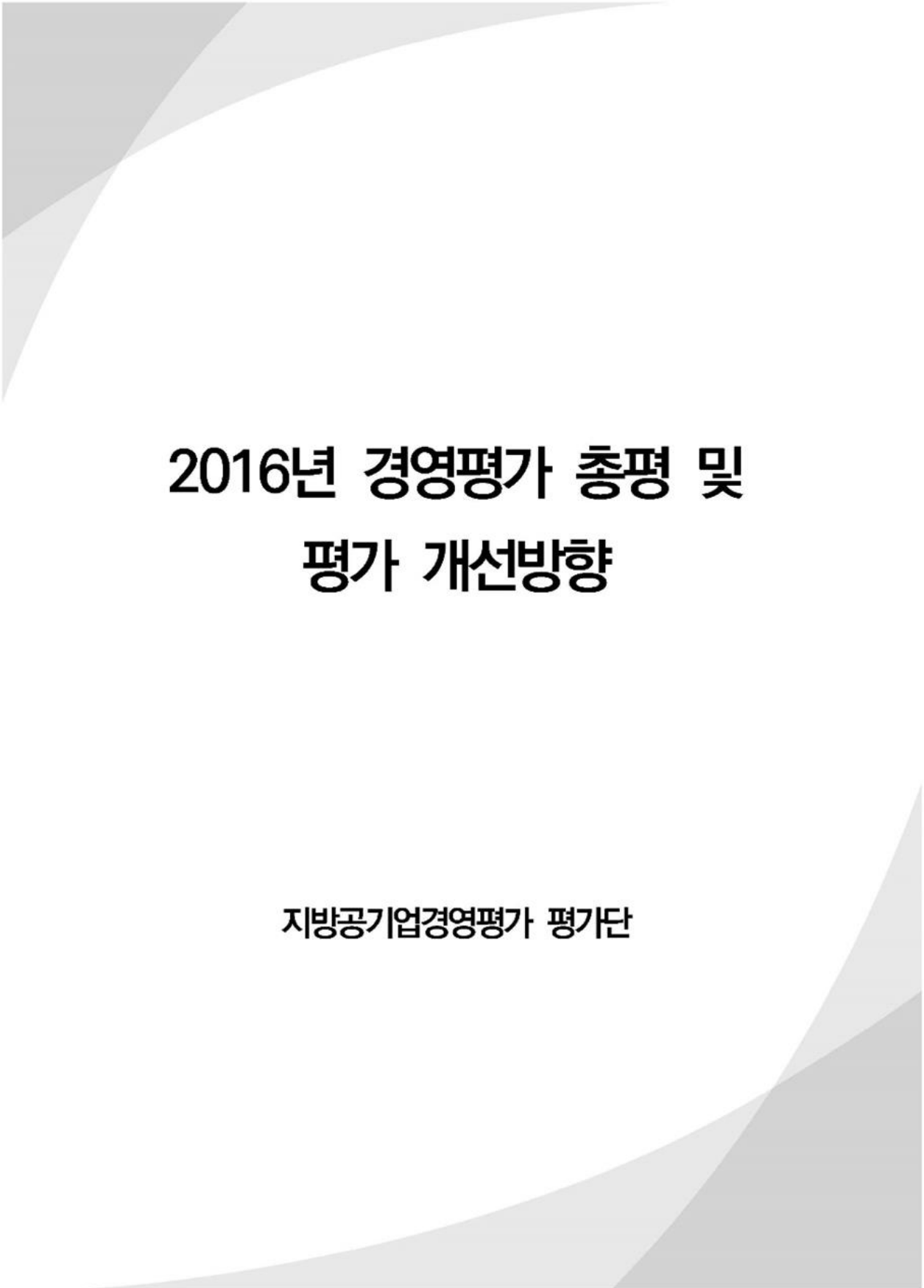




2016년 경영평가 총평 및 평가 개선방향

지방공기업경영평가 평가단

I. 리더십/전략

1. 총평

- 리더십/전략은 ①관리층 리더십·전문성, ②고객서비스 및 윤리경영 등으로 구분되어 있음
 - ① 관리층 리더십, 전문성은
 - 경영개선에 대한 관리자의 인식(면담조사),
 - 관리층의 사업운영에 대한 전문성,
 - 경영목표 달성을 위한 추진체계,
 - 전년도 경영평가결과의 환류 등으로 구분되어 있음
 - ② 고객서비스 및 윤리경영은
 - 고객만족 경영체계의 구축 및 개선노력
 - 고객편의를 위한 제도개선 및 친서민정책 추진노력
 - 윤리경영시스템 구축 및 개선노력 등으로 구분되어 있음
- 관리층 리더십, 전문성과 관련해서는
 - 경영개선과 사업운영에 대한 관리자의 전문성, 열의는 모두 높은 것으로 평가됨
 - 경영목표 달성을 위해 목표달성을 위한 세부추진계획 수립, 실적 분석 및 결과에 따른 조치에서 체계성, 분석성, 구체성 등에서 차이가 나타남
 - 전년도 경영평가결과의 환류에서는 실질적 토의여부를 중요하게 평가함
- 고객서비스 및 윤리경영과 관련해서는
 - 형식적인 노력과 실질적인 노력을 구분해서 평가함
 - 한 건의 평가라도 실질적인 노력이 필요함

2. 미흡한 사항

- 관리층 리더십과 전문성 부문에서는
 - 목표달성을 위한 세부추진계획, 결과에 따른 조치가 체계적으로 진행될 필요가 있음
 - 전년도 경영평가결과에 대한 구성원의 참여 속에 실질적인 환류가 필요함
- 고객서비스 및 윤리경영 부문에서도
 - 실적 건수위주보다는 실질적인 노력이 중요함

3. 우수사항

- 관리층 리더십과 전문성 부문에서는
