

국외출장 결과보고서

기 간: 2023. 4. 23. ~ 2023. 4. 30.

출장지: 독일 본, 네덜란드 헤이그, 영국 런던

출장자: 이승욱, 정원기

국토연구원



도시연구본부

I. 출장개요

1. 출 장 지: 독일 본, 네덜란드 헤이그, 영국 런던

2. 출장기간: 2023. 4. 23. ~ 2023. 4. 30.

3. 출 장 자

소속	직급	성명	비고
국·공유지연구센터	센터장	이승욱	
도시연구본부	연구원	정원기	

4. 출장목적

- 해외 국·공유지 관리청 방문 및 전문가 인터뷰 등(자문, 국제세미나 등 교류 논의)
 - (독일 본) 독일 연방재산청(BImA)은 독일의 국유재산을 관리하는 기구로 국유재산을 일원화하여 상업성 원칙을 중점으로 관리하고 있어 독일의 국유지 관리 및 활용 사례를 연구하고 관리기구와의 교류를 위해 방문
 - (네덜란드 헤이그) 네덜란드 내무왕실부 국유재산관리청은 여러 정부를 통해 관리하는 체계를 통합하여 총괄기관으로 구성되어 운영되고 있어 본 운영 노하우와 국공유지 활용에 대한 포트폴리오 등 사례 연구를 위해 방문
 - (영국 런던) 영국 정부자산관리청(GPA)는 국유지 관리를 위해 내각 사무국 산하에 설치하여 국가 전체 국유지 대응전략과 정책을 마련하고 있어 운영 노하우와 국유지 관리·활용 사례를 조사하기 위해 방문
- 해외 국·공유지 활용 개발 사례 답사
 - (독일 본) 국유재산 활용 UN 유치 등 활용사례
 - (네덜란드 헤이그) 네덜란드 공군기지 이전구역 신규주택단지 개발 사례
 - (영국 런던) 통합정부청사 등 활용 사례
- 해외 국·공유지 활용정책 분석을 통한 국내 적용방안 모색
 - 해외 군부대 활용사례를 조사하여 국유재산 위탁개발사업·기부 대 양여사업 타당성 검토를 수행하는데 적용방안을 모색하고 국유재산 종합계획 수립 지원을 위한 해외 국유재산 활용전략 발굴 목적

II. 출장일정

일정 (요일)	출발지	도착지	업무수행내용	접촉예정인물 (직책포함)
4월23일(일)	인천		(11:05) 인천 출발 (KE0945)	
		프랑크푸르트	(17:40) 프랑크푸르트 도착	
	프랑크푸르트	켈른	(19:00-20:00) 프랑크푸르트 - 켈른 이동	
4월24일(월)	켈른	본	(10:00-11:00) 켈른-본 이동	
			(13:00-15:00) 독일 연방재산청(BImA) 방문 (16:00-17:00) 국유지 활용 사례지 답사 - 본 국제연합(UN)캠퍼스	Felix Nolte
	본	켈른	(20:00-20:30) 본-켈른 이동	
4월25일(화)	켈른	로테르담	(13:00-17:00) 켈른 - 로테르담 이동	
4월26일(수)	로테르담	헤이그	(08:00-09:00) 로테르담-헤이그 이동	
			(10:00-12:00) 네덜란드 국유재산관리공사청 방문 (15:00-17:00) 국유지 활용 사례지 답사 - 레이던 팔킨뷔르흐(Valkenburg) 군사훈련장	roland.vanengelen Vermeer, Peter
	헤이그	로테르담	(20:00-21:00) 헤이그 - 로테르담 이동	
4월27일(목)	로테르담	런던	(14:00-17:00) 로테르담 - 런던 이동	
4월28일(금)			(14:00-15:30) 영국 정부자산관리청(GPA) 기관방문	Ruth Greenwood
4월29일(토)			(10:00-15:00) 런던 사례지 답사 - 런던 카나리윙프 정부통합청사	
			(15:00-18:00) 귀국준비	
	런던		(19:35) 런던 출발(KE908)	
4월30일(일)		인천	(16:15) 인천 도착	

III. 수행사항

1. 독일 연방재산청(BImA) 방문 및 국유지 활용사례 답사

1) 회의 개요

- 일 시 : 2023. 4. 23.(월) 13:00 ~ 17:00
- 장 소 : 독일 본 소재 독일 연방재산청(BImA) 청사
- 참석자 : (독일 연방재산청) Felix Nolte, (국토연구원) 이승욱 센터장, 정원기 연구원

