가 확대됨에 따라 평화조성(peacemaking), 평화집행(peace enforcement), 평화구축(peacebuilding)을 포함하는 적극적 평화유지 개념으로 발전
ㅇ 기존의 정전감시 및 교전단체 분리 등 전통적 활동에서 평화정착을 위한 민간인 보호, 인도적 지원, 선거지원, 국가역량지원 등 활동 대상분야 다차원적(multi-dimensional)으로 확대

284) 유엔총회 안전보장이사회(2015). 유엔평화유지활동의 미래
http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/2015/682

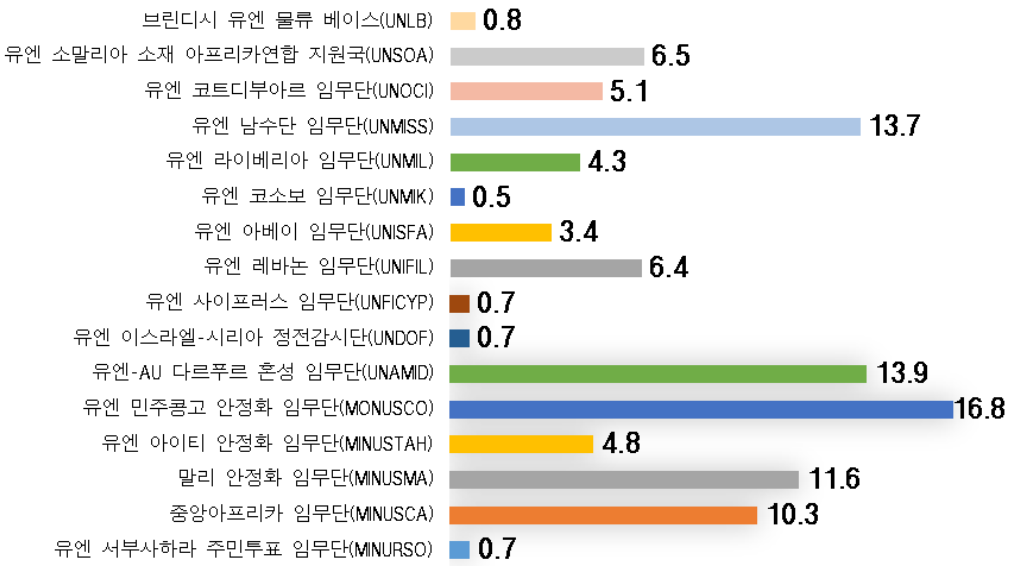
3) UNPKO 재원조달 및 관리

가) 수입 구조(2015-2016년도 기준)[285]

구 분	단위: USD백만불
Regular budget	8,270
계	8,270

자료: General Assembly. Approved resources for peacekeeping operations for the period from 2015-2016

나) 임무단별 예상 집행 비율(2015-2016년 기준, %)[286]



자료: General Assembly. Approved resources for peacekeeping operations for the period from 2015-2016(%)

다) 2015-2016년 지출 예산(안)[287]

구 분	비율(%)
1. Military and police personnel costs	42.2
2. Civilian personnel costs	23.6

285) 유엔총회(2015). 2015-2016년 평화유지활동 승인 재원, pp. 2-3.
http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/C.5/69/24
286) 유엔총회(2015). 2015-2016년 평화유지활동 승인 재원, pp. 2-3.
http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/C.5/69/24

3. Operational requirements	33.8
4. Enterprise resource planning project	0.39
5. Information and systems security	0.01

자료: General Assembly. Approved resources for peacekeeping operations for the period from 2015-2016

4) MOPAN과의 연관성

가) MOPAN의 평가 실적이 없는 기구임.

287) 유엔총회(2015). 2015-2016년 평화유지활동 승인 재원, pp. 2-3.
http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/C.5/69/24

DPA 기구정보요약

• **분류** 유엔 사무국 소속 부서
- 유엔 정규 예산(Regular UN budget), 자발적 기여금 (extrabudgetary contributions)
• **설립연혁** 1992

• **조직**
- 사무국 본부 : 미국 뉴욕
- 사무차장(Under Secretary-General): Jeffrey Feltman [미국]
- 사무차장보(Assistant Secretary-General): Tayé-Brook Zerihoun [에티오피아] Miroslav Jenča [슬로바키아]
- 정무 및 평화유지활동 임무단의 해외 파견 업무 운영 총괄
- 지역을 관리하는 과(division)이외에도 선거지원과, 팔레스타인 민족권리과, 정책 및 중재과, 유엔 안보리과, 탈식민지화과, 테러대응실행 TF 등 총 12개 과(division) 운영

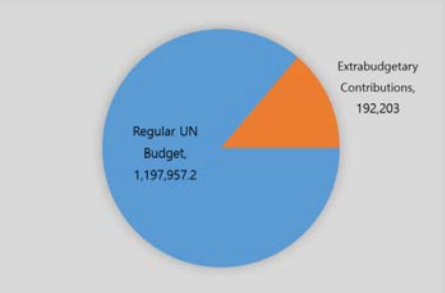
• **임무단(Special Political Missions)**
분쟁방지, 평화 구축, 전후복구 과정 중 필요한 정무 지원
- 유엔 특사(special representative)가 임무단을 대표
- 2015.11월 현재 아프리카, 중동, 아시아 지역에서 총 11개의 정무 임무단 운영 중
- 임무단 직원: 3,312명

• **주요 활동 목적(UN Objectives)**
1. 평화적 수단을 통해 분쟁을 방지, 관리, 해결하여 국제평화와 안보 유지
2. 개발도상국 정부의 역량 그 중에서도 국가 선거 기관의 역량 강화

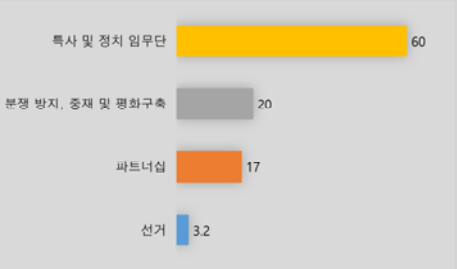
• **비교우위 및 기구특징**
유엔 사무국 소속 부서 중 하나로 회원국의 정무(政務), 특히 분쟁 방지, 중재, 평화구축 지원에 특화되어 있는 부서
- 특사 및 임무단 파견, 선거 지원, 지역 내 파트너십 형성 담당
- 유엔안보리와 총회의 활동을 지원, 그 중 유엔총회의 팔레스타인 민족권리위원회(Committee on the Exercise of the Inalienable Rights of the Palestinian People)와 유엔탈식민지화 특별위원회(Special Committee on Decolonization) 중점 지원
- 평화유지활동 사무국(DPKO)과 긴밀한 파트너십 형성

• **주요 활동(2014-2015년 전략계획)**
1. 개입을 통한 잠재적 또는 실제 분쟁 해결에의 기여
2. 선거 지원 활동을 통한 회원국 선거 절차에의 기여

• **수입·지출 현황**
-수입(2014년도 기준): 총 1,217,160.2(단위, USD 천불)



- 중점분야별 예산집행 비율(2014년도 기준, %)



• **지역별 임무단 순위**

Missions (2015.2월 기준)
1. 중동
- 아프가니스탄, 이라크, 레바논 등
2. 아프리카
- 리비아, 소말리아, 기니비사우
3. 아시아

• **MOPAN과의 연관성**
- MOPAN 평가 실적이 없는 기구임.

1) 설립 및 주요기능

가) 설립 및 분류[288)]

(1) 분류: UN Department

- 유엔 정규예산(regular UN budget) 및 자발적 기여금(extra budgetary contributions)

(2) 설립연혁: 1992

- 분쟁중재·방지 외교, 정치 분석, 선거 지원, 테러리즘 방지 및 대응, 유엔안보리 지원 등의 역할을 담당하는 유엔 사무국 소속 부서

나) 조직

(1) 사무차장 및 사무차장보

- 사무차장(Under-Secretary General): 유엔 사무총장이 임명하며, 임기는 4년으로 현 사무차장은 2012년에 부임한 Jeffrey Feltman(전 美 국무부 근동지역 담당 차관보)
- 사무차장보(Assistant Secretary-General): 유엔 사무총장이 임명하며, 현 사무차장보는 2010년 부임한 Tayé-Brook Zerihoun(전 유엔키프로스 평화유지군(UNFICYP) 특사)과 2015년에 부임한 Miroslav Jenča(전 유엔 예방외교지역센터(UNRCCA) 특사)로 총 2명
  ※ Zerihoun 사무차장보의 경우, 정무국 아프리카 1과 과장(director)으로 재직한 경험이 있음(1995년-2003년).

(2) 사무국

- 본부: 미국 뉴욕
- 사무국 직원: 250여명
- 정무 및 평화유지활동 임무단의 해외 파견 업무 운영 총괄
- 지역을 관리하는 과(division)이외에도 선거지원과, 팔레스타인 민족권리과, 정책 및 중재과, 유엔 안보리과, 탈식민지화과, 테러대응실행 TF 등 총 12개 과(division) 운영

288) 유엔 정무국(2014). DPA 웹사이트 About- Overview 부문에서 발췌.
http://www.un.org/undpa/overview

(3) 임무단(Special Political Missions)[289]

- 분쟁방지, 평화 구축, 전후복구 과정 중 필요한 정무를 지원하며 유엔 사무총장이 임명하는 유엔 특사(special representative)가 임무단을 대표
- 2015.11월 현재 아프리카, 중동, 아시아 지역에서 총 11개의 정무 임무단 운영 중
- 임무단 직원: 3,312명

다) 주요 활동목적(UN Objectives)[290]

ㅇ 평화적 수단을 통해 분쟁을 방지, 관리, 해결하여 국제평화와 안보 유지

ㅇ 개발도상국 정부의 역량 그 중에서도 국가 선거 기관의 역량 강화

라) 기구특징

(1) 유엔 사무국 소속 부서 중 하나로 회원국의 정무(政務), 특히 분쟁 방지, 중재, 평화구축 지원에 특화되어 있는 부서로써 특사 및 임무단 파견, 선거 지원, 지역 내 파트너십 형성을 담당

(2) 유엔안보리와 총회의 활동을 지원하며 그 중 유엔총회의 팔레스타인 민족권리위원회(Committee on the Exercise of the Inalienable Rights of the Palestinian People)와 유엔탈식민지화 특별위원회(Special Committee on Decolonization)를 중점적으로 지원

(3) 평화유지활동 사무국(DPKO)과 긴밀한 파트너십을 형성

2) 중점분야 및 기대목표

가) 중점분야[291]

(1) 외교 · 중재(Diplomacy and mediation)

---

289) 유엔 정무국(2015). UN Political and Peacebuilding Missions Fact Sheet.
http://www.un.org/undpa/in-the-field/overview

290) 유엔 정무국(2015). UNDPA Annual Report 2014, p. 37.
http://www.un.org/undpa/sites/www.un.org.undpa/files/ckfiles/files/DPA%20Annual%20Report%202014%20web.pdf

291) 유엔 정무국(2014). GPE 웹사이트 Issues 부문에서 발췌.
http://www.un.org/undpa/diplomacy-mediation

(2) 선거(Elections)

(3) 테러리즘(Terrorism)

(4) 탈식민지화(Decolonization)

(5) 팔레스타인인들의 권리 신장(Palestinian rights)

(6) 유엔안보리 지원(Security Council)

(7) 여성·평화·안보(Women, peace and security)

나) 2014-2015 기대성과(Outcomes)[292]

(1) DPA의 개입을 통한 잠재적 또는 실제 분쟁 해결에의 기여(Situations of potential or actual conflict benefit from DPA engagement, including in collaboration with partners)

(2) DPA의 선거 지원 활동을 통한 회원국 선거 절차에의 기여(Member States' electoral processes benefit from DPA's electoral assistance, including in collaboration with partners)

다) 중점분야 및 전략계획 변천과정(2011년~2017년)

Strategic Priorities (2011-2013)[293]	Strategic Priorities (2014- 2015)[294]	Proposed Strategic Framework (2016- 2017)[295]
Responding in a timely manner to situations of potential violent conflict	Setting the agenda for conflict prevention, response and resolution	To promote international peace and security through prevention, management and resolution of conflicts by peaceful means
Providing effective and timely support to political missions in the field	Providing effective and timely support to political missions in the field	To strengthen the existing capacity of the requesting Member States to organize and conduct periodic and genuine elections that enjoy the overall public confidence and that contribute to stability and security, especially in transitional and post-conflict situations
Enhancing the capacity of Regional and	Expanding assistance for peacebuilding,	To facilitate the deliberations and effective decision-making by the Security Council

292) 유엔 정무국(2015). UNDPA Annual Report 2014, p. 37. http://www.un.org/undpa/sites/www.un.org.undpa/files/ckfiles/files/DPA%20Annual%20Report%202014%20web.pdf

sub-Regional Organizations	good governance and democratization	and its subsidiary organs
Enhancing the capacity of stakeholders requesting electoral assistance to strengthen their democratic processes and prevent election related-violence	Strengthening DPA's capacity and expertise to address peace and security challenges more effectively	To promote the decolonization process in accordance with the Charter of the United Nations and relevant resolutions of the General Assembly for the 17 Non-Self-Governing Territories so as to bring about the complete eradication of colonialism
	Upgrading human resources management and training	To enable the Palestinian people to exercise their inalienable rights through a comprehensive, just and lasting settlement of the question of Palestine
		To enhance the capacity of Member States to respond effectively to the threat of international terrorism
		To advance the Middle East peace process towards a comprehensive, just and lasting peace
		To enhance consolidation of peace in countries emerging from conflict
		To establish and maintain a Register of Damage Caused by the Construction of the Wall in the Occupied Palestinian Territory in accordance with General Assembly resolution ES-10/17
		To enhance the United Nations strategic partnership with the African Union in the areas of peace and security, including the capacities to jointly address challenges to peace and security in Africa

자료: DPA Multi-Year Appeal 2011-2013, Supporting Peace. Annual Appeal 2015

293) 유엔 정무국(2010). DPA Multi-Year Appeal 2011-2013, pp. 10-21.

http://www.globalpartnership.org/content/strategic-plan-2012-2015

294) 유엔 정무국(2015). Supporting Peace. Annual Appeal 2015, p. 6.

http://www.un.org/undpa/node/183536

295) UNGA(2014). Proposed strategic framework for the period 2016-2017 Part two: biennial programme plan Programme 2 Political affairs , pp. 3-13.

http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/69/6(Prog.2)

라) 최근 주요 전략계획 변화

- ㅇ 2011-2013년 전략 우선순위와 비교 시, 2014-2015년에는 'good governance'라는 표현을 전략 우선순위에 포함시켰으며 수원국의 역량 강화 이외에도 인력관리와 같은 DPA의 자체 역량 강화의 필요성을 언급
- ㅇ 전략 우선순위의 구체화, 특히 특정 지역(중동 및 아프리카) 언급, 팔레스타인 민족권리 실현과 탈식민지화와 같이 상세한 목표를 설정하였으며 이는 DPA의 유엔 총회 위원회 활동을 반영한 것으로 사료됨.

3) DPA 재원조달 및 관리

가) 수입 구조(2014년 기준)

구 분	단위: USD 천불
Regular UN Budget[296]	1,197,957.2
Extrabudgetary Contributions[297]	19,203
계	1,217,160.2

자료: Programme budget for the biennium 2014-2015, 2014-2015 UNDPA Annual Report 2014

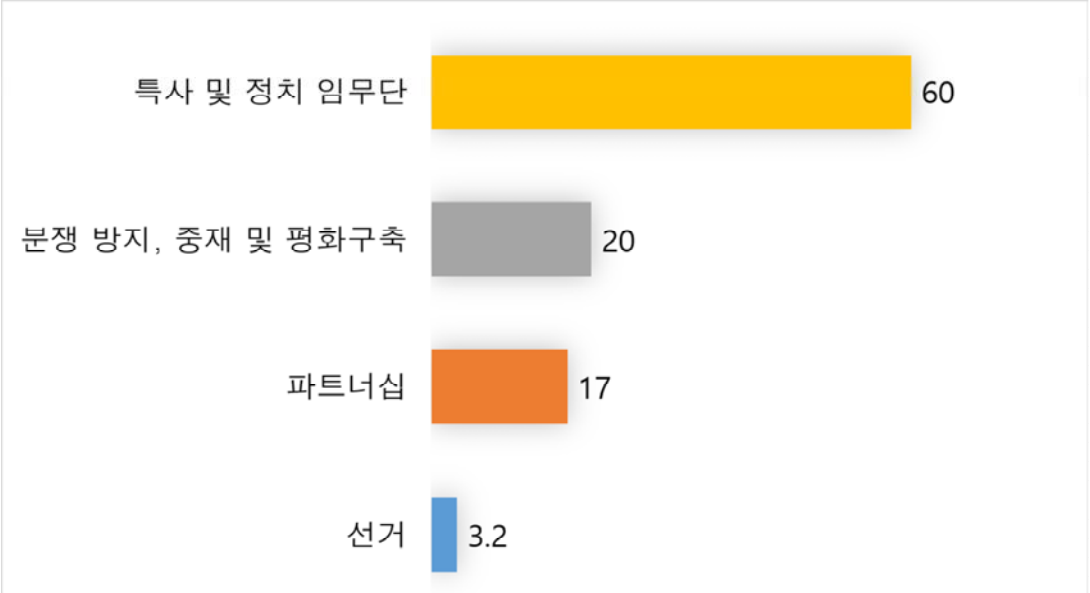
※ 자발적 기여금(extrabudgetary contributions)은 DPA 자체 모금 매커니즘(Multi-Year Appeal)을 통해 2014년 한 해 동안17개 공여국들로부터 증여받은 기여금을 지칭. 한국은 2015년 1월 기준 10만 불(USD)을 증여함.[298]

296) UNGA(2014). Programme budget for the biennium 2014-2015, p. 106.
http://www.un.org/en/ga/fifth/68/ppb1415sg.shtml

297) 유엔 정무국(2015). UNDPA Annual Report 2014, p. 36.
http://www.un.org/undpa/sites/www.un.org.undpa/files/ckfiles/files/DPA%20Annual%20Report%202014%20web.pdf

298) 유엔 정무국(2015). DPA 웹사이트 Funding 부문에서 발췌.
http://www.un.org/undpa/funding

나) 중점분야별 자발적 기여금 집행 비율(2014년 기준, %)[299]



자료: DPA Annual Report 2014

다) 2014-2015 지출 예산[300]

구 분	비율(%)
Funding for special political missions	40.42
United Nations Assistance/Support Mission in - Afghanistan, Iraq, Somalia/Libya	15.97
United Nations Integrated Peacebuilding Office - Central African Republic, Guinea-Bissau, Sierra Leone	3.81
Preventive diplomacy and peacemaking	2.71
United Nations Office - African Union Proposed programme budget - Regional Office for Central Africa - Burundi	1.86
Security Council - Security Council Affairs Division - Support to the Security Council Committee established pursuant to resolution 1540 (2004) on non-proliferation of all weapons of mass destruction	1.38

299) 유엔 정무국(2015). UNDPA Annual Report 2014, pp. 12, 20, 23, 28.
http://www.un.org/undpa/sites/www.un.org.undpa/files/ckfiles/files/DPA%20Annual%20Report%202014%20web.pdf

300) UNGA(2014). Programme budget for the biennium 2014-2015, pp. 19-25.

United Nations Special Coordinator in the Occupied Territories/Middle East Peace Process	1.11
Office of the Joint Special Representative of the United Nations and the League of Arab States for Syria (presence in Syria)	1.06
Joint Mission of the Organization for the Prohibition of Chemical Weapons and the United Nations for the Elimination of the Chemical Weapons Programme of the Syrian Arab Republic	0.97
Panel of Experts on - Liberia, Sudan, the Democratic People's Republic of Korea, the Islamic Republic of Iran, Libya, Somalia/Monitoring Group	0.95
Special Adviser of the Secretary-General - Cyprus, Myanmar, Yemen, Yemen - Department of Field Support - Prevention of Genocide	0.94
Counter-Terrorism Committee Executive Directorate	0.89
Special Envoy of the Secretary-General for the - Implementation of Security Council resolution 1559 (2004) - Sahel, Great Lakes Region, Sudan and South Sudan	0.84
Special Representative of the Secretary-General for West Africa/United Nations Office for West Africa	0.79
United Nations Special Coordinator for Lebanon	0.73
Electoral Assistance Unit	0.63
Office of the Under/Assistant Secretary-General for Political Affairs	0.61
Mediation Support Office	0.59
Executive Office	0.56
Register of Damage	0.51
Division for Palestinian Rights	0.50
Peacebuilding Support Office	0.50
United Nations Support to the Cameroon-Nigeria Mixed Commission	0.48
United Nations Special Coordinator in the Occupied Territories (security and safety component)	0.38
Analytical Support and Sanctions Monitoring Team concerning Al-Qaida and the Taliban	0.37
United Nations Regional Centre for Preventive Diplomacy for Central Asia	0.24
Group of Experts on - the Democratic Republic of the Congo, Côte d'Ivoire	0.23
United Nations Representative to the Geneva International Discussions	0.18
Counter-Terrorism Implementation Task Force Office	0.17
Decolonization Unit	0.13
Counter-Terrorism Committee	0.05
Personal Envoy of the Secretary-General for Western Sahara	
Committee on the Exercise of the Inalienable Rights of the Palestinian People	0.01

자료: Programme budget for the biennium 2014-2015

2014-2015년 프로그램 예산을 토대로 예산 지출(budget appropriations)의 비율을 계산하여 작성한 값.

라) 지역별 정치·평화활동 임무단 현황(2015.2월 기준)[301]

지역	임무단	총규모 (단위: 명)	설치연도
중동	유엔아프가니스탄 임무단(UNAMA)	1,582	2002.3월
	유엔이라크 임무단(UNAMI)	1,033	2003.8월
	유엔레바논 특별조정사무국(UNSCOL)	74	2007.2월
	유엔중동 특별조정사무국(UNSCO)	58	1999.10월
아프리카	유엔리비아 지원 임무단(UNSMIL)	218	2011.9월
	유엔소말리아 지원 임무단(UNSOM)	130	2013.6월
	유엔기니비사우 평화구축사무소(UNIOGBIS)	127	2010.1월
	유엔사무총장 서아프리카 특별사절단(UNOWA)	43	2001.11월
	유엔중앙아프리카 지역사무국(UNOCA)	18	2011.1월
	유엔브룬디 선거감독 임무단(MENUB)	4	2011.1월
아시아	유엔 예방외교지역센터(UNRCCA)	25	2007.12월
계		3,312	

자료: UN Political and Peacebuilding Missions Fact Sheet

4) MOPAN과의 연관성

가) MOPAN 평가 실적이 없는 기구임.

301) 유엔 정무국(2015). UN Political and Peacebuilding Missions Fact Sheet. http://www.un.org/undpa/in-the-field/overview

라. UNIDO 유엔산업개발기구

Part I. 기구정보요약

• **분류** UN Specialized Agency
  - 재원조달: 의무분담금(32.5%), 자발적 기여금(67.5%)
• **설립연혁** 1966

• **조직**
  - 사무국 본부 : 오스트리아 빈
  - 3개 연락사무소(브뤼셀, 제네바, 뉴욕), 29개 지역(regional) 및 국가사무소(country office)
  - 사무총장(Director General)* : Mr. Li Yong [중국]
  - 부사무총장(Deputy to the Director General): Mr. Taizo Nishikawa [일본]
  * 산업개발이사회 추천을 통해 총회에서 임명

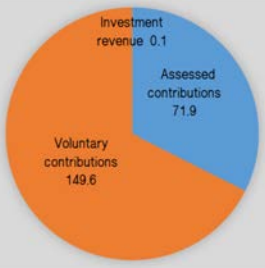
• **산업개발이사회(Industrial Development Board)**
  - 53개 이사국으로 구성. 임기는 4년이며 순번제로 선출. 연 1회 개최되며, 사업 이행 검토, 정규 및 운영 예산 검토, 사무총장 임명, 총회에 정책 관련 자문 등의 기능

• **주요 활동 목적(Mandate)**
  - 개발도상국 및 전환경제국의 포괄적이고 지속가능한 산업 개발(Inclusive and Sustainable Industrial Development) 촉진 및 가속화

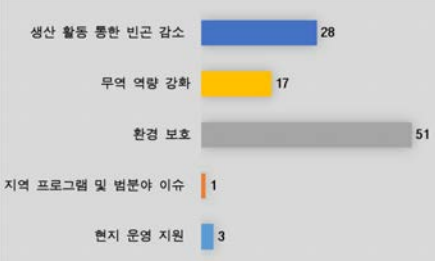
• **비교우위 및 기구특징**
  - 개발의 모든 단계에서 산업은 빈곤 퇴치, 식량 안보 및 사회 불평등 방지에 핵심적 역할을 기여한다는 동의하에 현재 전 세계 170개국이 회원국으로 참여
  - 기술 협력, 정책 자문, 표준 제정 및 민간부문, 시민사회, 학계 등과의 다양한 파트너십 구축을 통해 포괄적이고 지속가능한 산업 개발 촉진

• **주요 활동**
  1. 모두를 위한 번영 창출
  2. 경제경쟁력 증진
  3. 환경 보호

• **수입·지출 현황**
  - **수입(2014년도 기준): 총 221.6.**(단위, EUR 백만유로)



  - **중점분야별 예산집행 비율(2014-2015년도 기준, %)**



• **MOPAN과의 연관성**
  - MOPAN의 평가 실적이 없는 기구임.

1) 설립 및 주요기능[302]

가) 설립 및 분류

(1) 분류: UN Specialized Agency

- 재원조달: 의무분담금(assessed contributions) 32.5%, 자발적 기여금(voluntary contributions) 67.5%(2014년 기준)

(2) 설립연혁 1966년

- 1966년 11월 유엔총회 직속 기구로 발족
- 1985년 6월 유엔 전문기구로 편입

나) 조직

(1) 사무총장 및 부사무총장

- 사무총장(Director General): 기구의 전반적 업무 방향에 대한 책임 및 권위 부여. 기구 내 2개의 정책 결정 기관(총회 및 산업개발이사회)의 지도를 받음. 산업개발이사회 추천을 통해 총회에서 임명. 4년 임기로 현 사무총장은 Mr. Li Yong(중국)
- 부사무총장(Deputy to the Director General): 사무총장을 전략적으로 혹은 일상적 업무 관련하여 보조함. 현 부사무총장은 Mr. Taizo Nishikawa(일본)
- 전체 UNIDO 직원: 약 700명(단기 컨설턴트 제외)

(2) 사무국 및 국가사무소

- 사무국: 오스트리아 빈
- 3개 연락사무소(브뤼셀, 제네바, 뉴욕), 29개 지역(regional) 및 국가사무소(country office)

(3) 총회(General Conference)

- 매 2년마다 개최
- 기구 정책 결정, 예산 및 프로그램 승인, 사무총장 임명, 산업개발이사회 및 사업예산위원회 회원 선출

(4) 산업개발이사회(Industrial Development Board)

302) UNIDO 홈페이지를 참고하여 작성.
http://www.unido.org

- 53개 이사국으로 구성. 임기는 4년이며 순번제로 선출.
- 사업 이행 검토, 정규 및 운영 예산 검토, 사무총장 임명, 총회에 정책 관련 자문 등
- 연 1회 개최

(5) 사업예산위원회(Programme and Budget Committee)

- 2년 임기의 27개 위원국으로 구성. 연 1회 개최
- 산업개발이사회에 속한 기관으로써 사업, 예산 및 기타 재정 관련 업무를 보조

다) 주요 활동목적(Mandate)

ㅇ 개발도상국 및 전환경제국의 포괄적이고 지속가능한 산업 개발(Inclusive and Sustainable Industrial Development) 촉진 및 가속화

라) 기구특징

ㅇ 개발의 모든 단계에서 산업은 빈곤 퇴치, 식량 안보 및 사회 불평등 방지에 핵심적 역할을 기여한다는 동의하에 현재 전 세계 170개국이 회원국으로 참여

ㅇ 기술 협력, 정책 자문, 표준 제정 및 민간부문, 시민사회, 학계 등과의 다양한 파트너십 구축을 통해 포괄적이고 지속가능한 산업 개발 촉진

2) 중점분야

가) 2016-2019년 3대 우선순위(Thematic priorities)

(1) 모두를 위한 번영 창출(Creating shared prosperity)

(2) 경제경쟁력 증진(Advancing economic competitiveness)

(3) 환경 보호(Safeguarding the environment)

나) 중점분야 및 전략계획 변천과정(2010년~2019년)[303]

2010-05 Industrial development for poverty reduction, inclusive globalization and environmental sustainability	2016-19 Towards inclusive and sustainable industrial development
Poverty reduction through productive activities	Creating shared prosperity
Trade capacity-building	Advancing economic competitiveness
Environment and energy	Safeguarding the environment

자료: UNIDO Programme and Budgets 2016-2017(2015.03), UNIDO Programme and Budgets 2014-2015(2013.03)

다) 최근 주요 전략계획 변화

ㅇ UNIDO는 빈곤 감소를 위한 산업 발전, 포괄적인 세계화 및 지속가능한 환경을 촉진하는 유엔 전문기구로써 지속가능발전목표(SDGs)의 성공적 이행에 초점을 둠.