 - 전년도 실적, 변화된 환경에 따른 당해연도 기관의 목표~부서~개인으로 연결되는 목표~성과체계를 갖춘 기관
 - 부진한 지표에 대한 분석과 개선방향을 모색하고자 하는 노력하였음(계룡시)
- 고객서비스 및 윤리경영 부문에서도
 - 주민들의 의견을 수렴하는 다양한 방법을 사용

4. 경영개선을 위한 방안 제시(향후 개선방향)

- 관리층 리더십과 전문성 부문에서는
 - 경영목표 달성을 위한 체계적인 세부추진계획의 수립, 전년도 실적에 대한 분석 및 대응이 중요함
- 고객서비스 및 윤리경영 부문에서도
 - 실적 건수가 적더라도 기관 자체만의 실질적인 노력 여부가 중요함
 - 고객과의 보다 활발한 소통을 위한 노력을 경주할 필요가 있음

Ⅱ. 경영시스템 - 경영효율화

1. 총평

○ 상수도

- 상수도 10개 기관의 평균점수는 아래와 같음

상수도	조직관리	인사관리	재무관리
최저	1	2.3	3.5
최고	1.9	3.8	4.5
평균	1.4	3.0	4.0

- 전체적으로 2015년도에 비해 조직관리, 인사관리는 큰 변화가 없으며, 재무관리 분야는 하락하였음

○ 하수도

- 하수도 7개 기관의 평균점수는 아래와 같음

하수도	조직관리	인사관리	재무관리
최저	1	2.75	3.5
최고	1.9	3.58	4.5
평균	1.59	3.09	4.01

- 전체적으로 2015년도에 비해 조직관리는 상승, 인사 및 재무관리는 분야는 하락하였음

2. 미흡한사항

○ 상수도

- 조직관리
 - 행정민원처리 간소화의 부족 등
- 인사관리
 - 직원만족도 조사의 형식화
 - 미흡한 동기부여 시책
- 재무관리
 - 원가절감 노력 미흡
 - 결산결과 분석에 대한 환류 부족
 - 효율현실화 대안 미흡