2) 회의 내용

□ 독일의 국유재산 범위

- 독일은 헌법에 해당하는 「기본법」과 「민법」 그리고 「연방예산법」에 의거 국유재산(Staatsvermogen)을 관리 운용
- 독일은 국유재산을 구분하는 특정한 법적 개념은 존재하지 않으나, 연방정부가 소유한 국유재산을 연방재산으로도 지칭하며, 연방 소유의 국유재산을 이용 목적에 따라 행정재산과 재정재산으로 크게 구분

□ 독일의 국유지 현황

- 독일의 국유재산에서 토지와 부동산을 포함한 국유 부동산 면적은 2019년 행정재산 27,704km² 재정재산 184km²로 전체 국유 부동산 면적 27,888km²(독일 연방재무부의 2020년 회계연도 국유재산 계정). 이는 독일 전체 국토 면적인 357,580km²(2019년 12월 31일 기준)의 약 7.8%
- 독일의 국유재산 중 국유지(연방이 소유한 토지) 면적은 2005년 기준 약 8,114km²로, 전체 연방 국토 면적의 2.3%
- 독일의 국유지 중 행정재산이 5,211km², 전체 국유지의 64.2%를 차지하며, 일반 재정재산은 2,903km²로 전체 국유지의 35.8%
- 연방 소유 국유지 가운데 유흥지는 별도로 관리되고 있으며, 이에 관한 정보는 요청 시 공개하고 있는데, 2018년 기준 베를린 883,933m², 프랑크푸르트 9,402m², 쾰른 560,375m²

□ 독일 국유지 관리기구

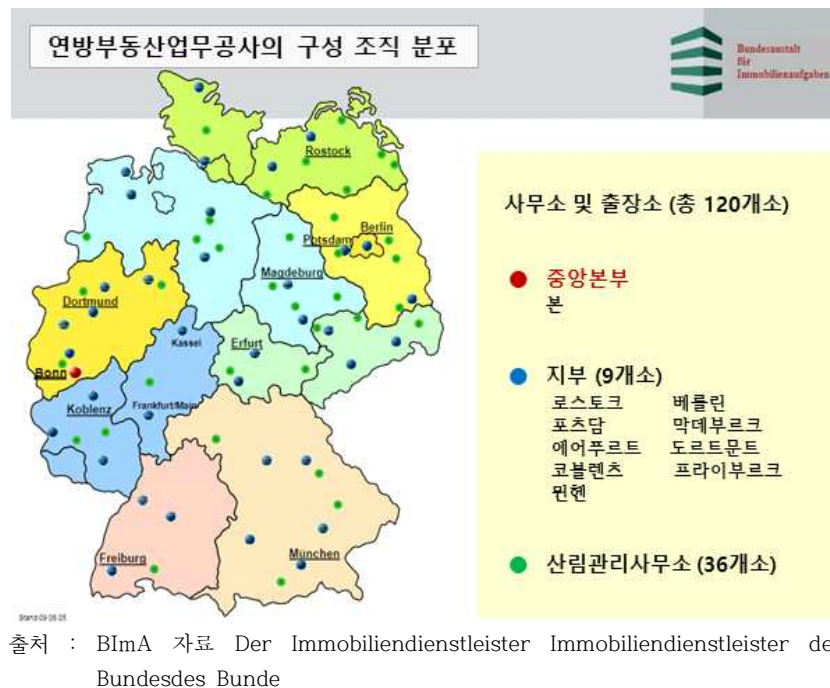
- 관리주체
 - 독일은 국유재산을 관리하는 별도의 법률이 없으며, 제2차 세계대전 이후 독일 연방공화국이 출범한 직후인 1950년부터 2004년까지 연방재무부가 연방 소유 일반 기본 재산과 국유림 등을 관리
 - 2005년 이전까지 청사 등 행정재산은 연방의 각 부처가 자체 관리하고, 일반 재정재산은 연방재무부(BMF)가 관리
 - 재정재산은 3단계 행정체계로 관리가 이루어져 왔는데, 연방재무부(BMF, 국유재산국 - 관리정책 총괄)
 - 연방재무부 산하 광역 고등재무국 (OFD - 국세와 관세 외에 토지, 건물 그리고 산림 등의 국유재산 전반에 대하여 관할 지역의 일선 행정기관을 관리 감독) - 일선 행정기관으로서 세무서, 세관 그리고

