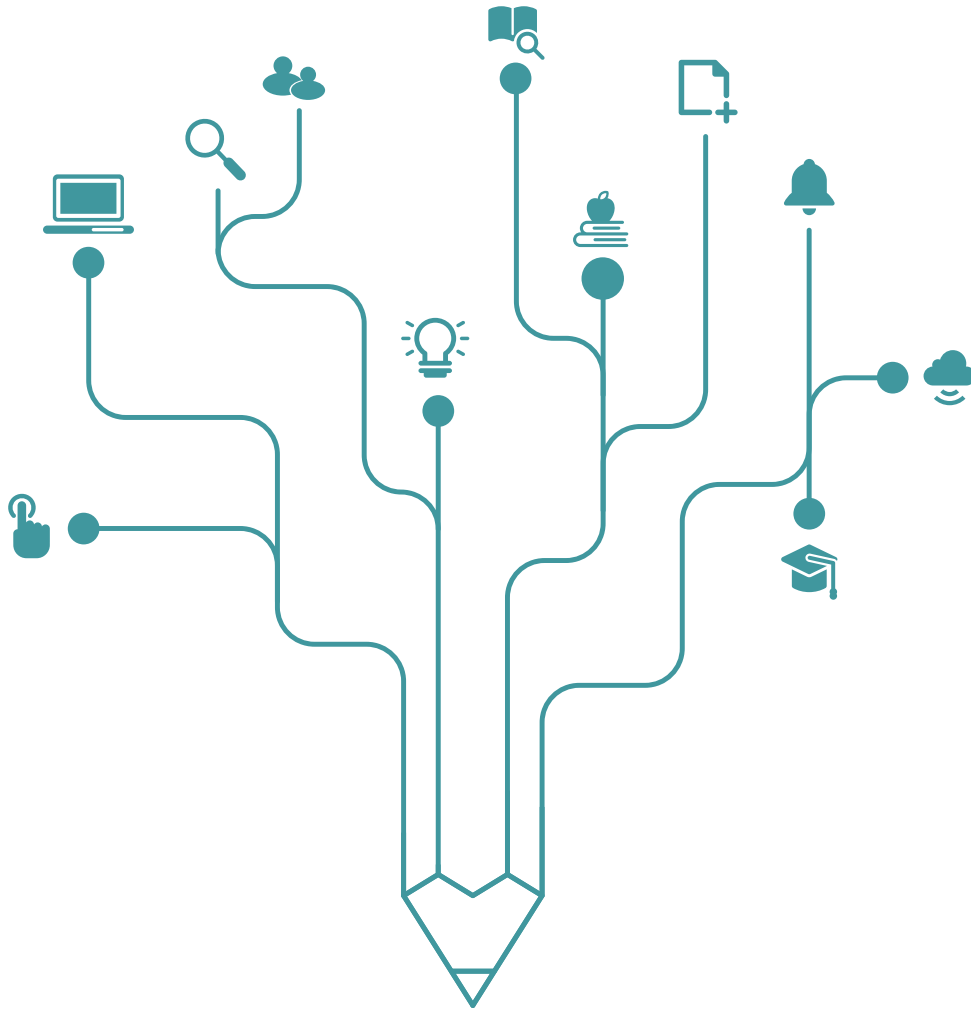


최근 국제사회의 다자원조 성과 관리의 현주소와 시사점

Baran Han (KDI School of Public Policy and Management)



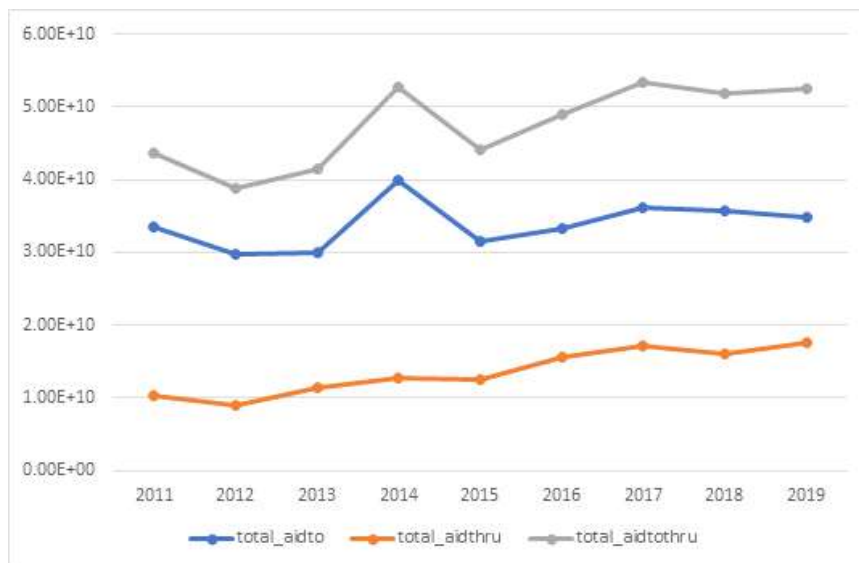
최근 국제사회의 다자원조 성과 관리의 현주소와 시사점

KDI 국제정책대학원 한바란

1. 서론

2019년 기준 DAC전체 회원국의 ODA 규모는 1,545억불(2018 고정달러)이며 이 중 양자원조는 72%, 다자원조는 28%를 차지하였다(OECD 2021). 표 1에서 볼 수 있듯이 다자 기구에 대한 원조는 다자성 양자의 증가에 힘입어 2000년대 이후 꾸준히 증가하는 추세이다(OECD 2020).

표 1. 다자기구에 대한 DAC국가의 원조 추이 2011-2019 (미달러)



출처: OECD Development Statistics (2021)

note: total_aidto는 다자기구에 대한 총 비지정기여이며, total_aidthru는 multi-bi aid 즉, 다자성 양자원조, total_aidtothru는 비지정기여와 다자성 양자원조의 합인 다자기구에 대한 총 원조이다.

이와 함께 최근 주요 공여국에서는 다자협력의 성과관리에 대한 관심이 크다. 1990년대까지는 개발협력의 성과 관리라는 것이 따로 존재하기 보다는 개별프로젝트에 대한 사후평가를 시행하는데서 그쳤다. 하지만 2000년대 이후부터는 원조가 개발 성과를 낼 수 있는 성과관리(Managing for results) 체계가 주목을 받기 시작했다. 2005년 파리 제2차 원조효과성 고위급 회의에서는 “원조효과성 제고를 위한 파리원칙”을 채택하고 원조사업에 있어서 공여국과 수원국이 개발성과에 초점을 맞춰 사업을 진행하고 성과를 측정해야함을 공표하였다(OECD, 2005). 이후 2008년에 채택된 아크라 행동 계획에서는 공여국이 실제 공여한 원조의 자세한 내용과 결과를 주기적으로 공개해야함을 정하며 공여국측의 성과관리에 대한 필요성을 상기하였다(OECD, 2008b).

한편, 개발 성과의 중요성뿐만 아니라, 예산의 효율적 사용에 대한 공여국 국민의 요구 역시 성과관리 체계의 등장에 영향을 끼쳤다. 2008년 글로벌 금융위기와 2011년 유럽 재정위기 등 전 세계를 강타한 경제 위기는 원조의 성과관리가 공여국 국내 정치의 의제로 부상하게 된 계기가 되었다(Mitchell, 2010). 예산 제약이 심해지자 원조에 지출하는 금액이 실제 그 가치(“value for money”)를 하는지에 대한 논의가 활발해진 것이다.

원조 효과성 아젠다의 부상에 힘입어 성과관리 체계가 구축된 것은 각국의 양자원조가 먼저였다(OECD, 2008a: 9). 특히, OECD의 개발원조위원회(Development Assistance Committee, DAC)는 평가지침과 기준을 제시하고 DAC회원국은 동료 검토(DAC Peer Reviews) 등의 방식으로 각국의 양자원조 성과 관리 체계를 공유하여왔다. 다자원조에 대한 각국의 성과관리 체계는 2010년 이후에 등장하였다. 이는 다자원조가 다자기구라는 매개 기관을 통해 이루어지기 때문에 기구의 성과평가 뿐만 아니라 각국의 다자기구 포트폴리오가 함께 검토되어야 하기에 시간이 더 지체된 것으로 보인다. 2005년 중반 이후 급증한 다자성 양자원조(multi-bi aid) - 양자원조이지만 다자기구를 통해 집행되는 원조 - 역시 각 다자기구의 개발 성과에 대한 관심을 견인한 측면이 있다.

이 글은 다양한 다자협력의 성과관리 체계 중에서도 성과평가 체계의 비교를 통해 다자협력 성과평가 방식의 현주소를 살펴보는 것이 목표이다. 먼저 공여국의 다자기구 평가 네트워크인 MOPAN(다자기구성과평가네트워크)의 MOPAN 3.1 평가방법론과 비영리연구기관인 Center for Global Development(CGD)와 Brookings Institution이 개발한 원조효과성 시스템인 QuODA를 소개한다. 추가로 자체 평가방법론을 개발하여 다수의 다자기구를 대상으로 두 차례 일괄 평가를 시행한 바 있는 영국, 타국의 다자기구 평가와 MOPAN의 평가를 활용하여 자국이 협력하는 다자기구를 평가한 바 있는 독일 등 두 공여국의 성과평가 체계를 살펴보고 2010년대 다자 협력 성과평가 추이를 파악하고 시사점을 찾는다.¹⁾

다자기구 성과관리 체계를 살펴본 국내 연구로는 정지원 외(2010), 손혁상 외(2013), 김종섭과 김태균(2015), 이도석(2016), 정지원 외(2019) 등이 있다. 위 연구 모두 우리나라의 다자원조 추진 전략과 성과 관리 구축에 대한 기초연구로 MOPAN 및 영국, 호주, 덴마크, 스위스, 스웨덴, 독일 등 주요 공여국의 기구평가 체계를 검토하였다. 본 연구의 차별점으로는 2020년에 개정된 MOPAN 3.1과 2021년에 대대적으로 변화를 꾀한 QuODA를 정리하고 비교하고 있다는 점 외에도, 이들을 공여국이 자체 개발한 성과평가 체계와 함께

1) 이 글을 위해 MOPAN의 2020 Assessment Cycle MOPAN Methodology(2020), UN평가그룹(UNEG)의 UNEG Framework for professional peer review of the evaluation function of UN organizations(2011), 영국의 Multilateral Aid Review 2011, Multilateral Development Review 2016, 독일의 BMZ Mapping of Multilateral Organisations engaged in Development (BMAP) Summary of Process (2016), 등을 참고하였다.

놓고 최근 다자기구 성과관리 생태계의 특징과 논의점에 대해 살펴보고 있다는 것이다. 필자가 아는 한에서 유사 국외연구는 존재하지 않는다.

