결과체인의 강화: 공여국들의 결과중심관리 사례의 종합

STRENGTHENING THE RESULTS CHAIN: Synthesis of case studies of results based management by providers

발행기관: OECD

OECD DEVELOPMENT POLICY PAPERS No. 7

발행년도: 2017년 8월

본 보고서는 한국국제협력단 ODA연구원이 지식 공유 목적으로 작성한 요약문으로서 관련 내용은 한국국제협력단의 공식적인 입장과 일치하지 않을 수 있음을 밝힙니다.

1. 서론

최근 OECD 동료검토(Peer review) 및 연구 조사를 통하여 공여국의 결과중심관리(Result Based Management)에 대한 진전이 있음을 확인할 수 있으나, 결과정보를 활용하여 성과와 변화를 입증하는 것은 여전히 어려운 과제로 남아 있다.

개발협력의 투입물(Input)과 산출물(Output)에 초점을 맞추게 되면, 무엇(What)을 원조하였는가는 설명할 수 있지만 공여국 개발협력이 이뤄낸 성과(Outcome)나 궁극적으로 지속가능개발목표(SDGs)에 기여한 바(Impact)를 설명할 수 없다.

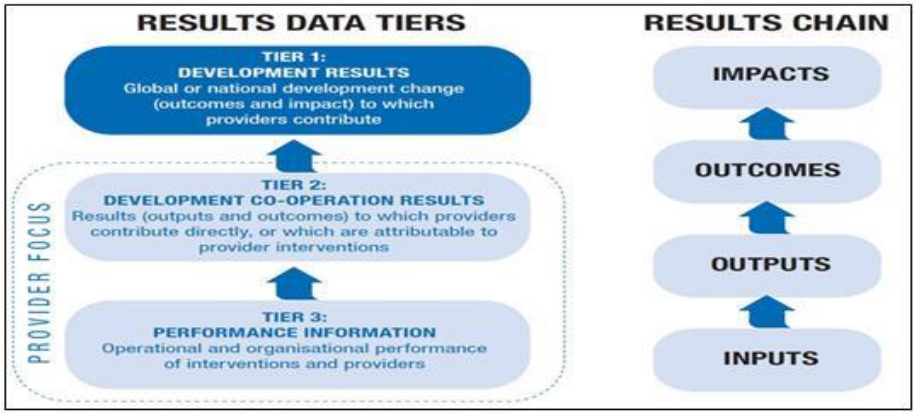
공여기관들은 책임성(Accountability)에 대한 국내요구로 인하여 투입 및 산출에 관한 데이터를 집계하고 이를 결과로 귀속하고 있는 실정이다. 이로 인해 결과에 대한 수원국의 주인의식을 육성하기 어려워지고 있으며 통찰력 배양이나 학습을 통한 궁극적인 개발결과 달성이 어려워진다. 결과적으로 공여국의 개발협력 결과와 궁극적 개발결과가 달라지는 상황이 발생하고 있다.

결과 및 결과중심관리(Results-Based Management; RBM)

개발에서 결과란 산출(output), 성과(outcome), 영향력(Impact)를 의미한다. (OECD, 2010)

공여국은 투입, 장/단기성과, 영향력으로 이어지는 결과체인(Result Chain)을 활용하여 각기 다른 차원 (기관(Agency-wide/Corporate), 국가 혹은 섹터프로그램(Country or Sector program)/프로젝트(Project)) 의 결과프레임워크[1] 또는 접근방식을 수립하여 결과를 관리한다.

<단계별 결과정보(Result data tiers) 및 결과체인(Result chain)>[2]



STRENGTHENING THE RESULTS CHAIN: Synthesis of case studies of results-based management by Providers (OECD DEVELOPMENT POLICY PAPERS August 2017 No. 7)

[1] 결과중심관리의 접근법과 프레임워크에 대한 개념과 분류에 대한 자세한 설명은 KOICA 개발컨설팅 프로젝트(DEEP) 성과관리 방안 수립 연구 및 시범사업 평가 보고서 (2013.12)에 자세하게 나와있다. 해당보고서는 결과중심관리 이행에 관한 보고서이기에 자세한 개념설명은 생략되어있다.

