

지방공기업경영평가 관계사 합동 워크숍

- 일시 : 2015. 10. 1 (목)
- 장소 : 보령 비체팰리스

지방공기업경영평가 관계자 합동 워크숍 개최 개요

- ◇ 때 · 곳 : '15. 10. 1(목)/보령 비체펠리스(핑크홀)
- ◇ 참석 : 40명 내외
 - 충청남도(4) : 예산담당관, 공기업팀장, 주무관
 - 시 · 군(20) : 경영평가 및 상하수도 업무관련 팀장
 - 공사·공단(5) : 경영평가 업무관련 팀장
 - 총 발 연 등(10) : 충남발전연구원 경영평가단 등
- ◇ 내 용
 - 2015년도 평가결과에 대한 검토와 환류사항 도출
 - 지방공기업의 경영개선을 위한 우수사례, 전문가 특강
 - 지방공기업평가 관계자들의 네트워크 형성을 통한 정보공유

□ 진행흐름

시 간		내 용	비 고
10.1 (목)	10:30-10:40	10" ◦개회 및 참석자 소개, 인사말씀	
	10:40-12:00	80" ◦지방공기업의 혁신방안 (원구환 교수)	한남대학교 행정학과
	12:00-13:00	60" ◦오찬	비체펠리스 내 레스토랑
	13:00-15:00	120" ◦지방공기업경영평가 개선방안 발표	전 시·군 기관 당 5~10분
	15:00-15:30	30" ◦종합토론 및 폐회	

목 차

I. 특강(지방공기업의 혁신방안)	1
II. 기관별 경영평가 개선방안	19
1. 당진항만관광공사	21
2. 천안시 시설관리공단	24
3. 보령시 시설관리공단	27
4. 부여군 시설관리공단	30
5. 천안시 상수도	33
6. 천안시 하수도	35
7. 공주시 상수도	37
8. 공주시 하수도	40
9. 보령시 상수도	42
10. 보령시 하수도	46
11. 아산시 상수도	49
12. 아산시 하수도	51
13. 서산시 상수도	53
14. 서산시 하수도	56
15. 논산시 상수도	59
16. 계룡시 상수도	65
17. 계룡시 하수도	67
18. 당진시 상수도	69
19. 당진시 하수도	72
20. 홍성군 상수도	75
21. 예산군 상수도	78

I . 특강(지방공기업의 혁신방안)

지방공기업의 혁신방안

2015. 10. 1(목)

원구환(한남대 행정학과 교수)

목 차

I 지방공기업의 현황

II 지방공기업의 경영혁신방안

III 지방공기업의 경영혁신 방향

I. 지방공기업의 현황

1. 지방공기업의 현황

1) 지방공기업과 출자,출연기관의 유형

구분	단위	현행	개선방향		
지방 정부	일반회계	지방재정법	지방재정법		
	기금	지방자치단체기금 관리기본법	지방자치단체기금관리기본법		
	특별 회계	기타	지방재정법	지방재정법	
		지방 직영 기업	상수도	지방공기업법	지방직영기업법(안)
			하수도		
			공영개발		
지역개발기금	지방자치단체기금관리기본법				
독립 법인체	지방공사	전액 출자형	지방공사·공단법(안)	지방공공 기관 설립 및 운영에 관한 법률 (?)	
		민관 합자형			
	지방공단		지방자치단체 출자 ·출연기관 운영에 관한 법률		지방자치단체 출자· 출연기관 운영에 관 한 법률
	지방공사·공단 외 출자·출연법인	주식회사(상법)			
		재단법인(민법)			
출자·출연법인					

1. 지방공기업의 현황

2) 지방공기업의 목적 및 대상사업

- 지방공기업법 제1조(목적) : 지방자치의 발전과 주민복지 증진
- 지방공기업법 제3조(경영의 기본원칙)

- 경제성과 공공복리 증진
- 민간경제를 위축시키거나, 공정하고 자유로운 경제질서를 해치거나, 환경 훼손 금지

■ 지방공기업의 대상사업

기준에 도달한 날로부터 6개월 이내에 법적용

영역	세부 사업	적용기준	적용유무	
			당면적용	임의적용
당면 적용 사업	수도사업(간이상수도사업 제외)	1일생산능력 1만톤 이상	√	적용기준에 미달하 지만 경상경비의 5 할 이상을 경상수입 으로 충당할 수 있 으면 적용가능
	공업용수도사업	1일생산능력 1만톤 이상	√	
	궤도사업(도시철도사업 포함)	보유차량 50량 이상	√	
	자동차운송사업	보류차량 30대 이상	√	
	지방도로사업(유료도로사업)	도로관리연장 50km이상 또는 유료터널·교량 3개이상	√	
	하수도사업	1일처리능력 1만톤 이상	√	
	주택사업	주택관리연면적 또는 주택건설면적 10만평방미터이상	√	
	토지개발사업	조성면적 10만평방미터이상	√	
임의 적용 사업	1. 민간인의 경영참여가 어려운 사업으로 주민복지증진에 기여할 수 있고, 지역경제활성화나 지역 개발촉진에 기여할 수 있는 사업 2. 체육시설의 설치·이용에 관한 법률에 의한 체육시설 및 관광진흥법에 의한 관광사업		경상경비의 5할 이상을 경상수입 으로 충당할 수 있으면 적용가능	

1. 지방공기업의 현황

3) 충청남도 지방공기업의 현황

	소 계		30		
	충남 (30)	광역	직영	1	충남지역개발기금
공사			2	충남개발공사, 충청남도농축산물류센터관리공사(청산중)	
기초		직영	22	상수도 (10)	천안, 공주, 보령, 아산, 서산, 논산, 계룡, 당진, 홍성, 예산
				하수도 (8)	천안, 공주, 보령, 아산, 서산, 논산, 계룡, 당진
				공영개발 (4)	천안, 보령, 아산, 계룡
공사		1	당진항만관광공사		
공단	4	천안시시설관리공단, 보령시시설관리공단, 아산시시설관리공단, 부여군시설관리공단			

1. 지방공기업의 현황

4) 지방자치단체 출자·출연기관의 운영에 관한 법률 (2014. 9.25 시행)

출자·출연법인 (453)	출연연구기관	출연연구원의 설립 및 운영에 관한 법률(안전행정부)	16	100%:332 50-100%:45 25-50%:25 25%미만:51
	지방의료원	지방의료원 설립 법률(복지부)	30	
	신용보증재단	지역신용보증재단법(중기청)	16	
	중소기업 종합지원센터	지방중소기업 육성에 관한 법률(중기청)	9	
	문화재단	문화예술진흥법(문광부)	34	
	테크노파크	산업기술지원에 관한 특례법(산업자원통상부)	17	
	교통연수원	여객자동차운수사업법, 화물자동차운수사업법(국토부)	4	
	지방문화원	지방문화원진흥법(문광부)	19	
	산업진흥원	SW산업진흥특례법(산업자원통상부)	21	
	산업디자인 센터	산업디자인진흥법(산업자원통상부)	4	
	장학재단	교육기본법, 공익법인설립법, 민법 등(교과부)	126	
	여성연구·시설	여성발전기본법(여가부)	10	
	기타			
법률에 근거를 두고 조례로 설립: 398(88%)				
법률근거 없이 조례로 설립: 55(12%)				

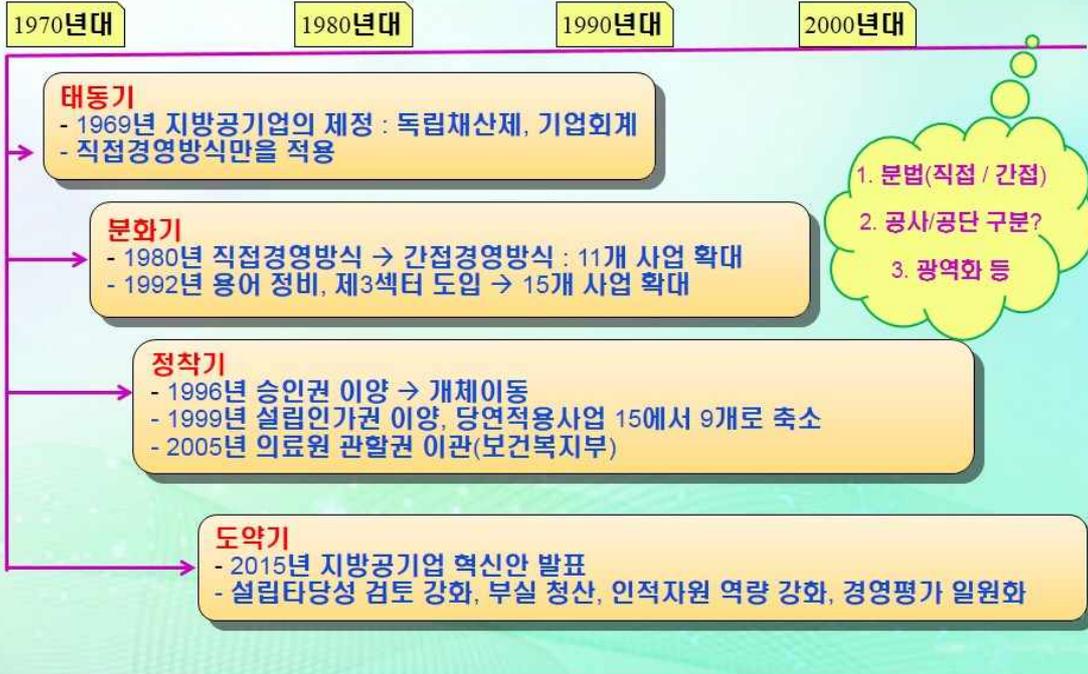
1. 지방공기업의 현황

5) 충청남도 출자, 출연기관의 현황

관리주체	기관명	
충청남도	본청	충남연구원, 충청남도여성정책개발원, 충남역사문화연구원, 충청남도경제진흥원, 충남문화산업진흥원, 충남신용보증재단, 충남문화재단, 충청남도인재육성재단, 충청남도청소년진흥원, 천안의료원, 공주의료원, 서산의료원, 홍성의료원, 충남테크노파크, 백제문화재추진위원회
	시·군·구	(천안시)천안사랑장학재단, 천안시축구단, 천안문화재단 (공주시)공주시한마음장학회 / (아산시)아산문화재단, 아산시미래장학회 (보령시)재단법인만세보령장학회, 보령머드축제조직위원회 (서산시)서산시복지재단, 서산인재육성재단 / (논산시)재단법인 논산시장학회 (계룡시)군문화발전재단, 계룡시애향장학회 (당진시)당진문화재단, 당진시복지재단, 당진장학회 (금산군)금산교육사랑장학재단 / (재단법인)금산국제인삼약초연구소 (부여군)부여군굿뜨래장학회, 백제고도문화재단 (청양군)청양사랑인재육성장학회 / (홍성군)홍성사랑장학회, 홍성군청소년수련관 (예산군)예산군청소년복지재단, 예산사랑장학회 / (태안군)태안군사랑장학회

1. 지방공기업의 현황

6) 지방공기업의 역사



1. 지방공기업의 현황

7) 지방공기업의 현황(2014년 결산결과) 국가공기업 316개 총 부채 520.5조(부채비율 201.6%)

구분(개)	자산(조원)			부채(조원)(부채비율)			경영손익(억원)		
	'13	'14	증감	'13	'14	증감	'13	'14	증감
합계(①+②)	174.2	177.9	3.7	73.9 (73.8%)	73.6 (70.7%)	Δ0.3	Δ11,826	Δ8,965	2,861
①직영기업(254)	82.9	87.0	4.2	21.7 (35.5%)	22.8 (35.6%)	1.1	Δ4,954	Δ4,905	49
- 상수도(116)	27.5	28.5	1.0	1.3 (4.9%)	1.1 (4.1%)	Δ0.2	Δ299	Δ930	Δ631
- 하수도(87)	33.3	35.1	1.8	5.3 (19.1%)	6.0 (20.5%)	0.7	Δ12,014	Δ13,362	Δ1,348
- 공영개발(33)	7.5	8.5	1.1	2.6 (53.6%)	3.0 (55.4%)	0.4	5,388	7,538	2,150
- 지역개발기금(18)	14.6	14.9	0.3	12.5 (590.9%)	12.7 (569.1%)	0.2	1,971	1,849	Δ122
②지방공사·공단(144)	91.3	90.8	Δ0.5	52.2 (133.9%)	50.8 (126.9%)	Δ1.4	Δ6,872	Δ4,060	2,812
- 지방공사(62)	90.4	89.9	Δ0.5	52.0 (135.8%)	50.6 (128.6%)	Δ1.4	Δ6,831	Δ4,078	2,753
- 도시철도(7)	25.7	25.2	Δ0.5	6.1 (31.1%)	5.9 (30.5%)	Δ0.2	Δ7,748	Δ9,018	Δ1,270
- 도시개발(16)	58.8	58.7	Δ0.1	43.2 (276.6%)	41.8 (247.9%)	Δ1.4	1,242	6,331	5,089
- 기타공사(39)	5.9	6.0	0.1	2.7 (87.7%)	2.9 (90.4%)	0.2	Δ325	Δ1,391	Δ1,066
- 지방공단(82)	0.9	0.9	0.0	0.2 (27.9%)	0.2 (32%)	0.0	Δ41	18	59
부채중점관리기관(26개)	84.0	83.6	Δ0.4	51.4 (157.3%)	49.9 (148.3%)	Δ1.5	Δ6,573	Δ3,449	3,124

