

영국 중앙정부의 국유재산관리 전문성 향상을 위한 체계마련 : 국유재산 관리능력평가 · 경력개발 · 업무환경개선 모델

정민기 / 셰필드대학교 도시계획학과 박사과정 졸업 (mkjeong082@gmail.com)

국유재산전문가단장(Head of GPP) 인사말 전문¹⁾

국유재산전문가단(Government Property Profession, GPP) 웹사이트 방문을 환영합니다. 제 이름은 Sherin Aminossehe이고 국유재산전문가단(GPP)의 단장(head)이자 국유재산관리단(Government Property Unit)에 소속되어 국유재산전략(Government Estate Strategy)의 수립, 이행 사업을 책임지는 부국장(deputy director)을 맡고 있습니다.

2010년 6월에 처음 출범²⁾한 이래로, 국유재산전문가단(GPP)은 정부 전반의 다양한 부문(sectors)으로부터 회원들을 유치하였습니다. 2010년에는 특정 조직의 부동산 자산 포트폴리오의 지속적인 관리업무에 직접적으로 종사하는 실무자에 초점을 맞췄었습니다. 현재는 평가, 주거, 상업용 측량, 농촌, 계획 및 개발, 시설 관리, 부동산 프로젝트 관리, 건물/수량 측량 같은 다양한 부문과 분야의 부동산 전문가(property practitioners)로 그 범위를 확대하였습니다.

역량 프레임워크(competence framework)는 본래 정부 부동산 포트폴리오를 직접 관리하는 인력의 목소리를 반영하기 위해 만들어졌습니다. 이것은 현재 국유재산전문가단(GPP) 회원들의 전문적 다양성을 반영하는 방향으로 업데이트 되고 있으나 기존의 부동산 자산 관리 종사자들에게도 여전히 유효합니다.

국유재산전문가단장 재임기간 동안, 저는 이미 잘 수행하고 있던 업무를 지속하면서, 정부의 부동산 포트폴리오 가치를 향상시키기 위한 새로운 방향을 찾기 위해 공공부문의 모든 분야의 부동산 관리 동료들과 협력의 노력을 이어나갈 것입니다. 국유재산전문가단 위원회(GPP Board) 또한 전문가들의 지위(status)를 높이기 위해 일하고 있으며, 이는 정부 전반에서 영향력이 있고 정착된 다른 직종에도 동일하게 적용됩니다.

부동산자산관리능력 평가모델(PAMCAM)³⁾

부동산자산관리능력 평가모델(PAMCAM)은 PricewaterhouseCoopers(PWC)의 컨설팅 지원을 바탕으로 상무청(Office of Government Commerce)과 감사원(National Audit Office)이 공동으로 개발하였다. 2009년 1월에 정식으로 출시되었으며, 정부 조직들이 스스로 기업형

1) GOV.UK (n.d.). *Government Property Profession*. Available at: <https://civilservice.blog.gov.uk/gpp/> (Accessed: 26 March 2023).

2) 부동산자산관리전문가단(Property Asset Management Profession, PAM)으로 시작함.

3) Cabinet Office (2014). *Property Asset Management Capability Assessment Model (PAMCAM)* (Version 1.1). London: Cabinet Office.

자산 관리 능력(corporate property asset management capability)을 측정하고 개선 가능한 영역을 식별하기 위해서 개발된 온라인 자체 평가 툴(online self-assessment tool)이다. 주로 중앙정부 조직을 대상으로 하지만 넓게는 공공 부문(public sector)에도 적용이 가능하다.

2013년에 전반적으로 툴을 새로 고치고 재출시하기로 결정되었다. 결과적으로, 질문의 수가 67개에서 38개로 줄어들었고, e-PIMS(전자부동산정보맵핑서비스)를 통해 인터페이스가 훨씬 단순해졌으며, 기존 등록된 e-PIMS 사용자들의 접근이 가능해졌다. 새로운 평가모델은 2014년 7월에 출시되었으며 2009년의 초기 모델을 대체하고 있다. 부동산자산관리능력 평가모델(PAMCAM)의 초기 대시보드 기능은 기존의 인지도를 바탕으로 한 성과 측정 방식에서, 질문에 아니오(no)/부분적(partial)/네(yes)로 응답하는 더 간단한 신호등 방식(빨강/노랑/녹색)으로 대체되었다. 이러한 변화는 단순히 위기상황을 제시하기 보다는 정확히 어디에서 추가적인 활동 혹은 개선작업이 필요한지를 명확히 강조하기 위함이다.