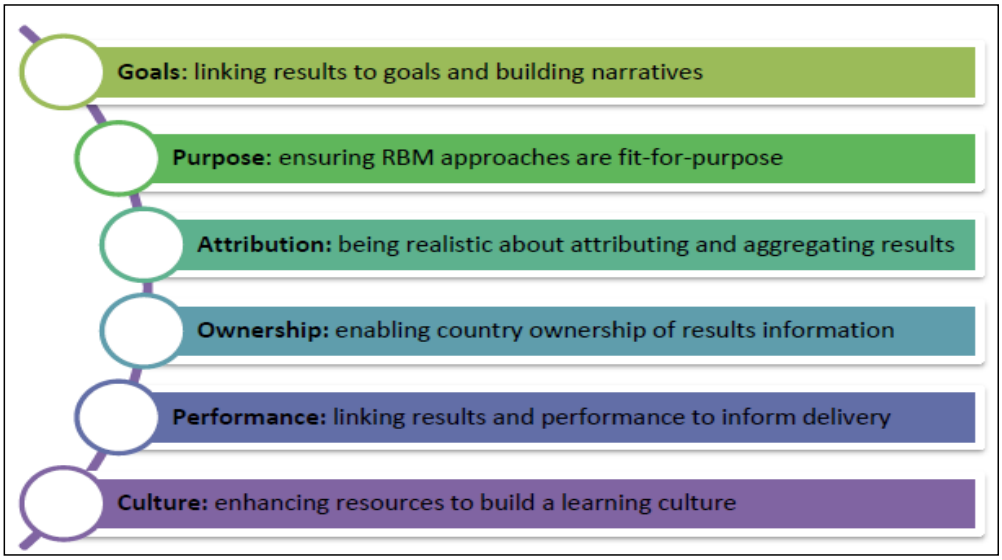
[2] Result Based Management는 많은 보고서에서 '성과중심관리' 또는 '결과중심관리'로 혼재하여 사용한다. 이는 번역의 차이 일뿐 의미는 동일하다. 당해 보고서에서는 Result Chain의 Outcome이라는 용어가 성과로 해석되기에, Result 를 결과라는 용어로 사용하였다.

공여국들은 다양한 목적(책무성, 소통, 방향성, 학습)을 위해 3단계(Tiers)로 이루어진 결과정보(Tier1: 개발결과, Tier2: 개발협력결과, Tier3: 실행정보)를 활용한다.

Tier 1 (1단계): 공여국 및 수원국을 포함한 행위자의 공동노력을 통해 달성된 글로벌 또는 국가수준의 개발 변화. (성과와 영향력) 예: 유아사망률, 탄소배출량, 농업부문의 국내총생산 (GDP) 등
Tier 2 (2단계): 공여국과 수원국 사업을 통한 직접적인 산출 및 성과 예: 어린이 예방접종, 에너지 용량 확대, 농업인력 훈련 등
Tier 3 (3단계): 운영 및 조직에 대한 정보, 즉 수행(Performance)에 관련한 정보이다. 이는 "결과"로 분류되지는 않으나, 이러한 정보들은 결과를 통찰력 있게 바라볼 수 있도록 하는 도구이므로 결과체인을 형성한다. 예: 프로젝트 내 성인지적 요소 투입 비용, 프로젝트 이행 시간 등

