

# 「2018년 지방공기업 경영평가」

## 충청남도 지방공기업 경영평가 종합보고서

2018. 9.





# 제 출 문

충청남도지사 귀하

본 보고서를 「2018년 지방공기업 경영평가」 용역의  
최종보고서로 제출합니다.

2018. 9.



원 장 윤 황



# 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. 2018년 상·하수도 경영평가 지표 보완사항</b>	<b>5</b>
<b>IV. 경영평가 측정방법</b>	<b>6</b>
1. 정성지표 평가방법	6
2. 정량지표 평가방법	6
<b>V. 2018년(2017년 실적) 경영평가 결과 총괄</b>	<b>8</b>
1. 하수도 부문 총괄평점표	8
2. 총평	10
3. 평가결과 요약	11
4. 하수도 평가결과	12
 <b>제2장 하수도 부문</b>	 <b>15</b>
<b>㉠ 계룡시</b>	<b>17</b>
<b>I. 평점표</b>	<b>17</b>
<b>II. 종합평가의견</b>	<b>18</b>
1. 총평	18
2. 지표별 종합의견	19
 <b>㉡ 공주시</b>	 <b>24</b>
<b>I. 평점표</b>	<b>24</b>
<b>II. 종합평가의견</b>	<b>25</b>
1. 총평	25
2. 지표별 종합의견	26

<b>③</b>	<b>논산시</b>	<b>32</b>
	<b>I. 평점표</b>	<b>32</b>
	<b>II. 종합평가의견</b>	<b>33</b>
	1. 총평	33
	2. 지표별 종합의견	34
<b>④</b>	<b>당진시</b>	<b>40</b>
	<b>I. 평점표</b>	<b>40</b>
	<b>II. 종합평가의견</b>	<b>41</b>
	1. 총평	41
	2. 지표별 종합의견	42
<b>⑤</b>	<b>보령시</b>	<b>48</b>
	<b>I. 평점표</b>	<b>48</b>
	<b>II. 종합평가의견</b>	<b>49</b>
	1. 총평	49
	2. 지표별 종합의견	50
<b>⑥</b>	<b>서산시</b>	<b>56</b>
	<b>I. 평점표</b>	<b>56</b>
	<b>II. 종합평가의견</b>	<b>57</b>
	1. 총평	57
	2. 지표별 종합의견	58
<b>⑦</b>	<b>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>㉔ 천안시</b>	<b>72</b>
<b>I. 평점표</b>	<b>72</b>
<b>II. 종합평가의견</b>	<b>73</b>
1. 총평	73
2. 지표별 종합의견	74
<b>㉕ 홍성군</b>	<b>80</b>
<b>I. 평점표</b>	<b>80</b>
<b>II. 종합평가의견</b>	<b>81</b>
1. 총평	81
2. 지표별 종합의견	82





# 제 1 장

## 개 요

I. 경영평가 개요

II. 경영평가 기본방향

III. 2018년 경영평가지표 보완사항

IV. 경영평가 측정방법

V. 2018년 경영평가 결과 총괄



## I. 경영평가 개요

□ 법적근거 : 지방공기업법 §78, 동법시행령 §68

### □ 평가 대상 및 체계

○ 평가대상 : 지방공사·공단, 지방직영기업

- '18년 평가대상 : 241개 공기업(공사 59, 공단 87, 하수도 95)
  - 광역공기업 : 54개(공사 34, 공단 13, 하수도 7)
  - 기초공기업 : 187개(공사 25, 공단 74, 하수도 88)
- 충남 9개(하수도 9개)

유형	평가대상기관
하수도	천안, 아산, 서산, 계룡, 공주, 당진, 보령, 논산, 홍성(8→9)

○ 평가제외

- 신설 공기업으로 경영실적이 없는 공기업
- 상·하수도를 제외한 직영기업
  - ※ 상·하수도는 격년제 평가 실시로 '18년은 상수도 평가 제외
- 경영진단결과 청산명령을 받은 공기업 등

○ 평가체계

- 행안부는 모든 공사·공단 및 광역 하수도 평가(상·하수도 격년제 평가)
- 도(道)는 기초 하수도 평가(상·하수도 격년제 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(0~200%), 경영진단 실시 등

## II. 경영평가 기본방향

### □ 효율성 위주 평가에서 자율·협력·사회통합 중심의 평가체계로 개편

- 사회적 가치 지표 신설·배점 확대(16~27점→35점)
  - ※ 일자리 확대와 공기업의 지역사회 공헌 및 사회적 책임 강화
    - \* 일자리 확대(10점) : 일자리 창출(0.3→5점), 일자리 질 개선(0.7→5점)
    - \* 사회적 책임(25점) : 고객·주민참여, 윤리경영, 노사상생, 재난·안전, 지역공헌활동, 사회적약자배려, 친환경경영
- 사업활동·성과 및 경영효율성과 지표(35점)와 일자리 확대 및 사회적 책임 중심의 사회적 가치 지표(35점)의 배점 균형 유지

### □ 정성지표 평가의 타당성 제고

- 정성지표의 종합적 평가를 지양, 세부평가내용별 배점을 설정하여 정성지표 평가의 객관성 제고
- 유사지표 통합·간소화, 지표간 중복되는 세부평가내용 조정
  - ※ 시설관리공단 고객 및 주민참여 + 고객서비스 품질관리 → 고객 및 주민참여, 시설·환경관리 + 재난·안전관리 → 시설·안전관리
- 재난·안전관리 지표에서는 평가대상 연도에 발생한 안전사고에 대해서만 평가하고, 평가연도 중에 발생한 안전사고는 정책위원회에서 평점 또는 등급 결정 시 반영

### □ 정량지표 평가의 객관성 및 타당성 제고

- 상충되는 지표 해소
  - ※ 일자리 창출 및 일자리 질 개선에 따른 인력 및 인건비 증가를 영업비용 등에서 제외(영업수지비율, 1인당 영업수익 등 비용과 인력규모가 평가되는 모든 지표)

- 연도별 실적의 급격한 등락에 따른 편차를 해소하기 위해 전년 대비 개선도 평가방식에서 직전 3개연도 실적평균 대비 개선도 평가방식으로 변경
  - 목표부여(A) 및 목표부여(B) 방식으로 평가되는 지표에 적용
  - 비교의 형평성을 위해 기간·규모 조정 후 평가하는 시설관리공단 및 환경시설관리공단은 직전 3개연도 실적평균 대비 개선도를 평가할 경우 4년간의 실적을 기간·규모 조정해야 하므로 업무의 용이성을 위해 전년 대비 개선도 평가방식 유지
- 평가대상 년도에 회계기준 변경이 있는 경우 비교 가능성을 위해 감사보고서를 기준으로 과거 실적을 변경된 기준에 맞게 조정하여 평가

### Ⅲ. 2018년 상·하수도 경영평가 지표 보완사항

#### □ 공통사항

- 사회적 책임 지표 신설·배점 확대(8점→18점)
  - 사회적 책임(18점) : 「고객·주민참여」, 「윤리경영」, 「재난·안전관리」, 「지역사회 공헌활동」
- \* 상·하수도는 자치단체 공무원 조직으로 운영되므로 '일자리 확대' 분야는 제외

#### □ 상수도

- 「요금부과율」 지표에서 도시의 규모에 따라 그룹별(특·광역시, 100만이상 市, 50만이상 市, 20만이상 市·郡 등) 요금 부과율 만점 구간 차등 설정
  - 현재 요금부과율이 90%를 초과하는 경우 개선도 평점 만점을 부과하도록 되어 있으나 면적이 넓은 市(시), 郡(군) 지역에서는 전년 대비 개선도가 높아도 요금부과율 만점(90%) 구간에 도달하지 못하는 불이익이 발생하는 문제점 등을 해결하기 위해 요금부과율 만점 구간 차등 설정
- 「전력 사용 효율성」 지표에서는 현재 전력사용량으로만 전력사용 효율성을 평가 하지만 전력요금에 따른 효율성 평가도 필요하기 때문에 전력요금에 따른 평가 지표 추가
  - 시간대별 전력요금의 차이(최대 3배)가 커서 사용량은 동일하나 요금은 높아질 수 있으므로 심야시간 집중 가동 등 전력운영 효율화를 평가할 지표 필요

## □ 하수도

- 사회적 책임 지표 신설에 따른 지표 변동 외에 지표 변경사항 없음

## 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. 2018년(2017년 실적) 경영평가 결과 총괄

### 1. 하수도 부문 총괄평점표

대분류지표	중분류지표	세부지표	배점	계룡	공주	논산	당진	보령
Ⅰ. 리더십/ 전략(4점)	리더십(2점)	1. 관리층의 리더십-전문성	2	1.60	1.70	1.50	1.40	1.80
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	2	1.70	1.80	1.60	1.45	1.45
Ⅱ. 경영시스템 (24점)	경영효율화 (9점)	1. 조직관리	2	1.70	1.60	1.70	1.80	1.80
		2. 인사관리	3	2.90	2.47	2.50	2.51	2.77
		3. 재무관리	4	3.50	3.80	3.00	3.50	3.90
	주요사업 활동(15점)	1. 처리장시설 및 수질관리	8	7.00	8.00	8.00	8.00	7.50
		2. 하수관로시설 관리	7	5.20	7.00	5.47	6.10	6.75
Ⅲ. 경영성과 (49점)	주요사업 성과(16점)	1. 시설이용률	4	3.28	3.49	2.97	3.36	2.30
		2. 하수도보급률	4	4.00	3.64	3.44	3.09	3.09
		3. 하수배제방식	3	3.00	2.93	3.00	2.92	3.00
		4. 하수처리효율	3	2.74	2.75	2.82	2.69	2.83
		5. 하수처리수 및 슬러지 적정처리	2	1.60	1.80	1.40	1.40	1.37
	경영효율 성과(18점)	1. 영업수지비율	3	1.79	1.30	1.49	1.50	2.19
		2. 1인당 일반관리비	2	2.00	1.65	1.51	2.00	1.76
		3. m당 총괄원가	4	4.00	3.73	2.82	3.30	3.74
		4. 부채비율	1	0.27	1.00	0.90	0.83	0.64
		5. 요금현실화율	7	4.16	3.27	3.37	3.45	5.08
		6. 요금징수율	1	0.91	0.92	0.98	0.93	0.90
	고객만족 성과(15점)	1. 고객만족도	15	13.51	13.37	13.20	12.83	13.10
Ⅳ. 사회적 가치 (18점)	사회적 책임 (18점)	1. 고객 및 주민참여	4	3.00	3.50	3.00	2.00	3.50
		2. 윤리경영	4	3.50	3.50	3.50	3.50	3.80
		3. 재난·안전관리	5	4.80	4.80	4.80	4.80	4.80
		4. 지역사회 공헌활동	5	4.75	4.80	3.70	3.20	4.80
Ⅴ. 정책준수 (5점)	정책준수 (5점)	1. 공기업정책준수	5	4.80	3.90	4.80	4.05	4.45
평점	합계		100	85.71	86.72	81.47	80.61	87.32
	정량지표		60	50.26	49.22	47.17	47.06	49.97
	정성지표		40	35.45	37.50	34.30	33.55	37.35



대분류지표	중분류지표	세부지표	배점	서산	아산	천안	홍성
Ⅰ. 리더십/ 전략(4점)	리더십(2점)	1. 관리층의 리더십·전문성	2	1.50	1.60	1.80	1.50
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	2	1.60	1.45	1.90	1.30
Ⅱ. 경영시스템 (24점)	경영효율화 (9점)	1. 조직관리	2	1.60	1.60	1.80	1.60
		2. 인사관리	3	2.12	2.50	2.63	1.67
		3. 재무관리	4	3.50	3.00	3.60	3.00
	주요사업 활동(15점)	1. 처리장시설 및 수질관리	8	7.80	8.00	8.00	7.50
		2. 하수관로시설 관리	7	5.80	4.67	7.00	4.59
Ⅲ. 경영성과 (49점)	주요사업 성과(16점)	1. 시설이용률	4	2.57	3.37	3.75	3.38
		2. 하수도보급률	4	3.66	3.49	3.77	3.48
		3. 하수배제방식	3	3.00	3.00	2.55	1.94
		4. 하수처리효율	3	2.66	2.75	2.62	2.68
		5. 하수처리수 및 슬러지 적정처리	2	2.00	1.88	1.60	1.60
	경영효율 성과(18점)	1. 영업수지비율	3	1.88	1.72	2.68	1.33
		2. 1인당 일반관리비	2	1.46	1.55	0.90	1.21
		3. ㎡당 총괄원가	4	4.00	4.00	3.70	3.45
		4. 부채비율	1	0.72	0.85	0.75	0.55
		5. 요금현실화율	7	4.37	3.99	6.25	3.12
		6. 요금징수율	1	0.98	0.93	0.92	0.89
	고객만족 성과(15점)	1. 고객만족도	15	13.19	12.95	12.88	11.61
Ⅳ. 사회적 가치 (18점)	사회적 책임 (18점)	1. 고객 및 주민참여	4	3.50	3.50	3.50	3.50
		2. 윤리경영	4	3.50	3.50	3.50	3.50
		3. 재난·안전관리	5	4.80	4.80	4.80	4.80
		4. 지역사회 공헌활동	5	4.75	4.75	4.80	4.75
Ⅴ. 정책준수 (5점)	정책준수 (5점)	1. 공기업정책준수	5	4.50	4.60	4.30	4.60
평점	합계		100	85.46	84.45	90.00	77.75
	정량지표		60	49.41	48.75	52.30	42.60
	정성지표		40	36.05	35.70	37.70	34.95

## 2. 총평

- 2018년도 경영평가 결과 9개 충남 하수도 직영기업의 평균 점수는 84.37점으로 보통의 수준임
- 2017년도 경영평가 결과 82개 하수도 직영기업 평균 83.56점, 충남 8개 하수도 직영기업 평균 84.08점으로 전국 평균점수보다 0.52점 높은 수준을 보임
- 2018년도 경영평가 결과 88개 하수도 직영기업 평균 83.31점, 충남 9개 하수도 직영기업 평균 84.37점으로 전국 평균점수보다 1.06점 높은 수준임. 전반적으로 전년보다 개선된 경영실적을 나타냄
- 사회적 가치 지표가 신설되었으며 이 영역 지표의 배점이 전년과 비교하여 확대 되었음(8점 → 18점)
  - 「고객·주민참여」「윤리경영」「재난·안전관리」「지역사회공헌활동」 등에 있어 지표의 이동과 변화, 신규지표의 반영을 통해 지방공기업의 사회적 가치 구현을 유도하고 있음
  - 사회적 가치에 대한 이해가 부족한 상황에서 이를 평가하고 있어 평가지표에 대한 대응이 다소 미흡한 측면이 나타남
  - 향후, 충남 하수도 직영기업은 자율, 협력, 사회통합 중심으로 신설된 사회적 가치에 대한 이해를 바탕으로 실행계획을 충실하게 수립하여 기반을 조성하여야 함
  - 이러한 계획수립에 있어 인권 및 고용 노력과 함께 정책과정에 이해관계자의 참여를 확대하며 협업문화와 공공자원의 개방노력을 기울이고 사회적 가치를 반영한 일하는 방식 개선을 모색하여야 함
- 전년도와 비교하여 평균 점수가 8.53점 크게 상승된 서산시 하수도의 경우 (76.93점 → 85.46점) 경영시스템 부문과 경영성과 부문에서 전년 대비 높은 점수를 받은 것이 주 원인임
  - 하수관로시설 관리 지표와 관련하여 관로준설실적은 2013년 141.51원/m에서 2015년 88.91원/m로 감소한 이후 2017년 532.45원/m로 대폭 증가함. 하수관거 설치사업으로 인해 총하수관거 시설연장이 늘어 관거기준 하수도보급률이 높은 수준을 보임

- 전년도와 비교하여 평균 점수가 3.49점 다소 하락한 논산시 하수도의 경우 (84.96점 → 81.47점) 경영성과 부문에서 전년대비 낮은 점수를 받은 것이 주 원인임
  - 영업수지비율 지표와 관련하여 조정량 감소로 인해 영업수익은 소폭 감소한 반면, 영업비용은 6.6% 증가하여 영업수지비율이 전기 대비 감소함
  - 요금현실화율 지표와 관련하여 하수조정량의 감소로 인해 수익이 감소하여 요금현실화율이 감소함. 당기 설비 투자는 증가하였으나 조정량이 감소하여 전기 대비 요금현실화율이 감소하였으며, 계획요금현실화율에도 많이 미치지 못하고 있으므로 조정량의 증가 및 요금 인상계획이 필요함
- 전년도와 비교하여 평균 점수가 2.95점 하락한 당진시 하수도의 경우(83.56점 → 80.61점) 리더십/전략, 사회적 가치 부문에서 낮은 점수를 받은 것이 주 원인임
  - 고객 및 주민참여 지표와 관련하여 고객만족도 조사결과의 분석 및 개선방안 수립 실적 일부 확인 하였으나 미흡하고, 고객만족도 제고를 위한 장·단기 전략계획 등도 없음. 고객들의 수요조사 혹은 만족도 조사를 실시할 필요가 있으며, 이러한 결과를 바탕으로 장기 발전계획 수립 등의 조치가 필요함
  - 지역사회공헌활동 지표와 관련하여 사회적 약자 및 친서민 정책추진을 위한 일부 노력이 있으나 기존에 존재하던 제도이며, 사회적 약자를 위해 새롭게 발굴 및 활용한 정책은 다소 미흡함
- 평가결과 전반적으로 점수가 크게 상승한 직영기업이 있으나, 하락한 직영기업도 있기 때문에 지속적인 경영개선 노력이 필요한 것으로 판단됨

### 3. 평가결과 요약

경영평가유형		대 기 상 관	평 평 균 점	점수대별 결과					전 년 도 평 균 (하수도)
				90점 이상	85점~ 90점 미만	80점~ 85점 미만	75점~ 80점 미만	75점 미만	
직 영 기 업	하수도	9개	84.37	1(11.1%)	4(44.4%)	3(33.3%)	1(11.1%)	-	84.08

## 4. 하수도 평가결과

### □ 평가결과 종합

- 충남 하수도 직영기업은 전년점수 대비 0.29점 상승하였음(84.08 → 84.37)
- 대분류 지표별로는 리더십/전략 3.18점(4점), 경영시스템 21.16점(24점), 경영성과 39.54점(49점), 사회적가치 16.03점(18점), 정책준수 4.44점(5점)으로 나타남
- 처리장시설 및 수질관리, 재난안전관리, 하수배제방식 등 지표에서 전반적으로 높은 점수를 득점하고 있음
- 천안시는 경영시스템, 경영성과 부문에서 타 자치단체보다 우수한 수준을 나타냄
  - 경영시스템 부문 처리장시설 및 수질관리, 하수관로시설 관리 지표에서 우수하게 평가되었고(평점 100.00점), 주요사업성과 부문 시설이용률, 하수도보급률, m<sup>3</sup>당 총괄원가, 요금징수율 지표에서도 우수하게 평가됨
  - 1인당 일반관리비 지표와 관련하여 인원은 감소하였으나 일반관리비의 증가로 인해 1인당 일반관리비가 증가하였으므로 일반관리비의 지출 절감을 위한 효율적 통제가 필요함
- 보령시는 9개 직영기업 중 2위를 차지함
  - 하수관로시설 관리, 하수배제방식, 윤리경영, 재난·안전관리, 지역사회공헌활동 부문에 있어서 타 자치단체보다 우수하게 평가됨
  - 한편 시설이용률 지표와 관련하여 보령 및 성주공공하수처리시설을 제외한 웅천, 무창포 및 대천해수욕장공공하수처리시설의 시설이용율은 각각 63.53%, 31.50% 및 35.79%로 평가목표인 75% 보다 매우 낮은 수준으로 개선을 위한 노력이 필요함
- 홍성군은 하수도 9개 직영기업중 하위그룹에 속함
  - 홍성군 하수도는 처음 평가받는 대상으로 경영시스템, 경영성과 부문에서 타 자치단체에 비해 전반적으로 낮은 평점을 받음
  - 중기경영계획, 인사관리, 요금현실화율 지표에서 낮은 수준을 보이고 있으나 사회적가치, 공기업정책준수 부문에서 타 지자체보다 높게 평가되었음

