

『2014년 지방공기업 경영평가』

충청남도 지방공기업 경영평가 종합보고서

2014. 8.



제 출 문

충청남도지사 귀하

본 보고서를 「2014년 지방공기업 경영평가」 용역의
최종보고서로 제출합니다.

2014. 8.



원 장 강 현 수

목 차

제1장 개요	1
I. 경영평가 개요	3
II. 경영평가 기본방향	4
III. 2014년 경영평가 지표 보완사항	5
IV. 경영평가 측정방법	7
1. 정성지표 평가방법	7
2. 정량지표 평가방법	8
V. 2014년(2013년 실적) 경영평가 결과 총괄	9
1. 상수도 부문 총괄평점표	9
2. 하수도 부문 총괄평점표	11
3. 당진해양관광공사 총괄평점표	12
4. 보령시 시설관리공단 총괄평점표	13
5. 천안시 시설관리공단 총괄평점표	14
6. 총평	15
제2장 상수도 부문	23
① 계룡시	25
I. 평점표	25
II. 종합평가의견	26
1. 총평	26
2. 지표별 종합의견	27

2	공주시	31
	I. 평점표	31
	II. 종합평가의견	32
	1. 총평	32
	2. 지표별 종합의견	33
3	논산시	38
	I. 평점표	38
	II. 종합평가의견	39
	1. 총평	39
	2. 지표별 종합의견	40
4	당진시	44
	I. 평점표	44
	II. 종합평가의견	45
	1. 총평	45
	2. 지표별 종합의견	46
5	보령시	50
	I. 평점표	50
	II. 종합평가의견	51
	1. 총평	51
	2. 지표별 종합의견	52
6	서산시	56
	I. 평점표	56
	II. 종합평가의견	57
	1. 총평	57
	2. 지표별 종합의견	58

7	아산시	62
	I. 평점표	62
	II. 종합평가의견	63
	1. 총평	63
	2. 지표별 종합의견	64
8	예산군	69
	I. 평점표	69
	II. 종합평가의견	70
	1. 총평	70
	2. 지표별 종합의견	71
9	천안시	75
	I. 평점표	75
	II. 종합평가의견	76
	1. 총평	76
	2. 지표별 종합의견	77
10	홍성군	81
	I. 평점표	81
	II. 종합평가의견	82
	1. 총평	82
	2. 지표별 종합의견	83

제3장 하수도 부문	87
① 계룡시	89
I. 평점표	89
II. 종합평가의견	90
1. 총평	90
2. 지표별 종합의견	91
② 공주시	96
I. 평점표	96
II. 종합평가의견	97
1. 총평	97
2. 지표별 종합의견	98
③ 당진시	103
I. 평점표	103
II. 종합평가의견	104
1. 총평	104
2. 지표별 종합의견	105
④ 보령시	110
I. 평점표	110
II. 종합평가의견	111
1. 총평	111
2. 지표별 종합의견	112
⑤ 서산시	116
I. 평점표	116
II. 종합평가의견	117
1. 총평	117
2. 지표별 종합의견	118

6	아산시	122
I.	평점표	122
II.	종합평가의견	123
1.	총평	123
2.	지표별 종합의견	124
7	천안시	129
I.	평점표	129
II.	종합평가의견	130
1.	총평	130
2.	지표별 종합의견	131
	제4장 공사·공단 부문	135
1	당진해양관광공사	137
I.	평점표	137
II.	종합평가의견	138
1.	총평	138
2.	지표별 종합의견	139
2	보령시 시설관리공단	144
I.	평점표	144
II.	종합평가의견	145
1.	총평	145
2.	지표별 종합의견	146

③ 천안시 시설관리공단	152
I. 평점표	152
II. 종합평가의견	153
1. 총평	153
2. 지표별 종합의견	154

	제 I 장
개 요	
	<ol style="list-style-type: none">1. 경영평가 개요2. 경영평가 기본방향3. 2014년 경영평가 지표 보완사항4. 경영평가 측정방법5. 2014년 경영평가 결과 총괄

I. 경영평가 개요

□ 법적근거 : 지방공기업법 §78, 동법시행령 §68

□ 평가 대상 및 체계

○ 평가대상 : 지방공사·공단, 지방직영기업

- '14년 평가대상 : 329개 공기업(공사 53, 공단 77, 상수도 114, 하수도 85)

· 안행부 평가 : 59개(공사 32, 공단 12, 상수도 8, 하수도 7)

· 시·도 평가 : 270개(공사 21, 공단 65, 상수도 106, 하수도 78)

- 충남 20개(상수도 10개, 하수도 7개, 공사·공단 3개)

○ 평가제외

- 신설 공기업으로 경영실적이 없는 공기업(1~2년) : 부여시설관리공단

- 상·하수도를 제외한 직영기업

- 경영진단결과 청산명령을 받은 공기업 등

○ 평가체계 : 안행부는 광역공기업 평가, 시·도는 기초공기업 평가

□ 평가시기 및 평가내용

○ 공인회계사의 회계감사가 종료된 때부터 실시하여 회계감사 종료 후 4월 이내에 완료

○ 평가내용

- 기업의 경제성과 공공복리 증진 등 지방공기업의 경영원칙

- 경영목표달성도, 업무의 능률성, 공익성 및 고객서비스 등 포함

□ 경영평가 결과 조치

○ 평가등급 부여(가~마), 성과급 차등지급, 경영진단 실시 등

□ 평가 대상기관

경영평가유형	평가대상기관
상수도	공주, 보령, 논산, 홍성, 계룡, 천안, 아산, 서산, 예산, 당진(10)
하수도	천안, 아산, 서산, 계룡, 공주, 당진, 보령(7)
기타공사	당진해양관광공사(1)
시설관리공단	보령시, 천안시(2)

II. 경영평가 기본방향

□ 평가 유형별 맞춤형 지표개선

- 도시철도, 도시개발, 기타 공사공단, 시설 및 환경공단 등 평가 유형별로 특성을 고려하여 관련 지표 개선
 - ※ 도시개발공사:부채관리 강화(연도별 감축목표 부여, 당좌비율 지표 신설)
 - ※ 상하수도, 시설관리공단:고객만족도 지표 비중 확대(10점→15점)
- '13년 평가결과, 변별력이 낮거나 현실에 부합하지 않는 평가지표는 미래 지향적인 지표 등으로 개선
 - ※ 상하수도의 요금현실화율 강화, 수돗물 생산 효율성 지표 신설 등

□ 지방공기업 경영성과 중심의 평가 실시

- 재무성과 강화를 위한 공기업 보유자산의 분양·매각 촉진 및 유동성 확보 등을 위한 지표를 신설
- 지방공기업 재무건전화와 연계된 성과 중심의 경영평가 및 진단 필요
 - ※ 적자 도시공사는 '가', '나'등급, 도시철도공사와 기타 공사·공단은 '가'등급 배제

□ 경영평가의 실효성 제고

- 평가결과의 적기 환류를 위해 평가완료 시기 단축(7월→6월)
- 지방공기업 경영평가의 신뢰성·전문성·공정성 제고를 위하여 평가위원 선정기준 강화
 - ※ 『지방공기업 경영평가위원 위촉 및 운영 등에 관한규칙』제정(지방공기업평가원)
 - 3년 연속 참여자 및 이해관계자 배제, 평가유형별 관련 전문가 선정 등

□ 국정과제 실현 및 사회적 책임 강화

- 안전관리 강화, 정부 3.0 및 비정규직 고용개선 지표 신설 등 지방공기업의 국정과제 참여 제고
- 에너지 절약, 중소기업 및 장애인 지원, 다문화 가정 등 사회적 약자 지원을 위한 정책들도 일부 개선하여 계속 유지

III. 2014년 경영평가 지표 보완사항

□ 상·하수도 평가의 일관성 제고

- 상·하수도 평가의 일관성 제고를 위해 공통 평가지표*의 내용과 영역별(대분류 및 중분류) 배점을 일치시킴

□ 부채관리 강화

- (필요성) 부동산 경기 침체 등으로 지방공기업 부채규모가 증가하고 있어, 지속가능한 지방공사 실현을 위해 부채관리 강화 필요
- (개선안) 지방공기업의 유동성 제고를 위해 단기 채무의 지급능력 지표 신설(당좌비율, 2점) 및 부채비율 목표 강화

□ 안전관리 지표 강화

- (현황 및 문제점) 일부 평가유형의 경우 안전관리 지표가 설정되지 않아 안전사고 발생 시 경영상의 책임부여 곤란
- (개선안) 상하수도, 시설공단 등 각 유형별로 특성에 맞는 안전관리 지표 신설 또는 보강

□ 정책준수 지표 간소화

- (현황 및 문제점) 평점 비중이 19.5점(가점 10, 감점 9.5)으로 다소 높아 경영평가의 취지에 맞지 않다는 지적(국회 국정감사)을 고려
- (개선안) 정책준수 지표 중 유연근무·에너지 절감·파업 등의 지표는 인사·노사관리·친환경 기술개발 등 유사지표에 흡수

□ 지방공단의 공공서비스 기능 강화

- (현황 및 문제점) 공원·체육시설·화장장 등 대민서비스 기능을 주로 수행하는 특성을 고려하여 지표개선 필요(공공서비스 지표 강화)
- (개선안) 고객만족도 비중 강화(10→15점), 고객서비스 품질관리 지표 신설(3점)

□ 국정과제 지표 신설

- 「정부 3.0」 지표 신설(1.0점) : 정부의 핵심 국정과제로서, 개방·소통·협력을 통해 투명한 정부, 유능한 정부, 서비스 정부의 구현에 기여
 - 정보공개 실적, 기관간 정보공유를 통한 서비스 개선 및 효율성 증대, IT기술 등을 활용한 맞춤형 서비스 제공 실적 등을 평가

□ 저탄소·녹색성장 지표 내실화

- (현황 및 문제점) 지방공기업별 특성을 고려하지 않고 획일적인 지표로 구성됨에 따라 평가지표로서의 적정성 미흡
- (개선안) 지방공기업별 여건에 맞게 지표 재구성, 친환경 경영수요가 미미한 기관은 삭제, 평가유형내 공기업별로 상이한 배점 통일

IV. 경영평가 측정방법

1. 정성지표 평가방법

- 정성지표는 9단계 절대평가의 방법으로 평가하되, 평가대상 기관의 조직·인력 규모 등 경영여건을 고려하여 평점 부여
- 세부평가내용 각 항목에 가중치가 부여되어 있는 경우에는 세부평가내용 각 항목에 대해서 개별적으로 절대평가의 방법을 적용하여 득점을 구한 후 항목별 득점을 합산하여 평가지표의 총득점을 계산
- 그렇지 않은 경우에는 세부평가내용 각 항목에 대해서 개별적으로 평가하지 아니하고 세부평가내용 전체를 대상으로 절대평가를 적용
- 평가등급 구분 및 평점

구분	1등급	2등급	3등급	4등급	5등급	6등급	7등급	8등급	9등급
평 점	100점 ~ 90점	90점미만 ~ 80점	80점미만 ~ 70점	70점미만 ~ 60점	60점미만 ~ 50점	50점미만 ~ 40점	40점미만 ~ 30점	30점미만 ~ 20점	20점미만 ~ 0점

○ 평가기준

- 각 지표별 추진실적이 아래의 평가기준을 어느 정도 충족하는가를 토대로 평가

2. 정량지표 평가방법

- 정량지표는 과거실적, 추세 등을 고려하여 기준 목표에 따른 달성도를 평가하는 것으로, 원칙적으로 ① 목표대실적, ② 목표부여(A), ③ 목표부여(B), ④ 목표부여(편차), ⑤ 단계별평가 방법 중 지표성격에 가장 부합된다고 판단되는 하나의 방법을 선택하여 평가
- 기관 간 평가의 형평성을 고려하여 평가군별로 동일한 지표에 대해서는 특별한 사유(신설법인 등)가 없는 한 동일한 평가방법을 적용. 평가가 불가능한 지표 및 분할 평가지표 중 평가가 불가능한 부분에 대해서는 이를 평가에서 제외하고 총점환산방식을 적용
- 총점환산방식은 총점환산방식을 적용해야 하는 모든 평가지표(세부평가내용 포함)를 제외한 나머지 지표의 평균평점을 해당지표의 평점으로 부여하는 것을 의미
- 세부평가내용 각 항목에 가중치가 부여되어 있는 경우에는 세부평가내용 각 항목을 개별적으로 평가하여 득점을 구한 후 항목별 득점을 합산하여 평가지표의 총득점을 계산
- 평점계산, 목표부여, 개선도 평가 가중치 등에 대하여 지표정의서에 별도로 명시된 경우에는 그에 따름

V. 2014년(2013년 실적) 경영평가 결과 총괄

1. 상수도 부문 총괄평점표

평 가 지 표			배점	계통	공주	논산	당진	보령
I. 리더십/전략 (8점)	리더십(6점)	1. 관리층 리더십·전문성	2	1.50	1.90	1.50	1.76	1.72
		2. 고객서비스 및 윤리경영	4	2.25	3.52	3.20	3.60	3.36
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	2	0.80	1.65	1.30	1.60	1.30
	소계		8	4.55	7.07	6.00	6.96	6.38
II. 경영 시스템 (32점)	경영효율화 (12점)	1. 조직관리	2	0.50	1.00	1.00	1.80	1.00
		2. 인력관리	4	3.22	3.39	3.34	3.43	3.80
		3. 재무관리	6	6.00	5.00	4.00	6.00	5.00
	주요사업활동 (20점)	1. 정수처리 및 수질관리	8	8.00	7.60	8.00	7.60	7.60
		2. 상수도관 관리	10	10.00	9.40	9.80	8.53	9.10
		3. 시설물 안전관리	2	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
소계		32	29.72	28.39	28.14	29.36	28.50	
III. 경영성과 (55점)	주요사업성과 (19점)	1. 상수도보급률	3	3.00	2.49	2.60	2.52	2.59
		2. 시설이용률	4	3.01	4.00	1.85	4.00	4.00
		3. 요금부과율	10	10.00	8.50	9.77	9.64	8.87
		4. 수돗물 생산의 효율성	2	1.82	1.99	1.88	1.81	1.74
	경영효율성과 (21점)	1. 영업수지비율	10	10.00	7.21	9.94	9.02	8.35
		2. 1인당 영업수익	2	2.00	1.78	1.67	2.00	1.80
		3. m ³ 당 총괄원가	4	4.00	1.98	4.00	3.28	3.58
		4. 부채비율	1	1.00	0.99	0.78	1.00	1.00
		5. 요금관리	4	3.70	3.48	3.79	3.56	3.39
	고객만족성과 (15)	1. 고객만족도	15	12.52	12.26	12.44	12.21	12.37
소계		55	51.05	44.68	48.72	49.04	47.69	
IV. 정책준수 (5점)	정책준수(5)	1. 공기업정책준수	5	4.80	5.00	5.00	3.10	5.00
평점	합계		100	90.12	85.14	87.86	88.46	87.57
	정성지표		30	24.55	26.17	24.50	27.96	25.78
	정량지표		70	65.57	58.97	63.36	60.50	61.79

평가 지표			배점	서산	아산	예산	천안	홍성
I. 리더십/전략 (8점)	리더십(6점)	1. 관리층 리더십·전문성	2	1.84	1.84	1.76	1.90	1.86
		2. 고객서비스 및 윤리경영	4	3.80	3.60	3.20	3.68	3.52
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	2	1.60	1.80	1.30	1.60	1.45
	소계		8	7.24	7.24	6.26	7.18	6.83
II. 경영 시스템 (32점)	경영효율화 (12점)	1. 조직관리	2	2.00	1.00	0.90	1.70	1.60
		2. 인력관리	4	3.33	2.50	3.91	2.70	2.40
		3. 재무관리	6	5.50	4.50	3.50	5.00	4.50
	주요사업활동 (20점)	1. 정수처리 및 수질관리	8	8.00	7.60	7.60	8.00	8.00
		2. 상수도관 관리	10	9.39	8.77	6.86	6.90	7.21
		3. 시설물 안전관리	2	2.00	2.00	1.75	2.00	1.75
	소계		32	30.22	26.37	24.52	26.30	25.46
III. 경영성과 (55점)	주요사업성과 (19점)	1. 상수도보급률	3	2.94	2.93	2.23	2.71	3.00
		2. 시설이용률	4	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
		3. 요금부과율	10	9.60	10.00	7.61	9.22	10.00
		4. 수돗물 생산의 효율성	2	1.84	2.00	1.87	1.53	2.00
	경영효율성과 (21점)	1. 영업수지비율	10	8.08	7.82	8.65	8.40	7.12
		2. 1인당 영업수익	2	1.80	1.74	2.00	1.89	0.44
		3. m ³ 당 총괄원가	4	3.05	3.14	2.48	2.85	2.98
		4. 부채비율	1	1.00	1.00	1.00	1.00	0.98
		5. 요금관리	4	3.57	3.45	3.87	3.69	3.28
	고객만족성과 (15)	1. 고객만족도	15	13.14	12.67	12.45	12.37	12.53
	소계		55	49.02	48.75	46.16	47.66	46.33
	IV. 정책준수 (5점)	정책준수(5)	1. 공기업정책준수	5	4.40	3.70	5.00	3.70
평점	합계		100	90.88	86.06	81.94	84.84	82.82
	정성지표		30	28.24	25.84	24.01	27.48	25.28
	정량지표		70	62.64	60.22	57.93	57.36	57.54

2. 하수도 부문 총괄평점표

평 가 지 표			배점	계봉	공주	당진	보령	서산	아산	천안	
I. 리더십/전략 (8점)	리더십 (6점)	1. 관리층 리더십·전문성	2	1.50	1.86	1.80	1.70	1.76	1.86	1.76	
		2. 고객서비스 및 윤리경영	4	2.25	3.40	3.60	3.40	3.80	3.40	3.52	
	전략 (2점)	1. 중장기 경영계획	2	1.80	1.90	1.90	2.00	2.00	2.00	1.90	
	소계			8	5.55	7.16	7.30	7.10	7.56	7.26	7.18
II. 경영 시스템 (32점)	경영 효율화 (12점)	1. 조직관리	2	0.80	1.00	1.80	1.00	2.00	1.00	1.70	
		2. 인력관리	4	2.83	2.91	3.59	3.51	2.63	2.89	3.81	
		3. 재무관리	6	6.00	5.50	6.00	5.00	5.50	4.50	5.00	
	주요 사업활동 (20점)	1. 시설 및 수질관리	8	7.80	7.90	7.70	7.90	7.90	7.80	8.00	
		2. 하수관로시설관리	10	3.66	8.26	6.73	7.17	7.25	9.00	9.47	
		3. 시설물 안전관리	2	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	
	소계			32	23.09	27.57	27.82	26.58	27.28	27.19	29.98
III. 경영성과 (55점)	주요 사업성과 (19점)	1. 시설이용률	5	4.50	4.50	3.00	4.50	4.50	4.50	4.50	
		2. 하수도보급률	4	4.00	3.62	3.18	3.33	3.14	3.04	3.70	
		3. 하수배제방식	4	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.43	
		4. 하수처리효율	4	3.74	3.56	3.31	3.10	3.67	3.67	3.58	
		5. 하수처리수 및 슬러지 적정처리	2	2.00	2.00	1.20	1.40	2.00	2.00	2.00	
	경영 효율성과 (21점)	1. 영업수지비율	10	7.00	4.90	9.03	5.48	4.25	8.04	9.08	
		2. 1인당 영업수익	2	2.00	1.44	2.00	1.85	1.35	1.97	2.00	
		3. m ³ 당 총괄원가	4	3.73	0.00	3.93	3.94	0.00	3.79	3.91	
		4. 부채비율	1	0.16	1.00	0.73	0.54	0.58	0.71	0.63	
		5. 요금관리	4	3.09	3.02	3.95	2.68	3.31	2.95	3.68	
	고객만족성과 (15점)	1. 고객만족도	15	11.77	11.69	12.66	12.81	13.14	12.33	12.08	
소계			55	45.99	39.73	46.99	43.63	39.94	47.00	48.59	
IV. 정책준수 (5점)	정책준수 (5점)	1. 공기업정책준수	5	5.00	3.90	3.20	5.00	4.40	3.10	5.00	
평점	합계			100	79.63	78.36	85.31	82.31	79.18	84.55	90.75
	정성지표			28	23.45	25.06	26.80	24.80	26.46	24.06	25.88
	정량지표			72	56.18	53.30	58.51	57.51	52.72	60.49	64.87

3. 당진해양관광공사

평 가 지 표			평가방법	배점	평점	특점
I. 리더십 /전략 (12점)	리더십 (8점)	1. 경영층 리더십	절대평가	4	90.00	3.60
		2. 고객 및 윤리경영	절대평가	4	90.00	3.60
	전 략	1. 미션·비전 및 경영계획	절대평가	4	85.00	3.40
	소계				12	
II. 경영 시스템 (30점)	경영효율화 (15점)	1. 조직관리	절대평가2 단계별평가1	3	90.00	2.70
		2. 인사관리	절대평가	4	82.50	3.30
		3. 노사관리	절대평가	4	100.00	3.60
		4. 재무관리	절대평가	4	90.00	3.60
	주요사업활동 (15점)	1. 사업활성화 노력	절대평가	6	92.00	5.52
		2. 시설·안전 관리	절대평가	4	97.00	3.88
		3. 공공성 증진노력	절대평가	3	100.00	2.70
		4. 친환경기술개발 노력	절대평가	2	92.00	1.84
소계				30		27.14
III. 경영성과 (48점)	주요사업성과 (13점)	1. 전시관 이용객실적	목표부여(A)	7	60.64	4.24
		2. 프로그램 운영 및 홍보실적	목표부여(A)	3	100.00	3.00
		3. 부대시설 임대실적	목표부여(A)	3	100.00	3.00
	경영효율성과 (25점)	1. 1인당 영업수익	목표부여(A)	6	76.92	4.62
		2. 영업수지비율	목표부여(B)	15	77.19	11.58
		3. 1인당 당기순이익	목표부여(A)	4	00.00	0.00
	고객만족성과	1. 고객만족도	목표부여(B)	10	73.47	7.35
소계				48		33.79
IV. 정책준수 (10점)	정책준수	1. 공기업정책준수	단계별평가	10	76.70	7.67
합계					100	79.20
					정성 41	37.04
					정량 59	42.16

4. 보령시 시설관리공단

평가지표			평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십/전략 (12점)	리더십 (8점)	1. 경영층 리더십	절대평가	4	95.00	3.80
		2. 고객 및 윤리경영	절대평가	4	90.00	3.60
	전략 (4점)	1. 미션·비전 및 경영계획	절대평가	4	90.00	3.60
	소계			12		11.00
II. 경영시스템 (30점)	경영효율화 (15점)	1. 조직관리	절대평가3 단계별평가1	4	75.00	3.00
		2. 인사관리	절대평가	4	87.50	3.50
		3. 노사관리	절대평가	4	87.50	3.50
		4. 재무관리	절대평가	3	90.00	2.70
	주요사업활동 (15점)	1. 시설·환경관리	절대평가	4	94.00	3.76
		2. 재난·안전관리	절대평가	4	90.00	3.60
		3. 공공성증진노력	절대평가	4	98.00	3.92
		4. 고객서비스 품질관리	절대평가	3	85.00	2.55
	소계			30		26.53
	III. 경영성과 (48점)	주요사업성과 (16점)	1. 사업수입	목표부여(A)	6	83.18
2. 1인당 시설관리실적			목표부여(A)	4	79.31	3.17
3. 안전사고 발생건수			목표부여(A)	2	100.00	2.00
4. 처리수질			목표부여(B) 단계별평가	4	91.75	3.67
경영효율성과 (17점)		1. 대행사업비절감률	목표부여(A)	12	86.90	10.43
		2. 사업수지비율	목표부여(A)	5	68.40	3.42
고객만족성과 (15점)		1. 고객만족도	목표부여(B)	15	85.58	12.84
소계			48		40.52	
IV. 정책준수 (10점)	정책준수 (10점)	1. 공기업정책준수	단계별평가	10	69.40	6.94
합계					100	84.99
					정성 41	36.53
					정량 59	48.46

5. 천안시 시설관리공단

대분류지표	중분류지표	세부지표	평가방법	배점	평점	특점
I. 리더십 /전략 (12점)	리더십 (8점)	1. 경영층 리더십	절대평가	4	95.00	3.80
		2. 고객 및 윤리경영	절대평가	4	95.00	3.80
	전략 (4점)	1. 미션·비전 및 경영계획	절대평가	4	95.00	3.80
	소계			12		11.40
II. 경영 시스템 (30점)	경영효율화 (15점)	1. 조직관리	절대평가3 단계별평가1	4	92.50	3.70
		2. 인사관리	절대평가	4	90.00	3.60
		3. 노사관리	절대평가	4	95.00	3.80
		4. 재무관리	절대평가	3	90.00	2.70
	주요사업활동 (15점)	1. 시설·환경관리	절대평가	4	98.00	3.92
		2. 재난·안전관리	절대평가	4	95.00	3.80
		3. 공공성증진노력	절대평가	4	96.00	3.84
		4. 고객서비스 품질관리	절대평가	3	88.00	2.64
	소계			30		28.00
	III. 경영성과 (48점)	주요사업성과 (16점)	1. 사업수입	목표부여(A)	8	65.22
2. 1인당 시설관리실적			목표부여(A)	5	98.74	4.94
3. 안전사고 발생건수			목표부여(A)	3	100.00	3.00
경영효율성과 (17점)		1. 대행사업비절감률	목표부여(A)	12	86.53	10.38
		2. 사업수지비율	목표부여(A)	5	67.40	3.37
고객만족성과 (15점)		1. 고객만족도	목표부여(B)	15	83.19	12.48
소계			48		39.39	
IV. 정책준수 (10점)	정책준수 (10점)	1. 공기업정책준수	단계별평가	10	93.50	9.35
합계					100	88.14
					정성 41	38.40
					정량 59	49.74

6. 총평

- 2013년도 경영평가 결과 17개 직영기업의 평균 점수는 상수도직영기업 86.57, 하수도직영기업 82.87점으로 나타나고 있어 전년 대비 상수도 약 4.86점, 하수도 약 6.57점 상승하였음
- 전년도 비교하여 당진해양항만공사의 경우 86.62점에서 79.20점으로 7.42점 하락 하였으며 보령 시설관리공단의 경우는 82.73점에서 84.99점으로 2.26점 상승하였고 천안 시설관리공단도 85.53점에서 88.14점으로 2.61점 상승하였음
 - 평균점수로 볼 때 시설관리공단은 대체로 양호한 수준이나, 당진해양항만공사의 경우 큰 폭으로 점수가 하락하여 경영개선 노력이 필요시 되고 있음
- 직영기업의 경우 상·하수도 보급률 상승으로 인해 전년도 비해 대부분 점수가 상승하였으며, 일부 시·군의 상·하수도의 실적이 악화된 것은 전년도 대비 노후관 비율의 증가로 인한 누수율 증가, 요금현실화율 하락 등과 같은 경영효율화 저하 등에 따른 것임

□ 평가결과 요약

경영평가유형	대상기관	평균점	점수대별 결과					전년도 평균	
			90점 이상	85점~ 90점 미만	80점~ 85점 미만	75점~ 80점 미만	75점 미만		
직영 기업	소 계	17개	85.05	3(18%)	6(35%)	5(29%)	-	3(18%)	79.01
	상수도	10개	86.57	2(20%)	5(50%)	3(30%)	-	-	81.71
	하수도	7개	82.87	1(14%)	1(14%)	2(29%)	-	3(43%)	76.30
공사 공단	소 계	3개	84.11						85.38
	기타공사	1개	79.20				1(100%)		86.62
	시설공단	2개	86.57		1(50%)	1(50%)			84.13

가. 상수도(10개 기업)

□ 평가결과 종합

- 전년도와 비교하여 평균 평점이 5점 상승(81.71점 → 86.57점)하였음
- 대분류 지표별로는 리더십·전략 부분 6.57점/8점, 경영시스템 부문 27.70점/32점, 경영성과 부문 47.91/55점, 정책준수 4.39점/5점으로 나타남
- 관리층 리더십/전문성, 정수처리 및 수질관리, 시설물 안전관리, 부채비율, 수돗물 생산의 효율성 등에서는 대부분의 시·군에서 높은 점수를 획득함
- 정량적인 성과(보급률, 유수율, 상수도관 관리, 요금현실화율 등)가 군지역보다는 시지역에서 우수하게 나타났을 뿐만 아니라 대부분의 정량지표에서도 상대적으로 실적이 양호한 결과를 보였음
- 계룡시는 모든 지표에서 높은 점수를 득점하고 있고, 대부분의 지표에서 전년도에 비해 상승하였음
 - 자체적으로 정수장을 운영하고 있지 않으나, 상수도보급률(95.95%), 상수도관 관리, 요금부과율(90.81%), 영업수지비율, 1인당 영업수익, m³당 총괄원가, 부채비율 등의 지표에서 만점을 득점하였음
 - 다만, 중장기 경영계획과 시설이용률(56.47%)은 매우 낮은 수준을 보여 향후 이 지표들에 대한 추가적인 개선노력이 필요함
- 예산군의 경우 상대적으로 낮은 점수를 받은 것은 조직 및 재무관리 부분과 m³당 총괄원가 등에 기인한 것으로 나타나고 있음
 - 홍성군의 경우는 상수도보급률과 시설이용률, 요금부과율, 수돗물 생산의 효율성 등은 매우 높게 나타나고 있으나 1인당 영업수익이 매우 낮게 나타나고 있는 것에 기인하고 있음

□ 기관별 평가점수

공기업	당해연도 (2013년도 경영실적)							전년도 점수
	계 (100점)	리더십/전략 (8점)	경영시스템 (32점)	경영성과 (55점)	정책준수 (5점)	정량지표 (70점)	정성지표 (30점)	
평 균	86.57	6.57	27.70	47.91	4.39	60.59	25.98	81.71
계룡시 상수도	90.12	4.55	29.72	51.05	4.80	65.57	24.55	78.91
공주시 상수도	85.14	7.07	28.39	44.68	5.00	58.97	26.17	85.80
논산시 상수도	87.86	6.00	28.14	48.72	5.00	63.36	24.50	75.27
당진시 상수도	88.46	6.96	29.36	49.04	3.10	60.50	27.96	83.01
보령시 상수도	87.57	6.38	28.50	47.69	5.00	61.79	25.78	80.13
서산시 상수도	90.88	7.24	30.22	49.02	4.40	62.64	28.24	90.50
아산시 상수도	86.06	7.24	26.37	48.75	3.70	60.22	25.84	80.56
예산군 상수도	81.94	6.26	24.52	46.16	5.00	57.93	24.01	75.29
천안시 상수도	84.84	7.18	26.30	47.66	3.70	57.36	27.48	86.62
홍성군 상수도	82.82	6.83	25.46	46.33	4.20	57.54	25.28	80.96

※ 평가지표별 가중치 구성 : 정량지표 70점(단계별 포함), 정성지표 30점

나. 하수도(7개 기업)

□ 평가결과 종합

- 2013년도 평점 평균은 82.87점으로 전년도(2012년도 76.60점)에 비해 6.27점 상승하였음
- 대분류 지표별로는 리더십·전략 부문 7.02점/8점, 경영시스템 부문 27.07점/32점, 경영성과 부문 44.55점/55점, 정책준수 부문 4.23점/5점으로 나타남
- 경영성과(1인당 영업수익, m³당 총괄원가)가 높은 자치단체가 대부분은 전체적으로 실적이 양호한 결과를 보였음
- 천안시는 정량평가(64.87점/72.00점)에서 가장 우수한 수준을 나타냄
 - 전년도 평가결과(73.04점) 보다 17.71점이 상승한 90.75점으로 가장 큰 폭으로 상승하였는데, 특히, 시설 및 수질관리와 하수관로시설 관리, 하수도보급률, 1인당 영업수익, m³당 총괄원가 등에서 높은 점수를 보이고 있음
- 계룡시의 경우 상대적으로 점수가 낮게 나타나는 것은 영업수지비율이 낮으며 부채비율이 매우 높게 나타나고 있는 것과 함께 하수관로시설 관리에 문제가 있는 것에 기인하고 있음
 - 서산시의 경우에는 영업수지비율이 매우 낮게 평가되고 있으며 특히 m³당 총괄원가의 경우는 0점으로 나타나고 있어 문제로 나타나고 있음

