

지방공기업 개혁의 쟁점과 향후 제도개선 과제

발제자: 신 열 (목원대학교 행정학과)

I. 논의 배경

- 지방공기업의 부채 문제를 포함하여, 경영혁신, 방만경영, 합리적 관리방안, 지방공기업의 사업영역 적정성 등은 늘 있어왔던 주제임
 - 가장 최근에 지방공기업의 이러한 이슈에 대한 논의를 압축한 것이, 2015년 3월 발표된 지방공기업 종합혁신방안과 후속조치로 2015년 12월 「지방공기업법」이 개정되고 「지방공기업법 시행령」이 입법예고되었음
- 물론, 이번 조치 이전에도 많은 지방공기업의 개혁이 논의되었으나, 이번 조치는 그 어느 때보다 포괄적인 내용을 담고 있다는 점에서 의미를 부여할 수 있음
- 또한 지방공기업 부채 감축의 필요성이 지방재정개혁의 큰 키워드로 대두되었고, 이미 정부는 2015년 3월에 지방공기업 종합혁신방안을 발표하여 지방공기업의 설립, 사업, 청산 등의 개혁과제를 제시하였음
 - 2015년 국정감사에서도 지방자치단체 부채 감축을 위한 강력한 지방공기업의 개혁 필요성을 지적하였음. 이에 지방공기업의 개혁과 제도 개선이 이루어질 것으로 예상됨
- 이러한 환경 하에서 정부의 최근 개혁방안인 지방공기업 종합혁신방안과 지방공기업법 및 동법 시행령 개정에 대한 의미 해석, 지방공기업 부채 감축에 대한 추가적 고민거리, 개인적인 소견 등에 대해 제시함
 - 이번 발제 내용은 지방공기업에 대한 몇몇 연구경험과 평가 경험 등을 통해 개인적으로 고민한 내용일 뿐 경우에 따라서는 정부방침과 배치되거나 이에 대한 비판적 시각도 포함될 수 있음

II. 행정자치부 지방공기업 종합혁신방안의 내용¹⁾

- 행정자치부는 ‘부실공기업 청산 요건 및 지방공기업 규정 마련’이라는 키워드를 중심으로 지방공기업 종합혁신방안을 제시

1. 지방공기업 종합혁신방안 발표의 배경

- 지금까지 부실한 지방공기업에 대한 문제 제기가 굉장히 많음. 더불어 부실공기업의 무리한 사업추진도 문제가 많았음
 - 따라서 앞으로 지방공기업을 설립하고자 하는 지방자치단체는 「설립심의협의회」의 심의를 거쳐야 하며, 설립 타당성 검토 절차가 강화되고, 청산이 불가피한 부실공기업은 법적 절차에 따라 신속히 추진하는 방향으로 제도 개선
- 지방공기업의 과도한 부채 및 방만한 경영 등 문제점을 근본적으로 해결하기 위하여 지방공기업의 설립 단계부터 사업 추진단계, 부실공기업 청산 단계의 생애주기별 모든 과정에 걸친 종합혁신방안을 마련
- 동 방안은 2014년 12월 전원 민간전문가로 구성된 「지방공기업혁신단」을 구성하여 워크숍, 현장방문, 지자체 등의 충분한 의견수렴을 통해 마련. 혁신방안에는 제도혁신, 구조개혁 및 부채감축 등 3개 분야에 총8대 중점추진과제 포함²⁾

2. 세부적인 내용: 8대 과제를 중심으로

- 1) 부실 우려 공기업은 NO! 지방공기업 설립요건 강화
 - * 지방공기업에 대한 설립요건을 강화하고 지방공기업 경영정보 공개시스템도 국민들에게 공개합니다
- 현 제도
 - 지방공기업은 지방자치단체에서 지정한 전문기관의 타당성 검토를 거친 후, 상위기관(광역자치단체의 경우 행정자치부, 기초자치단체의 경우 광역자치단체)과 협의를 거치면 조례 제정을 통하여 설립할 수 있음
- 문제점
 - 설립 자치단체에서 타당성 검토 기관을 지정함에 따라 지자체(장)의 의도대로 타당성 검토결과가 나오고 있다는 지적이 있어 왔고, 상위기관과의 협의도 실효성

