

『2013년 지방공기업 경영평가』

충청남도 지방공기업 경영평가 종합보고서

2013. 10.



제 출 문

충청남도지사 귀하

본 보고서를 「2013년 지방공기업 경영평가」 영역의
최종보고서로 제출합니다.

2013. 10.



원 장 강 현 수

목 차

| | |
|--------------------------------------------|-----------|
| 제1장 개요 | 1 |
| I. 경영평가 개요 | 1 |
| 1. 대상기관 및 수행기관 | 1 |
| 2. 추진 경과 | 1 |
| 3. 평가 대상기관 | 2 |
| II. 2013년 평가편람 주요 개선 내용 | 2 |
| 1. 평가주기 및 대상 개선 | 2 |
| 2. 평가지표 개선 | 3 |
| III. 경영평가 측정방법 | 4 |
| 1. 정성지표 평가방법 | 4 |
| 2. 정량지표 평가방법 | 6 |
| IV. 2013년(2012년실적) 경영평가 결과 총괄 | 12 |
| 1. 상수도 부문 총괄평점표 | 12 |
| 2. 하수도 부문 총괄평점표 | 14 |
| 3. 당진해양관광공사 총괄평점표 | 15 |
| 4. 시설관리공단 총괄평점표 | 16 |
| 5. 총평 | 17 |

| | |
|-------------------------|-----------|
| 제2장 상수도 부문 | 1 |
| ① 계룡시 | 26 |
| I. 평점표 | 26 |
| II. 종합평가의견 | 27 |
| 1. 총평 | 27 |
| 2. 지표별 종합의견 | 28 |
| ② 공주시 | 33 |
| I. 평점표 | 33 |
| II. 종합평가의견 | 34 |
| 1. 총평 | 34 |
| 2. 지표별 종합의견 | 35 |
| ③ 논산시 | 40 |
| I. 평점표 | 40 |
| II. 종합평가의견 | 41 |
| 1. 총평 | 41 |
| 2. 지표별 종합의견 | 42 |
| ④ 당진시 | 47 |
| I. 평점표 | 47 |
| II. 종합평가의견 | 48 |
| 1. 총평 | 48 |
| 2. 지표별 종합의견 | 49 |

| | | |
|----------|-------------------------|-----------|
| 5 | 보령시 | 53 |
| | I. 평점표 | 53 |
| | II. 종합평가의견 | 54 |
| | 1. 총평 | 54 |
| | 2. 지표별 종합의견 | 55 |
| | | |
| 6 | 서산시 | 60 |
| | I. 평점표 | 60 |
| | II. 종합평가의견 | 61 |
| | 1. 총평 | 61 |
| | 2. 지표별 종합의견 | 62 |
| | | |
| 7 | 아산시 | 66 |
| | I. 평점표 | 66 |
| | II. 종합평가의견 | 67 |
| | 1. 총평 | 67 |
| | 2. 지표별 종합의견 | 68 |
| | | |
| 8 | 예산군 | 73 |
| | I. 평점표 | 73 |
| | II. 종합평가의견 | 74 |
| | 1. 총평 | 74 |
| | 2. 지표별 종합의견 | 75 |

| | | |
|-----------|-------------------------|------------|
| 9 | 천안시 | 80 |
| | I. 평점표 | 80 |
| | II. 종합평가의견 | 81 |
| | 1. 총평 | 81 |
| | 2. 지표별 종합의견 | 82 |
| | | |
| 10 | 홍성군 | 87 |
| | I. 평점표 | 87 |
| | II. 종합평가의견 | 88 |
| | 1. 총평 | 88 |
| | 2. 지표별 종합의견 | 89 |
| | | |
| | 제3장 하수도 부문 | 93 |
| | | |
| 1 | 계룡시 | 94 |
| | I. 평점표 | 94 |
| | II. 종합평가의견 | 95 |
| | 1. 총평 | 95 |
| | 2. 지표별 종합의견 | 96 |
| | | |
| 2 | 공주시 | 101 |
| | I. 평점표 | 101 |
| | II. 종합평가의견 | 102 |
| | 1. 총평 | 102 |
| | 2. 지표별 종합의견 | 103 |

| | |
|-------------------------|------------|
| ③ 당진시 | 108 |
| I. 평점표 | 108 |
| II. 종합평가의견 | 109 |
| 1. 총평 | 109 |
| 2. 지표별 종합의견 | 110 |
| | |
| ④ 보령시 | 115 |
| I. 평점표 | 115 |
| II. 종합평가의견 | 116 |
| 1. 총평 | 116 |
| 2. 지표별 종합의견 | 117 |
| | |
| ⑤ 서산시 | 122 |
| I. 평점표 | 122 |
| II. 종합평가의견 | 123 |
| 1. 총평 | 123 |
| 2. 지표별 종합의견 | 124 |
| | |
| ⑥ 아산시 | 129 |
| I. 평점표 | 129 |
| II. 종합평가의견 | 130 |
| 1. 총평 | 130 |
| 2. 지표별 종합의견 | 131 |
| | |
| ⑦ 천안시 | 137 |
| I. 평점표 | 137 |
| II. 종합평가의견 | 138 |
| 1. 총평 | 138 |
| 2. 지표별 종합의견 | 139 |

| | |
|---------------------------|------------|
| 제4장 공사.공단 부문 | 144 |
| ① 당진해양관광공사 | 145 |
| I. 평점표 | 145 |
| II. 종합평가의견 | 146 |
| 1. 총평 | 146 |
| 2. 지표별 종합의견 | 147 |
| ② 보령시 시설관리공단 | 153 |
| I. 평점표 | 153 |
| II. 종합평가의견 | 154 |
| 1. 총평 | 154 |
| 2. 지표별 종합의견 | 155 |
| ③ 천안시 시설관리공단 | 162 |
| I. 평점표 | 162 |
| II. 종합평가의견 | 163 |
| 1. 총평 | 163 |
| 2. 지표별 종합의견 | 164 |

| | |
|-----|----------------------------------------------------------------------------|
| | 제 I 장 |
| 개 요 | |
| | 1. 경영평가 개요 2. 2013년 평가편람 주요 개선내용 3. 경영평가 측정방법 4. 2013년 경영평가 결과 총괄 |

I. 경영평가 개요

1. 대상기관 및 수행기관

- 근거 : 지방공기업법 §78, 동법시행령 §68
- 평가대상 : 20개 지방공기업(12년 평가 : 11개 지방공기업)
 - 상수도 10개, 하수도 7개, 기타공사 1개, 시설공단 2개
 - ※ 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
- 평가기준 : 「2014년(2013년 보완포함) 지방공기업 경영평가편람」(안전행정부)
 - 지표구성 : 4개 대분류, 8개 중분류, 26~34개 지표
- 결과 활용 : 평가등급 부여(가~마), 성과급 차등지급, 부진기관 경영진단 실시 등
- 수행기관 : 충남발전연구원
- 평가단 구성 : 10명(대학교수 3명, 공인회계사 1명, 연구원 6명)

2. 추진 경과

- '13. 3.29 경영평가용역 계약체결(충남발전연구원)
- '13. 5. 1 ~ 6.28 현지평가 실시
- '13. 7.10 ~ 7.16 이의신청 접수 및 조정(안행부 평가단 합동검토회의)
- '13. 7.22 ~ 7.26 평가결과 확인검증(안행부)
- '13. 7.30 현지 확인검증결과 검토회의
- '13. 8. 1 현지 확인검증결과 보고서 반영
- '13. 8. 2 평가보고서 작성 완료

3. 평가 대상기관

| 경영평가 유형 | 평가대상 지방공기업 |
|---------|--------------------------------------------|
| 상수도 | 공주, 보령, 논산, 홍성, 계룡, 천안, 아산, 서산, 예산, 당진(10) |
| 하수도 | 천안, 아산, 서산, 계룡, 공주, 당진, 보령(7) |
| 기타공사 | 당진해양관광공사(1) |
| 시설공단 | 보령시, 천안시(2) |

II. 2013년 평가편람 주요 개선 내용

1. 평가주기 및 대상 개선

- 직영기업(상·하수도) 평가주기
 - 평가의 연속성, 관심도 제고를 통한 평가의 실효성 확보를 위해 격년제
→ 매년 평가 실시
 - * 광역상수도는 '11년부터 매년 평가 실시
- 2011년 신설 공기업(공사·공단) 평가유형
 - 사업 비중에 따라 시설관리형 공사는 시설관리공단 유형으로, 도시개발형 공사는 기타 공사 유형으로 평가
 - 대전마케팅공사, 청송사과유통공사 : 기타공사 유형
 - 의왕도시공사 : 공사형 자체사업 실적이 전무한 관계로 '13년 평가는 시설공단 유형으로 분류(당초 기타 공사형으로 분류)
 - ※ '14년 평가는 자체사업 실적을 고려하여 결정
- 2012년 신설공기업 경영컨설팅 실시
 - 설립 후 1년 미만은 평가에서 제외하되 경영컨설팅 실시

2. 평가지표 개선

- 평가지표 대분류 체계 개선
 - 공기업 정책준수 지표를 '경영성과'에서 분리하여 4대 분류체계로 변경
 - ※ 3대분류(리더십/전략, 경영시스템, 경영성과)→
 - 4대분류(리더십/전략, 경영시스템, 경영성과, 정책준수)
- 상·하수도 정량지표 목표부여 기준 개선
 - 정량지표의 목표부여를 '전국 당해 연도 평균 실적' → '지역(그룹)별'로 목표를 부여하고, 적용되는 실적 통계도 既 확정된 '전년도 평균 실적'을 적용
 - ※ 그룹분류 : 특·광역시(전국 평균), 제주도(시·군 전체 평균)/
市(인구 50만 이상, 20만 이상, 20만 미만)/郡
 - 상수도 관리·운영을 수자원공사 등에 위탁하고 있는 기관은 별도의 평가군으로 분류하여 평가등급 부여
- 기타공사 평가지표 개선
 - 농수산물 판매·수매 실적 산정기준 보완
 - 물량 100% → 물량 50%, 금액 50% / 목표 : 직전 3개년 평균(청송사과제외)
 - * 대상지표 : 농산물유통공사, 양평지방공사, 영양고추유통공사, 청송사과유통공사
 - 재무관리 지표개선 : 부채비율 삭제(0.8점), 수익구조 개선(1.2→1.5점), 재무구조 개선(1.2→1.5점), 예산·회계관리(0.8→1.0점)
 - 도시개발형 기타공사(평택도시, 도시개발형 통합공사) 부채관리 지표* 신설(3점)
 - 경영효율성과 비중 강화 : 영업수지비율(10→15점)
 - * 다만, 기관별 특성 및 지표체계를 고려하여, 광주지방공사, 평택도시공사, 함안지방공사, 시설관리형 통합공사, 구미시설공단에는 미적용
- 시설관리공단(시설관리형 공사 포함) 지표개선
 - 사업수입(8→10점), 대행사업비 절감률(10→12점), 재무관리(2→3점), 저탄소녹색성장 추진(3→2점), 1인당 시설관리실적(9→7점), 공공서비스 기능 고려 사업수지비율 산정시 무수익사업, 성과급은 사업비용에서 제외 등

III. 경영평가 측정방법

1. 정성지표 평가방법

- 정성지표는 9단계 절대평가의 방법으로 평가한다. 다만, 지방공기업의 조직·인력 규모 등 경영여건을 고려하여 평가할 수 있다.
- 세부평가내용 각 항목에 가중치가 부여되어 있는 경우에는 세부평가내용 각 항목에 대해서 개별적으로 절대평가의 방법을 적용하여 득점을 구한 후 항목별 득점을 합산하여 평가지표의 총득점을 계산하며,
- 그렇지 않은 경우에는 세부평가내용 각 항목에 대해서 개별적으로 평가하지 아니하고 세부평가내용 전체를 대상으로 절대평가를 적용한다.

< 절대평가 방법 >

- 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 평가한다.
- 등급부여 기준
 - ☞ 1등급 : 90점 이상 ~ 100점
 - 평가지표에서 요구하는 평가내용을 충분히 만족하는 경우
 - 특별한 경영개선 노력의 결과로 과거 실적을 훨씬 상회하는 경우
 - 주어진 경영여건에서 최선을 다한 것으로 판단되고 해당부서 직원들의 업무연찬 노력 정도가 객관적 자료에 의하여 현저하게 인정되는 경우
 - ☞ 2등급 : 80점 ~ 90점 미만
 - 1등급에서 요구하는 기준을 대부분 충족하나 1등급 수준에는 다소 못 미친다고 인정되는 경우

☞ 3등급 : 70점 ~ 80점 미만

- 평가지표에서 요구하는 평가내용을 대체로 만족하는 경우
- 전기평가지적사항 및 비효율적인 부문을 개선하는 등 상당한 노력이 인정되는 경우
- 창의력을 발휘하여 자의적인 업무수행을 하였으나 개선의 여지가 일부 있는 경우

☞ 4등급 : 60점 ~ 70점 미만

- 3등급에서 요구하는 기준을 대부분 충족하나 3등급 수준에는 다소 못 미친다고 인정되는 경우

☞ 5등급 : 50점 ~ 60점 미만

- 평가지표에서 요구하는 평가내용을 다소 만족하는 경우
- 과거에 비해 실적이 양호하거나 주어진 여건 하에서 당연히 기대되는 실적을 달성 경우

☞ 6등급 : 40점 ~ 50점 미만

- 평가지표에서 요구하는 사항에 미흡한 경우
- 사업실적 미달, 예산낭비 요소 등이 발견되며 부진사업에 대한 분석 및 개선노력이 미흡한 경우
- 해당부서 직원들의 노력의 정도가 미흡하여 과거수준의 실적에 다소 미달하는 경우

☞ 7등급 : 30점 ~ 40점 미만

- 6등급에서 요구하는 기준에 해당하나 6등급 수준에는 다소 못 미친다고 인정되는 경우

☞ 8등급 : 20점 ~ 30점 미만

- 평가지표에서 요구하는 사항을 결여한 경우
- 사업실적이 지극히 불량하거나 집행상 중대한 결점이 있는 경우

☞ 9등급 : 0점 ~ 20점 미만

- 8등급 기준에 미달할 뿐 아니라, 문제점·결점에 대한 인식이 약하고, 대책강구 등 개선검토 의지가 없다고 인정되는 경우

2. 정량지표 평가방법

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

① 목표대실적

- 목표달성도 계산
 - 관련 지표정의서에서 별도의 평가방법을 제시하지 아니한 경우, 해당 공기업이 제시한 목표를 근거로 하여 다음과 같이 목표달성도를 계산한다.

$$\text{목표달성도}(Y) = \frac{\text{실적}}{\text{목표}}$$

- 평점 계산
 - 목표달성도가 높을수록 경영성적이 좋은 상향지표와 낮을수록 경영성적이 좋은 하향지표로 구분하여, 다음과 같이 계산한다.

| | |
|------|-----------------------------------------------------|
| 상향지표 | 평점 = 목표달성도(Y) × 100점 |
| 하향지표 | 평점 = $\frac{1}{\text{목표달성도}(Y)} \times 100\text{점}$ |

- 평점의 상·하한치는 각각 100점을 초과하거나 0점에 미달하지 않도록 한다.

○ 목표 사정

- 목표는 예산(1차 추경시는 본예산, 2차 이상 추경시는 1차 추경예산을 기준) 또는 별도자료에 의하거나 자체적으로 설정하여 자치단체에 통보한 것 중 하나를 지표성격을 고려하여 인정하되, 다음의 경우에는 평가위원이 목표를 조정할 수 있다.

- 전년대비 목표치 증가율이 사업비용 증가율보다 낮은 경우(상향지표)
- 전년대비 목표치 감소율이 사업비용 증가율보다 낮은 경우(하향지표)
- 전년대비 목표치 증가율이 GDP 증가율보다 낮은 경우(상향지표)
- 전년대비 목표치 감소율이 GDP 증가율보다 낮은 경우(하향지표)
- 평가년도 목표치가 전년도 실적치보다 낮은 경우(상향지표)
- 평가년도 목표치가 전년도 실적치보다 높은 경우(하향지표)
- 기관간 평가의 형평성에 현저한 문제가 있다고 판단되는 경우

- 그러나 이는 사업수익목표달성도와 같이 목표가 비율이 아닌 수치로 표현되는 경우에 국한하며, 단위사업의 종결 등으로 인한 경우는 제외한다.

○ 목표 변경

- 정부정책의 변경 등 불가피한 사정이 있어 경영목표를 변경한 경우, 변경한 목표를 중심으로 평가한다.
- 다만, 변경한 목표는 객관적 자료에 의해 경영평가단으로부터 타당성을 인정받아야 한다.

○ 예외사항

- 재무상태표를 토대로 목표비율을 산정하는 지표(예컨대, 영업수지비율)의 경우, 추정 재무제표가 없거나 발생주의에 의한 예산편성이 아니면 0점으로 처리한다.

○ 극단치 처리

- 상향지표의 목표가 음수(-)인 경우에는 하향지표의 평가방법에 따른다.
 - 실적이 목표보다 양호한 경우의 평점은 100점이다.
- 목표가 영(0)인 경우의 평점은 목표부여(A) 방식의 극단치 처리방법(전년도 실적이 영(0)인 경우)에 따른다.

○ 평가 방식

- ‘목표대실적’ 평가방법의 경우 목표달성도(70%)와 목표의 적정성(30%)을 함께 평정함으로써 기관이 제시한 목표치의 적정성을 검증한다.
 - 목표달성도와 목표의 적정성을 별도로 평가하여 각각의 득점을 구한 후 득점을 합산하여 지표의 득점을 계산한다.

| 구 분 | 합계 | 목표달성도 | 목표의 적정성 |
|-------|------|-------|---------|
| 배점 구성 | 100% | 70% | 30% |

- 목표의 적정성은 다음 세부평가내용 각항에 대해서 절대평가의 방법을 참고하여 평점을 산정하되 세부평가내용별 가중치는 균등하게(각각 15%) 부여한다.

| 세부평가내용 | 착안사항 |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 목표설정 절차의 합리성 (15%) | <ul style="list-style-type: none"> · 조직원의 의견을 수렴하였는가? · 중장기 경영계획 등 상위계획과의 연계성은 적정한가? · 전년도 목표와 실적간의 차이분석 결과를 반영하였는가? · 통제불가능한 요소를 고려하였는가? |
| 내용의 적정성 (15%) | <ul style="list-style-type: none"> · 최근 3년 실적보다 상향된 목표인가(해당되는 경우)? · 설정된 목표가 공기업 발전·최종목적에 어느 정도 기여하는 것인가? |

② 목표부여(A)

○ 목표달성도 계산

- 해당지표에 부여된 최고·최저목표를 기준으로 다음과 같이 목표달성도를 계산한다.

$$\text{목표달성도}(Y) = \frac{\text{실적} - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}}$$

○ 평점 계산

- 다음 산식에 따라 평점을 계산하되, 평점의 상·하한치는 각각 100점을 초과하거나 0점에 미달하지 않도록 한다.

$$\text{평점} = \text{목표달성도}(Y) \times 100\text{점}$$

○ 목표 부여

- 최고·최저목표는 지표성격 등을 고려하여 이론상 최고·최저치, 기준치에 일정률을 곱하여 산출하는 방법, 과거실적을 기준으로 통계분포에 의하는 방법, 경영목표를 감안하는 방법 등을 적용할 수 있다(지표정의서에 목표 부여 방식 명시).
- 전년실적을 기준치로 할 경우 상향지표의 경우 최고목표는 기준치×110%, 최저목표는 기준치×50%를 부여하고 하향지표의 경우 최고목표는 기준치×90%, 최저목표는 기준치×150%를 부여한다(지표 특성에 따라 별도의 목표를 부여할 수 있다).

| 상향지표 | 하향지표 |
|-------------------|-------------------|
| 최고목표 : 기준치 × 110% | 최고목표 : 기준치 × 90% |
| 최저목표 : 기준치 × 50% | 최저목표 : 기준치 × 150% |

- 최고목표와 최저목표는 이론상 가능한 최고치 또는 최저치를 초과할 수 없다.

○ 극단치 처리방법

- 상향지표의 전년도 실적이 음수(-)인 경우에는 하향지표의 평가방법에 따른다.
- 상향지표(하향지표)의 전년도 실적이 현저히 큰(작은) 경우에는 당해 경영평가유형의 전년도 실적(당해기관의 해당실적 이상(이하) 제외) 중 최대(최소) 실적치를 기준치로 한다.
 - 전년도 실적이 현저히 큰(작은) 경우란 해당 실적이 당해 경영평가유형의 평균보다 3 표준편차 이상(이하)인 경우를 말한다(평균과 표준편차는 해당 실적을 제외한 후 산정한다).
- 전년도 실적이 영(0)인 경우에는 다음과 같이 평점을 부여한다.

| 구 분 | 평 점 | |
|-------------|--------|--------|
| | 상향지표 | 하향지표 |
| 당해연도 실적 > 0 | 100점 | 0점 |
| 당해연도 실적 = 0 | 83.33점 | 83.33점 |
| 당해연도 실적 < 0 | 0점 | 100점 |

- 전년도 실적이 영(0)인 경우 중 이론상 최고치(최우량 실적)가 영(0)인 경우(예 : 안전사고 건수)에는 당해 경영평가유형의 전년도 실적(0 제외) 중 최고치(최우량 실적)를 기준으로 한다.

③ 목표부여(B)

○ 평가 방식

- 목표부여(B) 방법에서는 가중치의 60%는 목표달성도를 평가하고, 가중치의 40%는 전년대비 개선도를 평가한다(지표 특성에 따라 가중치를 달리 할 수 있다).
- 전년대비 개선도는 전년도 실적에 일정비율을 곱한 값을 목표로 부여한 후 목표부여(A)의 방법으로 평가한다(일정비율은 지표별 특성을 반영하여 해당 지표정의서에 명시).

○ 평점 계산

- 다음 산식에 따라 평점을 계산하되, 목표달성도 평점과 전년대비 개선도 평점은 각각 100점을 초과할 수 없다.

$$\begin{aligned} \text{평점} &= \text{목표달성도 평점} \times 0.6 + \text{전년대비 개선도 평점} \times 0.4 \\ \text{목표달성도 평점} &= \frac{\text{실적} - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}} \times 100\text{점} \\ \text{전년대비개선도 평점} &= \frac{\text{실적} - \text{전년도실적} \times 50\%}{\text{전년도실적} \times 110\% - \text{전년도실적} \times 50\%} \times 100\text{점} \end{aligned}$$

④ 단계별평가

○ 적용대상 지표(지표정의서에 명시)

- 평가내용을 수치화·객관화함으로써 계량지표와 같이 평가점수를 명확히 산정할 수 있는 경우
- '공기업정책 준수' 등과 같이 그 시행여부를 기준으로 평가점수를 명확히 부여할 수 있는 경우

○ 평가점수의 부여

- 지표별로 발생가능한 실적에 따라 단계를 구분하여 각 단계별로 평가점수를 부여한다.
- 단계의 구분과 단계별 평가점수에 관한 구체적인 내용은 지표정의서에 의한다.

IV. 2013년(2012년실적) 경영평가 결과 총괄

1. 상수도 부문 총괄평점표

| 평 가 지 표 | | | 배점 | 계통 | 공주 | 논산 | 당진 | 보령 |
|--------------------|-----------------|--------------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| I. 리더십/전략 (10점) | 소계 | | 10 | 5.35 | 9.07 | 7.96 | 9.16 | 8.42 |
| | 리더십 (5점) | 소계 | 5 | 2.20 | 4.50 | 3.91 | 4.56 | 4.20 |
| | | 1. 관리층 리더십 · 전문성 | 2 | 1.50 | 1.80 | 1.70 | 1.80 | 1.70 |
| | | 2. 고객서비스 및 윤리경영 | 3 | 0.70 | 2.70 | 2.21 | 2.76 | 2.50 |
| | 전략 (5점) | 소계 | 5 | 3.15 | 4.57 | 4.05 | 4.60 | 4.22 |
| | | 1. 중장기 경영계획 | 2 | 1.65 | 1.96 | 1.80 | 1.90 | 1.82 |
| 2. 주민편의시책 추진 | 3 | 1.50 | 2.61 | 2.25 | 2.70 | 2.40 | | |
| II. 경영시스템 (33점) | 소계 | | 33 | 26.07 | 28.50 | 26.71 | 28.20 | 27.91 |
| | 경영효율화 (15점) | 소계 | 15 | 11.40 | 12.00 | 10.40 | 14.30 | 13.30 |
| | | 1. 조직관리 | 5 | 4.00 | 4.20 | 3.20 | 4.60 | 3.40 |
| | | 2. 인력관리 | 5 | 2.70 | 3.80 | 2.70 | 4.70 | 4.90 |
| | 3. 재무관리 | 5 | 4.70 | 4.00 | 4.50 | 5.00 | 5.00 | |
| | 주요사업활동 (18점) | 소계 | 18 | 14.67 | 16.50 | 16.31 | 13.90 | 14.61 |
| 1. 정수처리 및 수질관리 | | 8 | 5.20 | 7.60 | 6.48 | 7.60 | 7.60 | |
| 2. 상수도관 관리 | 10 | 9.47 | 8.90 | 9.83 | 6.30 | 7.01 | | |
| III. 경영성과 (47점) | 소계 | | 47 | 40.69 | 40.23 | 36.10 | 39.30 | 36.45 |
| | 주요사업성과 (16점) | 소계 | 16 | 13.95 | 13.37 | 14.88 | 14.54 | 13.72 |
| | | 1. 상수도보급율 | 3 | 3.00 | 2.53 | 2.25 | 2.54 | 2.61 |
| | | 2. 시설이용률·가동율 | 3 | 1.56 | 2.95 | 2.74 | 3.00 | 3.00 |
| | 3. 유수율 | 10 | 9.39 | 7.89 | 9.89 | 9.00 | 8.11 | |
| | 경영효율성과 (21점) | 소계 | 21 | 18.39 | 18.42 | 12.86 | 16.52 | 14.35 |
| | | 1. 영업수지비율 | 10 | 9.55 | 8.69 | 6.18 | 7.24 | 7.51 |
| | | 2. 1인당영업수익 | 2 | 2.00 | 1.71 | 1.83 | 2.00 | 1.30 |
| | | 3. m ³ 당 총괄원가 | 4 | 3.35 | 3.12 | 2.43 | 4.00 | 2.65 |
| | | 4. 부채비율 | 1 | 1.00 | 1.00 | 0.75 | 1.00 | 1.00 |
| 5. 요금관리 | 4 | 2.49 | 3.90 | 1.67 | 2.28 | 1.89 | | |
| 고객만족성과 (10점) | 1. 고객만족도 | 10 | 8.35 | 8.44 | 8.36 | 8.24 | 8.38 | |
| IV. 정책준수 (10점) | 정책준수 (10점) | 1. 공기업정책준수 | 10 | 6.80 | 8.00 | 4.50 | 6.35 | 7.35 |
| 평 점 | 합 계 | | 100 | 78.91 | 85.80 | 75.27 | 83.01 | 80.13 |
| | 정성지표 | | 27 | 19.00 | 24.14 | 19.43 | 24.96 | 24.97 |
| | 정량지표 | | 73 | 59.91 | 61.66 | 55.84 | 58.05 | 55.16 |

| 평 가 지 표 | | | 배점 | 서산 | 아산 | 예산 | 천안 | 홍성 |
|--------------------|-----------------|--------------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| I. 리더십/전략 (10점) | 소계 | | 10 | 9.17 | 8.88 | 6.68 | 8.58 | 7.35 |
| | 리더십 (5점) | 소계 | 5 | 4.75 | 4.30 | 2.50 | 3.85 | 3.10 |
| | | 1. 관리층 리더십 · 전문성 | 2 | 1.90 | 1.80 | 1.60 | 1.80 | 1.60 |
| | | 2. 고객서비스 및 윤리경영 | 3 | 2.85 | 2.50 | 0.90 | 2.05 | 1.50 |
| | 전략 (5점) | 소계 | 5 | 4.42 | 4.58 | 4.18 | 4.73 | 4.25 |
| | | 1. 중장기 경영계획 | 2 | 1.87 | 1.88 | 1.93 | 1.88 | 2.00 |
| 2. 주민편의시책 추진 | | 3 | 2.55 | 2.70 | 2.25 | 2.85 | 2.25 | |
| II. 경영시스템 (33점) | 소계 | | 33 | 31.13 | 24.73 | 25.68 | 26.10 | 27.05 |
| | 경영효율화 (15점) | 소계 | 15 | 14.40 | 11.70 | 12.10 | 13.30 | 12.20 |
| | | 1. 조직관리 | 5 | 5.00 | 3.40 | 3.30 | 4.40 | 4.10 |
| | | 2. 인력관리 | 5 | 4.40 | 3.30 | 4.30 | 4.20 | 3.10 |
| | 주요사업활동 (18점) | 소계 | 18 | 16.73 | 13.03 | 13.58 | 12.80 | 14.86 |
| | | 1. 정수처리 및 수질관리 | 8 | 7.52 | 7.60 | 7.50 | 7.60 | 6.56 |
| 2. 상수도관 관리 | | 10 | 9.21 | 5.43 | 6.08 | 5.20 | 8.29 | |
| III. 경영성과 (47점) | 소계 | | 47 | 40.25 | 39.00 | 36.58 | 41.94 | 37.56 |
| | 주요사업성과 (16점) | 소계 | 16 | 15.10 | 15.11 | 11.83 | 14.13 | 14.67 |
| | | 1. 상수도보급율 | 3 | 3.00 | 2.93 | 2.16 | 2.69 | 3.00 |
| | | 2. 시설이용률·가동율 | 3 | 3.00 | 2.92 | 3.00 | 2.39 | 3.00 |
| | 경영효율성과 (21점) | 3. 유수율 | 10 | 9.10 | 9.26 | 6.67 | 9.05 | 8.67 |
| | | 소계 | 21 | 16.76 | 15.71 | 16.38 | 19.71 | 14.82 |
| | | 1. 영업수지비율 | 10 | 7.82 | 7.99 | 8.26 | 9.17 | 6.34 |
| | | 2. 1인당영업수익 | 2 | 1.62 | 2.00 | 1.13 | 2.00 | 1.75 |
| | | 3. m ³ 당 총괄원가 | 4 | 3.44 | 2.83 | 3.23 | 3.74 | 2.55 |
| | 고객만족성과 (10점) | 4. 부채비율 | 1 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.96 |
| 5. 요금관리 | | 4 | 2.88 | 1.89 | 2.76 | 3.80 | 3.22 | |
| 1. 고객만족도 | 10 | 8.39 | 8.18 | 8.37 | 8.10 | 8.07 | | |
| IV. 정책준수 (10점) | 정책준수 (10점) | 1. 공기업정책준수 | 10 | 9.95 | 7.95 | 6.35 | 10.00 | 9.00 |
| 평 점 | 합 계 | | 100 | 90.50 | 80.56 | 75.29 | 86.62 | 80.96 |
| | 정성지표 | | 27 | 25.82 | 24.67 | 21.15 | 25.11 | 21.51 |
| | 정량지표 | | 73 | 64.68 | 55.89 | 54.14 | 61.51 | 59.45 |

2. 하수도 부문 총괄평점표

| 평가 지표 | | 배점 | 계통 | 공주 | 당진 | 보령 | 서산 | 아산 | 천안 | |
|--------------------|-----------------|--------------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| I. 리더십/전략 (10점) | 소계 | | 10 | 6.40 | 8.85 | 8.45 | 7.30 | 9.00 | 7.84 | 7.15 |
| | 리더십 (5점) | 소계 | 5 | 2.60 | 4.30 | 4.05 | 3.20 | 4.40 | 3.44 | 2.75 |
| | | 1. 관리층 리더십 · 전문성 | 2 | 1.60 | 1.80 | 1.80 | 1.70 | 1.90 | 1.80 | 1.70 |
| | | 2. 고객서비스 및 윤리경영 | 3 | 1.00 | 2.50 | 2.25 | 1.50 | 2.50 | 1.64 | 1.05 |
| | 전략 (5점) | 소계 | 5 | 3.80 | 4.55 | 4.40 | 4.10 | 4.60 | 4.40 | 4.40 |
| | | 1. 중장기 경영계획 | 2 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 |
| | 2. 주민편의시책 추진 | 3 | 1.80 | 2.55 | 2.40 | 2.10 | 2.60 | 2.40 | 2.40 | |
| II. 경영시스템 (28점) | 소계 | | 28 | 16.42 | 23.60 | 23.00 | 20.99 | 25.20 | 22.48 | 17.89 |
| | 경영효율화 (10점) | 소계 | 10 | 6.60 | 8.10 | 9.30 | 8.70 | 8.70 | 7.80 | 9.10 |
| | | 1. 조직관리 | 4 | 2.10 | 2.10 | 3.50 | 3.00 | 3.00 | 2.80 | 4.00 |
| | | 2. 인력관리 | 4 | 2.70 | 4.00 | 3.80 | 3.90 | 3.90 | 3.00 | 3.30 |
| | | 3. 재무관리 | 2 | 1.80 | 2.00 | 2.00 | 1.80 | 1.80 | 2.00 | 1.80 |
| | 주요사업활동 (18점) | 소계 | 18 | 9.82 | 15.50 | 13.70 | 12.29 | 16.50 | 14.68 | 8.79 |
| 1. 처리장시설 및 수질관리 | | 8 | 7.00 | 6.50 | 7.70 | 7.00 | 6.50 | 7.00 | 6.50 | |
| | 2. 하수도관로시설관리 | 10 | 2.82 | 9.00 | 6.00 | 5.29 | 10.00 | 7.68 | 2.29 | |
| III. 경영성과 (52점) | 소계 | | 52 | 39.72 | 41.82 | 38.59 | 35.84 | 42.01 | 37.90 | 39.44 |
| | 주요사업성과 (22점) | 소계 | 22 | 21.50 | 20.96 | 18.14 | 20.22 | 17.78 | 20.14 | 20.06 |
| | | 1. 시설이용률 | 5 | 4.50 | 4.50 | 3.00 | 4.50 | 3.00 | 4.50 | 5.00 |
| | | 2. 하수도보급률 | 6 | 6.00 | 5.46 | 4.94 | 5.12 | 4.55 | 4.64 | 5.16 |
| | | 3. 하수배제방식 | 8 | 8.00 | 8.00 | 8.00 | 8.00 | 7.63 | 8.00 | 6.90 |
| | | 4. 하수처리율 | 3 | 3.00 | 3.00 | 2.20 | 2.60 | 2.60 | 3.00 | 3.00 |
| | 경영효율성과 (20점) | 소계 | 20 | 10.11 | 12.78 | 12.51 | 7.54 | 16.32 | 9.75 | 11.33 |
| | | 1. 영업수지비율 | 10 | 5.19 | 5.50 | 6.20 | 3.03 | 8.58 | 5.41 | 6.72 |
| | | 2. 직원1인당 영업수익 | 2 | 0.98 | 0.95 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 |
| | | 3. m ³ 당 총괄원가 | 3 | 1.84 | 2.33 | 2.89 | 1.62 | 2.56 | 1.42 | 1.51 |
| | 4. 요금관리 | 5 | 2.10 | 4.00 | 1.42 | 0.89 | 3.18 | 0.92 | 1.10 | |
| 고객만족성과 (10점) | 1. 고객만족도 | 10 | 8.11 | 8.08 | 7.94 | 8.08 | 7.91 | 8.01 | 8.05 | |
| IV. 정책준수 (10점) | 정책준수 (10점) | 1. 공기업정책준수 | 10 | 6.71 | 8.96 | 7.05 | 8.21 | 7.75 | 6.95 | 8.56 |
| 평 점 | 합 계 | | 100 | 69.25 | 83.23 | 77.09 | 72.34 | 83.96 | 75.17 | 73.04 |
| | 정성지표 | | 23 | 16.68 | 18.35 | 20.15 | 17.60 | 19.33 | 18.62 | 18.40 |
| | 정량지표 | | 77 | 52.57 | 64.88 | 56.94 | 54.74 | 64.63 | 56.55 | 54.64 |

3. 당진해양관광공사 총괄평점표

| 평가지표 | | | 평가방법 | 배점 | 특점 |
|--------------------|-----------------|-------------------|-----------------|------|-------|
| I. 리더십/전략 (12점) | 소계 | | | 12 | 9.80 |
| | 리더십 (8점) | 소계 | | 8 | 7.00 |
| | | 1. 경영층의 리더십 | 절대평가 | 4 | 3.60 |
| | | 2. 고객 및 윤리경영 | 절대평가 | 4 | 3.40 |
| | 전략 | 1. 미션·비전 및 경영계획 | 절대평가 | 4 | 2.80 |
| II. 경영시스템 (30점) | 소계 | | | 30 | 27.56 |
| | 경영효율화 (15점) | 소계 | | 15 | 13.50 |
| | | 1. 조직관리 | 절대평가2 단계별평가1 | 3 | 2.50 |
| | | 2. 인사관리 | 절대평가 | 4 | 3.60 |
| | | 3. 노사관리 | 절대평가 | 4 | 3.60 |
| | | 4. 재무관리 | 절대평가 | 4 | 3.80 |
| | 주요사업활동 (15점) | 소계 | | 15 | 14.06 |
| | | 1. 시설물 운영 및 활성화 | 절대평가 | 4 | 3.68 |
| | | 2. 시설물 안전 및 환경관리 | 절대평가 | 4 | 3.88 |
| | | 3. 공익성 증진 활동 | 절대평가 | 4 | 3.80 |
| 4. 친환경·기술개발 노력 | | 절대평가 | 3 | 2.70 | |
| III. 경영성과 (48점) | 소계 | | | 48 | 40.17 |
| | 주요사업성과 (13점) | 소계 | | 13 | 11.25 |
| | | 1. 전시관 이용객실적 | 목표부여(A) | 7 | 5.25 |
| | | 2. 프로그램 운영 및 홍보실적 | 목표부여(A) | 3 | 3.00 |
| | | 3. 부대시설 임대실적 | 목표부여(A) | 3 | 3.00 |
| | 경영효율성과 (25점) | 소계 | | 25 | 20.24 |
| | | 1. 1인당 영업수익 | 목표부여(A) | 6 | 5.03 |
| | | 2. 영업수지비율 | 목표부여(B) | 15 | 12.68 |
| 고객만족성과 | 1. 1인당 당기순이익 | 목표부여(A) | 4 | 2.53 | |
| | 1. 고객만족도 | 목표부여(B) | 10 | 8.68 | |
| IV. 정책준수 (10점) | 정책준수 | 1. 공기업정책준수 | 단계별평가 | 10 | 9.09 |
| 평 점 | 합 계 | | | 100 | 86.62 |
| | 정성지표 | | | 41 | 36.66 |
| | 정량지표 | | | 59 | 49.96 |

4. 시설관리공단 총괄평점표

| 평 가 지 표 | | | 배점 | 보령시 | 천안시 |
|--------------------|-----------------|-----------------|------|-------|-------|
| I. 리더십/전략 (12점) | 소계 | | 12 | 10.88 | 10.72 |
| | 리더십 (8점) | 소계 | 8 | 7.40 | 7.12 |
| | | 1. 경영층 리더십 | 4 | 3.80 | 3.60 |
| | | 2. 고객 및 윤리경영 | 4 | 3.60 | 3.52 |
| | 전략 | 1. 미션·비전 및 경영계획 | 4 | 3.48 | 3.60 |
| II. 경영시스템 (30점) | 소계 | | 30 | 27.10 | 25.89 |
| | 경영효율화 (15점) | 소계 | 15 | 12.70 | 13.10 |
| | | 1. 조직관리 | 4 | 3.00 | 3.60 |
| | | 2. 인사관리 | 4 | 3.30 | 3.50 |
| | | 3. 노사관리 | 4 | 3.60 | 3.50 |
| | | 4. 재무관리 | 3 | 2.80 | 2.50 |
| | 주요사업활동 (15점) | 소계 | 15 | 14.40 | 12.79 |
| | | 1. 시설·환경관리 | 4 | 3.88 | 3.84 |
| | | 2. 재난·안전관리 | 4 | 3.92 | 3.40 |
| | | 3. 공공성증진노력 | 5 | 4.80 | 3.75 |
| | | 4. 저탄소녹색성장 추진 | 2 | 1.80 | 1.80 |
| III. 경영성과 (48점) | 소계 | | 48 | 36.68 | 41.16 |
| | 주요사업성과 (21점) | 소계 | 21 | 16.66 | 18.06 |
| | | 1. 사업수익 | 10 | 9.06 | 8.60 |
| | | 2. 1인당 시설관리실적 | 7 | 3.77 | 6.02 |
| | | 3. 안전사고 발생건수 | 4 | 3.83 | 3.44 |
| | 경영효율성과 (17점) | 소계 | 17 | 11.54 | 14.62 |
| | | 1. 대행사업비절감률 | 12 | 7.31 | 10.32 |
| | 2. 사업수지비율 | 5 | 4.23 | 4.30 | |
| 고객만족성과 | 1. 고객만족도 | 10 | 8.48 | 8.48 | |
| IV. 정책준수 (10점) | 정책준수 | 1. 공기업정책준수 | 10 | 8.07 | 7.76 |
| 평 점 | 합 계 | | 100 | 82.73 | 85.53 |
| | 정성지표 | | 41 | 36.98 | 35.61 |
| | 정량지표 | | 59 | 45.75 | 49.92 |

