

## 지방공기업경영평가 관계자 합동 워크숍

- 일 시 : 2014. 9. 18(목)~19(금)
- 장 소 : 천안 상록리조트



충청남도  
Chungcheongnam-do



충남발전연구원  
Chungnam Development Institute



# 공기업 경영평가 관계자 합동워크숍 개최 개요

- ◇ 때 · 곳 : '14. 9. 18.(목) ~ 19.(금)/ 천안상록리조트(아우내홀)
- ◇ 참 석 : 37명
  - 충 청 남 도( 4) : 예산담당관, 공기업팀장, 주무관 2
  - 시 · 군(20) : 경영평가 및 상하수도 업무관련 팀장
  - 공사·공단( 8) : 경영평가 업무관련 팀장
  - 충 발 연 등( 5) : 충남발전연구원 경영평가단 등
- ◇ 주 관 : 충남발전연구원(2014년 경영평가 수행기관)
- ◇ 내 용 : 지방공기업 경영평가 결과 공유 및 발전방안 토론 등

## □ 진행흐름

시 간			내 용	비 고
1일차 (9.18)	13:30~13:40	10'	• 개회 및 참석자 소개, 인사말씀	
	13:40~15:00	80'	• 특강(지방공기업 경영개선)	선문대 행정학과 여영현 교수
	15:00~15:10	10'	• 휴 식	
	15:10~17:10	120'	• 경영평가 준비상황 발표	시·군 공기업별 5분
	17:10~17:20	10'	• 휴 식	
	17:20~18:00	40'	• 분야별 토론(상·하수도, 공사·공단)	
	18:00~19:00	60'	• 만찬	풍경마루(별관1층)
2일차 (9.19)	08:00~09:20	80'	• 조찬	풍경마루(별관1층)
	09:20~09:50	30'	• 천안 수도사업소로 이동	개별이동
	09:50~11:00	70'	• 평가 우수기관 현장견학 및 토론	
	11:00~		• 종합정리 후 해산	





# 목 차



I . 특강(지방공기업 경영개선) .....	1
II . 경영평가 준비상황 추진총괄 .....	17
1. 총괄 .....	19
2. 2014년 지방공기업 현안업무 추진 .....	21
III . 기관별 경영평가 준비상황 보고 .....	29
IV . 참 고 자 료 .....	97
1. '14년('13년 실적) 지방공기업 경영평가 결과 .....	99
2. 참석자 명단 .....	115



# **I . 특강(지방공기업 경영개선)**





# 지방공기업의 경영개선

선문대학교 행정학과 여영현

## I. 공기업과 이념적 스펙트럼

- **이데올로기(Ideologie)** : 세상을 보는 관점, 세상의 체계를 설명하고 변화시키는 것을 뒷받침하는 관념체계

예) 이집트 피라미드를 보고 · 찬란한 이집트 문명, 투탄왕의 위엄 관점에 따라 달라짐.  
· 심각한 노동착취

- 특징 ① 정치적 용어  
② 세상을 보는 관점  
③ 행동지향적  
④ 대중지향적

- **좌파와 우파의 유래** : 프랑스혁명(1789~1799)직후 국민회의에서 공화파(왼쪽), 왕당파(오른쪽)가 앉은 자리로부터 기원

급진적	중간	보수적
자코뱅파 의원	마레당	지롱드파 의원
변화(좌파)		유지(우파)

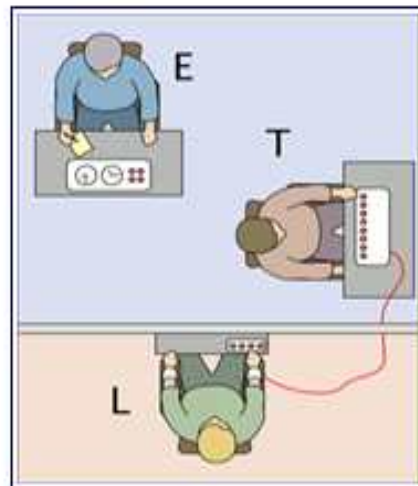
- **좌파와 우파**

구분	좌파	우파
정치적 가치	〈평등〉 개인의 기본적 삶, 인권강조 결과의 평등	〈자유〉 사유재산권 중시 기회의 평등
사회를 보는 시각 (사회이론)	〈갈등론적 시각〉 지배-피지배 관계(착취구조)	〈기능론적 시각〉 계층적 관계(협력구조)
국가를 보는 시각	큰 정부(국가개입찬성)	작은 정부 (국가는 경제개입X, 최소국가선도)
시장	국가에 의한 시장의 조정 (케인즈주의)	자유시장에 의존 (하이에크주의)
선도계층	민중주의(노동자, 농민)	엘리트주의(유산자)
세계적 연대의식	국제주의 (프롤레타리아의 단결)	국가주의



# 인간에 대한 실험

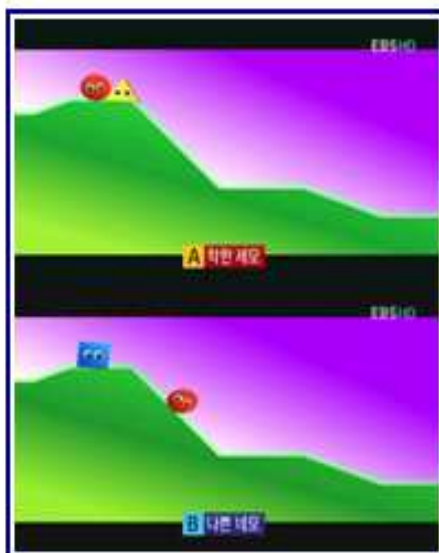
## B | Stanley Milgram의 권위에 대한 실험



전 기 충격의 강도는 15V에서 450V까지 증대될 때, 실험자가 명령한 대로 되어야 해서 전 기 충격이 강해질 때 학생들과 그들 뿐인 모습은 볼 수 없음. 0.1% vs 65% (홀로코스트 연승여 15명 vs Holocaust)

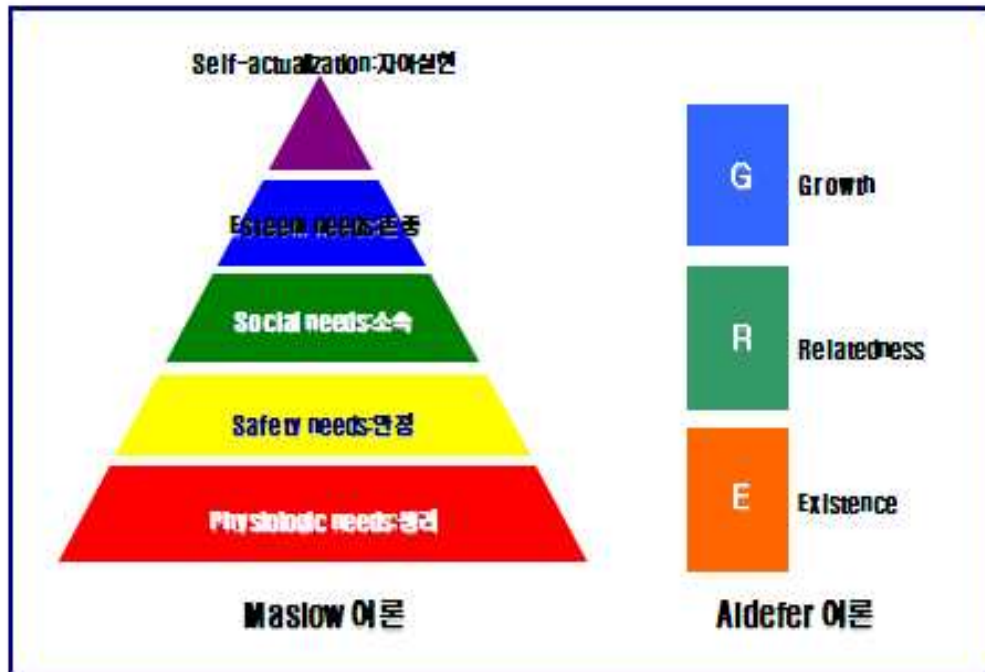
# 인간에 대한 실험

## A | K. Hamelin의 관계 선호 실험(2007. 11. Nature지)



Babies prefer Helpful to Unhelpful  
Social type : 8개월된 모든 아기들은 착한 세모를 선택함

# 인간의 욕구이론



# 동기부여이론

A | Mc Gregor X, Y이론



## II. 지방행정의 경영화 현상

# 행정경영화의 배경과 방향

## 1 | 행정경영화의 배경

뉴라이트의 사조

Keynesian → laissez-faire

- Individualism
- Free market
- Limited state

## 2 | 공공서비스의 비시장실패에 대한 공격

- 편익과 비용의 절연
- 산출물 측정의 어려움
- 소비자반응의 결여
- 관료조직의 내부 목적

Niskanen의 Budget-Maximizing, Leibenstein의 X-비효율, Tullock 지대추구

## 3 | 행정경영화의 경향

E. Lane : 내부시장화 & 외부경영화

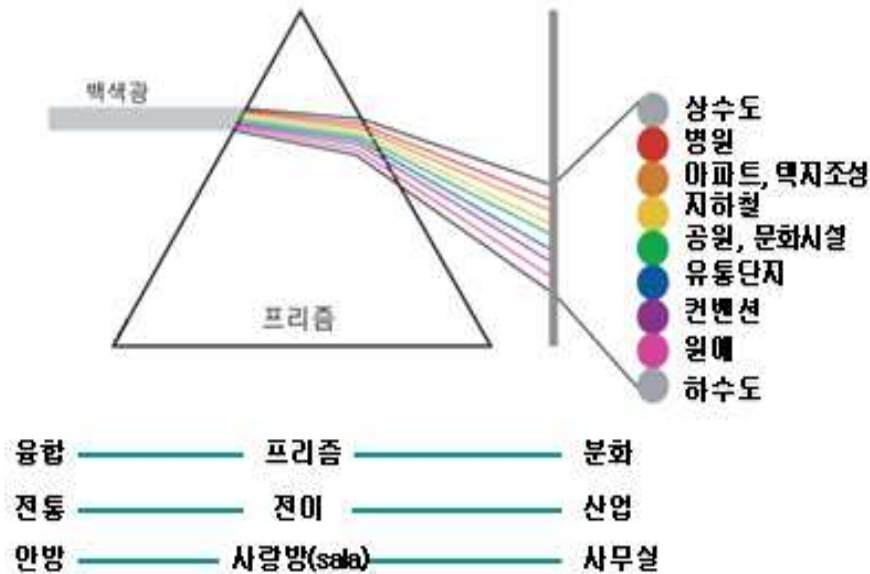
- 공공부문 내부시장형태로의 전화

전통정부모형(Ex ante Model)	개혁적부모형(Ex post Model)
사전 통제	사후 평가
권위	교원
LIBS	PBS
세금	수익자부담
Rowing Government → Steering Government	



# 지방행정경영학의 특징

## 1 | 프리즘화 = 지방경영사업의 확산 및 분화



## 2 | 레이더화 = 민간기업 벤치마킹과 동조현상의 증기

- 연쇄설립: 1988년 1개 -> 광역 16개, 기초 11개
- Private-sector of management practices
  - BSC, TQM, ISO 등의 확산



## 3 | 그림자화 = 공공기능이 사각지대로 전환

- Hollowing state (Wolch, 1990)
  - 계약관계를 통한 공공기능의 외주화와 준공공조직의 증가(EX: 상수도)
- Shadow Organization -> 정부예산에 의존하나 공적 통제, 시민의 감시로부터 간과되는 조직으로 정부기능, 인력이동



### Ⅲ. 지방공기업의 경영실태와 개선방안

#### 1. 한국지방공기업의 사업영역

우리나라는 지방공기업법상의 사업적정성 기준을 살펴보면 첫째, 지방공기업법 제2조제1항 및 제2항, 둘째, 지방공기업법 시행령 제2조제1항을 기준으로 하되, 사업의 공공성과 기업성을 고려해야 하도록 규정하고 있다. 공공성 기준은 첫째, 민간인의 경영참여가 어려울 것, 둘째, 주민복리의 증진에 기여할 수 있을 것, 셋째, 지역경제 활성화나 지역개발 촉진에 기여할 수 있을 것, 넷째, 환경훼손이 없을 것 등이다. 그리고 기업성 기준은 경상경비의 5할 이상을 경상수입으로 충당할 것을 제시하고 있다.

〈표 1〉 지방공기업의 사업영역

사업 영역	세부 사업	적용기준	적용유무	
			당연 적용	임의적용
당연 적용 사업	수도사업 (간이상수도사업 제외)	1일생산능력 1만5천톤 이상	√	적용기준에 미달하지만 경상경비의 5할 이상을 경상수입으로 충당할 수 있으면 적용가능
	공업용수도사업	1일생산능력 1만톤 이상	√	
	궤도사업(도시철도사업 포함)	보유차량 50량 이상	√	
	자동차운송사업	보류차량 30대 이상	√	
	지방도로사업(유료도로사업)	도로관리연장 50km이상 또는 유료터널 · 교량 3개이상	√	
	하수도사업	1일처리능력 1만5천톤 이상	√	
	주택사업	주택관리연면적 또는 주택건설면적 10만평방미터 이상	√	
	토지개발사업	조성면적 10만평방미터이상	√	
임의 적용 사업	1. 민간인의 경영참여가 어려운 사업으로 주민복리증진과 지역경제활성화나 지역개발촉진에 기여할 수 있는 사업		경상경비의 5할 이상을 경상수입으로 충당할 수 있으면 적용 가능	
	2. 체육시설의 설치 · 이용에 관한 법률에 따른 체육시설업			
	3. 관광진흥법에 따른 관광사업 (여행업 및 카지노업은 제외)			

## 2. 일본의 지방공기업 업무분야 및 사업영역

지방공영기업(8,843)		제3섹터(7,317)		지방공사(1,081)	
업무범위	사업영역	업무범위	사업영역	업무범위	사업영역
수도	상수도사업, 간이수도사업	지역· 도시개발	공공시설, 주택용지·공업용지의 취득·조성·처분, 도시개발 등 도시정비	지방주택 공급공사	주택분양, 택지공급
공업용수도	공업용수도사업	주택·도시 서비스	주택의 임대·분양, 택지분양 및 단지 서비스	지방도로 공사	유료도로의 건설 및 관리
교통	궤도사업(시전철·도전 철), 자동차운송사업(공영버스) 철도사업(공영지하철), 선박사업	관광·레저	관광·레크레이션시설의 정비·운영	토지개발 공사	도로·공원· 녹지 등 공공시설 정비를 위한 공유지 및 토지의 취득·조성· 관리·처분
전기	전기사업, 쓰레기발전사업, 풍력발전사업	농림수산	농지 등의 취득·조성·처분		
가스	도시가스사업	상공	중소기업에 대한 설비대여·용자·경영지도		
병원	병원사업	사회복지· 보건의료	사회복지 및 보건의료 시설의 관리		
하수도	공공하수도사업, 농업집락배수사업, 합병처리정화조사업, 하수도유사시설사업 등	생활위생	폐기물처리, 위생시설관리, 위생검사		
항만정비	매립사업, 하역기계, 上屋, 창고, 貯木場, 선박의 이착안을 보조하기 위해 선박을 사용하는 사업	운송·도로	유료도로건설·관리, 교통사업, 터미널 경영		
시장	중앙도매시장	교육·문화	과학진흥사업, 사회교육시설 관리, 육영사업, 스포츠진흥, 문화재 보호		
도축장	도축장사업	공해·환경보 전	공해관계의 조사분석, 산업폐기물의 처리, 자연보호사업		
관광시설	호텔, 공영유스호스텔, 스키리프트 사업 등	정보처리	전자계산센터, 유통업무서비스센터		
택지조성	택지조성사업	국제교류	국제교류협회, 국제교류기금		
유료도로	유료도로사업	기타	청사관리, 소방, 방송, 싱크뱅크		
주차장	주차장 정비사업				
간호서비스	간호서비스사업	]4			
기 타	진료소, 폐기물 등 처리시설, 자동차교습소 등				



### 3. 한국 지방공기업 사업수지 분석

한편, 공사·공단 경영상태(흑자, 적자) 및 수지비율에 따라 분류해보면 우선 경영상태를 기준으로 공사의 경우 조사대상 대부분이 적자로 조사되었으나<sup>1)</sup>, 공단의 경우는 광역은 부산을 제외하고 모두 적자, 기초는 수도권 밀집지역은 대부분 흑자로 나타났다.

#### 1) 지방공사의 사업수지분석

지방공사의 사업비중을 분석한 결과 지하철공사를 제외한 모든 지방공사 유형에서 자체사업 뿐만 아니라 자치단체 대행사업을 병행하고 있었다. 이 가운데 자체사업 비중(매출액)은 광역 도시개발공사 83.3%, 광역 기타공사 88.0%, 기초 도시개발공사 75.0%이며, 자체사업 비중(매출액)이 현저하게 낮은 지방공사는 광역자치단체의 경우 광주도시공사(39.6%), 대전도시개발공사(56.8%), 충남개발공사(36.0%)이며 기초자치단체로는 광주지방공사(0%), 강릉관광개발공사(0%)가 공사임에도 불구하고 자체 사업이 전무하며, 창녕군개발공사의 경우 골재채취 단일사업(74.5%)에 대한 자체수입 의존도가 높았다.

〈표 2〉 지방공사의 사업수지 현황( '05 ~ '10)

(단위: 백만원, %)

형태별	사업별	구분	공기업	총수입 (a)	총지출 (b)	수지비율 (a/b)	수입-지출 (a-b)	비고
지방 공사	지하철	광역 (5)	서울도시철도	2,968,252	4,355,273	68.2%	-1,387,021	준수익형
			부산	1,802,785	1,947,527	92.6%	-144,742	수익형
			대구	658,982	1,601,308	41.2%	-942,326	저수익형
			광주	59,609	400,710	14.9%	-341,101	저수익형
			대전	104,339	305,477	34.2%	-201,138	저수익형
			소계	5,593,967	8,610,295	65.0%	-3,016,328	적자
	도시 개발	광역 (14)	SH	14,297,036	25,345,582	56.4%	-11,048,546	준수익형
			부산	1,630,328	3,434,389	47.5%	-1,804,061	저수익형
			대구	1,436,907	2,040,256	70.4%	-603,349	준수익형
			인천	1,527,658	6,416,803	23.8%	-4,889,145	저수익형
			광주	296,974	270,412	109.8%	26,562	수익형
			대전	1,134,244	1,034,527	109.6%	99,717	수익형
			울산	121,040	354,500	34.1%	-233,460	저수익형
			경기	8,108,907	11,658,145	69.6%	-3,549,238	준수익형
			충남	79,561	458,131	17.4%	-378,570	저수익형
			전북	70,037	418,187	16.7%	-348,150	저수익형
			전남	1,119,206	1,073,485	104.3%	45,721	수익형
			경북	284,395	388,973	73.1%	-104,578	준수익형
			경남	378,563	914,295	41.4%	-535,732	저수익형
			제주	550,028	428,677	128.3%	121,351	수익형
			소계	31,034,884	54,236,362	57.2%	-23,201,478	적자
	기타 공사 (a)	광역 (4)	서울농수산물	335,408	294,668	113.8%	40,740	수익형
			인천교통공사	754,328	959,897	78.6%	-205,569	준수익형
			김대중컨벤션	29,237	13,988	209.0%	15,249	수익형
			대전엑스포과학	40,406	71,229	56.7%	-30,823	수익형
			소계	1,159,379	1,339,782	86.5%	-180,403	적자
		기초 (5)	구리농수산물	75,596	77,891	97.1%	-2,295	수익형
			광주지방공사	13,183	75,586	17.4%	-62,403	저수익형
			하남도시공사	380,875	361,022	105.5%	19,853	수익형
			평택도시공사	109,905	179,520	61.2%	-69,615	준수익형
			창녕개발공사	34,762	30,305	114.7%	4,457	수익형
			소계	614,321	724,324	84.8%	-110,003	적자
	기타 공사 (b)	광역 (1)	제주관광공사	65,217	58,056	112.3%	7,161	수익형
			소계	65,217	58,056	112.3%	7,161	흑자

\* 주 : 기타공사 a: 자치단체 100% 출자, 기타공사 b: 자치단체 50% 이상 출자

1) 특히 지하철은 모두 적자, 도시개발의 경우 광주, 대전, 전남, 제주를 제외한 나머지 모두 적자로 분석됨

## 2) 지방공단의 사업수지 분석

대부분의 시설관리공단은 사업 영역을 불문하고 자치단체의 대행업무를 수행하며 그에 따른 위탁 수수료를 받아 운영되기 때문에, 예산편성상의 오류나 이월금이 존재하지 않는 한 공단의 수입과 지출은 균형을 이루게 된다(여영현, 2006). 그러나 행정안전부의 「지방공기업결산 및 경영분석」 등 통계자료에 공단을 이익과 손실 발생의 기업에 포함시킬 뿐만 아니라 지방의회나 언론, 심지어 감독부처에서도 여전히 시설관리공단의 수지분석으로 ‘공기업 때리기(banishing public entrepreneur)’에 나서고 있다. 따라서 시설관리공단은 가급적 공익적 저수익 사업보다는 요금제 수입의 비중이 높은 고수익 사업을 선호하게 된다. 지방공단은 지방공기업법 제2조 ②에서 ‘지방자치단체는 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 사업 중 경상경비의 50퍼센트 이상을 경상수입으로 충당할 수 있는 사업’을 지방직영기업, 지방공사 또는 지방공단이 경영하는 경우에는 조례로 정하는 바에 따라 이 법을 적용할 수 있다고 규정함으로써 통괄적·간접적 방법으로 공단사업을 규정하게 되었다. 이러한 규정에 따르자면 금번 6개년 사업운영 실적이 있는 48개 기관 가운데 광역시로는 대구(45.14%), 대전(13.91%) 그리고 기초자치단체로는 부산 기장군(23%), 안동시(32.455)의 시설관리공단 등은 경상수지 비율이 50% 미만이어서 현행 「지방공기업법」의 2조 기준에 미달한 것으로 보인다.

〈표 3〉 지방공단의 사업수지 현황( '05 ~ '10)

(단위: 백만원, %)

형태별	사업별	구분	공기업	총수입 (a)	총지출 (b)	수지비율 (a/b)	수입-지출 (a-b)	비고
지방 공단	시설 경료 공단	광역 (6)	서울	587,539	958,601	61.3%	-371,062	준수익형
			부산	456,375	376,044	121.4%	80,331	수익형
			대구	109,759	243,141	45.1%	-133,382	저수익형
			인천	123,767	167,904	73.7%	-44,137	준수익형
			울산	63,350	124,390	50.9%	-61,040	준수익형
			부산경륜(스포원)	157,775	187,046	84.4%	-29,271	준수익형
			소계	1,498,565	2,057,126	72.8%	-558,561	적자
		기초 (42)	강남구	169,334	123,318	137.3%	46,016	수익형
			강북구	54,356	55,824	97.4%	-1,468	수익형
			광진구	53,420	53,043	100.7%	377	수익형
			금천구	46,568	45,253	102.9%	1,315	수익형
			도봉구	36,958	34,029	108.6%	2,929	수익형
			마포구	63,887	43,261	147.7%	20,626	수익형
			서대문구	29,343	27,262	107.6%	2,081	수익형
			성동구	81,245	64,354	126.2%	16,891	수익형
			성북구	87,913	79,295	110.9%	8,618	수익형
			송파구	87,312	77,567	112.6%	9,745	수익형
			양천구	55,287	48,278	114.5%	7,009	수익형
			영등포구	74,181	47,332	156.7%	26,849	수익형
			용산구	47,614	39,010	122.1%	8,604	수익형
			종로구	66,878	53,545	124.9%	13,333	수익형
			중랑구	55,674	47,342	117.6%	8,332	수익형
			은평구	20,335	15,775	128.9%	4,560	수익형
			관악구	24,423	21,179	115.3%	3,244	수익형
			중구	30,411	22,736	133.8%	7,675	수익형
			노원구	16,985	15,603	108.9%	1,382	수익형
			부산 기장군	1,210	5,157	23.5%	-3,947	저수익형
			인천 남구	36,803	31,881	115.4%	4,922	수익형
			인천 남동구	51,178	26,151	195.7%	25,027	수익형
			인천 부평구	36,843	24,137	152.6%	12,706	수익형
			인천 서구	45,157	46,559	97.0%	-1,402	수익형
			강화군	5,525	7,531	73.4%	-2,006	준수익형
			울산 남구	10,653	8,110	131.4%	2,543	수익형
			울주군	1,681	7,766	21.6%	-6,085	저수익형
			성남시	156,654	207,728	75.4%	-51,074	준수익형
			안양시	95,953	76,654	125.2%	19,299	수익형
			시흥시	71,432	41,337	172.8%	30,095	수익형

		의정부시	63,481	96,413	65.8%	-32,932	준수익형
		군포시	17,495	15,215	115.0%	2,280	수익형
		가평군	11,835	16,006	73.9%	-4,171	준수익형
		연천군	8,225	5,195	158.3%	3,030	수익형
		속초시	22,777	36,980	61.6%	-14,203	준수익형
		동해시	20,313	17,452	116.4%	2,861	수익형
		청주시	17,703	22,427	78.9%	-4,724	준수익형
		전주시	29,036	28,519	101.8%	517	수익형
		안동시	7,692	23,702	32.5%	-16,010	저수익형
		문경관광진흥	15,234	19,512	78.1%	-4,278	준수익형
		창원시	103,577	115,609	89.6%	-12,032	수익형
		양산시	7,072	9,807	72.1%	-2,735	준수익형
		소계	1,939,653	1,803,854	107.5%	135,799	흑자

\* 주 : 4개 환경공단(부산환경, 대구환경, 광주환경, 대전시설)의 경우 환경기초시설사업이 대부분이어서 성격상 분석에서 제외(수익 없음)

공단의 연도별·사업별 수지현황은 '05년 89.5%에서 '10년 84.5%로 전체적으로 수지율이 저하된 것으로 나타났으며, 이런 결과가 나타난 주요원인으로는 경기침체 등으로 인한 등도 있겠으나 전체적으로 공단의 경우 인건비가 50~60% 이상을 차지함으로 매년 승진, 호봉승급 등의 비중도 무시하지 못한다. 이러한 영향을 반영한 지출비중이 매년 상대적으로 높아짐에 따른 결과로 해석된다. 특히 기초공단의 경우 수지비율은 높으나 '05년 대비 13.5%p가 낮아져(114.9%→ 101.4%) 상대적으로 큰 폭으로 하락한 것으로 나타났으며, 특히 지출액이 매우 높아진 것에 따라 수지비율이 큰 폭으로 하락한 것으로 판단된다.