질문들은 조직의 주요 기업 관리 흐름(corporate management streams)을 나타낼 수 있도록 9개 챗터(전략 유형)에 걸쳐 제시되어 있다. 2014년의 조사에서는 총 38개의 질문들이 있었다. 질문의 수는 정부의 정책 혹은 조직의 변화 같은 기타 요소들에 따라 이듬해에 유연하게 달라질 수 있다.

평가모델은 크게 두 가지 측면에서 조직들의 역량을 평가한다. 1) 부동산 자산관리 생애주기 활동(lifecycle activities)인 전략(strategy), 계획(planning), 납품(delivery), 운영(operation)을 평가하며, 2) 효과적이고 효율적인 부동산 자산 관리 활동과 결과를 실현시킬 조직 및 관리 배치로서 거버넌스(governance), 수용력 및 역량(capacity & capability), 정책 및 기준(policies & standards), 데이터 및 관리정보(data & MI), 성과관리(performance management), 감사 및 검토(audit & review)를 평가한다. 따라서 조직들은 온라인 자체 평가 툴(online self-assessment tool)의 질문에서 예/아니오/부분적 버튼 중 하나를 선택할 수 있으며, 이는 시스템에서 선택사항별 예시로 제시되는 증거 및 개선계획에 해당이 될 경우에 맞게 답을 선택하여 성과 달성 여부를 판단할 수 있다.

예를 들어, 첫 번째 질문은 '귀하의 조직은 자신 혹은 다른 정부 부서들의 현재 및 미래 부동산 니즈(needs)에 대한 이해도가 높은가? 또한 부동산 자산의 효율적 활용을 위한 타부서와의 협력이 이루어지고 있는가?'이며, 이는 범정부전략(cross government strategy)을 평가하기 위한 의도를 내재하고 있다. 평가 툴은 사용자가 제대로 된 판단을 내릴 수 있도록 버튼별(예/아니오/부분적) 해당되는 예시를 제시한다. '적어도 밀접하게 관련된 부서들의 계획이나 의도에 대한 지식을 가지고 있는 경우'에 해당하는 경우는 부분적(partial) 버튼의 선택이 가능하다.

예(yes) 버튼을 누르기 위해서는 다음과 같은 증거들이 필요하다. 1) 다른 부서들의 계획들을 고려한 전략적 계획 문서의 레퍼런스가 존재한다. 2) 정부 부서 혹은 공공섹터가 필요할 즉각적인 그리고/혹은 미래에 비어있거나 잉여의 국유재산을 파악하기 위해 e-PIMS 내의 정보를 조사하였다. 3) 모든 부동산 및 토지 자산이 e-PIMS에 기록되었으며, 모든 관련된 필드의 정보 기입이 완료되었고 정기적으로 업데이트 되고 있다. 세 가지 증거에 해당하는

경우에는 질문에 대해 예(yes)로 응답할 수 있다. 이렇게 분야별로 분류된 질문들의 간편한 응답(예/아니오/부분)을 통해 조직의 종합적인 부동산자산관리 역량 평가가 가능하다. 다음은 순서별 다섯 개의 질문이며, 마찬가지로 질문별 응답을 위한 예시가 제시된다⁴⁾.

- Q1) 귀하의 조직은 자신 혹은 다른 정부 부서들의 현재 및 미래 부동산 니즈(needs)에 대한 이해도가 높습니까? 또한 부동산 자산의 효율적 활용을 위한 타부서와의 협력이 이루어지고 있습니까? (전략 유형: 범정부 전략)
- Q2) 타부서(조직군 포함)와 넓은 범위의 공공부문 구성원 사이에서 부동산 자산 및 서비스의 공급, 점유 또는 관리를 위해 협력할 기회가 있었습니까? (전략 유형: 범정부/과(family))
- Q3) 부동산 자산 관리에서 조직의 비즈니스 전략 및 계획 프로세스는 비즈니스 계획, 운영 추진(operational drives), 인력 계획이 미치는 자산 영향을 정례적으로 고려하여 지원하고 있습니까? (전략 유형: 비즈니스 전략)
- Q4) 귀하의 조직은 사업부/후원 기관의 수용시설(accommodation), 부동산, 서비스의 필요요건에 대해 정기적으로 문제를 제기하고 검토합니까? (주무부처(parent departments)만 해당)(전략 유형: 범정부/과(family))
- Q5) 귀하의 조직은 최신 부동산 자산 전략을 수립했으며, 조직의 비즈니스 전략에서 수용시설의 니즈를 반영한 연간 계획을 정기적으로 업데이트 합니까? (전략 유형: 범정부 전략)