2. 국별 사례를 통해 나타난 6가지 과제

사례연구를 통해 도출된 결과중심관리에 관한 6가지 상호연관 과제는 다음과 같다 (하단 그림 참조) 첫째, 프로젝트 결과와 궁극적인 개발목표간 명확한 인과관계 내러티브를 만들어야 한다. 둘째, 결과시스템은 목적에 적합하고 명확하게 설계되어야 한다. 셋째, 집계된 결과정보가 목표에 귀속되기 위해서 지표의 간소화와 조화가 이루어져야 하고 국가적 성과와 잘 연결되어야 한다. 넷째, 수원국이 개발에 대한 주인의식을 가질 수 있도록 공여국간 노력이 필요하다. 다섯번째, 수행정보와 결과정보 간의 연결을 명확히 해야 하고 수행정보가 결과정보를 대신하는 것이 아니라 결과에 대한 통찰력을 제공하도록 하는 것에 중점을 두어야 하며 마지막으로, 인적/물적 자원을 강화하여 결과관리에 대한 학습문화를 구축해야 한다.



STRENGTHENING THE RESULTS CHAIN: Synthesis of case studies of results-based management by Providers (OECD DEVELOPMENT POLICY PAPERS August 2017 No. 7)

3. 논의: 개발협력에서의 결과중심관리의 6가지 도전 과제

3.1 목표: 결과를 목표에 연계하고 내러티브(Narrative)를 구축해야 한다
Goals: linking results to goals and building narratives

국내예산이 축소됨에 따라 공여기관들은 원조에 지출한 세금으로 달성한 결과를 납세자에게 설명해야 한다는 압박을 받고 있다. 공적무상원조(ODA)의 국회조사 강화(스위스), 결과보고에 대한 정부 새로운 요구사항(캐나다) 및 더욱 체계적인 결과데이터에 대한 의회의 압박 증가(네덜란드) 등을 예로 들 수 있다.

국내책무성에 집중하면 결과는 우리가 그 돈으로 무엇을 했고, 얼마나 잘 수행했는지 설명하는 보고가 될 것이며 SDGs나 글로벌 수준의 궁극적인 결과는 실제 기금 공여자들에게는 당장 중요한 정보가 아니기에 결과정보의 활용은 정치적으로 움직이게 된다. 바람직한 방향성은 결과들이 공동의 개발목표를 달성하고 변화시키는 데 어떻게 기여하는지에 대해 설명할 수 있어야 한다.

대부분의 공여국은 기관의 전략목표와 결과프레임워크(및 지표를 일치시키거나 매핑하지만 목표의 달성과 프로젝트수준의 결과정보 사이의 논리적 인과관계의 연결은 어려운 과제이다.
사례국가 중 기관차원의 결과프레임워크에 뉴질랜드와 세계은행만 Tier1 결과데이터를 포함시켰고 두 사례 모두 기관 보고에서 Tier1정보 와 Tier 2정보 간의 연결성은 발견되지 않는다.[3]

< 기관차원 결과프레임워크에서 단계별 결과정보(result data tiers) 활용 비교>[4]

	Global Affairs Canada**	Netherlands MFA	Sweden (MFA, Sida)**	New Zealand MFAT	SDC	World Bank Group	DFID
Tier one: development results*	N/A	No	N/A	Yes	No	Yes	No
Tier two: development co-operation results	N/A	Yes	N/A	Yes	Yes	Yes	Yes
Tier three: performance information	N/A	No	N/A	Yes	No	Yes	Yes

STRENGTHENING THE RESULTS CHAIN: Synthesis of case studies of results-based management by Providers (OECD,2017)

공여국의 산출이나 성과를 나타내는 Tier2결과를 단독/개별적으로 활용하게 되면, 궁극적으로 개

[3] 세계은행이 수원국 메가와트의 추가 전력생산을 통해 Tier2 단계의 결과달성에 기여하고 Tier1 단계인 전기 접근성을 증가시켰다고 해도 Tier1 결과는 맥락적으로 언급될 뿐 보고서에서 Tier2 결과와 논리적 연결을 통해 나타나지는 않는다.