□ 기관별 평가점수

공기업	당해연도 (2013년도 경영실적)							전년도 점 수
	계 (100점)	리더십/전략 (8점)	경영시스템 (32점)	경영성과 (55점)	정책준수 (5점)	정량지표 (72점)	정성지표 (28점)	
평 균	82.87	7.02	27.07	44.55	4.23	57.65	25.22	76.30
계룡시 하수도	79.63	5.55	23.09	45.99	5.00	56.18	23.45	69.25
공주시 하수도	78.36	7.16	27.57	39.73	3.90	53.30	25.06	83.23
당진시 하수도	85.31	7.30	27.82	46.99	3.20	58.51	26.80	77.09
보령시 하수도	82.31	7.10	26.58	43.63	5.00	57.51	24.80	72.34
서산시 하수도	79.18	7.56	27.28	39.94	4.40	52.72	26.46	83.96
아산시 하수도	84.55	7.26	27.19	47.00	3.10	60.49	24.06	75.17
천안시 하수도	90.75	7.18	29.98	48.59	5.00	64.87	25.88	73.04

※ 평가지표별 가중치 구성 : 정량지표 72점(단계별 포함), 정성지표 28점

다. 기타공사(1개 기업)

□ 평가결과 종합

- 2013년도 평균점수(득점)는 79.90점으로 전년도 86.62점 비해 6.72점 하락하였음
 - 대분류지표별 평균 평점은 리더십·전략 부문 10.60점/12점, 경영시스템 부문 27.14점/30점, 경영성과 부문 33.79점/48점, 정책준수 부문 7.67점/10점으로 나타남
- 전시관 이용객실적, 1인당 영업수익, 1인당 당기순이익 지표에서 낮은점수 받음
 - 전시관 이용객실적과 관련하여 2013년 유료관람객수는 155,096명으로 전년대비 16.6% 감소하였으나 2014년 당진항만관광공사로 명칭과 기능을 변경하고 신규사업 발굴 및 사업확대 방안을 모색하고 있음
 - 1인당 영업수익과 관련하여 2013년의 경우 영업수익이 감소하였으며, 평균인원의 변동은 거의 없어 감소로 1인당 영업수익은 전기대비 하락함
 - 1인당 당기순이익과 관련하여 2012년에는 이자수익 및 이익의 증가가 당기순이익을 유지하는 데에 영향을 미쳤으나, 당기에는 영업외 수익도 19백만원 감소하고, 특히 판매관리비가 69백만원 감소함에 따라 당기손실을 초래함

□ 기관별 평가점수

공기업	당해연도 (2013년도 경영실적)							전년도 점 수
	계 (100점)	리더십·전략 (12점)	경영시스템 (30점)	경영성과 (48점)	정책준수 (10점)	정량지표 (59점)	정성지표 (41점)	
평 균	79.20	10.60	27.14	33.79	7.67	42.16	37.04	86.62
당진해양 관광공사	79.20	10.60	27.14	33.79	7.67	42.16	37.04	86.62

※ 평가지표별 가중치 구성 : 정량지표 59점(단계별 포함), 정성지표 41점

라. 시설공단(2개 기업)

□ 평가결과 종합

- 2013년도와 2014년도의 평가점수는 보령 시설관리공단 82.73점에서 2.26점이 향상된 84.99점이며 천안 시설관리공단의 경우 85.53에서 2.61점이 향상된 88.14점으로 나타남
 - 충남 2개 시설관리공단의 점수차이는 2013년 2.88점에서 2014년 3.15점으로 소폭 증가함
- 대지표별 평균 평점을 살펴보면 리더십/전략 11.20점/12점, 경영시스템 27.27점/30점, 경영성과 39.96점/48점으로 경영성과에서 다소 미흡한 부분이 나타나고 있음
 - 지표유형별로는 정량지표 49.10/50점과 정성지표 37.47점/41점으로 정량지표에 있어 다소 개선점이 나타나고 있음
- 보령 시설관리공단의 경우 경영경영층 리더십, 고객 및 윤리경영은 전년도에 비해 크게 달라진 점이 없으나 미션·비전 및 경영계획과 관련하여 전략별 추진실적을 분석 및 부진사업을 차기년도에 반영하는 등 개선의 여지가 보임
 - 노사관리, 재무관리는 전년도에 비해 다소 미흡하였지만, 조직관리는 조직혁신의 지속적인 노력을 하며 전년도에 비해 많은 향상을 보이고 있으며 고객만족도는 전년 84.80점에 비해 약 0.78점 가량 상승된 85.58점으로 나타남
 - 안전사고 발생건수는 2012년 대물사고 2건이 있었으나 2013년에는 안전사고 발생건수가 없어 대인, 대물이 적절히 잘 관리되고 있으나 지속적인 모니터링과 관심이 필요함
 - 대행사업비는 2012년 4,960백만원에서 2013년 4,919백만원으로 증가하였으며 신규 사업 추진시 기존사업과 중복되는 업무 등을 기존사업의 인원을 겸직 배치하는 등 인력활용의 효율성을 더욱 높이도록 하여야 함
 - 정책준수, 재난안전관리 부분에 대한 점수가 전년대비 하락하였으나 사업수입, 1인당 시설관리실적, 안전사고 발생건수 점수가 상승하였으므로 전년대비 개선이 이루어지고 있음

- 천안 시설관리공단은 경우 평가 2년차 기관으로서 경영계획 수립 등에 많은 노력을 기울이고 있음
 - 조직진단을 비롯 업무프로세스 개편 등을 통해 효율적 조직운영방안 등을 모색하고 있으나 사업타당성에 중점을 두고 있으며 설립 초기임을 감안한다면 향후 실질적인 조직진단을 통해 효율적 조직운영과 합리적 인사관리의 도모가 필요시됨
 - 시설·환경관리 부분에 있어 중장기로드맵, 시설물정보관리 시스템 등 체계화가 잘 되어 있으며, 시설·환경관리를 위한 직원들의 역량과 관리활동이 잘 운영되고 있으나 시설·환경관리 부분은 직원들이 직접적으로 관리 및 운영하고 있는 부분으로 직원들의 사기진작을 도모함으로써 한층 성숙될 수 있으므로, 공단차원에서 직원에 대한 포상 등도 확대할 필요가 있음
 - 고객서비스 품질관리시스템의 구축과 품질관리 활동 및 실적에 있어서는 전반적으로 잘 이루어지고 있으나, 품질평가(만족도조사) 등에 대한 피드백이 일부 사업 및 일부 분야에 치우쳐 있어 시설별·분야별 전반적 피드백 시스템을 마련하는 것이 필요함
 - 2013년도 사업수입이 5,391백만원으로 2012년 6,048백만원 보다 다소 감소하였고 대행사업비와 사업수지비율 등도 감소하는 등 사업의 초기 단계이므로 사업수입 및 사업비용의 변동성이 크나 초기 투자에 따른 비용은 감소시키기 어려우므로 기타 비용의 감소를 통하여 수지비율을 개선시키도록 하여야 하며 특히, 당기에 사업수입이 전반적으로 감소하였으므로 수입 증대를 위한 방안 모색이 필요함

□ 기관별 평가점수

공기업	당해연도 (2013년도 경영실적)							전년도 점 수
	계 (100점)	리더십/전략 (12점)	경영시스템 (30점)	경영성과 (48점)	정책준수 (10점)	정량지표 (59점)	정성지표 (41점)	
평 균	86.57	11.20	27.27	39.96	8.15	49.10	37.47	84.13
보령시설공단	84.99	11.00	26.53	40.52	6.94	48.46	36.53	82.73
천안시설공단	88.14	11.40	28.00	39.39	9.35	49.74	38.40	85.53

※ 평가지표별 가중치 구성 : 정량지표 59점(단계별 포함), 정성지표 41점

제 Ⅱ 장

상수도 부문

1. 계룡시
2. 공주시
3. 논산시
4. 당진시
5. 보령시
6. 서산시
7. 아산시
8. 예산군
9. 천안시
10. 홍성군

1 계룡시

I. 평점표

평 가 지 표			평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십/전략 (8점)	리더십(6점)	1. 관리층 리더십·전문성	절대평가	2	75.00	1.50
		2. 고객서비스 및 윤리경영	절대평가	4	75.00	2.25
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	40.00	0.80
		소계			8	
II. 경영시스템 (32점)	경영효율화 (12점)	1. 조직관리	절대평가	2	25.00	0.50
		2. 인력관리	절대평가 1 목표대실적 3	4	80.50	3.22
		3. 재무관리	절대평가	6	100.00	6.00
	주요사업활동 (20점)	1. 정수처리 및 수질관리	절대평가	8	100.00	8.00
		2. 상수도관 관리	절대평가 3 목표대실적 5 단계별평가 2	10	100.00	10.00
		3. 시설물 안전관리	절대평가	2	100.00	2.00
소계			32		29.72	
III. 경영성과 (55점)	주요사업성과 (19점)	1. 상수도보급률	목표대실적	3	100.00	3.00
		2. 시설이용률	목표대실적	4	75.29	3.01
		3. 요금부과율	목표부여(B) 8 목표대실적 2	10	100.00	10.00
		4. 수돗물 생산의 효율성	목표부여(A)	2	90.87	1.82
	경영효율성과 (21점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	10	100.00	10.00
		2. 1인당 영업수익	목표부여(A)	2	100.00	2.00
		3. m ² 당 총괄원가	목표부여(A)	4	100.00	4.00
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	99.91	1.00
		5. 요금관리	목표대실적 3 단계별평가 1	4	92.50	3.70
	고객만족성과 (15)	1. 고객만족도	목표부여(B)		15	83.47
소계			55		51.05	
IV. 정책준수 (5점)	정책준수(5)	1. 공기업정책준수	단계별평가	5	96.00	4.80
합 계					100	90.12
					정성 30	24.55
					정량 70	65.57

Ⅱ. 종합평가의견

1. 총평

가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업이익	당기 순이익	영업수지율
2014년	30,011	25	29,986	0.09%	5,020	791	1,276	117.91%
2013년	28,525	2	28,522	0.01%	2,894	△535	△142	84.02%

나. 평가결과 종합

구 분	당 해 년 도 (2013년)					전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/전략 (8점)	경영시스템 (32점)	경영성과 (55점)	정책준수 (5점)	
계룡 상수도	90.12	4.55	29.72	51.05	4.80	78.91
충남 상수도 10개 평균	86.57	6.57	27.70	47.91	4.39	81.71

- 경영시스템, 경영성과, 정책준수 부문에서 충남 상수도 10개 기관 평균보다 높은 평점을 받았으나, 리더십/전략 부문에서는 평균보다 낮은 것으로 평가됨
 - 리더십/전략 부문의 경우 고객서비스 및 윤리경영 부문에서 고객의견을 수렴하려는 적극성이 미비하고, 주민편의를 도모하려는 노력이 미흡하였기 때문에 낮은 평점을 받음
 - 경영시스템 부문의 경우 재무관리, 정수처리 및 수질관리, 상수도관 관리, 시설물 안전관리 부문에서 높은 평점을 받았으나 조직관리, 인력관리 부문에서 낮은 평점을 받음
 - 경영성과 부문의 경우 대체적으로 상수도 10개 기관 평균보다 높은 평점을 받음
 - 정책준수 부문의 경우 전반적으로 높은 평점을 받음

2. 지표별 종합의견

가. 리더십/전략

□ 리더십

- 관리자는 전문성을 겸비하여 기관경영에 대한 애로사항을 잘 파악하고 있음. 경영 목표를 달성하기 위해 목표별 세부추진계획을 수립하고, 목표 대비 실적분석과 결과에 따른 조치를 취하는 것이 필요함
- 고객의견을 수렴하려는 적극성이 미비하고, 주민편의를 도모하려는 노력이 미흡함. 다양한 방법으로 고객의 욕구와 불편사항을 조사할 필요가 있으며 고객만족(CS) 교육에 참여하여 고객만족을 위한 여러 기법과 방법을 익히는 것이 바람직함

□ 전략

- 현행 수도정비기본계획은 수도법에서 정한 작성주기(기본계획 10년)에 따라 수립되어 중장기경영계획 수립의 적시성은 확보되었으나, 수정(변경)계획은 수립되지 않아 적시성이 확보되지 못하였음. 수도정비기본계획의 주요 지표 가운데 일부 지표들의 실적이 계획목표를 달성하지 못하고 있거나 달성 가능성이 희박할 것으로 판단되므로 주요 지표들의 실적을 높일 수 있는 사업을 추진하거나 현실적인 달성 가능성 및 현재의 수준을 고려하여 수도정비기본계획의 주요 지표들의 단계별 목표를 수정하는 것이 필요함

나. 경영시스템

□ 경영효율화

- 전체적으로 조직관리 지표에 대한 노력이 미흡하므로 조직진단을 실시하여 핵심업무와 비핵심업무에 대해서 업무 조정 및 아웃소싱을 통해 문제점 도출 및 직무만

족도 향상을 위한 개선방안을 제시하고 향후 효율적 조직운영 및 합리적 인사관리를 도모해야 함

- 계룡시는 인력관리 측면에서 자격증 취득률 및 상수도 전문교육과정 이수에서 목표대비 달성을 하고 있지만 직원만족도 조사 미실시 및 직원에 대한 복리후생 및 직원의 취미활동 지원 등에 있어 미흡한 측면이 있으므로 다양한 직원 동기부여 시책 마련이 필요함
- 유·무형자산에 대한 관리대장을 비치하여 효율적으로 관리하고 있으며 원가분석을 실시하여 적정 요금현실화 방안 및 타 지자체 현실화율과 부담률을 비교 분석함

□ 주요사업활동

- 수도꼭지 및 수도물 급수과정별 시설의 수도물이 모두 수질기준을 만족하였으며, 수질검사를 위해 관련분야 전문인력과 필요장비를 갖추고 있는 먹는물 수질검사기관으로 선정된 업체에 의뢰하여 수질검사를 시행하는 등 수질관리가 적정하게 시행되고 있는 것으로 판단됨
- 현재까지는 내용연수를 경과한 노후수도관이 없어 큰 문제는 없으나, 향후 노후수도관 발생에 따른 문제점들을 미리 방지할 수 있도록 송수관 및 급·배수관의 지속적인 관리를 통해 수도관이 적정하게 관리될 수 있도록 노력하여야 하며 유수율 향상을 위해 누수다발지역의 배수구역별 최소유량과 수압변동 추이에 대한 실시간 모니터링 및 누수감지센서의 설치 등의 사업을 지속적으로 추진하여야 함
- 중앙제어시스템 및 모니터링 시스템을 구축 완료하여 출입구 및 주요시설물에 CCTV를 설치하여 운영중에 있고, 상주직원에 의한 주야간 수시 순찰뿐만 아니라 외부 보안전문업체에 위탁하여 주야간 방화관리시스템 구축을 완료하여 시행중에 있음. 위기대응 매뉴얼을 현장에 비치하고 있고 비상연락체계를 구축하여 수시로 점검하고 있을 뿐만 아니라 위기대응 훈련을 자체적으로 실시하고 있으며, 응급복구인력, 장비 및 자재 등을 모두 확보하고 있어 위기대응 능력을 갖추고 있음

다. 경영성과

□ 주요사업성과

- 상수도 보급률은 전국 평균과 비교해도 상당히 양호한 수준이지만, 일부 면지역에 상수도가 보급되지 못하고 있기 때문에 면지역을 중심으로 상수도 보급률 향상을 위한 노력이 필요함
- 안정적인 용수확보를 위해 대전시와의 협약을 통해 최대사용량을 설정하는 것이 중요하기는 하나, 시설이용률이 약 56% 수준을 보이고 있기 때문에 정수사용량의 급격한 증가계획이 없다면 협약을 통하여 최대사용량을 낮추어 시설이용률을 높일 수 있는 방안을 마련하는 것이 필요함
- 당년도 실적평가가 동일 그룹의 전년도 평균보다 높았고 전년 대비 개선도 평가에서도 당년도 요금부과율 실적이 전년도 요금부과율 실적에 비해 큰 폭으로 증가하였기 때문에 전체적으로 요금부과율 실적이 좋은 결과를 보이고 있지만, 지속적인 관망정비 및 블록시스템의 구축 등을 통한 누수율 저감 및 우수율 제고를 통해 요금부과율을 높일 수 있도록 노력하여야 함
- 수돗물 생산의 효율성 향상을 위해 수돗물 생산량 1m³당 전력사용량을 감소할 필요가 있으며, 이를 위해 수돗물 생산에 사용되는 모든 전력을 효율적으로 사용하기 위한 관리방안의 수립 및 시행이 필요함

□ 경영효율성과

- 영업수지비율의 상승을 유지하기 위한 요금책정과 영업비용의 지속적인 통제관리가 필요하며 급수수익을 유지하여 지속적인 영업수익의 향상을 도모하여야 함
- 타 기관에 비하여 부채비율이 낮은 상태이며 자본비용을 제외한 영업비용은 영업수익으로 충당 가능하므로 현재의 상태를 유지하기 위한 비용관리가 필요함
- 요금체계의 업종 종류를 단순화할 필요가 있으며, 업종간 요금단가의 차이가 크므로

업종 간 형평성을 제고해야 하며 당해 연도 징수율은 높으나 금액기준으로는 증가하였으므로 체납금액에 대하여 현재와 같은 지속적인 관리가 필요함

□ 고객만족성과

- 계룡시 상수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 73.10점, 서비스 과정 68.53점, 서비스 결과 69.37점, 사회적 만족도 75.58점, 전반적 만족도 69.51점으로 나타나 종합만족도는 70.86점으로 나타났음. 당해연도 평가 28.34점, 전년대비 개선도 평가 55.13점으로 나타나 총 83.47점으로 득점은 12.52점으로 평가함

라. 정책준수

- 상하수도 사업기구의 통합 운영과 관련하여 계룡시는 동 내용을 잘 지키고 있으나 조직 및 인력통합의 효율화를 높이기 위한 지속적인 노력이 필요함
- 경영개선명령 이행 여부와 관련하여 경영개선명령이 없다 하더라도 기관이 스스로 경영개선에 필요한 부분을 찾아서 개선해가는 모범을 보일 필요가 있음
- 감사원 등 감사결과 지적사항 이행과 관련하여 감사원 감사결과 지적사항이 없기 때문에 해당사항 없음
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 계룡시는 자료입력 기한 준수함. 공시책임자 지정 준수 및, 공시항목 준수 및 입력자료의 충실성을 잘 지키고 있으나 관리자 업무추진비는 입력하지 않음. 앞으로 자료를 충실히 공시하여 주민들이 기관의 현황을 충분히 알 수 있도록 해야 할 것임
- 재정균형집행과 관련하여 계룡시는 균형집행대상 예산집행율을 보다 높여 110% 이상이 될 수 있도록 노력이 필요함

2 공주시

I. 평점표

평 가 지 표			평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십/전략 (8점)	리더십(6점)	1. 관리층 리더십·전문성	절대평가	2	95.00	1.90
		2. 고객서비스 및 윤리경영	절대평가	4	88.00	3.52
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	82.50	1.65
	소계			8		7.07
II. 경영시스템 (32점)	경영효율화 (12점)	1. 조직관리	절대평가	2	50.00	1.00
		2. 인력관리	절대평가 1 목표대실적 3	4	84.75	3.39
		3. 재무관리	절대평가	6	83.30	5.00
	주요사업활동 (20점)	1. 정수처리 및 수질관리	절대평가	8	95.00	7.60
		2. 상수도관 관리	절대평가 3 목표대실적 5 단계별평가 2	10	94.00	9.40
		3. 시설물 안전관리	절대평가	2	100.00	2.00
소계			32		28.39	
III. 경영성과 (55점)	주요사업성과 (19점)	1. 상수도보급률	목표대실적	3	82.84	2.49
		2. 시설이용률	목표대실적	4	100.00	4.00
		3. 요금부과율	목표부여(B) 8 목표대실적 2	10	85.00	8.50
		4. 수도물 생산의 효율성	목표부여(A)	2	99.48	1.99
	경영효율성과 (21점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	10	72.07	7.21
		2. 1인당 영업수익	목표부여(A)	2	89.17	1.78
		3. ㎡당 총괄원가	목표부여(A)	4	49.55	1.98
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	99.47	0.99
		5. 요금관리	목표대실적 3 단계별평가 1	4	86.88	3.48
	고객만족성과 (15)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	81.74	12.26
	소계			55		44.68
IV. 정책준수 (5점)	정책준수(5)	1. 공기업정책준수	단계별평가	5	100.00	5.00
합 계					100	85.14
					정성 30	26.17
					정량 70	58.97

II. 종합평가의견

1. 총평

가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업손실	당기 순이익	영업수지율
2014년	86,877	459	86,418	0.53%	7,707	3,867	△1,422	64.56%
2013년	84,253	376	83,876	0.45%	7,367	1,869	544	78.64%

나. 평가결과 종합

구분	당해년도 (2013년)					전년도 종합평점
	계 (100점)	리더십/전략 (8점)	경영시스템 (32점)	경영성과 (55점)	정책준수 (5점)	
공주 상수도	85.14	7.07	28.39	44.68	5.00	85.80
충남 상수도 10개 평균	86.57	6.57	27.70	47.91	4.39	81.71

- 리더십/전략, 경영시스템, 정책준수 부문에서 충남 상수도 10개 기관 평균보다 높은 평점을 받았으나 경영성과 부문은 평균보다 낮은 것으로 평가됨
 - 리더십/전략 부문의 경우 관리층 리더십·전문성, 고객서비스 및 윤리경영, 중장기 경영계획 모두 높은 평점을 받음
 - 경영시스템 부문의 경우 전반적으로 높은 평점을 받음
 - 경영성과 부문의 경우 시설이용률, 수돗물 생산의 효율성 부문에서 높은 점수를 받았으나, 영업수지비율, 요금관리, m³당 총괄원가 부문에서 충남 상수도 10개 기관 평균보다 낮은 점수를 받아 전반적으로 낮은 평점을 받음
 - 정책준수 부문의 경우 만점을 받아 평균보다 높은 평점을 받음

2. 지표별 종합의견

가. 리더십/전략

□ 리더십

- 경영개선과 관련된 애로사항, 공기업으로서 공익적 측면을 관리자가 잘 인식하고 있으며, 경영목표를 달성하기 위해 직원의 공감대를 형성하여 기관목표→부서목표→개인목표를 설정하고, 각각에 대한 세부추진계획을 수립하였고, 목표 대비 실적을 점검하고 그 결과를 반영함으로써 기관부터 구성원까지 일관되게 경영목표 달성을 위해 매진하였음
- 고객만족의 경영을 하기 위해 BSC를 통해 계획을 수립하고 사업을 추진했으나, 평상시에도 고객들의 니드(needs)를 수렴하는 노력은 미흡하였음. 서민과 사회적 약자를 위한 사업에도 보다 많은 노력을 경주할 필요가 있음

□ 전략

- 수도법에서 정한 작성주기(기본계획 10년, 수정계획 5년)에 따라 수도정비기본계획(수정계획 포함)을 수립하여 중장기경영계획 수립의 적시성을 확보하였으나, 수도정비기본계획의 주요 지표 가운데 일부 지표들의 실적이 계획목표를 달성하지 못하고 있거나 달성 가능성이 희박할 것으로 판단되므로 주요 지표들의 실적을 높일 수 있는 사업을 추진하거나 현실적인 달성 가능성 및 현재의 수준을 고려하여 수도정비기본계획의 주요 지표들의 단계별 목표를 수정하는 것이 필요함

나. 경영시스템

□ 경영효율화

- 자체학습동아리 운영으로 우수율 제고 및 고객서비스 등을 향상시켰지만 자체 및 공주시 전체 차원에서의 조직진단은 실시하지 않고 있음
- 인력관리의 전문성 및 자격증 취득률 측면에서 목표대비 달성을 하지 못하고 있으며, 상수도 전문교육과정과 관련해서는 복수 이수 실적에 대한 분석을 함으로써 형식적인 교육이 아닌 실질적인 교육이 되도록 관심 가질 필요가 있음
- 유·무형자산에 대한 관리대장을 비치하여 효율적으로 관리하고 있으며, 다양한 방법으로 생산원가를 절감하고 있음

□ 주요사업활동

- 정수시설의 설계지침이 적정하게 작성되어 있으나, 일부 단위공정의 설계지침이 상수도시설기준에 벗어나 있고 처리용량 감소로 인한 체류시간 증가로 단위공정 운영상 어려움이 발생할 소지가 있으며, 정수시설의 효율적인 운영관리를 위해 개량이 필요한 부분을 모두 개·보수하였음. 전문인력과 검사장비를 적정하게 보유하고 있고 법정항목 및 검사주기에 따라 취수원수, 정수, 수도꼭지, 급수과정의 수질을 분석한 결과 법적기준을 초과한 경우가 없어 수질관리가 적정하게 시행되고 있는 것으로 판단됨
- 유구취수장, 유구정수장 및 옥룡정수장 등에 외부인의 무단침입을 방지하기 위해 방호울타리가 설치되어 있고 CCTV를 총 23대 설치하여 주야간으로 감시하고 있을 뿐만 아니라 정수장 및 취수장, 상황실 근무자가 주간 2회씩 순찰을 하는 등 감시체계가 구축되어 있음. 염소가스 누출에 대비하기 위해 염소용기는 염소저장실로 보관하고 있고 염소가스 중화시설로 충전탑장식의 가성소다 투입장치가 설치되어 있음. 시설물 개방에 따른 안전 개방에 따른 안전대책을 수립하여 시행하고 있음. 위기상황에 대비하기 위해 위기대응 매뉴얼을 현장에 비치하고 비상연락체계를 구축하여 수시로 점검하고 있으며, 위기대응매뉴얼에 따라 옥룡정수장 염소가스 누출하고 대비 위기대응 훈련을 실시하였을 뿐만 아니라 응급복구인력 및 장비를 모두 보유하는 등 위기대응 능력을 잘 갖추고 있음

다. 경영성과

□ 주요사업성과

- 상수도 보급률이 낮은 것은 동 지역에 비해 인구가 분산되어 있는 면지역의 상수도 보급률이 상당히 낮은 수준을 보이고 있기 때문이므로 면지역 중심으로 지방상수도 확충사업을 지속적으로 추진하여 상수도 보급률을 향상시킬 수 있도록 노력하여야 함
- 시설용량에 비해 1일 평균 생산량이 작기 때문에 시설이용률 측면에서 큰 문제는 없으나, 광역상수도 1일 평균 생산량이 광역상수도 배분계약량을 초과하고 있기 때문에 광역상수도 배분계약량을 높이거나 자체 정수시설과 광역상수도와의 연계운영을 통해 시설을 적정하게 운영하는 것이 필요함
- 요금부과율이 계속적으로 낮아지고 있기 때문에 지속적인 관망정비 및 블록시스템의 구축 등을 통한 누수율 저감 및 유수율 제고를 통해 요금부과율을 높일 수 있도록 노력하여야 하며 노후계량기 모두 교체할 수 있도록 노력이 필요함
- 수돗물 생산의 효율성 향상을 위해 수돗물 생산량 1m³당 전력사용량을 감소할 필요가 있으며, 이를 위해 수돗물 생산에 사용되는 모든 전력을 효율적으로 사용하기 위한 관리방안의 수립 및 시행이 필요함

□ 경영효율성과

- 총괄원가 대비 요금현실화율이 50% 가량으로 전기보다 감소하여 추가적인 비용절감이 필요하며 연간생산량은 8% 증가하였으나 조정량은 3% 가량 증가하였으므로 유수율을 향상시켜야 함
- 지속적인 조정량 증가를 통한 수익확보 및 일정인원 유지를 통한 1인당 영업수익의 향상을 위한 노력이 필요함
- 영업비용의 감소를 위하여 지속적으로 노력하여야 하며, 비용충당을 위한 추가적인

요금인상의 고려가 필요함

- 퇴직급여충당부채의 증가로 비유동부채가 증가하였으나, 유동부채가 감소하여 실질적인 부채는 적으므로 양호한 상태임
- 요금의 징수에 있어서 체납관리가 잘 되는 편이나 급수수익 상승보다 총괄원가 상승이 높아 요금현실화율이 감소하였으므로 비용 절감 및 급수수익 향상을 위한 요금책정이 필요하며, 업종간 요율차이를 축소시킬 필요가 있음

□ 고객만족성과

- 공주시 상수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 72.38점, 서비스 과정 67.38점, 서비스 결과 68.76점, 사회적 만족도 75.45점, 전반적 만족도 66.99점으로 나타나 종합만족도는 69.65점으로 나타났음. 당해연도 평가 27.86점, 전년대비 개선도 평가 53.88점으로 나타나 총 81.74점으로 득점은 12.26으로 평가함

라. 정책준수

- 상하수도 사업기구의 통합 운영과 관련하여 완전통합으로 운영되고 있음
- 경영개선명령 이행 여부와 관련하여 경영개선명령이 없다 하더라도 기관이 스스로 경영개선에 필요한 부분을 찾아서 개선해가는 모범을 보일 필요가 있음
- 감사원 등 감사결과 지적사항 이행과 관련하여 감사원 감사결과 지적사항이 없기 때문에 해당사항 없음
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 지방공기업경영정보시스템의 확인 결과, 일반현황, 인사 및 조직현황, 관리자업무추진비, 사업성과 및 재무현황, 외부감사인 의견현황 등 관련 자료를 충실히 입력함
- 재정균형집행과 관련하여 2014년 내용을 잘 입력하고 있으나, 균형집행대상 예산

집행실적과 균형집행대상 예산집행율을 입력하지 않아 평가자가 100%로 가정하여
계산한 바, 앞으로 충실한 보고서 작성이 필요함

3] 논산시

I. 평점표

평 가 지 표			평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십 /전략 (8점)	리더십(6점)	1. 관리층 리더십·전문성	절대평가	2	75.00	1.50
		2. 고객서비스 및 윤리경영	절대평가	4	80.00	3.20
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	65.00	1.30
	소계			8		6.00
II. 경영 시스템 (32점)	경영효율화 (12점)	1. 조직관리	절대평가	2	50.00	1.00
		2. 인력관리	절대평가 1 목표대실적 3	4	83.50	3.34
		3. 재무관리	절대평가	6	66.70	4.00
	주요사업활동 (20점)	1. 정수처리 및 수질관리	절대평가	8	100.00	8.00
		2. 상수도관 관리	절대평가 3 목표대실적 5 단계별평가 2	10	98.00	9.80
		3. 시설물 안전관리	절대평가	2	100.00	2.00
소계			32		28.14	
III. 경영성과 (55점)	주요사업성과 (19점)	1. 상수도보급률	목표대실적	3	86.63	2.60
		2. 시설이용률	목표대실적	4	46.16	1.85
		3. 요금부과율	목표부여(B) 8 목표대실적 2	10	97.72	9.77
		4. 수돗물 생산의 효율성	목표부여(A)	2	94.00	1.88
	경영효율성과 (21점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	10	99.39	9.94
		2. 1인당 영업수익	목표부여(A)	2	83.32	1.67
		3. m ² 당 총괄원가	목표부여(A)	4	100.00	4.00
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	78.25	0.78
		5. 요금관리	목표대실적 3 단계별평가 1	4	94.71	3.79
	고객만족성과 (15)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	82.91	12.44
	소계			55		48.72
IV. 정책준수 (5점)	정책준수(5)	1. 공기업정책준수	단계별평가	5	100.00	5.00
합 계					100	87.86
					정성 30	24.50
					정량 70	63.36

II. 종합평가의견

1. 총평

가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업이익	당기 순이익	영업수지율
2014년	75,922	13,565	62,357	21.75%	10,359	△3,111	△1,515	75.67%
2013년	71,692	14,379	57,312	25.09%	9,388	△5,137	△5,081	63.13%

나. 평가결과 종합

구 분	당 해 년 도 (2013년)					전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/전략 (8점)	경영시스템 (32점)	경영성과 (55점)	정책준수 (5점)	
논산 상수도	87.86	6.00	28.14	48.72	5.00	75.27
충남 상수도 10개 평균	86.57	6.57	27.70	47.91	4.39	81.71

- 경영시스템, 경영성과, 정책준수 부문은 충남 상수도 10개 평균보다 높은 평점을 받았으나 리더십/전략 부문은 평균보다 낮은 것으로 평가됨
 - 리더십/전략 부문의 경우 관리층 리더십·전문성, 고객서비스 및 윤리경영, 중장기 경영계획 부문이 전반적으로 낮은 평점을 받음
 - 경영시스템 부문의 경우 정수처리 및 수질관리, 상수도관 관리, 시설물 안전관리 부문에서는 높은 평점을 받았으나 재무관리 부문에서 낮은 평점을 받음
 - 경영성과 부문의 경우 m³당 총괄원가, 영업수지비율 부문에서 높은 평점을 받았으나 시설이용률, 부채비율 부문에서 낮은 평점을 받음. 전반적으로 충남 상수도 평균보다 다소 높은 평점을 받음
 - 정책준수 부문의 경우 만점을 받아 평균보다 높은 평점을 받음