Ⅱ. 지방공기업의 경영혁신 방안

1. 지방공기업 경영혁신방안

추진 전략	◆ 구조개편을 통한 지방공기업 생산성 및 효율성 제고	◆ 부채감축을 통한 지방재정 부담 경감	◆ '설립-운영-청산' 생애주기별 제도개편을 통한 건실한 토대 마련
중점 추진 과제	<ol style="list-style-type: none"> 1. 유사·중복 기능 조정 2. 민간경제 위축 기능 감축 	<ol style="list-style-type: none"> 3. 유형별 부채감축 추진 	<ol style="list-style-type: none"> 4. 지방공기업 설립요건 강화 5. 사업실명제 도입 및 신규사업 타당성 검토 강화 6. 경영평가 체계 개편 7. 부실공기업 청산요건 및 절차 마련 8. 인적자원 역량 제고 및 맞춤형 정보공개 강화

1. 지방공기업 경영혁신 방안

1) 구조개혁 분야

□ 유사·중복 기능조정

- (현황) 지방공기업 간 또는 지방공기업 내부 조직 간의 유사·중복 기능으로 인한 비효율 발생
- (내용) 행정자치부에서 기능조정 가이드라인* 마련하고
 - 지자체 주도로 '소관 지방공기업 진단 - 대상기관 선정 - 기능조정' 추진
 - * 기능조정 원칙 및 대상기관 선정 기준, 추진시 고려사항 등 포함
- (기대효과) 지방공공부문의 생산성 및 효율성 증대
 - '15.4월 중 기능조정 가이드라인 마련, 상반기 지자체별로 공기업 진단, 하반기까지 대상기관 선정 및 세부 실행계획 수립·추진

(1) 기관 통·폐합 계획 (총 102.22억 예산절감)	지자체	기대 효과
1 경제진흥진흥원+신용보증재단+테크노파크+정보산업진흥원 ⇒ 통폐합	인천	△7억
2 인천발전연구원 + 인천문화재단 + 강화고려역사재단 ⇒ 통폐합	인천	△13억
3 인천도시공사 + 관광사업부 + 국제교류재단 + 의료관광재단 ⇒ 인천관광공사	인천	△22억
4 광주발전연구원 + 전남발전연구원 ⇒ 광주전남연구원	광주 전남	△5.54억
5 빛고을노인복지재단 + 광주복지재단 ⇒ 광주복지재단	광주	△2.28억
6 전남개발공사 + 전남관광(자회사) ⇒ 전남개발공사	전남	△44억
7 경기도시공사 + 경기개발공사(자회사) ⇒ 경기도시공사	경기	△2.4억
8 경북TP+하이브리드부품+그린카부품+천연염색연구원 ⇒ 경북TP	경북	△6억

1. 지방공기업 경영혁신 방안

1) 구조개혁 분야

(2) 기관 간 기능조정 계획 (총 20.86억 예산절감)	지자체	기대 효과
1 여성재단(교양사업) ⇒ 여성발전센터 이관	광주	△1.5억
2 대전마케팅공사(교통문화센터) ⇒ 도로교통공단 이관	대전	△5억
3 대전테크노파크(IT기획, SW사업) ⇒ 대전정보문화산업진흥원 이관	대전	△1.2억
4 생물산업진흥원(한방산업 진흥) ⇒ 한약진흥재단 이관	전남	△13.16억
5 테크노파크(신재생에너지 연구) ⇒ 녹색에너지연구원 이관	전남	연구역량 혁신
6 중소기업지원센터(조선 해양 유망기업 육성) ⇒ 테크노파크 이관	전남	신규사업 창출
7 중소기업지원센터(소상공인 자금) ⇒ 신용보증재단 이관	전남	효율성 증대
8 완도 수목원(청소년수련원 운영) ⇒ 청소년미래재단 이관	전남	효율성 증대
9 김해시도시개발공사(김해천문대) ⇒ 김해문화재단 이관	경남	효율성 증대

(3) 기관 내 기능조정 계획 (총 70.64억 예산절감)	지자체	기대 효과
1 중랑구시설관리공단, 서대문구도시관리공단 광주도시공사, 광주도시철도, 김대중센터, 광주환경공단, 정보문화산업진흥원, 문화재단, 디자인센터, 테	서울 (2개)	△1.23억
2 크노파크, 과학기술교류협력센터, 그린카진흥원, 신용보증재단, 경제고용진흥원, 교통문화연수원, 교통약 자이동지원센터	광주 (14개)	△58.43억
3 대전도시공사, 대전도시철도공사	대전 (2개)	△4.25억
4 울산시설공단, 울산도시공사, 울주군시설관리공단	울산 (3개)	△4.93억
5 테크노파크, 전남개발공사, 생물산업진흥원	전남 (3개)	△1.8억

(4) 공단 전환 및 협업 계획 (총 8.2억 예산절감)	지자체	기대 효과
1 경기도시공사와 기초도시공사 없는 지자체* 간 협업 (*광주, 인천, 부천, 오산, 광명, 수원, 안양, 과천)	경기	기초공사 남실방지
2 창원군개발공사 공단 전환 추진	경남	△8.2억

1. 지방공기업 경영혁신 방안

1) 구조개혁 분야

□ 민간경제 위축 기능 감축

- (현황) 일부 지방공기업에서 민간분야까지 사업영역 진출
 - ※ 골프연습장, 목욕장 운영, 레프팅장, 서바이벌체험장, 호텔, 편의점, 휴게소, 구내식장, 주류, 케이터링, 상업광고
- (내용) 개별 사업이 민간경제를 위축시키는 지 여부를 판단할 수 있는 '시장성 테스트' 제도
 - 현재 지방공기업이 수행하고 있는 사업에 대한 전수조사 후 전문가로 구성된 평가단에서 시장성 테스트를 거쳐 민간이양 추진
 - 향후 신규사업 추진시 사전 시장성 테스트 의무화
- (기대효과) 민간경제를 활성화시키고, 지방공기업은 본연의 업무에 역량을 집중하여 보다 나은 공공서비스 제공
 - '15.9월까지 지방공기업 전수조사 및 시장성 테스트 실시

1. 지방공기업 경영혁신방안

2) 부채감축 분야

□ 유형별 부채감축 추진 (계속 추진과제)

- (현황) 26개 부채 중점관리기관 부채감축 추진 중
 - ※ '14년 추진결과 부채 1조 5,970억원 감축, 부채비율 10%p 감소
- (내용) 도시개발공사, 도시철도공사 등 지방공기업 유형별 부채감축 추진, 매년 부채비율 10%p 감축, '17년까지 120% 달성
 - ※ ('14)150% → ('15) 140% → ('16) 130% → ('17) 120%
- (기대효과) '17년까지 부채 총 7.1조원 감축하여 지방공기업 및 지방재정 건전화

1. 지방공기업 경영혁신방안

3) 제도개선 분야

□ 지방공기업 설립 요건 강화

- (현황) 지방공기업 설립 시 타당성 검토 및 상위기관과의 협의 절차를 거쳐야 하지만 타당성 검토기관을 설립 지자체에서 선정함에 따른 공정성 저하 및 상위기관 협의절차 유명무실화
- (내용) 설립 타당성 검토를 수행하는 전담기관을 행정자치부에서 지정하여 관리하고, 타당성 검토 결과 원문 보고서 인터넷에 공개

- 설립 전 설립심의협의회(행정자치부 주관)의 심의 제도 도입
- 설립 타당성 평가 책임제를 도입하여 타당성 검토에 중대·명백한 오류가 발견된 경우, 검토 기관 및 용역 참가자에 대한 책임* 부여

* 검토기관 : 5년간 배제, 용역 참가자 : 경영정보공개시스템에 5년간 명단 공개

- (기대효과) 부실공기업 설립을 사전에 방지하여 지방재정 낭비요인 제거
→ '15. 하반기 지방공기업법 개정안 국회 상정 추진(8.13 국회 제출)

(사례) 완도군은 완도개발공사 설립과정에서 상급기관인 전라남도의 사전협의 의견이 부정적(설립타당성 검토 결과가 미흡, 광역 공사와 사업이 중복)임에도 '10년 10월 설립을 강행하였음. 이후 설립목적사업의 추진실적이 전무하고 공사 운영의 타당성이 낮아 '11년 청산명령을 받고 '14년 청산완료됨

1. 지방공기업 경영혁신방안

3) 제도개선 분야

□ 사업실명제 도입 및 신규사업 타당성 검토 전담기관 지정 운영

- (현황) 일부 지방공기업의 경우 지방자치단체장의 공약사업 등 무리한 사업추진이 지방공기업 경영 부실로 이어지고 있음

- (내용) 일정규모 이상 신규사업 추진시 책임소재를 명확하게 하기 위하여 사업실명제* 도입

- * 신규사업의 추진배경, 추진상황 및 결정·집행 관련자를 실명으로 관리 및 공개
- 신규사업 타당성 검토를 수행하는 독립된 전담기관 지정·관리, 타당성 검토 결과 원문 보고서 인터넷에 공개
- 타당성 평가 책임제를 도입하여 타당성 검토에 중대·명백한 오류가 발견된 경우, 검토기관 및 용역 참가자에 대한 책임* 부여

* 검토기관 : 5년간 배제, 용역 참가자 : 경영정보공개시스템에 5년간 명단 공개

- (기대효과) 부실 사업 추진을 방지하고 책임성을 제고하여 지방재정 부담을 줄임
→ '15. 하반기 지방공기업법 개정안 국회 상정 추진(8.13 국회 제출)

1. 지방공기업 경영혁신방안

4) 제도개선 분야

- **경영평가 체계 개편**
- (현황) 평가 주체의 이원화*에 따른 공정성 및 수용도 저하, 평가 결과에 대한 환류기능 미흡
* 광역 지방공기업은 행정자치부에서, 기초 지방공기업은 광역자치단체에서 평가
- (내용) 경영평가를 행정자치부로 일원화(직영기업 제외)하고, 경영평가 결과에 따른 경영진단 및 컨설팅 등 환류기능 강화
- 지방공기업 유형별 특성을 반영하여 평가지표를 전면 재설계
- (기대효과) 경영평가 공정성 제고, 피드백 강화로 경영개선 지원
→ 금년 중 평가체계 개편, 내년 평가부터 시범 적용

- **부실공기업 청산 요건 및 절차 마련**
- (현황) 경영평가 결과 부실공기업으로 진단되면 행정자치부에서 청산명령* 가능하나, 요건 및 절차가 구체적으로 마련되어 있지 않음
* 旣 6개 기관에 대한 청산명령 실시, 3개 기관 청산완료
- (내용) 청산 대상인 부실공기업의 요건* 및 청산 절차**를 법령에 명확하게 규정
* 부채상환능력이 없고(부채비율 400% 이상, 유동비율 50% 미만, 이자보상배율 0.5 미만), 사업전망이 없는 공기업
** 요건에 모두 해당하는 기업은 청산 대상 기관으로 지정되어 법에 따라 바로 해산되고 청산 절차에 들어가게 됨
- (기대효과) 부실 우려 공기업의 경우 자구노력을 통한 정상화를 사전에 촉진하고, 청산이 불가피한 부실공기업은 신속하게 절차 진행
→ '15. 하반기 지방공기업법 개정안 국회 상정 추진(8.13 국회 제출)

1. 지방공기업 경영혁신방안

4) 제도개선 분야

- **인적자원 역량 제고 및 맞춤형 정보공개 강화**
- (현황) 임직원에 대한 체계적인 교육훈련 및 성과중심의 인사운영 미흡, 일방적 경영정보 공개에 따른 국민의 인식도 및 활용도 부족
- (내용) 신규직원 교육 의무화, 임직원 교육훈련시간을 확대하고, 성과중심의 인사관리를 위해 역량평가제도 및 성과미흡자 관리방안 도입, 성과연봉제 확대, 임금피크제 도입 등 추진
- 국민이 알고 싶은 정보를 알기 쉽게 제공하기 위해 지방공기업 경영정보공개시스템(클린아이)에 국민이 원하는 정보를 요청할 수 있는 창구 신설, 인포그래픽을 활용하여 알기 쉽게 정보제공
- (기대효과) 성과 중심의 지방공기업 경영을 통해 효율성을 증대하고, 맞춤형 경영정보공개를 통해 투명한 경영 기반 확립
→ 상반기 중 인적자원 역량강화 세부 추진계획 마련, 정보공개시스템 BPR/ISP 수립

Ⅲ. 지방공기기업의 경영혁신방향

1. 지방공기기업의 혁신 방향(OECD guideline)

가이드라인	시사점
효과적인 법령 및 규제체계 확립	·규제완화 및 운영상의 독립성 강화 + 공기기업의 사업영역적 차원의 책무 강화 ·이사의 독립성 강화(공기업 이사 간의 교차 임면 금지) · 공기업 성과를 민간 및 외국과 비교하여 국민 관심 제고
소유자로서의 정부	·공기기업의 정부 소유기관 명확화(주무부처의 감독기능 체계화) ·공기업에 대한 정부의 경영목표와 경영지침 명확화 + 통합보고서 작성 및 정책조정 일원화 ·정부와 공기기업 이사회의 관계 투명화 및 공기기업 성과 보고와 경영공시 강화 ·이사회 선임절차의 투명화(이사 자격조건 구체화, 공개채용)
주주의 공정한 대우	· 시민들의 의사결정과정에의 참여 (의견수렴), 적정 이사의 확보와 독립성 보장 ·시민들의 권리구제 강화방안 마련, 공기기업과 시민 간의 연결장치 마련(전문기관 육성 지원)
이해관계자들의 관계	·이해관계자 협의체의 육성 및 사회적 책무성 강화, 이해관계자의 발언권 강화
투명성과 정보공개	·공기업 보편적 서비스 제공의 명확화, 공기기업의 공익사업에 대한 재정지원과 요금체계의 개선 ·공기업 경영평가, 경영공시제도의 강화, 공기기업의 비교평가 강화(유사 민간기업, 외국 공기기업) ·공기업 회계감사시스템의 강화, 성과평가 및 환류시스템의 강화
이사회의 책임성	·이사수 증대와 독립된 이사들로 구성된 위원회, 이사회 경영전략 의제설정에 대한 참여 의무화 ·정부 당연직 이사수의 감축, 공기기업 이사회에 대한 평가 및 교육훈련체계 확립

