

| 출장보고서

공공기관 경영평가제도 연구
관련 국외출장보고서

2013. 10.

공공기관정책연구센터
kipf 한국조세연구원

목 차

1. 출장개요	1
2. 국가별 출장 결과	4
1. 스웨덴	4
2. 영국	11
3. 프랑스	19
3. 결론	29

1. 출장 개요

가. 출장 목적

- 공공기관의 경영평가가 실시된지 29년이나 되었으며 정부의 대표적인 공공기관 관리방안으로 자리매김
- 공공기관 경영평가 제도가 강화되고 발전되어 왔으며 2007년 「공공기관 운영에 관한 법률」 제정으로 통일된 평가 모델을 가지고 경영평가를 실시하고 있으나 국회, 감사원, 주무부처 및 공공기관의 문제제기도 계속됨
- 공공기관이 국민경제에서 차지하는 비중이 높은 영국, 프랑스 등 선진국가의 공공기관 경영평가 및 점검 제도의 변화 현황과 배경을 살펴볼 필요가 있음
 - 영국 등에서 시행하는 성과협약제(shareholder performance contract or agreement) 도입 가능성 검토
- 선진국가의 공공기관 관리정책으로서 경영평가제도 변화와 개별 공공기관의 적용 사례를 파악하여 경영평가제도의 발전방안에 활용

나. 출장자 및 일정

- 출장자 : 한국조세재정연구원 공공기관연구센터 라영재 부소장
- 일 정 : 2013년 9월 7일(토) - 9월 15일(7박9일)
- 출장 대상 국가 및 세부 일정
 - 영국, 프랑스, 스웨덴의 공기업 소유권 정부 및 공기업
- 질의 및 요청사항
 - 정부가 개별 공기업 또는 준정부기관의 경영성과를 점검하거나 평가하는 제도, 평가시스템

- 정부는 공기업(SOE, Public Corporation)과 준정부기관(영국 NDPB, 또는 Public Body)의 유형에 따라서 기관장의 선임, 경영성과평가 등 관리수단이 차이
- 개별 공기업의 경영성과평가를 하는 평가주체, 시기, 성과평가 지표 등
- 정부가 개별 공기업의 경영평가 후에 평가결과에 따른 활용방안
- 성과협약제의 실시 유무, 방안
- 정부의 공기업의 중소기업 지원 정책, CSR 정책, 역할

<개별 공공기관>

- 정부의 공공기관 임원선임과 성과평가의 관여 여부
- 공공기관의 내부 성과관리 체계
- 이사장, 상임이사, 비상임이사 임명, 정부의 이사의 참여 여부, 기관장, 이사의 성과평가 및 인센티브
- 정부와 공공기관의 성과협약제 도입 및 운영 여부
- 공공기관의 중소기업 지원, CSR 활동

< 자료 요청 >

- 성과협약제 및 경영성과평가시스템 관련 정부 지침 및 설명자료
- 개별 공공기관의 경영성과보고서(annual report etc)

<표 1> 세부 출장 일정

일자	내 용
9.7(토)	인천→스톡홀름(항공) 1) 9.7.11:30-16:10(11시40분) 인천→파리, KE903 2)17:55-20:20(2시25분), 파리→스톡홀름, SK2572
9.8(일)	○ 휴일 자체 일정
9.9(월)	○ 10:00~11:00 : 재무부, 공공국(Department for Management of State owned enterprise) Director 면담 - 면담자 : Mr. Magnus Skaninger / Director
	○ 14:00~15:00 : SweRoad 면담 (오후, 시간 및 면담 비용 없음) - 면담자: Mr. Jonas Hermansson / CEO
9.9(월)	스톡홀름 → 영국 런던 9.9일, 18:10-19:45(2시간35분)
9.10(화)	○ 11:00~12:00: UKTI 면담 - 장소: UKTI (1 Victoria Street. London, SW1H 0ET) - 면담자: Paula Freedman, Director, Developed Markets & the Americas, Angela Whelan, Head, USA, South Korea, Taiwan외 3명
9.11(수)	○ 14:00~15:30 : 기업기술혁신부(Department for Business, Innovation, Skills, BIS) Shareholder Executive
9.12(목)	런던 -> 파리(열차) 9.12. 9:17-11:37
9.12(목) 오전, 오후	○17:30 ASFA 면담 (면담자 : Mrs. Malika SEDDI, 국제관계이사)
9.13(금)	○09:30~ : SPE 국가투자청 면담 - 면담자 : Mrs Astrid MILSAN (부청장), Mr. Jerome BARON(사무국장), Mrs Christine DOBIGNY (국가지분담당)
9.14(토)	파리 -> 인천 KE902 9.14 21:00-14:50(10시간50분)

2. 국가별 출장 결과

가. 스웨덴

1) 스웨덴 현황

□ 입헌군주제, 내각책임제 정부형태

- 의회는 단원제로서 4년 임기 349명 의원의 구성
- 중도우파(보수당 등 4개 정당 연합)인 여당 집권, 사민당(사민당 등 3개 정당 연합)의 야당
- 남녀 의원 : 남성 55%, 여성 45%

□ 정부 : 내각 수상은 국회의장이 정당 대표들과 협의하여 지명, 내각은 수상, 14개 정부부처, 23명의 장관으로 구성(복수장관제 시행)

○ 현 수상은 Fredrik Reinfeldt(보수당)임

- 2010년 9월 19일 총선결과, 현 수상 Fredrik Reinfeldt가 이끄는 중도우파 연합이 과반수에 2석 부족한 349석 중 173석을 차지함. 보수우파 정당이 스웨덴 정치역사에 최초로 집권함. 2008년 이후 세계적인 경제위기에서 빠른 스웨덴 경제의 회복과 재정건전성을 유지하는 국정운영능력 인정

○ 수상실(prime minister's office), 문화부(Ministry of culture), 국방부(ministry of defence), 교육부(Ministry of education and research), 고용부(Ministry of employment), 기업에너지통신부(Ministry of enterprise, energy and communications), 환경부(Ministry of the environment), 재무부(Ministry of finance), 외교부(Ministry for foreign affairs), 보건사회부(Ministry of health and social affairs), 법무부(Ministry of justice), 지방부(Ministry of rural affairs), 행정부(office for administrative affairs), EU대표부(permanent representation of Sweden to the EU) 등

○ 지방은 21개 주(Län)와 289개 자치구(Kommun)로 구성

□ 스웨덴은 EU 회원국으로서 EU 정책을 적극 지지하고 참여함. 최근 유로존

위기에서 유로존 국가가 아님에도 불구하고 2011년 말 IMF 기금조성에 기여함. 2012년 3월 유럽재정위기 재발 및 확산방지를 위한 EU회원국간 재정협정(Fiscal Compact)에 참여하고 서명함

- 최근 스웨덴 정부는 청년층에 대한 취업지원을 통한 실업률 감소 정책에 주력하고 있으며, 가계 부채증가에 따른 경기침체 및 급격한 주택가격 하락에 대한 우려 상승

2) 스웨덴의 공기업 정책

□ 스웨덴 정부도 중요한 기업의 소유권자임.

