

건설공사 파트너링 활성화 방안

- 파트너링 가이드라인을 중심으로 -

2013. 7

이의섭

■ 연구의 필요성	4
■ 건설공사 파트너링 개관	5
■ 파트너링 방식 운영 가이드라인	9
■ 파트너링 활성화 방안	21
■ 결론	27
● 부록	28

한국건설산업연구원

Construction & Economy Research Institute of Korea

요 약

- ▶ 우리나라 건설공사에 파트너링 개념이 도입된 것은 국토교통부가 2006년 ‘건설공사 혁신 방안’의 일환으로 ‘건설공사 상생협의회’ 시범 사업을 시행한 데서 비롯됐으나, 일회성 사업으로 종료되고 파트너링제도는 하나의 제도로 정착하지 못하고 있음.
 - 파트너링이 정착되지 못한 이유 중 하나는 미국이나 영국의 파트너링제도를 피상적으로 이해하고 구체적인 가이드라인 없이 시범 사업을 시행한 데에 기인함.
- ▶ 파트너링은 공정성, 협력, 팀워크, 공동 문제 해결, 현장에서의 신속한 이견 해소 등 파트너링팀 구성원이 합의하여 결정한 파트너링 원칙(가치)에 준거해서 공사를 진행하는 방안임.
 - 첫째, 일상의 업무에서 제기되는 문제를 상호 합의한 방법으로 사전적으로(Proactively) 해결할 수 있는 방법을 제공하여 분쟁 및 소송을 회피할 수 있는 구조를 제공함.
 - 둘째, 공사 참여자 및 이해 당사자가 상대방의 기대와 관심사에 대한 소통을 원활히 하고, 문제를 예상하고 회피할 수 있는 능력을 제고함으로써 리스크 관리 방안을 제공함.
 - 셋째, 밸류 엔지니어링과 프로젝트 혁신(Project Innovation)에 대한 토론의 장(Forum)을 제공
- ▶ 이와 같은 파트너링 방식을 활성화시키려면 다음과 같은 대책이 필요함.
 - 첫째, 건설공사 파트너링에 관한 정확한 개념 정의를 할 필요성이 있음. 즉, 「건설산업기본법」에 “파트너링은 발주자를 포함한 공사 참여자들이 공통의 목적(Mutual Goals)을 달성하기 위하여, 팀을 기반으로 하는 관계(Team-based Relation)를 형성해서, 상호 신뢰 및 팀워크를 바탕으로 하는 공개적인 소통(Open Communication)을 통하여 공사를 수행하는 방법이다”라고 정의하여야 함.
 - 둘째, 건설공사 파트너링에 관한 가이드라인을 제정할 필요성이 있음. 가이드라인의 내용은 파트너링 원칙, 파트너링 목적, 파트너링팀의 구성 및 문제 해결 방안 등이 포함되어야 함.
 - 가이드라인을 제정하는 형식은 공공공사만이 아니라 민간공사에도 파트너링에 관한 인식을 제고할 필요성을 감안하여 국토교통부 장관의 고시 형식이 적절하다고 판단됨.
 - 일정 규모 이상의 공공공사에 대하여 파트너링을 의무화하거나 ‘SOC 유형’ 공기업의 발주공사에 대한 시행 여부를 경영 평가 지표에 포함시켜, 공기업이 자율적으로 파트너링을 시행하는 방안도 검토해볼 수 있음.
 - 이와 같은 파트너링 방식은 현재 주계약자공동도급제도의 문제점을 해결할 수 있는 하나의 대안이 될 수 있을 것임.

1. 연구의 필요성

- 우리나라 건설공사에 파트너링(Partnering) 개념이 도입된 것은 국토해양부가 2006년 ‘건설공사 상생협력 혁신 방안’의 일환으로 ‘건설공사 상생협약체’ 시범 현장을 지정한 데서 비롯되었음.
- 시범사업 현장은 지방 국토관리청의 6개 도로 건설 공사, 대한주택공사¹⁾의 아파트 건설공사, 한국수자원공사의 댐 건설 공사, 한국도로공사의 고속도로 건설공사, 한국토지공사의 택지 조성 공사, 철도시설공단의 고속철도 노반 신설 공사, 인천국제공항공사의 활주로 공사 등 17개 공사 현장임.
- 그러나, 이러한 파트너링 시범사업은 일회성 사업으로 종료되고 하나의 제도로서 성공적으로 정착되지 못하였음.
- 우리나라에서 파트너링 개념을 도입하여 상생협약체 시범 현장을 운영했음에도 불구하고, 건설공사에 파트너링이 활성화되지 못하는 원인 중의 하나로 미국이나 영국의 파트너링제도를 피상적으로 이해하여 구체적인 가이드라인 없이 시범사업을 추진한 면을 지적할 수 있음.
- 최근 선진국의 건설공사 파트너링제도를 소개하는 연구는 있었으나²⁾ 이들 연구도 파트너링 운영의 구체적인 가이드라인을 제시하지 않고 있음.
- 2006년 12월 시범사업 시행 당시 건설교통부는 ‘건설산업 상생협력 표준 모델 및 운영 매뉴얼’을 발표했는데, 상생협약체 구성을 강제하고, 구체적인 방안 없이 공사에 관한 모든 분야에서 문제가 발생할 경우 상생협약체에서 해결해야 한다고만 규정하고 있고, 구체적인 운영 절차 및 과정에 대한 가이드라인이 없었음. 이후 동 매뉴얼 또한 이용되지 않고 사장되어 이용되지 않고 있는 실정임.

1) 토지공사와 주택공사가 합병한 것은 2009년 10월 1일이므로 상생협약체 구성 시범사업을 시행한 2006년에는 토지공사와 주택공사가 별개의 회사였다.

2) 예를 들어, 최민수(2011), 외국의 건설공사 파트너링 방식의 운용 현황(한국건설산업연구원), 이의섭·심규범(2012), 건설산업의 공생 발전을 위한 파트너링 강화 및 작업 환경 개선 방안(대한건설단체총연합회) 등이 있다.

- 따라서, 본고는 전통적 발주 방식인 설계·시공 분리 방식(Design-Bid Build)에서 미국의 주교통부에서 발주자와 시공자가 활용하고 있는 파트너링 방식의 가이드라인을 참고로 해서, 우리나라 건설공사 파트너링을 활성화하기 위한 방안과 가이드라인을 제시하고자 함.

2. 건설공사 파트너링 개관

(1) 건설공사 파트너링의 연원

- 1988년 육군 공병단은 프로젝트 참여자간의 적대적 관계(Adversarial Relation)로 인한 공사 중 분쟁(Construction Dispute)을 회피할 목적으로 파트너링을 도입하였는데, 파트너링을 발주자와 시공자 간의 상호 이익이 되는 목표를 증진시키기 위한 관계로 정의하였음.³⁾
- 이후 미국의 많은 발주자, 특히 주교통부(State Department of Transportation)의 상당수가 파트너링을 모든 공사 또는 일정 규모 이상의 공사에 적용하고 있음.
- 한편, 1990년 후반부터 영국에서는 파트너링을 발주자가 잠재적인 설계자와 시공자에게 프로젝트 개요를 설명하고, 이들의 제안을 평가하여 파트너로 선정하고 이들과 함께 파트너링 팀을 구성하여 설계와 시공을 수행하는 방안으로 발전하였음. 즉, 영국에서는 파트너링이 발주자·설계자·시공자가 팀을 이루어 프로젝트를 수행하는(설계와 시공을 하는) 새로운 프로젝트 발주 방식⁴⁾으로 이용되고 있음.⁵⁾

3) The Corps defines partnering as the creation of a relationship between the owner and the contractor that promotes mutual and beneficial goals. It is a noncontractual but formally structured agreement between parties leading to an attitude that fosters risk sharing. Weston and Gibson(1993), "Partnering-Project Performance in U.S. Army Corps of Engineer, Journal of Management in Engineering, 1993, p.411.

4) 미국에서 프로젝트 발주 방식을 정의한 내용을 살펴보면 미국건축가협회(The American Institute of Architects : AIA)와 미국 종합건설협회(The Associated General Contractors of America : AGC)에서는 "설계 서비스와 시공 서비스를 제공하는 사업자에게 책임을 할당하는 방법"이라고 정의하고 있고(Ibid, p.2.), 발주기관에서는 "발주자에게 할당된 설계와 시공을 수행하는 일과 이와 관련된 인도 리스크(delivery risk)를 다른 사업자에게 이전시키는 조달 방식"이라고 정의하고 있다. George State Financing and Investment Commission(2003), "Project Delivery Option, Understanding your Options, Recommended Guidelines", p.5.

