

한국형 ESTEEM (K-ESTEEM) 매뉴얼





K-ESTEEM 매뉴얼



2024. 10.



한국에너지정보문화재단
Korea Energy Information Culture Agency

머 리 말

전 세계적으로 지속 가능한 에너지 시스템 구축을 위한 변화가 요구되고 있습니다. 한국에너지 정보문화재단은 이러한 시대적 요구에 부응하고자 지역 사회와 주민들의 이해와 협력을 기반으로 하는 한국형 에너지 사업 모델을 개발하는 데 주력해 왔습니다. 그 노력의 일환으로, 유럽연합의 재생에너지 수용성 증진 모델인 「ESTEEM」을 한국적 상황에 맞게 재구성한 「K-ESTEEM」 프로그램을 개발하게 되었습니다.

유럽연합 'ESTEEM' 모델의 핵심은 단어 그대로 '존중'입니다. 에너지 기술이나 시설 도입 프로젝트를 추진함에 있어, 모든 이해관계자들의 입장을 철저히 확인하고 조율하겠다는 취지로 만들어졌습니다. 한국에서 에너지 사업을 추진하는 과정에서 발생하는 갈등은 사회적, 문화적 배경이 다르기에 별도의 접근 방식이 요구됩니다. K-ESTEEM은 유럽연합 모델의 취지를 따르되 실증 연구를 통해 한국의 상황을 면밀히 반영하여, 지역 주민과의 신뢰 구축과 수용성 향상을 목적으로 한 체계적인 절차와 전략을 포함하게 되었습니다.

2021년 11월부터 2024년 10월까지 우리 연구진은 대전 대덕구, 군산시, 보령시 세 지역에서 분산 에너지 보급과 주민 수용성 증진을 목표로 한 실증 연구를 진행하였습니다. 이 과정을 통해 K-ESTEEM의 실행 절차와 효과를 다각도로 검토할 수 있었고, 각 지역별로 특화된 전략이 에너지 갈등 예방과 수용성 증진에 실질적인 도움을 준다는 것을 확인할 수 있었습니다. 특히 대전의 경우, 에너지 협동조합인 '에너지전환 해유'가 주민 참여와 협력을 주도하며 높은 수용성을 보였고, 군산과 보령에서는 주민 역량 강화를 위한 다양한 프로그램이 병행되어 주민 참여와 인식 제고에 긍정적인 성과를 보였습니다.

K-ESTEEM 매뉴얼은 기존의 10단계 절차를 8단계로 최적화하여, 보다 유연하고 효율적으로 현장에 적용할 수 있도록 개편하였습니다. K-ESTEEM 절차는 △적합도 판단, △실행계획 수립, △맥락 분석과 이해당사자 파악, △미래 비전 형성 및 비교, △갈등 이슈 확인, △갈등 해결 및 대안 합의 워크숍, △사업계획 보완 및 향후 계획 확정, 그리고 △실행평가 및 모니터링의 8단계로 구성되어 있습니다. 각 단계는 에너지 사업 초기 단계에서부터 지역 주민들의 수용성을 높이고, 개발 과정에서 발생할 수 있는 다양한 갈등을 효과적으로 조율하기 위한 체계적인 접근 방안을 제시합니다.

이번 매뉴얼 연구는 에너지 전환을 추진하는 과정에서 공공과 민간 부문이 함께 협력할 수 있는 구체적인 방향을 제시한 점에서 큰 의의를 가집니다. 특히 K-ESTEEM은 단순히 기술 도입에 초점을 맞추는 것이 아니라, 각 지역 주민들의 입장을 존중하고 그들과 긴밀히 소통하며, 궁극적으로 한국 사회의 특수한 상황을 반영한 지속 가능한 에너지 전환 모델을 제시합니다. 사전 조사를 통해 주민들의 태양광 발전에 대한 인식 변화를 분석한 결과, K-ESTEEM이 실질적인 효과를 보여 주었으며, 재생에너지 사업의 추진 과정에서의 갈등을 사전에 예방하고 주민 수용성을 효과적으로 증진시킬 수 있음을 확인하였습니다.

앞으로도 한국에너지정보문화재단은 K-ESTEEM을 발전시켜 각 지역의 에너지 자립과 환경 보호에 기여하고, 원자력을 비롯한 다양한 에너지원에도 적용되는 모델이 되도록 지속적으로 보완해 나가고자 합니다. 또한, K-ESTEEM이 에너지 자립을 추구하는 모든 한국 지역 사회에서 성공적인 에너지 전환을 이끌 수 있도록, 다양한 이해관계자와의 협력을 강화하고 공공과 민간이 함께하는 에너지 정책 지원에 최선을 다할 것입니다.

마지막으로, 이번 연구가 가능하도록 함께해 준 모든 이해관계자와 참여자들에게 감사의 인사를 전합니다. K-ESTEEM 매뉴얼이 지역 사회와 에너지 사업을 연결하는 중요한 지침이 되기를 바라며, 이 매뉴얼이 각 지역에서 성공적인 에너지 전환을 실현하는 데 도움이 되기를 바랍니다.

K-ESTEEM 개발 연구자 일동

한국에너지정보문화재단

(사)한국사회갈등해소센터

강창식 실장

연구책임 홍수정 박사

김희영 과장

공동연구 이강원 소장

이주경 대리

하동현 교수

황창호 교수

CONTENTS

I. 배경 및 개요	1
1. 유럽 ESTEEM 소개	1
2. K-ESTEEM의 배경 및 주요 내용	3
II. K-ESTEEM의 실행	11
1. 1단계 적합도 판단	11
2. 2단계 실행계획 수립	15
3. 3단계 맥락 분석과 이해당사자 파악	24
4. 3.5단계 주민역량 강화프로그램	41
5. 4단계 미래 비전 형성 및 비교	46
6. 5단계 갈등 쟁점 확인	55
7. 6단계 갈등 해결 및 대안 합의 워크숍	66
8. 7단계 사업계획 보완 및 향후 계획 확정	75
9. 8단계 K-ESTEEM 실행 평가 및 모니터링	86

표 목차

표 1. ESTEEM 행위자의 주요 역할	2
표 2. K-ESTEEM 단계와 주요 내용	6
표 3. 1단계 주요 행위자 역할	11
표 4. 적합도 평가 질문지	12
표 5. 적합도 판단_K-ESTEEM 실증(2021)	13
표 6. 2단계 주요 행위자 역할	15
표 7. K-ESTEEM 유형 선택을 위한 질문	17
표 8. 2단계 실행계획 설계 회의 예시	19
표 9. 유형검토 및 실행계획 확정 회의 예시	20
표 10. K-ESTEEM 단계 실행계획 예시	21
표 11. 3단계 주요 행위자 역할	24
표 12. 프로젝트 내러티브 파악을 위한 질문들 예시	25
표 13. 맥락 분석을 위한 조사 목록 예시	27
표 14. 맥락 파악을 위한 질문	27
표 15. 기회 요인의 맥락 분석 양식	29
표 16. 장애 요인의 맥락 분석 양식	30
표 17. 기회 요인의 맥락 분석 예시_당진ESTEEM(2020)	31
표 18. 기회 요인의 맥락 분석(논평) 예시_당진ESTEEM(2020)	34
표 19. 기회 요인의 맥락 분석 예시_K-ESTEEM 실증(2021)	35
표 20. 행위자 조사표 양식	36
표 21. 행위자 유형표 작성 예시_광명ESTEEM(2019)	37
표 22. 행위자 유형표 작성 예시_K-ESTEEM 실증(2021)	38
표 23. 재생에너지원별 주요 행위자	40
표 24. 주민역량 강화프로그램 주요 행위자 역할	42
표 25. 주민역량 강화프로그램 사업 설명회(안)	44
표 26. 주민역량 강화프로그램 예시	44
표 27. 4단계 주요 행위자 역할	46
표 28. 종합적 글쓰기를 위한 질문 예시	48
표 29. 종합적 글쓰기를 위한 질문	49
표 30. 신문기사형 종합글쓰기 예시_광명ESTEEM(2019)	49

표 목차

표 31. 이해관계자 선정 고려 사항	51
표 32. 4단계 인터뷰/워크숍 프로그램(안) 예시	53
표 33. 미래비전 비교 및 형성 워크숍 프로그램(안) D TYPE 예시	53
표 34. 4단계 주민워크숍(D TYPE) 조별 토론을 위한 질문 예시	54
표 35. 4단계 인터뷰/워크숍 기대 파악을 위한 질문 예시	54
표 36. 5단계 주요 행위자 역할	55
표 37. 핵심 쟁점표 양식	56
표 38. 핵심 쟁점표 작성 예시_당진ESTEEM(2020)	57
표 39. 핵심 쟁점표 작성 예시_K-ESTEEM 실증(2021)	58
표 40. 쟁점 순위표 양식	59
표 41. 쟁점 순위표 작성 예시_당진ESTEEM(2020)	59
표 42. 핵심쟁점 논평 예시_당진ESTEEM(2020)	60
표 43. 쟁점 순위표 작성 예시_K-ESTEEM 실증(2021)	61
표 44. 핵심쟁점 논평 예시_K-ESTEEM 실증(2021)	61
표 45. 쟁점 해결표 양식	63
표 46. 쟁점 해결표 양식	63
표 47. 쟁점 해결표_K-ESTEEM 실증(2023)	63
표 48. 해결책 순위 매기기 예시_당진ESTEEM(2020)	64
표 49. 해결책 순위 매기기 예시_K-ESTEEM 실증(2023)	64
표 50. 6단계 워크숍 형식 검토 기준 예시	65
표 51. 7단계 주요 행위자 역할	67
표 52. 워크숍 유형에 따른 논의 흐름 예시	67
표 53. 참여자 결정을 검토할 때의 기준 예시	68
표 54. 참여자 모집 사례_광명ESTEEM(2019)	68
표 55. 퍼실리테이터 사전교육 프로그램 예시	70
표 56. 6단계 워크숍 프로그램 예시	71
표 57. 조별 토론 프로그램 예시	72
표 58. 6단계 D TYPE 워크숍 프로그램 예시	73
표 59. 6단계 워크숍 결과 정리 예시	74
표 60. 7단계의 결과와 행동 계획의 종류	76
표 61. 7단계 주요 행위자 역할	76

표 목차

표 62. 6단계 워크숍 요약정리를 위한 활용 질문 예시	77
표 63. 해법 적용표 양식	77
표 64. 해법 적용표 예시_당진ESTEEM 사례 재구성	79
표 65. 해법 적용표 예시_K-ESTEEM 실증(2023)	80
표 66. K-ESTEEM 행동역량 요약표 양식	81
표 67. K-ESTEEM 행동역량 요약표_예시	81
표 68. K-ESTEEM 행동역량 요약표 예시_K-ESTEEM 실증(2023)	81
표 69. 단기적 행동계획표 양식	82
표 70. 단기적 행동계획표 예시_당진ESTEEM(2020) 재구성	82
표 71. 협력계획표 양식	83
표 72. 협력계획표 예시_당진ESTEEM(2020) 재구성	83
표 73. 장기적 모니터링 및 역량 구축 계획표 양식	84
표 74. 장기적 모니터링 및 역량 구축 계획표 예시_당진ESTEEM(2020) 재구성	84
표 75. 의사소통 행동계획표 양식	84
표 76. 의사소통 행동계획표 예시_당진ESTEEM(2020) 재구성	85
표 77. 8단계 평가회의에서의 주요 행위자 역할	86
표 78. 8단계 평가회의 질문지	86
표 79. 8단계 모니터링에서의 주요 행위자 역할	87

그림 목차

그림 1. EU-ESTEEM 진행 단계	3
그림 2. 이해관계자 지도 그리기 예시_K-ESTEEM 실증(2021)	47
그림 3. 전략적 쟁점 그래프 작성 예시	62

I. 배경 및 개요

1. 유럽 ESTEEM 소개
2. K-ESTEEM의 배경 및 주요 내용

1 유럽 ESTEEM 소개

가. 유럽 ESTEEM의 배경

- 유럽연합은 혁신적인 에너지 기술의 도입이 사회적 저항에 직면하여 실패하는 것을 예방해야 한다는 판단 아래, 2006~2008년 동안 새로운 기술 프로젝트의 핵심적인 행위자들을 대상으로 수용성을 향상하기 위한 의사소통의 전략 도구를 개발하는 Create Acceptance¹⁾ 연구를 지원하였으며, 그 결과물 중 하나가 재생에너지 수용성 향상을 위해 고안된 체계적이고 단계적 매뉴얼인 ESTEEM임
- 통상적으로 에너지 기술 도입의 경우, 수용성의 핵심 요인 중 하나로 '정보 부족'이 지목되지만, 충분한 정보가 공유되어도 수용성이 향상되는 것은 아님. 이해당사자들이 처한 상황과 맥락이 다르고, 같은 기술에 대해서도 시기에 따라, 제도와 정책에 따라, 사회경제적 상황에 따라 이해당사자들이 다른 태도를 취할 수 있기 때문임
- 따라서 ESTEEM은 에너지 기술이 도입되는 지역과 사회의 다양한 맥락(기술적, 정책적, 경제적, 문화적, 환경적) 파악과 분석을 통해 프로젝트의 의미와 위치를 파악하고, 이 안에서의 나타나는 다양한 쟁점과 갈등의 양상을 파악하는 것을 중시함. 아울러 이를 바탕으로 다양한 이해관계자의 기대와 욕구를 파악하고 상호 확인하며 조정해가는 의사소통 과정을 통해 프로젝트 수용성 향상에 초점을 맞추고 있음

나. 유럽 ESTEEM의 목적과 주요 내용

- 유럽 ESTEEM은 ① 재생에너지 프로젝트의 개발사업자와 관련한 이해당사자(지역주민, 지역 시민사회단체 정책결정자 등) 사이의 의사소통을 시작하거나 개선하며, ② 최종적으로는 해당 재생에너지 프로젝트의 사회적 수용성을 개선하기 위해 프로젝트 책임자가 (이해당사자와 공동으로) 취할 수 있는 미래 행동 계획을 개발하도록 함. 일련의 ESTEEM 과정을 거친 후 재생에너지 프로젝트 개발사업자와 이해당사자들의 상호 평가를 통해 프로젝트의 과정과 결과에 대한 성공과 실패를 판단함

1) Cultural Influences on Renewable Energy Acceptance

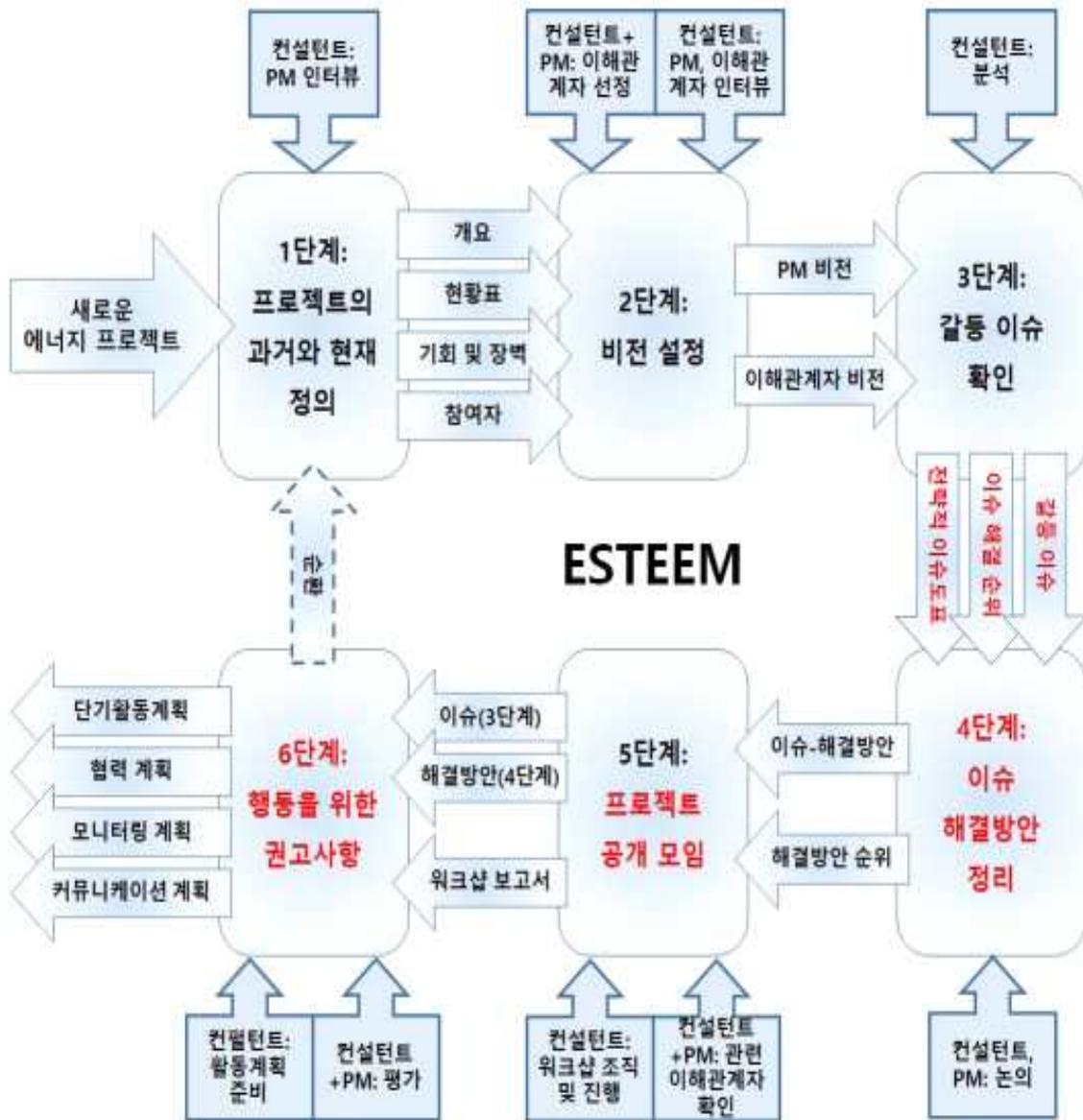
- ESTEEM의 주요 행위 주체는 재생에너지 프로젝트를 추진하는 ① 개발사업자, ESTEEM 전체를 기획하고 이끌어가면서 맥락을 분석하고, 개발사업자를 조력하고, 발생한 쟁점에 대해 조정 역할을 하는 ② 컨설턴트, 재생에너지 프로젝트의 수용성에 영향을 미치고, 영향을 주는 ③ 이해당사자, 개발사업자의 사업에 동의하면서 발생한 쟁점을 해결하는 데 조력 및 자문하는 ④ 파트너/협력기관 이 있음

표 1. ESTEEM 행위자의 주요 역할

구 분	역 할
컨설턴트	<ul style="list-style-type: none"> • 객관적 관점에서 개발 사업을 둘러싼 환경 및 쟁점 등 맥락 분석을 통해 개발사업자가 수용성 확보를 할 수 있도록 조력 • 컨설턴트는 개발사업자 조직 내의 사업담당자 또는 다른 부서일 수도 있으며, 독립적으로 외부 전문가(또는 기관)일 수 있음
개발사업자	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설턴트와 함께 사업의 맥락을 파악하고, 제기된 쟁점에 대해 대응하면서 개발계획 을 추진 하는 주체. 민간개발사업자 등이 이에 해당
이해당사자	<ul style="list-style-type: none"> • 개발사업에 의해 유무형으로 영향을 받는 조직 또는 개인 등, 대표적으로 지역 주민
파트너/협력기관	<ul style="list-style-type: none"> • 개발사업자의 사업계획에 동의하면서 제기된 문제를 해결하기 위한 방안을 자문하고 조력. 기술전문가, 금융인, 행정기관 등이 이에 해당함

- 유럽 ESTEEM은 총 6단계로 이루어져 있으며, △ 추진 사업의 배경 및 맥락, 이해관계자들의 기대 및 욕구를 파악하는 1~2단계, △ 파악된 기대와 욕구를 분석하고 대안을 마련하는 3~4단계, △ 조정과 합의 및 향후 실행을 위한 권고안을 도출하는 5~6단계로 구성됨

그림 1. EU-ESTEEM 진행 단계



2 K-ESTEEM의 배경 및 주요 내용

가. 배경

- 상대적으로 합의 및 숙의적 의사결정 문화가 자리 잡은 유럽과 달리, 재생에너지를 둘러싼 갈등의 맥락과 배경이 다른 한국에 유럽 매뉴얼을 그대로 적용하는 것은 무리임. 따라서 한국적 갈등 맥락을 반영하여 한국형 ESTEEM을 개발할 필요가 있음
- 한국에너지정보문화재단은 국내 재생에너지 갈등을 예방하고 조율하며 재생에너지 사업의 수용성을 높이기 위해 한국형 재생에너지 갈등 예방 및 수용성 증진 메커니즘을 개발하기 위한 연구를 (사)에너지기후정책연구소에 의뢰하여 최초 개발하였음
- 한국에너지정보문화재단은 에너지기술평가원의 “주민주도형 마을단위 RE50+ 달성을 위한 마이크로그리드 연계운영 실증기술 개발”에 3년간 (사)한국사회갈등해소센터와 실증사업을 통하여 2024년 10월 개선된 매뉴얼을 제시하고자함

나. ESTEEM 실행 단계의 수정·보완

- 2024년 K-ESTEEM 매뉴얼의 수정·보완
 - 2022년부터 2024년까지 3년간 「K-ESTEEM 적용 실증 연구」를 수행한 결과, 실증과정에서 K-ESTEEM 방법론을 적용하는데 어려움이 발생하여 수정·보완 필요
 - 실증 결과를 반영하여 K-ESTEEM 단계를 수정·보완하였음
- 수정·보완의 주요 내용
 - 1단계 적합도 판단 단계에서는 컨설턴트와 개발사업자/의뢰기관이 공동으로 적합도 판단을 하도록 하였으며, 적합도 평가의 경우 주관적 판단을 해야 하는 질문에 대하여 척도가 아닌 질적 평가가 가능하도록 하였음
 - 2단계 실행계획 수립단계에서는 MOU 체결 시 각 주체의 역할을 구체적으로 명시하도록 하였음
 - 3단계 맥락분석과 이해당사자 파악단계에서는 프로젝트 내러티브 파악을 위한 질문의 문구를 수정 하였으며, 이해관계자 분석을 추가하였음
 - 4단계 미래 비전 형성 및 비교 단계에서는 이해관계자 네트워크 지도 작성 주체를 변경하였음

- 5단계 갈등이슈 확인 단계에서 작성된 갈등쟁점 수준과 순위표는 이해관계자 모두의 동의를 필요하므로 바로 워크숍으로 넘어가갈 수 있도록 하여 6단계와 7단계를 통합하였음
- 8단계 사업계획 보완 및 향후 계획 확정 단계는 7단계 워크숍 결과를 리뷰해 보고 내용을 정리하는 단계로 개발사업자가 대안을 가지고 있다면 사업계획에 반영하는 수준으로 정리될 수 있도록 서술하였음
- 10단계 모니터링단계의 경우 9단계 실행평가 단계에서 사업이 완료되어 더 이상 모니터링이 필요 없는 경우를 감안할 수 있도록 서술하였음

□ 개정된 K-ESTEEM 매뉴얼은 총 8단계로 구성되었음

- 1단계 적합도 판단
- 2단계 실행계획 수립
- 3단계 맥락분석과 이해당사자 파악
- 4단계 미래 비전 형성 및 비교
- 5단계 갈등이슈 확인
- 6단계 대안 포트폴리오 및 갈등해결 대안 워크숍
- 7단계 사업계획 보완 및 향후 계획 확정
- 8단계 실행평가 및 모니터링

TIP 유의사항

K-ESTEEM에서의 컨설턴트는 개발사업자 조직 내의 사업담당자 또는 다른 부서일 수도 있으며, 독립적으로 개발사업자가 섭외한 외부 전문가(또는 기관)일 수 있음. 또한 지역에서 주민친밀도가 높은 지역 활동가일 수도 있는데, 에너지정책에 대한 이해도와 주민친밀도가 높은 경우 K-ESTEEM의 진행에 대한 효과성이 높을 가능성 있음