## □ 기관별 평가점수

공기업	당해연도 (2017년도 경영실적)								전년도 점 수
	계 (100점)	리더십/ 전략 (4점)	경영 시스템 (24점)	경영성과 (49점)	사회적 가치 (18점)	정책준수 (5점)	정량지표 (60점)	정성지표 (40점)	
평 균	84.37	3.18	21.16	39.54	16.03	4.44	48.53	35.84	84.08
계룡시 하수도	85.71	3.30	20.30	41.26	16.05	4.80	50.26	35.45	83.98
공주시 하수도	86.72	3.50	22.87	39.85	16.60	3.90	49.22	37.50	85.78
논산시 하수도	81.47	3.10	20.67	37.90	15.00	4.80	47.17	34.30	84.96
당진시 하수도	80.61	2.85	21.91	38.30	13.50	4.05	47.06	33.55	83.56
보령시 하수도	87.32	3.25	22.72	40.00	16.90	4.45	49.97	37.35	89.65
서산시 하수도	85.46	3.10	20.82	40.49	16.55	4.50	49.41	36.05	76.93
아산시 하수도	84.45	3.05	19.77	40.48	16.55	4.60	48.75	35.70	80.24
천안시 하수도	90.00	3.70	23.03	42.37	16.60	4.30	52.30	37.70	87.54
홍성군 하수도	77.55	2.80	18.36	35.24	16.55	4.60	42.60	34.95	-

※ 평가지표별 가중치 구성 : 정량지표 60점(단계별 포함), 정성지표 40점



제 2 장

하수도 부문

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





## 1 계룡시

### I. 평점표

대분류지표	중분류지표	세부지표	평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십/전략(4점)	리더십(2점)	1. 관리층의 리더십·전문성	절대평가	2	80.00	1.60
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	85.00	1.70
II. 경영시스템(24점)	경영효율화(9점)	1. 조직관리	절대평가	2	85.00	1.70
		2. 인사관리	절대1 목표2	3	96.70	2.90
		3. 재무관리	절대평가	4	87.50	3.50
	주요사업 활동(15점)	1. 처리장시설 및 수질관리	절대평가	8	87.50	7.00
		2. 하수관로시설 관리	절대평가 3 목표대실적3 단계별평가1	7	74.28	5.20
III. 경영성과(49점)	주요사업 성과(16점)	1. 시설이용률	단계별평가	4	82.00	3.28
		2. 하수도보급률	목표대실적	4	100.00	4.00
		3. 하수배제방식	목표대실적	3	100.00	3.00
		4. 하수처리효율	목표대실적	3	91.33	2.74
		5. 하수처리수 및 슬러지 적정처리	단계별평가1 목표부여(A)1	2	80.00	1.60
	경영효율 성과(18점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	3	59.50	1.79
		2. 1인당 일반관리비	목표부여(A)	2	100.00	2.00
		3. m당 총괄원가	목표부여(A)	4	100.00	4.00
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	27.35	0.27
		5. 요금현실화율	목표부여(B)	7	59.37	4.16
		6. 요금징수율	목표대실적	1	90.90	0.91
	고객만족 성과(15점)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	90.08	13.51
IV. 사회적 가치(18점)	사회적 책임(18점)	1. 고객 및 주민참여	절대평가	4	75.00	3.00
		2. 윤리경영	절대평가	4	87.50	3.50
		3. 재난·안전관리	절대평가	5	96.00	4.80
		4. 지역사회 공헌활동	절대평가	5	95.00	4.75
V. 정책준수(5점)	정책준수(5점)	1. 공기업정책준수	단계별평가	5	96.00	4.80
평점	합계				100	85.71
	정량지표				60	50.26
	정성지표				40	35.45

## Ⅱ. 종합평가의견

### 1. 총평

#### 가. 재무적 경영성과

(금액: 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업이익	당기 순이익	영업수지율
2016년	69,242	31,397	37,845	83.0%	1,486	-7,134	-7,945	17.24%
2017년	69,946	29,434	40,514	72.7%	1,842	-6,543	-7,325	21.97%

#### 나. 평가결과 종합

구 분	당 해 년 도 (2018년)						전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/ 전략 (4점)	경영 시스템 (24점)	경영성과 (49점)	사회적 가치 (18점)	정책준수 (5점)	
계룡시 하수도	85.71	3.30	20.30	41.26	16.05	4.80	83.98
충남 하수도 9개 평균	84.37	3.18	21.16	39.54	16.03	4.44	84.08

- 계룡시 하수도는 정책준수 부문, 경영성과 부문에서 충남 하수도 평균 평점에 비해 다소 높은 점수를 받음. 그 외 부문은 전반적으로 평균 평점과 비슷함
  - 리더십/전략 부문의 경우 관리층 리더십/전문성, 중장기 경영계획 지표는 평균보다 다소 높은 평점을 받음
  - 경영시스템 부문의 경우 하수관로시설 관리 지표는 충남 하수도 평균 평점보다 다소 낮은 점수를 받아 개선이 필요함
  - 경영성과 부문의 경우 전반적으로 평균보다 높은 점수를 받았으나, 부채비율, 요금현실화율 지표의 개선이 필요함
  - 사회적 가치 부문의 경우 재난안전관리, 지역사회공헌활동 지표에서 높은 점수를 받음
  - 정책준수 부문의 경우 다양한 변화 상황 외부감사결과와 더불어 고객만족도조사결과 등을 클린아이시스템에 공시해야 할 것임

## 2. 지표별 종합의견

### 가. 리더십/전략

#### □ 리더십

- 관리층의 리더십·전문성 지표와 관련하여 계룡시의 경우 경영목표를 달성하기 위한 추진계획들을 다각적으로 집행하고 있음. 하수도 경영분석 등을 통해 공기업의 경영효율성을 증대하고 있으며 하수도 사용료 체납에 대한 적극적인 징수 활동을 통해 경영 수지개선에 노력하고 있음. 이러한 노력에도 불구하고 경영목표 달성을 위한 구성원들의 의견수렴 및 전년도 경영평가 개선에 대한 환류에 있어 구체적인 계획 및 실행은 부족함

#### □ 전략

- 중장기 경영계획 지표와 관련하여 하수도법에서 정한 작성주기에 따라 하수도정비기본계획이 수립되었음. 하수도보급률과 분류식화율은 계획대비 목표를 달성하였고, 향후에도 달성할 가능성이 있음. 하수도법 제6조 제3항의 규정에 따라 5년마다 타당성 여부를 검토하여 필요한 경우에 하수도정비기본계획을 변경하는 것이 필요함

### 나. 경영시스템

#### □ 경영효율화

- 조직관리 지표와 관련하여 계룡시의 경우 전년도와 마찬가지로 행정민원처리 간소화 시책으로 고객을 위한 행정을 집행하고 있으며, 조직운영의 활성화를 위해 외국의 다양한 하수도 선진정책을 위한 탐방 등을 노력하고 있음. 비핵심업무의 아웃소싱 실적은 없으며, 다른 자치단체에서 실시하고 있는 유사한 업무의 비핵심업무 등을 참고하여 반영함으로써 공기업 경영 수지개선 및 재무 건전성을 확보할 필요가 있음

- 인사관리 지표와 관련하여 학습하는 조직문화를 조성하고, 개인역량 강화와 직무능력 향상을 위해 학습동아리에 대한 지원을 지속적으로 시행하고 있음. 상·하반기 민원서비스 만족도 조사 및 전화친절도 조사 결과가 계룡시 다른 부서에 비해 중간 정도 차지하고 있어 상위로 올라 갈 수 있도록 타 부서에 대한 벤치마킹을 통해 지속적으로 개선할 필요가 있음
- 재무관리 지표와 관련하여 원가절감을 다양한 노력을 시행하고 있음. 급격한 요율현실화의 어려움에도 불구하고 단계적이고 지속적으로 노력할 필요가 있으며, 원가절감 노력이 경영수지 개선에 환류 될 수 있는 장치를 마련할 필요가 있음

## □ 주요사업활동

- 처리장시설 및 수질관리 지표와 관련하여 공공하수처리시설을 민간 전문업체에서 위탁관리하고 있으며, 공공하수도 관리대행 성과평가를 추진하였음. 유입유량 대비 시설이 과다하게 설계 및 운영되어 시설이용률이 저조한 수준을 보이고 있으므로 적정 시설이용률을 유지시킬 수 있도록 하수처리공정의 탄력적인 운영관리가 요구됨
- 하수관로시설 관리 지표와 관련하여 계룡시 하수도정비기본계획에 우수관거 개량계획이 단계별로 수립되어 있어 관로 개량을 위한 연차별 계획은 적정하게 수립되어 있음. 관로개보수율을 높일 수 있도록 관로개량의 연차별 계획에 따라 개량사업이 차질 없이 진행될 수 있도록 세심한 관심과 노력이 필요함

## 다. 경영성과

### □ 주요사업성과

- 시설이용률 지표와 관련하여 계룡공공하수처리시설이 과다하게 설치되어 하수처리량이 시설용량보다 상당히 적은 수준이므로 하수처리구역 확대 등을 통하여 생활하수 유입량을 증대시키고, 그 외에 가축분뇨 및 산업폐수 등을 함께 처리할 수 있는 방안을 강구할 필요가 있음

- 하수도보급률 지표와 관련하여 2017년 총인구가 증가하였음에도 불구하고 하수처리 구역의 인구증가가 높게 나타났기 때문에 인구기준 하수도보급률이 높게 나타남. 총하수관거시설연장이 총계획관거연장과 거의 유사한 수준으로 설치되어 관거기준 하수도보급률이 높게 평가되었음
- 하수배제방식 지표와 관련하여 거의 전지역에 분류식 하수관거가 설치되어 있고, 동일 그룹의 평균과 비교해도 상당히 높은 수준을 보이고 있기 때문에 분류식 관거길이 비율이 높게 평가됨
- 하수처리효율 지표와 관련하여 계룡공공하수처리시설의 T-N 처리효율이 다른 항목에 비해 약간 저조한 수준이므로 개별 처리공정의 효율적인 운영을 통해 T-N 처리효율을 높일 수 있는 방안을 강구하는 것이 필요함
- 하수처리수 및 슬러지 적정처리 지표와 관련하여 하수슬러지 발생량 전체를 재활용하고 있어 하수슬러지 재활용률이 높게 평가되었음. 하수처리수 재활용은 장내용수에 국한되어 있으므로 농업용수기준에 적합하도록 처리한 이후 농업용수로 활용하거나 인근 산업단지의 공업용수로 활용하는 방안을 모색하는 것이 필요함

## □ 경영효율성과

- 영업수지비율 지표와 관련하여 영업수지비율은 지속적으로 성장하고 있으나, 계획비율과는 상당한 격차가 있으므로 처리량 증가 및 요금인상을 통한 영업수익의 증대 방안을 강구하여야 함
- 1인당 일반관리비 지표와 관련하여 감가상각비 등 고정비외의 발생비용의 절감을 통해 영업비용을 감소가 필요함
- m<sup>3</sup>당 총괄원가 지표와 관련하여 처리량 증가에 따라 m<sup>3</sup>당 총괄원가는 지속적으로 감소하고 있으나 발생비용은 연도별 사유에 따라 증가 감소를 반복하고 있으므로, 안정적인 비용 감소를 위해 비용 지출 시 효율성 평가 등을 통하여 신중하게 의사결정을 하여야 함

- 부채비율 지표와 관련하여 부채비율이 지속적으로 감소하고 있으나 타 지역의 부채비율보다 상당히 높게 형성되어 있으므로 영업수지의 개선이 필요하며, 자본의 확충도 필요함
- 요금현실화율 지표와 관련하여 요금현실화율이 상승하고 있으나 계획대비 큰 차이가 발생하고 있으므로 조정량의 확대와 요금인상 계획이 필요함
- 요금징수율 지표와 관련하여 전기대비 징수율은 소폭 증가하였으나 체납액의 체계적인 채권관리를 통해 지속적인 징수율 향상이 필요함

## □ 고객만족도

- 계룡시 하수도사업소의 고객만족도는 종합만족도 78.12점, 서비스 환경 80.56점, 서비스 과정 71.52점, 서비스 결과 82.35점, 사회적 만족도 81.64점, 전반적 만족도 76.55점으로 나타남. 당해연도 평가 31.25점, 전년대비 개선도 평가 58.83점, 총 90.08점으로 나타남. 따라서 계룡시 하수도사업소의 고객만족도 득점은 13.51점으로 평가함

## 라. 사회적 가치

- 고객 및 주민참여 지표와 관련하여 고객만족도 조사결과의 분석 및 개선방안 수립과 더불어 고객만족도 제고를 위한 장·단기 전략계획 수립이 필요함
- 윤리경영 지표와 관련하여 윤리경영시스템으로 윤리경영 사이트 구축, 부패방지과 청렴유지를 위한 교육 및 각종 제도운영 등의 노력으로 윤리경영의 기틀을 다짐. 윤리경영시스템 구축, 부패방지과 청렴유지를 위한 교육 및 각종 제도운영, 공정사회 구현을 위한 각종 제도 운영 등의 기존 정부의 제도 틀 내에 있는 것으로 계룡시 수도사업소에 맞게 제도화되고 시스템으로 종합적으로 연결되지 않았으며, 이 제도들의 장기발전계획 등도 미흡한 실정임
- 재난·안전관리 지표와 관련하여 부시장을 책임관으로 상하수도사업소 관리팀장, 하수도시설팀장, 위탁기관 소장의 체계로 총괄책임관을 지정하여 재난 안전관리에 대

처하고 있으며, 재해재난 대비 주요시설별 안전관리 매뉴얼 및 외부인 견학에 따른 안전관리 매뉴얼을 작성하여 현장에 비치하고 있음

- 지역사회 공헌활동 지표와 관련하여 사회적 약자 및 친서민 정책추진을 위한 일부의 노력을 하고 있으나 사회적 약자 하수도 사용료 감면, 지하수사용기초수급자 감면 등 사회적 약자들을 돕고 주민불편해소를 위한 조례, 규칙개정 등 다양한 노력과 실적을 제시해야 할 것임

## 마. 정책준수

- 상하수도 사업기구의 통합운영과 관련하여 조직통합과 더불어 기능, 인력 및 문화 통합을 위해 2년에 1회 정도의 조직진단을 통한 자체 발전 노력이 필요함
- 경영개선명령 이행 여부와 관련하여 계룡시 하수도 보고서의 전기 경영평가 지적사항에 대한 철저한 확인과 개선이 필요함
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 계룡시는 기관의 다양한 변화 상황 외부 감사결과와 더불어 매년 고객만족도조사결과 등을 클린아이시스템에 철저하게 공시해야 할 것임
- 재정균형집행과 관련하여 계룡시는 균형집행대상 예산실적 7,243,041천원, 집행을 107.6%이며, 신속 집행 목표달성율이 우수하나 110% 이상이 아니며, 2017년 12월 31일까지의 집행실적은 99.3%인 바, 이 부분의 개선을 위한 노력이 필요함

## 2 공주시

### I. 평점표

대분류지표	중분류지표	세부지표	평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십/전략(4점)	리더십(2점)	1. 관리층의 리더십·전문성	절대평가	2	85.00	1.70
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	90.00	1.80
II. 경영시스템(24점)	경영효율화(9점)	1. 조직관리	절대평가	2	80.00	1.60
		2. 인사관리	절대1 목표2	3	82.33	2.47
		3. 재무관리	절대평가	4	95.00	3.80
	주요사업 활동(15점)	1. 처리장시설 및 수질관리	절대평가	8	100.00	8.00
		2. 하수관로시설 관리	절대평가 3 목표대실적3 단계별평가1	7	100.00	7.00
III. 경영성과(49점)	주요사업 성과(16점)	1. 시설이용률	단계별평가	4	87.35	3.49
		2. 하수도보급률	목표대실적	4	91.00	3.64
		3. 하수배제방식	목표대실적	3	97.51	2.93
		4. 하수처리효율	목표대실적	3	91.67	2.75
		5. 하수처리수 및 슬러지 적정처리	단계별평가1 목표부여(A)1	2	90.00	1.80
	경영효율 성과(18점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	3	43.02	1.30
		2. 1인당 일반관리비	목표부여(A)	2	82.54	1.65
		3. m당 총괄원가	목표부여(A)	4	93.14	3.73
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	99.93	1.00
		5. 요금현실화율	목표부여(B)	7	46.64	3.27
		6. 요금징수율	목표대실적	1	91.81	0.92
	고객만족 성과(15점)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	89.12	13.37
IV. 사회적 가치(18점)	사회적 책임(18점)	1. 고객 및 주민참여	절대평가	4	87.50	3.50
		2. 윤리경영	절대평가	4	87.50	3.50
		3. 재난·안전관리	절대평가	5	96.00	4.80
		4. 지역사회 공헌활동	절대평가	5	96.00	4.80
V. 정책준수(5점)	정책준수(5점)	1. 공기업정책준수	단계별평가	5	78.00	3.90
평점	합계				100	86.72
	정량지표				60	49.22
	정성지표				40	37.50



## Ⅱ. 종합평가의견

### 1. 총평

#### 가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업이익	당기순이익	영업수지율
2016년	260,346	205	260,141	0.1%	1,978	-19,043	-8,863	9.41%
2017년	263,624	193	255,163	0.1%	1,940	-19,240	-8,494	9.16%

#### 나. 평가결과 종합

구 분	당 해 년 도 (2018년)						전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/ 전략 (4점)	경영 시스템 (24점)	경영성과 (49점)	사회적 가치 (18점)	정책준수 (5점)	
공주시 하수도	86.72	3.50	22.87	39.85	16.60	3.90	85.78
충남 하수도 9개 평균	84.37	3.18	21.16	39.54	16.03	4.44	84.08

- 공주시 하수도는 리더십/전략 부문, 경영시스템 부문에서 충남 하수도 평균 평점에 비해 다소 높은 점수를 받음. 정책준수 부문에서 평균 평점보다 낮은 점수를 받음
  - 리더십/전략 부문의 경우 하수도법에서 정한 작성주기에 따라 하수도정비기본계획이 수립되었음. 중장기 경영계획 지표에서 평균보다 높은 점수를 받음
  - 경영시스템 부문의 경우 조직관리 지표는 높은 점수를 받았으나 인사관리의 개선이 필요함
  - 경영성과 부문의 경우 처리장시설 및 수질관리, 하수관로시설관리 부문에서 만점을 받음
  - 사회적 가치 부문의 경우 전반적으로 평균 평점과 비슷한 점수를 받음
  - 정책준수 부문의 경우 평균 평점보다 다소 낮은 점수를 받음
  - 정책준수 부문의 경우 만점을 받음

## 2. 지표별 종합의견

### 가. 리더십/전략

#### ☐ 리더십

- 관리층 리더십·전문성 지표와 관련하여 경영목표를 달성하기 위한 추진계획들을 다각적으로 집행하고 있으며, 경영평가 결과분석을 통한 개선방안 운영 및 조직 내부의 공유 노력이 긍정적임. 경영평가결과의 분석 및 개선을 위한 방안에 대해 의견을 실천할 필요가 있으며, 지속적 관리 및 노력이 필요함

