

영국 국유지 통합관리에 관한 7가지 사례

정민기 / 셰필드대학교 도시계획학과 박사 (mkjeong082@gmail.com)

1) 공간개선 사례: 런던 카나리 워프 통합청사허브(Government office hub in Canary Wharf)

① 사업개요

2018년 국유재산관리기구(GPA)의 조직과 함께 통합청사허브 조성사업의 시작을 알린 첫 번째 대상지는 런던 카나리 워프(Canary Wharf)였다. 이미 금융 산업을 지원하는 대규모 업무시설로 재개발이 진행되었던 카나리 워프는 런던에서 가장 쇠퇴한 동런던 지역의 재생을 목표로 가지고 있었다. 마찬가지로 첫 통합청사허브가 동런던의 카나리 워프에서 진행된 것은 런던의 균형발전을 위한 전략적 상징성을 지니고 있다. 신규 개발이 아닌 민간 부동산의 임대 계약을 통해 정부 기관들이 입주함으로써, 이미 상당수 교외 업무지구 개발이 진행된 런던의 지역적 특성을 고려한 사업내용이라고 볼 수 있다. 예를 들어 피터버러 같이 쇠퇴한 도시의 경우에는 도심재생 전략의 일부분으로써 통합청사허브의 개발사업을 통해 지역 활성화를 유도하고 있으나, 이미 개발이 완료된 카나리 워프의 경우에는 기존의 양호한 민간 빌딩을 활용하고 있다. 또한 정부 점유에 의한 환경영향을 줄이기 위해 수도 및 조명 에너지 절약 기술, 지속 가능한 목재 선택, 소음 방지 기술(acoustic control) 등이 사용되었다¹⁾.

2016년 12월 6일에 국무조정실이 카나리 워프를 첫 사업대상지로 선정하였으며²⁾, 이후 같은 달에 국유재산관리기구(GPA)의 전신인 국유재산관리단(GPU)³⁾에 의해 바클레이즈(Barclays) 오피스를 임대 계약하였다⁴⁾. 이 과정에서 BNP Paribas Real Estate가 동런던 통합청사 허브(East London Office Hub)의 사업지역을 선정하기 위한 자문 역할을 수행했다. 2018년 10월 16일에 카나리 워프 통합청사가 공식적으로 업무를 개시하였다.

수백 년 된 낡고 비싼 런던 도심의 청사인 화이트홀에서 벗어나, 저렴한 현대식의 청사로 이전하여 효율은 높이고 비용은 줄이기 위한 목적으로 입지가 결정되었다. 카나리 워프 통합청사로 이전하여 전일종사 노동자(FTE) 수 대비 운영비용과 면적을 줄이기 위한 사업목표를 가지고 있었다⁵⁾. 면적은 기존 평균 10.2m²에서 8m²로 줄이는 목표를 가지고 있다⁶⁾.

1) Cabinet Office., (2019). State of The Estate in 2018-19. London: Cabinet Office.

2) GOV.UK., (2016). East London office hub announced as part of plans for a more modern Civil Service. Available at: <https://www.gov.uk/government/news/east-london-office-hub-announced-as-part-of-plans-for-a-more-modern-civil-service>

3) Government Property Unit

4) BBC News., (2016). 'UK government leases Canary Wharf offices from Barclays', BBC News, 6 December. Available at: <https://www.bbc.co.uk/news/business-38221483>

5) P.29. Cabinet Office., (2018). State of The Estate in 2017-18. London: Cabinet Office.

6) P.29. Cabinet Office., (2018). State of The Estate in 2017-18. London: Cabinet Office.

1990년대에 업무지구로 개발되어 대중교통 인프라가 런던 도심과 잘 연결되었던 카나리 워프 지역을 우선적으로 선정하였다. 2018년에 개발된 지하철 노선인 엘리자베스 선(Elizabeth Line)으로 접근성이 더욱 강화된 이점이 있었다. 국회·총리 관저·내각·왕실·화이트홀 청사가 몰려있는 웨스트민스터에서 카나리 워프 통합청사까지는 지하철로 약 25분이 소요되며, 금융기관 및 기업들이 몰려있는 시티 오브 런던에서는 약 18분이 소요된다. 런던 도심으로부터의 이전으로 연간 2,400만 파운드의 비용 절감이 기대되고 있다⁷⁾.



그림 1 런던 카나리워프 통합청사허브 (정민기 촬영)

② 사업내용

중앙정부는 카나리 워프 그룹(Canary Wharf Group)이 소유한 민간빌딩인 The 10 South Colonnade building 전체를 바클레이 은행으로부터 재임대(sub-let)하여 통합청사를 마련했다. 즉, 바클레이 은행이 이미 임대하고 있었던 The 10 South Colonnade building을 15년(2018-2032)간 재임대 했으며, 그 면적은 50,354m²이다⁸⁾. 2016년 계약 당시, 이 빌딩은 the Canary Wharf estate에서 1980년대 후반에 완공한 25년 된 업무빌딩이었으며, 라운지와 지하공간을 갖춘 11층 건물이다. Canary Wharf Docklands Light Railway(DLR) 역의 남서쪽에 위치해 있다. 이전에 Barclays PLC가 사용했던 빌딩이며, 이후에 대규모의 리모델링이 진행된 적이 있다⁹⁾.

7) Ward, A., (2018). 'Government opens Canary Wharf hub', EG Radius, 16 October. available at: <https://www.egi.co.uk/news/government-opens-canary-wharf-hub/>

8) GOV.UK, (2016). East London office hub announced as part of plans for a more modern Civil Service. Available at: <https://www.gov.uk/government/news/east-london-office-hub-announced-as-part-of-plans-for-a-more-modern-civil-service>

9) P.29. Cabinet Office., (2018). State of The Estate in 2017-18. London: Cabinet Office.

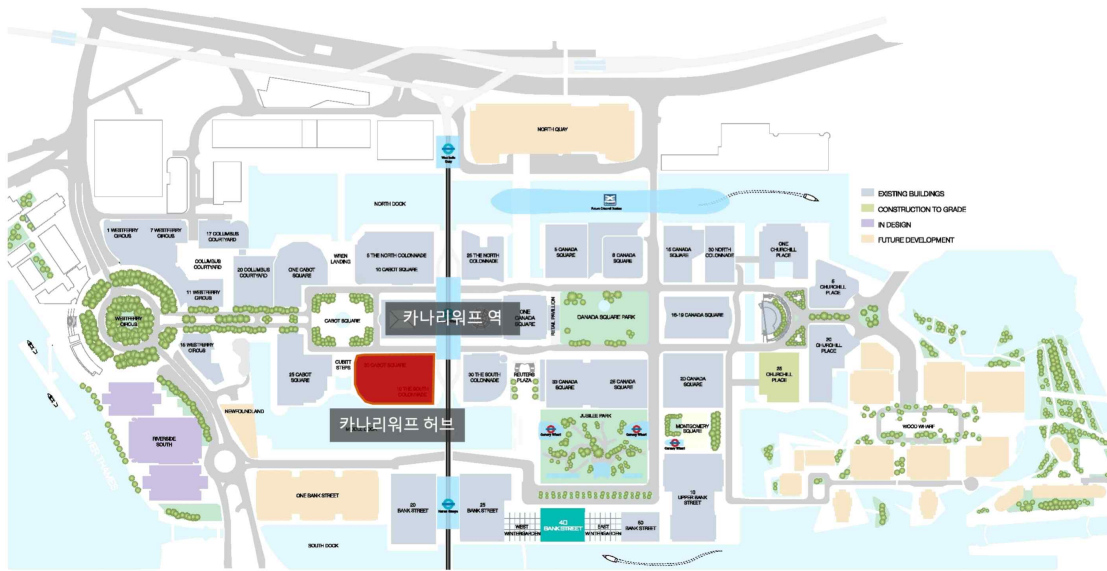


그림 2 카나리 워프 토지이용 및 통합청사 위치

(<http://www.worldfloorplans.com/floorplans/London-Canary-Wharf-40-Bank-Street-Site-Map.sht>
ml을 일부 수정)

2016년 당시, 정부 국유지의 운영비 절감 목표를 수행했던 국유재산관리단(GPU)은 사업 착수를 위해 이전 건물 사용자였던 바클레이즈(Barclays) 은행과의 거래를 감독하였다¹⁰⁾. 영국에서 진행된 기존 대형 민간 부동산 거래를 참고하여 계약이 진행되었으며, 15년간의 임대 비용은 세금을 통해 마련되었다¹¹⁾. 2018년 이후부터는 새로 조직된 국유재산관리기구(GPA)가 이어서 사업을 진행하였다¹²⁾. 이동할 청사는 Workforce Plan¹³⁾에 기반하여 현대화 작업(리모델링)을 거쳤다¹⁴⁾.

실무를 담당한 국유재산관리기구(GPA)의 주도로 입주예정의 정부기관들과 협의를 통해 이전계획을 조율하였다. 2018년까지 런던 도심 청사인 화이트홀에서 6,000명 이상의 공무원이 동런던의 카나리 워프로 이동하였다¹⁵⁾. 조세 및

10) GOV.UK, (2016). East London office hub announced as part of plans for a more modern Civil Service. Available at: <https://www.gov.uk/government/news/east-london-office-hub-announced-as-part-of-plans-for-a-more-modern-civil-service>

11) GOV.UK, (2016). East London office hub announced as part of plans for a more modern Civil Service. Available at: <https://www.gov.uk/government/news/east-london-office-hub-announced-as-part-of-plans-for-a-more-modern-civil-service>

12) GOV.UK, (2016). East London office hub announced as part of plans for a more modern Civil Service. Available at: <https://www.gov.uk/government/news/east-london-office-hub-announced-as-part-of-plans-for-a-more-modern-civil-service>

13) Civil Service (2016) Workforce Plan 2016-2020. London: Civil Service.

14) GOV.UK, (2016). East London office hub announced as part of plans for a more modern Civil Service. Available at: <https://www.gov.uk/government/news/east-london-office-hub-announced-as-part-of-plans-for-a-more-modern-civil-service>

15) GOV.UK, (2016). East London office hub announced as part of plans for a more modern Civil Service. Available at: <https://www.gov.uk/government/news/east-london-office-hub-announced-as-part-of-plans-for-a-more-modern-civil-service>

관세부(HMRC) · 임상진료연구데이터링크(CPRD) · 영국약전(British Pharmacopoeia) · 의약품관리청(MHRA) · 연금고충처리원(Pensions Ombudsman) · 법무부(Ministry of Justice) · 가스전력시장감독청(Ofgem)이 이전을 계획했다¹⁶⁾. 이중 조세 및 관세부(HMRC)는 가장 큰 규모인 2,000명의 인력이 수용되었다¹⁷⁾. 2021년 4월 27일 기사에 의하면, 전체의 약 10%인 약 3,600개의 국가의료서비스(NHS) 시설을 소유한 NHS Property Services가 통합청사의 2,323m²의 면적을 국유재산관리기구(GPA)로부터 임대했음이 밝혀졌다¹⁸⁾.

카나리 워프 통합청사를 통해 매년 2,400만 파운드의 절감 효과가 기대되고 있다¹⁹⁾. 가스전력시장감독청(Ofgem)은 카나리 워프 통합청사로 이전하면서 런던 도심의 사무실보다 53%의 면적을 줄일 수 있었다²⁰⁾.

2) 데이터 관리 사례: 전자부동산정보 맵핑 서비스(e-PIMS)

① 시스템 마련 및 운영

2009년 국유재산관리단(GPU)의 주도로 중앙정부의 국유지 및 부동산에 대한 중앙 데이터베이스인 전자부동산정보맵핑서비스(e-PIMS)를 개발하였다²¹⁾. 모든 중앙정부 소속의 조직들인 정부 부서(government departments) · 비장관급 부서(non-ministerial departments) · 집행기관(executive agencies) · 독립공공단체(arms length bodies) · 비정부 공공기관(non-departmental public bodies) · 특별보건청(special health authorities)은 의무적으로 부동산 정보를 입력해야 한다. 자치권한이 이양된 스코틀랜드 · 웨일즈 · 북아일랜드 정부도 시스템을 활용할 수 있다²²⁾. 그러나 특수목적용 가지고 있는 국가의료서비스(NHS) · 공기업(public corporations) · 민영화된 철도회사(privatised railways) · 왕실 재산(Crown Estate) · 국방 재산(Defence Estate)은 시스템에서 제외되었다²³⁾.