표 2. K-ESTEEM 단계와 주요 내용

K-ESTEEM 단계		주요 내용과 방법
1단계	적합도 판단	<ul style="list-style-type: none"> • 목표: K-ESTEEM 적용 적합도 판단 • 방식: 사전조사, 자문회의, 인터뷰 등 • 역할 ① 컨설턴트: 수요조사, K-ESTEEM 적합도 조사 및 판단 ② 개발사업자/의뢰기관: K-ESTEEM 검토 및 신청 • 결과물: K-ESTEEM 적합도 조사표
2단계	실행계획	<ul style="list-style-type: none"> • 목표: K-ESTEEM 실행계획 작성 • 방식: 자체 회의 및 공공기관과 협의 • 역할 ① 컨설턴트: K-ESTEEM 실행계획 작성(예산 포함) ② 컨설턴트/개발사업자/협력기관: K-ESTEEM MOU 체결 • 결과물: K-ESTEEM 실행계획, K-ESTEEM MOU
3단계	맥락분석과 이해당사자 파악	<ul style="list-style-type: none"> • 목표: 프로젝트의 서사 및 맥락 분석을 위한 정보 기록 및 수집, 이해당사자 조사 • 방식: 인터뷰/간담회(FGI), 문서 작성, 문헌조사 등 • 역할 ① 컨설턴트/개발사업자: 프로젝트의 서사 및 맥락 분석, 이해당사자 파악 ② 이해당사자: 프로젝트의 맥락분석 및 이해관계자 조사표 작성에 참여
4단계	미래 비전 형성 및 비교	<ul style="list-style-type: none"> • 목표: 개발사업자와 이해관계자간 미래비전 및 기대에 대한 의견 차이를 파악하여 잠재적 갈등 확인 • 방식: 인터뷰/간담회(FGI), 문서 작성, 문헌조사 등 • 역할 ① 컨설턴트: 사업계획(구상) 확인 및 현재미래 사회적 네트워크 지도 참여, 이해당사자에게 제출 ② 개발사업자: 사업계획(구상) 컨설턴트와 공유, 현재미래 이해관계자 지도 작성 ③ 이해당사자: 사업계획(구상)과 현재미래 사회적 네트워크 지도 검토 후 컨설턴트에게 의견 및 대안적 비전 제시 • 결과물: 사업계획(구상) 및 비전 비교표, 현재미래 이해관계자 지도(종합)
5단계	갈등 이슈 확인	<ul style="list-style-type: none"> • 목표: 개발사업에 대한 세부 쟁점 확인 및 갈등 수준/순위 목록화 및 체계화 • 방식: 보완 인터뷰(필요시), 문서 작성, 문헌조사 등 • 역할 ① 컨설턴트: 갈등 쟁점 분석표 작성 후 개발사업자와 검토 ② 개발사업자: 컨설턴트에게 갈등 쟁점 수준/순위 (중요도와 긴급성) 의견 제출 • 결과물: 갈등 쟁점 수준/순위표

K-ESTEEM 단계		주요 내용과 방법
6단계	갈등 해결 및 대안 합의 워크숍	<ul style="list-style-type: none"> • 목표: 이해당사자 참여 워크숍 통해 비전 ·쟁점 ·해결책 상호 논의 • 방식: 워크숍(20~30명 참여 상호작용, 1~2회) • 역할 <ol style="list-style-type: none"> ① 컨설턴트: 워크숍 진행 및 의사진행 방식 결정, 개발사업자와 이해당사자간 의견 조율 및 합의 형성, 결과보고서 작성·배포 ② 개발사업자: 워크숍 참여, 사업계획(변경) 발표 및 의견수렴 ③ 이해당사자: 워크숍 참여, 사업계획(변경)의 비전·쟁점·대안 제시 • 결과물: 워크숍 결과보고서
7단계	사업계획 보완 및 향후 계획 확정	<ul style="list-style-type: none"> • 목표: 사업계획(보완) 합의 및 향후 추진계획 협의 • 방식: 인터뷰, 회의 등 • 역할 <ol style="list-style-type: none"> ① 컨설턴트: 개발사업자에게 워크숍(1차) 결과 반영 사업계획(보완) 제안, 워크숍 진행 및 합의 형성, K-ESTEEM 실행 평가, 결과보고서 작성 및 배포 ② 개발사업자: 워크숍 결과 반영 사업계획(보완) 작성(행동계획(단기 행동계획, 중 장기 협력계획, 모니터링 계획, 의사소통 계획 등) 포함), 추가 워크숍 참여 및 합의 ③ 이해당사자: 사업계획(보완) 검토 및 합의 • 결과물: 워크숍 결과보고서, 사업계획(합의) 및 향후계획 *합의 불가 시 이해당사자 및 컨설턴트의 권고사항 작성
8단계	K-ESTEEM 실행평가	<ul style="list-style-type: none"> • 목표: K-ESTEEM 실행 종합평가 실시 • 방식: 평가회의 • 역할 <ol style="list-style-type: none"> ① 컨설턴트: K-ESTEEM 실행 종합평가서 작성, 평가회의 개최, K-ESTEEM 개선과제 도출 및 자료 아카이빙 ② 개발사업자: 평가회의 참여 및 토론 ③ 이해당사자: 평가회의 참여 및 토론 • 결과물: K-ESTEEM 종합평가서(개선과제 포함), 자료 아카이빙

II. K-ESTEEM의 실행

1. 1단계 적합도 판단
2. 2단계 실행계획 수립
3. 3단계 맥락 분석과 이해당사자 파악
4. 4단계 미래 비전 형성 및 비교
5. 5단계 갈등 쟁점 확인
6. 6단계 갈등해결 및 대안합의 워크숍
7. 7단계 사업계획 보완 및 향후 계획 확정
8. 8단계 K-ESTEEM 실행평가 및 모니터링

II

K-ESTEEM의 실행

1 단계 적합도 판단

가. 목표: K-ESTEEM 적용 적합도 판단

나. 방식: 적합도 판단 질문지 작성, 결과 산출

다. 역할

표 3. 1단계 주요 행위자 역할

구분	역할	비고
① 컨설턴트	<ul style="list-style-type: none">개발사업자와의 미팅을 통한 적합도 판단개발사업자가 특정되지 않은 경우 사전조사(언론기사 검색, 전화인터뷰) 후 적합도 판단 질문지를 바탕으로 적합도 판단	
② 개발사업자	<ul style="list-style-type: none">컨설턴트와의 미팅을 통한 적합도 판단* 개발사업자가 특정되지 않은 경우 의뢰기관이 컨설턴트와의 미팅을 통해 적합도 판단	
③ 이해당사자	<ul style="list-style-type: none">필요 시 컨설턴트가 적합도 조사를 위해 협력 또는 인터뷰를 요청할 수 있으나 역할은 해당사항 없음	
④ 협력기관	<ul style="list-style-type: none">필요 시 컨설턴트가 적합도 조사를 위해 협력 또는 인터뷰를 요청할 수 있으나 역할은 해당사항 없음	

라. 세부 실행 내용

1) 적합도 판단

□ 컨설턴트는 K-ESTEEM 적합도 질문지를 바탕으로 적합도 조사 및 판단

- 적합도 질문지는 △ 해당 유사 프로젝트에 대한 경험, △ 개발사업자의 조정 가능성, △ 프로젝트에 미치는 긍정적/부정적 영향, △ 이해당사자의 사회적 수용성 측면에서 총 18가지 문항에 대한 답변을 통해 적합도를 평가하게 됨

- 해당 질문지는 컨설턴트가 개발사업자와 협의하여 작성, 개발사업자가 특정되지 않은 경우 컨설턴트가 현장 조사 후 작성하고, 해당 결과를 바탕으로 K-ESTEEM 의뢰기관과 논의하여 결정함

표 4. 적합도 평가 질문지

구분	순 번	질 문	평가 항목	
			A	B
유사 프로젝트 경험 여부	1	사업대상지역에서 이전에 유사한 프로젝트를 진행한 적이 있는가? 처음 진행하는 프로젝트인가?	유사한 프로젝트 진행경험 있음	처음 진행하는 프로젝트임
	2	지역(마을) 공동체는 추진하려는 프로젝트의 기술 유형에 친숙한가?	예	아니오
	3	개발사업자는 유사한 프로젝트를 진행한 경험이 있는가?	예	아니오
조정 가능성	4	이 프로젝트는 어느 단계인가	기획 단계	진행 단계
	5	개발사업자는 이해관계자의 요구에 따라 프로젝트의 방향성 및 대안을 조정할 수 있는가?	예	아니오
	6	이 프로젝트에 대한 정치사회적 논의가 지역에 한정되어 있는가? 국가적 사안인가?	지역 한정	국가적 사안
	7	개발사업자는 이 프로젝트 계획 단계에서 이해관계자들과의 토론에 참여할 의사와 능력이 있는가?	예	아니오
	8	개발사업자는 상당히 상반된 시각을 가진 이해관계자들과 프로젝트를 논의할 의사와 능력이 있는가?	예	아니오
프로젝트가 끼칠 부정적 영향	9	이 프로젝트는 지역 수준에서 사회경제적으로 어떤 결과를 낳을 것으로 예측하는가?	긍정적	부정적
	10	이 프로젝트는 전국 수준에서 사회경제적으로 어떤 결과를 낳을 것으로 예측하는가?	긍정적	부정적
	11	이 프로젝트는 지역 수준에서 환경적으로 어떤 결과를 낳을 것으로 예측하는가?	긍정적	부정적
	12	이 프로젝트는 전국 수준에서 환경적으로 어떤 결과를 낳을 것으로 예측하는가?	긍정적	부정적
	13	이 프로젝트를 추진하는 과정에서 관련 정책 및 규제는 어떤 영향을 미칠 것으로 예측하는가?	긍정적	부정적

구분	순 번	질 문	평가 항목	
			A	B
사회적 수용성	14	지역 수준의 정책 관계자가 프로젝트를 보는 관점은 어떠한가?	긍정적	부정적
	15	전국 수준의 정책 관계자가 프로젝트를 보는 관점은 어떠한가?	긍정적	부정적
	16	비정부기구들(NGOs)이 프로젝트를 보는 관점은 어떠한가?	긍정적	부정적
	17	지역 시민/주민들이 프로젝트를 보는 관점은 어떠한가?	긍정적	부정적
	18	일반 대중이 프로젝트를 보는 관점은 어떠한가?	긍정적	부정적

2) 적합도 해석 (질문지 산출결과)

- 각 질문의 답이 A 항목에 더 많이 체크되면 지역의 사업에 대한 지역수용도가 높을 것이며, B항목에 체크되면 사업에 대한 지역수용도가 낮은 것으로 해석
- 사업에 대한 이해를 높일 수 있는 교육이나 지역사회와 협의 또는 갈등조정을 염두에 두고 실행계획을 수립할 필요가 있음

표 5. 적합도 판단_K-ESTEEM 실증(2021)

구분	대전 대덕구 미호동	군산 나포면 옥곶리	보령 신항동 6동
유사프로젝트 경험 여부	프로젝트의 유사성 매우 높음	지역공동체가 기술유형에는 친숙하지 않지만, 에너지협동조합의 활동 시작으로 기술유형에 대한 이해도를 높일 수 있음	프로젝트 유사성 없음
프로젝트 조정 가능성	프로젝트 기획단계로 지역주민들이 적극적 참여 대덕구청 구비 지원 가능성 있음	프로젝트 기획단계 협동조합과 협업하여 주민역량강화프로그램을 통한 토론 및 소통 가능할 것으로 예측	프로젝트 기획단계

구분	대전 대덕구 미호동	군산 나포면 옥곡리	보령 신흑동 6동
프로젝트가 끼칠 부정적 영향	지역주민들이 태양광 사업 추진 의지 있음. 부정적 영향은 적을 것으로 판단	지역주민들이 태양광 개별 설치 경험 있음	태양광 설치 경험이 없는 주민이 다수, 공유공간에 태양광 입지 경우 부정적 영향이 있을 수 있음
사회적 수용성	지자체, 지역주민 등 협동조합 등이 태양광사업 추진에 우호적	사업이해도를 높이기 위한 노력 필요	주민들의 사회적 수용성이 낮을 가능성 있음 주민들이 사업에 대한 집합형태의 설명회보다 개별 설명을 선호

TIP 유의사항

K-ESTEEM 은 서로 다른 이해관계자들의 기대와 욕구의 조정 가능성을 전제로 적용하는데, 핵심은 개발사업자가 확인된 혹은 확인할 다양한 이해관계자들의 기대와 욕구를 수용해 사업 계획을 수정 보완해갈 수 있느냐가 핵심임. 따라서 전반적으로 적용 가능성이 낮거나, 검토해 봐야 할 수준일 때 개발사업자의 ESTEEM 에 대한 태도와 기대를 바탕으로 최종 판단할 필요 있음

2 단계 실행계획 수립

가. 목표

- K-ESTEEM으로 적용할 유형을 선택하고 향후 실행 추진 일정을 계획함

나. 방식

- 유형분류 질문지 작성, 개발사업자 및 컨설턴트 논의
- K-ESTEEM 실행 협의체 구성
 - B TYPE(갈등 심화 유형)의 경우 기존에 구성된 갈등 사안을 논의하는 논의체가 있을 수 있음. 해당 논의체가 ESTEEM 실행협의체로 기능할 수 있음. 이 단위에서 적용 여부를 최종 판단하고, 실행 계획을 검토 및 확정할 수 있음. 이 경우 컨설턴트와 개발사업자는 K-ESTEEM 적합도 판단을 근거로 K-ESTEEM 적용을 제안하고, 동의를 이뤄진 경우 실행계획을 함께 검토함
 - 기존 논의체가 없는 경우 컨설턴트와 개발사업자는 가능하다면 협력기관을 포함한 실행협의체를 구성해 ESTEEM 추진 시 필요한 자원을 동원하고, 자문을 구할 필요 있음. 맥락 분석 및 이해관계자 파악 전이기 때문에 협력기관 구성이 제한적일 수 있음
 - 실행협의체를 구성하기 어렵다면 개발사업자와 컨설턴트가 논의해 실행계획을 수립
 - 유형분류 질문지 작성 및 결과 산출 후 컨설턴트가 실행계획 작성해 논의

다. 역할

표 6. 2단계 주요 행위자 역할

구분	역 할	비 고
① 컨설턴트	<ul style="list-style-type: none"> • 실행협의체 구성 지원 • 협력기관 섭외 • K-ESTEEM 실행계획 작성 • MOU 체결 지원 * 기존 논의체가 있을 경우 K-ESTEEM 실행 MOU 체결 * 기존 논의체가 없을 경우 협력기관+컨설턴트+개발사업자를 중심으로 한 K-ESTEEM 실행 MOU 체결 	<ul style="list-style-type: none"> • 맥락 분석 및 이해관계자 파악 전이기 때문에 협력기관 구성이 제한적일 수 있음

② 개발사업자	<ul style="list-style-type: none"> • 실행 협의체 구성 • 협력기관 섭외 • K-ESTEEM 실행계획 검토 • MOU 체결 	<ul style="list-style-type: none"> • 개발사업자가 특정되지 않을 경우 의뢰기관이 대체
③ 이해당사자	<ul style="list-style-type: none"> • K-ESTEEM 실행계획 검토 * 실행협의체에 참여할 경우. 기존 협의체가 있어 상호작용이 있을 경우 	
④ 협력기관	<ul style="list-style-type: none"> • K-ESTEEM 실행계획 검토 • 협력사항 확인 * 협력기관은 개발사업이 실행되는 지역의 지자체, 에너지센터 등 재생에너지 수용성을 높이고자 하는 중간지원조직이나 연구기관, 시민사회 단체로 구성할 수 있음 	

라. 세부 실행 내용

1) 컨설턴트와 개발사업자의 K-ESTEEM 유형 판단

□ K-ESTEEM 유형 구분

○ K-ESTEEM은 컨설턴트, 개발주체, 이해당사자의 주요 역할에 따라 4가지 유형으로 구분

- A유형은 개발사업자가 명확하며 이를 위해서 컨설턴트가 분석, 조력, 조정 역할을 균형 있게 수행하는 유럽-ESTEEM의 기본 유형
- B유형은 개발 사업 인허가 후 갈등이 본격적으로 표면화된 단계 이후에 적용하는 유형으로, 개발사업자의 적극적 활동과 함께 컨설턴트의 조정 역할을 강화
- C유형은 개발사업자가 주민이 주도하는 조직이거나 또는 개발사업에 주민조직이 적극 참여하려는 형태로, 주민들의 역량을 강화하고 재생에너지의 소유 및 운영에까지 참여하는 것을 전제로 하는 지역주민 주도형 유형
- D유형은 개발사업자가 특정되지 않고 주민 조직도 형성되지 않은 상태에서 재생에너지 개발에 대한 구상과 욕구만 있는 경우로, 의뢰기관(주로 지자체)이 주민들과 협력하여 재생에너지 개발 계획을 수립한 후 구체적인 개발 사업을 추진하면서 주민 수용성을 확보하기 위한 유형

□ K-ESTEEM 유형 선택

- 유형 선택의 경우 유형선택 질문(아래 질문지 참고)에 답변하고 그 결과물을 바탕으로 컨설턴트가 제안. 이는 절대적인 것은 아니며, 전반적인 방향 제시 및 권고사항임
- 컨설턴트는 해당 결과를 바탕으로 개발사업자(혹은 의뢰기관)와 함께 판단하여 최종 결정함

표 7. K-ESTEEM 유형 선택을 위한 질문

번호	질 문	배 점			
		A	B	C	D
1	Q: 프로젝트의 어떤 개발 단계에 있는가? A: - 공식 인허가 전후 : A 유형 - 인허가 및 착공 후 : B 유형 - 사업 구상 단계 : C 유형				
2	Q: 지역 주민 및 NGO는 어떤 태도를 가지고 있다고 생각하는가? A: - 명확하지 않음 : A 유형 - 적극적 반대자(추진 불가, 조건부 동의) 있음 : B 유형 - 적극적 찬성하는 조직이 구성되어 있음 : C 유형				
3	Q: 개발사업자는 어느 단위 인가? A: - 민간기업&지자체 : A 유형 - 민간기업&지자체&주민조직 : B 유형 - 민간기업&주민조직 : C 유형 - 개발사업자가 특정되지 않음 : D 유형				
총 점					

- 컨설턴트는 배점이 많이 나온 결과를 선택하되, 배점이 동점일 경우 B와 C를 우선할 것을 제안함. 만약 B와 C가 동점일 경우 B와 C를 결합할 수 있음

2) 개발사업자(혹은 의뢰기관) 및 컨설턴트의 실행단위 구성

□ 실행협의체 구성

- K-ESTEEM을 수행하기 위해서는 개발사업자뿐 아니라 사업의 수용성 증진에 가교역할을 할 수 있는 입지 지역의 공공기관(지자체 등)과 지역민들과 신뢰관계를 형성한 지역기관과의 협조가 매우 중요함
 - 개발사업자는 공공기관과 지역기관과 협력 관계를 형성해 발생하는 쟁점, 잠재된 갈등을 파악하고 해결 방안의 실마리를 찾아갈 수 있음. 동시에 K-ESTEEM 유형 중 어느 유형을 적용하면 좋을지 함께 검토함으로써 상황에 맞는 K-ESTEEM을 적용 가능. 실행단위 구성은 전체 K-ESTEEM 유형 선택의 최종 결정과 실행계획 설계를 하는 논의테이블 역할을 하게 됨. 실행협의체 구성은 개발사업자(혹은 의뢰기관)가 추진하되, 컨설턴트가 조력함
- 기존 논의체(가령 민관협의회 등)가 있는 경우가 아니라면, 실행협의체에는 최대 3~4개 기관 이내로 구성을 권고함. 너무 많은 수의 기관의 참여는 초기 ESTEEM 추진 조건 형성을 어렵게 할 수 있음
 - 실행단위는 컨설턴트, 개발사업자/의뢰기관, 협력기관으로 구성됨. 협력기관에는 재생에너지 갈등해결과 수용성 향상 관련 활동을 해 온 지역에너지센터(중간지원조직), 지자체, 지역시민사회단체가 있음

TIP 유의사항

ESTEEM 실행협의체는 최종 의사결정 단위가 될 수 없으며, 원활한 ESTEEM 진행을 위한 실행 논의기구이자 자문 단위로서 역할임을 명확히 해야 함(새만금 민관협의회와 같은 기존 논의체가 있을 경우 민관협의회가 실행협의체 기능을 할 수 있음). 최종 결과물로 MOU를 체결할 수 있음

□ 협력기관 구성 및 이해관계자 참여 여부

- C TYPE, D TYPE의 경우 주민역량강화를 위해 지원이 필요하므로 지원을 할 수 있는 기관이 실행협의체에 결합하는 것은 긍정적 효과를 낼 수 있음. 가령, 주민조직 형성 및 운영을 지원하기 위해 에너지협동조합 연합회 관계자나, 자원 마련을 위한 지역금융기관 관계자가 포함될 수 있음. 그러나 이는 반드시 포함되어야 함을 의미하는 것은 아님. 관련 기관의 지원이 필요할 시 컨설턴트가 주민/주민조직에 연결 역할을 할 필요 있음. 즉, 실행협의체에 포함되지 않는 협력기관과의 네트워크를 컨설턴트가 구축할 필요 있음

- 상황에 따라 이해당사자 중 핵심 이해당사자를 포함할 수도 있음. 실행단위 구성이 이해당사자들을 배제하는 인상을 주거나, 실행단위에서 모든 것을 결정하고 결과만 통보할 것이라는 우려를 불식시키기 위해 경우에 따라 이해당사자 중 대표성 있는 핵심 관계자를 포함할 수도 있음

3) 실행 계획의 설계 및 확정

□ 실행협의체 소집 및 논의

- 개발사업자(혹은 의뢰기관)가 실행협의체 섭외를 완료한 후 회의를 소집함. 회의에서는 개발사업자(또는 의뢰기관)가 ESTEEM 적용의 배경을 밝히고, 컨설턴트가 ESTEEM의 필요성과 기능을 소개함. ESTEEM 적용에 동의가 되면 ESTEEM 실행 협의체 MOU 체결을 결정하고(생략 가능), 후속 과정인 유형검토 및 실행계획을 컨설턴트가 설명한 후 보완의견을 수렴해 최종 확정함
 - MOU 체결이 결정되면, 별도의 MOU 체결식을 진행할 수 있음. MOU 체결을 계기로 ESTEEM 진행에 대해 언론 보도를 기획해 지역의 이해당사자들에게 ESTEEM 추진을 알릴 필요가 있음. 초기 보도사례로 광명스피돔 태양광 발전 ESTEEM 적용 사례를 참고할 필요 있음

표 8. 2단계 실행계획 설계 회의 예시

순서	내용	담당
인사말 및 소개	<ul style="list-style-type: none"> • 참석자 소개 • ESTEEM 적용 제안 배경 	<ul style="list-style-type: none"> • 개발사업자/의뢰기관
ESTEEM 소개	<ul style="list-style-type: none"> • ESTEEM이란? • ESTEEM의 사례 • ESTEEM 적용 필요성 	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설턴트
질의응답	<ul style="list-style-type: none"> • 질의응답을 통한 내용 이해 제고 	
논의	<ul style="list-style-type: none"> • ESTEEM 적용 최종 판단 • MOU 추진 여부 결정 	<ul style="list-style-type: none"> • 참석자

□ 유형 검토 및 실행계획 수립 논의

- 앞서 진행한 개발사업자(혹은 의뢰기관)와 컨설턴트의 유형분류 결과에 대한 후속조치로 컨설턴트는 ESTEEM 추진 일정, 예산, 주요 프로그램을 담은 실행계획을 작성함. 실행계획은 K-ESTEEM 실행 과정에서 변용 및 수정 가능한 것으로 절대적인 것이 아니며, 해당 논의는 향후 추진과정에서의 큰 틀과 열개를 확인하기 위함
- 유형 검토 및 실행계획은 실행협의체에서 최종 확정하되, 실행협의체가 구성되지 않는 경우 개발사업자와 컨설턴트가 상호 논의 후 최종 결정함. 또한 해당 최종 결정은 ESTEEM 적용하여 판단을 논의하는 회의와 묶어서 진행할 수도 있고 분리할 수도 있음. 상황과 편의에 맞게 진행

표 9. 유형검토 및 실행계획 확정 회의 예시

순서	내용	비고
ESTEEM 유형 검토 결과 공유	• 개발사업에 적합한 K-ESTEEM 유형 결과를 공유	• 컨설턴트
검토 및 결정	• 질의응답을 통한 내용 이해 제고 및 보완 검토	• 참석자
실행계획 검토 및 확정	• 컨설턴트는 사전 논의된 추진 계획을 공유하고 최종 확정	• 참석자

