

부록

유네스코 비정규예산사업 실무 지침서

A Practical Guide to UNESCO's Extrabudgetary Activities



유네스코한국위원회
Korean National Commission for UNESCO



외교부

이 지침서는 유네스코한국위원회가 2016년 외교부의 지원으로 제작한 '대(對)유네스코 자발적 기여에 관한 실무 안내서'의 별책부록입니다.

이 출판물은 유네스코 본부의 비정규예산사업 실무 지침서인 'A Practical Guide to UNESCO's Extrabudgetary Activities(영문)'를 국문 번역한 것으로 원본은 유네스코의 다음 사이트에서 다운 받으실 수 있습니다:
<http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002201/220157e.pdf>

이 지침서는 내용은 유네스코 본부의 비정규예산 사업 규정/규율의 변경에 따라 달라질 수 있습니다.

펴낸날: 2016.12.17

펴낸곳: 유네스코한국위원회

주소: 서울시 중구 명동길(유네스코길) 26 (우) 04536

홈페이지: www.unesco.or.kr

문의: 유네스코한국위원회 국제협력조정팀

전화: 02-6958-4212

팩스: 02-6958-4252

전자우편: kocom@unesco.or.kr

목 차

1장 개관	7
1.1 서문	7
1.2 지침서의 실질적, 전략적 목표	9
2장 역할과 책임	10
2.1 유네스코 비정규예산 절차의 주요 행위자	10
2.2 주요 행위자들의 역할과 책임	11
3장 보완적 추가 프로그램(CAP)에서의 비정규예산 활동 선행 계획 ...	18
3.1 CAP 개관	18
3.2 CAP의 단계	19
4장 프로젝트 제안서 준비 및 검토	21
4.1 품질 평가	21
4.2 성과중심관리(RBM)의 적용	21
4.3 이해관계자들의 소유권 (수혜국 정부의 승인 포함)	22
4.4 제안서의 재정적 요소 확인	23
4.5 SISTER 내에 제안서 입력	23
4.6 프로젝트 문서 준비	23
5장 프로젝트 관련 재화, 서비스, 직무 계약 계획	26
5.1 계약 계획	26
5.2 이행 파트너 파악 및 선정	26
6장 예산 수립	28
6.1 서론	28
6.2 예산의 형식	29
6.3 비용 보전	33
7장 그 밖의 중요한 재정 및 회계 관련 이슈	36
7.1 이자 관리	36
7.2 기여금 수령	36

7.3 단일 감사	37
7.4 외상 계좌	37
7.5 환율에 따른 리스크	37
8장 자원 조성	38
8.1 역할과 책임	38
8.2 자원 조성의 주요 단계	40
8.3 자원 및 관리 방식의 유형	43
8.3.1 금전적 자원	43
8.3.2 전문가 파견 및 직원대여	45
8.4 합의서 유형	46
8.5 유네스코의 주요 공여자 및 파트너	46
8.5.1 양자간 정부 공여자	47
8.5.2 민간 부문	48
8.5.3 유럽연합	51
8.5.4 다자 개발은행(MDBs)	53
8.5.5 유엔	53
8.5.6 분쟁 또는 재난 이후 상황에 관련된 기타 기금 자원과 양상	57
9장 공여자 승인부터 재정적 종료까지의 프로젝트 이행	59
10장 모니터링	64
10.1 프로젝트 담당자(PO)에 의한 성과중심관리	64
10.2 PO가 추진한 프로젝트의 재정적 측면 모니터링	65
10.3 고위 경영진의 모니터링과 검토	66
10.4 유네스코 운영기구 보고	66
11장 평가	68
11.1 기본 정의	68
11.2 유네스코 비정규예산 사업 평가에 관한 추가 안내 및 정의	68
11.3 비정규예산 평가 시의 역할과 책임	70



목 차

부록	72
부록 I 프로젝트 문서 서식	72
부록 1- 논리 틀	76
부록 2- 실행계획	77
부록 3	78
3.1 유네스코 예산 항목에 따른 예산	78
3.2 활동항목별 예산	78
부록 II 성과보고서 서식	79
요약 및 배경 (1쪽)	79
검토 기간 동안 프로젝트 이행에 관한 설명	79
결과 진행 상황	80
지속가능성	80
실행계획	81
가시성	81
과제 및 교훈, 그리고 공여자의 주목(과 승인)이 필요한 프로젝트내 보완사항 ...	81
부록	82
부록 III 최종 서술 보고서 서식	83
요약 및 배경	83
프로젝트 이행에 관한 설명	83
결과 진행 상황	84
지속가능성 및 출구/이행 전략	84
가시성	85
과제 및 교훈	85
부록	85
약어	87
용어 사전	88
유용한 링크 및 참고문헌	96

제 1장 _ 개관

1.1 서문

2011년 외부감사보고는 유네스코에 당시 모든 지침서와 정보 자료를 모아 직원용 사용자 친화적인 단일 발간물을 제작할 것을 요청했다. 동 개정 지침서 역시 최근 유네스코 내에서 비정규예산협력 관리와 관련하여 발생한 여러 변화를 반영하고 있다.

2008년 첫 번째 실무 지침서가 발간된 이래, 유네스코를 둘러싼 대내외 환경이 크게 달라졌다. 특히 2008년 등장한 보완적 추가 프로그램(Complementary Additional Programme, CAP)은 유네스코 비정규예산 프로그램의 계획과 재원 조성을 비롯해 기금 마련을 위한 예비 프로젝트와 제안서 작성에 이르기까지 대규모 사업의 핵심 수단으로 자리매김했다. 그 때부터 지금까지 CAP는 유네스코 사무국은 물론, 파트너와 공여자들에게까지 중요한 학습 경험을 제공하면서 실질적 혁신을 가져왔다. 명칭에서 보듯이, CAP이라는 방식은 유네스코 회원국 모두가 승인한 ‘정규 사업계획 및 예산’의 전략적 목표와 우선순위를 보완하는 추가 재원을 공여자들로부터 확보할 필요가 있다는 데에서 생겨났다.

파트너와 공여자의 협력에서 볼 수 있었던 또 다른 진전 사항은, 2012년 9월 발간된 첫 번째 포괄적 파트너십 전략이다. 이 전략은 유네스코와 민간 부문, 양자 간 정부 공여자, 비정부기구(NGOs), 의회, 유네스코학교(Associated Schools), UNITWIN 및 유네스코 협회 등의 협력에 관한 일반적인 진술과 개별 전략을 담고 있다. (참고: 포괄적 파트너십 전략 (190 EX/21 Part II).

특히 기금 합의 서식은 자발적 기여를 둘러싼 병목현상(bottle neck)을 해결하고, 파트너 및 공여자와 협의를 바탕으로 보다 명확하게 비정규예산 프로젝트를 평가할 수 있도록 간소화되었다. 이 같은 노력의 일환으로 행정 매뉴얼도 개정되었다.

‘원조효과성에 관한 파리 원칙’(2005)을 계기로 공여자들 사이에서도 자발적 기여금을 핵심 예산과 대규모 또는 주제별 사업에 투입하는 방안에 대한 관심이 높아지고 있다. 유네스코 내부에서도 각 사업 부문에 용처 지정 수준이 낮은 재원을 쓸 수 있도록 공동 계좌를 개설함으로써 공여자들에게 보다 폭넓은 선택지를 제시하는 방안이 추진되고 있다. 또한 2011년 11월 미국의 분담금 납부 잠정 중단으로 정규 사업 예산이 축소됨에 따라, 사무총장은

‘35 C/5와 36 C/5 하의 사업 우선순위와 개혁 이니셔티브 추진을 위한 긴급 다자공여 기금’이라는 특별 계좌를 개설하고, 용처 미지정 기여금을 조성하여 유네스코의 핵심적인 필요를 충족하도록 노력해 왔다. 이 같은 공동 기금 제도는 좀 더 전통적인 방식의 신탁기금과 더불어 공여자의 요구를 충족할 수 있는 최대한의 융통성을 제공하고 있다.

성과중심관리(Results Based Management, RBM)는 정규 사업과 비정규예산으로 운영되는 활동에 공통적으로 적용되는데, 현재 진행 중인 유네스코 개혁 과정의 핵심 요소이기도 하다. RBM은 프로젝트 계획과 이행, 모니터링과 평가에 있어서 성과에 초점을 맞추고 있다. RBM의 지표와 목표를 활용하면 보다 효과적으로 성과를 모니터링할 수 있다. 유네스코가 기대성과를 분명하게 밝히고 공여자의 지원을 받아 달성한 결과를 보고하는 역량은 유네스코의 재원 조성에 있어 핵심적인 부분이다. 이에 이 지침서는 프로젝트 문서와 성과보고서, 최종 서술 보고서 등에 필요한 수정 서식들을 포함하고 있다. 이 서식들은 과거에 비해 성과에 좀 더 분명한 초점을 맞추고 있다는 점이 특징이다. 이 지침서는 또한 비정규예산 사업 평가에 관해 최근 명확해진 내용들도 포함하고 있다.

유네스코를 둘러싼 대내외적 과제들은 유네스코가 비정규예산 재원을 활용해 성과를 만들어 내는 역량을 갖추고, 이를 가시적으로 보여주는 일이 얼마나 중요한지 보여준다. 이 지침서의 목적도 여기에 있다. 즉, 범지구적으로 실천지향적(action-oriented) 훈련을 지원함으로써 각 부문과 지역사무소, 카테고리 1 기관의 역량을 키우고, 직원들의 지식을 향상시킬 수 있다. 이를 통해 공공과 민간 부문 파트너들로부터 재원을 조성하고 효과적으로 집행하고자 한다.

마지막으로, 유네스코의 정책과 절차 및 도구들을 상시적으로 검토함으로써 지속적인 연관성과 효율성을 보장해야 한다는 점을 강조하고 싶다. 이 지침서는 생명력이 있는 문서이기 때문에 검토과정에서 지적된 모든 중요한 변화들은 지침서의 온라인 판에 반영될 것이며, 웹사이트의 비정규예산 안내데스크 코너에서 영어와 프랑스어로 열람할 수 있게 될 것이다. 이용자들은 자유롭게 해당 문서를 출력할 수 있다. 다만 비용 절감을 위해 지침서를 인쇄물 형태로는 발간하지 않는다.

한스 도르빌
전략계획 사무총장보

1.2 지침서의 실질적, 전략적 목표

이 지침서는 유네스코 직원들에게 프로젝트 설계부터 평가까지 비정규예산 사업 운영의 전반적인 과정을 설명하는 것을 목적으로 한다. 실무 차원에서 이 문서는 보다 명료하고 통일된 비정규예산 활동의 방향성을 제시해 준다. 즉, 이 문서는 유네스코가 파트너 및 공여자들과 상호작용하는 정책과 절차를 망라하는 내부 지침서이다. 문서 후반부에는 내용을 뒷받침하고 구체적 참고자료 역할을 해 줄 부록과 서식이 포함되어 있다. 이 지침서는 우선적으로 유네스코 본부 각 부문과 경영지원 부서를 비롯한 지역사무소, 카테고리 1 기관 소속 직원들을 대상으로 한다. 또한 지난 2008년에 발간된 지침서 내용을 보다 명료하고 새롭게 고쳤다. 훈련과 역량강화를 위한 참고자료로 삼아 전체 내용을 읽거나, 또는 비정규예산 절차에 관한 구체적 관심사에 따라 필요한 부분만 골라서 읽는 것 모두 무방하다.

보완적 추가 프로그램(Complementary Additional Programme, CAP): CAP는 정규 사업과 비정규예산 활동의 연계성을 강화하기 위해 만들어졌다. CAP는 사업의 일관성을 보장할 뿐 아니라, ‘사업계획 및 예산(C/5)’ 추진을 강화하기 위해 파트너나 공여자들이 지원이 필요한 사항을 명확하게 요청할 수 있게 해주는 핵심 도구이다.

CAP의 주요 목표는 조직의 전반적인 자원 조성 목표들을 개관하여 제공하는 것이다. 이러한 목표는 주제별로 제시되어 파트너와 공여자들이 유네스코의 우선순위 중 무엇이 어떻게 자신들의 우선순위와 합치하는지 쉽게 알 수 있도록 한다.

전략적으로 볼 때, 유네스코의 비정규예산 절차에 대해 폭넓은 지식을 갖추는 것은 민간 부문은 물론, 모든 양자 및 다자 공여자들의 참여를 확대하는 데에도 반드시 필요하다. 이 지침서는 바로 이에 관한 내용을 다루고 있다. 유네스코의 절차에 대해 좀 더 나은 정보와 이해를 갖추게 되면 공여자들과도 더욱 원활히 대화할 수 있으며 유네스코의 고유한 입장과 특수성을 공여자들에게 설명할 수 있는 기회와 가능성도 커지게 된다.

제 2장 _ 역할과 책임

2.1 유네스코 비정규예산 절차의 주요 행위자

이 장에서는 유네스코의 비정규예산 절차에 참여하는 다양한 행위자들을 설명하고, 그들이 조직 내에서 담당하는 기능들을 분명하게 정의한다. 아울러 유네스코 산하의 다양한 부서가 파트너 및 공여자와의 관계에서 담당하는 역할을 설명함으로써, 비정규예산 절차를 원활하게 운영하는 데 필요한 순차적 단계들을 제시한다.

프로젝트 주기상 주요 단계들

프로젝트 주요 단계	책임자	승인
이행 계획	PO (AO와 공동)	EO BFM/BMR
협정 체결	BSP/CFS	LA 또는 BFM (표준 합의서인 아닐 경우)
프로젝트 실행	PO (AO와 공동)	BFM/BMR BFM/FPC HRM
(사업) 서술 보고	PO	DIR/Div. Head/FO EO
재정 보고	BFM/BMR	
평가	PO (IOS와 협의)	IOS SECTOR ADG BSP/CFS
프로젝트 종결	PO AO BSP/CFS BFM/PRG	BFM

비정규예산 활동에는 여러 직원들이 폭넓게 참여한다. 유네스코 본부의 각 사업 부문과 지역사무소, 카테고리 1 기관들은 사업의 계획과 실행, 모니터링을 담당한다. 이들은 유네스코 정규 사업을 강화하기 위해 비정규예산 재원을 조성할 책임도 지닌다. 사업 부문과 지역사무소의 프로젝트 담당자(POs)들이 사업 계획과 실행의 주체라면, 비정규예산 기금 협력국(BSP/CFS)은 파트너 및 공여자와의 전반적인 조정을 담당한다. 그 외에도 기업 서비스, 특히 전략계획국(BSP/PAB), 재무국(BFM), 국제표준법사실(LA), 대내감독실(IOS) 등도 중요한 역할을 맡고 있다.

2.2 주요 행위자들의 역할과 책임

프로젝트 담당자(The Project Officer, PO)

- 프로젝트 계획: PO가 프로젝트 제안서 작성을 시작한다. AO(행정 관리자)에게는 예산을, 부서장이나 지역사무소장/기관장에게는 프로젝트 제안서를 승인 받는다.
- 채용조성: PO는 잠재적 파트너를 찾아내고 BSP/CFS와 협력해 공여자에게 제안서를 제출한다. PO가 공여자와 직접 접촉할 경우에도 BSP/CFS와 긴밀하게 협력해야 한다.
- 비정규예산 프로젝트/사업의 실행: PO는 승인 받은 프로젝트 문서와 기금 협정, 운영계획에 맞춰 프로젝트 실행에 적합한 구체적인 방식을 적용한다. 또한 프로젝트 성과에 관한 서술보고서를 준비한다. PO와 AO는 프로그램 관련 지출이 공여자와의 협정과 유네스코의 규칙 및 규정에 부합하는지 확인할 책임이 있다. 그리고 필요한 경우 예산 수정을 한다.
- 비정규예산 프로젝트/프로그램의 모니터링: 매일 프로젝트를 지원하고 모니터링한다.
- 비정규예산 프로젝트의 종결: 프로젝트 내 활동들이 질서 있게 될 수 있도록 하고, 모든 관련 지출이 집행되었는지 확인한다.

행정 관리자(The Administrative Officer, AO)

- 비정규예산 사업과 관련된 규정, 규제, 절차 및 계약 양식에 대해 자문을 제공하고 지원한다.
- PO와 함께 모든 지출이 공여자 협정에 의거해 진행되는지 확인한다.
- 예산의 형식과 구조에 대해 자문을 제공한다.
- 프로젝트 내 지출을 증명한다.
- 프로젝트 제안서의 예산과 예산 수정안을 CFS에 제출하기 전에 점검, 승인한다.
- 비정규예산 사업 종결: AO는 남아있는 지출과 미결제 채무를 청산하는 책임을 진다.
- 부문별 경보 시스템: 분기별로 불충분한 지불률(insufficient disbursement rates)에 대한 프로젝트 목록을 확인하고 각 부문에 분기보고서를 제출한다.

지역사무소 소장(The Field Office Director/Head, FOD)

- 활동 범위 안에 있는 나라들에 대해 채용 조성 우선순위와 목표를 정한다.
- 각 부문/서비스 및 유엔 국가팀(United Nations Country Team, UNCT)과의 긴밀한 협조, 그리고 BSP/CFS와의 긴밀한 협의를 바탕으로 사무소 활동 범위 내의 국가들을 대상으로 채용 조성 전략을 규정한다.
- 특정 채용 조성의 기회가 왔을 때, 우선순위에 있는 제안서를 선정하여 사무차장보(Assistant Director General, ADG)/국장에게 제출한다.

- 각 부문/서비스 및 BSP/CFS와 협조해 공여자 검토 회의에 필요한 자료를 제공한다.
- 프로젝트 제안서가 정규 사업계획과 국가별 사업에 부합하는지 여부와 제안서의 전반적인 질적 수준을 점검, 승인한다.
- 프로젝트 모니터링에 대한 전반적인 책임을 진다.
- 각 부문 및 지역사무소 AO와 협조해 각 부문 ADG에게 성과가 낮은 프로젝트에 관한 정보를 공유하고 해결방안을 모색한다(부문별 경보 시스템).
- 사업 서술 보고서와 자체평가서의 질을 점검한다.

경영 관리자(The Executive Officer, EO)

- ADG와 함께 재원 조성의 우선순위와 목표를 규정한다.
- BSP/CFS와의 긴밀한 협의를 거쳐 각 부문이나 경영지원부서를 위한 재원 조성 전략을 규정한다.
- 구체적인 재원조성 기회와 관련, 우선순위에 있는 제안서를 선정해 BSP/CFS에 제출한다.
- BSP/CFS와 협의해 공여자 검토 회의에 필요한 자료를 제공한다.
- 프로젝트 제안서가 정규 사업계획에 부합하는지 여부와 제안서의 전반적인 질을 점검, 승인한다.
- 각 부문 ADG의 지휘를 받아 각 부문 또는 경영지원부서에서 진행되는 프로젝트 모니터링에 대한 총체적인 책임을 진다.
- 각 부문 AO와 협조해 각 부문 ADG에게 성과가 낮은 프로젝트에 관한 정보를 공유하고 해결방안을 모색한다.
- 사업 서술 보고서와 자체평가서의 질을 점검한다.

전략계획국(The Bureau for Strategic Planning, BSP)

BSP는 유네스코의 모든 전략과 프로그램, 예산 관련 이슈들을 비롯해 비정규예산 협력과 민관협력(PPPs)의 중심적인 협력 창구이며 이러한 사안들에 대해 사무총장에게 자문을 제공한다.

BSP의 구체적인 책임은 아래와 같다.

- 성과중심 계획 및 프로그램에 관한 원칙에 의거해 유네스코 중기전략(C/4), 사업 및 예산을 준비하고 모니터링한다.
- 기대 결과에 도달한 정도를 평가하기 위해 정기적인 검토를 실시하고, 승인된 사업과 이행계획의 실행상황을 모니터링한다. 또한 성과중심계획 및 프로그램에 관한 원칙에 따라 주기적으로 운영기구에 법정 보고서(statutory report)의 형태로 보고한다.
- 유네스코의 두 가지 글로벌 우선순위인 성평등과 아프리카에 관한 사업의 이행 상황을

모니터링한다.

- 성과중심관리(RBM)에 관한 훈련과 역량강화, 상담과 자문을 제공한다.

전략, 직무, 결과 평가에 관한 정보 시스템(System of Information on Strategies, Tasks and the Evaluation of Results, SISTER)란?

SISTER는 1998년 유네스코의 통합관리시스템의 현대화와 성과중심관리 접근으로의 전환을 돕기 위해 설계한 야심차고 혁신적인 프로젝트이다. SISTER의 목적은 정규 사업과 비정규예산 프로젝트에 관한 사업계획, 관리, 모니터링, ‘사업계획 및 예산(C/5문서)’과 관련 업무계획의 보고에 이르는 전 과정을 하나의 관리 도구로 통합하는 것이다.

SISTER를 충분히 활용하면 유네스코의 예산 자료나 업무 프로그램, 계획되었거나 실제 실행했던 활동들의 결과를 알 수 있으며, 또한 정규 사업과 CAP의 연관성을 높이며 C/5 결과 달성에도 기여할 수 있다. SISTER는 프로그램 성능의 수준이 높기 때문에 잠재적 공여자들은 유네스코의 핵심 주제 또는 좀 더 구체적인 실행 프로젝트 중에서 어느 것에 재정 지원을 할 것인지 “고르고 선택”할 수 있다. 관련 자료들은 SISTER 내에서 성과 지표와 검증 수단, 기준치, 그리고 양적·질적 목표들에 의해 보완된다.

비정규예산 기금 협력국(Division for Cooperation with Extrabudgetary Funding Sources BSP/CFS)

BSP/CFS의 주요 임무는 다양한 기금 재원을 둘러싼 일반적 정책이나 다양한 공여주체들의 주제별 또는 지역적 우선순위, 프로젝트 설계나 협정에 관한 세부 요구 조건 등에 대해 정보를 제공하는 것이다. BSP/CFS는 또 공여자와의 협력 관계를 공식화하기 위해 협정을 준비하는 과정에도 자문을 제공하거나 지원한다. BSP/CFS는 특정 공여주체와의 협력 창구 역할을 하는 여러 개의 팀으로 구성되어 있으며, 유네스코의 주요 파트너나 공여자들과의 전반적인 관계를 조율하는 책임도 맡고 있다.

BSP/CFS는 직원들에게 CAP 하의 모든 공식적인 프로그램에 관한 자문과 지원을 제공한다. 이 과정에서 BSP내 다른 부서와는 실질적인 정책 이슈를, BFM과는 파트너·공여자와의 재정적 협력을 놓고 긴밀하게 협의한다. BSP/CFS는 파트너·공여자와 비정규예산 협력의 모든 측면에 대해 조정하는 한편, 본부와 지역사무소, 카테고리1 기관 등에 훈련과 정보 및 자문을 제공한다.

BSP/CFS는 SISTER 내의 비정규예산 프로젝트 제안서를 검토하는데, 특히 제안서가 관련 기금 지원 기관의 요건에 부합하는지 확인한다. 프로젝트 제안서는 통상 공여자에게 공식적으로 제출된다. 이후 BSP/CFS는 공여자들의 피드백을 모니터링하고, 유네스코 내 유관

부서들과 진행 상황을 공유한다. 공여자들은 관심이 가는 제안서를 찾기 위해 SISTER 내에서 직접 온라인 CAP 데이터베이스를 검색할 수도 있다. (필요시 BSP/CFS가 방법을 안내). CAP 개요는 프로젝트에 대한 전체 예산을 포함한 명확한 요약문을 제시하고 있으나, 세부 계획서는 포함하지 않는다. 공여자가 관심을 표하는 CAP 개요가 있다면, 해당 CAP 개요는 SISTER 내에서 본격적인 비정규예산 프로젝트로 개발된다. 유네스코 산하 모든 부서는 공여자가 승인한 CAP 개요를 공유할 수 있으나 BSP/CFS와 정보와 현황을 공유해야 한다.

공여자가 비정규예산 프로젝트나 사업을 승인한 뒤, BSP/CFS는 프로젝트 합의를 점검하고 자문을 제공한다. 합의서가 유네스코의 표준 모델에서 벗어나는 경우, BSP/CFS는 정식 체결 전에 BFM 또는 LA와 협의한다. 이 때, BFM은 유네스코의 재정 규정이나 규칙, 또는 표준 재정조항에 어긋나는 부분이 없는지 확인하고, LA는 표준 법적 규정에 위배되는 부분이 없는지 검토한다. 합의서가 이와 같은 절차를 모두 통과하면, BSP/CFS 국장은 직접 재정지원 합의서에 서명하거나 또는 지역사무소장에게 서명 권한을 위임한다. BSP/CFS가 권한을 위임했을 경우에는 사무총장이나 유네스코 고위 관리가 자금 합의서에 서명할 수 있다. 이후, BSP/CFS는 BFM/BMR에게 SISTER나 유네스코 재정·예산 시스템인 FABS(Finance and Budget System)상에서 프로젝트 계정 개설을 요청하고, 공여자는 이 계정으로 기금을 이체한다.

프로젝트가 시작되면, BSP/CFS는 정기적으로 기금 지원기관에 정보를 제출해야 한다. 제출 형식은 PO의 서술 보고서와 예산모니터링보고서(BFM/BMR)의 재정보고서이며, 최종 서술 보고서와 최종 재정 보고서도 각각 한 부씩 제출해야 한다. 그 사이에 BSP/CFS는 PO와 대내감독실, 그리고 기금 지원기관과 함께 프로젝트 검토와 평가를 어떻게 준비할 것인지 논의한다. BSP/CFS는 유네스코 운영기구에 비정규예산 사업 관리에 관한 정기보고서를 제출하고, 유네스코의 전반적 자원 조성 전략을 업데이트하기도 한다.

BSP/CFS는 기금 지원 기관과의 모든 정기 검토회의에서 유네스코를 대표한다. 검토회의에서는 유네스코 내부의 흐름에 대한 전체적인 발표가 진행되는데, 이를 통해 유네스코의 정책 및 우선순위에 대한 공여자들의 인식을 제고할 수 있다. 또한 진행 중인 프로젝트와 새로운 프로젝트 제안서가 논의되기도 한다.

재무국(The Bureau of Financial Management, BFM)

BFM은 비정규예산 기금의 수령과 관리, 투자, 지출 등 재정적인 측면을 책임진다. BFM은 예산 배분 시스템을 통해 예산을 관리하고 또한 프로젝트 문서의 예산 관련 내용, 특히 비용 보전 정책과 예산 수정에 대해 검토하거나 자문을 제공한다. 주기적으로 예산 현황 보고서

와 재정 전망을 발표하기도 한다. BFM은 또 공여자와 일반적으로 사용하는 합의서가 아닌 비표준적 합의서를 체결한 경우에는 해당 합의서의 재정적 조건 합의 사항 등을 검토해 유네스코의 규정 및 규칙에 부합되는지 확인한다. BFM은 모든 기여금의 수령을 포함해 기금의 임시 투자에도 책임을 진다. 또한 민간 부문의 잠재적인 파트너들이 재정 기여를 하는 경우, BSP/CFS로부터 제공받은 정보를 바탕으로 이들의 재정 신용도를 확인하기도 한다.

(!) 공여자에게 제출할 재정 보고서는 BFM만이 준비할 수 있다.