※ 천안시 시설관리공단 III. 경영성과 지표는 총점환산제를 적용하여 점수 부여함

5. 총평

- 2012년도 경영평가 결과 17개 직영기업의 평균 점수는 79.01점이며 상수도직영기업의 평균은 81.71이며 하수도직영기업은 76.30점으로 나타남
- 전년도 비교하여 공사와 공단의 경우 점수가 하락하였으며 기타공사(88.81점 → 86.62점)와 시설공단(92.54점 → 84.13점)이었으나 천안시설관리공단이 설립되어 처음으로 평가를 수행하였음
 - 당진해양항만공사의 실적이 악화된 것은 1인당 영업수익, 영업수지비율, 1인당 당기순이익 등에 따른 경영효율성의 저가 등이 주원인이며 시설공단의 실적이 낮아진 것은 대행사업비절감률, 사업수지비율 등에 따른 경영효율성과의 저하 등이 주원인임
- 그러나, 평균점수로 볼 때 시설관리공단과 상하수도 직영기업 모두 양호한 수준으로 평가됨

□ 평가결과 요약

| 경영평가유형 | 대상기관 | 평균점 | 점수대별 결과 | | | | | 전년도 평균 | |
|--------|------|-----|---------|------------|------------|------------|--------|--------|-------|
| | | | 90점 이상 | 85점~90점 미만 | 80점~85점 미만 | 75점~80점 미만 | 75점 미만 | | |
| 직영기업 | 소 계 | 17개 | 79.01 | 1(6%) | 2(12%) | 6(35%) | 5(29%) | 3(18%) | 72.76 |
| | 상수도 | 10개 | 81.71 | 1(10%) | 2(20%) | 4(40%) | 3(30%) | - | 73.21 |
| | 하수도 | 7개 | 76.30 | - | - | 2(29%) | 2(29%) | 3(43%) | 71.82 |
| 공사공단 | 소 계 | 3개 | 85.38 | - | 2(67%) | 1(33%) | - | - | 90.68 |
| | 기타공사 | 1개 | 86.62 | - | 1(100%) | - | - | - | 88.81 |
| | 시설공단 | 2개 | 84.13 | - | 1(50%) | 1(50%) | - | - | 92.54 |

가. 상수도(10개 기업)

□ 평가결과 종합

- 전년도와 비교하여 평균 평점이 8점 상승(73.71점 → 81.71점)하였음
- 정성지표 득점 85.49점(23.08/27.00)과 정량지표 득점 80.32점(58.63/73.00)간의 차이가 5.17점 발생하고 있는 것은 조직의 사업운영 전략 및 조직인력 시스템이 잘 갖춰진 데 기인하는 것으로 판단됨
- 대분류 지표별로는 리더십·전략 부문 8.06점/10점, 경영시스템 부문 27.21점/33점, 경영성과 부문 38.81점/47점, 정책준수 부문 7.63점/10점으로 나타남
- 관리층 리더십/전문성, 중장기 경영계획, 재무관리, 시설가동률/이용률, 부채비율 등에서는 대부분의 시·군에서 높은 점수를 획득함
- 서산시는 모든 부문에서 골고루 높은 점수를 득점하고 있음
 - 상수도 보급률 지표의 경우, 다른 자치단체와 달리 동 지역과 읍·면지역 사이에 상수도 보급률 차이가 매우 적었고, 특히, 읍·면지역의 상수도 보급률이 동 지역과 차이가 거의 없었기 때문에 전체적으로 상수도 보급률이 높게 나타났음
 - 시설가동률과 시설이용률이 모두 100%를 초과한 것은 광역상수도 정수 1일 최대 및 평균수수량이 광역상수도 정수 배분계약량을 크게 상회하였기 때문이나, 적정 시설가동률 및 시설이용률 유지를 위해 현실적인 여건을 고려하여 광역상수도 정수 배분계약량을 조정하는 것이 필요함
- 논산시는 10개 상수도 기업 중 가장 낮은 점수를 득점함
 - 논산시 상수도 사업의 조직관리 지표의 경우, 아웃소싱 실적이 있는 것은 작년과 다른 점이며, 조직 활성화를 위한 좀 더 많은 활동이 필요할 것임
 - 인력관리 지표의 평가내용 및 평가결과와 관련해서는, 전년도와 마찬가지로 직무만족도에 대한 조사를 실시하지 않고 있음
 - 요금관리 지표와 관련하여 일반회계에서 요금손실보전을 위하여 특별회계에 지원된 금액은 없으며, 요금체계는 4개 업종으로 구성되었으며 가정용

의 최고율업종대비 배율은 225.93%임. 당해연도 징수율이 97.23%이며 과년도분 미수금의 징수율이 29.36%로 낮음. 과년도분의 징수율이 낮으므로 채납관리에 대한 노력이 필요하며 비용을 충당하기 위한 추가적인 요금 인상이 필요함

□ 기관별 평가점수

| 공기업 | 당해연도 (2012년도 경영실적) | | | | | | | 전년도 점 수 |
|---------|--------------------|-----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|------------|
| | 계 (100점) | 리더십/전략 (10점) | 경영시스템 (33점) | 경영성과 (47점) | 정책준수 (10점) | 정량지표 (73점) | 정성지표 (27점) | |
| 평 균 | 81.71 | 8.06 | 27.21 | 38.81 | 7.63 | 58.63 | 23.08 | 73.71 |
| 계룡시 상수도 | 78.91 | 5.35 | 26.07 | 40.69 | 6.80 | 59.91 | 19.00 | 72.49 |
| 공주시 상수도 | 85.80 | 9.07 | 28.50 | 40.23 | 8.00 | 61.66 | 24.14 | 83.28 |
| 논산시 상수도 | 75.27 | 7.96 | 26.71 | 36.10 | 4.50 | 55.84 | 19.43 | 63.63 |
| 당진시 상수도 | 83.01 | 9.16 | 28.20 | 39.30 | 6.35 | 58.05 | 24.96 | - |
| 보령시 상수도 | 80.13 | 8.42 | 27.91 | 36.45 | 7.35 | 55.16 | 24.97 | 76.58 |
| 서산시 상수도 | 90.50 | 9.17 | 31.13 | 40.25 | 9.95 | 64.68 | 25.82 | - |
| 아산시 상수도 | 80.56 | 8.88 | 24.73 | 39.00 | 7.95 | 55.89 | 24.67 | - |
| 예산군 상수도 | 75.29 | 6.68 | 25.68 | 36.58 | 6.35 | 54.14 | 21.15 | - |
| 천안시 상수도 | 86.62 | 8.58 | 26.10 | 41.94 | 10.00 | 61.51 | 25.11 | - |
| 홍성군 상수도 | 80.96 | 7.35 | 27.05 | 37.56 | 9.00 | 59.45 | 21.51 | 72.55 |

※ 평가지표별 가중치 구성 : 정량지표 73점(단계별 포함), 정성지표 27점

나. 하수도(7개 기업)

□ 평가결과 종합

- 2012년도 평점 평균은 76.30점으로 전년도(2011년도 71.82점)에 비해 4.48점 상승하였음
- 대분류 지표별로는 리더십·전략 부문 7.86점/10점, 경영시스템 부문 21.37점/28점, 경영성과 부문 39.33점/52점, 정책준수 부문 7.74점/10점으로 나타남
- 서산시는 리더십·전략 부문, 경영시스템 부문에서 타 자치단체보다 우수한 수준을 나타냄
 - 경영목표를 수립하고 하수도 사업의 애로사항을 파악하여 각종 경영개선 사항을 추진하고 있음. 또한, 주민편의를 위해 조례 3건을 제·개정하였으며 친 서민정책은 4가지 사항에 대하여 감면하는 등 지속적인 개선노력을 기울이고 있음.
 - 인력관리 지표와 관련하여 서산시는 전반적으로 효율적인 인력관리를 위한 노력들을 계속적으로 해오고 있음. 조직만족도 조사 등 효율적인 조직인력관리를 하고 있음
 - 재무관리 지표와 관련하여 서산시는 월별자금계획을 수립 및 운영하고 있음. 다만, 구체적인 요금현실화 계획에 대한 내용이 미흡하기 때문에 향후 원가분석을 통한 단계적 요금인상과 더불어 관리 가능한 원가요소를 파악하여 절감하는 노력이 필요할 것임
- 공주시는 7개 하수도 기업 중 2위를 차지함
 - 공주시는 시설이용률, 하수도보급률, 하수배제방식, 하수처리율 지표와 관련하여 주요사업성과 부문에서 높은 점수를 득점함
 - 한편 영업수지비율, 직원1인당 영업수익 등 경영효율성과 부문에서 다소 낮은 점수를 득점함

○ 계룡시는 7개 하수도 기업 중 가장 낮은 점수를 득점함

- 계룡시는 고객서비스 및 윤리경영, 하수도관로시설관리, 영업수지비율, 직원1인당 영업수익, 요금관리 등의 지표에서 상대적으로 낮은 점수를 득점하였으며 전반적으로 지속적인 경영개선 노력이 필요한 것으로 판단됨

□ 기관별 평가점수

| 공기업 | 당해연도 (2012년도 경영실적) | | | | | | | 전년도 점수 |
|---------|--------------------|-----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------|
| | 계 (100점) | 리더십/전략 (10점) | 경영시스템 (28점) | 경영성과 (52점) | 정책준수 (10점) | 정량지표 (77점) | 정성지표 (23점) | |
| 평균 | 76.30 | 7.86 | 21.37 | 39.33 | 7.74 | 57.85 | 18.45 | 71.82 |
| 계룡시 하수도 | 69.25 | 6.40 | 16.42 | 39.72 | 6.71 | 52.57 | 16.68 | 64.16 |
| 공주시 하수도 | 83.23 | 8.85 | 23.60 | 41.82 | 8.96 | 64.88 | 18.35 | - |
| 당진시 하수도 | 77.09 | 8.45 | 23.00 | 38.59 | 7.05 | 56.94 | 20.15 | - |
| 보령시 하수도 | 72.34 | 7.30 | 20.99 | 35.84 | 8.21 | 54.74 | 17.60 | - |
| 서산시 하수도 | 83.96 | 9.00 | 25.20 | 42.01 | 7.75 | 64.63 | 19.33 | 73.95 |
| 아산시 하수도 | 75.17 | 7.84 | 22.48 | 37.90 | 6.95 | 56.55 | 18.62 | 71.33 |
| 천안시 하수도 | 73.04 | 7.15 | 17.89 | 39.44 | 8.56 | 54.64 | 18.40 | 77.82 |

※ 평가지표별 가중치 구성 : 정량지표 77점(단계별 포함), 정성지표 23점

다. 기타공사(1개 기업)

□ 평가결과 종합

○ 2012년도 평균 점수(득점)는 86.62점으로 전년도 88.81점에 비해 2.19점 하락하였음

- 대분류지표별 평균 평점은 리더십·전략 부문 9.80점/12점, 경영시스템 부문 27.56점/30점, 경영성과 부문 40.17점/48점, 정책준수 부문 9.09점/10점으로 나타남

- 리더십/전략, 경영시스템 부문은 전년대비 개선되었으나, 경영성과 부문은 전시관 이용객실적, 영업수지바울, 1인당 당기순이익 등 지표에서 낮은 점수를 득점하였으므로 전년대비 감소하였음
 - 2012년 유료관람객수 185,873명으로 전년 대비 4.98% 감소함. 2012년 유료 방문객 감소는 2012년 여수세계엑스포(2012.5.12.~2012.8.12)의 영향으로 서해안 관광 및 수학여행 등의 단체수요 감소에 기인함. 국내 대규모 행사로 인한 단체방문객 감소에 대비한 연계 방문프로그램 개발 및 운영 장구가 필요함
 - 영업비용을 초과하는 영업수익이 발생하여 영업수지비율은 양호하나 전기 대비 임차료와 수선비 등의 영업비용이 증가하여 영업수지비율은 감소함. 영업수익이 감소하였으므로 입장객의 유지 및 유치 계획과 영업비용의 절감을 위한 방안을 모색할 필요가 있음
 - 2012년의 경우 영업수익이 감소한 반면 영업비용이 증가하여 1인당 당기순이익이 감소함. 영업수익의 증가추세의 둔화가 예상되는 반면 영업비용은 꾸준히 증가할 것으로 추정되므로 입장객의 유치를 통하여 수익의 증대 방안을 모색할 필요가 있음
- 고객만족도 점수는 당해실적 평균 86.81점으로 전년도 84.20점에 비해 다소 상승하였음

□ 기관별 평가점수

| 공기업 | 당해연도 (2012년도 경영실적) | | | | | | | 전년도 점수 |
|----------|--------------------|--------------|-------------|------------|------------|------------|------------|--------|
| | 계 (100점) | 리더십/전략 (12점) | 경영시스템 (30점) | 경영성과 (48점) | 정책준수 (10점) | 정량지표 (59점) | 정성지표 (41점) | |
| 평균 | 86.62 | 9.80 | 27.56 | 40.17 | 9.09 | 49.96 | 36.66 | 88.81 |
| 당진해양관광공사 | 86.62 | 9.80 | 27.56 | 40.17 | 9.09 | 49.96 | 36.66 | 88.81 |

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

라. 시설공단(2개 기업)

□ 평가결과 종합

- 2012년도 시설공단 평균점수는 84.13점으로 전년도 92.54점 대비 8.41점 감소하였음
- 대지표별 평균 평점을 살펴보면 리더십·전략 10.80점/12점, 경영시스템 26.50점/30점, 경영성과 38.92점/48점, 정책준수 7.92점/10점으로 리더십·전략 부문, 경영시스템 부문이 우수하고 경영성과 부문, 정책준수 부문은 낮은 평점을 받음
- 보령시 시설관리공단은 2012년 평균점수 82.73점으로 전년도 92.54점 대비 9.81점이 감소하였음. 1인당 시설관리실적, 대행사업비절감률, 사업수지비율 등 지표에서 점수가 하락하였음
 - 전년대비 1인당 관리실적에 있어 석탄박물관, 모란공원은 다소 증가한 반면, 생태공원, 청소년수련관, 동백관, 애향의 집, 환경기초시설, 슬러지 건조시설은 감소함. 1인당 관리실적이 높은 사업분야에 있어 향후 적절한 관리인력 검토가 필요함
 - 전기에는 신규사업 등으로 인하여 전체 대행사업비의 증가율이 27.37%에 달하였으나 당기 대행사업비의 증가율은 15.66%으로 사업의 효율성이 증가하고 있음. 신규사업추진시 기존사업과 중복되는 업무 등을 기존사업의 인원을 겸직 배치하는 등 인력활용의 효율성을 더욱 높이도록 하여야 함
 - 2011년 보고서에 따르면 사업수지비율이 21.99% 이였으나, 2012년부터 사업수지비율 산정 시 무수익사업, 성과급은 사업비용에서 제외하도록 되어 있어 사업수지비율이 100.25%로 산출되었음. 사업수입이 차지하는 비율이 큰 사업에 대한 지속적인 관리가 필요하며, 기타 사업의 수입 증대를 위한 방안을 모색할 필요가 있음

- 천안시 시설관리공단은 신생기관으로 경영층 리더십, 조직관리, 시설·환경 관리, 저탄소 녹색성장 추진 지표에서 높은 점수를 나타내고 있으며 경영 성과 부문은 총점환산제를 적용하여 점수를 부여함
- 경영층 리더십지표와 관련하여, 천안시 시설관리공단은 신생기관으로 공단의 비전을 2차례에 걸쳐 제정하는 등 기관의 경영방향 설정을 위한 노력들이 이루어지고 있음. 또한 조직의 문제를 개선하기 위한 다각적인 노력이 이루어지고 있음
- 조직관리 지표와 관련하여, 설립초기이기 때문에 명확한 평가가 어려운 현실성이 있음. 조직진단을 실시하였지만 그 후속조치는 미흡함. 유사 공단의 조직진단 후속조치를 벤치마킹하여 효율적인 조직관리가 될 수 있는 방안들을 도출할 필요가 있음
- 공단은 시설·환경관리 부문에 있어 시설물에 대한 관리운영계획을 수립하고 이에 기반하여 점검 및 유지보수가 잘 이루어지고 있으며, 환경관리 인력에 대한 교육도 적절히 이루어지고 있음
- 저탄소 녹색성장 추진 지표와 관련하여 공단 전체 시설물에 대한 에너지 사용을 진단하고 이에 따른 에너지 절약방안을 수립하는 등 에너지에 대한 체계적인 진단체계를 갖추고 있음. 또한 노후 시설의 설비 교환, 각종 에너지 절감을 위한 실천을 지속적으로 추진하고 있음. 그러나 녹색경영 교육에 있어 자체 교육 및 홍보 등을 확대할 필요성이 있음

□ 기관별 평가점수

| 공기업 | 당해연도 (2012년도 경영실적) | | | | | | | 전년도 점수 |
|------------|--------------------|--------------|-------------|------------|------------|------------|------------|--------|
| | 계 (100점) | 리더십/전략 (12점) | 경영시스템 (30점) | 경영성과 (48점) | 정책준수 (10점) | 정량지표 (59점) | 정성지표 (41점) | |
| 평 균 | 84.13 | 10.80 | 26.50 | 38.92 | 7.92 | 47.84 | 36.30 | 92.54 |
| 보령시 시설관리공단 | 82.73 | 10.88 | 27.10 | 36.68 | 8.07 | 45.75 | 36.98 | 92.54 |
| 천안시 시설관리공단 | 85.53 | 10.72 | 25.89 | 41.16 | 7.76 | 49.92 | 35.61 | - |

※ 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 (10점) | 소계 | | | 10 | 5.35 | |
| | 리더십 (5점) | 소계 | | 5 | 2.20 | |
| | | 1. 관리층 리더십 . 전문성 | 절대평가 | 2 | 75.00 | 1.50 |
| | | 2. 고객서비스 및 윤리경영 | 절대평가1 단계별평가1 목표대실적1 | 3 | 21.00 | 0.70 |
| | 전략 (5점) | 소계 | | 5 | 3.15 | |
| | | 1. 중장기 경영계획 | 단계별 평가 | 2 | 82.50 | 1.65 |
| | 2. 주민편의시책 추진 | 절대평가 | 3 | 50.00 | 1.50 | |
| II. 경영시스템 (33점) | 소계 | | | 33 | 26.07 | |
| | 경영효율화 (15점) | 소계 | | 15 | 11.40 | |
| | | 1. 조직관리 | 절대평가3 목표대실적 2 | 5 | 80.00 | 4.00 |
| | | 2. 인력관리 | 단계별평가2 목표대실적3 | 5 | 54.00 | 2.70 |
| | | 3. 재무관리 | 절대평가 | 5 | 94.00 | 4.70 |
| | 주요사업활동 (18점) | 소계 | | 18 | 14.67 | |
| 1. 정수처리 및 수질관리 | | 절대평가 | 8 | 65.00 | 5.20 | |
| | 2. 상수도관 관리 | 절대평가2 목표대실적8 | 10 | 94.70 | 9.47 | |
| III. 경영성과 (47점) | 소계 | | | 47 | 40.69 | |
| | 주요사업성과 (16점) | 소계 | | 16 | 13.95 | |
| | | 1. 상수도보급율 | 목표대실적 | 3 | 100.00 | 3.00 |
| | | 2. 시설이용률.가동율 | 목표대실적 | 3 | 52.00 | 1.56 |
| | | 3. 유수율 | 목표대실적 | 10 | 93.90 | 9.39 |
| | 경영효율성과 (21점) | 소계 | | 21 | 18.39 | |
| | | 1. 영업수지비율 | 목표부여(B) | 10 | 95.55 | 9.55 |
| | | 2. 1인당영업수익 | 목표대실적 | 2 | 100.00 | 2.00 |
| | | 3. m ² 당 총괄원가 | 목표대실적 | 4 | 83.68 | 3.35 |
| | | 4. 부채비율 | 목표대실적 | 1 | 99.99 | 1.00 |
| | 5. 요금관리 | 목표대실적 단계별평가 | 4 | 62.21 | 2.49 | |
| 고객만족성과 (10점) | 1. 고객만족도 | 목표부여(B) | 10 | 83.52 | 8.35 | |
| IV. 정책준수 (10점) | 정책준수 (10점) | 1. 공기업정책준수 | 절대평가3 단계별평가7 | 10 | 68.00 | 6.80 |
| 평 점 | 합 계 | | | 100 | 78.91 | |
| | 정성지표 | | | 27 | 19.00 | |
| | 정량지표 | | | 73 | 59.91 | |

Ⅱ. 종합평가의견

1. 총평

가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

| 연도 | 자산 | 부채 | 자본 | 부채비율 | 매출액 | 영업손실 | 당기순손실 | 영업수지율 |
|-------|--------|----|--------|-------|-------|------|-------|--------|
| 2013년 | 28,525 | 2 | 28,522 | 0.01% | 2,894 | 535 | 142 | 84.02% |
| 2012년 | 28,457 | - | 28,457 | 0.00% | 2,748 | 954 | 491 | 73.03% |

나. 평가결과 종합

| 구 분 | 당 해 년 도 (2012년) | | | | | 전 년 도 종합평점 |
|------------------|-----------------|-----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| | 계 (100점) | 리더십/전략 (10점) | 경영시스템 (33점) | 경영성과 (47점) | 정책준수 (10점) | |
| 계룡 상수도 | 78.91 | 5.35 | 26.07 | 40.69 | 6.80 | 72.49 |
| 충남 상수도 10개 평균 | 81.71 | 8.06 | 27.21 | 38.81 | 7.63 | 73.71 |

- 경영성과 부문에서 충남 상수도 10개 기관 평균보다 높은 평점을 받았으나 리더십/전략, 경영시스템, 정책준수 부문에서 평균보다 낮은 평점을 받음에 따라 종합 평점은 충남 상수도 10개 기관 평균보다 낮은 것으로 평가되었음
 - 리더십/전략 부문의 경우 분야별 현장의 제정은 다소 미흡하며 현장에 대한 고객만족도 조사도 이루어지지 않고 있어 낮은 평점을 받음
 - 경영시스템 부문의 경우 인력관리와 관련하여 직원들의 업무 및 직무환경 등에 대한 만족도 조사를 실시하여야 하며, 제안제도를 활성화시킬 필요가 있음
 - 경영성과 부문의 경우 상수도 보급률은 전국 평균과 비교해도 상당히 양호한 수준이지만, 시설가동률과 이용률이 모두 60%보다 낮은 수준으로 낮은 평점을 받음
 - 정책준수 부문의 경우 가압장과 배수지에 대한 통·폐합을 통한 생산원가 절감 등 경영개선과, 에너지 절감을 위해 친환경 신기술과 신공법을 도입해서 전력사용량 절감 노력을 해야 할 것임

2. 지표별 종합의견

가. 리더십/전략

□ 리더십

- 경영개선을 위하여 주요업무 추진계획을 수립하여 운영하고 있으며 자체경영실적 평가를 BSC를 기반으로 추진하고 있음. 이를 통해 경영목표와 성과창출을 위한 기반을 조성하고 있으나 경영실적 평가 등이 해당연도에 수립되지 못하여 이를 차기년도 계획에 환류시키고 있지 못함. 또한, BSC의 운영방식이 아직 시작수준으로 이를 통한 부서 및 개인의 목표설정에는 다소 한계가 있음
- 행정서비스현장이 제정되어 있으나 부서별 또는 분야별 현장의 제정은 다소 미흡하며 현장에 대한 고객만족도 조사도 이루어지고 있지 못함. 상수도 분야에 대한 이행기준의 설정을 반영한 현장의 제정과 고객만족도 조사가 체계적으로 시행될 필요가 있으며 윤리경영 또한 가능한 전 직원이 참여할 수 있도록 하여야 함

□ 전략

- 수정계획 수립 시 모든 항목이 포함될 수 있도록 노력하여야 함. 또한 최근 5년 평균 생산량에 비해 기본계획의 최근 5년 평균 시설용량이 과대하게 계획되어 있으므로 수도정비기본계획의 시설용량 계획을 현실에 맞게 수립하는 것이 필요함
- 주민편의제도가 2009년 이후 제정되고 있지 못하여 이에 대한 지속적인 노력이 필요하며 친 서민정책 또한 국가유공자 감면이외에 실시되고 있지 못하고 있어 대상의 확대가 필요함. 또한 주민에 대한 상수도사업의 홍보 및 편의제공에 있어서도 보다 다양한 제도들을 강구할 필요가 있음

나. 경영시스템

□ 경영효율화

- 조직진단 실시를 하여 핵심업무와 비핵심업무에 대해서 업무 조정 및 아웃소싱을 할 필요가 있음. 이를 통하여 문제점 도출 및 직무만족도 향상을 위한 개선방안을 제시하고 향후 효율적 조직운영 및 합리적 인사관리를 도모할 수 있음
- 정원과 현원대비 적정인력을 확보하고 있으며, 상시학습교육 의무시간을 준수함. 그러나 제안제도 실적 및 직원 만족도 조사 실적이 없음. 따라서 직원들의 업무 및 직무환경 등에 대한 만족도 조사를 실시하여 반영하여야 하며, 제안제도를 활성화 시켜 경비절감 등의 조치가 필요할 것임
- 기능별원가분석은 하고 있으나 영업수익의 증감에 대한 원인분석은 미흡한 실정임. 또한, 타지자체와의 비교분석 및 개선대책도 이뤄지지 않고 있음. 영업수익에 대한 증감 원인분석과 타지자체와의 비교분석을 통한 경영개선이 필요함

□ 주요사업활동

- 계룡시는 자체 정수시설이 없어 대전광역시로부터 상수도를 전량 공급받고 있으므로, 기후변화에 따른 재난·재해 등에 대비하고 안정적인 수돗물의 공급을 위해 비상용 정수시설의 설치를 중장기적으로 검토할 필요성이 있음
- 매설연한이 20년을 넘는 노후수도관이 없어 큰 문제는 없으나, 향후 노후수도관 발생에 따른 문제점들을 미리 방지할 수 있도록 송수관 및 급·배수관을 대상으로 주기적인 점검을 통하여 수도관 점검비율을 높이는 것이 필요함. 또한 전체 수도관을 대상으로 관망 GIS 구축사업을 추진하여야 함

다. 경영성과

□ 주요사업성과

- 상수도 보급률은 전국 평균과 비교해도 상당히 양호한 수준이지만, 면지역의 상수도 보급률이 94.9%로 전년도에 비해 감소 추세이므로 일부 상수도가 보급되지 못하는 면지역을 중심으로 상수도 보급률 향상을 위한 노력이 필요함
- 물 안보 차원에서 안정적인 용수확보를 위해 광역상수도 정수 배분계약량을 높게 책정하는 것이 필요하기는 하나, 시설가동률과 이용률이 모두 60%보다 낮은 수준을 보이고 있기 때문에 용수의 사용 및 배분측면에서 급격한 용수사용량 증가계획이 없다면 광역상수도 정수 배분계약량을 낮추어 시설가동률과 이용률을 높일 수 있는 방안을 마련하는 것이 필요함
- 우수율이 전년 대비 약간 증가하기는 하였으나 지속적인 관망정비 및 블록시스템의 구축 등을 통한 누수율 저감 및 우수율 제고를 위해 지속적으로 노력하여야 함. 정수시설의 유량계 설치율은 높은 편이나 유량계 교정시험이 거의 이루어지지 않아 유량계 교정율이 낮은 수준을 보이고 있으므로 유량계 교정이 적기에 이루어질 수 있도록 세심한 관심과 노력이 필요함

□ 경영효율성과

- 급수수익의 증가와 일반관리비 15.7%로 감소로 인해 영업수지비율이 개선되었으며, 2011년 영업비용의 증가에 따라 영업수지비율이 소폭 하락하였으나, 2012년에 일반관리비의 감소로 상승함. 따라서 영업수지비율의 지속적인 상승을 위하여 요금 인상 및 영업비용을 감소시키기 위한 관리가 필요함
- 영업수익은 전기대비 약 6% 증가하였으나 평균인원은 전연도와 동일하며 정수를 타 자치단체로부터 구입하기 때문에 직원수는 타 시군에 비하여 적은 인원을 유지하고 있어 1인당 영업수익은 양호함. 급수수익을 증가시켜 지속적인 영업수익의 향상을 도모하여야 함

- 조정량은 증가였으나 일반관리비의 감소로 인하여 총괄원가가 감소함. 지속적인 영업비용의 절감 및 조정량의 증가를 통하여 당해연도와 같은 개선과 우수율을 높이기 위해 시설개선 등의 노력이 필요함
- 예수금 2,395천원 발생으로 부채비율이 증가하였으며, 현재의 낮은 부채비율을 유지하여야 함
- 일반회계에서 지원되는 요금손실보전액을 증액하여야 하며, 요금체계의 업종의 종류는 최대한 단순화되어 있으나 업종간 형평성을 제고할 필요가 있음. 당해연도 징수율은 높으나 체납금액에 대하여 현재와 같은 지속적인 관리가 필요함

□ 고객만족성과

- 계룡시 상수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 79.00점, 서비스 과정 73.12점, 서비스 결과 73.30점, 사회적 만족도 80.71점, 전반적 만족도 70.85점으로 나타나 종합만족도는 74.58점으로 나타남. 당해연도 평가 44.75점, 전년대비 개선도 평가 38.77점으로 나타나 총 83.52점으로 평가함

라. 정책준수

- 저탄소 녹색성장과 에너지 절감을 위한 CO2 배출량을 절감할 수 있도록 친환경 신기술과 신공법을 도입해서 전력사용량 절감 노력을 해야 할 것임
- 2010년 상수도공기업 신설이후 부단체장-환경녹지과-맑은 물관리 담당의 조직으로 맑은물 관리담당은 상하수도업무의 통합운영을 시행하고 있음
- 가압장과 배수지에 대한 통·폐합을 통한 생산원가 절감 등 경영개선이 필요함
- 지방공기업 경영정보 공개시스템을 확인결과 적정하게 기재됨
- 감사원의 지방공기업에 대한 감사결과 지적사항에 “해당없음” 기재함

- 지방공기업 통합경영공시 업무 매뉴얼에 따른 공시 여부가 적정함
- 균형집행 목표달성율은 87.2%이고 균형집행대상예산에 가산점이 부여됨. 기관은 균형집행 대상액을 보다 철저히 산출하여 타당하게 잡고, 균형집행목표달성을 위해 보다 노력이 필요함

2 공주시

I. 평점표

| 평 가 지 표 | | 평가방법 | 배점 | 평점 | 득점 | |
|--------------------|-----------------|--------------------------|---------------------------|------------|--------------|------|
| I. 리더십/전략 (10점) | 소계 | | | 10 | 9.07 | |
| | 리더십 (5점) | 소계 | | 5 | 4.50 | |
| | | 1. 관리층 리더십 전문성 | 절대평가 | 2 | 90.00 | 1.80 |
| | | 2. 고객서비스 및 윤리경영 | 절대평가1 단계별평가1 목표대실적1 | 3 | 90.00 | 2.70 |
| | 전략 (5점) | 소계 | | 5 | 4.57 | |
| | | 1. 중장기 경영계획 | 단계별 평가 | 2 | 98.00 | 1.96 |
| | 2. 주민편의시책 추진 | 절대평가 | 3 | 87.00 | 2.61 | |
| II. 경영시스템 (33점) | 소계 | | | 33 | 28.50 | |
| | 경영효율화 (15점) | 소계 | | 15 | 12.00 | |
| | | 1. 조직관리 | 절대평가3 목표대실적 2 | 5 | 84.00 | 4.20 |
| | | 2. 인력관리 | 단계별평가2 목표대실적3 | 5 | 76.00 | 3.80 |
| | | 3. 재무관리 | 절대평가 | 5 | 80.00 | 4.00 |
| | 주요사업활동 (18점) | 소계 | | 18 | 16.50 | |
| 1. 정수처리 및 수질관리 | | 절대평가 | 8 | 95.00 | 7.60 | |
| | 2. 상수도관 관리 | 절대평가2 목표대실적8 | 10 | 89.00 | 8.90 | |
| III. 경영성과 (47점) | 소계 | | | 47 | 40.23 | |
| | 주요사업성과 (16점) | 소계 | | 16 | 13.37 | |
| | | 1. 상수도보급율 | 목표대실적 | 3 | 84.40 | 2.53 |
| | | 2. 시설이용률.가동율 | 목표대실적 | 3 | 98.30 | 2.95 |
| | | 3. 유수율 | 목표대실적 | 10 | 78.90 | 7.89 |
| | 경영효율성과 (21점) | 소계 | | 21 | 18.42 | |
| | | 1. 영업수지비율 | 목표부여(B) | 10 | 86.88 | 8.69 |
| | | 2. 1인당영업수익 | 목표대실적 | 2 | 85.30 | 1.71 |
| | | 3. m ² 당 총괄원가 | 목표대실적 | 4 | 78.11 | 3.12 |
| | | 4. 부채비율 | 목표대실적 | 1 | 99.55 | 1.00 |
| | 5. 요금관리 | 목표대실적 단계별평가 | 4 | 97.50 | 3.90 | |
| 고객만족성과 (10점) | 1. 고객만족도 | 목표부여(B) | 10 | 84.44 | 8.44 | |
| IV. 정책준수 (10점) | 정책준수 (10점) | 1. 공기업정책준수 | 절대평가3 단계별평가7 | 10 | 80.00 | 8.00 |
| 평 점 | 합 계 | | | 100 | 85.80 | |
| | 정성지표 | | | 27 | 24.14 | |
| | 정량지표 | | | 73 | 61.66 | |

II. 종합평가의견

1. 총평

가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

| 연도 | 자산 | 부채 | 자본 | 부채비율 | 매출액 | 영업손실 | 당기 순이익 | 영업수지 비율 |
|-------|--------|-----|--------|-------|-------|-------|-----------|------------|
| 2013년 | 84,253 | 376 | 83,876 | 0.45% | 7,367 | 1,869 | 544 | 78.64% |
| 2012년 | 76,581 | 229 | 76,352 | 0.30% | 6,893 | 1,967 | 425 | 76.84% |

나. 평가결과 종합

| 구 분 | 당 해 년 도 (2012년) | | | | | 전 년 도 종합평점 |
|------------------|-----------------|-----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| | 계 (100점) | 리더십/전략 (10점) | 경영시스템 (33점) | 경영성과 (47점) | 정책준수 (10점) | |
| 공주 상수도 | 85.80 | 9.07 | 28.50 | 40.23 | 8.00 | 83.28 |
| 충남 상수도 10개 평균 | 81.71 | 8.06 | 27.21 | 38.81 | 7.63 | 73.71 |

- 리더십/전략, 경영시스템, 경영성과, 정책준수 부문을 통틀어 전반적으로 충남 상수도 10개 기관 평균보다 높은 평점을 받은 것으로 평가되었음
 - 리더십/전략 부문의 경우 주민편의를 위한 조례 등이 개정되었으나 2012년 주민편의 시책은 새로 추진된 것이 없어 다소 미흡한 측면이나 전반적으로 높은 평점을 받음
 - 경영시스템 부문의 경우 조직진단을 지속적으로 실시하고 있어 합리적인 업무분장에 도움을 주고 있으나, 작년과 마찬가지로 직원 만족도 조사를 실시하지 않아 직원의 근무에 대한 실태파악이 어려움
 - 경영성과 부문의 경우 톤당 총괄원가가 2010년부터 지속적으로 감소하고 있어 전년 대비 유수율이 감소하여 m³당 총괄원가는 낮은 평점을 받았으나, 시설이용율, 가동율, 영업수지비율, 부채비율 등 지표에서 높은 평점을 받음
 - 정책준수 부문의 경우 상수도사업과 하수도사업의 책임자를 1인으로 하는 완전통합 조직을 운영하고 있으나, 원가절감 노력을 통한 경영개선이 필요함

2. 지표별 종합의견

가. 리더십/전략

□ 리더십

- 경영효율화를 위해 경영목표와 전략을 수립하고 중점 사업을 선정하는 등 사업운영의 문제점을 파악하고 개선하려는 노력들이 이루어지고 있으며 이를 위해 관리자의 의식전환이 이루어지고 있음. 또한, 연2회 자체평가를 비롯하여 주기적인 논의가 이루어지고 있으며 성과관리시스템을 통해 부서 및 개인의 경영목표가 설정되어 있음. 또한 성과분석을 통한 인센티브 제공 등이 무기계약직 및 기능직 등 전 직원을 대상으로 이루어지는 등 전반적인 경영전략이 체계적으로 수립되어 이루어지고 있음
- 행정서비스현장 및 이행표준을 설정하여 사무실과 홈페이지 등에 게시하고 있으나 현장에 대한 만족도 조사는 이루어지지 않고 있음. 상수도사업에 대한 만족도 조사가 10월 한 달간 이루어 졌으나 다만 표본선정에 있어 110명 수준으로 공주시의 지역별 특성을 반영할 수 있도록 개선이 필요함. 교육에 있어서는 업무관련 교육과 함께 다각적 교육이 이루어져 교육의 효과가 기대되고 있음

□ 전략

- 수도정비기본계획의 실행율이 저조한 것은 기본계획의 최근 5년 평균 시설용량에 비해 최근 5년 평균 생산량이 약간 적었기 때문임. 최근 5년 평균 생산량에 비해 기본계획의 최근 5년 평균 시설용량이 과대하게 계획되어 있으므로 수도정비기본계획의 시설용량 계획을 현실에 맞게 수립하는 것이 필요함

- 주민편의를 위한 조례 등이 약 4건 개정되었으나 2012년 주민편의 시책은 새로이 추진된 것이 없어 다소 미흡한 측면이 있음. 친 서민 정책은 기초생활수급자 및 저소득층, 공동주택 등을 대상으로 감면정책이 적절히 추진되고 있으며 상수도 주요 시설물을 이용 시민공원 및 생태공원을 조성, 주민들에게 편의를 제공하고 있음

나. 경영시스템

□ 경영효율화

- 조직진단을 지속적으로 실시하고 있어 합리적인 업무분장에 도움을 주고 있음. 또한 직원들의 사기양양에 많은 노력을 보이고 있음. 특히 학습동아리의 운영은 주목할 만함. 단, 비핵심업무의 아웃소싱 실적이 없으며, 학습동아리가 지속적으로 유지되도록 하는 방안들을 고려해야 할 것임
- 정원과 현원대비 적정인력을 확보하고 있으며 상시학습교육 의무시간을 준수하고 있으며, 제안채택 후 실행함. 또한 직원들의 휴식 공간 등을 마련하고 있음. 그러나 작년과 마찬가지로 직원 만족도 조사를 실시하지 않아 직원의 근무에 대한 실태 파악이 어렵고 이에 대한 개선방안을 도출하지 못하고 있음
- 원가분석에 의한 요금현실화 계획을 수립하고 있으며, 재고자산에 대한 실태조사를 실시하고 있음. 그러나 월별 자금수급계획의 운영에 있어서는 미흡함

□ 주요사업활동

- 정수장별 설계지침은 작성되어 있으나 일부 단위공정(착수정)이 상수도시설기준을 벗어나 있는 경우가 있고, 시설 운영측면에서 처리용량 감소로 인한 체류시간 증가로 인해 시설운영에 어려움이 있을 수 있으므로 정수시설의 효율적인 운영을 위해 운영방식의 변화가 요구됨

- 노후수도관 비율, 노후수도관 개량실적, 수도관 점검률 모두 동일 그룹의 평균보다 높은 수준이기는 하지만, 지속적인 수도관 점검 및 개량을 통해 노후수도관 비율을 낮게 유지하도록 지속적인 노력이 필요함. 또한 관망 GIS 관리율이 낮은 수준을 보이고 있기 때문에 GIS 구축이 완료된 관로연장을 늘릴 수 있도록 예산의 집중적인 투입이 요구됨

다. 경영성과

□ 주요사업성과

- 상수도 보급률은 2008년 65.1%에서 2012년 76.7%로 증가하는 추세를 보였음. 상수도보급률이 지속적으로 증가한 것은 지방상수도 확충사업으로 인해 면지역을 중심으로 급수인구가 증가하였기 때문임. 면지역을 중심으로 지방상수도 확충사업을 지속적으로 추진하여 상수도 보급률을 향상시킬 수 있도록 노력하여야 함
- 광역상수도 정수 1일 평균 및 최대 수수량이 모두 광역상수도 정수 배분계약량을 초과하고 있으므로 안정적인 용수공급 차원에서 광역상수도 정수 배분계약량을 적정하게 조정하는 것이 필요함. 자체 정수시설의 생산량은 정수시설용량에 미치지 못하고 광역상수도 수수량은 광역상수도 정수 배분계약량을 초과하고 있으므로, 지방상수도 및 광역상수도의 적절한 용수배분을 통하여 최적 시설가동률 및 이용률을 달성할 수 있도록 노력하여야 하며, 용수배분에 있어 재해 등의 비상사태에 대비하기 위해 자체 정수시설은 여유용량을 감안하여 운영하는 것이 필요함
- 유수율이 2012년 크게 감소하였으므로 관망정비 또는 관망블록시스템 구축 등을 통한 지속적인 관망관리를 통해 유수율을 제고할 수 있도록 노력하여야 함. 유량계 오차시험 및 교정이 적기에 이루어질 수 있도록 세심한 관심과 노력이 필요하며, 노후계량기의 교체도 지속적으로 추진하여야 함