- 실행계획 검토 및 확정 시 협력기관의 역할을 함께 검토하고 확인함. 후속 단계인 3단계_맥락 분석과 이해관계자 파악, 4단계_미래비전 비교 및 형성 단계를 추진할 때 컨설턴트가 개발사업을 둘러싼 지역의 맥락과 현안을 파악하기 위해서는 다양한 정보와 자료가 취합되어야 함. 이 경우 지자체의 자료 협조가 중요. 또한 지역의 중간지원조직이나 지역 연구소, 지역 시민사회단체 등은 지역 주민들과의 만남 및 인터뷰를 연결할 수 있는 신뢰 고리로 역할을 할 수 있음. 이런 점들을 고려해 협력기관에 자문과 도움을 구하는 사안을 명확히 하고 제안함으로써 협조 관계를 구축할 필요 있음
 - B TYPE의 경우 맥락 분석과 이해당사자 파악이 진행되어 이미 갈등 쟁점이 분명하게 드러났으며, 갈등 쟁점에 대한 합의가 어려울 시에 6단계를 반복함으로써 이해당사자간에 쟁점에 대한 숙의토론이 이루어질 수 있도록 함
 - C TYPE과 D TYPE의 경우 주민역량강화프로그램을 3단계와 4단계에 배치해야 하며, 늦어도 6단계 전까지는 관련 프로그램을 실시해야 함. 다만, 주민기반 조직이 개발사업자인 경우 필요한 컨설팅은 단계 전반에서 적절하게 배치 및 적용되어야 함

표 10. K-ESTEEM 단계 실행계획 예시

K-ESTEEM 단계		주요 내용과 방법	기간/날짜
1단계	적합도 판단	<ul style="list-style-type: none"> •목표: K-ESTEEM 실행계획 작성 •방식: 자체 회의 및 공공기관과 협의 •역할 <ol style="list-style-type: none"> ① 컨설턴트: K-ESTEEM 실행계획 작성(예산 포함) ② 컨설턴트/개발사업자협력기관: K-ESTEEM MOU 체결 •결과 : K-ESTEEM 실행계획, K-ESTEEM MOU 	2주 2021.3.1
2단계	실행계획	<ul style="list-style-type: none"> •목표: 프로젝트의 역사적·사회정치적 맥락에서 정보 기록 및 수집, 관련 이해당사자 조사 •방식: 인터뷰/간담회(FGI), 문서 작성, 문헌조사 등 •역할 <ol style="list-style-type: none"> ① 컨설턴트: 프로젝트의 서사 작성, 맥락 분석, 계기 파악, 행위자 파악 공동 활동 ② 개발사업자: 프로젝트의 서사 작성, 맥락 분석, 계기 파악, 행위자 파악 공동 활동 ③ 이해당사자: 컨설턴트의 활동 참여 •결과 : 맥락 분석표, 이해당사자 조사표 	2주 2021.3.15
3단계	맥락 분석과 이해당사자 파악	<ul style="list-style-type: none"> •목표: 개발사업자와 이해당사자들의 비전·기대를 대비해 의견의 일치와 불일치를 파악해 잠재적 갈등 확인 •방식: 인터뷰/간담회(FGI), 문서 작성, 문헌조사 등 •역할 <ol style="list-style-type: none"> ① 컨설턴트: 사업계획(구상) 확인 및 현재·미래 사회적 네트워크 지도 참여, 이해당사자에게 제출 ② 개발사업자: 사업계획(구상) 컨설턴트와 공유, 현재·미래 이해관계자 지도 작성 ③ 이해당사자: 사업계획(구상)과 현재·미래 사회적 네트워크 지도에 대해 컨설턴트에게 일치·불일치 의견과 대안적 비전 제시 •결과물: 사업계획(구상) 및 비전 비교표, 현재·미래 이해관계자 지도 (종합) 	4주 2021.4.1

4단계	미래 비전 형성 및 비교	<ul style="list-style-type: none"> •목표: 개발사업에 대한 세부 쟁점 확인 및 갈등 수준/순위 목록화 및 체계화 •방식: 보완 인터뷰(필요시), 문서 작성, 문헌조사 등 •역할 <ul style="list-style-type: none"> ① 컨설턴트: 갈등·쟁점 분석표 작성 후 개발사업자와 검토 ② 개발사업자: 컨설턴트에게 갈등·쟁점 수준/순위 (중요도와 긴급성) 의견 제출 •결과물: 갈등·쟁점 수준/순위표 	2주 2021.5.1
5단계	갈등 이슈 확인	<ul style="list-style-type: none"> •목표: 갈등·쟁점의 해결책 탐색 및 구조화(사업계획 변경) •방식: 인터뷰/간담회(FGI), 문서 작성, 문헌조사, 자문회의 등 •역할 <ul style="list-style-type: none"> ① 컨설턴트: 쟁점·해결책 방안 작성 (개발사업자와 협의) ② 개발사업자: 쟁점·해결책 방안 의견 제시 및 사업계획(변경) 작성 •결과물: 쟁점·해결책 방안(사업계획 반영) 	2주 2021.5.15
6단계	대안 포트폴리오 및 갈등해결 대안 워크숍	<ul style="list-style-type: none"> •목표: 이해당사자 참여 워크숍 통해 비전·쟁점·해결책 상호 논의 •방식: 워크숍(20~30명 참여 상호작용, 1~2회) •역할 <ul style="list-style-type: none"> ① 컨설턴트: 워크숍 진행, 의사진행·결정 방식 결정, 개발사업자와 이해당사자의 의견 조율 및 (일부)합의 유도, 결과보고서 작성, 배포 ② 개발사업자: 워크숍 참여, 사업계획(변경) 발표 및 의견수렴 ③ 이해당사자: 워크숍 참여, 사업계획(변경)의 비전·쟁점·해결책 의견제출 및 대안 제시 •결과물: 워크숍 결과보고서 	2주 2021.6.1
7단계	사업계획 보완 및 향후 계획 확정	<ul style="list-style-type: none"> •목표: K-ESTEEM 실행 종합평가 실시 •방식: 평가회의 •역할 <ul style="list-style-type: none"> ① 컨설턴트: K-ESTEEM 실행 종합평가서 작성, 평가회의 개최, K-ESTEEM 개선과제 도출 및 자료 아카이빙 ② 개발사업자: 평가회의 참여 및 토론 ③ 이해당사자: 평가회의 참여 및 토론 •결과물: K-ESTEEM 종합평가서(개선과제 포함), 자료 아카이빙 	2주 2021.7.1

8단계	K-ESTEEM 실행 평가 및 모니터링	<ul style="list-style-type: none"> •목표: 사업계획(합의)·향후계획 추진 여부 및 경과 모니터링, 후속 소통·협업 프로세스 필요할 경우 개입 •방식: 인터뷰/간담회(FGI), 워크숍 등 •역할 <ul style="list-style-type: none"> ① 컨설턴트: K-ESTEEM 사업계획(합의)·향후계획 모니터링 ② 개발사업자: 중재 필요할 경우 컨설턴트에 요청 ③ 이해당사자: 중재 필요할 경우 컨설턴트에 요청 	2주 2021.7.15
-----	-----------------------------	---	-----------------

3 단계 맥락 분석과 이해당사자 파악

가. 목표

- 개발사업을 둘러싼 역사적, 사회정치적 맥락을 파악하고 관련 정보를 기록 및 수집하며, 개발사업과 연관된 이해당사자를 조사
- 3단계의 주요 목적은 개발사업자(혹은 의뢰기관)가 개발사업을 객관화하고 성찰적으로 볼 수 있도록 하는 것임
- 개발사업자가 추진하는 프로젝트에서 거리를 두고, 개발사업자가 자신의 개발사업을 어떻게 이해하고 있으며, 해당 개발사업이 국가 및 지역 차원에서, 사회적, 역사적, 문화적 등 다양한 차원에서 어떤 위치에 있고 이해관계자들에게 어떤 의미로 이해될 수 있는지를 파악해야 함

나. 방식

- 문헌조사, 인터뷰(개별, 그룹별) 등을 활용해 다음 세부 내용을 파악함
- 프로젝트 내러티브 파악: 개발사업자가 자신의 개발사업을 어떻게 이해하고 있는지 파악
- 맥락 분석: 개발사업을 둘러싼 정책/제도적, 사회적, 경제적, 문화적, 역사적 맥락을 파악한 후 해당 맥락을 바탕으로 개발사업의 기회 요인과, 장애 요인을 도출해냄. 맥락 분석 수행 시 문헌 자료, 인터뷰를 진행하면서 행위자 파악 또한 같이 병행될 필요 있음
- 행위자 파악: 맥락 분석을 바탕으로 개발사업을 둘러싼 이해관계자가 누구인지 정리. 맥락 분석 과정과 병행하거나 별도로 인터뷰, 문헌조사 등을 통해 파악함

다. 역할

표 11. 3단계 주요 행위자 역할

구분	역할	비고
① 컨설턴트	• 프로젝트 내러티브 파악, 맥락 분석, 행위자 파악	
② 개발사업자	• 컨설턴트의 작업 보충 및 검토 * 개발사업자가 특정되지 않는 경우 의뢰기관이 역할 대체함	
③ 이해당사자	• 필요시 인터뷰	
④ 협력기관	• 자료제공(주로 지자체), 인터뷰 대상자 연결 등	

라. 세부 실행 내용

1) 프로젝트 내러티브 파악

- 목적: 개발사업 자체의 역사와 현재 상태를 더욱 명료하게 파악.
- 방법: 컨설턴트의 개발사업자(혹은 의뢰기관) 인터뷰(컨설턴트가 인터뷰 및 내용 정리)
- 내용
 - 컨설턴트가 개발사업자(혹은 의뢰기관)와의 인터뷰를 통해 프로젝트 자체의 내러티브를 파악함
 - 프로젝트는 누구에 의해 언제 구상되었는지, 왜 구상되었는지, 프로젝트 발전 과정에서 누가 참여하고 개입했는지 등을 파악함. 2~3시간의 인터뷰를 통해 정리한 결과를 다시 개발사업자(혹은 의뢰기관)에게 보내 상호 검토함
 - 인터뷰를 위한 질문들: 아래 예시는 반구조화된 형태이므로 컨설턴트의 판단에 따라 변용 가능함

표 12. 프로젝트 내러티브 파악을 위한 질문들 예시

프로젝트의 초기 구상과 시간 순에 따른 발전 과정
<ul style="list-style-type: none"> • 프로젝트를 구상한 시기는 언제인가? • 프로젝트의 구상을 생각한 사람(또는 부서)는 어디인가? • 프로젝트의 구상을 생각하게 된 계기는 무엇인가? • 해당 아이디어는 어떻게 형성되었는가?(자체적 개발, 타 프로젝트 참고 여부 등) • 해당 아이디어에 누가(또는 부서) 관여하고 있는가? • 반대가 있었는가? 그렇다면 그 이유는 무엇인가? • 그 반대에 대해 다른 조치를 취할 수 있었는가? • 만약 그렇다면 어떤 조치가 취해졌는가? • 이런 다른 조치들 중 가능한 조치는 무엇이었는가? • 현재 프로젝트의 상황은 어떤가? • 주요 기회와 장애는 무엇인가? • 향후 프로젝트 추진 일정, 단계는 무엇인가?
행위자/이해당사자 관련
<ul style="list-style-type: none"> • 누가(또는 부서) 개발사업자고, 사업 추진 및 사업 추진 조직 내·외부 관련해서 개발사업자의 역할은 무엇인가? • 개발 사업 추진 과정에서 누가 관여했는가?, 왜 관여하게 되었는가? • 그들의 역할은 무엇인가? • 개발사업 추진 과정에서 그들의 역할은 변했는가?

- 그 행위자는 참여하는데 어떤 이유를 가지고 있는가?
- 그 행위자는 모든 프로젝트 목적에 동의하는가?
- 그 행위자는 프로젝트 목적 (중 몇 가지)에 동의하지 않는가?
- 동의하지 않는 사항에 대하여 극복이 가능한가? 만약 가능하다면 그 방법은?
- 개발 사업 추진 과정에서 그들의 참여가 얼마나 중요한가?
- 그 행위자는 쉽게 대체될 수 있는가?
- 프로젝트는 그 행위자의 자원에 얼마나 의존적인가?
- 프로젝트 바깥에서 그 행위자는 얼마나 중요한가?
- 프로젝트에서 그들의 참여가 프로젝트 설계나 목적을 바꿀 수 있는가?

□ 최종 결과물: 인터뷰 내용 정리 문서(별도의 형식 없음)

2) 개발사업이 위치한 맥락 분석(개발사업과 맥락 관계 분석)

□ 목적

- 파악된 프로젝트 내러티브와 추가적인 맥락 분석을 바탕으로 개발사업자가 다양한 맥락 내에서 프로젝트를 이해할 수 있도록 함. 개발사업자는 프로젝트에 대한 개발사업자(혹은 의뢰기관)의 이해와 컨설턴트의 맥락 분석 결과를 비교하면서 개발사업이 처한 맥락을 이해할 필요 있음
- 프로젝트의 성공 및 수용성 향상 위해 맥락 내의 어떤 기회 요인과 장애 요인이 있는지 파악함

□ 방법

- 컨설턴트는 프로젝트의 맥락분석을 작성하며, 이를 위해 자료조사 및 인터뷰를 진행함
 - ※ 맥락 분석표 양식 참고
- 맥락 분석 결과를 개발사업자와 함께 검토, 보완함

□ 내용

- 맥락 분석 실시
 - 맥락 분석을 위해 조사한 결과를 맥락별로 정리함. 조사결과를 바탕으로 기회 요인과 장애 요인에 따라 작성함

표 13. 맥락 분석을 위한 조사 목록 예시

<ul style="list-style-type: none"> ① 기술적 맥락 : 적용되는 재생에너지 기술에 대한 특성, 개발사업과 연관된 기술 요소와 현황 등 파악 ② 정책/제도적 맥락 : 개발사업과 관련된 국가, 광역, 기초 단위의 정책, 제도의 동향 및 흐름 파악 ③ 사회경제적 맥락 : 개발사업이 추진될 지역의 사회경제적 특성으로 에너지수급현황, 주요 경제 활동(소득원), 인적 구성, 경제적 자원, 주민조직 등 사회적 관계, 과거 주요한 사회경제적 변화 및 그 영향 등 파악 ④ 문화적 맥락 : 개발사업이 추진될 지역의 의사결정 문화, 의사결정 관련 과거의 역사적 경험, 주민-지자체시민사회 등 상호 신뢰 정도, 해당지역의 과거 주요한 문제 등 파악 ⑤ 지리/환경적 맥락 : 개발사업이 추진되는 지역의 자연환경적 특성 조사
--

- 맥락 파악 시 단순 정보 취합이 아닌 개발사업 추진 과정에서 발생할 기회와 장애 요인을 발굴하는 과정으로서 정보를 파악해야 함. 이를 위해 다음 질문을 참고해볼 수 있음

표 14. 맥락 파악을 위한 질문

<p>기술적 이슈 : 어느 정도로 이 프로젝트가 기존 인프라에 적합할 것인가? (해당 개발사업으로 추가적인 인프라 설비가 필요한가?) / 어느 정도의 수준으로 보완적 기술들에 대한 필요가 있는가? / 다른 기술적 기회와 장애가 있는가?</p> <p>정부 정책들 : 어느 정도로 이 프로젝트가 새로운 에너지 기술과 관련 내용에 대한 정부 정책에 적합한가? / 국가 정책의 안정성은 어느 정도인가? / (이외에) 다른 정부 정책적 기회와 장애가 있는가?</p>
<p>사회경제적 요인들 : 자연 자원을 어느 정도로 광범위하게 경제적으로 이용할 수 있는가? / 어느 정도로 기존 에너지 가격이 기회 요소가 되는가? / 또 다른 사회경제적 기회와 장애가 있는가?</p> <p>문화적 요인들 : 관련 기관들 내 어느 정도의 신뢰가 있는가? / 관련 대중들 내에서 환경에 대한 인식은 어느 정도 인가? / 기회와 장애로 고려될 필요가 있는 또 다른 문화적 요소들이 있는가?</p> <p>지리적/환경적 요소들 : 어느 정도로 지역 기후가 프로젝트에 적합한가? 프로젝트를 위한 적합한 위치가 이용 가능한가? / 기회와 장애로 고려될 필요가 있는 지리적 요소들은 무엇인가?</p>

□ 기회와 장애 요인의 맥락 분석

- 기회와 장애 요인의 맥락 분석표 양식은 앞서 파악된 다양한 맥락 내에서 프로젝트 수용성 및 성공에 주요할 것으로 보이는 기회 요소와 장애 요소를 중심으로 정리하는 과정임
 - 맥락 분석 표 작성 시 기회의 이름은 맥락의 특징을 명확히 반영할 수 있도록 서술해야 하며, 맥락 분석표를 통해서도 앞서 파악은 맥락이 파악될 수 있도록 충분히 서술할 필요 있음

- 표 작성 후 표 전반에 대한 요약 서술로 내용을 개괄적으로 정리할 것을 권고함
- 다음에서는 맥락 분석 양식과 <기회 요인의 맥락 분석표>를 예시로 제시하고 있음

표 15. 기회 요인의 맥락 분석 양식

구분	기술적 맥락	정책 맥락	사회 경제적 맥락	문화적 맥락	지리적 맥락
기회의 이름					
이 기회는 프로젝트 어느 시기에 중요해 질 것인가? (당장, 일년 내에, 5년 내에, 또는 장기적으로)					
기회는 어떤 수준에서 부상하는가? (지역적, 전국적, 국제적)					
기회를 잡을 수 있는 가능성은 어느 정도인가? (낮음, 중간, 높음)					
프로젝트에서 이 기회를 잡는 것이 어느 정도로 관련 있는가? (낮음, 중간, 높음, 지속 여부에 결정적)					
기회를 잡기 위한 프로젝트의 전략을 기술하라. (모니터링, 간접 영향, 직접 영향)					
이 전략의 구체적 행동을 기술하라					
전략의 초점은 내부적(프로젝트의 변화)인가 외부적(맥락의 변화)인가?					
이 전략의 예상되는 결과는 무엇인가?					

표 16. 장애 요인의 맥락 분석 양식

구분	기술적 맥락	정책 맥락	사회 경제적 맥락	문화적 맥락	지리적 맥락
장애의 이름					
이 장애는 프로젝트 어느 시기에 중요해 질 것인가? (당장, 일년 내에, 5년 내에, 또는 장기적으로)					
장애는 어떤 수준에서 부상하는가? (지역적, 전국적, 국제적)					
장애를 잡을 수 있는 가능성은 어느 정도인가? (낮음, 중간, 높음)					
프로젝트에서 이 장애기회를 잡는 것이 어느 정도로 관련 있는가? (낮음, 중간, 높음, 지속 여부에 결정적)					
장애를 잡기 위한 프로젝트의 전략을 기술하라. (모니터링, 간접 영향, 직접 영향)					
이 전략의 구체적 행동을 기술하라					
전략의 초점은 내부적(프로젝트의 변화)인가 외부적(맥락의 변화)인가?					
이 전략의 예상되는 결과는 무엇인가?					

표 17. 기회 요인의 맥락 분석 예시_당진ESTEEM(2020)

구분	기술적 맥락	정책적 맥락		사회경제적 맥락	문화적 맥락	지리적 맥락
기회의 이름		그린뉴딜, 에너지전환 등 중앙정부의 에너지 관련 정책	어촌뉴딜 300	재생에너지사업 및 이와 연계한 관광을 통한 소득 창출/마을 발전 기대(이장, 개발위원 일부 등 마을 리더)	개발위원 등 주민 리더의 영향력	관광지로서의 난지도 (해수욕장, 돌레길 등)
이 기회는 프로젝트 어느 시기에 중요해 질 것인가? (당장, 일년 내에, 5년 내에, 또는 장기적으로)		그린뉴딜, 에너지전환 등 지자체 주도의 재생에너지 사업지원 정책은 매년 예산 투입, 공모 공고가 나오고 있음. 1년 이내 활용할 수 있는 기회 다수	어촌뉴딜 300으로 섬 환경 정비는 추진 완료되었음	재생에너지를 통한 마을의 경제적 이익 창출이라는 점에서 에너지자립섬 또는 추가적인 재생에너지 개발사업의 수용성에 즉각적, 단기간 내에 영향을 미칠수 있음	현재 영향을 미치고 있는 요인임	실제 에너지자립섬, 재생에너지 개발사업이 추진된 이후 긍정요인으로 작용. 긍정적 측면으로 활용된다는 점(즉, 설득의 논리로 활용할 수 있다는 점)에서 단기간, 즉시 중요한 사안이나, 실제 긍정적 효력을 발휘하는 것은 관련 사업이 추진된 이후이므로 중장기적인 사안
기회는 어떤 수준에서 부상하는가? (지역적, 전국적, 국제적)		중앙정부의 정책이기 때문에 전국적 수준에서 기회가 부상함. 타지자체와의 경쟁 및 경합 있음	전국적 차원의 기회였으나 확보되어 추진함	주민들의 결정과 판단, 당진시의 협조에 좌우된다는 점에서 지역적	마을 내부의 사회 문화적 관계라는 점에서 지역적	에너지자립섬이 기존 자연환경과의 조화를 통해 관광 활성화될 여지가 있다는 측면에서 지역적

구분	기술적 매력	정책적 매력		사회경제적 매력	문화적 매력	지리적 매력
기회를 잡을 수 있는 가능성은 어느 정도인가? (낮음, 중간, 높음)		당진의 경우 화력발전소가 밀집해 있고, 에너지전환정책 등을 미루어보면 화력발전이 점차 줄어들 예정이므로, 화력발전소가 줄어가는 지역에 재생에너지 관련 지원가능성이 높음. 다만, 유사지역이 있어 단기간 내에 기회를 잡을 가능성은 낮고, 중기적으로는 가능성 높음	기회는 이미 확보된 상태	몇몇 마을 주요 인사들의 관심과 의지가 있다는 점에서 기회를 잡을 가능성은 높으나, 마을 전체 주민의 협력과동의가 필요하다는 점에서 기회를 잡을 수 있는 가능성은 중간 수준	그러나 재생에너지 사업 주민동의서를 받은 위원이 있고, 섬의 발전과 개발에 대한 고민 욕구가 높아 난지도 에너지 자립섬 및 재생에너지 사업 추진 관련해 기회요소로 작용할 수 있음. 기회를 잡을 가능성은 중간 수준	불확실(알 수 없음)
프로젝트에서 이 기회를 잡는 것이 어느 정도로 관련 있는가? (낮음, 중간, 높음, 지속 여부에 결정적)		에너지자립섬에서 풍력의 비중이 높을수록 지자체 재원만으로 한계가 있어 민간개발사뿐 아니라 중앙정부 재정지원 확보도 필요함. 따라서 중앙정부 지원 측면에서 해당 기회를 잡는 것은 프로젝트 지속여부에 결정적, 관련성이 높음	난지도 일부에 섬환경 정비 사업이 추진되었고, 추가적으로 추진될 예정으로 섬환경, 시설정비에 대한 주민들의 기대가 일부 충족될 수 있음.이 사안이 에너지자립섬, 재생에너지 개발사업 지속성에 결정적으로 중요하지 않고, 관련성은 낮음	주민주도 태양광 발전사업을 추진하는 것은 마을의 긍정적 변화를 결과할 수 있음. 추후 에너지자립섬, 재생에너지 개발사업의 수용성을 높일 수 있어서이 기회를 살리는 것이 매우 결정적이고 중요함	마을리더들의 판단과 결정이 마을전체에 대한 판단으로 연결되므로 매우 높음	기존 관광사업과 조화가 된다면 프로젝트 수용성 및 진행에 원활하게 하는 요인으로 작용