2. 다자기구 성과평가 체계 비교

한 국가의 다자협력에 대한 성과평가는 전체 다자기구 포트폴리오에 대한 평가와 포트폴리오 안의 각 다자기구에 대한 평가로 나눌 수 있을 것이다. 다만, 다자기구 포트폴리오에 대한 평가는 공표된 체계가 존재하는 국가가 없으므로 이 글에서는 각 다자기구의 성과평가 체계를 비교하는 것에 집중한다. 여기서 다자기구의 성과 평가라는 것은 공여국의 관점에서 바라보는 것이기 때문에 일반적으로 원조의 성과평가에 포함되는 개발 효과성(development effectiveness)에 더해 자국의 원조 정책 혹은 외교 정책에 얼마나 부합하는지 살펴보는 연관성(relevance)이 포함한다. 또한, 개발효과성 평가에 있어서 특정 기구의 사업 전체의 결과를 취합하고 평가하는 것은 쉽지 않기에 직접 개발 효과성을 측정하기 보다는 간접적으로 기구의 운영효과성을 측정하는 경우가 대부분이다.

다자기구의 운영 효과성을 간접적으로 측정하는 예가 바로 MOPAN의 평가체계이고 MOPAN을 포함 다양한 효과성 지표를 취합한 예가 QuODA이다. 영국과 독일의 다자협력 평가체계는 연관성과 기구 운영 효과성을 평가하는데 영국의 경우 기구 운영 효과성을 평가하는 자체 평가들이 있다면 독일의 평가 체계는 기존 타국가와 기관에서 수행된 평가 결과를 취합하여 점수를 매긴다.

1) MOPAN

회원국이 기여하는 다자기구의 효과성에 대한 평가를 돕기 위해 2002년 조직된 MOPAN은 2021년 현재까지 30여개의 다자기구를 평가한 바 있으며 World Bank나 ILO, UNDP처럼 주요 관심 다자기구 대상으로는 세 차례 이상의 평가가 수행되었다. 평가방법론은 2002년 시작 이후 두 차례 크게 변화하였는데, 첫 번째 평가 체계가 단순한 설문조사였다면 두 번째 평가 체계는 2008년 도입된 Common Approach로 2009년 설문조사 기반의 체계로 시작했다가 2012년 설문조사, 문서리뷰, 인터뷰 기반의 평가를 도입했다(김종섭과 김태균, 2015: 31). 현재 MOPAN3.1의 모태라고 할 수 있는 세 번째 버전인 MOPAN3.0은 2015년, 기존 MOPAN 체계가 기구의 전반적인 성과를 일반화 할 수 있는 신뢰할만한 방법론의 필요성이 대두되며 새롭게 등장하였다. MOPAN3.0은 평가의 이론적 토대를 만들고 이에 기반한 실증적 틀을 만들었다는 것이 가장 큰 특징이다(김종섭과 김태균, 2015: 31). MOPAN 3.1에서는 MOPAN3.0에 SDG와 성적 착취, 학대, 괴롭힘 방지 및 대응, 그리고 유엔 개발 시스템(United Nations Development System) 개혁에 대한 기준이 추가되었다.

평가 대상 기구는 회원국의 합의로 매년 10개 정도가 선정되는데, 회원국에의 중요성과 기구의 전략 및 재원 조달 주기, 기구의 유형 등이 고려 대상이다. 뿐만 아니라 기구가 활동하고 있는 수원국을 매 평가 주기마다 새롭게 선정하여 기구에서 수집한 정보를 현장에서 수집한 자료와 삼각검증을 한다.

MOPAN 3.1은 문서 검토, 인터뷰, 파트너 설문조사를 주 혹은 부로 이용하여 기구에 대한 근거를 수집하고 분석한다(MOPAN, 2020). 특히 문서 검토는 MOPAN 평가 방법론의 기본이 되는 수단으로 기구 및 개발효과성 두 항목에서 활용된다. MOPAN 3.1의 프레임 질문(framing question)은 크게 네 가지로 ① 다자기구가 특히 2030아젠다 관련하여 현재와 미래에 당면할 수요와 과제에 대해 충분한 이해가 있는가, ② 조직이 자산과 비교우위를 극대화하는 방향으로 사용하고 있고 효과적인 파트너십을 구축하는데 있어 이를 활용하고 있는가? 미래를 대비하고 있는가? ③ 시스템과 계획, 업무수행 방식이 다자기구의 목적에 부합할 수 있는 결과를 낼 수 있기에 적합한가? 필요한 변화 속도에 맞추어 내부 변화에 대한 도식화와 관리가 가능한가? ④ 관련성이 높고 지속가능한 결과들이 비용적 측면에서 효율적으로 제공되고 시연되고 있는가 등을 묻는다.

MOPAN 3.0의 변화이론(Theory of Change)은 위 네 가지 프레임 질문에 대한 답을 하기 위해 개발된 것으로, “만약에 기구가 효과적인 시스템, 행동, 관행을 가지고 있으면, 기구는 인도주의와 개발 성과를 위해 포용적이고 지속가능한 기여를 효율적으로 달성하는 개입을 효과적으로 제공할 것이다” 라는 가설을 바탕으로 한다. 평가 항목은 크게 기구 성과 관리와 성과로 나뉘는데, 기구 성과 관리항목은 전략 관리, 운영 관리, 관계 관리, 성과 관리 부문으로 구성된다(MOPAN, 2020). 성과 부문에서는 개발 및 인도지원 목적이 달성되고 사업의 결과가 규범적이며 범분야적 목표를 달성하는지, 개입이 수원국의 필요와 우선순위에 관련이 있는지, 효율적으로 성과를 내는지, 성과가 지속가능한지에 대한 측정이 이루어진다.

MOPAN 3.0이후 평가 체계에서 기구운영에 대한 효과성 외에도 지표 중 특히 눈에 띄는 것은 기구가 양성평등과 여성 역량강화, 지속가능한 환경과 기후변화에 대한 대응 등에 관한 글로벌 프레임워크를 지원하는 구조와 기체의 존재 여부에 대한 지표이다. 이는 2010년 이후 범분야이슈에 대한 국제사회의 관심사의 증가를 반영한다. MOPAN 3.1에서는 처음으로 전략관리 항목에서 2030 지속개발아젠다가 구체적으로 언급되었다. 또한, MOPAN3.1에서는 처음으로 개발협력 과정에서 발생 가능한 수원국 국민에 대한 성적학대 등에 대한 위험을 관리할 전략이 있는지에 대한 내용이 등장하는데, 이는 2000년대 후반 밝혀진 Oxfam 등 다자협력기관의 성비위 사태 이후 높아진 경각심을 반영하는 것으로 보인다. 또한 UN기구에 한정된 질문이 네 개 포함된 것이 특징인데, 이는 MOPAN 대상 기구 중 UN기구가 다수 포진되어 있고, UN자체의 운영 관리 체제가 존재하기 때문

에 이를 활용하기 위한 것으로 보인다.

MOPAN평가의 결과는 각 항목별로 Highly Satisfactory(3.51-4.00), Satisfactory(2.51-3.50), Unsatisfactory(1.51-2.50), Highly Unsatisfactory(0-1.50), No evidence/Not applicable등급이 매겨지고 결과의 근거에 대한 신뢰도 역시 Low, Medium, High confidence 등급 중 하나를 받아 각 기구별 데이터의 비균질성 문제를 고려한다. 평가 문서는 ① 독립기관에서 행한 평가, ② 자체기관 평가, ③ 파트너기관에서의 평가 등의 순으로 위계를 가진다.

MOPAN의 평가는 궁극적으로는 기구의 배움과 전략 과정을 지원하고 이해관계자들의 책무성과 참여를 위한 정보를 제공하는 목적을 가지고 있다(GCF, 2020). 하지만 각 공여국이 MOPAN의 결과를 활용하는 정도에는 차이가 있다(Bologun et al., 2013). 2013년 SIPU(Swedish Institute for Public Administration)의 MOPAN평가 보고서에 수록된 회원국의 설문조사에 의하면, 기구 평가 보고서에 수록된 정보는 공여국이 다자기구와 관여하는데 있어 영향을 미치긴 하나 실제 공여국과 다자기구가 직접 대화를 참여할 때 MOPAN이 직접적으로 언급되는 경우는 거의 없었다. 한편, 2015년 5월 MOPAN운영위원회의 설문에 의하면 응한 17개 회원국 중 15개국이 2013년과 2014년 기간동안 평가된 8개 기구에 대한 평가 결과 중 하나 이상을 해당 다자기구와의 협의나 전략 결정에 활용한 적이 있다고 응답하였다고 한다(김중섭과 김태균, 2015: 60). Greenhill and Rabinowitz(2016)의 조사에 따르면 노르웨이는 다자기구에 대한 원조액을 정할 때 MOPAN을 적극활용한다고 밝혔고, 호주는 기구의 성과 평가에 있어 MOPAN의 평가 결과도 주요 참고 자료 중 하나라고 밝혔다. 하지만 미국 관계자와의 인터뷰에서는 MOPAN자체가 언급되지 않았을 뿐만 아니라 프랑스 정부는 MOPAN의 결과는 거의 영향을 미치지 않는다고 했다. 영향을 미치지 않는 이유는 다양하겠지만, 행정적인 이유도 있는데, 이는 MOPAN의 평가 결과가 11월 혹은 12월에 보통 나오는데, 주요 기구와의 협상은 9월에서 11월 사이에 진행이 되기 때문이라는 의견도 존재했다.

요약하자면, 회원국의 MOPAN 결과 활용은 MOPAN 3.0의 등장으로 점차 늘었고 앞으로 더욱 늘어날 것으로 보인다. 이는 MOPAN이 점차 공여국 사이에서 다자기구 성과평가의 대표적인 틀로 인정받고 있기 때문인데, 예를 들어 DAC Network on Development Evaluation차원에서 수행하던 개발효과성검토(Development effectiveness review)는 2015년을 마지막으로 MOPAN 3.0과 통합하는 것이 좋겠다는 추천을 받은 바 있다(OECD n.d.). MOPAN의 평가 횟수가 많아지고, 관련 국별 예산이 증가할수록, MOPAN의 작업을 특정 공여국이나 또 다른 기관이 하기에는 비용 대비 효용이 떨어지게 된다. 자체평가체계를 가지고 있던 노르웨이, 덴마크, 스위스, 스웨덴 영국 등이 자체 체계를 폐지, 축소, 혹은 최소화하고 기구 효과성 평가에 있어 MOPAN의 평가결과를 적극 활용할 계획을 밝힌바 있다(김중섭과 김태균, 2015: xxxvi).