1) 이 부분의 내용은 지방공기업종합혁신방안(2015.3.31.)으로 언론에 공개한 내용(행정자치부 보도자료)을 중심으로 재구성함

2) ‘지방공기업종합혁신방안’의 핵심은 제도혁신(설립요건 강화, 사업실명제, 경영평가 체계 개편, 인적자원 역량 제고 등) 구조개혁(유사 중복 기능 조정 및 통폐합, 민간경제 위축 기능 감축), 부채감축(맞춤형 부채감축 계획으로 17년까지 부채비율 120%달성) 등

이 떨어져오고 있었음

○ 혁신방안 내용

- 설립 타당성 검토를 수행하는 독립된 전담기관(행정자치부에서 지정)을 운영하고, 타당성 검토 보고서 원문을 국민이 볼 수 있도록 지방공기업 경영정보공개시스템(클린아이)에 공개
- 설립타당성 검토에 대한 책임성을 높이기 위해 타당성 검토 예측 결과가 현저히 부정확하거나, 중대 명백한 오류가 발견된 기관 및 용역수행자에 대해서는 인터넷에 명단을 공개하고 일정기간 용역에서 배제할 계획
- 상위 기관과의 협의가 실질적으로 운영될 수 있도록 외부전문가 등으로 구성된 '설립심의협의회'를 구성,운영할 계획

2) 신규사업에 대한 타당성 검토를 강화하고 책임성 제고

- * 사업실명제를 도입하고 지방공기업 담당자를 실명으로 명시하도록 합니다.

○ 현 제도

- 그간 일부 지방공기업은 지방자치단체 장의 공약사업 등 무리한 사업을 추진함으로써 부실 경영 노출

○ 문제점

- 현행 일정 규모 이상의 사업 추진 시 외부 전문기관의 사업타당성 검토를 거쳐야 하지만 검토기관을 지방공기업에서 선정하다 보니 공정성 면에서 한계가 있었고, 무리한 사업추진으로 인한 문제 발생 시 책임소재를 명확히 하기 어려운 부분이 존재

○ 혁신방안 내용

- 사업실명제를 도입하여 일정 규모 이상의 사업 추진 시에는 지자체 및 지방공기업 담당자를 실명으로 명시하고, 사업추진배경, 사업내용, 사업진행상황 등을 공개하여 책임성 부여
- 설립 타당성 검토와 마찬가지로 신규사업 타당성검토 전담기관을 행정자치부에서 지정하여 관리하고, 검토 결과를 국민에게 공개. 타당성 검토의 예측결과가 현저히 부정확하거나, 중대 명백한 오류가 발견된 검토기관 및 용역 수행자에 대해 인터넷에 명단을 공개하고 일정기간 용역에서 배제할 계획

3) 경영평가 체계를 개편하고 피드백 더욱 강화

- * 지방공기업 경영평가의 공정성 제고는 물론 경영개선 유인기제로 작용할 수 있도록 합니다

○ 현 제도

- 경영평가는 광역자치단체 지방공기업은 행정자치부에서, 기초자치단체 지방공기업은 시,도에서 평가하는 것으로 이원화
- 이러한 1차 평가결과를 토대로 최종 등급은 행정자치부에서 결정하고 등급에 따라 임직원의 성과급 결정, 평가결과 최하위 공기업에 대한 경영진단 및 경영개선 명령 진행

○ 문제점

- 실제 평가가 행정자치부와 시·도로 평가는 이원화되어 있으면서 평가등급은 행정자치부에서 결정함에 따라 각 시·도에서 시·군·구 평가에 대한 관대화 경향이 지속적으로 제기되어 왔고, 시,군,구 공기업에 대한 컨설팅이 이루어지지 않는 문제 제기

○ 혁신방안 내용

- 경영평가의 타당성 및 수용도 제고를 위해 지방공사 및 공단에 대한 평가주체를 광역과 기초 모두 행정자치부로 일원화. 경영평가 결과에 대한 컨설팅 및 경영진단 등 환류기능을 강화해서 실질적인 경영개선으로 이어질 수 있도록 할 계획
- 직영기업, 공사 및 공단 등 지방공기업 유형별로 평가지표를 전면 재설계하여 현재 지나치게 복잡한 평가지표 체계를 단순화하고 유형별 특성을 반영할 계획