3) UNIDO 재원조달 및 관리

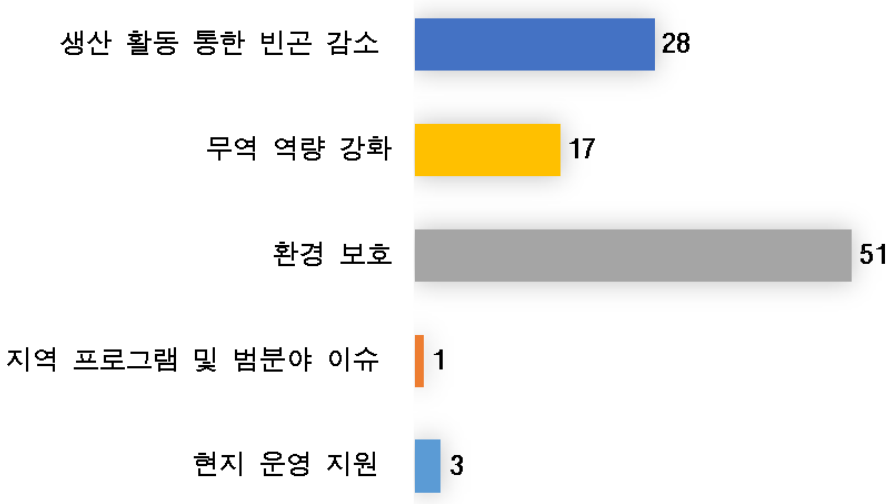
가) 수입 구조(2014년도 기준)[304]

구 분	단위: EUR 백만유로
Assessed contributions	71.9
Voluntary contributions	149.6
Investment revenue	0.1
계	221.6

자료: Report of the External Auditor on the accounts of the UNIDO for the financial year 1 January to 31 December 2014

303) UNIDO(2013). 2014-15년 프로그램 및 예산에서 발췌.
http://www.unido.org/fileadmin/user_media/PMO/PBC/PBC29/pbc29_5e_new.pdf
UNIDO(2015). 2016-2017년 프로그램 및 예산에서 발췌.
http://www.unido.org/fileadmin/user_media/PMO/PBC/PBC31/pbc31_6e.pdf
304) UNIDO(2015). 20145년 회계 감사 보고서, p. 17.
http://www.unido.org/fileadmin/user_media/PMO/PBC/PBC31/pbc31_3e.pdf

나) 중점분야별 예상 집행 비율(2014-2015년 기준, %)[305]



자료: UNIDO Programme and Budgets 2014-2015(%)

다) 2016-2017 지출 예산(안)[306]

구 분	비율(%)
1. Policy-making organs	2.8
2. Executive direction and strategic management	7.1
3. Thematic programme framework - Creating shared prosperity - Advancing economic competitiveness - Safeguarding the environment - Cross-cutting services - Field operations support	57.9
4. Programme support services	18.9
5. Indirect cost	13.3

자료: UNIDO Programme and Budgets 2016-2017

4) MOPAN과의 연관성

가) MOPAN의 평가 실적이 없는 기구임.

305) UNIDO(2013). 2014-15년 프로그램 및 예산, p. 45.
http://www.unido.org/fileadmin/user_media/PMO/PBC/PBC29/pbc29_5e_new.pdf
306) UNIDO(2015). 2016-2017년 프로그램 및 예산, p. 55.
http://www.unido.org/fileadmin/user_media/PMO/PBC/PBC31/pbc31_6e.pdf

마. UNODC 유엔마약범죄사무소

PART I. 기구정보요약

• **분류** UN Funds and Programmes
  - 재원조달: 90% 자발적 기여금(voluntary contributions)
• **설립연혁** 1997

• **조직**
  - 사무국 본부 : 오스트리아 비엔나
  - 운영국, 조약국, 정책분석국, 기획국 및 독립적 평가부(IEU) 등의 조직들을 운영
  - 현지 사무소 : 동남아, 아프리카, 중남미, 아시아태평양, 유럽·중앙아 지역에 20개의 사무소를 운영
  - 특별 사무소 : 뉴욕의 연락 사무소와 브뤼셀의 영구 사무소(permanent presence)를 운영
  - 사무총장(Executive-Director)* : Yury Fedotov[러시아] * 유엔 사무총장이 임명

• **주요 활동 목적(Mandate)**
  - 범죄 예방과 형사적 정의 확립을 위한 국제적 전략수립 및 150여 회원국의 전략수립 지원
  - 회원국의 관련 협약기준 준수를 위한 입법조치 및 기술지원 등의 협조 제공170여 개국에서 다양한 분야의 개발 사업 수행
  - 범죄, 마약, 테러 문제에 관한 정보 및 자료수집, 분석, 전파
  - 주요 범죄, 마약, 테러 관련 국제협약의 이행 감독

• **비교우위 및 기구특징**

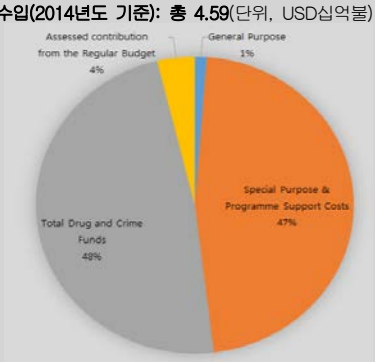
UNODC의 주요 활동은 연구와 정책 분석, 규범 확립(협약), 그리고 기술 지원이며 범죄, 마약, 테러 위험에 대한 지역적 국가적 상황에 맞는 통합적 기술 지원 프로그램을 제공함.

  - World Drug Report, Regional crime studies 발행
  - 인신매매 희생자를 위한 UN 신탁기금 관리

• **2014/2015 전략적 프레임워크**
  1. 초국가적 조직범죄와 불법마약거래 퇴치
  2. 예방, 치료, 재통합, 및 대안적 발전 모색
  3. 부패 퇴치
  4. 테러 예방
  5. 정의 구현
  6. 연구 및 추세 분석
  7. 정책 지원
  8. 기술 협력 및 현장 지원
  9. 사무국 서비스 제공 및 통치 조직 및 국제 마약 통제 위원회 지원

• **수입·지출 현황**

-수입(2014년도 기준): 총 4.59(단위, USD십억불)



- 중점분야별 예산집행 비율(2014년도 기준, %)



• **지역별/국별 프로그램 예산 분배 순위**

프로그램 예산 분배 순위 계획안(2012-2015)
1. 아프가니스탄
2. 서아프리카 지역사무소
3. 나이지리아 국가사무소
4. 콜롬비아 국가 사무소
5. 아랍국가연맹 지역사무소

• **MOPAN과의 연관성**
  - MOPAN의 평가 실적이 없는 기구

1) 설립 및 주요기능[307]

가) 설립 및 분류

(1) 분류: UN Funds and Programmes

- 재원조달 : 재원의 90%는 각국 정부로부터의 자발적 기여금(voluntary contributions)

(2) 설립연혁 1997년 11월

- 1990년 제45차 유엔총회 결의에 의해 마약퇴치 활동을 전개하는 집행기구로서 1991년 9월 유엔마약통제계획(United Nations Drug Control Programme) 설립
- 1997년 11월 UN 내 마약 및 범죄 관련 업무간의 유기적인 협조관계 수립을 위해 유엔마약통제계획(UNDCP)과 국제범죄방지센터(CICP)를 통합하여 마약통제 및 범죄예방 사무소(ODCCP)를 설립, 2002년 10월 현재의 UNODC(UN Office on Drugs and Crime)로 명칭 변경

나) 조직

(1) 사무총장

- 사무총장(Executive-Director): 현 사무총장은 Yury Fedotov(러시아, 2010.7월부터 재임). 유엔 사무총장이 임명하며 United Nations Office in Vienna의 사무총장(Executive-Director)을 겸임
- 전체 UNODC 직원: 약 500여명

(2) 사무국

- 본부: 오스트리아 비엔나
- 본부 내 운영국, 조약국, 정책분석국, 기획국 및 독립적 평가부(Independent Evaluation Unit, IEU) 등의 조직을 두고 있음

(3) 국가사무소

- 동남아, 아프리카, 중남미, 아시아태평양, 유럽 · 중앙아 지역에 20개의 현지 사무소를 운영

307) 외교부(2014). 유엔 개황을 토대로 작성.
http://www.mofa.go.kr/webmodule/htsboard/template/read/korboardread.jsp?typeID=6&boardid=89&seqno=351864&c=&t=&pagenum=1&tableName=TYPE_DATABOARD&pc=&dc=&wc=&lu=&vu=&iu=&du=

- 뉴욕의 연락 사무소와 브뤼셀의 영구 사무소(permanent presence)를 운영

다) 주요 활동목적(Mandate)

(1) 범죄 예방과 형사적 정의 확립을 위한 국제적 전략수립 및 150여개 회원국의 전략수립 지원

(2) 회원국의 관련 협약기준 준수를 위한 입법조치 및 기술지원 등의 협조 제공

(3) 범죄, 마약, 테러 문제에 관한 정보 및 자료수집, 분석, 전파

(4) 주요 범죄, 마약, 테러 관련 국제협약의 이행 감독

라) 기구특징[308)]

(1) 주요 활동은 연구와 정책 분석, 협약을 통한 규범 확립과 기술 지원

(2) 연구 및 정책 분석의 일환으로 World Drug Report, Regional crime studies 등의 자료를 발간

(3) 마약 반대 협약(Anti-Drug Conventions), 반조직범죄 협약(Convention Against Organized Crime), 반부패 협약(Convention Against Corruption)에 기여함.

(4) 범죄, 마약, 테러 위험에 대한 지역적 국가적 상황에 맞는 통합적 기술 지원 프로그램을 제공

(5) 인신매매 희생자를 위한 UN 자발적신탁기금(The United Nations Voluntary Trust Fund for Victims of Trafficking) 관리.

2) 중점분야 및 기대성과[309)]

가) 5대 중점분야

(1) 조직적 범죄와 인신매매 퇴치(Organized crime and trafficking)

(2) 반부패(Corruption)

---

308) UNODC Brief Overview에서 발췌.

https://www.unodc.org/documents/about-unodc/About_UNODC_.pdf

309) UNODC Services&Tools에서 발췌.

https://www.unodc.org/documents/frontpage/MoS_book11_LORES.pdf

(3) 범죄 예방과 형사사법제도 개혁(Crime prevention and criminal justice reform)
(4) 마약 방지와 건강 증진(Drug prevention and health)
(5) 테러 예방(Terrorism prevention)

나) 2014/2015 전략적 프레임워크(Strategic Framework)[310]
(1) 초국가적 조직범죄와 불법마약거래 퇴치(Countering transnational organized crime and illicit drug trafficking)
(2) 예방, 치료, 재통합, 및 대안적 발전 모색(Prevention, treatment and reintegration, and alternative development)
(3) 부패 퇴치(Countering corruption)
(4) 테러 예방(Terrorism prevention)
(5) 정의 구현(Justice)
(6) 연구 및 추세 분석(Research and trend analysis)
(7) 정책 지원(Policy support)
(8) 기술 협력 및 현장 지원(Technical cooperation and field support)
(9) 사무국 서비스 제공 및 통치 조직 및 국제 마약 통제 위원회 지원(Provision of secretariat services and substantive support to the governing bodies and the International Narcotic Control Board)

다) 최근 주요 전략계획 변화[311]
(1) Post-2015 프레임워크 안의 정의와 법치에의 접근성에 대한 목표에 중점을 맞추고 범죄 예방과 사법적 정의 확립을 추구하고 있음.
(2) 마약, 범죄, 테러 예방뿐만 아니라 UNAIDS와 WHO와 협력하여 보건 문제에도 관심
(3) 일반목적기금(General Purpose funds) 감소하고 공여국의 재정 공헌도가 높아지고 있음.

310) 2014 UNODC Annual report에서 발췌.
https://www.unodc.org/documents/AnnualReport2014/Annual_Report_2014_WEB.pdf
311) 2014 UNODC Annual report에서 발췌.
https://www.unodc.org/documents/AnnualReport2014/Annual_Report_2014_WEB.pdf

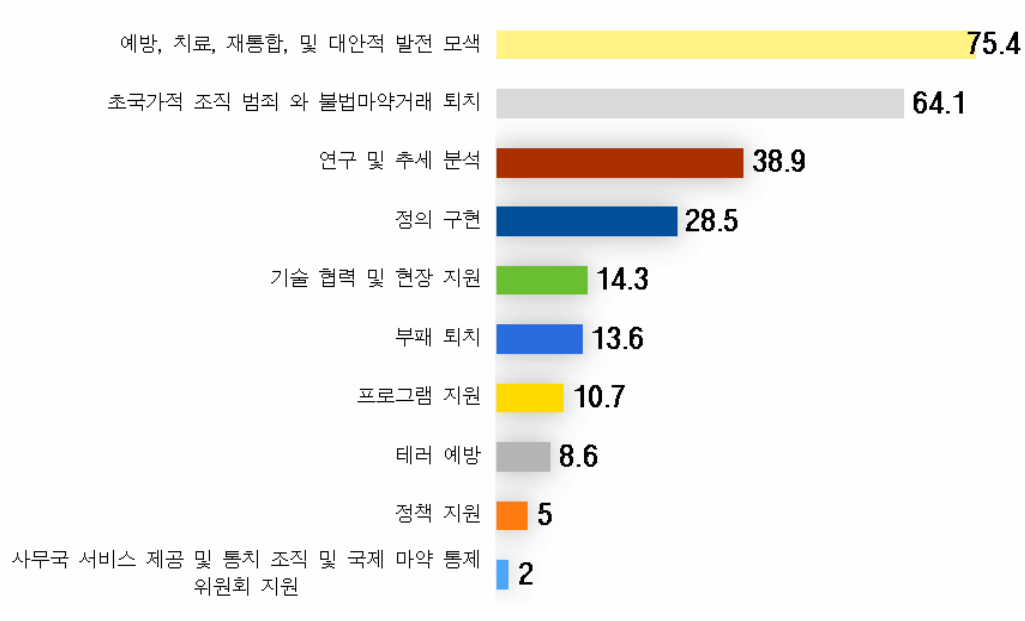
3) UNODC 재원조달 및 관리

가) 기여금 구조(2014년도 기준)[312]

구 분	단위: USD 백만불
Voluntary contributions to the Drug and Crime Funds	
General Purpose (GP)	7.2
Special Purpose (SP) (excluding PSC)	280.6
Programme Support Costs (PSC)	
Total Drug and Crime Funds	287.8
Assessed contribution from the Regular Budget (RB)	22.8
계	310.6

자료: UNODC Annual Report 2014

나) 분야별 특별목적기금 집행 비율(2014년 기준)[313]



자료: UNODC Annual Report 2014 (special purpose funds - expenditure by theme)

312) 2014 UNODC Annual report에서 발췌.

https://www.unodc.org/documents/AnnualReport2014/Annual_Report_2014_WEB.pdf

313) UNODC Annual Report 2014 special purpose funds – expenditure by theme에서 발췌.

https://www.unodc.org/documents/AnnualReport2014/Annual_Report_2014_WEB.pdf

다) 2012-2013 예산 및 자금 흐름[314)]

구 분	단위: USD 백만불, [비율(%)]
Regular Budget/Extra Budgetary resources	528.2
Regular Budget	40.9 (7.7 %)
General Purpose Fund	21.5 (4.1%)
Regular Budget+General Purpose Fund	62.4 (11.8 %)
Special Purpose Fund	465.8
General Purpose Fund/Special Purpose Fund	4.6 %

자료: UNODC FUNDRAISING STRATEGY 2012-2015

라) 2012-2015 지역별/국별 프로그램 예산 분배 순위(계획안)[315)]

국가	단위: USD 백만불
아프가니스탄	157.7
서아프리카 지역사무소	124.5
나이지리아 국가사무소	113.8
콜롬비아 국가 사무소	107.0
아랍국가연맹 지역사무소	104.3
동아시아/태평양 지역사무소	82.2
파키스탄	60.0
동아프리카 지역사무소	52.7
중앙아시아 지역사무소	52.5
브라질 지역사무소	51.90
계	748.9

자료: UNODC FUNDRAISING STRATEGY 2012-2015

4) MOPAN과의 연관성

가) UNODC는 MOPAN의 평가 실적이 없는 기구임.

314) UNODC FUNDRAISING STRATEGY 2012-2015에서 발췌.

http://www.unodc.org/documents/donors/Fundraising.Strategyv._final_print_version.5_Sep.2012.pdf

315) UNODC FUNDRAISING STRATEGY 2012-2015에서 발췌.

http://www.unodc.org/documents/donors/Fundraising.Strategyv._final_print_version.5_Sep.2012.pdf

바. WFP 세계식량계획

PART I. 기구정보요약

• **분류** UN Funds and Programmes
- 재원조달: 100%자발적 기여금(voluntary contributions)

• **설립연혁** 1961

• **조직**
- 사무국 본부: 이탈리아 로마
- 8개의 자원관리(Resources Management) 부서, 5개의 사업관리(Operations Services) 부서, 8개의 인력관리(Chief of Staff)조직, 6개의 지역 조직(Regional Bureau) 및 6개의 파트너십, 거버넌스, 애드보커시(Partnership, Governance and Advocacy) 부서
- 6개의 지역부서(방콕, 카이로, 다카르, 요하네스버그, 나이로비, 파나마) 및 76개 국가사무소

• **집행이사회(Executive Board)**
- ECOSOC, FAO 이사회에서 각각 18개국씩 선출하여 36개 위원국으로 구성.
- WFP의 사업, 예산 등 정책사항 논의결정

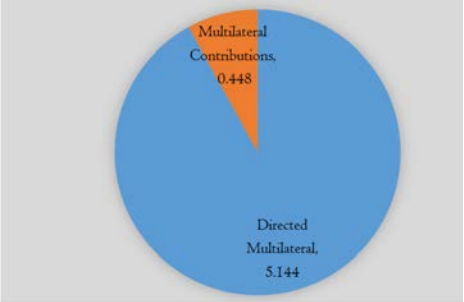
• **주요 활동 목적(Mission)**
- 식량 원조를 통한 경제사회발전 지원
- 난민, 긴급 식량 수요 및 관련 물류보급 충족
- 유엔 및 FAO의 권고에 따라 세계 식량 안보 증진

• **비교우위 및 기구특징**
- 세계 최대 규모의 인도주의 기관으로 유엔의 식량 원조를 담당하는 기구임.

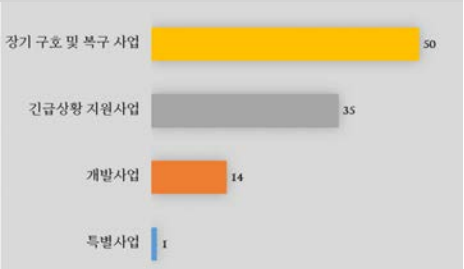
• **주요 활동(2014-2017년 전략계획)**
1. 비상사태 시 구조 및 생계 지원
2. 분쟁·재해 또는 비상사태 시 식량안보복구 및 영양지원, 생활터전 마련 및 재건
3. 위험요소 감소 및 식량의 자체적 조달을 위한 국가역량 강화
4. 영양부족 감소 및 세대 간 지속되는 기아 순환 고리 타개

• **수입·지출 현황**

- 수입(2014년도 기준): 총 5.59(단위, USD 십억불)



- 중점분야별 예산집행 비율(2014년도 기준, %)



- 국별/지역별 지원 순위(2015년도 기준)

Emergency Operations	Development Projects
1. 중동 및 동유럽	1. 방글라데시
2. 시리아	2. 우간다
3. 동부 및 중앙아프리카	3. 이집트
4. 이라크	4. 에티오피아
5. 서부 아프리카	5. 말리

• **MOPAN과의 연관성**
- WFP는 2013년 총 1회 MOPAN 평가대상기구로 선정됨.

1) 설립 및 주요기능[316]

가) 설립 및 분류

(1) 분류: UN Funds and Programmes

- 재원조달 : 100% 자발적 기여금(voluntary contributions)

(2) 설립연혁 1961년(활동개시 1963년 1월)

- 1961년 개도국 기아해방을 위한 잉여농산물원조를 목적으로 유엔총회 결의 및 FAO 총회에서 WFP 창설 결의
- 1963년 1월 제1회 식량원조회의 개최, WFP 활동개시

나) 조직

(1) 사무총장

- 사무총장(Executive Director): 집행이사회 심의를 거쳐 유엔 및 FAO 사무총장이 임명. 5년 임기로 현 사무총장은 Ertharin Cousin(미국).
- 전체 UNDP 직원: 11,367명(이 중 93% 현장 근무)[317]

(2) 사무국

- 본부: 이탈리아 로마
- 8개의 자원관리(Resources Management) 부서, 5개의 사업관리(Operations Services) 부서, 8개의 인력관리(Chief of Staff)조직, 6개의 지역 조직(Regional Bureau) 및 6개의 파트너십, 거버넌스, 애드보커시(Partnership, Governance and Advocacy) 부서로 구성[318]

(3) 국가사무소

- 6개의 지역부서(방콕, 카이로, 다카르, 요하네스버그, 나이로비, 파나마) 및 76개 국가사무소[319]

---

316) 외교부(2014). 유엔 개황을 토대로 작성.

http://www.mofa.go.kr/webmodule/htsboard/template/read/korboardread.jsp?typeID=6&boardid=89&seqno=351864&c=&t=&pagenum=1&tableName=TYPE_DATABOARD&pc=&dc=&wc=&lu=&vu=&iu=&du=

317) WFP(2014). WFP 2014년 연례보고서 WFP Annual Report 2014 (Facts and Figures)에서 발췌.

http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/communications/wfp274971.pdf

318) WFP(2015). WFP 조직구성 WFP Organizational Structure에서 발췌.

http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/communications/wfp245047.pdf

319) WFP(2015). 국가사무소 Countries에서 발췌.

(4) 집행이사회(Executive Board)

- ECOSOC, FAO 이사회에서 각각 18개국씩 선출하여 36개 위원국으로 구성.
- WFP의 사업, 예산 등 정책사항 논의결정(긴급 원조사업은 사무총장과 FAO 사무총장이 승인)

다) 주요 활동목적(Mission)[320]

- ㅇ 식량 원조를 통한 경제사회발전 지원
- ㅇ 난민, 긴급 식량 수요 및 관련 물류보급 충족
- ㅇ 유엔 및 FAO의 권고에 따라 세계 식량 안보 증진

라) 기구특징[321]

- ㅇ 세계 최대 규모의 인도주의 기관으로 유엔의 식량 원조를 담당하는 기구임.