□ 경영효율성과

- 총괄원가 대비 요금현실화율이 61% 가량으로 추가적인 요금인상이 필요하며, 연간 생산량은 14% 증가하였으나 조정량은 4% 가량 증가하였으므로 유수율을 향상시켜야 함
- 요금인상 및 조정량 증가에 따른 급수수익은 증가하였으며 인원은 동일하여 1인당 영업수익은 증가함. 지속적인 요금인상과 조정량 증가를 위한 노력이 필요하고 최소 인원 유지를 위한 노력이 필요함
- 톤당 총괄원가가 2010년부터 지속적으로 감소하고 있음. 전년대비 유수율이 감소하였으므로 유수율 제고를 통한 수익 증대를 위하여 노력하여야 하며 영업비용을 충당하기 위한 추가적인 요금인상이 필요함
- 연체유급휴가 비용 인식 및 카드대금결제계좌와 공과금자동이체계좌의 미지급잔액이 증가하였으며 부채의 약 70%가 퇴직급여 총당부채임. 유동부채가 증가하였으나 실질적인 부채는 적으므로 양호한 상태임
- 일반회계에서 지원되는 요금손실보전은 비교적 양호한 편이며, 업종간 요율차이를 축소시킬 필요가 있음. 요금의 징수에 있어서 체납관리가 잘 되는 편임

□ 고객만족성과

- 공주시 상수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 77.22점, 서비스 과정 73.50점, 서비스 결과 74.81점, 사회적 만족도 80.93점, 전반적 만족도 71.66점으로 나타나 종합만족도는 75.07점으로 나타남. 당해연도 평가 45.04점, 전년대비 개선도 평가 39.39점으로 나타나 총 84.44점으로 평가함

라. 정책준수

- 저탄소 녹색성장과 에너지 절감을 위한 CO2 배출량을 절감할 수 있도록 노력함과 더불어 친환경 신기술과 신공법을 도입해서 전력사용량 절감 노력을 해야 할 것임
- 2008년 상하수도과와 상수도시설관리소를 상하수도과로 통합하고 2011년 조직개편으로 상하수도과를 수도과로 과명 명칭 변경하였으며, 상수도사업과 하수도사업의 책임자를 1인으로 하는 완전통합 조직을 운영함
- 평가항목을 다 충족하였으나 이러한 부분의 지속적인 원가절감 노력을 통한 경영 개선이 필요함
- 경영개선 명령 및 시정권고, 전기평가 지적사항 이행실적 사항에 "해당없음"기재함
- 감사원의 감사결과 지적사항에 "해당없음"으로 기재함
- 공시항목은 인원 및 예결산 현황, 경영성과 및 재무현황, 관리자 업무추진비, 외부 감사인의 감사의견, 기타 등 공시항목이 입력완료됨
- 균형집행대상예산액은 확정하여 보고하였으나 집행목표액(균형집행대상 예산중 2013년 3~4월중 확정된 집행목표액)을 보고하지 못하여 균형집행대상예산액으로 평가하여 달성율을 평가함. 기관은 균형집행대상 예산액 중 집행목표액을 정해진 기간에 설정하여(2013. 3~4월중) 집행실적을 비교 및 보고해야 할 것임

3] 논산시

I. 평점표

| 평 가 지 표 | | 평가방법 | 배점 | 평점 | 득점 | |
|--------------------------|-----------------|------------------|---------------------------|------------|--------------|------|
| I. 리더십/전략 (10점) | 소계 | | | 10 | 7.96 | |
| | 리더십 (5점) | 소계 | | 5 | 3.91 | |
| | | 1. 관리층 리더십 . 전문성 | 절대평가 | 2 | 85.00 | 1.70 |
| | | 2. 고객서비스 및 윤리경영 | 절대평가1 단계별평가1 목표대실적1 | 3 | 74.00 | 2.21 |
| | 전략 (5점) | 소계 | | 5 | 4.05 | |
| | | 1. 중장기 경영계획 | 단계별 평가 | 2 | 90.00 | 1.80 |
| | 2. 주민편의시책 추진 | 절대평가 | 3 | 75.00 | 2.25 | |
| II. 경영시스템 (33점) | 소계 | | | 33 | 26.71 | |
| | 경영효율화 (15점) | 소계 | | 15 | 10.40 | |
| | | 1. 조직관리 | 절대평가3 목표대실적 2 | 5 | 64.00 | 3.20 |
| | | 2. 인력관리 | 단계별평가2 목표대실적3 | 5 | 54.00 | 2.70 |
| | | 3. 재무관리 | 절대평가 | 5 | 90.00 | 4.50 |
| | 주요사업활동 (18점) | 소계 | | 18 | 16.31 | |
| 1. 정수처리 및 수질관리 | | 절대평가 | 8 | 81.00 | 6.48 | |
| | 2. 상수도관 관리 | 절대평가2 목표대실적8 | 10 | 98.30 | 9.83 | |
| III. 경영성과 (47점) | 소계 | | | 47 | 36.10 | |
| | 주요사업성과 (16점) | 소계 | | 16 | 14.88 | |
| | | 1. 상수도보급율 | 목표대실적 | 3 | 75.00 | 2.25 |
| | | 2. 시설이용률.가동율 | 목표대실적 | 3 | 91.30 | 2.74 |
| | | 3. 유수율 | 목표대실적 | 10 | 98.90 | 9.89 |
| | 경영효율성과 (21점) | 소계 | | 21 | 12.86 | |
| | | 1. 영업수지비율 | 목표부여(B) | 10 | 61.78 | 6.18 |
| | | 2. 1인당영업수익 | 목표대실적 | 2 | 91.71 | 1.83 |
| 3. m ² 당 총괄원가 | | 목표대실적 | 4 | 60.71 | 2.43 | |
| 4. 부채비율 | | 목표대실적 | 1 | 74.91 | 0.75 | |
| | 5. 요금관리 | 목표대실적 단계별평가 | 4 | 41.80 | 1.67 | |
| 고객만족성과 (10점) | 1. 고객만족도 | 목표부여(B) | 10 | 83.62 | 8.36 | |
| IV. 정책준수 (10점) | 정책준수 (10점) | 1. 공기업정책준수 | 절대평가3 단계별평가7 | 10 | 45.00 | 4.50 |
| 평 점 | 합 계 | | | 100 | 75.27 | |
| | 정성지표 | | | 27 | 19.43 | |
| | 정량지표 | | | 73 | 55.84 | |

II. 종합평가의견

1. 총평

가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

| 연도 | 자산 | 부채 | 자본 | 부채비율 | 매출액 | 영업손실 | 당기순이익 | 영업수지비율 |
|-------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|
| 2013년 | 71,672 | 14,379 | 57,312 | 25.09% | 9,388 | △5,137 | △5,081 | 63.13% |
| 2012년 | 76,715 | 15,473 | 61,242 | 25.27% | 8,623 | △2,205 | △2,061 | 78.85% |

나. 평가결과 종합

| 구분 | 당해년도 (2012년) | | | | | 전년도 종합평점 |
|------------------|--------------|-----------------|----------------|---------------|---------------|-------------|
| | 계 (100점) | 리더십/전략 (10점) | 경영시스템 (33점) | 경영성과 (47점) | 정책준수 (10점) | |
| 논산 상수도 | 75.27 | 7.96 | 26.71 | 36.10 | 4.50 | 63.63 |
| 충남 상수도 10개 평균 | 81.71 | 8.06 | 27.21 | 38.81 | 7.63 | 73.71 |

- 리더십/전략, 경영시스템, 경영성과, 정책준수 부문에서 충남 상수도 10개 기관 평균보다 낮은 평점을 받았음에 따라 종합 평점은 충남 상수도 10개 기관 중 가장 낮은 것으로 평가되었음
 - 리더십/전략 부문의 경우 행정서비스헌장이 제정되어 있으나 헌장만족도 조사가 필요하며, 주민편의를 위한 제도 및 규칙개정이 선행될 필요가 있음
 - 경영시스템 부문의 경우 제안제도 운영 및 실적이 없으며, 직원만족도 조사를 실시하지 않고 있으며, 제안제도 운영 및 실적이 없으며, 직원만족도 조사를 실시하지 않고 있어 낮은 평점을 받음
 - 경영성과 부문의 경우 영업수지비율, m²당 총괄원가, 요금관리 등 부문에서 전체적으로 낮은 평점을 받음
 - 정책준수 부문의 경우 전반적으로 낮은 평점을 받음

2. 지표별 종합의견

가. 리더십/전략

□ 리더십

- 수자원공사에 업무위탁하여 사업을 추진하고 있으나 상수도사업의 애로점과 이를 해결하기 위한 다양한 노력과 방안들을 강구하고 있음. 또한, 성과목표별 책임제 및 공무원주도형 성과지표를 개발하여 운영하고 있으며 BSC 등도 함께 추진되고 있어 경영목표에 대한 공감대 및 성과관리체계가 정립되어 있음. 그러나, 위해 위탁기관을 효율적으로 관리할 수 있는 세부적 경영목표의 설정과 세부추진계획 등의 수립이 필요함
- 맑은 행정서비스헌장이 제정되어 있으나 이의 개선과 함께 현장만족도 조사가 필요하며 주민만족도 조사는 적절히 이루어지고 있어 이를 통해 개선방안이 도출되고 있음. 그러한 윤리교육은 수도행정부서와 수도센터 직원 44명을 대상으로 125시간이 이루어져 4시간 기준으로 0.71점에 머무르고 있음. 따라서, 윤리교육에 대한 교육방법의 다양화와 함께 참여율을 높일 수 있도록 해야 함

□ 전략

- 최근 5년 평균 생산량 및 급수인구에 비해 기본계획의 최근 5년 평균 시설용량 및 급수인구가 과대하게 계획되어 수도정비기본계획의 실행율이 저조하므로 수도정비 기본계획의 시설용량 및 급수인구를 현실에 맞도록 수정하는 것이 필요함
- 주민편의를 위한 방안들이 구상되고 있으나 신규사업이 미흡하며 이를 위해서는 제도 및 규칙개정이 선행될 필요가 있음. 친 서민정책 또한 누수감면에 그치고 있

어 지역의 특성을 반영하여 확대할 필요가 있으며 대 주민홍보도 신문에 국한되고 있어 이의 다양화노력이 필요함. 상수도 시설에 대한 편의제공을 위해 대청댐과 부여보 등에 견학하고 있으나 연 160명 수준에 불과하여 이의 확대를 통해 주민신뢰를 높일 수 있도록 할 필요가 있음

나. 경영시스템

□ 경영효율화

- 논산시는 조직 활성화를 위한 노력은 다각적으로 실시하고 있음. 그러나 작년과 마찬가지로 조직구조의 합리성을 위한 조직진단을 실시하지 않고 있음. 이에 조직구성원들이 직무에 대한 만족이 어느 정도 인지를 파악하여 조직의 효율성을 도모할 필요가 있음
- 정원과 현원대비는 적정인력을 확보하고 있음. 단, 제안제도 운영 및 실적이 없으며, 직원만족도 조사를 실시하지 않고 있음. 효율적인 인력관리를 위한 직원들의 업무 및 직무환경 등에 대한 만족도 조사를 실시하여 반영하여야 할 것임
- 기능별원가분석은 하고 있으나 영업이익의 증감에 대한 합리적인 분석은 미흡함. 또한, 원수요금인상, 신규시설투자 등의 비용인상요인과 경영개선계획이 미흡함. 영업이익 증감요인의 분석이 필요함

□ 주요사업활동

- 논산시는 자체 정수시설이 없어 광역상수도를 전량 공급받고 있으므로, 기후변화에 따른 재난·재해 등에 대비하고 안정적인 수돗물의 공급을 위해 비상용 정수시설의 설치를 중장기적으로 검토할 필요성이 있음
- 수도관 점검률이 약간 저조한 수준을 보이고 있기 때문에 수도관의 체계적인 관리를 위해 수도관 점검률을 높일 수 있는 방안을 마련하여야 함

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
- 광역상수도 정수 배분계약량에 비해 광역상수도 1일 최대 및 평균 수수량이 약간 적어 시설가동률 및 시설이용률이 100%에 미치지 못하므로 광역상수도 정수 배분 계약량을 적정 수준으로 조정하는 것이 필요함
- 유수율은 2008년 79.9%에서 209년 82.5%로 증가한 이후 2012년까지 거의 일정한 수준을 유지하고 있기 때문에 현재와 같이 지속적인 관망관리를 통하여 유수율을 일정하게 유지할 수 있도록 노력하여야 함. 유량계 일부가 당해년도에 교정 및 오차시험이 이루어지지 않았으므로 가능한 당해년도에 유량계 교정 및 오차시험이 이루어질 수 있도록 세심한 관심과 노력이 필요함

□ 경영효율성과

- 급수수익이 총괄원가의 54% 수준으로 추가적인 요금인상이 필요하며, 정수비 및 공공기관 등 대행 사업비의 절감방안을 모색하여야 함. 또한 수익 및 비용의 기간 귀속을 명확히 하여 과연도의 수익·지출이 이월되지 않도록 관리하여야 함
- 요금인상 및 조정량 증가로 영업수익이 상승하였으며, 평균인원은 감소하여 1인당 영업수익은 증가함. 유수율 및 보급률 제고 및 요금인상으로 영업수익을 증가시켜야 함. 인원이 지속적으로 감소하고 있으나, 최소 인원을 계속 유지하여 운영을 보다 효율적으로 하여야 함

- 타 시도에 비하여 규모의 경제측면에서 유리하지 않으므로 영업비용을 통제하면서 조정량을 증가시켜야 함. 또한 유수율을 향상시켜 조정량을 증가시키고 생산에 소요되는 원가를 절감하여야 함
- 부채는 장기미지급금 13,621백만원과 재정자금차입금 743백만원 등으로 구성됨. 장기미지급금 및 재정자금은 지급일정과 상환 스케줄에 따라 점차 감소될 것임
- 일반회계에서 지원되는 요금손실보전액을 증가시켜야 하며, 업종을 더 단순화하고 업종간 불균형 개선하여 형평성을 제고하여야 함. 과년도분의 징수율이 낮으므로 체납관리에 대한 노력이 필요하며 비용을 충당하기 위한 추가적인 요금 인상이 필요함

□ 고객만족성과

- 논산시 상수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 75.08점, 서비스 과정 72.33점, 서비스 결과 73.89점, 사회적 만족도 78.58점, 전반적 만족도 70.67점으로 나타나 종합만족도는 73.67점으로 나타남. 당해연도 평가 44.20점, 전년대비 개선도 평가 39.42점으로 나타나 총 83.62점으로 평가함

라. 정책준수

- 기관의 경영개선 등을 위한 지속적인 노력과 더불어 안전행정부의 평가에도 적극 참여하여 요구되는 자료를 충분하게 제출하는 등 참여하려는 노력이 필요함
- 기관은 관리자 1인으로 하는 완전통합 형태의 운영기구를 두고 있음
- 기관은 기관의 경영개선 등을 위한 지속적인 노력과 더불어 안전행정부의 평가에도 참여하여 요구되는 자료를 충분하게 제출하는 등 참여하려는 노력이 필요함
- 경영개선명령 이행실적, 전기평가지적사항 이행실적 보고에서 "해당없음"을 기재함

- 감사원 감사 지적 사항 이행 실적에서 “해당 없음”을 기재함
- 기관은 통합경영공시를 적절히 운영하고 있기 때문에 현재와 같은 노력의 지속이 필요하다 사료됨
- 기관은 재정균형집행을 위한 노력과 더불어 균형집행예산의 집행율을 높이기 위한 많은 노력이 필요함

4 당진시

I. 평점표

| 평 가 지 표 | | 평가방법 | 배점 | 평점 | 득점 | |
|--------------------------|-----------------|------------------|---------------------------|------------|--------------|------|
| I. 리더십/전략 (10점) | 소계 | | | 10 | 9.16 | |
| | 리더십 (5점) | 소계 | | 5 | 4.56 | |
| | | 1. 관리층 리더십 . 전문성 | 절대평가 | 2 | 90.00 | 1.80 |
| | | 2. 고객서비스 및 윤리경영 | 절대평가1 단계별평가1 목표대실적1 | 3 | 92.00 | 2.76 |
| | 전략 (5점) | 소계 | | 5 | 4.60 | |
| | | 1. 중장기 경영계획 | 단계별 평가 | 2 | 95.00 | 1.90 |
| | 2. 주민편의시책 추진 | 절대평가 | 3 | 90.00 | 2.70 | |
| II. 경영시스템 (33점) | 소계 | | | 33 | 28.20 | |
| | 경영효율화 (15점) | 소계 | | 15 | 14.30 | |
| | | 1. 조직관리 | 절대평가3 목표대실적 2 | 5 | 92.00 | 4.60 |
| | | 2. 인력관리 | 단계별평가2 목표대실적3 | 5 | 94.00 | 4.70 |
| | | 3. 재무관리 | 절대평가 | 5 | 100.00 | 5.00 |
| | 주요사업활동 (18점) | 소계 | | 18 | 13.90 | |
| 1. 정수처리 및 수질관리 | | 절대평가 | 8 | 95.00 | 7.60 | |
| | 2. 상수도관 관리 | 절대평가2 목표대실적8 | 10 | 63.00 | 6.30 | |
| III. 경영성과 (47점) | 소계 | | | 47 | 39.30 | |
| | 주요사업성과 (16점) | 소계 | | 16 | 14.54 | |
| | | 1. 상수도보급율 | 목표대실적 | 3 | 84.50 | 2.54 |
| | | 2. 시설이용률.가동율 | 목표대실적 | 3 | 100.00 | 3.00 |
| | | 3. 유수율 | 목표대실적 | 10 | 90.00 | 9.00 |
| | 경영효율성과 (21점) | 소계 | | 21 | 16.52 | |
| | | 1. 영업수지비율 | 목표부여(B) | 10 | 72.44 | 7.24 |
| | | 2. 1인당영업수익 | 목표대실적 | 2 | 100.00 | 2.00 |
| 3. m ² 당 총괄원가 | | 목표대실적 | 4 | 100.00 | 4.00 | |
| 4. 부채비율 | | 목표대실적 | 1 | 99.88 | 1.00 | |
| | 5. 요금관리 | 목표대실적 단계별평가 | 4 | 56.90 | 2.28 | |
| 고객만족성과 (10점) | 1. 고객만족도 | 목표부여(B) | 10 | 82.39 | 8.24 | |
| IV. 정책준수 (10점) | 정책준수 (10점) | 1. 공기업정책준수 | 절대평가3 단계별평가7 | 10 | 63.50 | 6.35 |
| 평 점 | 합 계 | | | 100 | 83.01 | |
| | 정성지표 | | | 27 | 24.96 | |
| | 정량지표 | | | 73 | 58.05 | |

II. 종합평가의견

1. 총평

가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

| 연도 | 자산 | 부채 | 자본 | 부채비율 | 매출액 | 영업손실 | 당기순손실 | 영업수지비율 |
|-------|---------|-----|---------|-------|--------|-------|--------|--------|
| 2013년 | 134,980 | 162 | 134,817 | 0.12% | 12,907 | 3,562 | △2,182 | 77.99% |
| 2012년 | 92,271 | 101 | 92,169 | 0.11% | 11,906 | 786 | 731 | 95.92% |

나. 평가결과 종합

| 구분 | 당해년도 (2012년) | | | | | 전년도 종합평점 |
|---------------|--------------|--------------|-------------|------------|------------|----------|
| | 계 (100점) | 리더십/전략 (10점) | 경영시스템 (33점) | 경영성과 (47점) | 정책준수 (10점) | |
| 당진 상수도 | 83.01 | 9.16 | 28.20 | 39.30 | 6.35 | - |
| 충남 상수도 10개 평균 | 81.71 | 8.06 | 27.21 | 38.81 | 7.63 | 73.71 |

- 리더십/전략, 경영시스템, 경영성과 부문에서 충남 상수도 10개 기관 평균보다 높은 평점을 받았으나 정책준수 부문에서 평균보다 낮은 점수를 받음
 - 리더십/전략 부문의 경우 친 서민정책을 다양화하는 등 지속적으로 주민편의 시책을 강구하고 있으며, 전반적으로 높은 평점을 받음
 - 경영시스템 부문의 경우 관망정비 또는 관망블록시스템 구축 등을 통한 지속적인 관망관리를 통해 높은 우수율을 유지할 수 있도록 많은 관심과 노력이 요구되기 때문에 상수도관 관리부문에서 비교적 낮은 평점을 받음
 - 경영성과 부문의 경우 요금관리 부문에서 낮은 평점을 받음. 그러나 시설이용률·가동율, 1인당영업수익, m³당 총괄원가, 부채비율 부문에서 높은 평점을 받음
 - 정책준수 부문의 경우 균형집행예산의 집행비율을 높이기 위한 노력이 요구되며 전반적으로 낮은 평점을 받음

2. 지표별 종합의견

가. 리더십/전략

□ 리더십

- 수도사업의 비전을 설정하고 이를 바탕으로 애로사항과 개선방안들을 모색하고 있음. 또한, 관리자의 재임기간이 상대적으로 길어 현황 및 문제파악이 잘 이루어지고 있다고 보여지며 관련 자격을 보유하고 있어 전문성도 높게 보여짐. 또한, 성과향상을 위해 자체평가를 비롯하여 워크숍 등이 이루어져 경영목표 달성을 위해 노력하고 있음. 그러나, 성과관리를 위한 개인별 경영목표 등의 설정이 향후 설정되어야 할 것이며 부서 내 인센티브 제공방안도 모색될 필요가 있음
- 행정서비스현장 및 이행표준을 설정하여 사무실과 홈페이지 등에 게시하고 있으나 이에 대한 만족도 조사는 실시되지 않았음. 하지만 상수도사업에 대한 고객만족도 조사와 상수도 수용가구에 대한 고객만족도 조사가 이루어졌음. 윤리경영 실천 교육실적은 45명의 직원이 총 181시간을 이수하여 기준을 충족하고 있음

□ 전략

- 최근 5년 평균 생산량 및 급수인구에 비해 기본계획의 최근 5년 평균 시설용량 및 급수인구가 과대하게 계획되어 있으므로 수도정비기본계획의 시설용량 및 급수인구 계획을 현실에 맞게 수립하는 것이 필요함
- 주민편의와 관련된 제도를 3건 제.개정하고 새롭게 2건의 편의시책을 추진하였으며 친 서민정책을 다양화하는 등 지속적으로 주민편의 시책을 강구하고 있음. 또한 다양한 홍보방법을 사용함으로써 주민들이 상수도사업을 이해할 수 있도록 하고 있음

으나 상수도 시설을 활용한 편의시설 제공이 다소 미흡한 측면이 있어 활용방안 모색이 필요시 됨

나. 경영시스템

□ 경영효율화

- 당진시는 조직진단, 조직 활성화 노력에 있어서 매우 긍정적인 측면이 있음. 단, 이러한 조치들이 조직 활성화를 위해 지속가능도로 유지할 수 있는 방안들을 대해서 다각적인 검토가 필요함
- 당진시는 전반적으로 효율적인 인력관리를 위한 노력들을 계속적으로 해오고 있음. 조직만족도 조사 등 효율적인 조직인력관리를 하고 있음. 다만, 이러한 방안들이 지속가능하도록 또는 개선할 수 있는 방안들에 대해서도 고려할 필요가 있음
- 월별 자금수급계획의 운영하고 있으며, 전산시스템을 이용하여 재고자산을 관리하고 있으며, 원가분석을 통한 원가절감 방안 고려함. 구체적인 요금현실화 계획이 필요하며, 효율인상시 단계적인 요금현실화가 필요할 것임

□ 주요사업활동

- 정수장의 설계지침은 작성되어 있으나, 정수장 처리용량이 시설용량을 초과하여 운영되고 있어 단위공정의 체류시간 감소로 인한 정수장 운영 및 처리수질 문제가 발생할 수 있으므로 정수장의 효율적인 운영을 위한 다양한 방안 마련이 필요함
- 노후수도관 비율은 낮은 수준이기는 하나, 노후수도관 개량실적, 수도관 점검률 모두 동일 그룹의 평균보다 높기 때문에 지속적인 수도관 점검 및 개량을 통해 노후 수도관 비율을 낮게 유지하도록 노력이 필요함. 또한 GIS 구축이 완료된 관로연장을 늘릴 수 있도록 예산의 집중적인 투입이 요구됨

다. 경영성과

□ 주요사업성과

- 상수도 보급률은 2008년 50.9%에서 2010년 56.3%로 증가폭이 작았으나, 2010년 이후 구제역 발생지역의 지방상수도 확충사업이 추진됨에 따라 2012년 72.1%로 급격히 증가하는 경향을 보였음. 읍·면지역을 중심으로 지방상수도 확충사업을 지속적으로 추진하여 상수도 보급률을 향상시킬 수 있도록 노력하여야 함
- 광역상수도 정수 1일 평균 수수량을 제외하고 광역상수도 정수 1일 최대 수수량, 자체시설 1일 평균 및 최대 생산량이 각각 광역상수도 정수 배분계약량과 자체 시설용량을 초과하고 있으므로 지방상수도 및 광역상수도의 적절한 용수배분을 통하여 최적 시설가동률 및 이용률을 달성할 수 있도록 노력하여야 함
- 관망정비 또는 관망블록시스템 구축 등을 통한 지속적인 관망관리를 통해 높은 유수율을 유지할 수 있도록 많은 관심과 노력이 요구됨. 유량계 오차시험 및 교정이 적기에 이루어질 수 있도록 노력하여야 함

□ 경영효율성과

- 총괄원가 대비 요금현실화율이 64.34%로 요금인상을 통한 영업수지개선이 필요함. 또한 제반 영업비용도 전반적으로 증가하고 있으므로 영업비용 절감을 위해 노력하여야 함. 연간생산량은 14% 가량 증가하였으나 조정량은 6% 밖에 증가하지 않았으므로 유수율을 향상시켜야 함
- 유수율 및 보급률 제고와 요금인상을 통해 영업수익을 증가시켜야 하며, 당기중 인원의 증가가 있으나, 최소인원의 유지를 통해 효율적인 관리가 이루어져야 할 것임
- 유수율을 향상시켜 조정량을 증가시키고, 생산에 소요되는 원가를 절감하여야 하며, 효율적인 자산관리를 통해 불필요한 자산투자를 절감하기 위해 노력하여야 함

- 실질적인 부채가 적은 상태를 유지하여야 함
- 일반회계에서 지원되는 요금손실보전액은 증액하여야 하며, 요금체계의 업종의 종류를 단순화 할 필요가 있으며 업종간 형평성을 제고할 필요가 있음

□ 고객만족성과

- 당진시 상수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 74.94점, 서비스 과정 72.56점, 서비스 결과 73.35점, 사회적 만족도 77.66, 전반적 만족도 70.79점으로 나타나 종합만족도는 73.45점으로 나타남. 당해연도 평가 44.07점, 전년대비 개선도 평가 38.32점으로 나타나 총 82.39점으로 평가함

라. 정책준수

- 전년도에 비해 전력사용량은 감소하였으나 동일 그룹에 비하여 CO2배출량이 높은 수준임. 이산화탄소에 의한 온실효과 발생억제 및 상수도사업자의 에너지 소비량 감소를 위해 친환경신기술과 신공법의 도입과 전력사용감소를 위해 노력해야 할 것임
- 해당 사항을 다 완료하였으나 지속적인 관리노력이 필요함
- 우수하게 평가된 경영개선 외에 다양한 분야의 경영개선을 통한 기관 발전에 노력해야 할 것임
- 경영개선명령 및 시정권고 이행 실적, 전기평가 지적 사항 이행실적에 “해당없음” 기재됨
- 감사원의 감사결과 지적사항건수 및 적정 이행여부에 “해당없음” 기재됨
- 지방공기업 통합경영공시 업무메뉴얼에 따른 공시가 적절하게 입력됨
- 기관은 재정균형집행을 위한 노력과 더불어 균형집행예산의 집행비율을 높이기 위한 노력이 요구됨

5 보령시

I. 평점표

| 평 가 지 표 | | 평가방법 | 배점 | 평점 | 득점 | |
|--------------------|-----------------|--------------------------|---------------------------|------------|--------------|------|
| I. 리더십/전략 (10점) | 소계 | | | 10 | 8.42 | |
| | 리더십 (5점) | 소계 | | 5 | 4.20 | |
| | | 1. 관리층 리더십 . 전문성 | 절대평가 | 2 | 85.00 | 1.70 |
| | | 2. 고객서비스 및 윤리경영 | 절대평가1 단계별평가1 목표대실적1 | 3 | 84.00 | 2.50 |
| | 전략 (5점) | 소계 | | 5 | 4.22 | |
| | | 1. 중장기 경영계획 | 단계별 평가 | 2 | 91.00 | 1.82 |
| | 2. 주민편의시책 추진 | 절대평가 | 3 | 80.00 | 2.40 | |
| II. 경영시스템 (33점) | 소계 | | | 33 | 27.91 | |
| | 경영효율화 (15점) | 소계 | | 15 | 13.30 | |
| | | 1. 조직관리 | 절대평가3 목표대실적 2 | 5 | 68.00 | 3.40 |
| | | 2. 인력관리 | 단계별평가2 목표대실적3 | 5 | 98.00 | 4.90 |
| | | 3. 재무관리 | 절대평가 | 5 | 100.00 | 5.00 |
| | 주요사업활동 (18점) | 소계 | | 18 | 14.61 | |
| 1. 정수처리 및 수질관리 | | 절대평가 | 8 | 95.00 | 7.60 | |
| | 2. 상수도관 관리 | 절대평가2 목표대실적8 | 10 | 70.10 | 7.01 | |
| III. 경영성과 (47점) | 소계 | | | 47 | 36.45 | |
| | 주요사업성과 (16점) | 소계 | | 16 | 13.72 | |
| | | 1. 상수도보급율 | 목표대실적 | 3 | 87.00 | 2.61 |
| | | 2. 시설이용률.가동율 | 목표대실적 | 3 | 100.00 | 3.00 |
| | | 3. 유수율 | 목표대실적 | 10 | 81.10 | 8.11 |
| | 경영효율성과 (21점) | 소계 | | 21 | 14.35 | |
| | | 1. 영업수지비율 | 목표부여(B) | 10 | 75.15 | 7.51 |
| | | 2. 1인당영업수익 | 목표대실적 | 2 | 64.86 | 1.30 |
| | | 3. m ² 당 총괄원가 | 목표대실적 | 4 | 66.31 | 2.65 |
| | | 4. 부채비율 | 목표대실적 | 1 | 99.64 | 1.00 |
| | 5. 요금관리 | 목표대실적 단계별평가 | 4 | 47.34 | 1.89 | |
| 고객만족성과 (10점) | 1. 고객만족도 | 목표부여(B) | 10 | 83.85 | 8.38 | |
| IV. 정책준수 (10점) | 정책준수 (10점) | 1. 공기업정책준수 | 절대평가3 단계별평가7 | 10 | 73.50 | 7.35 |
| 평 점 | 합 계 | | | 100 | 80.13 | |
| | 정성지표 | | | 27 | 24.97 | |
| | 정량지표 | | | 73 | 55.16 | |

II. 종합평가의견

1. 총평

가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

| 연도 | 자산 | 부채 | 자본 | 부채비율 | 매출액 | 영업손실 | 당기순손실 | 영업수지비율 |
|-------|--------|-----|--------|-------|-------|-------|-------|--------|
| 2013년 | 82,894 | 301 | 82,592 | 0.36% | 7,100 | 3,078 | 2,736 | 67.62% |
| 2012년 | 72,139 | 191 | 71,947 | 0.27% | 6,792 | 2,610 | 2,041 | 70.70% |

나. 평가결과 종합

| 구분 | 당해년도 (2012년) | | | | | 전년도 종합평점 |
|---------------|--------------|--------------|-------------|------------|------------|----------|
| | 계 (100점) | 리더십/전략 (10점) | 경영시스템 (33점) | 경영성과 (47점) | 정책준수 (10점) | |
| 보령 상수도 | 80.13 | 8.42 | 27.91 | 36.45 | 7.35 | 76.58 |
| 충남 상수도 10개 평균 | 81.71 | 8.06 | 27.21 | 38.81 | 7.63 | 73.71 |

- 리더십/전략, 경영시스템, 정책준수 부문이 충남 상수도 10개 기관 평균과 비슷하게 평점을 받았으나, 경영성과 부문에서 평균보다 다소 낮은 평점을 받음
 - 리더십/전략 부문의 경우 주민편의를 위한 조례가 2007년 이후 추진되지 못하였으며, 행정서비스현장에 대한 만족도 조사는 이루어지지 않고 있음
 - 경영시스템 부문의 경우 노후수도관 비율이 20.5% 정도로 높은 수준을 보이고 있어 노후수도관 개량사업의 적극적인 추진이 필요하여 상수도관 관리 부문에서 다소 낮은 평점을 받음
 - 경영성과 부문의 경우 상수도 보급률 향상을 위해 면지역을 중심으로 지방상수도 확충사업의 지속적 추진과 요금의 징수에 있어서 체납관리에 더 노력이 필요함
 - 정책준수 부문의 경우 재정균형집행대상예산 집행율을 높이기 위한 노력과, 우수하게 평가된 경영개선 외 다양한 분야의 경영개선을 통한 기관 발전에 노력이 필요함

2. 지표별 종합의견

가. 리더십/전략

□ 리더십

- 상수도 경영비전과 3대 경영목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 시책들을 다각적으로 구성하여 운영하고 있음. 현 소장의 경우 사회복지과장을 거쳐 재임하고 있으며 경영개선을 위해 다각적으로 노력하고 있으나 전문적 기술 및 노하우에 다소 미흡한 측면이 있음. 자체평가를 위해 업무보고와 병행하여 주.월간 결산제를 운영하는 등 성과관리를 위해 노력하고 있으며 BSC기반으로 경영목표와 세부추진계획을 운영하기 위한 기반을 마련하고 있으나 지표 설정 및 추진에 있어 향후 고도화 노력이 필요함
- 행정서비스현장 및 이행표준을 설정하여 운영하고 있으나 현장에 대한 만족도 조사는 이루어지지 않고 있어 현장에 대한 신뢰를 떨어뜨릴 수 있으므로 이에 대한 조사가 병행될 필요가 있음. 상수도사업에 대한 만족도 조사가 10일 동안 약 500명을 대상으로 사업에 대한 견해를 조사하여 건의사항과 개선방안을 도출하는 등 적절하게 운영되고 있음. 교육에 있어서는 업무관련 교육과 함께 다각적 교육이 이루어져 교육의 효과가 기대되고 있음

□ 전략

- 최근 5년 평균 생산량 및 급수인구에 비해 기본계획의 최근 5년 평균 시설용량 및 급수인구가 과대하게 계획되어 있으므로 수도정비기본계획의 시설용량 및 급수인구 계획을 현실에 맞게 수립하는 것이 필요함

- 주민편의를 위한 조례가 2007년 이후 추진되지 못하였으며 2012년에 1건 개정되는 등 주민편의 시책을 위한 제도마련이 지속적으로 추진되고 있지 못한 측면이 있음. 친 서민정책의 경우 학교 수도요금 감면 1종류에 불과하여 지역의 특성을 반영하여 확대할 필요가 있으며 상수도 시설을 이용한 주민 편의 제공도 견학을 비롯하여 주민에게 신뢰를 줄 수 있도록 다양화 시킬 필요가 있음

나. 경영시스템

□ 경영효율화

- 직원1인당 급수인구의 경우 평가대상기관 직원1인당 급수인구보다는 적으며, 조직진단 실적은 없음. 상수도 자동 원격검침 시스템이 구축됨. 보령시는 조직진단, 조직활성화 노력에 있어서는 미흡한 측면이 있음. 이에 조직진단 실시와 더불어 조직활성화에 다각적인 모색이 필요할 것으로 보임
- 보령시는 전반적으로 효율적인 인력관리를 위한 노력들을 계속적으로 해오고 있음. 전년도와 마찬가지로 제안제도의 활용, 조직만족도 조사 등 효율적인 조직인력관리를 하고 있음. 다만, 이러한 방안들이 지속가능하도록 또는 개선할 수 있는 방안들에 대해서도 고려할 필요가 있음
- 회계관리, 자재관리 등 각종 기능별 전산프로그램의 개발 활용으로 업무의 효율성을 제고 하고 있으며, 체계적인 자재관리로 불요불급한 구매 및 재고 부담을 경감하고 있음. 그러나 작년과 마찬가지로 수도요금 현실화를 위한 합리적 요금체계 확립을 위해 원가분석을 실시하지 않고 있으며, 원수요금인상, 신규시설투자 등의 비용인상요인과 경영개선계획에 따른 비용절감분 등을 감안한 적정생산원가를 산정하고 있지 않음

□ 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, 전문인력과 분석장비를 보유하고 있고, 법정기준항목 및 주기에 맞도록 수질검사를 시행하였으며, 수질검사결과 법적기준을 초과한 경우는 없었음
- 노후수도관 비율이 20.5% 정도로 높은 수준을 보이고 있어 노후수도관 개량사업의 적극적인 추진을 통해 노후수도관 비율을 낮출 수 있도록 노력하여야 함. 관망 GIS 관리율이 낮은 수준을 보이고 있기 때문에 GIS 구축이 완료된 관로연장을 늘릴 수 있도록 예산의 집중적인 투입이 요구됨. 노후수도관 발생에 따른 문제점들을 미리 방지할 수 있도록 수도관 점검비율을 높이는 것이 필요함

다. 경영성과

□ 주요사업성과

- 상수도 보급률 향상을 위해 면지역을 중심으로 지방상수도 확충사업을 지속적으로 추진하여야 하며, 마을상수도의 설치를 통해 상수도 보급률을 향상시킬 수 있도록 확충사업의 집중적인 추진이 필요함
- 광역상수도 정수 1일 평균수수량과 광역상수도 정수 1일 최대 수수량이 모두 광역상수도정수배분계약량을 초과하고 있으므로 안정적인 용수공급 차원에서 광역상수도정수배분계약량을 적정하게 조정하여야 함. 자체 정수시설의 평균 및 최대 생산량을 증가시키고 광역상수도 평균 및 최대 수수량을 감소시켜 정수시설의 가동률과 이용률 모두 시설용량에 가깝게 조정하여 운영하는 것이 필요함

- 유수율은 2009년 66.6%에서 2012년 55.3%까지 매년 지속적으로 감소하고 있으므로 누수율 감소를 통해 유수율을 제고할 수 있는 방안의 수립 및 시행이 시급히 필요한 것으로 판단됨. 누수량 저감을 통한 유수율 제고를 위해 관망정비 또는 관망블록시스템의 구축사업 등의 집중적인 추진이 시급히 필요함

□ 경영효율성과

- 원정수비 8.3% 증가 등 영업비용의 증가(약 8%)가 영업수익의 증가(약 4.5%) 보다 크게 발생하여 영업수지비율이 악화됨. 영업비용을 충당하기 위하여 추가적인 요금 인상이 필요하며, 연간생산량 4% 증가 및 조정량 3% 증가로 유수율은 전기와 유사하나 원정수비등 영업비용의 증가로 영업수지비율이 하락하였으므로 비용 절감을 위한 대책이 필요함
- 급수수익이 소폭 상승하고 평균인원도 소폭 감소하여 1인당 영업수익은 전기대비 증가함. 당기초에 비하여 당기말의 인원이 감소하였으므로 1인당 영업수익은 더욱 증가할 것으로 추정됨. 인원의 변동이 크지 않은바 요금 유수율 제고를 통해 1인당 영업수익을 개선할 필요성이 있음
- 유형자산 투자로 인한 감가상각비 증가로 영업비용이 상승하고 있으므로 효율적인 자산관리로 불필요한 투자를 감소시켜야 함. 유수율을 향상시켜 조정량을 증가시키고 생산에 소요되는 원가 절감을 위한 방안을 모색하여야 함
- 연차유급휴가비용 약 47백만원 및 하수도사용료 대행징수액 미반환금 약 60백만원의 증가로 인하여 부채비율 상승함. 실질적인 부채는 없으므로 양호함
- 업종간 불균형 개선하여 형평성을 제고하여야 하며, 요금의 징수에 있어서 체납관리에 더 노력하여야 함

□ 고객만족성과

- 보령시 상수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 75.68점, 서비스 과정 72.78점, 서비스 결과 75.34점, 사회적 만족도 79.53, 전반적 만족도 71.73점으로 나타나 종합만족도는 74.62점으로 나타남. 당해연도 평가 44.77점, 전년대비 개선도 평가 39.08점으로 총 83.85점으로 평가함

라. 정책준수

- 기관은 1m³ 당 CO2배출량을 줄이기 위한 다양한 방안의 도입과 친환경 신기술 및 신공법 개발 등 활용노력이 필요하며, 이후의 평가부터는 보다 충실한 자료제공이 필요함
- 보령시 수도사업 설치조례 근거 1명(부시장)을 관리자로 하는 완전통합 형태임. 해당 사항을 다 완료하였으나 지속적인 관리노력이 필요함
- 우수하게 평가된 경영개선 외에 다양한 분야의 경영개선을 통한 기관 발전에 노력해야 할 것임
- 경영개선명령 및 시정권고 이행 실적, 전기평가 지적 사항 이행실적에 “해당없음” 기재됨
- 기관은 2005년 이후 감사원 감사 수감사례가 없고 이에 따르 감사원으로부터 별도 지적사항을 받은 사항이 없음
- 통합경영공시 업무메뉴얼에 따른 공시가 적절하게 입력하여 해당사항 없음
- 기관은 재정균형집행대상예산 집행율을 높이기 위한 노력이 요구됨

