

# 제 출 문

忠淸南道知事 貴下

본 보고서를 「2011년 지방공기업 경영평가」 용역의  
최종보고서로 제출합니다.

2011. 11.



원 장 박 진 도

# 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) 정성지표 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 .....	29
2. 경영시스템 .....	32
1) 경영효율화 .....	32
2) 주요사업활동 .....	43
3. 경영성과 .....	56
1) 주요사업성과 .....	56
2) 경영효율성과 .....	59
3) 정책준수 .....	61
4) 고객만족성과 .....	77

# 제1장 개 요

## 1. 지방공기업 평가의 의의

- 지방공기업 경영평가는 지방공기업이 달성한 연도별 경영실적을 객관적으로 평가하여 그 결과에 상응하는 보상을 실시하고 차기의 경영계획에 반영시키는 일련의 환류과정(feed back)임
- 평가일반론적 관점에서 기업이 경영성과를 당초 목표(기준) 대비 얼마나 달성하였는지를 일정 시점에서 사후적으로 점검하고, 드러난 문제점을 제거하여 경영개선을 유도하는 활동임(이혜승, 2006)
- 지방공기업 경영평가의 주요한 목적은, 지방공기업이 달성하여야 할 목표나 나아가야 할 방향을 미리 지표로 설정해 주고, 사후에 이 기준과 실적을 비교·분석·평가하여 보상을 실시하거나 책임을 추궁하는 등의 사후관리를 강화함으로써 지방공기업의 경영개선을 도모하고 궁극적으로 지방자치의 발전과 주민의 복리증진을 제고하는 데 있음
- 지방공기업법은 '69. 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 『지방공기업 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

## 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 반영·운영
  - 「지방공기업 인사운영기준」 및 「지방공기업 임직원 범죄고발 기준」 알림, (회계공기업 과-664, 2011.1.31)
- 부채비율 기준 조정( '11.3.29 법령 개정) : 400% → 200%(토지·주택사업공사 제외) 다만, 부채비율의 경우 2012년 평가시는 하향지표 도입(평가지표 회의시 시달)
- 「퇴직금 누진제 폐지 여부」 신설 : △1.0점

##### ③ 시설관리공단

- 안전사고발생건수 세부평가방법 추가
  - 반소이상 및 소방기본법 제3조 2항에 제시된 화재 발생시 건수에 상관없이 0점 부여④ 평가방식

##### ④ 환경시설관리공단

- 주요사업실적 배점 변경
  - 대전 : 위생처리장 4 → 3점, 화장장 6 → 5점, 체육시설 7 → 6점, 대기배출가스 0 → 3점
  - ※ 대기환경보존법시행규칙 제5조( '11.1 부터 시행)에 따라 화장로시설 대기배출가스농도 측정

##### ⑤ 기타공사·공단

- 관광시설(호텔) 운영실적 지표 평가기준 변경
  - 인천관광공사 : 객실 매출액 → 객실 영업이익

- 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 상관없이 0점 부여

## ⑥ 등급 결정

- (당초) 절대평가를 기준으로 하되 득점의 분포에 따라 상대평가, 표준점수 등 적용

우수 : 90점 이상, 보통 : 90점 미만 ~ 80점 이상, 미흡 : 80점 미만

※ 단, 도시개발공사의 적자기업은 우수등급 배제

- (개선) 광역평가는 절대점수 기준을 원칙으로 하되, 경영평가 유형별 상대적 격차 및 득점의 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) 경영평가편람 개선

- ① 전년도 경영평가에서 지적된 문제점 보완
  - 전년도(2010년 경영평가) 평가에서 지적된 평가지표, 배점, 평가방법 등의 문제점에 대한 개선방안을 반영하여 편람 작성
  - 부채비율, 공사채 발행 및 사용, 영업수지비율, 고객만족도(90점 이상시 개선도 부분 만점)
- ② 경영평가편람의 내용에 대한 오해가 없도록 구체적으로 작성

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

### ③ 경영실적보고서 작성요령 첨부

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

## (3) 경영평가지표 개선

### ① 지표체계 : 3대 지표(리더십/전략, 경영시스템, 경영성과)

- 세부지표 신설
  - 부채비율 : 도시철도공사 4점, 광역 기타공사 3점, 기초 기타공사 1점
  - ※ 광역단위 도시개발공사는 기 4점 운영 / 재무관리지표 별도 운영

### ○ 지표보완

#### <공사·공단 공통>

- 고객만족도 점수가 90점 이상일 경우, 개선도 부분은 만점으로 평가

#### <도시철도공사>

- 재무관리에 공사채 승인 목적 외 발행 및 사용 여부 추가

※ ‘지하철’공사 → ‘도시철도’공사(명칭변경)

#### <도시개발공사>

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

- 공사채 발행 목적 외 사용시 1점 감점
- 영업수지비용 지표의 최고목표 산식 변경 : 직전년도 15개 공사 평균의 120% → 직전 3개  
년도 실적 평균의 120%

#### <시설관리공단>

- 고객 및 윤리경영 지표의 고객경영 평가내용 구체화 / 실행성과를 평가

#### <환경시설관리공단>

- 방류수 재이용률(가중치 1점) 정량평가 → 정성평가로 변경
- 동종기관의 평가 형평성을 고려하여 소각장, 위생처리장 평가항목 최고목표치 변경(전년실적의 105%→110%)

#### <광역·기초 기타공사>

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

#### ○ 정성지표와 정량지표의 배점 비중 변경

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

※ 기 통보('10.4)한 평가지표의 틀을 유지하며 정부정책 반영

#### ○ 공기업정책준수(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(입력자료의 충실성) : (건별) △0.2점 → △0.1점(최고 △1.0점)
- 예산조기집행(목표달성도, 가산점 부여 등) : 1.5점 → 2.0점
- 인턴사원 채용(목표달성도 등) : 1.0점 → 0.5점

## 2) 경영평가 지표체계

### (1) 기본원칙

- 경영평가지표는 평가대상 지방공기업의 성과를 쉽게 파악할 수 있도록 『계획—집행—성과도출』이라는 업무과정에 따라 『리더십/전략—경영시스템—경영성과』 총 3개 대분류지표로 구성함

대분류지표에 따른 주요평가내용

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

- 각 대분류지표는 중분류지표와 세부지표로 구분하여 평가
  - 중분류지표는 대분류지표 내 유사평가 영역을 의미하며, 리더십, 전략 등 모두 8개로 구성함
  - 세부지표는 평가하고자 하는 목적을 의미하는 지표정의와 세부평가내용으로 구성함
  - 세부평가내용에 대하여 필요한 경우 「지표정의서」에 보다 구체적인 평가내용을 정할 수 있음
- 각 세부지표에 부여된 관리번호의 체계는 다음과 같음
- 관리번호 형식 : 1-2-3-4-5-6
  - 1 : 경영평가유형(평가군) 코드
  - 2 : 기관코드
  - 3 : 공통지표 또는 특성지표를 나타내는 코드



- 4 : 대분류지표를 나타내는 코드  
5 : 중분류지표를 나타내는 코드  
6 : 세부지표를 나타내는 코드

○ 경영평가유형 코드 : 0은 공사공단의 모든 기관에 공통적으로 적용되는 지표임

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

○ 기관코드 : 0은 해당 평가군 내 모든 기관에 공통적으로 적용되는 지표임

도시개발공사		기타공사				기타공단	
기관	코드	기관	코드	기관	코드	기관	코드
SH	1	농수산물공사(서울, 구리)	1	창녕군개발공사	16	경륜공단	1
부산	2	인천교통공사	2	제주관광공사	17	구미시설공단	2
대구	3	인천관광공사	3	제주특별자치도 개발공사	18		
인천	4	김대중컨벤션센터	4				
광주	5	경기관광공사	5				
대전	6	경기평택항만공사	6				
울산	7	평택도시공사	7				
경기	8	광주지방공사	8				
강원	9	양평지방공사	9				
충북	10	화성도시공사	10				
충남	11	도시개발형통합공사 (용인·김포·하남)	11				
전북	12	시설관리형통합공사 (남양주·안산·고양·춘천)	12				
전남	13	청도공영사업공사	13				
경북	14	영양고추유통공사	14				
경남	15	통영관광개발공사	15				

○ 공통지표 또는 특성지표 코드

- 공통지표 : 1(리더십, 전략, 경영효율화, 공기업정책준수, 고객만족성과)
- 특성지표 : 2(주요사업활동, 주요사업성과, 경영효율성과)

○ 대분류지표 및 중분류지표 코드

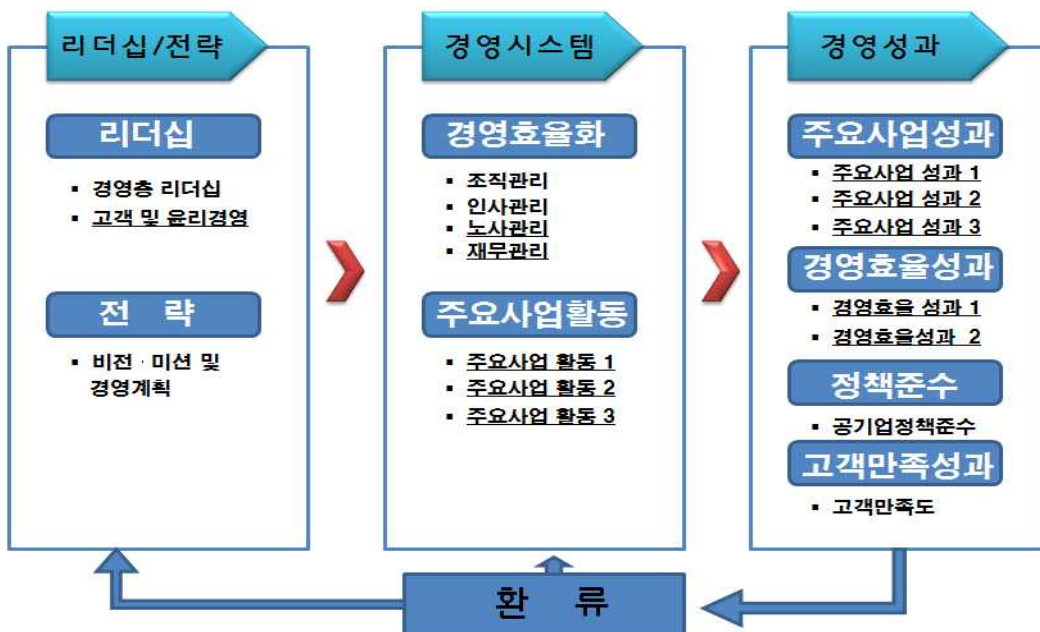
대분류지표	중분류지표	코드
I. 리더십/전략	리더십	1-1
	전 략	1-2
II. 경영시스템	경영효율화	2-1
	주요사업활동	2-2
III. 경영성과	주요사업성과	3-1
	경영효율성과	3-2
	정책준수	3-3
	고객만족성과	3-4

○ 세부지표 코드

- 중분류지표 내에서 순서에 따라 1부터 부여함
- 100번 이상은 공기업정책준수 지표를 나타내는 코드임

(2) 대분류지표별 평가지표 구성

○ 대분류지표별 중분류지표와 세부지표는 다음과 같이 구성함



## (2) 경영평가유형별 경영평가지표 체계

대분류 지표	중분류지표	세부지표	배 점						
			상수도	하수도	도시 철도	도 시 개 발	시설 공단	환경 공단	기타
리더십/ 전략	리더십	경영층 리더십	2	2	5	5	5	5	5
		고객 및 윤리경영	3	3	5	5	5	5	5
	전 략	비전·미션 및 경영계획	2	2	5	5	5	5	5
		주민편의시책	3	3	-	-	-	-	-
	리더십/전략 합계		10	10	15	15	15	15	15
경영시 스템	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
경영 성과	주요사업성과	주요사업성과	16	25	15	7	20	25	15
	경영효율성과	경영지표	21	17	20	28	15	10	20
	정책준수	공기업정책준수	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
정성지표			29	25	45	44	45	45	44
정량지표			71	75	55	56	55	55	56

※ 상하수도의 경우 “경영층 리더십”, “비전·미션 및 경영계획” 및 “인사관리”는 각각 “관리층 리더십·전문성”, “중장기 경영계획” 및 “인력관리” 임.

