

출장복명서

정책 아젠다 발굴을 위한 국외 방문
- 영국의 공공투자사업 승인 및 보증을 중심으로 -

2022. 12.

1. 출장 개요

□ 출장 목적

- 관련 기관 방문·질의답변 및 자문위원 심층 인터뷰
 - 진행 중인 「영국의 공공투자사업 승인 및 보증에 관한 연구」의 자문 및 질의에 대한 구체적이고 심층적인 질의 및 답변을 통해 연구의 질 및 완성도 제고
- 영국의 공공투자사업관리 사례를 통한 정책 아젠다 발굴
 - 상기의 연구 주제 외에도 향후 정책 아젠다로 발전시킬 수 있는 주제들을 발굴
- 영국 인프라사업관리청(Infrastructure and Projects Authority; IPA)과의 협력방안 논의
 - 양 기관의 협력을 새롭게 정비하고 IPA 해외교육 현황, 우리 기관과 협력가능 여부, 해외 컨설팅 수행 방법 등을 문의

2. 출장자 명단 및 출장 일정

□ 일 정: 2022년 11월 28일(월) ~ 12월 2일(금) (3박 5일)

□ 출장지: 영국 런던

□ 출장자: KDI PIMAC 고유은 전문위원, 김수정 전문연구원, 박하영 연구원

□ 주요 방문 기관 및 면담자

- 인프라사업관리청(Infrastructure and Projects Authority; IPA)
 - 영국은 공공투자 검토 과정에서 재정 당국(HM Treasury)의 적극적 역할과 전문 기관(IPA)의 사전 검토 등을 특징으로 하는 공공투자사업 관리제도를 구축 및 운영 중임.
 - 2016년 설립된 IPA의 업무는 재무부와 내각부에서 동시에 총괄하고 있으며 IPA는 사업보증과 위험관리 등 사업추진을 위한 의사결정과정에서 직접 연계하기 위한 목적으로 설립됨.
 - IPA 설립 이후 공공투자사업 보증에 대한 최근 동향 및 공공투자 사업 보증 관련 거버넌스 등에 대한 심층 면담을 통해 우리나라의 공공투자사업 관리에 대한 시사점을 얻을 것으로 기대됨.
- 국가인프라위원회(National Infrastructure Commission; NIC)
 - 영국 재정 당국의 책임운영기관인 NIC는 경제 인프라의 장기적 수요를 분석하고 향후 30년 간의 전략적 비전을 제시하는 역할을 수행함.
 - 영국의 인프라 투자 정책 방향 및 부문별 투자 재원 등에 대한 전반적인 논의를 진행하여 수행 중인 「영국의 공공투자사업 승인 및 보증에 관한 연구」에 참고하고자 함.
- 전문가 면담
 - 동 연구는 영국 재정 당국을 중심으로 한 공공투자 사업보증제도를 살펴보고 있으므로 前 재무부 파견근무 및 IPA 유관기관인 Partnership UK에 근무하였던 전문가 Christopher Heathcote와의 면담을 통해 다각적 관점에서 공공투자사업 보증제도에 대한 논의를 진행함.

3. 주요 면담 내용

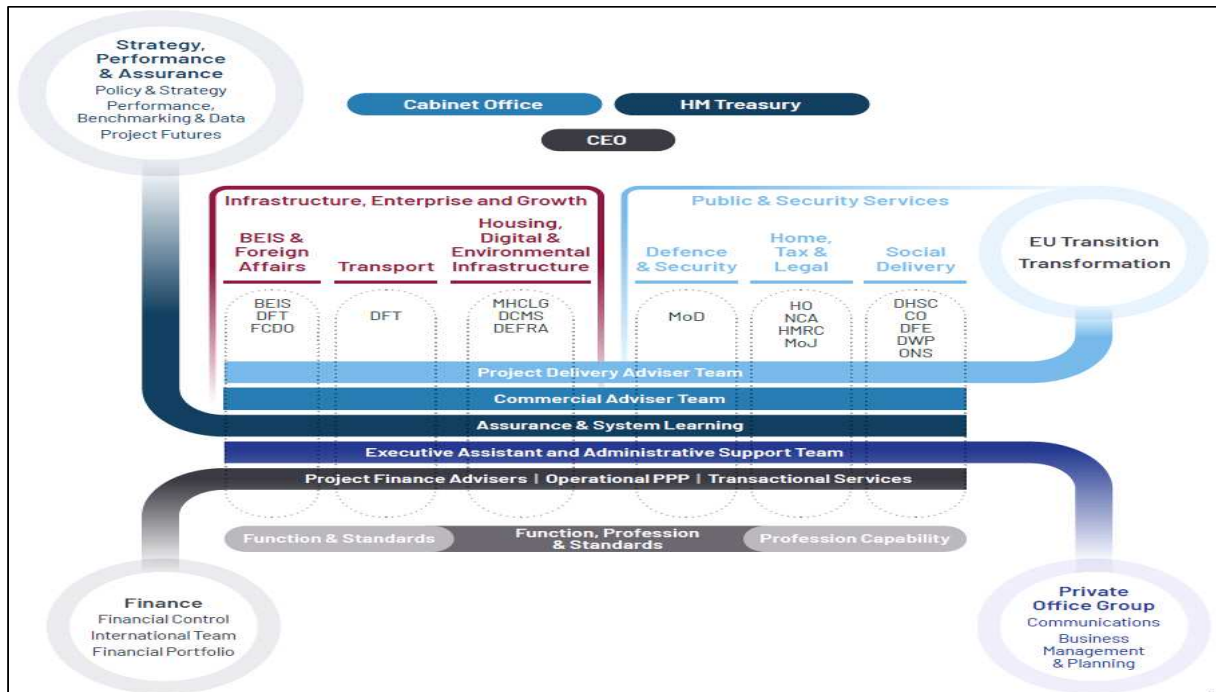
가. 영국 인프라사업관리청(Infrastructure and Projects Authority)

1) 면담 개요

- 일시: 2022년 11월 29일(화) 오후 2시~4시
- 장소: IPA Office at Canary Wharf: 10 South Colonnade London E14 4QQ
- 면담자: James Ballingall, Head of International Unit, (주 면담자) Karineh Grigorian, Commercial Specialist, Javier Encinas, Project Director

2) 주요 면담 내용

- 기관 개요
 - IPA는 영국의 사회기반시설 및 주요 프로젝트에 대한 전문지식을 제공하는 정부 기관으로써 철도, 교육, 의료, 주거, 국방, IT 등 주요 프로젝트의 성공적인 추진을 위해 내각부(Cabinet Office)와 재무부(HM Treasury)에 보고하는 역할을 함.
 - IPA는 정부 부처 전반에서 프로젝트 추진을 위한 중점 기관의 역할을 수행하고 있으며, 전문지식을 통해 부처와 협력관계를 구축하고 부처의 성공적인 사업 추진을 지원하고 있음.



자료: IPA 배포자료(2022. 11. 29.)

- IPA 조직은 다음과 같이 구성됨.

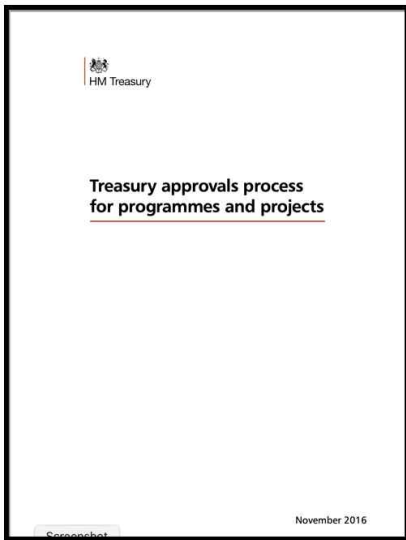
- Infrastructure Enterprise & Growth Departments
- Public & Security Services Departments
- Project Delivery Adviser Team
- Commercial Adviser Team
- Function, Profession & Standards Team
- Finance Team
- IPA Corporate Function Team

□ 면담 내용

○ 재무부의 승인 필요 사항

- 부처별 지출한도액(Departmental Expenditure Limit; DEL)에 따라 예산을 집행하는 경우에도 재무부의 승인(approval)을 필요로 하며, 위임기관 한도(Delegated Authority Limit; DAL)를 초과할 경우 재무부의 정밀 검토(scrutiny)가 필요한 경우도 존재함.
- 부처별 지출한도액 이내의 예산 집행이라도 내부 승인 절차(internal assurance approval process)에 따라 부처는 예산 지출에 대한 사업 타당성(Value for Money; VfM)이 확보되었음을 증명해야 하며, 그린북에 따라 VfM을 평가함.
- 부처별 지출한도액을 초과하는 예산 집행일 경우 재무부의 승인절차(Treasury Approvals Process; TAP)에 따라 평가가 이루어짐.