구분	기술적 맥락	정책적 맥락		사회경제적 맥락	문화적 맥락	지리적 맥락
기회를 잡기 위한 프로젝트의 전략을 기술하라 (모니터링, 간접 영향, 직접 영향)		현재 추진 중인 에너지융복합벨트 시범사업의 성공적인수행과 국가 공모사업 등에 선정될 필요 있음		태양광 발전사업 컨설팅 협동조합구성 컨설팅	마을 리더들과의 면담, 정보공유 등	기존 소득 창출 활동에 대한 사회경제적 맥락과 연계해 주민들이 자연환경 등에 어떤 가치를 부여하고, 어떤 태도를 가지고 있는지 모니터링할 필요 있음.
이 전략의 구체적 행동을 기술하라		기 확보된 공모사업을 주민들이 긍정적으로 평가할 수 있도록 잘 수행할 필요 있음. 태양광 보급을 통해 재생에너지 수용성 향상 필요	당진시 협조를 통해 구체적인 내용과 추진 상황 점검	태양광발전사업 컨설팅 협동조합구성 컨설팅 (안산시민햇빛발전소 소개 및 연결 및 당진시 에너지센터 협력)	개발위원 간담회 및 인터뷰 추진	인터뷰, 간담회를 통한 주민 욕구/정서 파악사업계획 수립시 주민 정서반영 필요
전략의 초점은 내부적(프로젝트의 변화) 인가, 외부적(맥락의 변화)인가?		프로젝트 추진시 재정적, 행정적 지원 수준을 높일 수 있다는 점에서 외부적 요인으로 작용	주민계획수립시 검토 필요한 정책이나, 자립섬계획 자체의 변화를 요구한다고 보기 어려움. 자립섬 계획의 맥락을 형성하므로 외부적 초점	에너지자립섬 계획 일부와 관련 있다는 점에서 프로젝트 추진과정의 변화를 포함. 프로젝트 자체에 초점을 맞춘다는 점에서 내부적	전체 수용성의 판도를 형성한다는 점에서 맥락의 변화에 가까움	프로젝트 자체의 변화 혹은 반영을 요구한다는 점에서 내부적 초점
이 전략의 예상되는 결과는 무엇인가?		사업 추진시 행정적, 재정적 지원 확보	주민계획 수립시 난지도의 향후 변화에 대해 전망 가능하고, 검토 및 반영가능	재생에너지에 대한 주민들의 부정적 감정 완화	마을 리더들의 주민 참여계획 승인, 주민주도의 에너지자립섬 공감대 형성	에너지자립섬, 재생에너지 사업과 기존 관광자원 연계성 강화로 상승작용, 이로 인한 에너지자립섬, 재생에너지 사업 수용성 향상

표 18 기회 요인의 맥락 분석(논평) 예시_당진ESTEEM(2020)

○ 기회 요인의 맥락

- (정책적 맥락) 정부의 에너지전환 정책으로 재생에너지 보급 확대, 수용성 강화 정책과 그린뉴딜 정책은 향후 에너지자립섬 계획을 추진할 때 재정적, 행정적 자원을 확보할 수 있는 통로가 됨. 특히 대규모 해상풍력의 국가의 정책적 지원을 활용할 필요 있음. 이를 위해서는 당진시가 국가 지원정책, 공모사업에 지원하고, 선정 후 성공적으로 수행하는 경험 축적될 필요 있음
- (사회경제적 맥락) 난지도 주민들의 경우 소득 감소에 대한 우려가 있음. 이 때문에 주민협동조합을 구성해 태양광 발전사업을 추진해 마을 수익을 확보하고자 하는 기대를 이장과 몇몇 마을리더들이 가지고 있음. 대규모 해상풍력과 별개로 태양광 발전사업은 주민주도형으로 수용될 가능성이 높고, 주민주도의 태양광발전사업의 성공이 향후 추가적인 재생에너지 사업 추진에 수용성을 높여 결정적 영향을 미칠 수 있음. 이를 위해서는 지역 내부에서 마을 주도의 태양광발전사업에 대한 공감대가 형성되어야 하며, 이를 위해서는 태양광발전사업의 가능성 및 관련 정보가 제공될 필요 있음. 이를 고려해 당진시의 에너지자립섬 계획 추진 전략, 내용이 변경된다면 에너지자립섬의 주민공감대, 수용성이 높아질 수 있음
- (문화적 맥락) 이장과 개발위원 등 주요 인사를 중심으로 여론이 형성되고 정보가 유통됨에 따라 주요 리더들의 의견과 입장이 중요함

○ 당진시 에너지자립섬, (주)원드웨이 계획에 대한 비판적 인식

- 주민뿐 아니라 당진시에너지센터, 당진에너지전환포럼에서는 에너지자립섬이 실제 주민들의 에너지 필요를 자립적으로 충족할 수 있어야 한다는 점에서 재생에너지 개발계획에 비판적임. 즉, 전력-열-폐기물 등 에너지 전반에 대한 자립계획이 아니라 현재는 재생에너지 개발사업에 가깝고, 주민들의 욕구와 필요가 반영되지 않았다는 점에서 현 상황을 비판적으로 평가하고 있음

표 19. 기회 요인의 맥락 분석 예시_K-ESTEEM 실증(2021)

기회요인의 맥락분석	정책적 맥락	사회 경제적 맥락	문화적 맥락	지리적 맥락
기회의 이름	그린뉴딜, 에너지 전환 등 중앙정부의 에너지정책	재생에너지사업으로 인한 소득창출 마을발전 기대	개발위원 등 주민 리더의 영향력	강을 두고 청남대를 바라보는 마을
이 기회는 프로젝트 어느 시기에 중요해질 것인가? (당장, 1년 내, 5년 내, 또는 장기적)	그린뉴딜, 에너지전환 등 지자체 주도의 재생에너지사업 지원정책은 매년 예산 투입, 공모, 1년 이내 활용 기회 있음	재생에너지를 통한 마을의 경제적 이익 창출이라는 점에서 단기간내 중요	현재 영향을 미치고 있음	대덕구 지역에 태양광 사업이 추진되고 있는 곳이 많음. 중장기적으로 중요
기회는 어떤 수준에서 부상하는가? (지역적, 전국적, 국제적)	중앙정부 및 지자체 정책으로 지역적, 전국적 기회 부상	주민 결정과 판단, 지자체 협조에 좌우되므로 지역적	마을 내부의 사회문화적 관계라는 점에서 지역적	-
기회를 잡을 수 있는 가능성은 어느 정도인가? (낮음, 중간, 높음)	-	마을 주요 인사들이 관심과 의지가 있음. 다만 마을 전체 주민의 협력과 동의가 필요하다는 점에서 기회 잡을 가능성은 중간 수준	재생에너지 사업 추진과 관련한 관심도가 높은 지역이므로 기회요소로 작용, 가능성은 중간수준	-
프로젝트에서 이 기회를 잡는 것이 어느 정도로 관련 있는가? (낮음, 중간, 높음)	개인주택에 설치하는 사업이므로 지자체 지원만으로 프로젝트 지속성 있음	주민주도 태양광 발전사업을 추진하는 것은 마을의 긍정적 변화. 재생에너지에 대한 수용성도 높일 수 있어 중요	마을 리더들의 판단과 결정이 마을 전체에 대한 판단으로 연결될 가능성 높음	-
기회를 잡기 위한 프로젝트의 전략을 기술하라 (모니터링, 간접 영향, 직접 영향)	국가, 지자체 공모사업에 선정될 필요	태양광발전사업 협동조합 구성 컨설팅	마을 리더들과의 면담, 정보공유 등	기존 소득창출과의 차별점에 대한 모니터링 필요
이 전략의 구체적 행동을 기술하라	현재 지자체가 지원하는 사업이므로 지자체와 협력할 필요 있음	태양광발전사업 협동조합 구성 컨설팅	개발위원 간담회 및 인터뷰 추진	인터뷰, 간담회 통한 주민 욕구/정서 파악
전략의 초점은 내부적(프로젝트 변화)인가 외부적(맥락의 변화)인가?	프로젝트 추진시 재정적 행정적 지원 수준을 높일 수 있다는 점에서 외부적 초점	프로젝트 자체에 초점을 맞춘다는 점에서 내부적	전체 수용성의 판도를 형성한다는 점에서 맥락의 변화에 가까움	-
이 전략의 예상되는 결과는 무엇인가?	사업추진 시 행정적 재정적 지원 확보	재생에너지에 대한 주민들의 부정적 감정 완화	마을 리더들의 주민참여 계획 승인, 주민주도의 에너지 자립 공감대 형성	-

3) 행위자 파악하기

□ 목적

- 사업 추진 시 상호작용하게 될 핵심 이해관계자가 누구인지 개발사업자와 컨설턴트가 파악함
 - 사업 추진 시 영향을 미치는 이해관계자들의 입장(찬성/반대), 자원, 사회적 네트워크, 잠재적 영향력 등을 분석하고 파악함

□ 방법

- 컨설턴트가 행위자 조사표 작성하고, 작성 후 개발사업자는 잠재적으로 △ 결정적인 행위자들이 누구인지, △ 잠재적 갈등이 무엇일지, △ 개발사업자가 미처 파악하지 못한 행위자가 있는지, 그 때까지 적절하게 소통하지 못한 행위자들은 누구인지 확인함

□ 내용: 행위자 조사표 작성하기

표 20. 행위자 조사표 양식

유형화	규정	2. 이해와 권력				3. 사회적 조직화		프로젝트에 대한 관련성
		예상되는 관심사: 참여의 동기	행위자가 통제하는 자원	대체 가능성	프로젝트에 대한 공식 및 비공식 영향 통로	역할의 겹침	사회적 네트워크	
① 민간부문 집단들								
② 전문가들								
③ 공공부문								
④ 결사체와 NGO								
⑤ 비결사 개인 및 집단								

○ 각 항목의 의미

- ① 민간부문 집단들: 계약자, 재정투자자, 경쟁자 등
- ② 전문가들: 기술 전문가/개발자, 환경전문가 등
- ③ 공공부문: 지자체, 선출 정치인, 정부기구, 의회 등
- ④ 결사체와 NGO: 시민사회 단체 등
- ⑤ 비결사 개인 및 집단: 소비자, 지역공동체, 노동자, 관광객 등 일반시민, 지역주민 등

표 21. 행위자 유형표 작성 예시_광명ESTEEM(2019)

유형화	규정	2. 이해와 권력				3. 사회적 조직화		프로젝트에 대한 관련성
		예상되는 관심사: 참여의 동기	행위자가 통제하는 자원	대체 가능성	프로젝트에 대한 공식 및 비공식 영향 통로	역할의 겹침	사회적 네트워크	
① 민간부문 집단들	민간 발전사 재생 에너지업체 PF업체	수익	개발비용 개발기술 소요기간	많음	인적 관계			자금/공사 /유지보수
② 전문가들	예정연 재생에너지 디벨로퍼	에너지 전환수익	전문성 매개 역할	적음	적음			적음
③ 공공부문	광명시 한전발전 공기업 시설공단 경륜본부	재생에너지 발전량 시민의 지지이용자 편의	인허가매 입단가공 공자금투 자부지제 공여부	없음 (공기업 제외)	인허가부서 관리부서			사업여부/ 변경여부 결정 공동주체 기능
④ 결사체와 NGO	푸른광명 에너지 협동조합	에너지전환 수익	방향설정 사업자선 정사업추진	적음	프로젝트 설계 참여			주체
⑤ 비결사 개인 및 집단	지역주민 국회의원 지방의원 스포츠 인사	편의성 여론 복지	여론	없음	언론민원의 회			사업진행/ 변경 여부에 영향

표 22. 행위자 유형표 작성 예시_K-ESTEEM 실증(2021)

유형화	규정	2. 이해와 권력				3. 사회적 조직화		프로젝트에 대한 관련성
		예상되는 관심사: 참여의 동기	행위자가 통제하는 자원	대체 가능성	프로젝트에 대한 공식 및 비공식 영향 통로	역할의 겹침	사회적 네트워크	
① 민간부분 집단들	연구참여 기관 및 사업자	수익	기술/비용 /기간	많음	인적 네트워크			자금/공사 /유지보수
② 전문가들	-	-	전문성	-	인적 네트워크			지원
③ 공공부문	대덕구청	시민의 지지	기술/비용 /기간	없음	인허가부서 관리부서			사업 결정주체
④ 결사체와 NGO	에너지조합 (해유)	수익	방향설정/ 사업자 선정	적음	프로젝트설계 참여			-
⑤ 비결사 개인 및 집단	지역주민 등	수익	여론	없음	언론 민원			사업 진행 영향

○ 행위자들을 파악하기 위한 질문(두 번째 행의 제목)

- 예상되는 관심사_참여의 동기: 프로젝트 참여에 동기를 부여하는 기대나 우려에는 무엇이 있는가? 행위자가 프로젝트에 협력할지 말지 결정하는데 영향을 미치는 기대나 우려는 무엇인가?
- 행위자가 통제하는 자원: 어떤 자원을 행위자가 프로젝트에 더하거나 프로젝트에서 뺄 수 있는가? (재정적, 행정적, 사회적 자원들)
- 대체가능성: 해당 행위자를 다른 행위자로 대체하는 것이 얼마나 어려울 것인가, 혹은 쉬울 것인가? (어려움, 중간, 쉬움)
- 프로젝트에 대한 공식 및 비공식 영향 통로: 공식, 비공식 통로가 프로젝트에 어떤 영향을 끼칠 것인가?(동시에 특정 행위자 그룹이 프로젝트에 영향을 미치는 방식도 포함 가령, 개발사업에 반대하는 그룹들의 법적 조치, 개발사업에 대한 협력과 자문 등)

- 역할의 겹침: 한 그룹의 행위자가 다른 그룹에도 속하는 것을 지칭함(지역 거주민들은 잠재적 계약자일 수 있고, 노동자일수도 있음. 여러 역할을 가지고 있다는 점은 프로젝트에 미치는 영향이 크다는 것을 의미함)
 - 사회적 네트워크: 역할의 겹침과 밀접하게 관련 있는데, 몇몇 행위자들은 핵심적/중심적이거나 다른 행위자 그룹과 접촉할 수 있음. 프로젝트 파트너가 접근할 수 있는 사회적 네트워크를 아는 것은 중요함. 사회적 네트워크는 행위자들이 가진 것을 넘어서는 자원을 제공할 수 있음
 - 프로젝트에 대한 관련성: 행위자들의 근접성과 동의-비동의 수준에 따라 행위자를 분류하는 것을 의미함. △ 밀접함(적극적 참여와 절대적 동의), △ 지원적(동의하지만 프로젝트에 포함되지 않음/협력 그룹이 아님), △ 무관심(프로젝트를 알고 있지만, 성공실패에 관심 없음), △ 반대(명시적으로 프로젝트에 반대), △ 확인 불가(프로젝트에 대한 태도가 확인되지 않음)
- 행위자 파악 점검 및 검토: 개발사업자는 위의 행위자 조사표 결과를 바탕으로 다음 질문에 답변함으로써 기존에 개발사업자의 사업을 파악한 맥락에 위치시켜 재구성하도록 함
- 긍정적, 부정적 측면에서 잠재적으로 결정적인 행위자가 있는가?
 - 행위자들의 기대 및 우려와 개발사업의 목표와 비전 사이에 잠재적 갈등이 있는가?
 - 행위자들 사이에 잠재적 갈등이 있는가?
 - 개발사업자가 잘 모르는 잠재적인 영향을 끼치는 행위자가 있는가? (누구인지, 얼마나 중요한지, 어떻게 접촉할 수 있는지, 정당성 있는 대표자가 누구인지?)
 - 지금까지, 적절한 방식으로 의사소통하지 않은 행위자가 있는가?

○ 행위자 파악 시 재생에너지원별 주요 행위자

표 23. 재생에너지원별 주요 행위자

재생에너지원	주요 행위자	비고
태양광	<ul style="list-style-type: none"> • 행정: 산업부, 지자체, • 지역 주민: 마을 주민 일반, 마을 주요 리더 그룹(농촌의 경우 이장, 개발위원, 부녀회, 청년회, 새마을회/ 도시의 경우 아파트 입주자 대표회의, 통반장 등) • 기술: 한국전력(송전선로 건설 관련), 패널 개발사 등 • 민간: 에너지센터, 지역 연구소, 시민사회단체 등 	
풍력	<ul style="list-style-type: none"> • 행정: 산업부, 지자체 • 지역 주민: 마을 주민 일반, 마을 주요 리더 그룹(농어촌의 경우 이장, 개발위원, 부녀회, 청년회, 새마을회, 어촌계) • 민간: 에너지센터, 지역 연구소, 시민사회단체, 수협 등 • 기술: 한국전력, 타워개발사 등 	
수소	<ul style="list-style-type: none"> • 행정: 산업부, 지자체, • 지역 주민: 마을 주민 일반, 마을 주요 리더 그룹(농촌의 경우 이장, 개발위원, 부녀회, 청년회, 새마을회/ 도시의 경우 아파트 입주자 대표회의, 통반장 등) • 기술: 한국전력(송전선로 건설 관련), 연료전지 개발사 등 • 민간: 에너지센터, 지역 연구소, 시민사회단체 등 	
바이오	<ul style="list-style-type: none"> • 행정: 산업부, 지자체, • 지역 주민: 마을 주민 일반, 마을 주요 리더 그룹(농촌의 경우 이장, 개발위원, 부녀회, 청년회, 새마을회/ 도시의 경우 아파트 입주자 대표회의, 통반장 등) • 기술: 한국전력(송전선로 건설 관련), 가스엔진 개발사 등 • 민간: 에너지센터, 지역 연구소, 시민사회단체 등 	

4 3.5단계 주민역량 강화프로그램

가. 목표

- K-ESTEEM C TYPE의 경우 주민조직 기반의 개발사업자를 상정하지만, 주민조직 기반의 개발사업자는 민간사업자에 비해 상대적으로 자원조달, 사업운영 등의 측면에서 동원할 자원이 부족함
 - 컨설턴트는 주민기반 개발사업자와의 미팅을 통해 필요를 파악하고, 요구되는 자원을 연결할 필요가 있음
- K-ESTEEM D TYPE의 경우 재생에너지 개발사업이 추진될 가능성이 있으나 주민, 지자체, 민간기업 등의 주체가 막연한 기대와 구상만 가지고 있거나, 주도적인 사업주체인 개발사업자가 특정되지 않는 경우를 가정하고 있음
 - D Type의 경우 재생에너지 개발사업 과정에서 주민들이 주도적으로 참여하고 이끌어갈 수 있도록 입지 인근 주민들이 재생에너지를 중심으로 재생에너지 활용 계획을 수립하도록 조력할 필요가 있음
 - 주민들이 민간기업 등을 상대할 때 자신들의 비전과 기대를 가지고 논의/추진 과정에 임할 수 있도록 주민 공동의 계획 또는 체크리스트를 도출할 수 있도록 필요한 정보 등을 제공하는 데 목적이 있음

나. 방식

- C TYPE의 경우 주민기반 조직 대표자 그룹을 중심으로 컨설턴트와 미팅 진행
 - 사업 추진 시 재정, 행정 등의 측면에서 필요한 자원을 함께 검토하고, 자원 획득에 도움이 될 수 있는 외부 전문가와 협업 주선
- D TYPE의 경우 주민 대표자 중심의 워킹그룹 형성
 - 초기 마을 핵심 리더를 중심으로 워킹그룹을 형성할 수 있음. 하지만 주민이 동질적 집단이 아니므로 마을/지역을 대상으로 한 전체 설명회를 통해 대표성 있는 참여자를 주민들이 선정하는 의사결정 과정을 기획할 필요 있음(찬반이 나뉜 경우라면 특정 입장을 배제하지 않도록 해야 함)
 - 전통적으로 농산어촌 마을의 경우 이장, 개발위원 중심의 여론 형성이 되어 있고 이들이 대표성을 띠는 경우가 많음

- 상대적으로 젊은 남성 중심의 의사결정이 이뤄질 수 있으므로, 성별(젠더)과 연령에 대해 안배 하거나, 주민들이 진행 과정을 확인할 수 있는 소통 공유방안도 적용되어야 할 것임
 - 다만, 이미 형성된 마을의 의사결정구조, 여론형성 관성 등 권력관계를 컨설턴트가 일방적으로 조정할 수 없음을 인지해야 하고, 기존 마을리더들과의 소통과 협력을 바탕으로 진행되어야 함
- 주민역량강화 프로그램 진행(C TYPE 및 D TYPE)
- 주민들이 재생에너지 발전시설의 환경적 영향, 재생에너지 사업을 위한 주민조직 구성방안, 재생 에너지 관련 정책 현황, 주민들이 처한 사회경제적 상황, 발전사업 방법 등을 알 수 있도록 강의, 설명회, 워크숍 등을 진행
 - 특히 C TYPE의 경우 주민조직을 지원하기 위한 각종 컨설팅, 정보제공, 자원연결 등의 역량 강화프로그램은 주민기반 조직 개발사업자와 주기적이고 반복된 논의를 통해 6단계 시기까지 지속적으로 진행되어야 함. 위에서 제시된 예시를 넘어서 필요를 발굴하고 추진해야 함

다. 역할

표 24. 주민역량 강화프로그램 주요 행위자 역할

구 분	역 할	비 고
① 컨설턴트	<ul style="list-style-type: none"> • 개발사업자와의 미팅 • 주민 대표자 중심의 워킹그룹과의 미팅 	마을 대표자
② 개발사업자	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설턴트와의 미팅 	컨설턴트
③ 이해당사자	<ul style="list-style-type: none"> • 개발사업의 영향을 받는 이해당사자로 특정할 수 있는 지역 주민들 역량강화 프로그램 진행 	컨설턴트
④ 협력기관	<ul style="list-style-type: none"> • 교육 진행, 주민 컨설팅 조력 	마을대표자/컨설턴트

라. 세부 실행 내용

□ 주민역량 강화프로그램(안)

- 발전사업에 대한 이해(C TYPE 초점)
 - 전력 시장, 전력거래 제도, 발전량과 매출 등 정보 제공 등
 - 재원조달 방법, 공공부지 협조 방안, 정부/지자체 지원 활용 방안 등

- 재생에너지 기술적 특성에 대한 이해(기술적 특성이 환경에 미치는 영향 반영)
 - 에너지원별 특성에 따른 환경적 요인에 대한 정보 제공
 - 풍력의 경우라면, 풍력 타워의 길이, 풍력타워 당 발전용량, 소음, 저주파, 해양환경/산림환경 생태에 미치는 영향, 조류에 미치는 영향 등에 관한 국내외 사례/연구결과 정보 제공
 - 태양광의 경우라면 빛 반사, 주변온도 상승, 전자파, 산사태 등 토지형질변화 등에 관한 정보 제공
 - 바이오의 경우 원료 처리에 따른 냄새 피해, 원료 수송으로 인한 생활환경 영향 등에 관한 정보 제공
 - 수소의 경우 폭발 및 안전 등에 관한 정보 제공
 - 에너지원별 발전사업의 매출, 수익, 비용 등 사업 전반에 대한 이해를 높일 정보 제공
 - 예) 풍력 발전에 대한 이해, 태양광 발전에 대한 이해 등
- 정책/제도에 대한 이해
 - 재생에너지 사업이 추진되는 맥락과 배경에 대한 이해를 높일 수 있도록 정보제공
 - 정책/제도가 도입된 배경, 특히 재생에너지의 경우 기후위기의 심각성을 공유할 필요
 - 정부-지자체 에너지 정책 동향 정보 제공
- 주민조직 형성에 대한 이해
 - 주민주도 재생에너지 사업을 소개하고, 이 과정에서 어떤 주민조직이 형성되었는지 설명
 - 대표적으로 협동조합 조직 방법, 절차와 에너지협동조합에 대한 설명 제시
 - 예) 협동조합 조직과 에너지협동조합의 사례
- 지역/마을 사회경제적 상황에 대한 이해
 - 주민들이 자신들의 사회경제적 상황을 객관적으로 볼 수 있도록 함
 - 예) 에너지 수급 현황, 주요 경제활동, 소득/경관 변화 등
 - 지역/마을의 에너지 수급 현황, 재생에너지 활용 가능성 등을 공유

2) 주민역량 강화프로그램 예시

□ ESTEEM 사업 설명회 개최 예시

- 주민들에게 ESTEEM 진행을 공식적으로 알리고, ESTEEM에 대해 소개한 후 대표성 있는 워킹 그룹을 상호 확인함
- 마을 주요 리더(대표적으로 이장)와의 사전 논의를 통해 ESTEEM 사전 안내하고 프로그램 진행 공유. 이 과정에서 지역의 중간지원조직이나 지자체가 연결고리 역할을 할 필요 있음

표 25. 주민역량 강화프로그램 사업 설명회(안)

