

국토이슈리포트

제 49호

2021년 12월 16일

| 발행처 | 국토연구원 www.krihs.re.kr | 발행인 | 강현수 | 주 소 | 세종특별자치시 대책연구원로 5

영국의 국유재산 관리체계 변화과정 ‘패러다임 전환’과 국유재산 관리기구·사업의 변천

요약

■ 사회경제 패러다임 전환에 따른 영국 정부의 국유재산 정책기조 변화

- 케인스주의와 ‘큰 정부’에 의한 공공이 주도하는 국유재산관리
- 대처주의와 ‘작은 정부’에 의한 공공과 민간이 함께하는 국유재산관리 파트너십

■ 재산관리청(Property service agency: PSA) 도입과 공공주도 국유재산 관리

- 케인스주의 기반 노동당 정부의 기간산업 국유화
- 국유화된 기간산업을 안정적으로 운영하기 위한 국유지의 확대
- 영국 최초의 자산관리 전담기구로서 재산관리청(PSA)의 신설

■ 민간자금주도 사업(Private Finance Initiative: PFI) 추진과 국유재산 민·관 파트너십

- 마가렛 대처(Margaret Thatcher)의 보수당 정부는 경제침체 극복을 위하여 공공서비스의 민영화를 추진했으며, 이 과정에서 국유재산 관리 역시 변화의 계기 마련
- 국유재산을 관리하던 재산관리청(PSA)은 내부 부패사건을 계기로 해체
- 민간투자 및 민간의 노하우 활용을 위한 민간자금주도 사업(PFI)의 시작
- 그러나 수익발생 실패 및 공공서비스 품질 저하로 민간자금주도 사업(PFI) 종료 발표

■ 국유재산관리기구(Government Property Agency: GPA) 출범과 국유재산의 통합적 관리

- 민간자금주도 사업(PFI) 종료에 따라 중앙정부 차원의 통합적 전략 필요
- 국유재산관리기구(GPA)를 통해 축소·분산된 국유재산에 대한 통합적 관리 요구
- 국유재산관리기구(GPA)의 핵심사업인 지역거점 통합정부청사 개발사업을 통해 저비용 고효율의 통합적 업무공간을 제공하고, 그 외 잉여공간은 수익형 자산 전환

■ 결론 및 정책적 시사점

- 코로나19 이후 다시 ‘큰 정부’로의 움직임, 국유재산 관리 또한 ‘공공주도’로 전환
- 공공주도→민관협력→공공주도로 변화한 영국 사례를 통해 민간참여개발, 공공청사 복합개발 등 우리나라 국유재산 관리방향 설정을 위한 참고자료로 활용