그러나 전체적으로 지방재정 기여의 역할이 강조되는 공사보다 오히려 공단이 수익형 기업으로 나타나는 것은 문제이다. 특히 기초단체의 경우 42개 기관 중 31개의 기관이 수익형이며 대부분 지출보다 수입이 높게 나타난다. 이것이 의미하는 바는 무엇인가? 다양한 이해관계자들의 공단 수지비율에 따른 '공기업 때리기'는 지방공단이 수익사업을 선호하도록 만든다. 통상 공공시설, 위생처리장, 문화센터, 터널관리 등의 영조물 또는 시설관리 사업은 사업특성상 이같은 수지비율을 준수하기가 어려우므로 지방공단은 수익성 발굴을 위해 결국 민간사업자와 경쟁 및 마찰우려가 높은 수익성 위주의 사업에 시설관리공단의 운영이 치중되는 문제를 가져올 수 있다.

지방공단의 사업수지비율을 사업별로 분석한 결과 종량제봉투, 레저시설관리, 현수막지정게시대, 골프클럽관리, 임대사업관리 등의 수지비율이 월등히 높은 것으로 나타났다. 특히 종량제 봉투의 경우 사업지출이 8,050백만원인데 반하여 사업수입은 216,495백만원이어서 수지비율이 2,689.4%에 이르러 경영성과에 강력한 착시현상을 가져오게 된다. 시설관리공단의 경우 입장객수·임대율·시설이용률 제고 등의 사업 활성화와 내부효율성으로 경영성과를 측정해야지 순이익, 매출액 등으로 파악하면 오류를 범하게 된다.

<표 4> 지방공단의 사업유형별 세부사업 총결산금액('05-'10)

(단위: 백만원)

사업구분	사업유형		대행사업비	수입	지출	수지비율
	대분류	세분류				
대행 대행	행정대행 사업	가로보안등 유지관리	39,097	0	38,613	0.0%
		도로하천관리	565,781	379,881	534,461	71.1%
		도심녹지관리	21,414	260	20,973	1.2%
		상하수도 검침	2,462	0	2,462	0.0%
		자동차등록번호판	1,117	512	886	57.8%
		주차사업	602,703	930,174	562,558	165.3%
	영조물관 리사업	공공시설	999	625	999	62.6%
		공영차고지	16,258	25,026	16,258	153.9%
		공원관리	54,709	22,495	57,950	38.8%
		공중화장실 관리	843	0	722	0.0%
		국민생활관	17,212	20,023	17,212	116.3%
		기타	659	0	614	0.0%

		노인시설	11,501	884	10,741	8.2%
		도서관	82,583	9,423	75,566	12.5%
		문화정보센터	10,663	1,153	10,663	10.8%
		문화체육	554,075	413,183	532,343	77.6%
		문화체육(휘트니스)	6,301	8,442	7,978	105.8%
		박물관	7,246	4,292	6,746	63.6%
		버스터미널	2,979	1,706	2,769	61.6%
		복지시설	34,509	21,228	37,179	57.1%
		분뇨처리시설	41,271	0	39,627	0.0%
		창수도	23,372	0	23,372	0.0%
		여성시설	20,393	19,694	19,869	99.1%
		위생처리장	23,597	2,059	21,063	9.8%
		음식물자원화시설	30,721	0	29,428	0.0%
		장묘시설	153,495	101,824	146,286	69.6%
		재활용센터	8,983	9,058	8,537	106.1%
		청사관리사업	47,828	28,867	45,383	63.6%
		청소년시설	85,809	50,084	89,107	56.2%
		청소년시설 관리	234,529	40,175	226,777	17.7%
		체육시설	344,665	274,407	316,388	86.7%
		체육시설(게이트볼)	171	0	170	0.0%
		체육시설(배드민턴)	1,798	1,271	1,421	89.4%
		체육시설(볼링장)	78	60	78	76.9%
		체육시설(방장장)	10,231	4,277	10,107	42.3%
		체육시설(자격장)	602	390	601	64.9%
		체육시설(수영장)	34,902	27,802	34,256	81.2%
		체육시설(승마장)	1,008	837	941	88.9%
		체육시설(야구장)	64	21	47	44.7%
		체육시설(인라인)	1,070	268	943	28.4%
		체육시설(자전거)	141	18	131	13.7%
		체육시설(축구장)	26,898	18,777	27,911	67.3%
		체육시설(테니스)	11,909	6,601	11,654	56.6%
		하수처리시설	932,339	0	911,735	0.0%
	공공서비스 지원사업	관광지 관리	158,918	70,843	149,514	47.4%
		교통약자	66,489	1,595	66,479	2.4%
		농수산물시장 관리	36,711	27,047	32,051	84.4%
		대형폐기물	6,383	2,039	6,383	31.9%
		보육관련 시설	8,063	3,109	7,741	40.2%
		시위탁사업	98,447	0	98,447	0.0%
		임대관리사업	18,645	36,469	16,042	227.3%
		종량제봉투	7,365	216,495	8,050	2689.4%
		지하상가	202,091	275,698	199,464	138.2%
		평생교육시설	2,075	3,095	1,847	167.6%
		폐기물	56,897	70,192	56,464	124.3%
		해수공급시설	2,205	2,261	2,205	102.5%
		현수막지정게시대	574	2,067	531	389.3%
	상업적서비스사업	경륜사업	198,088	157,775	187,046	84.4%
		골프클럽 관리	9,698	33,194	9,482	350.1%
		기능성온천장	7,873	8,093	7,873	102.8%
		레저시설 관리	63	291	63	461.9%
		레저시설 관리(썰매장)	4,244	5,612	4,872	115.2%
		무지개복지공장	1,097	0	858	0.0%
		자연발생유원지	5,830	7,563	5,486	137.9%
		자연휴양림 · 캠핑장	3,015	2,758	3,015	91.5%
	기타	기타(공단경영 등)	261,389	23,459	299,140	7.8%

대행 소계			5,225,145	3,375,451	5,066,578	66.6%
자체	행정대행 사업	주차사업	-	19,963	18,599	107.3%
		문화체육	-	3,863	3,456	111.8%
	영조물 관리사업	장묘시설	-	41,112	40,667	101.1%
		상업적 서비스사 업	-	4,429	3,878	114.2%
	기타	기타(공단경영 등)	-	20,129	13,320	151.1%
자체 소계			-	89,496	79,920	112.0%
총합계			5,225,145	3,464,947	5,146,498	67.3%

\* 주 : 사업유형 분류 중 계정이 분리된 경우(예시: 체육시설의 경우 계정이 분리된 경우 체육시설 수영장, 축구장 등으로 구분) 이를 준용하였고 기타 사항은 제외

끝으로 지방공단 사업유형에 따른 평균 결산금액을 분석한 결과, 대행사업의 경우 상업적 서비스 사업, 행정대행사업, 공단경영, 영조물 관리사업, 공공서비스 지원사업 등의 순으로 평균 수입이 높은 것으로 나타났다. 광역자치단체의 공단 일부가 수행하는 자체사업의 경우는 행정대행사업, 영조물 관리사업, 공단 경영 등의 순으로 평균 수입이 높은 것으로 나타났다.

〈표 5〉 지방공단의 사업유형별 평균 결산금액( '05- '10)

(단위: 백만원)

사업구분	사업유형 대분류	결산		
		대행사업비	수입	지출
대행	행정대행사업	10,535	11,204	9,914
	영조물 관리사업	7,814	3,072	7,558
	공공서비스 지원사업	8,985	9,607	8,719
	상업적 서비스사업	9,196	8,611	8,748
	기타(공단경영 등)	8,168	733	9,348
자체	행정대행사업	-	19,963	18,599
	영조물 관리사업	-	14,992	14,708
	상업적 서비스사업	-	4,429	3,878
	기타(공단경영 등)	-	10,065	6,660

\* 주 1: 공단경영이란 공단운영관련 금액

주 2: 평균이란 총결산금액을 공기업 수로 나눈 값을 의미

## IV. 한국 지방공기업 경영개선

### 1. 불명확한 사업성으로 지방재정 위기 사업

지역 내에 자본부족, 독과점 등 요인이 적고 민간분야가 활성화가 되어 있을 경우 회원제 골프장, 고급 리조트, 호텔운영 등의 사업은 전문성이나 공기업에 대한 각종 통제, 언론과의 문제, 가격 및 판촉활동의 애로 등을 고려할 때 지방공기업으로서는 대기업 등의 민간부문과 경쟁하여 성공적으로 수행하기에는 국내외적으로 경험칙상의 사례가 적다. 그 예로 태백관광공사의 오투리조트와 강원개발공사의 알펜시아리조트를 들 수 있다.

매우 어려운 상황에 처한 지방공기업으로는 강원개발공사의 알펜시아 사업과 태백관광개발공사의 오투 사업이다. 지역경제의 활성화를 위해 골프장운영사업, 콘도미니엄운영사업, 호텔운영사업, 스키장 운영사업 등에 많은 지방공기업이 참여하고 있으나 분양실적 저조와 대규모 영업손실로 지방재정의 위기를 맞고 있다. 기타공사 가운데에서도 리조트, 호텔, 골프장, 관광휴양지 등을 개발하는 공기업은 영업활동으로 인한 현금의 흐름이 나빠지는 경우가 많은 것으로 파악된다.

〈표 6〉 기타공사의 현금흐름(10년)

(단위: 천원)

현금흐름표	영업활동으로 인한 현금흐름	투자활동으로 인한 현금흐름	현금의 증감
인천광역시관광공사	-6,826,679	659,778	-559,902
경기관광공사	-11,907,124	7,969,591	-3,937,533
태백관광개발공사	-12,782,238	6,037,098	199,179
춘천도시개발공사	-10,062,919	-259,930	5,677,151
당진해양관광공사	-199,737	123,195	273,678
여수시도시공사	-736,429	45,134	-691,295

## 2. 민간경제 침해 가능성의 사업

민간사업자와의 경쟁 및 마찰의 우려가 높은 수익성 위주의 사업 혹은 민간분야에서 해당 사업이 이미 활성화 되어있는 사업의 경우에는 사업영역의 재고가 필요하다. 호텔숙박업, 천일염 사업, 온천장 운영, 영화관운영, 골프연습장운영사업 등이 현재 지방공기업에서 영위하고 있는 것으로 나타났으며, 이러한 사업이 민간경제 침해의 가능성을 가지고 있다고 할 수 있다.

## 3. 프로젝트형, 단순업무로 기업성이 적은 사업

규모의 경제가 적은 소규모 단기사업이나 프로젝트 사업을 기본사업으로 삼아 지방공기업을 설립 할 경우인데 최근 지방공사의 경우에는 지방공기업이 운영을 전제도 대규모 관광개발사업을 강행하여 지방재정의 어려움을 가져오고 있으며, 지방공단의 경우 기업성이 부족한 현수막지정게시대, 가로등, 보안등 관리, 가로물청소, 보도잡초제거, 번호판교부 등을 공단으로 이관하거나 골재채취사업, 종량제 봉투판매 등의 소규모 프로젝트 사업의 수익을 근간으로 지방공단의 경상경비 5할을 충족시키려는 것은 지방공기업의 사업운영 방식으로 바람직하지 못하다.

## 4. 지방공기업의 공익성 저하

최근에는 자치단체의 사업을 대행하는 공사와 자체사업을 운영하는 공단이 늘고 있어 상호 업무영역을 침투하고 있으며, 또한 통합형 공기업의 설립으로 지방공기업의 경영형태가 모호해졌다. 그러나 공단의 경우에는 원래 설립의 목적사업에 치중하기보다 자체사업 확대노력에 따른 방안 경영 우려, 수익추구형 사업 진입에 따른 민간경제영역과의 충돌 가능성이 우려되고 있다. 지방공기업에서는 수익성 대신에 '경제성'이라는 용어가 사용되면서 그 수익도 단지 투자된 비용을 회수하는 차원에 그친다고 보고 있다. 즉 '비용충족의 원칙(Kostendeckngspinzip)'이 적용된다는 것이다(길준규, 2008).

## II. '15년<sup>'14년실적</sup> 경영평가 준비사항 추진총괄





# 1. 총 관

## ① 지방공기업 경영평가 실적향상 부문(21개 공기업)

### 목표전략



지방공기업 경영혁신 및 역량강화로 상향 평준화(나등급 이상)

### < 2015년 목표(의지) >

#### (공기업별 목표)

가등급 향상	4개 공기업(19.0%)
가등급 유지	3개 공기업(14.4%)
나등급 향상	10개 공기업(47.6%)
나등급 유지	2개 공기업( 9.5%)
다등급 향상	2개 공기업( 9.5%)



#### (평가부서 목표의견)

가등급 향상	4개 공기업(19.0%)
가등급 유지	3개 공기업(14.4%)
나등급 향상	12개 공기업(57.1%)
나등급 유지	2개 공기업( 9.5%)
나등급 향상으로 상향 조정	

□ 등급은 2013년도 경영평가 결과보다 모두 상향 목표 설정

#### ○ 공기업별 목표(의지) 계획상

- 가등급 7개(33.4%), 나등급 12개(57.1%), 다등급 2개(9.5%)로 전망

#### ○ 평가부서 목표의견을

- 가등급 7개(33.4%), 나등급 14개(66.6%)로 나등급 비율을 향상(57.1% → 66.6%)시켜 경영혁신 및 역량강화로 상향 평준화 노력 필요

□ 평균점수는 2013년도 경영평가 결과 84.19점보다 상승한 87.56점(3.37점 ↑)으로 목표 설정

○ (평균평점) 상수도 10개(88.7점) > 공사·공단 4개(88.5점) > 하수도 7개(85.44점) 順

○ (최고 목표점수) 상수도 및 하수도 92.0점 > 공사·공단 91.0점 順

○ (최저 목표점수) 상수도 및 공사·공단 85.0점 > 하수도 80.56점 順

## ② 지방 상·하수도 공기업(직영기업) 전환

□ 2017년까지 지방 상·하수도 공기업(직영기업) 전환대상은 7개 시·군 10개 상·하수도(상수도 4, 하수도 6)임

○ (시군별) 논산시, 금산·부여·서천·홍성·예산·태안군

○ (년도별) 2015년(논산시, 금산군), 2016년(부여·서천·홍성·예산·태안군), 2017년(금산군)

○ (유형별) 상수도(금산·부여·서천·태안군), 하수도(논산시, 금산·부여·홍성·예산·태안군)

### 【전환 일정】

시군별	전환대상(기준도달시점)	2014년	2015년(2)				2016년(7)				2017이후		
8시군	5	8	3분기	4분기	1분기	2분기	3분기	4분기	1분기	2분기	3분기	4분기	(1)
논산		하수도 (2003.8.14)	조례개정 (12.12.31)		1월 운영								
금산	상수도 (1996.12)		9월 제정		1월 운영								
		하수도 (2017.1.3.1)						10월 방침	3월 운영		8월 제정		1월 운영
부여	상수도 (2007.1.1.)		7월 결정		1월 운영		9월 제정		1월 운영				
		하수도 (2014.1.1.)	7월 결정		1월 운영		9월 제정		1월 운영				
서천	상수도 (2006.1.1)		9월 결정		2월 운영		6월 제정		1월 운영				
		하수도 (2021.1.1)	요건미달										
청양	상수도		요건미달										
		하수도	요건미달										
홍성		하수도 (2006.12.31)	6월 결정	10월 운영	3월 제정				1월 운영				
예산		하수도 (2000.6월)		10월 운영	6월 제정				1월 운영				
태안	상수도 (2006.12)			10월 결정	1월 운영		10월 제정		1월 운영				
		하수도 (2010.12.15)		10월 결정	1월 운영		10월 제정		1월 운영				

□ 요건미달로 2018년도 이후로 지방 상·하수도 공기업(직영기업) 전환대상 여부 결정은 2개 군(서천·청양군) 3개 상·하수도(상수도 1, 하수도 2)임.

○ 대부분 지방 상·하수도 공기업(직영기업) 전환 일정별로 단계별 절차를 이행중이나 일부 시·군에서는 요금 현실화율을 근거로 당초 추진 일정보다 지연되고 있음.

⇒ 지방 상·하수도 공기업(직영기업) 전환의 키는 업무담당자(관리자)의 열의와 책임감, 전환일정에 차질 없도록 단계별 추진 필요

## 2. 2014년 지방공기업 현안업무 추진

### ① 지방공기업 경영평가

#### 【평 가 개 요】

- ◇ 법적근거 : 지방공기업법 제78조, 같은법시행령 제68조
- ◇ 평가기간 : 매년 3~7월
- ◇ 평가대상 : 안행부 주관(시·도 공기업), 시·도 주관(시·군 공기업)
- ◇ 평가지표 : 4개 지표(리더십/전략, 경영시스템, 경영성과, 정책준수)  
\* 세부지표는 매년 각 공기업의 특성 및 정책여건에 따라 일부 개선
- ◇ 평가방법 : 지표별 정성평가 및 정량평가 병행 실시
- ◇ 평가조치 : ① 성과급 지급 기준(0~450%) 활용(직영기업 제외)  
② 부진기관 경영진단 실시, ③ 관계자 표창 등

### □ 2014년 평가결과

#### ○ 안행부 주관

- 59개 공기업 평균 점수는 83.49점(전년도 57개 83.61점)으로“다”등급 수준
- 우리 도(道)의 「충남개발공사」가 속해있는 도시개발분야의 평균 점수는 81.62점으로 전년도 81.56점 대비 소폭 상승(0.06점↑)한 반면,
- 『충남개발공사』는 80.12점으로 전년도 83.60점 대비 하락(3.48점↓)

#### ○ 시·도 주관

- 전국 269개 공기업 평균 점수는 83.89점(충남 20개 기관 84.91점/ 전국 1.02점↑)
- 우리 도(道) 산하 지방공기업 평가결과, 대체로“다”등급 이상 확보

등 급	공사공단		직영기업	
	시설관리공단(2)	기타공사(1)	상수도(10)	하수도(7)
가 (3)			서산	천안, 당진
나 (5)			계룡, 당진, 보령	아산, 보령
다 (10)	천안, 보령		아산, 공주, 천안, 홍성, 논산	계룡, 서산, 공주
라 (2)		당진항만관광공사	예산	
마 (0)				

\* 전년도 대비 15개 공기업 상황, 5개 공기업 하향(천안·공주 상수도, 공주·서산 하수도, 당진항만관광공사)

## □ 2015년도 실적제고 방안

경영(일)과 평가가 상호연계 되도록 업무시스템을 재구축하여 체계적으로 대응  
⇒ 지방 공기업별 경영수준을 확인하며 일한만큼 정당하게 평가받는 계기

- (기본자세) 지방공기업(시·군)별 추진의지 여하에 따라 「평가등급」이 확연히 달라진다는 점을 깊이 인식하여 사전단계부터 체계적으로 준비
  - 평가결과가 전국적으로 공개되는 만큼 지방공기업(시·군)별로 연간 추진상황을 대내외에 과시한다는 주인의식 중요
- 실적제고를 위해 다함께 노력해야 할 사항
  - 추진실적 상시 모니터링, 실적점검 등 실적관리 강화
    - 평가실적의 대부분(78%)이 경영시스템과 경영성과 분야로 집중적으로 실적관리 업무 병행 및 부진지표에 대한 문제점 지속점검 등 노력 필요
  - 중간관리자(실과장·담당) 역할과 책임강화
    - 문제지표 원인분석과 해결, 실적독려 등 지표상향 대응
  - 정확한 실적 작성 및 크로스 체크 실시로 실적 불인정 사례 방지
  - 창의성 및 파급 효과성이 큰 특색있는 우수사례 발굴
  - 예산편성 시 경영평가 지표분야 예산확보·지원

### 【평가자료 작성 유의사항】

- ㉠ 평가 매뉴얼의 지표가 무엇을 요구하는지 뜻을 알고 작성
  - 자의적으로 해석하여 작성하지 말고 중앙(지방공기업평가원) 및 지자체(도, 시·군)와 협의하여 평가지표를 충분히 이해하고 작성
- ㉡ 평가지표의 확인자료 및 보조자료 구비 철저
  - 사업계획서, 결과보고서, 사업비 집행내역 등 평가지표의 확인자료를 빠짐없이 준비하고, 보도자료, 결재문서, 사진·영상 등 보조자료를 충분히 확보
- ㉢ 광범위한 관련 실적(성과)자료 발굴
  - 자기분야의 실적만 고집하지 말고 관련부서 또는 유관분야 업무 추진실적을 발굴하여 반영하는 수평적 사고 필요
- ㉣ 평가보고서 「書面資料」 평가지표의 꼼꼼하고 충분한 검토 후 대응논리 개발
  - 평가의 기본자료 수치누락, 자료 미반영 등 면밀히 검토, 반영 추진
- ㉤ 우수사례의 입체적·다각적 수집 및 실적이 미흡할 경우의 대응
  - 지표에 적용할 수 있도록 직·간접적인 자료를 적극적으로 발굴 및 확보
  - 실적 없음이라고 하지 말고, 연관자료를 적극 발굴하여 노력하려는 의지를 평가받도록 조치

## 참 고

## 2015년 경영평가 및 진단 절차

### 경 영 평 가

2015년('14년 보완포함) 평가편람 개선안 마련 및 의견수렴(합동워크숍) '14. 9~11월



2015년 평가편람 및 2015년 경영평가계획 심의(지방공기업 정책위원회) '14. 12월



2015년 경영평가실시계획 수립·통보, 경영평가단 구성(안행부, 12개 시·도) '15. 2~3월



경영평가위원 교육, 경영실적보고서 작성 '15. 03. 31



2015년 경영평가 실시 및 평가결과 보고서 작성 '15. 3~6월



이의신청 검토, 현지확인 평가 및 평가보고서 제출 '15. 6~7월



경영평가결과 확정 및 평가등급 심의·의결(지방공기업 정책위원회) '15. 7월

### 경 영 진 단

2015년 경영진단대상 기관 선정(지방공기업 정책위원회/ 10개 내외) '15. 7월



경영진단반 구성(회계사 등 민간전문가) 및 경영진단 실시 '15. 8~11월



경영개선방안 심의 및 경영개선명령 시달 '15. 12월

## ② 지방 상·하수도 공기업(직영기업) 전환 추진

◇ 「지방공기업법」 상 직영기업 전환요건을 갖추고 있는 지방 상·하수도 사업은 법령에 따라 직영기업으로 전환 추진(강행규정)

\* 1일 생산(처리)능력 1만5천톤 이상은 기준 도달한 날부터 6월 이내에 직영기업으로 전환

### □ 지방직영기업 전환의 필요성 및 효과

- 수익자간 형평의 원칙 적용, 사용량에 따라 비용부담
- 기업회계 방식의 도입으로 경영성과와 재무상태의 정확한 인식 가능
- 사용요금의 기초가 되는 생산원가를 정확하게 산정 가능

