

발간일 2023. 12.31.

발간번호 2023 Vol. 2

센터정보 국토연구원 국공유지연구센터
세종 특별자치시 국책연구원로 5

문의전화 044-960-0192

국공유지 포커스

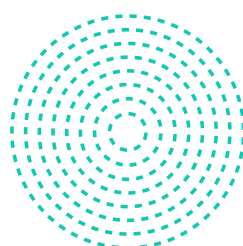
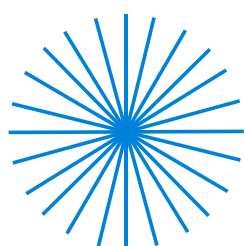
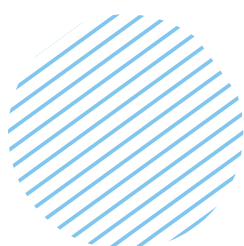
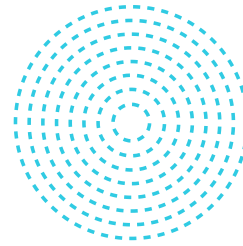
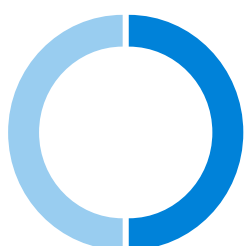
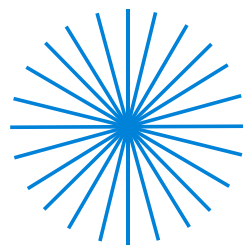
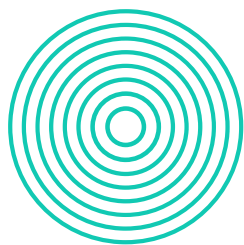
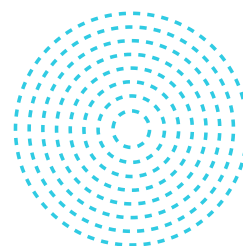
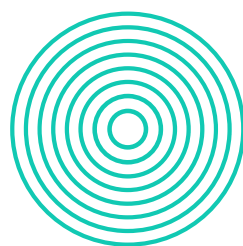
국공유지연구센터가 주목하는 이슈와 센터소식을 전합니다

2023 Vol. 2

1 — 최근 여건변화에 따른
국유재산 정책변화
국유재산 중장기정책방향
과제 건의

2 — 해외 국유재산 탐방
호주 시드니, 뉴질랜드
크라이스트처치, 오클랜드

3 — 해외특파원 리포트
영국 중앙정부의 국유재산관리
전문성 향상을 위한 체계마련:
국유재산 관리능력평가·경력개발·업무한
경개선 모델



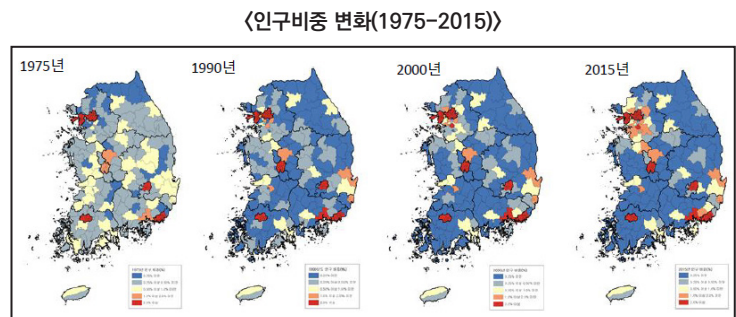
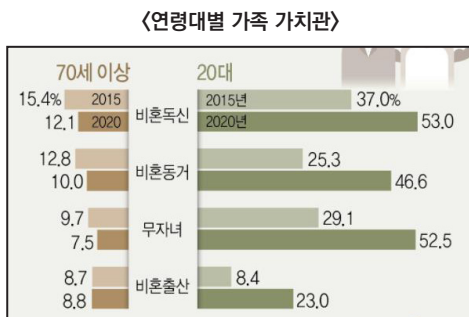
1. 최근 여건변화에 따른 국유재산 정책변화

국유재산 중장기정책방향 과제 건의

여건변화(국토·도시부문)