연방재산관리사무소 및 연방산림관리사무소의 관련 국유재산 관리업무 처리

○ 집행기관

- 독일 연방정부는 분산된 국유지 업무체계 개편을 전면 추진하여 2005년 1월 1일자로 ‘연방부동산업무공사’ (Bundesanstalt für Immobilienaufgaben: BImA)를 설립하여 국유지 관리체계 단일화 함
- 연방부동산업무공사(BImA)는 구(舊)서독의 수도였던 본(Bonn)에 본부를 둔 연방재무부 산하 직할 공법상의 법인격 영조물로 설치되어, 2005년 1월 1일부터 업무를 시작
- 연방부동산업무공사(BImA)는 업무 추진을 위한 의사결정기구로서 이사회)를 구성함
- 연방재무부는 연방부동산업무공사(BImA)의 활동에 대한 기본 지침을 결정하여 이사회에 지침을 전달, 이사회는 연방재무부에 활동 상황을 보고
- 중요한 국유재산 매각이나 취득, 건물 신축 등은 연방재무부 장관의 사전 승인을 받아야 함
- 본(Bonn)의 본부와 베를린(Berlin), 도르트문트(Dortmund), 에어푸르트(Erfurt), 프라이부르크(Freiburg), 코블렌츠(Koblenz), 막데부르크(Madgeburg), 뮌헨(Munchen), 포츠담(Potsdam) 그리고 로스토크(Rostock) 등 9개 지부(Direktion) 그리고 지부에 소속된 독일 전역에 약 120개의 지소 및 분소(Hauptstelle 및 Nebenstelle)가 설치, 독일 전역 7,100명 직원 종사

그림 5 독일 연방부동산업무공사의 본부 및 지부 위치도



○ 연방부동산업무공사(BImA)의 주요 업무와 활동

- 독일 연방정부로부터 위임된 부동산 관리 업무를 수행하며, 연방재무부 장관 및 해당 부동산 소유 상급기관장이 합의한 예외 사항을 제외하고 연방기관들이 업무 수행을 위한 행정 업무용 부동산을 통일적으로 관리하는데, 재산관리(취득, 양도, 수익의 징수) 및 유지 보수 업무 수행
- 연방정부 목적을 위한 행정 업무용 토지 및 공간(부동산)에 대한 수요를 충족시켜 주는 것으로, 용자

- 조달을 통한 신축과 매입, 그리고 임대 또는 공사파트너십 모델(을 활용하기도 함
- 연방부동산업무공사(BImA)는 또한 공사 소유 주택 및 토지를 임대하거나 대여하는 업무
 - 산림 경영과 연방 부동산 재산의 자연보호 지원을 포함한 산림 서비스를 수행, 연방정부 소유의 산림, 공지 그리고 이른바 문제 부동산을 지속가능한 생태적으로 이용 및 관리하고, 연방 시설물의 산림 및 자연보호 서비스를 유지
 - 외국 주둔군의 토지 이해관계(토지 요구 및 철수 시 토지 잔존 가치 및 피해에 대한 보상을 포함하여)를 처리하고, 연방 공무원들이 필요로 하는 주택을 제공하며, 연방 정부에 대한 평가에서 입업적, 농업적 지침 역량에 대한 인식 제고

그림 6 기관 방문(연방부동산업무공사(BImA), 독일 본 소재)



출처 : 직접 촬영

□ 독일 국유지 활용사례

- 국유지를 활용한 청사 및 기관 건축 사례
 - 연방부동산업무공사는 연방정부 소유 토지를 활용하여 연방정부가 필요로 하는 건축물을 건설하며, 연방 소유 토지에 각종 건물 건축사업을 담당하며, 이미 많은 중요한 건축 프로젝트를 완료함
- 독일 베를린 연방교육연구부(BMBF)
 - 연방정부가 PPP 방식으로 민관 건물을 지은 것은 처음으로, 공공 부문과 민간 부문 파트너 간의 계획되고 조정된 협력을 바탕으로 하여 시간과 예산에 따라 인상적 수준의 건축 품질과 에너지 효율성을 자랑하는 현대적인 업무 본부를 건설
 - 2017년 11월 연방교육연구부의 Futurium 완공
 - Futurium은 최신 지속가능성 기준 준수와 관련하여 황금 표준을 나타내며, 건물 사용자의 정확한 요구 사항을 충족하는 전시 및 이벤트 공간을 수용
 - 이 건물은 Futurium GmbH에서 과학, 기술 및 사회 발전에 대한 대화를 위한 독립적 인 플랫폼을 제공하여 미래 형성에 대한 토론을 자극하는데 사용

