

출장복명서

- OECD Infrastructure Week 참석 -

2025. 5.

KDI 공공투자관리센터

1. 출장개요

□ Infrastructure week 개요

- OECD 본부는 연례적으로 Infrastructure week를 지정하여 아래와 같이 인프라 투자 관련 주요 비공개 네트워크 회의 및 공개 행사를 추진
 - 1) 제17회 OECD Senior Infrastructure and PPP Officials(SIP) 네트워크
 - 2) Network of Professionals in Infrastructure Delivery(IPP-P)
 - 3) 2025 OECD Conference on Infrastructure Governance

□ 출장 목적 및 배경

- OECD SIP는 비공개 네트워크 회의로, PIMAC에서는 그간 한국측 대표 자격으로 참석하였음.
 - 올해 SIP는 인프라 조달을 위한 공공부문 관계기관의 역할과 역량 강화 방안에 대해 전문가 발표 및 논의를 진행할 예정으로 본 출장을 통해 각국의 주요 사안과 전문가 의견을 청취하고 우리의 사례를 공유하고자 함.
- IPP-P 네트워크는 2024년 새롭게 신설된 네트워크로 향후 IPP-P 네트워크의 연구 방향 설정 및 인프라 인허가 프로세스 개선에 대한 보고서를 토대로 관련 토론을 진행할 예정임.
- 2025 Conference on Infrastructure Governance는 2050년까지 지속가능하고 고품질의 인프라 제공하기 위한 주요 현안에 대해 공공과 민간의 다각화된 시점에서 논의를 진행하고자 함.
- 금번 OECD 출장을 통해 공공투자 관련 국제 논의동향을 파악하여 이를 향후 국제협력사업 추진에 참고하고자 함.
 - 또한 SIP 및 IPP-P meeting 이후 진행되는 Infrastructure Governance 관련 공개 행사도 함께 참여하여 센터 내 국제 네트워크 활성화에도 기여할 수 있을 것으로 판단됨.

2. 출장 일정

일 자	일 정
4/21(월)	파리 도착
4/22(화)	Annual Meeting of Senior Infrastructure and PPP Officials 참석
4/23(수)	Annual Meeting of Senior Infrastructure and PPP Officials 참석
	Network meeting for IPP-P 참석
4/24(목)	2025 OECD Conference on Infrastructure Governance 참석
~ 4/25(금)	한국 도착

3. 회의 내용

가. 제17회 SIP 네트워크

□ 개요

- 이번 SIP 네트워크의 주제는 ‘인프라 조달 및 운영에 적합한 공공부문의 역할(Towards fit-for-purpose infrastructure clients)’로 인프라 조달을 위한 공공부문 관계기관의 역할과 역량 강화 방안을 공공 및 민간의 다각화된 시점에서 논의하였음.
 - 즉, 이번 SIP 네트워크는 민간 참여가 효과적으로 이루어지기 위한 전제조건에 대한 논의로 특징지을 수 있음.
- 본 회의 개최에 앞서 좌장은 올해 SIP 네트워크의 주제로 다음과 같이 크게 세 가지 측면을 모두 고려하여 인프라 사업을 추진하는 방안에 대하여 논의를 진행할 것을 제안함.
 - (의사결정) 어떤 사업을 수행할 것인지, 그리고 누가 이 사업을 수행할 것인지를 어떻게 의사결정할 것인가?
 - (사업 수행 역량) 전반적인 사업 추진 과정에서의 사업 수행 주체의 역량
 - (사업 준비 단계) 예비타당성조사, 타당성 조사, 법적 문서 작성 등 공공부문 관계기관은 이러한 사업 준비 과정을 어떻게 구성할 것인가?

□ (Session 1) 조직 설계와 성과 간의 연계성 연구 결과 공유

- 본 세션의 발제자는 인프라 사업을 효과적으로 수행할 수 있도록 공공부문 클라이언트가 어떻게 설계되고 운영되어야 하는지를 과학적인 관점에서 설명하였으며, 크게 조직 설계(organizational design)와 ‘공급망 설계’(supply chain design)라는 두 가지 렌즈를 통해 이 문제를 접근
 - 조직 설계는 ‘공공부문 참여자가 무엇을 해야 하는가’에 대한 것이며,
 - 공급망 설계는 ‘그 일을 누가, 어떤 구조를 통해 수행해야 하는가’에 대한 것임.
 - 즉, 공공부문 참여자의 설계 및 운영은 공공부문 참여자(public client)의 활동을 정의한 후, 그 활동이 수행되는 방식과 공급자 간의 관계를 설계하는 것을 의미함.
- Crossrail과 High Speed 2와 같은 영국의 대규모 인프라 사업에 참여한 실무자들과의 인터뷰와 기존 연구 결과를 분석하는 연구를 수행하여 인프라 사업 추진 기관(client organization)은 맥락에 따라 기능, 규모, 접근방식이 달라질 수 있다는 점을 강조함.
 - High Speed 2(HS2) 인프라 사업의 2단계 사업이 취소된 후 HS2 Ltd의 조직 재설계 사례를* 공유하여 사업 추진 단계별 조직에 요구되는 역량이 다른 점을 강조함.
 - * 기존 개발 중심 구조에서 운영 및 시스템 통합 구조로 조직이 재편성
- 공공부문 조직은 Sponsor(주무부처), Client(사업 수행 기관), Delivery Partner(사업 추진 지원 기관)으로 다음과 같이 구분
 - (Sponsor/주무부처) 해당 사업을 정책적으로 주도하는 정부 부처 또는 부처 수준의 조직(policy

