

지방공기업평가 경영개선을 위한 워크숍

- 일 시 : 2013. 10. 17(목)~18(금)
- 장 소 : 보령시 웨스트피아



지방공기업평가 경영개선을 위한 워크숍

□ 행사일정

- 일 시 : 2013. 10. 17(목) ~ 18(금)
- 장 소 : 보령시 웨스트피아
- 주 최 : 충청남도, 충남발전연구원

시 간		내 용	비 고
17일 (목) 1일차	14:00 ~ 15:30	◦ 특강 1 - 지방공기업 평가와 경영개선	김용운 박사 (지방공기업평가원)
	15:30 ~ 17:00	◦ 특강 2 - 지방공기업의 성과관리	임현준 박사 (한국미래정책연구원)
	17:00 ~ 17:10	◦ 질의응답	
	17:10 ~ 17:20	◦ 휴식	
	17:20 ~ 18:30	◦ 우수기관 소개 - 부여시설관리공단(신설) - 천안상수도(가) - 서산상수도(위탁기관 가)	
	18:30 ~ 19:30	◦ 만찬	죽도보물섬(차량운행)
18일 (금) 2일차	07:00 ~ 08:30	◦ 조찬	보령 웨스트피아 스카이라운지
	09:30 ~ 11:00	◦ 보령시설관리공단 소개 및 견학	개별이동 (9시 20분까지 도착)
	11:00 ~	◦ 폐회	

※ 만찬장소 『죽도보물섬』

충남 보령시 월전리 843-6번지 죽도보물섬 해변가 위치(041-931-9961~3)

■ 목 차 ■

☐ 특강

- 지방공기업 평가와 경영개선 1
[지방공기업평가원, 김용운 박사]
- 지방공기업의 성과관리 15
[한국미래정책연구원, 임현준 박사]

☐ 우수기관 소개

- 부여시설관리공단(신설) 30
- 천안상수도 46
- 서산상수도 63

특강 1

지방공기업 평가와 경영개선

김용운 박사(지방공기업평가원)

지방공기업 평가와 경영개선

2013. 10

김용은

지방공기업평가원

목 차

- 경영평가개요
- 경영평가지표의 의의 및 중요성
- 경영평가지표의 유형
- 경영평가지표 체계 및 특성
- 경영평가지표

경영평가 개요

- 법적근거 : 지방공기업법 §78, 동법시행령 §68
- 평가권한 및 수행체계
 - 안행부 평가 : 광역 공기업, 지방공기업평가원
 - 시·도 평가 : 기초 공기업, 각 시도 지정기관
- 평가시기
 - 공인회계사의 회계감사가 종료된 때부터 실시하며, 회계감사 종료 후 4월 이내에 완료

2

경영평가개요

- ◆ 평가일정
- 평가단 구성 및 교육
- 경영실적보고서 작성/제출
- 경영평가 실시(현장 평가) 및 보고서 초안 작성
- 이의신청
- 확인검증
- 경영평가결과 및 진단대상 확정
- 경영진단 및 경영개선명령
- 익년도 경영평가편람 확정

3

경영평가개요

□ 등급부여

- 경영평가유형별 경영수준에 따른 5단계 등급 부여
- 득점 기준에 따라 등급화(모든 경영평가유형에 동일 적용 원칙)
 - 가(90점 이상), 나(85점 이상), 다(80점 이상), 라(75점 이상), 마(75점 미만)

평가등급	성과급 지급률			사장 및 임원 의년도 연봉 조건
	사장	임원	직원	
가	301 ~ 450%	201 ~ 300%	201 ~ 300%	-
나	201 ~ 300%	151 ~ 200%	151 ~ 200%	-
다	100 ~ 200%	100 ~ 150%	101 ~ 150%	-
라	0%	0%	10 ~ 100%	의년도 연봉 동결
마	0%	0%	0%	의년도 연봉 5 ~ 10% 삭감

4

경영평가지표의 의의 및 중요성

□ 경영평가지표 의의 및 중요성

- 경영성과 평가시 기준이 되는 척도(업무수행시 달성기준)
- 과거지향적인 수단(사후통제수단 -> 책임성 확보)
- 미래지향적인 수단(동기유발 및 방향 제시 -> 경영개선 유도)

□ 지표구성상 유의사항

- 평가지표간 인과관계 설정
- 피평가기관 업무 및 전략적 방향과의 일치
 - 예: 수학능력시험, 근무평정

5

경영평가지표의 유형

- 유형 : 계량 vs. 비계량, 기업성 vs. 공익성
- 계량지표 : 객관적 수치에 의한 평가기준을 가지는 지표
 - 특성
 - 예측가능성(산식이나 기준치 잘못 설정되면 무의미, 달성 불가능하면 사전 포기) -> 주로 기업성 지표
 - 장단점
 - 장점 : 측정가능성, 객관성, 수용성 높음
 - 단점 : 경영개선 유도에 한계
 - 현실적 문제점
 - 피평가기관의 낮은 목표치 설정 노력 -> 목표부여방식으로 개선
 - 목표치 초과분에 대한 보상 없음 -> 소극적 경영 유도
 - 전년대비 개선을 지표 -> 평가점수 평준화 우려

6

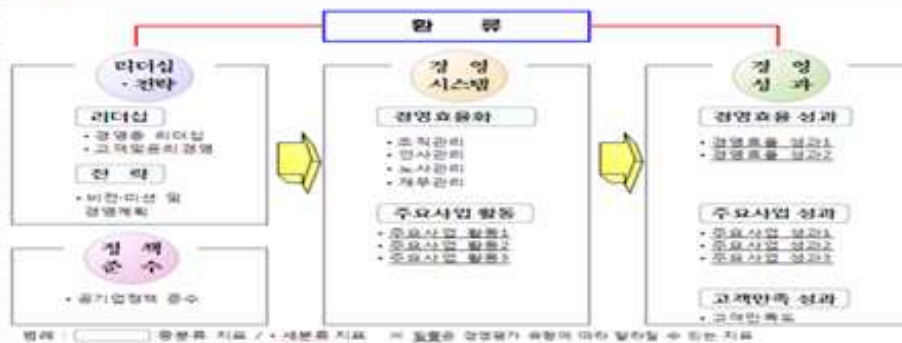
경영평가지표의 유형

- 비계량지표 : 경영의 질적 요소를 평가
 - 특성
 - 사전적이고 장기적인 관점을 평가하는 지표
불가능하면 사전 포기)
 - 장단점
 - 장점 : 질적 측면의 평가 가능 -> 경영개선 유도
 - 단점 : 평가자 주관 개입 가능성으로 신뢰성, 객관성, 수용성 저하
 - 현실적 문제점
 - 평가의 관대화, 중심화 경향 -> 평가노력 줄이고 비난 회피용

7

경영평가지표 체계 및 특성

- 기본원칙 : "계획-집행-성과도출"이라는 업무과정에 따라
"리더십/전략-경영시스템-경영성과-정책준수"의 체계로 지표 구성
- 평가지표 구성 : 대분류, 중분류, 세부지표



8

경영평가지표 체계 및 특성

- 경영평가 평정방법
 - 용어의 이해
 - 가중치 : 평가지표 중요도를 반영해 부여된 배점(만점시 최대점수)
 - 평점 : 평가점수를 100점 만점으로 표시된 점수
 - 득점 : 가중치 * 평점 (소수점 둘째자리까지 표시)
 - 상향지표 : 수치 클수록 성적 우수 (예: 영업수지 비율)
 - 하향지표 : 수치 작을수록 성적 우수 (예: 부채비율)
 - 최고목표 : 도달할 수 있는 최선의 목표(실적이 크거나 같으면 100점)
 - 최저목표 : 도달할 수 있는 최악의 목표(실적이 작거나 같으면 0점)

9

경영평가지표 체계 및 특성

□ 정성지표 평가방법

- 9단계 절대평가 방법으로 평가(등급부여기준은 편람 참조)
 - 세부평가항목 각 항목에 대해 개별적으로 평가하지 않고, 세부평가내용 전체를 대상으로 절대평가 적용(세부평가내용 각 항목에 가중치 부여된 경우 제외)

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

10

경영평가지표 체계 및 특성

□ 정량지표 평가방법

- 과거실적, 추세 등을 고려하여 **기준 목표에 따른 달성도** 평가
 - **목표대실적** : 해당공기업이 제시한 목표(예산상 목표, 별도자료상 목표) 근거로 목표달성도 계산
 - 목표달성도 = 실적/목표
 - 평점 = 목표달성도 * 100(상향) or 1/목표달성도 * 100(하향)
 - 목표부여(A) : 해당지표에 부여된 최고, 최저목표를 기준으로 계산
 - 목표달성도 = (실적-최저목표) / (최고목표 - 최저목표)
 - 목표 부여 : 최고목표는 기준치*110%, 최저목표는 기준치*50%(상향)
최저목표는 기준치*90%, 최저목표는 기준치*150%(하향)
 - 목표부여(B) : 가중치의 60%만 목표달성도를 평가하고, 40%는 전년대비 개선도를 평가 : (실적-전년실적*50%) / (전년실적*110%-전년실적*50%)
 - 단계별평가 : 발생가능한 실적에 따라 단계를 구분하여 각 단계별로 점수 부여
 - 총점환산방식 : 총점환산방식을 적용해야 하는 모든 평가지표를 제외한 나머지 지표의 평점평점을 해당지표의 평점으로 부여

11

경영평가지표 (시설공단)

대분류지표	중분류지표	세부지표	배점	평가방법
I. 리더십/전략 (12점)	리더십 (8점)	1. 경영총리더십 2. 고객 및 물리경영	4 4	절대평가 절대평가
	전략 (4점)	1. 미션·비전 및 경영계획	4	절대평가
II. 경영시스템 (30점)	경영효율성 (16점)	1. 조직관리	4	절대평가3
		2. 인사관리	4	단계별평가1
		3. 노사관리	4	절대평가
		4. 재무관리	3	절대평가
	주요사업활동 (14점)	1. 시설·환경관리	4	절대평가
		2. 재난·안전관리	4	절대평가
		3. 급급성품질진노력	5	절대평가
		4. 저탄소 녹색성장 추진	2	절대평가
III. 경영성과 (48점)	주요사업성과 (21점)	1. 사업수입	10	목표부여(A)
		2. 1인당 시설관리실적	7	목표부여(A)
		3. 안전사고 발생건수	4	목표부여(A)
	경영효율성과 (17점)	1. 대형사업비율감소	12	목표부여(A)
	고객만족성과 (10점)	2. 사업수지비율	5	목표부여(A)
		1. 고객만족도	10	목표부여(B)
IV. 경영혁신 (10점)	경영혁신 (10점)	1. 급기업경영혁신	10	단계별평가

12

경영평가지표 (상수도)

대분류지표	중분류지표	세부지표	배점	평가방법	비고
I. 리더십/전략 (10점)	리더십(5점)	1. 관리총리더십·전문성	2	절대평가	
		2. 고객서비스 및 물리경영	3	절대평가1 단계별평가1 목표대실현1	
II. 경영시스템 (33점)	전략(5점)	1. 중장기 경영계획	2	단계별평가	
		2. 주민참여의 시행 추진	3	절대평가	
	경영효율성 (15점)	1. 조직관리	5	절대평가3 목표대실현2	
		2. 인력관리	5	단계별평가2 목표대실현3	
		3. 재무관리	5	절대평가	
	주요사업활동 (18점)	1. 급수처리 및 수질관리	8	절대평가	
		2. 상수도관 관리	10	절대평가2 목표대실현8	

13

경영평가지표 (하수도)

대분류지표	중분류지표	세부지표	배점	평가방법	비고
I. 리더십/전략 (10점)	리더십(5점)	1. 관리층 리더십-전문성	2	절대평가	
		2. 고객서비스 및 윤리경영	3	절대평가1 단계별평가1 목표달성률1	
	전략(5점)	1. 중장기 경영계획	2	절대평가	
		2. 주민편의 실현 추진	3	절대평가	
II. 경영시스템 (28점)	경영효율성 (10점)	1. 조직관리	4	절대평가3 목표달성률1	
		2. 인력관리	4	단계별평가1 목표달성률3	
		3. 재무관리	2	절대평가	
	주요사업효율 (18점)	1. 처리장시설 및 수질관리	8	절대평가	
		2. 하수관로시설관리	10	절대평가1 단계별평가2 목표달성률7	

14

경영평가지표 (공사/공단_리더십)

지표명	평가내용
경영효율성	<p>○ 경영층이 리더십을 가지고 달하는 경영개선을 위한 노력, 경영목표와 계획의 적절성 및 이를 달성하고자 하는 노력과 성과를 평가한다.</p>
세부평가내용 (측정산식)	<p>① 조직의 사업과 사회적 역할을 파악하고 경영목표를 달성하기 위한 노력과 성과는 측정인가? - 기관의 목표달성과 경영실황을 보여주는 도표(사건수지, 인력 및 조직 구조조정, 사업총성과, 노사관계 등) 경영진에게 제공하는 등(제) 해답을 위한 방법을 제시하고 목표달성을 위해 노력하고 있는가? - 기관의 경영목표 달성을 위한 부조리, 부서별 추진결과는 구체되어 있으며, 그 성과는? - 직원의 동기부여(동기부여 방안이나 특수시책)나 필요한 교육, 고용(직무수행능력 개발을 위한 교육기회의 부여) 등을 통하여 성과를 극대화하고 있는가? - 퇴직을 추진해 해지를 위한 노력과 성과는 측정인가(해당기관만 평가)</p> <p>② 자치단체, 지방의회, 지역주민 등 대내외 이해관계자와의 협력 추진을 위한 노력과 성과는 측정인가? - 지방자치단체와 의회와의 협력관계, 지원(예산, 사업총보 등) 정도 - 지역주민, 시민단체, 유관기관과의 협력, 유대관계 등</p>

