

# 「2017년 지방공기업 경영평가」

## 충청남도 지방공기업 경영평가 종합보고서

2017. 8.



# 제 출 문

충청남도지사 귀하

본 보고서를 「2017년 지방공기업 경영평가」 용역의  
최종보고서로 제출합니다.

2017. 8.



원 장 강 현 수



# 목 차

<b>제1장 개요</b>	<b>1</b>
<b>I. 경영평가 개요</b>	<b>3</b>
<b>II. 경영평가 기본방향</b>	<b>4</b>
<b>III. 2017년 경영평가 지표 보완사항</b>	<b>5</b>
<b>IV. 경영평가 측정방법</b>	<b>8</b>
1. 정성지표 평가방법	8
2. 정량지표 평가방법	9
<b>V. 2017년(2016년 실적) 경영평가 결과 총괄</b>	<b>10</b>
1. 상수도 부문 총괄평점표	10
2. 하수도 부문 총괄평점표	12
3. 총평	14
 <b>제2장 상수도 부문</b>	 <b>19</b>
<b>㉠ 계룡시</b>	<b>21</b>
<b>I. 평점표</b>	<b>21</b>
<b>II. 종합평가의견</b>	<b>22</b>
1. 총평	22
2. 지표별 종합의견	23

<b>② 공주시</b>	<b>28</b>
<b>I. 평점표</b>	<b>28</b>
<b>II. 종합평가의견</b>	<b>29</b>
1. 총평	29
2. 지표별 종합의견	30
<b>③ 논산시</b>	<b>35</b>
<b>I. 평점표</b>	<b>35</b>
<b>II. 종합평가의견</b>	<b>36</b>
1. 총평	36
2. 지표별 종합의견	37
<b>④ 당진시</b>	<b>42</b>
<b>I. 평점표</b>	<b>42</b>
<b>II. 종합평가의견</b>	<b>43</b>
1. 총평	43
2. 지표별 종합의견	44
<b>⑤ 보령시</b>	<b>49</b>
<b>I. 평점표</b>	<b>49</b>
<b>II. 종합평가의견</b>	<b>50</b>
1. 총평	50
2. 지표별 종합의견	51
<b>⑥ 서산시</b>	<b>57</b>
<b>I. 평점표</b>	<b>57</b>
<b>II. 종합평가의견</b>	<b>58</b>
1. 총평	58
2. 지표별 종합의견	59

<b>㉗ 아산시</b>	<b>64</b>
<b>I. 평점표</b>	<b>64</b>
<b>II. 종합평가의견</b>	<b>65</b>
1. 총평	65
2. 지표별 종합의견	66
<b>㉘ 예산군</b>	<b>71</b>
<b>I. 평점표</b>	<b>71</b>
<b>II. 종합평가의견</b>	<b>72</b>
1. 총평	72
2. 지표별 종합의견	73
<b>㉙ 천안시</b>	<b>78</b>
<b>I. 평점표</b>	<b>78</b>
<b>II. 종합평가의견</b>	<b>79</b>
1. 총평	79
2. 지표별 종합의견	80
<b>㉚ 홍성군</b>	<b>85</b>
<b>I. 평점표</b>	<b>85</b>
<b>II. 종합평가의견</b>	<b>86</b>
1. 총평	86
2. 지표별 종합의견	87

<b>제3장 하수도 부문</b>	<b>93</b>
<b>① 계룡시</b>	<b>95</b>
<b>I. 평점표</b>	<b>95</b>
<b>II. 종합평가의견</b>	<b>96</b>
1. 총평	96
2. 지표별 종합의견	97
<b>② 공주시</b>	<b>102</b>
<b>I. 평점표</b>	<b>102</b>
<b>II. 종합평가의견</b>	<b>103</b>
1. 총평	103
2. 지표별 종합의견	104
<b>③ 논산시</b>	<b>109</b>
<b>I. 평점표</b>	<b>109</b>
<b>II. 종합평가의견</b>	<b>110</b>
1. 총평	110
2. 지표별 종합의견	111
<b>④ 당진시</b>	<b>116</b>
<b>I. 평점표</b>	<b>116</b>
<b>II. 종합평가의견</b>	<b>117</b>
1. 총평	117
2. 지표별 종합의견	118
<b>⑤ 보령시</b>	<b>124</b>
<b>I. 평점표</b>	<b>124</b>
<b>II. 종합평가의견</b>	<b>125</b>
1. 총평	125
2. 지표별 종합의견	126



<b>⑥ 서산시</b>	<b>131</b>
<b>I. 평점표</b>	<b>131</b>
<b>II. 종합평가의견</b>	<b>132</b>
1. 총평	132
2. 지표별 종합의견	133
<b>⑦ 아산시</b>	<b>139</b>
<b>I. 평점표</b>	<b>139</b>
<b>II. 종합평가의견</b>	<b>140</b>
1. 총평	140
2. 지표별 종합의견	141
<b>⑧ 천안시</b>	<b>146</b>
<b>I. 평점표</b>	<b>146</b>
<b>II. 종합평가의견</b>	<b>147</b>
1. 총평	147
2. 지표별 종합의견	148



# 제 1 장

## 개 요

I. 경영평가 개요

II. 경영평가 기본방향

III. 2017년 경영평가지표 보완사항

IV. 경영평가 측정방법

V. 2017년 경영평가 결과 총괄



## I. 경영평가 개요

□ 법적근거 : 지방공기업법 §78, 동법시행령 §68

### □ 평가 대상 및 체계

○ 평가대상 : 지방공사·공단, 지방직영기업

- '17년 평가대상 : 345개 공기업(공사 58, 공단 83, 상수도 115, 하수도 89)
  - 광역공기업 : 61개(공사 34, 공단 12, 상수도 8, 하수도 7)
  - 기초공기업 : 284개(공사 24, 공단 71, 상수도 107, 하수도 82)
- 충남 18개(상수도 10개, 하수도 8개)

유형	평가대상기관
상수도	공주, 보령, 논산, 홍성, 계룡, 천안, 아산, 서산, 예산, 당진(10)
하수도	천안, 아산, 서산, 계룡, 공주, 당진, 보령, 논산(8)

○ 평가제외

- 신설 공기업으로 경영실적이 없는 공기업(1~2년)
- 상·하수도를 제외한 직영기업
- 경영진단결과 청산명령을 받은 공기업 등

○ 평가체계

- 직영기업 : 광역 상·하수도는 행정자치부, 기초 상·하수도는 해당 시·도에서 평가
- 지방공사·공단 : 행정자치부에서 평가

### □ 평가시기 및 평가내용

○ 공인회계사의 회계감사가 종료된 때부터 실시하여 회계감사 종료 후 4월 이내에 완료

○ 평가내용

- 기업의 경제성과 공공복리 증진 등 지방공기업의 경영원칙
- 경영목표달성도, 업무의 능률성, 공익성 및 고객서비스 등 포함

□ 경영평가 결과 조치

- 평가등급 부여(가~마), 평가급 차등지급, 경영진단 실시 등

## II. 경영평가 기본방향

□ 대내·외 경영여건 및 정책환경 변화를 고려한 지표개선

- 평가유형별로 특성 및 사업환경 변화를 고려하여 관련 지표 개선
  - 도시철도공사 : 국토교통부「철도사고 등의 보고에 관한 지침」(고시 제2015-595호, 2015. 11.23)을 기준으로 안전사고 평가
  - 인천교통공사, 경기관광공사 : 기존 일부사업 소멸 반영
  - 시설관리공단 : 복지관련사업, 환경관리시설은 사업수입 평가대상에서 제외
- 최근 정책변화를 반영하여 재난안전관리 지표의 평가내용 보완
  - 시설관리공단 : 직원의 안전사고도 포함하여 평가
  - 도시철도공사 : 승객구호활동 등 안전조치를 위한 열차지연은 운행장애 건수에서 제외

□ 평가지표의 타당성 제고

- 평가의 왜곡 가능성 방지 및 타당성 제고를 위한 평가방식 개선
  - 공사·공단 노동생산성 관련지표(1인당 영업수익, 1인당 당기순이익 등) 평가시 총 임·직원수에서 임금피크제에 따른 신규채용자, 교대근무제 개편에 따른 신규 생산직 인력 제외
  - 정부시책 준수 노력 기관의 평가 불이익 및 경영성과 왜곡 방지를 위해 관련지표(주행거리 1km당 총원가, 1인당 시설관리실적, 대행사업비절감률, 영업수지비율 등) 평가시 영업비용에서 성과연봉제 도입에 따른 재정인센티브 제외
  - 상하수도 시설관리·운업을 위탁 대행할 경우, '1인당 일반관리비' 지표의 직원수에 수탁기관의 직원수를 포함하여 평가

- 시설관리공단, 무수익·저수익 사업인 복지관련 사업, 환경관리시설은 사업 수입 및 사업수지비율 지표의 평가대상에서 제외

#### □ 국정과제 실현 및 사회적 책임 강화

- 임금피크제, 성과연봉제 등 지방공기업의 국정과제 참여 유인
- 공기업의 책임성 강화를 위한 주민참여 지표 신설

### Ⅲ. 2017년 경영평가 지표 보완사항

#### □ 공통지표 보완

- (경영층의 리더십) 경영층에 해당되는 평가내용으로 개선
  - 인사관리와 중복된 평가내용(직원 교육, 지원) 삭제, 경영층의 소통강화 및 갈등관리 노력 추가
- (윤리경영) 평가시 확인 및 반영 자료 명시 및 지역여건 고려한 사회적 책임 범위 확대
  - 대내·외 감사결과를 평가에 반영하도록 세부 평가방법 보완
  - 자치단체 선정한 마을기업 지원 외 다양한 지역사회 공헌 노력 인정
- (미션·비전 및 경영계획) 전략지표의 이해도 제고를 위한 평가내용 보완
  - 비전·전략의 공유·전파 범위, 중장기경영목표 설정의 체계성, 경영실적 점검과 경영계획 반영 노력 등을 명시
- (조직관리) 지방공기업설립·운영기준과 일치되도록 조직진단 실시 기준 개선
  - 당해 공기업 주관 조직진단은 조직 또는 정원 조정이 필요한 경우에 실시
- (인사관리) 직원 교육실적 조작적 정의 명확화
  - 쏠직원의 개념 : 임원을 제외한 정원내 인력, 개인단위로 평가하며 근무일수 2개월 미만은 제외, 1년 미만 근무자는 월할계산
  - 직원 교육실적은 국내·외 교육기관 교육(사이버교육 포함), 직장교육(직무·시책·소양), T/F활동, 멘토·코치활동 등의 실적을 의미

- 기관지정학습은 각 기관에서 자율지정한 직무연관 핵심교육으로서 전문교육훈련기관 교육, 국내·외 위탁교육, 직장교육(직무), T/F활동, 멘토·코치활동 등을 의미

○ (노사관리) 단체교섭 및 단체협약 체결시의 법적 준수사항 보완

- 적법한 교섭창구단일화 과정 절차 이행여부 등도 평가에 반영

○ (재무관리) 정부기준에 부합되도록 용어 수정

- 리스크관리 TF → 리스크관리회의('16년도 지방공사채 발행·운영기준, 행정자치부)로 수정

## □ 상·하수도 공통사항

○ 정량실적 목표부여시 인구 100만명 이상 시(市)지역은 별도 그룹화

- 인구 100만명을 초과하는 시(市)지역은 실제 광역시의 인구규모를 가지고 있음에도 불구하고 50만명 이상의 시(市)지역으로 분류되고 있어 50만명 이상의 시(市)지역群의 목표치가 과도하게 높게 설정될 수 있음
- 인구규모를 반영한 현실적인 목표치를 부여하여 지역간 형평성에 맞는 평가가 이루어 질 수 있도록 인구 100만명을 초과하는 시(市)지역을 별도로 분류하여 특광역시와 동일하게 전국평균치를 목표로 부여함

○ 상·하수도 조직효율성과 인력의 전문성 평가에서 포괄적인 실적 인정

종 전	개 선(안)
-「조직관리」지표 · 조직운영의 효율성 제고를 위한 노력에서 제안제도 운영실적만을 평가에 반영	-「조직관리」지표 · 조직운영의 효율성 제고를 위한 노력에서 제안제도 운영실적 및 신규 혹은 특수시책 운영에 대한 실적을 추가 반영
-「인력관리」지표 · 기술인력 자격증 취득률 산정시 상·하수도 분야의 기술자격증만 해당 실적으로 인정 · 전문교육과정 인정의 범위를 외부전문기관에서 실시하는 교육 중 1일 8시간 이상일 경우에만 전문교육실적으로 인정	-「인력관리」지표 · 기술인력 자격증의 인정 범위를 상·하수도 분야의 기술자격증 외 수질관리를 위한 위생사 자격을 포함 · 전문교육과정을 외부 전문기관에서 실시하는 교육 1일 4시간 이상일 경우 인정하는 것으로 완화. 또한 사이버교육의 경우도 실제 교육시간의 절반을 인정하도록 함



○ 「관망 GIS 관리실태」의 모바일 기기 운영 삭제

- 관망 GIS 관리에 있어 모바일 기기 운영 사례는 실제 없으며, 보안상의 문제로 향후 이용에도 제약이 있어 해당 평가내용 삭제

○ 「1인당 일반관리비」에서 시설관리·운영을 위탁 대행할 경우 수탁기관의 직원수를 총직원수에 산입하여 계산

- 수도법 및 하수도법에 의해 해당시설물 운영·관리 업무를 대행시킬 경우, 수탁기관의 직원수를 가산하여 평가
- 다만 일반관리비에 이에 대한 위탁비용을 포함하고 있는 경우에만 한함

□ 상수도

○ 노후 수도관 개량예산 확보율을 동일그룹 평균의 110%로 최고목표 설정

- 현행 노후 수도관 개량예산 확보율 평가는 현재의 노후수도관 총연장 대비 차년도 개량예산 확보 연장율로 평가하여 왔으나, 사실상 목표값에 도달하기에는 한계가 있음
- 따라서 현실여건을 고려해 전년도 동일그룹 평균의 110%로 최고목표 변경

□ 하수도

○ 「시설이용률」, 「하수처리수 및 슬러지 적정 처리」 평가기준 변경

- 현행 시설이용률 및 하수처리수 재이용에 대한 연평균 1일 하수처리량은 유입 혹은 유출량의 자료를 기준으로 평가하도록 정의하고 있음
- 시설이용률의 경우 연평균 1일 하수처리량을 유입 하수량을 기준으로 측정하고, 하수처리수 재이용률의 경우 전체하수처리량을 하수처리 방류량을 기준으로 측정하도록 명시하여 평가의 혼란 방지

○ 「하수도보급률」 평가내용 보완

- 관거 기준 하수도보급률 평가에서 환경부 통계연보상 총계획관거연장 계산시 관거계획연장보다 관거시설연장값이 클 경우 관거시설연장값이 관거계획연장값으로 인식하도록 설정되어 있음
- 하수관거정비 BTL사업을 실시할 경우 합류식 관거는 점차적으로 관거계획연장보다 관거

시설연장이 줄어들게 되나, 반대로 분류식 관거연장은 관거시설연장이 관거계획연장을 초과하게 되는 현상이 나타남

- 따라서 총계획관거연장값이 매년 크게 증가하게 되어 관거 기준 하수도보급률은 점차적으로 낮아지게 되는 모순을 가짐
- 이에 따라 「관거시설연장 > 관거계획연장」일 경우에도 총계획관거연장 계산시 관거계획연장값을 대입하여 계산하도록 함

○ 「하수처리효율」에서 감점기준 및 적용시점에 대해 평가방법 보완

- 유역(지방)환경청 지도점검 및 TMS 측정 기준을 초과의 경우 점검 혹은 지적일을 기준으로 감점하도록 적용시점을 명확히 제시

○ 「영업수지비율」 및 「m³당 총괄원가」 평가내용 보완

- 수도권매립지 반입 슬러지 처리비용 가산금에 대한 조정은 수도권지역에 유리하게 작용할 수 있어 이를 삭제, 과거의 사례 및 타 지역과의 형평성을 고려하여 개선(슬러지 처리비용 제외 등)

## IV. 경영평가 측정방법

### 1. 정성지표 평가방법

- 정성지표는 9단계 절대평가의 방법으로 평가하되, 평가대상 기관의 조직·인력 규모 등 경영여건을 고려하여 평점을 부여
- 세부평가내용 각 항목에 가중치가 부여되어 있는 경우에는 세부평가내용 각 항목에 대해서 개별적으로 절대평가의 방법을 적용하여 득점을 구한 후 항목별 득점을 합산하여 평가지표의 총득점을 계산
- 그렇지 않은 경우에는 세부평가내용 각 항목에 대해서 개별적으로 평가하지 아니하고 세부평가내용 전체를 대상으로 절대평가를 적용

○ 평가등급 구분 및 평점

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

## 2. 정량지표 평가방법

- 정량지표는 과거실적, 추세 등을 고려하여 기준 목표에 따른 달성도를 평가하는 것으로, 원칙적으로 ① 목표대실적, ② 목표부여(A), ③ 목표부여(B), ④ 목표부여(편차), ⑤ 단계별평가 방법 중 지표성격에 가장 부합된다고 판단되는 하나의 방법을 선택하여 평가
- 기관 간 평가의 형평성을 고려하여 평가군별로 동일한 지표에 대해서는 특별한 사유(신설법인 등)가 없는 한 동일한 평가방법을 적용
- 평가가 불가능한 지표 및 분할 평가지표 중 평가가 불가능한 부분에 대해서는 이를 평가에서 제외하고 총점환산방식을 적용
  - 총점환산방식은 총점환산방식을 적용해야 하는 모든 평가지표(세부평가내용 포함)를 제외한 나머지 지표의 평균평점을 해당지표의 평점으로 부여하는 것을 의미
- 세부평가내용 각 항목에 가중치가 부여되어 있는 경우에는 세부평가내용 각 항목을 개별적으로 평가하여 득점을 구한 후 항목별 득점을 합산하여 평가지표의 총득점을 계산
- 평점계산, 목표부여, 개선도 평가 가중치 등에 대하여 지표정의서에 별도로 명시된 경우에는 그에 따름

## V. 2017년(2016년 실적) 경영평가 결과 총괄

### 1. 상수도 부문 총괄평점표

대분류지표	중분류지표	세부지표	배점	계룡	공주	논산	당진	보령
I. 리더십 /전략 (8점)	리더십(6점)	1. 관리층 리더십·전문성	2	1.76	1.92	1.58	1.76	1.84
		2. 고객서비스 및 윤리경영	4	3.40	3.28	3.24	3.56	3.72
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	2	0.80	1.00	0.95	0.80	0.80
	소계		8	5.96	6.20	5.77	6.12	6.36
II. 경영 시스템 (32점)	경영효율화 (11점)	1. 조직관리	2	1.80	1.00	1.60	1.80	1.90
		2. 인력관리	4	3.74	3.60	3.20	3.25	3.80
		3. 재무관리	5	4.00	4.50	4.00	4.00	4.50
	주요사업활동 (21점)	1. 정수처리 및 수질관리	8	8.00	7.50	8.00	7.50	7.60
		2. 상수도관 관리	9	7.23	7.59	9.00	7.28	6.95
		3. 재난·안전관리	4	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	소계		32	28.77	28.19	29.80	27.83	28.75
III. 경영 성과 (55점)	주요사업성과 (19점)	1. 상수도보급률	3	3.00	2.77	2.64	2.60	2.68
		2. 시설이용률	4	3.25	3.53	4.00	4.00	3.40
		3. 요금부과율	10	9.56	9.83	9.68	8.51	9.70
		4. 전력 사용 효율성	2	1.77	2.00	1.84	2.00	1.02
	경영효율성과 (21점)	1. 영업수지비율	5	5.00	3.92	5.00	4.53	4.34
		2. 1인당 일반관리비	2	0.98	1.56	1.34	1.34	2.00
		3. m³당 총괄원가	4	3.53	4.00	3.89	3.67	3.13
		4. 부채비율	1	1.00	0.99	0.88	1.00	1.00
		5. 요금현실화율	8	8.00	6.27	8.00	6.75	6.85
		6. 요금징수율	1	0.93	0.91	0.97	0.93	0.94
	고객만족성과 (15)	1. 고객만족도	15	13.75	13.85	13.85	13.78	13.37
	소계		55	50.77	49.63	52.09	49.11	48.43
IV. 정책준수 (5점)	정책준수(5)	1. 공기업정책준수	5	3.17	5.00	3.49	3.28	4.90
평점		합계	100	88.67	89.02	91.15	86.34	88.44
		정성지표	30	26.76	25.40	25.57	26.12	26.66
		정량지표	70	61.91	63.62	65.58	60.22	61.78

대분류지표	중분류지표	세부지표	배점	서산	아산	예산	천안	홍성
Ⅰ. 리더십 /전략 (8점)	리더십(6점)	1. 관리층 리더십·전문성	2	1.88	1.60	1.76	1.90	1.80
		2. 고객서비스 및 윤리경영	4	3.84	3.56	3.48	3.84	3.60
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	2	1.80	1.80	0.50	1.10	1.10
	소계		8	7.52	6.96	5.74	6.84	6.50
Ⅱ. 경영 시스템 (32점)	경영효율화 (11점)	1. 조직관리	2	1.70	1.20	1.60	1.60	1.60
		2. 인력관리	4	2.95	2.84	3.70	3.65	3.01
		3. 재무관리	5	3.60	2.50	4.30	4.00	3.50
	주요사업활동 (21점)	1. 정수처리 및 수질관리	8	8.00	7.50	7.60	7.60	8.00
		2. 상수도관 관리	9	7.68	8.14	4.14	4.51	7.00
		3. 재난·안전관리	4	4.00	3.83	4.00	4.00	4.00
	소계		32	27.93	26.01	25.34	25.36	27.11
Ⅲ. 경영 성과 (55점)	주요사업성과 (19점)	1. 상수도보급률	3	3.00	2.98	2.45	2.83	3.00
		2. 시설이용률	4	3.89	4.00	3.73	3.37	4.00
		3. 요금부과율	10	9.67	9.50	8.15	9.45	9.75
		4. 전력 사용 효율성	2	0	1.51	1.85	1.60	0
	경영효율성과 (21점)	1. 영업수지비율	5	4.52	5.00	3.78	5.00	4.52
		2. 1인당 일반관리비	2	1.43	1.66	1.42	2.00	1.44
		3. m²당 총괄원가	4	3.76	3.64	3.73	3.58	3.50
		4. 부채비율	1	1.00	0.99	1.00	1.00	1.00
		5. 요금현실화율	8	7.21	8.00	6.11	8.00	7.22
		6. 요금징수율	1	0.94	0.93	0.94	0.93	0.91
	고객만족성과 (15)	1. 고객만족도	15	13.74	13.78	13.72	13.63	13.67
	소계		55	49.16	51.99	46.88	51.39	49.01
Ⅳ.정책준수 (5점)	정책준수(5)	1. 공기업정책준수	5	4.90	4.70	5.00	3.80	4.90
평점		합계	100	89.51	89.66	82.96	87.39	87.52
		정성지표	30	27.32	24.33	25.94	25.19	26.10
		정량지표	70	62.19	65.33	57.02	62.20	61.42

## 2. 하수도 부문 총괄평점표

대분류지표	중분류지표	세부지표	배점	계룡	공주	논산	당진
I. 리더십/전략 (8점)	리더십(6점)	1. 관리층 리더십·전문성	2	1.64	1.90	1.64	1.78
		2. 고객서비스 및 윤리경영	4	3.40	3.60	3.28	3.60
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	2	2.00	2.00	1.80	2.00
	소계		8	7.04	7.50	6.72	7.38
II. 경영시스템 (32점)	경영효율화 (11점)	1. 조직관리	2	1.70	1.40	1.60	1.70
		2. 인력관리	4	3.69	3.54	3.40	3.63
		3. 재무관리	5	4.50	4.50	4.00	4.00
	주요사업활동 (21점)	1. 처리장시설 및 수질관리	8	7.90	8.00	7.90	8.00
		2. 하수관로시설 관리	9	5.93	8.77	5.86	9.00
		3. 재난·안전관리	4	4.00	4.00	4.00	4.00
	소계		32	27.72	30.21	26.76	30.33
III. 경영성과 (55점)	주요사업성과 (19점)	1. 시설이용률	5	3.83	4.31	2.93	4.23
		2. 하수도보급률	4	4.00	3.61	3.29	2.76
		3. 하수배제방식	4	4.00	3.92	4.00	3.99
		4. 하수처리효율	4	3.79	3.68	3.70	3.66
		5. 하수처리수 및 슬러지적정처리	2	1.60	1.79	1.80	1.80
	경영효율성과 (21점)	1. 영업수지비율	5	2.88	2.28	5.00	2.80
		2. 1인당 일반관리비	2	1.49	1.77	1.42	1.07
		3. m <sup>2</sup> 당 총괄원가	4	3.35	3.60	3.22	2.23
		4. 부채비율	1	0.17	1.00	0.88	0.82
		5. 요금현실화율	8	4.58	3.71	8.00	4.57
		6. 요금징수율	1	0.89	0.92	0.98	0.92
	고객만족성과 (15점)	1. 고객만족도	15	13.64	13.78	12.46	13.50
	소계		55	44.22	44.37	47.68	42.35
IV. 정책준수 (5점)	정책준수(5점)	1. 공기업정책준수	5	5.00	3.70	3.80	3.50
평점		합계	100	83.98	85.78	84.96	83.56
		정성지표	30	27.88	28.40	26.62	28.08
		정량지표	70	56.10	57.38	58.34	55.48

대분류지표	중분류지표	세부지표	배점	보령	서산	아산	천안
I. 리더십 /전략 (8점)	리더십(6점)	1. 관리층 리더십·전문성	2	1.76	1.84	1.70	1.90
		2. 고객서비스 및 윤리경영	4	3.60	3.56	3.50	3.80
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	2	1.80	2.00	2.00	2.00
	소계		8	7.16	7.40	7.20	7.70
II. 경영 시스템 (32점)	경영 효율화 (11점)	1. 조직관리	2	1.90	1.70	1.20	1.60
		2. 인력관리	4	3.66	3.20	2.85	3.13
		3. 재무관리	5	4.50	4.00	2.50	4.00
	주요 사업활동 (21점)	1. 처리장시설 및 수질관리	8	7.50	6.90	8.00	6.00
		2. 하수관로시설 관리	9	7.62	4.38	5.85	8.50
		3. 재난·안전관리	4	3.90	3.00	4.00	4.00
	소계		32	29.08	23.18	24.40	27.23
III. 경영성과 (55점)	주요 사업성과 (19점)	1. 시설이용률	5	3.91	3.03	3.87	4.76
		2. 하수도보급률	4	3.30	2.98	2.90	3.71
		3. 하수배제방식	4	4.00	4.00	3.99	3.16
		4. 하수처리효율	4	3.60	3.64	3.70	3.58
		5. 하수처리수 및 슬러지적정처리	2	1.55	1.20	1.76	1.80
	경영 효율성과 (21점)	1. 영업수지비율	5	4.24	2.88	2.53	4.39
		2. 1인당 일반관리비	2	1.78	1.23	2.00	1.60
		3. m <sup>3</sup> 당 총괄원가	4	4.00	2.53	3.29	3.65
		4. 부채비율	1	0.60	0.66	0.84	0.73
		5. 요금현실화율	8	6.79	4.60	4.22	7.10
		6. 요금징수율	1	0.91	0.93	0.88	0.93
	고객만족성과 (15점)	1. 고객만족도	15	13.73	13.67	13.66	13.60
	소계		55	48.41	41.35	43.64	49.01
IV. 정책준수 (5점)	정책준수(5점)	1. 공기업정책준수	5	5.00	5.00	5.00	3.60
평점		합계	100	89.65	76.93	80.24	87.54
		정성지표	30	27.91	25.20	25.20	25.50
		정량지표	70	61.74	51.73	55.04	62.04

### 3. 총평

- 2017년도 경영평가 결과 18개 직영기업의 평균 점수는 86.29점으로 보통 수준을 나타내었음
- 평균 점수는 상수도 직영기업 88.07점, 하수도 직영기업 84.08점으로 전년 대비 상수도 4.62점 상승하였으며(83.45→88.07), 하수도 4.04점 상승하였음(80.04→84.08)
  - 전년도와 비교하여 평균 점수가 크게 상승된 천안시 상수도의 경우(80.35→87.39) 리더십/전략, 경영성과 부문에서 전반적으로 높은 점수를 받음. 관리층 리더십.전문성, 고객서비스 및 윤리경영, 상수도보급률, 시설이용률, 요금부과율 부문에서 전반적으로 높은 점수를 받은 것이 주 원인임
  - 하수도의 경우 보령시 하수도는 14.72점(74.93→89.65) 크게 상승하였으나 서산시 하수도와 아산시 하수도의 경우, 전년 대비 각각 0.21점(77.14→76.93), 1.23점(81.47→80.24) 하락하였음. 경영시스템, 경영성과 부문과 관련하여 평균보다 낮은 점수를 받은 것이 주 원인임
- 평가결과 전반적으로 평균 점수가 상승하였으나, 하수도의 경우 점수가 하락한 직영기업이 있기 때문에, 상·하수도사업은 지속적인 경영개선 노력이 필요한 것으로 판단됨

#### □ 평가결과 요약

경영평가유형		대 기 상 관	평 평 균 점	점수대별 결과					전 년 도 평 균
				90점 이상	85점 ~ 90점 미만	80점 ~ 85점 미만	75점 ~ 80점 미만	75점 미만	
직 영 기 업	소 계	18개	86.29	1(5.6%)	11(61.1%)	5(27.8%)	1(5.6%)		82.05
	상수도	10개	88.07	1(10.0%)	8(80.0%)	1(10.0%)			83.45
	하수도	8개	84.08		3(37.5%)	4(50.0%)	1(12.5%)		80.04



## 가. 상수도(10개 기업)

### □ 평가결과 종합

- 전년도와 비교하여 평균 평점이 4.62점 상승(83.45→88.07)하였음
- 지표별로 리더십·전략 부문 6.40점/8점, 경영시스템 부문 27.51점/32점, 경영성과 부문 49.85점/55점, 정책준수 부문 4.31점/5점으로 나타남
- 정량적인 성과가 군지역보다는 시지역에서 우수하게 나타났으며, 대부분 정량지표에서 상대적으로 실적이 양호한 결과를 보였음
- 정수처리 및 수질관리, 재난안전관리, 요금부과율, 부채비율 등 지표는 대부분의 시·군에서 높은 점수를 득점하고 있음
- 논산시 상수도는 모든 부문에서 골고루 높은 점수를 득점하고 있음
  - 정수처리 및 수질관리, 상수도관 관리, 재난안전관리, 시설이용률, 영업수지비율, 요금현실화율 지표에서 만점을 득점함
  - 다만 상수도보급률, 부채비율, 공기업정책준수 등 지표에서 평균 평점 보다 낮은 수준을 보여 향후 이 지표들에 대한 추가적인 개선노력이 필요함
- 계룡시 상수도는 전년 대비 5.94점 상승되어(82.73점→88.67점) 전반적으로 높은 점수를 득점하고 있음
  - 정수처리 및 수질관리, 재난안전관리, 상수도보급률, 영업수지비율, 요금현실화율 지표에서 만점을 득점함
  - 그러나 1인당 일반관리비 지표에서 계룡시는 평균 평점보다 낮은 득점을 받음. 1인당 일반관리비 부문에서 인원수의 변동은 미비하나 일반관리비가 20% 증가하였기 때문에 일반관리비 내역 중 불필요한 지출을 야기하는 항목에 대해 절감방안을 강구해야 할 것임
- 예산군 상수도는 전년 대비 6.78점 상승되었지만(76.18→82.96) 상수도 10개 직영기업 중 하위그룹에 속함
  - 정책준수 부문에서 만점을 득점하였고 인력관리, 재무관리 지표에서 평균 평점보다 높은 점수를 득점하였으나 상수도관 관리, 중장기경영계획, 상수도보급률 등 지표에서 평균 평점보다 낮은 점수를 받음

## □ 기관별 평가점수

공기업	당해연도 (2016년도 경영실적)							전년도 점 수
	계 (100점)	리더십/ 전략 (8점)	경영 시스템 (32점)	경영성과 (55점)	정책준수 (5점)	정량지표 (70점)	정성지표 (30점)	
평 균	88.07	6.40	27.51	49.85	4.31	62.13	25.94	83.45
계룡시 상수도	88.67	5.96	28.77	50.77	3.17	61.91	26.76	82.73
공주시 상수도	89.02	6.20	28.19	49.63	5.00	63.62	25.40	82.50
논산시 상수도	91.15	5.77	29.80	52.09	3.49	65.58	25.57	88.33
당진시 상수도	86.34	6.12	27.83	49.11	3.28	60.22	26.12	81.84
보령시 상수도	88.44	6.36	28.75	48.43	4.90	61.78	26.66	86.96
서산시 상수도	89.51	7.52	27.93	49.16	4.90	62.19	27.32	87.49
아산시 상수도	89.66	6.96	26.01	51.99	4.70	65.33	24.33	84.63
예산군 상수도	82.96	5.74	25.34	46.88	5.00	57.02	25.94	76.18
천안시 상수도	87.39	6.84	25.36	51.39	3.80	62.20	25.19	80.35
홍성군 상수도	87.52	6.50	27.11	49.01	4.90	61.42	26.10	83.52

※ 평가지표별 가중치 구성 : 정량지표 70점(단계별 포함), 정성지표 30점

## 나. 하수도(8개 기업)

### □ 평가결과 종합

- 하수도 평점 평균은 84.08점으로 전년도(80.04점)에 비해 4.04점 상승함
- 지표별로 리더십·전략 부문 7.26점/8점, 경영시스템 부문 27.36점/32점, 경영성과 부문 45.13점/55점, 정책준수 부문 4.33점/5점으로 나타남
- 중장기경영계획, 재난안전관리, 하수배제방식 등 지표에서 전반적으로 높은 점수를 득점하고 있음
- 보령시 하수도는 경영성과 부문에서 타 자치단체보다 우수한 수준을 나타냄
  - 하수배제방식, 톤당 총괄원가, 정책준수 지표에서 만점을 득점하여 우수하게 평가되었음
  - 다만 중장기경영계획, 하수도보급률, 하수처리수 및 슬러지적정처리, 부채비율 등 지표에서 타 자치단체 평균 평점보다 다소 낮은 점수를 받아 추가적인 개선 노력이 필요함
  - 부채비율 지표와 관련하여 보령시 하수도는 미지급금을 매년 상환하고 있어 부채가 감소하고 있으나, 타 시군에 비하여 부채비율이 높은 상태이므로 부채비율 관리에 대한 지속적인 계획이 필요함
- 천안시 하수도는 8개 하수도 직영기업 중 2위를 차지함
  - 중장기 경영계획, 재난·안전관리 부문에서 만점을 받았으며 정량지표 부문에서 타 자치단체에 비해 우수하게 평가됨
  - 그러나 처리장시설 및 수질관리, 하수배제방식, 공기업정책준수 지표에서는 하위권에 속하는 수준으로 향후 추가적인 개선 노력이 필요함
  - 하수배제방식 지표와 관련하여 천안시 하수도는 동일그룹의 분류식화율 보다 낮은 수준이므로 신규하수처리지역의 하수관거는 분류식으로 추진하여야 하며, 동시에 기존 시가지지역을 중심으로 분류식관거사업을 지속적으로 추진하여야 함
- 서산시 하수도는 전년 대비 0.21점 하락되었으며(77.14→76.93) 하수도 8개 직영기업 중 하위그룹에 속함
  - 중장기경영계획, 하수배제방식, 정책준수 지표에서 만점을 받았으나 하수관로시설 관리(48.67점), 시설이용률(60.60점), 영업수지비율(57.53점), 요금현실화율(57.44점)지표에서 낮은 수준을 보이고 있음
  - 하수관로시설 관리 지표와 관련하여 서산시 하수도는 10년 이상 된 하수관로의 개·보수율이 동일그룹의 자치단체공기업보다 낮은 수준을 보이고 있어 관로개량의 연차별 계획에 따라 오수 및 우수관거 개량사업이 차질 없이 진행될 수 있도록 세심한 관심과 노력이 필요함

## □ 기관별 평가점수

공기업	당해연도 (2016년도 경영실적)							전년도 점 수
	계 (100점)	리더십/ 전략 (8점)	경영 시스템 (32점)	경영성과 (55점)	정책준수 (5점)	정량지표 (70점)	정성지표 (30점)	
평 균	84.08	7.26	27.36	45.13	4.33	57.23	26.85	80.04
계룡시 하수도	83.98	7.04	27.72	44.22	5.00	56.10	27.88	80.36
공주시 하수도	85.78	7.50	30.21	44.37	3.70	57.38	28.40	80.60
논산시 하수도	84.96	6.72	26.76	47.68	3.80	58.34	26.62	-
당진시 하수도	83.56	7.38	30.33	42.35	3.50	55.48	28.08	78.73
보령시 하수도	89.65	7.16	29.08	48.41	5.00	61.74	27.91	74.93
서산시 하수도	76.93	7.40	23.18	41.35	5.00	51.73	25.20	77.14
아산시 하수도	80.24	7.20	24.40	43.64	5.00	55.04	25.20	81.47
천안시 하수도	87.54	7.70	27.23	49.01	3.60	62.04	25.50	87.04

