

지방공기업 CEO 평가체계 구축에 관한 연구

－ 대전광역시 공사·공단을 중심으로 －

A Study on the Evaluation System to the CEO of Local
Government's Enterprise

최 길 수



연 구 진

연구책임

- 최길수 / 도시경영연구실 연구위원

요약 및 정책건의

■ 연구의 배경 및 필요성

- 지방공기업의 경영평가는 그 공기업이 당해 년도 동안에 달성한 성과에 대하여 조직을 대상으로 평가하는 것이 원칙이나, 그 평가요소(지표)를 고찰해 보면 CEO의 경영성과를 측정하는 요소에 많은 가중치가 부여되고 있음
- 지방공기업 경영평가결과는 조직구성원 전체에 대한 인센티브와 패널티에도 영향을 미치지만 지방공기업의 CEO에게는 더욱 큰 부담과 의미를 주고 있음
- 우리나라 지방공기업법에서는 지방공기업 CEO의 임면에 영향을 미치고 있는 제도로서 세가지[경영평가, 사장(업무성과)평가, 경영성과계약이행실적평가]에 대하여 규정
- 지방공기업 CEO에 대한 대부분의 평가제도는 지역적 특성을 반영하거나 고려하여야 함에도 불구하고 자체적으로 개발한 평가지표를 이용하여 CEO를 평가하기 보다는 행정안전부가 제시하고 있는 일반적인 평가지표를 그대로 사용하거나 준용하고 있는 실정임
- 때문에 개별 지방자치단체의 정책이나 실정을 제대로 반영하고 있지 못하거나 평가지표를 둘러싸고 지방자치단체의 담당자와 해당 지방공기업의 평가 담당자 간에 이견을 보여 결국 평가의 타당성에 의문을 제기하는 사례도 있음
- 지역의 정책적 특성을 반영한 지방공기업 CEO 평가체계의 구축에 대한 학술적인 논의나 사례연구 등도 활성화되어 있지 못한 실정임
- 본 연구는 대전광역시 3개 공사·공단(도시개발공사, 시설관리공단, 도시철도공사)에 대한 사업추진의 효율성과 경영개선 유도를 위한 평가체계를 구축하여야 한다는 동기에서 착수되었음
- 지방공기업 CEO에 대한 평가체계가 올바르게 설정된다고 하면, 지방공기업 책임경영체제 구축 및 성과창출의 극대화에 기여하는 바가 큼

■ 연구의 목적 및 내용

- 본 연구에서는 대전광역시 지방공사·공단의 CEO에 대한 평가체계를 구축하기 위하여 이와 관련된 기존문헌의 검토와 실증적인 분석을 통하여 지방공기업 CEO 평가체계(특히, 경영성과계약이행실적평가)에 대한 발전방향을 제시함
- 연구결과는 지방공기업의 책임경영체제의 정착에 기여하고 궁극적으로는 지방공기업의 경영선진화를 위한 정책적 시사점을 탐색하고자 하는데 연구의 목적을 두고 있음
- 특히, 대전광역시 지방공기업 CEO 경영성과계약 이행실적평가에 대해 실무적으로 적용할 수 있는 정책방향과 평가항목의 가중치(배점)를 새롭게 산출하여 제시하고자 함
- 위와 같은 연구목적 달성을 위하여 지방공기업 경영평가 또는 CEO 평가 관련 법제도의 검토, 문헌고찰을 실시함
- 또한, CEO 경영성과계약제에 대한 대전광역시 3개 지방공사·공단 임직원을 대상으로 하는 평가 및 인식조사, 그리고 지역전문가들을 대상으로 평가지를 배포·회수하여 AHP를 이용하여 평가항목의 가중치를 산출
- 주요 연구의 내용은 대전광역시 지방공사·공단의 현황 및 경영실태, 지방공기업 경영평가 및 CEO 평가제도에 대한 문헌고찰, 지방공사·공단 CEO 경영성과 이행실적평가의 쟁점, 그리고 지방공사·공단 CEO 경영성과계약제에 대한 실증 분석 및 정책제안 등

■ 연구결과

- 지방공기업의 임직원들은 이행실적평가를 매년 실시하는 것에는 부정적인 인식이 강한 반면, CEO의 임기와 동일하거나 해임·연임기준으로 활용하는 것에 대해서는 강하게 긍정하고 있음
 - 이러한 결과로 시사점은 지방공기업 임직원들은 CEO 이행실적평가에서 오는 업무의 과중을 느끼고 있는 것으로 유추할 수 있기 때문에 평가결과에 상관없이 관련 업무를 수행하고 있는 직원을 위한 사후 보상대책을 마련하여 제시할 필요가 있음

- 평가단은 전국적 인사로 구성하며, 평가단의 인원은 지방공기업별로 3-5인 또는 전체적으로 5-9인으로 구성하는 것이 바람직 함
- 공사공단별로 CEO 경영성과계약 이행실적평가의 항목에 대한 가중치의 조정과 공사·공단별 평가항목에 대한 조정이 있어야 함
 - 대지표의 가중치는 '책임경영 구현'이 21점(-4점), '고객만족 증진'이 20점(+10점), '경영수지 개선'이 16점(+1점), '차질 없는 공공서비스 제공'이 14점(-6점), '지방공기업 경영평가 결과의 반영'이 12점(+2점), '정부정책의 준수'가 9점(-1점), 그리고 '안정적인 시설운영'이 8점(-2점) 등으로 조정
 - 도시철도공사의 평가항목 중 '수송인원 증대'와 '시의 정책사항 이행' 등의 지표는 삭제하고, 나머지 도시공사와 시설관리공단의 평가항목은 적절성 평가의 결과에 따라 배점을 조정함
- 본 연구는 연구방법론과 연구범위에서 오는 한계점 또한 노정되어 있음
 - 연구방법에서 오는 한계점은 연구의 주제가 지방공기업 CEO의 평가제도에 관한 것임에도 이제도에 대한 평가를 해당 CEO가 아닌 임직원을 대상으로 함으로써 연구결과를 왜곡할 수 있음
 - 지역내 전문가를 대상으로 한 가중치 평가에서도 여기에 참여한 사람들이 지방공기업 CEO 평가제도에 대해 충분한 이해가 없었다면, 부여된 가중치를 그대로 실제에 적용하는 데에는 일정부분 한계가 있음
 - 전국적으로 지방공사·공단의 수가 121개에 달하고 있음에도 연구의 범위를 대전광역시 산하의 3개 지방공기업을 대상으로 함에 따라, 현황자료의 분석과 실증분석을 통해서 도출한 사례연구와 실증분석의 결과를 전국적인 현상과 대안으로 일반화시키는데 한계가 있음

■ 정책건의

- 지방공기업의 임직원들은 이행실적평가를 매년 실시하는 것에는 부정적인 인식이 강한 반면, CEO의 임기와 동일하거나 해임·연임기준으로 활용하는 것에 대해서는 강하게 긍정하고 있음
 - 이러한 결과로 시사점은 지방공기업 임직원들은 CEO 이행실적평가에서 오는 업무의 과중을 느끼고 있는 것으로 유추할 수 있기 때문에 평가결과에 상관

없이 관련 업무를 수행하고 있는 직원을 위한 사후 보상대책을 마련하여 제시할 필요가 있음

- 평가단은 전국적 인사로 구성하며, 평가단의 인원은 지방공기업별로 3-5인 또는 전체적으로 5-9인으로 구성하는 것이 바람직 함
- 공사공단별로 CEO 경영성과계약 이행실적평가의 항목에 대한 가중치의 조정과 공사·공단별 평가항목에 대한 조정이 있어야 함
 - 대지표의 가중치는 '책임경영 구현'이 21점(-4점), '고객만족 증진'이 20점(+10점), '경영수지 개선'이 16점(+1점), '차질 없는 공공서비스 제공'이 14점(-6점), '지방공기업 경영평가 결과의 반영'이 12점(+2점), '정부정책의 준수'가 9점(-1점), 그리고 '안정적인 시설운영'이 8점(-2점) 등으로 조정
- 대전광역시 지방공사·공단 CEO 경영성과계약 이행실적평가 항목에 대한 가중치 조정 내역을 보면 다음과 같음
 - 대전도시철도공사 사장의 경영성과계약 이행실적평가 항목에 대한 가중치(배점) 조정내용은 2개의 세부적인 항목(수송인원의 증대, 대전시정책 사항 등 이행)은 삭제하고, 고객관리시스템의 체계적 운영에 대한 항목의 배점이 5점에서 15점으로 상향 조정된 것이 특징

<표 1> 대전광역시 도시철도공사 CEO 경영성과 이행목표

경영목표별 평가항목	배 점			개선안		
	계	계량	비계량	계	계량	비계량
① 차질 없는 공공서비스 제공	20	20		14	14	
1. 열차의 정시성 확보	5	5		7	7	
2. 열차운행 취소율 최소화	5	5		4	4	
3. 지하역사 공기질 법정기준치 준수	5	5		3	3	
4. 수송인원 증대	5	5		삭제		
② 고객만족 증진	10	5	5	20	8	12
1. 전년대비 고객만족도 향상	5	5		8	8	
2. 고객관리시스템 체계적 운영	5		5	12		12
③ 책임경영 구현	25	10	15	21	10	11
1. 경영혁신 및 조직역량 강화	10		10	7		7
2. 노사화합문화 정착	10	10		10	10	
3. 이사회 운영의 내실화	5		5	4		4
④ 경영수지 개선	15	15		16	9	7
1. 전년대비 경영수익 증대(시세입기준)	5	5		5	5	
2. 경상경비 예산절감 목표 달성	5	5		4	4	
3. 신규 수익사업 발굴노력	5		5	7		7
⑤ 안전운행 관리체계 구축	10	10		8	5	3
1. 안전관리대책 수립 및 시행	4		4	3		3
2. 전동차 사고복구 훈련시설	3	3		2	2	
3. 고객안전성 확보	3	3		3	3	
⑥ 경영평가체계 확립	10	10		12	12	
1. 행안부 지방공기업 평가 점수	10	10		12	12	
⑦ 정부정책 준수	10	5	5	9	9	
1. 지방공기업 정책 및 운영지침 준수	5	5		9	9	
2. 대전시 정책사항 등 이행	5		5	삭제		
총 점	100	75	25	100	67	33

- 대전도시공사 사장의 경영성과계약 이행실적평가 항목에 대한 가중치(배점) 조정 내용으로서 '고객만족 증진'의 평가항목이 10점에서 20점으로 상향조정됨으로써 세부지표인 고객만족도 향상도와 고객관리시스템 체계적인 운영의 항목이 각각 5점에서 10점으로 상향 조정된 것이 특징

<표 2> 대전광역시 도시공사 CEO 경영성과 이행목표

경영목표별 평가항목	배 점			개선안		
	계	계량	비계량	계	계량	비계량
① 차질 없는 공공서비스 제공	20	-	20	14		14
1. 시민의 주거생활 안정화에 기여	4		4	2		2
2. 대단위 개발사업 및 주택건설사업 정상추진	4		4	4		4
3. 대전동물원 특성화 운영	4		4	2		2
4. 대전플라워랜드 활성화 방안	4		4	2		2
5. 환경사업 효율화 추진	4		4	4		4
② 고객만족 증진	10	5	5	20	10	10
1. 전년대비 고객만족도 향상	5	5		10	10	
2. 고객관리시스템 체계적 운영	5		5	10		10
③ 책임경영 구현	25	10	15	21	9	12
1. 경영혁신 및 조직역량 강화	10		10	7		7
2. 노사화합문화 정착	10	10		9	9	
3. 이사회 운영의 내실화	5		5	5		5
④ 경영수지 개선	15	15	5	16	10	6
1. 전년대비 경영수익 증대(시세입기준)	5	5		6	6	
2. 경상경비 예산절감 목표 달성	5	5		4	4	
3. 신규 수익사업 발굴노력	5		5	6		6
⑤ 사업추진의 안전점검 강화	10	10		8	8	
1. 택지건설현장의 안전점검 강화	2.5	2.5		2	2	
2. 주택건설현장의 안전점검 강화	2.5	2.5		2	2	
3. 레저시설의 안전점검 강화	2.5	2.5		2	2	
4. 환경사업시설의 안전점검 강화	2.5	2.5		2	2	
⑥ 경영평가체계 확립	10	10		12	12	
1. 행안부 지방공기업 평가 점수	10	10		12	12	
⑦ 정부정책 준수	10	5	5	9	6	3
1. 지방공기업 정책 및 운영지침 준수	5	5		6	6	
2. 대전시 정책사항 등 이행	5		5	3		3
총 점	100	75	25	100	55	45

- 대전시설관리공단 이사장의 경영성과계약 이행실적평가 항목에 대한 가중치(배점) 조정내용으로서, 삭제되거나 추가한 평가항목은 없으며, '고객만족 증진'의 평가항목의 가중치가 상향 조정됨에 따라 '고객관리시스템의 체계적인 운영'에 대한 평가항목이 5점에서 15점으로 대폭 상향 조정된 것이 특징

<표 3> 대전광역시 시설관리공단 CEO 경영성과 이행목표

경영목표별 평가항목	배 점			개선안		
	계	계 량	비계량	계	계 량	비계량
① 차질 없는 공공서비스 제공	20	20		14	14	
1. 완벽한 하수처리로 깨끗한 수질환경 선 도	5	5		4	4	
2. 시민이 행복한 체육시설관리 운영	5	5		4	4	
3. 화장중심의 미래지향적 장사문화 확산	5	5		3	3	
4. 쾌적하고 안전한 도시기반시설 관리	5	5		3	3	
② 고객만족 증진	10	5	5	20	5	15
1. 전년대비 고객만족도 향상	5	5		5	5	
2. 고객관리시스템 체계적 운영	5		5	15		15
③ 책임경영 구현	25	10	15	21	7	14
1. 경영혁신 및 조직역량 강화	10		10	9		9
2. 노사화합문화 정착	10	10		7	7	
3. 이사회 운영의 내실화	5		5	5		5
④ 경영수지 개선	15	15		16	16	
1. 전년대비 경영수익 증대(시세입기준)	5	5		3	3	
2. 하수처리장 부산물 재활용 목표관리	5	5		8	8	
3. 경상경비 예산절감 목표 달성	5	5		5	5	
⑤ 안정적인 시설운영	10	10		8	8	
1. 시설의 안전점검 강화	5	5		4	4	
2. 시설에 대한 정비 시행	5	5		4	4	
⑥ 경영평가체계 확립	10	10		12	12	
1. 행안부 지방공기업 평가 접수	10	10		12	12	
⑦ 정부정책 준수	10	5	5	9	6	3
1. 지방공기업 정책 및 운영지침 준수	5	5		6	6	
2. 대전시 정책사항 등 이행	5		5	3		3
총 점	100	75	25	100	68	32

목 차

제1장 서론

제1절 연구의 목적	3
제2절 연구의 범위 및 방법	6
1. 연구의 범위	6
2. 연구의 방법	7
제3절 연구의 분석틀	9

제2장 공기업의 현황

제1절 지방공기업의 의의 및 일반 현황	13
1. 지방공기업 제도의 의의	13
2. 지방공기업의 일반 현황	15
제2절 대전광역시 공사·공단 현황 및 경영실태	18
1. 대전광역시 공사·공단의 현황	18
2. 대전광역시 지방공기업의 경영실태	20

제3장 지방공기업 CEO 평가제도의 개관

제1절 지방공기업 경영평가 및 CEO 평가의 의의	25
1. 지방공기업 경영평가의 의의	25
2. 지방공기업 경영평가 초점의 변천과정	28
3. 지방공기업 CEO에 대한 평가의 필요성	34
제2절 외국 공공기관 경영평가의 사례 및 시사점	35
1. 외국 공공기관 경영평가 사례	35

2. 외국 공공기관 경영평가의 시사점	37
3. 우리나라 지방공기업 경영평가에 주는 시사점	38
제3절 지방공기업 CEO에 대한 평가의 법제도 및 유형	40
1. 지방공기업 CEO 평가 관련 법제도 현황	40
2. 지방공기업 경영평가에서 CEO 관련 평가내용	41
3. 지방공사·공단 CEO 경영성과계약 이행실적평가	46
4. 지방공사·공단의 CEO 업무성과평가	51
5. 지방공기업 CEO 평가 유형의 비교분석	52
제4장 지방공사·공단 CEO 경영성과계약 이행실적평가제도의 쟁점	
제1절 평가내용에 따른 쟁점	55
1. 평가주체	55
2. 평가대상(기관)	56
3. 평가지표	57
4. 평가절차 및 방법	60
제2절 평가운영과 결과활용에 따른 쟁점	62
1. 평가시기 및 일정에 따른 쟁점	62
2. 평가결과 활용에 따른 쟁점	63
제3절 사후관리에 따른 쟁점	68
1. 이행실적평가제도 운영에 관한 사항	68
2. 이행실적평가의 개선조치에 대한 관리	69
제5장 지방공사·공단 CEO 경영성과계약제의 실증분석 및 정책방안	
제1절 자료수집 및 분석방법	75
제2절 분석결과 및 해석	78

1. 지방공기업 CEO 경영성과계약의 필요성	79
2. 지방공기업 CEO 경영성과계약제 도입의 효과성	80
3. 지방공기업 CEO 경영성과계약제 이행실적평가에 대한 인식	81
4. 지방공기업 CEO 경영성과계약제 이행실적평가 항목의 적절성	84
5. 지방공기업 CEO 경영성과계약제 이행실적평가 항목의 가중치	88
제3절 분석결과의 종합 및 평가항목에 대한 수정지표(안)	91
1. 분석결과의 종합	91
2. 지방공기업 CEO 경영성과계약제를 위한 정책방안	92

제6장 결론: 연구의 요약 및 향후 연구과제

제1절 연구의 요약	99
제2절 향후 연구과제	103

참고문헌	105
------------	-----

부 록

부록 1. 설문지 : 지방공기업 임직원용	107
부록 2. 평가지 : 전문가용	115
부록 3. 2009 경영성과표준계약서	119

표 목 차

<표 1-1> 시도별 지방공기업 현황(2008년 8월 현재)	7
<표 2-1> 지방공기업 적용대상사업	14
<표 2-2> 시·도별, 사업별 공기업단체(2008년 8월 말)	15
<표 2-3> 2008년 지방공기업 예산편성 현황	16
<표 2-4> 2007년도 지방공기업 경영실적	17
<표 2-5> 3개 지방공사·공단인력현황(2007년 말)	18
<표 2-6> 3개 지방공사·공단의 예산규모(2008년)	19
<표 2-7> 3개 지방공사·공단의 재무상태(2007년)	20
<표 2-8> 지방공기업 경영상태	21
<표 2-9> 대전지방공기업의 2007년 주요 사업실적	22
<표 3-1> 지방공기업 경영평가지표(2008년 평가)	26
<표 3-2> 2008년 지방공기업 경영평가 지표에 대한 정의	27
<표 3-3> 지방공기업평가위원의 세부전공(명)	28
<표 3-4> 2009년도 경영실적평가 지표체계	29
<표 3-5> 2005년도 공사·공단 CEO 업무성과 평가지표	30
<표 3-6> 2006년도 공사·공단 CEO 업무성과 평가지표	31
<표 3-7> 2007년도 공사·공단 CEO 평가와 이행실적평가 통합지표	32
<표 3-8> 2008년도 지방공기업 경영평가지표	33
<표 3-9> 기관성과급 지급률	42
<표 3-10> ‘리더십’지표의 내용	43
<표 3-11> ‘고객 및 윤리경영’지표의 내용	44
<표 3-12> ‘비전·미션 및 경영계획’지표의 내용	45
<표 3-13> 지방공기업 CEO 경영성과계약 운영절차	47

<표 3-14> 대전광역시 도시철도공사 CEO 경영성과 이행목표	48
<표 3-15> 대전광역시 도시공사 CEO 경영성과 이행목표	49
<표 3-16> 대전광역시 시설관리공단 CEO 경영성과 이행목표	50
<표 3-17> CEO 업무성과평가와 지방공기업 경영평가 간 지표비교	51
<표 3-18> 지방공사·공단의 CEO 업무성과평가 결과에 따른 성과급 지급율('07년도) ...	52
<표 3-19> 지방공기업 CEO 평가 유형의 비교분석	52
<표 4-1> 대전시설관리공단의 CEO 이행실적평가 지표체계 비교(예시)	58
<표 4-2> 2007년 대전지방공사·공단 CEO 이행실적평가 지표성격 비교	59
<표 4-3> 2008년 대전지방공사·공단 CEO 이행실적평가 지표의 가중치	60
<표 4-4> 정량지표 평가방법 비교	61
<표 4-5> 대전광역시 지방공기업 CEO 이행실적평가 등급 부여기준	65
<표 4-6> 지방공기업 경영평가 결과에 따른 기관성과급 지급률	66
<표 4-7> 대전도시공사의 경영개선 사항	70
<표 4-8> 대전도시철도공사의 경영개선 사항	71
<표 4-9> 대전시설관리공단의 경영개선 사항	72
<표 5-1> 설문회수결과	75
<표 5-2> CEO 경영성과계약제의 필요성 및 유사제도와 비교	78
<표 5-3> CEO 경영성과계약제의 필요성 및 유사제도와 공기별 교차분석	79
<표 5-4> 지방공기업 CEO 경영성과계약제의 효과성	80
<표 5-5> 지방공기업 CEO 경영성과계약제의 효과성 교차분석	81
<표 5-6> 이행실적평가단의 위촉 방법	82
<표 5-7> 이행실적평가의 운영방법 및 결과반영에 대한 인식	83
<표 5-8> 이행실적평가의 운영방법 및 결과반영에 대한 교차분석	84
<표 5-9> 도시철도공사 CEO에 대한 이행실적평가 항목의 적절성	85
<표 5-10> 도시공사 CEO에 대한 이행실적평가 항목의 적절성	86
<표 5-11> 시설관리공단 CEO에 대한 이행실적평가 항목의 적절성	87
<표 5-12> 지방공기업 CEO 경영성과계약제의 목적에 대한 중요도	89

<표 5-13> AHP를 이용한 이행실적평가 항목의 가중치 산출 결과	90
<표 5-14> 이행실적평가 지표간의 가중치(배점) 비교	90
<표 5-15> 대전광역시 도시철도공사 CEO 경영성과 이행목표	93
<표 5-16> 대전광역시 도시공사 CEO 경영성과 이행목표	94
<표 5-17> 대전광역시 시설관리공단 CEO 경영성과 이행목표	95

그림 목 차

[그림 1-1] 연구의 접근방법	10
[그림 4-1] 이행실적평가절차	62
[그림 5-1] 실증분석의 준거틀	76
[그림 5-2] AHP를 위한 구조모형	77
[그림 5-3] AHP를 위한 평가지(예시)	88

제 1 장

서 론

제1절 연구의 목적

제2절 연구범위 및 방법

제3절 연구의 분석틀

제 1 장 서 론

제1절 연구의 목적

지방공기업은 한 마디로 지방자치단체가 주민의 복리증진을 목적으로 경영하는 기업이라고 할 수 있다. 이러한 지방공기업은 ①사회적 공동소비수단에 필요한 공익사업이어야 하며, ②급부력이 있어야 한다는 것(당해 경비를 주로 사업경영수입으로 충당할 수 있어야 함), ③보충성이 있어야 한다는 것(기업적인 경영방식에 의한 것이 다른 방식에 의한 것이 것보다 효율적이어야 함), 그리고 ④전국 획일적으로 일정한 수준의 서비스가 요구되는 것이 아니라 그 지역적 특성에 따라 공급되어야 할 서비스이어야 한다는 것 등의 네가지 요건을 갖추고 있어야 한다(안용식·원구환, 2001: 18-19).

우리나라의 지방공기업제도는 1969년 1월 29일 지방공기업법이 제정된 이후 현재까지 지속적인 발전을 거듭해 오고 있다. 당초 지방공기업법을 제정한 이유는 지방공기업 운영에 자주성을 부여하고 독립채산 및 기업회계 제도를 채택하여 경영을 합리화함으로써 지방자치단체 주민에게 좀 더 넓고 향상된 기업적 서비스를 제공하는데 있었다. 공공적 수요를 충족하기 위한 활동의 효과를 특정 개인에게 분할하여 귀속시킬 수 없는 비배제성의 공공재와는 달리 제공되는 재화나 서비스의 효과를 특정 개인에게 분할하여 귀속시킬 수 있고 배제가능한 요금제적 재화나 서비스를 공급하기 위해서 일반행정과 달리 지방공기업의 설립이 필요하게 되었다. 지방공기업으로 운영되는 사업은 비권력적인 서비스 행정의 일환으로 일반행정과는 분리되어 운영될 필요가 있으며, 기업적 경영이 요청되는 행정 분야이다.

우리나라의 지방공기업은 1990년대 초 지방자치제도의 부활을 계기로 양적인 급성장을 해 오고 있는데, 1970년대 9개에서 1990년에는 90개로 늘었고, 1998년 지방공기업 설립 허가권이 지방자치단체로 이양된 후 급격히 증가하기 시작하여 2000년에 306개, 2006년에 358개, 2007년에는 367개, 그리고 2008년에는 378개[지방직영기업 229개(상수도 108, 하수도 69, 공영개발 36, 지역개발기금 16), 지방공사·공단 121개(공사 47, 공단 74), 제3섹터 28개]가 설치되어 운영하고 있다.

지방공기업이 경영에 있어 중앙정부 및 자치단체로부터 자율성과 책임성을 확보하기 위한 장치로 우리나라에서는 지방공기업 경영평가제도를 도입하고 있다. 즉, 정부는 지방공기업법의 규정을 통하여 지방공기업이 기업의 경제성과 공공복리 증대라는 경영원칙에 따라 운영하였는지를 평가하고 그 결과에 따라 필요조치를 강구하여야 한다는 규정을 마련하고, 1999년부터 지방공기업의 경영목표달성도, 업무능률성, 공익성, 고객서비스 등을 평가하는 지방공기업 경영평가를 실시하고 있다(이혜승, 2007: 28).

공공기관 경영평가의 대상이 되는 공기업과 준정부기관은 공공성과 기업성을 동시에 추구한다. 따라서 이 양자를 제대로 측정해 낼 수 있는 평가제도가 나와야 하겠지만, 지금까지 공공기관 경영평가는 수익성, 상업성만을 추구하여 ‘돈을 얼마나 많이 벌어들이는가’의 여부만을 측정해 왔다. 공공기관이 공공성과 기업성을 추구하는 이상, 이러한 역할을 제대로 하고 있는지 여부를 평가하는 기제는 불가피하다. 개별 공공기관이 가진 고유의 목적과 공공의 가치를 어느 정도 달성하고 있는지를 평가하여야 하고, 공공기관의 구성원들이 맡은 바 소임을 제대로 하고 있는가, 자신의 역량을 충분히 발휘하고 있는가 여부를 평가하여야 하는 것이다. 따라서 공공기관의 운영 메커니즘을 진단하고 혁신할 수 있는 평가모형을 개발하여, 운영시스템 전반의 객관적인 상황을 파악하고 문제점을 찾아내 주어야 하나, 현재의 공공기관 경영평가제도는 이와는 거리가 있다고 본다(사회공공연구소, 2009: 2).

지방자치단체 또는 정부투자공기업에 대한 경영실적평가는 공공기관의 경영효율성을 민간기업과 같이 높이고 공익성과 경제성을 동시에 부각시키는 한편 CEO의 사회적 책임과 윤리경영을 강화하기 위한 목적에 있다(이승우, 2008: 3). 경영평가제도는 공공기관에 대한 대표적 사후 통제수단으로써의 기능을 한다. 즉, 최종적인 평가 결과에 따라 인센티브와 패널티가 주어지기 때문이다. 그런데 지방공기업의 경영평가는 그 공기업이 당해 년도 동안에 달성한 성과에 대하여 조직을 대상으로 평가하는 것이 원칙이나, 그 평가요소(지표)를 고찰해 보면 CEO의 경영성과를 측정하는 요소에 많은 가중치가 부여되고 있음을 알 수 있다.¹⁾ 따라서 지방공기업 경영평가결과는 조직구성원 전체에 대한 인센티브와 패널티에도 영향을 미치지만 지방공기업의 CEO에게는 더욱 큰 부담과 의미를 주고 있다.

우리나라 지방공기업법에서는 지방공기업 CEO의 입면에 영향을 미치고 있는 제도로서 세가지[경영평가, 사장(업무성과)평가, 경영성과계약이행실적평가]에 대하여 규

1) 2008년도 지방공기업 경영평가실시계획에 따른 가중치의 배점은 첫째로 리더십/전략 15점, 경영시스템 25점, 경영성과가 60점으로 구성되어 있다(행정안전부, 2008: 11).

정해 놓고 있다. 즉, 지방공기업법 제78조에 의한 “지방공기업 경영평가제도”와 “사장의 업무성과평가제도”이며, 또한 동법 제58조의 2와 동시행령 제56조의 2에 의한 “경영성과계약이행실적평가”의 결과를 반영하도록 하고 있다. 또한 지방공기업 CEO의 연임과 해임기준을 적용하는 우선순위로써 사장의 업무성과평가, 경영평가, 그리고 경영성과계약이행실적평가 순이라고 규정해 놓고 있다(지방공기업법 시행령 제56조의 2, 제②항).

그런데 지방공기업 CEO에 대한 대부분의 평가제도는 지역적 특성을 반영하거나 고려하여야 함에도 불구하고 자체적으로 개발한 평가지표를 이용하여 CEO를 평가하기 보다는 행정안전부가 제시하고 있는 일반적인 평가지표를 그대로 사용하거나 준용하고 있는 것이 일반적인 현상이다. 때문에 개별 지방자치단체의 정책이나 실정을 제대로 반영하고 있지 못하거나 평가지표를 둘러싸고 지방자치단체의 담당자와 해당 지방공기업의 평가 담당자간에 이견을 보여 결국 평가의 타당성에 의문을 제기하는 사례도 있다. 이와 더불어, 지역의 정책적 특성을 반영한 지방공기업 CEO 평가체계의 구축에 대한 학술적인 논의나 사례연구 등도 활성화되어 있지 못한 실정이다. 이러한 맥락에서 본 연구는 대전광역시 3개 공사·공단(도시개발공사, 시설관리공단, 도시철도공사)에 대한 사업추진의 효율성과 경영개선 유도를 위한 평가체계를 구축하여야 한다는 연구 동기를 가지고 착수하게 되었다. 이러한 지방공기업 CEO에 대한 평가체계가 올바르게 설정된다고 하면, 지방공기업 책임경영체제 구축 및 성과창출의 극대화에 기여하는 바가 크다고 하겠다.

따라서 본 연구에서는 대전광역시 지방공사·공단의 CEO에 대한 평가체계를 구축하기 위하여 이와 관련된 기존문헌의 검토와 실증적인 분석을 통하여 지방공기업 CEO 평가체계(특히, 경영성과계약이행실적평가)에 대한 발전방향을 제시함으로써 지방공기업의 책임경영체제의 정착에 기여하고 궁극적으로는 지방공기업의 경영선진화를 위한 정책적 시사점을 탐색하고자 하는데 연구의 목적을 두고 있다.

제2절 연구범위 및 방법

1. 연구의 범위

앞에서 지적한 바와 같이 현재 우리나라에서 설립·경영 중인 지방공기업의 수는 2008년 8월 말 현재 378개에 이르고 있으며, 지방공기업법의 적용을 받아 행정안전부의 관리 대상이 되는 대전광역시 소속의 지방공기업 수는 <표 1-1>에서와 같이, 9개(상수도사업본부, 하수도사업소, 지역개발기금, 도시철도공사, 시설관리공단, 도시공사, 대전엑스포과학공원, 컨벤션뷰로, 대전농수산물유통센터)에 이르고 있다. 이 중에서 3개의 지방공사·공단(대전광역시시설관리공단, 대전광역시도시철도공사, 대전도시공사)이 본 연구의 대상이 된다고 할 수 있다.

