

EDCF 평가매뉴얼

2020.12



EDCF 평가매뉴얼

2020.12

개정본

머리말

우리나라는 올해 OECD 개발원조위원회(DAC: Development Assistance Committee) 가입 10주년을 맞았습니다. 지난 10년간 EDCF는 승인규모 확대는 물론 지원수단 다양화 및 원조 효과성 제고를 위한 끊임없는 노력을 지속하여 왔습니다. 우리나라가 국제사회의 지속가능한 발전에 기여하고 개발협력 분야에서 글로벌 위상을 높일 수 있도록, EDCF도 국제개발협력 파트너들과 발맞추어 나아가고 있습니다.

그동안 EDCF 평가 분야도 양적·질적으로 성장하여 다양한 경험과 노하우가 축적되었습니다. EDCF 평가매뉴얼은 2011년에 마련되어 사업 사후평가 및 국별·분야별·주제별 평가시 유용하게 활용되어 왔습니다.

경험평가부는 2019년 자체평가의 일환으로 'EDCF 평가시스템 평가'를 실시하였고, 그 결과 평가환경 변화에 따른 평가매뉴얼 보완 필요성이 제기되었습니다. 이에 OECD DAC 평가기준 개정(2019.12월), 국무조정실 국제개발협력 통합평가지침 및 통합평가매뉴얼 개정(2018.12월) 등을 반영하여 EDCF 평가매뉴얼 개정본을 발간하게 되었습니다.

본 매뉴얼은 일반적인 평가가 아닌 EDCF 평가체계와 절차에 대해 상세하게 설명하고 있습니다. 또한 기존 평가기준(적절성, 효율성, 효과성, 영향력, 지속가능성)에 일관성 및 범분야 기준을 추가하였고, 평가등급 부여시 참고할 세부평가기준을 신설하는 등 평가 가이드라인을 제공하고 있습니다.

본 매뉴얼이 EDCF 업무담당자뿐만 아니라 외부평가기관 등 이해관계자의 EDCF 평가에 대한 이해를 돕고, 평가 시행과 평가보고서 작성에 실질적인 도움이 되기를 바랍니다.

2020년 12월
한국수출입은행 경험평가부
부장 손승호

목차

Part 1.

EDCF 평가의 기본개념 7

I. 서론 9

1. 평가매뉴얼의 목적
2. 평가매뉴얼 이용방법

II. 평가 개요 11

1. 평가의 정의
2. 평가의 목적
3. 평가의 원칙

III. 평가 종류 17

1. 평가대상에 따른 구분
2. 평가시행 주체에 따른 구분
3. 평가시기에 따른 구분

Part 2.

EDCF 평가의 실행 23

IV. 평가 절차 25

1. 평가계획 수립
2. 제안요청서 및 과업명세서 작성
3. 평가시행자 선정
4. 평가수행계획서 작성
5. 문헌조사
6. 현지조사
7. 평가보고서 작성
8. 평가품질관리

V. 평가등급 도출 44

1. 평가기준의 선택
2. 평가기준의 해석 및 평가등급
3. 종합성과 등급

Part 3.

EDCF 평가의 활용

71

부록:

EDCF 평가보고서 형식

87

VI. 평가결과 공개 및 활용

73

1. 평가결과 구성
2. 평가결과 보고
3. 평가보고서 및 결과 공개
4. 평가결과 활용

VII. 평가결과 환류

81

1. 평가결과 반영계획
2. 동종분야 교훈사항

PART 1.

EDCF 평가의 기본개념

I. 서론

1. 평가매뉴얼의 목적

본 평가매뉴얼(이하 '매뉴얼')은 EDCF 직원 및 EDCF 평가를 시행하는 외부전문가의 원활한 평가를 위해 기술되었다.

본 매뉴얼은 평가의 기획, 시행, 결과 도출 및 활용에 이르기까지 필요한 절차와 품질관리 기준 등을 설명하여, 이용자가 각 절차의 정의와 운영원칙, 이에 따른 적절한 행동 수칙 등을 이해할 수 있도록 구성되어 있다.

EDCF 직원 및 평가를 시행하는 외부전문가 외에도 EDCF 평가 업무를 이해하고자 하는 이용자 역시 본 매뉴얼을 통해 이에 대한 정보를 습득할 수 있다.

2. 평가매뉴얼 이용방법

2.1. 주이용자

본 매뉴얼의 주이용자는 EDCF 직원 및 EDCF 평가용역을 시행하는 외부전문가이다.

2.2. 이용 방법

본 매뉴얼의 II장과 III장은 평가의 원칙과 종류에 대해 언급하고 있으며, 구체적인 평가절차는 IV, V, VI장에서 진행 순서대로 설명하고 있다. 따라서 평가의 기본접근 방식 및 정책에 대해 파악하고자 하는 이용자는 매뉴얼의 II, III장의 내용을 참고하며, 평가자는 사전에 자신의 견해가 이와 배치되지 않는지 점검하여야 한다.

IV, V, VI장에는 평가관리자인 EDCF 평가부의 역할과 평가시행자의 역할이 구분되어 있으므로 이를 잘 이해하고 평가를 시행하여야 한다.

2.3. 주의 사항

본 매뉴얼은 일반적인 평가의 개념이 아닌 EDCF 평가에 사용되는 개념 및 업무절차를 소개하는 목적으로 서술되어 있음을 염두에 두고 매뉴얼의 내용을 참고하여야 한다.

또한 본 매뉴얼은 EDCF 사업 사후평가의 절차를 중심으로 기술하고 있으므로 이에 해당하지 않는 평가를 진행할 경우, IV, V, VI장 이외의 절차에 따라 평가를 진행할 수 있다.

매뉴얼에 제시된 절차 이외의 절차로 평가가 진행될 경우, 평가시행자는 과업지시서를 바탕으로 EDCF와 상호 합의를 거쳐야 한다.

2.4. 용어 정의

이후 별도로 정의되지 않는 한 본 매뉴얼 내에서 다음 용어는 제시된 정의에 따른다.

용어	정의
자체평가	한국국제개발협력 평가 중 평가실시기관이 소관 사업에 대해 자체적으로 시행하는 평가를 뜻한다. EDCF 평가에 있어서는 기재부와 EDCF가 EDCF 지원사업에 대해 시행하는 평가를 뜻한다.
평가의뢰자 (Evaluation Sponsor)	적절한 시행자를 선정하여 평가를 의뢰하는 주체를 뜻한다. EDCF 평가에서는 기재부와 EDCF를 뜻한다.
평가관리자 (Evaluation Manager)	평가의 전반적인 시행과 품질을 관리하는 주체로, EDCF 평가에서는 EDCF 내 평가담당부서를 뜻한다.
평가기획자 (Evaluation Planner)	정해진 규정에 따라 평가성 사정을 통해 구체적인 평가대상을 선정하고 평가의 범위 및 목적, 대략적인 방법론 등을 포함한 평가계획을 세우는 주체를 뜻한다. EDCF 평가에서는 기재부와 EDCF가 평가기획자의 역할을 담당하고 있다.
평가담당부서 (Evaluation Department)	EDCF 내 평가담당부서를 뜻하며, 본 매뉴얼에서는 EDCF 평가부라 칭한다.
평가시행자 (Evaluation Implementor)	평가의뢰자로부터 평가를 의뢰받아 시행에 옮기는 행위자를 뜻하며 평가시행자가 기재부 또는 EDCF 직원으로 구성된 경우 내부평가, 평가시행자가 기재부 또는 EDCF 외의 인력으로 구성된 경우 외부평가로 구분한다. 단, EDCF 직원이 평가책임자이고 나머지 인원이 외부전문가로 구성된 경우도 내부평가로 분류한다.
평가책임자 (Primary Evaluator)	평가시행자 중 평가의 운영과 평가보고서 품질 보증 등 과업을 책임지는 사람을 뜻한다. 내부평가의 경우 기재부 또는 EDCF 직원이 담당하며, 외부평가의 경우 외부평가자 중 1인이 담당한다.
외부평가자 (External Evaluator)	EDCF의 위탁을 받아 평가를 시행하게 된 외부 전문인력을 뜻한다. 외부평가자는 과업 범위에 따라 3~5인 정도의 팀을 구성하여 참여할 수 있으며, 외부평가자 팀은 평가대상과 평가 목적에 적합한 분야전문가와 평가전문가로 구성되어야 한다.
제언사항 (Recommendation)	평가결과와 도출된 권고사항으로, 긍정적인 결과와 부정적인 결과 모두로부터 도출될 수 있다.
환류 (Feedback)	평가결과와 활용 방식 중 하나로, 평가 결과를 유사 사업 또는 관련 전략·제도 개선 등에 이용하는 행위를 뜻한다.

II. 평가 개요

EDCF는 EDCF의 지원으로 이루어진 국제개발협력활동에 대해 우리나라 국제개발협력 평가체계와 OECD 개발원조위원회(Development Assistance Committee, DAC)가 제시한 평가원칙과 기준을 바탕으로 자체평가를 실시하여 성과를 측정하고 평가결과를 공개하며, 향후 국제개발협력활동의 개선을 위해 평가결과를 활용한다.

1. 평가의 정의

EDCF 평가는 EDCF가 지원한 국제개발협력사업에 대해 체계적이고 객관적인 분석을 통해 성과를 측정하는 것을 뜻한다.

EDCF 평가의 정의는 국제개발협력 평가지침 상 ‘평가의 정의’를 바탕으로 하고 있다. EDCF 지원사업에 관한 평가의 목적과 필요성을 바탕으로 평가대상 사업을 지정한다. 시기적으로는 EDCF 지원계획 수립시, 사업 진행중, 또는 사업 완공 후 등 모든 단계에서 평가가 시행될 수 있다.

2. 평가의 목적

EDCF 평가의 목적은 국제개발협력기본법 상 ‘평가의 목적’을 바탕으로 하고 있다. 따라서 EDCF 지원사업에 대한 평가는 사업의 적절성과 효과성을 가능한 객관적으로 판단하여 교훈을 습득하고, 습득한 교훈을 사업 개발·심사·관리시 반영하여 사업의 효과성과 효율성을 개선함으로써 개발협력활동에 대한 국민의 이해와 지지를 얻는 것을 목적으로 한다. 평가의 목적 달성을 위해 평가자는 평가의 독립성, 신뢰성, 유용성을 바탕으로 평가를 시행하여야 한다.

<국제개발협력기본법(발췌)>

제16조(국제개발협력에 대한 평가) ① 위원회는 국제개발협력 사업의 성과에 대한 국민의 이해와 국제개발협력 사업 시행의 투명성을 제고하기 위하여 국제개발협력 평가지침을 마련하고, 관련 정책 및 사업을 평가한다.

2.1. 학습과 책무성

EDCF 평가는 학습과 책무성을 위해 시행된다. 여기서 학습이란 평가를 통해 얻은 경험, 지식 등을 뜻하며 교훈이라고 표현하기도 한다. 책무성이란 계획했던 성과의 달성 여부에 대한 객관적인 증명을 뜻한다.

효과적인 학습은 사업 준비, 설계, 승인, 시행에서부터 수행성과 및 파급효과에 이르기까지 다양한 단계에서 이루어질 수 있으며, 긍정적 요소와 부정적 요소를 모두 포함한다. 이론적으로 학습은 책무성을 증명하는 과정에서 얻어지며, 학습과 책무성은 평가자의 공정하고 정확하며 신뢰할 수 있는 성과측정을 통해 얻어진다.

2.2. 활용중심평가

EDCF 평가는 활용중심평가로, 평가의 가장 직접적인 수요자의 이용 목적을 평가 목적에 반영하고 이를 충족하기 위해 평가를 시행하는 것을 원칙으로 한다. EDCF 평가의 가장 직접적인 수요자는 평가의뢰자이며, 이들은 책무성과 학습을 목적으로 평가를 기획하고 의뢰한다.

<활용중심평가(Utilization-Focused Evaluation)>

Michael Quinn Patton(2008)이 고안한 평가방식으로, 평가품질 판단 기준은 평가의 1차 이용자가 느끼는 유용성(usefulness)에 있다고 본다. 평가 이용자의 수요(정보 수집, 책무성, 교훈 습득 등)에 따라 평가를 디자인하고 진행할 것을 강조한다. 모든 평가는 유용성의 전제 조건인 공정성, 독립성, 신뢰성의 조건을 충족해야 한다.

3. 평가의 원칙

EDCF 평가 원칙은 국제개발협력 평가지침을 기반으로 하되, 이를 EDCF 평가에 적합하도록 재조정하여 적용한다.

<국제개발협력 통합평가지침(2018. 12. 21 개정) (발췌)>

제4조(평가의 원칙) 평가실시기관은 다음 각 호의 원칙에 따라 평가를 실시한다.

- 가. 공정성 : 평가과정 중에 편견을 피하고 신뢰성을 기할 수 있도록 평가를 실시하여야 한다.
- 나. 독립성 : 정책결정 및 사업시행 과정으로부터 독립하여 평가를 실시하여야 한다.
- 다. 신뢰성 : 전문성 및 독립성을 가진 평가자가 투명한 과정을 통해 평가를 실시하여야 한다.
- 라. 유용성 : 평가결과는 다양한 이해관계자의 관심 및 필요성을 충분히 반영하여 국제개발협력 정책결정과정에 유용하게 활용되어야 한다.
- 마. 파트너십 : 국제개발협력대상국(이하 “협력대상국”) 및 타 공여국·기관 등의 평가 참여를 장려한다.

3.1. 원칙의 정의

EDCF 평가의 주요 원칙은 공정성, 독립성, 신뢰성, 유용성, 파트너십, 품질관리이며, 각 원칙은 다음과 같이 정의한다.

가. 공정성

공정성은 EDCF가 자체평가 시행시 서로 다른 이해당사자의 입장 차이를 고려하여 평가를 수행하는 것을 뜻한다.

평가시행자는 사실 확인·분석, 결론 도출 등 평가 과정에 있어서 편향된 입장이 반영되는 것을 방지하고 공정하게 평가를 실시하여 평가의 신뢰성을 높일 의무가 있다. 따라서 공정성은 신뢰성의 전제조건이 된다.

EDCF는 공정한 평가를 위해 평가 중 편향적이거나 사실에 입각하지 않은 것으로 나타난 사항에 대해서 평가시행자에게 확인을 요구할 수 있다.

나. 독립성

독립성은 평가기획자(EDCF 평가부)와 평가시행자가 평가대상사업 담당부서(EDCF 사업부서)와 의사결정자(우리나라 정부, 한국수출입은행·EDCF 경영진 등)의 통제(control) 또는 부당한 영향(undue influence)을 받지 않고 평가를 기획, 수행하는 것을 뜻한다.

평가기획자와 평가시행자는 평가대상사업의 기획, 준비, 심사, 승인, 관리 등의 업무를 담당할 적이 없는 자이어야 한다. 이는 사업개념서(Project Concept Paper), 사업타당성 조사(Feasibility Study), 심사, 공급자, 컨설턴트, 완공평가, 사후관리를 수행한 EDCF 직원 및 외부전문가 또는 現 EDCF 자문위원이 아닌 자를 뜻한다.

평가시행자는 평가·분야(기술) 전문성을 토대로 평가의 모든 과정(평가계획, 평가수행, 평가분석, 평가결과)에 있어서 평가대상사업을 객관적이고 과학적으로 평가해야 한다.

전문성은 독립성을 위한 전제조건이며, 평가기획자와 평가시행자는 서로의 전문성을 존중하고 평가 목적의 달성과 수준높은 평가 시행을 위해 품질관리에 힘써야 한다.

다. 신뢰성

신뢰성은 일관성 있는(coherent) 평가기준과 평가방법론을 적용하여 공정한(impartial) 평가결과를 도출하는 것을 뜻한다. 이 원칙에 따라 평가결과는 투명하게(transparent) 공개되어야 한다.

평가시행자는 일관성 있는 평가기준과 평가방법론을 토대로 평가를 수행해야 한다. 또한, 객관적 사실(fact)과 평가시행자의 주관적 해석(findings)을 교훈(lessons learned) 및 제언사항(recommendation)과 구분해야 하며, 교훈을 제시할 때는 충분한 근거를 함께 제시해야 한다.

평가결과의 투명성은 평가계획, 평가방법론, 평가결과의 활용 등 평가의 모든 과정을 평가보고서에 기술하고 이해관계자와 공유하는 것을 의미한다.

신뢰성은 평가의 유용성을 담보하기 위한 전제조건이며, 신뢰성을 유지하기 위해서는 독립성이 보장되어야 한다.

라. 유용성

유용성은 평가를 통해 도출된 교훈이 사업의 효과성을 높이고 더 나아가 제도를 개선하는 등 조직 내 선순환 학습 사이클에 기여하는 것을 의미한다.

유용성은 평가결과가 다양한 이해관계자에 의해 활용되는 것을 뜻하며, 유용성을 높이기 위해서는 평가결과의 신뢰성이 높아야 하고 평가결과가 적기에, 적합한 방식으로 제시되어야 한다.

EDCF 평가는 활용중심평가로 평가결과의 효과적인 활용을 평가의 목적으로 하고 있으며, 이의 충족을 위해 평가의 각 원칙은 조화롭게 적용되어야 한다.

평가결과의 신뢰성과 투명성을 위해 EDCF 평가부는 평가 목적을 명확히 하고, 예상 이용자의 필요를 반영한 평가가 되도록 평가를 진행하여야 한다. 또한 평가시행자는 평가의 목적과 필요성을 충실히 고려하여 평가를 시행하여야 한다.

평가시행자는 독립성을 유지하면서도 평가의 유용성을 위해 평가의뢰자가 요구한 과업을 마칠 의무가 있다. 이는 평가결과에 영향력을 미치기 위한 독립성의 저해를 뜻하는 것이 아니라, 평가시행자가 평가의뢰자의 정보 수요가 반영된 과업지시서 상 요구되는 과업을 충실히 이행할 의무가 있음을 뜻한다.

마. 파트너십

개발협력활동 평가시 협력대상국 및 타 공여국 등 개발협력 파트너의 평가참여를 장려하며, 공동평가의 가능성과 적정성을 확인하는 것을 원칙으로 한다.

파트너십 시행을 위해 공동평가를 장려하며, 모든 사업의 사후평가는 제언사항 작성시 협력대상국 및 사업 산출물 운영기관의 의견을 반영한다.

바. 품질 관리

평가에 관련된 모든 이해관계자, 특히 평가시행자와 평가관리자는 평가가 제공하는 정보의 품질을 제고하기 위해 노력해야 한다.

평가품질(evaluation quality)은 독립성과 유용성의 주요 조건이다. 따라서 EDCF 평가의 계획과 시행에 관련된 이해관계자, 특히 평가의뢰자, 평가관리자, 평가시행자는 평가의 모든 단계에서 평가품질기준이 요구하는 최소한의 품질을 유지할 책임이 있다.

EDCF 평가부는 평가품질을 관리하고 평가시행자는 평가품질을 보장하는 일련의 활동을 통해 유용한 평가가 시행되도록 할 의무가 있다.

3.2. 원칙의 적용

평가 원칙은 평가 목적을 달성하고 품질을 관리하기 위해 적용되며 이해관계자, 특히 평가관리자와 평가시행자가 준수해야 할 근본적인 규칙이다. 평가 원칙은 상호 조화로운 관계에 있으며, 어느 한 원칙이 다른 원칙보다 우위에 있지 않다.

EDCF 평가부는 평가별 특성을 반영하여 조정이 필요한 세부사항은 평가 과업명세서에 밝혀 이해관계자와 공유한다.

III. 평가 종류

EDCF 평가의 종류는 평가대상에 따라 사업 평가, 국별 평가, 분야별 평가, 주제별 평가로 구분되며, 평가시행 주체에 따라 내부평가와 외부평가로 구분된다. EDCF 평가의 대부분을 차지하는 사업 평가의 단계별 절차를 살펴보면, 성과관리 프레임워크 수립, 중간점검, 완공평가, 사후평가로 이루어져 있다.

1. 평가대상에 따른 구분

1.1. 사업 평가

평가대상을 단위 사업으로 한정하고, 사업의 투입요소와 결과물(산출물, 장·단기 성과) 간의 인과관계를 중심으로 분석 및 평가가 이루어진다. 사업 평가는 사업의 계획된 성과와 실제 달성도 비교, 지원의 지속과 계획의 수정 여부 판단, 제도 개선에 반영, 책임성 확보 등을 목적으로 실시한다. 평가결과는 EDCF 사업실시계획을 개선하는 데 반영하고, 유사한 사업을 선정하고 지원계획을 수립할 때나 EDCF 지원전략을 검토할 때 활용한다.

1.2. 국별 평가

국별 평가는 평가대상 국가에 대한 향후 EDCF 지원 내용 및 방식을 개선하는 데 주요한 목적을 두고 있다. 국별 평가는 단일국가 내 모든 분야에 대한 EDCF의 과거 모든 지원활동에 대한 분석 및 평가를 포함하며, 양국 간 국가협력전략 수립의 근거자료로 활용된다.