2) 중점분야 및 기대성과

가) 2014-2017년 4대 중점분야(전략계획 - Strategic Plan)[322]

(1) 비상사태 시 구조 및 생계 지원

(2) 분쟁 · 재해 또는 비상사태 시 식량안보복구 및 영양지원, 생활터전 마련 및 재건

(3) 위험요소 감소 및 식량의 자체적 조달을 위한 국가 역량 강화

(4) 영양부족 감소 및 세대 간 지속되는 기아 순환 고리 타개

---

http://www.wfp.org/countries

320) WFP(2015). WFP 주요 활동목적 WFP Mission Statement에서 발췌.

http://www.wfp.org/about/mission-statement

321) WFP(2015). WFP 한국사무소 웹사이트, WFP 활동에서 발췌.

http://ko.wfp.org/wfp-%ED%99%9C%EB%8F%99

322) WFP(2014). WFP 2014-2017년 전략적 계획 WFP Strategic Plan (2014-2017)에서 발췌.

http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/eb/wfpdoc062522.pdf

나) 중점분야 및 전략계획 변천과정(2004년~2017년)[323][324]

Strategic Plan 2004-2007	Strategic Plan 2008-2013	Strategic Plan 2014-2017
1. Save lives in crisis situations	1. Save lives and protect livelihoods in emergencies	1. Save lives and protect livelihoods in emergencies
2. Protect livelihoods in crisis situations and enhance resilience to shocks	2. Prevent acute hunger and invest in disaster preparedness and mitigation measures	2. Support or restore food security and nutrition and establish or rebuild livelihoods in fragile settings and following emergencies
3. Support the improved nutrition and health status of children, mothers and other vulnerable people	3. Restore and rebuild lives and livelihoods in post-conflict, post-disaster or transition situations	3. Reduce risk and enable people, communities and countries to meet their own food and nutrition needs
4. Support access to education and reduce gender disparity in access to education and skills training	4. Reduce chronic hunger and undernutrition	4. Reduce undernutrition and break the intergenerational cycle of hunger
5. Help governments establish and manage national food-assistance programmes	5. Strengthen the capacities of countries to reduce hunger, including through hand-over strategies and local purchase	

자료: WFP Strategic Plans of 2004-2007, 2008-2013, 2014-2017

라) 최근 주요 전략계획 변화

- ㅇ 식량의 자체적 조달을 위한 국가 역량 강화 내용 추가
- ㅇ 재해 및 비상사태 이후 생활터전 복구내용 추가

323) WFP(2004). WFP 2004-2007년 전략적 계획 WFP Strategic Plan (2004-2007)에서 발췌.
https://www.wfp.org/sites/default/files/WFP-StrategicPLan%202004-2007.pdf
324) WFP(2008). WFP 2008-2013년 전략적 계획 WFP Strategic Plan (2008-2013)에서 발췌.
http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/communications/wfp228800.pdf

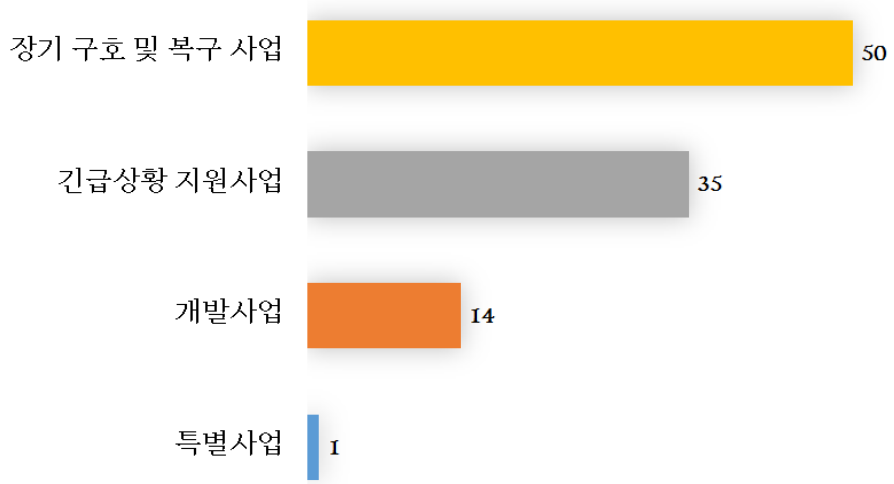
3) WFP 재원조달 및 관리

가) 수입 구조 (2014년도 기준)[325]

구 분	단위: USD 십억불
Directed Multilateral	5.144
Multilateral contributions – 38 governments, UN common funds, agencies and private partners	0.448
계	5.592

자료: WFP's Use of Multilateral Funding 2014 Report

나) 중점분야별 예산 집행 비율 (2014년 기준)[326]



자료: WFP's Use of Multilateral Funding 2014 Report

다) 2014년도 지출 예산[327]

구 분	비율(%)
Emergency Operation (EMOP)	35
Protracted Relief and Recovery Operation (PRRO)	50
Development (DEV)	14

325) WFP(2015). WFP 다자재원사용내역 WFP's Use of Multilateral Funding에서 발췌.
http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/research/wfp274635.pdf
326) WFP(2015). WFP 다자재원사용내역 WFP's Use of Multilateral Funding에서 발췌.
http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/research/wfp274635.pdf
327) WFP(2015). WFP 다자재원사용내역 WFP's Use of Multilateral Funding에서 발췌.
http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/research/wfp274635.pdf

Special Operation (SO)	1

자료: WFP's Use of Multilateral Funding 2014 Report

라) 국별 사업(Emergency Operations) 지원현황(2015년도 기준)[328]

국가(지역)	총 예산(단위: USD 천불)
중동 및 동유럽 부서	1,572,449
시리아	1,301,560
동부 및 중앙 아프리카 부서	557,950
이라크	304,080
서부 아프리카 부서	151,077
기타	567,015
계	4,454,131

자료: WFP Resource Situation Summary - Summary Chart of Confirmed Contributions to Emergency Operations (Oct. 2015)

마) 국별 사업(Development Projects) 지원 순위(2015년도 기준)[329]

국가	총 예산(단위: USD 천불)
방글라데시	194,801
우간다	140,260
이집트	127,269
에티오피아	119,071
말리	113,077
캄보디아	88,840
말라위	74,066
아이티	68,524
탄자니아	67,727
기타	826,645
계	1,820,280

자료: WFP Resource Situation Summary - Summary Chart of Confirmed Contributions to Development Projects (Oct. 2015)

4) MOPAN과의 연관성

가) WFP는 2013년 총 1회 MOPAN 평가대상기구로 선정됨.

328) WFP(2015). WFP 자원 상황 요약본 WFP Resource Situation Summary Oct. 2015에서 발췌.
http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/research/wfp216779.pdf
329) WFP(2015). WFP 자원 상황 요약본 WFP Resource Situation Summary Oct. 2015에서 발췌.
http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/research/wfp216779.pdf

PART II. 기구평가결과요약

• 2013

- **(평가방법)** Common Approach
- **(평가영역)** 전략관리, 운영관리, 파트너십관리, 지식관리 및 개발효과성 등 총 5개 영역
- **(대상국)** 에티오피아, 모잠비크, 과테말라, 파키스탄, 베트남, 인도네시아 등 6개국
- **(평가결과)** 2013년 평가 대상인 전략관리, 운영관리, 파트너십관리, 지식관리 및 개발효과성 등 총 5개 영역 대부분에서 소수의 지표를 제외하고 대체로 평균 또는 평균 이상의 점수를 획득함에 따라 대체로 긍정적인 결과로 분석됨.
  - 특히 운영관리 영역 내 결과 중심의 본부 전략(Corporate focus on results)가 WFP의 강점으로, 본부 전략 및 기구 활동 목적(Corporate strategy and mandate)는 WFP의 약점으로 분석됨.

1) 2013년(Common Approach)

가) 평가방법 및 결과요약

(1) 평가방법

ㅇ 2013년 평가대상기구는 WHO, WFP, IFAD, ADB 등 총 4개였으며 대상 국가는 에티오피아, 모잠비크, 과테말라, 파키스탄, 베트남, 인도네시아 등 6개국이었음.

- 개발효과성 영역은 기구차원 결과 도출(progress towards organisation-wide results), 국가차원의 목표에의 기여도(contribution to country-level results) 및 국가차원의 이해관계자의 활동 및 목표와의 관계성(Relevance of objectives and programme of work to country-level stakeholders) 등을 중심으로 살펴봄.

ㅇ MOPAN 평가 척도(총 3단계)

척도	우수 이상	보통	부족 이하
	Strong or above	Adequate	Inadequate or below
점수	4.50-6.00	3.50-4.49	1.00-1.49

- 개발효과성 평가영역(총 4단계)

척도	우수	보통	부족	미흡
	Strong	Adequate	inadequate	weak
점수	4	3	2	1

ㅇ 연구팀 분석

- MOPAN 평가 결과를 분석하기 위해 비교우위지수라는 통계 분석 방법을 적용하여 정리함. 하기 결과요약표 중 알파벳으로 표기한 부분의 계산법은 아래와 같음.
  - · A : 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수
  - · B : 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수
  - · C : B 대비 A의 비율

(2) 결과요약

ㅇ 2013년 평가 대상인 전략관리, 운영관리, 파트너십관리, 지식관리 및 개발효과성 등 총 5개 영역 대부분에서 소수의 지표를 제외하고 대체로 평균 또는 평균 이상의 점수를 획득함에 따라 대체로 긍정적인 결과로 분석됨.

- 특히 운영관리 영역 내 결과 중심의 본부 전략(Corporate focus on results)가 WFP의 강점으로, 본부 전략 및 기구 활동 목적(Corporate strategy and mandate)는 WFP의 약점으로 분석됨.

나) 지표별 평가결과

평가 영역	주요성과지표(KPI)	WHO	WFP	IFAD	ADB	지표 평균	A	B	C
전략 관리	Providing direction for results	3.86	4.78	5.28	4.79	4.68	1.10	1.10	1.00
	Corporate strategy and mandate	5.27	4.22	5.65	5.53	5.17	0.97	1.21	0.80
	Corporate focus on results	3.00	5.00	4.00	5	4.25	1.15	1.00	1.16
	Focus on cross-cutting priorities	4.59	4.21	4.75	4.68	4.56	0.97	1.07	0.91
	Country focus on results	3.66	4.79	4.69	4.79	4.48	1.10	1.05	1.05
운영 관리	Resource allocation on decisions	3.79	4.21	4.77	4.69	4.36	0.97	1.02	0.95
	Results-based budgeting	3.15	3.20	4.24	3.99	3.64	0.74	0.85	0.86
	Financial accountability	4.52	4.89	4.74	4.8	4.74	1.12	1.11	1.01
	Using performance information	3.93	4.71	4.71	5.21	4.64	1.08	1.09	1.00
	Managing human resources	4.11	4.35	5.00	4.4	4.46	1.00	1.05	0.96
	Performance oriented programming	3.81	4.23	4.53	5.22	4.45	0.97	1.04	0.93
	Delegating authority	4.54	4.76	3.76	4.04	4.27	1.10	1.00	1.09
	Humanitarian principles	4.33	4.35			4.34	1.00	1.02	0.99
파트너십 관리	Procedures consider local conditions		4.21			4.21	0.97	0.99	0.98
	Support for inter-agency plans and appeals		5.38			5.38	1.24	1.26	0.98
	Supporting national plans	4.32		4.26	4.43	4.34	0.00	1.02	0.00
	Adjusting procedures	3.98		4.03	3.96	3.99	0.00	0.93	0.00
	Using country systems	4.47		4.13	4.53	4.38	0.00	1.03	0.00
	Contributing to policy dialogue	4.61	4.61	4.17	4.72	4.53	1.06	1.06	1.00
	Participation in the cluster system		4.27	4.00		4.14	0.98	0.97	1.01
	Managing the cluster	4.37				4.37	0.00	1.02	0.00
	Harmonising procedures	4.12	4.80	4.05	4.23	4.30	1.11	1.01	1.10
지식 관리	Evaluating results	3.52	4.18	4.90	4.75	4.34	0.96	1.02	0.95
	Presenting performance information	3.83	4.32	4.21	4.68	4.26	0.99	1.00	1.00
	Disseminating lessons learned	3.37	4.13	4.06	4.57	4.03	0.95	0.94	1.01
	Availability of documents	4.00	6.00	6.00	6	5.50	1.38	1.29	1.07
개발 효과성	Progress towards organisation-wide results	2.00	3.00	2	3	2.50	0.69	0.59	1.18
	Contribution to country-level results	2.00	3.00	2	3	2.50	0.69	0.59	1.18
	Objectives and programme of work to country-level stakeholders	3.00	3.00	3	3	3.00	0.69	0.70	0.98
	평균	3.85	4.34	4.28	4.50	4.27	1.00	1.00	1.00

* A : 해당기구의 지표 전체 평균 대비 해당 지표 점수, B : 전체 기구의 지표 전체 평균 대비 지표별 평균 점수, C : B 대비 A의 비율

(1) 전략관리(Strategic Management) 영역

ㅇ 전략관리 영역 내 WFP 평가에 적용된 총 5개 지표를 살펴보면 결과 중심의 본부 전략 지표의 경우, 상당히 높은 비율을 보임에 따라 WFP의 강점으로 볼 수 있음. 반면, 본부 전략 및 기구 활동 목적 지표의 경우, 획득한 점수는 4.22로 보통(Adequate) 수준의 평가를 받았으나, 같은 해에 평가된 여타 기구와 비교했을 때 상당히 낮은 비율을 보임에 따라 WFP의 약점으로 볼 수 있음. 또한, 범분야 이슈 중심 전략(Focus on cross-cutting priorities) 지표도 낮은 비율을 보여 WFP의 개선 노력이 요구되는 부분임. 마지막으로 결과중심 관리 및 기구 활동 목적(Mandate)에 입각한 전략수립(Providing direction for results), 결과중심의 국별 전략(Country focus on results) 지표의 경우, 우수 또는 이상(Strong or above)의 높은 점수를 획득하였으나 같은 해에 평가된 여타 기구 전체의 평균 대비 지표 평균값의 비율과 비교해 크게 다르지 않은 결과를 보임에 따라 WFP가 같은 해에 평가된 여타 기구에 비해 동 지표들에서 특별히 우수하지 않은 평균 수준임을 알 수 있음.

(2) 운영관리(Operational Management) 영역

ㅇ 운영관리 영역 내 WFP 평가에 적용된 총 8개 지표를 살펴보면 결과 기반 예산(Results-based budgeting) 지표와 성과중심의 프로그래밍(Performance oriented programming) 지표의 경우, 낮은 비율을 보임에 따라 WFP의 약점으로 볼 수 있음. 그러나 의사결정 분권화(Delegating authority) 지표에서 높은 비율을 보여 WFP의 강점으로 해석할 수 있음. 한편, 이 외의 지표들 중 재정투명성(Financial accountability)와 성과 정보 활용(Using performance information) 지표에서 WFP 내 높은 점수를 받았으나, 같은 해에 평가된 여타 기구 전체의 평균 대비 지표 평균값의 비율과 비교해 크게 다르지 않은 결과를 보임에 따라 WFP가 여타 기구와 비교했을 때 평균적인 수준임을 알 수 있음.

(3) 파트너십관리(Relationship Management) 영역

ㅇ 파트너십관리 영역을 본 총 5개의 지표 중 WFP가 절차/과정 조정(Harmonising procedures) 지표에서 높은 비율을 보임에 따라 WFP의 강점이라 볼 수 있음. 이 외 4개 지표에서도 평균적인 비율을 보임에 따라 WFP가 전반적으로 파트너십관리 영역에서 여타 기구 대비 평균적인 수준의 성과를 보이는 것으로 해석할 수 있음.

(4) 지식관리(Knowledge Management) 영역

ㅇ WFP는 지식관리 영역을 구성하는 총 4개의 지표에서 같은 해에 평가된 여타 기구 대비 평균적인 점수를 얻었으며, 특별히 문서 유용성(Availability of documents) 지표에서 상대적으로 높은 비율을 보임에 따라 성과를 보이고 있는 부분임을 알 수 있음.

(5) 개발효과성(Development Effectiveness) 영역

ㅇ 동 영역 내 3가지 지표 모두 adequate의 평가를 받았으며 같은 해 평가된 여타 기구 대비 평균적인 비율을 보임에 따라, WFP가 평균적인 수준의 성과를 보이는 것으로 판단됨.

2) 소결 및 시사점

ㅇ 연구팀의 분석방법은 단순히 점수로만 해석할 수 밖에 없는 MOPAN의 평가 결과를 보다 심도있게 읽어낼 수 있게 함으로써 실제 해당기구의 활동성과를 같은 해에 평가된 여타 기구의 활동성과와 비교하여 보다 올바르게 이해할 수 있음. 일례로 4점대의 평균적인 점수를 받은 지표를 연구팀 분석방법으로 해석한 결과 취약한 영역임을 분석해낼 수 있었음.

ㅇ 또한 WFP 내 상대적으로 높은 점수를 받은 3개의 지표의 경우, 같은 해 평가된 여타 기구의 점수 대비 평균적인 비율을 보임에 따라, WFP의 강점이 아닌 평균적인 수준의 영역으로 분석해낼 수 있었음.

4. 4회 이상 평가 기구에 대한 평가결과 종합분석

MOPAN에서 4회 이상 평가된 기구는 AfDB, ADB, WB, WHO, UNFPA, UNDP, UNICEF 등 총 7개로서, 규모가 크고 개발협력에서 역할이 큰 주요 기구가 주로 포함되었다. 구성은 개발은행이 3개, UN 기구 4개로 비교적 균형을 이룬다. 기구의 공통점은 대체로 현장중심이라는 것이다. Survey가 국가단위의 파트너십을 중심으로 성과를 보고자 했었기 때문에 사무소를 중심으로 활동하는 기구를 우선적으로 선별한 것으로 보인다. 또한, MOPAN 3.0의 기구선정 기준과 마찬가지로 회원국의 예산이 가장 많이 투입되는 기구를 중심으로 평가를 수행하고자 했음에 따라, 예산 규모가 매우 큰 동 기구들이 가장 빈번하게 평가된 것으로 판단된다.

가. AfDB

AfDB는 2003년, 2004년, 2007년(이상 MOPAN Survey), 2009년, 2012년(이상 Common Approach) 총 5회 평가되었다. 단, 2003년은 MOPAN 시범평가로서 보건분야에 초점을 맞추어 실시되었다. AfDB는 (당시) 보건 분야 주요 공여기관이 아니며 지역개발은행(Regional Development Banks)의 하나로 포함되었기 때문에 평가에서 중요하게 다루어지지 않았다. 따라서 평가 결과를 의미있게 해석하기 어렵다.

2004년 결과는 AfDB가 정부와의 정책 대화나 NEPAD 내에서 중요한 역할을 해왔음을 긍정적으로 평가하였다. 단 AfDB가 본부 중심으로 운영되고 상주 현지사무소가 많지 않기 때문에 설문 대상 국가에 따라 타 개발기구와의 정보 공유나 활동 조정 부분은 약점이 많은 것으로 평가되었다.

2007년에는 2004년 평가 이후 설립된 국가사무소가 늘어났으나 여전히 AfDB의 활동에 대하여 지식이 부족하다는 설문 응답자가 많았으며 여러 항목에서 국가별로 상반된 조사 결과가 나오기도 했다. 전반적으로는 2004년과 마찬가지로 정부와의 정책 대화나 전략에의 일치 부문에서 긍정적인 평가를 받았으나 시민사회 지원이나 옹호 활동이 없다는 점이 지적되었다.

Common Approach의 경우, 2009년 대비 2012년 평가 분석 결과, 전략관리 영역에서 대체로 평균 수준의 성과를 달성하였으며 지난 평가에 비해 모든 주요지표에서 높은 평가를 받았다. 이는 전략관리 영역 관련, 기구차원 개선노력이 있었다고 볼 수 있겠다.

운영관리 영역에서는 대체로 두 해의 평가가 비슷한 수준의 성과를 보인다. 다시 말해, 성과 정도가 높은 수준의 지표는 지속적으로 높게 평가됐고 부족한 수준의 평가를 얻었던 지표에서는 개선 노력이 보이지 않았다. 의사결정분권화와 인력관리 지표의 경우, 2009년 평가에서 매우 낮은 성과를 보였고 이는 2012년까지 계속된 문제로 분석되었다.

파트너십관리 영역에서는 지표 별 득점 결과가 대체로 2009년과 비슷하거나 다소 개선되었다. 그러나 수원국시스템활용 지표의 경우, 다소 퇴보한 바, 개발효과성 제고를 위한 노력이 부족했다고 평가할 수 있다. 지식관리 영역은 2009년 대비 모든 지표에서 퇴보한 결과를 보이며 평균 또는 그 이하의 점수를 얻었다. 이를 통해, 기구차원에서 모니터링과 평가, 결과의 공유 등에 노력이 부족했음을 알 수 있다.

개발효과성의 경우, 수원국시스템 활용에서 다소 낮은 점수를 받은 것과 같이, 국가차원의 목표 및 우선순위달성에의 기여도에서도 낮은 성과를 보였다. 전반적으로 AFDB는 2009년에 비해 기구효율성 지표가 대체로 퇴보한 바, 기구차원의 개선노력이 요구된다.

나. ADB

ADB는 2003년, 2006년(이상 MOPAN Survey), 2009년, 2012년(이상 Common Approach) 총 4회 평가되었다. 단, 2003년은 보건 분야에 초점을 맞춘 MOPAN 시범평가로서 실시되었고 ADB가 AfDB 및 IDB와 함께 지역개발은행 중 하나로서 독립적으로 평가되지 않았기 때문에 항목별 결과를 논하기 어렵다.

2006년 survey의 경우 총 10개 조사대상국 중 ADB는 아시아 4개국에서만 진행되

었으며 응답국가에 따라 항목별로 다양한 의견이 나타났다. 전반적으로 ADB는 정부와의 정책 대화나 역량 강화에 중요한 역할을 하고 있다고 평가되었다. 반면 NGO 참여나 옹호 활동은 거의 없으며 현지사무소가 독립적으로 중요한 결정을 내리지 못한다는 점이 지적되었다.

Common Approach의 경우, 전략관리 영역에서 2010년 대비 2013년 평가 결과가 대체로 긍정적이었다. 이 중 결과중심의 본부전략 지표에 있어서 매우 큰 개선 노력이 관찰되었다. 운영관리 영역에서도 대체로 비슷한 결과를 보였다. 그러나 의사결정 분권화 지표는 개선되지 않고 지속적으로 낮은 성과를 보임에 따라 ADB의 경우, 무엇보다 본부 권한을 사무소에 위임하는 노력을 더해야할 것으로 보인다.

ADB는 파트너십관리 영역에서 다른 영역에 비해 높은 평가를 얻지 못한 바, 수원국 시스템 활용에 보다 노력을 기울여야 할 것으로 보인다. 지식관리 영역에서는 전반적으로 높은 수준의 평가를 받았으나 2010년에 비해 2013년에 낮은 성과를 보임에 따라, 기구차원의 지식관리 노력이 다소 미흡했다고 볼 수 있다. 끝으로 개발효과성 영역은 대체로 평균 이상의 점수를 받아 긍정적으로 평가되었다.

다. 세계은행(World Bank)

세계은행은 2003년, 2005년, 2008년(이상 MOPAN Survey), 2009년, 2012년(이상 Common Approach) 총 5회 평가되었다.

2003년은 MOPAN 시범평가로서 보건 분야에 초점을 맞추어 실시되었다. 세계은행은 수원국 보건정책 지원을 위해 중앙집중적 절차와 광범위한 정책, 대규모의 지식과 재원을 보유하고 있다는 점이 긍정적으로 평가되었다. 단 수원국 수준에 맞춘 기술 지원, 중앙정부에 제한된 정책대화, 타 개발기관과의 협력 부족은 개선할 점으로 지적되었다.

2005년 조사에서도 세계은행은 전반적으로 국가 수준의 개발 정책과 협력에 있어 강점을 가지며 특히 빈곤감소전략을 지원하는 데 중요한 역할을 수행한다고 평가되

었다. 단 옹호 활동이 경제 정책으로 한정되고 정보공유나 UN 기구와의 협력은 여전히 제한적이라는 지적을 받았다.

2008년 평가결과는 2005년과 비교하여 전반적으로 비슷하거나 개선된 수준으로 나타났다. 수원국과의 정책 대화 및 역량 강화가 세계은행의 강점으로 평가되며, 현지에서 타 개발기관과의 조정에 상당한 개선이 있었다. UN 기구와의 협력, 정보 공유에 있어서는 여전히 한계가 지적되었다.

Common Approach가 적용된 2009, 2012년 평가 결과를 종합해보면 전략관리 영역, 운영관리 영역, 파트너십 관리영역 이 세 영역에서 대체로 개선이 관찰됐다. 이는 연도 별 평가 결과가 다소 다양한 양상을 보이는 여타 기구에 비해 매우 긍정적으로 평가할 수 있다. 세 영역 중 다소 퇴보한 지표는 수원국 개발계획 지원과 재정 투명성 두 개이나 모두 평균 정도의 점수를 받았다.

기구효율성 평가 마지막 영역인 지식관리 영역에서는 위의 세 영역과 달리 비율이 소폭으로 낮아졌으나 대체로 평균 정도의 성과는 보였다. 주목할 만한 점은, 개발효과성 영역에서 한 개 지표를 제외하고 평균 이상의 성과를 보였다는 것이다. 이는 비교적 긍정적으로 평가된 기구효율성 대비 유사한 결과로, WB는 대체로 잘하고 있는 기구라고 평가할 수 있겠다.

흥미로운 평가 결과는 개발효과성 영역 지표 중 이해관계자의 활동 및 목표와의 연관성에 있어 다소 낮은 점수를 받았다는 것이다. 이는Survey 평가 결과와 관련된 결과로 UN 등 여타 기구와의 협력도가 다소 낮다는 것을 재 증명한다고 볼 수 있다.

라. UNFPA

UNFPA는 2005년, 2008년(이상 MOPAN Survey), 2010년, 2014년(이상 Common Approach) 총 4회 평가되었다.

2005년 평가결과를 종합하면 UNFPA는 성보건과 젠더 분야에서 높이 평가되는 기

구이며, 특히 옹호 활동, 정책대화, 타 기구와의 파트너십에 강점을 보였다. 일부 국가에서 사무소 규모가 제한되거나 재원이 안정적이지 않은 점이 활동의 제약으로 지적되었다. 단 UNFPA에 대해 당시 설문응답자의 이해도는 낮은 것으로 나타났으며 여러 항목에서 대조적인 의견을 보이기도 했다.

2008년 평가에서도 전반적으로 긍정적인 평가를 받았다. 특히 수원국 주도의 프로그램 방식으로 접근하는 점, 해당 분야에서의 활발한 옹호 활동 등이 높이 평가되었다. 타 개발기구와 활동 조정 및 조화 부문에서 개선된 모습을 보인 것으로 조사되었다.

Common Approach가 적용된 2010년과 2014년도 평가를 보면 우선 전략관리 영역에 있어 결과중심 관리 및 기구 활동 목적(Mandate)에 입각한 전략수립 지표에 있어 퇴보하였음을 알 수 있다. 여타 지표는 평균 또는 그 이상의 결과를 보였으나 인권, 여성 중심 기구인 UNFPA가 거버넌스, HIV/AIDS 등 주제별 이슈 중심 전략 지표에 있어 2010년 대비 낮은 점수를 기록했다는 것이 다소 놀라운 결과였다. 이는 동 지표가 인권, 여성 외에도 다른 이슈를 포함하고 있기 때문으로 사료된다.

운영관리 영역은 2010년 2014년 모두 대체로 평균 주변이나 이를 밑도는 성과를 보인다. 이 중 인력관리 영역은 지속적으로 낮은 성과를 보임에 따라 이에 초점을 맞춘 영역 전반의 개선에 UNFPA의 노력이 요구된다. 파트너십 영역은 Survey 때와 같이 매 평가에서 매우 높은 성과를 보임에 따라 기구의 큰 강점으로 보인다. 지식관리 영역의 경우, 2010년에 비해 2014년에 다소 개선이 엿보이지만 대체로 낮은 점수를 획득하였다.

개발효과성 영역은 기구차원의 성과도출 지표를 제외한 나머지 지표에서 모두 낮은 점수를 얻었고, 이는 대체로 우수했던 파트너십 영역 결과와 대치된다. Common Approach 방법론의 한계로 계획 대비 성과가 낮게 나온 것인지 대한 인과관계 파악이 어려움에 따라, 이를 보완한 MOPAN 3.0 결과가 나오는 대로 확인이 필요하다고 판단된다.

마. UNDP

UNDP는 2004년, 2007년(이상 MOPAN Survey), 2009년, 2012년(이상 Common Approach) 총 4회 평가되었다.

2004년 평가에서 UNDP는 수원국과의 파트너십 영역에서 대체로 긍정적인 평가를 받았으며 특히 수원국과의 정책 대화, 역량 강화, 원조 일치 항목에서 강점을 보였다. 타 개발기구와의 파트너십 영역은 평가가 엇갈렸는데, 타 개발기구와의 정보 공유나 원조 조화에 소극적이라는 의견이 있었다.

2007년 평가에서는 두 영역 모두 긍정적인 평가를 받았는데, 타 개발기구와의 정보 공유 및 원조조화 항목에서도 2004년과 달리 좋은 평가를 받았다. 단, 2004년 조사와 대상국가가 다르기 때문에 비교하기는 어렵다.

Common Approach 평가에서는 전략관리 영역의 경우, 결과 중심의 본부 전략 지표를 제외한 나머지 지표의 경우, 2009년, 2012년이 크게 다르지 않거나 다소 개선된 결과를 보였다. 운영관리 영역의 경우에도 마찬가지로 지난 평가결과에 비해 대체로 개선되었으나 재원배분과 인력관리의 경우 오히려 퇴보한 결과를 보였다. 이를 통해, UNDP 차원에서는 투명성 제고를 위한 노력을 보다 기울여야 함을 알 수 있다.

파트너십관리 영역은 모든 지표에서 개선을 보였으며 특히, 절차/과정 조정 및 정책대화에의 기여 지표에서 상당히 개선되었음을 알 수 있다. 이에 UNDP는 survey 때와 마찬가지로 파트너십에 있어 대체로 일관된, 긍정적인 결과를 얻었음을 알 수 있으며 지식관리 영역의 경우에도 비교적 개선되었음을 알 수 있다.

