

2008년 지방공기업 경영개선명령

1

의 왕 시 시설 관리공단

1 향후 운영방향

○ 조건부 경영정상화(조건 미달성 시, 일부사업 민영화)

- 경영정상화 추진하되, '09년말까지 아래 지표 미달시, 일부사업 민간위탁

- 수익규모 36억 → 55억
- 시설이용객 150,000명/년 → 220,000명/년
- 고객만족도 63점 → 75점

* 민영화 대상사업 : 주차장, 재활용센터, 청사관리

2 부문별 개선명령

가. CEO의 책임경영체제 강화

○ 관리자의 경영철학과 직원들의 의지를 모은 통합된 공단의 비전 및 목표 설정(단기과제)

○ 책임경영을 위한 다각적 방안 수립(즉시과제)

- 이사장과 직원간의 원활한 의사소통을 위하여 상시적인 의사소통 구조를 제도화
- 시, 의회, 이해관계자에 대한 공단역할의 적극적 설명으로 공단의 활동에 지지를 확보하고 나아가 사업 확대와 예산확보
- 임시직 채용을 정규직 인사와 마찬가지로 이사장이 최종 결재할 수 있는 장치 마련

○ 공단과 자치단체가 협의하고 있는 골프연습장에 대한 사업을 수탁하기 위한 방안 마련(단기과제)

나. 경영합리화를 위한 업무개선 및 신기술 개발

- 직원 1인 1개 이상의 제안제도를 실시하고 인지도 제고를 위하여 시책 책자 발간 및 배포(즉시시행)
- BSC 성과관리시스템 도입 및 경영평가·실적 보고회, 전문기관에 의한 중장기발전방안 모색, 이사장의 현장방문, 홈페이지 및 책자 발간 등 경영합리화 제고(단기과제)

다. 조직 및 인력관리의 효율성 제고

- 외부기관에 의한 조직진단을 통하여 체계적인 조직발전계획 수립 및 적절한 수의 조직구조, 적절한 팀의 수, 환경변화에 맞는 팀의 신설 등 조직 관리를 위한 계획을 수립·시행(단기과제)
- 공단 운영에 있어 임시직의 역할도 중요하므로 임시직 채용도 이사장이 최종 결재(즉시과제)

라. 인사관리 효율성 제고

- 조직진단을 실시하여 구체적인 인사운영 기본원칙을 수립(단기과제)
- 직위공모제를 실시하여 능력 있는 사람을 리더로 선발하고 조직 분위기를 쇄신(단기과제)

마. 잉여자금의 분할 예치(즉시과제)

- 이자수익률을 증대시키기 위한 방안으로 3개월 내지 6개월 정도 정기예금에 예치토록 함. 또한 매월 자금을 수령하는 것을 시와 협의를 통하여 분기별로 수령하여 잉여자금을 운영

바. 급여체계 개선(단기과제)

- 무기계약직(상용직)에게 개인성과급 지급 시 제수당 부분을 조정하여 개인성과급으로 조정(단기과제)
- 중기적으로 부분연봉제를 실시하고 장기적으로 완전연봉제로 전환 강구(중기과제)
- 3급 이상 및 팀장에 대하여 연봉제를 실시하고 있으나 연봉제의 의미가 퇴색하고 있어 실질적 연봉제인 성과급제 형태로의 운영(중기과제)

사. 사업확대 및 다각화 추진(단기과제)

- 자치단체장 주재 회의에 이사장이 정기적으로 참석하고 타 기관(동작구시설관리공단) 벤치마킹 방문 등을 확대

※ 동작구관리공단의 경우 자치단체와의 정기 및 회합 96건, 유관단체 행사 참석 36건 기록

- 강좌별 수지분석을 통해 강좌증설 및 중복강좌, 적자강좌는 의견 수렴을 통하여 점차적으로 통폐합
- 사업부서별 원가분석을 실시하고 원가분석 결과에 대한 분기별 회의를 통해 공단의 비용을 절감
- 내손동 골프연습장 사업과 관련하여 TFT를 구성하여 수익성 여부와 운영과정에서 발생할 수 있는 각종 문제점 검토. 특히 성북구도시공단에서 운영하고 있는 북악골프연습장을 벤치마킹하여 현재 추진하고 있는 내손동 골프연습장 건립 과정에 반영