4) 부실공기업에 대한 청산요건과 절차를 마련하여 신속하게 청산할 수 있도록 조치

- * 부실공기업의 요건과 청산 절차를 구체적으로 마련할 수 있도록 합니다

○ 현 제도

- 지방공기업의 경우 법에서 경영평가결과 부실공기업으로 진단받은 공기업에 대하여 행정자치부에서 청산명령을 할 수 있는 근거를 두고 있고, 이에 따라 그간 6개 지방공기업에 대한 청산명령
- * 청산명령 받은 지방공기업 : 정남진 장흥유통공사, 대전엑스포과학공원, 완도개발공사, 태백관광공사, 충남농축산물류센터, 여수도시공사

○ 혁신방안 내용

- 청산명령 대상인 부실공기업의 요건과 청산 절차를 구체적으로 마련하여 법령에 정할 계획. 자구노력을 통한 정상화를 사전에 유도할 수 있게 되고, 청산이 불가피한 부실공기업은 신속한 청산절차 이행 기대
- 청산 대상 공기업이란 부채상환능력이 없고 사업전망이 없는 공기업을 의미하며, 요건에 해당되면 지방공기업은 법에 따라 자동으로 해산되고 청산절차 진행
- 청산 대상 기준(안):부채비율(부채/자본)이 400% 이상이고, 유동비율(유동자산/유

동부채) 50% 미만, 이자보상배율 0.5 미만 공기업

- 2015년 12월 지방공기업법 시행령 개정안 입법예고 내용에는 부채비율이 400%를 넘거나 완전 자본잠식 또는 2회계연도 연속 50% 이상 자본잠식상태에 있는 지방공기업은 정책위원회 심의를 거쳐 행정자치부장관이 해산을 요구할 수 있도록 규정

5) 지방공기업 임직원의 역량은 물론 국민이 알고 싶은 정보 공개

- * 인적자원 역량 제고 및 맞춤형 정보공개를 더욱 강화합니다.

○ 혁신방안 내용

- 지방공기업 인적 자원 역량 제고를 위해 교육훈련을 강화하고, 성과중심의 인사관리 체계를 구축합니다. 지방공기업 경영정보 공개도 그간 공급자 위주의 공개에서 국민이 알고 싶은 정보를 알기 쉽게 제공하는 방향으로 전환
- 임직원 역량강화 및 성과 중심의 인사관리 체계 구축을 위해 상임이사 역량평가제도, 교육훈련 인프라 강화, 업무 성과미흡자 퇴직제도 도입, 성과연봉제 확대, 전문계약직 제도 도입, 임금피크제 도입 유도 등 추진
- 역량평가제도는 지방공기업 상임이사를 대상으로 도입되며, 자치단체장은 평가 결과를 임원 선임시 주요 판단요소로 활용
- 국민이 알고 싶은 정보를 알기 쉽게 제공하기 위해 지방공기업 경영정보공개시스템(클린아이)에 주민이 원하는 정보를 언제든지 요청할 수 있는 창구 신설

6) 지방공기업의 생산성과 효율성 제고

- * 지방공기업 간 또는 지방공기업 내부 조직 간의 유사, 중복 기능을 조정합니다.

○ 문제점

- 지방공기업 간 또는 지방공기업 내부 조직 간의 유사, 중복 기능으로 인한 비효율이 발생

○ 혁신방안 내용

- 기능중복으로 인한 비효율을 줄이기 위해 행정자치부는 4월 중에 기능조정 가이드라인을 마련하고, 자치단체 주도로 소관 지방공기업 등에 대한 진단을 거쳐 대상기관을 선정하고, 기능조정을 상반기 중에 추진 계획

7) 민간이 잘 할 수 있는 부분은 민간에게 위임

- * 시장성 테스트 제도 도입을 통해 부적정 사업으로 판단되는 것은 민간에게 맡기고 추진합니다

○ 현 제도

- 현재 지방공기업이 민간 부분까지 무분별하게 사업영역을 확장하는 사례 발생. 일부 지방공기업에서는 골프연습장 운영, 골재채취 사업, 목욕장 운영, 학원임대 사업 등 수행

○ 혁신방안 내용

- 지방공기업 사업 중 민간경제를 위축시키는 지 여부를 판단할 수 있는 '시장성 테스트' 제도 도입, 시행.
- 향후 지방공기업이 신규 사업을 추진하는 경우에는 사전 시장성 테스트 절차를 의무화하도록 할 계획

8) 17년까지 부채를 7.1조원 줄이고 부채비율을 120%까지 감축

- * `17년까지 부채를 7.1조원 줄이고, 부채비율을 120%까지 낮추고 유형별 맞춤형 부채감축 추진합니다.