시간	세부 프로그램	진행
5분	• 참석자 소개 및 인사말	• 마을 대표자
30분	• ESTEEM 소개 • 향후 추진 일정 안내	• 컨설턴트
30분	• 질의 및 토론	• 컨설턴트
30분	• 주 소통 창구로서 마을 워킹그룹이 이미 형성되어 있다면 마을 주민들에게 공식적인 확인 • 또는 소통 창구 역할을 할 마을 워킹 그룹 선정 요청	• 마을대표자/컨설턴트

□ 주민역량 강화프로그램 예시

- 위에서 제시된 프로그램(안)을 상황과 필요에 따라 적절히 편성하여 진행함
- 주민역량 강화프로그램의 경우 되도록 3단계와 4단계 사이에 배치하되, 상황에 따라 6단계가 진행되는 시기까지 병행할 수 있음

표 26. 주민역량 강화프로그램 예시

시간	세부 프로그램	진행
5분	• 참석자 소개 및 인사말	• 마을 대표자
30분	• ESTEEM 소개 및 추진과정 공유 • 전세계적인 기후위기 문제 • 재생에너지 관련 정책적/제도적 동향 안내	• 컨설턴트

60분	<ul style="list-style-type: none"> • 해상풍력발전의 이해와 영향 - 해상풍력발전 현황 - 해상풍력발전과 소음 - 해상풍력발전과 해양환경 변화 	<ul style="list-style-type: none"> • 외부 전문가
30분	<ul style="list-style-type: none"> • 질의응답 	
60분	<ul style="list-style-type: none"> • 에너지협동조합의 이해와 사례 - 에너지협동조합의 필요성 - 에너지협동조합의 사례 	<ul style="list-style-type: none"> • 외부 전문가

5 4단계 미래 비전 형성 및 비교

가. 목표

- 개발사업자와 이해당사자들의 비전, 기대를 대조해 의견의 일치와 불일치를 파악해 잠재적 갈등 발굴해내는 단계
- 갈등이 일어나기 전 사회적 수용성 문제를 확인. 컨설턴트가 개발사업자의 비전 및 기대와 이해관계자들의 비전 및 기대를 대면시키고, 비전과 기대가 어떻게 발화되고 공유되며 어떤 행위자가 프로젝트에 강하게 동의하는지/반대하는지 확인하는 과정

나. 방식

- 앞 단계까지 정리된 자료와 그룹인터뷰(워크숍 포함), 개별 인터뷰(서면/대면 포함) 등의 방식을 활용해 아래 4가지 세부 작업을 수행함
- 개발사업자의 현재 비전 수집/ 개발사업자의 미래 비전 정의
- 비전을 대면하게 할 이해관계자 그룹을 선택/ 이해관계자 기대와 비전 확인

다. 역할

표 27. 4단계 주요 행위자 역할

구 분	역 할	비 고
① 컨설턴트	<ul style="list-style-type: none"> • 개발사업자 인터뷰 실행하여 개발사업자의 계획과 미래 비전, 목표 등을 파악. • 이해관계자 지도 작성/이해관계자 인터뷰 기획해 비전을 대면시킬 이해관계자 그룹을 선정하고, 이해관계자들의 미래 비전 등 기대 파악 	
② 개발사업자	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설턴트와의 인터뷰 • 현재의 사업계획을 확인하고, 미래의 비전을 제시하며 이해관계자 네트워크 검토 및 작성 * 개발사업자가 특정되지 않은 경우 잠재적 개발사업자, 의뢰기관으로 대체 	
③ 이해당사자	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설턴트와의 인터뷰 • 컨설턴트가 파악한 미래 비전, 이해관계자 네트워크 지도에 대한 검토의견 제시하고, 사업의 비전에 대해 의견 일치/불일치 여부, 대안적 비전 제시 * 개발사업자가 특정되지 않은 경우 잠재적 개발사업자 포함 	
④ 협력기관	<ul style="list-style-type: none"> • 인터뷰 지원 	

라. 세부 실행 내용

1) 개발사업자의 현재 비전

□ 목적

- 앞선 단계의 분석 자료들을 종합하는 과정으로 주요 이해관계자와 예상되는 쟁점을 종합 정리

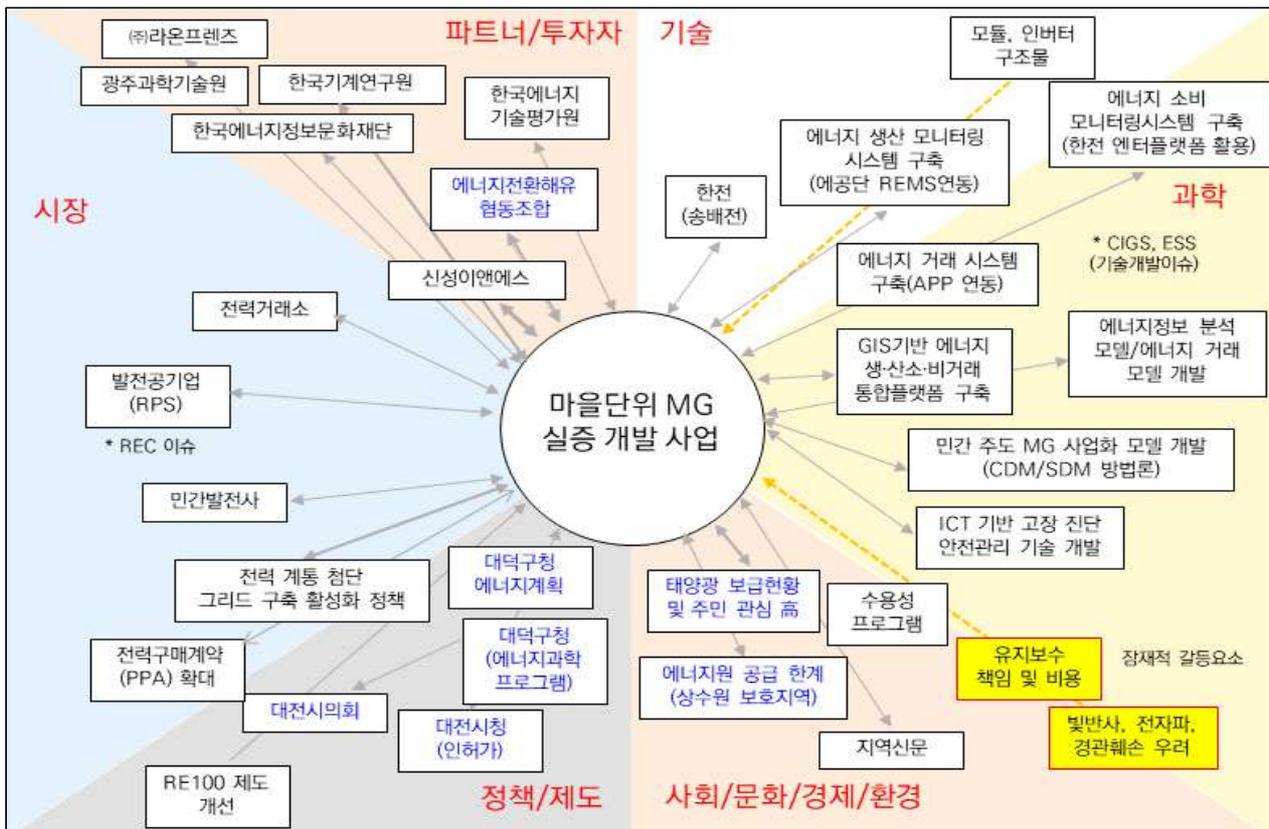
□ 방식: 개발사업자와의 미팅/인터뷰 혹은 컨설턴트가 자체 작성

- 이해관계자 지도 그리기, 종합적 글쓰기(이해관계자 지도 해설 성격) 수행. 이전의 파악된 자료를 토대로 컨설턴트가 작성하여 개발사업자와 함께 검토함
- 개발사업자가 특정되지 않은 경우 컨설턴트가 작성하여 의뢰기관 혹은 협력기관과 검토

□ 내용

- 이해관계자 지도 그리기

그림 2. 이해관계자 지도 그리기 예시_K-ESTEEM 실증(2021)



- 프로젝트의 맥락, 주요 내용 및 이해관계자, 예상 쟁점, 이해관계자간의 관계 지도 그리기. 해당결과물이 현재의 개발사업(자)의 상태 및 비전이라 할 수 있음

○ 종합적 글쓰기

- 종합적 글쓰기는 1과 2로 나누어 수행함. 하지만 필요와 상황에 따라 이후 종합적 글쓰기와 통합해 진행할 수 있고 생략할 수 있음
- 종합적 글쓰기1은 컨설턴트와 개발사업자가 보는 현재의 사회적 네트워크(이해관계자 지도)를 묘사하거나 논평하는 글쓰기. 네트워크의 주요 특성, 가능한 딜레마, 문제, 쟁점 등을 서술함
- 종합적 글쓰기2는 프로젝트의 현재와 절반시점에 대한 전망(혹은 예상)을 서술함. 예상되는 쟁점 등을 개발사업자가 어떻게 극복할지, 어떻게 기회를 유효화할지 등 서술함(즉, 프로젝트의 쟁점을 어떻게 극복해나갈 것인지에 대한 전망과 전략, 기대, 사업을 추진하는 바람직한 경로 등을 서술)

표 28. 종합적 글쓰기를 위한 질문 예시

- ① 현 상황에서 무엇이 쟁점이 될 것으로 보는가?
- ② 누가 프로젝트를 찬성/반대하는가?
- ③ 쟁점/문제 등을 극복하기 위해 무엇이 변해야 하고, 누구와 협력할 수 있는가?

2) 개발사업자의 미래 비전

□ 목적: 개발사업자가 현재 비전의 결과물을 바탕으로 미래 비전을 도출 및 구성하는 단계

□ 방식: 개발사업자와 미팅/인터뷰 혹은 컨설턴트가 자체 작성

- 종합적 글쓰기, 비전에 제목 달기, 미래의 이해관계자 지도 작성을 수행함. 앞선 단계에서 파악된 자료가 있기 때문에 컨설턴트가 작성하되, 개발사업자와 함께 검토함
- 개발사업자가 특정되지 않은 경우 컨설턴트가 작성하여 의뢰기관 혹은 협력기관과 검토

□ 내용

- 종합적 글쓰기: 개발사업자가 성공적으로 프로젝트가 완료됐을 때 상상되는 모습을 묘사

표 29. 종합적 글쓰기를 위한 질문

- ① 프로젝트가 완료됐을 때 중요한 행위자는 누가 될 것인가?
- ② 프로젝트 완료 후 기술의 성공적인 운영에 중요한 요소는 무엇인가?
- ③ 프로젝트가 완료됐을 때 프로젝트의 주요 강점과 약점은 무엇인가?
- ④ 프로젝트가 완료됐을 때 누가 프로젝트에 협력할 것인가?
- ⑤ 프로젝트에 반대하는 행위자가 있을 것으로 생각하는가? 왜 그렇게 생각하는가?
- ⑥ 프로젝트가 완료될 때까지 프로젝트의 지속성에 방해가 되는 주요한 위험 요소는 무엇인가?
- ⑦ 이런 위험들을 극복하기 위해 무엇이 변해야 하는가? 누가 도울 수 있는가?

- 비전에 제목 붙이기: 확인된 비전을 정리하는 제목 달기
- 미래 이해관계자 지도 그리기: 개발사업자와 컨설턴트가 예상 및 기대하는 미래 이해관계자 지도 작성. 성공적인 결과에 따른 사회적 네트워크의 변화 반영

TIP 유의사항

표 33은 광명ESTEEM의 종합적 글쓰기(가상의 신문기사형 종합글쓰기)의 사례임. 종합적 글쓰기를 구분해서 수행해도 되지만, 하나로 묶어서 진행해도 무방함. EU-ESTEEM에서는 종합적 글쓰기, 비전 제목 붙이기를 종합해 가상의 신문기사형 글쓰기를 예시로 제시하기도 함. 이를 바탕으로 현재의 상황과 바람직한 해결 방안, 기대를 실제 언론 보도하여 지역사회 반응과 대응을 확인해볼 수 있음

표 30. 신문기사형 종합글쓰기 예시_광명ESTEEM(2019)

〈푸른광명 신문〉 2020년 10월 24일

광명스피돔 주차장 태양광발전소 준공
지역사회와 이해관계자의 숙의와 협력 통한 재생에너지 프로젝트 성공 사례로
- 온실가스 저감, 에너지 전환, 지역주민 복지 3중 효과 기대

광명스피돔 주차장의 2MW급 태양광 발전소가 10개월 간의 설치 공사를 마치고 준공식과 함께 10월 22일부터 상업용 발전을 시작했다. 광명스피돔 주차장의 태양광 발전소는 스피돔 주차장 5개 구역 총 12,000m² 면적을 활용한 것으로, 연 OOMWh의 전력을 생산하여 재생에너지 생산과 광명시민의 복지 향상에 기여할 것으로 기대된다.

광명스피돔 주차장 태양광발전소는 2019년 6월, 광명시와 지역 시민사회 조직 그리고 당시 설립을 준비 중이던 에너지시민협동조합의 공동 논의 속에 구상이 시작되었다. 그 전에 수립된 광명시 지역에너지계획에 스피돔

주차장을 활용한 태양광 발전소 설치 제안이 포함되어 있었으나 실질적 진전을 이루지 못하다가, 문재인 정부의 에너지전환과 재생에너지 3020 정책을 배경으로 동력을 얻게 되었다.

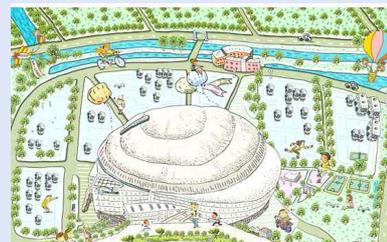
(배경과 현재 시점의 상황) 에너지전환을 관내의 구체적인 사업으로 기획하려는 강한 의지를 가진 광명시 기후에너지과와 푸른광명21실천협의회의 모색은 마침 에너지공단이 공모한 “재생에너지 지역 확산을 위한 민간단체 협력사업”에 사업안이 지원 대상으로 선정되면서 호조건을 맞게 되었다. 마침 재생에너지의 주민 수용성 향상 방안을 연구해 온 에너지기후정책연구소가 사업의 컨설팅 요청에 응했고, 중대규모 재생에너지 프로젝트 수행 경험이 있는 햇살과바람협동조합이 사업의 기초 설계를 담당하기로 하면서 사업은 모습을 갖추가기 시작했다.

(파악된, 예상된 쟁점) 하지만 이 사업이 쉽게만 추진된 것은 아니었다. 무엇보다 스피돔 시설과 운영을 책임지는 경륜운영본부를 설득하는 것이 과제였고, 스피돔 주변 아파트 거주민들의 동의 여부도 불확실했다. 경륜운영본부는 재생에너지 확대라는 정부 정책에는 동의하지만, 태양광 시설로 인해 주차면적이 줄어들거나 관리 부담이 늘어나는 것을 우려했고, 주민들은 반사광이나 송전 시설로 인한 피해를 걱정하기도 했다. 한 해 전인 2018년에 과천시 서울대공원 주차장에 서울에너지공사가 설치하려던 태양광 발전소가 일부 주민들의 반발로 무산된 경험도 있었다. 아직 조합원의 역량과 수익 구조, 외부 자금조달을 확신할 수 없었던 에너지협동조합의 상황도 이 사업의 불확실성 중 하나였다. 계통연계, 고효율 모듈과 인버터 확보 같은 기술적인 문제들도 존재했다.

(바람직한 해결 방안, 해결 경로) 이러한 난관들은 광명시와 광명 시민사회, 지역주민 조직들의 협력과 창의적인 시도로 하나 둘씩 해결되었다. 에너지기후정책연구소는 유럽연합에서 개발된 재생에너지 주민 수용성 증진 프로그램(ESTEEM)을 이 사업에 국내 최초로 적용할 것을 제안했고, 재생에너지 프로젝트의 설계 초기부터 광범한 이해관계자들이 직접 참여하여 과정 속에서 의견을 피력하고 설계를 향상하는 주체가 되었다. 광명시는 자전거가 갖는 친환경 이미지와 지역 사회 공헌 가능성을 활용하며, 주차장 이용객들에게도 그늘막을 제공하는 등 혜택을 가져올 수 있다는 점을 들어 경륜운영본부를 설득했다. 지역 주민들은 태양광으로 인한 피해가 실제로 거의 없으며, 오히려 지분 참여를 통해 재생에너지 시설로부터 직접적인 이익을 얻을 수 있음을 이해하게 되었다.

(기대하는 결과) 주차장 태양광 발전소의 설계도 이 과정에서 변경되었다. 전체 주차장을 다 활용하려던 애초의 계획에서, 경관과 이용 편의를 보장하기 위해 규모는 약간 줄이고 대신 고효율 패널을 활용하는 것으로

바뀌었다. 또한 광명시는 스피돔에서 노온정수장 태양광 발전소를 거쳐 광명동굴의 재생에너지 시설로 이어지는 ‘태양에너지 루트’를 연계 사업으로 추진하기로 했다. 이렇게 구체화된 계획은 사업



승인을 거쳐 1월에 첫 삽을 뜬 이래 10개월 만에 완공을 보게 되었다. 총 공사비는 00원이 소요되었고, 이 중 00원은 에너지협동조합이 조성한 재원으로 그리고 00원은 태양광 펀드로 충당되었다. 완공된 발전소는 향후 20년 동안 60억원의 순수익을 발생시켜, 광명시 내의 에너지전환 사업과 주민 복지에 활용될 예정이다. (향후 운영은 에너지협동조합과 지역 공단의 컨소시엄이 맡게 된다.)

광명스피돔 태양광 발전소 준공으로 광명시에는 온실가스 저감, 에너지 전환, 지역주민 복지의 3중 효과가 기대된다. 아울러 재생에너지 입지 갈등이 여러 곳에서 논란이 되고 있는 가운데, 스피돔 태양광 발전소는 지역 사회와 이해관계자의 숙의와 협력 통한 재생에너지 프로젝트의 대표적 성공 사례로 꼽힌다. 재생에너지 설계 단계부터 이해관계자의 참여를 보장한 방법론도 주목받을 것으로 보인다. / 태광명 기자

3) 핵심 이해관계자 그룹 선택하기

- 목적: 비전과 기대를 비교하기 위한 대표성 있는 이해관계자를 선정하기 위함
- 방식: 컨설턴트와 개발사업자가 미팅을 통해 목록 작성
 - 개발사업자가 이외에도 객관성 및 논의의 충분성을 위해 실행협의체 단위에서의 논의를 권함. 실행협의체가 없다면, 개발사업자와 컨설턴트가 논의해 결정함
- 내용
 - 이해관계자 선정 기준
 - 대표성을 갖는 이해관계자들의 선별과 참여가 ESTEEM 방법론의 중요함. 따라서 이해관계자들의 리스트는 세심하게 작성되어야 하며 선정 기준으로는 다음과 같은 것을 고려해야 함

표 31. 이해관계자 선정 고려 사항

<ul style="list-style-type: none">① 프로젝트 찬성과 반대<ul style="list-style-type: none">— 내부자 그룹 : 사업에 동의하고, 적극적으로 프로젝트에 속하는 그룹(협력기관 그룹) 선정— 밀접한 그룹 : 사업에는 동의하나 협력기관 그룹에 속하지 않는 그룹 선정— 무관심 그룹 : 사업을 알고 있지만, 구체적인 의견이 없는 그룹 선정— 반대 그룹 : 명시적으로 반대를 하는 그룹 선정② 사회적 기능의 다양성<ul style="list-style-type: none">— 시민사회조직, 공공기관(지자체 등), 민간기업, 과학적 전문가, 조직되지 않고 보통 침묵한 다수로 여겨지는 비결사(非結社) 개인들을 포함하여, 균형 잡힌 대표성을 갖도록 해야 함③ 사회적 특성의 다양성<ul style="list-style-type: none">— 나이, 젠더, 지리적, 사회적 출신 등을 골고루 반영해야 함④ 프로젝트 사회적 네트워크 내에서의 중심성<ul style="list-style-type: none">— 사회적 네트워크 분석과 이해관계자 지도를 바탕으로, 이해관계의 중심부/핵심을 차지하는 그룹 선정

- 핵심 이해관계자 그룹 선택 과정에서 컨설턴트는 개발사업자와 인터뷰를 마친 후, 인터뷰 결과 문서를 수정 검토하여 이해관계자 지도 및 비전 제목을 묶어 하나의 문서로 만들어 개발사업자에게 보내 최종 확인을 받음
- 이로써 개발사업자의 비전(사업계획, 예상 쟁점, 해결 방안, 이해관계자 등을 포함)이 완성되었고, 이는 이해관계자와의 인터뷰/워크숍에서 사용됨

4) 이해관계자의 미래 비전 파악

□ 목적: 개발사업자의 비전과 기대를 이해관계자의 비전 및 기대와 대면시키는 작업

□ 방법: 워크숍, 인터뷰(대면, 서면) 등

- 워크숍 또는 인터뷰 등을 통해 개발사업자의 비전과 기대를 제시하고 이해관계자들에게 이에 대한 의견을 수렴함
 - 개별 인터뷰 실시: 그룹의 핵심인물 중심
 - 그룹 인터뷰/워크숍 실시: 여러 이해관계자를 한데 모아 그룹인터뷰/워크숍 실행. 이때에는 개발사업자의 비전에 대한 반응뿐 아니라, 이해관계자들 간의 상호작용을 관찰해야 함
- 해당 단계를 진행할 때 이미 형성된 의사소통 구조 혹은 공식적인 협의체(가령, 민관협의회)가 있다면 해당 단위를 활용할 수 있음. 이 경우 워크숍을 추진하는 것을 권고함. 다만, 기존 논의 구조 안에 주요 이해관계자가 없을 시 해당 이해관계자를 워크숍의 형식으로 초대할 필요 있음
- 비전과 기대를 대면시키기 위해 이해관계자 그룹은 5-7명이 초과하지 않도록 해야 함. 그룹별 1명 정도를 초청해서 인터뷰를 하거나 워크숍을 진행할 필요 있음. 인터뷰/워크숍의 경우 필요한 자료를 정리하여 되도록 사전에 발송해야 함

□ 내용

- 미래비전 비교 및 형성 워크숍 실시
 - 개발사업자는 사업계획, 예상되는 쟁점, 해결 방안 등을 정리하여 이해관계자들에게 제시함
 - 컨설턴트는 ESTEEM에 대해 소개하고, 개발사업이 추진되고 있는 기술적, 정책적/제도적, 사회경제적, 문화적, 지리환경적 맥락을 공유하고, 이해관계자 지도를 제시하고 설명함
 - 컨설턴트는 개발사업자의 제안, 비전과 기대에 대한 이해관계자들의 입장과 의견을 수렴함
 - 이해관계자들은 제시된 계획, 쟁점, 해결 방안 등에 대한 대안적 의견을 제시하고, 컨설턴트의 맥락 파악 및 이해관계자 파악 결과에 대해 검토의견을 제시함. 이해관계자들의 의견 제시는 매우 권장되는 일임

표 32. 4단계 인터뷰/워크숍 프로그램(안) 예시

순서	시간	내용	비고
인사/소개	10분	• 참석자 소개 및 인사	• 컨설턴트
ESTEEM 소개	15분	• ESTEEM이란? • 현재까지의 경과	• 컨설턴트
맥락 파악 및 이해관계자 분석	30분	• 맥락 파악 및 이해관계자 분석 결과 공유	• 컨설턴트
개발사업 소개	30분	• 개발사업자의 사업계획 소개 • 예상되는 쟁점해결 방안	• 개발사업자
질의응답	30분	• 개발사업에 대한 질의응답, 상호 이해 제고	• 컨설턴트
의견청취	30분	• 맥락 파악 및 이해관계자 분석 결과에 대한 논평 • 개발사업계획, 쟁점, 해결 방안에 대한 논평 등 의견 청취	• 컨설턴트

- D TYPE의 경우 주민워킹그룹과의 워크숍을 진행할지, 주민 전체를 대상으로 워크숍을 진행할지 판단이 필요함. 주민워킹그룹과의 논의의 경우 10명 안팎의 주민들과 모여, 현재 상황을 공유하고, 주민들이 주도할 수 있는 재생에너지 사업계획에 대한 논의를 할 수 있음. 재생에너지 개발사업 의사가 있는지, 어떤 재생에너지원을 고려하는지, 규모는 어느 정도일지, 그리고 사업 조직을 어떻게 형성할지에 대한 의견 수렴

