정책연구 2012-25

지방공기업 유형별 예산사업 구조화 방안

2012 Global Leader KRILA

한국지방행정연구원
Korea Research Institute for Local Administration

연 구 진

임성일(한국지방행정연구원 선임연구위원)

이 효(한국지방행정연구원 연구위원)



차 례

제1장 서론 ····· 1

제1절 연구의 배경 및 목적 ····· 3

제2절 연구의 범위와 방법 ····· 4

1. 연구범위 ····· 4
2. 연구방법 ····· 5

제3절 연구의 분석 틀 ····· 6

제2장 사업예산제도의 지방공기업 적용 ····· 9

제1절 사업예산제도의 기본개념 및 구조 ····· 11

1. 개념 정의 ····· 11
2. 프로그램예산의 기본구조 ····· 12
3. 프로그램 구조화와 단위사업 선정 및 분류 ···· 14

제2절 사업예산제도의 지방공기업특별회계 적용 :
사업예산 구조화 모색 ····· 17

1. 기본접근 ····· 17
2. 지방공기업의 사업예산제도 적용 ····· 22
3. 사업예산 구조화 : 상수도사업, 도시(개발)공사 ···· 23

제3절 사업예산제도의 도입과 사업구조 표준화 ····· 40

1. 개요 ····· 40
2. 지방공기업의 사업 구조화 표준화 ····· 42
3. 사업예산 구조화에 따른 새로운 재무정보 확보 ····· 52



제3장 사업예산제도의 도입과 지방공기업 예산체제 조정 ····· 55

제1절 개요 ····· 57

1. 기본접근 ····· 57
2. 지방공기업 예산체제의 조정 방향 ····· 58

제2절 지방공기업특별회계의 사업예산제도 도입 : 기본원칙, 원가산정, 성과관리 ····· 61

1. 기본원칙 ····· 61
2. 지방공기업 사업구조화와 원가산정 ····· 62
3. 지방공기업 예산회계의 수익과 비용 대응 : 상수도사업 ····· 68

제3절 사업예산체계와 지방공기업 원가계산 ····· 81

1. 행정서비스 원가계산의 목적과 사업구조화의 지향점 ····· 81
2. 수도사업의 원가계산과 수익-비용 대응의 필요성 ···· 82
3. 상수도사업의 내용 및 기타특별회계의 구조화 사례 ··· 84

제4장 지방공기업의 사업예산 편성 사례 ····· 91

제1절 지방공기업의 예산분류와 사업구조화 : 상수도사업 ····· 93

1. 사업예산과 자본예산의 구분 ····· 93
2. 수도사업의 조직구조 ····· 96

3. 유사사례의 원가계산 ····· 99

제2절 지방공기업의 사업예산 편성 : 상수도사업 ····· 100

1. 기본체계 ····· 100

2. 서울시 상수도사업의 사업예산 편성 ····· 102

3. 시사점 ····· 112

4. 종합 : 서울시 사례의 핵심과제 ····· 113

참고문헌 ····· 115

부 록 ····· 117

참고 1. 지방공기업특별회계 예산서 개요 ····· 119

참고 2. 지방자치단체 예산편성운영기준에 의한 공기업 사업구조화 ····· 122

참고 3. 지방공기업특별회계의 주요 예산서 구조 ·· 123

참고 4. 지방자치단체 상수도사업의 조직구조 및 활동내역 ····· 128

표 차 례



<표 2-1> 지방공기업 프로그램예산 구조화 접근방법 … 21
<표 2-2> 지방자치단체 기능별 세출분류 …… 24
<표 2-3> 전주시 맑은물 사업소의 조직구조 및 사업현황 …. 29
<표 2-4> 전주시 상수도사업의 사업구조화(안) …… 30
<표 2-5> 남원시 상수도사업소의 조직구조 및 사업현황 …… 31
<표 2-6> 남원시 상수도사업의 사업구조화(안) …… 32
<표 2-7> 울산광역시 도시공사의 조직구조 및 사업현황 …… 33
<표 2-8> 울산광역시 도시공사의 사업구조화(안) …… 35
<표 2-9> 대구도시공사의 조직구조 및 사업현황 …… 36
<표 2-10> 대구도시공사의 사업구조화(안) …… 38
<표 2-11> 춘천도시공사의 조직구조 및 사업현황 …… 39
<표 2-12> 춘천도시공사의 사업구조화(안) …… 40
<표 2-13> 상수도 예산사업 구조화 표준안 …… 42
<표 2-14> 사업별 비용-수익 대응 …… 43
<표 2-15> 현행 지방공기업 예산편성체계 …… 44
<표 2-16> 서울시 상수도사업본부 예산편성 사례 …… 45
<표 2-17> 지방공기업 사업 구조화에 따른 비용-수익 정보 … 47
<표 2-18> 서울시 상수도사업 비용산출 : 최고품질의 아리수 생산 …… 49
<표 2-19> 서울시 상수도사업 비용산출 : 안정된 아리수 공급체계 구축 …… 51
<표 3-1> 사업 구조화 과정에서의 사업예산·자본예산체제에 대한 접근 …… 60

<표 3-2> 현행 지방원가계산준칙의 지방공기업 사업예산제도 적용 검토 ····· 66
<표 3-3> 원가산정이 가능한 사업 수준(level) ····· 67
<표 3-4> 상수도사업의 영업수익 예산구조 ····· 70
<표 3-5> 상수도사업의 영업비용 예산구조 ····· 71
<표 3-6> 사업예산의 영업수익 비교(목 및 산출기초) ···· 72
<표 3-7> 사업예산의 영업비용 비교 ····· 73
<표 3-8> 상수도사업의 영업수익과 영업비용의 대응관계 ···· 74
<표 3-9> 상수도사업 영업비용의 회계적 성격 ····· 76
<표 3-10> 기타특별회계에서 운영하는 상수도사업의 사업구조화 사례 ····· 78
<표 3-11> 사업과 자본을 구분한 상수도사업의 사업구조화 사례 ····· 79
<표 3-12> 상수도사업의 수입 유형과 사업 간의 대응여부 ····· 80
<표 3-13> 상수도사업 관련 주체별 책무 ····· 85
<표 3-14> 상수도사업 예산서 : 2012년 횡성군 ····· 87
<표 3-15> 상수원보호구역관리청의 지원사업 ····· 88
<표 4-1> 서울시 상수도사업본부의 예산편성 ····· 95
<표 4-2> 서울시 상수도사업본부의 감사과 예산편성 내역 ··· 101
<표 4-3> 서울시 상수도사업본부의 목표체계 ····· 103
<표 4-4> 서울시 상수도사업의 예산편성(안) 총괄(2013년) ····· 108

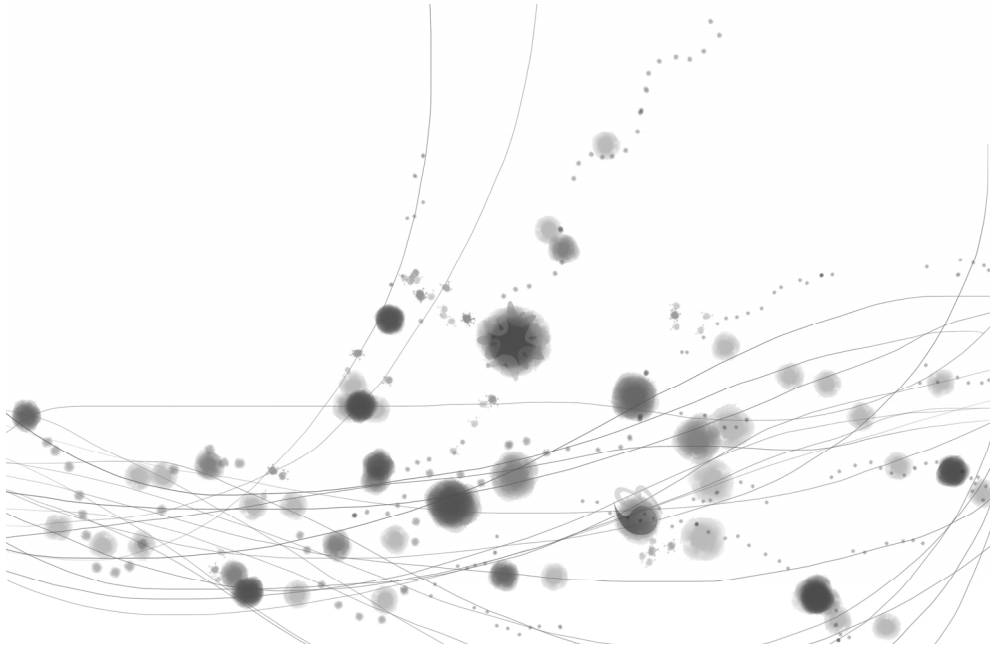
그 림 차 례



[그림 1-1] 연구의 분석 틀 ····· 7
[그림 2-1] 프로그램예산의 기본구조 ····· 13
[그림 2-2] 상수도사업 프로그램예산의 구조화(안) ····· 18
[그림 2-3] 프로그램예산제도의 지방공기업 사업 구조화 ··· 20
[그림 2-4] 지방공기업 예산정보 이용가능성 비교 ····· 46
[그림 4-1] 서울특별시 상수도사업본부의 조직구조 ····· 96
[그림 4-2] 부산광역시 상수도사업본부의 조직구조 ····· 97
[그림 4-3] 수원시 상수도사업소의 조직구조 ····· 98
[그림 4-4] 여수시 상수도사업소의 조직구조 ····· 98

제1장
서 론

제1절 연구의 배경 및 목적
제2절 연구의 범위와 방법
제3절 연구의 분석 틀



제 1 장 서 론

제1절 연구의 배경 및 목적

○ 지방공기업의 예산제도는 지방자치단체의 예산제도와 달리 발생주의 예산체계, 복식예산(사업·자본예산), 양출제입 원칙, 공기업 유형별(7개) 별도 예산편성체계로 운영되고 있음

- 지방공기업은 일반회계와 달리 경영목표를 예산에 설정하고 있음

  * 발생주의 예산체계의 특징 : 세입은 조사결정시점에 집행 인식, 세출은 채무확정시점에 집행 인식, 사업예산·자본예산의 구분, 감각상각비 등 비현금지출경비 편성, 영업수익과 영업비용 등 예산과목 설치

○ 그동안 지방공기업 예산제도에 사업예산제도(program budget)를 도입하기 위해 지방공기업특별회계의 특징에 대한 상세분석, 일반회계와 지방공기업특별회계 비교 분석, 일반회계와 지방공기업특별회계의 예산과목 연계, 사업예산제도의 기본개념 및 구조와 지방공기업특별회계 적용 방안에 대한 기본연구가 진행되었음(한국지방행정연구원, 2012. 3월~8월)

- 사업예산제도의 기본개념과 구조를 정형화하고 단위사업과 프로그램예산제도의 기본구조를 활용한 사업구조의 기본 틀을 구축함
- 하지만 이를 실제 지방공기업에 적용할 수 있는 실용성을 확보하기 위해서는 미시적 세부작업들이 추가적으로 연구 보강되어야 함

○ 선행 연구에서 잠정적으로 도출된 결론은 지방공기업의 예산특성상 수익과 비용이 반영된 사업예산과 자본의 수지를 계상한 자본예산을 반영하는 사업예산제도의 도입이 필요하다는 사실임

- 이는 기존 지방공기업의 이원예산체제(사업예산, 자본예산)가 지니는 위상, 기능과 역할, 의미 등에 중대한 도전을 던지는 것으로, 향후 본 과제의 접근 과정에서 직면해야만 하는 가장 어려운 과제에 대해 시사해 줌

○ 본 연구는 지방공기업의 사업단위별로 수익과 비용이 예산상에 계상되고 자본적 수지가 계리되어 전체 사업수지를 사전에 예측할 수 있는 새로운 사업예산제도(체제, 구조, 내용)를 지방공기업 예산시스템에 구축하는데 그 목적이 있음

- 지방공기업의 복식예산체계(사업예산, 자본예산) 및 발생주의예산체계 등 지방공기업 예산제도의 특성이 반영된 사업예산제도 도입
- 주요 사업을 구조화하고 체계적으로 원가 및 비용 정보를 제공하는 예산제도의 정립
- 일반회계와 조화를 이루는 지방공기업 사업예산제도의 구조화(통합재정정보 도출)

제2절 연구의 범위와 방법

1. 연구범위

○ 지방공기업 예산구조를 반영하는 유형별 예산사업 구조화 방안

- 지방공기업 사업 유형별 조직구조 및 예산내역 조사(주요 지방공기업 중심 추진)
- 주요 지방공기업의 조직체계 및 핵심기능/활동을 분석한 결과에 기초하여 예산사업의 구조화 개발
- 지방공기업 중 기간사업에 해당하는 상수도 사업을 중심으로 한 지방공기업의 예산사업 구조화(안) 도출

* 지방공기업 사업예산제도의 도입으로 성과측정 용이

○ 지방공기업 예산구조(사업예산, 자본예산)를 반영하는 예산사업 구조화 방안
- 현행 이원예산체제(사업예산, 자본예산)를 유지하는 사업 구조화 대안을 모색하되, 사업예산/자본예산을 구분하지 않는 사업 구조화 대안에 대하여도 검토함
  * 유형별 예산서, 현지조사, 전문가 의견 수렴에 근거하는 최적 대안(표준화 방안) 도출

○ 사업예산의 수익·비용, 자본예산의 수입·지출 체계의 사업예산제도 조화 적용 방안
- 지방공기업의 사업예산 도입과 지방원가계산준칙의 적용을 고려하는 수익(사업수익)과 비용(사업원가)의 대응 모색(* 새로운 시각 요구)
- 사업별 원가산출체계 전환에 따른 공기업 사업별 서비스 원가산출 체계 조정
  * 2012년 회계 결산부터는 지방공기업특별회계의 손익계산서를 기준으로 원가계산준칙의 형식에 맞는 재정운영보고서가 작성 보고되도록 요구되고 있음
  * 현행 원가계산준칙에서는 세부사업을 원가대상으로 정의하고 있으며, 세부사업을 기준으로 사업원가에서 사업수익을 차감한 사업 순원가(net cost)를 계산함

○ 종합적으로, 본 연구의 수행을 통해서 제시되는 내용들은 지방공기업 예산제도 개편의 기본근거, 공기업 성과측정, 원가계산 판단기준 등에 필요한 기초자료로서 활용되면서 궁극적으로는 지방공기업 분야에 사업예산제도를 접목시키는 기반으로 활용될 것으로 예상됨

2. 연구방법

○ 문헌연구
- 일반회계 예산/결산구조와 공기업 예산/결산구조 비교 검토
- 지방공기업 유형별 예산구조 특성 분석(사업예산, 자본예산 등)

- 지방자치단체 수입-지출 및 지방공기업 수익-비용 대응 이론 고찰

○ 사례분석

- 지방공기업 사업유형별 조직 및 예산구조 조사
- 지방공기업특별회계, 지방공사, 지방공단 등의 수익-비용 과목구조 조사
- 적용상 문제점, 애로사항, 효과 등 검토

○ 현지조사 및 심층면담

- 사업예산/자본예산을 사업구조화에 반영하기 위한 실무자 의견 수렴
- 지방공기업 유형에 따른 특성 반영 여부를 판단하기 위한 현지 면담
- 사례단체 방문조사 및 지방공무원 실무자면담 등

○ 전문가 그룹을 통한 의견수렴

- 전문가 워크숍(workshop), 정책간담회 실시 등
- 분석방법, 정책대안에 대한 타당성 확보

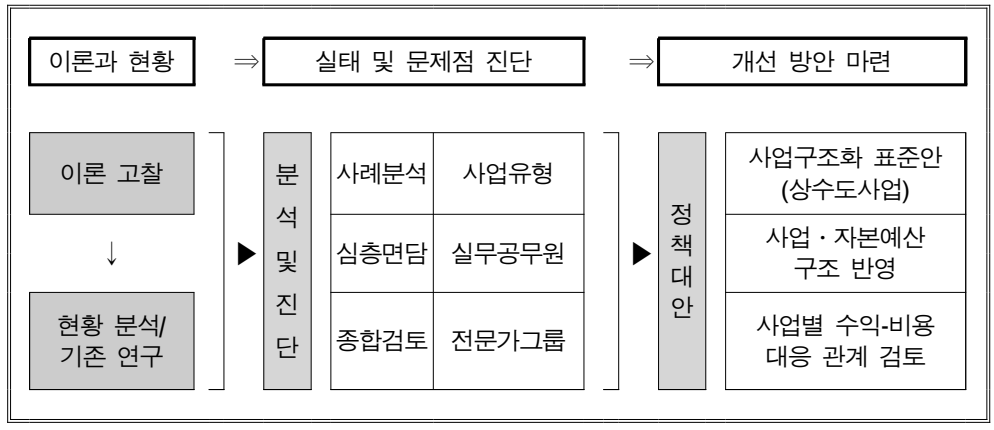
제3절 연구의 분석 틀

○ 일반회계와 지방공기업 예산분류체계에 관한 이론적 배경 및 운영실태를 분석하고 특히 수익·비용이 반영된 사업예산과 자본의 수지를 계상한 자본예산의 구조와 특성을 분석함

○ 지방공기업의 사업별 원가계산 방안 마련을 위한 기본적 검토 사항으로서 상수도사업을 중심으로 수익-비용 대응관계를 검토하고 정책적 시사점을 도출함

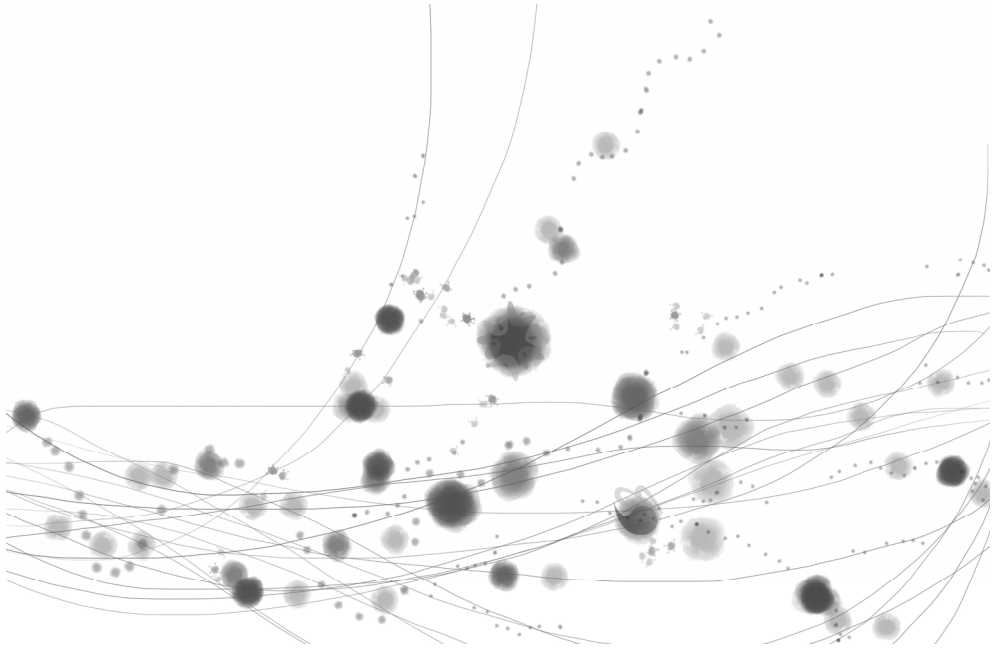
○ 일반회계 예산제도와 달리 발생주의 및 복식예산(사업예산·자본예산) 체제로 운영되고 있는 지방공기업 예산체계의 특징을 점검·분석하고, 이를 토대로 지방공기업 예산사업 구조화 표준안(사례; 상수도사업)을 모색함

[그림 1-1] 연구의 분석 틀


이론과 현황
⇒
실태 및 문제점 진단
⇒
개선 방안 마련
이론 고찰
↓
현황 분석/
기존 연구
분석 및 진단
사례분석
사업유형
심층면담
실무공무원
종합검토
전문가그룹
정책대안
사업구조화 표준안
(상수도사업)
사업·자본예산
구조 반영
사업별 수익-비용
대응 관계 검토

제 2 장
사업예산제도의 지방공기업 적용

제1절 사업예산제도의 기본개념 및 구조
제2절 사업예산제도의 지방공기업특별회계 적용
제3절 사업예산제도의 도입과 사업구조 표준화



제 2 장 사업예산제도의 지방공기업 적용

제1절 사업예산제도의 기본개념 및 구조[1)]

1. 개념 정의

○ 사업예산제도(program budget)는 예산의 계획·편성·배정·집행·결산·평가·환류의 전 과정을 프로그램 중심으로 구조화하고, 그것을 성과평가체계와 연계시켜 성과를 관리하는 예산기법으로 정의됨

○ 전통적인 예산접근방식이 “품목(line-item)”이라고 불리는 경비성질별(인건비, 장비구입 등) 지출의 통제·관리에 중점을 두는데 비해 프로그램예산제도는 프로그램의 목표와 달성도를 토대로 자원 배분에 중점을 두고 있음(GAO, 1993, p. 3)

- 품목예산제도는 예산의 투입요인을 내포하는 ‘목’ 중심으로 예산을 관리하는 특징을 지님
- 반면에 프로그램예산제도는 프로그램(program)과 단위사업(project, activities)을 핵심 예산단위와 성과관리단위로 설정하고 이들을 중심으로 예산집행의 결과(산출물(output)과 성과(outcome))를 체계적으로 관리하는 시스템을 특징으로 함
- 프로그램예산체제에서는 조직 및 사업별 성과측정과 그 결과의 예산반영이 가능하고, 보다 다양한 성과정보와 자원배분 정보가 정보 수요자에게 제공될 수 있음

1) 제1절과 제2절의 내용은 선행연구 결과를 반영하고 있음

○ 프로그램예산제도의 장점
- 투입·산출·성과의 연계를 통한 객관적 성과평가가 가능
- 조직과 프로그램단위의 자금 사용용도가 분명하고 예산집행의 산출물과 정책 영향을 객관적으로 파악 가능(정책부문간, 프로그램간의 우선순위 결정에 유용한 재정정보 생성)
- 재정운영의 자율성과 책임성의 동시 확보 가능
- 재정정책의 의사결정과 이해관계자들에게 유용한 재정정보 생성

2. 프로그램예산의 기본구조

○ 프로그램예산의 기본구조는 정부의 기능(function)을 정점으로 그 밑에 프로그램, 단위사업(activities, projects)이 자리하는 위계구조를 지니며, 그 속에서 프로그램이 핵심 예산단위로서 기능을 함

- 프로그램은 예산단위와 성과관리 단위 모두에 있어서 핵심 역할을 담당함
- 프로그램은 예산체계와 성과관리체계 및 자원배분체계를 연계시키는 기본단위 내지 연계통로에 해당

* 따라서 프로그램의 실천적 정의를 제시하고 그것을 토대로 예산체제(과목구조 등) 속에 프로그램을 체계적으로 구조화시키는 예산구조 개편작업은 프로그램예산제도의 구축에 있어서 가장 중요한 요소임[2)]

○ 프로그램은 정부의 정책방침 내지 전략목표(strategic objective)를 구체적으로 달성하는 재정사업단위로 구조화되어야 함

- 프로그램은 자신의 정책목표를 실행해 주는 복수의 단위사업으로 구성되며, 프로그램과 단위사업은 반드시 단일 관리자에 의해 통괄되도록 구조화되어야 함
  - 여러 개의 다른 조직이 프로그램을 관리할 경우 조직별 성과관리가 어려움
  - 프로그램과 그에 속하는 단위사업이 일정한 원리에 의해 수립되면, 각 프로그램을 성과관리와 연계시키는 시스템을 구축하는 작업이 필요함

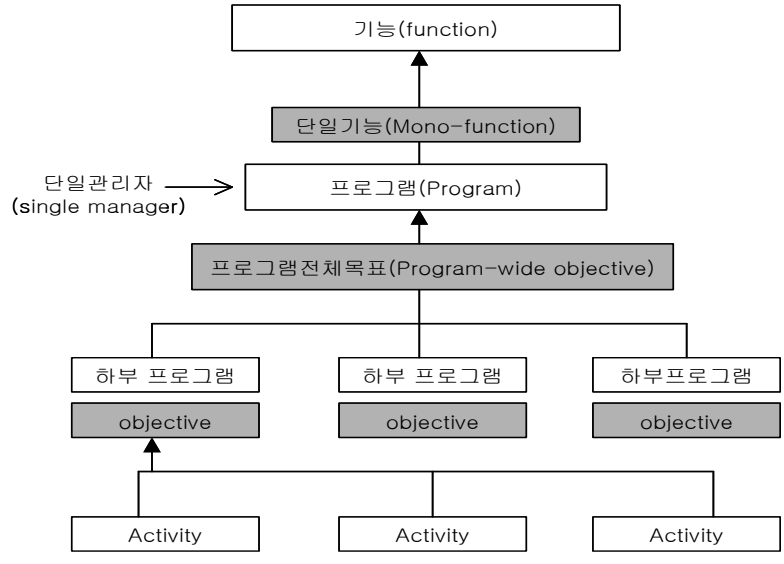
2) 프로그램예산제도의 핵심요인으로는 일반적으로 프로그램 구조화, 성과관리체계 구축, 원가산정, 회계 및 재정정보화 인프라 개선 등이 지적됨

• 즉, 각 프로그램별로 프로그램의 존재가치(정책목적, 성과목표)와 소요비용을 명시하고 이들을 산출물 및 성과와 연계시키는 일련의 재정성과관리시스템을 구축해야 함

○ 다이아몬드(J. Diamond)에 의하면 프로그램예산이 성공적으로 도입되기 위해서는 다음의 네 요소들에 대한 구조개편이 필수적으로 요구됨(p. 3)

- 예산프로그램 구조를 광범위한 전략예산계획(strategic budget planning) 및 중기예산의 틀과 연계시키는 재구조화 작업(정책목표와 세부 연간 예산계획의 연계)
- 기존 프로그램구조의 재편 및 정교화 작업(예산관리에 유용한 제도 및 정보 제약성 제거)
- 예산-원가산정시스템(budget-costing system) 및 관련기법의 개선
- 책임성(accountability) 관리체제 및 예산 인센티브제도의 도입 필요성

[그림 2-1] 프로그램예산의 기본구조



자료: J. Diamond, "From Program to Performance Budgeting: The Challenge for Emerging Market Economies," World Bank Paper, WPP/03/1698, 2003.

3. 프로그램 구조화와 단위사업 선정 및 분류(유형화)

○ 주요 국가의 사례와 국제기구(World Bank, IMF 등)의 정책제안 그리고 우리의 실정을 종합적으로 고려할 때, 프로그램단위를 구조화하는 기본 원리를 다음과 같이 제시할 수 있음(Diamond, GAO, IMF, Schick, World Bank, 국내예산 실태 참조)

- 프로그램은 기능(하부기능 포함), 프로그램, 단위사업(activities, projects)의 수직구조로 설계
- 프로그램은 정부의 존재이유, 사명, 전략목표를 구체화하는 예산단위이면서 또한 그 집행결과를 평가받는 대상단위로서 적합하도록 구조화
- 프로그램은 성과목표의 적용과 성과평가가 가능한 예산단위로 설정
- 프로그램은 프로그램의 예산·회계·운영에 대한 책임을 질 수 있는 단일 관리자에 의해 관리(관리자(조직) 중복현상 배제)
- 프로그램은 충분한 재정자원에 의해 뒷받침되어야 하고, 프로그램별로 산출물의 생산비용을 산정 가능(불충분하고 부정확한 비용정보가 많을수록 성과관리와 예산배정에 장애 발생)
- 프로그램은 정책 측면과 예산규모 면에서 일정한 중요성을 내포
- 프로그램에 속하는 다수의 단위사업들은 세입의 원천을 달리하더라도 단일 프로그램 목표 하에 통합

○ 프로그램의 하부 실행단위인 단위사업은 구체적이고 명확한 예산집행 활동의 특성을 가지면서 비용산정의 기초단위이자 정책평가 및 분석대상으로서 의미를 가지는 사업으로 구성

- 단위사업은 사업수행에 따른 산출물이나 성과가 구체적으로 제시되고 측정될 수 있는 특성을 내포함

  * 사업비의 원가추적 가능성, 직접비 비중, 사업 중요성(금액, 주민파급효과, 혜택 등) 기준도 단위사업을 선정하는 원리로 적용 가능함

○ 단위사업과 프로그램의 설계방법은 크게 상향식 접근(bottom-up approach)과 하향식 접근(top-down approach)의 두 접근방법으로 구분될 수 있음

- 전자는 예산서, 예산요구서, 사업보고서 등을 토대로 프로그램과 단위사업을 표준화시키는 접근임
  - 종전 품목별예산제도를 기준으로 하면 산출기초인 '부기' 상의 사업과 항, 세항사업, 그리고 공기업특별회계의 경우 산출기초와 관, 항 등을 전면 재검토하고 여기에 신규사업을 추가하는 접근방법을 골자로 함
- 후자는 관련 이론과 원리, 경험치 등을 토대로 지방자치단체의 미션, 기능, 전략목표 등을 기반으로 프로그램과 하부 단위사업을 구축하는 접근방법을 골자로 함

* 우리의 지방 현실을 고려할 때, 프로그램과 단위사업을 구조화하는 방법으로는 하향식 접근방법과 상향식 접근방법을 병행하는 것이 합리적일 것으로 판단됨

○ 가능한 모든 프로그램에 대하여 성과측정을 하되, 단위사업의 경우 현실여건과 실익 차원에서 적정한 성과관리 수준을 결정하는 것이 바람직함

- 프로그램은 단일 관리자(실·국의 장에 해당할 수 있음)에 의해 관리되도록 구조화되어야 함
  - 대체로 말해 각 실·국은 그 성격 및 규모에 따라 복수의 프로그램과 그에 속하는 다수의 단위사업을 관장하도록 구조화하는 것이 합리적임
- 현행 조직을 고려할 때, 프로그램과 단위사업은 각각 과 단위와 팀(계) 단위에서 실제 집행되는 것이 합리적임
- 사랍(F. Sarraf)에 의하면 프로그램과 단위사업(경상·투자사업)의 크기와 형태에 관하여 세계적으로 표준화된 원리가 없는 상태이므로(Sarraf, p. 5), 자치단체 수준별로 다소 유연한 형태의 사업을 운영할 수 있음

○ 프로그램을 구조화하고 단위사업을 선정하는 과정에서는 일정한 원리에 의해 단위사업을 유형화해야 함(성과관리와 각종 재정분석 정보 추출 차원에서 필요)