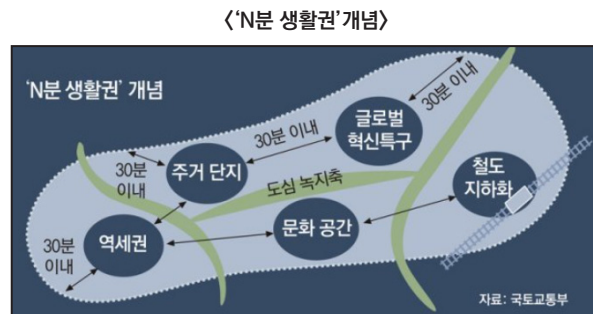
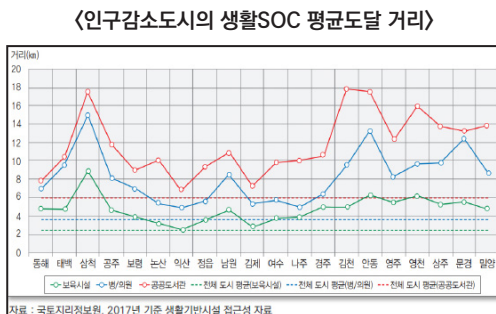
① 인구구조 변화 및 인구이동에 따른 공간혁신 요구 증대

◎ (인구구조) 저출산·고령화에 따른 인구감소와 인구구조가 변화와 수도권으로의 인구집중으로 지방의 인구는 지속 감소할 것으로 전망

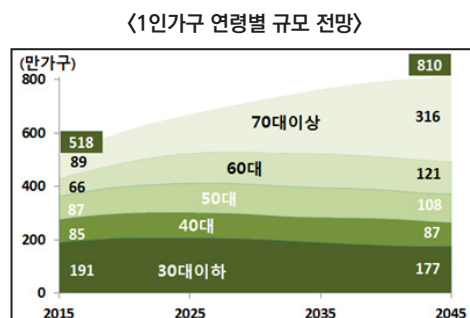
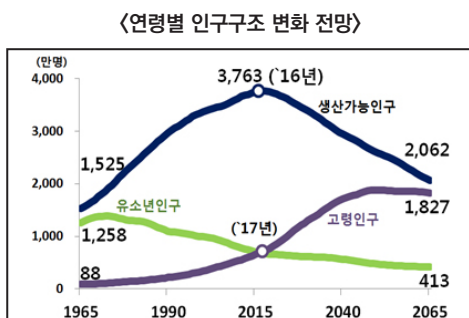


◎ (정주여건) 지역균형발전, 공공성 등 사회적 가치 위주의 생활SOC 시설투자 증가와 N분 도시개념*의 확산

* 팬데믹 이후 근린생활권 관심 증가, 접근성 기반 도시 서비스 제공, 생활권 단위 법제도 전환 움직임



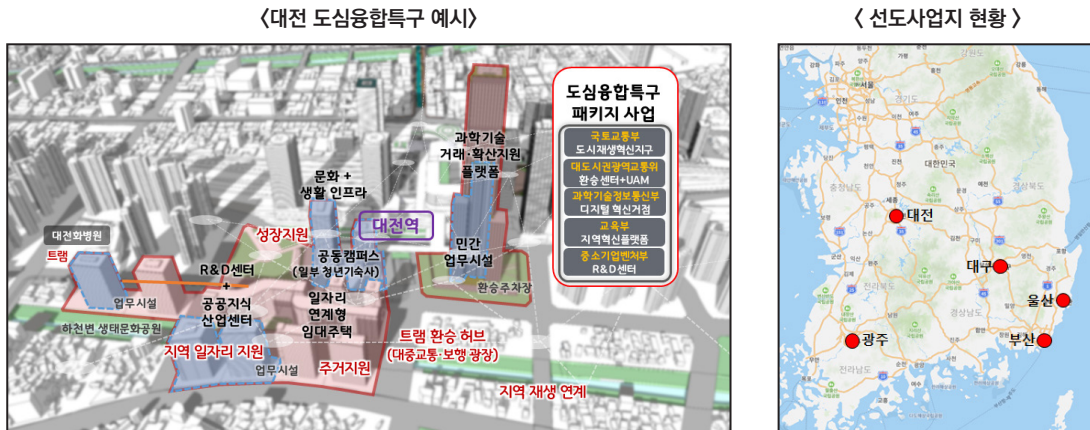
◎ (교육·복지) 고령인구, 맞벌이 가구, 1인 가구 증가 등에 따라 가족 내 부양능력이 감소하여 돌봄 등 사회서비스 확대 필요