[4] *아래 표는 사례국의 기관 결과프레임워크가 프로젝트수준의 결과의 집계(Tier2)와 실행정보(Tier3)로 이루어져 있고 국가수준의 결과(Tier1)는 잘 활용되지 않음을 보여준다. ** 캐나다와 스웨덴은 기관차원의 결과프레임워크가 없다. 캐나다는 2018년부터 부서별 결과프레임워크를 실행할 계획이다.

발변화로부터 멀어지는 결과를 낳는다. 공여국의 결과가 국가 또는 글로벌 결과와 의미 있게 연결될 수 있는, 개발변화에 대한 공여국의 기여에 대한 설득력 있는 내러티브를 구축하여야 한다.

3.2 목적: 결과중심관리 접근방식이 목적에 부합하도록 보장하여야 한다.
Purpose: ensuring results-based management approaches are fit for purpose

연구결과에 따르면 결과중심관리 접근방식은 원조기관의 잘 짜여진 체계와 더불어 명확한 전략과 목적이 매우 중요하다. 이러한 목적을 잘 수행하기 위해 많은 공여국들은 이런 내용을 담은 전략 문서를 보유하고 있다. (뉴질랜드, 스위스, 네덜란드 등) 이러한 종류의 문서는 또한 검토와 개선 방향의 토대가 될 수 있다.

결과중심관리의 목적 및 프로세스에 대한 정기적인 검토는 결과중심관리가 효율적이고 적절한 목적으로 유지되도록 보장 할 수 있다.
세계은행과 DFID는 결과시스템을 강화하고 영향력(Impact)에 더 중점을 둘 수 있는 평가(독립평가 기구를 통해)를 시행했고 스위스는 2017년 결과중심관리에 대한 외부평가를 수행하고 있으며, 뉴질랜드는 전략적 결과프레임워크와 전반적인 결과접근방식에 대해 주기적으로 외부검토를 진행한다.

3.3 귀속: 결과의 귀속 및 집계에 대해서 현실적이어야 한다.
Attribution: being realistic about attributing and aggregating results

공여국의 표준지표들을 지속적으로 제시하고 있는 실정이다.

표준지표는 국내책임성 요구에 따라 점점 중요하게 등장하고 있다. 이 지표로 기관차원의 성과를 정리하여 기관차원의 보고에 활발히 활용된다.

대부분의 표준지표들은 산출지표로서 수행지표와 함께 공여국 의회와 납세자들에게 보고하는 용도로 활용된다. (예시: "2015 년에, DFID의 지원은 약 2천만명의 어린이들의 면역력을 증가시켰고 25만명의 생명을 구했다고 추산한다"(DFID, 2016b: 7).

데이터는 대부분 산출지표(“Reach Indicator[5]”)로 이루어진다. (예: 서비스나 프로젝트가 도달한 인구수 또는 구축된 시설 수 등) 이러한 유형의 결과데이터는 프로젝트 제공 시점에 쉽게 수집되고, 결과의 합산도 쉬운 편이다(여러 프로젝트의 데이터를 국가 또는 기관차원으로 그룹화가 가능). 또한 국내 책임 및 소통에 대한 요구사항을 쉽게 충족한다.

[5] 저자 주: Reach indicator 라는 용어는 OECD 해당 보고서에서만 사용하는 용어로 도달한 정도를 파악하기 쉬운 산출지표" 라는 뜻으로 사용한 것으로 보여진다. 해당보고서에서 output indicator (i.e reach indicator) 라고 쓰고 있는 것처럼 Reach indicator 와 output indicator는 모두 산출지표로 해석해도 무방하다.

그러나 이러한 표준지표 즉, 프로젝트수준의 데이터를 생성 및 활용하는 것은 의도치 않은 부작용을 초래할 수 있다. 보고에 대한 부담, 데이터품질 저하, 왜곡된 인센티브 방식, 전체적인 개발결과를 측정불가, 학습할 기회 손실 등 결과중심관리를 저해할 수 있다.