○ 혁신방안 내용

- 지방공기업 중 부채비율 200%이상 또는 부채규모 1천억원 이상인 26개 기관에 대한 유형별(도시개발공사, 도시철도공사, 기타공사 등)로 맞춤형 부채감축 목표를 마련. 매년 부채비율 10%p씩 줄여나가 `17년에는 120%까지 낮출 계획

Ⅲ. 2015년 12월 지방공기업법 시행령 개정안 내용 등

1. 지방공기업법 시행령 개정안 내용

- 지방공기업법 시행령 개정안 내용은 기본적으로 앞서 살펴본 지방공기업 종합혁신방안의 내용과 대체로 유사함. 따라서 개괄적인 내용만 제시

- 부실 지방공기업의 해산요구 요건 마련

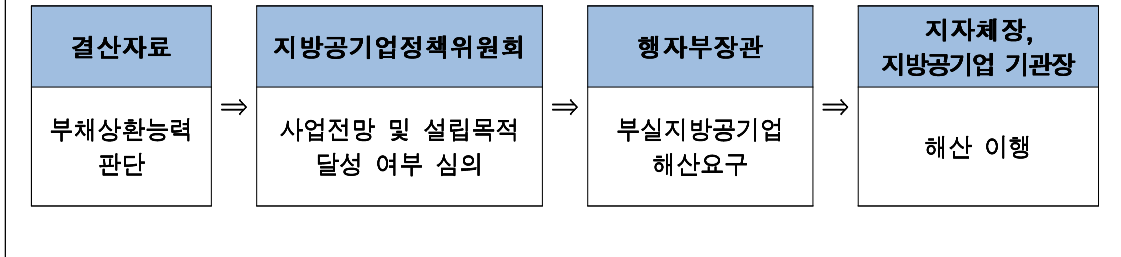
- 이에 시행령 개정안은 지방공기업 부채비율(부채/자본 × 100%)이 400%를 넘거나 완전 자본잠식 또는 2회계연도 연속 50% 이상 자본잠식상태에 있는 경우를 부채상환능력이 없는 것으로 규정하였고,

- 이러한 기관에 대해 지방공기업정책위원회에서 사업전망이 없고 설립목적 달성이 어렵다고 심의하면 행정자치부장관은 해당 기관의 해산을 요구하게 된다.

- 해산요구를 받은 지방자치단체장, 지방공사의 사장 및 지방공단의 이사장은 정당한 사유가 없으면 지체없이 이에 따라야 한다.(지방공기업법 개정안 제78조의3)

- 이를 통해, 지방재정의 큰 부담으로 작용해온 부실 지방공기업의 신속한 정리가 가능해 질 것으로 기대된다.

〈 참고 : 부실 지방공기업 해산요구 절차 〉



- 지방공기업 설립 및 신규사업 타당성 전문기관 요건 규정

- 행정자치부장관이 지정·고시하는 타당성검토 전문기관은 최근 3년 이내에 공기업 또는 지방재정 관련 연구용역 실적이 있어야 하고
 - 사업타당성 검토 3년 이상 경력자 5명 이상과 5년 이상 경력자 2명 이상을 보유하여야 한다.
- 이에 따라, 객관적이고 공정한 지방공기업 설립 및 사업추진이 가능할 것으로 보인다.

- 사업실명제 관련 지방공기업 주요 사업내용, 담당자 및 사업결정 또는 집행 관련자 등을 지방공기업 경영정보사이트(www.cleaneye.go.kr)에 공개하도록 하여 사업추진의 책임성과 투명성 제고

- 지방자치단체장이 지방공기업을 설립하거나, 경영개선명령 및 해산요구를 받는 경우 실시하는 주민의견 수렴 절차 마련

- 지방자치단체의 장은 지방공기업을 설립할 때 지방공기업 설립심의위원회 개최 전에 주민공청회를 실시하여야 하고
 - 경영개선명령을 받거나 해산요구를 받은 때에는 받은 날부터 60일 이내에 주민공청회를 실시하여야 한다.
- 지방공기업에 대한 주민의 참여기회 확대를 지방공기업의 책임성과 투명성이 제고 될 것으로 기대된다.