다만, 개발효과성 영역의 경우, 매우 낮은 성과를 보였다. 이는 전체적으로 긍정적인 평가를 받은 기구효율성과 반대되는 결과로서 Common Approach 평가 설계의 한계를 보이는 것으로 해석할 수 있다.

바. UNICEF

UNICEF는 2003년, 2008년(이상 MOPAN Survey), 2009년, 2012년(이상 Common Approach) 총 4회 평가되었다.

2003년은 MOPAN 시범평가로서 보건 분야에 초점을 맞추어 실시되었다. UNICEF는 함께 평가된 다른 기구(WHO, 세계은행)에 비해 수원국 맞춤 지원을 하는 기구로 평가되었으며 지역별 특화된 프로그램 시행과 효율적인 기술지원을 한다는 점이 강조되었다.

2006년에는 전반적인 분야로 평가가 확대되었는데, 수원국과의 정책 대화, 역량 강화, 옹호 활동, 현지 대응 능력 등 대부분의 항목에서 매우 긍정적인 평가가 주를 이루었다. 다만 타 공여기관과의 정보 공유나 조화 면에서 상대적으로 낮은 평가를 받았다.

Common Approach가 적용된 2009, 2012년도 평가결과를 보면 전략관리의 경우, 대체로 지표가 개선되었음을 알 수 있다. 운영관리 영역은 대체로 평균 이상의 성과를 보였으나 성과기반의 원조관리 및 성과중심의 프로그래밍 지표에서 매우 낮은 점수를 획득하였고 이 중 후자의 경우, 2009년 대비 저조한 성적을 기록함에 따라 기구차원의 개선노력이 매우 필요하다고 판단된다.

파트너십 영역의 경우, 대다수 지표에서 개선이 관찰되었으나 수원국 시스템 활용 지표는 2009, 2012년도 모두에서 다소 낮은 점수를 얻었다. 지식 관리 영역은 4개 영역 중 가장 저조한 성적을 거뒀으며 이는 Survey 때와 유사한 결과로, 공여국과의 정보 공유 및 결과 보고 등에 보다 노력이 필요한 것으로 보인다.

개발효과성 영역 평가결과는 비교우위지수라는 통계 분석 방법을 적용하여 분석했을 때 총 4개 지표 중 2개 지표가 긍정적인 결과를 나머지 2개 지표가 부족한 성과를 보이는 등 영역 전반에 걸쳐 성과를 일반화하여 평가하기 어려우나, MOPAN 평가 기준에 따르면 4개 지표 중 3개 지표에서 부족(inadequate)으로 평가를 받음에

따라, 대체로 개선 노력이 필요하다고 결론 내릴 수 있겠다.

사. WHO

WHO는 2003년, 2007년(이상 MOPAN Survey), 2010년, 2013년(이상 Common Approach) 총 4회 평가되었다.

2003년 보건분야 시범평가에서 WHO는 수원국 정부와 좋은 관계를 유지하며 정책 수행에서 수원국 정부가 주도하도록 지원하는 데 중요한 역할을 하고 있다고 조사되었다. 단, 타 개발기구와의 정보 공유나 진행 중인 프로그램 간 조정 부분은 개선의 여지가 있다는 지적이 있었다.

2007년 평가에서도 수원국과의 파트너십 영역에서 좋은 평가를 받았다. 보건 분야 정책 대화에서 중요한 역할을 하고 있으며 주인의식 강화와 정부 역량 개발에도 효과적인 기여를 하고 있다고 평가되었다. NGO 지원이나 정보 공유, UN 체계 내 조화 노력에 대해서는 의견이 엇갈려 단정적인 평가를 내리기 어렵다.

Common Approach가 적용된 2010년과 2013년도 평가 결과를 종합 분석해보면, 전략관리 영역에서는 4개 지표 중 3개가 기존과 같거나 그 이상의 성과를 보임에 반해, 결과 중심의 기구전략 지표의 경우 매우 퇴보했고 여타 기구와 비교를 해봤을 때에도 매우 낮은 점수임을 알 수 있다. 개발협력 논의가 '효과성' 등 결과에 지속적으로 초점을 맞춰 진행되고 있음에도 불구, 이렇게 낮은 성적을 기록했다는 것은 WHO 차원의 개선노력이 시급한 상황으로 볼 수 있다.

한편 운영관리, 파트너십 관리, 지식관리 영역에서는 기구 성과평가 결과, 대체로 개선되었음을 알 수 있었다. 이중 재원배분의 경우, 상당한 개선이 관찰된 바, 예산 관련 투명성이 일정부분 제고되었다고 볼 수 있다.

개발효과성 영역의 경우, 대체로 부족(inadequate)으로 평가되었으나 이는 현장 활동 중심의 UNDP, UNICEF 역시, 유사한 수준의 평가결과를 얻은 것과 비교해 봤

을 때 크게 부족하다고 하기 어렵다. 다만, 성격이 다른 기구가 일반적으로 개발효과성 영역에서 부족으로 평가되었다는 부분에 있어, 다자기구 모두가 결과에 보다 초점을 두고 활동하는 것이 필요하다고 보인다. 다만, MOPAN 3.0의 평가결과가 어떻게 나오는지도 같이 종합적으로 분석하여 실제 기구 활동 성과와 바뀐 성과 틀을 적용했을 때 나오는 결과를 비교해 보는 것도 필요하다고 사료된다.

V. 운영위원회

1. 창립부터 현재까지의 주요 내용

가. 2003년 - 2014년 평기기구 몇 국가

평가년도	평가기구	평가시행국가
2003	WB, UNICEF, WHO	아프리카: 우간다, 가나, 모잠비크, 말라위
		아시아: 방글라데시, 인도, 베트남
		라틴아메리카: 니카라과
2004	UNDP, FAO, AfDB	아프리카: 베냉, 부르키나파소, 우간다, 르완다, 케냐, 말리
		아시아: 네팔, 파키스탄, 스리랑카
		라틴아메리카: 과테말라
2005	WB, UNFPA, UNAIDS	아프리카: 탄자니아, 에티오피아, 잠비아
		아시아: 방글라데시, 베트남
		동유럽: 알바니아, 보스니아・헤르체코비나
		라틴아메리카: 볼리비아, 니카라과
2006	UNICEF, ILO, ADB	아프리카: 부르키나파소, 케냐, 우간다, 모잠비크
		아시아: 파키스탄, 스리랑카, 인도네시아, 네팔
		라틴아메리카: 콜롬비아, 과테말라
2007	UNICEF, ILO, ADB	아프리카: 베냉, 이집트, 세네갈, 에티오피아, 말리, 잠비아
		아시아: 방글라데시

		동유럽: 세르비아
		라틴아메리카: 볼리비아, 니카라과
2008	EC, UNFPA, WB	아프리카: 부르키나파소, 수단, 탄자니아
		아시아: 방글라데시, 캄보디아, 네팔, 베트남
		동유럽: 알바니아, 보스니아・헤르체코비나
		라틴아메리카: 볼리비아
2009	AfDB, UNDP, UNICEF, WB	아프리카: 에티오피아, 모잠비크, 세네갈, 우간다
		아시아: 파키스탄, 태국
		동유럽: 세르비아
		라틴아메리카: 과테말라, 페루
2010	IFAD, UNFPA, WHO, ADB	아프리카: 베냉, 케냐, 르완다, 잠비아
		아시아: 인도네시아, 베트남, 아프가니스탄, 스리랑카, 인도네시아
		라틴아메리카: 니카라과, 콜롬비아
2011	FAO, IDB, UNEP, UNHCR, UNRWA	아프리카: 탄자니아, 부룬디
		아시아: 시리아, 팔레스타인, 요르단, 방글라데시, 레바논, 네팔
		라틴아메리카: 볼리비아, 에콰도르, 브라질, 페루
2012	IBRD, GAVI, AfDB, UNDP, UNICEF, UNAIDS	아프리카: 캄보디아, 콩고민주공화국, 가나, 짐바브웨, 나이지리아, 니제르, 모로코
		아시아: 필리핀

		라틴아메리카: 온두라스
2013	ADB, IFAD, WHO, WFP	아프리카: 에티오피아, 모잠비크
		아시아: 인도네시아, 파키스탄, 베트남
		라틴아메리카: 과테말라
2014	FAO, UNHCR, UN Women, UNFPA	아프리카: 탄자니아, 케냐, 콩고민주공화국
		아시아: 방글라데시, 캄보디아
		라틴아메리카: 에콰도르

나. 연도・기간별 주요 사안

년도	주요 사안
2003 - 2008	- 2003년부터 2008년까지 매년 3개 다자기구에 대해 8~10개 개도국에서의 효과성을 연례 설문조사(annual survey)를 통해 평가 - 설문조사는 MOPAN 회원국 대사관과 국가사무소를 통해 시행・국가수준에서 다자기구의 파트너십 현황에 대한 주기적 평가 제공 - 2008년 평가방법론의 전면적 검토를 통해 2009년 MOPAN Common Approach로 개편(기존 연례 설문조사에 비해 평가범위가 포괄적이며, 전략관리, 운영관리, 파트너십관리, 지식관리 4개 영역의 체계적 검토가 가능) - Common Approach는 다음과 같은 목적을 위해 시행 (1)원조효과성 의제와 양자평가를 줄이기 위함 (2) 책무성 (3) 기구와의 의견교환 및 상호학습
2009 - 2010	- 2009년부터 2010년까지 매년 4개구를 Common Approach 에 따라 평가 - 다자기구 건의에 따라 기존 5점 척도의 평가기준을 2010년 6점으로 상향조정 - 인식기반 설문조사에서 수집된 정보를 보완하기 위해 문서리뷰 프로세스의 소개
2011	- 2011년에는 5개 기구가 평가됨 - UNHCR, UNRWA와 같은 인도주의적 기구와 규범적 역할을 지닌 UNEP를 위해 방법론이 확장됨
2012	- 2012년 기구효과성에 더해 다자기구 성취결과를 평가하기 위해 평가방법론 확장 (4개 모델기구: AfDB, UNDP, UNICEF, WB) - WB, AfDB, UNDP, UNICEF, UNAIDS에 더해 GAVI를 포함하므로써 글로벌펀드에

	대한 시험평가 - 평가방법론에 관한 자세한 설명은 각 평가보고서의 Vol. 2 에 별도 기록함
2013 - 2014	- 2013부터 2014년까지 4개 기구의 6개 개도국에서의 활동에 대해 평가됨 - 확장된 평가방법론에 따라 기구효과성과 성취결과에 대해 모두 평가되며 평가기구에 모두 적용됨

2. 최근 운영위원회 주요 논의 내용(2013~2015년)

가. 2013년 4월 25-26일 회의

ㅇ 개요

개회세션
- 네트워크 회원 17개국, 옵서버 2개국(이탈리아, 룩셈부르크), MOPAN 사무국 및 Universalia 참석

MOPAN Bureau 업데이트
- 커뮤니케이션·계약 관련 기존 작업반의 해산 결정 및 책무성에 대한 책임 사무국에 이양
- 2012년 연례보고서 승인 및 웹페이지를 통한 회원국 공유
- 평가운영위원회 의장(Oliver Thery) 평가과정에 대한 정보 위원회에 업데이트(OECD 조달위원회의 SIPU와의 계약승인 내용 포함)
- 사무국의 차기 운영위원회 안건작성 업무확인 및 다양한 업무진행과정의 보다 구체적인 타임라인 제시에 대한 회원국 요청

다자기구 평가를 위한 DAC 평가네트워크 방법론적 접근
- 위원회의 초청으로 CIDA 최근 평가 방법론에 대한 발표
- MOPAN의 정보저장소 개념과 연관지어 Evalnet과 MOPAN 접근법 간 시너지·중첩되는 특성에 대해 자세히 살펴볼 것에 대한 회원국 요청

2013년 기구보고서(Institutional Reports) 준비과정 업데이트
- 2주 가량 일정 연기에 관한 Universalia 보고
- 2013년 보고서 활용성을 높이기 위한 간소화 작업을 사무국과 Universalia에 회원국 요청

Country Dialogue 과정 업데이트
- 운영위원회를 위한 2012년 Country Dialogue 과정에서의 교훈·함의 관련 문서작성 아일랜드에 요청

2014 MOPAN 평가를 위한 컨설턴트 협약

OECD 조달위원회와 2015년 평가사이클의 주요한 방법론 변화 등의 이유로 Universalia와의 계약을 2014년까지 연장 요청에 대한 합의
- 2014년 사이클 조정필요사항에 대해 사무국에서 추가 검토할 것을 요청
- 위원회는 사무국과 기술작업반에 2014년 보고서 설문조사 방법론과 지표의 간소화를 요청
- 다자개편논의에 대한 고위급공여국회의(Senior Level Donor Meeting) 내용 반영
사무국은 MOPAN에서 OECD 조달규정의 부분적 개폐를 요청할 사유제안서 작성, 회원국에 제안서에 대한 투표 요청 예정

2014년 MOPAN 평가에 대한 기타사항
- 2014년 평가대상 기구로 UN Women, FAO, UNHCR, IADB/UNFPA 선정에 합의

기술작업반
- 위원회에 제출된 사안 합의 및 지표관련성과 간소화에 대한 재확인
- 차기 운영위원회에 GPEDC 지원팀 초청 결정

전략작업반
- 사무국에 2013년 보고서의 접근성・네트워크의 활용도 향상과 보고서결과 활용에 대한 제언 요청
- AfDB에 대한 2012년 보고서의 핵심내용을 아프리카개발재원(AfDF)과 연관 지어 캐나다에서 전달 결정
- 2014년 Country Dialogue 회의 네트워크 참여율 증진에 대한 합의
- 사무국에 다자효과성에 대한 정보교환소/데이터 플랫폼 구축 의견제시와 차기운영위원회 논의를 위한 자료 준비 요청

기타사항
- 의장・사무국장은 위원회 회의내용 고위급공여국회의에서 보고 예정
- 차기 운영위원회는 9월 18-19일 파리에서 개최 예정
- 핀란드, 영국, 노르웨이, 덴마크, 캐나다, 스웨덴, 네덜란드, 독일, 스위스, 호주는 개별 양자평가에 대한 내용을 공유

나. 2014년 3월 06-07일 회의

ㅇ 개요

개회세션
- 2014년 우선 중점사항 명시: MOPAN 3.0 개발, 전략작업반 주도 운영체계 개편, OECD와의 양해각서 개정
- 룩셈부르크 MOPAN 신규회원국으로 소개

2014년 평가 업데이트
- 사무국의 2014년 UNFPA, UN Women, UNHCR, FAO 평가결과 업데이트
- FAO, UNFPA의 맞춤지표 조정 완료, 네 기구의 설문조사 일정 공유
- 2014년 평가결과는 1개의 종합보고서(Synthesis Report)와 기구별 기술보고서(Technical Report)로 작성 - 기술보고서에는 데이터·표와 국가별 세부지표가 포함될 예정
- 4개 기구에 대한 캐나다의 DAC Evalnet DERs(Development Effectiveness Reviews) 제안서 공유 - DER 자금지원국인 캐나다, 네덜란드와 MOPAN Bureau 에서 내용 심화
- MOPAN과의 연계성을 위한 자문위원회가 구성예정, 위원회는 개별 MOPAN 평가에 대한 기구선도국, Bureau, 사무국과 공여국 기능을 위임받은 대표로 구성 예정

MOPAN 3.0 개발
- MOPAN 3.0 특수작업팀(The Task Team) MOPAN 3.0 개발 타임라인 제시(Q2~Q4)

◦ MOPAN 3.0 프레임워크 요소
- 평가 대상 기구 선정 및 계획
- MOPAN 평가 시행된 국가 선정
- 다자효과성에 대한 정보저장소
- MOPAN 평가에 대한 산출물(output)과 후속조치(follow-up)
- 회원국 역할
- 다자기구 보고(report) 향상을 위한 장려

◦ 평가대상: 기구성과측면(Organizational Performance)
- 현재의 '기구효과성(organizational effectiveness)'과 '결과(results)' 사이의 이분법적 평가에서 벗어나 모든 형태의 기구성과가 본부와 국가 차원에서 평가될 것을 목표로 함
- 기여대비 개발성과(development outcome)에 대한 평가 강화 방안과 평가 대상 제안서 추가 보완
- 비용효과성(cost effectiveness)관련 정보 요청에 대해 운영위원회에서는 해당 사안에 대한 주의 깊은 접근이 필요함을 강조하며 고위급공여국회의와의 협업에 대한 설명 제시
- 회원국에서 지표의 전체목록에 대한 초점이 본질적인 성과측면에 치중되어야 함을 언급하며, 특히 지속가능발전목표와 여타 Post-2015 개발의제 등의 변수를 고려해야 함을 강조
- 다자기구 운영체계에 대한 지표·질문 수집방식 유지에 대해 회원국 대다수 찬성

◦외부 고문(External Advisors) MOPAN 3.0 검토
- Homi Kharas: MOPAN은 개별 다자기구의 비교우위를 명시하는 것에 가치부여가 된다고

주장. 다자기구는 Post-2015 지속가능발전프레임워크 내 책무성을 갖고, MOPAN이 다자기구와의 대화개시 역할 수행할 수 있음을 제안
- Colin Kirk: 지식창조에서의 다자기구 역할을 재탐색, 다자기구를 단순한 사업수행 전달경로로 치부하지 말 것을 당부. MOPAN에서 어느 수준의 기구비교를 하고자 하는지에 대한 명확성 확보가 필요함을 강조하며, 단편적인 범위와 규모의 비교 평가가 이루어지지 않도록 해야 함을 제안

◦ MOPAN 3.0 선택사항
- 선택사항A/B지지: 덴마크, 한국, 스페인, 스웨덴
- 선택사항D지지: 호주, 오스트리아, 벨기에, 캐나다, 핀란드, 프랑스, 독일, 아일랜드, 네덜란드, 노르웨이, 스위스, 영국, 미국
- 특수작업팀은 선택사항D를 발전시켜 운영위원회에 보고서 제출 예정
- 선택사항D는 13-15년 2개년 사이클 내 동일한 세트의 다자기구를 평가하는 방법으로 Year1에는 문서리뷰(메타종합평가 포함), 정보저장소 데이터 업로드, Year2에는 설문조사, 인터뷰, 사례연구, 데이터 업로드, 분석보고서(analytical report)작성
- 선택사항A/B는 폐기하는 것으로 간주하지 않으며, 선택사항D에 대한 회원국 의견제시 독려

MOPAN 운영체계(Governance Arrangements)
- 회원국의 선호도를 명시하기 위한 합의투표(consultative voting), 의사결정투표 (decision-making voting) 중 결정
- SLDM은 공식적으로 MOPAN 의사결정과정에 참여할 수 없음을 명시

MOPAN 3.0을 향한 차기단계: 조달
- MOPAN 3.0 조달위원회는 2015년 평가를 수행하기 위해 결성되었으며 프랑스, 덴마크, 노르웨이(TWG 의장국), 사무국, OECD 조달위원으로 구성
- 6월 이내로 컨설턴트 후보 대상 입찰모집 관련절차 진행예정
- 의장은 조달위원회가 운영위원회로부터 차기 컨설턴트 선정 권한을 위임 받도록 하였으며 이에 대한 이의제기 없음

2013년 평가 결과 배포
- 사무국의 2013년 IFAD, WHO, WFP, ADB에 대한 평가결과 배포 공유 및 평가보고서 전문, 요약문, 주요결과 보고서 자료 다운로드가 가능함을 안내
- 의장과 사무국은 주요평가결과를 개발원조위원회(Development Assistance Committee)와 DAC EvalNet에 공유

다. 2014년 6월 11-12일 회의

ㅇ 개요

개회세션
- 일본을 MOPAN의 옵서버로 소개
- OECD와의 시너지를 위한 노력 공유
- 개발관련 활동범주 내 MOPAN에 대한 관심도 향상 공유

세션 2: 2015년 평가와 그 이후 - MOPAN 3.0
- 신규 평가 방법에 대한 업데이트: '연례' 보고 및 '필요시 다자기구의 자체 결과 프레임워크를 토대로 평가' 문구에 대한 합의
- 조달: MOPAN의 향후 평가를 수행할 계약 업체 확정: 특수작업팀에서 계약업체 선정이 연기되었으며 2014년 11월까지 선정하여 OECD 조달팀과 계약조율·체결을 완결짓는 것으로 함
- 평가대상 기구 선정: UNIDO, CGIAR, OHCHR, OCHA 포함 동의, EU 포함여부는 이견 존재. 2015-16 최종 평가계획은 2014년 말 승인예정

세션 3: 2014년 평가결과 현황
- 2014년 3월로 예정된 UNFPA, UN WOMEN, UNHCR, FAO에 대한 평가 설문조사 4월로 연기
- 사무국(Brigitte Malenfant)에서는 국가수준 결과를 종합보고서에 통합하는 사안은 평가보고서 준비과정에 영향을 미칠 수 있음을 피력
- Universalia(Katrina Rojas)에서는 국가선도국과 다자기구의 후속조치가 설문조사 응답률 상승에 영향을 미쳤음을 공유
- 설문조사 데이터 MOPAN 회원국 내 공유를 요청하는 회원국이 있었으나, Universalia에서는 추가 재원이 필요한 문제이므로 회원국 분담금이 필요함을 언급
- 캐나다에서 2014년 UNHCR, UN WOMEN, UNFPA의 개발효과성 보고서(Development Effectiveness Reviews) 관련 내용 업데이트 및 고문위원회 구성

임시세션(Impromptu Session): 신규방법론 범위 및 향후 과제
- MOPAN 3.0 평가방법론 이행에 따른 계약자 책임범위 논의
- 기술전략반 하 소규모 임시작업반 준설 합의
  - 정보저장소: 영국, 독일
  - 벤치마킹: 스페인
  - 사례연구: 벨기에, 노르웨이, 룩셈부르크
  - 역할과 책임: 스위스
  - 설문조사를 포함한 국가프로세스: 영국, 독일
  - 평가대상 및 질문지의 합리화: 호주, 한국
- 임시작업반은 2014년 9월까지 개시되어야 하며, MOPAN 3.0 계약 대상 입찰모집 개시 및 계약자의 책임범위(terms of reference)가 확정된 이후로 활동을 지속할 수 없음
- 5~10개년 장기계획에 대한 전략논의가 필요함이 대두되었으며, 스웨덴이 해당 작업에 관심을 갖고 차기 회의에 안건자료를 준비예정

세션 4. MOPAN 평가 및 모니터링

- MOPAN 2013년 연례보고서(Annual Report) 초고 작성: MOPAN 연례보고서 작성에 대한 근본적인 목적에 대한 논의와 함께 미래에는 보고서가 현재와 다른 기능을 수행할 것이라는 예측 하에 논의내용을 2014년 연례보고서 작성 시 반영 요청
- 2013-2014년 사무국 Work Programme 및 재무 업데이트
- MOPAN 평가관리프레임워크(Performance Management Framework)에 대한 초기 논의

세션 5: 네트워크 관리 및 사무국
- OECD와의 양해각서 갱신 회원국 동의
- 기술작업반, 전략작업반의 의장 조정: SWG-스위스(Lucien Aegerter), TWG-사무국(Brigitte Malenfant)와 MOPAN의장(Ludovic Signarbieux) 공동의장. 한국과 스웨덴 TWG 신규회원으로 소개
- MOPAN 운영체계 개정안 제시: 합의되지 않는 사항에 대한 부분적 투표

세션 6: 회원국의 경험 및 계획 공유
- 모든 회원국은 2014년 4월 다자전략 및 양자평가 계획에 관한 간단한 설문에 응하여 해당세션에서 회원국 간 경험 및 계획 공유

세션 7: 대외홍보(Communication and Outreach)
- 사무국(Jenny Hedman)에서 MOPAN 대외 홍보 계획안 공유
- 대외홍보의 목적으로 다자기구와 다른 이해관계자간의 MOPAN 평가결과 활용과, 다자기구성과평가에 대한 전문네트워크 기능에 대한 인식 제고

세션 8: 폐회
- 차기 운영위원회 10월 29-30 파리 예정
- 차기 운영위원회 안건 재확인

라. 2014년 10월 28-29일 회의

ㅇ 개요

개회세션
- 신개발은행(NDB), 아시아인프라투자은행(AIIB)의 창설, 에볼라사태에 대한 언급과 함께 19개 회원국이 참여하는 MOPAN의 신규접근법이 '무엇'을 평가해야 하는지에 대한 재고 필요성 강조

세션 1: 사무국 work programmes 및 재무 업데이트
- 2012-2013 항목별 세분화된 재무정보 공유, 2013-2014년 사무국 work programme 정보 공유, 2015년 사무국 work programme 계획 공유(2015-16년 평가기준에 대한 산출에 초점)
- OECD 위원회에 MOPAN 사무국 주재 합의 보고

세션 2: MOPAN 차기 컨설턴트 선정
- 2014년 6월 회의에서 결정된 입찰공고 지연 내용 공유
- 2015년 초 컨설턴트와의 협상 프레임워크 구축을 위한 임시세션 구성
  ·필요시 기구평가를 위한 연간예산을 최대 25%까지 증액

세션 3: MOPAN 2015-2019년 재무구조
- 향후 회원국 분담금의 변동 없이 현재 양해각서 상 예산구조를 신규 양해각서에서도 유지
- 필요시 2015-2018년간 컨설턴트 기구평가 시행비용을 최대 연간 €1,250,000까지 초과집행 가능(회원국 추가기여금 없음)

세션 4: 2015-2016년 평가대상기구
- MOPAN 19개 회원국으로부터 최대수혜 30개 기구가 2015-16년과 2017-18년 평가기구로 논의되었으나 향후 선정될 컨설턴트의 Terms of Reference내 평가계획도출 항목 추가

세션 5, 7: MOPAN 3.0 work streams
1) 무엇을 평가할지/문제(What to assess/questions - 호주)
2) 사례연구(Case studies - 벨기에)
3) 국가수준 절차(Country-level process - 영국)
4) 역할과 책임(Roles and responsibilities - 스위스)
5) 웹저장소(Repository - 독일)

세션 6: 2014년 평가 결과 및 보고서 완결과정
- 2014년 평가보고서(FAO, UN WOMEN, UNFPA, UNHCR) 인트라넷에 업로드
- UN WOMEN, UNHCR, UNFPA 2014년 개발효과성 리뷰에 대한 최신현황정보 제공(캐나다)

세션 8: 2016년과 그 이후

- OECD 위원회에 MOPAN 사무국 주재에 관한 양해각서 갱신

세션 9: MOPAN 대외홍보 체계
- MOPAN 평가결과의 선전 및 회원국, 다자기구, 이해관계자의 활용
- 다자기구 성과에 대한 신뢰 가능한 전문기구로서 네트워크 인지도 제고

세션 10: MOPAN 성과 및 위기관리체계
- 성과 및 위기관리를 위한 체계 초안 공유 및 협의(최소 연1회 운영위원회에서 논의)

세션 11: 폐회
- 2014년 의장국 프랑스, 2015년 의장국 미국, 기술작업반 의장국 스웨덴 소개
- 차기 운영위원회 안건 재확인

ㅇ 의장 관련 내용

세션 2: MOPAN 차기 컨설턴트 선정
- 의장은 MOPAN 컨설팅 회사 입찰과 관련, 2014년 6월 11~12일 회의에서 결정된 일정상 시기보다 뒤로 연기되었음을 다시 알림. 6월 회의 이후 Terms of Reference 최종본을 합의하는데 어려움이 있었음을 언급. 9월에 입찰 공고가 시작되었으며 입찰 기한은 2014년 11월 14일로 결정되었음을 알림.