#### ☐ 전략

- 중장기 경영계획 지표와 관련하여 하수도법에서 정한 작성주기에 따라 하수도정비기본계획이 수립되었음. 하수도법 제6조 제3항의 규정에 따라 5년마다 타당성 여부를 검토하여 필요한 경우 하수도정비기본계획을 변경하는 것이 필요함

### 나. 경영시스템

#### ☐ 경영효율화

- 조직관리 지표와 관련하여 전화 민원 등 모든 민원을 서식이나 절차에 제한 두지 않고 민원접수 즉시, 담당 공무원 및 검침원, 준설원 등 해당 업무 관련자와 현지 출장하여 민원상태를 확인하고 신속조치하고 있음. 또한, 민원 처리 후 조치결과를 전화로 안내하고 기타 다른 민원이나 불편사항은 없는지 확인하고 있음
- 인사관리 지표와 관련하여 학습하는 조직문화를 조성하고, 개인역량 강화와 직무능력 향상을 위해 학습동아리에 대한 지원을 지속적으로 시행하고 있음. 분기별로 직원만족도 조사를 실시하여 업무 만족도를 높이고 있음. 직원만족의 정도를 파악하고 평가하여 궁극적으로 양질의 행정서비스를 제공하기 위해 만족도 조사를 실시하고 있지만, 피드백(환류조치)에 대한 구체적인 방안들에 대해 다양한 아이디어 창출이 필요할 것임

- 재무관리 지표와 관련하여 공주시 하수도공기업 특별회계 경영의 예산 및 자금관리는 매년 초에 월별 수급 계획을 수립하고 월별집행상황을 분석하여 불필요한 잔액이 발생하지 않도록 하고 있으며, 유휴 자금에 대하여는 이자수입을 증대하기 위해 이율이 높은 금융기관에 예치하고 있음. 합리적 원가분석을 통해 전기 대비 증감 분석, 연도별 추세분석, 유사기관과의 비교분석 자료를 관리하여야 하며, 원가절감 방안 대책마련 회의 및 시책 개발 기초자료로도 활용할 수 있음

## □ 주요사업활동

- 처리장시설 및 수질관리 지표와 관련하여 공공하수처리시설에 운영매뉴얼 및 유지관리지침서가 작성되어 있어 처리공정별 시설운동을 설계지침에서 설정한 범위에서 운영되도록 노력하고 있을 뿐만 아니라 시설개량을 위한 예산을 투입하여 시설을 적정하게 운영관리하고 있음
- 하수관로시설 관리 지표와 관련하여 관로개보수연장이 지속적으로 증가하는 추세를 보였음. 관로준설공사집행액은 연도별로 증감을 반복하였으나, 2016년 이후 일정한 수준을 보이는 것으로 나타났음. 관로개량을 위한 연차별 계획이 수립되어 있으나, 관로시설 개보수실적을 일정수준 이상으로 유지할 수 있도록 관로개량사업을 지속적으로 추진하여야 함

## 다. 경영성과

### □ 주요사업성과

- 시설이용률 지표와 관련하여 신관하수처리구역의 시설이용률은 하수처리구역 내 하수유입량이 증가하면 높아질 것으로 판단되므로, 도시개발사업을 통한 하수처리구역 확대 등이 조기에 추진될 수 있도록 적극적인 행정적 지원이 필요할 것으로 판단됨

- 하수도보급률 지표와 관련하여 공주시의 총인구와 하수처리인구가 감소함에도 불구하고 하수처리구역 확대로 인구기준 하수도보급률은 전년도에 비해 상승하였으나 동일그룹 평균보다 낮은 수준을 보여 전체적으로 평가가 낮았음. 인구기준 하수도보급률은 점진적으로 향상되었으나, 면지역의 하수도보급률이 다소 낮은 수준이므로 면단위 하수처리를 위한 신규 설치사업을 추진하고 계획지역을 중심으로 하수관거를 지속적으로 설치하는 것이 필요함
- 하수배제방식 지표와 관련하여 분류식 관거연장 비율은 2013년부터 2016년까지 매년 점진적으로 증가한 이후 2017년 81.28%로 약간 낮아지는 추세를 보이고 있음. 분류식관거 연장비율 향상을 위해 하수관거가 설치되지 않은 지역을 중심으로 분류식 관거사업을 집중적으로 추진하여야 함
- 하수처리효율 지표와 관련하여 T-N 처리효율이 다른 항목에 비해 약간 저조한 수준이므로 개별 처리공정의 효율적인 운영을 통해 T-N 처리효율을 높일 수 있는 방안을 강구하는 것이 필요함
- 하수처리수 및 슬러지 적정 처리 지표와 관련하여 하수처리수 재이용률이 전년도에 비해 약간 상승한 것은 장외용수 가운데 하천용수 사용량이 증가하여 전체적으로 하수처리수 재이용률이 증가하였기 때문임. 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% 감소했으나 영업비용은 전기대비 소폭 상승하여 영업수지비율이 하락함. 자산에 대한 투자로 관련 감가상각비와 하수처리 관련 영업비용은 계속적인 증가 추세를 보이고 있으나, 조정량은 전기대비 감소하여 영업수익도 감소하고 있음. 사용율을 고려한 투자 및 비용 지출의 절감으로 영업수지의 개선이 필요함

- 1인당 일반관리비 지표와 관련하여 일반관리비는 1.7% 감소하였으나 평균인원이 1명 감소(2%)하여 1인당 일반관리비는 증가함. 1인당 일반관리비 발생은 연도별 크게 차이가 없으며, 효율적인 인력배치로 업무의 효율성을 높이기 위한 노력이 필요함
- m<sup>2</sup>당 총괄원가 지표와 관련하여 타회계전입금 수입 등 영업외수익의 증가로 인해 총괄원가는 전기대비 감소하였으나, 조정량도 감소하여 m<sup>2</sup>당 총괄원가가 전기대비 감소함. 조정량은 감소되었으나 영업비용 등은 소폭 증가하였으므로 신규투자는 최대한 자제하고 기 투자된 자산들의 효율적인 운영이 필요함
- 부채비율 지표와 관련하여 시설투자는 전액 자본으로 조달 되어 퇴직급여충당부채 등 소액의 부채 외에는 거의 발생하지 않고 있으므로 매년 부채비율은 유사하게 발생하고 있음. 자산 투자에 대한 부채가 없으므로 부채 비율이 낮은 편이나 영업수지 개선을 통해 결손금을 줄여 건전한 자본을 유지하여야 함
- 요금현실화율 지표와 관련하여 조정량의 감소로 인해 영업수익이 감소하였으나 조정량도 감소하여 요금현실화율은 소폭 증가함. 요금현실화율은 전기대비 증가하였으나 계획요금현실화율에 미치지 못하고 있으므로 영업수익을 증대시키기 위한 노력이 필요함
- 요금징수율 지표와 관련하여 요금징수율이 전기보다 소폭 상승하였으나, 체납액의 체계적인 관리로 징수율의 지속적인 상승이 필요함

## □ 고객만족도

- 공주시 하수도사업소의 고객만족도는 종합만족도 78.57점, 서비스 환경 79.56점, 서비스 과정 72.60점, 서비스 결과 82.68점, 사회적 만족도 83.32점, 전반적 만족도 76.31점으로 나타남. 당해연도 평가 31.43점, 전년대비 개선도 평가 57.69점, 총 89.12점으로 나타남. 따라서 공주시 하수도사업소의 고객만족도 득점은 13.37점으로 평가함

## 라. 사회적 가치

- 고객 및 주민참여 지표와 관련하여 하수처리와 관련된 고객만족 경영체계의 근간이 되는 다양한 사업을 실시하였으며 고객의 의견 수렴과 더불어 이를 반영하기 위하여 제도정비, 전화응대 교육 및 평가, 고객만족을 제고하기 위한 홍보, 어린이 견학 등을 실시하였음. 그러나 고객 및 주민 의견의 적극적 수렴 및 반영 노력 다소 미흡함
- 윤리경영 지표와 관련하여 부패방지과 청렴유지를 위한 교육 및 각종 제도운영, 공정사회 구현을 위한 각종 제도 운영 등의 노력으로 윤리경영의 기틀을 다졌을 뿐 아니라 관련 비리도 거의 나타나지 않고 있음. 윤리경영시스템 구축, 부패방지과 청렴유지를 위한 교육 및 각종 제도운영, 공정사회 구현을 위한 각종 제도 운영 등은 기존 정부의 제도 틀 내에 있는 것이며, 공주시 수도사업소에 맞게 제도화되고 시스템으로 종합적으로 연결되지 않았으며, 이 제도의 장기발전계획 등도 미흡한 실정임
- 재난·안전관리 지표와 관련하여 하수도과장을 총괄책임관으로 지정하고 전담인력을 대상으로 전문성 제고를 위한 교육에 성실히 임하고 있음. 안전 관련 법적 기준을 잘 준수하고 있음
- 지역사회 공헌활동 지표와 관련하여 사회적 약자를 위한 사회적 약자를 위한 프로그램운영, 하수도 요금감면, 제도개선, 10건의 정책 발굴 등임. 다만, 이러한 사회적 약자 및 친서민 정책추진을 위한 다양한 노력이 기존에 존재하던 제도이며, 사회적 약자를 위해 새롭게 발굴 및 활용한 정책은 다소 미흡함

## 마. 정책준수

- 상하수도 사업기구의 통합운영과 관련하여 기존 조직통합 외 최소 2년에 한 번씩은 조직진단을 통해 기능, 인력 및 문화 통합 등과 관련된 개선을 지속적으로 실행할 필요가 있음

- 경영개선명령 이행 여부와 관련하여 경영개선명령에 대해서는 반드시 이행이 필요하며, 경영개선 외에 지속적인 개선이행이 필요한 사업의 경우, 지속적 개선을 위한 노력이 필요함
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 공주시는 하수도 사업관련 고객만족도 조사를 2016년, 2017년 등 한 번도 실시하지 않음. 따라서 기관의 다양한 변화 상황 외부감사결과 고객만족도조사결과 등을 클린아이시스템에 철저하게 공시해야 할 것임
- 재정균형집행과 관련하여 공주시는 균형집행대상 예산실적은 24,014,627천원으로 신속 집행율은 83.5%로 70.0%이상이며, 2017년 12월 31일까지의 집행실적 또한 76.9%로 낮은 바, 균형집행을 위한 노력이 필요함. 이러한 균형집행 노력은 정부의 정책을 준수하고 지역의 경제발전 및 사회발전에 기여할 수 있는 중요한 기회로 보다 균형달성노력에 경주해 주기 바람

### ③ 논산시

#### I. 평점표

대분류지표	중분류지표	세부지표	평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십/전략(4점)	리더십(2점)	1. 관리층의 리더십·전문성	절대평가	2	75.00	1.50
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	80.00	1.60
II. 경영시스템(24점)	경영효율화(9점)	1. 조직관리	절대평가	2	85.00	1.70
		2. 인사관리	절대1 목표2	3	83.30	2.50
		3. 재무관리	절대평가	4	75.00	3.00
	주요사업 활동(15점)	1. 처리장시설 및 수질관리	절대평가	8	100.00	8.00
		2. 하수관로시설 관리	절대평가 3 목표대실적3 단계별평가1	7	78.14	5.47
III. 경영성과(49점)	주요사업 성과(16점)	1. 시설이용률	단계별평가	4	74.36	2.97
		2. 하수도보급률	목표대실적	4	86.00	3.44
		3. 하수배제방식	목표대실적	3	100.00	3.00
		4. 하수처리효율	목표대실적	3	94.00	2.82
		5. 하수처리수 및 슬러지 적정처리	단계별평가1 목표부여(A)1	2	70.00	1.40
	경영효율 성과(18점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	3	49.71	1.49
		2. 1인당 일반관리비	목표부여(A)	2	75.28	1.51
		3. m당 총괄원가	목표부여(A)	4	70.56	2.82
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	90.11	0.90
		5. 요금현실화율	목표부여(B)	7	48.04	3.37
		6. 요금징수율	목표대실적	1	97.84	0.98
	고객만족 성과(15점)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	87.98	13.20
IV. 사회적 가치(18점)	사회적 책임(18점)	1. 고객 및 주민참여	절대평가	4	75.00	3.00
		2. 윤리경영	절대평가	4	87.50	3.50
		3. 재난·안전관리	절대평가	5	96.00	4.80
		4. 지역사회 공헌활동	절대평가	5	74.00	3.70
V. 정책준수(5점)	정책준수(5점)	1. 공기업정책준수	단계별평가	5	96.00	4.80
평점	합계				100	81.47
	정량지표				60	47.17
	정성지표				40	34.30



## Ⅱ. 종합평가의견

### 1. 총평

#### 가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업이익	당기 이익 순이익	영업수지율 비율
2016년	286,628	31,062	255,565	12.2%	4,595	-12,345	-11,899	27.13%
2017년	323,072	29,082	293,991	9.9%	4,567	-13,501	-12,585	25.28%

#### 나. 평가결과 종합

구 분	당 해 년 도 (2018년)						전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/ 전략 (4점)	경영 시스템 (24점)	경영성과 (49점)	사회적 가치 (18점)	정책준수 (5점)	
논산시 하수도	81.47	3.10	20.67	37.90	15.00	4.80	84.96
충남 하수도 9개 평균	84.37	3.18	21.16	39.54	16.03	4.44	84.08

- 논산 하수도는 경영시스템, 정책준수 부문에서 평균 평점보다 높은 점수를 받았으나 경영성과 부문은 평균 평점보다 다소 낮은 점수를 받음
  - 리더십/전략 부문의 경우 관리층 리더십/전문성, 중장기 경영계획 부문에서 평균 수준의 점수를 받음
  - 경영시스템 부문의 경우 처리장시설 및 수질관리 부문에서 만점을 받음
  - 경영성과 부문의 경우 하수배제방식 부문에서 만점을 받았으나 시설이용률, 영업수지비율, 톤당 총괄원과 부문에서 개선이 필요함
  - 사회적 가치 부문의 경우 지역사회공익활동 부문에서 경영개선이 필요함
  - 정책준수 부문의 경우 평균 평점보다 다소 높은 점수를 받음

## 2. 지표별 종합의견

### 가. 리더십/전략

#### ☐ 리더십

- 관리층 리더십·전문성 지표와 관련하여 맑고 깨끗한 상하수도 및 지하수 관리를 위한 목표를 달성하기 위해 성과분석을 통해 세부 이행과제를 관리하고 있으며, 개인별 및 부서별 목표를 설정하고 이를 달성하였는지를 동시에 관리하고 있음. 이는 타 자치단체에서도 수범사례로서 벤치마킹 할 필요가 있음. 그러나 경영목표 달성을 위한 구성원들의 의견수렴 및 전년도 경영평가 개선에 대한 환류에 있어 구체적인 계획 및 실행은 부족함

#### ☐ 전략

- 중장기 경영계획 지표와 관련하여 하수도법에서 정한 작성주기에 따라 하수도정비기본계획이 수립되었음. 하수도정비기본계획 주요 지표들 가운데 하수도보급률과 시설이용률은 계획목표를 달성하였고, 향후에도 달성할 가능성이 있음. 하수도법 제6조 제3항의 규정에 따라 5년마다 타당성 여부를 검토하여 필요한 경우에는 하수도정비기본계획을 변경하는 것이 필요함

### 나. 경영시스템

#### ☐ 경영효율화

- 조직관리 지표와 관련하여 논산시의 경우 전년도와 마찬가지로 행정 간소화 처리를 위한 제안제도가 활성화 되고 있으며, 직원 상호간 소통과 화합을 위한 단합행사 및 시정의 철학과 방향에 대한 전 직원 공유의 시간 마련 등을 위한 노력을 기울이고 있음. 그러나, 비핵심업무의 아웃소싱의 실적은 없으며, 다른 자치단체에서 실시하고 있는 유사한 업무의 비핵심업무 등을 참고하여 반영함으로써 공기업 경영 수지개선 및 재무 건전성을 확보할 필요가 있음

- 인사관리 지표와 관련하여 논산시의 경우 학습하는 조직문화를 조성하고, 개인역량 강화와 직무능력 향상을 위해 학습동아리에 대한 지원을 지속적으로 시행하고 있으나, 양질의 행정서비스를 제공하기 위한 민원만족도 조사를 실시할 필요가 있으며, 만족도 결과를 자체평가 시 공통지표로 반영함으로써 상대적으로 저조하게 나타난 분야를 개선 할 필요가 있음
- 재무관리 지표와 관련하여 전년도와 마찬가지로 논산공공하수처리장 에너지 비용의 절감을 구축하기 위하여 태양광 발전시설의 설치 및 형광램프의 높은 전기료 및 전 구교체, 안정기 교체 등에 따른 유지보수 비용의 과다 소요원가절감에 다양한 노력을 시행하고 있음. 그러나 지속적으로 원가절감을 위한 노력에도 불구하고 어느 정도의 효과가 있는지에 대한 평가가 미흡함. 또한 기능별원가 분석에 대한 구체적이고 세밀한 분석이 필요함

## □ 주요사업활동

- 처리장시설 및 수질관리 지표와 관련하여 공공하수처리시설별로 유지관리지침서가 작성되어 있고, 대부분 운영매뉴얼에 맞도록 운영되고 있어 유량감소에 따른 체류시간 증가 등과 같은 변화에 적절하게 대처하고 있음. 시설개량을 위한 예산투자를 통해 시설을 적정하게 운영관리하고 있음
- 하수관로시설 관리 지표와 관련하여 관로개보수를 유지를 위해 관로개량 연차별 계획에 따라 하수관로 개량사업이 차질 없이 이루어질 수 있도록 세심한 관심과 노력이 필요함. 관로준설계획 수립과 소요예산 확보를 통해 관로준설사업이 지속적으로 이루어질 수 있도록 노력하여야 함

## 다. 경영성과

### □ 주요사업성과

- 시설이용률 지표와 관련하여 논산공공하수처리시설은 하수유입량이 증가에 따라 2016년부터 시설용량을 초과하여 시설이용률 목표 75%를 크게 상회하고 있음.