② 규제혁신과 융복합 도시계획을 통한 균형발전 전략 마련

◎ (균형발전) 비수도권 지자체 GB 해제 권한을 대폭 확대하여 지역의 자율성을 강화하고 지역 주도의 성장거점인 도심융합특구* 조성

* 기업·인재가 선호하는 도심에서 특화산업이 육성되도록 기업공간·디지털인프라, 금융·R&D 등 범부처 패키지 제공



③ 안전한 삶에 대한 국민 요구증대

◎ (환경·재난) 기후변화 가속화로 인해 자연재난 빈도 증가추세*, 사회환경 다변화에 따라 사회재난도 지속 발생

* 기상특보 횟수(건) : ('17)1,409 → ('18)1,498 → ('21)1,856 → ('22)1,773

** '22년 주요 사회재난 : 광주 아파트 공사장 붕괴, 판교 데이터센터 화재, 이태원 참사 등

④ 글로벌 경기위축 등 국내 실물경제 악화로 민생 어려움 가중

◎ (경제침체) 금융시장 불확실성이 이어지는 가운데, 부동산 경기 위축* 우려와 원자재 가격 상승 등 불확실성** 상존

* 주택가격 하락세가 지속되는 가운데, 거래위축, 일부 지역 미분양 증가 등이 리스크 요인으로 작용

** 전기·가스요금 현실화 등 공공요금 상방압력 확대가 예상되는 가운데, 원자재가격 관련 불확실성도 여전한 상황

▶ 도시공간 혁신 요구 증대와 질적인 도시성장으로 전화하기 위해 활용 잠재력이 높은 도시 내 국유 재산의 역할이 중요

국유재산 정책방향과 정책과제 제언

비전	
정책 방향	1. [민간참여 극대화] 민간참여 방식 및 정책 전환 2. [정부정책 지원] 국유지를 통한 국가정책 지원 3. [국유재산 개발] 국유재산 활용 극대화 4. [국유재산 관리] 신기술을 활용한 국유재산의 효율적 관리 5. [거버넌스 구축] 국유재산 거버넌스 체계 구축
정책 과제	1. 민간참여 방식 및 정책 전환 1. 민간·지자체 참여 팝업스페이스 단기 대부 활성화 2. 국유지 임시활용을 통한 효율적 관리 및 지역활성화 3. 패키지형 국유지 민간참여 개발

2. 국유지를 통한 국가정책 지원

1. 국유지 장기임대를 통한 1인 주택 공급 지원
2. 범부처 국유재산 건물 탄소중립 실태조사 및 이행계획 마련
3. 도로·철도 등 국유지 입체적 활용에 대한 대응
4. 국유지 최적 활용을 통한 공간혁신정책 지원
5. 국유지의 입체복합활용

3. 국유재산 활용을 극대화

1. 국유지 토지위탁개발 유연성 확보
2. 국유지 활용계획 수립
3. 부동산비축 제도 개선을 통한 비축토지 활용성 제고

4. 신기술을 활용한 국유재산의 효율적 관리

1. 인공지능 기반 국유재산 관리 고도화
2. (청사관리)‘행정·공공기관 복덕방’ 고도화

5. 국유재산 거버넌스 체계 구축

1. 총괄청 주관 국유재산 거버넌스 체계 구축
2. 중앙지방 정부재산 협력회의 구성 및 운영

[민간참여 극대화] 민간참여 방식 및 정책 전환

● 논의배경

현 정부는 공공부문 혁신방안으로 국유재산 중 유휴·저활용 재산에 대한 적극 활용을 지향

- 유휴·저활용 국유재산 중 민간·지자체가 필요로 하는 재산은 대부·매각 등을 통해 생산적으로 활용 필요
- 국가가 단순 보유하기보단 민간이 필요로 하는 용도에 활용하여 새로운 부가가치 창출을 유도