16) GOV.UK, (2016). East London office hub announced as part of plans for a more modern Civil Service. Available at: <https://www.gov.uk/government/news/east-london-office-hub-announced-as-part-of-plans-for-a-more-modern-civil-service>

17) GOV.UK, (2016). East London office hub announced as part of plans for a more modern Civil Service. Available at: <https://www.gov.uk/government/news/east-london-office-hub-announced-as-part-of-plans-for-a-more-modern-civil-service>

18) Burke, T., (2021). 'NHS Property Services signs for new Canary Wharf office', EG Radius, 27 April. Available at: <https://www.egi.co.uk/news/nhs-property-services-signs-for-new-canary-wharf-hq/>

19) P.29. Cabinet Office, (2018). State of The Estate in 2017-18. London: Cabinet Office.

20) Cabinet Office, (2019). State of The Estate in 2018-19. London: Cabinet Office.

21) Local Government Association (n.d.). Government Property tools – ePIMS. Available from: <https://www.local.gov.uk/topics/housing-and-planning/one-public-estate/partnership-page/government-property-tools-e-pims>

22) GOV.UK (2009). Government Property Unit: Electronic Property Information Mapping Service. Available from: <https://www.gov.uk/guidance/government-property-unit-electronic-property-information-mapping-service>

23) GOV.UK (2009). Government Property Unit: Electronic Property Information Mapping Service. Available from: <https://www.gov.uk/guidance/government-property-unit-electronic-property-information-mapping-service>

국유재산관리단(GPU)은 분기별로 전자부동산정보맵핑서비스(e-PIMS)의 다운로드 가능한 형태의 데이터 파일을 공개해오고 있다²⁴⁾. 개별 부서별로 보유되던 국유지 정보가 일괄적인 형식으로 수집됨으로써 통합적인 국유지 관리 계획에 정확성·효율성·활용성을 높여주고 있다²⁵⁾.

② 지방정부 지원

권한이 이양된 행정기관 및 공공부문의 조직들도 보유한 국유재산을 기록해야 하는 의무를 가진다²⁶⁾. 지방정부는 의무사항은 아니지만, 중앙정부가 주도하는 지역의 국공유지 통합화 사업(OPE)에 참여하는 지방정부 및 파트너 조직들은 소유한 부동산 자산을 등록해야만 한다²⁷⁾. 등록되는 정보는 부동산의 위치·소유주의 세부 정보·임차 정보·활용 정보 등을 포함한다²⁸⁾. 사용자는 전자부동산정보에 표시된 부동산 정보를 검색하여 열람할 수 있고, 소유한 부동산의 경우에는 정보를 수정할 수 있으며, 활용 가능한 공실 공간의 검색도 가능하다²⁹⁾.

중앙정부와 지방정부를 포함한 공공부문의 다양한 조직들 간의 협업이 가능하도록 국유재산 정보에 대한 접근이 가능하다. 민간시장에 매각하기 이전에 잉여 토지에 대한 정보를 미리 취득 가능하며, 공실 부동산을 포함하여 등록된 모든 국유재산의 세부 정보 및 위치를 통합적으로 지도에서 확인할 수 있다³⁰⁾. 모든 사용자들에게 무료로 공개되기 때문에 지방정부는 자체 예산을 들여 시스템을 만들 필요가 없다. 즉, 통합관리 되는 부동산 정보를 통해 불필요하게 중복되는 시스템의 개발 및 운영예산 사용을 막는 효과가 있다³¹⁾.

결과적으로, 표준화 되고 일관된 형태의 통합 데이터를 제공함으로써 정부조직들은 더 나은 정부 재산의 계획 및 관리가 가능해졌다. 또한 국유재산의 성능에 대한 신속한 비교분석이

24) GOV.UK (2009). Government Property Unit: Electronic Property Information Mapping Service. Available from: <https://www.gov.uk/guidance/government-property-unit-electronic-property-information-mapping-service>

25) Cabinet Office (2019). State of The Estate in 2018-19. London: Cabinet Office.

26) Local Government Association (n.d.). Government Property tools – ePIMS. Available from: <https://www.local.gov.uk/topics/housing-and-planning/one-public-estate/partnership-page/government-property-tools-e-pims>

27) Local Government Association (n.d.). Government Property tools – ePIMS. Available from: <https://www.local.gov.uk/topics/housing-and-planning/one-public-estate/partnership-page/government-property-tools-e-pims>

28) Local Government Association (n.d.). Government Property tools – ePIMS. Available from: <https://www.local.gov.uk/topics/housing-and-planning/one-public-estate/partnership-page/government-property-tools-e-pims>

29) Local Government Association (n.d.). Government Property tools – ePIMS. Available from: <https://www.local.gov.uk/topics/housing-and-planning/one-public-estate/partnership-page/government-property-tools-e-pims>

30) Local Government Association (n.d.). Government Property tools – ePIMS. Available from: <https://www.local.gov.uk/topics/housing-and-planning/one-public-estate/partnership-page/government-property-tools-e-pims>

31) Local Government Association (n.d.). Government Property tools – ePIMS. Available from: <https://www.local.gov.uk/topics/housing-and-planning/one-public-estate/partnership-page/government-property-tools-e-pims>

가능하다³²⁾. 중앙정부는 지속적으로 전자부동산정보맵핑서비스(e-PIMS)를 개선하고 기술적인 추가를 통해 지방정부에게 더 넓은 기능과 기회를 제공하고 있다³³⁾. 따라서 지방정부는 전자부동산정보맵핑서비스(e-PIMS)를 통해 국무조정실(Cabinet Office)의 지원을 받고 있다.

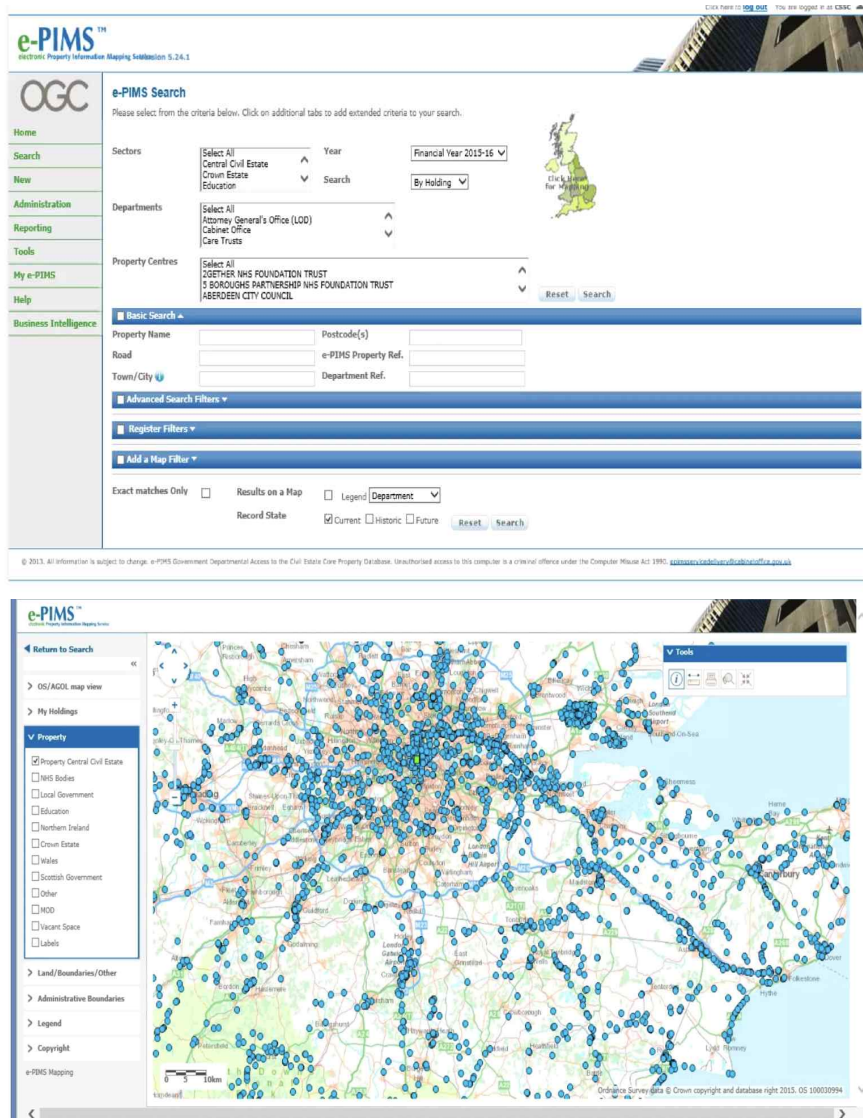


그림 3 e-PIMS 검색화면

(Chris Statham. 2015. e-PIMS Strategy and Vision 2015-2017.

https://www.slideshare.net/Esri_UK/

esriuk-track2-cabinetofficeepims-strategy-and-vision, p.9-10 (2022.10.14. 검색))

32) Local Government Association (n.d.). Government Property tools – ePIMS. Available from: <https://www.local.gov.uk/topics/housing-and-planning/one-public-estate/partnership-page/government-property-tools-e-pims>

33) Local Government Association (n.d.). Government Property tools – ePIMS. Available from: <https://www.local.gov.uk/topics/housing-and-planning/one-public-estate/partnership-page/government-property-tools-e-pims>

③ 사후성능비교평가(Benchmarking)

정부 부동산 벤치마킹 서비스(Government Property Benchmarking Service)는 전자부동산정보맵핑서비스(e-PIMS)를 통해 일괄적으로 수집된 정보를 바탕으로 서로 다른 조직들 간의 정부자산(행정 사무실 · 시설 · 창고 · 학교 · 공공서비스 센터 등)의 성능을 종합적으로 비교 평가하는 정책이다³⁴⁾. 가장 효과적으로 관리되고 있는 민간 부문과의 비교 평가를 통해 중앙정부 청사 포트폴리오의 성과도 측정이 가능하다. 즉, 민간부문 부동산의 면적 · 근로자수 · 운영비용을 기준으로 정부 부동산의 성능을 비교 평가하고 있다(표1 참고)³⁵⁾. 이를 통해 정부의 국유재산이 시장에서 민간부문과 경쟁하여 가치에 적합한 가격적격성(VFM)을 제대로 창출하고 있는지 확인하고 성취하는 것을 목표로 하고 있다.

비교 평가(벤치마킹)는 국유지 및 정부자산의 성능을 일관되게 보고하기 위한 표준화된 기초자료로써 제공된다³⁶⁾. 정부 행정 청사(administrative office buildings)는 포함되지만, 법원 · 재판소 · 연구소 · 연구시설 · 직업센터 같은 특수 목적의 전문적 자산(specialist property)은 포함하지 않는다³⁷⁾. 평가항목은 청사 수 · 참여기관 수 · 면적 · 근로자수 · 운영비용이 전부이며, 항목별 수치가 작을수록 효율성과 성능이 높은 것으로 평가된다³⁸⁾. 국무조정실은 State of the Estate 보고서를 통해 매년 국유지 및 정부자산의 성과와 비용 등을 측정하고 평가한 결과를 공개하고 있다³⁹⁾.

표 1 사후성능비교평가 결과 예시

평가 항목	2017-18	2018-19	2019-20
점유된 청사 수 (Number of office occupations)	993	933	879
참여기관 수 (Participating organisations)	157	150	143
총 연면적(m²) (Total office space)	2,758,065	2,712,413	2,711,783
총 전일종사 노동자 수 (Total office-based FTE)	294,361	293,977	303,229
총 부동산 비용 (Total benchmarked property cost)	£1,340,130,358	£1,443,764,920	1,512,398,225

2017-18: P.61. Cabinet Office. (2018) State of The Estate in 2017-18. London: Cabinet Office.

2018-19: P.63. Cabinet Office. (2019) State of The Estate in 2018-19. London: Cabinet Office.

2019-20: P.62. Cabinet Office. (2020) State of The Estate in 2019-20. London: Cabinet Office.

34) Cabinet Office (2020). State of The Estate in 2019-20. London: Cabinet Office.

35) Cabinet Office (2020). State of The Estate in 2019-20. London: Cabinet Office.

36) Cabinet Office (2020). State of The Estate in 2019-20. London: Cabinet Office.

37) Cabinet Office (2020). State of The Estate in 2019-20. London: Cabinet Office.

38) Cabinet Office (2020). State of The Estate in 2019-20. London: Cabinet Office.