문헌 검토, 인터뷰, 설문조사의 결과가 객관적인 지표가 아니고 이를 수치화 하는 과정이 기구 간 일관성이 없다는 것은 MOPAN의 단점으로 꼽힌다(Rogerson and Barder, 2019: 5). 예를 들어 비슷한 방식의 조사인 영국의 자체평가의 결과와 비교하였을 때 기구에 대한 유사 항목의 평가의 차이가 크다. MOPAN의 결과를 사용하는 덴마크와 자체 평가 기준을 가지고 있는 호주와 영국이 점수를 바탕으로 매긴 기구별 순위가 각기 꽤 다를 수 있다(Rogerson and Barder, 2019: 7). 이는 각 기구 평가의 주된 수단인 문헌검토에서 사용된 문헌이 일치하지 않아서 기인하는 문제일 수도 있다. 또한, 문헌 선택의 구체적 근거 부재 혹은 혹시라도 생길 수 있는 문헌의 선택 편향은 MOPAN의 성과 평가 결과를 전체 기구에 대한 대표성이 있는 평가라고 판단하기 어렵게 한다.

2) QuODA

MOPAN과 같은 주관적 평가에 기반한 기구효과성 평가를 보완하기 위해 발전한 것이 바로 Center for Global Development와 Brookings Institution의 Global Economy and Development가 2010년 처음 공동 개발한 Quality of Official Development Assistance(QuODA)이다(Mitchell et al., 2021). 2010년 첫 지표를 발간한 이래, 2011년, 2014년, 2018년, 2021년 네 차례 데이터가 발간된 바 있는데, 2021년에 발간된 지표는 2018년 이후 새롭게 도입된 평가 체계를 적용하였다.

QuODA는 다자기구 뿐만 아니라 공여국도 함께 평가하며, MOPAN과는 달리 공여주체의 원조 성과 지표 달성 정도를 직접 비교하는데 목적이 있다. 특히 QuODA는 “원조효과성”(aid effectiveness)이 아닌 “원조의 품질”(aid quality)이라는, 원조효과성 보다는 더 협소한 개념을 정의하고 측정을 목표로 한다. “원조의 품질”은 엄격한 증거, 정치적 합의 및 수혜자의 선호로 뒷받침 되는 개발성과와 확실하게 관련된 공여개체의 행동 및 선택²⁾으로 정의된다(Mckee et al., 2020: 22). 2021년 지표에서 대상 기구의 선정 기준은 2017-2019년 사이 인도주의적 원조를 제외한 공적원조 지불액 혹은 약정액을 250백만달러 이상 지급한 기구였다.

2021년 QuODA의 평가체계는 4개의 항목으로 나뉜 17개의 지표를 포함한다(Mitchell et al., 2021: 4). 첫 번째는 우선순위 (Prioritization)항목으로, 공여 주체가 어디에 어떤 목적으로 어떠한 방법으로 공적원조가 사용되었는지 측정한다. 두 번째는 주인의식 (ownership)항목으로, 공여주체가 원국의 주인의식을 높이고 수원국의 시스템을 활용하는 방향으로 수원국과 협력하고 있는지 측정한다. 세 번째는 투명성과 비구속성

2) “we define “aid quality” here as donor behaviours and choices credibly associated with greater development impact, backed by a mix of rigorous evidence, political consensus, and recipient preferences” (Mckee et al. 2020: 22)

(transparency and untying) 항목으로, 공여주체가 원조 활동에 대해 제 때 종합적으로 제공하는가, 그리고 원조사업이 자국 사업자들에 얼마나 구속성이 있는가를 측정한다. 네 번째는 평가로, 공여주체의 배움과 평가 시스템의 품질에 대한 지표이다. 각각의 세부 지표는 표1에 나와 있다.

표 1. QuODA 2021 지표

우선순위	주인의식	투명성과 비구속성	평가
P1: 수원국에 사용된 원조	O1: 목표 단계에서의 정렬	T1: 원조의 IATI 기록 여부	E1: 평가 시스템
P2: 빈곤에 대한 초점	O2: 수원국 금융 시스템 활용	T2: 데이터의 포괄성 (CRS)	E2: 기관 학습 시스템
P3: 저원조 국가에 대한 기여	O3: 신뢰성과 예측 가능성	T3:시의성 (IATI, CRS)	E3: 성과중심 관리 시스템
P4: 다자기구에 대한 비지정기여	O4: 수원국 피드백	T4:(공식) 비구속성 원조	
P5: 취약국과 글로벌 공공재에 대한 지원		T5:(계약) 비구속성 원조	

자료: Mitchell et al. (2021:5) Table 1

각 지표는 현존하는 다른 지표를 활용하거나 취합하여 생성되는데, 우선순위 관련 세부 지표는 OECD DAC데이터와 World Development Indicator, OECD Fragility score, 등을 주로 사용하였다. 주인의식 관련 세부지표는 Global Partnership for Effective Development Cooperation(GPEDC)의 모니터링 자료와 OECD의 CPA자료가 주로 사용되었다. 투명성과 비구속성 관련 지표는 IATI와 OECD CRS데이터베이스를 사용하였고, 마지막으로 평가 관련 세부 지표 E1, E2, E3의 측정을 위해 MOPAN의 관련 항목의 지표를 취합하여 계산하였다.³⁾

예를 들어, O4: 수원국 피드백의 경우, 이를 정량화하기 위해서 GPEDC은 모니터링 과정에서 수원국으로부터 각 공여개체에 대한 주인의식 관련 조사를 행한다는 것을 이용한다. 이 조사에 대한 답은 수원국의 자유 의지에 달려있는데, 따라서 O4 수원국의 피드백이 얼마나 잘 반영되는가에 대한 지표는 전체 CPA원조 중 GPEDC의 주인의식 관련 조사의 대답을 한 수원국에게 주는 CPA원조의 비중으로 계산한다.

기구별 점수를 내기 위해 먼저 각각의 세부 지표에 대해 원점수를 계산한 후 이를 평균이 0이고 표준편차가 1인 z-score로 변환시키고 이를 항목별로 평균 z-score을 계산한다. 이 항목별 평균 z-score을 다시 재표준화하고, 평균을 내어 한 기구의 전체 성과 지표로 사용한다.

3) 자세한 내용은 Mitchell et al.(2021: 4-18) 참고

QuODA2018은 과거 빈곤하고 거버넌스가 좋은 국가에 기여하는 기구와 분야 전문화가 높은 기구에 높은 점수를 주었는데, 이에 대해서는 많은 논란이 있었다(Mitchell, 2021: 258; Klingebiel et al., 2016). 원조는 빈곤하고 취약한 국가에 주는 것이 원래의 취지에 부합할 뿐만 아니라 공여개체의 분야 전문화가 수원국의 개발 성과에 미치는 영향에 대한 논의가 여전히 진행되고 있기 때문이다. 따라서 QuODA2021에서는 거버넌스가 좋은 국가에 대한 기여정도가 세부지표에서 빠지고 취약국에 대한 기여 정도가 포함되었을 뿐만 아니라 공여주체의 분야 분절화에 대한 지표 역시 빠지게 되었다.

한편, QuODA2021의 주요 강점중 하나가 기구별 비교가 가능하다는 것이다. 하지만 결국 비교를 하기 위한 목적이 아니라고 명시한 MOPAN의 관련지표 점수를 평균 내어 사용하는 등, 각 지표를 계산하는데 있어 질적인 정보를 양적으로 바꾸는 과정을 거쳤다. 따라서 이 지표를 바탕으로 하는 기구별 비교의 합당성에 대해서는 논의가 필요할 것으로 보인다.

QuODA2021는 이 글에 소개된 여타 평가 체계와는 다르게 빈곤 퇴치, 취약국 선호, 글로벌 공공재 제공 등 몇몇의 제한된 개발 성과에만 초점을 맞추었다. 뿐만 아니라 세부지표를 계산함에 있어서도 관련 자료를 취합하여 평가를 내리기 보다는 항목을 정량화할 수 있는 지표 1-2개로 수치를 결정하였다. 즉, QuODA2021의 자료와 세부지표의 제한적임으로 인해 평가의 결과를 기구에 대한 종합 평가로 받아들이기 보다는 기구를 평가할 때 참고할 수 있는 지표 정도의 역할을 할 수 있을 것으로 보인다.

3) 공여국 자체 개발 다자기구 평가체계

MOPAN과같은 공여국 네트워크나 QuODA와 같은 제 3의 기관이 만든 평가 체계 목적이 개발 성과를 위해 기구가 효율적으로 운영되고 원조의 분배가 주요 개발 성과를 위해 적절한 곳에 이루어지는가 대한 평가를 하기 위함이라면, 공여국 자체 개발 다자기구 평가 체계에서는 이에 더해 다자기구의 목표와 자국 원조정책의 관련성 뿐만 아니라 각 기구가 특정 공여국이 다자기구를 통한 협력에 기대한 바를 이루는데 역할을 하고 있는가를 살펴본다는 것이 주요 특징이다.

실제 주요 공여국이 문서⁴⁾에 명시한 다자협력의 목적은 다양하다. 공여국은 다자기구를 통해 양자원조 수혜국 이외의 취약국을 지원함으로써 정치적으로 인기가 없지만 주요한 개발 이슈들에 대해 협력할 수 있고(영국), 기구의 글로벌 거버넌스 및 멤버십 구조로 인해 중립적이고 공정하며 정당성이 있다고 비취짐으로 평화구축 및 난민보호와 같이 정치적으로 민감한 분야의 협력이 가능하다(영국, 호주, 스웨덴, 덴마크). 뿐만 아니라

4) 영국 Multilateral Development Review(2016: 11-12), 호주 Australian Multilateral Assessment(2012: 4-5), 스웨덴 Strategy for Multilateral Development Policy(2017: 1-2), 덴마크의 Danish Multilateral Development Cooperation Analysis(2013: .1-2)

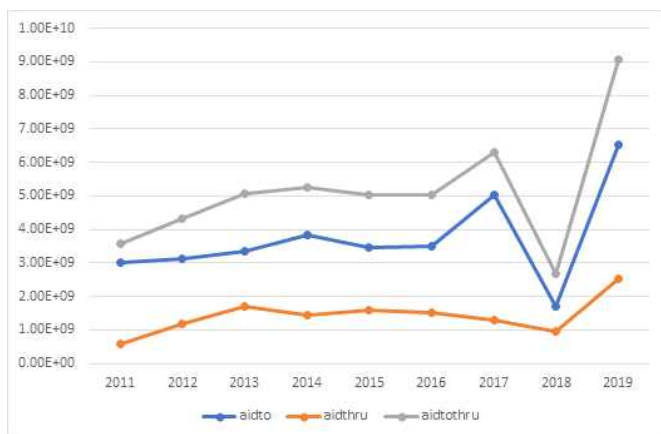
국제기구는 국제규범 및 국제기준 형성과 시행에 중추적 역할을 담당하고 어려운 이슈에 공동 대응하기 위한 글로벌 플랫폼 제공할 수 있다(영국, 호주, 스웨덴). 다자기구를 통해 개발 사업에 있어 전문성이 있는 인력과 및 규모의 경제를 활용할 수 있고 민관을 아우르는 다양한 출처의 자원 활용 가능하다(영국, 호주, 덴마크). 따라서 공여국은 다자협력으로 국제사회와 다자기구에 대한 영향력을 확대하는 것이 가능하고(영국, 스웨덴), 개발협력 전반의 효과성을 제고할 수 있다(호주).

