

## 제 출 문

忠清南道知事 貴下

본 보고서를 「2011년 지방공기업 경영평가」 용역의

최종보고서로 제출합니다.

## 목 차

제1장 개 요 .....	1
1. 지방공기업 평가의 의의 .....	1
2. 2011년 경영평가의 주요내용 .....	2
1) 전년대비 평가지표 주요 개선내용 .....	2
2) 경영평가 지표체계 .....	6
3. 경영평가 측정방법 .....	10
1) 정상지표 평가방법 .....	10
2) 정량지표 평가방법 .....	12
4. 경영평가단 구성 .....	18

제2장 평가결과 요약 .....	19
1. 리더십/전략 .....	20
2. 경영시스템 .....	20
3. 경영성과 .....	21

제3장 지표별 평가의견 .....	22
1. 리더십/전략 .....	22
1) 리더십 .....	22
2) 전략 .....	27
2. 경영시스템 .....	31
1) 경영효율과 .....	31
2) 주요사업활동 .....	39
3. 경영성과 .....	43
1) 주요사업성과 .....	43
2) 경영효율성과 .....	48
3) 정책준수 .....	55
4) 고객만족성과 .....	66

2011. 11.

충남발전연구원  
원 장 박 진 도

- 농산물 등급 표준화 검사 지표 신설(가중치 1점)  
- 농산물 안전성 검사 지표의 배점 1점 축소(3점 → 2점)
- 통합공사공단 안전사고발생건수 세부평가방법 추가  
- 반소이상 및 소방기본법 제3조 2항에 제시된 화재 발생시 건수에 상한없이 0점 부여

- ⑤ 등급 결정  
○ (당초) 절대평가를 기준으로 하되 특점의 분포에 따라 상대평가, 표준점수 등 적용

\* 단, 도시개발공사의 적자기업은 우수등급 배제

- (개선) 경영평가는 절대점수 기준을 원칙으로 하되, 경영평가 유형별 상대적 격차 및 특점의 분포에 따라 상위등급 비율을 과다하게 초과할 경우 “공기업정책위원회” 심의를 거쳐 등급을 조정할 수 있음.

- 기초평가는 평가주체의 다원화를 고려, 평가점수를 표준화하여 상대평가 적용 방안

가등급: 90점 이상(10%), 나등급: 85점 이상(30%), 다등급: 80점 이상(40%),  
라등급: 75점 이상(15%), 마등급: 75점 미만(5%)

→ 광역평가의 경우, 나등급 이상 비중을 40% 이내로 조정

- \* 단, 도시개발공사 적자기업은 가등급 배제
- \* 성과급 명칭 변경: 「평가조정수당」

### (2) 경영평가기관 개선

- ① 전년도 경영평가에서 지적된 문제점 보완  
○ 전년도(2010년 경영평가) 평가에서 지적된 평가지표, 배점, 평가방법 등의 문제점  
에 대한 개선방안을 반영하여 편할 작성
- 부채비율, 공채비 발행 및 사용, 영업수지비용, 고객만족도(90점 이상시 개선도 부분 반영)

- ② 경영평가관람의 내용에 대한 오해가 없도록 구체적으로 작성

- 경영평가지표 및 평가내용에 대한 오해가 발생하지 않도록 세부적인 평가  
방법, 조작적 정의까지 구체적으로 정의한 「지표정의서」 작성
- 표준처용이 곤란한 예외적인 경우 가능한 한 처리방법도 명시

### ③ 경영실적보조서 작성요령 첨부

- 공기업이 제출하는 「경영실적보조서」에 포함된 각 지표별 제출양식을 사전에 제  
공하여 지표의 정의에 대한 오해를 최소화함으로써, 공기업간 통일을 기하고  
같은 실적 제출을 예방
- 기관간 과다경쟁 방지 및 업무과중 해소를 위한 “경영실적보조서” 분량조  
정, 과다분량기관은 감점조치(특히 갈라작성 지양)  
- 광역단체: 500p 이내, 기초단체 300p 이내
- 실적 양식은 가능한 구체적으로 작성하고 실적의 단위, 표시방법, 근거자료 등  
을 명확히 표시

### (3) 경영평가지표 개선

- ① 지표 체계: 3대 지표(리더십/전략, 경영시스템, 경영성과)

- 세부지표 신설  
- 부채비율: 도시개발공사 4점, 광역 기타공사 3점, 기초 기타공사 1점
- \* 광역단체 도시개발공사는 기 4점 운영 / 세부관리지표 별도 운영

- 지표보완

<공사·공단 공통>  
- 고객만족도 점수가 90점 이상일 경우, 개선도 부분은 만점으로 평가

<도시철도공사>  
- 재무관리예 공채비 승인 목적 및 발행 및 사용 여부 추가

\* 「지하철」공사 → 「도시철도」공(사업청별검)

<도시개발공사>

- 영업수지비용 지표 비중 강화(15점 → 20점)
- 재무관리 지표 비중 강화(4점 → 6점)

## 제1장 개 요

### 1. 지방공기업 평가의 의의

- 지방공기업 경영평가는 지방공기업이 달성한 연도별 경영실적을 객관적으로 평가  
하여 그 결과에 상응하는 보상을 실시하고 자기의 경영계획에 반영시키는 일련의  
환류과정(feed back)임
- 평가일반론적 관점에서 기업이 경영성과를 달성 목표(기준) 대비 얼마나 달성하였  
는지를 일정 시점에서 사후적으로 점검하고, 드러난 문제점을 제거하여 경영개선  
을 유도하는 활동임(이해승, 2006)
- 지방공기업 경영평가의 주요한 목적은, 지방공기업이 달성하여야 할 목표나 나아  
가야 할 방향을 미리 지표로 설정해 주고, 사후에 이 기준과 실적을 비교·분석·  
평가하여 보상을 실시하거나 책임을 추궁하는 등의 사후관리를 강화함으로써 지  
방공기업의 경영개선을 도모하고 궁극적으로 지방자치의 발전과 주민의 복리증진  
을 제고하는 데 있음
- 지방공기업법은 '68. 1. 29. 법률 제2101호로 제정되었고, 3차 개정('92. 12. 8)에서  
지방공기업 경영평가제도가 도입되어 '93년부터 시행되었으며, 지방공기업법 6차  
개정('02. 3. 25)과 동법시행령 개정('02. 6. 19)으로 경영평가가 대폭 강화되었음
- 경영평가는 「지방공기업법 제78조 1항 및 같은법 시행령 제68조」 및 「지방공기  
업 경영평가 규정(행자부 훈령 제87호)」을 근거로 함

2011년도 충청남도 지방공기업 경영평가 대상

유 형	평가대상기관
상수도(5)	천안시, 아산시, 서산시, 예산군, 당진군
하수도(3)	공주시, 보령시, 당진군
시설관리공단(1)	보령시

2011년 지방공기업 경영평가 上水道부문 [서산시]

- 공채비 발행 목적 및 사용시 1점 감점
- 영업수지비용 지표의 최고등급 산시 변경 : 직전년도 15개 공사 평균의 120% → 직전 3개  
년도 실적 평균의 120%

<시설관리공단>

- 고계 및 윤리경영 지표의 고객경영 평가내용 구체화 / 실적상표를 평가

<환경시설관리공단>

- 방류수 세이용률(가중치 1점) 지방평가 → 정상평가로 변경
- 동종기원의 평가 방법을 고려하여 소각장, 화력발전소 평가항목 최고등급치 변경(전년실적의 105%~110%)

<광역·기초 기타공사>

- 선진화 통합 공기업의 평가유형 정립 : 도시개발형 통합공사(2개사) / 시설관리형 통합공사  
(3개사) / 통합공단(1개사)

- 정상지표와 정량지표의 배점 비중 변경

분야	2011년		2011년 개선(%)		2012년 개선(%)	
	지표수	배점	지표수	배점	지표수	배점
특정 상수도	19	정상 23 : 정량 77	19	정상 29 : 정량 71	19	정상 29 : 정량 71
기타 하수도	19	정상 20 : 정량 80	19	정상 25 : 정량 75	19	정상 25 : 정량 75
도시철도공사	19	정상 45 : 정량 55	20	정상 45 : 정량 55	20	정상 45 : 정량 55
도시개발공사	18	정상 45 : 정량 55	18	정상 44 : 정량 56	18	정상 44 : 정량 56
시설관리공단	18	정상 45 : 정량 55	18	정상 45 : 정량 55	18	정상 45 : 정량 55
환경공단	16	정상 44 : 정량 56	16	정상 45 : 정량 55	16	정상 45 : 정량 55
광역 기타공사	17~21	정상 45 : 정량 55	18~22	정상 44 : 정량 56	18~22	정상 44 : 정량 56
기초 기타공사	16~20	정상 45 : 정량 55	17~21	정상 42~44 : 정량 56~58	17~21	정상 42~44 : 정량 56~58
기타관리	19	정상 45 : 정량 55	19	정상 45 : 정량 55	19	정상 45 : 정량 55