국유재산관리전문가 경력개발 프레임워크(GPCF)

국유재산관리의 영역은 넓고 다양하기 때문에 설계, 계획, 개발, 위탁, 품질보증, 시설관리 등 전 영역에 전문성을 바탕으로 한 부동산관리 전문인력의 수요가 높은 상황이다⁵⁾. 정부가 제공하는 서비스에 대한 변화가 요구되고 있는 상황에서 업무를 수행하는 정부의 인력은 요구되는 기술을 적절하게 개발할 필요가 있었으며, 특히 국유재산관리 분야에서 기술 및 경력 개발은 무엇보다 중요하다⁶⁾. 따라서 국유재산관리전문가 경력개발 프레임워크(Government Property Career Framework, GPCF)는 전문성을 향상하고 경력개발을 촉진하며 높은 수준의 국유재산관리 인력을 지원하기 위해 개발되었다⁷⁾.

국유재산관리전문가 경력개발 프레임워크(GPCF)는 정부 전반의 국유재산관리전문가 개발을 지원하며, 부동산 직무에서 가능한 기회 및 진로의 폭을 보여주기 위한 목적을 가지고 있다⁸⁾. 이러한 프레임워크는 국유재산에서의 역할을 5가지 직업군과 23개의 핵심 역할로 단순화하여 제시하고 있다(그림1 및 표1 참고)⁹⁾. 각 역할은 해당되는 업무의 유형을 설명하고, 각 수준에서 요구되는 기량 및 경험(skills and experience)의 기대치를 포함하고 있다¹⁰⁾.

경력개발별로 네 가지 레벨 및 기준이 제시되어 있어서 사용자는 현재와 미래의 역할을 위한

4) 총 38개 질문 중 앞의 5개 질문 정리.

5) Government Property Profession (2020). *Government Property Career Framework*. London: Government Property Profession.

6) Government Property Profession (2020). *Government Property Career Framework*. London: Government Property Profession.

7) Government Property Profession (2020). *Government Property Career Framework*. London: Government Property Profession.

8) GOV.UK (2021). *Government Property Profession career framework*. Available at: <https://www.gov.uk/government/publications/the-government-property-profession-career-framework-2> (Accessed: 26 March 2023).

9) GOV.UK (2021). *Government Property Profession career framework*. Available at: <https://www.gov.uk/government/publications/the-government-property-profession-career-framework-2> (Accessed: 26 March 2023).

10) GOV.UK (2021). *Government Property Profession career framework*. Available at: <https://www.gov.uk/government/publications/the-government-property-profession-career-framework-2> (Accessed: 26 March 2023).

전문성 개발 목표 및 흐름을 확인할 수 있다¹¹⁾. 또한 프레임워크는 잠재적인 경력개발 경로를 맵핑하여 보여주고 있다(그림2 참고)¹²⁾. 사용자가 국유재산관리 경력의 다음 단계에서 어떤 경험, 자격, 기술적 기량을 가져야 하는지 미리 식별하는데 도움을 준다¹³⁾. 즉, 사용자가 매일 사용하는 기술과 행동을 바탕으로 그리고 사용자의 경력개발 열망을 고려하여 미래에 어떤 진로로 이어질지를 보여줌으로써 본인의 강점을 미리 결정할 수 있게 도움을 준다¹⁴⁾.

