

8th Regional Knowledge Sharing Event: GDI and Knowledge for Operations 출장보고서

1 출장 개요

- ☐ 출장 목적: 규제개혁 모범사례 워크숍 참석
- ☐ 출장자: 글로벌경제연구 TF 김선진 팀장
 규제연구센터 김재희 전문연구원
 공공투자센터 김수정 전문연구원
 국제개발협력센터 허훈 연구원
- ☐ 출장기간: 2016. 11. 1(화)~5(토), 출·입국일 포함
- ☐ 출장지: 중경 Yuzhou 호텔, 중국
- ☐ 출장 개요
 - 본 회의는 세계은행(World Bank), 중국 재정부와 지역지식공유이니셔티브¹⁾가 공동으로 개최하는 제8회 지역지식공유행사로, 아시아개발은행(ADB), 미국 국제개발처(USAID), 독일 국제협력공사(GIZ) 등이 공동 참여
 - GDI는 2015년 공식 출범한 글로벌 파트너십으로 정부, 양자·다자 기구와 원조 집행기구들을 포함하여 약 30여개의 정부 및 유관기관이 참여
 - GDI는 과거 수행되었던 개발협력사업의 사례연구를 통해 delivery know-how를 정책집행자들에게 공유하기 위한 파트너십
 - GDI는 그간 수행된 개발협력사업(기존문헌조사와 WB에서 수행한 2,500개의 프로젝트 등을 포함)의 사례연구를 바탕으로 delivery challenge taxonomy를 도출하여 이를 홈페이지에 개설된 DeCODE²⁾를 통해 각국의 정책집행자들과 공유
 - 본 회의는 GDI online platform에 대한 소개(DeCODE, Global Delivery Library 등)와 사업수행 중 직면하였던 Challenge를 극복한 성공사례 등을 공유하였으며 이는 주로 ADB와 중국측에서 수행한 사례들로 구성

1) ADB-PRC Regional Knowledge Sharing Initiative (RKSI)는 2012년 8월 공식 출범하였음. RKSI는 지난 30년간 중국이 축적해온 개발경험을 개발도상국에 전파하고자 추진되었으며 그간 7회의 지역지식공유행사를 수행하였음.

2) Delivery Challenges in Operations for Development Effectiveness의 약자로 GDI online platform에서 제공하는 evidence-based system임.

❑ 발표 내용

<Day 1 : 2 November 2016>

개회식

❑ 발표자: Keith Hansen, Vice President, Human Development, WBG

- 유엔이 설정한 지속가능개발목표(SDGs) 시대의 국제 개발환경은, 기후변화, 자연재해, 전염병, 취약성, 분쟁 및 폭력, 이민과 강제이주, 도시화, 인구변화와 같은 중대한 변화를 겪게 될 전망이다. 이러한 과제들을 해결하고 SDGs를 효과적으로 달성하기 위해서 국제금융기구 및 글로벌 파트너들의 활발한 참여, 운영 노하우 및 지식 공유, 긴밀한 협력, 민간자금 투입, 국가 역량개발 등이 요구
- 특히, 개발협력 프로젝트 수행 시에 실무자는 경제 개발 과정의 복잡성에 대해 인지해야 하며, 수원국의 경제개발을 저해하는 근본 원인과 과정들에 대한 심도 있는 이해가 요구
- 이러한 맥락 속에서 세계은행그룹은 Global Delivery Initiative(GDI)에 착수, 국제금융기구 및 글로벌파트너들의 개발협력 현장에서의 “What”이 아닌 “How”에 초점을 뒀던 현실적인 이행 전략을 도출하고 운영지식 창출 및 공유 등에도 기여할 예정

❑ 발표자: Shi Yaobin, 중국 재정부 차관

- 중국 정부는 국제 개발 협력 이행방안으로써 지식 협력의 중요성을 깊이 인식하고 있으며, 실질적 협력 방안을 모색하고 구체화하기 위해 남남협력 지원기금 출연, 세계은행 개발지식센터 설립 등을 실시
- 중국의 경제발전 과정은 전진을 모색하는 과정, 실제적인 실천을 탐구하는 과정, 함께 부유해지는 과정이었으며, 특히 경제적으로는 시장경제체제를 도입하여 사회주의 시장경제의 개혁 방향을 견지하여 실질적인 효과를 달성해왔음. 중국 정부는 지난 30년 이상 축적한 경제개발 정책 사례 및 경험을 국제 사회에 공유하기를 희망
- 국제개발협력에 대해 다음과 같이 제안하고자 함. (1) UN, G20, 국제금융기구 및 기타 개발협력파트너와 수원국 및 지역의 성장잠재력 실현을 위해 국가 및 기관 간 운영노하우를 공유하여 보다 실용적인 지식협력을 지향, (2) 지식공유 플랫폼을 통한 국가 및 기관 자원 접목 및 시너지 창출, 3) 지식협력을 통한 정책 소통 및 정책 환경 기반 강화와 더불어 후속 산업 협력을 증진

❑ 발표자: Huang Qifan

- 최근 국제개발 사회에서는 지식 협력 활동의 역할과 중요성이 과거에 비해 더욱 부각되고 있음. 중국은 아시아개발은행(ADB)과 남남협력관계 강화를 위한 지식공유 플랫폼을 마련하였고 이는 자본 기반의 원조에서 벗어나 지식과 노하우 전