그림 7 연방교육연구부 ‘Futurium’



출처 : BImA 내부 자료



○ 독일 본 국제연합 캠퍼스

- 연방부동산업무공사는 구서독 연방수도였던 본에 유엔(UN)을 위한 새로운 주요 건설 프로젝트를 진행
- 17층, 지하 3층에 걸쳐 높이가 약 65m에 달하는 독립형 별관이 구서독 연방하원의 본회의실과 역사적 건물인 이전 상수도 및 펌프 하우스 사이에 건설
- 2021년부터는 기후변화협약사무국 직원 330명을 수용
- 연방정부의 지속가능한 건물 등급 체계에 따라 인증을 받는 것을 목표. 두 개의 역사적 건물(이전 상수도 및 펌프 하우스)은 캠퍼스의 필수적인 부분이 될 것이며, 향후 유엔(UN) 회의 및 심포지엄에 사용

그림 10 국제연합(UN) 캠퍼스, 독일 본 소재



출처 : 직접 촬영



2. 네덜란드 국유재산관리청(RVB) 방문 및 국유지 활용사례 답사

1) 회의 개요

- 일 시 : 2023. 4. 26.(수) 10:00 ~ 17:00
- 장 소 : 네덜란드 헤이그 소재 네덜란드 국유재산관리공사(RVB) 청사,
레이던 소재 팔켄뷔르흐(Valkenburg) 군사훈련장
- 참석자 : (네덜란드 국유재산관리청) roland.vanengelen, vermeer, Peter,
(국토연구원) 이승욱 센터장, 정원기 연구원

2) 회의 내용

□ 기관 소개 및 주요 업무

- 네덜란드 국유재산관리공사(Rijksvastgoedbedrijf, RVB)
 - 중앙정부와 국방부의 건물과 토지를 관리하며, 내무부 및 왕국 관계부에 속하고 있음
 - 2014년 국방재산국, 정부청사국, 중앙정부재산개발국, 중앙정부재산국 4개 부서를 통합하여 창설함
 - 카리브해를 포함하여 네덜란드에서 가장 크고 다양한 부동산 포트폴리오의 관리 및 유지를 담당
 - 정부부처의 정책을 지원하고 공사의 성격을 지니고 있음
 - 중앙정부재산위원회(ICRV)의 회원이며, 위원장은 인프라 및 수자원 관리 국장임
 - RVB는 지방정부와의 관계와 지역과의 유대감을 위해 각 지역에 지사와 직원이 배치되어 있음
 - 전통적으로 주 업무는 정부청사 관리로 관련 인력이 다수 포함되어 있으며, 사업관리와 재정관리에 인력이 배치되어 있음
 - 유희부지 및 도시개발 부서가 신설되었고 도시총괄하는 건축가가 별개로 존재함
 - 경제적 가치와 사회적 가치 창출을 위해 업무를 추진중이며, 사회적 가치 창출을 위한 사업이 타 부서와의 갈등이 존재하고 있고 경제성에 대한 부분에 대해서도 이견이 있음

그림 13 기관 방문(네덜란드 국유재산관리청(RVB), 네덜란드 헤이그 소재)