5) 한편, 호주에서는 얼라이언싱(Alliancing)이라는 명칭으로 영국의 파트너링과 유사한 프로젝트 발주 방식이 통상적으로 이용되고 있다.

(2) 건설공사 파트너링의 정의

- 현재 우리나라에서는 파트너링에 대해서는 많은 논의가 이루어지고 있으나 파트너링의 공식적인 개념 정의가 없음.
- 캘리포니아·워싱턴·유타 주교통부 파트너링 가이드에서는 “파트너링이란 2개 이상의 조직이 공통의 목적(Common Goals)을 달성하기 위하여 장기적인 서약을 하는 사업 방법으로서, 참여자간의 신뢰·상호 이해·팀워크(Trust, Understanding and Teamwork)를 기반으로 하는 공개적 소통(Open Communication)을 이용하는 팀 기반 관계(Team-based Relationships)를 요구한다”고 정의하고 있음.⁶⁾
- 또한, 파트너링 관계를 다음과 같이 설명하고 있음. 첫째, 모든 참여자들이 신뢰와 공개적인 소통을 촉진하고 기대하는 관계를 형성해야 함.
- 둘째, 모든 참여자들이 공사 수행 중에 제기되는 문제와 이슈를 현장 레벨에서 신속하게 다루어 해결하는 관계를 형성하고, 문제 해결은 관계되는 참여자가 동의할 수 있고 모든 사람의 욕구를 충족시키는 방안을 개발하는 방식으로 접근하여야 함(Win-Win Approach).
- 셋째, 모든 참여자들이 파트너링의 공통 목적을 인식해야 하고 동시에 상대방의 개별적인 목적과 가치(Value)도 이해하고 존중하는 관계를 형성해야 함.
- 넷째, 문제에 대한 보다 좋은 해결책을 찾기 위하여 다른 파트너들로부터 인풋(Input)을 얻는 노력을 해야 함. 이렇게 함으로써 협력을 촉진하고 파트너링의 생산성을 증진시킬 수 있는 시너지(Synergy)를 창출할 수 있음.

6) “Partnering is a way of conducting business in which two or more organizations make long-term commitments to achieve mutual goals. This requires team-based relationships utilizing open communication among participants based on trust, understanding, and teamwork.” Utah Department of Transportation & Utah Association of General Contractors(2013), Partnering Field Guide, p.6. 캘리포니아주 교통부, 워싱턴주 교통부도 동일하게 정의하고 있다.

- 이와 같은 정의를 참고로 “파트너링을 발주자를 포함한 공사 참여자들이 공통의 목적(Mutual Goals)을 달성하기 위하여, 팀을 기반으로 하는 관계(Team-based Relation)를 형성해서, 상호 신뢰 및 팀워크를 바탕으로 하는 공개적인 소통(Open Communication)을 통하여 공사를 수행하는 방법이다”라고 정의할 수 있음.

(3) 건설공사 파트너링의 기대 효과

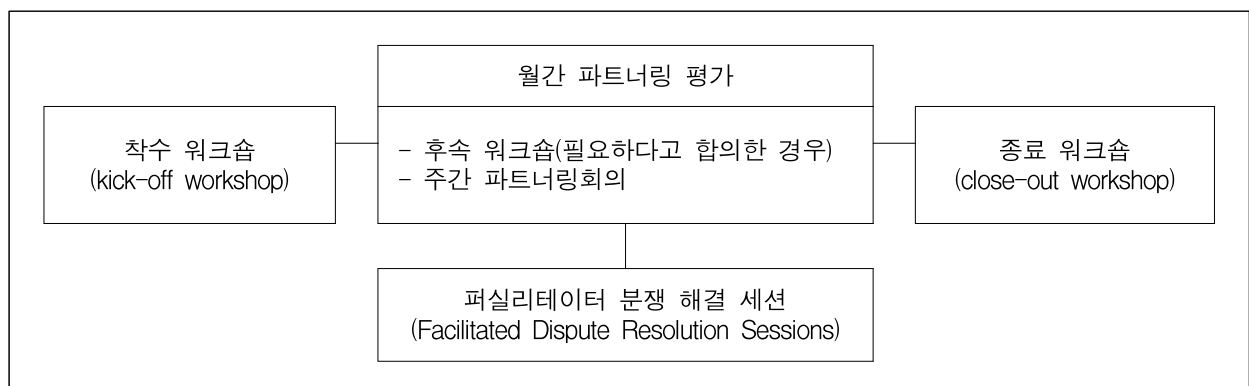
- 건설공사 참여자들의 관계를 적대적 관계에서 공통의 목적과 팀을 기반으로 하는 관계로 변화시켜 상대방의 기대와 가치를 이해하며 신뢰와 팀워크, 그리고 혁신을 창출할 수 있는 환경을 조성하는 것을 기대할 수 있음.
- 첫째, 일상의 업무에서 제기되는 문제를 상호 합의한 방법으로, 사전적으로(Proactively) 해결할 수 있는 방법을 제공하여 분쟁 및 소송을 회피할 수 있는 구조를 제공함.
- 둘째, 공사 참여자 및 이해 당사자가 상대방의 기대와 관심사에 대한 소통을 원활히 하여, 문제를 예상하고 회피할 수 있는 능력을 제고함으로써 리스크 관리(Risk Management) 방안을 제공함.
- 셋째, 벨류 엔지니어링(Value Engineering, 이하 VE)과 프로젝트 혁신(Project Innovation)에 대한 토론의 장(Forum)을 제공함.

(4) 파트너링의 라이프 사이클(Partnering Life cycle)

- 파트너링은 하나의 이벤트가 아니라 프로젝트가 수행되는 기간 동안에 지속적으로 진행되는데, 파트너링 워크숍(Partnering Workshop), 주례 파트너링회의(Partnering Meeting), 월간 파트너링평가(Monthly Partnering Evaluation) 및 분쟁 해결 세션(Dispute Resolution Session) 등을 중심으로 진행됨.

- 파트너링 워크숍은 착수 워크숍(Kick-off Workshop), 필요한 경우의 후속 워크숍(Flow-up Session) 및 공사가 완성된 이후의 종료 워크숍(Close-out Workshop)으로 구분됨.
- 파트너링의 일상의 과정은 ‘주례 파트너링회의’를 통하여 진행됨.
- 파트너링의 진행 상황을 평가하기 위하여 매월 ‘파트너링 평가 서베이’(Partnering Evaluation Survey)를 실시하여 피드백을 받음.
- 만약 파트너링 당사자 간에 분쟁(Dispute)을 해결하지 못하면 ‘퍼실리테이터 분쟁 해결 세션(Dispute Resolution Session)’ 회의를 개최함(<그림 1> 참조).
- 파트너링 워크숍은 기본적으로 전문적인 퍼실리테이터(Facilitator)에 의해서 진행되는데, 퍼실리테이터란 워크숍을 운영하는 독립적이고 교육을 받은 경험이 있는 외부의 컨설턴트인데, 워크숍을 주재하고 합의 내용을 기록함(퍼실리테이터에 대해서는 후술함).
- 퍼실리테이터는 참여자들이 제기한 이슈들을 기반으로 의제(Agenda)를 작성하고 복잡하고 커다란 이슈를 한 번의 세션에서 처리할 수 있는 작은 이슈로 분해하는 역할 등을 함.⁷⁾

<그림 1> 프로젝트 파트너링의 라이프 사이클



7) California State Department of Transportation(2008), “Field Guide to Partnering on Caltrans Construction Projects”, p.51.

3. 파트너링 방식 운영 가이드라인

- 이하에서는 캘리포니아주·워싱턴주·아리조나주·네바다주·유타주 교통부(State Department of Transportation)⁸⁾의 파트너링 가이드라인⁹⁾을 참고로 파트너링 가이드라인을 제시하고자 함.