세션 11: 폐회
- 2014년 마지막 회의로서 프랑스의 Jean-Marc Châtaigner 의장은 모든 회원국과 사무국에 감사를 표시하며 2015년 의장 미국 국무부의 Mark Schlachter를 소개. 미국 대표 참석자 Ms. Lauren Platukis는 2015년 제 2차 회의는 워싱턴에서 5월에 열릴 예정이며 다자공여국 고위급공여국회의와 함께 진행됨을 언급.

마. 2015년 02월 04-05일 회의

ㅇ 개요

세션 1. 개회 및 소개
- 2015년 주요 다자회의 소개(개발재원회의, UN총회, COP-21)
- 에볼라와 2013년 WHO 평가 언급을 통한 MOPAN의 현실적 적실성 재검기회

세션 2. 네트워크 관리, 2015년 예산 및 사무국
2a) 사무국 Work Programmes 및 예산
2b) MOPAN 직면 위기사항의 우선순위 설정
2c) MOPAN 정보와 외부웹사이트를 위한 웹저장소 구축
2d) 2014년 연례보고서

세션 3. 2015년 MOPAN 평가와 그 이후
3a) 2015-2018년 MOPAN 컨설턴트 선정
3b) 2015년 내 평가 착수

세션 4. Post-2015 개발의제를 위한 책무성과 MOPAN의 연관성
- OECD DCR을 위한 MOPAN 관련 내용에 대해 회원국의 서면의견 요청

세션 5. 2016-2019년 OECD 와의 양해각서 리뉴얼
a) 2016-2019년을 위한 양해각서(2015년 5월 운영위원회에서 최종본 공유)
b) 2016-2019년 양해각서 준비기간 중 사무국 직원 충원 및 강화
c) 2016-2019년 예산
d) OECD 위원회에 해설본 송부

세션 6. 2014년 평가결과
- 다수의 회원국에서 2014년 평가보고서가 활용

세션 7. MOPAN 회원국의 다자정책
- 다자공여국 고위급회의를 위한 사전 정보교환의 장으로 활용

세션 8. 폐회
- 2016년 의장국 한국 소개, 2015년 Bureau로 미국, 프랑스, 스위스(전략작업반 의장), 스웨덴(기술작업반 의장) 및 사무국이 소속됨
- 차기 운영위원회 안건 재확인

ㅇ 의장 관련 내용

세션 1. 개회 및 소개
- 2015년 의장 미국의 Mark Schlachter은 의장으로서 처음 참가하게 되는 본 회의에 참석한 회원국을 환영. 2016년 의장국은 한국이 되었음을 확인. 또한 운영위원회의 새로운 DAC 참관국으로 참여한 핀란드의 Mr. Tony Paso를 환영.

세션 2. 네트워크 관리, 2015년 예산 및 사무국 2a)
- 회원국은 2015년 예상 예산지출 내역 및 사업계획을 승인했으나, 추가 직원 채용에 대한 정확한 예산은 최종 승인이 필요하며, 회의 이후 사무국에서 더 자세한 내용을 제공할 예정.(2월 13일, 사무국에서는 회원국이 요청한 추가 정보를 제공했으며 의장은 비공개 서면 절차를 밟기로 결정. 3월 3일, 회원국은 사무국의 제안서에 모두 동의함. [의장 작성])

세션 3. 2015년 MOPAN 평가와 그 이후 3b)
- 사무국, 의장, 기술작업반은 IOD PARC와 함께 최대한 빠른 시일 내로 평가 착수를 시작할 예정. 5월 운영위원회 회의 이전 2015-2016년 평가대상 기구 리스트 확정을 우선적으로 수행.
- 기구선도국(Institutional Lead)의 경우, MOPAN 3.0에서는 다른 방식으로 운영되어야 한다는 필요성이 제기됨에 따라 세 가지 대안을 준비. 각 대안은 모두 각 회원국의 주도권, 활동성과를 보여줄 수 있으며, 기관의 전문지식과 전문성을 활용할 수 있고, 평가의 일관성을 유지하는데 도움이 될 것으로 보임. 따라서 적시적이며 간략하게 착수할 수 있도록 의장과 사무국은 사이클 Year 1 평가 시작 전 3개 대안을 모두 적용하게 됨.
- 결정된 사안: 2015-16 사이클의 경우 첫 번째 대안(각 기구별로 기구선도국은 1개 국가가 담당)으로 적용하는데 합의. 의장과 사무국은 Year 1 시작 전부터 평가 과정이 진행되도록 준비.

세션 5. 2016-2019년 OECD 와의 양해각서 리뉴얼 b)
- 사무국 직원 채용 등의 사안과 관련해 MOPAN과 OECD와의 관계에 대한 논의가 있었으며 의장은 사무국 직원들을 제외하고 회원국만의 비공개 회의로 진행. 회원국은 추가 직원 채용이 있기 이전 보충 자료를 사무국에 요청.(2월 13일 사무국은 추가 정보를 제출했으며 의장은 비공개 서면으로 사안에 대해 의논함. [의장 작성])
- 결정된 사안: 사무국 직원과 관련, 서면으로 의논하여 3월 3일 회원국은 사무국이 제안한 내용에 합의.

세션 8. 폐회
- 의장은 모든 회원국이 회의에서의 지지, 인내, 이해에 감사를 표함. 위기관리, 정보기록 시스템, 대외홍보용 웹사이트, MOPAN 연례보고서 발전 등의 주요 사안을 재확인. 기구선도국 및 Country dialogue 과정에 참여하겠다는 각 회원국의 지지에 감사를 표함. OECD와의 양해각서 초안은 3월 16일 이후에 완성될 예정이며, 구체적인 직원 채

용 내용은 아직 합의에 이르지 못함. 그러나 MOPAN 3.0이 본 기구의 발전에 중요한 역할을 하는 점과, 이에 대한 사무국의 기여에 대해 언급.

바. 2015년 05월 07-08일 회의

ㅇ 개요

세션 1. 개회 및 소개
- 다양한 글로벌 위기상황에 대한 다자공여기구의 운선순의 설정 과제와 MOPAN의 역할 강조
- 고위급공여국회의 논의사항 재확인

세션 2. 2015-2016년 평가착수
2a) 평가착수를 위한 과정 및 방법론(IOD PARC & 기술작업반)
2b) 2015-2016년 Cycle에 포함될 평가대상기구 확정:
- 국제금융기구: AfDB, World Bank
- 글로벌 펀드 : CGIAR Fund, GAVI, GFATM
- 유엔전문기구: ILO, UNAIDS, UNDP, UNEP, UNHabitat, UNICEF, UNOCHA
- IOD PARC 샘플기구: GFATM, UNEP, UNOCHA, World Bank

세션 3. 2015-2016년 기구선도국(Institutional Leads)
- MOPAN 기구선도국 Terms of Reference 개정
- 2015-2016년 기구선도국 참여회원국 모집

세션 4. 2013-2014년 평가 Cycle으로부터의 학습효과
- 17개국에 대한 설문실시. 국가수준의 피드백 취합을 통해 과잉 상향평준화된 MOPAN 평가결과의 지양 제안

세션 5. 사무국 OECD 주재합의에 대한 리뉴얼
- 회원국 간 최종합의가 도출되지 않아 양해각서에 대한 추가 논의를 진행
- 벨기에 양해각서 서명 거부, 미국・스웨덴 일부조항에 대한 코멘트 등

세션 6. 네트워크 관리 및 사무국
6a) 예산 및 work programme
6b) 정보의 보고구축을 위한 Terms of Reference
6c) 대외홍보
6d) 2014년 연례보고서
6e) MOPAN 사무국 인력
6f) 기술작업반(TWG)과 전략작업반(SWG)

세션 7. 폐회
- 운영위원회 회의와 연이어 진행된 고위급공여국회의의 성공적인 개최에 대한 재언급
- 차기 운영위원회 안건 재확인

ㅇ 의장 관련 내용

세션 2. 2015-2016년 평가착수 2a) - 의장과 사무국은 5~6월 이내로 2015-2016년 사이클 평가대상으로 선정되었음을 알리는 내용을 기구에 전달할 예정임.
세션 6. 네트워크 관리 및 사무국 6f) - 전략작업반의 활동목적 및 수정된 Terms of Reference 내용은 2016년 6월까지 유효한 것으로 확정되었으며, 의장은 회원국에게 스위스 대표 Mr. Lucien Aegeter가 계속해서 전략작업반 의장으로서의 활동을 유지하는 내용에 대한 승인을 요청함.
세션 7. 폐회 - 의장은 운영위원회 회의를 준비한 모든 사무국 직원 및 고위급공여국회의와 함께 진행된 것에 감사를 표함. IOD PARC의 참석 또한 MOPAN 회원국과 컨설턴트 모두에게 귀중한 시간이 되었음을 강조.

사. 운영위원회 회의내용 및 의장역할 요약(최근 3개 운영위원회 회의 내용)

최근3개 운영위 회의	2014년 10월(프랑스)	2015년 02월(미국)	2015년 05월(미국)
I. 관리감독 기능			
업무의 일관성 및 지속성 확보	・2015-2019년 재정구조에 대한 의견취합・합의(시나리오2 채택・조정) ・평가대상기구 선정에 대한 의견취합・합의(Cycle 1&2)	・2014년 평가결과 공유 및 효과와 활용성에 대한 피드백 취합	・2013-2014 평가 cycle에 대한 회원국・기구 피드백 취합 ・2015-2016 Cycle에 포함된 기구에 평가예정에 대한 통보 (의장・사무국)
운영위 회의 내용 반영이행	・2014년 6월 회의에서 결정된 입찰공고 지연 내용 공유	・IOD PARC 컨설턴트 선정. 착수 및 타임라인 구축을 위한 작업 의장, 사무국, 기술작업반 담당	・IOD PARC 2015년 내 Inception report, 방법론초안(7월), 방법론최종안(10월), 4개 기구 Document Review Summary(12월) 등을 산출 예정 ・IOD PARC 2015-2016년 평가대상기구에 대한 확인 및 2017-2018년 평가대상기구 제안. Cycle 2 평가대상기구는 10월 운영위원회에서 최종결정
MOPAN 운영 개선점 및 신규사안 감독	・MOPAN 3.0 work streams 에 대한 일부회원국 background paper 의견취합, 웹저장소 테스트 그룹 (repository reference group) 회원국 추가모집 안내(사무국)	・웹저장소: OECD IT platform 도입. Terms of Reference와 플랫폼은 2015년 내 완성, 공개방침에 대한 논의는 2016년에 진행 예정으로 결정. 호주, 독일, 스웨덴, 스위스, 영국이 테스트 그룹(reference group)으로 자원 ・기구선도국 시스템 개선방안 의견취합・합의(Option 1 채택, 의장,	・웹저장소 Terms of Reference 공유 및 승인. 문서리뷰 평가결과의 수리점수기록에 관해 10월 운영위원회에서 재논의 ・기구선도국의 Terms of Reference 요청 수정사항 반영 후 공유(사무국)

		사무국 Year1 평가착수 담당, 사무국 Terms of Reference 작성, Cycle1의 IL 국별 선호 조사)	
사무국 업무 총괄, 회의결정사안 실행・감독	・2012-2013 항목별 세분화된 재무정보 공유 ・2013-2014-2015 사무국 work programme 정보 및 계획 공유	・2013-2014-2015 사무국 work programme 정보 및 예산내역 공유 ・컨설턴트 계약비용증액 및 사무국 재편성 비용관련 의견취합・합의	・2014년 10월 승인된 대외홍보 Terms of Reference에 따라 로고・홈페이지 등 개편. 2014년 연례보고서 디자인 작업 후 게재
II. 대표 및 대외업무			
운영위 회의주도	・임시세션 조직: 컨설턴트와의 향후 협상을 위한 협상체계 관련 논의 진행	・구조적이고 투명한 과정의 중요성 강조 ・다자공여국 고위급회의(SLDM)안내(5월)	・고위급공여국회의와 운영위원회 연속개최의 성과 ・10월 운영위원회 회의 논의 내용 안내
운영위 회의 준비(사무국 사전브리핑)			
Bureau call 회의참여 및 사무국 업무지원 감독			
Working Group 회의참석 및 방향 감독			・사무국 인사, 기술작업반, 전략작업반 Terms of Reference 및 의장 승인. 역할분담 재편 논의
국제사회에서 MOPAN 대표	・OECD 위원회 보고(회원국에 피드백 요청, 사무국장 파견) ・2016년 이후 OECD 초청관련 양해각서 리뉴얼	・OECD DCR에서 강조된 책무성 주제에 대한 내용 보고에 삽입 (회원국에 피드백 요청) ・2016-2019년 양해각서 타임라인 구축 및 일부 회원국 피드백 취합. 5월 운영위 회의에서 최종본 공유 예정	・양해각서에 대한 일부 회원국의 피드백(벨기에, 미국, 스웨덴 등)에 따라 지속적으로 논의 예정 (사무국)
신규회원국 관리		・2014년 룩셈부르크, 일본 가입	・벨기에 2016년 이후 OECD-MOPAN 양해각서 서명거부 의사 공유

위기관리	・성과 및 위기관리를 위한 프레임워크 초안 공유 및 협의 (사무국)	・위기관리시스템 구축을 위한 Step4 합의 및 기술작업반 최종검토 이후 채택결정	

3. 2015년 10월 운영위원회 요약 및 안건자료

가. 2015년 10월 07-09일 회의

ㅇ 개요

세션 1. 개회 및 소개
- 5월 운영위원회 회의결과에 대한 미국 보고(Cycle 2 평가대상기구 선정, 기구선도국 선정 OECD-MOPAN 양해각서 갱신, 정보저장소 ToR)

세션 2. 2015-2016년 평가
2a-b) 평가방법론 진행경과 보고 및 방법론 관련 주요 문건 승인
- CGIAR을 IOM으로 대체
- 사무국 Cycle 2 주요 업무보고
- IOD PARC 착수 보고서 승인(10월말까지 매뉴얼 완결 – 11월 기술작업반 회의에서 최종 검토)
- 국가선도국 ToR 승인
- Cycle 2 현지평가 대상국 선정(일부국가에서 이견을 표함, 향후 조정 예정)

2c-d) 지속가능개발의제와 MOPAN 및 정보저장소
- SDGs 출범과 MOPAN에 주는 함의에 대한 자유토론
- 사무국 정보저장소 추진경과 업데이트: 의견조사투표(straw poll) 채택

세션 3. MOPAN 홍보
- MOPAN 대외 홍보 프레임워크 이행을 위한 홍보추진업무에 대한 사무국 보고
- 한국, 스위스, 룩셈부르크 등 일부 국가에서 홍보방안, 아웃리치 계획에 대한 의견 공유
- 회원국들의 다자기구 MOPAN 평가결과 활용을 위한 4가지 안에 대한 검토를 하였으며, 1~3안은 승인, 4안은 일부국가의 이견으로 추가검토 필요
  - 1안: 다자기구 이사회·재원보충회의 전 브리핑회의 시 활용
  - 2안: 평가결과보고서 발간 1년경과 후 회원국에 평가 상기
  - 3안: 다자기구 응답서신 작성 가이드라인 제공
  - 4안: 평가 후 1-2년경과 시 해당기구에 공식 사후조치 결과제출 요청

세션 4. MOPAN 거버넌스(양해각서, 역할 및 책임)
- OECD의 MOPAN 사무국 유치에 관한 양해각서 갱신
- 운영위원회의 의사결정권 위임 제도를 적극 활용할 것을 제안·다수동의
- 사무국 ToR(전략작업반 작성) 승인

추가세션. Cycle 2 평가대상기구 변경, 현지평가 대상국선정
- 2015-2016년 주기에 IOM으로 기구대체, 2017-2018년 주기에 CGIAR평가
- 2015-2016년 현지평가대상국으로 16개국 회원국 승인
  - 나이지리아, 인도, 베트남, 브라질, 모잠비크, 아이티, 네팔, 타지키스탄, 소말리아, 콜롬비아, 몰도바, 솔로몬군도, 라이베리아, 아프가니스탄, 이라크, 부르키나파소
- 2017-2018년 주기에 UNRWA 포함여부는 추후 재논의

세션 5. 2017-2018년 평가대상기구
- 2016년에 평가대상기구 목록을 확정하는 것으로 결정
- 스웨덴, 독일, 한국, 미국, 스웨덴, 덴마크, 영국, 네덜란드. 캐나다, 핀란드 등 다수 국가가 평가대상 기구에 대한 의견을 개진

세션 6. 예산 및 사업계획
- 2015년 이행경과보고 및 정보저장소 구축・IOD PARC용역비에 대한 예산지출 비중 보고
- 2016년 사업계획으로 평가 외 MOPAN 홍보, 정보저장소 구축・운영, 평가방법론 점검 등을 보고
- 차기 위장국인 한국을 중심으로 사업계획의 우선순위를 조정하는 것을 미국이 제안

세션 7. 기술작업반
- 기술작업반에서 제시한 성과측정프레임워크(PMF), 논리모형(LM), 위험평가프레임워크(RAF) 승인
- 기술작업반 의장국으로 차년도 캐나다 수임 결정

세션 8. 다자원조 효과성
- 다자원조 관련 OECD 활동 공유
- 양자 지원 및 평가계획 업데이트
  - 노르웨이: 양자평가 중단 및 MOPAN 활용 예정
  - 덴마크: 다자협력 예산삭감(2013년 이후 평가지속 실시 불투명)
  - 스위스: 예산삭감으로 MOPAN 평가결과 활용 예정
  - 프랑스・영국: 공동 양자평가 실시
  - 스웨덴: 난민문제 해결로 개발협력 재원 삭감 중이나, 양자평가가 국가적으로 중요시됨을 강조

세션 9. 폐회
- 미국의 차기의장국 한국 소개, 한국의 차년도 계획 간단히 언급
- 차기 운영위원회 일정

MOPAN Steering Committee
회의 자료

2015.10.7(수)-9(금)

【프랑스 파리】

다자협력인도지원실

KOICA
한국국제협력단

1 프로그램(국·영문)

- 【행사명】 MOPAN 운영위원회 회의
  (Meeting of the MOPAN Steering Committee)

- 【일 자】 10.7.(수)-9.(금)

- 【장 소】 OECD Conference Centre

- 【프로그램(국·영문)】

(10.8.(목))

(세션 1) 09:00-09:30 : 환영사 및 소개
Welcome and Introduction

(세션 2) 09:30-10:00 : 2015-2016년 평가
The 2015-2016 Assessments

(세션 3) 14:45-15:15 : 커뮤니케이션
Communicating about MOPAN

(세션 4) 16:30-17:25 : MOPAN 운영
The governance of MOPAN

(10.9.(금))

(세션 5) 09:00-09:30 : 2017-2018년 평가 대상기구
Organizations to assess in 2017-2018

(세션 6) 09:30-10:00 : 예산 및 사업계획
Budget and Work Programme

(세션 7) 10:00-10:45 : 기술작업반 주도작업
Work led by the Technical Working Group

(세션 8) 11:00-12:00 : 다자협력 효과성
Multilateral effectiveness

(세션 9) 12:00-13:00 : 폐회
Close of Meeting

세션 1 : 환영사 및 소개 (Welcome and Introduction)

❑ **[주요 안건]** 운영위원회 의장 환영사 및 지난 2015년 5월 회의 내용 재확인

'15년 5월 포함, 최근 3회 운영위 결과 요약

☐ **2015년 5월 회의 안건**

- ㅇ 2015-16년 평가 착수(MOPAN 3.0 방법론 논의 및 평가대상기구 확정)
- ㅇ 2015-16년 기구선도국(Institutional Leads) ToR 개정, 참여 회원국 모집
- ㅇ 2013-2014년 평가 Cycle 내용 관련, 회원국 피드백 취합을 통해 과잉 상향평준화된 MOPAN 평가결과의 지양 제안
- ㅇ 사무국 OECD 주재 양해각서 갱신(추가 논의 진행, 벨기에 서명 거부)
- ㅇ 네트워크 관리 및 사무국 관련 사안(예산 및 사업계획, 정보저장소 ToR, 대외홍보, 2014년 연례보고서, 사무국 인력 등 논의)

☐ **2015년 2월 회의 안건**

- ㅇ 네트워크 관리 및 사무국 관련 사안(예산 및 사업계획, 사업 우선순위 설정, 정보저장소, 2014 연례보고서 등)
- ㅇ 2015년 MOPAN 평가 관련, 컨설턴트 설정 및 평가 착수 시기
- ㅇ Post-2015 개발의제와의 연관성
- ㅇ 2016-19 OECD 양해각서
- ㅇ 2014년 평가결과 활용 방안
- ㅇ 각 회원국의 다자협력정책

☐ **2014년 10월 회의 안건**

- ㅇ 사무국 관련 사안(사업계획 및 예산 업데이트 등)
- ㅇ MOPAN 3.0 컨설턴트 선정(입찰공고 지연, 2015년 초에 협상 진행)
- ㅇ 2015-19년 재무구조(기존 MoU 내용 변동 없음)
- ㅇ 2015-16년 평가대상기구
- ㅇ MOPAN 3.0 방법론 구체화(평가항목, 사례연구, 국가별 절차, 역할 및 책임, 정보저장소 등)
- ㅇ 2014년 평가 결과 및 보고서
- ㅇ 2016년 이후 MOPAN 사무국 주재에 관한 양해각서 갱신

○ 대외홍보 체계(다자기구 평가 전문기구로서의 인지도 제고)
○ MOPAN 성과 및 위기관리체계

세션 2 : 2015-2016 평가 (The 2015-2016 Assessments)

[2a] 평가 및 방법론 진행상황 청취 (Update on progress with the assessments and methodology)

❑ **[주요 안건]** 2015-2016 평가사이클 및 방법론 개발 진행상황 공유

MOPAN 3.0 방법론 요약,
2015-2016 평가추진 계획 포함

□ **기존 방법론(Common Approach)과 비교**
○ 평가 기간 연장
○ 평가대상 기구 및 수원국 확대
○ 기존 기구효율성 평가에 비해 작은 범위를 차지했던 개발효과성 성과평가 확대

□ **특징:** 변화이론(theory of change)에 입각한 이론적 토대 마련 및 실증적 접근 도모(양적 성과 및 질적 성과까지 포괄)

□ **평가방법:** 문서 검토(Year 1), 설문조사, 인터뷰 및 협의(Year 2)

□ **2015-18(총 4년) 기간 동안 2년 Cycle로 2회 평가 시행 예정**
○ 2015-16년(Cycle 1) 평가대상기구
- (국제금융기구) AfDB, World Bank
- (글로벌펀드) CGIAR, GAVI, GFATM
- (UN) ILO, UNAIDS, UNDP, UNEP, UN Habitat, UNICEF, UNOCHA

○ 평가대상국가: (나이지리아, 인도, 네팔, 예멘, 소말리아, 아이티, 타지키스탄, 파푸아 뉴기니, 차드, 브라질, 파키스탄, 팔레스타인, 라이베리아, 콜롬비아, 우크라이나, 이라크),* 레바논, 모잠비크, 아프가니스탄, 볼리비아, 남수단, 멕시코, 베트남, 라오스

* 괄호 안의 국가는 IOD PARC가 선정한 우선순위 국가임.

방법론 수립까지 논의 흐름 요약

☐ MOPAN 3.0은 2013년 회원국의 평가방법론 개선 요구에 부응, 2014년 개선안을 확정. 현재, 구체적인 방법론 수립 및 시험 평가 진행 중(개선안에 대한 회원국 의견 차이로 전체 일정이 다소 지연).

☐ 2013년 9월 운영위원회 회의에서 결정된 바에 따라, 사무국은 각 회원국의 수요 및 기대를 MOPAN 3.0 Task Team*에 전달. 2014년 3-4월 운영위원회 승인 요청함.

* MOPAN 3.0 Task Team: 기술작업반 의장(노르웨이), 전략작업반 의장(스위스), 사무국, 영국 대표, 2014년도 의장 프랑스 등이 참여

☐ 2014년 3월 운영위원회는 Task Team이 제안한 Option D를 발전시켜 나가는 것으로 합의.

- ㅇ 2년 Cycle로 2회 시행, 13-15개 다자기구를 평가
- ㅇ Year 1: 문서검토를 진행
- ㅇ Year 2: 다양한 이해관계자를 대상으로 설문조사 및 인터뷰 실시
- ㅇ 모든 자료 및 데이터는 온라인 정보저장소에서 공유하며, 평가 완료 후 분석보고서 발행

☐ MOPAN 3.0 이행을 담당할 신규 컨설턴트 모집은 ToR 및 입찰공고를 운영위원회에서 결정한 뒤, MOPAN 3.0 Procurement Group(의장: 덴마크)에서 업무 담당.

☐ 2014년 6월로 예정되어 있던 컨설턴트 입찰공고 게시는 ToR 및 선정기준 등 세부 내용 작성에 차질로 연기됨. 2014년 6월 회의에서 운영위원회는 컨설턴트 계약 시 Procurement Group에 대리하지 않고, 회원국 간 논의 후 선정하는 것으로 합의.

☐ 또한 2014년 6월 회의 이후, 임시 세션을 통해 MOPAN 3.0 방법론의 세부 내용 논의를 위한 임시작업반을 설치.

- ㅇ 정보저장소: 영국, 독일
- ㅇ Benchmarking: 스페인
- ㅇ 사례연구: 벨기에, 노르웨이, 룩셈부르크
- ㅇ 역할 및 책임: 스위스
- ㅇ 국가수준 평가방법론 과정: 영국, 독일

○ 평가항목 및 설문조사 질문구상: 호주, 한국

☐ 2014년 11월 14일 입찰마감 후, 8개 회사 중 IOD PARC를 선정함. 다자기구 평가에 경험 및 전문성이 있는 회사로 MOPAN에 대한 이해도가 타사에 비해 높은 것으로 판단.

☐ 2015년 3월 11일, IOD PARC와의 착수 회의를 진행. 이후, 기술작업반과 함께 변화이론 활용과 관련 방법론 초안 작성, 평가항목(KPI 및 MI) 선정, 2015-16년 Cycle 1 평가대상 기구 선정, 시험 평가(4개 기구: GFATM, UNEP, UN OCHA, World Bank) 등을 진행.

☐ 2015년 6월 MOPAN 3.0 방법론 초안 도출.

☐ 향후 일정

○ 문서검토 및 메타평가 방법론(2015년 9월 말)
○ 개발효과성 측정과 관련 다자기구와의 협의(2015년 9월 말)
○ 방법론 최종본 확정(2015년 10월 말)
○ 4개 기구 문서검토 보고서(2015년 12월 15일)

❑ 2015-2016 평가 진행현황/계획에 대한 우리 측 입장

☞ 기본적으로 이견 없음.

[2b] 방법론: 논의 및 승인 (Methodology: Discussion and approval)

❑ **(주요 안건)** 방법론에 대한 최종 결정(국가선도국 제안사항 및 국가선도국 희망 회원국 모집)

국가선도국 ToR 정리,
국가 선정기준 정리

☐ 2016년 초까지 문서검토가 진행된 이후, 평가대상 기구의 본부 및 각 국가 혹은 지역 수준에서의 평가가 진행될 예정. 따라서 해당 기구가 주재해 있는 국가 내 이해관계자와 평가를 진행할 국가선도국의 역할이 중요.

□ 국가선도국 역할

○ MOPAN을 대표해 해당 국가 정부 및 이해관계자에 평가 진행사항 공지.