또한 내용적 범위는 지방공기업의 일반현황 및 대전광역시 3개 지방공기업의 경영 실적분석, 지방공기업 경영평가제도 일반, 지방공기업 경영평가제도 중 CEO와 관련된 경영평가제도, 지방공기업 사장의 성과평가, 그리고 지방공기업 CEO의 경영성과계약 이행실적평가제도 등이 된다고 할 수 있다. 내용적 범위에서 지방공기업의 일반현황에는 우리나라 전체의 지방공기업 현황을 개관하고, 대전시 지방공기업의 현황에서는 9개 대전지방공기업의 현황을 소개하고, 공사공단의 경영실태에서는 3개의 공사·공단의 최근 경영실태를 분석하고자 한다. 지방공기업 CEO 평가제에 대한 이해를 돕기 위하여 공공기관(지방공공기업)의 경영평가제도를 살펴보고, 이 중에서 CEO에 대한 평가제도에 대하여 논의하고자 한다. 대전 지방공기업 CEO에 대한 평가체계 구축의 일환인 지방공기업 CEO 경영성과계약제에 대한 실증분석의 대상은 대전시 산하의 3개 공사·공단에 근무하는 임직원들 각각 100명씩 300명을 대상으로 설문조사를 실시하며, 가중치는 지역내 전문가를 대상으로 평가지를 통하여 산출하여 연구의 목적을 달성하고자 한다.

<표 1-1> 시도별 지방공기업 현황(2008년 8월 현재)

시 도 별	합계	직영기업					공사·공단등					제 3 섹 터
		소계	상 수 도	하 수 도	공영 개발	지역 개발 기금	소계	지 하 철	도시 개발 공사	시설 환경 경륜 공단	기타 공사	
계	378	229	108	69	36	16	121	7	16	74	24	28
서울	33	2	1	-	-	1	29	2	1	25	1	2
부산	10	3	1	1	-	1	5	1	1	3	-	2
대구	9	4	1	1	1	1	4	1	1	2	-	1
인천	16	4	1	1	1	1	11	1	1	7	2	1
광주	10	3	1	1	-	1	4	1	1	1	1	3
대전	9	3	1	1	-	1	4	1	1	1	1	2
울산	6	3	1	1	-	1	3	-	1	2	-	
경기	102	68	31	23	13	1	32	-	1	20	11	2
강원	30	22	14	3	4	1	6	-	1	4	1	2
충북	17	12	6	3	2	1	2	-	1	1	-	3
충남	25	21	9	6	5	1	2	-	1	-	1	2
전북	17	15	9	4	1	1	2	-	1	1	-	
전남	17	14	6	4	3	1	1	-	1	-		2
경북	29	20	12	7	-	1	7	-	1	3	3	2
경남	41	32	13	12	6	1	7	-	1	4	2	2
제주	7	3	1	1	-	1	2	-	1	-	1	2

2. 연구의 방법

본 연구는 지방공기업의 CEO의 평가체계를 구축하기 위한 방안을 제시함으로써 지방공기업의 책임경영체제를 확립함과 아울러 경영선진화에 기여하는 것을 연구의 목적으로 하고 있다. 따라서 이러한 연구목적을 달성하기 위하여 본 연구에서는 경영 평가에 대한 이론적 기초, 지방공기업의 경영평가의 현황, 그리고 지방공기업 경영 평가제도 및 CEO 평가유형에 대한 사례분석 등에 대한 문헌고찰을 다각도로 검토한다. 그리고 지방공기업 CEO 평가제도의 일종인 경영성과계약이행실적평가의 개선방안을 도출하기 위하여 대전광역시 산하 3개 지방공사·공단의 임직원 및 전문가를

대상으로 설문조사 후 분석을 실시한다.

문헌고찰에서는 그동안 정부 또는 대전광역시에서 지방공기업 경영평가 및 CEO평가에 대해 발표된 각종 통계자료 및 보고서 자료를 중심으로 현황분석을 실시한다. 또한 지방공기업 CEO 평가제도의 이론적 배경에 대해서는 관련 학술서적 및 학술논문 등을 검토하고자 한다.

실증연구에서는 크게 2개의 주요내용으로 구성된다. 첫째는 대전광역시 3개 지방공사·공단 임직원들이 생각하고 있는 지방공기업 CEO 경영성과계약제에 대한 평가부분으로 이 제도의 필요성, 제도 도입의 효과성, 그리고 이행실적평가제도의 운영과 평가항목의 적절성 등에 대하여 조사분석 한다. 둘째는 지역내 전문가들을 대상으로 AHP(Analytic Hierarchy Process)을 이용하여 이행실적평가 항목의 가중치를 산출하여 개선방안을 제시하고자 한다.²⁾

2) AHP는 미국 Pittsburgh 대학교 카츠경영대학원에 재직중인 Thomas Saaty교수가 펜실바니아 대학교 와튼경영대학원 교수시절 1980년에 출간한 그의 저서 The Analytic Hierarchy Process를 통해서 알려지게 되었다. 이러한 AHP의 장점을 적시해 보면, 첫째로 이것은 비구조화되어 있는 의사결정의 문제를 계층적으로 표현한다. 둘째로 AHP는 무형의 것을 측정할 수 있는 척도와 우선순위를 설정하기 위한 방법을 제공해 준다. 즉, 평가자의 직관적이고 합리적인 판단을 근거로 정량적인 요소와 더불어 정성적인 요소까지도 고려할 수 있는 문제해결을 위한 포괄적인 틀을 제공해 준다. 셋째, AHP는 평가자들의 판단에 대한 논리적인 일관성을 검증할 수 있는 장치가 마련되어 있어 결과에 대한 신뢰성을 높인다. 넷째, AHP는 의사결정문제와 관련된 정보의 변화에 따른 민감도를 분석할 수 있게 해 준다. 다섯째, AHP는 계속적으로 수정될 수 있는 환경변화에 따른 적응성이 강한 모델이다. 여섯째, AHP는 다수평가자의 다양한 의견과 판단을 합의나 수치적 통합을 통해 각 대안의 종합된 최종 우선순위를 도출할 수 있게 해 준다(조근태 외, 2005: 59-61). AHP를 이용한 가중치 부여를 위해서는 우선 구조모형을 설계하여야 한다. 구조모형을 설계하는 데는 특별한 법칙이 있는 것이 아니고, 의사결정의 종류에 달려 있다고 하겠다. 의사결정이 대안간 선택의 문제라면, 대안을 열거함으로서 하위레벨에서부터 출발할 수 있다. 그 다음 레벨은 대안을 판단하기 위한 기준으로 구성할 수 있다. 그리고 최상위 레벨은 기준의 공헌도가 갖는 중요도에 따라 비교될 수 있는 상위기준의 측면에서 단하나의 요소인 초점 또는 전체 목적으로 구성할 수 있다(조근태 외 역, 2000: 31).

제3절 연구의 분석틀

[그림 1-1]은 본 연구를 전반적으로 조망할 수 있는 분석틀이자 접근방법이라고 하겠다. 수평적(투입 -> 전개 -> 산출)으로는 각 단계별로 투입되는 연구자료 및 자료를 전개를 통하여 논의하고 분석하여 소결론에 해당하는 산출물을 도출하는 과정을 보여주고 있다. 그리고 수직적으로는 서론에서 결론에 이르는 과정을 묘사한 것이다. 이러한 분석틀은 수평적·수직적 논의와 분석을 통하여 결론에 이르게 된다.

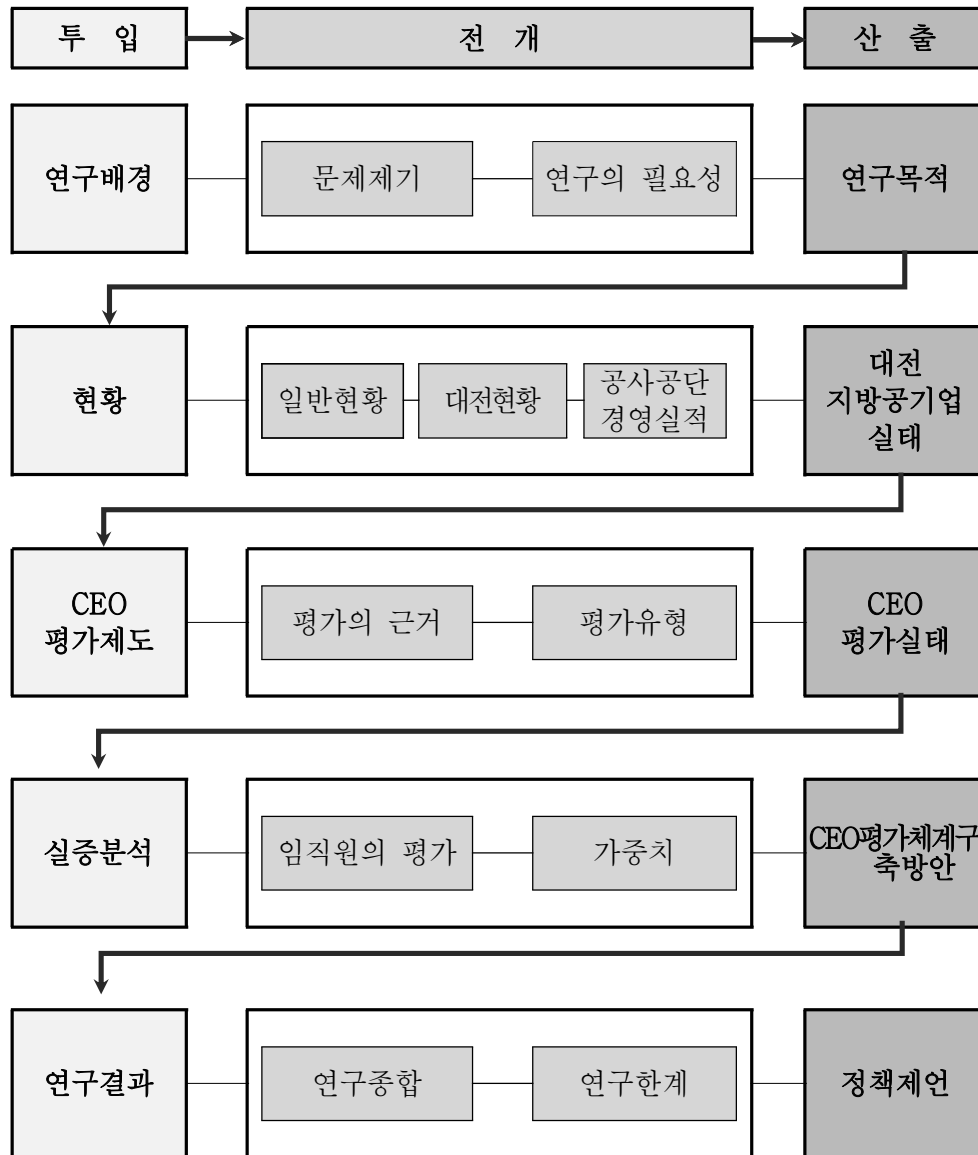
연구의 분석틀에 대하여 구체적으로 서술해 보면, 첫째로 서론에서는 연구의 배경과 지방공기업 CEO 평가체계를 학술적으로나 실무적으로 다양한 논의가 있어야 함에도 불구하고 본주제와 관련한 연구는 사각지대에 있었다는 문제제기, 이러한 문제가 있기 때문에 본 주제와 관련된 연구가 진행되어야 한다는 필요성을 제기함으로써 연구의 목적을 이끌어 내는 단계이다.

둘째는 지방공기업의 일반현황, 대전지방공기업의 현황 및 최근의 경영실적 분석 등의 연구활동을 통하여 대전광역시 지방공기업의 실태를 파악하게 된다.

셋째는 지방공기업의 CEO에 대한 평가제도를 개관하는 단계로 여기서는 지방공기업 CEO 평가가 가지고 있는 의의와 법제도적 근거, 그리고 지방공기업 CEO를 평가하는 유형에 대하여 서술함으로써 지방공기업 CEO 평가 실태를 이해하게 된다.

넷째로는 그동안 지방공기업 CEO 평가에 대한 기존문헌의 검토를 바탕으로 구성된 '경영성과계약제'에 관한 설문을 3개의 대전광역시 지방공사·공단 임직원을 대상으로 평가분석하고, 지역의 전문가를 대상으로 AHP를 이용하여 평가항목의 가중치를 구하게 된다.

마지막으로 문헌고찰을 통한 이론 및 현황분석, 그리고 실증분석을 통하여 얻은 연구의 결과를 종합하고 후속 연구의 활성화를 위한 본 연구의 한계점을 서술하게 된다. 또한 본 연구의 궁극적인 목적이기도 한 지방공기업 CEO 평가체계의 구축(경영성과계약제)을 위한 정책적 시사점 또는 제언을 통하여 해당 정책의 수립을 위해 실질적으로 활용할 수 있도록 하고자 한다.



[그림 1-1] 연구의 접근방법

제 2 장

지방공기업의 현황

제1절 지방공기업의 의의 및 일반 현황

제2절 대전광역시 공사·공단의 현황 및
경영실태

제2장 지방공기업의 현황

제1절 지방공기업의 의의 및 일반 현황

1. 지방공기업 제도의 의의

지방자치단체가 주민의 복리증진을 목적으로 직접·간접으로 경영하는 사업 중 지방공기업법의 적용을 받는 사업을 말한다. 1969년 1월 29일 지방공기업법이 제정된 이후 2009년 4월 1일까지 수차례에 걸쳐 개정이 이루어졌다. 당초 지방공기업법을 제정한 이유는 지방공기업 운영에 자주성을 부여하고 독립채산 및 기업회계 제도를 채택하여 경영을 합리화함으로써 지방자치단체 주민에게 좀 더 넓고 향상된 기업적 서비스를 제공하는데 있었다. 공공적 수요를 충족하기 위한 활동의 효과를 특정 개인에게 분할하여 귀속시킬 수 없는 비배제성의 공공재와는 달리 제공되는 재화나 서비스의 효과를 특정 개인에게 분할하여 귀속시킬 수 있고 배제가능한 요금제적 재화나 서비스를 공급하기 위해서는 일반행정과는 달리 지방공기업의 설립이 필요하게 되었다. 지방공기업으로 운영되는 사업은 비권력적인 서비스 행정의 일환으로 일반행정과는 분리되어 운영될 필요가 있으며, 기업적 경영이 요청되는 행정 분야이다.

지방자치단체가 지역주민의 복리증진을 목적으로 경영하는 기업인 지방공기업은 다음과 같은 목적을 가지고 있다. 첫째, 사회적 공공소비 수단에 필요한 공익사업이어야 한다. 둘째, 급부력이 있어야 한다. 즉 당해 경비를 주로 사업경영수입으로 충당할 수 있어야 한다. 셋째, 보충성이 있어야 한다. 즉 기업적인 경영방식에 의한 것이 다른 방식에 의한 것보다 효율적이어야 한다. 넷째, 전국이 획일적으로 일정한 수준의 서비스가 요구되는 것이 아니라 그 지역특성에 따라 공급되어야 할 서비스이어야 한다.

<표 2-1> 지방공기업 적용대상사업

구분	적용 대상 사업 및 사업 규모
의무 적용 사업	<ul style="list-style-type: none"> ○ 대통령이 정하는 일정규모기준이상이면 의무적으로 법을 적용 1. 상수도사업(간이상수도사업 제외): 1일생산능력 1만5천톤이상 2. 공업용수도사업: 1일생산능력 1만톤이상 3. 궤도사업(도시철도사업 포함): 보유차량 50량이상 4. 자동차운송사업: 보유차량 30대이상 5. 지방도로사업: 도로관리연장 50km이상 또는 유료터널교량 3개소이상 6. 하수도 사업: 1일 처리능력 1만5천톤 이상(하수처리장시설 구비) 7. 주택사업 : 주택관리 연면적 또는 주택건설 면적 10만㎡이상 8. 토지개발사업 : 조성면적 10만㎡이상
임의 적용 사업	<ul style="list-style-type: none"> ○ 경상경비의 5할 이상을 경상수입으로 충당할 수 있는 아래사업을 지방직영기업·지방공사·공단이 경영하는 경우 조례가 정하는 바에 의하여 법적용 가능 1. 민간인의 경영참여가 어려운 사업으로서 주민복지증진 기여, 지역경제 활성화나 지역개발촉진에 이바지할 수 있다고 인정되는 사업 2. 의무적용 대상사업 중 당연 적용사업기준에 미달하는 사업 3. 체육시설의 설치·이용에 관한 법률에 의한 체육시설업 및 관광진흥법에 의한 관광사업(여행업 및 카지노업 제외)

우리나라 지방공기업의 경영형태는 크게 세가지로 나누어 설명할 수 있다. 첫째, 직접경영(지방직영기업) 형태로, 지방자치단체가 직접 사업수행을 위해 공기업특별회계를 설치 일반회계와 구분하여 독립적으로 회계를 운영하는 형태로 조직·인력은 자치단체 소속(상수도, 하수도, 공영개발, 지역개발기금 등)이다. 둘째, 간접경영(지방공사·공단) 형태로 지방자치단체가 50%이상 출자한 독립법인으로 자치단체와 별도 독립적으로 운영되며 종사자의 신분은 민간인이다. 셋째, 제3섹터(주식회사 또는 재단법인) 형태로, 지방자치단체가 자본금 또는 재산의 50%미만을 출자, 자치단체 이외의 자와 함께 설립한 주식회사 또는 민법상 재단법인을 말한다(<표 2-1> 참조).

2. 지방공기업의 일반 현황(총 378개)

2008년 8월 말 현재 지방공기업은 총378개(상수도 108개, 하수도 69개, 공영개발 36개, 지역개발기금 16개, 지방공사 47개, 지방공단 74개, 제3섹터 28개)가 우리나라에서 경영 중에 있다. 이러한 지방공기업의 지방자치단체별 현황을 보면, <표 2-2>와 같다.

<표 2-2> 시·도별, 사업별 공기업단체(2008년 8월 말)

시도별	합계	직영기업					공사·공단등					제 3 섹터
		소계	상수 도	하수 도	공영 개발	지역 개발 기금	소계	지하 철	도시 개발 공사	시설 환경 경륜 공단	기타 공사	
계	378	229	108	69	36	16	121	7	16	74	24	28
서울	33	2	1	-	-	1	29	2	1	25	1	2
부산	10	3	1	1	-	1	5	1	1	3	-	2
대구	9	4	1	1	1	1	4	1	1	2	-	1
인천	16	4	1	1	1	1	11	1	1	7	2	1
광주	10	3	1	1	-	1	4	1	1	1	1	3
대전	9	3	1	1	-	1	4	1	1	1	1	2
울산	6	3	1	1	-	1	3	-	1	2	-	
경기	102	68	31	23	13	1	32	-	1	20	11	2
강원	30	22	14	3	4	1	6	-	1	4	1	2
충북	17	12	6	3	2	1	2	-	1	1	-	3
충남	25	21	9	6	5	1	2	-	1	-	1	2
전북	17	15	9	4	1	1	2	-	1	1	-	
전남	17	14	6	4	3	1	1	-	1	-		2
경북	29	20	12	7	-	1	7	-	1	3	3	2
경남	41	32	13	12	6	1	7	-	1	4	2	2
제주	7	3	1	1	-	1	2	-	1	-	1	2

또한, <표 2-3>에서 보는 바와 같이, 378개 전체 지방공기업의 2008년도 예산은 세입 43조 2,968억원, 세출 43조 3,901억원의 규모로 운영되고 있다.

<표 2-3> 2008년 지방공기업 예산편성 현황

(단위 : 억원)

구분 사업별		세입			세출		
		계	사업수입	자본수입	계	사업비용	자본비용
총계 (직영+공사·공단+제3섹터)		432,968	217,165	215,803	433,901	194,594	239,307
직영기업 + 공사·공단	계(직영+공사·공단)	428,576	213,948	214,628	428,576	190,580	237,996
	소계	138,127	63,758	74,369	138,127	44,290	93,837
	직영기업						
	상수도	47,703	35,023	12,680	47,703	27,210	20,493
	하수도	28,783	12,652	16,131	28,782	9,638	19,144
	공영개발	22,167	12,613	9,554	22,167	4,759	17,408
	지역개발기금	39,474	3,470	36,004	39,475	2,683	36,792
	공사·공단						
	소계	290,449	150,190	140,259	290,449	146,290	144,159
	지하철	52,400	21,190	31,210	52,400	26,039	26,361
	도시개발	210,831	109,897	100,934	210,831	103,782	107,049
	기타공사	14,329	7,102	7,227	14,329	4,549	9,780
	시설환경경륜공단	12,889	12,001	888	12,889	11,920	969
	제3섹터	4,392	3,217	1,175	5,325	4,014	1,311

우리나라 전체 지방공기업의 경영실적은 <표 2-4>에서 보는 바와 같이, 2007년 12월 31일 기준으로 830억원 적자를 보이고 있으며, 흑자를 내고 있는 지방공기업 수는 205개이며, 적자를 내고 있는 지방공기업 수는 158개로 나타났다. 총수지비율은 99.4%이며, 지하철사업이 적자비율이 가장 높고(73.0%), 지역개발기금의 흑자비율(150.2%)이 가장 높은 것으로 나타났다.³⁾

3) 설립기간 6개월 미만, 사업 타당성 여부 재검토, 그리고 청산절차의 진행 등의 이유로 15개가 2007년도 지방공기업 경영실적 분석에서 제외 되었다.

<표 2-4> 2007년도 지방공기업 경영실적

(단위 : 억원)

사업별	구 분	총 수 익			총 비 용			당 기 순이익	총수지 비 율 (%)	단체수(개)		
		계	영업 수익	기타	계	영업 비용	기타			계	후자	적자
총 계 (직영+공사·공단+제3섹터)		137,083	125,825	11,258	137,913	128,800	9,113	△830	99.4	363	205	158
직영기업 +공사·공단	계 (직영+공사·공단)	133,770	122,732	11,038	134,466	125,588	8,878	△696	99.5	339	190	149
	소 계	61,128	54,401	6,727	57,226	53,540	3,686	3,902	106.8	228	109	119
	직영기업											
	상 수 도	32,172	29,977	2,195	30,749	29,554	1,195	1,423	104.6	108	56	52
	하 수 도	10,807	8,560	2,247	13,475	12,258	1,217	△2,668	80.2	68	9	59
	공영개발	14,666	13,088	1,578	10,683	9,409	1,274	3,983	137.3	36	28	8
	지역개발기금	3,483	2,776	707	2,319	2,319	-	1,164	150.2	16	16	-
	공사·공단											
	소 계	72,642	68,331	4,311	77,240	72,048	5,192	△4,598	94.0	111	81	30
	지방공사·공단											
	지 하 철	20,537	17,645	2,892	28,116	26,231	1,885	△7,579	73.0	7	-	7
	도시개발	37,535	36,563	972	34,397	31,457	2,940	3,138	109.1	16	14	2
	기타공사	3,989	3,715	274	3,971	3,742	229	18	100.5	19	10	9
	시설환경경륜공단	10,581	10,408	173	10,756	10,618	138	△175	98.4	69	57	12
제3섹터	3,313	3,093	220	3,447	3,212	235	△134	96.1	24	15	9	

제2절 대전광역시 공사공단의 현황 및 경영실태

1. 대전광역시 공사·공단의 현황

대전광역시의 지방공기업은 현재 9개(상수도사업본부, 하수도사업소, 지역개발기금, 대전도시철도공사, 대전시설관리공단, 대전도시개발공사, 대전엑스포과학공원, 대전컨벤션뷰로, 대전농산물유통센터)가 운영되고 있으며, 이 중 “대전엑스포과학공원공단”은 행정안전부의 청산명령에 의해 청산절차를 밟고 있다. 이중에서 본 연구의 대상은 3개 공사·공단(대전도시철도공사, 대전시설관리공단, 대전도시공사)이 되며, 이들의 인력현황 및 예산 현황을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, <표 2-5>에서 보는 바와 같이, 대전광역시 3개 지방공사·공단의 2007년 말 인력현황은 정원 1,775명, 현원 1,580명인 것으로 나타났다. 대전도시철도공사의 정원(현원/정원)이 669/592명, 시설관리공단이 284/261명, 도시공사가 822/727명 등이다.

<표 2-5> 3개 지방공사·공단의 인력현황(2007년 말)

(단위: 명)

구 분	도시철도공사	시설관리공단	도시공사	계
정 원	669	284	822	1,775
현 원	592	261	727	1,580

둘째, <표 2-6>에서 보는 바와 같이, 대전광역시 3개 지방공사·공단의 2008년도 예산규모를 보면, 대전도시철도공사가 49,418백만원, 대전광역시 시설관리공단이 37,030백만원, 대전도시공사가 440,972백만원인 것으로 나타났다. 대전광역시의 3개 지방공사·공단 대부분의 세입예산 규모에서 가장 큰 비중을 차지하고 있는 항목은 영업수익인 것으로 나타나 있다. 또한, 세출예산의 규모에서 가장 큰 비중을 차지하고 있는 항목은 대부분 대전도시철도공사와 대전시설관리공단의 경우는 영업비용이, 그리고 대전도시개발공사의 경우 세출예산에서 가장 큰 비중을 차지하고 있는 항목은 ‘고정부채상환금’인 것으로 나타났다.

<표 2-6> 3개 지방공사·공단 예산규모(2008년)

(단위: 백만원)

구분	세입예산		세출예산	
	항목	금액	항목	금액
도시철도 공사	계	49,418	계	49,418
	영업수익	22,595	영업비용	45,840
	영업외수익	290	영업외비용	-
	특별이익	-	특별손실	-
	투자자산	-	법인세등	-
	고정자산매각수입	-	투자자산	122
	고정부채수입	-	유형자산	851
	자본금	22,600	무형자산	1,611
	자본잉여금	-	유동부채상환금	-
	기타자본적수입	-	기타자본적지출	247
	이월금	3,933	예비비	747
시설관리 공단	항목	금액	항목	금액
	계	37,030	계	37,030
	영업수익	32,756	영업비용	32,454
	영업외수익	76	영업외비용	-
	특별이익	-	특별손실	-
	투자자산	-	법인세등	9
	고정자산매각수입	-	투자자산	180
	고정부채수입	-	유형자산	3,950
	자본금	-	무형자산	20
	자본잉여금	4,198	고정부채상환금	48
	기타자본적수입	-	기타자본적지출	-
이월금	-	예비비	369	
도시 공사	항목	금액	항목	금액
	계	440,972	계	440,972
	영업수익	290,077	영업비용	162,446
	영업외수익	2,299	영업외비용	11,725
	특별이익	-	특별손실	1,747
	투자자산	162	법인세등	2,161
	고정자산매각수입	-	투자자산	1,789
	고정부채수입	130,991	유형자산	4,728
	자본금	-	무형자산	1,300
	자본잉여금	-	유동부채상환금	1,641
	기타자본적수입	-	고정부채상환금	225,879
이월금	17,443	기타자본적지출	2,900	
		예비비	24,656	

2. 대전광역시 지방공기업의 경영실태

대전광역시 3개 지방공사·공단 경영실태를 알아보기 위해서 본 연구에서는 2007년말 현재, 각각 공사·공단의 재무상태, 경영상태, 그리고 주요 사업실적(2007년)을 중심으로 살펴보았다. 첫째, <표 2-6>은 대전광역시 3개 지방공사·공단의 2007년 말 재무상태를 정리한 것이다. 2007년 말 3개 지방공사·공단의 자산규모는 도시철도가 15,813백만원, 시설관리공단이 8,733백만원, 도시공사가 615,803백만원인 것으로 나타났다. 2007년 말 3개 지방공사·공단의 부채규모는 도시철도가 5,271백만원, 시설관리공단이 6,992백만원, 그리고 도시공사가 432,671백만원인 것으로 나타났다. 2007년 말 3개 지방공사·공단의 자본규모는 도시철도가 10,542백만원, 시설관리공단이 1,741백만원, 도시공사가 183,132백만원인 것으로 나타났다.

<표 2-7> 3개 지방공사·공단의 재무상태(2007년)

(단위: 백만원)

구분	자산			부채			자본		
	계	유동 자산	고정 자산	계	유동 부채	고정 부채	계	자본금	자본이익잉여금
도시철도공사	15,813	12,551	3,262	5,271	1,323	3,948	10,542	66,921	△56,379
시설관리공단	8,733	8,491	242	6,992	6,992	-	1,741	1,500	241
도시공사	615,803	505,772	110,031	432,671	400,977	31,694	183,132	151,205	31,927

둘째, 대전광역시 3개 지방공사·공단의 2007년 경영성과를 살펴보면 <표 2-8>과 같다. 구체적으로 보면 대전도시철도의 경우 2007년 경영수익이 19,720백만원이며 영업비용이 42,955백만원으로 당기순이익 -23,235백만원의 실적을 보이고 있다. 시설관리공단의 경우 2007년 경영수익이 28,546백만원이며 영업비용이 28,528백만원으로 당기순이익 18백만원의 실적을 보이고 있다. 마지막으로 대전도시공사의 경우 2007년 경영수익이 148,262백만원이며 영업비용이 142,456백만원으로 당기순이익 5,756백만원의 실적을 보이고 있다.

<표 2-8> 지방공기업 경영상태

구분	2007 예산 (결산기준)	수익		비용		당기순이익		
		항목	금액	항목	금액	'05	'06	'07
도시철도 공사	51,898	계	19,720	계	42,955			
		영업수익	18,974	영업비용	42,955	△	△	△
		영업외수익 특별이익	746 -	영업외비용	-	11,780	21,364	23,235
시설관리 공단	36,168	계	28,546	계	28,528			
		영업수익	28,195	영업비용	28,450			
		영업외수익	295	영업외비용	-	28	△2	18
		특별이익	56	특별손실 법인세등	73 5			
도시공사	621,188	계	148,262	계	142,456			
		영업수익	141,188	영업비용	139,722			
		영업외수익	7,074	영업외비용	548	6,478	4,378	5,756
		특별이익	-	특별손실 법인세등	- 2,186			

셋째, 대전광역시 3개 지방공사·공단의 2006년 주요 사업실적은 <표 2-9>에서 보는 바와 같이, 다양한 경영혁신 노력을 기울이고 있다는 것을 알 수 있다.

<표 2-9> 대전지방공기업의 2007년 주요 사업실적

구 분	사 업 실 적
도시철도 공사	<ul style="list-style-type: none"> - 1호선 전구간 완벽개통 : 시설물 시운전 및 인수, 영업준비 만전, 개통행사 및 이용홍보 - 안전운영체계 확립 : 종합안전관리체계 구축, 안전정시운영, 시설물 안전관리 최적화 - 자립경영기반구축 : 경영수입 증대 총력, 경영효율성 제고, 정보화기반 구축 - 고객제일경영 추구 : 고객 만족경영 실현, 고객서비스 향상, 쾌적한 이용환경 조성 - 혁신적 기업문화 정착 : 혁신적 사풍 정립, 협력적 노사관계 구축, 직원 복리후생 증진
시설관리 공단	<ul style="list-style-type: none"> - 미래지향적 조직 재정비(뉴패러다임사업 추진, 항구적 노사평화선언 확행 등) - 선진 경영기반 구축(2010 비전선포, 레인보우경영계획 구축, BSC제도 및 MIS 구축 등) - 하수처리 방류수질 개선, 체육시설 리모델링, 월드컵경기장 열린공원 운영, 장사인프라 확충, 역전지하상가 활성화 도모, 공동구 보안기능 강화 등
도시공사	<ul style="list-style-type: none"> - 서남부지구 및 학하지구 택지개발 및 도시개발사업 추진 - 남대전유통단지 개발사업 및 서남부 9B/L 아파트 분양 - 영구임대아파트 입주민 삶의 질 개선 무지개프로젝트 추진 - 사업소 소사장제 도입으로 책임경영을 통한 경영개선 및 자립도 향상

제 3 장

지방공기업 CEO 평가제도의 개관

제1절 지방공기업 CEO 경영평가 및 CEO 평가의 의의

제2절 외국 공공기관 경영평가의 사례 및 시사점

제3절 지방공기업 CEO에 대한 평가의 법제도 및 유형

제3장 지방공기업 CEO 평가제도의 개관

제1절 지방공기업 경영평가 및 CEO 평가의 의의

1. 지방공기업 경영평가의 의의

지방공기업 경영평가는 지방공기업이 기업의 경제성과 공공복리 증대라는 경영원칙에 따라 운영하였는지를 평가하여 그 결과에 따라 필요한 조치를 강구하여야 한다는 규정(지방공기업법 제78조)에 의하여 매년(또는 격년) 경영목표의 달성도, 업무의 능률성, 공익성, 고객서비스 등에 대하여 평가하여 공기업 경영에 있어 중앙정부나 지방자치단체로 부터의 책임을 확보하게 하려는 제도이다(감사연구원, 2006: 105). 우리나라에서 지방공기업에 대한 경영평가는 1991년 지방공영개발사업을 대상으로 처음 실시한 후 1992년 지방상수도사업, 1993년 지방공사·공단, 1994년 하수도사업에 대한 경영평가를 실시한 이래 매년 전 지방공기업 유형에 대한 경영평가를 실시하고 있다. 법적 근거 없이 대통령의 지시등에 따라 실시되던 지방공기업 경영평가는 지방공기업법 제3차 개정(1992.12.8)에서 경영평가 관련 규정을 신설하면서 체계화 되었다. 따라서 한국의 지방공기업 경영평가제도는 1993년 본격적으로 도입되었다고 할 수 있다(배용수, 2006: 29; 감사연구원, 2006: 110-111). 지방공기업 경영평가를 평가일반론에서 볼 때, 공기업의 설립목적에 토대로 기업설립 이후에 일어나는 제반과정에 대하여 사후적으로 검토하고, 그 결과를 통해 기업이 가진 문제점의 진단과 처방을 하는 일련의 활동이라고 정의할 수 있다(신렬, 2004: 139).