HM Treasury Guidance on Assurance & Approvals Process



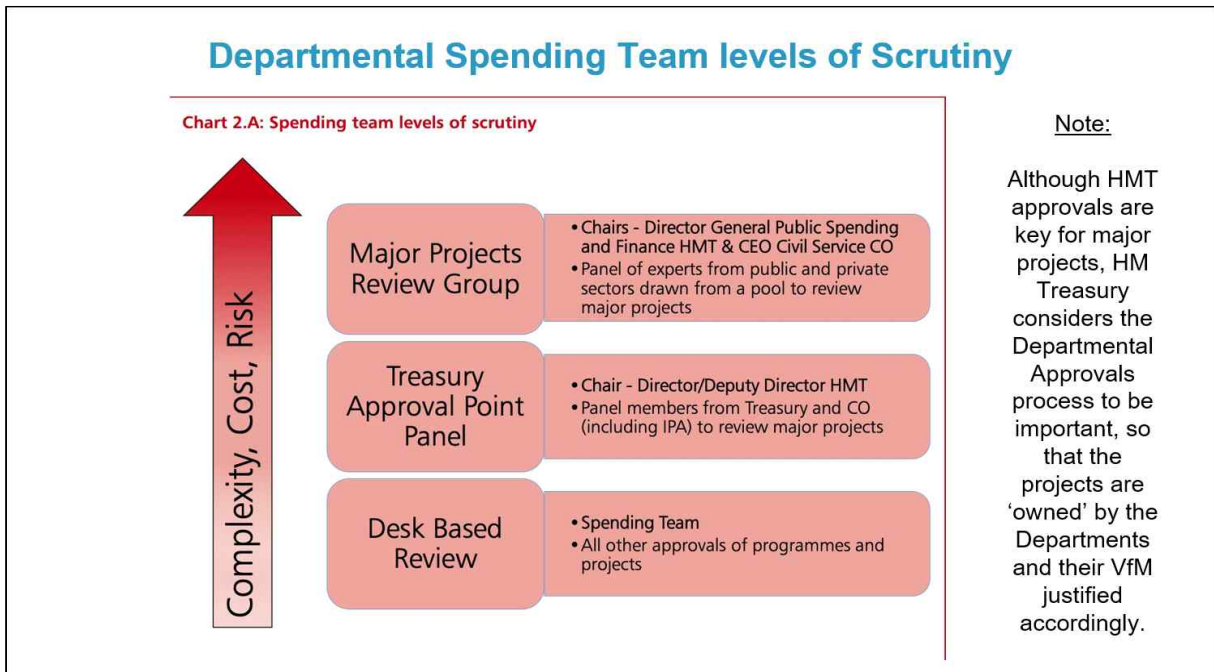
- HM Treasury requires all departments to manage their departmental expenditure level (DEL) and annually managed programmes to be VfM.
- Each Department's Accounting Officer (AO) is responsible to Parliament for keeping spending within control totals.
- In order for all spending proposals are shown to be VfM, they have to follow the Treasury Green Book.
- The Guidance explains the **Treasury Approvals Process (TAP)** and arrangements for the scrutiny & approval of all spending proposals above the Delegated Authority Limits set by the Treasury.

자료: IPA 배포자료(2022. 11. 29.)

- 이외에도 재무부의 승인을 필요로 하는 경우에는 비교적 긴 운영기간에 대한 협약을 체결하는 민간투자사업, 추진 과정에서 추가적인 비용 증가가 발생하는 사업, 지방정부 추진 사업 중 중

양정부의 예산을 지원하는 사업 등이 있음.

- 위임기관 한도(DAL)를 초과하는 경우
 - 부서별 지출한도액(DEL), 행정예산 한도(Administration Cost Limits; ACL), 세출 조항 (Estimates Provisions) 범위를 초과할 소지가 있는 경우
 - 구체적인 계획이 수립되지 않았으나 향후 몇 년 동안 상당한 규모의 지출에 대한 계약이 수반되는 경우(예: 과거 영국의 민간투자사업)
 - 잠재적으로 비용이 많이 드는 선례가 될 수 있는 사업
 - 공공부문 사업에 위험을 초래하는 중대한 영향을 미칠 경우
 - 사업 추진을 위해 입법이 필요하거나 재무부의 동의가 법적 요건인 경우
 - 지방정부에서 중앙정부로부터 예산을 받아 재무부의 승인이 필요한 경우
- 위 경우에 대한 모든 사업을 재무부에서 동일한 승인 절차를 통해 평가하지는 않으며, 사업의 규모, 복잡도 등에 따라 평가 절차가 구분될 수 있음.



자료: IPA 배포자료(2022. 11. 29.)

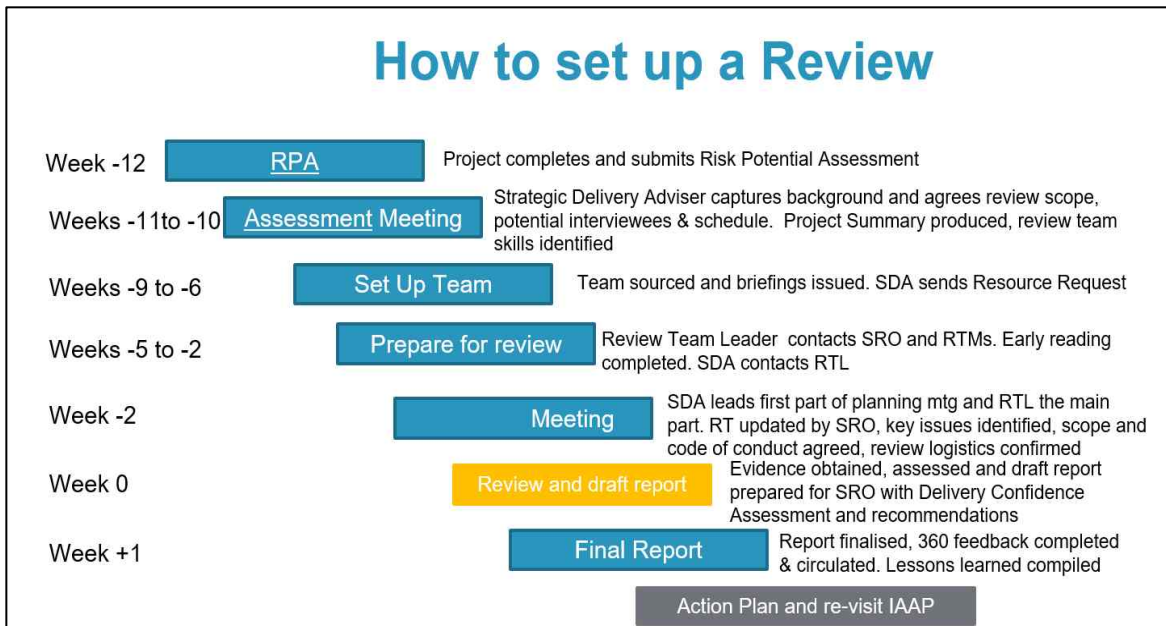
○ 사업 관리를 위한 IPA 역할 및 기능

- 각 부처는 사업을 계획(initiating)하고 재무부의 승인을 받은 사업을 추진할 책임(ownership)을 가지고 있으며, IPA에서는 assurance review를 통해 지출한도액을 상회하는 규모의 사업에 대한 재무부의 승인 절차를 지원하는 역할을 함.
- IPA의 commercial specialists를 각 부처에 파견하여 사업추진 절차를 지원하는 제도가 있으며, 이 경우 review team(3~4명으로 구성)을 구성할 때 해당 전문가는 assurance review에 참여할 수 없고 이해관계의 충돌(conflict of interest)이 발생하지 않도록 유의해야 함.
- IPA는 약 1,200명의 중앙 정부기관 공무원으로 구성된 assurance reviewer 풀을 구축하고 있

으며, 전문 분야에 따라 해당 프로젝트에 배정함.

○ IPA Assurance review 수행 방법

- 약 1주일에서 10일의 기간 동안 실제 review가 진행되며, 이에 앞서 관련 문서들을 검토하는 planning meeting을 개최함.
- 전체 assurance review는 12주에 걸쳐 진행되며, (12주 전에) 사업 추진부처 프로젝트 팀에서 potential assessment를 수행하여 IPA에 제출함.
 - (6-9주 전) review team을 구성하며, review team leader들을 소집함.
 - (2주 전) planning meeting을 통해 사업별 주요 쟁점들을 도출하고 논의하는 과정을 거침.
 - (review) 약 20명의 프로젝트 추진 담당자들 별로 개별 인터뷰를 진행하고 추가 서류 제출이 필요한 경우 이를 요청함.