level)으로 사업 초기 단계에서 정책 방향 설정 및 승인 권한을 보유하며, 사업의 전략적 목표를 설정하나, 사업이 본격화되면 영향력은 줄고 Client 조직으로 보다 큰 권한이 이전됨.

- (Client/사업 수행 기관) Sponsor로부터 일정 권한과 책임을 위임받아 실제 사업을 수행하는 공공기관으로, 일반적으로 arms length body가 일반적이나 독립성이 보장된 일시적인 조직(temporary organization)일 수 있음.
- (Delivery Partner/사업 추진 지원 기관) 사업 수행 기관(Client)을 보완하여 기술 및 운영 역량을 지원하는 민간 또는 공공 성격의 파트너 기관으로 프로그램 파트너 또는 프로젝트 딜리버리 파트너(PDP) 등 다양한 명칭으로 존재하며, 컨설팅사, 엔지니어링회사 등이 이에 해당하여 클라이언트 조직의 역량을 보강함과 동시에 특정 단계에 필요한 기술적 전문성을 제공함.
- 발제자는 메가 프로젝트 추진을 위한 사업 수행 기관의 조직 구조에 영향을 미치는 여덟 가지의 의사결정 요소를 다음과 같이 제시하였음.
 - cost efficiency, asset uncertainty, organizational identity, level of involvement of the permanent organization, type of client, policy-regulations, product architecture, capability dependency
 - 또한 이러한 인프라 사업 수행 기관(client)들이 수행하는 조정 역할, 예를 들어 메타조직자(meta-organizer), 게이트키퍼(gatekeeper), 인터페이스 관리자(interface manager) 등의 역할에 대해 설명하며 복잡한 사업을 성공적으로 수행하기 위해서는 공식적인 구조뿐 아니라 비공식적인 관계와 네트워크도 중요하다고 강조

□ (Session 2) 국별 인프라 조직 구조 사례 발표 및 비교

- 본 세션은 터키, 스웨덴, 캐나다가 인프라 사업을 관리하기 위해 채택한 조직 모델에 대한 발표
- (터키) 교통 및 인프라부 산하 인프라 투자 총국(AYGM)
 - AYGM은 철도, 항만, 통신, 해안 구조물 등을 포함한 다양한 인프라 부문의 대규모 인프라 사업을 대상으로 내부 인력이 기획 및 전략 수립을 수행하며, 이후 사업 실행 단계에서는 민간 컨설턴트를 광범위하게 활용하는 이중 구조를 적용
 - 약 1,100명의 직원이 근무중으로 환경 및 사회영향 평가, 재무 모델링, 입찰 전략 수립 등 핵심적인 프로젝트 준비 업무는 공공 인력의 책임하에 민간 컨설턴트와 함께 추진되어 국가 상위 계획과의 정합성을 확보하고자 함.
- (스웨덴) Trafikverket(스웨덴 교통청)
 - 스웨덴 교통청은 국가 교통 인프라 계획 및 유지관리 업무를 수행하는 독립 기관으로 도로청과 철도청이 통합되어 설립되었으며, 약 11,000명의 직원을 보유하고 있고, 12년 간 약 750억~800억 유로 규모의 국가 계획 사업을 집행
 - 스웨덴 법률에서는 장관의 교통청 업무에 대한 직접적인 간섭을 금지하고 있으며, 이로 인해 장기적인 전략 계획의 일관성이 유지될 수 있다고 설명
 - 또한 Trafikverket은 민간 부문과 경쟁하지 않으며, 법인 설립도 하지 않고, 독립적이고 투명한 재정 구조 하에서 공공 인프라의 상당 부분을 관리하여 이러한 모델이 조직의 안정성, 책임성, 전문 인력의 역량을 유지하는 데 효과적이라고 평가

○ (캐나다) Canada Infrastructure Bank(CIB)

- 연방차원의 주택, 인프라 및 커뮤니티부(HICC)는 인프라 사업 주관부서로 1,800억 캐나다 달러 이상의 연방 인프라 투자를 관리
- 지방정부는 인프라 온타리오, 인프라 BC, 알버타 인프라 등 지방 인프라 기관을 중심으로 연방 자금(CIB, Investing in Canada 등)을 활용해 민간 자본을 유치하여 지역 수요에 대응한 사업을 효과적으로 추진하고자 함.