김 고 은 부연구위원

김 민 정 연구원

정 민 기 세필드대 박사



1

패러다임 전환과 영국 정부의 국유재산 정책기조 변화

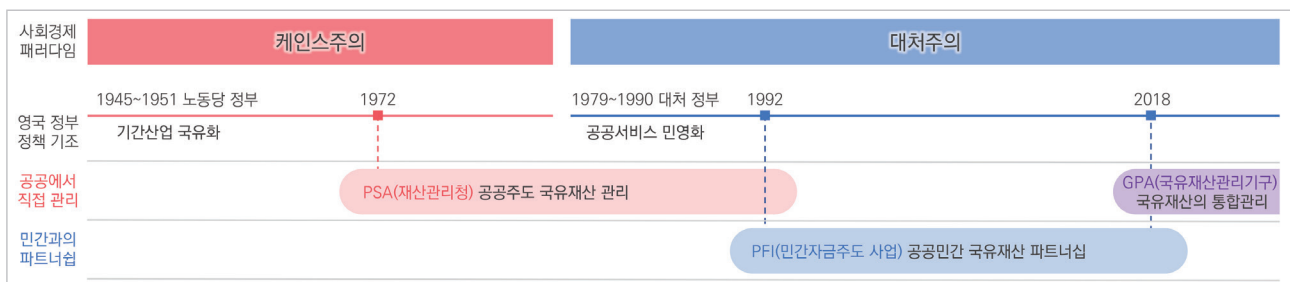
케인스주의와 '큰 정부'에 의한 공공주도 국유재산관리

- 케인스주의(Keynesianism)는 정부가 지출을 늘려 중요 인프라에 투자하여 소비와 투자를 유도해야 한다는 경제학 이론으로, 1930년대 경제 대공황과 같은 경제위기를 극복하기 위한 해결책으로 주목받아 왔음
- 제2차 세계대전 종전 이후, 영국에서는 클레멘트 애틀리(Clement Attlee)가 이끄는 노동당이 윈스턴 처칠(Winston Churchill)의 보수당을 상대로 크게 승리하면서 노동당 정부가 수립됐으며(1945~1951), 이들은 케인스주의를 기반으로 기간산업의 국유화를 진행해왔음(Christophers 2018; Marr 2017)
- 1980년대 대처 정부가 수립되기 전까지, 보수당과 노동당이 번갈아 가며 내각을 운영해오는 동안 영국 정부는 케인스주의에 입각한 공공주도의 공공서비스를 계속 유지해왔음(Christophers 2018; Marr 2017)
- 영국 정부에서는 늘어난 국유재산(estate)을 관리하기 위하여 환경부(Department of Environment) 산하 재산관리청(Property Services Agency: PSA)을 설립했으며, 1990년대 해체까지 20여 년간 국유재산을 관리해왔음(Coram & Burnes 2001; National Audit Office 1990·1996)

대처주의와 '작은 정부'에 의한 민간과의 국유재산관리 파트너십

- 대처주의(Thatcherism)는 영국병으로 일컬어지던 과도한 복지정책에 따른 비효율을 개선하기 위하여 국유화 및 복지정책 대신 정부지출 삭감, 공기업 민영화, 민간기업 규제 완화 등을 추진한 사회·경제 정책을 의미함
- 1980년대 영국 마가렛 대처 수상의 대처주의는 미국 로널드 레이건(Ronald Reagan) 대통령의 레이거노믹스와 함께 '작은 정부'를 통해 신자유주의(Neoliberalism)로의 세계적 흐름을 이끌어 왔음(BBC 2019; Christophers 2018)
- 공기업 민영화의 흐름 속에서 재산관리청(PSA)도 해체되고 민영화됐으며, 민간투자와 민간의 운영 노하우를 국유재산관리에 접목하기 위하여 공공·민간의 파트너십으로서 민간자금주도 사업(Private Finance Initiative: PFI)을 도입함(National Audit Office 2003·2020)
- 민간자금주도 사업(PFI)은 1990년대부터 지금까지 시행되어 오고 있으나, 성과의 한계를 느낀 영국 정부는 2018년 이후 신규 계약을 체결하지 않고 새로운 국가 주도의 국유재산관리기구(Government Property Agency: GPA)를 출범함(Government Property Agency 2021a)

〈그림 1〉 사회경제 패러다임과 영국 정부 정책의 변화과정



출처: 저자 작성.

2

재산관리청(PSA) 도입과 공공주도 국유재산관리

노동당 정부의 기간산업 국유화에 따른 공공토지 증대

- 1940년대 중반에 수립된 노동당 정부에서는 은행, 석탄 철도, 통신, 의료 등의 주요한 기간산업을 국유화하는 케인스주의 경제 정책을 펼쳐나감(Christophers 2018; Marr 2017)
- 국유화된 기간산업을 안정적으로 운영하기 위해서는 공공서비스를 제공하기 위한 토지의 확보가 필수적이었음
 - 크리스토퍼에 의하면, 종전 이후 1970년대까지 영국의 중앙 및 지방정부는 케인스주의 경제 정책을 실천하기 위하여 영국 전역에서 공공의 토지 소유량을 증대시켜나감(Christophers 2018)
 - 석탄공사(National Coal Board)는 1970년대 말까지 서울시 면적(6.1만 헥타르)의 2배에 가까운 10만 헥타르 이상의 광산을 소유했으며, 영국철도공사(British Rail)는 선로와 역이 포함된 약 7만 헥타르의 토지 소유(Christophers 2018)
 - 그밖에 국가의료서비스(NHS), 수자원공사(Water Authorities), 전력공사(Electricity Board), 가스공사(British Gas) 등도 마찬가지로 필요한 토지를 소유함으로써 국가 차원의 공공토지 소유가 점차 거대해져 갔음(Christophers 2018)
 - 지방정부는 주로 공공임대주택(social housing) 공급을 위한 토지(public land) 확보에 집중하여, 1979년까지 영국 전체 가구 수의 32%가 공공임대주택에 거주했으며, 지방정부는 도시지역의 토지를 약 30~60%까지 소유했음(맨체스터 65%, 뉴캐슬 51%, 노팅엄 55%, 브라이튼 60%)(Christophers 2018)