※ 성북구도시공단에서 운영하는 북악골프연습장은 민간위탁 시절의 10억원

대보다 많은 24억원의 이익을 발생시켰으며, KTF중계기 설치, 자동차 광고 유치, 슷 게임장 설치 등 다양한 수익원 발굴

- 성동구관리공단과 금천구관리공단을 벤치마킹하여 사업 다각화 방안 마련

아. 고객만족 강화 방안 마련

- 고객지원이나 고객만족을 전담하는 인력을 배치하고, 별도 인력을 배치하기 어려울 경우 업무분장을 재설치하여 기존 홍보담당 인력에게 고객지원이나 만족을 위한 업무를 부여(즉시과제)
- 고객의 기대수준을 반영한 고객서비스헌장을 제정(단기과제)
- 외부전문기관을 통한 실질적인 고객만족도 조사가 필요하며, 그 결과에 대한 피드백을 실시하여 개선이 필요한 부분에 대해서는 개선안을 도출하고 시행(단기과제)

2

시 홍 시 시 설 관 리 공 단

1 향후 운영방향

○ 조건부 경영정상화

- 2010년까지 고객만족도 **70점** 달성을 목표로 개선되지 못할 경우, 고객만족도 결과에 따라 부진한 사업의 관리주체 전환(민간위탁)
- '08년말까지 시홍시에서 공단에 대한 조직진단을 실시, 사업 구조개편 · 경영관리 체계화 · 전문인력 충원 등 종합적 장기 발전 방안을 수립 · 추진하지 않을 경우, 청산조치

* 부문별 경영개선명령의 단 · 중기 과제 등 포함

2 부문별 개선명령

가. 사업확대 및 다각화 방안 마련

- 재활용 쓰레기 수집 및 운반, 음식물쓰레기 퇴비화 시설, 하수처리장 등 환경분야와 관련한 업무 전반으로 사업영역 확장(중기과제)
- 시설 유지보수팀을 본부에 별도로 구성하여 산재된 시설을 순회하면서 유지보수하여 전문성 확보 및 인원감축 효과 달성(중기과제)
- 환경미화타운, 그린센터, 종량제 봉투 등 분리되어 있는 환경 관련 사업을 하나의 사업팀으로 조직 재편성(중기과제)
- 쓰레기 수거, 주차관리 등 외부 민간기관에 재위탁되어 있는 사업

- 성 있는 업무를 공단이 직접 운영하는 직영체제로 전환(단기과제)
- 공단 직영으로 운영시 인건비, 차량유지비 등 관리비용, 기업이윤, 법인세 등의 비용 절감 및 업무처리 일원화로 사업운영 시너지 효과 달성

나. 고객만족 강화방안 마련

- 고객의 기대수준을 반영한 고객서비스헌장 제정(단기과제)
- 매월 2시간씩 민원응대에 대한 교육 실시 및 사내교육자료를 제작하여 사내교육시 활용(단기과제)
- SMS 알림제공, 불만고객보상제 운영, 홈페이지 개선을 통한 CRM 구축 기반 마련 등 고객지원프로그램 개선을 위한 예산확보(중기과제)
- 테스트포스팀 구성을 통한 민원처리프로세스 및 고객지원업무프로그램, 고객상담프로세스 등 개선 방안 마련(중기과제)

다. 조직·인력 재설계

- 이사장의 책임 경영을 지원할 이사장 직속 경영혁신부서 설치로 역량 집중(단기과제)
 - 직무를 기획·전략 기능과 경영지원 기능을 중심으로 현재의 기획관리팀을 두개의 독립부서(경영혁신팀과 경영지원팀)로 재구성하여 조직과 기능을 재분배
- '07년도 추가 신규사업 수탁(청소년수련관)에 따른 조직 확대로 조직관리와 운영의 효율성 강화를 위한 사업본부장 직제 마련(단기과제)