일부 공여국들은 나아가 성과(Outcome)지표를 합산하는 시도를 한다

표준지표는 주로 산출지표(Reach indicator)로 이루어져 있으나 일부 공여국은 성과지표(Outcome indicator)를 표준지표로 활용하고 있고 즉각적인 성과를 위한 지표합산을 시도한다 (예: 농민소득증가, 연수생의 기술향상). 일부 국가만이 성과지표를 표준지표로 활용하는 이유는 산출지표는 산술적으로 산출물을 집계하면 되는 반면 성과결과에 대한 지표는 개선이나 행동양식의 변화를 측정하므로 맥락 속에서 논리적인 연결을 찾고 이를 도출해내는 것이 기술적으로 어렵기 때문이다.

스위스 개발협력기구(SDC)의 Tier2 지표의 절반은 특정 분야의 규범, 전략 및 법률제정을 통해 성과를 측정하도록 설계되었다 (예: 에너지관련 정책 수립 수, 제정된 국가수준의 계획, 법령의 수 등) 이러한 지표들은 역량구축이나 기술지원에 대한 성과를 산출하려는 시도로 구축되었지만 이러한 유형의 지표는 다양한 프로젝트간 공통값 도출이나 컨텍스트화하는 것은 방법론적으로 어렵다.

따라서 지표 선정시 지표를 작은 수로 한정하고 고품질의 산출지표(Output)를 도출하여 보고할 수 있도록 하며 이러한 데이터를 국가 수준의 성과정보와 잘 연동될 수 있게 내러티브를 구축하는 것이 바람직한 방향이다.

공여국간의 지표 간소화 및 조화가 중요하다

최근 SDC의 내부 조사에 따르면 식량 안보 및 영양 부문에서 150 가지가 넘는 다양한 지표가 사용되고 있음이 밝혀졌다. 향후 4개의 Reference Indicators와 4개의 Thematic Reference Indicators가 도입됨에 따라 지표의 수가 감소 할 것으로 기대된다.

공여국간 섹터별 표준지표는 비슷해 보이지만 다양한 정도의 차이를 지니고 있다. (다음표참고). 정렬이 안된 지표를 조화하려는 공여국 간의 노력이 지속되고 있다. 수원국 국가전략과 프레임워크 는 물론이고 더 나아가 SDGs목표와 공여국 표준지표 간의 조화 (Tier2)를 만들기 위해 노력하여야 한다.

<사례국가의 부문별 지표 비교>

	Netherlands MFA	New Zealand MFAT	Swiss Agency for Development Co-operation (SDC)	World Bank Group	United Kingdom DFID
Example indicator *(health sector)*	The additional number of women or their partners of reproductive age using a modern contraceptive method.	People that have received essential medicines and care at primary health facilities (No. M/F)	yy people reached through health education sessions related to the prevention of non-communicable diseases	People who have received essential health, nutrition, and population (HNP) services	Number of additional women using modern methods of family planning through DFID support.
Example indicator (education sector)	N/A	Number of children assisted in primary and secondary education (through sector support) (No., M/F, per annum)	yy children (< 15 yrs) and xx persons >15 yrs gained access to quality basic education (M/F).	Students benefiting from direct interventions to enhance learning	Number of children supported to gain a decent education.
Example indicator (climate change/ energy)	Number of people with access to renewable energy	People provided with new or improved electricity supply (No., M/F)	yy energy related policies, laws, strategies and plans developed at national level	People provided with new or improved electricity service	DFID spend on climate.
Example indicator (Water)	Number of people with access to safe and affordable drinking water	People provided new or improved water supply (No., M/F)	yy people (M/F) gained new access to safe and affordable drinking water	People provided with access to improved water sources	Number of people with sustainable access to clean water and/or sanitation through DFID support.

