

사회적경제기업 분석가이드

GUIDE FOR ANALYSIS
of Social Economy Enterprises

2nd Edition



공동저자

피에르 샤렛. 코디네이터 겸 에디터

플로드 도리옹. 에디터



피에르 샤렛 협동기업 분야 MBA 학위 소지. 1995년부터 협동기업 설립을 위한 여러 프로젝트에 참여했다. 관련분야에서 다양한 단체의 이사진을 역임했으며 사회적경제 단체의 경영진 및 금융 컨설턴트로 활동했다. RISQ 선임 금융 애널리스트로 2012년부터 재직하고 있으며 몬트리올 퀘벡 주립대 대학원에서 협동기업의 재무분석에 관한 강의를 맡고 있다.



플로드 도리옹 1987년부터 MCE 컨설팅의 상임이사를 역임하고 있는 경제 전문가. 10여개국, 200여개의 협동기업에서 활동했다. 사회연대경제(SSE)국제포럼과 국제사회적경제투자연합(INAISE) 위원으로 활동했으며 국제연구정보센터(CIRIEC), 국제노동기구(ILO)와 출판작업을 함께 하고 있다.

머리말을 작성한 캐나다 콩코르디아 대학교 **마가릿 멘델** 교수는 퀘벡 주 정부 공로훈장, 퀘벡 학술문화 훈장 수훈자이자 마리 앤 트리 에르트랑상, 프랑스지식 협회(ACFAS)에서 시상하는 피에르당서로 사회적 공헌 연구상 수상자이기도 하다. 사회적경제 분야의 세계적인 석학으로 평가받고 있으며, 캐나다 칼폴라니정치경제연구소의 소장으로 재임 중이다.

특별 기고를 맡은 **린다 빈하스**는 사회적경제 및 공동체활동 노동인력 분과위원회인 씨에스모에삭(CSMO-ÉSAC)의 연구분석 프로젝트 매니저이다.

사회적경제기업 분석가이드

GUIDE FOR ANALYSIS
of Social Economy Enterprises

2nd Edition

《번역자의 일러두기》

- 본 가이드의 분석 대상은 협동조합 등 사회적경제기업과 비영리단체(NPO)이고, 분석 결과는 사회적경제 조직에 자금을 지원하거나 투자하는 기관이 자금 제공 여부를 최종 판단하는 데 활용하는 것으로 되어 있다.
- 이때 자금 신청을 한 사회적경제기업으로부터 각종 자료와 정보를 받아서 분석하는 사람을 ‘애널리스트’(analyst)라는 외래어로 표기했다. 따라서 이 책은 일차적으로 애널리스트를 위한 안내서다.
- 이 책은 사회적경제기업의 속성을 두 가지 차원으로 설명하고 있다. 원문에는 ‘association’과 ‘enterprise’라고 되어 있는데, 뜻을 같이 하는 사람들이 사회적 미션을 추구하고자 만든 것이 ‘association’이다. 그리고 이 ‘association’은 미션을 수행하기 위한 수단으로 ‘enterprise’를 설립한다. 하지만 양자는 별개의 조직이라기보다 동전의 양면과 같다. ‘Enterprise’는 커뮤니티의 필요를 해결하기 위해서 프로젝트를 수립하고 이 프로젝트에 필요한 자금을 금융 파트너 기관들에게 신청한다. 이처럼 캐나다 퀘벡에서는 사회적경제기업의 ‘association’으로서의 성격을 매우 중시하기 때문에 한국과는 달리, ‘주식회사’의 형태를 띤 조직은 사회적경제기업에 포함시키지 않는다.
- 여기서 ‘enterprise’는 ‘기업’으로, ‘association’은 ‘단체’로 번역했는데, 후자를 ‘결사’(結社) 혹은 ‘결사체’(結社體)로 옮기자는 의견도 있었지만 ‘결사’라는 단어가 발음상 불필요하게 강력한 이미지(=決死)를 연상시킨다는 견해도 있어 무난하게 ‘단체’로 처리했다. 또 기업의 역점 사업으로 프로젝트를 처음 기획하고 일체의 운영 및 자금조달에 관한 계획을 짜는 사람—‘developer’는 ‘개발자’로 옮겼다.
- 협동조합처럼 여러 사람이 소유하고 운영하는 기업을 이 책에서는 ‘collective enterprise’라고 하고 있는데 ‘협동기업’으로 번역했다. 물론 협동조합만을 일컫는 것은 아니고 모든 사회적경제기업을 통칭한다. ‘solidarity cooperative’는 ‘연대협동조합’으로 직역했는데 내용적으로는 ‘다중이해관계자 협동조합’이라고 한다. 그러니까 이때 ‘solidarity’란 ‘이해관계를 달리하는 사람들 간의 연대’라는 뜻으로 캐나다 퀘벡만의 독특한 용법인 듯하다.
- ‘worker-shareholder cooperative’(WSC)는 ‘노동자지분참여협동조합’으로 옮겼는데 기업의 소유권 전부를 노동자 조합원이 가지는 노동자 협동조합과 달리, 소유권의 일부만을 종업원이 보유하는 협동조합 유형이다. 이 역시 민간기업의 경영에 노동자의 의사를 반영할 목적으로 퀘벡에서 처음 실험한 조직 형태다.
- 대문자를 사용하는 ‘Director’는 기업에서 실무를 총괄하는 실무책임자를 뜻한다. 주로 ‘상임이사’로 번역했는데 문맥에 따라 달리 쓴 부분도 있다. 이 책이 협동조합을 사회적경제기업의 대표적인 조직 형태의 하나로 상정하고 있기 때문에 ‘member’를 ‘조합원’으로 번역한 곳이 많지만 문맥에 따라서 ‘구성원’이나 ‘회원’이란 용어를 쓰기도 했다.
- 간혹 자본 항목에 ‘common shares’와 ‘preferred shares’가 나온다. 이 단어들은 흔히 주식회사의 경우 ‘보통주(普通株)’와 ‘우선주(優先株)’로 불린다. 전자가 주주총회에서 의결권을 갖는, 그야말로 보통의 주식이라면, 후자는 의결권이 없는 대신 이익 배당의 우선순위가 보통주보다 높은 주식이다. 회사 경영에는 관심이 없고 오직 투자 수익에만 관심이 있는 투자자를 위한 주식이다. 이러한 개념을 협동조합에 그대로 적용한 것이 위의 두 가지 자본금이다. 출자금 구좌 가운데 조합원 총회에서의 의결권이 없는 대신 배당에 우선 순위를 두는 계좌를 허용한 것이 ‘preferred shares’다. 협동조합의 구조상 외부 자금의 투자가 원활하지 못한 한계를 벗어나고자 캐나다(퀘벡)를 비롯한 몇몇 나라들이 도입하고 있는 제도다. 협동조합이어서 ‘주식’이라는 단어를 쓸 수는 없으므로 각각 ‘보통구좌’와 ‘우선구좌’로 번역했다.
- ‘rebate’는 협동조합이 사업의 결과로 생긴 잉여금(영업이익)에서 소정의 적립금을 제하고 나머지를 조합원에게 출자금의 형태로 되돌려주는 배당금인데 ‘분배금’으로 번역했다. 준자본(quasi-equity)은 외부에서 빌려온 부채 가운데 엄격한 조건의 금융기관 대출금과는 달리, 담보가 없거나 상환 기간이 매우 길며 일정 기간 원금 상환을 유예해주는 조치가 있는 등, 상환에 융통성이 있는 부채를 말한다.
- 원문의 지시어를 우리말로 그대로 옮겼을 때 정확한 의미가 드러나지 않는 경우에는 괄호 속에 등호와 함께 지시하는 내용을 구체적으로 표기했다. [예] 이들 차원(=단체 혹은 기업)의 모든 요소 ~
- 본 가이드는 프랑스어로 쓰인 원문을 영어로 번역한 것을 다시 한국어로 옮기는 중역의 과정을 거쳤다. 본문에 등장하는 프랑스어 기관명을 최대한 음차하여 기재하였으나, 음차하는 것이 더 혼란스럽다고 판단되는 경우에는 독자의 이해를 위해 기관의 역할을 고려하여 자연스러운 우리말로 의역하거나 원문 그대로 남겨두었다.

사회적경제기업 분석가이드 차례

1. 가이드 소개 및 사용법	21
2. 사회적경제기업	29
PART A - 퀘백의 사회적경제기업	29
PART B - 사회적경제기업의 개념과 특징	35
3. 사회적경제기업 분석하기	49
PART A - 단체	50
PART B - 기업	66
4. 재무 분석	85
5. 투자 결정	143
6. 기업활동에 대한 사후평가와 사회적 성과측정	181
마치며	196
참고문서와 추가정보	197
참고문헌	300

표

1. 법적 형태 비교	38
2. 사회적경제기업의 이해관계자들	79
3. 지속가능한 발전의 주제와 이슈	80
4. 인테그리플러스 식품서비스-노동통합기업의 손익계산서	88
5. 인테그리플러스 식품서비스-노동통합기업의 대차대조표	90
6. 라이징타이드 여관-연대협동조합의 손익계산서	94
7. 라이징타이드 여관-연대협동조합의 대차대조표	95
8. 잡/커리어 옵션스의 손익계산서 조정하기	98
9. 라이징타이드 여관-연대협동조합 대차대조표의 조정	103
10. 인테그리플러스 식품서비스-노동통합기업의 재정 계획	108
11. 인테그리플러스 식품서비스-노동통합기업의 차입금 개요	109
12. 라이징타이드 여관-연대협동조합의 재정 계획	110
13. 라이징타이드 여관-연대협동조합의 차입금 개요	111
14. 잡/커리어 옵션스의 재정 계획	112
15. 잡/커리어 옵션스의 차입금 개요	112
16. 잡/커리어 옵션스의 수평 분석	115
17. 인테그리플러스 식품서비스-노동통합기업의 손익계산서에 대한 수직 분석	116
18. 라이징타이드 여관-연대협동조합 대차대조표에 대한 수직 분석	117
19. 라이징타이드 여관-연대협동조합의 대차대조표에 대한 수평·수직 분석의 병합	118
20. 인테그리플러스 식품서비스-노동통합기업의 손익계산서와 총이익률	120
21. 인테그리플러스 식품서비스-노동통합기업의 손익계산서와 총이익률	123
22. 잡/커리어 옵션스가 생성한 자금	125
23. 잡/커리어 옵션스의 수평 분석	127
24. 라이징타이드 여관-연대협동조합의 부채	129
25. 잡/커리어 옵션스의 부채 커버리지	131
26. 라이징타이드 여관-연대협동조합의 현금수지예산	136
27. 인테그리플러스 식품서비스-노동통합기업의 민감도 분석	139
28. 리스크 요인과 완화 조치의 예	144

29. 항목, 목표, 지표 예시	185
30. 예상 손익계산서와 실제 손익계산서를 비교한 요약 대시보드의 예	187
31. 주 재무비율 추이 대시보드	188
32. 생산성, 사회적 미션, 단체 활력 지표 대시보드	189
33. 사업결과와 유동성 그래프	190

그림

1. 가이드 주제	21
2. 조직구조에 따른 생존율	32
3. 지속가능한 발전의 관점에서의 조직 성숙도 단계	81
4. 잡/커리어 옵션스의 수평 분석	115
5. 사회적경제기업의 재정적 생존력	126

다이어그램

1. 사회적경제기업의 전반적 분석	41
2. 조직성과 향상을 위한 단체적 성격과 기업적 성격 간의 균형	43
3. 사회적경제기업-단체적 요소	51
4. 미션, 사업 방식, 성과의 통합	53
5. 책임의 수준	61
6. 사회적경제기업 -“기업”의 구성요소	67

머리말

마가릿 멘델 교수, 콩코르디아 대학교, 2016년



지난 2015년, 연대금융 및 책임금융 네트워크 CAP 파이낸스¹ 이사회는 2003년 초판 발행된 <사회적경제기업 분석가이드>의 개정판 작업이 시급하다는 사실에 동의했습니다. 2003년 이후 사회적경제와 연대금융은 비약적으로 발전했습니다. 사회적경제 섹터에서도 다양한 대규모 실험적 활동이 진행중에 있습니다. 또한 법적, 제도적 환경의 변화, 지방의 중간자적 역할 개선, 그리고 새로운 연대금융 단체 및 금융상품의 등장으로 퀘벡의 사회적경제는 새로운 모습으로 탈바꿈했고, 이와 더불어 2013년 퀘벡 정부가 사회적경제 기본법을 제정하면서 퀘벡의 사회적경제 역사는 큰 전환점을 맞이하게 되었습니다.

이 시기의 또 한 가지 특징은 소위 임팩트 투자와 사회적금융의 활성화입니다. 퀘벡을 넘어 글로벌 차원에서 사회, 경제적 웰빙과 지속가능한 발전에 대한 투자가 늘어났고, 크라우드 펀딩과 커뮤니티 채권은 협동기업이 자금을 좀더 쉽게 활용할 수 있는 또 다른 창구 역할을 했습니다. 연대금융과 사회적경제 단체들이 수년간 사용해오던 기존의 투자 기준에 자신들에게 필요한 지표들을 추가하면서 연금 같은 재단 및 기관 투자자들도 이같이 새로운 형태의 사회성과연계사업에 참여하기 시작했습니다. 이미 협동기업의 자금수요에 발 맞추어 왔던 기존 사회적금융 단체의 대열에 점점 더 많은 재단 혹은 투자자들이 합류하고 있습니다. 이런 움직임은 불안정한 시장상황 속에서 위기에 취약한 금융기관들이 느꼈던 '투자항목 다각화의 필요성'이 실질적으로 반영된 결과임에 의의가 없습니다. 즉, 투자자들을 비롯해 전 세계가 우려하는 더 복잡해지는 경제, 함께 풀어나가야 할 사회적 과제에 대한 반응인 것입니다.

길지 않지만 머리말이라는 지면을 빌려, 저는 사회적경제 금융시장이 성장해 온 모습을 안내하고 2003년 이후 이 분야에서 핵심적인 역할을 해온 주요 단체들을 간단히 소개해 드리고자 합니다. 사회적경제 금융시장은 점점 영역을 확장하면서 사회적경제기업을 위한 자금을 공급하고, 연대금융의 형태로 새로운 자금조달 방안을 구성하게 될 경우 함께 협력할 수 있을 것이라는 가능성을 보여주고 있습니다. 사회적경제 금융시장이 진화를 거듭하고 세계적으로 확장되고 있는 상황 속에서, 퀘

벡은 프로젝트의 자금 조달을 위한 기관간 협력의 전통이 잘 확립되어 있고, 다양한 사회적경제 금융조직들이 있을 뿐 아니라 이 조직들과 정부 간에 지속적인 파트너십이 이어지고 있으며 유용한 세제 혜택이 마련되어 있다는 점에서 상당히 특별합니다. 퀘벡 및 다른 곳에서 사회적 성과창출을 목표로 하는 새로운 금융상품들의 등장했는데, 이는 사회적경제, 문화적, 환경적인 목표를 가지고 운동을 하는 기업들이 좀더 용이하게 자금을 사용할 수 있도록 하는 데 기여할 수 있는 잠재적인 가능성이 있습니다. 하지만 문제는 이러한 금융상품들의 투자 기준에도 전반적으로 사회적경제기업의 목표와 생애 주기가 고려되지 않고 있다는 것입니다. 많은 상품들이 단기 금융상품들이고 결과적으로 사업을 공고히 하고 기업성장을 이끌어내기보다는 채무만 늘어나게 하고 있습니다. 퀘벡의 연대금융생태계는 투자자본의 수요측과 공급측이 참여기획(Co-construction)의 접근 방식을 적용하여 함께 만들어 왔다는 점에서 매우 독특한 특성을 가지고 있으며, 이런 특성으로 인해 투자자본을 필요로 하는 모든 기업들을 일률적인 투자기준에 의해 평가하는 문제점을 방지합니다. 금융단체들은 이러한 맥락에서 사회적경제기업이 필요로 하는 자금공급 형태에 대한 방안을 제공할 수 있습니다.

오늘날 사회성과투자와 사회적기업가들도 오랜 시간 동안 사회적경제가 싸워오던 광범위한 도전들에 전통적 민간부문이 함께하는 계기를 만드는 역할을 하고 있습니다. 하지만 사회적경제는 단순히 사회적 책임을 지는 자본주의라는 거대한 용광로 속에 녹아버릴 수 없습니다. 사회적경제는 단순히 이들이 추구하는 목표만이 아니라 공동 소유, 민주적 운영이라는 특징에 의해 그만의 독특한 색깔을 지니게 됩니다. 그리고 이런 특징은 사회적경제만의 특수한 투자가 필요하고 그에 따른 특수한 전략이 필요하다는 주장을 뒷받침합니다.

CAP 파이낸스 회원단체들이 사회적경제 조직에 투자자본을 제공할 뿐 아니라 조언하고 지원을 합니다. 다른 지역의 사회적 투자 조직이나 기관과 비교했을 때 퀘벡이 특별한 이유는 이러한 협력적 환경 때문입니다. 현재 글로벌 임팩트 투자 네트워크(GIIN) 같은 대규모 네트워크 또한 각종 정보, 분석, 전망을 제공하고 사회적 성과를 평가하는 기준을

1 2010년 설립. CAP 파이낸스 회원: 데자르맹 연대경제금융, 샹티에 사회적경제 신탁기금, 노동자후원기금투자, 퀘벡 전국 노총(CSN)에서 설립한 필락시옹과 풍타시옹CSN, 퀘벡 노동자 총연맹이 설립한 연대기금 풍드 솔리다리떼 FTQ, 마이크로앙트러프랑드르(역자주-영세기업가 미소금융기관), 퀘벡사회투자네트워크CRISQ(역주: CAP 파이낸스에서 CAP는 Chantiers d'activités partenariales의 약자로서 초기 사회적금융 기관들과 연구자들이 결성한 연구 모임 파트너십을 만드는 현장 (Partnership Building site)에서 유래한 말)

개발해왔습니다. 하지만 GIIN의 아쉬운 점은 퀘백의 접근방식처럼, 투자자와 각종 사업 프로젝트 및 기업을 보다 긴밀하게 연결하려는 노력이 부족하다는 것입니다.

연대금융단체들이 공동작업하고² 2003년 퀘백사회적투자네트워크(RISQ)가 출간한 <사회적경제기업 분석가이드>는 퀘백의 사회적경제 내의 금융 애널리스트들을 위한 혁신적인 도구였습니다.

기업이 사회에 제공하는 이익과 이들의 사회적·환경친화적 의지를 어떻게 평가할 것인가? 공동체 의식 함양과 사회복지 발전 기여도를 어떻게 평가할 것인가? 사회적 성과를 어떻게 상환능력과 연계시킬 수 있을 것인가? 이러한 가치들은 사회적경제의 핵심 목표였으며 퀘백의 사회적경제기업들을 통해 구현됩니다. 기업활동을 하면서 윤리 경영 및 사회책임 경영은 어떻게 평가할 것인가? 기업의 조직구조 건전성은 어떻게 평가할 것인가?

이런 질문들은 금융 애널리스트들이 사회적경제 조직에 투자하기 전 반드시 고려해야 하는 수많은 기준들 중 일부일 뿐입니다. <사회적경제기업 분석가이드>는 이윤 추구만을 성과로 여기는 기존 금융시장의 잣대로 사회적경제 조직을 평가할 수밖에 없었던 투자자들에게 새로운 평가 기준을 제시해야 한다는 목소리에 대한 응답이었습니다. 각자의 커뮤니티에서 나타나는 기업 활동의 효용성, 역량, 성과, 그리고 공동체에 기여하는 영향력이 자금상환능력의 기준이 되었고, 이것은 다시 투자자의 기준이 되었습니다.

분석가이드 첫번째 에디션의 핵심을 이루는 것은 사회적경제기업의 사회적 성과였습니다. 사회적, 문화적, 환경적 요구에 대한 충족 여부, 일자리 질, 노사관계, 그리고 공동체성 향상과 사회복지 발전에 대한 기여도가 사회적 성과의 기준이 되었습니다.

가이드의 첫번째 에디션을 되돌아보며 퀘백을 넘어선 캐나다의 다른 지역, 나아가 선진국, 후진국을 막론한 여러 나라에 걸쳐 본 가이드가 가

져온 변화를 직접 목격할 기회를 갖게 된 것은 저에게 큰 영광이었습니다. 사회적경제 교육기관들은 2003년 처음 출간되었을 때만큼 이 책자가 오늘날에도 유용하게 쓰이고 있음을 감탄하며 교육적 툴(Tool)로서 <사회적경제기업 분석가이드>의 가치에 지속적인 찬사를 보내고 있습니다. 본 가이드의 내용을 기반으로 많은 성과를 낼 수 있었던 수많은 개인, 단체, 기관들이 가이드의 내용을 계속 인용하기도 합니다. 업데이트된 내용을 담고 디지털화 하여 상호 의견교환이 가능한 버전으로 출간된 이 두번째 에디션은 그 명성에 걸맞는 사례를 앞으로 더 많이 만들어낼 것이라고 확신합니다.

퀘백 외 다른 곳에서 공식 행사가 있을 때마다 저는 늘 이 가이드를 가지고 다니면서, 방문하는 대학이나 단체 혹은 저와 함께 협업하는 기관에 선물하곤 했습니다. 그 결과 여러 지역의 시민들이 각자의 국가적 상황에 가이드의 내용을 적용시켜 변화를 이끌어낼 수 있었습니다.

제가 본 가이드의 머리말을 쓰기로 결정되었을 때 저는 상당히 기뻐했습니다. 수년간 CAP 파이낸스와 함께 일하고 퀘백의 연대금융과 개발자금에 변화를 가져올 수 있었던 것은 저에게 큰 행운이 아닐 수 없습니다. 전세계적으로 새로운 단체들이 생겨나고 자금 확보의 길이 넓어졌다는 것도 기쁜 소식입니다. 자금의 수요와 공급을 연결, 네트워크 형성, 사회적경제 생태 구축을 위한 참여적 기획에 초점을 맞추었던 협동적 접근방식은 2003년 당시에도 그랬듯 지금도 퀘백 사회적경제 모델의 큰 강점입니다.

훌륭한 일을 해내신 <사회적경제기업 분석가이드>의 두번째 에디션 편집팀에게 축하의 마음을 전합니다. 오랜 시간 노력하신 만큼 본 가이드는 많은 관심과 사랑을 받게 될 것이라고 믿습니다.

본지를 접하는 모든 분들 또한 즐거운 경험이 되길 바라며 본 교육과 지원 툴이 퀘백 뿐 아니라 전세계 사회적경제기업의 발전을 이끌어내기 위한 여러분의 노력에 유용하게 사용되길 희망합니다.

2 데자르맹 연대경제금융, 필락시옹, 풍닥시옹 CSN, 퀘베투자공사, MCE 공세이, Ministère du Développement Économique et régional, Agency Pythagore, 퀘베투자네트워크(RISQ).

한국 독자를 위한 서문

마가릿 멘델 교수, 콩코르디아 대학교

2019년은 한국의 사회적경제와 관계를 맺기 시작한 지 10주년이 되는 해입니다. 저는 연구원으로서 OECD와 함께 일할 때인 2009년도에 한국의 사회적경제를 처음 접했습니다. 당시 한국에서는 아직 사회적경제에 대한 명확한 정의가 확립되기 전이었고, 2007년 사회적기업 육성법과 그에 따른 여러 사회적기업의 출현으로 인해 사회적기업과 사회적기업가 정신이 논의의 중심에 있었습니다. 비록 당시의 정책들은 중요한 의미가 있지만, 저는 서로 다른 주체 간 그리고 정부 부처 간의 코디네이션이 부족한 것을 발견하고 보고서에 그에 대한 언급을 남겼었습니다.

지난 10년간 사회적경제의 괄목할 만한 발전을 지켜보며, 저는 한국 사회적경제의 빠른 성장을 위해 서로 협력한 실무자, 연구자, 정치인 그리고 공무원 등 모든 사회적경제 관련자 분들께 경의를 표하고 싶습니다. 저는 지난 10년 동안 관련자들의 열정을 가까이서 볼 수 있었습니다. 한국과 퀘벡 사회적경제의 특수한 우정은 서로 배우고 지원 하는 과정을 통해 더 깊어졌습니다. 저는 이런 과정에서 퀘벡모델이 한국 사회적경제 발전에 큰 영향을 끼쳤다고 믿 습니다.