① PPP Canada

- PPP Canada는 P3 사업을 촉진하기 위해 12억 캐나다 달러의 펀드를 관리하며 사업 발굴 및 개발, 투자 및 조달, 지식 공유를 통해 지방정부 및 주정부의 PPP 사업을 지원하는 업무를 수행
- PPP Canada는 지방정부의 P3 사업 촉진을 위해 P3 Canada Fund*를 운영하여 총 25개 사업을 대상으로 12억 달러 규모를 투자하였으며 주로 DBFM 모델의 P3 사업을 대상으로 함.

* PPP Canada Fund는 12억 캐나다 달러 규모의 기금을 운용하며 지방정부의 사업을 대상으로 총 자본 지출(capital cost) 중 ‘적격한 항목’에 대해 최대 25%까지 지원하는 ‘보조금’ 성격의 재정지원으로 볼 수 있음.

- PPP Canada는 단순 자금 운용 기관이 아니라, 공공 부문의 PPP 사업 기획·구조화·조달 역량을 강화하는 제도적 장치로 기능하여 지방정부의 비전문성과 역량 격차를 메우기 위해 연방 차원에서 기술적 자문을 제공한 점을 의의로 볼 수 있음.
- 2018년 조직이 해체되었으며, 2017년 설립된 캐나다 인프라 은행(Canada Infrastructure Bank)이 인프라 사업 지원 업무를 수행 중

② CIB

- 2017년에 설립된 연방 크라운 공사로서, 향후 11년간 350억불 규모의 연방 자금을 수익형 인프라 사업에 투자하여 민간자본 유치 및 정책목표 달성.
- 총 350억 달러의 연방 자금을 11년에 걸쳐 투자하며, 재정 지원 수단으로 저금리 대출, 지분 투자, 금융 보증, 백스톱 약정 등을 활용하여 총 사업비의 최대 50%를 상환 가능한 투자 (repayable) 방식으로 지원
- 2025년 3분기 기준으로 79개 프로젝트에 총 134억 달러를 투자

□ (Session 3) 인프라 투자에서 국영기업의 역할

- 본 세션은 각국이 공공부문의 인프라 사업 수행을 지원하기 위해 개발한 국영기관의 내부 자문 기관(in-house infrastructure advisory entities)을 주제로 발표자들은 많은 공공기관이 대규모 인프라 사업을 관리할 인력을 내부에 상시 유지할 수 없으므로, 전담 자문기관이 설립되어 기술, 법률, 조달 등 전반적인 지원을 제공하는 방식이 늘고 있다고 설명
- 이러한 자문 기관은 공공부문에 소속되어 투자 기획, 문서 검토, 사업 감리, 조달 지원 등 다양한 기능을 수행하며, 자문업무만 수행하는 기관도 존재하며, 이후 발주 및 집행까지 책임지는 기관도 존재하여 과업의 범위가 상당히 다양함을 알 수 있음.
- 이번 세션에서는 자문기관의 업무 계약 구조(예: 포괄 계약과 개별 계약 병행), 요율 산정, 수평

적 의사결정 구조, 신속하고 유연한 조직구조, 관련 부처와의 통합성 등이 소개되었으며, 공공 부문 역량과 민간 시장의 균형을 어떻게 유지할 것인가에 대한 논의도 이어 진행되었음.

□ (Session 4) 인프라 조직의 최적 규모 및 업무 범위

○ 본 세션은 공공 인프라 사업을 수행하는 조직이 어떻게 규모와 구조를 갖추어야 효과적으로 기능할 수 있는지를 주제로, 여섯 명의 발표자들이 각국에서 초대형 교통 사업이나 과학 인프라 프로젝트를 수행한 경험을 공유하며, 프로젝트 복잡도에 따라 조직 모델이 어떻게 달라져야 하는지를 설명

- 논의의 핵심은 ‘어떤 기능을 내부화하고 어떤 기능을 외부에 맡길 것인가’에 대한 균형, 장기적인 사업 연속성을 위한 지식 유지, 인재 확보 전략, 그리고 초기 단계에서의 기획 및 위험 관리 역량 확보였음.
- 참석자들은 특히 초기에 충분한 역량을 확보하지 못할 경우 프로젝트 전반에 걸쳐 발생할 수 있는 문제점들을 짚었으며, 각국의 다양한 조직 모델이 지닌 강점과 한계점을 논의함.