2. 지표별 종합의견

가. 리더십/전략

□ 리더십

- 관리자는 기관의 미래 불확실한 상황에 대한 경영인식을 겸비하고 직업전문성을 확보하고 있음. 그러나 조직의 경영목표를 달성하기 위한 구체적인 실천계획이 미흡하고, 그 결과에 대한 환류도 미흡함
- 고객만족을 증진하기 위한 노력을 경주하였음. 그러나 고객의견을 수렴하려는 노력이 미흡하였으며, CS 교육 실적이 없었음. 사회적 약자와 서민을 위한 시책·사업이 미약함

□ 전략

- 현행 수도정비기본계획은 수도법에서 정한 작성주기(기본계획 10년)에 따라 수립되어 중장기경영계획 수립의 적시성은 확보되었으나, 수정(변경)계획은 작성주기에 따라 작성되지 않아 계획수립의 적시성은 확보되지 못하였음. 수도정비기본계획의 주요 지표 가운데 일부 지표들의 실적이 계획목표를 달성하지 못하고 있거나 달성가능성이 희박할 것으로 판단되므로 주요 지표들의 실적을 높일 수 있는 사업을 추진하거나 현실적인 달성 가능성 및 현재의 수준을 고려하여 수도정비기본계획의 주요 지표들의 단계별 목표를 수정하는 것이 필요함

나. 경영시스템

□ 경영효율화

- 비핵심업무에 대한 아웃소싱 실적이 있으며, 제안제도가 타 자치단체보다는 채택건수가 비교적 높지만, 조직진단을 통한 조직개편은 없으며, 조직활성화 및 개발에

있어 미흡한 측면도 있음

- 논산시는 상수도 전무교육과정 이수율, 기술인력자격증 취득율의 경우 100%를 달성하였지만 근속기간의 경우 목표설정의 83%에 그치고 있음. 이는 빈번한 보직변동으로 인해 상수도 관련 업무의 전문성 약화의 원인이 될 수 있어 이에 대한 지원방안을 강구하여야 함
- 유·무형자산에 대한 관리대장을 비치하여 효율적으로 관리하고 있지만 상수도 원가와 관련한 원가분석은 실시하지 않고 있음. 원가 분석을 통해 해당 업종별 원가 및 그에 따른 원가보상에 대한 연구를 함으로써 사용자부담금에 해당하는 상수도 요금에 대한 합리적 대안들을 제시하는 노력이 필요함

□ 주요사업활동

- 수도꼭지 및 수도물 급수과정별 시설의 수도물을 수도법에 명시된 검사항목 및 주기에 따라 수질검사를 적정하게 시행하여 모든 시료가 수질기준을 만족하였으며, 수질검사를 위해 관련분야 전문인력과 필요장비를 갖추고 있고 먹는물 수질검사기관으로 지정된 한국수자원공사 충청권 수질검사소에 수질검사를 의뢰하는 등 수질관리가 적정하게 시행되고 있는 것으로 판단됨
- 각종 시설물의 외부인 무단침입을 방지하기 위하여 카메라, 적외선 감지기 등 방호관리시스템을 구축하고 있으나, 외부인에 시설물을 개방하고 있지 않아 별도의 안전대책이 수립되어 있지 않음. 정수장 및 배수지 등에 염소가스를 사용하는 시설이 없어 중화시설이 설치되어 있지 않으며, 위기상황에 대비하기 위해 비상연락체계를 포함한 위기대응 매뉴얼이 현장에 비치되고 있고 위기대응 매뉴얼에 따른 모의훈련을 매년 실시하고 있을 뿐만 아니라 응급복구인력 및 장비를 모두 보유한 대행업체 등을 확보하고 있음

다. 경영성과

□ 주요사업성과

- 상수도 보급률은 동일 그룹의 평균 상수도 보급률에 비해 저조한 수준을 보이고 있으므로 면지역을 중심으로 집중적인 급수구역 확대를 통해 상수도 보급률을 향상시킬 수 있는 방안의 추진이 필요함
- 안정적인 용수확보를 위해 광역상수도 정수 배분계약량(시설용량)을 크게 협약하는 것도 중요하지만, 광역상수도 1일 평균 수수량(1일 평균 생산량)이 정수 배분계약량보다 적어 시설이용률이 떨어지므로 광역상수도 정수 배분계약량을 적정 수준으로 조정하거나 급수구역 확대를 통하여 1일 평균 수수량을 증가시키는 것이 필요함
- 수돗물 생산의 효율성 향상을 위해 수돗물 생산량 1m³당 전력사용량을 감소할 필요가 있으며, 이를 위해 수돗물 생산에 사용되는 모든 전력을 효율적으로 사용하기 위한 관리방안의 수립 및 시행이 필요함

□ 경영효율성과

- 요금인상에 따른 급수수익 증가 등의 효과를 지속적으로 유지해야 하며 대행사업비의 절감으로 당기 비용은 감소하였으나 연도별 총괄원가의 변동이 큰 만큼 지속적으로 대행사업비 절감방안을 모색하여야 함
- 거의 요금인상 및 조정량 증가로 영업수익이 지속적으로 상승하였으나, 수탁인원의 증가로 평균인원이 크게 증가하여 1인당 영업수익은 소폭 감소함. 최소 인원을 계속 유지하여 운영을 보다 효율적으로 하여야 함
- 타 시도에 비하여 규모의 경제측면에서 유리하지 않으므로 영업비용을 통제하면서 우수율을 향상시켜 조정량을 증가시키고 생산에 소요되는 원가를 지속적으로 절감하여야 함
- 장기미지급금 및 재정자금은 지급일정과 상환스케줄에 따라 점차 감소될 것이며, 회계정책 변경으로 인하여 부채 감소 효과가 나타남. 지속적인 부채관리가 필요함
- 업종을 더 단순화하고 업종간 불균형 개선하여 형평성을 제고하여야 하며 전기대

비 과년도분 및 당년도분의 징수율이 소폭 상승하였으므로 체납관리에 대한 노력이 필요함

□ 고객만족성과

- 논산시 상수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 71.03점, 서비스 과정 69.27점, 서비스 결과 69.04점, 사회적 만족도 74.27점, 전반적 만족도 67.55점으로 나타나 종합만족도는 82.91점으로 나타났음. 당해연도 평가 27.95점, 전년대비 개선도 평가 54.95점으로 나타나 총 82.91점으로 득점은 12.44점으로 평가함

라. 정책준수

- 상하수도 사업기구의 통합 운영과 관련하여 2011년 2월 1일 논산시 직제개편에 의거 상수도사업소와 환경사업소 통합운영으로 비효율적인 업무개선으로 행정효율을 도모하고 있음. 내용을 잘 지키고 있으나 조직 및 인력통합의 효율화를 높이기 위한 지속적인 노력이 필요함
- 경영개선명령 이행 여부와 관련하여 경영개선명령이 없다 하더라도 기관이 스스로 경영개선에 필요한 부분을 찾아서 개선해가는 모범을 보일 필요가 있음
- 감사원 등 감사결과 지적사항 이행과 관련하여 감사원 감사결과 지적사항이 없기 때문에 해당사항 없음
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 관리자업무추진비도 기준에 맞게 입력하여 보다 완벽한 정보공시가 될 수 있도록 노력할 필요가 있음
- 재정균형집행과 관련하여 논산시는 평가지표를 충실히 이해하고 보고서에 맞게 완성하고 관련 예산 집행의 충실성을 기할 필요가 있음

4 당진시

I. 평점표

평 가 지 표			평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십 /전략 (8점)	리더십(6점)	1. 관리층 리더십·전문성	절대평가	2	88.00	1.76
		2. 고객서비스 및 윤리경영	절대평가	4	90.00	3.60
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	80.00	1.60
		소계			8	
II. 경영 시스템 (32점)	경영효율화 (12점)	1. 조직관리	절대평가	2	90.00	1.80
		2. 인력관리	절대평가 1 목표대실적 3	4	85.75	3.43
		3. 재무관리	절대평가	6	100.00	6.00
	주요사업활동 (20점)	1. 정수처리 및 수질관리	절대평가	8	95.00	7.60
		2. 상수도관 관리	절대평가 3 목표대실적 5 단계별평가 2	10	85.30	8.53
		3. 시설물 안전관리	절대평가	2	100.00	2.00
	소계			32		29.36
III. 경영성과 (55점)	주요사업성과 (19점)	1. 상수도보급률	목표대실적	3	84.14	2.52
		2. 시설이용률	목표대실적	4	100.00	4.00
		3. 요금부과율	목표부여(B) 8 목표대실적 2	10	96.40	9.64
		4. 수돗물 생산의 효율성	목표부여(A)	2	90.50	1.81
	경영효율성과 (21점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	10	90.18	9.02
		2. 1인당 영업수익	목표부여(A)	2	100.00	2.00
		3. m ² 당 총괄원가	목표부여(A)	4	81.88	3.28
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	99.81	1.00
		5. 요금관리	목표대실적 3 단계별평가 1	4	89.04	3.56
	고객만족성과 (15)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	81.43	12.21
		소계			55	
IV. 정책준수 (5점)	정책준수(5)	1. 공기업정책준수	단계별평가	5	62.00	3.10
합 계					100	88.46
					정성 30	27.96
					정량 70	60.50

II. 종합평가의견

1. 총평

가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업손실	당기 순손실	영업수지 비율
2014년	138,761	256	138,505	0.19%	15,114	5,228	3,522	75.33%
2013년	134,980	162	134,817	0.12%	12,907	3,562	2,182	77.99%

나. 평가결과 종합

구 분	당 해 년 도 (2013년)					전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/전략 (8점)	경영시스템 (32점)	경영성과 (55점)	정책준수 (5점)	
당진 상수도	88.46	6.96	29.36	49.04	3.10	83.01
충남 상수도 10개 평균	86.57	6.57	27.70	47.91	4.39	81.71

- 리더십/전략, 경영시스템, 경영성과 부문에서 충남 상수도 10개 기관 평균보다 높은 평점을 받았으나 정책준수 부문은 평균보다 낮은 것으로 평가됨
 - 리더십/전략 부문의 경우 관리층 리더십·전문성, 고객서비스 및 윤리경영, 중장기 경영계획 부문에서 전반적으로 평균보다 높은 평점을 받음
 - 경영시스템 부문의 경우 조직관리, 재무관리, 시설물 안전관리 부문에서 높은 평점을 받았으나 인력관리, 상수도관 관리 부문에서 평균보다 다소 낮은 평점을 받음
 - 경영성과 부문의 경우 시설이용율, 1인당 영업수익 부문에서 만점을 받았으며 전반적으로 높은 평점을 받음
 - 정책준수 부문의 경우 통합경영공시 운영의 적정성, 재정균형집행 부문에서 낮은 평점을 받아 전반적으로 평균보다 낮은 평점을 받음

2. 지표별 종합의견

가. 리더십/전략

□ 리더십

- BSC를 통한 성과관리를 통해 직원간의 목표의식, 기관의 문제점 등을 공유하면서, 기관의 합리적 경영을 도모하였음. 관리층의 적극적인 경영의지로 기동민원반을 운영하고 현장민원해결 능력을 증진하였고, 직원과의 정기적 대화를 통해 문제를 확인하고 이를 해결하였음. 그러나 변화된 환경에 대응하여 기관의 중장기적 목표를 새롭게 설정하고 이를 중장기적으로 추진하는 계획을 설정할 필요가 있음
- 고객민원을 접수, 분석하는 일련의 만족도 조사, 회의, 보고회 등을 실시하였음. 특히 타 기관에서도 참고할 수 있는 다양한 온라인 매체를 통해 주민의 불편사항을 접수하는 노력을 하였으나, 그 실적은 많지 않았음. 이에 대한 개선책도 모색할 필요가 있음. 고객의 요금납부 편리를 도모하고, 주민지원사업도 전개하여 공기업의 역할을 게을리 하지 않았음

□ 전략

- 현행 수도정비기본계획은 수도법에서 정한 작성주기(기본계획 10년)에 따라 수립되어 중장기경영계획 수립의 적시성은 확보되었으나, 수정(변경)계획은 작성주기에 따라 작성되지 않아 계획수립의 적시성은 확보되지 못하였음. 수도정비기본계획의 주요 지표 가운데 일부 지표들의 실적이 계획목표를 달성하지 못하고 있거나 달성가능성이 희박할 것으로 판단되므로 주요 지표들의 실적을 높일 수 있는 사업을 추진하거나 현실적인 달성 가능성 및 현재의 수준을 고려하여 수도정비기본계획의 주요 지표들의 단계별 목표를 수정하는 것이 필요함

나. 경영시스템

□ 경영효율화

- 자체 및 당진시 전체 차원에서의 조직진단을 실시하지는 않았지만 2012년의 실시한 결과로 현재의 조직을 개편하였으며, 3차례의 조례개정을 통해 지속적인 조직구조의 합리화를 추구하였음
- 당진시는 인력관리의 전문성 측면에서 자격증 취득률 및 상수도 전문교육과정 이수 측면에서 목표대비 달성을 하고 있음. 또한 상수도 전문교육과정과 관련해서는 복수 이수 실적에 대한 분석을 함으로써 형식적인 교육이 아닌 실질적인 교육이 되도록 관심을 가질 필요가 있음
- 당진시는 재정관리 측면에서 월별자금계획의 적정성과 원가분석의 실시가 매우 긍정적인 측면에 있음. 특히 원가분석을 통해 해당 업종별 원가 및 그에 따른 원가보상에 대한 연구를 함으로써 사용자부담금에 해당하는 상수도 요금에 대한 합리적 대안들을 제시하고자 하는 노력이 돋보이나 실제 요금에 반영되지 못하고 있음

□ 주요사업활동

- 정수처리 및 수질관리 측면에서 정수시설의 설계지침이 작성되어 있기는 하나, 설계지침이 상수도시설기준에 벗어나 있고 정수시설의 운영도 설계지침과 달리 운영되고 있으므로 정수시설의 세심한 관리가 필요함. 정수시설의 개량이 필요한 부분은 적정하게 개·보수하였으며, 정수장 원수 및 정수, 수도꼭지수를 법정기준항목 및 주기에 맞도록 전문 인력과 분석장비를 보유하고 있는 먹는물 수질검사기관에 수질검사를 의뢰하였으며, 수질검사결과 법적기준을 초과한 경우는 없었음
- 합덕정수장 및 취수장, 배수지 4곳에 총 17대의 CCTV를 설치하여 행정배수지 내 일괄 감시제어가 가능하도록 중앙제어시스템을 구축하였고, 외부인의 무단침입을 방지를 위해 취수장 및 정수장, 배수지 등에 방호울타리를 설치하였을 뿐만 아니라 무인배수지에 대한 경비는 외부용역으로 대행하고 있으며, 시설물 개방에 대비해

시설물 등에 잠금장치를 설치하였고 외부인의 시설물 견학 시 직원이 직접 인솔하고 있음. 정수장 및 배수지 등에 염소가스를 사용하는 시설이 없어 중화시설이 설치되어 있지 않음. 위기상황에 대비하기 위해 비상연락체계를 포함한 위기대응 매뉴얼이 현장에 비치되고 있고 위기대응 매뉴얼에 따른 모의훈련을 실시하고 있을 뿐만 아니라 응급복구인력 및 장비를 모두 보유한 대행업체 등을 확보하는 등 위기대응 능력을 잘 갖추고 있음

다. 경영성과

□ 주요사업성과

- 상수도 보급률은 동일 그룹의 평균 상수도 보급률에 비해 저조한 수준을 보이고 있으므로 면지역을 중심으로 집중적인 급수구역 확대를 통해 상수도 보급률을 향상시킬 수 있는 방안의 추진이 필요함
- 자체 정수시설 및 광역상수도 모두 1일 평균생산량이 시설용량을 초과하고 있으므로 시설이용률 측면에서 자체 정수시설을 늘리거나 광역상수도 정부 배분계약량을 적정 수준으로 조정하는 것이 필요함
- 연간 정수생산량 증가함에 따라 연간 전력사용량도 같이 증가하였으나, 연간 전력사용량이 더 크게 증가함에 따라 전체적으로 수돗물 생산량 1m³당 전력사용량이 증가한 것으로 나타나 수돗물 생산의 효율성이 감소하였음. 수돗물 생산량 1m³당 전력사용량을 감소할 필요가 있으며, 이를 위해 수돗물 생산에 사용되는 모든 전력을 효율적으로 사용하기 위한 관리방안의 수립 및 시행이 필요함

□ 경영효율성과

- 연간생산량은 17% 가량 증가하였으며 조정량도 17% 증가하여 영업수익이 증가하였으므로 지속적인 수익증가 및 비용 절감, 적절한 요금인상 등을 통한 영업수지개선이 필요함

- 요금 인상 및 보급률 제고를 통하여 지속적인 영업수익 인상을 추구하여야 하며, 당기중 인원의 감소로 1인당 영업수익이 전기 대비 증가하였으므로 최소인원의 유지를 통해 효율적인 관리가 이루어져야 할 것임

□ 고객만족성과

- 당진시 상수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 70.01점, 서비스 과정 66.06점, 서비스 결과 67.38점, 사회적 만족도 74.00점, 전반적 만족도 66.76점으로 나타나 종합만족도는 68.52점으로 나타났음. 당해연도 평가 27.41점, 전년대비 개선도 평가 54.02점으로 나타나 총 81.43점으로 득점은 12.21점으로 평가함

라. 정책준수

- 상하수도 사업기구의 통합 운영과 관련하여 2013년 보고서는 완전 통합시기를 2002년 3월 25일로 제시했으나 2014년 보고서는 2011. 4. 4일로 제시하고 있는바, 보다 세심한 자료제출을 요망함
- 경영개선명령 이행 여부와 관련하여 경영개선명령이 없다 하더라도 기관이 스스로 경영개선에 필요한 부분을 찾아서 개선해가는 모범을 보일 필요가 있음
- 감사원 등 감사결과 지적사항 이행과 관련하여 감사결과 지적사항 없음
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 당진시는 자료 입력 등 동지표의 평가사항을 잘 지켜야 함
- 재정균형집행과 관련하여 당진시는 목표액, 대상예산실적 집행율 등 보고서를 사전적으로 완성하고 관련 예산 집행의 충실성을 기할 필요가 있음

5 보령시

I. 평점표

평 가 지 표			평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십 /전략 (8점)	리더십(6점)	1. 관리층 리더십·전문성	절대평가	2	86.00	1.72
		2. 고객서비스 및 윤리경영	절대평가	4	84.00	3.36
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	65.00	1.30
		소계			8	
II. 경영 시스템 (32점)	경영효율화 (12점)	1. 조직관리	절대평가	2	50.00	1.00
		2. 인력관리	절대평가 1 목표대실적 3	4	95.00	3.80
		3. 재무관리	절대평가	6	83.30	5.00
	주요사업활동 (20점)	1. 정수처리 및 수질관리	절대평가	8	95.00	7.60
		2. 상수도관 관리	절대평가 3 목표대실적 5 단계별평가 2	10	91.00	9.10
		3. 시설물 안전관리	절대평가	2	100.00	2.00
	소계			32		28.50
III. 경영성과 (55점)	주요사업성과 (19점)	1. 상수도보급률	목표대실적	3	86.48	2.59
		2. 시설이용률	목표대실적	4	100.00	4.00
		3. 요금부과율	목표부여(B) 8 목표대실적 2	10	88.70	8.87
		4. 수돗물 생산의 효율성	목표부여(A)	2	87.20	1.74
	경영효율성과 (21점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	10	83.49	8.35
		2. 1인당 영업수익	목표부여(A)	2	90.23	1.80
		3. m ² 당 총괄원가	목표부여(A)	4	89.50	3.58
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	99.69	1.00
		5. 요금관리	목표대실적 3 단계별평가 1	4	84.64	3.39
	고객만족성과 (15)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	82.44	12.37
			소계			55
IV. 정책준수 (5점)	정책준수(5)	1. 공기업정책준수	단계별평가	5	100.00	5.00
합 계					100	87.57
					정성 30	25.78
					정량 70	61.79

II. 종합평가의견

1. 총평

가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업손실	당기순손실	영업수지율
2014년	83,365	257	83,107	0.31%	7,461	3,464	3,187	65.98%
2013년	82,894	301	82,592	0.36%	7,100	3,078	2,736	67.62%

나. 평가결과 종합

구분	당 해 년 도 (2013년)					전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/전략 (8점)	경영시스템 (32점)	경영성과 (55점)	정책준수 (5점)	
보령 상수도	87.57	6.38	28.50	47.69	5.00	80.13
충남 상수도 10개 평균	86.57	6.57	27.70	47.91	4.39	81.71

- 경영시스템, 정책준수 부문에서 충남 상수도 10개 기관 평균보다 높은 평점을 받았으나 리더십/전략, 경영성과 부문은 평균보다 다소 낮은 것으로 평가됨
 - 리더십/전략 부문의 경우 관리층 리더십·전문성, 고객서비스 및 윤리경영 부문에서는 높은 평점을 받았으나 중장기 경영계획 부문은 평균보다 낮은 것으로 평가됨
 - 경영시스템 부문의 경우 시설물 안전관리 부문은 만점을 받았으나, 조직관리 부문은 낮은 평점을 받음. 전반적으로 평균보다 다소 높은 점수를 받음
 - 경영성과 부문의 경우 시설이용률, 부채비율 부문에서 높은 점수를 받았으나, 영업수지비율에서 다소 낮은 점수를 받음
 - 정책준수 부문의 경우 만점을 받아 평균보다 높은 평점을 받음

2. 지표별 종합의견

가. 리더십/전략

□ 리더십

- 조례개정 등의 제도개선을 통해 경영수지 개선을 위한 노력을 경주하였음. 다만 세부목표를 설정하고 이를 추진하는 추진계획을 수립하고, 이에 대한 연간 분석 및 환류를 체계적으로 추진할 필요가 있음
- 고객만족경영을 위한 기본적인 만족도조사, 시민의식조사, 경영평가 등을 실시하였으나, 그 결과에 대한 체계적인 활용이 미흡하였음. 지역 내 친서민 정책을 추진하고 있으나 보다 더 적극적 자세가 요구됨

□ 전략

- 현행 수도정비기본계획은 수도법에서 정한 작성주기(기본계획 10년)에 따라 수립되어 중장기경영계획 수립의 적시성은 확보되었으나, 수정(변경)계획은 작성주기에 따라 작성되지 않아 계획수립의 적시성은 확보되지 못하였음
- 수도정비기본계획의 주요 지표 가운데 일부 지표들의 실적이 계획목표를 달성하지 못하고 있거나 달성 가능성이 희박할 것으로 판단되므로 주요 지표들의 실적을 높일 수 있는 사업을 추진하거나 현실적인 달성 가능성 및 현재의 수준을 고려하여 수도정비기본계획의 주요 지표들의 단계별 목표를 수정하는 것이 필요함

나. 경영시스템

□ 경영효율화

- 비 핵심업무인 검침업무를 민간위탁하였으며, 개인급수 신청시 대행사업자로 하여

금 사업을 시행하고 있음. 요금 가상계좌 납부 시스템 및 민원처리 마일리지제와 같은 다양한 민원처리 간소화 시책 및 성과관리를 시행하고 있음

- 보령시는 인력관리의 전문성 측면에서 자격증 취득률 및 상수도 전문교육과정 이수 측면에서 목표대비 달성을 하고 있음. 또한, 3차례의 직원만족도 조사 결과를 어느 정도 반영되는지에 대한 분석이 필요할 것으로 보임. 또한 상수도 전문교육과정과 관련해서는 복수 이수 실적에 대한 분석을 함으로써 형식적인 교육이 아닌 실질적인 교육이 되도록 관심을 가질 필요가 있음
- 보령시는 재정관리 측면에서 월별자금계획의 적정성과 원가절감을 위한 노력이 긍정적인 측면에 있음. 특히 구역별 누수탐사의 후속조치를 통해 누후관 개량사업을 연차적으로 추진함으로써 유수율 제고에 노력을 하고 있음

□ 주요사업활동

- 정수처리 및 수질관리 측면에서 정수시설의 설계지침이 작성되어 있지만 일부 단위공정의 설계지침이 상수도시설기준에 벗어나 있고 정수시설의 운영도 설계지침과 달리 운영되고 있으므로 정수시설의 세심한 관리가 필요함.
- 정수시설의 개량이 필요한 부분은 적정하게 개·보수하였으며, 전문 인력과 분석장비를 보유하고 있고, 법정기준항목 및 주기에 맞도록 수질검사를 시행하였으며, 수질검사결과 법적기준을 초과한 경우는 없는 것으로 나타났음
- 노후수도관 비율이 동일 그룹에 비해 높은 수준을 보이고 있기 때문에 노후수도관 교체 또는 개량사업의 적극적인 추진을 통해 노후수도관 비율을 낮출 수 있도록 노력하여야 함
- 상수도 관망도가 GIS 2D이상으로 수정보완이 가능한 형태로 구축되어 있으나, 효율적인 관망도 관리를 위해 GIS 2D이상으로 즉시 수정보완을 할 수 있고 모바일기기(태블릿 PC)를 활용할 수 있는 시스템으로 업그레이드 하는 것이 필요함

다. 경영성과

□ 주요사업성과

- 도시지역과 달리 면지역에 인구가 분산되어 있어 상수도 보급에 한계가 존재하기 때문에 상수도 보급률이 낮은 것으로 나타났음. 상수도 보급률 향상을 위해 면지역을 중심으로 지방상수도 확충사업을 지속적으로 추진하여야 함
- 시설이용률 측면에서 문제는 없으나 1일 평균 생산량이 자체 정수시설과 광역상수도의 시설용량에 가깝게 증가하고 있으므로 특히, 광역상수도 배분계약량 부분을 1일 평균 생산량 증가와 연동하여 적정하게 운영하는 것이
- 요금부과율이 약간 낮은 수준을 보이고 있기 때문에 지속적인 관망정비 및 블록시스템의 구축 등을 통한 누수율 저감 및 유수율 제고를 통해 요금부과율을 높일 수 있도록 노력하여야 함
- 수돗물 생산의 효율성 향상을 위해 수돗물 생산량 1m³당 전력사용량을 감소할 필요가 있으며, 이를 위해 수돗물 생산에 사용되는 모든 전력을 효율적으로 사용하기 위한 관리방안의 수립 및 시행이 필요함

□ 경영효율성과

- 연간생산량 3% 증가 및 조정량 6% 증가로 영업수익이 증가하였으나, 영업미수금에 대한 대손상각비등 영업비용의 증가로 영업수지비율이 하락하였으므로 비용 절감을 위한 대책이 필요, 영업비용을 충당하기 위하여 추가적인 요금인상이 필요함
- 급수수익이 약 5% 상승하였으나 평균인원은 변동이 미미하여 1인당 영업수익은 전기대비 증가함. 인원은 변동이 거의 없으므로 영업수익이 지속적으로 상승한다면 1인당 영업수익은 계속 증가할 것으로 추정됨
- 유형자산 투자로 인한 감가상각비 증가로 영업비용이 상승하고 있으므로 효율적인 자산관리로 불필요한 투자를 감소시켜야 함. 총괄원가가 약 6% 상승하였으므로 생

산에 소요되는 원가 절감을 위한 방안을 모색하여야 함

- 업종간 불균형 개선하여 형평성을 제고하여야 함. 전기대비 체납금액은 적어졌으나 징수율은 유사하므로 지속적인 체납관리에 더 노력하여야 함

□ 고객만족성과

- 보령시 상수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 70.73점, 서비스 과정 68.50점, 서비스 결과 68.86점, 사회적 만족도 76.13점, 전반적 만족도 67.45점으로 나타나 종합만족도는 70.00점으로 나타났다. 당해연도 평가 28.00점, 전년대비 개선도 평가 54.44점으로 나타나 총 82.44점으로 득점은 12.37점으로 평가함

라. 정책준수

- 상하수도 사업기구의 통합 운영과 관련하여 1998년 10월 상하수도 기구를 완전히 통합 후 상하수도 사업의 행정효율을 도모하고 있음. 조직 및 인력통합의 효율화를 높이기 위한 지속적인 노력이 필요함
- 경영개선명령 이행 여부와 관련하여 경영개선명령이 없다 하더라도 기관이 스스로 경영개선에 필요한 부분을 찾아서 개선해가는 모범을 보일 필요가 있음
- 감사원 등 감사결과 지적사항 이행과 관련하여 감사원 감사결과 지적사항이 없기 때문에 해당사항 없음
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 경영공시 내용을 잘 준수하고 있으나 관리자 업무추진비도 시기에 맞게 공시할 필요가 있음
- 재정균형집행과 관련하여 보령시 현재자료는 2013년도에 제시한 자료와 같은 바, 보다 충실한 보고서 작성이 필요함

6 서산시

I. 평점표

평 가 지 표			평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십 /전략 (8점)	리더십(6점)	1. 관리층 리더십·전문성	절대평가	2	92.00	1.84
		2. 고객서비스 및 윤리경영	절대평가	4	95.00	3.80
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	80.00	1.60
		소계			8	
II. 경영 시스템 (32점)	경영효율화 (12점)	1. 조직관리	절대평가	2	100.00	2.00
		2. 인력관리	절대평가 1 목표대실적 3	4	83.25	3.33
		3. 재무관리	절대평가	6	91.70	5.50
	주요사업활동 (20점)	1. 정수처리 및 수질관리	절대평가	8	100.00	8.00
		2. 상수도관 관리	절대평가 3 목표대실적 5 단계별평가 2	10	93.90	9.39
		3. 시설물 안전관리	절대평가	2	100.00	2.00
소계			32		30.22	
III. 경영성과 (55점)	주요사업성과 (19점)	1. 상수도보급률	목표대실적	3	98.00	2.94
		2. 시설이용률	목표대실적	4	100.00	4.00
		3. 요금부과율	목표부여(B) 8 목표대실적 2	10	96.00	9.60
		4. 수돗물 생산의 효율성	목표부여(A)	2	91.86	1.84
	경영효율성과 (21점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	10	80.84	8.08
		2. 1인당 영업수익	목표부여(A)	2	89.81	1.80
		3. m ² 당 총괄원가	목표부여(A)	4	76.26	3.05
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	99.94	1.00
		5. 요금관리	목표대실적 3 단계별평가 1	4	89.25	3.57
	고객만족성과 (15)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	87.61	13.14
		소계			55	
IV. 정책준수 (5점)	정책준수(5)	1. 공기업정책준수	단계별평가	5	88.00	4.40
합 계					100	90.88
					정성 30	28.24
					정량 70	62.64

II. 종합평가의견

1. 총평

가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업손실	당기순손실	영업수지비율
2014년	127,882	78	127,803	0.06%	11,958	5,035	4,635	68.10%
2013년	101,787	63	101,724	0.06%	11,461	3,644	1,890	74.75%

나. 평가결과 종합

구분	당해년도 (2013년)					전년도 종합평점
	계 (100점)	리더십/전략 (8점)	경영시스템 (32점)	경영성과 (55점)	정책준수 (5점)	
서산 상수도	90.88	7.24	30.22	49.02	4.40	90.50
충남 상수도 10개 평균	86.57	6.57	27.70	47.91	4.39	81.71

- 리더십/전략, 경영시스템, 경영성과, 정책준수 부문에서 전반적으로 충남 상수도 10개 기관 평균보다 높은 평점을 받음
 - 리더십/전략 부문의 경우 관리층 리더십·전문성, 고객서비스 및 윤리경영 부문에서 높은 평점을 받음
 - 경영시스템 부문의 경우 조직관리, 정수처리 및 수질관리, 시설물 안전관리 부문에서 만점을 받았으며 전반적으로 높은 평점을 받음
 - 경영성과 부문의 경우 상수도 보급률, 시설이용률 부문에서 높은 평점을 받았으나 m³당 총괄원가 부문은 다소 낮은 평점을 받음
 - 정책준수 부문의 경우 통합경영공시 운영의 적정성 부문에서 다소 낮은 평점을 받아 평균과 비슷한 평점을 받음

2. 지표별 종합의견

가. 리더십/전략

□ 리더십

- 독립채산제의 제약과 공기업으로서의 사회적 책임이라는 어려운 경영여건 속에서도 재정균형을 이룰 수 있는 정도의 경영성과를 도출하였음. 기관의 문제점 및 과제를 도출하기 위해 상시적으로 노력하고 있으며, 이 평가(조사)결과에 대한 구체적인 실천계획을 수립하였음
- 공기업으로서의 역할과 기업이라는 모순적 구조를 현명한 경영을 통해 조화롭게 발전시키고 있으며, 주민과의 지속적인 홍보·설명을 통해 사업의 원활한 집행을 도모했으며, 윤리경영을 위한 노력도 열심히 추진하였음