주요 평가 내용으로는 EDCF 지원전략과 협력대상국의 정책 및 지속가능한 개발목표 달성 전략과의 부합 여부, EDCF 지원활동과 타 공여기관 지원활동 간의 조화 여부, 지원 방식(원조 유형)의 적절성, 분야별 지원 비중의 적절성 등이 있다.

1.3. 분야별 평가

분야별 평가는 특정 분야에 대해 단일 국가 또는 여러 국가에 지원된 다수의 사업을 중심으로 이루어진다. 완료된 사업뿐만 아니라, 진행 중인 사업도 평가대상에 포함할 수 있다. 주요 평가 내용으로는 평가대상 분야에 대한 정책 및 전략 등 접근방식 평가, 해당 분야의 대표적인 사업 사례 평가 등이 있다.

분야별 평가의 경우 OECD DAC 6대 평가기준을 일부 또는 모두 적용하거나, 새로운 기준을 적용하여 평가의 목적에 맞게 시행한다. 이에 대해서는 평가의 과업명세서에 명시된 바를 따른다.

<분야별 평가 및 사업 평가 비교>

구 분	분야별 평가	사업 평가
평가대상	- Sector Program 또는 동일 분야에 지원된 다수의 사업	- 개별 사업
평가 항목	[Approach] - 분야 지원 전략적 목표 - 공여국 지원 시스템 전반 - 협력대상국과의 파트너십	[Design/Implementation] - 사업 지원계획 - 사업 이행 절차
	[Outcome] - 분야 차원의 성과 (ex) 국민의 고등교육에 대한 접근성 5% 향상	[Outcome] - 개별 사업의 성과 (ex) 고등교육기관 설립으로 인한 수혜자 증가
	[Impact] - 해당 분야에 대한 기여도	
평가기준	OECD DAC 6대 평가기준	

1.4. 주제별 평가

주제별 평가는 양성평등, 환경, 인권, 제도 개선 등 국제개발협력 관련 특정 주제에 관한 여러 국가의 사업에 대해 시행하는 평가이다. 주제별 평가의 결과는 개별 공여기관의 개발정책뿐만 아니라, 국제원조사회를 구성하는 다수의 개발협력 당사자의 개발정책에도 영향을 미칠 수 있다.

주제별 평가는 선정된 하나의 주제에 대해 분야, 협력대상국, 지원정책 등을 포괄하여 진행하는 바, 평가 종류 중 가장 복잡하고 어려우며 정형화된 형식 없이 공여기관별로 다양한 방식으로 진행된다.

주제별 평가의 경우에도 평가의 목적에 따라 OECD DAC 6대 평가기준을 일부 또는 모두 적용하거나, 새로운 평가기준을 수립하여 적용한다. 이에 대해서는 평가의 과업명세서에 명시된 바를 따른다.

2. 평가시행 주체에 따른 구분

2.1. 내부 평가

국제개발협력사업 시행기관이, 해당기관이 수행한 국제개발협력사업 또는 해당기관과 관련된 국제개발협력사업에 대하여 직접 시행하는 평가를 뜻한다.

EDCF 직원이 평가책임자인 경우, 기술 전문분야 또는 평가방법론 보충을 위해 외부전문가를 고용하여 구성된 평가시행팀에 의한 평가 역시 내부평가로 분류한다.

2.2. 외부 평가

외부전문가에 위탁하여 실시하는 평가로서, 국가를 당사자로 하는 계약에 관한 법률 시행령, 대외경제협력기금 예규 및 평가전문위원회 규정 등에 따라 외부전문가를 선정하고 평가를 진행한다.

3. 평가시기에 따른 구분

3.1. 성과관리 프레임워크 수립

성과관리 프레임워크는 사업의 예상 성과를 측정하기 위해 협력대상국 정부와 사업 발굴 및 심사 단계에서 합의하여 수립한다. 중간점검, 완공·사후평가 등 사업 절차 전반에 걸쳐 동 프레임워크를 중심으로 성과에 대한 점검 및 평가가 이루어진다. 성과관리 프레임워크는 '성과평가지표 설정기준'에 따라 분야별로 표준화된 성과평가지표 활용 및 협력대상국과 협의를 통해 EDCF 사업부서가 수립하며, 필요시 EDCF 평가부의 검토를 거쳐 확정된다. 수립된 성과관리 프레임워크는 반드시 심사보고서에 포함하도록 한다.

3.2. 중간점검

사업 진행상황 모니터링을 위해 EDCF 사업부서가 정기적으로 중간점검을 실시하도록 하고 있으며, 중간점검은 성과평가지표에 명시된 자원 투입, 사업 추진 활동의 적절성 및 성과 달성도를 확인하고 사업 진행을 촉진하는 것을 목표로 한다.

3.3. 완공평가

사업 완공시 협력대상국의 차주는 완공보고서(Project/Program Completion Report)를 작성하여 EDCF 앞 제출하게 되어 있으며, EDCF 사업부서는 완공보고서 접수시 6개월 이내에 완공평가를 수행한다. 차주의 완공보고서 제출이 늦어지더라도 최종자금지출일로부터 1년 이내에 완공평가를 수행하도록 한다.

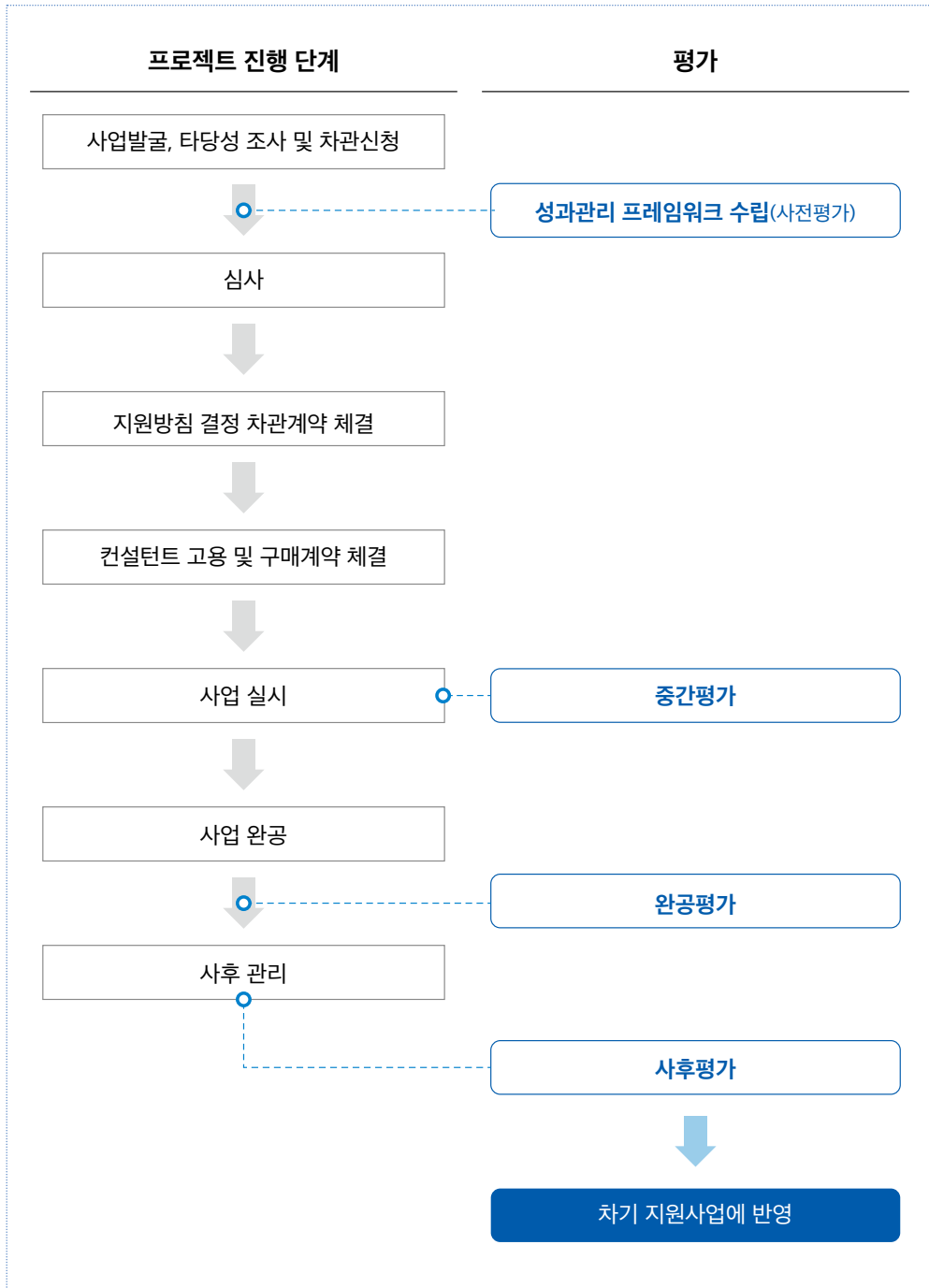
평가 항목에는 사업수행내용 및 방법의 적절성, 산출물의 계획대비 부합 여부, 사업비용 추정의 적정성, 사업실시기간 중 발생한 문제점 및 대응방법의 적절성, 완공시점의 초기 사업효과 등이 있다. 완공평가는 ‘EDCF 완공점검표 작성기준’에 따라 체크리스트(check-list) 방식을 활용하여 수행되며, 서면 점검 형식으로 이루어질 수도 있고 필요시 현지조사를 실시할 수도 있다.

3.4. 사후평가

완공평가를 실시한지 2년이 경과한 사업에 대해 시행하는 평가로, 사업의 효과성, 영향력, 지속가능성 등을 평가하여 향후 EDCF 사업 지원에 대한 교훈 및 제언을 얻기 위해 시행된다.

사업 완공 후 일정기간이 경과한 뒤 실시되기 때문에 공여기관의 재정적 지원이 끝난 후에도 지속적으로 사업 효과가 나타나고 있는지에 대한 분석이 가능하다. 객관성 확보를 위해 외부평가를 실시하는 것을 지향하며, 평가결과는 협력대상국과 공유하도록 한다. 또한 투명성 및 책임성 제고를 위해 평가결과를 EDCF 홈페이지에 공개한다.

<사업 절차에 따른 평가 활동>



PART 2.

EDCF 평가의 실행

IV. 평가 절차

EDCF 평가는 우리나라 국제개발협력 평가체계 안에서 이루어진다. 평가전문위원회는 정책/전략·국별·분야별·형태별·프로젝트/프로그램별 대표성 있는 사업을 선정하여 유·무상 통합평가를 실시하며, EDCF는 EDCF 지원사업에 대한 자체평가를 실시하고 평가전문위원회가 평가결과를 심의한다.



본 장에서는 우리나라 국제개발협력 평가체계를 바탕으로 EDCF 자체평가의 계획, 시행, 보고, 관리, 활용을 위해 도입된 제도 및 절차에 대한 설명을 제공하여 평가시행자가 적절한 절차를 진행할 수 있도록 돕고 있다.

본 장의 1~7절은 전반적인 평가의 절차를 순차적으로 설명한다. 8절은 평가의 품질관리 방식에 대해 해설하고 있다. 모든 절은 평가 단계별로 EDCF 평가부와 평가시행자 등 주요 이해관계자들의 역할을 제시하고 있다.

<EDCF 평가 절차>



1. 평가계획 수립

평가계획 수립을 위해 EDCF 평가부는 EDCF 본부 및 국외사무소, 협력대상국 정부, 기획재정부, 타 공여기관 등으로부터 평가 수요를 파악한다. 또한 책무성 이행을 위해 완공평가 후 적절한 기간이 경과한 사업을 대상으로 평가성 사정(evaluability assessment)을 실시하여 사후평가 후보사업 목록을 작성한다. 사후평가 후보사업 목록은 EDCF 본부장의 승인을 받아 기획재정부와 협의한 후, 기획재정부를 거쳐 평가전문위원회의 심의를 받는다. 이후 개발협력위원회의 최종승인을 통해 확정된다.

1.1. 평가 수요조사 및 평가성 사정

EDCF 평가는 활용중심평가로, 평가결과를 어떻게 이용할 것인가를 염두에 두고 평가를 진행하여야 한다. 평가 수요조사는 평가의 향후 이용 목적을 파악하여 평가의 유용성을 높이는 중요한 작업이다.

EDCF 지원사업의 사후평가에 대한 수요는 책무성과 정보 습득을 기준으로 하여 접근한다. 즉, 책무성을 중심으로 사업개선에 필요한 정보를 수집하기 위해 진행한다. 평가기획자는 평가성 사정 원칙에 따라 사후평가대상사업 후보를 선정한다.

주제별, 분야별, 국별 평가의 주목적 또한 책무성과 함께 필요한 정보를 수집하는 것이다. 따라서 정보에 대한 수요를 사전에 신중히 조사하고, 평가성 사정을 실시하여 평가를 통해 필요한 정보를 얻을 수 있는지 여부를 검토한다.

평가성 사정 후 평가 목적, 필요성 등을 확정하고 평가방법론, 평가수행 방법, 추진 일정 등을 마련하여 과업명세서에 반영한다.

<평가대상 선정기준>

- 책무성 : 국가, 사업비 등 고려시 중요사업, 성과부진 사업, 국회·감사원 등 외부 지적사업
- 유용성 : EDCF 또는 협력대상국의 관심분야 및 계획·우선순위와의 연관성, 평가제언 및 결과를 활용할 사용자의 유무
- 정책연관성 : 전략, 정책, 사업목표와의 연관성
- 평가가능성 : 평가에 필요한 데이터 가득성, 평가시행을 위한 전문가 확보 가능성, 지역 상황 (감염병, 테러 위험 등)
- 비용대비 타당성 : 평가 결과가 평가에 필요한 비용대비 평가실시기관에 더 나은 가치를 도출할 가능성

1.2. 평가예산 수립

평가성 사정을 통해 선정된 사업을 대상으로 평가시행 지역, 평가시행팀 인력구성(팀원 수, 전문가 등급 등), 소요기간 등을 고려하여 평가예산을 수립한다.

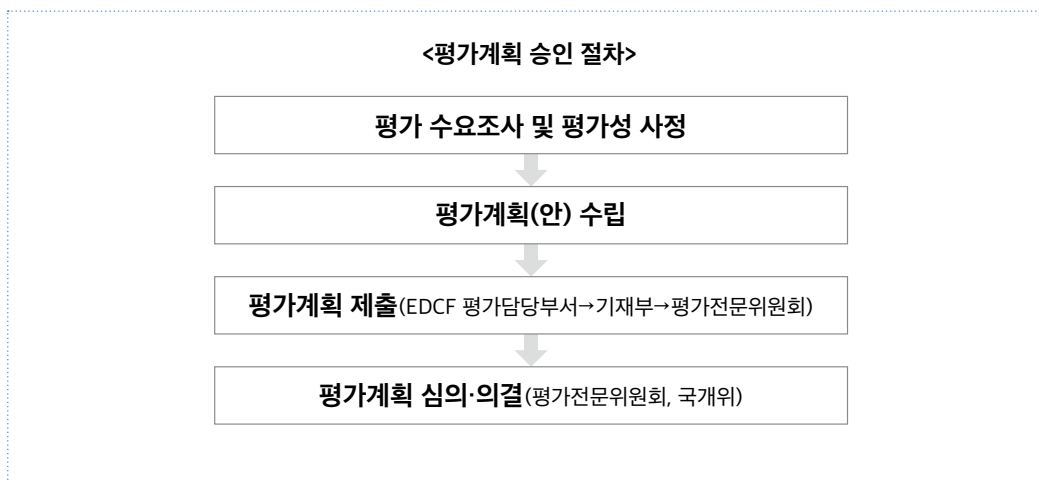
세부사항은 평가대상, 평가기간, 과업내용 등에 따라 달리 적용되나 대략적인 항목은 다음과 같다.

<평가예산 주요 항목>

항목 및 비목	참고사항
인건비	기본 5인(평가전문가 1인, 분야전문가 1인, 연구원 및 연구보조원)을 기준으로 각 등급에 맞춰 설정한다. 평가시행자의 구성은 평가에 따라 달리 정할 수 있다.
경비	
국내여비	국내출장을 위한 여비
현지조사 비용	협력대상국 현지조사 2회 실시를 기준으로 책정한다. 국외여비와 현지 컨설턴트 비용 등이 여기 속한다.
기타비용	공동평가인 경우 공동평가워크숍 비용을 따로 책정한다.
일반관리비	
이윤	관련 법률 및 규정에 따라 정한다.
부가세	

1.3. 평가계획의 승인 및 확정

EDCF 평가부는 평가계획을 작성하여 기획재정부를 통해 평가전문위원회에 제출하고, 평가전문위원회는 정해진 규정에 따라 평가계획을 검토한 후 확정한다.



2. 제안요청서 및 과업명세서 작성

평가관리자는 외부평가의 경우 과업명세서(Terms of Reference, ToR)를 포함한 제안요청서를 작성하며, 내부평가의 경우 과업명세서를 작성한다.

2.1. 제안요청서 작성

평가관리자는 확정된 평가계획에 따라 외부평가로 시행되는 평가의 평가시행자 선정을 위한 제안요청서를 작성한다. 제안요청서는 평가용역의 개요, 과업명세서, 입찰 절차 안내, 제안서 작성지침 및 낙찰자 유의사항 등의 내용을 담고 있다.

제안요청서 목차(예시)

- I. 평가용역 안내
 - 1. 개요
 - 2. 용역수행지침
- II. 과업명세서
 - 1. 평가 배경
 - 2. 평가 목적
 - 3. 평가 범위
 - 4. 평가대상사업 개요
 - 5. 산출물과 제출기한
- III. 평가용역 입찰과 선정
 - 1. 입찰과 계약방법
 - 2. 입찰 안내사항
 - 3. 입찰참가 등록서류
 - 4. 입찰일정(예정)
 - 5. 제안서 평가방법과 평가기준
 - 6. 낙찰자 선정방법
 - 7. 제안조건
- IV. 제안서 작성지침
 - 1. 제안서 형식
 - 2. 제안서 항목별 작성방법
- V. 최종낙찰자 유의사항

2.2. 과업명세서(Terms of Reference)

과업명세서의 내용은 평가 배경, 평가 목적과 범위, 평가대상 개요, 평가 원칙 및 기준, 주요 산출물 및 제출기한 등으로 구성된다.

외부평가시 평가관리자는 과업명세서를 제안요청서에 포함하여 작성한다. 평가시행자 선정시 제안서에 담긴 과업명세서의 이행사항을 점검한다. 내부평가의 경우 과업명세서만을 작성하며, 평가시행자로 선정된 직원은 평가관리자가 작성한 과업명세서에 따라 평가를 시행한다.

평가관리자는 평가 수요조사와 평가성 사정의 내용을 바탕으로 평가 배경, 목적, 범위, 평가대상사업 개요를 작성한다. 이후 평가기준은 OECD DAC의 평가기준 이용원칙에 따라 평가의 목적과 효용, 범위, 시기 등을 고려하여 선택한다.

사후평가는 일반적인 학습과 책무성을 위해 단일 사업을 대상으로 시행된다. 따라서 과업명세서 역시 이러한 평가의 목적과 범위에 충실하게 작성한다. 단, 평가에 따라 공동평가 등 특수한 과업이 설정되어 있거나, 평가시 좀 더 충실히 조사·평가해야 할 사항이 있는 경우, 과업명세서를 보다 상세하고 명확하게 기술한다. 또한 2007년 4월 이전에 신청된 사업 중 성과관리 프레임워크가 수립되어 있지 않은 사업 또는 성과관리 프레임워크의 변경이 필요할 것으로 예상되는 사업에 대해서는 이를 과업명세서에 명시한다.

평가의뢰자는 주제별·분야별 평가의 과업명세서 작성시 평가 목적과 범위에 대해 상세히 기술하여 향후 평가 프레임워크의 기초를 제공한다. 또한 평가기준의 해석, 필수 조사 내용 등에 대해 자세히 기술하여 평가시행자 및 다른 이해관계자들이 평가의 목적, 범위, 방법론, 보고서의 필수 내용 등 평가에 필요한 사항에 대해 명확히 이해할 수 있도록 한다.

선정된 평가시행자는 과업명세서를 바탕으로 수행계획서를 작성하고 이행한다. 과업의 조정이 필요할 시에는 평가시행자와 평가관리자의 협의를 통해 조정하여 새로운 과업명세서에 반영한다.

과업명세서는 평가 품질관리의 기준으로 이용되며, 평가 완료 후 평가관리자는 과업명세서와 평가수행계획서를 바탕으로 평가가 본래의 목적을 충실히 달성하였는가를 판단한다.

3. 평가시행자 선정

내부평가의 경우, 평가 시행에 적절한 역량을 갖춘 EDCF 직원을 평가책임자로 하여 평가시행자를 선정한다. 외부평가의 경우 「국가를 당사자로 하는 계약에 관한 법률시행령」에 따라 입찰 또는 수의계약을 통해 외부평가자를 선정한다.