다음 절에서는 영국과 독일의 다자기구의 성과평가 체계를 살펴본다. 영국은 기구 자체의 성과 평가를 직접 수행하고 독일은 기존 성과 평가를 취합하여 활용하는 대표적인 공여국이다. 뿐만 아니라 영국은 기구의 평가를 바탕으로 기구에 대한 지출을 조정하지만, 독일은 기구의 평가를 바탕으로 기구에 대한 지출을 조정하지 않는다는 원칙을 고수하고 있다는 차이도 있다.

(1) 영국의 다자원조 평가 체계

영국은 2019년 기준 세계 제 2의 ODA 공여국, 2019년 기준 세계 제 1의 다자협력 공여국으로 전체 ODA의 37%가 다자기구에 공여되었다. 총 다자기구 공여액 중 영국은 2010년대 초반 0.7% ODA/GNI의 목표를 달성하기 위해서 다자원조를 증액하고 2011년부터 다자기구에 대한 자체 평가를 시작하였다. 그림 1을 살펴보면 2011년부터 2019년까지 전체적으로 다자원조는 가파른 증가세를 보였다. 눈에 띄는 것은 2018년의 급감인데 이는 특정 기구에 대한 비지정기여가 당시 0으로 떨어졌기 때문이다.

그림 1. 영국의 다자기구 원조 (미 달러)



출처: OECD Development Statistics (2021)

전술한대로, 영국의 다자협력의 목적은 ①국제 사회에서 자국의 영향력을 확대하고 ②글로벌 공공재를 효율적으로 공급하기 위함이다(DFID 2016). 영국 정부는 양자원조 수원국 이외의 취약국을 다자기구를 통해 공동 지원함으로써 국제사회에 대한 영향력을 확대

할 수 있다고 믿는다. 특히, 다자기구는 평화구축 및 난민보호와 같이 단독으로 해결이 불가능한 이슈에 공동 대응하기 위한 글로벌 플랫폼일 뿐 아니라 다자기구를 통해 전문성 및 규모의 경제의 활용이 가능하고 다양한 출처의 재원을 활용할 수 있다고 생각한다.

영국이 다자원조의 자체평가의 선두에 서게 된 것은 우연이 아니다. 1960-70년대 영국은 정부 차원의 공공기관 평가 및 성과관리 개념을 도입하였고 1980년대 성과 제고를 위한 Value for Money 개념을 도입한 바 있다(서경 외, 2013: 48). 2010년 영국 사회에서는 GNI 대비 ODA의 0.7% 달성에 대한 첨예한 논의가 이루어졌다. 이에 2011년 영국국제개발국은 “DFID’s approach to Value for Money” 를 출간하고 ODA의 Value for Money를 위한 원조 성과 평가를 도입하게 된다. 이를 계기로 2011년과 2013년 두 차례에 걸쳐 MAR(2011)을 통해 40여개의 다자기구를 대상으로 평가가 실시되었고, MDR(2016)을 통해 38개의 다자기구에 대한 평가가 시행되었다.

부록표 1은 영국의 두 번째 다자협력 평가 체계인 MDR(2016)이다. 평가항목을 살펴보면 크게 영국 정부의 원조 우선순위와의 일치 정도(관련성)와 기구 운영에 대한 평가(기구의 성과)로 나뉜다. 영국의 원조 우선순위와의 일치 정도 항목은 정부의 원조 전략 목표에 다자원조 기구 활동이 얼마나 부합하는지 총 8개의 문항으로 평가하는데 다자기구가 활동하는 수원국과 활동의 내용에 대한 문항이 주를 이룬다. 기구 운영 항목은 원조의 효과성을 극대화하기 위한 운영 관리 행태를 총 8개의 문항으로 평가하며, 결과 및 가치 중심의 운영, 위험관리와 부패 관리, 투명성과 책무성을 위한 노력 등의 세부 항목에 대한 문항을 담고 있다.

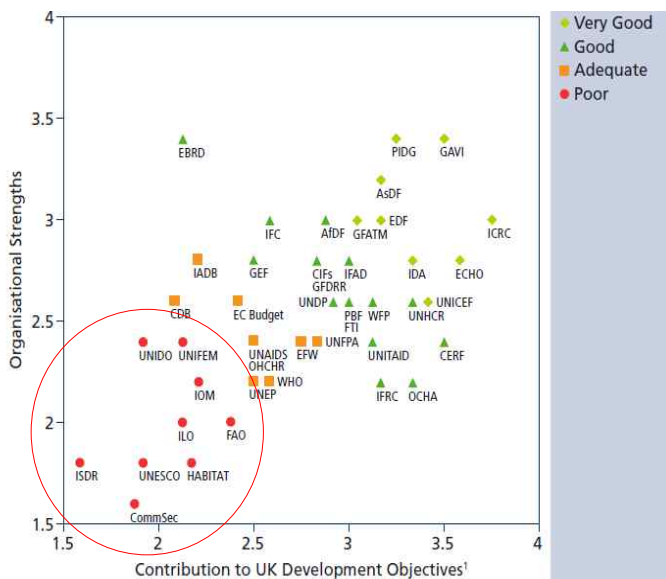
타 공여국의 다자기구 평가 체계와 비교하여 특이한 질문은 1.B의 “해당 다자기구가 영국 양자 ODA에 비해 강점을 가지고 있는가” 이다. 이 질문은 해당 다자기구의 자원 배분과 자국의 양자원조의 자원배분의 보완성에 관한 질문이다. 이는 주목할 만한 부분인데, Tadesse et al.(2017)은 무역원조에 대한 연구에서 원조의 효과를 향상시키는데 있어 다자원조와 양자원조가 보완적 관계에 있다는 것을 주장한 바 있다. 하지만 일반적으로 공여국은 원조 분야와 지역에 있어 다자와 양자 원조를 보완적으로 활용하기 보다는 재원을 집중하여 규모의 경제를 노리는 것으로 연구된 바 있다. Schneider and Tobin(2016)은 공여국이 지원하는 다자기구가 주로 사업을 진행하는 지역과 분야가 양자원조의 지역과 분야와 상당부분 일치함을 보였다. Han(2021)은 이에 더해 지역적 유사성을 선택하는 경향은 총 원조액이 크지 않고 상대적으로 적은 양의 다자원조를 진행하는 공여국의 원조 행태에 기인하며, 분야적 유사성을 가진 다자기구를 선택하는 경향은 전문 분야를 가진 기구에 재정 지원을 할 때 두드러짐을 보였다.

두 번째 주목할 부분은 기후와 젠더분야에 대한 강조이다. 공여국의 다자성 원조를 평가하는 네트워크인 MOPAN의 평가 항목에도 포함되어 있는 것이 젠더와 기후 변화 관련

내용일 만큼, 이 부분은 주요 공여국의 관심사이다.

다시 평가의 틀로 돌아가면, 평가는 다자기구 자체 평가 보고서 등을 기반으로 한 문헌조사와 다자기구 관련 근무자 대상의 지면 및 대면 설문조사 등의 인지조사를 바탕으로 실시 되었다. 평가를 받는 다자기구는 각 문항에 대해 0.5부터 4 사이의 0.5 단위의 점수 (0.5, 1, 1.5, 2, 2.5, 3, 3.5, 4)가 매겨지고 그 평균 점수로 기관 평점이 매겨진다. 각 문항에 대한 평가는 4(Strong) - 3.5(Satisfactory+) - 3 (Satisfactory) - 2.5 (Weak +), 2(Weak), 1.5(Unsatisfactory) 순이다. 기구 평점은 3.01-4점 사이는 Very Good(녹색 신호등), 2.51-3.0점 사이는 Good (연두색 신호등), 2.01-2.5 사이는 Adequate (노랑색 신호등), 0-2.0 사이는 Weak (붉은색 신호등)이다.

그림 3. 영국 다자협력 평가 결과(MAR 2011)



자료: (DFID, 2011)

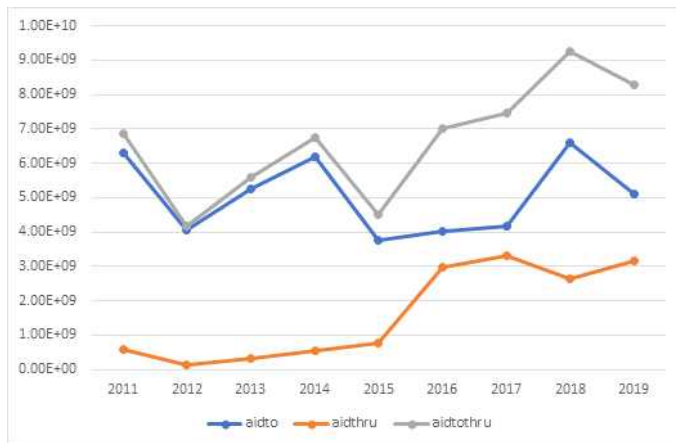
영국은 다자기구에 대한 일괄 평가를 바탕으로 재원 배분을 엄격히 조정하는 유일한 공여국으로 알려져 있다. 영국은 기구 평가의 초창기부터 평가 결과를 바탕으로 점수가 낮은 기구는 지원을 중단하거나 개선을 요구하고 점수가 높은 기구는 기여금을 증액하는 등, “결과에 따른 지불” (payment by results)의 원칙을 적용하였다. 예를 들어 2011년 평가 이후 점수가 낮았던 ILO, UNIDO, UN Habitat, UNISDR 등 4개 기구에 대해서는 비지정기여를 중지하였으며 FAO, UNESCO, IOM 등의 기구에 대해서는 비지정기여를 지속하는 조건으로 각 기구별로 개혁 우선순위(reform priorities)를 제시한 후, 후속보고서인 ‘Multilateral Aid Review Update(2013)’에서는 2011 대비 변화를 평가하였다. 영국 정부는 2016년, 평가 결과뿐만 아니라 기구 개혁의 속도에 따라 향후 재원을 배분하기로 결정하였다.