STRENGTHENING THE RESULTS CHAIN: Synthesis of case studies of results-based management by Providers (OECD,2017)

3.4 주인의식: 결과정보에 대한 수원국 주인의식을 보장한다
Ownership: enabling country ownership of results information

파리(2005), 부산(2011), 나이로비(2016)에서 열린 고의급 총회에서 수원국이 추구하는 결과와 변화에 기여하기 위하여 수원국의 데이터와 시스템을 활용하여 수원국의 통계역량을 강화하기로 합의하였다. 또한 추가 또는 병행 프레임워크의 사용을 최소화하고 공여국이 자체 우선순위와 일치하지 않는 성과지표를 추가하도록 압력을 가하지 않기로 합의했다 (GPEDC, 2016).

공여국내 범람하는 추가적인 전략프레임워크와 국가 전략 전반에 걸친 소통의 부담, 국가수준이 아닌 프로젝트수준 결과의 집중은 모두 수원국 시스템 활용을 저해시키고 국가수준의 결과를 등한시하는 결과를 낳는다. 또한 수원국의 우선순위 개발수요보다 공여국의 우선순위로 유도 할 수 있고 일방적인 공여국의 책임성 또는 조건성을 위해 상호 책무성을 저해한다.

지속가능한 개발아젠다는 수원국들의 결과아젠다에 힘을 실어주며 다양한 세대와 국가간 결과정보를 위한 공유 플랫폼이 될 것이다. 지속가능 개발 목표와 지표는 이를 위한 기반이 될 수 있다.

3.5 수행: 더 나은 전달을 위해 수행정보와 결과를 연결한다.
Performance: linking results and performance information for better delivery

수행 정보는 원조활동이 얼마나 잘 전달되고 있는지를 보여주기 위해 활용되는 중요한 정보이다. 그러나 이는 결과정보와 동일시 되어선 안되고, 개별적으로 활용되어서도 안되며 결과정보와 함께 활용될 때 가장 효과적이다.

Tier3에서 공여국은 수행 현황을 보여주기 위하여 원조자금관리 및 인적자원관리 시스템에서 가져온 투입정보를 활용한다 (예: 수행중인 프로젝트의 수, 사업 전달의 품질, ODA규모, 실제 ODA 실행 비율, 수원국 국가시스템의 활용 및 직원 현황 등).

사례연구에 따르면 일부 국가들은 수행정보에 중점을 둔다. 수행(투입 및 관리)과 결과 (산출 및 성과)정보 간의 구별 및 관계는 보고서에 항상 명확하지는 않으며 정책 조정 및 결정은 결과정보보다는 수행실적에 기반을 두는 경우가 많다. 세계은행 (World Bank Group)은 이사회의 의사 결정을 위해 기관차원결과프레임워크의 3단계에서 수행정보를 활용하며 DFID는 수행 및 결과 지표가 혼합된 기관프레임워크워크를 도입했다.

수행정보는 결과중심의 의사결정에서 중요한 역할을 할 수 있으며 프로젝트의 지속적인 개선 및 원활한 수행을 가능하게 한다. 그러나 수행정보가 의사 결정을 위한 청사진을 제공하기 위해서는 개별적으로 활용되는 것이 아니라 결과정보 (Tier1와 Tier2)와 평가결과와 함께 분석되어야 한다.

3.6 문화: 학습 문화 구축을 위한 자원을 강화한다
Culture: enhancing resources to build a learning culture

"결과 문화" 구축
대부분의 공여국은 본부와 해외사무소에 결과문화를 구축하기 위한 이니셔티브를 도입했다. SDC는 결과 팀이 조직 전체에서 결과 책임을 지닌 광범위한 직원 네트워크를 지원하고 결과 및 학습을 포함시키려는 결과 "네트워크"구조를 가지고 있다. DFID는 직원들이 프로젝트 수준의 결과중심 관리를 보다 유연하게 할 수 있게 해주는 "스마트 규칙"을 도입했다.