영국 최초의 자산관리 전담기구, 재산관리청(PSA)의 신설

- 케인스주의로 커진 정부의 역할만큼, 정부의 각 부처가 국내·외에서 운영하는 토지 및 건물의 양이 늘어나면서 중앙 주도하에 더욱 체계적인 국유재산 관리의 필요성이 요구되었음
- 국유화된 기간산업을 안정적으로 운영하기 위해서는 공공서비스를 제공하기 위한 토지의 확보가 필수적이었음
 - 1962년까지는 중앙정부 부처인 공공건설사업부(Ministry of Public Buildings and Works)에서 군사시설을 제외한 정부의 모든 국유재산을 유지보수해왔음(Coram & Burnes 2001)
 - 공공건설사업부는 1963년 국방부(Ministry of Defence)에 통합되면서 군사시설이 포함된 6만 개 이상의 국내외 국유재산을 모두 관리하게 되어, 보다 체계적인 국유재산관리 서비스가 필요해졌음(Coram & Burnes 2001; National Audit Office 1990·1996)
- 체계적·통합적 국유재산관리 서비스의 필요성이 커져감에 따라 1970년 환경부(Department of Environment)의 설립과 함께, 환경부 산하에 국유재산관리에 관한 독립적 전담기구 마련안이 합의되었음(National Audit Office 2012)
 - 1972년, 영국의 첫 번째 자산관리 전담기구인 재산관리청(Property Services Agency: PSA)이 창설되었음(Coram & Burnes 2001; National Audit Office 2012)
 - 재산관리청은 기간산업 국유화로 인해 기하급수적으로 늘어난 국유재산 운영예산에 대한 정부의 부담 감소 및 효율적인 운영을 목표로 하며, 재산관리청은 국방시설을 포함한 영국 국내외 모든 국유재산의 건설 및 관리를 통합적으로 감독하고 운영하는 임무를 수행하였음(National Audit Office 1990·1996)