- 사업(프로그램, 단위사업 포함)과 비사업의 구분이 필요함
  - 단순 재무활동(정부간 재정이전(지방교부세, 국고·시도비보조금, 조정교부금, 광역·지역발전특별회계 보조금 등, 부담금, 출연금, 채무 발행 및 상환, 내부거래, 기타 일상 반복적 경비지출 등)을 단위사업 대상에서 분리 관리하는 방안 등; 현행 사업예산제도에서는 정책사업, 행정운영경비, 재무활동으로 구분하고 있음
- 경상 운영사업(current, operating project)과 자본투자사업(capital investment project)의 구분이 필요함
  - 전자는 지방자치단체가 주민들에게 기본 서비스를 공급하고 자체기능을 유지·관리할 목적에서 반복적으로 지출하는 사업들을 의미함(관련 예산 및 비용정보의 생성 필요)
  - 후자는 지방자치단체가 수행하는 일정 규모 이상의 비 반복적인 자본투자사업(청사·도서관·박물관·문예회관·체육시설 건축, 토지구입, 도로·교통시설 구축, 대규모 정보화사업 등 지방 SOC사업)을 의미함(관련 예산 및 비용정보의 생성 필요)
    * 프로그램의 하부사업구조인 단위사업을 경상지출(current expenditure)과 자본지출(capital expenditure)로 구분할 필요가 있으나, 현행 사업예산제도는 이와 같은 구분을 하지 못하는 한계를 드러냄

○ 현재 일반회계는 경상지출과 자본지출을 제대로 구분하고 있지 않으나, 지방공기업은 기본적으로 자본예산을 실시한 관계로 경상·자본지출에 대한 체계와 내용은 지방공기업특별회계가 일반회계보다 우수한 것으로 판단됨

- 이와 관련된 내용은 향후 일반회계가 지방공기업특별회계로부터 벤치마킹(benchmarking) 해야 할 것임

제2절 사업예산제도의 지방공기업특별회계 적용

- 사업예산 구조화 모색 -

1. 기본접근

○ 여기서는 지금까지 살펴본 프로그램예산의 기본 개념과 구조화 과정을 토대로 현재 사업예산제도를 실시하지 않고 있는 지방공기업특별회계의 예산체제를 프로그램(정책사업) 중심으로 재설정하는 방안을 모색하고자 함

- 이 과정에서는 일반회계와 기타특별회계의 사업예산 구조화 경험과 예산편성기준을 적극적으로 참조하고 있음

○ 지방공기업의 사업별 핵심기능을 파악(조직/예산사업 점검 등)한 다음 기본프로그램(정책사업)을 선정하고 그 하부에 단위사업과 세부사업이 만들어지는 새로운 위계구조를 구축하되, 다음을 중요한 판단준거 내지 원칙으로 삼음

- 프로그램 또는 단위사업을 예산단위, 성과관리 단위, 그리고 예산체계와 성과관리체계 및 자원배분체계를 연계시키는 구심점으로 활용함
- 프로그램은 각 지방공기업의 핵심 전략목표(strategic objective)를 구체적으로 달성하는 예산사업단위로 구조화되어야 함
  - 지방공기업의 특성과 규모, 수행업무, 조직체계 등을 고려할 때, 프로그램은 최소 1개에서 최대 3개 정도가 합리적일 것으로 판단됨
  - 프로그램과 단위사업은 반드시 단일 관리자에 의해 통괄되도록 구조화해야 하며, 이 경우 지방공기업의 실/국/본부 등이 적절한 주체가 될 것임
  - 프로그램과 그에 속하는 단위사업/세부사업은 기능, 예산, 원가산정, 성과관리 등의 측면에서 일관된 연계성을 가질 수 있도록 구조화되어야 함

- 프로그램은 프로그램별로 산출물의 생산비용 산정이 가능한 단위로 구성함
- 단위사업들은 세입의 원천을 달리하더라도 단일 프로그램의 목표 하에 통합시킴

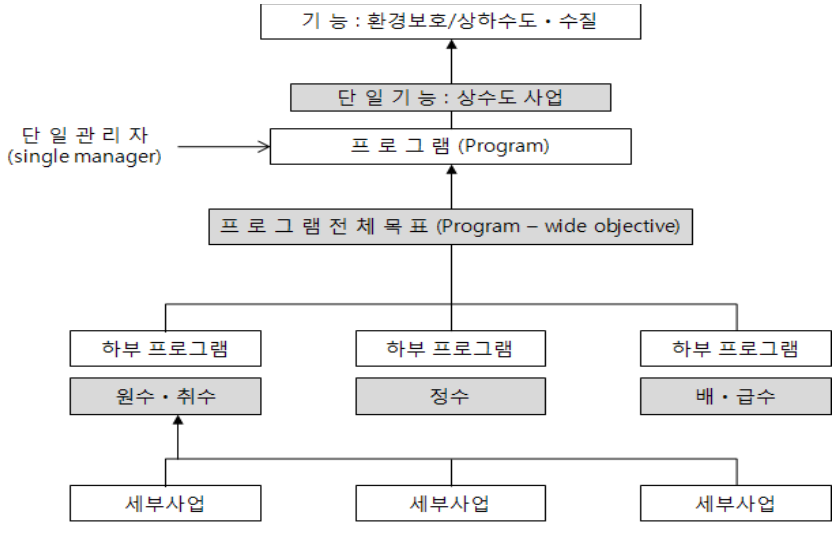
- 프로그램별로 프로그램의 존재가치(정책목적, 성과목표)와 소요비용을 명시하고, 이들을 산출물 및 성과와 연계시키는 재정성과관리시스템의 구축이 요구됨

- 예산-원가산정시스템(budget-costing system) 및 관련기법의 개선
- 책임성(accountability) 관리체제 및 예산 인센티브제도의 도입 필요성
- 지방공기업별 전략계획(존재이유, 사명, 전략목표 및 집행수단 등)의 수립

○ 프로그램의 하부 실행단위인 단위사업은 구체적이고 명확한 예산집행 활동의 특성을 가지면서 비용 산정의 기초단위이자 정책평가 및 분석대상으로서 의미를 갖는 사업으로 구성함

- 단위사업은 사업수행에 따른 산출물이나 성과가 구체적으로 제시되고 측정될 수 있는 사업단위로 구조화

[그림 2-2] 상수도사업 프로그램예산의 구조화(안)



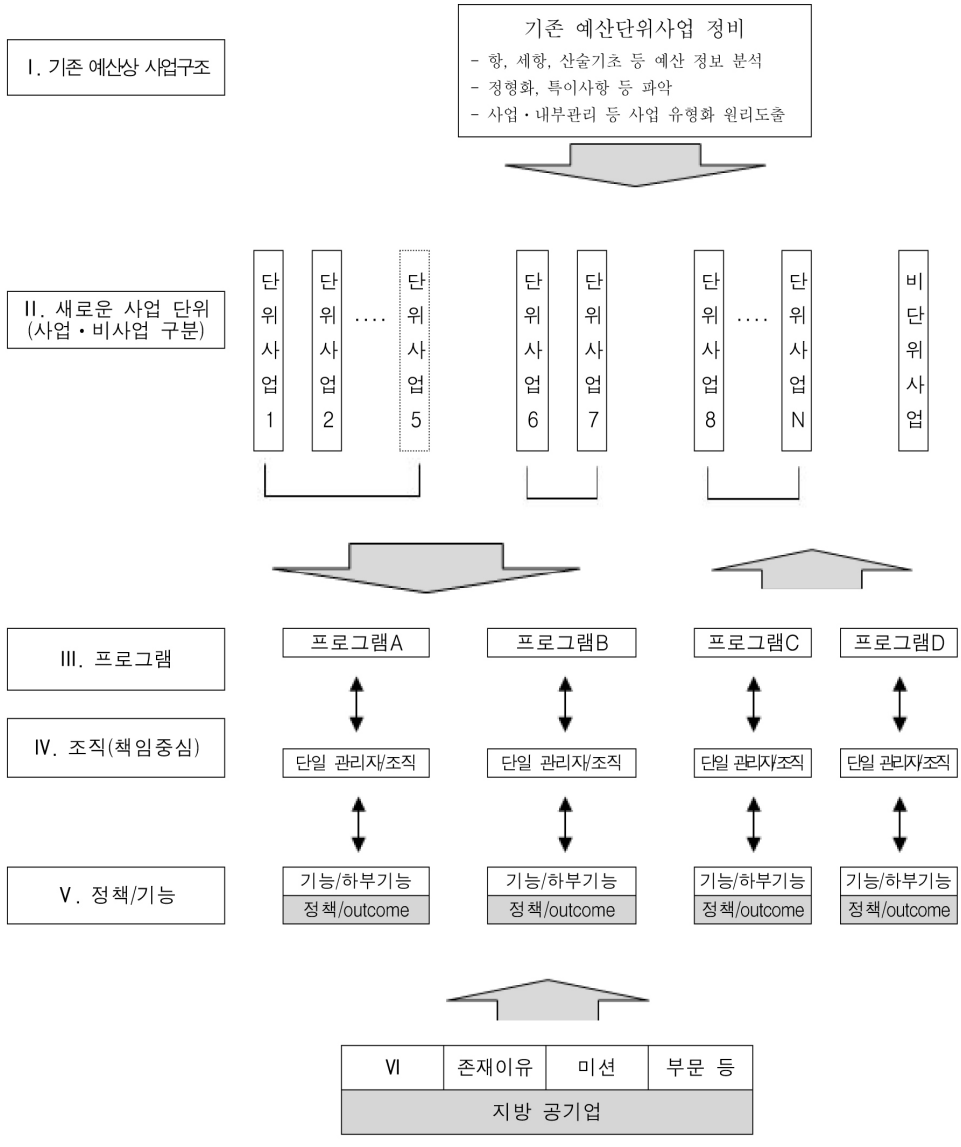
○ 지방공기업특별회계의 프로그램예산 구조화(설계)는 앞서 파악한 바와 같이 상향식 접근과 하향식 접근의 두 접근방법을 병행하는 접근을 취함

- 이를 위해서는 지방공기업별로 핵심 기능과 주요 예산사업(주로 산출기초인 '부기' 상의 사업과 항, 세항사업을 의미함)을 전면 재검토하는 기초 작업이 선행되어야 함
- 지방공기업별로 존재의 이유와 미션, 기능, 전략목표 등을 파악한 다음 프로그램과 하부 단위사업/세부사업을 구축함
  - 각 지방공기업의 조직구조(실/본부/국, 과/계/팀 등)와 핵심 예산사업에 주목하여 프로그램, 단위사업, 세부사업을 구조화하는 접근이 합리적임
  - 현행 조직을 고려할 때, 프로그램과 단위사업은 각각 실/국/과 단위와 팀(계) 단위에서 집행, 관리되는 것이 합리적임

○ 단위사업을 선정하는 과정에서는 사업기능과 관리기능의 구분이 필요한데, 여기에는 특히 단순 재무활동(지출)을 단위사업 대상에서 분리하는 것이 중요함

- 일반회계 사업예산에서 정책사업과 비 정책사업을 구분하는 것을 지방공기업부문에서도 적용할 필요가 있음(정책사업, 행정운영경비, 재무활동의 구분)

[그림 2-3] 프로그램예산제도의 지방공기업 사업 구조화: 접근방법



※ 현재 일반회계는 경상지출과 자본지출을 제대로 구분하고 있지 않으나, 지방공기업은 기본적으로 자본예산을 실시하는 관계로 경상·자본지출에 대한 체계와 내용은 지방공기업특별회계가 일반회계보다 우수한 것으로 판단됨

○ 특히 지방공기업특별회계의 사업 구조화를 위해서는 기존 예산사업의 분석은 물론 지방공기업별로 조직별 핵심기능 및 활동, 성과관리프로그램 등에 대한 종합적 접근이 요구됨

<표 2-1> 지방공기업 프로그램예산 구조화 접근방법

구분	조직, 핵심기능/활동	예산사업 내역	기타
본부/국/실(프로그램) 과(단위사업) 팀/계(세부사업)	* 조직별 핵심예산 활동점검에 초점	* 예산사업 중 사업 구조화 정보 도출에 초점	* 성과관리체제, 특이사항 등 점검

○ 현재 지방예산의 기능별 분류는 IMF의 GFS 분류(UN COFOG에 기초함) 중 13개 분야의 51개 부문을 포괄하고 있는데, 이 중에서 지방공기업은 매우 제한된 기능과 연관성을 갖고 있음

- 예를 들어, 상하수도 지방공기업의 경우 환경분야(070)의 상하수도、수질(071) 부문, 그리고 도시교통공사의 경우 수송 및 교통(120) 분야의 도시철도 부문(123)에 속하는 등 매우 제한된 분야、부문과 연계됨
- 대부분의 지방공기업은 환경보호(070), 수송 및 교통(120), 국토 및 지역개발(140) 등 소수의 기능별 분야에 한정됨

○ 따라서 지방공기업은 GFS 분류의 세출기능 중 최상위급인 '분야와 부문'이 제한된 상태에서 사업예산제도의 예산체계(분야/부문/정책사업/단위사업/세부사업/편성목)의 구조화를 모색하게 될 가능성이 매우 높음

- 지방공기업이 수행하는 기능 내지 업무 가운데서 지출 기능별 분류의 최고 단계인 분야와 부문 수준(level)에 해당하는 것은 없고, 실제적으로 정책사업(program)이 최상위 수준에 해당할 것으로 예상됨
- 따라서 지방공기업특별회계에 사업예산제도를 도입하는 과정에서는 정책사업을 중심으로 그 이하의 사업체계를 어떻게 합리적이고 조화롭게 구조화할 지가 매우 중요한 과제로 부상됨

○ 이러한 인식과 논리에 따르면 지방공기업 예산의 사업 구조화는 지방공기업의 특성(조직, 기능, 예산, 미션과 전략목표 등)을 점검한 다음 몇 개의 정책사업을 설정하고, 그 하부에 몇 개의 단위사업과 세부사업을 체계적이고 일관성 있게 구조화(설계) 할 것인지에 대해 중점을 두는 것이 합리적임(<표 2-1> 참조)

- 이를 위해서는 각 지방공기업별로 사업의 목적과 목표, 기능 및 내용, 조직구조, 예산편성 구조, 성과관리시스템 등에 대한 기초점검이 종합적으로 이루어져야 함

  * 예) 상수도사업에 대한 기능/조직/예산 연관성 분석, 성과관리시스템 점검요

2. 지방공기업의 사업예산제도 적용

○ 지방공기업의 예산제도에 새로운 프로그램예산시스템을 적용할 경우 일반회계와 다른 지방공기업의 특성이 충분히 반영되어야 하는데, 이와 관련하여 다음의 사항을 지적하고자 함

- 첫째, 지방공기업의 수입과 지출(수익과 비용)을 총망라하는 모든 내역들을 포함하는 예산 구조화(사업 구조화)를 구축함
- 둘째, 지방자치단체 전체를 포괄하는 예산제도(사업예산제도)가 효율성과 효과성을 달성할 수 있도록 일반회계와 기타특별회계에서 사용하는 유형화 기준을 지방공기업에도 그대로 적용함
  • 예) 정책사업, 행정운영경비, 재무활동의 유형화를 적극적으로 수용 (일관성, 연계성 등)
- 셋째, 사업단위(정책사업, 단위사업 등)에서는 일반회계 예산사업과 성질 및 운영방식을 달리하는 지방공기업의 특성이 적극적으로 반영되도록 다음의 조건들을 충족함

- 원가산정 가능성
- 수익·비용 대응
- 성과측정 가능성(* 이는 일반회계에도 동일하게 적용될 수 있음)
- 기타 정보 유용성
- 경상/운영사업(current, operating project)과 자본투자사업(capital investment project)의 구분 접근 등

※ 지방공기업 예산제도에 프로그램예산의 특성을 반영하는 과정에서는 사업단위(예산활동 단위)의 특성을 감안하여 일정한 원리에 의해 사업을 유형화해야 하는데, 이와 관련하여 간단히 정리하면 다음과 같음

- 사업(프로그램, 단위사업 포함)과 비사업의 구분
  - 단순 재무활동(정부간 재정이전(지방교부세, 국고·시도비보조금, 조정교부금, 광역·지역발전특별회계 보조금 등, 부담금, 출연금, 채무발행 및 상환, 내부거래, 기타 일상 반복적 경비지출 등)을 단위사업 대상에서 분리 관리하는 방안
  - 현행 사업예산에서는 정책사업, 행정운영경비, 재무활동으로 구분하고 있음

3. 사업예산 구조화: 상수도사업, 도시(개발)공사

1) IMF의 GFS, 지방자치단체 세출 기능별 분류와 지방공기업 세출기능

○ 지방상수도사업특별회계를 IMF의 GFS 분류(UN COFOG에 기초함)에 적용해 보면 프로그램/단위사업/세부사업은 다음과 같은 기본구조를 갖게 될 것으로 전망됨

- 사업예산체계의 070 분야 - 071 상하수도·수질 밑에 1-2개의 정책사업(프로그램)과 그에 속하는 다수의 단위사업과 세부사업으로 구성되는 구조를 지닐 것임

- 지방상수도공기업 조직은 사업본부/사업소 하에 다수의 과 단위(예: 수도행정과, 급수과, 수질관리과)와 10개 내외의 팀 단위(수도행정팀, 급수시설팀, 수질관리팀, 생산관리팀 등)가 구성되는 형태로 운영되고 있음
  - 이는 다수의 실/국이 존재하면서 다양한 기능과 업무를 수행하는 일반행정과 비교할 때 소규모 조직의 제한된 기능과 업무를 수행하는 것으로 간주됨

<표 2-2> 지방자치단체 기능별 세출분류(13개 분야, 51개 부문)

분야	부문	명 칭	분야	부문	명 칭	분야	부문	명 칭
010		**일반공공행정(4)**	070		**환경보호(6)**	110		**산업·중소기업(6)**
	011	입법 및 선거관리		071	상하수도·수질		111	산업금융지원
	013	지방행정·재정지원		072	폐기물		112	산업기술지원
	014	재정·금융		073	대기		113	무역 및 투자유치
	016	일반행정		074	자연		114	산업진흥·고도화
020		**공공질서 및 안전(2)**		075	해양		115	에너지 및 자원개발
	023	경찰		076	환경보호일반		116	산업·중소기업 일반
	025	재난방재·민방위	080		**사회복지(8)**	120		**수송 및 교통(5)**
050		**교육(3)**		081	기초생활보장		121	도로
	051	유아 및 초중등교육		082	취약계층지원		123	도시철도
	052	고등교육		084	보육·가족 및 여성		124	해운·항만
	053	평생·직업교육		085	노인·청소년		125	항공·공항
060		**문화 및 관광(5)**		086	노동		126	대중교통·물류 등 기타
	061	문화예술		087	보훈	140		**국토 및 지역개발(3)**
	062	관광		088	주택		141	수자원
	063	체육		089	사회복지 일반		142	지역 및 도시
	064	문화재	090		**보건(2)**		143	산업단지
	065	문화 및 관광일반		091	보건의료	150		**과학기술(3)**
				093	식품의약안전		151	기술개발
			100		**농림해양수산(3)**		152	과학기술연구지원
				101	농업·농촌		153	과학기술일반
				102	임업·산촌	160		**예비비(1)**
900		**기타**		103	해양수산·어촌		161	예비비

주: 행정운영경비는 기타(900) 분야로 처리됨

2) 지방공기업의 사업예산 구조화: 상수도특별회계를 중심으로

○ 지금부터는 앞서 제시한 기본접근방식에 의해 지방공기업의 사업예산 구조화를 모색하되, 상수도특별회계를 중심으로 그 대안을 모색하고자 함

○ 지방공기업의 사업 구조화 접근방법에 기초하여 공기업 유형별 사업 구조화(안)를 다음과 같은 방향 하에서 추진함

- IMF의 GFS와 현행 지방자치단체 세출예산 기능별 구분(13 분야, 51 부문)을 고려하면 지방공기업의 조직체계는 '부문' 아래에 위치하는 것이 합리적이고, 이를 사업 구조화 과정에 반영함
- 지방공기업 사업예산의 사업 구조화는 일반회계와 마찬가지로 조직부서의 전략목표를 기초로 그 달성에 필수적인 핵심기능과 활동을 중심으로 설정함
  - 이 때 원가산정, 비용·수익 대응, 성과측정이 가능한 예산활동과 그렇지 못한 예산활동을 구분하여 접근할 필요가 있음
  - 이는 일반회계의 사업 구조화 접근과 뚜렷이 차이가 나는 측면임
- 세부적인 사업 구조화는 각 공기업 유형별로 조직체계 및 핵심기능/활동을 분석한 결과에 기초하여 확정함
  - 지방공기업의 사업 구조화를 목표로 실시한 설문조사(조사표)의 조직부서-핵심기능/활동-예산사업내역을 정밀하게 분석하고 그 결과를 적극 활용함
- 지방공기업의 특성을 반영하는 사업 구조화 원리(정책/단위/세부사업/편성목)에 입각하여 추진함(* 구체적인 내용은 다음 절에서 제시됨)

○ 지방공기업의 사업 유형은 다음과 같음

상·하수도	공영개발	지역개발기금	시설관리공단	도시철도공사	도시개발공사	기타공사

(1) 사업 구조화의 기본원칙

○ 지방공기업 분야에서 프로그램예산이 성공적으로 도입되기 위해서는 사업 구조화 원칙을 수립하고 그에 입각하여 예산체제를 설계하는 것이 매우 중요한데, 다음의 네 요소들이 구조개편 과정에서 실질적으로 반영되어야 함

- 예산프로그램 구조를 광범위한 전략예산계획(strategic budget planning) 및 중기예산의 틀과 연계시키는 재구조화 작업(정책목표와 세부 연간 예산계획의 연계) 실행
- 정교한 프로그램 구조화 작업 완성
- 예산·원가산정시스템(budget-costing system) 및 관련기법의 개선
- 책임성(accountability) 관리체제 및 예산 인센티브제도의 도입 등

○ 이와 관련하여 본 연구에서는 다음의 사항을 사업 구조화에 관한 원칙으로 제시하고자 함

- 정책사업(프로그램) 구조화

· 지방공기업의 예산단위와 성과관리단위 양면에서 핵심 역할을 담당하고, 예산체계와 성과관리체계 및 자원배분체계를 연계시키는 기본단위로서 기능하도록 설정
· 지방자치단체의 정책방침과 지방공기업의 전략목표(strategic objective)를 구체적으로 달성하는 최상위 재정사업단위로 구조화
· 지방공기업 예산사업의 중요성(규모, 파급효과 등)을 반영하고, 집행결과가 평가되는 대상단위를 중심으로 구조화
· 예산·회계·운영에 대해 책임질 수 있는 단일 관리자가 관리하도록 구조화(관리자/조직 중복현상 배제)
· 프로그램(정책), 단위사업(activities, projects)의 수직구조로 설계: 정책목표를 실행해 주는 복수의 단위사업과 하위 세부사업 등으로 구성
· 조직별·정책기능별 성과관리체계의 구축
· 정책목적, 성과목표와 소요비용을 구체적으로 산정할 수 있는 단위로 구성: 성과목표의 적용과 성과평가가 가능한 예산단위 중심으로 설정

* 정책사업에 속하는 다수의 단위사업들은 세입 원천을 달리하더라도 단일 목표 하에 통합시킴
* 정책사업 단위에서 산출물의 생산비용과 수익의 산정이 어려운 예산활동에 대하여는 별도로 접근함(예: 행정운영경비, 재무활동 등)

- 단위사업 구조화
· 구체적이고 명확한 예산편성 및 집행 활동의 특성을 지니는 사업으로 구성
· 지방공기업의 업무수행과 관련된 비용 산정의 기초단위이자 정책평가 및 분석대상으로서 의미를 갖는 사업으로 구성
· 단일 관리자에 의해 관리되도록 구조화(* 현행 조직을 고려할 때 단위사업은 과 단위에서 관리되고 팀(계) 단위에서 실제 집행되는 것이 합리적임)
· 사업수행에 따른 산출물과 성과를 구체적으로 측정할 수 있는 사업으로 구성
* 사업관련 원가산정 가능성, 직접비 비중(예: 전체 비용의 60% 이상), 사업의 의미와 중요성(금액, 주민파급효과, 혜택 등), 산출 및 성과측정 가능성 기준은 정책사업 및 단위사업의 선정 원리로서 채택 적용되는 것이 합리적임
* 가능한 모든 프로그램에 대하여 성과를 측정하되, 단위사업의 경우 현실 여건과 실익 차원에서 적정한 성과관리 수준을 결정하는 것이 바람직함
· 모든 세부사업을 성과측정 대상으로 하기보다 성과측정의 유용성과 중요성, 실천 가능성 등에 입각하여 선별적으로 접근하는 것이 실용성을 담보할 수 있음

(2) 정책사업 구조화(예시)

○ 이상에서 제시된 내용을 반영하면 지방공기업의 정책사업은 다음과 같이 설정됨

- 각 지방공기업 사업(예: 상수도사업, 도시개발공사 등)의 정책목표와 지방공기업 조직체계상 최상위 조직을 중심으로 정책사업을 설정함
  - (예시) 상수도사업본부의 정책목표 → 상수도사업의 정책사업
    도시개발공사의 정책목표 → 도시개발공사의 정책사업
  * 정책사업과 결부되는 조직으로는 본부/실/국 단위가 유력함
  - 지방공기업 조직체계 상 최상위 조직(자치단체장, 이사회 등 최고의사결정기구는 제외함)인 본부/실/국 단위가 정책사업을 전담하는 단위로서 역할을 하는 것이 합리적임
- 사업예산의 원리와 현행 일반회계 사업예산의 운영실태를 감안할 때, 상수도특별회계가 수행할 정책사업은 1-2개 수준이 적절할 것으로 판단됨

(3) 단위사업 구조화(예시)

○ 단위사업은 정책사업의 성과목표를 달성하기 위한 구체적인 예산집행 활동을 고려하여 구조화하며, 조직 측면에서는 각 지방공기업의 과 단위에서 수행하는 핵심 활동을 기초로 설정하는 것이 합리적임

- (예시) 상수도 급수과 → 맑은물 공급을 위한 급수 관련 핵심활동
  상수도 수질관리과 → 맑은물 공급을 위한 정수 관련 핵심활동

(4) 세부사업 구조화(예시)

○ 세부사업은 정책사업-단위사업과의 연계선 상에서 상위사업의 정책목표를 달성하는 하위 예산활동으로 구성되어야 하며, 조직 면에서는 지방공기업의 팀/계 단위에서 수행하는 핵심사업을 기초로 설정하는 것이 합리적임

- 단위사업을 구성하는 가장 하위의 사업단위로서 사업주체(광역단체, 기초단체), 재원구분(국고보조, 자체재원) 등을 고려하여 구조화할 필요가 있음
  - (예시) 상수도 급수과 누수방지팀 → 긴급누수복구 및 누수탐사 관련 사업
    상수도 수질관리과 수질관리팀 → 정수장 유지관리 관련 사업
- 세부사업은 단위사업이나 정책사업과 달리, 비용·수익의 대응이 가능하지 않아도 되지만, 성과측정은 가능한 예산활동으로 선정되어야 함

○ 이하에서는 이러한 사업 구조화 원칙에 입각하면서 상수도사업과 도시(개발)공사를 대상으로 사업예산의 사업 구조화 방안을 제시하고자 함

3) 상수도사업의 구조화 방안

(1) 전주시의 맑은물 사업소

○ 맑은물사업소의 조직은 수도행정과, 급수과, 수질관리과로 구성되어 있음

- 예를 들어, 급수과는 급수시설팀, 누수방지팀 등 4개 팀으로 구성되어 있으며, 각 과별로 복수의 팀이 운영됨
  - 예) 수도행정과 수도행정팀 포함 4개 팀, 급수과 맑은물 공급팀 포함 4개 팀, 수질관리과 수질관리팀 포함 3개 팀 운영
- 상수도특별회계에 사업예산시스템을 도입하기 위해서는 이들 조직부서에서 수행하는 핵심기능/활동 및 예산사업내역을 사업구조와 연결하는 접근이 필요함

<표 2-3> 전주시 맑은물 사업소의 조직구조 및 사업현황

구 분	조직부서		핵심기능/활동	예산사업내역
본부/국/실(프로그램)				
과단위 (단위사업)	수도행정과		· 맑은물사업소운영총괄 · 상·하수도사용료부과및징수	· 맑은물사업소운영 · 상·하수도사용료부과및징수
	급수과		· 맑은물공급업무	· 맑은물공급사업, 지곡배수지 건설 팔복배수지및 혁신도시 배수관포설
	수질관리과		· 원·정수 확보 및 생산	· 수돗물 생산. 관리
팀/계 단위 (세부사업)	수도행정과	수도행정팀	· 맑은물사업소 운영총괄	· 맑은물사업소 운영
		완산요금팀	· 수도검침관리및공업용수사용계약	· 수도검침관리
		덕진요금팀	· 수도사용료과징업무	· 수도사용료 부과 및 징수
		체납징수팀	· 체납 상·하수도 사용료 징수	· 체납 상·하수도 사용료 징수
	급수과	맑은물공급팀	· 맑은물공급사업	· 맑은물공급사업
		급수시설팀	· 상수도급수공사,노후급수선통합 공사	· 상수도급수공사, 노후급수선통합공사
		누수방지팀	· 누수방지 및 탐사 유지관리	· 누수방지 및 탐사 유지관리
		계량기팀	· 고장, 노후계량기교체및계량기 시험소 운영	· 고장, 노후계량기교체및계량기 시험소 운영
	수질관리과	수질관리팀	· 사업장 관리 및 자재물품 출납	· 사업장 관리 및 자재물품 출납
		수질분석팀	· 상수도 수질관리	· 먹는물 수질검사 운영
		생산관리팀	· 원수확보및 정수생산에 관한사항	· 원. 정수 생산 관리

○ 본 연구는 맑은물 사업소의 조직부서에서 수행하는 핵심기능/활동 및 예산사업내역을 분석한 결과를 토대로 아래와 같이 사업 구조화 방안을 제시함

<표 2-4> 전주시 상수도사업의 사업구조화(안)

사업유형/조직부서	정책사업	단위사업	세부사업
맑은물 사업소	· 맑고 안전한 급수서비스 제공	· 원수·취수 관련 단위사업	· 상수원 보호구역관리
			· 취수장 유지관리
		· 정수 관련 단위사업	· 수질검사기관 운영
			· 정수장 유지관리
			· 배수지내부개량공사
		· 배급수 관련 단위사업	· 상수도전면개량을통한 맑은물 공급사업
			· 전주권광역상수도수수사업 혁신도시 및 팔복배수지건설
			· 전주권광역상수도수수사업 지곡 배수지 건설
			· 소규모배수관포설사업
			· 긴급누수복구 및 누수탐사

(2) 남원시의 상수도사업소

○ 상수도사업소의 조직은 급수팀, 누수방지팀 등으로 구성되어 있음

○ 조직부서에서 수행하는 핵심기능/활동 및 예산사업내역을 사업구조와 연결하면 다음과 같음

<표 2-5> 남원시 상수도사업소의 조직구조 및 사업현황

구 분	조직부서		핵심기능/활동	예산사업내역
본부/과(프로그램)			· 맑고 안전한 수돗물 생산 · 공급	
팀/계단위 (단위사업)	수도경영		· 지원업무 강화	· 인력운영경비 · 기본경비 · 지방채상환
	급수		· 안정된 공급체계 구축	· 농촌마을권급수공사 · 개인급수공사
	수도시설		· 안정된 공급체계 구축	· 시설물유지관리비 · 수도정비기본계획수립 · 배수지계통상수도공사
	누수방지		· 유수율 제고	· 노후급배수관교체 · 노후급수장치교체 · 누수탐사및복구
담당자단위 (세부사업)	수도경영	지원업무 담당자	· 인력운영경비	· 인력운영경비
		지원업무 담당자	· 기본경비	· 기본경비
		지원업무 담당자	· 지방채 상환	· 지방채 상환
	급수	급수관련 담당자	· 급수환경 개선	· 농촌마을권급수공사 · 개인급수공사
	수도시설	정수관련 담당자	· 시설물 유지관리	· 정수시설물유지관리비 · 수도정비기본계획수립
		배수관련 담당자	· 시설물 확장	· 배수지계통상수도공사 · 배수관포설공사
	누수방지	유수율제고 담당자	· 유수율 제고	· 노후급배수관교체 · 노후급수장치교체 · 누수탐사및복구