표 33. 미래비전 비교 및 형성 워크숍 프로그램(안) D TYPE 예시

순서	시간	내용	비고
인사/소개	10분	• 참석자 소개 및 인사	• 컨설턴트
ESTEEM 소개	15분	• ESTEEM이란? • ESTEEM 추진 경과 소개	• 컨설턴트
분석 결과 공유	15분	• 잠재적 개발사업자의 사업계획 소개/잠재적 개발사업자 • 맥락 분석 및 이해관계자 파악 결과 공유 / 컨설턴트 • 예상되는 쟁점	• 개발사업자/ 컨설턴트
질의응답	30분	• 분석결과에 대한 질의응답	• 컨설턴트
조별토론	30~60분	• 재생에너지 개발사업에 대한 주민 욕구 청취 • 주민주도의 재생에너지 개발사업 의견 수렴	• 컨설턴트

- D TYPE을 진행할 때 주민주도의 재생에너지 사업에 대한 의견보다 잠재적 재생에너지 개발 사업에 대한 반대가 강하다면, 컨설턴트의 분석 결과에 대한 주민워킹그룹의 검토, 논평을 중심으로 의견 수렴. 다음 질문을 활용할 수 있음. 해당 질문은 전체 주민 대상의 워크숍 조별 토론 질문으로 활용할 수 있음

표 34. 4단계 주민워크숍(D TYPE) 조별 토론을 위한 질문 예시

- ① 현재 진행되는 잠재적 재생에너지 개발사업에 대해 어떻게 평가하는가? (문제점, 우려 등)
- ② 진행되는 잠재적 재생에너지 개발사업이 문제를 해결하려면 무엇이 필요한가?
- ③ 주민들의 경우 입지 마을의 바람직한 미래는 무엇이라고 생각하는가? (주민들의 욕구와 기대 파악 및 재생에너지가 활용될 수 있는 여지 파악. 맥락 파악 당시 사회경제적 분석과 연결)

- (조별 토론 진행 방안) D TYPE의 경우 주민 전체 워크숍으로 진행할 경우 1조당 5~7명으로 편성하고, 조별토론을 진행할 퍼실리테이터 배치 필요. 전체 진행은 컨설턴트 중 1명이 맡고, 퍼실리테이터는 컨설턴트 혹은 협력기관의 협조를 통해 섭외
 - (조별 토론 진행 방안) 퍼실리테이터의 경우 사전에 워크숍의 목적과 취지, 순서와 대략적인 내용에 대해 교육을 실시해야 하며, 조별 토론 질문지를 공유하고, 토론 결과를 수렴 및 정리할 수 있도록 공지되어야 함. 질문당 토론 시간은 15분으로 편성하고, 조별 토론 후 각 조별 토론 내용을 퍼실리테이터가 전체 참가자들에게 발표하도록 함. 퍼실리테이터는 조별 토론을 진행하는 것만으로도 벅찰 수 있으므로, 토론내용의 기록자를 별도로 배치하거나, 조별 토론자 중 기록 역할을 부여하는 방법 고려할 필요 있음
- 인터뷰 및 워크숍에서 파악되어야 할 내용은 다음과 같음. 개별 인터뷰를 하거나 서면 인터뷰를 할 경우 아래와 같은 질문에 대한 답을 얻을 수 있도록 문항을 구성해 질의할 필요 있음

표 35 4단계 인터뷰/워크숍 기대 파악을 위한 질문 예시

- ① 이해관계자는 어떤 종류의 변화를 제안하는가?
- ② 미처 고려하지 못한 행위자가 있는가?
- ③ 잘못 묘사한 이해관계자 관계가 있는가?
- ④ 종합적 글쓰기(또는 개발사업자의 계획 중)의 어떤 부분은 동의하고, 동의하지 않는가?
- ⑤ 비전의 핵심이라 할 비전 제목이 이해관계자 자신의 비전을 반영하는가?
- ⑥ (인터뷰 끝에) 공개된 워크숍(5단계)에 누가 참여하면 좋을지도 질문한다.
- ⑦ (D TYPE 주민 기대 파악시) 주민들은 재생에너지 사업을 어떻게 평가하고 있는가? 재생에너지 사업을 활용하고자 하는 기대가 있는지? 주민들이 지닌 (재생에너지 꼭 상관이 없더라도) 더 나의 미래에 대한 욕구와 기대는 무엇인가?

6 5단계 갈등 쟁점 확인

가. 목표: 프로젝트 비전과 이해관계자의 비전의 일치/불일치 지점을 파악

- 이전 단계의 기술적 자료인 '이해관계자 지도 + 종합글쓰기 + 비전 제목' 등과 이해관계자들의 찬반(4단계 미래비전 비교와 형성에서의 인터뷰/워크숍 결과)을 재구성해 정리함

나. 방식

- 컨설턴트가 갈등 쟁점표 및 갈등 쟁점 순위표 작성
 - 전 단계의 자료들을 활용하여 쟁점이 되는 이슈를 목록화 하고, 그 구체적인 내용을 서술한 후 순위를 매김. 작성 항목으로 △ 핵심 쟁점표, △ 쟁점 순위표, △ 전략적 쟁점 그래프가 있음

다. 역할

표 36. 5단계 주요 행위자 역할

구분	역할	비고
① 컨설턴트	• 갈등 쟁점 분석표 작성 후 개발사업자와 검토	
② 개발사업자	• 컨설턴트에게 갈등쟁점 및 우선순위에 대한 의견 제출 * 개발사업자가 특정되지 않은 경우 주민워킹그룹, 의뢰기관, 협력기관에서 의견 수렴	
③ 이해당사자	• 필요 시 컨설턴트가 갈등 쟁점 정리를 위하여 인터뷰를 추가로 요청할 수 있으나 역할은 해당사항 없음	
④ 협력기관/파트너	• 필요 시 컨설턴트가 갈등 쟁점 정리를 위하여 인터뷰를 추가로 요청할 수 있으나 역할은 해당사항 없음	

라. 세부 실행 내용

1) 핵심 이슈 확인하기(핵심 쟁점표 작성)

- 갈등의 양상과 강한 합의가 확인된 내용에 초점을 맞춰 이전 단계의 자료 종합
- 컨설턴트는 논쟁/기회를 정리하면 개발사업의 수용성 해석
- 핵심 쟁점표는 수집된 자료를 바탕으로 하여 핵심 단어로 정보를 요약하며, 5가지 차원에 따라 이해관계자의 논리를 종합할 수 있도록 정리함

표 37. 핵심 쟁점표 양식

구분	현재추세 지속버전	프로젝트 매니저	행위자1	행위자2	행위자3	논쟁	기회
인프라스트럭처							
경제							
환경							
사회							
정책							

- 열(칼럼)은 행위자들의 부문별 기대와 입장, 쟁점 등을 나타내고 행은 부문별 각 행위자들의 기대와 입장, 쟁점 등을 나타냄. 행을 통해 각 부문별 응집성(공통점과 차이점)이 확인되고, 열을 통해 각 비전(행위자들의 비전의 양상)의 일관성이 확인됨
- 핵심 쟁점은 아래의 3가지 범주 및 색으로 표시함
 - * 갈등하는 쟁점(빨강) / 강력한 동의 지점(초록) / 불충분하거나 해결되지 않은 이슈(노랑)

표 38. 핵심 쟁점표 작성 예시_당진ESTEEM(2020)

구분	현재 추세 지속 비전 (프로젝트가 추진되지 않을 때)	당진시	GS-EPS	(주)윈드웨이	주민	논쟁	기회
에너지원 /용량 (인프라 스트러처)	없음	태양광 300kw 육상풍력 50MW 해상풍력 40MW 주민아카데미 섬 도로, 등산로 정비	태양광 300kw 육상풍력 50MW 해상풍력 40MW 상업성을 위해 100MW이상 확보 필요 주민아카데미 섬 도로, 등산로 정비	해상풍력 210MW (10MWx21기)	당진시 에너지 자립섬 들어본바 없음 발전타워당 10MW인지 우려	당진시 추진 규모 명확하지 않음GSEPS 100MW이상 확보 210MW중 타워 개수에 대한 우려와 불신사업자간 충돌	최종 결정전 협의 가능성 있음
경제	어업, 농업, 뉴시배, 팬선/민박등 소득 감소중	태양광을 통한 주민 공동소득 증대재생에너지 사업 점진적 확대	상업성 있는 발전소 건설주민과의 이익공유	주민들에게 연금 형태로 보상	(주)윈드웨이 풍력발전 입지지역 어장으로 조업구역 상실, 주민소득 감소	주민들의 경우 원칙적 반대이나 피해에 대한 보상 필요성 제기보상 수준에 대한 경합	주민소득 증대, 이익공유 상업성 있는 발전소 확보
환경	주변의 화력발전소로 인한 미세먼지, 석유화학단지 로 인한 가스 냄새				섬과 가까운 풍력 발전입지로 소음 피해 과거 화력발전소, 석유화학단지 피해 지속	주민들의 경우 소음 정도에 대한 객관적인 설명 요구	소음 피해 완화, 최소화 방안이 설득력을 얻을 경우 수용성 높일수 있음
사회	300명 정도의 인구 고령인구 대다수	주민 소득 증대 재생에너지 통한 관광 활성화 섬 환경 정비	주민소득 증대 섬환경정비	주민소득 증대 개별 동의서 확보로 인한 파편화된 정보 유통	주민 소득 증대 섬환경 정비 개별적인 주민동의서 확보, 정보 불균형 등 파편화된 정보 유통으로 인한 주민간 갈등(섬 내 태양광 추진 과정의 문제)	소득 증대에 대한 기대 있음. 다만 발생하는 이익 배분에 대해 구체적으로 논의된 바 없음	집합적 정보 유통 필요성

구분	현재 추세 지속 비전 (프로젝트가 추진되지 않을 때)	당진시	GS-EPS	(주)윈드웨이	주민	논쟁	기회
정책	명품섬 예산투입 화력발전소 폐쇄 예정	재생에너지 용 복합 사업 등 재생에너지 확대	정부의 제도적, 재정적 지원 필요성 주장				주민 참여, 민관 협의체 구성, 주민설명회 등 정보 소통

표 39. 핵심 쟁점표 작성 예시_K-ESTEEM 실증(2021)

구분	현재추세 지속비전	대덕구청	신성 이앤에스	사회적 협동조합	주민	논쟁	기회
인프라 스트럭처		태양광 3-5kW	태양광 3-5kW	태양광 3-5kW	태양광 3-5kW		
경제	지역의 소득감소	재생에너지 사업 지속	태양광 설치사업 지속	유지보수	전기료 절감	A/S 사후관리, 비용부담	주민들과 이익공유 발전소 확보
환경	경관 훼손 우려				경관 훼손 우려	경과훼손 우려에 대한 설명 필요	주민설명회 등을 통한 정보소통
사회	인구 감소, 및 고령화		주민이해도 높음	주민이해도 높음	주민이해도 높음		
정책	에너지 정책 지속	정부예산 감소	정부 지원 필요 주장	정부 지원 필요 주장	정부 지원 필요 주장	자부담율	이익공유 홍보

2) 쟁점 순위표 작성

□ 쟁점 순위표는 긴급성, 중요성을 평가하여 쟁점의 우선순위를 정하기 위하여 작성

- 이해관계자 인터뷰할 때 쟁점에 대한 질문을 한 후 가장 중요한 것과 긴급한 것에 대한 의견을 참고하여 작성할 수 있음

표 40. 쟁점 순위표 양식

쟁점/특징	기술/설명			
쟁점1				
쟁점2				
쟁점3				
쟁점4				
쟁점/특징	긴급성	중요성	순위평가 (긴급성 X 중요성)	해결가능성
쟁점1				
쟁점2				
쟁점3				
쟁점4				

- 쟁점은 간단한 문장으로 기술하며, 긴급성, 중요성, 순위평가, 해결 가능성 4가지 범주로 평가
 - 긴급성: 프로젝트가 추진되기 위해 해결되어야 할 시간 범위를 지칭(빠른 시일 내/느린 시일 내)
 - 중요성: 프로젝트가 해당 쟁점에 얼마나 좌우되는지 여부
 - 해결 가능성: 비용과 실현 가능성 장애의 수준
- 쟁점 순위를 기초로, 컨설턴트는 어느 정도로 해결가능하고, 실현 가능한지 논평

표 41. 쟁점 순위표 작성 예시_당진ESTEEM(2020)

쟁점/특징	기술/설명
쟁점1	• 계획의 불확실성(입지, 규모에 따른 연쇄적 쟁점 발생, 에너지자립섬의 정의)
쟁점2	• 파편화된 정보소통, 마을 주민 간 정보 불균형
쟁점3	• 섬 내 태양광 설치 과정에서의 부정적 경험
쟁점4	• 발전원의 규모와 입지로 인한 소음 피해
쟁점5	• 발전원의 규모와 입지로 인한 조업 구역의 상실, 소득 감소
쟁점6	• 발생하는 피해에 대한 객관적 수준과 주관적 피해에 대한 보상 수준

쟁점/특징	기술/설명				
쟁점7	• 발생하는 이익에 대한 배분 방안 / 사업에 주민들이 참여하는 방식				
쟁점/특징	긴급성	중요성	(긴급성 X 중요성)	순위평가	해결가능성
쟁점1	8	7	56	2	높음
쟁점2	10	7	70	1	매우 높음
쟁점3	1	4	4	7	매우 낮음
쟁점4	6	9	54	3	중간
쟁점5	6	8	48	4	중간
쟁점6	4	8	32	5	중간
쟁점7	4	7	28	6	높음

표 42. 핵심쟁점 논평 예시_당진ESTEEM(2020)

쟁점 1.

난지도를 둘러싼 잠재적 개발 움직임은 있지만, 구체적으로 어느 위치에 어느 정도 규모에, 어느 시기에 어떤 방식으로 추진되는지 구체적이고 명시적인 계획을 가진 주체가 확립되지 않은 상태. 재생에너지 사업에 대한 불신과 피로도는 높아가는 상황에서 상호작용할 관계가 형성되지 않은 상황.

당진시와 GS-EPS의 경우 자립섬 계획을 가지고 있지만, 에너지자립섬이라는 정의에 부합하지 않은 구상에 가까움. 주민들의 실제적인 욕구와 기대가 파악되지 않은 상태에서 절차적 측면에서의 주민 참여와 소통이라는 원론적 입장만 가지고 있는 상황임.

주민들 또한 정확하지 않은 정보, 제대로 공유되지 않은 정보 등에 기반해 막연하게 반대 입장을 가지고 있는 상황. 주민 공동의 태양광 발전사업을 몇몇 주민들은 고려하고 있는 상황. 주체와 계획이 명확해지면 자연스럽게 쟁점이 선명해질 수 있음.

아직 확정된 계획이 없기 때문에 유연하게 조정 가능하다는 점이 기회요소로 작용함.

해결가능성이 높은 쟁점임

표 43. 쟁점 순위표 작성 예시_K-ESTEEM 실증(대전, 2021)

쟁점 / 특징	기술 / 설명				
쟁점1	태양광 설치 후 A/S 및 비용부담 수준				
쟁점2	태양광설치로 인한 경관 손 우려				
쟁점3	발전소 규모와 입지				
쟁점4	발전소 수익의 배분 방안/ 사업에 주민들이 참여하는 방식				
쟁점 / 특징	긴급성	중요성	(긴급성 X중요성)	순위평가	해결가능성
쟁점1	9	10	90	1	매우 높음
쟁점2	3	10	30	4	중간
쟁점3	7	8	56	2	높음
쟁점4	6	8	48	3	높음

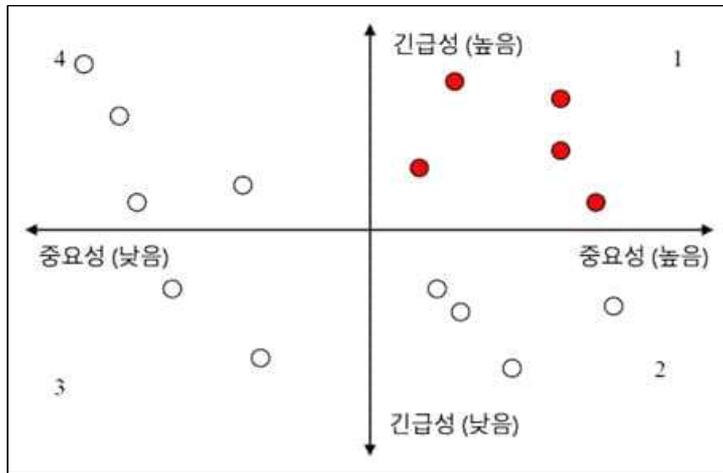
표 44. 핵심쟁점 논평 예시_K-ESTEEM 실증(대전, 2021)

<p>쟁점 1 : 태양광 설치 후, A/S의 기간을 연장하며 지속적으로 관리하여 주민들의 불안감을 해소할 수 있도록 지원 필요. 또한 개발사업자인 신성이앤에스는 태양광발전소 운영 수익의 일부를 주민들에게 돌려준다는 입장으로 A/S의 기간 및 비용에 대한 문제는 해결가능성이 매우 높을 것으로 전망</p> <p>쟁점 2 : 상대적으로 갈등 자체의 강도는 낮은 편이므로, 주민 선호를 반영하여 태양광 시설의 설비를 다양화하고 외부 경관과 조화로울 수 있는 패널 형태를 선택할 수 있도록 한다면 해결가능성이 높음</p> <p>쟁점 3 : 마을 공유공간에 태양광발전소를 설치하는 것에는 큰 이견이 없으나 실제 설치가 시작되고 운영이 추진되면 잠재된 쟁점들이 표면화될 수 있음. 정확한 정보를 제공하고 의견을 교환하는 주민설명회 등 상호 접촉이 빈번하게 이루어지면 해결가능성 높다고 할 수 있음</p> <p>쟁점 4 : 발전소 설치로 인해 발생하는 수익 일부를 합리적으로 배분해달라는 의견이 있음. 실제 사업이 진행될 때 주민들과의 이익공유 방식이 논란이 될 수 있음. 어떠한 조건을 제시하느냐에 따라 주민들의 상이한 반응과 수용을 가져올 수 있으므로 전반적으로 해결가능성이 높을 것으로 판단됨</p>

3) 전략적 쟁점 그래프 작성

- 쟁점 순위표의 긴급성과 중요성 순위를 시각화하는 그래프
- 수직축은 긴급성을 수평축은 중요성을 나타냄
- 긴급성 X 중요성 결과를 수치화해 엑셀의 산포도를 활용하여 작성

그림 3. 전략적 쟁점 그래프 작성 예시



- 1사분면(높은 긴급성, 높은 중요성): 개발사업자가 즉시 조치를 취해야 함
- 2사분면(낮은 긴급성, 높은 중요성): 개발사업자가 향후 특정 시일 내에 해당 쟁점을 다루기 위한 행동전략과 계획을 개발해야 함
- 3사분면(낮은 긴급성, 낮은 중요성): 개발사업자가 해당 쟁점을 다룰 필요 없음
- 4사분면(높은 긴급성, 낮은 중요성): 긴급하긴 하나 중요하지 않으므로 방어전략이 요구됨. 다만 이러한 쟁점들은 다른 이해관계자들에게 중요할 수 있음

4) 쟁점 해결표 작성

- 높은 순위에 있는 쟁점을 시작으로 해결책을 컨설턴트가 작성하고 개발사업자가 의견 제시
- 대안적 선택지를 만들어내는 과정으로, 컨설턴트는 생산물/설비 특성의 관점에서 가능한 한 많이 쟁점과 해법을 문서화해야 함

표 45. 쟁점 해결표 양식

구 분	제시된 해법			
핵심 쟁점1	해법1	해법2	해법3	해법4
	구체적 설명 기술			

표 46. 쟁점 해결표 양식

구 분	제시된 해법		
쟁점2. 파편화된 정보소통, 마을 주민 간 정보 불균형	1. 의사결정 단위 구성 주민과의 공식적 논의를 위한 소통 채널로서 협의체 구성 주요 논의 결과 정기적 공유	2. 주민설명회 개최 협의체 주관 공개적이고 개방된 주민설명회 개최	3. 의사결정 방식 합의 주민 공동 의사결정(개별 동의 지양)
	4. 사업 성격의 명확화	5. 사업 주체의 명확화	6. 주민주도의 에너지자립 섬 포트폴리오 작성
쟁점1. 계획의 불확실성	당진시의 경우 에너지자립섬 의 정의와 계획을 명확히 한 구체적인 안 제시 필요	주)원드웨이의 사업 우선권, 당진시의 계획, 당진시와 GS-EPS와의 협력관계에서 당진시가 구체적인 계획을 가지고 여타 주체의 계획 평가 및 주도성 발휘 필요	반감이 높은 풍력보다, 수용 가능성이 있는 태양광 중심으로 주민들의 기대와 욕구를 충족시킬 수 있는 태양광 계획 수립 더 나아가 주민들의 섬 환경 개선 욕구를 충족시킬 수 있는 건물에너지 성능 개선을 통한 에너지 효율 자립섬 추진

표 47. 쟁점 해결표_K-ESTEEM 실증(2023)

구분	제시된 해법	
태양광 설치 후 A/S 및 비용부담 수준	해법1. A/S 기간 연장	해법2. A/S를 위한 조합설립
	A/S 기간은 5년이나 기간을 연장	공유태양광 건설 후 수익 일부분으로 비용 부담
태양광설치로 인한 경 관 훼손 우려	해법3. 피해에 대한 주민 의견 청취 주민들의 우려를 청취하여 정리	해법4. 공공디자인 설계 주민들의 선호에 따른 공공디자인 설계
	해법5. 입지의 구체화	해법6. 보상 수준 논의
발전소 규모와 입지	실제 입지하는 곳이 어디인지를 기준으로 논 의	보상 가능 범위에 대한 열린 토론
발전소 수익의 배분 방 안/ 사업에 주민들이 참여하는 방식	해법7. 발전사업에 대한 지식 격차 완화 발전사업에 대한 이해도 제고 (발전량, 매출, 비용 등)	해법8. 참여방식 비교 지분참여, 펀드, 협동조합 등

5) 해결책 순위 매기기

- 쟁점 순위에 따라 해결책 마련하고(사업계획 변경 포함), 개발사업자의 선호 및 해결 가능성에 따라 해결책 우선순위를 매김
- 개발사업자는 제시된 해결책들의 영향을 평가하고, 사업계획에 대해 개략적으로라도 비용편익의 상충관계를 해결책별로 계산할 것을 추천함

표 48. 해결책 순위 매기기 예시_당진ESTEEM(2020)

이슈/특질	순위평가	해결 방안
쟁점1: 계획의 불확실성	2	<ul style="list-style-type: none"> • 해결 우선순위 1 - 해법6 주민주도 태양광 발전사업 등 에너지자립섬 사업 추진 - 해법4 당진시의 사업 성격의 구체화
쟁점2: 파편화된 정보소통	1	<ul style="list-style-type: none"> • 해결 우선순위 2 - 해법 1,2,3 공식적 의사결정 단위 구성과 이를 통한 정보소통 - 개방된 주민설명회 개최
쟁점3 : 발전원 규모와 입지로 인한 소음피해	3	<ul style="list-style-type: none"> • 해결 우선순위 3 - 해법 7 소음에 대한 객관적 정보제공 - 해법 9 입지의 구체화

표 49. 해결책 순위 매기기 예시_K-ESTEEM 실증(대전, 2023)

이슈/특질	순위평가	해결 방안
쟁점1: 태양광 설치 후 A/S 및 비용부담 수준	1	<ul style="list-style-type: none"> • A/S 기간을 연장하며 지속적으로 관리하여 주민들의 불안감을 해소
쟁점2: 태양광설치로 인한 경관 훼손 우려	2	<ul style="list-style-type: none"> • 주민 선호를 반영하여 태양광 시설의 설비를 다양화하고 외부 경관과 조화로우 수 있는 패널 형태를 선택할 수 있도록 함
쟁점3: 발전소 규모와 입지	4	<ul style="list-style-type: none"> • 정확한 정보를 제공하고 의견을 교환하는 주민설명회
쟁점4: 발전소 수익의 배분 방안/ 사업에 주민들이 참여하는 방식	3	<ul style="list-style-type: none"> • 어떠한 조건을 제시하느냐에 따라 주민들의 상이한 반응과 수용을 가져올 수 있으므로 주민들과의 적극적 소통