앞서 설명했듯, 예산모니터링보고과(BFM/BMR)는 비정규예산 프로젝트의 계좌를 관리 및 모니터링하고, 최소 1년에 한 차례씩 정기 재정보고서를 준비한다. 프로젝트 운영이 종료된 후, 담당 AO는 PO와 협력해 가능한 시점까지 모든 채무를 청산해야 한다. 청산 작업은 프로젝트 운영 종료일로부터 12개월 이내에 이루어져야 하며, BSP/CFS가 참여해야 한다. 이후, 잠정적인 재정보고서가 작성되고 BSP/CFS는 공여자와 기금의 잔액 처리 문제에 관해 협의하게 된다. 잔액이 없는 경우, BFM/BMR은 최종 재정보고서를 작성하고 계좌를 공식 폐쇄한다. BFM은 또한 매년 비정규예산 계정 폐쇄 방법을 공지한다.

BFM이 공여자에게 제출되는 제안서를 검토하거나 승인하는 과정에서 담당하는 구체적 책임은 아래와 같다.

BFM/BMR은 PO에게 프로젝트 예산에 관해 자문과 피드백을 제공한다. 온라인 예산도구인 B4U를 활용함으로써 프로젝트 제안서 상의 예산이 유네스코의 재정 기준이나 비용보전 정책에 부합하도록 한다. BFM/BMR이 SISTER내에서 프로젝트 제안서의 예산을 점검, 승인한 뒤에는 BSP/CFS 또는 PO가 공여자와 제안서를 공유한다.

신탁기금이나 운영계획(필요시)의 경우, 승인된 기금 합의서를 수령하고, SISTER 내에서 비정규예산 프로젝트가 생성되면, BFM/BMR은 FABS에서 비정규예산 코드를 개설해 해당 예산 할당 내용을 입력하고 SISTER의 FABS 코드에 이를 반영한다. 이어서 담당 PO가 AO를 통해 요청하면, BFM/BMR에서 주어진 프로젝트의 예산 배분 형식에 따른 지출 승인이 이루어진다. 승인은 연례 재정 관련 실행계획을 기반으로, 프로젝트 계정에 충분한 기금이 입금된 경우에 한해 이루어진다.

BFM 산하의 정책회계감사반(The Policy and Compliance Unit)은 재정 정책을 개발, 검토하고, 조달을 포함한 계약 절차에 관한 감사 서비스를 제공한다.

대내감독실(Internal Oversight Service, IOS)

대내감독실의 평가담당과는 비정규예산에 관한 일련의 업무에서 중추적인 역할을 담당한다. IOS는 사업이나 프로젝트가 효율적으로 전달되고 유네스코의 사명을 효과적으로 달성할 수 있도록 한다. IOS는 또 유엔평가그룹의 규범과 기준에 따라 평가를 실시한다. C/5 평가 계획은 2년 내에 평가가 이루어지도록 명시하고 있다. IOS는 이전의 평가를 통해 도출된 결과를 반영하는 것을 장려하는 등 성과 중심 접근법을 중시한다. 또한 비정규예산 프로젝트 평가에 관한 데이터베이스를 운영함으로써 종합적인 분석과 보고에 활용하고, 평가의 질을 높이려는 노력을 지원한다. IOS의 평가 부서는 적절한 평가 유형이나 평가의 과업지시서에 대해서도 자문을 제공할 수 있다 (IOS의 역할에 대한 추가적인 정보는 11장 참조).

유네스코 IOS의 내부감사과는 모든 내부 감사를 총괄한다. 감사란 경영관리나 성과의 적절성을 평가하는 것으로, 재원의 경제적·효율적·효과적 사용, 자산의 보호, 재정 및 기타 정보의 신뢰성, 규정·규칙 및 기존 정책 준수, 효과적인 리스크관리, 조직 구조나 시스템, 절차의 적절성 등을 확실히 하는 것을 목표로 한다. IOS는 내부감사연구소(IIA)와 IIA의 윤리강령에서 제시하고 있는 ‘내부감사에 관한 국제실무기준’에 따라 감사 기능을 수행한다.

국제표준법사실(The Office of International Standards and Legal Affairs, LA)

LA는 기금 지원기관이나 수혜국 정부와 체결하는 비표준적 협력 합의서의 법적인 차원과 관련해서, 이러한 비표준적 합의서가 유네스코에 위협 요소가 될 수 있는 경우에 협의와 자문을 제공한다.

지역조정국(Bureau of Field Coordination, BFC)

BFC는 비정규예산의 맥락에서 유네스코의 전반적인 대응-분쟁이나 재난 이후 상황 재원 조성 포함-을 조정하는 매우 중요한 역할을 한다.

분쟁이나 재난 후 상황(Post-Conflict and Post-Disaster, PCPD)에서의 재원 조성은 매우 구체적으로 이루어진다. 이 경우, PCPD에 관한 부문 간 플랫폼(Inter-sectoral Platform on PCPD)이 기금 마련 캠페인 조정에 주도적인 역할을 하고, BSP/CFS는 물론 관련된 지역사무소와 긴밀하게 협력한다. 유엔 인도주의 업무 조정국(OCHA), ECHA 등 유엔 내 관련된 조정 기구들과의 조정도 이루어져야 한다. 일반적으로 유네스코가 범유엔 차원의 기금에 접근하려면 유엔 조정기구와 수요평가(세계은행 등 다른 파트너들이 담당)를 거쳐 초기 회복과 재건 작업부터 참여해야 한다.

인적자원국(Bureau for Human Resources Management, HRM)

HRM의 정책과는 BSP/CFS와 공동으로 유네스코에 대한 직원대여 및 직원 파견의 협력 창구로 기능한다. (5장 ‘재원 관리 양식의 유형’ 참조). HRM은 또한 프로젝트 임명과 비정규예산을 통한 임시파견을 포함해 비정규예산 사업 내에서 담당 직원과의 적절한 고용 형식에 대해 자문을 제공할 수 있다.

제 3장 _ 보완적 추가 프로그램(Complementary Additional Programme, CAP)에서의 비정규예산 활동 선행 계획

이 장에서는 보완적 추가 프로그램(CAP)을 상세히 설명하면서, 성과중심관리(RBM)의 중요성을 강조한다. CAP가 비정규예산 사업계획에 주는 시사점도 제시된다.

3.1 CAP개관

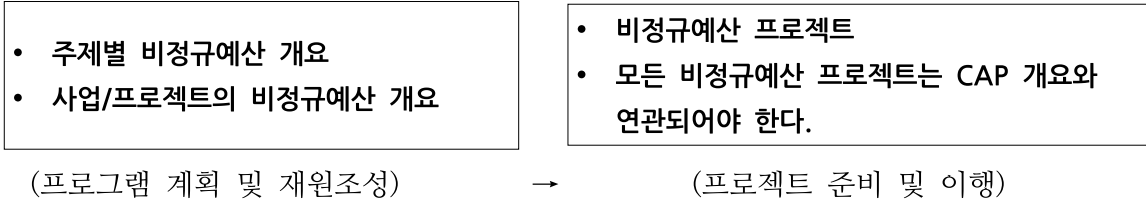
보완적 추가 프로그램(CAP)은 유네스코의 비정규예산 활동을 계획하는 주요 수단이다. CAP는 C/5를 직접적으로 뒷받침하며, 공여자들과의 대화 수단으로도 기능한다. CAP는 통합된 결과체계(framework)를 만들어 비정규예산과 정규 사업 자원 사이의 일치성을 강화하기 위해 설계되었다.

CAP는 SISTER 내 공여자들을 위한 예비 제안서가 담긴 실시간 데이터베이스로 구성되어 있다. 기금 지원을 받기 위한 제안서(CAP 개요서)는 웹사이트에서 공여자와 파트너, 일반 대중에게 제공된다. 또한 유네스코의 전반적인 자원 조성 목표를 포괄적으로 개관한 책자도 발간되어 유네스코의 파트너와 공여자들에게 널리 배포된다.

확대된 전략부문 프레임워크(Extended Strategic Sectoral Frameworks, ESSFs)

ESSF는 사무총장 실행계획(174EX/INF.4 Rev.)에서 제시된 대로, 각 부문/경영지원부서(Corporate Service)의 자원 조성을 위한 우선순위와 목표들을 나열한다. ESSF는 각 사업 부문/경영지원부서(Corporate Service)가 CAP에 내는 기여금의 기준이 된다. 개정된 비정규예산 자원조성 전략계획(185EF/INF.6)에 따라, 각 사업 부문/경영지원부서(Corporate Service)는 계획 단계 초기부터 ESSF를 마련해야 한다. 이로써 자원 조성의 대상으로 선정된 분야에 대해 분명한 전략적 비전을 확립할 기회를 극대화할 수 있다.

CAP는 생명력을 갖고 끊임없이 진화하는 플랫폼으로 여겨진다. CAP에서는 정기 업데이트를 거치면서 새로운 수요나 재정 조성의 기회를 포착할 수 있고, 분쟁이나 재난 이후와 같이 미처 예상하지 못한 상황까지도 반영할 수 있다. 특히 SISTER 내에서 언제든지 새로운 사업/프로젝트 개요를 만들 수 있다는 점도 CAP의 주목할 만한 장점이다.



3.2 CAP의 단계

1단계

ADG와 BSP는 CAP 준비를 위한 전반적인 타임라인을 제시한다.

2단계

자원 조성 목표는 각 사업 부문과 경영지원부서(Corporate Service)가 마련한 ESSF의 형태로 제시된다. ESSF는 2년에 한 번씩 사업을 계획할 때, 정규 사업에 관한 ‘부문 전략 체계’의 연장선에서 만들어진다. ESSF는 자원 조성을 위한 전략적 비전을 제시하고, “CAP 개요”의 형태로 공여자들을 위한 제안서 개발을 안내한다.

CAP에는 주제별 개요와 사업/프로젝트 개요 등 두 가지 유형의 개요가 있다. 주제별 개요는 공여자들과의 대화를 위한 큰 그림을 제시하는 동시에, 보다 구체적인 사업/프로젝트 개요를 위한 지침서 역할을 한다. 사업/프로젝트 개요는 PO(SISTER 내의 담당자)가 기금을 끌어오기 위해 별도로 강조되어야 하는 구체적인 이니셔티브들을 위해 개발하는 것이다. CAP 개요는 예상되는 전체 기금 액수를 제시할 뿐, 예산 내역은 포함하지 않는다.

(!) 사업 부문들은 어떤 분야를 자원 조성의 우선순위로 삼을지 명확히 하기 위해 ESSF를 활용해야 한다. ESSF가 확정되기 전에는 지역사무소와 협의를 진행해야 한다.

3단계: 주제별 개요 및 사업/프로젝트 개요

각 부문은 주제별 개요를 준비한다. 주제별 개요는 각 부문 ADG에 직속되어 지휘를 받는다.

주제별 개요	사업/프로젝트 개요
<ul style="list-style-type: none"> • 전략적 우선순위 • 공여자들과의 대화를 위한 큰 그림 • 보다 구체적인 사업/프로젝트 개요 마련을 위한 지침서 • EO가 제작한 뒤, ADG에 직속되어 지휘를 받음 • 예상 기금액 	<ul style="list-style-type: none"> • 구체적인 맥락(사업적 또는 지리적) • 프로젝트 책임관리자가 작성 • 자원 조성을 위한 구체적 가시성을 요구하는 사업 • Concept note(개요문)와 비슷함(예상되는 전체 예산 액만 요구됨. 자세한 예산 내역은 필요 없음) • 개요의 승인은 자원 조성에 긍정적인 신호(먼저 지역

주제별 개요	사업/프로젝트 개요
<ul style="list-style-type: none"> • 개요가 공여자의 관심을 끌었다면 비정규예산 프로젝트를 개설할 수 있음 • 모든 부문/실은 가급적 미화200만 달러 이하의 주제별 개요를 만들지 않도록 함 	<p>사무소 또는 카테고리 1 기관의 소장/대표, 이어 본부 내 유관 국 그 다음에 각 부문/실의 경영 관리자가 승인함)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 개요가 공여자의 관심을 끌었다면 0비정규예산 프로젝트를 개설할 수 있음 • 부문/실은 가급적 미화50만 달러 이하의 독립적인 사업/프로젝트 개요를 만들지 않도록 권장됨

4단계

PO는 주제별 개요에서 언급된 분야에 대해 보다 구체적인 사업/프로젝트 개요를 준비한다.

5단계

사무총장이 최종 CAP를 승인한 뒤, CAP 개요가 인터넷 상에서 파트너, 공여자 및 일반 대중에게 공개된다. 또한 CAP를 개관하는 내용이 책자 형태로 만들어져 공여자와 파트너에게 널리 배포된다. CAP는 우선순위와 기대성과에 대해 주제별로 분명한 그림을 제공하기 때문에 유네스코와 공여자들은 손쉽게 검색할 수 있다.

제 4장 _ 프로젝트 제안서 준비 및 검토

4.1 품질 평가

4.1.1 제안서의 질적 수준을 평가할 때 첫 번째로 던져야 할 질문은 해당 프로젝트가 모든 유네스코 회원국이 승인한 유네스코 정규 사업과 예산에 언급된 기대성과를 달성하는 데 어떻게 기여할 수 있는가이다.

4.1.2 그 밖의 평가 기준: 타당성, 효과성, 효율성, 지속가능성. 자세한 설명은 아래를 참조하라.

- 타당성 : 프로젝트가 어느 정도까지 이해그룹(들)과 공여자의 우선순위와 수요에 맞추어져 있는가?
- 효과성 : 프로젝트의 목표가 달성될 가능성은 어느 정도인가?
- 효율성 : 시간 또는 비용 면에서 프로젝트가 열거한 산출물을 달성하기 위한 가장 효과적인 방법을 택하고 있는가?
- 지속가능성 : 공여자의 후원이 종결된 뒤에도 프로젝트로 인한 이익이 계속될 가능성은 어느 정도인가?

프로젝트 설계 단계에서는 PO가, 검증 과정에서는 실/국의 장과 EO가 위의 질문들을 고려해야 한다.

4.2 성과중심관리(Results Based Management, RBM)의 적용

RBM은 비정규예산 활동 계획에서도 정규 사업과 똑같이 적용된다. SISTER는 당초 유네스코가 RBM 접근으로 옮겨가는 과정을 지원하고 유네스코 직원들을 돕기 위해 개발된 IT 플랫폼이다. 현재 SISTER는 RBM의 실행 과정을 돕는 한편, 새로운 수요 혹은 변화하는 수요들을 반영하기 위해 끊임없이 변형되고 있다.

2010-2011년 SISTER 내에서 비정규예산 절차가 통합됨에 따라, 특히 제안서 준비나 모니터링 과정에 RBM을 적용하는 일이 더욱 증가했다. 현재 SISTER를 통해 명료하게 정리된 기대성과를 포함함에 따라 자원 조성 노력의 큰 그림을 이해할 수 있게 되었다. 이로써 비정규예산과 정규 사업 부문을 통틀어 자원 조성의 유네스코의 우선순위나 주제, 포부를 연

계하는 일이 가능해졌다. RBM 접근은 성과중심적인 사업 계획과 관리, 모니터링, 그리고 평가가 논리적이고도 일관된 방식으로 이루어질 수 있도록 하며, 나아가 유네스코가 모든 회원국들이 동의한 전반적인 사업 우선순위를 달성하도록 도와준다. 즉, RBM은 유네스코의 사업 계획과 운영, 모니터링의 기초로서 타당성과 효과성, 효율성, 지속가능성과 영향력 보장에 중추적인 역할을 한다.

이와 관련, 이 지침서와 함께 <유네스코에서 적용되는 성과중심 계획과 관리 및 모니터링 (RBM) 접근>을 읽는 것이 필수적이다.

(!) 신탁기금 방식은 구체적인 프로젝트 제안서에 적용되는 자원 관리 방식이다. (8장, 8.3 항목 참조)

4.3 이해관계자들의 소유권 (수혜국 정부의 승인 보장 포함)

프로젝트의 지속가능성과 영향력을 보장하기 위해서는 각국 정부와 다른 이해관계자들 및 잠재적인 수혜자들이 프로젝트 설계 단계와 프로젝트 실행 주기 내내 긴밀하게 참여하도록 하는 것이 매우 중요하다. 이상적으로는 제안서가 공여자에게 전달되기 전에 먼저 수혜국 정부로부터 자국의 역할과 책임에 관한 내용이 포함된 프로젝트 콘셉트 또는 프로젝트 문서에 대해 사실상의 승인을 받아야 한다. 때로는 공여자가 제안서를 공식 검토하기 전, 수혜국 정부가 제안서를 승인했음을 입증하는 서면상의 증거를 유네스코에 요청할 수도 있다. 초기 단계에서 수혜자의 승인을 받지 못한다면 다른 절차가 지연되어 극단적인 상황에서는 공여자가 프로젝트 기금을 철회할 수도 있다. 공여자와 프로젝트에 관한 합의가 체결 되면 수혜국의 승인도 공식화된다.

수혜국의 공식적인 승인은 세 가지 측면으로 이루어져 있다.

- 수혜국의 권리와 역할, 책임을 공식화한다.
- 유네스코가 프로젝트 실행을 위해 수혜국 영토에 접근할 수 있다는 점을 확인한다.
- 유네스코에 해당 프로젝트에 관한 권리와 면책권을 적용함으로써 법적인 보호를 제공한다.

한 국가 안에서 양자 간 정부 공여자가 지원하는 프로젝트의 경우, 통상적으로 운영계획에도 서명한다. 운영계획의 서명은 하나의 국가 안에서 이루어지는 프로젝트에 대해서만 필수적으로 필요하다.

다른 유형의 공여자들이 지원하는 프로젝트의 경우, CFS와 수혜국 승인을 공식화하는 적절

한 수단에 대해 협의를 거쳐야 한다.

(!) 수혜국 정부의 승인을 받기 위해 공여자가 제안서를 승인할 때까지 기다리지 말라.

4.4 제안서의 재정적 요소 확인

AO는 프로젝트 문서에 담은 예산의 형식에 대한 자문을 제공하고, 예산의 정확성과 프로젝트에 관련된 모든 비용이 예산에 포함되었는지 점검한다. 또 비용 보전 정책 적용에 대해 최종 점검하고, BFM이 프로젝트 예산을 승인했는지 확인한다. (6장 ‘예산 수립’ 참조)

4.5 SISTER 내에 제안서 입력

SISTER 내의 프로그래밍 플랫폼은 제안서의 실질적 및 예산적 차원을 점검할 목적으로도 활용된다. PO나 부서장, 프로젝트 분야에 전문화된 부서(상위 수준의 그룹핑), 그리고 경영관리부서는 SISTER에서 프로젝트의 실질적인 측면을 점검, 승인한다. 이와 유사하게, AO와 BFM은 예산을 점검, 승인한다.

모든 비정규예산 프로젝트는 SISTER 내에 업로드 되어 관련 부서로부터 검증을 받아야 한다. 더 자세한 정보는 <SISTER 안내 카드 2.5b- 비정규예산 절차>를 참조하면 된다.

공여자에게 제출되는 모든 제안서가 유네스코 정규 사업의 기대성과와 긴밀하게 연결되도록 하려면, SISTER 내의 각 비정규예산 프로젝트가 CAP의 주제별 개요와 연결되어야 한다. 또 각 프로젝트가 C/5 성과에 어떻게 기여할지에 관한 내용이 구체화되어야 한다.

4.6 프로젝트 문서 준비

잠재적인 기금 지원 기관이 제안서(CAP 개요)에 확실하게 관심을 표명한 뒤, 유네스코 내 유관부서는 세부 예산을 포함한 프로젝트 문서를 준비하기 시작한다. 이 작업은 SISTER 내의 비정규예산 프로젝트 내부 검증 과정 이전 또는 검증과 맞물려서 진행된다.

RBM 접근법에 대한 유네스코의 의지를 반영하면서도 현재 유네스코 공여자들이 기대하는 높은 기준을 충족할 모범적인 프로젝트 문서 양식이 개발되었다. 양식은 이 지침서의 부록I에 첨부되어 있으며, BSP/CFS 인트라넷에서 워드 파일 형태로도 제공된다.

<http://intranet.unesco.org/exbhhelpdesk>.

프로젝트 설계 또는 세부 예산을 완성하기 위해 수요 평가를 실시해야 하는 경우, 프로젝트 문서를 개념화 단계로 남겨둘 수 있다. 그리고 프로젝트 활동 시작 이후 일정한 시간이 지나고 상황을 제대로 평가한 다음에는, 공여주체의 승인을 위해 수정된 성과 체인(result chain)과 로그프레임(Log-frame) 및 상세한 예산을 제출할 것이라는 점을 문서에 설명해야 한다.

일부 파트너나 공여자들은 자체적인 프로젝트 문서 양식을 제공할 수도 있다. BSP/CFS는 요청에 따라 프로젝트 문서 양식에 대한 자문을 제공하기도 한다. 특히 다자 기금 파트너들의 경우, 공여주체들의 요구사항이 상당히 차이를 보일 수 있기 때문에 BSP/CFS의 자문을 얻는 것이 권장된다. 예를 들어, 일부 다자 파트너들은 각자의 표준 모델을 갖고 있고, 때때로 입찰을 거쳐 기금을 수여하기도 한다. 나아가, 유엔 내 다른 기구나 현 유엔의 기금 마련 메커니즘(다자간 신탁기금이나 유엔 합동 사업)의 경우 특정한 형식에 따라 협력이 이루어지기도 한다.

(!) 프로젝트를 신중하고 현실적으로 계획한다면, 수정과 재계획으로 인해 프로젝트 실행이 지연되는 것을 피할 수 있다.

공여자를 위한 가시성 개선하기

☑ 프로젝트 관리자를 위한 체크리스트

프로젝트 문서 준비하기

- 문서에 가시성에 관련된 조치들을 포함한다. (런칭 행사, 책자 제작, 웹기반 공지, 이벤트 등)
- 문서에 가시성을 보여줄 수 있는 예산선을 만든다.
- 공여국의 대사 또는 유네스코의 프로젝트 절차에 관련된 대표들을 적극 참여시킨다.

프로젝트 승인과 착수하기

- 수혜국 정부와의 협의를 통해 런칭 또는 서명식을 준비하고, 공여자 대표(예: 공여국 대사)를 행사에 초청한다.
- 필요시 보도 자료를 내거나 기자회견을 연다.
- 유네스코 웹사이트에 관련 정보를 게시하고, 수혜국 파트너(장관, 기관, 대학, 시민사회 단체 등)들이 각자 웹사이트나 정보 채널에서 적극 홍보할 것을 요청한다.

- 수혜국 정부에 프로젝트 가시성에 관해 공여자가 중요하게 생각하는 점을 브리핑한다. 또한 가시성 제고 노력이 공여자의 지원이나 향후 기여금에 잠재적으로 미칠 수 있는 영향에 대해 널리 알린다.

프로젝트 이행 중

- 공여국 대사관과 대표들에게 프로젝트 진행 상황을 충분히 알린다.
- 공식 행사가 있다면 다시 한 번 공여국 대사나 관련 인물들을 초청한다.
- 성과보고서에 프로젝트의 가시성과 입지(관련 분야에서 유네스코의 노력을 포함)를 강조한다.
- BSP/CFS와 가시성에 관한 증거들(예: 지역 신문기사, 웹사이트 주소, 뉴스레터 등)을 공유하고 공여자들에게 전달되도록 한다.
- 공여자 로고 및 유네스코 로고를 적절하고도 현명하게 사용한다.
- 수혜국 정부가 공여자에게 가시성과 효과(임팩트)가 중요하다는 점을 이해할 수 있도록 하고, 장관들의 감사 인사이나 지역 언론 보도, 관련 보고서 인용이 이루어지도록 돕는다.

프로젝트 종결 시

- 프로젝트 결과를 보도 자료로 내거나 관련 웹사이트에 게재하고 기자회견을 연다. (가능하면 훈련이나 남-남 워크숍을 계획)
- BSP/CFS를 통해 공여자에게 홍보자료(리플릿, 책자, 책, 제작물 등) 사본을 보낸다.
- 프로젝트를 홍보하거나 공여자의 가시성을 높이기 위한 모든 증거들(보도자료, 지역 신문, 기사, 수혜국 정부 장관이나 고위 관료의 연설문, 사진, 웹사이트 링크, 출판물 등)을 최종보고서에 별첨한다. 최종보고서는 유네스코의 노력(런칭시 공여자 대표를 초청하거나, 지역 언론 보도 스크랩, 로고 사용, 온라인 뉴스 등)도 상세하게 설명하고 강조해야 한다.

제 5장 _ 프로젝트 관련 재화, 서비스, 직무 계약 계획

5.1 계약 계획

프로젝트 주기를 설계하는 단계에는 모든 관련 활동을 파악해 예산을 수립해야 한다. 그중에서도 프로젝트 목적 달성을 위해 재화나 서비스, 노동력을 확보하는 문제를 반드시 고려해야 한다. 계약에 관한 유네스코의 양식과 절차를 이해하면 프로젝트 실행을 촉진할 뿐 아니라, 원하는 결과를 달성할 확률도 높일 수 있다. 또한 일찌감치 계약을 계획할수록 사업과 행정 간의 격차를 줄이고 기금이 가치 있고 효율적으로 사용될 수 있고, 기존 자원을 적절히 배분해 불필요하거나 정당성 없는 긴급 상황을 피할 수 있다. 아울러 충분한 시간을 갖고 대안적인 계약 양식과 수요를 통합할 수 있는 가능성을 탐색함으로써 행정적인 시간이나 비용을 줄일 수 있다.

(!) 계획의 범위는 요구사항의 복잡성에 따라 결정된다. 계약금액이 미화15만 달러 이상으로 크다면, BFM/FPC(재정정책회계감사과)와 관련 내용에 대해 의무적으로 협의해야 한다.

5.2 실행 파트너 파악 및 선정

1. 실행 파트너란 유네스코의 사업이나 프로젝트를 실행하기 위해 기금을 전달 받은 비영리 기관을 지칭한다. 실행 파트너는 재화나 노동력, 서비스를 제공하는 상업적 목적의 계약업체들과 달리, 제품이나 서비스의 전달을 넘어서 부가가치를 창출할 것으로 기대된다. 이를 위해 실행 파트너는 유네스코와의 파트너십에 따라 사업의 구상 단계부터 적극 참여한다.
2. 실행 파트너는 종종 독특한 기능을 수행하기 때문에 다른 조직으로 쉽게 대체하기 어렵다. 실행 파트너는 유네스코 사업과 프로젝트의 산출물(output/derivatives)이나 결과를 성공적으로 관리, 도출하는 책임을 맡고 있으며, 계획과 모니터링, 평가 활동에도 적극적으로 참여한다.
3. 실행 파트너는 정부 당국과 정부 간 기구(유엔 기구 제외), 비정부기구, 연구소와 대학, 직능단체, 재단 및 기타 비영리 단체들을 포함할 수 있다.
4. 실행 파트너는 구체적인 기술적 전문성, 직업 기술, 충분한 직원, 합리적이고 건전한 재정 상황, 적절한 내부 통제 절차, 경영 관행, 지리적 범위 등을 기준으로 다른 잠재적 파트너들과의 신중한 비교를 거쳐서 선정되어야 한다. 선정된 실행 파트너는 유네스코를

대표해서 성과를 관리, 달성할 수 있는 운영 역량을 갖춰야 한다. 실행 파트너를 선정할 책임과 권한은 관련 부문의 사무차장보(ADG), 국장 또는 지역사무소장에 있다. 선정 절차는 매뉴얼에 제시된 일반적·구체적인 선정 기준에 의거해 후보들을 효과적으로 비교하는 과정을 따라야 한다.