작년, 새롭게 선출된 한국 정부는 사회적경제를 국가의 우선 과제로 두고 사회적경제에 많은 투자를 하고 있습니다. 이러한 인식이 정부 정책에 반영되고, 한국 사회적경제의 더 큰 발전을 촉진시키기를 희망합니다. 저는 지금 이 시점 이 한국 사회적경제의 앞으로의 발전에 중대한 순간이라고 생각합니다. 비록 한국과 퀘벡이 역사, 문화, 제도, 환경 등 다른점이 많지만, 저는 퀘벡의 사회적경제 발전에도 중요했던 여러 가지 중에서 적어도 두 가지 핵심적인 요소가 한국의 상황에도 그대로 적용될 수 있다고 봅니다.

우선 가장 중요한 특징은 지속적으로 다양한 주체들 간의 대화를 통해 사회적경제를 만들어 가는 것, 그리고 어떤 정 당이 집권하고 있는지 상관없이 사회적경제를 위한 공공정책을 중앙 및 지방 여러 층위의 정부들과 함께 만들어가는 과정, 즉 공동기획 (Co-construction)에 있다고 봅니다. 1996년 이후 퀘벡 사회적경제의 경험은 이러한 과정에 뿌 리를 두고 있습니다. 퀘벡의 성공은 사회적경제 주체들의 의지를 모아 대화에 참여하고, 정부와 함께 사회적경제의 기반을 만들지 않았다면 불가능했을 것입니다. 퀘벡 경험은 많은 한국 사회적경제 관련자들에게 익히 알려져 있는 것 으로 알고 있습니다. 기존의 운동, 그리고 새로운 운동 등 여러 시민 운동들 간의 동맹관계를 만드는 것은 어려운 일이 지만 반드시 필요한 일입니다. 1996년 퀘벡에서는 안정적인 양질의 일자리, 커뮤니티의 활성화, 지원기관들의 발전, 육아·보육, 어르신 가정돌봄, 제조업, 그리고 IT 산업 등 여러 부문에서 혁신이 필요했고, 이를 위해 여러 사회적 운동 들과 협력하는 것이 필요하다는 것이 명백했습니다. 이러한 인식은 노동운동, 커뮤니티 조직, 여성, 환경 운동 등의 영역에서 공감을 얻을 수 있었습니다. 오늘날 우리는 경제 민주화의 일환으로 사회적경제에 헌신하는, 청년들의 새로 운 움직임들도 사회적경제를 위한 협력에 함께 하고 있음을 자랑스럽게 말씀드릴 수 있습니다.

한국에 적용할 수 있는 퀘벡의 두 번째 경험은 사회적경제의 발전을 지원할 수 있는 금융 도구의 개발입니다. 지난 10년간 우리는 한국의 친구, 동료들과 퀘벡의 사회적금융 경험을 폭넓게 공유해 왔습니다. 퀘벡에서 우리는 투자에 대한 다양한 수요를 맞추기 위해 부채와 인내자본 금융 상품들을 포함, 사회적경제를 위한 금융 생태계를 만드는 데 성공했습니다.

저는 비록 규제환경, 재원, 전통적인 금융부문 제도 등 한국과 퀘벡의 맥락은 다르지만, 중요한 교훈을 공유할 수 있다고 믿습니다. 저는 퀘벡의 경험을 단순 복제하는 것이 아닌 한국적 맥락에 맞게 적용할 필요성을 강조하고 싶습니다. 저는 퀘벡 경험을 지속적으로 공유함으로써 사회적경제 조직들이 필요로 하는 자본을 공급할 수 있는 금융자원들이 만들어지기를 바랍니다. 이 과정에서, 다양한 사회적경제기업과 조직의 니즈에 맞는 금융 도구를 디자인해야 한다는 필요성을 인식하고 실천에 옮길 수 있기를 바랍니다.

이 <사회적경제기업 분석가이드>는 2003년 프랑스어로 첫 출판 되었습니다. 그 이후로 사회적경제와 연대금융은 진화해왔고, 달라지는 환경에 대응할 수 있도록 개정판에 대한 수요가 있었습니다. 2017년, CAP 파이낸스의 회원들은 함께 협력해서 이 새로운 가이드를 출판했습니다. 2003년 초판 발행 때와 마찬가지로, 새로운 가이드를 활용할 수 있도록 트레이닝 세션을 디자인하여 시행하고 있습니다. 2판에서는 정보기술의 발달로 인해 가이드의 사용자들과 교감할 수 있는 더 나은 수단들이 포함되었습니다. 본 가이드에 기반한 이런 트레이닝 세션들은 RISQ가 참가자들에게 사회적경제의 특성과 목적에 대해 환기하고 소개할 수 있는 기회이기 때문에 더욱 중요합니다. 개발된 사회적금융 관련 상품 및 제도들이 실무적으로 사회적경제의 발전과 성숙을 도울 수 있도록 하기 위해 가이드에 기반한 트레이닝들이 중요한 역할을 하고 있습니다. 이런 트레이닝들에서는 가이드에서 다루고 있는 주제들에 맞추어, 기업이 창출하는 사회적 이익, 사회적, 환경적 변화에 대한 의지와 사회적경제기업의 임팩트를 어떻게 측정할 것인지 등 많은 질문과 투자자들에게 닥친 실질적인 과제들, 어떻게 사회적경제기업의 조직 구조의 건전성을 평가할지 등에 관한 내용을 다루며 실무 적용을 돕고 있습니다.

한국사회가치연대기금과, RISQ, C.I.T.I.E.S.팀, 그리고 이 가이드의 한국어판을 위해 열심히 일해준 번역가들에게 감사의 말씀을 전합니다. 퀘벡의 경험에 기반한 한국어판이 한국의 현실에 맞는 비슷한 방법론을 개발하여 사회적경제의 역량 강화에 기여할 수 있기를 바랍니다. 이 한국어판의 생산을 위해 많은 부분이 공동작업으로 이뤄졌고 이 가이드는 단순히 퀘벡에서 효과적인 도구를 번역한 것 그 이상의 가능성을 가지고 있습니다. 저는 이 한국어판이 한국의 사회적경제의 수요를 충족시킬 수 있는 맞춤도구의 개발로 이어질 수 있기를, 또 학습과 트레이닝 그리고 토론의 기회를 제공할 수 있게 되기를 희망합니다.

한국의 사회적경제는 한국에서만 아니라 세계의 다른 국가에도 영감을 주고 있습니다. 우리가 퀘벡의 역사를 한국 사회적경제의 친구들과 동료들과 공유했던 것처럼, 우리는 이제 한국의 경험으로부터 배우고 있습니다. 배운 것을 새로운 환경에 맞게 변환하여 적용할 수 있는 능력은 우리가 서로의 경험을 공유하고, 우리의 지역의 사회적경제를 발전시킬 뿐 아니라 전 세계적으로 사회적경제를 확산시키기 위해 핵심적인 역량입니다. 자본에의 접근은 어디서나 사회적경제의 보편적인 수요입니다. 어떻게 하면 가장 적절한 방법론을 디자인할 수 있을 것인가? 상황에 맞는 적합한 도구를 디자인할지를 고민할 때, 맥락 간의 차이를 충분히 고려하면서 다른 맥락에서는 이 과제를 어떻게 해결했는지 깊이 있게 살펴본다면, 시간과 공간의 거리를 넘어서 가장 적합한 도구를 디자인하는 데 도움을 받을 수 있을 것입니다. 이 작업에서 가장 중요한 것이 시민들과 공동체들, 사회운동진영들이 기존의 제도화된 조직들과 협력하여 변화를 이끌어내는 것입니다. 이러한 고무적이고 변혁적인 작업을 성공시키기 위해 노력하고 있는 모든 분들에게, 다시금 깊은 격려와 존경의 말씀을 드립니다.

발간사

필립 가랑, CAP 파이낸스,
le Réseau de la finance solidaire et responsable 회장



오늘날 세계적 맥락에서 금융부문은 투자의 임팩트에 대해 중요하게 생각하기 시작했습니다. 또 한편으로 전 세계 정부들은 우리 사회의 여러 도전을 해결하기 위해 사회적경제기업이 더욱 평등하고 포용적인 경제성장을 위한 필수적인 도구임을 인식하고 있습니다.

이를 위해 협업하고 서로의 전문성을 교류하는 등 서울과 퀘벡은 수년간 가까운 관계를 유지하고 있습니다. 양국 간의 많은 교류가 서로를 더 발전하게 하고 전 세계적으로 사회적경제의 인식을 높이는 데 기여하고 있습니다.

이러한 세계적 흐름에, 우리는 전 세계 경제개발 주체들이 긴밀하게 협력하는 것만이 심화하는 우리 사회의 여러 사회적 도전에 대응해 경제적 성장과 인식을 제고하는 것을 촉진할 수 있다고 생각합니다. 이것이 우리가 한국 사회적경제 발전과 여러 이니셔티브에 큰 관심을 두고 항상 주시하고 있는 이유입니다.

<사회적경제기업 분석가이드>는 사회적경제와 연대금융에 초점을 맞춘 퀘벡의 금융기관 연합인 CAP 파이낸스의 회원들이 지난 20년간 협력해온 결과물입니다. 회원들은 연대금융과 자본 개발을 촉진하기 위해 함께했습니다. 한국에서 퀘벡의 아이디어에서 영감을 얻는다면 큰 기쁨일 것입니다. 어떻게 회사가 재정적으로 생존하며 사회적 수익을 달성할 수 있을까요? 이윤을 극대화하는 것이 아닌, 사회적 임무를 달성하는 것이 목적인 회사에 투자할 때 리스크를 낮추기 위한 성공요소는 무엇일까요?

퀘벡의 연대와 책임금융 네트워크인 CAP 파이낸스의 회장으로서, 저는 사회적경제기업에 적용될 수 있는 분석 가이드를 번역하는 한국사회가치연대기금의 이니셔티브를 환영합니다. 이 가이드의 목적은 퀘벡의 연대금융 주체들의 분석 활동을 담아내는 데 있습니다. 우리는 이 방법과 전달하는 가치들이 한국의 사회적경제를 촉진하고 널리 퍼져나가기를 바랍니다.

발간사

송경용, 한국사회가치연대기금 이사장



오랜 준비 끝에 퀘벡 사회적금융 네트워크인 CAP 파이낸스의 <사회적경제기업 분석가이드> 한국어판을 정식으로 출판할 수 있게 되어 진심으로 기쁘게 생각합니다.

퀘벡은 1990년대 높은 실업률과 경제불황을 사회적경제를 통해 극복하여 포용적이고 지속가능한 사회발전을 이룩해 전 세계적으로 '퀘벡모델'에 대한 높은 관심과 기대를 받고 있습니다. 퀘벡의 성공 요인은 크게 두 가지로 요약될 수 있습니다.

우선 위기에 대응하기 위한 사회적 합의를 위해 중앙정부와 지방정부, 시민사회와 노동조합 등이 함께 의논하고 의사결정을 하는 공동 기획을 통한 정책 만들기(Co-construction of public policy)입니다. 퀘벡은 자발성에 기초한 아래로부터의 풀뿌리 운동과 이를 뒷받침하는 중앙/지방정부의 행정 지원이 결합해 수평적인 거버넌스 체계를 구축하였습니다.

둘째로 이러한 거버넌스가 실제로 작동해 지속가능한 사회적경제 생태계가 조성될 수 있도록 사회적 자원을 모아 인내자본, 연대금융과 같은 사회적경제기업에 특화된 다양한 금융도구를 개발한 것에 그 비결이 있다고 할 수 있습니다.

한국도 사회적경제를 통해 다양한 사회문제를 시민주도로 해결하고 포용적인 경제성장을 이루기 위해 다양한 거버넌스를 구축하고, 중앙정부뿐만 아니라 지방정부 단위에서도 다양한 정책적 지원을 하고 있습니다.

또한, 금융 분야에서도 민간과 공공에서 사회적경제기업에 대한 지원을 다양하게 늘려가는 한편, 2019년 1월에는 한국 최초의 사회적금융 도매기금인 '한국사회가치연대기금'이 설립되어 보다 지속가능한 사회적경제 생태계를 구축하는 데 박차를 가하고 있습니다.

퀘벡과 한국의 사회적경제는 지난 20년간 다양한 차원의 교류를 통해 깊이 있는 신뢰 관계를 구축해왔습니다. 이번 사회적경제기업의 분석가이드 출판도 서로의 경험을 공유하고 협력해온 결과물이자 상호신뢰의 상징이라고 할 수 있을 것입니다.

이 책이 퀘벡이 사회적경제기업이 창출하는 재무적, 사회적 가치를 어떠한 방법으로 평가, 분석하고 또 그에 기반한 금융지원 도구를 만들어왔는지 살펴보고, 우리 상황에 적용할 수 있는 교훈을 얻어 한국의 사회적경제영역이 한 뼘 더 성숙해지는 데 기여할 수 있기를 바랍니다.

끝으로 이 책을 번역출판 하는 데 많은 도움을 준 퀘벡의 C.I.T.I.E.S., RISQ, CAP 파이낸스에 깊은 감사의 인사를 전합니다.

파트너 소개 및 일람

머리말에서 언급했듯 <사회적경제기업 분석가이드>가 출간되었던 2003년 이후 사회적경제와 사회적경제를 둘러싼 환경에는 상당한 변화가 있었다. CAP 파이낸스의 연대·책임 금융 파트너들이 개정판 작업을 시작한 것도 이 때문이다.

CAP 파이낸스는 사회적경제와 연대금융에서 활발한 활동을 펼치고 있는 금융 기관들의 연합체이다. CAP의 목표는 일반 시민들과 외부 투자자들도 함께 참여할 수 있도록 연대금융과 개발자금을 개발하고 발전시키는 것이다. 더 나아가 책임금융과 관련된 단체들의 전문성 강화에도 최선을 다 하고 있다. 이번 개정판 작업은 CAP회원들의 재정적 지원 뿐 아니라 아낌없는 도움과 격려가 있었기에 가능했다.

- Caisse d'économie solidaire Desjardins. 데자르댕 연대경제금고
- Investment Québec 퀘벡투자공사
- Fondation CSN 퀘벡 전국노총이 설립한 풍탁시용 재단
- Fonds de solidarité FTQ 퀘벡 노동자 총연맹이 설립한 펀드 드 솔리다리떼
- Fiducie du Chantier de l'économie sociale 사회적경제 상티에 신탁기금
- Réseau d'investissement social du Québec 퀘벡사회투자네트워크 (RISQ)
- Filaction 필락시용
- MicroEntreprendre 마이크로앙트러프랑드르

다음의 단체들 역시 본 가이드의 제작과 재정지원에 함께했다.

- MCE conseils MCE 공세이/자문회사
- Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation 퀘벡 경제과학혁신부
- J.W. McConnell Family Foundation J.W. 맥코넬 패밀리 재단

<사회적경제기업 분석가이드>의 개정판은 CAP 파이낸스와 퀘벡사회투자네트워크 (RISQ)가 공동 작업하고 공동 출판했다.

CAISSE. D'ÉCONOMIE. SOLIDAIRE.

데자르댕 연대경제금고 Caisse d'économie solidaire

퀘벡 사회적경제기업 주요 투자 기관으로서, 연대경제금고는 많은 경험과 노하우를 갖춘 협동기업 분야 전문가들의 자문을 제공한다. 본 경제금고의 전문가들은 사회적경제 프로젝트와 관련된 정부 프로그램, 프로젝트의 성공조건, 투자 패키지 옵션에 대한 깊이 있는 지식을 가지고 있다. 협동 프로젝트를 지원하는 기금의 출처는 경제금고의 개인 및 법인 조합원들이 예탁한 예금에서 나오며, 예금을 예탁한 조합원들은 사회책임투자과 관련한 연대경제금고의 조언을 받고 있다.

100여명에 이르는 데자르댕 연대경제금고의 관계자들은 45년간 사회적·연대적 경제 발전을 위해 최선을 다 해 왔다. 협동기업 투자 전문기관으로서, 연대경제금고의 투자상품과 서비스는 퀘벡시티, 몬트리올, 줄리엣 세 지점을 통해 퀘벡 전역에서 만나볼 수 있다. 연대경제금고를 통해 약 15,000명의 개인 회원과 3,000여개가 넘는 단체, 그리고 노동, 협동, 커뮤니티, 문화 사업을 대표하는 연대기업과 사회적경제의 만남이 이루어지고 있다.

데자르댕 연대경제금고의 자산은 7억 7,040만 달러로, 335개의 신용협동조합 중 54위, 29개 경제금고 중 2위에 올라 있다.

v



퀘벡투자공사 Investment Québec

퀘벡투자공사는 정부 경제정책에 따른 퀘벡 경제개발을 도모하고 각 지역 내 투자증진과 고용확대를 위해 노력한다.

위의 목표를 위해 퀘벡투자공사는 각 파트너들의 제안에 따른 맞춤형 금융 솔루션과 투자를 통해 규모와 관계없이 크고 작은 기업의 설립과 성장을 지원한다.

퀘벡투자공사가 집합적 경영의 발전을 지원해 온 기간은 40여년에 이른다. 퀘벡투자공사의 금융 솔루션—직접 대출, 대출 보증 및 신용 보증, 그 외 사회적경제기업의 자본형성을 돕기 위한 퀘벡 투자공사만의 방법들—을 통해 각각의 협동기업들은 자본유입을 위한 개별적이고 실질적 방법을 제공받는다.

Investquebec.com/Quebec/en/

전국노총 풍탁시용 기금 Fondation CSN: 지속가능한 발전 자금

전국노총 풍탁시용 기금은 노동자 기금으로서, 수천 명에 이르는 노동자들의 퇴직 적금을 운용해 퀘벡 기업들에 투자한다. 고용의 창출과 유지를 목표로 할 뿐 아니라, 노동자들이 노동조건에 대한 주권을 회복하여 노동조건을 규정하고, 조직하며, 통제하는 데 참여할 수 있도록 한다는 목표를 가지고 있다.

지난 몇 년간 풍탁시용은 사회적 책임 금융과 지속가능한 발전의 기준을 제시하며 주요 기관의 역할을 했다. 사회적경제의 파트너로서 풍탁시용은 퀘벡의 기업, 특히 참여경영을 시작한 기업과 협동조합처럼 주주와 조합원의 동등한 투표권, 환경 친화적인 결정과 활동을 바탕으로 구성원 스스로 회사를 경영하는 단체에 대부분의 자금을 투자했다.

각각의 필요가 다양하고 특수한 사회적경제기업들의 성장을 위해 풍탁시용은 파트너 펀드 단체 필락시용과 the Fond Financement coopératif의 설립을 지원했다.

fondaction.com

Fonds de solidarité FTQ- ensemble, créateurs de prospérité

퀘벡 노련 연대기금- 함께 번영하는 우리

퀘벡인의 혁신정신은 펀드 드 솔리다리떼에 그대로 드러나 있다. 펀드 드 솔리다리떼는 퀘벡기업에 대한 투자를 통해 고용창출과 경제성장을 촉진하고 주주에게 은퇴자금 마련의 톨을 제공한다. 1983년 이후 펀드 드 솔리다리떼는 두 가지 사회경제적 이슈였던 저축과 투자 문제를 해결했다.

펀드 드 솔리다리떼는 주로 퀘벡 전역의 지역사무소나 지점이 보유한 네트워크를 통해 투자조합원들의 투자를 이끌어냈다. 투자조합원들이 펀드 드 솔리다리떼의 주인이며, 대부분이 중산층인 투자조합원들은 펀드 드 솔리다리떼 투자를 통해 세제혜택을 받고 이를 다시 저축한다.

펀드 드 솔리다리떼는 고위험 무담보로 대부분의 자금을 퀘벡기업에 투자한다. 즉, 퀘벡기업의 성장을 지원하고 퀘벡 전역의 고용 창출과 유지, 보호에 힘쓴다.

fondsftq.com

=fiducie

du Chantier
de l'économie sociale

상티에 사회적경제기금 fiducie du Chantier de l'économie sociale

2006년 설립된 상티에 사회적경제기금은 사회적경제기업을 위한 자금 확보와 적극적인 자금화를 통해 협동기업의 확대와 발전을 유도하는 것을 주요 사업으로 한다. 상티에 기금(Chantier Trust)은 50,000달러 이상 150만 달러 이하의 15년 무이자 대출을 통해 인내자본을 제공한다. 다른 금융자원과 함께 인내자본은 기업의 설립, 확대, 강화, 부동산 및 토지 매수, 건설, 그리고 리노베이션 프로젝트를 위한 재정 지렛대 역할을 한다.

상티에 기금은 인내자금 금융상품 기금을 지원하고 민간, 공공기관의 참여를 이끈다. 커뮤니티 하우스 리노베이션 펀드 Fonds d'aide à la rénovation de l'habitation communautaire (FondsARHC)는 사회적경제 발전을 위해 지역 주주들과 새로운 투자파트너의 협업의 결과로 만들어진 새로운 투자 상품의 한 예이다.

Fiducieduchantier.qc.ca



퀘벡사회투자네트워크RISQ Réseau d'investissement social du Québec

Réseau d'investissement social du Québec(RISQ)

1997년 사회적경제 상티에와 민간 파트너들이 협력하여 창립한 RISQ는 사회적경제만을 위한 퀘벡 최초의 비영리 리스크 캐피탈 펀드이다. 각 협동기업의 필요에 맞는 투자 연결을 목표로, 퀘벡의 사회 운동과 지역발전을 도모할 수 있는 혁신적인 프로젝트를 지원한다. 퀘벡의 개발 파트너들과 함께 각 지역의 현실에 맞춘 자금활용안을 제시하고 재정상 가능하고 사회적으로 이득이 되는 상품 및 서비스를 제안하는 협동기업들과 끊임없이 의견을 교환한다.

RISQ는 세 가지 유형의 대출(기술지원, 예비창업, 자본마련)방안을 마련하고 창업, 사업확대, 구조조정이 필요한 다양한 분야의 협동기업을 적극 지원한다. RISQ의 금융 프로그램은 상황 조건과 담보액을 기업의 상황에 맞게 유연하게 조정한다.

사회적경제기업의 탄생과 성장, 역량강화에 조력하여 지역가치를 높이는 기업의 성공을 뒷받침하는 RISQ는 퀘벡의 자랑이라고 할 수 있다.

fonds-risq.qc.ca



필락시옹 개발기금 Filaction Fonds de développement

고용창출과 지속가능한 발전의 활성화를 꾀하며 2001년 풍당시옹은 퀘벡의 기업지원 및 자금마련을 위한 개발기금 필락시옹을 만들고 투자하기 시작했다. 필락시옹은 퀘벡 전역의 중소기업들, 특히 사회적경제기업(협동조합, 비영리기구NPO등), 여행·문화관련 사업이 발전·성장할 수 있도록 자금을 지원했다. 필락시옹은 또한 여성 기업, 문화 커뮤니티, 그 가치를 충분히 인정받지 못하는 공정무역 등 지원이 필요한 분야의 자금마련을 돕는다. 필락시옹 프로그램을 통해 창업 및 성장단계 기업을 위해 최대 25만달러까지 대출이 가능하고, 필요시 최대 50만 달러를 투자해 재무구조를 보완한다.

filaction.qc.ca



미크로앙트러프랑드르 MicroEntreprendre

커뮤니티 투자펀드 단체인 미크로앙트러프랑드르는 사실상 기존 금융권에서 자금을 지원받던 것이 불가능했던 초소형기업과 사회적경제기업에게 프로젝트를 진행할 수 있는 재정적 수단을 지원한다.

1987년 이후 무이자 대출서비스를 제공하고 있는 퀘벡 커뮤니티 신용펀드는 지역 커뮤니티에 무담보로 최대 2만달러를, 집단적 경영을 위한 프로젝트에 관해서는 단기적으로 최대 5만달러까지 대출이 가능하다.

위 대출프로그램을 위한 재원은 지역과 민간부문이 조성한 사회적책임투자자금에 의해 구성된다. 지역보조와 훈련, 기술적 지원도 함께 받을 수 있다.

각자의 지역사회에 깊이 뿌리내리면서 미크로앙트러프랑드르는 경제발전, 고용창출, 사회적 포용성을 강화하는 원동력으로 작용하면서 가난하고 소외된 개인이 퀘벡의 발전에 기여할 수 있는 기회를 만들어내고 있다. 이러한 사회적경제 단체들은 집합적 부를 확대하고 삶의 질을 개선하면서 가시적인 변화를 이끌어 낸다. 커뮤니티 신용펀드는 퀘벡 연대금융의 한 축을 이루며 기존의 제도권 경제, 문화적, 사회적 구조와 메커니즘에 필수적인 요소가 되었다.

microentreprendre.ca

MCE 공세이 MCE conseils

MCE 공세이는 조직의 전반적인 성과 향상을 돕는 종합 서비스 지원 기관이다. 1987년에 설립되었고 경제, 금융, 회계, 마케팅, 조직개발, 관리, 훈련 분야의 전문 컨설턴트로 구성되어있다. MCE 공세이의 미션은 기업지원과 네트워크를 통해 실현가능한 경제적·사회적 환경을 조성하고 고용을 창출하는 것이다.