○ 하수도

- 조직관리
 - 직무조사 및 행정민원처리 간소화 방안의 모색 부족
- 인사관리
 - 직원만족도 조사 미 실시
- 재무관리
 - 원가절감 노력 미흡

3. 우수사항

○ 상수도

- 조직관리
 - 조직진단의 실시와 더불어 조직혁신 차원으로 반영이 되었음
 - 직원의식조사 및 만족도 조사를 통한 정책개선 노력
- 인사관리
 - 직원동기부여 노력 부분의 중요성 : 만족도 조사를 통한 의견수렴
- 재무관리
 - 원가절감 노력 여부 : 원가절감 노력의 다양성 및 원가분석을 통한 현실화율 계획 또는 반영

○ 하수도

- 조직관리
 - 조직진단의 실시와 더불어 조직혁신 차원으로 반영이 되었음
 - 직원의식조사 및 만족도 조사를 통해 경영효율화 운영에 반영
- 인사관리
 - 성과중심의 인사시스템 운영
- 재무관리
 - 원가절감 노력 여부 : 원가절감 노력의 다양성 및 원가분석을 통한 현실화율 계획 또는 반영

4. 경영개선을 위한 방안 제시(향후 개선방향)

○ 조직관리

- 조직진단의 실시 여부 및 반영 여부
- 직원의식조사 및 만족도 조사 실시 여부 및 반영 여부

○ 인사관리

- 직원동기부여 노력의 다양성

○ 재무관리

- 원가절감 노력의 다양성 및 원가분석을 통한 현실화율 계획 또는 반영

Ⅱ. 경영시스템-주요사업활동/Ⅲ. 경영성과-주요사업성과 (상수도 부문)

1. 총평

- 주요사업활동

- 상수도관(노후수도관) 관리 부분이 전체적으로 평점이 낮은 수준을 보이고 있는데, 해당 지표는 점진적·지속적인 예산투자과 사업추진이 이루어져야만 평가지표가 향상될 수 있으므로 자치단체의 집중적인 관심과 노력이 필요함
- 정수처리 및 수질관리, 재난·안전관리 부분은 해당 자치단체 간에 큰 차이를 보이고 있지 않으므로 현재 수준을 유지하기 위한 노력이 요구됨

- 주요사업성과

- 상수도 보급률을 높이기 위한 자치단체의 지속적인 노력이 필요함
- 광역상수도 배분계약량을 해당 자치단체의 실제 사용량과 유사하게 설정하여 시설이용률 지표의 평점을 높여야 함
- 전력 사용 효율성 지표의 평점을 높이기 위해 절전시설 등을 적극적으로 도입하여야 함

- 기타

- 지방공기업 경영평가 평가지표에 대해 해당 부서의 구성원들간에 공유가 선행되어야 하며, 개별 지표에 대한 자체평가를 통해 개선방안을 미리 준비할 필요가 있음
- 제한된 예산범위 내에서 평가지표가 낮은 부분에 관련 예산을 집중 배정하여 경영성과를 극대화할 수 있도록 사업의 우선순위를 조정하여야 함

2. 미흡한사항

- 주요사업활동

- 상수도관 관리(노후수도관) 부분의 평가지표 배점이 높은 반면, 전체적으로 평점이 낮은 수준을 보이고 있으므로 지속적인 예산확보를 통한 사업추진으로 해당 지표의 평점을 높일 수 있는 집중적인 노력이 필요함
- 배수구역별 배수관망 및 수압분포도 등에 대한 작성이 이루어질 수 있도록 관심이 필요함
- 재난·안전관리 부분에 있어 재해·재난 대비 교육 및 모의훈련을 매년 시행하도록 계획을 수립하여 추진하는 것이 필요함