(1) 파트너링 원칙(Partnering Principle)

- 파트너링이 성공하기 위해서는 파트너링 원칙(Partnering Principle)을 준수해야 하는데, 파트너링의 원칙은 다음과 같이 정리할 수 있고, 프로젝트별로 가감하여 사용할 수 있음.¹⁰⁾
 - 공정성(Fairness)
 - 협력(Cooperation)
 - 신뢰(Trust)
 - 공개적이고 정직한 소통(Open and Honest Communication)
 - 팀워크(Teamwork)
 - 상호 이득(Mutual Gain)
 - 공동 문제 해결(Joint Problem Solving)
 - 현장에서의 신속한 이견 해소(Rapid Dispute Resolution at the Field Level)
- 파트너링팀이 구성되면 개별 원칙의 의미를 논의하는 것이 향후 팀 구성원이 함께 일을 수행하는 과정에서 합의(Consensus)를 도출하는 데 도움이 됨.

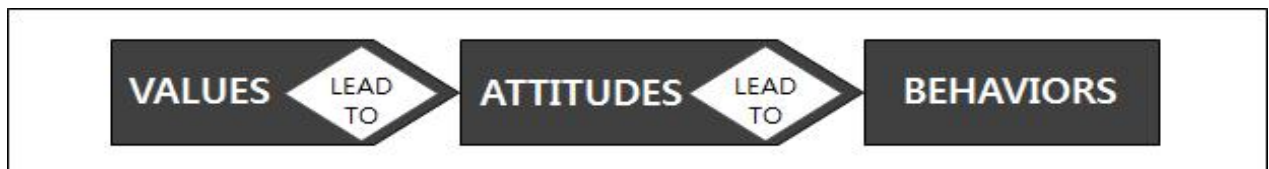
8) 미국의 주교통부(State Department of Transportation)는 고속도로를 발주하는 공공 발주자임.

9) California Department of Transportation(July 2008), Filed Guide to Partnering, Arizona Department of Transportation(December 2012), Partnering 101 A guide to Basics of Partnering with ADOT, Nevada Department of Transportation(September 2010), Guide to Partnering on NDOT Projects, Utah Department of Transportation & Utah Association of General Contractors(April, 2013), Partnering Field Guide.

10) 워싱턴주 교통부 가이드라인이 제시하고 있는 파트너링 원칙이다. 유타주 교통부 가이드라인은 공정성(Fairness), 협력적 행동(Cooperative Behaviour), 팀워크(Teamwork), 공개적이고 정직한 소통(Open and Honest Communication), 공동 문제 해결(Joint Problem Solving) 및 현장에서의 신속한 이견 해소(Rapid Dispute Resolution at the Field Level)를 파트너링 가치(Partnering Value)로 제시하고 있다. 즉, 신뢰(Trust)와 상호 이득(Mutual Gain)은 제외하고 있다. 여기서는 워싱턴주 가이드라인에 따라 신뢰(Trust)와 상호 이득(Mutual Gain)을 포함하기로 한다.

- 파트너링 원칙은 프로젝트 수행 중 참여자들이 준수해야 할 행동의 준거가 되며, 특히 문제가 발생하거나 공사 수행에 장애물이 생겼을 경우 이를 해결하기 위한 준거가 됨.
- 발주기관에 따라서는 파트너링 가치(Partnering Value)라고도 표현하고 있으며,¹¹⁾ 개인의 가치(Value)가 개인의 태도(Attitude)를 변화시키며 개인의 태도가 개인의 행동(Behaviour)을 변화시킨다는 가설에 기반을 두고 있음(<그림 2> 참조).¹²⁾
- 파트너링 원칙은 팀 구성원이 착수 워크숍에서 논의하고 합의해서 결정해야 하며, 파트너링 헌장(Partnering Charter 또는 Partnering Agreement)에 포함되어야 함 (파트너링 헌장은 <부록 1> 참조).
- 파트너링 원칙은 발주자·시공자의 파트너링 리더(Partnering Leader)¹³⁾가 준수하는 것이 중요함.
- 파트너링 리더가 준수해야 다른 팀원도 준수하게 되고, 제3자인 이해 관계인에게는 신의 성실의 징표(Warranty of Good Faith and Fair Dealing)를 보여주는 역할을 함.
 - 파트너링 리더는 시공사측에서는 현장소장, 그리고 발주자측에서는 이에 대응하는 현장 책임자가 됨.

<그림 2> 개인의 가치·태도·행동



11) 워싱턴주, 네바다주 및 유타주 교통부에서는 파트너링 가치(Partnering Value)라고 표현하고 있다.

12) 이러한 가설을 통상적으로 “What we believe, we do”라는 문장으로 표현하고 있다.

13) 파트너링 리더는 파트너링 챔피언(Partnering Champion)이라고도 표현하며, 미국의 주교통부의 경우 발주자측에서는 Resident Engineer, 시공사측에서는 Construction Manager가 되는 것이 일반적이다.

(2) 파트너링 주요 목적(Key Project Goals)

- 파트너링팀이 결정해야 할 프로젝트 목적은 필수적으로 선정해야 할 분야와 프로젝트의 특성에 따라 임의적으로 선정하는 분야로 구분함.
- 필수 목적 분야는 안전(Safety), 공사 기간(Schedule), 비용(Cost) 및 품질(Quality) 등임.
- 프로젝트팀 구성원들이 임의로 선정할 수 있는 분야는 다음과 같은 것이 있음.
 - 소통과 팀워크 문제(Communication and Teamwork),
 - 환경 문제(Environmental Compliance or Commitment),
 - 제3자와의 협력 문제(Third Party Coordination),
 - 조기 분쟁 해결 또는 설계변경 문제(Prompt Review or Change Order),
 - 이미지 개선 문제(Public Needs or Public Image)
- 목표 분야가 결정되면 이를 구체화시키는 ‘목표 스테이트먼트’(Object Statement)를 작성해야 함.
 - 예를 들어, 안전 분야가 목적 분야로 선정되면 측정 가능한 구체적인 목표치를 선정하여 “안전은 사전에 대응하여 재해율 ‘0’을 달성한다” 등과 같은 목표 스테이트먼트를 작성해야 함.
- 프로젝트 목표가 설정되면 개별 목표마다 잠재적인 실패 요인(Possible Cause of Failure)에 대해서 논의함.

(3) 파트너링팀 구성

- 파트너링팀은 발주자와 시공자가 협의해서 결정¹⁴⁾하는데, 발주자측에서는 프로젝트에 책임을 지는 최고 책임자를 포함해 주요 결재권자 및 책임감리자를 포함하고¹⁵⁾
- 시공자측에서는 프로젝트에 책임을 지는 최고위층 인사를 포함하여 단계별 주요

14) 미국의 주교통부(State Department of Transportation) 발주 공사의 경우 발주자측에서는 Resident Engineer, 시공자측에서는 Construction Manager가 협의하여 결정하고 있다.

15) 유타주교통부 파트너링의 경우 발주자측에서는 Inspectors, Lab Technicians, Tech IV, Resident Engineer, project Engineer, Project Manager(UDOT or Consultant), Design Engineer, Construction Engineer 등이 파트너링 참석 대상자임.

책임자가 포함되어야 하고, 주요 하도급자 역시 포함되어야 함.¹⁶⁾ 공사에 영향을 미칠 수 있는 제3의 이해 관계자 등도 포함되어야 함.¹⁷⁾

(4) 퍼실리테이터의 역할

- 건설공사 파트너링에서 퍼실리테이터는 발주자와 시공자의 파트너링 리더¹⁸⁾를 돕는 역할을 수행함.
- 퍼실리테이터는 파트너링 리더가 워크숍 의제, 파트너링 현장, 분쟁 해결 방안 등을 작성하는 일을 돕고, 파트너링 워크숍을 주재하며, 퍼실리테이터 분쟁 해결 회의(Facilitated Dispute Resolution Session)를 주재하는 역할을 수행함.
- 퍼실리테이터의 최소한의 자격 조건은 일반적인 ‘시공 프랙티스’(Construction Practice)와 용어(Terminology)에 익숙해야 하고, 프로젝트 파트너링과 분쟁 해결 방안에 익숙해야 함.¹⁹⁾

1) 워크숍 준비 단계

- 파트너링 리더가 중요한 의사결정권자 및 이해 관계인을 참석시키기 위한 자문 역할을 수행함.
 - 시공사측에서는 중요한 하도급자를 반드시 초청해야 하고, 발주자측에서는 설계자를 초청하도록 해야 함.
- 파트너링 팀원, 파트너링 리더, 시공사 및 발주자의 경영층 요구 사항을 전화 인터뷰 등을 통하여 파악해야 함.