※ 기타는 기타공사와 기타공단임

※ 기타공사와 기타공단은 경영시스템 및 경영성과에서 세부 지표별로 소폭의 배점변동 있음

### 3. 경영평가 측정방법

#### 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 이상	90점 미만 ~ 80점	80점 미만 ~ 70점	70점 미만 ~ 60점	60점 미만 ~ 50점	50점 미만 ~ 40점	40점 미만 ~ 30점	30점 미만 ~ 20점	20점 미만 ~ 0점

#### □ 등급별 평가기준

- 1등급 : 90점 이상 ~ 100점
  - 평가지표에서 요구하는 평가내용을 충분히 만족하는 경우
  - 특별한 경영개선 노력의 결과로 과거실적을 훨씬 상회하는 경우
  - 주어진 경영여건에서 최선을 다한 것으로 판단되고 해당부서 직원들의 업무연찬 노력 정도가 객관적 자료에 의하여 현저하게 인정되는 경우
- 2등급 : 80점 ~ 90점 미만
  - 1등급에서 요구하는 기준을 대부분 충족하나 1등급 수준에는 다소 못 미친다고 인정되는 경우
- 3등급 : 70점 ~ 80점 미만
  - 평가지표에서 요구하는 평가내용을 대체로 만족하는 경우

- 전기평가지적사항 및 비효율적인 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 실적이 양호하거나 주어진 여건 하에서 당연히 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 검토 의지가 없다고 인정되는 경우

## 2) 정량지표 평가방법

- 정량지표는 과거실적, 추세 등을 고려하여 기준 목표에 따른 달성도를 평가하는 것으로, 원칙적으로 ① 목표대실적, ② 목표부여(A), ③ 목표부여(B) ④ 단계별평가 방법 중 지표성격에 가장 부합된다고 판단되는 하나의 방법을 선택하여 평가함
- 기관 간 평가의 형평성을 고려하여 평가군별로 동일한 지표에 대해서는 특별한 사유(신설법인 등)가 없는 한 동일한 평가방법을 적용함
- 평가가 불가능한 지표 및 분할 평가지표 중 평가가 불가능한 부분에 대해서는 이를 평가에서 제외하고 총점환산방식을 적용함(단, 지표정의서에 별도의 평점 부여방식이 명시된 경우에는 그 방식에 따름)
- ※ 총점환산방식은 총점환산방식을 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 지표정의서에서 별도의 평가방법을 제시하지 아니한 경우, 해당 공기업이 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 계산하며 다만, 평점의 상·하한치가 각각 100 점을 초과하거나 0점에 미달하지 않도록 함

○ 상향목표 평점 : 목표달성도(Y) × 100점

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

### ③ 목표 변경

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

### ④ 목표 사정

- 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 인정하되, 다음의 경우에는 평가위원이 목표를 조정할 수 있음. 그러나 이는 사업수익목표달성도와 같이 목표가 비율이 아닌 수치로 표현되는 경우에 국한하며, 단위사업의 종결 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

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

## ⑥ 극단치 처리

- 상향지표의 목표가 음수(-)인 경우에는 하향지표의 평가방법을 적용함
  - 실적이 목표보다 양호한 경우의 평점은 100점임
- 목표가 영(0)인 경우의 평점은 목표부여(A) 방식의 극단치 처리방법(전년도 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 산정하되, 세부평가내용별 가중치는 균등하게(각각 15%) 부여함

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



## (2) 목표부여(A)

### ○ 목표달성도 계산

- 해당지표에 부여된 최고·최저목표를 기준으로 다음과 같이 목표달성도를 계산함

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

### ○ 평점 계산

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

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

### ○ 목표 부여

- 최고·최저목표는 지표성격 등을 고려하여 이론상 최고·최저치, 기준치에 일정률을 곱하여 산출하는 방법, 과거실적을 기준으로 통계분포에 의하는 방법, 경영목표를 감안하는 방법 등을 적용할 수 있음(지표정의서에 목표부여 방식 명시)
- 전년실적을 기준치로 할 경우, 상향지표의 경우 최고목표는 기준치×110%, 최저목표는 기준치×50%를 부여하고, 하향지표의 경우 최고목표는 기준치×90%, 최저목표는 기준치×150%를 부여함

※ 도시개발공사는 별도로 목표를 부여할 수 있음

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

- 최고목표와 최저목표는 이론상 가능한 최고치 또는 최저치를 초과할 수 없음

### ○ 극단치 처리방법

- 상향지표의 전년도 실적이 음수(-)인 경우에는 하향지표의 평가방법에 따름
- 상향지표(하향지표)의 전년도 실적이 현저히 큰(작은) 경우에는 당해 경영평가유형의 전년도 실적(당해기관의 해당실적 이상(이하) 제외) 중 최대(최소) 실적치를 기준치로 함

- 전년도 실적이 현저히 큰(작은) 경우란 해당 실적이 당해 경영평가유형의 평균보다 3 표준편차 이상(이하)인 경우를 의미함(평균과 표준편차는 해당 실적을 제외한 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 이론상 최고치(최우량 실적)가 영(0)인 경우(예 : 안전사고 건수)에는 당해 경영평가유형의 전년도 실적(0 제외) 중 최고치(최우량 실적)를 기준으로 함

### (3) 목표부여(B)

#### ○ 평가 방식

- 목표부여(B) 방법에서는 가중치의 60%는 목표달성도를 평가하고, 가중치의 40%는 전년대비 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

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

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

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



#### (4) 단계별평가

○ 적용대상 지표(지표정의서에 명시)

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

○ 평가점수의 부여

- 지표별로 발생가능한 실적에 따라 단계를 구분하여 각 단계별로 평가점수를 부여함
- 단계의 구분과 단계별 평가점수에 관한 구체적인 내용은 지표정의서에 의함

## 4. 경영평가단 구성

위 원	소 속	평 가 분 야
고 승 희	충남발전연구원 책임연구원	평가 총괄
성 태 규	충남발전연구원 선임연구위원	리더십 및 경영전략 부문
이 상 진	충남발전연구원 선임연구위원	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 중 운	신우회계법인 공인회계사/이사	경영효율성과 재무 및 요금 부문

## 제2장 평가결과 요약

※ 총괄요약표

대분류지표	중분류지표	세부지표	배점	득점
I. 리더십/전략 (15점)	리더십 (10점)	1. 경영층 리더십	5	4.50
		2. 고객 및 윤리경영	5	4.60
	전 략	1. 비전·미션및경영계획	5	4.50
II. 경영시스템 (30점)	경영효율화 (14점)	1. 조직관리	4	3.52
		2. 인사관리	4	3.52
		3. 노사관리	4	3.80
		4. 재무관리	2	1.65
	주요사업활동 (16점)	1. 시설·환경관리	4	3.60
		2. 재난·안전관리	4	3.80
		3. 공공성증진노력	5	4.80
		4. 저탄소녹색성장 추진	3	2.64
III. 경영성과 (55점)	주요사업성과 (20점)	1. 사업수입	8	7.15(#)
		2. 1인당 시설관리실적	8	7.15(#)
		3. 안전사고 발생건수	4	3.58(#)
	경영효율성과 (15점)	1. 대행사업비절감률	10	8.94(#)
		2. 사업수지비율	5	4.47(#)
	정책준수	1. 공기업정책준수	10	8.52(#)
	고객만족성과	1. 고객만족도	10	8.67
합계			100	89.42

(#)는 총점환산제 방식을 적용한 점수임

## 1. 리더십/전략

### □ 리더십

- 전반적으로 경영층의 리더십 지표에 있어 리더십향상을 위한 다양한 시책들이 강구되어 지고 있으나 이에 대한 세부추진은 미흡한 부분이 있으나, 이는 기관설립 초기에서 나타날 수 있는 상황으로 보여지며 향후 체계화 방안모색이 필요함
- 타 기관과의 상호협력을 통한 공단자체사업 중심의 서비스확대 프로그램이 활성화될 필요가 있음

### □ 전략

- 미션달성을 위한 성과관리 전담부서 또는 전담인력을 통해 성과에 대한 지속적인 모니터링과 관리체계가 만들어질 필요가 있음

## 2. 경영시스템

### □ 경영효율화

- 공단의 핵심업무와 비핵심업무를 명확하게 구분하여 그에 대한 효과성 분석을 추가하여 경영목표와 합치시킬 필요가 있고, 향후 복수직급제 및 직위공모제를 도입할 필요성이 있음
- 보수교육에 대한 로드맵 작성을 추가적으로 추진하여 보다 효과적인 신규 및 보수교육을 도모할 필요가 있고, 향후 경력개발프로그램(CDP) 도입이 필요함
- 출범초기이므로 노사관계에 대한 특별한 문제점은 나타나지 않았으나, 직원과 CEO와의 대화의 범위를 보다 확대하고 정례화 할 필요성이 있음
- 업무분장상 기록을 담당하는 회계전담 직원과 수입 등의 담당자가 분리될 필요성이 있음

### □ 주요사업활동

- 청소년수련관, 근로자종합복지관(동백관) 관리 및 운영 측면에서 시설물이 노후화되어 있으므로 이에 대한 시설환경 대책마련이 필요함
- 안전사고 발생 후 사후처리가 보험금 처리만이 아닌 유형별 처리방안을 마련할 필요

요가 있음

- 사회적 약자를 위한 프로그램을 충실히 진행하였지만 이에 대한 사후평가가 미흡하므로 향후 사후평가에 대한 관리가 필요함
- 저탄소 녹색성장 제품의 구매와 활용도를 보다 높일 필요성이 있고, 녹색경영을 위한 전담조직 구성 및 운영의 내실화가 필요함

### 3. 경영성과

#### □ 주요사업성과

- 2010년 설립된 신생 공기업이기 때문에 전년도와 비교 실적이 없으므로 총점환산제로 평가하였음

#### □ 경영효율성과

- 경영효율성과의 대부분 지표들이 전년도 대비 실적이 필요한 사항으로 총점환산제 방식에 의해 점수를 부여하였음
- 노조 전임자 기준 준수 여부에서는 향후에도 노사협의회 등 노사간 대화와 협력을 통해 공단의 조기 안정화와 성장에 기여해야 할 것임
- 추가사업 타당성 검토여부의 지표에서는, 공단의 조직 및 인력관리와 관련하여 정 부지침인 1년 단위 자체 진단 및 3년 단위 전문기관을 통한 진단을 통해 효율적 조직 및 인력관리를 지향해야 함
- 경영개선명령 이행 여부의 경우, 향후 각종 감사와 평가 그리고 점검에서 불필요한 지적을 받지 않도록 적극적으로 관련 지침이나 규정의 준수가 필요하고, 불가피에 지적된 사항에 대해 적극적으로 대응하는 노력이 필요함

#### □ 고객만족도 조사

- 보령시 시설관리공단의 고객만족도는 서비스 환경 86.86점, 서비스 과정 86.97점, 서비스 결과 87.33점, 사회적 만족 89.52점, 전반적 만족도 84.16점으로 나타나 종합만족도는 86.70점으로 나타났음

## 제3장 지표별 평가의견

### 1. 리더십/전략

#### 1) 리더십

##### (1) 경영층 리더십

관리번호	6-0-1-1-1-1			득 점 : 4.5 점	
지 표 명	경영층의 리더십				
대 분 류	리더십/전략			중 분 류	리더십
가 중 치	5점	지표성격	정성	평가방법	절대평가
지표정의	경영층의 리더십을 통한 경영개선을 위한 노력, 경영목표와 계획의 적정성 및 목표 달성 노력도 평가				
세 부 평가내용 (측정산식)	<p>① 조직사명과 사회적 역할을 잘 파악하고 경영목표를 달성하기 위하여 최선을 다하고 있는가?</p> <p>－ 기관의 목표달성과 경영상 발생하는 문제 해결을 위한 노력</p> <p>－ 자기사업에 대한 개인적인 전문성과 의식, 능력 등</p> <p>② 개인별, 부서별로 경영목표에 대한 직원들의 이해도 및 공감대를 형성하였는가?</p> <p>－ 개인별, 부서별 권한과 책임의 적정성</p> <p>－ 조직의 개방적, 참여적 의사소통 체계 구축 여부</p> <p>－ 직원들이 CEO의 전문성, 능력, 자질을 믿고 따르는지 여부</p> <p>③ 직원의 동기부여나 필요한 교육, 지원 등을 통하여 성과를 극대화하고 있는가?</p> <p>－ 직원의 동기부여 방안이나 특수시책</p> <p>－ 직무수행능력 개발을 위한 교육기회의 부여</p> <p>④ 자치단체, 지방의회, 지역주민 등 대내외 이해관계자를 합리적으로 관리하였는가?</p> <p>－ 지방자치단체와 의회와의 협력관계, 지원 정도</p> <p>－ 지역주민, 시민단체, 유관기관과의 협력, 유대관계 등</p>				



## □ 평가내용

- ① 조직사명과 사회적 역할을 잘 파악하고 경영목표를 달성하기 위하여 최선을 다하고 있는가?
  - 공단의 가치체계와 이에 따른 실천전략을 수립하고 있으며, 2010년 전략목표와 성과목표를 도출하여 운영하고 있음
  - 경영상 문제점 분석 및 대응방안을 구상하고 있으나, 기관이 설립된지 1년에 불과하여 체계적 분석과 대응을 위한 세부실천계획은 다소 미흡한 부분이 있음
  - 경영환경에 적응하기 위하여 CEO 능력개발을 위한 직무연수 및 전문연수를 3회 참가하였으며 3곳의 타 공단을 벤치마킹 하는 등 경쟁력을 높이기 위한 노력을 기울이고 있음
  - 경영성과계약을 통해 이사장의 책임경영을 보장하여 경영효율성을 제고하고 이행 실적 평가결과를 성과급 차등지급의 기준으로 활용하는 등의 책임경영제의 기반을 마련하고 있음
  - 주요현안 문제해결을 위한 4개의 T/F를 구성하여 운영하여 목표달성을 위해 노력하고 있음
- ② 개인별, 부서별로 경영목표에 대한 직원들의 이해도 및 공감대를 형성하였는가?
  - 직원들이 참여하여 중장기 목표달성 로드맵을 구상하고 있으며 체계적이고 구체적인 팀별(개인별) 성과목표를 설정하여 발표회를 갖는 등 경영목표에 대한 직원 간 이해와 공감을 위한 제도를 운영하고 있음
  - 사내통신을 운영하여 직원 간 접근성을 향상시키고 있으며 분기별 1회 정기적 노사협의회 운영과 사업목표 달성을 위한 워크숍을 실시하고 있음
  - CEO와 직원 간 대화의 시간을 6회 운영하고 있으며 2차에 걸쳐 팀 단위 목표달성 이행현황 점검 및 미흡상황에 대한 개선책(으뜸공단 프로젝트)을 모색하고 있음
  - 기타, 워크숍을 비롯하여 사업계획과 주간회의자료 및 월간계획을 전자우편 및 전자결재 시스템을 통해 공유토록 하고 있으며 공단소식지 발행(6회), 매주 1회~2회 현장방문 등을 통해 개방적이고 참여적인 의사소통체계 구축을 통하여 공감대를 형성하기 위한 노력을 하고 있음
- ③ 직원의 동기부여나 필요한 교육, 지원 등을 통하여 성과를 극대화하고 있는가?
  - 동기부여를 위한 실행력을 확보하기 위한 방안 및 특수시책들을 다양하게 모색하고 있음(세부실천계획은 미흡함). 역량개발과 비전제시를 위한 워크숍과 T/F운영,