□ 전략

- 수도법에서 정한 작성주기(기본계획 10년, 수정계획 5년)에 따라 수도정비기본계획(수정계획 포함)을 수립하여 중장기경영계획 수립의 적시성을 확보하였으나, 수도정비기본계획의 주요 지표 가운데 일부 지표들의 실적이 계획목표를 달성하지 못하고 있거나 달성 가능성이 희박할 것으로 판단되므로 주요 지표들의 실적을 높일 수 있는 사업을 추진하거나 현실적인 달성 가능성 및 현재의 수준을 고려하여 수도정비기본계획의 주요 지표들의 단계별 목표를 수정하는 것이 필요함

나. 경영시스템

□ 경영효율화

- 2013년 서산시 전체 조직진단을 통해 조직개편을 실시하고 행정기구 및 정원 운영

에 관한 조례 개정함. 또한 조직활성화를 위해 비즈링 서비스를 추진하고 있으며, 직장 취미클럽을 지원하고 있으며, 조직운영의 효율성제고를 위해 비핵심업무에 대한 아웃소싱 및 행정·민원처리 간소화를 위한 노력을 하고 있음

- 월별자금계획의 수립 및 유·무형자산에 대한 관리대장을 통해 재고량을 적정수량으로 관리하고 있음. 반면, 상수도 원가와 관련한 원가분석을 실시하지 않고 있음. 이러한 원가 분석을 통해 해당 업종별 원가 및 그에 따른 원가보상에 대한 연구를 함으로써 사용자부담금에 해당하는 상수도 요금에 대한 합리적 대안들을 제시하는 노력이 필요함
- 실시간 수운영 시스템의 활용으로 용수공급을 위하여 필요한 수도시설을 원격지에서 통합하여 운영이 가능하도록 하였으며 대수용가 수량을 실시간으로 감시하여 수수 단면적을 능동적으로 조절하도록 구성하고 있는 등 다양한 방법으로 생산원가를 절감하는 노력을 보이고 있음

□ 주요사업활동

- 수도법에 명시된 검사항목 및 주기에 따라 수질검사를 적정하게 시행하였으며, 모든 시료가 수질기준을 만족하였음. 수질검사를 위해 관련분야 전문인력과 필요장비를 갖추고 있고 먹는물 수질검사기관으로 지정된 한국수자원공사 충청권수질검사소에 수질검사를 의뢰하는 등 수질관리가 적정하게 시행되고 있음
- 상수도 관망도가 GIS 평면으로 수정보완이 가능한 형태로 구축되어 있으므로, 효율적인 관리를 위해 GIS 2D이상으로 수정보완을 할 수 있는 형태나 모바일기기(태블릿 PC)를 활용하여 즉시 수정보완이 가능한 시스템으로 업그레이드 하는 것이 요구됨
- 각종 시설물의 외부인 무단침입을 방지하기 위하여 카메라, 적외선 감지기 등 방호관리시스템을 구축하고 있으나, 외부인에 시설물을 개방하고 있지 않아 별도의 안전대책이 수립되어 있지 않음. 정수장 및 배수지 등에 염소가스를 사용하는 시설이

없어 중화시설이 설치되어 있지 않으며, 위기상황에 대비하기 위해 비상연락체계를 포함한 위기대응 매뉴얼이 현장에 비치되고 있고 위기대응 매뉴얼에 따른 모의훈련을 매년 실시하고 있을 뿐만 아니라 응급복구인력 및 장비를 모두 보유한 협력업체 현황을 확보하는 등 위기대응 능력을 갖추고 있음

다. 경영성과

□ 주요사업성과

- 면지역의 상수도 보급률이 전체 상수도 보급률에 비해 저조한 수준을 보이고 있으므로 면지역을 중심으로 집중적인 급수구역 확대를 통해 상수도 보급률을 향상시킬 수 있는 방안의 추진이 필요함
- 시설이용률이 100%를 초과하고 있기 때문에 광역상수도 정수 배분계약량을 현실에 맞게 조정하여 적정 시설이용률을 유지하는 것이 필요함
- 요금부과율이 연도별로 큰 차이를 보이고 있지는 않지만 약간 저조한 수준이기 때문에 지속적인 관망정비 등으로 누수율 저감 및 우수율 제고를 통해 요금부과율을 높일 수 있도록 노력하여야 함

□ 경영효율성과

- 설비자산 투자에 따른 감가상각비가 31% 증가하여 영업비용이 증가함. 이에 따라 영업수지비율이 하락하였으므로 투자에 대한 효율성 제고를 통한 비용 절감 노력이 필요하며, 대행 운영관리비도 28% 급증하여 영업수지비율이 하락하였으므로 비용 절감을 통한 수익성 제고가 필요함
- 설비투자에 따른 감가상각비의 급증 및 원정수구입비등의 상승으로 총괄원가가 증가함. 설비투자의 효율성 제고 및 제반비용의 절감을 위한 노력이 필요함
- 전기대비 부채는 큰 변동이 없으나 당기에 고정자산 재평가에 따른 재평가차익으

로 자기자본이 증가하여 급증한 결손금(당기손실)을 충당하였음. 따라서 부채비율은 유사하게 나타남. 급수수익 증가 및 비용 절감을 통한 이익(잉여금) 창출로 자본구조를 개선할 필요가 있음

- 체납금액이 적어졌고, 징수율도 전기와 유사하여 현재의 상태를 계속 유지하기 위한 관리가 필요함. 수익 증가에 비하여 자본비용 등으로 인한 총괄원가의 증가가 크므로 총괄원가의 전반적인 관리도 필요함

□ 고객만족성과

- 서산시 상수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 75.83점, 서비스 과정 72.76점, 서비스 결과 74.12점, 사회적 만족도 78.84점, 전반적 만족도 73.02점으로 나타나 종합만족도는 74.63점으로 나타났음. 당해연도 평가 29.85점, 전년대비 개선도 평가 57.76점으로 나타나 총 87.61점으로 득점은 13.14점으로 평가함

라. 정책준수

- 상하수도 사업기구의 통합 운영과 관련하여 서산시는 상하수도 기구를 완전히 통합 하여 비효율적인 업무개선 등 행정효율을 도모하고 있음
- 경영개선명령 이행 여부와 관련하여 2013년도 개선명령이 없으나, 지속적으로 경영개선을 해야 할 것임
- 감사원 등 감사결과 지적사항 이행과 관련하여 감사원 감사결과 지적사항이 없기 때문에 해당사항 없음
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 관리자업무추진비와 인건비 보고자료를 보다 충실히 입력하여 통합경영공시를 잘 수행할 필요가 있음. 또한 경영공시자료와 보고자료의 감독자 확인자가 다른 바, 보다 성실하게 보고서 작성이 필요함
- 재정균형집행과 관련하여 균형집행대상 예산집행율(%)을 110%이상 달성할 수 있도록 노력해야 할 필요가 있음

7 아산시

I. 평점표

평 가 지 표			평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십 /전략 (8점)	리더십(6점)	1. 관리층 리더십·전문성	절대평가	2	92.00	1.84
		2. 고객서비스 및 윤리경영	절대평가	4	90.00	3.60
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	90.00	1.80
	소계			8		7.24
II. 경영 시스템 (32점)	경영효율화 (12점)	1. 조직관리	절대평가	2	50.00	1.00
		2. 인력관리	절대평가 1 목표대실적 3	4	62.50	2.50
		3. 재무관리	절대평가	6	75.00	4.50
	주요사업활동 (20점)	1. 정수처리 및 수질관리	절대평가	8	95.00	7.60
		2. 상수도관 관리	절대평가 3 목표대실적 5 단계별평가 2	10	87.70	8.77
		3. 시설물 안전관리	절대평가	2	100.00	2.00
소계			32		26.37	
III. 경영성과 (55점)	주요사업성과 (19점)	1. 상수도보급률	목표대실적	3	97.58	2.93
		2. 시설이용률	목표대실적	4	100.00	4.00
		3. 요금부과율	목표부여(B) 8 목표대실적 2	10	100.00	10.00
		4. 수도물 생산의 효율성	목표부여(A)	2	100.00	2.00
	경영효율성과 (21점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	10	78.20	7.82
		2. 1인당 영업수익	목표부여(A)	2	86.80	1.74
		3. m ² 당 총괄원가	목표부여(A)	4	78.48	3.14
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	99.69	1.00
		5. 요금관리	목표대실적 3 단계별평가 1	4	86.36	3.45
	고객만족성과 (15)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	84.44	12.67
	소계			55		48.75
IV. 정책준수 (5점)	정책준수(5)	1. 공기업정책준수	단계별평가	5	74.00	3.70
합 계					100	86.06
					정성 30	25.84
					정량 70	60.22

II. 종합평가의견

1. 총평

가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업손실	당기순손실	영업수지비율
2014년	185,090	577	184,512	0.31%	24,846	5,318	4,844	81.25%
2013년	177,744	446	177,297	0.25%	23,897	3,058	2,429	87.81%

나. 평가결과 종합

구분	당해년도 (2013년)					전년도 종합평점
	계 (100점)	리더십/전략 (8점)	경영시스템 (32점)	경영성과 (55점)	정책준수 (5점)	
아산 상수도	86.06	7.24	26.37	48.75	3.70	80.56
충남 상수도 10개 평균	86.57	6.57	27.70	47.91	4.39	81.71

- 리더십/전략, 경영성과 부문에서 충남 상수도 10개 기관 평균보다 높은 평점을 받았으나 경영시스템, 정책준수 부문은 다소 낮은 평점을 받음
 - 리더십/전략 부문의 경우 관리층 리더십·전문성, 고객서비스 및 윤리경영, 중장기 경영계획 부문에서 전반적으로 높은 평점을 받음
 - 경영시스템 부문의 경우 시설물 안전관리부문은 만점을 받았으나, 조직관리, 인력관리, 재무관리 부문에서 평균보다 낮은 평점을 받음
 - 경영성과 부문의 경우 시설이용률, 요금부과율, 수돗물 생산의 효율성 부문에서 만점을 받았으나 m²당 총괄원가, 영업수지비율 부문은 다소 낮은 평점을 받음
 - 정책준수 부문의 경우 재정균형집행 부문에서 다소 낮은 평점을 받아 충남 상수도 10개 기관 평균보다 낮은 평점을 받음

2. 지표별 종합의견

가. 리더십/전략

□ 리더십

- 기관장의 전문성을 바탕으로 공기업으로서의 사회적 책임과 기관경영을 합리적으로 도모하였음. BSC를 통해 공동 인식을 형성하여 기관의 경영목표와 구성원간 목표를 일치시켜, 기관 전체가 체계적으로 성과관리를 통해 기관목표를 추구할 수 있는 추진체계를 형성하였음
- 고객의 욕구와 애로사항을 파악하여 이에 대한 조치를 이행하였으며, 친서민을 위한 다양한 정책을 추진하였음. 윤리경영을 확립하기 위한 노력도 경주하였음

□ 전략

- 현행 수도정비기본계획은 수정(변경)계획으로 수도법에서 정한 작성주기(기본계획 10년)에 따라 수립되어 중장기경영계획 수립의 적시성은 확보되었으나, 이전계획은 현행계획 5년 이전에 수립되지 않았기 때문에 적시성이 확보되지 못하였음. 수도정비기본계획의 주요 지표 가운데 일부 지표들의 실적이 계획목표를 달성하지 못하고 있거나 달성 가능성이 희박할 것으로 판단되므로 주요 지표들의 실적을 높일 수 있는 사업을 추진하거나 현실적인 달성 가능성 및 현재의 수준을 고려하여 수도정비기본계획의 주요 지표들의 단계별 목표를 수정하는 것이 필요함

나. 경영시스템

□ 경영효율화

- 아산시는 고객만족을 위한 민원처리 서비스를 제공함으로써 조직운영의 효율성 제

고에 노력을 기울이고 있음. 또한 배수지 증 시설물 운영자의 견문을 높이고자 유사시설에 대한 선진지를 견학하고 있음. 하지만 효율적인 조직의 운영을 위한 조직 진단을 실시하지 못하고 있음. 또한 아직까지 활성화가 되지 못한 제안제도 등에 대한 자기주도적인 동기부여가 필요할 것으로 보이며, 행정·민원처리 간소화를 위한 방안들도 고려하여야 할 것임

- 아산시는 인력관리의 상수도 전문교육과정 이수 측면에서 목표대비 달성을 하고 있으나, 전문성 측면에서 자격증 취득률은 목표대비 달성을 하지 못함. 또한, 상수도 전문교육과정과 관련해서는 복수 이수 실적에 대한 분석을 함으로써 형식적인 아닌 실질적인 교육이 되도록 관심을 가질 필요가 있음
- 월별자금계획의 수립 및 유·무형자산에 대한 관리대장을 통해 재고량을 적정수량으로 관리하고 있음. 아산시는 재정관리 측면에서 월별자금계획의 적정성 및 재고자산에 대한 관리가 긍정적인 측면에 있음
- 원가분석을 통해 해당 업종별 원가 및 그에 따른 원가보상에 대한 연구를 함으로써 사용자부담금에 해당하는 상수도 요금에 대한 합리적 대안들을 제시하고자 하는 노력이 필요함. 또한 원가절감 노력이 필요할 것으로 보임. 예를 들어 요금납부 통합시스템 구축 및 급수 외 수입 프로그램 구축, 그리고 수도기동민원반 등을 운영하여 유실량을 감소시킴으로써 요금부과율 증가시킬 필요가 있음

□ 주요사업활동

- 정수처리 및 수질관리 측면에서 정수시설의 설계지침이 상수도시설기준에 맞게 작성되어 있으며, 정수장 단위공정의 운영조건 변경을 통해 체류시간이 설계지침에 크게 벗어나지 않도록 운영하였음. 정수시설의 개량이 필요한 부분은 적정하게 개·보수하였고, 전문 인력과 분석장비를 보유하고 있으며, 법정기준항목 및 주기에 맞도록 수질검사를 시행한 결과 수질이 법적기준을 초과한 경우는 없었음
- 노후수도관 비율이 높은 수준을 보이고 있기 때문에 노후수도관 교체 또는 개량사

업의 적극적인 추진을 통해 노후수도관 비율을 낮출 수 있도록 노력하여야 함

- 상수도 관망도가 GIS 2D이상으로 수정보완이 가능한 형태로 구축되어 운영 중에 있으나, 보다 효율적으로 관리하기 위해 상수도 관망도를 즉시 수정보완 할 수 있고 모바일기기(태블릿 PC)를 활용할 수 있는 시스템으로 업그레이드 하는 것이 요구됨

다. 경영성과

□ 주요사업성과

- 상수도 보급률은 동일 그룹의 평균 상수도 보급률에 비해 상당히 저조한 수준을 보이고 있으므로 면지역을 중심으로 급수구역 확대를 통해 상수도 보급률을 향상시킬 수 있도록 집중적인 노력이 필요함
- 시설용량에 비해 1일 평균 생산량이 작기 때문에 시설이용률 측면에서 큰 문제는 없으나, 광역상수도 1일 평균 생산량이 광역상수도 배분계약량을 초과하고 있기 때문에 광역상수도 배분계약량을 높이거나 자체 정수시설과 광역상수도와의 연계운영을 통해 시설을 적정하게 운영하는 것이 필요함

□ 경영효율성과

- 영업수익 4% 증가하였으나, 배급수비 증가로 인해 영업비용은 전기 대비 약 12% 증가하여 영업수지비율이 감소함. 급수수익의 증가가 비용증가를 충당하지 못하였으므로 조정량 증가 및 수익증가를 위한 방안이 필요함. 원수및취수비와 배급수비 등 영업비용을 절감하여야 함
- 1인당 영업수익은 상승하고 있으나 영업손실이 전기대비 99% 상승하였으며 이는 영업비용의 과대한 증가에 따른 것으로 배급수비 및 원수 및 취수비등의 비용 절감 방안을 모색하여야 함. 적정인원 유지를 통하여 1인당 영업수익을 상승시켜야 함

- 총괄원가 중 감가상각비등을 제외하면 비용 총당이 유리하므로 설비투자에 대한 효율성 제고 및 투자에 비례하여 조정량을 증가시켜야 함. 연구개발비와 수선교체비의 증가금액이 큰 만큼 해당 비용의 지출 적정성을 고려하여 수익성 향상을 위한 노력이 필요함
- 설비투자에 대한 효율성 제고로 총괄원가의 상승을 관리하여야 함. 요금체계의 최고업종비율대비 가정용단가가 전기와 유사하게 높은 수준을 유지하고 있으므로 업종간 형평성을 제고할 필요가 있음. 체납금액은 감소하였으나 총징수율은 전기대비 소폭 감소하였으므로 지속적인 체납관리가 필요함

□ 고객만족성과

- 아산시 상수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 72.33점, 서비스 과정 68.13점, 서비스 결과 70.56점, 사회적 만족도 75.49점, 전반적 만족도 68.01점으로 나타나 종합만족도는 70.47점으로 나타났음. 당해연도 평가 28.19점, 전년대비 개선도 평가 56.25점으로 나타나 총 84.44점으로 득점은 12.67점으로 평가함

라. 정책준수

- 상하수도 사업기구의 통합 운영과 관련하여 1995년 1월 1일 상하수도 기구를 완전히 통합 후 기구개편 등 비효율적인 업무개선으로 행정효율을 도모하고 있음
- 경영개선명령 이행 여부와 관련하여 경영개선명령이 없다 하더라도 기관이 스스로 경영개선에 필요한 부분을 찾아서 개선해가는 모범을 보일 필요가 있음
- 감사원 등 감사결과 지적사항 이행과 관련하여 감사원 감사결과 지적사항이 없기 때문에 해당사항 없음
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 지속적으로 공시내용을 지정된 기일에 맞게 공시하기 바람

- 재정균형집행과 관련하여 재정균형집행목표액, 균형집행대상예산집행실적(14.6.30기준), 균형집행대상 예산집행율(%) 등의 자료도 예측하여 제시할 필요가 있으며, 균형집행대상 예산집행율(%)을 110%이상 높일 수 있도록 노력해야 할 것임

8 예산군

I. 평점표

평 가 지 표			평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십 /전략 (8점)	리더십(6점)	1. 관리층 리더십·전문성	절대평가	2	88.00	1.76
		2. 고객서비스 및 윤리경영	절대평가	4	80.00	3.20
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	65.00	1.30
	소계			8		6.26
II. 경영 시스템 (32점)	경영효율화 (12점)	1. 조직관리	절대평가	2	45.00	0.90
		2. 인력관리	절대평가 1 목표대실적 3	4	97.75	3.91
		3. 재무관리	절대평가	6	58.30	3.50
	주요사업활동 (20점)	1. 정수처리 및 수질관리	절대평가	8	95.00	7.60
		2. 상수도관 관리	절대평가 3 목표대실적 5 단계별평가 2	10	68.60	6.86
		3. 시설물 안전관리	절대평가	2	87.50	1.75
소계			32		24.52	
III. 경영성과 (55점)	주요사업성과 (19점)	1. 상수도보급률	목표대실적	3	74.23	2.23
		2. 시설이용률	목표대실적	4	100.00	4.00
		3. 요금부과율	목표부여(B) 8 목표대실적 2	10	76.10	7.61
		4. 수돗물 생산의 효율성	목표부여(A)	2	93.33	1.87
	경영효율성과 (21점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	10	86.47	8.65
		2. 1인당 영업수익	목표부여(A)	2	100.00	2.00
		3. m ² 당 총괄원가	목표부여(A)	4	61.99	2.48
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	99.62	1.00
		5. 요금관리	목표대실적 3 단계별평가 1	4	96.65	3.87
	고객만족성과 (15)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	82.99	12.45
소계			55		46.16	
IV. 정책준수 (5점)	정책준수(5)	1. 공기업정책준수	단계별평가	5	100.00	5.00
합 계					100	81.94
					정성 30	24.01
					정량 70	57.93

II. 종합평가의견

1. 총평

가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업손실	당기순손실	영업수지비율
2014년	55,067	206	54,861	0.38%	4,186	1,188	722	76.38%
2013년	54,612	199	54,413	0.37%	3,780	637	130	85.14%

나. 평가결과 종합

구분	당 해 년 도 (2013년)					전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/전략 (8점)	경영시스템 (32점)	경영성과 (55점)	정책준수 (5점)	
예산 상수도	81.94	6.26	24.52	46.16	5.00	75.29
충남 상수도 10개 평균	86.57	6.57	27.70	47.91	4.39	81.71

- 리더십/전략, 경영시스템, 경영성과 부문에서 충남 상수도 10개 기관 평균보다 낮은 평점을 받았으나 정책준수 부문에서 만점을 받아 평균보다 높은 평점을 받음
 - 리더십/전략 부문의 경우 수도정비기본계획의 주요 지표들의 실적이 모두 계획목표를 달성하지 못하고 있어 중장기 경영계획 부문에서 낮은 평점을 받음
 - 경영시스템 부문의 경우 인력관리, 정수처리 및 수질관리 부문에서 높은 평점을 받았으나 조직관리, 재무관리 부문에서 낮은 평점을 받음
 - 경영성과 부문의 경우 시설이용률, 영업수지비율 부문에서 만점을 받았으나 상수도 보급률, m³당 총괄원가 부문에서 낮은 평점을 받음
 - 정책준수 부문의 경우 만점을 받아 평균보다 높은 평점을 받음

2. 지표별 종합의견

가. 리더십/전략

□ 리더십

- 행정경험을 바탕으로 조직관리 능력과 기업경영의 마인드를 겸비한 관리자가 예산군 지방상수도의 문제점과 기업경영의 애로사항을 동시에 해결하려는 인식을 갖고 있음. 기관의 목표, 부서의 목표를 정하고, 이에 대한 추진실적을 지속적으로 점검하고 성과를 근무성적에 반영하여, 전체목표를 달성하려고 노력함
- 고객만족 경영을 위한 필요성을 인식하고 노력하였지만, 고객의 요구를 수렴하는 채널이 부족하며, CS교육실적도 부족함. 사회적 약자와 친 서민을 위한 시책과 활동을 모색할 필요가 있음

□ 전략

- 현행 수도정비기본계획은 수도법에서 정한 작성주기(기본계획 10년)에 따라 수립되어 중장기경영계획 수립의 적시성은 확보되었으나, 직전계획은 관련정보가 부족하여 계획수립의 적시성을 판단하지 못하였음
- 수도정비기본계획의 주요 지표 가운데 일부 지표들의 실적이 계획목표를 달성하지 못하고 있거나 달성 가능성이 희박할 것으로 판단되므로 주요 지표들의 실적을 높일 수 있는 사업을 추진하거나 현실적인 달성 가능성 및 현재의 수준을 고려하여 수도정비기본계획의 주요 지표들의 단계별 목표를 수정하는 것이 필요함

나. 경영시스템

□ 경영효율화

- 자체 조직진단을 실시하여 지속적인 조직구조의 합리화를 추구하였지만 조직진단 결과가 어떤 결과를 가져왔는지에 대한 논의가 없음. 비 핵심업무인 검침업무를 민간위탁하는 등 비 핵심업무의 아웃소싱에 노력하고 있음
- 직원만족도 조사 결과를 어느 정도 반영되는지에 대한 분석이 필요할 것으로 보임. 또한 상수도 전문교육과정과 관련해서는 복수 이수 실적에 대한 분석을 함으로써 형식적인 아닌 실질적인 교육이 되도록 관심을 가질 필요가 있음
- 예산군은 재정관리 측면에서 월별자금계획의 적정성을 위한 노력이 긍정적인 측면에 있지만, 원가분석을 통한 해당 업종별 원가 및 그에 따른 원가보상에 대한 시책이 미비함. 향후 사용자부담금에 해당하는 상수도 요금에 대한 원가분석을 실시하여 요금현실화에 대한 합리적 대안들을 제시하는 노력이 필요함

□ 주요사업활동

- 정수처리 및 수질관리 측면에서 정수시설의 설계지침이 작성되어 있기는 하나, 설계지침이 상수도시설기준에 벗어나 있고 정수시설의 운영도 설계지침과 달리 운영되고 있으므로 정수시설의 세심한 관리가 필요함. 정수시설의 개량이 필요한 부분은 적정하게 개·보수하였으며, 전문 인력과 분석장비를 보유하고 있고, 법정기준항목 및 주기에 맞도록 수질검사를 시행하였으며, 수질검사결과 법적기준을 초과한 경우는 없었음
- 노후수도관 개량비율은 2009년 5.56%에서 2013년 3.66%로 매년 증가와 감소를 반복하는 경향을 보였음. 노후수도관 비율을 낮추고 노후수도관 개량비율을 높이기 위해 노후수도관 개량사업의 집중적인 추진이 요구됨
- 위기대응 매뉴얼에 비상연락체계가 구축되어 있으나, 별도로 점검절차를 수행하지 않고 있으며, 위기대응 모의훈련은 실시하지 않았으므로 매년 모의훈련의 시행과 동시에 비상연락체계를 점검하여야 함

다. 경영성과

□ 주요사업성과

- 면지역의 상수도 보급률이 상당히 낮은 수준을 보이고 있어 전체적으로 상수도 보급률이 낮은 것으로 나타났음. 상수도 보급률 향상을 위해 면지역을 중심으로 지방 상수도 확충사업을 지속적으로 추진하여야 함
- 이용률 측면에서 문제는 없으나 광역상수도 수수량이 광역상수도 배분계약량을 초과하고 있으므로 1일 평균 생산량 가운데 자체 정수시설과 광역상수도와의 비율을 적절하게 조절하여 운영하는 것이 필요함
- 요금부과율이 약간 낮은 수준이므로 지속적인 관망정비 및 블록시스템의 구축 등을 통한 누수율 저감 및 유수율 제고를 통해 요금부과율을 높일 수 있도록 노력하여야 함
- 수돗물 생산의 효율성 향상을 위해 수돗물 생산량 1m³당 전력사용량을 감소할 필요가 있으며, 이를 위해 수돗물 생산에 사용되는 모든 전력을 효율적으로 사용하기 위한 관리방안의 수립 및 시행이 필요함

□ 경영효율성과

- 영업비용을 충당하기 위하여 추가적인 요금인상이 필요하나 현재에도 타도시에 비하여 높은 편이므로 비용절감을 위한 방안 모색이 필요함. 유형자산의 효율적 관리로 불필요한 자산투자를 감소시켜야 함
- 현재 요금이 타도시보다 높은 상태이므로 요금인상에 대한 검토 및 조정량 증가를 통한 급수수익의 향상을 도모하여야 하며, 적정인원을 유지하여야 함
- 설비투자에 대한 효율성을 제고하여 자본비용 절감을 위한 노력 및 조정량 증가를 위한 노력 및 원정수비등 기타비용의 절감 노력이 필요함

□ 고객만족성과

- 예산군 상수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 72.85점, 서비스 과정 68.94점, 서비스 결과 69.19점, 사회적 만족도 74.86점, 전반적 만족도 69.17점으로 나타나 종합만족도는 70.63점으로 나타났다. 당해연도 평가 28.25점, 전년대비 개선도 평가 54.73점으로 나타나 총 82.99점으로 득점은 12.45점으로 평가함

라. 정책준수

- 상하수도 사업기구의 통합 운영과 관련하여 2004년 06월 01일 예산군직제개편에 의거 상수도사업소로 통합운영으로 비효율적인 업무개선으로 행정효율을 도모하고 있음
- 경영개선명령 이행 여부와 관련하여 경영개선명령이 없다 하더라도 기관이 스스로 경영개선에 필요한 부분을 찾아서 개선해가는 모범을 보일 필요가 있음
- 감사원 등 감사결과 지적사항 이행과 관련하여 감사원 감사결과 지적사항이 없기 때문에 해당사항 없음
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 관리자업무추진비도 기준에 맞게 입력해야 할 뿐 아니라 보고서에 정기공시자료 입력 완료일이 2012. 4. 15일로 되어 있는 바 보다 완벽한 정보공시가 될 수 있도록 노력할 필요가 있음
- 재정균형집행과 관련하여 평가지표를 충실히 이해하고 보고서에 맞게 완성하고 관련 예산 집행의 충실성을 기할 필요가 있음

9 천안시

I. 평점표

평 가 지 표			평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십 /전략 (8점)	리더십(6점)	1. 관리층 리더십·전문성	절대평가	2	95.00	1.90
		2. 고객서비스 및 윤리경영	절대평가	4	92.00	3.68
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	80.00	1.60
	소계			8		7.18
II. 경영 시스템 (32점)	경영효율화 (12점)	1. 조직관리	절대평가	2	85.00	1.70
		2. 인력관리	절대평가 1 목표대실적 3	4	67.50	2.70
		3. 재무관리	절대평가	6	83.30	5.00
	주요사업활동 (20점)	1. 정수처리 및 수질관리	절대평가	8	100.00	8.00
		2. 상수도관 관리	절대평가 3 목표대실적 5 단계별평가 2	10	69.00	6.90
		3. 시설물 안전관리	절대평가	2	100.00	2.00
소계			32		26.30	
III. 경영성과 (55점)	주요사업성과 (19점)	1. 상수도보급률	목표대실적	3	90.36	2.71
		2. 시설이용률	목표대실적	4	100.00	4.00
		3. 요금부과율	목표부여(B) 8 목표대실적 2	10	92.20	9.22
		4. 수돗물 생산의 효율성	목표부여(A)	2	76.47	1.53
	경영효율성과 (21점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	10	84.02	8.40
		2. 1인당 영업수익	목표부여(A)	2	94.64	1.89
		3. m ³ 당 총괄원가	목표부여(A)	4	71.37	2.85
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	99.69	1.00
		5. 요금관리	목표대실적 3 단계별평가 1	4	92.33	3.69
	고객만족성과 (15)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	82.46	12.37
	소계			55		47.66
IV. 정책준수 (5점)	정책준수(5)	1. 공기업정책준수	단계별평가	5	74.00	3.70
합 계					100	84.84
					정성 30	27.48
					정량 70	57.36

II. 종합평가의견

1. 총평

가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업이익	당기 순이익	영업수지율
2014년	285,672	874	284,798	0.31%	55,699	△1,273	488	97.48%
2013년	278,333	1,337	276,996	0.48%	54,392	2,964	6,837	105.81%

나. 평가결과 종합

구 분	당 해 년 도 (2013년)					전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/전략 (8점)	경영시스템 (32점)	경영성과 (55점)	정책준수 (5점)	
천안 상수도	84.84	7.18	26.30	47.66	3.70	86.62
충남 상수도 10개 평균	86.57	6.57	27.70	47.91	4.39	81.71

- 리더십/전략 부문에서 충남 상수도 10개 기관 평균보다 높은 평점을 받았으나 경영시스템, 경영성과, 정책준수 부문에서 낮은 평균보다 낮은 평점을 받음
 - 리더십/전략 부문의 경우 관리층 리더십·전문성, 고객서비스 및 윤리경영, 중장기 경영계획 부문에서 높은 평점을 받음
 - 경영시스템 부문의 경우 정수처리 및 수질관리, 시설물 안전관리 부문에서 만점을 받았으나 인력관리, 상수도관 관리 부문에서 낮은 평점을 받음
 - 경영성과 부문의 경우 시설이용률 부문에서 만점을 받았으나 m³당 총괄원가, 수돗물 생산의 효율성 부문에서 낮은 평점을 받음
 - 정책준수 부문의 경우 재정균형집행 부문에서 낮은 점수를 받음

2. 지표별 종합의견

가. 리더십/전략

□ 리더십

- 경영개선과 관련된 애로사항, 공기업으로서 공익적 측면을 관리자가 잘 인식하고 있으며, 경영목표를 달성하기 위해 직원의 공감대를 형성하여 기관목표→부서목표→개인목표를 설정하고, 각각에 대한 세부추진계획을 수립하였고, 목표 대비 실적을 점검하고 그 결과를 반영함으로써 기관부터 구성원까지 일관되게 경영목표를 달성을 위해 매진하였음
- 공기업으로서의 역할과 기업이라는 모순적 구조를 현명한 경영을 통해 조화롭게 발전시키고 있으며, 주민과의 지속적인 홍보·설명을 통해 사업의 원활한 집행을 도모했으며, 윤리경영을 위한 노력도 열심히 추진하였음

□ 전략

- 현행 수도정비기본계획은 수도법에서 정한 작성주기(기본계획 10년)에 따라 수립되어 중장기경영계획 수립의 적시성은 확보되었으나, 수정(변경)계획은 작성주기에 따라 작성되지 적시성이 확보되지 못하였음. 수도정비기본계획의 주요 지표 가운데 일부 지표들의 실적이 계획목표를 달성하지 못하고 있거나 달성 가능성이 희박할 것으로 판단되므로 주요 지표들의 실적을 높일 수 있는 사업을 추진하거나 현실적인 달성 가능성 및 현재의 수준을 고려하여 수도정비기본계획의 주요 지표들의 단계별 목표를 수정하는 것이 필요함