영국의 다자 기구 평가 체계가 타 공여국의 체계와 비교해 두드러지는 부분은 바로 성과 평가(“기구의 강점”)를 MOPAN 등의 결과에 기대지 않고 자체 평가를 시행했다는 것이다. 이는 필요성 측면과 가능성 측면으로 나누어 볼 수 있다. 필요성의 측면에서는, 영국은 전체 ODA의 상당부분을 다자기구에 할당하는 만큼 다자 협력의 성과에 대해 더 민감할 수 밖에 없을 것으로 보인다. 즉, MOPAN 등의 평가들만으로는 자국의 다자협력 방향과 다자기구의 방향성의 부합 정도에 대한 판단 뿐만 아니라 자국이 관심 있는 성과에 대한 판단을 내리기엔 부족하다고 결론을 내린 것으로 보인다. 지난 10여년 간 기구 평가를 주기적으로 행해온 MOPAN의 평가 대상 다자기구는 회원국의 만장일치로 결정되기 때문에 특정 시기에 특정 다자기구에 대해 영국 정부가 필요한 정보가 존재하지 않을 가능성이 있다. 가능성의 측면에서는 결국 영국이 제 1의 다자원조 공여국이라는 점이 해당 기구의 자체 평가를 가능하게 한 것으로 생각된다. 기구 내에서의 영향력으로 정보와 협조를 얻을 수 있었고 또한 자원 배분을 조건으로 기구의 태도 변화를 이끌어내는 것이 가능한 측면이 크다. 소규모 다자기구 공여국이라면 이러한 평가의 시행과 평가 결과의 활용은 불가능 했을 것으로 보인다.

(2) 독일

독일은 2019년 기준 제 3위의 원조 공여국이자 세계 제 4위의 다자협력 공여국으로 전체 ODA의 40% 남짓을 다자기구에 공여했다. 그림 2에서 보듯이, 최근 10년간 독일의 다자 기구 활용은 점차 증가하는 추세인데, 특히 이는 2015-2016년 다자성양자액이 7천5백만달러에서 2억9천만달러로 3배 이상 증가하면서부터이다.

그림 2. 독일의 다자기구 대상 원조



출처: OECD development statistics

2015년-2016년에 다자성 양자액이 급증한 이유는 2013년 12월의 연합합의와 관련이 있는 것으로 보인다. 해당 연합합의(영어버전 2014년)에서는 독일정부가 다자원조를 통해 글로벌 공공재를 제공하고 자국의 양자원조를 보완해야한다고 명시하였다.⁵⁾ 연합합의

이후, 독일 정부는 다자기구에 대한 전략적 접근을 위해 성과 평가틀인 ‘BMZ Mapping of Multilateral Organizations (BMAP)’ 을 개발하여 다자기구의 성과를 평가하고 자국의 다자 시스템 내의 역할을 고찰하였다. 연합협의 외에도 파리 협정, 2030 지속가능한 개발 아젠다 등이 독일의 원조 결정에 주요한 기준이었다.

BMAP은 독일의 상위 공여 다자기구 30개를 임무 및 연관성(mandate and relevance), 성과(performance), BMZ의 기구 관여 정도(BMZ engagement with the organization) 등으로 나누고 이를 45개 평가지표를 바탕으로 평가하였다. 임무 및 연관성 및 성과 기준에 대한 평가는 기본적으로 ①MOPAN 결과, ②호주 MAR(2012) 결과, ③영국, 노르웨이, 스웨덴, 네덜란드 등의 자체 평가 결과를 활용하였다. BMZ의 기구 관여 정도에 대한 평가는 BMZ 직원과 타 부처 직원 인터뷰로 정보를 얻었으며, 평가대상 다자기구의 직원 이거나 함께 일을 하고 있는 전문가에 대한 인터뷰를 수행했고, 다자개발은행의 경우, 독일 대표부의 대표나 직원의 인터뷰를 추가로 진행하였다. 실제 성과평가틀에는 세부 질문이 존재하나 이를 수치화해서 평가 내리지 않았고 인터뷰의 결과는 두 번째 성과 항목이나 기구에 대한 정보 작성 시 참고 자료로 쓰였다.

표2에서 볼 수 있듯이 BMAP의 세부 항목은 영국의 그것보다 훨씬 세분화되어 있다. 평가틀에서 명시한 독일 개발협력의 우선순위는 1) 극심한 빈곤과 기아 퇴치, 2) 농촌개발, 농업 및 식량 안보, 3) 건강, 4) 교육 - 접근성 및 품질, 5) 식수 및 위생시설 접근성, 6) 기후변화 및 환경 지속가능성(생물 다양성, 숲 및 바다 포함), 7) 양성평등, 8) 평화 및 안보 등으로 이 역시 젠더와 기후변화, 취약국에 대한 협력을 주로 강조한 영국에 비해 다양하다.

BMAP은 기구 비교를 하기 위한 평가의 목적도 있었지만 컨설팅 보고서적인 측면이 강하다. 예를 들어 현재 BMZ의 기구 관여 정도를 평가하는 항목에서는 현재 독일의 기구 참여도와 영향력, 영향력을 행사하는 메커니즘과 수단(37), 독일이 기구를 지원하기 위해 할 수 있는 일(39), 독일의 각 중앙부처가 해당 다자기구와의 협력을 조정하는 방식(43)과 개선점(44)에 대한 의견을 조사하였다.

BMAP의 점수 체계는 크게 다섯 단계로, 성과 좋음(strong), 보통 성과에서 좋음 사이(moderate performance with a tendency towards strong, 보통 성과(moderate performance), 보통성과에서 좋지 않음 사이(moderate performance with a tendency towards weak), 좋지 않음(weak)으로 나뉜다. 독일의 평가는 간접평가이기 때문에 참고

5) KONRAD-ADENAUER-STIFTUNG (2014) “Shaping Germany's Future Coalition treaty between CDU/CSU and SPD 18th legislative period” Coalition Agreement Online Documentation pp. 116-117 February 2014 accessed on 2019.08.10. https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=d58641a0-02ab-935a-c295-1148b45cc426&groupId=252038

한 각 평가의 기간과 방법론, 평가체계가 다를 수밖에 없다. 이는 평가의 품질이 균질하지 못하다는 단점으로 이어진다. 또한 데이터를 바탕으로 통합지표를 내는 것이 불가능하고 기구별로 비교가 어렵다. BMAP에서는 자료 출처에 따라 평가의 내용이 다를 경우 통합된 결과 옆에 그에 대한 서술을 추가하는 방식으로 신뢰도 문제를 해결하려고 했다.

독일 정부는 처음에는 다자원조 평가를 통해 의사결정을 도와줄 정보를 얻기를 기대했으나, 다자원조의 공여 결정 자체가 정치적이고 급변하는 국제 정세 및 환경에 영향 받는 경우가 많아 결국 그러한 활용은 불가하다고 결론을 내렸다(정지원 외, 2019). 즉, 다자기구의 평가는 공여 결정에 뒷받침이 되어줄 수는 있으나 주요 결정 요인이 될 수는 없다는 것이다. 특히, 다자기구 사이에서 BMAP의 결과가 논란이 되자, 독일 정부는 이 결과를 비공개하기로 결정한다. 이후 독일 정부는 제 2차 혹은 제 3차 BMAP을 만들기보다는 MOPAN을 발전시키고 제대로 활용하는 것으로 방향을 설정한다. 특히, 기구들이 다양한 목적과 지역에서 사업을 수행하기 때문에 MOPAN 이상의 작업을 하기는 어렵다고 판단한 부분이 있다.

4. 다자기구 평가 체계의 현주소

이 절에서는 앞서 소개한 네 종류의 다자기구 성과평가 체계를 바탕으로 다자기구 성과평가의 현주소를 살펴보고 이를 다양한 관점에서 논의해본다. 2005년의 파리 선언 이후 개발원조에 대한 성과 평가 체계가 다양한 기관에서 개발되었다.⁶⁾ 이 중 다자기구에 대한 평가는 MOPAN 3.1(MOPAN), QuODA(Center for Global Development), Aid Transparency Index(Publish What You Fund), Aid Quality and Donor rankings(World Bank), 등으로, 이 글에서 소개한 MOPAN 3.1은 문헌과 설문조사를 기반으로한 질적 평가의 대표적 방법론이며, QuODA는 기존의 다양한 양적 투입 지표를 취합하여 순위를 매기는 양적 평가의 대표적 방법론이다.

기관에서 행하는 다자원조의 성과평가 체계와 함께 몇몇 공여국은 자체적으로 성과평가 체계를 개발한 바 있다. 그 대표적인 예가 이 글에서 다룬 영국과 독일 외에도 네덜란드, 덴마크, 스웨덴, 호주 등으로 각 공여국은 처음부터 끝까지 자체평가를 시행하거나 혹은 일부를 MOPAN 혹은 타국의 기구 평가의 결과를 활용한다. 영국과 호주는 다른 국가와는 달리 두 차례 평가를 실시하였으며, MOPAN 등의 외부 지표를 사용하기 보다는 자체 조사를 바탕으로 평가가 이루어진다는 차별점이 있다.

이 글에서 다룬 네 종류의 다자기구 성과평가 체계를 바탕으로 내릴 수 있는 결론은 다음과 같다. 먼저 최근 다자기구 성과평가 체계가 중점적으로 관심을 가지고 있는 것은 각 다자기구가 양자원조와 대비되는 다자기구의 강점을 적절히 활용하고 있는가이다.

6) 다양한 개발성과 체계에 대한 간략한 정리는 McKee et al.(2020:20)을 참고.

이는 각 기구의 글로벌 공공재 제공에 대한 역할과 공여국 간, 공여국과 수원국 간의 가교 역할을 하고 있는가라는 질문으로 귀결된다. 환경 보존, 테러, 빈곤 및 팬데믹 대응 등의 이슈가 기본적으로 초국경의 성격을 지니기에 다자 기구의 개입이 자연스럽다. 기구는 사회 계획자로 분해 비용을 나누고 국가 간 협력을 이끌어낼 수 있기 때문이다. 국내 정치적 측면에서도 글로벌 공공재 제공은 다자협력 지원에 대한 당위를 제공한다. Milner and Tingley(2013)는 미국에서 국제사회의 부담을 나눠 공공재를 제공한다는 논리가 다자주의에 대한 국내 유권자의 지지에 중요한 부분을 차지함을 보인다.

다자기구가 타 공여주체와의 협력뿐만 아니라 수원국과의 적절한 파트너십을 구축한다면 공여국 간, 공여국-수원국 간의 선호를 조정이 필요한 상황이나 주제가 있을 때 다자기구는 좋은 협력 채널이다(Bourguignon and Platteau, 2013; Martens, 2005; Powell and Bobba, 2006). 공여국이 양자원조가 아닌 다자기구를 통한 원조를 택하는 이유 중 하나가 기구와 수원국의 관계를 통해 양자원조에 비해 원조 전달의 거래비용을 낮출 수 있고 (Milner, 2006) 다자기구를 통해 공여국 간 정보 및 효율적인 원조 방식이 전해질 수 있기 때문이다(Rodrik, 1996).

기구의 평가에서 취약국과 여성 등, 사회 내 취약층에 대한 자원 배분 및 개발 전략이 다자기구 내 존재하는지도 여부도 점차 중요하게 다뤄지고 있는 것으로 보인다. 이는 극빈층의 60%이상이 취약국에 거주하고 있고 이 수치가 더욱 증가할 것이라는 예측과 관련이 있다(Mitchell, 2021: 275; OECD, 2018: 99) 양성평등 역시 기본 인권일 뿐만 아니라 여성의 인권 향상과 기회 부여가 개발 성과를 높이는데 상당한 역할을 하기 때문에 (OECD 2012) 해당 분야에서의 다자기구의 역할에 대해 논의가 늘어나고 있는 것으로 보인다. 전술 하였듯이, 다자기구는 공여국 정부보다 비정치적이고 중립적이라는 이미지가 있어 취약국에 대한 접근이나 특정 사회에서 받아들이기 힘든 젠더 규범의 재건이 양자원조보다 수월할 수 있다.