Job Families	Core Roles	Foundation Practitioner CS Grades: AA, AO, EO	Practitioner CS Grades: HEO, SEO	Senior Practitioner CS Grades: G7, G6	Senior Leader CS Grades: SCS1, SCS2
Property Leadership	Property Director/Head of Estates			●	●
	Department Head of Profession			●	●
	Head of Facilities & Workplace Management			●	●
	Head of Strategy & Portfolio			●	●
	Programmes Director			●	●
	Sustainability Director			●	●
Strategic Asset Management	Estate Strategy		●	●	
	Property Data Management	●	●	●	●
	Property Portfolio Management	●	●	●	●
Workplace & FM	Facilities Management	●	●	●	
	Workplace Management	●	●	●	
Property & Construction Projects	Property & Construction Project Management	●	●	●	
Technical Specialisms & Assurance	Acquisitions and Disposals		●	●	
	Cost Management	●	●	●	
	Design	●	●	●	●
	Engineering		●	●	
	Environmental Sustainability	●	●	●	
	Fire, Health & Safety		●	●	●
	Maintenance Management	●	●	●	
	Planning & Development	●	●	●	
	Residential Management	●	●	●	
	Rural Management		●	●	
	Valuation	●	●	●	●

그림 1 경력개발 프레임워크(Government Property Profession, 2020)

표 1 프레임워크 핵심 역할 및 내용

직업군	핵심 역할	내용
국유재산관리 리더십 (Property Leadership)	국유재산관리담당관 (Property Director/Head of Estates)	- 부서에서 가장 상급자의 역할 - 부동산 포트폴리오와 관련된 부동산 전략 개발 인력을 지휘 - 업계의 실무적 지식을 활용하여, 설계, 위탁, 품질보증과 관련된 전문지식을 갖춘 전문가 - 최고 수준의 정책 및 전략적 이행의 성과 달성을 위한 고객 중심의 부동산 서비스 제공을 이끔
	국유재산관리직 부서장 (Department Head of Profession)	- 정부조직 전반의 부동산 전문인력을 이끌고 대변하는 리더 - 부서의 전문인력 개발전략을 포함하여 부동산 전문

- 11) GOV.UK (2021). *Government Property Profession career framework*. Available at: <https://www.gov.uk/government/publications/the-government-property-profession-career-framework-2> (Accessed: 26 March 2023).
- 12) GOV.UK (2021). *Government Property Profession career framework*. Available at: <https://www.gov.uk/government/publications/the-government-property-profession-career-framework-2> (Accessed: 26 March 2023).
- 13) GOV.UK (2021). *Government Property Profession career framework*. Available at: <https://www.gov.uk/government/publications/the-government-property-profession-career-framework-2> (Accessed: 26 March 2023).
- 14) GOV.UK (2021). *Government Property Profession career framework*. Available at: <https://www.gov.uk/government/publications/the-government-property-profession-career-framework-2> (Accessed: 26 March 2023).