※ 평가지표별 가중치 구성 : 정량지표 70점(단계별 포함), 정성지표 30점

제 2 장

상수도 부문

- ① 계룡시
- ② 공주시
- ③ 논산시
- ④ 당진시
- ⑤ 보령시
- ⑥ 서산시
- ⑦ 아산시
- ⑧ 예산군
- ⑨ 천안시
- ⑩ 홍성군



## 1 계룡시

### I. 평점표

평 가 지 표			평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십 /전략 (8점)	소계			8		5.96
	리더십(6점)	1. 관리층 리더십·전문성	절대평가	2	88.00	1.76
		2. 고객서비스 및 윤리경영	절대평가	4	85.00	3.40
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	40.00	0.80
II. 경영 시스템 (32점)	소계			32		28.77
	경영효율화 (11점)	1. 조직관리	절대평가	2	90.00	1.80
		2. 인력관리	절대평가1 목표대실적3	4	93.50	3.74
		3. 재무관리	절대평가	5	80.00	4.00
	주요 사업활동 (21점)	1. 정수처리 및 수질관리	절대평가	8	100.00	8.00
		2. 상수도관 관리	절대평가2 목표대실적6 단계별평가1	9	80.33	7.23
		3. 재난·안전관리	절대평가	4	100.00	4.00
III. 경영 성과 (55점)	소계			55		50.77
	주요 사업성과 (19점)	1. 상수도보급률	목표대실적	3	100.00	3.00
		2. 시설이용률	목표대실적	4	81.35	3.25
		3. 요금부과율	목표부여(B)8 목표대실적2	10	95.60	9.56
		4. 전력 사용 효율성	목표부여(A)	2	88.62	1.77
	경영 효율성과 (21점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	5	100.00	5.00
		2. 1인당 일반관리비	목표부여(A)	2	49.12	0.98
		3. m²당 총괄원가	목표부여(A)	4	88.25	3.53
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	99.86	1.00
		5. 요금현실화율	목표부여(B)	8	100.00	8.00
		6. 요금징수율	목표대실적	1	92.55	0.93
	고객만족 성과(15점)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	91.69	13.75
IV. 정책준수 (5점)	정책준수(5점)	1. 공기업정책준수	단계별평가	5	63.40	3.17
평 점	합 계				100	88.67
	정성지표				30	26.76
	정량지표				70	61.91

## Ⅱ. 종합평가의견

### 1. 총평

#### 가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업이익	당기순이익	영업수지율
2015년	33,730	8	33,722	0.03%	4,375	186	745	104.49%
2016년	35,578	50	35,528	0.14%	4,432	14	642	100.44%

#### 나. 평가결과 종합

구 분	당 해 년 도 (2017년)					전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/전략 (8점)	경영시스템 (32점)	경영성과 (55점)	정책준수 (5점)	
계룡시 상수도	88.67	5.96	28.77	50.77	3.17	82.73
충남 상수도 10개 평균	88.07	6.40	27.51	49.85	4.31	83.45

- 계룡시 상수도는 경영시스템, 경영성과 부문에서 충남 상수도 10개 기관 평점보다 다소 높은 평점을 받음
  - 리더십/전략 부문의 경우 중장기경영계획 지표에서 낮은 평점을 받음. 수도정비기본계획 주요 지표들의 단계별 목표를 수정하는 것이 필요함
  - 경영시스템 부문의 경우 정수처리 및 수질관리 지표에서 만점을 받음. 경영시스템 부문에서 전반적으로 높은 평점을 받아 타 기관 평점보다 높은 평점을 받음
  - 경영성과 부문의 경우 영업수지비율, 요금현실화율 지표에서 만점을 받았으나 시설이용률, 1인당 일반관리비 지표에서 다소 낮은 점수를 받음
  - 정책준수 부문의 경우 전기지적사항을 모두 이행하지 못하여 상수도 평점보다 낮은 점수를 받음. 지속적인 개선이행과 더불어 노력이 필요함



## 2. 지표별 종합의견

### 가. 리더십/전략

#### □ 리더십

- 관리층 리더십·전문성 지표와 관련하여 경영분석 보고회를 개최하고, 팀별 주요업무 평가를 실시하는 등 경영평가 결과에 대한 자체적 분석을 통해 목표 설정 및 실천계획을 수립하고, 상수도사업소의 경영을 개선하고자 노력하였으나 목표 대비 실적에 따른 인센티브 부여 등의 조치가 필요함
- 고객서비스 및 윤리경영 지표와 관련하여 고객의 의견을 수렴하고 주민의 이해를 도모하였으며 선진 수도행정 우수사례 벤치마킹을 통하여 시민편리성을 제고하고자 노력하였음. 여건을 고려하여 친서민 정책으로 장애인, 다자녀 등 대상으로 사용료 감면추진 검토가 필요함

#### □ 전략

- 중장기 경영계획 지표와 관련하여 현행 수도정비기본계획은 수도법에서 정한 작성주기에 따라 수립되어 중장기경영계획 수립의 적시성은 확보되었으나, 수정(변경)계획은 작성주기가 도래하였음에도 불구하고 수립하지 않았음. 수도정비기본계획의 주요 지표 가운데 일부 지표들의 실적이 계획목표를 달성하지 못하고 있거나 달성가능성이 희박할 것으로 판단되므로 현실적인 달성 가능성 및 현재의 수준을 고려하여 수도정비기본계획 주요 지표들의 단계별 목표를 수정하는 것이 필요함

### 나. 경영시스템

#### □ 경영효율화

- 조직관리 지표와 관련하여 조직운영의 효율성을 증대하기 위해 조직진단의 결과를 업무분장을 통해 반영을 하였으며, 비핵심업무의 아웃소싱 노력을 통해 예산절감

뿐만 아니라 다양한 행정민원처리 간소화 시책으로 고객을 위한 행정을 펼치고 있음. 또한 혁신적인 제안제도를 통해 원가절감을 시행하고 있음

- 인력관리 지표와 관련하여 지방공기업 발전을 유도한 공로로 행정자치부 장관 포상 및 도정 발전을 위한 시책 추진 포상으로 도지사 포상. 또한 2015년 하반기 지방재정집행 추진결과 행정자치부 평가에서 계룡시가 우수기관으로 선정되어 각 부서별 유공자에 대해 인센티브를 부여함으로써 매년 정부의 역점시책으로 추진하고 있는 재정 집행 실적향상에 기여하였으나, 계룡시만의 특성을 반영한 보다 다양화된 포상제도가 필요함
- 재무관리 지표와 관련하여 상수도공기업특별회계에서 보유하고 있는 현금 수지를 정밀하게 예측하여 자금 수급계획을 수시로 수립함으로써 안정을 기하고, 사업부서의 원활한 사업추진을 위해 적시에 자금을 배정함. 또한, 자금의 수입과 지출 예정액을 수시 파악하여 지출 수요에 적절히 대처하여 집행 시차에서 발생하는 여유자금의 효과적인 운용을 통해 이자수익을 극대화하고 있으며, 자체 경영분석을 통한 원가절감 시책을 추진하고 있음

## □ 주요사업활동

- 정수처리 및 수질관리내용 지표와 관련하여 수도꼭지를 대상으로 수도법에 명시된 검사항목 및 주기에 따라 수질검사를 적정하게 시행하여 수돗물이 모두 수질기준을 만족하였으며, 관련분야 전문인력과 필요장비를 갖추고 있는 먹는물 수질검사기관에 수질검사를 의뢰하는 등 수질관리가 적정하게 이루어지고 있는 것으로 판단됨
- 상수도관 관리 지표와 관련하여 노후수도관 개량연장이 너무 짧아 수도관 개량비율이 상당히 저조한 수준을 보였음. GIS 2D이상으로 수정보완이 가능한 관망도를 구축하여 관망관리가 잘 되고 있음. 배수구역별 급·배수관망도를 작성하여 관리하고 있고, 배수관망의 수압이 높은 지역에 감압변을 설치하여 배수구역별 배수관망 및 수압이 적정하게 관리하고 있음. 노후수도관 개량사업의 적극적인 추진을 통해 수도관 개량비율을 높일 수 있는 노력이 필요함
- 재난·안전관리 지표와 관련하여 재난·안전관리를 위해 전문성을 가진 전문인력 및

조직을 확보하고 있고, 시설물 방호관리시스템을 적정하게 구축하여 운영 중에 있음. 재해·재난 대비 주요시설별 안전관리 매뉴얼을 마련하고 있으며, 사고에 대비하여 시설물 안전관리를 위해 노력하고 있음. 취·정수장 등이 없어 실제 견학이 이루어지지 않으나, 외부인 견학시 안전관리 매뉴얼 및 안전관리 대책은 수립되어 있음. 재난·위기 대응체계는 잘 구축되어 있으며, 재난·위기 매뉴얼에 따른 대응훈련 및 교육을 실시하였음. 안전 관련 법적 기준 준수에 대한 중앙부처 등의 평가·점검·지도 등에 대한 지적사항은 없음

## 다. 경영성과

### □ 주요사업성과

- 상수도 보급률은 2012년 96.02%에서 2016년 96.00%로 상당히 높은 수준이며, 연도별로 상수도 보급률이 거의 유사한 수준을 보임
- 시설이용률 지표와 관련하여 2012년 44.58%에서 2013년 56.47%로 증가한 이후 2016년 57.52%로 거의 유사한 수준을 보임. 정수 1일 평균 생산량(수입량)이 시설 용량(계약량)에 비해 상당히 낮은 수준을 보이고 있기 때문에 대전시와의 협약(계약) 변경을 통해 생산량(수입량)을 적정 수준으로 조정하는 것이 필요함
- 요금부과율 지표와 관련하여 당년도 요금부과율 실적이 동일그룹 전년도 평균보다 높았을 뿐만 아니라 전년 대비 개선도 평가도 당년도 요금부과율 실적이 90%를 초과함으로 인해 높게 평가되어 전체적으로 요금부과율 실적이 높게 나왔음
- 전력 사용 효율성 지표와 관련하여 수돗물 생산량 1㎥당 전력사용량은 2012년 0.4618에서 2016년 0.4860로 매년 점진적으로 증가하는 경향을 보였음. 수돗물 생산의 효율성 향상을 위해 수돗물 생산량 1㎥당 전력사용량을 감소할 필요가 있으며, 이를 위해 수돗물 생산에 사용되는 전력을 효율적으로 사용하기 위한 방안을 마련하는 것이 필요함

## □ 경영효율성과

- 영업수지비율 지표와 관련하여 영업수익이 전기대비 증가 하였음에도 배급수 관련 공사의 증가로 인한 영업비용이 증가하여 영업수지비율이 감소함. 평균적으로 높은 영업수지비율을 유지하고 있어 양호한 편이나 지속적인 하락세를 나타내고 있어 적어도 현 상태를 유지하기 위한 비용 절감 방안을 강구하여야 함
- 1인당 일반관리비 지표와 관련하여 인원수의 변동은 미비하나 일반관리비가 약 20%가 증가하였음. 일반관리비 내역 중 불필요한 지출을 야기하는 항목에 대하여 원가 절감방안을 강구하여야 함
- m<sup>2</sup>당 총괄원가 지표와 관련하여 총괄원가와 조정량이 모두 감소함. 전반적인 감소로 인해 단위당 총괄원가도 감소함. 지속적인 영업비용의 절감 및 조정량의 증가를 통한 지속적인 수익·비용의 개선이 필요함. 자본비용을 제외한 영업비용은 영업수익으로 충당가능하므로 지속적인 비용관리와 더불어 영업수익 향상 방안을 모색할 필요가 있음
- 부채비율 지표와 관련하여 예수금의 추가적인 감소로 당기말 기준 부채비율이 개선됨. 유동부채인 예수금이 당기 급격히 증가하여 기말 예수금의 계상이 일시적인 것인지 향후 지속적으로 나타날 것인지를 판단하여 관리 할 필요성이 있음. 타 시군에 비하여 부채비율이 낮은 상태로 양호하므로 현재의 상태를 유지하기 위한 노력이 필요함
- 요금현실화율 지표와 관련하여 급수수익은 증가하였으나 총괄원가 증가율이 보다 크게 나타나 당기 요금현실화율이 감소함. 당기 급수수익이 증가한 반면, 영업비용이 크게 증가하여 요금 인상에도 불구하고 요금현실화율이 하락하였으므로 조정량 증가 및 원가절감 등 요금현실화율의 개선방안의 모색이 필요함
- 요금징수율 지표와 관련하여 당기 징수액은 전기대비 유사하나, 결산일 시점 휴일에 따른 납부기한 변경으로 전기 대비 미수납액이 증가하여 징수율이 감소하였음. 지속적인 체납금액 관리 및 장기 미지급금과 대손충당금 관리를 통하여 현재와 같은 양호한 상태를 유지할 필요가 있음

## □ 고객만족성과

- 계룡시 상수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 82.55점, 서비스 과정 79.07점, 서비스 결과 80.17점, 사회적 만족도 80.35점, 전반적 만족도 76.88점으로 나타나 종합만족도는 79.23점으로 나타남. 당해연도 평가 31.69점, 전년대비 개선도 평가 61.57점(60점 만점)으로 총 91.69점이며, 득점은 13.75점으로 평가함

## 라. 정책준수

- 상하수도 사업기구의 통합운영과 관련하여 상하수도기구의 통합과 수도사업소내의 팀운영은 기관의 사정에 따라 다르나 이러한 기능이나 조직의 변동이 타당한 조사나 분석에 근거하고 있는가 하는 측면에 의문이 남는 바, 상하수도 관련 기능이나 조직의 변동에 신중을 기할 필요가 있음
- 경영개선명령 이행 여부와 관련하여 상하수도 사업은 시민들에게 매우 영향이 큰 서비스로서 지속적인 개선이행과 더불어 시민들의 서비스 제고에 만전을 기하는 등 개선을 위한 노력이 필요함
- 감사원 등 감사결과 지적사항 이행과 관련하여 해당사항 없음
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 통합경영공시는 조직의 경영현황을 고객에게 잘 알리기 위한 방안일 뿐 아니라 정부3.0과도 연계되는 바, 지속적으로 관리할 필요가 있음
- 재정균형집행과 관련하여 계룡시는 균형집행대상 예산의 집행율은 61.6.%로 집행율이 다소 낮은 하위점수군에 해당되며, 이 수치는 16년 보다 개선되긴 하였으나 예산 목표달성을 위한 노력을 지속적으로 해야 할 것임

## 2 공주시

### I. 평점표

평 가 지 표			평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십 /전략 (8점)	소계			8		6.20
	리더십(6점)	1. 관리층 리더십·전문성	절대평가	2	96.00	1.92
		2. 고객서비스 및 윤리경영	절대평가	4	82.00	3.28
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	50.00	1.00
II. 경영 시스템 (32점)	소계			32		28.19
	경영효율화 (11점)	1. 조직관리	절대평가	2	50.00	1.00
		2. 인력관리	절대평가1 목표대실적3	4	90.00	3.60
		3. 재무관리	절대평가	5	90.00	4.50
	주요 사업활동 (21점)	1. 정수처리 및 수질관리	절대평가	8	93.75	7.50
		2. 상수도관 관리	절대평가2 목표대실적6 단계별평가1	9	84.33	7.59
		3. 재난·안전관리	절대평가	4	100.00	4.00
	소계			55		49.63
III. 경영 성과 (55점)	주요 사업성과 (19점)	1. 상수도보급률	목표대실적	3	92.43	2.77
		2. 시설이용률	목표대실적	4	88.15	3.53
		3. 요금부과율	목표부여(B)8 목표대실적2	10	98.30	9.83
		4. 전력 사용 효율성	목표부여(A)	2	100.00	2.00
	경영 효율성과 (21점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	5	78.46	3.92
		2. 1인당 일반관리비	목표부여(A)	2	77.82	1.56
		3. m²당 총괄원가	목표부여(A)	4	100.00	4.00
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	98.91	0.99
		5. 요금현실화율	목표부여(B)	8	78.42	6.27
		6. 요금징수율	목표대실적	1	91.02	0.91
	고객만족 성과(15점)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	92.34	13.85
IV. 정책준수 (5점)	정책준수(5점)	1. 공기업정책준수	단계별평가	5	100.00	5.00
평 점	합 계				100	89.02
	정성지표				30	25.40
	정량지표				70	63.62

## Ⅱ. 종합평가의견

### 1. 총평

#### 가. 재무적 경영성과

(금액: 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업이익	당기 순이익	영업수지율
2015년	97,241	1,071	96,170	1.11%	7,051	△4,905	△2,971	57.10%
2016년	106,552	1,149	105,403	1.09%	7,498	△3,893	△934	64.15%

#### 나. 평가결과 종합

구 분	당 해 년 도 (2017년)					전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/전략 (8점)	경영시스템 (32점)	경영성과 (55점)	정책준수 (5점)	
공주시 상수도	89.02	6.20	28.19	49.63	5.00	82.50
충남 상수도 10개 평균	88.07	6.40	27.51	49.85	4.31	83.45

○ 공주시 상수도는 전반적으로 충남 상수도 평균 평점보다 다소 높게 나타남

- 리더십/전략 부문의 경우 관리층 리더십·전문성 지표의 경우 높은 점수를 받았으나, 중장기 경영계획 지표에서의 개선이 필요함
- 경영시스템 부문의 경우 재난·안전관리 지표는 만점을 받았으나 조직관리 지표에서 낮은 점수를 받음. 조직진단 및 비핵심업무 아웃소싱이 타 자치단체 보다 미흡한 것으로 나타남. 특히 비핵심업무의 아웃소싱의 경우 검침업무의 경우에는 타 자치단체에서도 아웃소싱하는 사례가 있어 검토할 필요가 있음
- 경영성과 부문의 경우 전력사용효율성 지표에서 만점을 받았으나 영업수지비율, 1인당 일반관리비 지표에서 다소 낮은 점수를 받아 개선이 필요함
- 정책준수 부문의 경우 만점을 받음

## 2. 지표별 종합의견

### 가. 리더십/전략

#### □ 리더십

- 관리층 리더십·전문성 지표와 관련하여 경영목표 달성을 위해 자체적으로 경영실적 평가회를 개최하였고 개인별·부서별 경영목표를 설정하여 세부추진계획을 제시하였으며 실적에 따른 인센티브를 부여하는 등 경영개선을 위해 노력하고 있음
- 고객서비스 및 윤리경영 지표와 관련하여 친서민 정책을 추진하기 위해 요금감면 대상을 다양화하고 있으며, 공주시 상수도 급수조례를 일부 개정하는 등 고객편의를 위한 제도개선에 노력하였음. 그러나 고객만족도를 실시하여 조사결과를 분석하고 개선방안을 구체적으로 수립할 필요가 있으며, 고객(주민)을 대상으로 홍보를 확대할 필요가 있음

#### □ 전략

- 중장기 경영계획 지표와 관련하여 수도정비기본계획을 수도법에서 정한 작성주기(기본계획 10년, 수정계획 5년)에 따라 수립하여 중장기경영계획 수립의 적시성을 확보하였으나, 수도정비기본계획의 주요 지표 가운데 일부 지표들의 실적이 계획목표를 달성하지 못하거나 달성 가능성이 희박할 것으로 판단되므로, 현재의 수준 및 현실적인 달성 가능성을 고려하여 수도정비기본계획의 주요 지표들의 단계별 목표를 수정하거나 지표실적을 높일 수 있는 사업을 집중적으로 추진하는 것이 필요함

### 나. 경영시스템

#### □ 경영효율화

- 조직관리 지표와 관련하여 합리적인 조직구조 편성을 위한 조직진단을 실시하지 않았으며, 행정민원처리 간소화의 경우 전년도와 마찬가지로 지속가능한 시책들을



시행하고 있음. 또한 제안제도의 경우 채택비율이 100%이며, 신규 특수시책은 없는 것으로 분석됨

- 인력관리 지표와 관련하여 직원들을 대상으로 한 설문조사 결과에 대한 피드백이 잘 나타나지 않고 있음. 즉, 설문실시의 목표와 타당성에 대해서는 시행이 잘되고 있지만 직원들의 의견결과를 제도개선에 어떻게 반영하고 있는지 또는 반영계획은 설정되어 있는지가 명확하지가 않기 때문에 구체적인 방안들을 제시하고 시행할 필요가 있음
- 재무관리 지표와 관련하여 현금 수지를 정밀하게 예측하여 자금 수급계획을 수립으로 수립 안정을 기하고 있으며, 총자산현황을 파악하여 자산실사를 실시하고 있음. 또한 원가절감을 위해 지속가능한 시책들을 시행하고 있음. 원가분석을 통한 효율 현실화 계획에 대해서는 미흡함. 다양한 원가절감 노력에도 불구하고 현 효율이 적정한지를 분석할 필요가 있음

## □ 주요사업활동

- 정수처리 및 수질관리내용 지표와 관련하여 유구 및 옥룡정수장의 단위공정은 모두 상수도시설기준에 맞게 설치되어 있으나, 유구 및 옥룡정수장 모두 시설용량보다 평균생산량이 작음. 이로 인해 단위공정의 체류시간이 설계지침보다 길게 운영되고 있어 정수장 운영방식의 변화가 필요함. 정수시설의 개량이 필요한 부분은 적정하게 개·보수하였고, 법정기준항목 및 주기에 맞도록 수질검사를 시행할 전문 인력과 분석장비를 보유하고 있어 수질검사결과 법적기준을 초과한 경우는 없었음
- 상수도관 관리 지표와 관련하여 노후수도관 비율은 2014년까지 감소하였다가 다시 증가한 반면, 노후수도관 개량비율은 연도변화에 따라 감소와 증가를 반복하는 경향을 보였음. 수도관 개량비율이 약간 낮은 수준을 보이고 있으므로 노후수도관을 줄이기 위한 개량사업을 적극적으로 추진하여야 함. 노후수도관 개량사업을 위한 예산을 적극적으로 확보하여 노후수도관 개량예산 확보율을 높이는 노력이 필요함. 수도정비기본계획상에 계획되어 있는 블록화사업을 지속적으로 추진하여 현재 미구축되어 있는 모든 소블록을 구축하기 위한 적극적인 노력이 필요함

- 재난·안전관리 지표와 관련하여 재난·안전관리를 위해 전문성을 가진 수도과장을 총괄책임관으로 전담인력 및 조직을 확보하고 있음. 취·정수장 등의 시설물 관리를 위해 CCTV가 설치되어 있으며, 순찰인력을 배치하여 주·야간 시설 정상가동 여부 및 외부침입여부 등을 감시하고 있음. 정수장·배수지 등 가동·정비와 관련하여 화학약품 관리 및 누출방지를 위한 안전관리 시설이 적정하게 설치되어 있음. 시설물의 외부고객 이용에 따른 안전대책 등을 적정하게 수립하여 시행하고 있고, 재난·위기에 대비하기 위해 식·용수분야 위기관리 매뉴얼을 작성하여 비치하고 있을 뿐만 아니라 상황실 운영, 비상연락체계, 긴급복구 등의 비상대응체계를 구축·운영하고 있음. 재난·위기 대응 매뉴얼에 따른 교육 및 훈련은 실시하였으며, 응급복구반을 구축하고 있고 응급복구 장비도 확보하고 있음. 안전 관련 법적기준을 잘 준수하여 중앙부처 등의 평가·점검·지도 등의 지적사항이 없음

## 다. 경영성과

### □ 주요사업성과

- 상수도보급률 지표와 관련하여 상수도 보급률이 낮은 것은 동 지역에 비해 인구가 분산되어 있는 면지역의 상수도 보급률이 상당히 낮은 수준을 보이고 있기 때문임. 상수도보급률 향상을 위해 면지역을 중심으로 지방상수도 확충사업을 지속적으로 추진하여야 함
- 시설이용률 지표와 관련하여 시설이용률은 2012년 82.24%에서 2013년 88.66%로 증가한 이후 광역상수도 배분계약량 증가로 인해 2016년 70.65%로 감소하는 경향을 보였음. 광역상수도 배분계약량을 줄이거나 자체 정수시설의 1일 평균생산량을 증가시키는 방법 등 자체 정수시설과 광역상수도와의 유기적인 연동을 통한 적정 시설운영으로 시설이용률을 증가시키는 것이 필요함
- 요금부과율 지표와 관련하여 요금부과율은 2012년 67.18%에서 2013년 63.91%로 감소한 이후 2016년 75.83%까지 매년 지속적으로 증가하는 경향을 보였음. 지속적

인 관망정비 및 블록시스템의 구축 등을 통한 누수율 저감 및 유수율 제고를 통해 요금부과율을 높일 수 있도록 노력하여야 함. 또한 노후계량기를 모두 교체할 수 있도록 지속적인 노력이 필요함

- 전력 사용 효율성 지표와 관련하여 수돗물 생산량 1m<sup>3</sup>당 전력사용량은 2012년 0.692kwh/m<sup>3</sup>에서 2015년 0.2816 kwh/m<sup>3</sup>로 증가하였다가 2016년 0.2378kwh/m<sup>3</sup>로 급격히 감소하는 추세를 보였음

## □ 경영효율성과

- 영업수지비율 지표와 관련하여 조정량 증가 등으로 영업수익이 약 6.3% 증가 하였고, 영업비용은 증가율이 약 4.7% 감소하여 영업수지비율이 높아짐. 당기 조정량 증가로 인해 영업수익이 증가 하였고 비경상적인 손실이 발생하지 않아 영업비용이 감소하여 영업수지비율에 긍정적인 효과가 난 것처럼 향후에도 영업수지 비율이 꾸준히 상승 될 수 있도록 관리가 필요함
- 1인당 일반관리비 지표와 관련하여 평균 인원은 1명 감소하였으나, 손익계산서상 일반관리비가 증가함. 수익증가에 비하여, 일반관리비가 크게 증가하고 있으므로, 일반관리비의 감소에 대한 방안을 강구하여야 함
- m<sup>3</sup>당 총괄원가 지표와 관련하여 생산량 감소로 정수비, 배급수비 감소 및 비경상적인 손실이 발생하지 않아 기타 영업비용이 감소함. 당기와 같이 영업비용의 감소를 위하여 지속적으로 노력하여야 하며, 유수율 제고를 통한 수익 증대와 향후 비용이 증가할 경우 비용충당을 위한 추가적인 요금인상의 고려가 필요함
- 부채비율 지표와 관련하여 전기 과소계상된 퇴직급여충당부채의 증가로 부채가 증가 하였으나 국고보조금 및 타회계보조금의 상승으로 인하여 부채 비율이 하락함. 퇴직급여충당부채가 지속적으로 증가하여 부채비율이 상승하는 상태임. 예수금 현재 상태로도 부채비율은 양호함
- 요금현실화율 지표와 관련하여 단위당 요금상승률은 약 1.0%이고 급수수익은 6.6% 증가하였음. 단위당 총괄원가는 하락률은 약 4.9%로 영업비용 감소에 따라 요금현

실화율이 약 5.3% 정도 상승함. 급수수익이 증가 및 총괄원가 하락으로 요금현실화율이 상승하였으므로 향후 꾸준히 증가 할 수 있도록 비용 절감 및 급수수익 향상을 위한 경영정책이 필요함

- 요금징수율 지표와 관련하여 이월된 급수수익이과 당해 부과한 급수수익이 증가하였으나, 체납액의 증가폭이 상대적으로 크기 때문에 징수율이 하락함. 현재 요금징수율을 양호하나 전기대비 감소하여 요금 징수관리에 있어 관리가 필요함

## □ 고객만족성과

- 공주시 상수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 84.28점, 서비스 과정 78.82점, 서비스 결과 80.13점, 사회적 만족도 83.57점, 전반적 만족도 79.70점으로 나타나 종합만족도는 80.84점으로 나타났음. 당해연도 평가 32.34점, 전년대비 개선도 평가 61.72점(60점 만점)으로 나타나 총 92.34점이며, 득점은 13.85점으로 평가함

## 라. 정책준수

- 상하수도 사업기구의 통합운영과 관련하여 조직통합과 더불어 기능, 인력 및 문화의 통합이 필요한 바, 너무 잦은 인사이동은 바람직하지 않은 결과를 낳을 수 있으며, 수도사업소 조직은 기능과 인력 등을 고려해서 변화를 하는 것이 바람직함
- 경영개선명령 이행 여부와 관련하여 공기업 경영평가의 모든 분야에서 지적사항 혹은 발전요청사항이 있을 수 있는 바, 이 부분을 개선해야 할 것임
- 감사원 등 감사결과 지적사항 이행과 관련하여 해당사항 없음
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 통합경영공시는 조직의 경영현황을 고객인 주민들에게 잘 알리기 위한 방안일 뿐 아니라 정부3.0과도 연계되는 바, 지속적으로 관리하고 확인해야 할 것임
- 재정균형집행과 관련하여 공주시는 균형집행대상 예산액은 11,393,459천원이며, 집행율은 103.5%로 상위 점수군에 해당되는 바, 대상 액의 적절한 예정과 더불어 집행율의 확대를 위해 지속적으로 노력해야 할 것임

### 3] 논산시

#### I. 평점표

평 가 지 표			평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십 /전략 (8점)	소계			8		5.77
	리더십(6점)	1. 관리층 리더십·전문성	절대평가	2	79.00	1.58
		2. 고객서비스 및 윤리경영	절대평가	4	81.00	3.24
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	47.50	0.95
II. 경영 시스템 (32점)	소계			32		29.80
	경영효율화 (11점)	1. 조직관리	절대평가	2	80.00	1.60
		2. 인력관리	절대평가1 목표대실적3	4	80.00	3.20
		3. 재무관리	절대평가	5	80.00	4.00
	주요 사업활동 (21점)	1. 정수처리 및 수질관리	절대평가	8	100.00	8.00
		2. 상수도관 관리	절대평가2 목표대실적6 단계별평가1	9	100.00	9.00
		3. 재난·안전관리	절대평가	4	100.00	4.00
	소계			55		52.09
III. 경영 성과 (55점)	주요 사업성과 (19점)	1. 상수도보급률	목표대실적	3	87.91	2.64
		2. 시설이용률	목표대실적	4	100.00	4.00
		3. 요금부과율	목표부여(B)8 목표대실적2	10	96.80	9.68
		4. 전력 사용 효율성	목표부여(A)	2	91.93	1.84
	경영 효율성과 (21점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	5	100.00	5.00
		2. 1인당 일반관리비	목표부여(A)	2	66.86	1.34
		3. m²당 총괄원가	목표부여(A)	4	97.26	3.89
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	87.96	0.88
		5. 요금현실화율	목표부여(B)	8	100.00	8.00
		6. 요금징수율	목표대실적	1	96.71	0.97
	고객만족 성과(15점)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	92.33	13.85
IV. 정책준수 (5점)	정책준수(5점)	1. 공기업정책준수	단계별평가	5	69.80	3.49
평 점	합 계				100	91.15
	정성지표				30	25.57
	정량지표				70	65.58

## Ⅱ. 종합평가의견

### 1. 총평

#### 가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업이익	당기순이익	영업수지율
2015년	78,017	12,236	65,781	18.60%	11,249	△1,849	1,590	84.61%
2016년	86,473	9,295	77,178	12.04%	12,814	△81	3,139	98.63%

#### 나. 평가결과 종합

구 분	당 해 년 도 (2017년)					전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/전략 (8점)	경영시스템 (32점)	경영성과 (55점)	정책준수 (5점)	
논산시 상수도	91.15	5.77	29.80	52.09	3.49	88.33
충남 상수도 10개 평균	88.07	6.40	27.51	49.85	4.31	83.45

○ 논산시 상수도는 모든 부문에서 전반적으로 높은 점수를 득점하고 있음

- 리더십/전략 부문의 경우 중장기경영계획 점수가 다소 낮음. 향후 수도정비기본계획 수정시 지표 목표를 하향 조정하거나 실적을 높일 수 있는 사업추진이 필요함
- 경영시스템 부문의 경우 주요사업활동(정수처리 및 수질관리, 상수도관 관리, 재난·안전관리) 부문은 모두 만점을 받음. 경영효율화(조직관리, 인력관리, 재무관리)부문의 개선 노력이 필요함
- 경영성과 부문의 경우 시설이용률, 영업수지비율, 요금현실화율 지표에서 만점을 받음
- 정책준수 부문의 경우 전기지적사항 9건 중 8건 완료함. 조직, 인력 통합 등 지속적인 개선 이행이 필요한 사업의 지속적 개선과 더불어 수도행정의 효율성을 높여야 할 것임

## 2. 지표별 종합의견

### 가. 리더십/전략

#### □ 리더십

- 관리층 리더십·전문성 지표와 관련하여 상수도 민원 개선을 위하여 상수도 급수공사 및 명의변경 등 전화신고 접수시 문자메세지 알림 서비스를 제공하는 등 행정의 효율성을 높여 봉사 행정을 실천하고 있으나 전년도 경영평가결과에 대한 자체적인 분석을 실시하여 개선방안을 수립하고 개선방안에 대한 조직 내부의 공유가 필요함
- 고객서비스 및 윤리경영 지표와 관련하여 고객만족도 조사를 실시하여 구체적인 개선사항을 제시하였고, 다수의 윤리교육 및 세미나를 개최하여 참가하는 등 윤리경영실천을 위해 노력하였으나 요금감면 대상을 확대할 필요가 있음

#### □ 전략

- 중장기 경영계획 지표와 관련하여 수도법에서 정한 작성주기에 따라 수도정비기본계획이 수립되어 기본계획 수립의 적시성은 확보하였으나, 수정(변경)계획은 수도정비기본계획 고시 5년 이후 수립되어 계획 수립의 적시성은 확보하지 못하였음. 수도정비기본계획의 일부 지표들이 계획목표를 달성하지 못하였거나 달성 가능성이 희박할 것으로 판단되므로 주요 지표들의 현실적인 달성 가능성 및 현재의 수준을 고려하여 수도정비기본계획의 주요 지표들의 단계별 목표를 수정하는 것이 필요함

### 나. 경영시스템

#### □ 경영효율화

- 조직관리 지표와 관련하여 성과관리 부서환경 역량평가를 통해 조직역량을 강화하고 있으며, 취사·환경미화 업무의 파견업체에 위탁을 하고 있음. 또한 다양한 행정

민원처리 간소화 처리 시책으로 고객을 위한 행정을 집행하고 있음. 다만 내용의 구체성은 미흡한 실정임

- 인력관리 지표와 관련하여 지방공기업 발전을 유도한 공로로 본청으로부터 포상, 민원처리 마일리지 우수직원 포상, 직원의 사기 증진을 위한 선진지(독일, 스위스 등)를 견학하였음. 직원들을 대상으로 한 역량평가 결과에 대한 피드백이 잘 나타나지 않고 있음. 즉, 평가실시의 목표와 타당성에 대해서는 시행이 잘되고 있지만 평가결과를 조직혁신에 어떻게 반영하고 있는지 또는 반영계획은 설정되어 있는지가 명확하지가 않음
- 재무관리 지표와 관련하여 월별 자금수급계획은 통합회계 프로그램을 이용하여 운영하고 있으며, 재고자산관리 대장에 의한 재고물량을 파악하여 최소 필요량을 구매함으로써 적정성을 유지하고 있음. 또한 원가절감을 노력통해 10,641천원을 절감함. 원가분석을 통한 효율현실화 계획에 대해서는 미흡함. 다양한 원가절감 노력에도 불구하고 현 오율이 적정한지를 분석할 필요가 있음

## □ 주요사업활동

- 정수처리 및 수질관리내용 지표와 관련하여 수도꼭지 및 급수과정별 수돗물을 수도법에 명시된 검사항목 및 주기에 따라 수질검사를 적정하게 시행하여 모든 시료가 수질기준을 만족하였음. 수질검사를 위해 관련분야 전문인력과 필요장비를 갖추고 있으며, 먹는물 수질검사기관으로 지정된 한국수자원공사 충청권수질검사소에 수질검사를 의뢰하는 등 수질관리가 적정하게 시행되었음
- 상수도관 관리 지표와 관련하여 노후수도관의 지속적인 정비 및 개량을 통하여 동일 그룹의 평균 노후수도관 비율보다 낮은 수준을 유지하고 있어 노후수도관 비율, 노후수도관 개량비율, 노후수도관 예산확보율 등이 모두 좋게 나타났음. GIS 2D이상으로 수정보완이 가능한 형태의 관망도를 구축하고 있어 관망 GIS 구축 수준은 높은 것으로 판단됨. 배수구역별 배수관망 및 수압이 적정하게 관리되는 것은 전체 배수구역별 수압분포도를 작성하였고, 배수관망의 적정수압 유지를 위해 총 19개의 감압변을 설치하였을 뿐만 아니라 GIS 관망도를 작성하여 잘 관리하고 있기 때문임