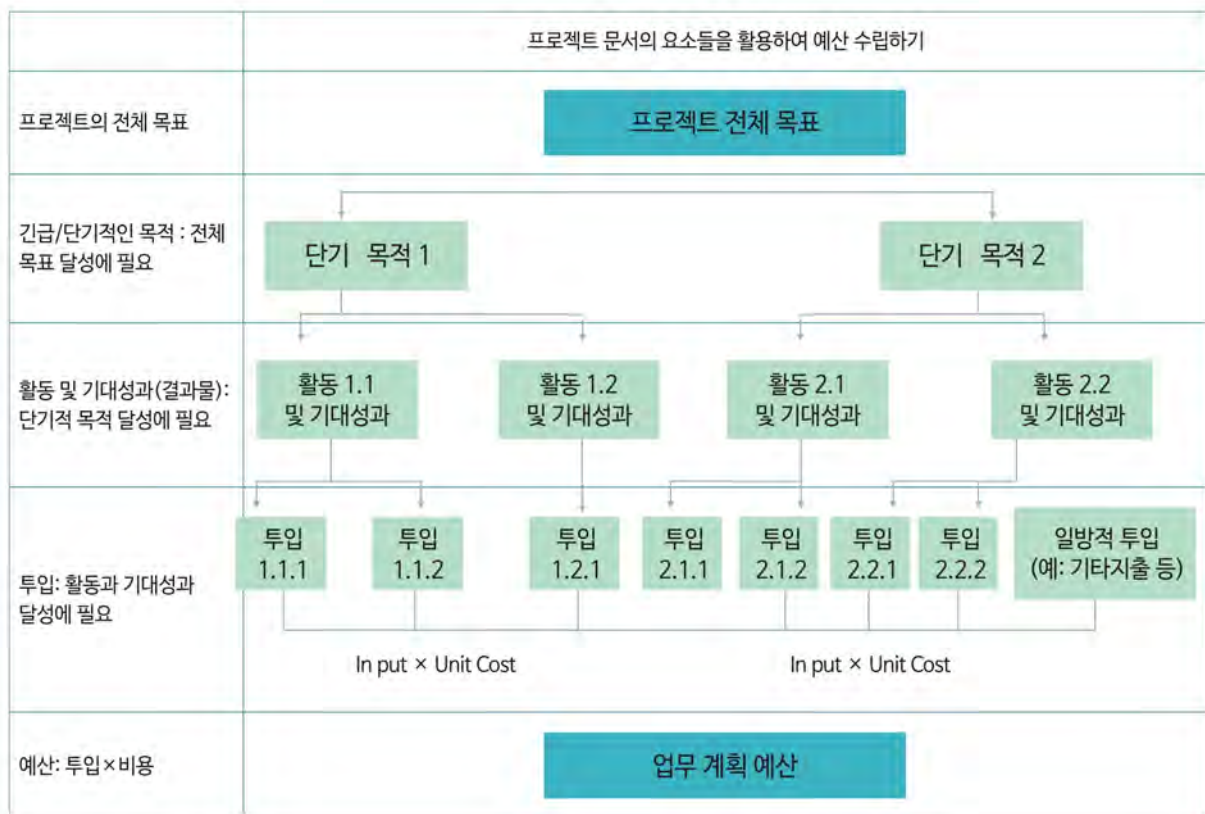
(!) 실행 파트너가 프로젝트 문서에 실명으로 언급되고 있다면, 이미 파트너에 대한 심사가 끝난 상태일 가능성이 높다.

조 달	실행 파트너들의 계약 양식
상업적 기관에 해당	비영리 단체에 해당
재화나 노동력, 서비스 구매 시 해당	실행 파트너들은 프로젝트 설계와 실행에 기여하며, 구체적인 제품이나 서비스 전달을 넘어선 부가가치를 창출해야 한다
비용 대비 가치	이행 파트너는 프로젝트와 관련, 다른 기관이 대체할 수 없는 고유한 역할을 가진다
	프로젝트에서 IPA등의 기관이 참여한 경우에는 그 기관의 역량 구축을 목표로 할 수 있다
매뉴얼 항목10.2	매뉴얼 항목 7.2

제 6장 _ 예산 수립

6.1 서론

프로젝트 예산을 준비하는 과정에서도 RBM 접근법을 지켜야 한다. 건전한 예산 수립을 위해서는 프로젝트 활동에 들어가는 주요 투입물의 비용을 정확하게 평가하는 것이 중요하다.



프로젝트 예산이란 본질적으로 특정 기간 동안 프로젝트 문서에 계획된 활동들을 수행하는데 소요되는 비용의 지출 계획으로, 프로젝트 목표(목표와 목적)와 원하는 성과 및 임팩트의 달성을 추구한다. 예산 수립 시에는 실제 비용에 대한 정보가 있는 경우를 제외하고는, 각 항목/활동에 대한 표준 비용을 사용한다. BFM은 매년 인력에 대한 표준 비용을 검토, 수정한다. 표준 비용은 AO 또는 BFM 홈페이지를 통해 열람할 수 있다.

B4U

2011년 유네스코의 표준 비용에 따른 예산 수립을 체계화하기 위해 예산 수립 도구인 'B4U'가 출시됐다. 현재 PO가 프로젝트 투입 비용을 추산할 때 동일한 기준으로 프로젝트 투입 비용을 추산할 수 있게 해주는 세부 가격 목록을 개발 중이다.

B4U에 관한 모든 정보는 <비정규예산 프로젝트의 예산 절차와 측면에 관한 B4U 안내 카드>에서 찾을 수 있다. <http://b4u.hq.int.unesco.org/GuideLines.aspx?id=10>

예산은 다년간에 걸쳐 여러 요소가 포함된 매트릭스의 형태로 제시되어야 한다. 예산은 항목이나 활동의 비용과 함께 기금이 필요한 시점까지도 제시해야 한다. 지출률은 프로젝트의 양적 성과를 측정하는 중요한 지표이다. 다시 말해, 지출률은 BFM이 각 프로젝트에 전 송한 연례 배분금 또는 PO의 실행 계획과 비교해, 해당 기금을 사용한 비율을 뜻한다. 따라서 PO는 서로 다른 항목/활동의 시점과 예산을 신중하게 계획하고, 일부 항목/활동을 원래 계획된 일정 내에서 진행하기 어려울 경우에는 예산을 수정할 임무를 지닌다. 나아가 PO는 프로젝트 실행에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 대내외 요인을 충분히 인지하고, 이를 고려해 좀 더 현실적인 일정을 마련하여 문제 발생 시 시정 조치가 취해질 수 있도록 해야 한다.

6.2 예산의 형식

예산의 형식은 재정보고의 형식을 결정한다. 공여자와 합의를 놓고 협상할 때, 예산선을 따르는 유네스코 표준형식의 재정보고서를 원하는지(아래 예산 양식 1) 아니면 활동별 양식(아래 예산 양식 2)을 따르기를 원하는지 논의해야 한다.

예산이 유네스코 시스템 안에서 설정된 후에는 재정보고도 그 형식에 맞춰서 자동적으로 만들어진다. 최종 예산이 시스템에 입력되고 나면, 다른 형식의 재정보고로 바꾸는 것은 불가능하다. 즉, 처음부터 예산 문제에 대해 공여자가 바라는 바를 명확히 하는 것이 매우 중요하다.

(!) 공여자가 협정 체결 전에 재정보고의 형식에 대해 분명하게 이해하도록 하라.

활동별 예산 또는 유네스코 예산선 중에서 선택할 때 고려해야 하는 사항들은 아래와 같다.

- 공여자가 모니터링하기 원하는 지출의 유형(예: 장비나 컨설턴트에 할당된 예산의 비율)
- 프로젝트 관리의 용이성. PO에게는 예산을 유네스코 예산선이 아니라 활동별로 관리하는 것이 더 편리하고 의미 있을 수 있다. 반대로 같은 이유에서 복잡한 다자간 프로젝트의 경우에는 예산을 활동과 국가 둘 다가 아닌, 활동별로만 제시하는 것을 선호할 수 있다.

<예산 양식 1- 예산선에 따른 예산>

비용 요소 설명	1차년도	2차년도	3차년도	합계
(10) 직원				
(10') 여행 비용	-	-	-	-
(11) 국제 전문가/컨설턴트	-	-	-	-
(13) 행정 및 기술적 지원 담당 직원	-	-	-	-
(14) 유엔 볼он티어(UNV)	-	-	-	-
(17) 국내 전문가	-	-	-	-
(10) 전체 직원	-	-	-	-
(20) 하청계약	-	-	-	-
(30) 훈련, 세미나, 회의	-	-	-	-
(40) 장비	-	-	-	-
(50) 기타	-	-	-	-
합계 - 직접 비용	-	-	-	-
(80) 지원 비용	-	-	-	-
총계	-	-	-	-

공여자와의 합의서에 제시된 예산이 어떤 방식을 택하고 있는지와는 무관하게, PO는 BFM 이 모든 관련 비용이 제공되었는지 확인할 수 있도록 (유네스코 예산선에 따른) 세부 예산 실행계획을 완성해야 한다.

〈예산 양식 2- 활동별 예산〉

	활동	전체(US\$)	1차년도	2차년도
A.				
(1)				
(2)				
(3)				
(4)				
합계				
B.				
(1)				
합계				
지원 비용				
총계				

(!) 유네스코 시스템 상의 예산이 공여자와의 합의서에 명시된 예산과 달라서는 안 된다. (예를 들어 합의서는 활동별로 정리되었지만, 유네스코 시스템에서는 유네스코 예산선에 따라 정리된 경우). 이 경우, PO와 AO는 수동적으로 예산을 관리할 수밖에 없다.

활동별 예산 관리하기

유네스코 시스템에서 “WBS 요소”란 활동별로 예산을 분류하거나 관리하는 단위를 지칭한다. WBS 요소들은 활동별 보고 시, 승인된 예산에 정확한 형식으로 담겨야 한다. 이들은 서로 다른 두 개의 유네스코 유닛(unit)이나 본부의 국/지역사무소 간에 진행되는 프로젝트의 구체적 요소들을 관리하고 책임을 배분하는 데에도 활용 가능하다. 단, 두 개의 다른 실행 주체 간 프로젝트 실행 책임을 나누는 용도로만 설정된 WBS 요소들은 재정보고에 포함되지 않는다.

예산 수정

PO는 예산 수정을 시작하고, AO에게 이를 최종 승인받는 책임을 진다. 하나의 예산선에서 다른 예산선으로 예산을 수정하는 일은 SISTER 내의 ‘예산 운영 요청’을 통해 처리된다. 기금을 다른 활동(WBS요소)으로 이전하는 예산 수정의 경우에는 FABS에서 처리된다. 수정된 예산이 체결된 합의서에 영향을 미치는 경우, 합의서에 BSP/CFS가 자체적으로 특정한 수정을 할 수 있다는 규정이 없는 한 공여자로부터 승인을 받아야 한다. PO는 공여자

에게 수정 예산의 승인을 요청하는 일을 지원하기 위해서 수정안이 기존에 승인받은 예산과 어떻게 다른지 설명하는 내용과 관련 예산 테이블을 BSP/CFS에게 보내야 한다.

SISTER 내에서 예산 수정을 요청하는 방법에 대해 상세하게 알고 싶다면 <SISTER 안내 카드 3.3 - 예산 운영 요청 틀>을 참조하라.

<예산 양식 3- 세부 예산과 실행계획 (내부용)>

아래 서식은 B4U 및 엑셀 파일(BSP/CFS 또는 BFM에게 요청한 경우) 형태로도 제공된다. B4U의 예산에는 사소한 차이점이 있으므로, BFM에게 제공받은 최신 엑셀 파일과 대조할 필요가 있다.

비용 요소 설명			1차년도	2차년도	합계
예산선	비용 요소 그룹	하위 비용 요소 그룹	세부항목		
(10) 직원					
	(10')		여행 비용		
		(10.00')	법정 여행		-
		(10.10')	임무		-
	합계 - 여행 비용				-
	(11)		국제 전문가		
		(11.00)	국제 전문가		-
		(11.20)	국내 전문가		-
	합계 - 국제 전문가				-
	(12)		컨설턴트 ^[1]		-
	합계 - 컨설턴트				-
	(13)		행정 및 기술적 지원 담당 직원		
		(13.00)	행정 및 기술적 지원 담당 직원		-
		(13.20)	지원 담당 직원(내부)		-
		(13.30)	전문직 임시 직원 관련 사회적 비용		-
	합계 - 행정 및 기술적 지원 담당 직원				-
총계 - (10) 직원					-
(20)			하청		-
총계 - (20) 하청					

비용 요소 설명			1차년도	2차년도	합계
예산선	비용 요소 그룹	하위 비용 요소 그룹	세부항목		
(30)			훈련, 세미나 및 회의		
	(31)		개인 펠로우십		-
	(32)		기타 훈련, 세미나 및 회의		-
총계 - (30) 훈련, 세미나 및 회의					-
(40)			장비		-
총계 - (40) 장비					-
(50)			기타		
	(52)		보고		-
	(53)		기타 비용		-
	(54)		통신		-
	(55)		시설/공과금(**)		-
	(56)		금융 수수료		-
	(57)		감독/평가		-
	(58)		번역/기록		-
	(59)		보안 비용		-
총계 - 기타					-
			합계 - 직접 비용		-
(80)			지원 비용		-
			총계		-

6.3 비용 보전

유네스코의 비용 보전 정책은 두 가지 원칙을 따른다. (i) 비정규예산 프로젝트를 제대로 실행하는 데 필요한 모든 비용은 해당 프로젝트 내 예산에서 충당해야 한다. (ii) 비정규예산 프로젝트 실행에 정규 사업 재원이 들어갈 경우에는 관련 비용을 보전해야 한다.

- **직접 비용:** 프로젝트에서 초래됐거나 특정 프로젝트에 온전히 귀속될 수 있는 비용을 일컫는다. 이 때 비용은 프로젝트에 직접 청구되어야 하며, 지출할 충분한 기금을 확보하기 위해 예산 제안서에서 미리 책정되어 있어야 한다. 정규 사업 재원이 프로젝트 실행에

투입되더라도 사전에 직접 비용을 예상해 해당 프로젝트 예산에 포함해야 한다.

직접 비용에 포함되는 항목 (이에 국한되지 않음)	간접 변동비용에 포함되는 항목 (이에 국한되지 않음)
<ul style="list-style-type: none"> • 직원 • 여행 • 하청 • 훈련, 세미나 및 회의 • 기술적 보고서 준비 • 장비 및 프로젝트 전제 • 보안 비용 • 모니터링 및 평가 • 가시성 • 통신, 전기료 등 기타 비용 • PSC 비율에 포함되지 않은 프로젝트 목표 달성에 필요한 기타 투입물 	<ul style="list-style-type: none"> • 구매 지원(예: 행정 사무소) • 예산 준비 및 모니터링 • 프로젝트 계정의 관리 • 비기술적 감독 • 프로젝트 지출 관리 • 기금 수령 및 지출 • 공여자를 위해 제안서 준비 • 합의서 협상 • 채용 및 HRM 서비스 • 재정 보고 • 대내외적 감독 지원

- 프로그램 지원비용(Programme Support Cost, PSC)은 행정 간접비용으로도 불린다. 유네스코가 비정규예산 프로젝트를 지원할 때 초래되는 간접 변동비용이지만, 명백하게 프로젝트 내로 포함하기는 어렵다. 따라서 프로그램 지원비용은 프로젝트 직접비용의 일정 비율로 지정하고 유네스코 예산선상 항목 80에 속하게 된다. 유네스코의 프로그램 지원 비용에는 사업 관련 부서나 기업 서비스(예: BSP, BFM, LA 등)의 지원과 행정 비용을 비롯해 지역사무소 행정부서 비용이 포함된다.

현재 유네스코는 PSC 비율(프로젝트에 소요된 전체 지출의 일정 비율)을 적용해 비용을 보전해주고 있다.

표준 PSC 비율	%
표준 비율	13
장비	8
공여자가 후원하는 특별 계정	10
‘하나의 유엔’ 시범프로그램, 다자간 공여 신탁기금, 유엔 공동 프로그램 및 유럽연합 (통상 PSC 비율 내에서 보장되었어야 하는 비용이 프로젝트 직접비용으로 청구된다는 전제 하에서)	7
최소 고정 비용	\$6,500 - 소규모 프로젝트 (\$50,000 이하)

프로그램 지원비용은 BFM에 의해 신탁기금 간접비용계정(Funds-in-Trust Overhead Cost Accounts, FITOCA)으로 자동 이체된다. 행정비가 실제 현금 지출에서 발생하기 때문인데, 이 비용은 프로젝트를 실행하는 사업 부문과 지역사무소, 사업 관련 부서나 기업 서비스 등과 같은 유네스코 내 유관 부서로 다시 배분된다. 특별 지원 비용 계정에 관한 재정 규정에 따르면 여기서 발생한 소득은 비정규예산 기금으로 운영되는 프로젝트의 일반적인 행정 업무인 인력, 정보 관련 지원, 기술적 보조/지원에 쓰인다. 프로그램 지원비용의 배분은 전년도 유관 부서의 실제 지출에 근거하여, 일 년에 한 차례 사무총장의 승인을 받아 이루어진다. FITOCA는 BFM이 행정적으로 관리하고 있으며, FITOCA 내의 지출은 표준 예산 절차에 따른다.

특별 계좌에는 2006년 12월부터 신탁기금 계좌보다 조금 낮은 10%의 사업 지원 비용 비율이 적용되고 있다. 이는 유네스코가 이 계좌를 행정적으로 관리하는 비용이 발생했기 때문인데, 이러한 계좌는 기금 지원 공여자에게 별도의 사업 서술보고나 재정보고를 제출하지 않는다.

예외적인 경우에는 프로젝트를 실행하는 각 부문이나 지역사무소가 BSP/CFS나 BFM을 통해 사무총장에게 정규 지원 비용 요건에 대한 면제를 요청(사유를 포함)할 수 있다. 이를 위해서 충족되어야 하는 선결조건은 다음과 같다.

- 요청 부서는 계약 수정이 필요한 이유와 근거를 제시해야 한다.
- BFM은 예산상으로도 직접 비용을 보전하는 내용을 알 수 있어야 하므로 예산 초안을 승인할 때 면제 요청에 대해 알고 있어야 한다.
- 비용 보전 정책의 규정에서는 면제를 요청하기 전에 FITOCA 계좌에 잔액이 있어야 한다고 명시하고 있다. (예: 요청 부서는 FITOCA 비용을 충당할 수 있는 충분한 FITOCA 수입액을 창출해야 한다).

유네스코의 비용청구 방법에 대한 상세한 정보를 원한다면 <비정규예산 프로젝트의 비용 보전 정책과 예산 측면에 관한 가이드라인>을 참조하라.

제 7장 _ 그밖의 중요한 재정 및 회계 관련 이슈

7.1 이자 관리

신탁기금(자익(自益)혹은 타익(他益) 프로젝트)이나 다자 개발은행이 재정 지원한 기술 지원 프로젝트, 그리고 초급 전문가 계획(Associate Experts scheme)이 재정 지원한 기술적 지원 프로젝트 계좌에서 취득한 이자의 3분의2는 프로젝트(공여자의 구체적 승인이 있어야만 가능할 수도 있다)에, 나머지 3분의1은 FITOCA에 배분된다. 특별 계좌나 유럽연합의 기여금, 유엔 재원으로 조달된 프로젝트의 경우에는 이자가 프로젝트 계좌에 모두 입금된다. 역으로, 현금 잔고가 미화5만 달러 이하인 경우에는 FITOCA내로 모두 입금된다.

7.2 기여금 수령

규정상 자발적 기여금은 아래의 유네스코 은행 계좌를 통해 수령한다.

미국 달러로 내는 기여금

예금주: UNESCO

은행: JP 모건 채이스은행

주소: International Money Transfer Division(국제 자금 이체 부서), 4 Metrotech Center, Brooklyn, New York, NY 11245, USA

계좌번호: 949-1-191558

SWIFT: CHASU33-ABA N0210-0002-1

유로로 내는 기여금

예금주: 유네스코

은행: 소시에테 제네럴, 프랑스 파리

BIC-SWIFT: SOGEFRPP

IBAN: FR76 30003 03301 00037291909 97

(!) 미 달러나 유로가 아닌 통화로 납부한 자발적 기여금은 BFM (재무국)의 승인을 받아야 한다.

7.3 단일 감사

- 유네스코 재정 규정 12조를 따른다.
- 유네스코의 외부 감독관들만이 유네스코 계좌에 대한 감독을 실시할 권한이 있다.

유네스코 회원국 및 운영기구만이 구체적인 감독을 요청할 수 있다.

- 유네스코는 공여자에게 회계 문서나 재정 지원 문서 원본/사본을 제공하지 않는다.
- BFM이 발표한 재정보고가 공여자와 공유하는 유일한 재정 관련 문서이다.
- 유네스코 규정에 따라 내부 관리나 감독(내부/외부)에 관련된 모든 원본 청구서나 증빙 문서를 10년 동안 보관한다.

7.4 외상 계좌

- 유네스코는 특정 프로젝트를 위해 은행 계좌를 개설하지 않는다.
- SAP(FABS)를 통해 (예산 코드로) 각 프로젝트의 수입과 지출을 추적할 수 있다.

7.5 환율에 따른 리스크

미 달러가 아닌 통화로 계약할 때는 환율 리스크가 상당히 중요할 수 있으므로 반드시 관리가 필요하다.

1. 비정규예산 프로젝트 예산을 준비할 때는, 공여자에게 제출하는 예산 제안서 내에 관련 규정(필요시 다른 예산선에서)을 포함해야 한다. 이 규정은 금액이나 계약 기간 등 환율에 노출되는 기간에 대한 합리적인 판단을 근거로 만들어져야 한다.
2. 환율 변동 폭이 클 것으로 예상되는 경우에는, 조금 높은 금액을 적어낸다. 다만 미 달러가 아닌 통화로 계약할 때는 상시적으로 모니터링한다.
3. 극심한 환율 변동에 대비해 수령한 기금 전체를 지출을 조정하는 데 사용하지 않도록 한다.

제 8장 _ 재원 조성

8.1 역할과 책임

이 장에서는 유네스코 직원들이 재원 조성에서 담당하는 구체적인 역할을 설명한다.

재원 조성은 사업 부문, 지역사무소, 카테고리 1 기관과 BSP/CFS에 공통적으로 부여된 책임이다. BSP/CFS는 중복을 피하기 위해 전반적인 조정을 책임진다. 또 파트너나 공여자와의 소통에 대해서도 충분히 알고 있어야 한다.

유네스코 사업 부문(Programme Sectors)의 역할

유엔 산하의 전문기구인 유네스코는 여러 개의 다양한 사명을 갖고 있다. 유네스코의 다섯 가지 사업 부문은 실질적인 지향점과 초점, 규모와 구조면에서 차이를 보이며, 각각 서로 다른 공여자와 파트너들을 끌어들이는다. 따라서 사업 부문과 지역별로 차별화된 전략이야말로 의미 있고 타당하다. 각 부문은 BSP/CFS나 관련 지역사무소와의 긴밀한 협의를 거쳐 부문별로 특화된 재원 조성 전략을 설계, 이행해야 하며, 이 전략은 2년 주기로 업데이트된다. 또한 각 부문은 재원 조성 전략의 개발, 이행 및 모니터링을 담당할 직원을 별도로 지정해야 한다.

유네스코 지역사무소의 역할

2011년 유네스코의 자발적 기여금에 대한 분석 결과, 유네스코 지역사무소가 재원 조성에서 핵심적인 역할을 하는 것으로 나타났다. 유네스코 카테고리 1 기관들이 받은 기여금을 제외하면, 유네스코 지역사무소는 전체의 53%를 모금했다. 반면, 본부가 모금한 자발적 기여금은 전체의 47%였다. 이처럼 재원 조성 기회의 상당 부분이 국가 수준에서 존재하며, 국가 내 현장에서 협상 및 결정된다. 따라서 프로젝트 설계나 재원 조성에 관해 본부와 지역사무소가 보다 긴밀하게 협력해야 한다. 지역사무소는 물론이고 유네스코 조직 내부의 총체적인 전문성과 역량이 모두 동원되어야 프로젝트가 순조롭게 전달될 수 있다.

사업 부문과 현장조정국, 인적자원국은 재원 조성 책임이 국장과 지역사무소장 및 카테고리 1 기관장의 직무기술서에 체계적으로 포함되고, 이들에 대한 성과 평가 시에도 적절하게 고려될 수 있도록 해야 한다.

유네스코 지역사무소는 또 공동의 유엔 국가별 사업계획 과정을 비롯해 다른 국가별 계획 그룹(국가 이해관계자 및 기타 기술적·재정적 파트너들로 구성)에도 적극 관여하도록 권장된다. 지역사무소가 유엔 공동의 워킹그룹에서 전문적 리더십을 갖고 보여줄 뿐 아니라, 국가 당국·UNCT와 함께 공동 사업의 재원 마련에 참여하도록 하기 위해서다. 유네스코 지역사무소는 공여자들을 대상으로 정기적으로 성과중심 브리핑을 준비한다. 필요시, BSP/CFS와 긴밀하게 협력해 실행 중인 프로젝트에 대한 현장 방문도 계획한다.

특히 유네스코가 비상주기구(NIRA)인 나라에서는 재원 조성에 관한 전문성을 발휘할 수 있게 하기 위해 유연한 방법을 개발하는 것이 필요하다.

유네스코 지역사무소는 유네스코 국가위원회와 긴밀하게 상의해 프로젝트 기금 수혜 부처에서 근무하는 프로젝트 담당 인력을 위한 무료 사무실 등 현물 기여금을 회원국들에 요청할 수 있다.

비정규예산 기금 협력 부서(BSP/CFS)의 조정 및 지원

BSP/CFS는 업데이트된 전략의 실행과 모니터링을 총괄하며, 유네스코 각 부문의 특화된 재원조성 전략을 개발하고 실행하는 일에 대해 조언함으로써 유네스코의 전반적인 재원조성 전략을 개선하는 책임을 진다. BSP/CFS는 각각의 파트너와 공여자들과의 협의 시간을 체계적으로 조직하기도 한다. 또한 특정 우선순위 분야에서 공여주체 간의 연대를 구축하기 위해 되도록 생각이 비슷한 공여자들과 공동으로 협의하기도 한다.