6 서산시

I. 평점표

| 평 가 지 표 | | | 평가방법 | 배점 | 평점 | 득점 |
|--------------------------|-----------------|------------------|---------------------------|-------|--------|-------|
| I. 리더십/전략 (10점) | 소계 | | | 10 | | 9.17 |
| | 리더십 (5점) | 소계 | | 5 | | 4.75 |
| | | 1. 관리층 리더십 . 전문성 | 절대평가 | 2 | 95.00 | 1.90 |
| | | 2. 고객서비스 및 윤리경영 | 절대평가1 단계별평가1 목표대실적1 | 3 | 95.00 | 2.85 |
| | 전략 (5점) | 소계 | | 5 | | 4.42 |
| | | 1. 중장기 경영계획 | 단계별 평가 | 2 | 93.50 | 1.87 |
| | 2. 주민편의시책 추진 | 절대평가 | 3 | 85.00 | 2.55 | |
| II. 경영시스템 (33점) | 소계 | | | 33 | | 31.13 |
| | 경영효율화 (15점) | 소계 | | 15 | | 14.40 |
| | | 1. 조직관리 | 절대평가3 목표대실적 2 | 5 | 100.00 | 5.00 |
| | | 2. 인력관리 | 단계별평가2 목표대실적3 | 5 | 88.00 | 4.40 |
| | | 3. 재무관리 | 절대평가 | 5 | 100.00 | 5.00 |
| | 주요사업활동 (18점) | 소계 | | 18 | | 16.73 |
| 1. 정수처리 및 수질관리 | | 절대평가 | 8 | 94.00 | 7.52 | |
| | 2. 상수도관 관리 | 절대평가2 목표대실적8 | 10 | 92.10 | 9.21 | |
| III. 경영성과 (47점) | 소계 | | | 47 | | 40.25 |
| | 주요사업성과 (16점) | 소계 | | 16 | | 15.10 |
| | | 1. 상수도보급율 | 목표대실적 | 3 | 100.00 | 3.00 |
| | | 2. 시설이용률.가동율 | 목표대실적 | 3 | 100.00 | 3.00 |
| | | 3. 유수율 | 목표대실적 | 10 | 91.00 | 9.10 |
| | 경영효율성과 (21점) | 소계 | | 21 | | 16.76 |
| | | 1. 영업수지비율 | 목표부여(B) | 10 | 78.23 | 7.82 |
| | | 2. 1인당영업수익 | 목표대실적 | 2 | 81.04 | 1.62 |
| 3. m ² 당 총괄원가 | | 목표대실적 | 4 | 86.11 | 3.44 | |
| | 4. 부채비율 | 목표대실적 | 1 | 99.94 | 1.00 | |
| | 5. 요금관리 | 목표대실적 단계별평가 | 4 | 71.92 | 2.88 | |
| 고객만족성과 (10점) | 1. 고객만족도 | 목표부여(B) | 10 | 83.86 | 8.39 | |
| IV. 정책준수 (10점) | 정책준수 (10점) | 1. 공기업정책준수 | 절대평가3 단계별평가7 | 10 | 99.50 | 9.95 |
| 평 점 | 합 계 | | | 100 | | 90.50 |
| | 정성지표 | | | 27 | | 25.82 |
| | 정량지표 | | | 73 | | 64.68 |

II. 종합평가의견

1. 총평

가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

| 연도 | 자산 | 부채 | 자본 | 부채비율 | 매출액 | 영업손실 | 당기순손실 | 영업수지비율 |
|-------|---------|----|---------|-------|--------|-------|-------|--------|
| 2013년 | 101,787 | 63 | 101,724 | 0.06% | 11,461 | 3,644 | 1,890 | 74.75% |
| 2012년 | 92,846 | 42 | 92,804 | 0.05% | 10,506 | 2,250 | 481 | 80.20% |

나. 평가결과 종합

| 구분 | 당해년도 (2012년) | | | | | 전년도 종합평점 |
|---------------|--------------|--------------|-------------|------------|------------|----------|
| | 계 (100점) | 리더십/전략 (10점) | 경영시스템 (33점) | 경영성과 (47점) | 정책준수 (10점) | |
| 서산 상수도 | 90.50 | 9.17 | 31.13 | 40.25 | 9.95 | - |
| 충남 상수도 10개 평균 | 81.71 | 8.06 | 27.21 | 38.81 | 7.63 | 73.71 |

- 리더십/전략, 경영시스템, 경영성과, 정책준수 부문에서 충남 상수도 10개 기관 평균보다 높은 평점을 받음에 따라 종합 평점은 충남 상수도 10개 기관 중 가장 높은 것으로 평가되었음
 - 리더십/전략 부문의 경우 주민편의를 위한 시책개선의 다양화가 필요하지만, 중장기 경영계획, 고객서비스 윤리경영 등 부문에서 전반적으로 높은 평점을 받음
 - 경영시스템 부문의 경우 인력관리와 관련하여 인력관리의 지속을 위한 방안들에 대해서도 고려할 필요가 있으나, 조직관리, 재무관리 부문에서 높은 평점을 받음
 - 경영성과 부문의 경우 상수도 보급율, 시설이용률·가동율 부문에서 높은 평점을 받았으나 영업수지비율, 요금관리 부문에서 다소 낮은 평점을 받음
 - 정책준수 부문의 경우 전반적으로 높은 평점을 받음

2. 지표별 종합의견

가. 리더십/전략

□ 리더십

- 상수도사업에 대한 경영목표를 설정하고 이를 위한 개선책을 마련하기 위한 노력을 하고 있으며 성과관리체계의 도입을 통해 부서의 경영목표와 개인의 성과평가계획을 체계적으로 수립하는 등 성과 지향적 조직운영체계를 갖추고 있음
- 행정서비스현장 및 이행표준을 설정하여 사무실과 홈페이지 등에 게시하고 있으며 현장에 대한 내용이 포함된 만족도 조사를 실시하고 있음. 상수도사업에 대한 만족도 조사와 전화친절도 조사가 시행되었으나 만족도 조사의 경우 표본선정에 있어 100명 수준으로 서산시의 지역별 특성을 반영할 수 있도록 개선이 필요함. 윤리경영 실천 교육의 경우 실적은 이수하고 있으나 그 유형이 비교적 제한적으로 업무수행에 도움이 될 수 있도록 교육내용을 다양화 할 필요가 있음

□ 전략

- 기본계획의 최근 5년 평균 시설용량 및 급수인구가 과대하게 계획되어 수도정비기본계획의 실행율이 저조한 것으로 나타났기 때문에 수도정비기본계획의 시설용량 및 급수인구 계획을 현실에 맞게 수립하는 것이 필요함
- 주민편의를 위하여 제도와 시책을 지속적으로 개선하기 위한 노력을 기울이고 있으나 홍보방식이 신문과 안내문으로 제한되고 있어 이에 대한 다양화가 필요함. 또한, 상수도 시설물에 대한 견학을 보다 확대하여 주민들과의 신뢰향상을 위한 노력들이 필요함

나. 경영시스템

□ 경영효율화

- 2011년의 조직진단을 통해 조직개편을 하였으며, 비핵심업무의 아웃소싱을 시도하고 있음. 또한 다양한 민원처리간소화 조치를 시행함으로써 열린 민원행정을 구현하고 있으며, 직원들의 화합을 위해 노력하고 있음. 서산시는 조직진단, 조직 활성화 노력에 있어서 매우 긍정적인 측면이 있음. 단, 이러한 조직 활성화를 지속가능한 방안들을 대한 다각적인 모색이 필요할 것으로 보임
- 서산시는 전반적으로 효율적인 인력관리를 위한 노력들을 계속적으로 해오고 있음. 조직만족도 조사 등 효율적인 조직인력관리를 하고 있음. 다만, 이러한 방안들이 지속가능하도록 또는 개선할 수 있는 방안들에 대해서도 고려할 필요가 있음
- 월별 자금수급계획의 운영하고 있으며, 전산시스템을 이용하여 재고자산을 관리하고 있음. 충남도의 타 자치단체 평균 현실화율이 높음

□ 주요사업활동

- 서산시는 자체 정수시설이 없어 광역상수도를 전량 공급받고 있으므로, 기후변화에 따른 재난·재해 등에 대비하고 안정적인 수돗물의 공급을 위해 비상용 정수시설의 설치를 중장기적으로 검토할 필요성이 있음
- 수도관 점검률이 동일 그룹 평균에 비해 매우 저조한 수준을 보이고 있기 때문에 수도관의 체계적인 관리를 위해 노후수도관 점검률을 높일 수 있도록 지속적인 노력이 필요함

다. 경영성과

□ 주요사업성과

- 상수도 보급률이 높은 수준이나, 읍지역의 상수도 보급률이 전체 상수도 보급률에 비해 약간 저조한 수준을 보이고 있으므로 읍지역을 중심으로 급수구역 확대를 위한 사업의 추진이 필요함
- 시설가동률과 시설이용률이 모두 100%를 초과하고 있기 때문에 광역상수도 정수 배분계약량을 현실에 맞게 조정하여 적정 시설가동률 및 시설이용률을 유지하는 것이 필요함
- 유수율은 2008년 76.7%에서 2009년 81.7%로 증가한 이후 2012년 82.0%까지 거의 일정한 수준을 보였음. 유수율이 양호한 수준이므로 현재 수준을 지속적으로 유지하기 위해 급·배수관망의 꾸준한 관리가 필요함

□ 경영효율성과

- 대행운영관리비가 105.8% 증가하여 영업비용이 증가함. 영업비용의 증가에 따라 영업수지비율이 하락함. 일반관리비 중 대행운영관리비가 대폭 증가하여 영업수지비율이 하락하였으므로 비용 절감을 통한 수익성 제고가 필요함
- 급수수익은 11% 증가하였으나 평균인원은 전연도와 동일함. 요금상승으로 인한 급수수익 상승으로 1인당 영업수익은 양호한 상태를 유지하고 있음. 유수율 및 보급률 제고를 통해 영업수익을 증가시켜야 함
- 조정량 및 일반관리비 상승으로 총괄원가가 증가함. 영업비용을 절감하고 조정량을 지속적으로 증가시켜야 함
- 연차유급휴가비용 및 추후 정산예정인 미지급금 등으로 실질적인 부채는 없음. 낮은 부채비율을 계속 유지하여야 함

- 일반회계에서 지원되는 요금손실보전액은 증액하여야 함. 요금체계의 업종의 종류는 최대한 단순화되어 있으나 업종간 형평성을 제고할 필요가 있음. 징수율이 양호한 편이나 과년도 체납액에 대한 추가적인 관리가 필요함

□ 고객만족성과

- 서산시 상수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 77.69점, 서비스 과정 73.62점, 서비스 결과 74.99점, 사회적 만족도 79.21점, 전반적 만족도 72.33점으로 나타나 종합만족도는 75.03점으로 나타남. 당해연도 평가 45.02점, 전년대비 개선도 평가 38.84점으로 나타나 총 83.86점으로 평가함

라. 정책준수

- 광역상수도 수수 지자체로서 CO2배출량이 상대적 수준이 양호한 편임. 친환경 신기술 및 신공법 개발 등 활용노력이 필요함
- 2012년 서산시행정기구 및 정원운영에 관한 조례를 근거 상수도와 하수도사업의 책임자 1인으로 하며 조직산하에 별도의 사업소등 조직을 두지 않은 완전통합 형태로 운영함(2013년 지방상수도 위수탁 실시협약조정). 해당 사항을 다 완료하였으나 지속적인 관리노력이 필요함
- 기관은 우수하게 평가된 경영개선 외에 다양한 분야의 경영개선을 통한 기관 발전에 노력해야 할 것임
- 안전행정부의 경영개선명령에 해당사항이 없고 2011년도 경영평가결과에 대해 이행 노력도를 평가함
- 기관은 감사원 감사결과 지적 사항 실적에 "해당사항 없음"으로 기재함
- 통합경영공시 업무메뉴얼에 따른 공시가 적절하게 입력하여 해당사항 없음
- 재정균형집행 목표달성을 위한 유지가 필요함

7 아산시

I. 평점표

| 평 가 지 표 | | 평가방법 | 배점 | 평점 | 득점 | |
|--------------------|-----------------|--------------------------|---------------------------|-------|--------|------|
| I. 리더십/전략 (10점) | 소계 | | | 10 | 8.88 | |
| | 리더십 (5점) | 소계 | | 5 | 4.30 | |
| | | 1. 관리층 리더십 . 전문성 | 절대평가 | 2 | 90.00 | 1.80 |
| | | 2. 고객서비스 및 윤리경영 | 절대평가1 단계별평가1 목표대실적1 | 3 | 84.00 | 2.50 |
| | 전략 (5점) | 소계 | | 5 | 4.58 | |
| | | 1. 중장기 경영계획 | 단계별 평가 | 2 | 94.00 | 1.88 |
| | 2. 주민편의시책 추진 | 절대평가 | 3 | 90.00 | 2.70 | |
| II. 경영시스템 (33점) | 소계 | | | 33 | 24.73 | |
| | 경영효율화 (15점) | 소계 | | 15 | 11.70 | |
| | | 1. 조직관리 | 절대평가3 목표대실적 2 | 5 | 68.00 | 3.40 |
| | | 2. 인력관리 | 단계별평가2 목표대실적3 | 5 | 66.00 | 3.30 |
| | | 3. 재무관리 | 절대평가 | 5 | 100.00 | 5.00 |
| | 주요사업활동 (18점) | 소계 | | 18 | 13.03 | |
| 1. 정수처리 및 수질관리 | | 절대평가 | 8 | 95.00 | 7.60 | |
| | 2. 상수도관 관리 | 절대평가2 목표대실적8 | 10 | 54.30 | 5.43 | |
| III. 경영성과 (47점) | 소계 | | | 47 | 39.00 | |
| | 주요사업성과 (16점) | 소계 | | 16 | 15.11 | |
| | | 1. 상수도보급율 | 목표대실적 | 3 | 97.60 | 2.93 |
| | | 2. 시설이용률.가동율 | 목표대실적 | 3 | 97.30 | 2.92 |
| | | 3. 유수율 | 목표대실적 | 10 | 92.60 | 9.26 |
| | 경영효율성과 (21점) | 소계 | | 21 | 15.71 | |
| | | 1. 영업수지비율 | 목표부여(B) | 10 | 79.89 | 7.99 |
| | | 2. 1인당영업수익 | 목표대실적 | 2 | 100.00 | 2.00 |
| | | 3. m ² 당 총괄원가 | 목표대실적 | 4 | 70.86 | 2.83 |
| | | 4. 부채비율 | 목표대실적 | 1 | 99.75 | 1.00 |
| | 5. 요금관리 | 목표대실적 단계별평가 | 4 | 47.37 | 1.89 | |
| 고객만족성과 (10점) | 1. 고객만족도 | 목표부여(B) | 10 | 81.77 | 8.18 | |
| IV. 정책준수 (10점) | 정책준수 (10점) | 1. 공기업정책준수 | 절대평가3 단계별평가7 | 10 | 79.50 | 7.95 |
| 평 점 | 합 계 | | | 100 | 80.56 | |
| | 정성지표 | | | 27 | 24.67 | |
| | 정량지표 | | | 73 | 55.89 | |

II. 종합평가의견

1. 총평

가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

| 연도 | 자산 | 부채 | 자본 | 부채비율 | 매출액 | 영업손실 | 당기순손실 | 영업수지비율 |
|-------|---------|--------|---------|-------|--------|-------|-------|--------|
| 2013년 | 177,744 | 446 | 177,297 | 0.25% | 23,897 | 3,058 | 2,429 | 87.81% |
| 2012년 | 178,235 | 12,944 | 165,291 | 7.83% | 22,452 | 2,440 | 2,117 | 88.59% |

나. 평가결과 종합

| 구분 | 당해년도 (2012년) | | | | | 전년도 종합평점 |
|------------------|--------------|-----------------|----------------|---------------|---------------|-------------|
| | 계 (100점) | 리더십/전략 (10점) | 경영시스템 (33점) | 경영성과 (47점) | 정책준수 (10점) | |
| 아산 상수도 | 80.56 | 8.88 | 24.73 | 39.00 | 7.95 | - |
| 충남 상수도 10개 평균 | 81.71 | 8.06 | 27.21 | 38.81 | 7.63 | 73.71 |

- 리더십/전략, 경영성과, 정책준수 부문에서 충남 상수도 10개 기관 평균과 비슷한 평점을 받았으나 경영시스템 부문은 평균보다 다소 낮은 점수를 받음
 - 리더십/전략 부문의 경우 행정서비스헌장 및 이행표준을 설정하여 게시하고 있으나 헌장에 대한 만족도 조사는 이루어지지 않고 있으나, 중장기 경영계획, 주민편의시책 부문에서 높은 평점을 받음
 - 경영시스템 부문의 경우 재무관리, 정수처리 및 수질관리는 높은 평점을 받았으나 조직관리, 인력관리, 상수도관 관리 부문에서는 비교적 낮은 평점을 받음
 - 경영성과 부문의 경우 상수도 보급율, 시설이용률·가동율, 유수율, 1인당영업수익 부문은 높은 평점을 받았으나, 요금관리 부문에서 낮은 평점을 받음
 - 정책준수 부문의 경우 충남 평균과 비슷한 평점을 받았으나, 재정균형집행대상예산 집행율 100% 이상 높이기 위한 노력이 요구되며, 1m³ 당 CO2배출량을 줄이기 위한 다양한 방안의 도입이 필요함

2. 지표별 종합의견

가. 리더십/전략

□ 리더십

- 경영효율화를 위해 비전과 중점과제를 선정하여 추진하고 있으며 세미나와 워크숍 등을 통해 사업의 문제와 개선방안을 모색하기 위한 노력을 기울이고 있음. 자체평가가 이루어지고 있지 못하여 결과의 환류가 다소 미흡하나 BSC운영을 통해 연 2회 인센티브를 지급하고 있는 등 성과의 활용노력이 이루어지고 있음. 다만, 자체적으로 체계적인 분석과 다양한 인센티브 도입을 통한 동기 유발책이 다소 미흡한 측면이 있음
- 행정서비스현장 및 이행표준을 설정하여 사무실과 홈페이지 등에 게시하고 있으나 현장에 대한 만족도 조사는 이루어지지 않고 있음. 상수도사업에 대한 만족도 조사가 35일 간 약 400명을 대상으로 이루어졌으며 이를 통해 개선사항들을 도출하고 있음. 교육에 있어서는 업무관련 교육과 함께 다각적 교육이 이루어져 교육의 효과가 기대되고 있음

□ 전략

- 최근 5년 평균 생산량 및 급수인구에 비해 기본계획의 최근 5년 평균 시설용량 및 급수인구가 과대하게 계획되어 있으므로 수도정비기본계획의 시설용량 및 급수인구 계획을 현실에 맞게 수립하는 것이 필요함
- 주민에 대한 홍보가 공사 및 단수 등을 대상으로 언론 및 홈페이지에 국한하고 있으나 주민들의 상수도에 대한 신뢰를 높일 수 있도록 상수도 관련 다양한 내용을 다양한 매체를 통해 전달할 수 있도록 방안이 강구되어야 함

나. 경영시스템

□ 경영효율화

- 민원처리간소화를 위한 다양한 조치가 필요하며, 직원들의 화합을 위해 시행되고 있는 방안들도 구체성이 떨어짐. 이에 타 자치단체에서 운영하고 있는 방안들을 벤칭마킹하여 다양화할 필요가 있음. 또한 조직 활성화 노력에 필요한 조직진단을 실시하지 않아 업무분장별로의 특성과 업무의 양 등에 대한 분석이 미흡함, 향후 이에 대한 분석이 필요할 것임. 또한 조직 활성화를 지속가능한 방안들을 대한 다각적인 모색이 필요할 것으로 보임
- 아산시는 전반적으로 효율적인 인력관리를 위한 노력들이 부족함. 제안제도 및 조직만족도 조사 등의 조직인력관리가 필요함. 또한, 현재 시행되고 있는 직원들에 대한 지원들이 지속가능하도록 유지할 수 있는 대해서도 고려할 필요가 있음
- 월별 자금수급계획의 운영하고 있으며, 전산시스템을 이용하여 재고자산을 관리하고 있으며, 고금리 예치로 이자수입 증대함. 충남도의 타 자치단체와 비교분석이 없음

□ 주요사업활동

- 정수시설의 설계지침이 적정하게 작성되어 있으나, 처리용량 감소로 인한 체류시간 증가로 단위공정 운영상 어려움이 발생할 소지가 있음. 정수시설의 운영관리를 위해 개량이 필요한 부분을 모두 개·보수하였으며, 전문인력과 검사장비를 적정하게 보유하고 있어 법정기준항목 및 주기에 맞춰 수질검사를 시행한 결과 수질이 법적 기준을 초과한 경우는 없었음

- 노후수도관 비율이 높고 노후수도관 개량실적이 낮은 실정이므로 노후수도관 정비 및 개량사업의 추진을 통해 노후수도관 비율을 낮추고 개량실적을 높일 수 있도록 관련사업의 집중적인 추진이 필요함. 관망 GIS 관리율이 낮은 수준을 보이고 있기 때문에 GIS 구축이 완료된 관로연장을 늘릴 수 있도록 예산의 집중적인 투입이 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
- 2012년 광역상수도 정수 배분계약량을 증가시켰음에도 불구하고 광역상수도 정수 1일 최대 수수량이 광역상수도 정수 배분계약량을 초과하고 있으므로 안정적인 용수공급 차원에서 광역상수도 정수 배분계약량을 적정하게 설정하는 것이 요구됨. 자체 정수시설의 생산량은 정수시설용량에 미치지 못하고 광역상수도 수수량은 광역상수도 정수 배분계약량을 초과하고 있으므로, 지방상수도 및 광역상수도의 적절한 용수배분을 통하여 최적 시설가동률 및 시설이용률을 달성할 수 있도록 노력하여야 함
- 유수율이 동일 그룹에 비해 약간 낮은 수준을 보이고 있기 때문에 관망정비 또는 관망블록시스템 구축 등을 통한 지속적인 관망관리를 통해 유수율을 제고할 수 있도록 노력하여야 함. 전기말 노후계량기를 모두 교체할 수 있도록 지속적인 노력이 필요함

□ 경영효율성과

- 영업수익 6% 증가하였으나, 영업비용은 전기 대비 약 8% 증가함. 전기대비 유수율이 감소하였으므로 유수율 제고를 통한 수익 증대 방안이 필요하며, 원수및취수비와 배급수비 등 영업비용을 절감하여야 함
- 1인당 영업수익은 상승하고 있으나 영업손실이 발생하고 있으므로 영업비용의 절감과 요금인상을 통한 영업수익 증가가 필요함. 적정인원 유지를 통하여 1인당 영업수익을 상승시켜야 함
- 생산량 약 11% 증가하였으며 영업비용이 증가하여 총괄원가가 증가함. 추가적인 영업비용 절감계획이 필요하며 조정량을 증가시켜야 함. 유수율을 높이기 위해 시설개선 등의 노력이 필요함
- 부채는 연차유급휴가 미지급비용 및 퇴직급여충당부채가 대부분으로 양호한 상태임. 전년도 기금 10,463,600천원 및 유동성장기부채 2,078,600천원 상환으로 부채가 감소함. 낮은 부채비율을 계속 유지하여야 함
- 일반회계에서 지원되는 요금손실보전액은 증액하여야 하며, 요금체계의 업종의 종류는 최대한 단순화되어 있으나 업종간 형평성을 제고할 필요가 있음. 체납관리가 적정히 이루어짐

□ 고객만족성과

- 아산시 상수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 76.87점, 서비스 과정 70.95점, 서비스 결과 70.60점, 사회적 만족도 78.59점, 전반적 만족도 68.96점으로 나타나 종합만족도는 72.40점으로 나타남. 당해연도 평가 43.44점, 전년대비 개선도 평가 38.33점으로 나타나 총 81.77점으로 평가함

라. 정책준수

- 기관은 타 기관보다 많은 투자와 노력을 하였음은 인정되나, 1m³ 당 CO2배출량을 줄이기 위한 다양한 방안의 도입이 필요함
- 상수도사업과 하수도사업의 책임자가 1인으로 완전통합으로 운영되고 있으며 해당 사항을 다 완료하였으나 지속적인 관리노력이 필요함
- 생산원가 절감 등 경영개선으로 소규모 취정수장의 통폐합하고, 통합 상황실 계측 제어시스템 및 감시시스템 운영으로 운영경비를 절감하고 특히, 하수관거정비사업과 상수도 노후관 교체공사 병행구간에 대해 병행 실시하여 예산절감과 주민불편을 최소화와 공기업 경영개선 효과를 거둠
- 기관은 경영개선 명령 등 이행실적에 "사항없음"과 "해당없음"기재함
- 감사원 감사 지적사항 "해당사항 없음"으로 기재함
- 지방공기업 통합경영공시 업무매뉴얼에 따라 "지방공기업 경영정보 공개시스템"에 입력기한 준수 및 공시항목 준수와 입력충실성을 높이도록 해야 할 것임
- 재정균형 집행대상예산 집행율 100% 이상 높이기 위한 노력이 요구됨

8 예산군

I. 평점표

| 평 가 지 표 | | | 평가방법 | 배점 | 평점 | 득점 |
|--------------------------|-----------------|------------------|---------------------------|-------|--------|-------|
| I. 리더십/전략 (10점) | 소계 | | | 10 | | 6.68 |
| | 리더십 (5점) | 소계 | | 5 | | 2.50 |
| | | 1. 관리층 리더십 . 전문성 | 절대평가 | 2 | 80.00 | 1.60 |
| | | 2. 고객서비스 및 윤리경영 | 절대평가1 단계별평가1 목표대실적1 | 3 | 30.00 | 0.90 |
| | 전략 (5점) | 소계 | | 5 | | 4.18 |
| | | 1. 중장기 경영계획 | 단계별 평가 | 2 | 96.50 | 1.93 |
| | 2. 주민편의시책 추진 | 절대평가 | 3 | 75.00 | 2.25 | |
| II. 경영시스템 (33점) | 소계 | | | 33 | | 25.68 |
| | 경영효율화 (15점) | 소계 | | 15 | | 12.10 |
| | | 1. 조직관리 | 절대평가3 목표대실적 2 | 5 | 66.00 | 3.30 |
| | | 2. 인력관리 | 단계별평가2 목표대실적3 | 5 | 86.00 | 4.30 |
| | | 3. 재무관리 | 절대평가 | 5 | 90.00 | 4.50 |
| | 주요사업활동 (18점) | 소계 | | 18 | | 13.58 |
| 1. 정수처리 및 수질관리 | | 절대평가 | 8 | 93.80 | 7.50 | |
| | 2. 상수도관 관리 | 절대평가2 목표대실적8 | 10 | 60.80 | 6.08 | |
| III. 경영성과 (47점) | 소계 | | | 47 | | 36.58 |
| | 주요사업성과 (16점) | 소계 | | 16 | | 11.83 |
| | | 1. 상수도보급율 | 목표대실적 | 3 | 71.90 | 2.16 |
| | | 2. 시설이용률.가동율 | 목표대실적 | 3 | 100.00 | 3.00 |
| | | 3. 유수율 | 목표대실적 | 10 | 66.70 | 6.67 |
| | 경영효율성과 (21점) | 소계 | | 21 | | 16.38 |
| | | 1. 영업수지비율 | 목표부여(B) | 10 | 82.62 | 8.26 |
| | | 2. 1인당영업수익 | 목표대실적 | 2 | 56.37 | 1.13 |
| 3. m ² 당 총괄원가 | | 목표대실적 | 4 | 80.87 | 3.23 | |
| | 4. 부채비율 | 목표대실적 | 1 | 99.63 | 1.00 | |
| | 5. 요금관리 | 목표대실적 단계별평가 | 4 | 69.12 | 2.76 | |
| 고객만족성과 (10점) | 1. 고객만족도 | 목표부여(B) | 10 | 83.72 | 8.37 | |
| IV. 정책준수 (10점) | 정책준수 (10점) | 1. 공기업정책준수 | 절대평가3 단계별평가7 | 10 | 63.50 | 6.35 |
| 평 점 | 합 계 | | | 100 | | 75.29 |
| | 정성지표 | | | 27 | | 21.15 |
| | 정량지표 | | | 73 | | 54.14 |

II. 종합평가의견

1. 총평

가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

| 연도 | 자산 | 부채 | 자본 | 부채비율 | 매출액 | 영업손실 | 당기순손실 | 영업수지비율 |
|-------|--------|-----|--------|-------|-------|------|-------|--------|
| 2013년 | 54,612 | 199 | 54,413 | 0.37% | 3,780 | 637 | 130 | 85.14% |
| 2012년 | 39,276 | 178 | 39,098 | 0.46% | 3,785 | 183 | 314 | 95.14% |

나. 평가결과 종합

| 구분 | 당해년도 (2012년) | | | | | 전년도 종합평점 |
|------------------|--------------|-----------------|----------------|---------------|---------------|-------------|
| | 계 (100점) | 리더십/전략 (10점) | 경영시스템 (33점) | 경영성과 (47점) | 정책준수 (10점) | |
| 예산 상수도 | 75.29 | 6.68 | 25.68 | 36.58 | 6.35 | - |
| 충남 상수도 10개 평균 | 81.71 | 8.06 | 27.21 | 38.81 | 7.63 | 73.71 |

- 리더십/전략, 경영시스템, 경영성과, 정책준수 모든 부문에서 충남 상수도 10개 기관 평균보다 낮은 것으로 평가됨
 - 리더십/전략 부문의 경우 이행표준을 반영한 상수도행정서비스헌장이 제정되어 있으나 이에 대한 만족도 조사는 실시되고 있지 못하고 있어 고객서비스 및 윤리경영 부문에서 낮은 점수를 받음
 - 경영시스템 부문의 경우 재무관리, 정수처리 및 수질관리 부문에서 높은 평점을 받았으나 조직관리, 상수도관 관리 부문에서 낮은 평점을 받음
 - 경영성과 부문의 경우 시설이용률·가동율, 부채비율 부문에서 높은 평점을 받았으나, 유수율, 1인당영업수익, 요금관리 부문에서 낮은 평점을 받음
 - 정책준수 부문의 경우 소규모 정수장 가압장 배수지 등 통폐합을 통해 생산원가 절감 노력이 필요하며 전반적으로 낮은 평점을 받음

2. 지표별 종합의견

가. 리더십/전략

□ 리더십

- 상수도사업에 대한 경영철학과 이를 위해 중점추진과제를 선정하여 강조하는 등 상수도 사업의 애로사항을 해결하기 위해 노력하고 있으며 사업소장의 경우 토목산업기사 자격증을 보유하고 1년 6개월 재임하는 등 전문성을 확보하고 있다고 보여지나 성과관리체계를 구축하고 있지 못하여 경영목표 설정을 비롯하여 실적분석이 근무성적평정에 한정되어 있어 향후 이의 개선노력이 필요함
- 이행표준을 반영한 상수도행정서비스헌장이 제정되어 있으나 이에 대한 만족도 조사는 실시되고 있지 못하고 있음. 자체적으로 상수도사업에 대한 만족도 조사를 실시하고 있지 못해 사업에 대한 애로사항 및 요구사항 파악에 문제가 있을 수 있으며 이의 추진노력이 필요함. 향후 다양한 교육프로그램을 마련하여 직원들의 참여를 유도할 필요가 있음

□ 전략

- 최근 5년 평균 생산량 및 급수인구에 비해 기본계획의 최근 5년 평균 시설용량 및 급수인구가 과대하게 계획되어 있으므로 수도정비기본계획의 시설용량 및 급수인구 계획을 현실에 맞게 수립하는 것이 필요함
- 주민편의를 위해 조례의 4개 항목을 개정하였으나 주민편의를 위한 시책은 시행되고 있지 못하고 있어 이에 대한 지속적인 개선이 필요함. 친 서민정책은 4가지 사항에 대하여 추진하고 있으나 향후 지역적 특성을 반영하여 지속적으로 검토가 필

요시 됨. 상수도 주요시설을 활용한 주민편의 제공은 맑은 물 지킴이 20명을 대상으로만 이루어지고 있어 시설 및 프로그램의 개발과 함께 대상의 확대가 이루어질 필요가 있음

나. 경영시스템

□ 경영효율화

- 비핵심업무의 아웃소싱 노력하고 있으며, 조직진단은 시행하고 있음. 그러나 행정 민원처리간소화 및 조직 활성화 노력이 미흡함. 정밀한 조직진단 실시를 하여 핵심 업무와 비핵심업무에 대해서 업무 조정 및 아웃소싱을 할 필요가 있으며, 조직 활성화를 위한 다양한 워크샵, 및 팀워크 훈련 등이 필요함
- 정원과 현원대비 적정인력을 확보하고 있으며, 조직만족도 조사를 실시하였으며, 조사결과를 가지고 후속조치 하였음. 상시학습의무교육시간 준수가 필요하며, 조직 발전을 위한 제안제도의 활성화가 필요함
- 월별 자금수급계획의 운영하고 있으며, 전산시스템을 이용하여 재고자산을 관리하고 있음. 충남도의 타 자치단체와 비교분석이 없음. 유사 자치단체와의 비교분석을 통한 구체적인 요금현실화 계획이 필요하며, 효율인상시 단계적인 요금현실화가 필요할 것임

□ 주요사업활동

- 정수시설의 설계지침이 적정하게 작성되어 있으나, 처리용량 감소로 인한 체류시간 증가로 단위공정 운영상 어려움이 발생할 소지가 있음. 정수시설의 운영관리를 위해 개량이 필요한 부분을 모두 개·보수하였으며, 전문인력과 검사장비를 적정하게 보유하고 있어 법정항목 및 검사주기에 맞춰 수질검사를 시행한 결과 수질이 법적 기준을 초과한 경우는 없었음

- 노후수도관 비율이 상당히 높은 실정이므로 급배수관의 PVC관종을 대상으로 노후 수도관 정비 및 개량사업의 집중적인 추진이 필요함. 관망 GIS 관리율이 낮은 수준을 보이고 있기 때문에 상수관망의 효율적인 운영관리를 위해 관망 GIS 구축사업을 시급히 추진하여야 함

다. 경영성과

□ 주요사업성과

- 상수도 보급률 향상을 위해 면지역을 중심으로 지방상수도 확충사업을 지속적으로 추진하여야 하며, 마을상수도의 설치를 통해 상수도 보급률을 향상시킬 수 있도록 확충사업의 집중적인 추진이 필요함
- 1일 평균 생산량 및 최대 생산량이 정수시설용량을 초과하고 있으므로 안정적인 용수공급 차원에서 자체 시설용량이나 광역상수도 정수 배분계약량을 적정하게 조정하는 것이 필요함
- 유수율이 상당히 낮은 수준을 보이고 있기 때문에 관망정비 또는 관망블록시스템 구축 등을 통한 지속적인 관망관리를 통해 유수율을 제고할 수 있도록 관망정비사업을 집중적으로 추진할 필요가 있음. 유량계를 매년 교정하도록 하고, 전기말 노후계량기도 교체할 수 있도록 지속적인 관심과 노력이 필요함

□ 경영효율성과

- 영업비용의 증가에 따라 영업수지비율이 하락함. 영업비용을 충당하기 위하여 추가적인 요금인상이 필요하며, 유형자산의 효율적 관리로 불필요한 자산투자를 감소시켜야 함

- 급수수익은 큰 변동이 없으나 평균인원이 감소하여 1인당 영업수익은 상승함. 요금을 현실화하여 급수수익을 증가시키고 적정인원을 유지하여야 함
- 영업비용의 증가로 총괄원가가 증가함. 영업비용을 절감하고 조정량을 증가시켜야 함. 유수율을 높이기 위해 시설개선 등의 노력이 필요함
- 퇴직급여충당부채 증가로 부채가 증가하였으나 자본잉여금 증가로 부채비율 감소함. 낮은 부채비율을 계속 유지하여야 함
- 일반회계에서 지원되는 요금손실보전액을 증가시켜야 함. 과년도 체납액에 대한 징수율 향상이 필요하며 체납액이 증가하고 있으므로 구체적으로 체납관리를 하여야 함

□ 고객만족성과

- 예산군 상수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 74.36점, 서비스 과정 73.23점, 서비스 결과 75.09점, 사회적 만족도 80.25점, 전반적 만족도 72.58점으로 나타나 종합만족도는 74.93점으로 나타남. 당해연도 평가 44.96점, 전년대비 개선도 평가 38.76점으로 나타나 총 83.72점으로 평가함

라. 정책준수

- 취수에서 급수에 이르기까지 소비한 전력사용량이 높아 1m³ 당 CO₂배출량의 상대적 수준이 동일그룹의 전년도 평균 Co₂ 배출량 높음. 친환경신기술 및 신공법 등 활용하여 에너지 절감 노력이 필요함
- 기관의 상하수도사업은 책임자 1인의 경우이며 별도의 산하기구를 두지 않은 운영으로 완전통합의 형태로 운영되고 있으며, 해당 사항을 다 완료하였으나 지속적인 관리노력이 필요함

- 소규모 정수장 가압장 배수지 등 통폐합을 통해 생산원가 절감 노력이 필요하며 원가절감대책으로 전기시설개선을 통한 인력 및 장비운영개선을 노력을 기재해야 할 것임
- 경영개선명령 및 시정권고 사항, 전기평가 지적사항이 "해당없음"으로 기재함
- 감사원의 지방공기업에 대한 감사결과 지적사항이 "해당없음"으로 기재함
- 통합경영공시 업무메뉴얼에 따른 공시가 적절하게 입력하여 해당사항 없음
- 기관은 재정균형집행대상예산 집행율 100% 이상 높이기 위한 노력과 더불어 관련 자료를 충실히 제공하기 위한 노력이 필요함

9 천안시

I. 평점표

| 평 가 지 표 | | 평가방법 | 배점 | 평점 | 득점 | |
|--------------------------|-----------------|------------------|---------------------------|-------|--------|-------|
| I. 리더십/전략 (10점) | 소계 | | | 10 | 8.58 | |
| | 리더십 (5점) | 소계 | | 5 | 3.85 | |
| | | 1. 관리층 리더십 . 전문성 | 절대평가 | 2 | 90.00 | 1.80 |
| | | 2. 고객서비스 및 윤리경영 | 절대평가1 단계별평가1 목표대실적1 | 3 | 68.00 | 2.05 |
| | 전략 (5점) | 소계 | | 5 | 4.73 | |
| | | 1. 중장기 경영계획 | 단계별 평가 | 2 | 94.00 | 1.88 |
| | 2. 주민편의시책 추진 | 절대평가 | 3 | 95.00 | 2.85 | |
| II. 경영시스템 (33점) | 소계 | | | 33 | 26.10 | |
| | 경영효율화 (15점) | 소계 | | 15 | 13.30 | |
| | | 1. 조직관리 | 절대평가3 목표대실적 2 | 5 | 88.00 | 4.40 |
| | | 2. 인력관리 | 단계별평가2 목표대실적3 | 5 | 84.00 | 4.20 |
| | | 3. 재무관리 | 절대평가 | 5 | 94.00 | 4.70 |
| | 주요사업활동 (18점) | 소계 | | 18 | 12.80 | |
| 1. 정수처리 및 수질관리 | | 절대평가 | 8 | 95.00 | 7.60 | |
| | 2. 상수도관 관리 | 절대평가2 목표대실적8 | 10 | 52.00 | 5.20 | |
| III. 경영성과 (47점) | 소계 | | | 47 | 41.94 | |
| | 주요사업성과 (16점) | 소계 | | 16 | 14.13 | |
| | | 1. 상수도보급율 | 목표대실적 | 3 | 89.80 | 2.69 |
| | | 2. 시설이용률.가동율 | 목표대실적 | 3 | 79.70 | 2.39 |
| | | 3. 유수율 | 목표대실적 | 10 | 90.50 | 9.05 |
| | 경영효율성과 (21점) | 소계 | | 21 | 19.71 | |
| | | 1. 영업수지비율 | 목표부여(B) | 10 | 91.73 | 9.17 |
| | | 2. 1인당영업수익 | 목표대실적 | 2 | 100.00 | 2.00 |
| 3. m ² 당 총괄원가 | | 목표대실적 | 4 | 93.41 | 3.74 | |
| 4. 부채비율 | | 목표대실적 | 1 | 99.52 | 1.00 | |
| | 5. 요금관리 | 목표대실적 단계별평가 | 4 | 95.00 | 3.80 | |
| 고객만족성과 (10점) | 1. 고객만족도 | 목표부여(B) | 10 | 81.04 | 8.10 | |
| IV. 정책준수 (10점) | 정책준수 (10점) | 1. 공기업정책준수 | 절대평가3 단계별평가7 | 10 | 100.00 | 10.00 |
| 평 점 | 합 계 | | | 100 | 86.62 | |
| | 정성지표 | | | 27 | 25.11 | |
| | 정량지표 | | | 73 | 61.51 | |

II. 종합평가의견

1. 총평

가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

| 연도 | 자산 | 부채 | 자본 | 부채비율 | 매출액 | 영업손실 | 당기 순이익 | 영업수지 비율 |
|-------|---------|-------|---------|-------|--------|-------|-----------|------------|
| 2013년 | 278,333 | 1,337 | 276,996 | 0.48% | 54,392 | 2,964 | 6,837 | 105.81% |
| 2012년 | 257,693 | 526 | 257,167 | 0.20% | 52,872 | 1,063 | 3,688 | 102.10% |

나. 평가결과 종합

| 구분 | 당해년도 (2012년) | | | | | 전년도 종합평점 |
|------------------|--------------|-----------------|----------------|---------------|---------------|-------------|
| | 계 (100점) | 리더십/전략 (10점) | 경영시스템 (33점) | 경영성과 (47점) | 정책준수 (10점) | |
| 천안 상수도 | 86.62 | 8.58 | 26.10 | 41.94 | 10.00 | - |
| 충남 상수도 10개 평균 | 81.71 | 8.06 | 27.21 | 38.81 | 7.63 | 73.71 |