		분야 전반의 공동의 역량과 수용력을 개발하는 책임을 가짐
	시설관리국장 및 작업장 관리자 (Head of Facilities & Workplace Management)	- 국유재산 전반의 모든 부동산 관리 서비스의 전문적인 운영책임을 맡음 - 건물 및 작업장의 목적에 맞는 지속적인 개선 및 상업적 의사결정 - 전략적 자산관리계획 아래에서 고객의 요구를 충족시키기 위한 효율적이고 효과적인 서비스 달성
	전략 및 포트폴리오 책임자 (Head of Strategy & Portfolio)	- 중요한 포트폴리오의 전략적 계획을 이끌어 국유재산의 더 나은 활용을 통해 업무적 변화를 촉진함
	사업담당자 (Programmes Director)	- 소유권 및 납품 사이를 상호 연결하는 역할을 통해 사업과 관련하여 주요 국유재산을 관리함
	지속가능담당자 (Sustainability Director)	- 국유재산의 지속가능한 전략 및 정책을 만들고 관리하고 이행하는 역할
전략적 자산 관리 (Strategic Asset Management)	국유재산 전략(Estate Strategy)	- 비즈니스 목표에 맞게 국유재산을 공급하기 위한 전략적 자산관리계획의 이행을 지원
	부동산 정보관리(Property Data Management)	- 부동산 기능 전반의 향상 및 의사결정을 위한 지식과 통찰의 소스로서 데이터 및 관리 정보(MI)의 문화를 이끔
	부동산 포트폴리오 관리 (Property Portfolio Management)	- 고객의 도달 열망(delivery aspiration)을 만족시킬 수 있도록 비즈니스 수요에 맞는 올바른 부동산을 제공하는 역할
작업장 및 프로젝트 관리 (Workplace & FM)	시설관리 (Facilities Management)	- 빌딩 및 작업장을 포함한 부동산의 활용 및 관리를 최적화할 수 있도록 고객에게 관련 서비스를 제공하는 역할
	작업장 관리(Workplace Management)	- 작업장(workplace)의 통합적 관리의 역할
부동산 및 건설사업 (Property & Construction Projects)	부동산 및 건설사업 관리 (Property & Construction Project Management)	- 국유재산 전반의 인프라 및 건설사업의 진행을 감독하는 역할
기술적 전문분야 및 보장 (Technical Specialisms & Assurance)	인수 및 처분 (Acquisitions and Disposals)	- 국유재산의 토지를 인수하거나 처분하는 책임을 수행함
	비용 관리(Cost Management)	- 자격을 부여받은 부동산 감정평가사(Quantity Surveyor)에 의해 비용관리 업무가 수행됨
	디자인(Design)	- 부동산의 기능 및 기술적 전략의 통합적 디자인 및 관리 역할
	엔지니어링(Engineering)	- 기계 및 전기의 기술 전략, 기준, 시방서의 개발, 유지관리, 납품의 책임을 맡음
	환경적 지속가능성 (Environmental Sustainability)	- 부동산의 맥락 안에서 환경적 지속가능성의 측면을 증진하는 역할
	화재, 보건 및 안전 (Fire, Health & Safety)	- 부동산 안에서 업무를 보는 근로자들의 건강, 안전, 웰빙을 관리
	유지보수 관리	- 전략적 부동산 계획에 맞게 품질, 안전, 환경적 보

	(Maintenance Management)	호, 비용, 기능적 필요조건을 최적화하는 역할
	계획 및 개발 (Planning & Development)	- 전략적 정책에 맞게 건설 및 자연환경의 물리적 측면의 영향을 고려하는 것뿐만이 아니라 사회·경제·환경적 측면에서도 관여
	거주자 관리 (Residential Management)	- 거주인구의 주거 필요조건을 만족시키는 역할
	지방 관리(Rural Management)	- 새로 생겨난 규제나 실천이 어떻게 조직의 전략적 비즈니스 계획에 영향을 미치는지에 관한 실무적이고 전략적인 자문을 제공하는 역할
	가치평가(Valuation)	- 실행 가능성, 자산 효율성, 과세, 취득 및 처분과 관련하여 토지 및 다양한 타입의 부동산 가치평가 서비스를 제공

P.38-108. Government Property Profession (2020). *Government Property Career Framework*. London: Cabinet Office.

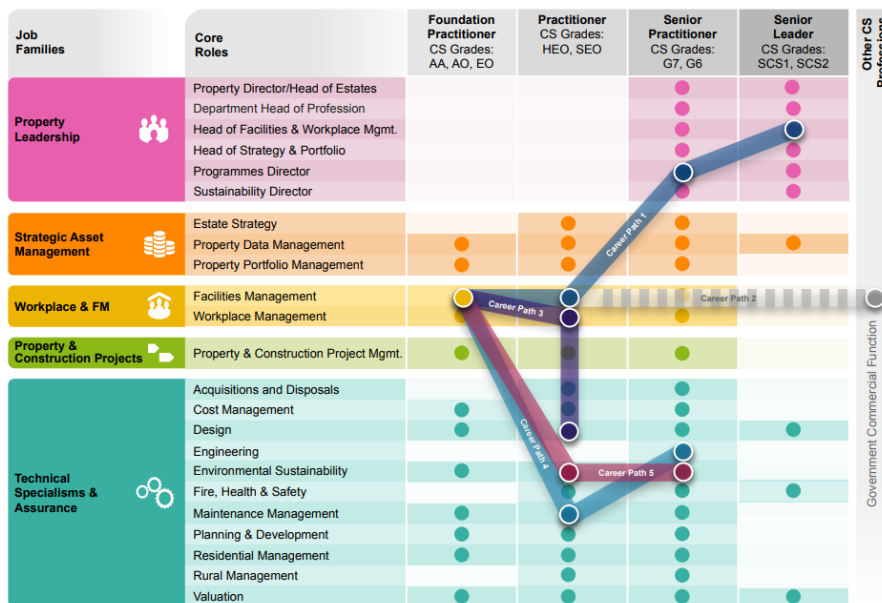


그림 2 현직 전문인력의 경력개발경로
(Government Property Profession, 2020)