주요 관리포인트 : 문제분석/확인 및 해결방안, 목표달성 추진체계, 실질적 동기부여 방안, 협력관계 활성화 노력 등

15

경영평가지표 (상하수도_리더십)

지표명	○ 사건의 예방 수단을 위한 관리층의 합당한 노력을 감당할만한 수준(합리합당 의식, 업무장면 등, 리더십 등)에서 평가한다.
세부 평가내용 (측정상식)	<p>① 경영개선에 대한 관리자의 인식(면담조사) - 사전준비상의 애로점 파악 및 개선대책 등</p> <p>② 사전준비에 대한 관리자의 전문성(면담조사 및 제시자료) - 근무기간, 사전준비 기술·경험수준의 노하우 등</p> <p>③ 자체 경영실행 결과 및 평가결과 합류</p> <p>④ 개인·부서별 경영목표 달성도(경영목표 달성률) 달성(면담조사 및 제시자료)</p> <p>⑤ 목표달성 세부추진계획 수립</p> <p>⑥ 목표대비 실적 분석 및 평가에 따른 인센티브도인</p>

주요 관리포인트 : 면담조사, 경영실행평가 및 합류, 경영목표 유무 및 이해도/감각도, 전략목표 추진체계 유무 및 적정성

16

경영평가지표 (공사/공단_고객/윤리경영)

지표명	○ 물기업의 선량하고 모범적인 관리자로써 각종 불합점 없거나 부합, 불합점을 근절하고 물기업의 사회적 책임을 다하고 있는지를 평가한다.
세부 평가내용 (측정상식)	<p>① 고객만족 경영체제를 적절하게 구축·운영하고 있는가? - CS 경영추진 내부조직 및 기능의 적절성 여부 (실질 인프라구축) - 고객만족을 위한 중·단기 전략수립 - 물관리의 민·통보성 및 정책방향 여부 - 서비스 기전의 이월도 및 고객모니터링을 통한 기관성과 증대 노력 (리콜제도개선 여부 등) - 민원접수 및 CS 관련 교육 실시 및 포상 실적</p> <p>② 불만사항과 불합점을 위한 윤리경영시스템 개선노력과 성과는 적절한가? - 불만사항 교육(세미나 포함), 의의한 업무과정 중 최고 고객규정 제도화 여부 등 비리·불합점 근절노력 - 내부감사시스템(불합점 등) 구축 및 실질적 내부통제시스템 작동 여부 - 도덕적 하이나 관리시스템 등으로 영혼 및 지적사회 여론 등에 불의를 야기할 바는 없는지 여부</p> <p>③ 자립물기업으로서 사회적 책임 등을 잘 이루어지고 있는가? - 시·도에서 선정한 과업기연에 대한 이행 노력과 성과(물품구매 등) - 물업사회 구현을 위한 의식, 관습, 제도 등 불합점한 사정을 개선하고 관습과 기풍을 증진·강화를 도모하기 위한 노력과 성과</p>

주요 관리포인트 : CS 전략 유무 및 적정성, 고객이전 관리체계 전문성/실효성, 제로화 수준, 교육 실시 및 실효성, 내부감사의 실효성, 청렴도조사 여부 및 결과합류, 마물기업 지원 및 기타 성과

17

경영평가지표 (상하수도_고객/윤리경영)

표준점수	○ 고객서비스 및 윤리경영 실현을 위한 시스템 구축능력과 실행을 평가한다.
세부 평가내용 (측정항목)	① 고객의 불편 사항 및 고객 니즈(needs)를 반영한 서비스기준 수립(1점) ○ 고객서비스원장 직권(0.5점) ○ 고객서비스원장의 고객만족도조사 여부(0.5점) ② 고객만족도조사의 측정법, 조사결과에 결과개선 방안 실행 실적 등(1점) ○ 설문지 구성, 조사방법, 표본선정 및 표본수, 개선실행 등 ③ 윤리경영 실현 실적(윤리교육, C8교육, 유가족 등) (1점)

주요관리포인트: 명시적 실적 관리 중요, 고객만족도 조사의 적정성 및 정책반영 실적

18

경영평가지표 (공사공단_미션비전/경영계획)

표준점수	○ 당해 물기업의 바람직한 미래상을 제시하기 위하여 미션과 비전을 어떻게 구축하였으며, 당해 물기업의 실현목표에 부합하는 미션·비전·전략·경영계획을 적절하게 설정하여 추진하였는가를 평가한다.
세부 평가내용 (측정항목)	① 당해 물기업의 바람직한 미래상을 설정하기 위한 비전을 제시하고 있는가? - 비전과 중장기 경영계획의 구체성·측정성(고려력·구체성) ② 비전 설정 시 내부구성원이 참여하였는가? 그리고 비전을 어떻게 중·장기화하였는가? - 비전 설정에 대한 직원들의 참여도와 인지도 확인, 공유노력 ③ 현재 구축된 비전을 실현이 가능하며, 비전을 달성하기 위한 구체적인 전략과 실행구상을 설정하였는가? - 비전 실현을 위한 연도별 구체적의 계획과 과정, 성과도 ④ 미션을 실질적으로 추진하기 위한 체계를 구축하였는가? ⑤ 경영계획을 적절하게 수립되었으며, 실적지표를 분석하고 이를 수정·보완하였으며 , 그 실행을 마쳤는가?

주요관리포인트: 비전·미션·경영계획의 적정성, 내부구성원 참여수준, 인지도 제고 및 공유노력 비전·전략·실행계획 연계성, 실적평가 및 실행 여부 및 점진성

19

경영평가지표 (하수도_중장기경영계획)

※ 하수도과 달리, 상수도의 중장기경영계획 지표는 세부적으로 계량화되어 있어, 세부항목별 관리 필요

고표준의	○ 하수도사업의 안정적이고 장기적인 발전을 도모하기 위해 조직·인력·재정 및 시설 운영 등에 관한 기본계획을 수립하고 보충하는지를 평가한다.
세부 평가내용 (측정성적)	① 중장기경영계획의 수행도 측정점수 (1.0점) - 지역여건과의 적합성, 과도한 예비투자 여부, 재정조달의 적정성 등 ② 중장기 경영계획의 내실성 측정점수 (1.0점) - 인력, 인건, 시설투자, 재정조달, 유지개선계획 등 포함

주요 관리포인트 : 비전 및 경영목표의 적정성, 투자 및 재원조달계획의 적정성, 수선유지계획의 적정성 등

20

경영평가지표 (상하수도_주민편의시책)

고표준의	○ 상수도사업에 대한 주민서비스의 질을 높이고, 수도사업의 지속적인 발전을 위한 주민참여 및 홍보대책 등을 평가한다.
세부 평가내용 (측정성적)	① 주민편의를 위한 각종 제도개선 실적 ○ 주민불편해소를 위한 조례, 규칙제정 또는 주민편의시책 추진 ② 집 서민정책 추진 및 주민홍보실적 ○ 주민기초생활수급자, 장애인, 취약계층 등 요율할연 - 조례·규칙상 할연규정 제정 및 할연실적 ○ 주민홍보 실적 ③ 상수도 주요시책 주민편의 제를 실적

주요 관리포인트 : 각 항목별 실질적인 실적 관리 필요

21

경영평가지표 (공사/공단_조직관리)

지표명	○ 평가항의 항목을 포괄적으로 수집할 수 있는 조직규모와 조직구조를 가지고 있는지와 조직관리의 적절성을 평가한다.
세부 평가내용 (측정상식)	<p>① 조직진단을 통한 경영진단을 통한 목표(중·장기관리 등)를 유지하고 있는가?</p> <ul style="list-style-type: none"> - 경영진단에 대응하는 포괄적인 조직체계 운영 여부 - 조직진단이 경영목표로 실시되었으며 결과에 의하여 경영인력을 판단하고 적재적소에 배치하였는지 여부 (직급별/직종별 배치의 타당성) <p>② 조직복합·전부 등을 고려한 관리조직과 하부조직이 포괄적으로 구성되어 있는가?(1점)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 지휘부서 인건비율을 합한 30%이하 관리(0.2점) - 관리·사무직과 전문직(기술직, 기능직, 상용인부 등)의 비율을 2:8 수준으로 관리(0.3점) - 상임이사 겸수 기준 내 유지(0.3점) - 특수 전문직 기준 내 유지(0.2점) <p>③ 조직혁신(조직개편, 권한위임 등)과 업무프로세스, 조직구조 등을 어떻게 개선하고 있는가?</p> <ul style="list-style-type: none"> - 전년도와 대비한 조직의 업무프로세스 개선과 효과성 - 핵심업무의 역할 강화와 비핵심업무의 아웃소싱 노력과 실적 <p>④ 조직개발(교육훈련, 자질 향상 등)을 위한 노력을 어떠한가?</p>

주요 관리포인트 : 조직진단 여부 및 수준, 권한위임 강화, 핵심업무와 비핵심업무의 구분 및 차별화된 관리, 학습동아리 활성화, 제안제도 내실화 등

22

경영평가지표 (상하수도_조직관리)

지표명	○ 평가항의 항목을 포괄적으로 수집할 수 있는 조직규모와 조직구조를 가지고 있는지와 조직관리의 적절성을 평가한다.
세부 평가내용 (측정상식)	<p>① 조직규모 : 직원 1인당 급수인구(상수) / 직원 1인당 하수처리인구(하수) (1점)</p> <p>② 조직구조의 합리성(1점)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 조직의 정직원 : 계·부서별 업무분장 및 업무량 분배(자료제시) - 매년 조직진단 및 장비 등 신축성 제고 여부 <p>③ 조직운영의 효율성(1점)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 비핵심업무의 아웃소싱 노력과 실적 - 내부합리화 등 모든 민원처리율상의 간소화 노력과 실적 <p>④ 조직활성화를 위한 노력(1점)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 조직활성화 노력(제휴대회, 선진지 견학 등) - 조직개발을 위한 노력(교육훈련, 워크숍, 세미나 등)

주요 관리포인트 : 조직진단 및 정비노력, 비핵심업무 및 핵심업무 구분 및 아웃소싱 검토, 절차 간소화 노력, 실질적 조직개발 노력

23

경영평가지표 (공사/공단_인사관리)

※상하수도의 경우 인사관리 지표는 세부적으로 계량화되어 있어, 세부항목별 관리 필요

지표명	○ 인력자원을 효율적으로 관리하기 위하여 인사제도, 인력운영 및 내부직질 만족도 등에 관해 묻는다
세부 평가내용 (측정상식)	<p>① 교육, 승진 등에 있어서 인사추진통칙/기준을 관리하고 측정한다?</p> <ul style="list-style-type: none"> - 인력수요계획 수립 및 채용(모집, 선발), 이직·퇴직관리 - 인사규정 및 인사위원회와 운영성 - 임원선임, 직제채용(공개 또는 비공개채용), 임원성과계약 등 인사관리업무의 「지달달기인 인사운영기준」 준수 여부 - 「청년고용촉진특별법」에 따른 청년미취업자(15~29세) 우선고용 노력(합천이 30명 이상 고용)으로 평가 - 노년고용촉진, 다문화가족 등 사회적 약자 고용 노력 및 실적(기간제 등) <p>② 외부전문기관을 의한 신규 및 보수교육(자체 교육부서 및 교육기관이 있는 경우, 외부회사 등을 송발하여 교육프로그램을 구성하고 교육을 실시하는 경우 포함) 등이 제대로 이루어지고 있으며 인사운영제도 등과 연계되고 있는가?</p> <ul style="list-style-type: none"> - 교육수요조사 및 계획수립, 실적의 유지 여부 - 인사운영제도에 교육성과, 성과 활용도 - 연1회 이상 임원(CEO포함)의 외부교육 이수실적(교육기관/담당전문기관 포함교육 15시간 이상) <p>③ 내부직질 향상으로 관 직제조사 및 결과의 활용을 측정한다?</p> <ul style="list-style-type: none"> - 직제관리도 조사(자체조사 포함), 문제점, 개선조치 <p>④ 성과관리 및 보상체계의 구축을 측정한다?</p> <ul style="list-style-type: none"> - 업무성과를 객관적으로 측정하고 기관의 업무목표 등을 달성할 수 있는 성과관리체계의 구축·운영 - 성과평가결과에 따른 업무 목표 개선 등 관공의 활용, 업무성과 성과 및 연공의 차를 지고, 승진·전보 등에 활용

주요 관리포인트 : 외부 인사위원 참여, 채용/승진절차 공정성, 교육의 업무관련성, 이직직자 내실화, 전실역량강화, 수요조사 기반한 교육 및 외부 전문교육 강화, 내부만족도 조사결과 활용, 성과평가결과 활용수준