- 지방직영기업 중장기경영관리계획 수립 대상기관의 요건 규정 등

- 자산규모 1조원 이상, 부채규모 2천억원 이상인 상·하수도 직영기업과 재무구조 개선이 필요한 상·하수도 직영기업으로 행정자치부장관이 지정하는 기관은 5회계연도 중장기경영관리계획을 수립하여야 한다.
- 이를 통해, 만성적자 상태에 있는 상·하수도 직영기업의 체계적인 중장기계획 수

립으로 경영효율성 제고가 기대된다.

2. 그간 관련 추진내용과 성과

- 지방공기업 혁신의 가장 큰 과제는 부채문제 해소에 있음
 - 다양한 지방공기업 혁신에 대한 언급이 있지만, 모든 문제의 발단과 지향 가치가 구현된 일차적 모습을 부채가 감소된 재무구조가 건전한 지방공기업에 두고 있음
- 부채감축 목표제를 시행하여 지방공기업 부채를 12년만에 감소(73.9조원→73.6조원). 특히, 26개 부채 중점관리기관(1천억원 이상 또는 부채비율 200% 이상)의 경우 부채 1.5조원(부채비율 9%p)이 감소
- 1단계 구조개혁으로 21개→8개 통·폐합, 年 202억원 절감
- 시장성테스트를 통해 목욕탕, 골프장 등 공기업 23개 사업 민간 이양 발표

IV. 지방공기업의 부채 문제: 오해와 진실

1. 부채의 정의와 특성

- 부채의 두 가지 측면
 - 긍정적 측면 : 제약된 조건 하에서 비교적 단기간에 용이하게 접근할 수 있는 재정확장을 위한 정책 수단이라는 점이 강조(주기완, 2011). 긍정적 인 측면에서 볼 때 부채 비율 축소는 비용절감 등과 같은 구조조정을 통해서 현금흐름이 증가되고 차입금의존도가 낮아질 수 있으며, 내부조달자금이 늘어나는 등의 개선효과를 가져올 수 있음
 - 부정적 측면 : 과도한 부채는 재정건전성을 악화시키고, 원리금상환을 위한 경산 예산 팽창, 민간부문에 대한 구축효과, 차세대에 대한 과도한 부담 전가 등과 같은 부정적 기능을 함께 유발. 강제로 급격히 부채비율을 낮추어야만 하는 지방공사들은 투자를 회피하게 될 가능성이 있으며, 이로 인해 성장성에 문제가 생길 수 있음(박연희 외,

2011). 이에 더해 사업운영의 특성상 지방공사의 부채는 단년도로 판단하기 보다는 시계열에 입각해 부채 비중의 증가 수준을 살펴보는 것이 바람직함

- 따라서, 부채는 동전의 양면과도 같은 속성을 가지기 때문에 시계열을 고려하고, 부채비율의 특성을 종합적으로 고려해 판단해야 함
- 그렇다면 적절한 부채 비율은 얼마인가 : 부채비율 200%? VS. 120%?
- 오히려 부채액의 증가가 아닌 부채비율의 변동이 중요
- 부채비율은 공기업이 소유하고 있는 자기자본 중 부채가 차지하는 비율로서 부채에 대한 대응수준 및 미래의 안정성까지 종합적으로 판단할 필요
- 현재 부채 비율은 (유동부채+고정부채)/자본금으로 계산되는데, 부채비율은 산식상 자본금이 클 경우 부채 비율은 낮아지게 됨. 따라서 자본금의 규모와 자본의 속성을 모두 고려해 판단해야 함

2. 지방공기업에서 부채문제

- 지방공기업의 최근 10년간 부채규모를 살펴보면 [표 1]과 같음
 - 전체적인 부채규모는 지속적으로 증가하고 있음
 - 유형별로 직영기업보다는 공사공단이 규모가 크고, 지방공사공단 중 규모와 증가 추이 모두 도시개발공사군이 높은 비중임. 또한 기타공사의 경우 타 유형과 달리 지속적으로 증가하고 있는 것도 특징임
 - 공단의 부채는 사실 유동부채 즉, 결산시점에서 반납이 끝나지 않은 금액, 지출 시기 미도래에 의한 금액들이 대부분이기에 특별히 부채로 인한 문제를 제기하는 것은 부적절함
 - 직영기업 특히, 상하수도사업의 경우 결국 요금현실화의 문제, 유수율 등 해소대안이 중장기적·대규모투자가 수반되고 있는 한계를 가지고 있음
- * 물론, 과다투자의 문제, 규모의 경제의 문제, 운영상의 효율화 등은 별개 문제