○ 미국 NYU Marron Institute

- 발제자는 미국의 교통 인프라 사업 구조의 특징(비효율성, 고비용)을 연구를 통해 설명
- 그는 미국의 교통 인프라 관계기관의 내부 전문성이 부족하여 외부 컨설턴트에 과도하게 의존하고 있으며, East Side Access, Green Line Extension 등 여러 사례를 통해, 불충분한 내부 역량이 계약 관리 실패와 프로젝트 지연으로 이어진다고 분석함.
- 또한 미국의 자금 구조는 철저한 계획 없이 자금 확보에만 집중하게 만들어, 위험을 미리 식별하지 못하고 무리한 일정으로 사업을 진행하게 만든다는 의견을 제시함.
- 그는 기술 전문성을 공공기관 내부에 다시 구축해야 하며, 특히 초기 단계에서의 계획과 조달 능력이 핵심이라고 강조하였음.

○ 영국 NISTA

- 영국의 국가 인프라 기획 및 프로젝트 지원 기관인 NISTA의 문제와 출범 배경을 공유
- 영국 정부가 인프라 전달 체계 전반에 존재하는 구조적 문제를 해결하기 위해 신설한 기관으로 재무부(HM Treasury)와 내각부(Cabinet Office)가 설립하였으며, 주요 업무는 다음과 같음.
 - 정부 10개년 인프라 전략 실행 감시
 - 주요 정부 사업에 대한 병목 제거 및 신속한 집행 지원
 - 우선순위 프로젝트에 대한 효과적인 사전 검토 및 검증 수행
 - 프로젝트 수행에 필요한 정부 역량 및 표준 제고
 - 대규모 프로젝트의 민간 자금 조달 방식에 대한 전문성 제공
- 그간의 인프라 비용 분석 결과 영국 인프라 사업의 많은 비용이 프로젝트 초기 단계에서 불가피하지 않은 형태로 추가되며, 이를 시스템적으로 분석하고 대응하면 10~25%의 비용 절감이 가능하다는 분석 결과를 제시
- 발제자는 특히 “정책 초기단계의 기획 역량과 조달 조언 기능을 정부 내부에 확보하고, 사전 검토 절차를 강화하는 것이 인프라 성과 개선의 핵심”이라고 강조

- (Session 5) 공공부문 조직에서 우수 인재 유치 및 유지를 위한 재정적·비재정적 수단 등
 - 본 세션은 초대형 공공 인프라 조직이 어떻게 인재를 유치하고 유지할 수 있는지를 논의
 - 본 발표의 연사는 기술 역량 개발(capability), 긍정적이고 포용적인 조직문화(culture), 그리고 실행 가능한 인력 규모(capacity)를 인재 전략의 세 가지 핵심 요소로 제시
 - 발제자는 인프라 사업을 단순한 건설이 아닌 변화(change)를 전달하는 과정이라는 점을 강조하며, 구성원이 그 목적을 이해하고 자긍심을 가질 수 있도록 하는 것이 중요하다고 언급
- (Session 6) 독일 STEPS 방법론을 통한 발주전략 분석
 - 본 세션은 독일 연방 청사 건설사업을 통해 OECD가 개발한 STEPS(전략적 인프라 조달 계획 수립 툴킷)의 실제 적용 사례를 실제 적용 사례를 소개
 - 이 툴은 사업 초기 단계에서 위험을 분석하고 조달 전략을 수립하기 위한 도구로, 비마(BImA), 헤센 주정부, 외부 기술 자문 파트너가 참여하여 사례를 공유
 - 주요 사례로는 비스바덴 연방범죄청의 대규모 보안 캠퍼스 조성을 포함
 - 독일 연방부동산청(BImA)
 - BImA는 약 335개의 건설 프로젝트(총 170억 유로 규모)를 관리하는 기관
 - 최근 독일 건설정책은 '행정 절차'가 아니라 '사업 성공'을 중심으로 조직이 재편되었다고 설명하였으며, STEPS는 프로젝트 특성에 맞는 맞춤형 조달 전략을 수립하는 데 유용한 도구임을 강조
 - 독일 연방범죄청의 비스바덴 캠퍼스 건설의 STEPS 적용 사례
 - 해당 부지는 36만m² 규모로, 7개의 건물에 약 7,000명이 근무하게 될 예정
 - STEPS 절차를 통해 수요 분석, 위험 평가, 시장 분석, 분할 조달 전략을 수립하였으며, 최종적으로 9개 조달 패키지로 구분하여 기술 난이도와 시장 역량에 따라 각각의 조달 모델을 적용
- (Session 7) 민간부문의 시각에서 본 이상적인 발주기관
 - 본 세션은 Bechtel, Acciona, Strabag, AECOM 등 주요 글로벌 인프라 기업들이 바라보는 공공 발주기관의 특성과 바람직한 조달 구조에 대한 인사이트를 공유
 - 조직 구조보다는 발주기관의 실행 역량, 초기 협력, 위험 분담, 명확한 사업 목표가 더욱 중요하다는 점에 공통적으로 동의
 - 토론자는 성공적인 사업 수행을 위해서는 계약 구조보다 '유능한 발주자'의 존재가 중요하다고 강조
 - 그 외 토론자는 조달 과정에서 조직 역량과 팀의 지속성(연속성)이 프로젝트 성공에 핵심이라고 설명하였으며, 마지막으로 사업의 정치적 영향을 최소화하고, 명확한 목표 없이 시작되는 사업을 지양해야 한다는 의견을 제시함.
 - 또한 다른 토론자는 공공사업은 절차적 복잡성이 크지만, 안정성과 책임성이 크다는 장점도 있다고 평가
- (Session 8) 1일차 마무리 발언 및 향후 계획 안내