- 2013년 9월 기준으로 53개 기업 소유(43개 기업의 전액 투자하고, 10개 기업은 부분 투자함)
- 고용 175천명, 매출액 4,000억 SEK, 손익 490억 SEK, 시장가치 5,700억 SEK.
 - 전체 매출액 중에서 비중을 보면, Vattenfall(전력, 41.7%), TeliaSonera(통신, 9.8%), PostNord(우편, 9.7%), LKAB(6.7%), Systembolaget(주류, 6.3%), Apoteket(약국, 5.3%), SJ(2.1%), 기타(18.4%)임
- 스웨덴 정부소유 기업에 대한 정책은 모든 소유 정부기업에 대한 기업지배구조 관련 기본적 이슈의 원칙, 기본틀과 권한을 지시하고 있음(2010 연례보고서 인용)

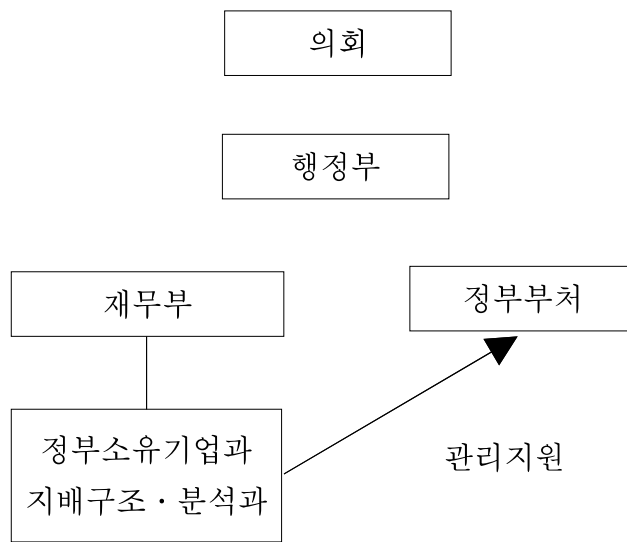
□ 2009년까지는 정부소유기업(SOE)의 소유권이 기업에너지통신부(Ministry of enterprise, energy and communications)에 있었으나, 2010년부터 재무부(Ministry of finance)에 있음

- 현 보수당 정부가 집권하면서 정부소유기업의 소유권을 재무부로 일원화한 것으로 보임
 - 주요 SOE 소유권이 기업에너지통신부에서 재무부로 이관되었지만 전통적으로 개별 정부부처가 가지고 있던 기업의 소유권은 그대로 개별 정부부처에 남아 있음
- 현 재무부의 장관은 재무 장관(minister for finance, Anders Borg)과 재무

적 시장 장관(minister for financial market, Peter Norman)의 복수 장관이 존재함

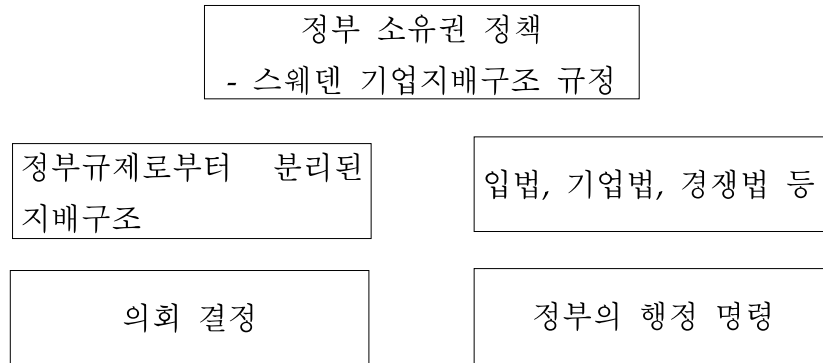
- 재무적 시장 장관은 정부 내 정부소유기업에 대한 통합 소유권 정책을 결정함
- 보수당 정부는 정부소유 기업에 대한 기업적 가치를 지속적으로 점검하는 적극적, 전문적 방식으로 소유권 행사함
 - Nodea 등 국가 소유권 매각, 새로운 기업 인수, 정부소유기업의 통제기관을 통해서 조사보고서 작성, 정부소유기업의 고위 임원의 보상 가이드라인 적용, 고위 관리자의 여성 확대(스웨덴 재무부 정부소유기업 연례 보고서, 2012)

[그림 1] 정부소유기업 관리체계



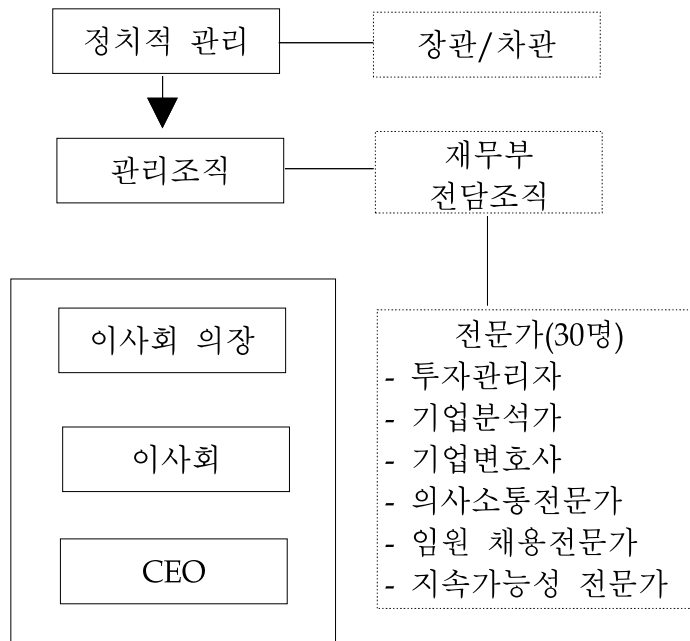
- 재무부(재무적 시장 장관)는 통합적인 정부소유기업의 소유권 부처로서 스웨덴 기업지배구조 규정(2004)에 근거해서 소유권 정책을 집행함(자세한 내용은 조세연 발간, 2010, 주요국의 공공기관 I 참조)

[그림 2] SOE 소유권 법규



- 우리나라의 기획재정부 공공정책국에 해당하는 정부소유기업 관리부서는 전통적 기술공무원 출신과 외부 기업 전문가로 구성되어 있으며, 다른 부처의 공기업 정책 지원 및 산하 SOE에 대한 기업지배구조 직간접적 참여함

[그림 3] 재무부의 정부소유기업 관리체계

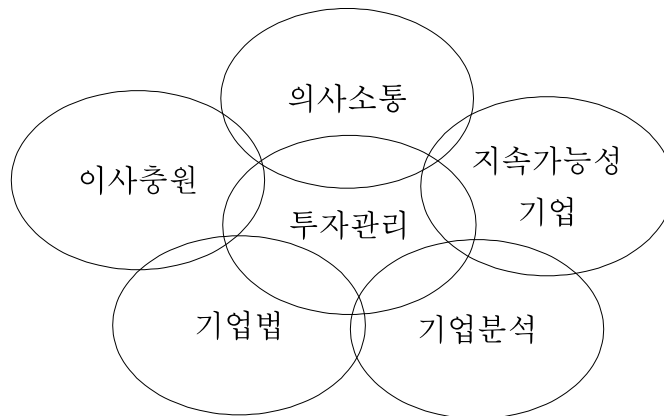


3) 경영평가

- 이사회 성과는 매년 평가함

- 기업지배구조 규정에 근거해서 이사회 의장은 이사회 성과를 평가하고 임원 추천위원회에 평가결과를 통보해야 함
 - 정부가 전액 투자한 정부소유기업의 경우에는 평가결과는 임원추천위원보다 더 자세한 평가결과를 소유권 정부기관에게 보고해야 함
 - 소유권 정부는 정부소유기업의 임원선임과정에 개입뿐만 아니라 이사들의 평가에 관여함
- 정부는 소유권자로서 감사 선임 책임 있음
- 감사는 이사회, CEO, 연가보고서, 회계 업무를 조사할 권한 있음
 - 2011년 감사는 주주총회에서 매년 선임
 - 정부소유기업은 국가감사원(National Audit Office's auditor)의 감사를 받지 않음. 다만 정부소유기업의 연례보고서 작업에 한 두명 정도가 참여함