BSP/CFS는 BSP 전체를 관통하는 구조적인 노력의 일환으로, 사업 부문 특히 지역사무소의 프로젝트 설계 및 재원 조성 역량을 향상시키는 훈련을 설계, 실시할 예정이다. 또한 민간 부문 협력과 관련, 직원들에게 제공할 가이드라인을 최종 확정하고, 본부와 현장의 직원들을 위한 구체적인 훈련을 시작할 것이다. 아울러 BFC 및 유네스코 지역사무소와 긴밀하게 협력해, 규모가 큰 유네스코 지역사무소에 재원 조성을 위한 협력 창구를 개발하는 시범적인 이니셔티브도 시작할 것이다. 유네스코 인트라넷(비정규예산 안내데스크)은 비정규예산 활동에 관한 지침을 제공하며, CAP과 관련하여 공여자의 우선순위에 새롭게 추가된 내용을 포함해 재원 조성 기회에 관해 시의적절한 정보를 제공할 것이다.

유네스코 파트너와 공여자 전용 인터넷 사이트는 BSP/CFS가 관리하며, 유네스코 포털의 일부분으로 상시적으로 보완된다. 웹사이트 ‘파트너와 공여자들’ 코너에는 공여자·파트너와 유네스코의 협력에 관한 내용이 업데이트될 예정이다. 또한 ‘전략적 파트너십에 관한 정책 프레임워크’(Ref. 190 EX/21 Part II, 190 EX/INF.7)의 연장선에서, 유네스코 웹사이트에서 파트너십에 대한 단일 진입 지점(providing a single entry point for partnerships)을 제

공함으로써 온라인 파트너십 자원의 조직화에 보다 단일화된 접근법이 실행될 것이다. 이와 마찬가지로, 여러 유형의 파트너들을 위한 정보 및 도구, 지침을 제공하는 전용 인트라넷도 개발될 예정이다.

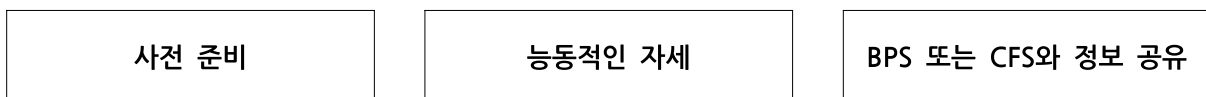
비정규예산 자원 조성 전략계획 개정안의 새로운 초점들

- 자원 조성의 전통적 채널과 방법 강화 및 공여자의 범위 확대
- 중간소득 국가와 신흥 공여자들을 위한 협력 우선시
- 신흥 공여자들을 중심으로 긴급 다자 공여기금(2011년 12월 개설)에 대한 기여 확대를 지속적으로 요청
- 미래 지향적인 재정 방법론을 바탕으로 민간 부문과의 파트너십에 대한 새로운 접근법 개발
- CAP에 대한 접근을 좀더 수월하게 하고 유네스코 파트너나 공여자들에게 널리 홍보
- 양자간 정부 공여자(특히 국가별 대표단)과의 협력 확대
- 공여자 자익(自益, Self-benefitting) 기여방식의 가능성 모색
- 다자기구들과의 사업 파트너십 강화
- 다자공여 신탁기금(Multi-donor Funds-in-Trust, MDTFs)에 유네스코가 포함되도록 보장
- ‘남-남’ 및 ‘북-남-남’ 협력 증진

비정규예산 자원 조성 전략계획 (190 EX/INF.8)

8.2 자원 조성의 주요 단계

자원 조성의 세 가지 핵심



자원 조성 절차는 다음의 구체적인 단계들로 이루어져 있다.

1단계: 자원 요건의 분석

첫 번째 단계는 무엇이 얼마나 필요한지 분명히 하는 것이다. CAP는 필요한 재정 자원의 규모와 해당 자원이 무슨 목적으로 필요한지를 다룬다. 재정 자원 이외에, 현물이나 비재정적 자원도 구체화할 수 있다 (예: 주어진 분야에 대한 전문성이나 전문가, 핵심 지식, 기술, 역량, 지역사회 활동, 장비나 기술, ICT 솔루션 등). 비재정적 자원은 특히 (i)민간 부

문 파트너십 (ii)중간소득 국가로부터의 노하우(기금 아님) 이전을 포함하는 남-남 협력 (iii)특정 전문 분야의 전문가 단기 파견을 통해 지원할 수 있는 분쟁이나 재난 후 상황에서 사용될 수 있다.

2단계: 유네스코의 부가가치 정의하기

재원 요건을 구체화할 때는, 재원이 필요한 분야에서 유네스코가 지닌 부가가치를 강조하는 것이 중요하다. 예를 들면 전문성, 역량, 현장 상주여부(field presence), RBM에 초점을 맞추고 있는지 여부, 명성, 현장에서의 가시성, 공정성, 네트워크 접근권 등이다.

유네스코가 파트너십에 기여할 수 있는 부분들을 요약하면 아래와 같다.

- 유네스코는 유네스코 핵심 역량 분야에서 굳건한 명성을 누리며, 강한 글로벌 브랜드를 구축했다.
- 유네스코는 정부나 학계로부터 한 쪽으로 치우치지 않은 공정한 대화상대로 인식된다.
- 유네스코가 갖춘 소집 역량(convening power)과 세계적인 영향력을 바탕으로, 지역/국가의 기대치와 글로벌 정책결정 목표 사이의 가교이자 문화 간 대화의 대변자 역할을 한다.
- 유네스코는 새로운 사고의 촉매재로서 국제적·국가적 의제 설정에 기여한다.
- 일부 핵심 분야와 관련, 유네스코는 유엔 시스템 등 더 넓은 글로벌 영역에서도 독보적인 전문성을 누린다. (예: 유산, 표현의 자유, 문화적 표현)
- 유네스코는 취약 국가에서 또는 분쟁이나 재난 후 상황에서 교육이나 문화유산 보호, 저널리즘 훈련 등 핵심 분야의 사업을 이행할 수 있다.
- 유네스코는 교육, 과학, 문화, 정보커뮤니케이션 분야의 전문성을 바탕으로, 현대 세계에서 일어나는 세계적·지역적·국가적 차원의 복잡한 문제들을 학제간 방식으로 다룰 수 있다.
- 유네스코는 여러 개의 특별한 네트워크를 통해 정부나 학계, 교육계(educational outlets), 연구 공동체, 창조적 공동체와 도시, 시민사회, 기업과 협회, 언론, 그리고 유엔 제도 내의 여러 기구들 등에 접근할 수 있다.
- 유네스코의 사업이나 정책의 상당수는 높은 수준의 가시성을 보장하고 미디어의 관심을 받는다.

3단계: 잠재적 파트너 선정하기

파트너와 공여자는 공여자의 우선순위와 전략은 물론 그들의 지역적 초점에 따라 파악되어야 한다. 이들의 기여 역량 - 재정적으로나 기술적으로, 혹은 다른 방식으로 - 도 중요하고 고려 대상이다. 이 때 파트너십은 프로젝트 설계부터 실행, 공동 재원 조성에 이르는 전 과

정에서 다양하게 형성된다. 필요시, 잠재적인 공동 실행 파트너들도 고려해야 한다. 여기에는 정부 당국이나 유엔 산하 다른 기구, 유네스코 국가위원회, 아프리카연합 등 지역 다자 기구, 혹은 아프리카 지역 경제공동체 소속 국가(들)가 포함된다. 파트너 선택에는 사업 이행 역량, 상호보완적인 전문성, 특정 분야에서 파트너가 창출해 낼 수 있는 부가가치 등이 요인으로 작용할 수 있다.

4단계: 잠재적 파트너/공여자들과 어떤 식의 관계를 맺을 것인가?

잠재적 파트너를 파악했다면, 그들로부터 어떤 유형의 참여를 이끌어낼지 알아보는 것이 중요하다. 예를 들어, 재정적·기술적 자원을 조성하는 것이 유일한 목적인가? 기금의 조성은 기존 공여자와의 복잡하고 전략적인 참여모델 중 하나의 요소일 뿐인가? 아니면 새로운 파트너나 공여자가 관련되어 있는가? 그렇다면 다자간 파트너십인가? 등을 고려해야 하고 특히 민간 부문 파트너들에 대해서는 다음 사항들을 염두에 두어야 한다. (i)참여에 따른 위험성과 이점 (ii)참여에 관한 사업적 근거 (iii)민간 부문이 기금 기여를 한다면 유네스코가 대가로 제공할 수 있는 것들(가시성, 네트워크 접근성, 고위급 이벤트 참여 기회 등)

파트너와 유네스코의 협력 방식은 아래 내용을 포함해 여러 가지 다른 유형을 취한다.

- 유네스코 사업 고도화에 관한 협의
- 유네스코 사업의 실행
- 유네스코 사명과 연관된 정책이나 기준, 규범 개발에 기여
- 기술적 지원 및 자문 서비스 제공
- 유네스코의 애드보커시 및 정책 관련 활동 지원
- 명시된 목표나 결과 진행 경과에 대한 모니터링
- 유네스코에 현금 기여금 제공
- 직원 파견, 자원봉사자, 장비, 언론 관련 제품 및 서비스 등과 같은 현물 기여 제공

누가, 언제 그리고 어디서 잠재적인 파트너나 공여자를 참여시킬지는 BSP/CFS와의 긴밀한 협의를 바탕으로 계획되어야 한다. 이 때 참여 방식으로는 공여자와의 일대일 회동 또는 공동 협의가 있고, 유네스코 본부나 사무소가 이를 지시할 수 있다. 앞서 살펴봤듯이, 사업의 대상이 되는 수혜자나 실행 파트너를 참여시키는 것을 고려할 수도 있다. 첫 번째 회동은 독자적인 행사 혹은 유네스코나 파트너가 주최한 기타 행사의 부대 행사로 계획될 수 있다.

5단계: 재원을 어떻게 관리할 것인가?

조성된 재원을 어떻게 관리할 것인가? 신탁기금 형태인가 다자간 공동 계좌(특별 계좌)인

가? 2년 안에 진행되는 프로젝트나 행사인 경우 다양한 기여방식 중 정규예산 추가 지출 계획 지원의 형태로 처리할 수 있는가? 유엔 합동 사업이거나 다양한 방법이 조합된 경우와 같이 신탁기금 형태가 아닌 방식으로 진행될 것인가? 이처럼 기여방식에 관련된 질문들은 각 기금 지원 기관의 요건과 특징에 따라 분명하게 제기될 필요가 있다. (서로 다른 방식에 대해서는 뒷부분에서 보다 자세하게 설명될 것이다).

6단계: 파트너/공여자 맞춤형 발표 준비

재원을 찾고 있다면, 잠재적인 파트너/공여자별로 맞춤 발표를 준비한다. 발표는 파워포인트 형식 또는 워드 문서 형식을 택한다(워드는 이후 서한의 기초로 쓰일 수 있다). 아래 언급된 몇 가지 핵심 사항들도 고려 대상이다.

- 유네스코 전반에 대한 핵심(기준) 메시지(message). 유네스코 내에서만 통하는 특수용어는 피하고 직설적인 메시지(message)를 개발한다.
- 사업 분야와 이에 대한 투자를 정당화하는 내용
- 유네스코와 파트너/공여자가 공유하는 우선순위 (민간 부문 파트너의 경우, 기업의 사회적 책임에 관한 활동이 유네스코의 우선순위와 일치해야 한다)
- 주어진 사업 분야에서 유네스코가 창출해 낼 수 있는 부가 가치
- 파트너/공여자가 유네스코를 지원해야 하는 이유 (파트너/공여자에게 무엇을 제공하고 그 내용은 무엇인지)
- 수혜자의 승인(필요시)
- 유네스코 이행 파트너가 창출해 낼 수 있는 부가가치
- 참여의 유형
- 재원 요건

8.3 재원 및 관리 방식의 유형

8.3.1 금전적 자원

(i) 신탁기금 협정(Funds-in-trust agreements)

특정 프로젝트나 프로그램을 위한 기금으로서, 유네스코와 공여자가 함께 지정한다. 각 프로젝트에는 별도의 예산 코드가 만들어진다. 공여자에게는 서술식 사업보고서와 재정 보고서가 제공된다. 공여자는 프로젝트 기간 내내 기금에 대한 소유권을 가지며, 프로젝트 설계나 예산에 중대한 수정이 이루어질 경우 반드시 공여자와 협의를 거쳐야 한다. 프로젝트 종료 후 기금 잔액에 대해서는 공여자와 협의를 거쳐 처리하여야 한다. 대부분의 신탁기금 협정은 단일 공여자나 특정 프로젝트를 대상으로 한다. 다만 다년간 진행될 사업의 경우,

다자 신탁 기금이 조성될 수도 있다. 사업 지원 비용에는 13%의 기준 비율이 적용된다.

(ii) 공동 기금 또는 다자공여 특별 계좌(Pooled funding or Special Accounts)

‘원조효과성 제고를 위한 파리 선언’을 계기로, 공여자들 사이에서도 핵심 예산 지원이나 대규모 프로그램에 자발적으로 기여하는 것에 대한 관심이 꾸준히 커지고 있다. 유네스코는 여러 사업과 규범적 활동(normative work)을 통해 여러 개의 공동 기금 메커니즘을 구축했다. 특별 계좌는 통상 여러 공여자들로부터 받은 공동기금을 다년간 운영하는 방식으로 구성된다. 유네스코는 개별 공여자들의 기여금이 아닌, 공동재원의 사용에 관해 통합된 재정 및 서술 보고를 제공한다. 공여자는 기금 사용에 관해 직접적인 영향력을 행사하지 않는다. 사업 지원 비용에는 10%의 기준 비율이 적용된다.

주제별 기금

일부 특별 계좌는 CAP의 주제별 사업 추진을 위해 용처 지정의 수준이 낮은 기금을 수령할 수 있다. 유네스코 사업 부문별로 하나씩, 모두 다섯 개의 공동 기금 계좌가 있으며, 기금은 각 사업 부문이 관리하는 주제별 사업에 할당되어 운용된다. 이들 계좌는 기금의 효율적 관리, 휴면 기금 회피 등을 위해 일관성 있고 분명한 사업 운용계획에 따라 관리된다.

기금 지출은 CAP에 제시된 C/5 성과 체인(results chain)에 근거해 주제별로 이루어진다. 이를 위해 특별 계좌 내의 지출 회계 역시 주제별로 조직되어 있다. 주제별 사업 각각에 별도의 예산 코드가 존재하고, 사업 부문별 특별 계좌의 총액은 각 사업 부문의 ‘주제별 예산코드’의 총합과 일치한다. 단, 부문 전체를 아우르는 ‘통합 코드’는 존재하지 않는다. 이는 휴면 기금의 누적을 피하고 모든 지출이 CAP의 C/5 결과 계획과 연계되도록 하기 위해서다. 기금이 조성되면 배분과 지출, 보고가 주제별로 이루어져야 한다.

이제 사업 부문은 부문별 주제 프로그램에 관해 별도의 예산 코드를 생성할 수 있다. 용처 지정의 수준이 낮은 기금에 대해서도 마찬가지다. 각 부문은 주제별 비정규예산 사업에 관련된 기존 특별 계좌의 예산 코드와 중복되지 않도록 신중을 기해야 한다. 일부 특별 계좌는 정부 간 위원회에서 관리된다.

(iii) 정규예산 추가 지출계획 지원(Additional Appropriations to the Regular Programme and Budget)

정규 사업에 귀속되는 형식의 기여금이다. 2년 내에 사용되어야 하며, 잔액이 있더라도 공여자에게 반납되지 않는다. 정규예산 추가 지출계획 지원이 가능한 금액의 상한선은 없지

만, 실행에 앞서 해당 자금을 2년 내에 모두 사용할 수 있는지 현실적으로 평가해야 한다. 이 기금은 기존 정규 사업이나 새로 출범한 사업에 할당된다. 추가 지출계획 지원은 표준 추가지출 지원 서한을 통해 처리된다. 유네스코는 공여자에게 이 같은 기여금의 사용에 관해 서술 보고서를 제시할 수 있지만, 별도의 재정 보고는 하지 않는다. 추가지출 지원의 방식에는 프로그램 지원 비용이 들지 않는다.

8.3.2 전문가 파견 및 직원대여

전문가 파견 및 직원대여 사업은 유네스코 파트너십 전략의 핵심적인 부분을 이루고 있으며, 2011년 초 유네스코의 강점 분야에 보충적 전문성을 제공하기 위한 틀로써 공식적으로 도입되었다. 전문가 파견 및 직원대여에 관한 합의는 구체적인 필요, 예를 들면 전문성이 결여되고 있거나 당장 보충되어야 하는 경우에 따라 체결된다. 이러한 합의(BSP/CFS가 창구 역할)는 유네스코의 이익에 부합해야 한다. 또한 유네스코와 상대파견기관(민간 부문에는 이해관계 충돌을 피하기 위한 구체적인 조건이 적용) 사이에 상호간 노하우 이전을 증진하는 것이어야 한다.

다음은 전문가 파견 및 직원대여를 할 수 있는 주체들이다.

- 회원국 (정부 기관 포함)
- 비정부기구(NGOs)
- 대학
- 민간 부문
- 카테고리 2 기관 및 연구소

파견된 직원은 유네스코의 기능적·기술적 감독을 받으며 일정 기간 동안(최소 1년~최대 3년까지) 유네스코에 서비스를 제공한다.

직원 대여	전문가 파견 협정
파견기관이 파견 직원에게 직접 모든 비용(각종 혜택과 사회보장을 포함)을 지급한다. 파견 직원들은 독립적인 계약당사자로, 유네스코의 직원이 아니다.	파견기관이 파견 직원과 관련하여 모든 예상 비용(혜택 포함)을 유네스코 계좌에 입금한다. 비정규예산 파견 직원의 자리(post)에 필요한 재원은 상대 파견기관이 마련하며, 파견 직원들은 정해진 기간 동안 채용되어 유네스코 직원과 같은 지위와 서비스 조건을 적용받는다. 파견기관의 기금은 특별 원장 계좌(ledger account)에 보관되며, 유네스코는 이를 신탁기금으로 관리해 파트너에게 재정보고를 한다.

전문가 파견의 경우에는 합의서가 발효되기 전, BFM으로부터 파견 비용 예상수치를 받아야 한다.

8.4 합의서의 유형

파트너나 공여자로부터 받는 기여금은 합의를 통해 공식화되어야 한다. BSP/CFS는 유네스코를 대표해 관련 부서와 협의, 합의에 관해 자문하거나 협상하며 최종적으로 마무리하는 책임을 지닌다.

체결될 합의서의 유형은 다음의 사항 중 일부 또는 전체를 고려하여 결정된다.

- 신탁기금, 특별 계좌, 정규예산 추가 지출계획 지원 등 기금 관리 방식 (8.3장 참조)
- 기금을 지원해 주는 공여 기관의 유형. 서로 다른 파트너와 공여자와의 협력을 공식화하는 합의서 양식이 있다.
- 협력의 유형. 특히 구체적인 프로젝트와 연관된 임시 협력인지 아니면 공동 계획과 실행, 모니터링을 수반하는 구조화된 협력인지를 고려한다.

비정규예산 기금에 관한 모든 표준 합의서 양식은 유네스코 <행정 매뉴얼> 5장 ‘비정규예산 기금 채원과 기금 관리의 방식’에서 확인할 수 있다.

<http://manualpart1.hq.int.unesco.org/EN/Chap5/Pages/default.aspx>.

정규예산추가지출계획지원은 유관 부문 또는 FO가 책임을 진다.

정규예산추가지출계획지원을 요청하는 표준 서식은 <행정매뉴얼>(항목 2.5 참조)에 포함되어 있다.

8.5 유네스코의 주요 공여자 및 파트너

비정규예산 기금은 일반적인 용어처럼 인식될 때가 많다. 하지만 현실에서는 매우 다양한 범위의 우선순위와 절차를 지닌 크고 이질적인 유네스코 파트너 커뮤니티를 대표한다. 따라서 파트너의 구성이나 목적이 끊임없이 변화한다는 점을 고려할 때, 모든 공여자들에 대한 정확한 정보를 제공하는 것은 어렵다. 재정지원 파트너의 자세한 프로필이나 정책에 대해 좀 더 상세하고 정기적으로 업데이트된 정보는 유네스코 인트라넷의 비정규예산 안내데스크에서 확인할 수 있다.

아래는 주요 유네스코 파트너와 공여자들을 간략하게 설명하고 있다.

8.5.1 양자간 정부 공여자(Bilateral Government Donors)

양자 간 정부 공여자(Bilateral Government Donors)과의 협력은 앞으로도 세계 곳곳, 특히 아프리카에서 유네스코 비정규예산 사업 활동의 근간을 이룰 가능성이 크다. 이들은 또 계속적으로 긴급 다자간 기금을 지원해주는 주된 공여자가 될 것으로 전망된다.

양자 간 정부 공여자로부터 지원을 이끌어내는 일은 유네스코 각국 대표부와와의 지속적인 협의는 물론, 공여국 대표단과의 조정·협력 노력 강화, 수혜국 내 공여국 커뮤니티와의 대화 및 협업 확대를 통해 진행된다.

유네스코는 주요 공여국의 실행 파트너로서 특정 나라 및 지역과의 양자 협력 사업을 추진하며 상당한 규모의 재원을 조성하는 데 성공했다. 유네스코는 재원 조성 기회를 활용하고자 지역사무소를 통해 공여국 대표단과의 대화를 강화하는 한편, 국가 기반 조정 및 계획 메커니즘에서도 여타의 기술적·재정적 파트너들과 함께 주도적인 역할을 하고 있다. 이와 같은 파트너십을 관리하고 유지하려면 개별 프로젝트와 사업, 포트폴리오를 공동으로 계획하고 검토하는 메커니즘을 갖추고, 다년간 진행하는 사업계획 방식을 개발해야 한다. 또한 개별 프로젝트 차원에서도 공여자나 파트너가 지속적으로 만족할 수 있도록 시의적절하고 효율적인 프로젝트 전달, 기대성과의 명료화, 공여자의 가시성 제고를 위한 노력 등이 뒤따라야 한다. 수혜자와 협의해 공여자를 프로젝트 실행 과정에 적극 참여시키는 것도 관건이다.

OECD 개발원조위원회(DAC)의 전통적인 공여국들이 주창하는 사업 또는 지역 우선순위는 과거와 비교적 비슷한 편이다. 이에 신흥 공여국이나 파트너들과의 협력 기회를 더욱 주목할 필요가 있다. 신흥 공여국에는 라틴아메리카와 카리브해의 중간소득국가들, 러시아, 터키, 신생 EU 회원국, 걸프 국가, 중국, 인도, 남아프리카공화국, 그리고 말레이시아, 인도네시아, 싱가포르, 태국 등 동남아 국가들이 속한다. 앞서 언급했듯, 사무총장의 긴급 기금 요청에 호응하는 공여국의 다수가 바로 신흥 공여국들이다. 긴급 기금 기여와는 별도로, 중국과의 교사 훈련 분야 협력(2011년)이나 사우디아라비아와의 문화 간 대화 분야, 러시아 연방과의 문화유산 분야 협력 등도 주목되고 있다. 위의 사례들은 유네스코와 신흥 공여국이 유네스코의 구체적인 우선순위 사업에서 연계, 협력하는 잠재적 가능성을 강하게 보여준다. 한국이 유네스코에 내는 자발적 기여금이 2006년 미화180만 달러에서 2012년 350만 달러로 꾸준히 증가하는 등 유네스코와 한국이 협력을 확대해 나가고 있는 점도 미래에 대한 긍정적인 모델을 제시해 준다. 이처럼 사업적 측면의 협력이 점차 확대되고, 국가적 기금과 기술적 파트너십이 다각화되고 있다. 중간소득 국가에 소재한 유네스코 지역사무소들이 재원 조성에서 더욱 중요한 역할을 하게 될 것이다.

유네스코의 주요 양자 간 공여국들을 소개하는 정보는 BSP/CFS에 의해 정기적으로 업데이트

트되어, <비정규예산 안내데스크> 하의 정부를 위한 페이지에서 열람이 가능하다. 각각의 공여국에 대해서는 OECD가 제공하는 세계 ODA 현황 차트를 비롯해 해당 회원국과 유네스코 사이의 비정규예산 협력 현황 차트, 그리고 특정 분야에서 재정지원을 물색 중인 유네스코 직원들을 위한 추가 정보도 제공된다. 나아가 각 공여자에 대한 배경과 브리핑 노트도 볼 수 있다.

이 프로파일은 유네스코 PO가 재원조성 기회와 공여자의 우선순위 및 관심사 사이에 잠재적인 연계성을 발견할 뿐 아니라, 주된 협력의 방식을 제시하는 데에도 도움을 줄 것이다.

파견

유네스코가 반드시 재정적인 자원만을 필요로 하는 것은 아니다. 유네스코는 다양한 민간 및 공공 부문 행위자들과 전략적 파트너십을 맺고, 유네스코 사업의 범위와 영향력을 강화하는 데 도움이 되는 지식과 기술, 역량, 가시성, 대외활동(outreach)을 확보하고자 한다. 파트너나 공여자가 유네스코에게 인력을 빌려주는 일도 점차 중요한 협력의 양상이 되고 있으며, 특히 유네스코 강점 분야 중에서 고도로 전문화된 분야에서의 지식 전수와 네트워킹에 광범위하게 기여하고 있다.

노르웨이 난민위원회 등 필요시 바로 파견될 수 있는 대기성(stand-by) 파트너로부터 파견된 직원은 분쟁이나 재난 이후 상황에 대한 유네스코의 대응을 강화하는 데 중요한 역할을 한다. 그 밖에도 유네스코가 유용하게 동원할 수 있는 현물 지원에는 장비, 언론사의 편집 콘텐츠나 오디오 및 영상 자료, 인쇄/온라인 미디어 상의 기사 게재 등이 있다.

8.5.2 민간 부문

유네스코와 민간 부문의 협력은 오래전부터 있어 왔지만 파트너십의 모델은 꾸준히 진화해 왔고, 새로운 패턴도 등장했다. 바로 공통 가치와 목적을 공유하면서도 자율성과 시너지 등 분명한 원칙을 따르는 파트너십과 협력의 양상이다. 유네스코가 과거 민간 부문의 참여나 협력을 이끌어낸 방식은 다채롭고 다층적이며 진화하는 모습을 띠고 있으며, 직접적인 기금 마련부터 전략적 파트너십에 이르기까지 여러 접근법과 관계로 이루어져 있다.

‘민간 부문’이라는 용어는 중소 규모의 회사를 비롯한 사업체와 국가 단위 또는 국제적 기업, 자선단체 또는 기업 재단, 금융 기관 그리고 개인들을 망라하여 지칭하는 것이다.

민간 부문이 사업의 효과적 전달을 위해 재정적 기여는 물론, 기술력 등 핵심 역량과 현물 기여, 파견 직원을 늘리고 있는 상황은 유네스코에도 유리하게 작용하고 있다. 민간 부문은

소녀와 여성들의 교육, 문화유산 보호 등 유네스코의 우선 분야에 대한 가시성을 높인다는 점에서 유네스코의 가치 있는 파트너이다. 나아가 유네스코의 핵심 우선순위 사업에 관한 글로벌 인식 강화 캠페인이나 애드보커시 노력에 있어서도 강력한 동반자이다.