39) Cabinet Office (2020). State of The Estate in 2019-20. London: Cabinet Office.

3) 효율개선 사례: 잉여 국유지 처분 사업(Land and Property Disposals Programme)

2018년 7월에 출판된 국유재산관리 전략(Government Estate Strategy)은 토지 및 부동산 사용 방식의 변화(transform)를 주요 목표로 제시하고 있다. 단순 절약 방식에서 벗어나 정부의 정책 목표를 달성하기 위한 플랫폼으로써 국유재산을 활용하기 위한 적극적 방식을 지향하고 있다.

그동안 국유재산의 효율성을 높이고, 판매수익을 창출하며, 주택공급을 자극하기 위한 정책적 목적으로 잉여 국유지 방출을 위한 조치들을 설정해왔었다. 또한 이러한 국유재산관리 전략은 토지의 처분으로 인한 더 넓은 사회경제적 혜택을 평가하고 생애주기비용을 고려한 지속가능한 국유재산 관리를 증진하기 위해 추진되어 왔다. 2020년까지 잉여 국유지 거래를 통해 50억 파운드 규모의 가치를 창출함으로써 정책적 공약에 대한 정부의 이행 의지와 성과를 재확인할 수 있었다.

표2과 같이 정부는 2015년 4월과 2020년 3월 사이에 저활용 되고 있는 정부 토지 및 부동산 처분을 통해서 총 2,206개의 거래(receipt)에서 52억 파운드의 가치를 창출했다.

표 2 잉여 토지 및 부동산 거래 규모

연도	토지 및 부동산 거래 수량	판매수익
2015-16	537	10억 6400만 파운드
2016-17	562	7억 1000만 파운드
2017-18	437	7억 9000만 파운드
2018-19	391	21억 3000만 파운드
2019-20	279	5억 100만 파운드
총계	2,206	51억 9500만 파운드

P.8. Cabinet Office (2020). Transparency Report. London: Cabinet Office.

잉여 국유재산의 판매는 부동산을 소유하고 있는 주요 5개(교통부, 보건 및 사회보장부, 국방부, 주택 커뮤니티지방정부부 및 홈즈 잉글랜드, 법무부)의 정부 부서를 중심으로 이루어져 왔다(표3 참고). 교통부는 가장 많은 18억 1,000만 파운드를 판매하였고, 그 다음으로 보건 및 사회보장부는 12억 9,000만 파운드의 토지를 판매하였다. 2015년 이래로 더 이상 공공부문의 정책적 목적을 수행하지 못하는 5,211헥타르 면적의 토지 및 부동산을 주택공급 · 오픈 스페이스 · 상업적 활용 · 제조업과 같은 산업 부문의 경제 개발 목적으로 판매되었다.

표 3 정부 부서별 잉여 토지 및 부동산 판매내역

정부 부서	판매액
교통부(Department for Transport)	18억 1000만 파운드
보건 및 사회보장부 (Department of Health and Social Care)	12억 9000만 파운드
국방부(Ministry of Defence)	7억 6000만 파운드
주택 커뮤니티지방정부부 및 홈즈 잉글랜드 ⁴⁰⁾ (Ministry for Housing, Communities and Local Government and Homes England)	7억 4000만 파운드
법무부(Ministry of Justice)	3억 2000만 파운드
기타 정부부서들(Other Government Departments)	2억 8000만 파운드

P.8. Cabinet Office (2020). Transparency Report. London: Cabinet Office.

상위 10대 건설사가 잉여 국유지 구매자의 가장 큰 비율을 차지하고 있다. 상위 10대 건설사의 토지구매수는 3.7%밖에 되지 않지만, 토지의 경제적 가치는 28.1%를 차지하고 있다. 중소기업 사업자는 토지의 수에서 7.7%를 차지하며 경제적 가치는 14.7%를 차지하고 있다. 건설사·부동산 관리회사·디벨로퍼에게 주택공급을 위한 목적으로 판매된 토지는 수량으로는 29% 이상이며, 경제적 가치는 72%를 차지하고 있다.

표 4 경제적 가치에 따른 공공토지 구매자 비율

구매자	토지의 경제적 가치 비율	토지의 수 비율
상위 10대 건설사(Top 10 House Builder)	28.1%	3.7%
부동산 관리회사(Property Management Company)	17.8%	13.7%
중소규모 건설사 및 디벨로퍼(SME House Builder/Developer)	14.7%	7.7%
기타(Other)	12.1%	25.1%
대규모 건설사 및 디벨로퍼(Large House Builder/Developer)	11.3%	4.0%
지역 공공기관(Local Authority)	10.5%	17.1%
투자회사(Investment Company)	3.0%	5.7%
개인(Private Individual)	1.0%	15.7%
비영리(Non-Profit)	0.6%	2.7%

P.66. Cabinet Office (2020). Transparency Report. London: Cabinet Office.

4) 민간활용 촉진 사례: 홈즈 잉글랜드(Homes England)의 잉여 국유지 활용지원

① 조직개요

홈즈 잉글랜드(Homes England)는 잉글랜드 지역에 저렴한 주택 공급과 지역 활성화를 통합적으로 조정 및 관리하기 위해 설치된 중앙정부의 전담조직으로서, 잉여 국공유지를 시장 가치에 맞게 처분하거나 개발에 어려움을 겪는 민간 토지를 구매하여 다양한 기금 및 사업

40) 홈즈 잉글랜드의 주요 역할은 '홈즈 잉글랜드(Homes England)의 잉여 국유지 활용지원' 사례를 참고바람.

등의 해결책을 바탕으로 민간 주택공급을 원활하게 촉진하는 역할을 맡고 있다. 따라서 주택이 필요한 장소와 물량을 사전에 파악하여 주택공급의 속도를 높일 수 있도록 지원함으로써 더 많은 사람들이 양질의 주택에 접근할 수 있도록 기여하고 있다.

연 30만 가구 공급이라는 중앙정부 목표를 실현하기 위해 개발 가능한 잉여 국공유지를 발굴 및 판매하여 지역에서 효율적으로 민간 주택개발이 일어나도록 활성화 시키는 책임을 맡고 있다. 이 과정에서 투자유치·생산성 향상을 위한 건설관리·금융상품 마련을 통한 시장 활성화·지역 조직들과의 파트너십 형성 등을 통해 적극적으로 주택건설 산업에 개입하여 성과를 내고 있는 조직이다.

홈즈 잉글랜드는 주택 및 지역재생 관련 정부 투자 기관과 사회주택 관련 민관 조직들을 통합적으로 관리·감독하는 권한이 합쳐져 조직되었다. 2007년에 정부의 새로운 주택정책을 통과시키기 위해 주택공사(Housing Corporation)와 지역발전위원회 성격의 English Partnerships이 합병되어 Communities England가 탄생하였다⁴¹⁾. 여기에 지방정부 및 커뮤니티부(Department for Local Government and Communities)의 업무였던 양호한 주택공급·주택시장 회복·민간자금주도사업(PFI)·도시재생사업의 통합적 관리 역할까지 맡게 되었다⁴²⁾.

2008년, 지방정부 및 커뮤니티부는 새로운 조직인 Homes and Communities Agency(HCA)와 Tenant Services Authority(TSA)의 출범을 발표하였다⁴³⁾. HCA는 Housing and Regeneration Act 2008를 근거법으로 하여 설치되었고 전신인 Communities England의 업무를 이어갔다.

HCA가 주택 및 지역재생 관련 투자 목적의 정부기관의 성격을 가지는 반면, TSA는 사회주택과 관련된 무수히 많은 민관 조직들을 검사 및 감독하는 권한을 가진 정부기관이었다. 특히 TSA는 사회주택 공급을 위한 민간 비영리 조직인 주택조합(housing associations)를 관리하기 위해 조직되었다. 또한 지방정부를 대신해서 주택서비스를 제공하는 비영리 기업인 arm's-length management organisations와 councils' landlord services를 2010년 4월까지 감독(inspection)하는 역할을 부여받았다⁴⁴⁾.

2008년 12월 1일부터, HCA와 TSA는 주택공사(Housing Corporation)의 저렴주택 공급 업무와 English Partnerships의 지역발전 및 도시재생 업무를 공식적으로 인계받았다(Cooper 2008). 이후 2012년 4월, 중앙정부의 효율성을 높이기 위한 조직 개편이 진행되는 과정에서 HCA에 TSA가 흡수·합병되었다. 이 과정에서 사회주택 관리 및 감독 권한이 HCA로

41) Cushnie, L. (2007). 'Kelly announces major housing overhaul', Building, 17 January. Available at: <https://www.building.co.uk/news/kelly-announces-major-housing-overhaul/3079849.article> (Accessed: 06 March 2022).

42) Cushnie, L. (2007). 'Kelly announces major housing overhaul', Building, 17 January. Available at: <https://www.building.co.uk/news/kelly-announces-major-housing-overhaul/3079849.article> (Accessed: 06 March 2022).

43) Cushnie, L. (2007). 'Kelly announces major housing overhaul', Building, 17 January. Available at: <https://www.building.co.uk/news/kelly-announces-major-housing-overhaul/3079849.article> (Accessed: 06 March 2022).

44) Cooper, K. (2008). 'New agencies will face 'huge challenges'', Inside Housing, 2 December. Available at: <https://archive.ph/20120803025156/http://www.insidehousing.co.uk/story.aspx?storycode=6502107> (Accessed: 06 March 2022).

이전되었다. 2018년 1월, HCA는 홈즈 잉글랜드(Homes England)로 새롭게 재조직되었다⁴⁵⁾.

표 5 홈즈 잉글랜드 조직과정

연도	조직 내용
2007년	- Housing Corporation과 English partnerships이 합병되어 Communities England 조직. 지방정부 및 커뮤니티부(Department for Local Government and Communities)의 양호한 주택공급, 주택시장 회복, 민간자금주도 사업(PFI), 도시재생사업 등 일부 업무 이관.
2008년	- 새로운 주택관련 통합기관인 Homes and Communities Agency(HCA)와 Tenant Services Authority(TSA) 출범. 기존 Communities England는 HCA로 기관명 변경.
2012년	- 정부조직의 효율성을 높이기 위해 TSA는 HCA에 합병되었고 HCA의 예산 역시 축소.
2018년	- HCA는 홈즈 잉글랜드(Homes England)로 개편.

② 잉여 국유지 활용 배경

그동안 개발할 토지의 부족은 잉글랜드 주택공급 부족의 핵심 원인 중 하나였다. 영국은 국토의 대부분이 개발 가능한 평지임에도 불구하고 잉글랜드에는 오직 11%의 토지만이 개발되고 나머지는 그린벨트로 묶여있는 상황이었다. 이것은 파편화된 토지 소유권, 보호구역 지정(protective land use designations), 기반시설의 부족, 개발에 대한 지역 장벽들까지 합쳐져 잉글랜드에서 필요한 주택 물량을 충분히 공급하지 못하고 있었다.

이에 정부는 계획 시스템을 통해 더 많은 민간 부문의 토지 공급을 촉진하기 위한 다양한 정책들을 도입해왔다. 주택백서(Housing White Paper) 발간부터 시작하여 개정된 국가 계획 정책 프레임워크(revised National Planning Policy Framework)까지의 개혁(reforms)에는 필요한 주택의 평가와 재개발 부지(brownfield) 활용을 최대화할 수 있는 조치들이 새롭게 표준화되어 포함되었다. 이러한 새로운 정책들은 개선되어온 계획 환경에 맞게 도입되어 왔으며, 2018년에는 351,700가구의 새로운 주택 개발을 허가하였다. 2017년과 비교하여 6%, 2016년과 비교하여 26%가 상승한 수치이다. 그럼에도 불구하고 평균적으로 30만 가구를 매년 지속적으로 공급하기 위해서는 저렴한 지역에서 장기간 개발이 가능한 토지의 공급루트(pipeline) 확보가 필요한 상황이었다.

③ 홈즈 잉글랜드의 개입 및 역할

홈즈 잉글랜드는 10억3천만 파운드의 토지통합기금(Land Assembly Fund)을 활용하여, 마스터 디벨로퍼(master developer)로서 시장에 개입하고 있다. 그동안 시장에서 민간이

45) Communities and Local Government. (2010). 'Tenant Services Authority to be abolished – New powers for tenants to improve social housing', Communities and Local Government, 14 October. Available at: <https://web.archive.org/web/20101209150116/http://www.communities.gov.uk/news/housing/1740300> (Accessed: 06 March 2022).