3

민간자금주도 사업(PFI) 추진과 국유재산 민·관 파트너십

대처 정부의 공공서비스 민영화와 재산관리청(PSA)의 해체

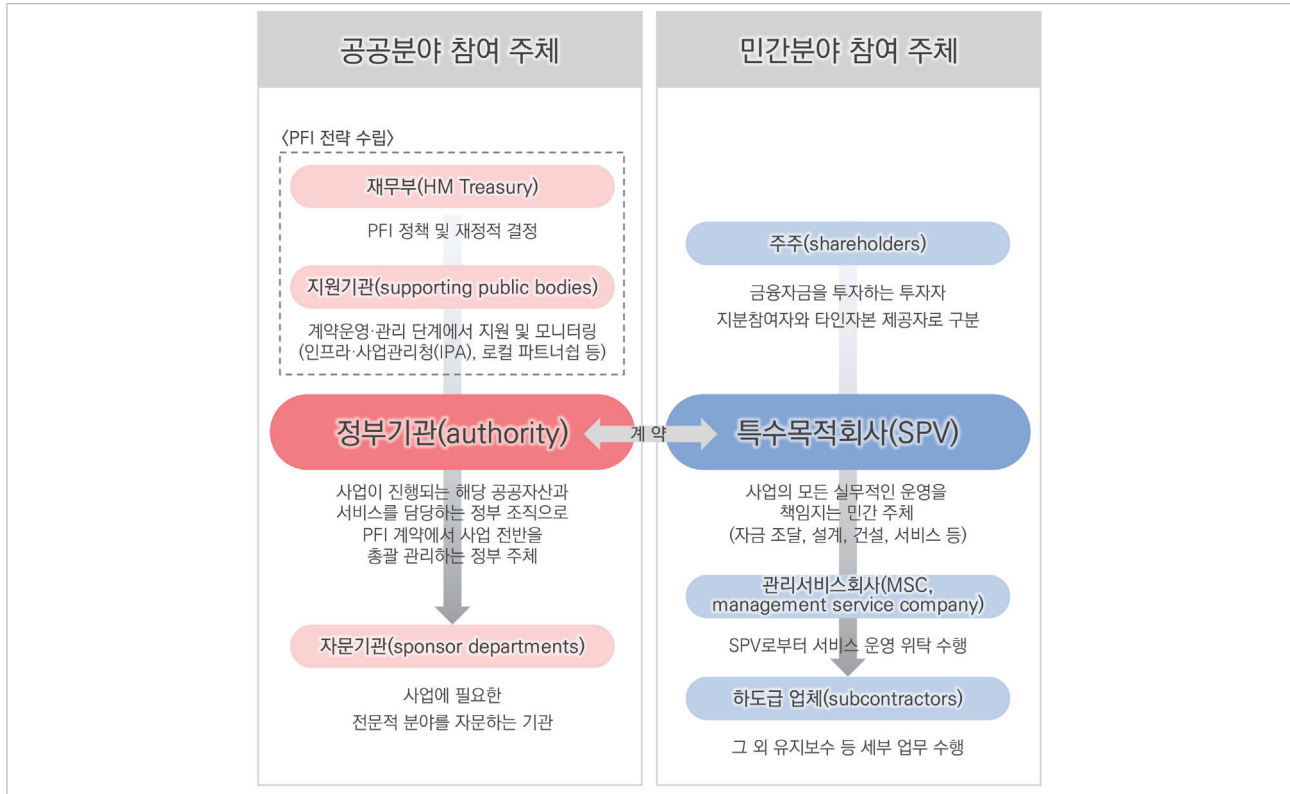
- ② 1980년대 마가렛 대처가 이끄는 보수당 정부는 거대해진 정부조직의 비효율성과 국유화된 기업의 노동조합(Trade Union)을 경제 침체의 주요 원인으로 지목하고 주요 공공서비스를 민영화하는 정책을 실시함(BBC 2019; Christophers 2018; Marr 2017)
- ② 공공서비스도 정부의 보호와 규제 없이 시장경쟁에서 살아남기 위한 수익 개선이 필요했으며, 이 과정에서 6만 개 이상의 국유자산을 관리하는 재산관리청도 정부 개혁의 주요한 대상에 포함됐음(Coram & Burnes 2001; National Audit Office 1990·1996)
- ② 재산관리청의 해체를 가져온 직접적인 계기는 1980년대 초에 발생한 내부 부패사건에 있었음(National Audit Office 1990·1996)
 - 1982년 환경부 장관(Secretary of State for the Environment)의 주도로 재산관리청의 조사가 착수되었고, 당시 최고 책임자(chief executive)였던 몬타규 알프레드(Montague Alfred)가 해임되고 대대적인 조직개편 작업이 시작됨(Coram & Burnes 2001; National Audit Office 1990·1996)
 - 1983년에 출판된 최종 조사보고서는 재산관리청 경영의 심각한 결함과 부정부패를 지적하며 사업절차와 조직구성의 변화를 주문했으며, 이를 계기로 공개입찰을 통한 투명한 자산관리 시스템으로 변화함(Coram & Burnes 2001; National Audit Office 1990·1996)
- ② 재산관리청의 민영화는 총 6단계에 따라 여러 개의 기업으로 분리·매각됐음(Coram & Burnes 2001)
 - 1단계, 딜로이트(Deloitte)의 컨설팅을 통해 수익성이 없는 공공기능을 제외하고 민간분야를 강화하는 방향을 제시했으며, 2단계, 15만 파운드 이상 공공건설 프로젝트는 각 정부부처가 민간에 의뢰할 수 있도록 제도적으로 허용했음
 - 3~5단계로 재산관리청(PSA)은 세 개의 민영화된 기업인 PSA Projects(건설), PSA Building Management(관리), PSA International(해외 외교 및 군사시설 관리)로 분리됐으며, 6단계에서 PSA Building Management가 5개의 기업으로 다시 분리되어 각각 민간에 판매 및 인수됨으로써 최종적으로 해체됨