2. 규제와 자율 : 1865년 영국의 Red Flag Act



3. 경영혁신 목표의 명확화(동영상)



4. 고정관념 깨기(동영상)



5. 지방공기업의 사회적 책임경영

(유명준 대표 KOREA CSR CONSULTING GROUP)

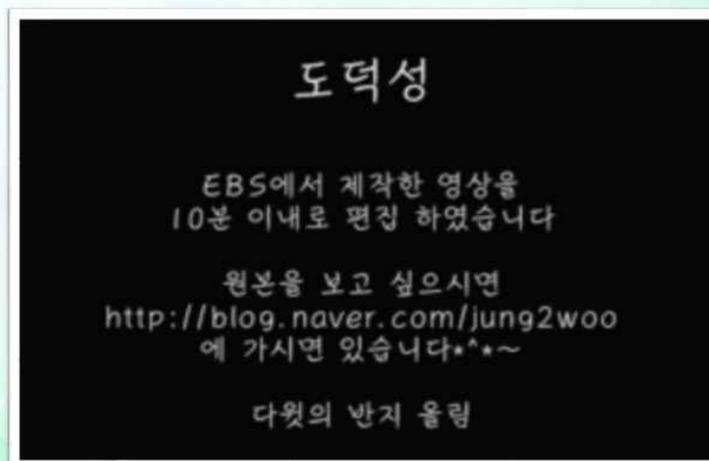
<p>*Business Ethics 기업 윤리 / 윤리 경영</p>	<ul style="list-style-type: none"> -기업의 법적/경제적 책임 수행은 물론이고, 사회 통념적으로 기대되는 윤리적인 책임의 수행을 기업의 의무로 인정 -기업이나 개인의 이익추구 활동과 기업 윤리 간에 갈등이 발생하는 경우 윤리적 측면을 우선 고려하는 경영 -기업이 적극적이고 주체적인 자세로 기업 윤리의 준수를 행동원칙으로 삼는 것 -경영활동의 옳고 그름을 구분해 주는 기준을 윤리적 가치 체계에 두는 경영방식 	<ul style="list-style-type: none"> -개개인의 판단에 의존 -활성화 및 정착이 어려움 -일종의 감시 또는 통제 수단으로 인식될 가능성이 큼 -수동적, 방어적
<p>Ethics is Basic</p>		
<p>*CSR (Corporate Social Responsibility) 기업의 사회적 책임 경영</p>	<ul style="list-style-type: none"> -기업이 사회 속에서 그 존재 가치를 인정받고 하나의 기업 시민으로서 지속 가능한 성장을 하기 위해서 바람직한 방법으로 다양한 이해 관계자와의 관계를 형성하고 그들의 법적, 윤리적, 경제적, 재량적 기대에 자발적, 적극적으로 부응하려는 노력 -관계의 질 개선과 상생에 초점 -적극적인 이해관계자 만족 활동을 통한 시너지 창출 	<ul style="list-style-type: none"> - 이해관계자 만족과 관계의 질 개선에 초점 - 관리의 용이 - 기업 활동의 모든 영역에 활용 가능 - 능동적, 공격적
<p>CSR is a Tool</p>		
<p>*Sustainability Management 지속가능경영</p>	<ul style="list-style-type: none"> -환경 보존에 대한 기업의 역할 강조 (환경 경영) -세대간의 형평성 추구 -삶의 질 향상 추구 -사회적 통합 (불균형과 불평등의 개선) 노력 -지구촌 구성원으로서의 책임 실천 등을 통해 지속적인 발전을 이루기 위한 경영 방식 	<ul style="list-style-type: none"> - 기업 존재의 궁극적인 목표 - 개념의 구체화 및 활용이 어려움
<p>Sustainability is a Goal</p>		

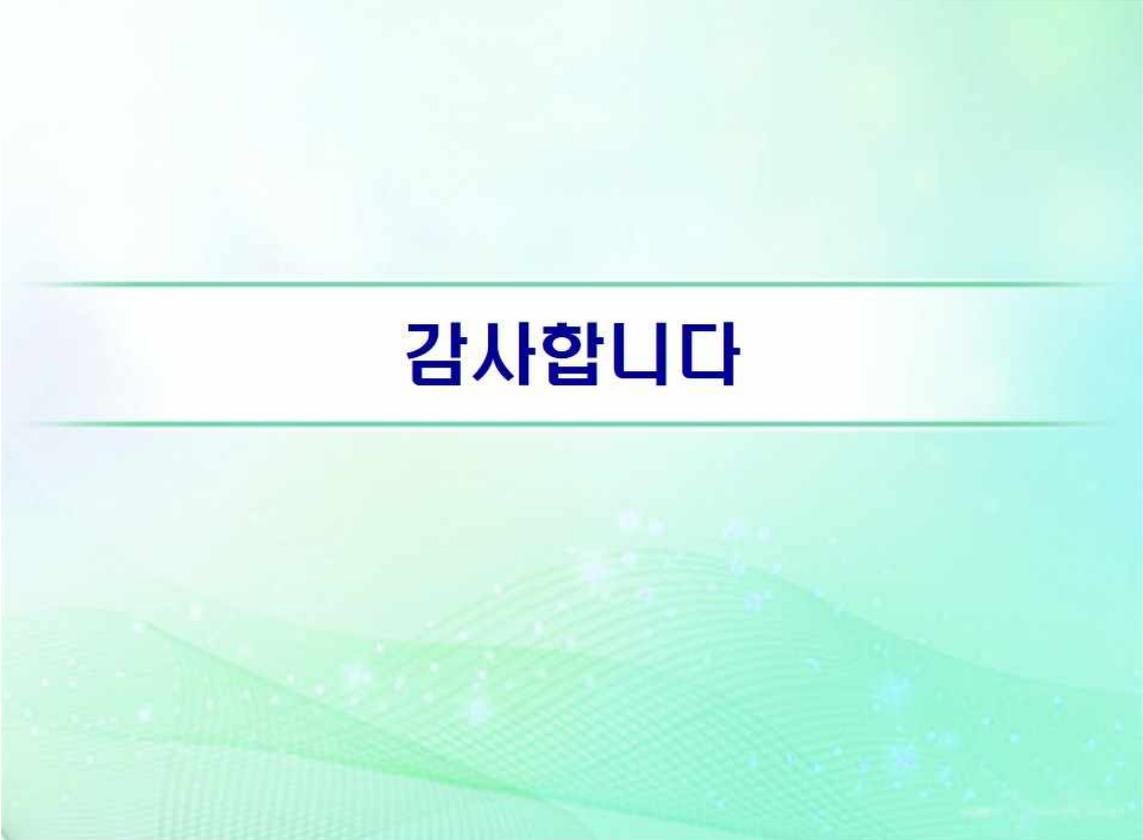
5. 지방공기업의 사회적 책임경영

참고 사회적 신뢰 형성

- 국부창출 3대 요소: 자연자본, 생산자본, 사회자본(물적, 인적자본과 대비되는 무형자산)
 - **사회구성원간 신뢰, 법과 질서를 준수하는 시민의식, 기업윤리 등 사회가치**
- 사회자본과 국부창출
 - **World Bank: [국부는 어디에서 오는가]에서 사회적 자본이 국부창출의 핵심**
 - **사회자본 국부창출기여도 : 선진국 국가 : 81%, 중진국 : 68%, 후진국: 50%**
 - **한국: 세계 118개국 중 26위(1인당 10만 7,864달러; 선진국의 1/3 수준)**
 - **OECD 국가 평균 사회자본 크기 : 1인당 35만 3,339달러**
- 사회적 자본의 4대 요소(21세기 국가경쟁력을 좌우하는 잣대: 국격과 연계)
 - **신뢰성, 진실성, 단결성, 개방성**
- 지방공기업의 이미지 제고 및 가치 향상은 사회자본 형성과 불가분의 관계
 - **공기업부패 방지 및 청렴성 회복 운동 (영국 처칠과 경찰관)**

참고 사회적 신뢰와 도덕성(동영상)





감사합니다

II. 기관별 경영평가 개선방안

1. 일반현황

- 설립연도 : 당진해양관광공사 설립등기(2010. 09. 28)
당진항만관광공사 설립등기(2014. 03. 10/개칭)
- 조직/인원 : 정원(21), 현원(11)
- 재정현황 : 자산 4,345백만원, 부채 81백만원, 4,264백만원
- 주요기능
 - 함상공원 조성·운영·관리
 - 해양테마과학관 관리 및 과학교실 운영
 - 시설물 분양 및 임대
 - 관람객 유치사업
 - 시장이 필요하다고 인정하여 대행한 사업의 운영 및 관리
 - 항만운영지원센터 및 항만안내선 운영
 - 함덕역 철도화물 취급장 및 화물자동차휴게소 건립·운영
 - 항만마케팅 및 지역사회 공헌 사업
 - 다목적 공영부두 개발
 - 예선사업
 - 농축산물 물류유통센터 건립·운영
 - 당진지역 물류인력 양성사업
 - 효과적인 항만 운영을 위한 조사 및 연구

2. 2016년(2015년도 실적) 경영평가 실적향상 방안

① 목표전략

〈 2015년 결과〉

‘나’ 등급 87.37점



〈 2016년 목표〉

‘나’ 등급 88점

② 부진지표 원인분석 및 개선계획

① 리더십/전략

- 미흡한 사항
 - 지역주민, 지역 사회단체와의 형식적 유대가 아닌 실효성 있는 연계활동 필요
 - 사회공헌활동이 지속적으로 추진 될 신규사업 필요
- 개선계획
 - 유관기관과의 제휴 협약을 통한 유대관계 강화
 - 향만관련 아카데미 무료 강좌를 통해 관내 중·고등학생의 진로 및 취업에 기여
 - 지속적 안보 관련 행사를 통한 안보의식 고취

② 경영시스템

- 미흡한 사항
 - 직원사기와 동기부여를 위한 실질적 직원 만족도에 대한 조사가 필요
 - 신규사업 발굴과 지자체 차원의 적극적 지원 방안 필요.
- 개선계획
 - 2015년 직원사기 및 복진을 위한 직원 만족도 조사 실시
 - 민자 유치로 통한 사업 추진(행글라이더 체험시설)
 - 당진시 지원으로 군함 도색 실시

③ 경영성과

- 미흡한 사항
 - 사업성과에 맞는 체계적 프로그램 운영관리 필요.
 - 수익 증대위한 노력이 필요
- 개선계획
 - 관광객 유치를 위한 각종 이벤트 추진(보물찾기 이벤트)
 - 유관기관협약 및 여행사와의 접촉을 통한 학생 단체 유치

④ 정책준수

○ 미흡한 사항

- 사회적기업생산품 및 중소기업제품 활용에 노력

○ 개선계획

- 폭넓음 중소기업제품, 사회적기업 제품 구입을 통한 실적 제고

2 2016년(2015년도 실적)경영평가 개선방안 (천안시 시설관리공단)

1. 일반현황

- 설립연도 : 2011년
- 조직/인원 : 1본부 10개팀 / 정원 160명
- 재정현황
 - 자본금 1,000백만원
 - 총 예산 16,160백만원(사업예산 15,010백만원, 자본예산 1,150천원)
- 주요기능(천안시시설관리공단 설립 및 운영에 관한 조례 제19조)
 - 종합운동장 및 축구센터 시설 관리 · 운영 사업
 - 불법 주 · 정차 차량견인 및 보관 · 반환 관리 운영 사업
 - 공영주차장 관리 · 운영 사업
 - 쓰레기종량제 봉투 판매 사업
 - 추모공원 관리 · 운영 사업
 - 천안야구장 관리 · 운영 사업
 - 천안실내테니스장 관리 · 운영 사업
 - 천안실내배드민턴장 관리 · 운영 사업
 - 천안역지하도상가 관리 · 운영 사업

2. 2016년(2015년도 실적) 경영평가 실적향상 방안

① 목표전략

〈 2015년 결과〉
‘가’ 등급 93.36점



〈 2016년 목표〉
‘가’ 등급 94.00점

② 부진지표 원인분석 및 개선계획

① 리더십/전략

○ 미흡한 사항

- 성과관리시스템은 환경변화를 반영하여 지속적으로 수정·보완 필요
- 대내·외 이해당사자와 이해도모를 위한 실질적인 연계활동 전개 필요
- 부패방지를 위한 교육이 형식적으로 운영되지 않도록 지속적인 관심 필요

○ 개선계획

- 미션·비전과 연계한 공단 8대 전략 및 경영목표 추진과제 선정 후 지속적인 달성여부 분석, 대책 마련(분기별 사업성과분석회의 개최)
- 성과관리 프로그램 도입 및 지속적인 지표 개선 추진
- 이해당사자와의 협력적 네트워크 구축(MOU, 협의체 구성 등) 및 정기적인 교류행사(회의, 봉사활동 등) 추진
- 연초 임직원 윤리의식 함양 교육 계획을 수립하여 지속 추진(부서별 윤리경영담당 지정, 전 직원 사이버 교육 의무 수강)

② 경영시스템

○ 미흡한 사항

- 직원만족도 조사의 경우 연초에 계획수립을 하여 개선사항으로 나왔던 부분에 대해 연중 조치 필요
- 노사관계 선진화를 위한 노력들의 성과 분석 필요
- 세외수입 목표 달성에 대한 분석이 필요
- 각 사업장별 환경오염 원인 및 조치에 대한 지속적인 모니터링 필요
- 공공성 증대를 위한 지속적인 노력 필요
- 각 사업장별 특성에 맞는 고객서비스 결과에 대한 환류 등 노력 필요