출처 : 직접 촬영



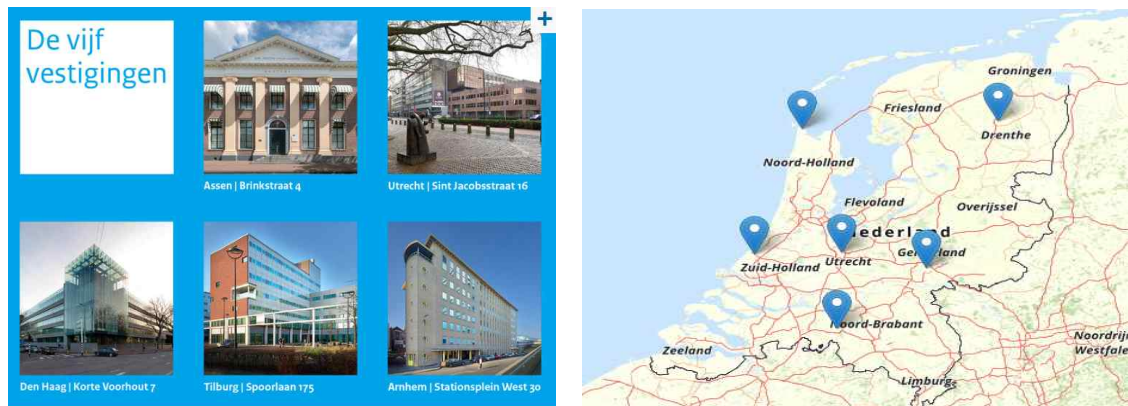
○ 조직 구성

- 82,615ha의 토지와 155억 유로의 가치가 있는 부동산 포트폴리오를 담당하며, 약 2,223명 구성된 조직
- 국장(DG)을 비롯하여 5개의 이사가 포함(포트폴리오 전략 및 포트폴리오 관리 이사회, 거래 및 프로젝트 이사, 재산 관리국, 재무 및 관리 컨설팅 이사)
- 기존 11개 지역에 기관을 분산하여 운영하고 있었으나, 총 5개 지역으로 통합하면서 집중운영을 하면서 450만유로를 절감 할 수 있었음

○ 주요 업무

- RVB는 네덜란드에서 국유재산의 관리 및 유지 관리를 담당하며, 정부부처, 군부대 및 기타 방어 구역, 법원, 교도소, 공항, 항구, 세무서, 기념물, 박물관 및 궁전이 포함되어 있음

그림 16 Rijksvastgoedbedrijf(RVB) 지역별 위치



출처 : Rijksvastgoedbedrijf 제공

○ 현재 진행중인 개발 및 활용 사례

- 이전된 탄약공장 HERBrug의 재개발
- 구 Valkenburg 공군기지 재개발
- 구 교도소(Bijlmer), 재개발 단지 PI Overamstel
- 지속가능성 프로젝트 : Energierijk 헤이그(건물 에너지 절감)
- Moreelse 지역의 콤팩트해지는 공간에 쉼 공간을 제공하는 프로젝트
- 지속가능한 에너지를 위한 국유지 사용(풍력 및 태양광 발전)
- 암스테르담 Marineterrein 재개발(해군 사용 부지를 혁신지역으로 개발)
- 지자체 및 지방과의 협력(Veenhuizen 마을 재개발)

그림 17 Rijksvastgoedbedrijf(RVB) 현재 진행중인 개발 및 활용 사례



□ 네덜란드 국유지 활용 사례(Valkenburg 공군기지 재개발)

○ 위치 및 면적

- 네덜란드 헤이그 외곽 레이덴시 Valkenburg 지역에 위치
- 면적 : 약 300ha

○ 활용 개요

- 구 공군기지 부지를 활용하여 주택공급
- 1년에 약 500가구 씩 건설하여 10년에 약 5,000가구 공급 예정

○ 갈등 및 이슈

- 본 부지를 개발하려고 할 때 지역주민과 환경단체의 반발이 심하였음
- 지방정부와의 협의 기간만 3년이 소요되었으며, 1년은 행정재판(주로 지역주민 및 환경단체), 2년은 토지이용 변경, 토지기반공사에 1년이 소요됨(행정재판 진행중에는 개발을 중단하는 것이 원칙)

○ 개발 내용

- 대규모 부지이며, 개발기간이 장기간인 관계로 중간중간 임시적 활용을 하며 홍보도 하고 있음
- 뮤지컬 공원을 유치하여 뮤지컬 공연을 진행하고 있음
- 개발 중간과정에서 활용도를 높이기 위해 이미 있는 건물을 개조(태양광 설치, 건물 단열 등)하여 2-3년간의 단기활용을 위해 건물 임대
- 개조된 건물에는 현재 여러 스타트업 기업들이 들어와 있으며, 특히 구 공군부지였던 점을 활용하여 드론 관련 스타트업 기업들이 많이 입주하여 활용하고 있음

○ 본 사업의 차별성

- 국유지 활용을 위해 개발계획이나 공사시작 전까지 넓은 부지를 방치하고 또 그에 따른 비용이 발생
- 또한 다른 국가의 사례이지만 런던 도클랜드의 경우 한꺼번에 개발하다보니 상당한 재정부담이 발생하는