- 현대 인프라 사업의 성공은 단순한 기술적 역량만이 아니라 ‘제도적 진화(institutional evolution)’에 달려 있으며, 사업의 성과는 ‘발주자 역할’의 역량에 따라 결정되며, 조직 구조가 아니라 계획, 조달, 계약 관리의 역량이 핵심적임.
- 또한 단일한 조직 모델은 없으며, 각 국의 맥락에 맞게 조직을 설계해야 함.
- 하지만 덴마크, 독일, 영국 등 모든 사례에서 조기 계획, 내부 역량 보유, 명확한 역할 설정을 성공 요인으로 볼 수 있음.
- OECD STEPS 도구의 실제 적용과 향후 SIP 이니셔티브에 각국의 참여와 협력을 독려함.

□ (Session 9~11) OECD PPP 권고안 개정 사항 논의

- OECD 관계자들은 이번 논의가 단순히 PPP에 국한되지 않고, '규제 모델'을 포함한 민간투자 모델로 논의가 확대되는 계기임을 강조
- 회원국 및 비회원국 모두에서 재정 제약이 심화되고 있으며, 공공 부채의 이자 부담 증가가 이러한 상황을 반영하고 있음. 이러한 거시경제적 배경은 공공-민간 간 파트너십이 어떤 형태를 가져야 하는지, Value for Money는 어떻게 평가되어야 하는지, 인프라 투자는 어떻게 설계되고 관리되어야 하는지를 재정의하는 것이 더욱 중요하다는 점을 강조함.
- 발제자는 연구 및 설문조사 데이터를 바탕으로 PPP에 대한 의견을 제시
 - PPP는 계약 체결 단계에서 경쟁을 촉진하는 등의 장점이 있음에도 불구하고, 장기 고정가격, 리스크 이전 메커니즘이 경직된 점, Value for money의 가정 등으로 인해 비효율성을 고착화한다고 주장하며, 이에 대한 대안으로서 '규제 모델'을 제시
 - 규제 모델은 국가가 요금과 성과를 정기적으로 재조정할 수 있는 규제 메커니즘을 활용할 수 있음. 발제자는 전기, 통신 등 분야에서 이러한 모델이 긍정적인 결과를 보임을 강조하였으며, 동시에 성공적인 규제를 위해서는 국가 역량이 필수적이라고 강조
 - 특히 Value for Money 분석의 PSC 한계점을 언급하며, 사업 특성, 시장 조건, 제도 역량에 기반한 세분화된 단계별 의사결정의 필요성을 강조하며 발표를 마무리함.
- 또한 OECD는 2020년 인프라 거버넌스 권고사항에 대한 모니터링 업데이트를 발표하였으며, 회원국 전반의 이행 상황을 평가하기 위한 벤치마킹 프레임워크로서 인프라 거버넌스 지표(IGI)를 소개
 - IGI는 권고안의 각 핵심축과 연계된 10개의 복합 지표로 구성되어 있으며, 회원국 응답을 0~1의 척도로 정량화해 권고안과의 정합성을 평가

□ (Session 11) 국별 토론

- 캐나다는 PPP가 장기적인 유지관리 측면에서 중요한 제도임을 강조하며, 전통적 공공조달 방식에서는 자산 관리가 소홀해져 미래에 더 큰 비용이 발생할 수 있다는 점을 언급함.
- 한국은 자국의 PPP 제도가 법률에 기반하고 독립적인 기관을 통해 관련 평가를 수행하고 있는 점을 설명하였으며, 코로나19, 우크라이나 전쟁 등 외부 충격에 따른 물가 상승에 대응해, 민간 파트너와의 비용 분담 조항을 계약에 반영하여 장기적 프로젝트 안정성과 시장 유인을 유지하고 있다고 소개