○ 개선계획

- 내부 고객의 상시적인 소통통로를 마련하여 만족도 향상체계 구성
- 노사관계 선진화를 위한 목표를 설정하고 중·장기 전략시스템 마련
 - 분기별 노사협의회를 통한 추진상황 점검
 - 경영정보 공유 확대
- 성과관리 프로그램과 연동을 통해 주단위 세외수입 목표 달성도 점검 및 목표달성을 위해 종합 대책 마련
- 시설/환경 관리를 위한 전담 인력 운영 및 지속적인 모니터링 추진
- 공단 봉사단 구성 및 전 직원이 참여하는 봉사활동 확대·운영 및 공공성 증진을 위한 다양한 활동 확대 운영
- 고객만족 경영추진 내부체계 및 기능 정립
 - 고객 모니터 요원 확대 운영 및 분기별 간담회 개최
 - 고객 요구사항의 상시 반영을 위한 기반 구축
 - 공단 고객만족 전담 인력 구축
 - 고객 서비스 현장 및 서비스 이행 기준 개선

③ 정책준수

○ 미흡한 사항

- 정부권장정책 이행을 위한 다각적인 노력 필요

○ 개선계획

- 한국장애인개발원과의 업무협약 및 중증장애인 생산품 전시회를 통한 다각적인 정부권장정책 이행 추진

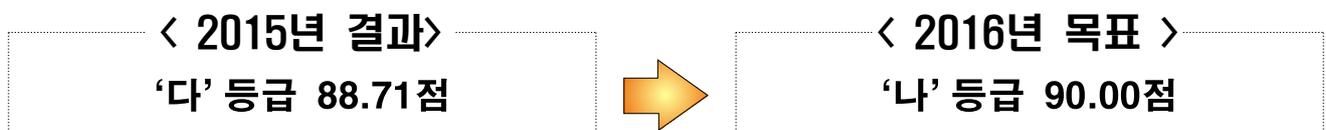
3 2016년(2015년도 실적)경영평가 개선방안 (보령시 시설관리공단)

1. 일반현황

- 설립연도 : 2009.12.28.
- 조직/인원 : 1본부 5팀제/ 정원 79, 현원 78
(임원2, 정규직58, 비정규직 18)
- 재정현황 : 2015년 사업비용 8,256백만원
 - 자산:375백만원, 부채:75백만원, 자본:300백만원(2014 회계연도 기준)
- 주요기능 : 32개 시설 관리
 - 공공문화시설(6사업) : 청소년수련관, 석탄박물관, 석탄채굴체험거리, 모란공원, 애향의집, 근로자종합복지관
 - 체육·공원시설(3사업) : 성주풋살경기장, 생태공원운동장 체육시설, 생태공원
 - 환경기초시설(23사업) : 보령공공하수처리시설 외 22개소

2. 2016년(2015년도 실적) 경영평가 실적향상 방안

① 목표전략



② 부진지표 원인분석 및 개선계획

① 리더십/전략

- 미흡한 사항
 - (리더십 지표) 개인별, 부서별 성과관리 체계 미흡
- 개선계획
 - 2015년 개인별, 부서별 목표부여 및 성과평가 실시
 - 2016년 성과관리시스템(BSC) 구축 예산 50백만원 확보

② 경영시스템

- 미흡한 사항
 - (재무관리 지표) 전자결제 시스템 미구축, 회계관리 전산화 필요
 - (고객서비스 품질관리 지표) 고객서비스 품질관리시스템의 전사업장 차원의 체계화 및 구체화 요구됨
- 개선계획
 - 2016년 전자결제 시스템 및 회계관리 전산화 예산 300백만원 확보
 - 전사업장 고객서비스 품질향상 계획 수립 및 개선 조치

③ 경영성과

- 미흡한 사항
 - (처리수질 지표) 법정수질 초과 행정처분 2회
 - (대행사업비 절감률 지표) 전기 대비 대행사업비 6% 증가
 - ☞ 2014년 대행사업비 : 5,206백만원, 2013년 대행사업비 : 4,924백만원
 - (사업수지비율 지표) 전기 대비 수지율 2.06% 감소
 - ☞ 2014년 수지율 54.18%, 2013년 수지율 56.24%
- 개선계획
 - 하수처리시설 15개소 적정 관리로 법정수질 준수에 만전
 - 2015년 운영 경비 절감 목표를 전년도 수준(2,508백만원)으로 설정

- 보령석탄박물관 개관 20주년 특별기획전(2015.07.24.~11.30.) 개최 등 수익사업 홍보 다각화로 수입 증대 노력

④ 정책준수

○ 미흡한 사항

- (경영개선명령 이행여부 지표) 인사위원회 외부위원 과반수 이상 포함
- (정부권장정책 이행실적 지표) 중소기업 물품 구매액 대비 기술개발제품, 사회적 기업 생산품 구매비율 미흡

○ 개선계획

- 인사위원회 위원 임기만료 시점인 2016년 외부 위원을 과반수 이상 위촉하여 인사관리의 투명성 제고
- 중소기업 물품 구매액 대비 기술개발제품 10% 이상 구매, 총 구매 물품·용역 대비 사회적기업 생산품 1% 이상 구매

4 2016년(2015년도 실적)경영평가 개선방안 (부여군 시설관리공단)

1. 일반현황

○ 설립연도 : 2013. 8. 5.

○ 조직/인원 : 1본부 4팀 1원

정원59명, 현원58명(임원1, 정규직40, 비정규직 17)

○ 재정현황 : 2015년 예산 4,252백만원

- 자산 : 430백만원, 부채 : 130백만원, 자본 : 300백만원(2014년 회계기준)

○ 주요기능 : 군수가 지정하는 공공시설물 및 사무의 관리운영

- 체육문화(7개사업) : 정립사지박물관, 송국리유적자료관, 백제관,

서동요세트장,종합운동장, 군민체육관,

백마강생활체육공원

- 휴양시설(1개사업) : 만수산자연휴양림

- 수련시설(2개사업) : 청소년수련원, 유스호스텔

- 판매사업(3개사업) : 문화관광상품판매, 종량제봉투판매, 골재판매

- 기타사업(1개사업) : 사적지입장료징수

2. 2016년(2015년도 실적) 경영평가 실적향상 방안

① 목표전략

〈 2015년 결과〉

‘다’ 등급 87.08점



〈 2016년 목표〉

‘나’ 등급 90.49점

② 부진지표 원인분석 및 개선계획

① 리더십/전략

- 미흡한 사항
 - (전략 지표) 개인별 성과관리 체계 미흡
- 개선계획
 - 2015년 개인별 목표부여 및 성과 평가 실시
 - 2016년 성과관리시스템 구축 예산 20백만원 확보

② 경영시스템

- 미흡한 사항
 - (조직관리 지표) 조직진단시 전문적인 외부 조직진단 미 실시
 - (인사관리 지표) 직원만족도 조사시 일관성과 논리적 측면에 문제점 발생
 - (시설·환경 지표) 공단 전반적인 시설환경관리체계 다소 미흡
 - (재난·안전 지표) 시설물별 및 분야별 재난 안전관리 계획이 체계화 미흡
- 개선계획
 - 2015년 외부 전문기관 조직진단 실시:지방공기업평가원(용역수행업체)
 - 2015년 직원만족도 조사시 일관성과 논리적으로 실시
 - 2015년 공단 중장기 계획 수립 : 외부 전문기관에 의뢰
 - ※ 시설환경관리 및 재난안전관리 중장기에 포함

③ 경영성과

- 미흡한 사항
 - (사업수입 지표) 공단 사업수입 중 골재판매가 전체수입의 73.2% 점유
 - (안전사고 지표) 시설물 이용객에 대한 사전안전예방활동 강화 필요
- 개선계획
 - 백제문화 세계문화유산 등재에 따른 관광 수입 증가
 - 수련활동시 시설물에 대한 사전안전 교육 실시

④ 정책준수

○ 미흡한 사항

- (경영개선명령 이행여부 지표) 팀장연봉제 규정 미개정
- (개인정보보호 지표) 개인정보보호순준체계 및 대응대책 수립과 적극적인시행을 통한 개인정보보호 미흡
- (정부권장정책 이행실적 지표) 중소기업제품 구매비율 미흡

○ 개선계획

- 팀장급 이상 연봉제 규정 개정 : 2016년 1월부터 적용
- 2015년 개인 PC 개인정보 보안검사 실시 및 개인정보 삭제
- 중소기업 물품 구매 : 총 물품 구매액 50%이상 구매

1. 일반현황

- 설립연도 : 1935년 상수도사업인가(2005년)
- 조직/인원 : 4과18팀
- 재정현황 : 특별회계 192,300백만원
- 주요기능 : 수자원 보호 및 맑은 물 공급

2. 2016년(2015년도 실적) 경영평가 실적향상 방안

① 목표전략



② 부진지표 원인분석 및 개선계획

① 리더십/전략

- 미흡한 사항
 - 수도법에서 정한 작성주기(10년)에 따라 수도정비계획은 수립되었으나, 수정(변경)계획이 작성주기에 따라 수립되지 못하였음
- 개선계획
 - 수도법에서 정한 작성주기(기본계획10년, 수정계획5년)에 따라 수립하여 계획수립의 적시성 확보
 - 주요 지표들의 실적을 높일 수 있는 사업을 집중 추진

② 경영시스템

○ 미흡한 사항

- 노후수도관 비율 및 개량비율 저조
- 노후수도관 개량예산 확보율이 낮음

○ 개선계획

- 노후수도관 교체 및 개량사업 적극 추진
- 예산확보로 노후수도관 개량사업 집중적으로 추진

③ 경영성과

○ 미흡한 사항

- 요금현실화율 하락
- 급수수익은 감소하였으나 급수공사비를 제외한 영업비용은 증가
- 정수비 및 자산투자에 따른 감가상각비 증가로 영업수지비율 감소

○ 개선계획

- 요금인상을 통한 요금현실화율 상승
- 자산과 관련하여 발생하는 비용의 증가로 영업수지비율이 하락하고 있으므로 자산투자에 대한 형평성 제고
- 지속적인 비용절감을 통하여 영업수지비율 향상

④ 정책준수

○ 미흡한 사항

- 재정균형집행목표액 달성 저조

○ 개선계획

- 균형집행을 위한 노력 배가

1. 일반현황

- 설립연도 : 2005년
- 조직/인원 : 2과 / 9팀 / 67명
- 재정현황 : 95,900 백만 원
- 주요기능 : 하수도 시설의 체계적 정비 및 확충과 각종 생활 용수 등 오염물질의 완벽한 정화 배출

2. 2016년(2015년도 실적) 경영평가 실적향상 방안

① 목표전략

〈 2015년 결과〉

‘나’ 등급 84.60점



〈 2016년 목표〉

‘가’ 등급 90.00점

② 부진지표 원인분석 및 개선계획

② 경영시스템

- 미흡한 사항
 - 하수관로시설 관리 부문
 - 조직활성화 다각적 노력 필요
- 개선계획
 - 지속적이고 선제적 관로 준설 등 관리 만전
 - 타 자치단체 시행 중인 우수사례 벤치마킹
 - 전문교육과정 이수 목표달성 노력 경주
 - 자격증 취득 및 교육과정 관련 지속적, 적극적 지원 방안 마련
 - 제안제도의 내용 구체화 및 직원 상호 공유

④ 정책준수

- 미흡한 사항

- 상하수도 상호간 인사교류

- 개선계획

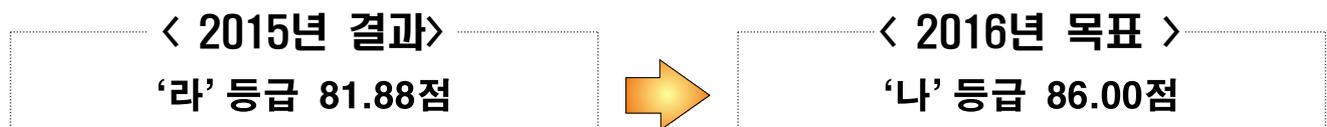
- 조직통합과 함께 기능, 인력 문화 통합과 더불어 통합 인사교류 등 다양화 노력 추진

1. 일반현황

- 설립연도 : 1986년
- 조직/인원 : 37명
- 재정현황 : 자본 881억 원(자산887, 부채6)
- 주요기능
 - 깨끗한 수돗물 공급으로 지역주민의 삶의 질 향상
 - 지속적인 수돗물 우수성 홍보로 보급률 확대
 - 현실화율을 증가시켜 물 절약 생활화와 깨끗한 수돗물 생산을 위한 안정적인 재원마련

2. 2016년(2015년도 실적) 경영평가 실적향상 방안

① 목표전략



② 부진지표 원인분석 및 개선계획

① 리더십/전략

- 미흡한 사항
 - 수도정비기본계획의 주요 지표 가운데 일부 지표들의 실질적 달성 가능성이 희박할 것으로 판단됨으로 수도정비기본정비기본계획의 주요 지표들이 단계별 목표를 수정하는 것이 필요

○ 개선계획

- 수도정비기본계획의 주요지표들을 확인하고 달성가능성이 희박 할 것
으 판단되는 주요 지표에 대하여 단계별로 목표를 수정하겠음

② 경영시스템

○ 미흡한 사항

- 조직진단 및 비 핵심 업무에 대한 민간위탁을 미 실시함
- 상수도 전문교육과정 이수 율에 있어 전년도에 비해 하락하였음

○ 개선계획

- 우선적으로 자체 점검을 통한 불필요한 예산 및 사업을 정리하고, 점
차적인 예산을 확보를 통한 전문가의 진단을 받아 효율적인 조직운영
및 경영합리화를 위해 노력하겠음
- 일정부분 전문교육 예산을 2016년 예산으로 확보하여 추진하겠음

③ 경영성과

○ 미흡한 사항

- 영업수지비율이 영업비용의 증가 또는 급수수익의 감소로 영업수지
비율이 낮아지고 있어 비용절감 및 급수수익 향상을 위한 요금책정이
필요함

○ 개선계획

- 계속 낮아지는 수도요금 현실화 율을 높이기 위하여 노후관정비 지속
추진과 동지역에 대한 관망불력시스템을 올 상반기에 구축하였으며,
요금 인상을 위한 연구용역을 완료한 상태로 매년 30%씩 3년간 총
90% 수도요금을 인상하는 조례를 올 하반기부터 추진할 예정임