달, 인적·기관 역량 개발과 같은 비(非)자본 기반의 원조를 중요시하는 최근 국제개발협력과 일치

- 이와 관련하여, ADB, GDI가 축적한 다양한 경험을 개발도상국에 공유하고 수원국에 시사점을 제공할 수 있어야 함
- 충청은 중국 경제성장이 크게 둔화된 상황에서 12.1%의 성장률을 보이며 지역별 GDP 성장률 1위를 기록하였고, 40억불의 순이익을 창출하고, 자본 저축도 크게 증가
- 이러한 경제적 성과는 충청이 시장기반의 개혁을 통해 개발 및 생산성을 크게 향상시키고, 구조적, 제도적 변화를 이뤄냈기에 가능한 성과

□ 발표자: Sabine Miller, GIZ

- 지식은 개발협력의 매우 중요한 요소로 주목받고 있으며, 중국 또한 지난 30년간 경제개발 과정에서 축적한 많은 성공 및 실패사례를 바탕으로 개발도상국의 수요에 부합하는 더욱 효과적인 개발 대안을 제시할 수 있을 것으로 기대
- 이와 더불어 국제협력 사회는 더 나은 프로젝트 기획 및 이행이라는 공통된 목표를 갖고 Post-2015 의제 하의 SDGs 달성을 위해 노력하고 있으며, 이와 관련하여 세계은행은 다자협력 이니셔티브인 GDI에 착수하여 세계은행의 지난 50년간 국제개발협력 경험 바탕으로 운영 지식 및 노하우 공유를 통해 SDGs 달성에 기여하고자 함
- GDI는 조직-프로젝트-개인 수준에서 유연하게 접근할 계획이며, 기존 프로젝트 수행에서의 실패 및 성공 경험 사례의 과정을 살펴보고, 다양한 시사점을 도출해 낼 계획

**Session 1: Achievements in Operational Knowledge
Cooperation with International Financial Organizations,
Agencies and Development Partners**

1.1 Strengthening Partnerships

주제: Achievements and experiences in operational knowledge cooperation and exchange with international financial organizations

발표자: Liu Weihua(Deputy Director General, Ministry of Finance, PRC), Maria Gonzales de Asis(Program Lead, World Bank), Anselm Schneider(Program Director, GIZ), Li Dongxiang(Specialist, ADB)

- (Liu Weihua) 중국 정부는 국제금융기구와의 긴밀한 협력관계를 구축·강화 해 오며 다양한 성과를 도출

- WB 및 ADB는 중국 내 개발 이슈 해결을 위해 1000억 위안 이상을 투입, 다양한 개발 분야의 프로젝트를 수행하여 중국 내 빈곤 감소에 기여했을 뿐 아니라, 무엇보다 개발 철학 변화 도모
- 또한 수원국의 현지 사정을 고려한 맞춤형 프로젝트를 수행하고, 프로젝트의 설계부터 집행까지 전 과정에 수원국의 참여를 활성화하여야 프로젝트 효과를 극대화 가능
- 장기적, 호혜적 협력 강화를 위해서는 첫째, 프로젝트 기획 단계에서부터 수원국 관계자의 의견을 경청하고, 상호 동등한 입장에서 협력해야함. 둘째, 실무자는 최고의 모범사례란 존재하지 않으며 단지 더 나은 경험만 존재한다는 점을 인식하고 수원국 현지 사정을 고려한 맞춤형 경험을 제시해야함. 셋째, 프로젝트 수행 시 수원국 정부를 포함한 다양한 이해관계자와의 긴밀한 협력이 필요하고, 세미나 개최 등을 통해 지역 인식제고, 성과확산 등을 수행하고, 후속 연구를 실시하여 프로젝트 효과성 제고 방안을 모색해야 함.

□ (Maria Gonzalez De Asis) GDI 착수 배경 및 사업 세부 설명

- GDI는 개발협력 실무자를 초청하여 그들 간의 연결 기반을 마련하고, 공통 언어 및 공통 분류, 실용적 도구, 사례연구 방법론 등을 제시하여 실무자가 개발협력 프로젝트 이행 과정으로부터 얻은 경험 및 지식, 직면 도전과제, 주요 이슈 등을 서면자료(사례 연구), 비디오 등을 통해 실무자간 상호 학습을 가능하게 하는 개발협력 플랫폼임.

□ (Anselm Schneider) GDI 모범사례 제공 여부 및 현지화 관련

- 과거 개발협력은 단순 모범사례를 제시하는 등 결과 중심적 프로젝트 수행이 대부분이었지만, 현재는 개발협력의 질적 제고를 위해 수원국의 가능성, 한계, 장애요인, 문화 등 모든 맥락을 고려하고, 프로젝트 수행 시에 협력국 관계자들과의 소통을 통해 수원국 수요 맞춤형 대안을 제시 필요

□ (Li Dongxiang) 국제 경험 및 혁신적 대안과 지역적 현실 간의 균형

- 혁신에 대한 개개인의 정의가 상이하므로, 포괄적인 이해가 필요함. 지역개발 프로젝트 수행 시 국제 경험 및 혁신적 대안을 통해 지역 내 많은 부분에 대한 개선을 이끌어낼 수 있지만, 지역 정부에서 받아들여지지 않을 수 있고, 혹은 일부만 받아들여질 수도 있기 때문에 현지 사정에 부합하는 실용적이고 실현가능한 대안 모색 필요