프레임워크에서 경력은 foundation practitioner, practitioner, senior practitioner, senior leader로 총 4단계로 분류되며, 국유재산관리 관련 직무에서 총 61개의 핵심 역할을 제시하고 있다¹⁵⁾. 전 단계 경력과 이후의 미래 경력까지 함께 비교가 가능하다. 크게 9가지로 내용이 구성되어 있는데, 1) 업무 요약, 2) 경력 수준별 발생 가능한 업무설명, 3) 필요한 경험(experience), 4) 공무원으로서의 요구되는 역량(civil service behaviours), 5) 필요한 자격증 및 경력인증사항(accreditation), 6) 진입경로(entry route), 7) 기술적 역량(technical skills), 8) 미래 직무경로(future pathways), 9) 기타 관련 직무(other professions)이다¹⁶⁾.

15) Government Property Profession (2020). *Government Property Career Framework*. London: Government Property Profession.

핵심 역할별 필요한 역량, 책임, 자격요건, 구직경로, 기술적 역량, 진로(진급 경로)를 구분하여 제시하고 있다¹⁷⁾. 또한 여러 단계의 기술숙련도를 가진 현직 전문인력과의 인터뷰 및 사례연구를 통해 실증적인 국유재산관리전문가의 경력개발 경로(career path)를 제시하여 구직 후보자들의 이해를 돕고 있다(그림3 참고)¹⁸⁾.

경력개발 프레임워크(GPCF)는 미래의 전문가로서 존재하기 위한 핵심 조력자의 역할과 함께, 제대로 된 기술을 구축하고 더 넓은 분야에서 역량을 쌓기 위한 계획을 세우는데 도움을 줄 것으로 기대된다.

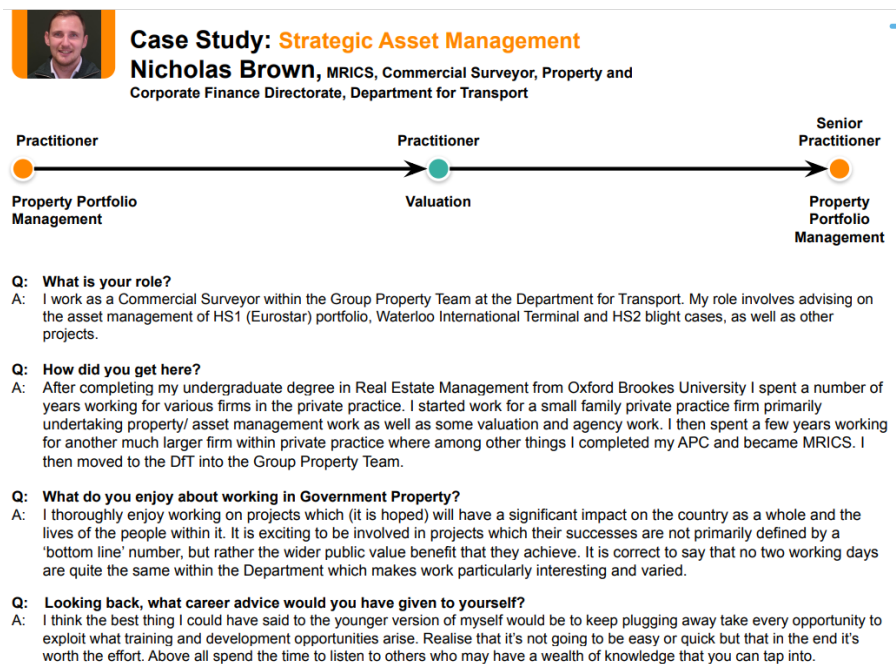


그림 3 업무 이해를 돕기 위한 현직 전문인력과의 인터뷰 정보제공
(Government Property Profession, 2020)