#### 【지방직영기업과 기타특별회계 운영상 차이점】

구 분	공기업특별회계(지방직영기업)	기타특별회계(비공기업)
회계처리	• 복식부기	• 복식부기
예산편성	• 사업예산 - 수익적 수입 및 지출 • 자본예산 - 자본적 수입 및 지출	• 예산회계 : 세입, 세출
결 산	• 자체결산 → 공인회계사 감사 → 지방의회 승인	• 자체결산 → 지방의회 승인 (공인회계사 검토의견 첨부)
경영평가	• 리더십/전략, 경영시스템, 경영성과, 정책준수 4대 분야 평가(매년)	• 재정분석
회계장부	• 수입예산정리부, 지출예산통제원장 등 • 재고자산대장, 유형자산대장 등 • 차입금관리대장 등	• 징수부, 지출원인행위부 등 • 공유재산관리대장 등 • 채권관리부, 채무관리부 등
회계관직	• 관리자, 징수관, 기업출납원, 지출원 등	• 징수관, 경리관, 지출원 등
법령적용	• 지방공기업법(단, 지방공기업법령 등에 규정이 없는 경우 일반회계관련규정 적용)	• 지방재정법, 재무회계규칙

### □ 향후 계획

- 지방공기업 전환대상 시·군 10개 상·하수도(상수도 4, 하수도 6) 조례제정 등 전환 일정에 차질 없도록 추진

**전 환 일 정** • 상수도(4) : 금산('15년), 부여('16년), 서천('16년), 태안('16년)

• 하수도(6) : 논산('15년), 부여('16년), 홍성('16년) 예산('16년) 태안('16년), 금산('17년)

\* 안행부 주관 전환 이행사항 주기적 점검 추진중(4.29/ 9. 3 2차례 점검 실시)

#### 〈 전 환 절 차 〉

- ① 법·제도 : 계획수립 → 설치조례·급수조례 의회 의결 → 재무회계규칙 공포·시행
- ② 재무관리 : 자산목록 작성 → 원시자산평가 → 요금원가계산서 작성 → 예산편성 → 운영

### ③ 2014년 하반기 지방공기업 재정집행(균형집행) 추진

- ◇ 경기변동을 보완하고 경제활력 제고와 서민생활 안정 도모
- ◇ 예산 연말 집중집행의 낭비·비효율 사전 방지

#### □ 상반기 집행실적

(단위 : %)

평균	서울	부산	대구	인천	광주	대전	울산	세종
104.63	101.81	102.94	102.78	93.14	117.62	110.60	143.03	78.82
경기	강원	충북	충남	전북	전남	경북	경남	제주
115.45	115.29	106.93	86.39	104.22	104.92	93.61	98.29	105.11

\* 상반기 집행실적은 최하위 수준으로 하반기에는 최소 「중간순위」 목표로 적극 추진 필요

#### □ 대상예산 및 목표액

- (대상예산) 2014년 지방공기업 편성 예산현액(추경 반영)
  - 단, 현금지출 미수반 예산(감가상각비, 용지 및 주택매출원가, 퇴직급여 등) 및 예비비 예산과목 제외
- (목표액) 대상액의 88.2% (2013년 집행실적 87.7% 대비 0.5% 상향)

#### □ 집행실적 관리

- 재정집행계획 작성 및 실적 입력(지방 공기업별)
  - 관리시스템(예산균형집행관리시스템, bbems.kid.or.kr)을 통해 일일단위로 집행실적 입력
- 집행실적 점검 : 매주 집행실적 점검예정

#### □ 하반기 집행실적 제고방안

한두개 시·군 및 공기업만 집행을 많이 한다고 해서 결코 집행률이 높아지지 않음  
 ⇒ 27개 시·군 및 공기업 모두가 집행률을 높이기 위한 공동 노력이 절실

- '09년 이후 개선된 법령·제도 중 실효성이 있는 제도는 연장, 적극 활용
  - 긴급입찰제, 적격심사 기간 단축, 소액 수의계약 활용 등
- 집행 완료시까지 시·군 ⇔ 공사·공단 간 유기적 협조체제 유지 및 집행상황 관리 등 협력

## 4 지방공기업 복리후생제도 정상화 추진

◇ '14년 내에 모든 지방공기업이 '지방공기업 복리후생제도 정상화 계획'을 이행완료 할 수 있도록 추진

\* 정상화 계획 이행 여부에 따라 페널티 또는 인센티브가 부여될 예정

### □ 추진경과

- 대통령 신년구상 발표(1.6), 경제혁신3개년 계획 담화문(2.25)에서 공공부문 비정상의 정상화 추진 의지를 표명
  - 비정상적 관행의 핵심으로 과도한 복리후생비 지급을 지적
- 「지방공기업 복리후생제도 정상화 추진 지침」(3.17)에 따라 지방공기업별 정상화계획 수립, 지자체 심의를 거쳐 제출
- 실행계획 전달회의(7.18) 및 확정(7.25) \*전국 214건(충남 2건 → 휴직급여 1, 퇴직금 1)

#### 【분야별 과도한 복리후생제도 주요사례】

- (휴직급여) 법정 휴직급여 외에 지방공기업 예산으로 추가 지급
- (보육비) 법정 보육수당 외에 보육비 추가 지급
- (학자금) 특목고 등 중고교 자녀 학자금 전액 지원
- (경조비) 별도예산으로 경조비 지급, 장기근속자 기념품 제공
- (휴가 및 휴직) 지방공무원 수준을 벗어난 휴가·휴직제도 운영
- (경영 및 인사) 노조 유일교섭단체 인정, 인사운영시 사전 노사협의
- (퇴직금 및 연금) 공상퇴직시 위자료 지급, 개인보험료 지급 등
- (기타) 노조창립일 유급휴일, 관광시설 이용시 지원 등

### □ 작성 및 관리주체

- (작성) 공사·공단은 자체 「지방공기업 복리후생제도 정상화 추진계획」을 작성 및 설립 자치단체에 제출(현 복리후생제도 현황 및 향후 개선계획)
- (검토 및 관리) '지방공기업 복리후생제도 정상화위원회'를 구성하여 정상화계획에 대해 심의, 이행실태 주기적 관리(분기별 1회 등)

### □ 향후계획

- 복리후생제도 정상화 추진 보고회 개최 : '14.10월 중(3/4분기 실적점검)
- 정상화 계획에 따른 지방공기업별 제도개선 추진 : ~ '14년 말(12.31.限)
- 지방공기업 경영평가 지표('14년 실적 보완지표) 반영 : '14년 말
- 복리후생제도 정상화 우수기관 표창 추진 : '15.1.29(공기업의 날)



## 참 고

## 유형별 복리후생제도 운영기준(요약)

	복리후생제도 유형	운영 기준
1	유가족 특별채용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이유를 불문하고 유가족 특별채용 원칙적 금지</li> <li>• 유가족 및 전직 직원 가족에 대한 채용시 가점부여 금지</li> </ul>
2	휴직급여	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 휴직기간 중 보수 지급기준은 지방공무원 규정 준용</li> </ul>
3	퇴직금	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 퇴직금 누진제 금지</li> <li>• 공상퇴직 및 순직의 경우 법률에 따른 보상금만 지급</li> </ul>
4	주택자금	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 무이자 융자 금지 (시중금리 수준 감안)</li> </ul>
5	생활안정자금	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 무이자 융자 금지 (시중금리 수준 감안)</li> </ul>
6	보육비 및 학자금	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 초중고 학자금은 지방공무원 규정 준수</li> <li>• 기관 예산을 통한 보육료 지원 금지</li> <li>• 대학생 자녀에 대한 학자금 지원은 융자방식으로 전환</li> </ul>
7	의료비	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직원 가족에 대한 의료비 지원 금지</li> </ul>
8	경조비	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 결혼, 사망 조의금 등 경조사비 예산지원 금지</li> <li>• 기념일에 현금성 물품이나 고가의 기념품 지급 금지</li> </ul>
9	선택적 복지제도	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 과도한 복지포인트 지급 금지</li> <li>• 사내근로복지기금을 우선적으로 활용하여 운영</li> </ul>
10	사내근로복지기금	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 「근로기준법」의 관련규정 준수</li> </ul>
11	휴가 및 휴직	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 「근로기준법」 및 「지방공무원 복무규정」 준용</li> </ul>
12	경영 및 인사	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 노사 단체협약을 통한 사용자의 경영·인사권 침해 금지</li> </ul>



### **Ⅲ. 기관별 경영평가 준비상황 보고**



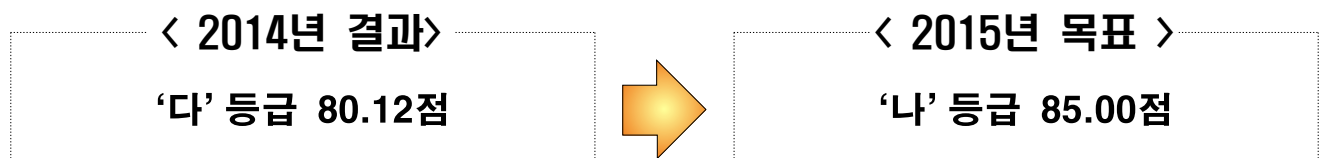
## 21-1 공사 경영평가 실적향상 계획(충청남도개발공사)

### 1. 일반현황

- 설립연도 : 2006년 12월 설립, 2007년 2월 출범
- 조직/인원 : 2본부 8부 1팀 / 정원74명, 현원 62명
- 재정현황 : 자본금 2,557억원(현금 100, 현물 2,457), 예산 2,078억원
- 주요기능 : 주택·건축물 및 토지의 개발·분양·임대, 지자체 위탁사업 추진 등

### 2. 2015년(2014년도 실적) 경영평가 실적향상 방안

#### ① 목표전략



#### ② 부진지표 원인분석 및 개선계획

##### ① 리더십/전략

###### ○ 부진원인 분석

- 경영상 리더십은 평가결과 우수, 미션·비전 및 경영계획 부문에서 다소 미흡
- 경영목표와 성과평가의 연계를 통한 성과중심의 경영노력 등이 더욱 필요, 내부직원 만족도가 낮아 이에 대한 개선이 요구됨.

###### ○ 개선계획

- 경영정보시스템(MIS) 구축을 통해 忠公 경영현황을 계량화하여 부문별 성과관리 시행할 계획
- 성과평가 고도화 및 근무환경 개선을 통한 내부직원 만족도 향상 추진

## ② 경영시스템

### ○ 부진원인 분석

- 조직·인사·노사관리는 평가결과 우수하나, 송산산업단지 2-2공구 책임 분양 등 사업 리스크와 관련하여 재무관리 부문 평가 부진

### ○ 개선계획

- 조직개편을 통한 마케팅부 신설, 분양·판촉 활성화 추진 중, 재무구조 지속안정에 더욱 노력할 계획
- 특히, 송산 산업단지 2-2공구 분양 활성화를 위해 분양 전문인력 2명을 SPC에 파견하는 등 책임분양 리스크 해결 추진 중

## ③ 경영성과

### ○ 부진원인 분석

- 매각실적 부문 저조, 내포신도시 조기 활성화를 위해 다수 필지의 대형 공동 주택용지를 분양 공고 추진하였으나, 부동산 경기침체로 일부 장기 미분양 중
- 「매각실적」 지표의 경우, 분양공고 대비 분양실적으로 평가, 전년도 공격적인 분양공고로 인해 평가결과 저조

### ○ 개선계획

- 마케팅부 신설을 통해 토지분양 활성화를 위한 조직·인력 보강 시행
- 타켓 마케팅 및 내포신도시 개발계획 변경 등을 통한 분양률 제고 등 노력 추진 계획

## ④ 정책준수

### ○ 부진원인 분석

- 장애인 및 녹색제품 등 구매실적 저조, 정부 3.0 추진실적 미흡

### ○ 개선계획

- 정부권장정책 관련 적극 동참할 수 있도록 담당업무 직원 재교육 추진

### 3. 건의사항

#### ① 경영성과와 관련없는 요인으로 점수 하락 시 고려 필요

- 道로부터 출자받은 보령 명천지구 토지가 LH택지개발 지구에 편입되어 보상을 받았으나
  - 당초 출자가액(564억) 보다 '14년 시행 보상금액(357억)이 적어 약 207억원의 영업外 손실을 초래(※현재 소송 준비 중)
- 公社 경영 및 사업과 관련없이 발생하는 회계적 손실 등에 대해서는 배려 필요
  - 경영평가 결과 공표 시 외부 신인도 하락 등으로 추진사업 차질 우려

#### ② 동일 평가군내 기관간 재정 및 인력규모 고려 필요

- 도시개발공사 평가군 내 15개 공사의 재정·인력 규모 상이
  - 광역시 출자 공기업보다 道산하 공기업이 소규모
  - 비계량지표 평가시 상대적으로 불리한 입장

#### ③ 도시개발공사 평가군이 경영평가에 불리

- 도시개발공사 평가군은 「가 ~ 마」 평가등급 중 「라 ~ 마」 등급이 가장 많은 평가군, 15개 공사 중 4개 공사가 해당
  - 도시개발공사는 정부·지자체의 보조금 및 예산지원 없이 자체 자금으로 사업추진 및 수익을 내야하는 구조
  - 경영여건 및 공익적 역할에서 시설관리공단, 상·하수도 직영기업과 다를 수밖에 없음.

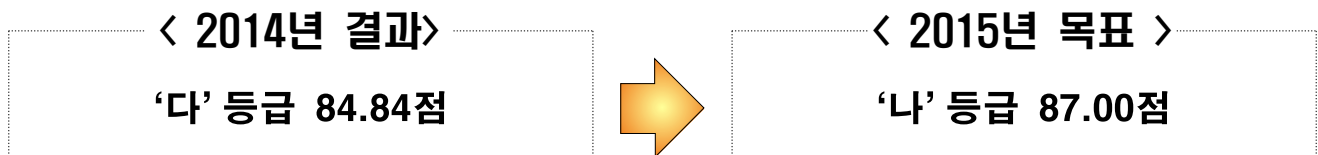
## 21-2 상수도 분야 경영평가 실적향상 계획(천안시)

### 1. 일반현황

- 설립연도 : 1935. 4. 1
- 조직/인원 : 2개과/87명
- 재정현황 : 자산 2,856억원, 부채 8억원, 자본 2,848억원
- 주요기능 : ① 효율적인 예산운영을 통한 지방공기업 경영개선,  
② 상수도 시설확충 및 개량으로 수돗물 안정적 공급

### 2. 2015년(2014년도 실적) 경영평가 실적향상 방안

#### ① 목표전략



#### ② 부진지표 원인분석 및 개선계획

##### ① 리더십/전략(8점)

- 부진원인 분석 및 개선계획 : 해당없음

##### ② 경영시스템(32점)

###### ○ 부진원인 분석

- 인력관리 : 인력관리의 전문성 측면에서 자격증 취득률 및 상수도 전문 교육과정 이수측면에서 미흡
- 상수도관 관리
  - 노후수도관 비율 및 개량비율이 저조한 수준
  - 상수도 관망도의 GIS 2D이상 관리 요망



## ○ 개선계획

- 인력관리 : 전문교육이수 예산확보 및 전문교육 이수하는 직장 분위기 조성으로 교육열 고취
- 상수도관 관리
  - 노후수도관 교체 및 개량사업의 적극적 추진을 통한 노후수도관 비율 낮추도록 노력
  - 상수도 관망도의 GIS 2D이상 수정보완 및 모바일기기(태블릿 PC) 활용 할 수 있는 시스템으로 업그레이드 예정

## ③ 경영성과(55점)

### ○ 부진원인 분석

- 수돗물 생산의 효율성
  - 연간 전력사용량이 크게 증가함에 따라 1m<sup>3</sup>당 전력사용량 증가하여 수돗물 생산의 효율성 저하

### ○ 개선계획

- 수돗물 생산의 효율성
  - 전력의 효율적 관리
    - 피크부하 시간대 상수도설비운영 최소화
    - 기저부하 시간대 상수도설비운영 최대화
  - 인버터 및 고효율 설비 교체를 통한 에너지 절감

## ④ 정책준수(5점)

### ○ 부진원인 분석 : 재정균형집행을 저조

### ○ 개선계획 : 직원 독려를 통한 재정균형 목표 달성

### 3. 건의사항

#### ① 경영시스템

##### ○ 인력관리의 전문성

- 공무원 법정 연가조차 3~4일도 못쓰는 직원들이 많음. 개인 할당 업무가 많고 연가나 교육 등에 따른 업무대행자의 업무미숙으로 직원 자체의 교육받을 분위기 형성이 안됨.
- 주말 등을 활용할 수 있는 인터넷 강의의 비중을 대폭 높이고 시간적으로 1개월 안으로 정해져 있는 제약 해제로 필요할 때나 시간적인 여유가 있을 때 필요한 강의를 수강하는 방법으로 교육시간 인정할 수 있는 제도적개선 필요

##### ○ 상수도관 관리

- 경영개선을 위한 각 공기업별 노력이 필요한 사업임은 인정하지만 일반 회계에서 전입금을 받지 않은 한 예산부족으로 어려움이 많음. 지자체의 경우 재정자립도 및 재정규모에서 열악해 대규모 비용이 들어가는 상수도 노후관에 지원할 수 있는 여건이 안되며 중앙정부의 예산 지원도 없음. 더구나 천안시처럼 인구가 꾸준히 느는 도시의 경우 신배수지 건설 등 대규모 계속비 사업을 추가 발굴해야 하는 상황이라 예산 부족현상이 더욱 심함
- 노후 수도관 비율을 낮추기 위한 중앙정부의 예산 지원이 필수적임

#### ② 정책성과

##### ○ 수돗물 생산의 효율성

- 취·정수장, 가압장 및 배수지 등 상수도 시설물의 설비 부하율이 상당히 높기 때문에 효율성 측면에서 에너지 절약하기에는 맞지 않음.
- 또한, 운영 효율화하기 위해서는 배수지 용량 증설 및 신규 배수지 건설 공사가 선행되어야 가능하지만 독립채산제로 운영되는 특별회계에서 대규모 공사비를 충당할 수 있는 현실적인 방안이 없음
- 따라서, 공기업 경영개선이 필요하겠지만 면적당 전력 소비량으로 단순히 판단하는 것은 정확한 공기업 진단이 될 수 없으며 공기업 경영평가에 맞는 새로운 항목 추가 발굴 및 대체가 필요함

### 3 정책준수

#### ○ 재정균형집행

- 지역경제 활성화를 위해 필요한 사업임은 인정하지만 2013년 결산과 충남 상수도 총지출액 중 천안시 상수도 지출액 비율이 10개 시·군중 31%인 665억이며, 대규모 사업 등으로 상반기 지출 불가사업 등이 많아 단순 예산목 비교로 재정 균형집행을 비교는 곤란함.
  - 재정균형 집행의 대다수를 차지하는 시설비의 경우, 직원이 동절기 공사 중지 기간중에 직접 설계를 하나 설계건수가 많고 빨리 서둘러도 4~5월이 돼서야 공사 착공을 할 수 있으며, 타 시·군보다 땅값 상승이 커서 토지 보상 등 민원인의 재산권 확보를 위한 반대가 심한 경우가 많아 설계 변경 및 보상 소송 등으로 이어져서 6~7월이 돼서야 착공하는 공사도 적지 않아 상반기 조기집행이 어려움.
- 또한, 집행실적을 맞추려고 하다보니 **부실시공** 등에 대한 우려 대두됨.

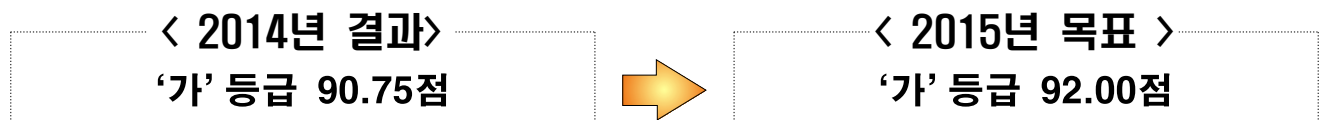
## 21-3 하수도 분야 경영평가 실적향상 계획(천안시)

### 1. 일반현황

- 설립연도 : 2005. 01. 01
- 조직/인원 : 수도사업소 하수과/39명, 환경사업소/28명
- 재정현황 : 7,012억원, 부채 1,882억원, 자본 5,129억원
- 주요기능 : ① 효율적인 예산운영을 통한 지방공기업 경영개선,  
② 하수처리 및 하수관거시설의 지속적 확충을 통한 각종 오수의 완벽처리

### 2. 2015년(2014년도 실적) 경영평가 실적향상 방안

#### ① 목표전략



#### ② 부진지표 원인분석 및 개선계획

- ① 리더십/전략 : 부진원인 분석 및 개선계획 ⇨ 해당없음

#### ② 경영시스템

##### ○ 부진원인 분석

- 재무관리 : 마을 하수도 공사 등에서 공사비를 절감하는 등 원가절감을 위한 노력을 하였으나 하수도 사용료 현실화 미흡

##### ○ 개선계획

- 재무관리 : 하수도 사용료 현실화는 2012년 조례개정을 통해 순차적으로 사용료 인상을 추진하고 있으며 2015년 15% 인상 예정

#### ③ 경영성과

- 부진원인 분석 : BTL 준공으로 부채가 증가하여 부채비율 상승
- 개선계획 : 없음

#### ④ 정책준수 : 해당없음

### 3. 건의사항

#### ① 경영시스템

##### ○ 재무관리

- 하수도 재정악화로 인해 2013년 평균 30%, 2014년 평균 25% 인상하였고 2015년 평균 15% 인상할 예정임.

그러나, 도시가 확장되고 인구가 증가하는 천안의 경우 대규모 하수도 사업이 불가피하며 현재 진행중인 대규모 사업만 6건에 1,879억원이 소요되어 하수도 인상분만 가지고 충당할 여력이 안됨.

뿐만 아니라 정부시책에 의해 추진한 BTL 사업이 2013년도에 준공되어 2033년까지 갚을 돈이 2,763억원에 달함.

또한, 대규모 사업이 2016년까지 준공을 앞두고 있어 준공이후 시설운영비가 대폭 증가가 예상됨.

- 경영평가 측면에서 재무관리도 중요하지만 인구가 확장하여 대규모 시설 확충이 필요한 시·군과 그렇지 않은 시·군의 형평성을 감안하여 점수 책정방식에 변화가 필요함.

##### ○ 부채비율

- 경영평가 측면에서 부채의 비율이 큰 것은 잘못된 점이라고 생각하지만 정부시책에 의해 추진했던 사업으로 인한 부채를 단순 비율만 보고 점수를 주는 것은 옳지 않다고 판단됨.

정부시책외 부채만 놓고 산정하면 0.1%밖에 되지 않고 BTL부채도 국비 70% 보조사업으로 공기업 부담은 30%밖에 해당 안됨.