자료: IPA 배포자료(2022. 11. 29.)

- 선임 책임자(Senior Responsible Owner; SRO)에 review에서 인터뷰를 통해 도출한 주요 쟁점들을 전달하며, SRO는 이에 대한 검토의견을 제시할 수 있음.
 - review는 감사(audit)가 아니기 때문에, IPA의 review에 대해 자유롭게 피드백을 제시할 수 있음.
- 인터뷰 대상자는 프로젝트의 주요 담당자들(project managers, any other from sub-groups, commercial team, finance team, etc.)로 구성되며, 향후 프로젝트가 추진되었을 경우의 사용자 그룹(client group)을 대상으로 서비스 수준에 대한 인터뷰를 진행하기도 함.
- 재무부의 지출팀(spending team)과 인터뷰 과정에서 프로젝트의 쟁점에 대해 논의하기도 함.
 - 이때 부처에서는 사업계획 관련하여 재무부와의 논의를 꺼리는 경우도 있으나, 추가 예산이 필요하거나 쟁점이 있을수록 재무부와 활발한 논의를 통해 사업을 추진하는 것이 더

효율적임.

- IPA에서는 부처의 해당 프로젝트를 추진하는 국장급(director level) 이상 고위급 공무원 중에서 SRO를 선정하며, SRO로 지정된 사람은 보통 단일 프로젝트를 담당하는 경우가 대부분임 (senior civil servant, no political appointee).
- Red 등급을 받은 경우
 - IPA에서 도출한 쟁점 및 개선을 위한 검토의견이 해당 부처 장관에 전달될 수 있음.
 - 8-10주 후 다시 assurance review를 수행하며, 이때 부처에서는 IPA에서 제시한 검토의견들을 반영한 action plan을 제출해야 함.
- Assurance Review 평가 체계 관련
 - 과거에는 프로젝트 계획서 평가 결과를 5단계로 구분하였으나(red, amber green 외 amber-green, amber-red 등급이 존재함) 이를 단순 명료하게 체계화하는 것으로 변경하여, 현재 green-amber-red의 3단계로 구분하고 있음.
 - 과거 평가체계에 따르면 amber-red 등급을 받을 수 있는 사업이 현 체계에서는 amber 등급으로 결과가 분류되므로 일부 한계점이 있을 수 있음.
 - 가장 많은 amber 등급을 받는 경우, IPA에서 제시한 검토의견에 대해 반영 및 개선이 가능한 단계이므로 이를 개선하면 프로젝트를 추진할 수 있는 상태라고 볼 수 있음.
 - 이에 대해 부처에서 별도의 추가 문서를 제출할 의무는 없으며, 중대한 검토의견(critical recommendations)을 받은 사항에 대해서는 반드시 이에 대한 조치를 취해야 하고, 그 외에는 부처의 선택사항임.
 - 재무부 검토 결과 IPA의 검토의견에 대해 부처에서 조치를 취하지 않은 경우 그 다음 단계로의 프로젝트 추진은 불가하며, 이러한 재무부의 판단을 어기고 부처에서 프로젝트 계약의 입찰자 모집을 하는 경우 예산이 승인되지 않은 상태이므로 불법임.
 - 다음 단계(gateway)로 가기 위해서 부처의 프로젝트 팀이 IPA의 검토의견을 적절히 반영한 것으로 재무부에서 판단하는 경우(green 등급), Outline Business Case(OBC)가 수립된 것으로 보고 조달(procurement) 과정을 추진할 수 있음.
 - IPA는 각 평가 등급을 제시하는 기준에 대하여 Assurance Review Toolkit를 제공하고 있으며, 프로젝트 유형에 따라 관련 심사 기준이 마련되어 있고, 재무부 그린북(the Green Book)에서 주요 경제적 분석 기법(economic value for money)을 제시하고 있음.
 - 대규모 프로젝트의 경우 프로젝트 예산의 약 2%를 사업계획서를 작성하는데 할당하고, 외부 전문가들을 통해 사전 타당성 검토 및 재무모델 등을 수행하는 것을 권장함.
 - 경제성 분석 수행 시 부처별로 in-house economist를 통해 보고서를 작성하도록 권장하고 있으며, 필요 시 법률 자문 등을 받을 수 있도록 함.
 - 우선협상대상자와 협상 시 법률 전문가 및 재무 전문가들을 통한 자문을 수행할 수 있음.
 - 프로젝트 추진이 지연될 경우, 관련 외부 전문가들과의 재계약 체결이 필요할 수 있음.

- IPA에서 프로젝트에 대한 high level review를 제시할 때에는 평가 등급을 부여한 주요 원인에 대한 설명이 포함되어 있으나, 이는 정량적인 근거에 따르지 않으며(not quantifiable, not scientific), 프로젝트와 관련된 특정 위험과 관련된 검토의견을 제시함.
 - 사회적 가치(social values)는 경제성분석에 포함될 수 있으며, 프로젝트 관련 이해당사자들과의 협의 사항을 운영계획(management case) 부분에 작성할 수 있음.
- VfM 분석에 대하여 민간투자사업의 경우 적절하게 사용할 수 있으나, 더 이상 PFI 제도를 운영하지 않으므로 이를 감안할 필요가 있음.
 - 부처에서 원하는 VfM 결과가 나올 때까지 재무모델을 임의로 수정할 우려가 있어 정량적 평가보다는 정성적 평가를 수행하게 됨.
 - IPA에서는 관리운영권 종료가 임박한 PFI 사업을 관리하기 위한 팀을 운영하고 있으며, 관리운영권 종료 7년/5년/2년 전을 기점으로 단계에 따른 관리이행계획 수립을 지원함.
 - 과거 민자사업의 경우 협약 시점에서 사용료(unitary charge)가 정해지지만 운영기간 동안 총 운영비는 시설의 성능(performance)에 따라 성과 중심(output-based)으로 변동 가능하므로 결과적으로 재정에 큰 부담이 됨.
 - 민간사업자는 총투자비 대비 초기 자본금 투입이 매우 적으므로, 카릴리언(Carllion) 파산과 같이 사업 추진이 어려워질 경우 사업을 포기하는 경우가 발생할 수 있음.
- 지역균형발전(leveling-up) 관련
 - 사업계획서 검토 단계에서 지역균형발전을 고려하는 제도적인 정책은 아직 시행하고 있지 않으며, 관련해서 국가인프라위원회(NIC)에서 지역 간 발전의 차이에 대해 장기적 관점에서 특정 지역에 대해 프로젝트를 수행하거나, 특정 지방정부에서 프로젝트 추진을 위한 추가 예산을 신청할 경우가 있을 것으로 생각함.
- IPA International Team은 Infrastructure Foundation Course 개최하고 있음.
 - 내년도 오프라인 개최할 경우 PIMAC 직원 참석에 대한 관심을 포함.

나. 영국 국가인프라위원회(National Infrastructure Commission)

1) 면담 개요

- 일시: 2022년 11월 30일(수) 오전 10시~12시
- 장소: NIC Office, 4th Floor, Finlaison House, 15-17 Furnival Street , London, EC4A 1AB
- 면담: Nathan Wyatt, Assistant Director, Daniel Shotter, Programme Manager, Rita Beden, Stakeholder and Strategic Engagement Lead

2) 주요 면담 내용

- 기관 소개
 - 영국의 장기 인프라* 수요에 대한 정책권고사항을 제시하기 위해 설립된 위원회 성격의 기관으로, 재무부 책임운영기관으로 분류됨.
 - * 대상 인프라는 경제인프라로 6개 부문(energy, transport, water and waste water(drainage and sewerage), waste, flood risk management, digital communications)을 포함
 - ** 대상 인프라에 사회 인프라는 제외
 - 동 위원회는 정부에서 임명한 10인의 위원(commissioner)으로 구성되며 임기는 5년임.
 - 대부분의 위원들은 민간부문 경력을 보유하고 있으나 공공, 학계 등 다양한 경력을 보유한 위원들이 임명되고 있음.
 - 사무국(secretariat)은 약 50여명의 공무원들로 구성되어 있음.
- 설립 목표
 - 정부는 NIC 정관인 Charter for the National Infrastructure Commission을 통해 NIC의 목표와 주요 성과, 책임과 역할을 분명히 규정하고 있음.
 - 2021년 10월 영국 총리로부터 송부된 remit letter에서 제시하는 NIC 설립 목표는 아래와 같이 구분하며, 총 4개의 목표를 고려하여 정부 권고사항을 제시함.
 - ① 영국 전역의 지속가능한 경제 성장 지원
 - ② 경쟁력 강화
 - ③ 삶의 질 향상
 - ④ 기후 복원력(climate resilience) 및 2050년까지 탄소 중립 전환을 위한 지원
- 독립성의 담보
 - NIC는 경제 인프라(6개 부문)에 대해 정책을 권고할 수 있으며 이러한 권고사항은 관계부처장관의 승인 혹은 사전보고 등을 요구하지 않는다는 특징이 있음.
 - 즉, NIC에서 발간하는 보고서 또는 정책권고사항은 독립성 보장이 가장 주요한 특징으로 판단되

며, NIC는 다음의 세 가지 형태로 권고사항을 제시할 수 있음.