특히 MCE 공세이는 협동조합과 사회적경제기업 지원에 집중한다. 이미 수십개가 넘는 기업이 MCE 공세이를 거쳐갔고, 350여개의 사회적경제기업에 대해서는 조직진단을 시행, 문제를 수정하고 투자금을 유치하는 등, 조직경영과 운영상 어려움 등을 해결하며 사회적경제기업들의 전략 수립 과정에 동참했다.

MCE 공세이는 협동기업 지원에 관해 상당한 전문성을 지닌다. 전문화된 인력들은 사회적경제기업들의 사회적 성과를 최대화하고 조직운영의 효율성과 재정능력을 제고하기 위해 기존의 경영방식에 기업 각자의 구체적인 목적, 방향, 운영형태를 적용하고 이를 활용 할 수 있도록 돕는다.

MCE 공세이는 비영리 사회적경제기업이다.

Mceconseils.com

퀘벡 경제과학혁신부 Économie, Science et Innovation Québec

퀘벡 경제과학혁신부는 협동기업 설립과 성장을 지원한다. <사회적경제에 관한 정부계획³> 이라는 보고서를 통해 퀘벡 경제과학혁신부는 협동기업의 성장 단계에 맞춘 기업 발전을 위한 스무 가지 방안을 소개했다. 이 방안에는 2015년과 2020년 사이 1억달러 이상의 투자를 비롯해 다음의 내용이 포함되어 있다.

- 사회적경제기업 프로그램 자금 마련
- 부동산 관련 협동기업
- 협동조합 발전을 위한 파트너십 체결
- 퀘벡 사회투자 네트워크 자본 제공 및 지원

퀘벡정부의 <협동조합법>과 <사회적경제 기본법> 기획 기관으로서 퀘벡 경제과학혁신부는 퀘벡의 사회적경제 발전을 도모하고 협동조합의 구성, 운영, 해산을 관리하며 협동기업에 대한 정보를 제공한다.

economie.gouv.qc.ca

3 http://www.economie.gouv.qc.ca/fiieadmin/publications/administratives/plans_action/plan_action_economie_sociale_2015-2020.pdf

1937년에 설립된 J.W. McConnell 패밀리 파운데이션은 캐나다시민들이 더 포용적이고 가시적이며 회복력이 강한 혁신적 사회를 건설하도록 독려한다.

다양하고 복잡한 사회·경제·환경 문제를 해결할 수 있는 캐나다시민의 능력을 강화하기 위해 설립된 J.W. McConnell 패밀리 파운데이션은 혁신적인 솔루션을 개발하고 테스트를 거쳐 실행에 옮긴다. 또한 각 지역 단체가 지역, 공공, 민간부분의 파트너들과의 관계를 공고히 하고 협력할 수 있도록 협력한다. J.W. McConnell 패밀리 파운데이션 구성원들은 오랜기간 지속적인 변화를 만들어내기 위해서는 시간이 걸린다는 것, 그리고 이러한 변화를 이끌어내기 위해서는 재정적 지원 이상의 것이 필요함도 알게되었다.

Mcconnellfoundation.ca

“<사회적경제기업 분석가이드>는
CAP 파이낸스 단체들이
함께 만들어낸 공동작품이다.
<사회적경제기업 분석가이드>의
한장 한장을 채워 나가기 위한
각 단체들의 적극적인 참여가
있었기에 실질적이고 완벽한
가이드를 만들어낼 수 있었다.”

도움 주신 분들

도움을 아끼지 않은 많은 전문가분들 중, 특별히 본 가이드의 수많은 설명, 도표, 차트 및 툴을 수십번씩 확인하고 조언을 아끼지 않았던 전문가위원회 위원들에게 특별히 감사의 말을 전한다. 이분들의 전문성, 한 글자도 소홀히 하지 않는 집중력, 작업에 대한 헌신적인 노력 덕분에 우리는 수준 높은 결과에 닿을 수 있었다.

특히 다음 분들께 감사한다.

- **Lucie Beaulieu**, investissement Quebec
- **Thierry Jacquemin**, Filaction
- **Claude Jarret** from the Fonds de solidarite FTQ
- **Liette Courchesne**, the Chantier de l'economie sociale Trust
- **Marc Nisbet**, MicroEntreprendre
- **Bernard Ndour**, Caisse d'economie solidaire Desjardins
- **Philippe Garabt**, Reseau d'investissement social duQuebec.



또한 본 가이드를 위해 다방면으로 도움을 준 다음의 분들에게도 깊은 감사의 마음을 전한다.

Marthe Bureau, Philippe Beaudoin, Colin Berube, Annie Massicotte, Cominique Dupont, MCE Conseils 구성원 Dario Iezzoni, Vic Blais, Richard Giroux, 그리고 RISQ 분석팀

PRESENTATION
AND HOW TO USE
THE GUIDE

01

1. 가이드 소개 및 사용법

1.1 누구를 위한 가이드인가?

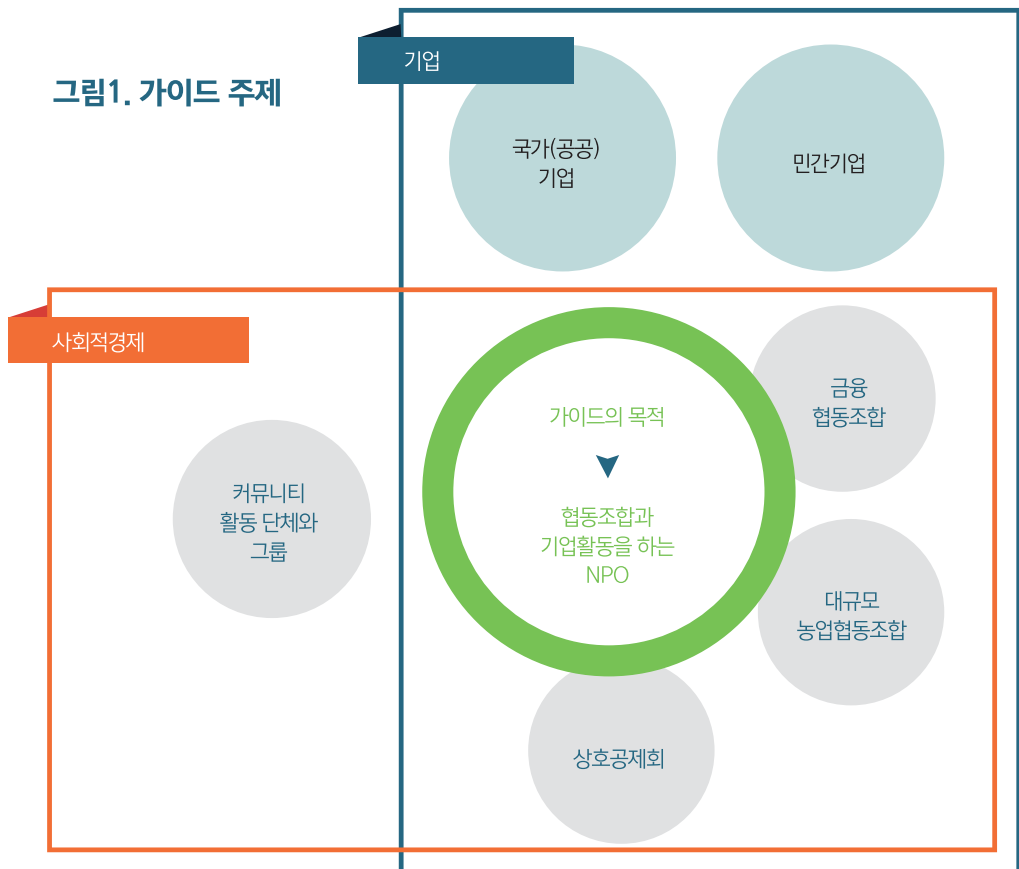
<사회적경제기업 분석가이드>는 주로 프로젝트를 분석하고 기업의 자금 흐름에 도움을 주는 지역개발 담당자, 금융 애널리스트, 비즈니스 컨설턴트를 위해 설계된, 상호의견교환이 가능하고 동적인 기업분석 툴(Tool)이다.

또한 다수의 애널리스트들과 컨설턴트가 분석한 내용을 바탕으로 하는 본 가이드의 각종 자료는 사회적경제기업에 대한 투자를 고민하는 이사진 및 위원회 구성원들에게 큰 도움이 될 것이다.

이처럼 이 가이드는 주로 사회적경제기업의 자금 지원을 돕는 비즈니스 애널리스트를 위해 쓰여졌다. 독자들은 본 가이드의 목적이 회계와 재무관리의 기본을 소개하기 위함이 아니라는 것을 기억해야 한다. 본 가이드에서 애널리스트는 이미 재정관리 원칙에 대해서는 어느 정도 지식을 갖추고 있을 것으로 간주한다.

본론으로 들어가기 전에, 다음의 사항을 염두에 두어야 한다. 이 가이드는 협동기업체제의 단체가 프로젝트를 제안했을 경우 이를 효율적으로 분석하기 위해 만들어졌다는 것이다. 특히, 제품과 서비스 거래를 통해 개인, 민간·공공의 고객으로부터 수입을 창출하는 사회적경제기업에게 초점이 맞추어 있다.

그림1. 가이드 주제



1.2 왜 분석가이드가 필요한가?

사회적경제기업은 민간이나 공공 기업과는 다른 특수한 목적을 지니며 운영방식도 상이하다.

- 가장 중요한 차이점은, 사회적경제기업의 목적은 개인 혹은 공동체 단위에서의 사회적, 문화적 경제적 필요를 충족함으로써 **개인 및 지역사회에 기여**하는 것이다.
- 사회적경제기업의 **경제적 생존**을 위해서는 기본적으로 민간 혹은 공공 고객을 대상으로하는 상업활동이 주 수입원이 되어야 한다. 하지만 일회성으로, 혹은 정기적으로 정부지원이 필요할 수도 있다.
- **사람을 가장 중심**으로 하는 사회적경제기업의 원칙과 운영방식은 1인 1투표권의 민주적 원칙을 따른다.
- 사회적경제기업에서는 사람과 기업의 **사회적 활동이 돈보다 우위**에 있다. 특히 수익 분배에 있어서 이러한 기조가 더 강하게 작용한다.
- 사회적경제기업은 구성원 혹은 고객이 기업활동에 **함께 참여할 것을 독려하고 개인적·집단적 책임을 함께 분담**한다는 것이 특징이다.
- 사회적경제기업은 **정부와 별개로** 독립적으로 활동한다. 즉, 정부는 이사회나 총회의 결정에 개입해서는 안된다.

협동조합 혹은 비영리 단체(NPO) 등 조직 형태와 상관없이, 사회적경제기업의 미션은 그들의 조직구조와 활동형태에 큰 영향을 미친다. 이런 특징은 우리가 각 기업의 성공 요인뿐 아니라 기업의 실질적 상황과 성과를 판단하는 방식에도 영향을 미친다. 기업의 재무제표는 기업의 유효성에 대한 단편적인 정보만 제공할 뿐이다. 기업이 자신들의 미션을 어떻게 실행에 옮겨 목적을 달성했는지, 사업의 가시적 효과와 기업의 강건성은 어떤지 등 전체적이고 다각적인 그림을 보여주지 못하기 때문이다.

사회적경제단체 혹은 사회적경제기업들은 종종 일반 민간 기업이 사용하는 회계, 경영 툴을 그대로 사용할 수밖에 없는 상황에 놓인다. 하지만 로렌 프레즈가 <평가의 정치학(2001)>에서 지적한 바와 같이, 일반적인 방법으로는 사회적경제의 독특한 성격—사회·환경적 목표, 자원과 리스크의 분담, 의사결정의 민주성과 구성원의 참여, 금전적 이익을 떠난 자발적 개입 혹은 사용자 참여적 측면—을 측정·평가할 수 없다.⁴

표준분석체계에는 일반적으로 다음의 질문이 포함된다.

- 정부와의 계약을 통해 실질적인 사업의 결과로 발생한 수익과 자격을 갖추어 받게 된 보조금은 어떻게 분류할 것인가?
- 협동조합이 지역주민들을 위해 제품의 가격을 낮추는 경우, 해당 제품을 시장 가격으로 판매했을 때 얻을 수 있는 막대한 수익 측면에서 조합의 결정은 어떻게 평가되어야 하는가?
- 주식을 발행하지 않는 비영리단체는 부채비율을 어떻게 측정하는가?
- 지역자금이 승인한 투자는 NPO 재무제표의 어떤 항목으로 분류되는가? 수익인가? 부채인가? 아니면 자기자본인가, 준자본인가?
- NPO 혹은 협동조합 구성원의 자발적 기부금은 어떤 항목에 들어가야 하는가?
- 기업활동이 지역사회에 미친 영향은 어떻게 측정할 수 있는가? 반대로, 기업의 지원으로 변화를 시작하려는 지역사회의 의지는 어떻게 측정할 수 있는가?

분명한 것은, 사회적경제기업은 그들의 특수성이 고려되고 그들의 실질적 활동을 대변할 수 있는 별도의 분석체계가 필요하다는 사실이다. 퀘벡의 사회적경제를 이끌어가는 전문가들이 오랜시간 축적해온 현장의 지식을 일반 금융 애널리스트와 경영 컨설턴트에게 전달하는 것이 이 가이드의 목표이다.

4 Laurent Fraisse, <Les enjeux politiques de l'évaluation, 2001>

사회적경제기업의 분석은 기업의 활동 역량에 대한 평가와 사회에 미친 영향이 모두 포함되어야 한다는 신념에서 이 가이드의 작업이 시작되었다. 이러한 관점에서, 사회적경제기업의 지속성과 밀접한 관계가 있는 기업의 사회적 수익은 분석의 가장 기본적인 요소가 된다. 기업활동이 지역사회와 긴밀하게 연결되어 더 많은 사회적 이익을 만들어낼수록, 해당 지역과 금융 파트너에게 더 많은 도움을 받을 수 있기 때문이다. 지속가능하고 긍정적인 발전을 위한 환경이 조성되는 것은 물론이다.

1.3 가이드의 목표

가이드의 핵심 목표는 가이드 사용자가 사회적경제기업에 대해 완벽히 분석하고 자금 조성을 위한 프로젝트를 성공적으로 실행하는 데에 있다. 이를 위해서는 사회적경제, 사회적경제를 떠받치는 원리, 사회적경제기업의 특수한 성격에 대한 포괄적인 이해와 지식이 요구된다. 사회적경제기업의 특수성에 맞춰 설계된 분석체계를 바탕으로 분석대상 기업의 경제적·사회적 성과 평가가 가능해진다. 각 기업의 특수성을 고려한 정확한 분석이 이루어지면, 투자결정권자들에게 충분한 정보를 제공할 수 있다. 이를 위해 가이드는 다음을 위한 프로세스와 툴을 애널리스트에게 제시한다.

- 사회적경제기업의 특징을 이해할 수 있다.
- 유사한 형태의 사회적경제기업에서 공통적으로 나타나는 리스크와 성공요인을 확인할 수 있다.
- 기업의 미션, 활동, 소유구조를 고려한 분석을 진행할 수 있다.
- 사회적경제기업만의 특수한 회계방식에 대한 정보를 얻는다.
- 재정상태를 해석하고 이를 분석하기 위한 재분류 작업이 가능하다.
- 프로젝트의 달성과 전망에 따라 프로젝트에 대한 분석을 조정할 수 있다.
- 충분한 정보가 뒷받침된 재정 결정이 이루어질 수 있다.
- 투자를 받아오던 기업들을 위한 적절한 후속 방안을 마련할 수 있다.

일관성 있고 표준적인 기준으로, 우리는 관련단체 대부분이 공감할 수 있고 사회적경제기업의 성과에 대한 광범위하고 엄격한 분석이 가능한 분석 툴과 후속방안을 제안한다.

사회적경제기업의 전체적인 특징을 파악하는 초기분석 단계는 애널리스트들이 기업으로부터 제공받은 정보를 바탕으로 바람직한 투자결정을 내리는 과정 중 가장 중요한 단계이다. 애널리스트는 가이드에 제시된 세 단계를 따라 기업의 자금신청을 고려 할 것이다.

- 사회적경제기업의 본질에 대한 이해
- 기업의 주요 특징 파악
- 사회적경제기업의 상황에 맞춘 분석 툴 사용

1.4 가이드 사용법

이 가이드는 사용자에게 최대한 친절하고 유익하게 기업분석 방법을 안내한다. 가이드의 충분한 활용을 위해 최소한 한번은 전체적으로 읽어보고 필요에 따라 세부 내용을 선택적으로 찾아보는 방법을 추천한다.

우리가 전달하고자 하는 메시지 중 하나는 기업과 기업을 둘러싼 각각의 요소들(사회, 재정, 운영, 경제적 요건)의 응집성에 대한 포괄적인 시야를 갖추는 것이 중요하다는 것이다. 본 가이드는 애널리스트가 기업에 대해 최대한 전체적인 시각을 키울 수 있도록 쓰여졌다.

1.4.1. 가이드 구성

본 가이드는 7부로 구성되어있다.

- 가이드 소개 및 사용법
- 사회적경제기업
- 사회적경제기업 분석하기
- 재무 분석
- 투자 결정
- 기업활동추적과 사회적 성과측정
- 참고문서와 추가정보

1부에서는 본 가이드의 목적과 존재 이유, 사용법 및 파트너들이 소개된다. 2부에서는 사회적경제, 사회적경제기업의 일반적인 모습을 탐색하고 그들의 특징, 가치, 구체적인 이슈 등을 알아본다.

3부, 4부, 5부는 본 가이드의 핵심인 기업 분석, 재무 분석, 투자 결정에 대한 내용으로 이루어져 있다. 사회적경제의 금융 애널리스트 실무를 바탕으로 3, 4, 5부에서 자세하게 소개될 분석방안은 독자들의 이론적 지식을 풍부하게 해 줄 것이다. 이는 대표적인 사례들을 통해 다시 한번 설명된다. 또한 사회적경제를 구성하는 다양한 측면에 대한 논의와 분석도 이루어진다. 투자결정을 위한 가장 기본이라고 할 수 있는 기업분석에는 기업의 경제적, 사회적, 환경적 영향이 함께 고려된다.

6부에서는 기간별로 취해야 할 사후평가 방안과 기업의 중·장기적 사회적 성과측정에 대해 논의한다. 마지막으로 앞선 여섯 개 부의 내용을 보완하기 위한 세 가지 기업의 예시 및 참고 문서, 추가정보(용어사전, 참고 문헌)등이 후반부에 함께 실려있다.

1.4.2. 활용

3부(사회적경제기업 분석하기), 4부(재무 분석), 5부(투자 결정)을 통해 가이드 이용자들은 일반기업과 차별화되는 사회적경제기업과 이들의 프로젝트를 이론적으로 이해할 수 있다. 이론적 측면을 보강하기 위해 각기 다른 종류의 사회적경제기업들이 처한 세 가지 사례(유형별로 설정된 가상의 기업들임)를 들어 특수한 상황들을 설명하고자 한다.

사례1-인테그리플러스 식품서비스-노동통합기업

도시형 노동통합기업을 위한 프로젝트: 이사비용, 개보수작업, 기구매입

사례2-라이징타이드 여관-연대협동조합⁵

외곽도시의 연대협동조합 창업 프로젝트: 토지·건물매입, 수리

사례3-잡/커리어 옵션스

외곽도시의 취업지원 에이전시를 위한 개발 프로젝트: 사업 재정비 및 새로운 서비스 개발.

위의 세 가지 사례들은 애널리스트들이 평소 기업 평가 시 다루게 되는 기업의 형태, 수익활동, 발전단계, 자금조달 방법 전반에 관한 현실적인 상황들을 압축적으로 보여준다.

5 역자주: 영문으로는 solidarity cooperatives라고 표기하며 한국의 다중이해관계자 협동조합과 많은부분 닮아있다.

사용자들이 <사회적경제기업 분석가이드>를 최대한으로 활용할 수 있도록 지면과 디지털(디지털 버전은 비밀번호 입력) 두 가지 버전으로 출시되었다. 디지털 버전에는 유용한 웹사이트들이 링크되어 있고, 2부와 6부의 참고 문서 및 후반부의 추가 정보, 가이드 내의 관련된 다른 장으로 바로 이동할 수 있도록 구성되었다.

1.4.3. 툴

본 가이드는 유용한 분석 툴을 제공한다.

- 분석 대상 기업의 각 측면에 관한 **평가기준표**(디지털버전-MS엑셀로 이용 가능)
- **분석 보고서 샘플**(디지털버전-MS워드로 이용 가능)
- 재무분석을 위한 **MS엑셀 스프레드시트**: 재분류, 재무제표 요약과 비율(디지털버전에서만 가능)

Download Tools



02

2부 차례

2. 사회적경제기업	29
PART A - 퀘벡의 사회적경제기업	29
2.1 소개	29
2.2 운영원칙과 규칙	30
2.3 역사, 정의, 승인	31
2.4 특별함	32
2.5 다양성	33
2.6 대표단체들과 투자지원	33
2.7 재정단체	34
PART B - 사회적경제기업의 개념과 특징	35
2.8 법적 지위	35
2.9 균형과 상호보완	39
2.10 사회적경제기업 분석	42
2.11 사회적경제 체크리스트	44

2. 사회적경제기업

2.1 소개

사회적경제는 협동조합과 상호공제회, 그리고 공동의 사회적 목표를 달성하기 위해 상업활동을 하는 조직 등, 협동기업 체제와 관련된 모든 활동과 단체를 의미한다.

“협동기업이라고도 알려진 사회적경제기업은 사회적 통합, 일자리 통합, 고용창출, 지속적 지역서비스, 지역문화 보존과 같은 사회적 요구를 충족함과 동시에 차별화된 가치를 지닌 제품과 서비스를 제공한다. 사회적경제기업의 상업활동은 단순히 수익창출에서 끝나는 것이 아니라 그들의 사회적 미션수행을 위한 수단이기도 하다. 지역경제와 커뮤니티에 편익을 제공하는 것도 이들의 특징 중 하나이다.⁶” 사회적경제는 기업의 사업적 수완을 발휘하면서 커뮤니티의 이익을 동시에 수행하는, 때때로 상충되기도 하는 두 가지 개념의 결합이다.

“사회적경제:
사람의 가치와
연대 원칙에
기반한 경제”



경제 ... 집합적 부의 확대에 기여하는 기업의 재화와 서비스 생산을 의미한다.



사회적 ... 단순한 경제적 이익을 넘어 기업 활동이 낳는 사회적 이익을 의미한다. 사회적 수익은 서비스 접근성, 민주적 시스템 발전의 기여, 시민참여 지원, 개인 및 집단의 권한분산을 조성하는 가치와 이니셔티브 촉진을 토대로 평가된다.

사회적경제기업은 특히 서비스 확대를 통해 삶의 질 향상과 복지를 추구한다. 사회적 수익성은 일자리 수, 지역사회 활성화, 고용가능성의 증가, 서비스 접근성, 필요했던 서비스에 대한 만족도로 평가될 수 있다.

사회적경제를 구성하는 기업들의 최종 목표는 이윤 추구가 아닌, 사회적 미션 달성이다. 경제적 생존력은 미션을 장기적으로 뒷받침하기 위한 수단이 된다. 기업들은 민주적으로 운영되며 사회적 미션⁷의 범위는 광범위하다.

6 이 문단은 2015년 5월 퀘벡 경제통상부가 도입한 Plan d'action en économie sociale 2015-2020[사회적경제 액션플랜(2015-2020)]에서 발췌했다. http://www.economie.gouv.qc.ca/fieadmin/contenu/publications/administratives/plans_action_economie_sociale_2015-2020.pdf

7 사회적경제 상태에, Guide de reference sur l'economie sociale, 2010, page2

2.2 운영원칙과 규칙

사회적경제기업은 법적 지위뿐 아니라, 운영 원칙과 규칙 또한 일반기업과 구분된다.