업무환경의 전환(Workplace Transformation): 일과 장소 연결의 새로운 가능성¹⁹⁾

업무환경 전환에 대한 지침(Guidance on workplace transformation)은 '장벽 없는 근로(Working without Walls)'가 출판된 2004년과 '장벽 넘어 근로(Working beyond Walls)'가 출판된 2008년 이후로 중앙정부 부서들에 제공되었다. 최근에는 2014년에 발표된 '우리가 일하는 방식: 스마트한 정부 업무를 위한 가이드(The Way We Work: A Guide to Smart Working in Government)'에 일과 삶을 전환시킬 수 있는 잠재력에 관한 서술이 담겼다. 국무조정실(Cabinet Office)의 '우리가 일하는 방식 프로그램(The Way We Work

16) Government Property Profession (2020). *Government Property Career Framework*. London: Government Property Profession.
17) Government Property Profession (2020). *Government Property Career Framework*. London: Government Property Profession.
18) Government Property Profession (2020). *Government Property Career Framework*. London: Government Property Profession.
19) GOV.UK (2014). *Workplace transformation: rethinking the connection between work and place*. Available at: <https://civilservice.blog.gov.uk/2014/08/14/workplace-transformation-rethinking-the-connection-between-work-and-place/> (Accessed: 26 March 2023).

programme, TW3)’에서, 현대적인 업무환경은 유연성, 민첩성, 연결성을 지원하기 위해 모바일 기술 및 단순화된 보안과 조화를 이루어야 함을 강조하고 있으며, 이것을 스마트 워킹(Smart Working)이라 부르고 있다. 어떻게 스마트하게 일을 할 수 있는지는 더욱 효과적이고 효율적인 것에 핵심이 있다고 중앙정부 내부에서 의견이 모아지고 있다.

업무 조직의 접근 방식(approach to organising work)은 직원들을 위한 도구(tools) 및 업무 환경의 최적화와 병행하여, 업무 성과 달성에서 유연성, 자율성(autonomy), 협력의 조합을 통한 더 큰 효율성 및 효과성 추진을 목표로 삼고 있다. 스마트 워킹은 매일 달성해야 하는 작업에 대해 심사숙고하고, 그것을 달성하기 위한 가장 적절한 장소를 선택해야 함을 의미한다.

협업(non-territorial working)을 지향하는 정부 청사 공간의 진화는 중앙정부 서비스 전반에 걸쳐 확고하게 확립되었다. 위치(location)에 상관없이, 사람들은 그들이 하는 업무에 가장 적합한 환경(setting)에서 일을 해야만 한다는 것이 널리 받아들여지고 있다. 이것은 전통적인 청사 내에서만 가능 했었지만, 이제는 정보 기술에 의해 제약이 사라지면서 다양한 위치에서도 가능해졌다. 청사가 항상 가치가 만들어지는 유일한 장소가 더 이상 아님을 인정하고, 업무공간 전략(workplace strategy)에 이러한 모든 것이 통합되어 담겨져야 함을 인식하고 있다.

청사 진화 모델(Office Evolution Model, OEM)은 2003년에 상무청이 정부의 유연 근무에 대해 의뢰한 연구 보고서에서 개발되었다. 이 모델은 첫 보고서가 출판된지 10년이 지났지만 지금(2014년)도 여전히 유효하다. 2004년에는 모든 정부 청사들이 2단계에 있다고 추정되었지만, 현재(2014년)는 많은 중앙정부 조직들이 5단계로 표준화되었다고 여기고 있다는 차이점이 있다(그림4 참고).