□ (Li Dongxiang) ADB 운영지식(Operations Knowledge, OK)

- ‘운영지식’이란 ADB 회원국에 대한 대출, 기술원조, 실태조사, 특정 프로젝트에 대한 용자 등 다양한 개발 프로젝트를 수행함으로써 프로젝트 수행 전기 과정에서 창출되는 지식으로, 혁신사례, 모범사례, 교훈, 도전과제에 대한 해결책 등 다양하고 포괄적인 지식을 일컫음.
- ADB는 운영지식을 통해 지난 50년 간 다자은행으로서 ADB가 개발프로젝트 운영을 통해 축적한 각종 경험 및 노하우 등의 지식을 포착, 관리, 공유하여 궁극

적으로 향후 프로젝트 기획 및 이행력 제고를 도모

- 또한, ADB는 모범사례를 활용하여 프로젝트 간 학습(Cross-Project Learning, CPL)을 추진하며, 프로젝트 수행 경험 및 지식 이전을 통해 지식 매개를 위한 생태계를 구축함. 향후 본 CPL 시스템의 정교화 및 세부 정책 마련이 요구되며, 생성된 지식에 대한 동료평가, 현지파견사무소로 부터의 지식 생성 극대화, 암묵적 지식 포착 및 공유 등이 추가적으로 요구됨.
- 운영지식 문서화 시 문맥-솔루션-결과-교훈의 구조를 따르고 2500 단어(약 5~8 페이지) 분량으로 작성

<질의응답 및 의견>

- ☐ (질의응답) 중국의 경우, 중국정부의 오픈쉽 및 리더쉽을 포함한 정부 역량이 매우 높음. 이에 따라, 중국에서의 프로젝트 전달과정이 상이한 정부 역량 수준을 갖춘 다른 국가에서도 적용 가능할지?
 - 중국은 프로젝트 이행 역량이 매우 높고, 중국 정부는 현재 강한 오픈쉽을 바탕으로 빈곤 감소에 전념을 기울이고 있음. 특히, 중앙 및 지방 정부에서 지역 내 문제점 및 개발 전략에 대한 이해가 높기 때문에 프로젝트의 효과성이 매우 높음. 하지만 질의와 같이 다른 국가들의 국가 역량 수준이 각기 상이하다는 점을 고려하여 세계은행, ADB 및 기타 국제금융기구는 프로젝트 수행과 더불어 국가 및 지역 역량 강화에 집중하고, 수원국 정부가 중장기 전략계획을 수립할 시에 기여할 수 있는 부분이 매우 클 것으로 기대함.
- ☐ (질의응답) 사실에 기반을 둔 지식을 얻기 위해서는 과학적 분석을 기초로 전달 과정에서 발생하는 문제의 본질을 선 파악하여야 혁신적이고 효과적인 솔루션 제공이 가능할 것으로 보임. 따라서 GDI는 학술기관과 협력하여 운영해야만 전달과정의 과학(Science of Delivery)을 달성할 수 있을 것으로 보임.
 - GDI는 부분적으로 과학적인 분석을 이미 시행하고 있으며, 지식 공유가 활발히 이뤄질 수 있도록 쉽게 접근 가능한 공통 플랫폼 구축을 위해 노력하고 있음.
- ☐ (의견) 지식의 원활한 흐름이 가장 중요할 것임. 특히, 공공기관의 상하체계와 계층제에 지식흐름이 방해받지 않을 수 있는 체제를 갖춰야하며, 비공식적 부문에서도 활발한 소통이 이뤄질 수 있는 기반을 구축하여 실무자간 지식을 공동 창출해 낼 수 있는 환경 조성이 필요

1.2 Launch of GDI Platform - Launch of DeCODE

주제: Achievements and experiences in operational knowledge cooperation and exchange with international financial organizations

발표자: Felipe Munevar(Head of Office, UN Office for Project Services),
Sok Kanha(Deputy Director, Ministry of Health, Cambodia)

☐ (Dennis Whittle) GDI 플랫폼(DeCODE) 개요

- GDI 착수 당시 개발협력 실무자 간의 공통 언어가 부재하였으므로, WB는 90년대 초부터 시행한 프로젝트들을 분석, 공통 문제점을 파악하였음. 이후, 공통 분류체계를 통해 이행과정에서의 문제점을 분류하였으며, 실무자 프로필을 각 프로젝트 사례 별로 명시하여 실무자 간 상호 연결을 도모하여 상호 학습할 수 있는 DeCODE 플랫폼을 구축하여 프로젝트의 질적 제고를 도모
- GDI는 프로젝트 과정에서 얻은 기술적 경험과 더불어 하의상달(Bottom-up) 접근방식으로 실무자로부터 수집한 전달과정 전반의 운영경험을 공유할 수 있는 다자플랫폼임.
- DeCODE는 다음 세가지 실용적 목표를 갖고 있음: (1) 실무자 상호간 연결 매개 - 전달과정에서의 도전과제 및 실무자 정보 제공, (2) 실무자 간 공통 언어 개발 (공통 분류체계 및 방법론), (3) 근거 기반 지식 축적 및 공유 - 문제점 식별, 프로젝트 수행 시 도전과제 예측,
- DeCODE는 (1) 기획 및 이행, (2) 프로젝트 포트폴리오화, (3) 후속 연구, (4) 실무자 교육훈련 및 역량개발에 활용되어질 수 있음.