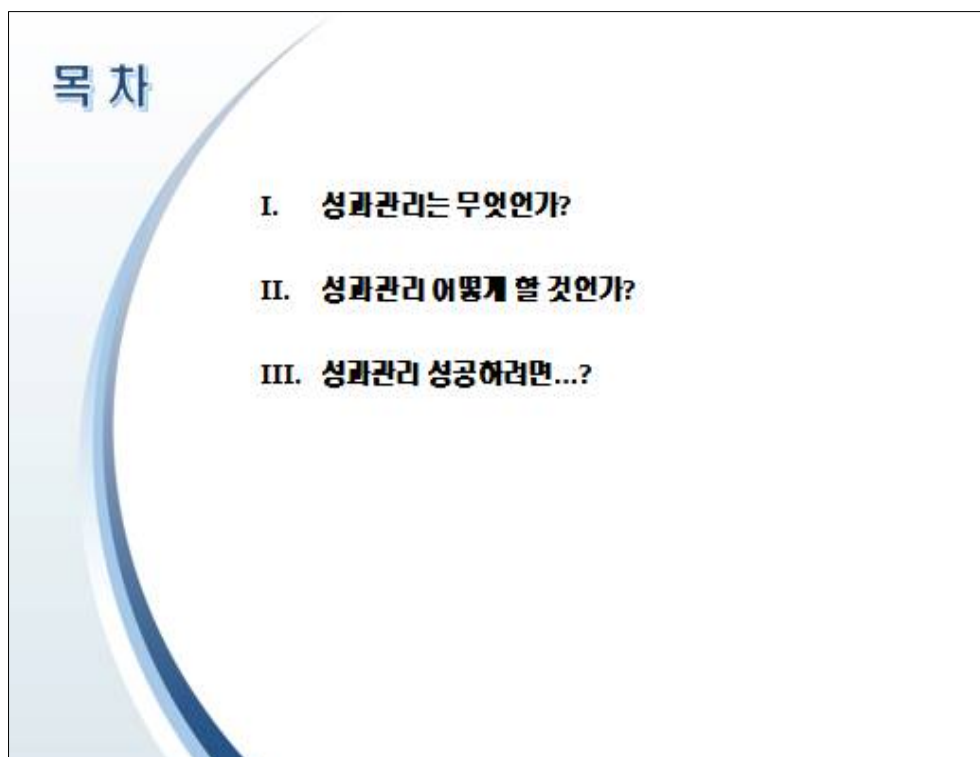
24

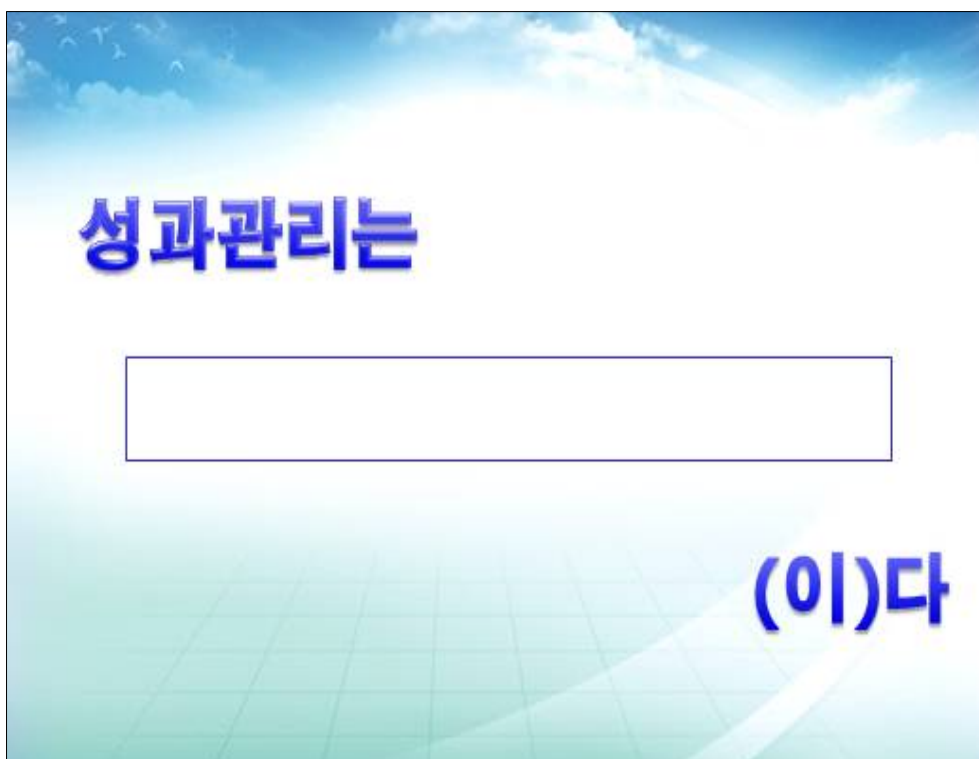
감사합니다.

특강 2

지방공기업의 성과관리

임현준 박사(한국미래정책연구원)





왜 성과관리를 해야 하는가?

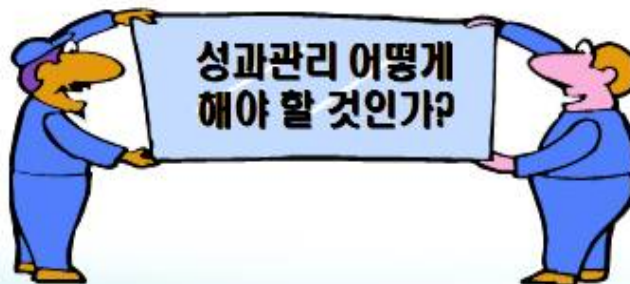
“성과관리”란 조직이 영속하기(Going Concern)위해 내부 **핵심 역량(Core Competency)**을 강화하고, 이를 성과와 연동하여 조직이 장단기적으로 성장할 수 있도록 개인 및 조직의 공식적인 의사소통을 체계화하여 전략적 Vision 및 Goal을 공유하는 과정.

1 성과의 명확화

2 목표의 명확화

3 고객중심의 성과관리

4 평가의 공정성 확보



성과관리! 새로운 시작을 위해---

1 성과에 대한 명확한 정의

- 성과관리의 동력 찾기 → 성과 공감대 형성 → 관리층, 전직원 확산

2 전략과 연계된 성과지표 관리

- 성과관리=전략관리(Vision, Management Strategy, 경영평가)

3 미래 변화를 위한 목표치 관리

- 도전적인 목표치 설정으로 변화관리 → where에 대한 정의

1. 성과에 대한 명확한 정의

成果

● 성과의 일반적 정의

Hoffmann(1999): 조직목표 달성에 대한 기여

● 공공부문의 성과에 대한 정의

Rogers(1999): 성과들 “정부가 설정한 목표들 정부의 활동을 통하여 어느 정도 달성하였는가”

VISION에 대한 공유

Per + form

완전히 형태, 상황



1. 성과에 대한 명확한 정의

성과 = 고객에 대한 이해 = Unique value



1. 성과에 대한 명확한 정의

성과 = 고객에 대한 이해 = Unique value

철가방 조태훈씨 고객에 대한 이해, UV

교수 → 배달속도
학생 → 양(量)
남학생 → 양파
여학생 → 단무지
자장면에 팜볶국물
탕수육에 소주 한병



고수입의 스타
강사(10년 배달)
철가방에서
스타강사로 '자서전'
베스트셀러

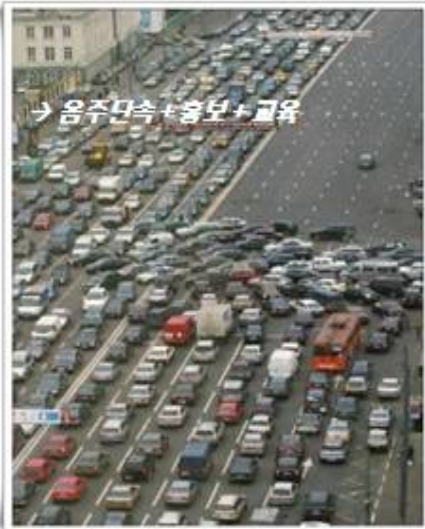


1. 성과에 대한 명확한 정의

성인지표의 설정-성과

음주단속

단속건수 → 음주사고 발생률



1. 성과에 대한 명확한 정의

성인지표의 설정-성과

가스안전관리

가스점검횟수 → 가스사고 발생률



청소연 수련관 운영

프로그램 운영 → ?

보령시청소년수련관



1. 성과에 대한 명확한 정의

성과관리의 법률상 정의

「정부업무평가기본법 제2조 6호」 “성과관리”라 함은 정부업무를 추진함에 있어서 **기관의 임무, 중·장기 목표, 연도별 목표 및 성과지표를 수립**하고, 그 집행 과정 및 결과를 **경제성·능률성·효과성** 등의 관점에서 관리하는 일련의 활동을 말한다.



Tip) 1) Top-Down의 전략체계(비전달성)

- 2) 과정 및 결과를 관리(성과지표와 이니셔티브에 대한 관리)
- 3) 경제성, 능률성, 효과성 등의 관점에서 관리하는 활동(성과에 대한 명확한 정의)

2. 비전/전략과 연계된 성과관리

Vision/Strategy-focused(비전/전략과의 연계)

- 공공기관 특성상 비전, 핵심가치, 경영목표, 역할 및 책무 등 다수의 전략이 존재하고, 이러한 다양한 조직의 전략 또는 목표들에서는 중요도 및 우선순위를 판단하기 어려움.
- 성과관리(BSC)는 조직 내에 존재하는 다양한 목표체계를 관점 및 전략의 matrix 구조로서 정리하여 비전/전략중심의 조직으로 변화.
- 핵심성과지표(Key Performance Indicator : KPI)를 비전/전략중심으로 **측정함으로써 관리**한 실무자가 중요한 부분에 초점을 맞춘 경영업무를 수행하는데 기여 함→ 전략중심형 조직
- 핵심지표에 집중함으로써 관리되는 비전 또는 전략이 달성될 수 있도록 구성원들이 노력을 한 곳으로 집중할 수 있도록 견인

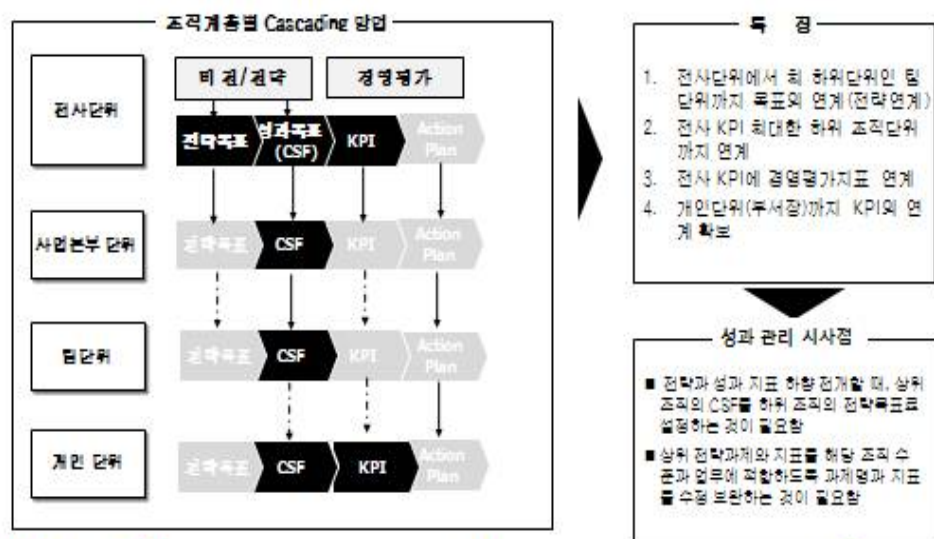


2. 비전/전략과 연계된 성과관리



2. 비전/전략과 연계된 성과관리

Vision/Strategy-focused(수직적 전략 및 목표 연계)





