

제 3 장 감리보고서의 구성체계 및 작성방법

3.1 감리보고서 작성 기준

감리보고서를 작성할 때 고려할 요인으로는 어떠한 사항을 기재할 것인가와 함께 어떻게 기재할 것인가도 중요한 문제이다. 후자는 감리보고서 이용자에게 정보를 올바르게 이해시켜주기 위해 필요한 사항이다. 감리보고서는 정확성, 명료성, 간결성, 적시성 및 문장의 격조를 지니고 있어야 한다. 여기서, 적시성이라 함은 감리보고서에서 긴급히 개선권고를 요하는 사항이 포함되어 있는 특히 중요한 요건이라고 할 수 있다.

(1) 정보시스템 감리기준(정보통신부 고시 2004-72호)

〈표 3.1〉 정보시스템 감리기준의 감리보고서 작성

- | |
|--|
| <p>제11조(감리보고서) ① 감리인은 감리종료회의 결과를 반영하여 다음 각호의 사항이 포함된 감리보고서를 작성하여야 한다.</p> <ol style="list-style-type: none">1. 감리계획의 요약2. 감리대상사업의 개요3. 감리영역별 검토의견, 총평 및 종합의견4. 감리영역별 상세검토사항, 세부개선사항 및 개선 유형5. 기타 권고사항 <p>② 감리인은 감리보고서에 작성일자를 명기하고 기명 날인하여야 한다.</p> <p>③ 감리인은 감리계획서에 명시된 기간 내에 감리보고서를 감리의뢰인에게 제출하여야 한다.</p> |
|--|

(2) 한국전산원 정보시스템 감리업무수행지침(2004. 12. 31 개정)

〈표 3.2〉 정보시스템 감리업무수행지침의 감리보고서 작성

제39조(감리보고서 및 감리업무일지 제출) 위탁감리사업자는 감리종료회의 이후 10일 이내에 별지 제3호서식에 의한 감리보고서 및 별지 제9호서식에 의한 감리업무일지를 다음 각호의 기관에 제출해야 한다.

1. 사업부서 : 감리보고서 1부, 감리보고서 파일 1부<개정 2004.12.31>
2. 감리부서 : 감리보고서 1부, 감리보고서 파일 1부, 감리업무일지 1부<개정 2004.12.31>
3. 주관기관 : 감리보고서 2부
4. 피감리기관 : 감리보고서 2부.

(제10조제1항, 제39조 관련) 및 별지 제3호 서식

(3) 정보시스템 감리방법론 연구(한국전산원, 2000)

- ① 정보시스템 감리는 임의감리로 수행되고 있으므로 일반적으로는 감리보고서의 기재사항이나 기재방법에 제한이 없다. 즉, 감리인이 감리결과에 대해 전달하는 것이 바람직하다고 판단되는 사항은 모든 사항이 모든 방법에 의하여 기재될 수 있을 것이다. 강제력을 갖지는 않지만 정보시스템 감리기준에 참조하여 작성하는 것이 바람직하다.
- ② 보고서 초안의 내용을 감리팀 내부와 감리 상대방에게 설명하여 중복성과 비밀관성, 사실과 다른 사항이 존재하는지를 사전 파악한다.
- ③ 보고서를 작성할 때, 고려할 요인으로는 어떠한 사항을 기재할 것인가와 함께 어떻게 기재할 것인가도 중요한 문제이다. 후자는 감리보고서 이용자에게 정보를 올바르게 이해시켜주기 위해 필요한 사항이다. 감리보고서는 정확성, 명료성, 간결성, 적시성 및 문장의 격조를 지니고 있어야 한다. 여기서 적시성이라 함은 감리보고서에서 긴급히 개선권고를 요하는 사항이 포함되어 있는 특히 중요한 요건이라 할 수 있다.
- ④ 제출 시점: 감리보고서는 사업추진 시 도움이 될 수 있는 시점에 맞추어서 제출되어야 하며, 제출되는 감리보고서가 의사결정자가 참조할 수 있도록 전달되는 것이 바람직하다.

(4) 감리편람((한국전산원, 2002)

- ① 각 감리인들은 본조사를 통해 발견된 주요 문제점 및 개선사항을 보고 서화하고 감리의뢰기관 및 피감리기관에 이를 충분히 확인하여야 한다. 보고서의 내용은 객관적이고 합리적이며 증거가 가능하도록 작성 되어야 한다. 다음은 감리보고서 작성과정에 대한 요약이다. 본 과정에서 작성된 감리보고서는 감리 종료회의에서 확정되기 전의 보고서 초안이다.
 - ✓ 각 감리인별 보고서 작성: 각 감리인은 발견된 문제점을 상세검토사항으로 정리하고 개선유형(긴급개선, 통상개선, 권고사항)을 결정하여 감리주관에게 제출한다.
 - ✓ 보고서 통합: 각 감리인에 의해 작성된 보고서는 감리주관이 통합하고 총평을 작성한다. 총평에서는 각 검토분야별 의견을 반영하여 감리결과가 전체적으로 요약/제시될 수 있어야 한다.
 - ✓ 통합된 감리보고서는 감리팀의 검토회의를 통하여 중복된 항목에 대한 조정과 누락된 부분에 대한 추가 검토를 통해 검증된다.