- 경영평가 채점방법에 대한 개선이 필요함

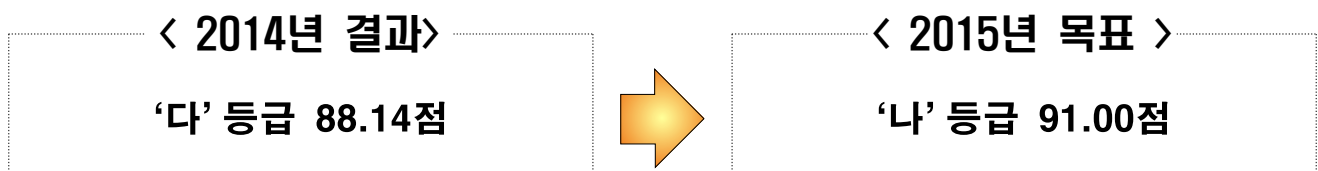
## 21-4 공단 경영평가 실적향상 계획(천안시시설관리공단)

### 1. 일반현황

- 설립 연도 : 2011년
- 조직/인원 : 1본부 8개팀/ 정원 124명
- 재정현황
  - 자본금 1,000백만원
  - 총 예산 12,000백만원(사업예산 11,200백만원, 자본예산 800백만원)
- 주요기능(천안시시설관리공단 설립 및 운영에 관한 조례 제19조)
  - 종합운동장 및 축구센터 시설 관리·운영 사업
  - 불법 주·정차 차량견인 및 보관·반환 관리 운영 사업
  - 공영주차장 관리·운영 사업
  - 쓰레기종량제 봉투 판매 사업
  - 추모공원 관리·운영 사업
  - 천안야구장 관리·운영 사업
  - 천안실내테니스장 관리·운영 사업
  - 천안실내배드민턴장 관리·운영 사업
  - 천안역지하도상가 관리·운영 사업

### 2. 2015년(2014년도 실적) 경영평가 실적향상 방안

#### ① 목표전략



## ② 부진지표 원인분석 및 개선계획

### ① 리더십/전략

#### ○ 부진원인 분석

- 직원의 업무성과를 객관적으로 측정하는 성과관리 체계를 미구축
- 공단의 사회적 역할 확대 필요
- 고객만족 경영체제의 확립 필요

#### ○ 개선계획

- ‘BSC기반 성과관리체제 구축 연구용역’ 지표개발 중 \*8월 1일 용역착수
- 부패방지 및 청렴의식 함양을 위한 전 직원 교육 실시  
(청렴연수원 및 감사교육원 사이버교육 이수)
- 내·외부 고객만족도 조사결과를 차원/세부 항목별 강·약점 분석을 통한 원인분석 실시 및 환류(Feedback) 실시
- 임원 교체에 따른 객관적인 내·외 환경요인 분석 및 직원이 참여하는 차기 공단 미션·비전 수립 및 중·장기 경영계획 수립

### ② 경영시스템

#### ○ 부진원인 분석

- 기능개편 및 업무프로세스 개선을 위한 조직진단 필요
- 직원(내부고객) 만족도 조사의 객관성 부족 및 개선조치 미흡
- 직원 및 팀별 제안제도 미구축
- 사고 예방 및 사후처리 활동의 적정화 도모에 대해 지속적 관심 필요
- 고객만족도 조사결과에 따른 환류(원인분석 및 향상방안) 부족

## ○ 개선계획

- 「지방공기업 설립·운영기준」 따른 정원의 과다 산정, 정원 外의 편법적 인력운영 실태 등 분석·조정을 위한 조직진단 실시
- 외부위탁을 통한 객관적인 직원만족도 조사 및 조사결과 조치계획 강구
- 제안제도 구축을 통한 직원 사기진작 도모방안 강구 → 타 기관 제안 제도 및 직원의견 수렴 구축
- 안전관리 책임자 지정 및 발생 가능한 모든 재난상황에 맞춘 재난·안전 관리시스템 구축
- 고객만족도 조사 결과 중 차원/세부 항목별 강약점을 통한 원인분석 실시 → 원인분석 후 단계별 향상방안 마련(업무프로세스 및 친절교육, 시설개선)

## ③ 경영성과

### ○ 부진원인 분석

- 전년대비 사업수입 감소에 따른 “사업수입 및 사업수지비율” 지표 저조

### ○ 개선계획

- 이사장 주관 주간회의 시 목표대비 추진상황 점검 및 대책강구
- 반기단위 세외수입 분석회의 실시 및 대책강구 추진상황 점검

## ④ 정책준수

### ○ 부진원인 분석

- “(10) 개인정보보호 수준체계 및 대응 대책 수립·실행”  
→ 개인정보보호를 위한 정책환경 및 정보의식 제고가 필요

### ○ 개선계획

- 개인정보보호법 및 관련법에 근거“개인정보 관리계획”수립·운영  
→ 책임자 지정 및 직원교육을 통한 정보의식 제고



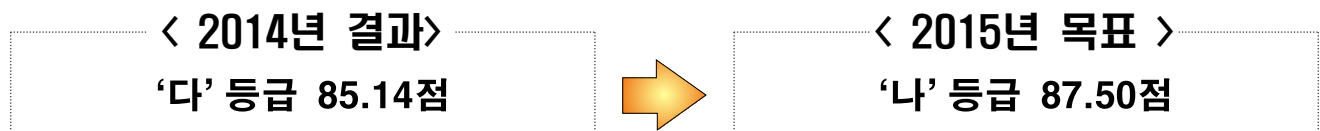
## 21-5 상수도 사업 경영평가 실적향상 계획(공주시)

### 1. 일반현황

- 설립연도 : 1986. 1. 1
- 조직/인원 : 3개 담당/50명
- 재정현황 : 자산(86,877백만원) = 부채(459백만원) + 자본(86,418백만원)
- 주요기능 : ① 상수도 지방공기업 경영합리화 달성, ② 맑은 물 공급사업의 효율적인 운영체계 확립, ③ 상수도 서비스의 획기적 개선을 통한 고객감동 실현

### 2. 2015년(2014년도 실적) 경영평가 실적향상 방안

#### ① 목표전략



#### ② 부진지표 원인분석 및 개선계획

##### ① 리더십/전략

##### ○ 부진원인 분석

- 평상시에도 고객들의 수요(needs)를 수렴하는 노력 미흡
- 고객만족의 경영을 위해 계획적으로 사업을 추진 미흡

##### ○ 개선계획

- 서민과 사회적 약자를 위한 사업에도 보다 많은 노력 경주의 필요성 제기
- 고객만족의 경영을 위해 전조직원이 일심동체 조직을 구현함
- 주요 지표들의 실적을 높일 수 있는 사업을 추진하거나 현실적인 달성 가능성 및 현재의 수준을 고려하여 수도정비기본계획의 주요지표들의 단계별 목표를 수정할 예정임

## ② 경영시스템

### ○ 부진원인 분석

- 자체 학습동아리 운영으로 우수율 제고 및 고객서비스 등을 향상시켰지만 자체 및 공주시 전체 차원에서의 조직진단 미 실시
- 인력관리의 전문성 및 자격증 취득률 측면에서 목표대비 달성을 이루지 못함

### ○ 개선계획

- 직원의 전문성 갖춘 교육훈련 및 적극적인 자격증 취득 안내
- 공주시 전체의 조직진단 및 수도과 자체의 조직진단으로 적정업무 배분 분위기 조성(전 직원의 사기진작으로 발전적 환경조성)

## ③ 경영성과

### ○ 부진원인 분석

- 상수도 보급률이 낮은 면지역의 확충사업 추진 미흡
- 광역상수도 1일 평균생산량이 광역상수도 배분계약량을 초과하고 있음

### ○ 개선계획

- 광역상수도의 공급지역의 지속적인 확장으로 보급률 확대
- 지속적인 관망정비 및 블록시스템의 구축으로 누수율 저감 및 우수율 제고로 요금부과율 높이기 중점 추진

## ④ 정책준수

### ○ 부진원인 분석

- 자발적 경영개선의 의지 부족
- 균형집행대상 예산 집행실적과 균형집행대상 예산의 미입력

### ○ 개선계획

- 확고한 경영개선의 의지로 감사원등의 개선명령을 충실히 이행하겠음
- 보다 충실한 보고서 작성으로 감점요인 사전 예방

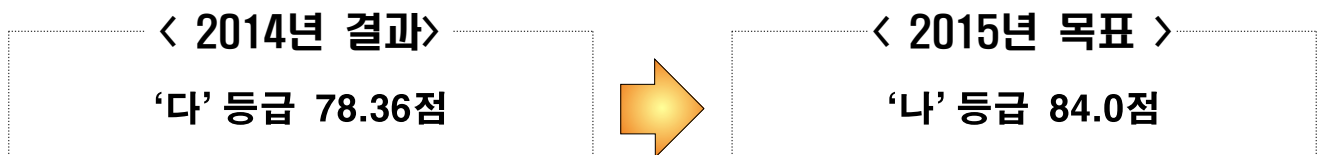
## 21-6 하수도 사업 경영평가 실적향상 계획(공주시)

### 1. 일반현황

- 설립연도 : 2004. 1. 1.
- 조직/인원 : 11명
- 재정현황 : 자산 2,558억원, 부채 1억원, 자본 2,557억원
- 주요기능
  - 하수도 지방공기업 경영의 효율화
  - 하수도 사업의 종합계획 수립 및 추진
  - 효율적인 하수처리로 쾌적한 생활환경 조성

### 2. 2015년(2014년도 실적) 경영평가 실적향상 방안

#### ① 목표전략



#### ② 부진지표 원인분석 및 개선계획

##### ① 리더십/전략

- 부진원인 분석 : 시설이용율 지표달성 미흡
- 개선계획 : 관거설치 사업 추진으로 하수처리 인구 증대

##### ② 경영시스템

- 부진원인 분석 : 관로 준설실적 저조, 조직관리와 관련하여 조직진단을 통한 업무의 효율성과 민원서비스 개선 노력 필요

## ○ 개선계획

- 하수관로 시설점검을 통해 관로준설 중점 추진
- 공주시 전체의 조직진단 및 수도과 자체의 조직진단으로 적정업무 배분

## ③ 경영성과

### ○ 부진원인 분석

- 인구대비 하수도 보급률 낮음
- 읍면지역의 농경지 인근에 위치한 하수처리수는 농업용수 기준에 적합토록 처리 한 후 농업용수로 활용량 증가 노력
- 영업수익 저조

### ○ 개선계획

- 하수관거가 설치되지 않은 지역 중심으로 관거 설치사업 추진
- 하수처리수의 농업용수 재활용 방안 마련
- 하수도요금 인상을 통한 영업수익 증대

## ④ 정책준수

○ 부진원인 분석 : 지속적인 조직진단을 하여 기능, 인력 및 예산 운영의 효율성과 고객만족도 제고 노력 필요

○ 개선계획 : 조직진단을 통한 경영 효율성 증대 및 고객 만족 시책 발굴

## 1. 일반현황

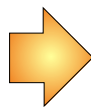
구 분	상수도	하수도
설립연도	1985.1.1(대전시 수도사업 설치 조례)	2007.1.1(보령시 하수도공기업 설치조례)
조 직 및 인 원	• 현원44명(일반정규직 18, 상용정규직 20, 기타 주부검침원 6)	• 현원 10명(일반정규직 8, 하수운영 • 시설 2개팀)
재정현황 (백만원)	• 자산 83,365/ 부채 258/ 자본 83,107 수익 7,816/ 비용 11,003/ 당기순이익 △3,187	• 자산 125,916/ 부채 39,609/ 자본 86,306 수익 2,154/ 비용 16,365/ 당기순이익 △14,211
주요기능	• 상수도 시설 확충 및 안정적인 수돗물 공급 • 상수도 사업의 종합계획 수립을 통한 경영 효율화	• 하수도 보급률 향상 및 하수처리 시설의 적정관리 운영 • 하수도 사업의 종합계획 수립을 통한 경영 효율화

## 2. 2015년(2014년도 실적) 경영평가 실적향상 방안

## ① 목표전략

## 〈 2014년 결과〉

- ① 상수도 : '나' 등급 87.57점  
② 하수도 : '나' 등급 82.31점



## 〈 2015년 목표 〉

- ① 상수도 : '가' 등급 90.00점  
② 하수도 : '나' 등급 88.00점

## ② 부진지표 원인분석 및 개선계획

## 상수도 분야

## ① 리더십/전략

## [부진 지표(종합 점수 미달 지표)]

- ◇ 관리층 리더십·전문성(86.00)      ◇ 고객서비스 및 윤리경영(84.00)  
◇ 중장기 경영계획(65.00)

## ○ 부진원인 분석

- 경영평가 결과 분석 및 직원 공유를 통한 개선계획 미흡
- 경영 악화에 따른 친서민 감면 정책 등 시행 실적 저조
- 수도정비 기본계획 주요 지표 달성 가능성 재검토 필요

## ○ 개선계획

- 경영평가 결과에 대한 분석을 실시하고 분야별 개선계획 수립 연중 시행
- 연차별 요금 현실화 추진 경영개선 및 저소득층 요금 감면 조례 개정 등 검토 추진
- 향후 수도정비기본계획 변경·조정시 주요 지표들의 수준 및 달성 가능성 고려 계획목표 현실에 맞게 재검토

## ② 경영시스템

### [부진 지표(종합 점수 미달 지표)]

◇ 조직관리(50.00)

◇ 재무관리(83.30)

## ○ 부진원인 분석

- 조직진단 결과를 통한 사무조정 등을 통해 조직운영의 효율성 향상 필요
- 성과관리의 지속적인 방안 등에 대한 시책 발굴 필요
- 요금 현실화에 대한 합리적 대안들을 제시하는 노력이 필요

## ○ 개선계획

- 정기적인 조직진단 실시를 통해 인력을 적기 적소에 배치하여 업무 효율성 향상을 도모하고 보다 실질적인 시책발굴 추진
- 연차별 요금 현실화 추진 : 요금 인상 추진 중(2015~2016년 인상분)

## ③ 경영성과

### [부진 지표(종합 점수 미달 지표)]

◇ 상수도 보급률(86.48)

◇ 수돗물 생산의 효율성(87.20)

◇ 영업수지 비율(83.49)

◇ 요금관리(84.64)

◇ 고객 만족도(82.44)

## ○ 부진원인 분석

- 면지역을 중심으로 상수도 보급률이 저조함
- 연간 정수 생산량 증가폭보다 연간 전력사용량 증가폭이 크게 나타남
- 대손상각비 및 영업비용 증가가 영업수익의 증가보다 커 영업수지비율 악화
- 단위당 요금보다 총괄원가가 높아 요금 현실화율이 하락함

## ○ 개선계획

- 상수도 보급률 향상을 위해 면지역을 중심으로 연차적인 지방상수도 확충사업을 지속적으로 추진
- 수돗물 생산에 사용되는 모든 전력에 대한 재조사로 효율적인 사용방안 수립
- 적절한 요금 인상계획 수립 및 원가 절감 방안 병행 추진
- 양질의 행정 서비스 제공을 통해 고객 만족도 제고

## 하수도 분야

① **리더십/전략** : 부진지표는 없으나 평가결과에 대한 분석을 실시하고 분야별 개선계획 수립, 연중 시행을 통해 향후 더욱 개선될 수 있도록 노력하겠음

## ② 경영시스템

[부진 지표(종합 점수 미달 지표)]

◇ 조직관리(50.00)

◇ 하수관로시설 관리(71.70)

## ○ 부진원인 분석

- 조직진단 결과를 통한 사무조정 등을 통해 조직운영의 효율성 향상 필요
- 성과관리의 지속적인 방안 등에 대한 시책 발굴 필요
- 노후 하수관에 대한 관로 개보수율이 타 공기업에 비해 매우 낮은 수준

## ○ 개선계획

- 정기적인 조직진단 실시를 통해 인력을 적기적소에 배치하여 업무 효율성 향상을 도모하고 보다 실질적인 시책발굴 추진
- 연차별 개량사업 계획 수립을 통해 체계적인 관로 정비를 시행하겠음

### ③ 경영성과

#### [부진 지표(종합 점수 미달 지표)]

- ◇ 하수처리 효율(77.50)      ◇ 하수처리수 및 슬러지 적정처리(70.00)
- ◇ 영업수지 비율(54.76)      ◇ 부채비율(54.11)
- ◇ 요금관리(66.90)

#### ○ 부진원인 분석

- 불명수 유입으로 인한 공공하수처리시설 처리 효율 다소 미약
- 하수처리수 재 이용률이 2012년 이후 장외용수를 사용하지 않아 8.59%를 유지 하고 있음
- 요금 현실화가 극히 저조하여 영업수지 비율 하락
- BTL사업 추진에 따른 민간자본 상환에 따른 부채 부담

#### ○ 개선계획

- 하수관거 정비사업 추진을 통해 불명수 유입 차단
- 읍면지역 농경지 인근에 위치한 하수처리수는 농업용수기준에 적합토록 처리한 후 농업용수 등으로 활용 유도
- 적절한 요금 인상계획 수립 및 원가 절감 방안 병행 추진
- 연도별 상환계획에 따라 상환을 추진하고 경영개선 추진을 통해 부채 비율 관리

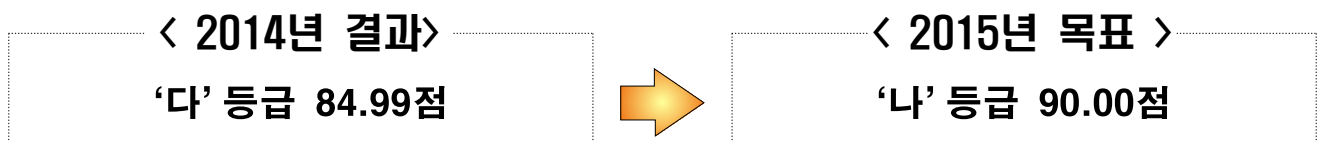


## 1. 일반현황

- 설립연도 : 2009.12.28.
- 조직/인원 : 1본부5팀제/ 정원(79명), 현원(74명)
- 재정현황 : '14년도 사업비 7,761백만원
  - 자산 : 327백만원, 부채 : 27백만원, 자본 : 300백만원(2013 회계연도 기준)
- 주요기능
  - 공공문화시설 관리 : 8개소(청소년수련관, 석탄박물관, 석탄채굴체험거리, 모란공원, 애향의집, 근로자종합복지관, 생태공원운동장 체육시설, 성주풋살경기장)
  - 환경기초시설 관리 : 24개소(생태공원, 슬러지처리시설, 수질TMS시설, 분뇨처리시설, 가축분뇨처리시설, 배수펌프장 3개소, 위생매립장 침출수처리시설, 하수처리시설 15개소)

## 2. 2015년(2014년도 실적) 경영평가 실적향상 방안

### ① 목표전략



### ② 부진지표 원인분석 및 개선계획

#### ① 리더십/전략

- 부진원인 분석 : 기관 성과 및 실적관리를 위한 경영계획 보완 필요, 지역발전에 일조할 수 있는 다른 사업·시책의 강구 필요
- 개선계획
  - 미션·비전과 연계한 경영전략 및 전략과제의 세분화를 통한 성과목표 설정, 실적관리를 통한 경영목표 달성여부 분석 및 피드백으로 기관성과의 지속적인 관리
  - 지역발전을 위한 마을기업 생산품 구매 확대, 사회공헌활동 추진

## ② 경영시스템

### ○ 부진원인 분석

- 조직관리 : 조직진단 결과에 따른 조직 및 인력 재설계를 추진하였으나 반영 되지 못함
- 인사관리 : 사회적 약자 고용 실적 미비
- 노사관리 : 경영정보의 적극적인 공유를 통한 열린 경영 실현 필요
- 재무관리 : 전산회계시스템과 자산관리시스템 부재
- 시설·환경관리 : 시설관리 책임운영(책임분담제)을 통한 책임감 부여 필요
- 재난·안전관리 : 사고발생과 관련 조치가 적절히 이루어지고 있으며, 지속적인 관리와 대응 필요
- 공공성 증진노력 : 탁월한 업무개선자에 대한 우수사원 표창 등 인센티브 지원
- 고객서비스 품질관리 : 구체적 계획 수립 및 고객에 대한 서비스 만족도 조사를 통한 개선방안 모색 필요

### ○ 개선계획

- 조직관리 : 세분화된 직렬의 단순화(직렬별 총 정원제)로 인력운영의 유연성 확보 및 직급별 적정인력배치로 효율적이고 안정적인 조직형태 구축
- 인사관리 : 다양한 채용홍보 등을 통해 다양한 계층의 사회적 약자 채용 노력 경주
- 노사관리 : 생산적인 노사관계 구축 방안모색 및 성과분석, 다양한 루트를 통한 노사 간 정보공유 확대
- 재무관리 : ERP시스템 및 전자문서 시스템 도입 노력
- 시설·환경관리 : 시설관리 책임분담제 개선·시행으로 시설별 관리책임자 지정, 시설별 점검표 생성 및 시설 정비의 날(매월 15일) 지정 운영 중
- 재난·안전관리 : 재난·안전 관련 지속적인 관리 및 관심 경주
- 공공성 증진노력 : 업무개선 우수제안자에 대한 우수사원 표창 계획
- 고객서비스 품질관리 : 고객서비스 품질관리를 위한 구체적 계획 수립, 공단 제공 서비스에 대한 만족도 조사 실시 및 개선 조치

### ③ 경영성과

#### ○ 부진원인 분석

- 사업수입 : 2013년 해병대 캠프 사고로 인한 중·고교 등의 단체 활동 위축으로 2013년 사업수입(913백만원)은 전년 대비 99% 수준으로 소폭 감소
- 1인당 시설관리실적 : 결산액 기준 환경기초시설의 가중치가 전체사업의 71%를 차지하나, 관로 정비사업을 통한 불명수 및 농업용수의 유입 차단으로 관리실적(처리량, 관리면적) 감소
- 처리수질 : 수질 초과 1회
- 대행사업비 절감률 : 2013년(4,919백만원), 2012년(4,960백만원)
- 사업수지 비율 : 2013년 사업수지율(90.99%), 2012년 사업수지율(99.95%)
- 고객 만족도 : 2013년(79.06점), 2012년(80.99점)

#### ○ 개선계획

- 사업수입 : 다양한 문화프로그램 운영 및 홍보 강화를 통한 고객유치로 사업수입 증대
- 1인당 시설관리실적 : 환경기초시설의 관리실적(처리량) 부분에 대한 적용 기준 변경 필요(하수 유입량 → 하수슬러지 생산량)
- 처리수질 : 법정 방류 수질기준 준수토록 노력
- 대행사업비 절감률 : 경상경비 절감 및 인력 겸직 배치로 인력활용의 효율성 제고
- 사업수지 비율 : 사업수입 및 사업비용에 대한 지속적인 관리
- 고객 만족도 : 시설환경 개선 및 다양한 시책 활용 고객서비스 품질 제고

### ④ 정책준수

#### ○ 부진원인 분석

- 정부 3.0추진 : 전반적으로 미흡
- 통합경영공시 운영의 적정성 : 공시기한 미준수 4건
- 재정균형집행 : 재정균형집행(109.3%)

- 정부권장정책 이행실적 : 사회적기업 생산품 구매실적 없음
- 개인정보 보호 수준체계 및 대응 대책 수립·실행 : 2013년 공공기관  
개인정보보호 수준진단 결과 78.65점
- 유급휴가의 적정한 운영실적 : 특별휴가의 부적절한 운영 내역은 없으나  
“지방공무원 복무규정” 및 “보령시 지방공무원 복무조례”에 규정  
되지 않은 포상휴가제 규정, 방송통신대학 재학 중인 직원에 대한  
출석수업을 위한 특별휴가는 연가일수를 초과하는 출석 수업시간에  
대해서만 휴가를 허용토록 개정 필요

## ○ 개선계획

- 정부 3.0추진 : 추진기반 구축, 정보공개, 공공데이터 제공 노력, 기관간  
정보공유를 통한 협업도 증진 방안 모색
- 통합경영공시 운영의 적정성 : 공시항목 및 공시기한 준수토록 노력
- 재정균형집행 : 110% 이상 달성토록 노력
- 정부권장정책 이행실적 : 사회적기업 생산품, 중소기업제품, 중증장애인  
생산품 구매 확대
- 개인정보 보호 수준체계 및 대응 대책 수립·실행 : 개인정보 보호를 위한  
예산 반영 및 정보보호 활동 강화
- 유급휴가의 적정한 운영실적 : 관련 규정 정비 완료  
(포상휴가제, 방송통신대학 출석 수업시간 부문)

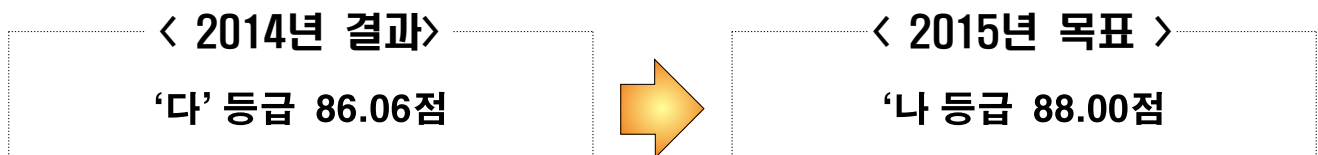
## 21-9 상수도 사업 경영평가 실적향상 계획(아산시)

### 1. 일반현황

- 설립연도 : 1986년 1월 1일
- 조직/인원 : 상수도과/ 59명
- 재정현황 : 자산 1,850억원(자기자본 1,845억원, 부채 5억원)
- 주요기능
  - 시민에게 맑은 물의 안정적 공급
  - 상수도 시설확충 및 유수율 제고로 경영 효율성 제고

### 2. 2015년(2014년도 실적) 경영평가 실적향상 방안

#### ① 목표전략



#### ② 부진지표 원인분석 및 개선계획

##### ① 리더십/전략

##### ○ 부진원인 분석

- 수도정비기본계획 10년 중장기경영계획 수립의 적시성은 확보되었으나, 현행계획 5년 이전에 수립되지 않아 적시성을 확보 못하였으며, 현실적인 달성 가능성 및 현재의 수준을 고려하여 수도정비기본계획의 주요 지표들의 단계별 목표 수정이 필요한 것으로 분석됨

##### ○ 개선계획

- 수도법 제4조 9항에 의거 향후 5년 수도정비기본계획 타당성 재검토 하겠음

## ② 경영시스템

### ○ 부진원인 분석

- 조직의 합리성 및 효율성 제고를 위한 노력이 미흡
- 원가분석을 통해 상수도요금에 대한 합리적 대안 제시 부족
- 노후수도관 비율을 낮출 수 있는 시책이 미흡
- 상수도 관망도 GIS 2D이상 수정 보완 하였으나, 모바일기기 A(태블릿PC) 활용할 수 있는 시스템 업그레이드 요구됨

### ○ 개선계획

- 수도사업 발전을 위한 제안제도 발굴과 행정·민원처리 간소화 서비스를 제공함으로써 조직운영의 효율성 제고에 노력
- 원가분석을 통해 상수도 요금에 대한 합리적인 대안을 제시하고, 요금 납부의 다양한 납부방법(자동이체, 카드수납, 지로납부, 인터넷, 가상계좌) 등을 홍보하여 요금징수율 증대에 기여
- 블록시스템을 구축하여 누수탐사 및 관망 해석으로 2014년부터 노후관 교체추진을 확대
- 관망 GIS 2D이상 업그레이드를 하고, 모바일기기A(태블릿PC)를 2015년 예산확보 후 구입 활용할 계획임

## ③ 경영성과

### ○ 부진원인 분석

- 인구 증가 등의 여러 가지 요인에 비해 상수도 보급률이 낮음
- 시설용량에 비해 광역상수도 1일 평균 생산량이 광역상수도 배분계약량을 초과하고 있으므로 적정운영이 필요
- 영업비용 절감 및 체납관리 필요

### ○ 개선계획

- 2013년 보급률은 92%으로, 면지역을 중심으로 급수구역 확대와 매년 배수지관 확장공사로 보급률 향상에 노력을 강구
- 광역상수도 1일 평균 생산량 초과 사용은 당초 단기계약에서 2012년 7월 장기계약으로 전환하여 초과물량 발생 시 가산금 발생되지 않으며, 장기계약으로 인한 요금 할인으로 원가절감을 하도록 지속 추진

- 우리시 여건상 농촌지역 비중이 큰 관계로 투자대비 요금수입이 미비하여 요금체계 개선을 통해 수익향상을 위해 노력하고자 함
- 채납관련 50만원이상 고액채납자에 대한 정수처분 및 재산압류 등 강력한 징수활동 추진(정수처분 30건, 재산압류 8건, 매출채권추심 7건 1억3천만원 징수함.)