3. 미래변화를 위한 도전적인 목표치 설정

장기목표분할 평가

중장기적으로 진행되는 계속 사업의 경우 장기목표를 설정한 다음 연간 목표수준으로 나누어서 설정함

추세치 평가

3개년 이상의 실적이 일정한 추세를 보이는 경우 과거실적을 이용한 회귀분석 방법 사용

3개년 평균 평가

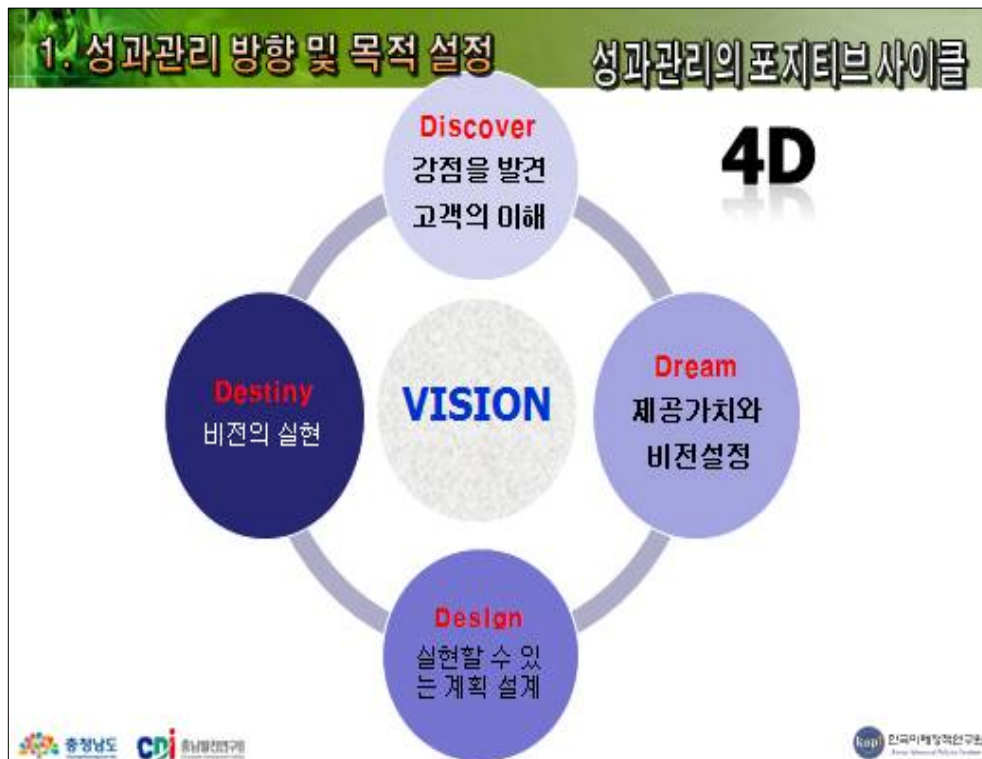
3개년 이상의 실적이 있으나 추세 적용이 어렵고 증가 및 감소가 일정한 계 반복될 경우에 적용

β 분포 평가

3개년 이상의 실적이 있으나 추세치 적용이 어려운 경우 과거 실적 중 최상위 실적과 최하위 실적, 평가직전 연도의 실적을 감안하여 β 분포치를 평가

계관역연 목표치 설정, 경영평가와 연계된 목표치 설정(목표치 cascading)

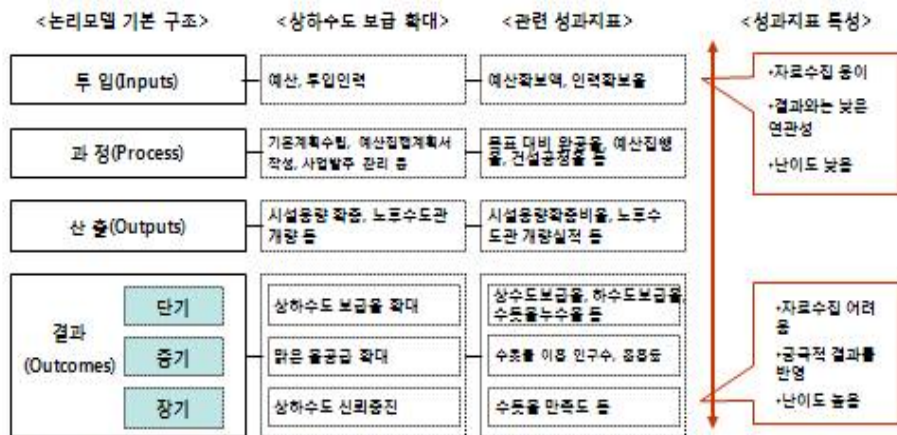




2. 객관적인 성과지표 도출

■ 논리모델에 의한 성과지표 개발

- 논리모델에 따라 도출된 성과지표는 투입 단계의 수량 지표수집은 용이하나 양극적인 효과와 비관성 및 난이도가 높고 결과 단계로 갈수록 결과를 반영하지만 지표수집이 어려워 난이도가 높음



2. 객관적인 성과지표 도출

성과지표 선정기준

- 도출된 지표 pool은 선정기준에 따라 값가중치가 높은 지표를 최종적으로 KPI(핵심성과 지표)로 확정함.
- 일반적인 성과지표 선정기준(Criteria)은 다음과 같음.
- S : Specific(구체성): 목표달성 여부의 측정기준으로 활용할 수 있을 만큼 구체적이고 명확한가?
- M : Measurable(측정가능성): 측정이 불가능하거나 비측(인력 또는 예산)이 과다하게 소요되지는 않는가?
- A : Achievable(달성가능성): 목표치의 달성이 조직의 노력으로 통제 가능한가?
- R : Relevant, Result-oriented(적실성, 결과지향성): 고객, 대상집단, 이해관계자의 관점에서 의미가 있는 최종결과 또는 효과를 측정할 수 있는 것인가?
- T : Time-bound(기한성): 달성기한별로 목표치가 있으며, 측정결과와 시계열 비교 및 개선 여부판단이 가능한가?

성과지표 (단)	성과지표 선정기준					가중치
	구체성	측정가능성	달성가능성	결과지향성	기한성	
예산확보액	1	3	3	1	3	11
인건비보충	1	3	2	1	3	10
노후수도관 개량 거리	3	2	3	2	3	13
수돗물 만족도(신뢰도)	3	2	2	3	3	15

L
1

M
2

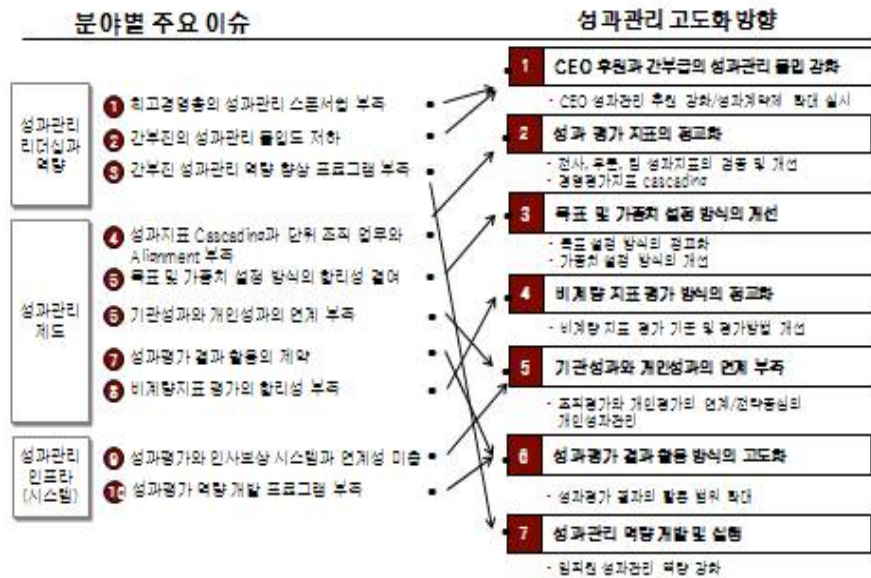
H
3



4. 성과관리 운영과정 이슈와 해결방향(성과관리 실행)

	이슈	해결 방향
Plan	<ul style="list-style-type: none"> 비전/전략, 성과관리 체계에 대한 명확한 이해 부족 전략과 연계된 KPI 개발 및 KPI수용성 목표값 설정 및 캐스케이딩 	<ul style="list-style-type: none"> 비전/전략, 성과관리 체계에 대한 홍보 및 교육 지속적인 핵심전략에 부합된 KPI를 개발 및 적용 목표치 설정 가이드라인을 명확하게 제시하고 환류 통제가능성을 고려한 캐스케이딩
Do	<ul style="list-style-type: none"> 지속적인 실적 관리 및 업데이트에 대한 부담 평가를 위한 업무량 과다 	<ul style="list-style-type: none"> 성과관리시스템의 활용 강화 실적보고서 작성 간소화 및 타평가와 연계성을 강화하여 업무부담 완화
Check	<ul style="list-style-type: none"> 내부평가단 평가의 공정성 모니터링 실시에 대한 부담 	<ul style="list-style-type: none"> 성과지표별 업무 전문가를 인력으로 구성 내부평가위원의 평가역량 강화 모니터링을 통한 지원 강화: 간부진 활용
Act	<ul style="list-style-type: none"> 인사반영 확대에 대한 논란 	<ul style="list-style-type: none"> 노사(직원)협의과정을 통한 점진적 인사반영 확대

4. 성과관리 운영과정 이슈와 해결방향(분야별)



Q & A

우수기관 소개 1

부여시설관리공단(신설)



부여군 시설관리공단 설립기본현황



부여군시설관리공단

목 차

I. 시설관리공단의 이해	1
II. 부여군 시설관리공단 설립(안)	9
III. 그동안 추진현황	15
IV. 부여군시설관리공단 일반현황	19
V. 기대효과 및 결론	24

I. 시설관리공단의 이해

1. 시설관리공단이란 무엇인가?
2. 왜 부여군 시설관리공단이 필요한가?
3. 새로운 조직을 만들어 군 재정에 부담이 되는 것은 아닌가?
4. 부여군만이 시설관리공단을 만들려는 것은 아닌가?
5. 시설관리공단은 방만하게 운영되는 것이 아닌가?
6. 시설관리공단은 어떤 시설[사업]을 위탁받아 운영관리 하는가?

시설관리공단의 이해

1. 시설관리공단이란 무엇인가?

정의

지방공기업법 제1조 (지방공기업 정의)

지방자치의 발전과 주민복지 증진에 이바지할 목적으로 지방자치단체가 직접 설치 경영하거나 법인을 설립하여 경영하는 기업 (**지방자치단체가 출자한 공적기관으로서 자치단체의 특정사업을 위탁관리하는 공기업**)

특성

공익성
기업성
지역성

- ▶ 공공기관적 성격: 부여군이 투자하여 만든 공공기업이므로 무조건적인 이윤추구를 방지하고 주민에게 공공적인 측면의 서비스 지속 제공
- ▶ 기업적 성격: 공공서비스를 제공하는 시설[사업]이지만 수입이 공단운영비의 최소한 50%는 유지되도록 함.
- ▶ 국가공기업과의 차별성: 부여군이 투자하여 부여군 주민에게 서비스를 제공하는 공기업이므로 부여군 실정에 적합하도록 만들고 운영토록 함.

부여군 시설관리공단 설립지원

- 2 -

- 31 -

시설관리공단의 이해

2. 왜 부여군 시설관리공단이 필요한가?

필요성

공공시설을 증가 및 공무원 인력 증원의 한계

현재 시설을 관리 운영방식의 문제점 대두

군민의 기대욕구 증대

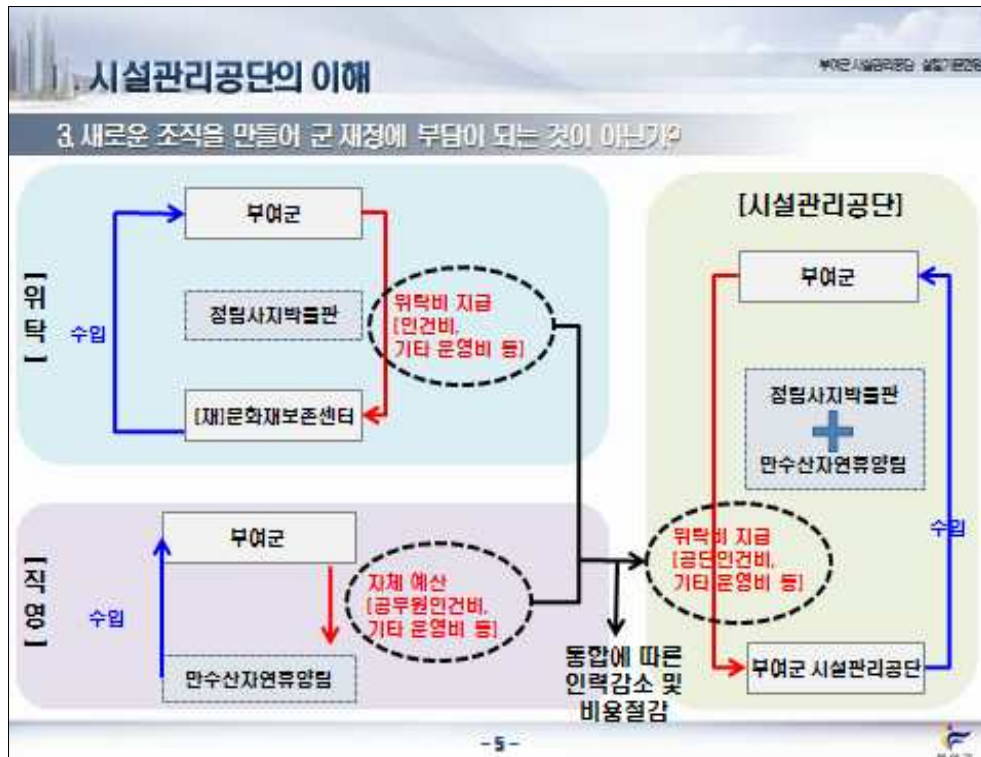
- 대표 고도문화권역 역사문화관광시설 다수 보유
- 지속적인 공공시설물 증가 중
[굿뜨래헬빙마을, 4대강시설물, 공공도서관, 읍면하수처리장 등]
- 시설물은 증가하지만, 이를 관리할 수 있는 공무원들 지속적으로 증원할 수 없음.
- 이에 현재도 많은 부여군 시설들을 일반기업 등에 위탁하여 운영도착하고 있음.
- 군 직 영 방식 : 각각의 시설들을 여러 부서에서 개별운영
- 민간위탁방식 : 이윤주주로 공공성저해, 계약범위내 안일한 운영
- 지방자치의 안정적 정착과 행정환경의 다양성 증대
- 군민의 공공서비스에 대한 기대욕구 증대 [다양화, 고급화]

시설관리공단의 이해

2. 왜 부여군 시설관리공단이 필요한가?