3.2 감리보고서의 작성 단계

한국전산원의 연구보고서에 따르면 감리보고 단계는 검토분야별, 감리인별로 감리증적에 근거하여 도출해 낸 결과물을 취합하여 최종 보고서화하는 과정이라 할 수 있다. (감리방법론, 한국전산원) 감리보고에는 초안을 작성하고 해당 당사자간 보고서의 내용을 상호 이해한 후, 최종적으로 종료회의를 수행하는 것을 포함한다. 세부적으로는 ①보고서 초안작성, ②보고서 초안확인, ③보고서 최종안 작성, ④감리 종료회의, ⑤감리보고서 제출 등의 작업항목으로 구성된다.

(1) 감리보고서 초안 작성

감리인은 감리활동의 결과를 감리보고서로 문서화한다. 감리보고서 초안은 자료정리 및 통합분석을 통해 점검항목별 평가결과를 종합하여 기록한다. 이

과정에서 감리기준 및 감리지침에 대한 준수성을 평가하며, 식별된 지적사항에 대한 증거 충분성을 검토한다. 준수성의 평가는 감리인의 전문적 지식을 활용하여 최대한 객관적 판단이 될 수 있도록 해야 한다. 피감리인들이 감리지적사항을 충분히 수용할 수 있도록 각각의 발견사항 및 지적사항에 대해서 충분한 증거를 확보하여야 한다.

감리인은 정보시스템의 구축 및 운영에 관한 사항을 종합적으로 점검·평가할 수 있도록 감리적용기준 등과 정보시스템 감리기준 별표 2의 정보시스템감리 기본점검표에 근거하여 감리 상세점검표를 작성하고 이에 따라 시행하여야 하며, 감리인은 감리시행에 있어 관련 자료의 검토, 분석, 시험, 상호검증 및 관계자와의 면담, 정보시스템 구축·운영에 관한 문제점 확인 및 관련 자료 수집, 문제점 및 개선이 필요한 사항 도출 등의 활동을 수행하여야 한다(정보시스템 감리기준 제9조 제1항 및 제2항).

감리보고서 초안작성 단계는 각 담당 감리분야별로 현황, 문제점, 개선사항, 결론을 정리하여 감리인 각자가 감리보고서 초안을 작성하는 것이다. 초안 작성 전에 감리팀 내부 검토회의를 통해 감리보고서의 작성 방향(꼭지 도출 내용) 및 중복적으로 지적한 문제점이 있는지 여부 등을 사전에 조정하여 작성하는 것이 바람직하다.

감리지적사항은 포괄적이고 추상적으로 언급하기보다는 구체적이고 현실적인 지적이 되도록 해야 한다. 감리인은 감사와 감리의 근본적인 차이를 인식하고, 문제를 해결하기 위한 구체적인 방안을 제시하여야 하며, 전문가로서의 전문의견을 구체적으로 개진하여야 한다.

초안 작업 수행 절차는 각 감리인들이 담당한 감리영역별로 사전에 정의된 검토항목과 기준, 문제점과 개선사항을 유형별로 분류하고, 개선사항별로 현황, 문제점, 이를 입증할 수 있는 증거를 요약한다. 문제점에 대한 근거자료를 보고서에 기술하거나 별첨으로 제시하는 것을 고려하여야 한다.

다음에는 현황 및 문제점, 개선방안에 대해 프로젝트의 현실을 고려하여 최적 방안을 중점적으로 도출하여 작성하되, 각 문제점을 해결하기 위하여 도움이 될 수 있는 개선사항을 기술하고, 문제점과 개선사항을 각각에 대한 중요도, 시급성, 개선의 주체를 기술한다. 마지막으로, 검토분야별 결론과 전체 결론을 보고서 초안에 기술한다.

(2) 보고서 초안 확인

감리보고서는 감리인이 독자적으로 한번에 작성할 수도 있지만, 감리가 매우 복잡한 기술적 사항들에 대해 구체적인 지적사항과 권고사항을 도출해야 하는 작업이기 때문에 보고서 초안을 먼저 작성하여 관련자와 검토하여 최종 보고서를 작성하는 것이 바람직하다.

보고서 초안의 내용을 감리팀 내부와 감리 상대방에게 설명하여 중복성과 비일관성, 사실과 다른 사항이 존재하는지를 사전 파악한다. 감리보고서가 신뢰성을 가지기 위해서는 보고서 내용에 중복이 배제되고 일관성을 지니고 있어야 한다. 이러한 작업은 참여한 감리인간의 확인과 공통검토를 통하여 이루어질 수 있다.