실행력강화를 위한 정례회의와 빈곤가정 지원, 복리후생 개선(선택적 복지제도), 성과인센티브 제공을 위한 모범사원 포상, 제안제도 포상, 우수사례 포상, 1인 1자격증 캠페인 등의 구상을 하고 있음

- 최우수 공단인을 선발하여 표창하였으며 관련분야 전문가 초빙을 통한 교육효과를 높이고 있음. 또한, 능력과 성과지향의 연봉제를 4명을 대상으로 적용하였으며 5월부터 근무환경을 고려한 사이버교육을 확대하고 있음.
- 더불어 안동, 전주, 관악, 시흥, 구미, 안산시설관리공단 등 선진 공기업을 방문하여 활용방안을 강구하려는 노력을 기울이고 있음

#### ④ 자치단체, 지방의회, 지역주민 등 대내외 이해관계자를 합리적으로 관리하였는가?

- 자체적으로 공단과 관련한 이해관계자(지역주민, 내부고객, 시청 및 시의회, 유관 협력기관)를 대상으로 관계도를 구상하고 있음
- 사업별 효율성과 신뢰도를 높이기 위하여 대외업무추진 담당제를 실시하여 보령시청과 보령시의회 상임위원회별로 담당부서를 지정하여 긴밀한 업무협조체계를 유지하려는 방안을 강구하고 있음
- 지역단체 및 공공기관의 행사에 24회 협조/참가하여 공단의 네트워크를 구축하기 위한 노력을 하고 있음
- 보령시민을 대상으로 문화프로그램 및 지원프로그램을 18회 운영하였으며 지역사회와 함께 연중 운영하는 7개 제도가 운영되고 있음

#### □ 주요 추진실적

- 2010 전략목표와 성과지표 등 실천전략 도출
- CEO 능력개발을 위한 직무연수 및 전문연수를 3회, 타 기관 벤치마킹 3회
- 중장기 목표달성 로드맵 구상 및 성과목표 발표회 개최
- 직원들의 공감대 형성을 위한 제도 운영(대화시간, 노사협의회, 자료공유, 소식지 발행, 으뜸공단 프로젝트, 현장방문 등)
- 지역단체 및 공공기관 행사 24회 협조/참가, 문화/지원프로그램 18회 운영 등

## □ 평가 시사점

### ■ 잘된 점

- 설립 1년임에도 불구하고 가치체계와 실천전략, 성과목표 등이 체계적으로 마련되어 운영되고 있음
- 기관장이 공직 출신으로 자칫 경영마인드가 부족한 점이 있을 수 있으나 다양한 연수에 참여하여 이를 보완하려는 노력을 기울이고 있음
- 경영목표의 공유와 공감대 형성 및 직원들에 대한 지원제도가 다양하게 강구되고 있음
- 행사 및 참여 등 지역사회와 함께하려는 제도들이 운영되고 있는 것으로 사료됨

### ■ 미흡한 점 및 개선할 사항

- 공단 설립 1년차로 준비되어야 할 사항들이 대체로 체계적 준비가 이루어지고 있는 것으로 사료됨. 다만, 공단의 가치와 이를 달성하기 위한 세부계획들에 있어 다소 미흡한 부분이 있으나, 이는 성급히 세부추진계획을 세우기 보다는 설립 1년을 체계적으로 분석하여 향후 변화를 유도할 수 있도록 준비하는 것이 필요함
- 전반적으로 경영층의 리더십 지표에 있어 리더십향상을 위한 다양한 시책들이 강구되어 지고 있으나 이에 대한 세부추진은 미흡한 부분이 있음. 이는 기관설립 초기에서 나타날 수 있는 상황으로 보여지며 향후 체계화가 필요한 시점으로 판단됨

## (2) 고객서비스 및 윤리경영

관리번호	6-0-1-1-1-2			득점 : 4.6점	
지 표 명	고객 및 윤리경영				
대 분 류	리더십/전략			중 분 류	전략
가 중 치	5점	지표성격	정성	평가방법	절대평가
지표정의	공기업의 준립근거인 고객을 위한 고객경영 및 윤리경영의 전략수립 및 실행체계 등 공기업의 사회적 책임을 다하고 있는지 평가				
세 부 평가내용 (측정산식)	<p>① 고객에 대한 제공서비스 정립 및 개선을 위해 어떠한 노력을 하고 있는가?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 공기업이 제공하는 서비스에 대한 개념정립 여부(고객서비스 헌장 등)</li><li>- 제공서비스 확대를 위한 다양한 노력(외부기관과의 협력 등)</li><li>- 서비스 기준의 이행도 및 고객모니터링을 통한 기관성과 증대 노력</li></ul> <p>② 고객경영을 위한 계획의 적정성 및 실행성과는 효율성이 있는가?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 고객만족계획, 고객경영전략 등 계획의 적정성</li><li>- 고객만족을 위한 활동실적 및 실행성과</li></ul> <p>③ 공기업으로서 윤리(청렴)경영은 잘 이루어지고 있는가?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 경영층의 청렴의식과 부패근절에 대한 인식도 및 노력</li><li>- 내부감사시스템(클린센터 등) 구축 및 실질적 내부통제시스템 작동 여부</li><li>- 윤리교육·세미나 개최(또는 참가) 등 부패근절 교육</li><li>- 거래 또는 협력업체에 대한 불공정 행위 여부 (계약 공정성, 정보의 공개 수준 및 부정방지의 자체, 외부감사 결과)</li></ul> <p>④ 도덕적 해이 등 언론 및 지역사회 여론 등에 물의를 야기한 바는 없는지?</p>				

### □ 평가내용

- ① 고객에 대한 제공서비스 정립 및 개선을 위해 어떠한 노력을 하고 있는가?
- 고객서비스헌장을 제정하고 있으며 고객별 Needs 분석과 대응과제를 정리하는 등의 경영계획을 정리하고 있음
  - CS경영을 위하여 추진조직의 고객관련 업무를 제시하고 있음

- 관내·외 기관과의 상호교류를 위하여 10개 기관과 공동프로그램을 운영하여 서비스를 확대하려는 노력을 하고 있음
- 고객만족 Feed-Back 시스템 체계를 구상하여 고객만족도 조사를 실시하고 고객소리함 제작을 통해 고객의견을 수렴하고 있음. 또한 중요 민원사항에 대하여 직원들이 공유하고 민원접수대장의 관리를 통한 민원을 분석하여 최소화 하려는 노력을 하고 있음
- 기타 지역주민에 청소년수련관 체육관 및 생태학습장, 테니스장을 연중개방하고 있으며 분뇨업체에 사무실 및 주차공간을 제공하고 있음
- 설립초기 고객경영을 위한 노력을 기울이고 있으나 이의 세부실행에 있어서 세부실천을 위한 이행기준 및 모니터링 체계에 미흡한 부분이 있음

② 고객경영을 위한 계획의 적정성 및 실행성과는 효율성이 있는가?

- 고객경영을 위하여 고객정의를 통한 대응과제와 고객경영 추진조직 및 기능을 체계화시키려는 노력을 하고 있으나 체계적 분석과 세부실천계획의 제시에는 다소 미흡한 부분이 있음
- 현장의 소리를 듣기 위한 고객의견카드 비치 및 고객의 소리함을 설치하여 운영하고 있음
- 2010년 10월 고객응대 매뉴얼을 작성하여 청소년수련관, 석탄박물관, 모란공원, 애향의 집에 배포하여 친절마인드를 향상시키고 있음
- 2009년도 행정안전부 고객만족도조사 설문지를 활용하여 자체설문조사를 실시하여 고객만족도에 대한 자료를 구축하고 있음
- 기타 친절왕, 고객관리TF, 안내자 배치 등이 향후 운영계획되어 있음

③ 공기업으로서 윤리(청렴)경영은 잘 이루어지고 있는가?

- 윤리경영을 위한 환경분석 및 실천전략을 제시하고 있으나 세부실천계획에 있어서는 일부 미흡한 부분이 있음
- 청렴, 투명경영을 위한 임직원 청렴서약서를 2010년 4월 작성하였음
- 윤리운영위원회 및 클린신고센터를 2010년 3월 설치하여 운영하고 있으며 2010년 6월 지문인식 근태관리시스템을 설치하여 투명한 복무관리 및 수당지급을 위한 노력을 하고 있음
- 3월 공단 임직원의 윤리행동지침을 마련하고 있으며 고객책임강화교육 1회와 직원

윤리교육1회, 임직원 성희롱 예방교육 2회를 실시하였음

- 특별한 불공정행위는 이루어지지 않은 것으로 나타남

④ 도덕적 해이 등 언론 및 지역사회 여론 등에 물의를 야기한 바는 없는지?

- 도덕적 해이 등 언론 및 지역사회 여론 등에 물의를 야기한 특별한 사항은 없는 것으로 나타남

#### □ 주요 추진실적

- 고객서비스헌장 제정 및 고객 Needs 분석을 통한 대응과제 도출
- 관내외 10개 기관과 공동프로그램운영을 통한 서비스 확대
- 지역주민에 체육시설 및 생태학습장 등 상시 개방
- 고객의견카드 및 고객소리함 비치
- 임직원 청렴서약서 작성 및 고객응대메뉴얼 작성 배포
- 고객만족도 조사 실시
- 클린신고센터 설치 및 윤리행동지침 마련
- 직원교육 4회 등 실시

#### □ 평가 시사점

##### ■ 잘된 점

- 임직원 청렴서약서 및 고객응대메뉴얼 제작을 통한 고객에 대한 인식제고 노력을 기울이고 있음
- 고객 Needs 분석 등 체계적인 환경분석을 통한 대응과제를 도출하고 있으며 윤리 행동지침과 클린신고센터 등을 마련하여 윤리경영 실천기반을 마련하고 있음

##### ■ 미흡한 점 및 개선할 사항

- 서비스 이행표준 설정 및 체계적 모니터링 시스템을 구축한 실천적 환류체계의 보완이 필요함
- 타 기관과의 상호협력을 통한 공단지체사업 중심의 서비스확대 프로그램이 활성화 될 필요가 있음



## 2) 전략

### (1) 비전·미션 및 경영계획

관리번호	6-0-1-1-2-1			득점 : 4.5점	
지 표 명	비전·미션 및 경영계획				
대 분 류	리더십/전략			중 분 류	전략
가 중 치	5점	지표성격	정성	평가방법	절대평가
지표정의	당해 공기업의 바람직한 미래상을 제시하기 위하여 비전과 미션을 어떻게 구축하였으며, 당해 공기업의 설립목적에 부합하는 비전·미션을 적절하게 설정하여 전략을 추진하였는가를 평가				
세 부 평가내용 (측정산식)	<p>① 당해 공기업의 바람직한 미래상을 정립하기 위한 비전을 제시하였는가? － 비전과 중장기 경영계획의 구체성·현실성(지역적합성)</p> <p>② 비전 설정 시 내부구성원이 참여하였는가? 그리고 비전을 어떻게 공유·전파하였는가? － 비전 설정에 대한 직원의 참여도와 인지도 확인, 공유노력</p> <p>③ 현재 구축된 비전은 실현이 가능하며, 비전을 달성하기 위한 구체적인 전략과 행동규범을 설정하였는가? － 비전 실현을 위한 연도별 구체적인 계획과 과업, 성취도</p> <p>④ 미션을 효율적으로 추진하기 위한 체계를 구축하였는가?</p> <p>⑤ 경영계획은 적절하게 수립되었으며, 실적 차이를 분석하고 이를 수정·보완하였으며, 그 방법은 타당한가?</p>				

#### □ 평가내용

- ① 당해 공기업의 바람직한 미래상을 정립하기 위한 비전을 제시하였는가?
- 신생공단으로써 설립목적 및 가치 등을 실현하기 위하여 공단의 핵심가치를 도출하고 있으며 이를 전략체계도화 하고 있음
  - 공단이 처한 환경과 역할 그리고 현실을 반영하기 위하여 환경분석 및 여건분석 등의 체계적 과정을 거쳐 발전전략을 도출하고 있는 만큼 설정된 미션과 비전은 가치가 있는 것으로 판단됨

- 미션과 비전을 바탕으로 단기과제와 장기과제 등을 제시하고 있어 수립된 경영계획은 현실성을 기반으로 하고 있는 것으로 보여짐. 다만, 세부추진계획 등에 대한 구체성은 향후 보완되어질 필요가 있음
- ② 비전 설정 시 내부구성원이 참여하였는가? 그리고 비전을 어떻게 공유·전파하였는가?
- 비전이 팀별회의와 직원워크숍, 공모접수 후 직원이 참여하여 확정하는 과정을 통해 설정되어 내부구성원의 견해를 기반으로 만들어진 것으로 판단됨. 다만, 외부전문가 및 관계자가 함께 참여할 수 있는 기회가 부족한 측면이 있을 수 있음
  - 중장기경영계획서를 작성하여 배포하였으며 홈페이지 및 사내 그룹웨어를 활용하여 전파되고 있음. 또한, 전 사업장 게시판과 직원 워크숍을 통해 전파되고 교육되고 있으며 향후 공단가치가 반영된 전화안내멘트를 공모계획 중임
- ③ 현재 구축된 비전은 실현이 가능하며, 비전을 달성하기 위한 구체적인 전략과 행동규범을 설정하였는가?
- 2010년 9개의 전략목표와 24개의 성과목표를 설정하여 비전달성을 위한 체계를 구축하고 있는 것으로 판단됨
  - 비전달성을 위한 추진전략 및 행정규범 등을 제시하고 있으나 세부 목표 및 실행 전략에 미흡한 부분이 있음
  - 연도별 전략 등은 제시되고 있으나 구체적인 과업과 성취도 등의 제시에는 일부 미흡한 부분이 있음
- ④ 미션을 효율적으로 추진하기 위한 체계를 구축하였는가?
- 책임운영관리담당관제를 운영하여 자율적 점검체계를 구축하고 있으나 이는 2010년 하반기부터 2011년 까지 연계성을 가지고 운영되고 있음
  - 중장기경영계획 TF를 구성하여 운영하였으며 그 외 주요 사업추진을 위한 TF를 구성하여 운영하고 있음
- ⑤ 경영계획은 적정하게 수립되었으며, 실적 차이를 분석하고 이를 수정·보완하였으며, 그 방법은 타당한가?
- 경영계획은 적정하게 수립되어진 것으로 판단되며 다만, 세부실행계획에 있어 미