#### ④ 정책준수

##### ○ 부진원인 분석

- 경영개선에 필요한 부분 발굴 및 개선이 필요
- 통합경영공시 지정된 기일에 공시필요
- 재정균형집행목과 예산집행 실적 및 집행율 제시와 실적 높일 수 있도록 노력이 필요

##### ○ 개선계획

- 노후된 침전지, 여과지 개량으로 여과능력 향상 및 경영개선을 기함
- 자체내 수도기동민원반 2개팀 운영(주·야간24시간 대기)으로 신속하게 출동 하여 민원해소 및 유실량 감소로 요금 부과율 높임
- 통합경영공시 지정된 기일에 공시하도록 준수
- 재정균형집행 예산집행실적은 사업조기에 발주하여 집행률 제시 및 실적을 높이도록 추진

### 3. 건의사항

#### ① 상수도 시설확충사업에 따른 국비예산 지원

- 사업명 : 농어촌 생활용수 개발사업(음봉·송악지구)
- 위치 : 아산시 음봉면 송촌리, 송악면 역촌, 강당리 일원
- 사업개요 : 배수지 신설 4,500m<sup>3</sup>, 관로매설 L=10.5km
- 사업년도 : 2015년 ~ 2016년
- 총사업비 : 6,870백만원(국비 4,808, 지방비 2,062)
- ※ 2015년 국비 기 확보액 2,000백만원
- 건의사항 : 국비 2,808백만원 추가 지원 요청

⇒ 아산시민에게 맑고 깨끗한 수돗물을 안정적으로 공급하고자 함

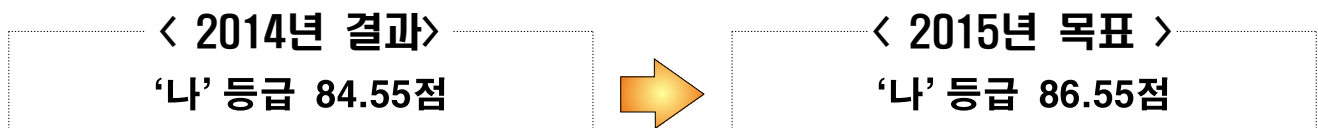
## 21-10 하수도 사업 경영평가 실적향상 계획(아산시)

### 1. 일반현황

- 설립연도 : 2006년
- 조직/인원 : 하수도과/18명
- 재정현황 : 자산3,800억원
- 주요기능
  - 하수처리시설 효율 극대화로 시민보건·복지향상에 기여
  - 저탄소 녹색성장에 부응하는 하수처리 시스템 운영 및 공공수역 수질보전

### 2. 2015년(2014년도 실적) 경영평가 실적향상 방안

#### ① 목표전략



#### ② 부진지표 원인분석 및 개선계획

##### ① 리더십/전략

- 부진원인 분석 : 전반적으로 평균보다 높은 평점을 받았으나 지속적인 목표상향이 요구됨

##### ○ 개선계획

- 관리자의 경영개선 인식 제고, 사업운영에 대한 전문성을 높이는데 노력
- 하수도정비기본계획에 따라 부문별 시기별 목표달성이 가능하도록 함
- BSC를 통해 전년도 성과와 평가결과를 반영

##### ② 경영시스템

##### ○ 부진원인 분석

- 경영시스템 부분의 경우 시설물 안전관리 부문에서 만점을 받았으나 조직관리 부문에서 낮은 평점을 받음
- 전문성을 위한 교육과정에 대한 지속적인 지원은 하고 있으나 기술인력 자격증 취득에 대한 지원이 부족함



## ○ 개선계획

- 인력관리의 전문성 측면에서 자격증 취득을 지속적으로 노력
- 조직구조의 합리성 제고를 위해 계·부서별 업무분장 및 업무량 분석
- 조직운영 효율성 제고를 위해 제안제도 운영의 지속적 관리
- 내부행정절차 또는 민원처리절차의 간소화에 노력

## ③ 경영성과

### ○ 부진원인 분석

- 경영성과 부문의 경우 하수처리수 및 슬러지 적정처리, 하수배제방식 부문에서 만점을 받았으나 영업비용 절감이 필요
- 전기까지 민간위탁비로 계상된 BTL관련 이자비용을 당기부터 영업외 비용으로 계상함에 따라 그만큼 비용이 적어졌으나 시설투자에 따른 감가상각비와 처리장비 등의 비용이 많이 발생하여 ㎡당 총괄원가가 증가함

### ○ 개선계획

- 기 투자된 시설의 감가상각비와 이의 운영을 위한 비용감소는 어려우므로 신규투자 시 투자대비 효율성 평가 등을 통해 신중한 의사결정
- 하수처리율을 향상시키고 현금유출이 없는 감가상각비 및 자본비용을 제외해도 비용충당에 어려움이 있으므로 요금인상을 고려
- BTL투자에 대한 효율적 투자결정으로 부채비용을 감소시키기 위해 노력
- 관리자의 경영개선 인식 재고, 사업운영에 대한 전문성을 높이는데 노력
- BSC를 통해 전년도 성과와 평가결과를 반영하도록 함

## ④ 정책준수

### ○ 부진원인 분석

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

### ○ 개선계획

- 재정균형 집행목표액, 균형집행 대상 예산집행 실적, 균형집행 대상 예산집행을 등의 자료도 철저히 예측을 통한 제시로 균형집행 대상예산 집행을 110%이상 높일 수 있도록 노력

## 21-11 상·하수도 사업 경영평가 실적향상 계획(서산시)

### 1. 일반현황

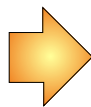
구 분	상수도	하수도
설립연도	1985. 1. 1.	2005. 1. 1.
조 직 및 인 원	수도과/ 11명	수도과/ 4명
재정현황 (백만원)	예산액 26,800	예산액 39,215
주요기능	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상수도사업 종합계획 수립 및 시행</li> <li>• 상수도 공급 및 시설관리</li> <li>• 마을상수도 시설 및 유지관리</li> <li>• 상수도 요금 부과 및 징수</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 하수도사업 종합계획 수립 및 시행</li> <li>• 하수관거 정비사업 시행 및 관리</li> <li>• 하수처리시설 신설 및 관리</li> <li>• 하수도 요금 부과 및 징수</li> </ul>

### 2. 2015년(2014년도 실적) 경영평가 실적향상 방안

#### ① 목표전략

##### 〈 2014년 결과〉

- ① 상수도 : '가' 등급 90.88점
- ② 하수도 : '다' 등급 79.18점



##### 〈 2015년 목표 〉

- ① 상수도 : '가' 등급 91.84점(전년대비 0.96점 증)
- ② 하수도 : '나' 등급 80.56점(전년대비 1.38점 증)

#### ② 부진지표 원인분석 및 개선계획

##### 상수도 분야

##### ① 리더십/전략

##### ○ 부진원인 분석

- '중장기 경영계획' 항목(득점 : 1.6점 / 2점)

- 수도정비기본계획의 주요 지표 중 '시설가동율'이 계획 목표 미달성  
↳ (2010년 기준) 계획 : 78.3% 실적 : 59.6%

## ○ 개선계획

- 수도정비기본계획 수립 추진 [목표점수 : 2점(중 0.4)]
  - 기 간 : 2014. 6. ~ 2015. 4.
  - 내 용 : 2030년도까지 장래 수요량 대비 최적 용수수요량 산정 등
  - 조치사항 : 2013년 기준으로 계획 목표 수정

## ② 경영시스템

- 부진원인 분석 : 원가분석에 의한 문제점 파악 및 대책 수립 미진 (득점 : 1점 /15점)
- 개선계획 : 원가분석을 토대로 한 '상수도 요금 현실화 계획' 수립 중 [목표점수 : 15점(중 05)]

## ③ 경영성과

### ○ 부진원인 분석

- 급수 보급률 저조(득점 : 2.94점 /3점) : 서산/ 동일 그룹 전년도 평균 85.81% ⇨ 87.64%
- 영업수지비율 저조 (득점 : 8.08점 / 10점)

구 분	서산시	동 일 그 룹 전 년 도 평 균	득 점 (배 점)	비 고
당기 영업수지비율	68.1	76.45	5.34(6)	
영업수지비율 개선도			2.74(4)	

- 요금 현실화를 저조(득점 : 1.77점/2점) : 서산/ 평가대상 평균 56.12%/ 63.41%

## ○ 개선계획

- (보급률 향상) 상수도 시설공사 지속 추진[목표점수 : 3점(중 0.06)]
  - (농어촌 지방상수도) 5개 권역 추진중 (시공중 2, 실시설계완료 3)
  - (면 지역) 2014년 13개 지역/ 관로매설 L=64km/ 보급인구 2,400명  
⇒ 2014년말 지방상수도 보급률(예상) : 90%
- (영업수지 개선) 요금 현실화 추진[목표점수 : 2점(중 0.23, 2018년까지)]
  - 근 거 : 지방상하수도 경영합리화 계획(2014. 6. 안행부)
  - 목 표 : 요금현실화율 80% 달성(2018년까지)
  - 내 용 : 2015년 7월부터 2017년 7월까지 3차례에 걸쳐 43% 인상 추진

## 하수도 분야

### ① 경영시스템

#### ○ 부진원인 분석

- (인력관리) 2013. 7월중 실시된 정기인사 및 조직개편의 영향으로 하수도 업무 직원의 대규모 이동 발생

구 분	서산시	동 일 그 룹 전년도 평균	득 점 (배점)	비 고
하수도 업무 직원 근속기간	0.45년	3.08년	0.13(1)	

- (하수관로 시설) 관로준설공사 추진실적 저조

구 분	서산시	동 일 그 룹 전년도 평균	득 점 (배점)	비 고
관로 준설실적 (공사집행액/총관거연장)	0.0153 (9,962만원/653km)	0.0556	0.75(3)	

#### ○ 개선계획

- (인력관리) 근속연수 증가로 목표대비 48% 달성 예상[목표점수 : 0.48점(중 0.35)]
- (하수관로 시설) 예산 추가 확보(20백만원)를 통한 사업 확대[목표점수: 1.06점(중 0.31) ; 2015년 이후]

### ② 경영성과

#### ○ 부진원인 분석

- (보급률) 도·농 복합도시의 특성상 읍·면지역 보급률 저조

구 분	서산시	동 일 그 룹 전년도 평균	득점(배점)	비 고
계			3.14(4)	
인구기준	68.6%	79.48%	1.57(2)	
동 지역	94.4%			
읍·면 지역	39.1%			
관거기준	64.0%	74.16%	1.57(2)	

- (경영효율성과) BTL 미지급금 증가·자산재평가 실시 및 시설투자에 따른 비용 상승으로 관련 지표 악화

구 분	서산시	동일 그룹 전년도 평균	득 점 (배점)	비 고
계			9.49(21)	
당기 영업수지비율	14.94%	23.17%	3.87(6)	
영업수지비율 개선도			0.38(4)	
1인당 영업수익	90.335천원		1.35(4)	
m³ 당 총괄원가	3,002.53원		0.00(4)	
부채비율	41.89%		0.58(1)	
요금현실화율	10.28%	15.72%	1.31(2)	
요금관리	97.19%	95.41%	1.00(1)	

## ○ 개선계획

- (보급률) 하수도 시설공사 지속 추진[목표점수 : 3.16점(증 0.02)]

※ '서산 하수관거 정비 사업(2차)' 추진

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

⇒ 2014년말 하수도 보급률(예상) : 69%

- (경영효율 성과) 수입증대 및 비용절감 등을 통해 영업수지 개선[목표점수 : 10.3점(증 0.81)]

### ㉠ 수입증대

- (1인당 영업수익, 요금 현실화율) 요금 현실화 추진
  - 근 거 : 지방 상·하수도 경영합리화 계획(2014. 6. 안행부)
  - 목 표 : 요금현실화율 50% 달성(2018년까지)
  - 내 용 : 2015년 7월부터 2017년 7월까지 3개년간 인상 추진

### ㉡ 비용절감 : (m³당 총괄원가) 동력비 절감 방안 추진

⇒ 서산공공하수처리시설 내 바이오가스 발전 사업 추진(민자사업)  
↳ 발전 중 발생하는 온수(154Mcal/Hr)를 혐기성 소화조 가온에 활용

### ㉢ 부채상환 : (부채비율) BTL 미지급금 조기 상환 검토

⇒ 일반회계 지원 가능 여부 및 임대사업자(서산청천 주식회사)와의 협의를 통해 조기상환 방안 검토

### 3. 건의사항

#### ① 정책분야 ‘공시항목 준수 및 입력자료의 충실성’ 항목 개선

- (평가내용) 지방공기업 경영 정보시스템 입력자료 중‘관리자 업무추진비 및 인건비 항목’작성 여부
- (문 제 점) 관리자(부시장)의 업무추진비 사용처가 상·하수도 사업에 국한되지 않아 공개의 실효성 낮음
- (개선사항) 자치단체별 실정을 고려하여 조직운영 형태(사업소, 부서 등)에 따른 평가 실시

#### ② 경영 효율성과 분야 ‘부채비율’ 항목 개선

- (평가내용) 결산서상 자기자본 대비 부채총계
- (문 제 점) 하수관거 임대형 민자사업(BTL)는 특성상 민간사업자가 선투자 후 20년에 걸쳐 임대료를 상환하는 방식으로 임대료 부분이 부채로 계상되어 부채비율이 급격히 상승하는 현상이 발생하여 적절한 평가의 지표로 활용되기 어려움
- (개선사항) 평가 시 BTL 사업 지자체에 대한 특례조항 신설 요청

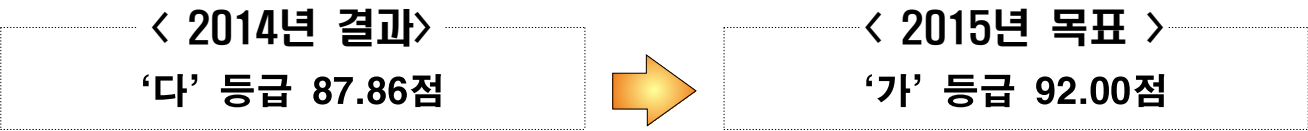
# 21-12 경영평가 실적향상 및 직영기업 전환계획(논산시)

## 1. 일반현황

- 설립연도 : 1933년 11월 20일(공기업 적용연월 : 1985.01.01)
- 조직/인원 : 논산시 맑은물과(9명)/ 위탁기관 : 논산수도센터(39명)
- 재정현황 : 19,129백만원
- 주요기능
  - 상수도 특별회계 관리 및 공기업 결산
  - 위탁 상수도의 지원, 지도, 감독
  - 상수도 사업의 종합계획 및 시행
  - 농어촌 지방상수도 및 생활용수 관리

## 2. 상수도 분야 2015년(2014년도 실적) 경영평가 실적향상 방안

### ① 목표전략



### ② 부진지표 원인분석 및 개선계획

#### ① 리더십/전략

- 부진원인 분석
  1. 경영목표를 달성하기 위한 구체적인 실천계획 및 평가결과의 환류가 미흡
  2. 수도정비 기본계획 가운데 일부 지표들의 실적 목표가 높게 책정되어 있음
- 개선계획
  1. 담당자별 주요사업에 대한 체계적인 성과목표를 설정하여 사업을 진행 후 결과 및 개선사항에 대한 내부 검토 추진
  2. 2014년 상반기 수도정비 수정계획 용역을 발주 하였으며, 2015년 상반기 중 수정된 지표계획 수립 예정

## ② 경영시스템

### ○ 부진원인 분석

1. 조직 활성화 및 개발을 위한 노력 부족
2. 원가분석에 대한 문제점 파악 및 대책 수립 부족

### ○ 개선계획

1. 위탁기관과의 월별 간담회 및 직원만족도 향상을 위한 대책 마련
2. 원가분석 및 증감원인에 대한 분석 추진(2014년 하반기 자산 재평가 시행 예정)

## ③ 경영성과

○ 부진원인 분석 : 광역상수도 1일 평균 생산량(32,772m<sup>3</sup>)이 정수배분 계약량(71,000m<sup>3</sup>)보다 적어 시설 이용률이 매우 낮음

○ 개선계획 : 급수구역 확대 및 국방대 이전사업 등으로 1일 평균 생산량의 증가 추진

## 3. 하수도 분야 직영기업 전환계획 : 15년 전환완료 목표

### ① 기본현황('14. 1. 1 현재)

○ 총 인 구 : 129,921명/ 하수처리인구 : 68,027명

○ 시설현황 : 하수종말처리장 : 3개소(직영 1개소, 위탁 2개소)

#### 【운영방식】

- 위 탁 사 : TSK water외 1개 업체
- 계약방법 : 경쟁계약
- 위탁기간 : 2012. 4 ~ 2014. 4

- 처리용량 : 29,000m<sup>3</sup>/일

- 하수도 보급률 : 52.36%

### ○ 재무현황

- 2014년 예산규모 : 세입예산 30,540백만원/ 세출예산 30,540백만원

- 요 금 : 213.51원(총괄원가 2,224.54원, 요금현실화율 9.6%)

※ 2010년 당기(2011년 논산시 하수도사업 지방공기업 전환 용역 보고서)



- 조직·인력 : 조직(5팀), 인력(정원 28명/ 현원 28명 : 수탁기관 인원 10명)

## ② 추진실적 및 향후계획

### 【추진 일정】

- 2014. 4~6월 : 지방공기업 전환 및 자산평가 연구용역 시행
- 2014. 7~10월 : 논산시 공기업 하수도사업 설치 조례 규칙 제정
- 2014. 12월 : 하수도 공기업 운영하기 위한 필수 인력 확보
- 2015. 1월 1일 : 하수도사업 지방공기업 전환 시행

### □ 그동안 추진현황

- 2011년 03월 : 하수도 공기업 전환 용역 완료(2011. 1. 11~2012. 3. 17.)
- 2011년 10월 : 논산시 지방공기업 하수도사업 설치 조례 상정 및 공포
- 2011년 12월 : 예산 및 재무회계 S/W구입 설치
- 2012년 07월 : 하수도사업 지방공기업 전환 추진 시기 재조정(2015년 1월 1일 시행)  
- 논산시 공기업 하수도사업 설치 조례 부칙 제1조
- 2014년 05. 07 ~ 07. 04 : 논산시 하수도사업 지방공기업 전환 및 자산  
평가 연구용역 완료

### □ 문제점 및 대책

- 필수 인력 확보 어려움 : 하수도 공기업 운영하기 위해 필수인력 확보가  
반드시 선행 되어야 하나, 지방자치단체 인력 수급에 어려움이 있음.

### □ 향후 추진계획

- 2014년 7월~10월 : 논산시 공기업 하수도사업 설치 조례 규칙 제정.
- 2015년 1월 1일: 하수도사업 지방공기업 전환 시행

# 21-13 상·하수도 사업 경영평가 실적향상 계획(계룡시)

## 상수도 분야

### 1. 일반현황

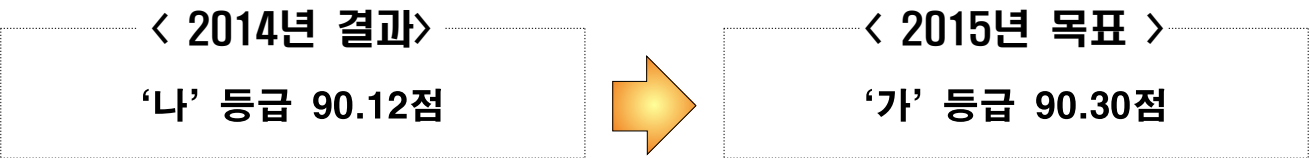
- 설립연도 : 2010. 01. 01.
- 조직/인원 : 환경관리과 상수도담당/ 9명
- 재정현황 (단위 : 백만원)

구분		2010	2011	2012	2013
자산	유동자산	481	1,837	2,465	1,301
	비유동자산	83,629	84,213	81,721	78,609
	자산합계(A)	84,110	86,050	84,186	79,910
부채	유동부채	3,378	3,378	3,931	3,426
	비유동부채	36,930	35,739	34,477	33,140
	부채합계(B)	40,308	39,117	38,408	36,566
자본	자본금	46,181	46,181	46,181	46,181
	자본잉여금	4,759	15,284	22,408	28,917
	자본조정	0	0	0	0
	기타포괄손익누계액	0	0	0	0
	이익잉여금(결손금)	0	-14,531	-22,811	-31,752
	자본합계(C)	50,940	46,934	45,778	43,346
부채비율(B/C*100)		-	-	-	84.35%
전년대비 부채증감액		-	-	-	-2,433
전년대비 부채증감률(%)		-	-	-	-18.82%

- 주요기능 : 상수도 직영기업 자산 및 회계관리, 상수도 직영기업 사업 시행

### 2. 2015년(2014년도 실적) 경영평가 실적향상 방안

#### ① 목표전략



## ② 부진지표 원인분석 및 개선계획

### ① 리더십/전략

- 부진원인 분석 : 고객서비스 및 윤리경영 부문에서 고객의견 수렴 부족
- 개선계획 : 적극적 주민편의 및 고객의견 수렴에 노력

### ② 경영시스템

- 부진원인 분석 : 조직관리 및 인력관리
- 개선계획 : 직원만족도 조사 등 직원 동기부여 시책 마련

### ③ 경영성과 : 부진원인 분석(해당없음)

### ④ 정책준수 : 부진원인 분석(해당없음)

## 3 건의사항

### ① 조직 및 인력관리

- 직영기업 자체적인 조직진단의 어려움: 市 전체 조직진단이 이루어져야하는 사항임
- 운영인력의 전문성 제고면에서 독자적인 인력운영이 어려운 실정  
- 관련업무의 근속기간 등의 평가는 현실성이 없음

### ② 아웃소싱에 관한 사항 : 직영기업 재정여건상 직접운영이 효율적임.

### ③ 평가기간 조정 : 매년 1회 평가 ⇨ 격년제 평가

## 하수도 분야

### 1. 일반현황

○ 설립연도 : 2010. 01. 01. ○ 조직/인원 : 환경관리과 하수도담당/ 4명

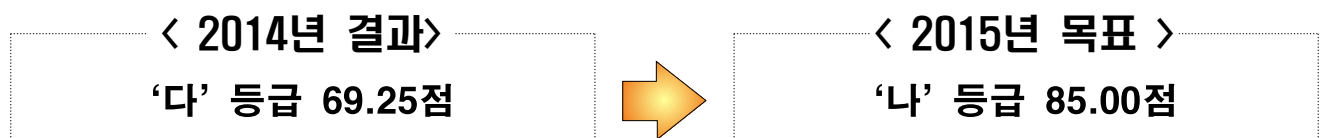
○ 재정현황 (단위 : 백만원)