○ 남원시 상수도사업소의 조직부서에서 수행하는 핵심기능/활동 및 예산사업내역을 분석한 결과를 토대로 아래와 같이 사업 구조화 방안을 제시함

<표 2-6> 남원시 상수도사업의 사업구조화(안)

사업유형/조직부서	정책사업	단위사업	세부사업
상수도 사업소	· 맑고 안전한 수돗물 생산·공급	· 수돗물수질의고급화 (취정수 관련 단위사업)	· 취정수 시설물 유지보수
			· 상수원 보호구역 유지관리
			· 상수도 종합계획 수립
		· 안정된공급체계구축 (배급수 관련 단위사업)	· 동화댐 광역상수도 수수사업
			· 광역상수도 마을권 급수공사
			· 개인 급수공사
			· 배수관 포설사업
		· 유수율 제고사업	· 노후 급수장치 교체
			· 누수탐사 및 복구
			· 노후 급배수관 교체
	· 행정운영경비	· 인력운영비	· 인력운영비
		· 기본경비	· 기본경비
	· 재무활동	· 보전지출	· 지방채상환

4) 도시(개발)공사의 사업 구조화 방안

(1) 울산광역시 도시공사

○ 울산광역시 도시공사의 조직은 기획조정실, 사업개발단, 재무회계팀, 사업추진팀, 보상팀, 마케팅팀으로 구성되어 있음

- 예컨대, 사업개발단은 사업개발, 기술관리 등 복수의 담당이 운영되는 조직체계를 이루고 있음

○ 도시공사가 사업예산을 구축하기 위해서는 이들 조직부서에서 수행하는 핵심기능/활동 및 예산사업내역을 사업구조와 연결하는 접근이 필요함

<표 2-7> 울산광역시 도시공사의 조직구조 및 사업현황

구 분	조직부서		핵심기능/활동	예산사업내역
울산광역시도시공사			· 고객이 감동하는 미래형 도시공간 창출	· 일반관리, 산업단지,도시개발, 택지개발, 주택건설, 물류단지, 임대주택
팀/계 단위 (단위 사업)	기획조정실		· 기획경영, 예산, 총무	· 일반관리
	사업개발단		· 사업개발, 기술관리	· 산업단지, 도시개발, 택지개발, 주택건설, 물류단지
	재무회계팀		· 자금관리, 회계관리, 주택관리	· 일반관리, 임대주택관리
	사업추진팀		· 시설공사	· 산업단지, 도시개발, 택지개발, 주택건설, 물류단지, 임대주택
	보상팀		· 보상	· 산업단지,도시개발,택지개발, 주택건설, 물류단지, 임대주택
	마케팅팀		· 마케팅	· 산업단지,도시개발,택지개발, 주택건설, 물류단지, 임대주택
담당자 단위 (세부 사업)	기획조정실	기획담당자	· 기획, 이사회, 감사, 경영평가, 중장기경영계획, 인사, 연봉, 조직	· 일반관리
		교육담당자	· 교육, 총무, 행사, 조성원가, 제비용률, 노무, 복리후생	· 일반관리
		전산담당자	· 전산, 통신, 경영공시, 홈페이지 관리, 개인정보보호, 보안	· 일반관리
		예산담당자	· 예산, 재정계획, 투자사업타당성 심의위원회, 법무, 사규관리	· 일반관리
		홍보담당자	· 홍보, 고객만족제안제도, 직인, 브랜드, 윤리경영, 문서관리, 서무	· 일반관리
		의전담당자	· 의전, 경영평가지원, 도서관리, 업무보고	· 일반관리
	사업개발단	사업담당자	· 설계, 제영향평가	· 산업단지, 택지개발
		사업담당자	· 주택, 건축사업계획, 건축사업인허가 주택종합계획	· 택지개발, 주택건설
		사업담당자	· 신규사업 발굴 및 전략수립	· 도시개발, 물류단지
		사업담당자	· 신기술	· 산업단지, 물류단지
		사업담당자	· 설계기준 및 지침수립,서무	· 산업단지, 물류단지

구 분	조직부서		핵심기능/활동	예산사업내역
	재무회계팀	자금담당자	· 자금, 지출원, 수의계약	· 일반관리
		회계담당자	· 회계, 세무, 결산, 지출관리	· 일반관리
		임대담당자	· 임대주택관리	· 임대주택관리
		계약담당자	· 계약, 급여, 총인건비, 지출원인행위	· 일반관리
		자산담당자	· 차량, 자산, 청사시설	· 일반관리
		임대담당자	· 임대주택관리, 서무	· 임대주택관리
	사업추진팀	토목담당자	· 토목	· 도시개발, 택지개발,주택건설
		건축담당자	· 건축	· 주택건설, 물류단지
		전기담당자	· 전기	· 도시개발, 택지개발, 주택건설,산업단지, 물류단지
		토목담당자	· 토목	· 도시개발, 택지개발, 주택건설
		기계담당자	· 기계	· 도시개발, 택지개발, 주택건설,산업단지, 물류단지
		건축담당자	· 건축	· 주택건설, 물류단지, 임대주택관리
		조경담당자	· 조경	· 도시개발, 택지개발, 주택건설, 산업단지, 물류단지
		토목담당자	· 토목, 서무	· 택지개발, 주택건설
	보상팀	보상담당자	· 보상	· 산업단지
		보상담당자	· 보상	· 도시개발, 택지개발
		보상담당자	· 보상	· 물류단지
		보상담당자	· 보상, 서무	· 택지개발
	마케팅팀	마케팅담당자	· 마케팅	· 도시개발, 산업단지,택지개발
		마케팅담당자	· 마케팅	· 물류단지, 주택건설
		마케팅담당자	· 마케팅	· 물류단지, 택지개발
		마케팅담당자	· 마케팅	· 예산집행, 수입관리

○ 울산광역시 도시공사의 조직부서에서 수행하는 핵심기능/활동 및 예산사업내역을 분석한 결과를 토대로 도시공사의 사업 구조화(안)를 구성하면 다음과 같음

<표 2-8> 울산광역시 도시공사의 사업구조화(안)

사업유형/조직부서	정책사업	단위사업	세부사업
울산 도시공사	고객이 감동하는 미래형 도시공간 창출	· 건축물의 취득, 건축, 분양, 임대 및 관리사업	· 병영삼일아파트 임대주택관리사업
			· 율리보금자리지구 주택건설사업
		· 토지의 취득, 개발, 분양, 임대 및 관리사업	· KTX울산역 역세권개발사업
			· 율리보금자리주택지구조성사업
			· 율동보금자리주택지구조성사업
			· 가천지구 택지개발사업
		· 산업단지 조성사업	· 온산국가산업단지강양,우봉1지구조성사업
			· 온산국가산업단지강양,우봉2지구조성사업
			· 온산국가산업단지학남지구조성사업
		· 유통, 물류단지 조성 및 관리사업	· 진장유통단지내 유통시설사업
			· 진장물류단지 확장사업

(2) 대구도시공사

○ 대구도시공사의 조직은 기획조정실, 감사실, 경영지원처, 레포츠센터, 사업개발처, 토목사업처, 건축사업처, 보상판매처, 주거복지처, 사이언스파크사업단으로 구성되고, 이들 실·처는 다시 복수의 팀이나 담당으로 구성됨

- 예) 사업개발처는 사업개발파트, 단지설계파트, 주택설계파트의 3개 파트로 구성되고, 보상판매처는 토지판매파트, 주택공급파트, 보상파트의 3개 파트로 구성됨

○ 대구도시공사가 사업예산을 구축하기 위해서는 이들 조직부서에서 수행하는 핵심기능/활동 및 예산사업내역을 사업구조와 연결하는 접근이 필요함

<표 2-9> 대구도시공사의 조직구조 및 사업현황

구 분	조직부서	핵심기능/활동	예산사업내역
본부/국/실(프로그램)			
과단위 (단위 사업)	기획조정실	· 경영기획, 조직관리, 자금및재무, 예산·원가,법무·송무, 전산, 이사회, 대외협력, 경영분석및평가, 경영혁신 업무 총괄	· 조직, 경영평가관련 용역비, 소송비, 전산시스템 유지관리비, 홍보비, 차입금 원리금 상환 및 기타 업무관리비
	감사실	· 대내외감사, 복무감찰, 일상감사·조사, 청렴·부패방지및윤리업무등 감사업무총괄	· 감사관련 업무관리비
	경영지원처	· 인사, 노무, 교육, 보수 및 복리후생, 의전, 일반총무, 회계, 계약 및 지출, 결산 및 세무, 청사관리,레포츠센터 지도·감독 업무 총괄	· 급여, 복리후생비, 사옥유지관리비, 회계결산감사 용역비 등 업무관리비
	레포츠센터	· 레포츠센터(종합체육시설)관리·운영 업무총괄	· 레포츠센처 운영비(인건비, 고객관리유지 및 홍보비, 시설물 유지관리비 등)
	사업개발처	· 신사업 발굴, 사업계획, 타당성조사·분석, R&D,사업(도시개발, 택지개발, 산업단지, 관광단지, 공원조성, 주택건설, 재정비촉진, 도시정비, 건축 사업)의 설계, 안허가 및 변경업무 총괄	· 설계용역비, 타당성 조사용역비 등
	토목사업처	· 사업(도시개발, 택지·산업단지, 관광단지, 공원조성)의 공사시공관리·준공 및 설계변경 업무총괄	· 단지조성공사비 등(토목,전기, 상하수도 등)
	건축사업처	· 사업(주택건설, 재정비촉진, 도시정비, 건축사업)의 공사 시공관리·준공 및 설계변경 업무총괄	· 주택건립 공사비등(건축,전기, 설비 등)
	보상판매처	· 용지판매,주택분양,공공임대·부대시설공급,판매및수입관리,고객관리,콜센타,가격결정,판촉홍보 및 마케팅, 보상, 매입 취득, 지적 업무 총괄	· 토지 및 지장물 등 보상비, 토지(주택)련 판매관리비 등
	주거복지처	· 영구임대 계약 및 관리, 다가구매입 임대계약 및 관리, 분양주택, 공공임대 등 입주·시설물 유지보수 및 하자처리, 관리사무소 운영·지도 업무 총괄	· 시설물 유지관리비 등
	사이언스파크 사업단	· 대구국가과학산업단지 관련 보상(매입 취득), 판매, 공사 시공관리·준공 및 설계변경 등 사업추진 총괄	· 국가과학산업단지설계용역비, 토지및지장물등보상비,공사비, 판매관리비 등
팀/계 단위 (세부 사업)	기획조정실 – 경영기획 Part	· 경영기획, 조직관리, 법무·송무, 전산, 이사회, 경영분석 및 평가, 경영혁신 업무 총괄	· 조직, 경영평가관련 용역비, 소송비, 전산시스템 유지관리비
	기획조정실 – 리스크관리 Part	· 예산, 자금관리, 원가산정 및 관리업무	· 차입금 원리금 상환
	기획조정실 – 고객홍보 Part	· 홍보관련 업무	· 홍보비

구 분	조직부서		핵심기능/활동	예산사업내역
	경영지원처	총무인사 Part	· 인사, 노무, 교육, 보수 및 복리후생, 의전, 일반총무, 청사관리, 레포츠센터 지도·감독 업무 총괄	· 인건비, 복리후생비, 사옥유지관리비 등 업무관리비
		회계 Part	· 회계, 계약 및 지출, 결산 및 세무 관련업무	· 결산감사용역비 등
	사업개발처	사업개발 Part	· 신사업발굴, 사업계획, 타당성조사 · 분석, 사업개발프로젝트 T/F/T운영	· 타당성조사 용역비 등
		단지설계 Part	· 용지조성관련 설계업무	· 설계용역비, 타당성 조사용역비 등
		주택설계 Part	· 주택건설관련 설계업무	· 설계용역비, 타당성 조사용역비 등
	토목사업처	토목 Part	· 용지조성사업(도시개발, 택지·산업단지, 관광단지, 공원조성)의공사시공관리·준공 및 설계변경 업무총괄	· 토목공사비 등
		성서5차 사업단	· 성서5차산업단지 조성 관련 토목공사	· 토목공사비 등
		출판단지 사업단	· 출판산업단지 조성 관련 토목공사	· 토목공사비 등
	건축사업처	건축Part	· 건축사업(주택건설, 재정비촉진, 도시정비, 건축사업)의 공사 시공관리·준공 및 설계변경업무 총괄	· 건축공사비 등
		삼덕3가 사업단	· 삼덕3가 청아람아파트 건립 관련업무	· 건축공사비 등
	보상판매처	토지판매 Part	· 택지, 산업용지 및 기타 조성용지 분양관련 업무	· 판매관리비 등
		주택공급 Part	· 분양, 임대주택 공급 관련업무	· 판매관리비 등
		보상Part	· 토지 및 지장물 보상 관련업무	· 토지 및 지장물 등 보상비
	주거복지처	주택관리 Part	· 영구임대 계약 및 관리, 다가구매입 임대계약 및 관리	· 다가구매입비 및 업무관리비 등
		시설관리 Part	· 분양주택, 공공임대등 입주시설물 유지보수 및 하자처리, 관리사무소 운영·지도 업무 총괄	· 시설물 유지관리비 등
	사이언스파크사업단	사업운영 Part	· 대구국가과학산업단지 관련 보상(매입 취득), 판매, 공사시공관리·준공 및 설계변경 등 사업추진 총괄	· 국가과학산업단지설계용역비, 토지및지장물등보상비, 공사비, 판매관리비 등

○ 대구도시공사의 조직부서에서 수행하는 핵심기능/활동 및 예산사업내역을 분석한 결과를 토대로 아래와 같이 사업 구조화 방안을 제시할 수 있음

<표 2-10> 대구도시공사의 사업구조화(안)

사업유형/조직부서	정책사업	단위사업	세부사업
대구도시공사	저렴한 용지 및 주택의 지속적 공급	· 용지조성 관련 사업	· 성서5차산업단지 조성사업
			· 출판산업단지 조성사업
			· 수성의료지구 조성사업
			· 대구선부지 재개발사업
			· 사이언스파크 조성사업
		· 주택건립 관련 사업	· 삼덕청아람아파트 건립사업
			· 달성2차청아람 2단지아파트 건립사업
			· 달성2차청아람 3단지아파트 건립사업
		· 관리운영 관련 사업	· 임대주택 관리사업
			· 레포츠센터 운영사업

(3) 춘천도시공사

○ 춘천도시공사의 조직은 기획총무부, 개발부, 기반조성부, 관리1부, 관리2부로 구성되고, 이들 부는 다시 복수의 파트로 구성됨

- 예) 개발부는 도시개발파트, 도시정비파트의 2개 파트로 구성되고, 관리1부는 상수도검침파트, 추차시설파트의 2개 파트를 운영하는 조직체계를 지니고 있음

○ 춘천도시공사가 사업예산을 구축하기 위해서는 이들 조직부서에서 수행하는 핵심기능/활동 및 예산사업내역을 사업구조와 연결하는 접근이 필요함

<표 2-11> 춘천도시공사의 조직구조 및 사업현황

구 분	조직부서		핵심기능/활동	예산사업내역
본부/국/실(프로그램)			· 도시개발 및 공공시설관리	
부단위(단위사업)	기획총무부		· 인력, 재정지원및기획, 조정	
	개발부		· 도시개발업무 시행	
	기반조성부		· 공공개발사업지 보상 및 분양	
	관리1부		· 공공시설관리, 운영(공용주차장,상수도검침)	
	관리2부		· 공공시설관리, 운영(복지시설,관광시설)	
파트단위(세부사업)	기획총무부	기획전략파트	· 경영평가업무 · 예산편성, 배정, 조정 · 민간출자검토, 자본금및공사채관리	· 고객만족도조사용역, 법무사수수료, 기타경비
		총무회계파트	· 인사및노무관리 · 청사및전산관리,홍보 · 계약,지출,회계관리	· 행사추진비용, 직원교육비, 업무용프로그램 구입, 유지비, 기타경비등
	개발부	도시개발파트	· 도시개발사업(온의2지구, 학곡지구), 약사분구 우오수분류화사업, 종합공영차고지조성사업, 남춘천(광판)산업단지사업	· 환경영향평가수수료, 용역비, 공사비, 감리비
		도시정비파트	· 춘천공영차고지관리센터신축공사, 춘천안식원 이전신축공사, 강남노인종합복지회관 신축공사	· 용역비, 공사비, 감리비 등
	기반조성부	용지1,2파트	· 용지취득및보상(온의2지구, 학곡지구, 공영차고지), 분묘개장 및 이장확인(학곡지구), 분양(학곡지구), 보상분양관련 소송업무	· 각 사업 감정평가 수수료 및 보상비 등
	관리1부	상수도검침파트	· 상수도계량기검침,고지서배부, 미납자 납부독려, 수용가 변경자료 수집, 이상계량기 발견	· 검침원 인건비 및 기타경비 등
		주차시설파트	· 주차요금징수및미납차량관리, 주차고지서 발송, 주차장시설 관리, 주차민원처리, 주차요금 수입관리	· 주차관리원인건비 및 기타경비, 주장장정비등
	관리2부	복지시설파트	· 근로자종합복지관(수영장, 헬스장관리, 여가활동프로그램 관리), 시민복지회관(대관) · 안식원, 안식공원관리	· 수영반,노래교실,요가등여가활동프로그램 강사료 등, 각시설보수및제초·제설작업등
		관광시설파트	· 구곡폭포관광지, 삼악산 관광지, 청평사관광지 운영 관리	· 토요숲속공연 운영비 및 기타 경비 등

○ 춘천도시공사의 조직부서에서 수행하는 핵심기능/활동 및 예산사업내역을 분석한 결과를 토대로 아래와 같이 사업 구조화 방안을 제시할 수 있음

<표 2-12> 춘천도시공사의 사업구조화(안)

사업유형/조직부서	정책사업	단위사업	세부사업
춘천 도시공사	도시개발 및 공공시설의 효율적 관리를 통한 주민 삶의 질 향상	시설관리를 통한 공공서비스 제공	· 상수도 검침 업무
			· 공영주차장 관리 · 운영
			· 복지시설 관리 · 운영
			· 관광지시설 관리 · 운영
		지역개발을 통한 삶의 질 향상	· 도시개발 사업
			· 산업단지 조성 사업
			· 하천정비 사업
			· 공영차고지 사업
			· 공공시설물 신축공사

제3절 사업예산제도의 도입과 사업구조 표준화

1. 개 요

○ 여기서는 앞에서 기술한 내용을 토대로 상수도사업을 중심으로 사업예산 구조화에 대한 일종의 표준화 모형을 도출하고 그것을 실제 예산과 연계해 보고자 함

- 지방공기업의 예산체제를 정책사업/단위사업/세부사업 형태의 구조로 설계하되, 이를 전 지방공기업이 공통적으로 활용할 수 있는 표준화 모형을 도출하고자 함

○ 다만, 연구의 기간과 여건을 감안하여 여기서는 상수도사업을 대상으로 이론 및 원칙을 실무적으로 적용하고자 하며, 이 과정에서는 다음의 사항들을 중점적으로 다루고자 함

- 지방공기업의 사업체계를 정책사업/단위사업/세부사업으로 구조화
- 지방공기업의 조직과 사업 구조 간의 직접적 연계
- 원가산정과 수익·비용 대응이 가능한 방식의 사업 구조화
- 성과측정이 가능한 방식의 사업 구조화
- 기타 중요한 정책적·정보적 유용성, 국(주)민 관심을 반영하는 방향의 사업 구조화

※ 앞의 제2장 제2절 3에서 제시하는 '지방공기업 사업 구조화 기본원칙' 참조

○ 지방공기업의 사업예산과 관련되는 예산활동을 예산서와 조사표, 관계공무원 대담, 사업예산제도의 이론과 실제 등에 비추어 종합적으로 검토해 본 결과, 정책사업/단위사업/세부사업의 수는 일반회계의 통상적인 사례에 비해 크게 제한될 것으로 판단됨

○ 기본적으로 정책사업 1-3개, 단위사업 5-10개, 세부사업에 따라 10-20개 수준일 것으로 판단되며, 구체적인 수는 지방공기업의 특성, 규모, 조직, 활동 내용 등에 의해 지방공기업별로 다름

- 특히, 과 이하 조직단위에서 수행되고 있는 예산활동 중 사업예산에 적합한 활동(세부사업)은 일반회계에 비해 크게 제한적일 것으로 일차 분석됨
  - 조사표의 분석결과는 이러한 논거를 지지하고 있음
  - 이에 대해 최종적으로 판단(세부사업 구조화)하기 위해서는 팀/계단위에서 구체적으로 수행되는 예산활동이 무엇인지를 면밀히 검토하고, 그 결과를 검증하는 작업이 필요함

2. 지방공기업의 사업 구조화 표준화: 실제 적용

○ 여기서는 앞에서 기술한 내용을 토대로 지방공기업 중 상수도사업을 중심으로 사업예산 구조화에 대한 표준모델을 제시하고자 함

- 이는 전국적 통일성, 비교 가능성, 업무 용이성 등의 관점에서 시도되는 것임
- 정책사업/단위사업/세부사업의 위계구조와 구체적인 사업 명칭과 사업 내용을 제시함
  - 각 사업단위별로 포함되어야 할 사업의 조건, 자격(qualification), 핵심어(keywords), 핵심내용 등에 대한 사항을 제시함
- 사업 구조화를 반영하는 표준 예산서 안의 작성, 제시 등

○ 지방공기업 예산에 사업예산제도를 실제로 적용하는 내용에 대해 다루고자 함

○ 앞에서 살펴본 지방공기업의 상수도사업의 조직구조와 예산활동의 핵심내용을 토대로 상수도사업소의 사업 구조화 표준안을 제시하면 다음과 같음

<표 2-13> 상수도 예산사업 구조화 표준안

○ 조직부서 : 상수도사업소
○ 정책사업 : 맑고 안정된 급수서비스 제공

구분	단위사업	세부사업
Ⅰ. 전국 공통 부분	맑은 수돗물 생산	생산시설 현대화 및 고도화
		맛있는 수돗물 생산
		원·정수 수질관리 강화
	수돗물 공급체계 구축	상수도관 설치 및 정비
		배수지 시설 확충 및 관리
		옥내 급수설비 관리개선
	경영효율화 및 경쟁력 확보	유수율 향상 관리
		재원관리 및 징수체계 구축
		상수도 시설물 관리체계 구축

구분	단위사업	세부사업
Ⅱ. 지역 특화 부분	상수도 시설 확충	농어촌 생활용수 개발사업
		농촌지역 상수도 확대공급
		소규모 수도시설 개량사업
	상수도 신뢰도 향상	마을 약수터 유지관리
		수돗물 품질보고서 발간
		수돗물 시민평가단 운영
		수질평가위원회 운영
		음수대 설치
	시민편의 행정서비스 제공	병물 아리수 공급
		아리수 행정서비스 향상

주 : 기존 상수도사업 예산서, 조사표 분석, 면담 등을 토대로 구성한 것임

<표 2-14> 사업별 비용-수익 대응 : 상수도사업 아리수 생산(단위사업)

○ 비용항목

관	항	세항		목
사업비용	영업비용	원수 및 취수비	생산재료비	재료비
			정수장시설 유지보수	재료비
				수선교체비
		정수비	생산재료비	재료비
			정수장시설 유지보수	재료비
				수선교체비
			수도시설 기술진단	재료비
			원·정수 수질관리 강화	재료비

○ 수익항목

관	항	세항	목
사업수익	영업수익	급수수익	업종별 수익
		급수공사수익	신설공사수익
			개조공사수익
		기타급수수익	원·정수판매수익
		기타영업수익	수수료수입

○ 현행 지방공기업 예산편성체계와 지금까지 기술한 내용을 토대로 향후 지방공기업 분야에 사업예산제도가 도입될 경우 기본적인 변화의 모양은 다음과 같음

- 예산·회계의 과목별 분류에 대한 성질별 예산(비용) 정보 제공(현재)

⇒ 정책사업을 중심으로 하는 사업별 예산(비용) 정보 제공

<표 2-15> 현행 지방공기업 예산편성체계 : 상수도사업 세출예산과목구분

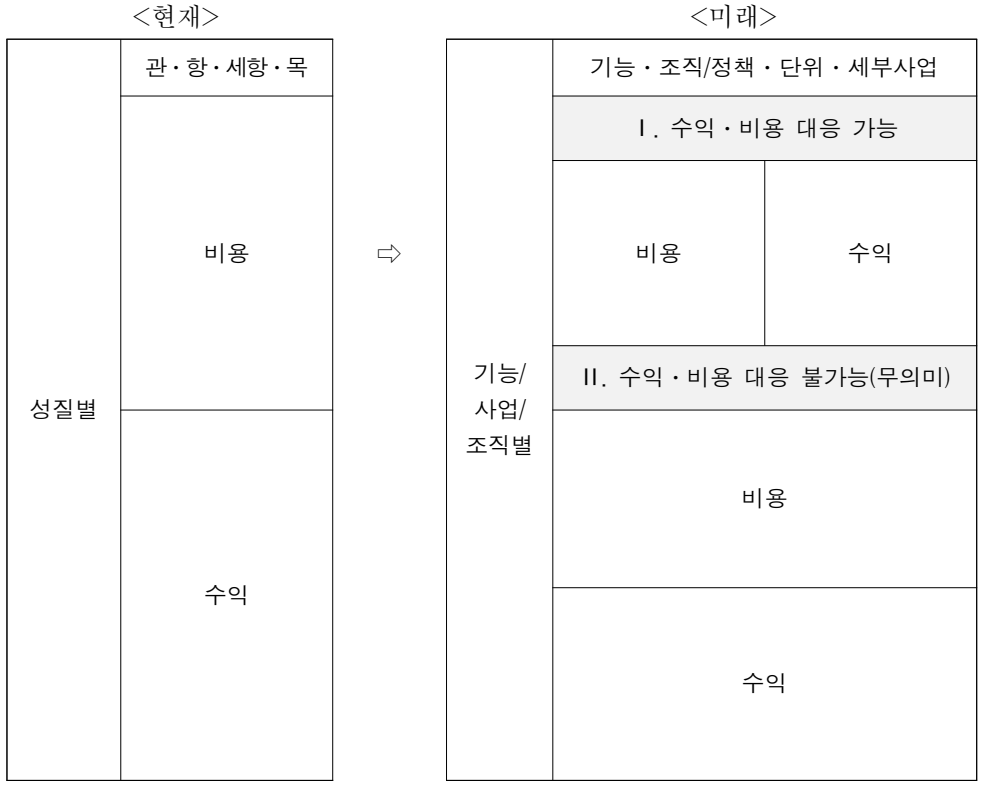
구분	관	항	세항	목	비고
사업예산					
	700 사업비용				
		710 영업비용			
			711 원수 및 취수비		상수도
				(101 인건비 등)	상수도
			712 정수비		상수도
				(101 인건비 등)	상수도
			713 배·급수비		상수도
				(101 인건비 등)	상수도
			751 일반관리비		직영
				(101 인건비 등)	
			752 징수 및 수용가관리비		상수도
				(101 인건비 등)	
		770 영업외비용			
			771 지급이자및취급제비		공통
				311 차입금이자상환	공통
			772 유형자산처분손실		
				754 유형자산처분손실	공통
		780 특별손실			
		800 예비비			
자본예산					
	200 자본적지출				
		210 재고자산취득			
			222 대여금		공통
				508 장기대여금	공통
			223 매도가능증권등		공통
			229 기타투자자산		공통
				521 기타투자자산	공통
		230 유형자산취득			
			231 토지		
				401 시설비및부대비	공통
				405 자산취득비등	〃
			233 건물		
				401 시설비및부대비	공통
				405 자산취득비등	〃
			234 구축물		
				401 시설비및부대비	공통
				405 자산취득비등	〃
		250 무형자산및기타비유동자산취득			공통
			251 산업재산권		〃
				406 기타자본이전	〃
			252 영업권		〃
		260 비가동설비자산취득			
			261 건설중인자산		
		270 유동부채상환			〃
		280 비유동부채상환			
		290 기타자본적지출			
		800 예비비			

○ 사업별 예산편성체계로 전환 : 상수도사업 세출예산과목구분

<표 2-16> 서울시 상수도사업본부 예산편성 사례

정책사업	단위사업	세부사업	비용	수익
최고품질의 아리수 생산	생산시설 현대화 및 고도화	고도정수시설 도입 및 시설현대화	- 인건비 - 운영비 - 재료비 - 수선교체비 - 연구개발비 - 시설비 - 자산취득비 * 감가상각비 * 자본예산관련 비용 * 기타 발생주의 비용 * 직접원가/ 간접원가 * 분리가능원가/ 분리 불가능 원가 사업 level	*비용에 대응한 수익항목 사업수준별 비용 대응 수익 가능, 불가능 부분 구분
	아리수 생산	맛있는 물 가이드라인 운영		
	원·정수 수질관리 강화	원·정수에 대한과학적 수질관리 강화		
안정된 아리수 공급체계 구축	최적의 관망환경 조성	상수도관 배관망 정비		
	배수지 확충 및 관리	배수지 시설 확충		
	급수설비 관리 개선	옥내 급수설비 관리개선		
상수도 경쟁력 확보	최고 수준의 유수율 달성	유수율 향상관리		
	상수도 세입증대	수도요금 납부율 향상		
	시설물 관리체계 구축	상수도 GIS DB 정확도 개선		
인식개선 및 신뢰도 향상	아리수 인식 개선	수돗물 시민평가단 운영		
	음수대 설치	아리수 음수대 설치		
시민 편의 서비스 제공	병물아리수 공급	병물아리수 공급		
	아리수 행정서비스 향상	실시간 수질정보 제공		

[그림 2-4] 지방공기업 예산정보 이용가능성 비교



* 총체적성질별 수익, 비용 정보 이용 가능

* 조작사업단위의 수익, 비용 정보 이용 가능

○ 지방공기업 사업예산제도(사업 구조화) 도입에 따른 사업구조(정책/단위/세부사업)별 예산회계 정보는 <표 2-17>과 같음

<표 2-17> 지방공기업 사업 구조화에 따른 비용-수익 정보 : 상수도사업

정책사업	단위사업	세부사업	비용	수익
맑고 안정된 급수서비스 제공	맑은 수돗물 생산	생산시설 현대화 및 고도화	업무추진비 시설비	급수수익 원·정수 판매수익 수수료수입 전입금 국고보조금
		맛있는 수돗물 생산	인건비 직무수행경비 일반운영비 일반보상금 민간이전 수선교체비 시설비 자산취득비	
		원·정수 수질관리 강화	인건비 일반운영비 재료비 시설비 자산취득비	
	수돗물 공급체계 구축	상수도관 설치 및 정비	일반운영비 수선교체비 급수공사비 시설비	급수수익 원·정수 판매수익 급수공사수익 수수료수입 전입금 국고보조금
		배수지 시설 확충 및 관리	재료비 수선교체비 시설비	
		옥내 급수설비 관리 개선	수선교체비	