민간투자 및 민간의 운영 노하우 활용을 위한 민간자금주도 사업(PFI)의 시작

- ② 대처 정부 이후, 영국 정부는 재정부담을 줄이기 위해 정부청사를 포함한 도로·학교·병원 등 공공자산과 공공 서비스 관리의 민영화를 본격적으로 추진했음(BBC 2019; Christophers 2018; Marr 2017)
- ② 1992년 존 메이저(John Major) 보수당 정부는 민간자금주도 사업(Private Finance Initiative: PFI)을 통해 민간투자를 유치하고 민간의 노하우를 도입하기 위한 사업을 시작했으며, 1997년 토니 블레어(Tony Blair) 노동당 정부로 정권 교체 이후에도 낙후 인프라 및 공공서비스 개혁(public service reform)을 위한 수단으로 본격 활용됨
- ② 민간자금주도 사업은 공공과 민간의 파트너십 형태의 사업으로 1990년대 시작 이후 현재까지 지속되고 있으며, 공공의 관리감독 아래 민간기업이 도로·병원·학교·교도소·소방서·경찰서·국방 등 공공분야의 인프라시설 설치 자금을 마련하여 직접 건설 및 운영하는 형태임(National Audit Office 2003·2012·2020)
- ② 민간자금주도 사업은 중앙정부부터 지역 공공기관까지 다양한 주체가 참여하는 파트너십 형태로 진행되고 있으며, 다음과 같이 공공분야와 민간분야의 주체들이 함께 관여하고 있음
 - (공공분야) 사업 과정과 결과는 국무조정실(Cabinet office)과 재무부(HM Treasury)에 보고되며, 재무부는 PFI 정책 및 재정적 결정을 수행하며, 인프라·사업관리청(the Infrastructure and Projects Authority: IPA)은 중앙정부의 전문기관으로 계약에 관련된 정부 부처를 지원하여 재무부와 함께 PFI 전략을 수립하고, 각 민간자금주도 사업은 해당 자산의 관리책임이 부여된 정부기관에서 총괄적으로 관리업무를 수행함(National Audit Office 2020)

- (민간분야) 민간자금주도 사업에서 재원조달은 주주로서 자기자본에 의한 건설사·운영회사·금융기관 등의 지분 참여자(민간자본 소요비용의 약 10%)와 타인자본 제공자(소요비용의 대부분)로부터 이뤄지며, 특수목적회사(Special Purpose Vehicle: SPV)는 정부기관과 25~30년간의 계약기간 동안 자금 조달, 설계, 건설, 운영, 유지관리 등의 핵심적인 역할을 수행함(함정림·김흥수 2004; National Audit Office 2020)

〈그림 2〉 민간자금주도 사업(PFI)의 참여 조직 및 역할



출처: 저자 작성.

민간자금주도 사업(PFI)의 이점과 한계

- (이점)** 민간자금주도 사업은 정부 회계를 통하지 않고 별도의 민간주도 투자로 재원 마련, 설계 및 건설, 운영 및 유지보수를 통해 정부부채가 높은 상황일지라도 양질의 공공서비스를 제공하여 민간시장을 통한 국유재산의 경제적 가치 향상에 대한 기대가 높았음
 - 민간기업의 경우, 시설이 공기(工期) 안에 완공돼야 수익사업의 시작이 제때 가능해지고 건설 품질에 따라 수익이 결정되기 때문에 비용·공기·품질을 모두 성공적으로 관리하기 위해 노력할 것으로 예상됐음(함정림·김흥수 2004; National Audit Office 2003)
 - 감사원(National Audit Office 2003)에 따르면, 민간자금주도 사업의 초기성과는 성공적으로 평가됐음
- (한계)** 그러나 시간이 흐르며 결과적으로 과거부터 지속되어 온 사업들이 예상만큼의 수익을 발생시키지 못했으며, 계약 이후에는 대부분의 자산이 별다른 성과 없이 정부기관으로 다시 반환됐음
 - 정부에서는 민간기업들이 국유재산을 효율적으로 관리하고 계약 이후에 양호한 상태로 정부기관에 귀속시키는 시나리오를 기대했으나 실제 사업에서는 만족할만한 수준으로 관리되지 못했으며 오히려 손실이 발생함 (National Audit Office 2020; The Economist 2018)
 - 민간자금주도 사업에서는 민간기업의 입찰가격이 낮을 경우에만 낙찰될 가능성이 높아졌고, 민간시장에서 금융상품으로서 수익성과 경쟁력을 가지기보다 사업 비용 감축에 따른 공공서비스 및 디자인 품질 저하 등으로 이어짐(National Audit Office 2020; The Economist 2018)