구 분		2010	2011	2012	2013
자산	유동자산	481	1,837	2,465	1,301
	비유동자산	83,629	84,213	81,721	78,609
	자산합계(A)	84,110	86,050	84,186	79,910
부채	유동부채	3,378	3,378	3,931	3,426
	비유동부채	36,930	35,739	34,477	33,140
	부채합계(B)	40,308	39,117	38,408	36,566
자본	자본금	46,181	46,181	46,181	46,181
	자본잉여금	4,759	15,284	22,408	28,917
	자본조정	0	0	0	0
	기타포괄손익누계액	0	0	0	0
	이익잉여금(결손금)	0	-14,531	-22,811	-31,752
	자본합계(C)	50,940	46,934	45,778	43,346
부채비율(B/C*100)		-	-	-	84.35%
전년대비 부채증감액		-	-	-	-2,433
전년대비 부채증감률(%)		-	-	-	-18.82%

○ 주요기능 : 하수도 직영기업 자산 및 회계관리, 하수도 직영기업 사업시행

### 2. 2015년(2014년도 실적) 경영평가 실적향상 방안

#### ① 목표전략



#### ② 부진지표 원인분석 및 개선계획

① 리더십/전략 : 부진 원인 분석 ⇨ 해당없음

## ② 경영시스템

### ○ 부진원인 분석

- 구체적 요금현실화 계획 미흡
- 관로 개·보수 실적 낮음

### ○ 개선계획

- 원가분석을 통한 단계적 요금인상
- 관로의 주기적 점검을 통한 개보수 실시

## ③ 경영성과

- 부진원인 분석 : 기 투자된 시설의 감가상각비 등 비용 증가
- 개선계획 : 신규투자 운영의 효율성 신중하게 검토

## ④ 정책준수 : 부진원인 분석 ⇨ 해당없음

## 3. 건의사항

### ① 하수처리시설 신설에 관한 사항

- 하수처리시설물을 매년 신설할 수 없는 실정임에도 매년 평가항목에 포함시키는 것은 현실성이 없음

# 21-14 상·하수도 사업 경영평가 실적향상 계획(당진시)

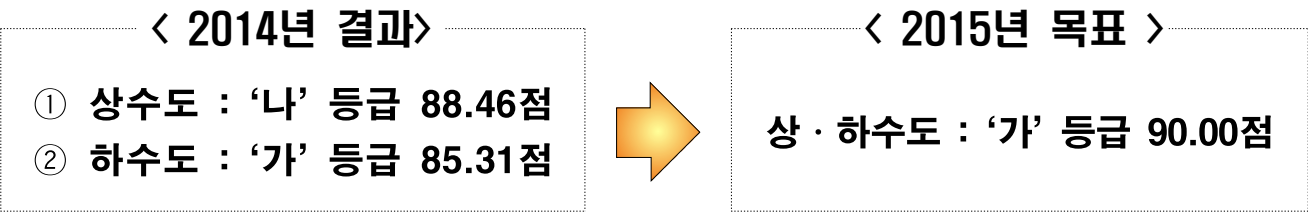
## 1. 일반현황

(2013년 결산기준)

구 분	상수도	하수도
설립연도	2004.1.1(당진시 수도사업 설치 조례)	2007.1.1(당진시 지방공기업 하수도사업 설치조례)
조 직 및 인 원	• 현원 39명(일반정규직 16명, 상용 정규직 23명)	• 현원 8명(일반 정규직 8명, 하수 운영·시설 2개팀)
재정현황 (백만원)	• 자산 138,761/ 부채 256/ 자본 138,504 수익 16,827/ 비용 20,350/ 당기순이익 △3,522	• 자산 253,182/ 부채 53,141/ 자본 200,041 수익 11,534/ 비용 19,209/ 당기순이익 △7,674
주요기능	• 상수도 지방공기업 경영 효율화 및 수돗물의 안정적 공급 • 상수도 사업의 종합계획 수립 및 추진	• 하수도 지방공기업의 경영효율화 및 하수처리시설의 적정관리 운영 • 하수도 사업의 종합계획 수립 및 추진
주요사업 (2014년)	• 건전 지방공기업 운영을 위한 요율 인상 추진 • 남산배수지 신설사업 및 지방상수도 시설사업 추진 • 노후관 시설물 개량 유수율 제고 사업 추진 등	• 당진하수처리장 증설사업 및 하수 처리수 재이용수 시설공사 추진 • 하수관거 정비공사 추진 및 하수 처리장 신설 등

## 2. 2015년(2014년도 실적) 경영평가 실적향상 방안

### ① 목표전략



### ② 부진지표 원인분석 및 개선계획

**【 상수도 분야 】**

부진지표를 당진시 평균득점(88.46)과 대비

“양호”, “보통”, “심각” 으로 분류

↓

철저한 원인분석 및 개선방안 마련

## ① 리더십/전략

○ 평균득점(88.46) 미달 지표 : 관리층 리더십·전문성(양호 : 88.00),  
중장기 경영계획(보통 : 80.00)

### ○ 부진원인 분석

- 2012년 실적과 동일한 애로사항이 2013년도에도 발생
- 수도정비변경계획 수립 및 지표 적시성 부족

### ○ 개선계획

- 사업운영의 애로사항 해결을 위한 대책을 마련하여 추진하여 애로사항을 조속히 해소

애로사항	해소방법
○ 원(정)수의 92%를 광역상수도 의존에 따른 원가절감의 어려움	○ 장·단기 계약의 할인율 검토하여 원정수 구입에 대한 요금제 변경추진(2014연말)
○ 공공요금 규제에 따른 낮은 현실화율	○ 2014년 하반기 18.27%(3개년) 인상 추진중 (소비자정책심의 통과)
○ 자금부족으로 노후시설 교체 등 지연에 따른 유수율 하락 및 양질의 수돗물공급 차질	○ 시내권 등 20년이상 노후관에 대한 우선 사업 시행 및 예산확보에 적극 노력하고, 우리집 수돗물 안심 확인제사업과 연계한 적극적 수질검사 실시

- 계획수립의 적시성 확보를 위한 수도정비기본계획(변경) 용역을 추진중
- 안정적 상수원 확보, 생산시설의 적기확장, 적정처리시설 계획을 수립하기 위한 물수요관리 시행계획 및 상수도 관망전문기술진단 용역 병행 추진하여 지표 현실화

## ② 경영시스템

○ 평균득점(88.46) 미달 지표 : 인력관리(양호 : 87.85), 상수도 관리(양호 : 85.30)

### ○ 부진원인 분석

- 공무원의 상수도 업무 근속기간 목표대비 40% 저조
- 노후수도관 개량비율 저조(1.93%)

### ○ 개선계획

- 업무 전문성 확보를 위한 근속기간 증대가 필요하나 자체 인사권이 없어 추진 난망
- 지방상수도 노후관 개량 및 관로정비 사업 지속 추진(예산3억원, 관로개량 5km)

### ③ 경영성과

#### ○ 평균득점(88.46) 미달 지표

- 상수도 보급률(양호 : 84.14), m<sup>3</sup>당 총괄원가(양호 : 81.88, 고객만족도(양호 : 81.43)

#### ○ 부진원인 분석

- 구제역 사업 이후 상수도 보급률 저조
- 감가상각비 등 영업비용 증가로 총괄원가 증가
- 고객만족도 충남도 대비 전반적 점수도 저조

#### ○ 개선계획

- 하수처리장인근 주민지원 사업 및 석문농어촌지방상수도 시설사업이 준공되었고, 고대·대호지·정미·신평 등 면지역 수도공급을 위한 지방상수도 시설사업 지속추진 예정
- 원가절감을 위한 요금제 장기계약 전환 추진 및 지속적 관로개량 사업으로 유수율 제고
- 고객만족 서비스 제공을 위한 지속적 직원 교육 및 민원콜센터, 수도검침 전산화로 서비스의 질 제고

### ④ 정책준수

#### ○ 평균득점(88.46) 미달 지표 : 공기업정책준수(심각 : 62.00)

#### ○ 부진원인 분석

- 공기업의 문제점을 스스로 분석하고 개선하기 위한 노력 부족
- 통합경영공시 적시미입력 및 자료 충실성 부족
- 재정균형집행 실적 저조

#### ○ 개선계획

- 문제점 보완을 위한 민원처리실태 연계분석 개선방안 모색
- 정확하고 투명한 공기업 운영을 위한 경영공시의 검증 입력
- 계속사업의 예산에 대한 이월액 집행실적 저조문제 발생

⇒ 사업추진의 계획대비 적시성 확보 및 예산편성시 목표량 사전 분석



## 【 하수도 분야 】

부진지표를 당진시 평균득점(85.31)과 비교분석

↓  
“양호”, “보통”, “심각” 으로 분류

↓  
철저한 원인분석 및 개선방안 마련

① 리더십/전략 : 부진지표 없음

### ② 경영시스템

○ 평균득점(85.31) 미달 지표 : 하수관로 시설관리(심각 : 67.30)

○ 부진원인 분석 : 10년 이상된 하수관로의 개보수율 및 관로준설 실적 저조

○ 개선계획

- 2014년 관로개보수율을 6.5%이상 상향하여 보수할 예정
- 2014년 준설공사 집행액을 2013년 대비 8천만원 → 2억원 투입하여 관로 준설 실적을 향상할 계획

### ③ 경영성과

○ 평균득점(85.31) 미달 지표

㉠ 시설이용률(심각 : 60.00), ㉡ 하수도보급률(보통 : 79.50),

㉢ 하수처리효율(양호 : 82.80), ㉣ 하수처리수 및 슬러지 적정처리(심각 : 60.00),

㉤ 부채비율(보통 : 73.43), ㉥ 고객만족도(양호 : 84.42)

○ 부진원인 분석

- 인구증가로 인한 하수발생량 지속증가 ⇒ 공공하수처리시설 증설 필요
- 도시발전과 급속한 개발진행으로 인구수가 증가하여 보급지역 확대 저조
- 하수처리수의 재이용 비율 낮음
- 하수관거정비 임대형 민간투자사업 미지급금 등 부채비율 타기관 대비 높음
- 상대적으로 고객만족도가 타기관에 비해 높으나 절대적 평가는 저조

## ○ 개선계획

- 당진하수처리장 증설을 2015년 준공목표로 정상추진 중, 소규모 하수처리장 공사진행 중
- 하수관거신설사업(합덕읍, 신평면 등) 및 하수처리시설(순성, 면천, 삽교천) 확충사업 진행중
- 당진하수처리수 재이용수 시설공사를 2015년 준공목표로 정상추진중
- BTL사업 시설임대료 지급기간은 2011년~2030년(20년)으로 매년 일정비율 정산예정
- 전반적 고객 만족도 향상을 위한 상수도공기업 연계 서비스 구축예정

## ④ 정책준수

○ 평균득점(85.31) 미달 지표 : 공기업정책준수(심각 : 64.00)

○ 부진원인 분석 : 재정균형집행 실적 부진

○ 개선계획 : 계속사업의 예산에 대한 이월액 집행실적 저조문제 발생

⇒ 사업추진의 계획대비 적시성 확보 및 예산편성시 목표량 사전분석

## 3. 건의사항

### ① 보급률 등 평가지표에 대한 조정 필요

- 상하수도 사업의 경우 수도정비기본계획의 변경 등 행정절차 및 건설기간이 장기간 소요되고, 대규모의 투자비용이 필요
- 현 평가지표 상 보급률, 시설이용률 등은 당해연도의 실적으로만 평가하고 있어, 사업 추진계획의 정상 집행실적(예산편성, 공정률) 등을 삽입하여 개선 의지를 가지고 사업을 추진 중인 경우 가산점을 부여하여야 함.

### ② 공기업 원가산정 방법 개선

- 현재 지방공기업법 시행규칙에 따라 전국 지자체에 동일하게 적용하고 있는 내용연수(감가상각비)의 지차제별 지리적 여건, 자산의 사용수준 및 빈도, 현황에 따라 개별적 적용하는 방식으로 개선 필요
- 전국 동일한 투자보수율의 지자체 특성을 반영한 개선 필요

21-15 공사 경영평가 실적향상 계획(당진항만관광공사)

## 1. 일반현황

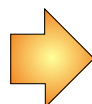
- 설립연도 : 당진해양관광공사 설립등기(2010. 09. 28.),  
당진항만관광공사 설립등기(2014. 03. 10/ 개칭)
- 조직/인원 : 정원(21), 현원(12)
- 재정현황 : 자산 4,316백만원, 부채 64백만원, 자본 4,251백만원
- 주요기능
  - 함상공원 조성 및 운영·관리, - 시설물 분양 및 임대
  - 해양테마과학관 관리 및 과학교실 운영 - 관람객 유치 사업
  - 시장이 필요하다고 인정하여 대행한 사업의 운영 및 관리
  - 항만운영지원 센터 및 항만 안내선 운영
  - 합덕역 철도화물 취급장 및 화물 자동차휴게소 건립·운영
  - 항만마케팅 및 지역사회 공헌 사업
  - 다목적 공영부두 개발, - 예선사업
  - 농축산물 물류유통센터 건립·운영
  - 당진지역 물류인력 양성사업
  - 효과적인 항만 운영을 위한 조사 및 연구

## 2. 2015년(2014년도 실적) 경영평가 실적향상 방안

## ① 목표전략

## 〈 2014년 결과〉

**‘라’ 등급 79.20점**



## ＜ 2015년 목표 ＞

**‘다’ 등급 88.00점**

## ② 부진지표 원인분석 및 개선계획

### ① 리더십/전략

- 부진원인 분석 : 경영문제와 향후 발전방향 정립이 미흡
- 개선계획
  - 전략과제를 추진하기 위한 세부사업을 팀별/개인별로 구체적으로 설정
  - 내·외부 만족도 조사 등을 통한 사업별, 고객총괄 관리체계 구축과 지속적인 사회 공헌 사업 활동을 통한 개선

### ② 경영시스템

- 부진원인 분석
  - 자체 또는 외부위탁을 통해 조직 문제점과 개선방안 모색이 미흡
  - 외부전문기관에 의한 교육에 있어 미흡
  - 노사협의회에 성과와 관련해서 구체적 내용이 미비함
  - 안정적인 수익창출을 위한 재무관리 필요
- 개선계획
  - 직원교육에 있어 수요조사 및 구체적 계획수립을 통한 교육실시
  - 노사협의회 결과를 공사 수익에 영향을 미치도록 노력
  - 새로운 수익 창출을 위한 사업의 타당성 등 수익/비용 분석실시

### ③ 경영성과

- 부진원인 분석 : 시설 낙후로 입장객 감소, 양적 홍보보다 질적 홍보 필요
- 개선계획
  - 시설물 유지 보수 확대와 신규사업 발굴을 통한 입장객 유치
  - 방송 등 언론 홍보 확대를 통한 질적 향상이 경영실적으로 이어지도록 개선

### ④ 정책준수

- 부진원인 분석 : 정부권장정책 이행실적 부진
- 개선 계획
  - 꾸준한 중소기업제품, 중증장애인생산품, 사회적기업 제품 구입을 통한 실적 제고

## 21-16 상수도 사업 직영기업 전환계획(금산군)

### 1. 기본현황('14. 1. 1 현재)

○ 총 인 구 : 55,266명 / 급수인구 : 38,686명

○ 시설현황

- 정수장 : 1개소(한국수자원공사 광역정수장)
- 정수장 최대 생산용량 : 20,000m<sup>3</sup>/일
- 상수도 보급률 : 70.7%

○ 재무현황('13년말 기준)

- 예산규모 : 세입예산 12,560 백만원/세출예산 12,560 백만원
- 요 금 : 590원/톤(총괄원가 1,502원/톤, 요금현실화율 39.3%)
- 자산·부채·자본 (단위 : 백만원, %)

자산(A=B+C)	부채(B)	자본(C)	부채비율(B/C)
47,300	0	47,300	0

○ 조직·인력

- 조직 : 환경자원과 상하수도팀
- 인력 : 정원 5 명, 현원 5 명(상수도 전담 : 2명)

### 2. 직영기업 전환계획 : 2016년 전환완료 목표

#### 【추진 일정】

- 2014. 10 : 자산평가서, 대차대조표, 원가계산서 작성 완료
- 2015. 01 : 조례, 규칙(안) 작성 및 공포
- 2016. 01 : 시행

## **① 그동안 추진현황**

- 2014. 7. : 자산평가 및 원가계산서 작성
- 2014. 9. : 조례(안)작성

## **② 문제점 및 대책**

- 공기업 전환시 특별회계관리 등 전문인력 부족
  - 회계직 또는 행정직 공무원 인력충원 필요
- 공기업 재정운영(독립채산제) 특성상 상수도요금 인상이 불가피하며, 이로 인한 주민 민원제기 우려
  - 민원 최소화 범위에서 단계적 인상추진

## **③ 향후 추진계획**

- 2014. 10. : 조례, 규칙(안) 작성, 입법예고
- 2014. 12. : 심의 및 의회상정
- 2015. 2. : 조례, 규칙 공포
- 2015. 7. : 공기업예산 운영 프로그램 선정 및 계약
- 2015. 9. : 공기업특별회계 예산편성 및 시행준비 완료
- 2016. 1. : 시행

## 21-17 상·하수도 사업 직영기업 전환계획(부여군)

### 1. 기본현황

(‘14. 1. 1 현재)

구 분	상수도	하수도
총 인 구	72,547명(급수인구 37,060명)	72,547명(하수 처리인구 33,604명)
시설현황	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 생산용량 : 20,552㎥/일</li> <li>• 상수도 보급률 : 51%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 하수종말처리장 : 40개소</li> <li>• 운영방식 : 위탁운영               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 위탁기관 : (주)건양기술공사건축사무소 + (주)부원건설체</li> <li>- 계약방법 : 최초계약(경쟁입찰) 후 수의계약</li> <li>- 위탁기간 : 2012. 1. 2. ~ 2016.12.31.</li> </ul> </li> <li>• 생산(처리)용량 : 14,496㎥/일</li> <li>• 하수도 보급률 : 46.4%</li> </ul>
재무현황	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 예산규모 : 4,933백만원(세입·세출)</li> <li>• 요 금 : 753원(총괄원가 1,379원, 요금 현실화율 54.6%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 예산규모 : 2,860백만원(세입·세출)</li> <li>• 요 금 : 170원(총괄원가 510원, 요금 현실화율 33%)</li> </ul>
조직 및 인 력	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직 : 1본부 2팀</li> <li>• 인원 : 정원 13명, 현원 13명</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직 : 1본부 1팀</li> <li>• 인원 : 정원 5명, 현원 5명               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 위탁기관 : 정원 28명, 현원 28명</li> </ul> </li> </ul>

### 2. 직영기업 전환계획 : 2016년 전환완료 목표

#### 【추진 일정】

- 2014. 06 : 공기업 전환 검토 방침 결정
- 2014. 08 : 공기업 전환 타당성 연구 용역 실시
- 2014. 10 : 주민설명회 및 협의
- 2014. 12 : 조례 제정 등

#### ① 그동안 추진현황

- 직영기업 전환 추진 기본방침 결정
- 지방 상·하수도 공기업전환 용역비 확보 - 9월중 계약예정

## ② 문제점 및 대책

- 상·하수도 직영공기업 전환 효과 의문
  - 단순히 수도요금을 인상하는 독립채산의 기반 마련효과 기대
  - 조직·인력의 감축, 지역주민의 복지증진 영향 미미함.
- 매년 손익계산 및 경영평가 강화로 과도한 경쟁유발 우려
  - 지방공기업은 독립채산을 원칙으로 하나 상하수도 사업은 재정자립 및 비용회수가 불가능한 구조로 만성적 적자에 따른 요금인상으로 주민부담 가중
- 단계적 요금 인상과 부분위탁(검침) 원가 절감
  - 노후수도관교체, 검침시스템(유·무선)개선에 많은 투자 필요

## ③ 향후 추진계획

- 공기업 설립 타당성 용역결과 확정
- 주민(의회) 의견수렴 등 공청회 실시
- 설립심의위원회 구성 및 심의
- 조례 제정 및 정관등 제규정 작성

## 3. 건의사항

### ① 예산지원 확대

- 상수도 공급 및 노후관 교체사업 예산지원 확대
- 표준 조례안 마련 및 상하수도 요금 가이드라인 제시
  - 도시형, 도농형, 농어촌형 모델



# 21-18 상·하수도 사업 직영기업 전환계획(서천군)

## 1. 기본현황

### ○ 설립연도

- 1938. 12 : 장항읍 상수도사업 개시
- 1972. 12 : 서천읍 상수도사업 개시
- 2002. 10 : 서천군 상하수도사업소 발족(2담당)
- 2004. 7 : 서천군 맑은물사업소 개편(3담당)

### ○ 조직/ 인원

【조직 체계도】



【정·현원 현황】

구 분		계	일반직						기능직	청원 경찰	무 기 계약자	기간제 근로자
			소계	5급	6급	7급	8급	9급				
정 원		30	14	1	3	5	3	2	3	1	10	2
현 원	계	30	14	1	3	5	3	2	3	1	10	2
	관 리	16	5	1	1	2	1	-	0	-	9	2
	상수도	10	5	-	1	2	1	1	3	1	1	-
	하수도	4	4	-	1	2	1	-	-	-	-	

### ○ 재정현황

【상수도사업 세입예산 현황】 (단위 : 백만원)

연도	계	사용료 수입 등	보조금			전입금
			계	국비	도비	
2014	7,459	4,033	2,116	1,806	310	1,310

연도	계	상수도 시설물관리	지방상수도 사업운영	상수도 공급여건개선	기타 (부서인건비 등)
2014	7,459	248	3,525	3,140	546

## ○ 주요기능

- 서천군 수도정비 기본계획 수립
- 상수도 종합계획(용역)수립 및 시행
- 상수도, 소규모 수도시설, 먹는물 공동시설 수질 및 시설관리
- 상·하수도 예산편성, 집행 및 관리, 결산 등
- 각종 공사, 계약 및 용역, 물품구매, 지출업무
- 상·하수도 요금부과 및 징수에 관한 사항
- 하수도정비 기본계획의 수립(변경)
- 소규모 공공하수처리시설 운영·관리
- 도시 침수대응 하수도 정비 중점관리 업무
- 개인별 상수도 급수공사 승인 및 시행

## 2. 직영기업 전환계획 : 2016년 전환완료 목표

### ① 그동안 추진현황

- 2010. 1. : 상·하수도사업 요금산정 및 자산평가 용역 완료
- 2013. 6. : 공기업특별회계 추진 기본계획 수립
- 2014. 7. : 자산평가 및 원가계산서 용역비 추경예산 편성

### ② 문제점 및 대책

- 공기업 특성상 ‘독립채산제’ 로 운영됨
  - 서천군 재정 형편상 사업운영의 대부분이 일반회계에 의존하는 실정임
  - \* 예산규모 45,921백만원 중 일반회계 의존재원이 36,957백만원으로 80.47%의 비율을 차지하고 있음

- 요금의 단계적인 정기인상을 통하여 현실화율 적정수준 도달(최소 70%이상)
- 요금현실화율 증대를 위해서 급격한 요금인상보다는 장기적으로 정기인상을 하여, 현실화율이 적정수준에 도달했을 때 공기업 특별회계 전환 가능

#### ○ 공기업 전환시 특별회계 관리 등 전문인력 부족

- 회계직 또는 행정직 공무원 인력충원 필요

\* **충원요인** : 공기업결산, 예산편성, 계약, 입찰, 지출, 세입, 요금, 원인자 부담금, 자산관리, 일반사무 등

### ③ 향후 추진계획

- 공기업 전환 검토 방침 결정 : 2014년 9월
- 공기업 전환 타당성 연구·용역 : 2014년 12월
- 조례 제정 등 협의 : 2015년 6월
- 서천군 상수도공기업 특별회계 예산 편성(안) 요구 : 2015년 10월
- 법 적용 예산편성 운영 : 2016년 1월

## 3. 건의사항

- 서천군의 경우, 요금 현실화율(47.1%)이 낮고 일반회계 의존비율이 80%이상이므로 현 시점에서 공기업특별회계 전환은 어려운 실정임
  - 최근 수년간 상하수도 요금을 인상하지 않아 요금현실화율 증대를 위해서 급격한 요금인상이 필요하며, 이에 따른 주민 민원 및 반발 예상
  - 요금현실화율 증대를 위해서 급격한 요금인상보다는 단계적으로 정기인상을 하여, 현실화율이 적정수준(최소 70%이상)에 도달했을 때 공기업 특별회계 전환 가능
  - 원가대비 현실화율이 최소 70%이상 도달시 전환 추진 할 수 있도록 유보해 주시기 바람.