주 : 감가상각비, 발생주의 비용 제외, 자본예산에 속한 시설비, 자산취득비는 예산투입액

○ 위의 두 사례(지방공기업 예산에 사업예산제도의 사업 구조화 체제를 적용하기 이전과 이후의 예산체제)의 비교를 통해 알 수 있는 중요한 사실은 다음과 같음

- 현재는 지방공기업 부문에서 사업단위의 원가산정, 수익·비용 대응, 성과관리가 체계적으로 이루어질 수 없는 방식으로 예산이 구조화되어 있음

- 지방공기업에 사업예산제도에 입각한 사업 구조화를 정교하게 정립할 경우 현재보다 한 단계 높아진 사업단위의 원가 및 성과정보를 얻을 수 있을 것으로 기대함
  - 다만, 감가상각비, 자본예산관련 경비, 기타 발생주의 비용항목을 사업별로 적용(산정)하는 데는 일정한 제약과 한계가 발생할 수 있음
  - 이는 성격이 조금 다르지만 사업단위의 수익 산정 과정에서도 비슷하게 나타남
- 종합적으로, 정책사업, 단위사업, 세부사업의 구조화 과정에서 원가, 비용과 수익, 성과측정 등의 요인을 다각도에서 심도 있게 검토하여 최종적으로 결정하는 노력이 요구됨

○ 앞에서 제시한 상수도 사업 구조화 및 사업별 비용-수익 정보를 토대로 2012년도 서울특별시 상수도사업본부의 예산내역을 분석하면 <표 2-18>과 같음

○ 서울특별시 상수도사업본부의 사업 가운데 가장 핵심을 이루고 있는 최고 품질의 아리수 생산(단위사업)과 안정된 아리수 공급체계 구축(단위사업)을 사례로 각 세부사업과 세부항목 및 비용과목을 조사하여 사업별로 비용을 추정하면 아래와 같음

○ 서울시의 경우 아리수 수돗물 생산은 크게 취·정수 관련사업(생산시설 현대화 및 고도화, 원·정수 수질관리 강화), 배·급수 관련사업(급수공사, 노후급수선 공사, 배수지 건설 및 배수관 포설, 급수설비 관리개선), 상수도 경쟁력 강화 관련사업(누수방지 및 탐사유지관리, 사용료 부과징수, 시설물 관리체계 구축) 등에 비용이 소요되고 있음

○ <표 2-18>에 의하면, 서울시 상수도사업본부는 2012년도에 최고 품질의 아리수 생산(단위사업), 안정된 아리수 공급체계 구축(단위사업)에 각각 281,468백만원, 210,071백만원을 투입함

- 최고 품질의 아리수 생산 단위사업은 건강하고 맛있는 아리수 생산(177,112백만원), 생산시설 현대화 및 고도화(99,663백만원), 원·정수 수질관리 강화(4,693백만원)로 구성됨
- 안정된 아리수 공급체계 구축 단위사업은 최적의 관망환경 조성(160,055백만원), 안정적 공급을 위한 배수지 확충 및 관리(37,366백만원), 옥내 급수시설 관리개선(12,650백만원)으로 구성됨

※ 다만, 고정자산에 대한 감가상각비 및 기타 발생주의 비용 항목은 제외되어 있음(* 향후 비용 산정 시 고려 검토)

<표 2-18> 서울시 상수도사업 비용산출 : 최고 품질의 아리수 생산(단위사업)

(단위 : 백만원)

세부사업	세부항목	비용과목	2012년 예산
합계			281,468
건강하고 맛있는 아리수 생산	소계		177,112
	아리수 생산재료비 (원수및취수비)	재료비	12,374
	정수장시설유지보수	직무수행경비	65
		재료비	68
		수선교체비	722
	인건비성 경비	인건비	3,833
		직무수행경비	108
		포상금	248
	기본경비	일반운영비	174
		여비	28
	아리수 생산재료비(정수비)	일반운영비	3,955
		재료비	125,086
	정수장시설유지보수	직무수행경비	464
		일반운영비	390
		업무추진비	28
		재료비	96
		수선교체비	10,318
		일반보상금	489
		민간이전	1,050
	수도시설 기술진단	일반운영비	250
		재료비	20

세부사업	세부항목	비용과목	2012년 예산
	정수장 시설정비(구축물)	시설비	5,960
	정수장 시설정비(기계장치)	시설비	9,748
	관말지역 재염소주입시설 설치(기계장치)	시설비	1,500
	정수장시설 정비(공기구비품)	자산취득비	128
	수도시설 기술진단 장비확충(공기구비품)	자산취득비	10
생산시설 현대화 및 고도화	소계		99,663
	구의정수센터 재건설 및 고도정수처리시설공사	업무추진비	3
	뚝도정수센터 시설현대화 및 고도정수처리시설공사	업무추진비	2
	광암정수센터 시설현대화 및 고도정수처리시설공사(자본적지출)	시설비	1,574
	광암정수센터 시설현대화 및 고도정수처리시설공사(구축물)	시설비	15,334
	광암정수센터 시설현대화 및 고도정수처리시설공사(기계장치)	시설비	3,055
	강북정수센터 고도정수처리시설공사(비가동설비자산)	시설비	20,000
	구의정수센터 재건설 및 고도정수처리시설공사(비가동설비자산)	시설비	22,297
	암사정수센터 고도정수처리시설공사(비가동설비자산)	시설비	17,000
	뚝도정수센터 시설현대화 및 고도정수처리시설공사(비가동설비자산)	시설비	20,398
원·정수 수질관리 강화	소계		4,693
	수질시험연구	인건비	71
		일반운영비	285
		업무추진비	6
		재료비	1,336
		일반보상금	3
	수돗물 평가위원회 운영	일반운영비	189
		일반보상금	52
	하수시험연구	일반운영비	72
		재료비	80
	수질시험 연구장비 확충(기계장치)	시설비	140
	수질시험 연구장비 확충(공기구비품)	자산취득비	1,449
	원정수 수질검사및감시장비확충(공기구비품)	자산취득비	930
	하수수질 시험연구장비 확충(공기구비품)	자산취득비	80

<표 2-19> 서울시 상수도사업 비용산출 : 안정된 아리수 공급체계 구축(단위사업)

(단위 : 백만원)

세부사업	세부항목	비용과목	2012년 예산
합계			210,071
최적의 관망환경 조성	소계		160,055
	상수도관 이설	수선교체비	500
	배수관시설 및 운영실태조사	수선교체비	1,300
	공동구 유지관리 부담금	일반운영비	2,080
	배수관 소블럭 물세척 추진	수선교체비	600
	역류방지 밸브 설치	수선교체비	3,000
	불용관 정비	수선교체비	7,800
	급수공사	급수공사비	19,736
	송배수관 정비(구축물)	시설비	70,000
	세척갱생관 정비(구축물)	시설비	20,000
	무라이닝관 정비(구축물)	시설비	15,300
	흑PE관 정비(구축물)	시설비	1,500
	간선배관 부설(구축물)	시설비	5,000
	유수장애 상수도관 이설(구축물)	시설비	239
	노후밸브 정비(구축물)	시설비	11,000
	상수도관 전식방지공사(구축물)	시설비	2,000
안정적 공급을 위한 배수지 확충 및 관리	소계		37,366
	배수지시설 종합유지관리	수선교체비	1,800
	배수지 물탱크 청소	수선교체비	2,635
	가압장·배수지 유지보수	재료비	219
		수선교체비	5,592
	가압장·배수지 노후시설개량(기계장치)	시설비	6,500
	삼성배수지 건설공사(비가동설비자산)	시설비	14,620
	수서배수지 건설공사	시설비	6,000
옥내 급수시설 관리개선	소계		12,650
	옥내 노후배관 교체지원	수선교체비	11,150
	직결급수 전환 및 물탱크 철거	수선교체비	1,500

3. 사업예산 구조화에 따른 새로운 재무정보 확보

○ 지방공기업에 사업예산제도를 도입할 경우 종전과 달리 얻게 될(또는 얻어야 할) 가장 중요한 재정정보는 다음과 같음

- 조직/기능/사업별 예산체계의 구축과 관련 예산회계 정보의 확보
  - 조직/기능/사업 단위의 수입-지출, 수익-비용 정보
- 사업단위의 성과관리에 필요한 예산회계정보

○ 다만, 조직/기능/사업별로 파악될 수 있는 예산정보의 범위와 내용은 사업이 얼마나 정교하게 구조화되고, 재정정보 인프라(기법, 통계, 전산시스템)에 얼마나 많은 투자가 이루어지는지에 달려 있음

- 조직/기능/사업별 예산체제 중 세부사업을 포함하는 모든 사업단위에서 수입-지출, 수익-비용에 관한 정보를 얻고자 할 경우에는 매우 정교한 사업 구조화와 함께 재정정보 인프라 구축에 많은 예산이 투자되어야 함
  - 재정정보 확보와 관련된 선택 간의 상충(trade-off)

○ 그러나 사업 구조화의 정교화 작업과 재정정보 인프라 구축에 대한 투자에도 불구하고 일부 사업단위의 재무정보 중에는 사실상 그 확보가 어려운 것이 있으므로 이들에 대한 현명한 정책 판단이 요구됨

- 관련 정보의 입수가 가능한 사업 구조화 단위와 관련 정보의 입수가 불가능한 사업 구조화 단위
  - 예컨대, 모든 지방공기업의 세부사업에 대해 원가를 요구하거나, 수익-비용 대응 조건을 요구하는 것은 현실적으로 매우 어려움
  - 현행 지방자치단체 원가계산준칙에서는 원가대상을 암묵적으로 세부사업에 부여하고 있는데, 현실적으로는 그 적용이 가능한 예산사업이 있는가 하면 그렇지 못한 사업도 많이 있음(* 특히, 일반회계의 경우 후자가 압도적임)
  - 일반회계 세부사업 중에는 무리하게 비용정보를 입수할 필요가 없는 것들이 있는데, 이들에 대하여는 과감하게 개별적 비용정보 수집을 배제함

<지방자치단체 원가계산준칙 제2장(원가의 계산) 중>

- 제7조(원가대상의 설정)
  ① 원가대상은 의사결정이나 관리통제가 필요하여 원가를 개별적으로 측정할 필요가 있는 단위로 설정하여야 한다.
  ② 예산편성기준에 따른 세부사업이 여러 종류의 재화 또는 용역을 제공한다면 각 재화 또는 용역을 원가대상으로 설정할 수 있다.
  ③ 예산편성기준에 따른 행정운영경비 및 재무활동은 원가대상으로 설정할 수 없다.

※ 지방공기업특별회계에 포함된 현행 사업예산의 구조는 박스(box)의 내용과 같으며, 이를 통해 파악되는 주요 정보는 다음과 같음
- 영업수익, 영업외 수익, 특별이익, 영업비용, 영업외비용, 특별손실 등 수익과 비용에 관련된 재무정보

<현행 지방공기업 예산제도(사업예산, 자본예산)가 제공하는 주요 재무정보>

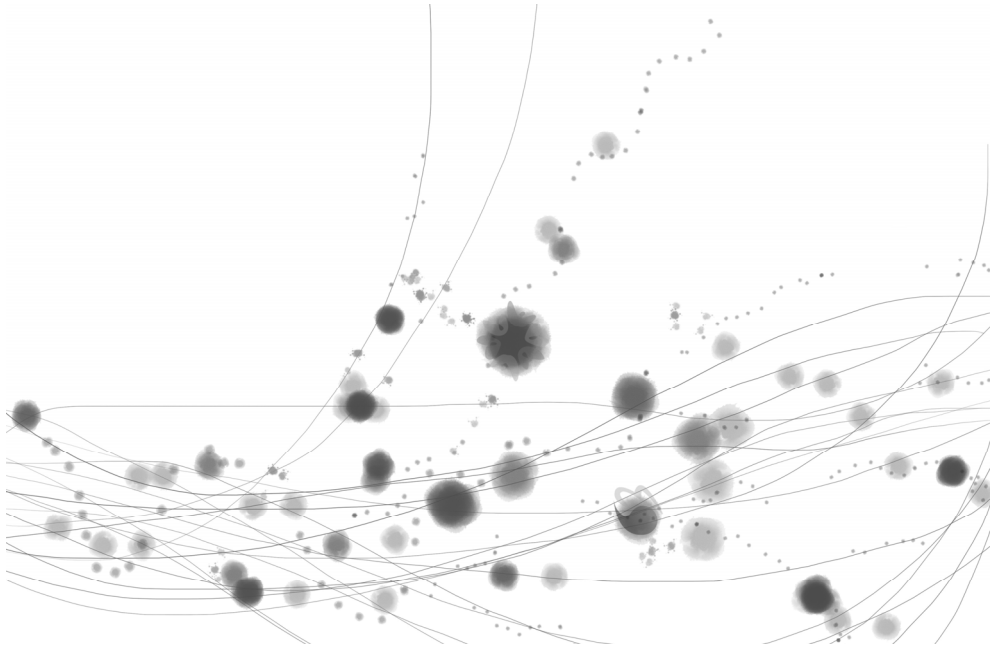
1) 예산총괄표: 사업예산, 자본예산, 자본운영으로 구성
   - 사업예산은 수입(영업수익, 영업외수익)과 지출(영업비용, 영업외비용)로 구성
   - 자본예산은 수입(자본잉여금수입 등)과 지출(가동설비자산, 비가동설비자산, 무형자산, 비유동부채상환금, 예비비)로 구성
   - 자금운영은 수입(영업수익, 영업외수익, 미수금, 이월금, 자본잉여금수입)과 지출(영업비용, 영업외비용, 가동설비자산, 비가동설비자산, 무형자산, 비유동부채상환금, 예비비)로 구성
2) 수입목별 조서
   - 지출목별 조서: 경상(수익적)/자본적 수입에 대한 목별 내역을 기술
   - 성질별 과목조서: 지출의 성질별 내역을 기술(예: 100 인력운영비, 200 운영경비, 300 경상이전, 400 기타자본적지출, 700 내부거래, 800 예비비 등의 목 정보)
   - 세출예산 목별조서(총괄): 710 영업비용을 사업성격으로 구분(예: 711 관거비, 713 처리장비... 등)한 다음 각 비용별로 일반회계 목 과목을 하부에 둠(101 인건비, 201 일반운영비, 206 재료비 등); 720 영업외 비용 정보(721 지급이자); 730 특별손실(732 전기손익수정손실); 그 다음으로 100 자본적 지출에 대한 정보를 정리

○ 이들 재무정보는 사업단위와 조직단위를 중심으로 취합되지 않고, 회계 성질별로 정리·취합되고 있는데, 이러한 상태에서는 예산사업(재정지출)에 대한 원가산정이나 성과를 측정할 수가 없음
- 프로그램예산제도가 성공적으로 가동되기 위해서는 최소한 정책사업과 단위사업 수준에서 각 사업별로 수입과 지출, 수익과 비용에 대한 상세정보와 대응정보가 입수되어야 하는데, 현재는 이러한 예산정보체제가 정비되어 있지 못함
- 따라서 현행 공기업예산체제를 새로운 형태로 구조화하는 작업이 반드시 필요함

제 3 장

사업예산제도의 도입과 지방공기업 예산체제 조정

제1절 개 요
제2절 지방공기업특별회계의 사업예산제도 도입
제3절 사업예산체계와 지방공기업 원가계산



제3장 사업예산제도의 도입과 지방공기업 예산체제 조정

제1절 개 요

1. 기본접근

○ 지방공기업 분야의 사업 구조화는 현재의 '사업예산' 중심으로 추진하는 것이 바람직함

- 지방공기업의 예산시스템(사업예산、자본예산)의 내용과 조사표 분석 결과를 사업예산 이론과 실무(World Bank 등 전문기관이 제시하는 이론과 실무 틀)에 비추어 이러한 결론에 도달함

○ 지방공기업 예산을 사업예산방식으로 구조화하는 접근에 있어서는 (1)원가산정, (2)수익・비용 대응, (3)성과측정이 가능한 방향으로 사업 구조화를 모색해야 함

- 이 과정에서는 지방공기업 예산편성기준(2013년도)과 2012년도 지방공기업예산서(직영공기업, 공사、공단) 그리고 관련 지방공무원을 대상으로 한 조사표 분석을 적극적으로 참조함

○ 지방공기업 예산시스템에 프로그램예산 방식을 도입하는 과정에서는 일반회계와 공기업특별회계 간에 정보 통합・연계성이 가능하도록 사업을 구조화하는 접근을 취함

- 지방자치단체 전체를 포괄하는 통합 예산회계의 관점에서 지방공기업의 사업예산제도 도입을 추진해야 함

2. 지방공기업 예산체제의 조정 방향

1) 기본인식

○ 지방공기업예산을 사업예산(program budget) 방식으로 구조화하는 과정에서 현실적으로 가장 큰 난제는 지방공기업의 기본예산구조(사업예산과 자본예산의 이원예산구조)의 위상과 기능 및 역할을 어떤 방식으로 활용할 것인지를 결정하는 문제임

- 현 체제와 새로운 시스템과의 관계를 어떻게 정립할 것인지를 결정하는 문제가 매우 중요함

  * 지방공기업의 예산체제는 일반회계와 달리 사업예산과 자본예산의 이원화 구조를 취하고 있는데, 이는 지방공기업의 특성을 반영하는 기업형 재무제표의 생성과도 밀접한 관련이 있음

  * 프로그램예산의 특성을 반영하는 새로운 시스템을 도입하는 방안이 합리적일 것으로 예상됨

○ 앞서 살펴본 내용들을 종합적으로 인식할 때, 지방공기업 분야의 사업 구조화는 기존의 이원예산구조를 그대로 유지하면서 현재의 '사업예산' 중심으로 설계하는 접근이 합리적인 것으로 판단됨

- 사업예산의 경우 주민서비스 공급이나 수익창출 활동과 밀접한 연관성이 있는 대부분의 예산지출을 포함하고 있음

- 자본예산의 경우 실제 주민서비스 창출이나 수익창출 활동보다 그에 필요한 자산의 처분과 구입, 건축 등 자본적 활동이 대부분을 차지함

  ⇒ 따라서 사업예산의 사업 구조화는 수익적 예산 활동을 중심으로 구축할 필요성이 매우 높음(이때 일반회계와 유사하게 행정운영경비와 재무활동도 적극적으로 반영해야 함)

  ⇒ 이 경우 자본예산의 내용과 항목들을 어떻게 처리할지가 과제로 남는데(사업예산 중심의 사업 구조화에 포함시킬 것인지, 아니면

별도의 예산관리 대상으로 처리할 것인지 등의 과제가 남음), 이에 대한 합리적 대응책을 모색해야 함

2) 대안의 비교

○ 지방공기업특별회계의 사업예산 구조화 과정에서 핵심쟁점이 되는 현행 예산회계 체제(사업예산·자본예산의 이원화체제)의 처리 문제에 대하여는 다음의 두 대안을 중심으로 접근할 수 있는데, 여기에서 이들의 장·단점을 비교하면 다음과 같음

- 사업예산·자본예산 이원화체제 유지(대안 1)
- 사업예산·자본예산 통합(대안 2)

○ 대안 1과 대안 2는 각각 다음과 같은 장·단점을 지님

- 사업예산·자본예산 이원화체제 유지(대안 1):
  - 예산과 기업회계 재무결산이 직접 연계되고, 예산활동의 성격을 경상·자본으로 구분하여 효과적인 성과관리를 할 수 있는 장점이 있음
  - 이 경우 사업예산의 구조화를 반영하는 새로운 지방공기업 예산시스템을 만들어야 하기 때문에 예산제도(예산서식 포함)가 조금 더 복잡해지는 문제가 생겨남
- 사업예산·자본예산 통합(대안 2):
  - 이 경우 전술한 장점(사업예산·자본예산의 이원화체제를 유지할 경우 예산과 기업회계 재무결산이 직접 연계되는 동시에 예산활동의 성격을 경상·자본으로 구분하여 성과관리를 할 수 있는 장점)을 잃어버릴 가능성이 큼
  - 아울러 공기업의 특성을 반영하는 추정 손익계산서의 도출에 애로가 발생함

* 현실적으로 사업 구조화가 대부분 사업예산을 중심으로 이루어질 가능성이 높은 점을 감안하면 예산체제의 일원화(통합) 방안도 적극적으로

검토해 볼 수 있지만, 현행 이원예산제도가 지방공기업의 재무결산(재정상태표, 손익계산서 등)과 밀접하게 연관되어 있기 때문에 이를 무시할 수가 없음

- 사업예산은 손익계산서 산출과 직접 연계, 자본예산은 재정상태표 산출과 직접 연계되는 체제임

○ 종합: 현행 사업예산·자본예산 이원화체제를 유지하면서 사업예산제도의 목적과 형식에 맞는 새로운 지방공기업 사업예산프로그램을 신설하는 것이 합리적인 것으로 판단됨

<표 3-1> 사업 구조화 과정에서의 사업예산 · 자본예산체제에 대한 접근

접근	핵심 내용	장단점/애로사항
접근 I	• 사업예산 중심의 사업 구조화 • 자산구입/신축/유지 활동의 사업 반영 방안 강구 • 사업예산, 자본예산의 순차적 배열	• 지방공기업 특성 반영 • 예산과 재무결산의 연계 • 일반회계의 경우 경상/자본 예산 개념 없음(일관성 비교)
접근 II	• 단일예산체제의 사업 구조화 • 자산구입/신축 활동의 사업 반영 방안 강구	• 지방공기업 특성 반영, 예산과 재무결산 연계가 어려움

주 : 접근 I, 접근 II는 각각 사업예산 · 자본예산 이원체제, 단일예산체제(사업 · 자본예산 체제 폐지)를 의미함

제2절 지방공기업특별회계의 사업예산제도 도입 : 기본원칙, 원가산정, 성과관리

1. 기본원칙

○ 지방공기업의 예산제도를 새로운 프로그램예산 방식으로 전환하는 과정에서는 기본적으로 제2장에서 제시된 내용을 참조하면서 다음의 원칙을 적극적으로 반영하는 접근을 시도함

- 기존의 '사업예산' 체제를 유지하면서 프로그램예산의 특성을 반영할 수 있는 별개의 사업예산시스템을 구축함
- 프로그램예산의 구축은 '사업/조직/성과 중심의 구조화'의 추구에 중점을 둠
  - 원가산정 가능성, 수익·비용 대응, 성과측정 가능성, 기타 정보 유용성의 네 관점에서 접근함

○ 일반회계와의 연계성 강화 차원에서 지방공기업의 사업 유형화를 다음의 세 가지로 구분함

- 정책사업, 행정운영경비, 재무활동의 세 유형

○ 사업예산과 자본예산을 직·간접적으로 연계하는 부분을 가능한 명료하게 구분 제시함

- 자본예산의 사업/활동 중에서 사업예산의 사업/활동과 직접적으로 연계되는 부분에 대하여는 원가산정 및 수익산정 과정에서 직접적으로 반영함
- 자본예산의 사업/활동 중에서 사업예산의 사업/활동과 간접적으로 연계되는 부분에 대하여는 보다 명확한 선별기준을 설정하여 적용함
  - 자본예산 관련 수입 및 지출(수익 및 비용)의 적정한 안배(관련경비와 수익의 할당문제)

○ 공기업특별회계의 사업 구조화를 정립한 다음에 반드시 해결해야 할 문제(사업 구조화 이후 예상되는 문제)는 크게 보아 원가 산정, 수익과 비용의 대응, 성과측정, 기타 문제로 구분될 수 있는데, 지금부터는 이와 관련된 내용에 대해 기술하고자 함

2. 지방공기업 사업 구조화와 원가 산정

1) 지방공기업의 사업예산제도 도입과 현행 지방자치단체 원가계산준칙

○ 여기서는 앞서 제시한 지방공기업예산의 새로운 사업구조를 현행 지방자치단체 원가계산준칙에 비추어 보면서 양자의 유용성과 실천성에 대해 살펴보고자 함

(1) 개요: 잠정 결론

○ 먼저, 중요한 사항에 대해 결론적으로 말하면 다음과 같음

- 첫째, 지방자치단체 원가계산준칙은 현행 지방공기업 예산회계제도에는 적용할 수 없음
  - 그 이유는 현재 지방공기업이 사업예산제도를 실시하지 않고 있어서, 원가계산준칙에서 원가대상으로 간주하는 세부사업 등 사업단위의 예산이 정렬되지 못하고 있기 때문임
- 둘째, 새로운 사업예산제도가 지방공기업 부문에 도입되더라도 현행 지방자치단체 원가계산준칙을 적용하는 데는 다소 무리가 되는 부분들이 존재함
  - 원가계산준칙에서 원가대상을 세부사업으로 지적하고 있는데, 지방공기업의 세부사업 단위에서 원가의 산정이 제대로 이루어지지 못하는 사례도 발생할 가능성이 있음(* 물론 이 부분은 세부사업의 구조화에 달려있기도 함)

- 사업총원가 산정: 간접원가의 계산 및 배부문제(큰 문제는 아님)
- 사업순원가 산정: 원가대상의 사업수익 산정에 일정한 애로와 한계 발생 가능(* 즉, 수익과 비용의 일대일 대응에 애로 발생)
- 재정운영순원가 산정: 관리운영비, 비배분비용, 비배분수익의 산정에는 큰 어려움 없음
- 재정운영결과: 일반회계와 달리 일반수익이 극히 제한적인데, 지방공기업에서 일반수익을 어떻게 다룰 것인지에 대한 기준 및 판단이 요구됨

- 셋째, 지방공기업에서는 사업예산제도가 도입되더라도 일반회계와 차이가 나는 예산구조를 만들어야 하며, 이 때 사업단위는 사업의 목표를 반영하고 가능하면 수익과 비용을 산정할 수 있어야 함
  - 지방공기업의 존재목적과 특성을 반영하는 사업구조화, 원가산정 및 수익-비용 대응 방식의 최대 활용, 재무정보와 성과관리 연계 등

(2) 현행 지방자치단체 원가계산준칙의 주요 원가 개념 및 산정

○ 현행 지방자치단체 원가계산준칙에 의하면 원가는 사업총원가, 사업순원가, 재정운영순원가, 재정운영결과로 구분되며, 각 원가의 산정에는 직접원가, 간접원가, 사업수익, 보조금, 관리운영비, 비배분비용, 비배분수익, 일반수익 등에 대한 요소들이 적절히 산정되고 반영됨

- 사업총원가: 특정 사업을 수행하기 위하여 투입한 직접원가의 합계에서 배부 받은 간접원가를 더하고 다른 부서로 배부한 간접원가를 빼서 산정
  - 직접원가: 원가대상이 되는 사업의 추진을 위하여 직접 사용한 것으로, 직접 제품생산이나 서비스 제공 업무를 처리하는 인력의 인건비, 사업 추진에 직접 사용한 운영비 및 이전비용, 사업 추진에 직접 사용한 자산의 감가상각비(무형자산상각비 포함)로 구성; 직접원가는 원가대상에 직접 부과
  - 간접원가: 여러 사업에 사용되어 원가대상에 직접 부과하는 것이 적합

하지 않는 것으로 적용가능성, 원가대상과의 인과관계 등을 고려한 합리적 배부 기준에 따라 배부

- 사업순원가: 원가대상의 사업총원가에서 그 원가대상의 사업수익을 빼서 계산
  - 사업수익: 사업의 추진과정에서 직접 발생한 수익과 국가 등으로부터 사업과 관련하여 받은 수익 등
  - 사업수익은 서비스 요금수익과 보조금 등으로 구분
- 재정운영순원가: 사업순원가에서 관리운영비와 비배분비용을 더하고 비배분수익을 빼서 계산
  - 관리운영비: 조직의 일반적이고 기본적인 기능을 수행하는데 필요한 인건비, 기본경비 등 운영경비를 의미
  - 관리운영비는 인건비(급여, 복리후생비 등)와 운영비(소포품비, 제세공과금, 업무추진비, 감가상각비 등)로 구분 관리
  - 비배분비용: 사업 등과 관련이 없거나 임시 우발적으로 발생되어 사업 등에 배부하는 것이 적절하지 않은 비용을 의미하며, 여기에는 이자비용, 자산감액손실, 자산처분손실, 대손상각비, 기타 비배분 비용이 포함
  - 비배분수익: 교환거래로 발생한 수익이나 사업 등과 관련이 없거나 사업수익으로 보는 것이 적절하지 않은 수익을 의미하며, 여기에는 이자수익, 자산손실환입, 자산처분이익, 대손충당금환입, 기타 비배분 수익이 포함
- 재정운영결과: 재정운영순원가에서 일반수익을 빼서 계산
  - 일반수익: 사업수익이나 비배분수익에 속하지 않는 비교환 거래 수익을 말하며, 여기에는 지방세수익, 과태료수익, 과징금및이행강제금수익, 변상금및위약금수익, 지방교부세수익, 재정보조금수익, 조정교부금수익, 징수교부금수익, 전입금수익, 기타 일반수익이 포함

(3) 지방자치단체 원가계산준칙과 지방공기업 사업예산제도의 조화 모색

○ 현행 지방자치단체 원가계산준칙은 지방공기업의 예산 및 사업구조를 적극적으로 고려하면서 제정된 것이 아니기 때문에 이를 향후 지방공기업의 사업단위와 총량 단위에 적용하기 위해서는 양자 간에 일정한 절충 내지 조절이 필요함

○ 이러한 문제와 대안은 현행 일반회계의 사업예산제도에 원가계산준칙을 활용하고자 할 경우에도 비슷하게 적용되는 것임

- 현행 원가계산준칙의 활용도와 현실성은 매우 낮은 것으로 평가되는데, 그 가장 큰 이유는 원가계산준칙을 고안하는 과정에서 현재 운영되는 지방자치단체 예산제도의 기본구조와 특성 그리고 실제 운영상황을 심도 있게 검토해서 반영하는 노력이 부족하기 때문임(* 이는 본질적인 문제에 해당함)
  - 지방자치단체의 예산제도, 회계기준, 원가계산준칙이 일관적인 논리와 내용을 갖고서 구조화되고 연계되어야 하는데, 현재는 이들 각자가 상호 연계성 없이 별개로 운영되고 있음
  - 예컨대, 지방자치단체 회계기준과 원가계산준칙에서 중요하게 다루고 있는 “행정형 회계실체”와 “사업형 회계실체”에 대해 두 기준과 준칙에서 분명한 개념 정의나 세부내용을 제시하지 않고 있을 뿐 아니라 현행 지방예산제도의 사업 또한 이러한 구분에 의해 구조화되어 있지 않음
  - 즉, 논술적으로만 “행정형 회계실체”와 “사업형 회계실체”에 대해 언급하고, 원가계산준칙에서 원가산정 방법을 이원화하고 있을 뿐 정작 그것이 적용되어야 하는 예산시스템에는 이러한 사업 구분이 전연 구체화되어 있지 못하는 실정임
- 일반회계의 경우 기존의 수익-비용 대응방식의 사업단위 정보와 성질별 재정운영보고서는 수익과 비용의 정보를 제공할 수 없는 원천적인 한계를 지님