먼저, 작성된 감리보고서 초안의 내용에 대해 감리팀 내부에서 검토한다. 즉 발견된 문제점이나 지적사항에 대해 충분한 증거를 확보하고 있는지, 점검 항목이나 평가방법은 타당한지를 상호 검토하고 오류가 없는지 확인한다. 감리팀 내부 검토를 통하여 각 분야간 중복성과 전체 결론과의 비 일관성 존재 여부를 파악하고, 감리팀 내부의 검토의견을 반영하여 보고서 초안을 수정한다.

작성된 보고서 초안에 대해 감리 상대방(감리를 의뢰하는 측과 감리를 수감하는 측)에게 보고서 초안을 배포 또는 설명하고, 감리보고서 초안의 내용에 대한 감리 상대방의 의견을 청취하여 잘못 지적된 사항이나 내용상 의미전달이 명확하게 되지 않는 사항의 존재 여부를 파악한다.

(3) 보고서 최종안 작성

감리보고서 최종안은 개별감리보고서를 취합하여 작성하며, 감리책임자는 종합된 감리보고서를 기초로 감리총평을 작성한다. 총평과 감리보고서의 감리 의견이 상이할 경우 감리책임자는 총평에서 그 차이점을 명시해야 한다.

감리보고서 초안에 대한 의견을 반영하여 중복성과 비 일관성, 확인되지 않은 사실이 배제된 보고서 최종안을 작성한다.

먼저, 각 분야별 감리인은 보고서 초안에 대한 수정 요청 의견의 타당성을 판정하고, 타당성 있는 의견을 수용하여 보고서 최종안을 작성하여 주관감리인

에게 전달한다. 주관감리인은 분야별 보고서안을 통합하고, 감리 실시 현황을 파악할 수 있도록 감리계획, 사업의 일반 현황 등에 대한 부속자료를 작성하여 감리보고서에 포함한다.

(4) 감리 종료회의

감리 관련자를 대상으로 회의를 실시하여 감리결과와 결론을 설명한다. 종료회의는 감리보고서 최종안을 감리 관련자에게 배포하고, 감리관련자에게 감리결과와 결론을 간단하게 설명한다. 종료회의에서 관련 이해당사자가 개진한 감리보고서의 내용에 대한 의견을 청취하고, 추가적인 이의사항의 처리 방법과 추후 일정을 협의하여 정한다.

(5) 감리보고서 제출

감리보고서는 사업추진 시 도움이 될 수 있는 시점에 맞추어서 제출되어야 하며, 제출되는 감리보고서가 의사결정자가 참조할 수 있도록 전달되는 것이 바람직하다.

감리종료회의 결과를 반영하여 보고서를 마무리 한 후 감리보고서를 공식적으로 관련자에게 통보한다. 종료회의 및 보고서 확정 기간까지 제시된 추가 이의사항을 접수, 평가하여 반영여부를 결정하고, 타당한 이의사항을 반영하여 감리보고서를 최종 수정, 확정한다.

감리보고서를 인쇄 제본하여 공문으로 관련 기관에 송부하고, 감리 수행을 위하여 제출받았던 산출물 등 감리대상물을 반환하여야 하며, 감리 수행 중 발생한 각종 자료를 분류, 정리하여 보관한다.

3.3 감리보고서의 구성체계

지금까지 정보시스템 감리는 임의감리로 수행되고 있었으므로, 감리보고서의 기재사항이나 기재방법에 특별한 제한이 없었다. 즉, 감리인이 감리결과에 대해 감리의뢰기관 및 피감리기관에 전달하는 것이 바람직하다고 판단되는 모든 사항이 모든 방법에 의하여 기재할 수 있었다. 그러나 ‘정보시스템의효율적

도입및운영등에관한법' 이 제정·시행됨에 따라 정보시스템 감리기준에 의해 감리를 수행하는 것이 의무화되었고, 감리인은 이를 준수하여 정보시스템감리기준에서 규정한 대로 감리보고서를 작성하여야 한다.

현재 감리현장에서 활용되고 있는 감리보고서는 정보시스템감리기준에 근거한 감리업무수행지침서(한국전산원)에 정의된 구성체계이며, 크게 감리실시개요와 감리실시결과의 두 부분으로 구분된다.

감리실시개요에는 감리인이 수행한 감리대상사업의 특성과 감리시행 범위, 절차 및 방법을 정의한다. 감리보고서의 감리계획서 및 사업개요가 이에 해당한다. 감리실시결과는 감리인이 감리대상사업에 대하여 감리를 수행한 결과를 정리하여 작성한 감리의견부문과 본문에 해당한다. 감리보고서의 총평, 개선 권고사항, 상세 검토사항 부분(감리영역별 검토의견, 기타 권고사항)이 이에 해당한다.