- 재난·안전관리 지표와 관련하여 재난·안전관리를 위해 전문성을 가진 총괄책임관을 포함하여 전담인력 및 조직을 구성하여 운영하고 있음. 배수지 등의 시설물 관리를 위한 방호관리시스템을 구축하여 운영 중에 있음. 배수지 등 가동 및 정비와 관련된 안전대책이 적절하게 수립되어 있으나, 외부인에 개방하는 시설물이 없어 시설물의 외부고객 이용에 따른 안전대책이 수립되어 있지 않음. 재난·위기에 대비하기 위해 식·용수분야 위기관리 매뉴얼을 작성하여 현장에 비치하고 있고, 상황실 운영, 비상연락체계, 긴급복구 등의 비상대응체계를 구축하고 있으며, 재해·재난대비 교육 및 훈련을 실시하였을 뿐만 아니라 응급복구인력 및 장비도 모두 확보하고 있음. 안전 관련 법적 기준을 잘 준수하고 있어 중앙부처 등의 평가·점검·지도 등의 지적사항이 없음

## 다. 경영성과

### □ 주요사업성과

- 상수도보급률 지표와 관련하여 상수도 보급률은 2012년 63.97%에서 2013년 76.70%로 급격히 증가한 이후 2016년 78.91%로 매년 점진적으로 증가하는 경향을 보였음. 상수도 보급률은 동일 그룹의 평균 상수도 보급률에 비해 저조한 수준이므로 읍·면지역을 중심으로 급수구역 확대를 위한 지방상수도 확충사업을 통해 상수도 보급률을 향상시킬 수 있도록 노력하여야 함
- 시설이용률 지표와 관련하여 시설이용률은 2012년 99.21%에서 2016년 105.15%까지 매년 점진적으로 증가하는 경향을 보였음
- 요금부과율 지표와 관련하여 요금부과율은 2012년 83.40%에서 2016년 84.74%까지 연도별로 큰 변화 없이 거의 유사한 수준을 유지하는 경향을 보였음. 당년도 요금부과율 실적은 높은 편이나 전년 대비 개선도가 약간 저조한 수준이므로 관망정비를 통한 누수율 저감 및 유수율 제고사업을 지속적으로 추진하여 요금부과율을 향상시키는 것이 필요함

- 전력 사용 효율성 지표와 관련하여 수돗물 생산량 1㎥당 전력사용량은 2012년 0.1159kwh/㎥에서 2015년 0.1150 kwh/㎥로 연도별로 큰 변화 없이 거의 유사한 수준을 유지하는 경향을 보였음. 전력 사용의 효율성을 향상시키기 위해서는 수돗물 생산량 1㎥당 전력사용량을 크게 감소하여야 하므로, 수돗물 생산에 사용되는 전력의 효율성을 높이기 위한 관리방안을 시급히 수립하여 수행하는 것이 필요함

## □ 경영효율성과

- 영업수지비율 지표와 관련하여 영업수지비율이 크게 개선 되었음, 향후에도 현상태를 유지하여야 함
- 1인당 일반관리비 지표와 관련하여 당기에 일반관리비가 상승하고, 전기대비 평균 직원수의 변동이 없어 감소하여, 1인당 일반관리비가 증가하였음. 일반관리비의 지속적인 증가추세로 관련 세부내역을 검토하여 불필요한 지출로 인한 비용을 파악하여, 원가 절감 방안을 강구 하여야 함
- ㎥당 총괄원가 지표와 관련하여 연간조정량의 증가로 인하여 총괄원가가 감소함. 연간조정량의 증가상태를 유지 할 수 있도록 하고, 증가하는 원가를 절감 할 수 있는 방안을 모색해야 함
- 부채비율 지표와 관련하여 당기 재정자금과 미지급금의 상환으로 부채가 감소하였고, 보조금 및 시설분담금의 증가로 자본이 증가하여 총부채가 감소하였음. 장기미지급금 및 재정자금은 지급일정과 상환스케줄에 따라 점차 감소될 것이므로 당기와 같은 지속적인 부채관리가 필요함
- 요금현실화율 지표와 관련하여 급수수익이 지속적으로 증가함과 동시에, 급수요금의 증가로 인하여 총괄원가도 감소함. 요금 증가 및 연간조정량의 증가에 따른 급수수익이 증가하고, 원가감소도 도모하여 현상태를 유지 할 수 있도록 해야 함
- 요금징수율 지표와 관련하여 당해 연도 체납액이 증가하였으며 총 징수율도 전년 대비 증가하였고, 요금 징수율도 소폭 상승함. 전기대비 과년도분 및 당년도분의

징수율의 상승에 힘입어 요금징수율이 유지됨. 당기와 같은 지속적인 체납관리에 대한 노력이 필요함

## □ 고객만족성과

- 논산시 상수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 83.67점, 서비스 과정 81.21점, 서비스 결과 80.40점, 사회적 만족도 82.26점, 전반적 만족도 78.92점으로 나타나 종합만족도는 80.82점으로 나타났음. 당해연도 평가 32.33점, 전년대비 개선도 평가 61.70점(60점 만점)으로 나타나 총 92.33점이며, 득점은 13.85점으로 평가함

## 라. 정책준수

- 상하수도 사업기구의 통합운영과 관련하여 수도사업소로 상하수도 기능이 통합운영하고 있음. 조직통합과 더불어 기능, 인력 및 문화 통합 등 전체적인 인사교류도 다양한 차원의 노력이 이루어져야 함
- 경영개선명령 이행 여부와 관련하여 조직, 기능, 인력 통합 등 지속적인 개선이행이 필요한 사업의 지속적 개선과 더불어 수도행정의 효율성을 높여야 할 것임
- 감사원 등 감사결과 지적사항 이행과 관련하여 해당사항 없음
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 정기공시 기한 준수, 공시책임자의 지정 및 공시 적절하고 자료입력기한 준수 등이 충실함. 통합경영공시는 조직의 경영현황을 고객인 주민들에게 잘 알리기 위한 방안일 뿐 아니라 정부3.0과도 연계되는바, 지속적으로 잘 관리하고 확인해야 할 것임
- 재정균형집행과 관련하여 논산시는 균형집행 대상 예산액 20,057,021천원으로 집행율은 70.0%미만임. 따라서 예산 집행율이 매우 낮은 바, 시에 어떤 사안이 있다 하더라도 균형집행을 달성할 수 있도록 노력할 필요가 있었음. 이러한 균형집행 노력은 정부의 정책을 준수하고 지역의 경제발전 및 사회발전에 기여할 수 있는 중요한 기회로 보다 균형달성노력에 경주해 주기 바람

## 4 당진시

### I. 평점표

평 가 지 표			평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십 /전략 (8점)	소계			8		6.12
	리더십(6점)	1. 관리층 리더십·전문성	절대평가	2	88.00	1.76
		2. 고객서비스 및 윤리경영	절대평가	4	89.00	3.56
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	40.00	0.80
II. 경영 시스템 (32점)	소계			32		27.83
	경영효율화 (11점)	1. 조직관리	절대평가	2	90.00	1.80
		2. 인력관리	절대평가1 목표대실적3	4	81.25	3.25
		3. 재무관리	절대평가	5	80.00	4.00
	주요 사업활동 (21점)	1. 정수처리 및 수질관리	절대평가	8	93.75	7.50
		2. 상수도관 관리	절대평가2 목표대실적6 단계별평가1	9	80.89	7.28
		3. 재난·안전관리	절대평가	4	100.00	4.00
III. 경영 성과 (55점)	소계			55		49.11
	주요 사업성과 (19점)	1. 상수도보급률	목표대실적	3	86.39	2.60
		2. 시설이용률	목표대실적	4	100.00	4.00
		3. 요금부과율	목표부여(B)8 목표대실적2	10	85.10	8.51
		4. 전력 사용 효율성	목표부여(A)	2	100.00	2.00
	경영 효율성과 (21점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	5	90.64	4.53
		2. 1인당 일반관리비	목표부여(A)	2	67.25	1.34
		3. m²당 총괄원가	목표부여(A)	4	91.77	3.67
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	99.83	1.00
		5. 요금현실화율	목표부여(B)	8	84.39	6.75
		6. 요금징수율	목표대실적	1	92.73	0.93
	고객만족 성과(15점)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	91.84	13.78
IV. 정책준수 (5점)	정책준수(5점)	1. 공기업정책준수	단계별평가	5	65.60	3.28
평 점	합 계				100	86.34
	정성지표				30	26.12
	정량지표				70	60.22

## Ⅱ. 종합평가의견

### 1. 총평

#### 가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업이익	당기 순이익	영업수지 비율
2015년	155,964	249	155,714	0.16%	15,333	△5,185	△3,276	74.23%
2016년	166,884	290	166,594	0.17%	16,183	△5,683	△3,803	78.40%

#### 나. 평가결과 종합

구 분	당 해 년 도 (2017년)					전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/전략 (8점)	경영시스템 (32점)	경영성과 (55점)	정책준수 (5점)	
당진시 상수도	86.34	6.12	27.83	49.11	3.28	81.84
충남 상수도 10개 평균	88.07	6.40	27.51	49.85	4.31	83.45

- 당진시 상수도는 경영시스템, 경영성과 부문에서 충남 상수도 평균 평점보다 다소 높은 점수를 받음
  - 리더십/전략 부문의 경우 중장기경영계획 지표와 관련하여 수정(변경)계획은 수도법에 정한 작성주기에 따라 수립하지 못함. 향후 작성주기에 맞도록 수립하는 노력이 필요함
  - 경영시스템 부문의 경우 재난·안전관리 지표에서 만점을 받았으며 조직관리, 정수처리 및 수질관리 지표 점수는 평균 평점과 비슷함
  - 경영성과 부문의 경우 시설이용률, 전력사용효율성 지표에서 만점을 받음. 1인당 일반관리비 지표는 평점 평균에 비해 낮은 점수를 받았으므로 개선이 필요함
  - 정책준수 부문의 경우 전기지적사항 12건 중 7건 완료함. 개선이행이 필요한 상수도 사업의 경우 지속적인 노력이 필요함

## 2. 지표별 종합의견

### 가. 리더십/전략

#### □ 리더십

- 관리층 리더십·전문성 지표와 관련하여 당진시 상수도사업소는 전략적 성과관리(BSC)를 통해 성과급을 지급하는 등 경영개선을 위해 노력하고 있음. 전년도 경영평가결과에 대한 개선방안 수립을 위해 보다 구체적으로 경영목표를 설정하고, 이에 대한 세부적인 추진계획을 수립할 필요가 있음
- 고객서비스 및 윤리경영 지표와 관련하여 고객만족도를 실시하여 고객의 의견을 수렴하기 위해 노력하였음. 다양한 사회적 약자를 대상으로 요금감면을 시행하여 친서민을 위한 정책을 추진하였으나, 주민편의를 위해 의견을 수렴하여 새로운 친서민 정책을 발굴하는 노력을 지속할 필요가 있음

#### □ 전략

- 중장기 경영계획 지표와 관련하여 수도법에서 정한 작성주기에 따라 수도정비기본계획이 수립되어 기본계획 수립의 적시성은 확보하였으나, 수정(변경)계획은 수도정비기본계획 고시 5년 이후 수립되어 계획 수립의 적시성은 확보하지 못하였음. 수도정비기본계획의 일부 지표들이 계획목표를 달성하지 못하고 있거나 달성 가능성이 희박할 것으로 판단되므로 주요 지표들의 현실적인 달성 가능성 및 현재 수준을 고려하여 수도정비기본계획의 주요 지표들의 단계별 목표를 수정하는 것이 필요함

### 나. 경영시스템

#### □ 경영효율화

- 조직관리 지표와 관련하여 조직운영의 효율성을 증대하기 위해 2014년 시정 경영진단의 결과를 조직개편에 적용하고 있으며, 다양한 비핵심업무 아웃소싱 노력을

통해 예산절감 뿐만 아니라 다양한 행정민원처리 간소화 시책으로 고객을 위한 행정을 펼치고 있음. 또한 신속한 민원행정 서비스를 제공하고 민원처리로 민원만족도를 향상 시키기 위해 민원행정 서비스에 대해 평가를 실시하였음. 다만 직원들의 혁신적인 제안제도가 전년도와 마찬가지로 미흡한 실정에 있어 제안제도를 활성화 시킬 수 있는 방안(동기부여)들을 도입할 필요가 있음

- 인력관리 지표와 관련하여 직원만족도 조사의 경우 2회 실시하였으며, 주요 내용은 1차 조사에서는 후생복지 전반에 관련해서 조사를 실시하였으며, 2차에서는 행정서비스에 대한 시민만족도 지원부서에 대한 내부직원만족도를 조사하였음. 그러나 직원들을 대상으로 한 설문조사 결과에 대한 피드백이 잘 나타나지 않고 있음
- 재무관리 지표와 관련하여 상수도공기업특별회계에서 보유하고 있는 현금 수지를 정밀하게 예측하여 자금 수급계획을 전산프로그램을 이용하여 적정 운영하고 있으며, 관리대장을 통한 재고량의 적정수량(3개월 분)을 항상 유지하고 있음. 또한 기능별원가분석을 통해 원가를 관리하고 있으며, 요금납부통합시스템 구축, 급수 외 수입 프로그램 구축, 수도기동민원반 운영 등의 다양한 생산원가절감 시책을 추진하고 있음. 다만 원가분석을 통한 효율현실화 계획은 미흡함

## □ 주요사업활동

- 정수처리 및 수질관리내용 지표와 관련하여 정수장의 단위공정은 상수도시설기준에 따라 적합하게 설치되어 있으나, 정수장의 처리용량이 시설용량을 초과하여 단위공정(정수지)의 체류시간이 설계기준을 벗어나 운영하고 있음. 정수시설의 개량이 필요한 부분은 적정하게 개·보수하였고, 수질검사항목 및 주기에 따라 전문 인력과 분석 장비를 보유한 수질분석업체에 의뢰하여 수질검사를 적정하게 시행하였으며, 수질검사를 시행한 결과 법적기준을 초과한 경우는 없었음
- 상수도관 관리 지표와 관련하여 노후수도관 비율실적이 좋은 것은 노후수도관 정비 및 개량사업의 적극적인 추진을 통해 노후수도관 개량실적이 높아지고 이로 인해 노후수도관 비율이 상당히 낮아졌기 때문임. 노후수도관 연장에 대한 개량예산

을 많이 확보하지 못하여 노후수도관 개량예산 비율이 낮은 수준을 보였음. 배수구역별 배수관망 및 수압 관리상태가 좋은 것은 노후수도관 비율을 낮게 유지하여 배수관망의 수압을 적정하게 유지하고 있고, 상수도 관망도를 전산화하여 배수관 신설 및 교체 등의 변동사항을 수시로 업데이트하여 관리하고 있기 때문임

- 재난·안전관리 지표와 관련하여 재난·안전관리를 위해 전문성을 가진 총괄책임관을 포함하여 전담인력 및 조직을 구성하여 운영하고 있음. 취수장 및 정수장에 상주인력을 배치하여 주·야간으로 순찰을 하고 무인배수지에 대한 경비는 외부용역으로 대행하고 있으며, 정수시설에 총 17대의 CCTV를 설치하여 행정배수지 내 일괄 감시제어가 가능하도록 중앙제어시스템을 구축하였음. 재난·위기에 대비하기 위해 식·용수분야 위기관리 매뉴얼을 작성하여 현장에 비치하는 등 비상대응체계를 구축하고 있음. 재난·위기대응 매뉴얼에 따른 교육을 실시하지 못하였으나 위기대응훈련은 실시하였으며, 다양한 응급복구장비를 보유하고 있는 협력업체 8곳을 확보하고 있음. 안전 관련 법적 기준을 잘 준수하고 있어 중앙부처 등의 평가·점검·지도 등의 지적사항이 없음

## 다. 경영성과

### □ 주요사업성과

- 상수도보급률 지표와 관련하여 상수도 보급률은 2012년 72.08%에서 2016년 77.55%까지 매년 점진적으로 증가하는 경향을 보였음. 면지역을 중심으로 급수구역 확대를 위한 지방상수도 확충사업을 통해 상수도 보급률을 향상시킬 수 있는 노력이 필요함
- 시설이용률 지표와 관련하여 시설이용률은 2012년 101.79%에서 2015년 103.67%로 증가와 감소를 반복하였음
- 요금부과율 지표와 관련하여 요금부과율은 2010년 87.39%에서 2014년 87.86%까지 연도별로 증감을 반복하는 경향을 보였음. 당년도 요금부과율 실적은 높은 편이



나 전년 대비 개선도가 약간 저조한 수준이므로, 관망정비를 통한 유수율 제고사업으로 요금부과율을 향상시키는 것이 필요함

- 전력 사용 효율성 지표와 관련하여 수돗물 생산량 1m<sup>3</sup>당 전력사용량은 2012년 0.0931kwh/m<sup>3</sup>에서 2014년 0.0909 kwh/m<sup>3</sup>까지 일정한 수준을 보이다가 2015년 0.1021kwh/m<sup>3</sup>로 약간 증가한 이후 2016년 0.0755kwh/m<sup>3</sup>로 급격하게 감소하였음

## □ 경영효율성과

- 영업수지비율 지표와 관련하여 조정량의 증가 및 요금인상의 효과로 매출액이 5.5% 증가한 반면, 영업비용은 감가상각비와 일반관리비 등이 상대적으로 소폭 증가하여 영업수지비율이 상승함. 당기에는 요금인상으로 인한 영업수익이 증가 하였으나 일반관리비와 감가상각비제반 영업비용의 증가효과로 영업수지비율이 상승률이 높지 않아 지속적인 영업비용 절감을 위한 노력이 필요함
- 1인당 일반관리비 지표와 관련하여 조정량 증가 및 요금인상으로 인해 급수수익이 약 5.5% 상승하였으며, 평균인원은 전기대비 동일함. 1인당 일반관리비는 전기대비 증가함. 요금 인상 및 보급률 제고를 통하여 지속적인 일반관리비 인상내역이 인원 대비 효율적으로 운영이 되는지 검토하여야 함
- m<sup>3</sup>당 총괄원가 지표와 관련하여 조정량은 약 3% 증가하였으나 총괄원가의 감가상각비와 일반운영비 등이 증가하여 단위당 총괄원가가 하락함. 비용 절감을 통해 불필요한 자산투자 및 기타 영업비용을 절감하기 위해 노력하여야 함
- 부채비율 지표와 관련하여 당기에 퇴직급여충당금이 증가하여 부채가 증가한 반면, 타회계건설보조금과 자산재평가 반영 등으로 자본이 증가하여 당기 부채비율이 소폭 급증함. 부채비율이 높지는 않은 상태이나 지속적인 부채관리가 필요함
- 요금현실화율 지표와 관련하여 연간조정량 증가와 요금인상으로 인한 급수수익 상승으로 요금현실화율은 상승함. 지속적으로 적정한 요금인상과 조정량 증가 등을 통한 수익 증대를 위하여 노력하여야 하고 기타영업비용의 절감방안도 함께 모색해야함

- 요금징수율 지표와 관련하여 당해연도 총 징수율이 92.73%로 전기 97.55% 보다 소폭 하락하였으나 양호한 상태임. 징수율은 양호한 편이나 전기대비 체납액이 증가하여 대손충당금 및 장기미지급금에 대한 지속적인 관리 유지가 필요함

## □ 고객만족성과

- 당진시 상수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 83.76점, 서비스 과정 79.06점, 서비스 결과 78.61점, 사회적 만족도 82.07점, 전반적 만족도 77.59점으로 나타나 종합만족도는 79.60점으로 나타났다. 당해연도 평가 31.84점, 전년대비 개선도 평가 61.04점(60점 만점)으로 나타나 총 91.84점이며, 득점은 13.78점으로 평가함

## 라. 정책준수

- 상하수도 사업기구의 통합운영과 관련하여 조직통합과 더불어 기능, 인력 및 문화 통합 등 전체적인 인사교류도 다양한 차원에서 이루어져야 함
- 경영개선명령 이행 여부와 관련하여 지속적인 개선이행이 필요한 상수도 사업의 경우, 지속적 개선하기 위한 노력이 필요함. 특히 전기에 미세하게 지적인 사항도 전기지적사항이니 철저히 평가보고서를 참고하여 개선하고 보고서에 넣어야 할 것임
- 감사원 등 감사결과 지적사항 이행과 관련하여 해당사항 없음
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 통합경영공시는 조직의 경영현황을 고객인 주민들에게 잘 알리기 위한 방안일 뿐 아니라 정부3.0과도 연계되는 바, 지속적으로 잘 관리하고 확인해야 할 것임. 특히, 기관의 다양한 변화 상황 외부감사결과 고객만족도조사결과 등을 클린아이시스템에는 철저히 공시해야 할 것임
- 재정균형집행과 관련하여 당진시는 균형집행 대상 예산액 22,076,955천원으로 집행율은 48.87% 달성함. 따라서 예산 집행율이 다소 낮은 바, 시에 어떤 어려움이 있더라도 균형집행을 달성할 수 있도록 노력할 필요가 있었음. 이러한 균형집행 노력은 정부의 정책을 준수하고 지역의 경제발전 및 사회발전에 기여할 수 있는 중요한 기회로 보다 균형달성노력에 경주해 주기 바람

## 5 보령시

### I. 평점표

평 가 지 표			평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십 /전략 (8점)	소계			8		6.36
	리더십(6점)	1. 관리층 리더십·전문성	절대평가	2	92.00	1.84
		2. 고객서비스 및 윤리경영	절대평가	4	93.00	3.72
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	40.00	0.80
II. 경영 시스템 (32점)	소계			32		28.75
	경영효율화 (11점)	1. 조직관리	절대평가	2	95.00	1.90
		2. 인력관리	절대평가1 목표대실적3	4	95.00	3.80
		3. 재무관리	절대평가	5	90.00	4.50
	주요 사업활동 (21점)	1. 정수처리 및 수질관리	절대평가	8	95.00	7.60
		2. 상수도관 관리	절대평가2 목표대실적6 단계별평가1	9	77.22	6.95
		3. 재난·안전관리	절대평가	4	100.00	4.00
	소계			55		48.43
III. 경영 성과 (55점)	주요 사업성과 (19점)	1. 상수도보급률	목표대실적	3	89.46	2.68
		2. 시설이용률	목표대실적	4	85.09	3.40
		3. 요금부과율	목표부여(B)8 목표대실적2	10	97.00	9.70
		4. 전력 사용 효율성	목표부여(A)	2	50.94	1.02
	경영 효율성과 (21점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	5	86.76	4.34
		2. 1인당 일반관리비	목표부여(A)	2	100.00	2.00
		3. m²당 총괄원가	목표부여(A)	4	78.36	3.13
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	99.85	1.00
		5. 요금현실화율	목표부여(B)	8	85.68	6.85
		6. 요금징수율	목표대실적	1	93.86	0.94
	고객만족 성과(15점)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	89.15	13.37
IV. 정책준수 (5점)	정책준수(5점)	1. 공기업정책준수	단계별평가	5	98.00	4.90
평 점	합 계				100	88.44
	정성지표				30	26.66
	정량지표				70	61.78

## Ⅱ. 종합평가의견

### 1. 총평

#### 가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업손실	당기순손실	영업수지율
2015년	101,902	43	101,858	0.04%	9,396	2,402	2,008	78.88%
2016년	107,028	162	106,866	0.15%	10,302	2,142	1,869	81.37%

#### 나. 평가결과 종합

구 분	당 해 년 도 (2017년)					전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/전략 (8점)	경영시스템 (32점)	경영성과 (55점)	정책준수 (5점)	
보령시 상수도	88.44	6.36	28.75	48.43	4.90	86.96
충남 상수도 10개 평균	88.07	6.40	27.51	49.85	4.31	83.45

- 보령시 상수도는 경영시스템, 정책준수 부문에서 충남 상수도 평균 평점에 비해 다소 높은 점수를 받음
  - 리더십/전략 부문의 경우 관리층 리더십·전문성, 고객서비스 및 윤리경영 지표에서 평균 평점보다 높은 점수를 받음
  - 경영시스템 부문의 경우 재난·안전관리 지표는 만점을 받았으나 상수도관 관리 지표와 관련하여 노후수도관 비율 및 개량비율이 저조하므로 향상시키기 위한 노력이 필요함
  - 경영성과 부문의 경우 1인당 일반관리비 지표에서 만점을 받았으며, 전반적으로 평균 평점보다 높은 수준이지만 전력사용효율성 지표의 개선이 필요함
  - 정책준수 부문의 경우 충남 상수도 평균 평점보다 다소 높은 점수를 받음

## 2. 지표별 종합의견

### 가. 리더십/전략

#### □ 리더십

- 관리층 리더십·전문성 지표와 관련하여 사업운영상 애로사항을 파악하여 개선대책을 다각도로 추진하였고, 경영목표 달성을 위해 부서별, 과제별, 개인별로 설정된 목표를 세워 세부 추진계획을 수립하는 등 경영개선을 위해 노력하였음. 설정된 목표에 대해 세부 추진계획을 수립하였으나, 부서별·개인별 성과관리를 통한 성과급 지급 등을 고려해볼 필요가 있음
- 고객서비스 및 윤리경영 지표와 관련하여 고객만족도조사를 조사결과 분석을 통해 결과 활용 및 한계점과 개선점을 제시하는 등 고객 의견을 수렴하기 위해 노력하고 있으며, 윤리경영을 실천하기 위한 경영시스템을 구비하고 있음. 고객의견을 수렴하여 주민편의를 위한 다양하고 새로운 친서민 정책을 지속적으로 발굴할 필요가 있음

#### □ 전략

- 중장기 경영계획 지표와 관련하여 수도법에서 정한 작성주기에 따라 수도정비기본계획이 수립되어 기본계획 수립의 적시성은 확보하였으나, 수정(변경)계획은 수도정비기본계획 고시 5년 이후 수립되어 계획 수립의 적시성은 확보하지 못하였음. 수도정비기본계획의 주요 지표 가운데 일부 지표들의 실적이 계획목표를 달성하지 못하고 있거나 달성 가능성이 희박할 것으로 판단되므로 수도정비기본계획의 주요 지표들의 단계별 목표를 수정하는 것이 필요함

### 나. 경영시스템

#### □ 경영효율화

- 조직관리 지표와 관련하여 2015년 조직진단의 결과를 조직개편에 적용하고 있으며, 직원의식 변화를 측정하기 위해 직원 의식조사를 실시하고 있음. 또한 다양한

비핵심업무 아웃소싱 노력을 통해 예산절감 뿐만 아니라 다양한 행정민원처리 간소화 시책으로 고객을 위한 행정을 펼치고 있음. 또한 민원처리 마일리지제를 운영하여 유기한 민원이 처리일수를 단축하여 1일 단위로 마일리지 적립을 함으로써 민원처리의 신속성을 제고 하고 있음. 제안제도의 경우 실무에 적용될 수 있도록 노력하고 있으며, 상하수도 요금 단계적 현실화 등의 신규 및 특주시책들을 시행하고 있음

- 인력관리 지표와 관련하여 직무만족도 조사결과를 실제 행정에 반영할 시책들이 필요하며, 검침원에 대한 인센티브 부여시 나타난 문제점(인센티브의 차이)에 대해서 공동 목표의 달성 및 구성원들의 화합을 위해 개선할 필요가 있음
- 재무관리 지표와 관련하여 상수도사업 특별회계 사업예산과 자본예산의 세목별 자금 수급계획과 지출예산액에 대한 자금 지출계획서를 작성하여 집행현황을 분석하고 있으며, 연초 '월별, 분기별 자금계획'을 수립하여 자금관리의 효율성 및 건전성 도모하고 있음. 또한 다양한 생산원가절감 시책을 추진하여 예산절감을 하고 있음

## □ 주요사업활동

- 정수처리 및 수질관리내용 지표와 관련하여 정수장의 일부 단위공정이 상수도시설 기준 범위를 벗어나 설계 및 운영되고 있고, 처리유량 감소에 따른 체류시간 증가로 인해 정수장 운영 및 처리수질에 영향을 줄 수 있기 때문에 정수장 운영방식의 변화가 필요함. 정수시설의 개량이 필요한 부분은 모두 적정하게 개·보수하였고, 수질검사에 필요한 전문 인력과 분석 장비를 보유하고 있는 먹는물 수질검사기관에 수질검사를 의뢰하는 등 수질관리가 적정하게 시행되고 있으며, 법정기준항목 및 주기에 맞도록 수질검사를 시행하여 모두 수질기준을 만족하는 것으로 나타났음
- 상수도관 관리 지표와 관련하여 노후수도관 개량사업을 많이 추진하지 못하여 노후수도관 비율 및 개량비율이 낮았으며, 노후수도관 개량을 위한 예산도 충분히 확보하지 못하여 개량예산 비율도 낮은 것으로 평가되었음. GIS 2D이상으로 수정보완이 가능한 형태의 관망도를 구축하여 운영 중에 있어 관망 GIS 구축 수준은 높은 편임. 배수구역별 배수관망 및 수압 관리상태가 좋은 것은 전체 19개 배수구역

의 배수관망 수압을 측정하여 수압분포도를 작성하여 배수관망의 수압을 잘 관리하고 있기 때문임

- 재난·안전관리 지표와 관련하여 재난·안전관리를 위해 전문성을 가진 총괄책임관을 포함하여 전담인력 및 조직을 구성하여 운영하고 있음. 창동 및 성주정수장, 배수지 등 10개소에 총 31대의 CCTV를 설치하여 운영 중에 있으며, 외부인의 무단침입 방지를 위해 10개 배수지에 경계웬스가 설치되어 있는 등 방호관리시스템이 잘 구축되어 있음. 외부인에 개방하는 시설물이 없어 시설물의 외부고객 이용에 따른 안전대책이 수립되어 있지 않음
- 재난·위기에 대비하기 위해 식·용수분야 위기관리 매뉴얼을 작성하여 현장에 비치하여 상황실 운영, 비상연락체계, 긴급복구 등의 비상대응체계를 구축하고 있으며, 재해·재난대비 교육 및 훈련을 실시하였을 뿐만 아니라 응급복구인력 및 장비를 모두 보유한 대행업체를 확보하고 있음. 안전 관련 법적 기준을 잘 준수하고 있어 중앙부처 등의 평가·점검·지도 등의 지적사항이 없음

## 다. 경영성과

### □ 주요사업성과

- 상수도보급률 지표와 관련하여 상수도 보급률은 2012년 74.30%에서 2016년 80.30%로 매년 점진적으로 증가하는 경향을 보였음. 상수도 보급률 향상을 위해 면지역을 중심으로 지방상수도 확충사업을 지속적으로 추진하여야 함
- 시설이용률 지표와 관련하여 시설이용률은 2012년 81.45%에서 2014년 93.28%로 증가하였다가 2016년 74.89%로 급격하게 감소하는 경향을 보였음. 자체 정수 1일 평균 생산량 및 광역상수도 1일 평균 수수량이 자체 정수시설 용량 및 광역상수도 배분계약량보다 적기 때문에 광역상수도 배분계약량을 줄이거나 자체 정수시설의 평균생산량을 증가시키는 등의 유기적인 연동을 통해 시설을 적정하게 운영하는 것이 필요함
- 요금부과율 지표와 관련하여 요금부과율은 2012년 55.35%에서 2015년 62.95%로

점진적으로 완만하게 증가하였다가 2016년 71.61%로 급격히 증가하였음. 요금부과율이 약간 낮은 수준을 보이고 있으므로 관망정비 및 블록시스템의 구축 등을 통한 누수율 저감 및 유수율 제고사업을 지속적으로 추진하여 당년도 요금부과율 실적을 향상시켜 궁극적으로 요금부과율을 높이는 노력이 필요함

- 전력 사용 효율성 지표와 관련하여 수도물 생산량 1㎥당 전력사용량은 2012년 0.0228kwh/㎥에서 2016년 0.0443 kwh/㎥로 전체적으로 증가하는 추세를 보였음

## □ 경영효율성과

- 영업수지비율 지표와 관련하여 영업수익이 전년 대비 약 9.6%가 증가함과 동시에 급수공사수익이 차지하는 비중이 높아짐. 또한, 영업비용의 감소가 약 5.2%로 영업수지비율이 크게 증가하였음. 급수수익과 급수공사수익의 꾸준히 증가될 수 있도록 조정량 증가 및 요금 인상 방안을 검토 하여 지속적인 수익 증가가 이루어 질 수 있도록 하여야 함
- 1인당 일반관리비 지표와 관련하여 당기 보수 등 기타 일반관리비가 감소하여 1인당 일반관리비는 감소함. 일반관리비 항목 중 불필요한 비용을 발생시키는 지출을 지속적으로 계획하여 줄여야 하고 인원대비 운영 효율성도 함께 검토해야 함
- ㎥당 총괄원가 지표와 관련하여 유지보수비, 급수공사비 등 기타 비용과 고정비용인 감가상각 비용도 당기 증가하여 ㎥당 총괄원가가 증가함. 지속적으로 증가하는 배급수비, 급수공사비 등 기타 영업비용의 불필요한 지출을 검토하여 원가절감 방안을 모색해야함. 또한 유형자산 및 무형자산의 투자로 인한 감가상각비 증가 등으로 영업비용이 상승하고 있으므로 효율적인 자산관리로 불필요한 투자를 감소시켜야 함
- 부채비율 지표와 관련하여 추가적인 차입이 없고, 예수금의 증가로 인하여 부채가 증가함. 부채비율은 현재까지 양호함. 부채의 증가요인인 예수금 증가내역을 검토하여 감소하는 방안을 검토해야함. 일반적으로 자기자본에 대한 비용이 차입금에 대한 비용보다 높으므로, 일정 수준까지는 차입금을 통한 자본조달이 자본비용을 감소시킬 수 있음. 향후 투자계획이 없다면 현상태를 유지하여야 함



- 요금현실화율 지표와 관련하여 요금 상승으로 인하여 요금현실화율이 상승함. 연간 조정량이 지속적으로 증가할 수 있도록 효율적인 운영 및 비용절감을 위한 방안을 모색한다면 꾸준한 요금현실화율의 개선을 가져올 수 있을 것으로 판단됨
- 요금징수율 지표와 관련하여 전기대비 당해연도 부과분에 대한 징수율은 1%이상 상승하였으나, 징수율을 감소함. 전기대비 체납금액이 상승하였으며 징수율도 증가하였음. 지속적인 체납관리가 필요함

## □ 고객만족성과

- 보령시 상수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 80.16점, 서비스 과정 75.03점, 서비스 결과 74.66점, 사회적 만족도 79.77점, 전반적 만족도 73.56점으로 나타나 종합만족도는 75.97점으로 나타났음. 당해연도 평가 30.39점, 전년대비 개선도 평가 58.76점으로 나타나 총 89.15점이며, 득점은 13.37점으로 평가함

## 라. 정책준수

- 상하수도 사업기구의 통합운영과 관련하여 조직통합과 더불어 기능, 인력 및 문화 통합이 이루어질 필요가 있으며, 전체적인 인사교류도 보다 전문성을 고려하여 이루어 져야 할 것임
- 경영개선명령 이행 여부와 관련하여 4개 분야 10건의 지적 사항을 잘 완료 하였지만, 수도정비 기본계획, 노후관정비사업, 창의학습동아리 운영 등은 지속적인 개선 이행의 노력이 필요하다 사료됨
- 감사원 등 감사결과 지적사항 이행과 관련하여 감사지적사항의 철저한 이행외에도 추가 오류가 없는지 철저한 검토가 필요하다 사료됨
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 통합경영공시는 조직의 경영현황을 고객인 주민들에게 잘 알리기 위한 방안일 뿐 아니라 정부3.0과도 연계되는 바, 지속적으로 잘 관리하고 확인해야 할 것임. 특히, 기관의 다양한 변화 상황 입찰정보, 기

관운영조례, 고객만족도조사결과 등을 클린아이시스템에는 철저하게 공시해야 할 것임

- 재정균형집행과 관련하여 보령시는 균형집행 대상 예산액 8,932,482천원으로 집행율은 90%달성함. 따라서 예산 집행율은 상위수준으로 평가할 수 있으며, 특히 16년 보다 집행액이 축소된 측면을 고려해야 할 것임. 이러한 균형집행 노력은 정부의 정책을 준수하고 지역의 경제발전 및 사회발전에 기여할 수 있는 중요한 기회로 보다 균형달성노력에 경주해 주기 바람