- 전체 사무사항의 80% 이상을 팀장 이하의 직급이 전결 처리할 수 있도록 “사무위임전결규정”을 개정(단기과제)

라. 핵심기능 프로세스 정립

- 상황대응식 업무처리를 체계적인 직무처리 프로세스로 전환(단기과제)
- 수작업 형태로 수행하고 있는 업무들을 전산화하고 시스템 인프라 보완·구축(중기과제)

마. 수탁자산 관리 합리성 확보

- 수탁자산에 대한 전면적 재조사 및 자치단체 관계자 및 직전민간 수탁업자를 대상으로 수탁자산에 대한 자료 발굴을 실시하여, 수탁자산관리대장 작성(단기과제)
- 위수탁메뉴얼을 정립하여 이에 대한 교육을 실시하여 반드시 준수(중기과제)
- 수탁자산에 대하여 자치단체 예산으로 지출한 자본적지출과 수익적지출이 수탁자산별로 추적이 가능하도록 세부지출내역 별도 관리(단기과제)

바. 자치단체의 적극적 지원

- 공공시설물 및 추가사업의 위탁을 검토하여 유사 동종사업의 공단 통합관리방식을 통해 관리의 책임성 및 이용효율 제고(중기과제)

1 향후 운영방향

- 공단 체제하, 조건부 경영정상화 노력 강화('09년말까지 정상수지비율을 50% 이상으로 개선하되, 개선이 안 될 경우 청산조치)

2 부문별 개선명령

가. 책임경영 강화 방안 마련 (단기과제)

- 위임전결규정의 개정, 조직개편을 통한 의사결정구조의 축소
 - 현행 4단계를 3단계로 축소토록 하며, 이사장의 위임전결권한을 전체 20% 미만이 되도록 개정
- 이사회 개최 전에 안건에 대한 내용을 이사들에게 숙지시켜 이사들간의 논의를 활성화하도록 유도

나. 유사기능 통폐합 (단기과제)

- 기존 1부 3팀 6시설을 4팀으로 하는 대팀제를 도입하여 유사기능 통폐합함으로써 인력구조 개선
 - 총무부 폐지, 경영혁신 및 경영지원팀 통합, 청사관리팀(구청사 및 의회청사 관리), 문화예술팀(문화회관) 및 복지사업팀(청소년수련관, 노동복지회관 및 노인복지회관) 등의 신설
- ⇒ 경영수지가 악화되는 상황에서 업무성격이 유사하고 부서조직이 적은 경우 통합하는 것이 조직운영 효율성을 제고시킴
- 기구조직 개편을 통한 관리인력 감축(현원 66명 → 58명)

다. 신규인력 선발과정의 공정성 · 객관성 확보 (단기과제)

- 선발규정의 엄격한 준수
- 내외부 인사를 포함하여 면접위원 구성
- 인사위원의 외부인사 강화 및 인사위원회의 철저한 점검

라. 시설물 이용객 유치노력 확대 (중기과제)

- 경영정상화를 위한 구조조정 이후, 공단은 구와 협의하여 중장기 계획을 수립한 후 인력 및 조직 재정비
- 청소년수련관의 주력사업인 문화교양센터 강좌 및 내용 등을 다양화하는 특색 있는 차별화 노력 필요
- 노동복지회관의 정체성과 목적에 맞는 고유의 프로그램 개발하여 서비스 다양화
- 타겟마케팅을 실시하여 고객들에게 적극적으로 알리고 공단 시설을 찾아오게 유도하는 “적극적이고 맞춤형” 서비스 제공

마. 고객만족 활성화 노력 강화 (중기과제)

- 공단과 유사한 서비스를 제공하는 공공 또는 민간기관의 서비스 수준을 다각도로 비교 분석하여 공단의 프로그램 개선을 위한 자료로 활용
- 서비스헌장 · 서비스이행기준 재정비, 친절교육 강화
- 온라인을 통한 강좌신청 등 고객 편의성 증진, 즉 고객관리프로그램과 정보시스템의 연계 필요

바. 계양구의 예산지원 확대 (중기과제)