- 리더십/전략, 경영성과, 정책준수 부문에서 충남 상수도 10개 기관 평균보다 높은 평점을 받았으나 경영시스템 부문에서 평균보다 낮은 평점을 받음
 - 리더십/전략 부문의 경우 행정서비스현장 및 이행표준을 설정하여 게시하고 있으나 현장에 대한 만족도 조사는 이루어지지 않아 고객서비스 및 윤리경영 부문은 다소 낮은 평점을 받음
 - 경영시스템 부문의 경우 재무관리, 정수처리 및 수질관리 부문에서 높은 평점을 받았으나 상수도관 관리에서 낮은 평점을 받음
 - 경영성과 부문의 경우 우수율, 1인당 영업수익, 부채비율, 요금관리 부문에서 높은 평점을 받았으며 그 외 부문에서도 전반적으로 높은 평점을 받음
 - 정책준수 부문의 경우 전반적으로 높은 평점을 받음

2. 지표별 종합의견

가. 리더십/전략

□ 리더십

- 사업운영상의 애로사항을 파악하고 개선대책을 마련하기 위해 다각적인 노력을 기울이고 있으나 사업소 운영의 전문성 측면에 있어 관리자의 재임기간이 비교적 짧고 전문 자격을 소유하고 있지 못해 다소 미흡한 측면이 있음. 성과관리체계가 비교적 잘 갖추어져 있어 경영목표의 설정과 공감대는 형성되어 있다고 판단되나 사업소 자체점검체계와 인센티브 운영체계가 구비되어 있지 못한 측면에서 보완이 필요시 됨
- 행정서비스현장 및 이행표준을 설정하여 사무실과 홈페이지 등에 게시하고 있으나 현장에 대한 만족도 조사는 이루어지지 않고 있음. 상수도사업에 대한 만족도 조사가 9-10월 이루어 졌으며 직원 윤리교육이 3개 유형으로 다소 미흡하며 교육시간 또한 충족하지 못하고 있음

□ 전략

- 최근 5년 평균 생산량 및 급수인구에 비해 기본계획의 최근 5년 평균 시설용량 및 급수인구가 과대하게 계획되어 있으므로 수도정비기본계획의 시설용량 및 급수인구 계획을 현실에 맞게 수립하는 것이 필요함
- 주민편의를 위해 조례개정 및 편의시책이 지속적으로 개선되어지고 있으며 친 서민정책도 시의 여건을 고려하여 다양하게 추진되고 있으나 다만 주민홍보가 주로 지역신문을 활용하고 있어 다양화 노력이 필요시 됨. 상수도 주요시설에 대하여 건

학을 비롯 인근 주민들의 활용도가 매우 높아 상수도사업에 대한 신뢰도를 높이는 데 기여하고 있음

나. 경영시스템

□ 경영효율화

- 천안시는 조직진단, 조직 활성화 노력에 있어서 매우 긍정적인 측면이 있음. 단, 이러한 조치들이 조직 활성화를 위해 지속가능도로 유지할 수 있는 방안들을 대해서 다각적인 검토가 필요함
- 천안시는 전반적으로 효율적인 인력관리를 위한 노력들을 계속적으로 해오고 있음. 조직만족도 조사 등 효율적인 조직인력관리를 하고 있음. 다만, 제안제도가 활성화 되어 있지 못하고, 현재 시행중에 있는 제도들이 지속가능하도록 유지할 수 있는 방안들에 대해서도 고려할 필요가 있음
- 월별 자금수급계획의 운영하고 있으며, 전산시스템을 이용하여 재고자산을 관리하고 있으며, 이자수입 증대함. 충남도의 타 자치단체와 비교분석이 없음. 유사 자치단체와의 비교분석을 통한 구체적인 요금현실화 계획이 필요하며, 효율인상시 단계적인 요금현실화가 필요할 것임

□ 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·보수하였으며, 전문인력과 분석장비를 보유하고 있어 법정기준항목 및 주기에 맞춰 수질검사를 시행한 결과 수질이 법적기준을 초과한 곳이 없었음

- 노후수도관 비율이 25.0% 정도로 상당히 높은 수준을 보이고 있기 때문에 노후수도관 비율을 낮출 수 있는 노후수도관 개량사업의 추진이 시급히 요구됨. 노후수도관 개량실적이 상당히 낮은 수준이므로 지속적인 개량사업의 추진을 통해 개량실적 비율의 향상과 함께 노후수도관 비율을 저감할 수 있는 지속적인 사업추진이 필요함. 배수구역의 최대수압이 높은 지역에 감압변을 설치하여 상수도시설기준의 적정수압 범위를 만족할 수 있도록 적극적인 노력이 필요함

다. 경영성과

□ 주요사업성과

- 상수도 보급률 향상을 위해 면지역을 중심으로 지방상수도 확충사업을 지속적으로 추진하여야 하며, 마을상수도의 설치를 통해 상수도 보급률을 향상시킬 수 있도록 확충사업의 집중적인 추진이 필요함
- 광역상수도 정수 배분 계약량보다 광역상수도 정수 1일 평균 수수량 및 최대 수수량이 적기 때문에 안정적인 정수시설 가동 및 이용을 위해 광역상수도 정수 배분 계약량을 적정하게 조절하는 것이 필요함
- 유수율이 매년 지속적으로 증가추세에 있으나, 동일 그룹의 평균에 비해 약간 저조한 수준을 보이고 있으므로 누수량을 저감하고 유수율을 제고하기 위한 관망정비사업의 지속적인 추진이 필요함. 유량계 교정율이 낮은 수준을 보이고 있으므로 유량계 교정이 적기에 완료될 수 있도록 관심과 노력이 필요함

□ 경영효율성과

- 영업수익의 증가에 따라 영업수지비율이 상승함. 유수율 및 보급률의 지속적인 상승을 통한 수익 상승을 유지시켜야 하며, 지속적인 비용 절감을 통하여 영업수지비

율을 향상시켜야 함

- 급수수익은 3% 증가하였으나 평균인원은 감소하여 1인당 영업수익은 양호함. 기간제 인원변동이 많으므로 적정인원 유지를 통해 보다 효율적인 운영을 하여야 함
- 조정량이 증가하였으나 영업비용의 감소로 총괄원가가 감소함. 영업비용 절감과 조정량 증가에 대하여 지속적으로 관리하여야 함
- 예수금이 682백만원 증가하여 부채비율 상승. 낮은 부채비율을 계속 유지하여야 함
- 당해연도에는 요금손실액이 없어서 일반회계지원율이 양호하였으므로 지속적인 관리로 현재와 같은 상태를 유지하는 것이 필요함. 체납관리가 적정히 이루어짐

□ 고객만족성과

- 천안시 상수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 74.62점, 서비스 과정 69.96점, 서비스 결과 71.09점, 사회적 만족도 78.03점, 전반적 만족도 67.32점으로 나타나 종합만족도는 71.48점으로 나타남. 당해연도 평가 42.89점, 전년대비 개선도 평가 38.15점으로 나타나 총 81.04점으로 평가됨

라. 정책준수

- 저탄소 녹색성장 및 에너지 절감과 관련하여 친환경 신기술 및 신공법 개발 등 활용노력이 필요함
- 상수도사업과 하수도사업의 책임자 1인으로 완전 통합된 상태임. 해당 사항을 다 완료하였으나 지속적인 관리노력이 필요함
- 소규모 배수지와 가압장에 대한 통폐합을 통한 원가절감 노력을 해야 할 것임
- 경영개선명령 및 시정권고 사항이 없음과 전기평가지적사항이 없음
- 감사원의 지방공기업에 대한 감사결과 지적사항이 없음

- 통합경영공시 업무메뉴얼에 따른 공시가 적절하게 입력하여 해당사항 없음
- 기관은 재정균형집행대상예산 집행율 100%달성을 예상하고 있으나 보다 높이기 위한 노력이 요구됨

10 홍성군

I. 평점표

| 평 가 지 표 | | | 평가방법 | 배점 | 평점 | 득점 |
|--------------------------|-----------------|------------------|---------------------------|-------|--------|-------|
| I. 리더십/전략 (10점) | 소계 | | | 10 | | 7.35 |
| | 리더십 (5점) | 소계 | | 5 | | 3.10 |
| | | 1. 관리층 리더십 . 전문성 | 절대평가 | 2 | 80.00 | 1.60 |
| | | 2. 고객서비스 및 윤리경영 | 절대평가1 단계별평가1 목표대실적1 | 3 | 50.00 | 1.50 |
| | 전략 (5점) | 소계 | | 5 | | 4.25 |
| | | 1. 중장기 경영계획 | 단계별 평가 | 2 | 100.00 | 2.00 |
| | 2. 주민편의시책 추진 | 절대평가 | 3 | 75.00 | 2.25 | |
| II. 경영시스템 (33점) | 소계 | | | 33 | | 27.05 |
| | 경영효율화 (15점) | 소계 | | 15 | | 12.20 |
| | | 1. 조직관리 | 절대평가3 목표대실적 2 | 5 | 82.00 | 4.10 |
| | | 2. 인력관리 | 단계별평가2 목표대실적3 | 5 | 62.00 | 3.10 |
| | | 3. 재무관리 | 절대평가 | 5 | 100.00 | 5.00 |
| | 주요사업활동 (18점) | 소계 | | 18 | | 14.86 |
| 1. 정수처리 및 수질관리 | | 절대평가 | 8 | 82.00 | 6.56 | |
| | 2. 상수도관 관리 | 절대평가2 목표대실적8 | 10 | 82.90 | 8.29 | |
| III. 경영성과 (47점) | 소계 | | | 47 | | 37.56 |
| | 주요사업성과 (16점) | 소계 | | 16 | | 14.67 |
| | | 1. 상수도보급율 | 목표대실적 | 3 | 100.00 | 3.00 |
| | | 2. 시설이용률.가동율 | 목표대실적 | 3 | 100.00 | 3.00 |
| | | 3. 유수율 | 목표대실적 | 10 | 86.70 | 8.67 |
| | 경영효율성과 (21점) | 소계 | | 21 | | 14.82 |
| | | 1. 영업수지비율 | 목표부여(B) | 10 | 63.38 | 6.34 |
| | | 2. 1인당영업수익 | 목표대실적 | 2 | 87.70 | 1.75 |
| 3. m ² 당 총괄원가 | | 목표대실적 | 4 | 63.84 | 2.55 | |
| 4. 부채비율 | | 목표대실적 | 1 | 96.19 | 0.96 | |
| | 5. 요금관리 | 목표대실적 단계별평가 | 4 | 80.43 | 3.22 | |
| 고객만족성과 (10점) | 1. 고객만족도 | 목표부여(B) | 10 | 80.65 | 8.07 | |
| IV. 정책준수 (10점) | 정책준수 (10점) | 1. 공기업정책준수 | 절대평가3 단계별평가7 | 10 | 90.00 | 9.00 |
| 평 점 | 합 계 | | | 100 | | 80.96 |
| | 정성지표 | | | 27 | | 21.51 |
| | 정량지표 | | | 73 | | 59.45 |

II. 종합평가의견

1. 총평

가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

| 연도 | 자산 | 부채 | 자본 | 부채비율 | 매출액 | 영업손실 | 당기 순이익 | 영업수지 비율 |
|-------|--------|-------|--------|-------|-------|-------|-----------|------------|
| 2013년 | 71,831 | 2,637 | 69,194 | 3.81% | 4,531 | 3,876 | △1,904 | 51.69% |
| 2012년 | 53,382 | 2,532 | 50,850 | 4.98% | 3,655 | 2,646 | 1,167 | 55.11% |

나. 평가결과 종합

| 구분 | 당해년도 (2012년) | | | | | 전년도 종합평점 |
|------------------|--------------|-----------------|----------------|---------------|---------------|-------------|
| | 계 (100점) | 리더십/전략 (10점) | 경영시스템 (33점) | 경영성과 (47점) | 정책준수 (10점) | |
| 홍성 상수도 | 80.96 | 7.35 | 27.05 | 37.56 | 9.00 | 72.55 |
| 충남 상수도 10개 평균 | 81.71 | 8.06 | 27.21 | 38.81 | 7.63 | 73.71 |

- 경영성과, 정책준수 부문에서 충남 상수도 10개 기관 평균보다 높은 평점을 받았으나 리더십/전략 부문에서 평균보다 낮은 평점을 받음
 - 리더십/전략 부문의 경우 중장기 경영계획은 높은 평점을 받았으나, 고객서비스 및 윤리경영 부문에서는 현장에 대한 만족도 조사는 이루어지지 않고 있어 낮은 평점을 받음
 - 경영시스템 부문의 경우 재무관리, 정수처리 및 수질관리, 상수도관 관리는 높은 평점을 받았으나 인력관리 부문에서는 낮은 평점을 받음
 - 경영성과 부문의 경우 상수도 보급율, 시설이용률·유수율 부문에서는 만점을 받았으나, 영업수지비율, m²당 총괄원가 부문에서는 비교적 낮은 평점을 받음
 - 정책준수 부문의 경우 전반적으로 높은 평점을 받음

2. 지표별 종합의견

가. 리더십/전략

□ 리더십

- 도청 이전과 함께 상수도사업의 새로운 경영철학과 목표를 수립하여 경영전략을 운영하기 위해 노력하고 있음. 상수도 사업의 관리자가 3년 이상을 재임하며 현황과 문제를 인식하고 있으나 성과관리체계가 구축되어 있지 못하여 경영실적 평가 및 목표달성을 위한 세부추진계획, 실적 분석에 따른 인센티브가 연계되지 못하고 있어 우선적으로 성과관리체계가 구축되어질 필요가 있음
- 행정서비스현장 및 이행표준을 설정하여 운영하고 있으나 현장에 대한 만족도 조사는 이루어지지 않고 있음. 상수도사업에 대한 만족도 조사가 이루어지지 않고 지난 공기업 경영평가시 시행된 만족도조사를 대체하고 있음 교육에 있어서는 업무 관련 교육과 함께 다각적 교육이 이루어져 교육의 효과가 기대되고 있음

□ 전략

- 중장기경영계획인 수도정비기본계획을 수립하였고, 시설용량 및 급수인구 모두 기본계획에 맞도록 적정하게 실행되었음. 수도정비기본계획에 맞도록 적정하게 실행되고 있으므로, 향후에도 기본계획에 맞게 실행될 수 있도록 지속적인 관심과 노력이 필요함
- 상수도 급수조례 5개 항목을 개정하고 취약계층에 대하여 동파방지용 계량기를 교체하는 등의 주민편의 시책을 시행하였음. 그러나 친 서민정책의 경우 1종류에 불과하여 다소 미흡한 측면이 있으며 이에 대한 확대가 필요시 됨

나. 경영시스템

□ 경영효율화

- 비핵심업무의 아웃소싱 노력이 증가하고 있으며, 조직진단 실적은 없으며, 조직 활성화 노력이 미흡함. 조직진단 실시를 하여 핵심업무와 비핵심업무에 대해서 업무 조정 및 아웃소싱을 할 필요가 있음. 또한 조직 활성화를 위한 다양한 워크샵, 및 팀워크 훈련 등이 필요함
- 정원과 현원대비 적정인력을 확보하고 있으며, 상시학습교육 의무시간을 준수하고 있음. 직원들의 애로사항을 조사하고 그 내용을 반영할 수 있도록 만족도 조사를 실시할 필요가 있음
- 월별 자금수급계획의 운영하고 있으며, 전산시스템을 이용하여 재고자산을 관리하고 있음. 충남도의 타 자치단체보다 현실화율이 떨어짐. 구체적인 요금현실화 계획이 필요하며, 효율인상시 단계적인 요금현실화가 필요할 것임

□ 주요사업활동

- 홍성군은 자체 정수시설이 없어 광역상수도를 전량 공급받고 있으므로, 기후변화에 따른 재난·재해 등에 대비하고 안정적인 수돗물의 공급을 위해 비상용 정수시설의 설치를 중장기적으로 검토할 필요성이 있음
- 노후수도관은 전반적으로 잘 관리되고 있으나 수도관 점검률이 상대적으로 저조하므로, 수도관 점검이 적기에 이루어질 수 있도록 집중적인 노력이 필요할 뿐만 아니라 상수관망의 효율적인 관리를 위해 관망GIS 구축사업도 시급히 추진하는 것이 필요함

다. 경영성과

□ 주요사업성과

- 구제역으로 인한 지방상수도의 확충으로 인해 상수도 보급률이 급격히 증가하였으나, 면지역을 중심으로 지방상수도 확충사업을 지속적으로 추진하여 상수도 보급률을 향상시킬 수 있도록 노력하여야 함
- 시설가동률과 시설이용률이 모두 100%를 초과하고 있기 때문에 광역상수도 정수 배분계약량을 현실에 맞게 조정하여 적정 시설가동률 및 시설이용률을 유지하는 것이 필요함
- 2012년 신설관로 확충으로 인해 유수율이 약간 증가하기는 하였으나, 최근 5년간의 추세로 볼 때 유수율이 감소추세에 있으므로 유수율 제고를 위한 관망정비사업 등의 추진이 필요함. 유수율이 감소추세를 보이고 있기 때문에 관망정비사업 또는 블록시스템 구축을 통해 유수율을 제고할 수 방안을 집중적으로 추진하여야 함

□ 경영효율성과

- 영업비용을 충당하기 위하여 추가적인 요금인상이 필요하며, 유형자산의 효율적 관리로 불필요한 자산에 대한 투자를 감소시켜야 함. 제반 영업비용도 전반적으로 증가하고 있으므로 영업비용의 절감을 위하여 노력하여야 함
- 조정량과 유수율 등이 증가추세에 있으며 평균인원은 일정하게 유지되고 있으므로 1인당 영업수익은 증가할 것으로 추정됨. 요금을 현실화하여 급수수익을 증가시켜야 하며, 중소기업의 조직에 맞는 인원의 효율성을 극대화하여야 함. 또한 유수율 및 보급률 상승을 통한 영업수익의 증대가 필요함
- 조정량의 증가에 따라 배급수비와 징수 및 수용가관리비가 증가하여 총괄원가가 증가함. 영업비용을 통제하면서 조정량을 증가시켜야 하며, 요금현실화를 제고를 위한 방안을 모색해야 함

- 부채 상환계획에 따라 부채는 계속 감소할 예정임
- 일반회계에서 지원되는 요금손실보전액을 일정하게 유지할 필요가 있음. 체납관리가 적정히 이루어짐

□ 고객만족성과

- 홍성군 상수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 72.87점, 서비스 과정 70.60점, 서비스 결과 71.16점, 사회적 만족도 76.79점, 전반적 만족도 67.15점으로 나타나 종합만족도는 71.14점으로 나타났으며, 당해연도 평가 42.69점, 전년대비 개선도 평가 37.97점으로 총 80.65점으로 평가함

라. 정책준수

- 저탄소 녹색성장 및 에너지 절감과 관련하여 친환경 신기술 및 신공법 개발 등 활용노력이 필요함
- 상하수도 사업기구의 통합 운영과 관련하여 해당 사항을 다 완료하였으나 지속적인 관리노력이 필요함
- 생산원가 절감을 위한 자동화관리시스템 으로 작업의 효율화를 도모하고 원가절감을 위한 노력이 필요함
- 경영개선명령 및 시정권고 사항이 없음과 전기평가지적사항이 없음
- 감사원의 지방공기업에 대한 감사결과 지적사항이 "없음"으로 기재됨
- 통합경영공시 업무메뉴얼에 따른 공시가 적절하게 입력하여 해당사항 없음
- 기관은 재정균형집행대상예산 집행을 100%달성을 예상하고 있으나 보다 높이기 위한 노력이 요구됨

제 Ⅲ 장

하수도 부문

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

1 계룡시

I. 평점표

| 평 가 지 표 | | | 평가방법 | 배점 | 평점 | 득점 |
|--------------------|-----------------|---------------------------|---------------------------|-------|--------|-------|
| I. 리더십/전략 (10점) | 소계 | | | 10 | | 6.40 |
| | 리더십 (5점) | 소계 | | 5 | | 2.60 |
| | | 1. 관리층 리더십 . 전문성 | 절대평가 | 2 | 80.00 | 1.60 |
| | | 2. 고객서비스 및 윤리경영 | 절대평가1 단계별평가1 목표대실적1 | 3 | 33.00 | 1.00 |
| | 전략 (5점) | 소계 | | 5 | | 3.80 |
| | | 1. 중장기 경영계획 | 절대평가 | 2 | 100.00 | 2.00 |
| | 2. 주민편의시책 추진 | 절대평가 | 3 | 60.00 | 1.80 | |
| II. 경영시스템 (28점) | 소계 | | | 28 | | 16.42 |
| | 경영효율화 (10점) | 소계 | | 10 | | 6.60 |
| | | 1. 조직관리 | 절대평가3 목표대실적 1 | 4 | 52.50 | 2.10 |
| | | 2. 인력관리 | 목표대실적3 단계별평가1 | 4 | 67.50 | 2.70 |
| | | 3. 재무관리 | 절대평가 | 2 | 90.00 | 1.80 |
| | 주요사업활동 (18점) | 소계 | | 18 | | 9.82 |
| 1. 처리장시설 및 수질관리 | | 절대평가 | 8 | 87.50 | 7.00 | |
| | 2. 하수도관로시설관리 | 절대평가1 단계별평가2 목표대실적7 | 10 | 28.22 | 2.82 | |
| III. 경영성과 (52점) | 소계 | | | 52 | | 39.72 |
| | 주요사업성과 (22점) | 소계 | | 22 | | 21.50 |
| | | 1. 시설이용률 | 단계별평가 | 5 | 90.00 | 4.50 |
| | | 2. 하수도보급률 | 목표대실적 | 6 | 100.00 | 6.00 |
| | | 3. 하수배제방식 | 목표대실적 | 8 | 100.00 | 8.00 |
| | | 4. 하수처리율 | 단계별평가 | 3 | 100.00 | 3.00 |
| | 경영효율성과 (20점) | 소계 | | 20 | | 10.11 |
| | | 1. 영업수지비율 | 목표부여(B) | 10 | 51.89 | 5.19 |
| | | 2. 직원1인당 영업수익 | 목표대실적 | 2 | 48.92 | 0.98 |
| | | 3. m ² 당 총괄원가 | 목표대실적 | 3 | 61.33 | 1.84 |
| | 4. 요금관리 | 절대평가1 단계별평가1 목표대실적3 | 5 | 41.98 | 2.10 | |
| 고객만족성과 (10점) | 1. 고객만족도 | 목표부여(B) | 10 | 81.14 | 8.11 | |
| IV. 정책준수 (10점) | 정책준수 (10점) | 1. 공기업정책준수 | 목표대실적3.5 단계별평가6.5 | 10 | 67.10 | 6.71 |
| 평 점 | 합 계 | | | 100 | | 69.25 |
| | 정성지표 | | | 23 | | 16.68 |
| | 정량지표 | | | 77 | | 52.57 |

II. 종합평가의견

1. 총평

가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

| 연도 | 자산 | 부채 | 자본 | 부채비율 | 매출액 | 영업손실 | 당기 순손실 | 영업수지 비율 |
|-------|--------|--------|--------|--------|-----|-------|-----------|------------|
| 2013년 | 84,185 | 38,407 | 45,778 | 83.90% | 967 | 6,126 | 8,279 | 13.63% |
| 2012년 | 86,050 | 39,116 | 46,934 | 83.34% | 954 | 5,198 | 7,393 | 15.52% |

나. 평가결과 종합

| 구분 | 당해년도 (2012년) | | | | | 전년도 종합평점 |
|-----------------|--------------|-----------------|----------------|---------------|---------------|-------------|
| | 계 (100점) | 리더십/전략 (10점) | 경영시스템 (28점) | 경영성과 (52점) | 정책준수 (10점) | |
| 계룡 하수도 | 69.25 | 6.40 | 16.42 | 39.72 | 6.71 | 64.16 |
| 충남 하수도 7개 평균 | 76.30 | 7.86 | 21.37 | 39.33 | 7.74 | 71.82 |

- 리더십/전략, 경영시스템, 정책준수 부문에서 충남 하수도 7개 기관 평균보다 낮은 평점을 받았으나 경영성과 부문에서 평균과 비슷한 평점을 받음
 - 리더십/전략 부문의 경우 관리층 리더십 전문성, 중장기 경영계획 부문에서 높은 평점을 받았으나, 하수도행정서비스현장이 미제정, 주민 만족도조사도 미실시를 고려하여 고객서비스 및 윤리경영 부문에서는 낮은 평점을 받음
 - 경영시스템 부문의 경우 재무관리, 처리장 시설 및 수질관리 부문은 높은 평점을 받았으나, 조직관리 하수도 관로시설관리 부문에서 낮은 평점을 받음
 - 경영성과 부문의 경우 하수도 보급율, 하수배제방식, 하수처리율 부문에서 만점을 받았지만 영업수지비율, 직원 1인당 영업수익, 요금관리 부문에서 낮은 평점을 받음
 - 정책준수 부문의 경우 대체적으로 낮은 평점을 받음

2. 지표별 종합의견

가. 리더십/전략

□ 리더십

- 하수도사업의 애로사항을 파악하고 위탁하고 있어 자체사업 추진에는 한계가 있으나 직영기업으로서 하수도사업에 대한 전략 등을 보다 체계적으로 수립할 필요가 있음. BSC를 통한 성과관리가 추진되고 있어 자체평가 및 경영목표 등에 대하여 직원들이 충분히 공감하고 있다고 사료됨. 다만, 자체 목표달성 등을 위한 추진계획 수립 이 보다 세부적으로 이루어질 필요가 있으며 이는 하수도사업의 전략 및 성과관리체계를 고려하여 이루어져야 함
- 하수도행정서비스헌장이 별도로 제정되어 있지 못하며 주민만족도조사도 실시되고 있지 못하는 등 고객의 요구를 반영한 시책들이 추진될 수 있도록 주민만족도 조사가 추진되어야 함. 윤리교육은 총 22시간 추진함

□ 전략

- 계룡시는 5년마다 20년 단위로 수립된 하수도정비기본계획의 타당성을 주기적으로 검토하여 필요한 경우에는 계획을 변경해야 하므로 현재 수정계획을 진행 중에 있음. 또한, 기존에 수립된 하수도정비기본계획에 업무, 인력, 시설투자, 재원조달, 수질개선계획 등의 내용이 모두 포함되어 있음
- 주민편의를 위한 시책이 추진되고 있지 못하고 있으며 계룡시의 특성을 반영하여 주민들에게 하수도사업에 대한 이해와 공감을 유도하여 신뢰를 높일 수 있도록 다양한 시책들이 계획될 필요가 있음

나. 경영시스템

□ 경영효율화

- 민원처리간소화를 위한 다양한 조치가 필요하며, 직원들의 화합을 위해 시행되고 있는 방안들도 구체성이 떨어짐. 이에 타 자치단체에서 운영하고 있는 방안들을 벤치마킹하여(예, 민원안내전담제 운영, 마일리지제도 운영 등) 민원창구 다양화할 필요가 있음. 조직 활성화 노력에 필요한 조직진단을 실시하지 않아 업무분장별로의 특성과 업무량 등에 대한 분석이 미흡함, 향후 이에 대한 분석이 필요할 것임. 또한 조직 활성화가 지속가능하도록 유지할 수 있는 방안들을 모색하여야 함
- 계룡시는 전반적으로 효율적인 인력관리를 위한 노력들이 부족함. 제안제도 및 조직만족도 조사 등의 조직인력관리가 필요함. 또한, 현재 시행되고 있는 직원들에 대한 지원들이 지속가능하도록 유지할 수 있는 대해서도 고려할 필요가 있음
- 구체적인 요금현실화 계획에 대한 내용이 미흡하기 때문에 향후 원가분석을 통한 단계적 요금인상과 더불어 관리 가능한 원가요소를 파악하여 절감하는 노력이 필요할 것임. 타 지자체와의 비교분석이 필요함

□ 주요사업활동

- 공공하수처리시설의 단위공정별 설계지침이 작성되어 대부분 설계지침을 준용하여 운영 중에 있으나, 일부 단위공정이 설계지침을 벗어나 운영되고 있음. 처리장 운전일지를 잘 작성하여 처리장 운영 및 수질관리에 활용하고 있으며, 유입수 및 유출수의 수질분석을 실시하여 수질이 법적기준을 초과하지 않도록 수질을 적정하게 관리하고 있음. 또한, 방류수역 하천에 대하여 주기적인 모니터링을 실시함
- 10년 이상된 하수관로의 개·보수율이 낮은 수준을 보이고 있으므로 관로개량의 연차별 계획에 따라 오수 및 우수관거 개량사업이 차질 없이 진행될 수 있도록 세심

한 관심과 노력이 필요함. 또한, 관로개보수율과 관로준설실적이 매우 낮은 수준이며, 또한 동일그룹의 자치단체공기업보다 매우 낮은 수준이므로 관로의 주기적인 점검을 통한 개보수와 준설을 위한 적극적인 노력이 필요함

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 외에 기술적인 검토를 거쳐 가축분뇨, 산업폐수 등을 함께 처리할 수 있는 방안을 강구할 수도 있음
- 인구 기준 하수도보급률 향상을 위해 두마면과 엄사면 일부 지역이 하수처리구역으로 편입될 수 있도록 하수관거의 계획 등 다양한 방법의 추진이 요구됨. 관거기준 하수도보급률이 높은 수준이기는 하나 두마면 지역의 관거기준 하수도 보급률이 낮은 수준을 보이고 있으므로, 이 지역을 중심으로 하수관거가 신설될 수 있도록 노력이 필요함
- 일부 엄사면 지역에 합류식 관거가 매설되어 있어 분류식 관거길이 비율이 100%를 만족하지는 못하기 때문에, 향후 관로개선 사업 시 이 지역을 분류식 관거로 계획을 수립하여 추진하는 것이 필요함
- 하수처리율은 2008년 99.9%에서 2009년 104.2%로 증가하였다가 2012년 100.0%로 발생하는 하수를 모두 처리하는 등, 하수처리율이 매우 높은 수준을 보이고 있음. 생활하수 외 가축분뇨, 산업폐수 등을 함께 처리할 수 있는 방안을 강구하여 시설의 효율화를 도모하는 것이 필요함

□ 경영효율성과

- 영업수익을 증가시키기 위해 하수도사용료의 현실화가 필요함. 처리장비 등의 과도한 비용을 절감하고 하수도의 보급을 증대하여 시설의 활용도를 높여야 할 것임
- 하수처리량의 증가하였으나 인원도 소폭 증가하여 1인당 영업수익은 감소함. 민간 위탁업체의 인원을 포함한 직원의 효율성을 높이기 위한 노력이 필요함
- 기 투자된 시설의 감가상각비와 이의 운영을 위한 비용은 감소하기 어려울 것이므로 신규투자 시 투자대비 효율성 평가 등을 통하여 신중하게 의사결정하여야 하며 감소 가능한 일반관리비등의 영업비용을 절감하여야 함. 조정량을 늘리기 위하여 하수처리율을 향상시켜야 함
- 요금손실액이 크므로 요금손실보전액을 높이도록 하여야 함. 원가절감을 위한 연구 필요성이 있으며 과년도분 체납액의 징수를 위한 추가적인 관리가 필요함

□ 고객만족성과

- 계룡시 하수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 76.60점, 서비스 과정 62.17점, 서비스 결과 72.09점, 사회적 만족도 77.49점, 전반적 만족도 68.65점으로 나타나 종합만족도는 70.60점으로 나타남. 당해연도 평가 42.36점, 전년대비 개선도 평가 38.77점, 총 81.14점으로 평가됨

라. 정책준수

- CO₂배출량(kg)을 줄이기 위한 다양한 방안의 도입과 친환경 신기술·신공법 등 개발 및 활용의 노력이 필요하며, 2014년 평가부터는 보다 충실히 자료제공이 필요함
- 상하수도 사업기구의 통합 운영과 관련하여 기관은 동 내용을 잘 지키고 있으나 조직 및 인력통합의 효율화를 높이기 위한 지속적인 노력이 필요하다 사료됨
- 하수처리 재이용 비율은 해를 거듭할수록 다소 상승하는 실적이라 우수함. 슬러지

의 매년 100%로 안정적으로 처리되고 있음. 하수처리 재 이용율을 높이기 위한 노력이 더 필요함

- 2011년도, 2012년도 경영개선명령이 없음
- 감사원 감사결과 지적사항이 없기 때문에 해당사항 없음
- 기관은 자료입력 기한 준수함, 공시책임자 지정 준수 및 공시항목 준수 및 입력자료의 충실성을 잘 지키고 있음, 미래에도 자료를 충실히 잘 공시하여 주민들이 기관의 현황을 충분히 알 수 있도록 해야 할 것임
- 재정균형 집행목표액, 균형집행대상 예산집행실적(13.6.30기준), 균형집행대상 예산집행율(%) 등의 자료도 잘 정리하여 제출이 필요함

2 공주시

I. 평점표

| 평가지표 | | | 평가방법 | 배점 | 평점 | 득점 |
|--------------------|-----------------|---------------------------|---------------------------|-------|--------|-------|
| I. 리더십/전략 (10점) | 소계 | | | 10 | | 8.85 |
| | 리더십 (5점) | 소계 | | 5 | | 4.30 |
| | | 1. 관리층 리더십 . 전문성 | 절대평가 | 2 | 90.00 | 1.80 |
| | | 2. 고객서비스 및 윤리경영 | 절대평가1 단계별평가1 목표대실적1 | 3 | 85.00 | 2.50 |
| | 전략 (5점) | 소계 | | 5 | | 4.55 |
| | | 1. 중장기 경영계획 | 절대평가 | 2 | 100.00 | 2.00 |
| | 2. 주민편의시책 추진 | 절대평가 | 3 | 85.00 | 2.55 | |
| II. 경영시스템 (28점) | 소계 | | | 28 | | 23.60 |
| | 경영효율화 (10점) | 소계 | | 10 | | 8.10 |
| | | 1. 조직관리 | 절대평가3 목표대실적1 | 4 | 52.50 | 2.10 |
| | | 2. 인력관리 | 목표대실적3 단계별평가1 | 4 | 100.00 | 4.00 |
| | | 3. 재무관리 | 절대평가 | 2 | 100.00 | 2.00 |
| | 주요사업활동 (18점) | 소계 | | 18 | | 15.50 |
| 1. 처리장시설 및 수질관리 | | 절대평가 | 8 | 81.25 | 6.50 | |
| | 2. 하수도관로시설관리 | 절대평가1 단계별평가2 목표대실적7 | 10 | 90.00 | 9.00 | |
| III. 경영성과 (52점) | 소계 | | | 52 | | 41.82 |
| | 주요사업성과 (22점) | 소계 | | 22 | | 20.96 |
| | | 1. 시설이용률 | 단계별평가 | 5 | 90.00 | 4.50 |
| | | 2. 하수도보급률 | 목표대실적 | 6 | 91.06 | 5.46 |
| | | 3. 하수배제방식 | 목표대실적 | 8 | 100.00 | 8.00 |
| | | 4. 하수처리율 | 단계별평가 | 3 | 100.00 | 3.00 |
| | 경영효율성과 (20점) | 소계 | | 20 | | 12.78 |
| | | 1. 영업수지비율 | 목표부여(B) | 10 | 54.99 | 5.50 |
| | | 2. 직원1인당 영업수익 | 목표대실적 | 2 | 47.73 | 0.95 |
| | | 3. m ² 당 총괄원가 | 목표대실적 | 3 | 77.81 | 2.33 |
| | 4. 요금관리 | 절대평가1 단계별평가1 목표대실적3 | 5 | 80.00 | 4.00 | |
| 고객만족성과 (10점) | 1. 고객만족도 | 목표부여(B) | 10 | 80.79 | 8.08 | |
| IV. 정책준수 (10점) | 정책준수 (10점) | 1. 공기업정책준수 | 목표대실적3.5 단계별평가6.5 | 10 | 89.60 | 8.96 |
| 평 점 | 합 계 | | | 100 | | 83.23 |
| | 정성지표 | | | 23 | | 18.35 |
| | 정량지표 | | | 77 | | 64.88 |

II. 종합평가의견

1. 총평

가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

| 연도 | 자산 | 부채 | 자본 | 부채비율 | 매출액 | 영업손실 | 당기순손실 | 영업수지비율 |
|-------|---------|----|---------|-------|-------|--------|-------|--------|
| 2013년 | 248,685 | 84 | 248,600 | 0.03% | 1,772 | 12,117 | 3,653 | 12.76% |
| 2012년 | 214,287 | 92 | 214,194 | 0.04% | 1,701 | 10,978 | 3,722 | 13.42% |

나. 평가결과 종합

| 구분 | 당해년도 (2012년) | | | | | 전년도 종합평점 |
|-----------------|--------------|-----------------|----------------|---------------|---------------|-------------|
| | 계 (100점) | 리더십/전략 (10점) | 경영시스템 (28점) | 경영성과 (52점) | 정책준수 (10점) | |
| 공주 하수도 | 83.23 | 8.85 | 23.60 | 41.82 | 8.96 | - |
| 충남 하수도 7개 평균 | 76.30 | 7.86 | 21.37 | 39.33 | 7.74 | 71.82 |

- 리더십/전략, 경영시스템, 경영성과, 정책준수 모든 부문에서 충남 하수도 7개 기관 평균보다 높은 평점을 받았으며, 종합 평점도 평균보다 높은 것으로 평가됨
 - 리더십/전략 부문의 경우 중장기경영계획 부문에서 만점을 받았으며, 다른 부문에서도 대체적으로 높은 평점을 받음
 - 경영시스템 부문의 경우 인력관리, 재무관리 부문에서 높은 평점을 받았으나 조직관리 부문에서 낮은 평점을 받음
 - 경영성과 부문의 경우 하수배제방식, 하수처리율, 하수도보급율, 시설이용율 부문에서 높은 평점을 받았으나 영업수지비율, 직원1인당 영업수익 부문에서는 낮은 평점을 받음
 - 정책준수 부문의 경우 전반적으로 비교적 높은 평점을 받음

2. 지표별 종합의견

가. 리더십/전략

□ 리더십

- 하수도 사업에 대한 경영철학과 이를 위한 3대 경영방침 및 10대 경영전략을 수립하여 다양한 사업들을 전개하고 있음. 시설의 개선과 조직운영 등 애로사항을 파악하여 이에 대한 대책들을 강구하고 있음. 수도과장의 경우 2년 이상을 재임하는 등 관련분야의 전문성을 확보하기 위한 노력을 기울이고 있으며 BSC 등을 구축하여 성과관리를 추진하고 있음. 이와 함께 각종 보고회 및 토론회 등을 병행하고 있으며 실적분석을 통해 인센티브를 부여하고 있음
- 행정서비스현장 및 이행표준을 설정하여 운영하고 있으나 현장에 대한 만족도 조사는 이루어지지 않고 있으며 하수도사업에 대한 만족도 조사가 상하반기 2회 실시하였음. 다만 표본선정에 있어 110명 수준으로 공주시의 지역별 특성을 반영할 수 있도록 개선이 필요함. 교육에 있어서는 직원모임을 주로 제시하고 있으나 이외 다양한 교육방법의 도입이 필요함

□ 전략

- 공주시는 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
- 주민편의를 위한 조례는 2011년 이후 제.개정되지 못하였으며 주민편의시책이 4건

추진되는 등 지속적인 개선노력이 이루어지고 있음. 친 서민정책은 누수감면에 대한 시책만이 추진되는 등 그 대상과 내용을 확대할 필요가 있으며 하수도 시설을 활용한 주민편의 시설에 제공에 있어 테니스장 및 생태공원 등을 조성하여 적절히 활용하고 있음

나. 경영시스템

□ 경영효율화

- 민원처리간소화를 위한 다양한 조치가 필요하며, 직원들의 화합을 위해 시행되고 있는 방안들도 구체성이 떨어짐. 이에 타 자치단체에서 운영하고 있는 방안들을 벤치마킹하여(예, 민원안내전담제 운영, 마일리지제도 운영 등) 민원창구 다양화할 필요가 있음
- 공주시는 전반적으로 효율적인 인력관리를 위한 노력들을 계속적으로 해오고 있음. 직무만족도 조사 등 효율적인 조직인력관리를 하고 있음. 다만, 이러한 방안들이 지속가능하도록 또는 개선할 수 있는 방안들에 대해서도 고려할 필요가 있음
- 구체적인 요금현실화 계획에 대한 내용이 미흡하기 때문에 향후 원가분석을 통한 단계적 요금인상과 더불어 관리 가능한 원가요소를 파악하여 절감하는 노력이 필요할 것임

□ 주요사업활동

- 공공하수처리시설의 단위공정별 설계지침이 작성되어 있으나, 일부 단위공정이 설계지침을 벗어나 운영되고 있음. 처리장 운전일지를 잘 작성하여 처리장 운영 및 수질관리에 활용하고 있으며, 유입수 및 유출수의 수질이 법적기준을 초과하지 않도록 적정하게 관리하고 있음. 다만, 배출구역의 수질관리를 위한 수질모니터링을

시행하지 않고 있음

- 하수도대장의 작성을 위해 GIS시스템을 구축하여 활용하고 있으나, 변화되는 여건을 감안하여 GIS 3D형태로의 변화가 요구되며, 즉시수정보완이 가능하고 모바일기를 활용한 운영이 가능할 수 있는 시스템의 구축이 요구됨