흡한 부분이 있을 수 있음. 그러나, 이는 공단이 설립된 첫 해로써 향후 보완되어 질 사항으로 보여짐

- 경영계획의 수립이 설립 첫째 9월에 완료되어 이를 달성하기 위한 세부 방안들이 고려되지 못한 부분이 있음. 이에 따라 성과분석이 사업별 경영수지와 고객만족도 조사, 경영평가 대비 자체평가 등에 한정되어져 있고 특별한 성과관리체계가 아직은 미흡한 상황으로 보여짐

## □ 주요 추진실적

- 중장기경영계획 수립
- 전략목표와 성과목표 설정
- 책임운영관리담당관제 도입

## □ 평가 시사점

### ■ 잘된 점

- 환경분석과 전직원이 함께 참여한 중장기경영계획을 수립하고 있음
- 비전달성을 위한 전략목표와 성과목표를 체계화시키려는 노력을 기울이고 있음
- 미션 및 비전 공유를 위한 다각적 활용방안을 모색하고 있음

### ■ 미흡한 점 및 개선할 사항

- 미션 및 비전 설정 시 이해자 분석은 이루어졌다고 판단되나 외부전문가 및 관계자 또한 함께 직접 참여하여 고민하고 의견이 반영될 필요가 있음
- 미션달성을 위해 설정된 실천전략 등에 있어 명확한 달성목표 설정 등 세부적 추진방안들이 보완될 필요가 있음
- 미션달성을 위한 성과관리 전담부서 또는 전담인력을 통해 성과에 대한 지속적인 모니터링과 관리체계가 만들어질 필요가 있음

## 2. 경영시스템

### 1) 경영효율화

#### (1) 조직관리

관리번호	6-0-1-2-1-1			득점 : 3.52점	
지 표 명	조직관리				
대 분 류	경영시스템			중 분 류	경영효율화
가 중 치	4점	지표성격	정성	평가방법	절대평가
지표정의	공기업의 업무를 효율적으로 수행할 수 있는 조직규모와 조직구조를 가지고 있는지와 조직관리의 적정성을 평가				
세 부 평가내용 (측정산식)	<p>① 조직진단을 통한 경영환경에 맞는 편제(정·현원관리 등)를 유지하고 있는가?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 기관이 직면한 환경변화에 대응하는 효율적인 조직체계 운영 여부</li><li>- 조직진단이 전문적으로 실시되었으며 분석에 의하여 적정인력을 판단하고 적재적소에 배치하였는지 여부(직급별/직종별 배치의 타당성)</li></ul> <p>② 사업을 최적으로 수행하기 위한 순기능적인 단위조직이 설치되어 있는가?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 조직특성·업무 등을 고려한 관리조직과 하부조직이 효율적으로 구성되어 있는지 여부</li><li>- 중간관리자급 인력의 비중과 현업직의 강화 여부</li></ul> <p>③ 조직혁신(조직개편, 권한위임 등)과 업무프로세스, 조직구조 등을 어떻게 개선하고 있는가?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 전년도와 대비한 조직의 업무프로세스 개선과 효과성</li><li>- 핵심업무의 역량 강화와 비핵심업무의 아웃소싱 노력과 실적</li></ul> <p>④ 조직개발(팀워크훈련, 자체 워크숍 등)을 위한 노력은 어떠한가?</p>				

#### □ 평가내용

- ① 조직진단을 통한 경영환경에 맞는 편제(정·현원관리 등)를 유지하고 있는가?
- 경영환경 변화에 대응하기 위해 창의경영팀을 경영지원팀으로 명칭변경과 함께 환경시설총괄팀의 인력을 경영지원팀으로 1명 이동시키고 공공시설팀의 인력을 조정하였음
  - 이는 적재적소의 인력배치를 위해 팀장급의 직렬을 복수직렬을 시행하였고, 경영

환경 분석에 따른 인력운용 방향을 적절히 설계하여 조직운영의 탄력성을 확보하고 있음

- 성과중심의 효율적 조직운영을 위해 조직진단을 실시하여 바람직한 조직상 구축 및 변화방향을 수립하고 경영기반을 조기구축하려는 노력이 있음
- 이를 토대로 조직 및 인력관리의 합리적 절차 이행에 따른 공단 이사회 의결 및 인사위원회를 위촉하였음

② 사업을 최적으로 수행하기 위한 순기능적인 단위조직이 설치되어 있는가?

- 단위사업별 업무 성격과 사업규모에 따른 전문기관의 사업타당성 검토를 바탕으로 효율적 조직설치 및 운영기준을 마련하였음
- 이에 효율적 책임경영을 위해 경영본부장제도를 도입하고 1본부 5팀제로 조직하였고, 행정안전부 신설지방공기업 실태점검에 따른 지시사항(비정규직을 정원 외로 관리)을 충실히 이행하였음
- 중간관리자급의 인력 비중과 현업직을 강화하고 탄력적으로 운영하기 위해서, 환경시설의 높은 비중을 고려하여 팀장급 인력을 복수직렬로 운영하였음
- 시설관련 전담반을 운영하고, 비상근무조를 편성하여 탄력적이고 순기능적인 조직을 설치 운영하였음

③ 조직혁신(조직개편, 권한위임 등)과 업무프로세스, 조직구조 등을 어떻게 개선하고 있는가?

- 전자결재를 통한 업무처리 시간을 단축하였고, 홈페이지 구축으로 수요자 중심의 환경변화에 대응하였음
- 전 시설물 책임운영관리담당제를 실시하여 공단운영방침에 부합한 조직혁신을 도모하고 있음
- 공단의 비핵심업무 및 특정 업무(방화관리 등 7개 업무)의 아웃소싱을 통해 효율적인 시설관리와 조직관리를 수행하고 있음. 단 핵심/비핵심업무에 대한 명확한 구분과 효과성 분석이 미흡함

④ 조직개발(팀워크훈련, 자체 워크숍 등)을 위한 노력은 어떠한가?

- 공단 전 직원의 의견을 수렴하여 공감대를 형성하고 공단의 핵심가치를 공유하여 협력적인 조직문화를 형성하고 있음

- 직원들의 사기진작을 위한 단합대회를 년 2회 실시하였고, 조직역량강화를 위한 워크숍을 년 4회 실시하였음
- 직원 상호간 자율적인 동호회 활동을 통해 건강증진 및 즐거운 직장생활을 위해 동호회를 창단 운영하고 있음
- 공단 설립 초기인 만큼 전국 우수공단의 경영기법 및 경영사례를 벤치마킹하기 위해 선진지를 견학하였음
- 팀별 자체 직무교육을 실시하고, 제안제도 운영과 온라인 사이버 교육 및 품질경영대회 등을 개최하여 직원의 창의성 증진과 팀워크 향상에 대한 노력을 기울이고 있음

#### □ 주요 추진실적

- 경영환경 변화와 업무 여건에 맞는 인력배치를 위해 팀장급 복수직렬을 시행하였음(환경시설의 높은 비중에 따라 행정·기술 관리직 변경)
- 정규직 대비 지원부서 인력비율을 13.8%로 하여 사업부서(86.2%)에 대한 비중을 높였음
- 전문기관(노사발전재단)의 조직진단을 통한 효율적인 조직운동을 추진하였음

#### □ 평가 시사점

##### ■ 잘된 점

- 공단출범 초기임에도 경영환경 변화와 실제 보령 시설관리 여건에 맞는 조직을 각종 진단과 내부 검토 및 위원회 협의를 통해 편제를 구성하여 운영하고 있음
- 팀장급 복수직렬제를 시행하여 탄력적인 조직구조를 마련하였음
- 환경시설운영 통합관리시스템(DCS)을 운영하고 시설관리 종합계획 매뉴얼을 작성하는 등 조직혁신과 그에 부응한 업무프로세스 구축을 위해 노력하였음
- 지속적인 커뮤니케이션으로 조직역량을 강화하고 학습 조직화를 위한 경영성과를 제고하기 위해 노력하고 있음

##### ■ 미흡한 점 및 개선할 사항

- 공단의 핵심업무와 비핵심업무를 명확하게 구분하여 그에 대한 효과성 분석을 추가하여 경영목표와 합치시킬 필요가 있음
- 향후 복수직급제 및 직위공모제를 도입할 필요성이 있음

## (2) 인사관리

관리번호	6-0-1-2-1-2			득점 : 3.52점	
지 표 명	인사관리				
대 분 류	경영시스템			중 분 류	경영효율화
가 중 치	4점	지표성격	정성	평가방법	절대평가
지표정의	인적자원을 효율적으로 관리하기 위하여 인사제도, 인력운영 및 내부직원 만족도 등에 관하여 평가				
세 부 평가내용 (측정산식)	<p>① 채용, 승진 등에 있어서 인사운영 원칙·기준은 합리적이고 공정한가?</p> <p>－ 인력수급계획 수립 및 채용(모집, 선발)·이직·퇴직관리</p> <p>－ 인사규정 및 인사위원회의 공정성</p> <p>② 외부전문기관에 의한 신규 및 보수교육 등이 제대로 이루어지고 있으며 인사평정제도 등과 연계되고 있는가?</p> <p>－ 교육 수요조사 및 계획수립, 실적의 유지 여부</p> <p>－ 인사평정제도에 교육성과, 결과 활용도</p> <p>③ 내부직원을 대상으로 한 만족도조사 및 결과의 활용은 적정한가?</p> <p>－ 직원 만족도 조사, 문제점, 개선조치</p>				

### □ 평가내용

#### ① 채용, 승진 등에 있어서 인사운영 원칙·기준은 합리적이고 공정한가?

- 인사운영원칙 및 기준을 명시한 공단의 규정(인사규정 제2장 제8조, 인사규정 시행내규 제3조, 비정규직관리규정 제9조 등)으로 공개채용 시 채용전문업체에 위탁하여 투명성 및 공정성을 제고하였음
- 직원채용 심사에 신원 및 범죄경력을 조사하여 공단의 비전에 맞는 인력을 충원하였음
- 중장기 인력운영 계획을 수립하여 역량중심의 인재운영시스템을 도입하였음
- 공정하고 객관적인 인사관리를 위해 인사규정 제6조와 시행내규 제6장에 근거하여 인사위원회를 운영하고 있음

② 외부전문기관에 의한 신규 및 보수교육 등이 제대로 이루어지고 있으며 인사평정제도 등과 연계되고 있는가?

- 교육수요조사를 통한 맞춤형 교육을 추진하고 있고, 경력개발프로그램(CDP)을 도입하여 조직역량을 강화하려는 노력이 있음
- 이에 따른 핵심역량교육을 외부직무교육으로 계획하여 지방행정연수원 등 5개 기관에 의뢰하여 20회를 실시하였음
- 신규교육은 공단출범 초기임을 감안 할 때 아직은 활성화되지 못한 점이 있으나 이는 향후 공단의 사업추진에 따라 개선될 것으로 판단됨
- 공단 인사규정에 의거하여 근무평정시 교육훈련성적을 반영하고 있어 연공서열식 인사제도를 타파하고 능력과 성과중심의 인사평가제도를 준수하고 있음
- 학습지원제도 운영성과와 연계하여 보상을 4건 실시하였음

③ 내부직원을 대상으로 한 만족도조사 및 결과의 활용은 적정한가?

- 외부기관에 의뢰하여 내부 직원만족도 조사를 실시하였고, 만족 분야와 불만족 분야를 구분하여 직원의 생각을 파악하고 있음
- 직원 만족도 조사를 통해 나타난 문제점을 의사소통 등 6개 분야에 걸쳐 개선과제를 도출하고 개선과제를 추진하고 있음
- CEO와 직원간의 소통강화를 위해 직원간의 대화를 실시하였고, 직원 복리후생을 위해 선택적 복지제도를 도입하여 추진하고 있음

#### □ 주요 추진실적

- 직원채용시 신원 및 범죄경력을 보령경찰서에 의뢰하여 41명을 대상으로 조사하였고, 인사위원회를 1회 개최하였음
- 전 직원의 직무교육과 소양교육을 위해 법정교육 등 5개 부문에 걸쳐 총 70회를 실시하였음
- 학습지원제도 운영성과와 연계하여 보상을 4건 실시하였음
- 내부직원 만족도 조사를 외부기관(노사발전재단)에 의뢰하여 총 79개 항목으로 실시하고 직원 만족도를 개선하고 있음

## □ 평가 시사점

### ■ 잘된 점

- 인사규정에 따른 투명한 인사관리를 위해 직원 대상 신원 및 범죄경력을 조사하였고, 성과중심의 인사관리 시스템을 구축하여 운영하고 있음
- 외부기관에 의뢰하여 체계적이고 전문적인 교육을 실시하였고 그에 따른 교육성과 보상체계를 강화하였음
- 직원 만족도 조사를 외부에 의뢰하여 구체적으로 만족과 불만족을 구분하여 개선하고 있음

### ■ 미흡한 점 및 개선할 사항

- 보수교육에 대한 로드맵 작성을 추가적으로 추진하여 보다 효과적인 신규 및 보수 교육을 도모할 필요가 있음
- 향후 경력개발프로그램(CDP) 도입이 필요함



### (3) 노사관리

관리번호	6-0-1-2-1-3			득점 : 3.8점	
지 표 명	노사관리				
대 분 류	경영시스템			중 분 류	경영효율화
가 중 치	4점	지표성격	정성	평가방법	절대평가
지표정의	공기업의 노사관계를 합리적으로 관리하기 위한 노력을 평가				
세 부 평가내용 (측정산식)	① 노사화합이나 생산성 향상을 위한 노사간 공동노력 및 실적은 어떠한가? ② 노사대화는 정례화되어 있으며, 다양한 통로가 구축되어 있는가? - 노사협력을 위한 공식적, 비공식적인 의사통로와 제도화, 다양화 ③ 경영정보 제공, 단체교섭, 노사협의제도, 고충처리 등 노사관계기능은 적정한가? - 경영정보의 내용과 범위, 고충처리 실적 ④ 노사분쟁 또는 파업 등으로 인한 지역사회에의 피해나 물의를 축소하기 위한 노력 과 결과는 무엇인가?				