- 이에 대한 개선책으로 사업단위의 원가와 회수된 원가정보를 제시하는 원가시스템(지방자치단체 원가계산준칙 적용)이 고안되었으나, 이 또한 위에서 제시한 문제와 한계를 보이고 있음
- 그 뿐 아니라 행정의 실무현장에서 원가대상이 제대로 분류되지 않아(세부사업의 구조화 문제 등) 사업별 원가가 제대로 산정되지 못하고 있음; 이는 궁극적으로 기능별 총원가를 비롯하여 전체 원가정보와 재정운영순원가, 재정운영결과에 왜곡을 초래할 수 있음

<표 3-2> 현행 지방원가계산준칙의 지방공기업 사업예산제도 적용 검토

주요 원가계산	주요 항목	비고
· 사업총원가	· 직접원가, 간접원가 · 간접원가의 계산 및 배부문제	· 간접비 배부문제 과제
· 사업순원가	· 원가대상의 사업수익 - 서비스 요금수익과 보조금 등	· 보조금에 대한 처리문제
· 재정운영순원가	· 관리운영비 · 비배분비용, 비배분수익	· 관리운영비 처리문제
· 재정운영결과	· 일반수익	· 공기업의 일반수익문제

2) 원가산정 가능 사업단위

○ 원가산정의 대상사업 단위

- 현실적으로 원가산정의 대상이 되는 프로그램예산 상의 사업/활동으로는 정책사업, 단위사업, 세부사업을 선정하되, 세부사업에 대하여는 보다 면밀한 검토가 요구됨
  - 세부사업 단위에서 원가를 산정하는 것이 바람직하지만, 이것이 실용화되기 위해서는 정보수집비용이 지나치게 많이 소요되는 문제점이 부수됨
  - 세분화된 직접비 산정과 정교한 간접비 배부기준 및 측정방식 개발 등

- 만일 세부사업을 원가대상으로 선정한다면 기존의 일반회계 방식의 세부사업과는 차별화가 필요함

○ 직접비의 경우 정책사업, 단위사업, 세부사업 수준에서 집계하는 것이 크게 어렵지 않을 것으로 추측되지만, 간접비의 경우 사업수준이 내려갈수록 구체적인 비용산정에 애로가 발생할 것으로 예상함

- 간접비의 배분대상으로는 사업예산에 포함되는 인건비, 물건비, 행정활동경비 등이 있는 가하면 자본예산에 포함되는 자본적 지출을 포함하여 감가상각비 등이 있음
  - 특히, 자본적 지출에 속하는 예산항목을 정책사업이나 단위사업 등과 결부시켜 구체적인 소요 비용을 안배하는 문제는 매우 까다로울 뿐 아니라 기술적으로 어려운 사안임
  - 이 문제는 자본적 수입을 정책사업이나 단위사업의 수입과 연계할 경우에도 마찬가지로 발생함
  - 보다 큰 문제는 이와 같은 애로를 인식하여 자본적 지출 부분을 사업예산에서 수행되는 정책/단위사업 등과 연계하지 않을 경우 개별 사업의 비용, 나아가 성과측정에 왜곡이 발생할 가능성이 높아진다는 데 있음

<표 3-3> 원가산정이 가능한 사업 수준(level)

구분	직접원가	간접원가	기타(수익·비용 대응)
정책사업(program)	◉	○	◉
단위사업	◉	○, △	○
세부사업/편성목	◉	△	△

주: ◉, ○, △ 표시는 각각 원가의 산정이 상대적으로 용이함, 보통, 어려움을 의미함

3) 원가산정 과정에서의 자본예산 처리

○ 사업 구조화와 자본예산과의 관계

- 일반회계사업과 달리 지방공기업사업의 경우 자산의 유지ㆍ구입 등과 관련된 활동(지출, 비용)이 많은데, 이들을 사업예산의 구조화 틀(체계) 속에서 어떻게 정리(예산회계 위치 메김)할 것인가의 과제가 부상됨
- 자본예산활동과 관련된 내역을 각 사업단위(정책/단위/세부사업)에 합리적으로 할당할 수 있는 방안을 강구하는 것은 매우 어려운 과제임
  - 사업단위에 포함: 이것이 가능할 경우 수익과 비용의 매칭(matching)을 통한 원가 산정이 가능하여 보다 효과적인 성과관리가 가능해짐
  - 사업단위와 무관한 별도 관리: 이 방식을 채택할 경우 예산회계의 처리가 용이한 장점은 있지만, 성과관리에 결함이 초래됨

3. 지방공기업 예산회계의 수익과 비용 대응: 상수도사업

○ 지방공기업에 있어서 수익과목과 비용과목의 대응(matching)은 자본예산보다는 주로 사업예산부문에서 나타나고 있음

- 이것은 사업예산이 회계 상 손익계산서와 관련되는 항목으로 구성되어 있기 때문임
  - 특히, 사업예산 중 영업수익과 영업비용이 수익과 비용의 대응이 가장 많이 이루어지는 부분임
  - 구체적으로, 사업수익의 구성항목인 영업수익과 사업비용의 구성항목인 영업비용이 직접적으로 관련됨

○ 지방공기업부문에 사업예산제도를 도입할 경우 사업 구조화를 전제로 한 사업별 수익·비용을 어떤 수준에서 어떻게 대응하는 것이 합리적인지에 대한 문제가 중요한 현실과제로 대두되는데, 이에 대한 심도 있는 분석이 요구됨

○ 이와 관련하여 이하에서는 먼저, 현행 예산구조 하에서의 수익과 비용의 대응상태를 영업수익과 영업비용을 중심으로 살펴보고, 그 다음으로 사업예산 도입을 전제로 사업 구조화가 이루어질 때의 수익과 비용의 대응문제에 대해 검토해 보기로 함

○ 현 단계에서의 잠정적 판단으로는 정책/단위/세부사업 체제에서 수익·비용 대응을 전 단위에서 실현하기는 현실적으로 무리이며, 최소한 정책단위에서는 수익·비용의 대응관계가 형성될 수 있도록 구조화할 필요가 있음

- 세부사업 단위에서는 각종 수익 및 비용항목(특히, 비용항목)들이 조직간, 사업간에 중복 내지 모호한 상태에서 발생하는 경향이 강하기 때문에 이 단위에서 구체적인 비용과 수익을 산정하고 그것을 토대로 수익、비용의 대응정보를 도출하는 것은 매우 어려운 작업임

1) 영업수익과 영업비용의 특징

가) 영업수익 및 영업비용의 예산구조

○ 지방공기업의 영업수익과 영업비용은 해당 공기업의 사업유형(business type)을 특징적으로 잘 보여주는 항목인데, 이 점에서 통상 공기업 종류에 관계없이 유사한 과목으로 구성된 영업외 수익 및 영업외 비용과 다른 성격을 갖고 있음

○ 상수도공기업을 예로 들면, 영업수익은 사용료수익, 급수공사수익, 기타 영업수익으로 구성됨

<표 3-4> 상수도사업의 영업수익 예산구조

관	항	세항	목	해설
사업수익	영업수익	급수수익	가정용	가정용 상수도사용료
			공공용	공공용(업무용) 상수도사용료
			일반용	일반용(영업용) 상수도사용료
			대중탕용	대중탕(욕탕1,2종) 상수도사용료
		급수공사수익	신설공사수익	수탁 신설공사에 따른 자재대, 시공비 및 기타수입
			개조공사수익	수탁 기설공사의 개조공사에 따른 자재대, 시공비 및 기타수입
		기타영업수익	원정수판매수입	타 지자체에 대한 원정수판매수입
			기타수수료수익	급수공사 및 급수조례에 따른 각종 수수료 수익
			기타영업수익	물이용부담금징수에 관한 위수탁비용 등

○ 영업수익 중 급수수익은 상수도의 사용자 즉, 고객 유형별(client type)로 목(目)이 설정된 것인 반면 급수공사수익 및 기타영업수익은 성질별 구분에 따라 목이 설정되어 있는 특징을 보임

○ 상수도공기업의 경우 영업비용은 원수및취수비, 정수비, 배급수비, 일반관리비, 징수 및 수용가관리비, 급수공사비의 목으로 분류됨[3)]

- 영업비용은 급수 공사비를 제외하고는 그 아래에 인건비, 운영경비 등 성질별 목을 포함하는 “복합과목”의 특징을 지님
- 또한, 영업비용의 세항 구분은 상수도사업의 업무구분(조직) 또는 수돗물 제조공정을 반영하여 설정되어 있는 것이 특징임

3) 2013년 예산과목 구조개편으로 기존의 독립된 목이었던 감가상각비는 각 세항별로 분산 적용되는 방식으로 변경되었음

<표 3-5> 상수도사업의 영업비용 예산구조

관	항	세항	목
사업비용	영업비용	원수및취수비	인건비등
		정수비	인건비등
		배급수비	인건비등
		급수공사비	신설공사비
			개조공사비
		일반관리비	인건비등
		징수및수용가관리비	인건비등

나) 영업수익 및 영업비용의 사례분석

○ 영업수익과 영업비용의 실제 구성내역을 지역사례(남원시, 문경시, 삼척시)를 가지고 살펴본 결과 아래와 같은 특징이 발견됨(<표 3-6> 및 <표 3-7> 참조)

- 영업수익은 기본적으로 행정안전부에서 정한 사업예산 목 등의 구분에 따르되, 삼척시의 경우 다른 자치단체와 달리 급수수익 및 기타영업수익 등에 있어 산출기초 상에서 상수도사업소와 각 지역상수도시설별로 수익이 구분 표시되고 있음
- 영업비용은 각 자치단체별로 목 구분에 있어서 약간의 차이가 있으나 대체로 유사한 것으로 파악됨
- 삼척시의 경우 영업비용을 세목 및 산출기초 단계에서 분석한 결과, 일반관리비를 제외한 그 밖의 영업비용에 있어서 상수도사업소와 각 지역상수도시설별로 비용이 구분 표시되고 있었음

<표 3-6> 사업예산의 영업수익 비교(목 및 산출기초)

목구분		남원시	문경시	삼척시
급수수익	가정용	사용요금, 구경요금	상수도사용료	상수도사업소(단계별사용료, 신설, 구경별정액료) 도계상수도(단계별사용료, 신설, 구경별정액료) 원덕상수도(단계별사용료, 신설, 구경별정액료) 근덕상수도(단계별사용료, 신설, 구경별정액료)
	일반용	사용요금, 구경요금		
	대중탕용	사용요금, 구경요금		
	산업용	사용요금, 구경요금		
	업무용		상수도사용료	상수도사업소(단계별사용료, 구경별정액료) 도계상수도(단계별사용료, 구경별정액료) 원덕상수도(단계별사용료, 구경별정액료) 근덕상수도(단계별사용료, 구경별정액료)
	영업용		상수도사용료	상수도사업소(단계별사용료, 구경별정액료) 도계상수도(단계별사용료, 구경별정액료) 원덕상수도(단계별사용료, 구경별정액료) 근덕상수도(단계별사용료, 구경별정액료)
	욕탕용1종		상수도사용료	상수도사업소(단계별사용료, 구경별정액료) 도계상수도(단계별사용료, 구경별정액료) 근덕상수도(단계별사용료, 구경별정액료)
	전용공업용		상수도사용료	
급수공사수익	신설공사 수입	신설급수공 사자재대	수도사업소 (개인급수 신설계량기대금)	상수도사업소(개인신규급수공사)
		시설급수공 사자재대	수도사업소 (개인급수 신설공사비대금)	도계상수도(개인신규급수공사)
		수탁공사비	수도사업소 (개인급수 개조공사비대금)	원덕상수도(개인신규급수공사)
			읍면(개인급수신 설계량기대금)	근덕상수도(개인신규급수공사)
			읍면(개인급수신 설공사비대금)	
기타급수수익	원정수판매 수입		급수공사수수료	
			정수해지수수료	
기타영업수익	수수료수입	설계수수료		상수도사업소(설계수수료)
		재료검사수수료		도계상수도(설계수수료)
		준공검사수수료		원덕상수도(설계수수료)
				근덕상수도(설계수수료)
	잡수입			상수도사업소(수도미터기교체)
				도계상수도(수도미터기교체)

<표 3-7> 사업예산의 영업비용 비교

목 구분			남원시	문경시	삼척시
원수 및 취수비	운영경비	일 반 운 영 비		O	O
		재 료 비		O	O
		수 선 교 체 비			O
정수비	인력운영비	인 건 비	O	O	O
		직 무 수 행 경 비			O
	운영경비	일 반 운 영 비	O	O	O
		여 비			O
		재 료 비	O	O	O
		수 선 교 체 비	O		O
		연 구 개 발 비	O		
	경상이전	자치단체등이전	O		
배급수비	운영경비	인 건 비			O
		직 무 수 행 경 비			O
		일 반 운 영 비	O	O	O
		여 비			O
		재 료 비		O	O
		수 선 교 체 비	O	O	O
		연 구 개 발 비	O	O	
일반관리비	인력운영비	인 건 비	O	O	O
		직 무 수 행 경 비	O	O	O
	운영경비	일 반 운 영 비	O	O	O
		여 비	O	O	O
		업 무 추 진 비	O	O	O
	경상이전	포 상 금			O
		연금부담금등	O	O	O
징수및수용가관리비	인력운영비	인 건 비		O	O
		직 무 수 행 경 비			O
	운영경비	일 반 운 영 비	O	O	O
		여 비			O
		수 선 교 체 비			O
	경상이전	보 전 금	O		
급수공사비	급수공사비		O	O	O

2) 현 단계에서의 수익과 비용의 대응: 영업수익과 영업비용

○ 위에서 살펴본 바와 같이, 상수도공기업의 경우 현재 대표적인 영업수익 항목인 급수수익은 고객유형별로 구분되어 징수되고 있음

- 영업비용 특히, 원가항목은 원수 및 취수비, 정수비, 배수 및 급수비 등 수돗물의 제조단계를 기준으로 구분되어 집계되고 있음

○ 이와 같이 적용되는 기준이 다른 방식으로 집계(고객유형별 집계와 물 공급 제조단계별 집계)되고 있는 현재의 상황에서는 영업비용과 영업수익을 직접적으로 대응하는 접근은 어려워 보임

- 가장 큰 이유는 현재 급수수익을 수돗물의 제조단계별로 구분할 수 없기 때문임
  - 구체적으로 지적하면, 현재의 요금 징수방식이 정수수수료, 원수 및 취수수수료, 배수 및 급수수수료 등으로 세분해서 요금을 징수하고 있지 않음

○ 다만, 영업수익 중 급수공사수익과 영업비용 중 급수공사비는 기본적으로 지역주민들에 대한 급수공사 부담분을 지방자치단체가 수령하고 이를 공사비로 사용하는 것이어서 원칙적으로 대응관계가 성립함

<표 3-8> 상수도사업의 영업수익과 영업비용의 대응관계

영업수익	직접 대응관계	영업비용
급수수익 기타영업수익	X	원수및취수비
		정수비
		배급수비
		일반관리비
		징수및수용가관리비
급수공사수익	O	급수공사비

3) 일반적인 회계개념에 있어 수익과 비용의 대응

○ 일반적으로 수익과 비용의 대응(matching principle)은 기업회계의 원칙으로 큰 관점에서 수익과 비용의 전체적인 인식 시기와 관련된 것으로 과목 대응에 초점을 두는 것은 아님

- 회계연도를 기준으로 비용과 수익이 대응되어야 함을 강조하는 기업회계 원칙을 의미함
  - 수익을 창출하기 위해 사용된 비용은 그 수익이 보고되는 기간에 인식되어야 함을 의미함
- 수익·비용의 대응은 발생주의에 따라 이루어지고 있는 현행 지방공기업 회계결산의 일반원칙임

4) 사업예산 도입에 따른 수익과 비용의 대응

가) 영업비용의 회계적 성격 구분

○ 상수도공기업의 경우 현재 영업비용은 회계적 성격에 따라 제조원가(cost)와 일반관리비(administration expense)가 혼재되어 있는 상태임

- 상수도공기업은 일반 제조기업과 유사하게 원가계산을 함에도 불구하고 매출원가와 일반관리비를 구분하지 않고 사업예산 구분과 동일하게 손익계산서에도 영업비용으로 일괄 기재하는 특징을 보임

<표 3-9> 상수도사업 영업비용의 회계적 성격

공기업 예산서	회계적 성격	공기업 손익계산서
원수및취수비	제조원가	영업비용
정수비	제조원가	영업비용
배급수비	제조원가	영업비용
일반관리비	일반관리비	영업비용
징수및수용가관리비	일반관리비	영업비용
급수공사비	제조원가	영업비용
감가상각비	제조원가, 일반관리비	영업비용
대손상각비	일반관리비	영업비용
퇴직급여	제조원가, 일반관리비	영업비용

○ 향후 영업수익과 영업비용 간에 상호 대응을 모색하는 과정에서는 일반관리비 성격의 비용들을 영업수익과 직접적으로 연계시키는 것이 어려워 대응관계를 설정하기가 어려울 것으로 판단됨

- 따라서, 제조원가(cost) 성격의 항목을 중심으로 수익과의 대응관계를 설정하는 방향이 타당할 것으로 보임

○ 이와 관련하여 수도사업의 제조원가 과목설정과 제조원가 성격 과목에 대한 검토를 통해 공정단계별 한계를 만들어 주는 것도 고려할 수 있음

<참고: 수돗물의 제조과정>

취수: 물(원수)를 확보하는 것 ; 정수처리에 한계가 있기 때문에 일정기준 이상의 수질과 수량을 확보해야 함

도수: 취수한 원수를 정수시설까지 이송하는 것으로 통상 관로를 통해 이송됨

정수: 용도에 맞는 수질이 되도록 원수를 정수시설에서 정수하는 것

송수: 정수된 물을 정수지에서 배수지까지 이송하는 것으로 정수장과 인접지에서는 정수지를 배수지와 겸해 사용할 수 있음; 이외 지역에는 통상 마을인근에 별도 저류시설인 배수지를 확보함

배수: 배수지에서 수용가까지 이송하는 것으로 관로를 이용하여 이송됨

급수: 배수관에서 분기하여 수용가에서 사용하는 것으로 통상 급수시설은 개인이 공사비를 부담하게 됨

나) 책임중심점의 설정

○ 영업수익과 영업비용을 포함한 수익과 비용의 대응은 현재의 예산 또는 회계(재무제표) 구조에서는 달성하기 어려울 것으로 전망됨

○ 이러한 문제점을 인식하고 그 대안으로 사업예산의 도입 및 관리회계적인 책임중심점(responsibility center)을 도입하는 방안을 적극적으로 검토해 볼 필요가 있음

- 대표적으로, 영업수익 및 영업비용의 사례분석에서 삼척시의 경우 상수도사업소와 각 지역상수도시설별로 영업수익 및 영업비용의 항목을 구분하고 있는 것이 하나의 사례임
- 사후 회계결산 단계에서 이와 관련된 별도의 작업을 추진하는 것은 많은 추가적 작업이 요구되기 때문에 사업예산을 도입하고 책임중심점 관점에서 수익과 비용의 대응을 추진하는 것이 필요할 것임

○ 이러한 기본전제가 충족되면 회계적으로도 설정된 사업단위 및 책임중심점 관점에서 사업수익과 사업비용의 대응이 가능할 것으로 생각됨

- 이와 관련하여 사업예산 도입에 따른 사업 구조화 과정에서 이러한 점을 고려하는 것이 반드시 필요함

다) 사업 구조화 사례: 기타특별회계의 경우

○ 지방공기업의 경우 사업 구조화를 위한 근거가 행정안전부 예산편성 규정에는 존재하나 실제 홈페이지 등에 공개된 지방자치단체 예산서에서는 사업 구조화 사례를 확인할 수 없었음[4)]

○ 다만, 상수도사업을 기타특별회계로 운영하는 자치단체의 경우, 사업 구조화의 내역을 살펴볼 수 있고, 이는 본 연구에 참고가 됨

- <표 3-10>에서는 고성군, 무주군, 괴산군 및 청도군의 경우 기타특별회계 상수도사업의 사업구조화 사례를 보여줌

4) 서울특별시, 부산광역시, 인천광역시 등 특별시 및 광역시의 경우에도 확인되지 않고 있음

○ 현재 기타특별회계로 운영되는 경우 각 부서(예: 상수도사업소)별로 1개의 정책사업과 1~2개의 단위사업을 운영하는 것으로 파악됨
- 세부사업은 2~6개 정도로 지방자치단체별로 차이가 나타남

○ 세부사업은 크게 시설운영 및 정비, 시설확충으로 구분되어 성격상 사업예산의 지출(사업)과 자본예산의 지출(자본)구분의 특징을 반영하는 것으로 보이나, 구체적인 설정은 각 자치단체별로 차이가 있음

<표 3-10> 기타특별회계에서 운영하는 상수도사업의 사업구조화 사례

사업구분			경남 고성군(상수도특별)			전북 무주군(상수도특별)
정책사업			상수도관리	정책사업		상수도관리
	단위사업		광역 및 지방상수도의 안정적공급		단위사업	상수도유지
		세부사업	광역상수도 확충사업		세부사업	정수장운영
			광역상수도 공급 및 운영			상수관망 최적관리시스템구축
			노후관교체 및 유수율 제고사업			
	단위사업				단위사업	상수도개량
		세부사업			세부사업	노후관교체
						지방상수도확충
						농어촌생활용수개발사업

사업구분			충북 괴산군(상수도특별)			경북 청도군(상수도특별)
정책사업			맑은물 안정적 공급	정책사업		수질보전
	단위사업		상수도사업		단위사업	상수도사업
		세부사업	상수도시설유지관리		세부사업	상수도시설운영
			상수도시설정비			운문댐맑은물 공급사업
			상수도배수지정비			
			한국수장원공사원수구입			
			충주댐 광역상수원 보호구역관리			
			청천배수지 부지매입			

라) 수익·비용 대응을 위한 방향

○ 현재 상수도사업소를 운영하고 있는 지방자치단체 중에서 조직을 중심으로 사업 구조화를 설정하는 경우 사업소 이하의 조직은 원수 및 취수, 정수, 배급수 등과 같은 제조공정의 특징을 반영하고 있음

○ 따라서 사업 구조화에 있어서 조직구조 이외에 사업과 자본의 성격 구분 등을 어떻게 반영할 것인지가 수익、비용의 대응문제와 관련하여 중요한 이슈로 부각됨

- 그 이유는 사업예산제도가 도입된다 하더라도 현행의 사업 및 자본예산의 구분(즉, 복식예산 형태)을 완전히 반영하지 않는 것은 어려울 것으로 생각되기 때문임
- 이러한 예산구조가 일반회계 등과 달리 지방공기업의 사업예산 구조화 과정에서 반드시 반영되어야 하는 주요 요건의 하나인 것으로 간주됨

(1안) 사업소 이하 조직특징을 반영하여 사업을 구조화

(2안) 1안을 존중하여 단위사업을 설정하되, 세부사업단위에서는 사업과 자본의 구분을 적용하여 구조화

○ 예를 들어, 2안과 같이 접근할 경우 사업구조화의 사례는 아래와 같이 구성될 수 있을 것임

- 다만, 이 경우 현재의 일반회계에서 설정되고 있는 보통의 세부사업과는 조금 다르게 세부사업을 설정할 필요가 있음

<표 3-11> 사업과 자본을 구분한 상수도사업의 사업구조화 사례

정책사업	단위사업(조직반영)	세부사업(사업-자본구분 반영)
맑은 물의 안정적 공급	원수 및 취수관리	원수확보 및 취수시설유지관리
		취수시설 개량 및 확장
	정수시설운영	정수시설유지관리
		정수시설개량 및 확장
	배수 및 급수시설 운영	배수 및 급수시설 유지관리
		배수 및 급수시설 개량 및 확장

○ 단순히 조직의 특성에만 중점을 두는 접근보다 2안과 같이 사업과 자본 구분을 함께 고려한다면 사업수입과 자본수입의 유형을 반영하여 세부사업에 비용과 수익을 대응시킬 수 있을 것임

○ 이와 관련하여 영업수익 이외에 보조금 등을 포함하여 대표적인 수익의 유형을 구분해보면 다음과 같음

- 보조금수익, 부담금 및 전출금 등 수익의 경우 각 개별사업과의 수익-비용대응이 가능할 것으로 판단됨
- 그러나 이 경우에도 급수수익의 경우 개별사업에의 대응은 어려울 것으로 생각됨
- 급수수익의 대응은 급수수익 요금구조의 개편 등을 고려하여 대응여부에 대한 분석이 가능할 것으로 예상되는 부분임

<표 3-12> 상수도사업의 수익 유형과 사업 간의 대응여부

수익유형	세구분	대응사업
세외수익	급수수익(기타영업수익)	개별사업 대응곤란
	급수공사수익	배수 및 급수시설 개량 및 확장
보조금수익	경상활동(경상보조금)	원수확보 및 취수시설유지관리 정수시설유지관리 배수및급수시설유지관리
	자본활동(자본보조금)	취수시설 개량 및 확장 정수시설 개량 및 확장 배수 및 급수시설 개량 및 확장
부담금, 전출금 등 수익	경상활동(경상전출금등)	원수확보 및 취수시설유지관리 정수시설유지관리 배수및급수시설유지관리
	자본활동(자본전출금등)	취수시설 개량 및 확장 정수시설 개량 및 확장 배수 및 급수시설 개량 및 확장

제3절 사업예산체계(program budgeting)와 지방공기업 원가계산

1. 행정서비스 원가계산의 목적과 사업구조화의 지향점

○ 원가계산준칙에서 제시하는 지방자치단체의 원가계산 목적은 다음과 같음
- 사업관리자나 예산편성 관계자 등 회계정보 이용자에게 사업 등에 대한 원가정보를 제공함으로써 원가와 산출물이나 성과를 고려하여 사업관리나 예산편성 등의 의사결정을 하도록 하는 등 자원을 효율적으로 사용하게 함
- 사용자 부담기준으로 제공하는 공공서비스에 대하여 원가회수 정도와 독립채산제의 운영 여부에 관한 회계정보를 제공하여 의사결정에 활용함으로써 더 나은 사업관리와 사업계획 수립 등으로 사업목적을 달성하게 함
- 성과목표 수립이나 평가 등 성과관리 중심의 재정운영이나 특정 사업이나 활동의 효율적 수행 여부, 관리운영 방법의 능률성 검증 등 의사결정 자료로 사용하게 함
- 사업 등의 원가정보나 관리운영비 정보를 제공하여 의회나 시민단체 등 외부 회계정보 이용자에게 더 나은 회계책임성 평가를 하도록 하며 아울러 재정집행의 투명성을 개선함

○ 원가계산준칙에서 제시된 원가계산 목적에서는 원가정보 이용자를 명확하게 구분하고 있지는 않으나, 회계이론에서 설명하는 관리회계(내부의사결정) 목적과 재무회계(외부이해관계자의 의사결정)의 정보이용자가 모두 포괄되고 있음

○ 일반적으로 재무회계를 통하여 제공되는 정보는 전사적 수준의 손익 정보가 주종을 이루며, 관리회계를 통하여 제공되는 정보는 개별 사업군, 제품, 공정 수준의 미시적 단계의 정보가 주종을 이룸

- 현행 원가계산준칙의 목적은 양자 모두를 충족하고자 하는 것으로 이해됨

○ 지방공기업의 사업은 원가계산준칙에서 제시된 목적 중 앞서 기술한 (2)가 가장 명확하게 적용되는 분야인 바, 재무회계 목적으로는 요금계산의 적정성에 대한 관심이 외부이해관계자의 주된 정보 수요가 될 것임

- 내부 관리회계 목적으로는 주어진 요금 수준의 제약 하에서 효율적으로 투입을 억제함으로써 독립채산성 수준(요금현실화율 등으로 대표됨)의 제고를 유도하는 정보가 제공되어야 할 것임

○ 최근에는 ERP 등 전산시스템의 발달로 내부 관리회계 목적의 재무정보가 그대로 재무회계 목적의 정보로 활용될 수 있는 가능성이 높음

- 대표적으로 IFRS에서 표준원가계산방법을 재고자산의 평가방법으로 인정하고 있음

○ 지방공기업 사업 구조화의 도입 필요성을 제기하는 근본 이유 중 하나가 행정서비스 원가 산정에 있으므로, 재무회계와 관리회계 양 쪽을 모두 충족시킬 수 있는 방향으로 구조화 기준이 검토되는 것이 바람직할 것임

- 다만, 지방자치단체 등 정부부문 조직원리, 조직구조의 특성상 현재 체계를 유지하면서 단순히 원가계산을 염두에 둔 사업구조화를 도입하는 것은 실효성을 거두지 못할 가능성이 높으므로 이러한 점을 고려하는 실현 가능성에 대해 검토할 필요가 있음

2. 수도사업의 원가계산과 수익-비용 대응의 필요성

○ 상수도사업의 근거법률인 수도법에 따르면 통칭 상수도사업이라고 지칭되는 수도사업은 일반수도사업(광역상수도+지방상수도+마을상수도)과 공업용 수도사업으로 구분됨

○ 수도법 체계상 일반수도사업자(특히 지방상수도)는 지방자치단체에 한

하며, 일반수도사업자는 수도법 제38조에 따라 수돗물의 요금, 급수설비에 관한 공사의 비용부담, 그 밖에 수돗물의 공급 조건에 관한 규정을 조례로 정하여야 함

- 이 때, 일반수도사업자는 수돗물의 공급 조건에 관한 규정을 정할 때에 그 수도의 설치에 든 비용을 전액 수돗물의 요금으로 회수할 수 있도록 하여야 함
- 수도의 설치비용을 수돗물 요금으로 회수하려면 수도시설의 내구연한 동안의 수돗물 요금에서 그 공급에 투입된 비용을 제외한 금액(영업수익)의 합계액이 설치비용과 일치하여야 함
  - 수도시설의 내구연한이 장기간인 만큼 현재가치 또는 자본비용 요소가 포함되어야 할 것임
- 이는 수돗물 공급에 투입된 비용, 자본비용 등에 관한 계산을 요구하므로 상수도사업은 지방자치단체가 발생주의 회계를 도입하기 훨씬 이전부터 발생주의 회계의 적용 필요성을 인식하였음

○ 이는 1969년 지방공기업법이 제정됨으로써 구체적으로 실현되었는데, 지방공기업법의 적용 대상은 주로 지방상수도사업과 공업용 수도사업임

- 지방공기업법에서는 사업의 능률적 추진, 경영 관리 및 요금 결정의 기초로 사용될 수 있도록 기능별·급부별(給付別) 원가계산을 하도록 규정
- 기능별 원가계산은 원수·취수, 정수, 배수·급수, 수용가관리(일반관리)로 구분 가능

○ 한편, 발생주의 회계원리 적용을 통한 원가의 목적이 적정 요금 산정에 있으므로 별도의 요금산정 요령이 제정되었음

- 요금산정 요령은 영업비용 + 자본비용의 합계인 총괄원가를 산정한 후, 이를 원가보상, 기업유지, 요금의 형평성, 요금의 적정성의 네 가지 산정기준에 따라 수요자에게 적절하게 배분되도록 요금체계를 구성하도록 하는 내용을 골자로 함

○ 지방자치단체 행정서비스 원가 산정의 목적과 지방공기업법에서 원가계산을 하도록 하는 목적에 상당한 유사성이 있으므로 지방자치단체 원가계산준칙에 따른 원가와 기존의 총괄원가 방식에 의한 원가계산 결과가 일정한 체계성을 가지고 있어야 함