2) 워크숍 진행

- 워크숍을 주재하고 프로젝트 현장을 개발하는 것에 대한 자문을 함.

16) 유타주교통부 파트너링의 경우 시공사측에서는 Superintendent, Project Manager, Field Engineer, Key Subcontractors(Project Manager and Superintendent), Key Supplier(as possible), Quality Control Staff 등이 파트너링 참석 대상자임.

17) 워싱턴주교통부(Washington State Department of Transportation)에서는 인디언 대표도 참석 대상자임.

18) 파트너링 챔피언(Partnering Champion)이라고도 하며, 미국 주교통부의 경우 발주자측에서는 Resident Engineer, 시공사측에서는 Construction Manager 또는 Project Manager가 되는 것이 일반적이다.

19) 캘리포니아주교통부는 퍼실리테이터가 필요한 경우마다 고용하고 있으며, 워싱턴주교통부(WSDOT)에서는 5년마다 Roster를 구성하여 요청하면 즉시 응하는 On - Call Agreement를 체결하여 운영하고 있다. Roster 구성은 특별한 자격 조건은 없고 경험과 교육을 기준으로 선발하고, 임금은 일당 1,000달러에서 2,000달러 정도이다.

- 프로젝트 리스크를 찾아내고 리스크 관리 전략을 수립하는 데 자문 역할을 함.
- 파트너링 평가 서베이를 개발하는 데에 자문 역할을 함.

3) 워크숍 이후

- 파트너링 현장을 모든 파트너링 팀원에게 전달함.

(5) 파트너링 리더의 역할

- 파트너링이 성공하기 위해서는 발주자와 시공사 측에서 현장 레벨에서 프로젝트 책임을 지는 파트너링 리더의 역할이 중요함.
- 파트너링 리더가 파트너링 과정을 계획하고, 파트너링 현장을 작성하며, 이 협약에 따라 업무를 수행함.
- 또한, 자기 소속 기관의 상부층에게 합의한 파트너링 원칙을 준수하게 하고, 현장에서 팀원이 파트너링 현장을 준수하게 하는 역할을 수행해야 함.
- 원도급자는 하도급자와 견고한 관계를 유지해야 하고, 발주자는 공사가 시행되고 있는 지역 사회와 견고한 관계를 유지해야 함.
- 프로젝트의 성공은 팀 구성원이 사전적으로 문제를 발견하여 이를 해결하기 위해 노력하는 데 달려 있음.
- 발주자와 시공자의 프로젝트 리더는 합의하여 퍼실리테이터를 선정하고 착수 워크숍을 조직함.
- 발주자와 시공자의 프로젝트 리더는 필요한 교육을 추천하고, 교육 과정을 선정하고 교육 일정 등 계획을 수립함.
- 또한, 중요한 이해 관계인을 확인하여 착수 워크숍에 참석하게 하고, 파트너링 피드백 서베이 대상을 선정하며, 월례 피드백 서베이 결과를 모니터링함.

- 발주자와 시공자의 프로젝트 리더는 상부에 파트너링 결정을 보고하고 설득하고, 퍼실리테이터의 도움을 받아 프로젝트를 종료하고 평가함.

(6) 파트너링에 대한 교육

- 건설공사 파트너링 방식을 도입하기 위해서는 프로젝트 참여자들의 파트너링에 관련된 분야의 전문 지식이 필요하기 때문에 파트너링에 대한 교육 과정이 필수적임.
- 파트너링에 필요한 교육 분야는 제1단계에서 파트너링 입문(Introduction to Partnering), 그리고 제2단계에서 커뮤니케이션(Communication), 문제해결론(Problem Solving), 이슈 해결 및 협상론(Issue Resolution and Negotiation) 등에 대한 교육이 필요함.
- 제1단계 파트너링 입문은 4시간, 제2단계 교육은 8시간 정도의 과정으로 편성함.
- 제1단계 교육은 파트너링 가이드라인을 교육 내용으로 하고, 제2단계 교육은 커뮤니케이션(Communication), 문제해결론(Problem Solving), 이슈 해결 및 협상론(Issue Resolution and Negotiation) 등으로 교육 과정을 편성함.²⁰⁾
- 이전에 교육을 받은 자의 재교육을 위해서는 제1, 2단계를 통합하여 4시간 정도의 과정으로 편성함.
- 교육 프로그램은 발주자와 시공자가 공동으로 마련하고 비용도 공동으로 부담함.

(7) 파트너링 워크숍

1) 사전 준비 단계

① 시공 전 파트너링 서베이(Pre-Construction Partnering Survey)

- 발주자는 시공자가 선정되면 원도급자와 하도급자(하도급자가 결정된 경우)를 대상으로 파트너링 의제에 관한 서베이를 수행함.

20) 이 외에도 갈등해소론(Conflict Resolution), 의사결정론(Decision Making), 퍼실리테이션 기술(Facilitation Skills), 리더십(Leadership), 프로젝트 관리(Project management), 시간 관리(Time Management), 효율적인 회의 진행(Running Effective Meetings), 윈윈 협상(Win-Win Negotiation)의 주제에서 선정하여 교육 과정을 편성할 수 있음. 유타주와 네바다주 교통부 파트너링 가이드라인 참조.

- 서베이 내용은 ① 전기, 상하수도 등 공사에 영향을 미칠 수 있는 부문, ② 공사 기간에 영향을 미칠 수 있는 사항, ③ 분쟁 소지가 있는 설계 등에 관한 사항, ④ 논의하고 싶은 시공 방법, ⑤ 품질 관리에 관한 사항, ⑥ 잠재적인 Value Engineering에 관한 사항 등이 됨(시공 전 파트너링 서베이 양식은 <부록 2> 참조).

② 워크숍 모델 결정

- 파트너링은 기본적으로 파트너링 워크숍(Partnering Workshop)을 통해 진행되는데 파트너링 워크숍은 프로젝트의 크기(Size)와 복잡성의 정도(Degree of Complexity) 및 당사자의 친숙성(Familiarity)에 따라 3가지 모델로 구분하여 시행함.

가. 단순 모델(Minimal Degree of Complexity Model)

- 1회의 착수 워크숍(1/2일)에서 파트너링 현장, 단계별 분쟁 방안(Dispute Resolution Ladder), 파트너링 평가 방법(Evaluation and Measurement Process), 연락처(Contact Information), 행동 계획(Action Plan) 및 향후 전략(Follow-up Strategies)을 커버함.

나. 중간 모델(Moderate Degree of Complexity Model)

- 하루 정도의 착수 워크숍(1일)을 개최하고 필요한 경우 후속 워크숍(Follow-up Session)을 개최함.

다. 복잡 모델(High Degree of Complexity Model)

- 발주자와 시공자의 프로젝트 리더와 퍼실리테이터가 참가하여 일련의 사전 기획 회의를 가짐.
- 하루 정도의 착수 워크숍(1일)과 정기적으로(3, 4개월 주기) 후속 워크숍을 개최하고, 필요한 경우 특별 워크숍을 개최함.

③ 착수 워크숍 계획 수립(Planning the Initial Workshop)

- 발주자와 시공자의 파트너링 리더는 착수 워크숍 이전에 착수 워크숍을 준비해야 함.
- 발주자와 시공자의 파트너링 리더가 퍼실리테이터 고용 여부, 파트너링 워크숍 모델(워크숍 참석자와 기간) 및 중요 이슈를 결정함.

- 워크숍 모델은 참여 기관수, 참여 인원수, 프로젝트의 규모, 프로젝트의 복잡성, 프로젝트의 난이도, 파트너링 경험 유무 등을 고려해 발주자와 원도급자가 합의 결정함.
- <표 1>을 이용해 다음과 같은 원칙²¹⁾을 적용할 수 있으나 다르게 결정할 수 있음.
- 평균 점수가 1점대이면 1/2일 정도의 단순 모델 워크숍이 적정함.
- 평균 점수가 2점대이면 1일 정도의 중간 모델 워크숍이 적정함.
- 평균 점수가 3점대이면 복잡 모델 워크숍이 적정함.