문제점이 발생

- 위의 사례들을 통해 네덜란드는 개발 정책을 변경하여 장소만들기를 통해 해당 부지의 정체성을 창출해가면서 긴 기간 동안 유지 관리하는 방안으로 추진
- 단순 건설계약을 통한 관리와 다르게 접근하여 계획관리자가 필요함
- 15년을 사업기간으로 보았을 때 10년 정도는 손익분기점을 넘기지 못하는 과정으로 보고 장기적으로 투자함
- 개발계획을 구체적 계획으로 접근하기 보다 점진적 계획으로 접근하여 생각하고 15년간 사회, 환경, 기술 등의 변화를 예측하여 유동적인 계획을 지향함
- 기본계획을 통해 의사결정 과정을 설계하는 것도 중요하게 생각하며, 지역개발 전문가를 대상으로 의사결정을 할 수 있는 이사회(전문가)를 구성하여 논의
- 개발계획 설계시 최소한의 내부 인원을 중심으로 긴 기간동안 기조가 흔들리지 않게 주의

○ 운영방안

- 사업예산이 부처 내 대출형식으로 이루어지기 때문에 이익 및 흑자에 대해서는 총괄청에 흡수됨
- 대출로 부처 예산을 받아 그에 상응하는 수익을 창출하고 반드시 상환해야 함
- 비약적이고 비 현실적인 계획보다는 가시적이고 현실적인 계획을 추구함

그림 26 현장 방문(팔컨뷔르흐(Valkenburg) 군사훈련장, 네덜란드 레이던 소재)



출처 : 직접 촬영

3. 영국 정부자산관리청(GPA) 방문 및 국유지 활용사례 답사

1) 회의 개요

- 일 시 : 2023. 4. 28.(금) 14:00-15:30, 2023. 4. 29.(토) 10:00-15:00,
- 장 소 : 영국 런던 소재 영국 정부자산관리청(GPA) 청사, 영국 런던 소재 카나리워프 정부통합청사
- 참석자 : (영국 정부자산관리청) Ruth Greenwood
(국토연구원) 이승욱 센터장, 정원기 연구원

2) 회의 내용

□ 영국의 국유재산 개념

- 범위 및 정의
 - 보유 및 관리의 유형에 따라 국유재산은 국유지(estate), 국유자산(asset), 정부 부동산(property)으로 구분되어 정의되며, 국유지는 국유자산과 정부 부동산을 모두 포함하는 용어
- 구분 및 기능
 - 국유재산(estate)은 활용목적 및 공공서비스 종류에 따라 크게 행정재산(central estate), 일반재산(civil estate), 범정부재산(wider government estate), 공공부문재산(public sector estate)으로 분류됨
 - 행정재산(Central Estate) : 국유지를 소유한 중앙정부 조직의 핵심 부동산 보유자산으로 중앙정부 부서 및 기관들이 관리 권한을 가진 국유지이며, 정부 조직별 부동산 성능비교 평가의 대상이 되는 500㎡이상의 면적을 가진 청사(office)들이 포함. 또한 법원이나 연구시설 같은 특수목적의 행정재산도 포함.
 - 일반재산(Civil Estate) : 시민들을 상대로 중앙정부의 공공서비스가 제공되는 부동산(건물 및 토지)을 의미함. 중앙정부 조직들에 의해 소유, 임대, 점유된 부동산이며, 다양한 형태의 중앙정부 조직들 포함됨. 운하, 홍수방지시설, 미술관, 박물관, 발전소, 항만시설, 철도, 도로 등으로 이루어져 있음
 - 범정부 재산(Wider Government Estate) : 국방 시설, 국가의료서비스(NHS), 교도소, 학교, 내무부(Home Office)의 국외 자산, 정부가 운영하는 농장 등을 포함.
 - 공공부문 재산(Public Sector Estate) : 화재 및 응급구조, 응급실, 대학 등 고등교육기관, 지방정부 공유지, 경찰, 의회 국공유지, 공기업, 왕실 토지(Crown Estate), 역사문화유산 등을 포함

□ 영국의 국유재산 보유 및 관리현황

- 건설된 자산은 총 136,844개의 건물이며 452,830명의 중앙정부 정규인력이 근무하고 있음
- 연간 운영비용은 취득, 소유, 사용, 운영, 유지보수, 처분 등 자산의 생애주기동안 지속적으로 소요되는 모든 비용이 포함되며, 2019-19년 기준으로 총 217억 파운드가 사용됨
- 2020-21년 기준으로 처분된 국유재산 토지 혹은 부동산은 총 4억 7350만 파운드이며 이는 재정수익으로 분류
- 국유재산의 추정 가치는 총 1576억 파운드로 의료시설은 2018-19년의 자료가 사용되었고 교육시설은 정부로부터 지원을 받는 학교들의 2018-19년 재산만 포함