3.1. 내부평가

내부평가는 평가시행자 전원 또는 평가책임자가 EDCF 직원인 평가이다. 사후평가의 경우, 평가 역량강화를 목적으로 내부평가로 시행되기도 한다. 평가의 목표와 범위, 난이도에 따라 EDCF 평가부의 직원을 평가책임자로 하여 팀을 구성한다. 사전평가 또는 완공평가는 특별한 사유가 없는

경우 내부평가로 진행되며, 해당 사업 담당직원이 평가를 시행한다. 기술적 전문분야 또는 평가방법론 보충을 위해 외부전문가를 고용하여 평가시행팀을 구성하기도 한다.

3.2. 외부평가

「국가를 당사자로 하는 계약에 관한 법률시행령」에 따라 추정가격이 일정금액 이상일 경우 경쟁입찰 방식을 통해 외부평가시행팀을 선정한다.

이를 위해 EDCF 평가부는 입찰제안요청서를 관련된 법령에 따라 작성하여 국가종합전자조달 시스템인 나라장터에 입찰을 공고한다.

과업명세서에서 요구하는 기술적 전문성 및 언어 능력을 충족하는 평가시행팀을 선정하는 것이 중요하며, 해당 국가에서의 업무 또는 평가 경험 등을 요구할 수 있다. 평가시 현지조사의 원활한 진행, 평가시행팀 및 협력대상국 역량 강화를 위해 평가시행팀으로 하여금 현지 컨설턴트를 고용하도록 하는 것이 좋다.

4. 평가수행계획서 작성

평가수행계획서는 평가시행자가 과업명세서에 명시된 과업 내용을 시행하기 위한 계획을 밝힌 문서이다. 수행계획서는 향후 평가 품질관리의 기반이 되는 문서로 그 중요성이 매우 크다. EDCF 평가에서 수행계획서는 평가 용역 계약의 부속문서이며, 수행계획서를 평가관리자가 승인할 때 평가 용역 계약이 발효된다.

평가수행계획서는 1) 평가 목적과 범위 2) 성과관리 프레임워크 등을 포함한 평가대상사업 개요 3) 평가 매트릭스, 자료수집 방법, 평가시행팀 구성 및 일정 등을 포함한 평가방법론 4) 예산 5) 위험관리방안 등의 내용을 포함한다. 상기 내용은 제안요청서에 명시된 사항을 바탕으로 하여 평가시행자가 작성하고, 평가관리자와의 협의를 통해 확정한다.

평가수행계획서 목차(예시)

- I. 평가 개요
 - 1. 평가 배경
 - 2. 평가 목적
 - 3. 평가 범위
 - 4. 평가대상사업 개요
- II. 수행방법
 - 1. 평가 매트릭스
 - 2. 자료 수집 방법
 - 3. 평가수행 체계 및 평가시행팀의 구성
 - 4. 평가 일정 및 주요 산출물
- III. 관리방안
 - 1. 현지 컨설턴트 자격요건 및 활용계획
 - 2. 평가품질보증
 - 3. 위험관리 계획
 - 4. 예산 지출계획

4.1. 평가 목적과 범위

과업명세서를 바탕으로 향후 수행할 평가의 목적과 범위를 기술한다.

4.2. 평가대상사업 정보

사후평가의 경우, 차관 종류, 사업범위, 사업비용, 추진 경위, 차주/사업실시기관 등 평가대상사업의 기본정보를 요약하여 정리한다. 또한 사업 심사시 수립한 성과관리 프레임워크, 사업 추진 중 특이사항 등을 심사보고서, 완공평가보고서, 사업타당성조사(F/S) 보고서 등을 참고로 하여 기술한다.

사업 추진 경위가 사업 심사시 수립한 계획과 다를 경우 또는 기존 성과관리 프레임워크가 사후평가를 시행하기에 적절하지 않다고 판단되는 경우, 성과관리 프레임워크를 재구성한다. 이때 성과관리 프레임워크의 변경 사유 및 시기를 명시하여야 하며, 변경 전·후의 성과관리 프레임워크를 모두 제시한다.

주제별·분야별 평가의 경우, 평가 범위에 해당하는 사례(예: 국별 평가의 경우 과거 10년간 해당 국가에서 승인된 사업)에 대해 사업 특성과 함께 평가 사례로서의 특성을 기술한다.

4.3. 평가 매트릭스

사후평가의 경우, 특별한 사유가 없는 한 과업명세서 상 요구된 평가기준을 바탕으로 세부 적용방침을 수립하고, 이를 평가 매트릭스로 구성한다. 성과관리 프레임워크 상의 산출물, 산출결과, 장기효과 등은 각각 효과성과 영향력의 기준 지표로 사용된다. 또한 사업 논리의 적합성, 사업 변경 내용의 적절성 등은 적절성 기준에서 평가하도록 한다. 본 매뉴얼의 V장을 참조하여 작성한다.

평가 매트릭스의 형식은 평가시행자가 자유로이 선택할 수 있으나 평가기준, 세부기준, 세부기준별 평가 질문, 평가 지표, 자료 출처 및 조사 방법 등을 담고 있어야 한다.

〈평가 매트릭스(예시): 스리랑카 루후누푸라 상수도 개발사업 사후평가〉

평가 기준	평가 소기준	평가 질문	지표 및 근거 자료	수집 자료 및 수집방법	
적절성	스리랑카 개발정책과의 적절성	개발 계획 상 우선순위와 부합하는가?	개발 전략 상 목표와의 일치성	스리랑카 개발계획 : Mahinda Chirtana, Randora	
	EDCF 지원 전략상의 적절성	지원 전략의 방향성과 부합하는가?	EDCF의 지원 기초 및 전략과의 일치성	EDCF 지원 전략	
	사업 계획의 적절성	사업 계획이 사업 목적과 부합하는가?	사업 산출물 설계 방식과 사업 목표 사이의 적절성	사업 F/S 보고서 사업 완공평가보고서 코오롱 글로벌 사업자료	
	수원국의 주인의식	사업에 수원국이 주도적인 역할을 했는가?	사업 계획 및 시행, 관리 상의 수원국 역할	스리랑카 정부 루후누푸라 사업 모니터링 보고서 인터뷰를 이용한 확인	
효과성	산출물 달성도	계획된 산출물은 모두 달성 되었는가?	산출물 계획 대비 완공 산출물	완공평가 보고서 현장조사로 확인	
	산출물의 기능	정수처리 한 용수의 품질은 적절한가?	경도 및 탁도, 유무기물 오염도 등 스리랑카의 음용수 기준 준수 여부	정수처리장 및 합반토타 지역 NWSDB 운영 자료 현장조사로 확인 Focus group 조사	
		상수도시스템은 목표로 한 1일 물 공급량을 제공하고 있는가?	정수처리장 처리량		정수처리장 처리량
			유실 여부 (우수율)		유실 여부 (우수율)
단수여부	단수여부	단수여부			
산출물의 효과	의도한 사업 시설 및 거주지에 용수를 공급하고 있는가?	사용자 통계	사용자 통계	Focus group 조사	
	상수도 이용자에 대한 고객 서비스는 적절한가?	서비스 만족도 인터뷰	서비스 만족도 인터뷰		

4.4. 자료 수집 방법

평가 매트릭스에 나열된 자료의 수집 및 분석 계획을 기술한다. 분석 또는 수집에 특별한 방법론이 필요한 경우 또는 특정 분야에서 표준적으로 사용되는 방법이나 일반에 잘 알려지지 않은 방법인 경우 이에 대한 설명을 첨부한다.

자료 수집과 분석은 평가 질문에 답하기 위한 과정으로 객관적이고 과학적이어야 하며 사실에 입각하여 실시해야 한다. EDCF 평가에 있어서 자료 수집법은 문헌조사, 2차 자료 분석, 설문, 인터뷰, 직접관찰 등이 많이 사용되며 평가 질문에 적합하게 선정한다. 평가수행계획서 작성시 인터뷰 대상 등이 충분히 파악되지 않은 경우, 현지조사 수행계획서 작성시 반영하도록 한다.

<자료 수집 방법(예시) : 교통량 조사>

교통량은 도로 사업의 주요 산출결과지표이다. 우리나라는 통상 자동시스템을 이용하나, 개발도상국의 경우 자동시스템이 구축되어 있지 않은 경우가 많으므로 정확한 결과 산출을 위해서 교통량을 직접 조사해야 한다.

평가시행자는 교통량 조사에 사용할 방법을 평가수행계획서 및 현지조사 수행계획서에 명시하고, 이후 현지조사를 통해 측정을 시도한 후 실제 사용된 방법 및 결과를 평가보고서에 기술한다. 만약 계획에서 변경된 내용(측정 지점, 기간, 방식 등)이 있을 경우 변경 사유를 함께 기술한다.

4.5. 평가 일정 및 예산

평가 일정은 자료 수집 및 분석 소요시간, 보고 기한 등을 고려하여 수립하며, 과업명세서에 명시된 과업들이 모두 기한 내에 완료될 수 있도록 계획한다.

평가시행자는 계획된 일정대로 평가과업을 달성할 수 있도록 평가 예산의 총액범위 내에서 세부예산을 수립하고, 이를 평가관리자와 협의하여 확정한다. 예산안은 평가수행계획서에 첨부하거나 별도로 제출할 수 있다.

4.6. 위험관리 방안

평가관리에 있어 예상되는 주요 위험요소 및 대처방안에 대해 서술한다. 발생 가능성 및 발생시 평가 진행에 미치는 영향 등을 고려하여 위험요소의 등급을 부여하고, 각 위험요소에 대한 구체적이고 현실적인 관리방안을 제시한다.

5. 문헌조사

문헌조사는 가장 기본적인 자료조사 방법으로, 평가자 선정을 위한 제안서 작성, 평가수행계획서 작성, 현장조사 전 주요 자료분석 등의 과정에서 주로 사용된다. 특히 평가에서 다루는 문헌조사는 현장조사 이전에 평가대상에 대한 주요 문헌을 검토하여 평가에 필요한 정보를 추출하는 작업을 뜻한다.

<평가항목별 주요 문헌조사 자료 (사후평가의 경우)>

구분	자료 목록
EDCF 자료	<ul style="list-style-type: none"> - 사업심사보고서 - 완공평가 보고서와 PCR - 기타 사업관련 문서(Loan Agreement 등) - EDCF 유사사업 평가보고서
협력대상국 자료	<ul style="list-style-type: none"> - 사업 섹터/지역 관련 개발정책 - F/S 보고서 - 산출물 운영기관의 시설운영 관련 자료 - 지도/도면 - 사업관련 언론기사 - 통계자료 - MDGs/SDGs 이행관련 자료
기타	<ul style="list-style-type: none"> - 타 공여국 사업 지역(협력대상국)/유사사업 관련 자료 - 관련 학술자료

문헌조사의 충실성은 향후 현지조사의 품질과 효율성에 크게 영향을 미칠 수 있다. 따라서 면담 및 설문 대상자 파악, 면담 및 설문 내용 작성, 요청자료 목록 작성 등은 현지조사 전 충실한 문헌조사를 바탕으로 이루어져야 한다.

적절성과 지속가능성 평가의 경우, 문헌조사 이후 해당 내용을 협력대상국 담당자와 확인하는 형식으로 평가가 이루어져야 하므로 문헌조사의 중요성이 매우 크다. 특히 사업 승인 시점부터 평가 시점까지의 기간 중 협력대상국의 관련 정책 변화 및 시설 이용자의 수요 변화는 평가대상의 적절성 평가등급을 좌우하는 중요한 요소이므로, 이에 해당하는 협력대상국 섹터·지역 개발정책, 시설 운영관련 자료 및 각종 통계자료에 대해 주의를 기울여 조사한다.

6. 현지조사

자연재해, 사회재난(예: 감염병) 등 불가피한 사유가 없는 한, 사후평가의 경우 1회 이상의 현지조사를 실시하여 정보의 정확성과 충실성을 담보한다. 현지조사는 사업 산출물의 지속가능성과 효과성 검증 등을 위한 사업 시설물 방문, 문헌조사를 통해 얻을 수 없는 현장 정보 수집 등을 위해 시행되며, 사후평가 품질에 매우 중요한 영향을 미친다.

6.1. 현지조사 절차

평가시행자는 평가관리자에게 현지조사를 위해 면담이 필요한 이해관계자 목록, 방문하여야 하는 사업 시설 목록을 포함한 사전 문헌조사 보고서를 제출한다. 이후 평가시행자는 이해관계자별 면담 목적 및 질문 내용, 시설 시찰 사유, 방문 희망시기 등에 대한 계획을 수립하여 평가관리자와 협의한다. 협의 후 평가관리자는 협력대상국 정부, 사업실시기관, 컨설턴트, 시공사(공급자) 등 현장조사시 협조가 필요한 대상자에게 공문을 발송하여 평가시행자를 소개하고 협조를 구한다.

공문 발송 후 평가시행자는 현지 컨설턴트를 통해 방문 일정을 조율하는 한편, 구체적인 현지조사 수행계획서를 작성하여 평가관리자에게 제출한다. 현지조사 수행계획서는 현지조사 목적, 시기, 방문 구성원, 일정, 면담 및 설문조사 계획, 자료조사 계획에 대한 내용으로 구성한다. 현지조사 계획서의 내용과 제출 시기는 계약 사항, 평가 진행 일정, 평가시행자와 평가관리자 간 협의 등에 따라 달리 구성할 수 있다. 조사 내용은 평가 매트릭스와의 연관성을 알아볼 수 있도록 정리하여 제시한다.

현지조사 수행계획서 목차(예시)

- I. 현지조사 계획
 1. 목적 및 범위
 2. 평가기준 별 필요자료
 3. 세부 조사내용 (방문 장소, 면담 대상 등 포함)
 4. 현지조사 일정
 5. 현지조사팀 구성 (업무분장 포함)
- II. 자료수집 도구 및 필요자료 목록

방문일정은 협력대상국의 공식행사, 명절, 종교행사 기간 등을 피하여 수립한다. 또한 협력대상국 현지는 교통 여건 등이 열악한 경우가 많으므로 이동시간을 충분히 고려하여 일정을 수립한다.

요청자료는 협력대상국 담당자가 이해하기 쉽도록 구성한다. 협력대상국의 경우 인력 부족 등으로 인해 담당자의 자료 제공이 어려울 수 있다. 따라서 가급적 직접적인 요청으로만 수집할 수 있는 자료로 한정하여 요청한다.

현지조사 전 해당 국가의 특징을 충분히 파악하고, 현지에서의 안전사고에 유의해야 한다. 특히

테러, 감염병 등의 상황이 발생할 경우 외교부의 해외여행안전 정보에 따라 방문 가능성을 확인하여 평가관리자와 상의하고, 현지출장 일정을 조정하거나 현지 컨설턴트를 활용하여 자료를 수집한다.

평가시행자는 현지조사시 윤리와 예의에 유의해야 한다. 평가시행자는 해당 평가 목적 외의 면담(개인 또는 기관의 홍보, 관련 신규사업 정보 취득 등)이나 일정(관광 등)을 진행하지 않으며, 공정한 평가를 위하여 컨설턴트, 시공사 등 사업 관계자에게 일체의 금품 또는 향응을 받지 않는다. 또한 평가 수행과정 중 접하게 되는 다양한 문화·종교·언어의 차이를 존중해야 한다. 면담 또는 설문에 참여하는 현지 주민에게 평가 취지를 상세히 설명하고 참가자의 평가 참여 의사를 존중하며 최대한 익명성을 보장하여야 한다.

6.2. 현지조사 결과보고

평가시행자는 현지조사 이후 특별한 사유가 없는 한 1주일 이내에 조사내용을 정리한 현지조사 결과보고서를 제출한다. 결과보고서는 현지조사 목적, 시기, 방문 구성원, 일정, 면담 및 설문조사 결과, 취득 자료, 향후 계획 등을 포함한다. 계획과 달라진 사항이 있을 경우 변경 내역 및 사유에 대해서도 명시한다.

현지조사 결과보고서 목차(예시)

- I. 현지조사 개요
 - 1. 목적 및 범위
 - 2. 주요 조사내용
 - 3. 조사 일정 및 현지조사팀 구성
- II. 조사 세부내용
- III. 수집 자료 (첨부파일)

7. 평가보고서 작성

문헌조사와 현지조사 결과를 토대로 평가결과를 도출한다. 평가결과는 크게 평가등급(사업 전체 평가등급, 기준별 평가등급), 교훈, 제언사항으로 나누어진다. 본 매뉴얼의 V장과 VI장의 내용을 참조하여 작성한다.

평가시행자는 평가 완료 전 중간보고를 실시하여 제언의 방향을 정한다. 중간보고는 제언을 제외한 대부분의 평가를 완결한 상태에서 진행하게 되는데, 이는 제언사항의 이행가능성을 높이기 위함이다. 평가시행자는 평가 과정 중 얻은 평가대상에 대한 정보 및 평가결과를 평가보고서에 기술하되, 평가관리자와 직접적인 이해관계자(EDCF 사업부서 등)가 이해하기 쉽도록 작성한다.

중간보고 이후 필요시 2차 현지조사를 통해 자료를 보완하고, 협력대상국의 이해관계자에게 평가결과를 설명하고 제언사항에 대한 의견을 수렴한다.

평가보고서의 완성도는 평가 품질을 결정하는 중요한 척도이며 향후 평가결과 활용에 큰 영향을 주므로, 보고서의 주 이용자인 평가의뢰자와 그 이용목적(교훈 도출, 제언사항 이행, 학습 등)을 고려하여 평가보고서를 작성한다.

프로젝트 사후평가 보고서 목차(예시)

평가보고서 국문요약

1. 사업 개요
2. 평가 개요
3. 사업 평가등급 및 평가기준별 평가결과
4. 교훈 및 제언

7.1. 사업 개요

사후평가의 경우, 평가대상사업 지원추진 배경, 사업심사 당시 협력대상국 상황, 사업 목표, 주요 산출물, 사업 시행관련 주체(차주, 사업실시기관, 컨설턴트, 시공사(공급자) 등) 및 사업 진행과정 등을 서술한다.

국가·섹터·주제별 평가의 경우, 사업 개요 부분은 평가의 목적과 범위, 동기 등을 서술하는 것으로 대체할 수 있다.

사업에 대해 기술할 때에는 사실만 기술하고 이에 대한 평가 또는 판단은 '사업 평가등급 및 평가기준별 평가결과' 부분에 기술하도록 한다.

7.2. 평가 개요

평가 목적, 배경, 범위 등 평가 전반에 대한 정보와 함께 평가의 시행방법에 대해 기술한다.

평가 방법은 성과관리 프레임워크, 평가 매트릭스, 현장 방문 등의 자료조사 방법 및 일정 등을 포함한다. 또한 평가 시행 중 불가피한 사유(예: 자료 부족 등)로 평가기준 또는 세부기준의 변경이 필요할 경우 변경 내역 및 사유에 대해 명시한다.

국가·섹터·주제별 평가에 있어서, 평가를 위해 새로운 평가 프레임워크 또는 기준을 적용하는 경우 또는 평가의 목적과 배경에 대해 자세한 기술이 필요한 경우에는 평가 개요 부분에 필요한 정보를 모두 담을 수 있도록 한다. 이때 평가의 배경과 함께 평가대상 사업의 선정 근거 등에 대해서도 기술한다.

평가 개요

- 평가 목적 및 배경
- 평가의 범위
- 평가 방법

7.3. 사업 평가등급 및 평가기준별 평가 결과

기준별로 부여된 평가등급과 등급 부여 근거를 상세히 제시한다.

전반적인 사업의 평가등급은 기준별 등급을 종합하여 판단한다. 필요에 따라 각 기준의 가중치를 달리할 수 있으나 과업지시서에 명시되어 있지 않는 한 각 기준별 등급의 평균점을 전체 평가등급으로 산정한다. 가급적 평가등급 부여 결과는 평가 매트릭스에 제시한 순서대로 나열하여 독자의 이해를 돕는다.

각 기준의 적용 방안에 대한 자세한 내용은 V장을 참조한다.

7.4. 교훈 및 제언

제언 중 시의성이 높은 과제는 향후 이행과제화하여 제도 및 사업 개선 등에 사용하게 된다. 따라서 제언은 반드시 제언의 이행 주체가 되는 평가관리자, 사업부서 등과 협업을 통해 도출하도록 한다.

유용한 제언의 특징은 다음과 같다.

- 평가 결과로 도출된 교훈 또는 평가 과정 중 나타난 사실 등에 근거해야 한다.
- 제언의 내용이 구체적이다.
- 제언사항 시행에 대한 우선순위가 분명해야 한다.
- 제언사항 수행 주체가 분명하게 나타나야 하며, 제언이 수행 주체의 권한 범위 안에 있어야 한다.
- 제언의 이행이 미칠 영향에 대해 신중히 고려해야 한다.

8. 평가품질관리

평가품질관리는 적절한 자격을 갖춘 평가시행자 선정, 계약에 입각한 평가 과정 관리, 평가품질관리 기준에 기반한 평가보고서 품질관리를 통해 이루어진다.