① 국가 인프라 평가(National Infrastructure Assessment: NIA)

- NIC의 주요 보고서 중 하나로, 5년에 한 번 발간하며 최초 보고서는 2018년 발간되어 2023년 두 번째 평가 보고서가 발간될 예정임.
- 두 번째 발간될 보고서는 기준보고서(baseline report)와 권고(안)(recommendation)으로 구분하여 발간할 예정이며, 2022년 기준보고서가 발간되었으며 2023년 권고(안)을 발간할 계획임.
- 동 보고서는 경제인프라 6개 부문을 대상으로 향후 30년간 나타날 수 있는 주요 쟁점과 이를 해결하기 위한 방안을 정부에 권고로 제시하고 있음.

② 특정 부문에 대한 연구(Specific Studies)

- 정부측 요청으로 인프라 대상 특정 주제에 대한 연구를 수행하여 정부 권고안을 제시함.

③ 인프라 현황 검토(Infrastructure Progress Review)

- 연간 모니터링 리포트를 발간하여 NIC 권고사항에 대한 부문별 이행사항을 확인함.
- NIC에서 제시한 권고사항에 대해 관련 부처는 의견반영 여부를 검토할 수 있으며 보통 6개월 내 권고사항에 대한 관련 부처 의견을 제시하여야 하고 검토기간은 최장 1년을 넘을 수 없음.
- NIC 권고사항에 대해 관련부처 수용여부를 확인한 결과 약 85%의 의견이 수용된 것을 확인하였으며, NIC측 권고사항을 수용하지 않을 경우 관련 근거가 명확해야하고 해당 쟁점을 해소하기 위한 대안을 제시할 것을 권고함.

□ 인프라 투자 계획 및 규모

- 정부는 Public Remit Letter를 통해 NIC 소관 업무를 제시하고 있으며 동 Letter에서는 NIC 권고가 예산 내 수용 가능하도록 Fiscal Remit*을 포함하여 제시하고 있음.

* 2025-2055년간 GDP의 1.1~1.3% 내에서 경제인프라 투자규모를 제시

- NIC는 경제 인프라 대상 정부투자규모를 GDP 대비 1.3%로 제시하고 있으며, 이 수치는 실제 과거 10년간 경제 인프라 투자 규모(정부투자기준) 대비 높은 수준으로 파악되는바, 사회 인프라와 민간투자를 포함할 경우 영국의 전체 인프라 투자규모는 1.3%를 상회할 것으로 판단됨.
- 한편 영국의 인프라 투자는 다양한 측면에서 계획되고 있으며, 일반적인 인프라 투자 계획 과정(planning process)은 NIC보다는 IPA 등 실제 수행기관의 업무임.
 - NIC는 경제 인프라 투자규모를 직접 산정하는 업무를 수행하기보다는, 영국 재무부에서 제시한 1.3% 한도 내에서 인프라 투자를 위한 정책제언을 수행하는 업무를 담당하고 있음.

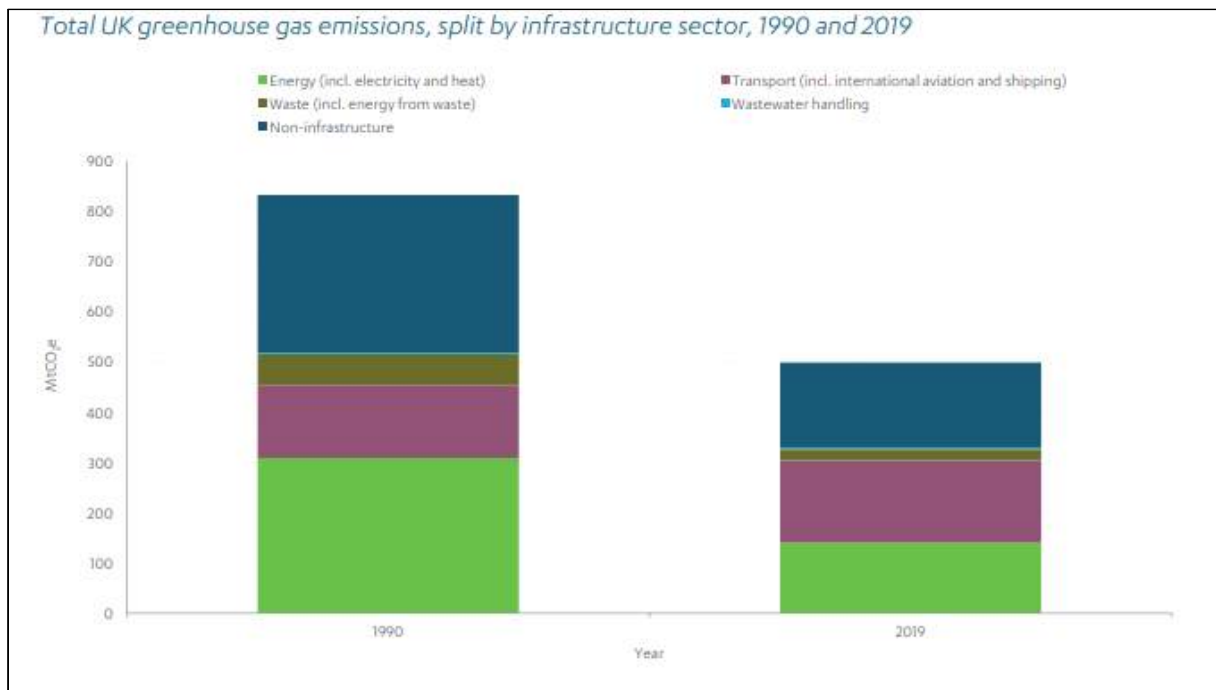
□ 평가(assessment) 기준

- NIC 평가 수행 기준은 정부에서 제시한 4가지 목표 달성 여부이며 목표를 달성하기 위해 정부가 수행해야 하는 역할 등에 대한 제언을 하고 있으므로, NIC 권고는 상당히 장기적인 정책 방향으로 해석될 수 있음.
 - 예시로, 최근 NIC는 “2050년까지 탄소 중립 전환을 위한 지원”이라는 목표를 달성하기 위해 영

국 탄소 배출의 약 70% 이상을 차지하고 있는 경제 인프라를 검토 중이며 해당 목표를 달성하기 위한 경제 인프라 관련 정부 정책 방향 수립을 고심 중에 있음.

- 이러한 배경하에 NIC는 영국의 전력시스템 분석, 화석연료에서 신재생에너지로의 전환 등 현재 인프라 수요를 분석하고 NIC 목표 달성을 위한 정책대안들을 모색하여 정부에 권고하기 위한 노력을 수행 중임.

○ 경제 인프라 부문별 탄소배출 현황 비교는 다음과 같음.



자료: Department for Business, Energy & Industrial Strategy(2020), Final Greenhouse Gas Emissions National Statistics 2019, NIC, *The Second National Infrastructure Assessment: Baseline Report*, 2021에서 재인용.

- NIA 평가는 크게 세 가지로 구분
 - ① 현황(stock)에 대한 평가
 - ② 부문별 쟁점(challenges)에 대한 평가
 - ③ 권고 이행으로 인해 미칠 수 있는 영향(예: 비용, 환경 등)에 대한 정량적 평가
- NIA에서 수행하는 평가는 정량적 분석에 기초하며 이를 토대로 정부권고안을 제시하고 있음.
 - 예컨대 영국 전력시스템 개선을 위해 전력시스템 대상으로 경제성 분석을 수행한 사례가 있음.
- 구체적인 경제성 분석은 외부 전문가를 고용하여 수행하고 있으며 이를 토대로 해당 부문에 정책 권고안을 제시할 경우 미칠 수 있는 영향(impact)과 부문별 성과(performance) 평가 등 정부 정책 제언 시 부문별 경제성 분석을 참고하여 수행하고 있으며, 타 부문 역시 이러한 방식으로 수행할 계획임.
 - 즉, NIC는 정책권고(안)를 제시할 경우 해당 인프라 부문에 변화를 초래할 수 있으므로, 새로운 정부정책을 제시하거나 권고안을 제시할 때 NIC 권고가 해당 인프라 부문에 미치는 1) 변화와

이로 인한 2) 영향에 대해 사전적으로 검토하고 있으며, 이러한 검토의 기반은 모두 정량적 분석*인 것으로 볼 수 있음.