- 아일랜드는 대규모 프로젝트를 '분할(unbundled)' 방식으로 추진하고 있다고 설명하며, 단순 토목 공사는 전통적 설계-시공 방식으로 진행하고, 복잡한 시스템 통합은 PPP 방식으로 추진하여, 시장의 위험 수용도와 운영자의 조기 참여 필요성을 모두 반영하고 있다고 밝힘.
- 브라질과 페루는 공공 부문 역량이 제한적인 상황에서 PPP가 필수적인 수단이 되고 있음을 인정
 - 특히 페루는 공공부문 비교자 시스템이 데이터 부족 및 제도적 역량 부족으로 인해 작동하지 않았다고 하며, 실질적으로 PPP 도입 결정은 기술적 분석보다는 조속한 사업 추진 필요성에 의해 좌우될 수 있다는 의견을 제시함.
- 영국은 초기 시장 참여 유도 및 실질적 집행 전략 수립에 초점을 둘 것을 제안
 - PPP가 논란의 여지가 있는 상황에서도, 더 나은 사업 선정 및 이해관계자 조율을 통해 성과를 낼 수 있다고 언급하였음.
- 인프라 결정은 단기적인 집행뿐 아니라 장기적인 시스템적 효과까지 고려해야 한다는 점에 대한 공감대로 마무리됨.
- 민간 자금의 활용 여부는 획일적인 도구가 아니라, 맥락에 맞는 정책적 선택이어야 한다는 데 참석자들이 공감함.

□ (Session 12) IPP-P 첫 사업 결과 공유: 인프라 인허가 절차의 신속화

- IPP-P는 공공부문 위주였던 기존 논의를 확장해, 민간 부문 관점에서의 과제와 실행 경험을 반영하고자 하는 목적으로 설립된 네트워크임.
- 본 세션은 인프라 사업에서의 인허가 지연 문제를 중심으로 발표를 진행하였으며, 발제자는 인허가가 단순한 기술 절차가 아닌, 정치적이고 법적인 갈등이 수반되므로, 이해관계자 참여, 사전 타당성 검토, 행정 효율성 확보 등이 주요 이슈라는 점을 주목함.
 - 페루 대표는 자국 내 환경영향평가가 과도하게 규제되어 사업 추진이 지연되는 점을 강조

나. IPP-P 네트워크

□ 개회식

- OECD 관계자는 공공·민간·시민사회·노동조합 등 다양한 이해관계자 간의 지속적인 교류의 중요성을 강조
 - IPP-P 네트워크는 민간부문의 시각을 반영하여 정책 연구와 실행을 연결하는 역할을 수행하기 위한 목적으로 설립됨.
- OECD 인프라 거버넌스 진행상황 공유
 - OECD는 현재 2012년 PPP 권고, 2020년 인프라 거버넌스 권고, 2015년 공공조달 권고를 통합하여 인프라 분야의 상위 권고안(high-level recommendation)을 준비 중임.
 - 또한, 정책 이행 모니터링과 회원국 지원 도구 개발이 병행되고 있으며, 그 일환으로 STEPS(전략적 조달 의사결정 지원도구)를 소개함.

□ 덴마크 Sund&Belt 사례 발표

- 덴마크 국영 인프라 기업 Sund&Belt는 대형 인프라 프로젝트 추진 경험을 공유
 - Sund&Belt는 고속도로와 해저터널 등을 위한 대규모 사업을 추진 중이며, 국가 보증을 통해 장기 저리의 채권 발행으로 자금을 조달하고 있음을 설명함.
 - 또한 사업 추진과 운영을 위한 자체 기술력과 투명한 재무 관리 체계, 이해관계자 참여 전략 (예: 지역 일자리 창출, 현장소통 활동 등)을 사업 추진의 주요 성공 요인으로 제시

□ STEPS Tool의 독일 적용 사례

- 독일 정부는 BImA(연방 부동산청)를 통해 복잡한 사업의 최적 조달 전략 수립을 위해 OECD의 STEPS 도구를 활용
 - 발표자들은 자산 관리 효율성, 위험 분산, 시장 여건 등을 반영한 전략적 의사결정 방식으로서 STEPS의 유용성을 강조
 - 또한 사업 준비의 초기 단계에서 STEPS를 적용하여 이후 사업 추진 단계에서의 실패 위험을 낮출 수 있었으며, 내부 이해관계자와 외부 계약자 간 기대치를 조율할 수 있었음을 밝힘.