다. 경영성과

□ 주요사업성과

- 지속적인 하수관거 정비사업 등으로 우수와 불명수 유입을 차단하여 하수유입량을 줄여 궁극적으로는 시설이용률이 낮아지도록 노력하여야 함
- 인구기준 하수도보급률이 낮은 수준을 보이고 있으므로 하수관거 신설 및 하수처리구역 확대 등을 통하여 하수도 보급률을 향상시키기 위한 노력이 필요함
- 분류식 관거길이 비율이 높은 편에 속하지만, 분류식 하수관거길이의 비율을 지속적으로 높일 수 있도록 하수관거정비사업의 추진이 필요함
- 하수처리율이 100%를 유지하고 있으므로 향후에도 적정 하수처리율을 유지할 수 있도록 하수처리시설의 운영관리에 세심한 관심과 노력이 필요함

□ 경영효율성과

- 하수도사용료의 현실화를 통한 수익의 증대가 필요함. 감가상각비 외의 일반관리비 등의 영업비용을 절감하고 하수도의 보급을 증대하여 시설의 활용도를 높여야 할 것임
- 영업수익이 4% 증가하여 평균인원이 소폭 증가하였으나 1인당 영업수익은 증가하였음. 요금의 인상을 통한 영업수익의 상승 및 적정 인원의 유지를 통하여 직원의 효율성을 높이기 위한 노력이 필요함

- 처리장비 및 감가상각비가 과다하여 m³당 총괄원가가 상대적으로 과다하나 전기에 비하여 총괄원가가 감소하였고 조정량이 증가하여 m³당 총괄원가는 감소함. 기 투자된 시설의 감가상각비와 이의 운영을 위한 비용은 감소하기 어려울 것이므로 기타 비용을 감소시켜야 함. 조정량을 늘리기 위하여 하수처리율을 향상시켜야 함
- 요금인상이나 원가절감을 통하여 요금손실액을 감소시키고 요금 현실화율을 높여야 함. 일반회계지원율을 꾸준히 유지하도록 하여야 함

□ 고객만족성과

- 공주시 하수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 74.81점, 서비스 과정 62.19점, 서비스 결과 72.18점, 사회적 만족도 76.02점, 전반적 만족도 67.94점으로 나타나 종합만족도는 69.94점으로 나타남. 당해연도 평가 41.96점, 전년대비 개선도 평가 38.83점으로 나타나 총 80.79점으로 평가함

라. 정책준수

- 저탄소 녹색성장 및 에너지 절감과 관련하여 CO₂배출량(kg)을 줄이기 위한 다양한 방안의 도입과 친환경 신기술·신공법 등 개발 및 활용의 노력이 필요하며, 2014년 평가부터는 보다 충실히 자료제공이 필요함
- 상하수도 사업기구의 통합운영과 관련, 2009년 8월 4일 통합 후 지속되고 있음
- 하수처리 재이용 비율은 해를 거듭할수록 다소 떨어지는 실정임. 슬러지의 안정적 처리는 2012년 획기적으로 개선됨. 따라서 하수처리 재이용율을 높이기 위한 투자나 생태습지 등의 조성이 필요하다고 사료됨
- 공주시 해당 기관은 2011년 경영개선 관련 지적사항이 없어 해당사항 이행실적이 없음

- 공주시 해당 기관은 감사원 감사 수감사례가 없고, 이에 따라 감사원으로부터 별도 지적사항을 받은 사항이 없음
- 공시항목 준수 및 입력자료의 충실성과 관련하여 정기 및 수시공시항목의 적극적 입력 노력은 인정되나, 부분적으로 개선이 요구됨
- 기관은 경영평가 관련 내용을 잘 준수하고 자료도 잘 제출하기 때문에 특별한 내용 없음

3 당진시

I. 평점표

| 평 가 지 표 | | | 평가방법 | 배점 | 평점 | 득점 |
|--------------------------|-----------------|---------------------------|---------------------------|-------|--------|-------|
| I. 리더십/전략 (10점) | 소계 | | | 10 | | 8.45 |
| | 리더십 (5점) | 소계 | | 5 | | 4.05 |
| | | 1. 관리층 리더십 . 전문성 | 절대평가 | 2 | 90.00 | 1.80 |
| | | 2. 고객서비스 및 윤리경영 | 절대평가1 단계별평가1 목표대실적1 | 3 | 75.00 | 2.25 |
| | 전략 (5점) | 소계 | | 5 | | 4.40 |
| | | 1. 중장기 경영계획 | 절대평가 | 2 | 100.00 | 2.00 |
| | 2. 주민편의시책 추진 | 절대평가 | 3 | 80.00 | 2.40 | |
| II. 경영시스템 (28점) | 소계 | | | 28 | | 23.00 |
| | 경영효율화 (10점) | 소계 | | 10 | | 9.30 |
| | | 1. 조직관리 | 절대평가3 목표대실적1 | 4 | 87.50 | 3.50 |
| | | 2. 인력관리 | 목표대실적3 단계별평가1 | 4 | 95.00 | 3.80 |
| | | 3. 재무관리 | 절대평가 | 2 | 100.00 | 2.00 |
| | 주요사업활동 (18점) | 소계 | | 18 | | 13.70 |
| 1. 처리장시설 및 수질관리 | | 절대평가 | 8 | 96.30 | 7.70 | |
| | 2. 하수도관로시설관리 | 절대평가1 단계별평가2 목표대실적7 | 10 | 75.00 | 6.00 | |
| III. 경영성과 (52점) | 소계 | | | 52 | | 38.59 |
| | 주요사업성과 (22점) | 소계 | | 22 | | 18.14 |
| | | 1. 시설이용률 | 단계별평가 | 5 | 60.00 | 3.00 |
| | | 2. 하수도보급률 | 목표대실적 | 6 | 82.34 | 4.94 |
| | | 3. 하수배제방식 | 목표대실적 | 8 | 100.00 | 8.00 |
| | | 4. 하수처리율 | 단계별평가 | 3 | 73.33 | 2.20 |
| | 경영효율성과 (20점) | 소계 | | 20 | | 12.51 |
| | | 1. 영업수지비율 | 목표부여(B) | 10 | 62.02 | 6.20 |
| | | 2. 직원1인당 영업수익 | 목표대실적 | 2 | 100.00 | 2.00 |
| 3. m ² 당 총괄원가 | | 목표대실적 | 3 | 96.44 | 2.89 | |
| | 4. 요금관리 | 절대평가1 단계별평가1 목표대실적3 | 5 | 28.35 | 1.42 | |
| 고객만족성과 (10점) | 1. 고객만족도 | 목표부여(B) | 10 | 79.41 | 7.94 | |
| IV. 정책준수 (10점) | 정책준수 (10점) | 1. 공기업정책준수 | 목표대실적3.5 단계별평가6.5 | 10 | 70.50 | 7.05 |
| 평 점 | 합 계 | | | 100 | | 77.09 |
| | 정성지표 | | | 23 | | 20.15 |
| | 정량지표 | | | 77 | | 56.94 |

II. 종합평가의견

1. 총평

가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

| 연도 | 자산 | 부채 | 자본 | 부채비율 | 매출액 | 영업손실 | 당기순손실 | 영업수지비율 |
|-------|---------|--------|---------|--------|-------|--------|-------|--------|
| 2013년 | 243,540 | 56,423 | 187,117 | 30.15% | 3,588 | 15,068 | 9,313 | 19.23% |
| 2012년 | 227,662 | 59,608 | 168,053 | 35.47% | 3,988 | 13,979 | 9,132 | 22.20% |

나. 평가결과 종합

| 구분 | 당해년도 (2012년) | | | | | 전년도 종합평점 |
|-----------------|--------------|-----------------|----------------|---------------|---------------|-------------|
| | 계 (100점) | 리더십/전략 (10점) | 경영시스템 (28점) | 경영성과 (52점) | 정책준수 (10점) | |
| 당진 하수도 | 77.09 | 8.45 | 23.00 | 38.59 | 7.05 | - |
| 충남 하수도 7개 평균 | 76.30 | 7.86 | 21.37 | 39.33 | 7.74 | 71.82 |

- 리더십/전략, 경영시스템 부문에서 충남 하수도 7개 기관 평균보다 높은 평점을 받았으나 경영성과 부문에서 평균보다 낮은 평점을 받음
 - 리더십/전략 부문의 경우 중장기경영계획, 관리층 리더십·전문성 부문에서 높은 평점을 받았지만 고객서비스 및 윤리경영 부문에서 다소 낮은 평점을 받음
 - 경영시스템 부문의 경우 재무관리, 인력관리 부문에서 높은 평점을 받았지만, 하수도 관로시설관리 부문에서 낮은 평점을 받음
 - 경영성과 부문의 경우 하수배제방식, 직원1인당 영업수익 부문에서 높은 평점을 받았지만, 요금손실액의 규모가 크고 상대적으로 일반회계 등에서 보전되는 금액은 손실액에 미치지 못하기 때문에 요금관리 부문에서 낮은 평점을 받음
 - 정책준수 부문의 경우 하수처리 재 이용율을 높이기 위한 노력 뿐 아니라 슬러지의 100%처리를 위한 노력도 필요하며, 균형집행 대상예산집행율(%)을 높이기 위한 노력도 필요함

2. 지표별 종합의견

가. 리더십/전략

□ 리더십

- 수도사업의 비전을 제시하고 경영개선을 위한 애로사항과 개선대책을 제시하는 등 경영개선노력을 기울이고 있음. 특히, 사업소장의 경우 2년 이상의 재임기간과 관련 자격기술을 다수 보유하는 등 전문성을 확보하고 있음. BSC를 기반으로 한 성과관리제도가 운영되고 있으며 이를 위하여 평가지표 설정회의 및 워크숍, 평가회 등이 다양하게 개최되어 자체평가를 통한 성과창출 노력을 기울이고 있음. 또한, 이를 통해 인센티브를 제공하는 등 직원들의 동기를 유발시키고 있음
- 맑은 물 행정서비스헌장이 제정되어 있으나 상수도사업과 통합하여 운영되고 있으며 이에 대한 만족도 조사는 이루어지지 않고 있음. 자체 고객만족도 조사는 440명을 대상으로 실시되고 있으며 조사결과 문제점 및 개선대책을 도출하는 등 비교적 체계적으로 운영되고 있음

□ 전략

- 당진시는 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
- 주민편의를 위한 2건의 시책이 추진되었으나 조례 등 제도 개선은 이루어지지 않았으며 친 서민정책은 중수도, 누수, 기초생활수급자 등 3가지를 대상으로 추진되

어 다소 미흡한 부분이 있으며 향후 지속적으로 확대할 필요가 있음. 하수도 시설을 이용한 주민편의는 견학을 비롯하여 축구장, 농구장 등으로 주민들에게 개방하여 편의를 제공하고 있음

나. 경영시스템

□ 경영효율화

- 조직 활성화 노력에 필요한 조직진단을 실시하지 않아 업무분장별로의 특성과 업무량등에 대한 분석이 미흡함, 향후 이에 대한 분석이 필요할 것임. 또한 조직 활성화가 지속가능하도록 유지할 수 있는 방안들을 모색하여야 함
- 당진시는 전반적으로 효율적인 인력관리를 위한 노력들을 계속적으로 해오고 있음. 조직만족도 조사 등 효율적인 조직인력관리를 하고 있음. 다만, 이러한 방안들이 지속가능하도록 또는 개선할 수 있는 방안들에 대해서도 고려할 필요가 있음
- 월별자금계획을 수립 및 운영하고 있음. 그러나 다른 자치단체와의 원가비교를 함으로써 당진시의 요금 현실화율에 대한 검토가 필요함. 구체적인 요금현실화 계획에 대한 내용이 미흡하기 때문에 향후 원가분석을 통한 단계적 요금인상과 더불어 관리 가능한 원가요소를 파악하여 절감하는 노력이 필요할 것임

□ 주요사업활동

- 공공하수처리시설의 단위공정별 설계지침이 작성되어 있으나, 일부 단위공정이 설계지침을 벗어나 운영되고 있음. 처리장 운전일지를 잘 작성하여 처리장 운영 및 수질관리에 활용하고 있으며, 유입수 및 유출수의 수질이 법적기준을 초과하지 않도록 적정하게 관리하고 있음. 배출구역의 수질관리를 위해 하수처리장별 방류수가 방류수역에 미치는 영향을 모니터링 하고 있지 않음

- 관로준설실적이 비교적 낮은 수준을 보이고 있으므로 관로준설을 위한 사업의 적극적인 추진이 필요함

다. 경영성과

□ 주요사업성과

- 하수처리 시설이용률이 거의 100%에 달하고 있고, 향후 하수처리구역 확대에 따라 하수발생량이 지속적으로 늘어날 것으로 예상되므로 지속적인 하수관거 정비사업 등으로 우수와 불명수 유입을 차단하여 하수유입량을 줄여 궁극적으로는 시설이용률이 낮아지도록 노력하여야 함
- 인구 및 관거 기준 하수도보급률이 모두 낮은 수준을 보이고 있으므로 하수관거 신설 및 하수처리구역 확대 등을 통하여 하수도 보급률을 향상시키기 위한 노력이 필요함
- 비교대상인 20만 미만의 시 지역에 비하여 분류식 관거길이 비율이 높은 편에 속하지만, 분류식 하수관거길이 비율을 높일 수 있도록 지속적인 하수관거정비사업의 추진이 필요함
- 적정 하수처리율을 유지할 수 있도록 하수처리시설의 운영관리에 세심한 관심과 노력이 필요함. 강우시 유입되는 하수량을 포함하여 연간 발생된 하수를 모두(1차 처리 포함) 공공처리시설에서 처리할 수 있는 방안을 강구하여야 함

□ 경영효율성과

- 영업수익이 400백만원 감소하고 영업비용이 689백만원 증가하여 영업수지비율이 하락함. 영업수익을 증가시키기 위하여는 하수도사용료의 인상이 필요함. 감가상각

- 비 등의 고정비용을 제외한 기타 비용을 절감하고 하수도의 보급을 증대하여야 함
- 하수처리량의 증가에 비하여 영업수익의 증가가 낮아 1인당 영업수익은 감소하였음. 적정 인원의 유지를 통한 직원의 효율성을 높이기 위한 노력이 필요함
 - 감가상각비와 같은 고정비용의 감소는 어려우므로 신규 투자시 신중히 의사결정하여야 하며, 관거비 등의 기타비용 감소에 대한 노력과 조정량의 지속적인 증가를 위한 방안이 필요함
 - 요금손실액의 규모가 크고 상대적으로 일반회계 등에서 보전되는 금액은 손실액에 미치지 못함. 당해연도 징수율은 97.06%, 과년도 체납액에 대한 징수율은 48.80%임. 요금을 인상하여 요금손실액을 감소시켜야 하며, 일반회계지원금을 증가시켜 손실을 보전하여야 함. 전체적인 요금징수율은 양호한 편이나 과년도 체납액에 대한 지속적인 관리가 요구됨

□ 고객만족성과

- 당진시 하수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 71.01점, 서비스 과정 61.10점, 서비스 결과 70.83점, 사회적 만족도 74.97점, 전반적 만족도 65.88점으로 나타나 종합만족도는 68.24점으로 나타남. 당해연도 평가 40.95점, 전년대비 개선도 평가 38.46점으로 나타나 총 79.41점으로 평가함

라. 정책준수

- 저탄소 녹색성장 및 에너지 절감과 관련하여 CO₂배출량(kg)을 줄이기 위한 다양한 방안의 도입과 친환경 신기술·신공법 등 개발 및 활용의 노력이 필요하며, 2014년 평가부터는 보다 충실한 자료제공이 필요함
- 상하수도 사업기구의 통합 운영과 관련하여 2002년 3월 25일 상하수도 기구를 완전히 통합 후 공기업전환을 통해 행정효율을 도모하고 있음

- 하수처리 재 이용율을 높이기 위한 노력 뿐 아니라 슬러지의 100%처리를 위한 노력도 필요함
- 2011년도, 2012년도 개선명령 없음(다만, 2008년도 개선명령 2건 완료)
- 감사원 감사결과 지적사항이 없기 때문에 해당사항 없음
- 당진시의 자료 입력 등 동지표의 평가사항을 잘 지키기 때문에 특별 지적사항은 없으나 앞으로도 경영공시에 만전을 기해주기 바람
- 당진시는 균형집행대상 예산집행율(%)을 높이기 위한 노력이 필요함

4 보령시

I. 평점표

| 평 가 지 표 | | | 평가방법 | 배점 | 평점 | 득점 |
|--------------------------|-----------------|---------------------------|---------------------------|-------|--------|-------|
| I. 리더십/전략 (10점) | 소계 | | | 10 | | 7.30 |
| | 리더십 (5점) | 소계 | | 5 | | 3.20 |
| | | 1. 관리층 리더십 . 전문성 | 절대평가 | 2 | 85.00 | 1.70 |
| | | 2. 고객서비스 및 윤리경영 | 절대평가1 단계별평가1 목표대실적1 | 3 | 50.00 | 1.50 |
| | 전략 (5점) | 소계 | | 5 | | 4.10 |
| | | 1. 중장기 경영계획 | 절대평가 | 2 | 100.00 | 2.00 |
| | 2. 주민편의시책 추진 | 절대평가 | 3 | 70.00 | 2.10 | |
| II. 경영시스템 (28점) | 소계 | | | 28 | | 20.99 |
| | 경영효율화 (10점) | 소계 | | 10 | | 8.70 |
| | | 1. 조직관리 | 절대평가3 목표대실적1 | 4 | 75.00 | 3.00 |
| | | 2. 인력관리 | 목표대실적3 단계별평가1 | 4 | 97.50 | 3.90 |
| | | 3. 재무관리 | 절대평가 | 2 | 90.00 | 1.80 |
| | 주요사업활동 (18점) | 소계 | | 18 | | 12.29 |
| 1. 처리장시설 및 수질관리 | | 절대평가 | 8 | 87.50 | 7.00 | |
| | 2. 하수도관로시설관리 | 절대평가1 단계별평가2 목표대실적7 | 10 | 52.91 | 5.29 | |
| III. 경영성과 (52점) | 소계 | | | 52 | | 35.84 |
| | 주요사업성과 (22점) | 소계 | | 22 | | 20.22 |
| | | 1. 시설이용률 | 단계별평가 | 5 | 90.00 | 4.50 |
| | | 2. 하수도보급률 | 목표대실적 | 6 | 85.33 | 5.12 |
| | | 3. 하수배제방식 | 목표대실적 | 8 | 100.00 | 8.00 |
| | | 4. 하수처리율 | 단계별평가 | 3 | 86.67 | 2.60 |
| | 경영효율성과 (20점) | 소계 | | 20 | | 7.54 |
| | | 1. 영업수지비율 | 목표부여(B) | 10 | 30.26 | 3.03 |
| | | 2. 직원1인당 영업수익 | 목표대실적 | 2 | 100.00 | 2.00 |
| 3. m ² 당 총괄원가 | | 목표대실적 | 3 | 53.90 | 1.62 | |
| | 4. 요금관리 | 절대평가1 단계별평가1 목표대실적3 | 5 | 17.72 | 0.89 | |
| 고객만족성과 (10점) | 1. 고객만족도 | 목표부여(B) | 10 | 80.77 | 8.08 | |
| IV. 정책준수 (10점) | 정책준수 (10점) | 1. 공기업정책준수 | 목표대실적3.5 단계별평가6.5 | 10 | 82.10 | 8.21 |
| 평 점 | 합 계 | | | 100 | | 72.34 |
| | 정성지표 | | | 23 | | 17.60 |
| | 정량지표 | | | 77 | | 54.74 |

II. 종합평가의견

1. 총평

가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

| 연도 | 자산 | 부채 | 자본 | 부채비율 | 매출액 | 영업손실 | 당기순손실 | 영업수지비율 |
|-------|---------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|
| 2013년 | 129,965 | 40,875 | 89,089 | 45.88% | 1,127 | 11,730 | 12,260 | 8.77% |
| 2012년 | 95,930 | 6 | 95,924 | 0.01% | 1,103 | 7,665 | 7,645 | 12.59% |

나. 평가결과 종합

| 구분 | 당해년도 (2012년) | | | | | 전년도 종합평점 |
|-----------------|--------------|-----------------|----------------|---------------|---------------|-------------|
| | 계 (100점) | 리더십/전략 (10점) | 경영시스템 (28점) | 경영성과 (52점) | 정책준수 (10점) | |
| 보령 하수도 | 72.34 | 7.30 | 20.99 | 35.84 | 8.21 | - |
| 충남 하수도 7개 평균 | 76.30 | 7.86 | 21.37 | 39.33 | 7.74 | 71.82 |

- 리더십/전략, 경영시스템, 경영성과 부문에서 충남 하수도 7개 기관 평균보다 낮은 평점을 받았으나 정책준수 부문에서 평균보다 높은 평점을 받음
 - 리더십/전략 부문의 경우 중장기경영계획 부문의 경우 높은 평점을 받았으나, 수도행정서비스현장 만족도 조사 미실시, 자체 고객만족도 조사 미실시로 인해 고객서비스 및 윤리경영 부문에서 낮은 평점을 받음
 - 경영시스템 부문의 경우 인력관리, 재무관리 부문에서 높은 평점을 받았으나, 조직관리, 하수도 관로시설 관리 부문에서 낮은 평점을 받음
 - 경영성과 부문의 경우 하수배제방식, 시설이용률, 직원1인당 영업수익 부문에서 높은 평점을 받았으나 m²당 총괄원가, 요금관리 부문에서 낮은 평점을 받음
 - 정책준수 부문의 경우 전반적으로 높은 평점을 받음

2. 지표별 종합의견

가. 리더십/전략

□ 리더십

- 하수도경영에 대한 비전을 설정하고 이를 달성하기 위한 정책목표를 설정하고 있으며 이와 함께 애로사항 파악과 대책들을 제시하는 등 경영합리화를 위한 노력을 기울이고 있음. 관리자의 경우 재임기간이 비교적 짧고 관련 기술자격 등도 보유하고 있지 못해 전문성 확보를 위한 조직운영 방안이 필요함
- 수도행정서비스헌장이 제정되어 상하수도 사업을 모두 포괄하여 운영하고 있으나 이에 대한 만족도 조사는 실시되고 있지 않으며 자체 고객만족도 조사도 실시되고 있지 못함. 다만 기관 전체차원에서 전화친절도 조사가 이를 대체하고 있음. 따라서, 헌장에 대한 만족도 조사 뿐 아니라 사업에 대한 자체만족도 조사를 실시하여 애로사항을 찾아 시책에 반영할 필요가 있음

□ 전략

- 보령시는 「2020년 보령 도시기본계획」이 변경됨에 따라 보다 체계적이고 효율적인 하수도사업의 추진을 위해 2003년에 수립된 하수도정비기본계획을 2010년 12월에 변경 수립하였으며, 기본계획에는 업무, 인력, 시설투자, 재원조달, 수질개선계획 등의 내용이 모두 포함되어 있음
- 주민편의를 위한 시책이 4건 추진되었으나 제도적 개선은 이루어지지 않고 있음. 또한 친 서민정책이 추진되고 있지 않아 향후 주민편의를 위한 정책들이 개발될 필요가 있음. 하수도 시설을 활용하여 주민들에게 개방하고 견학 등 다양한 방식으로 이루어지고 있음

나. 경영시스템

□ 경영효율화

- 민원처리간소화를 위한 다양한 조치가 필요하며, 직원들의 화합을 위해 시행되고 있는 방안들도 구체성이 떨어짐. 이에 타 자치단체에서 운영하고 있는 방안들을 벤치마킹하여 민원창구 다양화할 필요가 있음. 또한 조직 활성화 노력에 필요한 조직 진단을 실시하지 않아 업무분장별로의 특성과 업무의 양 등에 대한 분석이 미흡함. 향후 이에 대한 분석이 필요할 것임. 또한 조직 활성화를 지속가능한 방안들을 대한 다각적인 모색이 필요할 것으로 보임
- 보령시는 전반적으로 효율적인 인력관리를 위한 노력들을 계속적으로 해오고 있음. 조직만족도 조사 등 효율적인 조직인력관리를 하고 있음. 다만, 이러한 방안들이 지속가능하도록 또는 개선할 수 있는 방안들에 대해서도 고려할 필요가 있음
- 구체적인 요금현실화 계획에 대한 내용이 미흡하기 때문에 향후 원가분석을 통한 단계적 요금인상과 더불어 관리 가능한 원가요소를 파악하여 절감하는 노력이 필요할 것임

□ 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. 보령공공하수처리시설의 방류수가 배출구역에 미치는 영향을 파악하기위하여 수질의 정기적인 모니터링을 시행하고 있음
- 인구 20만 미만 시지역의 동일그룹평가대상단체의 평균 관로준설실적이 비교적 낮

은 수준이므로 하수관로의 주기적인 준설이 이루어 질 수 있도록 예산확보와 집행이 필요함

다. 경영성과

□ 주요사업성과

- 우리나라의 경우 공공하수처리시설을 과대하게 설치하려는 경향이 있고, 보령시 또한 설치 당시 과대하게 계획·설치되어 있는 상태이므로 하수처리구역을 확대하여 생활하수량 유입량을 강화하고, 그 외 기술적인 검토를 거쳐 가축분뇨, 산업폐수 등을 함께 처리할 수 있는 방안을 강구하여야 함
- 인구 기준 하수도보급률이 높은 편이기는 하나, 평가대상단체 평균 하수도보급률에 비해 약간 낮은 수준을 보이고 있으므로 하수도보급률을 향상을 위해 현재 진행 중인 하수관거 정비사업을 계획에 차질 없이 완료할 수 있도록 세심한 관심과 노력이 필요함. 보령시의 공공하수처리시설(보령, 웅천, 대천해수욕장)은 시설용량이 과대하여 하수관거설치로 인한 하수도보급을 확대할 필요가 있음
- 분류식 관거길이 비율이 높은 편에 속하지만, 향후 불명수 확인 등 지속적인 관리가 필요함. 보령시의 공공하수처리시설(보령, 웅천, 대천해수욕장)의 하수유입농도가 비교적 낮기 때문에 불명수 유입차단을 위한 관거 정비사업 등을 검토하여야 함
- 시설용량이 비교적 과잉되어 설치되어 있기 때문에 하수처리율이 100.0%가 될 수 있도록 강우시 유입되는 하수량을 포함하여 연간 발생된 하수를 모두(1차처리 포함) 처리 하도록 노력하여야 함

□ 경영효율성과

- 비용을 충당하기 위한 요금 인상이 필요함. 고정비용 외의 비용 절감이 요구되며 보급률을 증대시켜야 함

- 하수처리량의 증가에 비하여 인원의 변동이 없어 1인당 영업수익은 증가하였음. 하수처리료의 증가를 통한 수익 증대 및 효율적인 인력관리가 요구됨
- 시설투자에 따른 감가상각비가 과다하고 적정투자보수액이 많이 발생하여 총괄원가는 증가하고 있으나 조정량이 이에 미치지 못하여 m³당 총괄원가가 증가함. 신규 투자 시 투자대비 효율성 평가 등을 통하여 신중하게 의사결정하여야 하며, 조정량을 늘리기 위하여 하수처리율을 향상시켜야 함
- 비용을 충당하기 위하여 요금인상 방안 및 일반회계지원의 증대가 필요하며, 요금 손실액을 감소시키기 위하여 원가절감 방안에 대한 논의가 필요함. 또한, 징수율을 높이기 위한 징수관리가 필요함

□ 고객만족성과

- 보령시 하수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 71.31점, 서비스 과정 61.90점, 서비스 결과 71.32점, 사회적 만족도 75.47점, 전반적 만족도 67.58점으로 나타나 종합만족도는 69.14점으로 나타났음. 당해연도 평가 41.48점, 전년대비 개선도 평가 39.29점으로 나타나 총 80.77점으로 평가됨

라. 정책준수

- 저탄소 녹색성장 및 에너지 절감과 관련하여 CO₂배출량(kg)을 줄이기 위한 다양한 방안의 도입과 친환경 신기술·신공법 등 개발 및 활용의 노력이 필요하며, 2014년 평가부터는 보다 충실히 자료제공이 필요함
- 상하수도 사업기구의 통합 운영과 관련하여 1998년 10월 상하수도 기구를 완전히 통합 후 상하수도 사업의 행정효율을 도모하고 있음
- 하수처리 재이용 비율은 해를 거듭할수록 다소 상승하는 실적이라 우수함. 슬러지

의 매년 100%로 안정적으로 처리되고 있음. 하수처리 재 이용율을 높이기 위한 노력이 더 필요함

- 2011년도, 2012년도 개선명령이 없음
- 감사원 감사결과 지적사항이 없기 때문에 해당사항 없음
- 경영공시 내용을 잘 준수하고 있기 때문에 특별한 내용 없음
- 재정균형집행 목표액 달성과 관련하여 유지가 필요함

5 서산시

I. 평점표

| 평 가 지 표 | | | 평가방법 | 배점 | 평점 | 득점 |
|--------------------------|-----------------|---------------------------|---------------------------|--------|--------|-------|
| I. 리더십/전략 (10점) | 소계 | | | 10 | | 9.00 |
| | 리더십 (5점) | 소계 | | 5 | | 4.40 |
| | | 1. 관리층 리더십 . 전문성 | 절대평가 | 2 | 95.00 | 1.90 |
| | | 2. 고객서비스 및 윤리경영 | 절대평가1 단계별평가1 목표대실적1 | 3 | 85.00 | 2.50 |
| | 전략 (5점) | 소계 | | 5 | | 4.60 |
| | | 1. 중장기 경영계획 | 절대평가 | 2 | 100.00 | 2.00 |
| | 2. 주민편의시책 추진 | 절대평가 | 3 | 87.00 | 2.60 | |
| II. 경영시스템 (28점) | 소계 | | | 28 | | 25.20 |
| | 경영효율화 (10점) | 소계 | | 10 | | 8.70 |
| | | 1. 조직관리 | 절대평가3 목표대실적 1 | 4 | 75.00 | 3.00 |
| | | 2. 인력관리 | 목표대실적3 단계별평가1 | 4 | 97.50 | 3.90 |
| | | 3. 재무관리 | 절대평가 | 2 | 90.00 | 1.80 |
| | 주요사업활동 (18점) | 소계 | | 18 | | 16.50 |
| 1. 처리장시설 및 수질관리 | | 절대평가 | 8 | 81.25 | 6.50 | |
| | 2. 하수도관로시설관리 | 절대평가1 단계별평가2 목표대실적7 | 10 | 100.00 | 10.00 | |
| III. 경영성과 (52점) | 소계 | | | 52 | | 42.01 |
| | 주요사업성과 (22점) | 소계 | | 22 | | 17.78 |
| | | 1. 시설이용률 | 단계별평가 | 5 | 60.00 | 3.00 |
| | | 2. 하수도보급률 | 목표대실적 | 6 | 75.88 | 4.55 |
| | | 3. 하수배제방식 | 목표대실적 | 8 | 95.40 | 7.63 |
| | | 4. 하수처리율 | 단계별평가 | 3 | 86.67 | 2.60 |
| | 경영효율성과 (20점) | 소계 | | 20 | | 16.32 |
| | | 1. 영업수지비율 | 목표부여(B) | 10 | 85.84 | 8.58 |
| 2. 직원1인당 영업수익 | | 목표대실적 | 2 | 100.00 | 2.00 | |
| 3. m ² 당 총괄원가 | | 목표대실적 | 3 | 85.50 | 2.56 | |
| | 4. 요금관리 | 절대평가1 단계별평가1 목표대실적3 | 5 | 63.68 | 3.18 | |
| 고객만족성과 (10점) | 1. 고객만족도 | 목표부여(B) | 10 | 79.11 | 7.91 | |
| IV. 정책준수 (10점) | 정책준수 (10점) | 1. 공기업정책준수 | 목표대실적3.5 단계별평가6.5 | 10 | 77.50 | 7.75 |
| 평 점 | 합 계 | | | 100 | | 83.96 |
| | 정성지표 | | | 23 | | 19.33 |
| | 정량지표 | | | 77 | | 64.63 |

II. 종합평가의견

1. 총평

가. 재무적 경영성과

(금액: 백만원)

| 연도 | 자산 | 부채 | 자본 | 부채비율 | 매출액 | 영업손실 | 당기순손실 | 영업수지비율 |
|-------|---------|--------|---------|--------|-------|-------|-------|--------|
| 2013년 | 241,976 | 83,437 | 158,538 | 52.63% | 3,493 | 9,545 | 6,261 | 26.79% |
| 2012년 | 157,660 | 2,414 | 155,246 | 1.56% | 2,995 | 8,210 | 7,820 | 26.73% |

나. 평가결과 종합

| 구분 | 당해년도 (2012년) | | | | | 전년도 종합평점 |
|--------------|--------------|--------------|-------------|------------|------------|----------|
| | 계 (100점) | 리더십/전략 (10점) | 경영시스템 (28점) | 경영성과 (52점) | 정책준수 (10점) | |
| 서산 하수도 | 83.96 | 9.00 | 25.20 | 42.01 | 7.75 | 73.95 |
| 충남 하수도 7개 평균 | 76.30 | 7.86 | 21.37 | 39.33 | 7.74 | 71.82 |

- 리더십/전략, 경영시스템, 경영성과 부문에서 충남 하수도 7개 기관 평균보다 높은 평점을 받았으나 정책준수 부문에서 평균과 비슷한 점수를 받음
 - 리더십/전략 부문의 경우 중장기경영계획 부문에서 만점을 받았으며, 전반적으로 높은 평점을 받음
 - 경영시스템 부문의 경우 하수도 관로시설관리, 인력관리, 재무관리 부문에서 높은 평점을 받았으며, 조직관리에서 조직 활성화 노력에 필요한 조직진단을 실시하지 않아 다소 낮은 평점을 받음
 - 경영성과 부문의 경우 직원1인당 영업수익, 하수배제방식 부문에서 높은 평점을 받았으나, 시설이용률, 하수도보급률, 요금관리 부문에서 낮은 평점을 받음
 - 정책준수 부문의 경우 CO₂배출량(kg)을 줄이기 위한 다양한 방안의 도입과 친환경 신기술·신공법 등 개발 및 활용의 노력이 필요하며, 균형집행대상 예산집행율(%)을 100%이상 달성할 수 있도록 노력해야 할 것임

2. 지표별 종합의견

가. 리더십/전략

□ 리더십

- 경영목표를 수립하고 하수도 사업의 애로사항을 파악하여 각종 경영개선사항을 추진하고 있음. 관리자의 경우 1992년 이후 수도권에 근무하면서 2년 이상을 담당과장으로 현직에 재임하며 하수도 사업의 문제와 개선방안을 찾는 등 전문성을 지니고 있음. BSC를 기반으로 책임경영을 위한 각종 평가보고회를 개최하고 부서장 책임경영평가 및 수시평가를 통해 성과관리를 추진하고 있음. 이를 기반으로 부서 및 개인 목표에 대한 세부추진계획을 수립하여 점검하고 있으며 실적 분석 후 인센티브를 부여하는 등 체계적인 관리가 이루어지고 있음
- 행정서비스현장 및 이행표준을 설정하여 운영하고 있으나 상하수도를 통합하여 운영하고 있으며 현장에 대한 만족도 조사도 통합하여 이루어짐. 하수도사업에 대한 만족도 조사가 실시되었으며 이와 병행하여 전화친절도 조사도 실시됨. 다만 표본 선정에 있어 100명 수준으로 지역별 특성을 반영할 수 있도록 개선이 필요함. 윤리교육은 이수기준을 충족한 것으로 나타남

□ 전략

- 서산시는 기존에 수립되었던 하수도정비기본계획을 적정하게 변경·수립하였으며, 기본계획에는 업무, 인력, 시설투자, 자원조달, 수질개선계획 등의 내용이 모두 포함되어 있음. 2003년 하수도정비기본계획이 수립된 이후 2010년에 변경 수립되었으므로 기본계획을 5년마다 타당성을 검토하여 변동사항이 있는 경우에 변경할 수 있도록 노력하여야 함

- 주민편의를 위해 조례 3건을 제.개정하였으며 친 서민정책은 4가지 사항에 대하여 감면하는 등 지속적인 개선노력을 기울이고 있음. 주민에 대한 하수도사업에 대한 홍보는 9건이 추진되었으나 모두 언론매체를 활용하고 있어 이의 내용과 방법을 다양화시킬 필요가 있으며 하수도 주요시설물을 축구장 및 체육시설로 조성하여 주민들에게 개방하고 있으며 견학을 추진하는 등 적절하게 활용하고 있음

나. 경영시스템

□ 경영효율화

- 민원처리간소화를 위한 다양한 조치가 필요하며, 직원들의 화합을 위해 시행되고 있는 방안들도 구체성이 떨어짐. 이에 타 자치단체에서 운영하고 있는 방안들을 벤치마킹하여(예, 민원안내전담제 운영, 마일리지제도 운영 등) 민원창구 다양화할 필요가 있음. 또한 조직 활성화 노력에 필요한 조직진단을 실시하지 않아 업무분장별 로의 특성과 업무의 양 등에 대한 분석이 미흡함, 향후 이에 대한 분석이 필요할 것임. 또한 조직 활성화를 지속가능한 방안들을 대한 다각적인 모색이 필요할 것으로 보임
- 서산시는 전반적으로 효율적인 인력관리를 위한 노력들을 계속적으로 해오고 있음. 조직만족도 조사 등 효율적인 조직인력관리를 하고 있음. 다만, 이러한 방안들이 지속가능하도록 또는 개선할 수 있는 방안들에 대해서도 고려할 필요가 있음
- 월별자금계획을 수립 및 운영하고 있음. 구체적인 요금현실화 계획에 대한 내용이 미흡하기 때문에 향후 원가분석을 통한 단계적 요금인상과 더불어 관리 가능한 원가요소를 파악하여 절감하는 노력이 필요할 것임

□ 주요사업활동

- 6개소 공공하수처리시설의 단위공정별 설계지침이 작성되어 있으나, 일부 단위공정이 설계지침을 벗어나 운영되고 있음. 처리장 운전일지를 잘 작성하여 처리장 운영 및 수질관리에 활용하고 있으며, 유입수 및 유출수의 수질이 법적기준을 초과하지 않도록 적정하게 관리하고 있음. 서산공공하수처리시설의 경우 배출구역의 수질관리를 위해 방류수역(하천) 500m 전후방지점의 수질을 분석하여 하수처리장 방류수가 배출구역에 미치는 영향을 월별 모니터링 하고 있으며, 처리장 주변의 정화활동을 전개하고 있음
- 평가대상자치단체의 실적보다 비교 우위에 있으나, 관로의 개·보수율이 비교적 낮은 수준을 보이고 있으므로 오수 및 우수관거 개량을 위한 사업이 계획에 차질 없이 진행될 수 있도록 세심한 관심과 노력이 필요함

다. 경영성과

□ 주요사업성과

- 향후 도시개발 및 주민의 요구에 따른 하수처리량이 지속적으로 증가할 것으로 예상되므로 단계별 시설계획을 면밀하게 추진하여야 함. 시설 설치시 대부분의 경우 전체적으로 공공하수처리시설을 과대하게 설치하려는 경향이 있기 때문에 비록 시설이용률이 70~80% 구간에서 가장 높은 득점이 될 수 있는 지표로 설정되어 있다 하더라도 가급적 시설이용률은 100%가 유지되도록 시설을 계획하여야 생물학적 처리과정에서 나타나는 문제점을 예방할 뿐만 아니라 예산 낭비적 요인을 줄여갈 수 있음
- 인구 및 관거 기준 하수도보급률이 모두 낮은 수준을 보이고 있으므로 하수관거 신설 및 하수처리구역 확대 등을 통하여 하수도 보급률을 향상시키기 위한 노력이 필요함

- 분류식 관거길이 비율이 인구 20만 미만시의 자치단체에 비하여 높은 편에 속하기는 하나, 분류식 하수관거길이 비율을 높일 수 있도록 지속적인 하수관거정비사업의 추진이 필요함
- 하수처리율이 100%를 초과하고 있으므로 적정 하수처리율을 유지할 수 있도록 분류식관거 사업량 확대로 우수 및 불명수 배제를 위한 노력이 필요하며, 하수처리시설 증설, 하수처리시설의 운영관리방안 마련 등의 다각적인 노력이 요구됨

□ 경영효율성과

- 수익이 498백만원 상승하였으나 감가상각비 및 기타영업비 증가로 영업비용이 1,832백만원 증가하여 영업수지비율은 전기와 유사함. 영업수익을 증가시키기 위하여는 하수도사용료의 현실화와 관거비와 처리장비등 영업비용의 원가절감 노력이 필요함
- 영업수익의 증가에 비하여 인원은 증가하지 않았으므로 1인당 영업수익은 증가하였음. 최소인원의 유지를 통하여 업무 효율성을 높여야 하며, 하수처리량 증대와 요금인상을 통해 영업수익을 증가시켜야 함
- 기 투자된 시설의 감가상각비와 이의 운영을 위한 비용은 감소하기 어려울 것으로 신규투자 시 투자대비 효율성 평가 등을 통하여 신중하게 의사결정하여야 할 것임. 지속적으로 조정량을 늘리기 위하여 하수처리율을 향상시켜야 함
- 지속적으로 요금 현실화율을 증대시키기 위한 노력이 필요하며, 일반회계지원금 증가를 유지시켜야 함. 원가절감을 위한 연구 필요성이 있으며 원가에 대한 관심을 증대시키기 위한 교육과 적절한 인원배치가 필요함

□ 고객만족성과

- 서산시 하수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 72.05점, 서비스 과정 60.16점, 서비스 결과 70.11점, 사회적 만족도 75.17점, 전반적 만족도 66.48점으로 나타나 종합만족도는 68.24점으로 나타났으며, 당해연도 평가 40.94점, 전년대비 개선도 평가 38.17점으로 총 79.11점으로 평가함