유네스코도 민간 부문의 범위와 독창적인 혁신역량을 인식하고, 다양한 파트너들과의 협력을 빠르게 확대해 왔다. 이 과정에서 유네스코는 보다 효과적으로 체계적인 변화를 주도하고 한층 더 큰 규모와 영향력을 확보하는 것을 추구한다. 민간 부문과의 협력을 통해 유네스코는 ‘소녀와 여성을 위한 교육’ 등 핵심 우선 분야에서 금전적 자원을 확충할 뿐 아니라, 유네스코의 우선순위 목표나 사업에 대한 노하우와 대외활동(outreach), 애드보커시와 지속가능성을 극대화하는 공간을 만들 것이다.

일례로, 2010~2012년 유네스코는 혁신적인 형태의 협력 - 특히 민간 부문의 독창적인 대외활동(outreach) 역량을 활용- 을 위해 새로운 민간 부문 파트너들과 협력을 시작했다. 이를 위해 유네스코의 오래된 민간 파트너들인 카타르의 왕비 셰이카 모자르, 마이크로소프트 및 노키아와의 협력을 한층 더 전략적인 차원으로 끌어올렸다. 또한 여러 개의 중요한 민간 부문 파트너십도 새로 구축됐다. 프록터앤갬블, 패커드 재단, GEMS 재단(교사와 소녀들의 교육), 말라카 축구클럽(문화 간 대화와 교육), 독일사회재단(BASF·재난위험경감교육), 파나소닉 재단(문화유산 보호와 교육), 선전 루비 축구클럽(지역 개발에서의 문화의 역할), 게이즈 재단(사하라 이남 아프리카와 동남아의 도시 빈민을 위한 식수 관리 사업) 등이다.

유네스코가 민간 부문과의 파트너십에서 보여준 비교우위는 아래와 같다.

- 사업 파트너들은 유네스코가 국제적으로 잘 알려져 있으며 가치 있는 글로벌 브랜드를 갖춘 기구이자, 모든 전문 분야에서 뛰어난 명성은 물론 세계적 활동 범위와 지역단위에서의 가시성을 갖추었다고 인식한다.
- 유네스코가 정부나 학계에서 공정한 대화상대로 인정받는 것처럼, 민간 부문에서도 국제사회에서 유네스코의 사명이나 역할이 존중받고 있다.
- 유네스코가 정부나 전략적 파트너, 학계 등 세계적인 전문가들 사이에서 확보한 폭넓은 네트워크와 그리고가 특별한 자산으로 폭넓게 인정받고 있다.

유네스코는 파트너 선정 시 다음의 기준들을 적용한다.

- 파트너들은 유엔의 핵심 가치를 따라야 한다
- 모든 파트너들은 유네스코의 전략적 사업 목표를 달성하는 데 기여해야 한다.
- 모든 파트너들은 각자의 영향이 미치는 범위 내에서 유엔 글로벌 콤팩트의 10가지 원

칙에 부합하는 인권, 성평등, 노동 기준, 환경, 반부패 등의 핵심 가치를 포용, 지지하며 실현해야 한다.

유엔 글로벌 콤팩트

1999년 코피 아난 유엔 사무총장은 세계 재계 리더들에게 ‘글로벌 콤팩트(협약)’를 만들 것을 제안했다. 기업들은 이 협약의 근본 원칙을 따르기로 동의했고, 이 협약이 제대로 이행된다면 세계 경제를 개선할 것으로 기대된다. 전체적으로 글로벌 콤팩트는 두 가지의 상호 보완적인 목표를 추구한다.

1. 기업 활동에 관한 10대 원칙을 전 세계에 확산한다.
2. 새천년개발목표(MDGs) 등 보다 광범위한 유엔의 목표를 지원하기 위한 행동을 촉진시킨다.

오늘날 이 콤팩트에는 130여 개국 1만여 개의 기업과 이해관계자들이 참여하고 있으며, 세계에서 가장 큰 규모의 자발적인 기업 책임 이니셔티브이다.

유엔 글로벌 콤팩트에 참여하는 기업들은 인권, 노동, 환경, 반부패 분야 10대 원칙을 적용하고 이에 관해 정기적으로 보고할 것을 약속한다.

인권

원칙 1: 기업은 국제적으로 선언된 인권 보호를 지지하고 존중해야 한다.

원칙 2: 기업은 인권 침해에 연루되지 않도록 적극 노력한다.

노동

원칙 3: 기업은 결사의 자유와 단체교섭권을 실질적으로 인정하고,

원칙 4: 모든 형태의 강제노동을 배제하며,

원칙 5: 아동노동을 효율적으로 철폐하고,

원칙 6: 고용 및 업무에서 차별을 철폐한다.

환경

원칙 7: 기업은 환경문제에 대한 예방적 접근을 지지하고,

원칙 8: 환경적 책임을 증진하는 조치를 수행하며,

원칙 9: 환경 친화적 기술의 개발과 확산을 촉진한다.

반부패

원칙 10: 기업은 부당취득 및 뇌물 등을 포함하는 모든 형태의 부패에 반대한다.

글로벌 콤팩트 네트워크와 활동, 회원 및 국가/지역별 연락처에 관해 자세히 알고 싶다면, 글로벌 콤팩트 웹사이트를 참조하도록 한다. <http://www.unglobalcompact.org>

유네스코는 아래의 조직들과는 협력하지 않는다.

- 유엔 글로벌 콤팩트의 원칙을 준수하는 데 조직적으로 실패한 경우
- 인권 침해를 방조했거나, 무력이나 강제노동 또는 아동노동을 용인한 경우, 대인지뢰나 클러스터폭탄의 판매 및 제조에 직접 가담한 경우, 또는 그밖에 유엔의 관련 의무나 책임에 부합하지 않는 경우
- 유엔 안보리의 제재를 위반한 경우
- 유네스코의 사명과 충돌하거나 유네스코의 활동을 약화시키는 제품이나 서비스, 활동이 연루된 경우

유네스코는 민간 부문과의 상호작용이나 파트너십 개발을 보다 촉진하기 위해 ‘기업들을 위한 가이드’라는 홍보 자료를 준비할 것이다. 홍보 자료는 부문간 상호 노출(contribute to cross-sector exposure)에 기여할 뿐 아니라, 서로 다른 업무 문화에서 오는 어려움을 극복하며, 궁극적으로는 잠재력을 극대화하고 효과적인 파트너십을 수립하는 데에도 도움이 될 것이다.

8.5.3 유럽연합

유네스코와 유럽연합(EU)의 협력은 1964년 유럽공동체와의 서한 교류를 통해 공식적으로 시작됐고, 1972~73년 추가 서한 교류를 통해 확인되었다. 1996년 협력에 관한 합의서가 체결되었으며, 2004년 2월 유네스코가 재정·행정적 기본 협정(Financial and Administrative Framework Agreement, FAFA)에 가입하면서 수정되었다. FAFA는 2003년 유럽공동체와 유엔 사이에 체결되었다.

2012년 10월 8일, 유네스코와 EU는 파트너십을 강화할 목적으로 양해각서(MOU)를 체결했다. 이 MOU는 대화와 지식 공유를 증진하고, 우수 사례를 홍보하며, 필요시 시너지를 창출해 내는 것을 골자로 한다. 오랜 협력의 역사를 기반으로 하는 MOU는 두 조직의 공통 관심 분야- 교육과 문화, 개발의 매개체로서의 교육과 문화, 과학과 기술, 해양 정책, 인권과 표현의 자유 등에서 분명하고 전략적인 우선순위를 제시한다.

MOU는 유네스코와 EU의 직접적인 협력 기회(제안서 요청을 거치지 않고 협상이 가능)도 확대하고 있다. EU 대표단과 유네스코 지역사무소 및 카테고리 1 기관들 간에도 활발한 대화가 이루어지고 있다. 유네스코는 유럽연합 집행위원회 산하 개발협력총국(EuropeAid(DEVCO))과 오랜 관계를 맺고 있다. 향후에는 인도적 지원 및 시민보호국(ECHO) 등 다른 부서들과 함께 재난 대응과 위험 경감, 교육과 문화, EU 확대, 연구 및 혁신 분야에서도 협력을 강화해야 한다.

유네스코는 자격 요건을 충족할 경우, 유럽연합의 제안서 요청에(가급적 조정관으로) 참여할 수도 있다. 하지만 사전에 FAFA가 적용되는지 확인하는 것이 중요하다.

EU와의 협력에서 최근 진전된 사항으로는 2011년 2월 파트너십 강화를 목적으로 벨기에 브뤼셀에 유네스코 연락사무소가 개설된 것을 들 수 있다.

EU 개발 정책과 실천의 주된 목표는 지속가능발전의 맥락에서 빈곤을 줄이는 것이다. 유럽 위원회가 만든 ‘변화를 위한 의제’나 ‘EU 예산 지원에 관한 개혁 제안’(2014-2010)에 명시되어 있듯이, EU는 (1)인권, 민주주의와 좋은 거버넌스의 핵심 요소 (2)인간 개발을 위한 포용적이고 지속가능한 성장 등 두 가지 우선 분야에 집중하고 있다. EU는 또한 회원국과 EU 집행위원회가 공동으로 전략과 사업을 마련하도록 하는 등 원조의 효과성 증진을 위한 노력도 기울이고 있다.

EU는 개발 원조의 효과성을 높이기 위해 지역별·분야별로 일부 한정된 영역의 나라와 분야에 집중한다. 그 중에서도 교육은 개발도상국의 성장을 이끄는 주 요소 중 하나이다.

FAFA와 MOU를 비롯해, EU와 협력하는 데 필요한 서식이나 안내 카드는 유네스코 인트라넷의 비정규예산 안내데스크와 매뉴얼의 항목 5.7에서 찾을 수 있다.

알고 있었나요?

- EU는 유엔 시스템의 강화를 중시하는 동시에 최종 수혜자에게 분명한 효과가 나타나는데 초점을 둔다.
- EU 27개 회원국은 유엔 전체 예산의 약 40%를 부담한다.
- EU는 공적개발원조(ODA)의 절반 이상을 지원한다.

EU와 유네스코는 여러 개의 우선순위 분야와 이슈들을 공유한다. 교사 간의 격차 해소, 문화 거버넌스 체제 강화, 표현의 자유 증진, 통합적 해양 정책의 활성화 등이 그 예다.

8.5.4 다자개발은행(MDBs)

유네스코가 협력하는 대표적인 다자개발은행(MDBs)으로는 세계은행, 아프리카개발은행(ADB), 아시아개발은행(ADB), 미주개발은행(IDB), 이슬람개발은행(IsDB), OPEC 국제개발기금(OFID) 등이 있다. 다자개발은행에 관한 상세한 정보는 IMF웹사이트 내의 경제상업개발기구 목록에서 찾을 수 있다.

글로벌교육파트너십(GPE)

GPE는 ‘모두를 위한 교육-패스트트랙 이니셔티브’(EFA FTI)의 일환으로 시작됐다. 현재는 개발도상국 46개국을 포함해 양자, 지역, 국제기구, 개발은행, 민간부문, 교사, 지역 및 글로벌 시민사회 단체 30여개가 참여하고 있다. GPE는 유네스코의 개발도상국 파트너들이 건전한 교육 계획을 세우고 이행할 수 있도록 인센티브와 자원, 기술적 지원을 제공한다. GPE 참여자들은 교육 계획의 목표를 달성하기 위한 재원을 모으고 조정한다. 이 계획은 더 많은 어린이들이 학교에 입학해 더 나은 교육을 받는 것을 추구한다.

세계은행과 주요 지역 개발은행들이 유네스코의 사명이나 전문 분야에 있어 가장 큰 규모의 개발 재원을 제공하고 있다. 최근의 MDB 자원 조성 중 나타난 최신 경향으로는 보조금(grant) 비율이 융자(loan)보다 높아지고 있다는 점을 들 수 있다. MDBs는 또 아프리카 식수시설(AfDB), 글로벌교육파트너십 등과 같은 주요 다자신탁기금의 행정적인 관리도 맡고 있다.

프로젝트 차원에서 MDB와 협력하는 방법은 두 가지다. 정부와 협정을 체결해 은행이 프로젝트를 재정적으로 지원하거나 은행과 직접 협정을 체결하는 것이다. 예를 들어 유네스코는 아프리카개발은행, 아시아개발은행, 이슬람개발은행으로부터 프로젝트 기금을, OPEC 국제개발기금으로부터는 전체 프로젝트 비용의 40%를 공동 지원받고 있다.

유네스코는 세계은행으로부터 보조금을 받지만, 재정 관리와 감독상의 차이로 인해 세계은행에서 융자 형태로 제공하는 프로젝트 기금은 받을 수 없다. 이와 비슷한 이유로 재정 관리나 구매에 관한 규정의 차이 때문에 미주개발은행으로부터의 기금 수령 방식은 아직까지 마련되지 않았다. 따라서 유엔의 구매 원칙과 MDB의 제약 사이의 조화를 꾀하는 실질적인 업무 계획을 마련하는 것이 시급하다. 그렇게 되면 유네스코가 다자개발은행과의 사업 협력에서 최대한의 잠재력을 발휘하게 될 것이다.

8.5.5 유엔

유네스코는 유엔이 효과적인 인도적, 회복, 재건 및 개발 과정을 지원하기 위해 확대 중인 다자신탁기금(MDTFs)은 물론, 유엔 산하 다른 기구나 기금 프로그램으로부터도 상당한 재원을 확보했다. MDTFs는 단일한 행정 구조 아래에서 개발 원조 자금을 모으고 배분하는 효과적인 기금 마련 메커니즘으로, 예측가능하고도 안정적인 재원을 제공한다. 유엔 기금 확보는 유엔개발계획(UNDP), 유엔환경계획(UNEP), 유엔난민기구(UHCHR) 등과 이미 체결된 전략적 협정을 비롯해, 업데이트 중인 다른 유엔 기구들과의 협정을 바탕으로 더욱 확대될 것이다. 유네스코는 최근 몇 년 간 여러 공여자들로부터 주로 쓰나미 피해 완화 및 예방 활동에 관한 기금 지원을 받았다. 국제재난경감사무국(ISDR)과 2005년 복합 위험 접근법을 통해 쓰나미 조기경보 체제를 지원하고자 설립된 유엔 아태경제사회위원회(UNESCAP) 산하의 쓰나미, 재난, 기후 준비를 위한 신탁금 등이 그 예다.

최근 유네스코는 기후변화적응기금의 실행 기구로 지정됐다. 새로 창설된 미얀마 다자 교육기금에서도 유네스코는 중요한 역할을 담당할 예정이다.

유네스코는 UNDP/스페인 MDG 기금과 ‘하나의 유엔’ 절차에도 적극적으로 참여하고 있는데, 이는 관련 메커니즘을 활용해 성공적으로 재원을 조성하는 시작점이 되고 있다. 유사 사례에도 시사점을 보여주고 있다. 이 작업은 유네스코 지역사무소가 우선적으로 주도하며, 유엔 국가팀(UNCT) 활동의 맥락에서 유네스코 본부 및 지역사무소의 지원을 받고 있다.

국가 차원에서 재원을 조성할 때는, 유네스코가 국가적 개발정책의 우선순위를 자체 사업을 통해 어떻게 다루고, 유엔 공동 사업에 어떻게 통합하느냐가 관건이다. 유네스코는 UNCT와 공동으로 민첩하고도 능동적으로 국가별 우선순위에 대한 진입점을 찾아, 이를 공동 사업에 실질적인 요소로 포함해야 한다. 특히 사업 설계와 초기 실행 단계에서 현장 사무소가 사업 부문으로부터는 콘텐츠를, 사업 관련 및 경영지원부서로부터는 협력 방식에 관해 신속하게 조언과 지원을 받을 수 있도록 하는 것이 중요하다.

또한 유네스코는 유엔 사무총장의 UNCT의 합동 재원 조성을 활성화하기 위한 노력에도 적극 기여해야 한다. 공동 예산 프레임워크는 원펀드/국가기금(One Fund/ Country Fund) 설정을 포함해 UNDAF의 공동 재원 조성 전략의 근간을 이룬다. ‘하나의 유엔’ 시범 사업으로 진행된 원펀드는 폭넓은 선택지와 방식으로 교훈을 제시해 준다.

유엔 제도 내에서의 주요 진입점과 재정지원 기회

- ‘하나의 유엔’ 등 개발 관련 사업에서의 유엔 공동의 계획 절차(Common UN

Planning(CCA)와 UNDAF)

- 다자간 신탁기금은 재난 이후의 개발과 관련해 가장 선호되는 원조 양식으로, 동일한 기본 원칙과 구조, 거버넌스 (실행 이사회 구성), 배분 절차, 정부나 공여자의 참여 수준이 특징임. (재원 관리 방식에 대한 설명은 <행정매뉴얼>의 5.5장 ‘유엔과 파트너십 맺기’를 참조)

그 밖에 재난 이후나 과도기 상황에서 신속하게 시작할 수 있고 즉각적인 임팩트를 만들어 내는 프로젝트/사업을 위한 재원 양상의 메커니즘에는 다음과 같은 방식이 있다.

1. 인도적 활동: 유엔에서 인도적 활동의 계획과 기금 마련을 주로 담당하는 톨은 OCHA가 이끄는 통합지원절차(CAP)이다. CAP는 위기 시에 여러 기구가 공동으로 인도적 대응의 계획과 조정, 재원 조성을 하는 메커니즘이다.
2. 과도기를 위한 새로운 도구들: 분쟁 이후 수요평가(Post Conflict Needs Assessment, PCNA)와 과도기적 결과 매트릭스(Transitional Result Matrix, TRM)
3. 긴급 구호 기금(Emergency Relief Funds, ERFs)은 긴급구호기금(ERFs)과 공동인도주의 기금(CHF)은 소규모의, 좀 더 집중된 목표를 가진 공동으로 한정된 자원을 효과적으로 배분하고, 필요와 대응을 좀 더 일치시키기 위해 국가 수준에서 유지되고 있다. 이 공동 기금은 유엔 기구들과 국제이주기구(IOM), 비정부기구(NGOs)들을 하나로 모으는 실행 계획에 따라 배분된다. 전략적인 운영 계획은 통상 중앙정부 및 지방정부와 함께 만들어진다. 공동 기금 조성은 배분 절차가 현장의 실제 필요와 밀접하게 연관될 수 있도록 하며, 정치적 및 기타 요인에 따라 인도적 대응이 왜곡될 위험도 줄인다.

민주주의 기금(The Democracy Fund, UNDEF)은 민주주의를 증진하고 강화하는 것을 목표로 하는 기존의 유엔 기금 모금 도구들을 보충하는 혁신적인 기금이다. 프로젝트 제안서는 온라인상에서 제출되며, 지원 기준과 활동 요건은 물론, 각각의 요청에 뒤따르는 구체적인 의무사항을 반영해야 한다. 유네스코를 포함한 유엔 기구들은 실행 기구인 지역 시민사회 단체(CSO)와 파트너십을 맺고 실행 파트너로 지원할 수 있다.

기금은 다음을 중점적으로 다루고 있다:

- 헌법적 절차에 대한 민주적 대화 및 지원
- 시민사회 역량강화
- 시민 교육, 유권자 등록, 정당 강화
- 시민의 정보 접근권
- 인권과 기본적 자유
- 책임성, 투명성, 정직성

중앙긴급대응기금(CERF)은 필요시 바로 파견될 수 있는 대기성(stand-by) 기금으로 2005년 12월15일 유엔 총회에서 만장일치로 승인, 설립됐다. 설립 목적은 (i)자연재해나 무력분쟁 피해자들에게 시의적절하고도 믿을 만한 인도적 지원을 제공하고 (ii) 아래의 목표들을 달성하기 위해서다.

- 인명 피해를 줄이기 위해 조기 행동과 대응을 장려한다.
- 시간이 관건인 사항들에 대한 대응을 강화한다.
- 기금이 부족한 위기 상황에서는 인도적 대응의 핵심 요소들을 강화한다.

CERF는 보조금과 용자를 포함해 최대 5억 달러까지 보유할 수 있다. 기금은 유엔 회원국과 민간 기업, 재단, 개인들의 자발적 기여로 조성된다. 기금의 목적은 기존의 인도적 기금 모금 메커니즘인 유엔 통합지원절차 등을 대체하는 것이 아니라 보완하는 것이다. 이에 아직 다른 공여자들의 손이 닿지 않은 중요한 작업을 시작하는 데에 종자돈을 제공한다.

기금은 유엔사무총장을 대신해 긴급구호코디네이터(ERC)가 관리하며, 재난 발생 시 유엔이 즉각 행동에 나서도록 해 준다. 유엔과 유엔 산하의 여러 기금, 프로그램을 비롯해 국제이주기구(IOM) 등 전문기구들은 보조금과 용자를 신청할 수 있다.

보조금과 용자 제도의 몇 가지 특징은 아래와 같다.

1. **보조금 제도:** 신속대응과 자금부족위기의 두 가지 측면으로 구성된다. CERF는 언제나 인명 구조 수요가 있는 상황에서 사용된다. 이에 대한 예외는 극히 드물고, 예외가 있는 경우는 명확한 근거가 필요하다.
2. **용자 제도:** 유엔 기구들이 공여자가 약속한 기금의 수령을 기다리는 동안 재원에 접근할 수 있는 자금 운용 메커니즘으로 활용된다. 임무 재개나 준비 조치 실행을 비롯해 중요하지만 시급하지 않은 인도적 프로그램을 실행하는 데에도 활용될 수 있다.

1991년 중앙긴급회전기금의 일환으로 창설된 용자제도는 유엔 기구들에 공여자 후원이 곧 될 것이라고 판단되는 긴급 프로그램에 대해 용자를 제공해 왔다. 현재는 중앙긴급대응기금의 일부분으로 별도 관리되고 있는데, 주로 자금 운용 메커니즘으로써 유엔 기구들이 공여자의 기금을 기다리는 동안 기금에 신속하게 접근할 수 있도록 하고 있다.

HIV/AIDS에 관한 합동 유엔 프로그램(유엔에이즈계획 UNAIDS)

유네스코는 유엔에이즈계획이 양질의 교육을 통해 보다 효과적으로 대응할 수 있도록 하는 소집 기구이자 8개 분야의 핵심 파트너이다. 유네스코는 유엔에이즈계획의 적극적인 공동 후원자이며, ‘공동후원자 글로벌 코디네이터와 협력창구’, ‘공동스폰서조직위원회(CCO,

2013년에는 유네스코가 순회위원장), ‘프로그램조정이사회(PCB)’ 등 모든 정기회의에 참여한다. 유네스코는 현장에서는 지역 AIDS 팀, 국가 수준에서는 유엔 주제그룹이나 AIDS 합동대응팀과 함께 일한다. 유네스코는 UNAIDS 두 가지 핵심 이니셔티브인 EDUCAIDS와 교육에 관한 UNAIDS 기구간 태스크팀(IATT)의 조정과 실행도 주도하고 있다. 마지막으로 유네스코는 UNAIDS 전략(2011-2015)의 약속과 목표를 달성하는 데 기여한다.

UNAIDS 전략은 통합예산 실행계획(UBW)을 전신으로 하는 통합예산 결과책임성 프레임워크(UBRAF)를 통해 운용된다. UBRAF는 예산과 명확하게 규정된 결과를 연계하고 강력한 책임성을 갖추도록 설계되었다. 2012-2013년 유네스코가 UBRAF로부터 받은 핵심 배분금은 미화 1,240만 달러였다. 이 기금은 유네스코 자체 재원은 물론, 다른 비정규예산 재원에서도 추가로 모금하는 것을 목표로 한다. 유네스코의 핵심 배분금은 꾸준히 증가해 왔다. 2008-2009년에는 1,060만 달러였고, 2010-2011년에는 1,230만 달러였다.

유네스코 산하의 HIV/AIDS 글로벌 코디네이터는 UBRAF 기금을 조정하는 책임을 맡고 있다. 현재는 평화지속가능발전국장이 그 역할을 하는데, 글로벌 코디네이터의 감독 아래 모든 지역사무소와 사업 부문이 참여하는 협동적 업무 계획 절차를 거쳐서 UBRAF 기금으로 조달되는 활동을 파악한다. 현장의 절차는 지역별 AIDS 자문역이 조정하고, 모든 실행 계획은 부문 간 태스크팀이 검토한다. 지난 2년 동안 유네스코는 국가들에 제공하는 기술적 지원을 강화하기 위해 UBRAF 활용을 확대하는 한편, 지역 및 국가 직원들에 대해서도 질 높은 투자를 해 왔다. 마지막으로, 유네스코 현장사무소는 30+ UNAIDS 고위험 국가 등과 같은 국가별 실천을 통해 UNAIDS 기금을 조성할 수도 있다.

8.5.6 분쟁 또는 재난 이후 상황에 관련된 기타 기금 재원과 기여방식

유네스코 PCPD 특별 계좌

2009년 유네스코 사무총장은 PCPD 특별 계좌를 개설했다. 이 계좌는 긴급회전기금으로, 분쟁이나 재난 이후 상황에만 사용이 가능하다. 특별 계좌의 관리는 PCPD 부문 간 플랫폼과 사무국이 맡는다. 기금은 유엔 긴급지원요청이나 CAP 및 그 밖의 조정 메커니즘 하에 유관 유엔 국가팀이 우선적으로 정한 프로젝트들을 지역사무소가 신속히 실행할 수 있도록 돕는다.

대기성(stand-by) 파트너

대기성 파트너는 유네스코가 요청할 경우 신속히 파견이 가능한 직원 명단을 보유하고 있는 조직으로, PCPD 상황에서의 대응 역량을 강화하는 것을 목표로 한다. 유네스코와 노르웨이난민위원회(NRC)가 2007년 10월 체결한 대기 협정에 따라, 유네스코는 사업 분야에

서 광범위한 기술을 갖춘 대규모의 파견 직원들로부터 도움을 받을 수 있게 되었다. 유사한 대기협정으로는 2010년 6월 캐나다 민간예비군(CANADEM)과의 협정을 예로 들 수 있다. 직원 파견은 유네스코의 실행 역량을 강화하는 것은 물론, 노하우의 상호 교환에 있어서도 핵심적인 수단이다. 파견은 주로 6개월 단위로 이루어지며, 요청 시 연장될 수도 있다. 대기성 파트너에 관한 유네스코의 지침은 비정규예산 안내데스크에서 열람할 수 있다.

일본 정부 - 보충 예산

각국 주재 일본 대사관은 매년 8월 중순경 유엔 기구들이 제출한 분쟁이나 재난 이후 상황의 긴급 수요에 관련된 프로젝트 제안서를 파악한다.

일본의 이러한 긴급기금 제공 기회를 성공적으로 포착하기 위한 두 가지 요인이 있다. 첫째는 이 기금이 대상으로 하는 PCPD 유형 기준(아래에 설명)에 해당되는지 여부이고, 둘째는 유네스코 지역사무소와 해당 일본대사관 사이에 적절한 소통 채널의 존재 여부다. 그렇다고 해서 유네스코 본부가 배제되는 것은 아니며, 프로젝트 설계나 자원 조성에서 본부와 현장 간에 긴밀한 협력이 필요하다는 점을 시사한다.

다만 이런 기금을 매년 사용할 수 있다는 보장은 없다. 일본 외무성은 매년 예산 범위와 본 기금을 통해 수행할 수 있는 국제사회 기여도를 기준으로 판단하는데, 설령 이 기금의 지원을 받을 가능성이 있다고 하더라도 제안서 제출까지 남은 기간이 몇 주에 불과할 때도 있다. 보충예산의 기준 역시 달라질 수 있다. 따라서 이 기금을 통한 자원 조성을 시도하기 전에 BSP/CFS의 자문을 얻어야 한다.