- NIA 권고는 Fiscal Arena와 Economic Arena로 구분
 - Fiscal Arena: NIC 권고 이행을 위한 정부투자규모
 - Economic Arena: 경제인프라 중 민간부문 투자 등이 수반되므로 NIC 권고 이행으로 인해 발생하는 사회 경제적인 비용 혹은 편익(생산성 혹은 고용향상) 등에 대한 투명한 평가를 권고 시 포함하여야 함.

□ 평가 사례

- Study on Surface Water Flooding(지표수 침수에 관한 연구)
 - 외부 전문가 고용하여 surface water flooding 투자 규모 파악을 위해 surface water flooding resilience schemes에 대한 비용편익분석 수행을 요청함.
 - NIC는 장기적 관점에서 정책제언을 수행하므로 단순한 비용편익분석보다는 권고안이 미칠 수 있는 장기적 영향에 대한 분석을 수행하는 것으로 이해하는 것이 바람직함.
 - 또한 현재 영국 정부는 탄소 중립 전환(net-zero missions)을 주요 정책 및 NIC의 목표로 제시하였으므로 기후변화정책에 대한 비용편익분석을 중복적으로 수행할 필요가 없음.
 - 오히려 NIC가 집중해야 할 부분은 탄소 중립 전환이라는 목표를 달성하기 위한 최적 방안(예: 최저비용 등)을 제시하는 것임.

□ 평가 지침

- Green Book, Five Case Model 등은 특정 사업을 대상으로 수행하는 평가(appraisal)를 위한 지침이므로 NIC가 수행하는 비용편익분석의 경우 반드시 따라야만 하는 평가 지침은 존재하지 않음.
 - NIC는 장기적 관점에서 정책방향을 제시하므로, Green Book 또는 Five Case Model은 NIC에서 수행하는 모든 비용편익분석에 적합하지는 않으며 이러한 방법론은 NIC 위원(commissioner)의 의견에 따라 결정될 수 있음.
 - 예를 들면, 탄소 중립 전환(net-zero) 등 특정 부문 혹은 특정 주제에 대한 분석은 Green Book에서 제시하는 가이드라인을 따르는 것이 적합하지는 않은 것으로 판단됨.
- 즉, Green Book에서 제시하는 사회적 할인율 등 적합하다고 판단되는 지표에 대해서는 비용편익 분석 시 이를 준용하나, NIC가 수행하는 비용편익분석의 경우 Green Book을 무조건 따라야만 한다는 원칙은 없음.

□ 부처와의 관계

- 동 위원회 권고사항은 범부처에 해당하므로 NIC는 특정 인프라 소관 부처로 구분되기보다는 재무부 내 책임운영기관으로 분류되어 운영되고 있음.
- 관련 부처에 의견을 제시하는 것은 주로 보고서 또는 권고의견을 제시하는 방법이며, 관련 정부 측 요청으로 특정 부문의 현안 혹은 쟁점에 대한 연구(예: surface flood management)를 수행하기

도 하며, 이러한 연구는 일반적으로 단기적인 관점에서 해결하기 어려운 주제에 대해 관련 부처 측에서 공식 letter를 작성하여 요청하게 되고 일반적으로 약 1년 정도의 기간이 소요됨.

- 또한 정기적인 회의 등을 개최하여 관련 부처와 긴밀히 협력하여 업무를 수행하고 있음.

□ 의회(Parliament)와의 관계

- NIC는 재무부 산하 책임운영기관이므로 의회보다는 재무부에 보고하는 체계로 운영되며, 예를 들면 영국의 기후변화위원회(UK's Climate Change Committee)는 정부보다는 의회에 보고하는 체계로 운영되어 보고체계의 차이가 존재함.
- 공식적으로 보고서 작성을 통해 의회에 정책제언을 수행하나 고위급 장관과 회의를 진행하여 업무협의를 수행함.
 - 의회에도 특정 주제에 대한 위원회가 존재하며, 예를 들면 탄소배출 저감을 위한 전력체계 재편 등을 논의하기 위한 의회에서 주관하는 evidence session 등에 NIC에서도 참여하여 의견을 제시함.
- NIC 권고를 수행하는 것이 모든 부처 혹은 의회의 의무는 아니므로(단, 권고에 대한 의견을 수렴하고 관련 부처의 대응방안을 제시(respond)할 의무는 있음) 권고를 제시할 때 보다 일반적으로 의견을 수용할 수 있는 방안으로 제시하고자 노력함.

□ 영국 내 인프라 투자 관련 현안

- leveling up: 지역경제개발
- net-zero transition: 탄소 중립 전환
- improving resilience of the country's infrastructure for climate resilience and environment: 기후 및 환경변화에 대응한 영국 인프라 복원력 확보 및 향상
 - 홍수, 폭우 또는 가뭄 등 기후변화로 인해 발생할 수 있는 문제에 대응하여 영국 인프라 복원력 확보가 주요한 것으로 판단됨.
- 디지털 데이터 사용으로 인한 기술 변화
- managing uncertainty: COVID-19, 전쟁, 기후변화 등 최근 현안으로 발생한 불확실성에 대한 대응
- 인플레이션은 현재 영국의 현안이긴 하나, NIC는 보다 장기적 관점에서 제언을 수행하므로, NIC는 보다 장기적 관점에서 논의가 필요한 주제들에 대한 고민을 수행하고 있음.
- 영국 인프라는 민간부문을 통해 상당 부문 조달되고 있음.
 - 교통부문은 공공(정부)에 의해 조달되나 에너지 인프라, 디지털텔레콤, 수자원 등은 민간을 통해 조달함.
 - 그러나 이는 매우 안정적인 규제모델(regulatory model)에 의해 운영되고 있으며, 규제모델은 민간부문에 인센티브를 제공하며 운영성과는 상당히 안정적이고 효과적이라고 볼 수 있음.
 - 탄소 중립 전환을 위해 필요한 인프라에 적합한 규제모델이 적용되고 있는지에 대한 연구를 2018년 수행하였으며 장기적으로 안정적인 모델을 구현하는 것이 주요한 이슈라 판단됨.

다. 자문위원 회의

1) 면담 개요

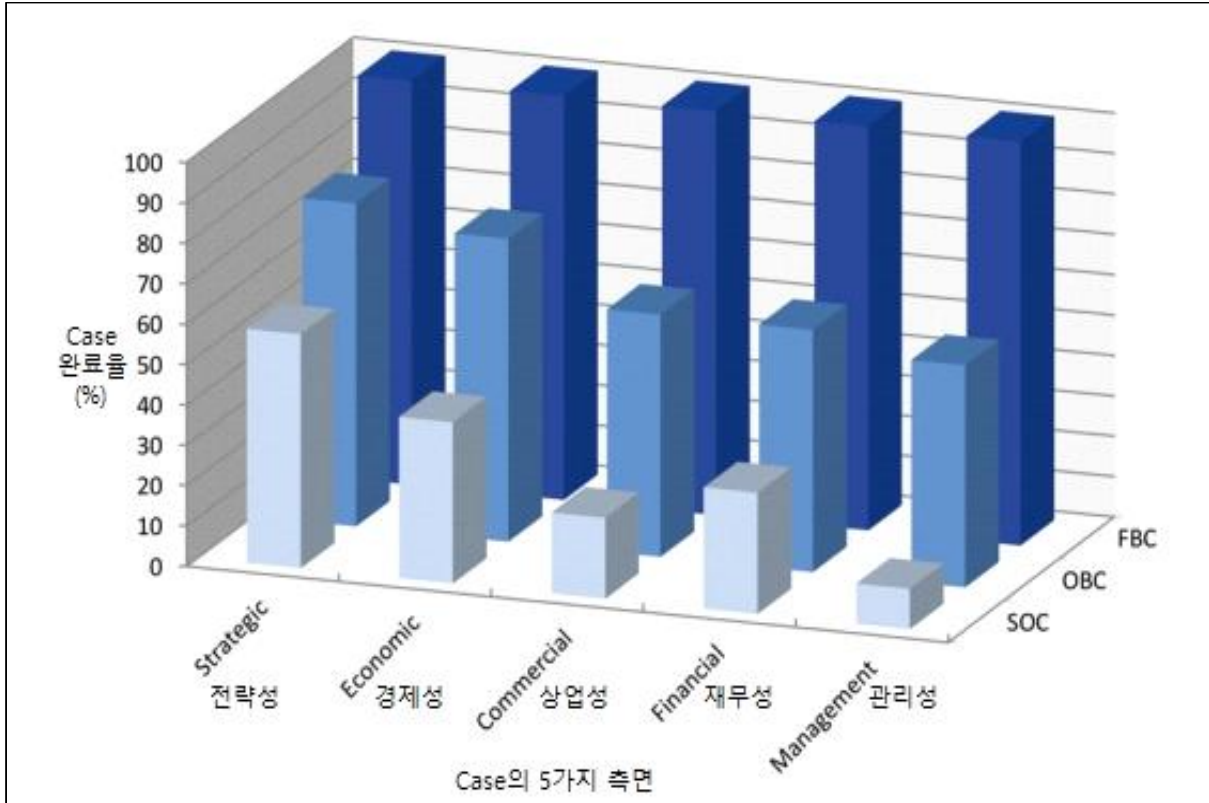
- 일시: 2022년 11월 30일(수) 오후 2시~5시
- 장소: Southampton Row, 83-95, London, England, WC1B 4HD
- 면담: Christopher Heathcote, Consultant, Ostium Consulting