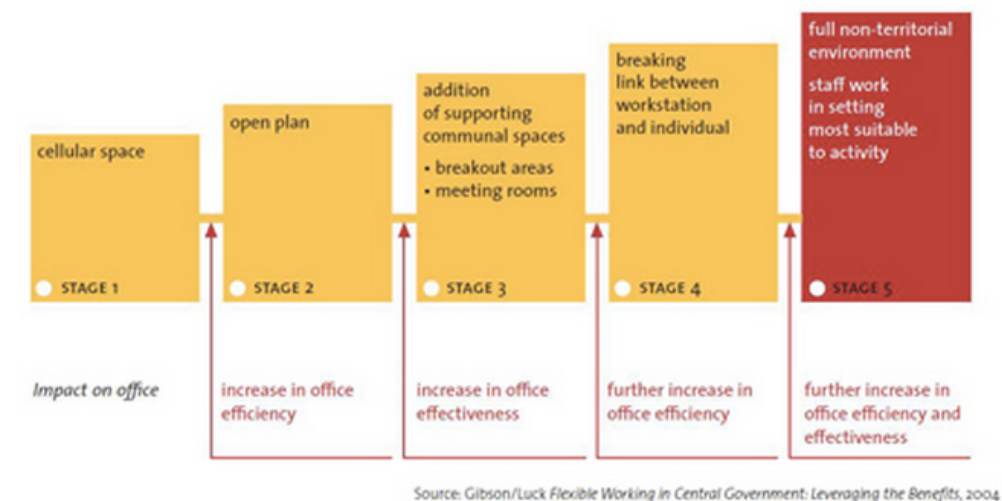


그림 4 유연한 업무공간 마련을 위한 5단계 전략

인력들이 청사에 주기적으로만 접근하는 가운데 시간과 위치에 따라 인력이 분산된다면, 건물의 역할은 극적으로 바뀔 것이다. 어디서든 업무가 가능하다면 청사에 올 이유가

무엇인가라는 의문이 생기게 된다. 대부분의 사람 및 조직들이 효과적으로 기능하기 위해 필수적인 상호작용, 협업, 지식이전, 커뮤니케이션이 사무실(office)에서 이루어지고 있다는 면에서 여전히 청사는 중요하다. 단지 청사가 우리가 해야 할 모든 종류의 업무를 실현시킬 유일한 혹은 최고의 장소라는 사실은 더 이상 유효하지 않다. 오히려 현재 사람들이 그들의 업무를 더 잘 할 수 있는 업무공간의 다양한 선택이 가능하다는 것이 이치에 맞는다.

청사 업무가 장소와 시간의 제약을 가로질러 단일 건물(single building)의 경계에서 벗어남에 의해, 미래의 청사는 증가하는 정부 인력을 위해 고도로 연결되고 지리적으로 분산된 환경에 위치할 것이다. 스마트 업무환경을 지원할 잠재력을 가진 지리적 위치들은 서로 다른 강점, 약점, 기회 및 위험요소들을 가지게 될 것이다. 청사의 경우, 내구성, 기능적 유용성, 디자인의 높은 단계가 점점 더 요구됨에 따라, 사무공간의 사용을 강화하기 위해 공유자원 활용 측면에서 건물의 인테리어 요소들에 더 큰 압박(stress)이 작용할 것이다.

결론 및 시사점: 다각도의 종합 평가 모델 개발

영국정부는 다각도에서 조직의 국유재산관리능력을 평가하기 위한 툴(tool), 구성원의 경력개발 및 요구되는 전문성의 맥락을 시각화하기 위한 틀(framework), 국유재산인 청사의 업무환경을 개선하여 관리의 효율성 및 효과성을 높이고 그곳에서 업무를 하는 인력의 유연성 및 잠재력을 향상시키기 위한 지침(guidance)을 제시하였다. 다시 말해, 능력평가(조직), 경력개발(개인), 업무환경개선(환경)이 상호보완적으로 작용하는 통합 체계를 개발하여 궁극적으로 영국 중앙정부의 국유재산관리의 전문성 향상에 기여하고 있다. 따라서 국유재산관리 측면에서 1)정부 조직들의 역량, 2)공무원 인력의 기량, 3)청사환경의 적합성을 매년 평가하고 점검하기 위한 다각도의 종합 모델 개발이 필요함을 시사하고 있다.

참고문헌

- Cabinet Office (2014). *Property Asset Management Capability Assessment Model (PAMCAM)* (Version 1.1). London: Cabinet Office.
- Government Property Profession (2020). *Government Property Career Framework*. London: Government Property Profession.
- GOV.UK (2014). *Workplace transformation: rethinking the connection between work and place*. Available at: <https://civilservice.blog.gov.uk/2014/08/14/workplace-transformation-rethinking-the-connection-between-work-and-place/> (Accessed: 26 March 2023).
- GOV.UK (2021). *Government Property Profession career framework*. Available at: <https://www.gov.uk/government/publications/the-government-property-profession-career-framework-2> (Accessed: 26 March 2023).
- GOV.UK (n.d.). *Government Property Profession*. Available at: <https://civilservice.blog.gov.uk/gpp/> (Accessed: 26 March 2023).