## ⑥ 서산시

### I. 평점표

평 가 지 표			평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십 /전략 (8점)	소계			8		7.52
	리더십(6점)	1. 관리층 리더십·전문성	절대평가	2	94.00	1.88
		2. 고객서비스 및 윤리경영	절대평가	4	96.00	3.84
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	90.00	1.80
II. 경영 시스템 (32점)	소계			32		27.93
	경영효율화 (11점)	1. 조직관리	절대평가	2	85.00	1.70
		2. 인력관리	절대평가1 목표대실적3	4	73.70	2.95
		3. 재무관리	절대평가	5	72.00	3.60
	주요 사업활동 (21점)	1. 정수처리 및 수질관리	절대평가	8	100.00	8.00
		2. 상수도관 관리	절대평가2 목표대실적6 단계별평가1	9	85.33	7.68
		3. 재난·안전관리	절대평가	4	100.00	4.00
	소계			55		49.16
III. 경영 성과 (55점)	주요 사업성과 (19점)	1. 상수도보급률	목표대실적	3	100.00	3.00
		2. 시설이용률	목표대실적	4	97.37	3.89
		3. 요금부과율	목표부여(B)8 목표대실적2	10	96.70	9.67
		4. 전력 사용 효율성	목표부여(A)	2	00.00	0.00
	경영 효율성과 (21점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	5	90.37	4.52
		2. 1인당 일반관리비	목표부여(A)	2	71.55	1.43
		3. m²당 총괄원가	목표부여(A)	4	94.01	3.76
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	99.97	1.00
		5. 요금현실화율	목표부여(B)	8	90.17	7.21
		6. 요금징수율	목표대실적	1	93.56	0.94
	고객만족 성과(15점)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	91.61	13.74
IV. 정책준수 (5점)	정책준수(5점)	1. 공기업정책준수	단계별평가	5	98.00	4.90
평 점	합 계				100	89.51
	정성지표				30	27.32
	정량지표				70	62.19

## Ⅱ. 종합평가의견

### 1. 총평

#### 가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업손실	당기 순손실	영업수지 비율
2015년	139,852	75	139,776	0.05%	14,147	6,063	3,716	67.50%
2016년	152,863	51	152,811	0.03%	16,951	3,873	3,097	78.23%

#### 나. 평가결과 종합

구 분	당 해 년 도 (2017년)					전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/전략 (8점)	경영시스템 (32점)	경영성과 (55점)	정책준수 (5점)	
서산시 상수도	89.51	7.52	27.93	49.16	4.90	87.49
충남 상수도 10개 평균	88.07	6.40	27.51	49.85	4.31	83.45

- 서산시 상수도는 리더십/전략 부문에서 충남 상수도 평균 평점보다 다소 높은 점수를 받았으며, 전반적으로 모든 부문에서 높은 평점을 받음
  - 리더십/전략 부문의 경우 관리층 리더십·전문성, 고객서비스 및 윤리경영, 중장기경영계획 지표 모두 평균 평점보다 높은 점수를 받음
  - 경영시스템 부문의 경우 정수처리 및 수질관리, 재난·안전관리 지표에서 만점을 받았으나 인력관리, 재무관리 지표에서 낮은 점수를 받아 개선이 필요함
  - 경영성과 부문의 경우 상수도보급률 지표는 만점을 받았으나 전력사용효율성 지표와 관련하여 수도물 생산량 1m3당 전력사용량을 조사·분석하여 전력을 효율적으로 사용하기 위한 방안을 마련하고 관리방안을 시급히 수립하여 시행하는 것이 필요함
  - 정책준수 부문의 경우 충남 상수도 평균 평점보다 다소 높은 점수를 받음

## 2. 지표별 종합의견

### 가. 리더십/전략

#### □ 리더십

- 관리층 리더십·전문성 지표와 관련하여 수도과 5S5품 운동을 추진하여 주민의 불편을 최소화 함. 또한, 월별로 이행과제 추진 실적을 분석하여 분기별 부서장 성과면담을 실시하는 등 수시평가를 실시하여 체계적으로 성과관리를 추진하였음
- 고객서비스 및 윤리경영 지표와 관련하여 실시간 고객만족도 조사 시스템을 통하여 고객의견을 수렴하는 등 관계를 구축하기 위해 노력하고 있으며, 공무원 행동강령 온라인 상시교육 프로그램(SCLS)를 도입하여 청렴 서산을 실현하고자 노력함

#### □ 전략

- 중장기 경영계획 지표와 관련하여 수도법에서 정한 작성주기에 따라 수도정비기본계획이 수립되어 기본계획 수립의 적시성은 확보하였으나, 수정(변경)계획은 수도정비기본계획 고시 5년 이후 수립되어 계획 수립의 적시성은 확보하지 못하였음. 수도정비기본계획 주요 지표들의 실적이 대부분 계획목표를 달성하였고 향후에도 모든 지표가 목표를 달성할 것으로 판단되므로, 현재의 수준을 그대로 유지할 수 있도록 지속적인 노력이 필요함

### 나. 경영시스템

#### □ 경영효율화

- 조직관리 지표와 관련하여 비핵심업무의 아웃소싱의 경우 한국수자원공사에 위·수탁에 의거 시행하고 있으며, 다양한 행정민원처리 간소화 정책을 집행하고 있음. 다만 조직진단 이후 행정수요 변화로 사무가 증가하였고 제안제도의 실적이 전년도에 이어 미흡한 실정임

- 인력관리 지표와 관련하여 직원만족도 조사의 경우 미 실시하였으며, 지방공기업 발전을 유도한 공로로 국교부 장관 포상 및 도정 발전을 위한 시책 추진 포상으로 시장 포상이 있었음. 직원만족도 조사 등의 의견수렴 절차가 필요하며, 직원에 대한 복리후생 및 취미활동 지원방안도 다각적으로 고려해야 할 것임. 이를 위해 타 자치단체의 지원방안에 대해서 분석한 후 서산시에 맞는 지원방안들을 도입해야 할 것임
- 재무관리 지표와 관련하여 재고자산 관리대장 및 전산처리의 경우 품목별 입고와 출고, 수량위주의 관리로 대장작성이 이루어지고 있지만, 타 자치단체에서 운영하고 있는 계속기록법 및 선입선출법을 통한 기록관리는 미흡한 실정이며, 재고자산 관리대장을 작성 활용하고 있으나 전산프로그램으로 작성하는 것은 아님. 또한 원가절감 노력의 경우 소화조에서 발생하는 부생가스(매탄가스)을 소화조 가온 열원으로 활용함으로써 운영비를 절감하고 있음

## □ 주요사업활동

- 정수처리 및 수질관리내용 지표와 관련하여 수도법에 명시된 검사항목 및 주기에 따라 수질검사를 시행하여 모든 시료가 수질기준을 만족하였음. 수질검사를 위해 관련분야 전문 인력과 필요장비를 갖추고 있고 먹는물 수질검사기관으로 지정된 한국수자원공사 충청권수질검사소에 수질검사를 의뢰하는 등 수질관리를 적정하게 시행되고 있음
- 상수도관 관리 지표와 관련하여 노후수도관을 지속적으로 정비 및 개량하여 노후수도관 비율이 낮아 수도관 개량비율 뿐만 아니라 노후수도관 비율 실적이 좋게 나타났음. 노후수도관 개량예산을 많이 확보하지 못하여 노후수도관 개량예산 비율이 낮았음. 관망 GIS 관리실태가 낮은 것은 GIS 평면이상으로 수정보완이 가능한 형태의 관망도를 구축하여 운영 중에 있기 때문임. 배수구역별 배수관망 및 수압이 적정하게 관리되는 것은 전체지역의 배수구역별 급·배수관망도를 작성하여 관리하고 있고, 배수관망의 수압이 높은 지역에 감압변을 설치하여 배수관망의 수압을 적정하게 관리하였기 때문임

- 재난·안전관리 지표와 관련하여 재난·안전관리를 위해 전문성을 가진 총괄책임관을 포함하여 전담인력 및 조직을 구성하여 운영하고 있음. 배수지 등의 시설물 관리를 위해 CCTV를 설치하였고, 무인경비업체와의 계약을 통해 방호관리시스템을 잘 구축하여 운영 중에 있음. 정수장·배수지 등 가동·정비와 관련한 안전대책이 수립되어 있으나, 외부인에 개방하는 시설물이 없어 시설물의 외부고객 이용에 따른 안전대책이 수립되어 있지 않음. 재난·위기에 대비하기 위해 식·용수분야 위기관리 매뉴얼을 작성하여 현장에 비치하고 있고, 상황실 운영, 비상연락체계, 긴급복구 등의 비상대응체계를 구축하고 있음. 재해·재난대비 교육 및 훈련을 실시하였을 뿐만 아니라 응급복구인력 및 장비를 모두 보유한 대행업체를 확보하고 있음. 안전 관련 법적 기준을 잘 준수하고 있어 중앙부처 등의 평가·점검·지도 등의 지적사항이 없음

## 다. 경영성과

### □ 주요사업성과

- 상수도보급률 지표와 관련하여 상수도 보급률은 급수구역 확대에 따라 2012년 85.43%에서 점진적으로 증가하여 2016년 94.64%까지 증가하는 추세를 보였음
- 시설이용률 지표와 관련하여 광역상수도 배분계약량에 비해 1일 평균 광역상수도 수수량이 적었기 때문에 시설이용률 실적이 약간 저조하였음. 광역상수도 정수 1일 평균수수량을 늘리거나 광역상수도 정수 배분계약량을 줄여 시설이용률 실적을 높이는 것이 필요함
- 요금부과율 지표와 관련하여 요금부과율은 2012년 81.97%에서 2016년 82.87%로 연도별로 증감을 반복하였으나, 거의 유사한 수준을 보였음. 당년도 요금부과율 실적은 높은 편이나 전년 대비 개선도가 약간 저조한 수준이므로 관망정비를 통한 누수율 저감 및 유수율 제고사업을 지속적으로 추진하여 요금부과율을 향상시키는 것이 필요함
- 전력 사용 효율성 지표와 관련하여 수돗물 생산량 1m<sup>3</sup>당 전력사용량은 2012년 0.0156kwh/m<sup>3</sup>에서 2015년 0.0208 kwh/m<sup>3</sup>으로 점진적으로 증가한 이후 2016년

0.0317kwh/m<sup>3</sup>로 급격히 증가하는 경향을 보였음. 수돗물 생산량 1m<sup>3</sup>당 전력사용량을 세심하게 조사·분석하여 전력을 효율적으로 사용하기 위한 방안을 적극적으로 마련하고, 전력사용의 효율성을 높이기 위한 관리방안을 시급히 수립하여 시행하는 것이 필요함

## □ 경영효율성과

- 영업수지비율 지표와 관련하여 급수공사수익을 제외한 영업수익이 지속적으로 상승하였고 당기의 영업비용의 상승폭이 더 작게 나타나 영업수지비율이 급증함. 요금인상에 따른 영업수익 증가로 인하여 영업수지비율이 당기 상승하였으나 지속적인 영업비용의 증가내역을 검토하여 비용절감을 할 필요성이 있음. 설비자산 투자에 따른 감가상각비 증가하였고 급수공사비 증가와 기타비용이 증가 등 제반비용의 절감을 통한 수익성 제고가 필요함
- 1인당 일반관리비 지표와 관련하여 급수수익이 증가하였으나 일반관리비도 전기대비 약 10.7% 증가함. 평균인원이 1명 증가하였으나 비용의 증가폭이 더 크게 나타나 전기대비 1인당 일반관리비는 상승함. 인력운영의 효율성 검토 및 보급률 제고를 통해 일반관리비 증가와 영업비용 절감을 위한 노력이 필요함
- m<sup>3</sup>당 총괄원가 지표와 관련하여 설비투자에 따른 감가상각비의 증가 및 급수공사비 등의 상승으로 총괄원가가 소폭 증가함. 기타 운영비용에 대한 절감내역을 계획하여야하며 설비투자에 따른 감가상각비는 절감이 어려우므로 신규 투자시 효율성 제고 및 제반비용의 절감을 위한 노력이 필요함
- 부채비율 지표와 관련하여 전기대비 부채는 소액 감소하여 부채비율이 소폭 하락함. 급수수익 증가 및 비용 절감을 통한 이익창출로 자본구조를 개선할 필요가 있으나, 부채비율은 양호한 상태임
- 요금현실화율 지표와 관련하여 급수수익의 상승으로 단위당 요금이 상승하였고, 총괄원가는 전기대비 소폭 상승하여 요금현실화율은 전기대비 증가함. 수익 증가에 비하여 총괄원가의 증가가 미미해 총괄원가 증가세를 보임. 향후에도 지속적으로 요금현실화율이 상승할 수 있도록 전반적인 관리가 필요함



- 요금징수율 지표와 관련하여 당기 징수액 및 불납액이 증가함에 따라 징수율이 전기 대비 약 4.6% 감소함. 당기 징수율이 하락하였고 대손충당금은 소폭 증가함. 따라서 양호한 요금징수율을 유지하기 위한 체계적인 관리가 필요함

## □ 고객만족성과

- 서산시 상수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 81.58점, 서비스 과정 78.83점, 서비스 결과 79.69점, 사회적 만족도 80.55점, 전반적 만족도 77.38점으로 나타나 종합만족도는 79.19점으로 나타났음. 당해연도 평가 31.67점, 전년대비 개선도 평가 59.93점으로 나타나 총 91.61점이며, 득점은 13.74점으로 평가함

## 라. 정책준수

- 상하수도 사업기구의 통합운영과 관련하여 조직통합과 더불어 기능, 인력 및 문화 통합이 이루어 져야 하며, 전체적인 인사교류도 등 다양한 노력이 필요함. 또한 인사이동이 잦으면 전문상하수도 운영에 문제가 될 수도 있는바, 직원들의 인사이동, 교육 등 다양한 측면을 고려할 필요가 있음
- 경영개선명령 이행 여부와 관련하여 25건의 지적사항 중 일부는 완료 하였고, 일부는 중장기 적으로 개선이 필요한 사항으로 개선추진 중인 것을 개선으로 인정했으며, 조직의 운영과정에 지속적으로 발전시켜야 할 사항들은 끊임없이 혁신할 필요가 있음
- 감사원 등 감사결과 지적사항 이행과 관련하여 해당사항 없음
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 정기공시 04. 30 준수, 공시책임자의 지정 및 공시 적절하고 자료입력기한 준수 등이 충실함
- 재정균형집행과 관련하여 서산시는 전년에 비해 균형집행 대상액이 적었으며, 집행율 또한 20%정도 낮아진바 보다 분발할 필요가 있음

## 7 아산시

### I. 평점표

평 가 지 표			평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십 /전략 (8점)	소계			8		6.96
	리더십(6점)	1. 관리층 리더십·전문성	절대평가	2	80.00	1.60
		2. 고객서비스 및 윤리경영	절대평가	4	89.00	3.56
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	90.00	1.80
II. 경영 시스템 (32점)	소계			32		26.01
	경영효율화 (11점)	1. 조직관리	절대평가	2	60.00	1.20
		2. 인력관리	절대평가1 목표대실적3	4	71.00	2.84
		3. 재무관리	절대평가	5	50.00	2.50
	주요 사업활동 (21점)	1. 정수처리 및 수질관리	절대평가	8	93.75	7.50
		2. 상수도관 관리	절대평가2 목표대실적6 단계별평가1	9	90.44	8.14
		3. 재난·안전관리	절대평가	4	95.75	3.83
	소계			55		51.99
III. 경영 성과 (55점)	주요 사업성과 (19점)	1. 상수도보급률	목표대실적	3	99.47	2.98
		2. 시설이용률	목표대실적	4	100.00	4.00
		3. 요금부과율	목표부여(B)8 목표대실적2	10	95.00	9.50
		4. 전력 사용 효율성	목표부여(A)	2	75.45	1.51
	경영 효율성과 (21점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	5	100.00	5.00
		2. 1인당 일반관리비	목표부여(A)	2	83.00	1.66
		3. m²당 총괄원가	목표부여(A)	4	90.95	3.64
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	99.48	0.99
		5. 요금현실화율	목표부여(B)	8	100.00	8.00
		6. 요금징수율	목표대실적	1	93.33	0.93
	고객만족 성과(15점)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	91.86	13.78
IV. 정책준수 (5점)	정책준수(5점)	1. 공기업정책준수	단계별평가	5	94.00	4.70
평 점	합 계				100	89.66
	정성지표				30	24.33
	정량지표				70	65.33

## Ⅱ. 종합평가의견

### 1. 총평

#### 가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업손실	당기 순손실	영업수지 비율
2015년	201,862	795	201,066	0.40%	28,492	3,219	1,952	88.88%
2016년	210,827	1,085	209,741	0.52%	32,176	1,137	284	95.86%

#### 나. 평가결과 종합

구 분	당 해 년 도 (2017년)					전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/전략 (8점)	경영시스템 (32점)	경영성과 (55점)	정책준수 (5점)	
아산시 상수도	89.66	6.96	26.01	51.99	4.70	84.63
충남 상수도 10개 평균	88.07	6.40	27.51	49.85	4.31	83.45

- 아산시 상수도는 리더십/전략, 경영성과, 정책준수 부문에서 상수도 평점 평균보다 다소 높은 점수를 받음
  - 리더십/전략 부문의 경우 관리층 리더십·전문성, 고객서비스 및 윤리경영, 중장기경영계획 모든 부문에서 높은 점수를 받음
  - 경영시스템 부문의 경우 재난·안전관리, 정수처리 및 수질관리 지표는 높은 점수를 받았으나 경영효율화(조직관리, 인력관리, 재무관리)부문은 전반적으로 개선이 필요함
  - 경영성과 부문의 경우 시설이용률, 영업수지비율, 요금현실화율 지표는 만점을 받았으며 전반적으로 높은 평점을 받음
  - 정책준수 부문의 경우 공시책임자의 지정은 적절하였으나 고객만족도 조사결과를 공시하지 않았음. 공시기간에 맞춰 충실하게 공시해야 함

## 2. 지표별 종합의견

### 가. 리더십/전략

#### □ 리더십

- 관리층 리더십·전문성 지표와 관련하여 성과관리(BCS)제도를 시행하여 2016년 비전 달성을 위한 핵심전략을 반영한 목표를 설정하고 직원워크숍 실시로 성과지표 및 이행과제를 도출하였으나 전년도 경영평가결과에 대한 자체적인 분석이나 개선방안을 보완할 필요가 있음
- 고객서비스 및 윤리경영 지표와 관련하여 생활민원 만족도 조사, 전화친절도 조사를 시행하여 고객만족 경영체계를 구축하기 위해 노력하였으며 상수도사업 추진에 대한 내용으로 다양한 주민 홍보를 실시하였음. 다양한 부문을 대상으로 요금감면을 실시하고 있으나 장애인을 대상으로 요금감면을 시행하여 친서민정책을 확대할 필요가 있음. 또한, 주민불편해소를 위해 필요한 제도적 보완책이 있으면, 관련 조례, 규칙 등을 제·개정할 필요가 있음

#### □ 전략

- 중장기 경영계획 지표와 관련하여 현행 수도정비기본계획은 수도법에서 정한 작성주기(10년)에 따라 수립되어 중장기경영계획 수립의 적시성은 확보하였으나, 수정(변경)계획은 작성주기(5년)에 따라 작성되지 못하여 계획 수립의 적시성은 확보하지 못하였음. 수도정비기본계획의 주요 지표 가운데 일부 지표들의 실적이 계획목표를 달성하지 못하고 있거나 달성 가능성이 희박할 것으로 판단되므로 주요 지표들의 현실적인 달성 가능성 및 현재의 수준을 고려하여 수도정비기본계획의 주요 지표들의 단계별 목표를 수정하는 것이 필요함

## 나. 경영시스템

### □ 경영효율화

- 조직관리 지표와 관련하여 비핵심업무 아웃소싱 노력을 통해 예산절감 뿐만 아니라 다양한 행정민원처리 간소화 시책으로 고객을 위한 행정을 펼치고 있음. 다만 조직진단 및 제안제도, 그리고 신규 및 특수시책 실적은 미비한 것으로 나타남
- 인력관리 지표와 관련하여 직원만족도 조사는 미 실시하였으며 다양한 직원에 대한 복리후생 및 직원의 취미활동들을 지원하고 있음. 직무만족도 조사를 통해 직원들과 공유를 해야 하며 조사결과를 실제 행정에 반영할 시책들이 필요함. 또한 직원들의 실질적인 만족도를 향상시킬 수 있는 방안들에 대해서 개선이 필요함
- 재무관리 지표와 관련하여 상수도사업 특별회계 사업예산과 자본예산의 세목별 자금 수급계획과 지출예산액에 대한 자금 지출계획서를 작성하여 집행현황을 분석하고 있음. 다만 원가절감 시책은 미흡한 실정에 있음

### □ 주요사업활동

- 정수처리 및 수질관리내용 지표와 관련하여 정수처리공정은 상수도시설기준에 맞게 설치되어 있으나, 처리용량 감소로 인해 대부분 단위공정의 체류시간이 시설기준에 크게 벗어나 운영되고 있으므로 정수시설의 세심한 관리가 필요함. 정수시설의 개량이 필요한 부분은 적정하게 개·보수하였으며, 수질검사를 시행할 전문 인력과 분석 장비를 보유하고 있어 법정기준항목 및 주기에 맞도록 수질검사를 시행한 결과 법적기준을 초과한 경우는 없었음
- 상수도관 관리 지표와 관련하여 노후수도관 개량사업을 많이 추진하지 못하여 노후수도관 비율이 낮은 것으로 평가되었음. GIS 2D이상으로 수정보완이 가능한 형태의 관망도를 구축하여 운영 중에 있어 관망 GIS 구축 수준은 높은 편임. 전체지역의 배수구역별 급·배수관망도를 작성하여 관리하고 있고, 배수관망의 수압이 높은 지역에 감압변을 설치하여 배수구역별 배수관망 및 수압이 적정하게 관리되고 있기 때문임

- 재난·안전관리 지표와 관련하여 재난·안전관리를 위해 전문성을 가진 총괄책임관을 포함하여 전담인력 및 조직을 확보하고 있으며, 취·정수장 및 배수장 등의 시설물 순찰 및 CCTV 설치 등 방호관리시스템이 적정하게 구성되어 있음. 정수장·배수지 등 가동·정비와 관련한 유형별·단계별 안전대책을 수립하여 운영하고 있고, 시설물의 외부고객 이용에 따른 안전대책으로 정수장 견학 안전관리 매뉴얼을 수립하였음. 재난·위기에 대응하기 위해 상황실 운영, 비상연락체계, 긴급복구 등의 비상대응 체계를 구축하고 있으며, 재난·위기 대응 매뉴얼에 따른 교육은 실시한 반면, 위기 대응훈련을 실시하지 않았음. 협력업체를 포함하여 응급복구반 및 응급복구장비 등을 모두 확보하고 있음. 안전 관련 법적 기준을 잘 준수하고 있어 중앙부처 등의 평가·점검·지도 등의 지적사항이 없음

## 다. 경영성과

### □ 주요사업성과

- 상수도보급률 지표와 관련하여 상수도 보급률은 2012년 91.24%에서 매년 점진적으로 증가하여 2016년 95.95%까지 지속적으로 증가하는 추세를 보였음. 상수도 보급률은 동일 그룹의 평균 상수도 보급률에 비해 약간 저조한 수준을 보이고 있으므로, 면지역을 중심으로 급수구역 확대를 통해 상수도 보급률을 향상시킬 수 있도록 노력하여야함
- 시설이용률 지표와 관련하여 시설이용률은 2012년 92.59%에서 2015년 97.79%까지 지속적으로 증가하였다가 2016년 97.64%로 약간 감소하는 추세를 보였음
- 요금부과율 지표와 관련하여 요금부과율은 2012년 75.75%에서 2016년 81.90%로 연도에 따라 증감을 반복하는 경향을 보였음. 당년도 요금부과율 실적은 높은 편이나 전년 대비 개선도가 약간 저조한 수준이므로 관망정비를 통한 누수율 저감 및 유수율 제고사업을 지속적으로 추진하여 요금부과율을 향상시키는 것이 필요함
- 전력 사용 효율성 지표와 관련하여 수돗물 생산량 1m<sup>3</sup>당 전력사용량은 2010년 0.0558kwh/m<sup>3</sup>에서 2011년 0.0656 kwh/m<sup>3</sup>로 급격하게 증가한 이후 2014년

0.397kwh/m<sup>3</sup>로 매년 점진적으로 감소하는 경향을 보였음. 수돗물 생산의 효율성 향상을 위해 수돗물 생산량 1m<sup>3</sup>당 전력사용량을 감소할 필요가 있으며, 이를 위해 수돗물 생산에 사용되는 모든 전력을 효율적으로 사용하기 위한 관리방안의 수립 및 시행이 필요함

## □ 경영효율성과

- 영업수지비율 지표와 관련하여 연간 조정량 증가 및 요금인상으로 인하여 영업수익 약 13.4% 증가하여 영업수지비율이 급증함. 당기 조정량 증가 및 수익증가로 영업수지비율 향상을 가져옴. 따라서 당기와 같은 수익개선을 유지하도록 노력하여야 함
- 1인당 일반관리비 지표와 관련하여 일반관리비가 전기대비 소액 증가하였으나 평균인원이 2인 감소하면서 1인당 일반관리비는 증가함. 당기 1인당 일반관리비는 소액 상승하였으며, 이는 조정량의 지속적인 증가와 급수수익의 증가에 기인한 것으로 당기와 같은 비용절감과 수익향상을 유지하여야 함
- m<sup>3</sup>당 총괄원가 지표와 관련하여 원수 및 취수비, 급수공사비 증가에 따른 영업비용의 증가에 따라 총괄원가가 전기대비 약 5.5% 감소하였고, 조정량은 약 5.7% 증가하여 단위당 총괄원가가 소폭 낮아짐. 총괄원가 중 기존자산 투자에 따른 감가상각비는 감소가 어려우며 기타 비용절감을 검토해야하며 향후 설비투자에 대한 효율성 제고 및 투자에 비례하여 조정량을 증가시켜야 함
- 부채비율 지표와 관련하여 당기 부채의 증가요인은 퇴직급여충당금의 증가로 부채가 소폭 증가함. 그러나 국고보조금 등 자본잉여금의 증가도 크게 나타나 부채비율의 변동은 미미함. 부채비율이 소폭 증가하고 있으므로 지속적인 관리가 필요함
- 요금현실화율 지표와 관련하여 당기에 조정량이 크게 증가하고 급수수익이 상승하여 요금현실화율이 약 6% 급증함. 급수수익이 증가하여 요금현실화율의 향상을 가져왔으므로 당기와 같은 개선을 유지할 수 있도록 노력하여야 함. 기존설비투자에 대한 감가상각비는 회피가 불가능 하므로 신규 투자시 효율성 제고로 총괄원가의 변동을 관리하여야 함

- 요금징수율 지표와 관련하여 당기 수익상승으로 인해 징수액이 상승하였으며 불납액도 함께 상승하여 징수율이 전기대비 약 4.3% 감소함. 징수액 및 체납금액 모두 증가하여 요금징수율이 하락함. 현재까지 징수율이 양호한 편이므로 감소하지 않도록 체납관리 상태를 관리하기 위한 노력이 필요함

## □ 고객만족성과

- 아산시 상수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 85.55점, 서비스 과정 78.08점, 서비스 결과 79.04점, 사회적 만족도 81.49점, 전반적 만족도 77.92점으로 나타나 종합만족도는 79.65점으로 나타났음. 당해연도 평가 31.86점, 전년대비 개선도 평가 62.24점(60점 만점)으로 나타나 총 91.86점이며 득점은 13.78점으로 평가함

## 라. 정책준수

- 상하수도 사업기구의 통합운영과 관련하여 조직통합과 더불어 기능, 인력 및 문화 통합이 중요하며, 전체적인 인사교류도 등 다양한 노력이 이루어져야 함
- 경영개선명령 이행 여부와 관련하여 해당사항 없음
- 감사원 등 감사결과 지적사항 이행과 관련하여 해당사항 없음
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 통합경영공시는 조직의 경영현황을 고객인 주민들에게 잘 알리기 위한 방안일 뿐 아니라 정부3.0과도 연계되는 바, 자료를 철저하게 입력해야 할 것임
- 재정균형집행과 관련하여 아산시는 예산균형집행율이 90.9%로 전년보다 개선되었으나 대상액 및 목표액을 하향 조정한 결과, 예산을 적정하게 집행하여 지역경제 활성화에 기여하고 정부의 정책을 준수하는 기회를 갖기 바람



## Ⅷ 예산군

### I. 평점표

평 가 지 표			평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십 /전략 (8점)	소계			8		5.74
	리더십(6점)	1. 관리층 리더십·전문성	절대평가	2	88.00	1.76
		2. 고객서비스 및 윤리경영	절대평가	4	87.00	3.48
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	25.00	0.50
II. 경영 시스템 (32점)	소계			32		25.34
	경영효율화 (11점)	1. 조직관리	절대평가	2	80.00	1.60
		2. 인력관리	절대평가1 목표대실적3	4	92.50	3.70
		3. 재무관리	절대평가	5	86.00	4.30
	주요 사업활동 (21점)	1. 정수처리 및 수질관리	절대평가	8	95.00	7.60
		2. 상수도관 관리	절대평가2 목표대실적6 단계별평가1	9	46.00	4.14
		3. 재난·안전관리	절대평가	4	100.00	4.00
	소계			55		46.88
III. 경영 성과 (55점)	주요 사업성과 (19점)	1. 상수도보급률	목표대실적	3	81.55	2.45
		2. 시설이용률	목표대실적	4	93.37	3.73
		3. 요금부과율	목표부여(B)8 목표대실적2	10	81.50	8.15
		4. 전력 사용 효율성	목표부여(A)	2	92.61	1.85
	경영 효율성과 (21점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	5	75.57	3.78
		2. 1인당 일반관리비	목표부여(A)	2	70.93	1.42
		3. m²당 총괄원가	목표부여(A)	4	93.22	3.73
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	99.98	1.00
		5. 요금현실화율	목표부여(B)	8	76.34	6.11
		6. 요금징수율	목표대실적	1	94.07	0.94
	고객만족 성과(15점)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	91.49	13.72
IV. 정책준수 (5점)	정책준수(5점)	1. 공기업정책준수	단계별평가	5	100.00	5.00
평 점	합 계				100	82.96
	정성지표				30	25.94
	정량지표				70	57.02

## Ⅱ. 종합평가의견

### 1. 총평

#### 가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업손실	당기 순손실	영업수지 비율
2015년	54,415	283	54,131	0.52%	4,251	△2,121	△1,727	64.80%
2016년	51,648	10	51,637	0.02%	4,620	△2,163	△1,781	66.21%

#### 나. 평가결과 종합

구 분	당 해 년 도 (2017년)					전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/전략 (8점)	경영시스템 (32점)	경영성과 (55점)	정책준수 (5점)	
예산군 상수도	82.96	5.74	25.34	46.88	5.00	76.18
충남 상수도 10개 평균	88.07	6.40	27.51	49.85	4.31	83.45

- 예산군 상수도의 경우 리더십/전략, 경영시스템, 경영성과 부문은 충남 상수도 평균 평점에 비해 낮은 점수를 받았으나 전년 대비 6.78점 상승함(76.18 → 82.96)
  - 리더십/전략 부문의 경우 관리층 리더십·전문성, 고객서비스 및 윤리경영 지표는 평균 평점과 비슷한 점수를 받았으나 중장기경영계획의 개선이 필요함
  - 경영시스템 부문의 경우 인력관리, 재무관리 지표에서 평균 평점보다 높은 점수를 득점하였음. 상수도관 관리 지표와 관련하여 예산군은 노후수도관 개량사업을 많이 추진하지 못하여 노후수도관 및 개량비율이 낮기 때문에 개선이 필요함
  - 경영성과 부문의 경우 부채비율, 요금징수율 지표는 높은 점수를 받았으나 영업수지비율, 1인당 일반관리비 지표는 평균 평점보다 다소 낮은 점수를 받음
  - 정책준수 부문의 경우 만점을 득점함

## 2. 지표별 종합의견

### 가. 리더십/전략

#### □ 리더십

- 관리층 리더십·전문성 지표와 관련하여 사업운영상 애로사항을 파악하여 개선대책을 추진하고 있으며, 관리층이 조직경영에 대한 전문성과 노하우를 지니고 있음. 경영목표를 달성하기 위해 토론회와 보고회를 개최하는 등 추진체계를 수립하고 있으나, 부서별, 개인별로 경영목표를 설정하여 목표 달성에 따른 인센티브를 부여하는 등 체계적인 성과관리체계를 구축할 필요가 있음
- 고객서비스 및 윤리경영 지표와 관련하여 군민과의 대화를 통해 주민들이 건의 한 내용에 대해 추진 계획을 수립하여 시행함. 고객만족도 조사를 실시하였으나 결과 분석에 따른 개선방안을 구체적으로 제시할 필요가 있음

#### □ 전략

- 중장기 경영계획 지표와 관련하여 수도법에서 정한 작성주기에 따라 수도정비기본계획이 수립되어 기본계획 수립의 적시성은 확보하였으나, 수도정비기본계획 고시 5년 이후 수정(변경)계획이 수립되지 않아 적시성은 확보하지 못하였음. 수도정비기본계획의 모든 주요지표의 실적이 계획목표를 달성하지 못하고 있어 현재의 수준 및 현실적인 달성 가능성을 고려하여 주요 지표들의 단계별 목표를 수정하거나 주요 지표들의 실적을 높일 수 있는 사업을 추진하는 것이 필요함

### 나. 경영시스템

#### □ 경영효율화

- 조직관리 지표와 관련하여 매년 조직진단의 결과를 조직개편에 적용하고 있으며, 비핵심업무 아웃소싱 노력을 통해 예산절감 뿐만 아니라 다양한 행정민원처리 간소화 시책으로 고객을 위한 행정을 펼치고 있음. 또한 제안제도의 경우 실무에 적용될 수 있도록 노력하고 있음

- 인력관리 지표와 관련하여 자기 직무 만족도 측정을 통한 자기성찰 기회 마련과 고객서비스 분석을 통한 행정서비스 질 향상 노력 및 소속 직원의 직무만족도 향상을 통한 고객만족 경영마인드 확산을 위해 직원만족도 조사를 실시하였음. 지방 공기업 발전을 유도한 공로로 도지사 및 군정 발전을 위한 시책 추진 포상으로 군수 포상이 있었으며 국외 배낭여행비 지원, 직장취미활동 및 직장 동호회 활성화 지원 등의 사기진작을 고취하고 있음. 직무만족도 조사 결과에 대한 개선방안을 구체적으로 고려하여 현장에 적용할 수 있어야 할 것임
- 재무관리 지표와 관련하여 상수도사업 특별회계 사업예산과 자본예산의 세목별 자금 수급계획과 지출예산액에 대한 자금 지출계획서를 작성하여 집행현황을 분석하고 있으며, 연초 '월별, 분기별 자금계획'을 수립하여 자금관리의 효율성 및 건전성도모하고 있음. 또한 다양한 생산원가절감 시책을 추진하여 예산절감을 하고 있음

## □ 주요사업활동

- 정수처리 및 수질관리내용 지표와 관련하여 예산정수장 및 덕산정수장의 여과지가 상수도시설기준의 여과속도를 만족하지 못하게 설치되어 있으나, 유입유량 감소에 따른 체류시간 증가를 극복하기 위해 여과지 운영방식을 변경하여 시설을 적정하게 운영하고 있음. 정수시설의 개량이 필요한 부분은 적정하게 개·보수하였으며, 수질검사를 시행할 전문 인력과 분석 장비를 보유하고 있어 법정기준항목 및 주기에 맞도록 수질검사를 시행한 결과 법적기준을 초과한 경우는 없었음
- 상수도관 관리 지표와 관련하여 노후수도관 개량사업을 많이 추진하지 못하여 노후수도관 비율 및 개량비율이 낮았으며, 노후수도관 개량을 위한 예산도 충분히 확보하지 못하여 개량예산 비율도 낮은 것으로 평가되었음. GIS 2D이상으로 수정보완이 가능한 형태의 관망도를 구축하여 운영 중에 있어 관망 GIS 구축 수준은 높은 편임. 블록화사업이 완료되지 않아 일부 배수구역의 배수관망 수압이 상수도시설기준의 적정수압을 약간 벗어나게 운영하고 있음

- 재난·안전관리 지표와 관련하여 재난·안전관리를 위해 전문성을 가진 총괄책임관을 포함하여 전담인력 및 조직을 확보하고 있음. 취·정수장 및 배수장 등의 시설물 순찰 및 CCTV 설치 등 방호관리시스템이 적정하게 구성되어 있으며, 정수장·배수지 등 가동·정비와 관련한 안전대책을 수립하여 운영하고 있음. 시설물의 외부고객 이용에 따른 안전대책 등을 적정하게 수립하여 시행하고 있음. 재난·위기에 대비하기 위해 식·용수분야 위기관리 매뉴얼을 작성하여 현장에 비치하고 있고, 비상대응체계를 구축하여 운영하고 있음. 재해·재난 관련 교육 및 대응훈련을 모두 실시하였을 뿐만 아니라 응급복구반을 구성하고 응급복구장비도 모두 확보하고 있음. 안전 관련 법적 기준을 잘 준수하고 있어 중앙부처 등의 평가·점검·지도 등의 지적사항이 없음

