

## 외국의 지방예산제도 개혁사례

### - 영국의 지방공공서비스협약(Local Public Service Agreements)제도 -

원 윤 희

서울시립대학교 교수

#### I. 머리말

'80년대 중반 이후 많은 선진국들은 재정개혁을 포함하는 전반적인 공공부문의 개혁을 적극적으로 추진하고 있다. 이러한 개혁은 기본적으로 경제여건 악화 및 사회보장 지출의 증가 등에 따른 재정부문의 압박요인을 해소한다는 측면에서 출발한 것으로서 공공부문의 낭비요인을 줄이고 생산성과 투명성을 제고하기 위한 많은 노력들이 이루어지고 있다.

예산제도의 개혁은 이러한 공공부문 개혁의 일환으로 적극적으로 추진되어 왔는데, 과거 통제위주의 품목별 예산제도에서 성과중심의 예산제도, 그리고 결과를 중시하는 예산제도로 발전되어 왔다. 뉴질랜드

를 위시한 많은 선진국에서는 투입물 중심의 예산제도에서 산출물(outputs)과 그에 따른 결과(outcomes) 중심으로 예산구조를 전환하였으며, 미국의 「정부성과 및 결과에 관한 법률」(Government Performance and Results Act: GPRA)에 따른 성과평가와 같은 주기적인 성과평가가 활성화되고 있다. 또한 정부부문의 정확한 성과측정을 위해서는 공공서비스 공급에 필요한 모든 비용을 정확히 계산할 필요가 있기 때문에 예산에도 민간기업의 발생주의 회계방식의 도입이 확대되고 있다. 뉴질랜드나 호주에 이어 영국에서도 2001년부터 발생주의 회계방식에 기초한 자원회계예산제도(Resource Accounting Budget: RAB)를 도입하고 있는 것은 그 대표적인 예라고 할 수 있다.

본고에서는 성과와 결과를 강조하고 있는 이러한 공공부문 개혁의 한 형태로서 2001년부터 영국에서 시행되고 있는 지방 공공서비스협약(Local Public Service Agreements: Local PSAs)제도를 살펴본다. 이 제도는 1988년 중앙부처를 대상으로 도입된 공공서비스협약제도와 지방공공서비스 제공에 있어 적용되는 최고가치(Best Value)제도의 기본 틀을 바탕으로 하여 보다 높은 수준의 성과목표를 달성하기 위한 것으로서, 기본적으로 중앙정부와의 협의를 통하여 특정분야별로 사전에 합의된 성과목표를 지방정부가 성공적으로 달성하는 경우 포상교부금을 지급하는 등의 인센티브를 제공하는 것이다.

이하에서 본고의 구성은 다음과 같다. 다음 절에서는 Local PSAs의 도입취지와 배경을 살펴보고, 제3절에서는 이 제도의 구체적인 내용을 요약한다. 그리고 제4절에서는 이 제도의 시사점을 우리나라의 지방행정과 연계하여 살펴본다.

## 2. 지방공공서비스협약제도의 도입배경과 취지

### 1) 1988년의 정부 예산개혁과 공공서비스협약 (Public Service Agreements: PSA)

영국정부는 1988년 예산제도에 많은 개혁을 단행하였는데, 그 핵심은 예산의 초점을 무엇에 얼마를 지출하는가가 아니라 정

부가 무엇을 하는가, 즉 투입중심에서 정부 지출의 결과를 중심으로 전환하는 것이었다. 또한 이러한 예산의 초점을 단년도에서 3년 주기로 개편하였는데, 3년 단위로 각 부처의 목적(aim)과 목표(objectives), 그리고 달성된 결과를 기준으로 하는 각 서비스의 성과목표를 제시하도록 하였다.