2017년 논산공공하수처리시설이 증설되기는 하였으나, 하수유입량이 지속적으로 증가하고 있어 추가증설에 대한 대비가 필요한 것으로 판단됨

- 하수도 보급률 지표와 관련하여 인구기준 하수도보급률은 2013년 이후 지속적으로 증가하여 2017년 71.01% 수준을 보이고 있음. 그러나 인구 기준 하수도보급률이 동일그룹의 인구 기준 평균 하수도보급률에 비해 낮은 수준이므로, 하수도보급률이 낮은 읍·면지역 가운데 인구밀도가 높은 지역을 중심으로 하수관거 확충을 통한 하수처리구역 확대사업을 집중적으로 추진하는 것이 필요함
- 하수배제방식 지표와 관련하여 분류식 관거연장 비율은 2013년 68.13%에서 2014년 91.19%로 급격히 증가한 이후 2017년 88.12%로 큰 변동 없이 거의 일정한 수준을 보이고 있음
- 하수처리효율 지표와 관련하여 T-N처리효율이 다른 항목에 비해 낮게 나타났고, 특히, 논산공공하수처리시설의 T-N처리효율이 상당히 낮은 수준을 보여 전체적으로 하수처리효율이 낮게 평가되었음. 시설용량 대비 하수유입량이 여유 있는 시설을 중심으로 생활하수 외 가축분뇨, 산업폐수 등을 함께 처리할 수 있는 방안을 강구하여 유역 내 오염물질 유출저감을 위한 시설의 효율화를 도모하는 것이 필요함
- 하수처리수 및 슬러지 적정처리 지표와 관련하여 하수처리수 재이용량 가운데 장내용수로 사용하는 양이 전년도에 비해 줄어들었을 뿐만 아니라 타 자치단체에 비해 낮아 전체적으로 하수처리수 재이용률이 낮은 것으로 나타났음. 공공하수처리시설의 하수처리수를 장내용수로 사용하는 비율을 늘리고 농업용수기준에 적합토록 처리한 후 농업용수로 활용하거나 하천의 환경기준에 적합토록 처리하여 하천유지용수로 활용하는 노력 등이 필요함

## □ 경영효율성과

- 영업수지비율 지표와 관련하여 조정량 감소로 인해 영업수익은 소폭 감소한 반면, 영업비용은 6.6% 증가하여 영업수지비율이 전기 대비 감소함. 조정량 감소에도 설비투자 증가로 인한 감가상각비 증가 및 민간 위탁비용이 증가되어 영업비용이 전

년도에 비해 상승하였으므로 신규 설비 투자에 대한 관리 및 원가 절감을 위한 방안이 강구되어야 하며, 설비의 효율적 관리를 통해 조정량의 증가 및 요금의 인상으로 영업수익을 개선의 검토가 필요함

- 1인당 일반관리비 지표와 관련하여 평균인원은 전기대비 변동이 없으나 일반관리비의 증가로 1인당 일반관리비는 전기대비 증가함. 1인당 일반관리비가 지속적으로 증가하고 있으므로 일반관리비의 절감을 위한 방안이 검토 되어야 함
- m<sup>2</sup>당 총괄원가 지표와 관련하여 당기 조정량 감소에도 불구하고 설비 자산 투자로 인한 감가상각비 및 민간위탁비용 등의 증가로 인해 m<sup>2</sup>당 총괄원가가 증가함. 기 투자된 자산에 대한 감가상각비는 지속적으로 비용이 발생되므로 신규 투자에 대한 신중한 검토가 필요하며, 기타 변동비용의 통제로 발생 비용을 절감하여야 하고, 설비 자산의 효율적인 운영으로 조정량을 높일 수 있는 방안이 필요함
- 부채비율 지표와 관련하여 BTL관련 미지급금을 분할 상환하고 있어 부채는 감소하였으며, 당기 결손금 발생에도 자산 투자를 위한 국고보조금등의 수령으로 인한 자본 증가로 인해 전체 부채비율은 감소함. 향후 BTL투자에 대한 미지급금은 매년 분할 상환되어 부채는 지속적으로 감소하고 있으므로 영업수지 개선을 통한 결손금을 감소시키기 위한 노력이 요구됨
- 요금현실화율 지표와 관련하여 당기 설비 투자는 증가하였으나 조정량이 감소하여 전기 대비 요금현실화율이 감소하였으며, 계획요금현실화율에도 많이 미치지 못하고 있으므로 조정량의 증가 및 요금 인상계획이 필요함
- 요금징수율 지표와 관련하여 당해연도 총 징수율은 97.84%이고 전년도 총 징수율은 97.53%로 체납액이 소폭 감소하였으며, 징수율은 양호한 수준을 유지하고 있음. 징수율은 전기에 비해 상승하였으며, 전반적으로 양호한 징수율을 유지하고 있으므로 체납금액에 대한 체계적인 관리로 현재의 징수율을 유지할 필요가 있음

## 라. 사회적 가치

- 고객 및 주민참여 지표와 관련하여 하수처리와 관련된 민원처리마일리지 운영, 우수직원 인센티브제공 등 고객만족 경영을 위한 노력을 추진하였고, 고객·주민의견의 경영계획을 반영하고 있으나 근본적인 변화나 체질 개선을 위해 고객만족도 제고를 위한 장·단기 전략계획 수립이 이루어지지 못함
- 윤리경영 지표와 관련하여 부패방지와 청렴유지를 위한 교육 및 각종 제도운영, 공정사회 구현을 위한 각종 제도 운영 등의 노력으로 윤리경영의 기틀을 다졌을 뿐 아니라 관련 비리도 거의 나타나지 않고 있음. 그러나 윤리경영시스템 구축, 부패방지과 청렴유지를 위한 교육 및 각종 제도운영, 공정사회 구현을 위한 각종 제도 운영 등은 기존 정부의 제도 틀 내에 있는 것으로 논산시 수도사업소에 맞게 제도화되고 시스템으로 종합적으로 연결되지 않았으며, 이 제도들의 장기발전계획 등도 미흡한 실정임
- 재난·안전관리 지표와 관련하여 재해·재난 대비 주요시설별 안전관리 매뉴얼을 보유하고 있으며, 외부인 견학에 따른 안전관리 매뉴얼을 작성하여 활용하고 있음. 또한, 지진재난대응 대피훈련을 전직원 및 민원인이 참석하는 모의훈련을 실시하였으며, 안전관리 관련 교육을 시설운영팀 자체교육으로 시행하였음
- 지역사회 공헌활동 지표와 관련하여 사회적 약자를 위한 2건의 프로그램운영, 하수처리시설의 견학경비지원 등 1건의 친서민지원 정책발굴이 있음. 다만, 이러한 사회적 약자 및 친서민 정책추진을 위한 다양한 노력이 기존에 존재하던 제도이며, 사회적 약자를 위해 새롭게 발굴 및 활용한 정책은 다소 미흡함

## □ 고객만족도

- 논산시 하수도사업소의 고객만족도는 종합만족도 77.85점, 서비스 환경 79.44점, 서비스 과정 72.22점, 서비스 결과 82.66점, 사회적 만족도 81.02점, 전반적 만족도 75.77점으로 나타남. 당해연도 평가 31.14점, 전년대비 개선도 평가 56.84점, 총 87.98점으로 나타남. 따라서 논산시 하수도사업소의 고객만족도 득점은 13.20점으로 평가함

## 마. 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 하수도행정의 효율성을 높여야 할 것임
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 논산시는 하수도 사업관련 고객만족도 조사를 2016년 2017년 등 한번도 실시하지 않음. 따라서 기관의 다양한 변화 상황 외부감사 결과 고객만족도조사결과 등에 대한 내용을 클린아이시스템에 철저하게 공시해야 할 것임
- 재정균형집행과 관련하여 논산시는 균형집행 대상 예산액 49,620,361천원으로 신속 집행율은 107.2%로 상위등급이나 예산 신속 집행율이 다소 낮은 바, 균형집행을 달성할 수 있도록 노력이 필요함

## 4 당진시

### I. 평점표

대분류지표	중분류지표	세부지표	평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십/전략(4점)	리더십(2점)	1. 관리층의 리더십·전문성	절대평가	2	70.00	1.40
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	72.50	1.45
II. 경영시스템(24점)	경영효율화(9점)	1. 조직관리	절대평가	2	90.00	1.80
		2. 인사관리	절대1 목표2	3	83.66	2.51
		3. 재무관리	절대평가	4	87.50	3.50
	주요사업 활동(15점)	1. 처리장시설 및 수질관리	절대평가	8	100.00	8.00
		2. 하수관로시설 관리	절대평가 3 목표대실적3 단계별평가1	7	87.14	6.10
III. 경영성과(49점)	주요사업 성과(16점)	1. 시설이용률	단계별평가	4	84.04	3.36
		2. 하수도보급률	목표대실적	4	77.25	3.09
		3. 하수배제방식	목표대실적	3	97.17	2.92
		4. 하수처리효율	목표대실적	3	89.67	2.69
		5. 하수처리수 및 슬러지 적정처리	단계별평가1 목표부여(A)1	2	70.00	1.40
	경영효율 성과(18점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	3	50.00	1.50
		2. 1인당 일반관리비	목표부여(A)	2	100.00	2.00
		3. m당 총괄원가	목표부여(A)	4	82.56	3.30
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	82.70	0.83
		5. 요금현실화율	목표부여(B)	7	49.26	3.45
		6. 요금징수율	목표대실적	1	92.74	0.93
	고객만족 성과(15점)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	85.53	12.83
IV. 사회적 가치(18점)	사회적 책임(18점)	1. 고객 및 주민참여	절대평가	4	50.00	2.00
		2. 윤리경영	절대평가	4	87.50	3.50
		3. 재난·안전관리	절대평가	5	96.00	4.80
		4. 지역사회 공헌활동	절대평가	5	64.00	3.20
V. 정책준수(5점)	정책준수(5점)	1. 공기업정책준수	단계별평가	5	81.00	4.05
평점	합계				100	80.61
	정량지표				60	47.06
	정성지표				40	33.55



## Ⅱ. 종합평가의견

### 1. 총평

#### 가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업이익	당기 순이익	영업수지율
2016년	280,505	42,125	238,380	17.7%	4,326	-17,533	-10,644	19.79%
2017년	284,886	42,010	429,094	9.8%	4,815	-18,800	-15,014	20.39%

#### 나. 평가결과 종합

구 분	당 해 년 도 (2018년)						전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/ 전략 (4점)	경영 시스템 (24점)	경영성과 (49점)	사회적 가치 (18점)	정책준수 (5점)	
당진시 하수도	80.61	2.85	21.91	38.30	13.50	4.05	83.56
충남 하수도 9개 평균	84.37	3.18	21.16	39.54	16.03	4.44	84.08

- 당진시 하수도는 전반적으로 충남 하수도 평균 평점에 비해 다소 낮은 점수를 받음
  - 리더십/전략 부문의 경우 관리층 리더십/전문성 부문에서 평균 평점에 비해 낮은 점수를 받음. 경영평가결과의 환류에 있어서 구체적인 계획 및 실행이 필요함
  - 경영시스템 부문의 경우 처리장시설 및 수질관리 부문에서 만점을 받았으나 인력관리 부문에서 평점보다 다소 낮은 점수를 받음
  - 경영성과 부문의 경우 1인당 일반관리비 부문에서 만점을 받았으나 그 외 부문은 평균 평점 수준의 점수를 받음
  - 사회적 가치 부문의 경우 고객 및 주민참여, 지역사회공익활동 부문에서의 개선이 필요함
  - 정책준수 부문의 경우 평균 평점 보다 낮은 점수를 받음

## 2. 지표별 종합의견

### 가. 리더십/전략

#### □ 리더십

- 관리층 리더십·전문성 지표와 관련하여 사업운영상의 애로사항을 개선하기 위해 공공요금의 인상과 관련해서는 단계별 요금 인상을 추진하여(현재63.1%) 연차적으로 요금 현실화율 76.1%를 달성목표로 설정함. 이러한 노력에도 불구하고 경영목표 달성을 위한 구성원들의 의견수렴 및 전년도 경영평가 개선에 대한 환류에 있어 구체적인 계획 및 실행은 부족함. 대부분의 환류 개선에 있어 구성원들의 의견을 적극적으로 반영할 필요가 있음에도 불구하고 형식적인 의견수렴에 그치고 있음

#### □ 전략

- 중장기 경영계획 지표와 관련하여 하수도법에서 정한 작성주기에 따라 하수도정비기본계획이 수립되었음. 하수도법 제6조 제3항의 규정에 따라 5년마다 타당성 여부를 검토하여 필요한 경우에는 하수도정비기본계획을 변경하는 것이 필요함

### 나. 경영시스템

#### □ 경영효율화

- 조직관리 지표와 관련하여 당진시는 조직진단을 바탕으로 현재까지 운영하고 있어 조직구조의 합리성 제고를 위한 노력을 하였으며 단합대회, 직원 한마음 대회, 조직개발 시책 관련 워크숍 등 조직활성화를 위해 노력함. 그러나, 다른 자치단체에서 실시하고 있는 유사한 업무의 비핵심업무 등을 참고하여 공기업 경영 수지개선 및 재무 건전성을 확보할 필요가 있음
- 인사관리 지표와 관련하여 직원만족의 정도를 파악하고 평가하여 궁극적으로 양질의 행정서비스를 제공하기 위한 만족도 조사를 실시하였으며, 직원소통 라운지를

행정정보시스템 내 개설하여 부서업무를 공유하고 있음. 다만, 제안제도의 활성화가 지속적으로 개선되지 못하고 있으며, 다양한 직원 동기부여 시책에 대한 성과평가도 실시 할 필요가 있음

- 재무관리 지표와 관련하여 전화민원 대체 및 수용가 편의 제공 및 운영비 절감을 목표로 요금납부 통합시스템을 구축하여 운영하고 있으며, 급수 외 수입에 대한 수납금액 전산관리로 행정비용을 절감하기 위해 급수 외 수입 프로그램 운영 등을 통해 행정비용을 절감하고 있음. 그러나, 효율현실화 계획의 수립과 집행이 필요하며, 원가 절감으로는 경영수지 개선에는 한계가 있기 때문에 정확한 원가분석과 더불어 현실화율에 대한 중단기적 계획이 필요할 것임

## □ 주요사업활동

- 처리장시설 및 수질관리 지표와 관련하여 공공하수처리시설에 운영매뉴얼이 수립되어 있어 처리공정이 대부분 설계지침에서 설정한 범위에서 운영되고 있고, 시설개량을 위한 예산투자를 통해 시설을 적정하게 운영관리하고 있음. 위탁관리하고 있는 공공하수처리시설을 대상으로 공공하수도 관리업무 위탁성과 평가를 실시하였으며, 관리대행기관이 하수도법에서 규정한 방류수질을 잘 준수하고 있음
- 하수관로시설 관리 지표와 관련하여 GIS 평면의 전산화 형태로 수정보완이 가능한 하수관로관리시스템을 구축하여 하수도 업무 및 민원관련 열람 등으로 활용되고 있으나, 관로개보수율을 높일 수 있도록 관로개량의 연차별 계획에 따라 개량사업이 차질 없이 진행될 수 있도록 세심한 관심과 노력이 필요함

## 다. 경영성과

### □ 주요사업성과

- 시설이용률 지표와 관련하여 시설이용률은 2014년 90.80%에서 2015년 64.38%로 급격히 감소한 이후 2017년 73.13%로 약간 증가하는 추세를 보이고 있음. 일부 공공하수처리시설의 시설이용률이 낮은 수준이므로 하수처리구역 내 하수유입량을

증대시킬 수 있도록 하수처리구역 확대 또는 개발사업의 지속적인 추진이 필요할 것으로 판단됨

- 하수도 보급률 지표와 관련하여 인구기준 하수도보급률은 2013년 이후 점진적으로 증가하는 추세를 보이고 있음. 인구 기준 하수도보급률이 매년 지속적으로 증가하였으나, 동일그룹의 인구 기준 평균 하수도보급률에 비해 낮은 수준이므로, 하수도보급률이 낮은 읍·면지역 가운데 인구밀도가 높은 지역을 중심으로 하수관거 확충을 통한 하수처리구역 확대사업을 집중적으로 추진하는 것이 필요함
- 하수배제방식 지표와 관련하여 2013년 76.54%에서 2017년 81.00%로 매년 점진적으로 하수관거 분류식화율이 높아지고 있는 추세를 보이고 있으나, 분류식관거 연장 비율 향상을 위해 하수관거가 설치되지 않은 지역을 중심으로 분류식 관거사업을 집중적으로 추진하여야 함
- 하수처리효율 지표와 관련하여 T-N 및 T-P 처리효율이 저조하여 전체적으로 처리효율이 낮은 것으로 평가되었음. 그러나 T-N 및 T-P 처리효율이 다른 항목에 비해 저조한 수준이므로 개별 처리공정의 효율적인 운영을 통해 T-N 및 T-P 처리효율을 높일 수 있는 방안을 강구하는 것이 필요함
- 하수처리수 및 슬러지 적정처리 지표와 관련하여 하수처리수 재이용률이 전년도에 비해 크게 감소한 것은 하수처리량이 증가하는 반면, 장내 및 장외용수로 사용되는 하수처리수 재이용률이 크게 감소하였기 때문임. 하수처리수 재이용을 위해 농업용수 기준에 적합하도록 처리하여 농업용수로 활용하기 위한 노력을 하거나 인근 산업단지 등의 공업용수로 활용하는 방안을 모색하는 것이 필요함

## □ 경영효율성과

- 영업수지비율 지표와 관련하여 조정량 증가 등으로 인해 영업수익이 11% 증가하였으나, 영업비용이 8% 증가하여 전기대비 영업수지비율은 소폭 상승함. 조정량 증가등으로 인해 영업수익이 상승하였으나, 동력비 및 감가상각비의 영업비용도 증가하고 있으므로 신규 투자 및 영업비용의 발생을 최대한 자제하고 기 투자된 자산의

효율적인 운영으로 조정량의 확대 및 요금인상을 계획하여 영업수지를 개선하는 방안을 모색할 필요가 있음

- 1인당 일반관리비 지표와 관련하여 일반관리비는 하락한 반면 인원은 감소하여 1인당 일반관리비가 전기대비 감소함. 일반관리비 증가는 사용료수익과 조정량 증가 또는 요금인상 등과 함께 검토 되어야 하며 적정 인원의 유지를 통한 업무의 효율성도 검토 되어야 함
- m<sup>3</sup>당 총괄원가 지표와 관련하여 총괄원가가 전기대비 9%나 증가 하였으나, 연간조정량도 4.6% 증가하여 m<sup>3</sup>당 총괄원가는 전년대비 증가함. 동력비 및 감가상각비 등이 크게 증가하여 영업비용이 높아졌으며, 이로 인해 총괄원가가 상승하여 현재 하수도요금은 적정요금수준에 못 미치고 있음. 향후 지속적인 요금인상을 추진하여 요금현실화율을 높일 필요가 있음. 또한 원가절감과 신규투자등의 경영개선을 위한 노력이 요구됨
- 부채비율 지표와 관련하여 당기에 환특자금이 감소하여 부채가 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 조정량 증가 및 요금인상 등으로 인한 영업수익과 요금현실화율이 증가하였으나 설비자산의 증가 등으로 인한 영업비용의 증가로 인해 계획요금현실화율에는 크게 부족하므로 추가적인 투자 및 비용의 발생을 계획적으로 검토하여 절감하고 영업수익의 증가를 통한 개선이 필요함
- 요금징수율 지표와 관련하여 당해연도 징수결정액이 전기대비 증가하였고, 체납액도 증가하여 총 징수율은 전기대비 증가하였으나, 전반적으로 전기와 유사한 상태임. 전기대비 요금징수율은 소폭 상승하였으나 불납결손액이 크게 증가함. 장기 미회수 채권에 체계적인 관리로 징수율을 지속적으로 상승시키고 체납액을 감소하여야 함

## 라. 사회적 가치

- 고객 및 주민참여 지표와 관련하여 하수도 관련 민원의 신속한 처리, 하수도 관련 다양한 기본 서비스의 개선 등 사업 관련 자료 일부 현장 확인함. 고객만족도 조사 결과의 분석 및 개선방안 수립 실적 일부 확인 하였으나 미흡함. 또한 고객만족도 제고를 위한 장·단기 전략계획 등도 없음. 고객·주민의견의 경영계획을 반영하고 있으나 근본적인 변화나 체질 개선을 위해 고객만족도 제고를 위한 장·단기 전략계획 수립이 이루어지지 못함
- 윤리경영 지표와 관련하여 윤리경영시스템으로 윤리경영 사이트를 구축함. 부패방지과 청렴유지를 위한 교육 및 각종 제도운영 등의 노력으로 윤리경영의 기틀을 다져 가고 있음. 윤리경영시스템 구축, 부패방지과 청렴유지를 위한 교육 및 각종 제도운영, 공정사회 구현을 위한 각종 제도 운영 등이 기존 정부의 제도 틀 내에 있는 것으로 당진시 수도사업소에 맞게 제도화되고 시스템으로 종합적으로 연결되지 않았으며, 이 제도들의 장기발전계획 등도 미흡한 실정임
- 재난·안전관리 지표와 관련하여 재난위기 발생 시 비상연락체계를 구축하고 있으며, 시청재난종합상황실과 수도과가 총괄하고 하이엔텍이 유관기관과 비상연락체계를 구축하고 있음. 응급복구인력은 38명과 양수기, 수중펌프, 흡착포 등의 장비를 갖추고 있음
- 지역사회 공헌활동 지표와 관련하여 사회적 약자를 위한 사회적 약자를 위한 프로그램운영, 하수도 요금감면 정책실시 등 실적이 있음. 다만, 이러한 사회적 약자 및 친서민 정책추진을 위한 다양한 노력이 기존에 존재하던 제도이며, 사회적 약자를 위해 새롭게 발굴 및 활용한 정책은 다소 미흡함