- 2018년 10월, 영국정부는 더 이상 신규 민간자금주도(PFI) 사업을 진행하지 않을 것임을 공식적으로 발표했으나 2020~2021년 기준, 최종 계약 종료까지 30년간 총 1,680억 파운드(약 269조 원)를 민간에 지급해야 함 (National Audit Office 2020)

4

국유재산관리기구(GPA) 출범과 국유재산의 통합적 관리

민간자금주도 사업(PFI) 종료와 국유재산관리기구(Government Property Agency: GPA)의 신설

-  영국 전역에서 328개 정부기관에 의해 진행되고 있는 700개 이상의 민간자금주도 사업이 종료될 예정이나 이를 대체할 중앙정부 차원의 통합적 정책이나 전략이 부재한 실정임(National Audit Office 2020)
 - 민간자금주도 사업으로 조성된 국유재산을 인계받게 될 정부기관은 운영 및 서비스를 위한 인력이 부족한 상황으로 각 중앙정부 부처는 기관별 운영능력 향상을 위한 개별 전략 마련에만 집중하고 있음
-  1970년대 영국 정부의 비대해진 국유재산을 효율화하고자 했던 재산관리청(PSA)이 해체된 이후, 영국 정부는 민영화와 아웃소싱을 통해 탈집중화 정책을 펼쳐왔으나 오히려 효율이 떨어지는 모순 발생했고, 최근에는 축소·분산된 국유재산의 운영비용을 줄이기 위한 통합적 관리체계의 필요성이 대두됨(National Audit Office 2012; Cabinet Office 2018c)
 - 영국 정부는 2018년 국무조정실(Cabinet Office) 산하의 독립적인 집행 권한을 가지며 기존의 국유지 관리 업무보다 부동산 컨설팅 기능에 초점을 맞춘 전문조직으로서 국유재산관리기구(GPA)를 신설해 효율적 자산관리와 매각을 통한 정부재정 확충 및 경제적 이득을 꾀함(Cabinet Office 2018c)
 - 중앙정부의 관리 지원업무는 재산관리청(PSA)과 국유재산관리기구(GPA) 사이에도 PACE(Property Advisers to the Civil Estate)에서 OGC(Office of Government Commerce)와 GPU(Government Property Unit)로 이어지는 몇몇 조직들을 거치며, 통합적 국유재산 관리체계 형성을 위한 과도기적 과정을 겪음(National Audit Office 2012)
 - 국유재산관리기구(GPA)는 국유재산관리의 효율을 높여 물리적 공간의 사용을 줄이고 남은 잉여자산을 처분하거나 개발사업을 통해 수익을 창출하고 정부재정 지출을 감축하고자 하며, 국방과 같은 특수목적 재산을 제외한 국유재산을 관리, 초기 80개 국유재산의 관리로부터 1천 개 이상의 통합적 관리로 임무를 점차 확대해 가고 있음 (2020년 3월 기준, 30만 명이 근무하는 271만㎡ 공간 관리)(Government Property Agency 2021b)
 - 특히 국유재산관리기구는 국유재산에 대한 소유권한과 관리 권한을 동시에 갖추고 임대사업을 실시하고 있어 기존의 정부기관들이 개별적으로 수행할 수 없었던 통합적이고 전략적인 관리를 수행할 수 있음(Cabinet Office 2018c; Government Property Agency 2021b)

국유재산관리기구(GPA) 핵심사업으로서 지역거점 통합정부청사 개발사업

-  국유재산관리기구는 핵심사업으로서 지역거점 통합정부청사(허브) 개발사업(Government Hubs Programme)을 진행해 왔음(Government Property Agency 2020a·2020b·2020c)
 - 전국의 지역거점에 통합정부청사 개발을 통해 여러 정부기관들을 하나의 건물에 통합적으로 입주시켜 관리 효율성을 증진시키고, 잉여공간을 수익형 자산으로 전환시켜 왔음
 - 2018년 GPA 출범에 관한 보도자료(Cabinet office 2018a)에 의하면, 영국 전역에 12개 허브를 설치하여 26.1만㎡의 토지를 정부기관에 사전임대(pre-let)하는 방식으로 청사를 제공해왔고, 2020년 기준 총 17개의 통합정부청사가 개발 완료됐거나 건설 중임
 - 지가가 높은 런던 도심에 분산되어 위치한 영국 중앙정부청사 단지인 화이트홀(Whitehall)을 통합하고, 일부는 런던 밖에 위치한 허브로 이전시켜 남은 잉여공간을 매각하거나 재개발하여 수익을 창출했음(Cabinet Office 2018b)