(1) 표지

〈표 3.3〉 감리보고서 표지

관리 번호	/
----------	---

한국전산원(또는 위탁감리사업자명) 감리 ()호

[감리대상사업명]
[감리 단계]
감리보고서

년. 월.

한국전산원 또는 위탁감리사업자명

〈표 3.4〉 감리보고서의 제출문

귀하

한국전산원(또는 위탁감리사업자명)은(는) [관련근거]에 의거 [피감리기관명]에서 수행한 [감리대상사업명] 사업에 대한 [감리단계] 감리를 실시하고 본 보고서를 제출합니다.

년 월 일

감리사업자대표자직위명 [성 명]

감리총괄 : [성 명]

감리인 : [성 명]

감리인 : [성 명]

감리인 : [성 명]

감리인 : [성 명]

(2) 목차

〈표 3.5〉 감리보고서의 목차

<h1>목 차</h1>	
I. 감리계획서	XX
II. 사업 개요	XX
III. 총 평	XX
IV. 개선 권고사항	XX
V. 상세 검토사항	XX
1.	XX
2.	XX
3.	XX
4.	XX
5.	XX
6.	XX

(3) 감리계획서

감리보고서에는 감리계획서가 포함된다. 감리인은 감리를 착수하기 전에 감리의뢰인 및 피감리인과 협의하여 감리계획을 수립하여야 한다(정보시스템 감리기준 제7조). 이 감리계획서에는 감리대상사업의 개요 및 감리의 목적, 감리범위, 감리수행 시 적용할 관련 기준, 표준 및 지침 등(이하 “감리적용기준 등”이라 한다)의 목록, 감리영역, 감리일정, 감리인 편성사항이 포함되어야 한다. 감리계획서의 작성 요령은 다음과 같다.

- ① 관련근거 - 관련 근거라 함은 감리를 수행하게 된 근거를 명시하는데, 일반적으로 감리요청공문 또는 감리계약 등을 기술하며, 정보화 사업의 경우 사업관리요령과 지침을 기재한다.
- ② 감리목적 - 감리목적은 다음의 문구를 사용하여 기술한다.

〈표 3.6〉 감리계획서의 감리목적

[감리의뢰기관명(또는 주관기관명)] 와(과) [피감리기관명] 사이에 체결된 “[감리대상사업명]” 사업에 대하여 정보시스템의 효율성, 효과성 및 안전성 향상을 위하여 정보시스템의 구축에 대한 사항을 종합적으로 점검/평가하고, 개선이 필요한 사항을 권고하는 데 그 목적이 있음.

- ③ 감리기준 - 감리를 수행함에 있어 적용할 감리기준을 기술한다. 감리기준에 대한 작성을 예시하면 다음과 같다.

〈표 3.7〉 감리계획서의 감리기준

가. 정보시스템 감리기준 (정보통신부 고시 제2004-72호)
나. 관계법령 및 기준
 - 소프트웨어사업대가기준
 - 소프트웨어품질보증기준
다. 국가기간전산망 표준 (KIS)
라. 한국전산원 감리지침 및 감리편람

④ 감리대상 - 감리대상은 대상기관과 대상업무를 기술한다.

〈표 3.8〉 감리계획서의 감리대상

가. 대상기관 : [감리의뢰기관명], [피감리기관명]
나. 대상업무 : [감리대상사업명], [감리단계]

⑤ 감리중점사항 - 감리대상사업의 특성을 고려하여 감리인이 중점적으로 검토할 분야를 기술한다. 작성사례를 예시하면 다음과 같다.

〈표 3.9〉 감리계획서의 감리중점사항

가. 프로젝트 관리 및 품질보증활동
- 계약서/과업수행계획서 이행여부
- 일정관리, 위험관리, 변경관리 및 쟁점사항관리의 적정성
- 표준활동의 적정성
- 품질보증활동의 적정성
나. 응용시스템 및 데이터베이스
- 개발산출물의 적정성
- 응용시스템 분석 및 설계의 적정성
- 데이터베이스 분석 및 설계의 적정성
다. 시스템 아키텍처 및 보안
- 시스템 구조설계의 적정성
- 시스템 성능의 적정성
- 보안의 적정성
라. 기타 관련사항 검토

⑥ 감리 기간 - 감리기간의 표현방법은 다음과 같다.

〈표 3.10〉 감리계획서의 감리기간

감리 기간 : 년. 월. 일 ~ 년. 월. 일
가. 감리시행
- 착수회의 : 년. 월. 일
- 현장감리 : 년. 월. 일 ~ 년. 월. 일
- 종료회의 : 년. 월. 일
나. 보고서 통보 : 종료회의 후 10일 이내

- ⑦ 감리절차 요약 - 감리절차는 감리기준(정보통신부 고시 제2004-72호)에 의거하여 다음과 같이 표현한다.