나. 경영시스템

□ 경영효율화

- 2013년 조직진단을 실시하지는 않았지만, 공무원 직종개편 및 검침업무의 민간위탁 추진과 관련하여 조직을 개편하였음. 또한 신속한 민원처리 서비스를 제공함으로써 조직운영의 효율성 제고에 노력을 기울이고 있음. 또한 조직의 활성화를 위한 워크샵 등을 개최하여 소통리더십 및 긍정마인드의 함양에 노력을 기울이고 있음
- 월별자금계획의 수립 및 유·무형자산에 대한 관리대장을 통해 적정수량으로 관리하고 있으며, 먹는물 수질검사기관을 자체적으로 운영하여 검사수수료 수입 및 예산절감 노력하였음. 단, 원가분석을 통한 해당 업종별 원가 및 그에 따른 원가보상에 대한 시책이 미비함. 향후 사용자부담금에 해당하는 상수도 요금에 대한 원가분석을 실시하여 요금현실화에 대한 합리적 대안들을 제시하는 노력이 필요함

□ 주요사업활동

- 정수처리 및 수질관리 측면에서 정수시설의 설계지침이 상수도시설기준에 맞게 작성되어 있고 자체적으로 정수장 운영관리 지침을 수립하여 활용하고 있으며, 정수장 운영에 있어서도 단위공정의 운영조건 변경을 통해 체류시간이 설계지침에 크게 벗어나지 않도록 운영하였음. 정수시설의 개량이 필요한 부분은 적정하게 개·보수하였고, 전문 인력과 분석장비를 보유하고 있으며, 법정기준항목 및 주기에 맞도록 수질검사를 시행한 결과 수질이 법적기준을 초과한 경우는 없었음
- 상수도 관망도가 GIS 2D이상으로 수정보완이 가능한 형태로 구축되어 있으나, 효율적인 관망도 관리를 위해 GIS 2D이상으로 즉시 수정보완을 할 수 있고 모바일기기(태블릿 PC)를 활용할 수 있는 시스템으로 업그레이드 하는 것이 필요함

다. 경영성과

□ 주요사업성과

- 상수도 보급률은 지방상수도 확충사업으로 인해 2009년부터 매년 점진적으로 증가하는 추세를 보이고 있음. 상수도 보급률 향상을 위해 면지역을 중심으로 지방상수도 확충사업을 지속적으로 추진하여야 함
- 시설용량에 비해 1일 평균 생산량이 작기 때문에 시설이용률 측면에서 문제는 없으나, 시설용량이 1일 평균 생산량에 비해 너무 크기 때문에 자체 정수시설 및 광역상수도를 고려하여 시설용량을 적정하게 조정하는 것이 필요함
- 요금부과율이 점진적으로 증가추세에 있기는 하나, 전년도 대비 개선도가 낮은 수준이기 때문에 매년 일정 수준이상으로 요금부과율을 높일 수 있도록 누수량을 저감하고 유수율을 제고하기 위한 관망정비사업의 지속적인 추진이 필요함

□ 경영효율성과

- 감가상각비, 수선교체비 등 자산과 관련하여 발생하는 비용의 증가로 영업수지비율이 하락하고 있으므로 자산투자에 대한 형평성 제고가 요구되며, 지속적인 비용 절감을 통하여 영업수지비율을 향상시켜야 함
- 체납관리가 적정히 이루어졌으며, 당해연도에는 전기대비 단위당 요금 및 총괄원가의 급격한 증가에 따른 단위당 요금 상승으로 요금현실화율이 낮아졌으므로 수익 확보를 위한 요금책정 및 비용통제가 필요할 것으로 판단됨

□ 고객만족성과

- 천안시 상수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 69.97점, 서비스 과정 66.08점, 서비스 결과 68.01점, 사회적 만족도 74.45점, 전반적 만족도 65.33점으로 나타나 종합만족도는 68.30점으로 나타났음. 당해연도 평가 27.32점, 전년대비 개선도 평가 55.14점으로 나타나 총 82.46점, 득점은 12.37점으로 평가함

라. 정책준수

- 상하수도 사업기구의 통합 운영과 관련하여 천안시는 상하수도 기구통합을 통하여 조직 효율성을 높이고 있는 바, 이후에도 사무 및 업무량 조사를 통해 사무추진의 효율성도 기할 필요가 있음
- 경영개선명령 이행 여부와 관련하여 경영개선명령이 없다 하더라도 기관이 스스로 경영개선에 필요한 부분을 찾아서 개선해가는 모범을 보일 필요가 있음
- 감사원 등 감사결과 지적사항 이행과 관련하여 감사원 감사결과 지적사항이 없기 때문에 해당사항 없음
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 자료입력기한준수와 관련하여 모두 입력 완료함
- 재정균형집행과 관련하여 재정균형집행목표액, 균형집행대상예산집행실적(14.6.30기준), 균형집행대상 예산집행율(%) 등의 자료도 철저히 예측하고, 균형집행대상 예산집행율(%)이 100%이나 최고기준점이 110%이상인 점을 참고할 필요가 있음

10 홍성군

I. 평점표

평 가 지 표			평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십 /전략 (8점)	리더십(6점)	1. 관리층 리더십·전문성	절대평가	2	93.00	1.86
		2. 고객서비스 및 윤리경영	절대평가	4	88.00	3.52
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	72.50	1.45
		소계			8	
II. 경영 시스템 (32점)	경영효율화 (12점)	1. 조직관리	절대평가	2	80.00	1.60
		2. 인력관리	절대평가 1 목표대실적 3	4	60.00	2.40
		3. 재무관리	절대평가	6	75.00	4.50
	주요사업활동 (20점)	1. 정수처리 및 수질관리	절대평가	8	100.00	8.00
		2. 상수도관 관리	절대평가 3 목표대실적 5 단계별평가 2	10	72.10	7.21
		3. 시설물 안전관리	절대평가	2	87.50	1.75
소계			32		25.46	
III. 경영성과 (55점)	주요사업성과 (19점)	1. 상수도보급률	목표대실적	3	100.00	3.00
		2. 시설이용률	목표대실적	4	100.00	4.00
		3. 요금부과율	목표부여(B) 8 목표대실적 2	10	100.00	10.00
		4. 수도물 생산의 효율성	목표부여(A)	2	100.00	2.00
	경영효율성과 (21점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	10	71.20	7.12
		2. 1인당 영업수익	목표부여(A)	2	22.05	0.44
		3. m ² 당 총괄원가	목표부여(A)	4	74.57	2.98
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	98.28	0.98
		5. 요금관리	목표대실적 3 단계별평가 1	4	82.08	3.28
	고객만족성과 (15)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	83.54	12.53
			소계			55
IV. 정책준수 (5점)	정책준수(5)	1. 공기업정책준수	단계별평가	5	84.00	4.20
합 계					100	82.82
					정성 30	25.28
					정량 70	57.54

II. 종합평가의견

1. 총평

가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업손실	당기 순이익	영업수지율비
2014년	75,015	1,268	73,747	1.72%	4,707	4,670	△1,744	48.40%
2013년	71,831	2,637	69,194	3.81%	4,531	3,876	△1,904	51.69%

나. 평가결과 종합

구 분	당 해 년 도 (2013년)					전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/전략 (8점)	경영시스템 (32점)	경영성과 (55점)	정책준수 (5점)	
홍성 상수도	82.82	6.83	25.46	46.33	4.20	80.96
충남 상수도 10개 평균	86.57	6.57	27.70	47.91	4.39	81.71

- 리더십/전략 부문에서 충남 상수도 10개 기관 평균보다 높은 평점을 받았으나 경영시스템, 경영성과, 정책준수 부문에서 낮은 평균보다 낮은 평점을 받음
 - 리더십/전략 부문의 경우 관리층 리더십·전문성 부문은 높은 평점을 받았으나 중장기 경영계획 부문은 낮은 평점을 받음
 - 경영시스템 부문의 경우 정수처리 및 수질관리 부문은 만점을 받았지만 재무관리, 상수도관 관리 부문에서는 낮은 평점을 받음
 - 경영성과 부문의 경우 상수도보급률, 시설이용률, 요금부과율, 수돗물 생산의 효율성 모두 만점을 받았지만 1인당 영업수익 부문에서 낮은 평점을 받음
 - 정책준수 부문의 경우 평균보다 다소 낮은 평점을 받음

2. 지표별 종합의견

가. 리더십/전략

□ 리더십

- 경지방공기업의 책임경영체제를 갖추기 위해 노력하였으며, 공기업 회계공무원 지정 및 관리자의 직무 위임을 통해 관리층의 전문화를 추진하였음. 매년 경영목표와 전략과제, 그리고 과제목표를 설정하여 세부추진계획을 수립하며, 이 성과에 대한 인센티브를 통해 전체와 개인간의 목표와 추진사업간 일체화를 추진하였음. 시책구상→추진실적 보고회를 통해 환류와 중간점검을 하였음
- 주민설명회 등 주민 참여형으로 사업을 추진하여 고객만족을 도모했음. 고객과 사회적 약자를 위한 서민시책을 시행하였으나 시책의 다양성 차원에서는 미흡한 측면이 있었음

□ 전략

- 현행 수도정비기본계획은 수도법에서 정한 작성주기(기본계획 10년)에 따라 수립되어 중장기경영계획 수립의 적시성은 확보되었으나, 수정(변경)계획은 작성주기에 따라 작성되지 않아 계획수립의 적시성은 확보되지 못하였음. 수도정비기본계획의 주요 지표 가운데 일부 지표들의 실적이 계획목표를 달성하지 못하고 있거나 달성가능성이 희박할 것으로 판단되므로 주요 지표들의 실적을 높일 수 있는 사업을 추진하거나 현실적인 달성 가능성 및 현재의 수준을 고려하여 수도정비기본계획의 주요 지표들의 단계별 목표를 수정하는 것이 필요함

나. 경영시스템

□ 경영효율화

- 자체 조직진단을 실시하여 행정기구를 개편하여 기존의 환경수도과를 환경과와 수도사업소로 분리하였음. 비핵심업무 경우 마을상수도 및 소규모급수시설 96개에 대해서 위탁관리를 함으로써 노후시설의 보수와 고장을 예방하고 시설물 주변 제조작업 및 자동제어설비 등에 대한 가동상태를 점검하고 있음
- 홍성군은 인력관리의 전문성 측면에서 상수도 전문교육과정 이수 측면에서 목표대비 달성을 하지 못하고 있음. 이에 대한 교육혁신 방안이 필요함. 또한, 직원들의 사기진작 등에 필요한 성과상여금 및 포상금과 같은 동기부여 방안들에 대해서 모색할 필요가 있음
- 월별자금계획의 수립 및 관리대장을 통해 재고량을 적정수량으로 관리하고 있으며, 취·정수장 철거완료, 무인화 원격 시설 운영, 주부 검침원제 운영을 통한 생산원가 절감을 위한 다양한 노력을 기울이고 있음

□ 주요사업활동

- 수도법에 명시된 검사항목 및 주기에 따라 수질검사를 적정하게 시행하여 모든 시료가 수질기준을 만족하였음. 수질검사를 위해 관련분야 전문인력과 필요장비를 갖추고 있고 먹는물 수질검사기관에 의뢰하여 수질검사를 시행하는 등 수질관리가 적정하게 시행되고 있는 것으로 판단됨
- 노후수도관 비율은 2009년부터 매년 점진적으로 증가하는 추세를 보이고 있으며, 노후수도관 개량비율은 2009년에서 2011년까지 급격히 증가한 다음 2013년 다시 급격히 감소하고 있음. 노후수도관 개량비율을 높이기 위해 노후수도관 개량사업의 집중적인 추진이 요구됨
- 배수지 9개소에 무인경비시스템을 설치하여 ,배수지에 침입자 발생시 무인경비업체

에서 출동하여 현장을 점검하고 있음. 배수지에 염소가스를 사용하는 시설이 없어 중화시설이 설치되어 있지 않으며, 외부인에 시설물을 개방하고 있지 않아 별도의 안전대책이 수립되어 있지 않음. 비상연락체계를 포함한 위기대응 매뉴얼을 현장에 비치하고 있으나, 비상연락체계는 별도로 점검하지 않을 뿐만 아니라 위기대응 매뉴얼에 따른 모의훈련도 실시하지 않았음

다. 경영성과

□ 주요사업성과

- 상수도 보급률이 높기는 하지만, 읍지역에 비해 면지역의 상수도보급률이 저조하기 때문에 지방상수도 확충사업을 지속적으로 추진이 필요함. 또한 시설이용률이 100%를 초과하고 있기 때문에 광역상수도 정수 배분계약량을 현실에 맞게 조정하여 적정 시설이용률을 유지하는 것이 필요함
- 요금부과율이 약간 낮은 수준으로 2011년 이후 거의 변화가 없기 때문에 지속적인 관망정비 및 블록시스템의 구축 등을 통한 누수율 저감 및 유수율 제고를 통해 요금부과율을 높일 수 있도록 노력하여야 함

□ 경영효율성과

- 영업비용이 지속적으로 증가하고 있어 영여수지비율이 하락하고 있음. 이를 충당하기 위하여 추가적인 요금인상이 필요하며, 유형자산의 효율적 관리로 불필요한 자산에 대한 투자를 감소시켜야 함
- 조정량과 유수율 등이 증가추세에 있으나 당기에 인원이 증가하여 전년대비 1인당 영업수익이 감소함중. 따라서 소규모의 조직에 맞는 인원의 감축등을 통하여 효율성을 극대화하여야 함. 또한 요금을 현실화 하여 급수수익을 증가시키고 유수율 및 보급률 상승을 통한 영업수익 증대가 필요함

- 자산의 효율적인 사용으로 고정비용의 절감을 위한 방안 모색이 필요하며, 고정비용 이외의 영업비용의 감소 노력이 요구됨. 비용 충당을 위한 요금인상이 필요하며, 체납액에 대한 체계적이 관리가 필요할 것으로 판단됨

□ 고객만족성과

- 홍성군 상수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 71.23점, 서비스 과정 66.47점, 서비스 결과 68.17점, 사회적 만족도 75.20점, 전반적 만족도 66.40점으로 나타나 종합만족도는 69.01점으로 나타났음. 당해연도 평가 27.60점, 전년대비 개선도 평가 55.93점으로 나타나 총 83.54점으로 득점은 12.53점으로 평가함

라. 정책준수

- 상하수도 사업기구의 통합 운영과 관련하여 기관은 보고서 자료와 지방공기업경영정보 공개시스템의 자료와 내용이 다른 바, 보고서 작성을 보다 성실히 할 필요가 있음
- 경영개선명령 이행 여부와 관련하여 경영개선명령이 없다 하더라도 기관이 스스로 경영개선에 필요한 부분을 찾아서 개선해가는 모범을 보일 필요가 있음
- 감사원 등 감사결과 지적사항 이행과 관련하여 감사원 감사결과 지적사항이 없기 때문에 해당사항 없음
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 지표나 기준에 맞게 공시자료와 보고서 자료가 일치하도록 완벽한 정보공시 또는 보고서 작성이 될 있도록 노력할 필요가 있음
- 재정균형집행과 관련하여 균형집행예산을 110이상을 달성할 경우 최고의 점수가 되는 바, 보다 노력하여 110%이상을 달성할 수 있도록 노력할 필요가 있음

제 Ⅲ 장

하수도 부문

1. 계룡시
2. 공주시
3. 당진시
4. 보령시
5. 서산시
6. 아산시
7. 천안시

1 계룡시

I. 평점표

대분류지표	중분류지표	세부지표	평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십/전략 (8점)	리더십 (6점)	1. 관리층 리더십·전문성	절대평가	2	75.00	1.50
		2. 고객서비스 및 윤리경영	절대평가	4	75.00	2.25
	전략 (2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	90.00	1.80
	소계			8		5.55
II. 경영시스템 (32점)	경영효율화 (12점)	1. 조직관리	절대평가	2	40.00	0.80
		2. 인력관리	목표대실적 ³ 절대평가 1	4	70.75	2.83
		3. 재무관리	절대평가	6	100.00	6.00
	주요사업활동 (20점)	1. 시설 및 수질관리	절대평가	8	97.50	7.80
		2. 하수관로시설 관리	절대평가 1 단계별평가 2 목표대실적 7	10	36.60	3.66
		3. 시설물 안전관리	절대평가	2	90.00	2.00
소계			32		23.09	
III. 경영성과 (55점)	주요사업성과 (19점)	1. 시설이용률	단계별평가	5	90.00	4.50
		2. 하수도보급률	목표대실적	4	100.00	4.00
		3. 하수배제방식	목표대실적	4	100.00	4.00
		4. 하수처리효율	목표대실적	4	93.50	3.74
		5. 하수처리수 및 슬러지 적정처리	단계별평가	2	100.00	2.00
	경영효율성과 (21점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	10	69.96	7.00
		2. 1인당 영업수익	목표부여(A)	2	100.00	2.00
		3. m ² 당 총괄원가	목표부여(A)	4	93.15	3.73
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	15.64	0.16
		5. 요금관리	목표대실적 ³ 단계별평가 1	4	77.28	3.09
고객만족성과 (15점)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	78.47	11.77	
소계			55		45.99	
IV. 정책준수 (5점)	정책준수(5점)	1. 공기업정책준수	단계별평가 5	5	100.00	5.00
합 계					100	79.63
					정성 28	23.45
					정량 72	56.18

II. 종합평가의견

1. 총평

가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업손실	당기순손실	영업수지비율
2014년	79,910	36,565	43,345	84.36%	1,082	6,782	8,941	13.76%
2013년	84,185	38,407	45,778	83.90%	967	6,126	8,729	13.63%

나. 평가결과 종합

구 분	당 해 년 도 (2013년)					전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/전략 (8점)	경영시스템 (32점)	경영성과 (55점)	정책준수 (5점)	
계룡 하수도	79.63	5.55	23.09	45.99	5.00	69.25
충남 하수도 7개 평균	82.87	7.02	27.07	44.55	4.23	76.30

- 경영성과, 정책준수 부문에서 충남 하수도 7개 기관보다 높은 평점을 받았으나, 리더십/전략, 경영시스템 부문에서 평균보다 낮은 평점을 받음
 - 리더십/전략 부문의 경우 관리층 리더십·전문성, 고객서비스 및 윤리경영 부문에서 낮은 평점을 받았으며 중장기 경영계획 부문 또한 하수도 7개 기관 중 가장 낮은 평점을 받음
 - 경영시스템 부문의 경우 재무관리, 시설 및 수질관리 부문은 높은 평점을 받았으나 조직관리, 하수관로시설 관리 부문에서 낮은 평점을 받음
 - 경영성과 부문의 경우 주요사업성과 부문의 점수는 높은 평점을 받았으나 영업수지비율, 부채비율 부문은 낮은 평점을 받음
 - 정책준수 부문의 경우 만점을 받아 평균보다 높은 평점을 받음

2. 지표별 종합의견

가. 리더십/전략

□ 리더십

- 관리자는 전문성을 겸비하여 기관경영에 대한 애로사항을 잘 파악하고 있음. 경영 목표를 달성하기 위해 목표별 세부추진계획을 수립하고, 목표 대비 실적분석과 결과에 따른 조치를 취하는 것이 필요함
- 고객만족 경영체계를 구축하기 위해 고객만족도 조사를 실시하여 추진시책을 마련하였지만 고객의견을 수렴하기 위한 보다 다각적인 방법이 모색되어야 함. 또한 고객편의를 위한 제도개선 및 사회적 약자를 위한 사용료 감면 등 친서민정책 추진노력이 필요함

□ 전략

- 2006년도에 수립한 계룡시 중장기경영계획은 5년마다 20년 단위로 수립된 하수도 정비기본계획에서 변화된 사회환경을 반영하고 현실적이고 체계적인 하수도사업의 추진을 위해 하수도정비기본계획을 변경 수립하였으며, 기본계획에는 업무, 인력, 시설투자, 자원조달, 수질개선계획 등의 내용이 모두 포함되어 있음. 다만, 2011년까지 변경계획이 수립되어야 하지만 2014년에 완료목표로 수립중에 있으며 평가년도인 2013년까지 하수도보급률, 분류식화율은 목표를 달성한 것으로 판단하지만, 시설 이용화율은 달성하지 못한 것으로 판단함

나. 경영시스템

□ 경영효율화

- 자체 조직진단 미실시하고 있으며, 조직 활성화를 위한 노력 및 실적이 매우 미흡

함. 조직진단 실시를 하여 핵심업무와 비핵심업무에 대해서 업무 조정 및 아웃소싱을 할 필요가 있으며, 이를 통하여 문제점 도출 및 직무만족도 향상을 위한 개선방안을 제시하고 향후 효율적 조직운영 및 합리적 인사관리를 도모할 수 있음

- 계룡시는 인력관리 측면에서 자격증 취득률 및 상수도 전문교육과정 이수 측면에서 목표대비 달성을 하고 있음. 단, 직원만족도 조사 미실시(물론 인원 자체가 적어 그럴수는 있지만) 및 직원에 대한 복리후생 및 직원의 취미활동 지원 등에 있어 미흡한 측면이 있음
- 월별자금계획의 수립 및 유·무형자산에 대한 관리대장을 통해 재고량을 적정수량으로 관리하고 있으며 원가분석을 실시하여 적정 요금현실화 방안 및 타 지자체 현실화율과 사용량별 부담률을 비교 분석 하였음. 하지만 원가분석의 결과에 대한 사후조치에 대해서는 구체적 계획이 없음. 이에 대한 구체적 계획수립과 동시에 실시방안들에 대한 노력이 필요할 것임

□ 주요사업활동

- 공공하수처리시설의 단위공정별 설계지침이 작성되어 대부분 설계지침을 준용하여 운영 중에 있음. 유입수 및 유출수의 수질분석을 실시하여 수질이 법적기준을 초과하지 않도록 수질을 적정하게 관리하고 있음. 또한, 방류하천인 두계천의 상·하류에 대하여 수질분석을 실시하는 등 적극적인 수질관리를 하고 있다고 판단함
- 10년 이상된 하수관로의 개·보수율이 낮은 수준을 보이고 있으므로 관로개량의 연차별 계획에 따라 오수 및 우수관거 개량사업이 차질 없이 진행될 수 있도록 세심한 관심과 노력이 필요함. 관로 개보수 실적 및 준설실적 비율이 매우 낮은 수준이므로 사업계획수립과 소요예산확보를 통한 하수관로의 시설관리에 노력하여야 함
- 시설물의 안전관리를 위하여 차집관로와 공공하수처리시설에 대하여 주·야간 순찰 또는 CCTV에 등에 의한 감시를 상시적으로 실시하고 있으며, 시설물 개방시 안전대책을 병행하여 관리하고 있음. 또한, 비상시 위기상황 대비를 위한 매뉴얼을 작성하고 위기대응 능력향상을 위한 주기적인 가상훈련을 실시하고 있음

다. 경영성과

□ 주요사업성과

- 우리나라의 경우 공공하수처리시설을 과대하게 설치하려는 경향이 있고, 계룡시 또한 설치당시 지나치게 과대하게 계획되어 설치된 상태임. 따라서 하수처리구역을 확대하여 생활하수량 유입량을 강화하고, 그 외 기술적인 검토를 거쳐 가축분뇨, 산업폐수 등을 함께 처리할 수 있는 방안을 강구할 수도 있음
- 2013년 인구감소에 따라 하수처리인구도 감소하였으며 하수처리구역 인구의 감소보다 전체인구 감소가 컸기 때문에 계룡시 하수도 보급률은 미미하게 증가함. 관거기준 하수도보급률이 높은 수준이기는 하나 두마면 지역의 관거기준 하수도 보급률이 낮은 수준을 보이고 있으므로, 이 지역을 중심으로 하수관거가 신설 될 수 있도록 노력이 필요함
- 계룡시는 분류식 하수관거로 구성되어 있고, 평가대상단체 평균과 비교할 때 상당히 높은 수준을 보이고 있어 분류식 관거길이 비율이 매우 높은 수준임. 그러나 향후 사업을 추진하는 경우 엄사면 일부 지역에 합류식 관거가 매설되어 있어 분류식 관거길이 비율이 100%를 만족하지는 못하기 때문에 향후 관로개선 사업 시 이 지역을 분류식 관거로 계획을 수립하여 추진하여야 함
- 공공하수처리시설의 설치의 궁극적인 목적은 유역내 오염물질 삭감을 위한 것으로 생활하수 외 가축분뇨, 산업폐수 등을 함께 처리할 수 있는 방안을 강구하여 유역내 오염량 유출의 저감을 위한 시설의 효율화를 도모하는 것이 바람직하며, 하수처리수를 농업용수기준에 적합토록 처리한 후 농업용수 활용량을 증가하도록 노력하거나 인근 산업단지의 공업용수 활용방안을 모색하여 함

□ 경영효율성과

- 영업수익을 증가시키기 위해 하수도 사용량의 증가를 위한 방안 모색이 필요하며, 관거비, 처리장비, 일반관리비등의 과도한 비용을 절감하고 하수도의 보급을 증대

하여 시설의 활용도를 높여야 할 것임

- 기 투자된 시설의 감가상각비와 이의 운영을 위한 비용은 감소하기 어려울 것이므로 신규투자 시 투자대비 효율성 평가 등을 통하여 신중하게 의사결정하여야 하며, 당기에 급증한 일반관리비등을 절감하기 위한 노력이 필요함. 또한, 감가상각비등의 고정비용을 상쇄하기 위하여 하수처리량 등의 향상이 필요함
- 미지급비용 등 유동부채는 감소하였으나, 당기에도 큰 손실이 발생하여 자본구조가 악화되었으며, 이로 인하여 부채비율이 지속적으로 상승하고 있음. 요금인상 등 수익창출 및 비용 절감을 통한 이익창출로 자본구조를 개선하여야 하며, 투자의 효율적 검토로 부채비율을 개선하기 위한 노력이 필요함
- 요금손실액이 크므로 요금인상과 하수처리량의 증가방안을 모색하여 손실을 상쇄시키도록 하여야 함. 원가절감을 위한 연구 필요성이 있으며, 징수율이 소폭 향상되고 있으므로 현재의 상태를 유지하여 체납액을 관리하는 것이 필요함

□ 고객만족성과

- 계룡시 하수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 65.93점, 서비스 과정 52.40점, 서비스 결과 71.90점, 사회적 만족도 72.43점, 전반적 만족도 62.01점으로 나타나 종합만족도는 64.54점으로 나타남. 당해연도 평가 25.82점, 전년대비 개선도 평가 52.66점으로 나타나, 총 78.47점으로 평가됨

라. 정책준수

- 상하수도 사업기구의 통합 운영과 관련하여 기관은 동 내용을 잘 지키고 있으나 조직 및 인력통합의 효율화를 높이기 위한 지속적인 노력이 필요함
- 경영개선명령 이행 여부와 관련하여 기관은 전기 경영개선 명령을 완료하여 지적된 사항은 없으나 경영개선 명령이 내려질 경우, 기관의 경영개선과 고객서비스 개선이 동시에 달성될 수 있는 것이므로 신속한 개선이 필요함

- 감사원 등 감사결과 지적사항 이행과 관련하여 감사원 감사결과 지적사항이 없기 때문에 해당사항 없음
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 기관은 자료입력 기한 준수함, 공시책임자 지정 준수 및, 공시항목 준수 및 입력자료의 충실성을 잘 지키고 있으나 관리자 업무추진비는 입력하지 않음. 앞으로 자료를 충실히 잘 공시하여 주민들이 기관의 현황을 충분히 알 수 있도록 해야 할 것임
- 재정균형집행과 관련하여 기관은 지표를 보다 철저히 이해하고 보고서를 작성해야 할 것임

2 공주시

I. 평점표

대분류지표	중분류지표	세부지표	평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십/전략 (8점)	리더십 (6점)	1. 관리층 리더십·전문성	절대평가	2	93.00	1.86
		2. 고객서비스 및 윤리경영	절대평가	4	85.00	3.40
	전략 (2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	95.00	1.90
	소계				8	
II. 경영시스템 (32점)	경영효율화 (12점)	1. 조직관리	절대평가	2	50.00	1.00
		2. 인력관리	목표대실적 ³ 절대평가 ¹	4	72.70	2.91
		3. 재무관리	절대평가	6	91.60	5.50
	주요사업활동 (20점)	1. 시설 및 수질관리	절대평가	8	98.80	7.90
		2. 하수관로시설 관리	절대평가 ¹ 단계별평가 ² 목표대실적 ⁷	10	82.60	8.26
		3. 시설물 안전관리	절대평가	2	100.00	2.00
	소계				32	
III. 경영성과 (55점)	주요사업성과 (19점)	1. 시설이용률	단계별평가	5	90.00	4.50
		2. 하수도보급률	목표대실적	4	90.50	3.62
		3. 하수배제방식	목표대실적	4	100.00	4.00
		4. 하수처리효율	목표대실적	4	89.00	3.56
		5. 하수처리수 및 슬러지적정처리	단계별평가	2	100.00	2.00
	경영효율성과 (21점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	10	48.97	4.90
		2. 1인당 영업수익	목표부여(A)	2	71.96	1.44
		3. m ² 당 총괄원가	목표부여(A)	4	0.00	0.00
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	99.96	1.00
		5. 요금관리	목표대실적 ³ 단계별평가 ¹	4	75.41	3.02
	고객만족성과 (15점)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	77.93	11.69
	소계				55	
IV. 정책준수 (5점)	정책준수(5점)	1. 공기업정책준수	단계별평가 ⁵	5	78.00	3.90
합 계					100	78.36
					정성 28	25.06
					정량 72	53.30

II. 종합평가의견

1. 총평

가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업손실	당기순손실	영업수지율
2014년	255,864	115	255,749	0.04%	1,884	15,682	10,956	10.52%
2013년	248,685	84	248,600	0.03%	1,772	12,117	3,653	12.76%

나. 평가결과 종합

구 분	당 해 년 도 (2013년)					전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/전략 (8점)	경영시스템 (32점)	경영성과 (55점)	정책준수 (5점)	
공주 하수도	78.36	7.16	27.57	39.73	3.90	83.23
충남 하수도 7개 평균	82.87	7.02	27.07	44.55	4.23	76.30

- 리더십/전략, 경영시스템 부문에서 충남 하수도 7개 기관보다 높은 평점을 받았으나, 경영성과, 정책준수 부문에서 평균보다 낮은 평점을 받음
 - 리더십/전략 부문의 경우 중장기 경영계획 부문에서 높은 평점을 받았으며, 전반적으로 높은 평점을 받음
 - 경영시스템 부문의 경우 조직관리, 인력관리 부문에서 낮은 평점을 받았으나 시설 및 수질관리, 시설물 안전관리 부문에서 높은 평점을 받음
 - 경영성과 부문의 경우 하수배제방식, 하수처리수 및 슬러지적정처리 부문에서 만점을 받았으나 경영효율성과 부문에서 낮은 평점을 받아 평균보다 낮게 나타남
 - 정책준수 부문의 경우 전기개선명령 경영개선명령 등 이행 여부 부문에서에서 감점을 받아 평점보다 낮게 나타남

2. 지표별 종합의견

가. 리더십/전략

□ 리더십

- 3대 경영방침과 10대 경영전략을 세워 경영합리화와 공기업으로서 공익적 측면을 달성하기 위해 노력하였음. 경영목표를 달성하기 위해 직원의 공감대를 형성하여 기관목표→부서목표→개인목표를 설정하고, 각각에 대한 세부추진계획을 수립하였고, 목표 대비 실적을 점검하고 그 결과를 반영함으로써 기관부터 구성원까지 일관되게 경영목표를 달성을 위해 매진하였음
- 고객만족 경영체계의 구축 및 개선노력으로 전화, 인터넷민원 접수 등을 통한 24시간 서비스체제를 구축하고 있음. 윤리경영시스템 구축 및 개선노력을 하고 있으며 청렴도 향상을 위해 “부패 ZERO, 클린 공주”를 목표로 다양한 사업을 추진함

□ 전략

- 공주시 중장기경영계획은 5년마다 20년 단위로 수립된 하수도정비기본계획에서 변화된 사회환경을 반영하고 현실적이고 체계적인 하수도사업의 추진을 위해 하수도정비기본계획을 변경 수립하였으며, 기본계획에는 업무, 인력, 시설투자, 자원조달, 수질개선계획 등의 내용이 모두 포함되어 있음
- 평가년도인 2013년을 포함한 2015년까지의 하수도보급률, 시설이용화율, 분류식화율 등 주요 지표의 달성수준 및 달성 가능성이 높은 편이지만, 2013년 10월까지 수립되어야 하는 변경계획이 약 1년간 지연되고 있음