지방공기업의 평가주체는 크게 행정안전부, 지방공기업경영평가위원회, 지방공기업경영평가단 등이 된다. 행정안전부는 지방공기업 경영평가 총괄부서이며, 경영평가위원회는 지방공기업의 경영실적을 객관적·합리적으로 평가하기 위하여 행정안전부에 두게 되어 있다. 경영평가단은 당해 지방공기업이 제출한 경영실적 보고서, 결산 보고서, 공인회계사의 회계감사보고서 및 기타 증빙서류 검토와 현장 확인 등을 토대로 평가한다. 지방공기업의 평가대상은 지방공사·공단과 지방직영기업으로 지방공기업이 수행한 당해 연도의 모든 실적을 평가대상으로 한다. 2008년도 평가대상은 총 213개(상수도사업 60개, 하수도 33개, 지하철 7개, 공사 41개, 공단 72개)를 행정안전

부(상수도 1개, 하수도 7개, 지하철 7개, 공사 25개, 공단 10개)와 시도(2008년 평가대상 중 163개)가 나누어 평가한다고 발표하였다(행정안전부, 2008: 9). 2008년 지방공기업 경영평가지표는 2007년에 대지표체계를 4개분야(경영체계, 사업성과, 정책준수, 고객만족)에서 3개(리더십/전략, 경영시스템, 경영성과)로 개편하였다(<표 3-1>, <표 3-2> 참조).

<표 3-1> 지방공기업 경영평가지표(2008년 평가)

평가범주		상수도사업	하수도사업	공사·공단
리더십/전략 (15점)	리더십	- 관리층 리더십(5) - 고객 및 윤리경영(5)	- 관리층 리더십(5) - 고객 및 윤리경영(5)	- 경영층 리더십(5) - 고객 및 윤리경영(5)
	전략	- 중장기 경영계획(5)	- 중장기 경영계획(5)	- 비전/미션 및 경영계획(5)
경영시스템 (25점)	주요 사업활동	- 정수처리 및 수질관리(8) - 노후관로 관리(6)	- 처리장시설 및 수질관리(8) - 하수관로시설관리(6)	- 공사/공단별로상이(10)
	경영 효율화	- 조직관리(4) - 인력관리(4) - 재무관리(3)	- 조직관리(4) - 인력관리(4) - 재무관리(3)	- 조직관리(4) - 인사관리(4) - 노사관리(4) - 재무관리(3)
경영성과 (60점)	주요사업 성과	- 상수도보급율(3) - 시설이용율(5) - 유수율(8)	- 시설이용률(3) - 하수도보급률(7) - 하수배제방식(3) - 하수처리율(3)	- 공사/공단별로상이(13-14)
	고객만족 성과	- 고객만족도(15)	- 고객만족도(15)	- 고객만족도(15)
	경영효율 성과	- 영업수지비율(6) - 직원1인당영업수익(4) - m ² 당 총괄원가(6) - 부채비율(3) - 공기업정책준수(10)	- 영업수지비율(7) - 직원1인당영업수익(5) - m ² 당 총괄원가(7) - 공기업정책 준수(10)	- 공기업정책 준수(10) - 공사/공단별로상이(16-17)

<표 3-2> 2008년 지방공기업 경영평가 지표에 대한 정의

평가범주		개념정의
리더십/ 전략 (15점)	리더십	관리층 리더십 : 책임경영을 구현하기 위하여 경영층이 기울인 제반 노력에 대하여 평가 고객 및 윤리경영 : 고객 및 윤리경영을 실현하기 위한 시스템 구축과 실제로 어떤 노력을 기울였는지를 평가
	전략	중장기 경영계획 : 당해 공기업의 바람직한 미래상을 제시하기 위하여 사장이 비전과 미션을 어떻게 구축하였으며, 당해 공기업의 설립목적에 부합하는 비전·미션을 적절하게 설정하여 추진하였는가에 대하여 평가
경영시스 템 (25점)	주요 사업활동	공기업의 주요 사업 추진활동의 적정성·효율성과 사업환경 변화 및 장애요인에 대한 대응에 대하여 평가
	경영 효율화	조직관리 : 공기업의 업무를 효율적으로 수행할 수 있는 조직규모와 조직구조를 가지고 있는지와, 조직관리의 적정성을 평가
		인력관리 : 인적자원을 효율적으로 관리하기 위하여 인사제도, 인력 운영 및 내부평가제도 등에 관하여 평가
		노사관리 : 공기업의 노사관계를 합리적으로 관리하기 위한 노력을 평가
	재무관리 : 자금계획/조달/집행/관리 등 재무구조 안정성 제고 노력, 원가절감 노력 등을 평가	
경영성 과 (60점)	주요사업 성과	공기업의 주요 사업별 경영성과가 계획대로 충분히 달성되었는지에 관하여 평가
	고객만족 성과	고객만족도 : 당해연도 설문조사에 의한 고객평가결과와 전년 대비 개선정도를 평가
	경영 효율성과	인건비 인상을 준수, 퇴직금 누진제 폐지, 비정규직 대책 등 범정부적으로 추진하고 있는 국가정책사업 및 지방공기업 경영정책 이행실태를 평가

자료: 행정안전부(2008: 34-39, 재구성)

현행 법제하에서 지방공기업 경영평가 기준을 설정하는 기능은 지방공기업경영평가위원회가 하도록 되어 있다(지방공기업법시행령 제68조의 2). 따라서 동위원회에 상정할 기준(안)을 누가 어떠한 기준과 방법으로 만들 것인가 하는 것이 중요한 과제

이다.4) 그런데 <표 3-3>에서와 같이, 행정안전부의 지방공기업평가위원들의 학문적 배경은 아주 다양하나 행정학분야가 다소 많은 것으로 나타났다.

<표 3-3> 지방공기업평가위원의 세부전공(명)

구분	구 성				외부 위원의 세부전공										
	총인원	교수	회계사	연구위원	계	회계	행정	경영경제	도	환	부동산	토목	철도	농촌	기타
2001	66	31	15	20	42	13	10	5	4	2	2	1	1	3	1
2002	74	32	15	27	50	12	18	7	3	1	1	2	1	3	2
2003	73	44	11	18	51	10	18	9	3	2	2	1	2	1	3
2004	86	50	17	19	58	13	16	8	5	4	2	3	2	-	5
2005	79	46	15	18	64	15	22	8	6	3	3	3	2	-	2

자료: 이해승(2007: 37)

2. 지방공기업 경영평가 초점의 변천 과정

1) 공공기관 경영평가제도의 변천과정

지방공기업의 경영평가제도의 초점에 대한 변천과정을 살펴보기 전에 국가 공공기관의 경영평가제도의 변천과정에 대해 살펴보고자 한다. 경영평가제도의 변천과정은 기본적으로 공공기관 운영제도의 변천과정과 매우 밀접한 연관을 가지고 있다. 공공기관 경영평가제도의 변천 과정은 총 6개의 시기로 구분하여 볼 수 있는 바, 도입단계(1984~1998)를 거쳐, '실질적인 시작'단계(1999~2004), '확산'단계(2005~2007), '체계화'단계(2008~2010)로 구분할 수 있다(사회공공연구소, 2009: 23).

공공기관에 대한 경영평가제도가 처음 도입된 1984년부터 2008년까지 25년간 지속되어 오는 과정에서 평가대상기관의 수는 1984년 24개, 1992~1993년 23개, 1994년 20개, 1995~1996년 18개, 1997~1998년 13개, 2001년 12개, 2002년 13개, 2005~2008년 14개 등으로 나타났다. 평가지표수는 가장 많은 평가지표수는 1991년 40.3개이며, 최근으로 올수록 지표수가 줄어드는 경향이 있으며, 가장 적은 지표수를 가지고 평가연도

4) 지방공기업의 경영평가와 관련된 주체는 행정안전부의 지방공기업경영평가위원회, 경영평가기관 등이라고 할 수 있다. 경영평가위원회는 5-7인으로 구성되며, 기능은 경영평가기준의 설정, 경영평가대상의 선정, 경영평가기관의 지정, 경영평가결과에 따른 조치에 관한 사항 등을 결정하게 된다(지방공기업법시행령 제68조의 2).

는 2008년에 20개로 나타났다. 또한 연도별 정부투자기관의 경영평가단은 대학교수, 공인회계사, 연구원·컨설턴트, 그리고 시민사회단체 등의 대표로 구성되었으며, 평가단의 수는 적개는 30명(1999년)에서 많개는 139명(2008년)으로 구성되었으며(사회공공연구소, 2009: 87-92), 평가지표에 있어서도 그간 많은 변화를 거듭 했으며, 2009년도 공공기관 경영실적 평가지표는 <표 3-4>과 같다.

<표 3-4> 2009년도 경영실적평가 지표체계

평가범주		평가지표	공기업	준정부기관
리더십/ 전략	리더십	경영진의 리더십	3	3
		지배구조 및 윤리경영	4	4
		CS경영	3	3
	전략	비전 및 전략개발	3	3
		주요사업 추진계획	5	5
소 계			18	18
경영 시스템	주요사업활동	주요사업활동	15	20
	경영효율화	조직 및 인적자원 관리	3	3
		재무예산관리	3	3
		보수관리	3	3
		노사관계 합리성	3	3
		성과관리체계	3	3
		공공기관 선진화 및 경영효율화 추진관리	2	2
소 계			32	37
경영성 과	주요사업성과	주요사업성과	20	18
	고객만족성과	고객만족개선도	5	7
	경영효율화 성과	노동생산성	5	5
		자본생산성	5	0
		계량인건비	3	3
		계량 관리업무비	4	4
		총액인건비 인상률	4	4
		재무예산성과	2	2
		정부권장정책이행실적	2	2
소 계			50	45
평가결과 종합		전체합계	100	100

2) 지방공기업 경영평가제도의 변천과정

앞에서 지적한 바와 같이, 우리나라에서 지방공기업에 대한 경영평가는 1991년 지방공영개발사업을 대상으로 처음 실시한 후 1992년 지방상수도사업, 1993년 지방공사·공단, 1994년 하수도사업에 대한 경영평가를 실시한 이래 매년 전 지방공기업 유형에 대한 경영평가를 실시하고 있다. 국가 공공기관의 경영평가와 비교해 보면 약 10여년 정도 늦게 지방공기업 경영평가제도가 도입되었다고 할 수 있다. 이러한 이유는 우리나라에 지방자치제도의 부활 및 지방공기업 설립허가권이 지방자치단체로 넘어가는 시점과 맥을 같이 한다고 하겠다.

지방공기업 경영평가에 있어서 최근 5년간 주요 내용의 변화를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 2004년도 지방공기업의 경영평가에서는 ①경영혁신기반을 구축하기 위하여 책임경영지표의 배점을 2003년도 15점에서 2004년도 17점으로 상향조정 하였다는 점, ②회계정보의 투명성을 제고하기 위하여 예산·회계관리 지표의 배점을 2003년 2점에서 2004년도에는 3점으로 상향조정하였다는 점, ③고객만족도조사를 일괄적으로 실시함에 따라 고객만족도 지표의 배점을 2003년 4점에서 2004년도는 7점으로 상향조정하였다는 점 등이다.

<표 3-5> 2005년도 공사·공단 CEO 업무성과 평가지표

평가영역	지 표	배 점
조직운영(40)	가. 사장의 리더십	20
	나. 공기업 정책준수 노력	10
	다. 기업운영의 적정성	10
사업운영(20)	가. 사업의 성장성	8
	나. 경영개선도	6
	다. 비용관리	6
공익서비스(20)	가. 고객만족	10
	나. 공익증진활동	10
경영혁신(20)	가. 혁신역량강화 및 추진기반 구축	4
	나. 경영혁신을 위한 자율노력	6
	다. 혁신과제 이행 실적	10

둘째, 2005년도 지방공기업 경영평가에서는 ①전년도 경영평가 지적사항의 개선에 관한 지표를 2004년 4점에서 2005년도에는 5점으로 상향조정하여 경영평가의 사후 관리를 강화 하였다는 점, ②조객만족도조사의 배점을 2004년도 7점에서 2005년도에는 9점으로 상향조정하여 고객만족의 중요성을 강조하였다는 점 등의 특징이 나타났다. 또한, 2005년도에는 <표 3-5>와 같이, 지방공사·공단 이사장의 업무성과평가 기준과 지표를 마련하여 2006년도부터 적용하기로 하였다는 점이 특징이라고 하겠다.

셋째, 2006년도 지방공기업 경영평가는 경영평가의 주체나 지표상에는 큰 변화가 없었으나, 공사·공단의 CEO 업무성과 평가에 있어서 <표 3-6>와 같이, CEO 개인의 성과와 직접적인 관련이 있는 평가지표와 배점에 있어서 변화가 있었다.

<표 3-6> 2006년도 공사·공단 CEO 업무성과 평가지표

평가사항		배점
조직운영(35)	가. 책임경영	9
	나. 공기업 정책준수 노력	10
	다. 전년도 평가지적사항 개선	6
	라. 기업운영의 적정성	10
사업운영(25)	가. 사업의 성장성	10
	나. 경영개선도	8
	다. 비용관리	7
공익서비스(25)	가. 고객만족	13
	나. 공익증진 활동	12
혁신역량(15)	가. 혁신역량강화	4
	나. 고유과제 추진실적	4
	다. 공통과제 이행실적	7

넷째, 2007년도 지방공기업 경영평가에서부터는 기초자치단체 지방공기업의 평가기관의 변화, 평가지표에서의 일부 변화(책임경영: 17점-> 경영체계: 10점, 경영관리: 18점-> 사업성과: 55점, 사업운영: 50점-> 정책준수: 10점, 고객만족: 15점-> 고객만족: 25점), 그리고 지방공사·공단 CEO 업무성과 평가를 경영평가와 통합하고 행정안전부

가 <표 3-7>과 같이, 기준안을 제시했다는 등 많은 변화가 있었다. 우선 행정안전부는 시도 지방공기업의 평가, 시·도는 시·군·구 자치단체 지방공기업의 경영평가를 주관하도록 하였으며, 현장 위주의 평가에서 서면 위주로 전환 했으며, 평가등급에 있어서도 5단계(가, 나, 다, 라, 마)에서 3단계(우수, 정상, 부진)로 축소하였고, 혁신평가를 경영평가에 통합하여 실시하도록 하는 등 많은 변화가 있었다. 또한, 공사·공단 CEO에 대한 업무성과 평가는 지방자치단체가 시행하는 '경영성과계약 이행실적평가'와 통합하여 운영하도록 하였다.

<표 3-7> 2007년도 공사·공단 CEO 평가와 이행실적평가 통합지표

평가부문	평가지표	평가방법	배점
조직운영(30)	1. 전략경영		7
	가. 비전과 미션	단계별평가	3
	나. 경영계획의 적정성	"	4
	2. 리더십		8
	가. 변화관리능력	"	4
	나. 커뮤니케이션능력	"	4
	3. 혁신경영		10
	가. 혁신과제 발굴 및 운영	"	5
	나. 성과주의 경영체계	"	5
	4. 공기업 정책준수(경영평가결과 반영)	"	5
공익경영(20)	1. 윤리경영		
	가. 윤리경영시스템 구축 및 운영	"	8
	나. 통합경영공시 운영의 적정성(경평반영)	"	4
	2. 공익성 제고		4
	가. 고객만족(경영평가결과 반영)	계량평가	12
	나. 지역사회 공헌	단계별평가	7
경영성과(50)	(경영평가결과 반영)	계량/비계량	5

다섯째, 2008년 지방공기업 경영평가에서 특이할 만한 변화사항은 ① 시·군·구 지방공기업에 대한 시도 평가의 전면 실시(행정안전부: 50개, 서울시: 24개, 인천시: 5개, 울산시: 1개, 경기도: 57개, 강원도: 15개, 충청북도: 5개, 충청남도: 8개, 전라북도: 7개, 전라남도: 6개, 경상북도: 17개, 경상남도: 18개), ②대지표체계를 <표 3-8>에서 보는 바와 같이, 4개분야에서 3단계별로 개편하고 리더십을 강조하였다는 점이 특징이다.

<표 3-8> 2008년도 지방공기업 경영평가지표

대분류 지표	중분류지표	세부평가지표	배 점					
			상수도	하수도	지하철	도시 개발	공단	기타
리더십/ 전략	리더십	경영층 리더십	2	2	5	5	5	5
		고객 및 윤리경영	3	3	5	5	5	5
	전 략	비전·미션 및 경영계획	5	5	5	5	5	5
	리더십/전략 합계		10	10	15	15	15	15
경영시 스템	경영효율화	조직관리	6	5	5	4	4	4
		인사관리	6	5	5	4	4	4
		노사관리	-	-	5	3	4	3
		재무관리	4	2	5	4	2	3
	주요사업활동	주요사업활동	14	18	10	15	16	11
경영시스템 합계		30	30	30	30	30	25	
경영 성과	주요사업성과	주요사업성과	19	25	17	10	20	20
	경영효율성과	경영지표	19	15	13	20	10	15
		공기업정책준수	12	10	10	10	10	10
	고객만족성과	고객만족도	10	10	15	15	15	15
	경영성과 합계		60	60	55	55	55	60
총 합 계		100	100	100	100	100	100	

3. 지방공기업 CEO에 대한 평가의 필요성

공기업 CEO에 대한 평가는 개인적인 자질의 인물평가라는 측면에서 개관적인 증명에 요구되어 왔다. 경직된 조직과 정부간섭으로의 통제라는 측면에서 개인적인 특성을 발휘하는데 한계점이 있다는 특수성을 감안해 경영자율에 침해를 받고 있다. 공기업의 CEO에 대한 경영평가는 개인적인 역량과 성과를 연계시켜 측정하는 것으로 체계적·객관적으로 다루는 개념화로 다음과 같은 배경과 의미를 가지고 있다. 첫째, 성과보상에 의한 사장의 역량극대화를 유인하는 것으로 사장의 개인적인 특성을 찾아내자는데 있다. 둘째, 자율경영의 상실을 방지하기 위함으로 자치단체나 정부로부터 사무와 행정을 대리 수행하는 단순 하부조직의 집행자로의 전락을 방지하기 위해 자율권만을 최대한 허용하고 집행에 대한 책임도 부여한다는 의미를 가지고 있다. 셋째, 경영목표를 제공함으로써 성취의욕을 주자는데 있다(이승우, 2008: 23-25).

CEO에 대한 경영평가는 첫째, 조직의 성과를 높이고 제한된 자원을 효율적으로 사용하도록 하여 기업의 자발적인 경영개선을 유도할 수 있다. 둘째, 경영평가는 대주민 책임성을 높여준다. 즉, 국민의 세금으로 집행하는 정책의 효과성과 그 결과에 대하여 정책결정자나 관리자가 책임성을 지도록 한다. 셋째, 경영평가는 정책결정자의 의사결정의 질을 높여 준다. 넷째, 경영평가는 지방정부나 공직자의 업무성과에 대한 정보를 계량화하여 생산제공함으로써 주인(주민)-대리인(지방정부) 간의 정보 비대칭성을 시정하고 보상과 처벌을 통해 실패한 대리인을 제재할 수 있게 해 준다(이혜승, 2007: 30). 이와 같은 다양한 이유에서 조직 전반에 대한 경영평가나 조직의 경영을 책임지고 있는 CEO에 대한 경영평가가 필요하게 되는 것이다.

제2절 외국 공공기관 경영평가의 사례 및 시사점

1. 외국의 공공기관 경영평가 사례⁵⁾

여기서는 우리나라라 지방공기업의 경영평가에 주는 시사점을 얻기 위해 몇몇 외국의 공공기관의 경영평가의 사례와 시사점을 문헌고찰을 통해 소개하고자 한다. 첫째로 영국은 공공기관에 대한 정부의 재정지원이 확대되면서 공공기관에 대한 성과평가가 중요시되고 있다. 특히, 공공기관을 민영화하고 민간위탁을 실시함에 있어서 공공기관 경영에 대한 감독과 평가가 중요하다는 점을 인식하고서 수상실과 재무성이 직접 공공기관에 대한 성과평가를 주도했다. 수상실과 재무성이 공동으로 평가가이드라인을 제시하면 각 부처는 이를 바탕으로 평가코드를 제정하여 평가수행기관과 위임조건을 체결하고, 이를 바탕으로 평가지표 등을 마련해 독자적으로 평가를 실시한다. 평가수행기관은 주무부처에서 평가를 통보하고 재무성은 각 부처와 공공서비스계약을 통해 각 부처의 공공기관 관리실태를 파악한다(국회예산정책처, 2008: 22).

둘째, 미국의 공공기관은 준공식기관(Quasi-Official Agencies), 정부지원기업(Government-Sponsored Enterprises), 연방출자연구개발기관(Federally Funded Research and Development Centers), 정부 관련 비영리조직(Agency-related Nonprofit Organization), 벤처캐피탈기금(Venture Capital Funds), 의회설립비영리조직(Congressionally Chartered Nonprofit Organizations) 등 6가지 유형으로 구분된다. 이들 공공기관들은 정부로부터 예산지원을 받고서 정부의 통제를 받고 있지만 상당히 자율적으로 운영되고 있다. 이들 기관에 대한 경영평가는 의회의 회계감사원(General Accounting Office, GAO)과 대통령실의 관리예산실(The Office of Management and Budget, OMB)에 의해 이루어지고 있다. 미국의 주요평가제도로는 정부가 연방품질연구소(FQI)에 의뢰해 서비스 품질이 우수한 연방기관에 대통령우수기관상(PAQ)을 선정하는 제도와 회계감사원이 실시하는 성과감사가 있다(국회예산정책처, 2008: 24-25).

셋째, 캐나다는 공공기관의 유형으로 특별운영기관(SOA)이 있는데, 이는 특별한 사업목적을 위해 설립되어진 것으로 주무부처와 장·차관에 대해 성과책임을 지게 된다.

5) 외국의 지방공기업 경영평가에 대해 논의하거나 분석한 기존문헌이 희소한 관계로 여기서는 외국의 공공기관 평가제도에 대한 사례를 소개함으로써 우리나라 지방공기업 경영평가제도에 주는 시사점을 탐색하고자 한다.

특별운영기관은 주무부처와 체결된 성과계약을 바탕으로 권한을 위임받아 서비스를 제공하게 되는데 성과계약을 하게 되면, 기본문서, 사업계획서, 연간보고서를 제출하게 된다. 특별운영기관의 성과평가에 사용되는 기준은 운영효과성, 서비스효과성, 비용효과성, 적절성 등 4가지이고 각 평가기준마다 구체적인 평가내용을 담고 있다.⁶⁾ 운영효과성 평가는 투입 대비 산출물 또는 실적 비율로 나타나는 효율성을 측정하거나 핵심자산의 보호와 관련이 있고, 서비스 효과성 평가는 재정성과, 목표달성 정도, 환경변화에의 적응 능력, 고객에 미친영향 등을 평가한다. 비용효과성 평가는 정부목표 달성에 있어서 SOA가 어느정도 적절하고 효율적인지를 평가하는 것이고, 적실성 평가는 목표와 전략간의 일관성, 목표와 조직구성원간의 의사소통정도, 효율적인 자원배분, 그리고 인사·예산 등 조직관리의 적절성 등이 평가된다(국회예산정책처, 2008: 27).

넷째, 프랑스는 다양한 유형의 공공기관이 있는데 주로 공기업, 연구소, 민간위탁기관 등의 형태로 운영되고 있으며, 이러한 기관들은 정부의 재정지원을 받아 공공기능을 수행하고 있다는 점에서 국가공공기관(National Public Establishment) 또는 산업 및 상업적 공공기관(Industrial & Commercial Public Establishment)으로 분류되기도 한다. 프랑스의 공공기관 평가는 감찰관(Inspection General)이 담당하는데, 정부부처 가운데 재정경제부와 연대고용부 등에서 관장하고 있다. 그러나 실질적인 평가작업은 1991년 행정명령에 의해 설치된 정책평가위원회에서 실시하고 있다. 최근에는 부처별 자체적으로 공공기관을 평가하는 것이 증가하는 추세인데 이는 외부평가보다는 내부평가를 보다 강조하는 것으로 이해할 수 있다(국회예산정책처, 2008: 29-30).

6) 캐나다의 특별운영기관의 성과측정의 평가영역을 살펴보면 다음과 같다(국회예산정책처, 2008: 28 재인용). 은 ①운영효과성(운영성·관련성: SOA의 경영원칙과 행위가 국가정책, 관련 법규와 일관성, 연계성을 갖는 정도/ 효율성: 비용·산출물 또는 실적과의 비율/ 작업환경: 조직구성원들에게 주어지는 인사·교육훈련 등 기회의 균등, 기타 작업의욕과 창의력 증진을 위한 노력 정도/ 자산의 보호: 확인되거나 보호된 핵심자산/ 감독과 보고: 업무추진상황에 대한 SOA의 감독과 보고의 일관성), ②서비스의 효과성(재정성과: 재정목표를 충족하거나 초과한 정도/ 결과의 양과 질: 서비스의 양과 질에 관한 목표를 충족하거나 초과한 정도/ 대응성: 행정수요 변화 등 외부환경 변화에 적응하는 능력/ 균형성: 목표들 사이의 균형과 적절성/ 서비스의 결과·영향: SOA의 활동이 고객들과 다른 사람들에 미치는 의도하였거나 의도하지 않았던 영향정도), ③비용 효과성(비용효과성: 정부목표를 달성하는 대안 수단 중 하나로서 SOA의 적절성과 효율성, 민간부분 유사업체와 비교한 업무의 비용가치), ④적실성(연관성: 기관목표와 전략목표간, 기관활동과 기관에 부여된 법적 임무간의 일관성과 연관성/ 관리방향: 목표, 전략 등이 조직구성원들과 이해관계자간의 합의, 조정되고 상호간의 의사소통되는 정도/ 자원배분: 올바른 분석과 자원계획을 토대로 한 자원배분과 투자/ 시스템 측면: 인사, 예산, 조직과 관련하여 주어진 자율권의 적절성, 관리와 조직구조의 신축성)

다섯째, 독일의 공공기관에 해당하는 것은 설립근거법과 연방정부와의 관계에 따라 연방집행기관, 공법기관, 사법행정기관, 그리고 위탁행정기관 소비자보호 관련 기관으로 민법이나 상법에 의해 설립되고 주무부처로부터 독립된 지위를 받는 기관이다(국회예산정책처, 2008: 30 재인용). 독일에서 공공기관은 주무부처 중심으로 관리되고 있으나 주무부처는 준법여부, 예산감독, 정책방향 등에 대해 제시만 하고 기관 경영에 간섭하지는 않는다. 수상실이나 국회, 그리고 재무부도 주무부처를 통해 공공기관에 관여하기 때문에 주무부처의 역할이 중요하고, 예산도 주무부처가 배정해 주면 그 범위 내에서 공공기관이 자율적으로 편성해 운영하고 있다. 따라서 예산집행성과도 주무부처가 심사하고 있으며, 최근에는 주무부처와 공공기관 간에 성과계약을 체결하는 경향이 많아지고 있다(국회예산정책처, 2008: 30 재인용).

2. 외국의 공공기관 경영평가의 시사점

앞에서 살펴본 바와 같이, 각기 나라마다 공공기관의 설치목적과 관리방법은 아주 다양하게 나타나고 있으나, 어떠한 형태로든 공공기관의 사후적인 통제수단으로 경영(성과)평가를 실시하는 것이 일반적인 현상이다. 앞에서 살펴본 외국 공공기관의 경영평가에 대한 사례를 통하여 얻을 있는 시사점은 다음과 같다(국회예산정책처, 2008: 23-31).

첫째, 영국의 경우는 수상실과 재무성에서 제시한 평가원칙을 중심으로 시사점을 살펴보면, ①공공기관의 평가는 철저하게 서비스의 개선에 초점이 맞추어져 있어 평가결과 문제점이 발견되면 신속히 개선방안을 마련하는 것을 중시하고 있다는 점, ② 공공기관의 평가는 성과평가에 초점이 맞추어져 있으며, 단순한 산출(output)이 아닌 결과(outcome) 평가를 중시하고 있다는 점, ③평가가 예산과 연계되어 있다는 점, ④ 평가결과와 차기평가실시 여부를 연계시키고 있다는 점(각 기관으로 하여금 현재의 평가결과가 좋을 경우에는 다음평가를 받지 않을 수도 있다는 기대감) 등을 지적할 수 있다

둘째, 미국의 공공기관 평가제도에서 얻을 수 있는 시사점은 ①기관평가지 기관장 평가요소를 포함하고 있다는 점, ②평가지표가 전체적으로 고객만족 여부를 중시하고 있다는 점, ③관리과정의 개선을 중시하고 있다는 점 등을 지적할 수 있다.

셋째, 캐나다의 경우 특별운영기관의 성과측정 틀을 중심으로 얻을 수 있는 시사점 으로서는 ①대부분 관리능률에 초점을 맞추고 있다는 점, ②단순한 산출지표가 아닌

결과를 중시하고 있다는 점, ③기관 내 자원요소간의 유기적인 연관성이 강조되고 있다는 점을 들 수 있다.

넷째, 프랑스의 경우에는 정책평가위원회라는 제3의 평가기관에서 공공기관을 관리하고 평가하지만 주무부처도 평가에 관여하고 있다. 따라서 프랑스의 경우에는 정책평가위원회, 주무부처, 개별기관이 공동으로 평가에 참여하고 있는데 이는 개별기관이 평가대상기관으로써 평가만 받는 것이 아니고 자체적으로 평가를 실시해 이를 주무부처나 정책평가위원회에 보고하고 이들 기관들은 그러한 평가결과를 참조하고 있다.

다섯째, 독일의 경우 제3의 외부기관이 아닌 주무부처 중심으로 공공기관이 관리되고 평가를 받고 있다. 그렇지만 개발기관이 자체적으로 평가한 결과를 주무부처가 참조하는 경우가 많아 실제로는 기관자체 평가가 더욱 많이 이루어지고 있다는 점이 특징이다.