〈표 3.11〉 감리계획서의 감리절차

가. 감리 개시
- 감리는 감리 착수회의를 시작함으로써 개시함.
나. 진행 절차
- 감리인이 현지에 도착하면 피감리기관은 사업의 추진 현황 및 과정에 대하여 종합적으로 요약 설명함.
- 설명이 끝나면 피감리기관은 감리인이 요청하는 분야별 담당자를 배정함.
- 분야별 담당자는 감리인이 요청하는 문서류 및 사업실태에 대한 자료를 제시함.
- 감리인은 감리의뢰기관(또는 주관기관)과 사용자 요청사항 및 감리 중점사항을 협의하여 조치함.
- 감리인은 종료회의 후 감리보고서를 작성하여 감리의뢰기관(또는 주관기관) 및 피감리기관에게 통보함.
- 기타 사항은 한국전산원의 전산감리편람 및 감리규정에 의거함.

- ⑧ 감리계획서 및 보고서 통보 기관 - 감리계획서 및 보고서 통보기관은 감리의뢰기관인 주관기관과 피감리기관인 개발기관에 통보한다.

〈표 3.12〉 감리계획서 및 보고서 통보기관

가. 주관기관 : [감리의뢰기관명(또는 주관기관명)]
 나. 개발기관 : [피감리기관명]

- ⑨ 행정사항 - 행정사항은 감리자료에 대한 요청 및 처리방안과 문서보안에 대한 내용을 중심으로 필요한 사항을 기재한다.

〈표 3.13〉 감리계획서의 행정사항

가. 감리자료
 - 피감리기관은 감리인이 요청하는 자료를 작성 제출하고 정확히 인수 인계함.
 - 한국전산원(또는 위탁감리사업자명)은 감리 후 필요한 자료만을 보관하고 기타 자료는 피감리기관에게 회송함.
 - 기타 필요한 행정사항은 협의 조치함.

나. 문서보안
 - 상호 문서보안 절차를 준수함.

- ⑩ 감리인 편성

〈표 3.14〉 감리계획서의 감리인 편성

감리총괄 : x x x
 감 리 인 : x x x <감리주관>
 감 리 인 : x x x
 감 리 인 : x x x
 감 리 인 : x x x

※ 감리진행에 따라 감리 세부일정 및 감리인 변경이 발생할 수 있음.

(4) 사업개요

감리대상 사업에 대한 개요를 기술하는 부분이다.

① 사업명

〈표 3.15〉 감리계획서의 사업명

1. 사업명

[감리대상사업명]

② 사업기간

〈표 3.16〉 감리계획서의 사업기간

2. 사업기간

년 월 일 ~ 년 월 일(개월)

- ③ 사업목표 - 감리대상사업의 목표를 요약하여 기술한다. 사업목표를 작성하기 위하여 과업내용서 및 사업수행계획서 등을 참조하여 기술한다.
- ④ 사업 범위 - 감리대상사업의 세부 사업범위를 응용시스템 중심으로 요약 기술한다.
- ⑤ 적용방법론 - 해당 프로젝트에 적용한 개발방법론 명칭을 기재한다. 감리기준은 개발방법론을 고려하여 감리기준을 적용하도록 되어 있으므로, 프로젝트에 적용된 개발방법론을 명시하여야 한다.
- ⑥ 감리대상 범위 - 해당사업범위 중 본 감리의 검토대상이 된 부분을 구별하여 기재한다.
- ⑦ 사업수행기관
- ⑧ 사업비

(5) 총 평

총평은 전제조건 및 각 분야별 현황, 종합의견의 3부분으로 구성된다. 총평의 기술방법은 다음과 같다.

- ① 전제조건 - 감리보고서에는 감리의 전제조건을 언급한다. 즉, 유한한 자원(인력 및 기간)으로 전체범위의 감리를 모두 수행하기 어려우므로, 감리범위 및 감리 대상을 축소하거나 가중치를 달리할 수 있으므로, 이러한 사항을 전제조건에 명시한다.

전제조건은 기본적으로 감리기준에 따라 감리착수일을 기준으로 산출물 및 프로젝트에 대한 감리를 수행하므로, '본 감리보고서는 감리 기간 중 수정 보완된 사항은 반영하지 않았음' 이라고 하는 전제조건을 기술한다. 이는 감리의 기준시점을 명확히 해야 하며, 감리 검토의 베이스라인 설정이라고 하는 측면에서 매우 중요하다.

또한 전제조건에는 감리대상사업에 대하여 감리실시 이전 혹은 시행시 감리인이 부득이하게 검토대상에서 제외하였거나, 기타 환경적인 장애 요인을 기술하여 감리보고서의 이용자에게 명확한 이해가 가능하도록 한다.

- ② 각 분야별 현황 - 각 분야별 현황의 기술방법을 예시하면 다음의 표와 같다.