\* 기 통보(10)대별 평가지표의 틀을 유지하여 청부정책 반영

- 공기업정책추진(공통지표) 지표 신설 및 조정
- 공공기관 청사에너지 목표관리제 신설 : 0.5점
- 노조전임자 기준 준수 여부 : △0.5점 → △1.0점
- 노조파업 점수 상향 : △0.5점 → △1.0점
- 성과급 통합(기관성과급 0.5점 + 개인성과급 0.5점)으로 배점 축소 : 0.5점
- 경영공시(임팩트자료의 충실성) : (간벌) △0.2점 → △0.1(제외) △1.0점
- 예산조기개발(목표달성도, 가산점 부여 등) : 1.5점 → 2.0점
- 인턴사원 채용(목표달성도 등) : 1.0점 → 0.5점

## 2. 2011년 경영평가의 주요내용

### 1) 전년대비 평가지표 주요 개선내용

#### (1) 경영평가 제도 개선

- ① 평가등급별 평점 부여방법 변경  
○ 구간 평점 → 등급별 단일 평점
- 평가등급 폭은 추후 확정 통보

#### ② 세부지표 신설(공통)

- 노사관리에 노사관계 선진화 추진정책 반영
- 행안부 인사운영 기준을 공사·공단 「인사규정」에 반영운영  
- 「지방공기업 인사운영기준」 및 「지방공기업 임직원 별과급 기준」 앞임, (외계공기업  
과-664, 2011.1.13)
- 부채비율 기준 조정('11.3.29 법률 개정) : 400% → 200%(토지·주택사업공사 제  
외) 다만, 부채비율의 경우 2012년 평가서는 하향지표 도입(평가지표 회피시 시달)
- 「퇴직금 누진제 폐지 여부」 신설 : △1.0점

#### ③ 시설관리공단

- 안전사고발생건수 세부평가방법 추가  
- 반소이상 및 소방기본법 제3조 2항에 제시된 화재 발생시 건수에 상한없이 0점 부여(○ 평  
가방치)

#### ④ 환경시설관리공단

- 주요사업실적 배점 변경  
- 대천 : 위생처리장 4 → 3점, 화장장 6 → 5점, 폐수시설 7 → 6점, 대기배출가스 0 → 3점
- \* 대기환경보전법시행규칙 제53조 '11.1 시범에 따라 화왕도시상 대기배출가스농도 측정

#### ⑤ 기타공사·공단

- 관공시설(호원) 운영실적 지표 평가기준 변경
- 인턴관공사 : 객실 매출액 → 객실 영업이익

## 2) 경영평가 지표체계

### (1) 기본원칙

- 경영평가지표는 평가대상 지방공기업의 성과를 쉽게 파악할 수 있도록 「계획—집  
행—성과도출」이라는 업무과정에 따라 「리더십/전략—경영시스템—경영성과」  
중 3개 대분류지표로 구성함

대분류지표에 따른 주요평가내용

대분류지표	주요 평가내용
리더십/전략	비전, 목표, 전략, 리더십 등 조직을 이끄는 동인(動因)이 적절 하게 설정되고 실행되는지 여부
경영시스템	사업 추진활동의 효율성 및 조직자원의 효율적 활용체계를 갖추고 있는지 여부
경영성과	주요사업성과, 생산성, 고객만족도 등 경영활동 성과를 제 대로 창출하고 있는지 여부

- 각 대분류지표는 중분류지표와 세부지표로 구분하여 평가

- 중분류지표는 대분류지표 내 유사평가 영역을 의미하며, 리더십, 전략 등 모두 8개로  
구분함

- 세부지표는 평가하고자 하는 목적을 의미하는 지표정의와 세부평가내용으로 구성함

- 세부평가내용에 대하여 필요한 경우 「지표정의서」에 보다 구체적인 평가내용을 정  
할 수 있음

- 각 세부지표에 부여된 관리번호의 체계는 다음과 같음

- 관리번호 형식 : 1-2-3-4-5-6

- 1 : 경영평가유형(평가군) 코드
- 2 : 기관코드
- 3 : 중분류지표 또는 특성지표를 나타내는 코드

2011년 지방공기업 경영평가 上水道부문 [서산시]

2011년 지방공기업 경영평가 上水道부문 [서산시]

2011년 지방공기업 경영평가 上水道부문 [서산시]

2011년 지방공기업 경영평가 上水道부문 [서산시]

4 : 대분류지표를 나타내는 코드

5 : 중분류지표를 나타내는 코드

6 : 세부지표를 나타내는 코드

○ 경영평가 유형 코드 : 0은 공사공단의 모든 기관에 공통적으로 적용되는 지표임

경영평가유형	코드	경영평가유형	코드
상수도	1	기타공사	5
하수도	2	시설공단	6
지하철	3	환절공단	7
도시개발공사	4	기타공단	8

○ 기관코드 : 0은 해당 평가 큰 모든 기관에 공통적으로 적용되는 지표임

도시개발공사		기타공사		기타공단	
기관	코드	기관	코드	기관	코드
SH	1	동수신물공사(서울, 구의)	1	창녕군개발공사	16
부산	2	인천교통공사	2	세주관광공사	17
대구	3	인천관광공사	3	세주개발지하도개발공사	18
인천	4	김대중컨벤션센터	4		
광주	5	광기관광공사	5		
대전	6	경기원택항만공사	6		
울산	7	원택도시공사	7		
경기	8	광주시방공사	8		
강원	9	양양지방공사	9		
충북	10	화성도시공사	10		
충남	11	도시개발원충남공사(음인·김포·하남)	11		
전북	12	시설관리청충남공사(삼양·유인·고포·송원)	12		
전남	13	청도권영사업공사	13		
광북	14	일양고추유물공사	14		
광남	15	통일관광개발공사	15		

○ 공통지표 또는 특성지표 코드

- 공통지표 : 리더십, 전략, 경영효율화, 공공기업정착순수, 고객만족성과

- 특성지표 : 거주요사업활동, 주요사업성과, 경영효율성률

2011년 지방공기업 경영평가 上水道부분 [서산시]

- 전기평가지적사항 및 비효율적인 부분을 개선하는 등 상당한 노력이 인정되는 경우

- 창의력을 발휘하여 자의적인 업무수행을 하였으나 개선의 여지가 일부 있는 경우

○ 4등급 : 60점 ~ 70점 미만

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

○ 5등급 : 50점 ~ 60점 미만

- 평가지표에서 요구하는 평가내용을 다소 만족하는 경우

- 과거에 비해 실적에 양호하거나 주어진 여건 하에서 당면한 기대되는 실적을 달성한 경우

○ 6등급 : 40점 ~ 50점 미만

- 평가지표에서 요구하는 사항에 미흡한 경우

- 사업실적 미달, 예산낭비 요소 등이 발견되며, 부진사업에 대한 분석 및 개선노력이 미흡한 경우

- 해당부서 직원들의 노력의 정도가 미흡하여 과거수준의 실적에 다소 미달하는 경우

○ 7등급 : 30점 ~ 40점 미만

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

○ 8등급 : 20점 ~ 30점 미만

- 평가지표에서 요구하는 사항을 결여한 경우

- 사업실적이 지극히 불량하거나 집행상 중대한 결점이 있는 경우

○ 9등급 : 0점 ~ 20점 미만

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

○ 대분류지표 및 중분류지표 코드

대분류지표	중분류지표	코드
I. 리더십/전략	리더십	1-1
	전 락	1-2
II. 경영시스템	경영효율화	2-1
	주요사업활동	2-2
III. 경영성과	주요사업성과	3-1
	경영효율성과	3-2
	정책준수	3-3
	고객만족성과	3-4

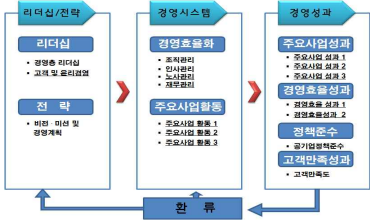
○ 세부지표 코드

- 중분류지표 내에서 순서에 따라 1부터 부여함

- 100번 이상은 공공기업정착순수 지표를 나타내는 코드임

(2) 대분류지표별 평가지표 구성

○ 대분류지표별 중분류지표와 세부지표는 다음과 같이 구성함



2011년 지방공기업 경영평가 上水道부분 [서산시]

2) 정량지표 평가방법

○ 정량지표는 과거실적, 추세 등을 고려하여 기존 목표에 따른 달성도를 평가하는 것으로, 원칙적으로 ① 목표대상지, ② 목표부여(자), ③ 목표부여(단) 단계별평가 방법 중 지표성격에 가장 부합된다고 판단되는 하나의 방법을 선택하여 평가함

○ 기관 간 평가의 형평성을 고려하여 평가군별로 동일한 지표에 대해서는 특별한 사유(선별법인 등)가 없는 한 동일한 평가방법을 적용함

○ 평가가 불가능한 지표 및 불합 평가지표 중 평가가 불가능한 부분에 대해서는 이를 평가에서 제외하고 총평완산방식을 적용함(단, 지표정보의사에 별도의 평점 부여방식이 명시된 경우에는 그 방식에 따름)

※ 총평완산방식은 총평완산방식을 적용해야 하는 모든 평가지표(세부평가내용 포함)를 제외한 나머지 지표의 평균평점을 해당지표의 평점으로 부여하는 것을 의미