④ 정책준수

○ 미흡한 사항

- 경영개선 명령 등 이행 여부와 관련하여 지속적인 개선이행이 필요한

사업을 지속적으로 개선하기 위한 노력이 필요하며, 재정 균형집행
관련하여 집행율이 다소 낮은 상태임

○ 개선계획

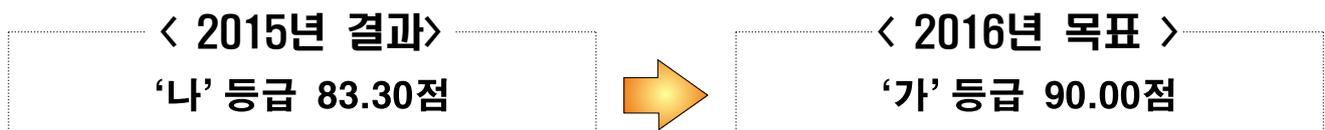
- 경영개선 명령 건에 대해서는 지속적으로 이행될 수 있도록 노력하겠
으며, 균형집행율을 향상시키기 위해서 가급적 동절기 설계 작업을
완료하고, 공사중지 해제시점과 동시에 착공으로 목표 집행율을 초과
달성하겠음

1. 일반현황

- 설립연도 : 2004년
- 조직/인원 : 7명
- 재정현황 : 자본 2,541억 원(자산2,543, 부채2)
- 주요기능
 - 하수도 지방공기업 경영의 효율화
 - 하수도 사업의 종합계획 수립 및 추진
 - 효율적인 하수처리로 쾌적한 생활환경 조성

2. 2016년(2015년도 실적) 경영평가 실적향상 방안

① 목표전략



② 부진지표 원인분석 및 개선계획

① 리더십/전략

- 미흡한 사항
 - 하수도정비기본계획 수립의 적시성 미흡
- 개선계획
 - 하수도정비 기본 변경계획 추진 중임

② 경영시스템

○ 미흡한 사항

- 직원들에 대한 동기부여를 위한 직원만족도 실시 필요
- 요금현실화에 대한 실질적인 방안 마련 필요
- 하수관로준설 사업 지속 추진 필요

○ 개선계획

- 직원 만족도 조사 실시 계획 추진
- 요금현실화를 위한 조례개정 추진(하수도요금 산정 용역 완료)
- 하수관로준설 예산 추가확보로 사업 추진 중이며 내년 예산반영예정

③ 경영성과

○ 미흡한 사항

- 하수관거가 설치되지 않은 지역을 중심으로 관거보급률을 위한 노력 필요
- 동부지역(옥룡동) 분류식 관거 사업추진 노력 필요

○ 개선계획

- 하수관거가 설치되지 않은 지역 중 탄천면은 하수처리시설사업을 2015년도 완료하였고 정안, 우성, 계룡 등 하수처리시설 사업 추진 중임
- 동부지역(옥룡동) 하수관거정비사업은 분류식 관거로 추진 중임

④ 정책준수

○ 미흡한 사항

- 전기 평가 이행 실적 저조

○ 개선계획

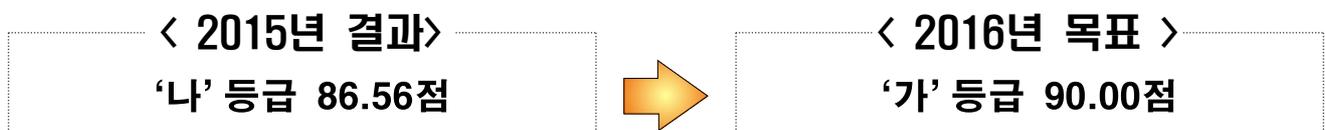
- 지속적으로 이행될 수 있도록 하겠음

1. 일반현황

- 설립연도 : 1985. 1. 1.(보령시 수도사업 설치 조례)
- 조직/인원 : 현원 43명
(일반정규직 17,상용정규직 20,기타 주부검침원 6)
- 재정현황 : 자산 88,782/부채 47/자본 88,735백만원
수익 8,256/비용 11,232/
당기순이익 △2,976백만 원
- 주요기능
 - 상수도 공기업 특별회계 운영
 - 상수도 시설 확충 및 안정적인 수돗물 공급
 - 상수도 사업의 종합계획 수립을 통한 경영 효율화

2. 2016년(2015년도 실적) 경영평가 실적향상 방안

① 목표전략



② 부진지표 원인분석 및 개선계획

① 리더십/전략

○ 미흡한 사항

- 수도정비기본계획 수정(변경)계획 작성주기에 따라 미 작성
- 수도정비기본계획 주요 지표 달성 가능성 재 검토필요.

○ 개선계획

- 수도정비기본계획 작성주기에 따라 작성하여 계획수립의 적시성 확보
- 현실적인 달성 가능성 및 현재의 수준을 고려하여 수도정비기본계획의 주요지표들의 단계별 목표를 수정 2015. 5.완료

② 경영시스템

○ 미흡한 사항

- 창의학습 동아리 운영에 대한 성과 평가 미흡
- 원가분석에 대한 노력 미흡 및 예산집행 달성율에 대한 분석 필요
- 노후수도관 비율 및 개량비율이 타 시군에 비해 높음

○ 개선계획

- 창의학습 동아리 성과 평가를 통해 형식적인 동아리 운영 보다는 내실있는 운영 실시
- 원가분석 및 예산집행 달성율을 정기적으로 점검 및 분석 추진
- 노후수도관 교체 또는 개량사업의 예산확보율을 높여 적극적인 노후수도관 개량사업 추진
 - 명천동 대보주택 노후수관 개량사업 외 4건: 255백만 원
 - 노후수도관 누수탐사 장비구입: 자기수압기록 등 5종 60백만 원

③ 경영성과

○ 미흡한 사항

- 면지역을 중심으로 상수도 보급률이 저조함
- 광역상수도 1일 평균 수수량이 광역상수도 배분계약량을 초과

- 요금부과율이 약간 낮음
- 영업비용증가에 따라 영업수지비율 하락 우려
(현재는 영업수익 상승에 기인 영업수지비율 향상)
- 원정수구입비 및 유형자산 투자로 인한 감가상각비 증가 등으로 영업 비용 상승

○ 개선계획

- 상수도 보급을 향상을 위해 면지역을 중심으로 지방상수도 확충 사업을 지속적으로 추진
 - 오천 농어촌 지방상수도 시설공사: 7,940백만 원 , 배·급수관로 L=60.6km
 - 남포 지방상수도 시설공사: 9,578백만 원
 - 배수지 1지(6,500㎡), 상수도관로 L=8.5km, 가압장 1개소
 - 웅천 노천1·2리 상수도시설: 800백만 원, 배·급수로L=3.5km
 - 오천 영보 1리 상수도시설: 400백만 원, 배·급수L=1.2km
- 자체 정수시설과 광역상수도를 연동하여 시설을 적정하게 운영 추진
- 관망정비 및 블록시스템의 구축 등을 통한 누수율 저감 및 유수율 제고를 통해 요금부과율 상향 추진
 - 보령시 상수도관망 블록시스템구축 기본 및 실시설계용역: 520백만 원
- 영업수지비율 향상을 위해 추가적인 요금인상과 지속적인 조정량 증가 및 비용 절감 노력 추진
 - 지방 상·하수도 공기업 경영 합리화를 위한 요금인상: 30.4%
 - 2015년 22. 2%, / 2016년 8.2%
- 효율적인 자산과리로 불필요한 투자 감소 및 지속적인 조정량 상승 방법 과 원가절감 방안 모색 추진
 - 상수도 공기업 특별회계 자산 재평가 용역: 16백만 원

④ 정책준수

○ 미흡한 사항

- 상·하수도 사업기구의 분리운영
- 통합경영공시 운영의 적정성

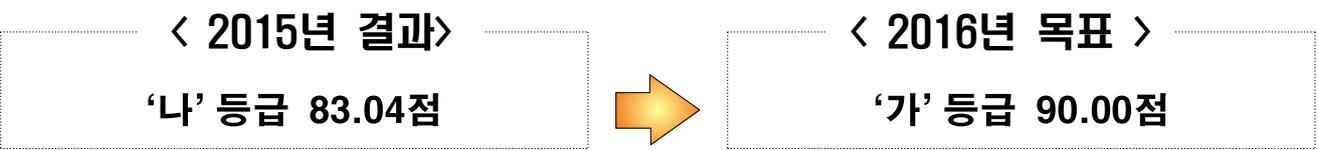
○ 개선계획

- 상·하수도 사업기구 조직통합과 더불어 전문기능 인력, 인사교류 등
검침, 누수보수업무를 아웃소싱(outsourcihg)등 다양한 원가절감 방안
추진
- 정부3.0과 연계되는 바, 지속적인 관리로 적정한 운영 추진

1. 일반현황

- 설립연도 : 2007. 1. 1.(보령시 하수도공기업 설치조례)
- 조직/인원 : 현원 10명(일반정규직 8명, 상용정규직 2명)
- 재정현황 : 자산 123,787/부채 38,245/자본 85,541백만원
 수익 6,266/비용 17,225/
 당기순이익 △10,959백만 원
- 주요기능
 - 하수도 공기업특별회계 운영
 - 하수도 보급률 향상 및 하수처리시설의 적정관리 운영
 - 하수도 사업의 종합계획 수립을 통한 경영 효율화

2. 2016년(2015년도 실적) 경영평가 실적향상 방안



② 부진지표 원인분석 및 개선계획

① 리더십/전략

- 미흡한 사항
 - 기관의 역점과제별 세부추진계획 미흡
 - 친서민정책 전개 미흡
 - 시설이용율 목표대비 진행이 저조

○ 개선계획

- 기관의 역점과제별 세부추진계획을 체계적으로 수립·실천하고, 만족도 조사, 경영평가 등 결과에서 도출된 과제를 계획을 수립하여 추진
- 저소득층 요금감면 등을 검토하여 추진
- 시설이용율을 체계적으로 관리하여 목표대로 진행될수 있도록 추진

② 경영시스템

○ 미흡한 사항

- BSC에 대한 구체적인 내용과 시행절차 미흡 및 제안제도 등에 대한 구체적인 내용 및 조치사항 미흡
- 직원만족도 조사에 대한 구체적 내용 미흡
- 원가분석에 대한 노력 미흡 및 예산집행 달성율에 대한 분석 필요
- 관로개보수율이 낮음

○ 개선계획

- BSC에 대한 구체적인 내용과 시행절차 수립 및 효율적인 조직의 운영을 위하여 구체적인 제안배경과 더불어 제안내용, 실천방안, 그리고 기대효과 등을 분석 추진
- 정기적인 직원만족도 조사를 실시하여 개선사항에 대한 구체적인 내용을 의견수렴 후 경영개선에 반영될 수 있도록 추진
- 원가분석 및 예산집행 달성율을 정기적으로 점검 및 분석 추진
- 관로개보수율 향상을 위한 주기적인 점검과 준설을 적극적으로 추진

③ 경영성과

○ 미흡한 사항

- 하수도 보급률이 저조함
- 영업수익감소 및 영업비용 증가로 영업수지비율이 하락
- 연간조정량 및 하수도사용료 수익이 감소, 요금현실화율 하락
- 시설투자에 따른 감가상각비가 과다

- 타 시군에 비해 부채비율이 높음
- 요금 체납액 증가

○ 개선계획

- 하수도 보급률 향상을 위해 면단위 공공하수처리시설의 설치와 함께 인구밀도가 높은 마을단위까지 점차 확대하여 설치 추진
- 적절한 요금 인상계획 수립 및 원가 절감 방안 병행 추진
 - 지방 하수도 공기업 경영 합리화를 위한 요금인상: 123.1%
 - 2015년 86.1%, / 2016년 37.1%
- 요금인상 및 조정량의 증가를 통한 수익 증대 및 효율적인 인력관리 추진
- 신규투자 시 투자대비 효율성 평가 등을 통하여 신중하게 의사 결정 하여 추진
- 부채비율 관리계획을 내부적으로 수립하여 정기적으로 관리 추진
- 체계적인 징수관리를 통하여 체납액감소 추진
 - 상·하수도 체납요금 징수반 편성운영: 267백만원 징수

④ 정책준수

○ 미흡한 사항

- 상하수도 사업기구의 분리운영
- 통합경영공시 운영의 적정성

○ 개선계획

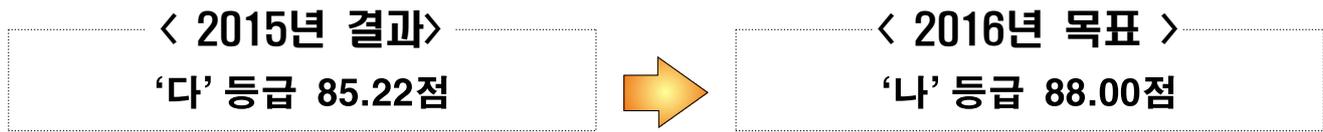
- 상하수도 사업기구의 조직통합과 더불어 전문기능, 인력확보등 다양한 방안 추진
- 정부3.0과 연계되는 바, 지속적인 관리로 적정한 운영 추진

1. 일반현황

- 설립연도 : 1986년 1월 1일
- 조직/인원 : 상수도과 4개팀/58명
- 재정현황 : 자산1,935억원(자기자본1,935억원, 부채6억원)
- 주요기능
 - 시민에게 맑은 물의 안정적 공급
 - 상수도 시설확충 및 우수율제고로 경영효율성 제고