□ 스웨덴 Eastlink Railway 사업 적용 사례

- 스웨덴 Trafikverket는 Eastlink Railway 사업을 STEPS의 잠재적 대상 사업으로 제안
 - 본 사업은 복잡성이 높고 오랜 기간에 걸쳐 추진되는 대규모 사업으로, 전략적 계약구조 설정, 재원 조달 방안, 공공 역량 검토 등의 요소를 체계적으로 판단해야 할 필요성이 있음.
 - 발표자는 OECD의 도구들이 이러한 의사결정 과정에서 현실적이고 유연한 지원을 제공한다고 평가함.

□ 향후 IPP-P 계획 논의

- 향후 IPP-P 네트워크의 우선 과제로 다음 주제들을 제안
 - 인허가 절차의 효율화
 - 전략적 공급망 관리 방안
 - 공공 발주기관의 역할 및 구조 설계에 관한 후속 연구
- 참가국들은 자국의 경험을 바탕으로 구체 사례나 과제를 공유하였고, 이를 통해 향후 OECD의 인프라 고위급 전략과의 정합성 있는 작업계획이 마련될 수 있도록 의견을 수렴함.

□ 폐회사

- OECD 관계자는 공공-민간 전문가 간의 지속적인 교류가 인프라 거버넌스 혁신에 필수적이라며, IPP-P 네트워크가 정책과 실행을 잇는 연결고리 역할을 지속할 것이라고 강조함.

다. 2025 Conference on Infrastructure Governance

□ 개회사

- 인프라는 기후 회복력 확보, 디지털화, 포용적 성장 달성을 위한 전환적 도구이므로, 인프라 거버넌스 개혁을 통해 공급 역량을 확보하고 지속가능성을 제고해야 한다는 의견을 제시함.

□ 주요 발제 및 논의 사항

- 기후 목표 달성과 회복력 강화를 위한 인프라 투자의 확대 방안을 논의
 - 물가 상승, 인력 부족, 인허가 지연, 거버넌스 분절 등 인프라 확대를 가로막는 복합적인 장애 요소들이 제시
 - 단순한 자원 확보만으로는 기후 대응형 인프라로 전환이 불가능하며, 규제 개혁, 민관 협력, 장기 계획을 포함한 통합 전략이 필요하다는 점이 강조
 - 파리협정 목표에 부합하는 금융, 제도, 기술 시스템의 통합이 필요
- 전 세계적으로 필요한 인프라 투자의 규모는 인류 역사상 최대 규모이며, 이 중 70%가 신흥국에 집중되어 있으나, 낮은 투자등급 등으로 인해 자본 접근성이 크게 제약되고 있음을 밝힘.
 - 민간투자를 유인하기 위해 신뢰 가능한 규제 및 분류체계의 필요성을 강조하고 일본과 홍콩 사례를 예시로 토지 가치 상승 기반(property value uplift) 재원조달*을 소개함.
 - * 일본 철도 사례와 홍콩 MTR 사례의 상업용 부동산 가치 상승을 통한 재원조달 방안 제시
- 기후 인프라 확충에 있어 숙련 인력 부족을 강조하며 직업교육 강화와 지역 기반 인력 전략 수립의 중요성을 강조
- 민간기업의 관점에서 기후변화 대응의 다음 세 가지 핵심 사항으로 다음과 같은 의견을 제시
 - 첫째, 기후 회복력(resilience)이 모든 인프라 설계에 기본으로 포함되고 있으므로 이는 단순히 설계 변경만이 아니라 전체 사업 범위의 확장과 직접 연결되며, 결과적으로 사업의 규모, 리스크, 비용이 모두 증가하고 있다고 밝힘.
 - 둘째, 시장 참여 유도를 위해 발주자가 조기에 시장과 소통해야 하며, 설계 단계에서 시공사를 참여시키는 'ECI(early contractor involvement)' 방식이 중요하다고 밝히며, 이는 시공 과정에서 낭비를 줄이고, 예산 및 일정 통제에도 효과적이라고 강조
 - 셋째, 인허가 절차가 전 세계적으로 지나치게 복잡하고 파편화되어 있어 사업 지연과 비효율을 초래하고 있으며, 이에 대한 국제적 조화(harmonization)가 시급함을 주장함. 특히 전례 없는 비용 상승, 글로벌 자재·노동 경쟁, 그리고 비효율적인 인허가 절차가 시공사들에게 매우 현실적인 과제임을 언급
 - 또한, Stakeholder engagement(이해관계자 참여)와 Risk management(리스크 관리)의 중요성도 강조하며, 독일에서 진행된 한 사업에서는 지역 주민들의 반대가 사업이 중단될 위기에 직면하였으나, 이동식 커피버스와 같은 현장 중심의 커뮤니티 접근, 지역 일자리 창출, 환경 보상 등의 전략을 통해 지역주민의 지지를 확보함.