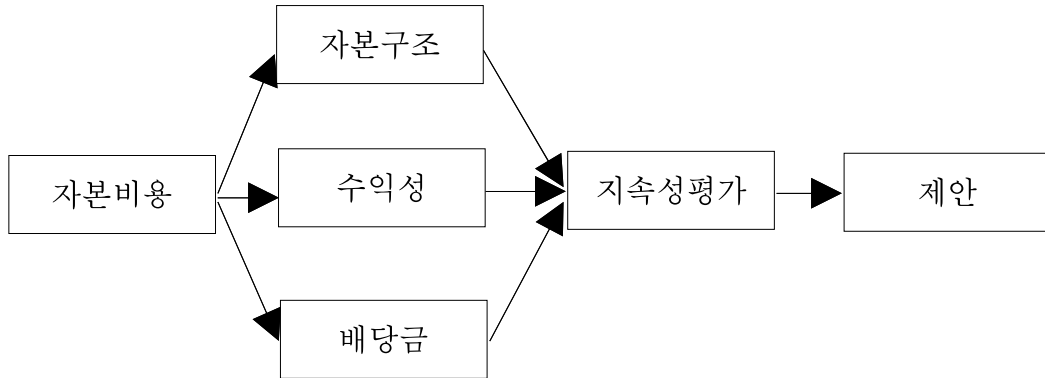
[그림 5] 정부소유기업 관리 업무



- 개별 정부소유기업의 투자관리 전담자들은 지배구조팀의 업무 주도함.
- 일반적으로 이사회 구성으로 참여
 - 정부소유기업의 일상적 업무 조정 담당
- 기업분석가들은 기업 및 산업의 추세분석, 기업평가 및 가치에 대한 모니터링, 재무적 목표와 과정의 책임성 담당

- 기업분석가들은 민간기업의 재무분석과 같이 수익성 중심으로 재무적 지속가능성을 평가하고 관리함

[그림 6] 재무적 목표



- 기업의 지속가능성 업무는 지속가능성 목표를 달성하기 위한 지원과 모니터링
 - 지속가능성 이슈의 통합, 이해관계자와 대화
- 정부소유기업의 커뮤니케이션 업무는 기업 문제들에 대한 소유주들과의 이해 조정
 - 기업의 외부적 업무 조정
 - 연례보고서 및 각종 보고서 발간
- 기업법 변호사들은 국가의 소유권 정책의 전달
 - 기업들의 우수사례 및 방안 지원
 - 프로젝트에 대한 지원
- 기업 이사회 의 채용 업무는 정부소유기업의 이사회 평가
 - 기업운영에 대한 분석
 - 이사회 의장 및 이사회 이사들의 선임 및 채용

4) SweRoad

- SweRoad는 1981년 스웨덴 국립도로건설 회사로서 설립되었으며 1982년에 도로부(The Swedish Road Administration)의 관리를 받는 국영 유한책임 회사.
 - SweRoad의 주요 사업은 교통부문, 특히 도로부문의 노-하우를 국제시장에 제공하는 것이었으며, 1980년대 초 비슷한 시기에 스웨덴철도, 스웨덴항공, 스웨덴조사기구 등과 같은 정부부서 당국들의 계획에 따라 많은 회사들이 SweRoad와 같은 사업목적을 가지고 출범하였음.
- 2010년에 스웨덴 도로부와 철도부, 다른 관련 기관의 일부 파트간 합병을 통해 스웨덴 교통부(The Swedish Transport Administration)가 만들어지면서 교통부가 기존 도로부와 철도부뿐만 아니라 해양부, 교통국과 교통·통신 분석 협회의 업무영역과 운영까지 맡게 됨.
- SweRoad는 30년간 유한책임 회사로서 국제시장을 활동무대로 유럽과 아프리카, 중동, 아시아, 오세아니아, 중남미 등에서 250개 이상의 컨설팅 프로젝트를 수행하였으며 스웨덴 안팎으로 수많은 교육과정과 세미나를 개최하였음. 평균적으로 프로젝트 수행은 1년 반 정도 소요되었지만 가장 긴 프로젝트는 11년 동안 지속된 적도 있음.
 - SweRoad는 집중관리와 입찰, 구매와 프로젝트 관리를 위해 본사에 소수의 상근직원을 두고 있음. 일반적으로 SweRoad의 프로젝트는 스웨덴 관련 정부로부터 채용된 전문가로 충원되며, 프로젝트 단위별로 고용됨.
- SweRoad는 우리나라의 정부부처가 지원하는 협회 또는 준정부기관의 성격을 가지고 있으며, 정부지원에 따라서 계약에 의한 프로젝트를 수행하며, 다른 SOE 같이 재무부나 주무부처인 도로부의 직접적인 기관단위 경영성과평가를 받지 않음

4) 소결

- 스웨덴 재무부는 소유권 정부부처로서 우리나라와 같이 SOE에 대한 직접적

인 경영성과의 평가를 실시하기 보다는 개별 공기업의 지배구조에 대한 가이드라인 제시 및 직접 참여와 경영투명성을 유도함

- 개별 SOE 이사회는 경영실적 평가를 통해서 이사들의 선임, 보수 결정의 자료로 활용
- 개별 SOE는 연례보고서, 지속가능보고서 작성 및 제출, 재무부는 통합 연례보고서 작성, 보고하고 있음
- 스웨덴 재무부는 개별 SOE에 대한 소유권자로서 직접적 이사회에 참여하여 소유권을 행사하고 개별 SOE의 경영성과는 외부 공개토록함
 - 국가는 상업적으로 시장에서 경쟁하는 기업을 소유하지 말아야 하며, 시장에서 작동하기 어렵다고 국가가 인정하는 공익적 목적이 있는 공공서비스를 제공하는 기업만 소유해야 함
 - 최근 환경보호를 중시하는 선도적 국가로서 인권, 환경, 안전, 반부패와 같은 SOE에게 재무적 성과뿐만 아니라 비재무적 성과와 균형을 갖추도록 하는 GRI(Global Responsibility Initiative)나 UN Global Compact의 국제적 기준에 부합하는 지속가능보고서 발간을 권장하고 있음

나. 영국

1) 영국 현황

- 2010년 총선에서 노동당(29.0%, 258석), 보수당(36.1%, 307석), 자유당(23.0%, 57석)으로 보수당수인 데이비드 캐머런이 수상으로 부임
- 내각은 수상이 임명한 20명 정도의 장관들로 구성되며, 장관들은 특정 부서를 담당하는 경우가 많음. 내각은 정책 입안과 결정, 정부에 대한 통제, 정부 부처들의 업무 조정 등을 맡고 있음.
 - 총리, 부총리, 검찰청(Attorney General Office), 내각사무처(Cabinet Office), 기업혁신기술부(Department for Business, Innovation & Skill), 지방부(Department for Communities and Local Government), 문화언론체육부(Department for Culture, Media & Sport), 교육부(Department for