2. 2016년(2015년도 실적) 경영평가 실적향상 방안

① 목표전략



② 부진지표 원인분석 및 개선계획

① 리더십/전략

- 미흡한 사항
 - 수도정비기본계획 10년 중장기경영계획 수립의 적시성은 확보되었으나, 수정(변경)계획의 적시성 확보 미흡
- 개선계획
 - 수도법 제4조 9항에 의거 향후5년 수도정비기본계획 타당성 재검토하겠음

② 경영시스템

- 미흡한 사항
 - 조직의 합리성 및 효율성 제고를 위한 노력이 미흡
- 개선계획
 - 수도사업 발전을 위한 제안제도 발굴과, 행정·민원처리 간소화서비스를 제공함으로써 조직운영의 효율성 제고에 노력

③ 경영성과

- 미흡한 사항
 - 상수도 보급률이 낮음
 - 자체 정수시설 용량에 비해 1일 평균 생산량이 적기 때문에 자체 정수시설의 1일 평균 생산량을 증가시켜 시설이용률을 높일 수 있는 방안을 강구하여야 하며, 경우에 따라 정수시설과 광역상수도와의 연계 운영을 통한 운영방식의 변화도 필요함
- 개선계획
 - 2014년 보급률은 93.6으로, 면지역을 중심으로 급수구역 확대와 매년 배수지관 확장공사로 보급률 향상에 노력
 - 시설용량 11,500m³/일(제3여과지 7000m³/일, 제2여과지 4500m³/일) 중 제 2여과지(4500m³/일) 기능 상실로 운휴중으로, 시설 점검 후 가동 가능 판정 시 보수하여 운영 또는 수리 불가시 폐쇄조치

④ 정책준수

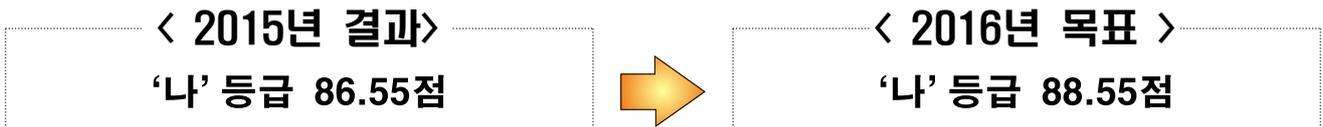
- 미흡한 사항
 - 재정균형집행 달성 저조
 - 통합경영공시 운영의 적정성
- 개선계획
 - 균형집행 할 수 있도록 노력
 - 통합경영공시 지정된 기일에 공시 준수

1. 일반현황

- 설립연도 : 2006년
- 조직/인원 : 하수도과/17명
- 재정현황 : 자산3,800억원
- 주요기능 : 저탄소 녹색성장에 부응하는 하수처리 시스템 운영 및 공공수역 수질보전

2. 2016년(2015년도 실적) 경영평가 실적향상 방안

① 목표전략



② 부진지표 원인분석 및 개선계획

① 리더십/전략

- 미흡한 사항
 - 전반적으로 평균보다 좋은 점수를 받았으나 지속적인 목표향상 요구
- 개선계획
 - 하수도정비기본계획에 따라 부문별 시기별 목표달성이 가능하도록 함
 - 관리자의 경영개선 인식 제고, 사업에 대한 전문성을 높이는데 노력

② 경영시스템

○ 미흡한 사항

- 전문성을 위한 교육과정에 대한 지속적인 지원은 하고 있으나 기술인력 부족

○ 개선계획

- 조직운영 효율성 제고를 위해 제안제도 운영의 지속적인 관리
- 내부행정절차 또는 민원처리 절차의 간소화 노력

③ 경영성과

○ 미흡한 사항

- 경영성과 부문의 경우 하수처리 및 슬러지 적정처리, 하수배제방식에서 만점을 받았으나 영업비용 절감이 필요

○ 개선계획

- 기 투자된 시설의 감가상각비의 운영을 위한 비용감소는 어려우므로 신규투자 시 투자대비 효율성 평가를 통해 신중한 의사결정
- 관리자의 경영개선 인식 필요, 사업운영에 대한 전문성을 높이는데 노력

④ 정책준수

○ 미흡한 사항

- 정책준수 부문의 경우 재정균형집행 부문에서 낮은 평점을 받아 평균보다 낮은 점수를 받음

○ 개선계획

- 재정균형 집행 목표액, 균형집행 대상 예산 집행 실적 등의 자료를 철저히 집행해 높일 수 있도록 노력

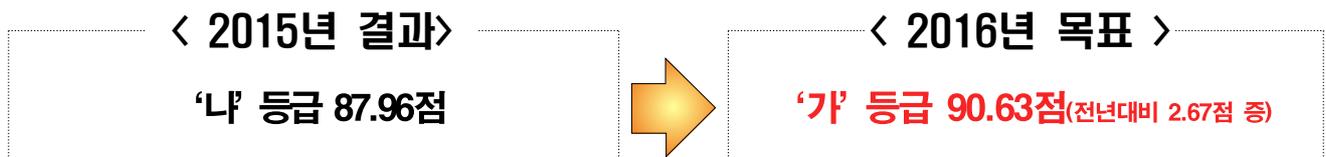
13 **2016년(2015년도 실적)경영평가 개선방안 [서산시 상수도]**

1. 일반현황

- 설립연도 : 1985. 1. 1.
- 조직 및 인원 : 수도과/ 11명
- 재정현황(백만원) : 예산액 29,653
- 주요기능
 - 상수도사업 종합계획 수립 및 시행
 - 상수도 공급 및 시설관리
 - 마을상수도 시설 및 유지관리
 - 상수도 요금 부과 및 징수

2. 2016년(2015년도 실적) 경영평가 실적향상 방안

① 목표전략



② 부진지표 원인분석 및 개선계획

① 경영시스템

- 미흡한 사항
 - (상수도관 관리) 전체 노후수도관 연장에 대한 개량예산 미확보
노후수도관 개량비율 저조 (득점 : 0.06점 / 2점)

구 분	2010년	2011년	2012년	2013년	2014년
노후수도관 비율(%)	10.76	4.48	4.14	2.94	3.96
노후수도관 개량비율(%)	7.48	10.41	19.57	6.05	4.12

○ 개선계획

- 예산 확보를 통한 노후 수도관 교체 또는 개량사업을 적극적으로 추진 개량비율 향상[목표점수 : 1.0점(증 0.94)]

② 경영성과

○ 미흡한 사항

- (전력사용 효율성) 연간 정수생산량보다 전력사용량 증가 비율이 큰 폭으로 증가(득점 : 1.07점 / 2점)
- (영업수지비율) 영업수익(8%) 지속적 상승에도 불구하고 영업비용(11%)상승폭이 더 크게 증가 (득점 : 3.95점/ 5점)

구 분	2014년	계획영업수지비율	득점(배 점)
당년도 실적 평가	66.22%	83.62%	2.38(3)

구 분	2014년	2013년	최고	최저	득점(배 점)
전년 대비 개선도 평가	66.22%	68.10%	74.91%	34.05%	1.57(2)

- (요금현실화율) 사용료 수익보다 총괄원가가 더 큰폭으로 상승 요금현실화율 하락(득점 : 6.21점/ 8점)

구 분	2014년	계획요금현실화율	득점(배 점)
당년도 실적 평가	53.69%	68.20%	3.78(5)

구 분	2014년	2013년	최고	최저	득점(배 점)
전년 대비 개선도 평가	53.69%	56.12%	61.73%	28.06%	2.44(3)

○ 개선계획

- (전력사용 효율성) 전력을 효율적으로 사용하기 위한 관리방안 수립 시행[목표점수 : 1.5점(증 0.43)]
- (영업수지비율) 영업비용의 증가 주요원인이 감가상각비로 설비자산 투자에 대한 효율성 제고 비용절감 필요 [목표점수 : 4.45점(증 0.5)]

- (요금현실화율) 상수도 요금적정화 목표 달성 추진

[목표점수 : 6.71점(증 0.5)]

- 근거 : 지방상하수도 경영합리화 계획(2014. 6. 안행부)
- 목표 : 요금현실화율 90% 달성(2018년까지)
- 내용 : 2015년 7월부터 2017년 7월까지 3차례에 걸쳐 매년 17.45% 인상 추진

③ 정책준수

○ 미흡한 사항

- (재정균형집행) 재정균형집행대상 예산목표액은 9,173,078천원으로 집행율은88.81%(득점 : 1.7점 / 2점)

○ 개선계획

- 재정균형집행대상 110% 달성[목표점수 : 2점(증 0.3)]

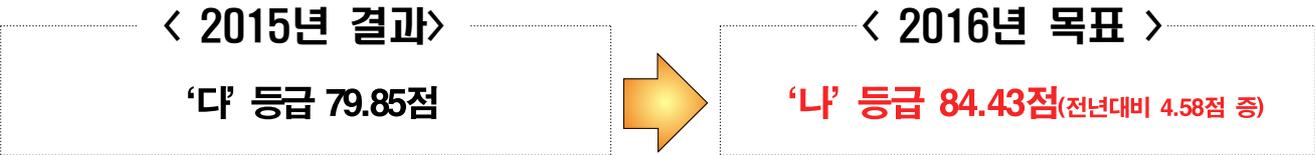
14 **2016년(2015년도 실적)경영평가 개선방안 [서산시 하수도]**

1. 일반현황

- 설립연도 : 2005. 1. 1.
- 조직 및 인원 : 수도과/ 4명
- 재정현황(백만원) : 예산액 35,503
- 주요기능
 - 하수도사업 종합계획 수립 및 시행
 - 하수관거 정비사업 시행 및 관리
 - 하수처리시설 신설 및 관리
 - 하수도 요금 부과 및 징수

2. 2016년(2015년도 실적) 경영평가 실적향상 방안

① 목표전략



② 부진지표 원인분석 및 개선계획

① 경영시스템

- 미흡한 사항
 - (하수관로 시설관리) 관로준설공사 추진실적 저조(득점 : 0.84점/ 6점)

구 분	서산시	동 일 그 룹 전년도 평균	득 점 (배점)	비 고
관로 준설실적 (공사집행액/총관거연장)	0.0078 (9,956만원/653km)	0.0379	0.56(3)	
관로시설 개보수 실적	0.46	4.55	0.28(3)	

○ 개선계획

- (하수관로 시설관리) 예산 확보를 통한 관로 유지관리(준설) 강화
[목표점수 : 2.84점(중 2.0)]

② 경영성과

○ 미흡한 사항

- (하수도보급률) 도·농 복합도시의 특성상 읍·면지역 보급률 저조
(득점 : 3.17점 / 4점)

구 분	서산시	동 일 그 룹 전년도 평균	득점(배점)	비 고
계			3.17(4)	
인구기준	69.99%	80.25%	1.59(2)	
관거기준	64.77%	74.67%	1.58(2)	

- (영업수지비율) 관거비와 처리장비 등 원가절감 및 요금인상 필요
(득점 : 2.55점/ 5점)

구 분	2014년	계획영업수지비율	득점(배점)
당년도 실적 평가	14.92%	50.52%	0.89(3)

구 분	2014년	2013년	최고	최저	득점(배점)
전년 대비 개선도 평가	14.92%	14.94%	16.44%	7.47%	1.66(2)

- (요금현실화율) 사용료 수익보다 총괄원가가 더 큰폭으로 상승
요금현실화율 하락(득점 : 4.05점/ 8점)

구 분	2014년	계획요금현실화율	득점
당년도 실적 평가	10.23%	34.90%	1.41

구 분	2014년	2013년	최고	최저	득점
전년 대비 개선도 평가	10.23%	10.28%	11.30%	5.14%	2.64

○ 개선계획

- (하수도보급률) 하수도 시설공사 지속 추진[목표점수 : 3.30점(증 0.13)]

※ '서산 하수관거 정비 사업(2차)' 추진

- 위 치 : 서산시 갈산, 석남, 양대, 수석, 오남동, 인지면, 해미면
- 사업개요 : 오수관로 L=69.6Km, 배수설비 1,714가구
- 사업기간 : 2010. 7. 5. ~ 2015. 10. 26.
- 사업비 : 29,045백만원(국비 20,332, 시비 8,713)

⇒ 2015년말 하수도 보급률(예상) : 71%

- (영업수지비율) 계획영업수지비율 향상시키기 위한 요금적정화
목표 달성 추진[목표점수 : 3.0점(증 0.45)]

- (요금현실화율) 하수도 요금적정화 목표 달성 추진
[목표점수 : 6.05점(증 2.0)]

㉠ 수입증대

※ 요금 현실화 추진

- 근거 : 지방 상·하수도 경영합리화 계획(2014. 6. 안행부)
- 목표 : 요금현실화율 50% 달성(2018년까지)
- 내용 : 2015년 7월부터 2017년 7월까지 매년 40.5% 인상 추진

㉡ 비용절감 : (m³당 총괄원가) 동력비 절감 방안 추진

⇒ 서산공공하수처리시설 내 바이오가스 발전 사업 추진(민자사업)

↳ 발전 중 발생하는 온수(154Mcal/Hr)를 혐기성 소화조 가온에 활용

15 **2016년(2015년도 실적)경영평가 개선방안 [논산시 상수도]**

1. 일반현황

- 설립연도 : 1933년 11월 20일 설립(1985년 01월 01일 공기업 운영)
- 조직/인원 : 2개부서 8명(수도행정 4, 상수도 4)
- 재정현황 : 2015년도 예산

(단위 : 천원)

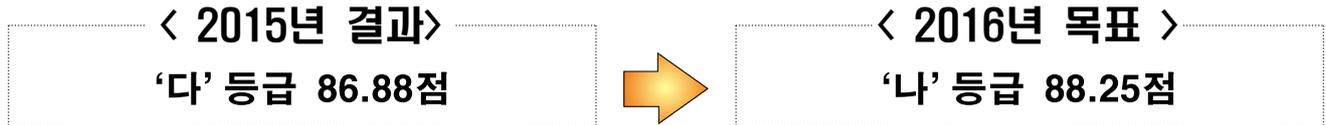
구 분	예 산 액	구 분	예 산 액
수입예산	25,097,408	지출예산	25,097,408
영업수익	10,403,007	영업비용	13,762,238
영업외수익	3,342,500	영업외비용	16,000
이월예산자금	2,845,270	이월예산자금	2,845,270
순세계잉여금	838,663	유형자산취득	6,857,886
유형자산처분	82,254	부채상환	134,600
자본잉여금	7,585,714	예비비	1,481,414