(1) 목표 대 실적 평가

① 목표달성도 계산

○ 관련 지표정보의사에 별도의 평가방법을 제시하지 아니한 경우, 해당 공공기업이 제시한 목표를 근거로 하여 다음과 같이 목표달성도를 계산

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

② 평점 계산

○ 목표달성도가 높을수록 경영성적이 좋은 상향목표와 낮을수록 경영성적이 좋은 하향목표로 구분하여 다음과 같이 계산하되, 다른 평점의 상·하한치가 각각 100점을 초과하거나 0점에 미달하지 않도록 함

(2) 경영평가유형별 경영평가지표 체계

대분류 지표	중분류지표	세부지표	배 점							
			상수도	하수도	도시 철도	도시 개발	시설 공단	환경 공단	기타	
리더십/전략	리더십	경영총 리더십	2	2	5	5	5	5	5	
		고개 및 율리얼링	3	3	5	5	5	5	5	
		비전·미션 및 경영계획	2	2	5	5	5	5	5	
	전 락	주변편리시설	3	3	-	-	-	-	-	
리더십/전략 합계		10	10	15	15	15	15	15		
경영시스템	경영효율화	조직관리	5	4	4	3	4	4	3	
		인사관리	5	4	4	3	4	4	4	
		노사관리	-	-	5	3	4	4	4	
		재무관리	5	2	4	6	2	2	4	
	주요사업활동	주요사업활동	18	18	13	15	16	16	15	
	경영시스템 합계		33	28	30	30	30	30	30	
경영성과	주요사업성과	주요사업성과	16	25	15	7	20	25	15	
		경영효율성과	경영지표	21	17	20	28	15	10	20
		정책준수	공기업정착순수	10	10	10	10	10	10	10
	고객만족성과	고객만족도	10	10	10	10	10	10	10	
		경영성과 합계		57	62	55	55	55	55	55
		총 합 계		100	100	100	100	100	100	100
정량지표		29	71	25	45	44	45	44	55	
정성지표		71	29	75	55	56	55	55	45	

※ 상하수도의 경우 “경영총 리더십”, “비전미션 및 경영계획” 및 “인사관리”는 각각 “관리총 리더십실현성”, “중장기 경영계획” 및 “인력관리”임.

※ 기타는 기타공사와 기타공단임

※ 기타공사와 기타공단은 경영시스템 및 경영성과에서 세부 지표별로 소폭의 배점변동 있음

2011년 지방공기업 경영평가 上水道부분 [서산시]

○ 상향목표 평점 :	목표달성도(Y) × 100점
○ 하향목표 평점 :	$\frac{1}{\text{목표달성도}(Y)} \times 100\text{점}$

④ 목표 변경

○ 정부정책의 변경 등 불가피한 사정이 있어 경영목표를 변경한 경우, 변경한 목표를 중심으로 평가함. 다만, 변경한 목표는 재관적 자료에 의해 경영평가단으로부터 타당성을 인정받아야 함

④ 목표 조정

○ 목표는 예산(1차 추경시는 본예산, 2차 이상 추경시는 1차추경 기준을 기준으로 하되, 추경예산 편성일을 기준으로 안분한 평균예산을 적용할 수 있음)이나 별도 자료에 의하거나 자체적으로 설정하여 자치단체에 통보한 것 중 하나를 지표성격을 고려하여 인정함, 다음의 경우에는 평가위원이 목표를 조정할 수 있음, 그러나 이는 사업수익목표달성도와 같이 목표가 비율이 아닌 수치로 표현되는 경우에 국한하며, 단위사업의 총점 등으로 인한 경우는 제외함

- 전년 대비 목표치 증가율이 사업비용 증가율보다 낮은 경우(상향목표)

- 전년 대비 목표치 감소율이 사업비용 증가율보다 낮은 경우(하향목표)

- 전년 대비 목표치 증가율이 GDP증가율보다 낮은 경우(상향목표)

- 전년 대비 목표치 감소율이 GDP증가율보다 낮은 경우(하향목표)

- 평가년도 목표치가 전년도 실적치보다 낮은 경우(상향목표)

- 평가년도 목표치가 전년도 실적치보다 높은 경우(하향목표)

- 기관 간 평가형평성에 현저한 문제가 있다고 판단되는 경우

⑤ 예외사항

○ 세부상대표를 토대로 목표비율을 산정하는 지표(예컨대, 영업수지비율)의 경우, 추정 세부재표가 없거나 발정부의 의한 예산편성이 아니면 0점으로 처리

3. 경영평가 극형방법

1) 정성지표 평가방법

○ 정성지표는 9단계 절대평가의 방법으로 평가함

○ 세부평가내용 각 항목에 가중치가 부여되어 있는 경우에는 세부평가내용 각 항목에 대해서 개별적으로 절대평가의 방법을 적용하여 득점을 구한 후 항목별 득점을 합산하여 평가지표의 총득점을 계산하며,

○ 그렇지 않은 경우에는 세부평가내용 각 항목에 대해서 개별적으로 평가하지 아니하고 세부평가내용 전체를 대상으로 절대평가를 적용함

등급구분 및 평점

1등급	2등급	3등급	4등급	5등급	6등급	7등급	8등급	9등급
100점 ~ 90점 미만	80점 ~ 70점	60점 ~ 50점	40점 ~ 30점	20점 ~ 10점	10점 ~ 0점	0점 ~ 0점	0점 ~ 0점	0점 ~ 0점

□ 등급별 평가기준

○ 1등급 : 90점 이상 ~ 100점

- 평가지표에서 요구하는 평가내용을 충분히 만족하는 경우

- 특별한 경영개선 노력의 결과로 과거실적을 훨씬 상회하는 경우

- 주어진 경영여건에서 최상을 다한 것으로 판단되고 해당부서 직원들의 업무면한 노력 정도가 재관적 자료에 의하여 현저하게 인정되는 경우

○ 2등급 : 80점 ~ 90점 미만

- 1등급에서 요구하는 기준을 대부분 충족하나 1등급 수준에는 다소 못 미친다고 인정되는 경우

○ 3등급 : 70점 ~ 80점 미만

- 평가지표에서 요구하는 평가내용을 대체로 만족하는 경우

⑥ 극단치 처리

○ 상향지표의 목표가 음수(-)인 경우에는 하향지표의 평가방법을 적용함

- 실적에 목표보다 양호한 경우의 평점은 100점임

○ 목표가 영(0)인 경우의 평점은 목표부여(A) 방식의 극단치 처리방법(원년도 실적이 영(0)인 경우)을 적용함

⑦ 평가방식

○ ‘목표대실적’ 평가방법의 경우 목표달성도(70%)와 목표의 적정성(30%)을 함께 평정함으로써, 기관이 제시한 목표치의 적정성을 검증함

○ 목표달성도와 목표의 적정성을 별도로 평가하여 각각의 득점을 구한 후 득점을 합산하여 지표의 득점을 계산함

		배점 구성	
구성 비율	합계	목표달성도	목표의 적정성
	100%	70%	30%

○ 목표의 적정성은 다음 세부평가내용 각항에 대해서 절대평가의 방법을 참고하여 평점을 산정하며, 세부평가내용별 가중치는 균등하게(각각 15%) 부여함

세부평가내용	확인사항
목표설정 절차의 합리성 (15%)	· 조직원의 의견을 수렴하였는가? · 중장기 경영계획 등 상위계획과의 연계성은 적정한가? · 전년도 목표와 실적치의 차이분석 결과를 반영하였는가? · 통제불가능한 요소를 고려하였는가?
내용의 적정성 (15%)	· 최근 3년 실적보다 상향된 목표인가(해당되는 경우)? · 설정된 목표가 공공기업 발전·최종목표에 어느 정도 기여하는 것인가?