Education), 환경식품농촌부(Department for Environment, Food & Rural Affairs), 국제개발부(Department for International Development), 교통부(Department for Transport), 노동연금부(Department for Work & Pensions), 에너지기후변화부(Department for Energy & Climate Change), 건강부(Department for Health), 외교부(Foreign & Commonwealth Office), 경제재무부(HM Treasury), 내무부(Home Office), 국방부(Ministry of Defence), 법무부(Ministry of Justice), 북아일랜드부(Northern Ireland Office), 스코틀랜드부(Office of the Advocate General for Scotland), 하원부, 상원부, 스코트랜드 사무처, 영국수출금융, 웨일즈사무처 등 24개 정부부처로 구성됨

- 정부부처별로 행정기관(agency)과 산하기관(public body)을 가지고 있음
 - 비각료부처(Non-ministerial department), 책임운영기관(Executive agency), 집행비부처산하기관(Executive non-departmental public body), 자문비부처산하기관(Advisory non-departmental public body), 조사비부처산하기관(Tribunal non-departmental public body), 기타 산하기관으로 구성됨

<표 2> 영국의 공공부문 기관 유형

기관유형	정부부처	비각료부처	행정기관과 산하기관	공기업	기타
수	24개	21	332개	11	3

2) 영국의 공기업 정책

- 대처정부가 집권한 1970년대 후반부터 대대적인 공기업 민영화를 통해 공공부문의 개혁을 선도하였으며 현재 영국은 미국 등과 더불어 공기업이 상대적으로 적은 나라로 분류됨. 2003년 이후 분산적으로 관리되고 있던 공기업의 소유권을 ‘Shareholder Executive’의 설치·운영을 통해 집중화를 추구함.
- 영국의 공공기관(Public Body)은 정부부처에 속하지 않지만 중앙정부와는 어느 정도 독립적으로 공적기능을 수행하는 기관으로 정의할 수 있음(Cabinet

Office, 2006).

- 이 기준에 따라 비각료급부처(Non-Ministerial Departments)나 책임행정기관(Executive Agencies)은 정부부처 내지 그 기관에 해당하므로 공공기관 분류에서 제외됨.
 - 장관은 공공기관의 활동에 대해 의회에 보고할 의무를 지니며 거의 모든 경우에 이사선임권을 행사함.
 - 공공기관의 재정과 경영관리에 대한 책임은 여전히 해당 정부부처에 있음.
- 영국의 공공기관은 비부처공공기관(NDPB: Non-Departmental Public Bodies), 공기업(Public Corporation), 국가의료서비스기관(NHS: National Health Service Bodies), 영국은행(the Bank of England), 공영방송(Public Broadcasting Authorities)으로 구분됨(Cabinet Office, 2006).

<표 3> 영국의 공공기관 분류표

구분	공공기관 (Public Bodies)
A	비 각료부처 (Non-Ministerial Departments)
B	책임운영기관 (Executive Agencies)
B1	일반적 책임운영기관(General Executive Agencies)
B2	상업기금(Trading Funds*)
C	Non-departmental Public Bodies(NDPB)**
C1	집행 NDPB (Executive NDPB)
C2	자문 NDPB (Advisory NDPB)
C3	사법 NDPB (Tribunal NDPB)
C4	독립감사기구(Independent Monitoring Boards)
D	공기업 (Public Corporations)
D1	법령기업 (Chartered or Statutory Corporations)
D2	정부소유기업 (Government-owned Companies) (limited by guarantee or share)
D3	연합 벤처와 민관협력(Joint Ventures and Public Private Partnerships)
E	보건 및 사회복지기관 (Health and Personal Social Services Bodies)
F	기타 기관(Other Bodies)
F1	범부처 공공기관(Cross-departmental Public Bodies)
F2	내부 자문위원회(Internal Advisory Committees)
F3	이해관계자 자문위원회(Stakeholder Advisory Groups)
F4	전문위원회(Expert Committees)
F5	임시자문기관(Ad Hoc Advisory Bodies), T/F(Task Forces), 작업반(Working

	Groups and Reviews) 등
G	지방 공공지출 기관 (Local Public Spending Bodies)

* 한국조세연구원(2010). 주요국의 공공기관 I 인용.

3) 공기업 관리기관

□ 정부의 공기업 소유기관(Shareholder Executive) 역할

- 정부가 정부소유 기업의 효과적, 전문적인 소유자로서의 역할 수행
- 납세자의 입장에서 최적의 금전적 가치추구(best value for money)를 위한 정부의 개입 관리함.

□ 정부소유권 전담기관(ShEx)의 역사

- 2003년 9월 내각사무처에 설립
- 재무부(HMT), 내각사무처, 다른 정부부처와 공동으로 중요한 개입을 하는 준독립부서로서 기업혁신기술부 내에 편제됨
 - 2003년 내각사무처에 설립되었으나 내각사무처의 조직 규모가 작아서 산하기관이 많은 BIS로 이관
 - 19개 공기업을 소관하고 있음
 - 정부 내 전문적 기업 재무, 금융의 자문을 제공함
- ShEx는 정부 내에서 전문가 역할을 수행하고 정부는 이들의 의견을 반영함
 - 공무원 출신과 외부 전문가가 50:50으로 구성됨
 - 120명의 구성원 중에서 약 30%가 매년 새로 들어옴
 - 지난 4년간 BIS 및 다른 정부부처가 부여한 업무가 지속적으로 증가하고 있음
- ShEx의 주요 업무

업 무	포트폴리오 관리	기업재무관리
주요 내용	<ul style="list-style-type: none"> - 기업의 효율성, 상업성, 소유권 도전 - 기업의 지배구조 참여 및 성과 모니터링 - 자산의 매각 등 	<ul style="list-style-type: none"> - 정부부처의 기업 재무, 금융자문 - 자산매각, 투자, 금융지원, 기업관여, 사업조정 등

- 영국의 전정부부처를 대상으로 산하 공기업의 자체 금융과 정부의 재정지원까지 공기업 재정 정책을 지원함
 - Shareholder Executive가 관장하는 기업형 공공기관들은 주된 업무성격이 국민의 경제생활에 지대한 영향을 미치는 시장형 업무를 수행하는 기관들로 이루어져 있음.
 - ShEx는 CDC, Chnnel 4, Companies House, Eurosta, Gree Investment Bank, Lan Registry, London & Continental Railways, Met Office, NATS, Nuclear Liabilities Fund, National Nuclear Laboratory, Ordnance Survey, Post Office, Royal Mail, Royal Mint, UK Export Finance, Urenco, Working Links의 19개 공기업을 관리함(현재 Urenco는 민영화 추진 중에 있음)

- ShEx는 공기업의 포트폴리오를 관리하는 차원에서 개별 공기업의 성과평가를 실시함
 - 공기업 점검
 - 소유권, 법적 기반, 주요사업, 시장과 규제현황, 소비자로서의 역할 등에 대하여 정기적 점검 수행
 - 장기적 전략수립
 - 정부 정책과 상업적 목표 설정
 - 공적 소유와 사적 투자 범위 설정
 - 가치평가
 - 과거의 추세치 변화를 포함하여 기업 가치의 평가 실시
 - 운영성과평가
 - 정부정책 수용 및 상업적 목표 달성 정도에 대한 운영성과평가 실시함

- 이사회 및 공기업 관리
 - 현 이사회와 관리팀의 운영 점검
 - 성과 목표 설정과 달성도 평가
 - 보상 및 인센티브 반영
- 공기업의 활동과 자원 배분을 포함하는 공기업 정책 전반 관할함
- 영국의 ShEx 모델은 영국의 환경에 적합하도록 진화, 적응하고 있음
 - 영국과 다른 정치경제 환경을 가진 국가들은 공기업의 역사, 기업의 경영 환경, 법제도, 정책목적 등에서 다름
 - 모든 국가가 공기업 관리와 관련하여 같은 도전에 직면해 있음
 - 정책지향과 기업가치, 공공부문의 역량과 민간부문의 대안, 공기업의 기대와 현실 등