- 주요사업성과

- 시설이용률 지표에 있어 광역상수도 배분계약량을 광역상수도 1일 평균수수량보다 월등하게 높게 설정하여 시설이용률 결과를 떨어뜨리는 경우가 발생하므로 실제 사용량과 유사하게 광역상수도 배분계약량을 설정하는 것이 필요함
- 수돗물 생산에 필요한 시설에 절전시설 등의 적극적인 도입하여 연간 전력사용량을 줄이는 노력이 필요함

3. 우수사항

- 주요사업활동

- 정수처리 및 수질관리 지표에 대한 내용은 대부분의 시·군에서 잘 관리하고 있어 높은 점수를 득점하고 있음

- 주요사업성과

- 요금부과율 지표는 대부분의 자치단체에서 높은 수준을 보이고 있음

4. 경영개선을 위한 방안 제시(향후 개선방향)

- 주요사업활동

- 상수도관(노후수도관) 관리 지표는 점진적·지속적인 예산투자와 사업추진이 이루어져야 만 평가지표가 향상될 수 있으므로 자치단체의 관심과 노력이 필요함

- 주요사업성과

- 지속적인 상수도 확충사업을 통해 상수도 보급률 지표를 향상하는 노력이 필요함
- 광역상수도 배분계약량을 해당 자치단체의 실제 사용량과 유사하게 설정하는 것이 필요함
- 수돗물 생산에 필요한 시설에 절전시설 등의 적극적인 도입하여 연간 전력사용량을 줄이는 노력이 필요함

Ⅱ. 경영시스템-주요사업활동/Ⅲ. 경영성과-주요사업성과 (하수도 부문)

1. 총평

- 주요사업활동

- 하수도 분야 천안시, 공주시, 보령시, 아산시, 서산시, 계룡시, 당진시 7개 시 평가 결과

- 주요사업성과

- 경영실적 보고서 질적 향상 : 다년간 지속된 경영평가 결과, 경영 노하우와 전임 담당관의 보고서 작성 능력이 지속적으로 축적되고 후임자에게 연계되는 시는 경영 전략과 성과가 뚜렷이 나타나고 있음. 반면, 신규 또는 경험이 부족한 담당자를 선임하여 작성되는 경우, 보고서 내용이 다소 부실하게 작성되기도 함

2. 미흡한사항

- 분야별 세부 내용

- 대행성과 관리의 적성성 : 하수도법 시행령 제15조의4(성과평가)에 따른 대행계약 성과 평가 결과 수록
- 배출구역의 수질관리 : 법적 의무 사항은 아니지만, 환경기초시설의 운영 목표로서, 수계 수질 관리에 기여위한 경영 실천 필요
- 재난안전관리 역량의 충실성 : 재난안전관리 계획 수립과 총괄책임관은 시설운영 위탁기관이 아닌 시청 사업소장 또는 과장 이상의 직급이 지정되도록 하여 행정기관에서 총괄 지휘 및 관계기관이 협력이 용이하도록 할 것
- 재해재난 대비 교육 및 모의훈련 : 교육·훈련의 목록이나 증빙자료가 제시되고 있으나, 교육·훈련은 통해 점검된 사항, 보완방안, 성과 등의 결과가 환류 될 수 있도록 추진 필요
- 감사 및 행정처분 : 평가기간 중에 단속, 통보, 행정처분 등의 내용이 있는 경우, 현장 답사 요청전에 내용을 제출하고 지적사항에 따른 보완 및 대응 방안을 신속하게 추진하고 있는지 적극적으로 제시할 필요

3. 우수사항

- 분야별 세부 내용

- 유입수량 및 수질 : 대부분의 공기업에서 적절한 수질을 관리하고 있어 책무성 분야의 평가는 우수함
- 배출구역의 수질관리 : 적극적인 수계 수질관리를 위해 자체 측정 실시
(ex 아산시, 서산시, 계룡시)
자체 측정자료가 없는 경우 환경부, 충청남도, 시 환경 담당부서에서 측정한 자료를 활용하여 평가
(ex 공주시, 당진시)
- 하수처리수 재이용 : 하수처리수 재이용 현황을 명확하게 제시할 필요가 있으며, 필요한 경우 현장 점검에서 관련 시설과 운영현황 증빙이 가능하도록 관리