☐ (Liu Weihua)

- GDI는 세계은행에 주어진 시급한 국제개발 도전과제인 극빈문제, 불평등, 기후 변화 등을 더욱 효과적으로 대응하기 위한 현실적인 대안으로, 프로젝트들의 전달과정에서의 각종 이슈, 조달, 인프라 등의 지식을 취합하고 실무자간 공유하여 프로젝트의 효과성을 높일 수 있는 혁신적인 플랫폼임.
- GDI의 효과성을 높이기 위해 다음과 같이 제안함. (1) 국제개발협력 공동체가 더욱 긴밀히 상호 연결되어야 하며, GDI의 지식공유 플랫폼 외 국제기구 및 개발협력 분야의 유관기관에서 공통적으로 활용될 수 있는 템플릿 개발 필요, (2) 템플릿은 간결명료하고 각국의 상이한 문화를 고려한 프로젝트 전달과정에서의 핵심을 담아야 함. (3) 사례연구 기능 및 활용 강화를 위해 WB는 지역별 사례 구분화 및 방법론에 대한 무료 공유 및 교육을 제공할 필요가 있음.

☐ (Felipe Munevar)

- 개발협력의 패러다임이 결과중심적인 “What”에 집중했던 과거에 비해 현재 “How”에 초점을 맞춰 전달과정, 즉 운영측면에 중요성을 강조하는 것으로 변

화하고 있음.

- 기존 프로젝트들을 분석해본 결과 다음과 같은 3가지의 교훈을 얻었음. (1) 프로젝트 수준에서 도전과제 해결에 기여 가능, (2) 프로젝트 전달과정과 전략적 로드맵 간의 균형 필요, (3) 수원국 및 지역 맥락 고려 필요 - 프로젝트 내 구조적 문제가 있을 시 프로젝트 효과성 감소로 이어짐
- 운영자 및 실무자 간의 지식공유가 아직은 미숙한 단계이므로, 제도적으로 파트너십 제고 방안을 구축하여야 하고, 데이터 분석을 통해 더욱 목표지향적인 프로젝트를 수행, 효과성을 높일 수 있을 것으로 기대함.

□ (Sok Kanha)

- 국제기구의 개발협력 프로젝트의 효과성이 점차 감소하는 추세에 있어, 이에 대한 원인분석과 해결방안에 대한 깊은 고찰이 필요함.
- 이를 위해 향후 영향 평가를 통해 질적 차이가 생기는 원인을 분석하고 해결방안 모색이 필요할 것으로 보이며, 특히 프로젝트 운영 측면에서 실무자간 상호 교류가 필요 매우 효과적일 것임.

<질의응답 및 의견>

□ (질의) DeCODE의 DB 출처와 현재 구축 진행 중인 프로젝트에 대한 설명을 부탁함. 또한, 텍스트마이닝 소프트웨어의 키워드 간 우선순위에 대한 설명을 부탁함.

- (답변) DeCODE의 DB 출처는 주로 프로젝트 완료보고서임.

□ (질의) 전달과정에서의 도전과제를 도출할 시 계량 분석을 실시하는지? 만약 계량적 분석이 이뤄지지 않을 시 어떠한 분석 도구를 쓰는지?

- (답변) 전달과정에 대한 알고리즘이 존재하며, 추후 분석 모델을 개발하여 도전과제 도출에 정확성을 향상시킬 예정

□ (질의) DeCODE 내 전문가 프로필 페이지에서 전문가 전화번호 확인이 가능한지?

- (답변) 공공데이터만을 활용하여 실무자 개인 정보를 수집할 예정임

Session 2: Country and Regional Success Stories

2.1 Overcoming Operational Challenges

사례 1. Shaanxi Mountain Road Safety Demonstration Project

발표자: Nana Soetantri, Transport Specialist, SDAS

- ☐ 본 프로젝트는 Angkang, Shangluon 자치주에서 수행되었으며, 도로안전문제는 아시아 등지에서 매우 심각한 문제임.
 - Angkang, Shangluon 자치주에서는 매년 50명 이상의 사망자, 450명 이상의 부상자, 1000건 이상의 교통사고가 발생
 - 특히, 고위험군으로 분류된 도로의 경우, 사고발생률이 평균치보다 4배 이상 높음.
 - 도로안전취약군의 경우 전체 교통사고 건의 50% 이상이 사망으로 이어짐.
- ☐ 본 프로젝트는 2015년에 승인되어 2016년 4월까지 수행됨.
 - 139.7km 도로 구간에서 도로안전강화를 위해 5천만 불이 투입됨.
- ☐ 도전과제 해결방안
 - 프로젝트 도로 디자인 안전 강화
 - 도로안전 디자인 도구 및 성과 지표 도입
 - 지방 정부 도로 안전 관련 역량 강화 - 도로 안전 교육 및 지역사회 인식제고 프로그램 수행
- ☐ 도로안전 방법론
 - 국제도로평가프로그램(IRAP) 방법론을 도입하여 경제적 수익에 기반을 둔 도로 안전 제고 투자계획을 수립 - 사고율 및 사망률 감소, 정부 역량강화
- ☐ 도로안전 투자
 - 교차로, 주차공간, 쉼터, 비탈길에 안내판 및 표지판 설치
 - 도로 안전 교육 - 학교기반의 지역사회 교육 프로그램을 실시하여 오퍼쉽과 역량강화, 모니터링 및 평가 등을 실시
- ☐ 교훈
 - 프로젝트가 성공할 수 있었던 핵심 요인은 정부 지원, 현지사정을 고려한 프로젝트 디자인, 지역민의 행동변화 모니터링 및 평가 지속 실시 등이 있었음.