진전시킬 수 없었던 정체되어 있던 토지들을 홈즈 잉글랜드가 인수하고 있다. 예를 들어 토지주가 공공과 효과적으로 협력할 수 없었거나 계획이 민간부문의 욕구를 충족시키지 못했던 지역들이다. 토지를 획득한 이후에는 홈즈 잉글랜드 조직 내부의 자원과 전문지식을 활용하여, 지역의 주요 개발업자와 소형 주택건설사업자를 지원하기 위해 매입한 토지를 다시 시장의 적재적소에 공급한다.

홈즈 잉글랜드는 상당한 규모의 국유지(public land)를 관리 및 감독하고 있다. 국유지를 가장 효율적으로 활용할 수 있는 방안을 만들어야 할 책임을 가지고 있으며, 정부의 비전을 실현하기 위해 주택공급을 위한 잉여 국유지를 시장에 방출하는 업무에 집중하고 있다. 홈즈 잉글랜드가 소유하고 있는 토지(landholdings)를 투명하게 공개하면서, 동시에 토지를 시장에 판매하기 위한 영리적인 활동을 적극적으로 수행한다. 필요한 토지는 시장에 바로 방출하며, 지역의 계획과 큰 비전에 맞게 지원할 수 있는 방향에서 토지의 판매가 이루어지도록 개입하고 있다. 특히 조기 개발·경제 성장·정부의 사업 다각화 목표 달성을 촉진하는 조건에서 토지의 처분이 신속하게 이루어진다.

표 6 토지공급 관련 예산 (2018년 기준)

항목	세부항목	비용 (단위: 천파운드)
재정지출 (Capital Financial Transactions)	지출(Investment)	£ 5,181
보조금(Capital Grant)	지출(Investment)	£ 1,557,036
	수입(Income)	- £ 884,906
사업비(Programme Resource)	지출(Investment)	£ 90,515
	수입(Income)	- £ 127,998
합계(Net Budget)		£ 639,828

P. 32-33. Homes England (2018). Strategic Plan 2018/19-2022/23. London: Homes England.

홈즈 잉글랜드는 잉여 국유지 처분을 지원하기 위해 타 정부 부서와의 파트너십을 획기적으로 늘려나가고 있다. 시장에 토지를 공급하기 위한 소규모 대지 기금(Small Sites Fund)을 활용하여 민간부문 뿐만 아니라 지방 정부 및 중앙정부 부서들을 지원하고 있다. 지방정부 건설 촉진 사업(Local Authority Accelerated Construction programme)은 건설 속도를 올리거나 사업 확장을 돕기 위해 진행하며, 공공이 소유한 토지에서 사업을 진행하는 소규모 건설업자들이 현대식 건설 공법을 사용할 수 있도록 장려하고 있다.

④ 전략사업

2018-20년도 우선적 과제들을 설정하여 토지공급 전략을 사업으로 실행하고 있다. 10억 3천만 파운드의 토지통합기금(Land Assembly Fund)을 활용하여 시장이 하지 못하는 개발 가능한 부지들을 확보하고 기반시설 설치를 위한 투자를 진행하였다(Homes England 2018). 예를 들어 Northstowe와 Burgess Hill의 개발지역에 기반시설 설치를 진행하였다. 정부의 2015-20년 공공섹터 토지 사업(Public Sector Land programme 2015-20) 아래에서 잉여 국공유지 처분을 계속 진행하였는데 토지교환 및 파트너십을 통해 타 정부부서들과 협력하여 공공섹터의 토지들을 시장에 공급하였다⁴⁶⁾.

파트너들과 위험과 보상을 함께 공유하면서 공급의 속도를 현저하게 증가시키는 직접 위탁계약 방식(direct commissioning contracting approach)의 시범사업을 진행하였다⁴⁷⁾. 이는 향후 2년 동안 7개의 대상지역에서 1300개 이상의 사업 착수에 기여할 것으로 기대된다⁴⁸⁾.

홈즈 잉글랜드와의 임대차 계약에 현대식 건설공법(MMC)을 적용하여 보유한 토지에서 공급이 가속화되도록 촉진하고 있다. 동시에 등록된 사업자(Registered Providers), 소규모 주택 건설업자, 임대를 위한 개발사업자(Build-to-Rent Providers)와 협력하여 다양한 임차인 간의 조화를 유도하고 있다⁴⁹⁾. 또한 Building for Life 12와 기타 수단들을 활용하여 디자인 품질을 향상시키고 있다⁵⁰⁾.

장기과제들은 더 많은 사업 착수 및 완료·토지 확보·토지 공급·파트너십을 중심으로 이루어질 전망이다. 2023년까지 최소 2,000곳 이상의 사업을 포함하여 2020년 중반까지 매년 4000곳의 사업을 착수하고, 토지통합기금(Land Assembly Fund)을 통해 2030년 3월까지 23,000곳의 사업을 완료할 예정이다⁵¹⁾. 이 기금은 2023년 3월까지 자체조달(self-financing)될 예정이다.

소규모 대지 기금(Small Sites Fund)을 통해 소규모 토지들의 현장 기반시설 및 토지 개선에 사업비를 지원함으로써 27,000가구를 수용할 수 있는 공공 및 민간 토지를 확보할 계획이다. 여기에 지방정부 건설 촉진 사업(Local Authority Accelerated Construction programme)을 통해 기반시설 및 사업 착수단계의 작업(enabling works)에 투자함으로써 32,000가구의 주택을 수용할 수 있는 지방정부의 잉여토지를 확보하여 시장에 공급할 예정이다⁵²⁾.

장기적 관점에서 주택공급을 위한 정부의 잉여토지 처분을 증가시키기 위해 정부 부서들과의 새로운 파트너십 합의를 체계적으로 형식화하여 이행하려는 전략을 가지고 있다.

⑤ 개입사례

토지공급 관련 사례로는 홈즈 잉글랜드가 마스터 디벨로퍼(master developer)로서 역할을 수행한 웨스트 서섹스주의 Burgess Hill이 대표적이다. Burgess Hill은 인구 3만명의 타운으로서 한국의 읍면 단위 규모에 해당되는 행정자치 구역이다. 이 지역은 3,500가구 이상의 주택을 공급할 수 있는 잠재력을 가지고 있었음에도 불구하고 토지 소유권의 복잡성과 기반시설의 우선 설치 요구로 인해 해당 토지의 개발은 10년 넘게 지연되고 있었다⁵³⁾.

2018년 7월, 홈즈 잉글랜드는 3,500가구 이상의 주택을 공급하기 위해 Burgess Hill의

46) Homes England. (2018). Strategic Plan 2018/19-2022/23. London: Homes England.

47) Homes England. (2018). Strategic Plan 2018/19-2022/23. London: Homes England.

48) Homes England. (2018). Strategic Plan 2018/19-2022/23. London: Homes England.

49) Homes England. (2018). Strategic Plan 2018/19-2022/23. London: Homes England.

50) Homes England. (2018). Strategic Plan 2018/19-2022/23. London: Homes England.

51) Homes England. (2018). Strategic Plan 2018/19-2022/23. London: Homes England.

52) Homes England. (2018). Strategic Plan 2018/19-2022/23. London: Homes England.

53) Homes England. (2018). Strategic Plan 2018/19-2022/23. London: Homes England.

Northern Arc 지역의 토지를 매입했으며, 토지를 얻기 위해 Mid Sussex 시청, 토지주, 부지 프로모터(site promoter)와 긴밀한 관계 속에서 업무를 진행하였다⁵⁴⁾. 현재 홈즈 잉글랜드는 사업대상지 토지를 소유한 지주로서 지역에서 필요로 하는 기반시설에 투자를 하고 있으며 빠른 시일 내에 민간에 의한 개발이 이루어지도록 토지 판매를 시작할 예정이다.

5) 지방정부 협력사례: 공공재산 통합화 사업(OPE)

① 사업내용

공공재산 통합화 사업(One Public Estate: OPE)은 국유재산관리기구(GPA)와 지방정부 파트너십 조직인 지방정부협의회(LGA)가 함께 주도하는 사업이다. 300여개 이상의 지방정부들과 파트너십을 맺어 450여개의 지역 프로젝트들을 현재 진행 중에 있다⁵⁵⁾.

공공재산 통합화 사업(OPE)은 기존 국공유지를 한 곳으로 모아 면적 및 관리비용은 줄이고 기능적 효율성 및 접근성을 높이는 전략을 가진다. 이전된 이후에 남은 국공유지나 활용이 떨어지는 지역 국공유지를 발굴 및 투자하여 공공서비스(의료 등)·주택공급·상업시설 등으로 재활용하여 수익과 고용을 창출하고 지역경제를 활성화 시키는 사업이다⁵⁶⁾. 다시 말해, 성격이 비슷한 지역의 공공서비스들을 통합적으로 묶어 하나의 국공유지에 이전 및 집중시키고, 이전 후 남은 토지를 매각하여 주택이나 상업시설 등의 민간 투자를 유도한다⁵⁷⁾.

② 사업목표

런던에 몰려있던 주요 중앙정부 기관들이 영국 전역에 위치한 통합청사 허브로 재배치되면서 균형 발전 및 지역 활성화의 주요 거점으로서 역할을 수행하고 있었다. 이러한 분위기에서 지방정부는 국유재산관리기구(GPA)와의 파트너십을 통해 그동안 지역에 흩어져있던 국가의료서비스(NHS), 직업센터, 경찰서, 소방서 등 여러 공공서비스들을 한 곳에 통합적으로 조성하여 비용은 낮추고 효율은 높이기 위한 목적을 가지고 있다⁵⁸⁾.

지역별로 모델이 다르지만 공통적으로 공공서비스 및 국유지의 효율을 높임으로써 정부의 재정 부담을 낮추고, 이전 이후에 남은 땅에 민간개발을 통해 지역경제 활성화를 촉진 시키는 목표를 가진다⁵⁹⁾. 즉, 공공재산 통합화 사업(OPE)은 공공부문과 민간부문 모두에게 혜택이

54) Homes England. (2018). Strategic Plan 2018/19-2022/23. London: Homes England.

55) Local Government Association (n.d.). About One Public Estate. Available from: <https://www.local.gov.uk/topics/housing-and-planning/one-public-estate/about-one-public-estate?fbclid=IwAR3h4Ek-dqnI5-p9iDChJ7APmia4X0FQKX1-jhGE-lBrJkP5uYaYfHw7Lc>

56) Cabinet Office (2018). Government Estate Strategy. London: Cabinet Office.

57) Local Government Association (n.d.). About One Public Estate. Available from: <https://www.local.gov.uk/topics/housing-and-planning/one-public-estate/about-one-public-estate?fbclid=IwAR3h4Ek-dqnI5-p9iDChJ7APmia4X0FQKX1-jhGE-lBrJkP5uYaYfHw7Lc>

58) Cabinet Office (2018). Government Estate Strategy. London: Cabinet Office.

돌아가는 전략적 이점을 갖추고 있다. 중앙정부의 부동산 자산관리 전문조직인 국유자산관리기구(GPA)를 투입하여 지역의 국공유지를 종합적으로 분석하고 전략을 수립하여 공공과 민간의 투자를 모두 이끌어내는 것이 핵심 전략이자 목표다⁶⁰⁾.

③ 최근 사례: 코드셀 커뮤니티 허브(Codsall Community Hub)

사우스 스태퍼드셔주의 지역 공공서비스 시설들은 커뮤니티를 위한 서비스 품질은 개선하면서 동시에 운영비는 줄이고 수익을 최대화할 수 있는 전략이 요구되었다. 이에 사우스 스태퍼드셔주 지방정부는 1,240만 파운드의 연간 예산 안에서 안정적인 자급자족 운영을 목표로 삼고 공공재산 통합화 사업(OPE)을 진행하였다⁶¹⁾.

공공재산 통합화 사업(OPE)의 일환으로 진행된 코드셀 커뮤니티 허브사업(Codsall Community Hub)은 지역의 수요에 기반하여 공공서비스들의 통합을 통해 운영비 감축과 수익 최대화 목표를 달성하는 것이 핵심전략이었다.