- 정부에게는 저비용 고효율의 업무공간을 제공하고, 민간시장에 주변 지역에 투자기회를 제공하여 지역성장으로 이어질 수 있도록 노력했다는 점에서 공공성과 경제성을 동시에 확보한 사례로 평가되며, 도시재생 관점에서 지역불균형 해소 및 쇠퇴지역 개선을 위한 노력이 보완될 필요가 있음

〈그림 3〉 국유재산관리기구(GPA) 통합정부청사 주요 사례 이미지



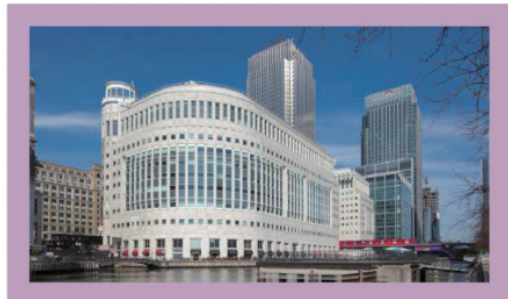
벨파스트의 어스킨하우스(Erskine House, Belfast)



카디프의 중앙광장(Central Square, Cardiff)



에드버러의 뉴웨이벌리(New Waverly, Edinburgh)



런던의 카나리 워프(Canary Wharf, London)

출처: Cabinet Office 2018b, 29.

5

결론 및 정책적 시사점

영국은 최근 들어 ‘큰 정부’로의 복귀와 ‘공공주도’ 국유재산 관리로의 움직임

📍 전 세계는 금융위기와 코로나 이후, 다시 ‘큰 정부’로 패러다임의 전환을 맞이하고 있음

- 2008년 금융위기 이후, 신자유주의에 대한 비판 및 시장실패에 대한 논의가 시작됐고, 최근 특히 코로나19 팬데믹을 극복하기 위한 노력으로서 세계 각국 정부는 경기부양책에 따라 공공지출을 확대하며 정부의 역할이 커지고 있음
- 영국 정부도 포스트 코로나를 대비하여 재정지출을 확대하고 있으며, 2022년 예산안을 통해 121조 원(750억 파운드) 규모의 경기부양책을 통해 인프라·교육 등 공공서비스 투자 확대, 공공지출 확대, 세금 인하, 저소득 가구 지원 방안 등을 제시함(연합뉴스 2021)

📍 영국의 국유재산 정책은 국유재산관리기구(GPA)를 중심으로 통합되며 공공주도로 전환되고 있음

- 1990년대 공공-민간 국유재산 파트너십에 따라 운영되던 민간자금주도 사업(PFI)이 종료되며, 영국의 국유재산 정책은 국유재산관리기구(GPA)를 중심으로 통합되고 있음
- 그러나 국유재산관리기구(GPA)의 정책 방향은 공공청사의 면적 및 운영비용 감축, 정부조직 간 통합사용, 지대가 낮은 런던 외 지역으로 이동 등 정부지출을 효율화하는 정책을 중심으로 하여, 과거 재산관리청(PSA)에서 활용되던 국유지 확대에 따른 대규모 공공자산 관리 정책과는 상반된 성향을 보임