국유재산의 적극적 활용을 위해 민간참여 정책의 다변화 필요

- 국유재산정책에서 민간참여 활성화는 국유지 민간참여개발을 중심으로 시범사업 추진 및 법개정에 집중되어왔음
- 그러나 민간참여 개발은 장기간이 소요되어, 다양한 방법으로 국유재산의 활용을 높일 수 있도록 민간참여 정책의 다변화 필요

● 정책방향

현 국유재산 민간참여의 방식을 기존의 개발참여에서 벗어나 임시활용, 패키지 개발 등 다양한 방법으로 확대하는 정책 전환 필요

- (임시활용) 도심에 위치한 공공청사 등 국유건물 내·외부 유휴·저이용 공간을 단기 대부하여 공간활용 극대화
- (민간 패키지 개발) 국유지 개발로 인한 개발이익을 쇠퇴지역에 투자하여 지역활성화와 균형발전에 기여
 - 도시지역의 국유지 개발이익으로 농촌지역의 국유지를 개발하는 패키지형 개발을 추진

[정부정책 지원] 국유지를 통한 정부정책 지원

● 논의배경

다양한 부처에서 새로운 트렌드 변화에 대응하기 위해 국유재산에 대한 수요가 발생

- (수도권 내 주택공급) 수도권 내 주택 수요는 높으나, 기존주택의 노후화, 개발가능지 및 양질의 주택이 부족
- (기후위기와 탄소중립) 코로나 이후 기후위기에 대한 경각심이 국제적으로 환기되면서 탄소중립 도시로의 이행 요구 증가
- (철도 모빌리티 혁명) 지하철, KTX에서 철도노선이 GTX까지 확장되면서 역세권 중심의 대도시권화 진행
- (수도권과 지방의 격차 심화) 수도권은 인구집중, 주거 눈높이 상향으로 수요는 높으나, 기존주택 노후화, 개발가능지부족으로 양질의 주택공급이 부족

● 정책방향

국토·도시를 둘러싼 다양한 도시 이슈를 해결 함에 있어 국유재산을 활용한 선도적인 정책지원이 가능

- 임대주택 공급이나 탄소중립 등 공공성에 가치를 둔 정책지원에 국유재산의 활용도를 높여 국가적인 정책목표 실현

국유재산의 관련 법 개정과 저활용 유휴지 활용을 통해 사회 문제의 혁신적인 해결방안으로서 적용 가능

- 국유지 내 도시계획시설 부지를 입체·복합활용하여 사회기반시설을 공급하는 등 토지의 가치 및 활용 증대

[국유재산 개발] 국유재산 활용 극대화

● 논의배경

국유재산 활용에 있어 종합계획의 부재, 사업 검토 기간의 소요 등으로 사업이 지연되거나 무산되어 적극 활용에 제한이 있음

〈국유재산 개발사업 단계별 주요쟁점〉

구분	주요 쟁점
계획단계	- 국유지 개발사업에 대한 장기계획 부재 - 수탁기관 제한으로 인한 개발사업의 제약 - 일반재산에 한정된 개발로 인한 개발대상 재산의 발굴 어려움 - 사전협의체 부재로 인한 사업 지연 등
계획승인	- 예비타당성 조사와 국유지 개발사업 간의 간극 - 두 번의 사업 승인과 같은 복잡한 절차로 인한 사업 지연 등 - 해당 지자체의 과도한 기부채납 요구로 사업 지연
사업이후	- 사업 후 평가 부재로 인한 노하우 집적 어려움 - 개발이익 분배에 대한 기준 수립으로 지자체의 과도한 요구 대응

● 정책방향

국유재산 개발사업 법제도 개선을 통해 종합적인 계획수립, 다양한 도시개발기법 활용, 사업 기간의 단축이 가능하여 국유재산의 적극적인 활용 활성화

- (개발유연성 확보) 공동수탁제도 도입, 국공유지 통합개발, 수탁기관의 확대, 절차의 간소화 등
- (활용계획 수립) 국유재산 총조사 이후 재산의 유형화 및 활용전략을 마련하고 지자체 단위의 활용계획을 수립하여 도시계획변경 및 기부채납의 사전협의 및 결정
- (토지비축 활용성 제고) 국유재산 토지비축의 역할과 기능을 재정립하여 정책적 활용도 증대 필요