다자기구가 투명성과 책무성, 도덕성을 보장할 수 있는 체계를 가지고 있는가도 주요 평가 대상이다. 부패는 개발 일반에 대한 위협일 뿐만 아니라 부패 척결은 다자기구 내 주요 과제 중 하나이다. 기구내 부패로는 공적 자금 유용 등의 일차원 적인 부패도 있지만, 다자기구 내 주요 공여국이 기구를 통해 자국이 선호하는 수원국에 재원을 배분하고 UN에서의 표를 사기 위해 자원 배분을 이용하는 등의 행위도 부패의 하나이다 (Stone, 2004; Copelovitch, 2010). Barro and Lee (2015)와 McLean(2012)에 의하면 미국 및 EU국가들과 해당 수원국의 UN에서의 투표 패턴이 일치하면 할수록 국제기구로부터의 지원 금액이 크고 빈도가 잦다. 최근 밝혀진 개발 협력 분야 내 수원국민에 대한 성비위 관련 문제도 기구의 도덕성 관련 경각심을 고조시킨 측면이 크다. 2018년 G7과 OECD DAC 회원국은 원조 과정에서 일어날 수 있는 성착취와 성학대의 방지를 위한 결의⁷⁾를 시작으로 다자 기구 내 이를 방지할 수 있는 규칙과 세이프가드 시스템을 도입하

기 시작했다. 최근 MOPAN3.1의 관련 문항 추가는 이를 반영한 것으로 보인다.

마지막으로 개발 성과를 보장할 수 있는 각 기구의 효과성 대한 평가는 모든 기구 평가체계에 공통으로 포함되어 있다. 호주와 영국의 예외가 아직까지 존재하지만 기구의 운영 효과성에 대한 평가에 있어서는 MOPAN으로 일원화되는 추세이다. 이는 평가에 소요되는 비용적인 측면과 차후 평가를 활용하는데 있어서의 정당성 측면으로 해석할 수 있다. 자체평가의 틀을 개발하고 정보를 모으고 분석하려면 공여국이 지불해야할 비용이 적지 않다. 뿐만 아니라 각 평가에 응하기 위해서는 다자기구 측에서도 상당한 행정 비용을 치르게 된다. 자체 평가 결과를 실제 기구에 대한 자원 배분이나 기구와의 협상에 활용하는 것에 있어서도 여러 제약이 따른다. 앞의 공여국 사례에서 보았듯이, 평가 특성상 제한된 정보를 짧은 시간 내에 분석하여야 하기 때문에 결과에 대한 기구의 불만이 있기 마련이다. 그에 비해 다자기구(MOPAN)의 평가 결과는 개별 공여국의 평가결과보다는 많은 자원의 투입의 산물일 뿐만 아니라 중립적이라고 받아들여지기 때문에 추후 자원 배분 정책 등과의 관련지움에 있어 정당성 확보가 수월하다.

그럼에도 불구하고 다자기구에 대한 공여국의 자체평가는 사라지지 않을 것으로 생각된다. 독일과 영국의 사례에서 보았듯이 자체 평가의 장점은 평가 항목과 평가 대상 기구에 대한 주도권을 가질 수 있다는 점이다. MOPAN에서는 모든 공여국이 평가 항목 및 대상 기구에 대한 결정을 함께 내리기 때문에 정부가 원할 때(예를 들어 다자기구 비지정기여에 대한 결정을 내려야할 때) 정보가 필요한 기구의 평가가 MOPAN에서 제공되지 않을 수 있다. 자체 평가를 구성할 경우, 자국이 원하는 시기에 원하는 대상의 기구로부터 원하는 정보를 얻을 수 있다. 앞으로의 공여국 자체의 기구평가는 BMAP의 예에서처럼 컨설팅 보고서적인 측면이 강해질 수도 있을 것 같다. 예를 들어 현재 공여국의 기구 관여 정도를 평가하고 이에 대해 더욱 효과적인 방법으로 관여할 수 있는 방식에 대한 고민을 담는 것이다. 또한 많은 공여국이 산재한 국내 정치 및 경제 문제에 개발 성과보다는 “자국 이익을 위한 원조”를 주창하기 시작했다는 것도(Gulrajani and Calleja, 2019: 10) 자체 평가 체계가 유지될 이유 중 하나로 생각된다.

영국에서처럼 다자기구에 대한 자원 배분 결정을 기구 평가에 기반하는 것은 평가의 효용을 높이는 방법이기도 하지만, 어느 정도 유연함이 필요할 것으로 보인다. 예를 들어 규모가 큰 다자기구의 경우, 제대로 된 평가체계 및 환류체계를 자체적으로 갖추고 있을 가능성이 높고 따라서 기구 평가에서도 높은 평가를 받을 확률이 높다. 만약 자원배분이 이러한 평가 결과를 기반 하여 이루어진다면, 규모가 큰 다자기구는 자원과 개발협력 분야 내에서의 영향력이 더욱 커지고, 규모가 작은 다자기구는 자원과 영향력이 더욱 적어지는 효과를 가져올 수 있다. 과연 이것이 바람직한 현상인지는 이 글의 논의점은

7) Whistler Declaration on Protection from Sexual Exploitation and Abuse in International Assistance (2018), Tidewater Joint Statement on Combating Sexual Exploitation and Abuse in the Development and Humanitarian Sectors (2018)

아니다. 하지만 다자기구 생태계 내의 다양성이 저해될 수 있으며 이는 오히려 장기적으로 개발 성과를 낮출 수 있다.

한편, 최근 원조의 성과관리 전반에 대한 과거와는 다른 기류가 포착되고 있다. 전통적이지 않은 개발협력 방식을 사용하는 중국과 같은 국가가 원조의 주요 플레이어로 등장하고 사회적 기업 등 새로운 개발 협력 주체가 늘어나고 있으며 공적원조와 민간 자금이 함께 투자되는 혼합금융이 늘어나는 상황에서 개발 성과의 측정 자체가 어려워지고 있는 환경이다(McKee et al., 2020: 5). 뿐만 아니라 국제 이주나 기후변화, 팬더믹으로 인해 급박하게 늘어나고 있는 개발원조의 수요를 기구의 성과를 전통적인 의미로 따져가며 충족하는 것이 쉽지 않다(Nancy Birdsell interview in Loayza, 2020).

Benfield and Como(2019)는 원조효과성 문헌과 실제 원조 사업의 결과 보고서 등의 실증 문헌 분석 결과, 개발 성과를 공표하고 책무성을 물을 수 있는 환경이 조성되면(예를 들어 순위 매김) 이는 더 나은 개발 성과로 이어진다는 결론을 내린 바 있다. 이제는 변화된 환경에서 어떻게 다자기구 평가 체제를 개선해 나가며 공여국에게는 근거를 바탕으로 하는 결정을 위한 정보를 제공하고 다자기구에는 더 나은 운영 방식을 도입하기 위한 정보와 기회를 주어 궁극적으로 수원국이 개발 성과를 이루도록 도울 것인지 고민이 필요한 시점이다.

참고문헌

[국문자료]

- 김종섭과 김태균, 2015. 다자기구성과평가네트워크(MOPAN) 주요 문헌 분석 및 자문. KOICA.
- 이도석. 2016. 다자원조의 성과관리 방안에 관한 연구. 한국행정연구원 연구보고서
- 서경 외, 2013. 보건의료분야사업 성과관리 가이드라인 연구 결과보고서. 한국국제협력단.
- 손혁상, 안도경, 박종희. 2013. 주요국의 다자원조 추진전략과 정책적 시사점. 경제인문사회연구회 미래사회 협동연구총서 13-05-02.
- 정지원, 권율, 한바란, 정지선, 박수경, 2010. 우리나라 다자원조 추진 전략과 정책과제 KIEP 연구보고서 10-26
- 정지원 외, 2019. 재정사업 심층평가: 다자개발협력사업군 효율화 방안. 결과보고서

[영문 자료]

- Austrailian Aid. 2012. “Australian Multilateral Assessment”
- Balogun, P., Isenman, P., Poate, D., and Viktoria Hildenwall. 2013. “Evaluation of MOPAN” Main Report.
- <https://www.mopanonline.org/otherproducts/items/EVALUATION%20OF%20MOPAN%20Final%20vol.%201.pdf>
- BMZ. 2016. BMZ Mapping of Multilateral Organisations engaged in Development (BMAP) Summary of Process, BMZ Paper 05.
- Barro, R. J. and J.-W. Lee. 2005. “IMF Programs: Who Is Chosen and What Are the Effects?” Journal of Monetary Economics, vol. 52, no. 7, pp. 1245-1269.
- Benfield, A. and N. Como. 2019. Effectiveness to impact Study on the application of the effectiveness principles. European Union.
- https://www.effectivecooperation.org/system/files/2019-07/2019_07_Impact_study_final.pdf

Bourguignon, F. and J.-P. Platteau. 2015. “The Hard Challenge of Aid Coordination,” *World Development*, vol. 69, no. C, pp. 86–97.

Copelovitch MS. 2010. *The International Monetary Fund in the Global Economy: Banks, Bonds, and Bailouts*. New York: Cambridge Univ. Press

Mitchell, I. 2021. “Measureing Development Cooperation and the Quality of Aid.” in S. Chaturvedi et al. (eds), *The Palgrave Handbook of Development Cooperation for Achieving the 2030 Agenda*. Palgrave macmillan pp. 247–270.

Mitchell, I., Calleja, R., and S. Hughes. 2021. “Quality of Official Development Assistance: QuODA 2021 Methodology,” Center for Global Development, May 2021

DANIDA. 2013. “Danish Multilateral Development Cooperation Analysis” An assessment of Denmark’ s multilateral engagement in light of The Right to a Better Life, the strategy for Danish development cooperation

DFID. 2016. *Raising the standard: the Multilateral Development Review 2016*. UKAid.

GCF 2020. *Review of the Multilateral Organisation Performance Assessment Network (MOPAN)*. GCF/B.26/Inf.12

<https://www.greenclimate.fund/sites/default/files/document/gcf-b26-inf12.pdf>

Greenhill, R. and G. Rabinowitz. 2016. *Why do donors delegate to multilateral organizations?* ODI report.

<https://cdn.odi.org/media/documents/11088.pdf>

Gulrajani, N. and R. Calleja. 2019. “Understanding donor motivations: Developing the Principled Aid Index.” ODI working paper.