사례 2. Tianjin Integrated Gasification Combined Cycle Power Plant Project

발표자: Annika Seiler, Senior Finance Specialist (Energy), ADB

- ☐ 전력 및 난방 공급은 대기오염을 유발하고 기후변화에도 영향을 줌. 특히 본 프로젝트를 수행한 Tianjin 및 Yangzhi 지역에서는 석탄을 에너지 공급원으로 사용하고 있어 대기질오염이 매우 심각한 수준이며, 지역민 건강에도 부정적 영향을 줌.
- ☐ 중국은 ADB의 지원을 받아 21세기 환경 규제치를 만족하면서 깨끗하게 에너지원으로 활용할 수 있는 차세대 발전방식인 석탄가스화 복합화력발전(IGCC)을 채택 시범발전소를 건설함.
 - 석탄가스화 복합화력 발전을 통해 기존 석탄연소방식에 비해 50% 이상의 발전 효율, 오염물질 배출 극소화, 냉각수 사용 35% 감소 등이 이뤄짐.
- ☐ 도입 과정에서의 도전과제
 - 첫 시범 사업이 용인될 수 있는 수준에 도달하기까지 4년 이상의 시간이 필요했으며, 복잡한 기술을 유지하는데 어려움이 있었음.
 - 대규모 시범사업 및 IGCC 기술 도입을 위해 제조업, 공학, 기획 및 건설, 발전소 운영 및 유지 등에 대한 역량 강화가 필요하였음.
 - 특히 IGCC 기술 도입에 대한 정부의 정책 우선순위가 낮았음.
- ☐ IGCC 도입 사이클
 - Phase 1 (2008-2009): 전략적 분석 및 역량 개발
 - Phase 2 (2009~2010): 텐진 250MW 규모의 시범 IGCC 발전소 설립 준비를 위해 ADB는 미화 1.35억불 용자를 승인하고, 미화 5백만불 보조금 지원
 - Phase 3 (2010-2013): IGCC 시범 프로젝트 지원을 위한 ADB의 기술 지원 승인
- ☐ 개발 성과 및 도전과제
 - 프로젝트가 사이클에 맞춰 제때 수행되었으나, 안정되는데 까지 1년 이상의 기간이 소요됨.
 - IGCC를 통해 환경 개선을 이끌어냈을 뿐만 아니라 스마트 그린사회 건설에도 기여

사례 3. Guangdong Energy Efficiency and Environment Improvement Investment Program

발표자: Liu Xinjian, Senior Project Officer (Energy), ADB

☐ 개요

- 광둥성 EPP프로젝트는 화석연료 의존도가 낮은 전력망을 현실화하기 위해 추진된 프로젝트로, ADB의 중국 대상 첫 대규모 에너지효율화 프로젝트임.
- 본 프로젝트를 통해 에너지 사용 및 석탄연료 사용 감소, 이산화탄소(CO2) 및 이산화황(SO2) 등의 연소 배기가스 감소, 매년 전력비용 미화 1.17억불 절감 등의 성과를 도출함.

☐ 개발 도전과제

- 광둥성은 급격한 경제발전으로 인해 전력 수요가 1995년부터 매년 13%이상 증가하여, 에너지에 대한 높은 수입 의존이 불가피 하였음.

☐ 프로젝트 이행 과정

- 정부의 다각적인 지원을 바탕으로, 다양한 전문가 및 정부관계자와 협력하여 프로젝트를 수행해왔음.

<Day 2 : 3 November 2016>

Session 3: Capturing and Exchanging Knowledge for Operations from the Region

3.1 Building a Global Delivery Library

주제: Importance of capturing, systematizing, and sharing knowledge and experiences to enhance operations

발표자: Tengku Azian Shahrman(PEMANDU, Malaysia), Melanie Walker(Director, Delivery Unit), Young U. Kang(Knowledge Sharing and Services Specialist, ADB)

1) Tengku Shahrman, 말레이시아의 국가개조프로그램 (National Transformation Programme, NTP) 소개

- ☐ 말레이시아 정부는 2020년까지 지속 가능한 경제발전을 통한 고소득 국가로 발전하기 위해 2010년 제 10차 개발계획(10th Malaysia Plan)과 함께 신경제모델(New Economic Model)을 발표, 동 모델 실행을 위해 정부개조 및 경제개조의 두 축으로 구성된 국가개조프로그램(NTP)을 마련