우리나라 국유재산 관리체계 개선을 위한 시사점

- 📍 우리나라에서는 기획재정부가 2012년 이후, 매년 국유재산 종합계획을 통해 정책 목표와 과제를 제시하고 있으며, 유지·보존 위주의 소극적 관리에서 적극적 개발·활용으로 패러다임을 변화시켜가고 있음
- 📍 2022년도 국유재산종합계획에서는 ‘국유재산을 통한 경제활력 제고 및 포용성장 지원’을 목표로, 민간·지자체 협력 개발을 통한 국유재산 개발 효과성 제고를 주요한 정책방향 중 하나로서 민간참여개발 활성화, 공공 청·관사의 복합개발 등을 추진하고 있으며, 국가정책 지원 및 수요자 중심 제도운영, 관리 내실화를 통한 국유재산 가치 제고, 국유재산 관리기반 강화를 추진하고 있음(기획재정부 2021)
- 📍 영국에서 [공공주도] 재산관리청(PSA) → [민관협력] 민간자금지도 사업(PFI) → [공공주도] 국유재산관리기구(GPA)로 변화하는 과정에서 축적한 노하우를 연구하고 적극 반영할 필요가 있음
 - 영국은 재산관리청(PSA) 해체 과정에서 내부 부패사건 등을 경험하고 투명성 제고를 고민해왔으며, 국유재산 민간자금지도(PFI) 사업의 이점과 한계를 경험하고 최종적으로 사업종료를 선언한 바 있음
 - 우리나라도 개발사업에서 공공과 민간 사이 이익 배분에 대한 논란이 이슈화되고 있어, 영국의 사례를 바탕으로 국유지 민간참여개발 과정에서도 투명성 및 품질 확보를 고려하여 신중하게 추진돼야 할 것임
 - 마지막으로 국유재산관리기구(GPA)를 통해 국유재산 관리에 대한 조직·인력, 운영방안 등 노하우를 배우고, 특히 공공청사 복합개발에 따른 공공청사 등 국유재산의 통합적·효율적 관리방안을 모색해볼 필요가 있음

참고문헌

- 기획재정부. 2021. 2022년도 국유재산종합계획. 세종: 기획재정부.
- 연합뉴스. 2021. 성장 전망 6.5%로 대폭 ↑ ... 英 정부, 121조원 쏟아 부어 경기부양. 10월 28일. <https://www.yna.co.kr/view/AKR20211028006300085> (2021년 11월 8일 검색).
- 함정림·김홍수. 2004. 영국 PFI 민자사업에서 교훈을. 국토정책 Brief 제59호. 안양: 국토연구원.
- BBC. 2019. Thatcher: A Very British Revolution. BBC Documentary.
- Cabinet Office. 2018a. Government Property Agency launches [online]. GOV.UK. [Viewed 28 May 2021]. Available from: <https://www.gov.uk/government/news/government-property-agency-launches> (2021년 11월 8일 검색).
- _____. 2018b. Government Estate Strategy. London: Cabinet Office.
- _____. 2018c. Government Property Agency Framework Document. London: Cabinet Office.
- Christophers, B. 2018. The New Enclosure: The Appropriation of Public Land in Neoliberal Britain. London: Verso.
- Coram, R. and Burnes, B. 2001. Managing organisational change in the public sector: Lessons from the privatisation of the Property Service Agency. *The International Journal of Public Sector Management* 14, no.2: 94-110.
- Government Property Agency. 2020a. Annual Report and Accounts 2019-20. London: Government Property Agency.
- _____. 2020b. Government Property Agency Business Plan 2020/21. London: Government Property Agency.
- _____. 2020c. GPA Strategy: 2020-2030. London: Government Property Agency.
- _____. 2021a. About us [online]. GOV.UK. [Viewed 28 May 2021]. Available from: <https://www.gov.uk/government/organisations/government-property-agency/about> (2021년 11월 8일 검색).
- _____. 2021b. Government Property Agency Business Plan 2021/22. London: Government Property Agency. Available from: <https://www.gov.uk/government/publications/gpa-business-plan-202122> (2021년 11월 8일 검색).
- Marr, A. 2017. A History of Modern Britain. London: Pan Books.
- National Audit Office. 1990. Property Services Agency: Management Controls in District Works Offices. London: HMSO.
- _____. 1996. PSA Services: The Transfer of PSA Building Management to the Private Sector. London: HMSO.
- _____. 2003. PFI: Construction Performance. London: National Audit Office.
- _____. 2012. Improving the efficiency of central government office property. London: National Audit Office.
- _____. 2020. Managing PFI assets and services as contracts end. London: National Audit Office.
- The Economist. 2018. Britain's outsourcing model, copied around the world, is in trouble. The Economist [online]. June 28. <https://www.economist.com/britain/2018/06/28/britains-outsourcing-model-copied-around-the-world-is-in-trouble> (2021년 11월 8일 검색).

김고은 국토연구원 도시연구본부 부연구위원(gon320@krihs.re.kr, 044-960-0245)

김민정 국토연구원 도시연구본부 연구원(kimmj@krihs.re.kr, 044-960-0238)

정민기 세필드대학교 박사(mkjeong082@gmail.com)