[관리체계] 신기술을 활용한 국유재산의 효율적 관리

● 논의배경

현 정부의 디지털 플랫폼 정부 관련 국유재산 관리체계 강화 필요

- 차세대 디브레인 내 국유재산 관리시스템은 국·공유재산 정보 및 다양한 공공데이터와 실시간으로 연계되어 있으나, 데이터를 활용한 의사결정 지원체계 부재

국유재산 관리에 있어서 AI, 딥러닝, 프롭테크 등 최신 기술을 활용한 효율적인 관리체계 구축 필요

- 4차 산업혁명 등 기술의 발달로 도시문제 해결에 있어 데이터에 기반한 AI, 딥러닝, 프롭테크 등 새로운 접근과 시도가 진행

● 정책방향

프롭테크(Proptech)를 활용한 국유재산 관리시스템의 고도화

- (유휴재산판별) 빅데이터 및 기계학습을 통한 유휴재산 사전판별모델 구축을 통한 국유재산 총조사 예산 절감
- (무단점유판별) 국유재산 시계열 영상자료 식별을 통한 무단점유 판별모델 구축을 통한 무단점유 제재 및 변상금 징수
- (청사관리) 차세대디브레인 내 유휴 청사공간 중개플랫폼(‘행정·공공기관 복덕방’) 구축을 통한 청사활용 효율성 증진

과거 식별이 어려웠던 무단점유, 유휴재산의 실시간 판별과 국유재산 중개 활성화로 국유재산의 적극적 활용 기대

- 과거 무단점유 단속과 현장실사 등 인력과 비용 소요가 감소하고, 과징금 추징 및 체계적 관리가 가능
- 국유재산 유휴 추정재산의 판별과 중개 거래의 활성화로 국유재산에 대한 접근성 확대와 적극적인 활용이 가능

[거버넌스 구축] 국유재산 거버넌스 체계 구축

● 논의배경

- 국유재산은 구분 및 회계에 따라 소관 부처·지자체 등에 위임·위탁 관리되고 있어, 국유재산 관리·운영의 통합성 부족
- 최근 ‘국유재산협력과’ 신설로 유휴·저활용 재산에 대한 지자체의 국유재산 활용 증진을 위한 협력 추진
- 각 기관에서도 국유재산 대상의 정책·사업 추진을 위하여 기관 간 협의 및 총괄청 협의사항 논의 등을 위한 협의체 필요

● 정책방향

국유재산의 공익적 활용 증대를 위해서는 국유재산이 통합적 관리가 될 수 있도록 기관 간 역할 조정 추진

- 국유재산은 구분 및 회계에 따라 소관 부처·지자체 등에 위임·위탁 관리되고 있어, 국유재산 관리·운영의 통합성 필요

총괄청 주관 국유재산 거버넌스 체계 구축

- 정부기관 간 협의 및 총괄청 협의사항 논의 등을 위한 협의체 활용으로 국유재산 대상의 정책·사업 추진이 가능

2. 해외 국유재산 탐방

기간: 2023.11.23.~2023.11.30.

출장지: 시드니, 크라이스트처치, 오클랜드

출장개요

- 출 장 지: 호주 시드니, 뉴질랜드 크라이스트처치, 오클랜드
- 출장기간: 2023.1.9.~2023.1.15.
- 출장목적
 - 해외 국·공유지 활용정책 및 최신동향 분석을 통한 국내 적용방안 모색
 - 해외 국유재산 개발기관 방문 및 전문가 인터뷰(자문, 국제세미나 등 교류 논의)
 - 해외 국·공유지 활용/개발 사례 답사