3. 우리나라 지방공기업 경영평가에 주는 시사점

앞에서 고찰한 외국의 공공기관 경영평가에 대한 사례 연구는 국가 공공기관의 경영평가제도뿐만 아니라 지방공기업의 경영평가제도에도 시사하는 바가 크다고 할 수 있다. 우선, 영국의 공공기관 경영평가제도가 우리나라 지방공기업 경영평가에 주는 가장 큰 시사점은 경영평가를 통해서 각 공기업의 서비스개선을 유도한다는 점과 당해 연도의 평가를 차기 연도의 평가여부와 연계한다는 점 등을 들 수 있다. 우리나라의 경우 지방공기업의 경영평가가 성과급의 차등지급, CEO의 연임에 영향을 미치거나 경영진단 대상을 선정하기 위한 자료로 활용되는데 초점이 맞추어진 것과는 아주 대조적이다. 즉, 영국의 공공기관 경영평가는 단순히 성과급을 차등지급하는 수단으로만 활용하는 것이 아니라 경영을 평가·진단하고 그 결과에 따라 개선방안을 마련하는 유인수단으로 활용함으로써 공공기관이 제공하는 공공서비스의 질적 개선을 유도한다는 것이다(국회예산정책처, 2008: 24). 우리나라 지방공기업의 경영평가의 경우, 공사·공단인 경우는 매년마다 그리고 지방직영기업은 격년으로 경영평가대상을 획일적으로 정하고 있는 반면 영국의 공공기관 경영평가는 차년도 경영평가의 대상 선정과 연계하고 있다는 특징을 가지고 있다. 즉, 당해 연도의 경영평가결과가 좋을 경우 다음 연도에는 경영평가를 받지 않을 수 있어 경영평가를 받기 위해 자료를 준비하는 부담에서 벗어날 수 있다는 장점이 있다. 반면에 당해 연도에 경영평가가 좋지

않은 경우에는 오히려 집중적으로 평가를 받게 함으로써 경영성과 제고를 유인하고 있다.

둘째, 미국의 공공기관 평가가 우리의 지방공기업 경영평가에 주는 중요한 시사점은 CEO의 리더십을 강조한다는 것과 경영프로세스의 개선을 중시하고 있다는 것이다. CEO의 리더십의 강조에서는 목표제시 및 성취노력이 목표달성을 위해 매우 중요하다는 것을 암시하고 있다. 또한, 경영프로세스의 개선에서는 업무의 체계적인 관리 개선, 작업프로세스의 새로운 설계 및 지원활동, 그리고 업무수행과 서비스 전달과정에서의 효율성을 중시하고 있는 것은 우리의 지방공기업 경영평가에서도 시사하는 바가 있다고 하겠다.

셋째, 캐나다의 공공기관 경영평가 사례가 우리나라 지방공기업 경영평가에 주는 중요한 시사점으로는 기관 내 자원요소 간의 유기적인 연관성을 강조하고 있는 지표를 개발하여 적용하고 있다는 것이다. 즉, 목표와 전략요소간의 연관성, 기관활동과 법적 임무간의 연관성, 조직구성원들과 이해자간의 연관성, 올바른 분석 및 계획과 자원배분간의 연관성 등 기관이 성과를 내기 위해 필요한 요소로서 자원요소간의 연관성을 중시한다는 것이다(국회예산정책처, 2008: 29).

넷째, 프랑스와 독일의 공공기관 경영평가 사례가 우리나라 제도나 우리나라 지방공기업 경영평가에 주는 중요한 시사점은 경영평가에 평가대상기관이 참여하는 것이 제도적으로 보장되어 있으며 자체평가의 비중을 강조하고 있다는 특징을 가지고 있다.

제3절 지방공기업 CEO에 대한 평가의 법제도 및 유형

1. 지방공기업 CEO 평가 관련 법제도 현황

지방공기업 CEO 평가와 관련된 법률적인 근거는 지방공기업법 제78조 및 제78조의 2에 의한 ‘지방공기업에 대한 경영평가’, 동법 제58조 및 제58조의 ‘지방공사·공단’의 사장(이사장)의 ‘경영성과계약 이행실적평가’, 그리고 동법 제58조의 ‘사장(이사장)의 업무성과평가’ 등이 관련이 있으며,⁷⁾ 상술하면 다음과 같다.

첫째, 지방공기업 경영평가제도와 관련하여 지방공기업법 제78조는 “①행정안전부장관은 제3조의 규정에 의한 지방공기업의 경영원칙에 따라 대통령령이 정하는 바에 의하여 지방공기업에 대한 경영평가를 실시하고, 그 결과에 따라 필요한 조치를 강구하여야 한다. 다만, 행정안전부장관이 필요하다고 인정하는 경우에는 지방자치단체의 장으로 하여금 경영평가를 실시하게 할 수 있다. ②제1항의 규정에 의한 경영평가에는 지방공기업의 경영목표의 달성도, 업무의 능률성, 공익성 및 고객서비스 등에 관한 평가가 포함되어야 한다. ③행정안전부장관은 대통령령이 정하는 바에 따라 제1항 및 제2항의 규정에 따른 경영평가와는 별도로 사장에 대하여 업무성과평가를 할 수 있다. 이 경우 공익성이 고려되어야 한다. ④행정안전부장관 또는 시·도지사는 지방공기업(시·도지사의 경우에는 시·군 및 자치구의 지방공기업에 한한다)의 효율적인 경영을 위하여 필요한 지도·조언 또는 권고를 행할 수 있다.”라고 규정하고 있다.

둘째, 지방공사·공단의 사장(이사장) 경영성과계약 이행실적 평가와 관련하여 동법 제58조에는 “...<중략>... ③지방자치단체의 장이 사장을 임명할 때는 사장추천위원회에서 추천된 자중에서 임명하여야 한다...<중략>... ④지방자치단체의 장은 사장의 경영성과에 따라 임기 중 해임하거나 임기종료에도 불구하고 연임시킬 수 있다. 이 경우 다음 각 호의 사항을 고려하여야 한다...<중략>...1. 제58조의2의 규정에 따른 경영성과계약 이행실적” 등으로 규정하고 있다. 또한, 제58조의 2에서는 “①지방자치단체의 장은 사장을 임명하는 경우 사장과 경영성과계약을 체결하여야 한다. ②사

7) 구체적인 실행력을 담보하기 위하여 지방공기업법 시행령 제56조의 2에 “①지방자치단체의 장이 법 제58조제4항에 따라 당해 공사의 사장을 연임시키거나 해임하는 경우에는 다음 각 호의 기준에 따라야 한다. ②제1항에 따라 사장의 연임기준 또는 해임기준을 적용함에 있어서는 법 제78조제3항에 따른 업무성과 평가 결과, 법 제78조제1항에 따른 경영 평가 결과 및 법 제58조의2에 따른 경영성과계약 이행실적 평가 결과의 순으로 적용한다.”고 규정하고 있다.

장과의 경영성과계약에는 임기 중 사장이 수행하여야 할 경영목표와 권한, 성과에 따른 보상 및 책임이 포함되어야 한다.”고 규정하여 이행실적평가의 근거를 마련하고 있다.

셋째, 지방공사·공단 이사장의 업무성과평가와 관련하여 동법 제78조 제③에 “③행정안전부장관은 대통령이 정하는 바에 따라 제1항 및 제2항의 규정에 따른 경영평가와는 별도로 사장에 대하여 업무성과평가를 할 수 있다”고 하여 법률적 근거를 마련해 놓고 있다.

2. 지방공기업 경영평가에서 CEO 관련 평가내용

지방공기업평가제도는 지방공기업 경영성과에 대한 평가를 통해 정상·부진기업을 선별, 진단 및 인센티브 부여 등 후속조치를 취하는 제도이다. 이를 통하여 지방공기업 운영에 따른 성과와 문제점을 분석하여 향후 시의성 있는 지방공기업 정책과제를 발굴하는데 활용되고 있다. 법적 근거는 앞에서 서술한 바와 같이 지방공기업법 제78조 및 제78조의 2에 근거하며, 평가대상기관은 공사·공단의 경우는 매년 실시되며, 지방직영기업은 격년으로 실시하고 있다. 경영평가의 주관은 시·도 소속 지방공기업의 경우는 행정안전부가, 그리고 시·군·구의 지방공기업은 각 시·도 자치단체에서 하고 있다. 평가대상기간은 당해 연도 1월1일부터 12월 31일까지의 실적이며, 평가활동 시기는 대체적으로 평가연도 4월에서 7월 사이에 이루어진다. 평가결과에 따라 사장(이사장)·임직원의 성과급 지급에 반영, 우수공기업·유공자에 대한 포상 등 인센티브 제공, 부진공기업에 대한 경영진단, 청산 등 경영개선 명령 등에 활용되고 있다.

지방공기업 경영평가 실시절차는 ①행정안전부(경영평가위원회)의 [경영평가 실시계획] 심의·확정, ②행정안전부의 [평가계획] 정부업무평가위원회 제출, ③행정안전부의 지표별 [경영평가 편람] 수립·통보, ④개별 지방공기업의 경영실적보고서 작성·제출, ⑤경영평가기관의 경영평가실시·결과보고서 작성, 행정안전부 제출, ⑥경영평가기관의 확인평가 실시·결과보고서 작성, 행정안전부 제출, ⑦행정안전부(경영평가위원회)의 경영평가 등급 심의·결정, 평가결과 확정, ⑧행정안전부의 [경영평가 실시결과] 보고(정부업무평가위원회) 등 8단계로 이루어져 있으며, 여기에 경영평가 후속조치로서 경영진단을 위한 3단계까지 포함하여 총 11단계로 매년 경영평가가 이루어진다.

경영평가결과 임직원에 대한 인센티브 성과급은 시·도 지방공기업의 경우 행안부

가 제시한 성과급 지급률 범위의 $\pm 30\%p$ 범위 내에서 해당 시·도가 결정하고, 시·군·구 지방공기업의 경우는 시·도지사 $\pm 20\%p$ 범위 내에서 성과급 지급율 범위 조정하고 시장·군수·구청장은 시·도지사 조정한 지급율 범위의 $\pm 20\%p$ 범위 내에서 구체적(최종) 지급률을 결정 한다. 또한 사장(이사장)에 대한 인센티브 성과급은 경영평가, 자치단체의 경영성과계약 이행실적평가(사장평가 포함) 결과를 감안 지급률 범위의 $\pm 20\%p$ 범위 내에서 자치단체장이 결정한다(<표 3-9> 참조).

<표 3-9> 기관성과급 지급률

경영평가 등급		우 수	보 통	미 흡
성과급 지급률	사장	350% 초과~750% 이하	150% 초과~350% 이하	0~150% 이하
	임원	300% 초과~450% 이하	150% 초과~300% 이하	0~150% 이하
	직원	200% 초과~300% 이하	100% 초과~200% 이하	0~100% 이하

※ 성과급 = 월 기본급 × 지급률

지방공기업 경영평가의 지표체계가 어떻게 구성되어 있는 그 평가결과가 해당 공기업의 CEO의 전적인 책임이 아님에도 불구하고, 직간접적으로 해당 CEO에게 미치는 영향을 아주 크다고 할 수 있다. 지방공사·공단 경영평가 지표체계는 리더십/전략, 영영시스템, 경영성과 등 크게 3개의 범주로 나뉘어 져 있는데, CEO의 역량에 따라 평가가 달라질 수 있는 영역은 [2009년도 지방공기업 경영평가 편람]을 기준으로 볼 때, 총100점 만점 중에 15점이 배정되어 있는 ‘리더십/전략’ 영역이라고 할 수 있다. 행정안전부의 [2009년도 지방공기업 경영평가 편람]에서 제시하고 있는 지방공사·공단의 경영평가에서 대지표인 ‘리더십/전략’ 영역에 대해 예시해 보면, <표 3-10> 내지 <표 3-12>와 같다(지하철공사의 사례).

<표 3-10> '리더십' 지표의 내용

관리번호	3-0-1-1-1-1				
지표명	경영층의 리더십				
대분류	리더십/전략			중분류	리더십
가중치	5점	지표성격	정성	평가방법	절대평가
지표정의	○ 관리자가 리더십을 가지고 행하는 경영개선을 위한 노력, 경영목표와 계획의 적정성 및 이를 달성하고자 하는 노력을 평가한다.				
세부평가내용 (측정산식)	<p>① 조직체의 사명과 사회적 역할을 잘 파악하고 경영목표를 달성하기 위하여 최선을 하고 있는가? - 기관의 목표달성과 경영상 발생하는 문제 해결을 위한 노력 - 자기사업에 대한 개인적인 전문성과 의식, 능력 등</p> <p>② 개인별, 부서별로 경영목표에 대한 직원들의 이해도 및 공감대를 형성하였는가? - 개인별, 부서별 권한과 책임의 적정성 - 조직의 개방적, 참여적 의사소통 체계 구축 여부 - 직원들이 CEO의 전문성, 능력, 자질을 믿고 따르는지 여부</p> <p>③ 직원의 동기부여나 필요한 교육, 지원 등을 통하여 성과를 극대화하고 있는가? - 직원의 동기부여 방안이나 특수시책 - 직무수행능력 개발을 위한 교육기회의 부여</p> <p>④ 자치단체, 지방의회, 지역주민 등 대내외 이해관계자를 합리적으로 관리하였는가? - 지방자치단체와 의회와의 협력관계, 지원 정도 - 지역주민, 시민단체, 유관기관과의 협력, 유대관계 등</p>				
평가내용 조작적 정의	○ 관리자는 공사·공단 현재의 사장이사장을 의미하며, 유고시('08년 12월말 이후 교체된 경우 포함)는 대행책임을 맡고 있는 차상위 관리자를 의미한다.				
세부평가방법	○ 세부평가내용에 대해 전반적이고 총체적인 관리자의 의지·노력·결과를 평가한다.				
현지확인	<input checked="" type="checkbox"/> 필요 <input type="checkbox"/> 불필요				
	○ 경영층의 인식, 의지 등을 파악하기 위해서는 현지면담 필요				

<표 3-11> '고객 및 윤리경영' 지표의 내용

관리번호	3-0-1-1-1-2				
지 표 명	고객 및 윤리경영				
대 분 류	리더십/전략			중 분 류	리더십
가 중 치	5점	지표성격	정성	평가방법	절대평가
지표정의	○ 공기업의 선량하고 모범적인 관리자로서 각종 불공정 행위나 부정, 부패행위를 근절하고 지방공기업의 사회적 책임을 다하고 있는지를 평가한다.				
세 부 평가내용 (측정산식)	① 공기업 관리자로서 윤리적, 사회적 의식과 태도를 갖추고 있는가? - 관리자의 청렴의식과 부패근절에 대한 인식도 - CS 경영추진조직 및 기능의 체계화 여부 - 서비스 기준의 이행도 및 고객모니터링을 통한 기관성과 증대 노력 ② 조직의 부패방지와 청렴유지를 위한 교육, 제도 등을 지원하고 있는가? - 윤리교육·세미나 개최(또는 참가) 등 부패근절 교육 - 내부감사시스템(클린센터 등) 구축 및 실질적 내부통제시스템 작동 여부 ③ 조직은 거래 또는 협력업체에 대한 불공정 행위는 없는가? - 계약 공정성, 정보의 공개수준 및 부정방지의 자체, 외부감사 결과 ④ 지방공기업으로서 사회적 책임 등은 잘 이루어지고 있는가? - 도덕적 해이나 관리소홀 등으로 언론 및 지역사회 여론 등에 물의를 야기한 바는 없는지 여부 - 사회적 약자를 위한 기업활동 및 지원				
평가내용 조작적 정의	○ 고객은 지방공기업의 재화와 서비스를 이용하는 소비자를 일차적인 대상으로 하되, 윤리적 경영에 있어서는 소비자 외의 내부, 외부 이해관계자를 포함한다.				
세 부 평가방법	○ 세부평가내용에 대해 전반적이고 총체적인 관리자의 의지·노력·결과를 평가한다. ○ 평가자의 확인 결과 관리소홀, 부패 등으로 사회적 물의를 일으킨 기업은 전체적인 점수를 감할 수 있다.				
현지확인	<input checked="" type="checkbox"/> 필요 <input type="checkbox"/> 불필요				
	○ 관리자의 의식과 태도 등을 파악하기 위해서는 현지면담 필요				

<표 3-12> '비전·미션 및 경영계획' 지표의 내용

관리번호	3-0-1-1-2-1				
지표명	비전·미션 및 경영계획				
대분류	리더십/전략			중분류	전략
가중치	5점	지표성격	정성	평가방법	절대평가
지표정의	○ 당해 공기업의 바람직한 미래상을 제시하기 위하여 사장이 비전과 미션을 어떻게 구축하였으며, 당해 공기업의 설립목적에 부합하는 비전·미션을 적절하게 설정하여 전략을 추진하였는가를 평가한다.				
세부평가내용 (측정산식)	① 당해 공기업의 바람직한 미래상을 정립하기 위한 비전을 제시하였는가? - 비전과 중장기 경영계획의 구체성·현실성(지역적합성) ② 비전 설정 시 내부구성원이 참여하였는가? 그리고 비전을 어떻게 공유·전파하였는가? - 비전 설정에 대한 직원의 참여도와 인지도 확인, 공유노력 ③ 현재 구축된 비전은 실현이 가능하며, 비전을 달성하기 위한 구체적인 전략과 행동규범을 설정하였는가? - 비전 실현을 위한 연도별 구체적인 계획과 과업, 성취도 ④ 미션을 효율적으로 추진하기 위한 체계를 구축하였는가? ⑤ 경영계획은 적절하게 수립되었으며, 실적차이를 분석하고 이를 수정·보완하였으며, 그 방법은 타당한가?				
평가내용 조작적 정의	○ 비전은 핵심 이념과 미래형상이 제시되어 있어야 한다. ○ 미션은 지방공기업의 지역적합성을 고려한 기업의 사명을 말한다. ○ 미션 추진체계로는 조직, 인사 등의 제도 외에도 공사, 공단이 제시하는 다양한 방법도 포함될 수 있다.				
세부평가방법	○ 지방공기업의 비전과 미션은 자치단체와의 교감과 지역적합성 등을 종합적으로 판단하되, CEO 뿐만 아니라 조직구성원의 이해도, 업무와 관련된 구체성 등을 확인한다.				
현지확인	<input checked="" type="checkbox"/> 필요 <input type="checkbox"/> 불필요				
	○ 미전과 미션에 대한 의지를 파악하기 위해서는 현지면담 필요				

3. 지방공사·공단의 CEO 경영성과계약 이행실적평가

지방공사·공단 CEO에 대한 경영성과계약 이행실적평가제도(이하 이행실적평가)를 이해하기 위해서는 먼저 CEO 성과계약제도에 대한 이해가 전제되어야 한다. 지방공사·공단 CEO 성과계약제도는 지방공기업법 제58조의 2 및 동법 시행령에 의거 지방공사·공단의 사장(이사장)의 임기 중 달성하여야 할 경영목표, 사장(이사장)의 권한과 책임, 성과급을 포함하는 보수 등 제반사항에 대하여 지방자치단체장과 사장(이사장) 간에 경영성과계약을 체결함으로써 사장(이사장)의 책임경영을 보장하고 공사·공단의 경영효율성과 경쟁력 향상을 도모 하고자하는 취지에서 도입되었다. 지방공사·공단 CEO 경영성과계약제도는 2005년 준비기간을 걸쳐 2006년부터 시행되었으며, 행정자치부에서 운영지침을 만들어 시행하고 있으며,⁸⁾ 구체적인 운영절차는 <표 3-13>과 같다(행정자치부, 2006: 3-5).

지방공기업 CEO 경영성과계약서의 주요내용은 ①계약 당사자 및 계약기간, ②연봉액, ③CEO의 경영목표, ④이행실적평가 및 기준에 관한 사항, ⑤경영성과에 따른 성과인센티브 내용 등이다. 이러한 주요내용 중에서 계약의 효력은 자치단체장의 교체로 인해 계약의 성립과 효력에 영향이 없으며, 계약기간은 임명일로부터 3년간(법정임기)의 계약기간을 설정한다. 또한 CEO의 경영목표는 행정안전부가 지정하는 공통목표와 지역실정 및 공기업의 여건 등을 고려한 자율목표로 구성된다. 각 목표마다 목표치와 기준치를 설정하는데 전자는 달성하고자 하는 목표(91~100%)의 수준이며, 후자의 기준치는 공기업 CEO로서 이행하여야 할 최소한의 수준(대체로 60%)을 말한다.

이행실적평가는 매년 설립한 자치단체장이 평가계획을 수립하여 평가하게 된다. 자치단체장은 이행실적평가를 위하여 전문평가단을 구성·운영한다. 서면평가를 원칙으로 하며 평가결과는 공시 및 행정안전부에 제출하여야 한다. 참고로 대전광역시의 3개 공사·공단의 CEO 경영성과계약 이행실적평가 항목을 예시해 보면 <표 3-14>, <표 3-15>, <표 3-16> 등과 같다.

8) 이 제도의 운영원칙은 첫째, 공기업 CEO의 경영목표, 성과인센티브 내용·정도 등 계약조건, 기타 특약 사항 등에 대하여 지방자치단체장과 CEO간의 자율적인 합의에 의하여 운영한다. 둘째, 계약서상의 CEO 목표이행실적에 대하여는 자치단체장이 평가한다. 셋째, 목표이행실적평가 외에 행자부평가(경영평가 및 CEO 업무성과평가) 결과를 종합하여 자치단체장이 CEO와 협의한 사항대로 성과 인센티브를 지급한다(행정자치부, 2006: 3).

<표 3-13> 지방공기업 CEO 경영성과계약 운영절차

단 계	내 용	비고
1. 경영성과 계약안마련	<ul style="list-style-type: none"> - 이사회는 자치단체장의 승인을 얻어 [CEO 경영성과계약안] 작성 - CEO 공개모집 공고시 계약안 제시 - CEO 응모자와 계약내용 등 계약안에 대하여 의견제시 및 협의조정 - 사장추천위원회는 협의조정된 계약안에 따라 사장후보 추천 	
2. 경영성과 계약 체결 및 공시	<ul style="list-style-type: none"> - 자치단체장과 CEO간 최종합의에 의하여 경영성과계약 체결 (임명) : CEO의 권한과 책임, 연봉액, 경영목표 및 목표치, 이행실적 평가 및 평가결과에 따른 성과인센티브 내용 등 - 경영성과계약서 공시: 일반 경영공시에 준하여 일반주민이 알 수 있도록 공시 	
3. 목표이행 실적평가	<ul style="list-style-type: none"> - 자치단체장이 중점적으로 관리하고자 하는 10개 이내의 단순·명확한 경영목표에 대하여 이행실적을 평가: 이행실적평가계획 (행자부->자치단체)에 의거, 지방자치단체장이 실시 - 경영목표별 이행여부 판단 세부기준은 자치단체에서 자율적으로 선정: 세부기준에 대해서도 CEO와 합의하여 계약서 상에 명시 - 평가결과에 따른 이행실적평가등급 부여(5등급: S-A-B-C-F): 평가 결과는 일반 경영공시에 준하여 공시 및 행정자치부에 제출 	
4. 평가결과에 따른 성과 보상 조치	<ul style="list-style-type: none"> - 경영종합평가(CEO업무성과평가·경영평가·목표이행실적평가)에 따라 성과보상: 연임 또는 해임조치로 활용 가능 - 성과 인센티브 조치시점 <ul style="list-style-type: none"> · 경영종합평가 결과가 확정된 12월 보수지급시 · 기본연봉 : 결과확정시의 연도분부터 인상 또는 삭감(소급적용) ※ 2006년도 실적에 대하여 2007년도에 평가한 결과 연봉조정 사유 발생시 2007년 연봉부터 적용하여 조정차액 정산 (2007년 12월 보수 지급시) · 성과급 차등 지급(12월 보수지급시) - 평가대상 사업연도 중 CEO가 교체된 경우의 보상 <ul style="list-style-type: none"> · 성과급: 전임자 및 후임자의 재임기간(공헌도)만큼 성과급 배분 · 연봉조정, 연임 및 해임조치: 전임자는 무관, 후임자는 경영종합평가결과를 반영하여 조치 	

<표 3-14> 대전광역시 도시철도공사 CEO 경영성과 이행목표

경영목표별 평가항목		배 점		
		계	계 량	비계량
① 차질없는 공공서비스 제공		20	20	
	1. 열차의 정시성 확보	5	5	
	2. 열차운행 취소율 최소화	5	5	
	3. 지하역사 공기질 법정기준치 준수	5	5	
	4. 수송인원 증대	5	5	
② 고객만족 증진		10	5	5
	1. 전년대비 고객만족도 향상	5	5	
	2. 고객관리시스템 체계적 운영	5		5
③ 책임경영 구현		25	10	15
	1. 경영혁신 및 조직역량 강화	10		10
	2. 노사화합문화 정착	10	10	
	3. 이사회 운영의 내실화	5		5
④ 경영수지 개선		15	15	
	1. 전년대비 경영수익 증대(시세입기준)	5	5	
	2. 경상경비 예산절감 목표 달성	5	5	
	3. 신규 수익사업 발굴노력	5		5
⑤ 안전운행 관리체계 구축		10	10	
	1. 안전관리대책 수립 및 시행	4		4
	2. 전동차 사고복구 훈련시설	3	3	
	3. 고객안전성 확보	3	3	
⑥ 경영평가체계 확립		10	10	
	1. 행안부 지방공기업 평가 점수	10	10	
⑦ 정부정책 준수		10	5	5
	1. 지방공기업 정책 및 운영지침 준수	5	5	
	2. 대전시 정책사항 등 이행	5		5
총 점		100	75	25

<표 3-15> 대전광역시 도시공사 CEO 경영성과 이행목표

경영목표별 평가항목		배 점		
		계	계 량	비계량
① 차질없는 공공서비스 제공		20	-	20
	1. 시민의 주거생활 안정화에 기여	4		4
	2. 대단위 개발사업 및 주택건설사업 정상추진	4		4
	3. 대전동물원 특성화 운영	4		4
	4. 대전플라워랜드 활성화 방안	4		4
	5. 환경사업 효율화 추진	4		4
② 고객만족 증진		10	5	5
	1. 전년대비 고객만족도 향상	5	5	
	2. 고객관리시스템 체계적 운영	5		5
③ 책임경영 구현		25	10	15
	1. 경영혁신 및 조직역량 강화	10		10
	2. 노사화합문화 정착	10	10	
	3. 이사회 운영의 내실화	5		5
④ 경영수지 개선		15	15	5
	1. 전년대비 경영수익 증대(시세입기준)	5	5	
	2. 경상경비 예산절감 목표 달성	5	5	
	3. 신규 수익사업 발굴노력	5		5
⑤ 사업추진의 안전점검 강화		10	10	
	1. 택지건설현장의 안전점검 강화	2.5	2.5	
	2. 주택건설현장의 안전점검 강화	2.5	2.5	
	3. 레저시설의 안전점검 강화	2.5	2.5	
	4. 환경사업시설의 안전점검강화	2.5	2.5	
⑥ 경영평가체계 확립		10	10	
	1. 행안부 지방공기업 평가 점수	10	10	
⑦ 정부정책 준수		10	5	5
	1. 지방공기업 정책 및 운영지침 준수	5	5	
	2. 대전시 정책사항 등 이행	5		5
총 점		100	75	25

<표 3-16> 대전광역시 시설관리공단 CEO 경영성과 이행목표

경영목표별 평가항목		배 점		
		계	계 량	비계량
① 차질없는 공공서비스 제공		20	20	
	1. 완벽한 하수처리로 깨끗한 수질환경 선도	5	5	
	2. 시민이 행복한 체육시설관리 운영	5	5	
	3. 화장중심의 미래지향적 장사문화 확산	5	5	
	4. 쾌적하고 안전한 도시기반시설 관리	5	5	
② 고객만족 증진		10	5	5
	1. 전년대비 고객만족도 향상	5	5	
	2. 고객관리시스템 체계적 운영	5		5
③ 책임경영 구현		25	10	15
	1. 경영혁신 및 조직역량 강화	10		10
	2. 노사화합문화 정착	10	10	
	3. 이사회 운영의 내실화	5		5
④ 경영수지 개선		15	15	
	1. 전년대비 경영수익 증대(시세입기준)	5	5	
	2. 하수처리장 부산물 재활용 목표관리	5	5	
	3. 경상경비 예산절감 목표 달성	5	5	
⑤ 안정적인 시설운영		10	10	
	1. 시설의 안전점검 강화	5	5	
	2. 시설에 대한 정비 시행	5	5	
⑥ 경영평가체계 확립		10	10	
	1. 행안부 지방공기업 평가 접수	10	10	
⑦ 정부정책 준수		10	5	5
	1. 지방공기업 정책 및 운영지침 준수	5	5	
	2. 대전시 정책사항 등 이행	5		5
총 점		100	75	25

4. 지방공사·공단 CEO 업무성과평가

앞에서 서술한 바와 같이, 지방공사·공단의 사장(이사장)의 업무성과평가는 지방자치법 제78조 제③항의 “③행정안전부장관은 대통령령이 정하는 바에 따라 제1항 및 제2항의 규정에 따른 경영평가와는 별도로 사장에 대하여 업무성과평가를 할 수 있다”는 법률적 근거로 2006년 지방공기업 경영평가 때 처음으로 실행되었으나, 2007년 지방공기업 경영평가부터 경영평가 실시계획에는 있었으나, 실제로 실행되지는 않았다. 또한, 2008년도 지방공기업 경영평가에서는 대분류지표인 ‘리더십/전략’의 지표체계와 지방공사·공단의 CEO 업무성과 평가의 지표가 일부 중복되어 CEO 업무성과 평가를 별도로 시행하는 것은 그 실효성이 떨어진다고 하겠다(<표 3-17> 참조).

<표 3-17> CEO 업무성과평가와 지방공기업 경영평가 간 지표비교

CEO 업무성과평가 지표			'08년도 지방공기업 경영평가 리더십지표								
평가사항		배점	중분류 지표	세부평가지표	배 점						
					상 수 도	하 수 도	지 하 철	도 시 개 발	공 단	기 타	
조직운영 (35)	가. 책임경영	9	리더십	경영층 리더십	2	2	5	5	5	5	
	나. 공기업 정책준수 노력	10			고객 및 윤리경영	3	3	5	5	5	5
	다. 전년도 평가지적사항 개선	6				전 략	비전·미션 및 경영계획	5	5	5	5
라. 기업운영의 적정성	10	리더십/전략 합계									
사업운영 (25)	가. 사업의 성장성	10	10	10	15			15	15	15	
	나. 경영개선도	8									
	다. 비용관리	7									
공익	가. 고객만족	13									
서비스(25)	나. 공익증진 활동	12									
	혁신 역량(15)	가. 혁신역량강화	4								
	나. 고유과제 추진실적	4									
	다. 공통과제 이행실적	7									

그럼에도 불구하고 지방공사·공단의 CEO 업무성과 평가를 도입하게된 취지는 지방공사·공단의 사장(이사장)에 대한 성과급 지급기준으로 활용하기 위한 것이었다. 지방공사·공단의 CEO 업무성과 평가는 ‘우수’, ‘정상’, ‘미흡’ 등 3단계 등급을 부여하며, <표 3-18>과 같이 성과급 지급율을 차등 적용하고 있다.

<표 3-18> 지방공사·공단 CEO 업무성과평가 결과에 따른 성과급 지급율('07년도)

사장평가등급	우수	정상	부진
지급율	285-750%	220-385%	0-320%

5. 지방공기업 CEO 평가 유형의 비교분석

앞에서는 지방공기업 CEO 평가에 관련된 지방공기업 경영평가제도, 경영성과계약 이행실적평가제도, 지방공사·공단 CEO 업무성과 평가제도 등을 살펴보았다. 이들 제도들이 도입되거나 시행하는 취지는 공통적으로 지방공기업의 최고책임자로 하여금 지방공기업의 설립취와 목적에 맞게 지방공기업을 운영하고 있는지를 사전·사후적으로 점검하거나 평가하여 경영합리화를 추구하고자 하는데 있다고 할 수 있다. 이들 세가지 유형의 지방공기업 CEO 평가제도에 대해 비교를 해 보면, <표 3-19>와 같다.