#### □ 평가내용

- ① 노사화합이나 생산성 향상을 위한 노사간 공동노력 및 실적은 어떠한가?
  - 노사공동 봉사활동 및 환경정화운동을 전개하여 노사화합을 도모하였고, 퇴직연금 제 도입 및 동호회 지원, 상록회 운영 등을 통해 노사생산성 증대를 도모하였음
- ② 노사대화는 정례화되어 있으며, 다양한 통로가 구축되어 있는가?
  - 직원과 CEO와의 대화의 시간을 마련하였고, 현장중심의 팀별·시설별 의사협의를 활성화하였음
  - 인터넷을 통한 상시 의견 수렴을 위해 홈페이지에 「직원 사랑방」을 개설하여 의사소통 채널을 마련하였음
- ③ 경영정보 제공, 단체교섭, 노사협의제도, 고충처리 등 노사관계기능은 적정한가?
  - 인터넷을 통한 경영정보 공유를 위해 예산지표 및 재무제표를 공유하고 주요정책



이나 경영정보를 공유하여 열린 경영을 실현하고 있음

- 근로자 권익신장을 위한 단체교섭을 추진하고 경영지원팀의 주도하여 고충처리위원회 제도를 운영하고 있음

④ 노사분쟁 또는 파업 등으로 인한 지역사회의 피해나 물의를 축소하기 위한 노력과 결과는 무엇인가?

- 근로자참여및협력증진에관한법률에 의거 노사협의회를 정례화하였음
- 노사협의회 규정에 따라 노사협의회를 년 4회 실시하였고, 전 직원 노사협의회 회의록을 공유하는 등 노사분쟁이 발생하지 않도록 노력하였음

## □ 주요 추진실적

- 이사장과 직원과의 대화 년 2회 실시하였고, 직원 커뮤니케이션 강화를 위해 전 직원 워크숍을 년 4회 실시하였음
- 내부 경영정보를 주간업무 및 월간계획 등을 통해 공유하였음
- 노사공동 환경정화 운동을 총 8회 실시하였고, 보령시 7개 지역에 봉사활동을 하였으며, 가족경영의 일환으로 「찾아가는 아버지 교실」 등을 운영하여 노사간 화합을 도모하였음
- 건전한 노사문화 정착을 위해 동호회를 운영 및 지원하였고, 상록회 운영을 통해 공존의식을 확대하였음
- 퇴직연금제를 도입하고 직원의 선택적 복지제도를 도입하여 생산성 향상을 도모하였음
- 노사협력 증진을 위해 공식채널로 노사협의회 등 8개 종류로 정례화하고, 비공식 채널로 동호회 및 상조회 등으로 구축하여 운영하였음

## □ 평가 시사점

### ■ 잘된 점

- 노사 파트너십을 강화하기 위해 노사간 공식·비공식적인 채널을 정례화하고 운영하고 있음
- 노사공동의 사회적 책임을 실현하기 위해 봉사활동 등을 추진하였고, 정례화된 노사협의회 운영을 투명하고 공정하게 하기 위해 회의록 공유 및 경영정보를 공유하고 있음

### ■ 미흡한 점 및 개선할 사항

- 출범초기이므로 노사관계에 대한 특별한 문제점은 나타나지 않았으나, 직원과



CEO와의 대화의 범위를 보다 확대하고 정례화 할 필요성이 있음

#### (4) 재무관리

관리번호	6-0-1-2-1-4			득점 : 1.65점	
지 표 명	재무관리				
대 분 류	경영시스템			중 분 류	경영효율화
가 중 치	2점	지표성격	정성	평가방법	절대평가
지표정의	건전한 재무구조를 유지하고 경영목표 달성을 위한 사업계획을 재무적으로 뒷받침하기 위한 예산·회계관리 운영노력을 평가				
세 부 평가내용 (측정산식)	<p>① 예산·회계관리는 합리적이고 투명하게 운영되는가?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 예산과 경영계획과의 연계성, 재원조달 등의 적정성</li><li>- 예산전용·이월 및 예비비 사용의 적정성</li><li>- 회계장부의 전산화 및 결산서, 감사보고서, 원가계산서 등의 회계규정과의 부합여부</li><li>- 회계관리의 전문성과 투명성 제고를 위한 전담요원 확보 및 내부통제 노력과 교육훈련실적 등</li></ul> <p>② 자금 및 채무관리는 합리적으로 운영되는가?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 유휴자금의 고수익 상품 운영으로 수익 최대화노력</li></ul> <p>③ 자산관리는 정확하게 이루어지고 있는가?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 고정자산 관리 전산화 및 장부의 증감기록 유지상태</li><li>- 자본적 지출과 수익적 지출의 구분관리를 통한 정확한 원가반영</li></ul>				

#### □ 평가내용

##### ① 예산·회계관리는 합리적이고 투명하게 운영되는가?

- 자율과 책임이 조화된 재정운용이라는 전략방향에 맞게 자체 이자수입의 극대화에 노력
- 예산전용·이월 및 예비비 사용은 적법하게 집행됨
- 회계장부 및 결산서, 감사보고서, 원가계산서 등의 회계규정과의 부합됨
- 회계단위별 회계원을 지정하고 있으나 수입등의 업무를 병행하고 있음
- 회계장부의 전산화가 미흡하고 회계전담요원의 확보가 미흡하므로 예산·회계관리

의 합리성과 투명성에 대하여 80점으로 평가함

② 자금 및 채무관리는 합리적으로 운영되는가?

- 농협 외 4개 은행에 분산 예치하고 있으나 주로 농협에 예치하고 있음
- 연 55,539천원의 이자수익이 발생하여 연 2.66%의 수익률을 실현함
- 예금이 한곳에 집중되어 있으나 자금 및 채무관리는 합리적으로 운영되므로 90점으로 평가함

③ 자산관리는 정확하게 이루어지고 있는가?

- 자산관리시스템을 아직 도입하지 않았으나 엑셀 등에 의하여 관리
- 회계규정 제176조에 수익적지출과 자본적지출의 구분을 명확히 하고 있음
- 자산관리시스템의 도입이 필요하며 80점으로 평가

□ 주요 추진실적

- 2010사업연도 회계감사 및 회계컨설팅 수행
- 청렴이행계약제도 도입
- 자금은 지역 내 제1금융권 5개 은행에 분산 예치

□ 평가 시사점

■ 잘된 점

- 예산편성시 전략방향을 고려하여 적절히 편성됨
- 자금을 효율적으로 관리 운용하여 비교적 고율의 이자수익률을 실현함

■ 미흡한 점 및 개선할 사항

- 업무분장상 기록을 담당하는 회계전담 직원과 수입 등의 담당자는 분리되어야 함
- 자산관리시스템을 조기에 도입하면 보다 정확한 자산관리가 가능함

## 2) 주요사업활동

### (1) 시설·환경관리

관리번호	6-0-2-2-2-1			득점 : 3.6점	
지 표 명	시설·환경관리				
대 분 류	경영시스템			중 분 류	주요사업활동
가 중 치	4점	지표성격	정성	평가방법	절대평가
지표정의	시설물을 현상 유지 하는데 그치지 않고 쾌적하고 청결한 환경 조성을 위한 체계적인 시설점검과 적절한 조치여부를 평가				
세 부 평가내용 (측정산식)	① 시설물 관리시스템 구축 여부 및 적정성 ② 발생된 폐기물 및 환경오염원인 파악과 조치의 적정성 ③ 시설물 내 공기·미세먼지 등 시설환경의 개선노력 ④ 산업폐기물에 대한 적정 처리 여부 ⑤ 환경관련 시설물 점검 및 환경관리 전담인력 확보 ⑥ 시설물 관리방법 개선 실적				

#### □ 평가내용

##### ① 시설물 관리시스템 구축 여부 및 적정성

- 시설관리 시스템 구축, 시설관리의 전문화, 시설관리의 효율화를 통한 시설물 관리시스템 구축을 통해 시설물을 적정하게 관리하였음
- 시설관리 시스템 구축
  - 처리시설의 운영·관리를 위해 시설물관리 종합계획을 수립하여 추진
  - 체계적인 시설물관리를 위한 점검반 지정·운영
  - 시설물 내 긴급상황 발생 시 대응체계 구축
  - 사업장별 일간, 월간, 특별, 계절별, 합동종합점검, 정밀안전진단 등을 실시
  - 시설물별 주요 점검·관리계획의 수립을 통한 정기적인 시설물의 점검

- 시설관리의 전문화
  - 전문 업체를 통한 시설유지·관리
  - 집중호우별 근무체계 및 비상대기조 편성
  - 연휴기간 종합 시설관리
  - 전문 인력 양성을 위한 전문 교육훈련 실시
- 시설관리의 효율화
  - 폐광의 냉풍을 활용한 박물관 전력비 절감
  - 침출수 유입차단 밸브 설치
  - 하수처리시설 콤프레셔 운영방법 변경
  - 사이펀 원리를 이용한 생태공원 유량확보
  - 기상특보 휴대전화 문자메세지 실시간 자동수신
  - 하수유입량 증가에 따른 시설 운영방안 구축

## ② 발생한 폐기물 및 환경오염원인 파악과 조치의 적정성

- 보령공공하수처리시설 사업장폐기물을 처리하기 위해 전문처리업체와 위탁계약을 체결하여 폐기물을 적정하게 처리하였음
- 발생폐기물의 성분분석을 통해 처리기준을 만족할 수 있도록 적정하게 처리하고 있으며, Allbaro 시스템 사용을 통하여 사업장폐기물을 적법하게 배출 및 처리하였음
- 태안해경의 폐기물처리현황 수검을 통하여 폐기물을 운영·관리하였음
- 해양투기금지에 따라 슬러지건조시설을 이용하여 하수슬러지의 탄화처리를 통한 폐기물의 해양투기금지 및 슬러지의 대체에너지로 재활용

## ③ 시설물 내 공기·미세먼지 등 시설환경의 개선노력

- 시설물을 청결하게 유지·관리하기 위하여 환풍기와 공기청정기를 설치하여 공기 및 미세먼지 제거를 위해 노력하였으며, 소독관리, 박물관 실내전시장 바닥청소 및 광택작업, 청소년수련관 외벽청소를 실시하여 시설물을 쾌적하고 청결하게 유지하였음
- 마을하수처리시설의 방류수 수질개선을 위해 자외선(UV) 소독기를 설치하여 법적 수질기준을 만족하기 위한 노력을 하였음
- 시설환경 개선을 위해 각종 연찬회 및 업무협의를 추진하였음

④ 산업폐기물에 대한 적정 처리 여부

- 산업폐기물의 적법한 처리계획을 수립하여 산업폐기물 발생 시 폐기물처리 프로세스에 따라 적정하게 처리하였음
- 해양배출 폐기물의 정기검사 및 분석을 통한 적정 관리 및 외부 전문 업체의 검사·분석을 통하여 신뢰성을 확보하였음

⑤ 환경관련 시설물 점검 및 환경관리 전문인력 확보

- 환경시설의 체계적인 관리를 위한 2010년 환경기초시설 운영계획을 수립하여 처리시설의 안정적인 운영 및 운영관리를 위해 노력하였음
  - 지하공동구 및 SBAF동 지하 이동통신 중계기 설치
  - 공기압축기 및 저장탱크 응축수 자동배출장치 설치
  - 스킵호이스트 운전방법 변경 및 비상정지 해제 스위치 설치
  - 처리시설의 안정적이고 효율적인 운영을 통한 방류수 수질기준 준수
- 전문 업체를 활용하여 시설물 관리의 전문성을 제고하였음
- 환경설비 전문자격 소지 직원 공채선발 및 배치운영으로 전문화를 추진하였으며, 시설 및 환경관리자 편성 및 배치를 통한 운영으로 전문성을 확보하고 환경시설물의 안정적인 관리를 실현하였음

⑥ 시설물 관리방법 개선 실적

- 시설물의 효율적인 관리 및 처리효율 향상을 위해 26 종류의 시설물 및 관리방법을 개선하였음

□ 주요 추진실적

- 시설물관리 시스템을 구축하여 시설물을 적정하게 관리하였음
- 사업장폐기물을 처리하기 위해 전문처리업체와 위탁계약을 체결하여 폐기물을 적정하게 처리하였음
- 폐기물 해양투기금지에 따라 슬러지 건조시설을 이용한 슬러지 탄화를 통하여 슬러지를 대체에너지 재활용하고자 하였음
- 환경기초시설 운영계획을 수립하여 처리시설의 안정적인 운영 및 운영관리를 위해 노력하였음
- 시설물의 효율적인 관리 및 처리효율 향상을 위해 관리방법을 개선하였음