1. 기업의 첫번째 목적은 이윤 추구나 수익증가가 아닌 개인 혹은 공동체 단위에서 사회, 문화 혹은 경제적 니즈를 충족함으로써 그 **구성원과 커뮤니티를 위해 봉사**하는 것이다. 즉, 기업의 사회적 미션이 곧 그들이 존재하는 이유이다.
2. 이들은 '기업'이기 때문에 지속적인 활동을 위해 달성해야 할 **경제적 목적**이 있다. 일반적인 기업의 모습으로 경영이 이루어지며 민간의 일반 소비자를 대상으로 한 상업활동의 결과로 고유의 수익을 내고, 기업의 경제적 활력을 유지한다. 상업활동에서 가격접근성을 우선 해야 하는 경우가 있기 때문에 일시적, 혹은 지속적으로 정부의 지원을 받기도 한다. 예를 들어, 수익에 도움이 되지 않더라도 개인 사용자를 위해 가격을 낮춰 서비스를 제공하는 결정을 내리기도 한다.
3. **사람을 중심으로**, 이들 기업의 원칙과 운영규칙은 1인1표라는 원칙에 근거한 민주적 경영 프로세스인 생산수단의 집단적 소유 거버넌스 체계를 기반으로 한다. 비영리 단체이든 협동조합⁸이든 사회적경제기업의 조합원들은 개인적 부나 투자한 금액 규모와 상관없이 단체에 대한 동등한 권력을 가진다.
4. **사람과 기업의 사회적 활동이 돈보다 앞선다**. 잉여금과 수익분배도 마찬가지이다. 투자자들의 수익을 늘리는 것은 사회적경제기업의 목적이 아니다. 잉여금은 다음을 위해 재투자되기도 한다.
 - 기업(기업의 발전, 고용창출/유지, 근로환경개선, 장비교체)
 - 커뮤니티(커뮤니티 프로젝트 혹은 사회적 대의 지원)
 - 이익배분(조합원들에게 분배금 혹은 구좌에 대한 이윤지급이⁹ 불가능한 협동조합은 제외)
 - 향후 지출을 위해 보전. 협동조합은 수익의 일정 비율을 보유하도록 규정되어있다.¹⁰
5. 사회적경제기업 활동의 특징은 조합원이나 고객의 **참여를 유도하고 개인적·집단적으로 책임을 공유**한다는 것이다. 이는 커뮤니티 구성원들이 그들 자신의 발전을 위해 스스로 집단적 조직이 될 수 있음을 의미한다. 기업활동의 결과는 지방 및 커뮤니티 발전 정도로 측정된다. 특히 지속가능한 일자리의 창출, 새로운 서비스의 개발, 삶의 질 개선 여부 등에 큰 의미를 부여한다.
6. 사회적경제기업은 정부와는 독립적으로 운영되며, 그렇기 때문에 이사회나 총회의 결정에 정부가 관여할 수 없다. 사회적경제조직 내에서 시 관계자, 지방정부, 정부 부서, 정부와 해당조직을 연결하는 기관은 참여 인원과 영향력에 있어서 보조적인 역할만 해야 한다.

8 사회적경제기업은 상호공제조합의 형태를 띠기도 하지만, 혼한 경우는 아니다.

9 퀘벡 주정부, 협동조합법, section 148, 2016.

10 퀘벡 주정부, 협동조합법, section 148, 2016.

요약하자면, 사회적경제는 제품이나 서비스를 판매하면서 사회적 필요(고용창출, 사회적 통합/일자리 통합, 이용 접근성, 환경보호, 시민 참여 등)에 부응하는 기업들로 이루어진다. 이들의 거버넌스 구조는 조직구성원 혹은 커뮤니티의 이해를 바탕으로 한다.



사회적경제기업은 사회적 미션 추구 vs 수익과 관련된 기업행동 사이에서 균형을 유지하는 데 지속적인 어려움을 겪는다. 이러한 어려움에 대처하기 위해 금융 애널리스트는 기업 전략의 질적 수준, 건실성, 일관성을 평가한다.

2.3 역사, 정의, 승인

사회적경제가 알려지고 그 경제적 가치가 인식된 계기는 협동조합의 제도화와 밀접한 관련이 있다. 구체적으로 협동적 기업에 대한 내용을 다룬 첫 번째 법안, 영농조합 법안이 퀘벡에서 1902년에 통과되었다.

협동조합법은 여러 과정을 거치며 1982년 가장 큰 전환점을 맞이한 이후, 지속적으로 개정작업이 이루어졌다-1995년(개정), 1997년(연대협동조합 창설), 2005년(개정), 2015년(주택협동조합, 노동자협동조합을 위한 개정). 법적 체계는 주로 협력적 협동기업 체제의 발전과 변화를 따랐다.

NPO의 사회적, 경제적 기여는 비교적 최근에 인지되기 시작했다. 1970년대 지역사회 활성화 운동으로 시작된 사회개혁 붐은 경제 서비스 발전과 고용창출로 이어졌다.

1995년 이후 퀘벡에서는 사회적경제에 관한 논의가 이어졌고, 특히 “빵과 장미의 행진Marche Du pain et des roses”이라고 알려진 집회가 일어나는 동안 여성운동은 논의에 중요한 역할을 했다. 현재 여성들은 기업가, 노동자, 관리자, 임원, 소비자로서 사회적경제의 큰 축을 이루게 되었다.¹¹

1995년 경제고용회의에서, 퀘벡의 노동시장과 정부 파트너들은 사회적경제 워킹그룹이 작성한 보고서인 <과감한 연대Osons la Solidarity>¹²가 제안한 사회적경제의 정의를 받아들였다.

[참고문서 섹션 2] ‘사회적경제의 정의-1996년’ / ‘사회적경제기업의 정의-2001년’ 참고

1998년, 퀘벡 정부는 사회적경제의 정의를 “지방과 지역의 사회적경제 발전을 위한 지원정책Politique de soutien a developpement local et regional de l’economie sociale”에 포함시키고, 사회적경제 영역과 관련된 모든 정부 활동의 방침으로 삼았다.¹³

2013년, 마침내 퀘벡정부는 사회적경제기업과 정부의 책임을 명시하는 독자적인 사회적경제 법안을 채택했다. 이 법안에는 사회적경제에 관한 정부의 시행 계획(2015년)이 포함되어 있다.

[참고문서 섹션 2] ‘사회적경제 기본법-발췌’ 참고

11 Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales(LAREPPS), in collaboration with Alliance de recherche IREF/Relais-femmes, Conference priceedings, L’economie sociale du point de vue des femmes,2011(27-42)

12 사회적경제 상티에, Osons la solidarite, 1996.

13 Ministre des Regions, Conjuguer l’economie et le social,-Document a l’intention des centres locaux de developpement, 1998.

2.4 특별함

사회적경제기업은 약 21만개의 일자리를 제공했다. 이는 퀘벡 전체 고용의 5%가 넘는 수치이다. 2015년에는 여성이 퀘벡의 사회적경제 노동인구의 64%를 차지했다.¹⁴ 2014년에는 여성이 관리직의 53%를 차지하면서 민간 부문에 비해 남녀 성비가 상당한 균형을 이루었다.¹⁵

 **10,000** 개 기업

 **210,000** 개 일자리

 **350억** 달러 이상 매출액

사회적경제는 비록 그 범주와 통계적 개념 규정이 아직 모호하지만 퀘벡에서 매우 중요한 위치를 차지한다. 사회적경제 기업들은 구체적인 법적 지위에 대한 정의가 부재하기 때문에 사회적경제기업과 지역사회활동이 뚜렷하게 구분되지 않기도 한다. 각 분야별로 일률적인 통계자료가 부재하고, 그나마 보유중인 자료들도 너무 오래되었다. 퀘벡에는 상업활동을 하는 3,300개의 협동조합과 7,000개의 단체 및 NPO를 합쳐 10,000개 이상의 사회적기업이 활동하고 있다.

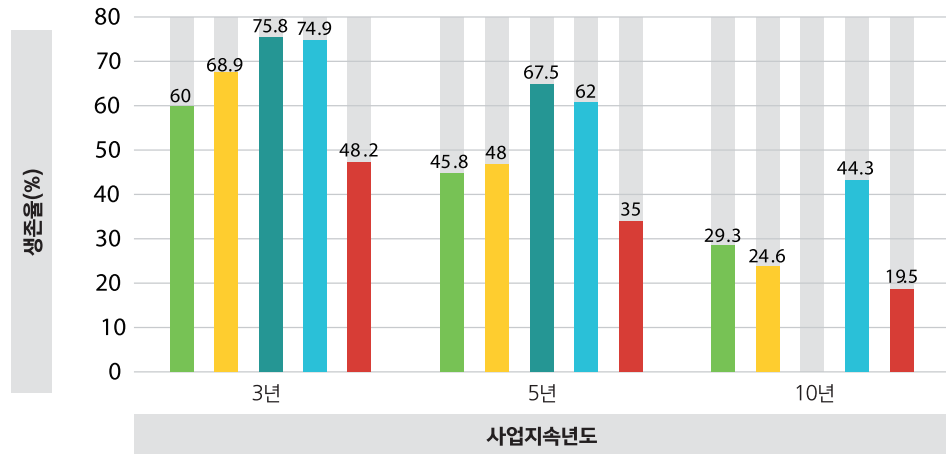
2002년 170억 달러였던 사회적경제기업의 매출액은 큰 폭으로 성장해 2015년에 협동조합과 상호금융조합의 매출액만 334억 달러에 이르렀다. 사회적경제분야는 상당히 빠른 성장을 보이고 있다.

하지만 이러한 실적은 다소 왜곡된 부분이 있다. 사회적금융 신용협동조합 데자르딩Desjardins 그룹(다양한 금융상품 판매로 매출이 140억에 이르는 335개의 협동조합의 연합체), 그리고 농업협동조합인 아그로푸르Agropur와 라쿠페데레Coop Fédérée같은 협동기업 체제를 갖춘 거대기업들의 매출이 여기 포함되어 있기 때문이다.

그럼에도 불구하고 기억해야 할 것은, 정부 조사에 따르면 최근 여러 해에 걸쳐 협동적 기업의 생존율은 일반 민간 기업보다 높게 나타났다는 사실이다.¹⁶ 주요 단체들의 투자관계자는 NPO와 협동조합에서도 이와 비슷한 모습을 보였다고 보고했다.

그림2. 조직구조에 따른 생존율

- 노동자협동조합
- 노동자지분참여협동조합
- 연대협동조합
- 협동조합 생존율 (주택협동조합 포함)
- 퀘벡 기업의 생존율



14 Comite sectoriel de la main-d'oeuvre en economie sociale et action communautaire(CSMO-ESAC).

Les reperes en economie et en action communautaire, panorama du secteur et de sa main-d'oeuvre,2016,page 30.

15 사회적경제와 지역사회운동에 관한 최근 분석자료는 입수하지 못했다. 2015년, 모든 형태의 조직(사회적경제와 지역사회활동)에서 관리직 급의 여성비율은 69%에 육박했다.(CSMO-ESAC, Les reperes en economie sociale et en action communaitaires, panorama du secteur et de sa main-d'oeuvre, 2016, page37)

16 Ministère du Developpement economique, de l'Innovation et de l'Exportation, Taux de survie des cooperatives au Quebec, Quebec,2008.

2.5 다양성

사회적경제는 획일적이지 않다. 사회적경제의 테두리 안에 있는 기업들은 경제활동, 사업대상, 운영형태의 다양성, 다원성, 유연성을 특징으로 한다. 이들은 조직의 가치와 운영원칙의 큰 틀을 공유함에도 불구하고, 각 단체의 상황은 사업분야, 법적 지위, 성숙도 등의 여러 가지 측면에 따라 매우 상이하게 나타난다.

사회적경제기업의 유연성과 혁신역량은 이들의 활동분야가 다양하게 뻗어나갈 수 있는 원동력으로 작용했고, 사업적 접근과 비 사업적 접근방법을 필요에 따라 선택적으로, 때로는 두 가지 방법을 동시에 적용할 수 있었다.

최근 사회적경제는 다양한 분야에 걸쳐 비약적으로 성장하면서 고용을 창출하고 필요한 서비스를 제공했다. 새롭게 발생한 필요¹⁷를 파악하고 각 커뮤니티에 맞춰 유연한 방법으로 서비스를 제공하는 사회적경제기업의 능력이 이들이 주목받을 수 있었던 이유였다. 이와 같이, 사단법인 형태의 기업들은 취약계층의 개인대상 서비스, 지역서비스, 문화, 레크레이션, 여행분야 등의 서비스를 제공함에 있어 중점적 역할을 했다. 환경보호, 고용창출과 유지, 고용가능성에 있어서도 이들의 다양성이 두드러진다. 모든 경제 분야에는 노동자와 연대협동조합이 존재하고, 이 같은 단체들은 특히 노동집약적 산업에 집중되어있다.

사업을 정리하려는 소유주로부터 민간기업을 공동으로 인수할 때 발생하는 어려움에 대처하기 위해 사회적경제기업, 특히 노동자협동조합(WC)과 노동자지분참여협동조합(WSC)이 생겨났다. 각 산업별로 사회적경제기업들은 지역경제발전, 고용, 사회서비스 제공에 집중했다.

2.6 대표단체들과 투자지원

오늘날 사회적경제는 하나의 경제개발 모델이자 다원적 경제의 구성요소로 인식된다. 이러한 인식은 다음의 퀘벡 주요 단체들을 통해 잘 드러난다. 두 단체 모두 퀘벡의 <사회적경제 기본법>에 제시되어 있다.

- **사회적경제 상태에의 주요 미션**은 사회적경제를 퀘벡 다원적 경제의 필수불가결한 시스템으로 자리매김 하는 것이다. 이를 위해 상태에는 연대, 공정, 운영의 투명성을 바탕으로 경제민주화와 사회적경제 개발모델의 출현을 지원하는 일에 적극적으로 동참하고 있다.

[참고문서 섹션 2] '사회적경제 상태에' 참고

- **협동조합 공제회 협의회의 미션**은 국제협동조합연맹(ICA)이 추구하는 원칙과 가치에 따라 퀘벡의 협동조합과 협력운동을 지지함으로써 퀘벡의 사회적, 경제적 발전에 기여하는 것이다.

[참고문서 섹션 2] '협동조합 공제회 협의회' 참고

17 도리용, Le financement de l'économie sociale au Québec, Présentation de l'écosystème, 2015.

위의 두 단체 모두 중간지원 네트워크의 도움을 받는다. 사회적경제의 발전을 뒷받침하기 위한 방법은 기술지원 네트워크와 사회적경제를 위해 별도로 조성된 자금지원 등의 두가지 형태를 띤다. 사회적경제기업은 이러한 기술적·자금적 지원을 다음과 관련된 기관으로부터 제공받을 수 있다.

- 부문별 기업연합 등 각 경제 분야의 개발 임무를 수행하는 조직 또는 연합체

[참고문서 섹션 2] '사회적경제 그룹, 연맹, 단체' 참고

- 지리적개발 에이전시
- 시민의 특수한 필요와 사안을 다루도록 조성된 기관

2.7 재정단체

퀘벡의 사회적경제는 연대금융단체 네트워크와 사회적경제에 투자의향이 명확한 기타 금융기관들이 함께한다. 이 금융단체들은 각자의 리스크 감수 정도, 요구 수익, 투자 규모, 기업의 생명주기에 따라 각기 다르면서도 상호 보완적인 방법으로 사회적경제에 투자한다. 이런 다양성 덕분에 사업상 매우 세부적인 사항을 해결하기 위한 자금 수요와도 연결될 수 있는 것이다. 상호보완적인 접근을 통해 복잡하게 얽힌 투자계획들을 한데 엮는 프로세스가 가능했다. 민간 조직, 시민 사회, 정부, 복합단체들은 투자, 리스크, 담보, 수익뿐 아니라 사업의 전후맥락, 재무 분석, 비용, 투자 프로젝트의 최근 상황 등을 함께 공유할 수 있다. 여러 파트너가 함께 하기 때문에 사회적기업과 연대기업들이 한정된 자금때문에 겪을 수 있는 문제에 대한 창의적인 해결방법을 찾을 수 있다.¹⁸



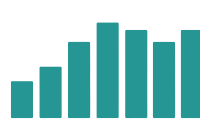
퀘벡에는 협동기업/협회, 노동자펀드, 공공분야 세 가지 레벨의 재정지원 경로가 마련되어 있다. 이들은 다양한 투자상품을 제공하고, 실행가능한 프로젝트에 재정지원을 늘리기 위해 함께 고민한다.

18 크러드 도리언, Le financement de l'economie sociale au Quebec, Presentation de l'ecosysteme, 2015.

PART B - 사회적경제기업의 개념과 특징

사회적경제기업이 제안한 사업을 평가하는 애널리스트는 프로젝트의 강점과 약점을 포착해 내야 한다. 이를 위해서는 기업의 전체적인 모습과 더불어 각기 다른 개별 구성요소들이 장기적 성공을 위해 어떤 식으로 상호작용을 하는지 파악되어야 한다.

사회적경제기업은 사회적 이익을 가져오고 경제적으로도 독자생존이 가능한 지속가능한 협동기업이다. 사회적경제기업은 퀘벡 전역에 좋은 일자리를 만들어낸다. 공동의 바람을 바탕으로 태어난 이 기업들은 협동조합과 NPO의 형태로 활동한다.



경제적 생존력이란, 기업이 사회적 미션을 달성하고 조직을 성장시키며, 생산성있는 제품을 계속 만들어내고 투자자와의 약속을 이행할 수 있는 기업의 능력을 장기간 유지하기 위해 필요한 이윤을 안정적으로 창출 할 수 있다는 것을 의미한다.

2.8 법적 지위

사회적경제기업들은 두 가지 법인 형태를 취한다. 바로 협동조합과 비영리단체 NPO이다. 상호공제회는 이 둘과는 다른 법적 지위를 지닌다. 본 가이드에서 상호공제회에 대한 논의는 이루어지지 않기 때문에 상호공제회에 대한 이야기는 여기서 마치도록 한다.

일부 예외적인 경우를 제외하고¹⁹, 퀘벡의 협동조합은 <협동조합 기본법>에 의거한다(CQLR, chapter C-67.2). 퀘벡의 협동조합운동은 국제협동조합연맹 ICA가 1995년 영국 맨체스터에서 열린 총회에서 채택한 세계 협동조합 정체성 선언에 담긴 원칙과 가치에 따른 실천으로 이어졌다.

[참고문서 섹션 2] '국제협동조합연맹(ICA)의 원칙' 참고

“협동조합은 공동의 경제적, 사회적, 문화적 필요를 가지고 협동조합 활동의 규칙에 따라 사업을 운영하기 위해 모인 개인들로 이루어진 법인이다.

협동조합은 각자가 지니는 구좌의 가치만큼 책임이 한정되는 조합원과 별개로 존재하는 법인이다.”²⁰

퀘벡에는 소비자협동조합, 생산자협동조합, 노동자협동조합(WC), 노동자지분참여협동조합(WSC), 연대협동조합 등 다섯 가지 종류의 협동조합이 있다.

[참고문서 섹션 2] '협동조합의 종류' 참고

19 가장 대표적인 예는 금융서비스 협동조합과 캐나다 협동조합법(chapter c-1.7)의 적용을 받는 협동조합이다.

20 퀘벡 기업등록부 <http://Registraireentreprises.gouv.qc.ca/fr/demarrer/differentes-formes-juridiques/>

법적 실체로서 협동조합은 다음의 특징을 공유한다.

- 재산은 공동으로 소유한다.
- 권력행사는 1인 1표의 원칙을 따른다.
- 조합원들의 책임은 조합에 투자한 사회적 자본의 기여로 한정된다.
- 이사회는 조합의 의무와 책임을 진다.
- 자본마련 수단은 보통구좌와 법인 및 비조합원을 위한 우선구좌가 있다.
- 조합원이 소유한 구좌에 대한 이자와 분배금 지급 가능²¹
- 협동조합 사업은 분할할 수 없다.
- 협동조합의 사업결과는 과세 대상이 된다.²²
- 기업청산시 조합원이 지닌 구좌에 대한 지분을 환급하고 남은 순자산은 동종의 협동조합 조직에 배분한다.

NPO는 커뮤니티분야와 상업활동 관련 단체에서 가장 흔히 볼 수 있는 법적 구조이다. 퀘벡에는 NPO를 조직할 수 있는 15개 이상의 법적 수단이 있다. 하지만 NPO 대부분은 퀘벡의 회사법 Companies Act Part III에 의거하여 단체를 설립한다²³.

“비영리 법인은 문화, 사회, 박애, 국가, 애국, 종교, 자선, 과학, 예술, 전문분야, 체육, 스포츠, 교육 등과 관련된 비영리 활동에 참여하는 개인으로 구성된 집단이다.”

비영리 법인은

- 조직을 구성하는 회원들과는 별개로 존재한다.
- 고유의 이름, 주소, 재산이 있다.
- 권리, 의무, 책임을 지닌다.
- 법인의 실무자를 통해 계약행위를 한다.
- 일반 개인처럼 고소할 수 있고, 반대로 고소를 당할수도 있다.
- 주식을 발행하지 않고, 회원들은 법적 책임을 지니지 않는다.²⁴

21 분배금 및 구좌에 대한 이자 지불이 금지된 협동조합은 제외. 협동조합법(CQLR, ch. C-67.2) section 148참고

22 앞서 언급한 바와 같다.

23 CQLR, chapter C-38, Companies Act

24 퀘벡 기업등록부 <http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/demarrer/differentes-formes-juridiques/>

퀘벡 기업등록부(Enterprise Register of Quebec)에 열거된 특징들 외에도 다음의 특징을 추가할 수 있다.

- 1인1표의 원칙에 따라 권력을 행사하는 개인들의 모임이다(최소인원 3명).
- 기여에 따라 회원들은 유한의 책임을 진다.
- 의무와 책임을 지닌 상임이사나 실무자에게 권력을 위임할 수 있다.
- 회원들은 사업활동의 결과에 관여하지 않는다.
- 사업활동의 결과는 과세대상이 되지 않는다.
- 자산유동화를 위한 조건은 조합규정에 제시되어있다(누락 시 회원간 공유 가능).
- NPO 단체는 대출을 받고 담보를 제공할 수 있다.

위에 열거된 내용을 살펴보면, 수익보다는 단체 구성원들이 우선되고 평등·공정·연대 원칙을 적용하는 민주적 경영구조와 민주적 규칙을 기반으로 조직시스템이 운영된다는 점에서 일반적인 회사, 비법인기업, 합병회사 혹은 유한회사의 모습과는 다르다는 것을 알 수 있다. NPO와 같은 방식으로 협동조합에서도 의사결정은 1인1표로 이루어진다. 기업소유주나 주주들이 가진 지분이나 구좌의 규모에 따라 행사하는 권력의 정도가 다른 민간기업과 구별된다.

협동조합은 사용자, 직원, 생산자로 이루어지고 활동 범위가 뚜렷한 조직이다. 비영리단체는 어떤 사회적 편익을 위한 활동을 하는가에 따라 정체성이 규정되는 반면, 협동조합은 협동조합의 일반적 활동²⁵을 바탕으로 조직과 소유형태에 따라 규정된다. NPO는 프로젝트의 실행에 직접 관여하지 않고 보다 광범위한 커뮤니티를 위해 활동한다. 다음 페이지에 제시된 표는 협동조합, 주식회사, 비영리단체의 세 가지 법적 형태와 각각의 특징을 보여준다.

25 협동조합의 일반적 활동이란 조합원과 협동조합 사이의 경제적 관계(구매, 제품 혹은 서비스의 대여, 보상 등)에 의해 정의된다.