부여군 시설관리공단 설립시 기대사항

현시설[사업]	소유	운영관리	일반적인 운영상황	공단설립시 기대사항
종합운동장	부여군	부여군	> 고객증가를 위한 노력 부족 > 민간기업과 비교시 제공 서비스의 질적 차이 발생	• 운영인력 감소[통합관리] • 적정 시설 관리
만수산 자연휴양림	부여군	부여군		
청소년수련원	부여군	[재]청소년수련원	> 운영주체별로 > 개별적인 관리인력 필요	• 운영비용 감소 [인건비, 수리수선비 등] • 수입증가 [이용객 증가] • 부여군 예산의 절감
정령사지비둘판	부여군	[재]문화재보존센터		
공공하수처리시설	부여군	A 민간기업	> 이윤 주주로 적정 시설관리 미흡 > 지속적인 운영권 미확보로 계약기간내 안일한 운영	• 부여군 기타 필요사업에 대한 투자재원으로 활용 • 주민의 생활개선 • 시설이용에 대한 만족도 제고
분뇨처리장	부여군	B 민간기업		
헬빙마을	부여군	미확정		



시설관리공단의 이해

4. 부여군만이 시설관리공단을 만들려는 것은 아닌가?

전국 공단 설립 현황

- 공공시설의 체계적·전문적·효율적 관리를 위해 많은 지방자치단체가 공단 설립·운영 중
- 8개(94년)→33개(00년)→82개(08년)→76개(08년)→77개(11년)

충청남도 시설관리공단 설립 현황

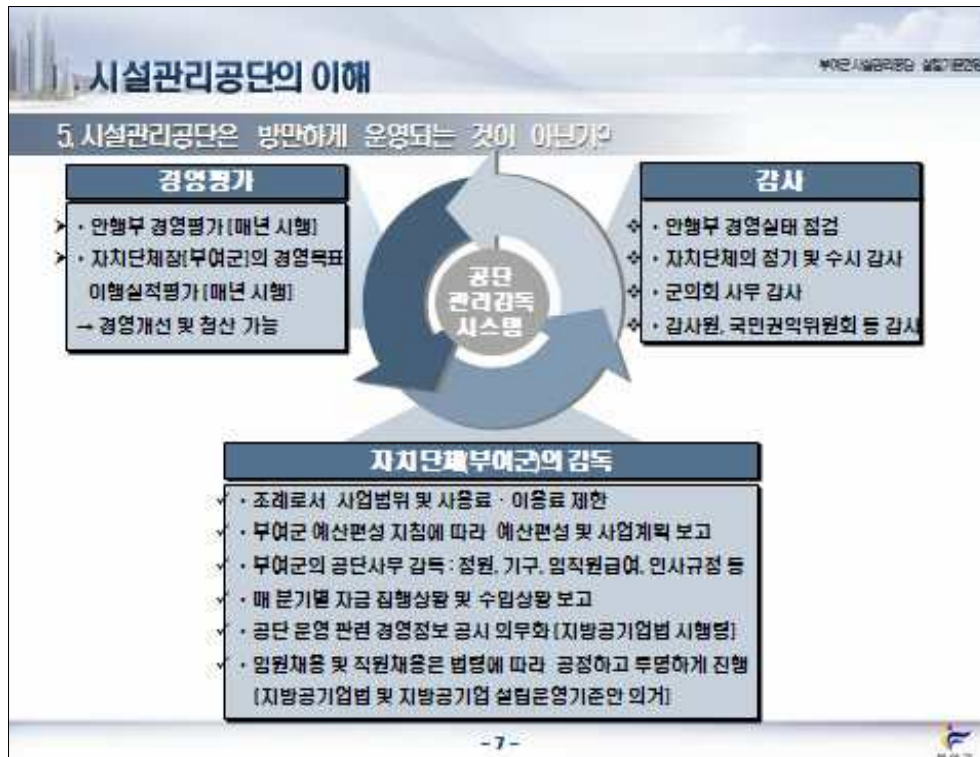
구 분	총인구	설립	주요 사업
천안	691천명	2012년	• 종합운동장, 축구센터, 추모공원, 태조산 및 대박산 공원 • 공영주차장, 불법주차견인업무, 쓰레기봉투
보령	108천명	2010년	• 석탄박물관, 청소년수련관, 해양의집, 모란공원, 풍백관, 하수·분뇨처리시설, 배수펌프시설 • 하수처리시설, 배수펌프시설, 분뇨처리시설 • 쓰레기봉투, 청주산자연휴양림, 머드체험관(2013년 공단위탁 예정)

추진 중 부여군 이외 아산시, 공주시, 당진시, 태안군 등에서 공단설립 검토 중임

군 단위 지자체 공단설립 현황

지자체	인구(명)	설립	지자체	인구(명)	설립
연천군	46,973	2000.3	강원군	66,894	2008.8
정선군	41,000	2004.9	영월군	40,674	2011.7
가평군	61,664	2006.2	여주군	109,416	2011.8

- 6 -



시설관리공단의 이해

6. 시설관리공단은 어떤 시설(사업)을 위탁받아 운영관리 하는가?

공공성과 기업성을 고려하여 조례에서 정하는 사업

편경분야	체육분야	문화·복지분야	관광분야	기타
하수종말처리장	체육센터 및 체육관	군민회관	공원/유원지/관광지	지하도상가
위생처리장	종합운동장	여성회관	박물관/전망대	자동차전용도로 포장
죽산폐수처리장	테니스장	문화예술회관	휴양림	교량관리/터널관리
마출하수도	수영장	청소년문화의집	문화관/기념관/역사관	공영주차장
음식물자원화시설	족구장/야구장	청소년수련관	홍보전시판매관	거주자우선주차장
생물폐기물 수거	풋살경기장/족구장	도서관	캠핑장	견인차량보관소
음식물류폐기물 수거	골프연습장	정보센터	시티투어	농수산물시장
가로청소	사격장/승마장	복지관	분수대	꽃시장
소각장/매립장	사계절별매장	평생교육시설	해수욕장 사위장	가로등관리/청사관리
재활음선별장	서바이벌 경기장	추모공원 (화장장 등)	모노레일	버스승강장
쓰레기봉투 대량판매	공도장	현충탑	온천장	현수막지정계시대
대형폐기물 스티커	방상장	임대아파트	철로자전거	야생동물구조센터
대형판매	탁구장	자연학습장	유스호스텔	버스공영차고지
상·하수도검침	인리인물경기장	공공화장실		교통약자지원센터
배수펌프장 관리		장애인물백시		교통정보센터

- 8 -

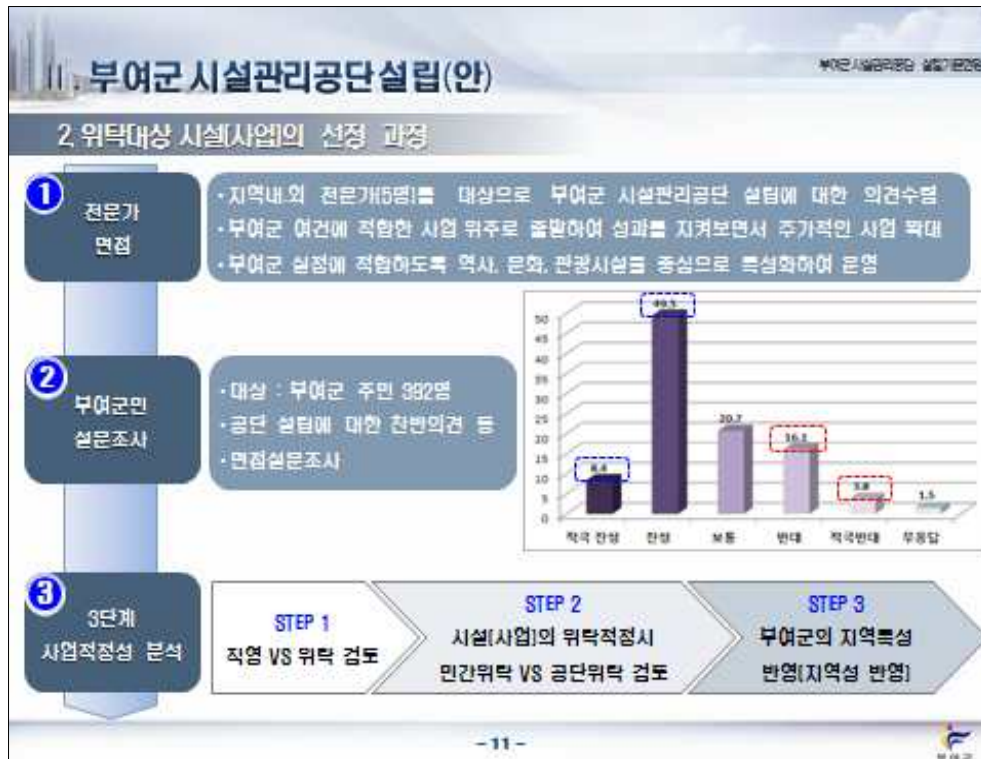
II. 부여군 시설관리공단 설립(안)

1. 부여군 공공시설(사업) 현황
2. 위탁대상 시설(사업)의 선정 과정
3. 단계별 공단위탁 대상시설(사업)
4. 부여군 시설관리공단 설립(안)
5. 조직도(안)

II. 부여군 시설관리공단 설립(안)

1. 부여군 공공시설(사업) 현황

문화체육분업(3개)	환경분업(2)	복지분업(3)	기타(14)
<ul style="list-style-type: none"> · (재)문화재보존센터 · 정림사지박물관 · 사적지임장료징수사업 [무소산성 & 능산리고분군] · 백제관(민참식가옥) · 송국리 선사취락지 전시관 · 만수산 자연휴양림 · 문화상품판매사업 · 서동요세드장(계백장군우예존) · 백제문화제기념관 · 국악의전당 · 종합운동장 · 군민체육관 · 게이트볼구장 	<ul style="list-style-type: none"> · 공공하수처리시설 · 구교배수장 · 배수펌프장(4개소) · 상수도검침 · 위생매립장 · 쓰레기분류판매사업 · 재활용품선별장 · 청소업무대행 · 분뇨처리장 	<ul style="list-style-type: none"> · 청소년수련원 · 여성문화회관 · 장애인종합복지관 & 장애인재활센터 · 가정복지회관 · 종합복지회관(9개소) 	<ul style="list-style-type: none"> · 문화채취사업 · 농업민회관 · 공영주차장 · 군민회관 · 청사관리 · 백마강 생활체육공원 · 가로수관리 · 농어촌 공공도서관 · 신동업문화관 · 뽕방마을 · 4대강시설물



부여군 시설관리공단 설립(안)

3. 단계별 공단위탁 대상시설(사업)

구분	직영(17개)	공단위탁(18개)		민간위탁(2개)
		1단계 (10개)	2단계 (8개)	
문화체육	<ul style="list-style-type: none"> 대천문화재보존센터 백제문화재기념관 국악의 전당 게이트볼구장 	<ul style="list-style-type: none"> 정림사지박물관 백제관(민립식가옥) 만수산 자연휴양림 서동요채트장 군민체육관 사적지임장표정수사업 송국리선사취락지 문화상품판매사업 종말운동장 백마강 생활체육공원 	<ul style="list-style-type: none"> 월빙마을 신동염농막관 	
환경	<ul style="list-style-type: none"> 구교배수장 배수펌프장 상수도검침 위생매립장 재활용품선별장 	<ul style="list-style-type: none"> 쓰레기봉투 판매사업 	<ul style="list-style-type: none"> 공공하수처리시설 분뇨처리장 	<ul style="list-style-type: none"> 정소업무 대행
복지	<ul style="list-style-type: none"> 여성문화회관 가정복지회관 종합복지회관 	<ul style="list-style-type: none"> 청소년수련원 		<ul style="list-style-type: none"> 장애인종합복지관 & 장애인재활센터
기타	<ul style="list-style-type: none"> 농업인회관 군민회관 청사관리 농어촌공공도서관 기토수 관리 	<ul style="list-style-type: none"> 골재채취 	<ul style="list-style-type: none"> 4대강 시설물 	<ul style="list-style-type: none"> 공영주차장

- 12 -



III. 그동안 추진현황

1. 2013년도 공단설립 조례제정 이전까지
2. 2014년도 조례제정 이후 공단준법시까지

그동안 추진현황

부여군시설관리공단 설립기본계획

1. 2013년도 공단설립 조례제정 이전까지

2012.02.22	부여군시설관리공단 설립 기본계획 수립
2012.02.29	부여군시설관리공단 설립 사전 협의(1차/도지서)
2012.03.28	공단설립 타당성 연구용역(4개월간)
2012.4-06	용역팀실과방문, 타지자체견학, 전문가의견 자문
2012.06.07	지역주민 설문조사 392명(인구의 0.5%/370명)
2012.07.04	중간보고회
2012.7-09	위탁시설근무자대상설명회 / 산하직원1/2 / 군의회