## □ 평가 시사점

### ■ 잘된 점

- 폐기물 해양투기금지에 따라 슬러지 건조시설을 이용한 슬러지 탄화를 통하여 슬러지를 대체에너지 재활용하고자 하였음
- 환경설비 전문자격 소지 직원 공채선발 및 배치운영으로 전문화를 추진하였음
- 시설물의 효율적인 관리 및 처리효율 향상을 위해 관리방법을 개선하였음

### ■ 미흡한 점 및 개선할 사항

- 청소년수련관, 근로자종합복지관(동백관) 관리 및 운영 측면에서 시설물이 노후화되어 있으므로 이에 대한 시설환경 대책마련이 필요함



## (2) 재난·안전관리

관리번호	6-0-2-2-2-2			득점 : 3.8점	
지 표 명	재난·안전관리				
대 분 류	경영시스템			중 분 류	주요사업활동
가 중 치	4점	지표성격	정성	평가방법	절대평가
지표정의	재해·재난 및 안전사고 발생시 피해를 최소화하기 위해 체계적이고 효과적인 재난·안전관리시스템이 구축되어 있는지 여부와 직원들의 재난·안전관련 교육훈련 및 숙지수준을 평가				
세 부 평가내용 (측정산식)	① 재난·안전관리시스템 구축 여부 및 적정성 ② 재난·안전 관련 직원 교육훈련 여부, 횟수, 적정성 ③ 재해·재난 및 안전사고에 대응하는 직원의 숙지도 제고노력 ④ 안전사고 발생 후 사후처리의 적정성 및 대책마련 여부와 대책의 적정성				

### □ 평가내용

#### ① 재난·안전관리시스템 구축 여부 및 적정성

- 종합 안전관리계획을 수립하였고, 위기 상황 관리체계를 수립하였음
- 보령소방서, 보령경찰서 등 유관기관과 연계체계를 구축하였음
- 각 사업장별 재난안전관리를 위한 재난본부 조직도를 작성하여 운영하고 있고, 봉령시 동원가능 방재장비 확보현황을 파악하여 재난 발생시 활용할 방안을 강구하였음

#### ② 재난·안전 관련 직원 교육훈련 여부, 횟수, 적정성

- 산업안전 보건교육을 사무직 월 1시간 이상, 기술직 및 생산직 월 2시간 이상, 관리감독자 반기 8시간 이상의 교육을 실시함
- 재난안전교육을 온라인으로 병행 실시하여 기수별(1~3기)에 걸쳐 교육을 실시함
- 산업안전 관리감독자 교육을 실시하였고, 방화관리자 법정실무교육 등을 실시하였으며, 기타외부기관에 위탁교육훈련을 실시하였음

③ 재해·재난 및 안전사고에 대응하는 직원의 숙지도 제고노력

- 재해대비 훈련계획을 수립하여 1회 훈련을 실시하여 체계적인 재해대비 훈련과 직원의 재해대비 숙지도를 향상 시켰음
- 재해·재난 안전관리 자체 매뉴얼을 작성하여 대처요령을 시설별 조치사항을 작성하여 직원의 재난대응 숙지도를 향상시켰음

④ 안전사고 발생 후 사후처리의 적정성 및 대책마련 여부와 대책의 적정성

- 안전사고 보험금 청구 및 지급절차를 수립하고 7개 사업장에 보험가입을 추진함
- 사업장별 안전사고 발생시 처리상황을 파악하여 운영관리하였음

□ 주요 추진실적

- 종합안전관리대책을 수립하였고, 유관기관과 연계체계를 구축하였음
- 산업안전보건교육 외 다양한 안전관련 교육을 직종별, 사업장별의 특성에 맞게 교육훈련을 실시하였음
- 재해대비 훈련과 매뉴얼 작성으로 직원의 안전사고 대응력 및 숙지도를 제고하였음
- 안전사고 보험처리를 준수하고 상황을 정리하여 사후처리 및 대책마련을 하고 있음

□ 평가 시사점

■ 잘된 점

- 직종별, 사업장별로 맞춤형 안전교육을 실시하고 있고, 유관기관과 연계한 안전대비 방안을 구축하였음
- 안전관리 매뉴얼을 작성하여 체계적이고 지속적으로 직원의 안전대응 능력과 숙지도를 향상시켰음

■ 미흡한 점 및 개선할 사항

- 안전사고 발생 후 사후처리가 보험금 처리만이 아닌 유형별 처리방안을 마련할 필요가 있음

### (3) 공공성 증진노력

관리번호	6-0-2-2-2-3			득점 : 4.8점	
지 표 명	공공성 증진노력				
대 분 류	경영시스템			중 분 류	주요사업활동
가 중 치	5점	지표성격	정성	평가방법	절대평가
지표정의	공기업으로서 사회적 역할 수행에 충실하기 위하여 추진하는 다양한 공공성 추진 전략과 성과를 평가(사회적 약자, 지역사회, 타공사·공단)				
세 부 평가내용 (측정산식)	<div>① 사회적 약자를 위한 관리시스템</div> <div>- 연간 유료시설 이용자수(금액) 대비 무료·감면 수혜자수(금액) 비율</div> <div>- 사회적 약자를 위한 프로그램 진행 실적 및 사후평가</div> <div>② 지역사회 공헌활동</div> <div>- 지역주민(공동체) 발전을 위해 추진한 각종 실적 및 성과</div> <div>- 지역 및 자치단체 행사에 업무협조 실적 및 성과</div> <div>- 프로그램, 시설개방·설치, 무료이용 등의 실적</div> <div>③ 타 기관에 대한 자발적인 전파·홍보노력(자료제공, 상담, 방문, 지도실적 등)</div> <div>④ 각종 법규, 제도 등 자치단체, 정부 등에 대한 개선 제안으로 공기업 또는 자치단체의 발전을 가져온 사안</div>				

#### □ 평가내용

##### ① 사회적 약자를 위한 관리시스템

- 사회적 약자를 위한 유료시설 이용자 수 대비 무료·감면 수혜자 비율과 이용금액 대비 무료·감면 수혜금액이 적정하게 유지되어 운영되고 있음
- 사회적 약자를 위한 공공성 강화를 위해 어려운 이웃 찾아보기 등의 사업을 추진하였고, 사회적 약자를 위한 참여프로그램도 진행하였음

##### ② 지역사회 공헌활동

- 지역주민을 위해 전문적이고 안전한 친환경 시설관리, 농사철 일손돕기, 혐오시설의 공원화, 참배객 제례준비를 위한 준비실 등을 운영하였음



- 지역 및 지자체 행사 지원을 통한 지역공헌도를 제고하였음

③ 타 기관에 대한 자발적인 전파·홍보노력(자료제공, 상담, 방문, 지도실적 등)

- 홈페이지 구축을 통한 홍보 및 고객의견을 적극 수렴하였고, 공단소식지를 제작하였으며, 공단 CI를 자체개발하였음
- 우수사례 전파를 통한 차별화된 이미지를 홍보하였고, 타기관 자료제공 및 협조·워크숍 참석 등을 적극적으로 시행하였음

④ 각종 법규, 제도 등 자치단체, 정부 등에 대한 개선 제안으로 공기업 또는 자치단체의 발전을 가져온 사안

- 공기업 선진화를 위한 규정 및 조례 개정을 건의하였고, 업무개선 제안·제출을 통한 공단발전 노력을 도모하였음

□ 주요 추진실적

- 연간 유료시설 이용자 수 대비 무료·감면 수혜자 비율이 21.8%, 이용금액 대비 무료·감면 수혜금액 9.9%로 운영되었고, 사회적 약자를 위한 공공성 강화를 위해 7개의 활동과 4개의 프로그램 등을 추진하였음
- 지역주민에게 공공성을 강화하여 공헌하기 위해 시설물 및 매장 임대 등 7개의 활동을 하였고, 지역 및 지자체 행사 지원을 총 15회, 적극적인 참여를 총 8회, 환경정화활동을 총 10회 실시하였으며, 지역주민 생태학습장 조성 등 지역주민과의 소통 공간 형성을 총 22건을 추진하였음
- 공단의 홍보를 위해 공단소식지를 매월 발간하고, 10가지 우수사례 프로그램을 전파하였으며, 총 14개 기관에 자료제공 및 협조를 하였고, 17회 워크숍 참석 및 총 23건의 언론홍보를 추진하였음
- 수익성 개선을 통한 조례개정을 3건 건의하였고, 공기업 선진화를 위해 주요규정 및 내규개정을 39차례 건의하였으며, 업무개선 제안·제출을 총 43건 실시하였음

## □ 평가 시사점

### ■ 잘된 점

- 무료·감면 수혜자 비율이 20%대로 적정하게 운영하고 있고, 지역주민에 대한 지역 공헌을 위해 시설개방 및 이용을 적극적으로 노력하고 있음
- 공단의 홍보를 위해 다양한 수단과 매체를 통해 추진하고 있고, 공단 발전과 공기 업 선진화를 위해 적극적인 의견 개진과 건의활동을 하고 있음

### ■ 미흡한 점 및 개선할 사항

- 사회적 약자를 위한 프로그램을 충실히 진행하였지만 이에 대한 사후평가가 미흡 하므로 향후 사후평가에 대한 관리가 필요함

#### (4) 저탄소녹색성장 추진

관리번호	6-0-2-2-2-4			득점 : 2.64점	
지 표 명	저탄소녹색성장 추진				
대 분 류	경영시스템			중 분 류	주요사업활동
가 중 치	3점	지표성격	정성	평가방법	절대평가
지표정의	저탄소녹색성장을 위해 공기업이 추진하는 다양한 전략과 노력, 그리고 성과를 평가				
세 부 평가내용 (측정산식)	<div>① 저탄소 녹색경영을 위한 전사전략과 방침을 수립하였는가?</div> <div>- 저탄소 녹색경영 관련 비전, 전략, 로드맵</div> <div>- 최고경영자의 의지 표명</div> <div>② 저탄소 녹색경영 추진을 위한 체계를 구축하고 있는가?</div> <div>- 녹색경영 추진을 위한 조직 또는 담당자의 책임과 권한</div> <div>- 녹색경영 실행을 위한 시스템 구축 및 운영 여부</div> <div>(ISO14000 시리즈 등 환경관리시스템 인증 획득 현황 포함)</div> <div>- 녹색경영 관련 교육계획 및 성과</div> <div>③ 저탄소 녹색제품(서비스 포함)의 활용(사용)노력을 기울이고 있는가?</div> <div>- 저탄소 녹색제품(서비스) 활용(사용)을 위한 활동과 성과(사례포함)</div> <div>④ 에너지 절감(온실가스 감축 포함)을 위한 노력을 기울이고 있는가?</div> <div>- 에너지 절감(온실가스 감축)을 위한 활동</div> <div>- 에너지 절감(온실가스 감축) 성과 및 사례</div>				

#### □ 평가내용

- ① 저탄소 녹색경영을 위한 전사전략과 방침을 수립하였는가?
- 공단 중장기 전략목표체계를 통해 저탄소 녹색성장 경영기반 구축방안을 마련하였음
  - 저탄소 녹색경영 비전 제시 및 로드맵 수립을 위해 중심 추진일정을 준비·도약·성숙 3단계로 구분하여 수립하였음
  - 최고 경영자는 “이곳은 지구환경을 지키는 마지막 파수대입니다.” 라는 적극적인 의지를 표명하고 있음



② 저탄소 녹색경영 추진을 위한 체계를 구축하고 있는가?

- 에너지 절감계획을 수립하여 저탄소 녹색경영의 기반을 조성하였고, 태양광발전 설치 사업 등 3개 사업을 계획하였음
- 하수슬러지 종합대책을 수립하고 슬러지 건조처리시설 운영계획을 수립하였음
- 녹색경영 전담조직을 구성하고 전담인력을 운영하였으며, 녹색경영을 위한 에너지 지킴이를 지정하여 운영하였음

③ 저탄소 녹색제품(서비스 포함)의 활용(사용)노력을 기울이고 있는가?

- 저탄소 녹색문화 고객체험 프로그램을 운영하였고, 저탄소 녹색문화 서비스를 환경을 조성하였음
- 녹색제품을 활용하여 에너지 절감을 위해 폐광의 냉풍활용, 창문단열 등을 추진함

④ 에너지 절감(온실가스 감축 포함)을 위한 노력을 기울이고 있는가?