2) 주요 면담 내용

- 케이스 모델(Five Case Model)에 대한 평가
 - 매우 복잡한 시스템인 것은 인정하나, 익숙해진다면 선호하는 사업관리 방식으로서 표준화된 조달방법 및 기술임.
 - 명확하게 정의된 단계와 사업의 진행 및 멈추는 순간들을 정의하고 있기 때문임.
 - 케이스 모델만 놓고 볼 때 한 사업에 들이는 준비 시간에 따라 보다 효율적인 사업의 추진이 가능함.
 - 케이스 모델의 채택과 광범위한 사용은 당시 재무부 권력에 의한 것이었음.
 - 고든 브라운 당시 수상은 자신이 강력한 정치력을 동원하여 각 부처 예산 규모, 사업 추진 과정 및 지출을 통제 및 주도하였음.
 - 다시 대비 현재 지출부서는 사업추진 결정권을 상대적으로 더 많이 행사하고 있으며 재무부는 오히려 무분별한 예산지출을 통제하고 규제하는 역할임.
 - Five Case Model을 개발할 당시 영국은 G20, G7을 통해 견조한 경제성장과 건전한 조달과정에 역점을 두었음.
 - 재정사업뿐 아니라 PFI 사업에서도 Five Case Model을 활용했으며, social project 유형에서 민간투자방식이 영국에서 처음으로 도입되었기 때문에 PFI와 함께 Five Case Model도 좋은 평가를 받았음.
- 일반 사업의 케이스 모델(Five Case Model) 적용에 대한 설명
 - 추진 경험이 있고 이해도가 높은 일반적인 사업의 경우 부처별 지출한도(Department Expenditure Limit; DEL) 내에서는 해당 부서에서 모든 단계를 진행함.
 - 5개 Case에 대해 모두 분석하고 대부분의 의사결정 과정을 자체적으로 이행함.
 - 사업 시행시 보다 많은 편익이 발생한다고 판단된 경우 추진을 결정하며 조달 방법에 대한 대안을 살펴봄.
 - 재무부는 관문심사(Gateway) 시점이 되어야만 사업을 확인함.
 - 즉, 재무부는 지출부처에서 각 단계 관문심사를 잘 수행했는지 확인하는 것이며, 지출부서에

서 특이사항 없이 심사를 수행했다면 재무부는 특별한 의견 없이 각 단계를 통과시킬 가능성이 높음.

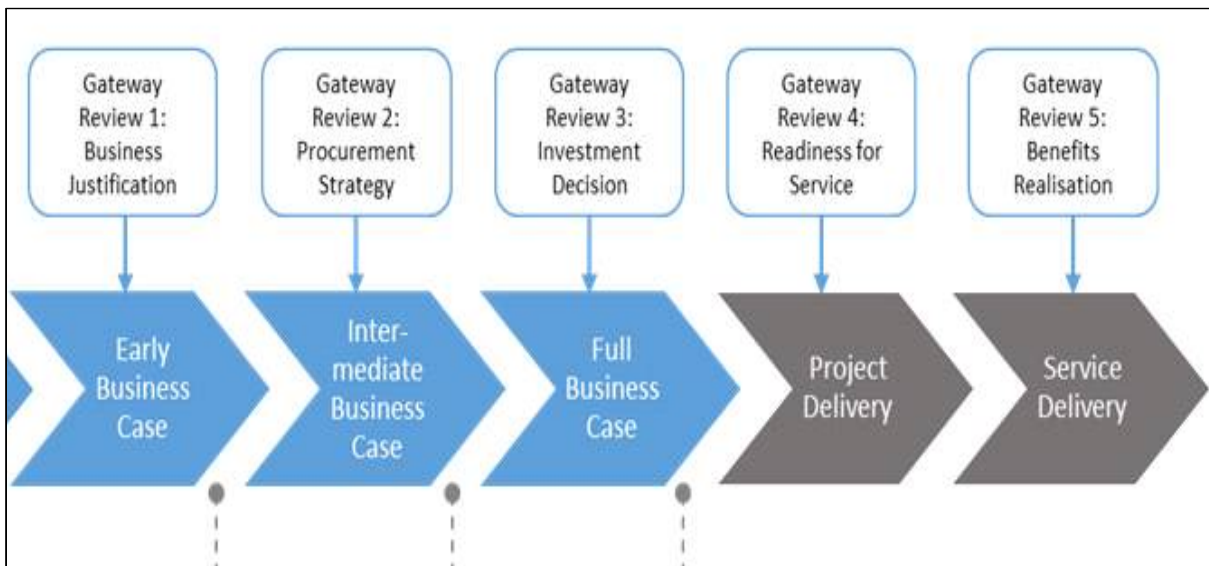
- 새로운 유형의 사업(예: IT 시스템)일 경우 추진과정에 대한 설명(기술적으로 혁신적이거나 복잡하거나 재정부담 발생 가능성이 큰 경우도 해당)
 - 부처의 회계담당관(Accounting Officer)이 3단계 Business Case 작성에 착수함.
 - 이러한 사업은 IPA 관리대상에 포함되며, IPA는 팀리더를 포함한 관리팀을 구성하여 지출부서에 파견 지원함.
 - IPA의 평가 부서에서 3단계 Business Case에 대한 평가를 수행함.
 - 3단계 Business Case에서는 Five Case Model에서 요구하는 질문이 해당 단계에 부합할 경우 부분적으로 답변함(아래 그림을 통해 부연).
 - 일정한 수준의 작업을 수행하고 그 이후 단계로 진입할지 결정함.
 - 예컨대 1단계에서는 5가지 Case 중 1, 2번 Case 관련한 답변을 가장 많이 하고, 3, 4, 5번 Case는 질문 중 극히 일부만 답변할 수 있을 것임.
 - Five Case Model이 activity라면 Three Business Cases는 process임.
- 3단계 Business Case에 대한 설명
 - (SOC) 1단계는 Strategic Outline Case로 사업의 정당성을 설명하는 단계이며 10장 정도로 작성된 사업계획서임.
 - 사업의 필요성, 목표 및 현재 목표 미달성 사유, 대안의 제시, 위험요인 등을 제시
 - (OBC) 2단계는 Outline Business Case로, 상세 분석이 포함된 세부 사업계획과 이행전력임.
 - (FBC) 3단계는 Full Business Case로, 투자결정에 이르는 실행단계임.
 - 이론적으로 마지막 FBC 단계에 이르렀을 때, Five Case Model에서 요구하는 질문에 대한 모든 답변이 완료되어야 함.
- Five Case Model과 Three Business Cases를 연관하여 설명
 - 아래 그림은 3단계 Business Case 단계에 따른 Five Case Model의 진행률을 보여줌.
 - SOC 단계는 주로 계획 및 전략에 대한 답변을 위주로 작성되고, OBC 단계는 전략성(strategic), 경제성(economic) 외 상업성(commercial), 재무성(financial), 관리성(management)도 일정 수준 이상의 작성률을 달성해야 하며, FBC 시점에서는 대부분의 질문이 답변 되어야 함.