- 이 때, 총괄원가에 포함되는 자본비용은 기회비용 성격이므로 회계상 원가정보로 산출될 수는 없으므로 체계적 관계가 요구되는 것은 지방자치단체 원가계산준칙에 따른 원가와 요금산정 요령에서 제시하고 있는 영업비용이 될 것임
- 지방공기업의 사업구조화 시 설명한 것과 같은 관점이 반영되어야 할 것임

○ 또한 수도법 또는 지방공기업법 규정상 총괄원가와 요금은 밀접한 연관성이 요구되므로 지방공기업법의 사업 구조화 과정에서는 반드시 수입과 지출이 연계되어 구조화될 필요가 있음

- 이 때, 일반수도와 공업용수도는 생산·공급체계가 다르고 요금체계도 다르기 때문에 원칙적으로는 각각 별도의 사업 구조화 단위를 갖는 것이 바람직함
- 다만, 부산광역시의 사례와 같이 일반수도의 시설규모와 공업용수도의 규모차이가 현저한 경우에도 동일한 레벨의 별도 사업구조화 단위를 갖는 것이 바람직한지는 검토가 필요함

3. 상수도사업의 내용 및 기타특별회계의 구조화 사례

○ 상수도사업의 구조화를 위하여는 상수도사업에서 수행하여야 하는 역할이 무엇인지에 대한 검토가 필요함

○ 이와 관련하여 상수도사업의 근거법률인 수도법 제2조에서는 국가 등의 책무를 규정하고 있는데, 광범위한 의미에서는 수도법에 규정된 책무가 상수도사업에서 수행하여야 할 역할이라고 볼 수 있을 것임

- 수도법에 규정된 국가 등의 책무는 다음과 같음

<표 3-13> 상수도사업 관련 주체별 책무

국가	지방자치단체	수도사업자
· 수도에 관한 종합적인 계획 수립 · 수도에 관한 합리적인 시책 강구 · 수도사업자에 대한 기술 지원 및 재정 지원	· 전체 : 상수원의 관리 등 · 특·광역시/시·군: 수도시설의 관리 등 · 도 : 관할 구역의 수도사업자에게 기술적·재정적 지원	· 수도를 계획적으로 정비 · 수도사업을 합리적으로 경영 · 수돗물을 안전하고 적정하게 공급
· 공통 : 수돗물의 보편적 공급에 기여		

- 특징적인 점 가운데 하나는 지방자치단체의 책무가 유형별로 다르게 규정되어 있다는 점인데, 수도시설의 관리 등은 특·광역시/시·군의 책무로 되어 있는 바, 이는 지방자치법상 상수도의 신설·개축 및 수선이 사무로 열거되어 있는 지방자치단체의 유형과 같음
- 일반수도인 지방상수도를 운영하는 수도사업자는 지방자치단체만이 가능한데, 수도법에서는 수도사업자의 책무를 별도로 규정하고 있어 이를 지방자치단체로서의 책무와 수도사업자로서의 책무를 구분하는 것인지 그렇지 않은 것인지의 여부도 불분명한 상황임
- 즉, 지방자치단체로서의 책무인 수도시설의 관리와 수도사업자로서의 책무인 수도의 계획적 정비가 구분 가능한 것인지, 그렇다면 구분하여야 하는 것인지 혼란스러움
- 또한 지방자치단체는 상수원의 관리가 책무로 규정되어 있는데, 관할 구역 내에 상수원보호구역이 있는 지방자치단체는 이를 구분하여야 하는지의 여부도 혼란스러울 수 있음
- 다만, 상수도보호구역의 지정 및 주민지원에 관하여는 수도법 제7조부터 제11조까지에서 규정하고 있고, 해당 조문에서 관리청을 별도로 정의하고 있으므로 수도사업자와는 구분된다고 보는 것이 합리적일 것으로 판단됨

- 한편, 수도사업자의 책무를 살펴보면, 수도정비, 수도사업의 합리적 경영, 수돗물의 안전·적정한 공급을 규정하고 있는데, 뒤의 두 가지는 엄격하게 구분하는 것이 쉽지 않으나 수도정비는 분리가능한 책무로 볼 수도 있음
- 이밖에 국가, 지방자치단체 및 수도사업자에게 수돗물의 보편적 공급에 기여할 것을 요구하고 있는데, 이는 저소득층을 대상으로 한 각종 감면, 보조제도와 연관성이 있는 책무인 바, 수도사업 자체와는 구분되는 특성으로 볼 수도 있음

○ 기타특별회계로 운영되는 수도사업의 구조화 현황을 살펴보기 위하여 강원도 횡성군의 2012 예산서 중 관련된 부분을 살펴보면 다음과 같음

- 댐주변지역지원사업특별회계의 인건비, 운영비, 재료비는 망향의 동산 관련 운영경비이며, 민간자본이전은 소득증대사업 관련 민간자본보조, 기타회계전출금은 상수도특별회계 전출금(지원금 성격)임

<표 3-14> 상수도사업 예산서 : 2012년 횡성군

회계	부서	정책	단위	세부	편성목	비고
상수도사업특별회계	상하수도사업소	맑은물 공급	상수도 관리사업 (횡성군상수도 사업특별회계)	안흥,둔내 농어촌생활용수(지방상수도) 개발사업	401 시설비및부대비	자본예산
				상수도 노후관개량사업	401 시설비및부대비	자본예산
				상수도 운영관리	101 인건비	사업예산
					201 일반운영비	사업예산
					206 재료비	사업예산
					405 자산취득비	자본예산
				상수원 보호구역 관리 및 운영	201 일반운영비	사업예산
					401 시설비및부대비	자본예산
				상수도 유지관리	401 시설비및부대비	자본예산
				원주상수원보호구역 주민지원사업	401 시설비및부대비	자본예산
				기초생활수급가구 수도분기관 연결사업	401 시설비및부대비	자본예산
				횡성댐 상수원보호구역 주민지원사업	401 시설비및부대비	자본예산
				예비비	801 예비비	
				상수도 확장사업	401 시설비및부대비	자본예산
				구제역 매몰지 지방상수도 확충사업	401 시설비및부대비	자본예산
				수도사용료 체납액 징수관리	201 일반운영비	사업예산
		재무활동 (상하수도 사업소)	내부거래지출 (횡성군상수도 사업특별회계)	일반회계 전출금관리	701 기타회계전출금	사업예산
			보전지출 (횡성군상수도 사업특별회계)	중앙정부차입금이자상환	311 차입금이자상환	사업예산
				중앙정부차입금원금상환	601 차입금원금상환	자본예산
하수도사업특별회계	상하수도사업소	하천수질 개선	하수도관리 사업(횡성군 하수도사업 특별회계)	하수도 유지관리	201 일반운영비	사업예산
					202 여비	사업예산
					401 시설비및부대비	사업예산
					403 자치단체등자본이전	사업예산
				하수관거 정비사업	401 시설비및부대비	자본예산
				예비비	801 예비비	
				우항공공하수처리시설 증설사업	401 시설비및부대비	자본예산
				하수처리장 탄소중립프로그램사업	403 자치단체등자본이전	자본예산
		재무활동 (상하수도 사업소)	내부거래지출 (횡성군하수도 사업특별회계)	상수도특별회계 전출금관리	701 기타회계전출금	사업예산
댐주변지역지원사업특별회계	건설방재과	댐주변 사회기반 시설 구축	댐 주변지역 지원사업 (횡성댐주변 지역지원사업 특별회계)	댐주변지원사업	101 인건비	사업예산
					201 일반운영비	사업예산
					206 재료비	사업예산
					402 민간자본이전	사업예산
					701 기타회계전출금	사업예산
				예비비	801 예비비	

○ 상수원보호구역관리청은 다음과 같은 주민 지원사업을 시행할 수 있음
- 주민지원사업에 필요한 재원은 수도사업자의 출연금, 다른 회계로부터의 전입금 등이며, 관리청은 재원을 별도의 회계로 구분 관리하여야 함
- 상수원보호구역관리청 = 수도사업자인 경우 모호한 점이 많으며, 별도의 회계에서 재원을 구분 관리하는 규정은 있으나, 그 별도의 회계의 지출 항목을 구체적으로 규정하지 않음

<표 3-15> 상수원보호구역관리청의 지원사업

사업구분	세부사업내용
소득증대사업	농기구수리시설·생산품공동저장소·농로·농업용수로·농업용양수장 및 농작물재배시설 등 농림수산업 관련 시설의 지원과 그 밖에 환경부장관이 수질 보전과 조화되도록 영농방법을 개선하기 위하여 필요하다고 인정하는 사업
복지증진사업	1. 상수도시설의 지원 2. 수세식 화장실, 마을단위 오수처리시설과 개별농가의 분뇨 또는 생활오수 처리시설의 지원 3. 진료소(주민건강진단 포함), 의료기구 및 구급차의 지원과 주민의 생활수준 향상을 위한 부조사업 4. 도서관·유치원·통학차 및 문화시설의 지원 5. 그 밖에 환경부장관이 주민의 복지 증진을 위하여 필요하다고 인정하는 사업
육영사업	교육기자재, 도서의 공급, 학자금·장학금 지급, 장학기금 적립, 학교급식시설 지원 등 육영 관련 사업과 그 밖에 환경부장관이 필요하다고 인정하는 사업
그 밖의 사업	1. 상수원보호구역의 지정으로 환경규제기준이 강화되어 다른 지역보다 오염물질 정화비용이 추가로 드는 경우의 비용에 대한 지원사업 2. 상수원보호구역 지정으로 인한 행위금지 또는 제한으로 인하여 그 구역에서 생업을 유지하는 것이 곤란하다고 인정되는 자의 이주나 전업에 대한 지원사업

○ 수도법에서는 수도사업의 내용에 관한 규정만 있을 뿐 이를 별도의 특별회계로 운영하도록 강제하는 규정은 없음
- 기타특별회계로 운영되는 경우 그 설치 근거는 조례에 있는데 횡성군의 경우 단 4개의 조문으로만 구성되어 있으며, 수입에 관한 규정은 있으나 지출에 관한 규정은 없음

- 조례로 규정된 하수도사업의 경우는 다소 차이가 있음

횡성군상수도사업특별회계설치조례
[시행 1974.4.24] [강원도횡성군조례 제259호, 1974.4.24, 전부개정]

제1조(목적) 이 조례는 횡성군 상수도사업을 유지 운영하기 위하여 특별회계를 설치함을 목적으로 한다.
제2조(재원의 구성) 상수도 특별회계(이하 "회계"라 한다)는 수도급수사용료 및 기타 세입으로서 세출에 충당한다.
제3조(타 회계로부터의 전입) 이 회계에는 독립채산을 원칙으로 하되, 확장공사 등을 위하여 세입에 부족이 생길 경우에는 횡성군 일반회계로부터 전입을 받을 수 있다.
제4조(준용) 회계사무는 이 조례에 규정한 것을 제외하고는 횡성군 일반회계의 예에 따른다.

횡성군하수도사업특별회계설치조례
[시행 2002.1.10] [강원도횡성군조례 제1775호, 2002.1.10, 제정]

제1조(목적) 이 조례는 하수도법 제18조의 규정에 의한 횡성군공공하수도(이하 "하수도"라 한다)사업을 효율적으로 수행하기 위하여 특별회계를 설치하고 그 자금의 운용에 관한 사항을 규정함을 목적으로 한다.
제2조(세입) 횡성군하수도사업특별회계(이하 "특별회계"라 한다)의 세입은 하수도 점용료, 사용료, 일반회계전입금 및 기타 세입으로 한다.
제3조(세출) 특별회계세출은 하수도, 하수처리장 시설 설치 및 유지관리, 기타 하수도사업에 필요한 경비로 한다.
제4조(전입) 특별회계는 독립채산을 원칙으로 한다. 다만, 세출에 부족액이 생길 때에는 일반회계로부터 전입을 받을 수 있다.
제5조(준용) 특별회계의 운용에 관하여 이 조례에 규정된 것을 제외하고는 일반 회계의 예에 의한다.

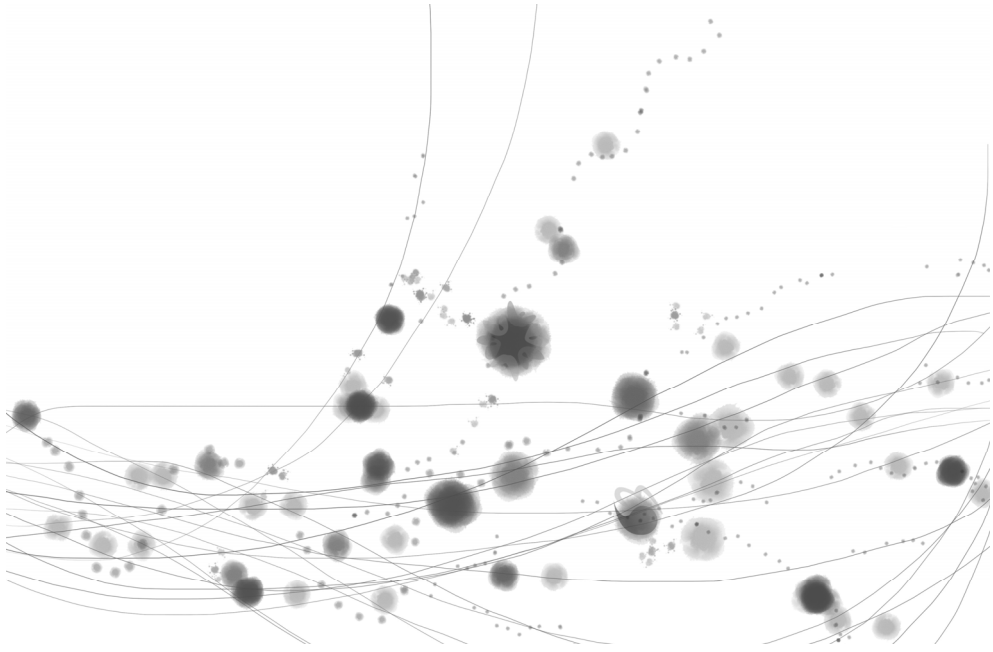
○ 한편, 횡성군의 상수원은 한강수계에 속하므로 '한강수계 상수원수질개선 및 주민지원 등에 관한 법률'의 적용을 받음
  - 이 경우 주민지원사업에 관한 수도법 규정이 적용되지 않고, 당해 법률의 규정이 적용됨
    • 한강수계법에서는 수질개선특별회계에서 재원을 관리하고 주민지원사업 등을 실시하도록 규정함

- 횡성군의 경우 한강수계기금의 지원을 받는 수질개선특별회계가 설치되어 있고 상수도와 관련된 회계가 3개에 달하며 각 회계 간 사업이 불분명한 상황임

제 4 장
지방공기업의 사업예산 편성 사례

제1절 지방공기업의 예산분류와 사업구조화

제2절 지방공기업의 사업예산편성



제4장 지방공기업의 사업예산 편성 사례

제1절 지방공기업의 예산 분류와 사업 구조화: 상수도사업

1. 사업예산과 자본예산의 구분

○ 서울특별시는 지방재정법에서 사업예산제도를 도입하기 이전부터 자체적으로 이와 유사한 체계를 도입하고 있었음
- 따라서 지방공기업특별회계가 속한 상수도사업본부도 사업별 예산체계와 유사한 체계에 따라 예산이 편성되고 있음
- 서울시 상수도사업본부의 수도사업특별회계 예산총괄은 공기업특별회계의 사업·자본예산 구분체계와 다르게 제시되고 있음

○ 사업예산과 자본예산의 구분은 지방공기업 예산체계의 근간을 이루고 있음
- 이는 예산체계로서의 의미는 물론 재무상태표와 손익계산서까지 연결된다는 점에서 예산과 결산의 체계적 연계를 가능하게 하는 중요한 요소라고 볼 수 있음

○ 다만, 실무적으로는 적용상 어려움이 발생할 수 있는데, 대표적으로 자본적 지출과 수익적 지출의 구분 문제를 들 수 있음
- 자본적 지출과 수익적 지출의 개념은 이를 가장 빈번하게 사용하는 기업회계에서도 명확하게 정의하기 어려운 개념임
  • 그 이유는 지출의 효과를 살펴보고 이를 바탕으로 내용연수 증가, 가치증대 등의 효과가 있는지를 판단하여야 하는데, 관련 증거의 객관성 여부에 대한 판단이 다르기 때문임

- 실제로 기업회계 감사 시에도 자본적 지출 여부에 대한 감사인과 회사 간의 의견 대립이 종종 발생하며, 회사입장에서는 자본적 지출로 처리하려는 유인이 있음
  - 이를 전제로 예상 손익 등이 발표되기 때문에 이를 수익적 지출로 처리하는 것에 상당한 부담을 가짐
- 다만, 기업회계에서의 문제는 계획수립으로서의 예산과 실제가 차이나는 문제에 국한되나, 정부에서는 승인된 예산과 집행의 차이문제가 되므로 기업회계에 비하여 문제의 심각성이 매우 큼
  - 이는 지방공기업만의 문제는 아니며, 예산을 경상항목과 자본항목으로 구분하면 발생하는 필연적인 문제임

<표 4-1> 서울시 상수도사업본부의 예산편성

세입					세출				
구 분	2012 (A)	2011 (B)	증 감 (A-B)	%	구 분	2012 (A)	2011 (B)	증 감 (A-B)	%
계	816,000	843,000	-27,000	-3.2	계	816,000 (채 23,000)	843,000 (채 32,500)	-27,000 (채 -9,500)	-3.2
자체수입	689,547	693,000	-3,453	-0.5	경상사업비	316,669	286,232	30,437	10.6
○사업수익	614,946	611,102	3,844	0.6	○아리수생산재료비	150,387	94,530	55,857	59.1
					○상수도관 누수복구	31,974	27,552	4,422	16.0
					○민간검침위탁	17,328	14,507	2,821	19.4
·급수수익	552,738	547,190	5,548	1.0	○정수장시설 유지보수	13,738	12,754	984	7.7
					○노후 배급수시설 유지보수	23,005	21,925	1,080	4.9
·급수공사수익	19,737	20,614	-877	-4.3	○옥내 노후배관 개량지원	11,321	8,017	3,304	41.2
					○급수공사비	19,737	20,614	-877	-4.3
·기타급수수익	8,762	8,972	-210	-2.3	○수도계량기 정비 등 기타[2]	49,179	86,333	-37,154	-43.0
·기타영업수익	232	266	-34	-12.8	투자사업비	284,211 (채 23,000)	345,320 (채 32,500)	-61,109 (채 -9,500)	-17.7
·시설분담금	17,749	18,901	-1,152	-6.1	○고도정수 및 시설현대화	99,658 (채 19,000)	118,888 (채 24,500)	-19,230 (채 -5,500)	-16.2
·과년도미수금	15,728	15,159	569	3.8	○배수지건설	20,620 (채 4,000)	16,401 (채 2,000)	4,219 (채 2,000)	25.7
○사업외수입	74,601	81,898	-7,297	-8.9	○상수도 배관망 정비	106,800 (채0)	98,600 (채 6,000)	8,200 (채 -6,000)	8.3
·이자수입	1,568	1,357	211	15.5	(송배수관정비)	(70,000) (채0)	(60,350) (채 6,000)	(9,650) (채 -6,000)	(16.0)
·타특별회계 전입금	18,173	21,599	-3,426	-15.9	(세척갱생관로정비)	(20,000)	(25,000)	(-5,000)	(-20.0)
					(무리이닝관정비)	(15,300)	(12,000)	(3,300)	(27.5)
·이 월 금	47,339	49,544	-2,205	-4.5	(취약관로정비)	(1,500)	(1,250)	(250)	(20.0)
					○노후시설개선	33,337	32,733	604	1.8
·기 타[1]	7,521	9,398	-1,877	-20.0	○행정정보화사업	3,663	2,313	1,350	58.4
					○청사보수 등 기타[3]	20,133	76,385	-56,252	-73.6
보 조 금	1,453	0	1,453	-	행정운영경비	169,377	160,964	8,413	5.2
○국고보조금	1,453	0	1,453	-	○인건비	147,283	139,990	7,293	5.2
					○기본경비	22,094	20,974	1,120	5.3
차 입 금	125,000	150,000	-25,000	-16.7	채무상환	38,632	37,941	691	1.8
					○부채원리금	38,632	37,941	691	1.8
○시재 정 투융자기금	125,000	150,000	-25,000	-16.7	예 비 비	7,111	12,543	-5,432	-43.3

○ 예산편성 단계에서 자본적 지출/수익적 지출에 대한 판단과 집행 또는 결산시점에서의 판단이 일치하기를 기대하기는 쉽지 않으므로 다음과 같은 두 가지 해결방안을 생각해 볼 수 있음

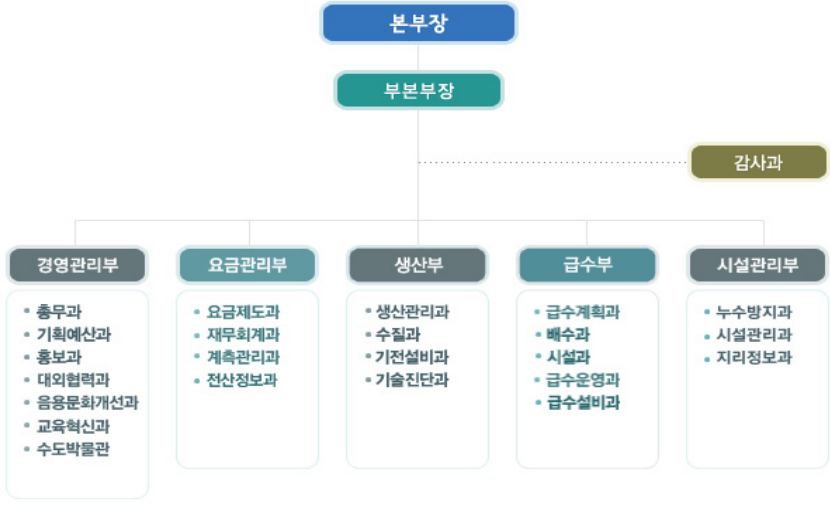
- 자본예산에 포함되는 자본적 지출은 극히 제한적으로 규정하여 공학적으로 내용연수 증가 등의 효과가 객관적으로 제시된 경우에 한하여 이를 인정하고 그렇지 않은 경우에는 금액규모에 관계없이 수익적 지출로 처리하는 방법임
- 다른 방법은 모든 수선유지 지출은 자본예산에 편성하되 이 중 자본적 지출에 해당하는 항목인지의 여부는 재무제표 작성 시에만 적용하게 하여 예산결산과 재무제표 결산의 불일치를 인정하는 방안임

2. 수도사업의 조직구조

○ 사업 구조화는 조직구조와도 연관성이 큰데, 여기에서 특별·광역시와 시·군의 규모 차이로 인한 조직구조의 차이가 큰 점이 감안될 필요가 있음

- 여기에서 몇 가지 사례를 살펴보면 다음과 같음

[그림 4-1] 서울특별시 상수도사업본부의 조직구조



[그림 4-2] 부산광역시 상수도사업본부의 조직구조



<그림 4-3> 수원시 상수도사업소의 조직구조



<그림 4-4> 여수시 상수도사업소의 조직구조



※ 인구 30만 미만인 시 및 군은 수도사업소가 계/팀 단위로 구분되는 것이 일반적임

3. 유사 사례의 원가계산

○ 상수도사업은 공공부문에서 전담하므로 민간부문의 원가계산 사례를 찾기 어려움

- 유사한 제품 또는 서비스를 제공하는 기업의 원가계산 구조 검토 필요

○ 상수도사업의 생산·판매 구조

- 원수 취수 이후 최종수요자에게 공급될 때까지 관로에 의한 연속적 흐름으로 공급
- 생산품인 수돗물의 재고보유 없음

○ 유사사례

- 연속적 흐름에 의한 공급이란 측면에서 유류, 전력, 도시가스와 유사함
  - 다만, 유류, 도시가스는 재고보유를 통한 수요 조절 기능이 있으므로 전력 생산·판매가 가장 유사한 성격을 갖는다고 판단됨
- 전력 생산·판매도 공공부문인 공기업의 영역이나, 이를 담당하는 한국전력공사는 상장기업인 만큼 민간과 유사한 수준의 원가계산 체계를 구축 운영하고 있음: 검토의 타당성 있음
  - 전력산업 구조 개편에 따라 전력의 생산은 발전자회사가 담당하므로 해당 기업의 원가계산구조를 이해할 필요가 있음
  - 남동발전의 경영공시 제규정에 '원가계산지침'이 공시되어 있어 이를 통하여 전력산업의 원가계산 구조를 이해할 수 있음

○ 남동발전의 원가계산 방법

- 원가의 정의 : 발전 및 판매를 위하여 직접, 간접으로 소비된 경제가치
- 원가계산형태 : 종합원가 계산

- 원가부문의 설정

제1 부문	제2 부문
발전부문	기력부문 양수부문 복합부문 열공급부문
영업부문	전력거래 부문
일반관리 부문	

- 원가중심점(작업 및 업무의 내용 또는 원가의 성질에 따라 분류한 원가 집계단위) 설정

구 분	1차 중심점	2차 중심점	3차 중심점	4차 중심점
발전부문	본사발전처	발전본부(처)	발 전 소	호 기
영업부문	본사거래팀	발전본부(처)	발 전 소	호 기

- 원가중심점 책임자는 당해 원가중심점에 있어서의 원가관리상 권한과 책임을 짐

제2절 지방공기업의 사업예산 편성: 상수도사업

1. 기본체계

○ 예산서상으로는 지방공기업 예산편성지침의 관/항/세항(기능별) 목/세목(성질별) 체계 하위에 서울특별시 성과주의 예산체계에 따른 체계(전략목표/성과목표/세부사업)가 놓여져 있어 일견 복잡하게 보임

○ 실제로는 예산편성시 세항/세목/세부사업을 모두 입력하는 체계이므로 지방공기업 예산편성지침의 기능별 체계, 성질별 체계, 서울특별시 사업예

산편성 체계의 3가지 체계가 복합된 3차원 매트릭스 구조로 이해할 수 있는데, 예를 들어 상수도사업본부의 감사과 예산편성 내역은 <표 4-2>와 같음

<표 4-2> 서울시 상수도사업본부의 감사과 예산편성 내역

장관항	장관항명	목	목명	사업	사업명	예산액	전년도 예산액	비교증감
714 - 01	일반관리비	101 - 01	보수	99201000	인건비성경비	818,808	803,683	15,125
714 - 01	일반관리비	106 - 01	직책급업무수행경비	99202000	기본경비	1,200	1,200	0
714 - 01	일반관리비	106 - 02	직급보조비	99201000	인건비성경비	27,078	27,262	- 184
714 - 01	일반관리비	106 - 03	특정업무수행경비	52207000	상수도행정서비스 지원	27,840	27,840	0
714 - 01	일반관리비	201 - 01	사무관리비	99202000	기본경비	8,949	29,392	- 20,443
714 - 01	일반관리비	202 - 01	국내여비	99202000	기본경비	21,000	21,000	0
714 - 01	일반관리비	203 - 04	부서운영업무추진비	99202000	기본경비	3,000	3,000	0
714 - 01	일반관리비	212 - 09	기타복리후생비	99202000	기본경비	14,400	0	14,400
714 - 01	일반관리비	303 - 02	성과상여금	99201000	인건비성경비	44,406	51,151	- 6,745
237 - 01	공기구비품	405 - 01	자산취득비	52103000	기본경비(자산취득비)	0	2,400	- 2,400

○ 서울시 보고 목적으로는 서울특별시 성과주의 예산체계를 중심으로 보고하고 있으며, 또한 본부의 5부 및 감사과, 산하사업소(8개 수도사업소, 6개 정수센터, 상수도연구원, 수도자재관리센터)의 하부단위별로 예산을 편성하고 있음

○ 지방공기업 예산편성지침에 따라 사업예산과 자본예산을 구분하고는 있으나, 서울시에 보고할 때에는 이를 구분하지 않고 사업별로 합산된 금액을 보고하고 있음

○ 지방공기업 예산편성지침에서는 이월수입(전년도이월금 및 미수금 회수분)을 예산에 포함시키지 않으나, 서울특별시는 자체적으로 성과예산을 도입하기 전부터 이월수입을 예산에 포함시켜 왔다고 설명하고 있음

○ 이월수입을 예산에 포함시키며, 사업예산과 자본예산이 합쳐진 금액을 보고하기 때문에 보고되는 예산은 수입과 지출이 일치한 상태임

2. 서울시 상수도사업의 사업예산 편성

1) 성과목표 체계

○ 2013년도 예산편성안에는 전략목표가 5개가 설정되어 있으며, 이는 사업예산 구조화시 정책사업에 대응되는 성격임

○ 전략목표는 연도별로 차이가 남

- 생산(최고 품질의 아리수 생산), 급수(안정된 아리수 공급체계 구축), 경쟁력확보(상수도 경쟁력 확보)는 유사한 명칭으로 계속 이어져 온데 비해 나머지 전략목표는 통합 또는 분리를 반복하여 왔음

○ 전략목표 하위에는 2-3개의 성과목표를 설정하고 있으며, 각 성과목표 별로 달성하여야 할 지표와 목표치를 예산편성시 설정하는 체계임

○ 현재 서울특별시 자체의 성과주의 예산 편성시는 사업예산과 자본예산 금액이 합산되기 때문에 전략목표 및 그 하위의 성과목표에는 사업예산 성격 금액과 자본예산 성격 금액이 혼재될 뿐만 아니라 성과목표 자체도 자본투자 성격과 경상지출 성격이 혼재됨

- 예를 들어 “최고 품질의 아리수 생산” 전략목표의 하위 단계로 “생산시설 현대화 및 고도화”, “건강하고 맛있는 아리수 생산”, “원·정수 수질관리 강화”의 3가지 성과목표가 설정되어 있음
  - 이 중 “생산시설 현대화 및 고도화”는 신규 설비투자가 수반되기 때문에 자본적 지출 성격이 매우 강함
  - 반면에 “건강하고 맛있는 아리수 생산”은 수돗물의 생산을 의미하므로 전형적인 경상적 지출 성격 항목임

○ 최상위인 전략목표가 사업예산구조의 정책사업에 대응되는 것이지만, 일반회계와 달리 지방공기업특별회계는 사업예산제도가 법제화되어 있지 않기 때문에 현재 시점에서 서울시 상수도특별회계의 정책사업간 예산변경은 시의회 승인대상인 “예산의 이용”에 해당되지 않는 것으로 인식하고 있음

○ 서울특별시 담당자는 지방공기업 예산체계가 도입되더라도 경영의 자율성 제고 차원에서 지방공기업은 예산편성 후 정책사업간 예산변경이 의회 승인 대상에 포함되지 않도록 하는 것이 바람직하다는 의견임

<표 4-3> 서울시 상수도사업본부의 목표체계



[성과계획서]

(단위 : 백만원)