## 다. 경영성과

### □ 주요사업성과

- 상수도보급률 지표와 관련하여 상수도 보급률은 2012년 54.62%에서 2016년 66.85%로 매년 점진적으로 증가하는 추세를 보였음. 상수도 보급률 향상을 위해 면지역을 중심으로 지방상수도 확충사업을 지속적으로 추진하여야함
- 시설이용률 지표와 관련하여 시설이용률은 2013년 79.04% 이후에 2016년 73.11%까지 매년 지속적으로 감소하는 경향을 보였음. 자체 정수시설 1일 평균 생산량이 자체 정수시설용량보다 적었기 때문에 급수구역을 확대하기 위한 지방상수도 확충사업의 적극적인 추진을 통해 자체 정수시설 1일 평균 생산량을 증가시켜 궁극적으로 시설이용률을 높여야함
- 요금부과율 지표와 관련하여 요금부과율은 2012년 50.05%에서 2016년 56.94%로 매년 지속적으로 증가하는 추세를 보였음. 요금부과율이 동일 그룹의 평균보다 낮은 수준이므로 지속적인 관망정비 및 블록화시스템 사업을 적극적으로 추진하여 누수율 저감 및 유수율 제고를 통해 요금부과율을 높여야함

- 전력 사용 효율성 지표와 관련하여 수돗물 생산량 1㎥당 전력사용량은 2011년 0.5126kwh/㎥에서 2015년 0.5801 kwh/㎥로 연도에 따라 증감하는 경향을 보였으나, 전체적으로 증가추세를 보임. 수돗물 생산의 효율성 향상을 위해 수돗물 생산량 1㎥당 전력사용량을 크게 감소할 필요가 있기 때문에 전력사용의 효율성을 높이기 위한 관리방안을 시급히 수립하여 시행하는 것이 필요함

## □ 경영효율성과

- 영업수지비율 지표와 관련하여 영업수익의 증가에 따라 영업수지비율이 소폭 상승함. 원수취수비 등의 증가로 인하여 급수수익이 증가하였으나 영업비용도 증가하여 상대적으로 영업수지비율이 소폭 상승함. 지속되는 비용의 증가 내역을 검토하여 비용절감을 위한 방안 모색이 필요함
- 1인당 일반관리비 지표와 관련하여 급수수익이 8.7% 상승하였으며, 평균직원수는 1명 감소하여 1인당 일반관리비는 소폭 상승함. 수익 증가에 대비 비용의 효율성을 고려해야하며, 적정인원을 유지하여야 함
- ㎥당 총괄원가 지표와 관련하여 원수취수비의 증가 및 설비투자에 따른 감가상각비 등 영업비용의 증가로 총괄원가가 증가함. 인력운영비 및 원정수구입비 등 증가하는 기타비용에 대한 분석 및 절감을 위한 계획이 필요함. 또한 총괄원가에서 큰 비중을 차지하는 감가상각비의 절감을 위하여 설비투자에 대한 효율성을 제고하여 자본비용 절감을 위한 노력이 필요함
- 부채비율 지표와 관련하여 부채는 거의 퇴직급여충당부채로 전기대비 96.1% 감소하였으며, 이에 따라 부채비율은 하락함. 낮은 부채비율을 계속 유지하여야 함
- 요금현실화율 지표와 관련하여 원수취수비 등의 증가로 인하여 급수수익이 8.7% 증가하여 요금현실화율은 상승함. 조정량 및 요금의 증가로 급수수익이 증가 하였으나 총괄원가의 증가율이 지속적으로 크게 나타나고 있으므로 비용 절감 노력이 필요함

- 요금징수율 지표와 관련하여 당해연도 총 징수율이 94.07%로 전년도 보다 크게 증가하였으며, 대손충당금 및 체납금액도 감소함. 급수수익의 증가로 징수결정액이 증가하였고 전기대비 요금징수율이 향상되었음. 당기와 같은 꾸준한 체납관리를 통하여 향후에도 징수율 향상이 필요함

## □ 고객만족성과

- 예산군 상수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 82.66점, 서비스 과정 77.69점, 서비스 결과 78.61점, 사회적 만족도 80.97점, 전반적 만족도 76.64점으로 나타나 종합만족도는 78.71점으로 나타났음. 당해연도 평가 31.49점, 전년대비 개선도 평가 60.00점으로 나타나 총 91.49점이며 득점은 13.72점으로 평가함

## 라. 정책준수

- 상하수도 사업기구의 통합운영과 관련하여 조직통합과 더불어 기능, 인력 및 문화 통합이 중요하며, 전체적인 인사교류도 등 다양한 노력이 이루어져야 함
- 경영개선명령 이행 여부와 관련하여 지속적인 개선이행이 필요한 사업의 지속적 개선과 더불어 이행중인 지표의 경우, 지속적인 이행을 촉구함
- 감사원 등 감사결과 지적사항 이행과 관련하여 해당사항 없음
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 통합경영공시는 조직의 경영현황을 고객인 주민들에게 잘 알리기 위한 방안일 뿐 아니라 정부3.0과도 연계되는 바, 지속적으로 관리하고 확인해야 할 것임. 특히, 기관운영조례 등의 변화 상태를 끊임없이 공시기간에 맞춰 클린아이시스템에 공시해야 할 것임
- 재정균형집행과 관련하여 예산군은 예산 균형 집행율이 118.4%로 작년에 제일 낮은 그룹에서 집행율이 높은 그룹으로 전환됨. 따라서 적절한 대상액의 도출과 철저한 집행을 통해 현재의 집행율을 유지하려는 노력이 필요함. 이러한 균형집행 노력은 정부의 정책을 준수하고 지역의 경제발전 및 사회발전에 기여할 수 있는 중요한 기회로 보다 균형달성노력에 경주해 주기 바람

## 9 천안시

### I. 평점표

평 가 지 표			평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십 /전략 (8점)	소계			8		6.84
	리더십(6점)	1. 관리층 리더십·전문성	절대평가	2	95.00	1.90
		2. 고객서비스 및 윤리경영	절대평가	4	96.00	3.84
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	55.00	1.10
II. 경영 시스템 (32점)	소계			32		25.36
	경영효율화 (11점)	1. 조직관리	절대평가	2	80.00	1.60
		2. 인력관리	절대평가1 목표대실적3	4	91.25	3.65
		3. 재무관리	절대평가	5	80.00	4.00
	주요 사업활동 (21점)	1. 정수처리 및 수질관리	절대평가	8	95.00	7.60
		2. 상수도관 관리	절대평가2 목표대실적6 단계별평가1	9	50.11	4.51
		3. 재난·안전관리	절대평가	4	100.00	4.00
	소계			55		51.39
III. 경영 성과 (55점)	주요 사업성과 (19점)	1. 상수도보급률	목표대실적	3	94.37	2.83
		2. 시설이용률	목표대실적	4	82.93	3.37
		3. 요금부과율	목표부여(B)8 목표대실적2	10	94.50	9.45
		4. 전력 사용 효율성	목표부여(A)	2	79.92	1.60
	경영 효율성과 (21점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	5	100.00	5.00
		2. 1인당 일반관리비	목표부여(A)	2	100.00	2.00
		3. m²당 총괄원가	목표부여(A)	4	89.51	3.58
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	99.71	1.00
		5. 요금현실화율	목표부여(B)	8	100.00	8.00
		6. 요금징수율	목표대실적	1	92.95	0.93
	고객만족 성과(15점)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	90.85	13.63
IV. 정책준수 (5점)	정책준수(5점)	1. 공기업정책준수	단계별평가	5	76.00	3.80
평 점	합 계				100	87.39
	정성지표				30	25.19
	정량지표				70	62.20



## Ⅱ. 종합평가의견

### 1. 총평

#### 가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업이익	당기 순이익	영업수지율
2015년	356,178	894	364,284	0.25%	54,804	△9,073	△7,223	85.18%
2016년	386,743	1,124	385,618	0.29%	57,174	△7,014	△4,831	88.43%

#### 나. 평가결과 종합

구 분	당 해 년 도 (2017년)					전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/전략 (8점)	경영시스템 (32점)	경영성과 (55점)	정책준수 (5점)	
천안시 상수도	87.39	6.84	25.36	51.39	3.80	80.35
충남 상수도 10개 평균	88.07	6.40	27.51	49.85	4.31	83.45

- 천안시 상수도는 리더십/전략, 경영성과 부문에서 충남 상수도 평균 평점에 비해 다소 높은 점수를 받음
  - 리더십/전략 부문의 경우 관리층 리더십·전문성, 고객서비스 및 윤리경영 지표는 높은 평점을 받았으나 중장기 경영계획 지표와 관련하여 개선이 필요함
  - 경영시스템 부문의 경우 재난·안전관리 지표는 만점을 받았으나 상수도관 관리 지표와 관련하여 노후수도관 비율 및 개량비율이 저조하므로 개량사업을 적극적으로 추진해야 함
  - 경영성과 부문의 경우 영업수지비율, 1인당 일반관리비 지표는 만점을 받았으며 전반적으로 모든 지표에서 높은 평점을 받음
  - 정책준수 부문의 경우 재정균형집행율이 최하위 그룹에 속하며 이를 개선하기 위한 노력이 필요함

## 2. 지표별 종합의견

### 가. 리더십/전략

#### □ 리더십

- 관리층 리더십·전문성 지표와 관련하여 인사, 우수율 제고사업, 요금현실화율 등 사업운영상 애로사항을 파악하여 개선대책을 추진하였음. 부서별 성과관리(BSC)를 통해 공정하고 합리적인 부서 평가 체계를 마련하였으며 평가결과의 보상으로 성과중심 조직문화를 정착함
- 고객서비스 및 윤리경영 지표와 관련하여 다양한 부문을 대상으로 요금감면을 시행하여 친서민정책을 추진하였음. 주민참여위원회와 수질평가위원회를 구성하여 운영하는 등 고객의견을 수렴하기 위해 체계를 갖추고 있지만, 고객만족도 조사를 실시하여 적극적으로 고객의 의견을 수렴할 필요가 있음

#### □ 전략

- 중장기 경영계획 지표와 관련하여 수도법에서 정한 작성주기에 따라 수도정비기본계획이 수립되어 기본계획 수립의 적시성은 확보하였으나, 수도정비기본계획 고시 5년 이후 수정(변경)계획이 수립되지 않아 적시성은 확보하지 못하였음. 수도정비기본계획의 일부 지표들이 계획목표를 달성하지 못하거나 달성 가능성이 희박한 것으로 판단되므로, 주요 지표들의 현실적인 달성 가능성 및 현재의 수준을 고려하여 주요 지표들의 단계별 목표를 수정하거나 실적을 높일 수 있는 사업을 추진하는 것이 필요함

### 나. 경영시스템

#### □ 경영효율화

- 조직관리 지표와 관련하여 비핵심업무 아웃소싱 노력을 통해 예산절감 뿐만 아니라 다양한 행정민원처리 간소화 시책으로 고객을 위한 행정을 펼치고 있음. 제안제

도의 경우 실무에 적용될 수 있도록 노력하고 있으며, 조직활성화를 위해 간담회, 단합대회 등을 개최하고 있음

- 인력관리 지표와 관련하여 직원만족도 조사의 경우 1회 실시하였으며, 주요 내용은 직무 만족도, 직장 만족도, 인사 만족도, 복지 및 근무환경 만족도, 전산관리 만족도, 교육훈련 만족도, 제안제도에 대한 의견수렴을 하였음. 직무만족도 조사 및 시민만족도 조사결과를 실제 행정에 반영할 계획 및 시책들에 대한 분석이 필요함
- 재무관리 지표와 관련하여 상수도사업 특별회계 사업예산과 자본예산의 세목별 자금 수급계획과 지출예산액에 대한 자금 지출계획서를 작성하여 집행현황을 분석하고 있으며, 연초 '월별, 분기별 자금계획'을 수립하여 자금관리의 효율성 및 건전성도모하고 있음. 또한 다양한 생산원가절감 시책을 추진하여 예산절감 하고 있음

## □ 주요사업활동

- 정수처리 및 수질관리내용 지표와 관련하여 정수시설이 상수도시설기준에 맞게 설치되어 있으며, 유입유량 감소에 따른 운영조건 변경을 통해 일부 단위공정의 체류시간이 설계기준에 벗어나지 않도록 시설을 운영하고 있음. 정수시설의 개량이 필요한 부분은 적절하게 개·보수하였고, 법정기준항목 및 주기에 맞도록 자체 수질검사를 시행할 전문 인력과 분석 장비를 보유하고 있으며, 원수, 처리수, 수도꼭지의 수질이 법적기준을 초과하지 않도록 수질관리를 적절하게 시행하고 있음. 상수도관 관리 지표와 관련하여 노후수도관 개량사업을 많이 추진하지 못하여 노후수도관 비율 및 개량비율이 낮았으며, 노후수도관 개량을 위한 예산도 충분히 확보하지 못하여 개량예산 비율도 낮은 것으로 평가되었음. GIS 2D이상으로 수정보완이 가능한 형태의 관망도를 구축하여 운영 중에 있어 관망 GIS 구축 수준은 높은 편임. 블록화사업이 완료되지 않아 일부 배수구역의 배수관망 수압을 상수도시설기준의 적정수압을 벗어나게 운영하고 있음
- 재난·안전관리 지표와 관련하여 재난·안전관리를 위해 전문성을 가진 총괄책임관을 포함하여 전담인력 및 조직을 확보하고 있음. 취수장 및 정수장, 배수지, 가압장 등

에 CCTV를 설치하여 감시체계를 구축하고 있으며, 순찰인력을 배치하여 주·야간으로 순찰을 시행하고 있음. 배수지 가동·정비 등과 관련한 안전대책을 수립하여 운영하고 있으며, 견학관계자에 대해 견학운영 절차 및 사전예방교육을 실시하고 전담요원을 배치하는 등의 안전대책을 수립하여 운영하고 있음. 재난·위기에 대비하기 위해 비상연락체계를 포함한 위기대응 매뉴얼이 현장에 비치되어 있고, 상황실 운영, 비상연락체계, 긴급복구 등의 비상대응체계를 구축하고 있으며, 재해·재난 대비 교육 및 훈련을 실시하였을 뿐만 아니라 응급복구인력 및 장비를 모두 보유하는 등 위기대응 능력을 잘 갖추고 있음. 안전 관련 법적 기준을 잘 준수하고 있어 중앙부처 등의 평가·점검·지도 등의 지적사항이 없음

## 다. 경영성과

### □ 주요사업성과

- 상수도보급률 지표와 관련하여 상수도 보급률은 2012년 87.94%에서 2016년 92.71%로 매년 점진적으로 증가하는 추세를 보였음. 상수도 보급률 향상을 위해 면지역을 중심으로 지방상수도 확충사업을 지속적으로 추진하여야 함
- 시설이용률 지표와 관련하여 시설이용률은 2012년 70.76%에서 2015년 77.96%까지 점진적으로 증가하였다가 2016년 76.84%로 약간 감소하는 추세를 보였음. 자체 정수 1일 평균 생산량 및 광역상수도 1일 평균 수수량이 자체 정수시설 용량 및 광역상수도 배분계약량보다 적기 때문에 광역상수도 배분계약량을 줄이거나 자체 정수시설의 평균생산량을 증가시키는 등의 유기적인 연동을 통해 시설을 적정하게 운영하는 것이 필요함
- 요금부과율 지표와 관련하여 요금부과율은 2011년 87.63%에서 2015년 88.98%로 증감을 반복하였으나, 거의 유사한 수준을 보였음. 당년도 요금부과율 실적은 높은 편이나 전년 대비 개선도가 약간 저조한 수준이므로 관망정비를 통한 누수율 저감 및 우수율 제고사업을 지속적으로 추진하여 요금부과율을 향상시키는 것이 필요함

- 전력 사용 효율성 지표와 관련하여 수돗물 생산량 1㎥당 전력사용량은 2012년 0.0861kwh/㎥에서 2014년 0.1075kwh/㎥까지 증가하였다가 2016년 0.1119kwh/㎥로 거의 유사한 수준을 보였음. 수돗물 생산에 사용되는 모든 전력을 효율적으로 사용하기 위한 관리방안의 수립 및 시행으로 수돗물 생산량 1㎥당 전력사용량을 감소하여 수돗물 생산의 효율성을 향상시켜야 함

## □ 경영효율성과

- 영업수지비율 지표와 관련하여 요금인상으로 급수수익이 약 4.3% 증가하였고, 영업비용은 약 0.5%가 증가하여 영업수지비율이 증가함. 요금인상으로 인한 영업수익 상승과 배급수비 감소 등으로 영업비용이 하락하여 당기 영업수지비율은 상승함. 당기와 같이 지속적인 비용 절감을 통하여 영업수지비율을 향상시켜야 함
- 1인당 일반관리비 지표와 관련하여 전기대비 평균인원은 1명 감소하고, 일반관리비는 하락하여 1인당 일반관리비가 감소함. 감소하는 인원 대비 운영이 효율적으로 운영이 되는지 검토가 필요하며, 일반관리비의 지속적인 통제가 필요함
- ㎥당 총괄원가 지표와 관련하여 요금은 전기대비 상승되었지만 조정량은 감소하여 미터당 총괄원가가 증가함. 총괄원가는 배급수비 감소로 인하여 감소하였지만 전기대비 큰 변동은 없음. 설비투자에 대한 효율성 제고를 통한 비용관리가 필요하며, 조정량 감소에 대한 원인을 분석하여, 일시적인지 향후 지속될 상태인지 파악할 필요성이 있음
- 부채비율 지표와 관련하여 퇴직급여충당부채 증가가 전반적인 부채증가가 주요 원인이고, 시설분담금과 기부금이 증가하여 자본도 증가함. 부채비율은 양호한 편이나 전년대비 증가함. 부채비율이 낮은 상태를 유지하고 있어 현재 상태를 유지하는 것이 필요함
- 요금현실화율 지표와 관련하여 전기대비 요금이 인상되어 급수수익 증가하여 요금현실화율이 높아짐. 총괄원가는 자산투자에 따른 감가상각비의 영향이 크게 나타나 지속적으로 증가하고 있음. 따라서 자산의 투자계획이 필요하며, 고정비적 성격 이외의 비용은 수익 증가에 맞추어 효율적으로 지출되는지 검토와 계획을 할 필요가 있음

- 요금징수율 지표와 관련하여 당해연도의 징수율이 하락하였으나 요금 징수율은 감소함. 전년대비 대손충당금이 약 58.1% 증가하여 향후 회수관리에 힘써야함. 체납 관리가 적정히 이루어 질 수 있도록 지속적인 관리가 필요하며, 대손충당금 및 미수금이 감소할 수 있도록 관리해야함

## □ 고객만족성과

- 천안시 상수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 83.81점, 서비스 과정 75.88점, 서비스 결과 76.72점, 사회적 만족도 79.92점, 전반적 만족도 74.13점으로 나타나 종합만족도는 77.12점으로 나타났음. 당해연도 평가 30.85점, 전년대비 개선도 평가 61.03점(60점 만점)으로 나타나 총 90.85점이며 득점은 13.63점으로 평가함

## 라. 정책준수

- 상하수도 사업기구의 통합운영과 관련하여 조직통합과 더불어 기능, 인력 및 문화 통합이 중요함. 또한 전체적인 인사교류도 등 다양한 노력이 이루어져야 함
- 경영개선명령 이행 여부와 관련하여 전기 지적사항을 모두 개선하였다고는 하나 지속적으로 상하수도 사업의 효율화를 위한 다양한 노력이 필요함
- 감사원 등 감사결과 지적사항 이행과 관련하여 해당사항 없음
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 천안시는 본청에서 수행한 업무일지라도 수도사업소에 관련된 공시항목을 철저하게 클린아이에 입력하는 노력을 하여야 할 필요가 있음. 통합경영공시는 조직의 경영현황을 고객에게 잘 알리기 위한 방안일 뿐 아니라 정부3.0과도 연계되는 바, 지속적으로 잘 관리해야 할 것임
- 재정균형집행과 관련하여 천안시는 재정균형집행율이 최하위 그룹에 속할 정도로 미흡한 바, 이를 개선하기 위한 노력이 필요함. 재정 균형집행 노력은 정부의 정책을 준수하고 지역의 경제발전 및 사회발전에 기여할 수 있는 중요한 기회로 보다 균형달성노력에 경주해 주기 바람

## 회성군

### I. 평점표

평 가 지 표			평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십 /전략 (8점)	소계			8		6.50
	리더십(6점)	1. 관리층 리더십·전문성	절대평가	2	90.00	1.80
		2. 고객서비스 및 윤리경영	절대평가	4	90.00	3.60
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	55.00	1.10
II. 경영 시스템 (32점)	소계			32		27.11
	경영효율화 (11점)	1. 조직관리	절대평가	2	80.00	1.60
		2. 인력관리	절대평가1 목표대실적3	4	75.25	3.01
		3. 재무관리	절대평가	5	70.00	3.50
	주요 사업활동 (21점)	1. 정수처리 및 수질관리	절대평가	8	100.00	8.00
		2. 상수도관 관리	절대평가2 목표대실적6 단계별평가1	9	77.78	7.00
		3. 재난·안전관리	절대평가	4	100.00	4.00
III. 경영 성과 (55점)	소계			55		49.01
	주요 사업성과 (19점)	1. 상수도보급률	목표대실적	3	100.00	3.00
		2. 시설이용률	목표대실적	4	100.00	4.00
		3. 요금부과율	목표부여(B)8 목표대실적2	10	97.50	9.75
		4. 전력 사용 효율성	목표부여(A)	2	0.00	0.00
	경영 효율성과 (21점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	5	90.40	4.52
		2. 1인당 일반관리비	목표부여(A)	2	72.02	1.44
		3. m²당 총괄원가	목표부여(A)	4	87.46	3.50
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	99.81	1.00
		5. 요금현실화율	목표부여(B)	8	90.19	7.22
		6. 요금징수율	목표대실적	1	90.60	0.91
	고객만족 성과(15점)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	91.11	13.67
IV. 정책준수 (5점)	정책준수(5점)	1. 공기업정책준수	단계별평가	5	98.00	4.90
평 점	합 계				100	87.52
	정성지표				30	26.10
	정량지표				70	61.42

## Ⅱ. 종합평가의견

### 1. 총평

#### 가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업손실	당기 순손실	영업수지 비율
2015년	83,435	35	83,400	0.04%	5,727	4,654	1,395	52.83%
2016년	92,337	175	92,161	0.19%	6,653	4,438	3,481	58.08%

#### 나. 평가결과 종합

구 분	당 해 년 도 (2017년)					전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/전략 (8점)	경영시스템 (32점)	경영성과 (55점)	정책준수 (5점)	
홍성군 상수도	87.52	6.50	27.11	49.01	4.90	83.52
충남 상수도 10개 평균	88.07	6.40	27.51	49.85	4.31	83.45

- 홍성군 상수도는 모든 부문이 충남 상수도 평균 평점과 비슷하며 정책준수 부문은 다소 높은 점수를 받음
  - 리더십/전략 부문의 경우 관리층 리더십·전문성, 고객서비스 및 윤리경영 지표는 높은 점수를 받았으나 중장기경영계획 지표의 개선이 필요함
  - 경영시스템 부문의 경우 정수처리 및 수질관리, 재난·안전관리 지표는 만점을 받았으나 인력 관리, 재무관리 지표는 평균 평점보다 다소 낮은 점수를 받음
  - 경영성과 부문의 경우 상수도보급률, 시설이용률 지표는 만점을 받았으며, 전반적으로 평균 평점과 비슷한 점수를 받음
  - 정책준수 부문의 경우 충남 상수도 평균 평점보다 다소 높은 점수를 받음



## 2. 지표별 종합의견

### 가. 리더십/전략

#### □ 리더십

- 상수도 공기업 추진에 있어 애로점을 파악하고 개선대책을 제시하는 등 경영개선을 위해 노력하였고, 전년도 경영평가 결과에 따른 자체적인 분석을 실시하였으나 구체적으로 개인별·팀별 경영목표를 설정하고 세부적인 추진계획을 수립할 필요가 있음
- 고객서비스 및 윤리경영 지표와 관련하여 마을단위 민생현장을 방문하여 주민과의 대화를 통해 건의사항을 적극 반영하였으며, 주민편의와 관련된 조례를 개정하였음. 친서민정책을 지속적으로 추진하고 있음. 고객만족도를 실시하였으나 결과 분석에 따른 문제점 및 개선방안 제시가 필요함

#### □ 전략

- 중장기 경영계획 지표와 관련하여 수도법에서 정한 작성주기에 따라 수도정비기본계획이 수립되어 기본계획 수립의 적시성은 확보하였으나, 수도정비기본계획 고시 5년 이후 수정(변경)계획이 수립되지 않아 적시성은 확보하지 못하였음. 수도정비기본계획의 일부 지표들이 계획목표를 달성하지 못하고 있거나 달성 가능성이 희박할 것으로 판단되므로 주요 지표들의 현실적인 달성 가능성 및 현재의 수준을 고려하여 수도정비기본계획의 주요 지표들의 단계별 목표를 수정하는 것이 필요함

### 나. 경영시스템

#### □ 경영효율화

- 조직관리 지표와 관련하여 행정민원처리 간소화 시책으로 고객을 위한 행정을 펼치고 있으며, 다양한 신규 및 특수시책을 시행하고 있음. 특히 식용수분야 재난대

비 위기 대응 훈련의 경우 현실적이고 긴장감 있는 실시간 환경에서 긴급 상황이 발생할 경우 대처할 수 있는 역량을 높일 수 있을 것임

- 인력관리 지표와 관련하여 우수한 공무원에게 성과에 따른 인센티브를 지급함으로써 일하는 분위기를 조성하고 있으며 지방공기업 발전을 유도한 공로로 외부 포상 및 군정 발전을 위한 시책 추진 포상으로 군수 포상이 있었으며 직원에 대한 복리후생 등을 통해 사기진작을 고취하고 있음. 직무만족도 조사를 통해 직원들의 고충 등을 분석하고 조사결과를 실제 행정에 반영할 시책들이 필요함
- 재무관리 지표와 관련하여 상수도사업 특별회계 사업예산과 자본예산의 세목별 자금 수급계획과 지출예산액에 대한 자금 지출계획서를 작성하여 집행현황을 분석하고 있으며, 상수관망 최적관리 시스템 구축을 통해 상수도 행정 선진화 및 긴급누수 저감사업을 통한 유수율 증대, 상수도 원인자부담금 관련 조례 제정을 통해 지방재정 개선 효과를 기대할 수 있음

## □ 주요사업활동

- 정수처리 및 수질관리내용 지표와 관련하여 수도법에 명시된 검사항목 및 주기에 따라 수질검사를 적정하게 시행하여 모든 시료가 수질기준을 만족하였으며, 수질검사를 위해 관련분야 전문인력과 필요장비를 갖추고 있고, 수질검사를 먹는물 수질검사기관에 의뢰하는 등 수질관리가 적정하게 시행되고 있음
- 상수도관 관리 지표와 관련하여 노후수도관 비율실적이 좋은 것은 노후수도관 정비 및 개량사업을 적극적으로 추진하여 노후수도관 비율을 상당히 낮게 관리하였기 때문임. 노후수도관 예산확보율 실적이 매우 낮은 것은 노후수도관 개량사업을 위한 예산을 전혀 확보하지 않았기 때문임
- 재난·안전관리 지표와 관련하여 재난·안전관리를 위해 전문성을 가진 총괄책임관을 포함하여 전담인력 및 조직을 구성하여 운영하고 있음. 배수지에 CCTV와 무인경비 시스템을 설치하여 방호관리시스템이 잘 구축되어 있고, 정수장·배수지 등 가동·정비와 관련한 안전대책이 수립되어 있으나, 외부인에 개방하는 시설물이 없어 시설

물의 외부고객 이용에 따른 안전대책이 수립되어 있지 않음. 재난·위기에 대비하기 위해 식·용수분야 위기관리 매뉴얼을 작성하여 현장에 비치하고 있고, 상황실 운영, 비상연락체계, 긴급복구 등의 비상대응체계를 구축하고 있으며, 재해·재난대비 교육 및 훈련을 실시하였을 뿐만 아니라 응급복구인력 및 장비를 모두 보유한 긴급복구 대행업체를 확보하고 있음. 안전 관련 법적 기준을 잘 준수하고 있어 중앙부처 등의 평가·점검·지도 등의 지적사항이 없음

## 다. 경영성과

### □ 주요사업성과

- 상수도보급률 지표와 관련하여 상수도 보급률은 2012년 74.81%에서 2016년 87.47%까지 매년 점진적으로 증가하였으나, 해가 갈수록 증가폭이 작아지는 경향을 보였음
- 시설이용률 지표와 관련하여 시설이용률은 2011년 106.79%에서 2011년 144.41%까지 급격히 증가한 이후 2015년 123.57%로 감소하는 추세를 보였음. 시설이용률이 100%를 초과하고 있기 때문에 적정 시설이용률 유지를 위해 광역상수도 정수배분계약량을 현실적으로 조정하는 것이 필요함
- 요금부과율 지표와 관련하여 요금부과율은 2012년 67.43%에서 2014년 62.16%로 감소하였다가 2016년 74.07%로 다시 증가하는 경향을 보였음. 전기말 노후계량기 가운데 내용연수 경과 계량기를 모두 교체할 수 있도록 노력하여야 함
- 전력 사용 효율성 지표와 관련하여 수돗물 생산량 1㎥당 전력사용량은 2012년 0.0072kwh/㎥에서 2015년 0.0143 kwh/㎥으로 매년 일정하게 증가한 이후 20016년 0.0219 kwh/㎥로 급격하게 증가하는 경향을 보였음. 수돗물 생산량 1㎥당 전력사용량을 세심하게 조사·분석하여 전력을 효율적으로 사용하기 위한 방안을 적극적으로 마련하고, 전력사용의 효율성을 높이기 위한 관리방안을 시급히 수립하여 시행하는 것이 필요함

## □ 경영효율성과

- 영업수지비율 지표와 관련하여 요금 인상으로 인하여 영업수익이 큰 폭으로 증가하고, 전기대비 영업비용의 배급수비, 감가상각비가 증가하였음. 영업수익 증가로 인하여 영업수지비율이 개선됨. 지속적으로 증가하는 감가상각비와 유형자산의 효율적 관리를 위해 불필요한 자산에 대한 투자를 감소시켜야 함. 증가하는 수익 대비 영업비용이 효율적으로 운영될 수 있도록 비용 증가 하는 내역을 검토하여 비용절감 할 수 있도록 노력하여야 함
- 1인당 일반관리비 지표와 관련하여 감소하는 인원변동 대비 일반관리비는 전기대비 큰 변화가 없음. 일반관리비의 절감이 없다면 1인당 일반관리비가 지속적으로 증가 할 것으로 보임. 현재 인원 대비 효율적으로 운영이 되는지 검토가 필요함. 일반관리비의 내역 중 불필요한 지출에 대한 비용을 파악하여 원가절감을 도모하여야함
- m<sup>2</sup>당 총괄원가 지표와 관련하여 연간조정량의 증가와 요금이 인상됨에 따라 수익이 증가하였으나 급수공사비 및 감가상각비가 증가하여 총괄원가는 전기대비 상승함. 요금 인상 및 조정량 증가하였으나 기타비용 및 감가상각비의 증가하여 총괄원가가 증가함. 운영비용 및 부대비용을 절감 방안 모색이 필요함. 수익성이 전년대비 개선되었으므로, 향후 고정비용 지출을 계획하여 신규투자를 할 필요가 있음
- 부채비율 지표와 관련하여 유동부채의 예수금 증가로 인하여 부채 및 부채비율이 증가함. 유동부채인 예수금 증감내역을 검토 후 기말 시 조정 가능여부를 판단하여 부채 증가 내역을 검토해야함. 현재 부채 비율은 양호한 편으로 차입금 조달비용이 자기자본 비용 보다 낮으므로, 향후 적정 수준까지는 차입금을 통한 자본조달이 보다 유리함
- 요금현실화율 지표와 관련하여 연간조정량과 급수수익이 상승하여 요금현실화율이 상승함. 지속적으로 증가하는 총괄원가를 조정하기 위하여 자산의 효율적인 사용으로 고정비용의 절감을 위한 방안 모색이 필요하며, 고정비용 이외의 영업비용의 감소 노력이 요구됨

- 요금징수율 지표와 관련하여 당해 연도 징수율이 전기 대비 상승하여 체납액이 증가하였고 징수율은 하락함. 현재로도 양호한 상태이나, 체납액에 대한 지속적 관리가 필요함

## □ 고객만족성과

- 홍성군 상수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 81.89점, 서비스 과정 77.90점, 서비스 결과 78.48점, 사회적 만족도 80.94점, 전반적 만족도 75.69점으로 나타나 종합만족도는 78.36점으로 나타났음. 당해연도 평가 31.34점, 전년대비 개선도 평가 59.76점으로 나타나 총 91.11점이며 득점은 13.67점으로 평가함

## 라. 정책준수

- 상하수도 사업기구의 통합운영과 관련하여 조직통합과 더불어 기능, 인력 및 문화 통합이 이루어지는 것이 중요하며, 더불어 전체적인 인사교류 등 다양한 노력이 이루어져야 함
- 경영개선명령 이행 여부와 관련하여 지속적인 개선이행이 필요한 사업의 지속적인 노력이 필요하며, 조속한 완료를 요청함
- 감사원 등 감사결과 지적사항 이행과 관련하여 해당사항 없음
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 홍성군은 일부 공시자료의 공시가 미흡한 바, 고객만족도조사 등 본청에서 수행한 업무일지라도 수도사업소에 관련된 공시항목을 철저하게 클린아이에 입력하는 노력을 하여야 할 필요가 있음. 통합경영공시는 조직의 경영현황을 고객에게 잘 알리기 위한 방안일 뿐 아니라 정부3.0과도 연계되는 바, 지속적으로 잘 관리해야 할 것임
- 재정균형집행과 관련하여 홍성군은 균형집행대상 집행실적은 5,397,286천원으로 집행율은 98.85%로 높은 집행율이며, 균형집행을 위한 노력을 지속적으로 해야 할 것임. 이러한 균형집행 노력은 정부의 정책을 준수하고 지역의 경제발전 및 사회발전에 기여할 수 있는 중요한 기회로 보다 균형달성노력에 경주해 주기 바람



제 3 장

하수도 부문

- ① 계룡시
- ② 공주시
- ③ 논산시
- ④ 당진시
- ⑤ 보령시
- ⑥ 서산시
- ⑦ 아산시
- ⑧ 천안시





# 1 계룡시

## I. 평점표

평 가 지 표			평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십 /전략 (8점)	소계			8		7.04
	리더십(6점)	1. 관리층 리더십·전문성	절대평가	2	82.00	1.64
		2. 고객서비스 및 윤리경영	절대평가	4	85.00	3.40
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	100.00	2.00
II. 경영 시스템 (32점)	소계			32		27.72
	경영효율화 (11점)	1. 조직관리	절대평가	2	85.00	1.70
		2. 인력관리	절대평가1 목표대실적3	4	92.25	3.69
		3. 재무관리	절대평가	5	90.00	4.50
	주요 사업활동 (21점)	1. 처리장시설 및 수질관리	절대평가	8	98.75	7.90
		2. 하수관로시설 관리	절대평가2 목표대실적6 단계별평가1	9	65.89	5.93
		3. 재난·안전관리	절대평가	4	100.00	4.00
III. 경영 성과 (55점)	소계			55		44.22
	주요 사업성과 (19점)	1. 시설이용률	단계별평가	5	76.60	3.83
		2. 하수도보급률	목표대실적	4	100.00	4.00
		3. 하수배제방식	목표대실적	4	100.00	4.00
		4. 하수처리효율	목표대실적	4	94.75	3.79
		5. 하수처리수 및 슬러지적정처리	단계별평가1 목표부여(A)1	2	80.00	1.60
	경영 효율성과 (21점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	5	57.51	2.88
		2. 1인당 일반관리비	목표부여(A)	2	74.33	1.49
		3. m <sup>2</sup> 당 총괄원가	목표부여(A)	4	83.86	3.35
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	16.83	0.17
		5. 요금현실화율	목표부여(B)	8	57.28	4.58
		6. 요금징수율	목표대실적	1	88.58	0.89
	고객만족 성과(15점)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	90.96	13.64
IV. 정책준수 (5점)	정책준수(5점)	1. 공기업정책준수	단계별평가	5	100.00	5.00
평 점	합 계				100	83.98
	정성지표				30	27.88
	정량지표				70	56.10