자료: HM Treasury, Guide to developing the Project Business Case(2018), 한국개발연구원, 「영국의 공공투자사업 승인 및 보증에 관한 연구」(출판준비 중)에서 정리

□ 5단계 관문심사(Gateway) 및 전체적인 연관성 대한 설명

- 관문심사는 재무부에서 의사결정을 진행하는 지점임.
 - 지출 부서에서 모든 서류 및 분석작업을 한다고 해도 재무부에 보고하도록 되어 있음.



주: “Early Business Case”와 “Intermediate Business Case”는 각각 “SOC”와 “OBC”의 다른 표현인 것으로 보임.
자료: IPA 배포자료(2022. 11. 29.)에서 발췌

- 위 그림에서와 같이 SOC, OBC, FBC는 각각 관문심사 1, 2, 3단계에 해당함.
- 정리하자면, Three Business Cases는 회계담당관 등이 작성 및 분석하여 제출하는 문서의 형태이고(organized work), Gateway는 계속 추진할 것이지를 결정하는 시점이며(points in time), Five Case Model은 답변 되어야 하는 질문임(criteria).

□ 평가에 대한 설명

- IPA에서는 평가할 때 답변이 되지 않은 질문들에 집중하여 살펴봄.
- 주요 평가 내용은 비용편익분석으로 대표되는 사업의 사회적 타당성(value for money), PSC분석으로 알려진 민간자본 투입의 적격성 등임.
 - 리스크 분석, 효율성 증가 여부, 수요 증가 여부 등도 파악함.
 - 재정여력에 대한 분석도 수행하는데, 향후 재정여력을 포함하여 해당 사업이 자본적 DEL 내에 있는지, 연도별 DEL 상한 내에 있는지 등을 살펴봄.
- 재무부 관여는 중기인 Gateway 2단계에서 가장 크다고 볼 수 있음.
 - 단계를 통과하지 못하면 전 단계로 돌아갈 수 있음.
- Value for Money에 대한 분석방법은 Green Book에 제시되어 있음.

□ IPA 역할 및 이해관계에 대한 설명

- IPA는 사업을 평가하는 동시에 지원하는 이중적인 역할이 부여되어 있음.
- IPA는 두 가지 업무가 매우 독립적으로 진행되며 부처의 사업추진을 지원하는 업무라고 주장할 것이나, 실상 사업에 관여도는 매우 높을 것임.
 - 과거 PUK 때는 자문을 제공하며 실제 보고서 작성 작업도 수행했었음.
- 현재 IPA 인력에는 원자력 폐지, 석유 및 가스 관련 인력도 포함되어 있을 것임.
 - 전문가와 공무원으로 인력이 구성되어 있는데, 전문가는 과거 PFI를 추진할 당시 민간 관점이 중요했기 때문임.
 - 공무원은 IPA에서 일정 기간 근무하며 전문가 수준으로 능력을 향상할 수 있을 것임.
 - IPA 재정파트 전신인 MPA는 기술자와 개발자로 구성되어 있었으므로 관련 인력이 아직 존재할 것으로 생각됨.
 - 반면 민자파트 전신인 PUK에서는 재정과 법률 전문가가 많았음.
- 재무부와 내각에 보고하고 있는데, 재무부는 규제기관이므로 그 산하에 있는 것이며, 내각은 총리에게 보고하므로 그러한 거버넌스를 유지하는 것으로 보임.

□ NIC에 관한 설명

- 5~6년 전 민간사업자가 참여할만한 예정 사업(project pipeline)이 부족하여 입찰 참여자가 적었음.
 - 사업자 조사 결과 정부 전략 부재와 앞으로 진행될 가시적인 사업정보가 없어 영국 인프라 사업에 관심이 크지 않다고 답변받음.

- PFI가 추진된 1997년 600여개의 사업이 추진목록에 있던 것과는 다른 상황임.
- 이에 정부에서 예정사업이 부족한 사유를 알아본 결과, 각 부처에서 각자의 사업을 추진하면서 통합된 정보를 공유하지 않고 있다는 것을 알게 됨.
 - 생산성을 향상하기 위해 인프라를 활용한다면, 영국 전체를 살펴보고 재정사용의 우선순위를 확인해야 할 것임.
- 이에 NIC를 설립하여 영국이 수행해야 하는 사업의 목록을 만들고 사업추진의 우선순위를 부여 하도록 하였음.
 - 호주에서 유사한 기관을 운영하고 있는데, Infrastructure Australia는 연방 정부에 제시할 사업 목록을 작성함.
- 문제는 NIC에서 제시한 사업목록을 살펴보면, 생각할 수 있는 거의 모든 사업이 제시되고 있다는 것임.
 - 이러한 한계에 따라 NIC에서는 컨설팅 업무도 수행하게 되었음.
 - 다만 권고에 불과하므로 권력기관이라고 보기는 어려움.

□ 국가인프라은행(National Infrastructure Bank)에 관한 설명

- 새로 설립된 국가인프라은행은 과거 BREXIT와 함께 폐쇄된 EIB를 대체하는 금융기관임.
 - EU에 소속되었던 과거에는 회원국 모두의 신용등급을 반영하여 30~40 bps 아래로 자금을 조달했으나, 현재에는 그것보다는 높은 것으로 알고 있음.
- 정부는 과거 녹색투자은행(Green Investment Bank; GIB)이 좋은 사례를 제공하고 있어 그 모델을 참고하고자 하고 있음.
 - 영국 정부는 고비용의 풍력발전을 위해 GIB를 통해 관련 금융을 조달한 사례가 있음.
 - GIB는 상대적으로 저렴하게 자금을 조달하여 풍력발전 산업 육성에 기여 하였으며, 충분한 수요를 창출한 결과 비교적 저렴한 에너지로 전환됨.
 - GIB는 국내외 해상풍력 포트폴리오를 구성하였으며, 높은 수익으로 맥쿼리에 매각함.

□ National Audit Office(NAO) 관련한 설명

- 매우 독립적인 기관으로 NAO의 의견은 정부에 큰 영향력을 가지고 있음.
- NAO는 초기 PFI 사업이 공공부문의 리스크 하락이 파이낸싱 비용의 하락을 가져온다는 PF 금융 역학구조에 대한 이해도 부족으로 민간에 과도한 수익을 내주고 있다고 비판함.
- 위와 같은 의견에 따라 120여개 PFI 사업이 재협상을 통해 계약 내용을 변경하였고, 기존 사업에도 소급 적용되 사례가 있음.

□ 영국 균형발전(leveling up) 정책에 관한 견해

- Boris Johnson 정부에서 추진한 지역의 균형발전은 정치적 구호 이상의 것이 아니었음.
- 지역의 균형적인 발전은 생산성, 교육 등을 기반으로 해야 함.
- 관련하여 추진한 사업은 리즈에서 런던까지 이어지는 High Speed Rail 2, 경제자유구역인 Freeport

정도였으나 지역발전에는 큰 영향이 없었음.

□ 인플레이션 문제에 관한 견해

- 장기사업이라는 점과 자금흐름을 일정 수준 유지한다는 점에서 인프라 사업은 불경기에 유용한 도구가 될 수 있음.
- 그러나 급격한 물가상승 환경은 계약자 입장에서 큰 문제를 야기할 수 있을 것임.
- 그러한 측면에서 정부가 PFI로부터 떨어진 것은 유리한 측면이 있음.
- 다만 1997년에서 2010년 정도까지 투자한 막대한 PFI 사업은 고정적인 비용 지불을 사전에 약속한 것이기 때문에 세수가 악화되면 그에 따른 부정적인 영향이 있을 것임.
- 건설산업 전반에 대한 인플레이션 대응 정책을 물었는데, 거시적인 관점에서 정부의 노력이 있을 수 있으나 노동시장에 유연성을 높이는 정도에 그칠 것으로 생각됨.

□ PFI 폐지의 배경에 대한 설명

- PF2가 시작되었을 때 영국은 3~4년간 사업 추진 실적이 미미하였으며, 이로 인해 경쟁력 있는 인프라 계약 시장층이 무척 얇았음.
- PFI에서 PF2로 재개할 당시 영국 기반의 2~3개 상대적으로 경쟁력이 취약한 업체만 남아 있었으며 그들이 대부분의 사업을 수주하게 됨.
- 영국계 건설기업인 카릴리언(Carrillion)도 그 중 하나였고, 카릴리언의 파산은 PFI 제도의 폐지를 촉발함.