# 21-19 **경영평가 실적향상 및 직영기업 전환계획** (홍성군)

## 1. 일반현황

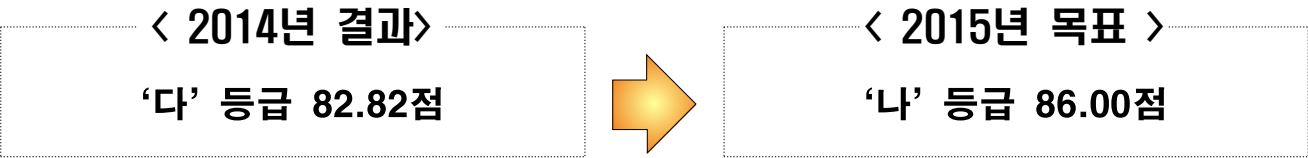
- 설립연도 : 2005년
- 조직/인원 : 수도사업소(수도행정분야, 상수도분야) 직원 9명 공무원 9명 주부 검침원 18명
- 재정현황 (단위 : 백만원, %)

자산(A=B+C)	부채(B)	자본(C)	부채비율(B/C)
78,095	1,045	77,050	1.35%

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

## 2. 상수도 분야 2015년(2014년도 실적) 경영평가 실적향상 방안

### ① 목표전략



### ② 부진지표 원인분석 및 개선계획

#### ① 리더십/전략

- 부진원인 분석
  - 수도정비기본계획의 주요 지표들을 과도하게 산정
  - 지방상수도 공급사업 추진시 농촌지역은 수혜가구에 비하여 많은 사업비 소요로 충분한 예산 확보의 어려움이 있음
- 개선계획
  - 국비 지원사업(농어촌생활용수 개발)으로 대규모 공사를 추진하여 상수도 보급률 향상
  - 차후(2015년도) 수도정비기본계획 수립시 현실 가능한 지표 산정

## ② 경영시스템

### ○ 부진원인 분석

- 과도한 업무량과 인력부족 등으로 인한 전문교육 과정 이수가 어려움
- 상수도 공급 위주의 사업추진으로 노후수도관 개량, GIS구축사업의 부진

### ○ 개선계획

- 상하수도협회에서 실시하는 전문교육 참여
- 2014~2018까지 5년간 사업비 14,932백만원을 투입하여 홍성군내 상수도 급수구역에 16개 블록을 구축하고, 노후관 129km를 계량할 계획에 있음.
- 홍성군 종합민원실에서 지하매설물 GIS 구축사업 추진중에 있음.
- 상수도 분야 위기대응 매뉴얼에 따라 모의훈련을 실시하여 위기사 대응능력 확보

## ③ 경영성과

### ○ 부진원인 분석

- 지방상수도 수요의 급격한 증가에 맞추어 시설물확충 예산 확보가 어려움
- 상수도 공급 위주의 사업추진으로 누수율 저감, 유수율 제고사업의 부진

### ○ 개선계획

- 국비 지원사업(농어촌생활용수 개발)으로 대규모 공사를 추진하여 상수도 시설물(배수지, 관로) 확충
- 2014~2018까지 5년간 사업비 14,932백만원을 투입하여 홍성군내 상수도 급수구역에 16개 블록을 구축하고, 노후관 129km를 계량할 계획에 있음.

## ④ 정책준수

### ○ 부진원인 분석

- 결산 및 경영평가 시기 담당자의 인사이동으로 인한 전년도 경영성과 및 실적 등 평가 작성의 어려움이 많음.

### ○ 개선계획

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

### 3. 하수도 분야 직영기업 전환계획 : 2016년 전환완료 목표

#### ① 기본현황('14. 1. 1 현재)

○ 총 인 구 : 91,282명/ 하수처리인구 56,458명

○ 시설현황

- 하수종말처리장 : 2개소

#### 【운 영 방 식】

- 위탁사 : (주)두현이앤씨
- 계약방법 : 수의계약
- 위탁기간 : 2012. 7 ~ 2015. 6

- 처리용량 : 22,000m<sup>3</sup>/일

- 하수도 보급률 : 61.85%

○ 재무현황

- 예산규모 : 세입예산 3,184백만원/세출예산 3,184백만원

- 요 금 : 332원/m<sup>3</sup>(총괄원가 2,929원, 요금현실화율 11.33%)

- 자산·부채·자본('12년말) (단위 : 백만원, %)

자산(A=B+C)	부채(B)	자본(C)	부채비율(B/C)
작성생략			

\* 자산·부채·자본 현황은 자료가 있는 경우만 작성

○ 조직·인력

- 조직 : 수도사업소(하수도 담당)

- 인력 : 정원 4명, 현원 4명(위탁기관 : 19명)

#### ② 추진실적 및 향후계획

#### 【추진 일정】

- 2014. 9월 : 하수도 관련 자산 재평가 용역 사업 발주 \* 용역완료 : '14년 12월
- 2015. 2월 : 홍성군 의회 사전 협의
- 2015. 7월 : 조례(안), 규칙(안) 제정 공포
- 2015. 10월 : 홍성군 하수도공기업 특별회계 예산편성(안) 요구
- 2016. 1월 : 법 적용 사업 운영

## □ 그동안 추진현황

- 2014. 7월 : 자산 재평가 용역비 편성 요구(2014년도 1회 추경)
- 2014. 8월 : 자산 재평가 용역비 확보(제219회 홍성군의회 임시회/ 15,000천원)

## □ 문제점 및 대책

- 홍성군 하수도요금 현실화율이 11.33%(2013.12.31현재)로 공기업 전환시 요금인상에 따른 주민들의 강한 반발예상

## □ 향후 추진계획

- 2014. 9 ~12월 : 재평가 용역(자산평가, 대차대조표, 원가, 요율 등)
- 2015. 2월 : 홍성군의회 사전협의
- 2015. 5 ~ 6월 : 홍성군하수도 공기업 설치조례(안) 작성  
홍성군 하수도 사용조례(안) 작성  
홍성군 지방공기업 수도사업 회계 규칙 정비
- 2015. 7월 : 조례(안), 규칙(안) 제정 공포
- 2015. 10월 : 홍성군 하수도공기업 특별회계 예산 편성(안) 요구
- 2016. 1월 : 법 적용 사업운영

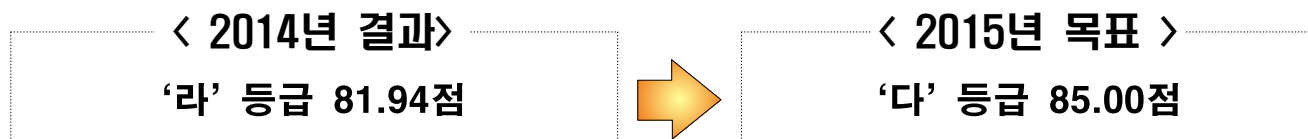
## 21-20 경영평가 실적향상 및 직영기업 전환계획(예산군)

### 1. 일반현황

- 설립연도 : 1985. 1. 1
- 조직/ 인원 : 1소/ 4담당/ 27명
- 재정현황 : 2014년도 예산액 6,200백만원
  - '13년도 결산현황 : 자산(55,067백만원), 부채(206백만원), 자본(54,861백만원)
- 주요기능
  - 상수도 지방공기업 경영의 효율화
  - 상수도 사업의 종합계획 수립 및 추진
  - 수도물의 안정적 공급
  - 지방 상수도 공급을 위한 농촌지역 상수도 시설 확충 및 보급

### 2. 상수도 분야 2015년(2014년도 실적) 경영평가 실적향상 방안

#### ① 목표전략



#### ② 부진지표 원인분석 및 개선 계획

##### ① 리더십/전략

- 부진원인 분석 : 고객요구 수렴 채널 부족, 수도정비기본계획 주요 지표 계획목표달성미흡 및 달성가능성 희박
- 개선계획 : 고객 요구 수렴 채널 방법 다각도 연구 시행, 수도정비 기본계획 재 수립시 반영 검토



## ② 경영시스템

### ○ 부진원인 분석

- 자체 조직진단 결과 내용 및 논의가 없음
- 노후수도관 개량사업의 집중적 추진 필요

### ○ 개선계획

- 인사부서(총무과)협의하여 의사반영토록 노력
- 상수도관망 최적화사업 용역결과에 따라 노후관교체사업 집중 투입  
\* 금년도 상수도관망 최적화사업 용역 추진중에 있음

## ③ 경영성과

### ○ 부진원인 분석

- 면지역 상수도 보급률 저조로 전체적인 상수도 보급률 낮음
- 낮은 요금부과율 향상을 위한 누수율저감 및 유수율 제고 노력 필요
- 수도물 생산시 1m<sup>3</sup>당 전력사용량 감소를 위한 관리방안 수립 및 시행 필요
- 영업비용 충당을 위한 요금인상이 필요하나 비용절감을 위한 방안 모색 필요

### ○ 개선계획

- 농촌지역 지하수 오염으로 급수인구 증가 추세중에 있음
- 상수도관망 최적화 사업시 노후관 교체사업 병행 추진으로 유수율 향상 노력
- 자체 정수장 심야 전력이용 및 유수율 향상에 따른 전력사용 절감효과 기대

## 3. 하수도 분야 직영기업 전환계획 : '16년 전환완료 목표

### ① 기본현황('14. 1. 1 현재)

- 총 인구 : 86,806명/ 하수처리 인구 48,991명
- 시설현황 : 하수종말처리장 18개소(대규모 4개소, 소규모 14개소)

#### 【운영방식】

- 위탁사 : (주)티에스케이워터
- 계약방법 : 기술·가격분리 입찰 후 협상에 의한 계약
- 위탁기간 : 2012. 1. 01. ~ 2014. 12. 31.

- 처 리 용 량 : 33,337m<sup>3</sup>/일(대규모 32,360m<sup>3</sup>, 소규모 977m<sup>3</sup>)
- 하수도 보급률 : 65.7%

#### ○ 재무현황

- 예산규모 : 세입예산 2,908백만원/세출예산 5,875백만원

※ (세입예산) 특별회계 2,908백만원

(세출예산) 특별회계 2,908백만원, 일반회계 2,967백만원

- 요 금 : 134.36원/m<sup>3</sup>(총괄원가 1,993.47원, 요금 현실화율 6.74%)

※ 2010년 당기(예산군 하수도사업 공기업전환에 관한 연구보고서)

- 자산·부채·자본('12년말) (단위 : 백만원, %)

자산(A=B+C)	부채(B)	자본(C)	부채비율(B/C)
해당없음			

\* 자산·부채·자본 현황은 자료가 있는 경우만 작성

#### ○ 조직·인력

- 조직 : 예산군상하수도사업소, 하수도담당
- 인력 : 현원 32명 【공무원 4, 위탁사(주)티에스케이워터 28】

## ② 추진실적 및 향후계획

### 【추진일정】

- 2014. 11 : 공기업 전환 연구용역 확보 및 의회 사전협의
- 2015. 03 : 공기업 전환 연구용역 확보하여 연구용역 실시
- 2015. 05 : 공기업 전환에 따른 군의원 간담회 실시
- 2015. 06 : 공기업 설치조례안 및 규칙안 작성
- 2015. 10 : 지방공기업 전환관련 조례 제정 및 예산 편성
- 2015. 12 : 각종 예산·회계장부 등 비치
- 2016. 01 : 공기업 실시 예정

### □ 그동안 추진현황

- 2014. 7. 09 : 2014년 하반기 업무보고(군수)
- 2014. 7. 21 : 2014년 하반기 업무보고(군의회)
- 2014. 9. 02 : 공기업 전환 연구용역 예산 확보(2014년 1회 추경)

## □ 문제점 및 대책

- 총괄원가 대비 요금현실화율(2011 예산군 하수도사업 공기업전환에 관한 연구보고서)이 예산군의 경우 현재 6.74%로 기업 회계기준에 따른 수익증대 및 독립채산제의 실현으로 요금인상에 따른 군 의회와 주민들의 반대 여론 증가 우려

## □ 향후 추진계획

- 2014. 09 : 공기업 전환 연구용역 실시
- 2014. 11 : 공기업 전환에 따른 군의원 간담회 실시
- 2015. 05 : 공기업 설치 조례(안) 의회 상정 및 의결
- 2015. 09 : 지방공기업 전환관련 조례 제정 및 예산 편성
- 2015. 12 : 각종 예산·회계장부 등 비치
- 2016. 01 : 지방공기업 특별회계 시행

## 4. 건의사항

### ① 농·어촌지역 상수도사업 적자보전액 국비 지원

- 구제역 발생 및 농어촌지역 급수구역 확대로 생산원가 급증으로 적자누적 발생
  - 농촌지역 수용가 급수 신청기피 및 소량급수에 따른 투자비용 회수율 미약
- 도시지역과 달리 생산원가에 못 미치는 급수수익 비현실
  - 도·농간 시설 투자비용은 유사하나 회수액(급수수익) 차이는 매우 큼

### ② 지방 직영공기업 당연 적용대상 기준 조정

- 지방 직영공기업 당연적용 기준 조정
  - 현재 기준 상·하수도 15,000톤/일 규모의 시설 및 처리용량
    - ⇒ 시설, 처리용량 상향 또는 급수인구로 조정 (단일사업장 바람직)
  - 농촌지역의 경우 기업성 유지 매우 지남함

## 21-21 상·하수도 사업 직영기업 전환계획(태안군)

### 1. 기본현황('14. 1. 1 현재)

○ 총 인 구 : 62,416명/ 하수처리 인구 : 29,423명

○ 시설현황

- 하수종말처리장 : 20개소(500톤 이상 9개소, 500톤 이하 11개소)

#### 【운영방식】

- 위 탁 사 : 티에스케이워터
- 계약방법 : 경쟁계약
- 위탁기간 : 2013. 5. 1 ~ 2018. 12. 31

- 생산(처리)용량 : 18,550m<sup>3</sup>/일

- 하수도 보급률 : 47 %

○ 재무현황

- 예산규모 : 세입예산 21,137백만원/ 세출예산 21,110백만원

- 요 금 : 336원(총괄원가 1,443원, 요금현실화율 23.3%)

○ 조직·인력

- 조직 : 태안군상하수도사업소, 태안환경사업소

- 인력 : 태안군상하수도사업소(정원 4명, 현원 4명),  
태안군 환경사업소 (정원 39명, 현원 39명)

### 2. 직영기업 전환계획 : 2016년 전환완료 목표

#### 【추진계획】

- 당초 2020년에 공기업 전환 계획으로 검토
  - 2013. 11월 하수도사업 공기업 전환 타당성 용역 시, 하수도 공기업 전환 예정 시기는 요금 현실화율이 최소 전국평균 수준(35.8%)에 도달하는 시점이 바람직
    - \* 매년 10% 인상 시 2025년, 매년 20% 인상 시 2020년에 공기업 전환 예정
- ⇒ 현실화율이 최소 70%이상 도달 시 전환 추진 계획
- 그러나 안전행정부 지시(2014. 4. 29)로 2016년까지 완료하도록 계획 수정

## **① 그동안 추진현황**

- 2014. 8. 22 : 태안군 하수도 사용 조례 개정 입법예고  
- 하수도 요금 기존 대비 20% 인상

## **② 문제점 및 대책**

- 상수도 평균단가는 590원/톤으로 원가 대비 현실화율이 39.7%이며
- 하수처리 평균단가(2012년기준)는 336원/톤으로 원가 대비 현실화율이 23.3%에 불과하여 부족분을 일반회계 전입금에 의존하고 있는 등 재정여건이 열악
- 이를 개선하기 위한 가파른 요금인상은 군민 삶의 질에 악영향

## **③ 향후 추진계획**

- 2015. 1. ~ 3. : 자산 평가 용역(대차대조표, 원가, 요율 등)
- 2015. 5. ~ 9. : 의회 협의 및 조례와 규칙 제정 공포
- 2016. 1. : 공기업 전환 실시



## **IV. 참 고 자 료**





# 1. 2014년('13년도 실적) 지방공기업 경영평가 결과

## I

### 경영평가 개요

#### ① 평가 대상 및 지표

□ 평가대상 : 총 328개 공기업(2012년도 324개 공기업)

- 안전행정부 주관 평가(시·도 공기업) : 59개(도시철도공사 7, 도시개발공사 15, 시설관리공단 5, 환경시설공단 5, 기타공사공단 12, 상수도 8, 하수도 7)
- 시·도 주관 평가(시·군·구 공기업) : 269개(시설관리공단 74, 기타공사 11, 상수도 106, 하수도 78)

□ 평가지표 : 4개 지표(리더십/전략, 경영시스템, 경영성과, 정책준수)

- 세부지표는 각 공기업 특성에 따라 세분화

□ 평가 수행기관

- 안행부 : 지방공기업평가원
  - ※ 8개반 63명(대학교수 36, 공인회계사 10, 연구원 17)
- 시·도 : 경기개발연구원 등 12개 기관
  - ※ 24개반 139명(대학교수 65, 공인회계사 23, 연구원 등 51)

#### ② 그간 추진경과

- '14. 1. 29 2014년 경영평가 실시계획 수립
- '14. 3. 7 평가단 구성 및 평가실시(4.8~6.3)
- '14. 6. 27 이의신청사항 검토 및 조정
- '14. 7. 10 확인검증 결과 검토 및 조정
- '14. 7. 21 평가등급 분류(안) 마련, 평가결과 보고서 작성
- '14. 7. 29 「지방공기업정책위원회」 심의·의결

### ③ 금년 평가의 특징

#### □ 평가유형 재분류 및 평가방법 개선

##### ○ 기초 기타공사 평가유형 재분류

- 지방공사이나 수행기능은 자체 수익사업이 없이 시설공단과 같이 설립 자치단체의 위탁·대행사업만을 수행하는 지방공사는 시설공단으로 재분류(시설공단형 공사)하여 평가

※ 기타공사로 분류시 지방공사 고유기능을 수행하는 지방공기업에 비해 상대적으로 목표달성이 용이(형평성 문제 발생, '13년 평가결과 3개 기관 모두 '나'등급)

※ 대상기관 : 광주지방공사, 창녕군개발공사, 함안지방공사

- '13년 평가결과, 변별력이 낮거나 현실에 부합하지 않는 평가지표는 미래지향적인 지표 등으로 개선

※ 상하수도의 요금현실화율 강화, 수돗물 생산 효율성 지표 신설 등

- 시설공단형으로 분류된 지방공사는 수행기능에 맞게 공단전환 유도

※ 방법 : 사업다각화 지표(4점) 평가에서 공단으로 전환시 만점 부여

※ 대상기관 : 시설관리형 통합공사(남양주, 안산, 고양, 춘천, 강릉, 의왕도시공사), 광주·창녕·함안·거제 지방공사

##### ○ 지방공기업 경영성과 중심의 평가 실시

※ 재무성과 강화를 위한 공기업 보유자산의 분양·매각 촉진 및 유동성 확보 등 지표 신설

※ 적자 도시공사는 '가', '나'등급, 도시철도공사와 기타공사·공단은 '가'등급 배제

##### ○ 평가결과의 적기 환류를 위해 평가완료시기 단축 (7월→6월)

##### ○ 경영평가의 신뢰성·전문성·공정성 제고를 위하여 평가위원 선정 기준 강화

※ 3년 연속 참여자 및 이해관계자 배제, 기관별 관련 전문가 선정 등

##### ○ 국정과제 실현 및 사회적 책임 강화

※ 안전관리 강화, 정부3.0 및 비정규직 고용개선 지표 신설 등 지방공기업의 국정과제 참여 제고

※ 에너지 절약, 중소기업 및 장애인 지원, 다문화 가정 등 사회적 약자 지원을 위한 정책들도 일부 개선하여 계속 유지

## □ 평가지표 개선

### ① 정성지표 평가방법 개선

- 각 지방공기업별 조직·인력 규모 등 경영여건을 고려하여 평점을 부여하도록 의무화

※ (현행) 정성지표는 9단계 절대평가의 방법으로 평가한다. 단, 조직·인력 규모 등 경영여건을 고려하여 평가할 수 있다.

(개정) 정성지표는 9단계 절대평가의 방법으로 평가하되, 평가대상 기관의 조직·인력 규모 등 경영여건을 고려하여 평점을 부여한다.

### ② 상·하수도 평가의 일관성 제고

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

- 제107차 정부업무평가위원회('13.10.11) 지적사항 반영

\* 관리총 리더십·전문성, 고객서비스 및 윤리경영, 조직관리, 인력관리, 재무관리, 영업수지비율, 1인당 영업수익, 총괄원가, 부채비율

영역		현행				개선(안)	
대분류	중분류	상수도		하수도		상·하수도	
리더십/전략	리더십	10	5	10	5	8	6
	전략		5		5		2
경영시스템	경영효율화	33	15	28	10	32	12
	주요사업활동		18		18		20
경영성과	주요사업성과	47	16	52	22	55	19
	경영효율성과		21		20		21
	고객만족성과		10		10		15
정책준수	정책준수	10	10	10	10	5	5

### ③ 부채관리 강화

- (필요성) 부동산 경기 침체 등으로 지방공기업 부채규모가 증가하고 있어, 지속가능한 지방공사 실현을 위해 부채관리 강화 필요

- (개선안) 지방공기업의 유동성 제고를 위해 단기 채무의 지급능력 지표 신설(당좌비율, 2점) 및 부채비율 목표 강화

1) 도시개발형 공사, 당좌비율\* 지표 신설(광역 2점, 기초 1점)

- 부채관리 지표 배점 : (광역) 6→8점, (기초) 3→4점

\* 1년 이내에 상환해야 할 단기부채 대비 현금성 자산의 비중

$$* \text{당좌비율}(\%) = \frac{\text{당좌자산(유동자산 중 재고자산 제외한 금액)}}{\text{유동부채(재무상태표 상의 유동부채)}} \times 100 \quad * \begin{array}{l} \text{최고목표 } 100\% \\ \text{최저목표 } 0\% \end{array}$$

## 2) 부채비율 연도별 감축 목표 부여

- 도시개발형 : ('14) 150%(최고목표)~300(최저목표), ('15) 130~280%, ('16) 110~240%, ('17) 100~200%, ('18) 100~160%

\* 부채는 차입금 기준

## 3) 하수도 공기업 부채비율 지표 신설(1점) \* 상수도는 기 관리

- 부채비율 목표 : 0%(최고목표)~100(최저목표)

## ④ 안전관리 지표 강화

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

유형별	현행 지표	지표 개선안
상하수도	-	▪ 지표신설 : 시설물 안전관리(2점)
도시철도	▪ 종합안전대책 및 관리(5점)	▪ 세부평가내용 추가 - 재난·안전관리 역량강화 - 안전사고 사전예방 및 사후처리 적정성
도시개발	-	▪ 세부평가 항목 신설(주택·토지사업 공공성 지표 내) - 안전사고 사전예방·사후처리 노력 및 성과
시설공단	▪ 재난·안전 관리(4점)	▪ 세부평가내용 강화(체계적 평가기준 마련) - 재난·안전관리 시스템 → 관리 역량 → 사전 예방 및 사후조치 → 관리수준 등
환경공단	▪ 시설관리 운영(7점)	▪ 시설·안전 관리(체계적 평가기준 마련) - 재난·안전관리 시스템 → 관리 역량 → 사전 예방 및 사후조치 적정성
경륜공단	▪ 이용객 편의시설 관리(3)	▪ 시설·안전 관리(재난·안전관리 추가) - 경기장 등 시설물에 대한 안전관리 시스템, 사전예방 및 사후처리 등의 적정성
기타공사	▪ 시설·환경관리	▪ 시설·안전 관리(재난·안전관리 추가) * 관광공사·청송사과·영양고추공사 등은 “공공성 증진 지표”에 반영

## ⑤ 정책준수 지표 간소화

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

※ 정책준수 중 파업시 감점(-1.0점) 지표 : 합법·불법을 구분하지 않고 감점함으로써 헌법에서 보장하는 노동 3권을 침해한다는 오해를 야기

→ 현행, 노사관리 지표(4~5점)에서도 파업 및 파업발생시 피해를 최소화하기 위한 노력을 정성적(종합적)으로 평가하고, 불법파업 발생시 감점 가능

《 정책준수 중 폐지지표 》		《 개선(유사지표로 이관 등) 》
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 노조전임자 기준 등 준수(-2.0점)</li> <li>• 파업 : -1.0점</li> <li>• 노조전임자(타임오프) 미준수 : -1.0점</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• “노사관리”지표로 이관               <ul style="list-style-type: none"> <li>· 현행 지표에서 평가가능</li> <li>· 노조전임자 준수여부 평가항목 신설</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 에너지 목표관리제(0.5점)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• “친환경기술개발”지표 등 유사지표로 이관               <ul style="list-style-type: none"> <li>* 예)도시철도 : 에너지 사용량 절감</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기능인재 추천제(0.3점)</li> </ul>	⇒	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “인사관리”지표로 이관               <ul style="list-style-type: none"> <li>· 사회적 약자를 위한 고용노력에 반영</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 유연근무제 운영실적(0.2점)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• “조직관리”지표로 이관               <ul style="list-style-type: none"> <li>· 유연근무제 등 일·가정 양립문화 조성 노력 항목 신설</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 유급휴가의 적정한 운영실적(-0.5점)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 유급휴가의 적정한 운영실적(+0.5점)               <ul style="list-style-type: none"> <li>* 감점제 → 가점제로 전환</li> </ul> </li> </ul>