○ 주요기능

담 당 별	분 장 사 무	비고
수도행정 분야	<ul style="list-style-type: none"> ○ 과 소관 행정의 종합조정 및 일반사무 ○ 상·하수도 공기업 특별회계 관리 및 지출업무 ○ 상·하수도 조례 및 사용료 징수에 관한 사항 ○ 위탁상수도의 지원, 지도, 감독에 관한 사항 ○ 상·하수도 재산관리에 관한 사항 ○ 상수도 대행업소 지도감독 ○ 그밖에 과내 타 분야에 속하지 아니하는 사항 	
상수 분야	<ul style="list-style-type: none"> ○ 지방상수도 사업의 종합계획 및 추진 ○ 지방상수도 확장공사 계획 및 추진 ○ 농어촌지방상수도 확충사업 계획 및 추진 ○ 소규모수도시설 개량 및 관리 ○ 농촌 생활용수 개발사업 계획 및 추진 ○ 상수도 급수공사 시행 ○ 전용상수도 인·허가 	

2. 2016년(2015년도 실적) 경영평가 실적향상 방안

① 목표전략



② 부진지표 원인분석 및 개선계획

① 리더십/전략

○ 미흡한 사항

□ 리더십

- 관리층 리더십·전문성 지표와 관련하여 공기업의 경영개선을 위한 체계적인 실행 계획을 수립할 필요가 있음
- 고객서비스 및 윤리경영 지표와 관련하여 사회적 약자를 대상으로 보다 적극적인 친 서민 사업을 모색하는 것이 필요함. 지방공기업직원을 대상으로 지방공기업 업무와 관련된 윤리교육을 실시하는 것이 바람직함

□ 전략

- 현행 수도정비기본계획이 직전 수도정비기본계획 고시 10년 이후 수립되어 기본계획 수립의 적시성은 확보하였으나, 수정(변경)계획의 적시성은 확보하지 못하였으므로 수도법에 정한 작성주기(기본계획 10년, 수정계획 5년)에 따라 수립할 수 있도록 노력이 필요함
- 수도정비기본계획의 주요 지표들 가운데 일부 지표가 계획목표를 달성하지 못하고 있고 향후에도 달성가능성이 희박할 것으로 예상되므로, 현재의 수준 및 현실적인 달성 가능성을 고려하여 향후 수도정비기본계획을 수정할 경우에 계획목표를 수정하거나 주요 지표들의 실적을 높일 수 있는 사업들의 집중적인 추진이 요구됨

○ 개선계획

- 상수도공기업 경영목표를 달성하기 위하여 업무별로 분석 추진하고 상수도 누수감면을 가정용에서 일반용까지 확대적용
- 수도정비기본계획은 수도법에 따라 수립하고 기본계획에 따라 지표를 설정하여 사업을 추진할 계획

② 경영시스템

○ 미흡한 사항

□ 경영효율화

- 조직관리와 관련하여 제안제도가 활성화 되어 있지만 조치상황에 대해서는 구체성이 떨어짐. 이에 대한 분석이 필요할 것임. 또한 외부 또는 자체 조직진단을 통해 조직운영의 효율성을 높여야 하며, 민원처리절차의 간소화를 위한 노력도 개선할 사항임
- 인력관리의 경우 직원들에 대한 동기부여를 위한 만족도 조사는 실시하였지만 구체적인 내용이 무엇인지 알 수 없음
- 재무관리 지표의 경우 생산원가절감을 통해 연간 1,500천원을 절감하였음. 다만, 기능별원가분석이나 자체 원가분석이 이뤄지지 않고 있음

□ 주요사업활동

- 노후수도관 개량예산 확보율 실적이 상당히 저조한 수준을 보이고 있으므로 개량예산 확보를통해 노후수도관 개량사업을 집중적으로 추진하는 것이 필요함
- 상수도 관망도가 GIS 2D이상으로 수정보완이 가능한 형태로 구축되어 운영중에 있으나, 보다 효율적으로 관리하기 위해 상수도 관망도를 즉시 수정보완 할 수 있고 모바일기기(태블릿 PC)를 활용할 수 있는 시스템으로 업그레이드 하는 것이 요구됨
- 재난·안전관리를 위한 예산이 확보되지 않았으므로 확보하기 위한 노력이 필요함

○ 개선계획

- 자체적으로 직원 및 시민에 대한 만족도 조사를 실시하여 업무추진에 반영
- 노후수도관 개량사업을 집중적으로 지속 추진
 - 2015년 논산지방상수도 노후급배수관 교체공사 시행(급배수관로교체 D13~110,L=3.4km)
 - 민원 및 누수빈번 발생지역 관망정비공사 시행(급배수관로교체 D13~300,L=4.0km)

③ 경영성과

○ 미흡한 사항

□ 주요사업성과

- 상수도 보급률은 동일 그룹의 평균 상수도 보급률에 비해 저조한 수준이므로 읍·면지역을 중심으로 급수구역 확대를 위한 지방상수도 확충사업을 통해 상수도 보급률을 향상시킬 수 있도록 노력하여야 함
- 자체 정수시설 1일 평균생산량 및 광역상수도 1일 평균 수수량이 자체 시설 용량 및 광역상수도 배분계약량을 초과하고 있으므로 시설 운영 측면에서 평균생산량을 적정 수준으로 운영하는 것이 필요함
- 전년도 대비 요금부과율 실적 개선도가 낮은 수준을 보이고 있기 때문에 매년 일정 수준이상으로 요금부과율을 높일 수 있도록 누수량 저감 및 유수율 제고를 위한 관망정비사업의 지속적인 추진이 필요함
- 전력 사용의 효율성을 향상시키기 위해 수돗물 생산량 1m³당 전력사용량 감소가 필요하므로, 수돗물 생산에 사용되는 전력의 효율적 사용을 위한 관리방안의 수립 및 시행이 필요함

□ 경영효율성과

- 영업수지비율 지표와 관련하여 조정량 상승에 따른 급수수익 증가 및 원가절감에 따른 비용 감소로 영업수지비율의 개선이 필요함. 연도별 총괄원가의 증감 변동이 큰 만큼 절감방안을 모색하여야 함
- 1인당 영업수익 지표와 관련하여 유수율 및 보급률 제고 및 적정한 요금으로 지속적인 영업수익의 증가를 유지시켜야 함. 최소 인원을 계속 유지하여 운영을 보다 효율적으로 하여야 함

- m3당 총괄원가 지표와 관련하여 타 시도에 비하여 규모의 경제측면에서 유리하지 않으므로 영업비용을 통제하면서 지속적으로 조정량을 증가시켜야 함. 생산에 소요되는 원가를 지속적으로 절감하여야 함
- 부채비율 지표와 관련하여 장기미지급금 및 재정자금은 지급일정과 상환스케줄에 따라 점차 감소될 것이므로 당기와 같은 지속적인 부채 관리가 필요함
- 요금현실화율 지표와 관련하여 연간조정량의 증가에 따른 급수수익의 증가보다 총괄원가의 증가폭이 크므로 영업비용등 원가절감을 위해 노력해야함
- 요금징수율 지표와 관련하여 전기대비 과년도분 및 당년도분의 징수율의 상승에 힘입어 요금징수율이 개선됨. 당기와 같은 지속적인 채납관리에 대한 노력이 필요함

○ 개선계획

- 주요사업장의 계약전력 등 전력사용량 운영패턴 분석으로 전력의 효율적 운영
- 향후 펌프모터 개체체시 고효율 펌프모터 적용과 현장 여건에 적합한 가압펌프 시스템구축으로 전력사용료 절감
- 상수도요금 현실화율 위하여 10% 요금인상 의회상정 추진 중

④ 정책준수

○ 미흡한 사항

- 상하수도 사업기구의 통합운영과 관련하여 조직통합과 더불어 기능, 인력 및 문화 통합과 더불어 전체적인 인사교류 등 다양한 노력이 이루어 져야 함
- 경영개선명령 등 이행 여부와 관련하여 지속적인 개선이행이 필요한 사업의 지속적인 개선과 더불어 수도행정의 효율성을 높여야 할 것임
- 감사원 등 감사결과 지적사항 이행과 관련하여 해당사항 없음
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 통합경영공시는 조직의 경영

현황을 고객에게 잘 알리기 위한 방안일 뿐 아니라 정부3.0과도 연계 되는 바, 지속적으로 잘 관리할 필요가 있음

- 재정균형집행과 관련하여 논산시는 균형집행 대상 예산액 15,975,519천원으로 집행율은 102.49% 달성함. 따라서 110 정도의 균형집행을 달성할 수 있도록 노력할 필요가 있음

○ 개선계획

- 상·하수도 통합하여 운영하고 있으며, 상수도 보급률을 높이기 위하여 미 급수지역을 지방상수도 확충사업으로 확대 운영 할 것임

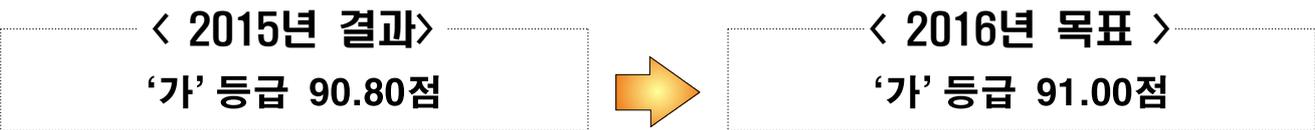
16 **2016년(2015년도 실적)경영평가 개선방안 [계룡시 상수도]**

1. 일반현황

- 설립연도 : 2010. 01. 01.
- 조직/인원 : 계룡시상하수도사업소 / 11명
- 재정현황 : 자산 310억원, 부채 0.04억원(4백만원), 자본 310억원
- 주요기능
 - 상수도 직영기업 자산 및 회계관리,
 - 상수도 직영기업 사업 시행

2. 2016년(2015년도 실적) 경영평가 실적향상 방안

① 목표전략



② 부진지표 원인분석 및 개선계획

① 리더십/전략

- 미흡한 사항
 - 고객의견 수렴의 적극성 및 주민편의 도모 노력 필요
 - 수도정비기본계획 단계별 목표 수정 필요
- 개선계획
 - 상하수도사업소가 주관하는 윤리교육 실시
 - 수도정비기본계획 주요지표 실적을 높일 수 있는 사업을 추진하거나, 현재 수준을 고려하여 현실적인 목표를 수정

② 경영시스템

○ 미흡한 사항

- 조직개편 실시로 인해 인사이동 함으로 평균 근무 년수가 적어짐

○ 개선계획

- 자격증 취득 및 교육과정과 관련한 지속적이고 적극적인 지원방안 마련

③ 경영성과

○ 미흡한 사항

- 정수 1일 평균 생산량이 정수시설용량(정수수입량의 75%) 초과
- 수돗물 생산량 1m³당 전력사용량 감소방안 마련 필요

○ 개선계획

- 대전시와 협약을 통해 적정수준의 시설운영
- 전력을 효율적으로 사용하기 위한 관리방안의 수립 및 시행

④ 정책준수

○ 상하수도 업무를 완전 통합운영하고 있음

- 조직통합과 더불어 기능, 인력 및 문화 통합과 더불어 전체적인 인사 교류 등 다양한 노력이 이루어 져야 함

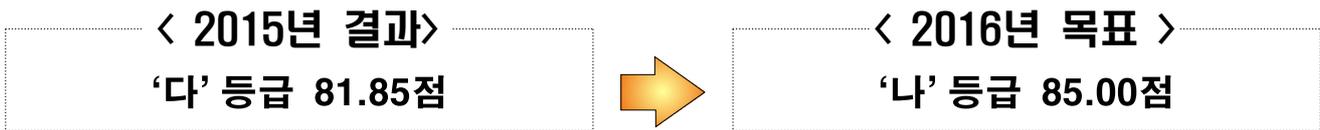
17 **2016년(2015년도 실적)경영평가 개선방안 [계룡시 하수도]**

1. 일반현황

- 설립연도 : 2010년
- 조직/인원 : 계룡시 상하수도사업소 / 5명
- 재정현황 : 자산 75억원, 부채 35억원, 자본 40억원
- 주요기능
 - 하수도 직영기업 자산 및 회계관리,
 - 하수도 직영기업 사업시행

2. 2016년(2015년도 실적) 경영평가 실적향상 방안

1] 목표전략



2] 부진지표 원인분석 및 개선계획

① 리더십/전략

- 미흡한 사항
 - 고객의견 수렴의 적극성 및 주민편의 도모 노력 필요
- 개선계획
 - 경영평가 결과 분석 및 구체적인 개선방안 마련

② 경영시스템

○ 미흡한 사항

- 인력이 적은 관계로 직원만족도 조사의 한계가 있음.
- 관로 개보수 실적 및 준설실적 저조

○ 개선계획

- 관로의 주기적 점검을 통한 개보수 실시
- 재난 안전관리 교육 결과물의 지속적인 관리 및 성과결과 작성

③ 경영성과

○ 미흡한 사항

- 하수처리수 재활용
- 경영효율성과 낮음

○ 개선계획

- 하수도 시설의 활용도를 높일수 있는 방안 마련
- 신규투자 운영의 효율성 신중하게 검토

④ 정책준수

○ 부진원인 분석 ⇨ 해당없음

18 **2016년(2015년도 실적)경영평가 개선방안 (당진시 상수도)**

1. 일반현황

- 설립연도 : 2004. 1. 1.
- 조직/인원 : 3팀(관리, 상수도, 급수)/34
- 재정현황

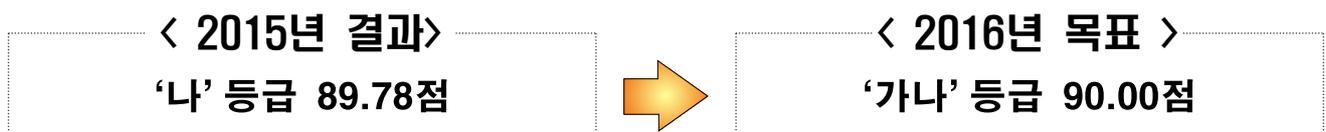
(금액:백만원)