□ 영국 PFI/PPP의 미래에 대한 전망

- 사회적 PFI 사업과 일반적인 PPP 및 규제기반 유틸리티 방식을 구별해야 할 것임.
 - PPP 및 규제기반 유틸리티 사업은 여전히 추진되고 있기 때문임.
- 템즈강 아래 강바닥에 거대한 터널 하수로를 건설하는 Thames Tideway Tunnel 사업을 향후 참고할만한 사업추진구조로 볼 수 있을 것임.
 - 정부가 건설리스크를 보증하고, 사업비가 증가할 경우 최종 사용자로부터 징수하는 요금이 증가하는 구조로 설계됨.
- 종전 Shadow toll 방식의 PFI 도로사업과 달리 요금을 징수하는 도로 민자사업을 추진할 수도 있을 것임.
 - 정부는 특히 도로사용량에 따른 혼잡 요금을 부과하는 방법을 모색하고 있는데, 자동차 추적 시스템 등 지금보다는 복잡한 기술이 필요할 것이므로 민간을 통해 사업을 조달할 가능성이 있음.

□ Thames Tideway Tunnel 사업에 대한 설명

- 동 사업은 다소 특이한 모델로, 터널 보링에 대한 리스크가 너무 커서 일반적인 공공 유틸리티 사업 방식으로 추진할 경우 Thames Water(상하수도공급회사)의 자체 자금조달을 통해서도 신용등급 하락 부담이 컸음.

- 이러한 리스크를 민간에게 전가하고 싶지 않았던 정부는 Thames Water 아래 특수목적법인(SPV)을 설치하여 여기서 사업계획부터 조달까지의 업무를 수행하였으며, 조달된 계약자의 관리 및 거버넌스를 패키징하여 SPV를 투자자에게 매각하였음.
 - 매수자는 Thames Water를 통해 물 사용자로부터 사용료를 지급받을 수 있게 되었으며(이러한 방식을 가능하게 하기 위한 입법이 추진됨) 이는 운영위험을 헷징한 것으로 볼 수 있음.
- 건설위험의 경우, 공기연장, 비용초과 등 문제가 발생했을 때 증가하는 비용을 감당하도록 사용료를 끝없이 올릴 수는 없으니 사용료가 일정한 수준에 도달했을 때 정부는 더 이상의 사용료 인상을 제한하면서 사업을 포기하고 사업자 비용을 보상할지, 사업을 완성하기 위한 추가 재정 투입할지 여부를 선택 할 수 있음.
 - 즉, 정부가 사실상 사업의 건설위험을 부담함.
- 상기와 같은 리스크 보증과 운영계약 패키지는 투자자에게 입찰을 통해 좋은 조건으로 판매될 수 있었음.
 - AAA 등급의 Thames Water는 그 당시 공공 유틸리티 사업으로 약 4.8% WACC로 자금을 조달하고 있었으나, 동 사업은 3% 수익률로 입찰할 수 있었음.
 - SPV인 Thames Tideway Tunnel이 운영사에게 위탁운영하고 운영사는 Thames Water가 운영하도록 하여 실상 자산을 소유만 하는 구조로 사업을 추진하였으며, Thames Water, IPA, 내무부(Home Office)가 사업구조를 개발과 자문에 참여함.

라. 정리 및 시사점

□ 주요 재정사업에 있어 각 기관의 역할 및 위상

- 재정운용에 있어서 재무부의 역할은 상당히 큰 것을 확인할 수 있었음.
 - 각 부처 재정지출 전반에 대한 통제와 동시에 대규모 재정지출이 소요되는 사업에 대해서는 개별 사업도 다양한 경로로 통제를 가하고 있음.
 - Top-down 방식으로 부처별 지출한도(DEL)를 설정할 뿐만 아니라, 주요 사업에 대해서는 사업 초기부터 추진단계까지 지속적으로 모니터링함.
- IPA의 조직 및 기능으로서의 위상을 확인할 수 있었음.
 - 문헌상 재무부 및 내각 의사결정에 참고자료로서 제공된다고 하고 있으나, IPA 평가는 일정 수준 규제의 효력이 있음을 확인함.
 - 개별 사업 추진 여부 결정에 있어 재무부와 산하 전문기관이 적극적인 개입을 한다는 점에서 IPA의 실제적인 위상을 알 수 있었다는 점은 의미가 있었음.
 - 한편, 영국 재정관리 제도 하에서 IPA는 부처의 사업 조달을 지원하는 역할을 다소 깊이 있게 수행하고 있음을 확인함.
 - 동일 조직 내 독립평가와 사업지원이라는 대립적인 역할이 부여된 것이 일면 모순적으로 보일 수 있음.
 - 그러나 개별 사업에 대한 높은 관여도라는 측면에서 이러한 역할구조는 재정당국 산하기관과 사업부처간 비공식 논의의 장을 마련, 결과적으로 상호호혜적 관계 및 보다 효과적인 사업추진으로 이어질 수도 있을 것임.
- NIC는 제언의 기능이 부각되는 조직임을 알 수 있었음.
 - 그간 홈페이지, 기관소개 자료만으로 알기 어려웠던 NIC의 역할을 기관면담을 통해 상세히 설명 들을 수 있었으며, 전문가 자문을 통해 설립 배경과 당시 인프라 산업 환경을 파악할 수 있었음.

□ 타당성분석과 재정투자관리(Public Investment Management)

- 영국의 PIM은 Five Case Model로 귀결됨.
 - 연관하여 Three Business Cases와 Gateway까지 외관상 매우 복잡해 보이나,
 - Three Business Cases는 부처에서 작성 및 분석하여 제출하는 문서이고(“organized work”), Five Case Model은 답변되어야 하는 기준(“criteria”)을 제시하고 있으며, Gateway는 계속 추진할지 여부를 결정하는 시점(“points in time”)이라고 요약할 수 있음.
 - 여기서 Five Case Model이 중요한 이유는 사업을 추진하고자 하는 지출부서 담당자가 이를 작성해야 하기 때문인 것으로 보임(각종 온오프라인 교육도 Five Case Model 작성요령를 중심으로 제작되어 있음).
- 관문심사 제도 하에서 사업추진의 타당성을 확인한다는 것은 각 단계마다 사업의 필요성을 검토하고 있다는 의미임.

- 우리의 타당성재조사 논거와도 유사함.
 - 각 지출부서는 Greenbook이라는 타당성조사 매뉴얼에 의거한 경제성 분석을 수행하고 있으나, 사업을 승인(approve, HMT)하고 주요 과정마다 보증(assurance, IPA)하는 시점에서 검토자인 IPA가 재분석을 하거나 보다 엄밀한 수요편의 분석을 하지는 않음.
 - 몇 가지 정량지표를 종합하여 색깔 등급으로 표기되는 평가를 시행하는데, 최종적인 기준은 전문가로서의 정성적 판단임.
 - 지역균형발전을 평가항목에 포함하는지에 대한 질문에는 평가시 포함하지 않으며, 오히려 KDI에서 정량화·시스템화 되어 있어 매우 체계적이라고 답변함.
 - 각 기관 및 전문가 답변들로 유추해보건대 Leveling Up(균형발전 정책)이 중요한 시책으로서 채택 및 일부 이행되고는 있지만 가시적인 결과물은 보이지는 않고 있음.1)
 - 색깔 평가등급체계를 기존 5단계에서 3단계로 변경함에 따른 최종 등급 부여에 어려움을 호소함.
 - 단순화된 분류로 등급체계를 개편한 이후 등급 부여 시 모호성이 높아지면서 실무적 어려움이 있다고 답변함.
 - 등급체계 개편을 단행한 이유는 5단계 분류가 너무 복잡하다는 의견 때문이었다고 답변하였는데, 면담을 통해서도 명확한 사유는 잘 드러나지 않았음.
 - Value for Money의 의미가 비용-편익 분석을 포함하고 있어(혹은 이로써 정의) 우리의 ‘적격성 판단’보다 광범위한 의미로 활용하고 있으므로 관련 문헌 해석 시 유의할 필요가 있을 것임.
- BREXIT 이후 영국 인프라 투자 환경 변화에 주목할 필요가 있음.
- 외부 자문가 면담 시 새롭게 수립된 정권은 국내 여러 현안으로 인해 PPP를 비롯한 인프라 사업에 큰 관심을 두지는 않고 있다고 답변함.
 - 그러나 불황이 지속될수록 인프라와 같은 장기투자사업의 중요성은 커질 것이고, 특히 EIB를 대체하여 인프라 금융기관으로서의 역할을 담당할 국가인프라투자은행(National Infrastructure Bank)의 향후 역할이 증대될 것으로 예상됨.
 - 이와 더불어 현재 인프라 거버넌스 역학관계·중복적 기능에도 변화가 필요할 수 있을 것이라는 의견을 제시함.

1) 지역발전의 일환으로 정부 등 공공부문 사무실을 지방으로 이전하면서 종사자 불만은 높아진 것으로 보임.