6) 협상 과정 전략 세우기(다음 워크숍 진행 방안, 전략 세우기)

- 쟁점 순위와 해결 가능성 순위의 차이에 따라 협상 과정 전략 세움으로써 다음 워크숍 준비
 - 다음 워크숍에서 중요하게 다루어져야 할 논의안건이 무엇인지를 판단하고, 결과의 수용성을 높이기 위한 해결방안 제시를 해결 우선순위에 따라 배치. 이 과정에서 ① 바로 공개 워크숍을 진행할지, ② 협력기관과 이해관계자 그룹의 핵심 인사를 중심으로 검토(논의)를 진행한 후에 공개 워크숍을 진행할지에 대하여 컨설턴트와 개발사업자가 논의하여 결정
 - 쟁점 해결 방안, 변화된 사업계획을 제시할 때 수용성을 높일 수 있는 스토리 라인을 작성해 합의 모색의 기승전결을 구성할 필요 있음

표 50. 6단계 워크숍 형식 검토 기준 예시

① 1일 워크숍	<p>— 프로젝트 미래 선택지를 시험하고 평가하는 상황에서 추천됨</p> <p>이해관계자들의 인식을 높이기 위해 전체 ESTEEM 진행 동안 정보를 지속적으로 제공(뉴스레터, 언론보도, 앞 단계에서의 미팅, 회의, 워크숍 등)할 것을 추천. 1일 워크숍은 지속적인 정보제공이 충분히 이뤄졌을 때 채택하는 것을 추천함</p> <p>지속적인 정보제공이란 : ESTEEM 관련 정보는 워크숍 직전에만 제공하는 것이 아니라 ESTEEM 진행 상황과 주요 내용을 여러 이해당사자들에게 지속적으로 공유하고 발신하는 것을 의미함</p> <p>또한 유용한 정보를 제공하는 서류 일체를 각 참여자들에게 워크숍 전에 정교하게 제작하고 제공할 것을 추천</p>
② 2일 워크숍	<p>— ESTEEM 관련 정보를 지속적으로 제공해왔지만, 사전 정보 공유가 충분하지 않을 때 2일 워크숍 추천함</p> <p>첫 날은 개발사업자의 비전을 확인하고 토론하는데 초점을 맞추고</p> <p>둘째 날은 가능한 해결책을 모색하고 제안을 풍부하게 하는 것을 목적함</p>

7 단계 갈등 해결 및 대안 합의 워크숍

가. 목표

- 확대 및 공개된 이해관계자 참여 워크숍 통해 보완된 사업계획, 갈등 쟁점 및 해결책 상호 논의
 - 개발사업의 수용성을 향상시키는 가능한 선택지들과 해결책들에 대한 이해관계자들의 반응을 확인하는 단계. 또한 고안된 해결책 중 이해관계자들은 무엇을 선호하며, 또 다른 종류의 대안적 가능성을 품고 있는지 확인
 - 이를 위해 이 단계는 워크숍을 준비하고, 개최하고, 마무리 짓고 종합하는 활동들로 구성됨. 컨설턴트는 쟁점들에 대한 해결방안에 대한 유효성을 검토하고, 수용성을 향상시킬 수 있는 해결책에 대한 동의를 확인하기 위해 노력해야 함

나. 방식: 워크숍(20~30명 참여, 실행횟수 1~2회)

- 심각한 갈등 쟁점이 있는 경우 쟁점에 대한 깊은 논의를 통해 갈등해소가 필요하며 워크숍을 여러 차례 실시할 필요가 있음
- 개발사업의 보완과 여러 쟁점에 대한 해결책을 워크숍 동안 공개하여 설명하고 이해관계자 및 참여자들의 반응을 확인함
 - 개발사업자는 프로젝트를 향상/발전시키는 선택지들과 해결책을 제시하고, 컨설턴트는 워크숍을 통해 확인된 합의(또는 합의 가능한) 사항은 무엇이고, 합의 불가능한 사항은 무엇인지 파악하여 정리
 - 이해관계자가 선호하는 대안과 합의 형성 가능한 대안을 파악하며, 각 대안의 한계점을 파악함
- 최종 결과물 도출
 - 워크숍 결과보고서: 주요 해결 방안과 이해관계자들의 평가(참여자 및 이해관계자간 합의 수준 및 합의되지 않은 사항을 확인)를 정리하여 보고서 작성
 - 의사소통의 결과: 주요 이해관계자들간 의사소통의 계기 및 정보의 공유, 절차적 정당성, 의사결정의 합리성에 대한 효능감 증진, 다양한 해결 가능성에 대한 기대 형성(갈등이 참여할지라도 상호 조정과 조율이 확인된다면, 갈등을 저감할 수 있음)

다. 역할

표 51. 7단계 주요 행위자 역할

구 분	역 할	비 고
① 컨설턴트	• 워크숍 기획 및 진행, 개발사업자와 이해당사자의 의견 조율 및 합의점 파악, 합의 정도 확인. 결과보고서 작성 배포	
② 개발사업자	• 워크숍 참여, 사업계획(변경) 발표 및 의견 수렴	
③ 이해당사자	• 워크숍 참여, 사업계획(변경)의 비전, 쟁점, 해결책에 대한 의견 제출 및 추가적인 대안 제시	
④ 협력기관/파트너		

라. 세부 실행 내용

1) 워크숍의 준비

□ 워크숍 형식 결정

- 워크숍 형식 결정은 컨설턴트와 개발사업자가 협의하여 결정함
- 기준은 사전 정보 공유가 충분할 때와 충분하지 않을 때를 기준으로 판단(결국, 컨설턴트와 개발사업자의 분석과 해석에 기초)

표 52. 워크숍 유형에 따른 논의 흐름 예시

워크숍 유형	논의 전	논의	논의 후
1일 이해관계자 워크숍	<ul style="list-style-type: none"> • 비전 확인 • (토론을 위한) 핵심 쟁점 선택 • 핵심쟁점 순위매기기 	<ul style="list-style-type: none"> • 핵심 쟁점 논의 • 합의 도출 • 제안 순위매기기 	<ul style="list-style-type: none"> • 워크숍 리포트 - 비전 평가 - 제안 목록/ 순위매기기 - 워크숍 개발/발전
2일 이해관계자 워크숍	<ul style="list-style-type: none"> • 비전 확인 	<ul style="list-style-type: none"> • 첫째 날 - 비전 평가 - 논의를 위한 쟁점 선택 - 핵심 쟁점 순위매기기 • 둘째 날 - 핵심 쟁점 논의/합의 도출 - 제안들 순위매기기 	<ul style="list-style-type: none"> • 워크숍 리포트 - 비전 평가 - 제안 목록/ 순위매기기 - 워크숍 개발/발전

□ 참여자 결정

- 참여 규모는 20~30명 정도로 하되, 사업의 규모와 영향의 범위에 따라 참여 규모를 조정해야 함. 프로젝트에 대한 다양한 입장, 균형 잡힌 사회적 대표성, 다양한 사회적 행위자, 가교 행위자, 미래 중요 행위자들을 포괄하도록 개발사업자와 컨설턴트가 선정하여 초청. 개발사업자와 컨설턴트의 선정 결과에 대해 실행협의체에서 자문하는 방식으로 보완하는 것도 권장됨

표 53. 참여자 결정을 검토할 때의 기준 예시

참여자 그룹 구분 기준	참여자 그룹 구분
① 찬성과 반대 기준	찬성, 찬성하지만 관심 낮음, 반대, 무관심 등의 그룹으로 구분
② 균형 잡힌 사회적 대표성	사회적 기능과 영역 대표성 반영 (연구자, 금융인, 기술제공자, 시장 소비자, 정책결정자)
③ 다양한 사회적 행위자	시민사회조직, 행정공무원, 민간기업, 전문가, 일반시민. 사회적 특성을 고려해 남성, 여성, 청년, 중년, 노년
④ 가교 행위자	네트워크에서 핵심 연결 역할을 하는 인물
⑤ 미래 중요 행위자	참여해오지 않았지만, 미래에 고려되어야 할 행위자 (이해관계자 지도 및 미래 비전 참고)

□ 참여자 모집

- 앞 단계에서 상호작용해 온 이해관계자의 경우 개발사업자와 컨설턴트가 초청
- 주민 일반은 마을 리더그룹/ 주민워킹그룹을 통해서 홍보 및 초청
- 언론을 통한 고지, 지자체 홈페이지, 거리 현수막 및 포스터 등을 통해 시민 일반 모집(참여 신청은 메일이나 팩스, 별도의 인터넷 신청 양식 등을 활용)

표 54. 참여자 모집 사례_광명ESTEEM(2019)

- 참여자 선정 및 범주화는 컨설턴트가 초안을 만들고 실행협의체에서 최종 결정함. 참여 범주는 광명스피돔 관계자, 주민협동조합 준비위원회, 스피돔 인근 아파트 주민 대표 및 주민, 광명시민 다수로 구분
- 스피돔 관계자는 광명시 기후에너지과에서 참여 요청, 주민협동조합 준비위원회 및 광명시민은 푸른광명21에서 참여자 모집. 광명 시민 일반의 경우 현수막, 포스터, 인터넷 신청 폼 개설하여 모집. 스피돔 인근 아파트 주민들은 ESTEEM 과정에서 상호작용해 온 아파트 주민 대표를 통해서 이루어졌고, 푸른광명21에서 추가적인 모집 홍보 안내함
- 최종 참여자는 100명이었음. 기존에 논의해 오던 여러 이해관계자 뿐 아니라 광명시민 전체의 재생에너지에 대한 평가 및 시민들의 광명스피돔 태양광에 대해 어떻게 바라보고 있는지, 시민 일반의 의견을 수렴하기 위해 최대의 규모로 참여자를 모집하였음

□ 참여자를 위해 앞 단계에서 진행된 내용에 대한 정보 준비 및 발송(전달)

- 논의할 자료를 사전에 잘 준비하는 것이 워크숍에서의 참여자들의 토론과 제안의 질을 좌우함
- 준비해야 할 자료는 크게 두 가지인데 첫째, 토론하게 될 프로젝트를 파악할 수 있도록 돕는 자료이며 둘째, 프로젝트와 관련된 쟁점들을 정리해서 설명하는 자료
 - 해당 문서는 확대된 이해관계자들이 프로젝트와 만나는 첫 계기임을 주의하며, 참여자들이 필수적인 공통의 정보를 전달받도록 보장해야 함. 이는 이전 단계에서 작성된 정보를 바탕으로 정리할 수 있음
 - 구체적으로 이 문서에는 개발사업자의 현재와 미래 비전에 관한 종합 글쓰기(장문의 스토리라인)와 (앞 단계에서 파악한) 이해관계자 비전이 포함되길 추천하며, 프로젝트 비전을 설명하는 스토리라인 형식의 짧은 설명문도 대안적으로 활용 가능할 것임
 - 앞 단계에서 파악된 핵심 쟁점표를 정리한 쟁점 목록은 워크숍에서 논의를 위해 중심적 문제로서, 미리 참여자들에게 선호하는 방식(참여자들이 이해하기 쉬운 방식)으로 프로젝트 설명 자료와 함께 발송되어야 함
- 정보가 사전에 충분히 공유된 것이 아니라면, 프로젝트를 설명하는 자료를 정리하여 워크숍 개최 2주 전에 발송하는 것을 추천함
- 자료 작성은 컨설턴트가 하고, 개발사업자가 보완함. 발송 명의로는 컨설턴트, 개발사업자, 실행 협의체에 참여한 기관을 포함함

□ 워크숍 퍼실리테이터 사전 교육

- 임무를 부여하는 시간이자, 워크숍 진행 순서 및 내용, 소모임 내 논의방식(소모임 운영 방식)을 함께 점검 및 확정
- 10명 이상의 참여자가 있을 경우 소모임 구성 결정해 퍼실리테이터에게 사전 공유. 바람직한 균형을 유지하고, 좋은 분위기에 워크숍이 진행될 수 있도록 참여자 배치가 중요
- 토론 분위기나 워크숍 전체를 방해하는 참석자나 뜨거운 쟁점에 대해 어떻게 대응할지 행동 계획을 고안해 퍼실리테이터에게 안내
- 핵심 쟁점에 대해 충분히 이해할 수 있도록 안내 (핵심 쟁점에 대한 예시 필요)
- 퍼실리테이터는 조별 토론을 촉진하며, 토론 내용을 파악 및 정리하여 컨설턴트에게 전달

표 55. 퍼실리테이터 사전교육 프로그램 예시

시간	내 용	비 고
10분	• 참여자 소개	
30분	• ESTEEM 소개 • 진행경과 안내	
30분	• 워크숍 순서 및 진행 내용	
30분	• 조별 토론의 목적 공유 • 조별 토론 진행 방식 안내 - 토론을 위한 질문지 공유 - 의견 수렴 방식 - 퍼실리테이터의 역할 등	
30분	• 질의응답 및 토론	

TIP 참고사항

이해관계자 그룹의 참여자가 각 그룹별로 동수(同數) 인 경우에는 원탁 테이블에 앉는 형식으로 조별 토론이 가능하나, 참여한 주민의 수에 비해 관련 기관(개발사업자 등) 참여자 수가 현저히 적을 경우에는 원탁테이블 형식이 적절하지 않음

이러한 경우 주민들은 원탁테이블에 앉아 토론할 수 있도록 하고 토론의 결과로 도출된 질문과 답변 시간을 별도로 준비하는 것이 필요

□ 워크숍 장소, 물품 등 준비

- 워크숍 장소는 접근성이 높은 곳으로 정하며, 지자체와 협조가 된다면 공공기관 회의실 및 대강당 활용 가능함. 이틀짜리 워크숍을 1박 2일로 계획한다면, 숙박이 가능한 별도 장소 섭외
- 워크숍 장소는 다수의 사람들에게 발표가 가능한 시설(마이크, 스피커, 컴퓨터, 빔프로젝트 등)이 갖춰져 있어야 함
- 조별 토론은 1개 원탁형 테이블에 5-10명 정도의 인원이 앉을 것을 염두에 두고 조별 간격이 어느 정도 확보될 수 있는 장소가 적당함
- 워크숍 준비 물품은 행사 현수막, 발표자료, 설명자료, 참여자 명찰, 참여자 방명록, 조별 토론을 위한 원형테이블, 의자, 조별토론 진행을 위한 전지, 필기구, 장시간 토론에 대비한 간식거리, 물/음료 등이 있음

2) 워크숍 실행

□ 워크숍은 크게 4단계로 진행됨

- 1단계(비전 확인하기) → 2단계(토론을 위한 핵심 쟁점의 선택과 순위 부여) → 3단계(핵심 쟁점 별로 제시된 해결책의 토론 및 추가 제안) → 4단계(핵심 쟁점별 해결책/제안을 목록화하고 순위를 부여)
- 워크숍 프로그램(안)은 다음과 같으나, 필요 맞게 조정할 것을 추천함

표 56. 6단계 워크숍 프로그램 예시

구 분	시 간	세 부 내 용	비 고
전체 안내	15분	<ul style="list-style-type: none"> • 전체 행사 안내 • ESTEEM 진행 경과 소개 	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설턴트
1단계	30분	<ul style="list-style-type: none"> • 비전확인하기 <ul style="list-style-type: none"> - 개발사업자의 비전과 사업계획 * ESTEEM 진행 중 변경 보완된 것이 있다면 해당 부분 강조 	<ul style="list-style-type: none"> • 개발사업자/ • 컨설턴트
2단계	1시간	<ul style="list-style-type: none"> • 토론을 위한 핵심 쟁점 선택과 순위부여 <ul style="list-style-type: none"> - 파악된 핵심 쟁점과 해결책 우선순위 발표 * 조별 토론을 통해 쟁점 검토 및 순위 조정 가능하고 여기에서 새로운 쟁점을 추가 발굴함 	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설턴트 • 퍼실리테이터 (조별 토론진행)
3단계	1시간	<ul style="list-style-type: none"> • 핵심 쟁점별로 제시된 해결책 토론 및 추가 제안 <ul style="list-style-type: none"> - 파악된 핵심 쟁점별로 해결책에 대한 평가 및 토론 - 앞서 추가 발굴된 핵심 쟁점에 대한 해결책 수렴 	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설턴트 • 퍼실리테이터 (조별 토론진행)
4단계	30분	<ul style="list-style-type: none"> • 핵심 쟁점별 해결책/제안 목록화하고 순위 확인 <ul style="list-style-type: none"> - 쟁점별 해결책 및 제안 목록화하고 우선순위 확인 	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설턴트 • 퍼실리테이터 (조별 토론진행)

표 57. 조별 토론 프로그램 예시

구분	시간	세부내용	비고
2단계	1시간	<ul style="list-style-type: none"> 파악된 핵심 쟁점과 해결책 우선순위 발표 <ul style="list-style-type: none"> * 쟁점 우선순위가 논의 순서임을 명시 조별로 핵심 쟁점 및 우선순위에 대한 보완의견 수렴 <ul style="list-style-type: none"> * 조별 내에서는 의견이 모아질 수 있도록 토론하기 분위기와 흐름을 촉진하며, 내부에서 합의가 안 될 경우 다수결로 결정 핵심 쟁점 및 우선순위에 대한 보완의견 전체 확인 및 수렴 전체 발표에 따라, 조정이 필요할시 컨설턴트(전체 사회자)가 쟁점 보완 및 추가, 우선순위 조정 후 전체 합의 도출 (전체 사회자 재량권 발휘) 	<ul style="list-style-type: none"> 컨설턴트 퍼실리테이터 (조별 토론진행)
3단계	1시간	<ul style="list-style-type: none"> 앞서 컨설턴트가 제시한 혹은 조정된 핵심 쟁점 우선순위 별로 해결책 토론 및 추가 제안 수렴 쟁점별로 조별 토론 후 전체 발표 <ul style="list-style-type: none"> - 쟁점별로 해결책이 다수인 경우 우선순위 부여 - 조별 토론의 결과를 공유하고 최종적으로 쟁점에 대한 해결책 우선순위 확정 	<ul style="list-style-type: none"> 컨설턴트 퍼실리테이터 (조별 토론진행)
4단계	30분	<ul style="list-style-type: none"> 핵심 쟁점별 해결책/제안 목록화하고 순위 확정 <ul style="list-style-type: none"> - 쟁점별 해결책 및 제안 목록화하고 우선순위 부여 앞서 쟁점별 해결책과 우선순위 결정 내용 확인 	<ul style="list-style-type: none"> 컨설턴트

TIP 워크숍에서 의사결정방식 예시

- 합의 도출 방법에는 합의에 의한 의사결정, 다수결 결정 등 있음
 - 합의에 의한 의사결정은, 적극적 찬성, 소극적 찬성, 소극적 반대, 적극적 반대로 구분. 소극적 찬성은 동의하지 않는 것이 있지만 결정에는 동의, 소극적 반대는 동의하지 않지만, 결정의 이행에는 반대하지 않음. 적극적 반대는 동의하지 않으며 결정 이행에 반대. 적극적 반대가 없어질 때까지 합의 도출
 - 다수결 결정은 투표를 통해 다수 의견을 결정하고 이행. 다수의 수준에 대해 사전 합의 필요. 과반인자 2/3인지 등 결과의 합의 수준을 높이기 위한 기준선 마련 필요
 - 합의에 의한 의사결정을 진행하다 적극적 반대가 지속될 경우 최종적으로 다수결 결정을 도입할 수도 있음
- 의사결정에 대한 논의는 행사 안내 시 결정하길 추천함

□ D TYPE의 워크숍

- 해당 유형은 개발사업자가 특정되지 않았기 때문에 재생에너지를 둘러싼 주민들의 수용성을 파악하고, 수용성을 높이기 위한 해결방안을 앞 단계에서 모색하는 방식으로 진행되었음
- 따라서 6단계 워크숍에서는 이제까지 파악한 현황과 쟁점, 해결방안을 컨설턴트가 주민들에게 제안하고 의견을 수렴하는 방식이어야 함
- 컨설턴트는 주민 수용성을 높이는 방법을 모색해 주민들의 욕구와 기대가 재생에너지를 통해 충족될 수 있는 일종의 주민 사업계획을 제시. 만약 수용성이 확인되지 않은 재생에너지원이라면, 향후 재생에너지 사업에 참고해야 할 체크리스트를 작성하고 안내

표 58. 6단계 D TYPE 워크숍 프로그램 예시

구분	시간	세부내용	비고
전체 안내	15분	• ESTEEM 진행 경과 소개	• 컨설턴트
1단계	30분	• 비전확인하기 - 재생에너지 관련 잠재적 개발 수요(파악된 결과 공유) - 4단계 파악된 주민 의견	• 개발사업자/컨설턴트
2단계	1시간	• 토론을 위한 핵심 쟁점 및 해결책 발표 - 파악된 핵심 쟁점과 해결책 제시 * 해결책으로 주민주도의 재생에너지 사업계획(안) 공유 * 적극적 반대가 절대적이라면, 재생에너지 사업 추진 시 쟁점으로 확인된 내용 체크리스트로 제시	• 컨설턴트
3단계	1시간	• 주민 평가 및 의견 수렴	• 컨설턴트 • 퍼실리테이터 (분임별 토론진행)
4단계	30분	• 주민 평가 및 의견 수렴 결과 확인	• 컨설턴트 • 퍼실리테이터 (분임별 토론진행)

3) 워크숍 결과 정리

- 워크숍 결과보고서를 작성하여 가능한 빠른 시일 내(2주 안에) 전달함.
 - 워크숍 결과보고서에는 워크숍 진행프로그램, 참여자들의 발언과 논의과정 및 결과를 기록
 - 논의결과를 정리하여 참여자들과 공유하는 것이 필요한데, 이는 프로젝트에 대한 신뢰를 형성하는데 도움이 될 것임
 - * 참여자가 다수일 경우 결과를 메일 등 전자문서 형태로 발송해 비용을 절약할 수 있음. 참여자가 다수가 아니라면 우편 발송도 추천함
 - * 워크숍 결과 정리(안)

표 59. 6단계 워크숍 결과 정리 예시

1. 워크숍 배경과 목적, 일시/장소 등 개요
2. 개발사업자의 비전, 사업 계획
3. 쟁점 목록 및 해결책 우선순위
4. 쟁점 목록 및 해결책 우선순위 논의 결과
5. 해결책 토론 및 평가
6. 최종 쟁점 및 해결책 우선순위

8 7단계 사업계획 보완 및 향후 계획 확정

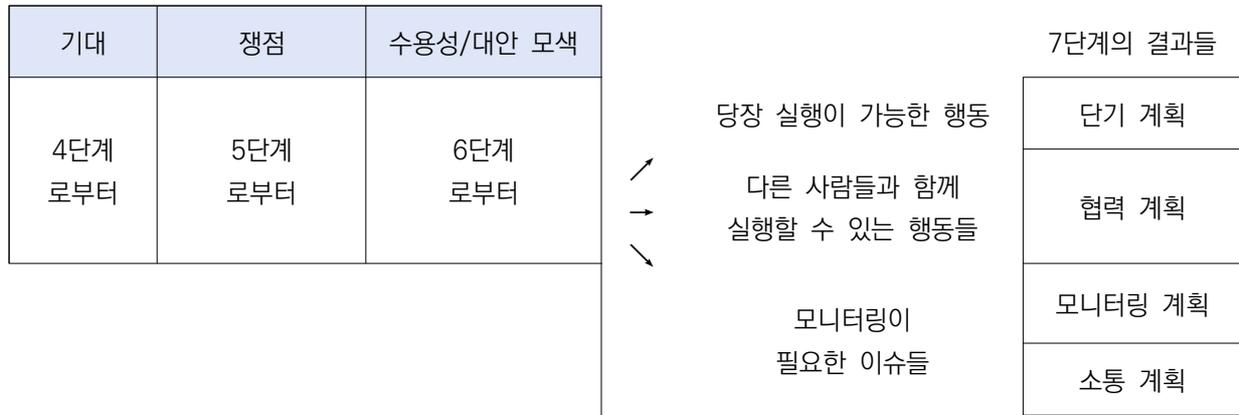
가. 목표

- 이해당사자 및 개발사업자와의 사업계획 보완 및 향후 추진계획 작성
 - 쟁점에 대한 해결책에 따라 사업계획 보완 및 향후 추진계획 작성

나. 방식

- 이 단계는 이해관계자의 수용성과 욕구의 관점에서 비교되고 검토된 여러 선택지들을 바탕으로 컨설턴트와 개발사업자가 협력해 행동계획을 만들어냄.
 - B TYPE의 경우 개발사업자와 컨설턴트는 필요하다고 판단할 경우에 추가적인 대안을 마련하는 6단계의 워크숍을 추가 개최함.
- 컨설턴트가 △ 워크숍 요약 정리, △ 해법 적용표(수용성, 실현가능성, 행동역량 확인하기) 작성, △ 행동역량 요약표 작성, △ 행동계획 권고안(단기 행동계획, 협동계획, 모니터링계획, 의사소통 계획) 작성을 함.
 - 워크숍 결과를 통해 앞선 선행단계들로부터의 쟁점/이슈, 해법, 이해관계자 반응 및 실현가능한 선택지를 확인하고 정리할 수 있음.
 - 해법 적용표 작성 중에 사업 계획 보완이 이루어질 필요 있음.
 - 행동계획 권고안은 해법 적용표, 행동역량 요약표를 바탕으로 단기 행동계획, 협동계획, 모니터링 계획, 의사소통계획을 종합해 작성하나, 해당 틀과 양식에 구애 받지 않고, 정리된 해법을 향후 어떻게 적용하고, 실행할지에 대해 종합적으로 정리 및 서술할 것을 추천함.
- 행동계획의 도출
 - 첫째, 당장 실행이 가능한 행동의 경우 단기 계획으로 정리하고, 둘째, 다른 사람들과의 협력이 필요한 경우 협동계획으로 정리할 수 있으며, 셋째, 모니터링이 필요한 쟁점들은 모니터링 계획으로 정리. 넷째, 다른 사람들과 협력하고 모니터링하기 위해 필요한 누구와 어떻게 의사소통할 것인지에 대한 소통 계획 또한 정리.