- 자산관리프로그램 도입, CRM(VOC)시스템 · BSC시스템 도입을 위한 계양구의 예산지원 확대노력

① 향후 운영방향

- 공단체제하, 조건부 경영정상화('08년말까지 경상수지비율을 50% 이상으로 개선하지 못할 경우, 청산조치)

② 부문별 개선명령

가. 책임경영 강화방안 마련(단기과제)

- 전체 사무의 80% 이상을 팀장 이하 직급이 전결처리할 수 있도록 “사무위임전결규정” 개정
 - 이사장의 전결권을 5% 이하로 하향조정하고, 부장의 전결권도 15%를 초과하지 않도록 조정
- 외부인사 중심의 경영자문위원회를 신설하여 외부인사의 경영과정 참여를 확대하고, 홈페이지에 고객소리함 설치
- 비상임이사 중 당연직이사를 1명으로 축소하고, 그 대신 사외이사를 확대하여 공단 운영에 대한 전문성 강화
 - 사외이사를 4명으로 확대하되, 공단이 운영하는 사업과 관련 있는 경험자 1명과 경영관련 전문가 2명, 회계전문가 1명으로 구성
- 윤리경영 정착을 위하여 매년 2회 정도 자체 윤리교육 실시

나. 조직·인력 재설계(단기과제)

- 조직진단시 인력구조를 재설계하여 핵심인력 확충 및 혁신전담 부서 설치방안 강구

- CEO 책임경영과 인사위원회 의사결정의 전문성과 객관성 제고를 위해 인사위원회에 구청 관계자 참여 배제
 - ‘인사위원회 운영규정’ 개정

다. 사업운영 활성화노력 강화(중기과제)

- 부평구의 상위계획 등을 참고하여 신규사업 타당성검토 범위 확대
 - '09. 4월 준공을 목표로 건설 중인 부평청소년수련관과 '08.12월말 민간 위탁이 완료되는 광고물게시대 관리사업에 대한 신규사업 타당성검토 등 사업다각화 노력 강화
- 현업부서 인력을 중심으로 한 우수공기업에 대한 적극적인 벤치마킹, 우수사례 추적 및 확산
- 공영주차장 관리업무의 효율화를 도모하기 위하여 무선PDA 시스템의 지속적인 유지보수와 원활한 기기갱신, 주차수입이 관리비용을 보전하지 못하는 주차장에 대한 민간위탁 또는 무료화 추진, 공영주차장 주차쿠폰제를 활용한 할인제도 도입
- 현재 부평생활체육협의회에서 운영하고 있는 부평국민체육센터 수탁운영을 위한 TFT를 구성하여 운영실태를 면밀히 분석하고, 구청 관련부서와의 긴밀한 협조를 통하여 공단 수탁운영시 운영 개선방안 강구

라. 자치단체와 공단간의 합리적 역할 분담(단기과제)

- 자치단체에서 공단에 사업을 위탁할 때 추가사업 위탁에 따른 타당성검토 시행

① 향후 운영방향

- 조건부 경영정상화('09년말까지 경영수지를 흑자로 전환시키지 못할 경우, 청산조치)

② 부문별 개선명령

가. 조직 및 인사관리 강화

- 국화재배 및 수출에 전문성을 갖춘 연구개발 인력과 전문가 채용 추진(중기과제)
- 지금 현재의 인력규모는 비상경영체제에서는 가능하나 중장기적으로는 정상적인 경영이 불가능하기 때문에 인력규모 확대 추진(중장기과제)
- 현재 외주화하고 있는 정식작업(옮겨심기)과 적외작업(개화시 중심부 순따기)외 단순 반복적인 업무를 추가 위탁하여 경비 절감 및 생산성 증대 실시(단기과제)

나. 생산 및 유통·판매관리 강화

- 필수 적정인원에 대한 전문인력 보완을 통한 품질 향상 및 수익성 증대 실시(중기과제)
- 원예연구소, 농업과학기술원, 화훼시험장 및 대학 연구기관 등과 협력체계를 강화 실시(중기과제)