8.1. 평가품질관리 원칙

평가품질관리는 평가 독립성과의 유용성 사이의 균형을 위해 품질관리(quality control)과 품질보증(quality assurance)의 작업으로 나누어 접근하여야 한다.

품질관리는 결과물이나 과정이 평가의 요구사항 또는 표준에 맞추어 적절하게 진행되었는지 검토하는 것으로, 평가의뢰자 또는 평가관리자의 역할이다. 이에 반해 품질보증은 평가가 정확하고 객관적인 정보 제공을 위해 평가시행자가 의무로 제공하는 과정을 뜻한다.

평가관리자는 평가가 평가원칙과 평가기준에 따라 시행되었으며, 소기의 평가목적에 달성하였는지 평가품질 기준에 근거하여 확인한다. 평가시행자는 평가의 시행이 과업지시서 및 평가의뢰자와 협의한 내용에 근거하여 평가가 충실히 진행되었는지, 평가에 사용된 정보가 사실에 입각하고 있는지 등의 사항에 대해 보장할 의무가 있다.

EDCF 평가품질관리 기준은 평가 원칙인 공정성, 독립성, 신뢰성, 유용성, 파트너십의 조화로운 적용을 통해 품질높은 평가를 시행하기 위하여 이용된다.

8.2. 품질관리 기준

평가 수행계획, 평가 수행, 평가 분석, 평가 결과 및 보고서 품질을 관리하기 위한 기준이다. 본 품질관리 기준의 내용은 OECD DAC의 개발협력 품질관리 기준을 준용한 것으로 평가의 독립성을 존중하면서도 적절한 품질의 평가를 시행하기 위해 마련한 기준이다.

구체적인 품질관리 항목은 <EDCF 사후평가 품질관리 기준(42~43쪽)>을 참고한다.

8.3. 품질관리 절차

EDCF는 평가용역의 제안요청서와 표준계약서의 부속 서류로 평가보고서 품질관리 기준 및 품질관리 시행절차를 제시하고 있다. 평가시행자는 반드시 평가품질관리 기준을 숙지하고 이를 평가품질보증 과정에 반영하여야 한다. 또한 평가시행자는 평가 원칙 중 공정성의 전제 조건인 전문성과 윤리의식을 품질보증에 적용하여 품질높은 평가를 시행할 수 있도록 노력하여야 한다.

필요시 평가관리자는 외부의 평가전문가를 평가자문위원으로 초빙하여 평가품질에 대한 객관적인 자문을 구할 수 있다. 또한 만약 평가시행자가 평가관리자의 품질관리 과정에 의문을 가진 경우, 평가자문위원을 통해 이에 대한 해소 절차를 가진다.

내부평가 역시 동일한 과정을 거쳐 평가 품질을 관리한다. 단, 내부평가로 진행된 사후평가의 경우 평가자문위원을 초빙하여 평가 결과의 객관성을 검증받도록 한다.



<EDCF 사후평가 품질관리 기준>

평가 절차	관리 항목	세부점검 항목
평가 수행 계획	평가계획의 부합성	- 용역 과업명세서(ToR)와 부합 여부 - 부합하지 않을 경우, 정당한 사유 명시 여부
	평가 배경 및 목적	- 평가 배경, 평가목적의 정확한 파악 여부
		- 평가제약 요소 파악 후, 수행계획서 상 반영 및 수립 여부
	평가대상 분석	- 평가대상과 평가범위, 법적 근거, 상위계획(국제개발목표, 정부정책, CPS 등), 수행체계 등 파악 여부
		- 기존 성과관리 프레임워크에 대한 체계적인 점검 여부
		- 유사사례 평가에 대한 조사를 수행하였는지 점검
	이해관계자의 역할과 책임	- 평가대상 관련 각 이해관계자의 참여 내용, 범위, 종류, 중요도 등 파악 여부
평가 방법론	- 평가매트릭스의 구성과 평가방법의 구체성, 논리성 및 타당성 여부	
	- 평가매트릭스 수립 시, 주요 질문, 인터뷰 대상과 조사방법 포함 여부	
	- 평가책임자(PM)과 각 팀원의 역할을 고려한 책임분담 여부	
	- 시간과 예산상의 제약 고려 여부	
평가 수행	국내문헌 및 자료조사	- 평가대상사업 분야의 자료리스트 상세 파악 여부
		- 평가에 필요한 추가자료 목록 제시 여부
		- 명확한 출처의 제시 여부
	현지조사의 계획 및 수행	- 현지조사의 상세계획(항목, 기간, 수집 가능성, 수집한 정보의 신뢰성, 예산, 제약요인 등) 수립 여부
		- 현지조사 시 항목별 제약요인을 고려한 구체적인 대처방안 제시 여부
		- 국내문헌과 자료조사와 중복 여부
	조사내용 분석	- 평가계획 시 제시한 ‘평가방법론’과 일치 여부
		- 차이 존재 시 상세한 사유 제시 여부
평가자의 태도 및 윤리준수	- 피평가자의 의견 존중과 경청 여부	
	- 협력대상국의 사회·문화·환경적 차이 인지와 준수 여부	

평가 절차	관리 항목	세부점검 항목
평가 분석	평가기준에 따른 분석	- 과업명세서/수행계획서 상 합의된 평가기준(예: DAC 평가기준 등)에 따른 평가 수행 여부
	범분야, 원조효과성과 중대성 분석	- 젠더, 소외계층 고려, 환경 등 사업 관련 범분야 이슈 고려 여부
		- 개발효과성 의제와 관련한 용어 사용, 해석과 분석의 적절성
		- 협력대상국의 개발과 관련 산출물의 중대성과 규모의 적절성 등을 고려하였는지 여부
사업집행 분석	- 평가대상사업 집행 과정과 결과에 대한 분석의 타당성 - 사업수행 조직구조와 사업재정 관리에 대한 분석의 적절성	
평가 결과 및 보고서	평가결과의 타당성	- 평가결과와 앞서 제시한 '평가방법론'과 '조사내용 분석 수행'과 논리적 연계성 여부
		- 주장을 위한 논리와 증거자료의 타당성과 신뢰성·자료의 편파성 여부와 자료의 교차 검증 여부 등
	평가수행의 투명성	- 지표, 목표치의 변경 시, 보고서에 상세 사유와 합당한 근거 제시 여부
		- 평가방법론 변경 시, 보고서에 상세 사유와 합당한 근거 제시 여부
	평가제언의 유용성	- 교훈과 제언사항의 구체성 및 실현가능성 여부
		- 제언사항의 수행 주체를 이해관계자별로 나누어 제시했는지 여부
		- 평가의 제약요건을 고려한 제언사항 제시 여부
		- 평가결과와 교훈 및 제언사항과의 유기적 연계 여부
보고서의 명료성과 적시성	- 보고서가 비전문가도 이해하기 쉽게 작성되었는지 여부	
	- 해당분야를 고려한 적절한 용어와 어휘 사용 여부	
	- 보고서 제출기한, 수정안 보고 등의 적시성 여부	

V. 평가등급 도출

평가는 대상의 가치를 판단하기 위해 시행된다. 개발협력사업 평가에 있어서 대상의 가치란 사업 성과로 나타난다. 따라서 EDCF 평가에서 평가결과로 도출된 평가대상의 가치를 표현하는 방식은 크게 1) 성과에 대한 평가등급, 2) 효과의 목표치 또는 의도한 변화의 달성 여부에 대한 검증으로 나눌 수 있다.

사후평가는 한국국제개발협력 평가체계에서 규정한 대로 사업 시행과 성과에 대한 등급을 부여한다.

<국제개발협력 통합평가매뉴얼(2018. 12. 21 개정) (발췌)>

평가등급제의 목적은 사업수행기관의 사업평가 수행시 결과를 정량화할 수 있는 평가등급제*를 도입하여 평가의 객관성 및 신뢰성을 제고하고, 사업 간 비교가 용이하도록 하며 사업에 대한 책임성을 제고하기 위함이다. (후략)

* 제21차 국제개발협력위원회 「자체평가에 대한 메타평가 결과 개선방안」의 일환으로 추진

분야별·주제별 평가의 경우, 평가 목적에 따라 등급을 도출하지 않을 수 있다. 또한 사업의 단기·중장기 효과를 입증하는 영향력 평가(impact evaluation)의 경우에도 등급을 산정하지 않고 목표치 또는 의도한 변화의 달성 여부로 사업의 가치를 판단할 수 있으며, 이에 대한 방법론은 사회과학의 연구조사 방법론에 기초하여 선택한다.

1. 평가기준의 선택

평가기준은 평가대상을 판단하기 위해 사용되는 기준을 말한다. 기준 선택에 따라 전반적인 평가결과가 달라질 수 있으므로, 평가기획자는 평가의 목적, 대상, 범위에 적합한 평가기준을 선택하여야 한다.

1.1. OECD DAC 평가기준 활용

OECD DAC의 6대 평가기준 중 적절성은 평가대상이 개발 수요와 부합하는 정도를 국가부터 최종이용자에 이르기까지 다양한 층위(level)에서 점검하는 기준이다. 효과성은 계획된 단기효과를, 영향력은 계획되지 않은 파급효과와 장기효과를 각각 평가하는 기준이다. 효율성은 자원의 효율적 사용에 대한 평가기준이며, 지속가능성은 평가대상으로 인한 긍정적 결과의 지속 여부에 대한 평가기준이다. 일관성은 해당 기관의 전반적인 개발협력 정책·활동 및 국제개발협력 체계 등 여러 맥락과 평가대상 사이의 일관성을 평가하는 기준이다.



사후평가의 경우 전반적인 포트폴리오 관리를 위해 OECD DAC의 평가기준을 준용하고, 각 기준의 하부질문 중 핵심질문은 가급적 일치시키되, 평가 목적, 평가대상의 특징, 평가 시기 등에 따라 부가적인 질문을 첨부한다. 각 평가기준은 평가대상의 각기 다른 측면을 평가하면서도 상호보완적인 관점을 가지고 있다. 따라서 평가기준을 선택할 때에는 평가 목적에 맞는 평가기준인지 충분히 고찰해야 한다.

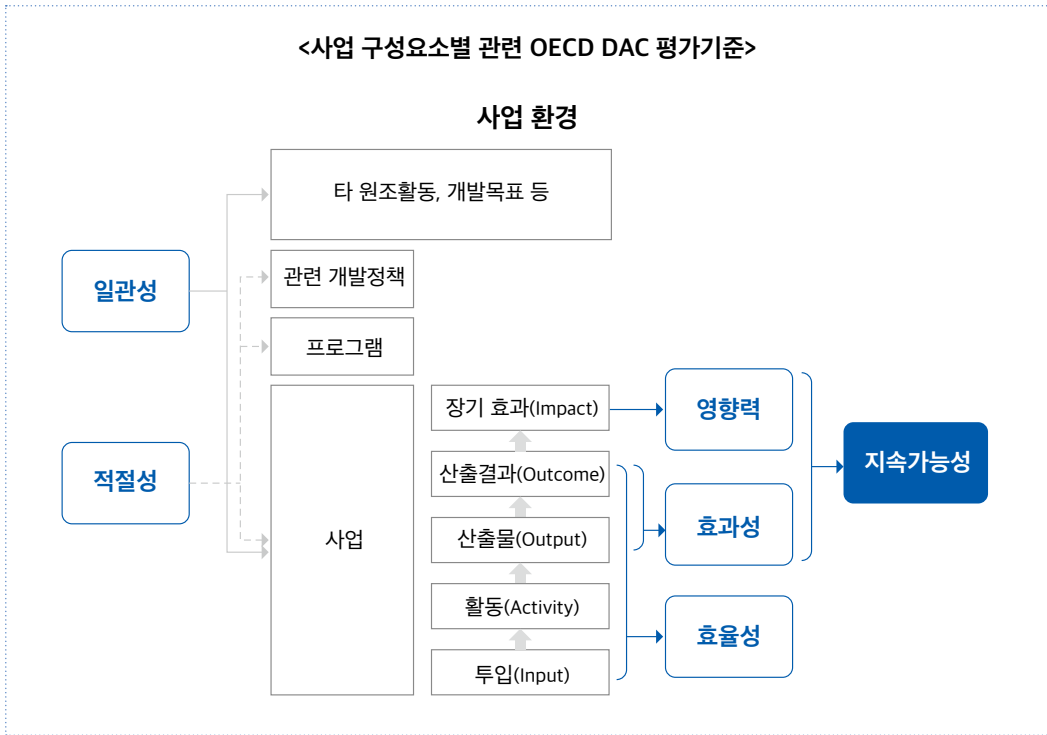
분야별·주제별 평가의 경우 평가기준을 평가 목적과 평가대상의 특징에 따라 OECD DAC 평가기준 중에서 선정하거나, 새로운 평가기준을 제시하고 이에 따라 평가를 진행할 수 있다.

<OECD DAC 평가기준 적용원칙>

품질높은 평가를 위해 심사숙고하여 평가기준을 적용해야 한다. 평가기준은 개별 평가의 맥락과 평가대상, 이해관계자 간의 관계를 고려하여 선정해야 한다. 평가기준의 해석과 분석에 있어서, 평가를 통해 알고자 하는 정보 및 평가결과의 활용방안이 반영되어야 한다.

평가기준의 활용은 해당 평가의 목적에 따라 결정된다. 기준을 기계적으로 적용해서는 안 되며, 이해관계자의 수요와 평가의 맥락에 맞게 적용되어야 한다. 평가 목적에 맞추어 평가기준을 분석하기 위해 시간과 자원을 투입할 필요가 있다. 데이터 가용성(data availability), 자원의 제한성, 시점 및 방법론 등도 특정 평가기준의 적용 여부 및 방식에 영향을 줄 수 있다.

출처: OECD DAC 평가네트워크



평가기준은 평가 목적에 따라 선별적으로 선택하여 적용한다. 일반적인 사후평가는 완공 후 2~3년 사이에 진행되는데 이 시기는 장기효과인 영향력이 발생하기 이전이므로, 평가기준으로 적절성, 효과성, 효율성 및 지속가능성을 선택한다. 평가기준은 과업명세서에 따라 정해지며, 필요시 EDCF 평가부와 평가시행자가 서로 상의하여 재조정할 수 있다.

평가 목적과 데이터 가용성에 따라 평가 세부기준을 조정할 수 있다. 세부기준의 조정이 필요한 경우, EDCF 평가부와 평가시행자가 서로 상의하여 정한다.

<OECD DAC 평가기준의 선택시 고려사항>

- 배경(Context)-평가대상에 대한 지원 배경은 무엇인가? 개별 평가, 지원활동 및 이해관계자의 입장에서 평가기준은 어떻게 해석되는가?
- 목적(Purpose)-평가가 달성하고자 하는 목적 달성을 위해 가장 유용한 질문은 무엇인가?
- 수요(Needs)-이해관계자는 누구이며 그들의 평가수요는 어떠한가?
- 평가성(Evaluability)-평가에 영향을 줄 수 있는 정보 접근성, 자원 및 데이터 가용성 측면에서 어떤 제약이 있는가?
- 시기(Timing)-평가대상의 시행단계를 고려할 때 가장 유용한 기준은 어떤 것인가?

1.2. 별도 평가기준 수립

평가 목적에 따라 필요하다고 판단될 경우 별도의 평가기준을 수립할 수 있다. 평가의뢰자는 대상 분석을 위한 별도의 기준이 필요한 경우 기준을 정하여 과업명세서에 명시하거나, 평가를 위한 평가기준 수립 자체를 과업으로 지정하여 과업명세서에 밝힌다.

1.3. 성과관리 프레임워크와 평가기준

성과관리 프레임워크는 EDCF 사업의 설계 및 관리를 위한 수단으로, 사업목표, 사업논리 및 성과관리를 위한 지표 등을 요약한 표 형태로 제시하고 있다.

사업타당성조사시 현장자료 및 기초선 등을 취합하여 성과관리 프레임워크 초안을 마련하며, 이후 사업 심사, 승인, 관리, 평가에 이르는 과정에서 사용된다.

사후평가지 성과관리 프레임워크는 평가에 필요한 여러 가지 정보를 제공한다. 산출물과 산출결과 지표는 효과성을 평가하는 근거로 사용된다. 영향력의 경우 계획된 장기 및 상위 효과를 판단하는 지표를 포함하고 있으나, 예상치 못한 파급 효과에 관한 내용은 포함되어 있지 않다. 구분 열(중장기 효과, 산출결과, 산출물 란)에 사업내용을 요약하고 있어 이를 근거로 사업 논리의 적절성을 판단할 수 있다.

성과관리 프레임워크는 이처럼 여러 정보를 제공하고 있으나 평가에 필요한 모든 자료를 포함하고 있지는 않다. 따라서 평가시행자는 성과관리 프레임워크와 함께 필요한 다른 자료를 활용하여 충실한 평가를 시행해야 한다.

<성과관리 프레임워크와 OECD DAC 평가기준>

구분	지표	기초선	목표치	기회/리스크
중장기 효과	(계획된) 영향력			가정 3
산출결과	효과성			가정 2
산출물	효과성/효율성			가정 1

↓

목표치 달성 여부에 대한 설명

2. 평가기준의 해석 및 평가등급

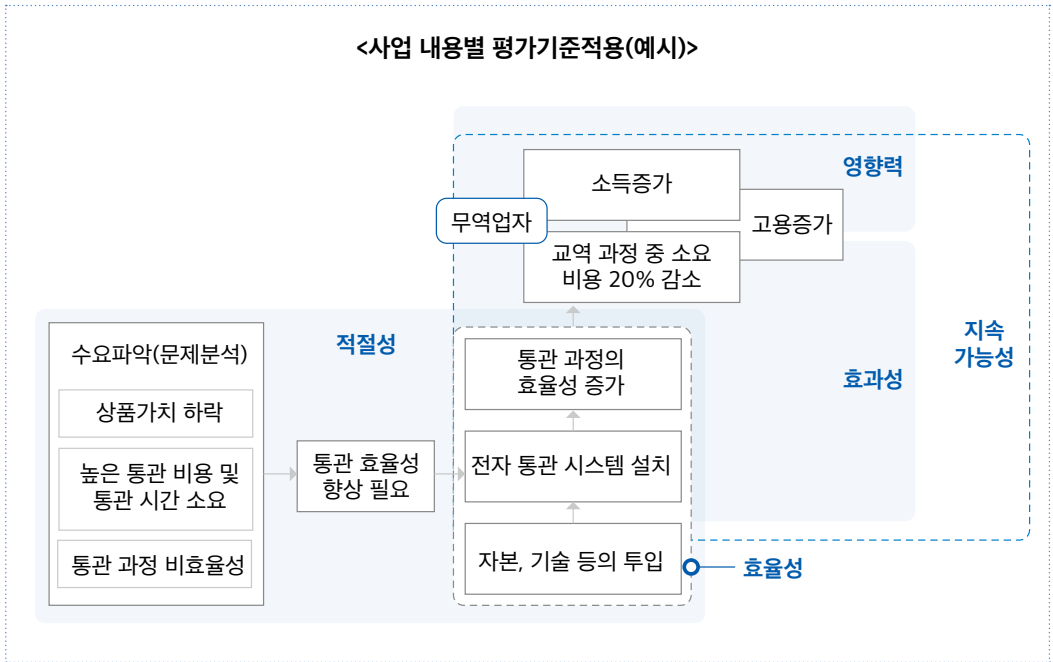
평가시행자는 과업지시서, 주요 이해관계자 간 협의 등을 통해 평가기준을 선택·확정한 후 각 기준에 맞게 필요한 자료를 수집하고 객관적으로 분석하여 평가대상의 성과에 등급을 부여한다.

사후평가의 경우, 사업의 특정한 요소를 다양한 각도에서 평가하고 등급을 부여할 수 있다. 예를 들어 산출물과 산출결과를 도출하는 과정은 적절성 기준에서 판단한다. 또한 산출물과 산출결과 사이의 관계가 합리적인가에 대해서도 적절성 기준에서 평가한다. 한편, 산출물과 산출결과 목표치 달성 정도는 효과성 기준의 주요 평가대상이다. 즉 동일한 산출물과 산출결과를 두 가지 평가기준에 따라 각각 다른 측면에서 평가할 수 있다.

OECD DAC가 밝힌 대로 6대 평가기준은 상호배타적(mutually exclusive)이지 않다. 따라서 평가관리자, 평가시행자 등 평가 과정에 관련된 행위자들은 주어진 평가에서 선택한 각 평가기준의 해석과 적용 범위에 대해 합의하여 평가를 시행한다.

EDCF 평가는 적절성, 효과성, 효율성, 지속가능성에 대해 등급을 부여하고 영향력, 일관성, 범분야에 대해서는 등급을 부여하지 않는다. 만약 영향력과 일관성에 등급을 부여하고자 하는 경우, 이를 과업명세서에 미리 명시한다.

아래에서는 EDCF 평가에서 일반적으로 사용하는 평가기준에 대한 해석과 등급 부여 방식에 대해 안내한다.