□ 영국의 국유재산관리 지원 및 감독체계

- 의회(Parliament)
 - 모니터링 및 예산 검토
- 국무조정실(Cabinet Office)
 - 공식적으로 국무조정실 장관이 국유재산관리기구(GPA)에 대한 책임을 가지지만 실무적인 업무는 국무조정실 정무차관을 통해 이루어짐
- 국유재산담당관(Director General of Government Property)
 - 국유재산담당관은 국무조정실 장관과 수석 재정책임자인 부실장에게 중앙정부의 전략적 목표에 대한 국유재산관리기구(GPA)의 성과를 자문해주는 역할을 담당
 - 국유재산담당관은 국유재산관리기구(GPA)와 국무조정실이 가진 각자의 목표와 업무 방식에 관한 명확한 이해를 돕고 두 기관을 연결하는 핵심 연결고리의 역할을 수행
 - 국유재산담당관의 전문적인 지원을 통해 국무조정실 및 국유재산관리기구(GPA)는 중앙정부 부서들과 기타 정부 기관들과의 파트너십을 이룸으로써 서로 간의 열린 신뢰기반의 관계를 형성
- 국유재산관리실(The Office of Government Property)
 - 중앙정부 부서들이 본연의 역할에 집중할 수 있도록 중앙정부 부서를 대신하여 국유재산 관리를 지원
 - 중앙정부가 세운 국유재산전략(Government Estate Strategy)의 실현을 지원하기 위함
 - 공공기관들이 양질의 공공서비스 제공을 할 수 있도록 지원하며, 주택공급을 위한 잉여 국유지를 매각함으로써 정부의 국정우선 과제를 지원함
 - 국유재산관리실(OGP)은 스폰서 기관으로서 2018년 4월에 조직된 국유재산관리기구(GPA)를 감독(oversight)하고 있음

□ 국유재산관리기구(GPA)의 조직 운영체계

- 운영위원회(Board)
 - 운영위원회는 최고경영자와 국무조정실에 국유재산관리기구의 전략적 방향에 관해 자문을 하는 역할을 담당함
 - 운영위원회는 독립적인 비상임 멤버들에 의해 운영되는 회계감사 및 위험관리 소위원회(Audit and Risk Committee)를 설치해야 함
 - 내부 감독 및 위험관리 체계의 효율성을 보장하기 위한 업무에 집중함
- 최고경영자(Chief Executive)
 - 최고경영자(CEO)는 국유재산관리기구(GPA)의 전략적 방향과 성과를 위해 예산운영과 관련하여 위원장(chair) 및 위원회(Board)에게 맡은 책임을 수행
 - 최고경영자(CEO)는 예산 및 회계 책임자로서 공적 기금들(public funds)을 손실로부터 보호할 책임이 있음. 공적 기금 운영 및 국유재산관리기구(GPA)의 일상적 운영과 관리를 위한 적절성, 규칙성, 비용에 맞는 가치, 타당성을 보장해야 함. 또한 공금의 관리와 관련되는 거버넌스, 의사결정, 예산관리에 관한 기준에 근거하여 국유재산관리기구가 운영되도록 해야 함

○ 고객관리 자문 위원회(Customer Board)

- 국유재산관리기구는 의뢰인인 중앙정부 부서들을 대변하고 고객 문제들을 전략적으로 관리하기 위한 자문 역할을 수행할 고객관리 자문 위원회(Customer Board)를 설치
- 고객관리 자문 위원회는 국유재산관리기구 운영위원회에 그 내용을 보고해야 하며, 운영위원회의 구성원 중 한 명이 고객관리 자문위원회 위원장을 맡고, 국무조정실 스폰서 팀이 위원회에 포함되며, 위원회 대표단(representatives)은 고객인 정부 부서들로부터 임명을 받음
- 국유재산관리기구가 고객인 정부부서들에게 유리한 방향으로 계약, 문제처리, 자원 및 업무 개발을 우선순위를 가지고 행할 수 있도록 지원
- 국유재산관리기구가 중요한 업무, 조직, 부동산 문제와 관련하여 효과적으로 정부 부서 및 조직과 관계를 맺을 수 있는 통찰과 관계 구축 지원을 제공

□ 영국의 국유재산 관리 방안 중 특정 사례 소개(국유재산관리학교 운영)