<표 3-19> 지방공기업 CEO 평가 유형의 비교분석

구분	목적	평가기관	지표체계	결과 반영
경영평가	<ul style="list-style-type: none"> - 공공성과 수익성이 조화되는 지방공기업의 건전한 발전 도모 - 지방공기업의 성과와 문제점을 분석하여 시의성 있는 정책대안 마련 	<ul style="list-style-type: none"> - 행정안전부 - 시도 	<ul style="list-style-type: none"> - 리더십/전략 - 경영시스템 - 경영성과 	<ul style="list-style-type: none"> - CEO 및 임직원 성과급 - 포상 - 경영진단/청산
이행실적평가	<ul style="list-style-type: none"> - CEO 자율경영체계 구축 - 지방자치단체에 대한 적극적인 관리 및 책임의식 고취 - 도덕적 해이현상 극복 및 주인의식 제고를 통한 성과창출 극대화 	<ul style="list-style-type: none"> - 설립 자치단체 	<ul style="list-style-type: none"> - 차질 없는 공공 서비스제공 - 고객만족증진 - 책임경영 구현 - 경영수지개선 - 안전한 시설운영 - 경영평가체계확립 - 정부정책준수 	<ul style="list-style-type: none"> - 성과보상 - 연봉조정 - 연임 및 해임 조치 기준
업무성과평가	<ul style="list-style-type: none"> - CEO의 책임경영체계 구축 	<ul style="list-style-type: none"> - 행정안전부 (경영평가시) 	<ul style="list-style-type: none"> - 책임경영 - 공익경영 - 경영성과 	<ul style="list-style-type: none"> - 성과급 지급율 기준 - 연봉조정

제 4 장

지방공사 · 공단 CEO 경영성과계약 이행실적 평가제도의 쟁점

.....
제1절 평가내용에 따른 쟁점

제2절 평가운영과 결과활용에 따른 쟁점

제3절 사후관리에 따른 쟁점
.....

제4장 지방공사·공단 CEO 경영성과계약 이행실적평가제도의 쟁점

제1절 평가내용에 따른 쟁점

1. 평가주체

지방공사·공단 CEO 이행실적평가에 관한 지방공기업법 제58조의 2의 규정에 따르면 지방자치단체의 장은 사장을 임명하는 경우 사장과 경영성과계약을 체결, 사장과 경영성과계약에는 임기 중 사장이 수행하여야 할 경영목표와 권한, 성과에 따른 보상 및 책임이 포함, 경영성과계약의 방법 및 절차 등에 관하여 필요한 사항은 행정안전부령으로 정하도록 되어 있다. 또한, 지방공기업법시행령 제56조의 2의 규정에 의하여 사장의 연임기준 또는 해임기준을 적용함에 있어서는 법 제78조 제3항에 따른 업무성과평가 결과, 법 제78조 제1항에 따른 경영평가 결과 및 법 제58조의 2에 따른 경영성과계약 이행실적평가 결과의 순으로 적용하도록 되어 있다. 경영성과계약의 방법 및 절차는 당해 지방자치단체의 장과 공사의 사장이 상호 합의한 후 그 합의한 내용을 기초로 체결하도록 하고 있다.

이와 같은 법령의 규정으로 보면 지방공사·공단의 CEO 이행실적평가의 주체는 해당 지방자치단체장이 되며, 정확하게는 해당 지방자치단체의 업무분장에 의한 지방공기업 담당이 주관한다고 하겠다. 그리고 실질적인 평가는 지방자치단체장이 위촉하는 CEO 이행실적평가단을 구성하여 서면평가와 현장평가로 수행하게 된다. CEO 이행실적평가의 실질적인 주체인 평가단의 구성과 관련된 쟁점은 주로 평가단의 위원수를 얼마로 할 것인가와 평가단이 전문성을 가지고 있는가, 그리고 평가단의 구성이 객관적이고 공정한 인사로 구성되어 있는가에 대한 논란의 소지를 최소화 하여야 한다는 것이다. 이와 관련하여 대전광역시의 2008년도 공사·공단 CEO 이행실적평가 사례를 중심으로 살펴보면, 우선 평가단은 시청의 공무원 1인을 포함하여 지역내 대학교수 2인, 회계법인 소속의 공인회계사 1인 등 총4명으로 구성하였는데, 그 중에서 공무원 1인을 빼면 외부의 전문가는 3인에 불과하다. 평가위원의 수를 늘리는 문제는

평가에 소요되는 예산을 어느 정도 배정하였는가에 따라서 달라져야 하겠지만, CEO 이행실적평가의 실효성을 담보하는데 요구되는 평가위원 수에 대해 명확한 진단이 뒤따라야 할 것이다. 둘째, 평가단의 학문적 배경은 평가의 전문성과 직결되는 문제로 대전광역시 2008년 공사·공단 CEO 이행실적평가단의 사례에서 보면, 외부 위원 3인은 지역내에 기반으로 두고 있으며, 직업분포는 대학교수 2인과 공인회계 1인이며, 전공별로는 회계학이 2명, 행정학(지방공기업)이 1인으로 구성되었다. 이행실적평가의 실질적인 효과성을 제고하기 위해서는 지방공기업이 수행하는 기술적인 기능을 감안하여 최소한도 이와 관련된 전공적 배경을 가지고 있는 평가위원이 포함되어야 하는 데, 이는 평가단의 위원수를 대폭 늘려야 하는 선행요건을 확보하여야 하는 과제를 안고 있다. 셋째, 평가단을 둘러싸고 발생할 수 있는 공정성 및 객관성 시비를 최소화 하여야 한다. 그리기 위해서 각 지방자치단체에서는 관계 전문가에 대한 인력 풀을 만들어 관리할 필요가 있다고 하겠다.

2. 평가대상(기관)

지방공사·공단 CEO 이행실적평가의 대상은 관련법에 근거하여 지방자치단체가 설립한 공사·공단에 재임하고 있는 사장 또는 이사장이 대상이 된다. 그리고 평가대상 기간은 사업연도 1.1-12.31에 해당하는 이행실적을 바탕으로 평가하게 되어 있다. 이러한 평가대상과 관련된 주요쟁점은 평가대상인 지방공사·공단의 사장 또는 이사장들이 평가를 어떻게 받아들이느냐와 관련된 것으로 CEO 이행실적평가의 목적과 결부시켜 생각할 필요가 있다. 경영성과계약의 체결을 위한 이행실적평가의 목적은 지방공사·공단의 사장 및 이사장의 책임경영을 보장하고 공사의 경영효율성과 경쟁력 향상을 도모 하는데 그 목적이 있다고 할 수 있다. 그런데 과연 대부분의 지방자치단체에서 시행하는 지방공사·공단 CEO 이행실적평가를 책임경영체제 확립, 경영의 효율성 및 공기업의 경쟁력 향상 등의 목적을 달성할 수 있는지 평가하여 보아야 할 것이다.

그러나 2007년도에 대부분의 지방자치단체서 시행한 CEO 이행실적평가의 지표(대전도시개발공사사례: ①차질 없는 공공서비스 제공, ②고객만족증진, ③경영혁신 추진, ④공기업 정책 준수, ⑤경영수지개선, ⑥개발사업/주택건설/레저사업의 효율적 추진, ⑧환경사업 효율화 및 신규사업 정상추진)를 가지고는 앞에서 제시한 CEO 이행실적평가의 목적을 달성하기 어렵게 되어 있다. 따라서 지방공기업 CEO 이행실적 평가

의 목적을 달성하기 위해서는 기관 전체의 실적에 기반한 지표는 가급적 지양하고 CEO의 경영능력을 측정할 수 있는 지표체계로 개선하여야 한다. 그러기 위해서는 CEO의 경영리더십을 측정하는데 중요한 기준이 되고 있는 비전과 전략 등에 관련된 평가지표가 새로이 개발되어야 한다.

3. 평가지표

어떠한 평가제도든 평가결과를 수치화하기 위하여 평가지표를 개발하여 가중치를 부여하는 것은 지방공기업 CEO 경영성과계약 이행실적평가에서도 마찬가지다. 지방공기업 이행실적평가의 지표체계를 둘러싸고 발생하는 쟁점은 과연 제시되고 있는 지표가 평가의 목적에 적합한 것들인가, 계량지표와 비계량지표의 비율을 어떻게 할 것인가, 그리고 가중치 부여는 적절한 방법을 통하여 적절하게 배분되었는가 등이 논란의 대상이 된다.

우선, 평가지표가 이행실적평가의 목적인 책임경영 구현, 경영 효율화, 경쟁력 강화라는 측면에서 보면, 개선할 점이 많다고 하겠다. 이러한 맥락에서 보면, 대전광역시 지방공사·공단의 CEO 경영성과계약 이행실적평가의 2008년 지표체계는 2007년의 그것과 비교해 볼 때 개선된 점이 거의 없다고 하겠다(<표 4-1> 참조). 특히, 행정안전부 지방공기업 경영평가의 결과를 반영하는 지표는 이행실적평가의 목적을 어느 정도 반영하는 역할을 할 것으로 기대된다.

<표 4-1> 대전시설관리공단의 CEO 이행실적평가 지표체계 비교(예시)

2007년도	2008년도
① 차질없는 공공서비스 제공 1. 완벽한 하수처리로 깨끗한 수질환경 선도 2. 시민이 행복한 체육시설관리 운영 3. 화장중심의 미래지향적 장사문화 확산 4. 쾌적하고 안전한 도시기반시설 관리	① 차질없는 공공서비스 제공 1. 완벽한 하수처리로 깨끗한 수질환경 선도 2. 시민이 행복한 체육시설관리 운영 3. 화장중심의 미래지향적 장사문화 확산 4. 쾌적하고 안전한 도시기반시설 관리
② 고객만족 증진 1. 전년대비 고객만족도 향상 2. 고객관리시스템 체계적 운영	② 고객만족 증진 1. 전년대비 고객만족도 향상 2. 고객관리시스템 체계적 운영
③ 책임경영 구현 1. 경영혁신 및 조직역량 강화 2. 노사화합문화 정착 3. 이사회 운영의 내실화	③ 책임경영 구현 1. 경영혁신 및 조직역량 강화 2. 노사화합문화 정착 3. 이사회 운영의 내실화
④ 경영수지 개선 1. 전년대비 경영수익 증대(시세입기준) 2. 전년대비 자체역량 활용을 통한 예산절감 실적 3. 경상경비 예산절감 목표 달성	④ 경영수지 개선 1. 전년대비 경영수익 증대(시세입기준) 2. 하수처리장 부산물 재활용 목표관리 3. 경상경비 예산절감 목표 달성
⑤ 안정적인 시설운영 1. 시설의 안전점검 강화 2. 시설에 대한 정비 시행	⑤ 안정적인 시설운영 1. 시설의 안전점검 강화 2. 시설에 대한 정비 시행
⑥ 경영평가체계 확립 1. 행안부 지방공기업 평가 점수	⑥ 경영평가체계 확립 1. 행안부 지방공기업 평가 점수
⑦ 정부정책 준수 1. 지방공기업 정책 및 운영지침 준수 2. 대전시 정책사항 등 이행	⑦ 정부정책 준수 1. 지방공기업 정책 및 운영지침 준수 2. 대전시 정책사항 등 이행

둘째, 지표의 성격과 관련된 쟁점은 과연 계량지표와 비계량지표를 어떠한 비중으로 구성할 것인가에 관한 것이다. 계량지표의 비중이 커지면 평가의 개관성이 높아지는 반면에 평가결과의 환류를 통한 경영개선의 시사점을 얻는 부분에 대해서는 다소 단점이 될 수 있다. <표 4-2>는 대전광역시 지방공사·공단의 사장 및 이사장의 경영성과계약 이행실적평가의 지표성격에 대한 2007년과 2008년의 것을 비교한 것이다. 도시개발공사는 평가지표의 수가 2007년 18개에서 2008년 20개로 늘어났지만 계량 및 비계량지표 간의 비율이 50:50으로 구성되어 있다. 대전도시철도공사와 시설관리공단의 경우는 2년간 지표의 수에 있어서 변화가 없으며, 비계량지표가 상대적으로 낮게 구성되어 있음을 알 수 있다.

<표 4-2> 2007년 대전지방공사·공단 CEO 이행실적평가 지표성격 비교

구 분	도시철도공사		도시개발공사		시설관리공단	
	2007년	2008년	2007년	2008년	2007년	2008년
총계	18개	18개	18개	20개	17개	17개
계량지표	11개	12개	9개	10개	13개	12개
비계량지표	7개	6개	9개	10개	4개	5개

셋째, 평가지표의 가중치를 둘러싸고 발생할 수 있는 쟁점은 가중치(배점)를 어떠한 과정으로 산출되었는가 그리고 평가지표의 중요도에 따라 가중치가 적절하게 배분되었는가에 대한 타당성이 확보되어야 한다. 대전광역시의 경우 시장과 3개 공사·공단의 사장 및 이사장과의 경영성과계약을 체결하는데 있어, CEO들이 달성하여야 할 목표를 제시하고 이에 대한 이행실적평가의 지표에 대한 가중치를 <표 4-3>과 같이 제시하였다. 7개의 대지표 중에서 ‘책임경영 구현’이 25점으로 가장 많은 점수가 부여되었으며, 그 다음으로 ‘경영수지 개선’ 항목이 15점, 그리고 나머지에 10점씩 부여되었다. 그러나 2008년 부터는 지방공기업의 경영환경과 정책환경에 있어서 상당한 변화가 있었으며, 이러한 환경변화에 걸맞게 지표의 가중치를 개선하여야 함이 타당하다고 하겠다.

<표 4-3> 2008년 대전지방공사·공단 CEO 이행실적평가 지표의 가중치

경 영 목 표	가중치(배점)		
	도시철도	도시개발	시설관리
① 차질 없는 공공서비스 제공	20	20	20
② 고객만족 증진	10	10	10
③ 책임경영 구현	25	25	25
④ 경영수지 개선	15	15	15
⑤ 안전운행관리체계 구축	10	10	10
⑥ 경영평가체계 확립	10	10	10
⑦ 정부정책 준수	10	10	10
계	100	100	100

4. 평가절차 및 방법

지방공사·공단 CEO 경영성과계약 이행실적평가에서 평가절차와 평가방법에 관한 쟁점은 평가단의 효율적 운영과 정성지표와 정량지표를 어떻게 적용할 것인가 등에서 있을 수 있다. 우선, 평가단의 효율적인 운영을 위하여 평가매뉴얼을 작성하여 최초의 회의 시에 배부하고 충분한 시간을 가지고 매뉴얼을 숙지할 수 있도록 해야 한다. 이러한 평가매뉴얼에는 최소한도 CEO 이행실적평가의 개요(평가의 지표체계, 평가에 있어서 측정 방법, 평가단의 구성 및 운영 가이드, 평가결과의 활용, 실적 보고서 작성 기준 등), 공사·공단별 평가지표체계 등이 포함되어야 한다.

둘째, 지방공사·공단 사장 및 이사장의 경영성과계약 이행실적평가는 앞에서 본 바와 같이 다수의 정량지표와 정성지표들로 구성되어 있다. 정성지표는 절대평가, 단계별평가로 구분하여 평가내용의 객관성을 기준으로 적절한 방법을 선택하여 평가한다. 세부평가내용 각 항목에 가중치가 부여되어 있는 경우에는 세부평가내용 각 항목에 대해서 개별적으로 절대평가 또는 단계별평가의 방법을 적용하여 득점을 구한 후 항목별 득점을 합산하여 평가지표의 총득점을 계산하며, 그렇지 않은 경우에는 세부평가내용 각 항목에 대해서 개별적으로 평가하지 아니하고 세부평가내용 전체를 대

상으로 절대평가 또는 단계별평가를 적용한다. 정량지표는 과거실적, 추세 등을 고려하여 기준 목표에 따른 달성도를 평가하는 것으로, 원칙적으로 ① 목표부여(A), ② 목표부여(B), ③ 추세치 평가 ④ 목표대실적 방법 중 지표성격에 가장 부합된다고 판단되는 하나의 방법을 선택하여 평가한다.

<표 4-4> 정량지표 평가방법 비교

평가방법	평가방법 개요	비 고
①목표부여(A)	<p>당해연도 실적과 최저목표와의 차이를 최고목표와 최저목표의 차이로 나누어 측정하되, 최저목표와 최고목표는 기준치(전년실적)에 일정비율을 감안하여 설정</p> <p>※ 산식 : $(\text{실적}-\text{최저목표})/(\text{최고목표}-\text{최저목표})$ * 최고목표 : 기준치(전년실적)×110% * 최저목표 : 기준치(전년실적)× 50%</p>	
②목표부여(B)	<p>당해연도 실적과 최저목표와의 차이를 최고목표와 최저목표의 차이로 나누어 측정하되, 최고·최저목표는 5년간 표준편차를 활용하여 설정</p> <p>※ 산식 : $(\text{실적}-\text{최저목표})/(\text{최고목표}-\text{최저목표})$ * 최고목표 : 기준치(전년실적)+(1×과거 5년 표준편차) * 최저목표 : 기준치(전년실적)-(5×과거 5년 표준편차)</p>	
③추세치	<p>회귀분석을 활용, 표준치(기준치)와 표준편차를 구하고, 실적치가 표준치로부터 어떤 확률범위내에 있는지 평가</p> <p>* 실적치가 표준정규분포상 상위 10%이상 득점 확률 구간을 S등급으로, 하위 10%미만 득점 확률 구간을 E등급으로 구분하고, 나머지 중간 구간은 각각 20% 확률 구간으로 4등분(총6등분)</p>	
④표대실적	<p>해당 공기업이 목표수치를 제시하고 그 달성여부를 평가, 제시된 목표의 적정성 여부를 함께 평가(총점의 30%)</p>	평가대상 과거 실적치가 없는 경우(신설 공기업의 경우)

자료: 행정안전부(2009: 25)

제2절 평가운영과 결과활용에 따른 쟁점

1. 평가시기 및 일정에 따른 쟁점

지방공사·공단 CEO 경영성과계약 이행실적평가의 시점은 매년 실시하는 행정안전부의 지방공기업 경영평가의 일정과 어떠한 연계성을 가지고 추진하여야 하는가가 문제가 된다. 예컨대, 행정안전부의 지방공기업 경영평가의 일정은 매년 1월 [경영평가실시계획] 심의·확정 및 정부업무평가위원회 제출을 시작으로 8월에 정부업무평가위원회에 [경영평가 실시결과]를 보고하는 것으로 일정을 마치게 된다. 따라서 개별 지방자치단체는 행정안전부의 지방공기업 경영평가의 일정이 종료된 후에 실시하는 것이 일반적인 현상이다. 대전광역시의 경우는 [그림 4-1]에서 보는 바와 같이, 11월 28일에 시작하여 12월 9일에 종료되는 것으로 나타났다.

평가단 회의 (11.28)	<ul style="list-style-type: none"> • 평가방법 설명, 평가위원별 평가항목 분담 • 경영실적보고서, 증빙자료, 평가메뉴얼, 참고자료 등 배부
서면 평가 (11.28~12.2)	<ul style="list-style-type: none"> • 평가위원별 배부자료에 의한 서면평가 실시 • 평가측정은 평가메뉴얼 활용
현장 평가 (12.3~12.5)	<ul style="list-style-type: none"> • 허위·오류 여부 등 현장 확인(기관별 1일) • 평가시 도출된 문제점 협의 및 조정(평가단 회의)

[그림 4-1] 이행실적평가절차

자료: 대전광역시(2008: 2)

많은 지방자치단체들이 지방공사·공단 CEO 이행실적평가의 지표로 행정안전부 지방공기업 경영평가의 지표인 ‘고객만족 증진’을 포함하고 있기 때문에, 이행실적평가의 시점은 지방공기업 경영평가가 완전히 종료된 이후에 실행하는 것이 일반적이다. 그러나 평가기간은 평가의 내실을 위하여 피평가 기관의 실적보고서 준비와 평가단의 평가방법의 숙지를 위해 충분히 할애하는 것이 타당할 것이다. 대전의 사례

에서와 같이, 이행실적평가 기간이 10일 남짓 배정되어 있는 것은 평가단 수를 감안할 때, 평가의 부실을 가져올 수도 있다.

평가주기에 있어서 지방공사·공단 CEO 이행실적평가는 매년 실시하여 결과를 연임 및 연봉 지급율에 반영하도록 되어 있다. 평가주기와 관련하여 행정안전부의 지방공기업 경영평가를 매년 실시함에도 불구하고 CEO 이행실적평가를 매년 실시하여야 하는가 문제가 된다. 지방공기업은 경영평가제도를 제외하면 경영상태에 대해 전문적인 점검과 진단을 받을 기회가 부족한 것 역시 사실이다. 물론 자치단체의 감독, 감사, 중앙부처 감사, 감사원 감사 등 다양한 수단이 있는 것은 사실이지만 이러한 다양한 평가의 유형은 각각 평가의 목적을 달리한다(신렬, 2006: 68). 따라서 CEO의 이행실적평가의 주기는 임기기관과 일치시켜 이의 평가결과는 연임의 자료로만 활용하는 방향으로의 개선을 고려해 볼 수 있다.

2. 평가결과 활용에 따른 쟁점

1) 평가보고서의 내용

어떤 평가이든 평가를 통해서 얻어지는 최종산출물은 평가보고서이며, 이는 평가주체와 평가대상 기관의 의사소통의 산물이다. 또한 지방공기업 경영평가의 목적이 평가대상기관의 경영개선에 기여하는데 있다는 점을 고려한다면 다른 어떤 평가 못지않게 평가보고서의 내용이 중요하다고 본다(신렬, 2006: 68). 이와 같은 평가결과보고서의 효과는 지방공사·공단의 CEO 경영성과계약 이행실적평가 결과보고서에서도 마찬가지라고 볼 수 있다.

이러한 경영평가 결과보고서와 관련된 쟁점 중의 하나는 과연 어떻게 하면 결과보고서의 질적 수준을 높여 지방공기업의 경영개선을 유도하는가 하는 것이다. 평가결과보고서의 질적 향상을 위해 여러 가지 방안을 강구할 수 있으나, 가장 중요한 것은 평가보고서의 준거들을 체계적으로 구축할 필요가 있으며, 이행실적평가에 참여했던 평가단에게 충분한 시간과 비용을 투자하여 결과보고서가 실질적으로 경영개선에 기여할 수 있도록 하여야 할 것이다. 그럼에도 불구하고 대전광역시의 사례를 통해서 보면, 여러 가지 개선할 점을 가지고 있다. 우선, 평가결과보고서의 형식에 있어서 단순한 파일의 형식이 아닌 책자의 형식으로 출판하여 각 해당 지방공기업의 경영혁신 담당부서에서 지속적으로 참고하도록 할 필요가 있다. 둘째로 평가결과보고서의 분

량은 중요하지 않음에도 불구하고 ‘이행실적보고서’의 정도는 되어야 할 것으로 본다. 예컨대, 행정안전부의 지방공기업 경영평가 결과보고서 각 기관마다 다르기는 하지만 최소한 100-200쪽 분량으로 편성되어 있으며, 각 공사·공단이 제출하는 이행 실적보고서도 최소한 50쪽 이상의 분량으로 편성되어 있다. 셋째, 보고서의 내용에 있어서도 대전광역시의 경우는 이행실적평가의 개요, 평가결과 및 개선방안, 평가결과분석 등의 내용으로 구성되어 있다. 평가결과보고서가 지방공기업의 경영개선으로 이어지기 위해서는 평가에서 나타는 문제점에 대한 명확한 진단과 개선방안 등에 대해 평가단의 전문가적 식견으로 제시하여야 할 것이다. 뿐만 아니라 지방공기업의 경영개선을 위하여 지방자치단체는 어떠한 역할을 해야 하는가와 향후 평가계획에 수록해야 할 과제에 대해 가감 없이 제시할 필요가 있다.

2) 평가등급

평가대상기관에 있어 등급 부여는 곧 성과개선 노력에 대한 금전적 보상이며, 이로 인해 평가대상기관은 평가등급에 대해 민감하게 반응하게 된다(신렬, 2006: 69). 지방공사·공단 CEO 경영성과계약 이행실적평가의 등급부여와 관련하여 쟁점이 되고 있는 것은 등급의 수와 각 어떠한 기준(절대적, 상대적)으로 평가대상에 대한 등급을 부여하여야 하는가 하는 것이 문제가 될 수 있다.

참고로, 행정안전부가 주관하는 지방공기업 경영평가에서의 등급은 2006년도 평가분까지는 5등급[가(10%)–나(30%)–다(40%)–라(15%)–마(5%)]로 분류하여 평가군 내의 전체 평가대상 지방공기업을 평가결과와 점수에 따라 상대적으로 배분하는 형식을 취해 왔다. 그러나 2007년 경영평가부터는 3등급(우수: 90점 이상, 보통: 80점 이상, 미흡: 80점 미만)으로 등급수를 축소하고 평가결과 지방공기업별 특점에 따라 절대적으로 등급을 부여하는 방식으로 바뀌었다. 또한, 지방공기업 CEO 경영성과계약 이행 실적평가에서의 등급은 <표 4-5>의 대전광역시의 사례에서 보는 바와 같이, 등급을 5단계로 나누고 목표달성율에 따라 절대적인 방법으로 등급을 부여하고 있다.

<표 4-5> 대전광역시 지방공기업 CEO 이행실적평가 등급 부여기준

달성율	95%이상	90%이상	75%이상	60%이상	60%미만
등급	S	A	B	C	F

평가등급을 절대적으로 하느냐 아니면 상대적으로 하느냐는 평가대상의 수와 평가 지표의 동질성 여부에 따라 달리 적용될 것이다. 평가대상의 수가 많고, 평가의 지표와 척도가 동일할 경우는 등급을 상대적 기준에 의해 배분하는 것이 보다 장점이 있으며, 반대의 경우는 절대적 기준에 의해 등급을 부여하는 하는 것이 타당하다. 또한, 평가결과에 따라 주어지는 금전적 인센티브 예산이 한정되어 있을 경우에는 사전에 각 등급별 비율을 정하고 그 비율에 따라 강제적으로 등급을 배분하는 방식이 보다 장점이 있다고 하겠다.

3) 인센티브

지방공사·공단 CEO 경영성과계약 이행실적평가의 결과는 성과인센티브, 연봉조정, 그리고 연임 또는 해임조치의 기준으로 일부 활용하게 된다. 성과 인센티브의 경우 매년 12월 보수지급시에 지급율을 기준으로 차등 지급하게 된다. 기본연봉의 경우 부분적으로 결과확정시의 연도분부터 인상 또는 삭감의 소급적용된다. 예컨대, 2006년도 실적에 대하여 2007년도 평가결과는 연봉조정 사유가 발생하였을 때에 2007년도 연봉부터 소급적용하여 조정차액을 조정하게 된다. 부분적이긴 하나 연임 및 해임의 조치로서 연임의 경우 연임보장 사유발생 후 임기만료시에 적용되고, 해임사유가 발생할 경우에는 즉시 조치하도록 되어 있다. 그런데 지방공사·공단의 사장(이사장) 경영성과 이행실적평가 경에 따른 인센티브와 관련된 쟁점으로서는 과연 행정안전부가 시행하는 지방공기업 경영평가결과를 어느정도 반영하는 것이 바람직한가, 그리고 이행실적평가 결과를 어떤 우선순위로 연임 및 해임의 기준을 적용할 것인가에 관한 것이다. 후자에 관하여는 지방공기업법 제58조와 동시행령 제56조의 2의 규정에 의하여 이행실적평가 결과를 연임 및 해임의 기준으로 적용하도록 규정했으며, 그 순위는 가장 후순위로 적용하도록 규정하고 있기 때문에 논란의 여지는 크게 없는 것으로 보인다. 즉, 지방공기업 제58조(임원의 임면)에는 “지방자치단체의 장은 사장의 경영성과에 따라 임기 중 해임하거나 임기종료에도 불구하고 연임시킬 수 있다”로

규정하고 이행실적평가, 경영평가, 사장의 업무성과 평가의 결과를 고려해야 한다고 규정하고 있다. 또한 이와 관련하여 적용순위는 동시행령 제56조의 2(사장의 연임 또는 해임의 기준)에서 규정한 “사장의 연임기준 또는 해임기준을 적용함에 있어서 법 제78조 제3항에 따른 업무성과 평가 결과, 법 제78조 제1항에 따른 경영평가결과 및 법 58조의 2에 따른 경영성과계약 이행실적평가 결과의 순으로 적용한다”라는 규정에 의하여 최 후순위에 위치하고 있다.

이행실적평가의 결과에 따른 인센티브의 제공과 관련하여 가장 큰 쟁점이 되는 것은 평가결과에 따라 기본 연봉액의 조정을 어떻게 할 것인가, 그리고 사장 및 이사장의 성과급지급 범위를 어느정도 반영할 것인가 하는 것이다. 기본 연봉액의 조정에 있어서 CEO 경영성과계약 이행실적평가의 결과는 아주 절대적이다. 그러나 후자의 성과급 지급율과 관련하여는 행정안전부의 지방공기업 경영평가의 결과와 별개로 결정하기 어렵고 어떤 비율로 적용할 것인가 하는 문제가 남는다. 이와 관련하여 행정안전부의 지방공기업 경영평가편람에 의하면, 사장(이사장) 및 임·직원의 인센티브 성과급의 지급율의 기준을 <표 4-6>에서와 같이 제시하고 있다. 사장(이사장)의 경우는 경영평가 및 경영성과계약 이행실적평가(사장평가) 결과를 감안하여 지급률 범위의 ±20% 범위 내에서 자치단체장이 결정하고, 임·직원의 경우는 행정안전부가 제시한 성과급 지급률 범위의 ±30% 범위 내에서 구체적으로 결정하도록 되어 있다. 따라서 지방공기업 사장(이사장)의 이행실적평가 결과를 성과 인센티브에 반영할 경우는 동 편람에 근거하여 ±20%를 평가등급별로 적절하게 배분하면 될 것으로 보인다.

<표 4-6> 지방공기업 경영평가 결과에 따른 기관성과급 지급률

경영평가 등급		우 수	보 통	미 흡
성과급 지급률	사장	350%초과 ~ 750%이하	150%초과 ~ 350%이하	0 ~ 150%이하
	임원	300%초과 ~ 450%이하	150%초과 ~ 300%이하	0 ~ 150%이하
	직원	200%초과 ~ 300%이하	100%초과 ~ 200%이하	0 ~ 100%이하

주) 성과급 = 월 기본급 × 지급률
 자료: 행정안전부(2009: 33)

4) 평가결과의 공개

지방공사·공기업 CEO 경영성과계약의 절차 및 방법에 관한 사항은 자치단체장과 지역주민에게 공개하도록 제도화 되어 있으나, 이행실적평가 결과의 공개에 관하여는 아무런 규정을 두고 있지 않다. 경영성과계약의 절차 및 방법은 지방공기업법 시행규칙 제23조의 2(경영성과계약의 방법 및 절차 등)에의 규정에 의해 지역주민에게 공표하도록 되어 있다. 즉, 경영성과계약 이행보고서를 작성하여 다음연도 4월 30일까지 당해 지방자치단체의 장에게 제출하며 사장(이사장)은 지역주민에게 공시하여야 한다. 이러한 경영성과계약에 관한 사항을 공개할 경우에는 ① 계약당사 및 계약기간, ② 연봉액, ③ 사장의 경영목표 및 권한, ④ 경영성과계약 이행실적의 평가 및 기준에 관한 사항, ⑤ 경영성과에 따른 성과보상·제재 또는 불이익의 내용에 관한 사항 등이다.

이행실적평가 결과의 공개와 관련하여 쟁점이되고 있는 것은 누가, 어떠한 내용을, 어떻게 공개하여야 하는가에 대한 것으로 집약될 수 있을 것이다. 이러한 쟁점을 풀어가기 위해서는 행정안전부의 지방공기업 경영평가 결과의 공개에 준하여 지방공사·공단 CEO의 이행실적평가 결과를 공개하는 것이 바람직할 것이다. 지방공기업 경영평가결과 보고서의 주요 내용은 평가대상기관, 평가지표 등이 포함된 경영평가의 실시 개요, 지방공기업 유형별 평가결과, 그리고 평가년도 경영평가제도 개선방안 등이 포함되어 있다. 따라서 지방자치단체의 관보 및 홈페이지 등을 통해 지방공사·공단 CEO 경영성과계약 이행실적평가의 결과를 지역주민에게 공개하도록 하여야 한다.