2.1. 적절성(Relevance)

적절성은 EDCF 지원활동의 목표와 설계가 협력대상국의 정책 및 우선순위, 수혜자의 수요, 국제개발협력 공동목표 및 개발협력 파트너의 정책 등에 어느 정도 상응하는지, 상황의 변화에도 지속적으로 부합하는지를 판단하는 기준이다.

적절성은 효과성 및 일관성 기준과 밀접한 관련이 있다. 효과성을 평가하기 위해서는 사전에 EDCF 지원으로 충족되어야 하는 협력대상국 및 수혜자의 수요가 명료하게 적시되어야 한다. 따라서 적절성은 효과성을 보장하기 위한 필수 기준으로 볼 수 있다. 일관성 기준이 평가대상과 타 정책·개발활동과의 관계에서 얼마나 일관적인가를 평가한다면, 적절성은 평가대상이 타 정책·개발활동과의 관계 속에서 발생한 수요에 얼마나 적절하게 반응하고 있는가를 평가하는 기준이다.

EDCF 평가에서는 적절성 여부를 이해관계자의 개발수요, 상황과의 부합성(alignment with context), 설계의 품질, 시간 경과에 따른 변화에 대한 적응 등의 차원에서 평가한다.

가. 이해관계자의 개발수요

적절성의 하부 기준 중 가장 중요한 기준으로, 평가대상이 수혜자를 포함한 이해관계자의 요구에 얼마나 적절하게 부합하고 있는지 평가한다. 수혜자의 요구는 공동개발목표, 협력대상국 정부의 개발목표(수요), 수혜자의 EDCF 지원 과정 상 참여 및 주인의식, 수혜자 수요 조사 등에서 찾아볼 수 있다.

EDCF 지원대상인 인프라 사업은 국제적 공동개발목표인 새천년개발목표(Millennium Development Goals, MDG)에는 포함되지 않았으나, 2016년부터 시작된 새로운 공동개발목표인 지속가능개발목표(Sustainable Development Goals, SDG)에는 인프라에 대한 접근성 및 효용이 포함되어 있다. 따라서 평가대상과 해당 SDG와의 관계를 적절성에서 검토할 수 있다.

협력대상국 정부의 개발목표(수요)는 중앙정부와 지방정부 수준으로 나누어 접근할 수 있다. 개발계획 등 공식 문서를 먼저 분석하고, 설문조사 등을 통해 의문점을 확인하는 형식으로 평가한다. 이때 중앙정부 수준의 개발계획은 대부분 인터넷을 통해 확인할 수 있으므로 먼저 검색을 통해 자료를 구하는 것이 바람직하다.

최종수혜자의 수요는 개발계획부터 지역 통계까지 다양한 자료를 통해 확인 가능하다. 사업타당성조사시 이 부분이 충분히 검토되었는지 평가 과정에서 확인할 필요가 있다.

협력대상국 정부부터 최종수혜자에 이르기까지 이해관계자가 EDCF 지원활동의 설계 및 이행에 적극적으로 참여하였는지 등 주인의식의 발휘 정도 역시 세부항목에서 평가한다. 최종수혜자가 협력대상국 정부일 경우에는 산출물 이용자의 수요 등을 파악하여 사업 내용과 수요에 대한 부합 여부를 판단한다.

우리나라 정부 역시 공여자의 입장에서 이해관계자로 분류되므로, 우리나라 국별협력전략과 EDCF의 지원정책 등에 대한 평가대상의 적합도를 판단한다.

이해관계자 사이의 서로 다른 우선순위 또는 수요 간 차이점과 상반관계(trade-offs)를 검토할 수 있다. 이때 먼저 검토해야 하는 것은 해당 EDCF 지원활동이 주수혜자의 수요를 가장 우선순위에 두었는지 평가하는 것이다.

<‘수혜자(beneficiaries)’ 용어 사용에 대하여>

OECD DAC는 평가기준에서 ‘수혜자(beneficiaries)’라는 용어를 사용하고 있다. 수혜 대상이라는 소극적 역할을 나타내거나 이익을 받는 사람들을 암시할 수 있다는 이유로 동 용어 사용에 대한 이견이 있었으나, 개발활동이 특정 대상자들을 위해 적절한지 또는 특정 대상자들에 대한 계획이 적절하였는지를 평가하기 위해 개정된 기준에서도 해당 용어를 유지하였다. 그 대신 평가기준 내의 수혜자는 ‘대상 여부와 무관하게 개발활동에 의해 직간접적으로 수혜를 받는 개인, 그룹 또는 기관’이라고 정의하며, 권리보유자(rights holders) 또는 영향받은 사람(affected people)을 대체용어로 사용할 수 있도록 제시하였다.

본 평가매뉴얼에서는 산출물의 직접이용자를 지칭할 때 OECD DAC 가이드라인에서 사용하는 용어인 ‘수혜자’ 를 그대로 사용한다.

나. 상황과의 부합성

EDCF 지원활동의 근거가 되는 수혜자 및 기타 주요 이해관계자의 수요는 경제·사회·정치·환경·역량 등 다양한 맥락 안에서 형성되므로, EDCF 지원이 이러한 요소들을 적절히 고려하고 있는지 평가시 점검할 필요가 있다.

맥락에 대한 점검은 사전평가와 사후평가지 관점을 달리하여야 한다. 사전평가지 평가자는 EDCF 사업 지원시 협력대상국의 경제·환경·사회·정치적 배경을 잘 이해하였는지, 협력대상국 정부 및 사업실시기관의 역량을 평가한 정도가 적절한지를 판단한다. 사후평가지에는 지원활동 기간 중 변화한 경제·환경·사회·정치적 배경에 대해서 점검하고 이러한 변화가 지원활동의 진행에 미친 영향에 대해 점검한다.

예를 들어 수요 및 목표 형성에 영향을 미칠 수 있는 정치적 사건(예: 입법 등)이 발생한 경우, 유사한 상황이 이전에 발생했는지 역사적 맥락도 고려할 수 있다. 역사적 맥락에는 과거에 고려한 가정이 포함될 수 있으며, 이것이 현재 맥락에서 유지되었는지 점검한다. 과거 유사한 정책·사업이 시행되었을 경우, 그 경험이 현재 EDCF 지원에 대한 협력대상국의 태도에 영향을 미칠 수 있으므로 협력대상국 내의 역사적 배경 역시 고려되어야 한다.

다. 설계의 품질

EDCF 지원활동이 수혜자의 수요 해소를 위해 얼마나 잘 계획되었는지 평가한다. 산출물이 산출결과를 위해 가장 적합한 수단이었는지 판별해야 하며 이는 지원활동의 논리 즉, 논리모형 또는 변화이론(Theory of Change)이 논리적이고 과학적으로 설계되어 있는지, 산출물을 제공하기 위한

전반적인 기술, 조직 및 재정 역량에 대한 합당한 고려가 있었는지 등을 바탕으로 평가한다.

라. 시간 경과에 따른 변화에 대한 적응

EDCF 지원활동 진행 도중, 협력대상국의 정치·경제적 변화 또는 환율변동, 인구변동 등 환경의 변화로 인한 EDCF 지원활동의 설계 변경 필요성 및 변경 여부를 파악하고, 설계가 목적(산출결과)을 달성하기 위해 도움이 되는 방향으로 변경되었는지 평가한다.

<적절성 기준의 세부질문 예시>

- ✓ 심사 및 평가 시기에 제안된 사업 성과물이 수원국의 개발 우선순위 및 EDCF의 국별, 분야별 전략과 일치하였는가?
- ✓ 사업 설계와 수행에 있어 수원국이 얼마나 주도적으로 참여하였는가?
- ✓ 사업 설계는 적절하였으며, 사업 수행에 있어서의 여러 가지 문제들을 해결하는 방식은 적절하였는가?
- ✓ 여타 개발 파트너와의 원조 조화 및 협력의 정도는 적절하였는가?
- ✓ 개발수요 및 개발정책의 변화 발생 시 사업의 대응이 적절하였는가?
- ✓ 사업 수행 중 사업범위 변경을 거쳤는가, 사업범위 변경은 효과성 달성에 적절한 방향으로 이행되었는가?

<적절성 등급>

기준	등급	평가값
적절성 (Relevance)	매우 적절 (Highly Relevant)	3.7 이상
	적절 (Relevant)	2.6 이상~3.7 미만
	일부 적절 (Partly Relevant)	1.8 이상~2.6 미만
	미흡 (Irrelevant)	1.8 미만

<적절성 평가시 예상되는 문제점과 해결방안>

문제점	해결방안	
	평가시행자	평가관리자
다양한 이해관계자들 사이의 우선순위 경쟁·충돌	<ul style="list-style-type: none"> - 정확한 분석을 위해서 수혜자 및 다양한 이해관계자의 수요 충족 사이의 trade-off에 대한 분석 수행 - 최종 수혜자의 수요를 우선 순위에 두고 적절성 검토 	<ul style="list-style-type: none"> - 평가 대상의 수혜자를 분명하게 정의 - 평가기획시 평가의 목적과 활용을 염두에 두고 적절성의 분석 범위를 한정하여 제시
평가대상이 되는 EDCF 지원활동에 있어서, 목적 의식의 명확성과 목적 도출과정 파악 필요	<p>명확하게 지원 목표가 명시되어 있지 않은 경우 평가대상이 되는 EDCF 지원 활동의 이해 관계자들과 협력하여 지원 목적과 목적 도출 과정에 대해 분석을 시도하고, 그 과정 중 수요와 맥락에 대해 정확한 분석이 있었는지 파악</p>	<p>평가기획시 EDCF 지원의 목적을 명확하게 과업지시서에 명시</p>
평가대상의 명확한 지원논리를 나타내는 성과관리 프레임워크 (논리 모형) 또는 변화이론 파악 필요	<p>성과관리 프레임워크의 존재 여부를 확인하고 부재시 이를 재구성</p> <p>수립된 성과관리 프레임워크 상의 개입 논리의 적정성 검토</p>	<p>평가기획시 성과관리 프레임워크 (논리 모형) 또는 변화이론을 제안요청서에 명시, 부재시 이의 재구성을 과업지시서에 과업으로 명시</p>

2.2. 효과성(Effectiveness)

효과성이란 EDCF 지원활동의 목표 및 성과 달성 또는 예상되는 달성 정도를 뜻한다. 효과성 기준에서는 의도한 목표의 달성, 목표 달성에 영향을 주는 요소, 성과의 범위, 규모, 중요성 및 추가성, 계층간 차등효과 발생 여부 등을 판단한다.

가. 의도한 목표의 달성

효과성은 주요 성과물로 지정된 정량지표의 달성 정도를 바탕으로 판단한다. 이는 산출물의 이용 결과 주수혜자에게 발생한 변화를 뜻하며, 성과관리 프레임워크에 규정된 지표와 목표치를 기준으로 판단한다. 사업내용 변경으로 인해 성과관리 프레임워크가 변경된 경우, 최종 성과관리 프레임워크를 기준으로 판단한다. 이때 목표치와 사업내용 변경의 타당성에 대해서는 적절성 기준에서 판단한다.

목표치 달성 여부를 판단한 후, 달성 또는 미달성 사유에 대한 정성분석을 통해 사업의 성과를 설명한다.

나. 목표 달성에 영향을 주는 요소

목표의 달성 또는 미달성에 영향을 준 내·외부 환경적인 요소를 분석한다.

다. 성과의 범위, 규모, 중요성 및 추가성

성과는 EDCF 지원활동을 둘러싼 맥락 안에서 이해되어야 한다. EDCF 지원활동의 성과가 전반적인 수요를 얼마나 충족시켰는지 즉, 수요 대비 성과정도 비교 및 성과의 중요성 분석 등을 실시해야 한다. 이를 통해 지원배경 등 맥락을 더욱 이해할 수 있다. 또한 이 부분은 평가를 통한 학습을 위해서도 중요하다.

추가성의 경우 재정 추가성(Financial Additionality)과 개발결과 추가성(Development Additionality)의 두 부분으로 나누어 평가할 수 있다. 재정 추가성은 본 지원활동이 없었다면 형성되지 않았을 추가 재정·비재정(기술지원 등) 지원을 뜻한다. 개발결과 추가성은 본 지원활동이 없었다면 일어나지 않았을 추가지원을 통해 만들어진 일자리 창출 등의 개발효과를 뜻한다.

라. 목표 달성의 계층간 차등효과 여부

포괄성(Inclusiveness) 측면의 접근으로, 의도된 효과(산출결과) 중 일부 지표에서 그룹 간 차등적 성과가 예상되어 별도의 목표치가 수립되어 있다면(예: 여학생 또는 소수민족 출신의 비율 등) 각 그룹별 성과에 대해 점검한다. 예상외로 발생한 차등적인 효과가 관찰되면 이에 대해서도 서술한다.

<효과성 기준의 세부질문 예시>

- ✓ 계획된 주요 산출물이 전달되었는가?
- ✓ 계획된 단기 성과(산출결과)가 달성되었는가?
- ✓ 성과 달성 또는 미달성의 원인은 무엇인가?
- ✓ 계량적·비계량적 파급 성과(추가성)가 있었는가?
- ✓ 계획된 성과와 비계량적인 성과가 주수혜자 내 소수민족, 빈곤층, 여성 등 개인의 특성에 따라 다르게 나타났는가?

효과성 기준에서, 계획된 성과의 달성 정도에 대한 정량지표 성취도 등급은 다음과 같이 부여할 수 있다.

<효과성 등급 부여를 위한 정량적 기준 설정(예시)>

구분	정의	평점
측정지표 (A)	당초 계획의 90% 이상 달성	4
	당초 계획의 70% 이상 90% 미만 달성	3
	당초 계획의 50% 이상 70% 미만 달성	2
	당초 계획의 50% 미만 달성	1
사업비용 (B)	당초 계획의 90% 이상 달성	4
	당초 계획의 70% 이상 90% 미만 달성	3
	당초 계획의 50% 이상 70% 미만 달성	2
	당초 계획의 50% 미만 달성	1
:	:	:
합계등급	Average (A, B, ...)	

<효과성 등급>

기준	등급	평가값
효과성 (Effectiveness)	매우 효과적 (Highly Effective)	3.7 이상
	효과적 (Effective)	2.6 이상~3.7 미만
	일부 효과적 (Partly Effective)	1.8 이상~2.6 미만
	미흡 (Ineffective)	1.8 미만

<효과성 평가시 예상되는 문제점과 해결방안>

문제점	해결방안	
	평가시행자	평가관리자
평가에 이용하기 적절한 데이터의 부족 (정보 부족, 그룹간 분석이 불가능한 데이터 등)	<ul style="list-style-type: none"> - 데이터 가용성이 낮으면(기준선 또는 중간평가 부재) 인과관계 파악 및 기여도 결정이 어려워 목표 달성의 측정이 어려움 - 사용 가능한 데이터의 삼각 측량 및 검증, 대체 방법 사용, 기여 스토리 (contribution story) 구성 등을 통해 데이터 부족을 어느 정도 보완가능함 	<ul style="list-style-type: none"> - 성과관리 프레임워크 초안 작성시 (EDCF 사업의 F/S 기간 중 이루어짐) 현지조사 등을 통해 F/S 당시 및 향후 데이터 가용성을 검토하여 가급적 가용성 높은 데이터를 지표에 반영 - 데이터를 이용할 수 없을 경우 평가시행자와 공동으로 대체 접근방식을 개발
잘못 표현되었거나, 모호하거나, 측정이 어려운 목표	<ul style="list-style-type: none"> - 평가 시작시 목표가 검증가능하고 실현 가능하며 국제개발 목표와 일치하는지 검토 필요 - 기존에 수립된 성과관리 프레임워크 상 성과지표의 적정성을 검토하고 필요시 수정 - 평가시행자와 평가관리자가 참여적 방식으로 진행 	<ul style="list-style-type: none"> - 평가시행자와 협력하여 일반적으로 허용되는 표준(예 : SMART 지표)에 따라 목표 달성을 측정하기 위한 명확한 기준 확인 - 필요시 목표수립을 제안요청서 상의 과업지시에 포함 - 필요시 평가시행자와 협업하여 기존 성과관리 프레임워크 상의 목표 및 결과의 정의와 구체성 개선
결과의 귀속 (attribution of results)	<ul style="list-style-type: none"> - EDCF 사업의 경우 장기간 이루어져 분석이 특히 어려울 수 있음 - 사업 논리구조의 확인, 기여 스토리 (contribution story) 및 적절한 삼각 측량방법 고려 	평가대상이 되는 EDCF 지원활동에 대해 잘 알고 있으며, 개발활동 시행 또는 성과달성의 파트너인 이해관계자의 의견, 평가 및 판단을 반영

2.3. 효율성(Efficiency)

효율성이란 경제적이고 시의적절한 방식으로 성과를 달성했거나 달성할 가능성의 정도를 판단하는 기준이다. EDCF 평가에 있어서 가장 기본적인 효율성 기준은 주어진 자원과 기한 내에 사업의 성과를 달성했는가에 대한 판단이다. 신뢰할만한 데이터가 있는 경우 비용편익분석 등 자원의 효율적인 이용에 대해서도 추가적으로 평가할 수 있다.

가. 예산 및 기한 내 달성 여부

기한 내 달성 여부에 대한 평가는 단계별 일정이 계획대로 잘 진행되었는가, 즉 일정관리의 효율성에 대한 판단이다. 계획된 기간 내 완공 여부는 개발활동의 중요한 측면인 적시성(timeliness)과 밀접한 관련이 있다.

예산 내 완공 여부는 기자재 조달, 운송 등에 대한 적절한 예산이 수립되었다는 가정 하에 주어진 예산을 적절히 활용하였는가를 평가하는 항목이다.

<효율성 등급 부여를 위한 정량적 기준 설정(예시)>

구분	정의	평가값
사업기간 (A)	- 심사 당시 계획된 기간 내에 완공	4
	- 심사 당시 계획된 기간의 101~120%에 완공	3
	- 심사 당시 계획된 기간의 121~150%에 완공	2
	- 심사 당시 계획된 기간의 150%를 초과하여 완공	1
사업비용 (B)	- 심사 당시 계획된 비용 범위 내에 완공	4
	- 심사 당시 계획된 비용의 101~120%에 완공	3
	- 심사 당시 계획된 비용의 121~150%에 완공	2
	- 심사 당시 계획된 비용의 150%를 초과하여 완공	1
합계등급	- Average (A, B)	

정량분석 후 이에 대한 정성분석을 통해 등급을 일부 조정할 수 있다. 예를 들어 예측불가능한 상황으로 인해 사업기간 지연, 비용 상승 등이 발생한 경우, 납득할만한 사유가 있다면 이를 평가값에 반영한다. 이때 평가시행자는 예산 또는 기간 초과 사유와 평가값 부여 근거에 대해 자세히 기술한다.

나. 비용편익분석

OECD DAC의 평가기준은 ‘동일한 맥락에서 실현가능성이 있는 다른 방식과 비교할 때 가장 효율적인 방법이었는데’에 대한 판단을 효율성 평가의 범주에 포함하고 있다. 즉, 같은 환경에서 같은 편익을 보장할 수 있을 때 가장 효율적인 비용 활용 방식이었는데를 판단한다. EDCF 지원정책 등을 감안시 비용 측면에서 가장 저렴한 방식이 반드시 효율적이라고 할 수 없다. 또한 충분한 편익을 창출하지

못한다면 최선이라고 할 수 없다.

이를 판단하기 위해서는 대조군과 신뢰할만한 데이터가 필요하다. 만약 적절한 대조군이 없거나, 데이터의 품질을 신뢰할 수 없을 경우에는 이 분석을 생략할 수 있다.

사업타당성조사 등에서 시행했던 비용편익분석의 타당성을 재평가할 수 있다.

<효율성 기준의 세부질문 예시>

- ✓ 심사시 계획된 기간 내에 사업이 완공되었는가?
- ✓ 심사시 계획된 비용 범위 내에서 사업이 완공되었는가?
- ✓ 사업 완공이 계획된 수요를 충족시키기 적절한 시기에 이루어졌는가?
- ✓ 사업 환경(협력대상국의 법, 제도, 기술역량 등) 및 효과성을 고려할 때, 사용가능한 가장 경제적인 방법으로 사업의 산출물이 완공되었는가?