나. 경영시스템

□ 경영효율화

- 조직관리 분야에서 대부분 미흡한 측면이 있음. 효율적인 조직의 운영을 위해 많은 노력에도 불구하고 아직까지 활성화가 되지 못한 제안제도등에 대한 자기주도적인 동기부여가 필요할 것으로 보임. 예를 들어 학습동아리 등을 운영하여, 학습과 연구를 통해 개인능력을 개발하고 업무능력을 향상시켜 고객 만족서비스를 제공하여야 할 것임
- 전문성을 위한 자격증 취득에 대한 지속적인 지원을 하고 있음. 또한, 다양한 직원 동기부여 시책으로 포상금, 인센티브 부여, 직원 복리후생 및 취미활동 지원 등을 활용하고 있지만 인력관리의 직원 동기부여 노력에서 만족도조사를 실시하지 않고 있어 이에 대한 노력이 필요함
- 월별자금계획의 수립 및 유·무형자산에 대한 관리대장을 통해 재고량을 적정수량으로 관리하고 있음. 그러나 공주시는 재정관리 측면에서 외부 원가분석이 미실시하고 있음. 이러한 원가분석을 통해 해당 업종별 원가 및 그에 따른 원가보상에 대한 연구를 함으로써 사용자부담금에 해당하는 하수도 요금에 대한 합리적 대안 및 계획들을 제시하고자 하는 노력이 필요함

□ 주요사업활동

- 공공하수처리시설의 단위공정별 설계지침이 작성되어 대부분 설계지침을 준용하여 운영 중에 있음. 유입수 및 유출수의 수질분석을 실시하여 수질이 법적기준을 초과하지 않도록 수질을 적정하게 관리하고 있음. 또한, 배출구역인 방류하천에 대한 수질분석을 실시하는 등 적극적인 수질관리를 하고 있다고 판단함
- 가능한 예산을 확보하여 GIS 평면의 전산화 형태를 G.I.S 2D이상 + 즉시수정보완+ 모바일기기운영(태블릿PC 등) 수정보완이 가능한 하수관거관리시스템을 구축할 수 있도록 하여야 함. 관로준설실적이 매우 낮은 수준이므로 사업계획의 수립과 소요

예산확보를 통한 하수관로시설 관리에 노력하여야 함

- 시설물의 안전관리를 위하여 차집관로와 하수처리장 시설에 대하여 주야간 순찰 또는 CCTV에 등에 의한 감시를 상시적으로 실시하고 있으며, 시설물 개방시 안전 대책을 병행하여 관리하고 있음. 또한, 비상시 위기 및 재난상황 대비를 위한 매뉴얼을 작성하고 주기적인 교육과 가상 훈련을 실시하고 있음

다. 경영성과

□ 주요사업성과

- 우리나라의 경우 공공하수처리시설을 과대하게 설치하려는 경향이 있고, 공주시 또한 설치당시 비교적 과대하게 계획되어 설치된 상태임. 따라서 하수처리구역을 확대하여 생활하수량 유입량을 강화하고, 그 외 기술적인 검토를 거쳐 가축분뇨, 산업폐수 등을 함께 처리할 수 있는 방안을 강구해야 함. 즉, 시설이용률은 실적구간 별 평점개정을 통해 하수도정비기본계획에서 제시하고 있는 바와 같이 95~100% 전후로 유지하여 저비용 고효율이 될 수 있도록 노력해야함
- 인구 기준 하수도 보급률은 2009년 62.7%에서 2013년 70.82%로 비교적 큰 폭으로 향상하였으나 아직도 보급률이 낮은 비율이므로 면단위 하수처리를 위한 계획관거 지역을 중심으로 신규 관거설치 사업이 필요함
- 분류식 관거길이가 최근 5년간 크게 증가하였으나 동시에 총하수관거 시설연장에 따른 분류식 관거길이 비율이 2009년 73.8%에서 2013년 78.3%로 크게 향상하지 못하였음. 하수관거가 설치되지 않은 지역을 중심으로 관거보급률을 위한 노력과 동시에 동부지역(옥룡동)지역을 분류식관거 사업추진에 노력하여야 함

□ 경영효율성과

- 설비자산 투자가 증대하고 있는 만큼 영업비용 충당을 위한 수익증가가 요구되며,

하수도사용료의 현실화가 필요함. 또한, 감가상각비 외의 일반관리비 등의 영업비용을 절감하고 하수도의 보급을 증대하여 시설의 활용도를 높여야 할 것임

- 영업수익이 4% 증가하였으나 인원이 소폭 증가하여 1인당 영업수익은 감소함. 요금의 인상과 하수처리시설 사용량의 증가를 통한 영업수익의 상승 및 적정 인원으로 업무의 효율성을 높이기 위한 노력이 필요함
- 감가상각비등 고정비용은 절감하는 것이 어려우므로 기타 변동비용의 감소를 위하여 노력하여야 하며, 비용을 충당하기 위한 요금 인상을 고려하여야 함 요금징수율을 전기와 유사하나 체납액은 증가하였으므로 체납액에 대한 관심이 필요함

□ 고객만족성과

- 공주시 하수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 66.05점, 서비스 과정 51.95점, 서비스 결과 70.96점, 사회적 만족도 70.25점, 전반적 만족도 61.68점으로 나타나 종합만족도는 63.74점으로 나타남. 당해연도 평가 25.50점, 전년대비 개선도 평가 52.43점으로 나타나, 총 77.93점으로 평가됨

라. 정책준수

- 상하수도 사업을 통합하여 운영하는 것은 문제가 없으나 지속적으로 조직진단을 하여 기능, 조직, 인력 및 예산 운영의 효율성과 고객만족도 제고를 위한 노력이 필요함
- 경영개선명령은 경영개선을 통하여 경영효율성 제고 및 고객만족도를 높이기 위한 것인 바, 조속히 경영개선을 추진할 필요가 있음
- 감사원 등 감사결과 지적사항 이행과 관련하여 감사원 감사결과 지적사항이 없기 때문에 해당사항 없음
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 지방공기업경영정보시스템의 확인자와 보고서의 확인자가 다른 바, 인사조치 결과로 판단됨

- 재정균형집행과 관련하여 기관은 동 지표의 내용을 잘못 이해하여, 1013년 관련 내용을 제시하고 있는 바, 차기부터는 지표에 맞게 2014년 상반기 집행실적을 사전에 제시하고 집행을 맞추는 형태로 보고서 작성이 필요함

3 당진시

I. 평점표

대분류지표	중분류지표	세부지표	평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십 /전략 (8점)	리더십 (6점)	1. 관리층 리더십·전문성	절대평가	2	90.00	1.80
		2. 고객서비스 및 윤리경영	절대평가	4	90.00	3.60
	전략 (2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	95.00	1.90
	소계				8	
II. 경영 시스템 (32점)	경영효율화 (12점)	1. 조직관리	절대평가	2	90.00	1.80
		2. 인력관리	목표대실적 ³ 절대평가 ¹	4	89.75	3.59
		3. 재무관리	절대평가	6	100.00	6.00
	주요사업활동 (20점)	1. 시설 및 수질관리	절대평가	8	96.30	7.70
		2. 하수관로시설 관리	절대평가 ¹ 단계별평가 ² 목표대실적 ⁷	10	67.30	6.73
		3. 시설물 안전관리	절대평가	2	100.00	2.00
소계				32		27.82
III. 경영성과 (55점)	주요사업성과 (19점)	1. 시설이용률	단계별평가	5	60.00	3.00
		2. 하수도보급률	목표대실적	4	79.50	3.18
		3. 하수배제방식	목표대실적	4	100.00	4.00
		4. 하수처리효율	목표대실적	4	82.80	3.31
		5. 하수처리수 및 슬러지 적정처리	단계별평가	2	60.00	1.20
	경영효율성과 (21점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	10	90.32	9.03
		2. 1인당 영업수익	목표부여(A)	2	100.00	2.00
		3. m ² 당 총괄원가	목표부여(A)	4	98.33	3.93
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	73.43	0.73
		5. 요금관리	목표대실적 ³ 단계별평가 ¹	4	98.68	3.95
	고객만족성과 (15점)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	84.42	12.66
소계				55		46.99
IV. 정책준수 (5점)	정책준수(5점)	1. 공기업정책준수	단계별평가 ⁵	5	64.00	3.20
합 계					100	85.31
					정성 28	26.80
					정량 72	58.51

II. 종합평가의견

1. 총평

가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업손실	당기 순손실	영업수지 비율
2014년	253,182	53,141	200,041	26.57%	3,888	15,154	7,674	20.42%
2013년	243,540	56,423	187,117	30.15%	3,588	15,068	9,313	19.23%

나. 평가결과 종합

구 분	당 해 년 도 (2013년)					전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/전략 (8점)	경영시스템 (32점)	경영성과 (55점)	정책준수 (5점)	
당진 하수도	85.31	7.30	27.82	46.99	3.20	77.09
충남 하수도 7개 평균	82.87	7.02	27.07	44.55	4.23	76.30

- 리더십/전략, 경영시스템, 경영성과 부문에서 충남 하수도 7개 기관보다 높은 평점을 받았으나 정책준수 부문에서 평균보다 낮은 평점을 받음
 - 리더십/전략 부문의 경우 전반적으로 평균 점수와 비슷한 평점을 받음
 - 경영시스템 부문의 경우 재무관리, 시설물 안전관리 부문에서 만점을 받았으나 하수관로시설 부문에서 낮은 평점을 받음. 전반적으로 평균보다 다소 높은 평점을 받음
 - 경영성과 부문의 경우 하수배제방식, 1인당 영업수익 부문에서 높은 평점을 받았으며 전반적으로 평균점수보다 높은 평점을 받음
 - 정책준수 부문의 경우 재정균형집행 부문에서 낮은 평점을 받아 평균보다 낮은 평점을 받음

2. 지표별 종합의견

가. 리더십/전략

□ 리더십

- BSC를 통한 성과관리를 통해 직원간의 목표의식, 기관의 문제점 등을 공유하면서, 기관의 합리적 경영을 도모하였음. 관리층의 적극적인 경영의지로 기동 민원반을 운영하고 현장민원해결 능력을 증진하였고, 직원과의 정기적 대화를 통해 문제를 확인하고 이를 해결하였음. 그러나 변화된 환경에 대응하여 기관의 중장기적 목표를 새롭게 설정하고 이를 중장기적으로 추진하는 계획을 설정할 필요가 있음
- 고객민원을 접수, 분석하는 일련의 만족도 조사, 회의, 보고회 등을 실시하였음. 특히 타 기관에서도 참고할 수 있는 다양한 온라인 매체를 통해 주민의 불편사항을 접수하는 노력을 하였으나, 그 실적은 많지 않았음. 이에 대한 개선책도 모색할 필요가 있음. 고객의 요금납부 편리를 도모하고, 주민지원사업도 전개하여 공기업의 역할을 게을리 하지 않았음

□ 전략

- 당진시는 5년마다 20년 단위로 수립된 하수도정비기본계획을 변화된 사회환경을 반영하고 현실적이고 체계적인 하수도사업의 추진을 위해 하수도정비기본계획을 변경 수립하였으며, 기본계획에는 업무, 인력, 시설투자, 재원조달, 수질개선계획 등의 내용이 모두 포함되어 있음
- 평가년도인 2013년을 포함한 2015년까지의 하수도보급률, 시설 이용화율은 달성하였으나, 분류식화율의 지표달성은 어려울 것으로 판단함

나. 경영시스템

□ 경영효율화

- 자체 및 당진시 전체 차원에서의 조직진단을 실시하지는 않았지만 2012년의 실시한 결과로 현재의 조직을 개편하였으며, 3차례의 조례개정을 통해 지속적인 조직구조의 합리화를 추구하였음. 민원처리 단축 마일리지를 산정과 같은 현장민원서비스를 실시하여 고객만족도를 높이는 계기가 되었음
- 당진시는 인력관리의 전문성 측면에서 자격증 취득률 및 하수도 전문교육과정 이수 측면에서 목표대비 달성을 하고 있음. 단, 제안제도가 어느 정도 반영되는지에 대한 분석이 필요할 것으로 보임. 또한 하수도 전문교육과정과 관련해서는 복수 이수 실적에 대한 분석을 함으로써 형식적인 아닌 실질적인 교육이 되도록 관심을 가질 필요가 있음
- 생산원가절감 시책노력으로 요금납부 통합시스템 구축 및 급수 외 수입 프로그램 구축, 그리고 수도기동민원반 운영하여 유실량이 감소하였으며, 이로 인해 요금부과율 증가하였음. 또한 원가분석을 통해 해당 업종별 원가 및 그에 따른 원가보상에 대한 연구를 함으로써 사용자부담금에 해당하는 하수도 요금에 대한 합리적 대안들을 제시하고자 하는 노력이 돋보임

□ 주요사업활동

- 공공하수처리시설의 단위공정별 설계지침이 작성되어 대부분 설계지침을 준용하여 운영 중에 있음. 유입수 및 유출수의 수질분석을 실시하여 수질이 법적기준을 초과하지 않도록 수질을 적정하게 관리하고 있음. 또한, 당진 및 신평공공하수처리시설의 배출구역인 방류하천(역천 및 남원천)에 대한 수질분석을 실시하는 등 적극적인 수질관리를 하고 있다고 판단함
- 우수 및 오수관거의 개량계획이 단계별로 적정하게 수립되어 있고 GIS 2D 이상 전산화 형태로 수정보완이 가능한 하수관리 시스템을 구축하여 운영하는 것은 매우

잘된 점이나, 10년 이상 된 하수관로의 개·보수율이 낮은 수준을 보이고 있으므로 관로개량의 연차별 계획에 따라 오수 및 우수관거 개량사업이 차질 없이 진행될 수 있도록 세심한 관심과 노력이 필요함

- 시설물의 안전관리를 위하여 차집관로와 하수처리장 시설에 대하여 주야간 순찰 또는 CCTV에 등에 의한 감시를 상시적으로 실시하고 있으며, 시설물 개방시 안전 대책을 병행하여 관리하고 있음. 또한, 비상시 위기 및 재난상황 대비를 위한 매뉴얼을 작성하고 주기적인 교육과 가상훈련을 실시하고 있음

다. 경영성과

□ 주요사업성과

- 당진시 승격에 따른 인구증가 등으로 하수발생량이 증가하여 2011년 이후부터 하수발생량이 급격히 증가하여 시설이용률이 100%를 상회하고 있음. 인구 증가에 따른 하수발생량이 꾸준하게 증가할 것으로 판단되므로, 현실과 부합하게 단계별 공공하수처리시설의 증설을 고려하되 하수도기본계획에 반영한 후 설계 등의 절차를 거쳐야 함
- 합덕읍(2014년 하반기 준공), 신평면(2013년 6월 착공 2016년 준공계획) 하수관거 신설사업 등으로 하수도보급률이 증가할 전망이다. 또한, 면단위 하수처리시설인 순성면(2015년 준공예정), 면천면(2015년 준공예정), 삽교천하수처리시설 건설공사(2017년 준공) 준공예정에 따른 하수도보급률 및 처리율이 향상될 전망이다. 따라서 계획수립과 사업추진에 따른 차질 없는 예산확보와 관련공사가 진행되도록 하여야 함
- 당진공공하수처리시설 증설공사와 함께 방류수 재이용수 시설공사를 병행하여 추진할 예정으로 고도처리 후 당진천의 건천화 방지사업과 농업용수로 활용할 계획임. 따라서 차질 없는 예산확보와 공사 진행이 요구됨. 또한, 읍면지역의 농경지 인

근에 위치한 하수처리수는 농업용수기준에 적합토록 처리한 후 농업용수로 활용량을 증가하도록 노력하여야 함

□ 경영효율성과

- 당기 조정량 증가로 영업수익이 소폭 상승하였는데 향후에서 지속적인 조정량 증가 노력을 기울여야 함. 건설중인 자산의 급증으로 향후 총괄원가의 비용이 계속 급증할 것으로 예상되므로, 비용 충당을 위한 요금인상의 방안을 마련해야 할 것으로 판단됨
- 당기에는 감가상각비가 감소하였으나, 건설중인 자산의 취득이 급증하여 장래에 고정비용의 증가로 총괄원가가 급증할 것으로 예상되며, 이러한 비용은 감소가 어려우므로 신규투자시 신중히 의사결정 하여야 함. 또한, 관거비 등의 기타비용 감소에 대한 노력과 조정량의 지속적인 증가를 위한 방안이 필요함
- 하수관거정비 임대형 민간투자사업에 따른 미지급금이 부채의 대부분이므로 효율적인 투자계획이 필요하며, 부채비율이 감소하고 있으나 타 기관에 비하여 높은 편이므로 지속적인 관심이 필요함

□ 고객만족성과

- 당진시 하수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 70.40점, 서비스 과정 58.09점, 서비스 결과 73.71점, 사회적 만족도 74.53점, 전반적 만족도 65.89점으로 나타나 종합만족도는 68.07점으로 나타남. 당해연도 평가 27.23점, 전년대비 개선도 평가 57.19점으로 나타나 총 84.42점으로 평가됨

라. 정책준수

- 상하수도 사업기구의 통합 운영과 관련하여 2013년 보고서는 완전 통합시기를 2002년 3월 25일로 제시했으나 2014년 보고서는 2011. 4. 4일로 제시하고 있는바, 한 기관에서 내놓은 자료가 시기에 따라서 다른 것은 바람직하지 않음

- 경영개선명령 이행 여부와 관련하여 경영개선명령이 없다 하더라도 기관이 스스로 경영개선에 필요한 부분을 찾아서 개선해가는 모범을 보일 필요가 있음
- 감사원 등 감사결과 지적사항 이행과 관련하여 감사결과 지적사항 없음
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 기관은 자료 입력 등 동지표의 평가사항을 잘 지켜야 할 뿐 아니라 보고서 작성에도 세심한 주의를 기울여야 할 필요가 있음
- 재정균형집행과 관련하여 기관은 목표액, 대상예산실적 집행율 등 보고서를 사전적으로 완성하고 관련 예산 집행의 충실성을 기할 필요가 있음

4 보령시

I. 평점표

대분류지표	중분류지표	세부지표	평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십/전략 (8점)	리더십 (6점)	1. 관리층 리더십·전문성	절대평가	2	85.00	1.70
		2. 고객서비스 및 윤리경영	절대평가	4	85.00	3.40
	전략 (2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	100.00	2.00
	소계				8	
II. 경영시스템 (32점)	경영효율화 (12점)	1. 조직관리	절대평가	2	50.00	1.00
		2. 인력관리	목표대실적3 절대평가 1	4	87.75	3.51
		3. 재무관리	절대평가	6	83.30	5.00
	주요사업활동 (20점)	1. 시설 및 수질관리	절대평가	8	98.80	7.90
		2. 하수관로시설 관리	절대평가 1 단계별평가 2 목표대실적 7	10	71.70	7.17
		3. 시설물 안전관리	절대평가	2	100.00	2.00
	소계				32	
III. 경영성과 (55점)	주요사업성과 (19점)	1. 시설이용률	단계별평가	5	90.00	4.50
		2. 하수도보급률	목표대실적	4	83.30	3.33
		3. 하수배제방식	목표대실적	4	100.00	4.00
		4. 하수처리효율	목표대실적	4	77.50	3.10
		5. 하수처리수 및 슬러지 적정처리	단계별평가	2	70.00	1.40
	경영효율성과 (21점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	10	54.76	5.48
		2. 1인당 영업수익	목표부여(A)	2	92.36	1.85
		3. m ² 당 총괄원가	목표부여(A)	4	98.55	3.94
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	54.11	0.54
		5. 요금관리	목표대실적3 단계별평가1	4	66.90	2.68
	고객만족성과 (15점)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	85.37	12.81
	소계				55	
IV. 정책준수 (5점)	정책준수(5점)	1. 공기업정책준수	단계별평가 5	5	100.00	5.00
합 계					100	82.31
					정성 28	24.80
					정량 72	57.51

II. 종합평가의견

1. 총평

가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업손실	당기순손실	영업수지비율
2014년	125,915	39,609	86,306	45.89%	1,222	12,925	14,211	8.64%
2013년	129,965	40,875	89,089	45.88%	1,127	11,730	12,260	8.77%

나. 평가결과 종합

구 분	당 해 년 도 (2013년)					전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/전략 (8점)	경영시스템 (32점)	경영성과 (55점)	정책준수 (5점)	
보령 하수도	82.31	7.10	26.58	43.63	5.00	72.34
충남 하수도 7개 평균	82.87	7.02	27.07	44.55	4.23	76.30

- 리더십/전략, 정책준수 부문에서 충남 하수도 7개 기관보다 높은 평점을 받았으나 경영시스템, 경영성과 부문에서 평균보다 낮은 평점을 받음
 - 리더십/전략 부문의 경우 중장기 경영계획 부문은 만점을 받았으며, 전반적으로 평균과 비슷한 평점을 받음
 - 경영시스템 부문의 경우 시설 및 수질관리, 시설물 안전관리 부문에서 높은 점수를 받았으나 조직관리 부문에서 낮은 평점을 받음
 - 경영성과 부문의 경우 m²당 총괄원가, 하수배제방식 부문에서 높은 평점을 받았으나 영업수지비율, 요금관리 부문에서 낮은 평점을 받음
 - 정책준수 부문의 경우 만점을 받아 평균보다 높은 평점을 받음

2. 지표별 종합의견

가. 리더십/전략

□ 리더십

- 기관의 자립적 운영을 모색하려는 의지를 갖고 경영개선을 위한 시책을 추진하였음. 경영관리자로서의 전문성을 보유하고 있으나, 기관의 역점과제별 세부추진계획을 체계적으로 수립·실천하고, 만족도조사·경영평가 등의 결과에서 도출된 과제를 추진하는 계획수립이 요구됨
- 고객만족경영을 위한 기본적인 만족도조사, 시민의식조사, 경영평가 등을 실시하였으나, 그 결과에 대한 체계적인 활용이 미흡하였음. 지역 내 친 서민 정책을 추진하고 있으나 보다 더 적극적 자세가 요구됨

□ 전략

- 보령시는 5년마다 20년 단위로 수립된 하수도정비기본계획을 변화된 사회환경을 반영하고 현실적이고 체계적인 하수도사업의 추진을 위해 하수도정비기본계획을 변경 수립하였으며, 기본계획에는 업무, 인력, 시설투자, 자원조달, 수질개선계획 등의 내용이 모두 포함되어 있음.
- 평가년도인 2013년을 포함한 2015년까지의 하수도보급률, 시설이용화율, 분류식화율 등 주요 지표의 달성수준이 높거나 높을 것으로 판단함

나. 경영시스템

□ 경영효율화

- 비핵심업무인 검침업무를 민간위탁하였으며, 개인급수 신청시 대행사업자로 하여금 사업을 시행하고 있음. 요금 가상계좌 납부 시스템 및 민원처리 마일리지제와 같은

다양한 민원처리 간소화 시책 및 성과관리를 시행하고 있음

- 보령시는 인력관리의 전문성 측면에서 자격증 취득률 및 하수도 전문교육과정 이수 측면에서 목표대비 달성을 하고 있음. 또한, 2차례의 직원만족도 조사 결과가 어느 정도 반영되는지에 대한 분석이 필요하며, 하수도 전문교육과정과 관련해서는 복수 이수 실적에 대한 분석을 함으로써 형식적인 아닌 실질적인 교육이 되도록 관심을 가질 필요가 있음
- 보령시는 재정관리 측면에서 월별자금계획의 적정성과 원가절감을 위한 노력이 긍정적인 측면에 있으며, 특히 각종 예산절감 방안을 통하여 223백만원 절감함. 반면, 원가분석을 통한 해당 업종별 원가 및 그에 따른 원가보상에 대한 시책이 미비함. 향후 사용자부담금에 해당하는 하수도 요금에 대한 원가분석을 실시하여 요금현실화에 대한 합리적 대안들을 제시하는 노력이 필요함

□ 주요사업활동

- 공공하수처리시설의 단위공정별 설계지침이 작성되어 대부분 설계지침을 준용하여 운영 중에 있음. 유입수 및 유출수의 수질분석을 실시하여 수질이 법적기준을 초과하지 않도록 수질을 적정하게 관리하고 있음. 또한, 공공하수처리시설의 배출구역인 방류하천에 대한 수질분석을 실시하는 등 적극적인 모니터링을 하고 있다고 판단함
- 10년 이상된 하수관로의 개·보수율이 그간 낮은 수준으로 관리되어 오다가 2013년에 큰 폭으로 증가하였음. 향후 연차별 계획에 따라 오수 및 우수관거 개량사업이 차질 없이 진행될 수 있도록 세심한 관심과 노력이 필요함
- 시설물의 안전관리를 위하여 차집관로와 하수처리장 시설에 대하여 주야간 순찰 또는 CCTV에 등에 의한 감시를 상시적으로 실시하고 있으며, 시설물 개방시 안전대책을 병행하여 관리하고 있음. 또한, 비상시 위기 및 재난상황 대비를 위한 매뉴얼을 작성하고 주기적인 교육과 가상 훈련을 실시하고 있음

다. 경영성과

□ 주요사업성과

- 대천해수욕장의 경우 계절별 변화에 따라 시설이용률이 크게 차이가 발생함. 성수기와 비성수기의 철저한 분리운영(계열운영)이 필요함
- 웅천공공하수처리시설의 경우 하수처리구역 확대를 통한 하수유입량 증가의 노력이 요구되며, 경우에 따라서 가축분뇨 및 산업폐수의 연계처리방안을 검토할 필요가 있고 궁극적으로는 하수도정비기본계획에 제시하는 시설 이용율을 달성하도록 많은 노력을 기울여야 함
- 2013년 인구감소 하였으나 하수처리인구는 증가하였기 때문에 보령시 인구기준 하수도 보급률은 미미하게 증가함. 인구 기준 하수도보급률 향상을 위해 면단위 공공하수처리시설의 설치와 함께 인구밀도가 높은 리 단위까지 점차 확대하여 설치하여야 함
- 보령시 생태공원의 연못용수 활용방안을 지속적으로 모색할 필요가 있음. 또한, 읍면지역의 농경지 인근에 위치한 하수 처리수는 농업용수기준에 적합토록 처리한 후 농업용수로 활용량을 증가하도록 노력하여야 함

□ 경영효율성과

- 영업수익에 비하여 처리비용 및 감가상각비등의 급증으로 영업비용이 증가하여 전년대비 영업수지비율이 소폭 하락함. 현금유출을 수반하지 않는 감가상각비등을 제외더라도 손실이 나타나고 있어 비용을 충당하기 위한 요금 인상 및 고정비용 외의 비용 절감이 요구되며 보급률을 증대시켜야 함
- 하수처리량의 증가 등으로 사용료수익이 증가한 반면, 인원의 변동은 미미하여 1인당 영업수익은 증가하였음. 요금 인상 및 하수처리량의 증가를 통한 수익 증대 및 효율적인 인력관리가 요구됨

- 미지급금의 상환으로 부채가 감소하였고, 당기 손실액이 매우 많아 보조금 수령액으로도 상쇄가 어려움. 부채 감소 및 자본 감소를 고려한 결과 부채비율은 전기와 유사함. 미지급금을 매년 상환하고 있어 향후에도 부채는 계속 감소할 예정이나, 타 기관에 비하여 부채비율이 높은 상태이므로 부채비율 관리에 대한 계획 필요함

□ 고객만족성과

- 보령시 하수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 73.99점, 서비스 과정 58.54점, 서비스 결과 73.87점, 사회적 만족도 75.53점, 전반적 만족도 67.95점으로 나타나 종합만족도는 69.37점으로 나타남. 당해연도 평가 27.75점, 전년대비 개선도 평가 57.63점으로 나타나, 총 85.37로 평가됨

라. 정책준수

- 상하수도 사업기구의 통합 운영과 관련하여 1998년 10월 상하수도 기구를 완전히 통합 후 상하수도 사업의 행정효율을 도모하고 있음
- 경영개선명령 이행 여부와 관련하여 경영개선명령이 없다 하더라도 기관이 스스로 경영개선에 필요한 부분을 찾아서 개선해가는 모범을 보일 필요가 있음
- 감사원 등 감사결과 지적사항 이행과 관련하여 감사원 감사결과 지적사항이 없기 때문에 해당사항 없음
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 경영공시 내용을 잘 준수하고 있으나 관리자 업무추진비도 시기에 맞게 공시할 필요가 있으며, 보고서 자료를 보다 충실히 제시할 필요가 있음
- 재정균형집행과 관련하여 보령시는 보다 충실한 보고서 작성이 필요함

5 서산시

I. 평점표

대분류지표	중분류지표	세부지표	평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십 /전략 (8점)	리더십 (6점)	1. 관리층 리더십·전문성	절대평가	2	88.00	1.76
		2. 고객서비스 및 윤리경영	절대평가	4	95.00	3.80
	전략 (2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	100.00	2.00
	소계				8	
II. 경영 시스템 (32점)	경영효율화 (12점)	1. 조직관리	절대평가	2	100.00	2.00
		2. 인력관리	목표대실적 ³ 절대평가 ¹	4	65.70	2.63
		3. 재무관리	절대평가	6	91.70	5.50
	주요사업활동 (20점)	1. 시설 및 품질관리	절대평가	8	98.80	7.90
		2. 하수관로시설 관리	절대평가 ¹ 단계별평가 ² 목표대실적 ⁷	10	72.50	7.25
		3. 시설물 안전관리	절대평가	2	100.00	2.00
	소계				32	
III. 경영성과 (55점)	주요사업성과 (19점)	1. 시설이용률	단계별평가	5	90.00	4.50
		2. 하수도보급률	목표대실적	4	78.50	3.14
		3. 하수배제방식	목표대실적	4	100.00	4.00
		4. 하수처리효율	목표대실적	4	91.80	3.67
		5. 하수처리수 및 슬러지 적정처리	단계별평가	2	100.00	2.00
	경영효율성과 (21점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	10	42.54	4.25
		2. 1인당 영업수익	목표부여(A)	2	67.51	1.35
		3. m ² 당 총괄원가	목표부여(A)	4	0.00	0.00
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	58.11	0.58
		5. 요금관리	목표대실적 ³ 단계별평가 ¹	4	82.69	3.31
고객만족성과 (15점)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	87.59	13.14	
소계				55		39.94
IV. 정책준수 (5점)	정책준수(5점)	1. 공기업정책준수	단계별평가 ⁵	5	88.00	4.40
합 계					100	79.18
					정성 28	26.46
					정량 72	52.72

II. 종합평가의견

1. 총평

가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업손실	당기순손실	영업수지율
2014년	266,493	78,676	187,817	41.89%	3,432	19,539	19,982	14.94%
2013년	241,976	83,437	158,538	52.63%	3,493	9,545	6,261	26.79%

나. 평가결과 종합

구 분	당 해 년 도 (2013년)					전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/전략 (8점)	경영시스템 (32점)	경영성과 (55점)	정책준수 (5점)	
서산 하수도	79.18	7.56	27.28	39.94	4.40	83.96
충남 하수도 7개 평균	82.87	7.02	27.07	44.55	4.23	76.30

- 리더십/전략, 경영시스템, 정책준수 부문에서 충남 하수도 7개 기관보다 높은 평점을 받았으나 경영성과 부문에서 평균보다 낮은 평점을 받음
 - 리더십/전략 부문의 경우 중장기 경영계획 부문에서 만점을 받았으며 평균보다 높은 평점을 받음
 - 경영시스템 부문의 경우 조직관리, 시설물 안전관리 부문에서 만점을 받았으나, 인력 관리 부문에서 낮은 평점을 받음
 - 경영성과 부문의 경우 하수배제방식 부문에서 만점을 받았으나 m³당 총괄원가, 부채 비율 부문에서 낮은 평점을 받아 점수가 평균보다 낮게 나타남
 - 정책준수 부문의 경우 전반적으로 평균보다 높게 받음

2. 지표별 종합의견

가. 리더십/전략

□ 리더십

- 낮은 요금이라는 구조적인 경영의 어려움을 극복하고자 자체적으로 경영문제점을 진단하고 이에 대한 개선방안을 추진하였음. 이러한 체계적인 노력에도 불구하고, 노사임금협상에 많은 어려움을 겪었다는 점은 기관과 구성원사이에 공동 협의를 통해 공동의식 형성에 향후 더 노력을 경주할 필요가 있음을 보여줌
- 고객만족 경영체계를 구축하기 위해 자체의 조사를 통해 고객의 욕구를 조사하여 그 결과를 개선하였으며, 주민 대상 기관의 사업을 이해시키고, 환경의식을 개선하려는 CS도 실시하였음. 주민과의 원활한 유대관계를 유지하고, 주민을 위한 사업소가 되기 위한 다양한 사업을 추진하였음