- 일본으로 한정된 수출시장을 확대하여 수출선 다변화를 꾀하는 동시에 일본내 판매처를 확대하여 판매단가 상승 유도 추진(중기과제)
- 현재 스프레이국화 단일 생산구조에서 오는 위험요소를 감소시키고 안정된 수익을 창출하기 위해서 생산품목의 다양화 추진(중기과제)
- 품질의 표준화 및 고품질 국화생산으로 매년 안정적인 수출물량 확보 실시(중기과제)

다. 사업성 분석 강화

- 공사의 경영정상화 및 향후 계획에 따라 구미시의 유동성 지원 실시(단기과제)
 - 구미시는 추가출자 등을 통해서 정상적인 영업활동과 재무활동을 할 수 있는 수준까지 지원
- 공사의 경영정상화 및 향후 계획에 따라 구미시의 차입금에 대한 원리상환금 지원 실시(단기과제)
- (유)구미원예농단의 채무불이행으로 인하여 발생할 수 있는 우발채무에 대한 대책 수립(단기과제)
- 국화 관련 상품의 개발 판매, 고정거래처 확대로 수익개선을 도모(중기과제)
- 지역의 승마장, 농촌테마파크, 국화축제 등을 연계하여 수익성 뿐만 아니라 공익성을 강화하는 방향으로 사업 추진(중기과제)

6

지 방 공 사 대 전 엑 스 포 과 학 공 원

1 향후 운영방향

- 법인청산

① 향후 운영방향

○ 1년 내 상수도 전문기관 위탁 실시

- 인접 자치단체(경주, 영덕)와의 광역화 필요성 여부, 수자원공사 등 전문기관에 위탁하는 방안의 장·단점을 분석, 시행하기 위한 계획 수립 및 추진

* 필요 시, 행정안전부가 통합위탁 방안 등 추가조치 통보

② 부문별 개선명령

※ 관련 필요사항 검토·반영

가. 노후관 개량사업 추진 및 우수율 제고(중장기과제)

- 중장기 노후관 개량계획을 재정비하고(단기과제), 노후관 교체 사업 확충을 위한 소요예산 확보 및 시행(중장기 과제)
- 블록시스템 구축 시범사업 추진(단기과제) 및 블록시스템 구축계획 수립(중기과제)

나. 빈번한 인사이동 지양 및 목표관리제 운영확대 (자체검토 후 시행)

- 시청 인사부서와 협조하여 상수도사업소에 보직된 직원은 3년이상 동일 보직에서 근무할 수 있도록 조치하고, 의무기간이 지나면

본인희망부서로 이동할 수 있도록 제도화 방안 수립

- 각 과별로 필요한 자격증 현황을 파악하여 매년 일정비율의 직원이 자격증 취득할 수 있도록 지원하고 자격증 소지자에게 인센티브 제공
- 업무실적에 입각한 성과보상체계를 정착하기 위하여 현행 5급이상으로 되어 있는 목표관리제를 담당급인 6급 이상으로 확대
- 개인별 성과목표를 설정하고 그 목표달성 여부를 평가하여 성과급 결정에 활용하고 이를 근무성적평정에도 반영토록 제도화 방안 수립

다. 재무·회계관리 강화(즉시 시행)

- 월별자금수급계획은 향후 2~3개월을 대상으로 매월 작성하도록 하고 집행결과를 분석하여 향후 자금수급계획 정확도 향상
- 세입·세출통장의 관리담당자를 일원화하고 유휴자금을 여유기간에 따라 고금리 금융상품에 운용함으로서 수익률 개선
- 고정자산 실사를 통하여 파악된 실물자산과 장부와의 연계가 이루어질 수 있도록 각 자산에 인식번호 부여하여 관리

라. 고객만족도조사 시행 및 개선계획 수립(단기 과제)

- '08년 중 포항시 자체적으로 또는 외부 연구기관에 위탁하여 상수도 서비스 고객만족도조사를 실시하고, 그 결과에 따라 개선계획 수립
- 조사방법에 있어 인구비례에 따라 지역별로 표본을 할당하여 면접조사 또는 전화 설문조사를 통해 만족도조사를 실시