실무적인 사업 진행을 위해 중앙정부와 지방정부 사이에 Staffordshire OPE Steering Group이라는 이름으로 파트너십이 형성되었다. 또한 2018년에 사우스 스태퍼드셔주 지방정부는 통합된 서비스를 제공하고 임대 공간(tenanted space)은 늘리며 운영비 및 탄소배출을 줄이기 위해서 125,000파운드의 공공재산 통합화 사업(OPE) 기금을 확보하였다⁶²⁾.

지역의 노후화된 공공건물들은 10년간 4백만 파운드의 투자가 필요한 것으로 평가되었는데, 정부재정의 부담을 줄이기 위해 투자된 예산이 수익으로 상쇄되어 결과적으로 예산이 제로에 수렴하는 재정 중립정책(financial neutrality)을 실시하였다⁶³⁾. 이에 따라 개발될 지역서비스 허브 안에는 공공·민간·제3부문 커뮤니티 기반 조직들에게 공간을 재임대할 계획이며, 이로써 얻게 될 임대수익을 통해 재정 중립정책(financial neutrality)이 완수될 수 있을 것으로 기대되었다.

지역 내 3개의 NHS Trust(공공병원) 빌딩을 하나로 합치고 직원을 통합 배치하였다. 지역 경찰 팀들은 새로운 청사 공간에 통합 배치될 것이며, 전문자문위원회(specialist council)·국가의료서비스(NHS)·제3부문 팀들이 함께 한 공간에서 커뮤니티의 중심 역할을 수행하게 된다. 즉, 서로 다른 서비스들을 한 공간에 통합 배치하여 공공재산의 합리화를 실현시키는

59) Cabinet Office (2018). Government Estate Strategy. London: Cabinet Office.

60) Local Government Association (n.d.). About One Public Estate. Available from: <https://www.local.gov.uk/topics/housing-and-planning/one-public-estate/about-one-public-estate?fbclid=IwAR3h4Ek-dqnI5-p9iDChJ7APmia4X0FQKX1-jhGE-lBrJkP5uYaYfHww7Lc>

61) Local Government Association (n.d.). Staffordshire OPE Steering Group: Codsall Community Hub. Available from: <https://www.local.gov.uk/case-studies/staffordshire-ope-steering-group-codsall-community-hub>

62) Local Government Association (n.d.). Staffordshire OPE Steering Group: Codsall Community Hub. Available from: <https://www.local.gov.uk/case-studies/staffordshire-ope-steering-group-codsall-community-hub>

63) Local Government Association (n.d.). Staffordshire OPE Steering Group: Codsall Community Hub. Available from: <https://www.local.gov.uk/case-studies/staffordshire-ope-steering-group-codsall-community-hub>

전략이다.

코드셀 커뮤니티 허브사업(Codsall Community Hub)이 완료될 경우, 20개 이상의 조직들이 단일 공공재산에 함께 입지하여 업무를 수행하게 된다⁶⁴⁾. 이를 통해 25가구의 주택공급과 256명의 고용 창출이 가능한 토지를 방출함으로써, 코드셀 커뮤니티 허브사업(Codsall Community Hub)은 향후 10년 동안 570만 파운드의 수입과 130만 파운드의 부채감축 효과를 가져올 것으로 기대되고 있다⁶⁵⁾.



그림 4 코드셀 커뮤니티 허브 전경
(Local Government Association, n.d.)

6) 전문인력 체계 개선 사례: 부동산자산관리능력 평가모델(PAMCAM) 및 경력개발 프레임워크(GPCF)

① 부동산자산관리능력 평가모델(PAMCAM)

부동산자산관리능력 평가모델(Property Asset Management Capability Assessment Model: PAMCAM)은 PricewaterhouseCoopers(PWC)의 컨설팅 지원을 바탕으로 상무청(Office of Government Commerce)과 감사원(National Audit Office)이 공동으로 개발하였다⁶⁶⁾. 2009년 1월에 정식으로 출시되었으며, 정부 조직들이 스스로 기업형 자산 관리 능력(corporate property asset management capability)을 측정하고 개선 가능한 영역을 식별하기 위해서

64) Local Government Association (n.d.). Staffordshire OPE Steering Group: Codsall Community Hub. Available from: <https://www.local.gov.uk/case-studies/staffordshire-ope-steering-group-codsall-community-hub>

65) Local Government Association (n.d.). Staffordshire OPE Steering Group: Codsall Community Hub. Available from: <https://www.local.gov.uk/case-studies/staffordshire-ope-steering-group-codsall-community-hub>

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

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 고쳐 재출시하였다. 결과적으로, 질문의 수가 67개에서 38개로 줄어들었고, 전자부동산정보맵핑서비스(e-PIMS)를 통해 인터페이스가 훨씬 단순해졌으며, 기존 등록된 전자부동산정보맵핑서비스(e-PIMS) 사용자들의 접근이 가능해졌다⁶⁷⁾. 새로운 평가모델은 2014년 7월에 공식 출시되었으며 2009년의 초기 모델을 대체하고 있다. 인지도 바탕의 초기 성과 측정 방식에서 벗어나, 질문에 네(yes) · 아니오(no) · 부분 동의(partial)로 응답하는 더 간단한 신호등 방식(빨강 · 노랑 · 녹색)으로 수정되었다⁶⁸⁾. 이러한 변화는 단순히 위기상황을 제시하기 보다는, 정확히 어디에서 추가적인 개입활동 혹은 개선작업이 필요한지를 명확히 강조하기 위한 목적을 가지고 있다.

질문들은 조직의 주요 경영관리 흐름(corporate management streams)을 나타낼 수 있도록 9개 챕터의 전략 유형에 걸쳐 제시되어 있다⁶⁹⁾. 2014년의 조사에서는 총 38개의 질문들이 수록되었다⁷⁰⁾. 질문의 수는 정부의 정책이나 조직의 변화 같은 요소들에 따라 이듬해에 유연하게 달라질 수 있다.

평가모델은 크게 두 가지 측면에서 조직들의 역량을 평가한다. 첫째, 부동산 자산관리 생애주기 활동(lifecycle activities)인 전략(strategy) · 계획(planning) · 납품(delivery) · 운영(operation)을 평가한다⁷¹⁾. 둘째, 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 평가한다⁷²⁾. 따라서 조직들은 온라인 자체 평가 툴(online self-assessment tool)의 질문에서 예 · 아니오 · 부분 동의 버튼 중 하나를 선택할 수 있다. 이는 시스템에서 선택사항별 예시로 제시되는 증거 및 개선계획에 사용자가 해당이 될 경우, 그것에 맞게 답을 선택하여 본인의 성과 달성 여부를 판단할 수 있도록 설계되어 있다.

예를 들어, 첫 번째 질문은 '귀하의 조직은 자신 혹은 다른 정부 부서들의 현재와 미래 부동산 니즈(needs)에 대한 이해도가 높은가? 또한 부동산 자산의 효율적 활용을 위한 타부서와의 협력이 이루어지고 있는가?'이다⁷³⁾. 이는 범정부전략(cross government

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

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

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

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

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

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

strategy)을 평가하기 위한 의도를 내재하고 있다. 평가 툴은 사용자가 제대로 된 판단을 내릴 수 있도록 버튼별(예·아니오·부분 동의) 해당되는 예시를 제시한다. 예를 들어 사용자가 '적어도 밀접하게 관련된 부서들의 계획이나 의도에 대한 지식을 가지고 있는 경우'에 해당하는 경우는 부분 동의(partial) 버튼의 선택이 가능하다⁷⁴⁾.

예(yes) 버튼을 누르기 위해서는 다음과 같은 증거들이 필요하다. 1) 다른 부서들의 계획들을 고려한 전략적 계획 문서의 레퍼런스가 존재한다⁷⁵⁾. 2) 정부 부서 혹은 공공부문이 필요할 즉각적인 그리고/혹은 미래에 비어있거나 잉여의 국유재산을 파악하기 위해 e-PIMS 내의 정보를 조사하였다⁷⁶⁾. 3) 모든 부동산 및 토지 자산이 e-PIMS에 기록되었으며, 모든 관련된 필드의 정보 기입이 완료되었고 정기적으로 업데이트 되고 있다⁷⁷⁾. 세 가지 증거에 해당하는 경우에는 질문에 대해 예(yes)로 응답할 수 있다. 이렇게 분야별로 분류된 질문들의 간편한 응답(예·아니오·부분 동의)을 통해 조직의 종합적인 부동산자산관리 역량 평가가 가능하다. 아래의 표7은 총 38개의 질문 중 순서별 다섯 개의 질문 예시이며, 마찬가지로 질문별 응답을 위한 예시가 시스템에 별도로 제시된다.

표 7 부동산자산관리능력 평가모델(PAMCAM) 질문 예시

항목	내용
질문1	- 귀하의 조직은 자신 혹은 다른 정부 부서들의 현재와 미래 부동산 니즈(needs)에 대한 이해도가 높습니까? 또한 부동산 자산의 효율적 활용을 위한 타부서와의 협력이 이루어지고 있습니까? - 전략 유형: 범정부 전략
질문2	- 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)
질문3	- 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
질문4	- 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)
질문5	- 귀하의 조직은 최신 부동산 자산 전략을 수립했으며, 조직의 비즈니스 전략에서 수용시설의 니즈를 반영한 연간 계획을 정기적으로 업데이트 합니까? - 전략 유형: 범정부 전략

Cabinet Office (2014). Property Asset Management Capability Assessment Model (PAMCAM) (Version 1.1).

London: Cabinet Office에서 총 38개의 질문 중 순서대로 5개 질문을 정리함.

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

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

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

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

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

② 국유재산관리전문가 경력개발 프레임워크(GPCF)

국유재산관리의 영역은 넓고 다양하기 때문에 설계·계획·개발·위탁·품질보증·시설관리 등 전 영역의 전문성을 바탕으로 한 부동산관리 전문인력의 수요가 높은 상황이다⁷⁸⁾. 또한 정부가 제공하는 공공서비스에 대한 변화가 요구되고 있는 상황에서, 업무를 수행하는 정부의 인력은 요구되는 기술을 적절하게 개발할 필요가 있었으며, 특히 국유재산관리 분야에서 기술 및 경력 개발은 무엇보다 중요하였다⁷⁹⁾. 이러한 배경 아래에서 개발된 국유재산관리전문가 경력개발 프레임워크(Government Property Career Framework: GPCF)는 전문성을 향상하고, 경력개발을 촉진하며, 높은 수준의 국유재산관리 인력을 지원하기 위한 목적을 가지고 있다(그림5 참고)⁸⁰⁾.

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 5 경력개발 프레임워크(Government Property Profession, 2020)

국유재산관리전문가 경력개발 프레임워크(GPCF)는 정부 전반의 국유재산관리전문가 개발을 지원하며, 부동산 직무에서 가능한 기회 및 진로의 폭을 보여주기를 위한 목적을 가지고 있다⁸¹⁾. 이러한 프레임워크는 국유재산에서의 역할을 5가지 직업군과 23개의 핵심 역할로

78) Government Property Profession (2020). Government Property Career Framework. London: Government Property Profession.

79) Government Property Profession (2020). Government Property Career Framework. London: Government Property Profession.

80) Government Property Profession (2020). Government Property Career Framework. London: Government Property Profession.

81) 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).

단순화하여 제시하고 있다(표8 참고)⁸²⁾. 각 역할은 해당되는 업무의 유형을 설명하고, 각 수준에서 요구되는 기량 및 경험(skills and experience)의 기대치를 포함하고 있다⁸³⁾.

표 8 프레임워크 핵심 역할 및 내용

역할 구분	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 분야 전반의 공동의 역량과 수용력을 개발하는 책임을 가짐
	시설관리국장 및 작업장 관리자 (Head of Facilities & Workplace Management)	- 국유재산 전반의 모든 부동산 관리 서비스의 전문적인 운영책임 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 자산 관리계획의 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 숙소를 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)	부동산 및 건설사업 관리 (Property & Construction Project Management)	- 국유재산 전반의 인프라 및 건설사업의 진행을 감독하는 역할

82) 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).

83) 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).

Projects)		
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 (Maintenance Management)	- 전략적 부동산 계획에 맞게 품질 · 안전 · 환경적 보호 · 비용 · 기능적 필요조건을 최적화하는 역할
	계획 및 개발 (Planning & Development)	- 전략적 정책에 맞게 건설 및 자연환경의 물리적 측면의 영향을 고려하는 것 뿐만이 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.