2011년 지방공기업 경영평가 上水道부분 [서산시]

2011년 지방공기업 경영평가 上水道부분 [서산시]

2011년 지방공기업 경영평가 上水道부분 [서산시]

2011년 지방공기업 경영평가 上水道부분 [서산시]

## (2) 목표부여(A)

- ☐ 목표달성도 계산

- 해당지표에 부여된 최고·최저목표를 기준으로 다음과 같이 목표달성도를 계산함

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

- ☐ 평점 계산

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

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

- ☐ 목표 부여

- 최고·최저목표는 지표성적 등을 고려하여 이윤상 최고·최저치, 기준지에 일정을 준 금액에 산출하는 방법, 과거실적을 기준으로 통계분포에 의하는 방법, 경영목표를 감안하는 방법 등을 적용할 수 있음(지표정의서에 목표부여 방식 명시)

- 전년실적을 기준으로 할 경우, 상향지표의 경우 최고목표는 기준치+10%, 최저목표는 기준치-50%를 부여하고, 하향지표의 경우 최고목표는 기준치-90%, 최저목표는 기준치-150%를 부여함

※ 도시개발공사는 별도로 목표를 부여할 수 있음

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

- 최고목표와 최저목표는 이윤상 가능한 최고치 또는 최저치를 초과할 수 없음

- ☐ 극단치 처리방법

- 상향지표의 전년도 실적이 음수(+)인 경우에는 하향지표의 평가방법에 따름

- 상향지표(하향지표)의 전년도 실적이 현재치 린(하산) 경우에는 당해 경영평가유형의 전년도 실적(당해지표의 해당실적 이상(이하) 제하) 중 최대(최소) 실적치를 기준으로 함

- 전년도 실적이 현재치 린(하산) 경우란 해당 실적이 당해 경영평가유형의 평균보다 3 표준편차 이상(이하)인 경우를 의미함(평균과 표준편차는 해당 실적을 제외함 후 산정)

- 전년도 실적이 영(0) 인 경우에는 다음과 같이 평점을 부여함

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

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

## (3) 목표부여(B)

- ☐ 평가 방식

- 목표부여(B) 방법에서는 가중치의 60%는 목표달성도를 평가하고, 가중치의 40%는 전년 대비 개선도를 평가함

- 전년대비 개선도는 전년도 실적에 일정비율을 곱한 값을 목표로 부여한 후 목표부여(A)의 방법으로 평가함(일정비율은 지표별 특성을 반영하여 해당 지표정의서에 명시)

- ☐ 평점 계산

- 다음 산식에 따라 평점을 계산하되, 목표달성도 평점과 전년대비개선도 평점은 각각 100점을 초과할 수 없음

$$\text{평점} = \text{목표달성도 평점} \times 0.6 + \text{전년대비 개선도 평점} \times 0.4$$

$$\text{목표달성도 평점} = \frac{\text{실적} - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}} \times 100\text{점}$$

$$\text{전년대비개선도 평점} = \frac{\text{실적} - \text{전년도 실적} \times 50\%}{\text{전년도 실적} \times 110\% - \text{전년도 실적} \times 50\%} \times 100\text{점}$$

## 제2장 평가결과 요약

※ 총괄요약표

대분류지표	중분류지표	세부지표	매점	평가점수
I. 리더십/전략 (10점)	리더십(5점)	1. 관리자 리더십진성성	2	2.00
	전략(5점)	2. 고객서비스 및 윤리경영	3	2.80
		1. 중장기 경영계획	2	1.87
II. 경영시스템 (33점)	경영효율화 (15점)	2. 구민편의시책 추진	3	2.80
		1. 조직관리	5	4.13
		2. 인력관리	5	4.64
	주요사업활동 (18점)	3. 재무관리	5	4.80
		1. 정수처리 및 수질관리	8	6.96(※)
III. 경영성과 (57점)	주요사업성과 (16점)	2. 상수도관리	10	10.00
		1. 상수도보급률	3	2.87
		2. 시설이용률·가동률	3	0.00
	경영효율성과 (21점)	3. 유수율	10	9.19
		1. 영업수지비용	10	7.22
		2. 1인당영업수익	2	1.16
		3. m당 총괄원가	4	2.36
		4. 부채비용	1	1.00
	정책준수	5. 요금관리	4	3.15
		1. 공기업정책준수	10	8.30
	고객만족성과	2. 고객만족도	10	7.48
		합 계	100	82.73

(※)는 총괄관산에 방식에 의해서 산출한 점수임

## 1. 리더십/전략

- ☐ 리더십

- ☐ 체계적인 성과관리시스템의 구축과 운영으로 성과출출형 조직기반을 구축하고 있고, 관리자의 전문성과 경영마인드를 바탕으로 현안문제의 인식과 개선을 위한 노력을 기울이고 있음

- ☐ 고객만족도 조사시 행정서비스현황에 대한 내용을 보완하여 향후 서비스현장을 준수하기 위한 환경을 조성할 필요가 있음

- ☐ 전략

- ☐ 수도정비기본계획이 재정계획 및 급수규정, 통폐합, 연차별 조직 및 인력운영 계획 등 체계적으로 수립되어 있음
- ☐ 상수도 주요시설물에 대하여 주민에게 개방하고 제공하기 위한 다양한 방법의 구상과 활용이 이루어질 필요가 있음

## 2. 경영시스템

- ☐ 경영효율화

- ☐ 서산시 1인당 급수인구가 전국 평균치에 못 미치고 있음

- ☐ 직원인 상수도관련 경력이 전국 평균보다 못 미치고 있어 근무에 대한 개선으로 전문성 제고가 필요함

- ☐ 대행운영관리비와 같이 건수는 적으면서 총괄원가에 미치는 영향이 큰 항목은 회계처리를 보다 신중하게 하여 일관성있게 총괄원가 산정되도록 하여야 함

- ☐ 주요사업일률

- ☐ 노후수도관의 비율을 더욱 낮출 수 있도록 약간의 노력이 필요함

## (4) 단계별평가

- ☐ 적용내용 지표(지표정의서에 명시)

- 평가내용을 수치화·적분화함으로써 해당지표와 같이 평가점수를 명확히 산정할 수 있는 경우

- ‘공기업정책 준수’ 등과 같이 그 시행여부를 기준으로 평가점수를 명확히 부여할 수 있는 경우

- ☐ 평가점수의 부여

- 지표별로 발생가능한 실적에 따라 단계를 구분하여 각 단계별로 평가점수를 부여함

- 단계의 구분과 단계별 평가점수에 관한 구체적인 내용은 지표정의서에 의함

## 3. 경영성과

- ☐ 주요사업성과

- ☐ 시가지(동) 지역의 급수보급율은 약 98%를 상회하는데 반해, 면지역의 급수보급율은 57%로 매우 저조하므로 면지역의 급수보급율 향상에 신경을 써야 함

- ☐ 서산시 정수시설의 가동률과 이용률 모두 최적 생산량(정수시설용량의 80%)을 크게 상회하고 있으므로 적절한 시설가동률과 이용률을 유지하기 위하여 광역상수도 정수매분계약을 체결할 필요가 있음

- ☐ 유수율이 다른 사군에 비해 높은 편에 속하기는 하나, 유수율 향상을 위해 지속적인 관망관리가 필요함

- ☐ 경영효율성과

- ☐ 영업비용이 감소한 이유는 대행운영관리비와 수자원공사와의 위수탁계약에 대한 합의에 따라 비용을 감소하여야 하며 회계처리의 계속성을 유지하여 결산의 신뢰도를 제고하여야 함

- ☐ 영업수익이 증가하였음에도 불구하고 인원은 변동이 없어 경영효율이 증가함

- ☐ m당 총괄원가가 낮아졌으나 전국 평균에는 아직 미치지 못하고 있으며, 대행운영관리비와 이 비율의 전년도 금액을 수정함에 따라 총괄원가가 낮아졌으므로 경영의 효율성 증대와 무관함

- ☐ 수자원공사에 대한 미지급금의 환입에 따라 부채총액이 감소하였고, 이자가 발생되는 실결부채는 없으므로 재정의 건전성은 양호함

- ☐ 임종간 효율적화도 220.08%로 임종간 형평성이 낮은 편임

- ☐ 에너지절감을 위하여 현재의 에너지 사용량의 남비적인 요소가 없는지를 점검하여 개선할 필요가 있고, 에너지 절감지원의 선공법 및 선기술에 대한 벤치마킹 등의 노력이 요구됨

- ☐ 정부지원인 상하수사업기구의 완전한 통합을 이루어 편익사업을 효율적으로 추진하고 있음

- ☐ 고객만족도 조사

- ☐ 서산시 상수도사업소와 고객만족도는 서비스 환경 77.04점, 서비스 과정 75.12점, 서비스 결과 74.90점, 사회적 만족 79.25점, 전반적 만족도 70.64점으로 나타나 종합만족도는 74.75점으로 나타났다

## 4. 경영평가단 구성

위 원	소 속	평가분야
고 승 회	충남발전연구원 책임연구원	평가총괄
성 태 규	충남발전연구원 선임연구원	리더십 및 경영전략 부문
이 상 진	충남발전연구원 선임연구원	주요사업성과 부문
김 영 일	충남발전연구원 책임연구원	주요사업활동 평가
이 재 현	충남발전연구원 연구원	경영효율화 및 조직·인력 부문
신 열	목원대학교 행정학과	경영효율성과 공기업 정책 부문
임 현 준	청운대학교 경영학부	기관별 인사·재무관리 부문
박 종 운	신우회계법인 공인회계사/이사	경영효율성과 재무 및 요건 부문

## 제3장 지표별 평가의견

### 1. 리더십/전략

#### 1) 리더십

(1) 관리자 리더십·전문성

관리번호	1-0-1-1-1-1			득 점 : 2.0 점	
지 표 명	관리층 리더십·전문성				
대 분 류	리더십/전략		중 분 류	리더십	
가 중 치	2점	지표성격	정성	평가방법	질대평가
지표정의	사업의 적정 수행을 위한 관리층의 경영적 노력을 경영행태지 측면 평가				
세 부 평가내용 (측정산식)	① 경영개선에 대한 관리자의 인식(변단조사)(0.4점) - 사업운영상의 예외점 파악 및 개선대책 등				
	② 사업운영에 대한 관리자의 전문성(변단조사 및 제시자료)(0.4점) - 사업근속 기간, 사업운영 기술·경영학원의 노력 등				
세 부 평가내용 (측정산식)	③ 자체 경영실적 평가 및 평가결과 환부(0.3점)				
	④ 개안·부사업 경영목표에 대한 직원 이해도 및 공급대 향상(변단조사 및 제시자료)(0.3점)				
	⑤ 목표달성 세부추진계획 수립(0.3점)				
세 부 평가내용 (측정산식)	⑥ 목표달성 실적 분석 및 결과에 따른 인센티브 도입(0.3점)				