○ 운영 목적

- 국유재산기능팀(GPF)에 소속된 국유재산관리 인력들은 국유재산관리학교에 등록하여 필요한 분야의 기술 학습 및 개발의 기회를 가질 수 있음
- 국유재산기능팀(GPF)에 소속되어 근무하는 중앙정부 공무원들을 위해 특별하게 디자인 된 훈련 및 개발 기회를 제공함으로써 전문성 개발이 계속되도록 지원
- 학습, 네트워크, 협업의 효과적인 기회를 통해 전략적으로 중요한 업무에 최적화된 실습 및 응용 방법을 공유
- 중앙정부의 국유재산 실무전문가들이 그들의 경력 및 전문지식을 공인하기 위한 적절한 인증과정을 제공

○ 커리큘럼

커리큘럼1: 국유재산관리전문가(GPP) 핵심 훈련

- 부동산 기능 소개
- 국유재산기능팀(GPF)에서 근무하는 인력을 위한 세미나, 강의 등의 다양한 이벤트 진행
- 지속가능성 학습

커리큘럼2: 부동산 견습(apprenticeship)을 통한 외부 인증

- 시설관리 견습
- 측량 견습

커리큘럼3: 리더십 개발 프로그램

- 부동산 속성과정(Property Fast Stream)
- 국유재산 리더십 프로그램(Government Property Leadership (GPL) Programme)

커리큘럼4: 학습 및 개발 커리큘럼

- 국유재산관리전문가(GPP) 경력개발 프레임워크에 맞게 관련 프로그램 제시

그림 31 기관 방문(영국 정부자산관리청(GPA), 영국 런던 소재)



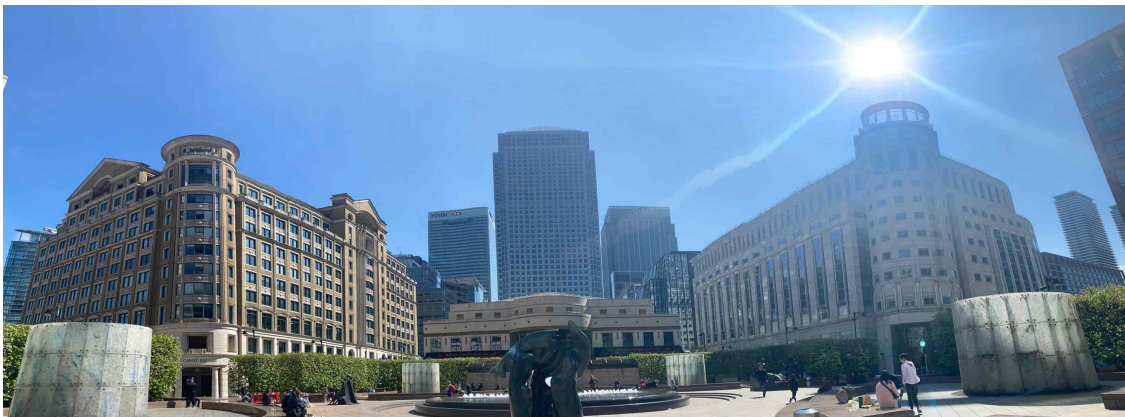
출처 : 직접 촬영

□ 국유재산 활용사례

○ 통합청사 개발사업

- 허브사업(Hubs programme)은 2023년까지 27만명의 중앙정부 공무원들이 약 200여개의 공유 청사로 이전할 것을 목표로 삼고 있음
- 대부분의 인력은 런던도심을 벗어난 18-22곳의 전략적 허브청사(strategic hubs)에 자리를 잡을 예정이고, 리즈(Leeds) 주변에 위치한 82개의 청사건물들은 규모가 큰 소수의 청사로 이전 및 통합가능
- 통합청사 허브 사업(Hubs programme)은 기존에 국유재산관리단(GPU)이 추진해 왔으며 브리스톨과 런던에 집중되어온 장소기반의 전략(place-based strategy)에서 벗어나는 것에 중점을 두고 진행
- 허브의 전략적 상황은 부서간의 칸막이 행정(silos)을 허물어 더욱 효율적으로 공간을 이용하는 것으로 부서들이 더욱 유연한 공간 활용을 위한 계약을 할 수 있도록 중앙정부가 위험을 감수
- 더 나은 디지털 연결을 통해 현대적인 공간을 조성하여 동일한 전략적 허브를 공유하여 부서들간의 통합 및 협력적 업무가 가능
- 통합된 전략적 허브를 중심으로 규모의 경제를 이룬다. 도심에서 중앙정부 공무원 업무수행의 네트워크를 형성함으로써 더 나은 고용시장 접근 및 확실한 경력개발의 경로를 제공

그림 34 현장 방문(카나리워프 정부통합청사, 영국 런던 소재)



출처 : 직접 촬영