표1. 법적 형태 비교

협동조합	주식회사	비영리단체(NPO)
퀘벡 법규정(CQLR) chapter C-67.2 협동조합 기본법	CQLR, chapter S-31.1 기업법	CQLR, chapter C-38 기업법, part III
소유권 참여		
보통구좌	주식은 소유자에게 귀속된다.	재산권
보통구좌 양도불가 Section 39	주권(株券)은 해당 주식에 대한 주주의 권리를 명시한다. Section 63	존재하지 않음 Section 224
교육사업관련 협동조합을 제외하고 보통구좌의 가격은 보통 \$10를 기준으로 한다. Sections 41과 2215	법령에 달리 규정되지 않는 한 주식의 명목가격은 정해져있지 않다. Sections 43	
보통구좌는 협동조합에 의해서만 상환될 수 있다.	주식 상환이 가능하다.	
조합원의 책임	주주의 책임	회원들의 책임
조합원들의 책임은 사회적 자본의 기여로 한정된다. 조합의 부채에 대해 조합원들은 개인적으로 책임 지지 않는다. 퀘벡민법 Article 309장, 315장 (퀘벡상공회의소C,C,Q)	주주의 책임은 보유하고있는 주식에 대한 미납액으로 한정된다. 주주들은 사업법인의 부채에 대해 개인적으로 책임지지 않는다. Section 24	회원의 책임은 단체의 규정이 요구하는 고정적인 기부에 한정된다. 회원들은 단체의 부채에 대해 개인적으로 책임을 지지 않는다. Section 222 와 226
경영참여		
대리투표 금지	대리투표 가능	대리투표 금지
조합원은 대리투표할 수 없다. Section 4	주주는 대리인을 대신할 수 있다. Section 170	회원은 대리투표할 수 없다. Section 24
이사회의 책임	이사회의 책임	이사회의 책임
이사회는 협동조합의 역할과 책임을 수행한다. Article 91 Articles 2138과 C,C,Q에 따름	이사회는 기업의 역할과 책임을 수행한다. Article 116 Articles 2138과 C,C,Q에 따름	이사회는 단체의 역할과 책임을 수행한다. Article 321 C,C,Q,Q Articles 2138과 C,C,Q에 따름
결과의 분배		
사회적 자본에 대한 이윤	배당	해당사항 없음
보통구좌에 대해서는 이윤을 지급하지 못하도록 법으로 규정되어 있다. 반면에, 우선구좌에 대한 이윤은 제공 할 수 있고 이는 이사회의 결정에 따른다. 참여 우선구좌에 대해서도 이윤을 지급할 수 있지만, 조합의 정관이 정하는 바에 따른다. Section 4, paragraph 3 Section 42, 46, 49,1과 49,4	사업 법인은 이윤배분으로 인해 연체된 부채를 상환할 수 없는 경우를 제외하고, 배당을 선언하고 이를 지불할 수 있다. Sections 103 부터 105까지	

협동조합	주식회사	비영리단체(NPO)
보통구좌는 가격이 변동이 없다.	보통주의 가격은 각기 다름	
section38.1는 탈퇴 조합원 또는 면책 조합원의 보통구좌에 대한 금액만 변제하도록 규정하고 있다. section147에서는 적립금을 정 조합원 또는 준 조합원 간에 공유할 수 없다고 규정하므로, 구좌의 가치를 높이는 데 사용할 수 없다.	주주들은 주식을 적절한 가격에 팔 수 있다. 회사의 수익성과 이익잉여금이 주가에 영향을 미친다.	해당사항 없음
잉여금 분배	수익분배	잉여금분배
연간 잉여금은 예비비, 정 조합원 또는 준 조합원에 게 분배금으로 지급된다(분배금 액수는 협동조합 활동에 대한 각 조합원들의 참여에 비례한다).	이사회는 수익 발표가 있는 경우, 수익은 주식 종류에 따라 각각이 지닌 권리에 맞게 배당금 형태로 분배될 수 있다. 혹은 회사에 재투자될 수도 있다.	비영리단체의 회원들은 단체의 자산이나 수익에 대한 권리가 없다. 비영리단체는 또한 회원들과 수익을 나눌 수 없다.

2.9 균형과 상호보완

사회적경제기업은 집단 혹은 커뮤니티의 필요에 대해 각 상황에 맞는 만족스러운 해결책을 제공하고자 하는 바람에서 시작되었다. 하지만 보통의 기업들처럼, 사회적경제기업의 기업으로서의 경제적 생존력은 민간 혹은 정부 고객에게 제품을 팔고 얻은 수익에 의해 결정된다. 성공의 가장 큰 열쇠는 기업의 사회적 미션과 경제적 효율성 간의 균형과 상호보완이다. 사회적경제기업은 하나의 이름으로 두 가지 속성을 지닌다.

- **민주적 체계²⁶로 개인들이 모여 이룬 단체.** 연대와 지속가능한 개발이라는 공유된 가치를 바탕으로 공동의 목표를 추구한다. 이것이 사회적 미션이 뜻하는 바이다.
- 동시에 경쟁시장 체계에서 제품과 서비스를 팔아 경제활동을 하는 **기업**이기도 하다. 하지만 경제활동의 목적은 조직이 미션을 수행할 수 있도록 하기 위한 것이다.

위의 두 가지 특징을 갖고 운영된 협동기업의 오랜 경험을 통해, 우리는 사회적경제기업이 성공하기 위한 가장 중요한 열쇠는 사회적 이익(개인이 모인 단체와 커뮤니티의 필요에 부응)과 경제주체로서의 기업적 효율성 사이에 **균형과 상호보완점**을 찾고 이를 유지하는 능력임을 알게되었다.

26 본 가이드의 내용 중 단체와 기업이 큰 따옴표 속에 표현되는 경우가 있다. 이는 사회적경제기업의 "단체적" 요소, "기업적" 요소를 의미할 때 이와 같은 방식으로 사용되며 큰 따옴표가 없는 경우는 각 용어의 일반적인 의미를 뜻한다.



의사결정시 수익 측면만 고려하지 말 것

이는 사회적 미션에 가해질 직·간접적 영향을 고려하지 않은 채 시장의 요구, 가격압박, 재고처리비용 등을 비롯한 경제적 측면의 이익만을 위해 “기업”의 조직구조 및 판매, 생산 전략을 바뀌서는 안된다는 것을 의미한다.

상호보완성을 유지한다는 것은, “기업”이 행하는 경제적 활동은 “조직”이 바라는 사회적 목표와 조화를 이루는 범위 내에서 이루어져야한다는 것을 뜻한다.

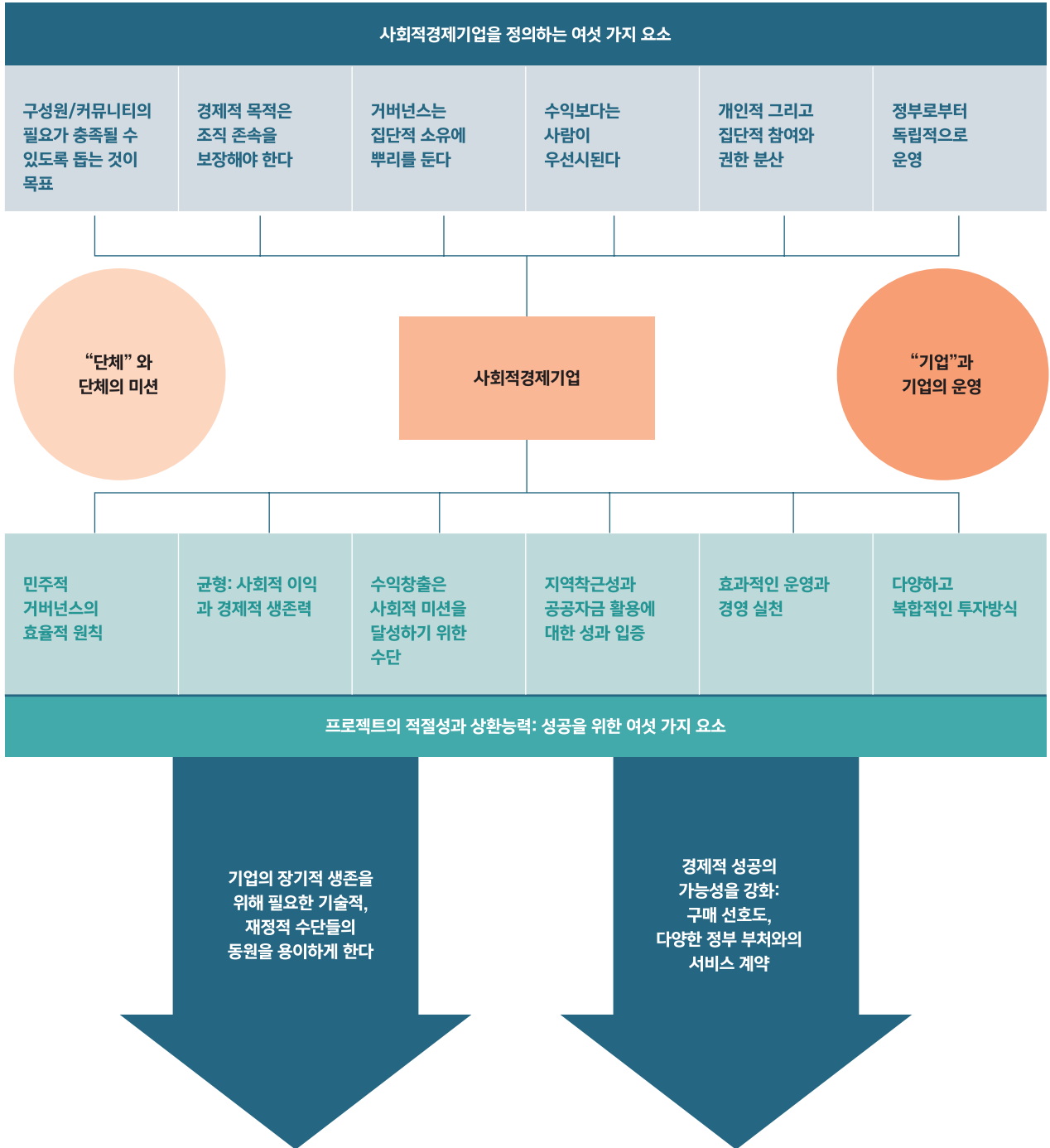
의사결정시 사회적 측면만 고려하지 말 것

사회적 미션을 달성하겠다는 “조직”의 의지 때문에 위태로운 상황에서 재정적 파트너에 대한 의무와 양립할 수 없는 수준의 운영적 압박(무리한 일자리 수, 가격정책 등)을 가함으로써 “기업”이라는 정체성이 뒤로 밀려나서는 안된다.

사회적 미션이 생산과 마케팅 정책에 관한 결정에서 우선시되더라도, 기업의 재정적 생존력은 반드시 보존되어야 한다.

다시 말해, 생산시스템 및 노동생산성을 위한 투자는 고객의 지불능력과 경쟁업체의 판매가격에 상응하는 사업비용 내에서 감당할 수 있어야 한다.

다이어그램1. 사회적경제기업의 전반적 분석



2.10 사회적경제기업 분석

성공 조건에 대한 종합적인 평가를 진행할 때, 애널리스트는 재무예측만큼이나 재무예측의 현실성을 결정하는 운영 측면을 고려한다.

기업이나 계획한 사업에 대한 재무예측에 들어가기 전에, 일관성과 실행 가능성을 가늠하기 위한 종합적 평가를 진행하는 것은 애널리스트에게 매우 중요한 작업이다. 이러한 평가에는 기업이 제시한 전략과 운용 목표, 목적 달성을 위한 수단 등의 데이터가 사용된다.

재무분석은 비즈니스 계획의 여러 단면 중 가장 전문적이고 딱딱한 부분으로 느껴진다. 하지만 재무분석은 사회적 미션과 생산 및 판매를 담당하는 조직의 결정과 선택이 가져오는 파급효과를 재정적, 수치적인 언어로 바꾸어놓은 것이다. 기업의 선택에 따른 결과는 재무분석표에 반영된다. 재무분석표는 결정권자가 기업의 필요에 맞춰 재정 전략을 조정할 수 있도록 하는 툴 역할을 한다. 이러한 분석작업을 통해 해당 전략이 가용 재원의 범위 안에서 균형있게 짜여졌는지 검토할 수 있다. 또한 기업의 상환 능력을 보여주기도 한다.



기업의 사업타당성을 입증하기 위해 애널리스트가 사용하는 재무예측은 프로젝트의 사회적 이익과 사업운영의 효율성에 기반한 경제적 자립 가능성을 바탕으로 한다.

일반적으로 앞장에 제시된 여섯 가지 주요 조건들이 사회적경제기업의 성공을 좌우한다. 이 조건들은 상당히 신뢰할 수 있는, 또는 신뢰할 만하다고 입증된 항목들이다.

1. 민주적 거버넌스의 효율적 원칙
2. 균형: 사회적 이익과 경제적 생존력
3. 수익창출은 사회적 미션을 달성하기 위한 수단
4. 지역착근성과 공공자금 활용에 대한 성과 입증
5. 효과적인 운영과 경영 실천
6. 다양하고 복합적인 투자방식

기업의 장기 지속, 부채 상환, 지속적인 생산시설 개선이 요구되는 경제 환경 속에서 이러한 측면들은 미션을 수행하는 조직의 능력에 매우 중요하게 작용한다.

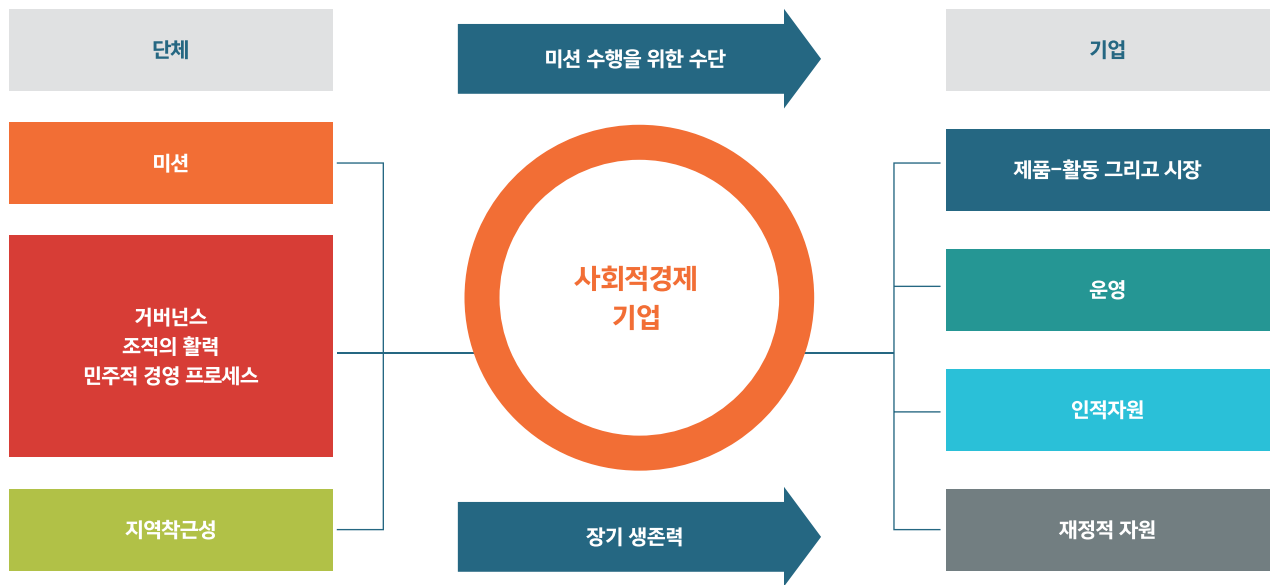
“종합적 분석은 재무예측을 결정하는 운용방법의 선택과 전략에 대한 평가로 시작된다.”

또한 위의 조건들은 제시한 목표에 도달할 수 있는 기업의 능력에도 영향을 미치기 때문에, 기업분석 과정에서도 반드시 고려되어야 한다. 이와 더불어, 분석은 종합적인 관점에서 평가되어야 한다. 즉, 애널리스트는 각 측면의 전체와의 일관성을 확인하고 구체적 항목들이 적절히 짜여졌는지 판단할 수 있어야 하는 것이다. 종합적 평가를 통해 프로젝트의 견고함과 발전에 대한 기여도를 확인할 수 있으므로, 애널리스트는 재무예측 활동을 독려하고 지지해야 한다.

분석은 기업의 자료(비즈니스 계획, 예산, 재무제표)와 신청자와의 직접적인 대화를 기반으로 한다.

일관성은 “단체”와 “기업” 사이의 균형에서 찾을 수 있다. 다음 제시되는 표는 “단체(좌측)”의 주요 과제와 “기업(우측)”의 네 가지 기능을 나열한 것이다. 이는 사회적경제기업의 분석과 관련된 다양한 요소들을 도식적으로 표현한 것이며, 각 항목들은 사회적경제기업들의 미션 수행, 발전과 성공 그리고 장기적 생존을 위한 촉매가 된다. “단체”의 주요 과제와 “기업”의 기능은 반드시 사회적경제기업이라는 바탕에서 확립되고 통합되어야한다. 이 균형점을 찾기 위해서는 “단체”의 비전은 “기업”의 효율성을 해치지 말아야 하고, “기업”의 목표는 “단체”의 과제와 상충되어서는 안된다.

다이어그램2. 조직성과 향상을 위한 단체적 성격과 기업적 성격 간의 균형



2.11 사회적경제 체크리스트

지금 앞에 놓인 프로젝트가 사회적경제 프로젝트라면, 아래의 체크리스트를 적용시켜 보는 것이 좋다.

민간기업이 제안한 프로젝트는 금전적 수익을 추구하면서도 사회적 책임 역시 고려되었을 것이다. 사실 이렇게 두 가지 목적을 모두 달성하라는 요구가 민간기업 사이에 점점 확대되고 있으며 특히 지속가능한 발전의 흐름 속에서 이러한 필요는 더 강해지고 있다.

금전적, 사회적 이익을 동시에 추구하기 위해 민간기업의 법적 체계 안에서 사회적 목적을 갖고 활동하는 사회적 기업가도 있다. 다원적 경제는 민간, 공공, 사회적 기업 등 모든 형태의 기업이 사회적·문화적·경제적 발전에 기여함과 동시에 연대와 공정의 가치를 추구해야 한다는 비전을 지닌다. 하지만 사회적경제기업은 그들만의 독특한 재정 시스템을 기반으로 일반기업과는 다른 방식으로 운영되고, 따라서 분석을 진행할 때도 별도의 방식으로 접근해야 한다.

기업이 사회적경제 자금지원 자격을 갖추기 위해서는 사회적경제의 운영원칙과 규칙을 존중해야 한다. 어떤 기업이나 프로젝트가 사회적경제의 자격이 있다는 것을 검증하고 싶다면 2.2(운영원칙과 규칙)에 열거한 6가지 원칙을 참고할 것을 제안한다. 사회적경제의 정의와 프로젝트의 목적이 일치하는지 확인하기 위해서는 아래의 질문들이 필수적이며, 이 질문에 대한 답은 사회적경제의 가치에 준해야 한다. 비즈니스 계획에 대한 분석은 그 사업의 질과 타당성을 밝혀 줄 것이다.

- 1. 목적** - 구성원과 커뮤니티의 사회적·문화적·경제적 개인 혹은 집단적 필요에 부응하기 위한 것이어야 한다. 사회적경제단체의 존재 이유는 사회적 미션을 수호하면서 구성원과 커뮤니티에 제품과 서비스를 제공하는 것이다.
 - 해당 미션은 집단적 활동이라는 특징에 알맞게 설계되어 있는가?
 - 프로젝트의 성격은 커뮤니티 혹은 개인간(노동자, 사용자, 조합원)에 발생하는 필요를 충족시키는가?
 - 해당 미션은 구실인가, 전략인가, 최종 목적인가?
 - 필요에 응하기 위한 방안은 적절하며 커뮤니티에게 만족을 주는가? 실제로 그 수요가 존재하는가?
 - 프로젝트는 지역 커뮤니티에 어떤 영향을 주는가?
 - 직접적인 영향은 무엇인가? (고용, 서비스 제공 등)
 - 간접적인 영향은 무엇인가? (지역 파트너십, 현재 진행중인 다른 프로젝트, 지역의 종합적 발전)
- 2. 경제적 생존력** - 주로 공공, 민간 고객이 대상인 상업활동을 통해 발생한 고유의 수익에 의해 결정된다.
 - 프로젝트 개발자는 생존력과 자율성 확대에 관한 문제를 고려하는가?
 - 단체는 지역 사회에 가져올 사회적 영향을 검증했는가? 그리고 이와 관련하여 공식적인 인정을 받았는가?
 - 단체는 목표로 하는 사용자의 지불 능력에 맞는, 경쟁업체의 가격과 상응하는 판매가격을 설정했는가? 그 가격은 기업의 재정적 생존을 보장하는가?

3. **사람 중심** - 원칙과 운영규칙이 생산수단의 집단적 소유로 이어지고 민주적인 경영 프로세스를 지속시키는 거버넌스 체계를 기반으로 한다.
 - 기업에 내재된 속성은 진실로 집단적 성격을 띄는가?
 - 프로젝트가 주 진행자 한 개인에게 너무 의존하지는 않는가?
 - 적절한 운영규칙이 세워졌으며, 이는 충분히 타당한가?
 - 단체는 사용자와 노동자들을 참여시키는 민주적인 의사결정 과정을 단체의 정관과 운영 방식에 포함시키는가?

4. **자본보다 사람과 미션이 우선됨** - 특히, 잉여금과 수익배분시
 - 잉여금 사용에 대한 명확한 정책이 서면으로 존재하는가?
 - 프로젝트를 진행한 그룹은 잉여금을 단체의 역량강화를 위해 사용하는것을 적극 지지하는가?
 - 잉여금 배분은 개인의 투자 정도가 아닌 이용도에 기반하여 이루어지는가?
 - 조합원간에 공평한 분배를 규정하는 정관이 마련되어있는가?

5. **단체는 참여, 권력분산, 개인과 집단적 책임의 이해를 바탕으로 활동을 설계함** -
 - 기업은 유효한 법적 지위를 가지는가? 그것은 협동조합인가, NPO인가?
 - 개인의 참여가 거버넌스와 건전한 경영에 얼마나 크게 작용하는가?
 - 프로젝트 기획단은 재정적, 운영적 자발성을 목표로 하는가?

6. **정부로부터 독립적인 운영** -
 - 하나 이상의 정부기관에게 통제받는가?
 - 이사회 구성이 정부와는 관계없는 조합원 및 외부 단체들로 이루어져 있는가?

ANALYZING
SOCIAL ECONOMY
ENTERPRISES

03

3부 차례

3. 사회적경제기업 분석하기	49
PART A - 단체	50
3.1 기업의 미션	52
3.2 사회적 편익	54
3.3 거버넌스	56
3.3.1. 거버넌스는 조직의 활력에 좌우된다	58
3.3.2. 민주적 거버넌스의 실천	60
3.4 지역 및 부문 착근성	63
PART B - 기업	66
3.5 시장	68
3.5.1. 목적과 수단	68
3.5.2. 시장이 가치를 인정하지 않는 활동에 대한 보상: 이슈	69
3.6 운영	72
3.6.1. 완성 단계와 일정	74
3.7 임원과 인적 자원	75
3.7.1. 상임이사 - 중추적 역할	76
3.7.2. 인적 자원: 성공의 핵심 요소	76
3.8 지속가능한 발전	78
3.8.1. 지속가능한 발전과 사회적경제	79
3.8.2. 지속가능한 발전과 이해관계자	79
3.8.3. 지속가능한 발전에 관한 퀘벡의 기준	80
3.8.4. 지속가능한 발전의 프로세스	81

3. 사회적경제기업 분석하기

앞서 2부에서 우리는 프로젝트 금융을 신청하는 사회적경제기업의 전반적인 모습을 보여주었다. 이제 3부에서는 프로젝트를 자세히 분석하려 하는데, “단체”(association)의 구성요소들은 무엇이고 “기업”(enterprise)의 기능은 각각 무엇인지 살펴볼 것이다. 이들 차원(=단체 혹은 기업)의 모든 요소가 이루어야 할 균형과 일관성의 문제, 그리고 그 실천 전략도 따져보게 될 것이다. 3부는 두 부분으로 나뉘는데, 하나가 “단체”에 대한 분석이고 다른 하나가 “기업”에 대한 분석이다. 각 부분을 구성하는 세부 항목들은 입증하고 평가하고 분석해야 할 개념들을 간략히 설명하고 있다.

어떤 사회적경제기업의 성공조건을 총괄 평가할 때, 의사결정자들은 재정적 예측요인들 못지않게, 재정적 예측요인들이 실제로 얼마나 들어맞느냐를 결정짓는 조직적·사업적·대외연대적 측면들을 고려한다.

2.10에서 말했듯이 어떤 기업의 재정적 측면이나 프로젝트를 검토하기 전에, 애널리스트에게 가장 중요한 것은 총괄 평가를 진행함으로써 일관성과 타당성을 판정하는 것이다. 기업의 생존력(viability)은 특히 재정적 예측요인들에 의해 결정된다. 하지만 이러한 예측요인들은 항상 그 “단체” 프로젝트의 사회적 편익이나 그 “기업”의 경제적 효과성을 보여줄 때 생겨나기 마련이다.

이 같은 구성요소들을 평가하는 작업은 전체적 시각에서 이루어져야 한다. 애널리스트는 각 측면의 질적 수준뿐 아니라, 각 측면이 전체와 일관성을 띠는지를 파악할 수 있어야 한다.

어떤 기업의 사회적 편익과 경제적 효과성은 그 프로젝트가 건전하고 주변 지역사회를 발전시키는 데 기여할 것이라는 점을 확실히 뒷받침해준다. 이 두 가지 측면(=사회적 편익과 경제적 효과성)이 재정적 전망을 떠받치는 것이며, 따라서 맨 먼저 검토해야 한다.