즉 각 정부부처는 예산당국인 재무부와 공공서비스협약(PSA)을 체결하게 되는데, 이 협약에는 부처의 목표와 성과목표 및 그것을 달성하기 위하여 재원을 어떻게 배정할 것인가, 그리고 이러한 결과를 어떻게 평가할 것인가 등을 규정하게 된다. 2000년의 경우 전체 부처에 걸쳐 약 160개의 결과중심의 성과목표가 제시되었는데, 이는 정부가 이후 3년 동안 추진하게 될 우선순위와 전략적인 목표로서의 기능을 수행하는 것이다.

### 2) 최고가치(Best Value: BV) 제도

최고가치의 개념은 가능한 가장 경제적이고 효율적이며 효과적으로 공공서비스를 제공함으로써 최고의 가치를 확보하는 것이 납세자이며 해당 서비스의 소비자인 지역주민에 대한 지방정부의 의무라는 것에서 출발하고 있다. 지방정부가 제공하는 공공서비스에 대해서 공급비용이나 품질 등의 측면에서 최고의 성과를 기준으로 설정된 표준에 비교함으로써 지속적인 개선과 발전을 추구하는 것이 최고가치 제도의 기본적인 목적이라고 할 수 있다.

최고가치의 표준은 기본적으로 지방정부

가 자체적인 검토과정을 통하여 수립하게 되는데, 교육이나 사회서비스 등 중앙정부가 핵심적인 역할을 담당하는 분야에 대해서는 중앙정부에 의해 전국적인 표준이 설정된다. 따라서 최고가치 제도하에서는 주민들은 자신들이 받게되는 서비스의 표준에 대한 명확한 기준을 가지게 되며 이를 바탕으로 지방정부의 책임성에 확보할 수 있게 된다.

이러한 최고가치의 개념은 1998년 이후 진행된 38개의 선도프로젝트에 의해서 시험되었고 1999년의 지방정부법 (Local Government Act 1999)에 의해서 입법화되어 2000년 이후 모든 지방자치단체에 적용되고 있다.

한편 이러한 최고가치 제도의 도입에 따라 기존의 강제경쟁입찰(Compulsory Competitive Tendering) 제도는 폐지되었다. CCT는 지방정부가 제공하는 일정분야의 공공서비스에 대해서 시장성을 검증하기 위한 것으로서 그 공급주체를 결정함에 있어 지방정부의 내부기관이 민간기업과 같이 경쟁입찰에 참여하도록 한 것이었다. 이는 공공서비스의 제공에 있어 민간부문의 운영방식을 받아들여 지방예산운영의 효율성을 극대화하기 위한 것이었지만, 주로 비용측면을 강조한 나머지 종종 서비스의 품질이 경시되었고 좋은 서비스를 제공해야 할 직원들의 사기를 떨어뜨리는 결과를 초래하였으며, 지방정부와 민간부문간에 적대감을 조성함으로써 양자의 건전한 협력을 바탕으로 얻을 수 있는 긍정적인 편익을 실현할 수 없었다고 비판되었던 것이

다. 경쟁 그 자체가 목적이 되었으며 이로 인해 실제 지역주민들에게 제공하는 서비스에 대한 관심을 떨어뜨리게 되었다는 것이다.

### 3) 지방공공서비스협약 제도의 도입

지방공공서비스협약(Local PSAs)은 최고가치 제도에 의해서 설정되는 표준에 추가하여 보다 더 높은 수준의 결과를 이끌어내기 위한 것으로서 기본적으로 중앙부처와 지방정부간의 협의를 통해서 지방정부의 자발적인 성과제고 노력을 유도하고 궁극적으로는 공공서비스의 질을 한층 더 높일 수 있도록 하기 위하여 새로이 도입한 제도이다.

이 제도는 기본적으로 중앙정부와 지방정부간의 협약을 통하여 12개 정도의 특정분야에서 통상적으로 달성할 수 있는 이상의 수준으로 목표를 설정하고, 최종적으로 그 목표를 달성하는 경우에 그에 대한 재정적인 보상을 하도록 하고 있다. 또한 이러한 보상이외에도 지방정부가 그 목표를 보다 원활히 달성할 수 있도록 하기 위하여 별도의 재정지원이 이루어지며 필요한 경우 지방정부에 대한 제반 규제를 일정수준 완화하여 추가적인 자율권을 부여하고 있다.