- 에너지 절감 캠페인을 통한 녹색생활 10대 수칙을 작성하였고, 여름철 폐광의 냉풍을 활용한 박물관 전력비를 절감하였으며, 단열을 통한 에너지 절감을 실천하였음

□ 주요 추진실적

- 저탄소 녹색경영을 위해 전략목표를 수립하고, 로드맵을 3단계로 계획하였으며, 최고 경영자는 보령신문을 통해 저탄소 녹색경영에 대한 의지를 적극적으로 표명하고 있음
- 저탄소 녹색경영을 위해 절감계획을 수립하였고, 태양광발전설치 사업계획 외 2건을 수립하였으며, 하수슬러지처리 종합대책을 수립하였음
- 저탄소 녹색문화 고객체험 프로그램 2개를 연중 수시로 실시하였고, 서비스 환경 조성을 위해 3건을 추진하였음
- 에너지 절감을 위해 캠페인을 벌이고, 폐광을 활용한 박물관 전력비 절감을 위해 닥트를 설치하는 등 3건의 노력을 실시하였음



## □ 평가 시사점

### ■ 잘된 점

- 최고경영자가 지역신문에 공단의 녹색경영 의지를 적극적으로 표현하였고, 전담조직을 통해 녹색경영 실천을 보다 구체적으로 추진하고 있음
- 캠페인과 10대 수칙을 통한 노력과 동시에 지역 자원인 폐광을 이용한 에너지 절감노력을 보이고 있음

### ■ 미흡한 점 및 개선할 사항

- 저탄소 녹색성장 제품의 구매와 활용도를 보다 높일 필요성이 있음
- 녹색경영을 위한 전담조직 구성 및 운영의 내실화가 필요함

### 3. 경영성과

#### 1) 주요사업성과

##### (1) 사업수익

관리번호	6-0-2-3-1-1			득점 : 7.15점	
지 표 명	사업수입				
대 분 류	경영성과			중 분 류	주요사업성과
가 중 치	8점	지표성격	정량 (상향지표)	평가방법	목표부여(A)
지표정의	공기업을 사업수입을 증대시켜 궁극적으로 수익성을 제고하기 위한 것으로 수입금액의 향상된 실적을 평가				
세 부 평가내용 (측정산식)	○ 사업수입 - 최고목표 : 전년도 실적 x 110% - 최저목표 : 전년도 실적 x 50%				

#### □ 평가내용

##### ○ 사업수익 (7.15점)

- 2010년 1월 1일 설립으로 목표치를 계산할 수 없으므로 총점환산방식(100점 만점에 89.42점)을 적용한 결과 7.15점으로 평가함

## (2) 1인당 시설관리실적

### □ 평가지표

관리번호	6-0-2-3-1-2			득점 : 7.15점	
지 표 명	1인당 시설관리실적				
대 분 류	경영성과			중 분 류	주요사업성과
가 중 치	8점	지표성격	정량 (상향지표)	평가방법	목표부여(A)
지표정의	관리인력의 노동생산성 및 시설물의 활용도를 제고하기 위한 것으로 각 시설물 관리사업에 종사하고 있는 직원들의 1인당 관리실적을 평가				
세 부 평가내용 (측정산식)	○ 1인당 관리실적 <div>관리실적</div> <div>관리인력</div>				

### □ 평가내용

#### ○ 1인당 관리실적(7.15점)

- 2010년 1인당 시설관리 실적은 사업별 8.18, 시설별 9.36으로 조사되었지만 2010년 출범했기 때문에 전년도(2009년) 실적이 없으므로 총점환산방식(100점 만점에 89.42점)을 적용한 결과 7.15점으로 평가함

### (3) 안전사고 발생건수

관리번호	6-0-2-3-1-3			득점 : 3.58점	
지 표 명	안전사고 발생건수				
대 분 류	경영성과			중 분 류	주요사업성과
가 중 치	4점	지표성격	정량 (하향지표)	평가방법	목표부여(A)
지표정의	○ <u>공기업</u> 의 시설을 이용하는 고객과 고객재산을 안전하게 관리하고 있는가를 평가하는 것으로 안전사고 발생건수로 평가한다.				
세 부 평가내용 (측정산식)	○ 안전사고 발생건수 ※ 안전사고 발생건수가 5건 이하 기관 : 2점 부여 후 나머지 2점으로 평가 ※ 안전사고 발생건수가 10건 이하 기관 : 1점 부여 후 나머지 3점으로 평가				

#### □ 평가내용

##### ○ 안전사고 발생건수(3.58점)

- 안전사고는 2010년 총 5건이므로 2점 부여 후 잔여 2점을 평가함
- 단, 2010년 출범한 공단이므로 잔여 2점은 총점환산방식(100점 만점에 89.42점)을 적용한 결과 1.58점이 되므로 총 득점은 3.58점으로 평가함

#### □ 주요 추진실적

- 대인 안전사고 1건, 대물 안전사고 4건이 발생되었음

## 2) 경영효율성과

### (1) 대행사업비 절감률

관리번호	6-0-2-3-2-1			득점 : 8.94점	
지 표 명	대행사업비절감률				
대 분 류	경영성과			중 분 류	경영효율성과
가 중 치	10점	지표성격	정량 (하향지표)	평가방법	목표부여(A)
지표정의	공기업의 관리비용이 지속적으로 증가하는 것을 최소화하여 궁극적으로 시설관리 대행업무의 효율성을 높이하고자 하는 것으로 연도별 단위사업장에 소요되는 비용의 절감으로 평가				
세 부 평가내용 (측정산식)	○ 대행사업비 - 최고목표 : 전년도 실적 x 90% - 최저목표 : 전년도 실적 x 150%				

#### □ 평가내용

##### ○ 대행사업비 (8.94점)

- 2010년 1월 1일 설립으로 목표치를 계산할 수 없으므로 총점환산방식(100점 만점에 89.42점)을 적용한 결과 8.94점으로 평가함

(2) 사업수지비율

관리번호	6-0-2-3-2-2			득점 : 4.47점	
지 표 명	사업수지비율				
대 분 류	경영성과			중 분 류	경영효율성과
가 중 치	5점	지표성격	정량 (상향지표)	평가방법	목표부여(A)
지표정의	공기업의 경영합리화 및 경영성과를 측정하기 위한 것으로 사업수입의 증대 및 사업비용의 절감 성과를 통해 수익성과 효율성을 평가				
세 부 평가내용 (측정산식)	$\bigcirc \text{사업수지비율}(\%) = \frac{\text{사업수입}}{\text{사업비용}} \times 100$				

□ 평가내용

○ 사업수지비율 (4.47점)

- 2010년 1월 1일 설립으로 목표치를 계산할 수 없으므로 총점환산방식(100점 만점에 89.42점)을 적용한 결과 4.47점으로 평가함



### 3) 정책준수

#### (1) 공기업정책준수

관리번호	0-0-1-3-2-100			득점 : 8.52점	
지 표 명	공기업정책준수				
대 분 류	경영성과			중 분 류	정책준수
가 중 치	10.0점	지표성격	정량	평가방법	단계별평가
지표정의	○ 인건비 인상률 준수, 예산 조기집행, 일자리 창출 등 범정부적으로 추진하고 있는 국가정책사업 및 지방공기업 경영정책 이행실태를 평가한다.				
세 부 평가내용 (측정산식)	평 가 항 목			가중치	득점
	합 계			10.0	8.52
	① 인건비인상률 준수			2.0	1.79 <sup>(#)</sup>
		가.'11년도 인건비 가이드라인 준수여부		1.0	0.89 <sup>(#)</sup>
		나.'10년도 인건비 가이드라인 준수여부		0.5	0.45 <sup>(#)</sup>
		다.'09년도 인건비 가이드라인 준수여부		0.5	0.45 <sup>(#)</sup>
	② 노조전임자 기준 등 준수			(-2.0)	0.0
	③ 추가사업 타당성검토			(-1.0)	0.0
		가. 추가사업 타당성검토 실시여부		(-0.5)	0.0
		나. 인력증원의 적정성		(-0.5)	0.0
	④ 경영개선명령 이행여부			(-2.0)	0.0
	⑤ 감사원 감사결과 지적사항 이행여부			(-1.0)	0.0
	⑥ 성과급제도 운영의 적정성			0.5	0.45 <sup>(#)</sup>
	⑦ 업무추진비 집행의 적정성			1.0	1.0
	⑧ 통합경영공시 운용의 적정성			2.0	1.1
	⑨ 예산 조기집행			2.0	1.73
	⑩ 인턴사원 채용·관리			0.5	0.5
	⑪ 정부권장정책 이행실적(장애인 채용, 중기제품, 장애인제품, 친환경상품 구매)			1.5	1.5
	⑫ 공공기관 청사 에너지 목표 관리제			0.5	0.45 <sup>(#)</sup>

주) (#)표는 총점환산방식을 적용한 수치임

※ 보령시시설관리공단은 2010. 1. 1. 업무를 개시하였으므로 공기업정책준수 지표 중  
에 대한 몇 가지 지표는 총점환산방식(100점으로 환산시 89점을 적용)을 적용함

(1)-1. 인건비 인상률 준수

관리번호	0-0-1-3-2-101			득점 : 1.79점	
지 표 명	인건비 인상률 준수				
대 분 류	경영성과			중 분 류	정책준수
가 중 치	2.0점	지표성격	정량	평가방법	단계별평가
지표정의	총인건비 인상률 가이드라인 준수 여부를 평가				
세 부 평가내용 (측정산식)	① 2010년도 총인건비 가이드라인 준수 여부(1.0점) ② 2009년도 총인건비 가이드라인 준수 여부(0.5점) ③ 2008년도 총인건비 가이드라인 준수 여부(0.5점)				

□ 평가내용

① 2010년도 총인건비 가이드라인 준수 여부 (0.89점)

- 공단은 2009.12.28.일 설립등기가 완료되었고, 2010.1.1.업무를 개시하였으므로 이 지표에 대해서는 총점환산방식(100점 만점에 89점)을 적용한 결과 1.0점 만점에 0.89점을 부여함

② 2009년도 총인건비 가이드라인 준수 여부 (0.45점)

- 공단은 2009.12.28.일 설립등기가 완료되었고, 2010.1.1.업무를 개시하였으므로 이 지표에 대해서는 총점환산방식(100점 만점에 89점)을 적용한 결과 0.5점 만점에 0.45점을 부여함

③ 2008년도 총인건비 가이드라인 준수 여부 (0.45점)

- 공단은 2009.12.28.일 설립등기가 완료되었고, 2010.1.1.업무를 개시하였으므로 이 지표에 대해서는 총점환산방식(100점 만점에 89점)을 적용한 결과 0.5점 만점에 0.45점을 부여함

(1)-2. 노조전임자 기준 등 준수

관리번호	0-0-1-3-2-102			득점 : 0.0점	
지 표 명	노조전임자 기준 등 준수				
대 분 류	경영성과			중 분 류	정책준수
가 중 치	(-2.0점)	지표성격	정량	평가방법	단계별평가
지표정의	노조전임자 운영이 정부기준에 적합한지 여부와 파업여부를 평가				
세 부 평가내용 (측정산식)	○ 노조전임자 기준 준수 여부(-1.0점) ○ 파업 여부(-1.0점)				

□ 평가내용

○ 노조전임자 기준 준수 여부(0.0점)

- 노조전임자가 없고, 노사협의회(연간 4회)를 운영하고 있음. 협의회의 구성은 사측 4명과 노측 4명으로 함

○ 파업 여부(0.0점)

- 공단 설립이후 무분규, 무파업을 거양하고 있음

□ 평가 시사점

■ 잘된 점

- 무분규, 무파업으로 공단이 운영되고 있음

■ 미흡한 점 및 개선할 사항

- 향후에도 노사협의회 등 노사간 대화와 협력을 통해 공단의 조기 안정화와 성장에 기여해야 할 것임

(1)-3. 추가사업 타당성 검토

관리번호	0-0-1-3-2-103			득점 : 0.0점	
지 표 명	추가사업 타당성 검토				
대 분 류	경영성과			중 분 류	정책준수
가 중 치	(-1.0점)	지표성격	정량	평가방법	절대평가
지표정의	사업추가 시 전문기관의 타당성 검토 실시 여부 및 타당성 검토 결과에 따른 적정한 인력의 증원 여부를 평가				
세 부 평가내용 (측정산식)	① 추가사업 타당성 검토 실시 여부 (-0.5점) ② 인력증원의 적정성 (-0.5점)				

□ 평가내용

① 추가사업 타당성 검토 실시 여부 (0.0점)

- 2010년 추가사업 타당성 없음. 단, 2011년 근로자 종합복지관, 소규모 마을하수도 처리시설 등에 대해 전문기관인 지방공기업평가원에 용역을 실시함

② 인력증원의 적정성 (0.0점)

- 2010년내에 인력증원 등 사례 없음

□ 평가 시사점

■ 잘된 점

- 해당사항 없음

■ 미흡한 점 및 개선할 사항

- 공단의 조직 및 인력관리와 관련하여 정부지침인 1년 단위 자체 진단 및 3년 단위 전문기관을 통한 진단을 통해 효율적 조직 및 인력관리를 지향해야 함

(1)-4. 경영개선명령 이행 여부

관리번호	0-0-1-3-2-104			득점 : 0.0점	
지 표 명	경영개선명령 이행 여부				
대 분 류	경영성과			중 분 류	정책준수
가 중 치	(-2.0점)	지표성격	정성, 정량	평가방법	단계별평가
지표정의	경영개선명령의 적정 이행 여부 평가				
세 부 평가내용 (측정산식)	① 행정안전부 경영진단결과 경영개선명령 이행 실적 (-1.0점) ② 전기평가 지적사항 이행 실적 (-1.0점)				

□ 평가내용

① 행정안전부 경영진단결과 경영개선명령 이행 실적 (0.0점)

- 3010년 행정안전부 신설 지방공기업 경영실태 점검에 따라 시정지시 사항을 15건 받았으며, 이에 대해 13건은 개선 완료 하였고, 2건(임원추천위원회 도입 및 임원추천위원회 추천권 변경, 정기적 조직진단 실시)에 대해서는 관련 규정 개정이 완료되고 보령시에 승인 절차 중에 있고, 정기적 조직진단은 기간 미도래로 2013년 6월 이전에 시행 계획임

② 전기평가 지적사항 이행 실적 (0.0점)

- 공단은 2009.12.28.일 설립등기가 완료되었고, 2010.1.1.업무를 개시하였으므로 이 지표에 대해서는 해당사항 없음

□ 평가 시사점

■ 잘된 점

- 행안부의 신설 지방공기업 실태점검시 지적된 사항에 적극적 이행

■ 미흡한 점 및 개선할 사항

- 향후 각종 감사와 평가 그리고 점검에서 불필요한 지적을 받지 않도록 적극적으로 관련 지침이나 규정의 준수가 필요하고, 불가피에 지적된 사항에 대해 적극적으로 대응하는 노력이 필요함