4) 영국의 경영평가

- 공기업실은 공기업의 성과측정 및 보상, 경영점검 등 경영의 주요 사안에 대해 소관부처 장관이나 담당기관에 조언·보고하는 기능을 수행하고 있음
- 공기업실에서 관리하는 공기업을 제외한 약 900여개에 이르는 대다수 공공기관들의 경우에는 각 주무부처에서 관리·평가하고 있음
- 영국은 1988년부터 매 5년마다 내각사무처가 모든 공공기관을 정기적으로 평가해 왔으나 운영상의 문제와 공공서비스 집행체계가 조직 전체의 다른 사항들과 유리되어 있다는 문제가 제기되며 변화가 일어나게 됨
- 2002년부터 기존 5주년 평가의 기본원칙과 내용들은 대부분 유지하면서 평가 주체를 내각사무처에서 개별 관리감독 부처로 전환
- 공기업에 대한 평가는 2003년 이후로 사업·기업·규제 개혁부(Department for Business, Enterprise, Regulatory Reform, BERR), 현재는 BIS 내에 설립된 공기업실(Shareholder Executive)에서 주도적으로 담당
 - 공기업실에서 관리하는 공기업들을 제외한 준정부기관에 해당하는 비부처 공공기관(Non-departmental Public Bodies, NDPBs)과 책임운영기관

(Agency)의 경우 2002년 이전에는 내각사무처(Cabinet Office)에서 주도하였으나 2002년 이후 관리감독 부처로 평가의 주체가 변경됨

- 공기업 경영평가는 재무부가 시행하는 각 부처 정책평가와 연계되어 이루어지며 각 부처는 산하 공기업들이 자신들의 공공서비스협정에 명시되어 있는 정책목적 및 목표를 최대한 실현할 수 있도록 다양한 형태의 관리감독 기능을 적절하게 활용

□ 영국의 공공기관 평가에서는 모든 공공기관의 평가를 관장하는 단일 평가단이 존재하는 것이 아니라 개별 기관별로 독립된 평가단이 구성·운영되고 있음

□ 경영성과평가 결과는 공공기관의 존속 여부에 활용

- 기존 재무부나 내각사무처, 현재의 BIS 등은 해당 공공기관이 제공하는 공공서비스가 국가 전체적인 차원에서 합리적·효율적으로 제공·집행되고 있는지 판단하는 자료로 활용
- 관리감독 부처는 제1단계의 조직형태의 적정성 평가결과에 근거하여 해당 공공기관이 신설되어야 했던 상황의 지속 여부를 확인하고, 기능의 존립 필요성이 확보되지 않으면 해당 기관을 폐지하는 조치를 취할 수 있음
- 해당 공공기관의 존립 필요성이 인정될 경우에도 현행 조직형태의 적정성 여부를 평가하고 그 결과에 따라 민영화를 포함한 새로운 조직형태를 채택할 수 있음

□ 경영평가결과를 통해서 효율적인 업무추진 방안 탐색

- 제2단계의 성과향상 방안의 결과에 근거하여 관리감독 부처와 해당 공공기관이 공동으로 미래의 성과증진을 위한 다양한 관리전략을 개발
- 여기에서의 관리전략은 지배구조, 조직, 예산, 인력, 이해관계자와의 관계, 고객 관계 등 업무효율을 증진하기 위한 모든 사항을 포괄

□ 영국의 공공기관 평가는 해당 조직의 존폐여부를 결정할 수 있음은 물론 성과향상을 위한 다양한 전략개발을 위한 정책자료로 활용되고 있음

□ 영국 ShEx는 개별 공기업의 ① 사업계획, ② 경영개선 계획, ③ CEO Letter

의 3가지 경영계약을 근거해서 경영성과평가를 실시함

- 3-5년 주기로 경영성과평가를 실시하고, 1단위로 경영성과를 점검함
- 성과평가결과 임원의 성과급을 삭감 논의는 할 수는 있지만 실제 삭감하지 않음

5) UKTI

□ UKTI는 기업혁신기술부(BIS)와 외교부(Foreign Commonwealth Office)의 공동 산하 비각료기관임.

- UKTI는 기관 고유의 설립목적을 가지고 있으며 두 상급 정부기관의 목적을 이행하는 기관의 성격을 가짐
- UKTI는 기업혁신기술부와 외교부의 인력과 자원을 통해서 업무를 수행함
 - UKTI는 무역과 투자지원, 중소기업의 수출지원, 고부가가치 산업지원, 내부 투자지원, 새로운 신제품 전달서비스제공 등 수행
 - 수상의 무역사절, 기업통상 대사의 역할 수행

□ UKTI는 성과와 영향에 대한 자체 모니터링 시스템(PIMS)을 실시함

- 고객을 대상으로 PIMS 인터뷰 실시
- UKTI 서비스를 받은지 4-7개월 후에 서비스의 질과 만족도 조사
- 시장 접근의 장애요인, 변화된 행태, 증가된 기술 등에 대한 기업이익에 대한 측정
- 개선된 기업 성과 측정
- 부가적 수익과 매출액 증가 등 추정

6) 소결

□ 영국의 경우에 공기업의 경영성과평가와 다른 산하기관의 경영평가는 BIS ShEx와 주무부처로 이원화 되어 있음

- 상업성을 가진 공기업의 경우에 민영화 전에 수익성 중심(value for money)으로 기업의 가치평가 실시

- 준정부기관에 해당하는 NDPB 등은 소관 주무부처가 관리 감독함, 정기적인 기능점검을 통해서 행정서비스 평가와 존치평가를 수행함
 - 영국도 공기업과의 경영성과계약을 체결하고 이를 근거로 해서 자율적인 성과평가를 실시함
- 영국도 스웨덴과 같이 ShEx 조직은 전문가 중심으로 구성하여 다른 정부부처 및 공기업의 전문적인 포트폴리오를 지원함

다. 프랑스

1) 프랑스 현황

- 2012년 총선으로 사회당이 집권함. 대통령은 François Hollande, 총리는 François Hollande임
- 국무부(Minister of State), 외무부(Minister of Foreign and European Affairs), 국방부(Minister of Defence and Veterans Affairs), 생태지속발전교통주택부(Minister for Ecology, Sustainable Development, Transportation and Housing), 법무부(Minister of Justice and Freedom), 내무부(Minister of the Interior, Overseas, Local Authorities and Immigration), 경제재무산업부(Minister of Economy, Finance and Industry), 노동고용건강부(Minister of Labour, Employment and Health), 교육청소년부(Minister of National Education, Youth and Community Living), 예산회계행정개혁부(Minister of the Budget, Public Accounts, the Civil Service and State Reform), 고등교육조사부(Minister of Higher Education and Research), 주택부(Minister of Housing), 농어촌부(Minister of Agriculture, Food, Fisheries, Rural and Regional Planning), 문화소통부(Minister of Culture and Communication), 연대사회통합부(Minister of Solidarity and Social Cohesion), 지방부(Minister of Town), 스포츠부(Minister of Sports), 상업산업부(Minister of Commerce and Industry), 교통부(Minister of Transportation), 공공부(Minister of Public Works), 해양부(Minister of the Sea), 여행부(Minister of Tourism), 보건스포츠부