4. 경영개선을 위한 방안 제시(향후 개선방향)

- 평점의 편차가 큰 항목 : 관로개보수율, 관로준설실적, 시설이용률, 분류식관거연장비율, 하수처리수재이용률, 배출구역의 수질관리, 대행성과 관리의 적정성
특히, 평점 편차가 큰 관로개보수율과 관로준설실적 작성방법을 정확하게 숙지하고 실적보고서를 작성할 필요가 있음
- 시설이용률 : 도시계획 등의 시정 전반적인 사항과 연계되어 유입수가 적거나, 처리수의 유입이 과다하여 초과하는 경우 공기업 내부에서 이에 대한 경영개선에 한계가 있으나, 지속적인 관심과 노력으로 개선을 추진할 필요가 있음
또한, 신규 단지가 개발 중이거나, 시설 개보수 계획 중인 경우 이를 평점에 반영할 수 있도록 평가체계 보완이 요구됨
- 재해재난 대비 교육 및 모의훈련 : 교육·훈련은 통해 취약성이 노출될 가능성이 있는 사항을 중심으로 추진할 필요가 있으며, 교육·훈련을 통해 취약사항의 보완방안 등의 결과가 환류 될 수 있도록 추진 필요
- 경영평가를 위하여 실적보고서를 작성하지만 실제적으로 경영 개선에 기여되어야 할 것

Ⅲ. 경영성과-경영효율성과

1. 총평

- 하수도 사용료 현실화 추진으로 인한 당기 중 요금 인상이 실현됨에 따라 전기대비 수익 개선 효과가 있음
- 상수도 또한 경영합리화를 위하여 요금인상을 추진하여 급수수익이 증가됨

2. 미흡한사항

- 기타 비용을 절감하고 하수도의 보급을 증대하여 시설의 활용도를 높여야 할 것임
- 신규투자 시 투자대비 효율성 평가 등을 통하여 신중하게 의사 결정하여야 할 것이며, 영업수지비율이 꾸준히 상승될 수 있도록 비용 절감에 힘써야 할 것임

3. 우수사항

- 전체적으로 당기 인원의 큰 변동이 없는 편이므로 최소인원을 계속 유지함으로써 운영을 보다 효율적으로 하고 있음

4. 경영개선을 위한 방안 제시(향후 개선방향)

- 기 하수도 및 상수도의 시설장비 유지비와 보수비의 증가로 인한 비용이 증가함
- 기타비용 지출 및 신규투자 시 투자대비 효율성 평가 등을 통하여 신중하게 의사 결정하여야 할 것임

IV. 정책준수

1. 총평

- '정책준수'는 '전년도 경영평가결과의 환류'를 다루는 영역으로서 '전기평가지적사항 이행실적' 등의 지표평가결과를 참조하여 종합적으로 평가하는 영역임
- 동 부문은 상하수도기구 통합운영 등 범정부적으로 추진하고 있는 국가정책사업 및 지방공기업 경영정책 등을 제대로 준수하고 있는지 여부를 평가하는 것으로서 5개의 지표에 맞게 사업이 잘 수행되었는가? 를 정교하게 평가함
- 사업소들은 '정책준수'의 지표에서 요구하는 사항에 맞게 사업을 적절하게 수행함으로써 사업소 기구통합, 경영부문의 부문별 개선, 통합경영공시의 공시를 통한 고객 정보제공, 재정균형집행을 통한 지역경제 활성화에 기여하고 있음
- 다만, 일부 사업소의 경우, 보고서 작성에 성의가 부족한 점, 전기 지적사항 미개선 및 전전기 자료 그대로 제시, 통합경영공시의 처리시기 부적절, 재정균형집행 보고자료 불성실 작성 등의 문제를 개선할 필요가 있음