○ 다자기구와 결과 공유 등의 활동을 통해 해당 국가에서의 특징적 성과 및 결과 수집.

□ 국가선도국 책임

○ 2016년 1분기 – 평가 준비 및 연락(수원국 내 해외공관에 MOPAN 평가 진행 공지. 수원국 정부 부처 및 개발협력 기관과 평가 준비)

○ 2016년 3분기(선택사항) – IOD PARC 작성 기구 보고서 검토

○ 2016년 4분기~2017년 1분기 – 평가대상 기구, 수원국 정부 대표 및 기타 이해관계자와 함께 평가내용 공유

□ 산출물

○ 사무국과 화상회의 진행, 해당 국가 정부 부처 및 이해관계자와 연락

○ MOPAN 회원국 및 국가선도국 내 주재하고 있는 다자기구와의 회의

○ 개별 기구 평가 보고서 검토

○ 해당 국가에서의 평가결과 발표 및 회의 진행

○ 회의 결과 요약본 작성

□ 국가 선정기준: 3개의 변수를 적용

○ Cycle 1 평가 기구의 주재국(7개 기구 이상 '높음', 10개 이상 '매우 높음'으로 구분)

○ 2014년(전년도) 설문조사에 포함되었던 국가는 제외

○ 다양한 지표의 활용: 소득수준(GNI), HDI, 불평등 정도(GINI 계수), 성평등 지표(GDI), 거버넌스(정치적 안정, 법치, 부정부패), OECD CRS 상 수원국/공여국 구분 등

❑ 국가선도국 ToR 및 국가선정에 대한 우리 측 입장

☞ 한국 국가선도국 선호도

○ 한국은 네팔 또는 콜롬비아의 국가선도국 희망

[2c] MOPAN과 지속가능한개발을 위한 2030 어젠다(The 2030 Agenda for Sustainable Development and MOPAN)

❑ **[주요 안건]** 지속가능개발을 위한 2030 어젠다가 MOPAN에 미칠 잠재적 영향에 대한 자유토론

MOPAN과 지속가능개발을 위한 2030 어젠다

□ MOPAN과 SDGs를 위한 2030 의제

- ㅇ 유엔총회에서 채택된 SDGs의 전략적 성격이 단순한 개발의제에서 보다 전반적인 지속성에 대한 의제로 확장됨에 따라 정책적 접근에 대한 중요도가 높아짐
  - ODA 중심의 개발원조에서 whole-of-government 접근법으로의 이동
  - 목표설정, 이행, 감시 및 평가에 다수이해관계자의 참여
- ㅇ 'UN Summit for the Adoption of the post-2015 development agenda' 결과보고서에 명시된 바와 같이 SDGs 이행을 위한 다자기구의 역할이 확대될 것으로 전망
  - UN의 'fit for purpose' 이니셔티브
  - 다자개발은행의 통일된 프레임워크 지향
- ㅇ 각 목표와 세부목표에 대한 구체적인 평가방법 모호
- ㅇ 2030 의제에 대한 대응으로 MOPAN 3.0은 cross-cutting 이슈, 파트너십, 성과관리 평가를 포함한 신규지표 프레임워크 설계
- ㅇ 이탈리아, Bill and Melinda Gates Foundation, BRICS, UAE, 다자기구 등 MOPAN의 회원에 대한 잠재적 관심 표현

□ 논의사항(Discussion points)

- ㅇ 지속가능개발을 위한 2030 의제가 MOPAN에 가져올 기회와 함의에는 어떤 것이 있으며, 2030년까지의 성공적인 SDGs 달성을 위해 MOPAN이 어떤 공헌을 할 수 있을 것인가?
  - MOPAN을 회원국이 기구에 대한 요구사항 표출의 장이라고 본다면, (특히 장기적으로) SDGs 이행을 위한 fit for purpose 인지 여부를 어떠한 방법으로 평가할 수 있을 것인가?
  - 2030 의제가 MOPAN 평가기구에 영향을 미칠 것인가? 만약 그렇다면 어떠한 요소들이 고려되어야 하는가?
  - MOPAN과 같이 제대로 운용되는 다자시스템에 목표를 두는 기구(Bill and Melinda Gates Foundation)와 협력하는 것이 어떠한 이점을 갖는가? 또한 잠재적 협력을 위한 선택사항에는 무엇이 있는가?

[2d] 정보저장소관련 업데이트(Update on the Repository of Information)

❑ **[주요 안건]** 정보저장소 추진 경과보고 및 향방 결정

정보저장소 목적, 활용도 등에 대해 정리,
정보저장소 관련 논의 흐름 정리,

□ 정보저장소 목적

○ 정보저장소를 통해 MOPAN 관련 자료를 공유, 다자기구 평가 결과 등 각종 정보에 대한 접근성 향상

□ 세부 사항

○ MOPAN 회원국이 주요 사용자로, 제한적 접근을 통해 보안 유지(외부 공개여부는 미정, 2016년 초 회의에서 결정)

○ 평가 대상 다자기구의 양적·질적 정보, 핵심 사업 영역 및 국가사업에 대한 정보 업로드(약 30개 기구)

○ 검색 기능을 통해 다자기구 > 지표(KPI·MI) > 국가 순으로 필터 적용 가능

□ 논의 흐름

○ 2014년 3월 회의부터 MOPAN 3.0 Task Team의 제안에 따라 작업에 착수

○ 2014년 6월 운영위원회에서 모든 자료를 업로드 하는데 합의

○ 2015년 2월 회의에서 OECD IT 부서에 플랫폼 구축 요청. 테스트 그룹(reference group)에 호주, 독일, 스웨덴, 스위스, 영국이 참여.

○ 2015년 12월 문서검토 완료 이전까지 플랫폼 구축 완료 예정

□ 향후 계획

○ 데이터 업로드(2015년 12월-2016년 2월), 베타 버전 배포(2016년 2월-3월), 컨텐츠 업로드(2016년 3월-5월), 정식 버전 배포(2016년 5월-6월)

□ 운영위원회 결정 사안

○ (선택 1) 결과 페이지에 모든 기구의 모든 정보를 확인

○ (선택 2) 국제금융기구·글로벌펀드·UN기구 등 기구 특성에 따른 결과 확인

○ (선택 3) 검색 결과를 개별 기구별로 확인

○ (선택 4) 온라인 플랫폼 구축 포기, pdf/excel 문서로 공유

❑ **정보저장소 구축 및 운영에 대한 우리 측 입장**

☞ 기본적으로 이견 없으나, 정보저장소 외부 공개에 대해 효율적 운영·관리 및 대표 홈페이지와의 연계성을 고려할 필요 있음.

세션 3 : 커뮤니케이션(Communicating about MOPAN)

[3a] 대외홍보를 위한 MOPAN 프레임워크 적용(Implementing MOPAN's Framework for External Communication)

❑ **[주요 안건]** 대외홍보 진행현황에 대한 회원국 공유, 전략적 소통의 필요성에 대한 토의

Framework for External Communication 문건 정리

□ **대외 커뮤니케이션 목적**

- ㅇ (목적 1) 회원국, 다자기구 및 기타 이해관계자들의 MOPAN 평가결과 활용도 향상
- ㅇ (목적 2) 높은 신뢰성 및 전문성을 보유한 다자기구 성과 평가 정보 제공자로 인식

□ **커뮤니케이션 대상**

- ㅇ 다자기구 관계자, 회원국 내 다자기구협력 부처, 다자협력과 관련된 의회 및 행정부, 잠재적 MOPAN 회원국, 시민사회, 연구기관, 학계 등

□ **(목적 1) 커뮤니케이션 도구**

- ㅇ 기존 도구: 다자기구와의 교류, 연례보고서 발행(온라인), 웹사이트, MOPAN 평가결과 활용 가능한 행사 참여, Year 2에 진행되는 설문조사
- ㅇ 신규 도구 제안: MOPAN 회원국 대표가 자국 내에서 MOPAN 평가결과 공유(워크숍, 세미나 등), 설문조사 및 인터뷰 등의 과정에 참여, MOPAN 세미나 및 Webinar 등을 통한 결과공유 등

□ **(목적 2) 커뮤니케이션 도구**

- ㅇ 기존 도구: 2015년 MOPAN 홍보지, 신규 로고, 대표 웹사이트 (www.mopanonline.org), Outreach 활동
- ㅇ 의장, 각 회원국 담당자, 사무국은 보다 적극적으로 Outreach 활동에 참여.

☐ 2015년 Outreach 계획

○ OECD DAC(3월), ILO(4월), 세계은행(5월), OECD DAC EvalNet 및 DAC 개발회의(6월), 학계 및 개발전문가(9월), 평가대상기구(10월~), WHO(11월), 다자기구 총재, 기업, 시민사회 등(11월), 회원국 해외공관(연내 지속)

❑ 전략적 커뮤니케이션 및 MOPAN 홍보에 대한 우리 측 입장

☞ 기본적으로 이견 없으나, 향후 의장역할 수행에 따른 계획 수립 필요. 홍보지 문건에서 상세 내용 피드백 필요.

[3b] 평가결과 활용 극대화 방안(Better follow-up to the assessments)

❑ [주요 안건] MOPAN 평가에 대한 보다 나은 후속조치를 위한 결정

전략작업반(SWG) 제안서 요약

☐ 현재까지의 평가결과 활용도

○ 다자협력 기초 자료

○ 양자협력 이전 다자기구의 성과 측정

☐ 극대화 방안의 필요성

○ 위기평가프레임워크(RAF) 4번 항목인 “MOPAN 활동결과의 영향력 결여“의 예방

○ 대외홍보 프레임워크 목적 달성

☐ 운영위원회 승인 요청 안건

○ 위원회 이사회 등 국제회의 전 브리핑 시 평가결과 활용(예: UN 서유럽 및 기타 그룹에서의 활용 등)

○ 사무국이 평가결과 진행 1년경과 이후에도 유효한 평가결과 활용 요청(산출물의 지속적 활용)

○ 다자기구와의 사업 이전 MOPAN에서 송부한 대응방안 요청서 작성 독려(평가 이후 개선의지 확인 필요)

□ 운영위원회 논의·결정 요청 안건

○ 다자기구 평가 1-2년경과 이후, 회의를 통해 평가결과에 대한 대응방안 수립을 함께 하는 후속작업을 진행

○ (찬성의견) 단순한 기구활동에 대한 정보수집에서 그치지 않고 영향력 행사 가능하며 다자기구의 효과성 증대에 실질적 기여

○ (반대의견) 공식적 권고 전달 불가능하며 단기간 내 개선은 사실상 어려움

❑ 우리 측 입장

☞ 공식 후속작업을 위한 예산 등 자원 활용가능 여부 확인 필요

세션 4 : MOPAN 운영: 양해각서, 역할 및 책임(The Governance of MOPAN: MOU, Roles and Responsibilities)

❑ **(주요 안건)** OECD와의 양해각서 진행상황 공유, 운영위원회의 의사결정 권한위임 적용 확대를 통한 효율성 제고, 2016-2019년 사무국 ToR 승인(네트워크의 주요 관계자 역할 및 책임에 대해 공유)

네트워크 Governance Arrangement 내용 요약

□ MOPAN 네트워크(The MOPAN Network)

○ 구성: 운영위원회, 의장, 사무국, 작업반, Bureau

- 필요 시 운영위원회에서 기타 조직을 추가결성 가능

○ 거버넌스: MOPAN-OECD 양해각서, 조직별 ToR 및 운영위원회에서 채택된 여타 문건에 명시된 원칙 및 규정을 따름

□ 운영위원회(Steering Committee)

○ 조직성격: 주요 의사결정 조직

- 회원국과 옵서버에 차등을 둠
- 총회 개최 및 여타조직에 의사결정 권한부여 가능
- 의사결정은 주로 회원국 간 합의(만장일치)에 의해 이루어짐(투표는 불가피한 경우에만 실시)

□ 의장(The Chair)

○ 조직성격: 총괄, 관리감독, 대외홍보 및 대표성 기능 수행 조직

- 매년 회원국 중 선출
- 총회 주관, 작업반 회의 참석, 사무국 업무 관리감독
- 사무국·작업반의 운영위원회 결정사항 이행의 일관성 유지

□ 사무국(The Secretariat)

○ 조직성격: MOPAN 네트워크 운영 담당 행정 조직

- 운영위원회·의장·Bureau 지시과업 및 사업계획(Work Programme) 수행
- 전략개발, 기술·분석, 행정 및 홍보, 재정·계약 관리 업무 담당
- 작업반·기타 임시조직 운영 지원, 운영위원회 권한 부여 시 다자기구 관련 네트워크 대표 기능 수행

□ 작업반(Working Groups)

○ 조직성격: 운영위원회에서 특정 분야 업무추진을 위해 구축하는 조직

- 운영위원회에서 채택한 ToR에 기반을 두어 활동
- 회원국 중 의장을 선출하여 추천하며, 운영위원회에서 임명
- 운영위원회의 의사결정을 돕는 아이디어와 컨셉, 전문가 자문수렴 등의 문건을 준비해야 함

□ 운영국(Bureau)

○ 조직성격: 운영위원회 업무지원 및 회의 의사결정 이행과정 촉진 조직

- 트로이카 모델, 사무국장, 각 작업반의장으로 구성
- 의장의 의사결정 및 사무국 업무를 지원, 중요사안에 대해 의장이 자문을 구하며, 운영위원회에서 권한 부여 시 네트워크 의사결정 수행
- 정기적으로 회의를 개최하며 회의록은 회원국 간 공유

❑ MOPAN 운영에 대한 우리 측 입장

☞ 기본적으로 이견 없음('15.5월 의견과 동일).

단, 운영위원회의 의사결정권 위임(Bureau, 작업반) 시 위임절차와 총 소요기간에 대한 구체적인 가이드라인 제시 요망

TWG 및 SWG TOR 요약,
각 WG의 구축 및 운영 흐름 정리

☐ 전략작업반(SWG, Strategic Working Group)

○ 조직성격: 네트워크 운영 관련 업무 지원 작업반

- 2013년 MOPAN 사무국 구축지원을 위해 조직되었으며, 기술작업반과 상보적으로 MOPAN 3.0 시행전략 도출을 위해 연장운영('16.6월 이후 연장운영은 운영위원회에서 결정)
- MOPAN의 운영체계 개선 지원, MOPAN 평가계획, 정보저장소 활용·운용, 여타 전략적 중요성이 있는 주제 등에 대해 운영위원회에 구체적인 전략적 권고 제공, 연례보고서 등 특정 산출물에 대해 사무국 지원
- 현재 호주, 캐나다, 덴마크, 핀란드, 독일, 네덜란드, 스위스가 참여국이며, 이 중 매년 5,6월 중 의장국을 선출
- 회의는 운영위원회와 연속적으로 개최되며, 필요시 전자우편으로 소통

☐ 기술작업반(TWG, Technical Working Group)

○ 조직성격: MOPAN 평가방법론 개발 및 도입 주도 작업반

- 운영위원회의 준비조직으로서 MOPAN 평가방법론 개발과 적용을 위한 사전 기술작업을 전담
- 사무국의 기술자문을 통해 방법론 관련 업무감독 및 피드백 제공, MOPAN 활동·목적에 대한 감시 및 평가 가이드 제공, 사무국·전략작업반과 협업하여 신규 방법론 이슈에 대한 조언 및 논의 참여
- 동시 참여국이 5-8개국일 때 가장 효율적이며 의장국은 1월 선출되며 최대 2년 연속재임 가능
- 기술작업반 회의에는 운영위원회 의장, 사무국 참석(자문위원은 초청에 의해 참석), 운영위원회와 연속적으로 개최되며, 필요시 전자우편, 화상회의 등으로 소통

세션 5 : 2017-2018년 평가대상기구 논의(Planning 2017-2018 Assessments)

❑ **(주요 안건)** 2017-2018년 평가대상 14개 기구 결정

2017-2018년 평가대상 목록(안)
2017-2018년 목록(안) 도출에 대한 논의 흐름 정리

☐ IOD PARC 제안(4월)

○ (국제금융기구) ADB, IDB, IFAD

○ (글로벌펀드) GEF, GPE

○ (UN) OHCHR, UNFPA, UNESCO, FAO, UN Women, IOM, UNHCR, WHO

☐ 대체 가능 기구(4월)

○ WFP*, UNODC, IMF, UNDPKO/DPA, UNRWA

* 다수의 회원국이 요청

☐ 운영위원회 회의 중 제안(5월)

○ Carribean Development Bank, UNIDO, UNITAID

* 5월 회의 이전 1개 회원국 요청

❑ **2017-2018년도 평가대상 목록(안)에 대한 우리 측 입장**

☞ (기본선호도) WFP, UNDP 희망

세션 6 : 예산 및 사업계획 (Budget and Work Programme)

❑ **(주요 안건)** 2015년 사업계획 및 예산집행 현황 회원국 공유, 2016년 사업계획 및 예산 개요에 대한 피드백

2015년 예산 및 사업계획 요약

☐ 목표1 평가전달: MOPAN 기관평가를 효과적이고 효율적으로 수행(Deliver the assessments: To carry out MOPAN institutional assessments effectively and efficiently)

○ 2015년 예산: €1,463,263(Non-staff €1,205,000, Staff €258,263)

○ 지출현황: €1,172,353(Non-staff €932,024, Staff €240,329)

- 15'9월까지의 성과현황 및 코멘트 반영 work plan

산출물(output)/프로젝트	과업(tasks)	진행현황(Q1-4, '16)				
		1	2	3	4	'16
1.1. 기한 내 전달을 위한 평가실행 및 계약담당자 관리	1)평가방법론 확정					
	2)다자기구 선정					
	3)평가방법론 자문					
	4)정보수집·분석('15 문서리뷰)					
	5)문서리뷰 요약완성					
	6)컨설턴트 '15 산출물 기안					
	7)'16 평가패키지 준비					
1.2. 15' 평가실행 조직화 및 지원	1)'15 평가를 위한 컨설턴트-작업반·회원국 협력					
	2)'15-'16 평가가이드 '정보패키지' 마련					
	3)평가대상기구와 협력					
1.3. 16' 평가계획 조직화	1)'16 평가준비 협력					

□ 목표2 MOPAN 산출물과 전반적 방향 개발(Developing MOPAN's deliverables and overall direction)

○ 2015년 예산: €229,920(Non-staff €78,000, Staff €151,920)

○ 지출현황: €121.618(Non-staff €1.453, Staff €120,165)

- 15'9월까지의 성과현황 및 코멘트 반영 work plan

산출물(output)/프로젝트	과업(tasks)	진행현황(Q1-4, '16)				
		1	2	3	4	'16
2.1. 다자효과성에 대한 MOPAN 자료 접근성 제고(정보저장소)	1)정보저장소 ToR 기안					
	2)정보저장소 구축·관리 협력					
	3)'15 문서리뷰 정보 분류·탑재					
	4)필요 다자기구와 협력					
	5)(신규)사용자 편의를 고려한 2010-2014 평가 데이터 제공					
2.2. 주제·분야에 따라 다자기구 성과 추가분석	1)사례연구제안을 위한 컨설턴트 -회원국 협력					
2.3. MOPAN 전반적 전략방향 추가 개발	1)'16 OECD와의 양해각서 대비 전략논의					
	2)'15-'18 평가 사이클 논의지원					
	3)효율적 역할책임을 위한 회원국 간 논의					

□ 목표3 대외홍보 이행(Conduct outreach and communication)

○ 2015년 예산: €198,940(Non-staff €85,000, Staff €113,940)

○ 지출현황: €127,995(Non-staff €27,858, Staff €100,137)

- 15'9월까지의 성과현황 및 코멘트 반영 work plan

산출물(output)/프로젝트	과업(tasks)	진행현황(Q1-4, '16)				
		1	2	3	4	'16
3.1. MOPAN 평가결과의 전파	1)대외홍보 실행을 위한 협력					
	2)현 사이클 평가기구와 협력					
3.2. 신뢰가능하며 전문적인 조직으로 네트워크 인식	1)신규방법론에 대한 내·외부 이해관계자의 정보활동 지원					
	2)외부웹사이트 개조 (www.mopanonline.org)					
	3)www.mopanonline.org 유지					
	4)MOPAN에 대한 전문 홍보자료 접근성 확보					
3.3. 사무국-회원국 간 내부소통 만족도 충족	1)MOPAN 인트라넷 사이트 유지					
	2)네트워크 고유지식관리 및 회원국 공유					

□ **목표4 네트워크 지원 및 사무국 운영(Support the Network and manage the Secretariat)**

○ 2015년 예산: €311,475(Non-staff €76,000, Staff €235,475)

○ 지출현황: €246,461(Non-staff €39,511, Staff €206,950)

- 15'9월까지의 성과현황 및 코멘트 반영 work plan

산출물(output)/프로젝트	과업(tasks)	진행현황(Q1-4, '16)				
		1	2	3	4	'16
4.1.재무·계약상 의무사항 이행	1)OECD승인 재무제표 제출					
	2)운영위원회에 '15 사무국 사업 계획 및 예산, 진행현황 제출					
	3)운영위원회에 '16 사무국 사업 계획 및 예산 제출					
	4)'15-'18 평가 컨설턴트와의 조달·계약 진행					
	5)'15 자문계약 이행관리					
	6)여타 자문계약 관리					
4.2. 네트워크 지원	1)운영위원회 회의 조직·준비					
	2)MOPAN의장·Bureau 지원					
	3)회원국, 작업반 참여국 지원					
4.3. 보고	1)성과 및 위험관리 프레임워크 완성					
	2)성과 및 위험관리 프레임워크에 따른 연간 성과모니터링 및 보고					
	3)MOPAN '14 연례보고서 준비					
	4)OECD위원회에 연례보고					
4.4. 조직경영책임	1)OECD양해각서 갱신 지원					
	2)OECD, DCD에 맞춘 조직책임관리					
	3)신규 MOPAN회원국 절차 감독					
4.5.인적자원관리	1)인력충원 관리					

❑ 2015년 MOPAN 운영 현황에 대한 우리 측 입장

☞ 기본적으로 이견 없음. 단, 2014년 집행액에 비해 큰 폭으로 예산이 증가한 목표1과 목표3의 성과에 대한 차후 분석을 통해 2016년 사업계획 및 예산편성 시 반영할 필요가 있을 것으로 사료됨.

2016-2019년 예산 및 사업계획 요약

□ 2016-2019년 예산계획

수입(재원)	2016	2017	2018	2019	총액(4개년)
회원국분담금	€1,760,000	€1,760,000	€1,760,000	€1,760,000	€7,040,000
연속사업금	€1,600,000	€822,700	€439,000	€216,800	€1,600,000
총계	**€3,360,000**	**€2,582,700**	**€2,199,900**	**€1,976,800**	**€8,640,000**
지출	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**총액(4개년)**
Staff	€834,300	€715,800	€726,100	€737,700	€3,013,900
Non-Staff	€1,257,000	€1,427,000	€1,257,000	€1,207,000	€5,148,000
총계	**€2,537,300**	**€2,142,800**	**€1,983,100**	**€1,944,700**	**€8,607,900**

□ **목표1 평가전달: 다자기구에 대한 고품질 평가의 효과적이고 효율적인 적용**(Deliver the assessments: Ensure the effective and efficient implementation of high quality and relevant assessments of multilateral organizations)

산출물(output)/프로젝트
1.1. MOPAN 3.0방법론에 따른 2015-16년 평가사이클 및 고품질 평가결과서 작성 완료
1.2. 2017-18년 평가사이클 준비
1.3. MOPAN 운영위원회 및 평가과정에 참여하는 모든 관계당사자에 정보 공유
1.4. MOPAN의 자문제공을 위한 주요 교섭담당
1.5. 2017-18년 사이클 준비를 위한 방법론 개선에 기술적 지원제공
1.6. 모든 산출물에 대한 품질보증

□ **목표2 네트워크의 전략지원을 위한 산출물의 개발/적용에 관련 협력**(Coordinate the development/implementation of deliverables to support the network's strategic direction)

산출물(output)/프로젝트
2.1. 네트워크의 타당성과 다자효과성의 영향력 증대를 위한 전략분석 시행
2.2. MOPAN 평가방법론과 결과가 지속적으로 회원국의 필요사항에 충족하도록 유지
2.3. 다자기구성과에 대한 정보저장소 및 관리체제의 지속적 개발
2.4. 운영위원회에서 합의된 신규활동을 추진하여 회원국의 필요사항에 대응

□ **목표3 대외홍보 이행 및 정보의 확산** (Facilitate communication and dissemination of information)

산출물(output)/프로젝트
3.1. 이해관계자와 대중에 MOPAN 평가결과 공유를 위한 고품질 산출물과 수단을 마련
3.2. MOPAN 구조와 활동에 대한 정보 공유 및 유지 (특히 신규회원국을 위함)
3.3. 공개웨사이트와 연례보고서를 통한 네트워크와 네트워크의 목표를 대중과 공유
3.4. 이해관계당사자와의 outreach를 위한 회원국과 의장 활동 지원
3.5. 네트워크 및 관련행위자를 대표
3.6. MOPAN 인트라넷과 같은 내부소통체계 활용을 통한 회원국과 사무국간 원활한 소통 및 정보교환 확보

□ **목표4 네트워크 지원 및 사무국 운영 (Support the Network and manage the Secretariat)**

산출물(output)/프로젝트
4.1. 재무·계약상 의무사항 이행
4.2. 네트워크 지원
4.3. 보고
4.4. 조직경영책임
4.5. 인적자원관리

❑ **2016년 MOPAN 예산 및 사업계획에 대한 우리 측 입장**

☞ 별도 이견 없음. 단, 각 목표에 대한 산출물/프로젝트별 과제(task) 도출시 각 사항에 대한 종료기한은 추후 의장국과 논의 필요함

세션 7 : 기술작업반 주도작업 (Work led by the Technical Working Group)

❑ **(주요 안건)** (1) 성과측정프레임워크(PMF)와 논리모형(LM) 승인
(2) 위험평가프레임워크(RAF) 승인 및 차기 계획 결정
(3) 2016년 기술작업반 의장 승인

Performance Measurement Framework

□ **성과측정프레임워크(PMF)**

○ 논리모형과 함께 MOPAN 성과에 대한 근거를 제공하며 네트워크의 진척 및 성과에 대한 평가를 가능하게 함

- 기대산출물(Output), 성과(Outcome), 영향력(Impact) 측정 및 역추적을 통해 중도 방향수정이 가능

- [산출물-단기성과-중기성과-영향력]의 단계별 정보원(다자기구 직원, MOPAN 회원국, 문서리뷰, 기구선도국·국가선도국·사무국)으로부터 다양한 정보수집방법(문서리뷰, 설문조사, 인터뷰·자문)을 통해 연례·격년으로 데이터를 수집하여 지표 측정
- 단순히 유의미한 정보를 수집하기 위한 도구이며, 취합된 자료의 분석 및 제시방법은 다루지 않음(다수의 경우 데이터는 소표본이며 자료수집은 사무국이 담당)

❑ 우리 측 입장

☞ 추후결정(TBC) 사안으로 표기된 항목에 대한 확정 필요

Logic model

☐ 논리모형(LM)

○ 성과측정프레임워크와 함께 MOPAN 성과에 대한 근거를 제공하며 네트워크의 진척 및 성과에 대한 평가를 가능하게 함

- MOPAN 활동이 다자기구의 전반적 개발과 인도주의적 결과에 대한 기여도 향상에 미치는 영향에 관한 인과관계 제시

<table>
<tr><td>영향력
(5-10년)</td><td colspan="4">다자기구의 전반적 개발과 인도주의적 결과에 대한 기여도 향상</td></tr>
<tr><td>↑</td><td colspan="2">↑</td><td colspan="2">↑</td></tr>
<tr><td>중기성과
(3-5년)</td><td colspan="2">다자기구 본부, 국가·지역 단위의
MOPAN 평가 강조분야에서의
성과향상</td><td colspan="2">다자 프로그램 및 거버넌스 구축에
있어 개별회원국의 MOPAN
근거자료 신뢰향상</td></tr>
<tr><td>↑</td><td colspan="2">↑</td><td colspan="2">↑</td></tr>
<tr><td>단기성과
(1-2년)</td><td colspan="2">성과향상요구 분야에 대한
다자기구의 이해도 제고</td><td colspan="2">다자기구의 성과향상요구 분야에
대한 개별회원국의 이해도 제고</td></tr>
<tr><td>↑</td><td>↑</td><td>↑</td><td>↑</td><td>↑</td></tr>
<tr><td>산출물</td><td>2년 사이클,
13-15개
다자기구에 대한
MOPAN 평가 완료</td><td>MOPAN 평가계획 및
대외홍보 틀에 따라
평가결과를 공유
(평가대상기구 및
이해관계자)</td><td>2년 사이클,
13-15개
다자기구에 대한
MOPAN 평가결과
회원국 간 공유</td><td>MOPAN 평가결과
근거가 되는
최신자료를
정보저장소에 탑재</td></tr>
<tr><td>↑</td><td>↑</td><td>↑</td><td>↑</td><td>↑</td></tr>
<tr><td>활동</td><td colspan="4">평가 계획 및 실행, 다자기구 성과평가 실시, 네트워크 관리,
대외홍보 착수, MOPAN 정보저장소 개발 및 관리</td></tr>
</table>

❑ 우리 측 입장

☞ 기본적으로 이견 없음.