분석은 그 기업의 문서(사업계획서, 예산서, 재무보고서) 및 신청자와의 면담을 근거로 해서 이루어진다. 앞에서 우리는 사회적경제기업이 전통적인 사업체들과는 구별되는 일련의 특징을 가졌음을 알았다. 애널리스트는 이러한 특징들을 명확히 인지하고 자신에게 제출된 프로젝트를 평가할 때 이 특징들을 고려해야 한다. 왜냐하면 전통적인 사업 분석들의 부족한 부분을 보완해야 하기 때문이다. 한 기업의 개발자(=프로젝트 기획자)가 소위 개발과 관련해서 어떤 결정을 내렸든 간에, 그가 타당성을 인정받으려면 두 항목에 걸쳐 있는 다음의 아홉 가지를 고려해야 한다.

“단체”(association)

- 미션
- 사회적 편익
- 거버넌스
- 착근성(rootedness)

“기업”(enterprise)

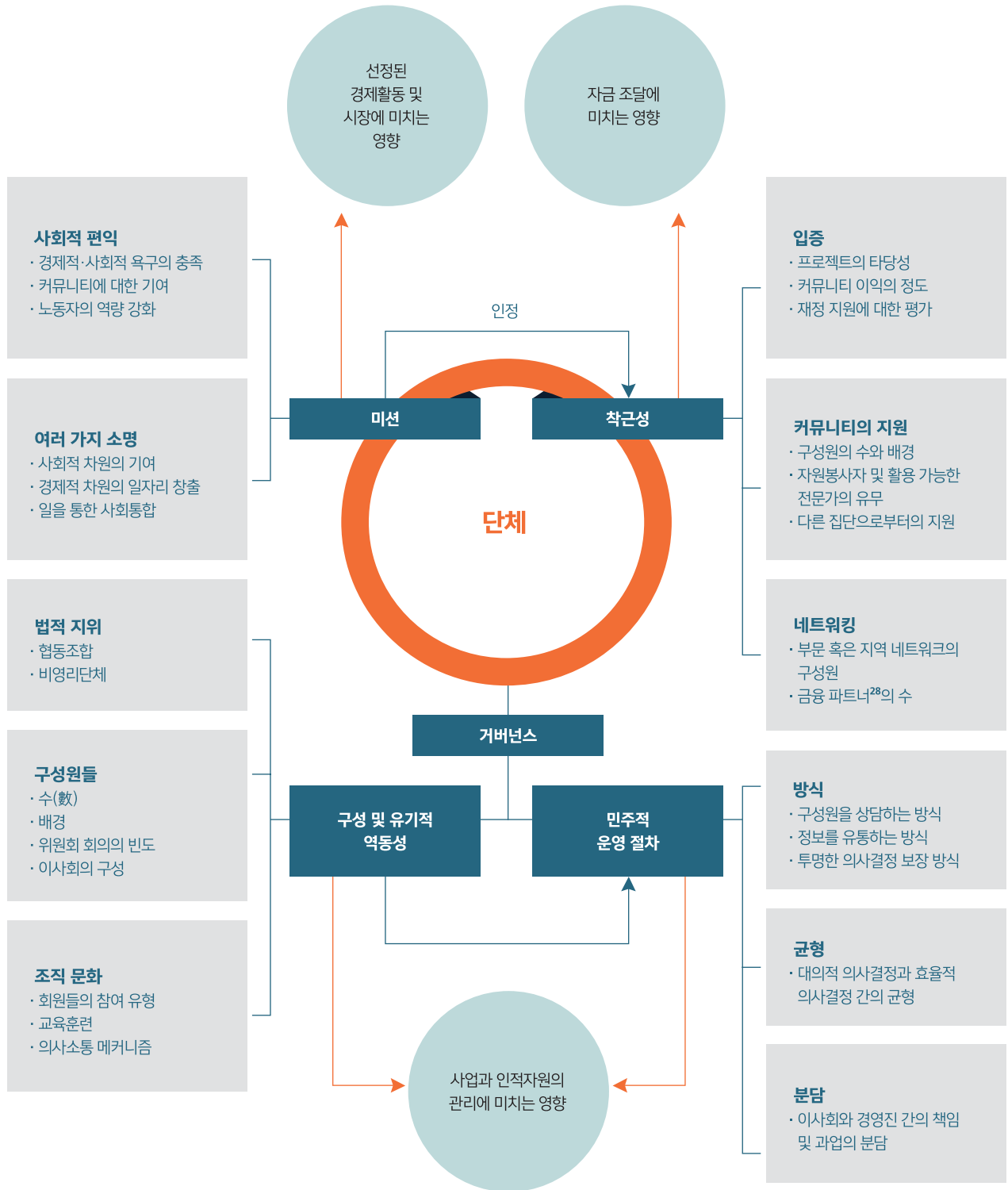
- 시장
- 운영
- 인적 자원
- 지속가능한 발전
- 재무적 요소²⁷

27 이 요소는 매우 중요하지만 4부에서 상세히 설명할 것이므로 3부에서는 다루지 않기로 한다.

PART A - 단체

“단체”는 그 단체의 미션을 수행하기 위해서 기업이 어떤 형태를 띠어야 할지를 결정한다. 성공의 핵심요소라고 할 수 있는 기업의 목적과 사업, 필요 자원의 동원 방법, 기업이 기여하고자 하는 커뮤니티로부터의 지지 등이 그것이다. 다음 그림은 한 단체와 기업으로서 그 단체의 사업이 성공하는 데 필요한 요인들을 보여주고 있다. 그림에서 쪽 열거돼 있는 단체의 이슈들이 타당성을 인정받기 위해서 구체적인 사업들과 연결돼 있음을 볼 수 있다.

다이어그램3. 사회적경제기업-단체적 요소



28 역사 주 - 자금을 조달받을 수 있는 금융기관, 자금 지원 프로그램의 관리자, 개발지원기관(development agency) 등을 말함.

3.1 기업의 미션

기업의 미션은 기업이 존재하는 이유다. 기업은 이 목적을 위해서 설립된 것이다. 리더의 결정과 행동은 바로 이 미션과 조응해야 한다. 한 사회적경제기업의 미션은 어떤 사회적 목적을 가지고 있어야 한다. 미션은 그 기업의 심장이며, 기업이 미션 수행 능력을 보여주는 것이야말로 장기적으로 생존력을 보장받는 가장 확실한 길이다. 미션의 사회적 목적은, 자금제공자가 사회적 특성을 띠는 어떤 활동에 자금을 제공할지 말지를 결정할 때 가장 비중 있게 참고하는 평가 척도 가운데 하나다.

미션이 미치게 될 영향 및 상이한 자금 조달 유형과, 막상 그 기업이 받을 수 있는 공적·민간 펀드 사이에는 직접적인 관계가 있다. 흔히 이 같은 수입은 기업이 생존력을 확보하는 데 필수불가결한 것이다.



**협동조합의 경우:
조합원의 욕구를
충족시키는 것**

협동조합의 미션은 조합원의 경제적·사회적·문화적 욕구를 충족시키는 것 위주로 짜여있다. 협동조합 원리의 가장 두드러진 특징은 조합원들이 집단적으로 통제권을 행사하도록 한다는 것이다.



**비영리단체의 경우:
커뮤니티의 필요에 대해
공동의 대응책을 주도하는 것**

비영리단체의 미션은 커뮤니티의 욕구를 충족시키는 것 위주로 짜여있다. 그 미션은 종종 어떤 문제가 존재함을 명시하고 해결 방안이나 염원을 언급하는 식으로 표현된다.

따라서 그렇게 선정된 경제 활동은 그 사회적경제기업으로 하여금 조합원이나 커뮤니티에 대한 미션을 달성할 수 있게 하는 수단이다.

미션의 예:

- 충족되지 않은 고객들의 욕구에 대해 봉사하는 것: 아이 돌봄, 가사 도움 서비스.
- 개인과 가족 차원의 자기계발 활동에 대한 접근성을 높여주는 것: 문화, 여행, 레크리에이션, 커뮤니티 매체.
- 취약계층을 지원하기 위한 해법 제공: 실업 해소, 사회통합, 취업 훈련, 장애인에 특화된 노동.
- 환경보호와 지속가능한 발전의 활성화: 쓰레기재생센터, 대안에너지 자원.

미션 선언문은 대부분 몇 가지 목적을 담고 있다. 어떤 사회적경제기업들은 주된 목표와 함께 직업 훈련이나 노동 통합 활동을 병기하고 있다.

선정된 경제 활동은 사회적 목적과 직접 관련돼 있는데, 그 활동 내용이 특정한 재화나 서비스를 생산하거나 혹은 이 같은 목적을 단순 지원하는 것이기 때문이다. 많은 사회적경제기업의 미션은 다음과 같은 내용들을 동시에 담고 있다.

- 어떤 지역이나 주민들을 보호하거나 봉사하는 사회적 소명
- 일자리 창출의 소명
- 고용을 통한 사회통합의 소명
- 기타

사회적경제기업을 설립할 필요와 타당성을 입증하는 척도는 프로젝트마다, 그리고 커뮤니티에 따라서 천차만별일 수 있다. 기업은 그 미션 속에 기업 활동의 주된 목적을 분명하게 명시해야 한다. 그리고 나서 기업 활동이 그 언급된 목적에 긍정적인 영향을 끼칠 것이라는 점을 보여주어야 한다.

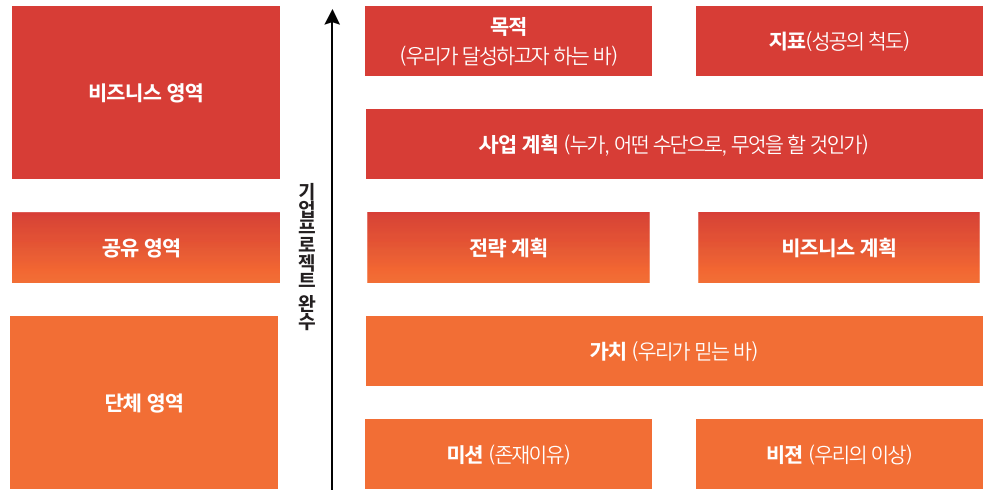
[참고문서 섹션 3] '미션과 발전전략' 참조

미션과 관련해서 애널리스트는 그 기업이 제시한 해결 방안의 필요성과 타당성이 어느 정도인지를 확인해야 한다. 특히, 커뮤니티 안의, 혹은 사회적경제 부문 네트워크 내의 여러 그룹들과의 논의를 거쳐서 확인해야 한다.

- 미션이 잘 수립되어 있는가? 기업의 미션이 잘 정의돼 있고, 실제의 욕구에 초점이 맞춰져 있으며, 선정된 활동과 결부돼서 눈으로 확인할 수 있는 결과를 지향하고 있는가?
- 기업의 프로젝트는 정확한 목적을 설정해서 자기 미션을 반영하고 있는가? 프로젝트는 기대효과를 측정할 수 있는 타당한 활동들과 잘 조응하고 있는가?
- 기업은 그 목적 및 달성 수단과 관련해서 우선순위를 명확히 짜놓고 있는가?
- 기업의 미션이 실제 운영과는 무관하게 단지 의도만을 표현해놓은 것은 아닌가?
- 여러 개의 목적들이 서로 공존할 수 있는 것인가? 예컨대, 고도의 전문기술을 요하는 활동의 경우에는, 전문적 훈련 경험이 없는 사람들의 자리를 상당한 정도로 유지하기가 훨씬 어렵다.
- 구성원들이 미션을 소상히 알고 있으며 미션에 대해 서명을 했는가?

아래 그림은 미션과 사업 방식, 생산 간의 균형을 잘 잡아주는 통합 프로젝트를 예시한 것이다.

다이어그램4. 미션, 사업 방식, 성과의 통합





미션의 예

라이징타이드 여관 - 연대협동조합²⁹

이 여관 프로젝트는 관광업에 새로운 활력을 주어 경제 개발을 꾀하려는 시(市)당국의 전략에 잘 부합하는 것이다. 인근 행정구역 안의 한 여관은 이 프로젝트를 지역 관광업의 기반을 확대할 수 있는 기회라 여기고, 기꺼이 기술적 지원을 제공하겠다고 나섰다. 계획인즉슨, 고객들에게 고급 숙소를 제공해서 지역의 관광사업을 강화하겠다는 것이다. 일자리 창출과 지역 재생은 부가적인 목적이다. 그 여관은 안내소(information centre)를 설치하고, 기존 건축물을 새로 단장하는 데 초점을 맞춰서 도시의 재건축 정책에 환경 의식을 불어넣게 될 것이다. 그것의 미션은 경제 발전, 일자리 창출, 지역 재생 등이 동시에 해당되며, 환경적·문화적 주제도 포함된다.

분석

애널리스트는 자기가 받은 정보를 가지고 지표 비교를 하고 미션 평가를 할 수 있는지 확인해야 한다. 평가표(아래 링크 참조)에 제시된 항목들은 당초 설정된 미션과 상응하는지, 목표가 현실적인지, 목표 달성의 방법이 적절한지를 평가하는 데 도움이 된다.

미션의 구성 내용은 다음의 두 범주로 나뉜다.

- 보편적 효과: 목표 달성을 위해 경제적 관점에서 채택한 어떤 사회 활동이 가져올 것으로 기대하는 보편적 효과
- 특정한 효과: 각각의 세부 활동과 관련된 특정한 효과

[참고문서 섹션 3] 지표목록 3.1 참조

[5부 5.1.3 평가표] 주제 1 참조

3.2 사회적 편익

사회적 편익이란 기업의 활동이 주변 환경, 커뮤니티, 심지어 퀘벡 사회 전체에 미칠 양적·질적 효과를 말한다. 이 장에서는 이 사회적 편익이란 관점이 얼마나 중요한지 보여주고, 몇 가지 평가 지표를 제시하고자 한다. 사회적 편익은 주로 기업이 커뮤니티에 제공하는 서비스의 질과 적절성에 의해서 인식되기 마련이지만 실은 좀 더 넓은 의미를 가지고 있다. 한 기업의 존재의 핵심은 그 미션을 실질적 결과로 발현하고 사회적 편익을 입증해 보이는 것이다.

“커뮤니티에 끼치는 영향과 긍정적 효과”



사회적 수익성 혹은 사회적 편익³⁰: 기업의 활동은 커뮤니티에 직·간접적으로 긍정적 인 효과를 가져오지만, 그것이 반드시 장부상에 회계 용어로 표기되거나 지역 혹은 전국 경제에 계량화할 수 있는 경제적 효과를 끼치는 것은 아니다.

29 역자 주: 퀘벡에서 사용하는 ‘연대협동조합’, 즉, ‘Solidarity Cooperative’는 다양한 이해관계자들이 모여서 결성한 다중이해관계자 협동조합을 의미한다.

30 이 책에서 ‘사회적 수익성’(social profitability)과 ‘사회적 편익’(social benefit)이란 용어는 호환적으로 사용되고 있다.

어떤 이슈에 관해서 선정한 미션과 활동이 타당한지, 또는 사회적 편익이 어떠한지를 분석하는 것이 중요하다. 사회적 편익은 조직이 장기적으로 존속하는 데 중차대한 요인이다. 커뮤니티의 욕구에 대해서 기업이 제안한 활동의 타당성이 높으면 높을수록, 커뮤니티와 정부 측 자금제공자가 그 기업에 보내는 지지(支持)는 더욱 클 것이고, 따라서 지속가능하게 발전할 수 있는 조건이 마련되는 것이다. 사회혁신연구센터(CRISIS)는 이 문제에 관해 중요한 작업을 해왔는데³¹, 사회적 편익은 다음과 같은 관점을 지닌다고 설명하고 있다.

- **경제적 측면의 사회적 편익:** 서비스 전달방식 상의 비용 절감; 훈련 활동 및 투자 건수(件數)의 증가; 지역의 활력을 높이는 경제적·사회적 가치의 다양화; 지역 정체성의 보존과 강화; 경제적·사회적·지리적 발전.
- **평등, 인성개발, 지속가능한 발전:** 과도한 각종 불평등의 완화; 반(反)빈곤, 특히 지역 차원의 빈곤 퇴치 활동; 취약계층과의 연대를 통한 사회통합; 선진국까지를 포함한 모든 나라에서의 인권의 보호와 신장; 자연환경의 질 개선(도시 및 농어촌); 천연자원의 보존과 생물 다양성; 쓰레기 재활용.
- **사회 관계와 지역 민주주의:** 사회적 연줄 맺기; 지역 인적 관계망 속으로의 통합; 사회적 고립의 해소; 참여자들 간의 상호부조, 토론, 지식 공유가 이루어지는 그룹 및 공동체의 결성, 사회적 자본으로부터 긍정적인 경제 효과 이끌어내기; 사회적 편익으로서 그룹 성원 및 이해관계자들이 참여하는 대화, 다원적 의사결정 과정.
- **사회적·경제적·제도적 혁신에의 기여:** 적절한 서비스를 제공하고자 새로운 욕구와 혁신을 개발할 때 파트너 간의 협력; 정부나 민간 영리 섹터가 충족시키지 못하는 기존 욕구에 응답하기; 전국 및 지역 차원의 제도 혁신.
- **조직 외부로 확산 가능성이 있는 “내부의” 사회적 편익:** “사심 없는” 경영, 자원봉사 및 무보수 노동; 내부의 민주적 규칙(1인 1표), 자원봉사자 조합원 제도; 조합원, 직원, 이용자 입장에서 가치(values)를 자기 것으로 내면화하고 내부적으로 훈련하며 기술 공유하기; 소명으로서의 직업 기술 확보하기; 이 같은 직업 기술을 사회적·급여적 측면에서 인정하기.



사회적 편익의 양상

인테그리플러스 식품서비스—노동통합기업

‘인테그리플러스 식품서비스’는 요식업에 종사하는 도시형 노동통합기업이다. 이 기업은 자기 부지 안에 카페 겸 식당을 운영하면서 케이터링(catering) 서비스도 병행하고 있다. 이 기업은 소외된 사람들에게 실질적인 기회를 주고자 설립되었다. 이 조직의 미션은 16-25세의 젊은이들에게 일자리 시장이 요구하고 기대하는 것과 똑같은 환경과 조건의 유급노동 기회를 줌으로써 현실적이고 유의미한 근로 경험을 하게 하는 것이다. 수료생들은 지역 노동시장에서 취업 가능성이 아주 높는데, 훈련된 인재의 부족으로 많은 식당들이 인력난을 겪고 있기 때문이다. 이 기업의 사회적 편익은 매년 24명의 청년들을 교육 네트워크나 일자리 시장으로 재통합시킨다는 것, 그리고 모든 관계자들을 경영에 참여시키는 민주적 경영 문화를 실천하고 있다는 사실로서 입증된다.

31 Jean Gadrey, L'invention de l'utilité sociale des associations en France : à la recherche de conventions, de régulations, de critères et de méthodes d'évaluation, 2006.

분석

사회적 편익을 입증하는 것은 기업이 할 일이다. 사업을 하면서 생기는 사회적 편익의 파급효과를 잘 서술하고 목록으로 정리할 수 있어야 하지만, 그것을 반드시 과학적인 방법으로 측정하거나 계량화해야 하는 것은 아니다.

사회적경제기업의 개발자(developers)³²는 사회적 편익의 각 차원들을 설명하고, 서비스의 결과와 전달 방식(영향) 뿐 아니라 달성할 것으로 기대하는 경영상의 목표(직접 효과)를 명시할 수 있어야 한다.

이것을 평가하는 것은 애널리스트의 책임이다. 애널리스트는 미션과 관련된 일련의 지표들, 예컨대, 참고문서에 제시된 지표들에 근거해서 평가를 할 수 있다.

사회적 편익을 입증한다는 것은 평가 과정에 사용된 상이한 개념들을 나타내는 것이기도 하다. 사회적 편익은 다음과 같은 것에 의해서 입증될 수 있다.

- 목적과 선정된 활동의 타당성
- 그 활동의 수행 과정이 이용자, 직원, 기타 파트너들에게 미치는 효과
- 활동의 완수 여부와 눈으로 확인된 결과
- 활동이 관련 주민들에게 끼치는 간접적 효과

[참고문서 섹션 3] 지표 목록 3.2 참조

[5부 5.1.3 평가표] 주제 2 참조

3.3 거버넌스

거버넌스란 리더의 결정에 영향력을 가하고 권력을 제한하고자 작동되는 일체의 조직적 메커니즘(mechanism)을 말한다. 이 같은 조직적 메커니즘은 리더의 행동을 “지배”(govern)하며 미션 수행과 효과적인 경영을 위해서 리더가 발휘할 수 있는 의사결정 권한의 한계를 정해준다.

거버넌스 구조는 조직이 계속 미션을 수행하고 주요 이해관계자들의 뜻을 충족시켜 나가도록 조직을 지탱하는 데 도움이 된다.

거버넌스는 다스림의 기술을 뜻한다. 고위 관리직은 그 조직의 일을 수행하고 이끌고 경영하는 데 대해 완전한 책임을 져야 한다. 거버넌스는 의사결정자들(조합원, 이사, 상임이사) 사이에 권한과 책임을 배분하는 문제도 포함하고 있다. 또한 거버넌스는 조직을 운영하고 감독³³하는 방식을 가리키기도 한다. 마지막으로, 그것은 조직이 가야 할 방향을 알려주는 구조와 절차를 나타내기도 한다. 사회적경제에서 좋은 거버넌스를 세우는 지도 원칙은;

- 조직적 책임감
- 연대의 정신
- 단합의 정신
- 대표성
- 정당성과 효과성에 기반한 지속성

32 역자 주: 이 책에서 개발자(developer)란 사회적경제기업의 구성원 가운데 자신들의 목적 달성을 위해 새로 프로젝트를 기획하고 사업계획서와 자금신청서를 작성하는 책임자를 말한다.

33 보다 깊이 알고 싶으면 다음을 참조할 것.

- Comité sectoriel de main-d'oeuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire, La Boîte à outils sur la gouvernance démocratique, 2007 ;
- Jean-Paul Gagné et Daniel Lapointe, Améliorer la gouvernance de votre OSBL, 2016.

협동기업 체제의 강점은 조직 생활의 질—민주적 운영 과정과 균형 잡힌 리더십에서 비롯된다. 사회적경제기업의 장기적 생존력은 이 같은 개인들의 집합체에 의해 좌우된다. 한 사업의 성패는 기업가의 대인관계 기술과 노하우에 전적으로 달려 있다는 것이 일반적으로 알려진 사실이다. 특히, 기업가의 시장 지식, 사교적 관계망·전문직업인들과의 네트워크, 전문적 생산기술 등에 의해 크게 좌우된다. 게다가 기업가가 사업을 하게 된 동기와 헌신성 또한 성공의 결정적 요인이며, 특히 문제가 발생했을 때는 더욱 그러하다. 협동기업 체제에서도 전문기술과 노하우의 필요조건은 어느 사업의 경우와 동일하다. 하지만 협동 체제에서는 재능과 관계망이 결합되고, 여러 가지 창의력들이 합쳐지며, 사업의 동기가 집단을 통해서 강화되는 것이다. 거버넌스의 메커니즘 및 실천이아말로 사업에 관해 결정할 때 조합원들의 공통이익을 최우선시하고 조직의 결속력을 확고히 하는 장치다.

거버넌스의 구조는 기업이 집단체제의 강점과 인적 자본으로부터 최대한 이점을 살릴 수 있는 방향으로 짜야 한다.

[참고문서 섹션 3] '집단적 거버넌스의 과제' 참조



집단 체제에는 이점이 있다

창의성: 다수의 사람들이 조직 운영과 일상 활동에 깊이 참여함으로써 매우 원활하게 전략과 해결책을 마련하고, 토론과 대화를 통해서 자발적으로 솔루션을 찾는 분위기가 생겨난다.