(1)-5. 감사원 감사결과 지적사항 이행 여부

관리번호	0-0-1-3-2-105			득점 : 0.0점	
지 표 명	감사원 감사결과 지적사항 이행 여부				
대 분 류	경영성과			중 분 류	정책준수
가 중 치	(-1.0점)	지표성격	정성	평가방법	단계별평가
지표정의	감사원의 감사결과 지적사항이 적정하게 이행되었는지를 평가				
세 부 평가내용 (측정산식)	○ 감사원의 지방공기업에 대한 감사결과 지적사항 이행여부(-1.0점)				

□ 평가내용

- 감사원 감사 지적사항 이행여부 (0.0점)
  - 2005년 이후 현재까지 감사원 감사의 지적사항 없음

□ 평가 시사점

■ 잘된 점

- 특이사항 없음

■ 미흡한 점 및 개선할 사항

- 향후 감사원 지적사항이 발생하지 않도록 관련 규정과 원칙에 근거하여 합리적인 업무처리가 요구됨

(1)-6. 성과급제도 운영의 적정성

관리번호	0-0-1-3-2-106			득점 : 0.45점	
지 표 명	성과급제도 운영의 적정성				
대 분 류	경영성과			중 분 류	정책준수
가 중 치	0.5점	지표성격	정량	평가방법	단계별평가
지표정의	인센티브 성과급의 운영이 정부기준에 적합한지 여부를 평가				
세 부 평가내용 (측정산식)	○ 인센티브 성과급의 적정 운영 여부 평가(0.5점)				

□ 평가내용

○ 인센티브 성과급의 적정 운영 여부 평가 (0.45점)

- 공단은 2009.12.28.일 설립등기가 완료되었고, 2010.1.1.업무를 개시하였으므로 이 지표에 대해서는 총점 환산방식(100점 만점에 89점)을 적용한 결과 0.5점 만점에 0.45점을 부여함

□ 평가 시사점

■ 잘된 점

- 특이사항 없음

■ 미흡한 점 및 개선할 사항

- 2009년 9월 지방공기업 설립운영지침의 개정 등으로 인해 성과급 배분에 대한 제도 개선에 분석적으로 대응하고, 성과연봉제 도입이 추진되는 등 관련 정책변화에 적극적으로 대처하는 노력이 요구됨



(1)-7. 업무추진비 집행의 적정성

관리번호	0-0-1-3-2-107			득점 : 1.0점	
지 표 명	업무추진비 집행의 적정성				
대 분 류	경영성과			중 분 류	정책준수
가 중 치	1.0점	지표성격	정량	평가방법	단계별 평가
지표정의	업무추진비가 정부기준에 적합하게 집행되었는지 여부를 평가				
세 부 평가내용 (측정산식)	○ 업무추진비 집행기준 준수 여부(1.0점)				

□ 평가내용

○ 업무추진비 집행기준 준수 여부(1.0점)

- 공단의 2010년 매출액은 606,218천원이고, 이를 기준으로 편람이 요구하는 업무추진비의 한도액은 9,249천원임. 실제 공단이 2010년 집행한 업무추진비는 8,325천원으로 한도액의 90.01%에 해당하므로 정부지침을 준수한 것으로 평가함

□ 평가 시사점

■ 잘된 점

- 정부지침에 근거한 합리적 범위내에 업무추진비 편성과 집행

■ 미흡한 점 및 개선할 사항

- 향후에도 업무추진비 등을 정부가 지침을 통해 제시하는 기준에 맞게 편성 및 집행할 수 있도록 관리해야 할 것임

(1)-8. 통합경영공시 운영의 적정성

관리번호	0-0-1-3-2-108			득점 : 1.1점	
지 표 명	통합경영공시 운영의 적정성				
대 분 류	경영성과			중 분 류	정책준수
가 중 치	2.0점	지표성격	정량	평가방법	단계별 평가
지표정의	통합경영공시 운용규정 및 매뉴얼에 따른 공시 여부를 평가				
세 부 평가내용 (측정산식)	① 자료입력기한 준수 여부(0.8점) ② 공시책임자 지정·공시(책임자별 공시내용 적정성 검토 여부) (0.2점) ③ 공시항목 준수 및 입력자료의 충실성(1.0점)				

□ 평가내용

① 자료입력기한 준수 여부(0.8점)

- 행안부의 일괄 통보한 자료입력기한 준수와 관련하여 기관은 인원현황, 직종별 인원현황 등 총 14개 항목에서 기한을 준수하고 있는 등 동 지표에 대해 정부정책 준수로 평가함

② 공시책임자 지정·공시(책임자별 공시내용 적정성 검토 여부) (0.2점)

- 공시담당자, 감독자, 확인자 등이 적정하게 편성됨

③ 공시항목 준수 및 입력자료의 충실성(0.1점)

- 공시항목 중 외부감사결과(2건)에 대한 공시가 입력사유 발생후 2주 이내 입력을 준수하지 못하였고, 이사회 회의록과 관련하여 2010년에 개최한 5건의 이사회 중 4건이 입력사유 발생후 이주 이내라는 기준을 충족하지 못하고 있음
- 한편 2010년 의회행정사무감사 지적사항 등 총 9건이 미흡함

## □ 평가 시사점

### ■ 잘된 점

- 공시담당자, 감독자, 확인자 등이 적정하게 편성됨

### ■ 미흡한 점 및 개선할 사항

- 공시항목의 내용적 충실성과 관련 매뉴얼이 요구하는 사항에 대한 적극적 준수 및 이행이 요구됨
- 공시사유 발생일로부터 14일 이내 공시 준수와 입력자료 충실성이 요구됨

(1)-9. 예산 조기집행

관리번호	0-0-1-3-2-109			득점 : 1.73점	
지 표 명	예산 조기집행				
대 분 류	경영성과			중 분 류	정책준수
가 중 치	2.0점	지표성격	정량	평가방법	목표대비 실적
지표정의	예산 조기집행 실적이 정부정책에 부합하는지 여부를 평가				
세 부 평가내용 (측정산식)	① 지방공기업, 직영기업 등 조기집행대상예산액의 가산점(0.2점) ※ 가산점은 배점한도(2점) 범위내에서 운영				
	② 조기집행대상예산의 정확성 여부(0.5점) － 행정안전부 조기집행대상예산액 확정기준 준수 여부 ③ 예산조기집행액 달성도 측정(1.5점)  $\text{예산조기집행액 목표달성률}(\%) = \frac{\text{예산조기집행액}}{\text{예산조기집행목표액}} \times 100$				

□ 평가내용

- ① 지방공기업, 직영기업 등(379개 기관) 조기집행대상예산액의 가산점(0.1점)
  - 전체 예산액 4,439,900천원 대비 예산조기집행대상 예산이 303,152천원으로 비중도가 6.8%임
- ② 조기집행대상예산의 정확성 여부(0.13점)
  - 기관이 제출한 내용과 지방공기업예산회계표준시스템(lobas)의 내용이 일치하는 등 정확성이 인정됨
- ③ 예산조기집행목표액 달성도 측정 (1.5점)
  - 행안부 통보이후 재평가. 조기 집행대상 303,152천원 중 조기 집행목표액은 대상액의 57%인 174,009천원이고 이중 197,645천원을 조기 집행하여 목표달성도 113% 이므로 1.5점으로 평가함



## □ 평가 시사점

### ■ 잘된 점

- 정부의 예산조기집행 방침에 순응하여 정확한 조기집행 예산액을 편성하였고, 정 부지침에 의거 관련 목표치를 초과하는 적극적인 예산조기집행 성과를 거양함

### ■ 미흡한 점 및 개선할 사항

- 예산조기집행대상 예산의 적정성 검토 및 지방공기업예산회계표준시스템 확인필요

(1)-10. 인턴사원 채용·관리

관리번호	0-0-1-3-2-110			득점 : 0.5점	
지 표 명	인턴사원 채용·관리				
대 분 류	경영성과			중 분 류	정책준수
가 중 치	0.5점	지표성격	정량	평가방법	단계별 평가
지표정의	인턴사원 채용·관리의 적정성을 평가				
세 부 평가내용 (측정산식)	① 채용계획(정원의 2%)의 적정성 여부(0.1점) － 채용계획비율[(채용계획/정원수)×100%] : 준수 0.1점, 미준수 0점 ② 채용목표 달성도(0.4점) : 정원의 2% 달성도(X)= 실 채용인원- 채용기준인원(정원수 × 2%) X < -1 0점, -1 <X ≤ 0 0.4점, 0 < X 0.4점+ (0.1 × X)점				

□ 평가내용

① 채용계획(정원의 2%)의 적정성 여부(0.1점)

- 공단은 2009.12.28.일 설립등기가 완료되었고, 2010.1.1.업무를 개시하였음. 2009년 말 기준으로 기관의 정원은 48명(임원 2명 포함시)이므로 경영평가편람에 의거 50인 이하 사업장으로 분류하여 해당지표를 만점 처리함

② 채용목표 달성도(0.4점)

- 공단은 2009.12.28.일 설립등기가 완료되었고, 2010.1.1.업무를 개시하였음. 2009년 말 기준으로 기관의 정원은 48명(임원 2명 포함시)이므로 경영평가편람에 의거 50인 이하 사업장으로 분류하여 해당지표를 만점 처리함

(1)-11. 정부권장정책 이행실적

관리번호	0-0-1-3-2-111			득점 : 1.5점	
지 표 명	정부권장정책 이행실적				
대 분 류	경영성과			중 분 류	정책준수
가 중 치	1.5점	지표성격	정량	평가방법	단계별 평가
지표정의	정부권장 정책의 이행실적을 평가				
세 부 평가내용 (측정산식)	○ 관련법령에 의하여 준수하여야 하는 정부권장정책의 이행여부				
	<div>환산점수 지 표 별</div>	1.5점	근거법률		측정기준
	중소기업제품 우선 구매	1.5	중소기업제품구매 촉진 및 판로지원에 관한 법률(제5조)		구매계획 작성대상 9개 공기업 의 총구매액 대비 구매 실적률
	중증장애인 생산품우선구매	1.5	중증장애인생산품우선구매 에 관한 법률		구매계획 작성대상 9개 공기업의 구매대상 품목의 총구매액 대비 구매 실적률
	장애인 의무 고용	1.5	장애인고용 촉진 및 직업재 활법(제28조)		상시근로자(50인이상) 총수 대비 장애인 고용률
	친환경 상품 우선 구매	1.5	친환경상품구매 촉진에 관한 법률(제6조) (녹색제품구매 촉진에 관한 법률 2011.4.5 시행)		구매계획 작성대상 30개 공기업의 구매대상 품목의 총구매액 대비 구매 실적률

□ 평가내용

○ 관련법령에 의하여 준수하여야 하는 정부권장정책의 이행여부(1.5점)

- 공단은 정부권장정책 이행실적 평가와 관련하여, 장애인고용촉진 및 직업재활법 제28조에 의한 장애인 고용의무가 있음. 공단은 2010년 매월 고용인원의 월합계가 695명이고, 매월 장애인 고용인원의 월합계가 48명(고용노동부 통보자료 상시근로자수 58명, 장애인근로자수 4명(2배수산정 중증장애인 0명), 장애인 고용율 6.90명)으로 편람이 욕구하는 장애인 의무고용율은 6.91%임. 따라서 정부정책(2%이상 고용)을 준수함

## □ 평가 시사점

### ■ 잘된 점

- 적극적인 장애인 고용을 통한 정부권장정책의 적극적 이행

### ■ 미흡한 점 및 개선할 사항

- 향후 정부의 장애인 고용 지침준수에 얽매이지 않고 능력있는 장애인 고용을 활성화하는 노력이 지속되어야 할 것임



(1)-12. 공공기관 청사 에너지 목표 관리제

관리번호	0-0-1-3-2-112			득점 : 0.45점	
지 표 명	공공기관 청사 에너지 목표 관리제				
대 분 류	경영성과			중 분 류	정책준수
가 중 치	0.5점	지표성격	정량	평가방법	단계별 평가
지표정의	공공기관 에너지 이용 합리화 추진지침 준수 여부 및 청사 에너지 목표 관리제 이행여부를 평가				
세 부 평가내용 (측정산식)	○ 에너지 목표관리제 목표달성도(0.5점)				

□ 평가내용

○ 에너지 목표관리제 목표달성도 (0.45점)

- 공단은 2009.12.28.일 설립등기가 완료되었고, 2010.1.1.업무를 개시하였으므로 이 지표에 대해서는 총점 환산방식(100점 만점에 89점)을 적용한 결과 0.5점 만점에 0.45점을 부여함

□ 평가 시사점

■ 미흡한 점 및 개선할 사항

- 향후 범 정부차원에서 진행되고 있는 에너지 절약 및 청사에너지 목표관리제의 내용을 숙지하여 합리적인 에너지 활용이 가능하도록 노력해야 할 것임

## 4) 고객만족성과

### (1) 고객만족도

☐ 득점 : 8.67점

☐ 평가내용

기관명	총 합 만족도	서비스 환 경	서비스 과 정	서비스 결 과	사회적 만 족	전반적 만족도
보령시시설관리공단	86.70	86.86	86.97	87.33	89.52	84.16

- 보령시 시설관리공단의 고객만족도는 서비스 환경 86.86점, 서비스 과정 86.97점, 서비스 결과 87.33점, 사회적 만족 89.52점, 전반적 만족도 84.16점으로 나타나 종합만족도는 86.70점으로 나타났음
- 따라서 보령시 시설관리공단의 고객만족도 득점은 8.67점으로 평가함