<표 1> 파트너링 워크숍 모델 결정

항목	점수 스케일	점수
참석자 수	· 5~10이면 1, 11~20이면 2, 20 초과이면 3	
참여 기관 수	· 3 이하면 1, 4~6이면 2, 6 초과이면 3	
프로젝트 규모	· 소규모이면 1, 중간 규모이면 2, 대형이면 3	
프로젝트 복잡성	· 복잡하지 않으면 1, 복잡하면 2, 매우 복잡하면 3	
프로젝트 난이도	· 평범하면 1, 어려우면 2, 매우 어려우면 3	
관계/명성	· 좋으면 1, 나쁘면 2, 매우 나쁘면 3	
파트너링 경험 유무	· 경험이 많으면 1, 약간의 경험이 있으면 2, 경험이 없으면 3	

- 착수 워크숍 이전에 발주자와 시공자의 파트너링 리더가 수행하여야 할 업무는 다음과 같음.
 - 퍼실리테이터 선정
 - 주요 파트너링팀 구성원 선정 및 초청
 - 주요 이해관계인 선정
 - 개최 장소 선정
 - 초청장 발송
 - 참석 여부 확인
 - 발표할 프로젝트 요약 준비

21) 이와 같은 원칙은 유타주교통부(Utah Department of Transportation)에서 적용하고 있는 원칙이다.

2) 착수 워크숍(Kick-off Workshop)

- 착수 워크숍은 파트너링의 공식적인 시작 단계로 프로젝트가 시작되기 전에 개최하여야 함.
 - 늦어도 착수 워크숍은 프로젝트가 착수된 지 10일 이내에 개최해야 함.
- 착수 워크숍은 파트너링의 공동의 목표(Common Goals)를 달성하기 위하여 팀 구성원 전원이 만나서 관계를 형성하고, 향후에 발생할 제반 문제를 해결할 수 있는 팀 프로세스(Team Process)를 개발하는 기회의 장임.
- 모든 참여 기관의 대표자 또는 대표자로부터 파트너링에 관한 권한을 위임받은 자를 포함하여야 하고, 파트너링 목표를 달성하겠다는 서약(Commitment)을 함. 착수 워크숍에서 합의하여 결정해야 할 사항은 다음과 같음.
 - 파트너링 원칙 또는 가치(Partnering Principle or Value)
 - 프로젝트 목적(Project Goals)
 - 프로젝트 초기 이슈(Initial Issue)
 - 피드백 구조(System of Feedback)
 - 단계적 이슈 해결 방안(Issue Resolution Ladder)
 (착수 워크숍의 진행 순서 예시는 <부록 3> 참조)
- 착수 워크숍의 마지막 시간에는 착수 워크숍과 퍼실리테이터를 평가하는 조사를 수행함(착수 워크숍과 퍼실리테이터를 평가하는 설문 내용은 <부록 4> 참조).
- 착수 워크숍의 결정된 합의(Agreement)와 행동(Action)은 모두 문서화해야 하고, 이 문서는 팀의 공식화된 비전(Vision)이 되며, 프로젝트 수행 기간 동안 협력적으로 업무를 수행하겠다는 내용을 파트너링 현장에 서명을 하는 방법으로 서약(Commitment)을 함(파트너링 현장의 예시는 <부록 1> 참조).
- 또한, 이 문서는 팀 구성원들이 프로젝트 수행 기간 동안 책임감을 유지하면서 합의를 명확하게 하는 역할을 하고, 파트너링의 목표를 달성하는 중요한 소통의 역할을 함.

3) 후속 워크숍(Follow-up Workshop)

- 복잡 모델을 선정한 경우 3개월 또는 4개월마다 후속 워크숍을 개최하는 것이 원칙임.

- 또한, 이슈가 제기되거나 프로젝트가 새로운 단계로 넘어가거나 주요 인사가 변경되는 경우에는 후속 워크숍을 개최함.

4) 종료 워크숍(Close-out Workshop)

- 프로젝트를 평가하고 교훈을 얻기 위하여 종료 워크숍을 개최함.
- 퍼실리테이터는 프로젝트 완공 직전에 전체 프로젝트 팀원들을 대상으로 파트너링 종료 서베이(Close-out Survey)를 실시함.
- 종료 워크숍에서 종합 보고서를 작성하고 파트너링 종료를 선언함.

(8) 주례 파트너링 회의(Weekly Partnering Meeting)

- 정기적으로 개최되는 주례 파트너링 회의(Weekly Partnering Meeting)는 이슈, 관심사 및 아이디어를 발굴하는 기회를 제공함.
- 원도급자가 하도급자 및 자재 공급자로부터 제기되는 이슈 등을 종합하여 의제로 제시해야 함.
 - 일주일 간의 스케줄과 공사 수행 방법을 논의함.
 - 해결되지 않은 이슈와 현재 이슈를 해결하거나 단계별 분쟁 해결 기구로 이송함.
 - 새로운 이슈를 발굴함.
 - 수행해야 할 행동과 마감일을 확인함.
- 중요하고 복잡한 이슈가 제기되면 특별회의를 개최하여 논의하고 해결함.
- 관련된 사람은 반드시 참석하도록 해야 하고, 합의된 사항과 제기된 이슈는 반드시 회의록에 기록함.

(9) 피드백 시스템(Feedback System)

- 프로젝트 목표가 설정되면 파트너링 진행 과정을 평가하고 피드백하기 위하여 매 월 ‘피드백 서베이’(Project Goal Feedback Survey)를 실시함(피드백 서베이(Project Goal Feedback Survey) 양식은 <부록 4> 참조).²²⁾
- 피드백 서베이는 5점 척도를 이용해서 시행하고 결과를 요약해서 팀원에게 배부함.
- 파트너링팀은 결과를 이용해서 파트너링이 순조롭게 진행되는지 여부와 특별한 조치를 취할 것인지를 판단함.

(10) 단계적 문제 해결 방안(Dispute Resolution Ladder)

- 파트너링의 가장 기본이 되는 것의 하나가 단계적 이슈 해결 방안(Issue Resolution Ladder)인데, 이는 착수 워크숍에서 합의하여 결정함.
 - 단계적 문제 해결 방안의 당사자는 기본적으로 발주자와 원도급자임.
 - 설계팀은 문제를 해결하기 위한 기술적 자문을 할 수 있고, 하도급자와 관련된 문제는 원도급자, 발주자 및 하도급자가 함께 해결함.
 - 문제가 발생하면 상대방의 입장에서 문제를 이해하려는 노력이 필요하고, 상대방을 만족시킬 정도로 설명을 하는 것이 필요함.
- 제1단계는 실무자 단계로서 발주자측에서는 현장 감독원, 시공사측에서는 현장의 공무 담당 또는 공사 담당이 문제 해결 방안의 당사자가 됨.
- 제2단계에서는 발주자의 건설 지원 팀장, 시공사측의 현장 대리인이 당사자가 됨.
- 제3단계의 경우 발주자측 본사 관리 팀장, 시공사측 본사 담당 임원이 당사자가 됨.

22) 일부 주교통부에서는 프로젝트의 목적인 아닌 파트너링 원칙에 대해서 조사를 수행해 파트너링 진행 과정을 피드백하기도 한다. 즉, ① 상호 존중·정직·신뢰·공정, ② 상호 소통, ③ 분쟁 조정의 효율성, ④ 가장 낮은 레벨에서의 문제 해결 등 4개 분야에서 5점 척도로 서베이를 수행한다. 워싱턴주와 유타주 파트너링 가이드라인 참조.

- 제4단계로 넘어가면 발주자의 당해 공사 최고 책임자, 그리고 시공사측에서는 대표이사가 문제 해결 방안의 당사자가 됨.
- 제4단계에서도 문제가 해결되지 않으면 퍼실리테이터(Facilitator)가 조정하는 ‘퍼실리테이터 분쟁해결회의’(FDR : Facilitated Dispute Resolution) 단계로 이관됨.
- 퍼실리테이터 분쟁해결회의는 모든 이해 당사자가 참여하는 회의 형태로 운용되며, 프로젝트 초기에 발주자와 수급인의 합의 아래 선정된 퍼실리테이터(Facilitator)에 의해서 진행됨.
 - 퍼실리테이터가 분쟁 해결에 관한 지식이 없는 경우에는 분쟁 해결에 지식이 있는 다른 퍼실리테이터를 고용할 수 있음.
- 퍼실리테이터는 분쟁을 해결하기 위해 무사공평(Impartial)하고 민주적으로 회의를 진행해야 함.
- 퍼실리테이터 분쟁해결회의에서 분쟁이 해결되지 않으면 공사가 종료된 이후 클레임으로 처리되고, 클레임이 해결되지 않으면 중재(Arbitration) 또는 소송으로 넘어가게 됨.
- 착수 워크숍에서 합의하여 결정된 단계적 문제 해결 방안은 계약서에 포함시킴.