(Minister of Health and Sports), 이민부(Minister of Immigration, Integration, National Identity and Solidary Development), 지역기획부(Minister of Countryside and Planning) 등이 있음

- 프랑스는 전통적으로 강력한 중앙 집권적 체제하에 정부가 산업정책 및 공기업 부문을 통하여 국민경제에 적극적으로 개입하는 관행을 가진 국가임
- 공공기관의 유형으로는 정부정책을 수행하거나 공공서비스를 경영하는 국가 공공기관(Établissements publics nationaux, EPNs)과 공공서비스 연결의 유지와 사업의 수행을 담당하는 산업 및 상업적 공공기관, 그리고 독립관리기관(Autorités administratives indépendantes)이 있음
- 프랑스의 공기업 부문은 크게 EPIC와 일반 공기업으로 구분
 - EPIC(Établissements Publics à caractère Industriel et Commercial) 산업 및 상업적 성격을 가지는 공공부문
 - 일반 공기업은 정부가 지분을 가지는 상업회사를 의미
 - 국가가 50%이상의 지분을 가지고 통제하는 회사
 - 국가의 지분이 50%를 넘지 않는 소수지분 회사
 - 국가가 지분참여를 하지 않으나 이사회나 감독위원회에 참여하는 회사
- 공기업은 국가의 경제, 사회정책의 수행에 있어 결정적으로 중요한 역할을 수행하고 있음
 - 즉, 공기업의 고유한 업무 이외에 별개의 책무가 부과되고 있음 (물가유지의 관점에서 전기, 지하철 등의 요금인상요청)
- 프랑스 공기업은 국가경제상 질적, 양적으로 매우 큰 비중을 차지하고 있음
 - 이들 공기업은 일관성 있는 계획에 따라 창설된 것은 아니고, 정치적 사회적 요인에 따라 국유화 되거나 설립됨
- 프랑스에서는 공기업의 형태는 크게 정부부처형(행정기업), 공사형, 주식회사형으로 구분됨
 - 행정기업은 법인격을 지니지 않는 공기업으로 그 수는 많지 않음

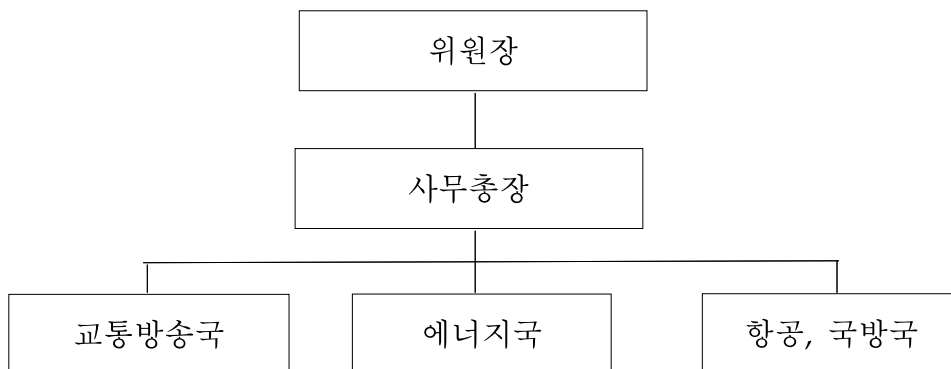
- 우정전신전화청(PTT), 인쇄국(L'imprimerie nationale), 조폐국(Monnaies et Medailles), 알코올전매사업(Regie Commerciale des Alcools) 등이 대표적
- 공사형 공기업은 독립된 법인격으로 공법에 의해 설립되고, 그 기능, 권한, 기관구성, 제약조건 등을 특별법 등에서 규정하고 있는 공기업
 - 관계부처나 지자체의 지배를 받음
 - 에너지부문의 프랑스 전력공사(EDF), 프랑스 가스공사(GDF Suez)를 비롯하여 교통통신부문, 금융보험부문, 제조부문 등에서 널리 찾아볼 수 있음
- 주식회사형 공기업은 사법에 의해 설립되고, 정부가 직접 50%이상의 지분을 보유하고 있는 공기업으로, 직원의 대부분이 사법의 지배를 받음
 - 주식회사형 공기업은 다른 말로 혼합기업(SEM : Societes d'economie Mixte)이라고도 함
 - 혼합 기업은 프랑스국유철도(SNCF), 에어프랑스(Air France) 등 모든 부문에 널리 산재함
 - 정부가 50% 이상의 지분을 직접 보유하고 있는 주식회사형 공기업이 단독으로 소유하고 있거나 복수의 주식회사형 공기업이 공동으로 50% 이상의 지분을 소유하고 있는 자회사형 공기업이 있음

2) 프랑스의 공기업 정책

- 프랑스 공기업 전담기관은 재무부(The Minister of the Economy, Finances and Industry, 일명, Minister of finance)에 프랑스 주주 전담기구(APE, Agence des Participations de l'Etat) 설립
 - 현재 경제재무장관(minister for economy and finance)과 산업혁신장관(minister for industrial renewal)의 복수장관 체제임
 - 2004년
 - 정부는 경제상황에 따라 공기업의 소유주로서 공기업의 이익을 보호하는 역할을 수행함.
 - 민간투자 유치 및 민영화 추진함. 그러나 최근 EDF 등 주요 공기업의 지분 매각에 대한 우려와 같은 사회적 이슈가 증가하고 있음

- APE는 재무부 내에 설치하고 공기업의 직간접적 통제 권한을 가짐
 - APE의 장은 재무부와 산업부의 공동추천으로 의회에서 임명됨
 - 공기업의 경제적, 산업적, 사회적 측면의 정책을 조정함
 - 모든 정부 부처의 공기업 정책 조정 등 프랑스 공기업정책의 일반적인 관리정책을 모두를 책임짐
 - 공기업의 경제적, 재무적 조건을 검토, 다른 부처에 적절한 지원 요구
 - APE는 다른 정부부처와 공기업간 계약에 참여함
 - APE는 다른 정부부처와 함께 공기업에 대한 투자, 재정지원의 투자, 매각, 사업적 협력, 조사 등에 계약을 체결하며, 소유주로서 APE는 계약 대상과 집행결과를 제출받고 있음.
 - APE는 공기업의 의사결정에 정부대표로 참여하고 이사 등 의사결정의 구성을 선임 및 해임할 수 있음
 - APE는 다른 적절한 정부기관과 함께 관리정책이행을 정기적으로 평가함
 - 공기업의 감사들은 법규, 재무적 관리, 성과 조건을 감사할 수 있고, 재무 및 국가통제의 일반적 감사원은 그 결과를 활용하고 있음
 - 현재 APE는 50여명의 직원이 있음(감사, 회계, 재정, 법률, 인력관리 전문가와 계약직 채용)

[그림 6] APE 조직



- APE는 공기업의 산업분야별로 관리함

분야	국방	에너지	네트워크 인프라	금융	방송통신	제조	기타
공기업	ADIT 등 14개	EDF 등7개	SFTRF 등 9개	Orange 등 9개	Arte France 등 7개	LFB 등 4개	EPFR 등 4개
매출	11,6 Mds 유로	47,8	3,7	5,5	0	0	-
비중	15%	72%	5%	6%	1%	1%	-