수행사항

① WOODSBAGOT 건축사사무소 방문

- 회의 개요
 - 일 시 : 2023. 11. 24. (금) 14:00
 - 장 소 : WOODSBAGOT 호주지사 (60 Carrington Street, Sydney, NSW, AUSTRALIA)
 - 참석자 : (국토연구원) 김고은 부연구위원, 이수암 전문연구원, 김동우 연구원(WOODSBAGOT 건축사사무소)
호주지사 Dennis Hwang 차장, Rita Chung 매니저
- 회의 내용
 - WOODS BAGOT 건축사사무소 기관 소개
 - 호주의 국·공유지 관리 현황 및 최근 동향
 - 뉴사우스웨일스 주 및 시드니 시의 국·공유지 활용 실태
 - 시드니 및 주변지역의 국·공유지 활용 사례
- 시사점 및 연구 방향
 - 호주의 국·공유지 관리 현황 동향 파악
 - 국·공유지연구센터 설립 이후 호주의 국·공유지에 대해서는 정보가 없는 편이었으나, 본 출장을 통해 호주의 국·공유지 현황과 형성 배경, 관리체계와 주요 이슈 등을 파악
 - 호주의 재택근무 활성화로 인한 오피스타운 공실을 증가 문제, NSW주의 국·공유지 가치평가 시스템 등은 국내 국·공유지 정책 수립 시 시사점이 될 수 있음
 - 적극적인 국·공유지 활용방안 모색
 - 초·중·고 수직형 통합학교 건립, 도시 관광 인프라 조성 등 도시 내 신규 정책 수립 시 국·공유지의 역할이 중요하며, 도시 경영 전반에 있어 적극적인 국·공유지 활용이 필요함

기관방문 및 현장답사 사진



WOODBAGOT 건축사무소 전경



WOODBAGOT 설계작품 모형

② 호주 뉴사우스웨일스대학교(University of New South Wales; UNSW) 방문

회의 개요

일 시 : 2023. 11. 25. (토) 14:00

장 소 : 호주 뉴사우스웨일스대학교 Anita B. Lawrence관(H13) 3층 회의실

참석자 : (국토연구원) 김고은 부연구위원, 이수암 전문연구원, 김동우 연구원(뉴사우스웨일스대학교) 건축환경학부 도시계획전공 한정훈 교수, 이호준 연구원

회의 내용

- 호주의 국·공유지 이슈 및 연구 동향
- 한국-호주의 국·공유지 관련 이슈 발제 및 토론
 - * (한정훈 교수) 공실 오피스의 공간 패턴 및 활용 방안에 관한 연구: 호주 시드니 사례 중심
 - * (김고은 부연구위원) 국토의 여건변화와 국유재산 토지비축의 역할
- 호주의 국·공유지 관련 지식확산 방안 논의

시사점

- 호주의 국·공유지 연구 동향 및 활용정책 파악을 통한 국내 적용방안 모색
 - 바랑가루, 그린 스퀘어와 같이 국·공유지 주도의 도심 재개발 사례 참고
 - 호주가 겪는 오피스공간의 공실 문제는 상황에 따라 한국에도 적용될 수 있으므로, 공간 분석을 통한 이용 실태 분석과 호주의 다각도 활용방안을 참고할 필요가 있음
 - 최신 분석 기법을 통한 정밀한 도시 분석과 적절한 도시정책의 도출 필요성 절감
- 호주 국·공유지 관련 정보 교류 및 지식확산
 - 그동안 교류 및 정보가 없었던 호주의 국유지 현황 및 정책 방향을 파악하고, 양국 교류의 창을 열었다는 점에서 의의
 - 국·공유지연구센터 '세계 국·공유지를 보다' 시리즈의 차년도 번역서 의뢰로 호주의 국·공유지에 대한 지식확산이 더욱 용이할 것으로 기대

기관방문 기념사진 및 현장답사 사진



현장답사(시드니 트램 정거장)



현장답사(시드니항 첫 번째 길 보존)



현장답사(Barangaroo 지역)

③ 뉴질랜드 (주)Harcourts gold 크라이스트처치 지사 방문

회의 개요

일 시 : 2023. 11. 27. (월) 10:00

장 소 : Harcourts gold 크라이스트처치 지사(12/544 Memoria Avenue, Harewood, Christchurch 8053 New Zealand)