이 제도는 2000년 7월 그 도입이 발표되어 2001년 4월부터 20개의 지방정부를 대상으로 선도사업이 진행되고 있다. 이들 선도사업의 성과는 2003년 9월까지 1차 보고서가 제출평가되어 그에 따른 포상교부금이 지급될 예정이며, 최종평가 및 2차

포상보조금의 지급은 2004년 9월에 이루어질 예정으로 있다.

### 3. 지방공공서비스협약 제도의 내용과 절차

#### 가. 제도의 내용

지방공공서비스협약의 내용은 크게 (1)성과목표, (2)법적·행정적 규제사항에 대한 개편 및 향후 논의사항, (3)비용절감 또는 서비스개선에 필요한 투자에 충당하기 위한 초기 교부금 등, (4)성과포상교부금 등의 4 부분으로 구성되고 있다. 이하에선 이러한 사항을 중심으로 Local PSAs의 내용을 살펴본다.

##### 1) 성과목표의 설정

지방정부는 12개<sup>1)</sup> 정도의 핵심이슈에 대해서 그 성과목표를 포함하는 제안서를 제출하게 되는데, 각 이슈별로 제시되는 성과목표들은 산출물이나 투입물이 아닌 달성되는 결과의 수치를 보여주게 된다. 이러한 성과목표들은 최고가치 제도 등에 따라 통상적으로 달성할 수 있는 수준 이상으로 설정되도록 하고 있는데, 이를 통해서 Local PSAs는 기존의 최고가치 등과 연계하여 일정한 핵심분야에서 서비스 제공의 효율성과 경제성, 효과성을 더욱 증진시키

는 기능을 수행하는 것이다.

12가지의 핵심이슈들은 국가의 우선순위를 반영하는 것과 지역의 우선순위를 반영하는 것으로 구분되는데, 대부분은 전자에 해당하는 것으로 구성되고 있으며 지역의 선호를 반영하는 이슈들은 지역적인 관심도가 높지만 국가의 우선순위에서 적절히 반영되지 않은 것들로 선정하도록 하고 있다.

국가의 우선순위를 반영하는 지표들은 기본적으로 2000년 7월에 발표된 중앙부처의 공공서비스협약에 반영된 지표중에서 실제 그 기능수행에 있어 지방정부의 역할이 큰 지표들을 따로 모아놓은 ‘지방정부를 위한 공공서비스협약’(PSA for Local Government)에 제시되어 있는 지표들 중에서 선택하도록 하고 있다. 현재 이들 지표는 11개 분야의 35개 목표로 구성되고 있는데 이 중에서 폐기물재활용 분야와 교통 및 도로안전 분야의 목표들을 예시적으로 들어보면 다음 <표 1>과 같다.

한편 이러한 35개의 지표중에서 어떤 것을 선택할 것인가는 각 지방정부가 지역주민들의 의사를 반영하고 관련 중앙부처와의 협의과정을 거쳐 결정하게 된다. 그러나 중앙정부는 지표 선택에 있어 일정한 기준을 제시하고 있는데, 교육과 사회서비스 분야에서는 최소한 3개 이상(각 분야별로 최소한 1개 이상), 교통과 관련하여 최소한 한 개 이상의 이슈가 포함되어야 하며, 지방정부의 비용-효과성을 측정할 수 있는 지표도 포함하도록 하고 있다. 예를 들어, 시범단체 중의 하나인 버밍햄 카운티의 경우 2001년 3월에 체결된 Local PSAs

1) 정확한 수치는 지방정부에 따라 다소 차이가 있음.