Risk Assessment Framework

☐ 위험평가프레임워크(RAF)

○ 네트워크에 부정적으로 영향을 미칠 수 있는 위험요인을 확인 및 완화

- OECD모델에 기초하여 사무국과 운영위원회와의 긴밀한 협업과 함께 기술작업반에 의해 고안되었으며 프레임워크 내 위험요소 목록은 운영위원회에서 채택
- 15개국이 위험요소별 영향력(impact)과 가능성(probability)에 대해 각각 4단계 척도로 답변하였으며, 위험등급(risk rating)은 두 영역 통산점수의 평균값으로 산출

  *영향력: Marginal – Minor – Serious – Major

  *가능성: Unlikely – Possible – Likely – Almost Certain

위험요소	위험등급	영향력	가능성
1)기여도의 급격한 감소·1개 이상 회원국의 철회·탈퇴	2.80	3.20	2.40
2)회원국의 다자기구에 대한 개별평가 필요성 존속	2.47	2.07	2.87
3)MOPAN 3.0의 부적절한 기술적 설계	2.47	3.07	1.87
4)MOPAN 활동결과의 영향력 결여	2.46	3.00	1.93
5)부적절한 재정적 관행 및 기금 유용	2.43	3.67	1.20
6)권한, 역할·책임, 의사결정·이행에 대한 회원국 간 상이한 이해 및 응집력 결여	2.43	2.67	2.20
7)업무 및 활동영역에 대한 부적합한 인지	2.40	3.00	1.80
8)부정확한 저품질 정보의 게재	2.37	3.40	1.33
9)평가 사이클의 상당한 지연	2.33	2.73	1.93
10)다자기구에 대한 MOPAN 평판 훼손	2.30	2.73	1.86

❑ 우리 측 입장

☞ 영향력 평균 3.0, 가능성 평균 2.0이 넘는 위험요소 1)에 각별한 주의가 필요하며, 그 다음으로 위험요소 2), 6) 방지를 위한 후속조치 마련이 중요할 것으로 사료됨.

세션 8 : 다자협력 효과성 (Multilateral Effectiveness)

[8a] 다자원조에 대한 OECD 작업 (OECD work on multilateral aid)

❑ **[주요 안건]** OECD 활동 회원국 공유 및 다자원조 관련 OECD 작업팀과의 정보교환. OECD 발표 청취 위주로 사료

[8b] 양자지원 및 평가계획에 대한 업데이트 (Update on bilateral funding and assessment plans)

❑ **(주요 안건)** 자유토의세션. 양자평가 및 다자협력 관련 회원국 정보공유(정책보고서, 백서 포함)

세션 9 : 폐회 (Close of Meeting)

❑ 차기 의장국(한국) 소개

❑ 다음 SC 미팅 일자 논의 후 폐회

끝./

Ⅶ. 종합평가 및 정책적 함의

한국이 MOPAN 의장국을 수임하게 됨에 따라 준비작업으로 세 가지 차원에서 중요한 정책적 참고자료 검토 · 분석하였다. 이에 본 연구는 의장국 역할의 종합적 분석, MOPAN 3.0이라는 새로운 방법론 분석, MOPAN이 지금까지 수행해 온 다자기구 평가에 대한 자료 축적 및 정리 등으로 구성되어 있다. 이를 한국의 MOPAN 의장국 수임관련 종합 평가와 한국의 활용방안 제언 및 다자원조정책에 대한 시사점으로 구분하여 정리한다.

1. 한국의 MOPAN 의장국 수임 관련 종합 평가

한국은 MOPAN 3.0 시행 후 첫 평가결과를 도출해야하는 2016년도 의장국으로서, 기한 내 평가 · 설문조사 완료, 신규방법론의 정착 및 MOPAN 작업방식 개선에 주안점을 두고 차기 의장국의 Cycle 2 착수 시 반영될 수 있도록 정보를 축적할 필요성이 있다는 판단 하에 본 연구는 이를 상세하게 분석하였다. 이에 MOPAN 의장국이 수행해야 할 임무를 다음과 같이 종합적으로 정리할 수 있다.

첫째, 의장은 중립적인 조직으로 운영위원회, 운영국, 전략작업반, 기술작업반, 사무국 · IOD PARC 통제 및 관리, 회원국간의 의견조율을 관장해야 하므로, 한국은 관련 업무 수행시 투명성과 정보흐름의 신속성에 유의해야 한다. 특히, 기술작업반의 주요 참여국으로 한국이 수임하여야한다는 사항에 유의하여야 하며, 이에 대한 전문가 파견 및 MOPAN 3.0의 신규방법론을 정확하게 이해하고 이를 선도할 수 있는 인력풀을 양성하는 것이 관건이다.

둘째, 의장국은 운영위원회 전까지 모든 사안에 대한 검토를 완료 및 회원국에 회람해야 하므로, 전체일정 상 무리가 없도록 두 작업반과 사무국, IOD PARC와 긴밀한 협력을 통해 연중 평가문서 도출을 위한 작업을 진행해야 한다.

셋째, 운영위원회 의사결정 방법은 관례적으로 투표가 아닌 합의(consensus)를 통해 이루어지므로, 의장국인 한국은 모든 개별 회원국과 정기적 접촉을 통해 사안별 회원국 입장을 파악하고 있어야 하며, 이견발생 시 사전에 조율할 수 있도록 준비하는 긴밀한 네트워크를 구축하여야 한다.

넷째, 회원국 간 합의에 가장 많은 시간이 소요되는 평가대상기구 선정은 금년도부터 평가대상기구 수가 대폭 확대됨에 따라 일부 해소되었다고 판단된다. 그럼에도 불구하고, 특정기구 선정에 대한 이견이 있을 수 있으므로 사전에 회원국 의사취합을 원활하게 조성할 수 있도록 항상 소통채널을 준비하고 있는 것이 관건이다.

다섯째, MOPAN 의장국 역할을 수행함에 있어 외교부의 의장국 임무를 지원하는 일종의 의장국을 위한 사무국을 운영하는 것이 바람직하다고 판단된다. 의장국 수임을 외교부 개발협력국 내에 전담할 수 있는 조직을 구축하는 것과 동시에 이를 체계적으로 지원할 수 있는 외교부를 위한 자체 사무국이 외교부 내 또는 외부에 설치하는 것이 중요하다. 의장국 역할이 다양하고 시기별로 검토하고 챙겨야 할 일정이 많기 때문에 원활한 진행을 위해서 상시적으로 운영되는 별도의 사무국을 설치하는 방안을 모색할 필요가 있다. 이를 위하여 개발협력국 내에 임시로 전문 인력이 복수로 사무국을 관리할 수 있도록 배치하거나, 외부 전문 인력에 사무국 역할을 위임할 수도 있다.

2. 한국 정부의 활용방안 제언 및 다자원조정책에 대한 시사점

MOPAN은 2002년 설립된 이래 다자기구들의 효과성 및 책임성에 관한 평가를 실시하는 유일한 공여국간 다자기구 평가네트워크이라는 점에서 차후 한국 정부가 다자원조정책을 수립하고 추진하는 데 주요한 활동 영역이 될 수 있다. 또한 MOPAN은 회원국내 관련정보를 적극적으로 제공하고 및 회원국의 활용을 독려하고 있기 때문에 한국의 다자원조정책에 주요 판단의 근거를 제공할 수 있다는 점에서 아래와 같이 중요한 시사점을 도출할 수 있다. 이는 현재 한국이 처한 다자원조정책의 조건에서 비롯된다. 다시 말해, 한국은 제2차 ODA 기본계획을 통과시키면서 다자원조대 양자원조 비율을 3:7로 책정하였고 이에 따라 다자원조액도 기존 선진공여국에

비해 현저하게 작다고 평가할 수 있기 때문에 작은 규모로 효과적인 정책이행을 위해서는 국내적으로 자체 다자기구 평가틀을 구축하는 것보다 MOPAN의 방법론을 십분 활용하는 것이 효과적이다.

첫째, OECD DAC에서 non-DAC 공여국 및 기관에 대한 정보도 통계자료에 반영하여 최근 다자원조 데이터에 대한 분석결과 · 동향에 대해 회원국내 수시 공유하고 있기 때문에 한국이 BRICS와 같은 신흥공여국에 대한 정보 수집에 유리한 측면이 있다. 따라서 한국이 의장국으로 MOPAN에 적극적으로 참여할 경우 신흥공여국들의 원조정책 및 사례에 대한 깊은 이해를 도모할 수 있으며, 이는 한국의 다자원조정책의 다차원적인 방향성을 모색할 수 있는 주요 근거로 활용할 수 있다.

둘째, SDGs 이행을 위한 전략의 일환으로 다자기구가 점차 재원조달 메커니즘의 분화와 급변하는 개발환경에서의 대처방안 다양화를 시도하고 있기 때문에, 지난 10월 운영위원회 회의에서 논의된 바와 같이, 지정기여(earmarked contribution)와 비지정기여(core contribution)간의 균형유지와 지정기여에 따른 건전한 사업형태 모색이 중요하다. 한국의 경우, 신탁기금(Fund-In-Trust) 및 다자성양자원조(multi-bi aid)와 같은 지정기여 방식을 다자원조정책 중 주요 방식으로 채택할 경우 참고할 수 있는 선진국 사례 및 국제원조사회에서 통용되고 있는 방식들을 MOPAN 활동을 통해 확장할 수 있다는 이점이 있다.

셋째, 양자평가의 경우, 기존 자체 양자평가를 수행하던 공여국들에서도 최근 폐지 · 축소 · 최소화하는 경향(노르웨이, 덴마크, 스위스, 스웨덴, 프랑스 · 영국)을 보이고 있으며 다자기구에 대한 평가는 향후 MOPAN 평가결과를 적극 활용할 계획임을 밝힘에 따라, MOPAN 평가자료의 신뢰도 및 자료축적성에 대한 전망을 긍정적으로 평가하고 있다고 보인다. 특히, 기존 다자원조기구에 대한 양자평가를 추진해 왔던 스웨덴, 호주, 영국 등이 자체 평가에 소비했던 비용과 시간을 줄이고, MOPAN에서 공유되는 평가방식을 적극적으로 수용함에 따라, MOPAN의 평가방법론이 국제적으로 공신력을 얻고 있다는 사실에 주목할 필요가 있다.

넷째, 한국의 경우, 제2차 국제개발협력 기본계획 승인을 통한 SDGs 국내이행 강

화, 국제원조투명성기구(IATI)가입을 통한 원조 투명성 제고, 양자원조와 다자원조 간 비율 7:3 유지, 난민관련 인도적 지원강화 등을 개발협력 관련정책의 주안점으로 소개하고 있다. 이에 따라 다자원조 정책 수립에 있어 MOPAN 평가결과의 적극적 활용이 필요하며, 이를 위한 MOPAN 평가결과 분석 · 해석의 용이화 방안 마련과 함께 한국의 다자원조와 이에 관한 평가방법을 MOPAN과 연동하여 추진하는 것이 보다 효과적이라고 판단된다. 다시 말해, 다자원조의 중점 대상 다자원조기구를 선정할 경우, 인도적 지원강화를 위한 협력대상 다자원조기구를 선정할 경우 등, 주요 정책결정의 근거를 MOPAN의 평가결과에서 찾을 수 있다. MOPAN의 방법론 자체가 다자원조기구 간의 비교분석을 통해 우열을 가리는 것이 아님에도 불구하고, 한국이 MOPAN의 평가결과물을 토대로 조금만 방법론적 요소를 새롭게 추가하여 한국이 원하는 방향의 결과물을 별도로 얻을 수 있으며 다양한 방식으로 평가결과물을 재생산하고 가공할 수 있다는 이점이 있다. 따라서 MOPAN의 평가결과물을 한국에게 다자원조정책 수립과 이행과정에 중요한 판단근거로 활용할 수 있다.

다섯째, 아직까지 다자원조의 경우 한국이 정형화한 한국 나름의 평가틀이 부재하기 때문에 당분간은 MOPAN의 평가틀을 공유하는 것이 바람직하고 이는 MOPAN 의장국이기 때문에 더더욱 모범적으로 MOPAN의 평가방법을 회원국에게 권장하는 효과도 창출할 수 있다고 판단된다. 한국의 다자원조 대 양자원조 비율은 대략 3:7로 책정되어 있기 때문에 유럽 선진공여국에 비해 다자원조의 비율이 높다고 평가하기 어렵다. 따라서 다자원조로 책정되는 ODA의 양 자체가 선진공여국에 비해 대단히 작기 때문에 다자원조를 위하여 별도의 평가방법론을 도입하는 것이 아직까지는 무리라고 판단된다. 다자원조가 전체 ODA의 50%에 육박하는 선진공여국들도 별도의 평가방법이 도입하지 않고 MOPAN의 평가결과물을 적극 활용하는 것을 보아도 개별적인 평가방법론 운영에 필요한 비용과 시간, 제도적 지원 등이 감당하기 쉽지 않다는 것을 시사한다. 더불어, MOPAN 의장국이 다자원조기구를 평가하기 위해 독자적인 방법을 모색하고 있다는 움직임은 의장국 수임에 있어서도 불리하게 작용할 수 있다. 결론적으로, 향후 한국이 취해야 할 전략적인 선택은 MOPAN 활동에 적극적으로 참여하고, 의장국 수임의 기회를 적극적으로 활용하여 한국의 다자원조정책과 연계하는 제도적 틀을 준비하는 것에 집중해야 할 것이다.

여섯째, 한국의 경우 아직까지 주요 국제기구를 어떻게 전략적으로 접근하고 선택해서 한국의 다자원조정책이 효과적으로 반영될 수 있는가에 대한 경험이 부족하다는 판단 하에, 이번 MOPAN 의장국 역할을 수행함에 있어서 차후 한국의 다자외교 및 다자원조정책을 수립하는 데 국제기구를 활용하는 주요 전략틀을 모색하는 중요한 공간으로 MOPAN을 활용하는 거시적인 접근이 필요하다. MOPAN 의장국 수임의 기회를 통해, 다양한 국제기구(다자개발은행, 각종 유엔기구, Global Fund 등)의 특성과 성과 등을 이해하고 그 결과물을 축적함으로써, 앞으로 한국이 추진하려는 다자원조정책과 연계하는 경험을 쌓는 것이 중요하다.

일곱째, 의장국 자격뿐만 아니라, 한국은 기구선도국(Institutional Lead)과 국가선도국(Country Facilitator)으로서 MOPAN의 활동을 적극적으로 활용하여 국제기구의 활동사항에 대하여 기구 측면에서 그리고 국별 수준에서 경험하는 것이 중요하다. 이를 위한 별도의 대책반을 준비하여 개발협력국 인력과 외부 전문 인력을 함께 투입하고 개발협력국이 총괄하는 방식을 취하는 것이 바람직하다. 기구선도국과 국가선도국 역할은 MOPAN이 추구하는 평가방법론의 최전선에서 활동하는 것을 의미하기 때문에 한국에게는 좋은 경험의 기회가 되는 동시에 선도국으로서 자격을 심사하는 시험대가 되기도 한다. 따라서 이를 준비하고 체계적으로 이행할 수 있는 정부의 역할과 이를 지원할 수 있는 전문인력 양성이 빠른 시일 내로 구축되어야 한다.

여덟째, 다년에 걸쳐 MOPAN 자료 활용을 통한 한국 다자정책 반영을 위한 전문인력을 양성할 필요가 있다. 특히 MOPAN 평가방법론을 다룰 수 있는 전문 인력은 한국이 의장국으로 활동하지 않더라도 장기적으로 MOPAN을 활용할 수 있는 중요한 필요조건이 될 것이다. MOPAN에서 생산되는 다양한 평가결과물이 한국의 다자원조정책의 중요한 판단의 근거가 되고 정책결정의 기초자료로 활용되기 위해서는 MOPAN의 활동과 결과물을 지속적으로 관리하고 정리하는 별도의 제도적 장치가 도입되어야 한다. 이번 MOPAN 의장국 수임을 계기로 MOPAN을 전략적으로 활용한다는 장기적 목적 하에 MOPAN을 담당할 전문 인력을 양성하는 것이 중요하다.

아홉째, MOPAN 자체가 상대적으로 역사가 짧고 아직까지 국제기구에 대한 영향력이 크다고 평가하기에는 이른 측면이 강하며 평가방법론도 지속적으로 변화하고

있기 때문에, 한국이 현 시점에서 보다 적극적으로 참여하고 내부 운영을 선도할 수 있다면 MOPAN에 대한 한국의 영향력이 점차 확대될 가능성이 높고 이는 장기적으로 MOPAN을 적극적으로 활용함으로써 MOPAN이 한국의 다자외교에 중요한 플랫폼이 될 가능성이 높다고 판단할 수 있다. MOPAN 3.0이 도입되고 정착하기 위해서는 당분간 시일이 필요하다고 판단되며, 이 기간 내에 한국의 의장국 역할을 십분 활용하여 신규방법론 정착을 주도하고 이를 각 회원국의 다자기구 평가틀로 정착할 수 있도록 권장하며, 앞으로 MOPAN의 방법론이 다자기구 평가의 주류가 될 수 있도록 선도할 필요가 있다.

열째, MOPAN의 방법론적 진화과정을 보면 Common Approach에서 개발효과성 부분을 새롭게 평가사항으로 추가하는 것을 알 수 있다. 이러한 개발효과성 추가는 2011년 부산에서 개최된 제4차 원조효과성을 위한 고위급포럼(High-Level Forum on Aid Effectiveness)에서 주최국인 한국이 성공적으로 추진했던 원조패러다임 변화와 연계하여 전략화할 수 있다. 부산포럼에서 한국정부는 원조효과성(aid effectiveness)에서 개발효과성(development effectiveness)의 전환을 선도하였고 성공적인 패러다임 전환에 일조하면서 부산포럼의 결과물로서 '효과적인 개발협력을 위한 글로벌 파트너십(Global Partnership for Effective Development Cooperation: GPEDC)'을 조직하였고 지금까지 SDGs의 주요 글로벌 파트너십 플랫폼으로 역할을 수행하여왔다. 이러한 한국의 주요 기여사항을 MOPAN 의장국을 수임하면서 같이 연동시켜 한국의 역할을 국제사회에 강조하는 기회를 확대하는 것이 중요하다.

<참고문헌>

김종섭 외(2013). KOICA 주요 다자협력 기구 적정성 평가 및 다자협력 운영체계 조사연구.

AusAID(2012). Australian Multilateral Assessment.

DFID(2011). Multilateral Aid Review: Ensuring maximum value for money for UK aid through multilateral organisations.

DFID(2013). Multilateral Aid Review Update: Driving reform to achieve multilateral effectiveness.

DFID 웹사이트. https://www.gov.uk/government/publications/multilateral-aid-review-update-2013

Ministry of Foreign Affairs Sweden(2007). Strategy for Multilateral Development Cooperation.

Ministry of Foreign Affairs Sweden(2011). Organisational Assessment 2011: UNICEF.

MOPAN(2014.1). MOPAN 2014 – Revised Final Methodology.

MOPAN(2014.2). The Role of the MOPAN Chair.

MOPAN(2014.6). MOPAN governance arrangements(June 2014).

MOPAN(2015.3). MOPAN Draft MoU revised.

MOPAN(2015.5). MOPAN Technical Working Group Terms of Reference.

MOPAN(2015.5). MOPAN Strategic Working Group Terms of Reference.

MOPAN(2015.7). MOPAN 3.0 Draft Methodology Manual.

OECD DAC(2013). Multilateral Aid Report.

OECD DAC(2015). Multilateral Aid 2015: Better Partnership for a Post-2015 World.

[ADB]

ADB(2014). ADB Annual Report 2014.
http://www.adb.org/documents/adb-annual-report-2014

ADB(2014). ADB Financial Profile 2014.
http://www.adb.org/documents/adb-financial-profile-2014

ADB(2014). Budget of the Asian Development Bank for 2015.
http://www.adb.org/documents/budget-asian-development-bank-2015

ADB(2014). Development Effectiveness Review 2014 Report.
http://www.adb.org/documents/development-effectiveness-review-2014-report

ADB(2014). Statement of the Asian Development Bank's Operations in 2014.
http://www.adb.org/documents/statement-asian-development-banks-operations-2014

MOPAN(2013). MOPAN Assessment- ADB 2013 Executive Summary.
http://www.mopanonline.org/publications/?hf=5&b=0&sl=mopan_publications&q=adb&s=desc(t4_datepublished)

Agreement Establishing the Asian Development Bank (ADB Charter).
http://www.adb.org/documents/agreement-establishing-asian-development-bank-adb-charter

Strategy 2020 Midterm Review.
http://www.adb.org/about/strategy-2020-mid-term-review

Organizational Chart.
http://www.adb.org//sites/default/files/related/19445/adb-orgchart-25aug2015.pdf

[AfDB]

AfDB(2006). Bank Group Action Plan on Harmonization, Alignment and Managing for Results.
http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Policy-Documents/30717220-EN-THE-REVISED-BANK-GROUP-ACTION-PLAN-ON-HARMONIZATION.PDF

AfDB(2007). Governance Strategic Directions and Action Plan 2008-2012.
http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/7000017_EN_OSGE%20anglais%20OK.pdf

AfDB(2013). AfDB in Brief.
http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/AfDB_in_Brief.pdfAfDB Strategic Plan 2003-2007 (2002.11)
http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Policy-Documents/ADB_STRATEGIC_PLAN2003-2007E.PDF

AfDB(2013). AfDB Strategic Plan 2013-2022.
http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Policy-Documents/AfDB_Strategy_for_2013%E2%80%932022_-_At_the_Center_of_Africa%E2%80%99s_Transformation.pdf

AfDB(2014). AfDB Annual Report 2014.
http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Generic-Documents/Annual_Report_2014_-Full.pdf

AfDB(2014). AfDB Financial Information 2014.
http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Financial-Information/2014_-_AfDB_Financial_Statements.pdf

[CGIAR]

CGIAR(2010). CGIAR Strategy and Results 2010-2015
http://library.cgiar.org/bitstream/handle/10947/5224/CGIAR-SRF-March_2011_BROCHURE.pdf?sequence=1

CGIAR(2013). Annual Report 2013.
http://library.cgiar.org/bitstream/handle/10947/3165/CGIAR%20Annual%20Report%20Featuring%20Climate-Smart%20Agriculture%20Download.pdf?sequence=1

CGIAR(2013). CGIAR Financial Report 2013
http://library.cgiar.org/bitstream/handle/10947/3069/CGIAR%20Finance%20Report%202013.pdf?sequence=7

CGIAR(2015). CGIAR Strategy 2016-2030
https://library.cgiar.org/bitstream/handle/10947/3866/2pager.pdf?sequence=3

CGIAR Official Website.
http://www.cgiar.org

[DPA]

UNDPA(2010). DPA Multi-Year Appeal 2011-2013.
http://www.globalpartnership.org/content/strategic-plan-2012-

2015

UNDPA(2014). DPA Website.
About Us: http://www.un.org/undpa/overview
Funding: http://www.un.org/undpa/funding
Issues: http://www.un.org/undpa/diplomacy-mediation

UNDPA(2015). Supporting Peace. Annual Appeal 2015.
http://www.un.org/undpa/node/183536

UNDPA(2015). UNDPA Annual Report 2014.
http://www.un.org/undpa/sites/www.un.org.undpa/files/ckfiles/files/DPA%20Annual%20Report%202014%20web.pdf

UNDPA(2015). UN Political and Peacebuilding Missions Fact Sheet.
http://www.un.org/undpa/in-the-field/overview

UN General Assembly(2014). Programme budget for the biennium 2014-2015.
http://www.un.org/en/ga/fifth/68/ppb1415sg.shtml

UN General Assembly(2014). Proposed strategic framework for the period 2016-2017 Part two: biennial programme plan Programme 2 Political affairs.
http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/69/6(Prog.2)

[EC]

외교부(2010). 유럽연합 개황.
http://www.fta.go.kr/webmodule/_PSD_FTA/eu/doc/2_2010_9.pdf

European Commission(2014). EU Annual Budget Life-cycle.
http://ec.europa.eu/budget/annual/index_en.cfm?year=2014

European Commission(2014). EU Budget 2014 Financial Report.
http://ec.europa.eu/budget/financialreport/2014/lib/financial_report_2014_en.pdf

European Commission(2014). EU Expenditure and Revenue 2014.
http://ec.europa.eu/budget/figures/interactive/index_en.cfm

Junker, Jean-Claude(2014). "A New Start for Europe: My Agenda for Jobs, Growth, Fairness and Democratic Change" Setting Europe in Motion. http://ec.europa.eu/priorities/docs/pg_en.pdf

[FAO]

외교부(2014). 유엔 개황.
http://www.mofa.go.kr/webmodule/htsboard/template/read/korboardread.jsp?typeID=6&boardid=89&seqno=351864&c=&t=&pagenum=1&tableName=TYPE_DATABOARD&pc=&dc=&wc=&lu=&vu=&iu=&du=

FAO(1999). The Strategic Framework for FAO 2000-2015
http://www.fao.org/docrep/x3550e/x3550e00.HTM

FAO(2009). Strategic Framework 2010-2019 (Nov. 2009)
http://www.fao.org/uploads/media/C2009K5864EnglishStrategicFr_1.pdf

FAO(2013). FAO Medium Term Plan 2014-17 and Programme of Work and Budget 2014-15.
http://www.fao.org/docrep/meeting/027/mf490e.pdf

FAO(2013). Reviewed Strategic Framework (June 2013)
http://www.fao.org/docrep/meeting/027/mg015e.pdf

FAO(2014). FAO Mid-term Review Synthesis Report - 2014

http://www.fao.org/3/a-mm709E.pdf

FAO(2014). Overview of the Structure of the FAO Governing Bodies and their Reporting Lines.
http://www.fao.org/3/a-MM301e.pdf

FAO(2015). FAO Medium Term Plan 2014-17 (reviewed) and Programme of Work and Budget 2016-17.
http://www.fao.org/3/a-mm710e.pdf

FAO(2015). FAO Regular Programme Contributions - Largest 25 Contributors (Status as at 31 July 2015).
http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/about-fao/docs/31_July_2015_AR202A-25_Major_Member_Nation_Contributors.pdf

FAO(2015). FAO Strategic Planning.
http://www.fao.org/about/strategic-planning/en/

FAO(2015). FAO Technical Cooperation Department - Funding FAO Projects and Programmes. http://www.fao.org/tc/funding_en.asp

FAO(2015). Food and Agriculture Organization of the United Nations - Who we are. http://www.fao.org/about/who-we-are/en/

[GAVI]

GAVI(2010). Monitoring and Evaluation Framework and Strategy GAVI Alliance 2011-2015. http://www.gavi.org/about/strategy

GAVI(2010). The GAVI Alliance Strategy and Business Plan 2011-2015.
http://www.gavi.org/about/strategy/phase-iii-(2011-15)/

GAVI(2014). GAVI 2015 Business Plan and Budget.
http://www.gavi.org/search/?SearchText=2015%20business%20pl

an%20and%20budget

GAVI(2015). GAVI, The Vaccine Alliance 2014 Annual Financial Report.
http://www.gavi.org/funding/financial-reports/

[GFATM]

GFATM(2003). The Global Fund 2002-2003 Annual Report Summary.