참석자 : (국토연구원) 김고은 부연구위원, 이수암 전문연구원, 김동우 연구원(Harcourts gold) 크라이스트처치 지사 Yoona Kim 총괄매니저

회의 내용

- Harcourts 기관 소개
- 뉴질랜드 크라이스트처치 국·공유지 관리 현황 및 최근 동향
- 뉴질랜드 크라이스트처치시의 국·공유지 활용 사례

시사점 및 연구 방향

- 시민과 함께하는 국공유지 활용 정책을 마련함
 - 지진복구와 이에 필요한 공공시설을 건설하는데 주민참여 공개 워크숍을 개최하여 450명의 주민이 참여했고, 커뮤니티 엑스포에는 1만명 이상이 참여하는 대성황을 이루며 재건 및 복구 아이디어를 모두가 공유¹⁾
- 공공시설의 복합개발
 - JUSTICE & EMERGENCY SERVICES PRECINCT는 법원, 교정시설, 경찰서, 소방서 등의 공공서비스 시설을 복합화하여 개발함
 - 뉴질랜드는 지방정부 국·공유지의 가치 제고를 위한 노력으로 평가를 시행하고 있으며, 민간과 협력하여 가치를 제고할 수 있는 방안에 대한 컨퍼런스 등이 개최되고 있음



현장답사(크라이스트처치 시청)

현장답사(크라이스트처치 성당 복구현장)

④ 뉴질랜드 오uckland대학교(The University of Auckland) 방문

회의 개요

일 시 : 2023. 11. 28. (화) 14:00

장 소 : 오uckland대학교(The University of Auckland) 건축계획학부

참석자 : (국토연구원) 김고은 부연구위원, 이수암 전문연구원, 김동우 연구원(The University of Auckland) Lee Beattie 교수 건축계획학부 학부장, 전해진 연구원

1) <http://www.citizenautonomy.co.kr>

● 회의 내용

- 뉴질랜드 오클랜드 국·공유지 관리 현황 및 최근 동향
- 뉴질랜드 오클랜드시의 국·공유지 활용 사례

● 시사점 및 연구 방향

- 청정국가로 정부의 정책에 따라 국·공유지 활용방안 마련
 - 자연과 함께 지속 가능한 성장을 추구하는 뉴질랜드는 대표적인 청정국가로 정부의 정책에서도 친환경 국가로서의 면모를 보이기 위해 국·공유지 활용에도 이를 중점을 두고 있음
- 기후변화 대응에 적극적으로 국·공유지 활용
 - 뉴질랜드 기후 변화의 가장 큰 영향은 수자원에 있을 가능성이 높을 것으로 예상됨. 강수량은 서부 지역에 많고 동부 지역에는 적고 가뭄 등 기상 이변은 동부 지역에서 더 자주 발생할 수 있으며, 폭우 후에는 홍수가 증가할 수 있어 국·공유지를 기후변화 대응에 적극 활용

기관방문 기념사진 및 현장답사 사진



현장답사(오클랜드 도메인)

모형현장답사(오클랜드 전쟁기념관)

3. 해외특파원 리포트

영국 중앙정부의 국유재산관리 전문성 향상을 위한 체계마련

: 국유재산 관리능력평가·경력개발·업무환경개선 모델

정민기 / 셰필드대학교 도시계획학과 박사과정 졸업

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 출범한 이래로, 국유재산전문가단(GPP)은 정부 전반의 다양한 부문(sectors)으로부터 회원들을 유치 하였습니다. 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 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.

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.

질문들은 조직의 주요 기업 관리 흐름(corporate management streams)을 나타낼 수 있도록 9개 챕터(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⁾.

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.

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 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⁾.

그림1 경력개발 프레임워크(Government Property Profession, 2020)

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	●	●	●	●

표1 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
	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

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).

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) OV.UK (2021). Government Property Profession career framework. Available at: <https://www.gov.uk/government/publications/the-government-property-7> (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).