<효율성 등급>

기준	등급	평가값
효율성 (Efficiency)	매우 효율적 (Highly Efficient)	3.7 이상
	효율적 (Efficient)	2.6 이상~3.7 미만
	일부 효율적 (Partly Efficient)	1.8 이상~2.6 미만
	미흡 (Inefficient)	1.8 미만

<효율성 평가시 예상되는 문제점과 해결방안>

문제점	해결방안	
	평가시행자	평가관리자
적합한 비교군 부재	<ul style="list-style-type: none"> - 완벽한 비교군을 구하는 것은 일반적으로 매우 어려움. 평가자는 사용 가능한 비교군을 선택하되, 비교시 주의 - EDCF 사업의 주요 산출물인 인프라의 경우, 규모 및 시설물의 사양이 달라지면 비교가 불가능한 경우가 있으므로 주의 필요 	평가자에게 유용한 배경 정보를 제공할 수 있는 데이터 또는 분석에 접근이 가능한 경우, 이러한 정보원을 평가자에게 제공된 문서에 포함
적절한 개념과 방법의 선택	평가 의뢰시 작성된 과업지시서와 EDCF 평가매뉴얼, 학술 문헌 등을 통해 해당 평가에 적절한 방법을 선택	해당 평가시 적용이 적절할 것으로 보이는 효율성의 개념과 평가 접근법 등을 과업지시서를 통해 제시
효율성 분석 지식 부족	평가별로 요구되는 효율성 분석에 대한 접근과 전문성 측면에서 과업에 필요한 필수요소에 대한 이해 및 이의 반영	과업지시서에 평가시 요구되는 효율성 분석 요소에 대해 명시
평가 시기	EDCF 사업의 경우, 인프라의 특성에 따라 편익과 비용 모두 상당기간 누적하여 나타날 수 있으므로, 평가 시기에 적절한 효율성 관련 분석 사항을 조정	효율성에 대한 개념은 평가대상의 진행 정도에 따라 달라지므로, 이를 과업지시서에 반영

2.4. 영향력(Impact)

영향력이란 개발활동을 통해 긍정적 또는 부정적, 의도적 또는 비의도적으로 발생했거나 발생할 것으로 예상되는 상위 차원의 의미있는 변화를 뜻한다.

가. 의도한 변화

의도한 변화는 성과관리 프레임워크 상 지표로 파악할 수 있다. 의도한 변화의 경우, 목표치의 달성 여부에 정량적으로 등급을 부여하기보다 변화의 여부 및 추세를 관찰하고 평가대상과의 연관성에 대해 설명한다. 목표치 설정시 그룹별로 다르게 목표가 설정되어 있었다면 그룹별로 효과가 차등적으로 나타났는지 점검한다. (예: 젠더, 경제적 지위, 소수민족 등에 따른 그룹화)

나. 의도하지 않은 변화

개발협력사업은 협력대상국 상황 변화, 타 공여기관의 영향 등 여러 가지 이유로 인해 의도하지 않은 긍정적 또는 부정적 변화를 가져올 수 있다. 이러한 변화는 예상하기 쉽지 않아 평가시 파악하기 어렵다. 평가시행자는 이러한 변화를 파악하기 위해 직접수혜자 등 이해관계자에게 평가대상이 되는 정책, 전략, 사업의 시행 이후 크게 변화한 사항에 대해 질문하는 등의 노력이 필요하다. 변화가 그룹별로 다르게 나타나고 있는지 파악하여 평가한다.

<의도하지 않은 변화의 사례: 캄보디아 크랑폰리강 수자원 개발사업*>

* 캄보디아 크랑폰리강 유역의 수리시설물(댐, 수로 등) 신설 및 보수를 통해 농업용수 공급과 지역주민 생활환경 개선을 목적으로 시행된 사업

2017년 실시한 사후평가에서 사업지 중 한 곳인 Anlong Chrey 저수지에서 물축제 기간 중 보트경기 등 지역 최대 문화행사가 개최되는 것으로 파악되었다. 물축제는 캄보디아의 신년맞이 행사로 전년도 풍족한 강우에 대한 감사를 표하고 신년에도 비가 많이 내려 풍년이 되기를 기원하는 큰 행사이다. 이 지역의 경우 매년 인근 호수가 역류하여 메콩강 수위가 낮아지는 10월말 또는 11월초 물축제가 개최되어 보트경기는 불가능했으나, 본 사업을 통해 저수지를 이용할 수 있게 되었다. 현장조사시 주민들은 이러한 변화를 매우 긍정적으로 평가하고 있었다.

다. 사후평가시 영향력 평가 방법

사후평가의 경우 의도한 장기효과가 나타나기 이전에 시행되므로, 영향력 지표에는 변화가 없을 수 있다. 또한 EDCF 사업 이외에도 영향력 지표에 영향을 주는 다른 요인이 있을 수 있으므로, 이에 대한 분석이 동반되지 않으면 평가자의 예상 또는 주관적 해석이 개입되기 쉽다.

따라서 사후평가시 과업지시서에 영향력 기준 적용을 별도로 명시하지 않았다면, 의도된 장기효과는 제외하고 사업 전반이 미친 영향, 특히 의도하지 않은 변화에 대해 범분야 기준에서 평가한다.

충분한 시간이 경과된 후(보통 완공한지 5년 이상) 사후평가가 시행될 경우 영향력을 평가할 수 있다. 이때에는 범분야와 구분하여 영향력에 대한 분석을 시행한다. 성과관리 프레임워크 상 정량지표에 대해 달성 정도를 측정할 수 있으나, 영향력 측면에 있어 정량지표와 사업 간 직접적인 인과관계가 희박하고, 영향력의 범위가 의도하지 않은 변화를 포함하고 있으므로 평가등급은 부여하지 않는다. 다만 예측하지 못한 긍정적·부정적 효과가 발생했다면, 그 효과의 양에 대한 통계치 제시와 함께 발생 이유 및 사업과의 관련성에 대한 심도있는 분석을 시행한다.

<영향력 기준의 세부질문 예시>

- ✓ 제도적 영향력이 있었는가? (법·규범·관행 등의 개선, 사업실시기관의 절차나 보상 시스템 개선 등)
- ✓ 사회·경제적 영향력이 있었는가? (주민 이주, 빈곤 감소, 인력 개발, 고용 창출, 성평등, 포괄적 사회개발 등)
- ✓ 환경적 영향력이 있었는가?
- ✓ 의도하지 않은 부정적인 영향력이 있었는가?
- ✓ 의도하지 않은 긍정적인 영향력이 있었는가?
- ✓ 영향력이 그룹 간에 차이가 있게 발생되었는가?

<영향력 평가시 예상되는 문제점과 해결방안>

문제점	해결방안	
	평가시행자	평가관리자
'영향력'의 명확한 정의	평가초기에 EDCF와 영향력의 정의를 정하고 평가에 관련된 이해관계자들과 공유한 후, 주기적으로 확인	EDCF에서 규정하는 영향력의 범위에 대해 과업지시서 등을 통해 제시
의도된 영향력의 파악 필요	<ul style="list-style-type: none"> - 평가대상의 성과관리 프레임워크 등에서 파악할 수 있음 - 이용할 수 있는 성과관리 프레임워크가 없을 경우 이론기반 평가(Theory-based evaluation) 기법을 적용할 수 있음 	
영향력의 범위 한정	평가대상과 이의 영향 사이에 있을 수 있는 논리 경로 또는 인과관계 경로 등을 파악	지원가능한 자원과 영향력 파악에 필요한 기술(skill) 등을 점검
데이터 부족	<ul style="list-style-type: none"> - 장기·상위 효과 파악을 위한 데이터, 특히 기초선 데이터가 없는 경우가 많음. - 대체하여 사용할 수 있는 정량·정성 데이터 모색 	필요한 데이터 가득성 여부를 평가 과업지시서 작성시 파악하여 반영
의도하지 않은 변화에 대한 분석	의도하지 않은 변화는 대부분 모니터링 되지 않으므로, 평가시 의도하지 않은 변화의 발생 여부 등에 주의	평가시행자가 평가대상이 되는 EDCF 지원활동의 영향을 받은 개인·집단의 의견을 들을 수 있도록 주의 환기 및 기회 제공

2.5. 지속가능성(Sustainability)

지속가능성이란 EDCF 지원으로 얻어진 순편익이 지속되거나 지속가능한 정도를 뜻한다. 예외적으로 장기간이 지난 후 실질적인 지속 정도를 평가하기도 하나, 대부분 향후 예상되는 지속가능 정도를 평가하게 된다. 따라서 지속가능성 기준의 세부사항은 재정, 경제, 사회, 환경 등 순편익이 지속되는 데 영향을 주는 요소들이다. 만약 평가대상의 순편익 효과가 발생하지 않았다면 지속가능성을 평가하는 의미가 없다.

가. 순편익의 지속을 위한 출구 계획(Exit Plan)

지속가능성은 EDCF 지원활동이 끝난 후 산출물의 지속적인 유지 및 이용을 통한 순편익의 지속을 위해 지원완료 시점에서 필요한 절차 및 향후 재정 자원 마련 등에 대한 계획, 즉 출구 계획에 의해 많은 영향을 받을 수 있다.

본 세부기준은 출구 계획이 지속가능성을 담보하기 위해 얼마나 잘 계획되고 시행되었는지에 대해 평가한다.

나. 개발을 위한 우호적 환경(Enabling Environment) 조성

EDCF 지원활동이 개발을 위한 환경을 우호적으로 개선하는 데 기여한 정도에 대해서 평가할 수 있다. 순편익의 지속가능성을 위한 개인, 지역사회, 기관 수준의 역량 강화, 강화된 주인의식 또는 정치적 의지, 국가 재정·예산 배정 증가, 정책·전략 변경, 입법·제도·거버넌스 개혁 등의 변화 여부가 이 세부기준의 평가대상이다.

다. 순편익·긍정적인 효과의 지속

EDCF 지원활동의 긍정적인 효과가 지속되었는지, 또는 완료 후에도 지속될 가능성이 있는지에 대해 평가한다.

향후 지속적인 효과가 발휘되기 위해 수요의 지속가능성 역시 고려할 수 있다. 지속가능성을 가늠하는 자료로는 지원과 관련된 인적, 제도적 운영체제, 재정 안정성, EDCF 지원으로 이루어진 서비스에 대한 지속적인 수요, 환경오염 등의 발생가능성과 이에 대한 대비 등에 관한 통계, 공식문서, 학술자료 등을 들 수 있다. 지속가능성을 평가할 때에는 이러한 문헌 및 통계자료를 바탕으로 면담 및 설문조사를 시행하여 종합적으로 판단한다.

EDCF 평가에 있어서 지속가능성은 시설물의 지속 정도보다, 시설물의 이용으로 얻어진 긍정적인 변화의 지속가능성을 중심으로 평가한다. 예를 들어 EDCF 지원으로 건설된 ICT 교육원이 노후한 기자재를 교체하여 교육을 지속하고 있을 경우, 이는 순편익(ICT 교육)이 지속되고 있는 상황이므로 긍정적으로 평가한다. 다만, 기자재 하자 등으로 발생한 교체에 대해서는 지속가능성에 부정적인 영향을 주었으므로 이에 대해서는 부정적으로 평가할 수 있다.

라. 위험 및 절충요소(trade-offs)

잠재적 위험 또는 계속되는 비용지출이 지속적인 긍정적 효과의 가능성을 줄일 수 있는 정도에 대해 평가한다. 이를 위해 순편익을 높일 수 있는 요소와 저해할 수 있는 요소를 모두 검토한다.

이 세부기준에서는 재정, 경제, 사회 및 환경적 측면에서의 장단점을 조사하여 궁극적인 지속가능성에 대해 검토한다. 예를 들어 평가대상이 단기적인 경제발전에 효과적이었으나 환경비용 발생으로 장기적인 경제성장에 부정적인 영향을 미칠 수 있다면, 이 사업은 지속불가능하다고 평가한다.

<지속가능성 기준의 세부질문 예시>

- ✓ 효과를 지속시키기 위한 인적·제도적 지원이 있는가?
- ✓ 효과를 지속시키기 위한 재정이 확보되어 있는가?
- ✓ 환경·사회·기술 측면의 위험요인에 대한 대응능력이 갖추어져 있는가?
- ✓ 지원사업의 긍정적인 효과(산출결과, 영향력 등)가 지속될 것인가?
- ✓ 지원사업의 성과에 대한 유효한 수요가 지속되는가?

<지속가능성 등급>

기준	등급	평가값
지속가능성 (Sustainability)	매우 지속가능 (Highly Sustainable)	3.7 이상
	지속가능 (Sustainable)	2.6 이상~3.7 미만
	일부 지속가능 (Partly Sustainable)	1.8 이상~2.6 미만
	미흡 (Unsustainable)	1.8 미만

<지속가능성 평가시 예상되는 문제점과 해결방안>

문제점	해결방안	
	평가시행자	평가관리자
계획된 성과(산출결과)를 달성하지 못한 경우	<ul style="list-style-type: none"> - 산출물 수준의 지속가능성에 우선순위를 두고 평가를 진행할 수 있음. - 평가자는 지속가능성을 평가할 사항이 없을 때 이를 투명하게 밝히고, 다른 평가 기준에 집중하는 것을 고려 	평가 전 평가의 범위를 조정하여 다른 기준을 중심으로 평가 진행
평가 시기	평가대상이 되는 사업·정책 등이 진행되는 중간에 평가가 시행된 경우, 즉 사전평가 또는 중간점검시에는 지속가능성의 조건(condition)을 중심으로 평가 시행	평가관리자는 지속가능성 고려 사항의 우선순위와 지속가능성 검토 목적을 명확히 해야 함.
정부, 지역사회, 시민사회 파트너십의 주인의식 및 관련도 평가	EDCF 지원 효과의 지속가능성을 지원하는 외부 환경요소의 질적 분석 시행	

2.6. 일관성(Coherence)

일관성이란 EDCF 지원활동과 협력대상국 정책 및 타 공여국·기관 지원활동과의 양립가능성을 뜻한다. 평가에 있어서 정책 간 시너지 또는 절충(trade-offs)에 대한 고려와 함께 기후변화 대응, SDG와 같이 통합적·다각적 접근이 필요한 목표 달성을 위해 특정 지원활동이 얼마나 효과적이었는지 판단할 필요가 있다. 일관성 기준은 평가대상을 이러한 넓은 맥락에서 평가하기 위해 도입된 기준이다. 따라서 OECD DAC는 일관성 기준을 통해 평가의 시각을 평가대상에만 한정하지 않고, 평가대상이 속한 정책, 타 공여국·기관, 협력대상국 활동 등을 고려하도록 권고하고 있다.

타 기준에 따른 평가는 EDCF 지원활동 중심으로 진행되는 반면, 일관성 기준에서는 평가가 특정 국가, 조직, 분야, 주제 영역(thematic area) 등에서의 EDCF 역할에 초점을 맞춰 진행하도록 주의해야 한다. 예를 들어 적절성의 경우 EDCF 지원활동이 직접적인 이해관계자 및 수혜자의 수요에 부합하는 정도를 평가하는 반면, 일관성은 EDCF 지원활동이 직접적인 이해관계자 및 수혜자를 넘어 보다 상위 차원의 시스템(예: 국가의 전반적인 정책)과 얼마나 논리적으로 일맥상통하고 있는지를 판단한다. 또한 일관성 기준에서는 지원활동을 위한 재원이 반부패 법령 등에 얼마나 부합하는 방식으로 마련되었는지 등에 대해서도 판단할 수 있다.

일관성은 내부 일관성(Internal Coherence)과 외부 일관성(External Coherence)으로 나누어 접근한다.

가. 내부 일관성(Internal Coherence)

평가대상이 되는 EDCF 지원활동과 우리나라 정부 또는 타 EDCF 지원활동과의 시너지와 상호연계성 및 우리나라 정부와 EDCF가 준수하고 있는 관련 국제 규범, 기준 등과의 일관성을 의미한다.

내부 일관성은 수평적 일관성과 수직적 일관성으로 나누어 평가한다.

수평적 일관성은 서로 밀접한 영향을 주고받을 수 있는 분야별 지원활동이 서로 얼마나 조화롭게 이루어지고 있는지에 대한 평가이다. 예를 들어 기후변화 대응 분야와 에너지 분야는 서로 밀접한 연관이 있다. 수평적 일관성 기준을 적용하여 EDCF의 에너지 사업이 기후변화 완화에 대한 지원활동과 얼마나 조화롭게 이루어지고 있는가에 대해 평가할 수 있다.

수직적 일관성은 EDCF 내 서로 다른 수준(level)의 지원활동이 얼마나 일관성이 있는가에 대한 평가이다. 예를 들어 특정 국가에 대한 지원목표가 해당 국가가 속한 지역에 대한 지원전략을 잘 반영하고 있는지 평가한다.

나. 외부 일관성(External Coherence)

외부 일관성은 EDCF 지원활동이 타 개발협력 파트너의 활동과 얼마나 상호보완적이고 잘 조율되어 있는지에 대한 평가기준이다. OECD DAC는 외부 일관성의 세부 평가기준으로 외부 정책공약과의 일관성, 포괄적인 국제개발협력 체계 내의 일관성, 타 개발협력 파트너의 활동과의 일관성을 제시하고 있다.

정책 관점에서 외부 일관성은 EDCF 지원계획 수립시 및 지원활동 추진시 SDG와 같은 정책공약, 인권협약, 반부패 법령 등의 국제 조약 및 협약 등을 얼마나 고려하고 있는지 평가한다. 이는 SDG Global Monitoring Indicators* 17.14항 ‘지속가능한 개발을 위한 정책 일관성 강화(enhance policy coherence for sustainable development)’를 평가에 도입한 것이라고 할 수 있다.

* UN Sustainable Development Solutions Network: Indicators and a Monitoring Framework for Sustainable Development Goals: Launching a data revolution for the SDGs (2015)

평가의 중심을 EDCF와 EDCF 지원활동에 두고, 포괄적인 국제개발협력 체계 내에서 EDCF의 정책, 지원활동 등이 타 개발협력 파트너(예: UN 등)와 조화를 이루고 있는가에 대해 평가한다.

또한 평가대상이 타 개발협력 파트너와의 시너지 효과를 이루기 위해 노력하였는지, 중복지원을 피하는 방향으로 이루어졌는지 역시 평가한다.

<일관성 기준의 세부질문 예시>

- ✓ 분야 내 EDCF 지원활동과 우리나라 정부 및 EDCF가 지원한 타 활동과의 시너지 및 상호연계성이 있었는가?
- ✓ EDCF 지원활동이 타 공여국의 개발활동과의 중복을 피하면서도 부가가치를 창출하는 방향으로 진행되었는가?

<일관성 평가시 예상되는 문제점과 해결방안>

문제점	해결방안	
	평가시행자	평가관리자
정확한 정책 일관성 평가를 위해 많은 양의 정책 문서, 데이터 등이 필요	<ul style="list-style-type: none"> - 사용가능한 공개 데이터와 정보원을 기반으로 정성평가 시행 - 평가계획 수립시 평가성 사정을 통해 취득가능한 데이터·문서 등에 대한 자료점검 및 접근 불가능한 자료목록 공개 - 입법 환경 및 기관 정책에 대해 이해하고, 이 지식을 바탕으로 적절한 1차 자료 수집 및 분석 계획 수립 	<ul style="list-style-type: none"> - 평가의뢰시 평가관리자는 평가 가능성, 자료 제약 및 접근성 등에 대해 고려 - 가능한 한 평가에 대한 계획을 미리 수립하도록 하고, 착수 단계에서 평가시행자와 논의 및 해결방안 모색
정책 일관성 평가를 위해 필요한 문서, 데이터 등이 기밀로 분류된 경우		<ul style="list-style-type: none"> - 평가의뢰 및 디자인 과정에서 평가 가능성, 자료 제약 및 접근성 등에 대해 고려 - 평가시행자가 필요한 자료에 접근할 수 있도록 지속적인 지원 제공 및 해결방안 모색
너무 넓은 범위의 정책에 대한 일관성 검토	평가관리자와 협력하여 평가 시작시 우선순위와 범위를 명확하게 정의	평가의 목적과 활용방식을 바탕으로 관련 정책의 범위를 한정하고 우선순위를 결정
개발협력의 범위를 넘어서는 평가 범위로 인해 평가부서의 업무 분장(권한)을 넘어선 평가 시행	<ul style="list-style-type: none"> - 평가 설계단계에서 평가 범위 및 정의 구체화 - 평가부서 권한과 일치하도록 일관성 평가업무 운용(operationalise) 또는 일관성 평가업무의 범위(한계) 설정에 각별히 주의 	<ul style="list-style-type: none"> - 일관성 평가시 개발협력을 넘어서는 포괄적 정책이 평가에 영향을 줄 수 있음을 인지 - 평가관리자는 평가 시작 전 평가 범위를 확정하고 우선순위를 결정 - 필요시 다른 부서·부처 등과 공동평가 시행 가능성 타진

2.7. 범분야(Cross-cutting Issues)

범분야는 모든 평가에서 사용되는 평가기준이다. 예상치 못한 직·간접적 효과에 대한 평가로, 분야별로 고려하는 대표적인 범분야 세부사항은 다음과 같다.

분야(섹터)	범분야 기준 내 세부사항
교육	젠더, 소수민족 등 소외계층
보건	젠더, 소수민족 등 소외계층
교통	젠더, 소수민족 등 소외계층, 기후변화, 환경
수자원/위생	젠더, 소수민족 등 소외계층, 기후변화, 환경

범분야는 등급을 부여하지 않는 기준이나, 평가에서 매우 중요한 부분이다. 평가대상이 미친 영향, 특히 예상치 못한 부정적 또는 긍정적인 영향을 자세히 조사하고 평가해야 한다. 평가시행자는 정의된 범분야에 대해 간략하게 설명하고 조사를 시행하며, 해당사항이 없을 경우에도 범분야에 대한 조사가 있었음을 보고서에 명시하여야 한다.