혁신적인 접근 방식은 결과문화를 강화할 수 있다. 스웨덴과 네덜란드는 직원들 및 관계자들이 이러닝(E-learning) 모듈을 개발하고 있다. 뉴질랜드는 해외사무소의 직원 및 관계자들을 대상으로 6개월간 "In-depth result support"프로그램을 운영하고 있으며 캐나다는 직원 및 협력기관이 사용하기 위한 상세한 결과기반관리 매뉴얼을 발간했다.

결과와 평가의 관계
최근 공여국에서 정량적 프로젝트 정보 집계를 선호하는 추세이지만, 정성적이며 심층적인 평가에 대한 고려도 학습문화 형성에 중요하며 통찰력을 제공한다. 개별 프로젝트 성과에 대한 인과관계 귀속을 가능하게 하는 영향평가 정보는 결과합산과 더불어 중요한 고려사항이다. 원조기관

의 평가기능이 독립성을 유지하는 것도 중요하지만 보다 심층적이고 세밀한 분석을 가능하게 하기 위해 보고를 종합하고 통합하는 것이 바람직하다. 개발 결과와 개발협력 결과 간의 연결에 대한 좋은 내러티브는 모니터링 및 평가 정보의 활용을 통해 구현된다.

프로젝트수준 결과정보 구성 및 제시

프로젝트 수준의 결과정보를 효과적으로 수집 및 분석하기 위해 점점 정교해진 “결과 모듈”을 위한 데이터 수집 및 분석 관리시스템이 개발되고 있다. 네덜란드, 영국, 뉴질랜드 및 캐나다를 포함한 일부 공여국들은 결과 데이터 수집 및 분석을 위한 새로운 IT 솔루션을 수립했거나 계획을 수립했다고 알려져 있다.

예를 들어, 중요한 결과를 캡처하고 보고하는 기능이 포함된 원조 관리시스템이 뉴질랜드에서 개발 중이다. 이 시스템을 통해 직원은 국가별/섹터별 대시보드 형식의 결과 보고서를 기반으로, 프로그램 진행 상황을 실시간으로 추적하고 모니터링 할 수 있다.

영국에서는 DFID가 프로젝트 수준의 결과중심관리를 강화하고 지원하기 위한 새로운 플랫폼을 구축하고 있다. DFID의 목표는 데이터를 여러 수준으로 분할하고 분류하여 각 프로젝트 및 국가 수준에서의 개입관리, 학습 그리고 의사결정에 대한 결과정보 활용성을 향상시키는 것이다.

시스템에 들어가는 데이터의 품질은 가장 중요한 기반이다. 따라서 데이터의 품질 유지는 모든 개발 목적을 달성하는데 지속적이고 중요한 도전 과제이다. 마지막으로, 프로젝트 차원의 결과정보도 중요하지만 이는 결과체인에서 단 하나의 링크라는 것을 염두에 두고 국가 차원의 결과정보도 (지속가능개발목표와 일치) 늘 동등한 중요성을 가지고 대하여야 한다.

4. 결론

개발협력은 끊임없이 변모하고 있고, 공여기관들은 변화하는 개발 환경와 국내의 수요에 부합하여 결과에 대한 관리 방식을 조정하고 있다. 이 보고서는 성과와 변화에 초점을 맞추는 것이 무엇보다도 중요하며, SDGs가 이러한 목표를 위한 플랫폼을 제공 할 수 있다고 제안하고 있다.

공여기관 사례 연구를 통해 결과중심관리 접근법을 수립한 공여국이 직면한 6 가지 상호 연관된 문제점을 밝혀낼 수 있었고, 이러한 논의를 통해 우수 사례를 강조하고 이러한 지침을 통해 개발협력 결과(Development cooperation result)와 개발 결과(Development result) 간의 관계를 재구축하고 유지해야 할 것이다.

OECD DAC 결과공동체(Result community)는 복잡한 개발 지형에 적응하고, 수원국의 주인의식을 존중하며 지속가능 개발목표를 통해 비전을 공유하고 결과중심관리에 노력해야 할 것이다.