보충 예산의 기준

- 긴급성: 일본이 해당 프로젝트를 즉시, 회계연도 내에 지원해야 하는 이유. 프로젝트가 재정을 지원받지 못할 경우 발생할 수 있는 부정적인 영향
- 예측불가능성: 당신이 지원하려는 일에서 어떤 상황이 발생할 수 있음을 왜 예측할 수 없는가?
- 필요성: 일본이 프로젝트를 지원해야 하는 이유 - 이와 관련된 국제사회 약속이 있거나 일본이 공식적으로 약속한 적이 있는가?
- 대체불가능성: 일본의 정규 ODA 예산이 아닌 보충예산의 지원을 받아야만 하는 이유

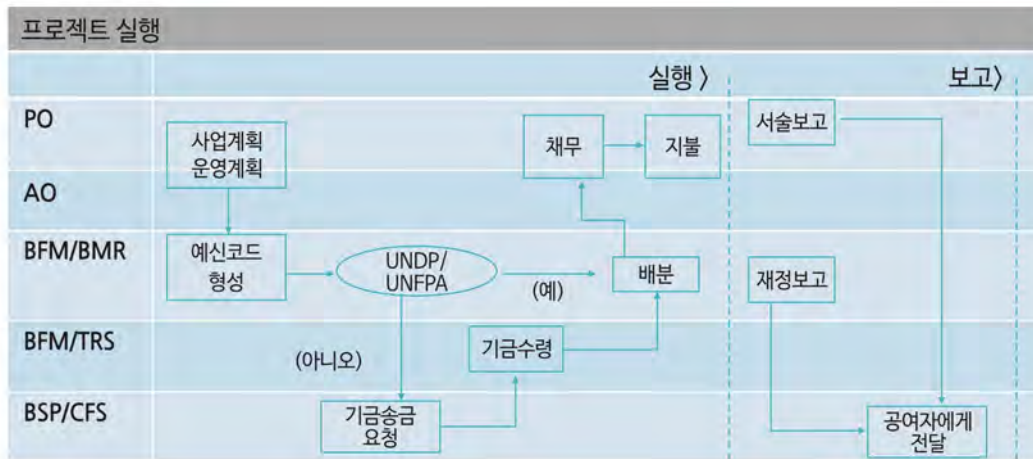
제 9장 _ 공여자 승인부터 재정적 종료까지의 프로젝트 이행

1단계: 운영 계획(Plan of Operations)

공여자나 파트너와 기금 협정이 체결된 다음, 필요한 경우 BSP/CFS나 유관 지역사무소 및 기관장은 운영 계획을 마련한다. BSP/CFS가 실무 부서와 함께 마련한 운영 계획에는 유네스코와 수혜국이 서명한다.

보다 자세한 정보는 4.3장 ‘수혜국 정부 승인을 포함한 이해관계자의 소유권’을 참조하라.

〈표: 프로젝트 실행〉



2단계: 기금 할당

협정 체결 후 운영 계획이 수혜국의 승인을 받고 나면, PO는 AO와 협력해 BFM에 기금 배분을 요청하기 위해 해당 연도의 업무계획을 수립한다.

이어 BFM은 배분금 문서에 필요한 수정사항을 추가하는데, 프로젝트 기간이 연장되거나 예산선에 중대한 변화가 초래되는 경우를 제외하고는 기금 지원 기관이나 수혜자와 별도 협상을 거치지 않아도 된다. 이처럼 매년 의무적으로 수정이 이루어져야 하지만, 실제로는 간과할 때가 많다. 그렇게 되면 프로젝트 계좌에 기금이 누적되거나 집행률이 저조하게 보이는 위험이 있다.

때로는 (공여자로부터 승인받은) 당초의 예산을 변경하지 않고는 프로젝트의 목표를 달성하기 어려운 상황이 있을 수도 있다. 원래 프로젝트 설계상에 문제점이 있거나 유네스코의

통제 범위 밖에 있는 외부적 상황도 목표 달성을 어렵게 만들 수 있다. 이런 경우에는 포괄적인 예산 수정이 필요하다. 만약 전체 예산 규모를 수정하거나 예산선을 이동해야 한다면 사전에 공여자와 수혜국이 합의해야 한다. PO는 문제가 예상되는 즉시 예산 수정을 시작해야 한다. 예산의 수정은 일반적으로 기존의 프로젝트 문서를 수정하는 작업을 동반하며, 기금 지원 기관과 수혜국이 합의하는 과정이 뒤따른다. 앞서 설명했듯, BSP/CFS는 수정안이 SISTER 내에서 BFM의 검토를 받은 후 상기한 승인을 받는 역할을 한다.

<그래픽: 기금 합의서 체결부터 BFM의 기금 배분까지 주요 단계는 다음과 같다.>

공여자와의 기금 합의서 체결 → BFM에게 BSP/CFS가 SISTER 내 예산 코드 생성을 요청
 → BFM이 기금 수령을 확인하고, BSP/CFS와 협의 후 기금을 프로젝트 예산 코드에 입금
 → PO가 BFM에 해당 연도에 대한 세부 실행계획을 제공 → BFM이 연례 실행계획에 따라 기금 배분 → PO가 프로젝트 실행을 위해 기금 지출 시작

3단계: 하청 계약

실행 단계의 주요 업무는 크게 다음과 같이 요약할 수 있다: 인력 지원 제공, 하청 계약 체결, 훈련 조직화, 장비 구입 및 기타 서비스 제공. 모든 업무는 프로젝트 예산의 요소들에 명확하게 대응해야 한다. 실행 단계에서는 조정 이슈나 모니터링, 평가, 후속 및 보정조치 이행에도 주의를 기울여야 한다. 이는 실행되는 프로젝트가 C/5 MLA나 부문 간 플랫폼에 규정된 성과와 부합하는 결과를 달성하는 데 기여하도록 하기 위해서다. 그 외에도 BSP/CFS를 통해 공여자/파트너 및 수혜국과 소통하고, 주기적으로 내려티브 보고서를 준비하며, 집행이사회나 총회에 제출하는 정규 EX/4와 C/3 보고서에 프로젝트 관련 내용을 포함하는 일 등이 있다.

프로젝트 실행 과정에서 기금 관리, 계약 체결, 장비 구입, 지급, 예산 수정 외에도 신규 직원 채용이 필요할 수도 있다. 이때는 HRM과 함께 직원이나 컨설턴트를 파악, 채용해야 한다. 채용 후에는 직원의 업무를 모니터링 및 감독하고, 필요시 훈련을 실시해야 한다. 담당 PO는 매년 프로젝트의 진행 정도를 평가하기 위한 현장 방문을 계획하고, 이를 예산에 반영해야 한다.

4단계: 프로젝트 활동 종료

PO는 AO와 함께 일 년에 한 차례씩 실제 프로젝트 성과를 반영하는 예산 수정안과 실행계획을 준비해, BFM에 제출한다. 프로젝트로의 기금 이체나 새로운 배분금 발표는 승인된 예산 수정안이나 실행 계획을 바탕으로 이루어진다. 대다수 공여자들은 서술 및 재정 보고에 만족한 정도에 따라 조건부로 추가 기금을 이체한다. 따라서 프로젝트가 순조롭게 실행

되기 위해서는 PO가 적절한 때에 양질의 보고서를 제출하는 것이 중요하다.

PO는 프로젝트 문서와 기금 합의서에 명시된 보고 일정에 따라 연례 사업경과 보고서를 준비한다. (기금 공여자가 요청할 경우에는 좀 더 자주 제출해야 할 수도 있다). 또한 프로젝트 종료 시점에 최종 보고서를 제출하는데, 이 역시 기금 합의서에서 합의한 조건을 준수해야 한다. PO는 BSP/CFS의 요청이 있을 경우, 사업경과 보고서 외에 공여자와의 공식적인 검토 회의 때마다 간략한 이행상황 보고서를 준비해야 할 수도 있다. 이 보고서는 성과에 대한 가장 최근에 업데이트된 정보를 제공하고, 회의 의사결정에 제안하는 역할을 한다. 위의 세 가지 유형의 보고서 서식은 <비정규예산 안내데스크>와 이 지침서의 부록에서 찾을 수 있다.

프로젝트 기간에 관계없이, 모든 비정규예산 활동에 대한 내부와 외부 평가는 프로젝트 종료 시에 이루어진다. 프로젝트 설계와 예산 수립 단계에서 이 점을 고려해야 한다.

5단계: 채무 청산

프로젝트를 종료하기 전, PO는 AO와 함께 미결제 채무가 모두 청산되었는지 확인해야 한다.

프로젝트 계정에 잔액이 남아있을 경우, BSP/CFS는 공여자에게 연락을 취해 잔액 처리 문제에 대해 합의해야 한다. 잔액은 최종 재정보고서를 발표하기 전까지 0이 되어야 한다.

만약 결손이 나고 기금 공여기관이 추가 자금 제공을 거부한다면, 실행 부문과 지역사무소 및 기관이 적자를 충당해야 할 수도 있다. 따라서 실행 부문의 담당 직원들은 재정 규칙 5.5b에 따라 해당 예산 코드에 충분한 자금이 남아 있는지 확인해야 한다는 점을 상기해야 한다. 이 규칙을 준수하면 과다 지출의 위험도 전반적으로 감소시킬 수 있다.

6단계: 최종 서술 보고서

모든 비정규예산 프로젝트는 PO의 최종 서술보고서와 프로젝트 평가서를 제출해야 한다. 보고서는 프로젝트/사업의 주요 결과와 가장 중요한 조사 결과에 대한 내용을 포함해야 한다. (9장 ‘모니터링과 평가’ 참조). 보고서는 프로젝트의 역사적 기술보다는 주요 성과에 집중하고, C/5 결과 달성에 어떻게 기여했는지, 추진 중의 어려움이나 교훈, 결론, 그리고 미래를 위한 제언 등을 담아야 한다.

최종 보고서는 통상 적어도 프로젝트 운영 종료 후 3개월 안에 총책임자인 PO가 영어와

붙여로 작성한다. 설령 보고서 초안을 최고기술자문이나 지역 프로젝트 매니저가 작성했다고 할지라도, PO는 문서에 대해 전적으로 책임을 진다.

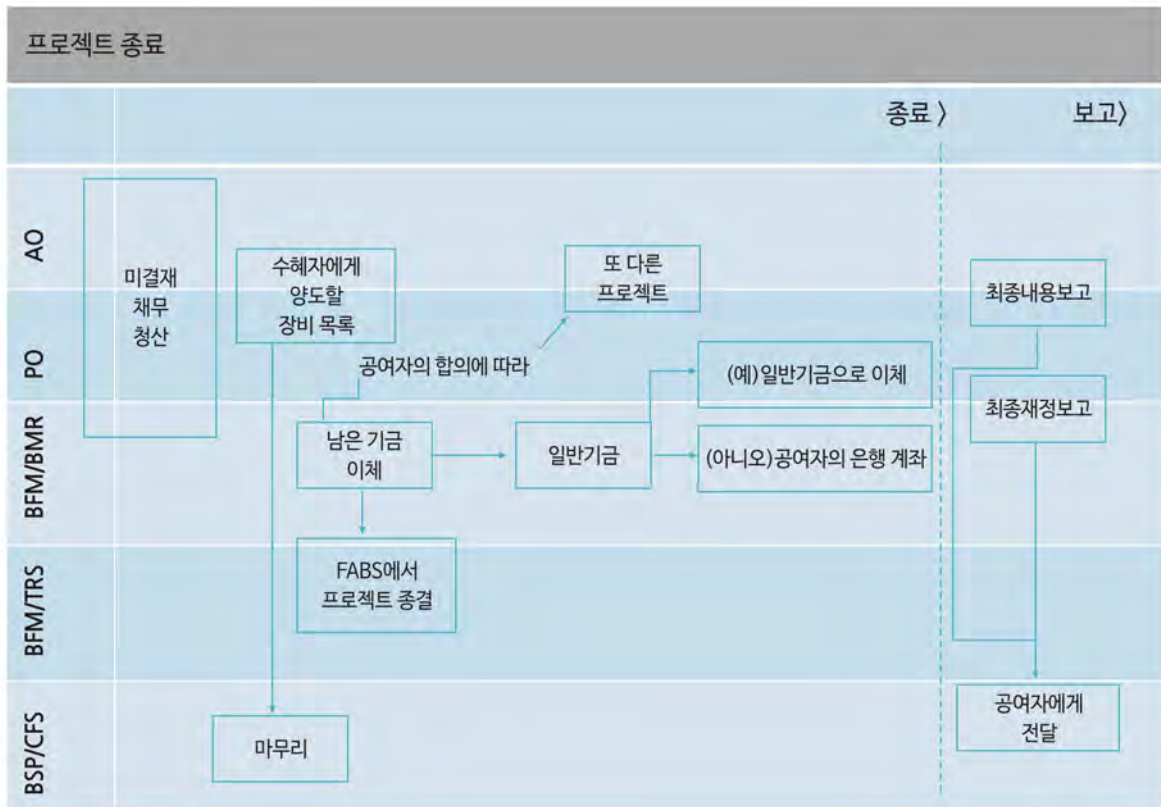
최종보고서 초안은 각 사업 부문 국장이나 지역사무소 및 기관장의 검토와 승인을 거친 후, 실행 사업부서의 EO에게 보내진다. 보고서의 내용과 질을 관리하는 권한을 가진 EO는 특히 보고서가 관련 가이드라인에 부합하는지 확인한다. EO의 검토 결과에 따라 PO는 내용 수정 요청을 받을 수도 있다. 보고서가 확정되어 해당 사업 부문 EO가 승인하면, 최종 보고서는 이메일(exbudgetevaluations@unesco.org)로 BSP/CFS에 제출되며, 기금 지원 기관과 IOS에게 전달된다.

7단계: 프로젝트 종료 전 최종 단계

비정규예산 프로젝트/사업 운영이 마무리된 후에는 아래와 같은 과정이 필수적으로 뒤따른다.

- PO는 활동 종료 상황을 모니터링하며 관련 정보를 제공한다.
- AO는 남아있는 지출이나 미결제 채무를 모두 청산한다.
- BSP/CFS는 BFM에 사전 최종 재정보고를 요청한다. 이어 BSP/CFS가 공여자에게 사전-최종 재정보고서를 최종 서술보고서와 함께 보내면서, 잔액 처리 방침을 요청한다. 이 때 PO는 SISTER에서 비정규예산 프로젝트가 '완료'되었음을 표시한다. 잔액이 공여자에게 다시 반환되어(또는 일반 기금이나 다른 프로젝트로 이동되거나) 계좌 잔액이 0이 되면 BFM은 최종 재정보고서를 발간할 수 있다.
- PO가 (AO와 협의해) 프로젝트 자료 및 장비와 예금/적자의 소유권을 이전하는 제안서를 작성한다.
- BSP/CFS가 위의 제안서를 검토한 뒤 공여자에게 전달한다.
- BFM/BMR이 최종 재정보고서를 발간하면, 프로젝트는 BFM/PRG에 의해 공식적으로 종료된다. BSP/CFS는 공여자에게 최종 보고서를 발송한다.

<표: 프로젝트 종료>



제 10장 _ 모니터링

10.1 프로젝트 담당자(PO)에 의한 성과중심관리

모니터링은 구체화된 지표에 대해 체계적으로 자료를 수집하여, 경영진과 진행 중인 개발 사업의 주요 이해관계자들에게 진전 정도와 목표 달성 현황, 배분금 사용 등에 대한 정보를 제공하는 지속성을 가진다.

유네스코의 모니터링 시스템이 기반하고 있는 RBM원칙에 의거해, 모니터링은 아래와 같은 내용을 포함한다.

- 계획 단계에서 만들어진 전제들이 여전히 유효한지 검토
- 사전에 규정된 성과지표와 이와 관련된 양적·질적 목표를 바탕으로, 결과의 전체 또는 부분적 달성 정도를 추적
- 최초 전략의 적절성 판단과 지속 또는 수정 여부 결정
- 필요시 인적 및 재정적 자원을 조정

모니터링 과정에는 주어진 사업이나 프로젝트의 이해관계자들을 참여시키는 것이 필수적이다. 이로써 프로젝트의 주도권과 역량강화, 전체적인 지속가능성을 보장할 수 있다.

모니터링의 주요 목적은 기대 결과를 더욱 잘 달성하기 위해 수정사항을 마련하고, 의사결정에 기여하며, 책임성을 보장하는 것이다. 비정규예산 프로젝트에서 책임성이란 유네스코가 공여자에게 지니는 책임을 포함한다. 실제로는 단지 유네스코의 내부 모니터링 기준을 충족하는 데서 나아가, 유네스코가 공여자와 모니터링을 통해 얻은 정보를 서술 및 재정 보고의 형태로 공유해야 한다는 것을 의미한다.

프로젝트 실행의 질적인 측면을 모니터링할 때는 기대 결과를 달성한 정도에 대한 분석이 핵심을 이룬다.

2011년 비정규예산 프로젝트가 SISTER 내에 통합된 이래, SISTER는 내부적인 이유로 비정규예산 프로젝트의 질적인 모니터링을 담당하는 주요 플랫폼으로 기능해 왔다. 또한 6개월마다 모니터링 정보를 완성하는 것이 의무화되었다. 담당 직원은 프로젝트별로 기대 산출물(output/deliverables), 결과, 과제, 실행 과정에서 얻은 교훈, 비용 효과성 및 효율성 관련 조치들, C/5 기대 결과에 대한 기여 등에서 나타난 진행 경과를 보고해야 한다.

자세한 정보는 <RBM 모니터링과 보고 가이드라인>

(<http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002159/215988E.pdf>)을 참조하라.

위의 정보는 공여자에게 제출되는 서술 보고에도 반드시 포함되어야 한다. 모니터링의 주기나 시점은 프로젝트 협정에 따라 결정되고, 특정 프로젝트의 주기를 따른다. 반드시 유네스코의 주기를 따를 필요는 없다. 공여자를 위한 서술식 성과보고서의 표준 서식은 이 지침서의 부록 II에 첨부되어 있다. 최종 서술 보고서와 자체 평가서(11장 참조)의 표준 서식은 부록 III에서 찾을 수 있다. 프로젝트 종료 시점에는 의무적으로 최종 서술 보고서를 제출해야 한다. 자체 평가 활동은 최종 서술 보고서에 포함되며, SISTER에 최종 입력할 수 있는 데이터로도 남기 때문에 중복 입력할 필요가 없다.

정기 검토 회의는 유네스코와 공여자, 특히 유네스코가 보다 구조화된 관계를 맺고 있는 공여자 및 파트너들과 합동 모니터링을 하는 데 중요한 수단이다. 이 때, PO와 기금 지원 기관 앞에서 해당 공여자와 함께 프로젝트의 전체 포트폴리오를 포괄적으로 검토하며, 각각의 프로젝트에 대한 재정 및 서술 보고가 뒤따른다. BSP/CFS는 PO, 부문 EO, BFM 등에게 연간 평가회 일정을 공지한다.

PO는 현재 진행 중인 프로젝트에 대해 이행상황 보고서를 준비한다.

BSP/CFS는 공여자 검토 회의를 주최하고 조정하는 한편, 후속 조치 또한 모니터링한다.

그동안 유네스코 주요 공여자들은 유네스코가 달성한 결과를 분명하게 나타낼 수 있는 능력이야말로 공여자들의 유네스코 지원 여부를 결정하는 중대한 요인이라는 점을 반복적으로 언급해 왔다. 따라서 양질의 서술 보고가 최우선적으로 중요하다고 할 수 있다.

10.2 PO가 추진한 프로젝트의 재정적 측면 모니터링

PO는 재정적 측면의 프로젝트 실행을 모니터링하는 책임을 지며, 필요시 다음의 두 가지 주요 요인과 관련하여 시정 조치를 취한다.

- 기금이 계획에 따라 실행되고 있는가? 그렇지 않다면 프로젝트 실행을 가로막는 요인들은 무엇인가?
- 프로젝트 상의 채무가 제 때 청산되고 있는가? 지급이 지연되는 요인들은 무엇인가?

부문 경보 체제

BFM은 내부 모니터링을 위해 분기별로 모든 비정규예산 프로젝트의 재정 관련 실적을 담은 보고서를 제작, 배포한다. 이 보고서는 각 부문이 관리하는 경보 체제에서 중요한 자료로 활용된다. 경보 체제는 각 부문이 성과가 미진한 프로젝트를 파악하고 신속하게 해결할 수 있도록 설계되었다. 2008년 도입된 이래, 휴면 상태의 프로젝트가 상당 부분 줄어들었다.

AO는 분기별 검토를 준비하기에 앞서, BFM에 양적인 측면의 지급 문제(Quantitative disbursement problems)를 안고 있는 프로젝트를 확인해 줄 것을 요청해야 한다. 아울러 EO는 질적인 측면의 문제들을 지닌 프로젝트를 파악한다. 각 부문 AO와 EO는 PO로부터 확보한 문제의 배경에 관한 추가 정보를 바탕으로, 부문별 ADG에게 개선책에 대하여 보고해야 하는 프로젝트 명단을 추린다. 합의된 개선책은 FABs와 SISTER에 기록된다. 필요한 경우, BSP/CFS는 기금 지원 기관의 승인을 받아야 한다.

10.3 고위 경영진의 모니터링과 검토

고위 경영진의 월간 재정보고서는 비정규예산 재원의 실행에 관한 분석을 담고 있다. 또한 여러 경영위원회(프로그램 관리위원회와 경영지원위원회)가 주기적으로 비정규예산 활동의 실행 상황을 검토한다.

10.4 유네스코 운영기구 보고

BSP/CFS의 집행이사회 보고 (BFM와 함께)

BFM은 통상적으로 전년도에 비정규예산 활동과 관련해 일어난 주요 통계 수치를 경영 차트와 함께 집행이사회에 보고한다.

보고서 요약문은 BSP/CFS가 준비하는데, 전년도 비정규예산 활동의 주요 특징이 강조되며 가을 회의 때 의제로 상정된다.

사무총장의 총회 보고(BSP/CFS의 제안서에 의거)

유네스코 비정규예산 프로젝트의 주요 특징에 관한 요약보고서가 총회 각 세션의 의제로 오른다.

나아가, 6개월마다 정규 사업과 비정규예산 활동 결과에 대한 범기구 차원의 공식적인 평가가 이루어진다. 평가는 성과 지표와 관련된 준거 및 질적·양적 목표에 따라 프로젝트 결

과가 어떻게 좀 더 높은 수준의 C/5 결과를 달성하는 데 기여했는지 정의하고, 비용 효과성/효율성 조치를 포함하는 과제와 교훈들을 파악하는 데 초점을 두고 있다.

평가를 통해 얻은 위의 정보에는 각각의 C/5결과에 대한 정규 사업의 핵심 운영비용과 비정규예산 재원에 관한 내용도 더해진다. 이를 바탕으로 유네스코 주요 사업, 그리고 주요 사업이 중기전략에 규정된 최우선 목적과 기대 효과를 달성하는 데 어떻게 기여했는지를 전체적, 전략적으로 평가할 수 있다. 마지막으로, 운영기구에는 전반적인 전략적 평가 결과와 더불어 정규 및 비정규 예산 재원으로 진행된 사업의 예산과 재정 상황에 대한 별도의 보고서가 제공된다.

제 11장 _ 평가

11.1 기본 정의

평가란 진행 중이거나 완료된 프로젝트, 프로그램 또는 정책의 설계·실행·결과를 체계적이고도 객관적으로 검증하는 일이다. 평가는 목표의 연관성과 달성 정도, 개발 효율성과 효과성, 영향력과 지속가능성을 가늠하는 것을 목적으로 한다. 평가는 신뢰할 만하고도 유용한 정보를 제공할 뿐 아니라, 평가의 교훈이 수혜국과 공여자 모두의 의사결정과정에서 반영되어야 한다. 평가는 또한 활동이나 정책, 프로그램의 가치나 중요도를 결정하는 절차를 뜻하기도 한다.

11.2 유네스코 비정규예산 사업 평가에 관한 추가 안내 및 정의

11.2.1 평가 양식

평가 양식에는 세 가지가 있다.

1. 자체평가: 프로젝트의 설계와 이행(delivery) 권한을 부여받은 이가 직접 평가를 진행하고(PO 또는 부문/카테고리 1기관/지역사무소), 최종 서술 보고서에서 평가 내용을 발표한다.
2. 자체 평가 후 외부 전문가의 승인: PO가 평가를 진행하고(또는 부문/카테고리 1기관/지역사무소), 외부 전문가의 승인을 받은 최종 서술 보고서를 결과물로 도출한다.
3. 외부 평가: 독립적인 개체 또는 경쟁을 거쳐 선정된 공여자와 유네스코 소속이 아닌 개인들이 평가를 진행하고, 외부 평가 보고서를 작성한다.

자체 평가(그리고 해당되는 경우 외부 평가도)는 SISTER에 최종적으로 입력하는 데 필요한 데이터를 도출하므로, 이중으로 데이터를 생산할 필요가 없다. (자체) 평가 활동은 깊이나 범위 측면에서 주기적인 모니터링이나 보고보다 좀 더 정교하게 이루어지는 편이다. 따라서 (자체)평가를 위해 적절한 (인적·재정적) 자원을 남겨두는 것이 중요하다.

11.2.2 특정 프로젝트나 프로그램, 파트너십의 평가에 적합한 양식 선정하기

A. 프로젝트의 규모

자체 평가	프로젝트 예산이 50만 달러 이하인 경우 재정적 함의가 없는 파트너십
자체 평가 후 외부 전문가의 승인	프로젝트 예산이 50만~150만 달러인 경우
외부 평가	프로젝트 예산이 150만 ^X 달러 이상인 경우

B. 그 밖의 고려사항

예산 한계치는 어떤 유형의 평가 요건을 적용할 것인지에 대한 기본적인 가이드라인을 제공한다. 그러나 다음과 같은 다른 기준들이 특정 프로젝트에 대한 평가 요건 또는 (자체/외부)평가 면제 여부를 결정할 수도 있다.

- 비정규예산 프로젝트의 유형
- 비정규예산 프로젝트의 혁신적 특징
- 포트폴리오형 접근법에 대한 결정 (일련의 유사 프로젝트에 대한 모든 평가 기금을 공동 조성)
- 공여자 맞춤형 요구사항

요구되는 평가 양식에 대한 의문이 있을 경우, 부문/카테고리 1기관/지역사무소는 IOS와 협의를 진행해야 한다.

비정규예산 평가의 재정적 영향

평가 계획은 프로젝트 설계 단계에서부터 준비해야 한다. 선택된 평가 양상은 프로젝트 문서에 설명되어야 한다. 직원의 근무시간이나 외부 평가자의 채용에 관련된 비용도 프로젝트 예산에 포함되어야 한다. 다음 장의 표는 비용 영향을 개괄적으로 보여준다.

또한 외부 평가의 경우, 프로젝트 예산을 짜기 전에 IOS의 자문을 받아야 한다. 외부 평가 비용은 프로젝트의 복잡성을 비롯해 지리적 범위 등 다른 변수들에 의해 결정되기 때문이다. 평가 범위 역시 공여자가 해당 비용 요소에 설정한 예산 상한선에 따라 결정될 수 있다.