- 정부개조프로그램(Government Transformation Programme, GTP): 공공서비스와 정부 역량 관련, 치안, 부채 척결 등 7대 국가주요성과분야(National Key Results Area, NKRAs)를 평가
- 경제개조프로그램(Economic Transformation Programme, ETP): 2020년까지 고소득(1인당 국민소득 1만 5,000달러) 국가로 도약 및 지속가능 성장을 위한 국가경쟁력 강화를 목표로하여 12개 국가핵심 경제영역(National Key Economic Areas, NKEAs) 선정
- 말레이시아의 성과관리 및 집행국(Performance Management and Delivery Unit, PEMANDU)은 총리실 직속 기구로, GTP 및 ETP의 집행계획을 수립하고 공공서비스 집행에 대한 결과(public service delivery outcomes)를 개선하기 위해 말레이시아 정부와 협력
- 매년 주요 성과지표(Key Performance Indicators, KPIs)를 통한 이행상황에 대한 종합적 점검을 거쳐 연차보고서를 발간
- PEMANDU는 집행의 변화(delivery transformation)를 체계적으로 이끌어내기 위해 “8 Steps Process”를 구축, 명확한 진단(clear diagnosis), 계획(planning), 실행(implementation), 집행(execution), 및 피드백(feedback)을 통해 투명성과 책임성을 확보
 - ①전략적 방향(Strategic Direction): 다수의 각료 회의를 통해 ETP의 전략적 방향 및 계획 설립, 프로젝트의 효율적 시행을 위해 이 단계에서부터 계속하여 정부 최고결정자들의 참여가 중요
 - ②실험실(Labs): 약 8주간의 실험실을 통해 공공 및 민간 부문의 주요 이해관계자들이 함께 모여(예. 약 1000명 참여) ETP 및 GTP 관련 실행업무에 대한 세부 사항 확립, 이를 통해 현지실무자의 “오너쉽(ownership)” 강화
 - ③공개(Open Days): 정부로 하여금 ETP의 중요성을 국민에게 전달하고 국민의 사회 경제적 필요에 대해 이해할 수 있도록 도모
 - ④로드맵(Roadmap): ETP 프로그램 시작단계에게 발행되는 로드맵으로 ETP 및 관련 프로그램에 대한 타당성 및 구체적인 목적을 국민에게 공개, 시행과정에서 기준점으로도 응용
 - ⑤주요 성과지표(KPI Targets): 매년 PEMANDU의 Ministerial Key Results Area Team 및 부처 공무원들을 통해 주요 성과지표를 설정, 이를 통해 2020년까지 로드맵에 포함된 프로그램에 대한 진행사항을 모니터링 및 추적
 - ⑥시행(Implementation): ETP를 시행하기 위해서는 정부 모든 단계에서 협력이 요구됨에 따라 PEMANDU는 이를 조직화하고 모니터링하며, 관련 기관들은 주간, 월간, 분기별, 반기별로 집행과 관련된 문제점에 대해 논의를 통해 해결책을 발굴
 - ⑦감사(IPR/Audit): ETP 결과에 대한 외부 검증을 위해 말레이시아의 PricewaterhouseCoopers(PwC)에 감사를 의뢰

⑧연차보고서(Annual Report): EPT 관련 활동 및 진척사항을 국민 및 주요 이해관계자들에 공개하여 이해를 강화, 또한 집행 시 제기된 문제점들을 기록

□ 주요사례로 학생들의 영어 실력 강화 프로그램(Students' English Proficiency) 등 포함

○ 말레이시아 학생들의 영어 실력을 강화하기 위해 영어 교육의 중요성 알리는 비디오 제작 및 협의체(교육부, NGOs 등) 구성 등

○ 주요 성과로 영어를 포함한 이중 언어 교육(dual language program)을 사용하는 공공학교가 2016년 326개에서 2017년 841개로 증가할 예정

2) Melanie Walker, 세계은행의 President Delivery Unit 소개

□ 세계은행은 김용 총재의 주관으로 프로젝트 및 프로그램의 실시간 목표 달성률을 공개하고, 투명한 목적 지향적 문화를 추진

○ GDI 또한 사례 연구, 네트워크, 리더쉽 및 투명성 등을 형성하기에 매우 유용한 도구로 사용될 것을 기대

3) Young U. Kang, Knowledge Portal 소개

□ ADB는 지속가능한 개발 및 기후변화(Sustainable Development and Climate Change) 15개의 분야에 대한 ADB의 전략 및 프로그램 이행의 지속성을 강화하기 위해 노력

○ 사업을 통해 내재된 지식을 공유하기 위해 ADB 회원국들을 대상으로 지식 포털(Knowledge Portal)을 구축, Business Needs 와 Learning Needs의 간극을 줄이는 것이 목적

<질의응답 및 의견>

□ (Melanie Walker) 집행과학에 있어서는 정책실무자 및 이해관계자들의 활발한 토론이 중요

□ (Young U. Kang) 세계은행 및 아시아개발은행 등 다자개발은행의 역할은 다양한 정책 옵션들을 제공하고 개도국의 젊은 정책결정자들의 참여를 도모하는 것에 의의가 있음.