- ☐ 평가내용

① 경영개선에 대한 관리자의 인식 (0.40점)

- 관리자가 경영개선을 위하여 장기적으로 한국수자원공사를 비롯한 사업현장을 직접 방문하여 현장의 의견을 수렴하고 있으며 위수탁제결과 이의 적극적 활용을 모색하고 있음
- 위부제원 확보 추진계획 보고회 등을 개최하여 추진상황을 점검하고 있으며 정기





## 2. 경영시스템

### 1) 경영표준화

#### (1) 조직관리

관리번호	1-0-1-2-1-1		특점 : 4.13점		
지 표 명	조직관리				
대 분 류	경영시스템		중 분 류	경영표준화	
가 중 지	5점	지표성격	정량, 정성	평가방법	절대평가, 목표대실적
지표정의	상수도사업에 적절한 조직규모를 갖추고 적체적소 인력 배치 여부 평가				
세 부 평가내용 (측정산식)	① 직원 1인당 급수인구(2점)  = 2점 × $\frac{\text{급수인구} / \text{총 직원수}}{\text{평가대상기관 평균 1인당 급수인구} \times 110\%}$				
	② 조직구조의 합리성(1점) - 조직의 전문화 : 계부사별 업무분장 및 업무량 분석(자료제시) - 핵심 조직전단 및 경비 등 인숙성 체크 여부				
	③ 조직운영의 효율성(1점) - 비핵심업무의 아웃소싱 노력과 실적 - 내부 행정절차 또는 민원처리절차의 간소화 노력과 실적				
	④ 조직 활성화를 위한 노력(1점) - 조직 활성화 노력(체육대회, 인건지 견학 등) - 조직개발을 위한 노력(팀워크훈련, 워크숍, 세미나 등)				

#### □ 평가내용

- ① 직원 1인당 급수인구 (1.13점)
- 사산시는 지방상수도 기존시설 효율화 사업을 위해 수자원공사에 위탁하여 인력을 조정하였음
  - 사산시 총인구 163,055명 중, 급수인구는 132,564명이고 급수를 담당하는 사산시

2011년 지방공기업 경영평가 **上水道**부문 **[서산시]**

31

#### □ 평가내용

- ① 인력의 전문성 (1.66점)
- 적정인력 확보: 정규직 현원 30명, 정규직 정원 31명, 정원의 2% 결원을 0.62  
= 0.5점 ×  $\frac{30}{31-0.62} = 0.49$ 점
  - 기술직 확보: 기술직 현원 21명, 기술직 정원 22명  
= 0.5점 ×  $\frac{21}{22} = 0.48$ 점
  - 기술자격증 취득: 자격증 취득 16명, 기술직 정원 22명  
= 0.5점 ×  $\frac{16}{22} = 0.36$ 점
  - 직원의 상수도업무 경력: 평균 3.6년, 평가대상 기관의 직원 평균 근무년수 4.95년  
의 110% 목표치 5.45년  
= 0.5점 ×  $\frac{3.6}{5.45} = 0.33$ 점
- ② 교육 및 연수실적 (1.48점)
- 교육훈련 실적: 총 교육시간 1,709시간, 상시학습 의무교육시간 1,471시간, 정  
원 31명  
= 0.5점 ×  $\frac{1,709}{1,471} = 0.58$  ⇨ 0.5점
  - 상수도전문교육과정 이수: 3년 이내 이수인원 30명, 정원 31명  
= 0.5점 ×  $\frac{30}{31} = 0.48$ 점
  - 제안제도 운영: 마을상수도사업개선 방안 외 9건  
= 운영 및 제안실적 חי 0.5점
- ③ 직원 동기부여 (1.5점)
- 직원 만족도 조사 실시 ⇨ 0.5점
  - 직원 만족도 조사 결과 반영 ⇨ 0.5점
  - 3명 포상 및 직원 복리후생 지원을 위한 취미활동 지원 지원 ⇨ 0.5점

#### □ 주요 추진실적

- 직원의 교육훈련은 총 31명의 직원이 1,709시간의 교육을 이수함
- 마을상수도사업개선 방안 등 총 10건을 제안하였으며, 이 중에서 2건이 채택되어 실시하고 있음

2011년 지방공기업 경영평가 **上水道**부문 **[서산시]**

35

수도과와 수탁기관인 수도관리단의 총 직원은 53명(수도과 11명, 수도관리단 42명)이 근무하고 있음

- 평가대상기관 평균 1인당 급수인구는 4,019.23명이고 목표치는 4,421.16명으로 나타난, 서산시의 직원 1인당 급수인구는 2,501명이므로 산출된 점수는 1.13점으로 평가함

#### ② 조직구조의 합리성 (1.0점)

- 사산시는 매년 조직전단을 실시하여 부서별·담당별 업무분장 및 업무량 분석을 하고 있음
- 특히, 조직전단관련 업무조서표와 기능조서표를 활용하여 구체적이고 체계적인 전단을 실시하고 있고, 조직효율성을 분석하여 조직개선 노력을 보이고 있음
- 따라서 조직전단을 통해 사산시 수도행정의 효율화를 도모하고 합리적인 조직정비로 부시간 업무 효율화를 도모하고 있는 것으로 판단됨

#### ③ 조직운영의 효율성 (1.0점)

- 비핵심업무의 아웃소싱 노력으로 지방상수도 운영관리 위·수탁 협약에 따른 업무를 이관하는 지방상수도 효율화 사업을 추진하고 있음
- 수직배수지의 5개 배수지를 보령관리단으로 통합운영하고 있고, 소규모 급수시설 88개소를 위탁운영하고 있고, 마을상수도 4개소 시설을 폐지하였음
- 지방상수도 업무와 직접적 관련이 없는 취사 및 환경거과 업무를 편견업체로 위탁하였음
- 단순·반복적인 감청업무를 주부견청원(고적관리사)에게 도급 위탁하여 운영하고 있음
- 행정·민원처리 간소화를 위해 민원모니터 요원, 민원제도개선협의회 등을 운영하고 있고, 가상계좌납부 서비스를 시행하고 있으며, 원격감청시스템을 구축하여 운영하고 있음

#### ④ 조직 활성화를 위한 노력 (1.0점)

- 사무실 내 환경을 개선하기 위한 아름다운 사무실 만들기 제도를 추진하였고, 한마음 숲놀이 대회, 직원화합을 위한 야유회, 체육문화행사를 개최하였으며, 가족사진 콘테스트, 팀 빌딩행사, 가족유티두어 등을 추진하였음

2011년 지방공기업 경영평가 **上水道**부문 **[서산시]**

32

- 팀워크 훈련을 위해 2010년 상수도 워크샵 외 3건의 추진하였고, 수도행정 발전을 위한 선진지 견학으로 부안댐을 견학하였음.

#### □ 주요 추진실적

- 사산시는 직원 1인당 2,501명의 급수를 담당하고 있음
- 조직전단관련 업무조서표와 기능조서표를 활용하여 구체적이고 체계적인 전단을 실시하였음
- 지방상수도 운영관리 위·수탁 협약에 따른 업무를 이관하는 지방상수도 효율화 사업을 추진하였고, 배수지 통합운영 및 각종 효율적 제도(주부견청원, 원격감청시스템, 가상계좌납부서비스 등)를 통한 조직업무의 효율화를 도모하였음
- 팀 빌딩 행사와 아름다운 사무실 만들기 제도를 추진하였음

#### □ 평가 시사점

- ▶ 관련 점
- ▶ 업무조서표와 기능조서표를 활용한 조직전단을 통해 소도행정의 효율화를 도모하고 있음
- ▶ 지방상수도 기존시설 효율화 사업을 위해 수자원공사에 위탁하여 인력을 조정하였음
- ▶ 비핵심업무(감청, 취사, 환경미화 등)를 아웃소싱하고 배수지와 급수시설을 통합함 운영하였음
- ▶ 조직활성화를 위해 팀 빌딩행사와 각종 문화체육행사를 실시하였고 팀워크 훈련을 위해 워크숍을 개최·참석하였음