<표 2> 단계적 문제 해결 방안(예시)

단계	발주자	시공사	소요 시간
I	현장 감독원	현장 공무 담당	1일
II	지원 팀장	현장 대리인	1주일
III	본사 관리 팀장	본사 담당 임원	1주일
IV	발주자 당해 공사 최고 책임자	대표이사	1주일
FDR (Facilitated Dispute Resolution)	프로젝트 초기에 선정된 제3자(Facilitator)가 진행함.		

- 문제 해결 방안은 문제가 제기된 가장 낮은 레벨에서 시작하여 양 기관의 위계에 따라 단계적으로 진행됨.
- 문제가 발생하면 상대방에게 모든 정보를 제공하고 문제를 명확하게 하는 것이 중요함.
- 문제가 제기된 단계에서 규정된 기간 내에 해결 방안이 제시되지 못하거나, 합의에 이르지 못하면 다음 단계로 이관됨.
- 또한, 일방이 상대방에게 모든 정보를 제공하고 다음 단계로 이관할 것을 상대방에게 요청하면 다음 단계로 이관됨(분쟁 이관 메모는 <부록 5> 참조).
- 하도급자와 관련이 있는 분쟁은 2가지 경우로 나누어 생각할 수 있음.
- 공사 범위(Scope of Work), 현장 조건(Site Condition) 등과 관련된 분쟁인 경우에는 원도급자를 통하여 위와 같은 단계적 분쟁 해결 방안을 이용해 분쟁을 해결함.
- 한편, 하도급자 관련 분쟁이 공사 범위, 현장 조건 이외의 원도급자와의 분쟁인 경우에는 원도급자의 대표이사와 하도급자의 대표이사가 분쟁을 해결하고, 해결되지 않을 경우 퍼실리테이터 분쟁해결회의에서 분쟁을 해결함.

4. 파트너링 활성화 방안

(1) 건설공사 파트너링 개념의 명확화

- 현재 우리나라에는 파트너링에 대한 많은 논의가 이루어지고 있으나, 파트너링에 대한 공식적인 개념 정의가 없음.
- 따라서, 「건설산업기본법」에 “파트너링은 발주자를 포함한 공사 참여자들이 공통

의 목적(Mutual Goals)을 달성하기 위하여 팀을 기반으로 하는 관계(Team-based Relation)를 형성해서, 상호 신뢰 및 팀워크를 바탕으로 하는 공개적인 소통(Open Communication)을 통하여 공사를 수행하는 방법이다”라고 정의하여야 함.²³⁾

(2) 건설공사 파트너링 가이드라인 제정

- 앞에서 지적했듯이 미국에서 프로젝트 파트너링을 운영하고 있는 주교통부에서는 대부분 구체적인 가이드라인을 제정하여 운영하고 있음.
- 파트너링 가이드라인의 내용은 제3장에서 제시한 바와 같이 파트너링 원칙, 파트너링 목적, 파트너링팀의 구성, 문제 해결 방안 등의 내용을 포함해야 함.
- 파트너링 가이드라인을 제정하는 형식은 공공공사만이 아니라 민간공사에도 파트너링에 관한 인식을 제고할 필요성 등을 감안할 때 국토교통부 장관의 고시 형식 등이 적절하다고 판단됨.
- 또한, 「건설산업기본법」 시행령에 파트너링에 관한 다음과 같은 조항들을 신설할 필요성이 있음.

23) 제2장 제2절 건설공사 파트너링의 정의 참조.

< 「건설산업기본법」 시행령에 신설해야 할 파트너링 조항 >

- 제1조(정의) : 파트너링이란 발주자를 포함한 공사 참여자들이 공통의 목적을 달성하기 위하여 팀을 기반으로 하는 관계를 형성하여 상호 신뢰와 팀워크를 바탕으로 하는 공개적인 소통을 통하여 공사를 수행하는 방법이다.
- 제2조(목적) : 공사 참여자들이 공통의 목적과 팀을 기반으로 하는 관계를 형성함으로써 공사 참여자들의 상호 신뢰와 팀워크를 형성할 수 있고, 공사 수행의 혁신을 조장할 수 있는 환경을 조성할 수 있다.
- 제3조(계약 조항과의 관계) : 파트너링은 당해 공사에 관한 계약 관계에 어떤 영향도 미치지 않고, 계약의 어떤 조건이나 조항을 가감하지 않는다.
- 제4조(파트너링 유지) : 발주자는 발주자·원도급자·주요 하도급자 간의 파트너링 관계를 형성하고 유지시키는 노력을 해야 한다.
- 제5조(파트너링 요청) : 발주자는 낙찰자가 선정되면 문서로써 낙찰자에게 파트너링 관계 형성을 요청해야 한다.
- 제6조(워크숍 개최) : 파트너링 요청을 받은 낙찰자는 15일 이내에 발주자에게 착수 워크숍 개최를 요구해야 한다.
- 제7조(파트너링 사항 결정) : 발주자와 원도급자는 협력해서 워크숍 개최 등 파트너링 과정에 관한 사항을 공동으로 결정해야 한다.
- 발주자와 원도급자는 전문적인 퍼실리테이터를 고용할 것인지 자체적으로 내부 인력으로 퍼실리테이터 업무를 수행할 것인지를 공동으로 결정해야 한다.
 - 발주자와 원도급자는 퍼실리테이터, 워크숍의 참석자, 의제, 기간 및 장소를 공동으로 결정해야 한다.
- 제8조(파트너링 교육) : 발주자와 원도급자는 필요하다고 인정되는 경우 착수 워크숍 이전에 파트너링에 필요한 교육 프로그램을 시행하여야 한다.
- 제9조(파트너링 현장) :
- ① 파트너링팀은 파트너링 현장을 작성해야 한다.
 - ② 파트너링 현장은 파트너링의 원칙, 공동의 목표, 파트너링 유지 및 종료 프로그램, 단계적 문제 해결 방안, 팀 서약 및 팀 구성원 서명이 포함되어야 한다.
- 제10조(파트너링 실행) : 발주자와 원도급자는 다음과 같은 방법으로 프로젝트를 수행해야 한다.
- 모든 관계된 당사자와의 신속하고 정기적인 소통의 방법을 이용해야 한다.
 - 상호 신뢰와 공정성을 바탕으로 하는 관계를 형성하고 유지해야 한다.
 - 리스크 관리 전략을 수행해야 한다.
 - 적기에 의사결정을 해야 한다.
 - 잠재적인 문제를 현장 레벨에서 해결해야 한다.
 - 프로젝트 수행 기간 동안 파트너링 관계를 유지시키기 위하여 필요하다고 인정되는 경우 파트너링 회의와 워크숍을 개최해야 한다.
 - 파트너링 과정과 공동의 목적 달성 여부를 정기적으로 평가하여야 한다.
- 제11조(파트너링 비용) : 파트너링에 소요되는 모든 비용은 발주자와 원도급자가 균등하게 공동으로 부담한다.
- 제12조(파트너링 참여자) : 발주자와 원도급자는 다음에 열거하는 사람에 대해서 워크숍에 참석할지 여부를 반드시 고려해야 한다.
- 원도급자 대표 또는 프로젝트에 권한과 책임을 위임받은 기업 차원의 책임자
 - 책임감리자
 - 주요 하도급자 대표
 - 발주자의 프로젝트 책임자
 - 발주자의 프로젝트 설계 책임자
 - 전기 및 상하수도 회사의 책임자
- 제13조(분쟁 해결) : 발주자는 분쟁이 발생했을 경우 파트너링 분쟁 해결 방안을 이용해서 해결하기를 노력해야 한다. 만약 파트너링 방법에 의해서 분쟁이 해결되지 않으면 계약서에 규정된 방법에 의해서 분쟁을 해결해야 한다.