제3절 사후관리에 따른 쟁점

1. 이행실적평가제도 운영에 관한 사항

지방공사·공단 CEO 경영성과계약 이행실적평가는 대부분의 지방자치단체에서 매년 실시하고 있으며, 짧은 기간이만 이 제도운영을 통해서 도출된 문제점을 어떻게 진단하고 개선하느냐가 중요한 과제중의 하나이다. 지방공기업 경영평가의 경우에도 평가가 종료되고 마지막 단계는 당해 연도의 평가에 대한 자체점검과 이 경험을 토대로 차년도 경영평가를 위한 제도적 개선사항의 발굴 및 이를 차년도에 반영하는 것이다. 이것은 경영평가 매년 시행된다는 점에서 경영평가의 수준을 향상시키는데 매우 중요한 작업으로 판단된다(신렬, 2009: 51). 또한, 행정안전부의 지방공기업 경영평가제도 역시 매년 운영과정에서 나타난 문제점을 도출하여 개선과제로 제시하고 있으나, 평가단의 운영이 시간적으로 한정되어 있기 때문에 근본적인 제도개선 과제를 도출하는 데에는 한계가 있다고 하겠다.

제도개선과 관련된 쟁점은 크게 평가단 구성에 있어서 객관성 및 전문성 증대 방안, 평가대상과 평가주체와의 효율적인 의사소통 방안, 목적에 부합하는 평가지표의 선정 및 가중치에 대한 개선방안 등을 어떠한 방법으로 도출하느냐 하는 것이 바람직한가에 대한 것이다. 대부분의 경우 제도적 개선방안은 학술용역을 통해서 대안을 찾아내는 것이 일반화된 현상이긴 하지만, 지방공사·공단 CEO 경영성과계약 이행실적평가제도의 경우 학술적인 연구결과물 보다는 평가에 참여했던 평가단과 피평가 기관의 담당자들이 참여하는 워크숍을 통해서 개선방안을 도출하는 것이 바람직한 것이다. 따라서 평가종료 이후 경영평가단의 제도개선을 위한 워크숍 그리고 평가대상 기관의 담당부서와 지방자치단체와의 지속적으로 의사소통을 위한 장치를 마련하여야 한다.

2. 이행실적평가의 개선조치에 대한 관리

지방공사·공단 CEO 경영성과계약 이행실적평가 결과가 발표되었다고 해서, 평가의 궁극적인 목적에 도달한 것은 아니다. 모든 평가가 그러하듯이 이행실적평가 역시 이 평가를 통해서 경영상의 개선점을 발견하여 선진화된 경영시스템을 구축하고자 하는 것이 목적이다. 평가과정에서 경영실태 전반에 대한 기관별 성과를 분석하여 경영개선을 통한 기관역량을 강화하고, 제도의 운영과정에서 나타난 미비점을 보완하여 공사·공단의 효율적 운영방안을 마련하여야 한다. 그런데 대부분의 평가 결과 보고서에서는 평가대상기관 별로 경영상의 개선과제를 제시하는 것이 일반화 되어 있음에도 불구하고 차년도 평가에서는 이러한 개선도에 대한 평가의 중요성을 간과하는 경향이 있다.

지방공사·공단 CEO 경영성과계약 이행실적평가 결과의 개선사항에 대한 사후관리를 위한 주요 쟁점은 평가년도의 경영개선 사항에 대하여 차년도 이행실적평가에서 어떻게 평가하는가에 대한 것이다. 그러나 대전광역시 지방공사·공단 사장(이사장)에 대한 2008년도 경영성과계약 이행실적평가 사례에서 볼 수 있는 바와 같이, 각 공기업별로 다양한 경영개선 과제들이 제시되었음에도 불구하고 2009년도의 경영성과계약서에서는 이것을 평가하는 지표는 찾아볼 수 없다. 따라서 이행실적평가의 결과보고서에서 제시된 각 지방공기업들의 경영개선 조치내용의 철저한 사후관리를 위해서 대지표별로 제시된 개선사항에 대한 반영도를 차년도 평가에서 지표화 하는 방안을 검토해볼 필요가 있다. <표 4-7>, <표 4-8>, 그리고 <표 4-9> 등은 대전광역시 2007년도 경영성과계약 이행실적평가에서 제시된 각 지방공기업별 경영개선 과제들의 사례이다.

<표 4-7> 대전도시공사의 경영개선 사항

지 표 명	경영개선 사항
차질 없는 공공서비스 제공	- 임대아파트 관리개선을 위해 2007~2010년간 연차별 계획을 수립하여 운영 하고 있으며, 입주민 삶의 질 개선을 위해 무지개프로젝트를 운영하고 있으나, 임대아파트 관리개선 도를 단순히 노후시설 교체에 국한하지 말고 삶의 질 개선 과 직접 연계될 수 있는 지표 관리가 중요
고객만족 증진	- 무지개프로젝트와 관련된 실적을 나열하기보다 구체적인 성과평가를 실시 할 필요가 있으며, VOC, SMS 문자서비스 등을 통한 시민중심서비스를 보다 고차원적으로 발전시킬 필요가 있음
경영혁신 추진	- 합리적인 보수체계 및 연봉조정은 좀더 개선·보완이 필요하며, 창의적 아이디어 제안실적은 실무에 적용하여 효과 를 창출한 것만 평가에 반영 하는 것을 검토 할 필요가 있음
공기업 정책준수	- 유급휴가 중 경조사 목적의 특별휴가 외에 “탈상휴가”를 특별휴가로 운영 하고 있어 개선이 필요함
경영수지 개선	- 제시된 재무재표는 공인회계사의 감사(회계감사)를 받은 재무재표로 대체
개발사업, 주택건설, 레저사업의 효율적 추진	- 기술개발 및 노하우 실적을 제고시키는 노력이 요구되며, 대전동물원 특성화 운영 및 대전플라워랜드 조성실적은 보통수준임
환경사업 효율화 및 신규사업 정상추진	비계량 평가의 명확한 기준이 없어 현실과 괴리 될 수 있음

<표 4-8> 대전도시철도공사의 경영개선 사항

지표명	경영개선 사항
차질 없는 공공서비스 제공	<ul style="list-style-type: none"> - 열차 정시성에서 5분 이상 열차지연 회수를 12건 이하로 목표치를 설정 하였으며, 실제 5분 이상 지연된 건수는 5건이었으며, 고객안전성 확보 목표치는 20건 이하인데, 실적치는 12건으로 목표 달성하였으나, 열차 정시성 및 고객 안정성 확보의 경우 목표 자체의 타당성을 검토할 필요가 있음
고객만족 증진	<ul style="list-style-type: none"> - 고객만족도 점수는 목표를 초과달성하였으나, 목표치에 대한 재검토가 필요하고, 고객만족 종합 증장기계획을 체계적으로 수립하고 계획 대비 적 평가를 통해 계획의 실효성을 높일 필요가 있음 - VOC, CRM 등과 같은 고도의 고객만족경영시스템의 도입과 고객만족과 BSC와의 연계 등을 체계적으로 모색할 필요가 있음
경영혁신 추진	<ul style="list-style-type: none"> - 조직진단 및 개편실적이 미흡함 - 창의적 아이디어 제안 사례를 실무에 적용과 실제적인 성과를 창출할 수 있는 체계적인 관리·노력이 필요
공기업 정책준수	<ul style="list-style-type: none"> - '07년도 인건비를 전년도 대비 2%이내에서 인상토록 지침이 통보되었으나, 기준율을 초과하여 인건비를 인상하였으며, 연차수당 지급에 있어 지급 기준이 법정 월정 소정근로시간 209시간에 미달된 174시간을 적용하고 있음
안전 운행체계 확립	<ul style="list-style-type: none"> - 종합 안전관리 비용에 관한 비용/효과분석 등의 체계적인 관리와 노력이 더 요구됨

<표 4-9> 대전설관리공단의 경영개선 사항

지표명	경영개선 사항
차질 없는 공공서비스 제공	<ul style="list-style-type: none"> - 2009년 전국체전 대비 한밭종합운동장의 리모델링 및 충무체육관 지붕보수에도 불구하고 전년대비 이용객수가 14.9% 증가하였으나, 한밭운동장의 경우 수영장 월회원수가 감소하였고, 월드컵경기장의 경우 승마장 이용객수가 감소하였으므로 이에 대한 체계적인 관리가 필요한 실정임
고객만족 증진	<ul style="list-style-type: none"> - 고객만족도 목표치를 단순히 전년도 점수로 설정하는 방식을 지양해야 하며, 고객만족도 종합 중장기계획을 수립하여 운영하였으나, 계획에 대한 평가가 보다 체계적으로 이루어질 필요가 있음 - 고객만족을 위한 특수시책을 단순히 나열하기 보다는 기대효과 및 성과를 측정하여 분석할 필요가 있으며, VOC, SMS서비스 등과 연계될 필요가 있음
경영혁신 추진	<ul style="list-style-type: none"> - 보수체계 특히 차등적인 성과급 제도의 개선·보완이 필요 - 시민 제안제도를 실시한 것은 긍정적임 - 창의적 아이디어 제안은 실제적인 성과를 창출하도록 관리·노력이 필요
사업비절감운영	<ul style="list-style-type: none"> - 목표치가 현실적으로 달성 가능한 최대치였는지 검토가 필요하고, 목표치가 현실적으로 달성 가능한 최대치라면 목표의 초과달성은 어렵다고 판단됨
체육시설 활성화	<ul style="list-style-type: none"> - 목표치를 너무 낮게 책정했는지 검토가 필요함
안정적인 시설운영	<ul style="list-style-type: none"> - 시설의 안전점검 및 정비시행에 있어 예산의 절감 및 기술수준의 향상을 위한 체계적인 관리와 노력이 필요함

제 5 장

지방공사 · 공단 CEO 경영성과계약제의 실증분석 및 정책방안

제1절 자료수집 및 분석방법

제2절 분석결과 및 해석

제3절 분석결과의 종합 및 평가항목에 대한 수정지표(안)

제5장 지방공사·공단 CEO 경영성과계약제의 실증분석 및 정책방안

제1절 자료수집 및 분석방법

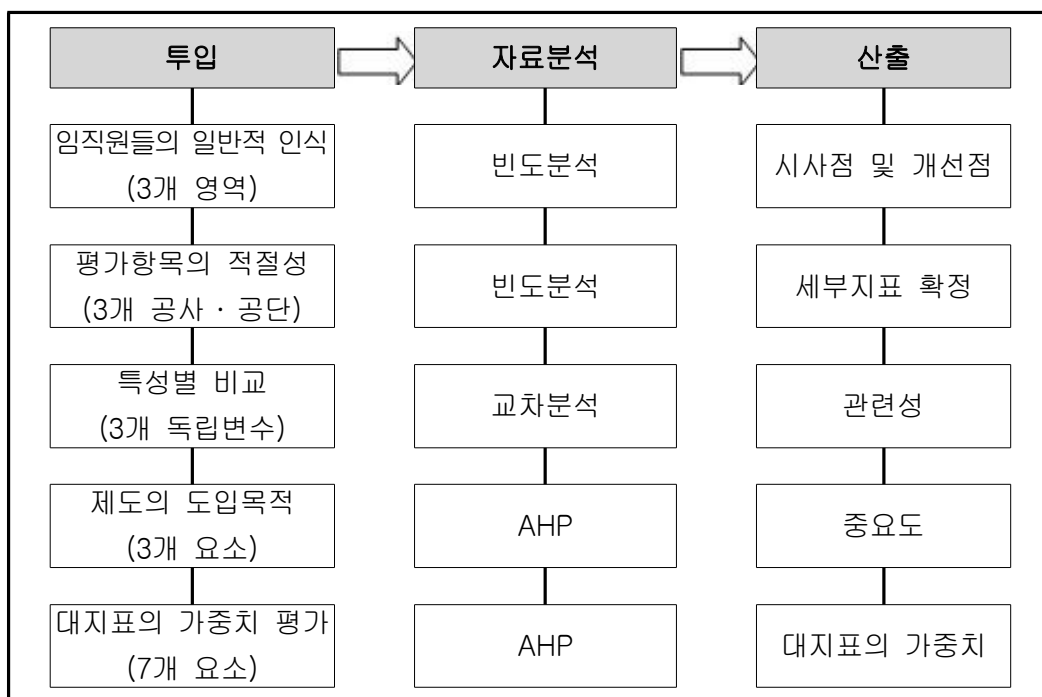
앞에서 제시한 연구의 목적을 달성하기 위하여 이원적으로 실증분석을 실시하였다. 이러한 분석을 위하여 5개 영역(경영성과계약제의 필요성, 도입의 효과성, 이행실평가의 인식, 세부지표의 적절성평가, 응답자의 특성)에 대하여 대전광역시의 3개 공사·공단에 근무하는 임직원들을 대상으로 2009년 7월 27일~8월 4일 간 기업별 약 100매씩 설문조사를 실시하였는데, 전체적으로 309매가 회수되었으며 세부적으로는 <표 5-1>과 같다. 또한, 지방공기업 CEO 경영성과계약 이행실적평가의 7대 지표에 대한 가중치를 산정하기 위하여 동기간 동안 지역에 거주하는 전문가 100여명을 대상으로 평가지를 이메일로 발송하여 18매가 회수되었으며, 이중 판단의 일관성(CR)이 10%를 넘는 3개를 제외하고 15매를 분석의 대상으로 하였다.

<표 5-1> 설문회수결과

(단위: 명, %)

구 분	성 별 (%)		연 령 별 (%)					임직원별 (%)		관련업무경험 (%)	
	남	여	30세이하	30대	40대	50대	60세이상	임원	직원	유	무
도시철도공사 (105)	87 (82.9)	18 (17.2)	14 (13.3)	36 (34.3)	39 (37.1)	15 (14.3)	1 (1.0)	3 (2.9)	102 (97.1)	24 (22.9)	81 (77.1)
대전도시공사 (102)	91 (89.2)	11 (10.8)	4 (3.9)	29 (28.4)	59 (57.8)	9 (8.8)	1 (1.0)	3 (2.9)	99 (97.1)	13 (12.7)	89 (87.3)
시설관리공단 (102)	87 (85.3)	15 (14.7)	1 (1.0)	39 (38.2)	40 (39.2)	20 (19.6)	2 (2.0)	3 (2.9)	99 (97.1)	36 (35.3)	66 (64.7)
총계 (309)	265 (85.8)	44 (14.2)	19 (6.1)	104 (33.7)	138 (44.7)	44 (14.2)	4 (1.3)	9 (2.9)	300 (97.1)	73 (23.6)	236 (76.4)

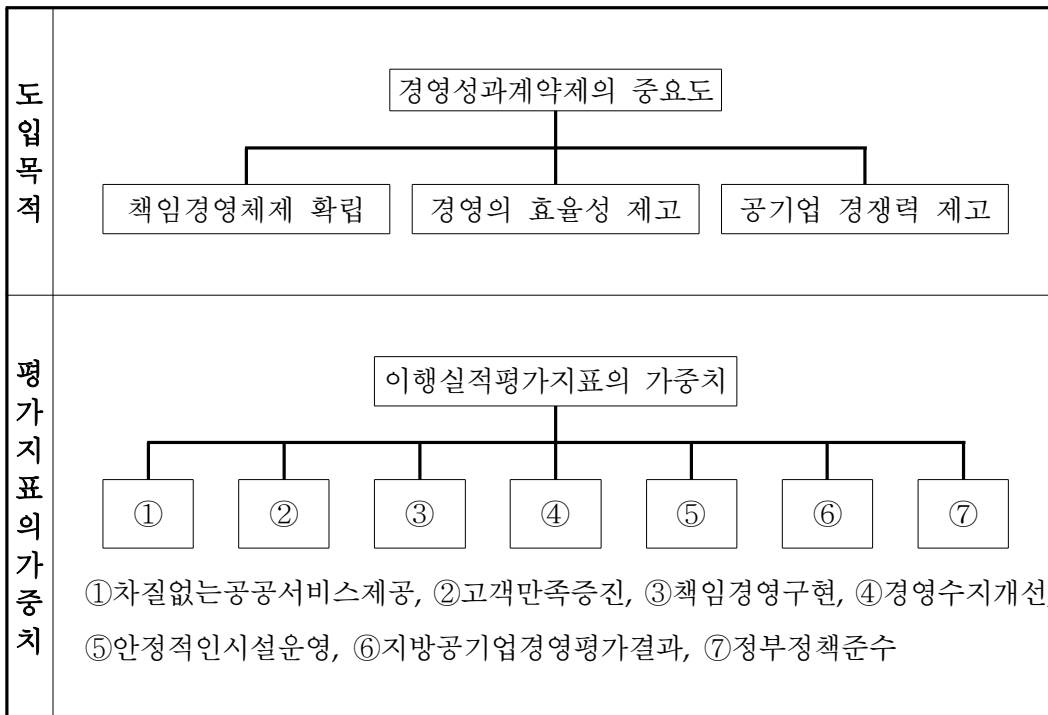
회수된 설문지 및 평가지 또한 2원적인 방법으로 실증분석을 실시하였다. [그림 5-1]은 본 연구의 실증분석을 위한 준거틀로써, 이는 설문 및 평가조사를 통하여 결과물을 산출하는 3단계(투입-자료분석-산출) 과정을 설명하고 있다. 대전광역시 3개 지방공사·공단 임직을 대상으로 한 설문지는 각각의 항목에 대하여 빈도분석을 실시했으며, 3개 공기업의 인식의 차이를 알아보기 위하여 교차분석(crosstab)을 변형 실시하였다. 지방공기업 임직원들을 대상으로 2009년 대전광역시 지방공기업 CEO 경영성과계약 이행실적평가에서 적용한 공기업별 평가항목(지표)의 적절성 평가에 대한 빈도분석을 실시하였다.



[그림 5-1] 실증분석의 준거틀

앞에서 서술한 바와 같이, 지방공기업 CEO 경영성과계약 이행실적평가에 적용한 가중치의 산출은 지역전문가 집단을 대상으로 했으며, 평가지를 가지고 AHP(Analytic Hierarchy Process)를 이용하여 분석하였다. 가중치에 대한 평가와 더불어 전문가들을 대상으로 지방공기업 CEO 경영성과계약제도의 도입 목적인 책임경영체제 확립, 경영

의 효율성 제고, 경쟁력 제고 등에 대하여 중요도에 대해서도 함께 평가하도록 의뢰하였다. 일반적으로 AHP를 사용하기 위하여는 목적-기준-대안으로 이어지는 구조모형을 설계하여야 한다. 본 연구에서는 대안의 선택을 위한 것이 아니기 때문에 대안 평가의 기준은 생략하고 목적의 중요도와 가중치만을 산출하기 위한 구조모형을 [그림 5-2]와 같이 설계하였다. AHP에서 집단의 평가치를 종합하는 방법은 크게 두가지가 있는 바, 첫째는 평가자들의 의견을 토의와 투표를 통하여 결집하고 이를 근거로 단일 쌍대비교행렬을 작성하는 “그룹평가방법”과 집단이 행한 각각의 쌍대비교행렬을 수집하고 집단전체의 평가치를 수치통합하여 가중치를 구하는 “수치통합방법”이다. 전자는 일정한 시간과 장소를 마련해야 하는 많은 제약이 존재하기 때문에 후자의 방법을 사용하는 하는 것이 일반화되어 있다(조근태 외, 2005: 89-94). 수치통합방법에서도 여러 방법이 있는데 본 연구에서는 평가자가 작성한 쌍대비교행렬을 계산하여 최대고유치에 해당하는 고유 벡터를 구한 다음 각 항목에 대한 전체 평가자의 고유벡터 값들을 산술평균하여 통합된 가중치를 구하는 방법을 사용했다.



[그림 5-2] AHP를 위한 구조모형

제2절 분석결과 및 해석

여기서는 대전광역시 3개 지방공기업 임직원 및 지역내 전문가들을 대상으로 실시한 설문 및 평가 조사를 바탕으로 실증적으로 분석하고 해석하게 된다. 실증적 분석의 내용은 지방공기업 CEO 경영성과계약제에 대한 필요성, 이의 효과성, 이행실적평가에 대한 평가, 이 제도가 추구하는 목적의 중요성에 대한 우선순위, 그리고 이행실적 평가에서 적용한 평가지표에 대한 가중치 산정 결과와 그 함축된 의미를 해석하고자 한다.

1. 지방공기업 CEO 경영성과계약의 필요성

3개 지방공기업 임직원들을 대상으로 CEO의 경영성과계약제도가 필요한가에 대한 질문에서 응답대상 309명 중에 필요하다(매우 필요한, 필요함)고 응답한 임직원은 125명(40.4%)이고, 불필요하다는 취지의 응답자는 123명(39.9%)이 응답하였다(<표 5-2> 참조). 이러한 조사결과로 비추어 볼 때, 현장에서 근무하고 있는 지방공사·공단 임직원들은 현재 시행되고 있는 ‘지방공기업 CEO 경영성과계약제도’의 필요성을 아주 높게 평가하고 있지는 아니한 것으로 나타났다. 또한, 1993년부터 시행하고 있는 지방공기업 경영평가제도와 CEO 경영성과계약제를 비교했을 때 어느 것이 중요한가라는 질문에 대하여 응답자 309명 중에 62.1%에 해당하는 192명은 ‘지방공기업 경영평가제도’가 중요하고 평가했으며, 8.1%인 25명만이 CEO 경영성과계약제도가 중요하다고 평가하여 후자의 제도에 대한 실효성에 의문을 갖게 하고 있다(<표 5-2> 참조).

<표 5-2> CEO 경영성과계약제의 필요성 및 유사제도와의 비교

(단위: 명, %)

구분	CEO 경영성과계약제의 필요성					경영평가제도와의 비교		
	매우 필요함	필요함	보통	불필요	전혀 불필요함	지방공기업 경영평가제도	동 등	경영성과계약제
빈도(%)	16(5.2)	109(35.2)	61(19.7)	100(32.5)	23(7.4)	192(62.1)	92(29.8)	25(8.1)

지방공기업 CEO 경영성과계약제도의 필요성과 경영평가제도와 비교에 대한 공기업유형별 교차분석의 결과는 <표 5-3>과 같이 나타났다. 지방공기업 CEO 경영성과계약제의 필요성에 대하여 전체적으로는 40.4%가 필요하다고 응답했는데, 필요성에 대하여 시설관리공단의 임직원들이 48.8%로 가장 높았으며, 도시철도공사의 임직원들은 30.5%만이 필요하다고 응답하였다. 행정안전부에서 시행하고 있는 지방공기업 경영평가제도와 CEO 성과계약제도를 비교했을 때, 3개 공사·공단의 임직원들은 모두 지방공기업 경영평가제도가 더 중요하다고 인식하고 있으며, 특히 대전도시철도공사 임직원을 대상으로 한 응답자 105명 중에 무려 66.7%인 70명이 지방공기업 경영평가제도가 보다 더 중요하다고 응답하여 CEO 경영성과계약제를 가장 불신하는 것으로 나타났다. 그리고 지방공기업 CEO 경영성과계약제가 지방공기업 경영평가제도 보다 중요하다고 응답한 비율은 단 한자리 수에 불과한 8%내외 인 것으로 나타났다.

<표 5-3> CEO 경영성과계약제의 필요성 및 유사제도와 공기업별 교차분석

(단위: 명, %)

구분	CEO 경영성과계약제의 필요성					경영평가제도와 비교		
	매우 필요함	필요함	보통	불필요	전혀 불필요함	지방공기업 경영평가제도	동 등	경영성과계약제
도시철도	2(1.9)	30(28.6)	21(20.0)	46(43.8)	6(5.7)	70(66.7)	20(26.7)	7(6.7)
도시공사	5(4.9)	39(38.2)	19(18.6)	29(28.4)	10(9.8)	57(55.9)	35(34.3)	10(9.8)
시설관리	9(8.8)	40(39.2)	21(20.6)	25(24.5)	7(6.9)	65(63.7)	29(28.4)	8(7.6)

2. 지방공기업 CEO 경영성과계약제 도입의 효과성

지방공기업 CEO 경영성과계약제를 도입한 후 책임경영체제 구축, 경영의 효율성 제고, 공기업의 경쟁력 제고, 경영개선의 기여도 등에 어떠한 효과가 있었는지 분석해본 결과, 대체적으로 효과가 있었다(아주 그렇다, 그렇다)는 응답이 그렇지 않다는 응답에 비해서 4개 분야 모두 높게 나타났다(<표 5-4> 참조). 따라서 대전의 3개 지방공사 공단의 임직원들은 대체적으로 CEO 경영성과계약제의 효과에 대하여 대체적으로 긍정하고 있다는 것을 알 수 있다. 특히, 이 제도의 도입으로 지방공기업 경영개선

의 기여도에 대한 긍정적인 평가가 상대적으로 높게 나타났다.

<표 5-4> 지방공기업 CEO 경영성과계약제의 효과성

(단위: 명, %)

구 분	아주 그렇다	그렇다	보통	아니다	전혀 아니다
책임경영체제	9(2.9)	92(29.8)	136(44.0)	56(18.1)	16(5.2)
경영효율성	9(2.9)	96(31.1)	133(43.0)	59(19.1)	12(3.9)
기업경쟁력	7(2.3)	101(32.7)	125(40.5)	66(21.4)	10(3.2)
경영개선	10(3.2)	110(35.6)	128(41.4)	53(17.2)	8(2.6)

지방공기업 CEO 경영성과계약제의 효과성에 대하여 대체적으로 긍정하는 측면이 있으나, 3개의 지방공기업 중에서 대전도시철도공사의 임직원들은 나머지 공기업에 비해서 낮게 평가하고 있다. 반면에, 대전시설관리공단의 임직원들이 CEO 경영성과 계약제 도입의 효과성에 대해서 보다 긍정적으로 평가하는 것으로 나타났다(<표 5-5> 참조).

<표 5-5> 지방공기업 CEO 경영성과계약제의 효과성 교차분석

(단위: 명, %)

구 분		아주 그렇다	그렇다	보통	아니다	전혀 아니다
책임경영체제	도시철도	0(0.0)	18(17.1)	49(46.7)	31(29.5)	7(6.7)
	도시공사	3(2.9)	33(32.4)	48(47.1)	13(12.7)	5(4.9)
	시설관리	6(5.9)	41(40.2)	39(38.2)	12(11.8)	4(3.9)
경영효율성	도시철도	1(1.0)	16(15.2)	53(50.5)	32(30.5)	3(2.9)
	도시공사	4(3.9)	34(33.3)	45(44.1)	14(13.7)	5(4.9)
	시설관리	4(3.9)	46(45.1)	35(34.3)	13(12.7)	4(3.9)
기업경쟁력	도시철도	1(1.0)	17(16.2)	55(52.4)	30(28.6)	2(1.9)
	도시공사	2(2.0)	38(37.3)	38(37.3)	21(20.6)	3(2.9)
	시설관리	4(3.9)	46(45.1)	32(31.4)	15(14.7)	5(4.9)
경영개선	도시철도	1(1.0)	24(22.9)	52(49.5)	26(24.8)	2(1.9)
	도시공사	5(4.9)	36(35.3)	44(43.1)	14(13.7)	3(2.9)
	시설관리	4(3.9)	50(49.0)	32(31.4)	13(12.7)	3(2.9)

3. 지방공기업 CEO 경영성과계약제 이행실적평가에 대한 인식

이행실적평가는 지방공기업 CEO 경영성과계약제의 핵심적인 요소로 기능하게 되는데, 이의 평가를 통해서 경영성과계약의 내용에 대한 이행여부 및 달성도를 확인하게 된다. 이행실적 평가를 추진하기 위하여 각 지방자치단체에서는 평가단을 구성하게 되는데, 평가단으로 위촉할 전문가는 대체적으로 당해 지역의 경계를 뛰어넘어 전국적인 인사로 구성하는 것이 바람직하다는 의견이 309명 중 105명(34.0%)으로 높게 나타났다. <표 5-6>에서 보는 바와 같이, 평가단의 위촉에 있어서 대전도시공사 임직원들은 ‘지역의 외부전문가 또는 전국적인 인사’로 구성하는 것이, 대전시설관리공단 임직원들은 자치단체공무원을 포함한 지역의 전문가로 구성하는 것이, 그리고 대전도시철도공사의 임직원들은 전국적인 전문가로 구성하는 것이 바람직하다고 인식하고 있다.

<표 5-6> 이행실적평가단의 위촉 방법

(단위: 명, %)

설문내용		빈도			
		도시 철도	도시 공사	시설 공단	합계
평가 단 구 성	①지역내 외부 전문가 집단으로만 구성	23 (21.9)	32 (31.4)	27 (26.5)	82 (26.5)
	②지방자치단체 공무원+지역내 전문가 집단	18 (17.1)	26 (25.5)	42 (41.2)	86 (27.8)
	③전국적인 전문가 집단으로 구성	49 (46.7)	31 (30.4)	25 (24.5)	105 (34.0)
	④지방자치단체 공무원+전국적인 전문가 집단	11 (10.5)	11 (10.8)	6 (5.9)	28 (9.1)
	⑤기타	4 (3.8)	2 (2.0)	2 (2.0)	8 (2.6)
평가 위 원 수	①공사 · 공단 별 3~5인	24 (22.9)	29 (28.4)	36 (35.3)	89 (28.8)
	②전체적으로 5~9인	67 (63.8)	54 (52.9)	61 (59.8)	182 (58.9)
	③전체적으로 15인 이상	12 (11.4)	17 (16.7)	5 (4.9)	34 (11.0)
	④기타	2 (1.9)	2 (2.0)	0 (0.0)	4 (1.3)
평가 시 기	①지방공기업 경영평가 이전	4 (3.8)	8 (7.8)	14 (13.7)	26 (8.4)
	②지방공기업 경영평가와 동시	54 (51.4)	47 (46.1)	35 (34.3)	136 (44.0)
	③지방공기업 경영평가 직후	21 (20.0)	20 (19.6)	20 (19.6)	61 (19.7)
	④지방공기업경영평가와 상관없이 매년 11-12월 사이	25 (23.8)	27 (26.5)	33 (32.4)	85 (27.5)

가위원의 수에 대해서는 3개 지방공기업 임직원 모두 5인~9인 정도가 적당하다는 데 압도적인 지지를 표하고 있다. 특히, 대전도시철도공사의 임직원들은 전체 105명 중에 무려 63.8%인 67명이 이행실적평가단의 수를 5인~9인으로 구성하는 것에 압도적인 지지를 표하고 있다. 반면에 대전시설관리공단 임직원들은 공사·공단별 3~5인으로 구성하는 것도 바람직하다는 의견이 35.3%나 지적하고 있다. 이행실적평가의 시기에 있어서는 3개 지방공사공단 임직원들 대부분이 행정안전부 주관으로 매년 실시하고 있는 ‘지방공기업 경영평가’와 같은 때에 시행하는 것이 바람직하다고 인식하고 있다. 전체적으로 44.0%의 응답자가 지방공기업 경영평가와 동시에 이행실적평가를 시행하는 것이 바람직하다고 있으나, 대전시설관리공단의 임직원들의 경우는 경영평가와 상관없이 매년 11월에서 12월 사이에 실시하자는 의견도 있는 것이 특징이다(102명 중 33명 32.4%).

이행실적평가를 매년 실시하는 것에는 전체적으로 반대하거나 부정적인 입장이 보다 강한 것으로 나타났다. 즉, 이행실적평가를 매년 실시하는 것에 대하여 반대의 의견이 33%으로 찬성 31.7%보다 높게 나타났는데, 이는 이행실적평가를 CEO의 임기와 통일하여야 한다는 것에 대해 전체적으로 59.2%가 찬성하고 있는 것과 일맥상통한다고 하겠다(<표 5-7> 참조). 그리고 이행실적평가의 결과를 가지고 CEO에 대한 해임 및 연임 기준으로 활용하는 것에 대하여 41.1%가 찬성의 입장으로 가지고 있다.