#### ▶ 미흡한 점 및 개선할 사항

- 사산시 1인당 급수인구가 전국 평균치에 못 미치고 있음

2011년 지방공기업 경영평가 **上水道**부문 **[서산시]**

33

#### (3) 제물관리

관리번호	1-0-1-2-1-3		특점 : 4.80점	
지 표 명	제물관리			
대 분 류	경영시스템		중 분 류	경영효율화
가 중 지	5점	지표성격	정성	평가방법
				절대평가
지표정의	자금계획·조단·집행·관리 등 계부구조 안정성 제고 노력과 예산결산의 적정 운영여부 평가			
세 부 평가내용 (측정산식)	① 월별 자금수급계획 수립여부 및 동 계획의 적정성 － 원활한 자금수급 및 제물관리 등을 위한 자금수급계획 수립과 운영의 적정성 및 상황변화에 맞게 탄력적으로 운영하는지 여부를 평가			
	② 원가분석에 의한 문제점 파악 및 대책 수립 － 기능별 원가분석 － 총괄원가산정의 정확성			
	③ 지방공기업예산편성기준·결산지침과의 부합여부 － 예산·결산의 적정운영과 회계처리의 적정성			
	④ 자산관리의 적정성 － 계고자산관리 : 계고자산수급계획운영, 자산실사 등 － 유무형자산관리 : 관리대상, 운용자산 처리 등			

#### (2) 인력관리

관리번호	1-0-1-2-1-2		특 점 : 4.64점		
지 표 명	인력관리				
대 분 류	경영시스템	중 분 류	경영효율화		
가 중 지	5점	지표성격	경량	평가방법	목표대비 실적
지표정의	관리자 및 직원의 전문성 확보를 위한 장기근속 유자자 전문교육 이수실태 및 직원의 만족도 향상노력을 평가				
세 부 평가내용 (측정산식)	① 인력의 전문성(2점) ○ 적정인력 확보율(0.5점) = 0.5점 × $\frac{\text{((정규직 현원) / (정규직 정원 - 정원의 2\% 결원율))}}{\text{기술자격을 확보율(0.5점)}}$ = 0.5점 × $\frac{\text{(기술직 현원 / 기술직 정원)}}{\text{기술자격 취득 취득율(0.5점)}}$ = 0.5점 × $\frac{\text{(자격증 취득 기술직 직원수 / 기술직정원)}}{\text{직원의 상수도업무 경력(0.5점)}}$ = 0.5점 × $\frac{\text{직원 평균 근무일}}{\text{평가대상 기관의 직원 평균 근무년수} \times 110\%}$				
	② 교육 및 연수실적(1.5점) ○ 교육훈련 실적(0.5점) = 0.5점 × $\frac{\text{총 교육시간}}{\text{정원} \times \text{상시학습 의무교육시간}}$ ○ 상수도전문교육과정 이수실적(0.5점) = 0.5점 × $\frac{\text{최근 3년 이내 직원 1인당 1회 이상 전문교육과정 이수 인원}}{\text{정 원}}$ ○ 제안제도 운영 및 실적(운영과 실적이 있을 경우 = 0.5점, 없을 경우 = 0점)				
	③ 직원 동기부여(1.5점) ○ 직원만족도 조사 실시 여부(실시 = 0.5점, 미실시 = 0점) ○ 만족도 조사결과 반영여부(반영 = 0.5점, 미반영 = 0점) ○ 사/장양상 시책 및 포상 승진 특별근로 인센티브 등 노력도(실시 0.5점 미실시 0점)				

2011년 지방공기업 경영평가 **上水道**부문 **[서산시]**

34

#### □ 평가내용

- ① 월별자금수급계획 수립여부 및 동 계획의 적정성 (0.90점)
- 월별자금수급계획을 수립하고 적절히 수행하고 있으나 현금자산의 연평균수익률은 2.05%로 낮은 편이므로 90점으로 평가
- ② 원가분석에 의한 문제점 파악 및 대책 수립 (0.90점)
- 원가분석을 실시하였으며, 총괄원가도 정확하게 산정되었으나 대행운영관리비의 간소에 대한 분석이 미흡하여 90점으로 평가
- ③ 지방공기업예산편성기준결산지침과의 부합여부 (1.00점)
- 지방공기업예산편성기준결산지침에 부합하므로 최고등급으로 평가
- ④ 자산관리의 적정성 (2.00점)
- 계고자산에 대하여 실사를 실시하였으며 계고자산수급계획도 적정한 수립됨
  - 유무형자산은 전산시스템으로 관리하고 있으며 운용자산은 총 11억원으로 전산시스템에 의하여 관리됨
  - 자산관리는 적정하게 이루어지고 있으므로 최고등급으로 평가

#### □ 주요 추진실적

- 2010년 중 총 2회의 추정예산을 편성하였음
- 2010년 12월 31일 및 2011년 1월 3일 계고자산 실사 실시

#### □ 평가 시사점

- ▶ 관련 점
- ▶ 계고자산에 대한 실사를 실시하고 차이에 대하여 적절히 조정하였음
- ▶ 유무형자산을 전산시스템으로 관리함

#### ▶ 미흡한 점 및 개선할 사항

- 대행운영관리비와 같이 건수는 적으면서 총괄원가에 미치는 영향이 큰 항목은 회계처리를 보다 신중하게 하여 일관성있게 총괄원가 산정되도록 하여야 함

2011년 지방공기업 경영평가 **上水道**부문 **[서산시]**

37

2011년 지방공기업 경영평가 **上水道**부문 **[서산시]**

36

2011년 지방공기업 경영평가 **上水道**부문 **[서산시]**

38

## 2) 주요사업활동

### (1) 정수처리 및 수질관리

관리번호	1-0-2-2-2-1		특 점 : 6.96점	
지 표 명	정수처리 및 수질관리			
대 분 류	경영시스템		중 분 류	주요사업활동
가 중 치	8점	지표성격	정성	평가방법
				절대평가
지표정의	정수시설의 관리운영 상태를 평가			
세 부 평가내용 (측정산식)	① 설계지침이 적정하게 작성되고 이를 운영하는지 여부 (2.0점)			
	- 설계지침 적정 작성운영 여부			
	- 운영지침을 활용하여 시설을 운영하는지 여부			
	② 평가대상년도 시설개량 실적 (2.0점)			
	- 정수시설 개보수가 필요한 부분 방지 여부 등을 평가			
	③ 수질검사 실시 (2.0점)			
	- 검사항목, 자체검사유무, 검사 빈도, 검사결과 부적합사례 유무 등			
	④ 수질검사 전문인력, 장비운영의 적정성(2.0점)			
	- 원오염력확보유무, 인력의 전문성, 검사장비의 적정성			
	- 검사능력 보전을 위한 산 학연 협력실적 등			

#### □ 평가내용

- ① 설계지침이 적정하게 작성되어 운영하는지 여부 (6.96점)
- 서산시는 전량 보령광역시수도를 공급받고 있으므로 총정원산 정수(100원) 만점에 86.9원)를 적용하여 6.96점으로 평가됨

2011년 지방공기업 경영평가 **上水道**부문 [서산시]

## 3. 경영성과

### 1) 주요사업성과

#### (1) 상수도 보급율

관리번호	1-0-2-3-1-1		특점 : 2.87점		
지 표 명	상수도 보급율				
대 분 류	경영성과		중 분 류	주요사업성과	
가 중 치	3점	지표성격	정량 (상향지표)	평가방법	목표대비 실적
지표정의	관할구역내 인구 중 상수도 급수혜택을 받는 인구의 비율과 급수혜택 확대를 위한 노력과 실적을 평가				
세 부 평가내용 (측정산식)	○ 급수 보급율 (3점)  - 3점 × $\frac{\text{해당지자체의 급수구역별 평균보급율}}{\text{전체 지방상수도 급수구역별 평균보급율}}$				

#### □ 평가내용

- 급수보급율 (2.87점)
- 서산시의 급수보급율을 측정하기 위하여 2010년 말 기준으로 총 인구는 163,055명, 급수인구는 132,564명으로 급수보급율은 81.3%이며, 가중치 3점을 감안하면 최종 득점은 2.87점으로 선정됨

#### □ 주요 추진실적

- 급수인구의 증가에 따라 급수보급율이 전년대비 크게 향상되었음

#### □ 평가 시사점

- 잘못된 점
- 급수보급율이 전년대비 크게 향상되었음
- 미흡한 점 및 개선할 사항
- 시가지(동) 지역의 급수보급율은 약 98%를 상회하는데 반해, 면지역의 급수보급율이 57%로 매우 저조하므로 면지역의 급수보급율 향상에 신경을 써야 함

2011년 지방공기업 경영평가 **上水道**부문 [서산시]

### (2) 상수도관 관리

관리번호	1-0-2-2-2-2		특 점 : 10.0점	
지 표 명	상수도관 관리			
대 분 류	경영시스템		중 분 류	주요사업활동
가 중 치	10점	지표성격	혼합	평가방법
				목표대비 실적
지표정의	배설된 수도관의 노후도(경과년수), 정비개량 수준 등을 평가			
세 부 평가내용 (측정산식)	① 노후수도관 비율 (4점)			
	$= 4점 \times \frac{\text{전체 평균 노후 수도관 비율} \times 90\%}{\text{내용연수 경과와 수도관 연장 / 당기말 수도관 총연장}}$			
	② 노후수도관 개량실적 (2점)			
	$= 2점 \times \frac{\text{당기 개량 연장 / 전기말 노후관 연장}}{\text{전체평균 개량실적비율} \times 110\%}$			
	③ 관망 GIS 관리율(1점)			
	$= 1점 \times \frac{\text{GIS구축 완료 수도관 총연장}}{\text{수도관 총연장}}$			
④ 수도관 점검율(1점)				
$= 1점 \times \frac{\text{점검한 수도관연장/수도관 총연장}}{\text{공기업전체의 수도관점검율} \times 110\%}$				
⑤ 배수구역별 배수관망 및 수압관리상태(2점)				
- 수압분포도작성여부, 측정 개소수의 적정성, 측정장비의 적정성 측정후 조정관리여부, 관망도정리 실행 등을 종합하여 점성적으로 평가				