부문/카테고리 1기관/지역사무소는 프로젝트에 특화된 평가 규정과 더불어, 평가에 쓰일 공동 기금을 조성하는 것이 권장된다. 공동 기금은 비정규예산 프로젝트 묶음(cluster)을 평가하는 데 쓰일 수 있다. 공여자가 보다 넓은 기본 협정이나 전략적 파트너십에 의거해 다수의 프로젝트에 대해 기금을 지원하는 경우가 이에 해당한다. 평가는 파트너십의 부가가

치와 영향력, 또는 프레임워크 협정 자체를 파트너십의 맥락에서 실행되는 개별 프로젝트와 비교하는 방식으로 이루어진다.

다음은 평가 원칙으로 권장되는 두 가지 사항이다.

- 전체 예산의 1%를 외부 평가에 배정한다. 이 기금은 개별 프로젝트에 대한 자체 평가의 외부 검증, 또는 개별 프로젝트나 프로젝트 묶음(cluster)에 대한 외부 평가에 활용될 수 있다. 필요한 경우, IOS가 평가의 관리/실시에 참여할 수도 있다.
- 무엇보다도 개별 프로젝트(기본 협정 아래) 예산에 평가 규정을 두는 것은 의무이며, 자체평가(최종 서술 보고서로 발표)에 투입되는 직원의 근무시간에 대한 보상비용도 반영해야 한다.

비용 영향에 관한 요약 표

자체 평가	UNESCO 직원의 근무시간을 보상
자체 평가 후 외부 전문가의 승인	미화10,000-20,000 달러
외부 평가	미화25,000-50,000 달러
프레임워크 협정/전략적 파트너십	전체 자원의 1% (개별 프로젝트의 평가 비용은 별도)

특별 계좌를 통한 사업이나 규범적 활동 역시 평가의 대상이 된다. 이들의 규모, 범위, 자원이 큰 차이를 보인다는 점에서, 사례별로 IOS의 자문을 받아야 한다.

11.3 비정규예산 평가 시의 역할과 책임

부문/지역사무소/카테고리 1 기관

- 프로젝트 설계 단계에서부터 평가 관련 규정이 문서나 예산에 포함되도록 보장
- 프로젝트 모니터링
- 자체 평가 활동 실시
- (해당되는 경우) 외부 평가 의뢰
- 최종 서술 보고서의 경우(자체 평가서), 외부 평가서 제출이 필요. 제출처:
exbudgetevaluations@unesco.org

BSP/CFS

- 다음 내용에 대해 안내와 지원 제공
 - 공여자 협정/프로젝트 문서의 평가 규정

- 평가 양상 또는 면제 여부 관련 질문을 IOS에 전달
- 자체 평가/외부 평가 보고서를 공여자에게 제출

IOS

- 다음 내용에 대해 안내와 지원 제공
 - 평가의 비용
 - 평가의 양식 및 면제 여부
 - 업무범위(ToR) 개발 및 외부 평가자 선정
 - 평가 방법, 절차 및 계획
 - 보고서의 질 보증
 - 평가 보고서의 데이터베이스화
 - 평가 지침 개발
 - 필요시 특정 프로젝트나 포트폴리오에 대한 평가 실시
 - 평가 보고서에 대한 종합 분석 실시

비정규예산 평가 체계에서 BSP/CFS와 IOS는 본질적으로 자문 역할을 한다는 점을 언급할 필요가 있다. 부문/카테고리 1 기관/지역사무소는 비정규예산 프로젝트에 대한 평가의 계획과 관련 자금 확보 및 실행에 관한 일차적인 책임을 진다.

부 록

부록 I 프로젝트 문서 서식

프로젝트 명

UNESCO 연락처:	책임자 (이 프로젝트를 실행하는 데 최종적 책임을 갖는 사람) - 부서, 지역사무소, 기관
	BSP/CFS 연락처
사무실 주소:	
웹사이트 주소:	
지리적 범위/수혜 국가(들):	
기간(개월):	
총 자금 요청액:	
파트너 기관(들):	국가별 실행 기구, 비정부기구, 다자 및 양자 파트너

요약:

프로젝트의 목적과 활동을 120자 이내로 요약하십시오.

- 해결하고자 하는 이슈(들)
- 프로젝트가 기여할 개발 목표
- 전반적인 목표/목적
- 주요 기대 성과
- 활동과 산출물(output/deliverables)
- 주요 실행 방식

1. 이론적 근거 및 배경	
프로젝트의 전반적인 목적과 목표 수혜자, 기대 성과를 간단히 서술하시오.	
1.1 전체 목적	프로젝트는 무엇을 달성하고자 목표하는가?
타당성	<p>왜 이 프로젝트가 필요한가? 이 프로젝트가 다루고자 하는 문제를 분명히 서술하고, 이를 뒷받침하는 근거를 제시하시오. 프로젝트가 어떻게 (국가/지역/세계적 차원의) 수요와 문제에 대응하는지 설명하시오. 해당되는 경우, 프로젝트와 연관된 정책 우선순위나 공여자의 (ODA) 전략을 인용할 수도 있다.</p> <p>왜 유네스코인가? (i) 왜 유네스코가 이(들) 문제(들을) 다루기에 적합한지 그 이유를 설명하고(예: 비교우위나 관련 사업을 실행한 기록 등), (ii) 어떻게 이 프로젝트가 기존 유네스코 사업(들)을 보완하거나 과거의 성과들을 발전시킬 것인지 (유네스코 정규 사업 및 예산의 기대성과에 이 프로젝트가 기여할 수 있는 부분을 인용) 설명하시오.</p> <p>(500자이내)</p>
1.2 수혜자 및 기타 이해당사자	<p>누가 직접적인 수혜자인가?</p> <p>누가 이 문제로 인해 영향을 받는 핵심 이해관계자인가? 문제를 해결하는 데 영향력을 가진 이해관계자는 누구인가? 수혜자와 이해관계자들은 프로젝트 설계와 전달에 어떻게 포함되거나 참여하고 있는가?</p> <p>소유권: 핵심 수혜자 그룹의 소유권과 권리, 이익, 기회, 수요와 참여를 보장하기 위해 어떤 중요한 조치들을 취하고 있는가?</p>
1.3 전반적 및 구체적 목표	<p>프로젝트가 어떤 변화를 가져오하고자 하는가?</p> <p>프로젝트의 전반적인 목표를 간단히 서술하고, 구체적인 목적과 기대성과 및 장기적 영향을 설명하시오.</p>

1.4 기대성과 및 산출물(outputs/deliverables)			
	성과 지표(PI) (최대 3개)	검증 수단(M) (자료 출처)	양적 또는 질적 목표(T) (기초 자료(b)에 근거해)
기대 결과 #1	PI 1: PI 2:	M 1: M 2:	T 1과 (b1): T 2와 (b2):
활동 1			
산출/결과물 #1.1	PI 1: PI 2:	M 1: M 2:	T 1과 (b1): T 2와 (b2):
산출/결과물 #1.2	PI 1: PI 2:	M 1: M 2:	T 1과 (b1): T 2와 (b2):

활동 2			
산출/결과물 #1.3	PI 1: PI 2:	M 1: M 2:	T 1과 (b1): T 2와 (b2):
기대 결과 #2	PI 1: PI 2:	M 1: M 2:	T 1과 (b1): T 2와 (b2):
활동 3			
산출/결과물 #2.1	PI 1: PI 2:	M 1: M 2:	T 1과 (b1): T 2와 (b2):
산출/결과물 #2.1	PI 1: PI 2:	M 1: M 2:	T 1과 (b1): T 2와 (b2):

2. 접근 및 방법론	
2.1 실행 전략	<p>전반적인 전략적 접근</p> <p>어떻게 프로젝트 목표를 달성할 것인가? 전반적인 전략적 접근을 분명하게 설명하십시오. 위의 접근에서 성평등 이슈가 어떻게 다뤄지고 있는가?</p>
	<p>활동 설명 및 순서</p> <p>위에서 설명한 산출물 및 결과에 도달하기 위한 핵심 활동은 무엇인가? 또한 활동이 어떻게 산출물 및 기대 결과에 도달할 것인가? 아울러 원하는 목표를 달성하기 위한 개입 논리를 투입, 활동, 산출물, 기대결과의 순서로 설명하십시오.</p> <p>이행계획은 부록 B에 포함하십시오. (첨부 형식 참조)</p>
2.2 리스크 분석 및 완화	<p>프로젝트의 성공적인 전달과 목표 달성을 저해할 수 있는 주요 리스크(물리적, 환경적, 정치적, 경제적 및 사회적 리스크)를 간단히 서술하고, 리스크의 수준을 고/중/저로 구분하십시오.</p> <p>어떻게 위의 리스크들을 완화할 것인가? 만약 리스크가 프로젝트의 직접적인 통제 바깥에 있다면, 프로젝트 설계 시에 이를 어떻게 고려할 것인가? 어떻게 이 리스크들을 관리할 것인가?</p>
2.3 지속가능성 및 출구 전략	<p>어떻게 하면 프로젝트의 이익이 기금과 기술적 지원이 끝난 후에도 지속될 것인가?</p> <p>어떤 전제조건이 메커니즘(예: 역량 강화, 제도, 기금 협정, 책임 이전)이 있으면 기금 지원이 종료된 후에도 활동과 이익(산출/결과물, 결과)이 지속될 수 있는가?</p> <p>어떤 도구나 절차가 있으면 실행한 활동의 반복이나 확장이 가능한가?</p>
3. 프로젝트 관리와 실행	
<p>누가 각각의 프로젝트 내 활동을 실행할 것인가? (프로젝트의 실행과 관리 방식을 서술하고, 유네스코와 각 파트너의 역할과 책임을 분명하게 설명하십시오.)</p>	

4. 모니터링, 평가, 교훈	
4.1	프로젝트의 성과를 어떻게 모니터링 및 평가할 것인가?
4.2	어떻게 수혜자와 다른 이해관계자들을 모니터링과 평가에 참여시킬 것인가? 주의: 가용한 가이드라인에 따라 예산에 모니터링과 평가와 관련된 적절한 준비를 할 것.
5. 가시성	
5.1	어떻게 제안된 프로젝트가 해당 분야에서 유네스코와 공여자의 가시성을 높이는 데 기여할 것인가? 전반적인 커뮤니케이션 전략/접근법을 설명하시오(예: 언론 보도, 출판물의 로고 사용 및 공여자의 도움을 보여주는 표시들, 행사에서 공여자의 참여, 공동 기자회견, 유네스코 및 기타 웹사이트 상에 알리기).

부록 1- 프로젝트 논리 틀 (로그프레임)—공여자가 요구할 경우

부록 2- 이행계획

부록 3- 예산 (유네스코 예산선 또는 활동별)

부록 1 - 논리 틀

	개입 논리	객관적으로 증명가능한 성과지표/목표치	증명의 출처 또는 수단	가정 및 리스크
개발 목표(들)	프로젝트가 기여하게 될 전체적인 목표들에 대한 설명은? 이런 목표의 범위는 넓고, 하나의 프로젝트만으로는 달성하기 어렵다 (예: 모두를 위한 교육)	개발 목표(들)에 연관된 주요 지표들은 무엇인가? 어떤 목표치가 프로젝트와 일차적 목표의 달성이 개발 목표에 기여하였음을 보여주는가?	무엇이 해당 목표의 정보원인가? 목표 달성에 관한 정보를 어디서 어떻게 찾을 수 있는가?	해당 없음
긴급한 목표 또는 프 로젝트 목표 (기대성과)	프로젝트의 결과로 어떤 구체적인 목표(들)가 달성될 것인가? 이런 목표들은 통상 프로젝트 실행 기간 이후에도 수혜자에게 지속적으로 혜택을 가져다준다. 분명하고도 자세하게 설명하십시오.	프로젝트의 일차적 목표(들)이 달성될 수 있음을 보여주는 지표들을 설명하십시오.	어떤 정보원이 존재하고 수집가능한가? 어떤 방법으로 정보를 얻을 수 있는가?	일차적 목표(들)을 달성하는 데 필요한 외부 요인이나 조건은 무엇인가? 이 때 고려해야 하는 리스크에는 어떤 것들이 있는가?
산출물(outp uts/delivera bles)	구체적인 산출물을 설명하고, 어떻게 기대와 구체적 목표(들)를 달성하는 데 기여할 것인지 명시하십시오. 프로젝트 활동으로 인한 기대 산출물을 열거하십시오.	기대성과 달성 여부와 정도를 측정하는 지표에는 무엇이 있는가?	이 지표들의 정보원은 무엇인가? 목표 달성에 관한 정보를 어디에서 어떻게 찾을 수 있는가?	일정과 예산에 부합하는 산출물을 얻기 위해서 충족되어야 하는 외부 조건들은 무엇인가? 프로젝트의 성공에 영향을 줄 수 있는 주요 리스크를 밝히십시오.
활동	기대성과를 얻기 위해서는 어떤 활동을 실행해야 하는가? 결과와 순서별로 활동들을 분류하십시오.	수단: 이 활동들을 실행하기 위해 필요한 수단(투입)은 무엇인가? (예: 인력, 펠로우십, 장비, 하청 서비스, 연구, 물품, 운영 시설 등)	비용: 각 활동에 따르는 비용을 적으시오 (예: 활동 때문에 발생하는 비용) 상세한 예산은 프로젝트 문서에서 제시되어야 한다.	활동의 실행 전에 요구되는 전제조건은 무엇인가? 프로젝트의 직접적인 통제 밖의 조건들 중 계획된 활동의 실행에 앞서 충족되어야 하는 것은 무엇인가?

부록 2 - 실행계획

프로젝트 요소별 활동	월/또는 분기									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	XXXX									
자료 구입	XXXX	XXXX								
조정	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
워크숍 준비 및 조직화			XXXX	XXXX	XXXX	XXXX				
지역 주민과의 협의 워크숍						XXXX	XXXX	XXX		
행동 계획 개발 등			XXXX					XXX		
공여자에게 성 과보고서 제출					XXXX					
자체평가									XXX	
자체평가를 포 함한 최종보고 서 제출										XXXX

부록 3

3.1 유네스코 예산 항목에 따른 예산

비용 요소 설명	1차년도	2차년도	3차년도	총계
(10) 직원				
(10') 여행비용	-	-	-	-
(11) 국제전문가/컨설턴트	-	-	-	-
(13) 행정 및 기술적 지원 담당직원	-	-	-	-
(14) 유엔 자원봉사자	-	-	-	-
(17) 국가 전문가	-	-	-	-
(10) 전체 직원	-	-	-	-
(20) 하청	-	-	-	-
(30) 훈련, 세미나 및 회의	-	-	-	-
(40) 장비	-	-	-	-
(50) 기타	-	-	-	-
합계 - 직접 비용	-	-	-	-
(80) 지원 비용	-	-	-	-
총계	-	-	-	-

3.2 활동별 예산

	활동	전체(미달러)	1차년도	2차년도
A.				
(1)				
(2)				
(3)				
(4)				
합계				
B.				
(1)				
합계				
PSC (13%)				
총계				

부록 II 성과보고서 서식

부서장 또는 지역사무소장/카테고리 1 기관장의 코멘트 및 승인

- 프로젝트 명
- 목표 국가 및 지역
- 유네스코 예산 코드와 공여자 정보 (해당하는 경우)
- 기금 출처
- 총 승인 예산액
- 보고 주기
- 실행 기구
- 이행 파트너
- 프로젝트 시작일
- 프로젝트 종료일
- 책임 부문
- 보고서 작성자 명

이 성과보고서는 유네스코의 담당 PO가 실시한 자체평가의 주요 결과를 제시하며, 아래 내용들을 포함한다.

- 요약 및 배경
- 검토 기간 동안 프로젝트 이행에 관한 설명
- 결과 진행 상황
- 지속가능성
- 실행 계획
- 가시성
- 과제 및 교훈, 그리고 공여자의 주목(과 승인)이 필요한 프로젝트 내 수정사항

1. 요약 및 배경(1쪽)

2. 검토 기간 동안 프로젝트 이행에 관한 설명

- 진행한 활동
- 도출된 산출물(outputs/deliverables) (양, 질, 목표 집단 등)
- 프로젝트 전달 중 나타난 문제점과 취했던 시정 조치

3. 결과 진행 상황

- 주요 결과에 대한 짧은 서술과 함께 직접 수혜자의 관점을 포함하고, C/5 의 기대성과 (예: MLA) 달성에 어떻게 기여했는지 명시한다. 프로젝트 기대성과의 (부분적) 달성이 나 직간접적인 (예측불허) 결과에 대한 설명도 포함한다.
- 프로젝트 결과 달성에 영향을 준 주요 요인들과 전반적인 목표의 (완전한) 달성 (가능성)에 대하여 짧게 서술한다.
- (기대) 결과와 기준치, 질적·양적 목표치를 측정하는 핵심 성과 지표를 보여주는 요약 표 (위의 두 가지 서술에서 발전시킬 것)

요약 표

프로젝트 전체 목표	전반적 평가			
	성과지표(PI)와 관련 목표치(T)/기준치(b)		성과(들)	기대성과에 기여하는 산출물(outputs/deliverables)
기대 성과	계획	달성		
기대성과 #1	PI: T/b:			산출물(outputs/deliverables)1:
	PI: T/b:			산출물(outputs/deliverables)2:
기대성과 #2	PI: T/b:			산출물(outputs/deliverables)1:
	PI: T/b:			산출물(outputs/deliverables)2:

기대성과는 프로젝트 문서에 언급됐거나 혹은 후속 보고서에서 수정된 내용과 일치해야 한다.

프로젝트는 기대성과를 (전체적/부분적으로) 달성했는지와는 별개로, 다른 직간접적 효과를 만들 수 있다. 앞서 언급된 것처럼, 서술보고는 이와 같은 내용을 설명해야 한다. 만약 이러한 효과에 관한 특정한 지표가 존재하고 자료로도 수집되었다면, 표의 형태로 제시할 수 있다.

4. 지속가능성

해당하는 경우, 다음의 사항들을 확실히 하기 위해 실시한 단계들을 설명하십시오.

- 프로젝트 내에서 어떻게 활동의 지속가능성, 산출물(outputs/deliverables) 및 결과에 대한 역량이 구축되었는지 설명하십시오. 해당하는 경우 참고문헌을 붙여도 좋다. 또한 지속

가능성을 보장하기 위해 계획한 후속조치들도 설명하십시오. 이 항목에서는 프로젝트의 결과로 얻은 추가 기금이나 파트너십을 언급할 수도 있다.

- 이해관계자들의 소유권(활동, 산출물/결과물, 결과)이 어떻게 장려되었는지 설명하십시오.
- 도구나 절차, 산출물/결과물 등이 어떻게 채택, 적용, 반복 및 확장되었는지 설명하십시오.

5. 실행 계획

성과보고서는 현재의 현황을 원래 계획과 비교하며, 향후 12개월 동안(또는 반기 보고서의 경우 향후 6개월) 프로젝트 활동에 대한 상세한 전망을 제시해야 한다. 보고서는 프로젝트 종료 시까지의 전체 업무 계획에 대한 일반적 전망도 포함해야 한다.

6. 가시성

- 프로젝트 기간 중에 프로젝트 활동과 산출물(outputs/deliverables) 및 결과들에 대해 소통하거나 관련 정보를 공유하기 위해 어떤 행동을 취했는가? 적절한 경우, 프로젝트 내에서 ‘남-남 협력’을 촉진하기 위해 만들어진 시스템을 언급하십시오.
- 프로젝트 가시성을 높이는 데 기여한 직간접적인 효과 - (가능한/부분적) 기대 성과를 제외하고- 가 있었다면 무엇인가?
- 위의 맥락에서, 프로젝트 내에서 이루어진 유네스코와 공여자 간 협력에 가시성을 부여하기 위해 시도한 구체적인 활동들이 있었다면 설명하십시오. (예: 언론 보도, 출판물의 로고 사용 및 공여자의 도움을 보여주는 표시들, 행사에서 공여자의 참여, 공동 기자회견, 유네스코 및 기타 웹사이트상에 알리기)

7. 과제 및 교훈, 그리고 공여자의 주목(과 승인)이 필요한 프로젝트내 보완사항

다음 사항들에 관계된 주요 과제나 교훈은 무엇인가:

- 전반적인 목표의 달성
- 기대 결과의 달성
- 핵심 이해관계자의 소유권
- 프로젝트 산출물(outputs/deliverables)의 도출
- 프로젝트 관리와 실행

승인된 프로젝트나 예산, 업무 계획에 관한 수정 사항 중에서 기금 합의서에 따라 공여자로부터 다시 승인받아야 하는 것은 무엇인가? 예산이 수정된 경우에는 기존 예산과 수정안을 표로 분명하게 비교해 표시하십시오.

8. 부록

- I. 논리 틀 매트릭스 (있을 경우)
- II. 출판물, 평가 보고서 및 그 밖의 결과물 목록 (해당되는 경우)
- III. 국내외 직원 목록; 펠로우십 수여 현황
- IV. 프로젝트 내에서 제공된 주요 장비 목록 및 계약 기간 이후의 현황

부록 III 최종 서술 보고서 양식

부서장 또는 지역사무소장/카테고리 1 기관장의 코멘트 및 비자(**)

- 프로젝트 명
- 목표 국가 및 지역
- 유네스코 예산 코드와 공여자 정보 (해당하는 경우)
- 기금 출처
- 총 승인 예산액
- 보고 주기
- 실행 기구
- 이행 파트너
- 프로젝트 시작일
- 프로젝트 종료일
- 책임 부문
- 보고서 작성자 명

이 최종 서술 보고서는 유네스코의 담당 PO가 실시한 자체평가의 주요 결과를 제시하며, 아래 내용들을 포함한다.

- 요약 및 배경
- 프로젝트 이행에 관한 설명
- 결과 진행 상황
- 지속가능성 및 출구/이행 전략
- 가시성
- 과제 및 교훈

1. 요약 및 배경(1쪽)

2. 프로젝트 이행에 관한 설명

- 진행한 활동
- 도출된 산출물/결과물 (양, 질, 목표 집단 등)
- 프로젝트 전달 중 나타난 문제점과 취했던 시정 조치

3. 결과 진행 상황

- 주요 결과에 대한 짧은 서술과 함께 직접 수혜자의 관점을 포함하고, C/5 의 좀 더 높은 수준의 기대성과(예: MLA) 달성에 어떻게 기여했는지를 명시한다. 프로젝트 기대성과의 (부분적) 달성과 프로젝트로 인한 직간접적인 (예측불허) 결과에 대한 설명도 포함해야 한다.
- 프로젝트 성과 달성에 영향을 준 주요 요인들과 전반적인 목표의 (완전한) 달성 (가능성)에 대하여 짧게 서술한다.
- (기대) 결과와 기준치, 질적·양적 목표치를 측정하는 핵심 성과 지표를 보여주는 요약 표 (앞서 나온 두 가지에 대한 설명을 발전시킬 것)

프로젝트 전체 목표	전반적 평가		
	성과지표(PI)와 관련 목표치(T)/기준치(b)	성과(들)	기대결과에 기여하는 산출물(output/deliverables)
	계획	달성	
기대성과 #1	PI: T/b:		산출물(output/deliverables)1:
	PI: T/b:		산출물(output/deliverables) 2:
기대성과 #2	PI: T/b:		산출물(output/deliverables)1:
	PI: T/b:		산출물(output/deliverables) 2:

기대성과는 프로젝트 문서에 언급되었거나 혹은 후속 보고서에서 수정된 내용과 일치해야 한다.

프로젝트는 기대성과를 (전체적/부분적으로) 달성했는지와는 별개로, 다른 직간접적 영향을 미칠 수 있으므로, 앞서 언급된 것처럼, 서술보고서에서는 이 내용을 설명해야 한다. 만약 효과에 관한 특정한 지표가 존재하고 자료로도 수집되었다면, 표의 형태로 제시될 수 있다.

4. 지속가능성 및 출구/이행 전략

이 항목은 프로젝트의 혜택이 공여자의 지원이 종료된 후에도 지속될 것인지를 검토한다.

해당하는 경우, 다음의 사항들을 보장하기 위해 실시한 것들을 단계적으로 설명하시오.

- 프로젝트 내에서 어떻게 활동의 지속가능성, 산출물(output/deliverables) 및 결과에 대한 역량이 구축되었는지 설명하십시오. 해당사항이 있는 경우 참고문헌을 첨부해도 좋다. 또한 지속가능성을 보장하기 위해 계획한 후속조치들도 설명하십시오. 이 항목에서는 프로젝트의 결과로 얻은 추가 기금이나 파트너십을 언급할 수도 있다.
- 이해관계자들의 소유권(활동, 산출물, 결과)을 어떻게 증진(promote)했는지 설명하십시오.
- 도구나 절차, 산출물/결과물 등이 어떻게 채택, 적용, 반복 및 확장되었는지 설명하십시오.

5. 가시성

- 프로젝트 기간 중에 프로젝트 활동과 산출물/결과물 및 결과들에 대한 정보를 공유하거나 소통하기 위해 어떤 행동을 취했는가? 해당하는 경우, 프로젝트 내에서 ‘남-남 협력’을 촉진하기 위해 만들어진 시스템을 언급하십시오.
- 프로젝트 가시성을 높이는 데 기여한 직간접적인 효과-(가능한/부분적) 기대성과를 제외하고-가 있었다면 무엇인가?
- 위의 맥락에서, 프로젝트 내에서 이루어진 유네스코와 공여자 간 협력에 가시성을 부여하기 위해 시도한 구체적인 활동들이 있었다면 설명하십시오. (예: 언론 보도, 출판물의 로고 사용 및 공여자의 도움을 보여주는 표시들, 행사에서 공여자의 참여, 공동 기자회견, 유네스코 및 기타 웹사이트 상에 알리기)

6. 과제 및 교훈

다음 사항들에 관계된 주요 과제나 교훈은 무엇인가:

- 전반적인 목표의 달성
- 기대성과의 달성
- 핵심 이해관계자의 소유권
- 프로젝트 산출물 도출
- 프로젝트 관리와 실행

7. 부록

7.1 자체 평가법(최대 1쪽)

- 프로젝트 모니터링 시스템과 어떻게 구체적인 관심 지표들을 수집했는지 설명하십시오.
- 자체평가를 위한 주요 정보원을 언급하십시오.
- 자체평가를 준비할 때 직면한 어려움을 언급하십시오. (예: 자료 부족)

7.2 로그프레임 매트릭스(있으면)

7.3 출판물, 평가 보고서 및 그 밖의 결과물 목록 (해당하는 경우)

7.4 국내외 직원 명단, 펠로우십 수여 현황

7.5 프로젝트 내에서 제공된 주요 장비 목록 및 계약 기간 이후의 현황

7.6 계약 기간 중 작성한 성과보고서 목록

약 어

ADG: Assistant Director General
AO: Administrative Officer
BFM: Bureau of Financial Management
BKI: Bureau of Knowledge and Information Systems Management
BSP/CFS: Bureau of Strategic Planning - Division of Cooperation with Extrabudgetary Funding Sources
CAP: Complementary Additional Programme
C/4: UNESCO's Medium-Term Strategy
C/5: UNESCO's Programme and Budget
FO: Field Office
HRM: Bureau of Human Resources Management
IOS: Internal Oversight Service
LA: Legal Adviser
MDTF: Multi-Donor Trust Fund
PCPD: Post-Conflict and Post-Disaster
RB: Regular Budget
RBM: Results-Based Management
SISTER: System of Information on Strategies, Tasks and the Evaluation of Results
SWAP: Sector-Wide Approach
ToAA: Table on Delegated Authority and Accountability
UCPD: UNESCO Country Programming Documents
UNDAF: United Nations Development Assistance Framework
UNDG: United Nations Development Group
UNCTs: United Nations Country Teams
XB: Extrabudgetary

용어사전

성과/성취(Achievements): 대표적인 사업적 성취를 알려준다. 주어진 시점의 결과 (혹은 결과의 일부) 달성 정도를 성과 지표들과 양적·질적 목표치를 기준으로 평가한 것이다. 사업에서 도출된 주요 산출물/결과물, 그리고 이것이 결과 달성에 어떻게 기여했는지에 대한 정보도 포함한다.