주변 환경 및 커뮤니티와의 유대: 기업의 집단체제적 성격 때문에 커뮤니티의 다른 차원의 일에도 기업이 적극 나서게 되고, 그로 인해 그 기업의 활동이 더욱 두드러져 보이게 된다. 집단체제적 성격으로 인해 다양한 형태의 홍보 활동이 가능할 수 있다.

자원, 전문지식, 연출의 결집: 집단의 개별 구성원들이 기업의 중재력과 경영능력을 높일 수 있는 전문지식과 사회적 암묵지(暗黙知)를 하나씩 가져와 모은다.



그러나 거기에는 어떤 조건이 붙는다

집단적 구조는 경영자로서 극도의 엄밀성과 강한 기업가적 리더십을 요구한다(사람들을 한데 모으고 동기부여를 하고 통솔하고 관리하고 판매하고 혁신하는 능력). 이런 리더십을 집단 안에서(필요하다면 지원을 받아서), 혹은 밖에서 찾아야 하는 것이다.

집단체제의 조직은 효과적인 의사결정과, 전 구성원 및 파트너들이 집단의 방향과 운영방식에 관해서 자기 의견을 말할 수 있도록 해주는 민주적 과정—이 두 가지가 보장되는 잘 짜인 운영구조가 없으면 안 된다.

3.3.1. 거버넌스는 조직의 활력에 좌우된다

기업의 집단체제적 성격을 결정하는 것은 강력하고 잘 짜인 거버넌스 구조로서, 모든 조합원, 개발자, 파트너로 하여금 그 집단의 방향과 운영방식에 관해 자기 의견을 표현할 수 있도록 하는 구조(운영위원회, 정기총회 등)이어야 한다.

조합원의 중요성

협동기업 체제는 무엇보다도, “개인들의 연합조직”(association of individuals)—협동조합이나 비영리단체(NPO)의 형태로 결성되는 민주적인 조직—을 대표하는 사람들로 이루어진다. 프로젝트를 개발하기 위해서 이 “조직”의 조합원들은 운영 규칙과 집단적 의사결정 구조를 만든다.

전략적 방향에 관한 중요한 논의는 그 “조직” 내부에서 이루어진다. 또한 그 “조직”은 집단적 창의력을 발휘하고 조합원들로 하여금 창업 시기, 도약기, 역량 강화기(consolidation) 혹은 경기회복기 등에 나타나는 문제의 해법을 찾도록 유도하는 토론의 장이다. 흔히 하는 말로, 실제로 일상에서의 조직적인 교류가 안 일어나면, 시간이 지나면서 조합원과 커뮤니티를 추동할 수 있는 그 조직의 능력은 점차 감퇴될 수 있다고 한다.

조직의 구성원은, 협동조합의 경우에는 가급적 노동자나 이용자 전체를 대표할 수 있도록, 그리고 비영리단체의 경우에는 커뮤니티를 대표할 수 있도록 구성되어야 한다. 조직은 멤버십이 유지되고 확장되며, 집단의 활력을 유지하는 데 중요한 새로운 조합원의 충원으로 이어질 수 있는 조건을 만들어야 한다. 따라서 조직은 항상 커뮤니티가 내비치는 필요(needs)에 주의를 기울이고 지속적인 훈련을 통해 민주적 거버넌스의 실천 역량을 높여나가야 한다. 바로 이 점에서, 조직이 성(gender)의 균형이나 소수집단의 대표성 등과 관련해서 사회계층혼합(social mix)을 이루려고 노력하고 있는지 여편지를 확인하는 일은 중요하다.

[참고문서 섹션 3] ‘조직적 활력의 직접적 영향’ 참조

이사들의 역할

건전한 조직 거버넌스를 세우고 유지하는 만큼 공통의 비책은 없다. 이것은 조직의 미션을 수행하고 조직적·재정적 건전성을 확보하기 위해서 이사회와 경영진들이 모니터링하고 기획하며 조직적 메커니즘을 통제하는 능력에 달려 있다. 이사들도 일정한 책임을 지고 있는데, 폐업을 하는 경우에는 특히 그러하다.

퀘벡 민법에 따르면, 이사들은 회사법인(corporation)의 대리인으로 간주된다. 이사는 법과 헌장, 조례 등이 부여한 의무를 준수함에 있어서 자기의 책무를 다하고 부여받은 권한의 테두리 내에서 행동해야 한다. 이사는 근면하고 사려 깊게 행동해야 한다. 또한 그들은 법인의 이익을 위해서 충실하고 정직하게 행동해야 한다.³⁴

기업의 구조와 정책이 원만히 운영되는가는 결국 자기 역할을 명확히 알고 있고 자기 책무에 대한 열정이 있으며 사정에 정통한 능력자가 있는가, 없는가에 달려 있다.

이사회는 기업의 성공에 결정적인 역할을 하는데, 기업의 전반적인 전략과 경영 원칙, 위험을 감수할 것인가 등을 승인하고 또한 경영진을 감독하기 때문이다.

34 Civil Code of Québec, articles 321 and 322.

좋은 거버넌스란 무엇보다도, 두 가지의 위임받은 권한에 대해 조합원 총회에 책임 있게 설명하도록 돼 있는 이사회가 높은 책임성을 갖는 것이다.

대표자로서의 핵심 역할

- 조합원들을 대표함
- 총회의 결정사항을 실행함
- 조합원의 이익을 최대화 함
- 조직의 대표자들을 임명함
- 총회에 권고안을 제출함
- 매년 총회에서 위임받은 권한에 대해서 보고하고 조합원들에게 연례 보고서를 제출함

경제적 위임 사항

- 실행 중인 활동의 운영을 관리하고 감독함
- 법인의 재정 건전성을 체크함
- 상임이사를 선발하고 고용함; 일상 경영에는 간섭 않고 지원하기만 함
- 자원을 적정하게 사용함
- 실행 중인 활동과 경영에 전체적 방향과 전략적 목표를 제시함
- 경영을 감독하고 고정자산 비용과 그 사용 내역을 감독함
- 상임이사를 감독함

전문지식과 문화의 상호보완성

전문기술적 잠재력 이상으로 중요한 “조직”의 성공 요인은 균형이란 개념이다. 공식 기구(특히 이사회)는 다양한 전문지식을 가진 사람들(또는 사회적·직업적 배경이 상이한 사람들)로 구성되어야 한다는 게 매우 중요하다. 이사회는 조합원을 대표하고 총회의 결정사항을 대신한다는 것 이상으로, 그 구성에 있어서 원만하게 거버넌스를 운영하고 아래 요소들이 균형을 이룰 수 있도록 짜는 게 중요하다.

- 대표성
- 전문지식의 다양성
- 합법성
- 투명성
- 효율성

이 같은 다양성을 갖추으로써 언제나 기업이 벗어날 수 없는 두 개의 강박관념, 즉, 미션의 수행과 경영상의 효율성이라는 문제를 균형 잡힌 시각으로 바라볼 수 있어야 한다. 이 같은 균형 감각은 기업이 여러 가지 어려운 도전에 처할 때 큰 자산이 될 것이다.

정부기관으로부터의 독립성이란 정부가 사회적경제기업의 거버넌스에 간섭하거나 통제력을 행사해서는 안 된다는 의미이다. 정부는 기업의 이사를 지명해서는 안 되며, 설혹 선출직 공무원이나 정부 대표를 이사진으로 지명했다 하더라도 그 지명된 사람은 전체에서 소수여야 하는 것이다.

[참고문서 섹션 3] ‘이사회역의 역할’ 참조



거버넌스 구성과 조직적 활력의 예

잡/커리어 옵션(Job/Career Options)

총회는 자원(=서비스) 이용자와 취업 지원 분야에서 일하는 커뮤니티 단체의 회원들로 구성돼 있다. 이사회에는 9명의 이사가 있는데, 이용자가 2명, 직원 대표 1명, 커뮤니티 단체 대표 4명, 이사들이 선출한 이사 2명으로 이루어져 있다. 이사들은 헌신적이고 여러 방면에서 조직 활동에 기여하고 있다. 직원 대표와의 관계는 아주 좋다. 모든 이사들이 서로 친하고 경영 방침을 잘 따르는데 경영 방침은 문서로 명확히 명문화되어 있다. 이 조직은 민주적이고 효과적인 거버넌스를 운영하는 것으로 정평이 나 있다.

분석

협동기업을 검증하는 애널리스트는 조직의 활력이 확실히 살아있는가, 조직 초기부터 그 활력이 보이고 그것이 이후에도 지속될 것 같은가를 반드시 살펴보아야 한다. 조직 구성원들의 적극적인 참여와 프로젝트에 동참하려는 모습이 반드시 보여야 한다.

그 기업 일상의 조직적 교류가 어떠한지를 정확히 파악하기란 어렵다. 그러나 이사들이 회의에 참석해서 자금 신청 건에 관해 토론을 벌인다는 것은 일단 첫 번째 지표가 될 수 있다. 또한 애널리스트는 이사회와 각 위원회의 역할과 책임을 보여주는 조직 기구표를 확보해야 한다.

애널리스트는 그 조직의 운영기구들이 얼마나 자주 모이는지 파악하고 그 주기를 협동기업의 정관과 비교해야 한다. 일반적으로 운영기구들은 정기적으로 모인다. 한 기업의 생애에서 가장 중차대한 시기에는 이사회와 위원회들이 보다 긴밀하게 협업하고 필요하다 싶으면 만나야 한다.

여기 공통적인 기준이 있다.

- 조합원 총회는 1년에 최소 1번 개최한다.
- 이사회는 1년에 4번 - 10번 개최한다.
- 각종 위원회(운영위원회, 실행위원회, 개발위원회 등)는 본래의 설치 목적에 맞게 필요에 따라 개최한다.

3.3.2. 민주적 거버넌스의 실천

거버넌스를 실행하는 수준은 그 사회적경제기업의 성과와 그 기업의 경제적 성과에 중대한 영향을 미치며, 그와 동시에, 자기의 미션을 수행하고 금융 파트너에 대한 의무를 다 할 수 있는 조직의 능력에도 큰 영향을 준다. 한 사회적경제기업이 일상적으로 어떻게 조직적 교류를 하는가는 그 기업의 경제적 측면과 민주적 거버넌스 구조의 형성에 직접적인 영향을 준다. 예를 들면,

- 총회는 조직의 기본 방향과 운영 방침을 결정하고 또한 그에 대한 책임을 진다.
- 운영 방침, 정관, 혹은 특허의 내용에 변화가 생기면 총회에서 설명하고 승인을 받아야 한다
- 총회는 1인 1표의 원칙에 따라 운영된다.
- 이사회는 구성원은 조직의 업무를 관리하게 할 목적으로 총회에서 선출한다.
- 경영진은 기업의 운영 전반에 관해 이사회에 보고한다.

이사들의 기본 역할은 경영진에게 위임된 위임사항의 실행 과정을 모니터링 하는 것이다. 협동기업은 매일매일 신속한 결정을 내릴 수 있어야 한다. 이것이 운영상의 많은 결정을 경영진에게 위임해야 하는 이유다. 대표가 위임을 받는다는 것은 언제나 그가 책임을 진다는 것을 뜻한다. 권한을 갖고 있는 개인들은 그에게서 정기적으로 보고를 받아야 한다. 보고는 권한의 위계를 따라서 위로 올라갈수록 더욱더 공식적인 성격을 띠어야 한다.

다이어그램5. 책임의 수준

의사결정 구조; 대표성과 효율성	역동적인 권한 위임; 경영진의 책임성	위에서 아래로의 투명성과 아래서 위로의 의견 수렴
<ul style="list-style-type: none"> ■ 조합원들로부터 의견 수렴하기 ■ 정보의 순환 ■ 결정 과정의 투명성 ■ 이상의 원칙들을 일상적 경영에서도 필수요건들에 대해서는 적용하기 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 총회에서 이사회로 ■ 이사회에서 실행위원회³⁵, 혹은 다른 위원회로 ■ 실행위원회에서 상임이사에게로 ■ 상임이사에게서 (필요한 경우) 경영진 간부에게로 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 이사회 연례 보고서가 총회로 ■ 경영 전반의 보고서가 이사회로 ■ 관리자의 책임 하에 팀 회의에서 구두 및 문서로 관련 정보가 제출됨

이중 리더십

민주적 거버넌스는 기업이 미션을 존중하면서 동시에 신속하고 견실한 의사결정 과정을 반드시 거치도록 해주는 효율적인 운영방식이다. 그것은 일종의 균형 잡힌 리더십이라 할 수 있다.

“단체”의 구성원들은 중요한 결정에 관여한다

꼭 필요한 민주적 공간을 확보하라
지나치게 통제적인 이사회나 실행위원회는 경쟁 시장이라는 상황에서 경영을 수렁에 빠뜨릴 수도 있다.

“기업”의 경영진은 폭넓은 의사결정의 자율성을 가질 필요가 있다

효율적인 의사결정을 하도록 보장하라
모니터링을 충실히 못 하고 일상의 조직적 교류가 막힐 소지가 생기면 결국 최고 경영진이나 이사장에게 전적으로 의존하는 의사결정 시스템이 되고 만다.

35 실행위원회를 두는 것이 의무사항은 아니다. 기업과 이사회 의 규모, 운영 감독에 이사회가 관여하는 양상 등에 따라서 실행위원회의 유무가 결정된다. 실행위원회가 없으면 이사회와 상임이사 사이에 직접적인 관계가 성립한다.

“민주적 운영기구는 법적 형식성 이상의 내용을 가져야 하고 온전하게 작동해야 한다”

- 결정은 투명성과 민주성의 원칙과 양립할 수 있어야 한다.
- 협의하고 결정하고 의사소통을 하는 과정은 운영의 활력을 높이는 데 도움이 되어야 한다. 운영위원회가 그 같은 메커니즘의 한 예다.
- 창업 단계의 기업은 장차 구성원이 될 사람들과 공유 할만한 역사가 부족하기 때문에 경영자는 일상의 조직적 교류에 관한 훈련 계획을 수립할 필요가 있다.
- 조직 내부로부터의 지지가 필요하거나 긴장이 커질 위험이 있는 상황에서는 이사회 자리 한 두 개를 외부 사람에게 주는 것이 현명할 수도 있다.

의사결정이 이런 식으로 이루어지려면 규정이 명확해야 하고 이들 규정을 조직의 구성원들이 다 같이 이해하고 있어야 한다. 이들 규정을 잘 지키고 실천하면 높은 수준의 거버넌스와 역시 수준 높은 의사결정 및 보고 방식이 담보될 것이다. 이는 두 가지 사실에 근거한다.

- 이사회가 늘 깨어있는 상태에 있다
- “단체”의 이사장과 “기업”의 상임이사가 조화로운 관계를 유지한다

이 점에 관해서 보자면, 상임이사는 “단체”에서 비공식적이지만 중심적인 역할을 하는데 “단체”의 핵심 리더가 아니면서도 “단체”를 위해서 활동하기 때문이다. 반면, 단체의 핵심 리더는 이사장이다. 상임이사 직을 가진 사람은 경영상의 재무적·전략적 정보 대부분을 갖게 되는데 그들 정보는 선출직 의사결정자들과 공유되어야 하는 것이다. 대체로 의사결정자들은 현명한 결정을 내리는 데 필요한 정보를 얻고자 상임이사에게 의존한다. 이런 점에서 이사장과 상임이사는 “단체”와 “기업” 간의 교량 역할을 하면서 서로 잘 협업하는 관계로 비쳐야 한다. 이사장과 상임이사 간의 돈독한 관계는 사회적경제기업의 경영에서 핵심 요소이다.

반면, 이 두 사람이 지나칠 정도로 단짝패가 되면 과도한 권력 집중이 문제 될 수 있다. 각 구조의 정점에 있는 사람으로서 “단체”의 이사장과 “기업”의 상임이사는 상호 대화를 통해서 자기 구조의 이익을 지키는 한편, 자칫 의사결정의 핵심부가 된다든지, 다른 쪽 이해관계자들을 버리거나 혹은 그들을 상징적인 존재 내지 요식적(要式的)인 역할로 치부한다든지 하는 일이 없도록 해야 한다.

[참고문서 섹션 3] ‘이사회 방향과 행동규칙’ 참조

분석

애널리스트는 경영진과 이사회 리더십 간의 균형, 그리고 단체 및 협동조합의 의사결정 기구가 내부적으로 운영되는 방식에 주의를 기울여야 한다. 특히 상임이사의 이직률, 이사들의 회의 참석률, 선출직 대표들(이사장, 부이사장, 회계책임자, 실무책임자)의 이직률 등을 주의 깊게 살펴야 한다.

원칙적으로, 기업에 자금을 조달하는 문제에 대한 결정은 직접 검토할 수 있는 조건에서 이루어져야 한다. 그러기 위해서는 의안을 제출한 재정 책임자가 이사회에 옵서버로 참석할 수도 있고, 사안이 중대하다고 여겨지는 경우, 예외적 상황에서, 투표권을 행사할 수도 있다.

따라서 애널리스트는 다음 사항들을 확인해야 한다:

- 이사회와 고위 경영진에게 위임된 사항들이 명확하게 구분돼 있는가.
- 이사들이 자신들의 법적 책임의 내용을 완전히 파악하고 있는가.
- 기업이 나아갈 방향과 해결 과제에 관해서 모두가 공유하고 있는 하나의 비전이 있는가.
- 경영진과 이사들의 이직률
- 위임의 수준: 이사회부터 실행위원회 및 상임이사에 이르기까지
- 관계의 질적 수준: 상임이사와 이사회 관계, 이사회와 총회 관계

[참고문서 섹션 3] 지표 목록 3.3 참조

[5부 5.1.3 평가표] 주제 3 참조

3.4 지역 및 부문 착근성

착근성(rootedness)이란 조직이 커뮤니티, 지역, 활동 부문 등과 맺고 있는 관계를 가리킨다. 사회적경제기업은 언제나 제대로 충족되지 않은 어떤 욕구를 느낀 조직 혹은 그런 사람들의 그룹에서부터 시작된다. 기업의 미션과, 그로부터 생겨나기 마련인 프로젝트는 이런 그룹이 간절히 원하는 바를 적절히 충족시키기 위해서 만들어진다. 커뮤니티 착근성은 사회적경제기업의 관계자본(relational capital)의 질을 결정하는데, 관계자본은 미션이 타당하다고 여겨지고 커뮤니티가 그것을 인정할 때 생성된다.

그리하여 커뮤니티가 볼 때 기업이 미칠 사회적·경제적 영향(impact)의 중요성이 크다고 여기면 여길수록, 커뮤니티는 그 프로젝트를 더욱더 지지하고 기업 생애주기의 여러 단계에 늘 동참하게 될 것이다. 미션의 배후에 있는 집단이 크면 클수록 기업의 성공 가능성은 커진다:

- 기업이 도약하고자 자금을 조달하려 노력할 때
- 기업의 창업 단계, 특히 전문지식이나 물적·재정적 지원이 필요할 때
- 기업의 도약기에 자체 역량을 강화하고자 할 때

언제나 커뮤니티 착근성은 프로젝트에 가까이 있는 사람들을 동원하고 준비·실행·관리의 과정에 그들을 참여시킴으로써 모습을 드러낸다. 또한 지역의 경제개발단체, 고용 창출 및 직업훈련 단체, 환경보존단체 등으로 하여금 공동의 목적을 위해서 그 기업(의 프로젝트)을 지원하도록 추동하는 경우에도 커뮤니티 착근성은 드러난다.

분석

애널리스트는 기업이나 프로젝트가 커뮤니티로부터 받을 것으로 기대하는 지원이 어떠한지 가능할 수 있어야 한다. 이 평가 결과는 자금의 투자 조건과 활동에 중대한 영향을 미칠 것이다.

착근성은 그 프로젝트를 정신적으로 지지한다거나 재정적 지원, 자산 혹은 시간 형태의 지원을 하자는 추천서로 나타날 수 있다. 어떤 기업이 커뮤니티와 좋은 관계 속에서 설립되면 여러 가지 형태의 지원(서비스의 교환, 마케팅, 우선구매, 자금 제공, 지자체나 지역 기관장으로부터의 인정)을 받음으로써 힘을 받게 된다.

[참고문서 섹션 3] ‘커뮤니티 착근성과 기업 프로젝트의 타당성 관계’ 참조

커뮤니티를 대표하는 단체들이 명시적으로 나서서 그 프로젝트에 대한 자금 제공을 우선적으로 고려하라고 금융 파트너 기관을 설득하는 경우도 있을 것이다. 따라서 애널리스트 입장에서는 이러한 착근성을 검증하고 그것이 그 사회적경제기업의 장기적 생존력에 미칠 영향을 가능하는 것이 중요하다. 이 같은 추가 정보가 있으면 투자의 위험 수준을 평가하는 것이 가능해진다.

“착근성은 기업에 대한 지원으로 나타나야 한다”

- 프로젝트 활동에 부합하는 성격의, 비중 있는 지역 단체나 공공기관 당국자가 프로젝트를 정신적으로 지지한 다든지 재정적으로 지원하자고 하면서, 사회적·경제적 필요에 대한 프로젝트의 타당성을 뒷받침하는 발언을 하는 경우가 있다.
- 커뮤니티의 구체적인 행동(gestures)은 기업에게 전문기술 제공하기, 마케팅 지원, 자원봉사하기 등으로 나타난다.
- 커뮤니티가 그 기업 및 관련된 위험을 관리하는 데 관여하는 경우도 있다. 이는 그 그룹(=기업)이 기존 네트워크 내지 커뮤니티 사회관계망의 일부라는 증거이다. 그 같은 관여의 정도는 커뮤니티가 그 사회적경제기업의 성공에 대해 얼마나 의욕적인지 하는 동기화의 수준을 나타낸다.
- 기업이 어떤 활동 내지 특정한 미션에 특화된 전문적 네트워크에 가입하는 경우가 있는가 하면, 부문(sectoral) 착근성이라는 것도 있다. 이런 연줄이 있으면 부문을 대표한다는 상징성도 훨씬 강해지고, 전문기술을 공유하는 것도 수월해지며, 어떤 거래에서는 규모의 경제를 실현하고 공동의 해결책을 찾는 것도 가능해진다.
- 기업이 공공 및 민간 자금제공자로부터 인정을 받고 있는지를 가급적 정기적으로 확인하는 게 중요하다. 사회적 편익이 큰 기업의 경우에는 이러한 점검이 결정적으로 중요하다. 조직과 정부 관련 부서와의 관계가 어떠한지, 관계가 정기적으로 유지되고 있는지를 점검하는 것이 바람직하다.

결론적으로, 명심할 것은 이 같은 지표들을 분석함으로써 프로젝트나 기업의 타당성, 기여 정도에 대한 인정, 그리고 커뮤니티가 그것의 존속을 바라는 관심의 수준 등에 관한 전략적 정보를 얻을 수 있다는 것이다. 이런 점에서 기업(프로젝트)은 장차 필요한 경우에 재정적 또는 전략적 지원을 기대할 수도 있다.



지역 및 부문 착근성의 예

인테그리플러스 식품서비스 - 노동통합기업

이 기업은 명시적으로 커뮤니티의 확고한 지지 속에서 설립되었다. 이 기업은 퀘벡노동통합기업협회의 회원사이기 때문에, 자신을 동종 부문의 유사 기업들과 비교할 수 있는 경영 분석들을 제공받는다. 또한 지역의 식당들로부터 중고 설비를 기증받는다. 어떤 지역개발 단체는 장기 자금으로 \$25,000를 기부했다.

[참고문서 섹션 3] 지표 목록 3.4 참조

[5부 5.1.3 평가표] 주제 4 참조

PART B - 기업

사회적경제기업은 자기의 사회적 미션을 성취하기 위한 경제 지렛대로서 재화나 서비스를 생산한다. 사회적경제기업은 장기간에 걸쳐 미션을 효과적으로 수행하기 위해, 사업적 측면과 조직적 측면 모두에서 좋은 성과를 내야 한다. 다음 그림은 한 기업의 비즈니스 계획을 구성하는 네 가지 전통 요소(사업, 시장, 인적 자원과 관리, 재정 자원)와 그 성공 요인들을 나타내고 있다. 분석과 해석을 위한 요점들은 각 요소들 아래 열거돼 있다. 주로 사회적경제기업이 지닌 특징적 요소는 빨간색으로 표시돼 있다.