3) 프랑스의 공기업 경영평가

- 프랑스의 경우 공기업 CEO를 대상으로 하는 직접적인 평가나 별도의 기관평가제도를 실시하고 있지 않으며 최고경영자와의 경영계약 및 이에 기반을 둔 경영성과 평가제도를 운용하고 있음
 - 프랑스의 평가시스템은 민간기업의 경영평가시스템을 공기업 경영성과 평가에 적용한 형식임
 - 모든 평가활동의 내용과 절차를 5년 단위로 이루어지는 경영계약서 (Contrat de service public) 내에 제시하고 있음
 - 5년 단위 중장기 목표설정과 1년마다 이해점검 실시하고 목표를 수정함
 - 또한 공기업들은 일종의 자체보고서인 경영보고서(Annual Report)와 사회보고서(Bilan Social)를 제출하도록 되어 있음
 - 프랑스의 공기업 평가관리 시스템은 경영계약평가, 경영보고서(Annual Report), 사회보고서(Bilan Social)의 세 가지로 구성됨

- 프랑스 정부는 1967년부터 공기업 관리의 기본틀로 정부와 공기업 사이에 체결되는 경영계약을 설정하도록 하고 정부가 공기업을 통해 달성하고자하는 사회적·정치적 경영목표를 명확히 설정하도록 함
 - 1950년 제2차 대전이후 산업 환경의 변화에 따라서 정부의 공기업 투자 방향 전환으로 정부와 공기업간의 경영계약에 의한 공기업 성과관리를 추구함
 - 프랑스 공기업의 제도적 틀을 규정하고 있는 유일한 관련 법률은

N°83-675임

- 경영계약에 의거 공기업은 매분기마다 경영성과를 정부에 보고하고, 정부는 매년 경영성과를 점검하여 통제함
- 경영계약에 기반을 두고 공기업은 대차대조표, 손익계산서 및 현금흐름표 등과 같은 세부 경제적 성과들에 대한 경영보고서를 제출함
 - 공기업에 의해 매년 작성되는 경영보고서는 이사회 및 주주총회의 확인 및 평가를 거쳐 정부 주무부처와 재정경제산업부에 제출
 - 경제적 목표를 설정하고 정부는 이행사항, 성과를 점검하고 평가함
- 노사관계, 근로조건, 복리후생과 같은 종업원에 관한 분야에 한정하여 법적영역과 임의영역을 망라한 사회보고서를 작성 제출하도록 법으로 명시하고 있음(윤리적, CSR 사항은 법적 의무로서 모든 공기업의 준수함)
 - 사회적 지표들은 공기업의 윤리적, 사회적 이슈와 문제가 발생시 이에 대한 대처와 가이드라인 제시함
 - 1977년 법제화를 추진하여 1979년 보고서 제출을 법제화하는 Bilan Social 을 제정함
 - 종업원 50명이상 기업은 민간기업과 공기업 모두 작성하여 3년치를 의무적으로 공표하도록 되어있으며 이러한 사회보고서를 토대로 기업의 사회적 성과에 대해 평가함

<표 4> 공기업 경영 성과평가의 주체와 평가보고서

공기업 경영평가 주체집단	관련 평가보고서의 종류
투자청(평가주관)/ 회계감사원(테마감사)	Annual Evaluation : 경영평가, 경영계약서
노동부(근로감독관)	Bilan Social : 사회적 성과관련 사회보고서
기업(이사회, 주주총회)	Annual Report : 연도별 재무적 성과보고서

자료 : 박기찬, 『공기업 경영평가시스템에 대한 특성 비교: 프랑스 공기업의 평가사례를 중심으로』, 2008.

- 프랑스 공기업의 평가관리시스템은 공기업의 자체평가와 정부의 성과평가로 이루어지며 공기업의 자율성 강화와 APE의 지원 강화라는 역할분담을 명확히 하고 있음
 - 우선 1차적으로 자체평가 활동을 통해 공기업 평가를 공기업 자율에 맡기되 이사회(종업원대표 참여)와 주주총회(정부과건 주주대표의 참여)의 역할 증대를 통해 투명성을 보장하도록 함
 - 이후 2차적으로 APE의 성과평가 활동을 통해 공기업에 대한 관리·감독을 실시하는데 이는 공기업 경쟁력 강화를 위한 정부의 지원에 초점이 맞춰져 있음
 - 평가주체는 주무부처별, 산업별로 외부 협의회를 구성하거나 전문 협회 등이 주관함

- 프랑스의 공기업에 대한 평가는 정부와 공기업간에 체결한 경영계약에 의해 이루어짐
 - 연도별 경영보고서와 사회보고서에 대한 정기 감사 및 경영평가는 주무부처, 유관부처와 각 공기업간 3~5년 단위로 이루어지는 경영계약에 의해 이루어짐
 - 공기업과 정부는 경영계약을 실시하며 이를 통해 공기업을 통해 달성하고자 하는 사회적·정치적 목표를 명확히 규정하고 자율권을 부여함
 - 일반적으로 경영계약은 정부와 공기업 사장간에 3년 내지 4년 계약을 체결하여 장기적 관점의 경영목표를 부여함
 - 공기업은 경영계약에 의거하여 매 분기 경영성과를 정부에 보고하며 정부는 매년 경영성과 점검을 통해 공기업을 통제함
 - 과거의 경우 매년 주기적으로 평가가 이루어졌으나 현재는 공기업의 중기 경영전략에 의거하여 연도별 또는 중기경영전략 기간 말에 평가를 실시함

- 경영보고서(Annual Report)에 대한 평가는 다음 절차를 따름
 - 기업이 작성한 경영보고서를 이사회 및 주주총회의 확인과 자체평가를 거쳐 외부에 공표하고 주무부처와 재정경제산업부에 제출함
 - 경영성과에 대해서는 재정경제산업부 산하의 국가투자청에서 이를 모니터

링하여 자문 및 컨설팅 실시

- 평가관리 주체집단인 APE는 정부와 공기업간에 체결된 중장기 경영계약서와 경영보고서에 대한 평가를 바탕으로 경영자문과 지원활동을 추진함
- 회계감사원은 공기업 경영평가의 최종결과에 대한 테마평가, 즉 특정 이슈에 대한 사후평가(메타평가, 평가결과에 대한 평가)를 실시함
- 프랑스는 각 산업부문별로 다른 경영평가지표를 사용하므로 경영계약에 따른 공기업의 성과평가지표에도 차이가 존재함
 - 경영계약에 따른 평가지표는 공기업에 대한 지표와 공공서비스에 대한 만족도, 정부정책의 수행도 등을 포함함
- APE의 경영성과평가 결과를 비롯해 연도별 경영보고서(또는 재무보고서, Annual Report)와 사회보고서(Bilan Social)는 외부에 공표됨
 - 경영공시를 위한 제도로는 홈페이지를 통한 포괄적 공시와 통합연차보고서(부문별 공기업 분석, 재무부발간) 발행, 반기보고서의 제출 등이 있음
- 공기업의 예산 및 경영전략의 수립과 추진은 공기업에 자율성과 독립성이 부여되어 있어 APE의 경영성과 평가결과는 시정조치 및 투자수준 조정요구 선에서 그치고 있으나,
 - 경영평가 결과에 따라서 예산반영 및 공공요금의 가격 등에 반영을 할 수 있음
 - 공기업의 CEO의 인센티브에 영향을 줄 수 있고, 이는 이사회 보상위원회에서 결정함
 - 민간기업과 같이 경영성과에 따라서 직원들의 임금이나 성과급에 영향을 줄 수 있음.