※ 감점은 -9.5점→ -7.0점으로 축소되나, 가점지표는 정부 3.0(1점) 신설로 10점을 유지

## ⑥ 지방공단의 공공서비스 기능 강화

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

## ⑦ 국정과제 지표 신설

- 「정부 3.0」 지표 신설(1.0점) : 정부의 핵심 국정과제로서, 개방·소통·협력을 통해 투명한 정부, 유능한 정부, 서비스 정부의 구현에 기여
  - 정보공개 실적, 기관간 정보공유를 통한 서비스 개선 및 효율성 증대, IT기술 등을 활용한 맞춤형 서비스 제공 실적 등을 평가
 ※ 정부3.0 추진계획이 기(既)시달된 광역 공기업은 '14년 평가부터 적용하고 기초 공기업은 '15년부터 평가
- 「비정규직 고용개선」 지표 신설(0.5점) : 고용률 70% 달성 로드맵에 따른 비정규직 고용개선을 위한 국정과제
  - 비정규직의 정규직 전환계획 대비 실적을 평가
 ※ 공기업별로 안행부에 제출한 '13~'15년 무기계약직 전환계획을 기준으로 평가 하되 당초 전환대상 기간제 근로자 자진퇴사 및 전환거부 등 외적여건으로 목표 인원이 축소된 경우, 축소인원을 기준으로 실적평가

## ⑧ 저탄소·녹색성장 지표 내실화

- (현황 및 문제점) 지방공기업별 특성을 고려하지 않고 획일적인 지표로 구성됨에 따라 평가지표로서의 적정성 미흡
  - ※ ex) 관광공사의 경우 「친환경 관광활성화」 지표(저탄소 녹색관광, 녹색관광 상품 등) 등과 같이 경영실적을 창출하기 어려운 무리한 지표설정 사례 발생
- (개선안) 지방공기업별 여건에 맞게 지표 재구성, 친환경 경영수요가 미미한 기관은 삭제, 평가유형내 공기업별로 상이한 배점 통일

유형별	현행 지표	지표 개선안
상하수도	▪ 저탄소 녹색성장 및 에너지 절감(25점)	▪ 상수도 : 주요사업성과 부문으로 이관 ▪ 하수도 : 지표 삭제
도시철도	▪ 저탄소 녹색성장 추진(3점)	▪ 명칭변경 : 친환경·기술개발 노력(3점) - 친환경 도시철도 운영실적 등 평가
도시개발	▪ 친환경·기술개발 노력(5점)	▪ 환경친화적 개발사업 추진 노력 등 평가
시설공단	▪ 저탄소 녹색성장 추진(2점)	▪ 지표 삭제 - 에너지 절감실적 등은 「공공성 증진노력」 지표의 세부평가항목으로 설정
환경공단	▪ 저탄소 녹색성장 추진(3점)	▪ 명칭변경 : 친환경·기술개발 노력 ▪ 배점조정 : 3→2점
광역 기타 공사·공단	▪ 저탄소 녹색성장 (2~4점) * 공기업별로 배점이 상이함	▪ 생수 가공공장을 운영하는 「제주개발공사」를 제외하고 지표 삭제 * 에너지 절감실적 등은 시설·안전 관리 지표의 세부평가 항목으로 이관
기초 기타공사	▪ 친환경·기술개발 노력(2~4점) * 공기업별로 배점이 상이함	▪ 배점 통일 : 2~4점 → 2점

## II

## 경영평가 결과 및 평가등급

① **안행부 주관 : 59개** (도시철도 7, 도시개발 15, 시설공단 5, 환경공단 5, 기타공사·공단 12, 상수도 8, 하수도 7)

□ 2013년도 경영평가 결과 59개 공기업의 평균 점수는 83.49점(전년도 57개 83.61점)으로 “다”등급에 해당하는 수준을 나타냄

□ 상수도, 도시개발, 시설 및 환경공단의 평점 평균은 전년대비 소폭 상승한 반면, 하수도, 도시철도, 기타공사·공단은 하락함

- 도시철도(86.05점 → 85.88점, 0.17점↓) : 고객만족도 하락(종합만족도 82.62점 → 80.92점), 서울메트로·서울도철의 열차 및 역사내 안전사고, 직원 비리 및 고객만족도 조사 부정행위 등에 따른 정성지표 평점이 하락(84.85점 → 84.42점)
- 도시개발(81.56점 → 81.62점, 0.06점↑) : 매출액 증가(78,563억 원 → 86,536억 원) 및 당기 순이익 증가(△1,017억 원 → 830억 원) 등 전반적인 재무성과 개선에도 불구하고 정량지표 평점이 하락(79.38점 → 78.73점)하였으나, 실적 개선을 위한 전략 및 경영시스템 체계화에 따라 정성지표 평점은 상승(84.63점 → 85.78점)
- 시설공단(87.27점 → 88.11점, 0.84점↑) : 사업수입 상승(2,382억 원 → 2,565억 원) 및 대행 사업비절감률(3.30% → 1.53%) 하락 등에 따라 정량지표 평점 유사수준(89.86점 → 89.74점)이나, 감점요인 소멸(퇴직금누진제 폐지) 등으로 정성지표 평점 상승(83.55점 → 85.77점)
- 환경공단(86.32점 → 86.69점, 0.37점↑) : 대행사업비 0.57% 증가, 고객만족도 3.21점 하락(65.65점 → 62.44점) 등 경영성과는 전년대비 저조하나, 시설관리운영능력 및 기술력 향상 등 경영시스템 부문의 개선이 크게 나타나 전년도와 비슷한 수준
- 기타공사·공단(83.29점 → 81.85점, 1.44점↓) : 평가대상기관의 변동(‘13년 10개 → ‘14년 12개)으로 전년도 평점과 단순비교는 무리이나, 하락의 주요 원인은 재무성과의 악화로 인한 경영성과 부진(86.29점 → 83.10점)

- 상수도(85.24점 → 86.40점, 1.16점 ↑) : 정량지표의 개선도 평가요소 확대 및 변별력 낮은 평가항목(요금손실보전율) 제외에 따라 정량지표 평점이 전년 대비 상승(86.24점 → 87.94점), 정성지표 평점은 전년도와 유사(82.55점 → 82.79점)
- 하수도(79.58점 → 78.97점, 0.61점 ↓) : '1인당 영업수익', '톤당총괄원가' 지표의 평가산식 변경(목표: 동일그룹의 전년도 평균 → 전년도 실적)으로 전년대비 평점 저조해지고 '부채비율' 지표 신설 등에 따라 정량지표 평점이 하락(79.06점 → 77.98점)

## □ 유형별 평균평점

(단위: 점)	당해연도(2013년도)					전년도
	합 계	리더십/전략	경영시스템	경영성과	정책준수	
<b>평 균 (59개)</b>	<b>83.49 (100)</b>	<b>9.23 (8~12)</b>	<b>25.71 (30~32)</b>	<b>42.20 (48~55)</b>	<b>6.35 (5~10)</b>	<b>83.61 (100)</b>
도시철도공사 (7개)	85.88 (100)	9.85 (12)	25.76 (30)	42.50 (48)	7.77 (10)	86.05 (100)
도시개발공사 (15개)	81.62 (100)	10.16 (12)	25.91 (30)	38.19 (48)	7.35 (10)	81.56 (100)
시설관리공단 (5개)	88.11 (100)	10.32 (12)	25.84 (30)	43.58 (48)	8.37 (10)	87.27 (100)
환경시설공단 (5개)	86.69 (100)	10.63 (12)	25.60 (30)	41.65 (48)	8.80 (10)	86.32 (100)
기타공사·공단 (12개)	81.85 (100)	9.91 (12)	25.57 (30)	39.89 (48)	6.49 (10)	83.29 (100)
상수도 (8개)	86.40 (100)	6.63 (8)	27.29 (32)	49.30 (55)	3.19 (5)	85.24 (100)
하수도 (7개)	78.97 (100)	6.61 (8)	23.68 (32)	45.72 (55)	2.95 (5)	79.58 (100)

※ 괄호( ) 안의 수치는 해당지표의 배점이며, 기타공사·공단의 전년도 평점은 10개 기관의 평균임



## □ 공기업별 평가등급

평가 등급 (59개)	지방공사·공단(44)					직영기업(15)	
	도시철도 (7)	도시개발 (15)	시설공단 (5)	환경공단 (5)	기타공사공단 (12)	상수도 (8)	하수도 (7)
가 (5)		광주도시 대전도시 (2)	서울시설 (1)	-	구리농수산물 (1)	서울 (1)	-
나 (15)	대전도시철도 광주도시철도 부산교통 (3)	대구도시 전북개발 부산도시 SH (4)	울산시설 (1)	부산환경 대구환경 (2)	김대중컨벤션센터 서울농수산물 제주에너지 (3)	대구 울산 (2)	-
다 (27)	인천교통 서울메트로 대구도시철도 (3)	울산도시 전남개발 경북개발 경남개발 충남개발 (5)	대구시설 부산시설 인천시설 (3)	대전시설 광주환경 인천환경 (3)	제주개발 제주관광 경기관광 창원경륜 대전마케팅 (5)	부산 제주 인천 대전 광주 (5)	울산 제주 (2)
라 (7)	서울도시철도 (1)	충북개발 경기개발 (2)	-	-	부산스포윈 (1)	-	대구 부산 대전 인천 (4)
마 (5)	-	강원개발 인천도시 (2)	-	-	경기평택 부산관광 (2)	-	광주 (1)

② **시·도 주관 : 269개**(시설공단 74, 기타공사 11, 상수도 106, 하수도 78)

□ 2013년도 경영평가 결과 기초단위 269개 공기업의 평균은 83.89점('12년도 81.71점)으로 광역단위 공기업(83.49점)보다 0.40점 높은 수준임

□ 시설관리공단은 평균 87.03점으로 전년도 86.24점에 비해 0.79점 상승함

○ 시설관리공단의 경우 대부분 자치단체 사업을 대행하고 있으며 이에 따른 운영비용(대행사업비 등) 전액을 설립 자치단체로부터 지원받고 있어 경영수지에는 문제점이 없음

○ 기타공사는 평균 74.72점으로 전년도 80.54점보다 5.82점 하락하였음

- 김포도시공사(2.42점 ↑), 양평지방공사(2.35점 ↑)는 전년대비 평점이 상승하였으나

- 용인도시공사(8.52점 ↓), 평택도시공사(7.62점 ↓), 당진항만관광공사(7.42점 ↓), 청송사과유통공사(6.94점 ↓)는 전년대비 평점이 크게 하락하였음

○ 상수도사업 평균은 85.55점으로 전년도 81.44점보다 4.11점 상승, 하수도사업 평균은 79.98점으로 전년도 77.98점보다 2.00점 상승하였음

□  **시도 평가결과, 평가유형별 평균평점**

(단위: 점)	당해연도(2013년도)					전년도
	합 계	리더십/전략	경영시스템	경영성과	정책준수	
<b>평 균 (269개)</b>	<b>83.89 (100)</b>	<b>7.87 (8~12)</b>	<b>25.87 (29~32)</b>	<b>44.95 (47~55)</b>	<b>5.20 (10)</b>	<b>81.71 (100)</b>
시설관리공단 (74개)	87.03 (100)	10.56 (12)	26.16 (30)	41.77 (48)	8.53 (10)	86.24 (100)
기타공사 (11개)	74.72 (100)	9.12 (12)	24.78 (29~30)	34.40 (47~48)	6.43 (10)	80.54 (100)
상수도 (106개)	85.55 (100)	6.88 (8)	27.11 (32)	47.76 (55)	3.80 (5)	81.44 (100)
하수도 (78개)	79.98 (100)	6.48 (8)	24.08 (32)	45.65 (55)	3.77 (5)	77.98 (100)

※ 괄호( ) 안의 수치는 해당지표의 배점임

☆ 전년도 점수는 267개(시설공단 72, 기타공사 14, 상수도 106, 하수도 75) 공기업의 평균임

## □ 공기업별 평가등급

### ○ 서울시 평가 : 24개 공기업

등 급	시설관리공단 (24)
가 (2)	서대문구, 종로구
나 (8)	영등포구, 성북구, 관악구, 도봉구, 동대문구, 노원구, 광진구, 송파구
다 (9)	강동구, 강남구, 마포구, 동작구, 성동구, 강북구, 용산구, 중랑구, 중구
라 (4)	은평구, 강서구, 양천구, 금천구
마 (1)	구로구

### ○ 부산시 평가 : 1개 공기업

등 급	시설관리공단 (1)
가 (0)	
나 (1)	기장군
다 (0)	
라 (0)	
마 (0)	

### ○ 인천시 평가 : 7개 공기업

등 급	시설관리공단 (7)
가 (1)	서구
나 (1)	남동구
다 (3)	강화군, 남구, 중구
라 (2)	계양구, 부평구
마 (0)	

### ○ 울산시 평가 : 2개 공기업

등 급	시설관리공단 (2)
가 (0)	
나 (1)	남구
다 (1)	울주군
라 (0)	
마 (0)	

○ 경기도 평가 : 86개 공기업

등 급	공사·공단		직영기업	
	시설관리공단(20)	기타공사(6)	상수도(31)	하수도(29)
가 (10)	안산도시공사, 파주시 (2)	하남개발공사 (1)	안양시, 고양시, 안산시, 동두천시 (4)	안양시, 남양주시, 구리시 (3)
나 (26)	군포시, 부천시, 안양시, 의정부시, 연천군, 양주시 (6)	평택도시공사, (1)	오산시, 김포시, 시흥시, 구리시, 군포시, 남양주시, 부천시, 평택시, 광주시, 파주시 (10)	시흥시, 용인시, 고양시, 의왕시, 부천시, 파주시, 군포시, 안산시, 광주시 (9)
다 (34)	남양주시, 고양시, 시흥시, 수원시, 과천시, 안성시, 오산시, 포천시 (8)	양평지방공사, 화성도시공사, 김포도시공사 (3)	연천군, 하남시, 광명시, 의왕시, 이천시, 수원시, 성남시, 포천시, 가평군, 의정부시, 용인시, 양주시 (12)	평택시, 오산시, 과천시, 의정부시, 성남시, 광명시, 화성시, 양평군, 여주시, 수원시, 이천시 (11)
라 (12)	의왕도시공사, 광주도시관리공사, 가평군 (3)		화성시, 안성시, 여주시, 양평군 (4)	동두천시, 김포시, 포천시, 가평군, 안성시 (5)
마 (4)	여주시 (1)	용인도시공사 (1)	과천시 (1)	연천군 (1)

\* 시설관리형 공사(안산, 남양주, 고양, 의왕, 광주)는 시설관리공단 유형으로 분류하여 평가

○ 강원도 평가 : 24개 공기업

등 급	공사공단		직영기업	
	시설관리공단(6)	기타공사(0)	상수도(15)	하수도(3)
가 (0)				
나 (3)	정선군, 동해시 (2)			강릉시 (1)
다 (16)	강릉관광개발공사, 속초시 (2)		인제군, 양양군, 홍천군, 철원군, 강릉시, 원주시, 동해시, 춘천시, 속초시, 삼척시, 정선군, 영월군 (12)	속초시, 춘천시 (2)
라 (3)	영월군 (1)		고성군, 태백시 (2)	
마 (2)	춘천도시공사 (1)		평창군 (1)	

\* 시설관리형 공사(춘천, 강릉)는 시설관리공단 유형으로 분류하여 평가

○ 충청북도 평가 : 15개 공기업

등 급	공사공단		직영기업	
	시설관리공단(2)	기타공사(0)	상수도(8)	하수도(5)
가 (1)			충주시 (1)	
나 (4)			청주시, 제천시, 청원군 (3)	충주시 (1)
다 (4)	청주시, 단양군 (2)			청주시, 제천시 (2)
라 (6)			음성군, 옥천군, 영동군, 단양군 (4)	증평군, 음성군 (2)
마 (1)				옥천군 (1)

○ 충청남도 평가 : 20개 공기업

등 급	공사공단		직영기업	
	시설관리공단(2)	기타공사(1)	상수도(10)	하수도(7)
가 (3)			서산시 (1)	천안시, 당진시 (2)
나 (5)			계룡시, 당진시, 보령시 (3)	아산시, 보령시 (2)
다 (10)	천안시, 보령시 (2)		아산시, 공주시, 천안시, 홍성군, 논산시 (5)	계룡시, 서산시, 공주시 (3)
라 (2)		당진항만관광공사 (1)	예산군 (1)	
마 (0)				

○ 전라북도 평가 : 15개 공기업

등 급	공사공단		직영기업	
	시설관리공단(1)	기타공사(0)	상수도(9)	하수도(5)
가 (3)	전주시 (1)		부안군, 전주시 (2)	
나 (5)			군산시, 완주군, 익산시, 남원시 (4)	전주시 (1)
다 (5)			정읍시 (1)	완주군, 정읍시, 익산시, 남원시 (4)
라 (1)			고창군 (1)	
마 (1)			김제시 (1)	

○ 전라남도 평가 : 16개 공기업

등 급	공사공단		직영기업	
	시설관리공단(0)	기타공사(0)	상수도(8)	하수도(8)
가 (1)			영암군 (1)	
나 (5)			광양시, 순천시 (2)	영암군, 목포시, 영광군 (3)
다 (5)			목포시, 여수시, 화순군 (3)	순천시, 화순군 (2)
라 (5)			영광군, 나주시 (2)	여수시, 광양시, 나주시(3)
마 (0)				

○ 경상북도 평가 : 31개 공기업

등 급	공사공단		직영기업	
	시설관리공단(4)	기타공사(3)	상수도(14)	하수도(10)
가 (4)	문경시(1)		김천시, 안동시 (2)	구미시 (1)
나 (8)	포항시, 안동시 (2)	청송사과유통공사 (1)	경산시, 포항시, 구미시 (3)	경산시, 김천시 (2)
다 (12)	구미시 (1)	청도공영사업공사, 영양고추유통공사 (2)	영천시, 칠곡군, 경주시, 상주시, 울진군(5)	영주시, 경주시, 안동시, 칠곡군 (4)
라 (4)			영주시, 영덕군 (2)	상주시, 포항시 (2)
마 (3)			문경시, 의성군 (2)	영천시 (1)

○ 경상남도 평가 : 27개 공기업

등 급	공사공단		직영기업	
	시설관리공단(5)	기타공사(1)	상수도(11)	하수도(10)
가 (2)				사천시, 진주시 (2)
나 (15)	창원시, 양산시 (2)	통영관광개발공사 (1)	밀양시, 거창군, 김해시, 양산시, 진주시, 거제시, 통영군(7)	거제시, 창원시, 창녕군, 김해시, 양산시 (5)
다 (7)	창녕군개발공사 (1)		창녕군, 창원시, 함안군, 사천시(4)	밀양시, 거창군 (2)
라 (3)	거제해양관광개발공사, 함안지방공사(2)			통영군 (1)
마 (0)				

### Ⅲ

## 평가결과 활용계획

### ① 성과급 지급 기준 활용(직영기업 제외)

#### □ 경영평가등급별 성과급 지급률

(성과급 = 연봉(보수)월액 × 지급률)

경영평가 등급	성과급 지급률			시장 및 임원 익년도 연봉 조정
	시장	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%	익년도 연봉 동결
마	0%	0%	0%	익년도 연봉 5~10% 삭감

※ 기타 사항은 「2014년도 지방공기업 예산편성기준」에서 정한 인센티브 성과급 지급기준을 적용함

#### ○ 사장성과급 지급기준

- 안전행정부 지방공기업경영평가 결과와 지방자치단체 경영성과계약 이행실적 평가(사장평가 포함) 결과를 고려하여 지급률 결정
- 다만, 경영성과계약 이행실적과 관계없이 경영평가결과가 '라'등급인 경우는 성과급 지급률은 0%, 익년도 연봉은 동결하고, '마'등급인 경우에는 성과급 지급률은 0%, 익년도 연봉은 5~10%를 삭감하여야 함
- 방만·비리 공기업 사장에 대한 성과급 지급 제한
  - 사장 개인·조직적 비리 기업 : 최하등급을 부여하고 성과급 미지급 원칙
    - ※ 비리 등으로 사회적으로 물의를 일으켜 기업의 이미지를 훼손한 경우 설립 자치단체장이 사안에 따라 판단, 사장에 적용되는 평가등급을 하향 조정하고 성과급 지급제한
    - ※ 경영평가결과는 사장의 경영성과계약 이행실적 평가 등과 연계, 사장의 연임/해임시 판단기준으로 활용

#### ○ 공사·공단, '라', '마'등급 연봉동결 또는 삭감(△5~△10%) 기준

- 2013년도 경영실적에 대한 평가이므로, 실제로 경영에 참여한 부분에 대해서만 책임 부여
- 2014년도 임용된 자는 연봉조정대상에서 제외하고, 평가연도 중간에 임용된 자는 실제근무기간으로 월할 계산한 부분에 한하여 연봉조정

- 성과급·연봉조정률의 소급·정산 등 조치시점에 대해서는 “경영성과계약서”에서 따로 정한 경우는 그에 따른다.

〈 연봉조정 월할계산 산식 및 적용례 〉

- 실근무기간 연봉조정액 = 연봉월액(기본연봉총액/12월) × 실제 근무월수 × 동결 또는 감액률(5~10%)
- '13.7.10일 부임한 시장으로 금년 기본연봉 총액이 8,400만원인 경우('나'등급으로 익년연봉감액률 5%로 가정)
  - (실근무기간 연봉감액) 8,400만원 ÷ 12개월 × 5개월(실근무기간) × 5%(감액률) = △175만원
  - (익년도 연봉산정) 5개월분은 '14년도 연봉월액에서 5%를 감액한 금액(3,500만원-175만원 = 3,325만원) + 7개월분은 자체 연봉조정기준에 따라 산출된 금액
- ※ 월할계산방법 : 2014년도 지방공기업 예산편성기준 59쪽 “예시) 연말까지...월할계산방법” 적용

## ② 2014년 지방공기업 발전유공자 선정에 반영

- '나'등급 이상을 받은 공기업 및 임직원 중 추천 심의 선정

※ '14년 지방공기업발전 유공 포상계획 별도 통보 예정

## ③ 2014년 경영진단대상기관 선정 및 진단실시

- 2014년 경영진단대상 선정

- 하위 20%이하의 기관 중에서 선정 원칙(필요시 경상수지 지속 적자 등 공기업도 대상)

※ '14년 지방공기업 경영진단 실시계획 별도 통보 예정

- 2014년 경영진단실시 : '14. 8~'14. 10월

※ 경영진단 실시 후 경영개선명령(안) 확정 예정



## 2. 지방공기업 경영평가 관계자 합동워크숍 참석자 명단

연번	지역	부서(공기업)명	성명	직위(직급)	휴대폰	객실
1	충청남도	예산담당관실	김현표	예산담당관(행정4)		
2	충청남도	예산담당관실	박태진	공기업팀장(행정5)		523호
3	충청남도	예산담당관실	전대훈	행정6		523호
4	충청남도	예산담당관실	조상연	행정7		523호
5	충청남도	충남개발공사	장두혁	과장		208호
6	충청남도	충남개발공사	김유세	부장		208호
7	천안시	상수도	하삼철	행정7		
8	천안시	하수도	박상민	행정7		
9	천안시	시설관리공단	최원규	대리		
10	천안시	시설관리공단	곽영신	사원		
11	공주시	상수도/하수도	오부현	행정7		
12	보령시	상수도	신명섭	수도행정담당(행정6)		205호
13	보령시	시설관리공단	안영남	주임		205호
14	아산시	상수도	길병철	수도행정팀장(행정6)		
15	아산시	하수도	박희경	행정8		
16	서산시	상수도/하수도	조병하	수도행정팀장(행정6)		206호
17	논산시	상수도	박기연	수도행정담당(행정6)		206호
18	논산시	상수도	신경섭	통신8		206호
19	계룡시	상수도	최영만	행정9		
20	계룡시	하수도	이희재	행정8		
21	당진시	상수도/하수도	이현호	관리팀(행정6)		
22	당진시	당진항만관광공사	박준서	담당자		209호
23	금산군	상수도/하수도	김동연	행정7		205호
24	부여군	상수도/하수도	윤대희	수도관리담당(행정6)		207호
25	부여군	시설관리공단	전춘배	대리		209호
26	부여군	시설관리공단	유병곤	대리		209호
27	서천군	상수도	홍경숙	관리담당(행정6)		227호
28	청양군	상수도/하수도	이문규	공업8		207호
29	홍성군	상수도/하수도	박종진	수도행정담당(행정6)		207호
30	예산군	상수도	장현구	관리담당(행정6)		
31	예산군	하수도	이기원	시설8		
32	태안군	하수도	이호철	하수도담당(시설6)		208호

발표자