## Ⅱ. 종합평가의견

### 1. 총평

#### 가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업손실	당기 순손실	영업수지 비율
2015년	73,813	33,298	40,515	82.19%	1,072	6,770	7,950	13.67%
2016년	69,145	31,397	37,748	83.17%	1,486	7,134	7,945	17.24%

#### 나. 평가결과 종합

구 분	당 해 년 도 (2017년)					전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/전략 (8점)	경영시스템 (32점)	경영성과 (55점)	정책준수 (5점)	
계룡시 하수도	83.98	7.04	27.72	44.22	5.00	80.36
충남 하수도 8개 평균	84.08	7.26	27.36	45.13	4.33	80.04

- 계룡시 하수도는 정책준수 부문은 만점을 받아 충남 하수도 평균 평점에 비해 다소 높은 점수를 받음. 그 외 부문은 전반적으로 평균 평점과 비슷함
- 리더십/전략 부문의 경우 중장기경영계획 지표는 만점을 받았으나 관리층 리더십·전문성, 고객서비스 및 윤리경영 지표는 평균보다 다소 낮은 점수를 받음
- 경영시스템 부문의 경우 재난·안전관리 지표는 만점을 받았으나 하수관로시설 관리 지표는 충남 하수도 평균 평점보다 다소 낮은 점수를 받아 개선이 필요함
- 경영성과 부문의 경우 하수도보급률, 하수배제방식 지표는 만점을 받았으나 영업수지비율, 부채비율, 요금현실화율 지표의 개선이 필요함
- 정책준수 부문의 경우 만점을 받음

## 2. 지표별 종합의견

### 가. 리더십/전략

#### □ 리더십

- 관리층 리더십·전문성 지표와 관련하여 목표달성 업무추진계획에 따른 추진방향을 제시하고 있음. 관리층은 사업운영에 대해 전문성을 지니고 있으나 경영목표 달성을 위한 추진체계가 체계적으로 구축되어 있지 않음. 목표 대비 실적분석을 통하여 인센티브를 부여하는 등 결과에 따른 조치가 필요함
- 고객서비스 및 윤리경영 지표와 관련하여 고객만족도를 실시하고 분석에 따른 후속조치를 취하는 등 고객의견을 반영하기 위해 노력하였음. 고객서비스 제고를 위해 보다 다양한 대상으로 요금 감면을 확대할 필요가 있으며, 신규 친서민정책 사항을 발굴해야 할 필요가 있음

#### □ 전략

- 중장기 경영계획 지표와 관련하여 하수도정비기본계획 직전계획 수립 9년만에 계획을 최종 고시 하였으며, 하수도 보급률과 분류식화율은 목표대비 달성하였고, 시설이용률은 달성되지 않았으나 주요지표에 대하여 목표연도까지 달성이 가능할 것으로 판단함

### 나. 경영시스템

#### □ 경영효율화

- 조직관리 지표와 관련하여 조직운영의 효율성을 증대하기 위해 조직진단의 결과를 업무분장을 통해 반영을 하였으며, 비핵심업무의 아웃소싱의 경우 직접 운영을 하고 있음. 또한 행정민원처리 간소화 시책으로 고객을 위한 행정을 펼치고 있고, 무선카드 단말기 납부시스템을 구축하여 시행하고 있음

- 인력관리 지표와 관련하여 직원만족도 조사의 경우 공무국외여행 제도 개선을 위한 직원 설문조사 1회 실시 및 창의실용교육 개선을 위한 설문을 실시하였음. 민원처리 마일리지 우수직원 포상, 직장동호회 지원, 학습동아리 운영(3개 동아리, 33명) 등을 통해 직원들의 사기 진작을 위한 동기부여 시책을 추진하고 있음. 그러나 직원들을 대상으로 한 설문조사 결과에 대한 피드백이 잘 나타나지 않고 있음. 즉, 설문실시의 목표와 타당성에 대해서는 시행이 잘되고 있지만 직원들의 의견결과를 제도개선에 어떻게 반영하고 있는지 또는 반영계획은 설정되어 있는지가 명확하지 않기 때문에 구체적인 방안들을 제시하고 시행할 필요가 있음
- 재무관리 지표와 관련하여 상수도공기업특별회계에서 보유하고 있는 현금 수지를 정밀하게 예측하여 자금 수급계획을 수시로 수립 안정을 기하고 사업부서의 원활한 사업추진을 위해 적시에 자금을 배정할 뿐 아니라, 자금의 수입과 지출 예정액을 수시 파악하여 지출 수요에 적절히 대처하고 집행 시차에서 발생하는 여유자금을 효과적으로 운용하여 이자수익을 극대화하고 있으며, 자체 경영분석을 통한 원가절감 시책을 추진하고 있음

## □ 주요사업활동

- 처리장시설 및 수질관리 지표와 관련하여 민간위탁관리에 의한 방류수질은 법률에서 정한 농도 이하로 방류되고 있으며, 방류하천인 두계천의 상·하류에 대하여 매월 수질분석을 실시하는 등 적극적인 수질관리를 하고 있음. 그러나 위탁기관의 대행성과 평가와 관리에 대한 행정 사항들을 적절하게 경영평가에 반영하는 노력이 요구됨
- 하수관로시설 관리 지표와 관련하여 10년 이상 된 하수관로의 개·보수율이 낮은 수준을 보이고 있으므로 관로개량의 연차별 계획에 따라 오수 및 우수관거 개량사업이 차질 없이 진행될 수 있도록 세심한 관심과 노력이 필요함. 관로 개보수 실적 및 준설실적 비율이 매우 낮은 수준이므로 사업계획의 수립과 소요예산확보를 통한 하수관로의 시설관리에 노력하여야 함

- 재난·안전관리 지표와 관련하여 부시장과 사업소장이 총괄책임관으로 지정되어 있으며, 사업소 이외의 계룡시 재해대책팀과 협력하여 재난 대응 조직을 운영하고 있음. 또한 총괄책임관으로 지정된 전담인력을 대상으로 전문성 제고를 위한 교육에 성실히 임하고 있음

## 다. 경영성과

### □ 주요사업성과

- 시설이용률 지표와 관련하여 설치당시 과도한 인구계획 및 과도한 하수발생량 예측에 따른 과대한 시설 계획으로 현재까지 시설 이용률이 57.4%에 머무르고 있음. 시설이용률은 2013년 이후 증감을 반복하고 있으나 큰 폭의 변화는 없음. 우리나라의 경우 공공하수처리시설을 과대하게 설치하려는 경향이 있고, 계룡시 또한 설치당시 지나치게 과대하게 계획되어 설치된 상태임. 따라서 하수처리구역을 확대하여 생활하수량 유입량을 강화하고, 그 외 기술적인 검토를 거쳐 가축분뇨, 산업폐수 등을 함께 처리할 수 있는 방안을 강구할 수도 있음
- 하수도보급률 지표와 관련하여 최근 5년간 인구기준 하수도보급률은 2012년 94.3%에서 2016년 95.9%로 거의 변동이 없는 추세를 보임. 하수관거계획의 감소와 하수관거 시설연장에 따른 2015년부터 관거기준 하수도 보급률이 크게 증가하였고 2012년 86.9%에서 2016년 97.3%로 변화되었음
- 하수배제방식 지표와 관련하여 분류식 관거비율이 매우 높은 수준이나, 향후 사업을 추진하는 경우 엄사면 일부 지역에 합류식 관거가 매설되어 있어 분류식 관거 길이 비율이 100%를 만족하지는 못하기 때문에 향후 관로개선 사업 시 이 지역을 분류식 관거로 계획을 수립하여 추진하여야 함
- 하수처리효율 지표와 관련하여 공공하수처리시설의 설치의 궁극적인 목적은 유역 내 오염물질 삭감을 위한 것으로 생활하수 외 가축분뇨, 산업폐수 등을 함께 처리할 수 있는 방안을 강구하여 유역내 오염량 유출의 저감을 위한 시설의 효율화를 도모하는 것이 바람직함

- 하수처리수 및 슬러지적정처리 지표와 관련하여 하수처리수 재활용은 장내용수에 국한되어 있으므로 농업용수기준에 적합토록 처리한 후 농업용수 활용량을 증가하도록 노력하거나 인근 산업단지의 공업용수 활용방안을 모색하여 함

## □ 경영효율성과

- 영업수지비율 지표와 관련하여 하수도 요금 인상으로 인한 영업수익은 전기대비 49% 증가, 영업비용은 전기대비 10% 증가하여 영업수지비율이 전기대비 증가함에 따라 영업수지비율이 상승함. 꾸준한 영업수익 증대를 위한 하수도 요금인상 및 사용량의 증가를 위한 방안 모색이 필요함. 관거비, 처리장비, 일반관리비등의 과도한 비용을 절감하고 하수도 사용의 보급을 증대하여 시설의 활용도를 높여야 함
- 1인당 일반관리비 지표와 관련하여 전기대비 평균인원은 변동이 크게 없으나 일반관리비 증가에 1인당 일반관리비가 상승함. 하수도 보급률을 높여 지속적인 수익창출을 위한 노력이 필요하며, 최소인원의 유지를 통한 인력의 효율성을 높여야 함
- m<sup>3</sup>당 총괄원가 지표와 관련하여 하수관거정비, 시설관리비 증의 증가로 인해 관거비와 처리장비가 증가 하였으나 당기 연간조정량도 함께 증가하여 m<sup>3</sup>당 총괄원가가 감소함. 수익증가를 위한 요금 인상이 지속적으로 검토 되어야 하며 과거비 및 처리장비의 기타 비용 지출 시 효율성 평가 등을 통하여 신중하게 의사결정을 하여야 함
- 부채비율 지표와 관련하여 BTL관련 미지급금 상환으로 인하여 부채는 감소하였으나 당기순손실이 발생하여 자본 총계는 감소함. 이에 따라 자본구조가 악화되고 부채비율이 상승함. 요금인상 등 수익창출 및 비용 절감을 통한 이익창출로 자본구조를 개선하여야 하며, 상환 및 투자의 효율적 검토로 부채비율을 개선하기 위한 노력이 필요함
- 요금현실화율 지표와 관련하여 당해연도 요금 인상으로 인한 수익 증가로 인하여 요금현실화율이 상승함. 지속적인 요금인상과 비용 절감을 계획하여 수익 증대를 방안을 모색하여야 함

- 요금징수율 지표와 관련하여 당해연도의 총 징수율은 88.58%, 전년도의 총 징수율은 81.37%으로 소폭 상승함. 전기대비 체납액이 감소하였고 징수율은 소폭 증가하였으나 대손충당금도 증가함. 전체적으로 양호한 편이나 좀 더 체계적인 채권관리를 통한 징수율 향상이 필요함

## □ 고객만족성과

- 계룡시 하수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 79.20점, 서비스 과정 67.62점, 서비스 결과 82.22점, 사회적 만족도 82.76점, 전반적 만족도 76.56점으로 나타나 종합만족도는 77.41점으로 나타났음. 당해연도 평가 30.96점, 전년대비 개선도 평가 61.24점(60점 만점)으로 나타나 총 90.96점이며 득점은 13.64점으로 평가함

## 라. 정책준수

- 상하수도 사업기구의 통합운영과 관련하여 조직통합과 더불어 기능, 인력 및 문화 통합이 중요하며, 더불어 전체적인 인사교류도 등 다양한 노력이 이루어 져야 함
- 경영개선명령 이행 여부와 관련하여 계룡시 하수도 보고서의 전기 경영평가 지적사항에 대한 철저한 확인과 개선이 필요함
- 감사원 등 감사결과 지적사항 이행과 관련하여 해당사항 없음
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 통합경영공시는 조직의 경영현황을 고객에게 잘 알리기 위한 방안일 뿐 아니라 정부3.0과도 연계되는 바, 지속적으로 잘 관리할 필요가 있음
- 재정균형집행과 관련하여 계룡시는 균형집행대상 예산실적은 3,810,693천원으로 집행률은 263.5%로, 집행률이 매우 우수하며 지속적으로 높은 집행률을 유지하기 위한 노력이 필요함

## 2 공주시

### I. 평점표

평 가 지 표			평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십 /전략 (8점)	소계			8		7.50
	리더십(6점)	1. 관리층 리더십·전문성	절대평가	2	95.00	1.90
		2. 고객서비스 및 윤리경영	절대평가	4	90.00	3.60
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	100.00	2.00
II. 경영 시스템 (32점)	소계			32		30.21
	경영효율화 (11점)	1. 조직관리	절대평가	2	70.00	1.40
		2. 인력관리	절대평가1 목표대실적3	4	88.50	3.54
		3. 재무관리	절대평가	5	90.00	4.50
	주요 사업활동 (21점)	1. 처리장시설 및 수질관리	절대평가	8	100.00	8.00
		2. 하수관로시설 관리	절대평가2 목표대실적6 단계별평가1	9	97.44	8.77
		3. 재난·안전관리	절대평가	4	100.00	4.00
III. 경영 성과 (55점)	소계			55		44.37
	주요 사업성과 (19점)	1. 시설이용률	단계별평가	5	86.20	4.31
		2. 하수도보급률	목표대실적	4	90.25	3.61
		3. 하수배제방식	목표대실적	4	98.00	3.92
		4. 하수처리효율	목표대실적	4	92.00	3.68
		5. 하수처리수 및 슬러지적정처리	단계별평가1 목표부여(A)1	2	89.50	1.79
	경영 효율성과 (21점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	5	45.69	2.28
		2. 1인당 일반관리비	목표부여(A)	2	88.73	1.77
		3. m <sup>2</sup> 당 총괄원가	목표부여(A)	4	89.99	3.60
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	99.92	1.00
		5. 요금현실화율	목표부여(B)	8	46.38	3.71
		6. 요금징수율	목표대실적	1	91.53	0.92
	고객만족 성과(15점)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	91.87	13.78
IV. 정책준수 (5점)	정책준수(5점)	1. 공기업정책준수	단계별평가	5	74.00	3.70
평 점	합 계				100	85.78
	정성지표				30	28.40
	정량지표				70	57.38



## Ⅱ. 종합평가의견

### 1. 총평

#### 가. 재무적 경영성과

(금액: 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업이익	당기 순손실	영업수지 비율
2015년	256,389	187	256,202	0.07%	1,944	△18,311	△8,488	9.60%
2016년	260,346	205	260,140	0.08%	1,978	△19,042	△8,862	9.41%

#### 나. 평가결과 종합

구 분	당 해 년 도 (2017년)					전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/전략 (8점)	경영시스템 (32점)	경영성과 (55점)	정책준수 (5점)	
공주시 하수도	85.78	7.50	30.21	44.37	3.70	80.60
충남 하수도 8개 평균	84.08	7.26	27.36	45.13	4.33	80.04

- 공주시 하수도는 리더십/전략, 경영시스템 부문에서 충남 하수도 평균 평점보다 다소 높은 점수를 받았으나 경영성과, 정책준수 부문은 다소 낮은 점수를 받음
  - 리더십/전략 부문의 경우 중장기경영계획 지표는 만점을 받았으며, 그 외 지표는 전반적으로 높은 평점을 받음
  - 경영시스템 부문의 경우 처리장시설 및 수질관리, 재난·안전관리 지표는 만점을 받았으나 조직관리, 인력관리 지표의 개선이 필요함
  - 경영성과 부문의 경우 전반적으로 충남 하수도 평균 평점과 비슷한 점수를 받았으나 영업수지비율, 요금현실화율 지표의 개선이 필요함
  - 정책준수 부문의 경우 재정균형집행 지표와 관련하여 균형집행을 위한 노력이 필요함

## 2. 지표별 종합의견

### 가. 리더십/전략

#### □ 리더십

- 관리층 리더십·전문성 지표와 관련하여 수도과 목표관리를 위해 전략적 성과관리제를 체계적으로 구축하여 관리자와 직원이 최선의 노력을 다하고 있음. 개인·부서별 경영목표를 제시하고 목표달성을 위한 세부추진계획을 구체적으로 수립하였고 경영목표별 달성정도를 분석하였으나, 분석결과에 따른 인센티브 등 부여가 필요함
- 고객서비스 및 윤리경영 지표와 관련하여 고객만족 실현을 위해 다짐의 시간 및 반성의 시간을 시행하여 고객만족 실현을 위해 노력하고 있으나, 고객만족도를 시행하여 보다 적극적으로 의견을 수렴하고 관계를 구축해 나가야 함

#### □ 전략

- 중장기 경영계획 지표와 관련하여 하수도보급률, 률, 분류식화율 등 주요지표 등 단기 및 중장기 목표 등이 5년 단위 단계별 2030년까지 제시되어 관리되고 있음. 하수도보급률, 분류식화율은 계획된 지표의 달성수준이 비교적 높은 편임

### 나. 경영시스템

#### □ 경영효율화

- 조직관리 지표와 관련하여 합리적인 조직구조 편성을 위한 조직진단을 실시하지 않았으며, 행정민원처리 간소화를 통해 고객을 위한 행정을 집행하고 있음. 또한 직원 만족도 조사를 실시하였으며, 다양한 특수시책들을 시행하고 있음
- 인력관리 지표와 관련하여 직원만족도 조사의 경우 상하수도 공기업 근무자 49명을 대상으로 실시함. 직원만족도 조사 결과가 시정 시책에 어떻게 반영되었는지에 대한 구체적 내용이 미흡함

- 재무관리 지표와 관련하여 현금 수지를 정밀하게 예측하여 자금 수급계획을 수립으로 수립 안정을 기하고 있으며, 총자산현황을 파악하여 자산실사를 실시하고 있음. 또한 원가절감을 위해 지속가능한 시책들을 시행하고 있음

## □ 주요사업활동

- 처리장시설 및 수질관리 지표와 관련하여 공공하수처리시설의 단위공정별 유지관리지침서(운영매뉴얼)이 작성되어 대부분 운영매뉴얼을 준수하여 운영 중에 있음. 또한 주요공정별 유입수 및 유출수의 수질분석을 실시하고 있으며, 하수도법에서 정한 방류수수질기준을 만족하게 운영하고 있음
- 하수관로시설 관리 지표와 관련하여 10년 이상 된 하수관로의 개·보수율이 낮은 수준을 보이고 있으므로 관로개량의 연차별 계획에 따라 오수 및 우수관거 개량사업이 차질 없이 진행될 수 있도록 세심한 관심과 노력이 필요함. 2017년에는 노후 하수관로사업을 중점적으로 사업계획의 수립과 소요예산확보를 통한 누수율 방지와 불명수 유입차단을 위한 하수관로 개보수에 노력하여야 함
- 재난·안전관리 지표와 관련하여 처리시설별 예산을 확보하여 완성토목공사물보험 가입과 근로자 재해보장책임보험가입을 하였음. 공주시 하수도과장을 총괄책임관으로 지정하고 전담인력을 대상으로 전문성을 위한 교육에 성실히 임하고 있음. 안전매뉴얼의 경우 지속적인 매뉴얼 적용, 교육·훈련, 사례조사를 통해 미흡한 부분에 대하여 계속 개정 노력하고 있음

## 다. 경영성과

### □ 주요사업성과

- 시설이용률 지표와 관련하여 2012년 104.2%에서 78.9%로 지속적으로 감소하고 있음. 신관하수처리구역의 시설이용률은 월송택지개발사업이 완료될 시 높아질 것으로 판단되므로 도시개발사업이 원활하게 추진될 수 있도록 행정적 지원이 필요할 것임

- 하수도보급률 지표와 관련하여 최근 5년간 인구기준 하수도보급률은 2012년 이후 2016년까지 지속적으로 소폭 증가하고 있는 것으로 나타남. 하수관거연장은 지속적으로 증가하였으며 2012년 82.0%에서 2016년 87.2%로 증가함. 인구기준 하수도 보급률이 2012년부터 지속적으로 소폭 향상하였으나 아직도 보급률이 다소 낮은 비율이므로 면단위 하수처리를 위한 신규 설치사업을 추진하고 계획지역을 중심으로 신규 관거설치 사업이 필요함
- 하수배제방식 지표와 관련하여 2012년 78.2%에서 2016년 79.5%로 하수관거 분류식화율의 상승폭이 크지 않음. 그러나 2017년 이후 웅진동지역의 관거 분류식화 사업을 진행하고 있으므로 동지역의 관거 분류식화 비율은 대폭 상승할 것으로 판단됨. 하수관거가 설치되지 않은 지역을 중심으로 관거보급률을 위한 노력과 동시에 분류식관거 사업추진에 노력하여야 함
- 하수처리효율 지표와 관련하여 모든 항목에서 방류수질 및 처리효율이 높게 나타나고 있음. 공공하수처리시설의 설치의 궁극적인 목적은 유역내 오염물질 삭감을 위한 것으로 생활하수 외 가축분뇨, 산업폐수 등을 함께 처리할 수 있는 방안을 강구하여 유역내 오염량 유출의 저감을 위한 시설의 효율화를 도모하는 것이 바람직함
- 하수처리수 및 슬러지적정처리 지표와 관련하여 하수처리수 재이용률은 2014년 29.0%에서 2016년 18.2%로 지속적으로 감소하고 있음. 하수슬러지 재활용률은 거의 모든 하수슬러지를 재활용하고 있음. 하수처리수 재이용률 확대를 위하여 신관 공공하수처리시설의 장내용수를 처리시설 주변의 공원 조경용수 등으로 사용하고 장외용수의 사용처인 제민천 하천용수의 공급량을 증대하는 것이 필요함

## □ 경영효율성과

- 영업수지비율 지표와 관련하여 영업수익이 2% 증가 했으나 영업비용의 관거비, 펌프장비 및 감가상각비등이 4% 증가하여 영업수지비율이 하락함. 설비자산 투자가 증가하고 있는 만큼 감가상각비와 하수처리 관련 영업비용은 계속적인 증가 추세를 보이고 있으며 충당을 위한 수익증가가 요구되며, 추가 투자 시 영업수지비율 향상을 고려한 비용의 효율성과 하수도사용료의 현실화가 필요함

- 1인당 일반관리비 지표와 관련하여 매년 인원변동 대비 일반관리비 감소가 크게 나타나 1인당 일반관리비가 감소하고 있음. 요금인상과 하수처리시설 사용량의 증가를 통한 일반관리비의 충당 및 최소인원으로 업무의 효율성을 높이기 위한 노력이 필요함
- m<sup>3</sup>당 총괄원가 지표와 관련하여 처리장비 및 감가상각비가 증가하여 총괄원가가 2% 상승함. m<sup>3</sup>당 총괄원가가 전기대비 상승함. 기 투자된 시설의 감가상각비와 이의 운영을 위한 비용은 감소하기 어려우므로 기타 일반비용을 감소시켜야 함. 추가 투자시 조정량과 영업수익의 증감을 고려하여 신중히 계획해야함. 총괄원가 증가를 상쇄할 수 있을 만큼의 조정량을 늘리기 위하여 하수처리율을 향상시켜야 함
- 부채비율 지표와 관련하여 퇴직급여충당부채가 전기대비 10% 증가하는 등 부채가 증가하였으나 국고보조금, 타회계보조금 및 공사부담금의 상승으로 자본이 증가하여 부채비율에 큰 변동은 없음. 부채비율이 낮은 편이나 전기대비 소폭 증가하였으므로 이익창출 방안 모색을 통한 재무구조 개선에 관심을 기울여야 함
- 요금현실화율 지표와 관련하여 설비투자에 대한 감가상각비가 급증하고 있으나 당기 타회계전입금수입의 증가로 총괄원가가 감소하여 요금현실화율은 향상됨. 영업수익의 증가에도 불구하고 감가상각비의 증가로 인한 요금현실화율이 감소함. 향후 추가 설비투자에 따른 고정비용을 고려하여 신규투자 시 신중을 기해야 할 것이며, 기타 변동비용의 감소를 위하여 노력하여야 함. 또한 비용을 충당하기 위한 요금인상을 고려하여야 함
- 요금징수율 지표와 관련하여 당해연도 총 징수율은 91.53%, 전년도 총 징수율은 96.21%로 감소하였지만 현재까지는 징수율이 양호한 상태임. 요금징수율이 전기보다 소폭 상승함. 징수율에서는 양호한 상태를 유지하고 있으므로 꾸준한 체납관리가 필요함

## □ 고객만족성과

- 공주시 하수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 81.61점, 서비스 과정 71.04점, 서비스 결과 84.50점, 사회적 만족도 83.39점, 전반적 만족도 79.12점으로 나타나

종합만족도는 79.68점으로 나타났음. 당해연도 평가 31.87점, 전년대비 개선도 평가 62.94점(60.00점 만점)으로 나타나 총 91.87점이며 득점은 13.78점으로 평가함

## 라. 정책준수

- 상하수도 사업기구의 통합운영과 관련하여 조직통합과 더불어 기능, 인력 및 문화 통합이 중요하며, 더불어 전체적인 인사교류도 등 다양한 노력이 이루어 져야 함
- 경영개선명령 이행 여부와 관련하여 경영개선명령에 대해서는 반드시 이행이 필요하며, 경영개선 외에 지속적인 개선이행이 필요한 사업의 경우, 지속적 개선을 위한 노력이 필요함
- 감사원 등 감사결과 지적사항 이행과 관련하여 해당사항 없음
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 통합경영공시는 조직의 경영현황을 고객인 주민들에게 잘 알리기 위한 방안일 뿐 아니라 정부3.0과도 연계되는 바, 지속적으로 잘 관리하고 확인해야 할 것임. 특히, 기관의 다양한 변화 상황 외부감사결과 고객만족도조사결과 등을 클린아이시스템에는 철저하게 공시해야 할 것임
- 재정균형집행과 관련하여 공주시는 균형집행대상 예산실적은 10,850,472천원으로 집행율은 79.09%로 80%미만인 바, 균형집행을 위한 노력을 배가해야 할 것임. 이러한 균형집행 노력은 정부의 정책을 준수하고 지역의 경제발전 및 사회발전에 기여할 수 있는 중요한 기회로 보다 균형달성노력에 경주해주기 바람

### 3] 논산시

#### I. 평점표

평 가 지 표			평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십 /전략 (8점)	소계			8		6.72
	리더십(6점)	1. 관리층 리더십·전문성	절대평가	2	82.00	1.64
		2. 고객서비스 및 윤리경영	절대평가	4	82.00	3.28
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	90.00	1.80
II. 경영 시스템 (32점)	소계			32		26.76
	경영효율화 (11점)	1. 조직관리	절대평가	2	80.00	1.60
		2. 인력관리	절대평가1 목표대실적3	4	85.00	3.40
		3. 재무관리	절대평가	5	80.00	4.00
	주요 사업활동 (21점)	1. 처리장시설 및 수질관리	절대평가	8	98.75	7.90
		2. 하수관로시설 관리	절대평가2 목표대실적6 단계별평가1	9	65.11	5.86
		3. 재난·안전관리	절대평가	4	100.00	4.00
III. 경영 성과 (55점)	소계			55		47.68
	주요 사업성과 (19점)	1. 시설이용률	단계별평가	5	58.65	2.93
		2. 하수도보급률	목표대실적	4	82.25	3.29
		3. 하수배제방식	목표대실적	4	100.00	4.00
		4. 하수처리효율	목표대실적	4	92.50	3.70
		5. 하수처리수 및 슬러지적정처리	단계별평가1 목표부여(A)1	2	90.00	1.80
	경영 효율성과 (21점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	5	100.00	5.00
		2. 1인당 일반관리비	목표부여(A)	2	70.79	1.42
		3. m²당 총괄원가	목표부여(A)	4	80.55	3.22
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	87.85	0.88
		5. 요금현실화율	목표부여(B)	8	100.00	8.00
		6. 요금징수율	목표대실적	1	97.53	0.98
	고객만족 성과(15점)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	83.07	12.46
IV. 정책준수 (5점)	정책준수(5점)	1. 공기업정책준수	단계별평가	5	76.00	3.80
평 점	합 계				100	84.96
	정성지표				30	26.62
	정량지표				70	58.34

## Ⅱ. 종합평가의견

### 1. 총평

#### 가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업손실	당기순손실	영업수지율
2015년	261,004	33,517	227,486	14.73%	2,516	13,672	13,225	15.54%
2016년	286,627	31,062	255,565	12.15%	4,595	12,344	11,899	27.13%

#### 나. 평가결과 종합

구 분	당 해 년 도 (2017년)					전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/전략 (8점)	경영시스템 (32점)	경영성과 (55점)	정책준수 (5점)	
논산시 하수도	84.96	6.72	26.76	47.68	3.80	-
충남 하수도 8개 평균	84.08	7.26	27.36	45.13	4.33	80.04

- 논산시 하수도는 경영성과 부문이 충남 하수도 평균 평점보다 다소 높은 점수를 받았으나 그 외 부문은 다소 낮은 점수를 받음
  - 리더십/전략 부문의 경우 전반적으로 충남 하수도 평균 평점보다 다소 낮은 점수를 받음. 전반적으로 개선이 필요함
  - 경영시스템 부문의 경우 재난·안전관리 지표는 만점을 받았으며 처리장시설 및 수질관리 지표도 높은 점수를 받았으나 하수관로시설 관리 지표는 개선이 필요함
  - 경영성과 부문의 경우 하수배제방식, 영업수지비율, 요금현실화율 지표는 만점을 받았으나 시설이용률 지표는 평균 평점보다 다소 낮은 점수를 받아 개선이 필요함
  - 정책준수 부문의 경우 재정균형집행 지표와 관련하여 예산 집행률이 매우 낮은 바, 균형집행을 달성할 수 있도록 노력이 필요함



## 2. 지표별 종합의견

### 가. 리더십/전략

#### □ 리더십

- 관리층 리더십·전문성 지표와 관련하여 현장을 수시로 방문하여 애로점을 파악한 후 개선방안을 제시하는 등 효율적인 사업운동을 하였으며, 관리자와 팀장간의 회의 및 토론을 통하여 대안을 도출해 나감. 경영목표 달성을 위해 개인별·팀별 추진계획을 수립하였으나 목표 대비 실적분석에 따른 결과 조치가 필요함
- 고객서비스 및 윤리경영 지표와 관련하여 고객의견을 반영하여 정책 및 제도개선에 반영하고자 노력하였고, 행정서비스 현장, 논산시행정서비스 현장제정 및 운영조례를 구비하고 있으며 다양한 방면으로 주민편의를 위한 시책을 시행하였음

#### □ 전략

- 중장기 경영계획 지표와 관련하여 하수도정비기본계획이 2013년 11월에 수립되었으며, 하수도보급률, 시설이용률, 분류식화률 등 2016년 목표를 대부분 달성한 것으로 판단되고, 하수도정비기본계획에 따라 단계별, 항목별 목표달성 가능성이 비교적 높음

### 나. 경영시스템

#### □ 경영효율화

- 조직관리 지표와 관련하여 제안제도에 있어 12건의 제안내용이 모두 채택되어 조직 효율성을 높이고 있으며, 시민생활환경 개선을 위해 선진지 견학 등의 조직 활성화 노력도 지속적으로 시행하고 있음. 다만 새로운 행정수요의 변화에 능동적으로 대처하고 신규시설 및 민간위탁 시 효과적인 시설의 관리를 위탁하려는 계획은 있으나 구체성은 미흡한 실정임

- 인력관리 지표와 관련하여 자체포상 실적이 없으며, 직원 만족도 조사 등을 실시하였다고는 하지만 구체적인 내용들이 미비함. 또한 인센티브 부여의 경우도 노력은 하고 있지만 차별성 측면에서는 부족함
- 재무관리 지표와 관련하여 월별 지금수급계획은 통합회계 프로그램을 이용하여 운영하고 있으며, 재고자산관리 대장에 의한 재고물량을 파악하여 최소 필요량을 구매함으로써 적정성을 유지하고 있음. 원가분석을 통한 효율현실화 계획에 대해서는 미흡함. 다양한 원가절감 노력을 시도하고는 있지만 현 효율이 적정한지를 분석할 필요가 있음

## □ 주요사업활동

- 처리장시설 및 수질관리 지표와 관련하여 공공하수처리시설의 단위공정별 유지관리지침(운영매뉴얼)이 작성되어 대부분 매뉴얼을 준용하여 운영 중에 있으며 논산 공공하수처리시설, 연무공공하수처리시설의 배출구역의 수질측정을 실시하고 있으나 연산공공하수처리시설의 배출구역 수질측정을 하지 않고 있음
- 하수관로시설 관리 지표와 관련하여 관로개보수 연장은 2015년을 제외한 2012년부터 2016년까지 동일하게 300m를 추진한 상태이며. 관로준설공사금액은 250~750백만원 수준임. 효율적인 하수관로를 위하여 현재 GIS평면에서 점진적으로 GIS 2D 형태로 구축할 필요가 있음
- 재난·안전관리 지표와 관련하여 맑은물과장을 시설책임자로 선임하여 재난안전관리 전담인력을 대상으로 전문성 제고를 위한 교육에 성실히 임하고 있음. 재난안전관리 예산의 편성과 집행에 대한 지속적인 자체 평가가 요구됨

## 다. 경영성과

### □ 주요사업성과

- 시설이용률 지표와 관련하여 중장기적으로 논산공공하수처리시설의 시설용량 증설에 대한 대비가 필요함. 인구분포 및 하수발생량 변화지점을 고려한 하수도비기본 계획에 반영한 후 적기에 공공하수처리시설이 설치되어 운영되도록 하여야 함. 논산공공하수처리장의 경우 설계용량 이상의 유입량이 있는 처리구역 중심으로 불명수 유입 등 원인을 찾아 개선할 필요가 있음
- 하수도보급률 지표와 관련하여 최근 5년간 인구기준 하수도보급률은 2012년 이후 2016년까지 점차 증가하고 있는 것으로 나타남. 하수관거연장은 지속적으로 증가하였으나, 2012년 83%에서 2016년 관거계획도 함께 증가하여 84.7%로 낮아짐. 하수도보급률 향상을 위해 면지역 중심으로 공공하수처리시설을 설치하고, 비교적 인구밀도가 높은 지역 중심으로 마을하수도 설치사업을 추진하여야 함. 인구 20만 미만의 시지역의 인구기준 하수도보급률보다 매우 낮으므로 소요예산확보 등으로 하수처리량을 증가하도록 하여야 함
- 하수배제방식 지표와 관련하여 2012~2014년 집중적인 관거 분류식화 사업이 진행되었으며 2014년 이후 91%이상을 유지하고 있음. 분류식관거사업은 바람직하나 면 단위 및 마을단위의 신규설치 사업(공공하수처리시설, 관거)에 대한 노력으로 궁극적으로 하수처리율을 높여야 함
- 하수처리효율 지표와 관련하여 고도처리시설이 도입된 시설이기 때문에 일정부분 하수처리 효율을 유지하고 있음. 시설용량대비 하수유입량이 여유있는 시설을 중심으로 공공하수처리시설의 설치의 궁극적인 목적은 유역내 오염물질 삭감을 위한 것으로 생활하수 외 가축분뇨, 산업폐수 등을 함께 처리할 수 있는 방안을 강구하여 유역내 오염량 유출의 저감을 위한 시설의 효율화를 도모하는 것이 바람직함
- 하수처리수 및 슬러지적정처리 지표와 관련하여 하수처리수 재이용률은 2012년 17.9%였으며, 2016년 15.67%를 유지하고 있음. 슬러지 안정적 처리비율은 2015년

100% 2016년 100%로 유지하고 있음. 공공하수처리시설의 하수처리수는 농업용수 기준에 적합토록 처리한 후 농업용수로 활용량을 증가하거나 하천의 환경기준에 적합토록 처리하여 하천유지용수로 활용하는 노력 등이 필요함

## □ 경영효율성과

- 영업수지비율 지표와 관련하여 하수도 요금 인상으로 인하여 영업수익은 약 83% 증가한 반면, 영업비용은 5% 증가하여 영업수지비율이 상승함. 현재의 영업수지비율을 유지하기 위해 향후 투자설비 및 기타 유동비용의 효율성 및 계획의 검토가 필요함
- 1인당 일반관리비 지표와 관련하여 평균인원은 전기대비 변동이 없으나 조정량의 증가 및 일반관리비의 증가로 1인당 일반관리비는 전기대비 증가함. 1인당 일반관리비가 지속적으로 증가함에 따라 인원의 효율성이 함께 검토 되어야함
- m<sup>3</sup>당 총괄원가 지표와 관련하여 감가상각비 증가에 따른 총괄원가의 증가로 인하여 따라 m<sup>3</sup>당 총괄원가가 증가함. 총괄원가 중 가장 높은 비율을 차지하는 감가상각비의 증가로 인한 손실은 통제할 수 없는 비용으로 향후 추가 투자 시 투자의 효율성과 영업수지비율 및 총괄원가 등을 고려하여 계획되어야 함
- 부채비율 지표와 관련하여 BTL관련 미지급금 및 한국은행 차입금 일부를 상환하였으며, 국고보조금의 신규수령 및 타회계보조금 수령으로 자본잉여금이 증가한 것이 부채비율 감소에 주요 영향을 미침. 향후 BTL투자에 대한 효율적 투자 결정 및 관련 미지급금 상환 내역을 검토하여 지속적인 부채비율을 감소시키기 위한 노력이 요구됨
- 요금현실화율 지표와 관련하여 하수조정량의 증가 및 요금 인상으로 수익이 증가하여 요금현실화율이 급증함. 당기 요금인상 및 조정량 증가로 인하여 요금현실화율이 상승하였으나 비용이 상승함에 따라 원가절감을 위한 지속적인 연구 필요성이 있으며 원가에 대한 관심을 증대시키기 위한 교육과 적절한 인원배치가 필요함