<https://cdn.odi.org/media/documents/12633.pdf>

Han, B. 2021. “Strategic portfolio building in donors’ multilateral institutional choice,” working paper

Klingebiel, S., Mahn, T., and Negre, M. (Eds.). 2016. *The fragmentation of aid: Concepts,*

measurements and implications for development cooperation. London: Palgrave Macmillan

Loayza, N. 2020. "Aid effectiveness during the COVID-19 pandemic: This time it must be better" World Bank Blog. Let's Talk Development. <https://blogs.worldbank.org/developmenttalk/aid-effectiveness-during-covid-19-pandemic-time-it-must-be-better>

Martens, B. 2005. "Why do aid agencies exist?" *Development Policy Review*, vol. 23, no. 6, pp. 643-663.

McKee, C., Blampied, C., Mitchell, I., and A. Rogerson. 2020. Revisiting Aid Effectiveness: A New Framework and Set of Measures for Assessing Aid "Quality," Center for Global Development Working Paper 524 January 2020. <https://cgdev.org/sites/default/files/WP524-McKee-Mitchell-Aid-Effectiveness.pdf>

McLean, E. V. 2012. "Donors' Preferences and Agent Choice: Delegation of European Development Aid," *International Studies Quarterly*, vol. 56, no. 2, pp: 381-395.

McLean, E. V. 2015. "Multilateral Aid and Domestic Economic Interests," *International Organization*, vol. 69, no. 1, pp. 97-130.

Mitchell, A. 2010. "Andrew Mitchell: Value for money and a rigorous focus on results for British aid." <<https://conservative-speeches.sayit.mysociety.org/speech/601438>> (accessed September 7, 2021)

Milner, H.V. 2006. "Why Multilateralism? Foreign Aid and Domestic Principal-Agent Problems," in *Delegation and Agency in International Organizations*, eds. Hawkins, D. G., Lake, D. A., Nielson, D. L. and M. J. Tierney. (Cambridge UK, Cambridge University Press), pp. 107-139.

Milner, H. V. and Dustin Tingley. 2013. "The choice for multilateralism: Foreign aid and American foreign policy," *Review of International Organization* vol. 8, no. 3, pp. 313-341.

MOPAN (2019). MOPAN 3.0 Methodology Manual

Neumayer, E. 2003. “The Determinants of Aid Allocation by Regional Multilateral Development Banks and United Nations Agencies,” *International Studies Quarterly*, vol. 47, no.1, pp. 101–122.

Rodrik, D. 1996. “Why Is There Multilateral Lending?” in *Annual World bank conference on development economics 1995*, eds. Bruno M. and B. Pleskovic, (Washington DC: The World Bank), pp. 167–206.

OECD. 2005. Paris Declaration on Aid Effectiveness.

<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264098084-en.pdf?expires=1635733954&id=id&accname=ocid194944&checksum=7334FC34AEA2260B1A619FFBD8308F12>

OECD. 2008a. Effective Aid Management: Twelve lessons from DAC Peer Reviews.

<https://www.oecd.org/dac/peer-reviews/40720533.pdf>

OECD. 2008b. The Accra Agenda for Action (AAA).

<https://www.oecd.org/dac/effectiveness/45827311.pdf>

OECD 2012. Gender Equality in Education, Employment, and Entrepreneurship: Final Report to the MCM 2012.

<https://www.oecd.org/employment/50423364.pdf>

OECD 2018. States of Fragility 2018. Paris: OECD Publishing.

OECD. 2020. Multilateral Development Finance 2020. OECD Publishing.

<<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/e61fdf00-en.pdf?expires=1626225424&id=id&accname=ocid194944&checksum=8F3DF194F9069CCC3D2246AF196D323F>> (accessed June 2, 2021)

OECD. 2021. Aid at a glance charts. Accessed from:

https://public.tableau.com/views/AidAtAGlance/DACmembers?:embed=y&:display_count=no?&:showVizHome=no#1 (accessed June 2, 2021)

Powell A. and M. Bobba. 2006. “Multilateral Intermediation of Foreign Aid: What Is the

Trade-off for Donor Countries?” , Inter-American Development Bank Working Paper #594.

Rogerson, A. and O. Barder. “The Two Hundred Billion Dollar Question: How to Get the Biggest Impact from the 2019 Replenishments” CGD Policy Paper 137 February 2019 <https://www.cgdev.org/sites/default/files/two-hundred-billion-dollar-question-how-get-biggest-impact-2019-replenishments.pdf>

Schneider, C. J. and J. L. Tobin. 2016. “Portfolio Similarity and International Development Aid, International Studies Quarterly, vol. 60, no. 4, pp. 647-664.

Stone, RW. 2004. The political economy of IMF lending in Africa. American Political Science Review. 98(4): 577-591.

Sweden. 2017. “Strategy for Multilateral Development Policy.” Annex to Government Decision 21 December 2017 (UD2017/21055/FN)

Tadesse, B., Shukralla, E. and B. Fayissa. 2017. “Are Bilateral and Multilateral Aid-for-Trade Complementary?” World Economy, vol. 40, no. 10, pp. 2125-2152.

부록 표 1

표 1. 영국 다자협력 평가 체계

평가 기준	평가 항목	평가 질문
영국의 우선순위와의 일치	1. 무엇을 하는가	A: 핵심적인 역할: 해당 다자기구는 글로벌 목표 달성, 위기에 대한 회복력 및 대응력 향상과 같은 DFID의 전략적 목표를 전달하는데 있어 핵심적인 역할을 담당하는가? B: 비교우위: 해당 다자기구가 영국 양자 ODA에 비해 강점을 가지고 있는가?
	2. 어떻게 전달하는가	C: 파트너십: 해당 다자기구는 영국과 국제사회가 추구하는 개발성과를 달성하기 위해 다른 주체와 잘 협력하는가? D: Leave No One Behind: 해당 다자기구는 글로벌 목표인 'Leave No One Behind'를 달성하기 위해 실행하는가?

기구의 강점		E: 젠더: 해당 다자기구는 소녀와 여성을 기구의 정책, 투자 선택 및 파트너십 관점에서 적절히 집중하고 있는가?
		F: 기후: 해당 다자기구는 기후스마트한 개발과 재해 및 기타 기후 충격에 대한 회복력을 지원하는가?
	3. 어디서 활동을 하는가?	G: 지리 및 자원: 해당 다자기구는 적절한 졸업전략에 따라 적절한 지역에서 기구의 역할과 지침에 따라 업무를 수행하는가?
		H: 취약국 내 성과: 해당 다자기구는 분쟁 및 취약국가에서 좋은 성과를 내는가?
		I: 결과: 해당 다자기구는 결과 및 목표에 따라 전달을 입증하는가?
		J: 비용관리: 해당 다자기구는 비용 대비 가치 (value for money)를 높이기 위해 비용을 줄이는 조치를 취하고 있는가?
	4. 결과 및 가치	K: 효율성: 해당 다자기구는 사업운영과 프로그램 및 투자 선택의 관리에 있어 효율성을 입증하는가?
		L: 인적자원: 해당 다자기구는 최대의 영향력을 발휘하도록 인력을 배치하는가?
	5. 리스크와 보증	M: 리스크와 확신: 해당 다자기구는 기구 거버넌스 체제 내의 위험관리와 보증을 장려하는가?
		N: 부패: 해당 다자기구는 사기 및 부패 행위를 방지 및 탐지하고, 이에 대한 제재 조치를 취하는가?
	6. 투명성과 책무성	O: 투명성: 해당 다자기구는 국제 원조 투명성 기준을 초과달성하기 위해 노력하는가?
		P: 책무성: 해당 다자기구는 사업의 전 과정에서 수원국 정부 및 고객, 수혜자에 대해 책무성을 다하는가?

자료: DfID (2016)

부록 표 2. 독일 다자기구 평가 틀

지표	
임무 및 연관성	
평가항목	세부항목
규모, 자금 지원	1. 규모와 조직 구조

지표	
임무 및 연관성	
평가항목	세부항목
및 지리적 범위	a. 해당 다자기구는 직원이 몇 명인가?
	b. 해당 다자기구에는 몇 개의 회원국이 있는가?
	c. 해당 다자기구의 조직 구조는 무엇인가? (예를 들어, 해당 다자기구가 하나 이상의 주요 조직으로 이루어져 있는가; 주요 부서 또는 사업부가 있는가; 사무국 조직으로 구성되어 있는가)
	2. 지리적 범위
	a. 해당 다자기구의 현지 사무소 및 대표부는 몇 개의 국가에 위치해 있는가?
	b. 해당 다자기구는 몇 개의 국가에서 운영되는가?
3. 지출	a. 해당 다자기구가 지출하는 총 국별 프로그램 원조(CPA) (CPA 대한 데이터가 없을 경우: ODA) 는 얼마인가? 개발은행 및 국제금융기관 (IFIs)의 경우: 운영 국가에 대한 총 승인 또는 수행률은 얼마나 높은가?
	b. 해당 다자기구는 CPA를 지역별로 얼마나 지출하고 있는가? 개발은행 및 국제금융기관 (IFIs)의 경우: 운영 국가에 대한 총 승인 또는 수행률은 지역별로 얼마나 높은가?
	c. 취약국 (OECD 분류), 최빈개도국(UN 분류), 신흥국(IMF 분류) 과 같은 특정 국가 집단에 지출하는 CPA는 얼마인가? 개발은행 및 국제금융기관(IFIs)의 경우: 취약국, 최빈개도국 및 신흥국을 포함하는 특정 국가 집단에 대한 총 승인 또는 수행률은 얼마나 높은가?
임무, 임무수행 영역 및 우선순위	4. 임무
	a. 기구의 임무는 무엇인가?
	b. 그것은 명확하게 정의되어 있는가?
	c. 기구의 임무는 기구의 성과와 집중분야에 얼마나 영향을 주는가? 이 기구가 할 수 있는 일과 수행하는 방법에 영향을 미치는 기관 및 조직적 제한 또는 전문화가 있는가?
	5. 임무수행 영역, 우선순위 및 집중분야
	a. 해당 다자기구의 임무수행 영역 또는 우선순위는 무엇인가?
	b. 임무수행 영역이나 우선순위가 여러 개 있거나 해당 다자기구가 여러 분야 및 부문에서 활동하고 있는 경우: 어디에 초점이 맞춰져 있는가?
	c. 해당 다자기구의 강점 및 약점은 무엇으로 여겨지는가?
	6. 임무 및 우선순위 변화
	a. (지난 5년 간) 우선순위 및 임무는 어떻게 변화해 왔는가? 우선순위 및 활동이 기존의 임무 이상으로 발전되었는가?
7. 국제원조 구조에서의 기능 및 역할	a. 관련된 경우, 주제 분야 또는 클러스터에서 해당 다자기구의 역할과 기능은 무엇인가?
	b. 관련된 경우, 국제원조구조에서 해당 다자기구의 기능 및 역할은 무엇인가?
8. 개발 우선순위	BMAP는 8가지 글로벌 및 독일 우선 순위에 대해 다자기구가 수행하는