1 향후 운영방향

○ 1년 내 상수도 전문기관 위탁 실시

- 인접 자치단체와의 광역화 필요성 여부, 수자원공사 등 전문기관에 위탁하는 방안의 장·단점을 분석, 시행하기 위한 계획수립 및 추진

* 필요 시, 행정안전부가 통합위탁 방안 등 추가조치 통보

2 부문별 개선명령

※ 관련 필요사항 검토·반영

가. 경영관리 강화

- 매월 1회 이상 일정한 요일을 정하여 수도사업소 직원을 대상으로 경영철학 전파교육 공식화(즉시과제)
- 자체 경영실적평가회를 연2회 내지 연4회로 정례화하고, 참여자 수 확대(단기과제)

나. 인력의 전문성 강화

- 업무의 전문성 확보를 위해 상수도 담당 공무원의 잦은 인사이동을 자제하도록 하며 자발적 장기근속자에 대해 가점부여(단기과제)
- 제안제도의 취지에 비추어 강제적 제안이 바람직한 것은 아니나, 1인 1제안의 의무화는 직원들 아이디어의 함을 유도할 수 있는 긍정적 측면 기대(단기과제)

- 직원만족도 조사를 정례화하여 그 내용을 반영함으로서 직원의 사기진작 및 동기부여(즉시시행)

다. 사업운영지표 개선방안 마련

- 일반회계보조금이 3.8%로 전국 평균 5.8%에도 미치지 못하는 실정
이므로 일반회계보조금을 늘려 부채를 조기 상환 및 이자비용
감소(단기과제)
- 경영수지를 개선하기 위해 예산절감 및 업무효율화, 우수율 제고를
통한 원가절감 추진(단기 및 중기과제)

다. 우수율 제고노력 강화

- 누수탐사반 또는 외부용역을 통해 관거지점 탐사 실시(중기과제)
- 광역상수도 송수 주요분기점 7곳, 탐동구역 지방상수도 배수 분기점
2곳, 불국 2곳, 보문 2곳 등 주요 지점에 구역유량계 설치(중기과제)
- 우수율제고 전담반을 편성하여 구역블록화, 구역별 우수율 조사·
관리, 구역별 누수탐사반 집중실시, 구역유량계 설치지역에 TM
장비 구축을 통한 실시간 감시시스템 구축(중장기과제)

라. 급수보급을 증대방안 마련

- 간이상수도 철거 가능지역 선정 및 지방·광역상수도의 전환 공급
계획 수립(단기과제)
- '06년 말 490개소에 달하는 간이상수도 개소수를 240개소 이하로
감축하여, 지방/광역상수도의 간이상수도 대체율을 50% 이상으로
향상 및 급수보급율 80% 이상으로 증대(장기과제)

마. 고객만족도 체제 정비

- 설문조사가 단순한 의견수렴에 그치지 않고 시민의 만족도를 제고할 수 있도록 구체적이고 체계적인 환류체계 마련(중기과제)
- 우편, 면접, 팩스, 전화 등을 통해 접수된 민원을 전산관리함으로서, 자료관리의 유연성 확보(장기과제)
- 상수도서비스의 고객만족차원 및 다양한 문항개발(단기과제)
- 전문가 및 고객의견을 수렴하여 고객서비스현장의 지속적인 수정·보완(장기과제)

1 향후 운영방향

○ 1년 내 상수도전문기관 위탁

- 위탁을 통하여 전문기관의 재원과 기술력을 최대한 활용하여
유수율 제고사업을 단기간에 효율적으로 추진할 수 있을 것
으로 판단

* 필요 시, 행정안전부가 통합위탁 방안 등 추가조치 통보

2 부문별 개선명령

가. 재무회계 관리 강화(자체 검토 후 시행)

- 기존의 결산내용과 최종 고정자산 재평가 내용, 최종 고정자산 재평가이후의 공사 준공 내역 등을 고려하여 고정자산 현황을 파악하고 고정자산대장 정비
- 고정자산관리의 효율을 위하여 고정자산관리 시스템 도입
- 일반회계가 부담하고 있는 급수선의 운영과 관련한 비용 및 수익을 상수도사업 특별회계에 반영