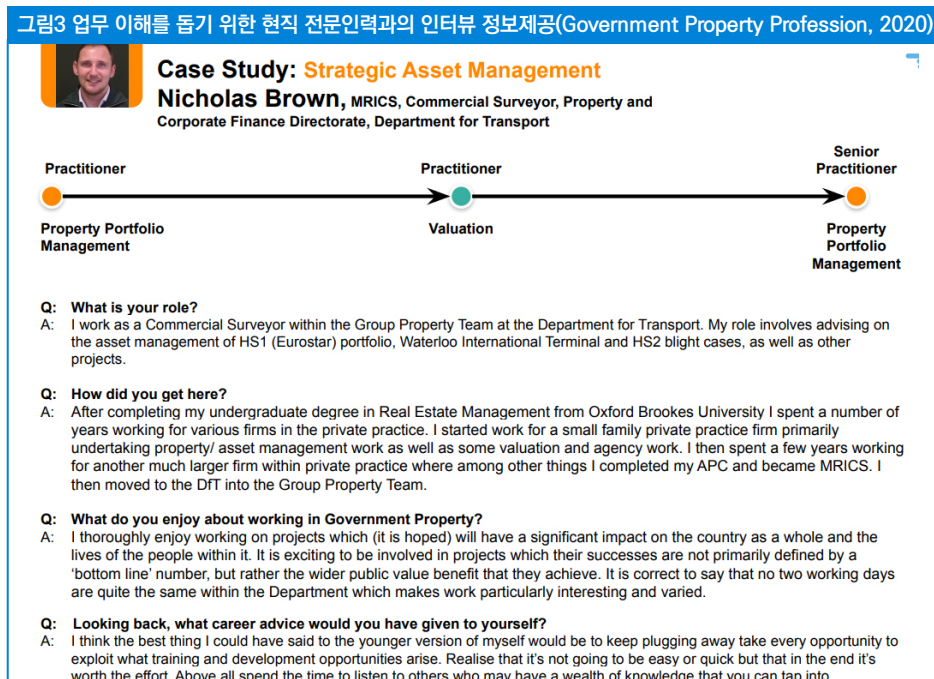
국유재산관리 리더십 (Property Leadership)	시설관리국장 및 작업장 관리자 (Head of Facilities & Workplace Management)	- 국유재산 전반의 모든 부동산 관리 서비스의 전문적인 운영책임을 맡음 - 건물 및 작업장의 목적에 맞는 지속적인 개선 및 상업적 의사결정 - 전략적 자산관리계획 아래에서 고객의 요구를 충족시키기 위한 효율적이고 효과적인 서비스 달성
	전략 및 포트폴리오 책임자 (Head of Strategy & Portfolio)	- 중요한 포트폴리오의 전략적 계획을 이끌어 국유재산의 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 (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 것뿐만이 아니라 사회·경제·환경적 측면에서도 관여
	거주자 관리 (Residential Management)	- 전략적 정책에 맞게 건설 및 자연환경의 물리적 측면의 영향을 고려하는 것뿐만이 아니라 사회·경제·환경적 측면에서도 관여
	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.



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⁾. 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.



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

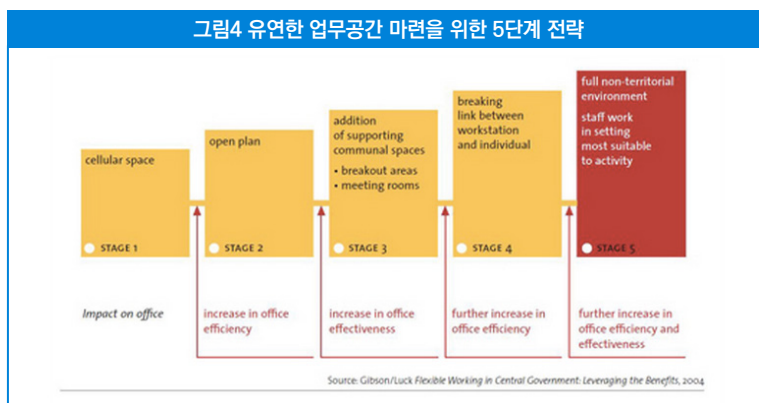
업무환경의 전환(Workplace Transformation): 일과 장소 연결의 새로운 가능성¹⁹⁾

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 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).



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

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).

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).