## □ 고객만족도

- 고객 및 주민참여 지표와 관련하여 당진시 하수도사업소의 고객만족도는 종합만족도 72.85점, 서비스 환경 73.72점, 서비스 과정 67.11점, 서비스 결과 77.29점, 사회적 만족도 79.39점, 전반적 만족도 69.07점으로 나타남. 당해연도 평가 29.14점, 전년대비

개선도 평가 56.39점, 총 85.53점으로 나타남. 따라서 당진시 하수도사업소의 고객만족도 득점은 12.83점으로 평가함

## 마. 정책준수

- 상하수도 사업기구의 통합운영과 관련하여 조직의 발전을 위해서는 2년에 한번 정도는 자체건 외부 위탁이건 조직진단을 통한 조직발전의 도모가 필요함. 또한, 조직통합과 더불어 기능, 인력 및 문화 통합이 중요하며, 더불어 전체적인 인사교류도 등 다양한 노력이 이루어 져야 함
- 경영개선명령 이행 여부와 관련하여 정책준수사항인 통합경영공시 및 재정균형집행에 지적사항도 철저하게 파악하여 이행하려는 노력을 보여주기 바람
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 통합경영공시는 조직의 경영현황을 고객인 주민들에게 잘 알리기 위한 방안일 뿐 아니라 정부경영공시와도 연계되는 바, 지속적으로 관리하고 확인해야 할 것임
- 재정균형집행과 관련하여 당진시 하수도 균형집행대상 예산실적은 38,439,825천원으로 신속 집행율은 94.6%로 다소 낮은 바, 신속집행 뿐 아니라 균형집행을 위한 노력을 지속적으로 해야 할 것임

## 5 보령시

### I. 평점표

대분류지표	중분류지표	세부지표	평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십/전략(4점)	리더십(2점)	1. 관리층의 리더십·전문성	절대평가	2	90.00	1.80
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	72.50	1.45
II. 경영시스템(24점)	경영효율화(9점)	1. 조직관리	절대평가	2	90.00	1.80
		2. 인사관리	절대1 목표2	3	92.33	2.77
		3. 재무관리	절대평가	4	97.50	3.90
	주요사업 활동(15점)	1. 처리장시설 및 수질관리	절대평가	8	93.75	7.50
		2. 하수관로시설 관리	절대평가 3 목표대실적3 단계별평가1	7	96.43	6.75
III. 경영성과(49점)	주요사업 성과(16점)	1. 시설이용률	단계별평가	4	57.50	2.30
		2. 하수도보급률	목표대실적	4	77.25	3.09
		3. 하수배제방식	목표대실적	3	100.00	3.00
		4. 하수처리효율	목표대실적	3	94.33	2.83
		5. 하수처리수 및 슬러지 적정처리	단계별평가1 목표부여(A)1	2	68.50	1.37
	경영효율 성과(18점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	3	72.42	2.19
		2. 1인당 일반관리비	목표부여(A)	2	87.95	1.76
		3. m당 총괄원가	목표부여(A)	4	93.51	3.74
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	63.77	0.64
		5. 요금현실화율	목표부여(B)	7	72.62	5.08
		6. 요금징수율	목표대실적	1	90.26	0.90
	고객만족 성과(15점)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	87.33	13.10
IV. 사회적 가치(18점)	사회적 책임(18점)	1. 고객 및 주민참여	절대평가	4	87.50	3.50
		2. 윤리경영	절대평가	4	95.00	3.80
		3. 재난·안전관리	절대평가	5	96.00	4.80
		4. 지역사회 공헌활동	절대평가	5	96.00	4.80
V. 정책준수(5점)	정책준수(5점)	1. 공기업정책준수	단계별평가	5	89.00	4.45
평점	합계				100	87.32
	정량지표				60	49.97
	정성지표				40	37.35



## Ⅱ. 종합평가의견

### 1. 총평

#### 가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업이익	당기순이익	영업수지율
2016년	123,646	35,337	88,310	40.0%	2,784	-11,128	-7,551	20.01%
2017년	126,945	33,761	93,185	36.2%	2,739	-10,849	-6,255	20.16%

#### 나. 평가결과 종합

구 분	당 해 년 도 (2018년)						전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/ 전략 (4점)	경영 시스템 (24점)	경영성과 (49점)	사회적 가치 (18점)	정책준수 (5점)	
보령시 하수도	87.32	3.25	22.72	40.00	16.90	4.45	89.65
충남 하수도 9개 평균	84.37	3.18	21.16	39.54	16.03	4.44	84.08

- 보령시 하수도는 정책준수 부문을 제외하고 충남 하수도 평균 평점보다 다소 높은 점수를 받음
  - 리더십/전략 부문의 경우 관리총 리더십/전문성 부문에서 평균 평점보다 높은 점수를 받음
  - 경영시스템 부문의 경우 조직관리, 인력관리 부문에서 우수한 평점을 받음
  - 경영성과 부문의 경우 하수배제방식 부문에서 만점을 받았으나 시설이용률, 하수도보급률 부문에서 개선이 필요함
  - 사회적 가치 부문의 경우 전반적으로 평균 평점보다 높은 점수를 받음
  - 정책준수 부문의 경우 하수도 평균 평점과 비슷한 점수를 받음

## 2. 지표별 종합의견

### 가. 리더십/전략

#### □ 리더십

- 관리층 리더십·전문성 지표와 관련하여 경영목표를 달성하기 위한 추진계획들을 다각적으로 집행하고 있으나, 하수도 경영분석 등을 통해 공기업의 경영효율성을 증대하고 있으며, 경영평가 결과분석을 통한 개선방안 운영 및 조직 내부의 공유 노력이 긍정적임. 관리층의 사업운영에 대한 전문성 측면에서 기술 및 경영측면 노하우 개발이 필요함

#### □ 전략

- 중장기 경영계획 지표와 관련하여 하수도법에서 정한 작성주기에 따라 하수도정비기본계획이 수립되었음. 하수도정비기본계획의 주요 지표들 가운데 시설이용률 실적에 계획목표를 달성하지 못하고 있고 향후에도 달성가능성이 희박할 것으로 판단되므로, 현실적인 여건 및 달성가능성 등을 감안하여 관련 지표들의 실적을 높일 수 있는 사업을 추진하거나 하수도정비기본계획 수립 시 계획목표를 수정하는 노력이 요구됨

### 나. 경영시스템

#### □ 경영효율화

- 조직관리 지표와 관련하여 최근 상·하수도 보급 확대에 의한 수도사업소 업무량이 증가됨에 따라 조직 확대가 필요하며, 과거 읍·면 소재지와 동지역 위주의 상수도 보급이 지방 상수도 공급확대로 농어촌 마을까지 점진적으로 급수지역 확대, 그리고 상수도 보급과 더불어 농어촌 마을까지 하수처리구역 확대됨에 따라 조직진단 시행 계획 수립함. 직무만족도 결과 중 미흡한 항목에 대한 추후 조치들의 계획이 미흡한 것으로 나타남

- 인사관리 지표와 관련하여 직원만족의 정도를 파악하고 평가하여 궁극적으로 양질의 행정서비스를 제공하기 위해 계획을 수립하고 있음. 또한 불필요·불합리한 일에 대한 전직원 의견수렴을 통해 일하는 방식의 혁신을 위해 의견수렴 하여 업무 조정을 하였음. 다만, 다양한 복리후생의 방안들을 고려할 필요가 있으며, 직원만족도 조사의 결과를 지속적으로 시행함으로써 지속가능한 시책이 되도록 노력할 필요가 있음
- 재무관리 지표와 관련하여 원가절감을 다양한 노력을 시행하고 있으며, 전기 대비 증감분석, 연도별 추세분석, 유사기관과의 비교분석 자료를 관리하고 있으며 원가절감 방안 대책마련 회의 및 시책 개발 기초자료로도 활용하고 있음. 요금현실화 시책을 집행함에 있어 단계적이고 주민부담을 최소화할 시킬 수 있는 방안 등을 고려할 필요가 있음. 즉, 원가분석의 결과를 반영함에 있어 원가반영율의 적절성이 필요함

## □ 주요사업활동

- 처리장시설 및 수질관리 지표와 관련하여 공공하수처리시설에 운영매뉴얼이 수립되어 있어 처리공정이 대부분 설계지침에서 설정한 범위에서 운영되고 있고, 시설개량을 위한 예산투자를 통해 시설을 적정하게 운영관리하고 있음. 공공하수처리시설 방류수 배출에 따른 배출구역 수질관리 보전을 위하여 방류수역(하천, 연안)에 대한 수질모니터링을 직접 실시하거나 유관기관 자료를 분석하는 것이 필요함
- 하수관로시설 관리 지표와 관련하여 보령시 하수도정비기본계획에 하수관거의 개량계획이 단계별로 수립되어 있고 관로 개량을 위한 연차별 계획이 수립되어 있음. 관로 준설공사집행액이 동일그룹의 평균보다 약간 낮은 수준이므로 하수관로의 주기적인 보수 및 준설을 위한 사업을 적극적으로 추진하는 것이 필요함

## 다. 경영성과

### □ 주요사업성과

- 시설이용률 지표와 관련하여 시설이용률은 2013년 62.32%에서 매년 점진적으로 증가하여 2017년 72.11%의 수준을 보였음. 웅천, 무창포 및 대천해수욕장공공하수처리시

설은 하수유입량을 증가시킬 수 있는 사업의 중점적인 추진이 필요하며, 특히, 시설 이용률이 상당히 낮은 수준이기 때문에 하수유입량 변화에 따라 시설을 탄력적으로 운영하는 노력이 필요함

- 하수도 보급률 지표와 관련하여 인구기준 하수도보급률은 2013년 이후 매년 지속적으로 증가하여 2017년 68.66% 수준을 보이고 있음. 인구 및 관거 기준 하수도보급률 모두 동일그룹의 평균 하수도보급률에 비해 약간 낮은 편이므로, 읍·면지역 가운데 인구밀도가 높은 지역을 중심으로 하수관거 확충을 통한 하수처리구역 확대사업을 적극적으로 추진하고 계획지역을 중심으로 신규관거 설치사업의 추진이 필요함
- 하수배제방식 지표와 관련하여 분류식 관거연장 비율은 2013년 96.49%에서 2015년 96.54%까지 증가하였다가 증감을 반복하며 2017년 95.13% 수준을 보였음. 보령시는 읍·면 및 도서지역을 중심으로 하수도정비사업의 지속적인 추진을 통해 분류식 하수관거연장이 늘어 분류식 관거연장 비율이 높게 나타남
- 하수처리효율 지표와 관련하여 T-N처리효율이 다른 항목에 비해 약간 낮고, 특히, 성주공공하수처리시설의 T-N처리효율이 상당히 낮아 전체적으로 처리효율이 낮은 수준을 보이고 있음. T-N처리효율이 다른 항목에 비해 낮고 특히, 성주공공하수처리시설의 T-N처리효율이 낮은 수준을 보이고 있기 때문에 T-N처리효율을 증대시킬 수 있도록 질산화공정의 시설개선 또는 효율적인 운영을 통해 처리효율을 높이는 방안을 강구하는 것이 필요함
- 하수처리수 및 슬러지 적정처리 지표와 관련하여 하수처리수 재이용률은 2013년 8.6% 이후 증감을 반복하다가 2017년 7.7%를 수준을 보이고 있음. 공공하수처리시설 내 추가적인 시설 설치를 통해 농업용수로 이용 가능한 수준까지 처리하여 인근 지역에 농업용수로 활용할 수 있는 방안을 적극적으로 찾는 것이 필요함

## □ 경영효율성과

- 영업수지비율 지표와 관련하여 조정량 감소로 인해 영업수익은 전기대비 1.6% 감소, 영업비용은 2.3% 감소하여 영업수지비율이 상승함. 조정량 감소로 인해 영업수

익이 감소하고 있으므로 설비자산의 효율적인 운영을 통해 조정량을 확대하여야 하며 비용을 충당하기 위한 요금 인상이 필요함

- 1인당 일반관리비 지표와 관련하여 조정량 및 영업수익 감소로 일반관리비는 전기대비 4.7% 감소하였으나 총직원수는 2% 감소하여 1인당 일반관리비는 전기대비 감소함. 당기와 같이 지속적인 일반관리비 감소 및 효율적인 인력관리가 되도록 함께 검토 되어야 함
- m<sup>3</sup>당 총괄원가 지표와 관련하여 당기 조정량이 감소로 인해 영업비용 및 자본비용이 감소하여 전기 대비 m<sup>3</sup>당 총괄원가가 감소함. 당기 m<sup>3</sup>당 총괄원가 감소는 조정량 감소로 인한 것이므로, 조정량 확대하여 영업수익을 증가시켜야 하며, 기 투자된 자산에 대한 효율적인 관리로 신규 투자 및 영업비용의 지출을 최대한 감소시켜야 할 것임
- 부채비율 지표와 관련하여 당기 미지급금의 상환으로 부채가 감소하였으며, 결손발생에도 불구하고 보조금 및 시설분담금 증가로 자본이 증가하여 부채비율은 전기보다 하락함. 미지급금은 매년 상환하고 있어 부채가 감소하고 있으나, 타 시군에 비하여 부채비율이 높은 상태이므로 영업수지 개선을 통한 결손금의 감소와 자본 확충으로 부채비율 관리에 대한 지속적인 계획이 필요함
- 요금현실화율 지표와 관련하여 영업수익은 감소하였으나 조정량도 감소하여 요금현실화율은 소폭 증가함. 결함액을 감소시키기 위하여 지속적인 요금 인상, 조정량 증대 및 원가절감 방안에 대한 논의가 필요함
- 요금징수율 지표와 관련하여 당해연도 징수결정액은 전기대비 증가하였으며 이에 따른 체납액도 증가하여 전기대비 요금징수율은 감소됨. 전기대비 징수율은 감소하였으므로 체납액에 대해 체계적인 징수관리가 필요함

## 라. 사회적 가치

- 고객 및 주민참여 지표와 관련하여 하수처리와 관련된 고객만족 경영체계의 근간이 되는 다양한 사업 실시함. 하수도 관련 민원의 신속한 처리, 하수도 관련 다양한 기본 서비스의 개선 등 고객·주민의견의 경영계획을 반영하고 있으나 근본적인 변화나 개선을 위해 고객만족도 제고를 위한 장기 전략계획 수립이 이루어지지 못함
- 윤리경영 지표와 관련하여 윤리경영시스템 구축, 부패방지과 청렴유지를 위한 교육 및 각종 제도운영, 공정사회 구현을 위한 각종 제도 운영 등의 노력으로 윤리경영의 기틀을 다졌을 뿐 아니라 관련 비리도 나타나지 않고 있음. 다만, 윤리경영시스템 구축, 부패방지과 청렴유지를 위한 교육 및 각종 제도운영, 공정사회 구현을 위한 각종 제도 운영 등은 기존 정부의 제도 틀 내에 있는 것이며, 보령시 수도사업소에 맞게 제도화되고 시스템으로 종합적으로 연결함과 동시에 장기발전계획 등의 마련이 필요함
- 재난·안전관리 지표와 관련하여 재해·재난 안전관리 매뉴얼이 작성되어 있으며, 외부인 견학에 따른 안전관리 매뉴얼을 작성하여 현장지침서로 활용되고 있음. 재난·안전담당자가 전문교육을 이수하였고, 수도사업소와 위탁기관별로 다양한 비상대응 모의훈련을 실시하였음
- 지역사회 공헌활동 지표와 관련하여 사회적 약자를 위한 프로그램운영, 하수도 요금감면, 제도개선 등 다양한 제도개선 및 정책개발 노력이 있으나, 사회적 약자 및 친서민 정책추진을 위한 다양한 노력이 기존에 존재하던 제도인 바 보다 장기적인 개선 노력이 필요함

## □ 고객만족도

- 보령시 하수도사업소의 고객만족도는 종합만족도 76.49점, 서비스 환경 77.73점, 서비스 과정 70.39점, 서비스 결과 82.30점, 사회적 만족도 81.22점, 전반적 만족도 73.11점으로 나타남. 당해연도 평가 30.59점, 전년대비 개선도 평가 56.74점, 총 87.33점으로 나타남. 따라서 보령시 하수도사업소의 고객만족도 득점은 13.10점으로 평가함

## 마. 정책준수

- 상하수도 사업기구의 통합운영과 관련하여 조직발전을 위해서는 약 2년에 1번 정도 조직진단이 필요하며, 이러한 진단결과를 바탕으로 조직통합과 더불어 기능, 인력 및 문화 통합이 이루어질 필요가 있음
- 경영개선명령 이행 여부와 관련하여 4개 분야 16건의 지적 사항을 완료 하였지만, 수도정비 기본계획, 노후관정비사업 등은 지속적인 개선이행의 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 홍보에도 연계되는 바, 지속적으로 관리하고 확인해야 할 것임
- 재정균형집행과 관련하여 보령시는 균형집행 대상 예산액 22,560,480원으로 신속 집행율은 99.8%로 다소 미흡하며, 2017년 12월 31일까지의 집행실적은 92%로 낮은 점의 개선이 필요함

## ⑥ 서산시

### I. 평점표

대분류지표	중분류지표	세부지표	평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십/전략(4점)	리더십(2점)	1. 관리층의 리더십·전문성	절대평가	2	75.00	1.50
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	80.00	1.60
II. 경영시스템(24점)	경영효율화(9점)	1. 조직관리	절대평가	2	80.00	1.60
		2. 인사관리	절대1 목표2	3	70.66	2.12
		3. 재무관리	절대평가	4	87.50	3.50
	주요사업 활동(15점)	1. 처리장시설 및 수질관리	절대평가	8	97.50	7.80
		2. 하수관로시설 관리	절대평가 3 목표대실적3 단계별평가1	7	78.57	5.80
III. 경영성과(49점)	주요사업 성과(16점)	1. 시설이용률	단계별평가	4	64.34	2.57
		2. 하수도보급률	목표대실적	4	91.50	3.66
		3. 하수배제방식	목표대실적	3	100.00	3.00
		4. 하수처리효율	목표대실적	3	88.67	2.66
		5. 하수처리수 및 슬러지 적정처리	단계별평가1 목표부여(A)1	2	100.00	2.00
	경영효율 성과(18점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	3	62.53	1.88
		2. 1인당 일반관리비	목표부여(A)	2	72.92	1.46
		3. m당 총괄원가	목표부여(A)	4	100.00	4.00
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	71.81	0.72
		5. 요금현실화율	목표부여(B)	7	62.47	4.37
		6. 요금징수율	목표대실적	1	97.96	0.98
	고객만족 성과(15점)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	87.90	13.19
IV. 사회적 가치(18점)	사회적 책임(18점)	1. 고객 및 주민참여	절대평가	4	87.50	3.50
		2. 윤리경영	절대평가	4	87.50	3.50
		3. 재난·안전관리	절대평가	5	96.00	4.80
		4. 지역사회 공헌활동	절대평가	5	95.00	4.75
V. 정책준수(5점)	정책준수(5점)	1. 공기업정책준수	단계별평가	5	90.00	4.50
평점	합계				100	85.46
	정량지표				60	49.41
	정성지표				40	36.05



## Ⅱ. 종합평가의견

### 1. 총평

#### 가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업이익	당기 순이익	영업수지 비율
2016년	276,272	70,581	205,691	34.3%	6,055	-22,564	-20,109	21.16%
2017년	307,479	67,621	239,858	28.2%	8,635	-17,330	-15,894	33.26%