□ 전략

- 서산시는 기존에 수립되었던 하수도정비기본계획을 적정하게 변경·수립하였으며, 기본계획에는 업무, 인력, 시설투자, 자원조달, 수질개선계획 등의 내용이 모두 포함되어 있음. 또한, 중장기계획인 하수도정비기본계획에 따라 부문별 시기별 대부분 목표달성이 가능할 것으로 판단함

나. 경영시스템

□ 경영효율화

- 서산시의 경우 조직진단을 실시한 후 조직개편을 하여 업무를 분담하고 있으며, 민원서류 처리속도의 단축을 통해 고객만족도를 향상시키려는 노력을 지속적으로 실

시하고 있음. 또한, 신속한 대민서비스의 제공을 위해 스마트폰을 활용하고 있음

- 서산시는 하수도 전무교육과정 이수율 및 기술인력 자격증의 경우 목표대비 달성 하였음. 만족도 조사의 경우 하수도 관련 만족도 조사인지가 불분명한 관계로 이에 대한 만족도 조사가 시행되어야 할 것임
- 다양한 방법으로 원가절감 노력을 하고 있음. 특히 태양광 발전시설 설비를 구축하여 기존 공업용수보다 수질이 좋은 용수를 확보할 수 있으며 에너지 절약, 친환경 등에서 경쟁력을 확보하고 있음

□ 주요사업활동

- 공공하수처리시설의 단위공정별 설계지침이 작성되어 대부분 설계지침을 준용하여 운영 중에 있음. 유입수 및 유출수의 수질분석을 실시하여 수질이 법적기준을 초과 하지 않도록 수질을 적정하게 관리하고 있음. 또한, 배출구역인 6개소의 방류하천에 대한 수질분석을 실시하는 등 적극적인 수질관리를 하고 있다고 판단함
- 10년 이상된 하수관로의 개·보수율이 동일그룹의 자치단체공기업보다 높은 수준이나 아직도 낮은 수준을 보이고 있으므로 관로개량의 연차별 계획에 따라 오수 및 우수관거 개량사업이 차질 없이 진행될 수 있도록 세심한 관심과 노력이 필요함
- 시설물의 안전관리를 위하여 차집관로와 하수처리장 시설에 대하여 주야간 순찰 또는 CCTV에 등에 의한 감시를 상시적으로 실시하고 있으며, 시설물 개방시 안전 대책을 병행하여 관리하고 있음. 또한, 비상시 위기 및 재난상황 대비를 위한 매뉴얼을 작성하고 주기적인 교육과 가상 훈련을 실시하고 있음

다. 경영성과

□ 주요사업성과

- 서산시 6개 공공하수처리시설 및 마을하수도 등 시설용량이 계속적으로 증가하고

있으나 동시에 하수처리량도 크게 증가하여 시설이용율이 96%를 상회하고 있음. 인구분포 및 하수발생량 변화지점을 고려한 하수도비 기본계획에 반영한 후 적기에 공공하수처리시설이 설치되어 운영되도록 하여야 함

- 인구 기준 하수도보급률 향상을 위해 고북, 팔봉 등 면지역 중심으로 공공하수처리시설을 설치하고, 비교적 인구밀도가 높은 지역 중심으로 마을하수도 설치사업을 추진하여야 함
- 읍면지역의 농경지 인근에 위치한 하수처리수는 농업용수기준에 적합토록 처리한 후 농업용수로 활용량을 증가하도록 노력하여야 함

□ 경영효율성과

- 수익이 61백만원 감소한 반면 영업비용은 76% 증가하여 영업수지비율이 급감함. 영업수익을 증가시키기 위하여는 하수도사용료의 현실화가 필요함. 또한 관거비와 처리장비등 영업비용의 원가절감 노력 및 비용을 충당하기 위한 요금인상이 필요함
- 기 투자된 시설의 감가상각비와 이의 운영을 위한 비용은 감소하기 어려울 것으로 신규투자 시 투자대비 효율성 평가 등을 통하여 신중하게 의사결정 해야 함. 고정비용의 영향을 상쇄시키기 위하여 하수처리량 및 사용량을 늘리기 위한 노력이 필요하며 비용충당을 위한 요금인상이 필요할 것으로 판단됨
- BTL미지급금의 증가로 부채가 증가하였으나, 유형자산 재평가에 따른 재평가적립금 및 타 회계 보조금의 증가로 부채비율 상승효과를 상쇄시켜 전기대비 부채비율이 하락함. BTL미지급금에 대한 관리가 필요하며, 당기이익 창출을 위한 수익증가, 비용감소 등을 통해 재무구조를 개선하는 것이 필요함

□ 고객만족성과

- 서산시 하수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 74.19점, 서비스 과정 63.22점, 서비스 결과 74.47점, 사회적 만족도 75.40점, 전반적 만족도 68.63점으로 나타나 종합만족도는 70.63점으로 나타남. 당해연도 평가 28.25점, 전년대비 개선도 평가

59.34점으로 나타나, 총 87.59점으로 평가됨

라. 정책준수

- 상하수도 사업기구의 통합 운영과 관련하여 기구를 통합 후 지속되고 있음
- 경영개선명령 이행 여부와 관련하여 경영개선명령이 없다 하더라도 기관이 스스로 경영개선에 필요한 부분을 찾아서 개선해가는 모범을 보일 필요가 있음
- 감사원 등 감사결과 지적사항 이행과 관련하여 감사원 감사결과 지적사항이 없기 때문에 해당사항 없음
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 관리자업무추진비와 인건비 관련 자료를 충실히 입력하여 통합경영공시를 잘 수행할 필요가 있음. 또한 경영공시자료와 보고자료의 감독자 확인자가 다른 바, 보다 성실하게 보고서 작성이 필요함
- 재정균형집행과 관련하여 균형집행대상 예산집행율(%)을 110%이상 달성할 수 있도록 노력해야 할 필요가 있음

6 아산시

I. 평점표

대분류지표	중분류지표	세부지표	평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십 /전략 (8점)	리더십 (6점)	1. 관리층 리더십·전문성	절대평가	2	93.00	1.86
		2. 고객서비스 및 윤리경영	절대평가	4	85.00	3.40
	전략 (2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	100.00	2.00
	소계			8		7.26
II. 경영 시스템 (32점)	경영효율화 (12점)	1. 조직관리	절대평가	2	50.00	1.00
		2. 인력관리	목표대실적 ³ 절대평가 ¹	4	72.20	2.89
		3. 재무관리	절대평가	6	75.00	4.50
	주요사업활동 (20점)	1. 시설 및 품질관리	절대평가	8	97.50	7.80
		2. 하수관로시설 관리	절대평가 ¹ 단계별평가 ² 목표대실적 ⁷	10	90.00	9.00
		3. 시설물 안전관리	절대평가	2	100.00	2.00
	소계			32		27.19
III. 경영성과 (55점)	주요사업성과 (19점)	1. 시설이용률	단계별평가	5	90.00	4.50
		2. 하수도보급률	목표대실적	4	76.00	3.04
		3. 하수배제방식	목표대실적	4	100.00	4.00
		4. 하수처리효율	목표대실적	4	91.80	3.67
		5. 하수처리수 및 슬러지 적정처리	단계별평가	2	100.00	2.00
	경영효율성과 (21점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	10	80.40	8.04
		2. 1인당 영업수익	목표부여(A)	2	98.55	1.97
		3. m ² 당 총괄원가	목표부여(A)	4	94.87	3.79
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	70.94	0.71
		5. 요금관리	목표대실적 ³ 단계별평가 ¹	4	73.79	2.95
	고객만족성과 (15점)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	82.21	12.33
	소계			55		47.00
	IV. 정책준수 (5점)	정책준수(5점)	1. 공기업정책준수	단계별평가 ⁵	5	62.00
합 계					100	84.55
					정성 28	24.06
					정량 72	60.49

II. 종합평가의견

1. 총평

가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업손실	당기순손실	영업수지비율
2014년	380,094	85,583	294,510	29.06%	4,743	15,031	8,298	23.99%
2013년	357,254	86,606	270,647	32.00%	4,346	19,119	7,513	18.52%

나. 평가결과 종합

구 분	당 해 년 도 (2013년)					전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/전략 (8점)	경영시스템 (32점)	경영성과 (55점)	정책준수 (5점)	
아산 하수도	84.55	7.26	27.19	47.00	3.10	75.17
충남 하수도 7개 평균	82.87	7.02	27.07	44.55	4.23	76.30

- 리더십/전략, 경영시스템, 경영성과 부문에서 충남 하수도 7개 기관보다 높은 평점을 받았으나 정책준수 부문에서 평균보다 낮은 평점을 받음
 - 리더십/전략 부문의 경우 중장기 경영계획 부문에서 만점을 받았으며 전반적으로 평균보다 높은 평점을 받음
 - 경영시스템 부문의 경우 시설물 안전관리 부문에서 만점을 받았으나 조직관리 부문에서 낮은 평점을 받음
 - 경영성과 부문의 경우 하수처리수 및 슬러지 적정처리, 하수배제방식 부문에서 만점을 받았으며 전반적으로 평균보다 높은 평점을 받음
 - 정책준수 부문의 경우 재정균형집행 부문에서 낮은 평점을 받아 평균보다 낮은 점수를 받음

2. 지표별 종합의견

가. 리더십/전략

□ 리더십

- BSC를 통해 공동 인식을 형성하여 기관의 경영목표와 구성원 간 목표를 설정하였고, 기관 전체가 체계적으로 성과관리를 통해 기관목표를 추구할 수 있는 추진체계를 형성하였음. 또한 전략목표와 성과목표 설정과정에서 경영평가결과와 향후 기관의 과제를 반영하였음
- 고객만족을 극대화하기 위해 만족도조사 등을 실시하였으며, 윤리경영을 위한 교육도 추진하였음. 고객의 의견을 상시적으로 수렴할 수 있는 제도적 장치를 마련하고, 의견 및 애로사항에 대한 조치·개선방안을 수립함

□ 전략

- 아산시는 5년마다 20년 단위로 수립된 하수도정비기본계획을 변화된 사회환경을 반영하고 현실적이고 체계적인 하수도사업의 추진을 위해 하수도정비기본계획을 변경 수립하였으며, 기본계획에는 업무, 인력, 시설투자, 자원조달, 수질개선계획 등의 내용이 모두 포함되어 있음. 평가년도인 2013년을 포함한 2015년까지의 하수도 보급률, 시설이용화율, 분류식화율 등 주요 지표의 달성수준이 높을 것으로 판단함

나. 경영시스템

□ 경영효율화

- 효율적인 조직의 운영을 위한 조직진단을 실시하지 못하고 있음. 또한 아직까지 활성화가 되지 못한 제안제도등에 대한 자기주도적인 동기부여가 필요할 것으로 보

임. 조직 활성화를 위한 다양한 방안들에 대해서도 고려하여야 할 것임. 현재는 대부분 교육관련 워크샵만 시행중에 있음

- 아산시는 인력관리의 하수도 전문교육과정 이수 측면에서 목표대비 달성을 하고 있으나, 전문성 측면에서 자격증 취득률은 목표대비 달성을 하지 못함. 또한, 하수도 전문교육과정과 관련해서는 복수 이수 실적에 대한 분석을 함으로써 형식적인 아닌 실질적인 교육이 되도록 관심을 가질 필요가 있음
- 아산시는 재정관리 측면에서 월별자금계획의 적정성 및 재고자산에 대한 관리가 긍정적인 측면에 있음. 원가분석을 통해 해당 업종별 원가 및 그에 따른 원가보상에 대한 연구를 함으로써 사용자부담금에 해당하는 하수도 요금에 대한 합리적 대안들을 제시하고자 하는 노력이 필요함

□ 주요사업활동

- 공공하수처리시설의 단위공정별 설계지침이 작성되어 대부분 설계지침을 준용하여 운영 중에 있음. 유입수 및 유출수의 수질분석을 실시하여 수질이 법적기준을 초과하지 않도록 수질을 적정하게 관리하고 있음. 다만, 배출구역인 방류하천인 곡교천과 둔포천에 대하여 수질분석을 실시하지 않으나 방류하천에 대한 정화활동을 전개함
- 아산시 하수도정비기본계획에 우수 및 오수관거의 개량계획이 단계별로 수립되어 있어 관로 개량을 위한 연차별 계획이 적정하게 수립되어 있음. 하수도대장은 GIS 평면 전산화 형태로 수정보완이 가능한 시스템으로 구축되어 있으며, 배수설비 협의, 하수관로 정비사업 계획수립, 민원관련 열람 등으로 활용되고 있음
- 시설물의 안전관리를 위하여 차집관로와 하수처리장 시설에 대하여 주야간 순찰 또는 CCTV에 등에 의한 감시를 상시적으로 실시하고 있음. 시설물 개방시 안전대책을 병행하여 관리하고 있음. 또한, 비상시 위기 및 재난상황 대비를 위한 매뉴얼을 작성하고 주기적인 교육과 가상 훈련을 실시하고 있음

다. 경영성과

□ 주요사업성과

- 하수처리인구가 지속적으로 증가하지만 총인구도 계속 함께 증가하고 있으나 인구 기준 하수도 보급률은 지속적으로 증가하고 있음. 아산시는 도농복합지역으로 시가지 외지역은 인구밀도가 낮아 인구기준 보급률이 낮은 것으로 판단됨. 하수도보급률 향상을 위해 면지역 중심으로 공공하수처리시설을 설치하고, 비교적 인구밀도가 높은 지역 중심으로 마을하수도 설치사업을 추진하여야 함
- 하수배제방식이 시가지 중심의 BTL방식으로 사업을 추진하여 분류식 비율이 크게 높아졌음. 평가대상단체 평균 목표인 76.725%와 비교할 때 매우 높은 수준을 나타내고 있음. 분류식 관거사업에 주력함은 바람직하나 면단위 및 마을단위의 신규설치 사업(공공하수처리시설, 관거)에 대한 노력으로 궁극적으로 아산시하수처리율을 높여야 함
- 아산공공하수처리시설의 하수처리수 재이용률은 2009년 90%였으나, 2012년부터 소수력발전에 따라 100%를 유지하고 있음. 그러나 둔포공공 하수처리시설은 1.14%로 매우 낮은 수준임. 둔포공공 하수처리시설의 하수처리수는 농업용수기준에 적합토록 처리한 후 농업용수로 활용량을 증가하는 노력 등이 필요함

□ 경영효율성과

- BTL사업 제외구역에 대한 하수관거정비사업과 공공하수처리시설 사업에 따라 관거비, 처리장비, 민간위탁비가 증가하였으며, 완공시설에 대한 감가상각비가 대폭 증가하였음. BTL사업의 준공에 따라 증가된 민간위탁비와 감가상각비는 절감하기 어려울 것이므로 기타 비용을 절감하고 하수도의 보급을 증대하여 시설의 활용도를 높여야 할 것임
- 하수처리량의 증가에 비하여 인원의 변동이 없어 1인당 영업수익은 증가하여 1인당 영업수익이 지속적으로 증가하고 있으며 요금인상 시 인원의 효율성은 더욱 증

대될 것으로 예상됨

- 전기까지 민간위탁비로 계상된 BTL관련 이자비용을 당기부터 영업외비용을 계상함. 이자비용으로 총괄원가에서 제외되어 그만큼 비용이 적어졌으나, 시설투자에 따른 감가상각비와 처리장비등의 비용이 많이 발생하여 m³당 총괄원가가 증가함. 기 투자된 시설의 감가상각비와 이의 운영을 위한 비용은 감소하기 어려울 것이므로 신규투자 시 투자대비 효율성 평가 등을 통하여 신중하게 의사결정 하여야 할 것임
- 원가절감을 위한 연구 필요성이 있으며 원가에 대한 관심을 증대시키기 위한 교육과 적절한 인원배치가 필요함. 징수율을 유사하나, 체납금액 및 장기미회수에 따른 대손이 증가하고 있으므로 체납관리에 대한 지속적인 관심이 필요함

□ 고객만족성과

- 아산시 하수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 67.62점, 서비스 과정 56.88점, 서비스 결과 72.54점, 사회적 만족도 73.04점, 전반적 만족도 64.20점으로 나타나 종합만족도는 66.52점으로 나타남. 당해연도 평가 26.61점, 전년대비 개선도 평가 55.60점으로 나타나, 총 82.21점으로 평가됨

라. 정책준수

- 상하수도 사업기구의 통합 운영과 관련하여 1995년 1월 1일 상하수도 기구를 완전히 통합 후 기구개편 등 비효율적인 업무개선으로 행정효율을 도모하고 있음
- 경영개선명령 이행 여부와 관련하여 경영개선명령이 없다 하더라도 기관이 스스로 경영개선에 필요한 부분을 찾아서 개선해가는 모범을 보일 필요가 있음
- 감사원 등 감사결과 지적사항 이행과 관련하여 감사원 감사결과 지적사항이 없기 때문에 해당사항 없음
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 성의 없이 대충보고서를 작성하기 보다는 정부에서 요구하는 입력기준일을 맞추려는 등 보다 노력이 요구됨

- 재정균형집행과 관련하여 재정균형집행목표액, 균형집행대상예산집행실적(14.6.30기준), 균형집행대상 예산집행율(%) 등의 자료도 철저히 예측하여 제시할 필요가 있으며, 균형집행대상 예산집행율(%)을 110%이상 높일 수 있도록 노력해야 할 것임

7 천안시

I. 평점표

대분류지표	중분류지표	세부지표	평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십/전략 (8점)	리더십 (6점)	1. 관리층 리더십·전문성	절대평가	2	88.00	1.76
		2. 고객서비스 및 윤리경영	절대평가	4	88.00	3.52
	전략 (2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	95.00	1.90
	소계			8		7.18
II. 경영시스템 (32점)	경영효율화 (12점)	1. 조직관리	절대평가	2	85.00	1.70
		2. 인력관리	목표대실적 ³ 절대평가 ¹	4	95.25	3.81
		3. 재무관리	절대평가	6	83.33	5.00
	주요사업활동 (20점)	1. 시설 및 수질관리	절대평가	8	100.00	8.00
		2. 하수관로시설 관리	절대평가 ¹ 단계별평가 ² 목표대실적 ⁷	10	94.70	9.47
		3. 시설물 안전관리	절대평가	2	100.00	2.00
소계			32		29.98	
III. 경영성과 (55점)	주요사업성과 (19점)	1. 시설이용률	단계별평가	5	90.00	4.50
		2. 하수도보급률	목표대실적	4	92.50	3.70
		3. 하수배제방식	목표대실적	4	85.80	3.43
		4. 하수처리효율	목표대실적	4	89.50	3.58
		5. 하수처리수 및 슬러지 적정처리	단계별평가	2	100.00	2.00
	경영효율성과 (21점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	10	90.80	9.08
		2. 1인당 영업수익	목표부여(A)	2	100.00	2.00
		3. m ² 당 총괄원가	목표부여(A)	4	97.72	3.91
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	63.29	0.63
		5. 요금관리	목표대실적 ³ 단계별평가 ¹	4	92.10	3.68
	고객만족성과 (15점)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	80.53	12.08
소계			55		48.59	
IV. 정책준수 (5점)	정책준수(5점)	1. 공기업정책준수	단계별평가 ⁵	5	100.00	5.00
합 계					100	90.75
					정성 28	25.88
					정량 72	64.87

II. 종합평가의견

1. 총평

가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업손실	당기순손실	영업수지율
2014년	701,217	188,278	512,939	36.71%	23,703	28,255	33,363	47.62%
2013년	631,405	136,892	494,512	27.68%	17,791	33,415	38,027	34.97%

나. 평가결과 종합

구분	당 해 년 도 (2013년)					전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/전략 (8점)	경영시스템 (32점)	경영성과 (55점)	정책준수 (5점)	
천안 하수도	90.75	7.18	29.98	48.59	5.00	73.04
충남 하수도 7개 평균	82.87	7.02	27.07	44.55	4.23	76.30

- 리더십/전략, 경영시스템, 경영성과, 정책준수 부문에서 전반적으로 평점이 충남 하수도 7개 기관 평균보다 높음
 - 리더십/전략 부문의 경우 관리층 리더십·전문성, 고객서비스 및 윤리경영, 중장기 경영계획 모두 평균보다 높은 점수를 받음
 - 경영시스템 부문의 경우 재무관리, 조직관리 부문에서는 다소 낮은 평점을 받았지만 전반적으로 높은 평점을 받아 평균보다 높은 점수를 받음
 - 경영성과 부문의 경우 하수처리수 및 슬러지 적정처리, 1인당 영업수익 부문에서 만점을 받았으며 전반적으로 높은 평점을 받아 평균보다 높은 점수를 받음
 - 정책준수 부문의 경우 만점을 받아 평균보다 높은 점수를 받음

2. 지표별 종합의견

가. 리더십/전략

□ 리더십

- 경영개선과 관련된 애로사항, 공기업으로서 공익적 측면을 관리자가 잘 인식하고 있으며, 경영목표 달성을 위한 부서별·개인별 세부추진계획 수립 여부, 목표대비 실적 등의 사항은 관련자료 미비로 평가하지 못함
- 관리층의 전문성을 바탕으로 공기업으로서의 사회적 책임과 기관경영을 합리적으로 도모하였음. 고객의 의견을 반영하여 친서민적인 하수도관련 사업을 반영할 필요가 있으며, 윤리경영을 위한 제도적 개선을 이룸

□ 전략

- 변화된 사회환경을 반영하고 현실적이고 체계적인 하수도사업의 추진을 위해 하수도정비기본계획을 변경 수립하였으며, 기본계획에는 업무, 인력, 시설투자, 자원조달, 수질개선계획 등의 내용이 모두 포함되어 있음. 평가년도인 2013년을 포함한 2015년까지의 하수도보급률, 시설이용화율, 분류식화율 등 주요 지표에 대하여 모두 달성하였음

나. 경영시스템

□ 경영효율화

- 천안시는 조직구조의 개편 및 신속한 민원처리 서비스를 제공함으로써 조직운영의 효율성 제고에 노력을 기울이고 있음. 또한 조직의 활성화를 위한 워크샵 등을 개최하여 소통리더십 및 긍정마인드의 함양에 노력을 기울이고 있음

- 천안시는 인력관리의 전문성 측면에서 자격증 취득률에서 목표대비 달성에 미흡한 측면이 있음. 이에 자격증 취득과 관련한 지속적이고 적극적인 지원방안이 필요함. 또한, 근무만족도 조사결과 및 제안제도의 반영이 경영효율화에 어떤 성과 또는 영향을 미쳤는지에 대한평가가 필요할 것으로 보임
- 천안시는 재정관리 측면에서 월별자금계획의 적정성과 원가절감을 위한 노력이 긍정적인 측면에 있음. 단, 원가분석을 통한 해당 업종별 원가 및 그에 따른 원가보상에 대한 시책이 미비함. 향후 사용자부담금에 해당하는 하수도 요금에 대한 원가분석을 실시하여 요금현실화에 대한 합리적 대안들을 제시하는 노력이 필요함

□ 주요사업활동

- 공공하수처리시설의 단위공정별 설계지침이 작성되어 있으나, 일부 단위공정이 설계지침을 벗어나 운영되고 있음. 또한 처리장 운전일지를 잘 작성하여 처리장 운영 및 수질관리에 활용하고 있으며, 유출수의 수질이 법적기준을 초과하지 않도록 적정하게 관리하고 있음. 하수처리시설 방류수가 배출구역에 미치는 영향을 파악하고 배출구역의 수질관리를 위한 정기적인 모니터링을 시행하고 있음
- 하수도정비기본계획에 하수관거(차집관거, 오수관거, 우수관거) 개량계획이 단계별로 수립되어 있어 관로 개량을 위한 연차별 계획은 수립되어 있는 것으로 판단됨. 하수도대장 전산화를 위해 GIS시스템을 2002년에 개발하여 수정보완이 가능한 형태로 활용하고 있으며, 매년 시스템을 중앙항업(주)에서 유지관리하고 있음
- 시설물의 안전관리를 위하여 차집관로와 하수처리장 시설에 대하여 주야간 순찰 또는 CCTV에 등에 의한 감시를 상시적으로 실시하고 있음. 시설물 개방시 안전대책을 병행하여 관리하고 있음. 또한, 비상시 위기 및 재난상황 대비를 위한 매뉴얼을 작성하고 주기적인 교육과 가상훈련을 실시하고 있음

다. 경영성과

□ 주요사업성과

- 천안시는 하수도보급률이 다소 낮은 편으로 하수도보급률 향상을 위해 면지역 중심으로 공공하수처리시설을 설치하고, 비교적 인구밀도가 높은 지역 중심으로 마을 하수도 설치사업을 지속적으로 추진하여야 함
- 천안시는 시가지 중심의 BTL방식으로 분류식 관거사업을 추진하고 있으나 평가대상단체 평균 목표인 78.79%와 비교할 때 다소 낮은 수준을 나타내고 있음. 신규하수처리지역의 하수관거는 분류식으로 추진하여야 하며, 동시에 기존 시가지지역을 중심으로 분류식 관거사업 추진이 필요함
- 하수 처리수 재이용률은 2009년 19.5%였으나, 2012년 이후 약간 감소하여 17.1%를 유지하고 있음. 농경지 인근에 위치한 하수 처리수는 농업용수기준에 적합토록 처리한 후 농업용수로 활용량을 증가하도록 노력하여야 함

□ 경영효율성과

- 요금 인상 및 연간 조정량의 4% 상승에 따라 영업수익이 32% 증가한 반면 영업비용은 1% 상승하는데 그쳐 영업수지비율이 향상됨. 영업수익 대비 당기 영업비용 증가율이 적으며 이를 유지하는 것이 필요하며, 지속적으로 하수도의 보급을 증대하여 시설의 활용도를 높여야 할 것임
- 당기에 평균인원이 증가하였으나 톤당 사용료의 증가 및 사용량의 증가에 따른 하수수익 증가금액이 높아 1인당 영업수익은 증가함. 1인당 영업수익이 지속적으로 증가해 왔으나 일정한 직원 수 유지를 통한 인원의 효율적 관리가 필요함
- 설비투자로 인한 감가상각비가 증가하였으나 일반운영비의 급격한 감소로 총괄원가는 큰 변동이 없었으며, 향후에는 처리량 증가 및 조정량 증가를 추진하여 비용절감과 효율적 관리방안을 모색하여야 함

□ 고객만족성과

- 천안시 하수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 66.01점, 서비스 과정 55.94점, 서비스 결과 72.43점, 사회적 만족도 69.40점, 전반적 만족도 62.90점으로 나타나 종합만족도는 65.03점으로 나타남. 당해연도 평가 26.01점, 전년대비 개선도 평가 54.52점으로 나타나, 총 80.53점으로 평가됨

라. 정책준수

- 상하수도 사업기구의 통합 운영과 관련하여 1998년 9월 15일 상하수도 기구통합 및 2001. 12. 31 기능을 완전히 통합 후 지속되고 있음
- 경영개선명령 이행 여부와 관련하여 경영개선명령이 없다 하더라도 기관이 스스로 경영개선에 필요한 부분을 찾아서 개선해가는 모범을 보일 필요가 있음
- 감사원 등 감사결과 지적사항 이행과 관련하여 감사원 감사결과 지적사항이 없기 때문에 해당사항 없음
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 지방공기업경영정보시스템의 확인 결과, 일반현황, 인사 및 조직현황, 관리자업무추진비, 사업성과 및 재무현황, 외부감사인 의견현황 등 자료입력기한준수와 관련하여 모두 입력 완료함
- 재정균형집행과 관련하여 재정균형집행목표액, 균형집행대상예산집행실적(14.6.30기준), 균형집행대상 예산집행율(%) 등의 자료도 철저히 예측하여 제시할 필요가 있으며, 균형집행대상 예산집행율(%)이 100%이나 최고 기준점이 110%인 점을 고려할 필요가 있음

제 **IV** 장

공사/공단 부문

1. 당진해양관광공사
2. 보령시 시설관리공단
3. 천안시 시설관리공단

1 당진해양관광공사

I. 평점표

대분류지표	중분류지표	평가지표	평가방법	배점	평점	득점	
I. 리더십/전략 (12점)	리더십 (8점)	1. 경영층 리더십	절대평가	4	90.00	3.60	
		2. 고객 및 윤리경영	절대평가	4	90.00	3.60	
	전략	1. 미션·비전 및 경영계획	절대평가	4	85.00	3.40	
	소계						10.60
II. 경영시스템 (30점)	경영효율화 (15점)	1. 조직관리	절대평가2 단계별평가1	3	90.00	2.70	
		2. 인사관리	절대평가	4	82.50	3.30	
		3. 노사관리	절대평가	4	90.00	3.60	
		4. 재무관리	절대평가	4	90.00	3.60	
	주요사업활동 (15점)	1. 사업활성화 노력	절대평가	6	92.00	5.52	
		2. 시설·안전 관리	절대평가	4	97.00	3.88	
		3. 공공성 증진노력	절대평가	3	90.00	2.70	
		4. 친환경·기술개발 노력	절대평가	2	92.00	1.84	
	소계						27.14
	III. 경영성과 (48점)	주요사업성과 (13점)	1. 전시관 이용객실적	목표부여(A)	7	60.64	4.24
2. 프로그램 운영 및 홍보실적			목표부여(A)	3	100.00	3.00	
3. 부대시설 임대실적			목표부여(A)	3	100.00	3.00	
경영효율성과 (25점)		1. 1인당 영업수익	목표부여(A)	6	76.92	4.62	
		2. 영업수지비율	목표부여(B)	15	77.19	11.58	
		3. 1인당 당기순이익	목표부여(A)	4	00.00	0.00	
고객만족성과		1. 고객만족도	목표부여(B)	10	73.47	7.35	
소계						33.79	
IV.정책준수 (10점)	정책준수	1. 공기업정책준수	단계별평가	10	76.70	7.67	
합계						100	79.20
						정성 41	37.04
						정량 59	42.16

II. 종합평가의견

1. 총평

가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업이익	당기순이익	영업수지율
2014년	4,316	64	4,251	4.15	872	△107	△73	△12.32%
2013년	4,530	205	4,324	4.74	918	7	52	100.77%

나. 평가결과 종합

구분	당해년도 (2013년)					전년도 종합평점
	계 (100점)	리더십/전략 (12점)	경영시스템 (30점)	경영성과 (48점)	정책준수 (10점)	
당진해양관광공사	79.20	10.60	27.14	33.79	7.67	86.62

- 당진해양관광공사는 리더십/전략 10.60점, 경영시스템 27.14점, 경영성과 33.79점, 정책준수 7.67점으로 총 79.20점으로 평가되었으며 전년도 점수 86.62점수에 비해 평점이 감소하였음
 - 리더십/전략 부문의 경우 경영층 리더십, 고객 및 윤리경영, 미션·비전 및 경영계획 부문에서 전반적으로 높은 평점을 받음
 - 경영시스템 부문의 경우 인사관리에서 다소 낮은 평점을 받았으나 전반적으로 높은 평점을 받음
 - 경영성과 부문의 경우 프로그램 운영 및 홍보실적, 부대시설 임대실적 부문에서 만점을 받았으나 1인당 당기순이익, 전시관 이용객 실적 부문에서 낮은 평점을 받음
 - 정책준수 부문의 경우 전반적으로 높은 평점을 받음

2. 지표별 종합의견

가. 리더십/전략

□ 리더십

- 기관의 경영문제와 향후 발전방향을 정립하고, 이에 대한 적절한 대응을 하고 있음. 경기침체라는 어려운 대내적 여건에도 불구하고 차입금 상환을 통해 향후 어려움에 신속하게 대응하고 있음
- 내·외부 만족도 조사 등 기초자료를 통해 사업별, 고객 총괄 관리체계를 구축하고 있음. 기관의 사회공헌활동이 지속적으로 추진될 수 있는 신규사업을 발굴할 필요가 있다고 판단됨

□ 전략

- 비전/미션/목표/전략과제/전략대안 등을 설정하였고, 대내외 여건변화에 따라 미션을 재설정하였음. 비전 및 경영계획 수립시 '기관의 현재 상황, 대내외 여건변화, 기관의 향후 개선과제 설정, 비전/목표/전략 설정, 전략별 세부사업 계획' 등 일련의 과정에서 전체 직원이 함께 고민하고 협의하는 과정이 요구됨

나. 경영시스템

□ 경영효율화

- 조직혁신을 위한 진단이 필요할 것으로 보임. 설립한지 2년이 지난 시점에 2014년은 자체 또는 외부위탁을 통해서 조직의 문제점과 개선방안 등을 심도 있게 분석하고 실천방안 등을 실행하여야 할 것임
- 조직의 구성에 있어 높은 관리직 비율은 전년도에도 개선사항으로 평가되었던 부