- 16 -

그동안 추진현황

부여군시설관리공단 설립과정

1. 2013년도 공단설립 조례제정 이전까지

2012.09.26	일반주민 대상 주민공청회(여성문화회관/180명)
2012.10.08	용역결과 검증심의회(7명/민간3.공무원3)
2012.10.11	부여군시설관리공단 설립 최종 협의(2차/도지사)
2012.10.26	공단설립 심의위원회 구성 및 심의(7명/민간5.공무원2)
2012.10.29	부여군 시설관리공단 설립 및 운영 조례안 입법예고
2012.12.27	부여군시설공단 설립운영조례 제정 및 공포 (최종확정)

- 17 -

그동안 추진현황

부여군시설관리공단 설립과정

2. 2013년도 조례제정 이후 공단출범시까지

2013.02.01	공단전환대상 사업장 현장방문 자료수집
2013.04.01	공단설립준비단 구성 운영(부군수, 3개팀11명)
2013.04.15	공단임원추천위원회 설치운영 규정 제정 공포
2013.5-08	임원추천위원회 회의개최, 임원후보 공개모집
2013.07.01	고용승계직원 채용방침 최종결정(전직동의/사직예고)
2013.07.05	공단 임원 최종 선임(준범1개월전 - 이사장/비상임이사)

- 18 -


그동안 추진현황

부여군시설관리공단 설립과정

2. 2013년도 조례제정 이후 공단출범시까지

- 2013. 07. 공단재산확인 및 인수인계서 작성(위수탁계약체결준비)
- 2013.08.05 부여군시설관리공단 법인 설립신고(사업자등록)
- 2013.08.05 공단직원 인사발령 및 공단업무개시
- 2013.08.13 부여군시설관리공단 법인설립보고(도지사, 안행부장관)
- 2013.08.22 부여군시설관리공단 출범식(공단본부)

- 18 -



부여군시설관리공단 설립과정

IV. 부여군시설관리공단 일반현황

1. 공단 미션 & 비전
2. 공단 조직도
3. 주요기능 및 역할

- 28 -



IV. 부여군시설관리공단 기본현황

부여군시설관리공단 설립기관현황

3. 주요기능 및 역할

☞ 주요사업 : 13개 분야

▷ 시설운영관리업무 : 9개사업

- 정림사지박물관, 서동요세트장, 백제관[한옥생활체험]

- 자연휴양림, 종합운동장, 군민체육관, 송국리유적자료관

- 백마강생활체육공원, 청소년수련원

▷ 위탁판매징수업무 : 4개사업

- 골재판매, 쓰레기봉투판매, 문화관광상품판매, 사적지입장료징수

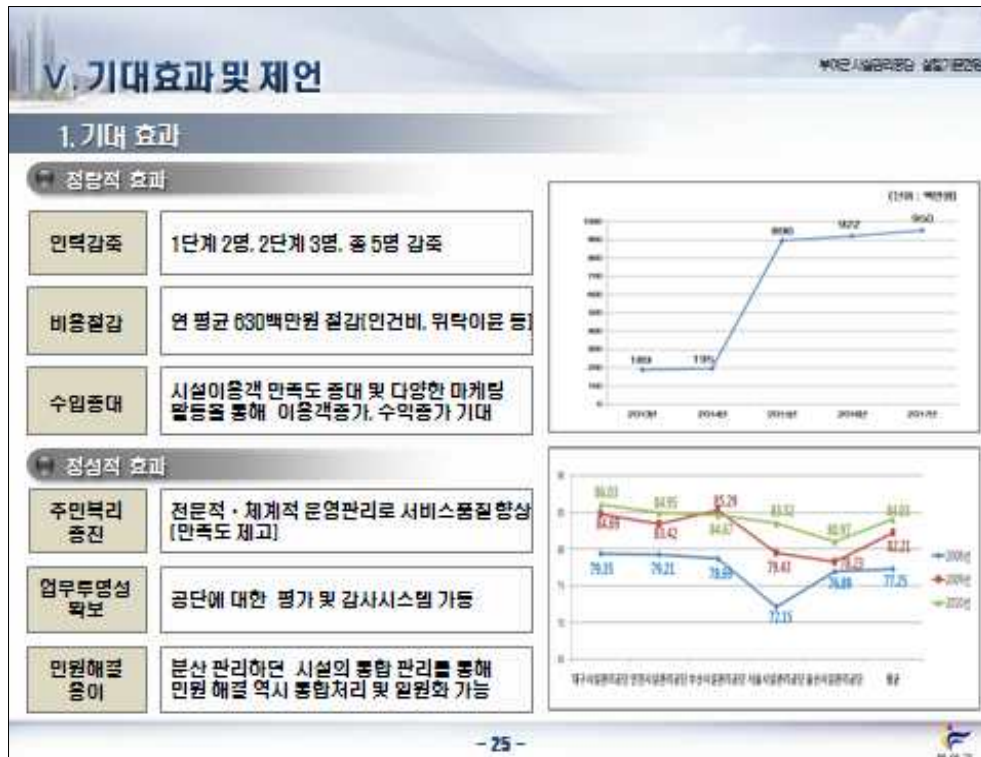
- 23 -

V. 기대효과 및 결론

1. 기대효과

2. 결론

- 42 -



근심과 함께하는 행복한 부대

지구상에는
강한 자가 살아 남는 것도 아니고
영리한 자가 살아남는 것도 아니다.
변화에 잘 적응하는 자가 살아 남는다.

- 종의 이론 저자 찰스 다윈 -

- 27 -

감사합니다

우수기관 소개 2

천안 상수도



차 례	
I. 사업개요	
1	상수도 연혁
2	기본현황
3	예산결산
4	시설현황
II. 경영실적	
1	리더십 및 전략
2	경영시스템
3	경영성과
4	정책준수
III. 우수사례 및 특수 시책	
물은 소중한 자원 우리 모두의 미래입니다.	
FAST 천안시 수도사업소	

1. 사업개요 목 차

1. 상수도 연혁
2. 기본현황
 - 인공 및 시설현황
 - 생산 및 급수현황
 - 조직
 - 인원
 - 예산
3. 예산/결산
 - 2012년도 세입 예산 및 결산
 - 2012년도 세출 예산 및 결산
 - 2013년도 세입 및 세출 예산
4. 상수도 시설현황
 - 취수장
 - 정수장
 - 기타 [배수지, 가압장, 급수전수]
 - 참고사항 [수도물 생산과정]

http://water.shweon.go.kr

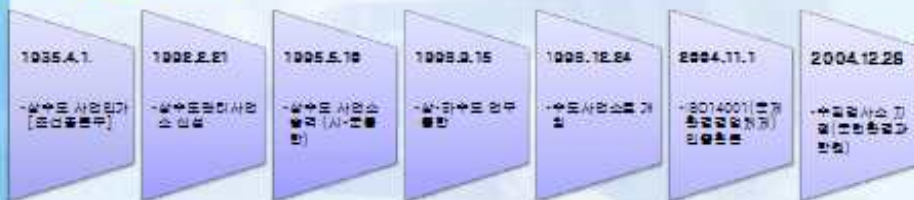


1. 사업개요

1 상수도 연혁

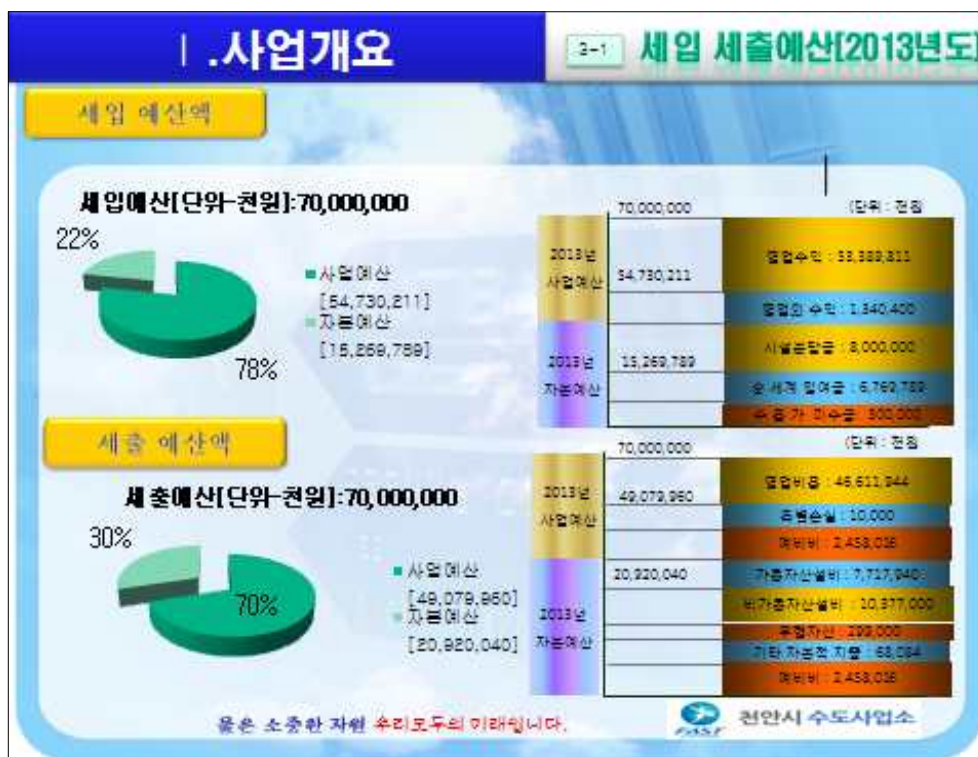
우리시 상수도는 1935년 4월부터 천안을 지나는 열차와 승무원의 급수를 위하여 천안천 하류에 취수장을 건설하여 상수도를 공급한 것이 최초입니다

중요연혁



천안시 수도사업소





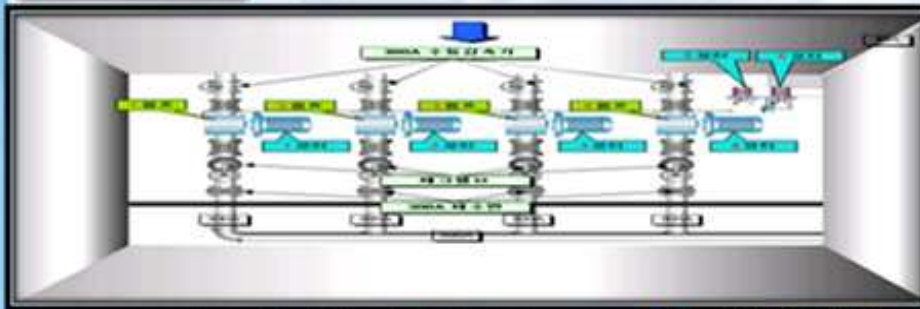
I. 사업개요

4 상수도 시설 현황[취수장]

취수장

장소/구분	위치	시설용량	취수원	조달연도	비고
계	2개소	42,300㎥/일			
남강취수장	충남구 불개면 불개리 18-1	37,000㎥/일	불개천, 불사천 불류수	1935.4 1994.5	900㎥ → 37,000㎥
영천취수장	충남구 수인면 갈산리 358-5	5,300㎥/일	갈천천 불류수	1984.8 2000.10 2010.12	1,500㎥ → 3,000㎥ → 5,300㎥

남강 취수장 3개시설 운영



물은 소중한 자원 수리모두의 미래입니다.

CSST 천안시 수도사업소

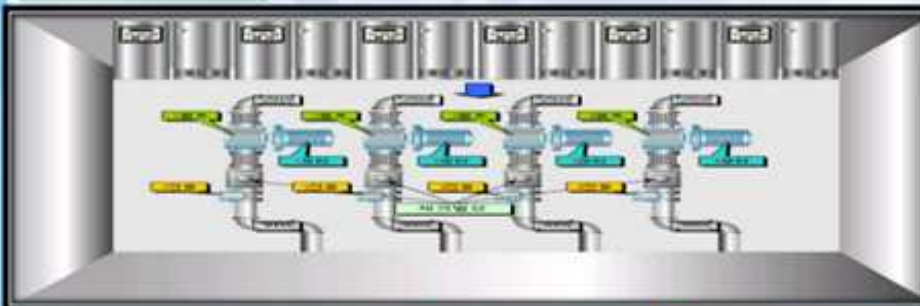
I. 사업개요

4-1 상수도 시설 현황[정수장]