#### 나. 평가결과 종합

구 분	당 해 년 도 (2018년)						전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/ 전략 (4점)	경영 시스템 (24점)	경영성과 (49점)	사회적 가치 (18점)	정책준수 (5점)	
서산시 하수도	85.46	3.10	20.82	40.49	16.55	4.50	76.93
충남 하수도 9개 평균	84.37	3.18	21.16	39.54	16.03	4.44	84.08

- 서산시 하수도는 경영성과, 사회적가치, 정책준수 부문에서 충남 하수도 평균 평점에 비해 높은 점수를 받고 있음. 그 외 부문은 전반적으로 평균 평점과 비슷함
  - 리더십/전략 부문의 경우 전반적으로 평균 평점과 비슷한 점수를 받음
  - 경영시스템 부문의 경우 조직관리, 인력관리 부문에서 평균 평점보다 다소 낮은 점수를 받음
  - 경영성과 부문의 경우 하수배제방식, 하수처리수 및 슬러지 처리 부문에서 만점을 받음
  - 사회적 가치 부문의 경우 전반적으로 평균 평점보다 다소 높은 점수를 받음
  - 정책준수 부문의 경우 평균 평점보다 다소 높은 점수를 받음

## 2. 지표별 종합의견

### 가. 리더십/전략

#### □ 리더십

- 관리층 리더십·전문성 지표와 관련하여 지방 상·하수도를 둘러싼 내·외부 환경변화에 능동적으로 대처하고 경영적자 해소를 위해 중장기적인 관점에서 경영수지를 개선시킬 수 있는 계획수립과 지방 상·하수도의 경영합리화를 통한 독립채산제 실현으로 지방재정 건전화에 기여하고자 중장기경영관리계획의 수립 및 서산시 상·하수도의 내·외부 환경분석 진단을 통해 SWOT분석을 실시하여 핵심추진과제도출 및 경영목표(중장기경영관리계획)를 설정하고 구체적인 세부실행계획을 수립함. 그러나 경영평가 개선에 대한 환류에 있어 구체적인 내용은 부족함

#### □ 전략

- 중장기 경영계획 지표와 관련하여 하수도법에서 정한 작성주기에 따라 하수도정비기본계획이 수립되었음. 하수도법 제6조 제3항의 규정에 따라 5년마다 타당성 여부를 검토하여 필요한 경우에는 하수도정비기본계획을 변경하는 것이 필요함

### 나. 경영시스템

#### □ 경영효율화

- 조직관리 지표와 관련하여 하수 오염 및 기후변화로 인한 가뭄지속과 인구증가, 공장건설 등 도시발전으로 인해 신규 급수공사 신청이 날로 증가하는 등 상·하수도 업무가 대폭 증가하는 경향에서 전문성확보 및 업무 편중을 해소하고 도시발전 속도에 발맞춘 양질의 상·하수도 서비스 제공을 위한 조직진단을 실시하여 지금까지 운영하고 있음. 그러나, 제안제도가 전년도와 마찬가지로 전무한 상태임. 물론 매년 조직 활성화를 위한 방안들을 제안할 수는 없지만, 활성화 되지 못하는 이유에 대해서 내부 또는 외부요인에 의해 발생하였는지에 대한 분석이 필요함

- 인사관리 지표와 관련하여 학습하는 조직문화를 조성하고, 개인역량 강화와 직무능력 향상을 위해 학습동아리에 대한 지원을 지속적으로 시행하고 있음. 직원만족의 정도를 파악하고 평가하여 궁극적으로 양질의 행정서비스를 제공하기 위해 계획을 수립함으로써 불필요·불합리한 일에 대해서 일하는 방식의 혁신을 할 필요가 있음
- 재무관리 지표와 관련하여 원가절감을 위해 다양한 노력을 시행하고 있어 요금현실화율이 지속적으로 인상시키고 있음. 경영 수지 개선을 위한 하수도사용료 징수율 제고에 노력할 필요가 있음

## □ 주요사업활동

- 처리장시설 및 수질관리 지표와 관련하여 공공하수처리시설에 운영매뉴얼이 수립되어 있어 처리공정이 대부분 설계지침에서 설정한 범위에서 운영되고 있고, 시설개량을 위한 예산투자를 통해 시설을 적정하게 운영관리하고 있음. 서산공공하수처리시설은 하수유입량이 시설용량(40,000m<sup>3</sup>/일)을 초과하고 있어 단위공정의 체류시간 감소에 따른 수질 및 운영상에 문제가 발생할 소지가 있으므로 예산확보를 통해 시설을 증설하는 방안을 적극적으로 고민하는 것이 필요함
- 하수관로시설 관리 지표와 관련하여 관로개보수율이 2013년 0.12%에서 2014년 0.44%까지 증가한 이후 2017년 0.18%로 감소하는 추세를 보임. 관로개보수율이 동일그룹의 평균보다 낮은 수준이므로 관로개보수율 향상을 위해 하수도정비기본계획의 관로개량 연차별 계획에 따라 하수관로 개량사업이 차질 없이 진행될 수 있도록 세심한 관심과 노력이 필요함

## 다. 경영성과

### □ 주요사업성과

- 시설이용률 지표와 관련하여 시설이용률은 2013년 98.01%에서 2015년 109.63%로 증가하였다가 2017년 100.75%로 감소하는 추세를 보이고 있음. 서산공공하수처리시설은 하수유입량이 시설용량을 초과하고 있어 적정 시설이용률 유지를 위해 처리시설 확장 또는 증설하는 방안을 추진하는 것이 필요함

- 하수도 보급률 지표와 관련하여 총인구가 늘어난 것에 비해 하수처리인구가 크게 증가하여 결과적으로 인구기준 하수도보급률이 상승하였으나, 동일그룹 평균 하수도보급률보다 낮아 결과적으로 낮은 것으로 평가됨. 인구기준 하수도보급률이 75.03% 수준이므로 적극적인 예산확보를 통해 하수도보급률이 낮은 면단위 지역을 중심으로 하수처리 설치사업을 집중적으로 추진하는 것이 필요함
- 하수배제방식 지표와 관련하여 분류식관거 연장비율은 2013년 82.2%에서 2017년 84.7%까지 매년 점진적으로 증가하는 추세를 보임. 분류식 관거연장 비율이 좋은 것은 분류식관거사업 추진에 따라 분류식관거연장이 증가하여 동일그룹의 전년도 평균 분류식관거 연장비율보다 약간 높았기 때문임
- 하수처리효율 지표와 관련하여 T-N 처리효율이 다른 항목에 비해 상당히 낮은 수준을 보이고 있으며, 특히 서산, 대산, 음암, 도당공공하수처리시설의 다른 처리시설에 비해 상대적으로 낮아 전체적으로 처리효율이 낮은 것으로 평가되었음. T-N 처리효율이 다른 항목에 비해 약간 저조한 수준이므로 T-N 처리효율을 낮은 공공처리시설을 중심으로 처리효율을 높일 수 있는 방안을 강구하는 것이 필요함
- 하수처리수 및 슬러지 적정처리 지표와 관련하여 하수처리수 재이용율은 2013년 24.34% 이후 매년 증감을 반복하다가 2017년 29.95% 수준을 보이고 있음. 하수처리수 재이용률이 높은 것은 하수처리량에 비해 재이용량(특히, 장외용수)이 상대적으로 많았기 때문임

## □ 경영효율성과

- 영업수지비율 지표와 관련하여 당기 요금 인상 등으로 영업수익이 43% 상승하고 영업비용은 9% 감소하여 영업수지비율이 증가함. 영업수익은 전기대비 크게 증가하였으나 계획요금현실화율에는 미치지 못하므로 하수도사용료의 현실화가 필요함
- 1인당 일반관리비 지표와 관련하여 일반관리비 6% 증가로 인해 1인당 일반관리비는 증가함. 일반관리비가 지속적으로 증가하고 있으므로 비용 절감을 위한 방안이 필요함

- $\text{m}^3$ 당 총괄원가 지표와 관련하여 당기 수선교체비의 감소로 인해 영업비용이 대폭 감소하여  $\text{m}^3$ 당 총괄원가가 감소함. 수선교체비는 일정기간마다 대규모로 발생되어 영업비용의 증감이 왜곡될 수 있으므로 자본적지출의 성격이 있는 비용은 자산으로 계상하여 비용화 하여야 함
- 부채비율 지표와 관련하여 BTL미지급금의 분할 상환으로 부채는 매년 감소하고 있으며, 미지급금은 매년 감소할 것임. 국고보조금등의 자본잉여금 증가로 인하여 자본총계가 증가하여 부채비율이 하락함. BTL미지급금은 매년 분할 상환하여 부채는 지속적으로 감소되므로, 영업수지 개선을 위한 수익증가 또는 비용절감 방안을 모색하여 재무구조를 개선하는 것이 필요함
- 요금현실화율 지표와 관련하여 당기 영업수익 증가 및 영업비용 감소로 인해 요금현실화율은 전기대비 증가함. 요금현실화율은 전기대비 증가하였으나 계획요금현실화율에 크게 미치지 못하고 있으므로 영업수익을 증대시키기 위한 노력이 필요함
- 요금징수율 지표와 관련하여 전기대비 징수결정액은 크게 증가하였으나 체납액은 감소로 징수율이 증가함. 요금징수율은 전기 대비 크게 증가하였으므로 지속적인 체납관리를 유지하도록 하여야 함

## 라. 사회적 가치

- 고객 및 주민참여 지표와 관련하여 하수처리와 관련된 고객만족 경영체계의 근간이 되는 다양한 사업을 실시함. 하수도 관련 민원의 신속한 처리, 하수도 관련 다양한 기본 서비스의 개선 등 고객들의 수요조사 혹은 만족도 조사를 실시하고 있으나 이러한 결과를 바탕으로 장기 발전계획 수립 등의 조치가 필요함
- 윤리경영 지표와 관련하여 윤리경영시스템 구축, 부패방지과 청렴유지를 위한 교육 및 각종 제도운영, 공정사회 구현을 위한 각종 제도 운영 등의 노력으로 윤리경영의 기틀을 다졌을 뿐 아니라 관련 비리도 나타나지 않고 있음. 다만, 윤리경영시스템 구축, 부패방지과 청렴유지를 위한 교육 및 각종 제도운영, 공정사회 구현을 위

한 각종 제도 운영 등은 기존 정부의 제도 틀 내에 있는 것이며, 서산시 수도사업소에 맞게 제도화되고 시스템으로 종합적으로 연결함과 동시에 장기발전계획 등의 마련이 필요함

- 재난·안전관리 지표와 관련하여 재해·재난 대비 모의훈련을 실시하였고, 비상연락체계를 구축하고 응급복구인력과 장비를 잘 갖추고 있음. 안전 관련 법적 기준을 잘 준수하고 있음
- 지역사회 공헌활동 지표와 관련하여 사회적 약자를 위한 사회적 약자를 위한 하수도 요금감면, 제도개선 등 다양한 제도개선 및 정책개발 노력이 있음. 또한, 서산하수처리장 체육시설 건립 및 운영 등 주민편의 시설 추진 실적 있음. 그러나 사회적 약자 및 친서민 정책추진을 위한 다양한 노력이 기존에 존재하던 제도나 체육시설 건립인 바, 사회적 약자를 위해 보다 장기적인 개선 노력이 필요하다 사료됨

## □ 고객만족도

- 고객 및 주민참여 지표와 관련하여 서산시 하수도사업소의 고객만족도는 종합만족도 76.44점, 서비스 환경 78.31점, 서비스 과정 70.05점, 서비스 결과 81.50점, 사회적 만족도 81.84점, 전반적 만족도 73.11점으로 나타남. 당해연도 평가 30.58점, 전년대비 개선도 평가 57.33점, 총 87.90점으로 나타남. 따라서 서산시 하수도사업소의 고객만족도 득점은 13.19점으로 평가함

## 마. 정책준수

- 상하수도 사업기구의 통합운영과 관련하여 조직발전을 위해서는 2년에 1번 정도는 조직진단을 통한 조직통합과 더불어 기능, 인력 및 문화 통합을 시도할 필요가 있으며, 더불어 전체적인 인사교류도 등 다양한 노력이 이루어 져야 함
- 경영개선명령 이행 여부와 관련하여 경영개선은 지속적인 개선이 필요한 바, 사업소 스스로 개선이행이 필요한 사업의 지속적 개선을 위한 노력이 필요함

- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 통합경영공시는 조직의 경영현황을 고객인 주민들에게 잘 알리기 위한 방안인 바, 지속적으로 관리하고 확인해야 할 것임
- 재정균형집행과 관련하여 서산시 하수도 균형집행대상 예산실적은 55,142,780천원으로 신속 집행율은 97.7%로 90%이상으로 양호한 편이나 110%이상이 될 수 있도록 노력을 지속적으로 해야 할 것임

## 7 아산시

### I. 평점표

대분류지표	중분류지표	세부지표	평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십/전략(4점)	리더십(2점)	1. 관리층의 리더십·전문성	절대평가	2	80.00	1.60
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	72.50	1.45
II. 경영시스템(24점)	경영효율화(9점)	1. 조직관리	절대평가	2	80.00	1.60
		2. 인사관리	절대1 목표2	3	83.30	2.50
		3. 재무관리	절대평가	4	75.00	3.00
	주요사업 활동(15점)	1. 처리장시설 및 수질관리	절대평가	8	100.00	8.00
		2. 하수관로시설 관리	절대평가 3 목표대실적3 단계별평가1	7	66.71	4.67
III. 경영성과(49점)	주요사업 성과(16점)	1. 시설이용률	단계별평가	4	84.19	3.37
		2. 하수도보급률	목표대실적	4	87.25	3.49
		3. 하수배제방식	목표대실적	3	100.00	3.00
		4. 하수처리효율	목표대실적	3	91.67	2.75
		5. 하수처리수 및 슬러지 적정처리	단계별평가1 목표부여(A)1	2	94.00	1.88
	경영효율 성과(18점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	3	57.47	1.72
		2. 1인당 일반관리비	목표부여(A)	2	77.37	1.55
		3. m당 총괄원가	목표부여(A)	4	100.00	4.00
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	85.29	0.85
		5. 요금현실화율	목표부여(B)	7	57.03	3.99
		6. 요금징수율	목표대실적	1	92.56	0.93
	고객만족 성과(15점)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	86.34	12.95
IV. 사회적 가치(18점)	사회적 책임(18점)	1. 고객 및 주민참여	절대평가	4	87.50	3.50
		2. 윤리경영	절대평가	4	87.50	3.50
		3. 재난·안전관리	절대평가	5	96.00	4.80
		4. 지역사회 공헌활동	절대평가	5	95.00	4.75
V. 정책준수(5점)	정책준수(5점)	1. 공기업정책준수	단계별평가	5	92.00	4.60
평점	합계				100	84.45
	정량지표				60	48.75
	정성지표				40	35.70



## Ⅱ. 종합평가의견

### 1. 총평

#### 가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업이익	당기 순이익	영업수지 비율
2016년	502,271	68,694	433,578	15.8%	6,171	-24,709	-10,864	19.98%
2017년	506,848	64,980	582,241	11.2%	7,969	-26,165	-9,676	23.35%

#### 나. 평가결과 종합

구 분	당 해 년 도 (2018년)						전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/ 전략 (4점)	경영 시스템 (24점)	경영성과 (49점)	사회적 가치 (18점)	정책준수 (5점)	
아산시 하수도	84.45	3.05	19.77	40.48	16.55	4.60	80.24
충남 하수도 9개 평균	84.37	3.18	21.16	39.54	16.03	4.44	84.08

- 아산시 하수도는 경영성과, 사회적 가치, 정책준수 부문에서 충남 하수도 평균 평점에 비해 다소 높은 점수를 받음
  - 리더십/전략 부문의 경우 중장기 경영계획 지표는 평균보다 다소 낮은 점수를 받음
  - 경영시스템 부문의 경우 처리장시설 및 수질관리 부문에서 만점을 받았으나 하수관로시설관리 부문에서의 개선의 필요함
  - 경영성과 부문의 경우 하수배제방식 부문, 톤당 총괄원가 부문에서 만점을 받음
  - 사회적 가치 부문의 경우 전반적으로 평균 평점과 비슷한 점수를 받음
  - 정책준수 부문의 경우 평균 평점보다 다소 높은 점수를 받음

## 2. 지표별 종합의견

### 가. 리더십/전략

#### □ 리더십

- 관리층 리더십·전문성 지표와 관련하여 경영목표를 달성하기 위해 주요 성과지표의 실적을 관리·평가하여 정책·예산·조직·인사 등 시정 전반에 환류 하여 시정의 성과극대화 및 능률성·효과성·책임성을 향상시키고자 성과관리제도를 시행하고 있음. 그러나 경영평가 개선에 대한 환류에 있어 구체적인 내용은 부족함

#### □ 전략

- 중장기 경영계획 지표와 관련하여 하수도법에서 정한 작성주기에 따라 하수도정비기본계획이 수립되었음. 하수도법 제6조 제3항의 규정에 따라 5년마다 타당성 여부를 검토하여 필요한 경우에는 하수도정비기본계획을 변경하는 것이 필요함

### 나. 경영시스템

#### □ 경영효율화

- 조직관리 지표와 관련하여 조직활성화를 위해 다양한 시책들을 시행함으로써 직원들의 동기부여에 긍정적인 영향을 미치고 있음. 조직내부의 혁신문화를 위해 성과지향적인 전략적 조직운영 계획을 수립할 필요가 있으며, 조직 진단을 추진하여 정원의 증원 또는 감원이 필요한 인력규모와 사유, 팀별 추진업무(사업)중 핵심사무, 업무량 증가/감소에 영향을 미치는 주요 요인 등을 파악한 후 인력(정원)운영계획을 수립하여야 할 것임
- 인사관리 지표와 관련하여 학습하는 조직문화를 조성하고, 개인역량 강화와 직무능력 향상을 위한 지원을 지속적으로 시행하고 있음. 직원만족의 정도를 파악하고 평가하여 궁극적으로 양질의 행정서비스를 제공하기 위해 계획을 수립하여야 하며, 이를 통해 불필요·불합리한 일에 대해서 일하는 방식의 혁신을 도모할 수 있을 것임

- 재무관리 지표와 관련하여 자산관리의 적정성을 위한 노력을 하고 있음. 원가절감을 위한 다양한 방안들에 대한 분석이 필요할 것으로 보이며, 효율현실화에 대한 구체적인 계획은 있으나 원가분석의 결과를 반영할 필요가 있으며, 이를 통해 일정 수준의 요금현실화를 실현할 수 있을 것임

## □ 주요사업활동

- 처리장시설 및 수질관리 지표와 관련하여 공공하수처리시설에 운영매뉴얼이 수립되어 있어 처리공정이 대부분 설계지침에서 설정한 범위에서 운영되고 있고, 시설개량을 위한 예산투자를 통해 시설의 개·보수가 적정하게 이루어지고 있음. 아산시 공공하수처리시설을 대상으로 공공하수도 관리업무 위탁성과 평가를 실시하였으며, 관리대행기관이 하수도법에서 규정한 방류수질을 잘 준수하고 있음
- 하수관로시설 관리 지표와 관련하여 아산시 하수도정비기본계획에 우수 및 오수관거의 개량계획이 단계별로 수립되어 있어 관로 개량을 위한 연차별 계획이 적정하게 수립되어 있음. 관로개보수율이 상당히 낮은 수준이므로 관로개량 연차별 계획에 따라 하수관로 개보수사업을 집중적으로 추진할 수 있도록 세심한 관심과 노력이 필요함