라. 정책준수

- 저탄소 녹색성장 및 에너지 절감과 관련하여 CO_2 배출량(kg)을 줄이기 위한 다양한 방안의 도입과 친환경 신기술·신공법 등 개발 및 활용의 노력이 필요하며, 2014년 평가부터는 보다 충실히 자료제공이 필요함
- 서산시는 상하수도 기구를 완전히 통합 하여 비효율적인 업무개선 등 행정효율을 도모하고 있음
- 하수처리 재이용 비율은 해를 거듭할수록 다소 상승하는 실적이라 우수하며, 슬러지의 매년 100%로 안정적으로 처리되고 있음. 하수처리 재 이용율을 높이기 위한 노력이 더 필요함
- 2011년도 경영평가 결과 총 14건의 개선명령 지적되었으나 14건 모두 완료하였음. 2012년도 개선명령 없음
- 감사원 감사결과 지적사항이 없기 때문에 해당사항 없음
- 공시항목 준수 및 입력자료의 충실성과 관련하여 정기 및 수시공시항목의 적극적 입력 노력은 인정되나, 부분적으로 개선이 요구됨
- 균형집행대상 예산집행율(%)을 100%이상 달성할 수 있도록 노력해야 할 것임

6 아산시

I. 평점표

| 평 가 지 표 | | 평가방법 | 배점 | 평점 | 득점 | |
|--------------------|-----------------|---------------------------|---------------------------|------------|--------------|------|
| I. 리더십/전략 (10점) | 소계 | | | 10 | 7.84 | |
| | 리더십 (5점) | 소계 | | 5 | 3.44 | |
| | | 1. 관리층 리더십 . 전문성 | 절대평가 | 2 | 90.00 | 1.80 |
| | | 2. 고객서비스 및 윤리경영 | 절대평가1 단계별평가1 목표대실적1 | 3 | 55.00 | 1.64 |
| | 전략 (5점) | 소계 | | 5 | 4.40 | |
| | | 1. 중장기 경영계획 | 절대평가 | 2 | 100.00 | 2.00 |
| | 2. 주민편의시책 추진 | 절대평가 | 3 | 80.00 | 2.40 | |
| II. 경영시스템 (28점) | 소계 | | | 28 | 22.48 | |
| | 경영효율화 (10점) | 소계 | | 10 | 7.80 | |
| | | 1. 조직관리 | 절대평가3 목표대실적 1 | 4 | 70.00 | 2.80 |
| | | 2. 인력관리 | 목표대실적3 단계별평가1 | 4 | 75.00 | 3.00 |
| | | 3. 재무관리 | 절대평가 | 2 | 100.00 | 2.00 |
| | 주요사업활동 (18점) | 소계 | | 18 | 14.68 | |
| 1. 처리장시설 및 수질관리 | | 절대평가 | 8 | 87.50 | 7.00 | |
| | 2. 하수도관로시설관리 | 절대평가1 단계별평가2 목표대실적7 | 10 | 76.76 | 7.68 | |
| III. 경영성과 (52점) | 소계 | | | 52 | 37.90 | |
| | 주요사업성과 (22점) | 소계 | | 22 | 20.14 | |
| | | 1. 시설이용률 | 단계별평가 | 5 | 90.00 | 4.50 |
| | | 2. 하수도보급률 | 목표대실적 | 6 | 77.33 | 4.64 |
| | | 3. 하수배제방식 | 목표대실적 | 8 | 100.00 | 8.00 |
| | | 4. 하수처리율 | 단계별평가 | 3 | 100.00 | 3.00 |
| | 경영효율성과 (20점) | 소계 | | 20 | 9.75 | |
| | | 1. 영업수지비율 | 목표부여(B) | 10 | 54.13 | 5.41 |
| | | 2. 직원1인당 영업수익 | 목표대실적 | 2 | 100.00 | 2.00 |
| | | 3. m ² 당 총괄원가 | 목표대실적 | 3 | 47.38 | 1.42 |
| | 4. 요금관리 | 절대평가1 단계별평가1 목표대실적3 | 5 | 18.44 | 0.92 | |
| 고객만족성과 (10점) | 1. 고객만족도 | 목표부여(B) | 10 | 80.10 | 8.01 | |
| IV. 정책준수 (10점) | 정책준수 (10점) | 1. 공기업정책준수 | 목표대실적3.5 단계별평가6.5 | 10 | 69.50 | 6.95 |
| 평 점 | 합 계 | | | 100 | 75.17 | |
| | 정성지표 | | | 23 | 18.62 | |
| | 정량지표 | | | 77 | 56.55 | |

II. 종합평가의견

1. 총평

가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

| 연도 | 자산 | 부채 | 자본 | 부채비율 | 매출액 | 영업손실 | 당기순손실 | 영업수지비율 |
|-------|---------|--------|---------|--------|-------|--------|-------|--------|
| 2013년 | 357,254 | 86,606 | 270,647 | 32.00% | 4,346 | 19,119 | 7,513 | 18.52% |
| 2012년 | 297,493 | 89,553 | 207,939 | 43.07% | 3,942 | 16,147 | 6,423 | 19.63% |

나. 평가결과 종합

| 구분 | 당해년도 (2012년) | | | | | 전년도 종합평점 |
|-----------------|--------------|-----------------|----------------|---------------|---------------|-------------|
| | 계 (100점) | 리더십/전략 (10점) | 경영시스템 (28점) | 경영성과 (52점) | 정책준수 (10점) | |
| 아산 하수도 | 75.17 | 7.84 | 22.48 | 37.90 | 6.95 | 71.33 |
| 충남 하수도 7개 평균 | 76.30 | 7.86 | 21.37 | 39.33 | 7.74 | 71.82 |

- 리더십/전략, 경영시스템 부문에서 충남 하수도 7개 기관 평균과 비슷한 평점을 받았으며, 경영성과, 정책준수 부문은 평균보다 낮은 것으로 평가되었음
 - 리더십/전략 부문의 경우 관리층 리더십·전문성, 중장기 경영계획 부문에서는 높은 평점을 받았으나 고객서비스 및 윤리경영 부문에서는 낮은 평점을 받음
 - 경영시스템 부문의 경우 재무관리, 처리장시설 및 수질관리 부문에서는 높은 평점을 받았으나 조직관리, 인력관리, 하수도 관로시설관리 부문에서 낮은 평점을 받았음
 - 경영성과 부문의 경우 하수배제방식, 하수처리율, 직원1인당 영업수익 부문에서 높은 점수를 받았으나, 영업수지비율, m³당 총괄원가, 요금관리 부문에서 낮은 평점을 받았음
 - 정책준수 부문의 경우 전반적으로 낮은 평점을 받았음

2. 지표별 종합의견

가. 리더십/전략

□ 리더십

- 경영효율화를 위해 핵심전략과제를 수립하고 추진과제를 선정하는 등 사업운영의 애로사항을 해소하기 위한 노력을 기울이고 있음. 또한, 주요업무 추진상황 보고와 성과관리 워크숍 등을 개최하고 매주 추진상황을 점검하는 등의 주기적인 점검체계를 갖추고 있으며 성과관리시스템을 통해 부서 및 개인의 경영목표 설정과 관리가 이루어지고 있음. 이를 통해 체계적인 성과분석이 이루어지고 있으며 인센티브 제도 운영되는 등 전반적으로 성과중심의 효율적 경영전략이 수립되어 운영되고 있음
- 행정서비스현장 및 이행표준을 설정하여 운영하고 있으나 현장에 대한 만족도 조사는 이루어지지 않고 있으며 하수도사업에 대한 만족도 조사도 실시되지 못하고 있으며 다만 기관차원에서 전화친절도 조사가 2회 실시되고 있으나 향후 현장을 비롯하여 하수도사업에 대한 자체만족도 조사를 통해 이를 시책에 반영할 수 있도록 하여야 함

□ 전략

- 아산시는 5년마다 20년 단위로 수립된 하수도정기기본계획에 대하여 그 타당성을 주기적으로 검토하여 필요한 경우에는 계획을 변경해야 하기 때문에 하수도법에서 규정하는 법률에 따라 주기적으로 계획을 검토하고 변경계획을 수립하고 있음. 또한, 중기 경영계획을 통한 업무, 인력, 시설투자, 자원조달, 수질개선계획 등을 집행하고 있음

- 주민편의를 위한 조례의 제.개정은 2008년 이후 이루어지지 못하고 있으나 주민편의 시책은 2012년 새로이 2건이 추진되어 다소 미흡한 측면이 있음. 친 서민정책은 기초생활수급자, 국가유공자, 착한업소를 대상으로 감면정책이 추진되고 있으나 향후 지역의 특성을 고려 확대할 필요가 있음. 하수도 주요시설물을 이용하여 견학 및 테니스장, 축구장, 풍물연습장 등을 조성하여 주민들이 활발히 이용하고 있음

나. 경영시스템

□ 경영효율화

- 조직진단 실시 및 후속조치가 없으며, 행정.민원처리간소화 조치는 작년과 동일함. 또한 비핵심업무에 대한 아웃소싱 실적 없음. 단, 지속적으로 신속하고 투명한 업무처리가 가능하게 함으로써 대민 서비스 향상에 노력하고 있음. 아산시는 작년보다 하수도 경영효율화와 관련하여 미흡함. 또한 직무수행능력의 향상과 자기계발을 할 수 있도록 다양한 방안(CoP 운영 등)을 마련할 필요가 있음
- 아산시는 전반적으로 효율적인 인력관리를 위한 노력들이 부족함. 제안제도 및 조직만족도 조사 등의 조직인력관리가 필요함. 또한, 현재 시행되고 있는 직원들에 대한 지원들이 지속가능하도록 유지할 수 있는 대해서도 고려할 필요가 있음
- 기능별원가분석 및 타 자치단체와의 비교분석을 통해 현재 아산시의 요금 현실화에 대한 검토를 하고 있음. 그러나 요금 현실화를 위한 구체적인 계획 수립은 미흡함. 구체적인 요금현실화 계획에 대한 내용이 미흡하기 때문에 향후 원가분석을 통한 단계적 요금인상과 더불어 관리 가능한 원가요소를 파악하여 절감하는 노력이 필요할 것임

□ 주요사업활동

- 공공하수처리시설의 단위공정별 설계지침이 작성되어 대부분 설계지침을 준용하여 운영 중에 있으나, 일부 단위공정이 설계지침을 벗어나 운영되고 있음. 처리장 운전일지를 잘 작성하여 처리장 운영 및 수질관리에 활용하고 있으며, 유입수 및 유출수의 수질분석을 실시하여 수질이 법적기준을 초과하지 않도록 수질을 적정하게 관리하고 있음. 또한 배출구역 수질관리를 위해 곡교천과 둔포천의 수질을 분기별로 분석하여 처리장 방류수가 미치는 영향을 모니터링 하고 대상하천의 정화활동을 전개하고 있음
- 10년 이상된 하수관로의 개·보수율이 비록 그룹간 평점에서는 득점이 높지만, 관로 개보수율이 약간 낮은 수준을 보이고 있으므로 오수 및 우수관거 개량을 위한 사업이 계획에 차질 없이 진행될 수 있도록 세심한 관심과 노력이 필요함. 관로준설 실적이 매우 낮은 수준이며, 또한 동일그룹의 자치단체공기업보다 매우 낮은 수준이므로 관로준설을 위한 적극적인 노력이 필요함

다. 경영성과

□ 주요사업성과

- 시설 설치 시 대부분의 경우 전체적으로 공공하수처리시설을 과대하게 설치하려는 경향이 있기 때문에 비록 시설 이용율이 70~80% 구간에서 가장 높은 득점이 될 수 있는 지표로 설정되어 있다하더라도 가급적 시설 이용율은 100%가 유지되도록 시설을 계획하여야 생물학적 처리과정에서 나타나는 문제점을 예방할 뿐 더러 예산 낭비적 요인을 줄여가야 함. 하수처리시설용량에 비해 1일 평균 하수처리량이 급격하게 증가추세에 있으며, 향후 도시개발에 따른 인구증가로 인해 하수처리량이 지속적으로 증가할 것으로 예상되므로 단계별 시설계획을 면밀하게 추진하여야 함

- 인구 및 관거기준 하수도보급률이 동일그룹의 평가대상단체 평균 하수도보급률에 비해 낮은 수준을 보이고 있으므로 하수도보급률 향상을 위해서는 하수관거정비사업을 통한 하수관거 신설과 더불어 하수처리구역의 확대, 하수발생량에 따른 공공하수처리시설의 설치가 요구됨
- 분류식 관거길이 비율이 높은 편에 속하기 때문에 현재 수준을 계속적으로 유지할 수 있도록 하수관거 정비사업을 지속적으로 추진하여야 함. 신규로 설치하는 공공하수처리시설의 하수처리구역은 반드시 분류식하수관거로 계획하여야 함
- 유입된 하수를 전량처리하려는 노력은 매우 중요한 사항임. 다만, 강우시 하수관거를 통하여 유입되는 초기우수를 1차 침전 후 소독처리하여 방류하는 것은 바람직하므로 하수처리율과 관계없이 강우시 도시지역의 비점오염물질(고형성 유기물 및 SS)을 처리할 수 있도록 운영관리에 세심한 관심과 노력이 필요함. 또한, 건기시 둔포 공공하수처리시설의 경우 생활하수 외 가축분뇨, 산업폐수 등을 함께 처리할 수 있는 방안을 강구한다면 시설의 효율화를 꾀할 수 있을 것으로 판단함

□ 경영효율성과

- 영업수익을 증가시키기 위하여는 하수도사용료의 현실화가 필요함. 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 증가하였음. 1인당 영업수익이 지속적으로 증가하고 있으며 요금인상 시 인원의 효율성은 더욱 증대될 것으로 예상됨
- 기 투자된 시설의 감가상각비와 이의 운영을 위한 비용은 감소하기 어려울 것이므로 신규투자 시 투자대비 효율성 평가 등을 통하여 신중하게 의사결정하여야 할 것임. 조정량을 늘리기 위하여 하수처리율을 향상시켜야 함

- 요금인상 등의 요금손실액을 감소시키기 위한 방안이 마련되어야 하며, 일반회계지원금을 증가시켜야 함. 원가절감을 위한 연구 필요성이 있으며 원가에 대한 관심을 증대시키기 위한 교육과 적절한 인원배치가 필요함

□ 고객만족성과

- 아산시 하수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 71.89점, 서비스 과정 60.30점, 서비스 결과 71.48점, 사회적 만족도 75.89점, 전반적 만족도 66.39점으로 나타나 종합만족도는 68.64점으로 나타남. 당해연도 평가 41.18점, 전년대비 개선도 평가 38.92점으로 총 80.10점으로 평가함

라. 정책준수

- 저탄소 녹색성장 및 에너지 절감과 관련하여 아산시의 CO_2 배출량(kg)을 줄이기 위한 다양한 방안의 도입과 친환경 신기술·신공법 등 개발 및 활용의 노력이 필요하며, 2014년 평가부터는 보다 충실히 자료제공이 필요함
- 1995년 1월 1일 상하수도 기구를 완전히 통합 후 기구개편 등 비효율적인 업무개선으로 행정효율을 도모하고 있음
- 하수처리 재이용 비율은 해를 거듭할수록 개선되고 있음. 2012년부터 슬러지의 매년 100%로 안정적으로 처리되고 있음. 둔포하수처리장의 하수처리 재 이용율을 100%달성하기 위한 노력이 더 필요함
- 2012년도 개선명령 없음. 또한 2011년도 개선명령 없음. 다만, 2009년 18건의 개선명령 중 16건 완료 및 2건 지속 추진중 과제가 있으며, 2010년 4건의 지적 중 1건 완료 3건 지속추진 중임. 지속추진사업은 사업의 성격상 지속 추진해야할 사업임
- 감사원 감사결과 지적사항이 없기 때문에 해당사항 없음

- 기관은 정부에서 요구하는 입력기일을 맞추려는 등 보다 노력이 요구됨
- 재정균형집행목표액, 균형집행대상예산집행실적(13.6.30기준), 균형집행대상 예산집행율(%) 등의 자료도 철저히 예측하여 제시할 필요가 있으며, 균형집행대상 예산집행율(%)을 110%이상 높일 수 있도록 노력해야 할 것임

7 천안시

I. 평점표

| 평 가 지 표 | | | 평가방법 | 배점 | 평점 | 득점 |
|--------------------|-----------------|---------------------------|---------------------------|-------|--------|-------|
| I. 리더십/전략 (10점) | 소계 | | | 10 | | 7.15 |
| | 리더십 (5점) | 소계 | | 5 | | 2.75 |
| | | 1. 관리층 리더십 . 전문성 | 절대평가 | 2 | 85.00 | 1.70 |
| | | 2. 고객서비스 및 윤리경영 | 절대평가1 단계별평가1 목표대실적1 | 3 | 35.00 | 1.05 |
| | 전략 (5점) | 소계 | | 5 | | 4.40 |
| | | 1. 중장기 경영계획 | 절대평가 | 2 | 100.00 | 2.00 |
| | 2. 주민편의시책 추진 | 절대평가 | 3 | 80.00 | 2.40 | |
| II. 경영시스템 (28점) | 소계 | | | 28 | | 17.89 |
| | 경영효율화 (10점) | 소계 | | 10 | | 9.10 |
| | | 1. 조직관리 | 절대평가3 목표대실적 1 | 4 | 100.00 | 4.00 |
| | | 2. 인력관리 | 목표대실적3 단계별평가1 | 4 | 82.50 | 3.30 |
| | | 3. 재무관리 | 절대평가 | 2 | 90.00 | 1.80 |
| | 주요사업활동 (18점) | 소계 | | 18 | | 8.79 |
| 1. 처리장시설 및 수질관리 | | 절대평가 | 8 | 81.85 | 6.50 | |
| | 2. 하수도관로시설관리 | 절대평가1 단계별평가2 목표대실적7 | 10 | 22.90 | 2.29 | |
| III. 경영성과 (52점) | 소계 | | | 52 | | 39.44 |
| | 주요사업성과 (22점) | 소계 | | 22 | | 20.06 |
| | | 1. 시설이용률 | 단계별평가 | 5 | 100.00 | 5.00 |
| | | 2. 하수도보급률 | 목표대실적 | 6 | 85.98 | 5.16 |
| | | 3. 하수배제방식 | 목표대실적 | 8 | 86.23 | 6.90 |
| | | 4. 하수처리율 | 단계별평가 | 3 | 100.00 | 3.00 |
| | 경영효율성과 (20점) | 소계 | | 20 | | 11.33 |
| | | 1. 영업수지비율 | 목표부여(B) | 10 | 67.20 | 6.72 |
| | | 2. 직원1인당 영업수익 | 목표대실적 | 2 | 100.00 | 2.00 |
| | | 3. m ² 당 총괄원가 | 목표대실적 | 3 | 50.35 | 1.51 |
| | 4. 요금관리 | 절대평가1 단계별평가1 목표대실적3 | 5 | 22.08 | 1.10 | |
| 고객만족성과 (10점) | 1. 고객만족도 | 목표부여(B) | 10 | 80.47 | 8.05 | |
| IV. 정책준수 (10점) | 정책준수 (10점) | 1. 공기업정책준수 | 목표대실적3.5 단계별평가6.5 | 10 | 85.60 | 8.56 |
| 평 점 | 합 계 | | | 100 | | 73.04 |
| | 정성지표 | | | 23 | | 18.40 |
| | 정량지표 | | | 77 | | 54.64 |

II. 종합평가의견

1. 총평

가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

| 연도 | 자산 | 부채 | 자본 | 부채비율 | 매출액 | 영업손실 | 당기순손실 | 영업수지비율 |
|-------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 2013년 | 631,405 | 136,892 | 494,512 | 27.68% | 17,971 | 33,415 | 38,027 | 34.97% |
| 2012년 | 637,614 | 141,251 | 496,362 | 28.46% | 17,153 | 31,674 | 30,533 | 35.13% |

나. 평가결과 종합

| 구분 | 당해년도 (2012년) | | | | | 전년도 종합평점 |
|--------------|--------------|--------------|-------------|------------|------------|----------|
| | 계 (100점) | 리더십/전략 (10점) | 경영시스템 (28점) | 경영성과 (52점) | 정책준수 (10점) | |
| 천안 하수도 | 73.04 | 7.15 | 17.89 | 39.44 | 8.56 | 77.82 |
| 충남 하수도 7개 평균 | 76.30 | 7.86 | 21.37 | 39.33 | 7.74 | 71.82 |

- 리더십/전략, 경영시스템 부문에서 충남 하수도 7개 기관 평균보다 낮은 평점을 받았으나 정책준수 부문에서 평균보다 높은 평점을 받았으며, 경영성과 부문에서는 평균과 비슷한 평점을 받음
- 리더십/전략 부문의 경우 중장기 경영계획 부문에서는 만점을 받았으나 고객서비스 및 윤리경영 부문에서는 낮은 평점을 받음
- 경영시스템 부문의 경우 조직관리, 재무관리 부문에서는 높은 평점을 받았으나, 하수도 관로시설관리 부문에서는 낮은 평점을 받음
- 경영성과 부문의 경우 시설이용률, 하수처리율, 직원1인당 영업수익 부문에서 높은 평점을 받았으나, m³당 총괄원가, 요금관리 부문에서 낮은 평점을 받음
- 정책준수 부문의 경우 전반적으로 높은 평점을 받음

2. 지표별 종합의견

가. 리더십/전략

□ 리더십

- 비전을 설정하고 이에 따른 각 과별 전략을 제시하고 있으며 사업운영의 애로사항을 파악하고 개선하기 위해 노력하고 있음. 하수과장 및 환경사업소장의 경우 2년 이상을 현직에 재임하면서 하수도 사업의 문제를 정확하게 파악하고 있음. BSC를 구축하고 있으며 이를 기반으로 경영목표 등이 제시되고 있으나 세부지표를 비롯 추진계획 등이 미흡한 부분이 있으며 성과분석을 통한 인센티브 제공에 있어서도 기관의 특성을 반영하여 다양화시킬 필요가 있음
- 행정서비스현장 및 이행표준을 설정하여 운영하고 있으나 현장에 대한 만족도 조사는 이루어지지 않고 있으며 하수도사업에 대한 만족도 조사도 이루어지지 않고 있음. 교육에 있어서는 공식적인 교육만이 이루어지고 있어 방법 및 내용의 다양화를 통해 직원의 참여를 유도할 필요가 있음

□ 전략

- 기존에 수립되었던 하수도정비기본계획을 적정하게 변경하여 수립하였으며, 체계적이고 합리적인 하수도시설 계획수립을 위해 업무, 인력, 시설투자, 자원조달, 수질개선계획 등의 내용이 모두 포함되어 있음
- 하수도 사용료 인상을 위해 하수도사용조례 1건을 개정하였으나 그 외 편의시책을 추진하고 있지 못하여 지속적인 관심과 노력이 요구되어짐. 친 서민정책은 3가지에 대하여 감면하고 있으며 주민홍보는 신문을 활용하여 5건을 추진하였으나 향수 감

면대상의 확대와 홍보방식의 다양화가 필요함. 하수시설을 활용하여 20건의 체육행사
와 견학이 이루어지는 등 적절하게 활용되고 있음

나. 경영시스템

□ 경영효율화

- 천안시는 직무수행능력의 향상과 자기계발을 할 수 있도록 다양한 방안(CoP 운영 등)을 마련할 필요가 있음. 또한, 조직진단을 통한 조직 구조의 합리성을 지속가능하게 하는 방안들을 도모하여야 할 것이며, 수도행정 발전을 위한 선진지견학도 필요함
- 정원과 현원대비 적정인력을 확보하고 있음. 또한, 상시학습교육 의무시간을 준수하고 있으며, 직원들의 휴식 공간 등을 마련하고 있음. 근무실적 평가에 따라 성과급 차등지급하고 있음. 현재 천안시 인력관리 지표와 관련해서는 대체적으로 평가 목적에 맞게 운영 되고 있음. 다만, 교육운영에 대한 만족도도 조사하여 교육계획 수립시 참고로 할 필요가 있음
- 구체적인 요금현실화 계획에 대한 내용이 미흡하기 때문에 향후 원가분석을 통한 단계적 요금인상과 더불어 관리 가능한 원가요소를 파악하여 절감하는 노력이 필요할 것임

□ 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 모니터링은 시행하지 않고 있음

- 하수도대장의 작성을 위해 GIS시스템을 구축하여 활용하고 있으나, 변화되는 여건을 감안하여 GIS 3D형태로의 변화가 요구되며, 즉시수정보완이 가능하고 모바일기기를 활용한 운영이 가능할 수 있는 시스템의 구축이 요구됨. 인구 50만 이상의 시지역의 동일그룹 평가대상단체의 평균 관로 개보수율 및 관로 준설실적이 매우 낮은 수준이므로 10년 이상의 하수관로에 대하여 지속적인 점검을 통하여 개·보수가 필요하고, 또한 하수관로의 주기적인 준설이 이루어 질 수 있도록 예산확보와 집행이 필요함

다. 경영성과

□ 주요사업성과

- 하수관거정비사업 및 처리구역 확대를 통하여 적정 시설이용률을 유지할 수 있도록 운영상에 세심한 관심과 노력이 필요함. 또한, 생활환경 변화에 따른 상수도 사용량 증가로 인해 하수발생량이 증가할 것으로 예상되므로 적정 시설이용률 유지를 위해 물 재이용 등과 관련된 교육 및 홍보 관련 정책의 추진이 필요함
- 천안시는 충청남도 내에서는 인구 기준 하수도보급률이 높은 편이기는 하나, 인구 50만 이상의 시지역의 동일그룹평가대상단체 평균 하수도보급률에 비해 비교적 낮은 수준을 보이고 있으므로 하수도보급률을 향상을 위한 관심과 노력이 필요함
- 분류식 관거길이 비율이 인구 50만 이상의 시지역의 평균에 비하여 다소 저저하므로 현재 진행 중인 하수관거 BTL사업 및 분류식 하수관거사업이 지속될 수 있도록 노력하여야 함
- 하수처리율이 최적 처리율 범위(95~105%)에 속하기는 하나 100%에 가깝게 운영되고 있으므로, 분류식관거 사업량 확대로 우수 및 불명수 배제를 위하여 노력하여야 함. 또한, 하수처리시설 증설, 하수처리시설의 운영관리 방안 마련 등 다각적으로 세심한 관심과 노력이 필요함

□ 경영효율성과

- BTL사업의 전기 준공에 따라 당기에 임차료와 운영비, 감가상각비가 대폭 증가하였음. 영업수익이 약 5%로 증가한 것은 하수도사용량의 증가에 기인함. 영업수익을 증가시키기 위해 하수도사용료의 현실화가 필요하고, 영업비용을 절감하고 하수도의 보급을 증대하여 시설의 활용도를 높여야 할 것임. 유형자산의 효율적인 관리를 통해 자산에 대한 불필요한 지출을 절감하여야 함
- 하수처리량의 증가로 인한 영업수익의 증가에 비하여 인원의 증가율은 낮으므로 1인당 영업수익은 증가하였음. 1인당 영업수익이 지속적으로 증가해 왔으나 일정한 직원수 유지를 통한 인원의 효율적 관리가 필요함
- 조정량은 증가하였으나 시설투자비가 과다하여 이에 따른 적정투자보수액과 시설 운영을 위한 영업비용이 증가하여 m²당 총괄원가가 상승함. 제반 영업비용의 절감을 위한 노력이 필요하며, 1일 평균 하수처리량 감소로 인해 시설이용률이 감소하였으므로 유형자산의 효율적 관리로 불필요한 투자를 절감시켜야 할 것임
- 일반회계지원금을 증가시켜야 하며, 기존 투자설비와 관련된 비용은 감소하기 어려우므로 기타 비용의 절감방안을 위한 연구가 필요하며 원가에 대한 관심을 증대시키기 위한 교육과 적절한 인원배치가 요구됨

□ 고객만족성과

- 천안시 하수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 71.48점, 서비스 과정 60.25점, 서비스 결과 70.47점, 사회적 만족도 75.66점, 전반적 만족도 66.59점으로 나타나 종합만족도는 68.40점으로 나타남. 당해연도 평가 41.04점, 전년대비 개선도 평가 39.43점으로 총 80.47점으로 평가함

라. 정책준수

- 저탄소 녹색성장 및 에너지 절감과 관련하여 CO_2 배출량(kg)을 줄이기 위한 다양한 방안의 도입과 친환경 신기술·신공법 등 개발 및 활용의 노력이 필요하며, 2014년 평가부터는 보다 충실히 자료제공이 필요함
- 1998년 9월 15일 상하수도 기구를 완전히 통합 후 상하수도 인력감축 등 비효율적인 업무개선으로 행정효율을 도모하고 있음
- 하수처리 재이용 비율은 해를 거듭할수록 다소 상승하는 실적이라 우수함. 슬러지의 매년 100%로 안정적으로 처리되고 있음. 하수처리 재 이용율을 높이기 위한 노력이 더 필요함
- 2012년도 개선명령 없음. 2011년도 경영평가 결과 총 4건의 개선명령 지적되었으나 이중 3건은 완료 하였고 1건은 계속사업인바, 미래에도 지속적으로 추진할 필요가 있는 사업으로 현재는 완료로 평가할 수 있음
- 감사원 감사결과 지적사항이 없기 때문에 해당사항 없음
- 지방공기업경영정보시스템의 확인 결과, 일반현황, 인사 및 조직현황, 관리자업무추진비, 사업성과 및 재무현황, 외부감사인 의견현황 등 자료입력기한준수와 관련하여 모두 입력 완료함
- 재정균형집행목표액, 균형집행대상예산집행실적(13.6.30기준), 균형집행대상 예산집행율(%) 등의 자료도 철저히 예측하여 제시할 필요가 있으며, 균형집행대상 예산집행율(%)을 110%이상 달성할 필요가 있음

제 **IV** 장

공사/공단 부문

1. 당진해양관광공사
2. 보령시 시설관리공단
3. 천안시 시설관리공단

1 당진해양관광공사

I. 평점표

| 평 가 지 표 | | 평가방법 | 배점 | 평점 | 특점 | |
|--------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------|--------------|-------|
| I. 리더십/전략 (12점) | 소계 | | | 12 | 9.80 | |
| | 리더십 (8점) | 소계 | | 8 | 7.00 | |
| | | 1. 경영층의 리더십 | 절대평가 | 4 | 90.00 | 3.60 |
| | | 2. 고객 및 윤리경영 | 절대평가 | 4 | 85.00 | 3.40 |
| | 전략 | 1. 미션·비전 및 경영계획 | 절대평가 | 4 | 70.00 | 2.80 |
| II. 경영시스템 (30점) | 소계 | | | 30 | 27.56 | |
| | 경영효율화 (15점) | 소계 | | 15 | 13.50 | |
| | | 1. 조직관리 | 절대평가2 단계별평가1 | 3 | 62.50 | 2.50 |
| | | 2. 인사관리 | 절대평가 | 4 | 90.00 | 3.60 |
| | | 3. 노사관리 | 절대평가 | 4 | 90.00 | 3.60 |
| | | 4. 재무관리 | 절대평가 | 4 | 95.00 | 3.80 |
| | 주요사업활동 (15점) | 소계 | | 15 | 14.06 | |
| | | 1. 시설물 운영 및 활성화 | 절대평가 | 4 | 92.00 | 3.68 |
| | | 2. 시설물 안전 및 환경관리 | 절대평가 | 4 | 97.00 | 3.88 |
| | | 3. 공익성 증진 활동 | 절대평가 | 4 | 95.00 | 3.80 |
| | | 4. 친환경·기술개발 노력 | 절대평가 | 3 | 90.00 | 2.70 |
| III. 경영성과 (48점) | 소계 | | | 48 | 40.17 | |
| | 주요사업성과 (13점) | 소계 | | 13 | 11.25 | |
| | | 1. 전시관 이용객실적 | 목표부여(A) | 7 | 75.04 | 5.25 |
| | | 2. 프로그램 운영 및 홍보실적 | 목표부여(A) | 3 | 100.00 | 3.00 |
| | | 3. 부대시설 임대실적 | 목표부여(A) | 3 | 100.00 | 3.00 |
| | 경영효율성과 (25점) | 소계 | | 25 | 20.24 | |
| | | 1. 1인당 영업수익 | 목표부여(A) | 6 | 83.90 | 5.03 |
| | | 2. 영업수지비율 | 목표부여(B) | 15 | 84.55 | 12.68 |
| 고객만족성과 | 소계 | | 10 | 8.68 | | |
| | 1. 고객만족도 | 목표부여(B) | 10 | 86.81 | 8.68 | |
| IV. 정책준수 (10점) | 정책준수 | 1. 공기업정책준수 | 단계별평가 | 10 | 90.90 | 9.09 |
| 평 점 | 합 계 | | | 100 | 86.62 | |
| | 정성지표 | | | 41 | 36.66 | |
| | 정량지표 | | | 59 | 49.96 | |

II. 종합평가의견

1. 총평

가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

| 연도 | 자산 | 부채 | 자본 | 부채비율 | 매출액 | 영업손실 | 당기순이익 | 영업수지비율 |
|-------|-------|-----|-------|-------|-----|------|-------|---------|
| 2013년 | 4,530 | 205 | 4,324 | 4.74% | 918 | 7 | 52 | 100.77% |
| 2012년 | 4,478 | 206 | 4,272 | 4.83% | 974 | 135 | 63 | 116.11% |

나. 평가결과 종합

| 구분 | 당해년도 (2012년) | | | | | 전년도 종합평점 |
|----------|--------------|-----------------|----------------|---------------|---------------|-------------|
| | 계 (100점) | 리더십/전략 (12점) | 경영시스템 (30점) | 경영성과 (48점) | 정책준수 (10점) | |
| 당진해양관광공사 | 86.62 | 9.80 | 27.56 | 40.17 | 9.09 | 88.81 |

- 당진해양관광공사는 리더십/전략 부문 9.80점, 경영시스템 부문 27.56점, 경영성과 부문 40.17점, 정책준수 부문 9.09점으로 종합평점 86.62점을 받았음
 - 리더십/전략 부문의 경우 조직경영의 문제를 해결하기 위해 다각적인 노력을 기울이고 있어 높은 점수를 받았으나 미션·비전 및 경영계획 부문에서 비전과 미션, 경영목표 등을 제시하고 있으나 이에 대한 구체성이 미흡하여 다소 낮은 평점을 받음
 - 경영시스템 부문의 경우 조직진단 또는 조직혁신을 위한 개편에 있어서는 미흡한 측면이 있어 조직관리 부문은 낮은 평점을 받음. 그 외의 부문에서는 전반적으로 높은 평점을 받음
 - 경영성과 부문의 경우 프로그램 운영 및 홍보실적, 부대시설 임대실적 부문에서 높은 평점을 받았으나, 1인당 당기순이익, 전시관 이용객실적 부문, 낮은 평점을 받음
 - 정책준수 부문의 경우 전반적으로 높은 평점을 받음

2. 지표별 종합의견

가. 리더십/전략

□ 리더십

- 조직경영의 문제를 인지하고 이를 해결하기 위해 다각적인 노력을 기울이고 있음. 지난해 대비 조직의 경영성과를 높이기 위해 조직운영의 다양한 시책을 추진하고 있음. 이해관계자와의 협력을 위해서도 당진시를 비롯하여 주변업체와 학교, 각종 행사 등에 기관을 연계시키기 위한 노력을 추진하고 있으며 지역의 기관단체에도 기관의 협력과 홍보 등 많은 노력을 기울이고 있음
- 경영지원팀에서 CS업무를 담당하고 있으나 체계적인 추진계획 등에서는 다소 미흡한 측면이 있으며 윤리경영체계의 기반은 마련하고 있으나 이에 있어서도 지속적인 개선 노력이 필요시 됨. 기관의 사회공헌활동은 지난해에 이어 다양하게 추진되고 있으며 신규시책이 구상되는 등 많은 관심과 중요성을 인지하고 있다고 판단됨

□ 전략

- 기관의 비전과 미션, 경영목표 등을 제시하고 있으나 이에 대한 구체성이 미흡하며 직원들의 공유와 전파에 있어서도 직원회의에 한정하고 있어 다소 미흡한 측면이 있고 경영계획의 수립 또한 사업계획으로 한정하고 있어 이에 대한 체계적 구상과 운영이 필요함

나. 경영시스템

□ 경영효율화

- 당진해양공사는 설립된지 1년밖에 되지 않았지만 경영효율화를 위해 많은 노력을 보이고 있음. 단, 조직진단 또는 조직혁신을 위한 개편에 있어서는 미흡한 측면이 있음. 물론 설립된지 얼마 되지 않아 조직개편을 하기에는 무리가 있을 수 있음. 이에 현재의 문제점을 해소하고, 경영개선을 위한 조직진단의 필요성이 있음. 이를 통하여 조직구조의 개편과 더불어 효율적인 경영프로세스를 개선할 수 있겠음
- 인력수급계획 수립에 따른 규정을 개정하였으며, 내부직원을 대상으로 한 만족도 조사를 실시하였음. 또한, 신규 및 보수교육 실시하였으며, 성과관리체계를 구축하고 있음. 단, 2012년에도 문제점으로 해당된 교육 수요조사 및 계획수립, 그리고 실적과 관련해서는 구체적인 계획과 실적이 있지 않음. 또한 인력수급계획 수립도 필요할 것으로 보이며, 인사평정제도에 교육성과 및 결과 활용에 있어서도 규정의 제정으로 인해 예산 미반영으로 인해 활용이 부족한 측면이 있어 이에 대한 개선이 필요할 것으로 보임. 이에 구체적인 인력수급계획 및 수요조사를 통해 교육성과와 더불어 교육훈련규정에 대한 예산반영을 한 후 적극적으로 활용하여야 할 것임
- 사장이 주축이 되어 노사협의회를 적극적 운영을 하고 있으며, 실질적인 실천을 위해 노사간 화합의 장을 개최하는 등의 노력하고 있음. 노사협의회와 성과와 관련해서 구체적인 내용이 미비함. 이는 작년의 평가때도 지적 받은 사항임. 향후 구체적인 실천방안 및 성과에 대해서도 재평가하는 부분이 필요함
- 대부분의 평가지표에서 매우 긍정적인 결과를 보이고 있음. 즉, 수익창출 및 재무관리 등에 있어서는 설립 초기인데도 불구하고 흑자경영을 함으로써 부채 제로(Zero)를 이뤘음. 단, 향후 이러한 수익창출 및 재무관리를 지속적으로 성장시키고 안정시키기 위한 구체적인 방안에 대해서는 좀 더 근본적인 노력이 필요할 것임

□ 주요사업활동

- 요금 수준은 적정히 유지되고 있으며, 추가적인 신규사업도 현재의 공사의 규모에 맞도록 잘 추진되고 있음. 야영장 운영 등을 포함한 함상공원과 연계한 신규사업의 발굴을 통한 경영활성화가 장기적으로 필요함. 현재 추진 중인 야영장 운영을 포함한 함상공원 관련 신규 추가사업의 발굴을 통한 경영확대가 요구됨
- 시설물 안전관리는 각 시설별 안전점검 일지 및 일일점검체계를 갖추고 있어 적절히 운영되고 있음. 시설의 특성상 해안에 접하고 있어 안전사고 및 사고 예방을 위한 활동을 지속 유지할 필요가 있음. 함상공원 및 해양테마과학과, 4D영상관 등 시설이 확대됨으로서 비상시 필요한 예비발전기 및 변압기의 상시점검 및 장기적 용량 확대 검토가 필요함
- 함상공원은 관광시설뿐 아니라 과학관으로 활용되고 있어 지역브랜드 가치를 향상시키고 상대적으로 소외된 서북부지역 주민들에게 과학적 소양과 체험을 할 수 있는 중요한 사업이며, 이를 통해 공사의 공공성을 더욱 확대할 수 있음. 현재 추진 중이 타 기관 및 지역과의 연계를 지속적으로 유지·발전할 필요가 있음
- 정부의 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. 시설물에 대해 노후 시설 교체시 에너지 절감형 시설로의 교체 지속이 필요함

다. 경영성과

□ 주요사업성과

- 2012년 유료관람객수 185,873명으로 전년 대비 4.98% 감소함. 2012년 유료 방문객 감소는 2012년 여수세계엑스포(2012.5.12.~2012.8.12)의 영향으로 서해안 관광 및

수학여행 등의 단체수요 감소에 기인함. 국내 대규모 행사로 인한 단체방문객 감소에 대비한 연계 방문프로그램 개발 및 운영 강구가 필요함

- 2011년보다 프로그램의 운영건수 및 질이 향상되었고, 홍보실적이 확대됨. 체계적인 프로그램 운영실적 및 홍보실적 향상 필요함(큰 폭 증가 보다는 년차별 증가)
- 2011년 임대수익 32,271천원에서 2012년 59,271천원으로 27,000천원 증가되어 전체 83.7%의 임대수익이 증가함. 부대시설의 신규 임대로 인한 부대시설 임대수익 증가함