〈표 3.17〉 감리계획서의 각 분야별 현황

감리영역	검토의견	비 고
프로젝트 관리 및 품질보증활동		
품질보증활동		
응용시스템		
데이터베이스		
시스템 구조 및 보안		

(범례 : 적정, 보통, 미흡, 부적정)

감리영역에는 검토 부문을 표시하며, 검토의견에는 적정, 보통, 미흡, 부적정 중 선택하여 기재한다. 정보시스템 감리의 판정방법은 정보시

시스템 감리기준(정통부 고시 제2004-72호) 제11조의 2에 의거하여 총평을 판정한다.

〈표 3.18〉 정보시스템 감리기준의 총평

<p>제11조의2(총평) 제11조제1항 제3호의 규정에 의한 감리영역별 검토의견에 대한 총평은 다음 각호와 같이 구분하여 작성한다.</p> <ol style="list-style-type: none">1. 적정: 사업의 성공적인 완수에 영향을 미칠 수 있는 문제점이 발견되지 않았으며, 사업목표 달성이 충분한 상태2. 보통: 사업의 성공적인 완수에 영향을 미칠 수 있는 문제점이 발견되었으나 사업 추진전략이나 계획된 자원 내에서 개선이 가능하여 사업목표 달성이 가능한 상태3. 미흡: 사업의 성공적인 완수에 영향을 미칠 수 있는 중대한 문제점이 발견되었고, 사업 추진전략이나 계획된 자원의 준비가 선행되어야만 사업목표 달성이 가능한 상태4. 부적정: 사업의 성공적인 완수에 영향을 미칠 수 있는 중대한 문제점이 발견되었고, 사업 추진전략이나 계획된 자원 내에서 개선이 불가능하여 사업목표 달성이 불가능한 상태

③ 종합의견 - 종합의견은 컨설팅 보고서의 '경영자를 위한 요약'에 해당한다고 볼 수 있다. 따라서, 감리의뢰기관 또는 주관기관 및 피감리기관의 최고관리자를 위하여 가급적이면 기술적인 용어나 전문용어를 배제하고, 주요 현황 및 문제점 개선방안, 권고 사항 등을 요약해서 기술한다. 종합의견에는 각 상세검토사항의 검토 의견을 토대로 감리대상사업의 목표와 현황, 사업수행에 성공적인 역할을 한 활동, 사업의 일정대비 목표 달성도, 주요 미결 및 권고사항 등을 중심으로 감리주관이 작성한다.

(6) 개선권고사항

개선권고사항은 감리결과에 대한 요약표 형식으로 제시한다. 정보시스템 감리기준 제 11조의 3 에 의거하여 개선유형을 판정한다.

동일 대상 사업에 대한 두번째 이후 감리의 경우 전기감리수행 결과인 개선권고 사항에 대한 이행여부에 대해 점검하여 감리보고서에 내용을 적시한다.

세부개선사항은 상세검토사항의 문제점 및 개선권고사항에서 개조식으로 작성된 문제점(각 꼭지명에 해당)을 기술한다. 개선주체는 해당 세부 개선사항에 대해 개선주체가 되어야 할 대상에 “○” 표시를 한다. 개선유형은 우선개선, 통상개선, 협의개선 중 선택하여 표시한다.

아래의 표는 개선권고사항에 대한 예시이다.

〈표 3.19〉 개선 권고 사항 (예)

세부개선사항	개선주체		개선유형	중요도
	감리 의뢰기관	피감리 기관		
<< 프로젝트 관리 및 품질보증활동 >>				
(1) ...				
(2)				
...				
<< 응용시스템 >>				
(1) ...				
(2)				
...				
<< 데이터베이스 >>				
(1) ...				
(2) ...				
<< 시스템 구조 및 보안 >>				
(1) ...				
(2) ...				

세부 개선사항에 대한 개선의 주체를 “[감리의뢰기관명(또는 주관기관명)]”와 “[피감리기관명]”으로 구분하여 표시하였음.

중요도는 2004년 개정된 정보시스템 감리기준에 도입된 개념으로서 우선개

선 및 통상개선의 대상이 사업목표 달성에 영향을 미칠 수 있는 중대한 문제점인 경우 “○” 표시를 한다.

“중요도” 라 함은 해당 지적사항(개선권고사항)이 감리 대상 사업에서 사전에 정의하고 있는 주요 요구사항을 충족시켜 성공적으로 해당 사업의 성과를 달성하는데 중대한 영향을 미칠 가능성이 높은지 여부를 의미한다. 또한 복잡성 증가에 따른 적용의 어려움을 방지하기 위하여 긴급개선, 통상개선 유형에 대하여 2단계의 중요도를 표기하도록 하고 있다. 감리에서는 기본적으로 사업에 미치는 영향이 큰 중요한 문제를 지적하여 개선할 수 있도록 유도하는 역할을 수행하기 때문에, 중요도가 낮은 사소한 문제점은 지적하지 않는 것이 기본이므로 정의를 간소화하였다.