4) 프랑스의 고속도로 기업연합(ASFA : Association des sociétés des autoroutes francaises)

- 프랑스 고속도로 관리·운영은 중앙집권적인 공사에서 총괄하지 않고 지방분권화된 권역별 회사에서 운영하고 있음

- 대표적인 고속도로 회사로 북서쪽의 SAPN, 북동쪽의 SANEF, 중서부의 COFIROUTE, 중동부의 ATMB, 남서쪽의 ASF, 남동쪽의 AREA, 지중해변의 ESCOTA 등이 있음.
 - ATMB는 APE가 관리하는 공기업으로서 민간회사와 공기업이 공존함
- 프랑스 고속도로회사연합(ASFA)은 프랑스 내 유료도로 운영권 보유 회사 및 유지관리 회사(20개사)들을 조정하는 전문기구(우리나라의 경우 협회와 같은 법적 성격을 가짐)
 - 주요 임무로는 프랑스의 유료도로 산업의 권익 보호, 유료도로 운영회사의 대정부 청구 역할, 고용 및 사회적 이슈에 관한 협의, 기타 비영리적 국제관계 개발, 연구 및 조사 수행
- ATMB와 같은 공기업이 아니므로 정부의 경영성과평가는 없으며, 회원사의 고속도로 서비스평가를 실시함

[그림 7] ASFA의 유료고속도로회사에 대한 서비스 평가

ASFA 서비스 지표		Description
구분	지표	
고객만족도(CSI) 측정항목	편안함 및 서비스 분야의 지원 (Services Provided at Rest and Service Areas)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ASFA는 도로이용고객에 대한 안전성과 정보제공에 대한 부분을 중요시 여기므로 고객만족도 측정항목도 크게 '안전'과 '정보제공'으로 구성되어 있음 ▪ ITS를 통해 원활한 소통의 도로 상태를 유지하려 하며 Real time system 으로 고객에게 더 정확하고 선택 가능한 도로 정보를 알려줌 ▪ 고객가치 중 가장 중요시 하는 것은 'Safe', 즉 안전이며 CSI 측정 항목의 대부분을 차지하고 있음 ▪ 또한 미팅이 가능하고, 쇼핑이 가능한 Service Area를 제공하려 하고 있음
	고속도로 상태 (Motorway Conditions)	
	안전성 (Safety)	
	톨게이트 통과 (Going Through Tolls)	
	교통상황 (Traffic Conditions)	
	정보 및 표시 (Information and Signs)	
Liber-T service (하이패스) 측정항목	통과 및 지원 (Pass and Support)	Issue <ul style="list-style-type: none"> ▪ ASFA의 핵심고객가치는 'Easy', 'Relaxed', 'Accident-free' 임
	홍보 (Marketing)	
	톨게이트 통과 (Going Through Tolls)	
	결제 (Billing)	
	고객서비스 (Customer Service)	

4) 소결

- 프랑스 정부가 공기업 소유권 부서를 설립한 이유는 정부의 주무부처와 고기업간 대등한 권력관계를 유지토록 하고, 계약에 의한 공기업 관리, 통제토록 하기 위함
- 프랑스의 경우 영국에 비하여 아직도 많은 공기업을 국가가 관리하고 있고, 최근 사회당의 올랑드 정부가 집권 후 민영화 또는 지분 매각에 부정적 인식이 확산되고 있음
- 1967년부터 프랑스 정부와 EDF간 성과협약제(performance contract)가 도입되었는데,
 - 초기 공기업의 재무적 관점에서 공기업의 매출, 수익 등 성장을 목적으로 하나, 공기업의 전략적, 사회적 목적을 이행하는 것도 공기업의 역할과 기능이므로 경영목표나 기준이 다원화.
 - 주주로서 정부는 공기업에 대한 상반된 목표를 가지고 있음. 이익극대화, 높은 생산성, 낮은 부채비율을 요구하면서 동시에 인프라의 투자 확대, 낮은 비용으로 공공서비스 전달을 요구함
 - 최근 공기업의 균형적 성과향상 없이는 시장에서 경쟁해야 하면서 국가적 경영목표는 달성할 수 없으며 공기업의 지속가능한 발전도 담보할 수 없음
 - 정부는 여러 가지 목표를 관리할 수 있는 적절한 균형과 상반된 정부의 지시를 제거하고 잘못된 인센티브 구조를 수정할 수 있는 적절한 메커니즘이 필요해서,
 - 정부는 공기업의 지배구조 참여를 기반으로 해서 성과개선을 위한 정보 공개와 이행을 할 수 있도록 정부와 공기업간 성과 목표를 설정하는 경영계약을 하고 이를 평가함.
- 프랑스의 대표적인 공기업 관리수단인 성과협약제가 효과적으로 작동할 수 있었던 요인은 ① 성과협약은 공기업의 기업지배구조의 틀 안에 작동해야 함, ② 효과적인 성과협약의 가장 중요한 요소는 제일 중요한 목적과 성과 목표

들을 결정하는데 있어 적절한 균형을 이루는 것임, ③ 각 국가들의 고유의 정치, 경제상황에 적합하고 효과적인 성과협약의 발전을 이끌어낼 수 있어야 함, ④ 성과협약의 대상자인 정부가 공기업이 직면할 수 있는 경영 위험요소에 대해 직접적으로 관리하는 것은 적절치 않음(정부와 공기업간 대등한 경영계약 정신에 바탕을 둬)

3. 결론

- 1) 스웨덴, 영국, 프랑스의 경우에 공기업을 관리하는 독립적이고 전문적인 소유권 관리기구가 존재함
 - 보통 재무부(일부는 산업부와 공동 관리) 산하의 소유권 부서는 직업 관료와 외부 전문가로 구성됨
 - 정부의 소유권 부서의 장은 고도의 독립성을 가지고 정치적 임용됨
- 2) 정부의 공기업 소유권 정책은 최우선은 개별 공기업의 지배구조 직간접적 참여임(투자 및 매각결정, 이사 선임, 경영성과모니터링, 경영자문 등)
 - 공기업의 경영 자율성을 최대한 보장하지만 경영성과평가를 통해서 소유권 기관이 이사회 등에 직간접적으로 공기업 경영에 참여함
 - 스웨덴, 프랑스의 경우 성과협약(경영성과계약)을 통해서 재무적 성과뿐만 아니라 사회적, 환경적 성과도 공개, 정부에 보고 있으며, 이를 근거로 정부는 모니터링함
- 3) 공기업의 경영성과평가는 평가주체, 평가체계, 평가지표 등은 공기업이 경영계약제에 근거해서 자율적, 맞춤형으로 실시하며, 정부는 경영성과에 대하여 상위평가 또는 모니터링만 하고 있으며, 성과평가의 결과에 근거해서 개별 공기업의 지배구조의 정책(포트폴리오)에만 참여함
 - 성과협약제는 5년 단위 중장기적으로 성과계약을 체결하며, 공기업의 CEO의 임기도 5년 임기를 함께 보장하고, 정부는 매년 경영모니터링을 정기적으로 실시함
- 4) 국가마다 다른 준정부기관 유형에 대하여 정부가 준정부기관에 대한 구체

적인 경영성과평가제도는 확인할 수 없었으며, 공기업의 소유권 부서에 관리하지는 않으며 주무부처가 관리감독하고 있음

- 영국의 경우, 주무부처가 신설하는 준정부기관(영국의 경우 NDPB)에 대하여는 총리실(내각사무처)에 설립된지 일정기간이 지난 후 일종의 존치평가(사업 및 기능점검)를 실시하는 것으로 보임