평가기준으로 영향력 기준이 사용된 경우, 범분야 기준에서는 영향력에서 다루지 않은 세부사항에 대해 평가하도록 세부 평가질문을 조정한다.

3. 종합성과 등급

평가기준별 평점 부여 후, 평가대상의 전반적인 성과를 요약하여 제시하기 위해 종합성과 등급을 부여한다.

3.1. 종합성과 등급의 의미

평가기준에 따라 도출된 결과를 종합하여 보여주기 위한 수치이다. 종합성과에서 같은 등급을 받은 사업이라도 평가기준별로 차이가 있을 수 있으므로, 각 평가대상의 특성을 살피기에는 적합하지 않을 수 있다. 그러나 사업의 전반적인 성공 또는 실패 등 방향성을 제시하기에는 유용하다.

3.2. 등급 부여방식

평가결과 종합등급은 등급제가 적용된 평가기준의 등급에 각각 부여된 점수의 평균을 이용하여 구한다.

산출된 종합등급은 그 점수에 따라 3.7점 이상이면 '매우 성공적(Highly Successful)', 2.6점 이상 3.7점 미만이면 '성공적(Successful)', 1.8점 이상 2.6점 미만이면 '일부 성공적(Partly Successful)', 1.8점 미만이면 '미흡(Unsuccessful)'으로 표시한다. 등급별 정의는 다음 표와 같다.

등급	점수	정의
매우 성공적 (Highly Successful)	3.7 이상	당초 계획했던 성과를 초과해서 달성했거나 달성할 것으로 예상되며, 이 같은 초과 달성된 성과가 미래에도 지속적으로 유지·관리될 수 있을 것으로 판단되는 상태
성공적 (Successful)	2.6 이상 3.7 미만	일부 성과 미달 및 미미한 부정적 효과에도 불구하고 전체적인 사업의 단기 및 중장기 성과는 달성되었거나 달성될 것으로 예상되며, 사업의 당초 추진 사유가 적절하게 유지되며 실행 및 운영과정이 효율적으로 진행되고 있는 상태
일부 성공적 (Partly Successful)	1.8 이상 2.6 미만	당초 계획했던 성과가 일부 달성되지 못했거나 못할 것으로 예상되고 달성된 성과의 지속가능성에도 일부 문제가 발생할 소지가 있지만, 전체적으로 당초 계획했던 성과의 50% 이상은 달성되었거나 달성될 것으로 예상되는 상태
미흡 (Unsuccessful)	1.8 미만	전체적으로 사업이 기술적 또는 사회·경제적으로 실패한 것으로 판단되는 상태로, 당초 계획했던 성과의 기초적인 부분만 충족되고 대부분이 달성되지 못했거나 못할 것으로 예상되는 상태

PART 3.

EDCF 평가의 활용

VI. 평가결과 공개 및 활용

1. 평가결과 구성

평가결과는 1) 평가등급, 2) 교훈 및 제언사항으로 이루어진다. 평가등급은 평가대상을 평가기준에 따라 평가한 종합 평점으로, 전반적인 사업의 성취도를 나타낸다. 교훈 및 제언사항은 평가대상 사업의 성공요소 및 개선사항에 대한 고찰을 통해 도출된 결론으로, EDCF 활동 개선 및 지식 축적·관리에 사용된다.

1.1. 평가등급

평가등급에 대해서는 V장을 참고하도록 한다. 등급 도출 후, 평가 중 얻은 교훈사항과 이를 바탕으로 한 제언사항을 도출하여야 한다.

1.2. 교훈 및 제언사항

‘교훈’은 학습이라고도 표현되며, 평가를 수행하는 과정 또는 평가결과로부터 얻는 지식을 뜻한다. ‘제언’은 교훈을 행위로 옮기기 위해 평가시행자가 남기는 조언이다.

교훈사항은 평가 내용에 바탕을 두어야 하므로 평가보고서 상 ‘교훈 및 제언사항’의 선행 내용에 교훈의 근거가 반드시 언급되어야 한다. 사업 사후평가의 경우 특히 사업 설계 및 운영과정, 환경 등을 주의 깊게 관찰하고 그로부터 성공요소 및 장애요소, 운영시 주의사항 등을 도출하여 평가보고서에 교훈사항으로 작성한다. 이때 성공 또는 장애요소의 ‘중요성’ 및 다른 사업에서의 ‘재현가능성’을 점검하여야 한다. 예를 들어 협력대상국 담당자의 사업에 대한 열의가 사업 성과달성에 긍정적으로 기여했다면 이는 중요한 사항이나, 이를 타 사업에서 재현하기 어려울 수 있다. 따라서 교훈사항 작성시 성공요소와 함께 이의 맥락을 명시하는 것이 바람직하다.

사업 사후평가의 교훈은 평가대상이 되는 개별 사업으로부터 얻어진 경험과 정보에 바탕을 두고 있어 그 범위가 한정적일 수 있다. 따라서 도출된 교훈사항을 어느 정도 일반화할 수 있을지에 대해서도 고려할 필요가 있다.



제언사항 중 시의성이 높은 과제는 향후 이행과제화하여 제도 및 사업운영 개선 등을 위해 활용하게 된다. 따라서 제언은 반드시 이행 주체가 되는 평가관리자, 사업부서 등과 협업을 통해 도출하여 이행과제 시행자의 주인의식을 높이고 과제 효과성을 높여야 한다. 이를 위해서는 우선 평가시행자가 교훈사항을 바탕으로 제언사항 초안을 작성하고 시행가능성, 구체성, 유효성, 우선순위 등을 평가의뢰자와 함께 검토하여 완성한다.

제언사항은 실행가능한 방안과 예상되는 실행결과에 대해 충분히 고려한 후 제시하여야 한다. 특히 제언사항이 EDCF 정책, 사업 심사 및 시행 과정 등에 변화를 요구하는 경우 협력대상국에도 큰 영향을 줄 수 있으므로, 여러 가지 변수들에 대해 숙지하고 결과를 예측하여 제언을 작성한다.

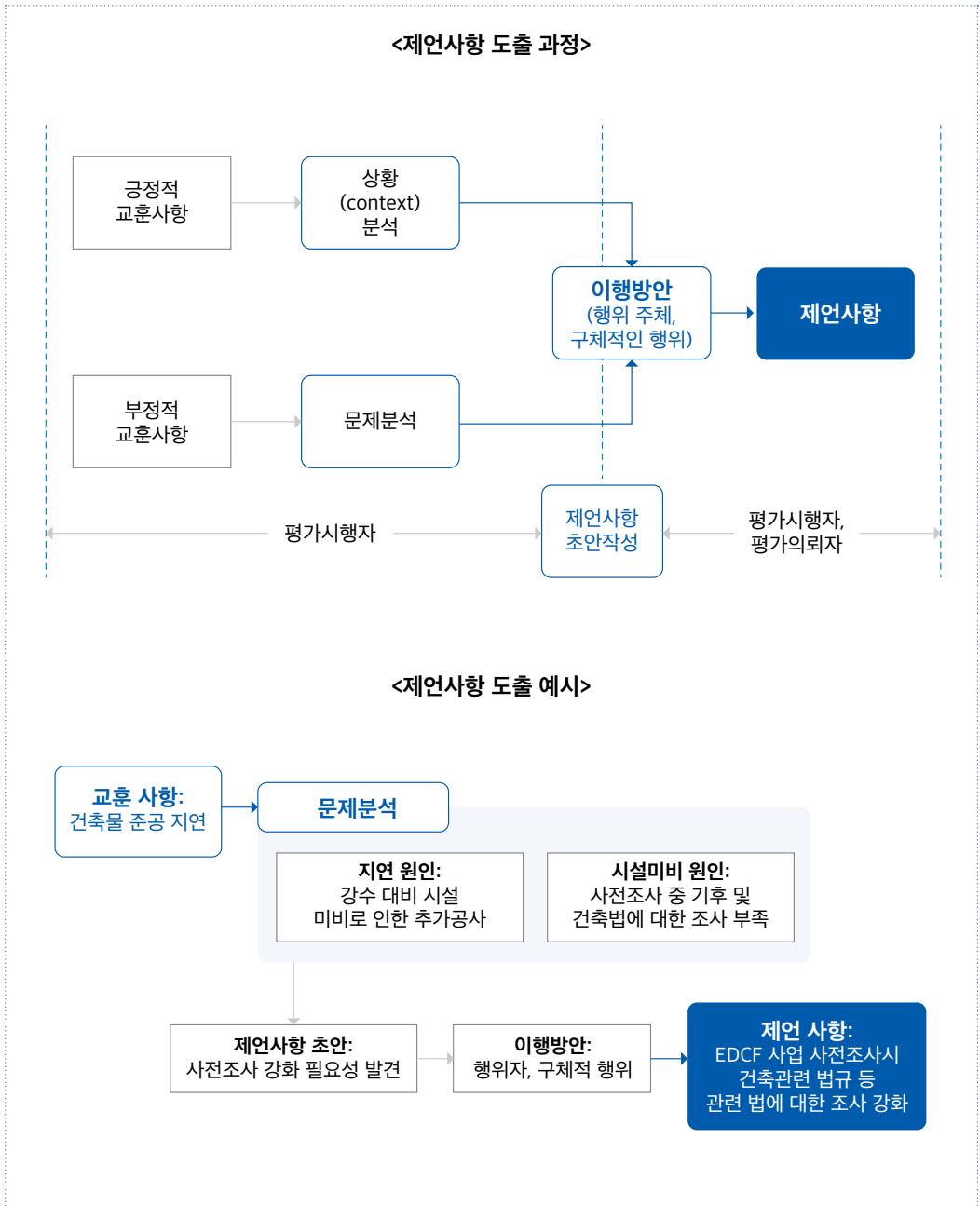
<제언사항에 대한 책임>

평가결과 역시 다른 과학적 근거자료와 마찬가지로 정책 결정의 근거자료로 이용될 수 있다. 정책적·정치적 결정시 과학적 근거를 이용하는 것에 대한 연구를 살펴보면, 과학에 근거한 제언이 미치는 여파를 고려하지 않았을 때 나타날 수 있는 부작용에 대해 경고하고 있다. 평가 역시 정치적 맥락에서 해석될 수 있는 행위이므로, 그 결론인 제언사항이 시행될 경우 일어날 수 있는 결과에 대한 심사숙고가 필요하다.

제언사항의 도출은 교훈사항에서 시작된다. 교훈사항이 사업의 성공요소 또는 긍정적인 효과에 대한 내용일 경우, 이러한 효과가 나타나게 된 배경 및 사업 진행과정을 분석하고 다른 사업에 적용할 방안을 모색하여 작성한다. 반대로 사업의 장애요소 또는 부정적인 효과를 담은 교훈사항이 도출될 경우, 문제 발생 원인을 진단·분석하고 이의 해결방안을 제언사항으로 기술한다.

단순히 긍정적인 결과를 반복하여 기술하거나, 부정적인 문제를 긍정적으로 바꾸어 해결 방안으로 기술하는 방식은 적절한 제언으로 볼 수 없다. 상황 및 문제 분석시 제언사항이 왜 중요한지

충분한 설명이 필요하며, 어떤 주체가 언제까지 어떠한 변화를 일으켜야 하는지 등으로 제언사항을 구체화하는 작업이 필요하다. 예를 들어 '역량강화 필요'는 충분한 제언이라 할 수 없다. 'EDCF 사업 설계시 사업 운영자의 역량강화 부분을 포함시킬 것'과 같이 구체적인 행위를 제시해야 한다.



제언사항 도출시 협력대상국의 의견 역시 반드시 포함되어야 한다. 평가결과가 나오면 제언사항 초안을 협력대상국 담당자(사업실시기관, 차주 등)와 공유하여 제언을 도출한다. 2차 현지조사가 있는 경우, 가급적 현지조사 기간 중 협력대상국을 대상으로 하여 보고회를 개최한다. 2차 현지조사가 없는 경우 또는 현지조사시 보고회를 개최하지 못한 경우, 이메일 등을 통한 서면 보고, 현지 컨설턴트를 통한 대면 보고 등을 시행할 수 있다.

제언사항은 반드시 그 유용성을 점검하고 우선순위를 정하여 기록한다. 이행 주체가 모든 제언사항을 한꺼번에 반영하기에는 현실적인 여건상 어려움이 있을 수 있으며, 우선순위가 정해지지 않으면 중요한 제언의 반영 시기가 지연될 수 있다. 이러한 상황을 방지하기 위해 시행의 중요성을 바탕으로 우선순위가 높은 사항부터 제시한다.

<제언사항 유용성 점검 체크리스트>

- 평가결과로 도출된 교훈 또는 평가과정 중 나타난 사실 등에 근거하고 있는가?
- 제언의 내용이 충분히 구체적인가?
- 이해관계자들의 의견이 반영되었는가?
- 제언사항 이행에 대한 우선순위가 분명히 제시되었는가?
- 제언사항 이행 주체가 분명한가?
- 제언이 이행 주체의 권한 범위 안에 있는가?
- 제언의 이행이 미칠 영향에 대해 신중히 고려되었는가?
- 제언의 이행으로 발생할 긍정적인 효과가 지속 가능한가?

2. 평가결과 보고

평가관리자는 각 사업의 평가결과를 취합하여 경험평가심의위원회에 보고한다. 이 과정을 통해 EDCF 내 주요 이해관계자들과 평가결과를 공유하고, 제언사항을 이행과제화하기 위한 작업을 진행한다.

EDCF 평가부는 경험평가심의위원회 앞 보고 후, 국무조정실이 매년 작성·배포하는 ‘국제개발협력 자체평가 가이드라인’에 첨부된 ‘자체평가 결과보고서 양식’에 맞춰 평가결과를 작성하여야 한다. 양식은 해마다 다소 변경될 수 있으나 일반적으로 평가명, 배경 및 목적, 평가 시행 방식과 결과 등이 기술된다.

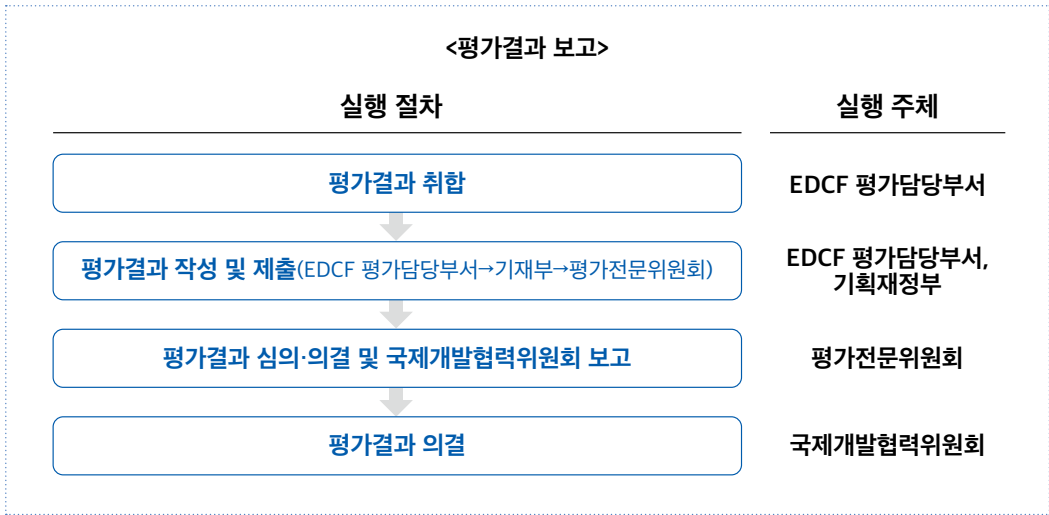
평가결과 작성시, 평가결과를 반영한 이행계획도 수립한다. 이는 제언사항 중 제도·사업 개선을 위해 이행될 ‘환류과제’를 뜻한다. 이에 대해서는 Ⅶ장을 참조한다.

작성한 평가결과는 평가보고서와 함께 기획재정부에 제출 후, 우리나라 국제개발협력 체계에서 요구하는 절차에 따라 기획재정부가 평가전문위원회에 제출한다. 평가전문위원회는 평가결과를 심의·의결한 후 국제개발협력위원회에 보고하여 확정한다.

<평가결과 보고 양식 예시>

평가사업명	기 수립·확정된 자체평가계획 참조												
평가대상 및 목적	<input type="checkbox"/> 기 수립·확정된 자체평가계획 참조하되 실제 추진내용 작성 <input type="checkbox"/>												
평가대상 및 범위	<input type="checkbox"/> 기 수립·확정된 자체평가계획 참조하되 실제 추진내용 작성												
평가구분	선서방법	①내부평가() , ②외부평가() , ③ 공동평가() • 외부, 공동평가 시 평가수행방법(외부기관 선정 등)											
	시기	①사정평가() ②중간평가() ③종료평가() ④ 사후평가()											
	대상	①정책 및 전략평가() , ②국별평가() , ③분야별 평가() , ④구별별 평가() , ⑤원대별 평가() , ⑥프로젝트/프로그램 평가()											
평가등급제	A() , B() , C() , D() , E() • 프로젝트 사업 사후평가 대상()/비대상()/시행지침 참조	등급 및 점수 ()											
평가예산	배당된												
평가수행기간	18 ~ (개월)												
연간 추진일정	주요일정	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월
	• 평가계획수립												
	• 평가 공고 및 평가팀 선정												
	• 평가수행												
	• 현지 사전조사 및 평가												
	• 평가보고서 품질심사, 확정												
	• 기 수립·확정된 자체평가계획 참조하되 실제 추진내용 작성												
평가방법	<input type="checkbox"/> 평가기준, 예외릭스, 형질론(운헌프시, 현지 심층면담 등) 등 제시 <input type="checkbox"/>												
평가기준	<input type="checkbox"/> 주요내용 작성 <input type="checkbox"/>												
대표적 성과지표	<input type="checkbox"/> 성과지표 : 기 수립·확정된 자체평가계획 참조 <input type="checkbox"/> 목표 대비 달성도 : (목표) → (달성) <input type="checkbox"/> 성과지표 기준치 :												
제언사항	<input type="checkbox"/> 제언 및 교훈사항(신북방 신남방 정책 기여, 일자리 창출 기여 가능성 현시) <input type="checkbox"/> (예시) 본 사업은 신북방 정책의 대표 지역인 우즈베키스탄을 대상으로 하는 사업으로, 정부의 신북방 정책에 맞추어 한-우즈베키스탄의 친선 관계 강화												
현장 의견	<input type="checkbox"/> (수령국 정부/제외공관/수혜자/국제기구/현지인 등) 대제 시 사유 명시												
평가결과 반영계획 기재명	<input type="checkbox"/> 제언 및 교훈사항으로부터 평가결과 반영계획을 도출하는 경우, 구체적인 기입 도출하지 않는 경우, 없음으로 표시												

출처: 2020년도 국제개발협력 자체평가 가이드라인, 2019



3. 평가보고서 및 결과 공개

대외경제협력기금 업무세칙에 따라 사후평가는 평가결과(평가보고서)를 공개하는 것을 원칙으로 한다. 평가결과는 인쇄된 평가보고서 배포, EDCF 홈페이지 내 평가보고서 게시, 평가설명회 개최 등의 방식을 통해 공개된다.

평가결과의 공개는 평가 목적 중 하나인 책무성을 완수하고 투명성을 보장하기 위한 기본조건이다. 또한, 국내외 학계, 시민사회 등과 평가결과를 공유하는 효과를 기대한다.

평가결과는 공개하는 것이 원칙이나, 평가결과 공개가 외교관계 등에서 국가의 이익을 해칠 우려가 있다고 인정되는 경우 공개 범위와 시기를 조정할 수 있다.

<국제개발협력기본법 시행령(발췌)>

제14조(국제개발협력의 방향과 주요 실적 공개) 국가, 지방자치단체, 그 밖의 시행기관은 법 제16조제5항 및 제18조제3항에 따라 다음 각 호의 사항에 대한 정보를 위원회가 운영하는 인터넷 홈페이지에 게시하거나 보도자료를 배포하는 등 다양한 방법을 통하여 국민에게 공개한다. 다만, 공개될 경우 외교관계 등에서 국가의 이익을 해칠 우려가 있다고 인정되는 정보는 공개하지 않을 수 있다.

(전략)

3. 국제개발협력평가 결과

(후략)

4. 평가결과 활용

평가결과는 의사 결정, 개발활동 개선, 책무성 입증, 지식 축적을 위한 자료로 활용된다. 평가결과의 활용은 즉각적이고 가시적인 방식(의사 결정 근거로 활용, 책무성 입증 등) 이외에도 장기적이며 비가시적인 방식(지식·경험 축적)으로도 이루어진다. 또한 개별 평가결과를 종합하여 포트폴리오 관리 등에 활용할 수 있다.