[표 1] 연도별 지방공기업 부채규모 (단위: 억원)

구 분	2004년	2005년	2006년	2008년	2010년	2012년	2014년
계	213,136	237,822	357,421	473,284	628,817	725,144	736,478
지방직영기업	112,260	111,939	130,473	148,906	164,072	200,800	228,318
상수도	22,540	19,947	16,854	13,881	14,463	13,905	11,240
하수도	13,834	13,707	14,075	14,065	17,400	37,917	59,786
공영개발 등	14,983	11,604	25,734	31,295	22,262	27,549	30,400
지역개발기금	60,903	66,681	73,810	89,665	109,947	121,429	126,892
지방공사공단	100,876	125,883	226,948	324,378	464,745	524,344	508,160
도시철도 공사	62,529	60,273	68,814	62,809	62,350	60,650	58,925
도시개발 공사	33,061	58,625	150,204	247,827	379,955	435,264	418,456
기타공사	2,395	4,047	4,858	10,861	19,965	26,292	28,589
지방공단	2,891	2,938	3,072	2,881	2,475	2,138	2,190

자료 : 행정자치부, 『지방공기업 결산 및 경영분석』, 각 연도

○ 지방공기업 부채문제의 책임은 누구에게 있는가?

- 지방공기업만의 책임
- 지방자치단체(장)와 지방공기업만의 문제
- 행정자치부(경영지도법인 포함)의 문제
- 지역사회 전체의 문제
- 모두의 문제

IV. 지방공기업 부채 발생의 원인과 개선 방안

1. 부채발생 원인

1) 외부적 요인

- 경제적 여건, 사회적 수요변화, 사업자체의 탄력성 부족 등 근본적인 문제

2) 내부적 요인

(1) 선택과 집중이 어려운 백화점식 운영

- 수익창출을 목적으로 하는 사업 이외에 공공성을 훼손해서는 안 되는 사업까지 함께 운영하다 보니 수익창출을 위한 대안을 마련하는 것도 쉽지 않고, 공공성이 라는 가치 하에 공기업의 부채는 지속적으로 증가

(2) 전문경영인의 부재와 임직원의 도덕적 해이

- 미래 수요, 환경, 정책 등 복잡한 상황에 대해 충분히 이해하고, 최선의 대안을 마련할 수 있는 전문성이 필요한 영역을 채울 수 있는 전문경영인 부족이 현실 적임(ex. 공무원 출신, 정치인 출신, 낙하산 인사, 교수 등)
- 지방공기업은 본질적으로 지역 주민의 소유이며, 지역주민이 직접 관리해야 하나 현실적인 측면에서 유용성이 저하됨에 따라 지방정부에 의해서 임명된 경영자들이 기업을 운영하고, 지방정부는 국민의 대리인으로써 지방공기업을 관리.감독하는 독특한 공적.계층적 성격의 특성, 정보의 비대칭과 통제의 용이성 약화로 인해 민간기업에 비해 도덕적 해이를 초래하기 쉽고, 복대리인(復代理人) 문제를 유발
- 현실에서는 정치적인 맥락에서 사장의 임명이 이루어지고 있어 사장은 본래 주인인 지역주민의 의견 보다는 임면권자인 자치단체장의 눈치를 더 보게 됨으로써 도덕적 해이가 유발되는 사례도 빈번하게 발생

(3) 형식적인 사업 타당성 검토와 무리한 추진

- 독점성 일부 있어, 공사에 있어 신규 사업은 황금알을 낳는 거위의 역할을 할 수도 있음. 형식적인 사업 타당성 검토는 어제 오늘의 일이 아니며, 특정 공사만의 일도 아님
- 예로, 태백관광개발공사 결국 청산, 청산까지 시간도 많이 걸렸고, 사업타당성의 진중한 분석 부재. 통영관광개발공사는 케이블카 운영사업과 더불어 산양스포츠파크, 해상교통망 및 도남관광지 운영 등의 사업을 추진하는 것이 기관의 주요 업무이나 설립이후 2011년 까지 케이블카 운영사업만 소극적으로 추진