## 다. 경영성과

### □ 주요사업성과

- 시설이용률 지표와 관련하여 2013년 도고·선장공공하수처리시설, 2016년 신도시공공하수처리시설의 가동이 시작되면서 시설이용률이 목표보다 낮아 아산시 전체적으로 낮은 수준을 보였음. 신규로 공공하수처리시설이 건설되었거나 기존 공공하수처리시설 가운데 시설이용률이 낮은 공공하수처리시설은 하수유입량을 증가시킬 수 있는 사업의 중점적인 추진이 필요하며, 인구증가에 따른 단계별 증설계획, 병렬운전 계획 등 하수유입량 변화에 따라 시설을 탄력적으로 운영하기 위한 노력이 필요함

- 하수도 보급률 지표와 관련하여 인구기준 하수도보급률은 2013년 이후 지속적으로 증가하여 2017년 81.5% 수준을 보이고 있음. 관거기준 하수도보급률은 2013년 74.30%에서 2017년 84.26%까지 매년 지속적으로 증가하는 추세를 보이고 있음. 인구 및 관거 기준 하수도보급률 모두 동일그룹의 평균 하수도보급률에 비해 약간 낮은 편이므로, 읍·면지역 가운데 인구밀도가 높은 지역을 중심으로 하수관거 확충을 통한 하수처리구역 확대사업을 적극적으로 추진하고 계획지역을 중심으로 신규관거 설치사업의 추진이 필요함
- 하수배제방식 지표와 관련하여 분류식 관거연장 비율은 2013년 97.74%에서 2017년 98.72%까지 매년 점진적으로 증가하는 추세를 보였음. 분류식 관거연장 비율이 좋은 것은 분류식관거사업 추진에 따라 분류식관거연장이 증가하여 동일그룹의 전년도 평균 분류식관거 연장비율보다 약간 높았기 때문임
- 하수처리효율 지표와 관련하여 T-N처리효율이 다른 항목에 비해 저조했고, 특히, 아산공공하수처리시설의 T-N처리효율이 다른 처리시설보다 상대적으로 매우 낮은 수준을 보여 전체적으로 하수처리효율이 낮게 평가되었음. 전체적으로 T-N처리효율이 다른 항목에 비해 상당히 낮은 수준이므로 질산화공정의 시설개선 또는 효율적인 운영을 통해 T-N처리효율을 높이는 방안을 강구하는 것이 필요함
- 하수처리수 및 슬러지 적정처리 지표와 관련하여 하수처리수 재이용율은 2013년 97.23% 이후 증감을 반복하다가 2017년 58.03% 수준을 보이고 있음. 하수슬러지 재활용률이 낮은 수준이므로 재활용처를 발굴하여 하수슬러지를 전량 재활용할 수 있는 방안을 모색하는 것이 필요함

## □ 경영효율성과

- 영업수지비율 지표와 관련하여 영업수익은 약 29%로 대폭 증가하였으나, 영업비용은 약 11% 증가하여 영업수지비율은 전기 대비 상승함. 전기 대비 영업수익이 크게 향상 되었으나, 영업비용에는 크게 못 미치고 있으므로 하수도사용료의 요금현실화가 필요함. 향후 유형자산의 취득 및 추가 투자 따른 고정비용에 대한 계획이

필요하고, 기타 비용 절감도 함께 검토되어야 함. 또한 하수도의 보급을 증대하여 시설의 활용도를 높여야 할 것임

- 1인당 일반관리비 지표와 관련하여 2016년 및 2017년도 예산 편성시 일반관리비가 관거비에 포함되어 결산서에 일반관리비가 별도 구분 표시 되지 않고 있어 1인당 일반관리비를 적정하게 산출할 수 없음. 예산 편성시 일반관리비를 별도로 구분 하여 편성하고 결산서에 동 항목을 표시하여야 함
- m<sup>3</sup>당 총괄원가 지표와 관련하여 연간조정량의 증가(약 17%)로 인한 영업비용이 증가했으나 영업비용의 증가폭이 작아 m<sup>3</sup>당 총괄원가는 감소함. 당기 영업비용의 증가는 수선교체비 및 민간위탁비의 증가로 인한 것으로 수선교체비의 경우 최근 3년에 비해 대폭적으로 증가하였으므로 처리시설의 효율적인 관리가 필요함
- 부채비율 지표와 관련하여 BTL미지급금의 지속적인 상환으로 부채는 감소하였으며, 국고보조금의 신규수령 및 타회계보조금 수령으로 자본잉여금이 증가한 것이 부채비율 감소에 주요 영향을 미침. BTL투자분에 대한 부채는 매년 상환으로 지속적으로 감소하고 있으므로, 영업수지를 개선하여 결손금 발생을 감소 시켜 자본구조를 개선할 필요가 있음
- 요금현실화율 지표와 관련하여 하수조정량의 증가등으로 수익은 증가하여 전기 대비 개선되었으나, 기존 투자에 따른 감가상각비 및 기타 비용 발생액 등 영업비용에는 크게 미치지 못하여 계획요금현실화율과 큰 차이가 발생하고 있음. 기 투자된 설비의 효율적인 운영으로 추가적인 투자 및 비용이 발생되지 않게 관리할 필요가 있음
- 요금징수율 지표와 관련하여 당해연도 총 징수율은 92.56%이고 전년도 총 징수율은 87.91%로 체납액이 감소하고 징수율은 증가함. 전년대비 징수율이 증가하였으므로 지속적인 징수율 성장을 위해 체납금의 체계적인 관리가 필요함

## 라. 사회적 가치

- 고객 및 주민참여 지표와 관련하여 하수처리와 관련된 고객만족 경영체계의 근간이 되는 다양한 사업을 실시함. 고객의 의견 수렴과 더불어 이를 반영하기 위하여 제도정비, 전화응대 교육 및 평가, 고객만족을 제고하기 위한 홍보 등을 실시하고 있음. 고객들의 수요조사 혹은 만족도 조사를 실시하고 있으나 이러한 결과를 바탕으로 장기 발전계획 수립 등의 조치가 필요함
- 윤리경영 지표와 관련하여 윤리경영시스템 구축, 부패방지과 청렴유지를 위한 교육 및 각종 제도운영, 공정사회 구현을 위한 각종 제도 운영 등의 노력으로 윤리경영의 기틀을 다졌을 뿐 아니라 관련 비리도 나타나지 않고 있음. 그러나 윤리경영시스템 구축, 부패방지과 청렴유지를 위한 교육 및 각종 제도운영, 공정사회 구현을 위한 각종 제도 운영 등은 기존 정부의 제도 틀 내에 있는 것이며, 아산시 수도사업소에 맞게 제도화되고 시스템으로 종합적으로 연결함과 동시에 장기발전계획 등의 마련도 필요함
- 재난·안전관리 지표와 관련하여 총괄책임관을 수도사업소장으로 지정하였고 관련조직을 구성하여 운영하고 있음. 재해·재난 안전관리 매뉴얼이 작성되어 있으며, 외부인 견학에 따른 안전관리 매뉴얼을 작성하여 현장지침서로 활용되고 있음
- 지역사회 공헌활동 지표와 관련하여 사회적 약자를 위한 기초생활수급자, 국가보훈유급자에 대한 감면 등 다양한 제도개선 및 정책개발 노력이 있음. 이러한 사회적 약자 및 친서민 정책추진을 위한 다양한 노력이 기존에 존재하던 제도인 바, 사회적 약자를 위해 보다 장기적인 개선 노력이 필요하다 사료됨

## □ 고객만족도

- 아산시 하수도사업소의 고객만족도는 종합만족도 74.99점, 서비스 환경 76.08점, 서비스 과정 68.51점, 서비스 결과 80.28점, 사회적 만족도 79.86점, 전반적 만족도 72.17점으로 나타남. 당해연도 평가 30.00점, 전년대비 개선도 평가 56.34점, 총 86.34점으로 나타남. 따라서 아산시 하수도사업소의 고객만족도 득점은 12.95점으로 평가함

## 마. 정책준수

- 상하수도 사업기구의 통합운영과 관련하여 조직발전을 위해서는 약2년에 한번씩 조직진단을 통한 기능, 인력 및 문화 통합이 중요하며, 더불어 전체적인 인사교류도 등 다양한 노력이 이루어져야 함
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 통합경영공시는 조직의 경영현황을 고객인 주민들에게 잘 알리기 위한 방안인 바, 지속적으로 관리하고 확인해야 할 것임
- 재정균형집행과 관련하여 아산시는 균형집행 대상 예산액 9,138,318천원으로 신속 집행율은 105.7%달성함. 따라서 예산 신속 집행율은 다소 미흡하며, 2017년 12월 31일까지의 집행실적 또한 97.5%로 미흡한바, 이러한 부분의 개선이 필요함

## Ⅷ 천안시

### I. 평점표

대분류지표	중분류지표	세부지표	평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십/전략(4점)	리더십(2점)	1. 관리층의 리더십·전문성	절대평가	2	90.00	1.80
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	95.00	1.90
II. 경영시스템(24점)	경영효율화(9점)	1. 조직관리	절대평가	2	90.00	1.80
		2. 인사관리	절대1 목표2	3	87.00	2.63
		3. 재무관리	절대평가	4	90.00	3.60
	주요사업 활동(15점)	1. 처리장시설 및 수질관리	절대평가	8	100.00	8.00
		2. 하수관로시설 관리	절대평가 3 목표대실적3 단계별평가1	7	100.00	7.00
III. 경영성과(49점)	주요사업 성과(16점)	1. 시설이용률	단계별평가	4	93.75	3.75
		2. 하수도보급률	목표대실적	4	94.25	3.77
		3. 하수배제방식	목표대실적	3	85.11	2.55
		4. 하수처리효율	목표대실적	3	87.33	2.62
		5. 하수처리수 및 슬러지 적정처리	단계별평가1 목표부여(A)1	2	80.00	1.60
	경영효율 성과(18점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	3	89.26	2.68
		2. 1인당 일반관리비	목표부여(A)	2	45.08	0.90
		3. m당 총괄원가	목표부여(A)	4	92.54	3.70
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	74.60	0.75
		5. 요금현실화율	목표부여(B)	7	89.23	6.25
		6. 요금징수율	목표대실적	1	92.11	0.92
	고객만족 성과(15점)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	85.88	12.88
IV. 사회적 가치(18점)	사회적 책임(18점)	1. 고객 및 주민참여	절대평가	4	87.50	3.50
		2. 윤리경영	절대평가	4	87.50	3.50
		3. 재난·안전관리	절대평가	5	96.00	4.80
		4. 지역사회 공헌활동	절대평가	5	96.00	4.80
V. 정책준수(5점)	정책준수(5점)	1. 공기업정책준수	단계별평가	5	86.00	4.30
평점	합계				100	90.00
	정량지표				60	52.30
	정성지표				40	37.70



## Ⅱ. 종합평가의견

### 1. 총평

#### 가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업이익	당순이익	영업수지율
2016년	796,987	166,965	630,022	26.5%	41,660	-31,372	-34,848	57.04%
2017년	777,699	157,523	620,177	25.4%	48,741	-28,050	-31,258	63.47%

#### 나. 평가결과 종합

구 분	당 해 년 도 (2018년)						전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/ 전략 (4점)	경영 시스템 (24점)	경영성과 (49점)	사회적 가치 (18점)	정책준수 (5점)	
천안시 하수도	90.00	3.70	23.03	42.37	16.60	4.30	87.54
충남 하수도 9개 평균	84.37	3.18	21.16	39.54	16.03	4.44	84.08

- 천안시 하수도는 정책준수 부문을 제외하고 모든 부문에서 충남 하수도 평균 평점에 비해 다소 높은 점수를 받음
  - 리더십/전략 부문의 경우 관리총 리더십/전문성, 중장기 경영계획 부문에서 모두 평균 평점보다 높은 점수를 받음
  - 경영시스템 부문의 경우 처리장시설 및 수질관리, 하수관로시설관리 부문에서 만점을 받음
  - 경영성과 부문의 경우 요금현실화율 부문에서 평균 평점에 비해 높은 점수를 받음
  - 사회적 가치 부문의 경우 지역사회공익활동 부문에서 특히 평균 평점보다 다소 높은 점수를 받음
  - 정책준수 부문의 경우 평균 평점보다 다소 낮은 점수를 받음

## 2. 지표별 종합의견

### 가. 리더십/전략

#### □ 리더십

- 관리층 리더십·전문성 지표와 관련하여 천안시는 경영목표를 달성하기 위한 추진계획들을 다각적으로 집행하고 있음. 하수도 경영분석 등을 통해 공기업의 경영효율성을 증대하고 있으며, 경영평가 결과분석을 통한 개선방안 운영 및 조직 내부의 공유 노력이 긍정적임. 그러나 경영평가 개선에 대한 환류에 있어 구체적인 내용은 부족함

#### □ 전략

- 중장기 경영계획 지표와 관련하여 하수도법에서 정한 작성주기에 따라 하수도정비기본계획이 수립되었음. 하수도정비기본계획의 주요 지표들 실적이 단계별 계획목표를 달성하였거나 향후에도 달성할 가능성이 있음. 하수도법 제6조 제3항의 규정에 따라 5년마다 타당성 여부를 검토하여 필요한 경우에는 하수도정비기본계획을 변경하는 것이 필요함

### 나. 경영시스템

#### □ 경영효율화

- 조직관리 지표와 관련하여 천안시는 조직 기초진단을 추진하여 정원의 증원 또는 감원이 필요한 인력규모와 사유, 팀별 추진업무(사업)중 핵심사무, 업무량 증가/감소에 영향을 미치는 주요 요인, 업무수행 과정에 있어서 부서의 강점과 약점, 부서간 상호 연계성이 있는 업무에 대해서 기능 조정이 필요한 경우, 현재 팀 분장사무운영 규정의 조정이 필요한 업무, 행정수요를 감안할 때 향후 조정이 필요한 업무 등에 대한 진단 실시하여 인력(정원)운영계획을 수립하였음

- 인사관리 지표와 관련하여 직원만족의 정도를 파악하고 평가하여 궁극적으로 양질의 행정서비스를 제공하기 위해 계획을 수립하고 있음. 또한 불필요·불합리한 일에 대한 전직원 의견수렴을 통해 일하는 방식의 혁신을 위해 의견수렴을 하여 업무 조정을 하였음. 관계부서 검토에 따른 축소·폐지 업무에 대한 구체적인 내용이 미비하며, 기술인력 자격증 취득률이 저조함. 이에 대한 원인분석이 필요할 것임
- 재무관리 지표와 관련하여 원가절감을 다양한 노력을 시행하고 있음. 하수도원인자 부담금의 인상을 통해 2018년 60%현실화율 목표로 설정하고 있으며, 체납징수율 제고를 통해 경영수지개선에 노력하고 있음. 또한 다양한 원가절감 노력을 위해 에너지 절약 및 예산 절감의 성과를 보이고 있음. 원가분석 실시 후 단계적이고 구체적인 이행계획이 필요하며, 원가 보상률에 대한 합리적인 기준을 제시할 필요가 있음

## □ 주요사업활동

- 처리장시설 및 수질관리 지표와 관련하여 공공하수처리시설에 운영매뉴얼이 수립되어 있어 처리공정이 대부분 설계지침에서 설정한 범위에서 운영되고 있고, 시설개량을 위한 예산투자를 통해 시설을 적정하게 운영관리하고 있음. 성환 공공하수처리장, 병천 공공하수처리장, 소규모 공공하수처리장에 대하여 공공하수도 관리업무 위탁성과 평가를 실시하였으며, 관리대행기관이 하수도법에서 규정한 방류수질을 잘 준수하고 있음
- 하수관로시설 관리 지표와 관련하여 하수도정비기본계획에 하수관거 개량계획이 단계별로 수립되어 있음. GIS 전산화 형태로 수정보완이 가능한 하수관로관리시스템을 구축하여 하수도 업무 및 민원관련 열람 등으로 활용되고 있음

## 다. 경영성과

### □ 주요사업성과

- 시설이용률 지표와 관련하여 시설이용률은 2013년 84.63%에서 2014년 85.55%까지 증가하였다가 2017년 78.37%까지 매년 증감을 반복하는 경향을 보이고 있음. 병천공공하

수처리시설의 시설이용률이 목표에 비해 약간 낮은 수준이므로 하수처리구역 확대를 위한 관로사업을 통해 하수유입량을 증가시킬 수 있는 방안을 찾는 노력이 필요함

- 하수도 보급률 지표와 관련하여 인구 기준 하수도보급률은 2013년 93.50%에서 2017년 96.16%로 매년 점진적으로 증가하는 경향을 보였음. 관거 기준 하수도보급률은 2013년 81.34%에서 매년 증가하였으며, 2015년 이후 급격히 증가하여 2017년 89.86% 수준을 보였음. 인구 및 관거 기준 하수도보급률 모두 높은 수준에 속하기는 하나 동일그룹의 평균 하수도보급률에 비해 약간 낮은 편이므로, 읍·면지역 가운데 인구밀도가 높은 지역을 중심으로 하수관거 확충을 통한 하수처리구역 확대사업을 집중적으로 추진하는 것이 필요함
- 하수배제방식 지표와 관련하여 하수관로 확충사업을 통해 총하수관거 시설연장이 늘어나기는 하였으나, 분류식 관거연장이 거의 차이가 없었을 뿐만 아니라 동일그룹의 평균 분류식 관거연장비율에 비해서도 낮은 수준을 보였기 때문에 결과적으로 분류식 관거연장 비율이 낮게 평가되었음. 동일그룹의 분류식 관거연장 비율보다 낮은 수준이므로 기존 시가지지역을 중심으로 분류식관거사업을 적극적으로 추진하는 것이 필요함
- 하수처리효율 지표와 관련하여 천안시 공공하수처리시설 모두 T-N 처리효율이 다른 항목에 비해 상당히 낮은 수준을 보이고 있어 전체적으로 처리효율이 낮은 것으로 평가되었음. 천안시 공공하수처리시설 모두 T-N 처리효율이 다른 항목에 비해 상당히 낮은 수준을 보이고 있기 때문에 T-N 처리효율을 증대시킬 수 있도록 질산화공정의 시설개선 또는 효율적인 운영을 통해 처리효율을 높이는 방안을 강구하는 것이 필요함
- 하수처리수 및 슬러지 적정처리 지표와 관련하여 하수처리수 재이용율은 2013년 17.11% 이후 매년 증감을 반복하다가 2017년 14.73% 수준을 보이고 있음. 공공하수처리시설 내 추가적인 시설 설치를 통해 농업용수로 이용 가능한 수준까지 처리하여 인근지역에 농업용수로 활용할 수 있는 방안을 적극적으로 찾는 것이 필요함

## □ 경영효율성과

- 영업수지비율 지표와 관련하여 조정량 3% 상승 및 영업수익 17% 상승한 반면, 영업비용은 5% 상승하여 전기대비 영업수지비율이 향상됨. 하수도 사용료 현실화 추진으로 인한 영업수익 증가폭이 영업비용 증가폭보다 크게 나타나 영업수지비율이 상승하고 있으므로 현재와 같이 꾸준한 하수도 사용료 관리가 필요함
- 1인당 일반관리비 지표와 관련하여 당기 평균인원이 3% 감소하였으나 일반관리비는 23% 증가 하여 1인당 일반관리비가 전기 대비 증가함. 인원은 감소하였으나 일반관리비의 증가로 인해 1인당 일반관리비가 증가하였으므로 일반관리비의 지출 절감을 위한 효율적 통제가 필요함
- m<sup>2</sup>당 총괄원가 지표와 관련하여 조정량 증가(3.1%)에 따라 영업비용이 증가하였으나 이자비용 등 자본비용의 절감으로 인해 총괄원가는 전기 대비 약 2.2% 증가에 그쳐 m<sup>2</sup>당 총괄원가는 하락함. 자본비용이 감소하고 있으므로 영업비용의 효율적 관리로 총괄원가의 꾸준한 비용 절감을 위한 노력이 필요함
- 부채비율 지표와 관련하여 임대형민자사업 임대료 지급 등으로 부채는 5.6% 감소하였으며, 자기자본은 결손금 발생 등으로 인해 전기 대비 1.6% 감소하여 전기대비 부채비율은 감소함. 장기부채의 상환으로 인해 매년 부채는 감소하고 있으므로, 영업수지의 개선을 통해 결손금의 발생폭을 감소시켜 적정 자본을 유지할 필요가 있음
- 요금현실화율 지표와 관련하여 전기 대비 단위당 요금이 상승하고 사용량 증가에 따른 수익증가 금액이 총괄원가의 상승을 초과하여 요금현실화율이 소폭 상승함. 기타 하수도 비용의 원가절감방안을 위한 계획 필요하며 꾸준한 요금인상과 하수조정량의 증가를 도모할 방안을 고려하여야 함
- 요금징수율 지표와 관련하여 당해연도 총 징수율은 92.11%로 전기 총 징수율 92.92%에 비하여 소폭 하락함. 당해연도 징수율은 전기와 유사하나 소폭이나마 지속적으로 하락 추세를 보이고 있으므로 체납에 대한 지속적인 관리가 필요함