2. 미흡한 사항

- 일부 사업소의 경우, '라. 정책준수(공기업 정책준수)'를 항목으로 하여 1페이지에 내용을 대충 담는 등 보고서 작성에 성의가 부족한 사례가 있음
- 일부 사업소의 경우, 전기 경영평가 지적 사항이 다양함에도 불구하고 전기 보고서의 지적 사항 하나하나를 꼼꼼히 따져보고 개선하는 것이 아니라 '전기 지적사항 없음'으로 보고서를 작성하는 사례가 있음
- 통합경영공시의 경우, 연간공시 4월 30까지 완료해야 하나 일부 6.30일로 제시한 자치단체가 있음
- 일부 사업소의 경우, 보고서 작성시간에 쫓기다가 급하게 보고서를 내는 바람에 보고서 체계도 지표와 다르게 내거나 16년 보고 자료를 그대로 제출하는 등 성의 없이 보고서를 작성하는 사례가 있음
- '재정균형 집행'은 매년 6. 30일까지 지출이 완료되는 특성이 있을 지라도 전년도와 글자 한자 틀리지 않게 그대로 보고서 자료를 제출하는 등의 사례가 있음. 그러나 평가위원들은 자치단체가 예상치로 일차 제시한 자료를 바탕으로 일차 평가하고 추후 수정하는 바, 이러한 평가 규칙을 따라주어야 할 것임

3. 우수사항

- '상하수도 기구의 통합운영'을 통하여 자치단체내 기구 및 기능, 통합, 인력통합, 경상결비 절감 등 조직운영 및 업무집행 효율을 나타내고 있음
- '경영개선 명령이행 여부'을 통해 상하수도 조직의 지표별 각종 경영 문제점을 개선하고 보완함으로써 상하수도 조직의 경영개선에 기여함
- '감사원 감사결과 지적사항 이행'은 감사원감사, 도감사 등 각종 감사에서 지적된 사안의 개선 여부를 체크하여 환류 할 수 있는 기회를 가짐
- '통합경영공시 운영의 적정성'은 동 지표에서 요구하는 사항을 클린아이에 시기에 맞게 공시함으로써 주민들에게 사업소의 각종 정보를 주민들에게 충실하게 제공하는 기능을 수행함
- '재정균형집행'은 해당 연도 6월 30일 이전에 재정균형집행의 집행 대상액, 목표액 등을 사전에 제시하고 이를 집행하도록 유도함으로써 재정을 적절하게 집행하도록 유도함과 동시에 재정 집행을 상반기로 앞당기는 역할을 수행함

4. 경영개선을 위한 방안 제시(향후 개선방향)

- '상하수도 조직 통합'은 거의 모든 자치단체가 시도하고 있는 바, 조직 통합 외 인사 이동 및 기능 강화 등 또다른 측면의 점검을 통해 통합된 상하수도 조직의 발전을 유도할 필요가 있음
- '경영개선명령이행'은 단기, 중장기 이행가능사업으로 분류가 가능하며 중장기 사업으로 분류될 경우, 사업추진중인 것으로 확인되면 감점을 하지 않았으며, 비록 중장기 추진사항이라 할지라도 대강의 응답보다는 구체적인 추진일정을 제시하여 추진여부를 추가로 확인하는 과정을 가질 필요가 있음
- 통합경영공시의 경우, 연간공시 4월 30까지 완료해야 하나 일부 6.30일로 제시한 자치단체가 있는 바, 18년부터는 4.30일을 완료일로 잡아서 보고서를 작성하고, 금년도도 4.30일까지 공식완료가 필요함
- '재정균형집행'은 비록 6. 30일까지 집행된 결과를 평가한다 할 지라도 보고서 제출시 평가 대상액, 목표액, 예상 목표달율 등을 충실하게 집행하도록 노력하고 매년 재정균형집행 뿐 아니라 6월 30일 이전에 110%이상을 집행함으로써 지역경제발전에 기여할 수 있도록 노력할 필요가 있음