활동 또는 프로젝트(Activity or Project): 유네스코 사업 구조상 가장 낮은 세 번째 수준으로, 업무계획으로 불리기도 한다.

행정 기관(Administrative Agent·AA): 창구기금관리 메커니즘에서 기금을 행정적으로 관리하는 유엔 조직

기준치 자료(Baseline data): 활동 또는 프로젝트가 실행되기 전의 상황을 각 수준의 결과와 연관 지어 설명하는 자료이다. 기대 결과에 도달한 정도를 측정하는 시작점이다.

벤치마크/목표치(Benchmark, Target): 유네스코에서 ‘벤치마크’는 달성 가능한 목표치나 단위를 일컫는 용어로, 2년 내에 성과지표와 관련해 달성되어야 한다. 성과를 평가할 때 기준으로 사용되며, 비교에 용이하다.

수혜자 및 목표 집단(Beneficiaries and target groups): 개입의 결과로 직접적 혹은 간접적 이득을 보는 개인, 집단 또는 조직(예: 취약 또는 소외 집단, 원주민 등 사회에서 가장 취약한 이들). 직접 수혜자는 개입의 주 대상인 이들, 간접 수혜자는 개입으로 인해 영향을 받는 이들을 뜻한다.

격년 부문별 우선순위(Biennial Sectoral Priority): 중기전략(C/4)이 사업계획 및 예산(C/5)으로 원활하게 이어질 수 있도록 C/4의 전략사업목표를 몇 가지로 나누어서 각 사업분야의 프로필을 결정하도록 한 것이다.

C/3: 지난 사업계획 및 예산의 이행에 관한 사무총장 보고서

C/4: 유네스코 중기전략(6년마다 발표. 2014년부터는 8년 단위)

C/5: 유네스코 사업계획 및 예산

과제와 교훈(Challenges and lessons learnt): 프로그램 실행 중 실적에 영향을 미친 성공요

인이나 심각하게 경험한 어려움 등을 평가하는 것을 뜻한다. 어려움을 극복하기 위한 방안을 제안하거나(가능한 경우), 이 과정에서 얻은 교훈을 바탕으로 유네스코가 어떻게 향후 사업 전달 체계를 개선할 것인지를 공유하는 것이 목적이다.

카테고리 1 기관: 유네스코 산하 기관으로 자체 이사회에 의해 운영된다.

카테고리 2 기관: 유네스코 유관 분야에서 회원국의 재정 지원으로 운영되는 국가 기구이다.

보완적 추가 프로그램(Complementary Additional Programme·CAP): 유네스코 비정규예산 활동이나 재원의 계획 및 재원 조성에 활용되는 주된 도구이다. 예정된 혹은 목표하는 비정규예산 활동의 CAP는 C/5를 강화하는 비정규예산 활동은 물론, 공여자들과의 대화의 수단으로도 활용된다. CAP는 통합적인 성과 체인을 통해 비정규예산과 정규 사업 재원 사이의 연관성을 강화하도록 설계되어 있다. CAP에 대한 개괄적 설명은 2년 주기가 시작되는 시점에 책자 형태로 발표된다. 또한 유네스코 인트라넷과 웹사이트, SISTER에서 기금 제안서들이 담긴 실시간 데이터베이스를 찾을 수 있다.

비용 효과성/효율성 조치들(Cost-Effectiveness/efficiency measures): 성과의 질이나 양을 떨어뜨리지 않은 상태에서 적은 재원으로도 개입이나 산출물을 도출하는 것이 가능했는지를 검증하는 작업이다. 또는 상대적으로 적은 비용으로 기존 전달체계와 다른 방법을 사용하여 동일한(혹은 더 나은) 성과를 달성할 수 있었는지 검증하는 것을 지칭한다. 어떤 정책이나 사업이 최소한의 비용으로 성과를 달성했을 때에는 가용 재원의 최대 효과를 확보했다고 볼 수 있다. 사업이 비용 대비 효과가 가장 높은 방식으로 실행되도록 논리적 근거와 조치들을 알리고, 향후 사업 실행 시 비용 효과성을 어떻게 개선할 것인지에 대해서도 시사점을 주는 것을 목적으로 한다.

비용 보전 정책(Cost Recovery Policy): 유네스코의 비용 보전 정책은 다음의 두 가지 원칙을 따른다.

- 비정규예산 프로젝트의 원활한 실행을 위해 필요한 모든 비용은 해당 프로젝트 예산 내에서 계획, 지출되어야 한다
- 정규 사업 재원이 비정규예산 프로젝트 실행에 투입된 경우에는 그 비용을 보전해야 한다.

하나의 유엔(Delivering as One UN): 개발, 인도적 지원 및 환경 분야에서 유엔 시스템의 통합성에 관한 고위급 패널 보고서 (A/61/583).

후원금(Donations): 유네스코가 각국 정부와 공공 및 민간 기관, 협회, 개인들로부터 받는

기증품, 유산, 보조금 또는 기여금(현금 또는 현물)을 지칭한다. 유네스코는 구체적인 활동 및 프로젝트와 관련해 유엔개발계획(UNDP)을 비롯해 다른 유엔 기구나 유네스코 회원국, 국제적/지역적/국가적 수준의 기관들로부터도 기금을 받을 수 있다.

타익 신탁기금(Donated funds-in trust): 신탁기금 중에서 공여자 자신이 아닌 다른 수혜자에게 도움이 되는 활동을 실행하는 기금을 일컫는다.

용처 지정 기금(Earmarked Funds): 특정 프로젝트에 사용하도록 별도로 용처를 지정한 기금을 지칭한다. 용처 지정 수준이 낮은 기금(lightly earmarked funds)이란 공여자가 유네스코의 주제별 사업 또는 국가별 우선순위 사업을 지지하되 특정 프로젝트에 기금을 지정하지는 않은 것을 뜻한다. 용처 미지정 기금(un-earmarked funds)은 예산 지원이라고도 불리는데, 공여자가 유네스코에 기여금의 사용 목적을 특정하지 않았기 때문에 유네스코가 용처를 결정할 수 있다.

평가(Evaluation): 진행 중이거나 완료된 활동/프로젝트, 사업 또는 정책과 관련, 설계부터 실행방법, 결과에 대해 체계적이고도 객관적으로 검증하는 작업이다. 산출물(outputs/deliverables) 대신에 결과(outcome)의 영향을 측정, 검증한다. 결과의 관련성이나 달성, 효율성, 효과성, 영향, 지속가능성을 판단하는 것을 목표로 한다.

EX/4 보고: 유네스코 총회에서 채택된 사업계획 및 예산의 실행에 관한 사무총장 보고.

확장된 전략적 부문 계획(Extended Strategic Sectoral Frameworks·ESSFs): 사무총장의 실행계획(174 EX/INF.4 Rev)에 나타난 대로, 재원 조성에 관한 각 부문/경영지원부서의 우선순위와 목표를 제시한다. 각 사업 부문 또는 사업 관련 부서나 경영지원부서가 CAP에 기여하는 기준이 되기도 한다. 비정규예산 재원 조성 전략계획 수정안(185 EX/INF.6)의 연장선에서 각 부문/서비스는 사업계획 초기단계부터 ESSF를 마련하고, 재원을 조성하는 분야에서 분명한 전략적 비전을 세우려고 노력한다.

외부 평가(External evaluation): 공여자나 유네스코에 소속되어 있지 않고 경쟁을 거쳐 선정된 독립적 기관 또는 개인이 프로젝트 평가를 실시하는 것을 뜻한다.

신탁기금(Funds-in-Trust·FIT): 각국 정부나 국제/국가 또는 비정부기구, 재단, 민간 기업 등이 유네스코의 목표나 정책과 일관성이 있는 특정 사업에 쓰이도록 기여하는 비정규예산을 뜻한다. 기여 주체 또는 유네스코가 요청해 조성된다. 대부분의 신탁기금 협정은 단일한 공여자가 하나의 프로젝트를 지원하는 형식으로 제한되지만, 다자간 신탁기금도 가능하다.

신탁기금은 타의 신탁기금으로(donated)로 공여자 자국이 아닌 국외에서 활용되는 것과, 기여자 자신이 수혜자가 되는 자의 신탁기금(self-benefitting) 방법이 있다. 유네스코는 신탁기금을 공여자가 선정한 비정규예산 프로젝트나 사업의 계획과 실행 감독에 활용한다.

2006년 3월, 세계은행과 유엔은 재정적 관리 기본 협정에 대한 협상을 벌였다. 세계은행이 자체 예산 또는 공여자(들)로부터 받은 기금을 바탕으로 유엔 기구들에 보조금을 제공하는 것이 협정의 골자이다. 보조금 펀드는 개도국에게는 특정 사업을 지원하고, 유엔 기구들에게는 세계적 및 지역적 이니셔티브를 지원함으로써 도움을 준다. 이 협정은 각자의 정책과 규칙, 절차에 따라 움직이는 주체들이 어떻게 세계은행이 유엔에 지원하는 기금의 사용에 대한 적절한 감독을 보장받을 수 있는지를 설명해 준다.

기능(Functions, C/4에 나타난 유네스코의 기능): 유네스코가 담당하는 다양한 범위의 기능은 (i) 미래 주요 이슈들을 예견, 관련 전략과 정책을 발굴(laboratory of ideas) (ii) 주요 도덕적, 규범적, 지적 이슈를 명확히 하여 관련 규범을 창설(standard-setter) (iii) 정보, 지식, 선례의 수집과 배포, 혁신사업 발굴 및 시험(clearing house) (iv) 회원국들의 인적, 제도적 역량 강화(capacity-builder in Member States) (v) 개발협력을 위한 촉매제 역할 수행(catalyst for international cooperation) 등이다.

실행 전략(Implementation Strategy): 실행 전략은 현 상황에서 기대성과('성과 선언')로 이행하는 행정 중심적 방법을 의미하며, 다음의 이슈들을 구체적으로 명시해야 한다.

- 다루고자 하는 주요 이슈와 적절한 기초선
- 실행하는 개입의 근본 전제와 인과적 순서의 논리, 개입으로 인해 발생하는 핵심 산출물/결과물, 달성하고자 하는 기대성과(들)와 후속 조치, 2년 주기 이후 예상되는 장기적 결과 등 프로젝트에 대한 전반적 관점, C/5 기대성과 달성에 기여하는 구체적인 방식.
- 대표적인 수혜자와 핵심 파트너들에 대한 소개와 역할 설명
- 사업 실행에 관련된 리스크 분석 결과. 하나의 불확실한 사건이 사업 실적에 긍정적 또는 부정적 영향을 초래할 수 있음. 부정적 영향을 줄일 수 있는 조치를 마련해야 함.
- 출구 또는 이행 전략이란 외부 지원을 점진적으로 줄이면서 국가 내 파트너들이 주도권을 갖도록 하고, 실행의 방식을 변경하는 방법을 뜻한다. 활동의 기초가 마련된 후에는, 다른 행위자들이 지속가능성을 보장한다. 유네스코는 (국가 내) 파트너들에게 관련 기술을 이전하거나 활동 관리 역량을 강화하는 등의 방법을 통해 활동이 원활하게 이관되도록 보장할 필요가 있다.

적절한 경우, 비정규예산 프로젝트를 통해 지원하는 활동의 강화 방안을 구체화할 수도 있다. 수혜자와 파트너는 사업 계획 단계부터 끝까지 참여함으로써 주도권을 발휘하고 활동의 지속가능성을 유지해야 한다.

투입물(들)(Input(s)): 재정적(정규 사업 또는 비정규예산에 들어가는 재원), 인적(참여 직원), 제도적 자원(기존 출판물이나 툴킷 등 물적 자원)으로 구성되어있다.

개입(들)(Intervention(s)): 특정한 산출물/결과물을 만들어내기 위해 투입물을 동원하는 행동을 뜻한다.

공동 관리(Joint management): 유네스코에 연관된 유럽연합의 구체적인 예산 배분 양상 또는 실행 방법이다. 양자는 제안서 요청 절차를 거치지 않고 직접 협상을 벌인다.

공동 계획(Joint programming): 유엔 기구들과 국가 파트너들이 새천년개발목표(MDGs) 등과 같은 국제적 약속을 달성하기 위해 함께 활동을 계획, 실행, 모니터링, 평가하는 집단적 노력을 지칭한다. 이런 공동계획을 통해 공통의 결과와 사업 실행을 지원하는 기여 방식을 파악할 수 있다.

공동 사업/프로젝트(Joint programme/project): 두 개 이상의 유엔 기구와 국가 내 파트너들이 참여해 공통의 업무 계획과 예산에 따라 하는 일련의 활동을 지칭한다. 업무 계획과 예산은 공동 사업 문서의 일부분으로 포함되어, 각 파트너들이 활동을 조정 및 관리하는데 있어 담당하는 역할과 책임을 상세하게 설명한다.

공동 사업 준비위원회(Joint Programme Steering Committee): 공동 사업을 위한 업무 조정 메커니즘이다. 공동 사업 관련 문서에 서명한 모든 주체들이 포함되며, 공여자나 다른 이해관계자들이 옵서버로 참여할 수도 있다.

모니터링(Monitoring): 모니터링의 기능은 실제 상황을 원래 규정된 정보와 비교해서 검증하고, 필요시 시정조치를 취하는 것이다. 모니터링은 사업 관리의 일부분이므로, 단지 보고 목적을 담당하는 추가적인 임무로 여겨서는 안 된다. 모니터링으로 성과를 추적하면 프로젝트의 순조로운 실행을 보장할 수 있으며 필요시 시정조치를 취할 수 있다. 또한 핵심 이해당사자들과 경영진에게 투명하고도 성과중심적인 방식으로 달성한 성과에 대해 보고하는 일을 활성화하여, 의사결정을 돕고 미래의 정책 및 사업 설계를 개선하는 데에도 기여한다.

검증 수단(Means of verification): 실적을 측정, 분석하기 위해 활용되는 자료나 방법론.

기업형 기금(Other Proprietary Funds, OPF): 수입 창출 활동, 특별계좌나 신탁기금을 위한 사업 지원비용(행정비), 직원 보상 기금, 정기 지불 기금(the terminal payments fund), 본부 관련 특별 계좌 등을 포함한다. 영국과 미국의 특별 기금도 이에 해당한다. 이들 기금

은 사업을 실행하거나 기타 승인된 지출을 분류할 때 쓰이며, 모든 기금의 소유권에서 남은 권리는 최종적으로 회원국들에 귀속된다.

산출물(들)(Output(s)/deliverable(s)): 개입의 일차적 효과로서, 성과 달성에 기여한다. 개입으로 인한 유형 또는 무형(예: 새로운 지식이나 기술)의 산출물을 포함한다.

C/4의 포괄적 목표(OO): 중기전략은 유네스코가 고유의 명성과 역량을 지닌 분야의 다섯 가지 포괄적 목표(OO)를 중심으로 구성되어 있다.

개별 기금 관리(Parallel Fund Management): 공동 사업에 참여하는 각 단체가 기금 재원과는 무관하게 각자 기금을 관리하는 방식.

창구 기금 관리(Pass-through Fund Management): 공동 사업에 참여하는 공여자(들)나 유엔 기구들이 하나의 유엔 기구를 통해 기금을 보내기로 합의한 방식. 이 때 유엔 기구는 행정 요원(AA)이라고 불리며, 모든 참여자들에 의해 선정된다. 사업적, 재정적 책임성 확보에 대한 책임은 참여 단체와 국가 파트너들에게 달려 있다.

성과 지표(들)(Performance indicator(s)): 기대성이나 이에 관련된 측면의 성과를 검증, 측정하기 위해 사용하거나, 수혜자/목표 집단이 어느 정도까지 도달했는지 측정한다. 모든 성과지표의 조합은 기대성과의 본질을 드러내는 것이어야 한다.

운영 계획(Plan of Operations): 수혜국 정부의 승인을 공식화하고 유네스코에 법적 보호를 제공하기 위한 문서이다.

예비 프로젝트(Pipeline Projects): 준비 단계에 있는 프로젝트

공동 기금 관리(Pooled Fund Management): 유엔 기구들이 공통의 국가나 국가내 파트너(예: 부처, 지방정부, 비정부기구) 또는 같은 지역적 범위에서 함께 공통의 결과를 위해 참여하는 기금 관리 방식을 지칭한다. 이 경우, 유엔 기구들은 관리 기관(Managing Agent)으로 불리는 한 개의 유엔 단체에 기금을 공동으로 조성할 수 있다. 관리 기관은 유엔 내 참여 기구들이 국가 파트너들과 협의해 선정한다.

조달(Procurement): 유네스코가 필요로 하는 재화나 노동 및 서비스를 구매 또는 대여 방식으로 획득하는 전반적인 절차.

프로그램 신탁기금(Programme Fiduciary Funds·PFF): 재정 규정 6.5와 6.6에 따라 설립된 기관, 특별 계좌, 신탁기금. 유네스코와 당사자들 및 다른 법적 기구들 사이에 체결된 협정에 의거해 비정규예산 사업 활동을 실행하기 위해 활용된다.

성과(Result): (또는 ‘성과 선언’). 활동이나 사업이 실행됨으로써 일어나는 실질적, 가시적, 측정가능한 상태의 변화를 뜻한다. 즉, 구체적인 상황이 현 상황과 어떻게 다를 것으로 기대되는지를 담는다. 이 때문에, 무엇을 해야 하는지가 아니라 무엇이 달라질 것인지를 분명히 해야 한다. 많은 경우에 기대성과는 산출물(Outputs/deliverables)이 목표로 하는 수혜자들에게 어떻게 사용되는지와 관련이 있다.

성과중심 관리(Results-Based Management·RBM): 성과와 사업의 초점 및 전달 체계를 개선함으로써 기관들의 운영 방식을 변화시키는 것을 목표로 하는 폭넓은 경영 전략이다. 조직이 공동의 합의된 결과를 달성하기 위해 개입하는 과정에서 절차와 자원을 적용하는 방식을 반영한다. RBM은 사업 계획과 관련해 참여적, 팀 기반의 접근을 택하고, 분명하고 측정 가능한 결과와 임팩트를 달성하는 데 초점을 맞춘다. 또한 사업 전달을 개선하고 경영의 효과성과 효율성, 책임성을 강화하는 것을 목표로 한다. RBM은 계획, 관리, 의사결정에 있어 투입물과 절차에 맞추어져 있던 초점을 달성해야 할 목표들에 맞추는 것을 도와준다. RBM 접근은 계획 단계에서는 기대성과를 달성하는 데 있어 충분한 개입이 있을 수 있도록 보장한다. 실행 단계에서는 모든 재정적, 인적, 제도적 자원들이 목표한 결과를 지속적으로 지원하도록 모니터링 한다.

성과 체인(Results chain): 한 단계에서 달성한 모든 성과는 다음 더 높은 단계의 기대성과를 달성하는 것을 가능하게 해야 한다. 이러한 과정이 성과 체인을 구성한다. 유네스코에서 성과 체인은 중기 전략(C/4)에서 시작, 사업계획 및 예산(C/5)을 거쳐 활동/프로젝트 수준의 기대 성과로 이어지면서 사업들이 각 단계별로 문제없이 이어지도록 보장한다. 이처럼 결과들과 서로 다른 사업 수준 사이의 연결고리는 유네스코가 가장 높은 수준에서 결과를 달성하는 데 자원을 집중하도록 한다.

전문가 파견(Secondments): 회원국 특정 기관 소속 직원을 유엔 기구나 다자개발은행, 일부 민간 부문 파트너들에 단기 파견하는 것으로, 유네스코가 사업 실행 시 전문성과 역량을 보충할 수 있는 또 다른 기여 방식에 해당한다.

자익 신탁기금(Self-benefiting funds-in-trust): 신탁기금 기여금 공여자 자신이 수혜자가 되는 비정규예산 프로젝트나 사업을 지칭한다.

자체평가(Self-evaluation): 담당 PO가 프로젝트에 대해 실시하는 평가.

자발적 기여를 위한 특별 계좌(Special Account for Voluntary Contributions): 재정 규정 7.6에 따라 개설된 계좌로, 용처를 지정하지 않은 자발적 기여금을 받는다.

C/4의 전략적 사업 목표들(Strategic Programme Objectives of the C/4·SPO): 14개의 전략적 사업 목표들(SPOs)은 포괄적 목표(OO)를 사업 및 주제 관련 용어로 재해석한다. 각 SPO는 규범적인 임무와 실무적인 임무 사이에 연결고리를 구축한다.

지속가능성(Sustainability): 활동 또는 사업으로 인한 이득/혜택이 시간이 흘러도, 조직의 지원 없이도 유지되는 경우 활동이나 사업이 지속가능하다고 할 수 있다. 사업 설계와 실행에 이해자를 참여시키는 것은 이해자 및 파트너들의 소유권/주인의식을 증진하는 것이고, 이는 지속가능성을 보장하는 하나의 단계라 할 수 있다. 따라서 활동이나 사업의 내용적, 운영적, 재정적 지속가능성을 검증하는 기준이나 여건에 대해 보고하는 것이 목적이다. 유네스코의 출구 및 이행, 또는 점진적 중단 전략을 보여주는 표시들도 유용할 수 있다.

목표치(Target): 2년 사업주기 내에 달성해야 하는 성과지표를 위한 양적·질적 측정수단을 지칭한다. 성과를 측정하는 시작점 또는 기준으로 삼을 수 있어 활동이나 사업 실행 전의 상황을 나타내는 기준치 자료와 함께 제시되어 평가나 비교에 유용하다.

유네스코 국가별 사업 문서(UNESCO Country Programming Document·UCPD): 유네스코가 특정 나라에서 벌이는 활동/사업에 대해 간결하고 성과 중심적이며 포괄적으로 설명한 하나의 문서로, 정규 및 비정규예산 사업을 아우른다. 이 문서는 특정 나라에서 유네스코의 역량 분야에 관련된 진전사항을 압축적으로 개관하고(상황 분석), 유네스코가 진행 중이거나 최신 또는 과거에 지원한 모든 내용들, 그리고 다른 유엔 기구나 외부 공여자들과의 협력에 대해 성과 중심으로 설명한다.

자발적 기여(Voluntary contributions): 정규 분담금 외에 현금 또는 현물로 받는 기여금

유용한 링크 및 참고문헌

Intranet, list address

Extrabudgetary help desk, list address

<http://www.unesco.org/en/donors>

B4U Help Card

Guidelines on the Cost Recovery Policy and Budgetary Aspects of Extrabudgetary Projects

UNESCO Extrabudgetary Resource Mobilization Strategic Plan

Online Administrative Manual

Model Project Document

Template for Budget Workplan (Excel)

Updated agreement templates (all appendices to Manual Item 5.4 + template for special account)

RBM Material

Guidelines for programming of CAP Outlines and Extrabudgetary (XB) Projects (2010–2011), available via the following link:

<http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001936/193691E.pdf>

Monitoring and Reporting Guidelines, available via the following link:

<http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002159/215988E.pdf>

RBM Guiding Principles in English (42 pages), available via the following link:

<http://unesdoc.unesco.org/images/0017/001775/177568E.pdf>

SISTER Material

SISTER Help Cards 2.5.a and 2.5.b for creation the XB process, available via the following link: <http://sister36c5.hq.int.unesco.org/Guidelines.aspx?id=712> and

<http://sister36c5.hq.int.unesco.org/Guidelines.aspx?id=118>^W

SISTER Help Card 3.1 for entering monitoring information at the workplan level, available via the following link: <http://sister36c5.hq.int.unesco.org/Guidelines.aspx?id=110>

SISTER Help Card 3.3 for Budget Operations, available via the following link:
<http://sister36c5.hq.int.unesco.org/Guidelines.aspx?id=128>

SISTER Help Card 4.1 for Search/Reports, available via the following link:
<http://sister36c5.hq.int.unesco.org/Guidelines.aspx?id=130>

Formats for narrative reports

Private Sector Guidelines

SISTER Help material

Reference Forms for FIT- AM Appendix 5.4

AM Appendix 5.4A "Model Letter for a Funds-in-Trust Project Agreement with a Donor"

AM Appendix 5.4B "Model of Funds-in-Trust Project Agreement with a Governmental Funding Source"

AM Appendix 5.4C "Model Letter for a Self-Benefiting Funds-in-Trust with Main Elements of the Plan of Operations"

AM Appendix 5.4D "Model Agreement for a Self-Benefiting Funds-in-Trust with Main Elements of the Plan of Operations"

AM Appendix 5.4E "Model Plan of Operation for a Funds-in-Trust Project (Agreement with the Beneficiary Country)"

AM Appendix 5.4F "Model Framework General Agreement for Funds-in-Trust Arrangements with a Donor Country"

AM Appendix 5.4G "Checklist for Project Document for Financing under Funds-in-Trust"

AM Appendix 5.4H "Checklist for Funding Agreement for a Funds-in-Trust Project"

Guidelines for partnering with UN system and reference forms- AM Appendix 5.5

AM Appendix 5.5A "Standard Memorandum of Understanding (MoU) For Multi-Donor" "Trust Funds and Joint Programmes Using Pass-Through Fund Management"

AM Appendix 5.5B "Standard Administrative Arrangement for Multi-Donor Trust Funds and Joint Programmes Using Pass-Through Fund Management"

AM Appendix 5.5C "Standard Memorandum of Understanding between the Participating

UN Organizations and the Managing Agent for Pooled Fund Management”

AM Appendix 5.5D "Protocol on the Administrative Agent for Multi Donor Trust Funds and Joint Programmes, and One UN Funds”

AM Appendix 5.5E “Basic Agreement Document for Funds Directed to UN Agencies”

**Guidelines for working with Multilateral Development Banks and other partners-
AM Appendix 5.6**

AM Appendix 5.6A “Accord Concernant l’exécution d’un projet financé par la Banque
... Développement”

AM Appendix 5.6B “Fiduciary Principles Accord”

AM Appendix 5.6C “Model Agreement between UNESCO and the World Bank for
Grant Financed Activities”

CAP Outlines and XB Projects Programming Guidelines

Help Card 2.5: The Extrabudgetary Process

Updated Extrabudgetary Resource Mobilization Strategic Plan (185 EX/INF.6)

Guidelines for partnering with the EU-AM Appendix 5.7