□ 경영효율성과

- 2010년 설립 이후 1인당영업수익은 증가추세에 있음. 영업수익의 증대를 위하여 입장객의 증가가 필수적이며 이를 위한 유치계약 체결 및 행사 개최등 다양한 노력이 이루어진다면 1인당영업수익의 증가추세가 계속될 것으로 판단됨
- 영업비용을 초과하는 영업수익이 발생하여 영업수지비율은 양호하나 전기 대비 임차료와 수선비등의 영업비용이 증가하여 영업수지비율은 감소함. 2010년 이후 영업수지비율은 증가추세에 있음. 영업수익이 감소하였으므로 입장객의 유지 및 유치계획과 영업비용의 절감을 위한 방안을 모색할 필요가 있음
- 2012년의 경우 영업수익이 감소한 반면 영업비용이 증가하여 1인당 당기순이익이 감소함. 2011년에는 일시적인 단기투자자산처분손실이 당기순이익에 영향을 주었으나 2012년에는 이자수익 및 잡이익의 증가가 당기순이익을 유지하는 데에 영향을 미침. 영업수익의 증가추세의 둔화가 예상되는 반면 영업비용은 꾸준히 증가할 것으로 추정되므로 입장객의 유치를 통하여 수익의 증대 방안을 모색할 필요가 있으며 영업비용의 절감을 위한 추가적인 노력이 요구됨

□ 고객만족성과

- 당진해양관광공사의 고객만족도는 서비스 환경 80.50점, 서비스 과정 82.25점, 서비스 결과 76.12점, 사회적 만족도 81.33점, 전반적 만족도 80.29점으로 나타났으며

종합만족도는 80.08점으로 나타났음. 따라서 당진해양관광공사 고객만족도 총 득점은 평가년도 목표달성도 득점 4.80점, 전년대비 개선도 득점 3.88점으로 8.68점으로 평가함

라. 정책준수

- 인건비 인상을 준수와 관련하여 당진해양관광공사가 2010. 10. 1일 공단출범기관이라 할지라도 정부의 총인건비 가이드라인을 충실히 지킬 필요가 있음
- 기관은 노조가 설립되어 있지 않아 해당사항 없음. 그러나 노조설립에 대비해 평소 노사간 신뢰를 다지려는 노력과 더불어 임금, 상여금, 기타 복지제도의 도입 및 운영에 만전을 기할 필요가 있음
- 당진해양관광공사는 2012년 추가 사업이 없으며, 정관상 정원에 규정된 현원을 유지하고 있음
- 2010년도 행정안전부(현 안전행정부) 신설 지방공기업 컨설팅결과 권고 이행사항 5건중 5건을 완료했으며, 1건 민간지분 25.9%를 인수하여 당진군 단독으로 합상공원을 운영하는 방안을 수립하는 등 추진 중인 사업임
- 감사원 감사결과 지적사항이 없기 때문에 해당사항 없으며, 퇴직금 누진제 폐지여부가 평가대상이나 퇴직금 누진제를 시행하지 않아 해당 없음
- 당진해양관광공사는 2010설립된 기관으로 기관성과급의 지급기준을 정부기준에 적합하게 지급하고자 보수규정을 준비함. 또한 지표가 요구하는 나눠먹기식 성과급 배분 등 사례가 없는 것으로 확인됨. 보다 합리적인 성과관리제도를 운영하기 위한 제도도입이 필요하다 사료됨
- 당진해양관광공사는 2012년 업무추진비 사용한도는 13,886,245원이나 실 집행액은 9,653,930원으로 정부 정책을 매우 잘 준수한 것으로 평가할 수 있음
- 기관은 공시항목 준수 및 입력자료의 충실성에서 보수규정('12.01.04)공시기간 미준수에서 일부 지적되고 있는 바, 공시기간 준수를 위한 노력이 보다 필요함

- 재정균형집행과 관련하여 평가보고서에 자료를 충실히 넣지 않아 전화로 확인하는 등 자료제출이 불성실 한 바, 충실한 자료제출과 보고서 작성이 요망됨
- 기관은 정부권장정책인 중소기업제품우선구매, 중증장애인 생산품 우선구매, 친환경 상품 우선구매 등과 관련하여, 관련 법률이 요구하는 대상이 아니며, 장애인의 무고용과 관련하여 기관의 상시근로자가 50인 미만이므로 장애인 고용촉진 및 직업재활법의 적용을 받지 않음
- 기관은 2010.10.1. 설립되어 지표가 요구하는 관련 자료가 확보되지 않고, 신생공기업으로 기준배출량의 값을 구하기 어려운 현실을 인정하여 동일평가군의 평균점수 처리 또는 광역 공기업의 평균점수 적용 등의 방안이 강구되어야 함
- 기관은 개인정보보호를 위한 정책환경조성 및 정보의식제고 등이 필요함
- 기능인재의 추천 채용제를 활용한 기능인재의 채용을 통해 조직에 새로운 문화를 세우는 계기를 마련할 필요가 있음. 또한 유연근무제 내부규정(인사, 보수규정 등)의 제정과 더불어 동제도의 활용을 통한 조직의 유연성제고와 더불어 직원들의 창의성 제고도 필요함
- 당진해양관광공사는 「근로기준법」 제60조에서 규정한 연차유급 휴가제를 운영하고 있으며(취업규정 제26조, 제27조, 제29조) 그 이외의 특별휴가제도(제32조)도 운영하고 있음

2 보령시 시설관리공단

I. 평점표

| 평 가 지 표 | | 평가방법 | 배점 | 평점 | 득점 | |
|--------------------|-----------------|---------------|-----------------|------------|--------------|------|
| I. 리더십/전략 (12점) | 소계 | | | 12 | 10.88 | |
| | 리더십 (8점) | 소계 | | 8 | 7.40 | |
| | | 1. 경영층 리더십 | 절대평가 | 4 | 95.00 | 3.80 |
| | | 2. 고객 및 윤리경영 | 절대평가 | 4 | 90.00 | 3.60 |
| 전략 | 1. 미션·비전 및 경영계획 | 절대평가 | 4 | 87.00 | 3.48 | |
| II. 경영시스템 (30점) | 소계 | | | 30 | 27.10 | |
| | 경영효율화 (15점) | 소계 | | 15 | 12.70 | |
| | | 1. 조직관리 | 절대평가3 단계별평가1 | 4 | 75.00 | 3.00 |
| | | 2. 인사관리 | 절대평가 | 4 | 82.50 | 3.30 |
| | | 3. 노사관리 | 절대평가 | 4 | 90.00 | 3.60 |
| | | 4. 재무관리 | 절대평가 | 3 | 93.00 | 2.80 |
| | 주요사업활동 (15점) | 소계 | | 15 | 14.40 | |
| | | 1. 시설·환경관리 | 절대평가 | 4 | 97.00 | 3.88 |
| | | 2. 재난·안전관리 | 절대평가 | 4 | 98.00 | 3.92 |
| | | 3. 공공성증진노력 | 절대평가 | 5 | 96.00 | 4.80 |
| | 4. 저탄소녹색성장 추진 | 절대평가 | 2 | 90.00 | 1.80 | |
| III. 경영성과 (48점) | 소계 | | | 48 | 36.68 | |
| | 주요사업성과 (21점) | 소계 | | 21 | 16.66 | |
| | | 1. 사업수익 | 목표부여(A) | 10 | 90.58 | 9.06 |
| | | 2. 1인당 시설관리실적 | 목표부여(A) | 7 | 53.86 | 3.77 |
| | | 3. 안전사고 발생건수 | 목표부여(A) | 4 | 83.33 | 3.83 |
| | 경영효율성과 (17점) | 소계 | | 17 | 11.54 | |
| | | 1. 대행사업비절감률 | 목표부여(A) | 12 | 60.90 | 7.31 |
| | 2. 사업수지비율 | 목표부여(A) | 5 | 84.64 | 4.23 | |
| 고객만족성과 | 1. 고객만족도 | 목표부여(B) | 10 | 84.80 | 8.48 | |
| IV. 정책준수 (10점) | 정책준수 | 1. 공기업정책준수 | 단계별평가 | 10 | 80.70 | 8.07 |
| 평 점 | 합 계 | | | 100 | 82.73 | |
| | 정성지표 | | | 41 | 36.98 | |
| | 정량지표 | | | 59 | 45.75 | |

II. 종합평가의견

1. 총평

가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

| 연도 | 자산 | 부채 | 자본 | 부채비율 | 매출액 | 영업손실 | 당기순이익 | 영업수지비율 |
|-------|-----|-----|-----|--------|-------|------|-------|--------|
| 2013년 | 418 | 118 | 300 | 39.44% | 5,555 | - | - | 100% |
| 2012년 | 354 | 54 | 300 | 18.26% | 4,501 | - | - | 100% |

나. 평가결과 종합

| 구분 | 당해년도 (2012년) | | | | | 전년도 종합평점 |
|--------------------|--------------|-----------------|----------------|---------------|---------------|-------------|
| | 계 (100점) | 리더십/전략 (12점) | 경영시스템 (30점) | 경영성과 (48점) | 정책준수 (10점) | |
| 보령시 시설관리공단 | 82.73 | 10.88 | 27.10 | 36.68 | 8.07 | 92.54 |
| 충남 시설관리공단 2개 평균 | 84.13 | 10.80 | 26.50 | 38.92 | 7.92 | 92.54 |

- 보령시시설관리공단은 리더십/전략 부문 10.88점, 경영시스템 부문 27.10점, 경영성과 부문 36.68점, 정책준수 부문 8.07점으로 종합평점 82.73점을 받았음
 - 리더십/전략 부문의 경우 공단의 미션과 비전을 직원들의 참여 속에서 설정하고 있으며 이를 기반으로 운영목표 등을 제시하는 등 전반적으로 높은 평점을 받음
 - 경영시스템 부문의 경우 시설·환경관리, 재난·안전관리, 공공성증진노력 부문에서 높은 평점을 받았으나, 조직관리, 인사관리 부문에서 다소 낮은 평점을 받음
 - 경영성과 부문의 경우 1인당 시설관리실적, 대행사업비절감률 부문에서 낮은 평점을 받았으나, 사업수익, 사업수지비율, 고객만족도 부문에서 높은 평점을 받음
 - 정책준수 부문의 경우 전반적으로 높은 평점을 받음

2. 지표별 종합의견

가. 리더십/전략

□ 리더십

- 공단의 애로사항을 해결하고 성과창출을 위해 전략목표와 세부실천과제를 선정하여 강조하는 등 목표달성을 위한 노력을 강구하고 있음. 이와 함께 직원들의 역량강화를 위하여 다양한 교육훈련을 실시하고 있으며 관리자 또한 경영능력 향상 프로그램을 이수하는 등 인적자원의 역량강화를 위해 많은 노력을 기울이고 있음. 이해관계자와의 상호협력을 위해 지속적으로 자치단체와의 연계사업을 펼치고 있으며 타 지역 기관과도 MOU 등을 통해 협력체계를 다각적으로 구축하고 있음
- 기관의 경영목표와 전략에 고객의 가치를 명시하고 이를 위한 실천과제 등을 연계시키는 노력을 기울이고 있으며 윤리경영 실천전략을 기반으로 기관의 미래전략 방향을 설정하고 있음. 특히 임직원들의 업무관련 윤리시책과 제도를 갖추고 있음. 다만, 지방공기업으로서 사회적 책임을 위해 마을기업지원계획은 수립하고 있으나 지원방법과 규모 등 성과가 미흡한 측면이 있으며 향후 지원방식의 다양화 및 규모의 확대가 필요시 됨

□ 전략

- 공단의 미션과 비전을 직원들의 참여 속에서 설정하고 있으며 이를 기반으로 운영목표 등을 제시하고 있음. 미션과 비전을 달성하기 위해 단계별, 연도별 추진목표를 설정하고 팀별 추진목표를 수립하고 있으나 이러한 노력들을 통합적으로 관리할 수 있는 성과관리체계가 미흡함. 따라서, 향후 효율적인 성과창출을 위해 전략과 목표 등을 체계적으로 관리할 수 있는 시스템의 구축이 요구됨

나. 경영시스템

□ 경영효율화

- 보령시시설관리공단은 전년도 비해 조직구조 혁신의 내용은 미흡함. 보고서에서 제시하고 있는 팀제 운영, 자체조직진단을 통한 효율적 인력배치 및 안전행정부 규정 준수 등 조직의 성과를 위한 업무프로세스 개선의 경우 작년과 거의 유사함. 그러나 꾸준한 노력의 결과로 산업안전보건경영시스템 인증을 취득하였으며, 비핵심업무에 대한 6건의 아웃소싱 등의 성과가 도출되었음. 향후 이러한 조직혁신들이 지속가능하게 유지 및 발전시킬 수 있는 방안들을 도출하는 것도 필요할 것임. 이를 위해 조직문화 등에 대한 분석과 더불어 외부 조직진단을 통해 현행 조직이 가지고 있는 문제점을 객관적으로 파악한 후 경영개선을 위한 구체적인 방안 등을 검토하여야 할 것임
- 인력수급계획으로 객관성을 확보하였으며, 대체인력 활용으로 탄력적 인력관리를 하고 있음. 또한 인사운영의 원칙준수로 공정성을 확보하고 있고, 교육수요조사를 통해 전 직원들에게 교육기회를 부여하고 있음. 그러나 청년고용시 정규직 보다는 기간제 직원을 채용함으로써 고용의 불안정이 계속적으로 존재할 원인이 될 수 있음. 특히 성과평가에 따른 성과급 및 연봉의 차등지급 등 실효성 있는 보상체계를 구축함으로써 지속적인 성과관리 및 경영개선에 노력하여야 할 것임
- 전년도와 마찬가지로 모든 분야에서 노사안정을 위해 노력을 하고 있음. 특히 작년 보다 더 많은 프로그램을 신설하여 직원 후생복지 강화, 소통채널 다양화에 노력을 하고 있음. 결국 이러한 노력들이 3년간 무분규가 없는 사업장이 되는 원동력이라고 볼 수 있음. 다양한 노사관계 개선을 위한 노력은 매우 긍정적이지만 무노조 사업장이지만 노사의 의사소통의 합의점에 대한 합리성에 대해서는 검토가 요망함
- 작년도에 지적사항 이었던 예산.회계 및 자산관리를 종합적으로 관리할 수 있는 통합정보시스템의 구축은 예산회계표준관리시스템의 운영으로 개선이 되었음. 단, 전

년도에 비해 이자수익이 감소한 부분에 대해서는 정확한 분석이 요망되며, 차후에 이러한 상황에 대처할 수 있는 방안들이 고려되어야 할 것임. 이자수익 감소 부분에 대한 개선 조치 필요함

□ 주요사업활동

- 공단의 시설·환경관리에 대해 시설물관리에 대한 운영계획을 수립하고 이에 기반하여 점검 및 유지보수가 잘 이루어지고 있으며, 환경오염 및 오염방지를 위한 개선 노력과 이를 지속적으로 유지하기 위한 전담인력의 교육 등도 적정하게 유지되고 있음. 시설물 관리를 위한 시설운영계획과 주요업무 추진계획은 잘 추진되고 있으나, 인력의 전문성 확보측면에 있어 자체적인 교육과 워크숍도 함께 추진하는 것도 고려할 필요가 있음
- 재해·안전관리 전 분야에 걸친 종합안전관리 대책을 수립·운영하고 있으며, 특히 비상연락망체계 및 주야간 상시 보고체계 수립을 통해 실효성을 제고하였음. 또한 각 사업장 근무자에 대한 교육과 안전사고에 대한 숙지도 제고 등에 대해 적절히 운영하고 있으며, 2012년 태풍 볼라덴의 피해에 대해 보험가입과 재해·재난 복구체계를 활용하여 조속한 시설정상화를 추진되어 재난·안전관리가 상시적으로 잘 이루어지고 있음. 안전수칙 홍보물의 각 사업장 게시, 산업안전보건 기본수칙 준수를 위한 노력, 안전장구류 착용 생활화 등의 지속 추진이 필요함
- 사회적 약자 지원시책, 시책관리의 체계화 등 공기업으로서 지역의 사회적 약자를 위한 다양한 지원시스템을 구축하고 추진하고 있음. 또한 지역주민에 대한 시설개방 및 사업추진시 지역민의 고용 등 지역기반의 사업을 추진함으로써 공공성 증진에 기여하고 있음. 이외 시설에 대한 홍보와 자체제안제도를 마련하여 기관의 지속가능한 발전을 도모하고 있음. 연간 유료시설 이용자수 대비 무료·감면수혜자의 변동폭이 심함. 공기업으로서 점차 무료·감면 수혜자 비중의 확대가 필요하나, 공단의 경영차원에서 적정 수혜자 비중을 산정하여 운영하는 것이 장기적으로 필요함

- 저탄소 녹색경영을 위한 비전, 전략 및 로드맵을 수립하여 운영하고 있으며, 저탄소 녹색경영의 세부적 추진을 위한 녹색성장 그린경영위원회와 실무위원회를 구성·운영하고 있음. 에너지 점검을 위해 공단 내 시설에 대한 에너지 절감형 시설개선 사업을 추진하고, 공단 자체적인 에너지절약 실천운동 전개로 정부의 녹색성장 정책에 적극 참여하고 있음. 2012년 온실가스 배출목표량이 기준년 대비 4.8% 감축하였지만, 전년대비 다소 증가하여 장기적측면의 방안 모색이 필요함. 또한 녹색제품(서비스) 활용에 있어 조명이외 기타 시설 및 설비의 활용측면을 고려가 필요함

다. 경영성과

□ 주요사업성과

- 청소년수련관의 사업수입은 19% 감소하였으나, 기타사업에서 평균 6% 사업수입이 증가하여 부여된 최고목표에 근접하는 사업수입이 발생하였음. 모란공원의 사업수입이 전체사업수입의 74%를 차지하는 바 모란공원의 사업수입은 변동성이 클 것으로 추정되므로 사업수입의 안정적 성장을 위한 노력이 필요하며 다른 사업에서도 수익 증대 방안을 모색하여야 함
- 전년대비 1인당 관리실적에 있어 석탄박물관, 모란공원은 다소 증가한 반면, 생태공원, 청소년수련관, 동백관, 애향의 집, 환경기초시설, 슬러지 건조시설은 감소함. 1인당 관리실적이 높은 사업분야에 있어 향후 적정한 관리인력 검토가 필요함
- 2012년 안전사고 발생건수는 총 2건으로 전년도와 동일함. 2012년 안전사고는 태풍으로 인한 자연재해로 기타 인적재해는 발생하지 않아 안전사고 발생에 대해 적극적인 관리를 하고 있음

□ 경영효율성과

- 전기에는 신규사업 등으로 인하여 전체 대행사업비의 증가율이 27.37%에 달하였으나 당기 대행사업비의 증가율은 15.66%으로 사업의 효율성이 증가하고 있음. 신규사업 추진시 기존사업과 중복되는 업무 등을 기존사업의 인원을 겸직 배치하는 등 인력활용의 효율성을 더욱 높이도록 하여야 함
- 2011년 보고서에 따르면 사업수지비율이 21.99% 이었으나, 2012년부터 사업수지비율 산정 시 무수익사업, 성과급은 사업비용에서 제외하도록 되어 있어 사업수지비율이 100.25%로 산출되었음. 사업수입이 차지하는 비율이 큰 사업에 대한 지속적인 관리가 필요하며, 기타 사업의 수입 증대를 위한 방안을 모색할 필요가 있음

□ 고객만족성과

- 보령시시설관리공단의 고객만족도는 서비스 환경 80.99점, 서비스 과정 79.80점, 서비스 결과 82.79점, 사회적 만족도 81.60점, 전반적 만족도 80.18점으로 나타났으며 종합만족도는 80.99점으로 나타났음. 따라서 보령시시설관리공단 고객만족도 총 득점은 평가년도 목표달성도 득점 4.86점, 전년대비 개선도 득점 3.62점으로 8.48점으로 평가함

라. 정책준수

- '12년도 총인건비 가이드라인을 잘 준수하고 있는 바, 개선사항 없으나 지속적인 임금관리를 위한 노력이 필요함. 이를 위해 임금피크제도 등도 검토해야 할 것임
- 보령시시설관리공단은 노조가 설립되어 있지 않아 해당사항 없음. 그러나 노조설립에 대비해 평소 노사간 신뢰를 다지려는 노력과 더불어 임금, 상여금, 기타 복지제도의 도입 및 운영에 만전을 기할 필요가 있음
- 보령시시설관리공단은 정관상 정원에 규정된 현원을 유지하고 있는 측면은 바람직

하며, 비정규직의 운영도 적정하나 이들의 처우개선 등과 관련된 합리적 제도를 마련하여 적용해야 할 것임

- 보령시시설관리공단은 2011년도 경영평가 결과 총 10건의 미흡한 점이 지적되었으나 이중 8건은 완료 하였고 2건은 계속사업인바, 미래에도 지속적으로 추진할 필요가 있는 사업으로 현재는 완료로 평가할 수 있음
- 감사원 감사결과 지적사항이 없기 때문에 해당사항 없음. 퇴직금 누진제 폐지여부가 평가대상이나 퇴직금 누진제를 시행하지 않아 해당 없음
- 보령시시설관리공단은 보령시 기획감사실-9692(2012.11.15)호에 근거하여 경영평가 결과 지급률 250%를 지급함. 보령시시설관리공단은 보다 합리적인 성과관리제도를 운영하기 위한 제도도입이 필요하다 사료됨
- 보령시시설관리공단은 2012년 매출액이 5,555,777천원이고, 업무추진비 사용한도는 16,178천원이나 실 집행액은 이것보다 6,383천원이 작은 9,795천원으로 정부 정책을 매우 잘 준수한 것으로 평가할 수 있음. 업무추진비 집행 관련 정부 정책을 매우 잘 준수한 하고 있어 개선사항 없음
- 보령시시설관리공단은 공시항목 준수 및 입력자료의 충실성에서 공시기간 미준수에서 일부 지적되고 있는 바, 공시기간 준수를 위한 노력이 보다 필요함
- 2013년도 보령시시설관리공단의 예산액 대비 균형집행 목표달성율의 경우 집행 목표액 대비 집행액의 평가결과임. 이 집행예정액은 무난히 달성하여 140.93% 달성함. 균형집행예산액의 정확성 여부 항목에서 보령시시설관리공단은 안전행정부의 기준을 충실히 지켜 조기집행예산 누락금액이 없는 것으로 평가가 가능함. 따라서 평가기준 5백만원 미만을 적용할 수 있음
- 보령시시설관리 공단은 정부권장정책의 이행과 관련하여 중소기업제품 우선구매, 중증장애인 생산품 우선구매, 장애인의무고용과 사회적 기업구매를 이행하고 있으나 기타 정부권장정책 분야도 수행하려는 노력이 필요함

- 보령시시설관리공단은 온실가스·에너지 목표관리와 관련하여, 2012년도 온실가스 배출량이 1,152.42 tCO₃₃eq이고, 기준 배출량이 1,210.01 tCO₃₃eq임. 따라서 온실가스·에너지 목표달성도는 4.76%이며, 정부지침에 의거 6%미만-5%사이의 점수부여가 가능함. 보령시시설관리공단의 기관의 CO₂배출량(kg)을 줄이기 위한 다양한 방안의 도입과 친환경 신기술·신공법 등 개발 및 활용의 노력이 필요함
- 보령시시설관리공단은 개인정보보호를 위한 정책환경 조성 및 정보의식제고 등이 필요함
- 기능인재의 추천채용제를 활용한 기능인재의 채용을 통해 조직에 새로운 문화를 세우는 계기를 마련할 필요가 있음
- 보령시시설관리공단은 「근로기준법」 제60조에서 규정한 연차유급휴가(최대 25일) 이외의 특별휴가는 운영하지 않고 있으나 특별휴가제도 등의 도입을 통한 직원들의 사기관리가 필요함

3 천안시 시설관리공단

I. 평점표

| 평 가 지 표 | | | 평가방법 | 배점 | 평점 | 득점 |
|--------------------|-----------------|---------------|-----------------|-------|-------|-------|
| I. 리더십/전략 (12점) | 소계 | | | 12 | | 10.72 |
| | 리더십 (8점) | 소계 | | 8 | | 7.12 |
| | | 1. 경영층 리더십 | 절대평가 | 4 | 90.00 | 3.60 |
| | | 2. 고객 및 윤리경영 | 절대평가 | 4 | 88.00 | 3.52 |
| 전략 | 1. 미션·비전 및 경영계획 | 절대평가 | 4 | 90.00 | 3.60 | |
| II. 경영시스템 (30점) | 소계 | | | 30 | | 25.89 |
| | 경영효율화 (15점) | 소계 | | 15 | | 13.10 |
| | | 1. 조직관리 | 절대평가3 단계별평가1 | 4 | 90.00 | 3.60 |
| | | 2. 인사관리 | 절대평가 | 4 | 87.50 | 3.50 |
| | | 3. 노사관리 | 절대평가 | 4 | 87.50 | 3.50 |
| | | 4. 재무관리 | 절대평가 | 3 | 83.30 | 2.50 |
| | 주요사업활동 (15점) | 소계 | | 15 | | 12.79 |
| | | 1. 시설·환경관리 | 절대평가 | 4 | 96.00 | 3.84 |
| | | 2. 재난·안전관리 | 절대평가 | 4 | 85.00 | 3.40 |
| | | 3. 공공성증진노력 | 절대평가 | 5 | 75.00 | 3.75 |
| | 4. 저탄소녹색성장 추진 | 절대평가 | 2 | 90.00 | 1.80 | |
| III. 경영성과 (48점) | 소계 | | | 48 | | 41.16 |
| | 주요사업성과 (21점) | 소계 | | 21 | | 18.06 |
| | | 1. 사업수익 | 목표부여(A) | 10 | 86.00 | 8.60 |
| | | 2. 1인당 시설관리실적 | 목표부여(A) | 7 | 86.00 | 6.02 |
| | | 3. 안전사고 발생건수 | 목표부여(A) | 4 | 86.00 | 3.44 |
| | 경영효율성과 (17점) | 소계 | | 17 | | 14.62 |
| | | 1. 대행사업비절감률 | 목표부여(A) | 12 | 86.00 | 10.32 |
| | 2. 사업수지비율 | 목표부여(A) | 5 | 86.00 | 4.30 | |
| 고객만족성과 | 1. 고객만족도 | 목표부여(B) | 10 | 84.80 | 8.48 | |
| IV. 정책준수 (10점) | 정책준수 | 1. 공기업정책준수 | 단계별평가 | 10 | 77.60 | 7.76 |
| 평 점 | 합 계 | | | 100 | | 85.53 |
| | 정성지표 | | | 41 | | 35.61 |
| | 정량지표 | | | 59 | | 49.92 |

※ III. 경영성과 지표는 총점환산제를 적용하여 점수 부여함

II. 종합평가의견

1. 총평

가. 재무적 경영성과

(금액: 백만원)

| 연도 | 자산 | 부채 | 자본 | 부채비율 | 매출액 | 영업손실 | 당기순손실 | 영업수지율 |
|-------|-----|----|-----|-------|-----|------|-------|-------|
| 2013년 | 836 | 2 | 833 | 0.35% | - | 166 | 166 | - |

나. 평가결과 종합

| 구분 | 당해년도 (2012년) | | | | | 전년도 종합평점 |
|--------------------|--------------|-----------------|----------------|---------------|---------------|-------------|
| | 계 (100점) | 리더십/전략 (12점) | 경영시스템 (30점) | 경영성과 (48점) | 정책준수 (10점) | |
| 천안시 시설관리공단 | 85.53 | 10.72 | 25.89 | 41.16 | 7.76 | 92.54 |
| 충남 시설관리공단 2개 평균 | 84.13 | 10.80 | 26.50 | 38.92 | 7.92 | 92.54 |

- 천안시 시설관리공단은 리더십/전략 부문 10.72점, 경영시스템 부문 25.89점, 경영성과 부문 41.16점, 정책준수 부문 7.76점으로 종합평점 85.53점을 받았음
 - 리더십/전략 부문의 경우 고객중심 경영을 위해 체계적으로 관리하고 추진할 수 있는 계획수립이나 내부체계 및 기능 등이 다소 미흡한 측면이 있으나 전반적으로 높은 평점을 받음
 - 경영시스템 부문의 경우 저소득층 청소년 교육, 사회적 약자에 대한 배려 등의 시책을 지속적으로 확대 추진할 필요가 있어 공공성증진노력 부문에서 다소 낮은 평점을 받았으나 시설·환경관리, 조직관리, 저탄소 녹색성장추진 부문에서 높은 평점을 받음
 - 경영성과 부문의 경우 총점환산제를 적용하여 점수를 부여함
 - 정책준수 부문의 경우 업무추진비 집행의 적정성, 재정균형집행 등 부문에서 높은 평점을 받음

2. 지표별 종합의견

가. 리더십/전략

□ 리더십

- 신생기관으로 공단의 비전을 2차례에 걸쳐 제정하는 등 기관의 경영방향 설정을 위한 노력들이 이루어지고 있으며 특히 기업CEO 출신의 이사장을 임용함으로써 전문성을 높이고 있음. 또한 조직개편과 기간제 근로자의 무기계약직 전환 등 효율적 조직운동을 위한 시책을 비롯 경영전략을 수립하는 등 조직의 문제를 개선하기 위한 다각적인 노력이 이루어지고 있음. 지역주민들을 위해서 6개의 다양한 프로그램과 천안 발전회에 참여하여 현안사항을 논의하는 등 협력노력을 기울이고 있음. 자치단체 및 의회 등과는 형식적인 협조가 주를 이루고 있으나 그 외 다른 기관들과는 상호 벤치마킹 등을 활발히 추진하고 있음
- CS 경영추진을 위해 고객서비스현장을 제정하고 고객만족도 조사를 통해 개선사항을 모색하는 등 고객중심 경영을 위해 노력하고 있으나 이를 체계적으로 관리하고 추진할 수 있는 계획수립이나 내부체계 및 기능 등은 다소 미흡한 측면이 있음. 부패방지를 위해 윤리강령을 선포하고 클린센터 및 청렴신고센터를 설치하는 등 윤리경영시스템을 다양하게 운영하여 윤리의식을 높이고 있음. 또한, 지방공기업으로서 사회적 책임을 위해 공단의 특성을 반영하여 다양한 시책들을 강구하여 추진하고 있음

□ 전략

- 공단의 비전과 경영전략을 수립하기 위해 내부 자체적인 구상과 외부용역을 병행하는 등 그 실효성을 높이고 있음. 또한, 비전수립을 위한 설문조사와 조율회의 및

워크숍 등을 통해 직원들의 견해를 반영하기 위한 노력을 기울이고 있음. 그러나 비전실현을 위한 구체적인 계획 등은 수립하고 있으나 평가시스템 등이 기초적 수준으로 체계적인 성과관리체계 수준에는 다소 미흡함

나. 경영시스템

□ 경영효율화

- 설립초기이기 때문에 명확한 평가가 어려운 현실성이 있음. 단, 현재 운영되고 있는 조직혁신 부문에 대해서 유사기관과의 비교를 통해 분석을 할 필요가 있음. 즉, 조직진단을 실시하였지만 그 후속조치는 미흡함. 유사 공단의 조직진단 후속조치를 벤치마킹하여 효율적인 조직관리가 될 수 있는 방안들을 도출할 필요가 있음
- 설립된지 1년이 되지 않아 현재 인력관리 부분도 진행중에 있음. 그럼에도 불구하고 대부분의 지표에서 긍정적인 결과를 보이고 있음. 특히 사회적 약자에 대한 채용노력은 매우 돋보이고 있음. 앞으로 효율적인 인력관리가 되기 위해서는 계획수립 보다는 실질적인 성과가 나타나도록 해야 할 것임. 또한 성과지표 개발 없이 평가를 하고 있어 객관성이 떨어지고 있음. 향후 조직진단과 동시에 성과지표 개발도 필요함
- 대체적으로 노사관리도 합리적으로 운영하고 있음. 특히 사내노사행정전문가를 양성하여 사전에 갈등을 회피하는 제도는 긍정적임. 향후 지속적인 합리적인 노사관계를 유지하기 위해 타 유사기관의 방안들을 벤치마킹하는 것도 고려해야 할 것임. 특히 경영정보의 공유를 통해 노사가 함께 공단의 효율적 경영 부분을 고민하는 것도 고려해야 할 것임
- 효율적이고 투명한 예산·회계관리 및 유휴자금의 체계적 관리에 노력을 하고 있음. 단, 전자적 자원관리시스템의 미구축으로 인해 통합적으로 관리하기에는 한계를 가지고 있음

□ 주요사업활동

- 공단의 주요사업이 시민과 밀착된 주민편의 사업으로 시설·환경관리의 체계적인 관리가 필요한 분야임. 공단은 시설·환경관리 부문에 있어 시설물에 대한 관리운영계획을 수립하고 이에 기반하여 점검 및 유지보수가 잘 이루어지고 있으며, 환경관리 인력에 대한 교육도 적절히 이루어지고 있음. 시설물 관리를 위한 시설운영계획과 주요 사업장에 대한 관리는 잘 이루어지고 있지만, 실제 이용객의 시설환경에 대한 만족도 및 이용편의에 대한 피드백이 앞으로 병행되어야 할 필요가 있음
- 공단시설 전체에 대한 재난·안전관리시스템을 구축과 재난 유형별 대책수립 등의 구체적인 세부계획을 마련하여 운영 중에 있음. 주간 및 야간을 포함한 상시 비상 연락체계를 구축하여 실효성을 제고하였음. 또한 시설물에 운영에 대한 직원 교육과 안전사고 발생 시 사후처리를 위한 합동조사반 편성 등은 재난사고에 대비해 적절하게 운영되고 있음. 직원들에 대한 법정교육이외 공단 자체적인 재해·재난 안전교육 실시가 필요함
- 사회적 약자를 위한 공단 및 시차원의 제도를 마련하여 운영하고 있으며, 시설운영에 있어 사회적 약자에 대한 채용을 통해 공공성을 증진시키고 있음. 또한 화장장에 대한 이용객 편의 및 수요대응을 위한 다양한 사업 추진으로 보건복지부의 벤치마킹 사례로 도입된 점은 적극적인 사업추진의지를 반영하고 있음. 지역사회 공헌활동에 있어 공단 시설이 체육시설이 큰 부분을 담당하고 있는 만큼 공공성 증진을 위한 다양한 사업을 구상할 수 있음. 즉, 저소득층 청소년 교육, 사회적 약자에 대한 배려 등의 시책을 지속적으로 확대 추진할 필요가 있음
- 공단 전체 시설물에 대한 에너지 사용을 진단하고 이에 따른 에너지 절약방안을 수립하는 등 에너지에 대한 체계적인 진단체계를 갖추고 있음. 또한 노후 시설의 설비 교환, 각종 에너지 절감을 위한 실천을 지속적으로 추진하고 있음. 그러나 녹색성장추진위원회 및 그린리더의 활동 등은 다소 미흡함. 녹색경영 교육에 있어 법정교육이외 자체 교육 및 홍보 등을 확대할 필요성이 있음

다. 경영성과

□ 주요사업성과

- 사업 초기 단계로 변동성이 크므로 사업별 수익성을 검토하여 주의적인 관리를 하여야 하며 안정적인 성장을 위한 노력이 필요함
- 천안시 시설관리공단의 7개 사업을 추진하고 있으며, 사업별로 1인당 관리실적은 공원관리가 5.04로 가장 높게 나타났으며, 추모공원이 0.01가장 낮게 나타남. 타 기관의 평균 1인당 관리실적 대비 크게 높지 않음
- 공단의 시설중 수영장 및 사우나 등의 종합운동장에서의 안전사고 발생이 자주발생하고 있어, 이용객에 대한 안전수칙 준수와 시설에 대한 안전사고 예방을 위한 보완이 필요함. 종량제 배송차량 사고에 있어서도 동일차량의 사고로 인해 해당 운전자의 안전수칙 준수 여부와 지속적인 관리가 필요함

□ 경영효율성과

- 제2기 사업연도로 당기에 사업을 개시하였으며, 종합운동장이 36%, 축구센터가 16%의 많은 비용이 발생함. 인원을 겸직 배치하는 등 인력활용의 효율성을 더욱 높이도록 하여야 함
- 사업 초기 단계로 시설투자 비율이 높았던 종합운동장, 축구센터에서 사업수지비율이 낮게 발생하였으며, 종량제봉투 사업에서 가장 사업수지비율이 크게 발생함. 사업의 초기 단계이므로 사업수입 및 사업비용의 변동성이 크나 초기 투자에 따른 비용은 감소시키기 어려우므로 기타 비용의 감소를 통하여 수지비율을 개선시키도록 하여야 함

□ 고객만족성과

- 천안시시설관리공단의 고객만족도는 서비스 환경 85.05점, 서비스 과정 81.11점, 서비스 결과 81.90점, 사회적 만족도 89.38점, 전반적 만족도 83.62점으로 나타났으며 종합만족도는 84.07점으로 나타났음. 따라서 천안시시설관리공단 고객만족도 총 득점은 평가년도 목표달성도 득점 5.04점, 총점환산제 적용한 전년대비 개선도 득점 3.44점으로 8.48점으로 평가함

라. 정책준수

- '12년도 총인건비 가이드라인을 잘 준수하고 있는 바, 개선사항 없으나 지속적인 임금관리를 위한 노력이 필요함. 이를 위해 임금피크제도 등도 검토해야 할 것임
- 천안시시설관리공단은 정관상 정원에 규정된 현원을 유지하고 있는 측면은 바람직하며, 비정규직의 운영도 적정하나 이들의 처우개선 등과 관련된 합리적 제도를 마련하여 적용해야 할 것임
- 천안시시설관리공단은 2012년 추가 사업 없으며, 2012년 1. 1일부터 업무를 개시한 바, 인원증원의 적정성 부문 평가의 해당사항 없음
- 천안시시설관리공단은 2012년도 행정안전부(현 안전행정부) 신설 지방공기업 컨설팅결과 권고 이행사항 14건 중 12건을 완료하였으며, 정.현원관리 개선과 통합전산 시스템도입이 일부 이루어지고 있으나 완료로 평가할 수 없음. 신생공기업으로서 경영환경개선이 어려운 점은 인정하나 가능하면 경영개선 명령을 지킬 수 있도록 노력할 필요가 있음
- 천안시시설관리공단은 신설공단으로서 2012년 1. 1일부터 업무를 개시한 바, 감사원 지적사항 부문 평가의 해당사항 없음. 천안시시설관리공단은 신설공단으로서 2012년 1. 1일부터 업무를 개시한 바, 퇴직금 누진제 부문 평가의 해당사항 없음

- 천안시시설관리공단은 2012. 6. 27 기관성과급의 지급기준을 정부기준에 적합하게 지급하고자 보수규정을 개정함. 향후 팀 성과관리시스템 도입을 통한 성과중심의 조직운영 준비를 하는 단계이며, 또한 지표가 요구하는 나눠 먹기식 성과급 배분 등 사례가 없는 것으로 확인됨. 천안시시설관리공단은 보다 합리적인 성과관리제도를 운영하기 위한 제도도입이 필요하다 사료됨
- 천안시시설관리공단은 2012년 매출액이 12,076,956천원이고, 업무추진비 사용한도는 25,308천원이나 실 집행액은 이것보다 4,350천원이 적은 20,958천원으로 정부정책을 매우 잘 준수한 것으로 평가할 수 있음. 업무추진비 집행 관련 정부정책을 매우 잘 준수한 하고 있어 개선사항 없음
- 천안시시설관리공단은 공시항목 준수 및 입력자료의 충실성에서 공시기간 미준수에서 일부 지적되고 있는 바, 공시기간 준수를 위한 노력이 보다 필요함
- 2013년도 천안시시설관리공단의 예산액 대비 균형집행 목표달성율의 경우 집행 목표액 대비 집행액임. 이 집행예정액은 무난히 달성하여 146.83%이상 달성함. 균형집행예산액의 정확성 여부 항목에서 천안시시설관리공단은 안전행정부의 기준을 충실히 지켜 조기집행예산 누락금액이 없는 것으로 평가가 가능함. 따라서 평가기준 5백만 원 미만을 적용할 수 있음
- 천안시시설관리 공단은 정부권장정책의 이행과 관련하여 중소기업제품우선구매 및 장애인의무고용을 이행하고 있으나 기타 정부권장정책인 녹색제품우선구매, 사회적기업 생산품 구매 등의 분야도 수행하려는 노력이 필요함
- 기관은 2012.1.1. 설립되어 지표가 요구하는 관련자료가 확보되지 않는 등 측정 및 평가상의 어려움이 있으며, 신생공기업으로 기준배출량의 값을 구하기 어려운 현실을 인정하여 동일평가군의 평균점수 처리 또는 광역 공기업의 평균점수 적용 등의 방안이 강구되어야 함천안시시설관리공단의 기관의 CO₂배출량(kg)을 줄이기 위한 다양한 방안의 도입과 친환경 신기술·신공법 등 개발 및 활용의 노력이 필요함

- 천안시시설관리공단은 개인정보보호를 위한 정책환경 조성 및 정보의식제고 등이 필요함
- 2013년도 천안시시설관리공단은 유연근무제 내부규정(인사, 보수규정 등)의 제.개정 이 이루지지 않았으나 공단성격상 유연근무제를 할 수밖에 없어서 근거 규정이 있으며, 장묘사업팀의 정직원 9명과 무기계약직 7명의 근로자에게 시범사업이 이루어 졌음. 기능인재의 추천채용제를 활용한 기능인재의 채용을 통해 조직에 새로운 문 화를 세우는 계기를 마련할 필요가 있음
- 천안시시설관리공단은 「근로기준법」 제60조에서 규정한 연차유급 휴가제를 운영하 고 있으며 그 이외의 특별휴가제도도 운영하고 있음. 천안시시설관리공단은 「근로 기준법」 제60조에서 규정한 연차유급휴가(최대 25일) 이외의 특별휴가는 운영하지 않고 있으나 특별휴가제도 등의 도입을 통한 직원들의 사기관리가 필요함