지표	
임무 및 연관성	
평가항목	세부항목
위와의 부합성	역할에 초점을 맞춘다:
	1) 극심한 빈곤과 기아 퇴치
	2) 농촌개발, 농업 및 식량 안보
	3) 건강
	4) 교육 - 접근성 및 질
	5) 식수 및 위생시설 접근성
	6) 기후변화 및 환경 지속가능성 (생물 다양성, 숲 및 바다 포함)
	7) 성 평등
	8) 평화 및 안보
	a. 개발 우선순위 중 해당 다자기구가 전달하기 위해 중요시하거나 주도하는 역할을 하는 우선순위는?
b. 해당 다자기구는 위에 명시된 개발 우선순위 중 하나 이상을 전달하기 위한 정책, 프로그램 또는 지원 계획을 가지고 있는가? 만약 그렇다면, 어떤 우선순위인가? 기구의 정책, 프로그램 또는 지원 체계가 하나 이상의 개발 우선순위로 진화하는 과정에 있는가?	
c. 해당 다자기구는 특정 개발 우선순위를 프로그램 및 프로젝트에 편입시키는 정책 또는 구조를 가지고 있는가? 만약 그렇다면, 어떤 우선순위인가? 기구는 특정 개발 우선순위를 편입시키기 시작하는 과정에 있는가?	
d. 해당 다자기구의 임무는 하나 이상의 개발 우선순위 달성을 목표로 하는가? 만약 그렇다면, 어떤 우선순위인가?	
e. 기구의 조직 구조가 하나 또는 여러 개의 개발 우선순위에 대한 기구의 초점을 반영하고 있는가? 만약 그렇다면, 어떤 우선순위인가?	
f. 해당 다자기구는 MDGs 달성에 중요한 국가 또는 지역에서 핵심적인 역할을 수행하고 있는가?	
성과	
평가항목	세부항목
전략적 성과 관리	9. 명확한 계획의 효과적 실행
	a. 해당 다자기구는 분명하고 중요한 전략적 계획을 가지고 있는가? 전략기획단이 존재하는가? 전략적 의사결정을 유도하기 위한 중요한 계획(과정)이 있는가?
	b. 이 계획의 우선순위가 기구 전반에 걸쳐 효과적으로 실현되고 있는가?
	10. 증거 기반 성과 보고 및 증거 기반 경영
	a. 해당 다자기구는 RBM(성과 기반 관리) 시스템을 갖추고 있는가? 그것은 효과적인 것으로 평가되었는가?
	b. 계획 및 전략에 성과 프레임워크가 포함되어 있는가?
c. 해당 다자기구는 독립적 평가 그룹을 가지고 있는가? 모니터링 및 평가 시스템이 시행되고 있는가?	

지표	
임무 및 연관성	
평가항목	세부항목
투명성 및 책무성	11. 성과 정보 기반의 주도적 경영
	a. 정책 및 개입을 계획하고 수정하기 위해 기구 전체에서 성과 프레임워크를 사용하고 있는가?
	b. 부실한 프로젝트/프로그램 등의 문제를 모니터링 및 평가를 통해 능동적으로 관리하고 있는가?
	c. 평가 및 재무 감사 결과를 기반으로 하고 있는가?
	d. 자원배분 및 지출과 성과를 연계하고 있는가?
	12. 결과 전달
	a. 해당 다자기구의 업무가 개발 결과에 긍정적으로 기여하고 있는가?
	b. 해당 다자기구의 강점 및 약점은 무엇으로 여겨지는가?
	13. 효과적인 리더십
	a. 경영진은 기구의 운영 방향을 제시하는가?
	b. 지도부는 의사 결정에 증거 기반 성과(모니터링 및 평가 결과)를 적용하고 있는가?
	14. 감독기구에 의한 효과적인 감독
	a. 감독기구가 명확한 전략적 방향을 제시하는가?
	b. 감독기구는 경영진에게 책임을 묻고 있는가?
	15. 조직 분권화
	a. 어느 정도의 의사결정이 국가차원으로 분산되어 있는가?
	16. 효과적이고 투명한 인적자원 관리
	a. 인적자원은 효과적으로 관리되고 있는가? 인적 자원 정책이 시행되고 있는가?
	b. 직원은 적절한 자격 및/또는 경험이 있는가? 이런 기준으로 고용하는가?
	c. 고위 경영진은 성과평가 대상인가?
	d. 채용과정은 투명한가?
	17. 투명성
	a. 주요 문서를 공개하고 있는가?
	b. 공개 규정이 있는가?
	c. 해당 다자기구는 국제원조투명성기구(IATI)의 일원인가?
	d. 파트너들의 투명성을 촉진하는가?
	e. 자원배분에 대한 명확한 기준이 있는가? 그리고 그것들은 공개적으로 이용 가능한가?
	18. 투명한 자원배분
a. 자원배분 및 예산관리 관련 정보는 공개적이고 쉽게 구할 수 있는가?	
19. 책무성	
a. 해당 다자기구는 외부의견수집 및 이해관계자 참여(예: 사회적 안전장치)에 대한 정책을 수립하고 있는가?	
b. 파트너 및 관련 이해당사자를 위한 고충처리(redress) 메커니즘이 있	

지표	
임무 및 연관성	
평가항목	세부항목
	는가?
	c. 이해당사자들이 자신들에게 영향을 미치는 결정에 영향을 미칠 수 있는가?
	20. 재정적 책무성
관계 관리 및 파트너십 행동	a. 재무감사는 기구 전체에서 수행되고 있는가?
	b. 효과적인 리스크관리 및 사기예방을 시행하고 있는가?
	c. 반부패 정책을 가지고 있는가?
	21. 관계 형성
	a. 해당 다자기구는 신뢰할 수 있는 관계를 구축하고 있는가?
	b. 파트너 국가, 기타 다자 및 양자 기관에서 시민 사회까지 관련 이해당사자들과 잘 협력하고 있는가?
	22. 국가 시스템과의 일치
	a. 해당 다자기구는 국가 수준의 목표와 우선순위에 기여하고 있는가?
	b. 해당 다자기구는 국가 계획을 지지하는가?
	c. 해당 다자기구는 기존 국가 시스템을 사용하고 있는가?
	d. 성과 프레임워크가 국가 수준의 성과와 연계되어 있는가?
	e. 각 파트너 국가에 맞출 수 있는 유연성을 가지고 있는가?
	f. 평행 구조를 피하는가?
	23. 자금지원 예측가능성
	a. 장기적 자금조달 약속을 제공하고 있는가?
b. 합의된 일정과 기준에 따라 지출하는가?	
24. 조화	
a. 시너지를 능동적으로 사용하고, 구조와 절차를 다른 도너(donor)의 구조 및 절차와 조정하고 있는가?	
개혁 방향	25. 긍정적인 변화에 대한 의지
	a. 감독기구와 경영진은 개선을 위해 노력하고 있는가?
	b. 다른 회원국/이해당사자들의 견해가 개혁의 필요성과 일치하고 있는가?
	c. 경영이 개혁에 수용적인가?
	d. 해당 다자기구는 개혁 조치 또는 개혁 계획을 가지고 있는가?
	26. 진척 상황
a. 2011년에서 2015년 사이에 개혁 우선순위 및 진행상황을 입증하였는가?	
지식 경영 및 증진	27. 이 부분은 지식 경영 및 지식 제품의 전파에 초점을 둔다:
	a. 지식경영체계를 갖추고 있는가?
	b. 습득한 교훈을 대내외적으로 보급하고 있는가?
	c. 이해당사자와의 협력에 따른 지식제품 및 혁신을 촉진하고 있는가?

지표	
임무 및 연관성	
평가항목	세부항목
비용 및 가치 인식	28. 비용 및 가치 인식
	a. 기구경영에서 비용효과성을 고려하는가?
	b. 기구 내 비용에 대한 통제 시스템을 갖추고 있는가? 능동적으로 비용 관리를 위해 노력하고 있는가?
BMZ의 다자기구에 대한 관여	
평가항목	세부항목
독일의 자금 지원	29. → 해당 다자기구에 대한 독일 ODA의 기여도는? 개발은행의 경우: 일반자금 (OCR)과 기금에 대한 기여도는 얼마나 높았는가? 국제금융기관의 경우: 기금의 마지막 재원보충 기간에 기여금은 얼마나 높았는가?
	30. → ODA 기여금을 비지정 기여와 지정 기여로 어떻게 구분하는가?
	31. → 독일은 다른 도너(donor)들과 재정적인 기여 측면에서 어떻게 비교되는가? 개발은행의 경우: 독일은 다른 도너(donor)들과 출자금 및 투표권 측면에서 어떻게 비교되는가? 개발은행 및 국제금융기관(IFIs)의 경우: 독일은 다른 도너(donor)들과 재원보충 기여 측면에서 어떻게 비교되는가?
독일의 대표성 및 직원	32. → 독일은 감독기구에 의석이 있는가?
	33. → 기본 절차 규칙은 무엇인가? (i.e., 해당 다자기구는 과반수 투표 기반으로 운영되는가, 1국가 1표 등)
	34. → 감독기구의 다음 선거나 순환은 언제인가?
	35. → (해당되는 경우) 독일의 투표 지분은?
	36. → BMZ의 JPO(Junior Professional Officers)가 해당 다자기구에 파견되어 있는가? 다른 차출된 BMZ 직원이 있는가?
현재 독일 참여도	37. → 독일은 조직에 영향력을 행사하기 위해 (예를 들어 자신의 우선 순위/주제를 의제에 포함시키기 위해) 어떤 채널을 이용할 수 있는가?
	38. → 이러한 수단에 사용할 수 있는 특정 파트너, 연합 또는 네트워크가 있는가?? (EU?: 특정 유럽 국가? 특정 주제?: G7, G20, G77?)
	39. → 독일이 영향력을 행사할 수 있는 메커니즘이나 수단은 무엇인가? (이사회?: 위원회 참여?: 다문 조정 메커니즘?: 파트너십 협정?: 전략적 대화?: 기타 수단?)
	40. → 어떤 비공식 채널과 네트워크를 이용할 수 있는가?
	41. → 독일이 해당 다자기구에 영향력을 행사한 성공적인 수단과 사례의 예가 있는가? 나쁜 관행의 예는? 얻은 교훈은?
	42. → 해당 다자기구와의 협력 및 전략적 대화에서 중요한 주제는 무엇인가?
	43. → 독일은 이 기구를 지원하기 위해 무엇을 더 할 수 있는가?
	44. → (해당될 경우) 독일의 각 중앙부처는 해당 다자기구와의 협력을 어떻게 조정하는가? 무엇이 개선될 수 있는가?
	45. → BMZ가 무엇을 다르게 더 할 수 있는가?

자료: BMZ (2016) p.6-14