GFATM(2007). The Global Fund 2007 Annual Report.
http://www.theglobalfund.org/en/archive/annualreports/

GFATM(2012). The Global Fund Strategy 2012-2016.
http://www.theglobalfund.org/en/publications/

GFATM(2014). The Global Fund 2014 Annual Financial Report.
http://www.theglobalfund.org/en/publications/

GFATM(2014). The Global Fund Governance Handbook 2014.

The Global Fund 웹사이트.
"Staff: Executive Director"
http://www.theglobalfund.org/en/organization/executivedirector/
"Board: Overview"
http://www.theglobalfund.org/en/board/

[GPE]

GPE(2013). GPE Fund Governance.
http://www.globalpartnership.org/governance-documents

GPE(2013). Strategic Plan 2012-2015.
http://www.globalpartnership.org/content/strategic-plan-2012-2015

GPE(2014). Press Release: Republic of Korea Joins Global Partnership for Education.
http://www.globalpartnership.org/news/republic-korea-joins-global-partnership-education

GPE(2015). GPE Consolidated Financial Report for the Year Ending December 2014.
http://www.globalpartnership.org/content/consolidated-annual-financial-report-2014

GPE(2015). GPE Website.
About Us: http://www.globalpartnership.org/about-us
Board Committees:
http://www.globalpartnership.org/board-committees
Board of Directors:
http://www.globalpartnership.org/board-of-directors
Financial Reports:
http://www.globalpartnership.org/financial-reports
Focus Areas: http://www.globalpartnership.org/focus-areas
Secretariat:
http://www.globalpartnership.org/secretariat-members

GPE(2015). Proposed Strategic Plan 2016-2020 at a glance.
http://www.globalpartnership.org/strategic-plan-2016-2020

UNESCO(2014). Education for All Global Monitoring Report 2013-2014.
http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002256/225660e.pdf

World Bank(2004). EFA-Fast Track Initiative Framework.
https://commdev.org/userfiles/file_FrameworkNOV04_0.pdf

[IDB]

외교부(2014). 미주개발은행 개황.

http://www.mofa.go.kr/webmodule/htsboard/template/read/korboardread.jsp?typeID=13&boardid=12998&seqno=299131&c=&t=&pagenum=1&tableName=TYPE_NAMEBOARD&pc=&dc=&wc=&lu=&vu=&iu=&du=

IDB(2014). IDB Annual Report 2014.
https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6855/2014%20Annual%20Report.%20%20The%20Year%20in%20Review.pdf?sequence=13

IDB(2014). IDB Annual Report 2014: Financial Statement.
https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6856/2014%20Annual%20Report.%20%20Financial%20Statements.pdf?sequence=12

IDB(2015). IDB Update to the Institutional Strategy 2010-2020.
http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=39556684

[IFAD]

외교부(2014). 유엔 개황.
http://www.mofa.go.kr/webmodule/htsboard/template/read/korboardread.jsp?typeID=6&boardid=89&seqno=351864&c=&t=&pagenum=1&tableName=TYPE_DATABOARD&pc=&dc=&wc=&lu=&vu=&iu=&du=

IFAD (1976). Agreement Establishing the International Fund for Agricultural Development.
http://www.ifad.org/pub/basic/agree/e/!01agree.pdf

IFAD (2011). Strategic Framework 2011-2015.
http://www.ifad.org/gbdocs/eb/102/e/EB-2011-102-R-2-Rev-1.pdf

IFAD (2014). IFAD Annual Report 2014.
http://www.ifad.org/pub/ar/2014/e/full.pdf

[ILO]

외교부(2014). 유엔 개황.
http://www.mofa.go.kr/webmodule/htsboard/template/read/korboardread.jsp?typeID=6&boardid=89&seqno=351864&c=&t=&pagenum=1&tableName=TYPE_DATABOARD&pc=&dc=&wc=&lu=&vu=&iu=&du=

ILO(2000). Strategy Policy Framework 2002-05.
http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/gb/docs/gb279/pdf/pfa-6.pdf
ILO(2004). Strategic Policy Framework 2006-09.
http://www.ilo.org/public/english/bureau/program/download/pdf/06-07/gbspf.pdf

ILO(2009). Strategic Policy Framework 2010-15 Making decent work happen.
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_102572.pdf

ILO(2009). Strategic Policy Framework 2010-15.
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_102572.pdf

ILO(2014). ILO Programme and Budget for the Biennium 2014-15.
http://www.ilo.org/public/english/bureau/program/download/pdf/14-15/pbfinalweb.pdf

[IOM]

국제이주기구 한국대표부(2015). IOM 기구소개.

http://iom.or.kr/index.php/iom/

IOM(1951). Constitution of the International Organization for Migration. http://www.iom.int/sites/default/files/about-iom/iom_snap_en.pdf

IOM(2014). International Organization for Migration Statement of Financial Performance for the year ended 31 December 2013. https://governingbodies.iom.int/system/files/migrated_files/about-iom/governing-bodies/en/council/105/C-105-4.pdf

IOM(2015). IOM History. http://www.iom.int/iom-history

IOM(2015). IOM's Organizational Structure. http://www.iom.int/organizational-structure

IOM(2015). IOM Snapshot. http://www.iom.int/sites/default/files/about-iom/iom_snap_en.pdf

IOM(2015). IOM's Strategic Focus. http://www.iom.int/mission

[OHCHR]

외교부(2014). 유엔 개황. http://www.mofa.go.kr/webmodule/htsboard/template/read/korboardread.jsp?typeID=6&boardid=89&seqno=351864&c=&t=&pagenum=1&tableName=TYPE_DATABOARD&pc=&dc=&wc=&lu=&vu=&iu=&du=

OHCHR(2014). Funding. http://www2.ohchr.org/english/OHCHRReport2014/WEB_version/allegati/5_Funding_2014.pdf

OHCHR(2014). Highlights of Results.
http://www2.ohchr.org/english/OHCHRReport2014/WEB_version/allegati/3_Highlights_of_results_2014.pdf

OHCHR(2014). OHCHR Management Plan 2014-2017.
http://www2.ohchr.org/english/OHCHRreport2014_2017/OMP_Web_version/media/pdf/0_THE_WHOLE_REPORT.pdf.

OHCHR(2014). OHCHR Report 2014.
http://www2.ohchr.org/english/OHCHRReport2014/WEB_version/pages/thematic_priorities.html.

OHCHR(2015). Financial Statements(as at 31 December 2014).
http://www2.ohchr.org/english/OHCHRReport2014/WEB_version/allegati/6_Financial_Statements_2014.pdf.

OHCHR(2015). OHCHR in the World: making human rights a reality on the ground.
http://www.ohchr.org/EN/Countries/Pages/WorkInField.aspx

OHCHR(2015). OHCHR-Who We Are.
http://www.ohchr.org/EN/AboutUs/Pages/WhoWeAre.aspx

[UN Habitat]

외교부(2014), 유엔 개황
http://www.mofa.go.kr/webmodule/htsboard/template/read/korboardread.jsp?typeID=6&boardid=89&seqno=351864&c=&t=&pagenum=1&tableName=TYPE_DATABOARD&pc=&dc=&wc=&lu=&vu=&iu=&du=

UN-Habitat(2013). Executive Summary UN-Habitat Strategic Plan 2014-2019.
http://unhabitat.org/executive-summary-un-habitat-strategic-plan-2014-2019/

UN-Habitat(2015). Evaluation of the United Nations Human Settlements Programme, Report of the Office of Internal Oversight Services.

UN-Habitat(2015). UN-Habitat Global Country Activities Report: 2015 - Increasing Synergy for Greater National Ownership. http://unhabitat.org/books/un-habitat-global-country-activities-report-2015-increasing-synergy-for-greater-national-ownership/〉

UN-Habitat Goals and Strategies. http://unhabitat.org/about-us/goals-and-strategies-of-un-habitat/

UN-Habitat. Our Donors.

UN-Habitat Structure Overview. http://unhabitat.org/about-us/structure-overview/

[UNAIDS]

MOPAN(2012). Annual Report UNAIDS Vol. 1 (2012).

UNAIDS(2009). Governance Handbook.

UNAIDS(2010). Vision/ Mission.

UNAIDS(2009). Outcome Framework 2009-2011.

UNAIDS(2011). Strategy 2011-2015. http://www.unaids.org/en/aboutunaids/unaidsstrategygoalsby2015

UNAIDS(2012). 2012-2015 Unified Budget, Results and Accountability Framework: Budget for 2014-2015.

UN System Entities Information Package: UNAIDS (2012)

UNAIDS 웹사이트. UNAIDS Leadership.
http://www.unaids.org/en/aboutunaids/unaidsleadership

[UNDP]

외교부(2014). 유엔 개황.
http://www.mofa.go.kr/webmodule/htsboard/template/read/korboardread.jsp?typeID=6&boardid=89&seqno=351864&c=&t=&pagenum=1&tableName=TYPE_DATABOARD&pc=&dc=&wc=&lu=&vu=&iu=&du=

UNDP(2013). Evaluation of UNDP Strategic Plan 2008-2013.
http://erc.undp.org/evaluationadmin/manageevaluation/viewevaluationdetail.html?evalid=6689

UNDP(2013). UNDP integrated budget estimates for 2014-2017.
http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Executive%20Board/2013/Second-regular-session/English/dp2013-41e.pdf

UNDP(2013). UNDP Strategic Plan 2014-17.
http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/UNDP_strategic-plan_14-17_v9_web.pdf

UNDP(2014). Annual Report 13-14.
http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/UNDP-in-action/2014/UNDP_AR2014_english.pdf

UNDP Budget by Themes(2014).
http://open.undp.org/#2014

UNDP(2015). UNDP in Focus 2014/2015.

http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/UNDP-in-action/2015/UNDP_AR2015_EN.pdf

UNDP Organisational Chart(2014).
http://www.undp.org/content/undp/en/home/operations/about_us/organisational_chart/

[UNEP]

외교부(2014), 유엔 개황.
http://www.mofa.go.kr/webmodule/htsboard/template/read/korboardread.jsp?typeID=6&boardid=89&seqno=351864&c=&t=&pagenum=1&tableName=TYPE_DATABOARD&pc=&dc=&wc=&lu=&vu=&iu=&du=

UNEP(2010). UNEP Medium-Term Strategy 2010-2013.
www.unep.org/GC/GC24/download.asp?ID=472

UNEP(2013). UNEP Funding Statistics 2013.
http://www.unep.org/about/funding/UNEPFunding2013Statistics/tabid/1060038/Default.aspx

UNEP(2014). UNEP Annual Report 2014.
http://www.unep.org/annualreport/2014/en/index.html

UNEP(2014). UNEP Medium-Term Strategy 2014-2017.
http://www.unep.org/about/funding/DataDocuments/tabid/131380/Default.aspx

[UNESCO]

UNESCO(2013). Press Release: UNESCO to set direction for next eight years at the 37th General Conference, opening Tuesday.
http://www.unesco.org/new/en/media-services/single-view/news/unesco_to_set_direction_for_next_eight_years_at_the_37th_gener

al_conference_opening_tuesday/#.VkW2gdLhDMw

UNESCO(2014). 2014-2017 37 C/5 Approved Programme and Budget.
http://www.unesco.org/new/en/bureau-of-strategic-planning/resources/programme-and-budget-c5/

UNESCO(2014). 2014-2021 Medium-Term Strategy.
http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002278/227860e.pdf

UNESCO(2014) 2014 Financial Statement.
http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/BFM/Financial_statements2014_En.pdf

UNESCO Website
Director-General:
http://www.unesco.org/new/en/unesco/about-us/who-we-are/director-general/
Field Office: http://en.unesco.org/countries/field-offices/
Governing Bodies:
http://www.unesco.org/new/en/unesco/about-us/who-we-are/governing-bodies/
History:
http://www.unesco.org/new/en/unesco/about-us/who-we-are/history/
Secretariat:
http://www.unesco.org/new/en/unesco/about-us/who-we-are/secretariat/

[UNFPA]

외교부(2014). 유엔 개황.
http://www.mofa.go.kr/webmodule/htsboard/template/read/korboardread.jsp?typeID=6&boardid=89&seqno=351864&c=&t=&pagenum=1&tableName=TYPE_DATABOARD&pc=&dc=&wc=&lu=&vu=&iu=&du=

UN(2012). Press Release: Secretary-General Appoints Kate Gilmore of Australia Assistant Secretary-General, Deputy Executive Director (Programme), United Nations Population Fund. http://www.un.org/press/en/2012/sga1323.doc.htm

UNFPA(2004). Programme of Action. http://www.unfpa.org/sites/default/files/event-pdf/PoA_en.pdf

UNFPA(2013). UNFPA Strategic Plan 2014-2017. http://www.unfpa.org/resources/strategic-plan-2014-2017

UNFPA(2014). UNFPA Annual Report 2013. http://www.unfpa.org/publications

UNFPA(2015). UNFPA Annual Report 2014. http://www.unfpa.org/annual-report

UNFPA(2015). UNFPA Website. Executive Leadership: http://www.unfpa.org/about/dr-babatunde-osotimehin Frequently Asked Questions: http://www.unfpa.org/frequently-asked-questions#mandate

[UNHCR]

외교부(2014). 유엔 개황. http://www.mofa.go.kr/webmodule/htsboard/template/read/korboardread.jsp?typeID=6&boardid=89&seqno=351864&c=&t=&pagenum=1&tableName=TYPE_DATABOARD&pc=&dc=&wc=&lu=&vu=&iu=&du=

유엔난민기구 한국위원회. http://www.unhcr.or.kr/unhcr/html/001/001005003004001.html

UNHCR(2011). UNHCR Global Reports.
http://www.unhcr.org/gr11/index.xml

UNHCR(2012). UNHCR Global Reports.
http://www.unhcr.org/gr12/index.xml;

UNHCR(2013). UNHCR Global Reports.
http://www.unhcr.org/gr13/index.xml;

UNHCR(2014). Funding UNHCR' s Programmes 2014.
http://www.unhcr.org/5575a78d0.html

UNHCR(2014). Global Strategic Priorities 2014.
http://www.unhcr.org/gr14/index.xml

[UNICEF]

외교부(2014). 유엔 개황.
http://www.mofa.go.kr/webmodule/htsboard/template/read/korboardread.jsp?typeID=6&boardid=89&seqno=351864&c=&t=&pagenum=1&tableName=TYPE_DATABOARD&pc=&dc=&wc=&lu=&vu=&iu=&du=

UNICEF(2006) Medium Term Strategic Plan, 2006-2013.
http://www.unicef.org/about/execboard/files/MTSP_2006-13_17Jan2012.pdf

UNICEF(2014). 2014 Annual Results Reports.
http://www.unicef.org/publications/index_82626.html

UNICEF(2014). Ending Violence Against Children: Six strategies for Action.
http://www.unicef.org/publications/index_74866.html

UNICEF(2014). UNICEF Annual Report 2014.

http://www.unicef.org/publications/index_82455.html

UNICEF(2015). Committing to Child Survival: A Promise Renewed - Progress Report 2015.
http://www.unicef.org/publications/index_83078.html

UNICEF(2015). Humanitarian Action for Children 2015.
http://www.unicef.org/publications/index_78949.html

[UNIDO]

UNIDO(2013). Programme and Budgets 2014-2015.
http://www.unido.org/fileadmin/user_media/PMO/PBC/PBC29/pbc29_5e_new.pdf

UNIDO(2015). Programme and Budgets 2016-2017.
http://www.unido.org/fileadmin/user_media/PMO/PBC/PBC31/pbc31_6e.pdf

UNIDO(2015). Report of the External Auditor on the accounts of the UNIDO for the financial year 1 January to 31 December 2014.
http://www.unido.org/fileadmin/user_media/PMO/PBC/PBC31/pbc31_3e.pdf

UNIDO Website. http://www.unido.org

[UNOCHA]

UNOCHA(2014). UNOCHA Strategic Plan 2014-17.
https://docs.unocha.org/sites/dms/Documents/OCHA%20SF%202014-2017%20Strategic%20Plan.pdf

UNOCHA(2014). OCHA Annual Report 2014.
https://docs.unocha.org/sites/dms/Documents/OCHA_AR_Flipboo

k_Low.pdf

UNOCHA(2015). OCHA in 2014/15 Plan and Budget Update.
https://docs.unocha.org/sites/dms/Documents/OCHA_in_2014-15_update.pdf

UNOCHA. How OCHA is funded.
http://www.unocha.org/about-us/ocha-funded

UNOCHA. History of OCHA.
http://www.unocha.org/about-us/who-we-are/history

UNOCHA. This is OCHA.
https://docs.unocha.org/sites/dms/Documents/this_is_ocha_2015.pdf

UNOCHA. OCHA in 2007.
http://www.unocha.org/ochain/2007/framework.htm

UNOCHA. OCHA in 2010.
http://www.unocha.org/ochain/2010/framework.html

[UNODC]

외교부(2014). 유엔 개황을 토대로 작성.
http://www.mofa.go.kr/webmodule/htsboard/template/read/korboardread.jsp?typeID=6&boardid=89&seqno=351864&c=&t=&pagenum=1&tableName=TYPE_DATABOARD&pc=&dc=&wc=&lu=&vu=&iu=&du=

UNODC(2012). UNODC FUNDRAISING STRATEGY 2012-2015.
http://www.unodc.org/documents/donors/Fundraising.Strategyv._final_print_version.5_Sep.2012.pdf

UNODC(2014). UNODC Annual report.
https://www.unodc.org/documents/AnnualReport2014/Annual_Report_2014_WEB.pdf

UNODC(2014). UNODC Annual Report 2014 special purpose funds – expenditure by theme.
https://www.unodc.org/documents/AnnualReport2014/Annual_Report_2014_WEB.pdf

UNODC 홈페이지.
https://www.unodc.org/documents/about-unodc/About_UNODC_.pdf

[UNPKO]

외교부(2014). 유엔 개황.
http://www.mofa.go.kr/webmodule/htsboard/template/read/korboardread.jsp?typeID=6&boardid=89&seqno=351864&c=&t=&pagenum=1&tableName=TYPE_DATABOARD&pc=&dc=&wc=&lu=&vu=&iu=&du=

UN General Assembly(2015). Approved resources for peacekeeping operations for the period from 2015-2016.
http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/C.5/69/24

UN Security Council(2015). The future of United Nations peace operations: implementation of the recommendations of the High-level Independent Panel on Peace Operations
http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/2015/682

UNPKO 홈페이지. http://www.un.org/en/peacekeeping/

[UNRWA]

외교부(2014), 유엔 개황.
http://www.mofa.go.kr/webmodule/htsboard/template/read/korboardread.jsp?typeID=6&boardid=89&seqno=351864&c=&t=&pagenum=1&tableName=TYPE_DATABOARD&pc=&dc=&wc=&lu=&vu=&iu=&du=

UNRWA(2005). Medium Term Plan 2005-2009.
http://www.unrwa.org/userfiles/2010011812234.pdf

UNRWA(2009). UNRWA Medium Term Strategy 2010-2015.
http://www.unrwa.org/sites/default/files/201003317746.pdf

UNRWA(2013). UNRWA Programme Budget.
http://www.unrwa.org/sites/default/files/2014-2015_programme_budget_blue_book.pdf

UNRWA(2014). Governments & EU Pledges to UNRWA (Cash and In-kind) for 2014; Donor Ranking in USD (As of 31 December 2014).
http://www.unrwa.org/sites/default/files/governments_and_eu_2014_donor_ranking.pdf

UNRWA(2014). How We Spend Funds.
http://www.unrwa.org/how-you-can-help/how-we-spend-funds

UNRWA(2015). Advisory Commission.
http://www.unrwa.org/who-we-are/advisory-commission

UNRWA(2015). How we are funded: Government Partners.
http://www.unrwa.org/how-you-can-help/government-partners

UNRWA(2015). Organizational Structure.
http://www.unrwa.org/who-we-are/organizational-structure

외교부(2014). 유엔 개황.
http://www.mofa.go.kr/webmodule/htsboard/template/read/korboardread.jsp?typeID=6&boardid=89&seqno=351864&c=&t=&pagenum=1&tableName=TYPE_DATABOARD&pc=&dc=&wc=&lu=&vu=&iu=&du=

UN-Women(2012) Annual Report.
http://www.unwomen.org/~/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2013/6/unwomen-annualreport2012-2013-en%20pdf.pdf?v=1&d=20141013T121457

UN-Women(2013). The Contribution of UN Women to Increasing Women's Leadership and Participation in Peace and Security and in Humanitarian Response: Final Synthesis Report.
http://wps.unwomen.org/~/media/files/un%20women/wps/resources/un%20women%20corporate%20evaluation%20on%20peace%20and%20security%20-%20synthesis%20report.pdf

UN-Women(2013). UN-Women Draft Informal Integrated Budget 2014-2015.
http://www.unwomen.org/~/media/headquarters/attachments/sections/executive%20board/2013/annual%20session/un-women-draft-informal-integrated-budget-2014-2015-21-june-2013%20pdf.pdf?v=1&d=20141013T121528

UN-Women(2014). Annual Report 2014-2015.
http://www.unwomen.org/~/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2015/annual%20report%202014-2015%20(1).pdf?v=1&d=20150727T164001

UN-Women(2014). Challenges and Achievements in the Implementation of the Millennium Development Goals for Women and Girls.
http://www.unwomen.org/~/media/headquarters/attachments/se

ctions/csw/58/csw58_agreed_conclusions.pdf

UN-Women(2014). Strategic Plan 2014-17.
http://www.unwomen.org/~/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2014/strategicplan-2014-2017-brochure-en.pdf?v=1&d=20141013T121453

UN-Women(2015). Draft integrated budget estimates for UN Women 2016-2017.
http://www.unwomen.org/~/media/headquarters/attachments/sections/executive%20board/2015/as%2015/draft%20ib%202016-2017-en.pdf

UN-Women 홈페이지.
http://www.unwomen.org

[WB]

외교부(2014), 유엔 개황.
http://www.mofa.go.kr/webmodule/htsboard/template/read/korboardread.jsp?typeID=6&boardid=89&seqno=351864&c=&t=&pagenum=1&t

IBRD, IDA(2015), FY15 World Bank Budget.
http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2014/10/24/000350881_20141024085127/Rendered/PDF/918340BR0R201400disclosed0100230140.pdf

IDA(2015), IDA Management's Discussion & Analysis and Condensed Quarterly Financial Statements 2015.
http://siteresources.worldbank.org/EXTABOUTUS/Resources/29707-1280852909811/IDA_Mar_15.pdf

IBRD(2015), International Bank for Reconstruction and Development

Management’ s Discussion & Analysis and Condensed Quarterly Financial Statements March 31, 2015.
http://treasury.worldbank.org/cmd/pdf/IBRD_MDA_and_Financial_Statements_March_2015.pdf

The World Bank(2013), World Bank Group Strategy.
https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/16095/32824_ebook.pdf

The World Bank(2015), Annual Report.
http://www.worldbank.org/en/about/annual-report

[WFP]

외교부(2014). 유엔 개황.
http://www.mofa.go.kr/webmodule/htsboard/template/read/korboardread.jsp?typeID=6&boardid=89&seqno=351864&c=&t=&pagenum=1&tableName=TYPE_DATABOARD&pc=&dc=&wc=&lu=&vu=&iu=&du=

WFP 한국사무소(2015). WFP 활동.
http://ko.wfp.org/wfp-%ED%99%9C%EB%8F%99

WFP(2004). WFP Strategic Plan(2004-2007).
https://www.wfp.org/sites/default/files/WFP-StrategicPLan%202004-2007.pdf

WFP(2008). WFP Strategic Plan(2008-2013).
http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/communications/wfp228800.pdf

WFP(2014). The World Food Progamme in 2014: Facts and Figures.
http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/communications/wfp274971.pdf

WFP(2014). WFP Strategic Plan(2014-2017).
http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/eb/wfpdoc062522.pdf

WFP(2015). Contributions to WFP in 2014.
http://www.wfp.org/funding/year/2014

WFP(2015). Countries.
http://www.wfp.org/countries

WFP(2015). WFP Funding in 2014.
http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/research/wfp277763.pdf

WFP(2015). WFP Mission Statement.
http://www.wfp.org/about/mission-statement

WFP(2015). WFP Organizational Structure.
http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/communications/wfp245047.pdf

WFP(2015). WFP Resource Situation Summary(Oct. 2015).
http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/research/wfp216779.pdf

WFP(2015). WFP's Use of Multilateral Funding.
http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/research/wfp274635.pdf

[WHO]

외교부(2014). 유엔 개황.
http://www.mofa.go.kr/webmodule/htsboard/template/read/koreaboardread.jsp?typeID=6&boardid=89&seqno=351864&c=&t=&pagen

um=1&tableName=TYPE_DATABOARD&pc=&dc=&wc=&lu=&vu=&iu=&du=

WHO(2011). Medium-Term Strategic Plan 2008-2013 Interim Assessment. http://who.int/about/resources_planning/MTSP_20082013_interim_assessment.pdf

WHO(2014). Twelfth General Programme of Work 2014-2019. http://www.searo.who.int/nepal/12gpw_2014-2019_eng.pdf

WHO(2015). Programme Budget 2016-2017. http://who.int/about/finances-accountability/budget/PB201617_en.pdf

WHO 홈페이지. http://www.who.int

연구자료 인도지원 2015-01-182

다자기구성과평가네트워크(MOPAN) 주요 문헌 분석 및 자문

발 행 2015년 12월
발 행 인 김 영 목
발 행 처 한국국제협력단
편 집 인 다자협력인도지원실
주 소 경기도 성남시 수정구 대왕판교로 825 (우:13449)
전 화 031) 740-0114
팩 스 031) 740-0655
홈페이지 http://www.koica.go.kr
인 쇄 스마일기획

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

ISBN 978-89-6469-332-2 93320