#### □ 평가내용

- ① 노후수도관 비율 (4.00점)
- 노후수도관 비율을 산정하기 위해 당기말 수도관 총연장과 내용연수 경과 수도관 연장을 구하면, 당기말 수도관 총연장은 1,033.8km이고 내용연수 경과 수도관 연장은 114.3km로 측정산식에 의해 노후수도관 비율은 11.1%이며, 가중치 4점을 고려할 때 최종 득점은 4.00점으로 선정됨
- ② 노후수도관 개량실적 (2.00점)
- 전기말 노후관 연장이 88.2km이고, 당기 개량연장이 32.2km 이므로 측정산식에 의해 노후수도관 개량율은 36.5%로 가중치 2점을 고려할 때 최종 득점은 2.00점으로 선정됨
- ③ 관망 GIS 관리율 (1.00점)
- 수도관 총연장이 1,033.8km이고, GIS 구축 완료 수도관 총연장이 1,033.8km이므로 측정산식에 의해 관망 GIS 관리율은 100.0%이며, 가중치 1점을 고려할 때 최종 득점은 1.00점으로 선정됨
- ④ 수도관 점검율 (1.00점)
- 수도관 총연장이 1,033.8km이고, 총 점검관로 길이가 1,033.8km이므로 수도관 점검율은 100.0%이며, 가중치 1점을 고려할 때 최종 득점은 1.00점으로 선정됨
- ⑤ 배수구역별 배수관망 및 수압관리상태 (2.00점)
- 서산시의 8개 배수구역 내에 총 30개 측정지점을 선정하여 배수관망을 수압분포를 측정한 결과, 모든 배수관망의 수압이 상수도시설기준에서 규정하고 있는 적정수압 1.5~1.7kg/cm<sup>2</sup>(150kPa~700kPa) 범위 이내로 적정하게 관리되고 있으며, 일부 수압이 높은 배수구역에는 감압밸브가 설치되어 있음
  - GIS를 이용하여 상수도 관망도를 수시로 잘 관리하고 있음

#### □ 주요 추진실적

- 전체 수도관의 점검을 통한 노후수도관 개량으로 노후수도관의 비율을 매우 낮게 유지하고 있음
- 배수구역별 수압을 시설기준 이내로 적정하게 관리하고 있음
- 상수도 관망도를 수시로 잘 관리하고 있음

2011년 지방공기업 경영평가 **上水道**부문 [서산시]

### (3) 유수율

관리번호	1-0-2-3-1-3		특 점 : 9.19점	
지 표 명	유수율			
대 분 류	경영성과		중 분 류	주요사업성과
가 중 치	10점	지표성격 (상향지표)	평가방법	목표대비 실적
지표정의	유수율을 파악하여 얼마나 효율적으로 사업을 운영하느지를 측정하고 또한 유수율 제고실적을 동시에 평가			
세 부 평가내용 (측정산식)	① 유수율 (6점)  = 6점 × $\frac{\text{연간 총 조경량(연간 정수공급량(생산량))}}{\text{공기업 전체 평균 유수율} \times 110\%}$			
	② 유량계 설치실적 (1.0점)  = 1.0점 × (유량계설치수 / 총 설치 필요 개소수)			
	③ 유량계 교정율(1.0점)  = 1.0점 × $\frac{\text{연간 교정된 유량계수}}{\text{수도시설에 설치된 유량계 총수}}$			
	④ 계량기 교체실적 (2점)  = 2점 × $\frac{\text{당기중 교체 계량기}}{\text{전기말 노후계량기}}$			

#### □ 주요 추진실적

- 정수시설 가동률은 2009에 비해 줄었으나, 이용률은 늘어났음

#### □ 평가 시사점

- 잘못된 점
- 광역상수도 정수 1일 평균수수량과 최대수수량간의 차이가 2009에 비해 줄었음

#### ■ 미흡한 점 및 개선할 사항

- 서산시 정수시설의 가동률과 이용률 모두 최저 생산량(정수시설용량의 80%)을 크게 상회하고 있으므로 적절한 시설가동률과 이용률을 유지하기 위하여 광역상수도 정수배분계량량을 조절할 필요가 있음

#### □ 평가내용

##### ① 시설가동률 (0.00점)

- 서산시는 자체 정수처리시설이 없고 전량 보령광역시수도를 수송하고 있으므로 정수시설의 가동률을 산정하기 위하여 1일 최대 생산량과 정수시설용량을 구하면, 광역상수도 정수 1일 최대수수량 48,063m<sup>3</sup>/일과 광역상수도 정수 배분계량량 25,000m<sup>3</sup>/일을 이용하여 가중치 1.5점을 고려한 측정산식으로 선정하면 최종 득점은 0.00점으로 선정됨

##### ② 시설이용률 (0.00점)

- 서산시 정수시설의 이용률을 산정하기 위하여 1일 평균 생산량과 정수시설용량을 구하면, 광역상수도 정수 1일 평균수수량 40,532m<sup>3</sup>/일과 광역상수도 정수 배분계량량 25,000m<sup>3</sup>/일을 이용하여 가중치 1.5점을 고려한 측정산식으로 선정하면 최종 득점은 0.00점으로 선정됨

2011년 지방공기업 경영평가 **上水道**부문 [서산시]2011년 지방공기업 경영평가 **上水道**부문 [서산시]2011년 지방공기업 경영평가 **上水道**부문 [서산시]

#### □ 평가내용

- ① 유수율 (5.19점)
- 사산시의 유수율을 산정하기 위해 2010년 말 기준으로 연간 총 조정량은 12,072천 m<sup>3</sup>이고, 연간 정수공급량(생산량)은 14,794천m<sup>3</sup>으로 측정산식에 의해 유수율은 81.6% 계산되며, 가중치 6점을 고려하면 최종 득점은 5.19점으로 산정됨
- ② 유량계 설치실적 (1.00점)
- 사산시는 배수지 21개소, 불특시시설 구역 17개소 등 총 38개소에 유량계가 설치 되어 최소 설치기준을 초과하였으므로 가중치 1점을 감안하면 최종 득점은 1.00점으로 산정됨
- ③ 유량계 교정을 (1.00점)
- 사산시에 설치된 유량계 38개소에 대해 모두 오차시정 및 교정을 실시하여 가중치 1점을 감안하면 최종 득점은 1.00점으로 산정됨
- ④ 계량기 교체실적 (2.00점)
- 계량기 교체실적을 산정하기 위하여 전기말 노후계량기 수와 당기중 교체계량기 수를 구하면, 전기말 노후계량기 수는 1,121개, 당기중 교체계량기 수는 1,121개로 노후계량기를 전량 교체하였으므로 가중치 2점을 고려하면 최종 득점은 2.00점으로 산정됨

#### □ 주요 추진실적

- 유량계를 최소 설치기준을 초과하여 설치하였으며, 오차시정 및 교정을 하였음
- 노후계량기를 모두 교체하였음

#### □ 평가 시사점

- 잘못된 점
- 배수구에 내에 유량계를 최소 설치기준을 초과하여 설치하여 오차시정 및 교정을 실시하였으며, 노후계량기를 모두 교체하였음
- 미흡한 점 및 개선할 사항
- 유수율이 다른 시군에 비해 높은 편에 속하기는 하나, 유수를 향상을 위해 지속적인 관망관리가 필요함

## 2) 경영효율성과

### (1) 영업수지비용

관리번호	1-0-2-3-2-1		득점 : 7.22점	
지 표 명	영업수지비용			
대 분 류	경영성과		중 분 류	경영효율성과
가 중 치	10점	지표성격	정량	평가방법
				목표부여(A)
지표정의	영업활동의 결과로 발생한 수익과 비용을 비교하여 수익성 평가			
세 부 평가내용 (측정산식)	○ 영업수지비용 = $\frac{\text{영업수익}}{\text{영업비용}} \times 100$			

#### □ 평가내용

- ① 영업수지비용 (7.22점)
- 급수공사수익을 제외한 영업수익은 8,528,100천원이고, 급수공사비를 제외한 영업비용은 10,743,024천원으로 영업수지비용은 79.38%임
  - 행정안전부 2011년 지방공기업 경영평가 상수도 공통지표 점수를 인용하여 득점은 7.22점으로 평가됨

#### □ 평가 시사점

- 잘못된 점
- 영업수익은 증가하였으나 영업비용, 특히 대행운영관리비가 감소하여 영업수지비용이 증가함
- 미흡한 점 및 개선할 사항
- 영업비용이 영업수익을 초과하고 있음

- 영업비용이 감소한 이유는 대행운영관리비인바 수자원공사와의 위수탁계약에 대한 합의에 따라 비용을 계산하여야 하며 회계처리의 계속성을 유지하여 결산의 신뢰도를 제고하여야 함