□ (Wang Wing) 중국이 GDI에 참여하면서 겪은 어려움으로 사례정리에 대한 양(충분한 사례 확보) 과 질적 문제(질적 제고)가 있었으며 현재까지 9개 사례를 정리

○ GDI는 단순히 사례 연구가 아니라, 개발효과성 제고를 위한 패러다임 전환의 노력의 일환이며, 중국은 집행과학을 적극적으로 알리고 다양한 파트너십의 참여를 촉구할 예정

3.2 Learning from Case Studies

주제: Methodological framework for delivery case study development,
with focus on the application of delivery case study guidelines

발표자: Wang Ying(Director, Ministry of Finance, PRC), Michael
Woolcock(Lecturer, Harvard Kennedy School & Specialist, World
Bank)

- ☐ (Michael Woolcock) 다양한 경험에 대한 방법론(methodology) 공유하는 과정에서 다양한 지역의 특성을 고려한 global context 구축 필요
 - 다양한 기관에서 경험한 원인과 결과에 대한 메커니즘을 관찰하되, 이를 온 세상에 걸쳐 응용될 수 있는 원칙으로 전환, 개선하기 위한 지속적인 논의 필요
 - 다양한 전문가들의 의견을 통해 기술적 및 비기술적인 문제를 모두 다뤄야 함
- ☐ 또한 개발 프로젝트의 집행 도전과제는 매우 다양하며 하나의 답이 없기 때문에 계속해서 경험을 공유하고 축적하는 것이 중요
 - GDI는 글로벌 공공재(global public goods)를 효율적으로 전달하기 위한 글로벌 지식창고를 구축하는 것으로 미래의 개발자들이 제한적 자원을 통해 사회적 문제를 보다 효율적으로 해결하는데 있어 매우 유용하게 쓰여 질 것임
- ☐ (Wang Ying) 중국의 다양한 개발사례를 다른 나라들과 공유하는 동시 중국도 다른 나라들의 경험에 대해 배우는 양방향 지식 공유 추구
 - 다만, 오래전에 추진되었던 프로젝트 경우 경험을 공유할 수 있는 담당자를 찾기 어렵기 때문에 보다 최근 프로젝트에 대한 사례를 공유할 예정
 - 사례 공유 시 이해하기 쉬운 언어를 사용하여 GDI의 이용자가 보다 쉽게 다양한 사례를 이해할 수 있도록 도모
- ☐ 향후 GDI 프로젝트를 지속적으로 추진하기 위해서는 정치적 지원 및 개발 기관들의 지원이 매우 중요하며, 각 기관마다 업무의 우선순위로 선정 필요
 - 중국 경우 정부 관계자에게 사례가 무엇인지, 집행과학 및 집행 도전과제에 대한 이해를 높이는데 어려움 존재하여 이에 대한 지속적인 교육 및 홍보 추진
- ☐ Jianxi Shihutang Navigation(수송)댐 건설 프로젝트 소개
 - 5개년의 건설기간 동안 모든 사업단계에서 사회적 영향력을 경감시키기 위해 단계적으로 진행
 - 특히 거주민 정주권 문제를 해결하기 위해 중국 정부는 세계은행과 함께 문제를 분석하며 해결점을 모색
- ☐ Shinnxi 식수 위생 프로젝트 소개

- ADB, DFID가 참여하고 UNICEF가 기술지원을 하였으며, 2008년도부터 2013년까지 진행
- 프로젝트 구성은 1) Water, 2) Sanitation, 3) Hygiene Promotion이며 위생을 증진하고 국제적 경험을 현장화 하는데 노력
- 집행 도전과제로는 행동변화를 도모 및 이해관계자 간의 협력 등을 포함, 3-1 전략을 활용하여, 식수, 환경, 교육 분야의 통합적 협력 모델을 발굴

<질의응답 및 의견>

- 각 기관마다 성공적인 사례를 공유하기 쉽지만 집행의 문제점 및 과제에 대해 공유하기는 쉽지 않은데 이를 보다 효과적으로 공유할 수 있는 조언이 있나?
 - (Wang Wing) 중국 경우 집행 과정에서 직면했던 도전 과제들을 공유하는 것에 대해 매우 열려 있음
 - (Michael Woolcock) 집행과정의 문제점 및 도전과제들에 대한 복잡성은 지속적으로 증가할 것이기 때문에 이에 맞추어 평가의 방법론 또한 계속해서 진화되어야 함

3.3 Innovative Knowledge Solutions and Learning Approaches for Adaptive Implementation

발표자: Dr. Sabine Muller(Director General of the Sectoral Dept., GIZ, Co-Chair GDI Advisory Board)

- 지금까지 본 회의에서는 사례발표를 통해 그간 GDI와 협력기관에서 ‘무엇을’, ‘어떻게’ 수행했는지를 중점적으로 논의해왔다면, 이번 세션에서는 효과적인 ‘delivery’ 모색을 위해 GDI와 협력기관 내부 조직구조 및 운영 등과 관련된 내용을 대상으로 논의할 예정
 - Dr. Muller는 조직이 보다 새로운 환경에 적응적(adaptive)으로 운영되기 위해서는 조직시스템의 변화는 필수적이며 이를 위해서 필요한 긍정적 요인(enablers)과 조직운영에 부정적 영향을 미치는 요인(inhibitors)들에 대한 발표를 진행
- 조직 구조적 차원에서의 긍정적 요인과 부정적 요인은 아래와 같음.
 - (긍정적 요인) 어느정도 분권화된 구조와 의사결정권한, 유연한 내부 인적·물적 자원배분, 지식관리를 위한 장기적 지원구조
 - (부정적 요인) 중앙집권화된 구조와 의사결정권한, 기관내 유연하지 않은 인적·물적 자원배분, 지식관리를 위한 구체적 재원배분 부재
- 프로세스 측면에서의 긍정적 요인과 부정적 요인은 아래와 같음.