<표 1> Local PSAs를 위한 국가목표 (예시)

분 야	성 과 목 표
폐기물 재활용	- 2004년까지는 가정폐기물의 17%를 재활용하거나 퇴비화한다
교통 및 도로안전	- 대중교통수단이나 도로망에 대한 투자 등을 통하여 잉글랜드의 도시간 도로망과 대도시지역에서의 도로혼잡을 2010년까지는 현재 수준 이하로 줄인다. - 정확성과 신뢰성의 제고가 확보된 상태에서 잉글랜드에서의 버스이용도(여행자-여행건수로 측정)를 2010년까지는 2000년 수준보다 10% 제고한다. - 2010년까지는 잉글랜드에서의 경전철사용율(승객-여행건수로 측정)을 2000년 수준의 2배가 되도록 한다. - 2010년까지는 영국내에서 도로교통사고로 인한 사망자 및 중상자수를 1994년-98년 기간평균과 비교하여 40% (어린이의 경우 50%)줄인다.

에서 12개의 지표를 제시하고 있는데, 교육 분야 3개, 교통 2개, 그리고 사회서비스, 소방, 범죄감소, 폐기물처리, 갱생, 비용-효과 등에서 1개씩을 선택하고 있으며, 이 중에서 10가지는 국가적 지표이며, 2개는 지역 지표로 구분되고 있다.

성과지표는 성과의 측정이 용이하고 포상보조금을 계산할 수 있도록 하기 위해서 명확하게 수량화되어야 하는데, 현재 최고 가치 제도하에서 평가되고 수립되는 제반 지표들을 활용함으로써 그 비용을 최소화 하도록 하고 있다. 또한 실제 성과에 대한 자료를 획득할 수 있어야 한다는 점 등이 고려되어 Local PSA의 대상기간은 원칙적으로 3년으로 하고 있는데, 실제 지방정부별로 신청 및 협약시점이 다르고 지표에 따라서는 통계 산출시점 등이 다르기 때문에 협약기간은 통상 2.5년에서 3.5년 사이에서 결정되고 있다.

다음 <그림 1>은 실제 체결된 협약에서 성과지표가 제시되고 있는 형식과 내용을

예시하고 있는데, 이 자료는 2001년 3월에 체결된 버밍햄 시의 협약중에서 폐기물처리 관련 지표의 경우를 보여주고 있다. 이 그림에서 나타나고 있는 바와 같이 성과지표는 크게 현재의 상태, 최고가치 제도 등 정상적인 노력, 즉 통상적인 수준의 예산투입과 효율성 제고노력을 통해 예상되는 목표년도에서의 상태, 그리고 Local PSA를 통해 추가적인 노력을 투입할 경우 목표년도에 실현될 수 있는 상태 등 세 가지로 구분 제시되고 있다. 즉 버밍햄 시의 경우 현재의 폐기물재활용율은 8.41%이며 정상적인 노력을 투입하였을 경우 예상되는 2003/04년도의 재활용율은 12%로 나타나고 있는데, Local PSA를 통해서 특별한 노력을 집중하여 재활용율을 국가목표 수준인 17%로 5% 포인트 제고할 것을 제시하고 있는 것이다.

2) 목표달성 과정의 지원

중앙정부는 지방정부의 목표달성 노력을

<그림 1> Local PSAs의 목표설정의 예 (Birmingham City Council)

**목표 (Target) 7**

- 목표의 설명: 폐기물 재활용 또는 퇴비화 규모를 증가시킴
- 성과측정지표: 재활용되거나 퇴비화되는 폐기물의 비율 (최고가치(BV) 82 a & b)
- 기준성과: 1999/00년의 실제 성과는 8.41%임
- Local PSA (2003/04) 기간종료 시점에서의 성과

<Local PSA가 없을 경우의 예상성과>

	2001/02 목표	2002/03 목표	2003/04 목표
폐기물 재활용 또는 퇴비화 비율	10%	11%	12%

<Local PSA에 따른 예상성과>

	2001/02 목표	2002/03 목표	2003/04 목표
폐기물 재활용 또는 퇴비화 비율	10%	13%	17%

<Local PSA에 의한 증가분>

	2001/02 목표	2002/03 목표	2003/04 목표
폐기물 재활용 또는 퇴비화 비율	-	2% 포인트	5% 포인트

- 2003년 3월 31일 시점의 중간 성과목표: 13%

지원하기 위하여 장애가 되는 법적·행정적 규제사항들을 개편하고 기채승인한도를 확대할 수 있으며, 장려보조금(pump-priming grant)을 지급하는 재정적인 지원을 하게 된다.