경력개발별로 네 가지 레벨 및 기준이 제시되어 있어서, 사용자는 현재와 미래의 역할에서 요구되는 전문성 개발 목표와 그 흐름을 명확하게 확인할 수 있다⁸⁴⁾. 또한 프레임워크는 잠재적인 경력개발 경로를 맵핑하여 보여주고 있다(그림6 참고). 사용자가 국유재산관리 경력의 다음 단계에서 어떤 경험 · 자격 · 기술적 기량을 가져야 하는지 미리 식별하는데 도움을 준다. 즉, 사용자가 일상적으로 사용하는 실무적 기술과 행동을 바탕으로 하며, 사용자의 경력개발 열망을 함께 고려하여 미래에 어떤 진로로 이어질지를 보여줌으로써 본인의 강점을 미리 결정하여 집중적으로 개발할 수 있게 도움을 준다⁸⁵⁾.

84) 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).

85) 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).

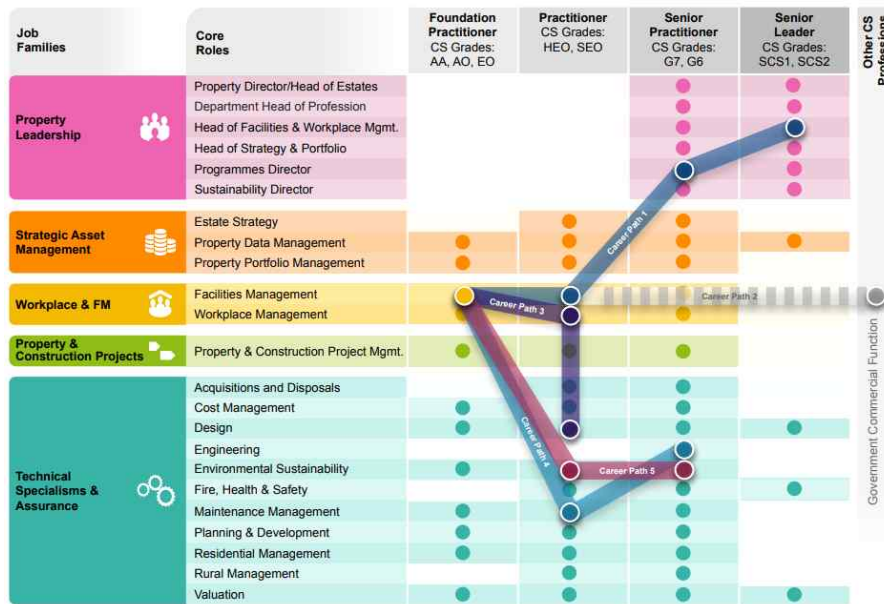


그림 6 현직 전문인력의 경력개발경로
(Government Property Profession, 2020)

프레임워크에서 경력은 foundation practitioner · practitioner · senior practitioner · senior leader로 총 4단계로 분류되며, 국유재산관리 관련 직무에서 총 61개의 핵심 역할을 제시하고 있다⁸⁶⁾. 이전 단계 경력과 이후의 미래 경력까지 함께 비교가 가능하다.

크게 9가지로 내용이 구성되어 있다. 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(credential), 6) 진입경로(entry route), 7) 기술적 역량(technical skills), 8) 미래 직무경로(future pathways), 9) 기타 관련 직무(other professions)를 제시한다⁸⁷⁾. 핵심 역할별 필요한 역량 · 책임 · 자격요건 · 구직경로 · 기술적 역량 · 진로(진급 경로)를 구분하여 제시하고 있다⁸⁸⁾. 또한 여러 단계의 기술숙련도를 가진 현직 전문인력과 인터뷰 및 사례연구를 통해 실증적인 국유재산관리전문가의 경력개발 경로(career path)를 정성적으로 제시하여 구직 후보자들의 이해를 돕고 있다(그림7 참고)⁸⁹⁾.

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

86) Government Property Profession (2020). Government Property Career Framework. London: Government Property Profession.

87) Government Property Profession (2020). Government Property Career Framework. London: Government Property Profession.

88) Government Property Profession (2020). Government Property Career Framework. London: Government Property Profession.

89) Government Property Profession (2020). Government Property Career Framework. London: Government Property Profession.

Case Study: Strategic Asset Management
Nicholas Brown, MRICS, Commercial Surveyor, Property and Corporate Finance Directorate, Department for Transport

Practitioner → Practitioner → Senior Practitioner

Property Portfolio Management → Valuation → Property Portfolio Management

Q: What is your role?
A: I work as a Commercial Surveyor within the Group Property Team at the Department for Transport. My role involves advising on the asset management of HS1 (Eurostar) portfolio, Waterloo International Terminal and HS2 blight cases, as well as other projects.

Q: How did you get here?
A: After completing my undergraduate degree in Real Estate Management from Oxford Brookes University I spent a number of years working for various firms in the private practice. I started work for a small family private practice firm primarily undertaking property/ asset management work as well as some valuation and agency work. I then spent a few years working for another much larger firm within private practice where among other things I completed my APC and became MRICS. I then moved to the DfT into the Group Property Team.

Q: What do you enjoy about working in Government Property?
A: I thoroughly enjoy working on projects which (it is hoped) will have a significant impact on the country as a whole and the lives of the people within it. It is exciting to be involved in projects which their successes are not primarily defined by a 'bottom line' number, but rather the wider public value benefit that they achieve. It is correct to say that no two working days are quite the same within the Department which makes work particularly interesting and varied.

Q: Looking back, what career advice would you have given to yourself?
A: I think the best thing I could have said to the younger version of myself would be to keep plugging away take every opportunity to exploit what training and development opportunities arise. Realise that it's not going to be easy or quick but that in the end it's worth the effort. Above all spend the time to listen to others who may have a wealth of knowledge that you can tap into.

그림 7 현직 전문인력 인터뷰 정보제공
(Government Property Profession, 2020)

7) 전문인력 교육훈련 사례: 국유재산학교(Government School of Property) 및 정부캠퍼스 사업(Government Campus)

① 국유재산학교(Government School of Property) 출범

2021년 8월 1일, 공공부문의 국유재산관리 업무에 종사하는 모든 인력을 교육훈련 시키기 위한 목적으로 국유재산학교(Government School of Property)가 설립되었다. 훈련 및 개발 프로그램을 통해 정부 부동산 및 국유지 관리의 전문성 향상 및 전문인력 관리의 목표를 가지고 있다. 국유재산학교 설립 발표는 최근에 통과된 정부개혁선언(Declaration of Government Reform)⁹⁰⁾을 기반으로 한다. 이는 브렉시트 및 팬데믹 이후에 중앙정부 서비스의 상업적 전문성을 개선하고, 국유재산이 최고의 효율성 아래에서 관리될 수 있도록 보장함으로써 새로운 위기 및 변화의 물결에 대응하기 위한 목적을 포함된다.

국유재산학교는 정부기량 및 교육과정 캠퍼스(Government Skills and Curriculum Campus) 사업의 일환으로 시작되었다. 설립기념 행사에 참석했던 국무조정실(Cabinet Office)의 Theodore Agnew 장관은 국유재산은 영국 국토의 부흥과 균형발전(levelling up)의 핵심 역할을 하고 있으며, 국유재산학교는 장소와 공공 서비스를 변화시키고 지역 성장을 촉진하며 중앙정부 서비스의 개혁을 도울 수 있다고 밝혔다. 따라서 이러한 개혁을 완수하기 위해서는 기량을 갖춘 재능 있고 유능한 인력이 필요한데, 앞으로 국유재산학교는 중앙정부 공무원들의

90) GOV.UK (2021) Declaration on Government Reform. Available at: <https://www.gov.uk/government/publications/declaration-on-government-reform> (Accessed: 4 February 2023).

적극적인 기술개발을 실현시킬 것이라 강조했다⁹¹⁾.

국유재산학교는 정부 캠퍼스 사업(Government Campus)의 일부로서 기능하며, 다음과 같은 주요 업무를 수행하고 있다. 1) 맞춤형 부동산 교육훈련(tailored property training), 2) 리더십 개발 프로그램(leadership development programmes), 3) 맞춤형 학습 및 개발 교육과정(bespoke learning and development curriculum), 4) 왕립공인감정사협회(Royal Institute of Chartered Surveyors) 및 현장시설관리협회(Institute of Workplace and Facilities Management) 같은 산업계에서 인정하는 기관으로부터 외부 인증(external accreditation) 획득을 지원하고 있다⁹²⁾.

따라서 중앙정부의 국유재산관리 실무 담당자들(정부 공무원)은 국유재산학교의 교육 커리큘럼을 통해 산업계에서 인정하는 공식인증(industry-recognised accreditations)을 얻는 것이 가능해졌다. 왕립공인감정사협회(Royal Institute of Chartered Surveyors)와 현장시설관리협회(Institute of Workplace and Facilities Management)를 통해 인증이 수여된다⁹³⁾.

② 설립 배경 및 역할

국유재산 관련 업무를 담당하거나 담당을 희망하는 중앙정부 공무원들은 국유재산학교를 자유롭게 수강할 기회를 갖게 된다⁹⁴⁾. 부동산 담당관(chief property officer)인 Janet Young⁹⁵⁾은 국유재산학교는 급변하는 환경 속에서 중앙정부에 소속된 관련 전문가들의 경력 개발을 위한 다양한 선택들을 제공하고 있다고 밝혔다⁹⁶⁾. 국유재산학교의 설립배경으로는 브렉시트와 팬데믹 이후에 빠르게 변화하는 정부의 요구에 대응하기 위한 역량 구축이 필요하다는 인식에서 출발했다. 특히 정부의 국유재산관리 실무 종사자들이 현대적인 공공자산의 관리와 운영에 필요한 변화(transformation)를 스스로 실현시킬 수 있는 역량이 필요했다고 밝히고 있다⁹⁷⁾. 이는 생애주기 자산관리(whole-life asset management)를

91) GOV.UK (2021) Government School of Property to boost skills in public sector. Available at: <https://www.gov.uk/government/news/government-school-of-property-to-boost-skills-in-public-sector> (Accessed: 4 February 2023).

92) GOV.UK (2021) Government School of Property to boost skills in public sector. Available at: <https://www.gov.uk/government/news/government-school-of-property-to-boost-skills-in-public-sector> (Accessed: 4 February 2023).

93) GOV.UK (2021) Government School of Property to boost skills in public sector. Available at: <https://www.gov.uk/government/news/government-school-of-property-to-boost-skills-in-public-sector> (Accessed: 4 February 2023).

94) Dunton, J. (2021) 'Cabinet Office unveils 'Government School of Property' plans', Civil Service World, 26 August. Available at: <https://www.civilserviceworld.com/professions/article/cabinet-office-unveils-government-school-of-property-plans> (Accessed: 4 February 2023).

95) 2021년 8월 당시 국무조정실의 국유재산담당관직(director general for government property)을 임시로 수행하고 있었다.

96) Dunton, J. (2021) 'Cabinet Office unveils 'Government School of Property' plans', Civil Service World, 26 August. Available at: <https://www.civilserviceworld.com/professions/article/cabinet-office-unveils-government-school-of-property-plans> (Accessed: 4 February 2023).

이해하고 모든 부동산의 의사결정에는 지속가능성에 대한 고려가 행해져야 하기 때문이었다. 이것은 또한 자산관리 전략에 끈질기게 집중하는 동시에 필요 없는 부동산은 가차 없이 방출해야 함을 의미했다.

Janet Young은 필요 없는 정부 부동산 및 토지를 방출하여 지역경제 성장을 촉진하거나 새로운 주택공급을 이끌 수 있는 전략을 정부의 부동산 전문인력들이 이해해야 한다고 덧붙였다⁹⁸). 이러한 레버리지 기회들(leverage opportunities)은 팬데믹 이후의 국가적 경제 반등 필요성에 미루어 볼 때 특히 중요하게 여겨졌다.

국유재산학교의 목적 및 역할은 다음과 같다. 첫째, 실습 프로그램이 없었던 경력개발 프레임워크(career framework)의 한계를 보완하기 위해, 국유재산기능팀(GPF)에 소속된 국유재산관리 인력들은 국유재산학교(Government School of Property)에 등록하여 필요한 분야의 기술 학습 및 개발의 기회를 가진다⁹⁹). 둘째, 국유재산기능팀(GPF) 소속의 중앙정부 공무원들을 위해 특별하게 설계된 훈련 및 개발 기회를 제공함으로써, 전문성 개발이 직무 수준에 맞게 지속되도록 지원한다¹⁰⁰). 셋째, 학습 · 네트워크 · 협업의 효과적인 기회를 제공하여, 전략적으로 중요한 업무에 최적화된 실습 및 응용 방법을 공유한다¹⁰¹). 넷째, 중앙정부의 국유재산 실무전문가들이 그들의 경력 및 전문지식을 공인하기 위한 적절한 산업계 인증과정을 제공한다¹⁰²).