(3) 일정 규모 이상 공공공사부터 점진적으로 의무화

- 공사 파트너링을 실질적이고 효율적으로 운영하기 위해서는 일정 규모 이상의 공공공사부터 파트너링을 의무화하여 점진적으로 대상 공사를 확대할 필요성이 있음.
· 미국의 캘리포니아주·네바다주·유타주 교통부의 경우에는 공사 금액 1,000만 달러 이상의 공사에 대해서는 프로젝트 파트너링을 의무화하고 있음.

(4) 공공기관 경영평가 지표로 활용

- 공공공사에 의무화하는 방안의 하나로서 ‘SOC 유형’ 공기업의 발주 공사에 대하여 파트너링 시행 여부를 공공기관의 경영평가 지표에 포함시켜, 공기업이 자율적으로 파트너링을 시행하는 방안도 검토해볼 수 있음.
- 공공기관(공기업과 준정부기관)은 「공공기관운영에 관한 법률」에 경영 실적 평가를 받게 되어 있음(「공공기관운영에 관한 법률」 제48조).
- 경영 실적 평가는 공공기관의 성과를 파악할 수 있도록 ‘계획 - 집행 - 성과 도출’이라는 업무 과정에 따라 ‘리더십·전략 - 경영 시스템 - 경영 성과’의 3개 분야로 구성되어 있음.
- 그리고 공공기관의 유형을 공기업과 준정부기관으로 구분하고 있으며, 공기업을 다시 ‘SOC 유형’과 ‘서비스·진흥·제조 유형’으로 구분하여 평가 지표의 가중치를 다르게 적용하고 있음.
- ‘SOC 유형’ 공기업에 해당하는 평가 범주, 평가 지표 및 평가 지표별 가중치는 <표 3>과 같음.

<표 3> 공기업 경영평가 지표

평가 범주		평가 지표	공기업
리더십/전략	리더십	경영진 리더십	3
		책임경영	4
	전략	비전 및 전략 개발	3
		주요 사업 추진 계획	3
		소계	13
경영 시스템	주요 사업 활동	주요 사업 활동	15
	경영 효율화	조직 및 인적자원 관리	3
		재무예산 관리	3
		보수 관리	3
		노사관계 합리성	3
		성과관리 체계	3
		공공기관 선진화 및 경영 효율화 추진 관리	2
			소계
경영 성과	주요 사업 성과	주요 사업 성과	25
	고객 만족 성과	고객 만족 개선도	5
	경영 효율 성과	노동생산성	5
		자본생산성	5
		계량인건비	3
		계량관리 업무비	4
		총인건비 인상률	4
		재무예산(자산 운용) 성과	2
		정부 권장 정책 이행 실적	2
		소계	55
전체 합계		100	

(5) 관련 규정 정비

1) 민간건설공사 표준도급계약서

- 「건설산업기본법」 시행령과 파트너링에 관한 고시를 제정하는 경우 민간건설공사 표준도급계약서와 건설공사 표준하도급계약서를 개정하여야 함.
- 개정 방식은 모든 공사에 파트너링이 적용되는 것이 아니기 때문에 현행 규정은 존치하고, 파트너링을 적용하는 경우에 선택적으로 사용할 수 있는 형태로 개정하는 형식을 취해야 함.

- 민간건설공사 표준도급계약서 제41조 제1항은 “계약에 별도로 규정된 것을 제외하고는 계약에서 발생하는 문제에 관한 분쟁은 계약 당사자가 쌍방의 합의에 의하여 해결한다”라고 규정하고 있음.
- 이 조항을 “계약에 별도로 규정된 것을 제외하고는 계약에서 발생하는 문제에 관한 분쟁은 파트너링의 단계별 분쟁 해결 방안을 이용한다”라고 개정하여야 함.

2) 표준하도급계약서

- 공정거래위원회의 건설공사 표준하도급계약서 제31조 제1항은 “갑과 을은 이 계약 및 개별계약에 명시되지 아니한 사항 또는 계약의 해석에 다툼이 있는 경우에는 기타 서면상의 자료에 따르며 자료가 없는 경우에는 상호 협의하여 해결한다”라고 규정하고 있음.
- 이 조항을 “갑과 을은 이 계약 및 개별계약에 명시되지 아니한 사항 또는 계약의 해석에 다툼이 있는 경우에는 기타 서면상의 자료에 따르며 자료가 없는 경우에는 파트너링의 하도급의 단계별 분쟁 해결 방안을 이용한다”라고 개정해야 함.
- 건설자재업 표준하도급계약서도 제36조(분쟁의 해결) 제1항에 “이 계약에서 발생하는 문제에 관한 분쟁은 갑과 을이 합의에 의하여 해결한다”라고 규정하고 있음.
- 이 조항을 “이 계약에서 발생하는 문제에 관한 분쟁은 파트너링의 하도급의 단계별 분쟁 해결 방안을 이용한다”라고 개정해야 함.
- 만약, 공공기관에 파트너링을 의무화거나 공기업 경영평가 지표에 파트너링 활성화 유무를 평가 지표로 포함시키는 경우에는 기획재정부 계약예규인 ‘공사계약 일반조건’을 개정하여야 함.

3) 공사계약 일반조건

- 현행 ‘공사계약 일반조건’은 제51조(분쟁의 해결) 제1항에서 “계약의 수행 중 계약 당사자간에 발생하는 분쟁은 협의에 의하여 해결한다”라고 규정하고 있음.
- 이 조항을 “계약의 수행 중 계약 당사자간에 발생하는 분쟁은 파트너링의 단계적 분쟁 해결 방안을 통하여 해결한다”라고 개정하여야 함.

5. 결론

- 본 연구는 미국의 파트너링 방식을 벤치마킹하여 건설공사 파트너링 방식의 가이드라인 제정과 파트너링 활성화 방안을 제시하였음.
 - 미국의 건설공사 파트너링 방식은 설계·시공 분리 방식에서 시공자가 선정된 이후 발주자와 시공자가 서로의 공통 목적을 달성하기 위하여 장기적인 서약을 통하여 공사를 수행하는 방법임.
 - 이에 반해 영국의 파트너링 방식은 발주자가 잠재적인 설계자와 시공자에게 프로젝트 개요를 설명하고, 이들의 제안을 평가하여 이들과 함께 팀을 구성하여 설계와 시공을 수행하는 방식임.
- 이와 같은 건설공사 파트너링 방식은 현재 일부 발주처에서 시행하고 있는 주계약자 공동도급의 문제점을 해결하는 대안으로 이용할 수 있을 것임.
 - 주계약자공동도급제도의 문제점 중의 하나는 전통적인 계약 체계를 벗어나는 경향이 있으나, 파트너링 방식은 전통적인 계약 체계에서 벗어나지 않고 하도급자가 불공정하게 취급받는 관행을 방지할 수 있는 제도라고 판단됨.

이의섭(연구위원 · eslee@cerik.re.kr)

부록 1 : 파트너링 헌장(PARTNERING AGREEMENT)(예시)

Project: _____

Contract Number: _____

We, the Partners associated with the _____ project understand that this partnering agreement obligates all parties to work together in Good Faith and Fairness.

The Partners, with a positive commitment to honesty and integrity, agree to the following mutual duties:

- A. Each will perform the requirements applicable to their duties and responsibilities.
- B. Each will assist in the other's performance.
- C. Each will avoid hindering the other's performance.
- D. Each will proceed to fulfill its obligations diligently.
- E. Each will cooperate in the common endeavor of the contract.

The Contractor's Project Superintendent, _____ (name), will oversee the construction of the work and the Contractor's operations to ensure that the Contractor satisfies its obligations, including those related to quality, as set forth in the contract.

The Project Engineer, _____ (name), will administer the contract on behalf of both the State and the Contractor. As the administrator of the contractor, the Project Engineer will protect the Contractor's rights relating to the contract, as well as those of the State.

To ensure that the objects for this agreement are met, the Partners agree to work together, both collectively and individually, in a spirit of trust and cooperation to achieve the specific goals and objectives as follows:

- Safety
- Quality
- Schedule
- Utilities
- Cost Control
- Identifying Value Engineering Opportunities
- Traffic Control
- Community Relations
- Timely Progress and Final Payments
- Environmental Protection
- Partnering Relationships
 - Communications
 - Meetings
 - Teamwork
 - Problem Solving
 - Issue Evaluation

Date : _____

Signatures

Signatures

(Page 2 of 2)

부록 2 : 시공 전 파트너링 서베이 양식

프로젝트명: _____

본 조사는 파트너링 워크숍의 의제 설정을 위하여 수행하는 것입니다.