(4) 대리인의 복대리인 관리감독 미흡

- 지방공기업 운영에 있어 설립 자치단체의 지나친 간섭은 자칫 공사의 역량을 저하시키는 요인으로 작용할 수도 있으나 방치는 자칫 지역주민의 복리를 심각하게 훼손시키는 요인으로 작용할 가능성이 큼. 복대리인으로서의 의무 충실 필요

2. 지방공기업의 재정건전성 확보 방안

1) 지역특성에 적합한 기능 재설계

- 공사와 공단으로 성격 명확화. 수익과 공익의 조화
- 사업범위의 한정과 레드오션의 문제를 해소하기 위하여 인근지역과의 공영 개발을 고민하는 것이 하나의 대안(ex. 자치단체 조합형 지방공기업 추진 검토)
- 몇몇 자치단체에서는 무리한 사업 확장 결과 발생된 재정상 문제를 공사채 추가 발행 또는 자치단체의 일반회계 전입금을 늘리는 방식으로 자본금을 확대해 줌으로 인해 지방자치단체의 재정까지 악화시키고 있는 실정. 따라서 공사 사업의 타당성을 재확인 함으로써 민영화할 것은 민영화 하고, 공사가 관리할 것은 직접 관리하는 방식을 취할 필요가 있음
- 공사가 아닌 공단으로 사업 영역을 변경하고, 현재의 공사를 공단으로 변경하는 방식 등 업무 범위의 재설계 등을 통해 적자를 감소시키는 노력도 필요

2) 전문 경영인 확보 및 임직원 윤리성 확보

- 능력있고 경험있는 검증된 공무원, 정치인, 교수 등 전문가 발굴 필요
- 인사검증, 청문회, 역량평가 등 방법 개발, 활용 필요
- 권익위의 청렴경영, 행동강령, 윤리강령 등 준수, 부패방지시책평가, 청렴도 평가 등을 기관장 평가의 핵심지표로 활용
- 행자부차원의 기관장 및 임원 역량 강화 프로그램 운영

3) 사업타당성 검토의 내실화 및 위탁사업 참여자 확대

- 행자부 혁신방안 활용 필요. 그러나 현재 내용은 과거에도 있던 규정의 중복
- 타당성 검토의 접근은 기본적으로 타당성 검토를 통해 이 사업이 가능함을 증명하는 형태로 운영 필요.(cf. 현재는 이 사업을 지방공기업에서 수행하는 것이 적정인가에 초점)

4) 자치단체와의 협력 및 견제

- 지방공기업과 자치단체는 투자자와 투자기업의 관계 따라서, 자치단체 차원에서 이익 발생의 당위성, 공익차원의 사업이면 부족한 재정에 대한 명확한 보전 계획 등이 확약되어야 함
- 복수 자치단체가 연계한 지방공기업 설립 가능하도록 유도(ex. 과거 광역상수도 공사 검토 등에 대한 재리부 필요)

- 자치단체내 공공기관의 통폐합을 통한 규모경제 실현 필요

5) 행정자치부와 4대 지방협의회 등과도 협업 필요

- 행정자치부가 중앙집권형의 혁신을 유도하면 과거와 같은 문제가 모두 해소될까?
이것은 지방자치단체와 협업을 통해 가능
- 행정자치부(경영지도법인 포함) + 4대 협의회 + 지방공기업의 상생 생태계 구축 필요

6) 경영평가제도의 개편

- 행정자치부가 통합 평가가 대안?
- 이미 이 제도의 한계로 인해 이원화 도입. 이원화가 지방공기업 부채문제의 원인이 아님. 오히려 투융자심사 등을 통해 이를 허용한 중앙정부 또는 지방정부가 1차적 책임

7) 기타

- 지방공기업 설립 --> 운영 --> 청산 등 단계마다 특정 집단의 개입은 도덕적 nonsense.
- 경영지도법인의 역할과 책임의 규명 필요(적절한 정부예산편성과 제도에 벗어나는 연구용역 수행 금지, 정책개발차원의 연구 강화 필요)
- 각종 혁신방안의 내실화를 위해 행자부와 4대협의체간 분업, 견제와 균형 필요