97) Dunton, J. (2021) 'Cabinet Office unveils 'Government School of Property' plans', Civil Service World, 26 August. Available at: <https://www.civilserviceworld.com/professions/article/cabinet-office-unveils-government-school-of-property-plans> (Accessed: 4 February 2023).

98) Dunton, J. (2021) 'Cabinet Office unveils 'Government School of Property' plans', Civil Service World, 26 August. Available at: <https://www.civilserviceworld.com/professions/article/cabinet-office-unveils-government-school-of-property-plans> (Accessed: 4 February 2023).

99) Government Property Profession (2020). Government Property Career Framework. London: Government Property Profession.

100) Government Property Function (2021). Government School of Property. London: Government Property Function.

101) Government Property Function (2021). Government School of Property. London: Government Property Function.

102) Government Property Function (2021). Government School of Property. London: Government Property Function.

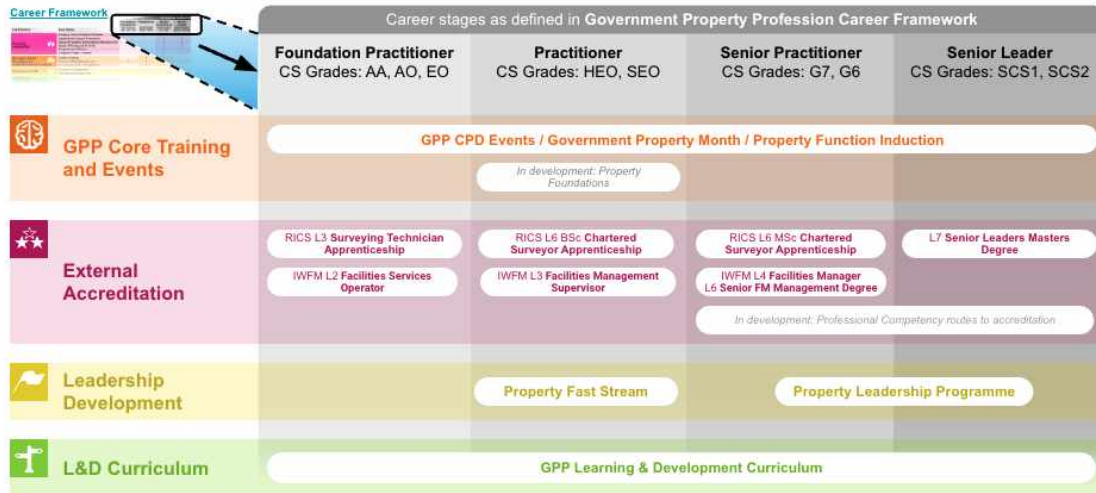


그림 8 경력프레임워크와 연계된 국유재산학교 직무수준별 커리큘럼
(Government Property Function, 2021)

국유재산학교의 교육과정은 크게 네 가지로 구성된다. 1) 국유재산관리전문가(GPP) 핵심 훈련 및 이벤트(GPP Core Training and Events), 2) 외부 인증: 부동산 견습(External Accreditation: Property Apprenticeships), 3) 리더십 개발 프로그램(Leadership Development Programmes), 4) 학습 및 개발 과정(Learning & Development Curriculum)이다(표9 참고).

‘국유재산관리전문가(GPP) 핵심 훈련 및 이벤트’는 부동산 기능 소개(Property Function Induction), 국유재산의 달 이벤트(Government Property Month), 지속가능성 학습(Sustainability Learning)으로 구성되어, 신규 참가자들을 위한 핵심 훈련과정을 주로 제공한다.

외부 인증과 연계되는 ‘부동산 견습 프로그램’은 시설관리 견습(Facilities Management Apprenticeships)과 측량 견습(Surveying Apprenticeships)으로 구성되어 산업계에서 인증된 견습훈련 과정을 제공한다.

‘리더십 개발 프로그램(Leadership Development Programmes)’은 부동산 속성과정(Property Fast Stream)과 국유재산 리더십 프로그램(Government Property Leadership (GPL) Programme)으로 구성되어 있다. 실무적인 리더십 및 관리 능력 향상에 초점을 맞추고 있다.

‘학습 및 개발 과정(Learning & Development Curriculum)’은 개요(Overview)와 사용방법(How to use)으로 구성되어 경력상 요구되는 기량 및 역량의 격차를 줄이고 업무능력의 향상을 위한 자세한 방법을 교육하기 위한 프로그램이다.

표 9 국유재산학교 커리큘럼

구분	교육훈련 과정
국유재산관리전문가(GPP) 핵심 훈련 및 이벤트 (GPP Core Training and Events)	- 부동산 기능 소개(Property Function Induction)
	- 국유재산의 달 이벤트(Government Property Month)
	- 지속가능성 학습(Sustainability Learning)
외부 인증: 부동산 견습 (External Accreditation: Property Apprenticeships)	- 시설관리 견습(Facilities Management Apprenticeships)
	- 측량 견습(Surveying Apprenticeships)
리더십 개발 프로그램 (Leadership Development Programmes)	- 부동산 속성과정(Property Fast Stream)
	- 국유재산 리더십 프로그램(Government Property Leadership (GPL) Programme)
학습 및 개발 과정 (Learning & Development Curriculum)	- 개요(Overview)
	- 사용방법(How to use)

Government Property Function (2021). Government School of Property. London: Government Property Function.

③ 정부캠퍼스(Government Campus) 사업

영국정부는 국가의 바람을 성취하고 팬데믹에 더욱 강하고 회복력 있게 대응하기 위해 업무에 있어서 최고의 인력을 육성해야만 하는 상황이었다. 이러한 정부의 우선사항들을 달성하기 위해 중앙정부 공무원들은 기술적으로 유능하고 대담하며 창의성까지 요구되었다. 또한 이들은 전문적(specialist)이고 동시에 다방면(generalist)의 지식·기술·네트워크가 요구되었다¹⁰³⁾. 2021년 1월, 정부기량교육과정단(Government Skills and Curriculum Unit: GSCU)은 중앙정부 공무원들을 위한 정부캠퍼스(Government Campus) 설립 및 새로운 교육과정 추진을 위한 계획인 '더 나은 훈련·지식·네트워크: 정부 기량을 위한 새로운 커리큘럼 및 캠퍼스 개발계획(Better Training, Knowledge and Networks: the New Curriculum and Campus for Government Skills'¹⁰⁴⁾을 수립했다.

교육훈련은 중앙정부의 모든 부서·기관·직종에 걸쳐 제공된다. 정부캠퍼스는 중앙 혹은 기타 정부 기관에 의해 설계되어 제공되든지 간에, 모든 정부의 교육훈련 과정을 통합하여 제공한다. 이러한 정부캠퍼스의 통합 교육훈련 과정 도입은 중앙정부 공무원들의 학습 기회를 방해하는 장벽들을 허무는 데 도움이 될 것으로 기대되고 있다. 새로운 교육과정은 다음의 5가지 가닥(strand)의 프레임워크로 구성된다. 1) 공공행정의 기초(Foundations of public administration), 2) 정부에서 일하기(Working in government), 3) 주도하고 관리하기(leading and managing), 4) 전문적 기술(specialist skills), 5) 특정분야의 지식(Domain knowledge)으로 구성된 다섯 가지 프레임워크 안에서 다양한 세부 교육훈련 프로그램을 제공하고 있다(표10 참고)¹⁰⁵⁾.

103) GOV.UK (2022) The Government Campus Curriculum. Available at: <https://www.gov.uk/government/organisations/government-skills-and-curriculum-unit> (Accessed: 4 February 2023).

104) GOV.UK (2021) The New Curriculum and Campus for Government Skills. Available at: <https://www.gov.uk/government/publications/the-new-curriculum-and-campus-for-government-skills> (Accessed: 4 February 2023).

정부캠퍼스의 커리큘럼은 카테고리별로 훈련 선택사항들을 쉽게 검토하고, 어떻게 업무향상에 기여할지를 빠르게 인지할 수 있도록 5가지 가닥(strands)으로 나누어 구성하고 있다¹⁰⁶⁾. 모든 중앙정부 공무원 수강생들은 5가지 커리큘럼 안에서 개인 필요에 맞게 여러 가지를 섞어서 선택할 수 있으며, 각각의 수업들이 상호보완적으로 설계되어 있다¹⁰⁷⁾. 따라서 참여자들이 자신의 역할과 관련된 모든 스펙트럼의 기술들(skills)을 습득함으로써 더욱 자신감 있고 유능한 공공 관리자가 되도록 도와줄 것으로 기대되고 있다.

표 10 정부캠퍼스 커리큘럼

구분	프레임워크
Strand 1	- 공공행정의 기초(Foundations of public administration)
Strand 2	- 정부에서 일하기(Working in government)
Strand 3	- 주도하고 관리하기(leading and managing)
Strand 4	- 전문적 기술(specialist skills)
Strand 5	- 특정분야의 지식(Domain knowledge)

GOV.UK (2022) The Government Campus Curriculum. Available at: <https://www.gov.uk/government/organisations/government-skills-and-curriculum-unit> (Accessed: 4 February 2023).

Strand 1의 테마는 공공행정의 기초(foundations of public administration)다. 입문자나 미숙련자를 위한 프로그램의 일부분으로써 중앙정부의 신입직원을 대상으로 하는 일반적인 훈련 및 지식 프로그램으로 구성된다¹⁰⁸⁾. 간단히 말해서, 공무원으로서 효과적으로 일하기 위한 필수적인 기술들(skills)의 훈련을 제공한다. Strand 1은 대면 또는 비대면 디지털 교육 세션을 통해 교육이 이루어지며, 모든 참가자들은 공공 관리자로서 경력을 쌓고 발전시키기 위한 동등한 기회를 제공받는다¹⁰⁹⁾. 아래와 같은 12가지 카테고리 안에서 세부 교육훈련 프로그램들이 제공된다.

- 분석 및 의사결정(Analysis and decision making)
- 경력 개발(Career development)
- 상업(Commercial)
- 커뮤니케이션(Communication)
- 고객 서비스(Customer service)
- 디지털 핵심(Digital essentials)
- 효과적인 도달(Effective delivery)

105) GOV.UK (2022) The Government Campus Curriculum. Available at: <https://www.gov.uk/government/organisations/government-skills-and-curriculum-unit> (Accessed: 4 February 2023).

106) Government Campus (2022) The 5 Learning Strands. Available at: <https://campus.learn.civilservice.gov.uk/> (Accessed: 4 February 2023).

107) Government Campus (2022) The 5 Learning Strands. Available at: <https://campus.learn.civilservice.gov.uk/> (Accessed: 4 February 2023).

108) Government Campus (2022) Strand 1: Foundations of public administration. Available at: <https://campus.learn.civilservice.gov.uk/learning-strands/foundations-of-public-administration> (Accessed: 4 February 2023).

109) Government Campus (2022) Strand 1: Foundations of public administration. Available at: <https://campus.learn.civilservice.gov.uk/learning-strands/foundations-of-public-administration> (Accessed: 4 February 2023).

- 금융 핵심(Finance essentials)
- 보건 및 안전(Health and safety)
- 정보통신(IT)
- 개인의 효율성(Personal effectiveness)
- 업무공간 핵심(Workplace essentials)

Strand 2는 정부에서 일하기(working in government)란 테마로 구성되어 있다. 정부에서 일하기는 기본 인식에서 전문 지식까지 방대한 주제를 담고 있다. 그러나 중앙정부 공무원의 경력 전반에 걸친 공통 테마는 공공자금 관리·내각(ministers) 및 의회와의 관계에 대한 이해·기타 전문적 영역에 관한 기본적인 이해 및 그들과의 협력방식 등으로 좁혀질 수 있다¹¹⁰⁾. 새로운 입문과정(induction course)은 새로운 참가자들에게 정부조직 및 업무 방법에 대한 기본적 인식을 제공하는 것에 초점을 맞춰 설계되었다¹¹¹⁾. 아래와 같은 11가지 카테고리 안에서 세부 교육훈련 프로그램들이 제공된다.