1. 공사를 수행하는 동안 협조를 받아야 할 기관은 어떤 기관입니까?
2. (Scheduling) 공사를 수행하는 동안 공사 기간과 관련해서 특별히 관심을 가져야 할 사항은 무엇입니까?
3. (Construction phasing and/or construction staging) 공사를 수행하는 동안 특별히 관심을 가져야 할 단계는 무엇입니까?
4. (Conflict) 설계서 간의 서로 상충되는 것은 무엇입니까?
5. 시공과 관련해서 우선적으로 논의되어야 할 사항은 무엇입니까?
6. 품질과 관련되어 논의되어야 할 사항은 무엇입니까?
7. 이외의 파트너링 워크숍에서 논의되어야 할 사항은 무엇입니까?

시공자 서명: _____

일자: _____

부록 3 : 착수 워크숍 진행 순서

① 참석자 소개(Introduction)

- 참석자를 서로 소개함.

② 워크숍 킥오프(Workshop Kickoff)

- 발주자와 시공자의 프로젝트 리더가 프로젝트를 개요를 소개함.
- 발주자와 시공자의 프로젝트 리더가 파트너링 워크숍의 편익을 설명함.

③ 파트너링의 원칙(Principle of Partnering)

- 퍼실리테이터가 파트너링과 파트너링 원칙을 설명함.
- 퍼실리테이터가 파트너링의 목적을 설명함.
- 퍼실리테이터가 파트너링의 편익을 설명하고 참석자들의 경험을 공유.

④ 파트너링 헌장(Charter) 작성

- 미션 스테이트먼트(Mission Statement) 작성함.
- 프로젝트 또는 팀의 목적을 확인하고 파트너링 헌장을 작성함.

⑤ 파트너링 리더(Partnering Leader) 확인

- 상대방의 파트너링 리더를 확인하고 역할을 확인함.

⑥ 파트너링 피드백 서베이 방식 합의

- 정기적인 파트너링 목표에 대한 평가 방법에 대해 합의함.
- 평가보고서가 파트너링에 문제가 있다고 평가할 경우 프로젝트 리더가 취할 수 있는 취할 수 있는 행동에 대한 합의함.

⑦ 분쟁 해결 과정(Dispute Resolution Process) 합의

- 이슈 에스컬레이션 래더(Issue Escalation Ladder) 개발하고 합의함.

⑧ 이슈 확인 및 행동 계획 작성(Issue Identification and Action plan)

- 현재 이슈가 되고 있는 사항을 확인하고 논의하여 행동 계획을 작성함.

⑨ 종료(Closing)

논의된 사항을 확인하고, 착수 워크숍과 퍼실리테이터에 대한 평가 조사

부록 4 : 파트너링 착수 워크숍 평가서 양식

(Sample Evaluation for Intial Partnering Workshop)

일시:					
다음과 같은 방법으로 당신의 의견을 기입하여 주십시오.					
4 = A(매우 동의함), 3=B(동의함), 2=C(중립), 1=D(동의하지 않음), 0 = F(매우 강하게 동의하지 않음)					
-만약 내용이 당신과 관련이 없다면 N/A(Not Applicable)를 기입하여 주십시오.					
- 여러분의 회신에 대해서 감사하게 생각하고 있으며, 장래의 파트너링에 운영에 도움이 될 것입니다. 감사합니다.					
내용(Content)	A	B	C	D	F
1. 워크숍 내용이 나의 기대에 부합됐다.	4	3	2	1	0
2. 워크숍이 나의 업무에 관련이 있다.	4	3	2	1	0
워크숍 디자인(Session Design)					
3. 워크숍 도구(재료, 프린트물 등)이 효과적이었다.	4	3	2	1	0
4. 컴퓨터, 비디오 등이 나의 필요를 충족시켰다.	4	3	2	1	0
퍼실리테이터(Facillitator)					
5. 퍼실리테이터는 충분히 준비했다.	4	3	2	1	0
6. 퍼실리테이터는 기술을 보유하고 있었다.	4	3	2	1	0
7. 퍼실리테이터는 주제에 대해 충분한 지식을 보유하고 있다.	4	3	2	1	0
워크숍 장소(Setting)					
8. 워크숍 장소는 편안했다.	4	3	2	1	0
결과(Results)					
9. 워크숍은 시간을 투자할 만한 가치가 있었다.	4	3	2	1	0
10. 퍼실리테이터를 다른 사람에게 추천하겠다.	4	3	2	1	0
종합(Overall) 평가					
11. 워크숍 종합 평가를 해 주십시오.	4	3	2	1	0
금번 워크숍에서 가장 가치가 있다고 생각하는 부분을 기입하여 주십시오.					
기타 하시고 싶은 Comment를 하여 주십시오.					
성명 (선택 사항):					

부록 5 : 월간 파트너링 피드백 서베이 양식

(Sample Monthly Goals Feedback Survey)

월례 파트너링 피드백 서베이(Monthly Goals Feedback Survey)					
평가 방법					
A는 최고로 만족하는 경우 F는 최고로 만족하지 못하는 경우.					
해당되는 것에 체크 (필수 사항): ○ 발주자 ○ 시공자 ○ 제3자					
목적(GOAL)	A	B	C	D	F
안전(Safety)	· 안전에 대하여 사전에 대비함. · 사고 없음. · 검토 결과 최고 양호	· 안전 관련 이슈를 해결함 · 사고 없음. · 검토결과 양호	· 사후적으로 안전 문제를 다룸 · 경미한 사고 발생 · 검토 결과 평균	· 안전 관련 이슈 미해결 · 중간 규모의 사고 발생 · 검토 결과 미흡	· 안전 관련 이슈 미해결 · 중대한 사고 발생 · 안전 관련 법규 위반 및 적발
공기(On Time)	· 예정공기보다 앞섬	· 예정공기	· 예정공기보다 약간 지체	· 예정공기보다 지체	· 예정공기보다 많이 지체
예산 (Within Budget)	· 예산범위 이내 (설계변경 없음)	· 예산범위 이내(약간의 설계변경)	· 약간의 예산초과(중간 규모의 설계 변경)	· 과도한 설계변경(과도한 설계변경)	· 프로젝트 실패(설계변경 범위 초과)
품질(Quality Project)	· 재시공 없음(스펙보다 높은 품질)	· 재시공 없음(스펙에 부합하는 품질)	· 약간의 재시공 (스펙에 부합하는 평균 품질)	· 다소 많은 재시공 (스펙에 부합하지만 평균 이하 품질)	· 과도한 재시공(불량)
소통(Good Communication)	· 문제가 완전히 해결됨 (상대를 존경하고 사전적 소통)	· 문제가 대부분 해결됨 (상대를 존중하지만 사후적 소통)	· 약간의 문제가 해결되지 않음(소통에 약간의 문제)	· 해결되지 않은 문제가 많음 (소통에 많은 문제)	· 갈등 단계
이미지 개선 (Minimize Public Impact)	· 민원 제기 없음 · 특별한 조치 필요 없음	· 사소한 민원 제기 · 24시간 이내 민원 해결 필요	· 보통의 민원 제기 · 48시간 이내 민원 해결 필요	· 수많은 민원 제기 · 1주일 이내 민원 해결 필요	· 심각한 민원 제기 · 민원 해결 못함.

부록 6 : 문제 이관 메모 양식

(ISSUE ELEVATION MEMORANDUM)

단계: 제 _____ 단계 _____

프로젝트명: _____

발주자 : _____ 시공사 : _____

문제 유형 : _____ 행정적 문제

_____ 기술적 문제

_____ 기타

1. 문제와 관련이 있는 기관과 개인:

이름/직위/기관 _____

2. 문제: _____

3. 시도된 해결책: _____

4. 문제 해결에 도움을 준 인사: _____

5. 참고 사항 _____

문제 해결? ____ No ____ Yes

미해결이면, 다음 단계로 이송 _____ 일시 _____

해결이면 해결책 기술 _____

문제가 해결됐으면 이전 단계에 통보

_____ 발주자측 담당

_____ 시공사측 담당