① 법적·행정적 사항의 개편 등  
지방정부는 더 높은 수준의 서비스를 제공하는데 있어 관련되는 특정의 법적·행정적 제도들이 저해요인이 된다고 판단하는 경우 이를 개편해 주도록 관련 부처 등

<표 2> 개별 지방정부의 목표달성 지원을 위한 법적·행정적 제도의 개편내용 (예시)

지방정부	개 편 사 항
Birmingham City Council	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DETR은 혼합쓰레기를 배출하는 가정에 부담금을 부과하며, 쓰레기 수거단체가 특히 재활용 가능한 쓰레기를 분리하도록 지시할 권한을 지방정부에 부여할 수 있도록 입법에 최선을 다한다.</li> <li>- 재무부와 관세 및 소비세청은 가정쓰레기의 재활용을 촉진하기 위하여 현행의 매립지세액공제제도를 개편하는 방안에 대해서 카운티 당국과 건설적인 논의를 진행한다.</li> <li>- PSA기간동안 £2.5백만의 추가 차입한도를 승인하며, 이를 위해 DETR은 2001-02 회계연도 초반에 공식적으로 동 금액의 기채승인을 발령한다. 동 차입금은 가정용 재활용쓰레기통 구입, 수거용 자동차의 구입 및 개조와 관련되는 자본지출, 가정용 쓰레기 수거장의 재설계 및 요금 부과시설 설치 목적으로 사용한다.</li> </ul>
Norfolk County Council	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DETR과 관련 부처는 매립지세액공제에 투입되는 자원의 재활용, 특히 가정용 쓰레기의 재활용율을 제고하기 위해 더 잘 활용될 수 있는 방안을 모색한다.</li> <li>- DETR과 관련 부처는 노퍽카운티가 새로운 쓰레기처리기술을 계약할 수 있도록 1990년의 환경보호법에 따른 경쟁입찰 의무를 종결시킬 수 있도록 관련 법개정을 신속하게 추진한다.</li> <li>- DETR과 관련 부처는 카운티정부가 환경보호법에 의해 통상 재활용부담금으로 지급해야 하는 재원을 수거기구와의 공동노력에 전환할 수 있도록 하는 것을 찬성한다.</li> <li>- DETR과 관련 부처는 혼합쓰레기를 배출하는 가정에 부담금을 부과할 수 있는 권한을 노퍽카운티에 부여하기 위한 입법을 적극 추진한다.</li> </ul>

에 건의할 수 있으며 그 사항들은 협약체 결과과정에서 논의되고 해결방안이 제시될 수 있도록 하고 있다. 그리고 목표달성을 위하여 필요하다고 인정되는 경우에 지방정부의 기채승인한도를 확대할 수 있도록 하고 있다. 다만 이로 인해 증가된 채무에 따른 부담은 세입지원교부금 (Revenue

Support Grant) 등의 산정에 반영되지 않도록 하고 있다.

이러한 사항들은 각 성과지표별로 구체적으로 제시되고 있는데, 쓰레기 재활용과 관련하여 Birmingham City와 Norfolk County의 협약에 규정된 내용을 요약해보면 다음 <표 2>과 같다.

② 재정지원

장려보조금은 지방정부의 제안서에 제시된 보조금 지급필요성 등에 대한 평가 등에 따라 결정된다. 지방정부당 최대 보조금액은 £750,000에 인구당 £1을 더한 금액이 된다. 장려보조금은 원칙적으로 자본지출에 충당되어야 하는데, 일부의 경우에는 경상지출도 가능하도록 하고 있다.