부록

7개국의 기관차원의 결과접근방식 (Agency-wide results approach)

캐나다: GAC (Global Affairs Canada)는 표준지표(Standard Indicator)를 활용하여 부서별 결과에 대한 측정을 가능하게 하는 부서별(Departmental) 결과프레임워크를 개발하고 있다. 그들은 ARIA (국제원조에서의 성과를 위한 아키텍처)라는 특화된 시스템을 구현하고 있다. 이 시스템은 프로젝트에서 국가별, 주제별, 궁극적으로는 전체 기관 수준으로 결과를 모을 수 있도록 하는 것을 목표로 한다.

네덜란드: 네덜란드 외교부(Ministry of Foreign Affairs)는 2016 년에 새로운 결과프레임워크를 도입했다. 이 체계는 15가지 지표를 포함하고 있으며 그 결과는 직접 네덜란드 원조에 귀속할 수 있도록 한다. . 원조예산과 연계된 연간목표는 각 지표에 설정되었으며, 지표에 대한 집계 결과는 매년 발표된다.

뉴질랜드: 전체 원조프로그램 수준에서 전략적 결과프레임워크(Strategic Results Framework)에는 목표와 성과뿐만 아니라 3단계(Global Result, Direct Result, Organizational Performance)의 섹터별 표준지표가 포함된다. "직접적 결과"(Direct Result)는 뉴질랜드 원조 프로그램에 귀속(attribute)되지만 합산된 목표가 있진 않다.

스웨덴: 스웨덴정부는 개발협력이 지속가능한 결과를 가져오기 위해서는 강력한 국가주도적인 결과 중심관리 및 개발효과성 그리고 원조의 기본원칙들을 지킴으로써 최선의 결과가 도출한다는 점을 강조한다. 즉, 개발에 대한 포괄적인 견해의 중요성을 강조한다. 43개의 전략(양자간, 지역별 및 글로벌 주제별)이 정책을 운용한다. 목표설정과 후속조치 모두 컨텍스트에 따른 접근방식을 취하는데 이는 표준지표나 기관차원 결과프레임워크 구조가 없다는 사실을 반영한다.

스위스: 스위스의 개발협력기구(SDC)는 강력한 국가 중심의 결과중심관리에 대해 체계적인 문서화가 되어있는 국가이다. 기관차원의 목표에 체계적이고 일관된 보고를 도입하기 위해 2016년 SDC는 40개의 "ARI (Aggregated Reference Indicators)" 표준지표를 도입했다. 표준지표는 산출 및 성과 기반의 지표로서 우선 순위 주제에 매핑되고 집계되며 스위스 개발협력에 귀속한다. 그러나 ARI는 기관 차원의 목표를 부여하지 않는다.

영국: 영국 국제개발부 (DFID)는 2011-2015년 4단계의 결과프레임워크를 활용하였다. 2016년, DFID는 14개의 단일 부서별 계획지표(Single Departmental Plan Indicator) (결과, 산출, 투입 및 품질표준 등의 조합)로 실적프레임워크를 발표하였다. 이 접근방식은 여러 수준에서 결과 정보를 활용하고, 측정할 수 있는 새로운 원조관리 플랫폼에 의해 지원될 예정이다.

세계은행: 세계은행은 기관성과표(Corporate Scorecard)를 활용하고 있다. 기관성과표는 3단계로 결과값을 측정한다 (1)글로벌 컨텍스트(Global Context) (2)수원국 결과(Client Result) (3)운영 및 조직 수행 실적(Operational and Organisational Performance). 1단계는 글로벌 맥락을 제공하며 특히 장기적인 개발 성과를 주로 나타낸다. 2단계는 수원국이 세계은행의 지원을 통해 달성한 결과를 나타내며 3단계는 방향 및 정책결정을 이끌어 내기 위해 조직의 효율성 목표를 향한 연간 진행 상황을 추적한다.