## 라. 사회적 가치

- 고객 및 주민참여 지표와 관련하여 하수처리와 관련된 고객만족 경영체계의 근간이 되는 다양한 사업을 실시함. 하수도 관련 민원의 신속한 처리, 하수도 관련 다양한 기본 서비스의 개선 등 고객·주민의견의 경영계획을 반영하고 있으나 근본적인 변화나 체질 개선을 위해 고객만족도 제고를 위한 장기 전략계획 수립이 이루어지지 못함
- 윤리경영 지표와 관련하여 윤리경영시스템 구축, 부패방지과 청렴유지를 위한 교육 및 각종 제도운영, 공정사회 구현을 위한 각종 제도 운영 등의 노력으로 윤리경영의 기틀을 잘 다지고 있음. 윤리경영시스템 구축, 부패방지과 청렴유지를 위한 교육 및 각종 제도운영, 공정사회 구현을 위한 각종 제도 운영 등의 노력으로 윤리경영의 기틀을 잘 다지고 있음에도 불구하고 일부 문제가 나타나는 점을 개선하기 위한 노력이 필요함
- 재난·안전관리 지표와 관련하여 재해·재난 관련 훈련을 실시하였고, 관련 교육을 이수하였음. 재난·위기 대응을 위해 협력기관을 대상으로 비상연락체계가 구축되어 있고, 응급복구인력과 장비를 잘 갖추고 있음
- 지역사회 공헌활동 지표와 관련하여 사회적 약자를 위한 프로그램운영, 하수도 요금감면, 제도개선, 등 다양한 제도개선 및 정책개발 노력이 있음. 사회적 약자 및 친서민 정책추진을 위한 다양한 노력이 기존에 존재하던 제도인 바, 사회적 약자를 위해 보다 장기적인 개선 노력이 필요하다 사료됨

## □ 고객만족도

- 고객 및 주민참여 지표와 관련하여 천안시 하수도사업소의 고객만족도는 종합만족도 74.10점, 서비스 환경 74.74점, 서비스 과정 68.09점, 서비스 결과 80.13점, 사회적 만족도 80.12점, 전반적 만족도 69.88점으로 나타남. 당해연도 평가 29.64점, 전년대비 개선도 평가 56.24점, 총 85.88점으로 나타남. 따라서 천안시 하수도사업소의 고객만족도 득점은 12.88점으로 평가함

## 마. 정책준수

- 상하수도 사업기구의 통합운영과 관련하여 조직발전을 위해서는 약 2년에 1번 정도 조직진단을 통해 기능, 인력 및 문화 통합을 하는 것이 중요하며, 더불어 전체적인 인사교류도 등 다양한 노력이 이루어 져야 함
- 경영개선명령 이행 여부와 관련하여 경영개선 외에 지속적인 개선이행이 필요한 사업의 경우, 지속적 개선을 위한 노력이 필요함
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 통합경영공시는 조직의 경영현황을 고객인 주민들에게 잘 알리기 위한 방안일 뿐 아니라 홍보에도 연계되는 바, 지속적으로 관리하고 확인해야 할 것임
- 재정균형집행과 관련하여 천안시는 균형집행대상 예산실적은 71,883,622천원으로 신속 집행율은 93.8%이며, 2017년 12월 31일까지의 집행실적 또한 86.5%인 바, 예산 균형집행을 위한 노력을 지속적으로 해야 할 것임

## 9 홍성군

### I. 평점표

대분류지표	중분류지표	세부지표	평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십/전략(4점)	리더십(2점)	1. 관리층의 리더십·전문성	절대평가	2	75.00	1.50
	전략(2점)	1. 중장기 경영계획	절대평가	2	65.00	1.30
II. 경영시스템(24점)	경영효율화(9점)	1. 조직관리	절대평가	2	80.00	1.60
		2. 인사관리	절대1 목표2	3	55.66	1.67
		3. 재무관리	절대평가	4	75.00	3.00
	주요사업 활동(15점)	1. 처리장시설 및 수질관리	절대평가	8	93.75	7.50
		2. 하수관로시설 관리	절대평가 3 목표대실적3 단계별평가1	7	65.57	4.59
III. 경영성과(49점)	주요사업 성과(16점)	1. 시설이용률	단계별평가	4	84.41	3.38
		2. 하수도보급률	목표대실적	4	87.00	3.48
		3. 하수배제방식	목표대실적	3	64.64	1.94
		4. 하수처리효율	목표대실적	3	89.33	2.68
		5. 하수처리수 및 슬러지 적정처리	단계별평가1 목표부여(A)1	2	80.00	1.60
	경영효율 성과(18점)	1. 영업수지비율	목표부여(B)	3	44.33	1.33
		2. 1인당 일반관리비	목표부여(A)	2	60.28	1.21
		3. m당 총괄원가	목표부여(A)	4	86.23	3.45
		4. 부채비율	목표부여(A)	1	55.00	0.55
		5. 요금현실화율	목표부여(B)	7	44.61	3.12
		6. 요금징수율	목표대실적	1	89.48	0.89
	고객만족 성과(15점)	1. 고객만족도	목표부여(B)	15	77.40	11.61
IV. 사회적 가치(18점)	사회적 책임(18점)	1. 고객 및 주민참여	절대평가	4	87.50	3.50
		2. 윤리경영	절대평가	4	87.50	3.50
		3. 재난·안전관리	절대평가	5	96.00	4.80
		4. 지역사회 공헌활동	절대평가	5	95.00	4.75
V. 정책준수(5점)	정책준수(5점)	1. 공기업정책준수	단계별평가	5	92.00	4.60
평점	합계				100	77.55
	정량지표				60	42.60
	정성지표				40	34.95



## Ⅱ. 종합평가의견

### 1. 총평

#### 가. 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산	부채	자본	부채비율	매출액	영업이익	당기 순이익	영업수지 율
2016년	113,658	74,163	39,494	187.8%	1,866	1,677	5,649	15.03%
2017년	117,136	71,200	45,935	155.0%	1,916	-11,093	-8,136	14.73%

#### 나. 평가결과 종합

구 분	당 해 년 도 (2018년)						전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/ 전략 (4점)	경영 시스템 (24점)	경영성과 (49점)	사회적 가치 (18점)	정책준수 (5점)	
홍성군 하수도	77.55	2.80	18.36	35.24	16.55	4.60	-
충남 하수도 9개 평균	84.37	3.18	21.16	39.54	16.03	4.44	84.08

- 홍성 하수도는 리더십/전략, 경영시스템, 경영성과 부문에서 충남 하수도 평균 평점에 비해 낮은 평점을 받음. 그 외 부문은 평균 평점보다 다소 높은 점수를 받음
  - 리더십/전략 부문의 경우 중장기 경영계획 부문은 평균 평점보다 낮은 점수를 받음
  - 경영시스템 부문의 경우 전반적으로 모든 부문에서 평균 평점보다 낮은 점수를 받음. 특히 인력관리 부문의 개선이 필요함
  - 경영성과 부문의 경우 시설이용률 부문에서 다소 높은 평점을 받았으나 그 외 부문은 평균 평점보다 낮은 점수를 받음
  - 사회적 가치 부문의 경우 고객 및 주민참여 부문의 개선이 필요함
  - 정책준수 부문의 경우 평균 평점보다 다소 높은 점수를 받음

## 2. 지표별 종합의견

### 가. 리더십/전략

#### □ 리더십

- 관리층 리더십·전문성 지표와 관련하여 경영목표를 달성하기 위한 추진계획들을 다각적으로 집행하고 있음. 조직내부의 혁신문화 정착 및 역량을 강화하고 지방행정 책임성 제고 및 고객과 성과중심의 지방행정 구현을 위해 성과지향의 전략적 조직 운영함. 그러나 경영평가 개선에 대한 환류에 있어 구체적인 내용은 부족함

#### □ 전략

- 중장기 경영계획 지표와 관련하여 하수도법에서 정한 작성주기에 따라 하수도정비 기본계획이 수립되었음. 하수도법 제6조 제3항의 규정에 따라 5년마다 타당성 여부를 검토하여 필요한 경우에는 하수도정비기본계획을 변경하는 것이 필요함

### 나. 경영시스템

#### □ 경영효율화

- 조직관리 지표와 관련하여 조직내부의 혁신문화를 위해 성과지향적인 전략적 조직 운영 계획을 수립하고 있으며, 조직 진단을 추진하여 정원의 증원 또는 감원이 필요한 인력규모와 사유, 팀별 추진업무(사업)중 핵심사무, 업무량 증가/감소에 영향을 미치는 주요 요인 등을 진단 실시하여 인력(정원)운영계획을 수립하였음
- 인사관리 지표와 관련하여 학습하는 조직문화를 조성하고, 개인역량 강화와 직무능력 향상을 위한 지원을 지속적으로 시행하고 있음. 직원만족의 정도를 파악하고 평가하여 궁극적으로 양질의 행정서비스를 제공하기 위해 계획을 수립하여야 하며, 이를 통해 불필요·불합리한 일에 대해서 일하는 방식의 혁신을 도모할 수 있을 것임

- 재무관리 지표와 관련하여 원가절감 노력의 결과로 에너지 절약 및 예산 절감의 성과를 보이고 있으며, 요금현실화를 위한 계획을 수립하고 있음. 원가절감을 위한 다양한 방안들에 대한 분석이 필요할 것으로 보이며, 효율현실화에 대한 구체적인 계획이 미흡함. 원가분석의 결과를 반영할 필요가 있으며, 이를 통해 일정 수준의 요금현실화를 실현할 수 있을 것임

## □ 주요사업활동

- 처리장시설 및 수질관리 지표와 관련하여 공공하수처리시설에 운영매뉴얼이 수립되어 있어 처리공정이 대부분 설계지침에서 설정한 범위에서 운영되고 있고, 시설개량을 위한 예산투자를 통해 시설을 적정하게 운영관리하고 있음. 공공하수처리시설 방류수 배출에 따른 배출구역 수질관리 보전을 위하여 방류수역(하천)에 대한 수질모니터링을 직접 실시하거나 유관기관 자료를 분석하는 것이 필요함
- 하수관로시설 관리 지표와 관련하여 홍성군 홍성읍 하수처리구역 일원을 중심으로 하수관거 개량을 위한 사업계획이 연차별로 수립되어 있음. 관로개보수율이 매우 낮은 수준이므로 하수관로 개량사업이 차질 없이 진행될 수 있도록 세심한 관심과 노력이 필요함

## 다. 경영성과

### □ 주요사업성과

- 시설이용률 지표와 관련하여 홍성공공하수처리시설은 목표인 75%를 상회하는 반면, 광천공공하수처리시설은 계획 대비 하수처리구역 내 하수유입량 감소로 인해 시설이용률이 낮아 전체적으로 시설이용률이 낮은 것으로 분석되었음. 홍성 및 광천공공하수처리시설의 이용률은 하수처리구역 내 하수유입량이 증가하면 높아질 것으로 판단되므로, 하수처리구역 확대사업 등이 집중적으로 추진될 수 있도록 행정적 지원이 필요한 것으로 판단됨

- 하수도 보급률 지표와 관련하여 홍성군의 총인구와 하수처리인구의 증가로 인해 인구기준 하수도보급률이 증가하였으나, 동일그룹의 인구 기준 전년도 평균 하수도 보급률에 비해 저조하여 전체적으로 낮은 수준을 보였음. 인구 및 관거 기준 하수도보급률 모두 동일그룹의 평균 하수도보급률에 비해 약간 낮은 편이므로, 읍·면지역 가운데 인구밀도가 높은 지역을 중심으로 하수관거 확충을 통한 하수처리구역 확대 사업을 적극적으로 추진하고 계획지역을 중심으로 신규관거 설치사업의 추진이 필요함
- 하수배제방식 지표와 관련하여 하수관거 확충사업의 지속적인 추진으로 분류식 관거연장이 매년 늘어나기는 하였으나, 분류식 관거연장 비율이 동일그룹 평균 분류식 관거연장 비율보다 낮아 전체적으로 낮은 수준을 보였음. 분류식관거 연장비율 향상을 위해 하수관거가 설치되지 않은 지역을 중심으로 분류식 관거사업이 차질 없이 추진될 수 있도록 노력하여야 함
- 하수처리효율 지표와 관련하여 T-N 및 T-P 처리효율이 COD 처리효율에 비해 저조하였고, 특히, 광천공공하수처리시설의 T-N 및 T-P 처리효율이 현저히 낮아 전체적으로 낮은 것으로 나타났음. T-N 및 T-P 처리효율이 다른 항목에 비해 저조한 수준이므로 개별 처리공정의 효율적인 운영을 통해 T-N 및 T-P 처리효율을 높일 수 있는 방안을 강구하는 것이 필요함
- 하수처리수 및 슬러지 적정처리 지표와 관련하여 하수처리수 재이용을 위해 농업용수 기준에 적합하도록 처리하여 농업용수로 활용될 수 있는 노력을 하거나 인근 산업단지 등의 공업용수로 활용하는 등 장외용수로 사용하는 방안을 적극적으로 모색하는 것이 필요함

## □ 경영효율성과

- 영업수지비율 지표와 관련하여 영업수익은 약 2.6% 증가하였으나, 수선교체비 및 감가상각비 등의 영향으로 영업비용이 약 5% 증가하여 영업수지비율이 전기 대비 감소함. 비용을 충당할 수 있을 만큼의 영업수익을 증가시키기 위해서는 하수도사용료의 요금현실화가 필요함

- 1인당 일반관리비 지표와 관련하여 평균인원은 변동이 없으나 조정량의 증가 및 일반관리비의 증가로 1인당 일반관리비는 전기대비 증가함. 향후 하수처리량의 증가에 따른 일반관리비의 지속적인 증가가 예상되므로 효율적인 인원배치 및 관리로 비용을 절감할 수 있는 방안이 필요함
- m<sup>3</sup>당 총괄원가 지표와 관련하여 하수처리량은 증가하였으나 이에 따른 수선교체비 및 감가상각비등의 증가 등으로 m<sup>3</sup>당 총괄원가가 증가함. 조정량을 늘리기 위하여 하수처리율을 향상시켜야 하며, 설비 투자자산에 대한 고정비용의 지속적인 발생이 예상되므로 신규투자 및 이에 따른 변동 비용의 지출을 최대한 감소시킬 필요가 있음
- 부채비율 지표와 관련하여 BTL미지급금 분할 상환으로 부채 규모는 감소 하였으며, 국고보조금의 신규수령 및 타회계보조금 수령으로 자본잉여금이 증가하여 전년대비 부채비율 감소에 주요 영향을 미침. BTL투자로 인한 부채규모가 크므로 자본의 확충이 필요하며 영업수지 개선으로 결손금을 감소시키기 위한 꾸준한 노력이 요구됨
- 요금현실화율 지표와 관련하여 하수조정량의 증가로 수익이 증가하였으나, 설비투자에 따른 감가상각비 및 기타 비용의 증가가 수익증가 효과를 상쇄함. 하수조정량 증가에 따른 영업수익의 증가보다 영업비용의 증가 금액이 더 크게 발생되고 있으므로 원가절감을 위한 연구 필요성이 있으며, 영업비용 충당을 위한 요금의 인상 방안 필요함
- 요금징수율 지표와 관련하여 당해연도 총 징수율은 89.48%이고 전년도 총 징수율은 88.54%로 체납액이 감소함. 전년대비 징수율이 증가하였으나 체납금액에 대한 체계적인 관리로 징수율을 상승 시킬 필요가 있음

## 라. 사회적 가치

- 고객 및 주민참여 지표와 관련하여 하수처리와 관련된 고객만족 경영체계의 근간이 되는 다양한 사업을 실시함. 하수도 관련 민원의 신속한 처리, 하수도 관련 다

양한 기본 서비스의 개선 등 고객·주민의견의 경영계획을 반영하고 있으나 부분조사에 불과하며, 근본적인 변화나 체질 개선을 위해 고객만족도 제고를 위한 장기 전략 계획 수립이 이루어지지 못함

- 윤리경영 지표와 관련하여 부패방지과 청렴유지를 위한 교육 및 각종 제도운영, 공정사회 구현을 위한 각종 제도 운영 등의 노력으로 윤리경영의 기틀을 다졌을 뿐 아니라 관련 비리도 나타나지 않고 있음. 홍성군 수도사업소에 맞게 제도화되고 시스템으로 운영할 수 있는 장기발전계획 등의 마련도 필요함
- 재난·안전관리 지표와 관련하여 수도사업소장을 총괄책임자로 지정하여 운영하고 있으며, 재난안전 관련 전담인력과 조직을 확보하고 있을 뿐만 아니라 재난·안전분야 관련 예산이 확보되어 있음. 재해·재난 안전관리 매뉴얼이 작성되어 있으며, 외부인 견학에 따른 안전관리 매뉴얼을 작성하여 현장지침서로 활용되고 있음
- 지역사회 공헌활동 지표와 관련하여 사회적 약자를 위한 프로그램운영, 하수도 요금감면, 제도개선, 등 다양한 제도개선 및 정책개발 노력이 있음. 이러한 사회적 약자 및 친서민 정책추진을 위한 다양한 노력이 기존에 존재하던 제도인 바, 사회적 약자를 위해 보다 장기적인 개선 노력이 필요하다 사료됨

## □ 고객만족도

- 홍성군 하수도사업소의 고객만족도는 종합만족도 76.93점, 서비스 환경 78.90점, 서비스 과정 70.55점, 서비스 결과 81.90점, 사회적 만족도 80.96점, 전반적 만족도 74.52점으로 나타남. 당해연도 평가 4.62점, 전년대비 개선도 평가 6.99점(총점환산제 적용), 총 11.61점으로 평가함

## 마. 정책준수

- 상하수도 사업기구의 통합운영과 관련하여 조직발전을 위해서는 2년에 1번 정도는 조직진단을 통한 조직통합과 더불어 기능, 인력 및 문화 통합을 시도할 필요가 있으며, 더불어 전체적인 인사교류도 등 다양한 노력이 이루어 져야 함

- 경영개선명령 이행 여부와 관련하여 경영개선은 지속적인 개선이 필요한 바, 사업소 스스로 개선이행이 필요한 사업의 지속적 개선을 위한 노력이 필요함
- 통합경영공시 운영의 적정성과 관련하여 통합경영공시는 조직의 경영현황을 고객인 주민들에게 잘 알리기 위한 방안인 바, 지속적으로 관리하고 확인해야 할 것임
- 재정균형집행과 관련하여 홍성군 하수도 균형집행대상 예산실적은 5,384,887천원으로 집행율은 100.1%로 100.0%이상이나 2017년 12월 31일까지의 집행실적은 92.3%인 바 이 부분의 개선 노력도 필요함