〈표 3.20〉 정보시스템 감리기준의 중요도 정의

중요도	정의
상	당해 사업을 성공적으로 달성하는데 <u>중대한</u> 영향을 미칠 가능성이 있는 문제점
중	당해 사업을 성공적으로 달성하는데 영향을 미칠 가능성이 있는 문제점

위와 같은 정의를 적용하여 감리보고서를 작성하는 경우, 특정 지적사항 유형은 “우선개선“이면서 중요도는 “중“일 수 있으며, “통상개선“ 유형이면서 중요도는 “상“ 인 지적사항(개선권고사항)이 나타날 수 있다. 이를 통하여 지적사항을 개선의 시기문제와 사업에 미치는 영향(중요도) 문제로 분리함으로써 감리 의뢰기관, 피감리기관, 감리인간의 해석 차이로 인한 논쟁이 감소될 수 있을 것으로 판단된다.

〈표 3.21〉 정보시스템 감리기준의 개선 유형

제11조의3(개선유형) ① 제11조제1항 제4호의 규정에 의한 세부개선사항별 개선유형은 다음 각호와 같이 구분하여 작성한다.

- 1.우선개선: 발견된 문제점 중 사업목표를 달성하기 위하여 다음 단계로 이행하기 이전에 반드시 개선해야 할 사항
- 2.통상개선: 발견된 문제점 중 사업목표를 달성하기 위하여 점진적으로 개선할 사항
- 3.협의개선: 사업목표 달성에 도움이 되는 사항으로서 감리의뢰인과 피감리인이 상호 협의를 거쳐 반영여부를 결정할 사항

② 제1항 제1호 및 제2호의 규정에 의한 우선개선 및 통상개선의 대상이 사업목표 달성에 영향을 미칠 수 있는 중대한 문제점인 경우 "중요"로 구분하여 작성한다.

(7) 상세검토사항

상세검토항목은 각 감리영역별로 크게 두 부분으로 구성된다. 하나는 검토현황이며, 다른 하나는 문제점 및 개선방안이다. 검토현황은 검토항목과 검토의견으로 구성되는데, 검토현황에는 정보시스템 감리기준에 준하여 검토부문과 관련된 항목을 기술하며, 검토의견은 도출된 문제점 및 개선권고사항을 토대로 담당 감리인이 요약 기술한다.

문제점 및 개선방향을 기술하는데 있어서, 각 항목(꼭지)은 현황, 문제점 및 개선방향의 흐름으로 구성되는데 문제점은 정보시스템 감리기준을 토대로 하되 객관성과 합리성을 확보하기 위하여 현장 감리 시 감리증적으로 발견된 실제 사례를 제시하여 기술하여야 한다. 개선방향은 감리의뢰기관 또는 주관기관 및 피감리기관과의 충분한 토의를 통해 실제로 개선 가능한 방안을 제시하여야 한다.

작성 방법은 다음과 같다.

〈표 3.22〉 정보시스템 감리의 상세검토 사항 기술형식

(1) << 현황 및 문제점 >> (가) - << 개선방향 >> (나)
--

- ① 제목으로서 대표하는 문제점을 포함하여 가능하면 개조식으로 작성한다.
- ② 하나의 항목이 서술되는 형태를 내용면에서 구분하는 일종의 구분자 역할을 가지며, 상황에 따라 자유롭게 설정이 가능하다.
- ③ 실제 내용이 서술되는 분류번호로서 순차적으로 번호를 부여하며, ①과의 구분을 위해 2칸을 인입한 지점을 그 시작점으로 한다.
- ④ ③의 내용 중 보강이 필요한 부분을 위한 하위분류번호로서, ③과의 구분을 위해 4칸을 인입한 지점을 그 시작점으로 하여 왼쪽열의 위치를 고정한다.

3.4 감리 단계별 감리보고서의 주요 내용

현행 정보시스템 감리는 매 감리단계마다 일정기간씩 현장에 머물면서 감리를 수행하고, 그 결과로서 감리보고서를 작성하는 식으로 감리업무를 진행한다. 감리 결과는 최소 3권, 많게는 5~6권의 보고서 형태로 제공된다.

초기감리의 경우 프로젝트 관리를 위한 전체적인 이슈에 초점을 맞춰 진행되며, 중간감리는 해당 시점까지의 프로젝트 진척과 테스트 및 이행준비 등을 점검하는 식으로 이뤄진다. 개통 전 감리는 여러 가지 상황을 종합적으로 평가해 최종 시스템을 개통할 것인지, 연기할 것인지 여부를 권고하는 것을 주요 내용으로 한다.

초기감리는 전략적 초점 및 비즈니스 연계 여부, 품질관리 전략 마련 여부, 위험관리 및 비상계획 여부, 인력 및 조직변경 여부, 통제 및 보고체계 확보 여부, 변경관리 및 이슈관리 여부 등에 관한 내용을 중심으로 프로젝트 전체의

마스터플랜을 점검하고, 프로젝트의 위험요소와 성공요소를 도출하여 보고서를 작성한다.