- 요금징수율 지표와 관련하여 당해연도 총 징수율은 97.53%이고 전년도 총 징수율은 99.53%로 체납액이 소폭 증가하였으나 현재까지 징수율은 높은 수준을 유지하고 있음. 징수율은 상승하였으나, 미회수 또는 회수불능에 따른 대손충당금이 증가하였으므로 체납금액 및 장기미회수채권에 대한 체계적인 관리가 필요함

## □ 고객만족성과

- 논산시 하수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 79.28점, 서비스 과정 73.17점, 서비스 결과 84.56점, 사회적 만족도 84.28점, 전반적 만족도 79.58점으로 나타나 종합만족도는 80.20점으로 나타났음. 당해연도 평가 4.81점, 전년대비 개선도 평가 7.65점(총점환산제 적용)으로 나타나 총 12.46점으로 평가함

## 라. 정책준수

- 상하수도 사업기구의 통합운영과 관련하여 조직통합과 더불어 기능, 인력 및 문화 통합 등 전체적인 인사교류도 다양한 차원의 노력이 이루어져야 함
- 경영개선명령 이행 여부와 관련하여 조직, 기능, 인력 통합 등 지속적인 개선이행이 필요한 사업의 지속적 개선과 더불어 수도행정의 효율성을 높여야 할 것임
- 감사원 등 감사결과 지적사항 이행과 관련하여 해당사항 없음
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 통합경영공시는 조직의 경영현황을 고객인 주민들에게 잘 알리기 위한 방안일 뿐 아니라 정부3.0과도 연계되는 바, 지속적으로 잘 관리하고 확인해야 할 것임
- 재정균형집행과 관련하여 논산시는 균형집행 대상 예산액 52,593,961천원으로 집행율은 80.0%미만임. 따라서 예산 집행율이 매우 낮은 바, 균형집행을 달성할 수 있도록 노력할 필요가 있었음. 이러한 균형집행 노력은 정부의 정책을 준수하고 지역의 경제발전 및 사회발전에 기여할 수 있는 중요한 기회로 보다 균형달성노력에 경주해주기 바람

## 4 당진시

### I. 평점표

평 가 지 표			평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십 /전략 (8점)	소계			8		7.38
	리더십(6점)	1. 관리층 리더십·전문성	절대평가	2	89.00	1.78
		2. 고객서비스 및 윤리경영	절대평가	4	90.00	3.60
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	100.00	2.00
II. 경영 시스템 (32점)	소계			32		30.33
	경영효율화 (11점)	1. 조직관리	절대평가	2	85.00	1.70
		2. 인력관리	절대평가1 목표대실적3	4	90.75	3.63
		3. 재무관리	절대평가	5	80.00	4.00
	주요 사업활동 (21점)	1. 처리장시설 및 수질관리	절대평가	8	100.00	8.00
		2. 하수관로시설 관리	절대평가2 목표대실적6 단계별평가1	9	100.00	9.00
		3. 재난·안전관리	절대평가	4	100.00	4.00
III. 경영 성과 (55점)	소계			55		42.35
	주요 사업성과 (19점)	1. 시설이용률	단계별평가	5	84.60	4.23
		2. 하수도보급률	목표대실적	4	69.00	2.76
		3. 하수배제방식	목표대실적	4	99.70	3.99
		4. 하수처리효율	목표대실적	4	91.50	3.66
		5. 하수처리수 및 슬러지적정처리	단계별평가1 목표부여(A)1	2	90.00	1.80
	경영 효율성과 (21점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	5	56.06	2.80
		2. 1인당 일반관리비	목표부여(A)	2	53.36	1.07
		3. m <sup>2</sup> 당 총괄원가	목표부여(A)	4	55.74	2.23
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	82.33	0.82
		5. 요금현실화율	목표부여(B)	8	57.13	4.57
		6. 요금징수율	목표대실적	1	91.88	0.92
	고객만족 성과(15점)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	90.01	13.50
IV. 정책준수 (5점)	정책준수(5점)	1. 공기업정책준수	단계별평가	5	70.00	3.50
평 점	합 계				100	83.56
	정성지표				30	28.08
	정량지표				70	55.48

## Ⅱ. 종합평가의견

### 1. 총평

#### 가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업손실	당기순손실	영업수지율
2015년	262,550	46,301	216,248	21.41%	3,974	17,744	12,399	18.30%
2016년	280,504	42,125	238,379	17.67%	4,326	17,532	10,644	19.79%

#### 나. 평가결과 종합

구 분	당 해 년 도 (2017년)					전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/전략 (8점)	경영시스템 (32점)	경영성과 (55점)	정책준수 (5점)	
당진시 하수도	83.56	7.38	30.33	42.35	3.50	78.73
충남 하수도 8개 평균	84.08	7.26	27.36	45.13	4.33	80.04

- 당진 하수도는 리더십/전략, 경영시스템 부문이 충남 하수도 평균 평점에 비해 다소 높은 점수를 받았으나 경영성과, 정책준수 부문은 개선이 필요함
  - 리더십/전략 부문의 경우 중장기경영계획 지표는 만점을 받았으며 전반적으로 높은 점수를 받음
  - 경영시스템 부문의 경우 처리장시설 및 수질관리, 하수관로시설 관리, 재난·안전관리 지표 모두 만점을 받았으며 전반적으로 높은 점수를 받음
  - 경영성과 부문의 경우 주로 경영효율성과(영업수지비율, 1인당 일반관리비, 톤당 총괄원가, 요금현실화율)부문에서 평균에 비해 낮은 점수를 받음. 전반적으로 개선이 필요함
  - 정책준수 부문의 경우 전기지적사항 10건 중 7건 이행으로 이행률 70%임. 지적사항 모두 이행완료 되도록 노력이 필요함

## 2. 지표별 종합의견

### 가. 리더십/전략

#### □ 리더십

- 관리층 리더십·전문성 지표와 관련하여 전략적 성과관리(BSC)를 통해 일반직 및 청원경찰을 대상으로 성과급을 지급하였으며 2016년 성과관리 워크숍과 2016년 공기업 경영평가 대비 자체 회의를 통해 경영평가결과 환류를 실시하였음. 전년도 경영평가 결과를 분석하여, 이에 대한 기관경영의 문제점을 도출하고, 실행할 수 있는 개선 방안을 마련하는 수도과 직원의 '참여적' 과정을 심화할 필요가 있음
- 고객서비스 및 윤리경영 지표와 관련하여 고객만족도를 실시하여 고객의 의견을 수렴하기 위해 노력하였으며, 다양한 사회적 약자를 대상으로 요금감면을 시행하여 친서민을 위한 정책을 추진하였으나, 주민편의를 위해 의견을 수렴하여 새로운 친서민 정책을 발굴하는 노력이 필요함

#### □ 전략

- 중장기 경영계획 지표와 관련하여 하수도정비기본계획의 변경이 완료되었고, 2016년까지의 하수도보급률, 시설이용률, 분류식화율의 지표달성 비교적 높으나, 시설이용률의 달성은 낮은 상태임. 향후 지속적인 예산의 투입과 노력으로 최종목표년도까지 주요지표의 달성가능성이 비교적 높다고 판단함

### 나. 경영시스템

#### □ 경영효율화

- 조직관리 지표와 관련하여 조직운영의 효율성을 증대하기 위해 2014년 시정 경영진단의 결과를 조직개편에 적용하고 있으며, 다양한 비핵심업무 아웃소싱 노력을 통해 예산절감 뿐만 아니라 다양한 행정민원처리 간소화 시책으로 고객을 위한 행정을



펼치고 있음. 또한 신속한 민원행정 서비스를 제공하고 민원처리로 민원만족도를 향상시키기 위해 민원행정 서비스에 대해 평가를 실시하였음. 다만 직원들의 혁신적인 제안제도가 전년도와 마찬가지로 미흡한 실정에 있어 제안제도를 활성화 시킬 수 있는 방안(동기부여)들을 도입할 필요가 있음

- 인력관리 지표와 관련하여 직원들을 대상으로 한 설문조사 결과에 대한 피드백이 잘 나타나지 않고 있음. 즉, 설문실시의 목표와 타당성에 대해서는 시행이 잘되고 있지만 직원들의 의견결과를 제도개선에 어떻게 반영하고 있는지 또는 반영계획은 설정되어 있는지가 명확하지 않기 때문에 구체적인 방안들을 제시하고 시행할 필요가 있음
- 재무관리 지표와 관련하여 상수도공기업특별회계에서 보유하고 있는 현금 수지를 정밀하게 예측하여 자금 수급계획을 전산프로그램을 이용하여 적정 운영하고 있으며, 관리대장을 통한 재고량의 적정수량(3개월 분)을 항상 유지하고 있음. 또한 기능별 원가분석을 통해 원가를 관리하고 있으며, 요금납부통합시스템 구축, 급수 외 수입 프로그램 구축, 수도기동민원반 운영 등의 다양한 생산원가절감 시책을 추진하고 있음. 다만 원가분석을 통한 효율현실화 계획은 미흡함

## □ 주요사업활동

- 처리장시설 및 수질관리 지표와 관련하여 공공하수처리시설의 단위공정별 유지관리 지침서(운영매뉴얼)이 작성되어 대부분 매뉴얼을 준용하여 운영 중에 있음. 유입수 및 유출수 등 주요공정에 대한 수질분석을 실시하여 수질이 법적기준을 초과하지 않도록 수질을 적정하게 관리하고 있음. 또한 방류하천에 대한 수질측정망 자료를 분석하여 공정관리에 반영하는 등 적극적인 수질관리를 하고 있다고 판단함
- 하수관로시설 관리 지표와 관련하여 당진시 하수도정비기본계획에 하수관거의 개량 계획이 단계별로 수립되어 있고 관로 개량을 위한 연차별 계획이 수립되어 있음. 하수도대장은 GIS 2D이상 즉시수정가능한 모바일기기 운영으로 전산화 시스템이 구축되어 있으며, 배수설비 협의, 하수관로 정비사업 계획수립, 민원관련 열람 등으로 활용되고 있음

- 재난·안전관리 지표와 관련하여 수도과장이 비상연락체계를 총괄하고 있으며, 전담 인력을 대상으로 전문성 제고를 위한 교육에 성실히 임하고 있음. 안전 매뉴얼의 경우 지속적인 매뉴얼 개선, 교육·훈련, 사례조사를 통해 미흡한 부분에 대하여 계속 개정 노력하고 있음

## 다. 경영성과

### □ 주요사업성과

- 시설이용률 지표와 관련하여 시설이용률은 2013년까지 급격히 증가하였으나 2013년 이후 감소함. 우리나라의 경우 공공하수처리시설을 과대하게 설치하려는 경향이 있고, 당진시 또한 설치당시 비교적 과대하게 계획되어 설치된 상태임. 따라서 하수처리구역을 확대하여 생활하수량 유입량을 강화하고, 그 외 기술적인 검토를 거쳐 가축분뇨, 산업폐수 등을 함께 처리할 수 있는 방안을 강구할 수도 있음
- 하수도보급률 지표와 관련하여 최근 5년간 인구기준 하수도보급률은 2012년 이후 2016년까지 인구기준 보급률의 거의 증가하지 않고 있음. 하수관거연장은 지속적으로 증가하였으나 2012년 72.7%에서 총계획관거 증가에 따른 2016년 61.7%로 감소함. 하수처리인구 및 관거시설 연장은 지속적으로 증가하고 있으나 동일그룹의 지방공기업 수준보다 매우 낮으므로 인구기준 또는 관거기준 하수도보급률 확대를 위한 노력이 요구됨
- 하수배제방식 지표와 관련하여 2012년 이후 관거 분류식화 사업은 지속적으로 진행되고 있으나 총하수관거 시설연장 증가에 따른 분류식관거비율이 크게 상승하지 않음. 신규하수처리지역의 하수관거는 분류식으로 추진하여야 하며, 동시에 기존 시가지지역을 중심으로 분류식관거사업 추진이 필요함
- 하수처리효율 지표와 관련하여 모든 항목에서 방류수질 및 처리효율이 높게 나타나고 있으며, 방류수질 관리가 적절하게 이루어진 결과로 볼 수 있음
- 하수처리수 및 슬러지적정처리 지표와 관련하여 하수처리수 재이용량은 2012년

3.6%였으며, 2016년 16.7%로 크게 증가하였음. 슬러지 안정적 처리비율은 2012년부터 100% 재활용하고 있음. 하수처리수를 농업용수기준에 적합토록 처리한 후 농업용수 활용량을 증가하도록 노력하거나 인근 산업단지의 공업용수 활용방안을 모색하여 함. 또한, 읍면지역의 농경지 인근에 위치한 하수처리수는 농업용수기준에 적합토록 처리한 후 농업용수로 활용량을 증가하도록 노력하여야 함

## □ 경영효율성과

- 영업수지비율 지표와 관련하여 하수도 요금 인상으로 인해 영업수익이 9% 증가하고 영업비용이 1% 증가하여 전기대비 영업수지비율이 상승함. 하수도 요금 상승으로 인하여 영업수익이 상승하였으나 처리장비 및 민간 위탁비의 영업비용은 계속 증가추세에 있으므로 향후 조정량 증가 방안을 모색할 필요가 있음
- 1인당 일반관리비 지표와 관련하여 일반관리비가 상승한 반면 인원의 변동은 크지 않아 1인당 일반관리비가 전기대비 상승함. 일반관리비 증가는 사용료수익과 조정량 증가 또는 요금인상 등과 함께 검토 되어야 하며 적정 인원의 유지를 통한 업무의 효율성도 함께 검토 되어야 함
- m<sup>2</sup>당 총괄원가 지표와 관련하여 총괄원가가 전기대비 5%나 감소하였으나, 연간조정량이 20% 감소하여 m<sup>2</sup>당 총괄원가는 전년대비 증가함. 가동설비자산이 크게 증가하여 자기자본비용이 높아졌고 이로 인해 총괄원가가 상승하여 현재 하수도요금은 적정요금수준에 못 미치고 있음. 향후 지속적인 요금인상을 추진하여 요금현실화율을 높일 필요가 있음. 또한 원가절감과 신규투자 등의 경영개선을 위한 노력이 요구됨
- 부채비율 지표와 관련하여 당기에 환특자금 및 미지급금이 감소하여 부채가 6% 감소하였으며, 결손이 발생하였으나 국고보조금등의 신규 발생으로 총 자본은 증가하여 부채비율이 하락함. 하수관거정비 임대형 민간투자사업에 따른 미지급금이 부채의 대부분이므로 효율적인 투자계획 및 상환계획을 검토해야 하며, 부채비율이 감소하고 있으나 계속 손실이 발생하는 만큼 지속적인 관심이 필요함

- 요금현실화율 지표와 관련하여 하수도 요금 상승으로 인해 요금현실화율이 전기대비 증가함. 요금인상으로 인한 영업수익과 요금현실화율이 증가하였으나 가동설비 자산의 증가로 인해 고정비용 상승 등을 고려하여 지속적인 요금 검토가 필요함. 기타 유동비용을 검토하여 원가절감 계획수립을 통한 개선이 필요함
- 요금징수율 지표와 관련하여 당해연도 징수결정액이 전기대비 증가하였고, 체납액도 증가하여 총 징수율은 전기대비 증가하였으나, 전반적으로 전기와 유사한 상태로 양호함. 전체적인 요금징수율은 양호한 편이며, 영업미수금에 대한 대손충당금은 감소함. 지속적인 장기 미회수 채권에 대한 관심이 필요함

## □ 고객만족성과

- 당진시 하수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 74.23점, 서비스 과정 66.86점, 서비스 결과 80.38점, 사회적 만족도 81.65점, 전반적 만족도 72.71점으로 나타나 종합만족도는 75.02점으로 나타났음
- 당해연도 평가 30.01점, 전년대비 개선도 평가 60.77점(60점 만점)으로 나타나 총 90.01점이며 득점은 13.50점으로 평가함

## 라. 정책준수

- 상하수도 사업기구의 통합운영과 관련하여 조직통합과 더불어 기능, 인력 및 문화통합이 중요하며, 더불어 전체적인 인사교류도 등 다양한 노력이 이루어져야 함
- 경영개선명령 이행 여부와 관련하여 정책준수사항에서도 통합경영공시 및 재정균형집행에 지적사항이 있음에도 불구하고 해당 없음으로 제시한 것은 담당자들이 평가보고서를 철저하게 검토하지 않은 결과라 여겨지며 이 부분의 개선이 요망됨
- 감사원 등 감사결과 지적사항 이행과 관련하여 해당사항 없음
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 통합경영공시는 조직의 경영현황을 고객인 주민들에게 잘 알리기 위한 방안일 뿐 아니라 정부3.0과도 연계되는 바, 지속적

으로 잘 관리하고 확인해야 할 것임. 특히, 기관의 다양한 변화 상황 외부감사결과  
고객만족도 조사결과 등을 클린아이시스템에는 철저하게 공시해야 할 것임

- 재정균형집행과 관련하여 당진시 하수도 균형집행대상 예산실적은 14,888,736천원,  
집행률은 68.89%로 80% 미만인 바, 균형집행을 위한 노력을 지속적으로 해야 할  
것임. 이러한 균형집행 노력은 정부의 정책을 준수하고 지역의 경제발전 및 사회발  
전에 기여할 수 있는 중요한 기회로 보다 균형달성노력에 경주해주기 바람

## 5 보령시

### I. 평점표

평 가 지 표			평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십 /전략 (8점)	소계			8		7.16
	리더십(6점)	1. 관리층 리더십·전문성	절대평가	2	88.00	1.76
		2. 고객서비스 및 윤리경영	절대평가	4	90.00	3.60
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	90.00	1.80
II. 경영 시스템 (32점)	소계			32		29.08
	경영효율화 (11점)	1. 조직관리	절대평가	2	95.00	1.90
		2. 인력관리	절대평가1 목표대실적3	4	91.50	3.66
		3. 재무관리	절대평가	5	90.00	4.50
	주요 사업활동 (21점)	1. 처리장시설 및 수질관리	절대평가	8	93.75	7.50
		2. 하수관로시설 관리	절대평가2 목표대실적6 단계별평가1	9	84.67	7.62
		3. 재난·안전관리	절대평가	4	97.50	3.90
III. 경영 성과 (55점)	소계			55		48.41
	주요 사업성과 (19점)	1. 시설이용률	단계별평가	5	78.00	3.91
		2. 하수도보급률	목표대실적	4	82.50	3.30
		3. 하수배제방식	목표대실적	4	100.00	4.00
		4. 하수처리효율	목표대실적	4	90.08	3.60
		5. 하수처리수 및 슬러지적정처리	단계별평가1 목표부여(A)1	2	77.50	1.55
	경영 효율성과 (21점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	5	84.89	4.24
		2. 1인당 일반관리비	목표부여(A)	2	88.86	1.78
		3. m <sup>2</sup> 당 총괄원가	목표부여(A)	4	100.00	4.00
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	59.99	0.60
		5. 요금현실화율	목표부여(B)	8	84.87	6.79
		6. 요금징수율	목표대실적	1	91.21	0.91
	고객만족 성과(15점)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	91.50	13.73
IV. 정책준수 (5점)	정책준수(5점)	1. 공기업정책준수	단계별평가	5	100.00	5.00
평 점	합 계				100	89.65
	정성지표				30	27.91
	정량지표				70	61.74

## Ⅱ. 종합평가의견

### 1. 총평

#### 가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업손실	당기 순손실	영업수지 율
2015년	122,320	36,829	85,490	43.08%	2,024	13,493	10,101	13.05%
2016년	123,646	35,336	88,309	40.01%	2,784	11,127	7,551	20.01%

#### 나. 평가결과 종합

구 분	당 해 년 도 (2017년)					전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/전략 (8점)	경영시스템 (32점)	경영성과 (55점)	정책준수 (5점)	
보령시 하수도	89.65	7.16	29.08	48.41	5.00	74.93
충남 하수도 8개 평균	84.08	7.26	27.36	45.13	4.33	80.04

- 보령시 하수도는 경영시스템, 경영성과, 정책준수 부문에서 하수도 평균 평점에 비해 높은 점수를 받았으며, 하수도 8개 기관 중 가장 높은 평점을 받음
  - 리더십/전략 부문의 경우 관리층 리더십·전문성, 고객서비스 및 윤리경영, 중장기경영계획 전반적으로 높은 평점을 받음
  - 경영시스템 부문의 경우 인력관리, 조직관리, 재난·안전관리 지표 등 전반적으로 높은 평점을 받음
  - 경영성과 부문의 경우 하수배제방식, 톤당 총괄원가 지표는 만점을 받았으나 부채비율, 시설이용률, 하수처리수 및 슬러지적정처리 지표의 개선이 필요함
  - 정책준수 부문의 경우 만점을 받음

## 2. 지표별 종합의견

### 가. 리더십/전략

#### □ 리더십

- 관리층 리더십·전문성 지표와 관련하여 사업운영상 애로사항을 파악하여 개선대책을 다각도로 추진하였고, 설정된 목표에 대해 세부 추진계획을 수립하였으나, 여건이 허용하는 범위 내에서 부서별·개인별 성과관리를 통한 성과급 지급 등을 고려해볼 필요가 있음
- 고객서비스 및 윤리경영 지표와 관련하여 고객만족도조사를 조사결과 분석을 통해 결과 활용 및 한계점과 개선점을 제시하는 등 고객 의견을 수렴하기 위해 노력하였으며, 윤리경영을 실천하기 위한 경영시스템을 구비하고 있음. 고객의견을 수렴하여 주민편의를 위한 다양하고 새로운 친서민 정책을 발굴하는 노력이 필요함

#### □ 전략

- 중장기 경영계획 지표와 관련하여 하수도정비기본계획의 변경계획이 다소 늦어졌으며, 하수도보급률, 시설이용률, 분류식화률 등 주요지표에 대한 목표달성이 다소 미흡한 상태임

### 나. 경영시스템

#### □ 경영효율화

- 조직관리 지표와 관련하여 2015년 조직진단의 결과를 조직개편에 적용하고 있으며, 직원의식 변화를 측정하기 위해 직원 의식조사를 실시하고 있음. 또한 다양한 비핵심업무 아웃소싱 노력을 통해 예산절감 뿐만 아니라 다양한 행정민원처리 간소화 시책으로 고객을 위한 행정을 펼치고 있음. 또한 민원처리 마일리지제를 운영하여 유기한 민원의 처리일수를 단축하여 1일 단위로 마일리지를 적립함으로써 민



원처리의 신속성을 제고 하고 있음. 제안제도의 경우 실무에 적용될 수 있도록 노력하고 있으며, 상하수도 요금 단계적 현실화 등의 신규 및 특수시책들을 시행하고 있음

- 인력관리 지표와 관련하여 직무만족도 조사결과를 실제 행정에 반영할 시책들이 필요하며, 검침원에 대한 인센티브 부여시 나타난 문제점(인센티브의 차이)에 대해서 공동 목표의 달성 및 구성원들의 화합을 위해 개선할 필요가 있음
- 재무관리 지표와 관련하여 하수도사업 특별회계 사업예산과 자본예산의 세목별 자금 수급계획과 지출예산액에 대한 자금 지출계획서를 작성하여 집행현황을 분석하고 있으며, 연초 '월별, 분기별 자금계획'을 수립하여 자금관리의 효율성 및 건전성 도모하고 있음. 또한 다양한 생산원가절감 시책을 추진하여 예산절감을 하고 있음

## □ 주요사업활동

- 처리장시설 및 수질관리 지표와 관련하여 공공하수처리시설의 단위공정별 유지관리지침서(운영매뉴얼)가 작성되어 대부분 운영매뉴얼을 준수하여 운영 중에 있음. 또한 주요공정별 유입수 및 유출수의 수질분석을 실시하고 있으며, 하수도법에서 정한 방류수수질기준을 만족하게 운영하고 있음. 그러나 해수욕장의 특성에 따른 유동인구, 연계처리수, 염수 유입 등 유입수의 급격한 변동이 빈번하게 발생하는 시설을 운영함에 따른 유입수 성상 변화의 신속한 계측과 대응 운영이 가능하도록 매뉴얼 등을 시스템화 하여 운영할 필요가 있음
- 하수관로시설 관리 지표와 관련하여 하수도 대장관리를 위한 G.I.S 2D를 수정보완이 가능한 형태로 구축되어 있음. 관로개보수연장이 2012년 768m였으나 2016년에는 925m임. 관로준설 공사집행액은 2012년 11,603만원에서 점차 감소하다가 2016년 12,062만원으로 증가함. 관로준설금액 공사금액이 동일그룹의 공기업보다 낮은 수준이므로 단위m당 공사금액을 상향할 필요가 있음
- 재난·안전관리 지표와 관련하여 종합안전관리계획의 수립을 통한 지속적인 교육·훈련, 매뉴얼 재정비가 이루어졌으나, 재난·안전관리 총괄기관 및 책임자를 위탁기관에 위임하고 있어 수도사업소 주관의 책임감 있는 재난대응 체계 구축이 필요함

## 다. 경영성과

### □ 주요사업성과

- 시설이용률 지표와 관련하여 시설이용률은 2014년 급격히 감소하였으나 2015년 이후 급격히 증가함. 시설이 과잉되지 않도록 적정규모의 설치 또는 향후 시설개선이 면밀한 하수발생특성 분석이 중요하여, 웅천처리장의 경우 개량화 사업시 가축분뇨, 사업장폐수 등을 연계처리 할 수 있도록 시설 검토가 필요함. 대천해수욕장의 경우 성수기와 비성수기의 철저한 분리운영(계열운영)이 필요함
- 하수도보급률 지표와 관련하여 인구기준 하수도보급률이 66.7%로 20만 미만의 시 지역 2016년도 목표인 90.30% 보다 매우 낮으므로 면단위 하수처리를 위한 신규 설치사업을 적극 추진하고 계획지역을 중심으로 신규 관거설치 사업이 필요함
- 하수배제방식 지표와 관련하여 보령시는 2012년도 이전부터 시가지역을 중심으로 분류식 하수관거 사업을 꾸준히 추진해오고 있음
- 하수처리효율 지표와 관련하여 보령처리장은 개량사업으로, 대천해수욕장처리장, 웅천처리장은 설치당시 부터 고도처리시설이 도입된 시설이기 때문에 일정부분 하수처리 효율을 유지하고 있음. T-N 처리효율이 비교적 낮으므로 시설보강 추진시 T-N 삭감량을 증가시킬 수 있도록 시설개선이 필요함
- 하수처리수 및 슬러지적정처리 지표와 관련하여 하수처리수 재이용량은 2012년 8.45%였으며, 2016년 11.72%를 유지하고 있음. 슬러지 안정적 처리비율은 2012년 이후 감소하였으나 최근 2016년 97.25% 처리비율을 나타내고 있음. 보령시 생태공원의 연못용수로 활용하고 이후 유출수는 농업용수로 활용되도록 하여야 함. 또한, 읍면지역의 농경지 인근에 위치한 하수처리수는 농업용수기준에 적합토록 처리한 후 농업용수로 활용량을 증가하도록 노력하여야 함

## □ 경영효율성과

- 영업수지비율 지표와 관련하여 요금인상으로 인한 영업수익이 전기대비 37.6% 증가하여 영업수지비율이 상승함. 손실액은 감소하는 추세이나 현금유출을 수반하지 않는 감가상각비 등을 제외더라도 손실이 나타나고 있으므로 비용을 충당하기 위한 요금 인상이 필요함. 고정비용 외의 기타 비용 절감이 요구되며 꾸준히 보급률을 증대시켜야 함
- 1인당 일반관리비 지표와 관련하여 연간조정량 및 하수도사용료수익이 증가한 반면, 1인당 일반관리비는 감소하였음. 당기와 같이 지속적인 일반관리비 감소 및 효율적인 인력관리가 되도록 함께 검토되어야 함
- m<sup>3</sup>당 총괄원가 지표와 관련하여 영업비용 및 자본비용의 감소로 인하여 당기 조정량이 감소하였는데도 불구하고 m<sup>3</sup>당 총괄원가가 감소함. 당기와 같이 m<sup>3</sup>당 총괄원가를 감소추세를 계속 유지시키기 위한 노력을 지속해야 함. 기타비용 지출 및 신규투자 시 투자대비 효율성 평가 등을 통하여 신중하게 의사 결정하여야 함
- 부채비율 지표와 관련하여 당기 미지급금의 상황으로 부채가 감소하였고, 보조금 및 시설분담금 증가로 자본이 증가하여 부채비율은 전기보다 하락함. 미지급금을 매년 상환하고 있어 부채가 감소하고 있으나, 타 시군에 비하여 부채비율이 높은 상태이므로 부채비율 관리에 대한 지속적인 계획이 필요함
- 요금현실화율 지표와 관련하여 영업수익은 감소하였으나 총괄원가는 꾸준히 증가하여 요금현실화율이 하락함. 결함액을 감소시키기 위하여 지속적인 요금 인상, 조정량 증대 및 원가절감 방안에 대한 논의가 필요함
- 요금징수율 지표와 관련하여 당해연도 총 징수율은 91.21%, 전년도 총 징수율은 90.44%로 전기보다 체납액은 증가하였으나 요금징수율은 향상됨. 전기대비 징수율은 상승하였으나 체납액은 증가하였으며, 증가하는 대손충당금 및 체납액에 대해 체계적인 징수관리가 필요함

## □ 고객만족성과

- 보령시 하수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 79.49점, 서비스 과정 71.17점, 서비스 결과 83.62점, 사회적 만족도 82.49점, 전반적 만족도 77.85점으로 나타나 종합만족도는 78.76점으로 나타났다. 당해연도 평가 31.50점, 전년대비 개선도 평가 63.15점(60점 만점)으로 나타나 총 91.50점이며 득점은 13.73점으로 평가함

## 라. 정책준수

- 상하수도 사업기구의 통합운영과 관련하여 조직통합과 더불어 기능, 인력 및 문화 통합이 이루어질 필요가 있으며, 전체적인 인사교류도 보다 전문성을 고려하여 이루어져야 할 것임
- 경영개선명령 이행 여부와 관련하여 4개 분야, 10건의 지적사항을 성실히 완료하였지만, 수도정비 기본계획, 노후관정비사업, 창의학습동아리 운영 등은 지속적인 개선이행의 노력이 필요하다 사료됨
- 감사원 등 감사결과 지적사항 이행과 관련하여 감사지적사항의 철저한 이행 외에도 추가 오류가 없는지 철저한 검토가 필요하다 사료됨
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 통합경영공시는 조직의 경영현황을 고객인 주민들에게 잘 알리기 위한 방안일 뿐 아니라 정부3.0과도 연계되는 바, 지속적으로 잘 관리하고 확인해야 할 것임. 특히, 기관의 다양한 변화 상황 입찰정보, 기관운영조례, 고객만족도조사결과 등을 클린아이시스템에는 철저히 공시해야 할 것임
- 재정균형집행과 관련하여 보령시의 균형집행 대상 예산액은 14,179,826천원, 집행률은 114.5% 달성함. 따라서 예산집행률은 우수함. 이러한 균형집행 노력은 정부의 정책을 준수하고 지역의 경제발전 및 사회발전에 기여할 수 있는 중요한 기회로 보다 균형달성노력에 경주해주기 바람

## ⑥ 서산시

### I. 평점표

평 가 지 표			평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십 /전략 (8점)	소계			8		7.40
	리더십(6점)	1. 관리층 리더십·전문성	절대평가	2	92.00	1.84
		2. 고객서비스 및 윤리경영	절대평가	4	89.00	3.56
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	100.00	2.00
II. 경영 시스템 (32점)	소계			32		23.18
	경영효율화 (11점)	1. 조직관리	절대평가	2	85.00	1.70
		2. 인력관리	절대평가1 목표대실적3	4	80.00	3.20
		3. 재무관리	절대평가	5	80.00	4.00
	주요 사업활동 (21점)	1. 처리장시설 및 수질관리	절대평가	8	86.25	6.90
		2. 하수관로시설 관리	절대평가2 목표대실적6 단계별평가1	9	48.67	4.38
		3. 재난·안전관리	절대평가	4	75.00	3.00
III. 경영 성과 (55점)	소계			55		41.35
	주요 사업성과 (19점)	1. 시설이용률	단계별평가	5	60.60	3.03
		2. 하수도보급률	목표대실적	4	74.50	2.98
		3. 하수배제방식	목표대실적	4	100.00	4.00
		4. 하수처리효율	목표대실적	4	91.00	3.64
		5. 하수처리수 및 슬러지적정처리	단계별평가1 목표부여(A)1	2	60.00	1.20
	경영 효율성과 (21점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	5	57.53	2.88
		2. 1인당 일반관리비	목표부여(A)	2	61.67	1.23
		3. m <sup>2</sup> 당 총괄원가	목표부여(A)	4	63.17	2.53
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	65.69	0.66
		5. 요금현실화율	목표부여(B)	8	57.44	4.60
		6. 요금징수율	목표대실적	1	92.98	0.93
	고객만족 성과(15점)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	91.11	13.67
IV. 정책준수 (5점)	정책준수(5점)	1. 공기업정책준수	단계별평가	5	100.00	5.00
평 점	합 계				100	76.93
	정성지표				30	25.20
	정량지표				70	51.73

## Ⅱ. 종합평가의견

### 1. 총평

#### 가. 재무적 경영성과

(금액: 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업손실	당기순손실	영업수지율
2015년	257,681	73,395	184,286	39.83%	4,065	21,119	18,662	16.14%
2016년	276,272	70,580	205,691	34.31%	6,055	22,563	20,108	21.16%

#### 나. 평가결과 종합

구 분	당 해 년 도 (2017년)					전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/전략 (8점)	경영시스템 (32점)	경영성과 (55점)	정책준수 (5점)	
서산시 하수도	76.93	7.40	23.18	41.35	5.00	77.14
충남 하수도 8개 평균	84.08	7.26	27.36	45.13	4.33	80.04

- 서산시 하수도는 리더십/전략, 정책준수 부문의 경우 충남 하수도 평균 평점보다 다소 높은 점수를 받았음
  - 리더십/전략 부문의 경우 중장기경영계획 지표는 만점을 받았으며, 전반적으로 평균 평점보다 높은 점수를 받음
  - 경영시스템 부문의 경우 하수관로시설 관리 지표와 관련하여 10년 이상 된 하수관로 개·보수율이 동일그룹 지자체보다 낮은 수준을 보이고 있어 개선이 필요함
  - 경영성과 부문의 경우 하수배제방식 지표와 관련하여 2011년 이후 지속적인 관거 분류식화 사업이 진행되어 높은 점수를 받음. 영업수지비율, 요금현실화율 등 지표는 평균보다 다소 낮은 점수를 받아 개선이 필요함
  - 정책준수 부문의 경우 만점을 받음

## 2. 지표별 종합의견

### 가. 리더십/전략

#### □ 리더십

- 관리층 리더십·전문성 지표와 관련하여 수도과 5S5품 운동과 다람쥐 민원처리반, 시정연구 동아리를 운영하여 경영목표에 대한 이해도를 높이고 공감대를 형성하기 위해 노력하였음. 전략적통합성과관리시스템(SSIMS)을 이용하여 차별화 된 시책발굴 및 실행과제 개발을 통해 우수인력을 육성하고 2016년 성과관리체계를 정립하여 운영함
- 고객서비스 및 윤리경영 지표와 관련하여 서산시 '규제개혁신문고'를 신규 개설하여 누구나, 언제, 어디서나 보다 쉽게 접근할 수 있도록 하였으며, 공공하수도 처리원가 등 정보제공으로 하수도 업무처리 투명성을 제고함. 공무원 행동강령 온라인 상시교육 프로그램(SCLS)를 도입하여 청렴 서산을 실현하고자 노력함

#### □ 전략

- 중장기 경영계획 지표와 관련하여 하수도정비기본계획이 2035년을 목표년도로 2016년 수립하여 승인된 상태임. 하수도보급률, 시설이용률은 달성할 수 있을 것으로 판단하나, 분류식화율은 현실성 있지 않아 개선이 요구됨

### 나. 경영시스템

#### □ 경영효율화

- 조직관리 지표와 관련하여 비핵심업무의 아웃소싱의 경우 취사 및 환경미화, 그리고 검침업무를 위탁하고 있으며, 다양한 행정민원처리 간소화 정책을 집행하고 있음. 다만 조직진단 이후 행정수요 변화로 사무가 증가하였고 제안제도의 실적이 전년도에 이어 미흡한 실정임