- 경력 개발(Career development)
- 커뮤니케이션(Communication)
- 데이터 보호(Data protection)
- 유럽연합 및 국제관계(EU and international)
- 금융 핵심(Finance essentials)
- 소개(Induction)
- 의회(Parliamentary)
- 의회 대응역량(Parliamentary capability)
- 정책(Policy)
- 스마트한 업무(Smarter working)
- 업무공간 핵심(Workplace essentials)

Strand 3 프로그램은 주도하고 관리하기(leading and managing)라는 테마 아래에서 이루어진다. 리더십 및 관리책임과 함께 중앙정부 공무원들에게 기대되는 최소 기준에 도달하기 위한 시간 및 초점을 반영하여 관련된 실용 기술을 제공한다¹¹²⁾. 정부캠퍼스는 타의 추종을 불허하는 관리 및 리더십 기술을 갖춘 핵심그룹(cadre) 육성을 지향한다. 이 과정을 이수한 참가자들은 동료와 언제·어디서·어떻게 업무를 수행해야 하는지 본능적으로 이해하게 될 것으로 기대된다¹¹³⁾. 아래와 같은 8가지 카테고리 안에서 세부 교육훈련 프로그램들이 제공된다.

- 경력 개발(Career development)

110) Government Campus (2022) Strand 2: Working in Government. Available at: <https://campus.learn.civilservice.gov.uk/learning-strands/working-in-government> (Accessed: 4 February 2023).

111) Government Campus (2022) Strand 2: Working in Government. Available at: <https://campus.learn.civilservice.gov.uk/learning-strands/working-in-government> (Accessed: 4 February 2023).

112) Government Campus (2022) Strand 3: Leading and managing. Available at: <https://campus.learn.civilservice.gov.uk/learning-strands/leading-and-managing> (Accessed: 4 February 2023).

113) Government Campus (2022) Strand 3: Leading and managing. Available at: <https://campus.learn.civilservice.gov.uk/learning-strands/leading-and-managing> (Accessed: 4 February 2023).

- 리더십(Leadership)
- 변화의 선도(Leading change)
- 팀 짜기(Leading teams)
- 성과 관리(Managing performance)
- 개인의 효율성(Personal effectiveness)
- 채용(Recruitment)
- 고위 리더십(Senior leadership)

Strand 4는 전문적 기술(special skills)이라는 테마로 구성되어 있고, 전문직 육성을 위해 기존 전문가들에 의해 과정이 진행된다¹¹⁴⁾. 따라서 정부 캠퍼스 교육과정 중 Strand 4는 전문가 및 기술직 직무를 위한 공인된 훈련과 전문적 개발(credited training and professional development)에 초점이 맞춰져 있다.

28개의 공인된 전문직무(recognised professions)가 존재한다. 이러한 정부 전문직무(government professions)는 특별한 기술·지식·전문성을 갖춘 인력을 개발한다. 이들은 부서·기관·직무를 대표하여 정부 전반의 업무에 관여하며, 하나 이상의 정부 전문직에 중복되어 소속될 수 있다¹¹⁵⁾.

14개의 기술직무(functions)도 존재하는데, 정부 전반의 부서 및 기관들에 맞춰 조직된다. 이들은 정부 전반에서 향상된 결과를 낼 수 있도록 지원한다. 무엇이 필요하고 어떻게 해당 범위 안에서 효과적으로 수행될 수 있을지를 주로 다룬다¹¹⁶⁾. 아래와 같은 11가지 카테고리 안에서 세부 교육훈련 프로그램들이 제공된다.

- 상업(Commercial)
- 컨설팅(Consulting)
- 데이터 보호(Data protection)
- 유럽연합 및 국제관계(EU and international)
- 금융(Finance)
- 보건 및 안전(Health and safety)
- 국제적 역량(International capability)
- 운용상의 도달(Operational delivery)
- 개인의 개발(Personal development)
- 정책(Policy)
- 보안(Security)

Strand 5는 특정분야의 지식(domain knowledge)을 다룬다. 정부캠퍼스는 정부 부서들이

114) Government Campus (2022) Strand 4: Specialist skills. Available at: <https://campus.learn.civilservice.gov.uk/learning-strands/specialist-skills> (Accessed: 4 February 2023).

115) Government Campus (2022) Strand 4: Specialist skills. Available at: <https://campus.learn.civilservice.gov.uk/learning-strands/specialist-skills> (Accessed: 4 February 2023).

116) Government Campus (2022) Strand 4: Specialist skills. Available at: <https://campus.learn.civilservice.gov.uk/learning-strands/specialist-skills> (Accessed: 4 February 2023).

조직적·기술적 경계를 넘어 더 폭넓은 교육훈련에 접근할 수 있도록 돕는다¹¹⁷⁾. 특정분야의 지식(domain knowledge)은 중앙정부 공무원들이 그들의 특정한 과제에 대해 효과적으로 업무를 추진하기 위해 필요한 지식과 이해를 의미한다¹¹⁸⁾. 특정 주제의 영역들은 보통 보건·교육·교통과 같은 부서들의 업무특성과 관련된다. 또한 기후변화와 같이 둘 이상의 정부 부서 및 전문직무와 관련될 수 있다.

특정분야의 지식(domain knowledge)을 위한 교육훈련과정 유형은 부서 내외부에서 참여자들이 접근할 수 있도록 개발된다. 다음의 세 가지 경우 중 하나에 해당된다면 Strand 5에서 필요한 과정을 찾을 수 있을 것이다. 1) 특정 부서에 관심이 있고 그 해당 분야에서 일반적으로 어떠한 훈련이 제공되는지 알고 싶은 경우, 2) 탄소중립(Net Zero) 및 기후변화와 같이 부서들을 넘나드는 정책영역(policy area)에 관해 학습이 필요한 경우, 3) 정부 전반에서 도움이 될 만한 주제의 교육훈련 과정을 만들고 싶은 경우가 해당된다¹¹⁹⁾.

아래와 같은 2가지 카테고리 안에서 세부 교육훈련 프로그램들이 제공된다.

- 환경(Environment)
- 보조금(Grants function)

참고문헌

- BBC News (2016). 'UK government leases Canary Wharf offices from Barclays', BBC News, 6 December. Available at: <https://www.bbc.co.uk/news/business-38221483>
- Burke, T. (2021). 'NHS Property Services signs for new Canary Wharf office', EG Radius, 27 April. Available at: <https://www.egi.co.uk/news/nhs-property-services-signs-for-new-canary-wharf-hq/>
- Cabinet Office (2014). Property Asset Management Capability Assessment Model (PAMCAM) (Version 1.1). London: Cabinet Office.
- Cabinet Office. (2018) State of The Estate in 2017-18. London: Cabinet Office.
- Cabinet Office. (2018). Government Estate Strategy. London: Cabinet Office.
- Cabinet Office. (2019) State of The Estate in 2018-19. London: Cabinet Office.
- Cabinet Office (2020). Transparency Report. London: Cabinet Office.
- Cabinet Office. (2020) State of The Estate in 2019-20. London: Cabinet Office.
- Chris Statham. 2015. e-PIMS Strategy and Vision 2015-2017. https://www.slideshare.net/Esri_UK/esriuk-track2-cabinetofficeepims-strategy-and-vision, p.9-10 (2022.10.14. 검색)
- Civil Service (2016) Workforce Plan 2016-2020. London: Civil Service.
- Communities and Local Government. (2010). 'Tenant Services Authority to be abolished – New powers for tenants to

117) Government Campus (2022) Strand 5: Domain knowledge. Available at: <https://campus.learn.civilservice.gov.uk/learning-strands/domain-knowledge> (Accessed: 4 February 2023).

118) Government Campus (2022) Strand 5: Domain knowledge. Available at: <https://campus.learn.civilservice.gov.uk/learning-strands/domain-knowledge> (Accessed: 4 February 2023).

119) Government Campus (2022) Strand 5: Domain knowledge. Available at: <https://campus.learn.civilservice.gov.uk/learning-strands/domain-knowledge> (Accessed: 4 February 2023).

- improve social housing', Communities and Local Government, 14 October. Available at: <https://web.archive.org/web/20101209150116/http://www.communities.gov.uk/news/housing/1740300> (Accessed: 06 March 2022).
- Cooper, K. (2008). 'New agencies will face 'huge challenges'', Inside Housing, 2 December. Available at: <https://archive.ph/20120803025156/http://www.insidehousing.co.uk/story.aspx?storycode=6502107> (Accessed: 06 March 2022).
- Cushnie, L. (2007). 'Kelly announces major housing overhaul', Building, 17 January. Available at: <https://www.building.co.uk/news/kelly-announces-major-housing-overhaul/3079849.article> (Accessed: 06 March 2022).
- Dunton, J. (2021) 'Cabinet Office unveils 'Government School of Property' plans', Civil Service World, 26 August. Available at: <https://www.civilserviceworld.com/professions/article/cabinet-office-unveils-government-school-of-property-plans> (Accessed: 4 February 2023).
- GOV.UK (2009). Government Property Unit: Electronic Property Information Mapping Service. Available from: <https://www.gov.uk/guidance/government-property-unit-electronic-property-information-mapping-service>
- GOV.UK, (2016). East London office hub announced as part of plans for a more modern Civil Service. Available at: <https://www.gov.uk/government/news/east-london-office-hub-announced-as-part-of-plans-for-a-more-modern-civil-service>
- GOV.UK (2021) Declaration on Government Reform. Available at: <https://www.gov.uk/government/publications/declaration-on-government-reform> (Accessed: 4 February 2023).
- GOV.UK (2021) Government School of Property to boost skills in public sector. Available at: <https://www.gov.uk/government/news/government-school-of-property-to-boost-skills-in-public-sector> (Accessed: 4 February 2023).
- GOV.UK (2021) The New Curriculum and Campus for Government Skills. Available at: <https://www.gov.uk/government/publications/the-new-curriculum-and-campus-for-government-skills> (Accessed: 4 February 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 (2022) The Government Campus Curriculum. Available at: <https://www.gov.uk/government/organisations/government-skills-and-curriculum-unit> (Accessed: 4 February 2023).
- Government Campus (2022) Strand 1: Foundations of public administration. Available at: <https://campus.learn.civilservice.gov.uk/learning-strands/foundations-of-public-administration> (Accessed: 4 February 2023).
- Government Campus (2022) Strand 2: Working in Government. Available at: <https://campus.learn.civilservice.gov.uk/learning-strands/working-in-government> (Accessed: 4 February 2023).
- Government Campus (2022) Strand 3: Leading and managing. Available at: <https://campus.learn.civilservice.gov.uk/learning-strands/leading-and-managing> (Accessed: 4 February 2023).
- Government Campus (2022) Strand 4: Specialist skills. Available at: <https://campus.learn.civilservice.gov.uk/learning-strands/specialist-skills> (Accessed: 4 February 2023).
- Government Campus (2022) Strand 5: Domain knowledge. Available at: <https://campus.learn.civilservice.gov.uk/learning-strands/domain-knowledge> (Accessed: 4 February 2023).
- Government Campus (2022) The 5 Learning Strands. Available at: <https://campus.learn.civilservice.gov.uk/> (Accessed: 4 February 2023).
- Government Property Agency (2020). GPA Strategy: 2020-2030. London: Government Property Agency.

Government Property Function (2021). Government School of Property. London: Government Property Function.
Government Property Profession (2020). Government Property Career Framework. London: Cabinet Office.

Homes England (2018). Strategic Plan 2018/19-2022/23. London: Homes England.

Local Government Association (n.d.). About One Public Estate. Available from:
<https://www.local.gov.uk/topics/housing-and-planning/one-public-estate/about-one-public-estate?fbclid=IwAR3h4Ek-dqnl5-p9iDChJ7APmia4X0FQKX1-jhGE-lBrJkP5uYaYfHw7Lc>

Local Government Association (n.d.). Government Property tools – ePIMS. Available from:
<https://www.local.gov.uk/topics/housing-and-planning/one-public-estate/partnership-page/government-property-tools-epims>

Local Government Association (n.d.). Staffordshire OPE Steering Group: Codsall Community Hub. Available from:
<https://www.local.gov.uk/case-studies/staffordshire-ope-steering-group-codsall-community-hub>

Ward, A. (2018). 'Government opens Canary Wharf hub', EG Radius, 16 October. available at:
<https://www.egi.co.uk/news/government-opens-canary-wharf-hub/>