중간감리는 프로젝트 초기 마스터플랜에 따라 계획대로 수행되고 있는지를 점검하며, 설계, 개발, 테스트준비, 이행준비, 교육 등이 체계적인 준비와 내용에 맞게 추진되고 있는지에 초점을 맞춰 감리를 수행하고 보고서를 작성한다.

개통 전 감리는 모든 테스트가 성공적으로 수행됐는지, 모든 주요 이슈가 제대로 해결됐는지, 시스템 개통과 관련된 제반 준비가 제대로 갖춰졌는지, 데이터 등 주요 이행작업이 계획대로 수행됐는지 여부를 평가하는 과정이다. 개통 전 감리를 통해 시스템 개통에 대한 구체적인 기준을 수립하고, 개통기준에 맞춰 영향을 평가한 후 개통 진행에 대한 권고안을 제시하는 만큼 이 단계는 프로젝트 감리의 하이라이트라고 할 수도 있다.

3.5 감리보고서 작성 시의 고려사항

감리보고서 작성 시 감리인은 전문가적 주의의무에 따라 다음과 같은 사항을 판단하여 감리보고서에 적시하여야 한다.

(1) 지적사항을 토대로 주요 요구사항의 완료 가능성 판단(자원측면)

감리인은 현재까지 투입된 자원(인력, 시간 등) 대비 수행된 과업을 분석(생산성 등)하여 해당 단계 말까지 완수(보완)해야 할 과업이 완료될 수 있는지 판단한다. 생산성은 기존에 완료한 투입인력, 난이도, 과업 완료량, 품질 등을 감안하여 산출하고, 미완료된 과업과 감리결과 등에 의해 긴급하게 수정·보완되어야 할 사항(과업)이 충분히 완수될 수 있는지를 산술적으로 계산하여 판단할 수 있다. 사업의 특성이나 감리기간의 부족으로 정확한 생산성 산출이 어려운 경우, 전문가적인 입장에 근거하여 판단한다.

감리인은 자원 측면에서 검토의견 제시를 위한 판단을 내린 근거에 대하여 충분히 설명될 수 있도록 근거를 작성해야 한다. 개별 감리 분야별로 감리인이 판단한 사항은 당해 감리에 투입된 감리인들과 주관감리인 간의 협의를 통하여 판단 근거의 충분성을 검토한다.

(2) 사업유형에 따른 중점 점검항목 검토결과를 토대로 성과 완수 여부 판단(성과측면)

감리인은 착수회의 시 확정된 감리계획서의 중점 검토항목에 대해서 이행의 충분성, 적정성을 판단한다. 단, 중점 검토항목 중 몇 개 항목이나 몇 %의 항목의 적정성, 충분성이 부족하다는 근거에 의해 정량화된 근거로 판단하는 것이 아니라, 해당 분야를 담당한 감리인의 객관적이고 전문가적인 판단에 근거한다.

감리인은 해당 중점 검토항목에서 발견된 문제점의 경중을 가려서 결론적으로 사업의 성과목표 달성에 어떠한 영향을 미칠 수 있는지, 검토의견 판단에 영향을 미친 근거를 작성해야 한다.

개별 감리 분야별로 감리인이 판단한 사항은 당해 감리에 투입된 감리인들과 주관감리인 간의 협의를 통하여 판단 근거의 충분성을 검토한다.

(3) 종합적이고 전문가적인 판단에 따른 검토의견 작성 및 근거제시

감리인은 자원적 측면과 성과목표의 측면에서 작성된 근거를 토대로 종합적으로 판단하여 최종적인 검토의견 단계를 결정하여 작성한다. 비고란에는 해당 분야의 검토의견을 제시하는데 특별히 큰 영향을 미치게 되었던 사항이나 강조되어야 할 사항을 언급할 수 있다. 예를 들어 다수의 서브시스템이 존재하는 사업에서 특정 시스템에만 심각한 문제가 있다거나 특정 활동의 부진 등으로 검토의견이 부적정이 되는 경우에 이를 비고란에 표기할 수 있다.

감리인은 총평의 종합의견을 작성할 때는 개별 감리분야에 대한 검토의견이 도출된 근거를 제시해야 한다. 종합의견은 감리 의뢰기관과 피감리기관이 충분히 인지할 수 있도록 가급적 기술적인 표현을 피하고, 사업의 목적, 성과목표, 감리에서의 중점 검토항목 등을 기술한다. 감리 시점까지의 과업이행 충분성과 중점 검토항목에 기반한 성과 달성 정도를 기술하고, 이에 따라 감리 분야별 검토의견이 도출된 근거를 기술한다.

개별 감리 분야별로 감리인이 종합적으로 판단하여 작성한 검토의견은 주관감리인 간의 최종적인 협의를 통하여 조정할 수 있다.