정수장

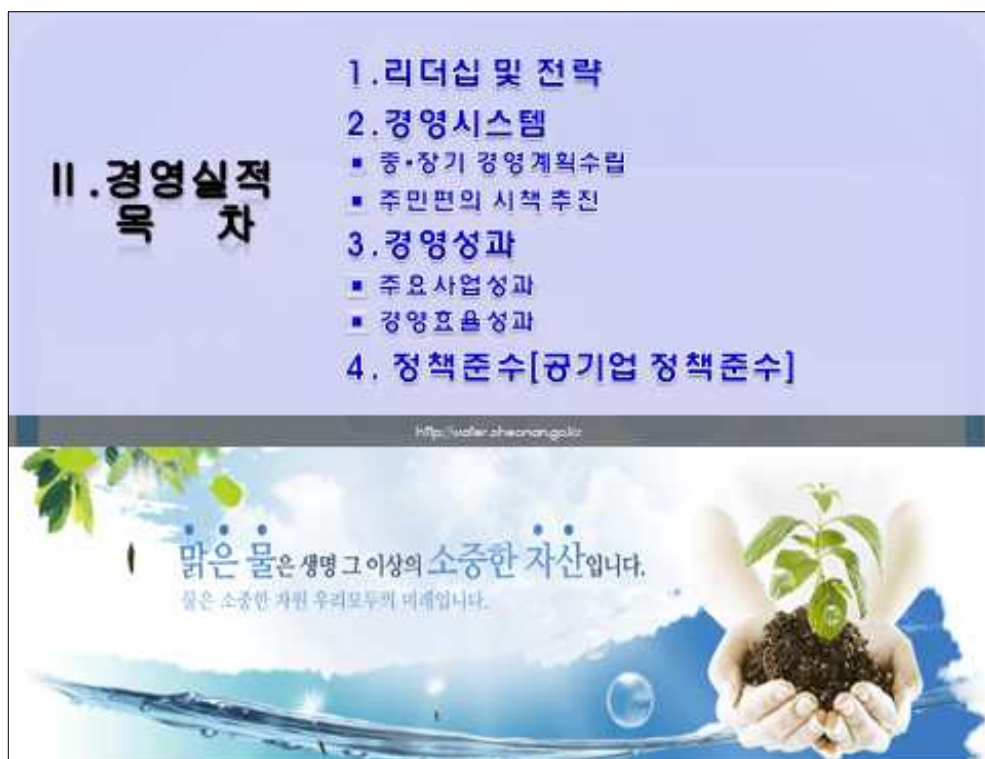
장소/구분	위치	시설용량	정수방식	조달연도	비고
계	2개소	30,000㎥/일			
불개정수장	충남구 불개동 315-39	25,000㎥/일	민수여과	1935.4 1994.5	900㎥ → 25,000㎥
영천정수장	충남구 수인면 갈산리 산 78-1	5,000㎥/일	민수여과	1997.10 2000.10 2010.12	1,500㎥ → 3,000㎥ → 5,000㎥

불개 정수장과 영수정수장 시설운영



물은 소중한 자원 수리모두의 미래입니다.

CSST 천안시 수도사업소



1. 리더십

1 경영개선에 대한 관리자의 인식 개선 및 전문성

경영개선에 대한 관리자의 인식 개선

● 사업운영상의 애로사항 파악 및 개선대책 추진

- ◇ 부외행동 및 문제점 파악과 지도 및 개선방안 마련
- ◇ 공부제안 확보 노력 및 행동
- ◇ 누수있는 수조행정을 차단하기 위해 주조사업 사업점점 및 보크회 개조

● 경영수지 현황파악, 개선의지 및 추진실적등

- ◇ 내부회계관산 결과 경영성과 개관상태, 원가상태, 자금관산 자료 등을 보고
- ◇ 외부 공인회계사를 선임하여 회계관산 원시

사업운영에 대한 관리층의 전문성

- 과장급 이상의 관리자 및 관리층
- 사업운영 기술 ▪ 경영측면의 노하우등 직원에로사항 및 창발시책 추진

물은 소중한 자원 우리모두의 미래입니다.

GSST 원안시 수도사업소

2 자체 경영실적 평가회 개최 및 평가결과 환류

3 개인별·부서별 경영목표에 대한 직원들의 이해도/공감대형성

4 개인별·부서별 목표달성 세부 추진계획 수립/시행

5 목표대비 실적 분석/결과에 대한 인센티브 도입

물은 소중한 자원 우리모두의 미래입니다.

GSST 원안시 수도사업소

2. 전략

1 중·장기 경영계획 수립

수도정비계획 수립 또는 수정계획 작성 : 2008.12.30일 10개년 계획

상수도 중·장기 수급방안 계획 수립

- 배수관로의 정비는 정수생산 계획에 차질이 없도록 단계별로 시행하되 예상 불출수 지역을 우선적으로 해소할 수 있도록 한다.
- 송수관로 및 배수지는 상수도 공급계획에 맞추어 시설하도록 한다.
- 정수장 신설계획은 단계별 계획에 준하여 건설하는 것으로 한다.
- 유수율 제고사업은 단계별계획에 준하여 지속적인 사업이 되도록 한다.

물은 소중한 자원 우리모두의 미래입니다.

GSST 천안시 수도사업소

인구증가예상



급수처리계획



보급률 계획



급수관수 증가예상



상수관로 증가예상



물은 소중한 자원 우리모두의 미래입니다.

GSST 천안시 수도사업소

II. 경영실적

1-4

리더십/전략

급수 구역에 관한 사항(급수구역 확대)/급회 수요량에 따른 급수권역 조정



물은 소중한 자원 우리모두의 미래입니다.

천안시 수도사업소

II. 경영실적

1-5

리더십/전략

2 주민편의 시책 추진

주민편의를 위한 각종 제도개선/시책추진

- 주민편의화 관련법 조례, 분회, 지회등 제정
- 주민편의 시책 추진

2012년1월

- 생활수도 사용료 카드납부 시범
- 찾아가는 서비스(수질검사)
- 수도물 품질 확인제 실시

2012년5월

- 누수감염 실태조사 현장
- 인터넷 자가검침 요금 감면
- 가구물임제도 가설

2012년
7-12월

- 상수원 보호구역 상류지역 주민자정사업 (7월)
- 수도 사업소 전담도로 개성 (12월)

물은 소중한 자원 우리모두의 미래입니다.

천안시 수도사업소

II. 경영실적

1-6

리더십/전략

천시민정책 추진[요금감면]

- 지하급수관 노후등 수용가등의 책임없는사유로 누수발생경우
- 기초생활보장법에 의한 기초생활 보장대상
- 천안시 국가유공자 등 예우 및 지원에 관한 조례 제3조의 예우대상자
- 천안시 환경위생과 지정 천안시 모범업소
- 「초·중등교육법」 제2조에 해당되는 상·하수도 요금
- 중수도를 설치하여 운영중인 사업자 중 수도 사용량에 따른 업종별 감면
- 수도요금을 금융기관으로 자동이체 납부하는 수용가
- 18세미만 3 자녀이상 세대

'요금감면 실적'



물은 소중한 자원 수리모두의 미래입니다.

천안시 수도사업소

II. 경영실적

1-7

리더십/전략

주민호응 또는 협조를 위해 실시한 주민홍보

- 보도자료, 팸플릿, 웹툰, 교육요청, 천년빛의하트연결, 지방공기업 사이트 게재등 활용



물은 소중한 자원 수리모두의 미래입니다.

천안시 수도사업소



II. 경영실적


정책준수

공기업 정책 준수


1취정수장 및 가압장 통합합 운영원가 절감

2상수도 종합 상황실 자동화 관리 시스템 운영

3균형집행대상 예산 집행률 100%



물은 소중한 자원 우리모두의 미래입니다.

 전주시 수도사업소

III. 우수사례
및
특수시책

1. 3자녀이상 다자녀가구 수도요금 감면


2. 상하수도 사용료 카드납부

3. 수돗물 품질 확인제 실시

4. 먹는물 수질검사 기관 운영

5. 음약분수대 및 워터파크 운영

<http://water.cheonan.go.kr>



맑은 물은 생명 그 이상의 소중한 자산입니다.
물은 소중한 자원 우리모두의 미래입니다.

Ⅲ. 우수사례 및 특수시책

1. 3자녀 이상 다자녀 가구 수도요금 감면

① 취 지

- 출산 지원책의 시민 체감도 향상 및 다자녀가구 양육부담 해소
- 저출산 극복을 통한 ‘아이로 가득한 부자 천안’ 실현

② 대 상

- 18세 미만 자녀 3명 이상 가구

③ 내 용

- 상수도 요금 월 2,000원 감면

④ 효 과

- 다자녀 가구의 공공요금 부담경감

물은 소중한 자원 수리도두의 미래입니다.



천안시 수도사업소

Ⅲ. 우수사례 및 특수시책

2. 상·하수도 사용료 카드납부

① 취 지

- 상·하수도 사용료 납부개선등 다양한 결제수단 시행
- 민원편의 제공 및 채납액정리로 상수도 공기업 재정확충 기여

② 추진 실적

구분	계		단말기		인터넷		비고
	건수	금액	건수	금액	건수	금액	
카드수납	2,037	174,289	1,465	113,164	572	61,125	

③ 향후 계획

- 현재 11개 은행 BC카드 및 포인트결제 수단 ⇒ 타카드사 확대

물은 소중한 자원 수리도두의 미래입니다.



천안시 수도사업소

Ⅲ. 우수사례 및 특수시책

3. 수돗물 품질 확인제 실시

① 취 지

- 수돗물에 대한 막연한 불안감 해소
- 음용물 향상과 시민들의 수돗물에 대한 인식개선 유도

② 대 상

- 수돗물 관련 민원 제기자

③ 방 법

- 현장방문 수질검사(5개 항목)
- 검사후 수질적합 스티커 부착

④ 효 과

수돗물 불신해소 및 신뢰성 제고

⑤ 향 후 계 획

- 현장에서 즉시 검사할 수 있는 장비 확보
- 검사항목 확대와 신속한 검사 결과 도출

물은 소중한 자원 우리모두의 미래입니다.



FAST 천안시 수도사업소

Ⅲ. 우수사례 및 특수시책

4. 먹는물 수질검사기관 운영



물은 소중한 자원 우리모두의 미래입니다.

FAST 천안시 수도사업소

III. 우수사례 및 특수시책

5. 음악 분수대 운영



5-1. 워터파크 운영



물은 소중한 자원 우리모두의 미래입니다.

FAST 천안시 수도사업소



희망이 넘치는 미래도시, 천안

물을 보다 더 깨끗하고 풍부하게 공급하며
시민과 자연환경을 먼저 생각하는
수도행정 구현



감사합니다. -끝-

맑은 물은 생명 그 이상의 소중한 자산입니다.
물은 소중한 자원 우리모두의 미래입니다.

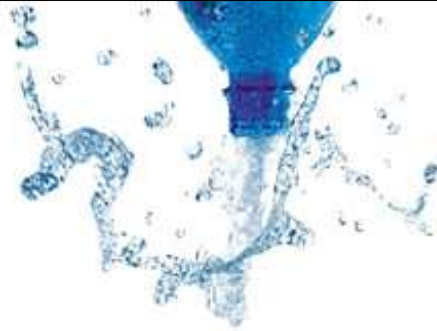
FAST *CHEONAN*
수도사업소



우수기관 소개 3

서산 상수도





I. 일반 현황

1. 상수도 연혁
2. 기구 및 인원
3. 시설물 현황

1. 상수도 연혁



2. 기구 및 인원



구분	계	일반직				무기계약 (기간제)
		5급	6급	7~9급	기능직	
정원	18	1	4	11	2	2
현원	17	1	4	10	2	2

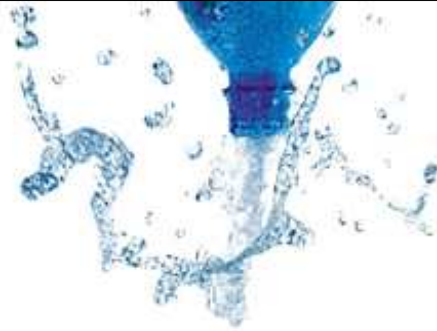
* 서산권수도관리단 : 일반직(20), 특수직(11), 겸직원(12)

3. 시설물 현황



- 총 관로 : 1,438km
- 배수계 : 9개소
- 취수장 : 7개소
- 분류 (중분류 : 7개소, 소분류 : 28개)
- 마을정수도 : 75개소
- 광역정수도(보령면)

- 급수인구 : 142천명 (중부지방)
- 정수도보급율 : 85.42%
- 급수구역 : 5동, 1읍, 9면
- 일평균 공급량 : 45,865m³
- 급수관 : 17,402건
- 유수율 : 81.96%



Ⅱ. 기존시설 운영 효율화 사업 개요

1. 추진 배경
2. 사업 개요
3. 사업 목표

1. 추진배경

1. 관로노후도 심화 낮은 우수율 생산원가 상승
2005년 우수율 67.0%(전국 79.3%)
2. 서비스 확장을 위한 투자재원 조달 어려움
3. 관망관리 및 인력의 전문성(기술력) 확보 곤란
4. 수도시설 노후화 및 취수원 수량 부족
5. 54.5% 낮은 급수보급률(전국 89.3%)

2. 사업 개요

기간

2006년~2035년 (30년 간)

범위

- 수도 시설 운영 및 개선, 체계적인 수질관리
- 현장민원처리 및 고객서비스 제고
- 마을정수도 점검 및 민원처리 위 수탁운영

방식

시설소유 ⇒ 자연사, 시설운영 ⇒ K-water

비용

- 총 투자비 1,077억 (시설개선 434억, 운영관리 643억)
- 운영단가 331원/㎥ (광역요금은 별도 산정 413원/㎥)

3. 사업 목표

- 65.3%(2006년) ⇒ 80%(2012년)
- 16억/년 누수손실 개감효과

유수율

- 노후 계량기 교체 및 동업운영시스템 구축
- 노후관로 165km 교체
- 블록시스템 구축 실시간 적정 수압관리

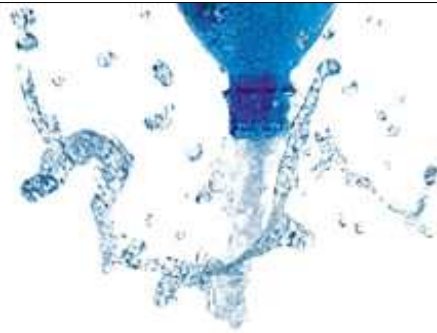
시설
연대화

- 광역시 아영의 품질관리
- 250개 항목 수질관리(법정기준영역 57개)