표 60. 7단계의 결과와 행동 계획의 종류



- 개발사업자와 컨설턴트가 위 결과물을 바탕으로 토론하고, 컨설턴트가 위 결과물을 정리해 개발 사업자에게 전달하고, 개발사업자는 사업계획을 보완함

다. 역할

표 61. 7단계 주요 행위자 역할

구 분	역 할	비 고
① 컨설턴트	<ul style="list-style-type: none"> 워크숍(6단계) 결과를 반영하여 행동계획(단기 행동계획, 중장기 협력계획, 모니터링 계획, 의사소통계획 등)를 도출 및 제안, (필요한 경우) 추가적인 워크숍 진행 및 합의 유도 	
② 개발사업자	<ul style="list-style-type: none"> 컨설턴트 행동계획 제안을 검토하고 협의, (필요한 경우) 추가적인 워크숍 참여 및 합의, 이에 맞춰서 사업계획 보완 	
③ 이해당사자	<ul style="list-style-type: none"> (필요한 경우) 추가적인 워크숍 참여 및 합의 	
④ 협력기관/파트너		

라. 세부 실행 내용

1) 워크숍 요약 및 정리(종합)

- 전 단계 결과보고서를 바탕으로 워크숍 결과를 요약하여 정리함.
 - 이해관계자들의 다양한 선택지를 검토하고, 발견한 새로운 쟁점 사안을 정리.
 - 요약과정에서 활용해 불만한 질문들은 아래와 같음

표 62. 6단계 워크숍 요약정리를 위한 활용 질문 예시

① 개발사업자의 비전과 워크숍에서 제시된 프로젝트 변화에 대한 전반적 반응은?(이해관계자들 사이에, 이해관계자 그룹 내에서 반응이 일관되었는가?) ② 어떤 선택지, 전략 행동이 제시되었는가?(이 제안들에 대해 얼마나 폭넓은 지지를 받았는가?, 무엇에 반대하고, 반대의 근거는 무엇인가?) ③ 어떤 새로운 쟁점이나 이해관계자가 부상했는가? ④ 워크숍의 주요 결과는 무엇인가?

2) 해법 적용(수용성과 실행가능성, 행동역량)표 작성하기

- 컨설턴트가 우선 작성하며, 그 후에 개발사업자와 회의를 통해 함께 보완

표 63. 해법 적용표 양식

핵심쟁점	대안적 해결책	수용성 (이해관계자 반응)	요구되는 행동 유형	실현 가능성	행동 역량 분류 이유
핵심쟁점1 (갈등 쟁점 확인하기 단계)	선택지 (대안 포트폴리오 작성)	반응 (워크숍/워크숍 요약 과정에서)			
	선택지 (대안 포트폴리오 작성)				
	새로운 선택지 (조정하기 단계 / 워크숍 요약 과정에서)				
새로운 핵심 쟁점 (조정하기 단계)	새로운 선택지 (조정하기 단계 / 워크숍 요약 과정에서)				
	:				

□ 해법 적용표 작성 방식

- 첫 번째 열 <핵심쟁점>은 갈등 쟁점 확인하기 단계를 기초로 작성됨. 그러나 조정하기 단계에서 새로운 쟁점이 떠오를 수도 있음(워크숍 정리 단계에서 확인)
- 두 번째 열 <대안적 해결>은 대안 포트폴리오 작성 단계의 해법을 기초로 채워짐. 그러나 조정하기 단계에서 새로운 선택지가 나올 수도 있으며, 이는 워크숍 정리 단계에서 확인할 수 있음
- 세 번째 열 <수용성>은 개발사업자/컨설턴트가 제시한 해법에 대해 갈등 해결 및 대안 합의 워크숍에서 이해관계자가 나타낸 반응을 요약해 작성함. 반응의 경우 ‘긍정·부정·알 수 없음·혼재’의 범주로 작성 가능. ‘혼재’ 범주는 일반적으로 긍정적으로 받아들여지는 선택지이지만 여전히 중요한 이해관계자 몇몇의 반대가 있는 경우를 의미
- **수용성까지 채우고 첫 번째 분류작업 실시:** 부정적 반응을 보이는 선택지(해결 방안) 제거함. 상황에 따라 혼합된 반응을 보인 선택지 또한 제거함
- 네 번째 열 <요구되는 행동 유형>은 남아 있는 선택지 중 실현가능성을 고려해, 선택지들이 제시하는 행동을 개괄함. 핵심 단어를 사용해서 작성됨. 요구되는 행동 유형으로 프로젝트 재설계를 포함할 수 있음(키워드 예, 대체부지 찾기, 구상 변경, 조치 완화). 또 다른 예로는, 이해관계자 협상 선택지를 들 수 있음(키워드 : X와의 미팅, 새로운 워크숍, 새로운 구성원 초대)
- 다섯 번째 열 <실현가능성>은 쟁점에 대한 행동(해법 적용)을 취하는 개발사업자의 역량과 의지를 평가함. 개발사업자에 취해질 잠재적 행동들은 3가지 유형으로 분류될 수 있음. ① 개발사업자에 의해 당장, 단독으로 취해질 수 있는 활동, ② 다른 행위자에 의존하는 개발사업자의 활동, 미래에 선택지로 기재할 수 있는 활동, ③ 개발사업자에 의해 통제될 수 없는, 프로젝트 관련된 외부 변화 모니터링으로 연결
- 여섯 번째 열 <행동 역량 분류 이유>에서는 행동역량과 의지를 평가한 이유와 근거를 작성함
- 근거 작성 후 두 번째 분류작업 실시: 행동역량을 아래와 같은 방식으로 분류하여 색깔을 부여함
 - ▶ 매우 수용력 있고, 즉각적으로 조치 가능한 선택지: 초록(1유형)
 - ▶ 혼합된 수용력, 즉각적으로 조치 가능한 선택지: 파랑(1유형)
 - ▶ 수용력 높으나, 다른 이들과 협력해 조치 가능한 선택지: 노랑(2유형)
 - ▶ 높은 혹은 혼합된 이해관계자 수용력, 가까운 기간 내 개발사업자가 영향을 끼칠 수 없는 선택지: 빨강(3유형)
 - ▶ 해결 선택지, 수용가능한 선택지가 없는 쟁점: 빨강(3유형)

표 64. 해법 적용표 예시_당진ESTEEM 사례 재구성

핵심쟁점	대안적 해결책	수용성 (이해관계자 반응)	요구되는 행동 유형	실현가능성	행동 역량 분류 이유
쟁점1 계획의 불확실성	사업 성격의 명확화	당진시, 주민 긍정반응	당진시 에너지자립섬 재계획 태양광 용량 조정, 풍력 사업은 추후 도모	당진시 의지 높음	당진시의 경우 사업계획 조정 및 명확화 의지 확인
	사업 주체의 명확화	잠재적사업자 알수 없음	당진시, 주민 잠재적 풍력 사업 추진 모니터링 지자체와의 지속적인 정보소통 필요	당진시 의지 높음 주민 의지 높으나 역량 낮음	당진시는 개발행위 인허가권을 가지고 있으며 발전사업 신청 여부를 확인할 수 있음 주민들은 정보 접근성이 떨어져 당진시 협조가 없으면 확인 불가
			잠재적 개발사업자 개발 거부 결정	알수 없음	그러나 잠재적 사업자 사업 추진 가부는 통제 불가능
	주민주도 에너지자립섬 포트폴리오 작성	당진시, 주민긍정반응	에너지 협동조합 구성 및 사업추진조직 구성, 자원 마련(정책 금융 정보 수집)	주민 의지 높음, 역량 중간	주민들 협동조합 구성의지 확인, 태양광 발전사업 경제성 확인, 주민조직 형성 시간 필요

TIP 참고사항

당진시 사례 재구성의 경우 개발사업자가 특정되지 않아 다양한 행위자들이 해법적용표에 등장하지만, 개발 사업자가 명확한 경우 해법을 적용하고 실행할 개발사업자를 전제하고 해당 표를 작성해야 함

표 65. 해법 적용표 예시_K-ESTEEM 실증(2023)

핵심쟁점	대안적 해결책	수용성 (이해관계자 반응)	요구되는 행동 유형	실현 가능성	행동 역량 분류 이유
태양광 설치 후 A/S 및 비용부담 수준	A/S 기간을 연장하며 지속적으로 관리하여 주민들의 불안감을 해소	수용	협력적 논의	높음	매우 수용력이 높으며 즉각 수용
태양광설치로 인한 경관 훼손 우려	주민 선호를 반영하여 태양광 시설의 설비를 다양화하고 외부 경관과 조화로우 수 있는 패널 형태를 선택할 수 있도록 함	어느 정도 수용	공공디자인 설계	중간	반대하는 주민이 수용하지 못할 경우 오랜기간 논의 필요
발전소 규모와 입지	정확한 정보를 제공하고 의견을 교환하는 주민설명회	수용	주민 설명회	높음	수용도 높으나 협력하여 논의가 필요
발전소 수익의 배분 방안/ 사업에 주민들이 참여하는 방식	어떠한 조건을 제시하느냐에 따라 주민들의 상이한 반응과 수용을 가져올 수 있으므로 주민들과의 적극적 소통	수용도 높음	조합 등 참여방식 결정	높음	수용도 높으나 협력하여 논의가 필요

3) 행동역량 요약 표 작성

□ 행동 계획을 용이하게 하기 위해 해법 적용표의 <실현 가능성>과 <행동 역량 분류 이유>를 별도로 발췌하여 요약 가능함

표 66. K-ESTEEM 행동역량 요약표 양식

다섯 번째 칼럼 ① 오늘 취해질 수 있는 행동	다섯 번째 칼럼 ② 다른 이들과 협력해 취해질 수 있는 행동	다섯 번째 칼럼 ③ 통제될 수 없으나, 관련 있는 외부 역할, 모니터링이 결정적
여섯 번째 칼럼 초록 여섯 번째 칼럼 파랑	여섯 번째 칼럼 노랑, 빨강(만약 프로젝트에 결정적 문제라면)	여섯 번째 칼럼 빨강

표 67. K-ESTEEM 행동역량 요약표_예시

다섯 번째 칼럼 <실현 가능성> ① 오늘 취해질 수 있는 행동	다섯 번째 칼럼 <실현 가능성> ② 다른 이들과 협력해 취해질 수 있는 행동	다섯 번째 칼럼 <실현 가능성> ③ 통제될 수 없으나, 관련 있는 외부 역할, 모니터링이 결정적
<ul style="list-style-type: none"> • 사업 성격의 명확화 <ul style="list-style-type: none"> - 당진시 사업계획 재수립 의지 높음 • 사업 주체의 명확화 <ul style="list-style-type: none"> - 당진시, 주민 모두 난지도 인근 해상풍력사업 개발 모니터링 필요 	<ul style="list-style-type: none"> • 주민주도 에너지 포트폴리오 작성 <ul style="list-style-type: none"> - 주민 대표자 그룹 의지 높으나, 추가적인 주민 의사 합의 및 실행 역량 확보 필요 	<ul style="list-style-type: none"> • 사업 주체의 명확화 <ul style="list-style-type: none"> - 잠재적 개발사업자가 사업을 언제 추진할지, 추진 가부를 가까운 시일 내 결정할지는 통제 불가

표 68. K-ESTEEM 행동역량 요약표 예시_K-ESTEEM 실증(2023)

여섯 번째 칼럼 <행동역량 분류이유> ① 오늘 취해질 수 있는 행동	여섯 번째 칼럼 <행동역량 분류이유> ② 다른 이들과 협력해 취해질 수 있는 행동	여섯 번째 칼럼 <행동역량 분류이유> ③ 통제될 수 없으나, 관련 있는 외부 역할, 모니터링이 결정적
개발사업자의 사후 조치에 대한 대안이 명확	사안의 의사결정과정에서 주민과의 협력 논의 필요	우려에 대한 공동사실조사 필요. 수용 불가 시 시간필요

4) 행동권고안 도출

□ 단기적 행동계획 도출

- 실현가능성과 행동역량 관점에서 유형1로 분류된 활동들에 기초해 컨설턴트가 작성하고 개발사업자와 논의 후 최종 결정

표 69. 단기적 행동계획표 양식

행동	이 행동이 다루는 쟁점들	프로젝트 계획에 대해 필요한 수정사항	외부 이해관계자와의 필요한 공유사항	시기

표 70. 단기적 행동계획표 예시_당진ESTEEM(2020) 재구성

행동	이 행동이 다루는 쟁점들	프로젝트 계획에 대해 필요한 수정사항	외부 이해관계자와의 필요한 공유사항	시기
사업 성격의 명확화 - 당진시 사업계획 재수립 의지 높음	재생에너지 개발 계획인지 에너지자립섬인지에 대한 비판적 평가와 낮은 수용성	현재의 재생에너지 개발 사업 위주의 계획을 주민과 협력하는 에너지자립섬 계획으로 전환 기존 계획했던 태양광 용량 및 규모 등에 대해 주민 자체 계획과 조율 필요	주민 의견 수렴을 통한 사업 계획 재수립, 주민설명회 개최	사업계획 준비되는 대로 곧장
사업 주체의 명확화 - 당진시, 주민 사업 모니터링	향후 어떤 개발사업자가 주요 행위자로 등장할지, 이에 대한 대응 마련	당진시의 경우 모니터링 역량이 충분하지만 주민들의 경우에는 정보접근성 및 권한 부재하므로 당진시의 정보 공유 필요	주민의 경우 당진시와의 협조를 통한 정보공유 해상풍력 계획의 경우 언론 등을 통한 사전고지 절차가 마련되었으므로 언론 모니터링	모니터링은 즉각적으로 가능

□ 협력 계획 도출

- 실현가능성과 행동역량 관점에서 유형 2로 분류된 활동들에 기초해 컨설턴트가 작성하고 개발 사업자와 논의 후 최종 결정

표 71. 협력계획표 양식

다른 이해관계자와 함께 취할 수 있는 행동들	이 행동이 다루는 쟁점들	추천된 행동 유형	누구와?	시기

- 프로젝트의 성사에 결정적인 모든 협력 사안들을 포함하는 것이 중요
- 컨설턴트는 프로젝트를 위협하는 쟁점에 대한 새로운 해결책을 찾는 방법을 생각해내야 하며, 개발사업자가 사업에 반대하는 이해관계자와 소통할 수 있는 열린 채널을 유지할 수 있는 방안을 발견해야 함

표 72. 협력계획표 예시_당진ESTEEM(2020) 재구성

다른 이해관계자와 함께 취할 수 있는 행동들	이 행동이 다루는 쟁점들	추천된 행동 유형	누구와?	시기
주민주도 재생에너지 포트폴리오 작성	주민 리더그룹의 태양광 발전사업 추진 의지와 마을 내 주민들의 입장과 의사 확인 필요	주민 마을 회의 개최를 통해 태양광 발전사업 계획, 필요성, 기대효과 공유발전사업을 추진하기 위한 자원 조달 등 자원 동원 전략 마련	마을 내 주민 에너지자립섬 계획을 재수립하는 당진시와 협업	즉각 실행 가능

□ 장기적 모니터링 및 역량 구축 계획 수립

- 중요한 쟁점이지만 개발사업자의 도달 범위 및 자원 내의 해결책이 없을 때, 협력을 통해 단기적으로 다룰 수 없는 쟁점을 정리 및 작성
- 관리 의제로 해당 쟁점을 유지하는 것이 중요함. 관찰, 차후의 수정, 피해와 위험 최소화
- 개발사업자가 영향을 끼칠 수 없지만 인식할 필요가 있는 외부 활동을 모니터링하는데 초점

○ 현재 활용할 수 없지만 미래에 활용하기 위해 탐색될 수 있는 행동 권고

표 73 장기적 모니터링 및 역량 구축 계획표 양식

모니터링 행동	이 행동이 다루는 쟁점들	추천된 행동 유형	시기

표 74 장기적 모니터링 및 역량 구축 계획표 예시_당진ESTEEM(2020) 재구성

모니터링 행동	이 행동이 다루는 쟁점들	추천된 행동 유형	시기
잠재적 개발사업자 모니터링	향후 개발사업자로 등장할 잠재적 사업자들의 동향 파악 및 준비 대응	잠재적 개발사업자와의 정기적 소통언론 모니터링 당진시와의 정보 협조	특정할 수 없음

□ 의사소통 계획

○ 향후 사업 추진 과정 혹은 해법 적용 과정에서 외부와 어떻게 협력할지 계획 수립

TIP 의사소통 계획 수립 시 고려사항

- ▶ 프로젝트 소개 △ 프로젝트 기술과 이해관계자 논의, 현재까지의 참여 고려, △ 개발사업자가 개시하려고 하는 단기적 행동계획, 필요한 협상과정 고려, △ 장기적 계획으로 개발사업자가 현재 프로젝트 구조와 자원, 권력 내에서 다룰 수 없는 쟁점 고려
- ▶ 청자, 타겟그룹 설정 : 프로젝트에서의 위치(내부자, 관심, 무관심, 반대), 사회적 행위자 유형(비정부기구, 민간기업, 기술과학적 전문가 등)
- ▶ 소통매체 및 형식 설정 : 면대면 회의, 공론회, 특정 집단과 관련 있는 정기적 이벤트, 지역언론, 웹사이트 등

표 75. 의사소통 행동계획표 양식

타겟 그룹 : 프로젝트에서의 위치	이해관계자 유형	의사소통 형식	시기/기간
		(연락 방식, 협상 전략, 개발사업자가 동원할 수 있는 자원 활용 방안 등 서술)	

- 개발사업자나 컨설턴트가 선호하는 방식만이 아닌 타겟 그룹이 선호하는 방식으로 소통 형식을 정할 필요 있음

표 76. 의사소통 행동계획표 예시_당진ESTEEM(2020) 재구성

타겟 그룹 : 프로젝트에서의 위치	이해관계자 유형	의사소통 형식	시기/기간
GS-EPS, (주)원드웨이: 개발사업 관심 및 동의	민간기업	언론보도 확인 대면 접촉 요청	지속적/월 단위
당진시:개발사업 관심 및 동의	공공기관	대면 접촉 유선 전화	지속적/월 단위
에너지센터: 에너지자립섬 관심 및 동의	비영리기구	대면 접촉 유선 전화	지속적/월 단위

9 8단계 K-ESTEEM 실행 평가 및 모니터링

가. 목표: 종합 평가 실시 및 모니터링

나. 방식: 평가회의 및 후속 모니터링

다. 역할

- 평가회의에서 컨설턴트는 평가회의 진행 및 결과 정리 역할을 하고, 다른 참여자들은 평가회의에 참여하여 함께 토론

표 77. 8단계 평가회의에서의 주요 행위자 역할

구분	역할	비고
① 컨설턴트	• 종합평가서 작성, 평가회의 개최, 개선과제 도출 및 자료 아카이빙	
② 개발사업자	• 평가회의 참여 및 토론	
③ 이해당사자	• 평가회의 참여 및 토론	• 워크숍에 참여한 대표성 있는 핵심 이해관계자
④ 협력기관/파트너	• 평가회의 참여 및 토론	

라. 세부 실행 내용

1) 실행에 대한 평가

- ESTEEM 성찰적 평가

- ESTEEM 진행과정에서 느낀 점, 개선해야할 점 등을 개발사업자, 컨설턴트, 이해당사자들이 성찰적 관점에서 평가함

표 78. 8단계 평가회의 질문지

- ① 가장 기억할만한 순간은?
- ② 가장 어려웠던 점은?
- ③ 자원 및 역량 등을 투입한 결과에 대해 어떻게 생각하는가?
- ④ 프로젝트를 통해 무엇을 배웠나?
- ⑤ 맥락 분석의 내용과 이해관계자와의 소통에서 느낀 점은 무엇인가?

- ⑥ 충분히 해소되지 못한 질문이 있는가?
- ⑧ 지금 생각해 보았을 때 다른 방식으로 했다면 더 나아질 사항이 있는가?
- ⑨ ESTEEM 실행 후 프로젝트의 결과에 대해 어떻게 생각하는가?
- ⑩ ESTEEM을 다시 해볼 것인가?

2) 모니터링

- 목표: 개발사업자 사업계획 추진 여부 및 경과 모니터링, 후속 소통 및 협의 프로세스가 필요할 경우 컨설턴트가 지원함
- 방식: 의사소통 채널 가동
- 역할:

표 79. 8단계 모니터링에서의 주요 행위자 역할

구분	역 할	비 고
① 컨설턴트	• 필요할 경우 추가적 개입 및 지원	
② 개발사업자	• 의사소통 계획 실행, 중재 필요할 경우 요청 • 협력계획, 장기적 모니터링 및 역량 구축, 의사소통 계획모니터링	
③ 이해당사자	• 중재 필요할 경우 요청	
④ 협력기관		

TIP 참고사항

평가회의에서 사업이 완료되었고 추가로 사업계획의 추진이 필요하지 않다면 모니터링은 필요 없을 수 있음
다만, 에너지시설에 대한 유지보수의 문제가 있다면 장기적으로 의사소통 채널의 유지가 필요할 수 있으므로,
모니터링 계획을 수립함이 필요

라. 세부 실행 내용

□ 협력계획 모니터링

- 컨설턴트는 수용력은 높으나 다른 이들과 협력해 조치 가능한 해결책(노랑), 이해관계자의 수용력이 높거나 혼합된 경우 가까운 기간 내 개발사업자가 영향을 끼칠 수 없는 선택지(빨강)에 대해 해당 쟁점이 협력이 필요한 이들과 협조되고 있는지 점검
- 이 과정에서 변화된 상황이나, 대응 및 조력이 필요한 부분을 확인해 대처

□ 장기적 모니터링 및 역량 구축 계획 점검

- 중요한 쟁점이지만 개발사업자가 통제하거나 동원할 자원이 없을 경우 관리 의제로 해당 쟁점을 유지하면서 관찰, 수정하기 위한 계획을 작성
- 미래에 활용하기 위한 행동계획 등 이행여부를 점검하고 변화된 상황에 대처, 필요한 조력 이행

□ 의사소통 계획 점검

- 작성된 의사소통 계획의 이행 여부, 변화상황을 점검 및 대응
- 이행 과정에서 새로운 의사소통 계획 발굴 및 이행 점검

제작: (사)한국사회갈등해소센터

발행: 한국에너지정보문화재단
(02-2191-1441)



한국에너지정보문화재단
Korea Energy Information Culture Agency