<표 5-7> 이행실적평가의 운영방법 및 결과반영에 대한 인식

(단위: 명, %)

구 분	적극 찬성	찬성	보통	반대	적극 반대
매년단위	5(1.6)	93(30.1)	109(35.3)	85(27.5)	17(5.5)
CEO 임기와 통일	20(6.5)	163(52.8)	87(28.2)	34(11.0)	5(1.6)
해임연임기준	9(2.9)	118(38.2)	93(30.1)	79(25.6)	10(3.2)

또한, 이행실적평가의 운영방법 및 결과반영에 대하여 3개 지방공기업 임직원간에 차이가 있는바, 매년 평가를 하여야 하는가에 대하여 대전도시철도 임직원의 72.5%가 반대하는 부정적인 입장으로 보였다. 반면에 대전시설관리공단의 임직원들은 36.3%가 매년평가에 대하여 찬성을 하는 긍정적인 입장으로 보여 대조를 이루고 있

다. 이행실적평가의 주기를 CEO의 임기와 일치시켜야 하는가에 대하여 3개 지방공기업의 임직원들은 공히 찬성(적극찬성, 찬성)의 입장이지만, 특히 대전도시공사의 임직원들 65.7%가 찬성을 하여 나머지 기관에 비하여 찬성하는 강도가 높게 나타났다. 마지막으로 이행실적평가의 결과를 가지고 CEO의 연임 및 해임의 기준으로 하여야 하는가에 대하여는 대체적으로 찬성의 입장이지만, 도시철도공사의 임직원은 찬성과 반대의 입장이 비슷하고(35.3% : 34.3%), 도시공사 임직원의 50%가 찬성의 입장으로 다른 두 기관의 응답율과 비교된다(<표 5-8> 참조).

<표 5-8> 이행실적평가의 운영방법 및 결과반영에 대한 교차분석

(단위: 명, %)

구 분		적극 찬성	찬 성	보 통	반 대	적극 반대
매년단위	도시철도	3(2.9)	23(21.7)	34(34.4)	40(38.1)	5(4.8)
	도시공사	1(1.0)	34(33.3)	31(30.4)	30(29.4)	6(5.9)
	시설관리	1(1.0)	36(35.3)	44(43.1)	15(14.7)	6(5.9)
CEO 임기와 통일	도시철도	8(7.6)	50(47.6)	32(30.5)	14(13.3)	1(1.0)
	도시공사	4(3.9)	63(61.8)	20(19.6)	11(10.8)	4(3.9)
	시설관리	8(7.8)	50(49.0)	35(34.3)	9(8.8)	0(0.0)
해임연임 기준	도시철도	1(1.0)	36(34.3)	32(30.5)	34(32.4)	2(1.9)
	도시공사	2(2.0)	49(48.0)	27(26.5)	19(18.6)	5(4.9)
	시설관리	6(5.7)	33(32.4)	34(33.3)	26(25.5)	3(2.9)

4. 지방공기업 CEO 경영성과계약제 이행실적평가 항목의 적절성

<표 5-9>는 2009년 대전도시철도공사의 사장과 대전시장과의 경영성과계약서에 제시되고 있는 경영성과목표이며 이행실적평가 시 이를 기준으로 목표달성도를 평가하게 되어있는데, 109명의 임직원들을 대상으로 평가항목의 적절성을 질문한 결과, 대체적으로 적절하다고 평가하였다. 그러나 운송인원의 증대(부적절 33.3%), 대전시

정책사항 등 이행(부적절 36.2%) 등의 평가항목은 응답자의 1/3 이상이 부적절하다고 했기 때문에 차후에는 평가항목의 조정이 있어야 할 것으로 보인다.

<표 5-9> 도시철도공사 CEO에 대한 이행실적평가 항목의 적절성

(단위: 명, %)

경영목표별 평가 항목		적절		부적절	
		빈도	%	빈도	%
차질없는 공공서비스 제공	1. 열차의 정시성 확보	104	99.0	1	1.0
	2. 열차운행 취소율 최소화	96	91.4	9	8.6
	3. 지하역사 공기질 법정기준치 준수	100	95.2	5	4.8
	4. 수송인원 증대	70	66.7	35	33.3
고객만족 증진	1. 전년대비 고객만족도 향상	94	89.5	11	10.5
	2. 고객관리시스템 체계적 운영	96	91.4	9	8.6
책임경영 구현	1. 경영혁신 및 조직역량 강화	94	89.5	11	10.5
	2. 노사화합문화 정착	101	96.2	4	3.8
	3. 이사회 운영의 내실화	76	72.4	29	27.4
경영수지 개선	1. 전년대비 경영수익 증대(시세입기준)	80	76.2	25	23.8
	2. 경상경비 예산절감 목표 달성	79	75.2	26	24.8
	3. 신규 수익사업 발굴노력	84	80.0	21	20.0
안전운행 관리체계 구축	1. 안전관리대책 수립 및 시행	102	97.1	3	2.9
	2. 전동차 사고복구 훈련시설	93	88.6	12	11.4
	3. 고객안전성 확보	104	99.0	1	1.0
경영평가체계 확립	1. 행안부 지방공기업 평가 점수	88	83.8	17	16.2
정부정책 준수	1. 지방공기업 정책 및 운영지침 준수	94	89.5	11	10.5
	2. 대전시 정책사항 등 이행	67	63.8	38	36.2

2009년 대전도시공사 사장의 경영성과계약서에 제시하고 있는 이행실적평가 항목이 과연 적절한가라는 질문에 대하여 대전도시공사의 임직원들은 각 평가항목에 대하여 85%이상 적절하다는 평가를 하고 있다. 다만, 경상경비 예산절감 목표 달성(부적절 13.7%), 택지건설현장의 안전점검 강화(부적절 13.7%), 행정안전부 지방공기업

경영평가 점수 반영(부적절 13.7%) 등의 항목에 대하여는 상대적으로 평가지표로서의 적절성을 낮게 평가하고 있다(<표 5-10> 참조).

<표 5-10> 도시공사 CEO에 대한 이행실적평가 항목의 적절성

(단위: 명, %)

경영목표별 평가 항목		적절		부적절	
		빈도	%	빈도	%
차질없는 공공서비스 제공	1. 시민의 주거생활 안정화에 기여	95	93.1	7	6.9
	2. 대단위 개발사업 및 주택건설사업 정상추진	98	96.1	4	3.6
	3. 대전동물원 특성화 운영	94	92.2	8	7.8
	4. 대전플라워랜드 활성화 방안	93	91.2	9	8.8
	5. 환경사업 효율화 추진	98	96.1	4	3.9
고객만족 증진	1. 전년대비 고객만족도 향상	96	94.1	6	5.9
	2. 고객관리시스템 체계적 운영	96	94.1	6	5.9
책임경영 구현	1. 경영혁신 및 조직역량 강화	96	94.1	6	5.9
	2. 노사화합문화 정착	100	98.0	2	2.0
	3. 이사회 운영의 내실화	92	90.2	10	9.8
경영수지 개선	1. 전년대비 경영수익 증대(시세입기준)	89	87.3	13	12.7
	2. 경상경비 예산절감 목표 달성	88	86.3	14	13.7
	3. 신규 수익사업 발굴노력	89	87.3	13	12.7
안전운행 관리체계 구축	1. 택지건설현장의 안전점검 강화	88	86.3	14	13.7
	2. 주택건설현장의 안전점검 강화	89	87.3	13	12.7
	3. 레저시설의 안전점검 강화	88	86.3	14	13.7
	4. 환경사업시설의 안전점검강화	90	88.2	12	11.8
경영평가체계 확립	1. 행안부 지방공기업 평가 점수	88	86.3	14	13.7
정부정책 준수	1. 지방공기업 정책 및 운영지침 준수	97	95.1	5	4.9
	2. 대전시 정책사항 등 이행	93	91.2	9	8.8

대전시설관리공단 이사장의 경영성과계약서 상에 제시된 이행실적평가 항목의 적절성에 관한 질문에 대하여 임직원 대부분은 적절한 것으로 평가하고 있는 것으로 나

타났다. 그러나 전년대비 경영수익 증대(시세입기준)에 대한 평가항목은 전체 응답자 102명 중에 22.5%인 23명이 부적절한 지표라고 평가하고 있다. 그리고 전년대비 고객 만족도 향상에 대한 평가항목 역시 17.6%가 평가지표로서 적절하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 차년도 이행실적평가에서는 이러한 지표에 대한 조정이 있어야 할 것으로 보인다(<표 5-11> 참조).

<표 5-11> 시설관리공단 CEO에 대한 이행실적평가 항목의 적절성

(단위: 명, %)

경영목표별 평가 항목		적절		부적절	
		빈도	%	빈도	%
차질없는 공공서비스 제공	1. 완벽한 하수처리로 깨끗한 수질환경 선도	102	100	0	0
	2. 시민이 행복한 체육시설관리 운영	102	100	0	0
	3. 화장중심의 미래지향적 장사문화 확산	96	94.1	6	5.9
	4. 쾌적하고 안전한 도시기반시설 관리	95	93.1	7	6.9
고객만족 증진	1. 전년대비 고객만족도 향상	84	82.4	18	17.6
	2. 고객관리시스템 체계적 운영	96	94.1	6	5.9
책임경영 구현	1. 경영혁신 및 조직역량 강화	101	99.0	1	1.0
	2. 노사화합문화 정착	96	94.1	6	5.9
	3. 이사회 운영의 내실화	92	90.2	10	9.8
경영수지 개선	1. 전년대비 경영수익 증대(시세입기준)	79	77.5	23	22.5
	2. 하수처리장 부산물 재활용 목표관리	91	89.2	11	10.8
	3. 경상경비 예산절감 목표 달성	85	83.3	17	16.7
안정적인 시설운영	1. 시설의 안전점검 강화	99	97.1	3	2.9
	2. 시설에 대한 정비 시행	99	97.1	3	2.9
경영평가체계 확립	1. 행안부 지방공기업 평가 접수	89	87.3	13	12.7
정부정책 준수	1. 지방공기업 정책 및 운영지침 준수	96	94.1	6	5.9
	2. 대전시 정책사항 등 이행	92	90.2	10	9.8

5. 지방공기업 CEO 경영성과계약제 이행실적평가 항목의 가중치

전술한 바와 같이, 지역에 거주하는 전문가 100을 대상으로 지방공기업 CEO 성과 계약제가 추구하는 목적인 책임경영체제 구축, 경영의 효율성 제고, 공기업 경쟁력 제고 등의 요소에 대해 어느 것이 어느 정도 중요한지 평가하도록 의뢰하였다. 평가지의 예시는 [그림 5-3]과 같으며, 18명의 전문가들이 평가에 참여하였다. 이러한 18매의 평가를 가지고 일관성 검증을 한 결과 일관성비율(Consistency Ratio: CR)이 10%가 넘는 3매의 평가를 제외하고 15개를 대상으로 AHP를 이용하여 분석을 실시하였다.

A 항	중 요 도									B 항
	높음			동등			높음			
책임경영체제 확립	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	경영의 효율성 제고
책임경영체제 확립	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	공기업 경쟁력 제고
경영의 효율성 제고	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	공기업 경쟁력 제고

[그림 5-3] AHP를 위한 평가지(예시)

<표 5-12>와 같이, AHP 분석결과 15명의 전문가들은 지방공기업 CEO 경영성과계약제가 추구하는 목적으로 지방공기업의 책임경영체제를 구축하는 것이 가장 중요하다고 평가하고 있으며(0.425), 다음으로 경영의 효율성 제고(0.365), 마지막으로 공기업의 경쟁력 제고(0.210) 순으로 평가하고 있다. 이러한 결과는 대전의 3개 지방공기업 임직원들이 평가한 CEO 경영성과계약제의 효과성에 대한 평가와 사뭇 차이가 난다. 예컨대, 지방공기업 CEO 경영성과계약제의 도입의 효과가 있었는가에 대하여 ‘책임경영체제 구축’이 32.7%, ‘경영의 효율성 제고’가 34.0%, ‘기업의 경쟁력 제고’가 35.0%, 그리고 ‘경영개선’이 38.8%가 긍정적인 응답한 것으로 나타났다.

<표 5-12> 지방공기업 CEO 경영성과계약제의 목적에 대한 중요도

중요도 평가자	책임경영체제 확립	경영의 효율성 제고	공기업 경쟁력 제고	CR
A	0.082	0.368	0.550	0.08
B	0.279	0.649	0.072	0.06
C	0.649	0.279	0.072	0.06
D	0.279	0.649	0.072	0.06
E	0.143	0.429	0.429	0.00
F	0.066	0.467	0.467	0.00
G	0.649	0.072	0.279	0.06
H	0.081	0.731	0.188	0.06
I	0.743	0.194	0.063	0.07
J	0.733	0.199	0.068	0.09
K	0.731	0.188	0.081	0.06
L	0.649	0.279	0.072	0.06
M	0.455	0.090	0.455	0.00
N	0.429	0.429	0.142	0.00
O	0.429	0.429	0.142	0.00
집단종합	0.425*	0.365	0.210	

*0.425 = (0.082+0.279+0.649+0.279+0.143+0.066+0.649+0.081+0.743+0.733+0.731+0.649+0.455+0.429+0.429) / 15

2009년도 대전광역시 공사·공단 CEO 경영성과계약 이행실적평가에서 공통적으로 적용한 7대 평가항목(지표)에 대하여 AHP를 이용하여 가중치(배점)를 산출하였다. 각 지표에 대한 가중치는 ‘책임경영 구현’이 0.216, ‘고객만족 증진’이 0.200, ‘경영수지 개선’이 0.163, ‘차질 없는 공공서비스 제공’이 0.135, ‘지방공기업 경영평가 결과의 반영’이 0.123, ‘정부정책의 준수’가 0.085, 그리고 ‘안정적인 시설운영’이 0.078 순으로 가중치가 구해 졌다(<표 5-13> 참조).

<표 5-13> AHP를 이용한 이행실적평가 항목의 가중치 산출 결과

평가요소 평가자	차질없는 공공서비스 의 제공	고객만족 증진	책임경영 구현	경영수지 개선	안정적인 시설운영	지방공기 업경영평 가 결과	정부정책 준수	CR
A	0.099	0.154	0.051	0.373	0.165	0.061	0.097	0.09
B	0.102	0.401	0.243	0.154	0.054	0.028	0.018	0.09
C	0.395	0.231	0.156	0.114	0.050	0.033	0.022	0.10
D	0.118	0.269	0.193	0.105	0.059	0.083	0.173	0.09
E	0.052	0.120	0.052	0.323	0.065	0.323	0.065	0.06
F	0.190	0.238	0.065	0.230	0.086	0.077	0.114	0.09
G	0.242	0.041	0.242	0.041	0.096	0.096	0.242	0.01
H	0.073	0.471	0.142	0.029	0.082	0.164	0.039	0.09
I	0.090	0.027	0.442	0.283	0.032	0.103	0.023	0.10
J	0.098	0.068	0.406	0.221	0.047	0.111	0.049	0.09
K	0.154	0.053	0.362	0.139	0.035	0.233	0.024	0.09
L	0.055	0.218	0.338	0.165	0.081	0.062	0.081	0.08
M	0.084	0.067	0.090	0.141	0.141	0.385	0.092	0.06
N	0.053	0.425	0.291	0.098	0.071	0.034	0.028	0.09
O	0.216	0.211	0.185	0.043	0.098	0.046	0.201	0.09
집단종합	0.135*	0.200	0.216	0.163	0.078	0.123	0.085	

*0.135 = (0.099+0.102+0.395+0.118+0.052+0.190+0.242+0.073+0.090+0.098+0.154+0.055+0.084+0.053+0.216) / 15

또한, AHP를 이용하여 산출한 가중치와 2009년 대전광역시 공사·공단 CEO 경영 성과계약 이행실적평가의 가중치(배점)를 비교해 본 결과는 <표 5-14>와 같다. 2009년도 평가지표에서 ‘고객만족 증진’ 10점이었으나, 전문가 평가에서는 20점이 부여되었고, ‘차질없는 공공서비스 제공’ 지표의 배점이 20점에서 14점으로 평가되었고, ‘책임경영 구현’ 지표의 배점이 25점에서 21점으로 평가되었다는 특징을 보여 주고 있다.

<표 5-14> 이행실적평가 지표간의 가중치(배점) 비교

평가요소 평가자	차질없는 공공서비스 의 제공	고객만족 증진	책임경영 구현	경영수지 개선	안정적인 시설운영	지방공기 업경영평 가 결과	정부정책 준수
2009년도 지표	20점	10점	25점	15점	10점	10점	10점
전문가평가(환산)	0.135(14점)	0.200(20점)	0.216(21점)	0.163(16점)	0.078(8점)	0.123(12점)	0.085(9점)

제3절 분석결과의 종합 및 평가항목에 대한 수정지표(안)

1. 분석결과의 종합

실증분석의 결과를 종합해 보면, 첫째로 지방공기업 CEO 경영성과계약제도의 필요성에 대하여는 필요하다는 입장이 40.4%, 불필요하다는 입장이 39.9%로 비슷하게 나타났으며, 대전도시철도공사 임직원들이 이의 필요성에 대해 가장 부정적으로 평가하고 있다.

둘째로 지방공기업 CEO 경영성과계약제를 도입한 후 책임경영체제 구축, 경영의 효율성제고, 공기업의 경쟁력 제고, 경영개선의 기여도 등의 효과성에 대해서는 대체적으로 효과가 있었다고 평가하고 있다.

셋째로 지방공기업 CEO 경영성과계약 이행실적평가의 평가단은 대체적으로 당해 지역의 경계를 뛰어넘어 전국적인 인사로 구성하는 것이 바람직하며(34.0%), 평가위원의 수는 전체적으로 5인~9인 정도가 적당하며, 평가의 시기에 있어서는 ‘지방공기업 경영평가’와 같은 기간에 시행하는 것이 바람직하다고 인식하고 있다.

넷째로 평가를 매년 실시하는 것에는 전체적으로 반대하거나 부정적인 입장이 보다 강한 것으로 나타났으며, 평가를 CEO의 임기와 통일하여야 한다는 것에 대해 전체적으로 59.2%가 찬성하고 있으며, 평가의 결과를 가지고 CEO에 대한 해임 및 연임 기준으로 활용하는 것에 대하여 41.1%가 찬성의 입장을 나타냈다.

다섯째, 이행실적평가 항목의 적절성에 대하여는 대전도시철도공사의 경우 ‘운송인원의 증대(부적절 33.3%),’ ‘대전시 정책사항 등 이행(부적절 36.2%)’ 등이, 대전도시공사의 경우, ‘경상경비 예산절감 목표 달성(부적절 13.7%),’ ‘택지건설현장의 안전점검 강화(부적절 13.7%),’ ‘행정안전부 지방공기업 경영평가 점수 반영(부적절 13.7%)’ 등이, 시설관리공단의 경우는 ‘전년대비 경영수익 증대(시세입기준)’에 대한 평가항목(부적절 22.5%)과 ‘전년대비 고객만족도 향상(부적절 17.6%)’ 등의 평가항목이 다소 부적절한 것으로 평가되었다.

여섯째, 지역의 전문가를 대상으로 AHP를 이용하여 분석한 이행실적평가 항목의 가중치는 ‘책임경영 구현’이 0.216(21점), ‘고객만족 증진’이 0.200(20점), ‘경영수지 개선’이 0.163(16점), ‘차질 없는 공공서비스 제공’이 0.135(14점), ‘지방공기업 경영평가 결과의 반영’이 0.123(12점), ‘정부정책의 준수’가 0.085(9점), 그리고 ‘안정적인 시설운영’이 0.078(8점) 순으로 가중치가 구해 졌다.

2. 지방공기업 CEO 경영성과계약제를 위한 정책방안

1) 정책방안

위와 같은 분석의 결과로부터 몇 가지 주요한 정책적 함의를 얻을 수 있었다. 우선, 지방공기업의 임직원들은 이행실적평가를 매년 실시하는 것에는 부정적인 인식이 강한 반면, CEO의 임기와 동일하거나 해임·연임기준으로 활용하는 것에 대해서는 강하게 긍정하고 있다. 이러한 결과로 시사점은 지방공기업 임직원들은 CEO 이행실적평가에서 오는 업무의 과중을 느끼고 있는 것으로 유추할 수 있기 때문에 평가결과에 상관없이 관련 업무를 수행하고 있는 직원을 위한 사후 보상대책을 마련하여 제시할 필요가 있다. 또한, 평가단은 전국적 인사로 구성하며, 평가단의 인원은 지방공기업별로 3-5인 또는 전체적으로 5-9인으로 구성하는 것이 바람직하다.

둘째, 공사공단별로 CEO 경영성과계약 이행실적평가의 항목에 대한 가중치의 조정과 공사·공단별 평가항목에 대한 조정이 있어야 한다. 대지표의 가중치는 ‘책임경영 구현’이 21점(-4점), ‘고객만족 증진’이 20점(+10점), ‘경영수지 개선’이 16점(+1점), ‘차질 없는 공공서비스 제공’이 14점(-6점), ‘지방공기업 경영평가 결과의 반영’이 12점(+2점), ‘정부정책의 준수’가 9점(-1점), 그리고 ‘안정적인 시설운영’이 8점(-2점) 등으로 조정한다. 그리고 도시철도공사의 평가항목 중 ‘수송인원 증대’와 ‘시의 정책사항 이행’ 등의 지표는 삭제하고, 나머지 도시공사와 시설관리공단의 평가항목은 적절성 평가의 결과에 따라 배점을 조정하여야 할 것이다.

2) 이행실적평가 항목의 가중치(배점) 개선방안

대전 지방공기업의 임직원과 전문가들을 대상으로 한 실증분석을 통해 대전도시철도공사 사장의 경영성과계약 이행실적평가 항목에 대한 가중치(배점)를 <표 5-15>와 같이 조정하였다. 2개의 세부적인 항목(수송인원의 증대, 대전시정책 사항 등 이행)은 삭제하고, 고객관리시스템의 체계적 운영에 대한 항목의 배점이 5점에서 15점으로 상향 조정된 것이 특징이다.

<표 5-15> 대전광역시 도시철도공사 CEO 경영성과 이행목표

경영목표별 평가항목	배 점			개선안		
	계	계량	비계량	계	계량	비계량
① 차질 없는 공공서비스 제공	20	20		14	14	
1. 열차의 정시성 확보	5	5		7	7	
2. 열차운행 취소율 최소화	5	5		4	4	
3. 지하역사 공기질 법정기준치 준수	5	5		3	3	
4. 수송인원 증대	5	5		삭제		
② 고객만족 증진	10	5	5	20	8	12
1. 전년대비 고객만족도 향상	5	5		8	8	
2. 고객관리시스템 체계적 운영	5		5	12		12
③ 책임경영 구현	25	10	15	21	10	11
1. 경영혁신 및 조직역량 강화	10		10	7		7
2. 노사화합문화 정착	10	10		10	10	
3. 이사회 운영의 내실화	5		5	4		4
④ 경영수지 개선	15	15		16	9	7
1. 전년대비 경영수익 증대(시세입기준)	5	5		5	5	
2. 경상경비 예산절감 목표 달성	5	5		4	4	
3. 신규 수익사업 발굴노력	5		5	7		7
⑤ 안전운행 관리체계 구축	10	10		8	5	3
1. 안전관리대책 수립 및 시행	4		4	3		3
2. 전동차 사고복구 훈련시설	3	3		2	2	
3. 고객안전성 확보	3	3		3	3	
⑥ 경영평가체계 확립	10	10		12	12	
1. 행안부 지방공기업 평가 접수	10	10		12	12	
⑦ 정부정책 준수	10	5	5	9	9	
1. 지방공기업 정책 및 운영지침 준수	5	5		9	9	
2. 대전시 정책사항 등 이행	5		5	삭제		
총 점	100	75	25	100	67	33

대전 지방공기업의 임직원과 전문가들을 대상으로 한 실증분석을 통해 대전도시공사 사장의 경영성과계약 이행실적평가 항목에 대한 가중치(배점)를 <표 5-16>과 같이 조정하였다. ‘고객만족 증진’의 평가항목이 10점에서 20점으로 상향조정됨으로써 세부지표인 고객만족도 향상도와 고객관리시스템 체계적인 운영의 항목이 각각 5점에서 10점으로 상향 조정된 것이 특징이라고 하겠다.

<표 5-16> 대전광역시 도시공사 CEO 경영성과 이행목표

경영목표별 평가항목	배 점			개선안		
	계	계량	비계량	계	계량	비계량
① 차질 없는 공공서비스 제공	20	-	20	14		14
1. 시민의 주거생활 안정화에 기여	4		4	2		2
2. 대단위 개발사업 및 주택건설사업 정상추진	4		4	4		4
3. 대전동물원 특성화 운영	4		4	2		2
4. 대전플라워랜드 활성화 방안	4		4	2		2
5. 환경사업 효율화 추진	4		4	4		4
② 고객만족 증진	10	5	5	20	10	10
1. 전년대비 고객만족도 향상	5	5		10	10	
2. 고객관리시스템 체계적 운영	5		5	10		10
③ 책임경영 구현	25	10	15	21	9	12
1. 경영혁신 및 조직역량 강화	10		10	7		7
2. 노사화합문화 정착	10	10		9	9	
3. 이사회 운영의 내실화	5		5	5		5
④ 경영수지 개선	15	15	5	16	10	6
1. 전년대비 경영수익 증대(시세입기준)	5	5		6	6	
2. 경상경비 예산절감 목표 달성	5	5		4	4	
3. 신규 수익사업 발굴노력	5		5	6		6
⑤ 사업추진의 안전점검 강화	10	10		8	8	
1. 택지건설현장의 안전점검 강화	2.5	2.5		2	2	
2. 주택건설현장의 안전점검 강화	2.5	2.5		2	2	
3. 레저시설의 안전점검 강화	2.5	2.5		2	2	
4. 환경사업시설의 안전점검 강화	2.5	2.5		2	2	
⑥ 경영평가체계 확립	10	10		12	12	
1. 행안부 지방공기업 평가 접수	10	10		12	12	
⑦ 정부정책 준수	10	5	5	9	6	3
1. 지방공기업 정책 및 운영지침 준수	5	5		6	6	
2. 대전시 정책사항 등 이행	5		5	3		3
총 점	100	75	25	100	55	45

대전 지방공기업의 임직원과 전문가들을 대상으로 한 실증분석을 통해 대전시설관리공단 이사장의 경영성과계약 이행실적평가 항목에 대한 가중치(배점)를 <표 5-17>과 같이 조정하였다. 삭제되거나 추가한 평가항목은 없으며, ‘고객만족 증진’의 평가항목의 가중치가 상향 조정됨에 따라 ‘고객관리시스템의 체계적인 운영’에 대한 평가항목이 5점에서 15점으로 대폭 상향 조정된 것이 특징이라고 하겠다.

<표 5-17> 대전광역시 시설관리공단 CEO 경영성과 이행목표

경영목표별 평가항목	배 점			개선안		
	계	계 량	비계량	계	계 량	비계량
① 차질 없는 공공서비스 제공	20	20		14	14	
1. 완벽한 하수처리로 깨끗한 수질환경 선도	5	5		4	4	
2. 시민이 행복한 체육시설관리 운영	5	5		4	4	
3. 화장중심의 미래지향적 장사문화 확산	5	5		3	3	
4. 쾌적하고 안전한 도시기반시설 관리	5	5		3	3	
② 고객만족 증진	10	5	5	20	5	15
1. 전년대비 고객만족도 향상	5	5		5	5	
2. 고객관리시스템 체계적 운영	5		5	15		15
③ 책임경영 구현	25	10	15	21	7	14
1. 경영혁신 및 조직역량 강화	10		10	9		9
2. 노사화합문화 정착	10	10		7	7	
3. 이사회 운영의 내실화	5		5	5		5
④ 경영수지 개선	15	15		16	16	
1. 전년대비 경영수익 증대(시세입기준)	5	5		3	3	
2. 하수처리장 부산물 재활용 목표관리	5	5		8	8	
3. 경상경비 예산절감 목표 달성	5	5		5	5	
⑤ 안정적인 시설운영	10	10		8	8	
1. 시설의 안전점검 강화	5	5		4	4	
2. 시설에 대한 정비 시행	5	5		4	4	
⑥ 경영평가체계 확립	10	10		12	12	
1. 행안부 지방공기업 평가 점수	10	10		12	12	
⑦ 정부정책 준수	10	5	5	9	6	3
1. 지방공기업 정책 및 운영지침 준수	5	5		6	6	
2. 대전시 정책사항 등 이행	5		5	3		3
총 점	100	75	25	100	68	32

제 6 장

결 론: 연구의 요약 및 향후 연구과제

제1절 연구의 요약

제2절 향후 연구과제

제6장 결론: 연구의 요약 및 향후 연구과제

제1절 연구의 요약

본 연구의 목적은 이론적인 논의와 실증적인 분석을 통하여 지방공기업 CEO 평가 제도에 대한 발전방향을 제시함으로써 지방공기업의 책임경영체제의 정착에 기여하고 궁극적으로는 지방공기업의 경영선진화를 위한 정책적 시사점을 도출하고자 하였다. 이러한 연구목적 달성을 위하여 이론적 배경에 대한 이해를 증진시키기 위하여 관련 문헌검토를 실시하였으며, 대전광역시 3개 공사·공단(도시철도공사, 대전도시공사, 시설관리공단)의 임직원과 지역내 전문가집단을 대상으로 실증적인 분석을 실시하였다.

위와 같은 분석의 결과로부터 몇 가지 주요한 정책적 함의를 얻을 수 있었다. 우선, 지방공기업의 임직원들은 이행실적평가를 매년 실시하는 것에는 부정적인 인식이 강한 반면, CEO의 임기와 동일하거나 해임·연임기준으로 활용하는 것에 대해서는 강하게 긍정하고 있다. 이러한 결과로 시사점은 지방공기업 임직원들은 CEO 이행실적평가에서 오는 업무의 과중을 느끼고 있는 것으로 유추할 수 있기 때문에 평가결과에 상관없이 관련 업무를 수행하고 있는 직원을 위한 사후 보상대책을 마련하여 제시할 필요가 있다. 또한, 평가단은 전국적 인사로 구성하며, 평가단의 인원은 지방공기업별로 3-5인 또는 전체적으로 5-9인으로 구성하는 것이 바람직하다. 둘째, 공사공단별로 CEO 경영성과계약 이행실적평가의 항목에 대한 가중치의 조정과 공사·공단별 평가항목에 대한 조정이 있어야 한다. 대지표의 가중치는 ‘책임경영 구현’이 21점(-4점), ‘고객만족 증진’이 20점(+10점), ‘경영수지 개선’이 16점(+1점), ‘차질 없는 공공서비스 제공’이 14점(-6점), ‘지방공기업 경영평가 결과의 반영’이 12점(+2점), ‘정부정책의 준수’가 9점(-1점), 그리고 ‘안정적인 시설운영’이 8점(-2점) 등으로 조정한다. 그리고 도시철도공사의 평가항목 중 ‘수송인원 증대’와 ‘시의 정책사항 이행’ 등의 지표는 삭제하고, 나머지 도시공사와 시설관리공단의 평가항목은 적절성 평가의 결과에 따라 배점을 조정할 것을 제안하였다.