전략목표	성과목표	성과지표	목표치			단위	예산내역		
			2012	2013	2014		2013	2012	증 감
상수도사업본부							814,000 (채0)	816,000 (채23,000)	△2,000 (채△23,000)
1. 최고품질의 아리수 생산							339,155 (채0)	286,430 (채19,000)	52,725 (채△19,000)
	1-1. 생산시설의 현대화 및 고도화						189,000 (채0)	99,663 (채19,000)	89,337 (채△19,000)
		○ 고도정수처리 및 시설현대화 공정률	61	82	96	%			
	1-2. 건강하고 맛있는 아리수 생산						145,712	181,741	△36,029
		○ 아리수 수질검사기준 적합도	100	100	100	%			
		○ 재염소 주입시설 운영 개소수	9	16	16	개소			
	1-3. 원·정수 수질관리 강화						4,443	5,026	△583
		○ 생물경보장치 운영 개소수	3	3	3	개소			
		○ 신종미량물질 실태조사 항목수	109	118	124	항목			
2. 안정된 아리수 공급체계 구축							185,565 (채0)	210,357 (채4,000)	△24,792 (채△4,000)
	2-1. 최적의 관망환경 조성						132,995	160,056	△27,061
		○ 상수도배관망 정비율	96.0	96.4	97.8	%			
		○ 노후밸브 정비 개소수	1,300	1,500	2,200	개			
	2-2. 안정적 공급을 위한 배수지 확충 및 관리						32,516 (채0)	37,480 (채4,000)	△4,964 (채△4,000)
		○ 배수지 저수용량	238	243	243	만톤			
		○ 가압장·배수지 노후시설 개량	28	27	26	개소			
	2-3. 옥내 급수설비 관리개선						20,054	12,821	7,233
		○ 노후 옥내급수관 지원 가구수	22,000	27,000	31,071	가구			
		○ 직결급수 전환 가구수	3,500	3,217		가구			

(단위 : 백만원)

전략목표	성과목표	성과지표	목표치			단위	예산내역		
			2012	2013	2014		2013	2012	증 감
3. 상수도 경쟁력 확보							69,872	77,932	△8,060
	3-1. 세계 최고수준의 유수율 달성						29,321	35,330	△6,009
		○ 유수율	94.0	94.5	95.0	%			
		○ 누수탐지 건수	4,200	2,800	2,500	건			
	3-2. 건전재정을 위한 세입증대						29,064	30,417	△1,353
		○ 수도요금 징수율	97.2	97.3	97.3	%			
		○ 수도요금 자동납부 가입률	41.1	42.5	43.0	%			
	3-3. 과학적 시설물 관리체계 구축						11,487	12,185	△698
		○ 상수도 GIS DB 개선 실적	600	550	700	㎞			
4. 아리수 인식개선 및 신뢰도 향상							8,319	4,889	3,430
	4-1. 소통과 공감을 통한 아리수 인식개선						2,819	2,667	152
		○ 수돗물 시민평가단 운영인원	4,240	4,240	4,240	명			
		○ 아리수 브랜드 인지도	85	87	89	%			
		○ 정수장 견학 인원	80,000	80,000	80,000	명			
	4-2. 안심하고 마실 수 있는 음수대 설치						5,500	2,222	3,278
		○ 아리수 음수대 설치학교	70	86	88	학교			
5. 시민 편의 행정 서비스 제공							15,923	21,272	△5,349
	5-1. 병물아리수 공급						1,481	1,656	△175
		○ 병물아리수 공급량	800	800	800	만병			
	5-2. 아리수 행정서비스 향상						14,442	19,616	△5,174
		○ 아리수 품질확인제 실시 가구수	300	300	300	천가구			
		○ 실시간 수질정보 공개지점수	200	200	200	지점			
6. 일 반 예 산							195,166	215,120	△19,954
	6-1. 행정운영경비						170,905	169,377	1,528
	6-2. 부채원리금상환						16,106	38,632	△22,526
	6-3. 예비비						8,155	7,111	1,044

2) 정수장별 비용(원가) 집계

○ 앞서 설명한 것처럼 하위 조직인 본부의 부/지역 수도사업소/정수센터별로 예산을 편성하는 체계이므로 각 정수장 또는 수도사업소별로 직접 투입된 직접비의 집계가 가능한 체계임

○ 실제로 서울특별시는 정수장별 생산원가를 매월 산출하고 있는데, 이 때 예산에 따라 직접 집계되는 비용 외에도 개별 추적이 가능한 부분은 정수장별로 구분하여 원가계산 시 반영하는 것으로 추정됨

- 이 부분은 회계부서의 소관이기 때문에 예산부서에서는 명확하게 파악하지 못하고 있음

○ 특기할만한 점은 상수도사업에 소요되는 공기구 성격인 것 또는 수도계량기는 수도자재관리센터에서 집중 관리되는 체계인데, 이때 수도계량기 구입예산은 본부의 요금관리부에 편성되어 있으나, 재배정를 통하여 실제 구매는 수도자재관리센터에서 이루어지고 있음

- 따라서 각 수도사업소에서 수도계량기 사용(설치 등)시 전산수불시스템에 이를 기록하여 각 수도사업소별로 사용내역이 집계됨으로써 소요비용을 산출할 수 있음
- 즉, 서울특별시는 정수장 등 지역 사업시설이 별도의 하위 조직단위로 구성되어 있어서 해당 시설에 투입된 직접비용의 추적이 용이한 상태이므로 정수장별 비용 집계에 있어 다른 자치단체에 비하여 어려움이 크지는 않은 상황임

○ 또한 자재 등의 수불시스템이 안정적으로 구축되어 있어 자재 사용시점에서 이동평균법에 의한 단가가 적용되어 실제 사용량이 원가로 집계될 수 있는 체계이므로 재고자산 소비 형태로 발생하는 비용의 집계에도 별다른 문제점은 없을 것으로 예상함

- 다만, 실제 지출과정이 어느 정도로 적시에 기록되는 지에 대하여는 예산부서에서는 확인하기 어려움(이 부분은 추가적으로 검토될 필요는 있음)

○ 종합적으로, 서울특별시의 현재 전산시스템 체계는 정수장별로 발생하는 제반 직접 비용을 개별적으로 추적하기가 비교적 용이한 시스템으로 설계되어 있는 것으로 간주됨

○ 원가계산 시 공통비용의 배분이 있는지의 여부는 예산부서에서는 파악하지 못하고 있어 확인하기 어려운 상황임

3) 2013년 예산편성(안) 및 검토 사항

○ 현재 작성중인 2013년 예산편성(안)의 예산총액은 8,140억원으로 전년대비 20억원 감소한 금액임

- 자본적지출은 전년 대비 392억원 증가한 반면, 경상적지출인 상수도사업비용과 기본경비는 각각 212억원 및 200억원 감소하였음

○ 상수도 사업비용의 감소는 아리수생산 재료비가 전년 대비 306억원 감소한 것이 주된 요인인데, 이는 동력비가 전년대비 100억원 증가하였음에도 불구하고 원수구입비가 392억원 감소한 것이 주된 원인임

- 한편, 기본경비는 시투융자기금 상환금이 전년 대비 225억원 감소하여 전년 대비 200억원 감소한 것으로 나타남

○ 서울특별시는 내부 및 의회보고시 경상예산과 자본예산을 구분하지 않는 체계를 유지하고 있음

- 이 경우 총예산을 일정 한도로 유지하거나 감축시키는 방식으로 총규모가 결정될 경우 경상경비가 총예산에서 투자지출을 차감하는 것과 같은 방식으로 결정될 가능성이 있음

○ 상수도사업(특히, 서울특별시)의 경우는 급수인구, 보급률 등에 거의 변동이 없기 때문에 상수도 사업비용이 급격하게 변동할 가능성은 거의 없지만, 투자사업(자본적 지출)은 대체투자 시기가 상이하기 때문에 연도별 편차가 클 것임

- 즉, 연도별 예산의 편차는 자본예산에서 나타나는데, 총예산을 일정규모로 유지하려는 경향이 나타날 경우 실제로는 변동성이 없는 사업예산이 영향을 받을(변동될) 가능성이 있음

  * 2013년의 경우에도 총예산 규모는 거의 변동이 없으나, 자본지출은 전년대비 증가한 반면 사업예산은 전년대비 감소하는 것으로 나타나고 있음

  • 특히, 변동가능성이 낮은 원정수구입비가 대폭 감소하는 것으로 편성하였다는 점에서 의문이 제기될 수 있음

- 아리수생산 재료비는 '10년 864억원 → '11년 945억원 → '12년 1,503억원 → '13년 1,197억원으로 '12년에 급등한 바 있음

  • 이중 원수구입비는 '10년 341억원 → '11년 375억원 → '12년 921억원 → '13년 529억원의 변동을 살펴보면 아리수생산 재료비의 변동은 거의 대부분 원정수구입비의 변동에 따른 것임을 알 수 있음

○ 원·정수 구입비의 급변은 취수장 이동에 따른 기득수리권 변동 효과로 추론되나 급격한 변동의 원인을 명확하게 설명하기 어려움

<표 4-4> 서울시 상수도사업의 예산편성(안) 총괄(2013년)

(단위 : 백만원)

전략목표	성과목표	세 부 사 업	예산내역		
			2012년 예산	2013년 예산(안)	증감
		총 계	816,000	814,000	-2,000
1. 최고 품질의 아리수 생산		계	286,430	339,155	52,725
	1-1. 생산시설 현대화 및 고도화	계	99,663	189,000	89,337
		광암정수센터 시설현대화 및 고도정수처리시설공사	19,963	0	-19,963
		강북정수센터 고도정수처리시설공사	20,000	33,000	13,000
		구의정수센터 재건설 및 고도정수처리시설공사	22,300	66,000	43,700
		암사정수센터 고도정수처리시설공사	17,000	46,000	29,000
		뚝도정수센터 시설현대화 및 고도정수처리시설공사	20,400	44,000	23,600

전략목표	성과목표	세 부 사 업	예산내역		
			2012년 예산	2013년 예산(안)	증감
	1 - 2. 건강하고 맛있는 아리수생산	계	181,741	145,712	- 36,029
		정수장시설 정비	15,837	7,337	- 8,500
		수도시설 기술진단 장비확충	10	146	136
		재염소 분산주입시스템 구축	1,500	2,822	1,322
		아리수 생산재료비	150,387	119,739	- 30,648
		(정수약품구입)	14,167	12,432	- 1,735
		(원수구입비)	92,176	52,993	- 39,183
		(동력비)	40,079	50,098	10,019
		(슬러지케익처리비)	3,965	4,216	251
		정수장시설유지보수	13,737	15,068	1,331
		수도시설 기술진단	270	236	- 34
		재염소 분산주입 시설 운영	0	314	314
		수돗물 소독냄새 저감 추진	0	50	50
	1 - 3. 원・정수수질관리강화	계	5,026	4,443	- 583
		수질시험연구 장비 확충	1,589	1,645	56
		원수・정수 수질관리 및 검사 강화	930	382	- 548
		하수수질 시험연구 장비 확충	80	30	- 50
		수질시험연구	2,033	1,991	- 42
		수돗물 평가위원회 운영	241	275	34
		하수시험연구	153	120	- 33
2. 안정된 아리수 공급체계 구축		계	210,357	185,565	- 24,792
	2 - 1. 최적의관망환경조성	계	160,056	132,995	- 27,061
		송・배수관 정비	70,000	67,000	- 3,000
		세척갱생관로 정비	20,000	11,600	- 8,400
		무라이닝관 정비	15,300	0	- 15,300
		흑PE관 정비	1,500	1,500	0
		간선배관 부설	5,000	0	- 5,000
		유수장애 상수도관 이설	239	390	151
		노후밸브 정비	11,000	13,900	2,900
		상수도관 전식방지공사	2,000	1,000	- 1,000
		불용관 정비	7,800	9,000	1,200
		상수도관 이설	500	500	0
		배수관시설 및 운영실태 조사	1,300	1,200	- 100
		공동구 유지관리 부담금	2,080	2,285	205
		배수관 소블록 물세척 추진	600	598	- 2
		역류방지밸브 설치	3,000	3,000	0
		급수공사	19,737	21,022	1,285

전략목표	성과목표	세 부 사 업	예산내역		
			2012년 예산	2013년 예산(안)	증감
	2-2. 안정된공급을위한배수지확충및관리	계	37,480	32,516	-4,964
		삼성배수지 건설공사	14,620	6,323	-8,297
		수서배수지 건설공사	6,000	10,344	4,344
		가압장·배수지 노후시설개량	6,500	3,905	-2,595
		배수지시설 종합유지관리	1,807	0	-1,807
		배수지물탱크 청소	2,635	2,869	234
		가압장·배수지 유지보수	5,918	9,075	3,157
	2-3. 옥내급수설비관리개선	계	12,821	20,054	7,233
		옥내 노후배관 교체 지원	11,321	18,054	6,733
		직결급수 전환 및 물탱크 철거	1,500	2,000	500
3. 상수도 경쟁력 확보		계	77,932	69,872	-8,060
	3-1. 세계 최고수준의 유수율달성	계	35,330	29,321	-6,009
		누수탐지장비 구입	426	391	-35
		유량계 신설 및 교체	798	439	-359
		상수도관 누수복구	31,974	26,551	-5,423
		기간제근로자 활용 누수탐사	1,756	1,464	-292
		유량계 교정검사 및 유지보수 용역	376	476	100
	3-2. 건전재정을 위한 세입증대	계	30,417	29,064	-1,353
		검침 민간위탁	13,734	13,731	-3
		수도계량기 교체 민간위탁	3,594	3,844	250
		수도계량기 및 부속자재 구매	9,926	9,331	-595
		교체장애수전 정비	293	371	78
		경영실적평가	116	54	-62
		수도요금 부과 징수	1,495	1,471	-24
		용수료소송수행	1,200	0	-1,200
		국내외 수도사업 진출	59	262	203
	3-3. 과학적 시설물 관리체계 구축	계	12,185	11,487	-698
		행정정보시스템 구축	3,663	3,785	122
		상수도관 로봇관리시스템 구축	350	0	-350
		아리수 통합정보센터 시스템 고도화	32	0	-32
		행정정보시스템 유지보수	2,277	2,369	92
		상수도 GIS 구축	5,063	5,063	0
		수도정비기본계획	800	270	-530

전략목표	성과목표	세 부 사 업	예산내역		
			2012년 예산	2013년 예산(안)	증감
4. 아리수 인식개선 및 신뢰도 향상		계	4,889	8,319	3,430
	4 - 1. 소통과공감을통한아리수인식개선	계	2,667	2,819	152
		상수도 홈페이지 고도화	38	122	84
		아리수 인식 개선	2,291	1,847	- 444
		상수도 홈페이지 운영관리	71	95	24
		수돗물 시민평가단 운영	0	755	755
		아리수아파트 조성	250	0	- 250
		환경경영평가(ISO 14001)운영	17	0	- 17
	4 - 2. 안심하고 마실수 있는 음수대설치	계	2,222	5,500	3,278
		음수대 설치사업	2,222	5,500	3,278
5. 시민중심 · 시민감동의 서비스 제공		계	21,272	15,923	- 5,349
	5 - 1. 병물아리수확대공급	계	1,656	1,481	- 175
		병물아리수 생산 · 공급	1,656	1,481	- 175
	5 - 2. 아리수행정서비스향상	계	19,616	14,442	- 5,174
		아리수 서울워터나우사업	800	0	- 800
		아리수 품질확인제	3,789	3,432	- 357
		아리수 서울워터나우시스템 유지보수	720	1,109	389
		서비스장비 확충 및 환경개선	1,628	834	- 794
		중부수도사업소 청사 리모델링	4,077	0	- 4,077
		시민고객 평가제 운영	51	0	- 51
		상수도인력의 고급화	2,176	2,150	- 26
		선택적복지제도운영	4,600	4,813	213
		단기해외연수 운영	169	303	134
		직원 건강관리프로그램 운영	96	99	3
		상수도행정서비스 지원	636	1,140	504
		성과주의 예산운영	80	0	- 80
		효율적인 회계관리	68	0	- 68
		기본경비(자산취득비)	726	562	- 164
6. 인건비 등 기본경비		계	215,120	195,166	- 19,954
		인건비	147,283	147,467	184
		기본경비	22,094	23,438	1,344
		채무상환	38,632	16,106	- 22,526
		예비비	7,111	8,155	1,044

3. 시사점

1) 사업단위 수준(level) 결정 문제

○ 지방자치단체 전체 입장에서 본다면 지방공기업의 사업을 하나의 정책사업으로 간주하고 접근할 수도 있을 것임

- 상수도 사업 전체를 하나의 정책사업으로 하여 예산변경에 관한 규정은 일반회계의 예를 준용하는 방법을 생각해볼 수 있음
- 다만, 이 경우 서울특별시와 같이 자체적으로 세 단계 수준으로 사업예산이 구조화되어 있는 경우 기존 체계에 반영하기 어려우며, 지방공기업만 놓고 본다면 하나의 정책사업을 유지하는 것은 정보 전달의 의미가 거의 없음

○ 따라서 3단계 체계를 유지하되, 예산변경에 관한 승인절차를 완화하여 지방공기업 고유의 특성을 살리면서 지방자치단체 전체 입장에서의 유용성도 동시에 고려하는 방법을 생각해 보는 것이 합리적임

2) 기능별 체계와 사업별 체계의 조화

○ 기능별 체계와 사업별 체계는 유사점이 많지만 전자는 주로 원가의 집계에 초점이 맞추어져 있는 반면 후자는 주로 달성하여야 할 목표지표에 초점이 맞추어져 있음

○ 서울특별시의 경우 자체 성과주의 예산체계에 맞추어 편성하고 있지만 이와 별도로 특정 기능(정수, 배·급수 등)에 소요된 원가를 집계하기 위하여 세부사업 단위별로 이를 수작업(엑셀파일)으로 집계하는 체계도 가지고 있음

○ 따라서 기능별 체계와 사업별 체계를 조화시킬 수 있도록 구조화 원칙을 제시하는 것이 바람직함

- 만약 이것이 어렵다면 서울특별시와 같은 3중 매트릭스 체계로 가는 것도 대안으로 생각해 볼 수 있을 것임
  - 다만, 이 경우 시·군 공기업에서는 실무자들의 이해가능성이 낮을 가능성이 높음

3) 정수장/취수장 등 하위 시설단위의 집계단위 설정 필요성

○ 서울특별시는 정수장별/수도사업소별 원가집계가 가능한 체계이며, 자체 전산시스템의 도움으로 매월 이를 보고하고 있는데, 이것이 가능한 중요 요인 중 하나는 다음과 같음

- 예산이 정수장별/수도사업소별로 편성되기 때문에 예산편성액은 물론 실제소비액이 각 정수장/수도사업소별로 집계가 가능한 체계를 확보함

○ 바람직하기는 다른 지방자치단체도 이와 같은 체계를 갖출 필요가 있음

- 다만, 소규모 지방자치단체는 서울시와 같은 식으로 각 취·정수장을 별도의 세부 조직단위로 하기는 어렵다고 판단되므로 원가집계 목적의 내부관리 코드단위(원가중심점) 설정 등과 같은 방식으로 구조를 설계할 필요가 있음

○ 또한 각 원가중심점별로 투입비용의 집계가 가능하도록 예산회계시스템을 개선함은 물론 그것이 자산관리(유형자산 및 재고자산수불) 시스템에도 반영될 수 있도록 하여야 함

4. 종합 : 서울시 사례의 핵심과제

○ 서울시의 지방공기업(상수도사업)은 다른 지방자치단체에 비해 진일보된 예산운영체제를 구축하고 운영해 온 것으로 평가됨

- 서울시 상수도사업은 2000년대 초반부터 성과예산(performance budgeting)을 추구해 왔고, 그와 관련된 인프라를 구축 가동해 왔음

- 압축적으로 표현하면, 지방공기업이 수행하는 사업단위별로 예산과 비용을 집계하고, 예산서 속에 해당사업의 성과목표를 설정하고 그것을 결산과정에서 점검하는 체제를 갖춘 것은 성과예산을 추구하는 접근으로 간주됨

○ 그러나 서울시 상수도 사업이 안고 있는 가장 큰 과제는 비록 예산서 속에 사업단위의 성과목표를 제시하고 사업단위별 비용(예산의 지출금액)을 산출하고는 있지만, 기본적으로 다음의 한계를 내포함

- 사업별로 산출되는 정보를 진정한 원가(cost)로 간주하기는 어려움
- 사업별로 원가에 대응하는 수익의 산출이 이루어지지 않고 있음

⇒ 종합적으로, 서울시 상수도사업은 (1)외형적으로는 사업단위별로 비용을 산출하는 것 같지만 실제로는 원가정보가 제한적 범위에서 도출되고 있으며, (2)비용과 수익의 대응정보가 부재하여 사실상 재무정보를 토대로 하는 성과측정(평가)이 이루어질 수 없음

* 예산서 상에 기재된 사업단위의 성과목표는 단순히 사업별 지출(불완전한 원가)에만 의존해서 그 달성 여부를 판단할 수밖에 없는 것으로 이는 수익과 비용에 대한 재무정보를 토대로 성과를 평가하는 시스템과는 큰 거리가 있음

* 이는 비단 서울시에 국한되는 것이 아니고 향후 지방공기업 예산에 사업예산제도를 도입할 경우 직면하게 되는 중요한 과제에 해당함

〈 참고문헌 〉

김수연·양승권, “지방공기업의 성과관리시스템(BSC) 도입에 관한 연구,” 한국경영컨설팅학회 하계통합학술대회, 2007.

노현준, “지방공기업 예산회계 표준시스템,” 정보화현장, KLID, 2009.

박정규, “지방공기업 사업구조화 관련 고려사항의 검토 – 상수도 사업을 중심으로 –” 미발표자료. 2012.

여은정·이영한, “지방공기업 회계 및 감사제도의 현황과 개선방향에 관한 연구,” 한국지방재정논집, 제12권 제3호, 2007.

임성일, “강원도의 예산회계시스템 구축방안: 프로그램예산제도의 도입을 중심으로”, 한국행정과 정책연구, 제3권 제1호, 2005.

임성일・이효, “지방자치단체의 복식부기 결산정보와 현금주의 결산정보간의 비교분석”, 정부회계연구, 제6권 제2호, 2008.

주인기 외, 회계원리, 법문사, 2010.

한국지방행정연구원, 자율과 성과지향의 지방예산제도 개편방안, 2006.

행정안전부, 지방자치단체 예산편성 운영기준 및 기금운용계획 수립기준, 2012.

행정안전부, 2013년도 지방공기업 예산편성기준, 2012.

행정안전부, 지방공기업 현황(직영기업, 지방공사·공단), 2011.

행정안전부, 지방공기업 결산 및 경영분석, 2010.

지방재정법 및 지방공기업법 등 법령자료.

각 지방자치단체 지방공기업 예산서, 2011, 2012.

Diamond, J. , "From Program to Performance Budgeting: The Challenge for Emerging Market Economies,"*World Bank Paper*, WPP/03/1698, 2003.

GAO, “Performance Budgeting: Opportunity and Challenges," 2002.

Marlowe, J. et. al, *Capital Budgeting and Finance*, ICMA, 2008.

OECD, “Public Sector Modernization: Governing for Performance," OECD Observer, 2004.

OECD, *Fact Book*, 2010, OECD.

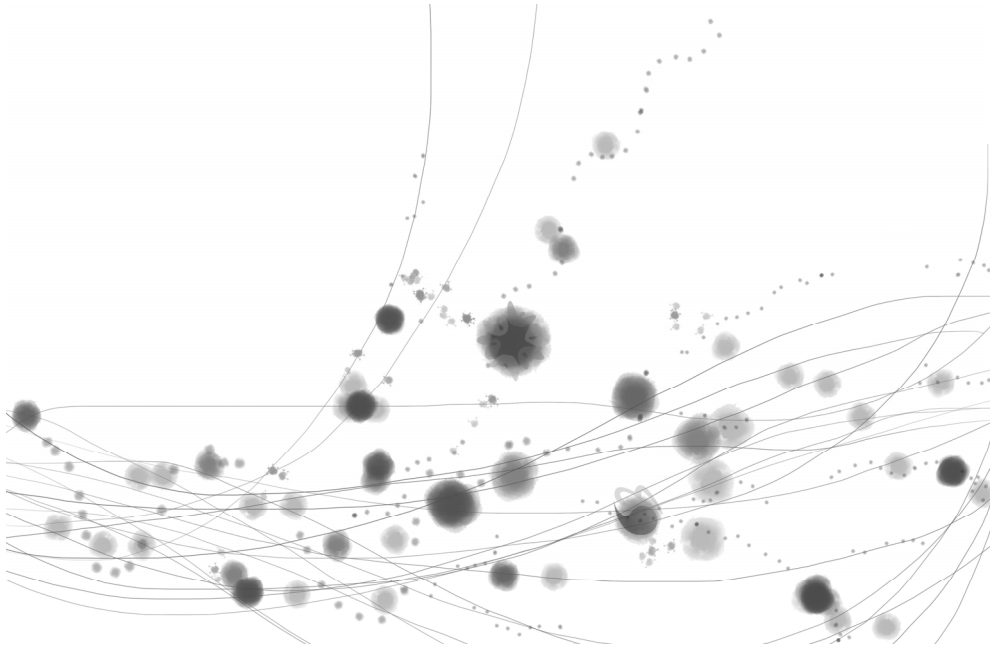
Schick, Allen, *Perspectives on Budgeting*, The American Society for Public Administration, 1987.

Shah, Anwar(ed.), *Local Budgeting*, The World Bank, 2007.

Shah, Anwar(ed.), *Local Public Financial Management*, The World Bank, 2007.

부 록

1. 지방공기업특별회계 예산서 개요
2. 지방자치단체 예산편성운영기준에 의한 공기업 사업구조화
3. 지방공기업특별회계의 주요 예산서 구조
4. 지방자치단체 상수도사업의 조직구조 및 활동내역



〈 참고자료 1 〉 지방공기업특별회계 예산서 개요

○ 지방공기업특별회계는 일반회계와 크게 다른데 여기에서 지방공기업에 사업예산제도를 도입할 경우 반드시 고려해야 할 주요 사안과 애로 사항에 참고가 될 내용을 정리하면 다음과 같음(* 이하 내용은 일반회계와 크게 다른 내용들임)

○ 예산서 서식: 예산안의 제출에 따른 서류(지방공기업법 제26조, 동 시행령 제19조, 제20조)

○ 사업운영계획서

- 총괄: 일반현황, 업무현황, 시설계획, 인력관리계획, 자산평가액
- 주요 투자사업계획

○ 예산총칙

- 제1조 총칙, 제2조 업무의 예정량, 제3조 수익적 수입 및 지출, 제4조 자본적 수입 및 지출, 제5조 계속비, 제6조 채무부담행위, 제7조 지방채, 제8조 일시차입금의 한도액, 제9조 법 제29조의 규정에 의한 예산전용 금지과목, 제10조 일반회계 또는 다른 특별회계로부터의 보조금, 제11조 이익잉여금의 예정처분, 제12조 법 제40조의 규정에 의한 중요한 자산의 취득과 처분에 관한 사항, 제13조 회전기금의 수입 및 지출예정액에 관한 사항, 제14조 기타 필요한 사항

  * 이 중에서도 업무예정량, 수익적 수입 및 지출, 자본적 수입 및 지출, 이익잉여금의 예정처분, 재고자산 구입 한도액, 중요 자산 취득 및 처분, 회전기금 등은 일반회계의 예산총칙에는 없는 것들로 공기업 고유의 예산사항에 해당함

○ 예산총괄

- 1) 예산총괄표: 사업예산, 자본예산, 자본운영으로 구성
  - 사업예산은 수입(영업수익, 영업외수익)과 지출(영업비용, 영업외

비용)로 구성됨

- 자본예산은 수입(자본잉여금수입 등)과 지출(가동설비자산, 비가동설비자산, 무형자산, 비유동부채상환금, 예비비)로 구성됨
- 자금운영은 수입(영업수익, 영업외수익, 미수금, 이월금, 자본잉여금수입)과 지출(영업비용, 영업외비용, 가동설비자산, 비가동설비자산, 무형자산, 비유동부채상환금, 예비비)로 구성됨

- 2) 수입목별 조서
  - 지출목별 조서: 경상(수익적)/자본적 수입에 대한 목별 내역을 기술
  - 성질별 과목조서: 지출의 성질별 내역을 기술(예: 100 인력운영비, 200 운영경비, 300 경상이전, 400 기타자본적지출, 700 내부거래, 800 예비비 등의 목 정보)
  - 세출예산 목별조서(총괄): 710 영업비용을 사업성격으로 구분(예: 711 관거비, 713 처리장비... 등)한 다음 각 비용별로 일반회계 목 과목을 하부에 둠(101 인건비, 201 일반운영비, 206 재료비 등); 720 영업외 비용 정보(721 지급이자); 730 특별손실(732 전기손익수정손실); 그 다음으로 100 자본적 지출에 대한 정보를 정리함

○ 사업예산

- 사업예산 총괄, 수익적 수입, 수익적 지출로 구성됨
- 4-1) 사업예산 총괄
- 수익의 부, 지출의 부로 분류한 다음 수익의 부는 영업수익과 영업외수익, 지출의 부는 영업비용과 영업외비용으로 구분하고 있음
- 4-2) 수익적 수입 목별조서
- 4-3) 수익적 수입 예산서:
  - 기본사업에 대해 610 영업수익, 610 영업외수익으로 구분한 다음 세부 목 정보 제시함
- 4-4) 수익적 지출 목별조서
- 4-5) 수익적 지출 예산서:

• 기본사업(하수도사업)의 비용에 대해 710 영업비용, 720 영업외비용, 730 특별 손실 등으로 구분한 다음 세부 목 정보 제시; 이 때 일반회계 세출 목 과목을 활용함

⇒ 여기에서 사업예산제도의 기본 구조 생성 가능

* 과 단위의 지출정보 제시

○ 자본예산

- 자본예산 총괄, 자본적 수입, 자본적 지출로 구성됨
- 5-1) 자본예산 총괄
- 수익의 부, 지출의 부로 분류한 다음 각 부문별 정보 제시
- 5-2) 자본적 수입 목별 조서
- 5-3) 자본적 수입 예산서
- 5-4) 이월금 수입 예산서
- 5-5) 자본적 지출 목별조서
- 5-6) 자본적 지출 예산서: 과 단위 지출활동/내역 제시

** 실제 사업보다 구입, 건축 등 자본적 활동이 대부분을 차지함

○ 자금운영계획

- (1)사업예산, 자본예산의 사항별 설명서(예산서의 사업·자본예산으로 갈음)
- (2)급여비 명세서
- (3)계속비에 관한 조서
- (4)채무부담행위에 관한 조서
- (5)당해 사업연도(2012년)의 예정대차대조표 및 예정손익계산서와 전 사업연도(2011년)의 대차대조표 및 손익계산서

〈 참고자료 2 〉 지방자치단체 예산편성운영기준에 의한 공기업 사업구조화

<공기업특별회계(직영공기업) 사업구조화 절차>

1. 기본원칙

○ "사업예산 운영규정"에 따라 공기업특별회계 및 기금도 사업구조화
- 향후 예산개요·재정연감 등의 합산작업을 고려하여 사업구조화는 기본적으로 실시하고, 예산요구·조정·확정은 자치단체 실정에 맞게 실시

○ 공기업특별회계의 경우
- 사업구조화는 지방재정관리시스템에서 관리하고, 예산·회계 운영은 공기업예산회계시스템을 사용
- 공기업특별회계 국고보조금 집행실적은 현행 지방재정관리시스템을 사용