- (긍정적 요인) 반복적인 사업기획과 시행과정과 evidence에 근거한 활발한 피드백, 확고한 목적은 보유하되 과정에서의 높은 유연성 보유, 정식과정으로 여겨지는 지식관리체계
 - (부정적 요인) 사업기획 및 시행과정에서의 유연성 부재, 관행으로 여겨지는 지식관리, 기관교육과정의 구체성 결여
- ☐ 문화와 인적자원운영 측면에서의 긍정적 요인과 부정적 요인은 아래와 같음.
- (긍정적 요인) 다양성, 조직내 평등한 관계, 배움의 문화, 신뢰있는 관계 구축, 부문간 소통(cross-sectoral approaches)이 장려되는 문화
 - (부정적 요인) 전문가 의견이 우선시되는 문화, 내부경쟁을 장려하는 사내문화, 사전 논의된 목표달성만을 장려하는 사내문화, 신뢰있는 관계의 부재

<질의응답 및 의견>

- ☐ 앞서 발표된 내용과 관련하여 영국의 조직관리 경험에 대한 공유를 요청드립니다.
- 조직의 성공을 이끄는 것은 혁신적으로 다양한 기관들과 소통하는 것이라 판단됨. 맥킨지, 애플 같은 기업의 조직관리 사례 등을 국제금융기관 등에 적용하는 것도 하나의 방안으로 검토될 수 있을 것임. 내부 조직관리 및 리더십 측면 등을 강화한다면, 세계은행 및 아시아개발은행은 지식 은행으로 발돋움할 수 있음.
- ☐ ADB의 성과관리에 관하여 보다 구체적인 설명을 요청드립니다.
- ADB는 프로젝트별 단계적 성과관리를 위한 세부 목표들을 내부적으로 운영하고 있음. 2014년 ADB가 수립한 목표 중 하나는 프로젝트의 Readiness(준비도) 강화를 위해 노력하였으며, 이를 위해 프로젝트별 비용분석, 프로젝트 지연에 영향을 미치는 요인들에 대한 분석 등을 실시하여 성과관리의 세부 목표들 중 하나로 설정하였음.

Session 4: The Way Forward

- ☐ (Ms. Wang Ying from MoF, PRC) 지식협력의 중요성은 점차 강조되고 있으며 향후 지식협력방안에 대해 아래와 같이 제안코자 함.
- 먼저, 지식공유플랫폼(Knowledge sharing platform)을 활용한 시너지 창출방안에 대한 논의가 선행되어야 할 것임. 이를 위해 통합된 국제지식공유플랫폼이 필요할 것으로 판단되며, 이후 지식공유사업 로드맵과 타임라인을 계획하여 기관간 협업을 강화할 수 있을 것임.
- ☐ (Ms. Maria Gonzalez from WB) GDI는 향후 기관간 협력을 강화하고자 하며,

각 기관의 운영노하우와 기술적·비기술적 노하우를 함께 공유하여 발전해나가길 희망함.

- ☐ (Mr. Artur from ADB) ADB 기관내 축적된 지식을 GDI initiative의 방법론에 적용할 수 있는 방안을 내부적으로 검토할 예정이며, 그간 축적된 모든 지식과 정보를 GDI initiative와 연계할 수 있는 방법 역시 고민할 필요가 있을 것임.
- ☐ (Dr. Muller from GIZ) GDI는 사업을 실제 시행하고 운영한 노하우를 기관간 자유롭게 공유될 수 있는 플랫폼을 만들고자 함.

<질의응답 및 의견>

- ☐ (청중의견) 향후 SDGs 달성을 위해 GDI의 역할에 대한 논의가 필요할 것으로 판단되며, 실제 사업수행자(practitioners)들을 대상으로 SDGs 달성과 관련된 논의를 할 수 있는 장을 마련하는 것도 방법이 될 수 있을 것임.
- ☐ (청중의견) DeCODE는 향후 빠른 속도로 발전될 것으로 판단되나, 처음 접하는 사용자의 입장에서는 Development challenge와 Delivery challenge간 구분이 명확하지 않은 한계가 존재하여 이를 보완할 수 있는 방안 역시 모색이 필요할 것임.
- ☐ (청중의견) GDI가 taxonomy를 통해 국가간 사례를 공통의 언어로 분류하고 이를 소개하려 하지만, 개별 국가가 지닌 특수한 상황 및 여건 등(country specific)의 고려를 통해 보다 국별 상황에 적합한 사례를 GDI를 통해 연구하는 것이 필요한 것으로 판단됨.

<Day 3 : 4 November 2016>

Field Visit: Chongqing

- ☐ Site 1: Chongqing - Guizhou Express Way(ADB Project)
 - 두 단계에 걸쳐 총 135km 상당의 고속도로 건설
 - 1 단계. 1997년~2001년 86.9km 3.8 billion RMB, 2 단계. 2002년~2005년 48km 2.4 billion RMB
 - 매일 50,000개의 차량 사용, 중요한 관광업 채널로 사용되어 사회 경제적 활성화 도모



□ Site 2: Chongqing Sino French Tangjiatuo Wastewater Treatment Co., Ltd(World Bank Project)

- 2007년 1월에 개발 시작, 470 Million RMB 투자, 23 헥타르(Yangtze 강의 북쪽 독에 위치)
 - 무상사용기간 30년, 직원인원 100명, 인구 백만명에게 서비스 공급
- 주요 운영사항으로는 슬러지(sludge) 처리 및 재활용(시멘트 생산 연료, 비료 등), 처리된 오수를 통한 수력 생성 등