자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업손실	당기순손실	영업수지비율
146,433	1,935	144,498	1.34%	15,616	3,963	2,516	79.63%

- 주요기능 : 상수도시설 보급 확충 및 안정적인 수도공급

2. 2016년(2015년도 실적) 경영평가 실적향상 방안

1] 목표전략



2] 부진지표 원인분석 및 개선계획

① 리더십/전략

- 미흡한 사항
 - 현행 수도정비기본계획의 적시성(기본 10년, 변경 5년)을 확보하지 못함
 - 수도정비기본계획 수정시 지표 실적을 높일 수 있는 사업 추진이 요구
- 개선계획
 - 2015년 12월 중으로 당진시 수도정비기본계획(변경을) 완료토록 함.
 - 실적 지표를 향상 할 수 있는 관련 사업을 반영

② 경영시스템

○ 미흡한 사항

- 조직진단의 결과와 실제 개편의 차이점이 무엇인지 분석이 필요함
- 자체포상 및 인센티브 부여실적이 없음
- 정수장 처리용량이 시설을 초과하여 운영됨, 용량에 맞도록 운영필요
- 노후수도관 교체 및 개량사업 비율이 저조함.
- 배수구역별 배수관망 수압은 측정하고 있으나 수압분포도는 미작성

○ 개선계획

- 인력관리에 있어서는 시 전체적인 사항으로 지속적인 요구를 통해 추진
- 포상 및 인센티브 관련 예산등을 검토하여 추진할 수 있도록 함
 - 국외 상하수도 시설 벤치마킹(2), 국외 선진지 견학 추진중(14명)
- 합덕배수지 확장 공사 실시설계 추진중에 있으며 '17년 준공하고자 함
- 노후수도관 및 관망진단 사업 예산을 확보하여 추진

③ 경영성과

○ 미흡한 사항

- 상수도보급률 향상시킬 수 있는 노력이 필요.
- 정수 및 광역상수도 시설운영의 적정성 필요.
- 관망블록시스템 구축으로 유수율을 높여 요금 부과율을 높여야 함.
- 수돗물 생산에 사용되는 전력의 효율적인 관리방안의 수립 시행 필요.
- 요금 현실화·징수율 및 부채, 영업비용 절감을 위한 노력이 필요함

○ 개선계획

- 지방상수도 전환사업 및 농어촌지방상수도 시설공사를 통한 보급률 향상
- 시설운영의 적정성을 위해 배수지 시설에 대한 증설(합덕, 송악2, 황해)
- 전기시설의 보수 및 교체 자동화등을 통한 절약방안 추진
- 요금 현실화를 위한 단계적 인상 및 향후 물가를 고려한 인상 추진

④ 정책준수

○ 미흡한 사항

- 조직통합과 더불어 인력 및 문화통합과 전체적인 인사교류 필요
- 균형집행대상대비 집행율이 낮음

○ 개선계획

- 인사 및 교류에 대하여 관련실과에 요구
- 적법한 검토를 통한 공사계약 및 착공에 대한 조속한 추진
- 각종사업 선금 지급 및 관급자재등 대금 집행의 적기 지출

19 **2016년(2015년도 실적)경영평가 개선방안 [당진시 하수도]**

1. 일반현황

- 설립연도 : 2007. 1. 1.
- 조직/인원 : 2팀(하수운영, 하수시설)/8
- 재정현황

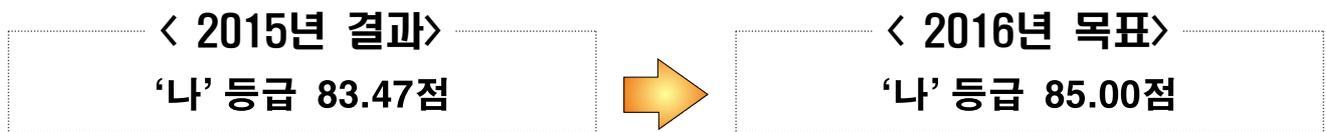
(금액:백만원)

자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업손실	당기순손실	영업수지비율
260,131	49,784	210,346	23.67%	3,801	16,626	9,603	18.61%

- 주요기능 : 환경기초시설 운영 및 관리, 하수관로 및 처리시설 확충으로 시민 생활여건 개선

2. 2016년(2015년도 실적) 경영평가 실적향상 방안

1] 목표전략



2] 부진지표 원인분석 및 개선계획

① 리더십/전략

- 미흡한 사항
 - 중장기적인 목표설정 및 추진계획이 미흡함
 - 새울전자민원 시스템 창구에 대한 홍보 필요
 - 하수관거 분류식화 비율이 낮음

○ 개선계획

- 경영진단을 및 내부 개선계획을 통한 목표 설정 추진
- 관련 실과와 협조를 통하여 해당시스템 사용을 높이고자 함
- 시가지 내 미보급 지역에 대한 사업추진(2015)으로 지표 향상

② 경영시스템

○ 미흡한 사항

- 조직진단의 결과와 실제 개편의 차이점이 무엇인지 분석이 필요함
- 자체포상 및 인센티브 부여실적이 없음
- 하수관로의 개보수율이 낮고, 관로 준설실적이 매우 낮음
- 하수처리장 운영관리에 적합한 운영 매뉴얼과 재난안전 훈련교육에 대한 지속적인 피드백 필요

○ 개선계획

- 인력관리에 있어서는 시 전체적인 사항으로 지속적인 요구를 통해 추진
- 포상 및 인센티브 관련 예산등을 검토하여 추진할 수 있도록 함
 - 국외 상하수도 시설 벤치마킹(2), 국외 선진지 견학 추진중(14명)
- 관련 사업예산등을 확보하여 준설 및 노후관 개량에 적극 추진토록 함
- 환경기초시설에 대한 운영방침 및 재난관리 교육에 철저를 기함
(년 1회 공공하수도 성과평가 실시)

③ 경영성과

○ 미흡한 사항

- 하수도 보급률 확대로 사용료 수익 증가와 적정인원 유지관리
- 요금 인상을 통한 비용 충당 및 결함액을 감소시켜야 함.
- 임대형 민간투자사업에 따른 부채 비율이 높아 손실 발생이 큼

○ 개선계획

- 요금 현실화를 위한 단계적 인상 및 향후 물가를 고려한 인상 추진
- 민간투자사업은 국비(70%) 지원 사업으로 환경부 건의 및 지속적인 관리를 통한 부채비율을 감소하도록 함

④ 정책준수

○ 미흡한 사항

- 조직통합과 더불어 인력 및 문화통합과 전체적인 인사교류 필요
- 균형집행대상대비 집행율이 낮음

○ 개선계획

- 인사 및 교류에 대하여 관련실과에 요구
- 적법한 검토를 통한 공사계약 및 착공에 대한 조속한 추진
- 각종사업 선금 지급 및 관급자재등 대금 집행의 적기 지출

1. 일반현황

- 설립연도 : 2005년
- 조직/인원 : 수도사업소(수도행정분야, 상수도분야)
35명(일반직9명, 공무원8명, 주부검침원18명)
- 재정현황

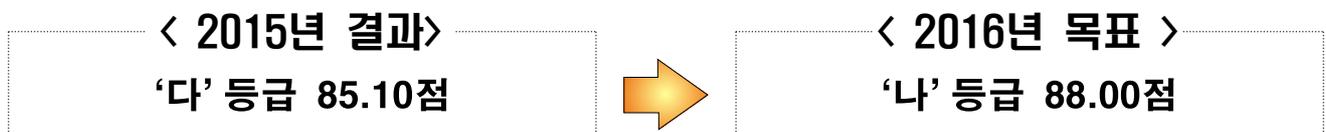
(단위:백만원, %)

자산(A=B+C)	부채(B)	자본(C)	부채비율(B/C)
77,153	41	77,112	0.05%

- 주요기능
 - 맑고 깨끗한 맑은물 공급을 위한 농어촌 지방상수도 확충 및 마을 상수도 시설 개량
 - 선진화된 급수 서비스 체계 구축으로 신뢰행정 도모

2. 2016년(2015년도 실적) 경영평가 실적향상 방안

① 목표전략



② 부진지표 원인분석 및 개선계획

① 리더십/전략

- 미흡한 사항
 - 수도정비기본계획의 주요지표 과도한 산정

- 지방상수도 농촌지역은 수혜가구 대비 많은 사업비 소요로 예산확보의 어려움이 있음

○ 개선계획

- 수도정비기본계획 수정(변경)계획을 수립하여 중장기경영계획 수립의 적시성 확보(2016. 4 ~ 2017. 3 홍성군 수도정비 기본계획(변경) 용역 추진) 및 주요 지표들의 현실적인 달성 가능성 및 현재의 수준 고려하여 지표 산정
- 국비 지원사업(농어촌생활용수 개발)을 추진하여 상수도 보급률 향상

② 경영시스템

○ 미흡한 사항

- 과도한 업무량과 인력 부족 등으로 인한 전문교육과정 이수가 어려움
- 상수도 공급 위주의 사업추진으로 노후수도관 개량, GIS구축사업의 부진

○ 개선계획

- 상하수도협회에서 실시하는 전문교육 참여
- 홍성군 종합민원실에서 지하매설물 GIS구축사업 추진중에 있음
- 노후수도관 개량예산을 확보하여 노후수도관 교체 또는 개량사업 적극추진을 위한 예산확보 및 인력충원 노력 필요함
- 재난·안전관리를 위한 2016년 예산 확보

③ 경영성과

○ 미흡한 사항

- 상수도 보급률이 높은 편이나 면지역의 상수도 지방상수도 수요의 급격한 증가에 맞추어 시설물확충 예산 확보가 어려움
- 요금부과율이 동일그룹 평균보다 낮고 매년 감소추세, 누수율 저감, 우수율 제고사업의 부진
- 요금현실화율, 요금징수율과 관련하여 비용충당을 위한 요금 인상 필요

○ 개선계획

- 국비 지원사업(농어촌생활용수 개발)으로 상수도시설물(배수지, 관로) 확충
- 이원화된 상수도요금 내포신도시와 단일화 추진
 - 소비자정책심의위원회 개최 : 2015. 9. 10.(원안가결)
 - 관련 조례 개정(안) 공포 : 2015. 12월중
 - 시행예정 : 2016. 1월 (인상율 : 가정용1단계기준 34%)

④ 정책준수

○ 미흡한 사항

- 결산 및 경영평가 시기 담당자의 인사이동으로 전년도 경영성과 및 실적 등 평가 작성의 어려움

○ 개선계획

- 전문기관 및 위탁교육 이수 등 담당자 교육에 만전을 기하고 인사이동시 철저한 인수인계와 세부적인 문서화

3. 직영기업 전환계획 : 2016. 1월 법적용 사업운영

홍성군 하수도 지방공기업 설치조례 및 시행규칙

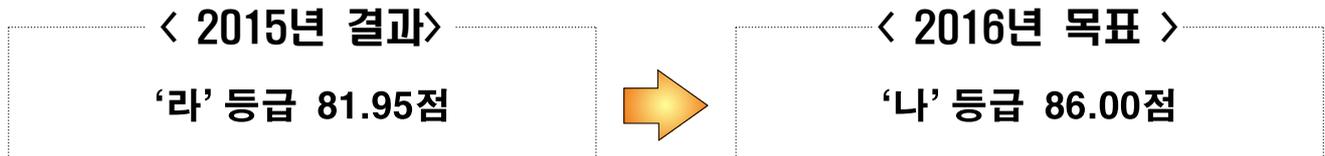
- 공 포 일 : 2015. 7. 20.
- 시행시기 : 2016. 1월
- 회계프로그램 예산안 확보 및 설치 : 2015. 10월중

1. 일반현황

- 설립연도 : 1955. 5. 상수도사업 인가
- 조직/인원 : 4팀/33명
- 재정현황 : 특별회계 7,575백만원
- 주요기능 : 물 자원의 체계적 관리 및 수돗물의 안정적 공급

2. 2016년(2015년도 실적) 경영평가 실적향상 방안

① 목표전략



② 부진지표 원인분석 및 개선계획

① 리더십/전략

- 미흡한 사항
 - 수도정비기본계획의 주요 지표들 가운데 향후 달성가능성 희박한 사항이 있으므로 향후 검토 필요
- 개선계획
 - 주요 지표들의 실적을 높일 수 있는 사업을 집중 추진, 향후 현재의 수준 및 현실적 가능성을 고려한 지표 검토

② 경영시스템

○ 미흡한 사항

- 대부분의 원가절감 노력이 계획 또는 추진 중
- 정수장 운영방식의 변화를 통해 효율적인 시설운영 필요

○ 개선계획

- 지속적인 원가절감 노력을 통해 목표를 달성하도록 효율적 관리방안 마련
- 노후정수장 시설 개량사업 적극 추진

③ 경영성과

○ 미흡한 사항

- 영업수지비율 하락

○ 개선계획

- 영업비용을 충당하기 위해 추가적 요금인상이 필요하나 현재 타시군에 비해 높은 편이므로 비용절감을 위한 방안 마련
- 유형자산의 효율적 관리로 불필요한 자산투자 감소

④ 정책준수

○ 미흡한 사항

- 균형집행 실적 저조

○ 개선계획

- 선금·기성금 지급 등 균형집행 실적 향상을 위해 노력