2. 사업구조화 방안

○ 공기업특별회계의 사업구조화
- 본청의 실과팀에 사업구조화를 하는 경우
  · 기존 정책사업, 행정운영경비, 재무활동에 각각 1개의 단위사업 설정(필요시 별도의 정책사업으로 설정)
  · 세부사업은 "4. 세부사업의 설정"에 따름
- 소속기관(상하수도본부 등)에 사업구조화를 하는 경우
  · 소속기관별로 정책사업, 행정운영경비, 재무활동을 각각 1개씩을 설정하고, 1개의 정책사업 아래에 1개의 단위사업 설정
  · 세부사업은 "4. 세부사업의 설정"에 따름

○ 기금의 사업구조화
- 기존 정책사업, 행정운영경비, 재무활동에 각각 1개의 단위사업 설정(필요시 별도의 정책사업으로 설정)
- 세부사업은 "4. 세부사업의 설정"에 따름

〈참고자료 3〉 지방공기업특별회계의 주요 예산서 구조

○ 사업예산 총괄표

(단위 : 천원)

수 익 의 부 (A)			비 용 의 부 (B)		
계 정 과 목		예산액	계 정 과 목		예산액
영업수익	계	○○○	영업비용	계	○○○
영업외수익	계	○○○	영업외비용	계	○○○
특별이익	계	○○○	특별손실	계	○○○
			법인세등	계	○○○
			예 비 비	계	○○○
합 계		○○○	합 계		○○○
차 액 (A–B) = ○○○					

○ 자본예산 총괄표

(단위 : 천원)

수 익 의 부 (A)			비 용 의 부 (B)		
계 정 과 목		예산액	계 정 과 목		예산액
투자자산수입	계	○○○	투자자산	계	○○○
고정자산매각수입	계	○○○	유형자산	계	○○○
고정부채수입	계	○○○	무형자산	계	○○○
자본잉여금수입	계	○○○	재고자산	계	○○○
자본금	계	○○○	고정부채상환	계	○○○
기타자본적수입	계	○○○	유동부채상환	계	○○○
			기타자본적지출	계	
			예 비 비	계	○○○
합 계		○○○	합 계		○○○
차 액 (A–B) = ○○○					

○ 예산총괄표

(단위 : 천원)

사업예산		자본예산		자금운영	
수 입 계 (A)		수 입 계 (A′)		수 입 계 (A″)	
영업수익 영업외수익 특별이익		투자자산 고정자산매각수입 고정부채수입 자본금 자본잉여금수입 기타자본적수입		영업수익 영업외수익 특별이익 이월금 (순세계잉여금) (미 수 금) 투자자산 고정자산매각수입 고정부채수입 자본금 자본잉여금수입 기타자본적수입	
지 출 계 (B)		지 출 계 (B′)		지 출 계 (B″)	
영업비용 영업외비용 특별손실 법인세등 예 비 비		투자자산 유형자산 무 형 자 산 유동부채상환금 고정부채상환금 기타자본적지출 예 비 비		영업비용 영업외비용 특별손실 법인세등 이월예산자금 미지급금·비용 투자자산 유형자산 무 형 자 산 유동부채상환금 고정부채상환금 기타자본적지출 예 비 비	
차인(A–B)		차인(A′–B′)		차인(A″–B″)	

○ 사업예산총괄표

(단위 : 천원)

수 익 의 부 (A)			비 용 의 부 (B)		
계 정 과 목		예산액	계 정 과 목		예산액
영업수익	계	○○○	영업비용	계	○○○
	운수사업수익 용지매출수익 주택판매수익 임대사업수익 관리사업수익 대행사업수익 부대사업수익 자체사업수익 기타영업수익			매출원가 판매비와 관리비 일반관리비 (인건비) (경상경비) (업무관리비) 대행사업비 조정금 기타영업비용	
영업외수익	계	○○○	영업외비용	계	○○○
	이자수익 보조금등수익 외화환산이익 고정자산처분이익 기타영업외수익			지급이자 및 기업채 취급제비 자산감모손실 고정자산처분손실 기타영업외비용	
특별이익	계	○○○	특별손실	계	○○○
	전기손익수정이익 기타특별이익			임시손실 전기손익수정손실 기타특별손실	
			법인세등	계	○○○
				법인세등	
			예 비 비	계	○○○
				예비비	
합 계		○○○	합 계		○○○
차 액 (A–B) = ○○○					

○ 자본예산총괄표

(단위 : 천원)

수 익 의 부 (A)			비 용 의 부 (B)		
계 정 과 목		예산액	계 정 과 목		예산액
투자자산수입	계	○○○	투자자산	계	○○○
	대여금 기타투자자산			투자유가증권 대여금, 보증금 전신전화가입권 퇴직급여보험금 기타투자자산	
고정자산매각수입	계	○○○	유형자산	계	○○○
	토지, 입목, 건물 구축물, 기계장치 차량운반구 공기구비품 기타고정자산			토지, 입목, 건물 구축물, 기계장치 차량운반구 공기구비품 건설중인자산	
고정부채수입	계	○○○	무형자산	계	○○○
	외국차관, 공채, 사채, 시도차입금 정부차입금 기타고정부채			창업비 개발비 영업권 기타무형자산	
자본잉여금수입	계	○○○	재고자산	계	○○○
	출연금 국비보조금, 시도비보조금 부담금 기타자본잉여금			미완성 토지 미완성 주택 저장품 등	
자본금	계	○○○	고정부채상환	계	○○○
	설립자본금 증자자본금 보통주자본금 우선주자본금 등			정부차입금상환 국민주택기금 은행차입금상환 시도차입금상환 공채(매출, 모집) 외국차관상환 보증금상환 등	
기타자본적수입	계	○○○	유동부채상환	계	○○○
	기타자본적수입			단기차입금 유동성장기채무 선수금 등	
			기타자본적지출	계	
				정산반환금 이익배당금 등	
			예 비 비	계	○○○
합 계		○○○	합 계		○○○
차 액 (A–B) = ○○○					

○ 일반회계의 사업별 예산편성(사례)

0000년도 본예산 ○○회계 (단위:천원)

분야 · 부문 · 정책사업 · 단위사업(회계)	예산액	전년도 당초 예산액	비교증감	증감률
총 계	0000 [국 00] [시 00]	0000	00	0%
정책사업비	0000 [국 00] [시 00]	0000	00	0%
재무활동				%
행정운영경비				%
분야1	0000 [국 00] [시 00]	0000	00	0%
부문1	0000 [국 00] [시 00]	0000	00	0%
정책사업1	0000 [국 00] [시 00]	0000	00	0%
단위사업1(회계명, 일반회계는 미표시)	0000 [국 00] [시 00]	0000	00	0%
단위사업2				%
정책사업2	0000 [국 00] [시 00]	0000	00	0%
단위사업3	0000 [국 00] [시 00]	0000	00	0%
재무활동				%
내부거래지출				%
보전지출				%
부문2	0000 [국 00] [시 00]	0000	00	0%
분야2	0000 [국 00] [시 00]	0000	00	0%
∫ ∫	∫	∫	∫	∫
기타				%
행정운영경비				%
인력운영비				%
기본경비				%

주: 예산액에 보조재원이 있는 경우 재원별로 구분 표시국(국비), 균(균특보조금), 기(기금), 분(분권교부세), 시(시비), 도(도비), 지(지방채)를 의미함

자료: 행정안전부

〈참고자료 4〉 지방자치단체 상수도사업의 조직구조 및 활동내역

○ 성남시 상수도사업

구 분	조직부서		핵심기능/활동	예산사업내역
본부/국/실(프로그램)				
과단위(단위사업)	수도행정과		·예산/결산, 계약/집행, 금고, 자산관리, 수도요금의 부과/징수, 계량기관리	·예산편성, 계약, 지출, 경영평가. 자산관리, 자금관리, 결산, 수도요금의조정및부과, 징수, 민간위탁, 노후및고장계량기교체관리
	수도시설과		·수돗물의 안정적 공급과 시설물 관리강화	
	정수과		·취.정수생산 및 공급 ·취.정수 생산시설물 유지관리	·원정수구입 ·건물및구축물유지관리 ·취.정수생산시설물유지관리 ·동력비 및 약품비
팀/계단위(세부사업)	수도행정과	수도행정팀	·예산/결산,계약/집행,자산관리,자금관리, 경영평가	·예산/결산, 계약/집행, 자산의 취득 및 처분 통계, 시금고 지정 및 관리, 자금관리, 경영 평가
		요금팀	·요금의 조정/부과/징수, 수용가 관리	·요금의 조정/부과/징수, 수용가 관리
		계량기관리팀	·노후 및 고장계량기 교체/관리	·노후 및 고장계량기 교체/관리
	수도시설과	수도정책팀	·수돗물의 안정적 공급과 시설물 관리 강화	·고도정수처리시설 및 정수장 개량 설계 용역 공사 ·수정중원구 송배수관로 정비공사
		급수시설팀	·옥내급수설비 개량지원	·옥내 노후급수관 개량 지원사업
		수도정보팀	·유수율 제고	·상수관망유지관리사업 ·누수관로보수공사 ·블록구축용역및공사
			·구역유량계 및 시설물관리	·원격감시시스템 유지관리 ·노후유량계 교체 및 검·교정
		수도관관리팀	·수돗물의 안정적 공급과 시설물 관리 강화	·노후 급배수관 교체공사 ·상수관로세척 및 갱생공사 ·상수도관내 혼탁수처리 퇴수변 설치공사

구 분	조직부서		핵심기능/활동	예산사업내역
	정수과	시설관리팀	• 정수장운영종합계획수립시행 • 정수장방호및보안 • 건물,구축물및도로유지관리 • 조경관리 • 정수생산시설물청소(공정별) • 여과지층관리 • 재난,재해안전대책계획수립시행 • 보일러및냉동기운전,유지관리 • 상수도시설물안전진단및기술진단 • 배수지(가압장)관리사운영관리	• 정수생산시설물청소 • 취,정수장건물및구축물유지보수 • 사업장조경수목유지관리 • 취수장및정수장준설공사 • 정수생산시설물정밀점검,정기점검용역 • 정수장무인경비및방화관리용역
		시설운영팀	• 정수생산 및 원.정수 수급관리 • 중앙통제실 운영관리 • 배출수처리동 운영관리 • 기계 · 전기 설비관리 • 수처리기기 유지관리 • 변전설비 관리 • 한강취수장 운영 및 관리 • 배수지, 가압장 관리	• 슬러지처리 용역비 • 기계 및 전기시설물 보수유지 • 취수장 오탁방지막 유지 • 원,정수구입 • 동력비 • 기계 및 전기보수 자재구입
		수질시험팀	• 원 · 정수 처리공정별 수질관리 • 정수약품 수급관리 • 고압가스저장시설 안전관리 • 수질자동측정 장비 유지관리(공정별) • 약품투입기 유지관리 • 정수장 홍보실운영 • 수돗물평가위원회 운영 • PET병 수돗물 생산 관리 • 수돗물 브랜드 홍보	• 수질측정장비운영유지 • 염소및CO2투입설비운영유지보수 • 온라인수질측정장비및TMS용역비 • 정수약품구입 • PET병생산실시설장비운영유지
		수질운영팀	• 원 · 정수 공정별 수질시험 • 대형저수조 및 옥내급수관등 수질검사 • 수도꼭지 및 민관합동 수질검사 • 수질검사결과 공표 및 홍보 • 수질시험장비 유지관리 • 먹는물 공동시설 수질시험 • 지하수 수질검사 • 먹는물 수질검사 기관운영 • 먹는물 수질검사 • 수질검사 기동반운영(수질민원처리)	• 수질검사 장비 및 유지보수 • 폐기물 위탁처리 • 실험실 재료비 및 소모품 구입

○ 성남시 상수도 사업 구조화

정책사업	단위사업	세부사업
• 맑고 안전한 급수서비스 제공	• 원수·취수관련단위사업 - 원수 및 취수	• 대용량펌프 효율개선 정비 공사
		• 취수장 준설공사 및 유지보수
		• 취수장 건물 및 구축물 유지보수
		• 취수장기계및전기시설물보수유지
		• 원수 구입
		• 수질검사 장비 및 유지보수
	• 정수관련단위사업 - 정수생산 공급	• 정수생산시설물 점밀점검,정기점검 용역
		• 정수생산 시설물 청소
		• 대용량펌프 효율개선 정비 공사
		• 정수장 준설공사 및 유지보수
		• 정수장 건물 및 구축물 유지보수
		• 정수 구입
		• 수질검사 장비 및 유지보수
		• PET병 생산실 시설장비 유지
		• 슬러지처리 용역
		• 정수장 기계 및 전기시설물 보수유지
	• 사업운영 일반관리 관련 단위사업 - 경영관리	• 검침업무 민간위탁
		• 예산의 편성/ 집행/ 결산
		• 경영평가/ 원가분석
		• 시금고 지정/ 자금운용
		• 인력운영비/ 민간인 피해 보상금
		• 노후 및 고장계량기 교체
		• 자산의 취득 및 처분
	• 배.급수관련단위사업 - 수도시설물의 설치 및 유지관리	• 고도정수처리시설 및 정수장개량 공사
		• 수정 중원구 송배수관로 정비공사
		• 노후급배수관 교체공사
		• 상수관로 세척및 갱생공사
		• 상수도관내 혼탁수처리 퇴수변 설치공사
	• 배.급수관련단위사업 - 유수율제고	• 원격감시시스템 유지관리
		• 노후유량계 교체 및 검교정
		• 상수관망 유지관리 사업
		• 누수관로 보수공사
		• 블록구축 용역및 공사

○ 부천시 상수도사업

구분		조직부서		핵심기능/활동	예산사업내역
본부/국/실(프로그램)				• 맑고 안전한 급수서비스 제공	
	과단위(단위사업)	수도행정과		• 건전하고 효율적인 공기업 운영	• 상수도공기업운영총괄 • 예산편성,결산및계약 • 상수도자재관리 • 상수도자재관리
		수도시설과		• 맑고 깨끗한 수돗물 안정적 공급	• 상수도송·배수관부설 및 관리 • 상수도배수지 및 무인가압장 부설 및 관리 • 상수도공기업업무총괄
		정수과		• 맛있는수돗물생산	• 수질자동계측설비교체 • 정수장및배수지보수및방수공사 • 정수처리시설개선 • 수돗물안정성확보
	팀/계단위(세부사업)	수도행정과	수도행정팀	• 상수도공기업운영총괄 • 예산편성, 결산및계약, 자재관리	• 직원능력개발및전문화 • 예산편성및결산 • 상수도자재관리
			수입관리팀	• 수입금 및 체납 관리	• 수입관리 • 체납관리
			수도요금팀	• 요금부과 및 자료 관리	• 요금부과 및 자료관리
		수도시설과	수도정책팀	• 깨끗하고 안전한 수돗물 공급	• 물 수요관리 종합계획 추진
			수도시설팀	• 상수도 시설물 관리	• 상수도 시설물 설치 및 유지관리
			관로개량팀	• 상수도 노후관 개량	• 상수도 노후관 개량 및 유수율 제고
			누수수리팀	• 상수도누수관련예방	• 상수도 누수 관련 예방 및 수습
			계량기관리팀	• 상수도 계량기 관리	• 상수도 계량기 교체 및 유지
		정수과	정수행정팀	• 시민과 함께하는 정수장 운영	• 물박물관운영 • 페트병수돗물생산공급
			정수팀	• 깨끗하고 안전한 수돗물 생산	• 정수처리시설 개선 • 수질모니터링 및 수돗물 홍보
			시설운영팀	• 정수장 에너지 절감	• 가압펌프 시설 개선
			먹는물검사팀	• 수돗물 안정성 확보	• 수질검사 강화

○ 부천시 상수도 사업 구조화

사업유형 조직부서	정책사업	단위사업	세부사업
환경도시 사업단	• 맑고 안전한 급수서비스 제공	• 맛있는 수돗물 생산지원	• 원수 구입
			• 정수 구입
		• 맛있는 수돗물 생산	• 수돗물생산
			• 정수시설 관리
			• 공익근무요원 관리
			• 단체(수돗물평가위,시민평가단)운영
			• 인력운영비
			• 기본경비
		• 맑고 깨끗한 수돗물 안전적 공급	• 상수도 배수관 부설사업
			• 상수도 노후관 개량사업
			• 상수도 누수수리 사업
			• 상수도 계량기 관리
			• 인력운영비
			• 기본경비
		• 건전하고 효율적인 공기업 운영	• 직원 능력개발 및 전문화
			• 예산편성 및 결산
			• 상수도 자재관리
			• 인력운영비
			• 기본경비
		• 재원관리 및 징수체계 구축	• 체계적 요금 부과 및 관리
			• 수입금관리 및 체납액 최소화
			• 인력운영비
		• 재무활동(수도행정과)	• 융자금원금상환
			• 융자금이자상환

○ 용인시 상수도사업

구분	조직부서		핵심기능/활동	예산사업내역
본부/국/실(프로그램)			• 맑은물 공급	• 맑은물관련 시설확충/유지관리
과단위(단위사업)	상하수행정과		• 상하수도행정종합기획/조정 • 상하수도예산/계약관리 • 상하수도요금부과/징수	• 상수도분야 인건비 지급
	수도시설과		• 상수도시설확충 • 미급수지역내상수도공급확대 • 맑은물공급을위한유지관리	• 상수도시설 확충/ 유지관리
	정수과		• 취수장및정수장운영/관리 • 배수지/가압장운영/관리 • 먹는물수질검사	• 취수장/정수장/배수지/가압장 유지관리 • 먹는물수질관리
팀/계단위(세부사업)	상하수행정과	관리팀/계	• 상하수도 행정/예산관리	• 인건비 지급
		기업회계팀/계	• 수도사업 계약/ 공유재산/물품관리	• 수도 공유재산 관리/재물조사
		수도요금팀/계	• 수도 요금 부과/ 징수	• 수도 요금부과/ 징수
	수도시설과	수도관리팀/계	• 수도관리업무총괄 • 마을상수도/빗물이용시설/지하수	• 원인자부담금 부과/징수
		수도시설팀/계	• 상수도시설 확충	• 블럭시스템사업추진 • 상수도시설확충
		급수시설팀/계	• 미급수지역내 상수도 공급확대	• 미급수지역내 상수도 공급
		누수관리팀/계	• 누수관리 • 노후관교체/갱생/유지/보수	• 노후관 교체/갱생/유지/보수
	정수과	시설관리팀/계	• 시설관리업무총괄 • 공동취수장관리	• 공동취수장관리
		시설운영팀/계	• 정수장/배수지/가압장 유지관리	• 정수장/배수지/가압장 유지관리
		수질검사팀/계	• 먹는물 수질검사	• 먹는물 수질검사

○ 용인시 상수도 사업구조화

사업	정책사업	단위사업	세부사업
상하수도 사업소	• 맑고 안전한 급수서비스 제공	• 원수·취수 관련 단위사업	• 취수장 운영
			• 시험연구
		• 정수 관련 단위사업	• 정수구입
			• 시설 유지/ 보수/ 운영
			• 약품 구입
			• 고도정수처리시설 설치
			• 민관합동 수돗물 수질검사 보상금 지급
		• 배급수 관련 단위사업	• 상수도 배수관로 사업
			• 미급수지역내 상수도 공급 확대사업
			• 맑은물 공급을 위한 유지관리 사업
	• 행정운영경비	• 인력운영경비	• 인력운영비
		• 기본경비	• 기본경비
	• 재무활동	• 특별손실	• 지급이자 지급
			• 전기손익수정손실
	• 수도특별회계예비비	• 수도특별회계 예비비	• 예비비

○ 안양시 상수도사업

구 분	조직부서		핵심기능/활동	예산사업내역
본부/국/실(프로그램)				
상하수도사업소	수도행정과		• 상수도특별회계 경영관리 • 수도사용량검침 및 고지서전달 • 수도계량기 관리 및 교체	• 상수도사업특별회계 회계운영경비 • 수도사용료 부과 및 징수비 • 급수계량기 교체비
	수도시설과		• 급수공사의 종합계획수립 • 상수도시설의 증설 및 확장 • 상수도관 유지관리 • 유수율 제고사업 추진	• 급수공사비, 누수복구 • 송배수관교체사업비 • 누수탐사용역비
	정수과		• 정수장 운영관리 • 배수지 운영관리 • 실험실 운영	• 정수장운영에 관한 경비 • 정수시설 개량사업비 • 배수지 운영관리비 • 실험실 운영관리비
팀/계단위(세부사업)	수도행정과	수도행정팀	• 상수도특별회계운영 관리	• 인건비, 일반운영비 • 지급이자, 원금상환
		수도요금팀	• 수도사용량검침 및 고지서전달	• 검침보조기 설치비 • 일반운영비
		계량기관리팀	수도계량기 관리 및 교체	• 계량기구입비 • 계량기교체비, 일반운영비
	수도시설과	급수팀	• 급수공사의 종합계획 수립 • 급수민원처리	• 인건비, 일반운영비 • 옥내노후급수관 개량지원비 • 급수불량해소 사업비 • 급수공사비 • 물수요 관리수립 용역비
		시설팀	• 상수도사업 중장기계획 수립 • 송수관 계획수립 및 시행	• 수도정비기본계획수립 용역비 • 노후송수관 교체사업비 • 송배수관 매설공사비
		누수방지팀	• 유수율 제고사업 • 누수방지사업 추진	• 누수복구사업비 • 구역개량사업비 • 상수도시설물 유지관리비 • 누수탐사 용역비
		보수팀	• 배수관 유지관리	• 노후배수관교체사업비
	정수과	관리팀	• 정수장 운영	• 인건비, 일반운영비 • 원수구입비, 동력비, 약품비
		수질시험팀	• 원수 · 정수 수질시험 및 검사	• 먹는물 검사기관 시험 수수료 • 품질보고서 발간비
		통합정수팀	• 청계통합정수장 운영	• 청계통합정수장 시설물 유지관리비
		비산정수팀	• 비산정수장 운영	• 비산정수장 시설물 유지관리비
		포일정수팀	• 포일정수장 운영	• 포일정수장 시설물 유지관리비
		시설팀	• 정수장 시설 개량	• 정수장 시설물 개량사업비
		배수지관리팀	• 배수지관리	• 배수지 시설물 유지관리비

○ 안양시 상수도 사업구조화

사업	정책사업	단위사업	세부사업
상하수도 사업소	효율적인 정수시설 운영	• 원수 관련 단위사업	• 비산정수장 원수구입비
			• 포일정수장 원수구입비
			• 청계통합정수장 원수구입비
		• 정수 관련 단위사업	• 인건비
			• 일반운영비
			• 여비
			• 약품비
			• 동력비
			• 수선교체비
			• 연구개발비
	효율적인 급·배수관 유지	• 배급수 관련 단위사업	• 인건비
			• 일반운영비
			여비
			• 재료비
			• 수선교체비
			• 연구개발비
			• 급수공사비
			• 배수관매설공사비
			• 노후송배수관교체비
	효율적인 상수도 행정운영	• 상수도경영 관련 단위사업	• 인건비
			• 여비
			• 일반운영비
			• 재료비
			• 원리금상환금
			• 자산취득비

○ 가평군 상수도 사업구조화

사업	정책사업	단위사업	세부사업
상하수도 사업소	맑은물 공급사업 (상수도사업)	• 취·정수시설관리	• 지방상수도 취·정수시설 유지관리
		• 지방상수도 증설	• 농어촌생활용수개발사업(상면 율길리)
			• 농어촌생활용수개발사업(하면 현리)
			• 지방상수도 시설 증설
		• 상수도 급·배수관리	• 유수율 제고사업(노후관교체 등)
			• 상수도시설확장 사업
		• 상하수도 정보화시스템 구축	• 가평군도로 및 지하시설물(상하수도) DB구축
	행정운영경비 (상수도)	• 기본경비(상수도공기업)	• 기본경비(상수도)
			• 행정운영경비(상수도)
		• 인력운영비(상수도공기업)	• 인력운영비(상수도)
	재무활동 (상수도)	• 보전지출(상수도)	• 보전지출(상수도)

○ 진주시 상수도사업

구 분		조직부서		핵심기능/활동	예산사업내역
본부/국/실(프로그램)					
	과단위 (단위사업)	수도과		• 상수도관리	• 양질의 음용수 안정적 공급
		정수과		• 상수도관리	• 깨끗한 수돗물 생산
	팀/계단위 (세부사업)	수도과	시설계	• 시설관리	• 진성지구 농어촌생활용수 개발사업
			급수계	• 급수관리	• 농촌지역 상수도 공급 확대
			누수계	• 누수관리	• 노후수도관 정비
		정수과	정수계	• 정수관리	• 정수장 시설 유지관리
			수질검사계	• 수질관리	• 수질관련 약품구입

○ 진주시 상수도 사업구조화

사업	정책사업	단위사업	세부사업
상수도본부	상수도관리	원수·취수 관련 단위사업	• 취수장시설 유지관리
			• 취수장 본관 처마 및 배수로 설치
			• 취수장 염소중화장치 보수
			• 원수 전염소 처리약품 구입
		정수 관련 단위사업	• 제2정수장 배수지 확장사업
			• 정수장 구축물 유지관리
			• 제2정수장 여과지 개선사업
			• 탈수기 여과포 교체
			• 정수장 기계시설 정비
		배 · 급수 관련 단위사업	• 상수도 노후관 교체
			• 소규모 수도시설 개량사업
			• 농촌지역 상수도 확대 공급
			• 진성지구 농어촌생활용수 개발사업
			• 진성 통합배수지 설치

○ 양산시 상수도사업

구 분		조직부서		핵심기능/활동	예산사업내역
본부/국/실(프로그램)					
	과단위 (단위사업)	수도과		• 상수도공기업특별회계 관리	• 공기업특별회계 사업추진
	팀/계단위 (세부사업)	수도과	업무담당	• 상수도공기업특별회계 관리	• 공기업특별회계 운영 및 관리비
			급수담당	• 상수도정비기본계획 • 송 · 배수관설치 및 유지관리 • 급수시설설치	• 상수도정비기본계획 • 지방상수도설치및유지관리 • 급수(민원)시설설치 및 유지관리
			공무담당	• 취 · 정수장 · 가압장 및 배수지 운영 관리	• 취 · 정수장, 가압장 및 배수지 유지보수
			수질분석담당	• 취 · 정수장 수질관리	• 취 · 정수장 수질관리
			정수장담당	• 정수장, 가압장 및 배수지 운영관리	• 정수장, 가압장 및 배수지 유지 보수

○ 양산시 상수도 사업구조화

사업	정책사업	단위사업	세부사업
수도과	맑고 안전한 급수서비스 제공	• 원수 및 취수관리	• 취수장 운영 관리
			• 취수장 시설물 정밀점검 용역
		• 정수관리	• 정수장 운영관리
			• 신도시,범어정수장 활성탄 교체
			• 신도시.범어 정수장 시설물 정밀점검 용역
			• 신도시정수장 기술진단 용역
			• 전기시설물 안전진단 용역
			• 신도시정수장 자동제어 유지용역
			• 전기시설물 안전진단 용역
			• 범어정수장 응집기 구동부 수리
		• 원수 및 취수비	• 웅상정수장 원수구입
		• 정수비	• 웅상정수장 시설물 수선
			• 웅상정수장 동력비
			• 웅상정수장 응집지 스컴제거기 설치
			• 웅상정수장 응집기 구동부 수리 및 부품 교체
			• 웅상정수장 탈수동 바닥 및 내부 도색
			• 웅상정수장 중앙관제시스템 노후 회선 교체
		• 배 · 급수비	• 가압장 및 배수지 시설물 수선
			• 가압장 및 배수지 동력비
		• 배 · 급수 관리	• 가압장 및 배수지 운영 관리
	맑은물 공급 및 수질 개선	• 취 · 정수장 수질관리 • 먹는물 수질검사기관 운영 • 수질평가위원회 운영	• 정수처리 약품 관리
			• 자동수질분석기 유지관리
			• 실험 시약 및 기자재 관리
			• 수질검사장비 유지관리
			• 수질평가위원회 운영
	상수도 행정에 대한 신뢰도 제고	• 수돗물 품질보고서 발간	• 수돗물 품질보고서 발간
		• 배 · 급수관리	• 지방상수도 설치 및 유지관리
			• 급수시설 설치 및 유지관리
			• 노후관 교체사업
			• 마을약수터 유지관리
			• 상수도시설 자재구입 및 인력관리

○ 거창군 상수도사업

구분	조직부서		핵심기능/활동	예산사업내역
본부/과				
담당자 단위 (단위 사업)	관리담당		• 사업소운영에 따른 종합계획수립 및 시행 (인사, 주요 업무보고 등) • 거창군지방공기업상 • 하수도특별회계 세입 • 세출 예산편성 및 집행 • 결산 • 상하수도 사용료부과 및 징수	• 청사 유지관리 • 상하수도 사용료 부과
	상수도담당		• 지방상수도 사업계획 수립 및 시행 • 취 • 정수장관리(건물,구축물사업) • 상수도시설공사 및 유지(누수)관리 • 상수도급수전 신규공사설계 및 관리 • 상수원보호구역 관리 및 행위허가	• 취 • 정수장관리 • 상수도시설공사및유지(누수) 관리 • 상수도급수전신규공사설계및 관리
	하수도담당		• 하수처리시설관리(건물, 구축물사업) • 하수관거설치 및 유지·보수	• 하수처리시설관리(건물, 구축물) • 하수관거설치 및 유지·보수
담당자 단위 (세부 사업)	관리담당	회계 담당자	• 거창군지방공기업상 • 하수도특별회계 세입 • 세출 예산편성 및 집행 • 결산	
		요금 담당자	• 상하수도 사용료부과 및 징수 • 상하수도 사용료 체납관리 • 하수도원인자부담금 부과 및 징수	• 상하수도사용료 부과
		검침 담당자	• 상하수도 사용량 검침 • 동파계량기 교체	• 동파계량기 교체
		서무 담당자	• 물품, 재산관리 및 보안관리 • 기록물 운영관리 및 일반서무	• 청사 유지관리
	상수도담당	상수시설 담당자	• 지방상수도 사업계획 수립 및 시행	• 지방상수도 설치 공사
		정수장운영 담당자	• 취 • 정수장 관리(건물, 구축물 사업)	• 취 • 정수장 관리(건물, 구축물)
		신규급수 담당자	• 상수도 급수전 신규공사 설계 및 관리	• 상수도 급수전 신규공사
		누수담당자	• 노후관 교체공사 및 누수기동수리 및 민원처리	• 노후관 교체공사 및 누수탐사
	하수도담당	하수처리 시설담당자	• 하수처리시설 관리(건물, 구축물사업)	• 하수처리시설 관리(건물, 구축물)
		하수관거 관리담당자	• 하수관거 설치 및 유지·보수	• 하수관거 설치 및 유지·보수

○ 거창군 상수도 사업구조화

사업	정책사업	단위사업	세부사업
상수도본부	맛있는 물 공급	• 취 • 정수시설 운영	• 취 • 정수시설 설치사업
			• 취 • 정수시설 유지관리
			• 실험실 운영
		• 급수공사	• 신규급수공사
			• 노후관 복구공사
		• 상수도 공급사업	• 상수도 공급 확충
			• 노후관 교체사업