- 리스크 관리는 계획, 건설, 유지보수 팀 간 명확한 업무 체계, 외부 자문 참여, 외국인 노동자 복지 조치 등을 포함해 포괄적으로 접근해야 한다고 덧붙임.
- 한편 재정계약 여건에서 기존 인프라를 보다 효과적으로 활용할 수 있는 방안을 논의하며, 새로운 자산 건설보다 수요관리, 유희자산 재활용, 디지털 기반 자산관리 등을 통해 인프라 성과를 극대화하는 방향이 강조
 - 인프라 사용 행태 변화와 생애주기 기반 관리의 중요성이 부각되었으며, 이는 기후 목표 달성을 위한 핵심 전략으로 제시
- 공공예산이 제한된 상황에서 인프라 전략은 확충이 아닌 효율화로 전환되어야 하며, 행동 변화와 수요관리 전략이 핵심이라 강조
 - 인프라 수요 관리(Demand Management)에 있어 전통적으로 혼잡 요금, 피크 시간 요금 등의 수단이 사용되어 왔으나, 이는 제한적 접근이며, 보다 넓은 사회적·환경적 맥락을 고려한 시스템적 접근이 필요함을 강조.
 - 기존 투자 구조 내에서 교통 수단 간 전환을 통해 5% 이상의 재정 절감 가능성이 있으며, 공유 모빌리티, 자동화 택시 도입 등을 통해 도심의 차량 수를 줄이고, 불필요한 도로 투자와 온실가스 배출 감소 효과를 기대할 수 있음.
 - 런던, 오슬로, 스톡홀름, 뉴욕 등의 혼잡 요금제 사례를 분석한 결과, 런던은 혼잡 요금으로 인해 차량 수 18% 감소, 버스 이용 33% 증가, 도보·자전거 10% 증가하는 결과가 나타났으며, 이러한 요금에서 발생한 수익은 도시 교통 예산의 8~9%를 차지할 정도로 재정적 기여도 큼.
 - 즉, 인프라 수요는 사회 각계의 다양한 이용자 특성(예: 여성, 저소득층, 야간 안전성 등)을 고려한 맞춤형 접근이 필요하고 도시의 계절 수요 변화, 관광객 유입 등으로 인한 인프라 수요 편차를 감안한 유연한 설계의 중요성을 강조함.
 - 또한 전기차 전환에 따라 충전 인프라 투자 필요성이 증가하고 있으나, 도시 밀도에 따라 정책 우선순위가 달라질 수 있으며, 전반적 교통 정책 설계에 에너지 수요 관점도 통합해야 함.
 - 정책 목표는 단지 교통 수단 선택의 문제가 아니라 도시 거주성 향상, 접근성, 공공서비스 이용 기회 확대, 기후목표 달성 등과 연계되어야 함.
- 노르웨이의 국영 도로회사 Nye Veier는 2015년 노르웨이 교통부 산하에서 100% 정부 출자 형태로 설립된 도로 인프라 전문 공공회사로, 장기예산(20년)을 기반으로 도로 및 철도 계획, 건설, 운영, 유지관리의 전 주기를 관리함.
 - Nye Veier는 사회경제적 편익 기준으로 프로젝트 우선순위를 자율적으로 정할 수 있으며, 유연한 포트폴리오 관리 방식으로 예산 효율성을 극대화함. 즉, 기존 방식은 하나의 프로젝트에 예산이 고정되어 있었으나, NVU 모델은 예산 절감을 통해 남은 재원을 다른 프로젝트에 재배분할 수 있어 인센티브 구조가 효율적임.
 - 첫 사업들을 평균 20% 예산 절감 하에 완공하였으며, 그 외 계획 기간 단축, 환경영향 최소화 등의 성과를 입증함.
 - Nye Veier 모델은 시간 단축, 비용 절감, 환경 목표 달성을 동시에 가능하게 하며, 유연한 계획

및 실행 구조, 명확한 책임과 권한이 성과의 핵심 요인임을 강조함.

- 이탈리아 비첸차시가 유휴 공공건물을 지역 사회 인프라 허브로 전환한 전략을 소개
 - 비첸차시는 유휴 공공 자산(예: 구도심 건물 등)을 민간에 매각하거나 장기 임대하여 수익을 창출하고, 이를 통해 확보된 재정은 지역 인프라 개선, 공공서비스 확대 등에 재투자 됨.
 - 발제자는 자산 재활용은 행정 효율성을 높일 뿐 아니라 사회적 형평성과 회복탄력성도 제고한다고 강조하였으며, 성공적인 자산 재활용을 위해서는 포용적인 거버넌스, 주민 참여, 도시 기후 목표와의 협치가 필요함을 밝힘.

라. 행사 전경



SIP Meeting



IPP-P Meeting



Infrastructure Governance (1)



Infrastructure Governance (2)