<평가의 활용 방식>

- 도구적 활용(Instrumental Use) : 환류를 통한 프로그램 개선, 의사 결정
- 개념적 활용(Conceptual Use) : 평가결과로 인한 전반적인 지식/태도의 변화
- 상징적 활용(Symbolic Use) : 기관이 갖춰야 할 기능으로서의 평가
- 과정 활용(Process Use) : 평가에 참여함으로써 얻어지는 지식/태도/행위의 변화

4.1. 의사 결정과 개발활동 개선

평가결과를 활용한 정책 결정과 개발활동 개선은 평가결과의 가장 기본적이며 이상적인 활용 방식이다. 활용중심평가는 평가결과(사업 성과, 교훈, 제언사항 및 여타 정보)가 의사 결정 및 제도 개선에 사용될 것을 염두에 두고 진행된다.

EDCF 평가는 앞서 II장에서 규정한 대로 활용중심평가이며, 이는 평가를 통해 습득한 교훈을 사업 개발·심사·관리시 반영하여 전반적인 개발활동 개선에 이용하는 것을 뜻한다.

이를 위해 EDCF는 평가의 제언사항을 종합하여 이행과제를 선정하고 이행상황을 모니터링한다. 과제의 선정, 선정 사유, 이행 결과 등은 모두 국제개발협력위원회 홈페이지를 통해 공개함으로써 결과 활용에 대한 투명성과 책무성을 다하고 있다. 이에 대해서는 VI장을 참조한다.

4.2. 책무성 입증

책무성은 EDCF가 지원한 국제개발협력 활동(전략, 프로그램, 사업 등)에 있어서 계획했던 성과의 달성 여부에 대한 객관적인 증명을 뜻한다. 평가는 객관적인 책무성 입증에 위해 활용된다. 이를 위해 품질높은 평가를 시행하고 평가결과를 투명하게 공개한다.

4.3. 지식과 경험의 축적

평가는 EDCF가 경험을 통해 지식을 축적할 수 있는 가장 기본적인 방법이다. EDCF는 사업 사후평가를 통해 현장의 경험을 수집하며 이를 종합하여 조직 단위의 학습에 사용한다. 각 사후평가 보고서들은 섹터별 또는 주제별 메타분석(Meta-analysis)의 기초자료로 활용된다.

평가를 시행하는 개인들은 평가에 참여하는 동안 얻는 지식을 통해 평가역량을 강화할 수 있다. EDCF는 평가담당 직원들의 경험을 통한 지식 축적뿐만 아니라 평가 과정 및 결과 공유를 통해 EDCF 임직원의 평가에 대한 이해를 제고한다.

4.4. 태도의 변화

평가결과를 통한 국제개발협력에 대한 태도 변화는 평가의 활용 중 가장 폭넓게 나타날 수 있는 것으로, 무의식적 또는 의식적으로 일어날 수 있다. 평가보고서의 결과에 따라 독자는 국제개발협력에 대해 긍정적 또는 부정적인 태도를 가질 수 있다.

따라서 독자가 사실에 입각하여 판단할 수 있도록 평가시행자는 평가보고서 작성시 정확한 정보를 제공해야 한다. 성공사례만을 강조하며 부정적인 평가결과를 감추어서는 안 된다.

또한 내용이 명료하게 이해될 수 있도록 문장 및 어휘의 수준을 독자에 맞게 조절하여 작성해야 한다. 통상적인 평가보고서는 EDCF 이해관계자(정부, EDCF 임직원, 학계, 연구기관 등)들을 독자로 하여 작성하나, 필요에 따라서 의도하는 독자의 눈높이에 맞춰 정보를 단순하게 가공하여 활용할 수 있다.

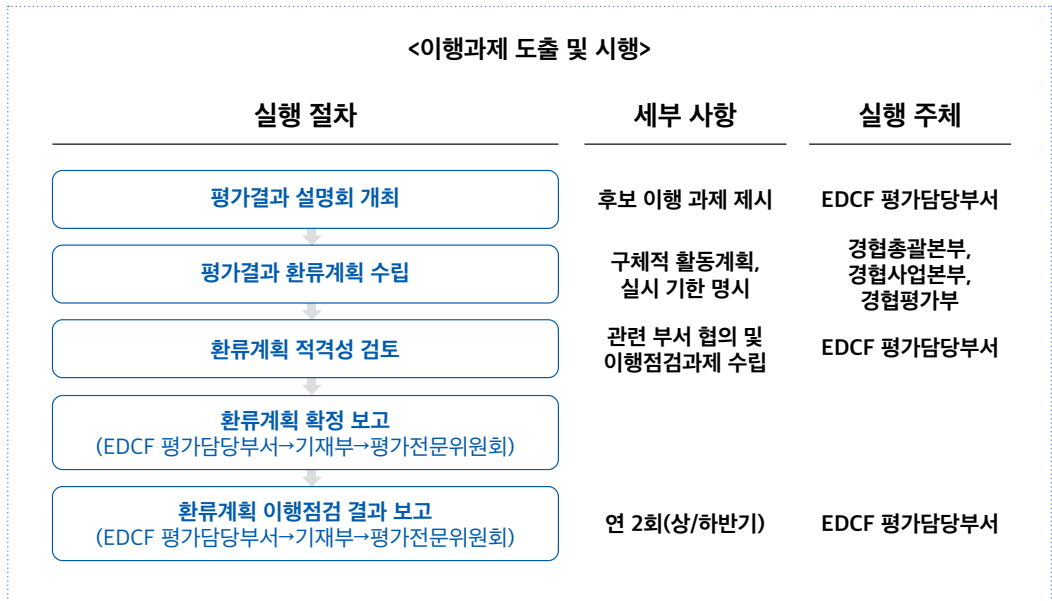
Ⅶ. 평가결과 환류

‘환류(feedback)’란 평가결과의 이용 방식 중 하나로, 평가결과로 얻어진 교훈과 정보를 유사사업 또는 전략·제도 개선 등에 이용하는 행위를 뜻한다. EDCF 평가결과 환류는 1) 우리나라 국제개발협력 평가체계 내 평가결과 반영계획 수립 및 이행 점검과 2) EDCF 사업 심사시 동종분야 교훈사항 반영을 통해 이루어진다.

1. 평가결과 반영계획

평가결과를 이용한 EDCF의 제도 또는 사업과정 개선은 국제개발협력 평가지침에 근거한 평가결과 반영계획 수립 및 이행을 통해 이루어진다.

국제개발협력 평가체계에서 ‘이행과제’란 사업시행기관이 이행해야 할 환류를 위한 과제를 뜻한다. 평가결과 반영계획은 이행과제의 구체적인 시행계획으로, 이행과제, 담당부서 및 담당자, 달성 기한 및 방법 등으로 구성된다.



1.1. 이행과제 선정

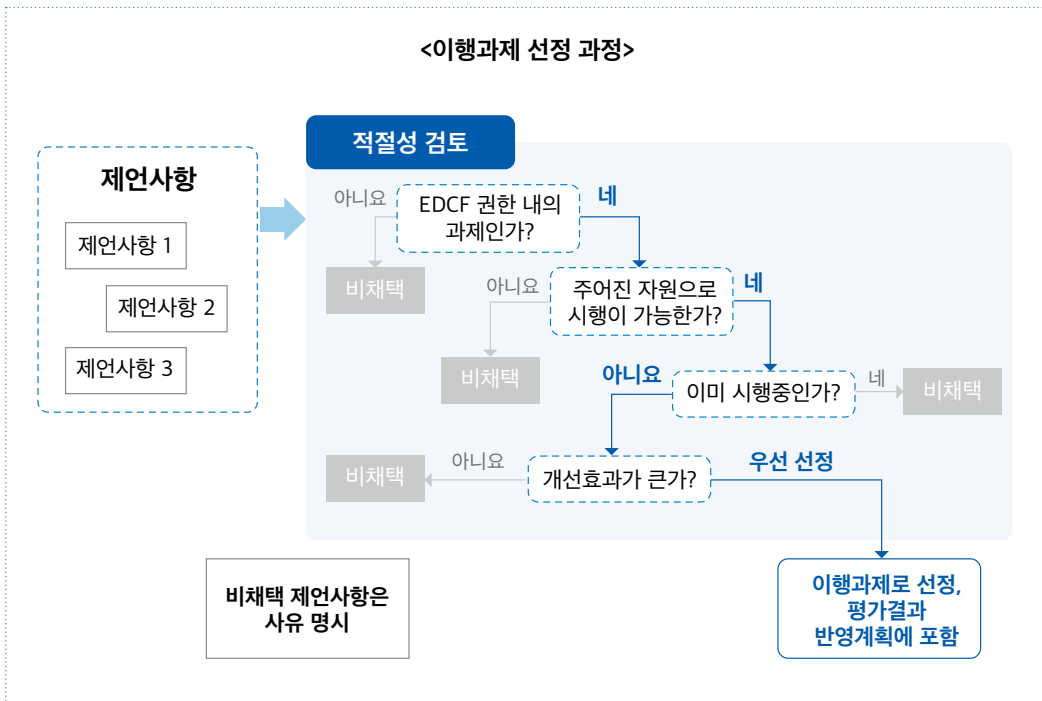
EDCF는 평가결과 중 국제개발협력 업무 개선에 도움이 될 사항을 선정하여 이행과제를 도출한다.

평가결과로 도출한 제언사항이 모두 이행과제화되는 것은 아니다. EDCF는 이행과제를 선정하기 위해 시행가능성과 중요성의 원칙에 따라 제언사항을 검토한다.

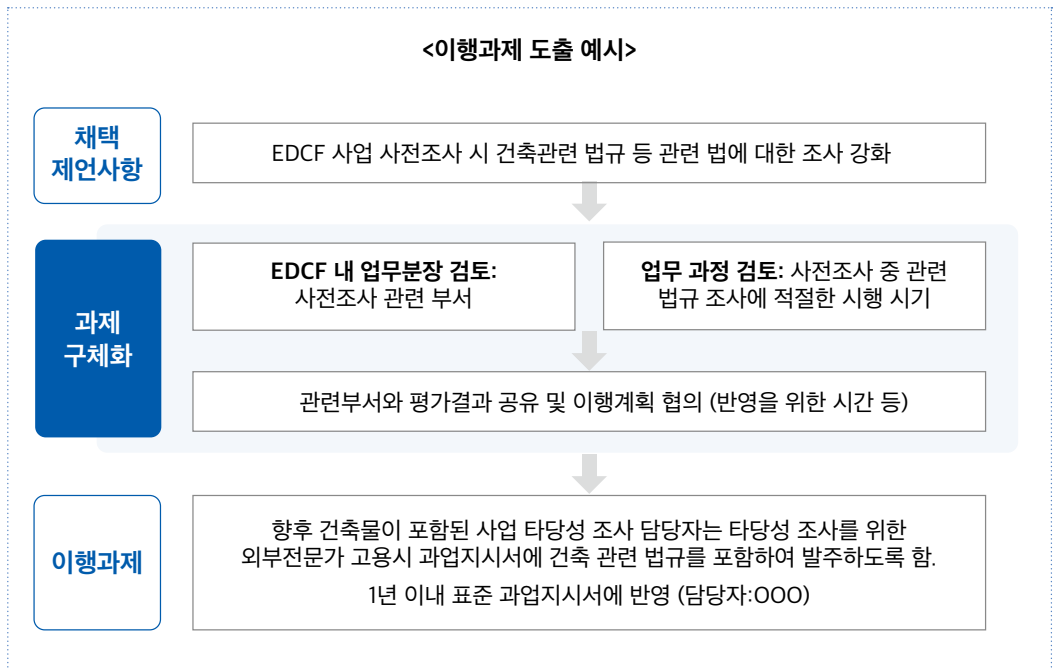
시행가능성은 ‘권한’과 ‘자원’을 기준으로 하여 검토한다. 먼저 EDCF의 권한으로 이행가능한 제언을 채택하고, 이 제언이 요구하는 변화가 EDCF가 보유한 인적·물적 자원 내에서 충분히 이루어질 수 있는지 판단한다.

상기 기준을 통과한 제언사항 중 이미 시행 중인 제도에 대한 제언사항을 제외하고, 중요성 및 개선효과가 큰 제언사항을 우선적으로 채택한다.

제언사항을 이행과제로 채택하지 않은 경우, 평가결과 반영계획 등에 비채택 사유를 밝히고 평가결과 보고서 그 사유를 함께 보고하여 판단의 적절성을 점검한다.



제언사항은 일반적으로 대략적인 이행방안을 포함하고 있으므로, 이를 실행하기 위한 구체적인 방법을 마련할 필요가 있다. 만약 제언사항에서 부족한 내용이 있다면 이행과제 선정시 명확한 달성 목표 및 기한, 시행의 주체가 되는 담당부서 및 담당자 등 이행과제 추진을 위한 세부사항을 추가한다.



이행과제 시행계획 보고 및 이행현황 모니터링은 EDCF 평가부의 역할이나, 과제의 성격에 따라 이행과제의 담당자는 제도·전략 담당부서 또는 사업부서로 지정될 수 있다. 예를 들어 사업을 위한 사전조사는 통상적으로 사업 타당성조사(F/S)를 중심으로 이루어지며, 이를 담당하는 부서는 사업을 시행하는 부서와 기술적인 자문을 제공하는 부서이다. 따라서 구체적인 이행과제가 도출되면 이를 직접 시행해야 하는 부서와 협의를 통해 구체적인 시행방안을 작성하도록 한다.

1.2. 평가결과 반영계획 제출 및 이행 점검

EDCF 평가부는 관련 부서와 협업을 통해 이행과제를 선정한 후, 이를 우리나라 국제개발협력 평가체계에서 요구하는 절차에 따라 ‘평가결과 반영계획’으로 제출한다.

평가결과 반영계획이 최종 승인되면 이에 따라 계획을 이행하고, 반기별로 진행상황을 점검하여 기획재정부에 보고한다. 완료된 과제에 대해서는 평가결과 반영계획에 명시한 증빙을 첨부하여 보고한다.

EDCF 평가부는 과제이행 담당부서와 정기적인 업무협의를 실시하여 이행과제가 반영계획대로 진행될 수 있도록 모니터링한다.

<평가결과 반영계획 개요 및 세부 이행내용 작성 양식>

'19년 자체평가 환류(Feedback) 과제 개요

[1] 자체평가 환류현황

- '19년 자체평가 건수 : 총 00건 (국별평가 0건, 주제별 평가 0건 등)
- 환류과제 채택 결과 : 총 00건 제언 중, 00건 최종 채택

[2] 환류과제 세부현황

과제 번호	이행 과제명 ¹⁾	담당 부서 ²⁾ (담당자)	기한 ³⁾	비고 ⁴⁾
㉠ 평가과제명				
I-i-1				
I-i-2				
I-ii-3				

1) 이행 과제명 : 기관에서 추진할 과제명 기입(평가결과 제언사항 아님)

2) 담당 부서 : 기관 내 담당부서-담당자 명기

3) 기한 : 00년 00월까지 표시

4) 비고 : 협조 기관·부서, 필요시 간략한 과제 부연 설명 등

[3] 향후 조치계획

-
-

출처: 국제개발협력 통합평가매뉴얼, 2018

2. 동종분야 교훈사항

평가를 통해 얻을 수 있는 정보 중 많은 부분은 비록 제언으로 이어지지 않더라도 신규 정책이나 사업 추진시 유용하게 이용될 수 있다. 제언사항으로 이어지지 않은 정보, 특정 국가 내 특정 분야로 한정되어 일반화가 어려운 제언사항, 전반적인 평가결과 및 통계를 통해 얻은 시사점 등은 EDCF 사업 심사시 '동종분야 교훈사항'으로 활용된다.

EDCF 사업부서는 사업 심사보고서에 동종분야 교훈사항을 작성해야 한다. 이를 위한 참고자료로 EDCF 평가부 앞 동종분야 교훈사항을 요청한다. EDCF 평가부는 대상 분야(예: 교통, 보건 등)에 대한 EDCF 지원현황을 파악하고, 평가보고서로부터 해당 분야와 국가에 대한 정보를 취합하여 정리한다. 이때 EDCF 자료 외에 타 기관의 문헌을 참고자료로 활용할 수 있다. 특히 신규 지원분야의 경우, 동 분야 지원경험이 많은 타 공여기관의 평가 및 연구보고서를 검토하고 이로부터 EDCF 사업에 활용할 수 있는 교훈사항을 정리하여 제공한다.

동종분야 교훈사항은 사업 심사에 참고할 수 있도록 특정 사업 분야와 지역에 초점을 맞추어 작성되므로, 평가결과를 이용한 학습 방식 중 가장 활용도가 높은 방식이라고 할 수 있다.

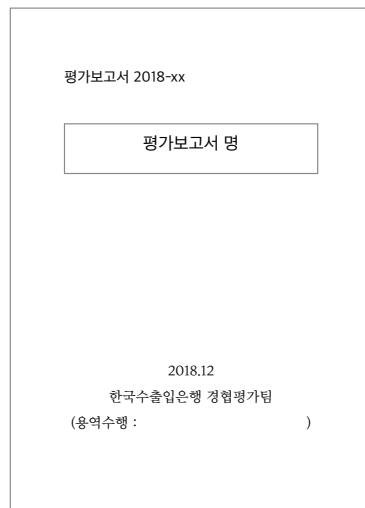
부록

EDCF 평가보고서 형식

1. 보고서 규격 및 표지 형식



속표지 (Inner Cover)



- ▶ 작성내용
- 평가보고서 번호
 - 평가보고서 명
 - 발행 연도·월
 - 발행자 : 한국수출입은행 경험평가팀 (외부용역기관명 기재)

2. 문장 및 서식

□ 문장의 형식

- 국문 평가보고서는 개조식으로 서술한다.

<예시>

□ 중남미, `04년 이후 경제성장세 지속

- 미국·EU의 경제 회복, 국제 원자재 가격 상승에 따른 수출 증가, 내수경기 회복, 경상수지 흑자, 외국인 투자 증가 등이 주요 원인
- `98~`02년에는 외환위기와 금융불안으로 경제난 경험

- 문장은 이해하기 쉽도록 짧고 간결하게 작성한다.
- 문장은 필수적인 문장성분(주어, 서술어)을 모두 포함하여야 한다. 또한 주어와 술어 일치에 주의한다.

□ 서식

- (소프트웨어) 국문보고서는 한글, 영문요약본은 마이크로 소프트 워드를 사용하는 것을 원칙으로 한다.
- (본문 글자체) 한글은 휴먼명조체, 영문은 Times New Roman체 사용을 원칙으로 한다.
- (본문 줄간격) 160%를 원칙으로 하나, 표와 그림의 주, 자료와 각주의 줄간격은 130%으로 한다.
- (본문 정렬) 양쪽정렬이 원칙, 줄의 시작과 끝의 단어끊김에 주의한다.
- 제목의 순서, 글자 크기, 위치

구분	들여쓰기	글자굵기/크기	줄 간격
I. (대제목)	들여쓰기 없음	진하게/16	위 아래 1줄 비움
(중제목)	왼쪽에서 1칸	진하게/14	위 아래 1줄 비움
가.	왼쪽에서 2칸	진하게/14	위 아래 1줄 비움
(1)	왼쪽에서 3칸	보통/12	위 아래 1줄 비움
(가)	왼쪽에서 4칸	보통/12	위만 1줄 비움
①	왼쪽에서 4칸	보통/12	행을 비우지 않음
주석	-	보통/11	행을 비우지 않음

○ 본문의 문단 모양

구분	들여쓰기	글자굵기/크기	줄 간격
□	들여쓰기 없음	진하게/13	위 아래 1줄 비움
○	왼쪽에서 1칸	보통/12	위만 1줄 비움
-	왼쪽에서 2칸	보통/12	행을 비우지 않음
·	왼쪽에서 2칸	보통/11	행을 비우지 않음

3. 책임한계고지(Disclaimer) 내용

외부평가의 경우 보고서 속표지 첫 페이지에 다음과 같은 내용의 책임한계고지(Disclaimer)를 명시한다.

본 평가보고서는 외부평가로 위탁되어 평가책임자인 XXX(소속기관)를 포함한 평가단의 참여로 작성되었음을 밝힙니다. 본 평가보고서의 내용은 한국수출입은행 및 대외경제협력기금(EDCF)의 공식적인 입장과 일치하지 않을 수도 있습니다.

4. 부록

※ 다음 사항에 대해 필수 수록

- 과업지시서
 - 제안요청서 상의 과업지시서
 - 용역기관 선정 후 시행과정에서 일부과업 변경시 최종 과업지시서
- 자료수집 도구 (인터뷰 질문지, 설문지, 자료요청서 등)
- 현지조사 결과보고서 요약본
- 수원국 앞 평가결과 보고 내용(공동평가 시행시)

집필진

경험평가부 경험평가팀 팀장 안병호

경험평가부 경험평가팀 선임연구원 강경재

경험평가부 경험평가팀 책임심사역 김은정