### (2) 1인당 영업수익

관리번호	1-0-2-3-2-2		득점 : 1.16점	
지 표 명	1인당 영업수익			
대 분 류	경영성과		중 분 류	경영효율성과
가 중 치	2점	지표성격 (상향지표)	평가방법	목표부여(A)
지표정의	1인당 수익성을 평가업전세 평균치와 대비하여 평가			
세 부 평가내용 (측정산식)	$\frac{\text{○ 1인당 영업수익(2.0점)}}{\text{당년도영업수익 / 총직원수}} \times \frac{\text{당년도영업수익 / 총직원수}}{\text{평가대상기관 평균 1인당 영업수익}} \times 110\%$			

#### □ 평가내용

- 1인당 영업수익 (1.16점)
- 급수공사수익을 제외한 영업수익은 8,528,100천원이고, 당기초 직원수는 53명, 당기말 직원수는 53명, 평균직원수는 53명으로 1인당 영업수익은 160,908천원임
  - 행정안전부 2011년 지방공기업 경영평가 상수도 공통지표 점수를 인용하여 득점은 1.16점으로 평가됨

#### □ 평가 시사점

- 잘못된 점
- 영업수익이 증가하였음에도 불구하고 인원은 변동이 없어 경영효율이 증가함

2011년 지방공기업 경영평가 **上水道**부문 [서산시]

### (3) m<sup>3</sup>당 총괄원가

관리번호	1-0-2-3-2-3		득점 : 2.36점	
지 표 명	㎡당 총괄원가			
대 분 류	경영성과		중 분 류	경영효율성과
가 중 치	4점	지표성격 (하향지표)	평가방법	목표부여(A)
지표정의	원가절감이라는 맥락에서 총괄원가를 평가			
세 부 평가내용 (측정산식)	○ ㎡당 총괄원가 <div>총괄원가 조정량</div> × 100			

#### □ 평가내용

- m<sup>3</sup>당 총괄원가 (2.36점)
- 총괄원가는 12,572,958천원이며 연간조정량은 12,071,757m<sup>3</sup>로 m<sup>3</sup>당 총괄원가는 1,041.52원임
  - 행정안전부 2011년 지방공기업 경영평가 상수도 공통지표 점수를 인용하여 득점은 2.36점으로 평가됨

#### □ 평가 시사점

- 잘못된 점
- 연간조정량이 7.43% 증가하였으나 총괄원가는 18.64% 감소하여 m<sup>3</sup>당 총괄원가는 더욱 낮아짐
- 미흡한 점 및 개선할 사항
- m<sup>3</sup>당 총괄원가가 낮아졌으나 전국 평균에는 아직 미치지 못함
  - 대행운영관리비와 이 비용의 전년도 금액을 수정함에 따라 총괄원가가 낮아졌으므로 경영의 효율성 증대와 무관함

2011년 지방공기업 경영평가 **上水道**부문 [서산시]2011년 지방공기업 경영평가 **上水道**부문 [서산시]

### (4) 부채비용

관리번호	1-0-2-3-2-4		득점 : 1.0점		
지 표 명	부채비용				
대 분 류	경영성과		중 분 류	경영효율성과	
가 중 치	1점	지표성격	정량	평가방법	목표대비 실적
지표정의	자기자본 대비 부채총액의 비율로서 재정상태의 건전성 평가				
세 부 평가내용 (측정산식)	○ 부채비용				
	$\frac{\text{총부채}}{\text{자기자본 합계}}$				
	※ 산식 : 1점 × (1 - 부채비용)				

#### □ 평가내용

- 부채비용 (1.00점)
- 부채총액은 41,928천원이고, 자기자본총계는 82,373,154천원으로 부채비용은 0.05%임
  - 1-부채비용은(1-0.05%) 99.95%임
  - 세부평가방법에 따라 1-부채비용에 가중치 1점을 적용하면 득점은 1.00점으로 평가됨

#### □ 평가 시사점

- 잘못된 점
- 수자원공사에 대한 미지급금의 환입에 따라 부채총계가 감소하였고, 이자가 발생되는 실질부채는 없으므로 제정의 건전성은 양호함

2011년 지방공기업 경영평가 **上水道**부문 [서산시]

### (5) 요금관리

관리번호	1-0-2-3-2-5		득점 : 3.15점		
지 표 명	요금관리				
대 분 류	경영성과		중 분 류	경영효율성과	
가 중 치	4점	지표성격	정량	평가방법	목표대비실적, 단계별 평가
지표정의	요금현실화를 및 관리상의 문제점 분석과 요금수납관리 수준을 평가				
세 부 평가내용 (측정산식)	① 요금현실화를(2.0점) ※ 요금현실화율(급수이익/총괄원가) × 2점 ※ 2012년 경영평가시 요금현실화를 지표는 통합·위탁 등 원가절감 흡수노력으로 변경				
	② 업종단순화, 업종간 요금수준의 형평성 및 요금 격차가 있는 경우 이의 해소 대책 (1.0점) ■ 업종수(0.5점) : 3개이내(0.5), 4개(0.4), 5개(0.3), 6개(0.2), 7개 이상(0점) ■ 업종간 요금수준의 형평성(0.5점) : 고원업종 단계와 가장음 평균단가의 비율 ① 150%이내(0.5) ② 200%이내(0.4) ③ 250%이내(0.3) ④ 300%이내(0.2) ⑤ 350%이내(0.1) ⑥ 350%초과(0점)				
	③ 요금 징수율 (1.0점)				
	1점 × $\frac{\text{당기 요금징수액}(\text{전기이월채납액} + \text{당기 부과요금}) \times 100}{\text{전체 평균 요금징수율}}$				

#### □ 평가내용

- ① 요금현실화를 (1.35점)
- 급수수익은 8,496,038천원이고, 총괄원가는 12,572,958천원으로 요금현실화율은 8,496,038천원/12,572,958천원= 67.57%임
  - 요금현실화율에 가중치 2점을 적용하면 득점은 1.35점으로 평가됨
- ② 업종단순화, 업종간 요금수준의 형평성 및 요금 격차 해소대책 (0.80점)
- 업종별 요금체계는 가정용, 일반용, 대중탕용 3개의 업종으로 구성되어 있음
  - 업종수 3개 이하에 적용되는 득점은 0.50점임
  - 고율업종은 일반용으로 1,107원/톤이고 가정용 평균단가는 503원/톤으로 배율은 1,107/503=220.08%임
  - 배율 220.08%는 250%이내에 해당하므로 이 구간에 해당하는 득점은 0.30점임
  - 업종단순화 득점 0.50점과 업종간 요금수준의 형평성 득점 0.30점을 합하면 득점은 0.80점으로 평가됨
- ③ 요금 징수율 (1.00점)
- 당년도부과액은 8,496,038원임, 과년도 채납액은205,316천원으로 부과액과 채납액의 합은 8,701,354천원이고, 당년도분 납금액은 8,318,065천원, 과년도분 납금액은 112,865천원으로 총 수납액은 8,430,930천원이므로 징수율은 8,430,930원/8,701,354천원=96.88%임
  - 행정안전부 2011년 지방공기업 경영평가 상수도 공통지표 점수를 인용하여 득점은 1.00점으로 평가됨
- 평가 시사점
- 잘못된 점
- 업종의 수가 3개로 단순하여 양호함
  - 요금징수율은 전국평균에 근접하고 있어 양호함
- 미흡한 점 및 개선할 사항
- 요금현실화율이 낮음
  - 업종간 요금격차도 220.08%로 업종간 형평성이 낮은 편임

2011년 지방공기업 경영평가 **上水道**부문 [서산시]2011년 지방공기업 경영평가 **上水道**부문 [서산시]

#### (1)-2. 상하수도 사업기구의 통합 운영

## 2011년 지방공기업 경영평가\_上水道부문 [서산시]

### ■ 미흡한 점 및 개선할 사항

### ■ 미흡한 점 및 개선할 사항

- 지적사항에 대한 개선 노력에 대한 성과를 관리하는 체계적 노력이 필요함. 지적사항 중 현재 추진 중인 사항에 대해 구체적 실천 방안의 강구가 필요함

- 행정안전부의 경영진단이 없는 적극적인 사업운영 및 전기평가 지적사항에 대한 적극적 대처 및 자구노력



#### 4) 고객만족성과

☐ 평가내용

- 충남 상수도사업소의 고객만족도 평균은 서비스 환경 75.86점, 서비스 과정 74.24점, 서비스 결과 72.59점, 사회적 만족 78.68점, 전반적 만족도 70.13점으로 나타나 종합만족도는 73.73점으로 나타났다
- 시산시 상수도사업소의 고객만족도도는 서비스 환경 77.04점, 서비스 과정 75.12점, 서비스 결과 74.90점, 사회적 만족 79.25점, 전반적 만족도 70.64점으로 나타나 종합만족도는 74.75점으로 나타났다
- 따라서 시산시 상수도사업소의 고객만족도 특점은 7.48점으로 평가함

■ **잘된 점**

- 전체예산 중 조기집행 대상예산의 적극적 반영과 예산조기집행 목표달성을 위한 노력이 긍정적임