수질
관리

- 고객만족(서비스만족도) 10% 향상(3년내)
- 요금, 수질, 수도물 공급 등

고객
만족도



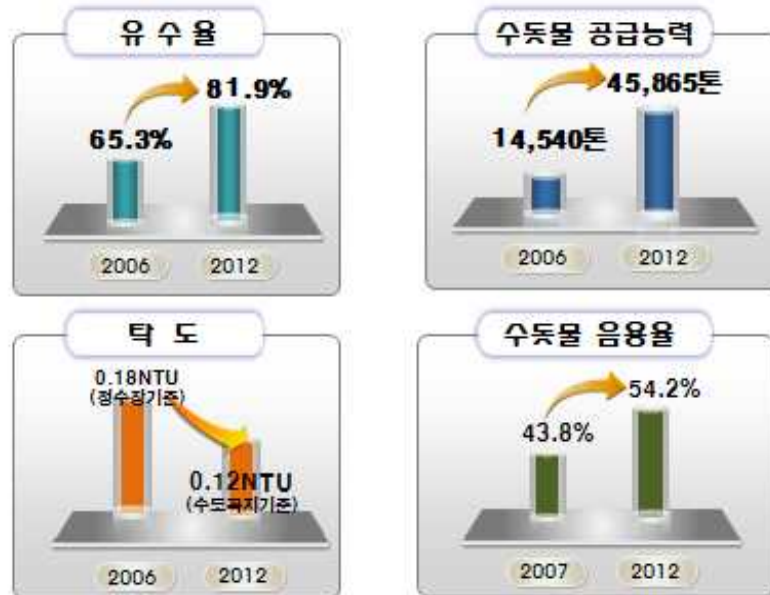
Ⅲ . 주요실적

1. 관망관리 효율화 추진
2. 유수율 달성 및 수돗물 수질제고
3. 고객만족도 향상

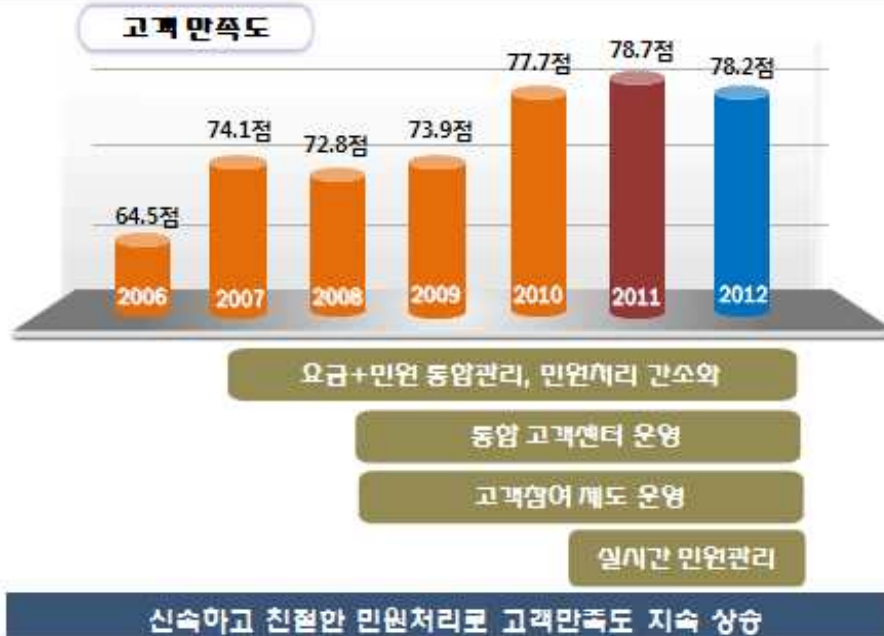
1. 관망관리 효율화



2. 유수율 달성 및 수돗물 품질제고



3. 고객만족도 향상



3. 고객만족도 향상

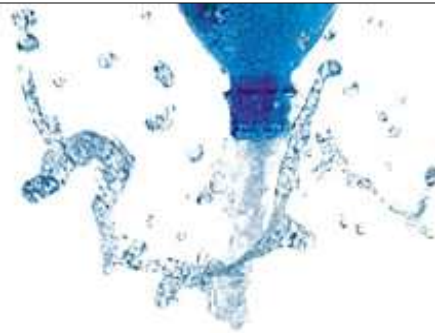
'12년 민원처리 실적 (~8월누적)



민원유형별 처리 비중



민원 유형별 처리 실적



IV. 효율화 사업의 문제점

1. 기존시설 효율화 사업의 문제점

1. 기존시설 효율화 사업 문제점

협약내용 해석차이 빈번한 업무마찰

급수량 및 유수율 등 당초 사업계획서와 차이 발생 대립 관계 형성

→ 관련 용역 수행 ('11.8~'12.4), 사업계획 변경 T/F 구성 ('12.6), 협약서 변경('13.2)

지자체 재정부담 증가

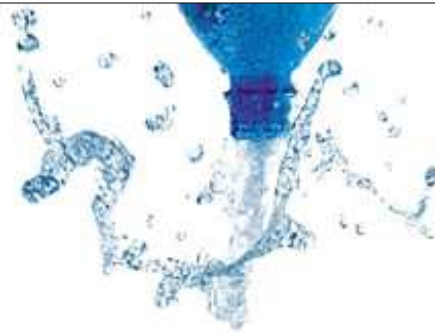
기대수익률 3%, 물가상승률(매년) 적용 위탁대가(비용) 상승



신규시설(급수전, 급수관로) 증가 추가 비용 발생

- 급수량 재추정, 신규시설 증가에 따른 운영관리비 산정, 시설개선비 조정 등 필요

✓ 당초 969억 ⇒ 변경 1,077억(증 108억)

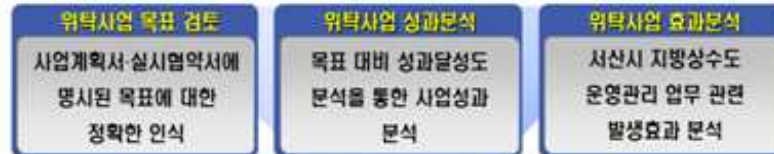


V. 성과분석 연구용역 결과

1. 성과분석의 목적
2. 유형특표 성과분석 결과

1. 성과분석의 목적

서산시 지방상수도 기존시설 효율화사업



향후 지속적 사업추진을 수정 및 보완사항 도출

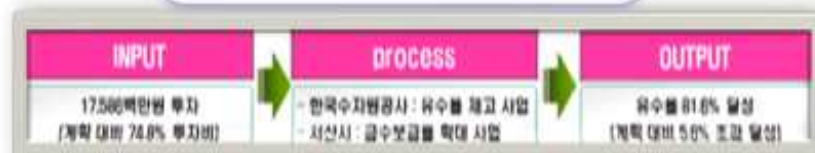
- > 사업내용의 수정 및 보완
- > 실시업약서 수정 및 보완

수행기관: 한국산업관계연구원

2. 유명목표 성과분석

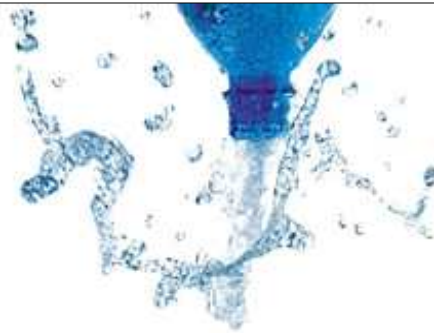


투자재원 확보를 통한 유수율 제고



2. 유형목표 성과분석

유수율 제고를 통한 생산원가 절감



VI. 효율화사업 향후 추진 계획

1. 관망관리 효율화
2. 시설현대화 및 수돗물 수질제고
3. 고객서비스 혁신
4. 위기관리 강화
5. 협약서 조정을 통한 관리효율성 제고

1. 관망관리 효율화

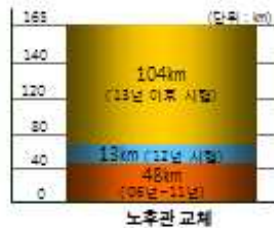
양후 계획

블록 관리 강화



- 수석계통 소블록 유량감시 강화
 - 블록 경계변경 및 유량계 구경 확대
- 대산읍 관망정비 및 노후관 교체
 - 블록화 및 노후관(PVC 등) 교체, 용역수행중
- 블록 경계밸브 점검(수압, 출몰 민원해소)

노후관, 노후밸브 교체



- 노후 밸브류 교체 추진
 - 노후밸브(GV) 및 밸브실 시설개선
- 지속적인 노후관 및 계량기 교체
 - 양대동(양대동, 대요리 등) 일대 관로 추가 교체
 - 관 시편채취 및 노후도 평가에 따른 체계적 교체
 - 노후계량기 매년 약15%씩 교체 지속

2. 시설현대화 및 수돗물 수질제고

양후 계획

시설 운영관리 선진화

- 운영현황데이터베이스화 및 분석기능 강화
 - 최적 운영 효율점 도출
- 외부 환경 요인에 의한 트러블 요소 제거
 - KT, 한전 등 유관기관과의 연계 관리 강화

통합운영 효율성 극대화

- 사업장간 운영네트워크 구성
 - 배수지와 가압장 등 사업장간의 연계
- 기존 광역통합운영 기능강화
 - 데이터 연계 고속화 원격감시제어화면 자동싱크

급수구역 최적 수질 유지

- 관말 등 수질 취약지점 특별관리
- 하절기 급수구역수질상시 0.2ppm 유지
- 블록별 맞춤형 수질관리
 - 소블록 28개 대표지점 선정, 관리

수돗물 음용율 향상

- 신규수용가 면대면 수질검사 강화
 - 월 50개소 신규수용가 대상 무료수질검사
- 수돗물 음용아파트 시범운영 (12년~15년)

3. 고객서비스 향상

향후 계획

<u>요금납부 편의 개선</u> <ul style="list-style-type: none"> ● 자동이체 출금횟수 확대 - 월1회(말일)→월2회(고객자정일, 말일) ● 신용카드 납부 도입 - 수도법상 신용카드납부조항마련 - 서울시 등 신용카드납부 도입 지자체 확대 	<u>신속한 민원처리</u> <ul style="list-style-type: none"> ● 탄력적 CS출동반 운영으로 모든 현장민원 1시간 내 출동, 1일내 처리 실현
<u>서비스 역량 제고</u> <ul style="list-style-type: none"> ● 역지사지 교육 외부강사초청CS교육지속 → CS마인드 제고 ● 맞춤형 직무 및 시설물 교육 → 업무역량 강화 	<u>VOC청취 노력 강화</u> <ul style="list-style-type: none"> ● 고객참여경로 확대 및 다양화를 통한 고객의 목소리 청취 노력 지속

4. 위기관리 강화

향후 계획

<u>정기적 모의훈련 강화</u> <ul style="list-style-type: none"> ● 유형별 모의훈련 정례화 - 실전 상황별 모의훈련 정례화·반복 - 개인별 임무카드 관리 강화 - 유관기관 합동 사행으로 모의훈련실효성제고 	<u>사업장 운영시스템 기능강화</u> <ul style="list-style-type: none"> ● 사업장 운영현황 원격감시기능 강화 - 원격감시 PC, 전광판 등 감시가능 구역 확대 - 사업장별 감시항목 개인책임제 운영으로 강화
<u>잠재적 위험요소 발굴 지속</u> <ul style="list-style-type: none"> ● 철저한 이력관리 - 미미하지만 반복적인 트러블 차단으로 대형 사고 원천봉쇄 ● 혁신활동 지속 - 연구동호회 등 사고예방 활동 실시 	<u>사고 대처 기반 마련 철저</u> <ul style="list-style-type: none"> ● 쏠시설물 사각지대 발굴·제거 ● 위기상황별 조치 절차서 완비 ● 전직원 시설장(施設匠) 양성 → 휴먼에러 저감 및 사고발생신속한대처

5. 실시협약 조정을 통한 관리효율성 제고

양후 계획

사업계획 조정

- 3년마다 재 추정
 - 급수량, 사업비, 유수율, 기타 업무 등
- 신규시설물 증가에 따른 운영관리비 조정
 - 수선유지비, 전력비, 일반운영비 등
- 시설개선비 미집행분 처리
 - 미 투입되는 시설개선비 집행시기 조정
- 계획과 실 집행간의 차이발생 비용의 처리
 - 운영인력(인건비)의 경영효율화 결정

운영단가 점검

- 기존시설과 신규시설 구분 관리
 - 적정 운영단가 산정 및 조정여부 분석
- 무형목표에 대한 지속적인 관리
 - 요금, 민원처리, 고객만족도 등
- 사업추진에 따른 변화 추세 검토 비교
 - 연차별 계획 및 목표도달 성과 평가 및 분석
 - 손익계산서 및 경영지표 분석 등



감사합니다

Memo

[illegible]

Memo

[illegible]

Memo

[illegible]

Memo

[illegible]