- 인력관리 지표와 관련하여 직원만족도 조사 등의 의견수렴 절차가 필요하며, 직원에 대한 복리후생 및 취미활동 지원방안도 다각적으로 고려해야 할 것임. 이를 위해 타 자치단체의 지원방안에 대해서 분석한 후 서산시에 맞는 지원방안들을 도입해야 할 것임
- 재무관리 지표와 관련하여 재고자산 관리대장 및 전산처리의 경우 품목별 입고와 출고, 수량위주의 관리로 대장작성이 이루어지고 있지만, 타 자치단체에서 운영하고 있는 계속기록법 및 선입선출법을 통한 기록관리는 미흡한 실정이며, 재고자산 관리대장을 작성 활용하고 있으나 전산프로그램으로 작성하는 것은 아님. 또한 다양한 원가절감 노력으로 하수도 경영개선에 도움이 되고 있음

## □ 주요사업활동

- 처리장시설 및 수질관리 지표와 관련하여 하수 유입량 초과에 따른 방류수질 기준 초과 사례가 발생하였으나, 단기·중기·장기대책을 수립하여 그동안 시설이용량 과다에 따른 지속적으로 제기되었던 하수처리시설 관리 문제의 사항들에 대한 개선 대책을 수립함. 하수 유입량 과다한 현황의 개선을 위하여 예산 투입 등의 사전적 노력이 다소 부족하였음
- 하수관로시설 관리 지표와 관련하여 10년 이상 된 하수관로의 개·보수율이 동일그룹의 자치단체공기업보다 낮은 수준을 보이고 있어 관로개량의 연차별 계획에 따라 오수 및 우수관거 개량사업이 차질 없이 진행될 수 있도록 세심한 관심과 노력이 필요함
- 재난·안전관리 지표와 관련하여 사업소장이 총괄책임관으로 지정되어 전담인력을 대상으로 전문성 제고를 위한 교육에 성실히 임하고 있음. 안전 매뉴얼의 경우 지속적인 매뉴얼 적용, 교육·훈련, 사례조사를 통해 개정의 노력이 요구되나 개정 실적 없음. 재난안전관리 예산을 편성하고 재난상황 발생시 활용한 집행내역과 대응 상황을 자체 평가할 필요가 있음



## 다. 경영성과

### □ 주요사업성과

- 시설이용률 지표와 관련하여 시설이용률은 2014년 100%를 상회하였으나 2016년 현재 97.49%에 해당함. 인구분포 및 하수발생량 변화지점을 고려한 하수도비기본 계획에 반영한 후 적기에 공공하수처리시설이 설치되어 운영되도록 하여야 함. 설계용량 이상의 유입량이 있는 처리구역 중심으로 불명수 유입 등 원인을 찾아 개선할 필요가 있음
- 하수도보급률 지표와 관련하여 최근 5년간 인구기준 하수도보급률은 2012년 이후 2016년까지 지속적으로 증가하고 있는 것으로 나타남. 하수관거연장은 지속적으로 증가하였음. 2012년 55.6%에서 2016년 61.69%로 증가함. 총계획관거 목표가 과다하게 설정되어 있어 지속적인 하수관거 시설연장에도 불구하고 관거기준 하수도보급률이 증가하지 못하고 있음. 차기 하수도정비기본계획 수립시 과도한 목표설정보다는 예산확보 등 현실성 있는 계획이 수반되도록 하여야 함. 인구 20만 미만의 시 지역의 하수도 보급률보다 매우 낮으므로 소요예산확보 등으로 하수도 보급률을 높여야 함
- 하수배제방식 지표와 관련하여 2011년 이후 지속적인 관거 분류식화 사업이 진행되었음. 신규하수처리지역의 하수관거는 분류식으로 추진하여야 하며, 동시에 기존 시가지지역을 중심으로 분류식관거사업 추진이 필요함
- 하수처리효율 지표와 관련하여 대부분 시설에 대하여 고도처리시설을 도입하였기 때문에 일정부분 높은 하수처리 효율을 유지하고 있음. 새로이 설치되는 공공하수처리시설은 방류수 수질 농도 강화로 오염물질 항목별 삭감량을 증가시킬 수 있는 노력이 필요함
- 하수처리수 및 슬러지적정처리 지표와 관련하여 하수처리수 재이용률은 2012년 3.05%였으며, 2016년 2.36%를 유지하고 있음. 슬러지 안정적 처리비율은 전량 안

정적으로 처리하고 있음. 읍면지역의 농경지 인근에 위치한 하수처리수는 농업용수 기준에 적합토록 처리한 후 농업용수로 활용량을 증가하도록 노력하여야 함

## □ 경영효율성과

- 영업수지비율 지표와 관련하여 당기 요금 인상에 따른 영업수익이 49% 상승하고 영업비용은 13% 증가하여 영업수지비율이 증가함. 당기 영업수익과 같은 수익 증가를 위해서는 꾸준한 하수도사용료의 현실화가 필요함. 시설장비유지비와 처리장비 등 영업비용의 원가절감 노력이 필요하며, 비용을 충당하기 위한 요금인상이 고려됨
- 1인당 일반관리비 지표와 관련하여 위탁징수 수수료 증가로 인한 일반관리비의 증가로 1인당 일반관리비는 증가함. 현재 인원의 유지를 통하여 업무가 효율적으로 진행되고 있는지 검토할 필요성이 있음. 하수처리량 및 조정량 증대와 요금인상을 통해 일반관리비를 증가가 타당한지 확인하여야 함
- m<sup>3</sup>당 총괄원가 지표와 관련하여 공공하수처리시설 시설장비유지비 등의 급증으로 총괄원가가 약 11% 상승하여 m<sup>3</sup>당 총괄원가가 급증함. 기 하수 처리시설의 시설장비 유지비의 증가로 인한 비용이 증가함. 기타비용 지출 및 신규투자 시 투자대비 효율성 평가 등을 통하여 신중하게 의사 결정하여야 할 것임. 감가상각비 등의 통제가 어려운 고정비용의 영향을 상쇄시키기 위하여 하수처리량 및 사용량을 늘리기 위한 노력이 필요하며 비용충당을 위한 요금인상도 고려해 볼 필요가 있음
- 부채비율 지표와 관련하여 BTL미지급금의 당기 일부 상환으로 부채가 감소하였으며, 미지급금은 매년 감소할 것임. 국고보조금과 타회계보조금의 증가로 인하여 자본총계가 증가하여 부채비율이 소폭 하락함. BTL미지급금은 매년 상환될 것이므로 기타 유동부채에 대한 지속적인 관리가 필요하며, 당기손실을 줄이기 위한 수익증가 또는 비용절감 방안을 모색하여 재무구조를 개선하는 것이 필요함
- 요금현실화율 지표와 관련하여 당기 요금 46% 증가하여 요금현실화율은 전기대비 증가함. 지속적으로 요금현실화율을 증대시키기 위한 노력이 필요함. 감가상각비 등

의 고정비용은 절감이 어려우므로 장기적 관점에서 비용효과를 상쇄할 수 있는 수익 증대 방안 모색이 필요함

- 요금징수율 지표와 관련하여 전기 대비 5% 감소하였으나, 총 징수율은 전기와 유사하게 양호한 상태임. 당해연도 징수결정액의 증가로 체납액이 증가하였으나, 요금징수율 및 대손충당금은 전기와 유사하게 양호한 편임. 따라서, 현재와 같은 체계적인 체납관리를 유지하도록 하여야 함

## □ 고객만족성과

- 서산시 하수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 78.42점, 서비스 과정 70.05점, 서비스 결과 83.27점, 사회적 만족도 83.09점, 전반적 만족도 75.54점으로 나타나 종합만족도는 77.79점으로 나타났음. 당해연도 평가 31.11점, 전년대비 개선도 평가 62.04점(60점 만점)으로 나타나 총 91.11점이며 득점은 13.67점으로 평가함

## 라. 정책준수

- 상하수도 사업기구의 통합운영과 관련하여 조직통합과 더불어 기능, 인력 및 문화 통합이 중요하며, 더불어 전체적인 인사교류도 등 다양한 노력이 이루어져야 함
- 경영개선명령 이행 여부와 관련하여 경영개선은 지속적인 개선이 필요한 바, 사업소 스스로 개선이행이 필요한 사업의 지속적 개선을 위한 노력이 필요함
- 감사원 등 감사결과 지적사항 이행과 관련하여 해당사항 없음
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 통합경영공시는 조직의 경영현황을 고객인 주민들에게 잘 알리기 위한 방안일 뿐 아니라 정부3.0과도 연계되는 바, 지속적으로 잘 관리하고 확인해야 할 것임. 특히, 기관의 다양한 변화 상황 중 하나인 기관운영조례 등의 변화 상태를 끊임없이 공시기간에 맞춰 클린아이시스템에는 철저히 공시해야 할 것임
- 재정균형집행과 관련하여 서산시 하수도 균형집행대상 예산실적은 56,692,086천원,

집행률은 132.56%로 110%이상으로 양호하나 다음에도 균형집행을 위한 노력을 지속적으로 해야 할 것임. 이러한 균형집행 노력은 정부의 정책을 준수하고 지역의 경제발전 및 사회발전에 기여할 수 있는 중요한 기회로 보다 균형달성노력에 경주해주기 바람

## 7 아산시

### I. 평점표

평 가 지 표			평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십 /전략 (8점)	소계			8		7.20
	리더십(6점)	1. 관리층 리더십·전문성	절대평가	2	85.00	1.70
		2. 고객서비스 및 윤리경영	절대평가	4	87.50	3.50
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	100.00	2.00
II. 경영 시스템 (32점)	소계			32		24.40
	경영효율화 (11점)	1. 조직관리	절대평가	2	60.00	1.20
		2. 인력관리	절대평가1 목표대실적3	4	71.25	2.85
		3. 재무관리	절대평가	5	50.00	2.50
	주요 사업활동 (21점)	1. 처리장시설 및 수질관리	절대평가	8	100.00	8.00
		2. 하수관로시설 관리	절대평가2 목표대실적6 단계별평가1	9	76.11	5.85
		3. 재난·안전관리	절대평가	4	100.00	4.00
III. 경영 성과 (55점)	소계			55		43.64
	주요 사업성과 (19점)	1. 시설이용률	단계별평가	5	77.40	3.87
		2. 하수도보급률	목표대실적	4	72.50	2.90
		3. 하수배제방식	목표대실적	4	99.73	3.99
		4. 하수처리효율	목표대실적	4	92.55	3.70
		5. 하수처리수 및 슬러지적정처리	단계별평가1 목표부여(A)1	2	88.00	1.76
	경영 효율성과 (21점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	5	50.53	2.53
		2. 1인당 일반관리비	목표부여(A)	2	100.00	2.00
		3. m²당 총괄원가	목표부여(A)	4	82.21	3.29
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	84.16	0.84
		5. 요금현실화율	목표부여(B)	8	52.77	4.22
		6. 요금징수율	목표대실적	1	87.91	0.88
	고객만족 성과(15점)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	91.05	13.66
IV. 정책준수 (5점)	정책준수(5점)	1. 공기업정책준수	단계별평가	5	100.00	5.00
평 점	합 계				100	80.24
	정성지표				30	25.20
	정량지표				70	55.04

## Ⅱ. 종합평가의견

### 1. 총평

#### 가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업손실	당기 순손실	영업수지 비율
2015년	461,684	71,911	389,773	18.45%	5,361	21,498	11,109	19.96%
2016년	502,271	68,693	433,577	15.84%	6,171	24,708	10,863	19.98%

#### 나. 평가결과 종합

구 분	당 해 년 도 (2017년)					전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/전략 (8점)	경영시스템 (32점)	경영성과 (55점)	정책준수 (5점)	
아산시 하수도	80.24	7.20	24.40	43.64	5.00	81.47
충남 하수도 8개 평균	84.08	7.26	27.36	45.13	4.33	80.04

- 아산시 하수도는 리더십/전략, 경영시스템, 경영성과 부문 모두 충남 하수도 평균 평점에 비해 낮게 나타남. 정책준수는 만점으로 평균 평점보다 높은 점수를 받음
  - 리더십/전략 부문의 경우 중장기경영계획 지표는 만점을 받았으나 그 외 지표는 평균 평점보다 다소 낮은 점수를 받음
  - 경영시스템 부문의 경우 처리장시설 및 수질관리 지표는 만점을 받았으나 조직관리, 인력관리, 재무관리 지표는 평점 평균보다 낮은 점수를 받아 개선이 필요함
  - 경영성과 부문의 경우 1인당 일반관리비 지표는 만점을 받았으나 영업수지비율, 요금현실화율 지표는 평점 평균보다 다소 낮은 점수를 받아 개선이 필요함
  - 정책준수 부문의 경우 만점을 받음

## 2. 지표별 종합의견

### 가. 리더십/전략

#### □ 리더십

- 관리층 리더십·전문성 지표와 관련하여 성과관리(BSC)제도를 시행하여 주요 성과지표의 실적을 관리·평가하여 정책·예산·조직·인사 등 시정 전반에 환류하는 등 경영목표 달성을 위한 체계가 수립되어 있음. 목표실적에 따른 성과상여금 지급, 연찬회 참석 및 선진지 견학 등 기회부여에 반영하고 있음. 전년도 경영평가에 대해 부문별로 지적사항을 제시하고 이행하였음
- 고객서비스 및 윤리경영 지표와 관련하여 고객만족도 조사, 생활민원 만족도 조사, 전화친절도 조사를 시행하여 고객만족 경영체계를 구축하기 위해 노력하였으나, 조사 결과 분석에 따른 문제점 도출 및 개선방안 제시가 필요함. 기초생활수급자, 국가보훈유공자, 착한가격업소를 대상으로 요금감면을 실시하였으나 요금감면 대상을 장애인 등으로 확대할 필요가 있음

#### □ 전략

- 중장기 경영계획 지표와 관련하여 하수도정비기본계획이 적시에 기수립되었으나 분류식화율을 제외한 지표에서 목표를 달성하지 못하였음. 하수도정비기본계획의 목표에 따른 지속적인 하수도보급률과 시설이용률 향상의 노력이 요구됨

### 나. 경영시스템

#### □ 경영효율화

- 조직관리 지표와 관련하여 비핵심업무 아웃소싱 노력을 통해 예산절감 뿐만 아니라 다양한 행정민원처리 간소화 시책으로 고객을 위한 행정을 펼치고 있음. 다만 조직진단 및 신규 및 특수시책 실적은 미비한 것으로 나타남

- 인력관리 지표와 관련하여 직원만족도 조사는 미 실시하였으며 다양한 직원에 대한 복리후생 및 직원의 취미활동들을 지원하고 있음. 직무만족도 조사를 통해 직원들과 공유를 해야 하며 조사결과를 실제 행정에 반영할 시책들이 필요함. 또한 직원들의 실질적인 만족도를 향상시킬 수 있는 방안들에 대해서 개선이 필요함
- 재무관리 지표와 관련하여 하수도사업 특별회계 사업예산과 자본예산의 세목별 자금 수급계획과 지출예산액에 대한 자금 지출계획서를 작성하여 집행현황을 분석하고 있음. 다만 원가절감 시책은 미흡한 실정에 있음

## □ 주요사업활동

- 처리장시설 및 수질관리 지표와 관련하여 공공하수처리시설의 단위공정별 운영관리지침(운영매뉴얼)이 작성되어 대부분 지침을 준용하여 운영 중에 있으며, 배출구역인 방류하천인 곡교천과 둔포천에 대하여 하천 상류 수질과 방류수수질 그리고 합류된 이후의 수질을 분석함으로써 하천에 기여도 명확히 평가하고 있음
- 하수관로시설 관리 지표와 관련하여 하수도 대장관리를 위한 GIS 2D 즉시 수정가능한 모바일기기를 운영 가능 하도록 구축되어 있음. 관로개보수연장이 2012년 36,498m였으나 2016년에는 955m임. 관로준설 공사집행액은 2012년 2,400만원에서 연도별 증감을 반복하였고 2016년 25,400만원 집행함. 관로개보수 연장 및 관로준설 공사집행액이 동일그룹의 자치단체공기업보다 낮은 수준으로 관로를 주기적으로 보수하고 준설을 위한 적극적인 노력이 필요함
- 재난·안전관리 지표와 관련하여 위탁기관을 시설책임자로 선임하여 자위소방대를 운영하고 있으며, 정기안전보건교육, 관리감독자교육 등의 안전교육과, 비상시 대비 훈련을 실시하고 있음. 재난안전관리 책임은 아산시수도사업소장이나 부시장 수준의 행정력이 뒷받침 될 수 있는 책임과 지정이 필요하며, 재난안전관리 예산의 편성과 집행에 대한 지속적인 자체 평가가 요구됨



## 다. 경영성과

### □ 주요사업성과

- 시설이용률 지표와 관련하여 신규공공하수처리시설의 적정용량이 되도록 하기위하여 인구과잉 추정 예방 등 도시계획 수립 및 관계 부서와 긴밀한 업무 협조가 필요하며, 인구 유입에 따른 단계별 증설계획, 병렬운전 계획 등이 필요함
- 하수도보급률 지표와 관련하여 최근 5년간 인구기준 하수도보급률은 2012년 이후 2016년까지 지속적으로 증가하고 있는 것으로 나타남. 하수관거연장은 지속적으로 증가하였으나 계획관거 증가에 따른 2012년 88.2%에서 2016년 78.9%로 감소함. 하수도보급률 향상을 위해 면지역 중심으로 공공하수처리시설을 설치하고, 비교적 인구밀도가 높은 지역 중심으로 마을하수도 설치사업을 추진하여야 함. 인구 20~50만 미만의 시지역의 하수도 보급률보다 매우 낮으므로 소요예산확보 등으로 하수도 보급률을 높여야 함
- 하수배제방식 지표와 관련하여 2012년 이후 지속적인 관거 분류식화 사업의 진행 되었음에도 불구하고 하수관거 시설연장대비 분류식관거 연장이 상대적으로 적어 비율이 82.4%로 낮아짐. 신규하수처리지역의 하수관거는 분류식으로 추진하여야 하며, 동시에 기존 시가지지역을 중심으로 분류식관거사업 추진이 필요함
- 하수처리효율 지표와 관련하여 고도처리시설이 도입된 시설이기 때문에 일정부분 하수처리 효율을 유지하고 있음. 공공하수처리시설의 설치의 궁극적인 목적은 유역 내 오염물질 삭감을 위한 것으로 생활하수 외 가축분뇨, 산업폐수 등을 함께 처리할 수 있는 방안을 강구하여 유역내 오염량 유출의 저감을 위한 시설의 효율화를 도모하는 것이 바람직함. 새로이 설치되는 공공하수처리시설은 방류수 수질 농도 강화로 오염물질 항목별 삭감량을 증가시킬 수 있는 노력이 필요함
- 하수처리수 및 슬러지적정처리 지표와 관련하여 둔포공공하수처리시설의 하수처리수는 농업용수기준에 적합토록 처리한 후 농업용수로 활용량을 증가하는 노력 등

이 필요함. 슬러지 재활용율이 매우 낮은 수준이므로 재활용하는 업체에게 위탁량을 증가하여야 할 것으로 판단함

## □ 경영효율성과

- 영업수지비율 지표와 관련하여 영업수익은 약 15% 증가하였으나, 하수시설 개선사업으로 인한 위탁운영비, 동력비의 증가 및 기존 설비자산에 의한 감가상각비 증가로 영업비용 또한 약 15% 증가하여 영업수지비율 전기 대비 큰 변동 없음. 비용을 충당할 수 있을 만큼의 영업수익을 증가시키기 위해서는 하수도사용료의 요금현실화가 필요함
- 1인당 일반관리비 지표와 관련하여 손익계산서 상 당기 일반관리비가 감소함. 당기 일반관리비의 증감을 검토하여 향후 운영 및 인원의 효율성을 검토하여 운영할 필요가 있음
- m<sup>3</sup>당 총괄원가 지표와 관련하여 하수처리장 증설에 따른 동력비와 일반경비등의 증가, 가동설비자산 투자에 따른 감가상각비의 증가 등으로 m<sup>3</sup>당 총괄원가가 증가함. 당기에는 일반운영비, 동력비, 민간위탁비 등 의 비용 증가로 단위당 총괄원가가 상승함. 하수처리시설의 투자가 꾸준히 이루어짐에 따라 생기는 고정비 및 기타 비용 증가의 효율성 평가를 하여 신중한 의사결정이 이루어 져야 함. 조정량을 늘리기 위하여 하수처리율을 향상시켜야 하며, 현금유출이 없는 감가상각비 및 자본비용을 제외하더라도 비용충당에 어려움이 있으므로 요금인상을 고려하여야 함
- 부채비율 지표와 관련하여 BTL미지급금을 일부 상환하였으며, 국고보조금의 신규수령 및 타회계보조금 수령으로 자본잉여금이 증가한 것이 부채비율 감소에 주요 영향을 미침. BTL투자에 대한 효율적 투자 결정으로 당기와 같이 부채비율을 감소시키기 위한 꾸준한 노력이 요구됨
- 요금현실화율 지표와 관련하여 하수조정량의 증가로 수익이 증가하였으나, 설비투자에 따른 감가상각비 및 기타 비용의 증가가 수익증가 효과를 상쇄함. 계획요금현실화율을 고려한 꾸준한 요금인상이 필요함. 원가절감을 위한 연구 필요성이 있으며 원가에 대한 관심을 증대시키기 위한 교육과 적절한 인원배치가 필요함

- 요금징수율 지표와 관련하여 당해연도 총 징수율은 87.91%이고 전년도 총 징수율은 90.82%로 체납액이 증가하고 징수율은 감소함. 징수율이 감소함에 따라 체납금액에 대한 체계적인 관리가 필요함

## □ 고객만족성과

- 아산시 하수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 79.66점, 서비스 과정 68.27점, 서비스 결과 83.44점, 사회적 만족도 83.73점, 전반적 만족도 75.21점으로 나타나 종합만족도는 77.62점으로 나타났다. 당해연도 평가 31.05점, 전년대비 개선도 평가 62.53점(60점 만점)으로 나타나 총 91.05점이며 득점은 13.66점으로 평가함

## 라. 정책준수

- 상하수도 사업기구의 통합운영과 관련하여 조직통합과 더불어 기능, 인력 및 문화 통합이 중요하며, 더불어 전체적인 인사교류도 등 다양한 노력이 이루어져야 함
- 경영개선명령 이행 여부와 관련하여 해당사항 없음
- 감사원 등 감사결과 지적사항 이행과 관련하여 해당사항 없음
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 통합경영공시는 조직의 경영현황을 고객인 주민들에게 잘 알리기 위한 방안일 뿐 아니라 정부3.0과도 연계되는 바, 지속적으로 관리하고 확인해야 할 것임. 특히, 기관의 다양한 변화 상황 중 하나인 기관 운영조례 등의 변화 상태를 지속적으로 공시기간에 맞춰 클린아이시스템에 공시해야 할 것임
- 재정균형집행과 관련하여 해당사항 없음

## Ⅷ 천안시

### Ⅰ. 평점표

평 가 지 표			평가방법	배점	평점	득점
Ⅰ. 리더십 /전략 (8점)	소계			8		7.70
	리더십(6점)	1. 관리층 리더십·전문성	절대평가	2	95.00	1.90
		2. 고객서비스 및 윤리경영	절대평가	4	95.00	3.80
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	100.00	2.00
Ⅱ. 경영 시스템 (32점)	소계			32		27.23
	경영효율화 (11점)	1. 조직관리	절대평가	2	80.00	1.60
		2. 인력관리	절대평가1 목표대실적3	4	92.50	3.13
		3. 재무관리	절대평가	5	80.00	4.00
	주요 사업활동 (21점)	1. 처리장시설 및 수질관리	절대평가	8	75.00	6.00
		2. 하수관로시설 관리	절대평가2 목표대실적6 단계별평가1	9	94.44	8.50
		3. 재난·안전관리	절대평가	4	100.00	4.00
Ⅲ. 경영 성과 (55점)	소계			55		49.01
	주요 사업성과 (19점)	1. 시설이용률	단계별평가	5	95.27	4.76
		2. 하수도보급률	목표대실적	4	94.25	3.71
		3. 하수배제방식	목표대실적	4	79.00	3.16
		4. 하수처리효율	목표대실적	4	89.50	3.58
		5. 하수처리수 및 슬러지적정처리	단계별평가1 목표부여(A)1	2	90.00	1.80
	경영 효율성과 (21점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	5	88.22	4.39
		2. 1인당 일반관리비	목표부여(A)	2	79.80	1.60
		3. m²당 총괄원가	목표부여(A)	4	91.83	3.65
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	73.50	0.73
		5. 요금현실화율	목표부여(B)	8	88.79	7.10
		6. 요금징수율	목표대실적	1	92.92	0.93
	고객만족 성과(15점)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	90.69	13.60
Ⅳ. 정책준수 (5점)	정책준수(5점)	1. 공기업정책준수	단계별평가	5	72.00	3.60
평 점	합 계				100	87.54
	정성지표				30	25.50
	정량지표				70	62.04

## Ⅱ. 종합평가의견

### 1. 총평

#### 가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업손실	당기 순손실	영업수지 비율
2015년	813,537	174,470	639,066	27.30%	34,168	31,220	38,208	52.25%
2016년	796,986	166,964	630,022	26.50%	41,660	31,371	34,847	57.04%

#### 나. 평가결과 종합

구 분	당 해 년 도 (2017년)					전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/전략 (8점)	경영시스템 (32점)	경영성과 (55점)	정책준수 (5점)	
천안시 하수도	87.54	7.70	27.23	49.01	3.60	87.04
충남 하수도 8개 평균	84.08	7.26	27.36	45.13	4.33	80.04

- 천안시 하수도는 중장기 경영계획, 재난·안전관리 부문에서 만점을 받았으며 정량 지표 부문에서 타 자치단체에 비해 우수하게 평가됨
  - 리더십/전략 부문의 경우 중장기경영계획 지표는 만점을 받았으며 그 외 지표는 하수도 평균 평점에 비해 높은 점수를 받음
  - 경영시스템 부문의 경우 재난·안전관리 지표는 만점을 받았으며 전반적으로 평균 평점에 비해 높은 평점을 받았으나 처리장시설 및 수질관리 지표는 개선이 필요함
  - 경영성과 부문의 경우 주요사업성과, 경영효율성과 부문 모두 평균 평점에 비해 높은 점수를 받아 우수하게 평가됨
  - 정책준수 부문의 경우 기타 공시항목 중 행자부 고객만족도 결과를 미입력함. 공시항목을 준수하고 충실하게 입력하는 노력이 필요함

## 2. 지표별 종합의견

### 가. 리더십/전략

#### □ 리더십

- 관리층 리더십·전문성 지표와 관련하여 사업운영상 애로사항을 파악하고, 현재 경영수지에 대한 현황을 파악하고 개선하고자 노력함. 목표 대비 실적 분석과 결과에 따라 부진사유를 분석하여 다음 연도 성과계획 등에 반영 조치하였으며, 공기업 경영평가 결과 분석 보고회를 자체적으로 실시함
- 고객서비스 및 윤리경영 지표와 관련하여 시민만족도 시행, 하수도콜센터 운영 등 다양한 방법으로 고객의견을 수렴하기 위해 적극적으로 고객의견을 수렴함. 고객만족(CS)교육에 참여하여 CS기본교육 및 민원 대처방법 등 효율적인 CS처리를 위한 교육에 참여함

#### □ 전략

- 중장기 경영계획 지표와 관련하여 하수도정비기본계획이 적시에 수립되었으며 하수도보급률과 시설이용률, 분류식화율 등 주요지표에 대한 목표를 달성하였다고 판단함. 하수도 보급률, 시설이용률, 분류식화율 등 주요지표 등에 대한 단기 및 중장기 목표 등이 현실과 목표에 부합토록 제시되어 관리되고 있음

### 나. 경영시스템

#### □ 경영효율화

- 조직관리 지표와 관련하여 비핵심업무 아웃소싱 노력을 통해 예산절감 뿐만 아니라 다양한 행정민원처리 간소화 시책으로 고객을 위한 행정을 펼치고 있음. 제안제도의 경우 실무에 적용될 수 있도록 노력하고 있으며, 조직활성화를 위해 간담회, 단합대회 등을 개최하고 있음

- 인력관리 지표와 관련하여 직무만족도 조사 및 시민만족도 조사결과를 실제 행정  
에 반영할 계획 및 시책들에 대한 분석이 필요함
- 재무관리 지표와 관련하여 상수도사업 특별회계 사업예산과 자본예산의 세목별 자  
금 수급계획과 지출예산액에 대한 자금 지출계획서를 작성하여 집행현황을 분석하  
고 있으며, 연초 '월별, 분기별 자금계획'을 수립하여 자금관리의 효율성 및 건전성  
도모하고 있음. 또한 다양한 생산원가절감 시책을 추진하여 예산절감을 하고 있음

## □ 주요사업활동

- 처리장시설 및 수질관리 지표와 관련하여 공공하수처리시설의 단위공정별 유지관  
리지침서(운영매뉴얼)이 작성되어 대부분 운영매뉴얼을 준수하여 운영 중에 있음.  
또한 주요공정별 유입수 및 유출수의 수질분석을 실시하고 있으며, 하수도법에서  
정한 방류수수질기준을 만족하게 운영하고 있음. 그러나 공공하수처리시설의 방류  
수가 인근 하천의 수질에 미치는 영향을 조사하고 있지 않으며, 방류수역 수질개선  
을 위한 노력한 내용이 평가 보고서에 제출되어 있지 않음
- 하수관로시설 관리 지표와 관련하여 하수도 대장관리를 위한 GIS 2D 즉시 수정가  
능한 모바일기기를 운영 가능 하도록 구축되어 있음. 관로개보수연장이 2013년  
7,809m였으나 2016년에는 47,690m임. 관로준설 공사집행액은 2012년 208,600만원  
에서 2016년 97,160만원로 감소함. 하수처리구역별 단계별 노후관거의 관로개량 계  
획을 수립하여 시행하여야함
- 재난·안전관리 지표와 관련하여 총괄책임관을 하수운영과장으로 시설별 책임자 및  
비상연락체계를 구축하였으며, 지속적인 훈련과 교육을 실시하여 재난안전관리에  
임하고 있음. 시설물 안전관리계획을 자체적으로 수립하였으며, 지속적인 계획의  
보완과 실천이 요구됨

## 다. 경영성과

### □ 주요사업성과

- 시설이용률 지표와 관련하여 천안 하수 84% 처리를 담당하는 천안하수처리장이 시설이용율 목표 75%에 근접한 76.8% 시설이용율을 보이고 있음. 2012년 시설이용율은 76.9%에서 2016년에는 76.6%으로 나타남
- 하수도보급률 지표와 관련하여 동일그룹(인구 50이상~100만의 시지역)의 2016년도 인구기준보급률 목표인 100%, 관거기준보급률 97.0%보다 천안시는 각각 96.0%, 87.02%로 인구기준 및 관거기준 하수도보급률이 낮은 편으로 읍면지역 등 비교적 인구밀도가 높은 지역 중심으로 하수도 설치사업을 확대하여야 함
- 하수배제방식 지표와 관련하여 지속적인 관거 분류식화 사업의 진행되었으나 하수관거의 연장에 따른 분류식화율은 2012년 66.6%에서 2016년 64.1%로 감소한 상태임. 동일그룹의 분류식화율 보다 낮은 수준이므로 신규하수처리지역의 하수관거는 분류식으로 추진하여야 하며, 동시에 기존 시가지지역을 중심으로 분류식관거사업을 지속적으로 추진하여야 함
- 하수처리효율 지표와 관련하여 병천공하수처리시설을 제외한 나머지는 4대강사업 외지역으로 공공하수처리시설 방류수 수질기준이 상대적으로 완화되어 있으나 천안공공하수처리시설은 천안천 등 하천유지용수를 위해 고도처리시설이 도입되기 때문으로 판단함. 천안하수처리장의 경우, 낙뢰로 인한 사고 발생으로 TMS 모니터링 결과, 방류수 수질기준을 초과하여 개선명령을 받은 경우도 있음. 공하수처리시설의 설치의 궁극적인 목적은 유역내 오염물질 삭감을 위한 것으로 생활하수 외 가축분뇨, 산업폐수 등을 함께 처리할 수 있는 방안을 강구하여 유역내 오염량 유출의 저감을 위한 시설의 효율화를 도모하는 것이 바람직함
- 하수처리수 및 슬러지적정처리 지표와 관련하여 하수처리수 재이용량은 2012년 22.4%였으며, 2016년 15.7%를 유지하고 있음. 슬러지 안정적 처리비율은 2016년



100.0% 처리비율을 나타내고 있음. 농경지 인근에 위치한 하수처리수는 농업용수 기준에 적합토록 처리한 후 농업용수로 활용량을 증가하도록 노력하여야 함

## □ 경영효율성과

- 영업수지비율 지표와 관련하여 하수도 사용료 현실화 추진으로 인한 영업수익 증가폭이 영업비용 증가폭보다 크게 나타나 영업수지비율이 상승하고 있으므로 현재와 같이 꾸준한 하수도 사용료 관리가 필요함. 영업비용 중 감가사상각비의 효율적인 관리를 위해 유형자산에 대한 불필요한 지출을 절감하여야 함
- 1인당 일반관리비 지표와 관련하여 당기에 평균인원이 1% 증가 하였으나 일반관리비가 4% 증가 하여 1인당 일반관리비가 전기 대비 증가함. 수익상승에 힘입어 1인당 일반관리비가 증가하여 일반관리비의 절감과 일정한 직원수 유지를 통한 인원의 효율적 관리가 필요함
- m<sup>3</sup>당 총괄원가 지표와 관련하여 전기에는 조정량의 증가보다 비용증가가 크게 나타나 단위당 총괄원가가 상승하였으나, 당기에는 조정량의 증가보다 비용증가가 작게 나타나 단위당 총괄원가가 하락함. 제반 영업비용의 절감과 설비투자로 인한 감가상각비의 효율적인 투자방안을 계획하여 꾸준한 비용 절감을 위한 노력이 필요함
- 부채비율 지표와 관련하여 당기 중 임대형민자사업 임대료 지급 등 의 관련 부채가 감소하여 전기대비 부채비율은 감소함. 당기 자산처분 및 비가동설치자산 감소 등으로 자산총액이 2% 감소함. 설비투자에 대한 효율성 제고를 통하여 지속적인 부채비율의 감소를 위하여 노력하여야 함
- 요금현실화율 지표와 관련하여 전기대비 단위당 요금이 상승하고 사용량 증가에 따른 수익증가 금액이 총괄원가의 상승을 초과하여 요금현실화율이 소폭 상승함. 기타 하수도 비용의 원가절감방안을 위한 계획 필요하며 꾸준한 요금인상과 하수 조정량의 증가를 도모할 수 방안을 고려하여야 함
- 요금징수율 지표와 관련하여 당해연도 총 징수율은 92.51%로 전기 총 징수율 97.04%에 비하여 하락함. 당해연도 수익의 증가로 징수결정액이 증가하다보니 체납액도 전기대비 증가함. 전기와 같은 지속적인 체납관리가 필요함

## □ 고객만족성과

- 천안시 하수도사업소의 고객만족도는 서비스 환경 77.77점, 서비스 과정 68.66점, 서비스 결과 83.17점, 사회적 만족도 81.37점, 전반적 만족도 74.37점으로 나타나 종합만족도는 76.73점으로 나타났다. 당해연도 평가 30.69점, 전년대비 개선도 평가 60.64점(60점 만점)으로 나타나 총 90.69점이며, 천안시 하수도사업소의 고객만족도 득점은 13.60점으로 평가함

## 라. 정책준수

- 상하수도 사업기구의 통합운영과 관련하여 조직통합과 더불어 기능, 인력 및 문화 통합이 중요하며, 더불어 전체적인 인사교류도 등 다양한 노력이 이루어져야 함
- 경영개선명령 이행 여부와 관련하여 경영개선 외에 지속적인 개선이행이 필요한 사업의 경우, 지속적 개선을 위한 노력이 필요함. 또한 경영평가에서 지적인 미세한 사항도 개선하려는 노력을 할 필요가 있음
- 감사원 등 감사결과 지적사항 이행과 관련하여 해당사항 없음
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 천안시는 일부 공시자료의 공시가 미흡한 바, 본청에서 수행한 업무일지라도 수도사업소에 관련된 공시항목을 철저하게 클린 아이에 입력하는 노력을 하여야 할 필요가 있음. 통합경영공시는 조직의 경영현황을 고객에게 잘 알리기 위한 방안일 뿐 아니라 정부 3.0과도 연계되는 바, 지속적으로 관리해야 할 것임
- 재정균형집행과 관련하여 천안시는 균형집행대상 예산실적은 41,688,303천원으로 집행율은 42.94%로 하위 수준인 바, 균형집행을 위한 노력을 지속적으로 해야 할 것임