분임. 이러한 개선사항들에 대한 노력을 기울일 필요가 있음

- 인사규정에 따른 공정한 인사관리를 실시하고 있으며, 자체 직원만족도 조사를 실시하여 문제점 또는 의견사항에 대한 조치를 취하고 있음
- 노사협의회의 적극적인 운영을 하고 있으며, 직원의 만족도 조사를 통해 의견을 적극적으로 반영하는 등의 노력을 하고 있으며, 분기별 정기적인 노사협의회 운영을 통해 노사화합에 노력하고 있음
- 체계적인 자금관리 노력과 관련해서는 분기별 예상 손익 분석을 통한 비용지출을 절감하고 있으며, 성과급 등을 예산대비 최소한 반영하여 지급하고 있음. 전산프로그램의 도입으로 지방공기업예산편성기준에 적합하게 적용하여 편성할 수 있으며 유형자산 대장에 대해서도 전산관리 운영하고 있음

□ 주요사업활동

- 요금 수준은 적정히 유지되고 있으나, 공사의 사업영역의 제한으로 새로운 기획행사의 유치, 프로그램의 개발, 전시관의 영상물·전시물에 대한 유지보수 및 확대가 제한적임. 2013년 신규사업으로 당진해양캠핑공원 위탁사업을 추진하고 있지만, 전체적으로 시설물과 사업이 제한되어 있어 지자체 차원의 지원방안 모색이 필요
- 시설 관리 및 재난·안전관리에 있어 전체적인 관리계획과 재난·안전 종합대책을 수립하고 이에 따른 대응조치계획을 구분하여 운영하고 있음. 특히, 각 시설별 안전점검 일지 및 일일점검체계를 갖추고 있어 시설 및 재난·안전관리에 대한 공사의 대응이 적절히 이루어지고 있음
- 공사의 운영에 있어 지역상권과의 연계와 협조를 통해 지역경제 활성화에 다각적인 노력을 기울이고 있음. 또한 공사의 공공성을 증진시키기 위해 적정요금의 산정, 무수익·저수익 사업을 지속적으로 추진하고 있으며, 지역 내 인력 채용, 지역행사 지원 등의 공공성을 확대하고 있음
- 에너지 절약시책에 맞춰 관람시설 별 적정온도 표시 및 시행, 대기전력 차단 등의

에너지 절약시책을 준수·시행하고 있으며, 공사 직원에 대한 에너지 절감을 위한 다양한 시책을 추진하고 있음

다. 경영성과

□ 주요사업성과

- 2013년 1평균 유료관람객수는 45,483명으로 전년대비 13.6% 감소함. 현 운영중인 시설에 있어 신규시설물로의 교체, 신규 사업 확대 등이 다소 미흡하여, 관광객의 감소가 지속되고 있는 것으로 나타남. 당진해양관광공사와 당진시가 협의하여 시설물의 유지보수 및 확대, 신규 사업 영역확대 등을 중장기적인 차원에서 고려할 필요가 있음
- 전년대비 프로그램 운영건수와 홍보실적이 향상되었지만, 경영실적으로 이어지지 못하였음. 양적홍보차원도 중요하지만, 대규모 수요처의 발굴 등의 질적 홍보방안 모색 등 지속적인 관리가 필요함

□ 경영효율성과

- 2010년 설립 이후 1인당 영업수익은 증가추세에 있었으나, 당기에 영업수익의 감소로 하락함. 영업수익의 증대를 위하여 입장객의 증가가 필수적이며 이를 위한 유치계약 체결 및 행사 개최 등 다양한 노력을 통해 1인당 영업수익을 향상시켜야 함
- 영업비용은 크게 증가한 반면 영업수익은 전기대비 크게 감소하여 영업수지비율은 악화되었고, 인건비와 감가상각비등의 영업비용이 크게 증가함. 영업수익이 감소하였으므로 입장객의 유지 및 유치 계획과 영업비용의 절감을 위한 방안을 모색할 필요가 있음
- 영업수익의 감소가 예상되는 반면 영업비용은 꾸준히 증가할 것으로 추정되므로 입장객의 유치를 통하여 수익의 증대 방안을 모색할 필요가 있으며, 영업비용의 절

감을 위한 추가적인 노력이 요구됨

□ 고객만족성과

- 당진해양관광공사의 고객만족도는 서비스 환경 65.25점, 서비스 과정 62.63점, 서비스 결과 67.58점, 사회적 만족도 74.00점, 전반적 만족도 67.35점으로 나타났으며 종합만족도는 67.57점으로 나타났음. 따라서 당진해양관광공사 고객만족도 총 득점은 평가년도 목표달성도 득점 4.05점, 전년대비 개선도 득점 3.29점으로 7.35점으로 평가함

라. 정책준수

- 인건비 인상률 준수와 관련하여 2010. 10. 1일 공단출범기관이라 할지라도 정부의 총인건비 가이드라인을 충실히 지킬 필요가 있으며, 안행부 평가지침에 맞게 자료 제출이 필요함
- 정부 3.0 추진과 관련하여 해당사항 없음
- 추가사업 타당성 검토와 관련하여 기관은 인력규모가 적어 업무가 어렵더라도 평가관련 자료의 적절한 제시가 필요함
- 경영개선명령 이행여부와 관련하여 2013년 경영개선 관련 자료를 제시하지 않아 어떤 명령이 있었는지 알 수 없는 바, 경영평가매뉴얼에 맞게 자료 성실한 제출을 요구함
- 감사원 감사결과 지적사항 이행여부와 관련하여 감사원 감사결과 지적사항이 없기 때문에 해당사항 없음. 퇴직금 누진제 폐지여부가 평가대상이나 퇴직금 누진제를 시행하지 않아 해당 없음
- 성과급제도 운영의 적성성과 관련하여 당진해양관광공사는 기관이 적다하더라도 보다 합리적인 성과관리제도를 운영하기 위한 제도도입이 필요하다 사료됨. 기관이

적고 예산이 적어 성과관리도입이 어렵더라도 보다 합리적으로 성과배분을 할 수 있는 변형되었지만 합리적인 배분제도를 만들기를 권고함

- 업무추진비 집행의 적정성과 관련하여 당진해양관광공사는 2013년 업무추진비 사용한도는 13,822,178원이나 실 집행액은 8,466,810원으로 정부 정책을 매우 잘 준수한 것으로 평가할 수 있음
- 통합경영공시 운용의 적정성과 관련하여 기관은 공시항목 준수 및 입력자료의 충실성에 맞게 입력을 하고 있으나, 보수규정의 경우 한글파일을 그대로 올려서 생산 날짜의 확인이 곤란한 바, 이러한 측면의 개선이 필요함
- 재정균형집행과 관련하여 충실한 자료제출과 보고서 작성이 요망됨
- 정부권장정책 이행실적과 관련하여 산식이해와 더불어 적절한 자료를 제시하려는 노력이 요망됨
- 개인정보보호 수준체계 및 대응대책 수립실행과 관련하여 기관은 개인정보보호를 위한 정책환경조성 및 정보의식제고 등이 필요함
- 비정규직 고용개선과 관련하여 당진해양관광공사는 비정규직이 1명 있었으나 관련 자료를 제시하지 않아 현장확인에서 상기 결과를 얻은 바, 차후 성실한 보고서 작성이 요구됨
- 유급휴가의 적정한 운영실적과 관련하여 당진해양관광공사는 「근로기준법」 제60조에서 규정한 연차유급휴가에 맞게 연차유급휴가의 범위를 조절하고 있으며, 그 이외의 특별휴가는 운영하지 않고 있음. 다만, 적합하게 인정되는 특별휴가제도는 적절히 도입을 하여 직원들의 사기관리가 필요함

2 보령시 시설관리공단

I. 평점표

대분류지표	중분류지표	세부지표	평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십 /전략 (12점)	리더십 (8점)	1. 경영층 리더십	절대평가	4	95.00	3.80
		2. 고객 및 윤리경영	절대평가	4	90.00	3.60
	전략 (4점)	1. 미션·비전 및 경영계획	절대평가	4	90.00	3.60
	소계					
II. 경영 시스템 (30점)	경영효율화 (15점)	1. 조직관리	절대평가3 단계별평가1	4	75.00	3.00
		2. 인사관리	절대평가	4	87.50	3.50
		3. 노사관리	절대평가	4	87.50	3.50
		4. 재무관리	절대평가	3	90.00	2.70
	주요사업활동 (15점)	1. 시설·환경관리	절대평가	4	94.00	3.76
		2. 재난·안전관리	절대평가	4	90.00	3.60
		3. 공공성증진노력	절대평가	4	98.00	3.92
		4. 고객서비스 품질관리	절대평가	3	85.00	2.55
소계						26.53
III. 경영성과 (48점)	주요사업성과 (16점)	1. 사업수입	목표부여(A)	6	83.18	4.99
		2. 1인당 시설관리실적	목표부여(A)	4	79.31	3.17
		3. 안전사고 발생건수	목표부여(A)	2	100.00	2.00
		4. 처리수질	목표부여(B) 단계별평가	4	91.75	3.67
	경영효율성과 (17점)	1. 대행사업비절감률	목표부여(A)	12	86.90	10.43
		2. 사업수지비율	목표부여(A)	5	68.40	3.42
	고객만족성과 (15점)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	85.58	12.84
소계						40.52
IV. 정책준수 (10점)	정책준수 (10점)	1. 공기업정책준수	단계별평가	10	69.40	6.94
합계					100	84.99
					정성 41	36.53
					정량 59	48.46

II. 종합평가의견

1. 종합

가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업이익	당기 순이익	영업수지 비율
2014년	327	27	300	9.16%	6,023	-	-	100%
2013년	418	118	300	39.44%	5,555	-	-	100%

나. 평가결과 종합

구 분	당 해 년 도 (2013년)					전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/전략 (12점)	경영시스템 (30점)	경영성과 (48점)	정책준수 (10점)	
보령시 시설관리공단	84.99	11.00	26.53	40.52	6.94	82.73
충남시설관리공단 평균	86.57	11.20	27.27	39.96	8.15	84.13

- 보령시 시설관리공단은 리더십/전략 11.00점, 경영시스템 26.53점, 경영성과 40.52점 정책준수 6.94점으로 총 84.99점으로 평가되었으며 전년도 점수 82.73점 보다 상승하였음. 그러나 충남 시설관리공단 평균보다는 낮은 평점을 받음
 - 리더십/전략 부문의 경우 전반적으로 높은 평점을 받았으며 평균과 비슷한 점수를 받음
 - 경영시스템 부문의 경우 조직관리 부문에서 다소 낮은 평점을 받았으나 전반적으로 평균과 비슷한 점수를 받음
 - 경영성과 부문의 경우 안전사고 발생건수 부문에서 만점을 받았으며 전반적으로 평균보다 높은 점수를 받음
 - 정책준수 부문의 경우 6.94점으로 평균보다 낮은 평점을 받음

2. 지표별 종합의견

가. 리더십/전략

□ 리더십

- 대내외 환경변화에 대응하여 기관의 취약점을 약화하고 기관경쟁력을 강화할 수 있도록 체계적인 계획을 수립하였음. 중장기 경영계획이 원활히 추진될 수 있도록 구성원들의 연대와 열정을 확산하는 노력이 필요함
- 고객만족을 추진할 수 있는 경영체제를 운영하고 있으며, 부패방지를 위한 공정한 제도기반을 구축하였으나, 공단으로서 지역발전에 일조할 수 있는 다른 사업·시책을 강구할 필요가 있음

□ 전략

- 기관의 경영합리화를 위해 노력하고 있으나, 성과 및 실적관리를 위해 경영계획을 부분적으로 보완할 필요가 있음

나. 경영시스템

□ 경영효율화

- 조직진단을 통해 그 동안의 운영상의 문제점과 개선방안을 도출하고 직무만족도 향상에 노력하고 있음. 효율적인 관리조직과 하부조직의 구성을 위해 지원부서 인력비율, 관리사무직과 현업직의 비율, 상이이사의 정수 기준 내로 유지하고 있음
- 핵심업무인 주민의 권리와 의무와 관련되거나 공중의 이해와 밀접하게 관련되는 업무에 대해서는 역량강화를 비핵심업무인 조직의 내적인 관리기능, 재화, 서비스의 제공 등의 단순반복적인 업무에 대해서는 아웃소싱을 추진하고 있음

- 안전행정부 지방공기업 인사운영 기준 지침에 따라 임원인사에 대한 신뢰성 증진과 더불어 부패요인을 사전차단하고 이를 통해 신뢰성 향상하였으며, 인사운영의 객관성 및 합리성 제고를 위한 제규정 관리로 인사운영의 투명성 및 공정성 확보함
- 교육성과 및 결과에 대한 인사고가 반영으로 동기부여 및 교육의 질적 및 양적 확대를 지원 내부만족도를 향상 시키는 노력을 하고 있으며, 합리적인 제도마련으로 교육성과 인사고과에 반영하여 자기 주도적 학습문화 조성하고 있음
- 노사관계 선진화를 위한 다양한 프로그램 시행하고 있으며, 책임과 권한의 적절한 배분을 통한 노사화합 및 임직원 공감대 형성으로 소속감 및 직무 몰입도 고취 노력
- 경영목표달성을 위해 예산편성부터 사업계획과 연계된 합리적인 예산배정 하였으며, 유휴자금의 효율적인 운영으로 이자수익 증대하여 전년도에 비해 이자수익 30,346천원 증가함

□ 주요사업활동

- 시설·환경관리 부문에 있어 추진목표의 설정과 추진전략, 세부계획을 마련하여 운영하고 있으며, 시설·환경관리를 위한 직원들의 역량과 관리활동도 잘 운영되고 있음. 시설·환경관리 부문은 직원들이 직접적으로 관리 및 운영하고 있는 부문으로 직원들의 사기진작을 통해 더욱더 효율화 될 수 있으므로 공단차원의 우수사례발굴 및 직원 포상 등의 제도도 도입 및 확대할 필요가 있음
- 재해·안전관리에 있어 시설관리, 운영, 직원의 역량 제고 등 전 분야에 걸쳐 적절히 잘 운영되고 있음. 재해·안전사고의 관리를 위해 재난·안전관리 종합계획, 비상훈련 계획 등 체계적 훈련 및 관리를 하고 있으며, 직원의 재난·안전관리 교육도 체계적으로 이루어지고 있음
- 사회적 약자를 위한 공단의 각종 시책을 제도화하여 운영하고 있으며, 시설운영에 있어 사회적 약자에 대한 무료·감면, 각종 교육 등의 다양한 활동을 통해 공익성을

증진시키고 있음. 특히, 사업운영에 있어 필요한 인력운용을 지역주민을 채용하여 운영하고, 지역주민에게 찾아가는 봉사서비스를 추진함으로써 지역주민과의 연대를 강화하고 공단의 시설을 활용하여 지역주민의 활동을 지원하고 타 시도의 벤치마킹에 대해 적절히 지원함으로써 공익성을 확대하고 있음.

- 고객센터 현장의 제정과 고객센터 공통 이행기준 마련, 시설별(분야별)이행기준을 수립하여 적절히 운영하고 있음. 특히, 품질관리서비스의 전달과정상의 체계는 고객의 소리 통합관리를 통해 시설별 단순해결사항과 조사를 통한 해결사항 등으로 구분·운영하여 효율성을 높이고 있고, 이를 홈페이지 및 개인서한문 전달 등을 통해 고객과 원활한 소통을 하고 있는 것으로 나타나고 있음
- 다만, 품질관리시스템의 구축에 있어 대내적인 품질관리체계 구성뿐만 아니라 수요자의 요구사항 수렴도 함께 포함하여 체계화할 필요가 있고, 직원들의 CS교육 등이 다소 부족한 것도 아쉬운 점으로 나타남

다. 경영성과

□ 주요사업성과

- 2013년도 공단 시설별 사업수익을 살펴보면 석탄박물관이 31.4%, 청소년수련관이 7.1% 증가하였음. 동백관 등 소폭 감소하였음. 공단 전체적인 사업성과는 잘 추진된 것으로 나타나고 있으며, 석탄박물관의 자체적인 중점수익사업의 수익이 높게 나타나고 있어 긍정적으로 나타남
- 보령시 시설관리공단은 환경기초시설(슬러지 건조시설 포함)의 비중치가 전체사업의 71%를 차지하고 있으나, 관로정비 사업을 통한 불명수 및 농업용수의 유입 차단으로 환경기초시설의 관리실적(처리량, 관리면적)은 오히려 떨어지고 있는 상황임

- 안전사고 발생건수 지표는 2013년 발생하지 않아 공단 전체적인 차원에서 적절히 잘 관리되고 있으며, 지속적인 모니터링과 관심이 필요함

□ 경영효율성과

- 전기 대행사업비의 증가율은 약 15.66%으로 사업의 효율성이 증가하였으나, 당기 대행사업비의 증가율은 3.6%로 전기대비 증가율이 감소함. 신규사업 추진 시 기존 사업과 중복되는 업무 등을 기존사업의 인원을 겸직 배치하는 등 인력활용의 효율성을 더욱 높이도록 하여야 함
- 2012년부터 사업수지비율 산정 시 무수익사업, 성과급은 사업비용에서 제외하도록 되어 있으며, 당기 사업수지비율이 90.99%로 산출되었음. 사업수입이 차지하는 비율이 큰 사업에 대한 지속적인 관리가 필요하며, 수입증대뿐만 아니라 해당 사업비용을 절감하기 위한 방안을 모색할 필요가 있음

□ 고객만족성과

- 보령시 시설관리공단의 고객만족도는 서비스 환경 80.06점, 서비스 과정 79.72점, 서비스 결과 81.67점, 사회적 만족도 78.33점, 전반적 만족도 77.02점으로 나타났으며 종합만족도는 79.06점으로 나타났음. 따라서 보령시 시설관리공단 고객만족도 특점은 평가년도 목표달성도 득점 7.12점, 전년대비 개선도 득점 5.72점, 총 12.84점으로 평가함

라. 정책준수

- 인건비 인상률 준수와 관련하여 2011년도, 2012년도, 2013년도 총인건비 가이드라인을 잘 준수하고 있는 바, 개선사항 없으나 지속적인 임금관리를 위한 노력이 필요함. 이를 위해 임금피크제도 등도 검토해야 할 것임. 다만 보령시는 신규입사자, 승진자, 퇴사자의 총액인건비 계산제외에 따른 연도별 금액 차이가 발생하는 바, 이러한 자료도 보고서에 충실히 제시해야 할 것임

- 정부 3.0 추진과 관련하여 해당사항 없음
- 추가사업 타당성 검토와 관련하여 보령시 시설관리공단은 정관상 정원에 규정된 현원을 유지하고 있는 측면은 바람직하며, 비정규직의 운영도 적정하나 이들의 처우개선 등과 관련된 합리적 제도를 마련하여 적용해야 할 것임
- 경영개선명령 이행여부와 관련하여 행정안전부(현 안전행정부) 경영평가결과 미흡한 점은 가능한 즉시 개선하고 개선이 어려운 것은 어려운 사유를 제시해야 하나 일부 자료를 제시하지 않은 바, 평가에 보다 적극적으로 임해야 할 것임
- 감사원 감사결과 지적사항 이행여부와 관련하여 감사원 감사결과 지적사항이 없기 때문에 해당사항 없음. 퇴직금 누진제 폐지여부가 평가대상이나 퇴직금 누진제를 시행하지 않아 해당 없음
- 성과급제도 운영의 적성성과 관련하여 보령시 시설관리공단은 보다 합리적인 성과관리제도를 운영하기 위한 성과관리평가 제도도입이 필요함
- 업무추진비 집행의 적정성과 관련하여 업무추진비 집행 관련 정부 정책을 매우 잘 준수한 하고 있어 개선사항 없음
- 통합경영공시 운용의 적정성과 관련하여 보령시 시설관리공단은 공시항목 준수 및 입력 자료의 충실입력과 더불어 입력된 자료가 잘 입력되었는가 하는 부분을 확인하는 노력이 요구됨
- 재정균형집행과 관련하여 추후 자료제공에 보다 세심히 주의를 기울여야 할 것임
- 정부권장정책 이행실적과 관련하여 보령시 시설관리공단은 정부권장정책의 이행과 관련하여 중소기업제품구매, 중증장애인생산품, 장애인의무고용은 이행하고 있으나 사회적기업생산품, 녹색제품우선구매 등의 분야도 수행하려는 노력이 필요함
- 개인정보보호 수준체계 및 대응대책 수립실행과 관련하여 보령시 시설관리공단은 개인정보보호를 위한 정책환경조성 및 정보의식제고 등이 필요함
- 비정규직 고용개선과 관련하여 공단의 사정에 따라 다르겠지만, 정부의 정책방향과

비정규직원들의 어려움을 고려하여 비정규인력의 정규직 전환 노력이 필요함

- 보령시 시설관리공단은 「근로기준법」 제60조에서 규정한 연차유급휴가(최대 25일) 이외의 특별휴가와 관련한 내용을 개정하여 운영하도록 함

3 천안시 시설관리공단

I. 평점표

대분류지표	중분류지표	세부지표	평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십 /전략 (12점)	리더십 (8점)	1. 경영층 리더십	절대평가	4	95.00	3.80
		2. 고객 및 윤리경영	절대평가	4	95.00	3.80
	전략 (4점)	1. 미션·비전 및 경영계획	절대평가	4	95.00	3.80
	소계					
II. 경영 시스템 (30점)	경영효율화 (15점)	1. 조직관리	절대평가3 단계별평가1	4	92.50	3.70
		2. 인사관리	절대평가	4	90.00	3.60
		3. 노사관리	절대평가	4	95.00	3.80
		4. 재무관리	절대평가	3	90.00	2.70
	주요사업활동 (15점)	1. 시설·환경관리	절대평가	4	98.00	3.92
		2. 재난·안전관리	절대평가	4	95.00	3.80
		3. 공공성증진노력	절대평가	4	96.00	3.84
		4. 고객서비스 품질관리	절대평가	3	88.00	2.64
소계						28.00
III. 경영성과 (48점)	주요사업성과 (16점)	1. 사업수입	목표부여(A)	8	65.22	5.22
		2. 1인당 시설관리실적	목표부여(A)	5	98.74	4.94
		3. 안전사고 발생건수	목표부여(A)	3	100.00	3.00
	경영효율성과 (17점)	1. 대행사업비절감률	목표부여(A)	12	86.53	10.38
		2. 사업수지비율	목표부여(A)	5	67.40	3.37
	고객만족성과 (15점)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	83.19	12.48
	소계					
IV. 정책준수 (10점)	정책준수 (10점)	1. 공기업정책준수	단계별평가	10	93.50	9.35
합계					100	88.14
					정성 41	38.40
					정량 59	49.74

II. 종합평가의견

1. 종합

가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업이익	당기순이익	영업수지율
2014년	1,028	28	1,000	2.87%	11,116	-	-	100%
2013년	1,507	507	1,000	50.78%	10,838	-	-	100%

나. 평가결과 종합

구 분	당 해 년 도 (2013년)					전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/전략 (12점)	경영시스템 (30점)	경영성과 (48점)	정책준수 (10점)	
천안시 시설관리공단	88.14	11.40	28.00	39.39	9.35	85.53
충남 시설관리공단 2개 평균	86.57	11.20	27.27	39.96	8.15	84.13

- 천안시 시설관리공단은 리더십/전략 11.40점, 경영시스템 28.00점, 경영성과 39.39점 정책준수 9.35점 총 88.14점으로 평가되었으며 전년도 점수 85.53점 보다 상승하였음
 - 리더십/전략 부문의 경우 전반적으로 높은 평점을 받았으며 평균보다 높은 점수를 받음
 - 경영시스템 부문의 경우 고객서비스 품질관리 부문에서 다소 낮은 평점을 받았으나 전반적으로 평균과 비슷한 점수를 받음
 - 경영성과 부문의 경우 안전사고 발생건수 부문에서 만점을 받았으며 전반적으로 평균보다 높은 점수를 받음
 - 정책준수 부문의 경우 9.35점으로 전반적으로 평균보다 높은 평점을 받음

2. 지표별 종합의견

가. 리더십/전략

□ 리더십

- 대내외 환경변화에 대응하여 기관의 취약점을 약화하고 기관경쟁력을 강화할 수 있도록 체계적인 계획을 수립하였음. 중장기 경영계획이 원활히 추진될 수 있도록 구성원들의 연대와 열정을 확산하는 노력이 필요함
- 고객만족을 추진할 수 있는 경영체제를 운영하고 있으며, 부패방지를 위한 공정한 제도기반을 구축하였고, 공단으로서의 사회적 역할도 수행하였음

□ 전략

- 비전과 발전전략 등이 체계적으로 수립되어 있으며 이에 대한 세부계획 등이 구체적으로 정리되어 있으며 향후 신규사업을 위한 사업추진전략 등이 구체적으로 계획되어져 미래지향적인 전략체계를 갖추고 있음

나. 경영시스템

□ 경영효율화

- 천안시시설관리공단은 환경변화에 능동적으로 대처하고 효율적인 조직운동을 위해 조직진단 및 업무 프로세스의 혁신 등을 통해 지속적으로 노력하고 있음. 또한 조직·인력 운영의 효율화와 핵심업무의 역량을 강화하기 위해 업무의 중요도에 따라 직영 또는 아웃소싱 하였으며 일·가정 양립문화를 위해 실천하고 있음
- 사회적약자에 대한 우선채용에 있어 많은 노력을 하였으며, 이러한 노력들이 직무 효율화를 위해 이뤄졌으며, 성과평가 결과에 따라 차등 성과급 지급 및 인사 평가

에 반영함으로써 직원들의 동기부여를 하고 있으며, 직원 내부만족도 조사의 결과를 환류함으로써 내부만족도를 향상하고 있음

- 사기고취를 위한 복리후생 증가, 각종 포상 등을 통한 성취감의 부여, 다양한 의사소통 방안을 통한 노력 등 천안시시설관리공단은 노사관계 선진화를 위해 많은 노력을 경주하고 있음
- 전반적으로 재무관리지표는 전년도에 이어서 양호한 편임, 작년에 개선사항이었던 이자수익도 2013년에는 증액으로 개선되었음. 다만, 이러한 자산관리가 지속적이고 안정적으로 유지 할 수 있는 방안들에 대해서 고려되어야 할 것임

□ 주요사업활동

- 시설·환경관리 부분에 있어 중장기로드맵, 시설물정보관리 시스템 등 체계화가 잘 되어 있으며, 시설·환경관리를 위한 직원들의 역량과 관리활동이 잘 운영되고 있음
- 시설·환경 유지 관리에 있어서도 시설물에 대한 적절한 유지보수비의 집행, 우수사례 발굴을 통한 직원들의 역량 강화 등 다각적인 방법을 도모하고 있음
- 시설·환경관리 부분은 직원들이 직접적으로 관리 및 운영하고 있는 부분으로 직원들의 사기진작을 도모함으로써 한층 성숙될 수 있으므로, 공단차원에서 직원에 대한 포상 등도 확대할 필요가 있음
- 사회적 약자를 위한 공단의 각종 시책을 제도화하여 운영하고 있으며, 시설운영에 있어 사회적 약자에 대한 무료·감면, 각종 교육 등의 다양한 활동을 통해 공익성을 증진시키고 있음. 또한 공단의 시설을 활용하여 지역주민의 활동을 지원하고 타 시도의 벤치마킹에 대해 적절히 지원함으로써 공익성을 확대하고 있음
- 고객센터 서비스 품질관리시스템의 구축과 품질관리 활동 및 실적에 있어서는 전반적으로 잘 이루어지고 있으나, 품질평가(만족도조사) 등에 대한 피드백이 일부 사업 및 일부 분야에 치우쳐 있어 시설별·분야별 전반적 피드백 시스템을 마련하는 것이 필요함

다. 경영성과

□ 주요사업성과

- 사업초기 개장수요로 인한 증가에서 안정적인 사업수입을 나타내고 있는 것으로 판단되며, 지속적인 관리가 필요함. 직접사업에서 임대사업 등으로의 사업변경에 대해서는 타 시설공단 등의 사례에 대한 충분한 검토와 함께 경영효율성 측면의 고려가 필요함
- 2013년 1인당 시설관리면적은 전체적으로 9.25% 증가하였으며, 시설별로는 종합운동장과 추모공원이 가장 많은 관리인력이 투입되고 있으며, 전년대비 관리면적에 있어서는 다소 감소하였음

□ 경영효율성과

- 전기대비 대형 사업비가 소폭 감소하였으므로 대형 사업비에 대한 지속적인 관심이 필요하며, 인원을 겸직 배치하는 등 인력활용의 효율성을 더욱 높이도록 하여야 함
- 사업의 초기 단계이므로 사업수입 및 사업비용의 변동성이 크나 초기 투자에 따른 비용은 감소시키기 어려우므로 기타 비용의 감소를 통하여 수지비율을 개선시키도록 하여야 함. 특히, 당기에 사업수입이 전반적으로 감소하였으므로, 수입 증대를 위한 방안 모색이 필요함

□ 고객만족성과

- 천안시 시설관리공단의 고객만족도는 서비스 환경 80.27점, 서비스 과정 73.00점, 서비스 결과 75.30점, 사회적 만족도 84.95점, 전반적 만족도 77.66점으로 나타났으며 종합만족도는 77.97점으로 나타났음. 따라서 천안시 시설관리공단 고객만족도 총 득점은 평가년도 목표달성도 득점 4.68점, 전년대비 개선도 득점 3.64점으로 가중치 15점 적용시 12.48점으로 평가함

라. 정책준수

- 인건비 인상률 준수와 관련하여 천안시 시설관리공단은 '13년도 '12년과 같이 총인건비 가이드라인을 잘 준수하고 있음. 그러나 지속적인 임금관리를 위한 노력이 필요함. 이를 위해 임금피크제도 등도 검토해야 할 것임
- 정부 3.0 추진과 관련하여 해당사항 없음
- 추가사업 타당성 검토와 관련하여 천안시 시설관리공단은 신설공단으로서 지속적으로 추가사업의 발생이 가능한 바, 추가사업의 발생 및 인력조정은 타당성 조사 및 업무량 조사 등을 통해 합리화해야 할 것임
- 경영개선명령 이행여부와 관련하여 신생공기업으로서 경영환경개선이 어려운 점이 있을 수 있으나 보다 혁신적으로 대응하여 경영개선명령 자체가 발생하지 않도록 노력해야 할 것이며, 경영개선명령이 발생하면 이 개선명령을 지켜 조직이 잘 발전할 수 있도록 노력해야 할 것임
- 감사원 감사결과 지적사항 이행여부와 관련하여 천안시 시설관리공단은 신설공단으로서 2012년 1. 1일부터 업무를 개시한 바, 동 부문 평가의 해당사항 없음. 퇴직금 누진제는 운용하지 않고 있으며, 대신 퇴직 연금제를 운용하고 있음
- 성과급제도 운영의 적성성과 관련하여 현재의 성과급배분 방식은 근무성적평정에 근거하여 다소 타당성이 떨어질 수 있는 바, 천안시 시설관리공단은 보다 합리적인 성과관리제도를 운영하기 위한 성과관리평가 제도도입이 필요함
- 업무추진비 집행의 적정성과 관련하여 업무추진비 집행 관련 정부 정책을 매우 잘 준수하고 있음
- 통합경영공시 운용의 적정성과 관련하여 천안시 시설관리공단은 정부의 정보공개 노력에 맞추어 경영 공시관련 기간 준수 등 보다 세심한 노력이 요구됨
- 재정균형집행과 관련하여 천안시 시설관리공단은 재정균형집행관련 정부정책을 잘

준수하여 개선사항은 없음. 앞으로도 정부의 거시적 재정운영정책을 충실하게 잘 따를 필요가 있음

- 정부권장정책 이행실적과 관련하여 천안시 시설관리공단은 정부권장정책의 이행과 관련하여 중소기업제품구매, 중증장애인생산품, 장애인의무고용, 사회적기업생산품은 잘 이행하고 있음. 그러나 녹색제품우선구매 분야도 수행하려는 노력이 필요함
- 개인정보보호 수준체계 및 대응대책 수립실행과 관련하여 천안시 시설관리공단은 개인정보보호를 위한 정책환경조성 및 정보의식제고 등이 필요함
- 비정규직 고용개선과 관련하여 공단의 사정에 따라 다르겠지만, 정부의 정책방향과 비정규직원들의 어려움을 고려하여 공단의 장기 전환계획에 맞추어 비정규인력의 정규직 전환이 필요함
- 유급휴가의 적정한 운영실적과 관련하여 천안시 시설관리공단은 「근로기준법」 제 60조에서 규정한 연차유급휴가에 맞게 특별휴가의 범위를 조절하고 있으며, 그 이외의 특별휴가는 운영하지 않고 있음. 다만, 적합하게 인정되는 특별휴가제도는 적절히 도입을 하여 직원들의 사기관리가 필요함