제2절 향후 연구과제

본 연구가 의도한 연구목적을 달성하기 위한 방법론으로 문헌고찰과 실증적 분석을 병행하였다. 전자를 통해서는 지방공기업 CEO 평가제도에 대한 이론적 배경에 대한 이해를 증진시켰다. 그리고 후자를 통해서는 실질적으로 지방공사·공단에 근무하고 있는 임직원들을 대상으로 이 제도에 대한 전반적인 평가와 인식에 대하여 조사·분석함으로써 현장의 실태를 어느 정도 파악할 수 있었다. 또한, 연구기관의 전문가 풀을 이용하여 이행실적평가 항목에 대한 가중치를 산출하려는 목적도 어느 정도 달성했다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 연구방법론과 연구범위에서 오는 한계점 또한 노정되어 있다. 첫째, 연구방법에서 오는 한계점은 연구의 주제가 지방공기업 CEO의 평가제도에 관한 것임에도 이 제도에 대한 평가를 해당 CEO가 아닌 임직원을 대상으로 함으로써 연구결과를 왜곡할 수 있다는 것이다. 그리고 지역내 전문가들을 대상으로 한 가중치 평가에서도 여기에 참여한 사람들이 지방공기업 CEO 평가제도에 대해 충분한 이해가 없었다면, 부여된 가중치를 그대로 실제에 적용하는 데에는 일정부분 한계가 있다고 하겠다. 둘째, 전국적으로 지방공사·공단의 수가 121개에 달하고 있음에도 연구의 범위를 대전광역시 산하의 3개 지방공기업을 대상으로 함에 따라, 현황자료의 분석과 실증분석을 통해서 도출한 사례연구와 실증분석의 결과를 전국적인 현상과 대안으로 일반화시키는데 한계가 있을 수 있다는 것이다.

따라서 지방공기업 CEO 경영성과계약제도의 발전적 대안을 모색하기 위한 연구과제를 제시해 보면, 사례 및 실증분석의 대상을 전국적으로 확대하여, 최소한 광역시 단위의 지방공사·공단의 사례를 비교분석할 수 있을 정도로 문헌고찰의 양을 배가하여야 할 것이다. 그리고 실증분석의 경우에도 직원을 대상으로 한다면 전국을 대상으로 공사·공단에 근무하면서 경영평가 및 경영혁신분야에서 업무담당 경험자를 대상으로 하여야 할 것이며, 전문가의 풀은 관련 학회의 회원들을 대상으로 실증분석을 한다면 앞서 제시된 연구의 한계점은 많은 부분 극복될 수 있을 것으로 사료된다.

참고문헌



참고문헌

- KDI정책대학원.(2007). 「공기업평가 해외 사례연구」, KDI정책대학원.
- 감사연구원.(2006). 「지방공기업 경영 및 평가제도 개선방안 연구」.
- 기획예산처.(2007). 공공기관 경영평가제도 혁신방안(시안).
- 대전광역시.(2008). 지방공기업[공사·공단] CEO 2007년 경영성과계약 이행실적평가 결과, 내부자료.
- 배용수.(2006). 지방공기업 평가제도의 개선방향, 「지방재정」, 142호: 25-39.
- 변종국.(2007). 지방공기업 평가모형 구축방안, 감사원평가연구원.
- 사회공공연구소.(2009). 공공기관 경영평가제도의 실체와 문제점.
- 신렬.(2004). 지방공기업 평가제도에 대한 재검토, 「한국행정연구」, 13(3): 136-168.
- 신렬.(2006). 지방공기업 평가제도의 개선 방안, 「평がり뷰」, 2호: 8-75.
- 신렬.(2009). 지방공기업 경영평가의 메타평가: 경기도사례를 중심으로, 2009 서울행정학회 춘계학술대회 발표논문집, 27-55.
- 안용식·원구환.(2001). 「지방공기업론」, 대명출판사.
- 윤성식.(2003). 「공기업론」, 서울: 박영사.
- 이승우.(2008). CEO특성에 따른 공기업경영평가의 타당성 연구, 호남대학교 박사학위논문.
- 이혜승.(2007). 지방공기업 경영평가제도의 쟁점과 향후 과제, 「평がり뷰」, 7호: 28-53.
- 조근태 외 역.(2000). 「리더를 위한 의사결정」, 서울: 동현출판사.
- 조근태 외.(2005). 「계층분석적 의사결정」, 서울: 동현출판사.
- 최길수.(2008). 지방공기업 경영평가와 경영품질모형의 통합화에 관한 연구, 「품질경영학회지」, 36(4): 65-76.
- 행정안전부.(2009). 2008년도 지방공기업 경영평가 실시계획.
- 행정자치부.(2006). 지방공기업 [CEO 경영성과계약], 운영계획.
- Larbi, George.(2001). Performance Contracting in Practice, Public Management Review, 3(3): 305-324.

OECD.(1999a). Public Sector Performance Contracting in New Zealand.

OECD.(1999b). Performance Contracting.

OECD.(2006). Guidelines for Performance-Based Contracts between Municipalities and Water Utilities in Eastern Europe, Caucasus and Central Asia(ECCA).

United States General Accounting Office(GAO).(2000). Managing for Results: Emerging Benefits from Selected Agencies' Use of Performance Agreements.

Verhoest, Koen.(2005). Effects of Autonomy, Performance Contracting, and Competition on the Performance of a Public Agency: A Case Study, The Policy Studies Journal, 33(2): 235-258.

부 록

.....
부록 1. 설문지: 지방공기업 임직원용

부록 2. 평가지: 전문가용

부록 3. 2009 경영성과표준계약서
.....

지방공사·공단 사장(이사장) 경영성과계약제의 발전방안

<설문서>

안녕하십니까? 먼저 본 설문에 참여해주신 것에 대해 진심으로 감사드립니다.

대전발전연구원에서는 [지방공기업 CEO 평가체계 구축에 관한 연구]라는 주제를 가지고 연구를 진행하고 있으며, 그 일환으로 대전광역시의 “지방공사·공단 CEO 경영성과계약제”에 대한 설문조사를 실시하고 있습니다.

“지방공사·공단 CEO 성과계약제도”는 지방공기업법 제58조의 2 및 동법 시행령에 의거 지방공사·공단의 사장(이사장)의 임기 중 달성하여야 할 경영목표, 사장(이사장)의 권한과 책임, 성과급을 포함하는 보수 등 제반사항에 대하여 지방자치단체장과 사장(이사장) 간에 경영성과계약을 체결함으로써 사장(이사장)의 책임경영을 보장하고 공사·공단의 경영효율성과 경쟁력 향상을 도모 하고자하는 취지에서 도입 되었습니다.

따라서 대전광역시 지방공사·공단에 근무하고 계시는 여러 선생님들의 진솔한 응답은 본 연구의 질적 수준의 향상과 사장(이사장) 경영성과계약제도의 발전을 위해 중요한 기초자료가 될 것으로 믿어 의심치 않습니다.

바쁘시더라도 시간을 내어 조사에 응해 주시길 부탁드립니다. 아울러 선생님께서 응답해 주신 모든 내용은 통계처리를 위한 목적으로만 사용할 것임을 약속합니다.

감사합니다.

2009년 7월

대전발전연구원장 육 동 일

▣ 연구책임: 대전발전연구원 연구위원 최길수

▣ 본 조사에 대한 문의가 있으면 아래의 연락처로 문의해 주십시오.

□ 전화 : 042- 530-3517 □ E-Mail : kschoi@djdi.re.kr

△ 면접원 성명 : _____ △면접일시 : ____월 ____일

☞ 다음 물음에 따라 “(V) 또는 (O)”으로 응답 해 주세요.

I. 사장(이사장) 경영성과계약제도의 필요성 및 중요도

I-1. 지방공기업 경영평가제도가 있음에도 불구하고 사장(이사장) 경영성과계약제도가 필요하다고 생각하십니까?

- ① 매우 필요함 ② 필요함 ③ 보통 ④ 불필요 ⑤ 전혀 불필요함

I-2. 지방공기업의 목적을 달성하는데 있어서 지방공기업 경영평가제도와 사장(이사장) 경영성과계약제도를 비교했을 때 어느 것이 중요하다고 생각하십니까?

- ① 지방공기업 경영평가제도 ② 동 등 ③ 경영성과계약제도

II. 지방공기업 사장(이사장) 경영성과계약제 도입의 효과성

II-1. 사장(이사장) 경영성과계약제의 도입으로 책임경영체제가 확립되었다고 생각하십니까?

- ① 아주 그렇다 ② 그렇다 ③ 보통이다 ④ 아니다 ⑤ 전혀 아니다

II-2. 사장(이사장) 경영성과계약제의 도입으로 경영의 효율성이 증대되었다고 생각하십니까?

- ① 아주 그렇다 ② 그렇다 ③ 보통이다 ④ 아니다 ⑤ 전혀 아니다

II-3. 사장(이사장) 경영성과계약제의 도입으로 기업의 경쟁력이 향상되었다고 생각하십니까?

- ① 아주 그렇다 ② 그렇다 ③ 보통이다 ④ 아니다 ⑤ 전혀 아니다

II-4. 사장(이사장) 경영성과계약제도는 경영개선에 기여하고 있다고 생각하십니까?

- ① 아주 그렇다 ② 그렇다 ③ 보통이다 ④ 아니다 ⑤ 전혀 아니다

III. 사장(이사장) 경영성과계약 이행실적 평가

III-1. 경영성과계약 이행실적 평가단은 어떻게 구성하는 것이 바람직하다고 생각하십니까?

- ① 지역내 외부 전문가 집단으로만 구성 ② 지방자치단체 공무원+지역내 전문가 집단
 ③ 전국적인 전문가 집단으로 구성 ④ 지방자치단체 공무원+전국적인 전문가 집단
 ⑤ 기타 _____

III-2. 경영성과계약 이행실적평가단의 위원 수는 몇 명으로 구성하는 것이 적당하다고 생각하십니까?

- ① 공사 · 공단 별 3~5인 ② 전체적으로 5~9인 ③ 전체적으로 15인 이상 ④ 기타 _____

III-3. 경영성과계약 이행실적 평가 시기로 적당하다고 생각하시는 때는?

- ① 지방공기업 경영평가 이전 ② 지방공기업 경영평가와 동시
 ③ 지방공기업 경영평가 직후 ④ 지방공기업 경영평가와 상관없이 매년 11-12월 사이

III-4. 경영성과계약 이행실적평가 주기를 매년마다 시행하는 것에 대해 어떻게 생각하십니까?

- ① 적극 찬성 ② 찬성 ③ 보통 ④ 반대 ⑤ 적극 반대

III-5. 경영성과계약 이행실적평가 주기를 사장(이사장)의 임기와 통일 시키는 것에 대해 어떻게 생각하십니까?

- ① 적극 찬성 ② 찬성 ③ 보통 ④ 반대 ⑤ 적극 반대

III-6. 경영성과계약 이행실적평가의 결과는 해임 및 연임의 기준으로 활용하는 것에 대하여 어떻게 생각하십니까?

- ① 적극 찬성 ② 찬성 ③ 보통 ④ 반대 ⑤ 적극 반대

IV. 사장(이사장) 경영성과계약 이행실적 평가지표의 적절성

☞ 각 공사·공단별로 공기업의 경영여건을 고려해 볼 때, 경영성과계약 이행실적 평가지표(2007년 기준)가 적절한지를 평가해 주시고, 대지표별로 추가되어야 한다고 생각하는 항목을 적시해 주세요(○표 또는 적어주세요).

IV-1. 대전광역시 도시철도공사 임직원 여러분만 표시 또는 적어 주세요.

경영목표별 평가 항목	적절	부적절	추가항목
① 차질없는 공공서비스 제공			
1. 열차의 정시성 확보			
2. 열차운행 취소율 최소화			
3. 지하역사 공기질 법정기준치 준수			
4. 수송인원 증대			
② 고객만족 증진			
1. 전년대비 고객만족도 향상			
2. 고객관리시스템 체계적 운영			
③ 책임경영 구현			
1. 경영혁신 및 조직역량 강화			
2. 노사화합문화 정착			
3. 이사회 운영의 내실화			
④ 경영수지 개선			
1. 전년대비 경영수익 증대(시세입기준)			
2. 경상경비 예산절감 목표 달성			
3. 신규 수익사업 발굴노력			
⑤ 안전운행 관리체계 구축			
1. 안전관리대책 수립 및 시행			
2. 전동차 사고복구 훈련시실			
3. 고객안전성 확보			
⑥ 경영평가체계 확립			
1. 행안부 지방공기업 평가 접수			
⑦ 정부정책 준수			
1. 지방공기업 정책 및 운영지침 준수			
2. 대전시 정책사항 등 이행			

IV-2. 대전광역시 도시공사 임직원 여러분만 표시 또는 적어 주세요.

경영목표별 평가 항목	적절	부적절	추가항목
① 차질 없는 공공서비스 제공			
1. 시민의 주거생활 안정화에 기여			
2. 대단위 개발사업 및 주택건설사업 정상추진			
3. 대전동물원 특성화 운영			
4. 대전플라워랜드 활성화 방안			
5. 환경사업 효율화 추진			
② 고객만족 증진			
1. 전년대비 고객만족도 향상			
2. 고객관리시스템 체계적 운영			
③ 책임경영 구현			
1. 경영혁신 및 조직역량 강화			
2. 노사화합문화 정착			
3. 이사회 운영의 내실화			
④ 경영수지 개선			
1. 전년대비 경영수익 증대(시세입기준)			
2. 경상경비 예산절감 목표 달성			
3. 신규 수익사업 발굴노력			
⑤ 사업추진의 안전점검 강화			
1. 택지건설현장의 안전점검 강화			
2. 주택건설현장의 안전점검 강화			
3. 레저시설의 안전점검 강화			
4. 환경사업시설의 안전점검강화			
⑥ 경영평가체계 확립			
1. 행안부 지방공기업 평가 접수			
⑦ 정부정책 준수			
1. 지방공기업 정책 및 운영지침 준수			
2. 대전시 정책사항 등 이행			

IV-3. 대전광역시 시설관리공단 임직원 여러분만 표시 또는 적어 주세요.

경영목표별 평가 항목	적절	부적절	추가항목
① 차질없는 공공서비스 제공			
1. 완벽한 하수처리로 깨끗한 수질환경 선도			
2. 시민이 행복한 체육시설관리 운영			
3. 화장중심의 미래지향적 장사문화 확산			
4. 쾌적하고 안전한 도시기반시설 관리			
② 고객만족 증진			
1. 전년대비 고객만족도 향상			
2. 고객관리시스템 체계적 운영			
③ 책임경영 구현			
1. 경영혁신 및 조직역량 강화			
2. 노사화합문화 정착			
3. 이사회 운영의 내실화			
④ 경영수지 개선			
1. 전년대비 경영수익 증대(시세입기준)			
2. 하수처리장 부산물 재활용 목표관리			
3. 경상경비 예산절감 목표 달성			
⑤ 안정적인 시설운영			
1. 시설의 안전점검 강화			
2. 시설에 대한 정비 시행			
⑥ 경영평가체계 확립			
1. 행안부 지방공기업 평가 점수			
⑦ 정부정책 준수			
1. 지방공기업 정책 및 운영지침 준수			
2. 대전시 정책사항 등 이행			

V. 응답자 개인에 관한 질문(○표 또는 적어주세요)

V-1. 선생님의 해당되는 성별에 ○표 해 주세요.

- ① 남 ② 여

V-2. 선생님의 해당되는 연세에 ○표 해 주세요.

- ① 30세 이하 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60세 이상

V-3. 선생님이 근무하시는 지방공기업에 ○표 해 주세요.

- ① 도시철도공사_____ 팀(사업소)
② 대전도시공사_____ 팀(사업소)
③ 시설관리공단_____ 팀(사업소)

V-4. 선생님의 직무 유형은 무엇입니까?

- ① 임원 ② 직원

V-5. 선생님은 경영평가(행안부 경영평가, 이행실적평가) 업무를 담당해 보신 경험이 있으십니까?

- ① 예 ② 아니오

끝까지 설문에 응해 주셔서 감사합니다.

지방공사·공단 사장(이사장) 경영성과계약 이행실적 평가지표의 가중치 부여를 위한 평가서

안녕하십니까?

먼저 본 설문에 참여해주신 것에 대해 진심으로 감사드립니다.

대전발전연구원에서는 [지방공기업 CEO 평가체계 구축에 관한 연구]라는 주제를 가지고 연구를 진행하고 있으며, 그 일환으로 대전광역시의 “지방공사·공단 CEO 경영성과계약제”의 이행실적평가에 활용할 지표의 가중치 부여를 위한 조사를 실시하고 있습니다. “지방공사·공단 CEO 성과계약제도”는 지방공기업법 제58조의 2 및 동법 시행령에 의거 지방공사·공단의 사장(이사장)의 임기 중 달성하여야 할 경영목표, 사장(이사장)의 권한과 책임, 성과급을 포함하는 보수 등 제반사항에 대하여 지방자치단체장과 사장(이사장) 간에 경영성과계약을 체결함으로써 사장(이사장)의 책임경영을 보장하고 공사·공단의 경영효율성과 경쟁력 향상을 도모 하고자 하는 취지에서 도입 되었습니다.

따라서 대전지역에 거주하고 계시는 전문가 선생님을 대상으로 조사를 실시하고 AHP를 이용하여 가중치를 부여하게 됩니다. 여러 선생님들의 전문가적 평가는 본 연구의 질적 수준의 향상과 대전광역시의 공사·공단 사장(이사장) 경영성과계약제의 발전을 위해 소중한 자료가 될 것으로 믿어 의심치 않습니다.

바쁘시더라도 시간을 내어 조사에 응해 주시길 부탁드립니다. 아울러 선생님께서 응답해 주신 모든 내용은 통계처리를 위한 목적으로만 사용할 것임을 약속합니다.

감사합니다.

2009년 7월

대전발전연구원장 육 동 일

▣ 연구책임: 대전발전연구원 연구위원 최길수

▣ 본 조사에 대한 문의가 있으면 아래의 연락처로 문의해 주십시오.

☐전화 : 042- 530-3517, ☐팩스: 042-530-3528, ☐E-Mail : kschoi@djdi.re.kr

☞ 다음의 질문에 따라 (V) 또는 (O) 표시해 주세요.

I. 지방공사·공단 CEO의 경영성과계약제도의 도입 목적으로 어느 것이 얼마 만큼 중요하다고 생각하십니까.

A 항	중요도									B 항
	높음			동등			높음			
책임경영체제 확립	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	경영의 효율성 제고
책임경영체제 확립	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	공기업 경쟁력 제고
경영의 효율성 제고	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	공기업 경쟁력 제고

II-1. 지방공사·공단 CEO의 경영성과계약 이행실적평가의 지표에 대한 가중치를 부여해 주세요(차질 없는 공공서비스 제공 : 나머지 6개 지표).

A 항	가중치									B 항
	높음			동등			높음			
차질 없는 공공서비스 제공	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	고객만족 증진
차질 없는 공공서비스 제공	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	책임경영 구현
차질 없는 공공서비스 제공	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	경영수지 개선
차질 없는 공공서비스 제공	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	안정적인 시설운영
차질 없는 공공서비스 제공	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	지방공기업경영평가 결과
차질 없는 공공서비스 제공	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	정부정책준수

II-2. 고객만족 증진 : 나머지 5개 지표

A 항	가중치									B 항
	높음			동등			높음			
고객만족 증진	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	책임경영 구현
고객만족 증진	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	경영수지 개선
고객만족 증진	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	안정적인 시설운영
고객만족 증진	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	지방공기업경영평가 결과
고객만족 증진	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	정부정책준수

II-3. 책임경영 구현 : 나머지 4개 지표

A 항	가 중 치									B 항
	높음			동등			높음			
책임경영 구현	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	경영수지 개선
책임경영 구현	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	안정적인 시설운영
책임경영 구현	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	지방공기업경영평가 결과
책임경영 구현	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	정부정책준수

II-4. 경영수지 개선 : 나머지 3개 지표

A 항	가 중 치									B 항
	높음			동등			높음			
경영수지 개선	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	안정적인 시설운영
경영수지 개선	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	지방공기업경영평가 결과
경영수지 개선	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	정부정책준수

II-5. 안정적인 시설운영 : 나머지 2개 지표

A 항	가 중 치									B 항
	높음			동등			높음			
안정적인 시설운영	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	지방공기업경영평가 결과
안정적인 시설운영	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	정부정책준수

II-6. 지방공기업경영평가 결과 : 정부정책준수 간 비교

A 항	가 중 치									B 항
	높음			동등			높음			
지방공기업경영평가 결과	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	정부정책준수

끝까지 설문에 응답해 주셔서 감사합니다.

경영성과계약서(안)

2009. 2

대 전 광 역 시 장
대전광역시 시설관리공단 이사장

제 1 장 총 칙

제 1 조(계약의 목적) 이 계약은 지방공기업법 제58조의 2 및 동법시행령 제56조의 2에 의거 대전광역시시설관리공단 이사장(이하 “이사장”이라 한다)의 임기 중 달성하여야 할 경영목표, 이사장의 권한과 책임, 성과급을 포함하는 보수 등 제반사항에 대하여 대전광역시(이하 “시장”이라 한다)과 이사장간에 경영성과계약을 체결함으로써 이사장의 책임경영을 보장하고 공단의 경영효율성과 경쟁력 향상을 도모하는데 그 목적이 있다.

제 2 조(계약의 체결) ① 시장과 이사장은 이 계약의 당사자가 되며, 이 계약서에 각각 자필 서명 날인함으로써 이 계약이 성립된다.

② 이 계약의 당사자는 신의성실의 원칙에 입각하여 계약의 상대방에게 이 계약의 이행에 대하여 책임을 진다.

제 3 조(계약기간) ① 이 계약의 계약기간은 2009년 1월 22일부터 2012년 1월 21일까지로 한다.

② 이 계약은 전항의 계약기간중이라 하더라도 본인의 사임 또는 해임, 기타의 사유로 중도에 퇴임하는 경우에는 퇴임과 동시에 종료되는 것으로 한다.

제 4 조(이사장의 권한과 책임) ① 이사장은 공단의 최고경영자로서 공단을 대표하며 제반 경영활동을 통할하며 경영성과에 대하여 책임을

진다.

② 이사장의 직무 수행과 관련된 권한은 지방공기업법과 대전광역시 시설관리공단설치조례(이하 “공단설치조례”라 한다), 공단의 정관과 제 규정 및 이 계약서가 정한 바에 따른다.

③ 이사장은 지방공기업법, 공단설치조례, 공단의 정관과 제 규정 및 이 계약서에서 정한 임무를 성실하게 수행할 의무를 지며, 제6조에서 정한 경영목표를 달성하기 위하여 최대한 노력하여야 한다.

제 5 조(임기 중 겸직제한 등) ① 이사장은 공단에 재임하는 동안 그 직무 이외에 영리를 목적으로 하는 다른 직무를 겸할 수 없다. 다만 시장의 승인을 받은 경우에는 그러하지 아니하다.

② 이사장은 퇴임 후 2년 동안 공단과 경쟁관계 또는 중요한 거래관계에 있는 기관(회사)의 직위에 취임하거나 대가를 받고 그 회사를 위하여 활동할 수 없다. 다만, 이사회에 동의가 있는 경우에는 그러하지 아니하다.

③ 이사장은 재임 중에는 물론 퇴임 후에도 이사장으로 재임하면서 알게 되었거나 지득한 공단의 기밀을 외부에 누설하여서는 아니 되며, 그 기밀을 이용하여 공단의 이익에 상반되는 행위를 하여서도 아니 된다.

④ 이사장은 제2항과 제3항에서 정한 의무를 위반한 경우 상법 등 관련 법률이 정하는 바에 따라 손해배상 책임을 부담한다.

제 2 장 경영목표 및 경영성과 평가

제 6 조(경영목표) ① 이사장이 임기 중 달성하여야 할 경영목표는 별표 2와 같다.

② 이사장은 이사회 의결을 거쳐 매 사업연도의 사업계획을 수립하여야 한다. 사업계획을 변경하고자 할 경우에도 이와 같다.

제 7 조(경영실적 보고) 이사장은 매년 경영목표에 대한 당해연도 경영목표 이행실적보고서를 작성하여 다음년도 4월30일까지 시장에게 제출하여야 한다.

제 8 조(이사장경영목표 이행실적평가) ① 이사장의 경영목표 이행실적에 대한 평가

(이하 “목표이행실적평가”라 한다)는 시장이 행하며, 경영실적보고서 제출일로부터 3월 이내에 완료하여야 한다.

② 제1항의 목표이행실적을 평가하기 위한 목표별 가중치와 평가기준, 목표치와 기준치는 별표 3과 같다.

③ 목표이행실적평가 결과에 따라 성과 인센티브의 기준이 되는 평가등급을 부여하며, 그 기준은 별표 4와 같다.

제 9 조(경영성과에 따른 성과 인센티브) ① 이사장의 경영성과(“행정안전부장관이 실시하는 이사장업무성과평가 및 경영평가와 제8조에서 규정

하는 목표이행실적평가”를 말하며, 이하 같다)는 성과급 및 기본연봉에 반영한다.

② 시장은 이사장의 경영성과에 따라 임기만료에도 불구하고 본인의 의사에 따라 연임시키거나 임기 중이라도 해임할 수 있으며, 그 기준은 별표 5 및 별표 6과 같다.

③ 평가대상 사업 년도 중에 2인 이상의 이사장이 재임한 경우의 성과 인센티브는 개인 공헌도에 따라 배분하며, 그 기준은 재임기간으로 한다. 다만, 연봉조정과 연임 또는 해임조치는 재임 중인 이사장에만 적용한다.

제 3 장 보수 및 복리후생

제 10 조(보수체계) 이사장의 보수는 기본연봉, 성과급, 부가급여 및 퇴직금으로 하며 그 지급시기와 방법은 이 계약서에 특별히 정함이 없는 한 공단의 관련 규정을 준용한다.

제 11 조(기본연봉) ① 이사장의 임기 중 기본 연봉액은 별표 1과 같으며 매월 12분의 1씩 공단의 급여지급일에 지급한다.

② 이사장의 기본연봉은 경영성과에 따라 인상 또는 삭감하며, 그 기준은 별표 7과 같다.

③ 제2항에 의하여 인상 또는 삭감된 기본연봉은 연봉조정이 확정된 년도부터의 기본연봉으로 적용하고, 그해 12월 보수지급일에 정산한다.

④ 이사장이 임기 중 해임되거나 임기만료 또는 사망 기타의 사유로 중도에 퇴임하는 경우에 해임 또는 퇴임 일이 속하는 월의 기본급은 일할 계산하여 지급 한다

제 12 조(성과급) ① 이사장 성과급은 시장이 정하는 지급률에 월 기본급을 곱한 금액으로 하되, 이사장의 경영성과에 따라 달리 지급하며, 그 기준은 별표 8과 같다.

② 성과급 지급 시기는 성과급이 확정된 년도의 12월 급여 지급일에 지급함을 원칙으로 한다.

③ 이사장이 사업연도 중에 퇴임하는 경우에는 퇴임일이 속하는 사업연도의 성과급은 당해 사업 년도의 경영성과에 대한 평가가 완료된 후 확정된 성과급을 퇴임일 까지 근무기간에 대하여 월할 계산하여 지급 한다. 다만, 지방공기업법시행령 제56조 제1항의 규정 및 본 계약에서 정하는 바에 따라 해임되는 경우에는 당해 사업 년도 및 해임 일이 속하는 사업 년도의 성과급은 지급하지 아니한다.

제 13 조(보수 지급후의 조정) ① 이사장에게 성과급 및 연봉 등 보수를 지급한 이후에 조세환급, 오류의 발견, 기타의 사유로 인하여 보수 지급 금액을 변경하여야 할 경우에는 다음연도의 보수 지급 시에 이를 가감 조정한다.

② 이사장이 중도에 퇴임하여 전항의 규정에 의한 보수를 다음 연도의 보수에서 가감 지급할 수 없는 경우로서 가산 지급의 사유가 있는 경우에는 공단이 퇴임한 이사장에게 추가로 지급하고, 감산 지급의 사유가 있는 경우에는 퇴임한 이사장이 그 금액을 공단에 반환하여야 한다.

제 14 조(퇴직금) ① 퇴직금은 이사장이 1년 이상 근속한 경우에 한하여 지급하며, 지급금액은 재임기간 1년에 대하여 1개월분의 월평균 보수로 한다.

② 퇴직금 지급의 기준이 되는 월평균 보수는 이사장이 재임 시 지급받은 기본연봉, 성과급 등을 합한 금액을 재임한 개월 수로 나누어 산출한다.

③ 제1항의 재임기간을 계산함에 있어서 1년 미만에 대하여는 월할 계산하고, 1개월 미만은 일할 계산한다.

④ 기타 퇴직금과 관련하여 이 계약에서 정하지 않은 사항은 공단의 관련규정을 준용한다.

제 15 조(복리후생 등) ① 공단은 이사장이 업무를 원활하게 수행할 수 있도록 제반 편의를 제공한다.

② 이사장의 휴가, 의료, 보건관리, 기타 비금전적 복리후생적 혜택은 공단의 관련 규정을 준용한다.

제 4 장 기 타

제 16 조(경영목표 및 계약내용의 변경) ① 이 계약 체결 후 다음 각 호에 해당하는 사유로 인하여 경영목표 및 계약내용의 변경이 불가피한 경우에는 계약당사자의 요청으로 계약내용을 변경할 수 있다.

1. 정부정책, 대전광역시정책, 경영환경의 변화 등으로 경영목표를 변경해야 될 중대한 사유가 발생하거나 발생이 명확하게 예상되는 경우
2. 보수 등 계약내용에 관한 중대한 오류나 결함이 있다고 판단되거나, 여건변화로 변경이 필요하다고 상호 인정하는 경우
3. 경영성과계약의 합리적 운영을 위하여 행정안전부장관이 지도·조언, 권고한 경우

② 제1항에 의한 경영목표 및 계약내용의 변경은 이사회회의 의결을 거쳐야 한다.

제 17 조(계약의 해석) 이 계약의 용어 및 계약내용에 관한 해석과 관련하여 시장과 이사장 상호간에 이견이 있는 경우에는 특별한 규정이 없는 한 시장의 해석에 의한다.

제 18 조(권리의 귀속) 이사장이 재임기간 중 업무와 관련하여 개발한 발명품, 특허권, 등록상표, 아이디어 및 기타의 모든 지적재산권은 공단에 귀속되며, 이사장은 이와 관련된 어떠한 권리도 주장하지 못한다.

제 19 조(세금) 이사장에게 지급하는 모든 보수에 대하여 관련 법령에 따라 징수하여야 하는 제반 세금과 공과금은 이사장에게 지급되는 모든 보수에서 원천징수 한다.

제 20 조(계약서의 보관) 이 계약서는 2부를 작성하여 각 계약당사자가 1부씩 보관한다.

부 칙

제 1 조(계약기간) 제3조제1항의 계약기간은 당초 임명일로부터 임기 3년으로 정한 것이며, 행정안전부의 이사장경영성과계약 운영계획에 의한 것으로 계약 체결일과는 무관하다.

제 2 조(경영목표 이행실적평가 실시시기) 제8조에 의한 목표 이행실적 평가는 본 계약서가 체결된 2009년도의 경영목표에 대한 이행실적부터 실시한다.

대전광역시장과 대전광역시시설관리공단 이사장은 위 계약서의 모든 내용을 확인한 후 상호합의에 의하여 이 경영성과계약을 체결함

2009년 2월

대전광역시장 (인)

대전광역시시설관리공단
이사장 ○ ○ ○ (인)

별 표 목 록

-
-
1. 기본연봉
 2. 경영목표
 3. 경영목표 평가기준
 4. 경영목표 이행실적 평가등급 기준
 5. 연임가능 사유
 6. 임기중 해임가능 사유
 7. 기본연봉 조정율표
 8. 성과급 지급율표
-
-

기본 연구보고서 2009-02

지방공기업 CEO 평가체계 구축에 관한 연구

발행인 육 동 일

발행일 2009년 9월

발행처 대전발전연구원

302-280 대전광역시 서구 월평본1길 39번지

전화: 042-530-3517 팩스: 042-530-3528

홈페이지 : <http://www.djdi.re.kr>

인쇄 : 제일문화사 TEL 042-672-5193 FAX 042-632-0606

이 보고서의 내용은 연구책임자의 견해로서 대전광역시의 정책적 입장과는 다를 수 있습니다.

출처를 밝히는 한 자유로이 인용할 수 있으나 무단 전재나 복제는 금합니다.