Birmingham City와 Norfolk County의 사례를 살펴보면 전자의 경우 6개 사항에 대해 필요 지출금액 전액에 대한 보조금이 지급되고 있으며, 후자의 경우에는 10건에 대해 신청금액의 일부가 지급되고 있다.

3) 포상교부금 지급

중앙정부는 그 목표달성에 대해서 포상교부금(a performance reward grant)을 지급하게 되는데, 이 크기는 설정된 목표를 완전히 또는 초과 달성할 경우 2000/01 회계연도 순예산의 2.5%를 지급하는 것을 최대금액으로 하여 지급하게 된다. 실제 교부금액은 각 목표의 가중치를 균등하게 하여 목표별 목표달성율이 반영된다.

그 계산과정을 자세히 살펴보면 우선 전체 총가능교부금액 (순예산의 2.5%)을 성과지표의 수로 나눈 금액이 개별 지표의 성취정도에 따른 교부금 가능한도액이 되는데, 개별지표별로는 Local PSA가 적용될 때와 적용되지 않을 경우의 성과목표상의 차이 즉 Local PSA에 의한 개선 목표치가 실제 달성된 비율을 반영하여 계산하는 것이다. 다만 실제 성과개선 정도가 목

표의 60% 미만인 경우에는 해당 목표에 따른 교부금은 지급되지 않는다.

포상교부금은 그 50%는 자본교부금(capital grant)로, 그리고 나머지 50%는 세입교부금으로 지급되며, 지급의 시기는 Local PSA 종료후 2개 회계연도에 균등하게 나누어 지급한다. 한편 중간목표가 완전히 달성된 경우 지급예상 보상교부금의 1/5을 Local PSA의 종료 1년전에 지급할 수 있도록 하고 있다.

나. 협약체결의 과정

참여 지방정부와 중앙정부간의 전체적인 협의과정은 아래와 같은 8단계를 거치게 된다. 통상 각 협의라운드마다 약 10-12개의 지방정부가 참여하게 되는데 전체적인 시간은 약 8주가 소요된다.

① 협상시점의 결정

Local PSA를 협상하고자 하는 지방정부는 우선 협상의 시점을 지방정부협회(Local Government Association: LGA)와 협의하며, 최종적으로는 교통-지방정부지역부(Department of Transport, Local Government and the Regions: DTLR)<sup>2)</sup>가 관련되는 중앙부처 등의 사정 등을 고려하여 지방정부와 협의 결정한다.

2) 2001년 이전에는 Department of Environment, Transport and the Regions (DETR)에서 지방정부관련 업무를 담당함.

## ② 이슈별 관련부처와의 그룹회의

LGA는 지방정부들이 제안할 이슈들을 취합하며 각 이슈와 관련되는 부처별로 신청 지방정부들과 그룹회의를 주선하는데 이 회의들을 통하여 지방정부별로 개별 협상 순서 등을 정하게 된다.

## ③ 예비회의

신청 지방정부의 관리자와 DTLR의 관리팀, 중앙정부의 협상감독관 등 관련 당사자들이 본 협상이전에 회합한다. 이 회의에서는 신청 지방정부가 그 기본적인 전략과 비전을 제시하며 연락관계 등 전체적인 협상운곽 등이 논의된다.

## ④ 제안서 제출

지방정부는 협약초안 형태의 제안서를 관련 서류와 함께 제출한다.

## ⑤ 신청단체와 관련 중앙부처간의 직접 협상

## ⑥ 중간취합

협상시작 약 4주후에 협상감독관은 양 당사자간의 관점, 나타난 문제점 등 협상과 관련된 제반 진전사항을 취합한다.

## ⑦ 최종형태의 협약초안 제시

중간취합후 약 2주가 되는 시점까지는 협약안이 완성된다

## ⑧ 최종적인 협약 체결

## 4. 시사점

우리나라에서도 그 동안의 투입중심에서 성과중심·결과중심으로 예산제도를 개편하려는 노력이 진행되고 있다. 중앙부처를 중심으로 2000년 16개 시범기관에 이어 2001년에는 12개의 기관이 추가되어 운영되고 있다. 또한 예산 이외의 측면에서도 행정서비스 제공방식을 행정중심에서 고객 및 품질 중심으로 전환하여 국민에게 보다 수준높은 행정서비스를 제공하기 위한 노력들이 진행되고 있는데, 그 일환으로 1998년 6월부터 행정서비스현장 제도를 도입·운영하여 오고 있다. 이 제도는 초기의 도입과정을 거쳐 이행기준의 계량화 노력 등을 통하여 보다 현실적이고 실천적인 기준으로서의 기능을 수행하고 있는 것으로 평가되고 있는데, 2001년 하반기 현재 1,651개 기관에서 4,137개의 현장을 제정·운영 중에 있다(행정자치부, 2001).

본고에서 살펴본 영국의 지방공공서비스 협약 제도는 지방정부의 행정서비스 제공방식을 성과중심·결과중심·고객중심으로 전환하며 특히 그 성과제고 노력을 가일층 촉진하기 위한 새로운 시도라고 할 수 있다. 특히 이 제도는 기본적으로 중앙정부가 국가 전체 관점에서 지방정부가 수행하는 주요 기능과 관련한 목표들을 제시하고, 포상교부금의 지급 및 필요한 경우 법적·행정적 규제의 완화 등 각종 인센티브를 부여함으로써 지방정부의 자발적인 참여와 노력을 유도하는 제도로서 많은 성과가 기

대되고 있다. 더구나 다양한 목표중에서 어느 것에 집중할 것인가는 기본적으로 지방정부의 선택에 의하도록 함으로써 지방정부의 자율성도 최대한 보장하도록 하고 있다.

현재 우리나라에서도 지방재정운영의 건전성 제고를 위하여 지방교부세 배분에 있어 인센티브 제도를 확대하는 등 각종 인센티브 제도에 대한 관심이 높아지고 있다. 그러나 많은 경우 이러한 노력들은 특정 분야에 한정되는 등 그 범위는 넓지 않다고 할 수 있다. 따라서 지방공공서비스 제공에 있어서 납세자이며 고객인 주민들의 만족도를 제고하고 지방행정의 전체적인 효율성과 경제성, 효과성 등을 제고한다는 관점에서 볼 때 영국의 지방공공서비스협약 제도는 우리에게 많은 시사점을 던져주고 있다고 할 수 있다. 

## 참고문헌

기획예산처, 「성과주의예산 2001년 시범사업 추진지침」, 2000. 4., 기획예산처 홈페이지.

행정자치부, 「행정서비스헌장제」 운영실태 확인·점검 결과, 2001. 9., 행정자치부 홈페이지

Birmingham City Council, UK, *Local Public Service Agreements (2001-2004), Looking forward - building on Best Value*, 2001. 3,

<http://www.birmingham.gov.uk/epislive/finance.nsf/>

Department of the Environment, Transport and the Regions, *Modernising Local Government - Improving local services through best value*, 1999. 9., <http://www.local-regions.dtlr.gov.uk/bestvalue/legislation/improvingbv.htm>

Department for Transport, Local Government and the Regions, UK, *Local Public Service Agreements - New Challenges*, July 2001, <http://www.local-regions.dtlr.gov.uk/lpsa/help/01.htm>

Norfolk County Council, UK, *Local Public Service Agreements (2001-2004)*, 2001. 2, [http://www.norfolk.gov.uk/council/initiatives/Public\\_Service\\_Agreements/lpsa.htm](http://www.norfolk.gov.uk/council/initiatives/Public_Service_Agreements/lpsa.htm)

The Treasury, UK, *Public Services for the Future: Modernisation, Reform, Accountability - Comprehensive Spending Review: Public Service Agreements 1999-2002*, December 1998, <http://www.hm-treasury.gov.uk/mediastore/otherfiles /13.pdf>