다이어그램6. 사회적경제기업 -“기업”의 구성요소



3.5.1. 목적과 수단

비즈니스 계획의 시장 편은 그 기업이 공급하고자 하는 제품이나 서비스를 기술한다. 미션의 내용과 경제 활동의 관련성을 서술하는 것이다. 또한 판매 목표와 그것을 이루기 위한 수단에 대해서 설명하고 그것이 타당한 이유도 밝히도록 되어 있다. 분석에는 사업 개발, 매출, 고객에 대한 서비스 등의 내용도 들어가야 하는데 그런 것들이 성과 달성과, 제품·서비스 및 고객 경험의 차별화에 상당 부분 기여하기 때문이다.

“어떤 새로운 욕구를,
혹은 어떤 새로운 방법으로 충족시켜서
기업의 경쟁력을 높일
것인가?”

마케팅 계획은 기업의 매출 예상치를 어떻게 성공적으로 달성할 것인가를 보여준다. 그것은 목표와 목표를 달성하기 위한 수단 및 전략 등을 제시한다. 여기서 다음의 사항들을 고려해야 한다.

- **공급되는 제품과 서비스**, 또는 미션의 이면(裏面)에 있는 개념
- **표적 시장: 기업의 거시적/미시적 환경**: 지리적 위치, 이용자와 고객들의 특성 및 욕구
- 전체 수요의 추정치, 예상 시장점유율 추정치, 실제 발생 수입의 추정치
- 이 시장에서의 **경쟁 상대**
- 이 시장에서의 제품 및 서비스의 **포지셔닝(positioning)**
- **마케팅 목표와 전략**
- 마케팅의 기본요소들(**제품, 가격, 유통, 커뮤니케이션**)을 배합하는 데 대한 설명
- 결과의 **지표들**

앞에서 보았듯이 사회적경제기업은 미션을 수행하기 위해서 경제 활동을 한다. 따라서 상호보완적인 두 개의 시장, 즉 경제 활동과 관련된 제품 시장 및 미션과 관련된 시장에서 운영된다. 이 두 개의 시장은 서로 겹칠 수도 있고, 반대로, 서로 빙자하듯 다를 수도 있다.

어떤 경우에는 커뮤니티나 정부 측 관계기관이 공익을 위해서 혹은 접근성을 높이기 위해서, 제품이나 서비스의 비용 일부를 부담하기도 한다. 버스타 전철, 연락선 등을 운행하는 실제 비용의 작은 일부만을 이용자들이 지불하는 대중교통이 바로 이런 경우에 해당한다.

많은 사회적경제기업들이 공공부문으로부터 자금을 조달하는데, 이는 그들이 특정 고객들에게 제공하는 서비스가 정부 입장에서 무엇보다 우선시해야 할 요소이기 때문이다. 그것은 커뮤니티에 서비스를 파는 일종의 서비스 협정으로서, 공산품이나 서비스 전달을 평가할 때 사용하는 경제분석 기준과 똑같은 기준을 써서 평가해야 한다. 이 경우에는 두 개의 시장이 겹치고, 노인 주택이나 커뮤니티 매스컴의 경우처럼 정부가 제품 및 서비스 가격에 직접적인 보조를 해주고 있다.

한편, 다른 경우에는 두 개의 시장이 완전히 분리돼 있는데, 식당을 운영하거나 컴퓨터를 만드는 노동통합기업들은 현장 실습이나 노동통합 서비스의 비용을 정부에 별도로 청구한다.

3.5.2. 시장이 가치를 인정하지 않는 활동에 대한 보상: 이슈

이용자나 고객의 재정 자원이 부족해서이든, 환경적 혹은 사회적 측면의 긍정적 외부효과에 대한 인식 부족 때문이든 간에, 시장이 항상 사회적경제기업의 활동에 대해서 제대로 보상해주는 것은 아니다. 따라서 사회적경제기업을 효과적이고 효율적으로 운영한다 하더라도, 수지를 맞추고 비즈니스 모델의 지속성을 확보하기 위해서는 판매 수입 외의 다른 수입원에 의존해야 하는 경우도 있다.

서로 다른 수입원들이 많이 있을 수 있는데, 각각의 수입원들은 상이한 측면의 미션, 혹은 기업의 경제적·사회적 덕목 등에서 비롯되기 마련이다. 몇 가지 예를 들어보면

- 이용자나 고객에게 판매한 제품이나 서비스의 대가로 받는 민간시장에서의 보상
- 정부와 맺은 서비스 협정에서 오는 보상으로, 어떤 조직이 (쓰레기 수거 기업과 비슷하게) 환경 폐기물을 제거한다거나 정부 지원을 받을 수 있는 수급자 노인들에게 거처를 제공하는 경우 등이다.
- 상업적으로는 공급되지 않거나 시장이 보상해주지 않는—직업훈련이나 사회통합 서비스 같은—활동의 사회적 성과에 대한 보상. 이런 예라면 일자리 창출과 그것이 경제에 미치는 유익한 효과(예컨대 조세 수입)를 들 수 있겠다. 이 세 번째 차원은 어떤 비즈니스 형태에도 적용될 수 있을 텐데, 사회적경제기업의 창업 단계에서는 전략적으로 매우 중요하다.

분석

분석을 하려면 맨 먼저 기업이 운영되고 있는 환경을 이해해야 한다. 그런 다음, 기업이 제품이나 서비스를 누구에게 팔려고 하는지에 관해서 알아봐야 한다. 시장조사는 동질적인 이용자/고객 집단을 제시하고 나서 그들을 다시 서로 다른 소그룹으로 분류해야 한다. 소그룹을 설명하려면 기업의 포지셔닝을 구체적으로 하고 잠재 매출액의 추정치를 제시해야 한다. 이 같은 예측치를 입증하는 데는 다음 지표들이 유용할 수 있다.

- 계약 일람표 또는 서비스 협약서
- 주문 대장
- 충분히 상세한 내용의 의향서(=가계약서)
- 독립된 연구기관이 주장하는 시장 트렌드
- 기업의 판매직이나 경영진이 작성한 업종부문과 그 종사자들에 대한 정보 문건

정부가 비용 일부를 부담하는 조건으로 서비스 생산을 결정한 기업의 경우는, 이용자/고객에 대한 평가를 할 때 정부가 해당 비용을 부담하기로 한 조건을 반드시 확인해야 완전한 분석이 된다.

재화와 서비스의 판매 수입 가운데 정부 부문에서 올 수입의 비중이 얼마나 될지를 평가할 때, 애널리스트는 다음과 같은 관련 데이터들을 평가해야 한다.

- 서명을 한 계약 문서 (기업과 정부 관련 부서 간에 체결된 합의서)
- 노동통합·취업훈련·주간보호 서비스처럼 시행 중인 정부 부처 프로그램에 근거해서 작성된 약정서
- 관광이나 문화 사업처럼 그 지역 지방정부 프로그램에 근거해서 작성된 약정서

확실히 기업이 정부와 협약을 맺고 그에 상응해서 자금 조달을 받을 수 있게 되었다는 것은 다음과 같은 함의를 지닌다.

- 그 기업의 활동이 커뮤니티에 유익하고 미션이 타당하다는 것
- 제안된 활동이 시행 중인 정부 프로그램과 합일된다는 것
- 커뮤니티로부터 강력한 지지를 받는다는 것

이 같은 계약에 관한 정보는, 상업적 거래로부터의 수입과 사회적 미션으로부터의 수입 모두에 대해서 제출되어야 한다.

시장에 대한 평가와 자료의 신뢰도를 검증하기 위해서 애널리스트는 또한 부문별 잠재 시장을 비교 검증한 결과를 찾아봐야 한다. 이러한 정보를 제공할 책임은 기업에게 있다. 애널리스트는 아래와 같은 소식통으로부터 추가 정보를 얻을 수도 있다.

- 이미 유사한 프로젝트를 해본 다른 애널리스트
- 특정 부문 활동에 아주 정통한 파트너
- 그 기업 활동에 연결된 부문 단체의 대표
- 해당 문서 작성에 관여하지 않은 컨설턴트

예측치는 프로젝트가 성공하기 위해서 요구되는 자원과 상업적 잠재가능성을 보여준다. 수요를 추정하려면 기업이 관심을 갖고 있는 시장 세그먼트(=세부화된 시장) 역시 고려해야 한다:

- 수요가 있는 제품과 서비스의 성격과 양, 구매 의사가 있는 고객
- 수요의 진화 단계: 신제품, 숙성된 제품, 새로운 시장
- 제품과 서비스의 판매 수입
- 계약 체결에 의한, 혹은 협상의 여지가 있는 서비스 수입

애널리스트는 기업의 일관성(마케팅 전략, 선정된 타겟)과, 마케팅 계획 속의 선택 안(案)들(마케팅 믹스³⁶)에 근거한 비용 대비 성과의 비율 예상치를 평가해야 한다.

[참고문서 섹션 3] '시장' 참조

[5부 5.1.3 평가표] 주제 5 참조

36 역자 주: 기업이 소비자에게 상품 구매를 유도하는 데 활용할 수 있는 상품의 특징, 가격, 광고 방법, 판매 장소를 종합한 판매 전략 및 기술



시장 요소의 예

라이징타이드 여관-연대협동조합

지난 수십 년간 어업과 임업 경기가 쇠퇴하면서 지역 경제는 심각한 침체를 겪었다. 지역개발에 이해관계가 걸린 사람들은 10년 전, 수상 레크리에이션과 야외 활동 및 기타 관광산업 서비스를 개발해서 해안가와 주변 산림지대를 알리는 공개행사를 함으로써 관광산업을 최선두에 농기로 결정했다.

관광산업은 성장하고 있지만, 관광객 숙박업 분야에서는 성장세가 더디다. 그러다보니 관광업의 다른 분야 활동이 발전하는 데도 걸림돌이 된다. 지자체 청사 주변 지역에는 호텔과 모텔 몇 개에다가 아침식사 주는 민박집이 몇 개 있을 뿐이다. 2년 전에 고급 여관이 문을 열었지만 지금은 경영난을 겪고 있다.

하지만 야외 레크리에이션 활동을 제공하는 사업은 아주 잘 되고 있으며 이들은 향후 협동조합과 깊은 유대 관계를 맺을 수 있을 것으로 보인다.

지역 군청(MRC)³⁷이 실시한 시장조사 보고서도 협동조합이 구상하고 있는 것과 유사한 형태의 유스호스텔(youth hostel)에 대한 수요가 분명히 있다고 밝히고 있다. 그 보고서는 그런 기업이 마케팅을 도와주는 국제적 네트워크의 일원이 될 필요가 있다고 강조하면서 홍보 예산을 두 배로 증액하라고 권고하였다. 예상 수입은 지역 평균과 비슷한 객실 이용률을 근거로 산출됐고 제안한 가격은 꽤 경쟁력이 있었다.

마케팅은 관광사업을 홍보하는 지역 단체들과 파트너십을 맺어서 진행할 것이다. 파트너십은 지역의 다른 관광 사업체들과 서로서로 상대 서비스를 광고해주면서 형성될 것이다. 온라인 예약 사이트들을 이용할 것이고, 여관 웹사이트는 문을 열기 전에 온라인 접속이 가능하게 할 것이다.

37 역자 주: Municipality Regional County의 약자로서 퀘벡시의 지역 카운티를 말함. 이후 MRC란 약자가 계속 등장하는데 퀘벡시의 기초 지자체로 이해하면 됨.

기업을 운영한다는 것은 제품과 서비스의 생산과정을 직·간접적으로 지원하는 설비 가동뿐 아니라, 관련된 일체의 사람들, 공정 및 활동을 모두 포괄하는 것이다. 이런 관점에서 보자면, 기업의 전반적 역량을 분석할 때는 그 효과성, 서비스의 품질을 지키고자 선택하는 방안들, 그리고 사회적 가치와 지속가능 발전의 원칙을 준수하는지 여부를 고려해야 한다. 분석에는 제품과 서비스 제공을 통한 사회적 미션 달성을 위해서 활용하고 있는 조직의 파트너와 공급자들, 물류 사슬체계 등을 살펴보는 작업이 포함돼야 한다.

“타당성을 검증하기 위해서는 운영상의 일관성을 확인하라”

분석

애널리스트는 기업이 제공한 정보와 내·외부의 정보원(情報源)으로부터 교차 확인을 거친 정보를 기반으로 운영을 체계적으로 사정(査定)해야 한다. 이러한 평가는 필요 자원 및 생산성에 대한 추정 내용과 그에 따른 예측치가 신뢰할 만한가를 객관적으로 사정해야 한다

평가 척도와 의견이라는 형태로 문서화된 애널리스트의 사정 및 관찰 결과는 최소한 다음과 같은 기준을 고려해야 한다:

- 부문 업종 내의 비교와 검토
- 운영 능력 (목적 달성을 위한 방법의 타당성과 효과성)
- 추정 내용과 예측치의 신뢰도 (양적 접근이든 질적 접근이든 상관없음)
- 예상 비용의 문서화
- 자원관리계획서에 제시된 자산과 사용률³⁸에 대한 사정
- 생산지표(시간 당, 평균비용 당 ... 생산 개수)가 있는지, 있다면 생산지표를 모니터하고 그 타당성을 평가하기
- 사회적경제기업의 가치를 준수하고 있는지 여부
- 규범과 규정을 준수하고 있는지 여부
- 기타 적절한 사정(査定)과 의견 서술

기업은 자원과 생산 목표, 미션 간의 일관성을 보여주어야 하며 다음의 사항들을 구체적으로 명시해야 한다:

- 활동을 수행하는 데 필요한 설비와 설치 작업
- 생산을 위한 조건과 방식
- 테크놀로지 또는 전문기술
- 원료의 소재지와 공급자, 원료의 구매와 재고 관리 등 공급에 관한 사항
- 프로젝트의 사회적 특성을 반영한 물리적 배치, 예컨대, 장애인이 접근 가능한 작업 공간이라든지 노인 주택의 엘리베이터 등
- 조직의 고정·가변 생산비용들을 자세히 계산한 결과로서 개(個) 당, 혹은 근로시간 당 생산비용

38 역자 주: 사용률(usage rates)이란 어떤 제품의 재고가 특정 기간 동안 사용되고 판매되는 비율을 말함.

★ 사회적경제의 공통 특징

- 목표 수입과 미션 달성이라는 양 측면에서 볼 때 자원(resources)과 과정(process)이 합일됨
- 급여 및 운영 보조금이 생산단가에 미치는 영향, 그리고 그것을 어떻게 원가 관리나 가격 책정 전략에 반영하는지를 명백하게 보여줌.
- 해당 사항이 있는 경우, 미션, 생산단가 및 가격 책정과 관련해서 발생한 운영 수입, 그리고 급여 보조금이 미친 파급력(impacts)을 보여줌.
- 신규기업 지원이나 노동자 적응 지원 차원에서 발생한 수입이 직·간접적으로 순익분기점 달성에 미친 효과를 보여줌.

[참고문서 섹션 3] '기업 운영 관련 확인사항' 참조

이상의 내용은 모두가 일시적으로 혹은 오랜 기간에 걸쳐 기업의 생산단가와 장기적 생존력에 심대한 영향을 미칠 수 있는 것들이어서 매우 중요하게 고려해야 할 사항들이다.



운영과 연관된 요소의 예

인테그리플러스 식품서비스

이 노동통합기업은 주로 점심시간에 동네 주민과 노동자들에게 다양한 식사를 제공한다. 식당 공간은 여유가 있으면서도 실용적이다. 실내 장식은 낡아서 기업 이미지를 깎아내린다. 하지만 서비스는 능률적으로 이루어지면서도 친절하다는 인상을 준다.

그러나 내부의 생산 분석 결과 어떤 문제점들이 드러났다. 그 기업은 메뉴를 지역 고객의 욕구에 맞춰나가는 중인데 그로 인해 식품의 손실이 증가하고 있는 것이다. 또 일시적인 공급 문제도 나타났는데 기업이 현재 자체 개발 중인 단기 통합 프로그램에 너무 집중하기 때문에 생기는 문제였다. 책임 있게 공급하려는 정책을 펴다보니 운영 비용과 음식 단가가 올라가기 마련이었는데, 그래도 그것이 기업의 이미지와 시장 개척에는 긍정적인 영향을 주었다. 노동통합이라는 미션 때문에 직원들의 이직률이 높고 그로 인해 생산성이 위태로워진다. 게다가 시설은 에너지 효율을 높이는 방향으로 업그레이드 될 필요가 있다.

3.6.1. 완성 단계와 일정

프로젝트가 가동되려면 기업이 프로젝트 일정을 적정하게 짜야 한다.

사실상 당초의 마감시한은 언제나 지키기 어려운데, 예를 들어 허가증이나 금융패키지의 확정 문제처럼 예상하기 힘든 외부요인들이 어쩔 수 없는 지체 상황을 일으키기 때문이다.

신청자들은 프로젝트와 비즈니스 계획을 어떻게 실행하겠다는 설명을 끝으로 자기 프리젠테이션을 마쳐야 한다.

그 전에 입증해야 할 것은 다음과 같은 것들이다:

- 기업 사회적 미션의 타당성
- 생산을 효과적으로 조직하는 법
- 마케팅 전략의 타당성
- 자금조달 조건의 실현가능성

비즈니스 계획에는, 파트너의 자금 지급의 흐름에 상응하는 논리적 순서에 따라서 작업의 각 단계를 기술하고 그것을 끝맺는 일정이 들어있어야 한다. 그리고 그 계획에는 핵심적인 성공 요인들도 포함돼 있어야 하는데, 그 성공 요인들은 작업을 진행하는 과정에서 확인할 수 있다.

분석

실행의 주요 단계:

- 자금조달 계획의 최종 완성
- 투자의 조직화
- 설비 설치
- 직원 충원과 훈련
- 원재료 공급자와의 절충
- 예비 마케팅(pre-marketing)
- 마케팅 계획과 홍보 활동에 대한 설계와 실행
- 관리도구(management instruments)³⁹ 구비
- 작업 개시에 필요한 시간과 손익분기점까지의 시간을 최소화하기 위한 관리 절차들

마감 시한

- 작업의 각 단계별로 정확한 일자가 명시되어야 한다.
- 각 단계의 작업을 책임질 사람들을 선정해야 한다.

핵심 요인

- 외부 요인으로서 자금조달 계획의 최종 확정, 파트너와의 협약 마무리, 장소의 선정, 임대 계약 체결 같은 것이다.
- 내부 요인으로는 어떤 활동의 종료, 운영실적 요인의 관리 등이 있다. 이런 요인들은 기업 생산 일람표의 맨 첫 줄에 자리 잡게 된다.

[5부 5.1.3 평가표] 주제 6 참조

39 역자 주: 기업의 전략기획, 생산/품질 관리, 인사/조직 관리, 재무 등 각 분야의 관리업무에 사용되는 일체의 시스템, 방법론, 애플리케이션 및 프로그램 등을 말함.

3.7 임원과 인적 자원

한 사회적경제 프로젝트를 사정할 때는 그 협동기업가의 자질에 대한 평가가 꼭 들어가야 한다. 개발자 그룹에 초점을 맞추고, 한 팀으로서 그들의 자질과 전문기술과 잠재력의 조합을 따져보라. 뿐만 아니라, 사회적경제 그룹이 설립한 기업은 대개 노동집약적인 운영을 하는 편이고 훈련과 취업능력 향상 과정을 갖추고 있는 경우가 많다. 이러한 특징들을 보면, 그 그룹의 공식적인 기업 운영기구를 평가하고, 특히 인정하는 일이 얼마나 중요한지가 명백해진다:

- 필요로 하는 전문성의 수준
- 창업 후 적응해나갈 수 있는 내부의 능력
- 경영문화와 기업 미션 간의 합일성
- 단체 구성원들의 숙련도와 전문분야를 개발하고 강화할 수 있는 잠재력
- 그룹의 단결력에 대한 평가

기업은 신속하게 의사결정하고 행동하는 능력을 유지해야만 하는 조직이다. 기업은 매일매일 여러 가지 압박과 제약에 직면하게 되어 있고, 효과적이고 효율적인 운영을 위해서 신속하게 반응해야 한다. 이러한 압박과 제약이 생기는 원인은 다음과 같다.

- **외부:** 제품과 서비스의 가격 및 기타 요소에 대한 경쟁사의 반응, 각종 물자, 고객/이용자의 만족도, 자산 유동성에 대한 압박, 또는
- **내부:** 직원의 숙련도, 직원들의 실적 및 근로의욕 관리, 설비와 생산성의 상태

기업이 효과적이고 효율적으로 기능할 수 있으려면 다음 요소에 의존해야 한다:

- 경영과 생산에 관해 적절한 전문지식을 갖추고 있는 경영팀
- 커뮤니케이션, 참여 방안, 생산성과 품질 등의 내용을 적절히 담고 있는 생산계획서
- 의욕이 넘치는 훈련된 팀

따라서 기업은 생산, 마케팅, 경영업무 등을 맡길 사람이 있어야 하고, 그 사람들은 크게 두 가지 측면에서 자질을 갖추고 있어야 한다: 전문적인 기술과, 담당할 역할 및 책무에 대한 경험이 그것이다. 인적 자원은 두 가지 형태의 “재산”으로 구성된다:

- **개인이 가진 전문기술과 경험**(장점, 약점, 조직 내 사람들의 특징)
- **조직문화와 효과성**(어떻게 일하고 결정을 내리며 서로 의사소통을 하는지에 관한 것)

프로젝트나 어떤 기업의 성공 가능성을 평가할 때 인적 자원이야말로 가장 핵심적 요소라는 사실은 사기업보다 사회적경제기업의 경우에 더욱 들어맞는다. 또한 사회적경제가 사기업 부문과 다른 점 가운데 하나는 경영관리직을 앞질 때 평등성을 우선시 한다는 것이다: 2001년의 경우, 경영관리직의 53%가 여성이었다⁴⁰.

40 우리에게서 사회적경제와 커뮤니티 활동만을 따로 보여주는 데이터가 없다. 2015년에는 모든 형태의 조직들(사회적경제와 커뮤니티 활동)에서 경영관리직에 있는 여성의 비율이 69%였다.

3.7.1. 상임이사 - 중추적 역할

경영진, 특히 상임이사가 미치는 영향은 효과성을 결정하는 근본 요인이다. 인물의 신상명세를 파악하고 경영진 구성원의 장단점을 평가하는 것은 복잡하지만 필요한 일이다. 이런 평가를 할 때는 기업의 발전 단계와 작금에 직면하고 있는 어떤 특정 이슈 등을 고려해야 한다. 예를 들어, 신생기업의 경우에는 설립자의 신상명세, 구조혁신을 하려는 기업의 경우에는 주창자 내지 주동자의 신상명세, 현대화 계획을 가진 기업의 경우에는 최첨단의 운영 및 작업 설계를 평가해야 한다.

사회적경제기업의 상임이사는 기업이 성공하기 위한 조건들을 조합하는 데 중추적인 인력이다. 상임이사는 경영 활동에 대한 책임을 지면서, 자기가 책임지고 있는 단체의 미션을 달성하고자 노력해야 한다. 상임이사는 늘 의사 결정에 초점을 맞추는 한편, 토론에 개방적인 자세를 취하고, 이사들과 투명한 관계가 성립되도록 애쓰며, 기업의 종업원 및 파트너들과 의사소통이 될 수 있는 관계를 유지해야 한다. 기업의 미션과 경제적 생존을 성공시켜야 하는 일차적 책임자로서, 상임이사는 팀플레이어가 되어야 하고 다른 사람들을 상담하며 동기를 부여하는 역할을 해야 하며, 이끌어주고, 절충안을 협상하며 매사에 만전을 기하고 자신이 설정한 목표의 달성 수단이 차질 없이 실행되도록 조치하며 또한 총회와 이사회와의 결정을 존중해야 한다. 권력을 분점하면서 권한을 행사하려면 결연함과 유연함, 방향 감각과 사고성, 야망과 겸손함 사이의 신중한 균형 잡기가 필요하다. 그리고 다음과 같은 것이 요구된다:

- 사회적경제기업이 속한 분야의 철두철미한 전문지식
- 개인과 그룹을 감독하고 동기부여를 하는 데 있어서의 탄탄한 경험
- 위탁받은 재산을 관리할 수 있는 높은 역량
- 기업의 재무적 메커니즘과 이슈들에 대한 충분한 이해
- 단체의 거버넌스 메커니즘에 대한 고도의 지식과 존중하는 자세
- 의사소통과 협상을 할 수 있는 높은 역량
- 확고한 가치관과 결부된 우수한 비즈니스 감각

그러므로 완벽한 상임이사란 존재하지 않는다. 조직의 문제와 개인의 자질 사이에서 팔방미인 격의 완벽한 적임자를 찾을 수 있다고 기대하는 것은 비현실적이다. 해결책은 요구되는 자질들을 많이 갖고 있는 한 사람을 찾고, 그의 부족한 점을 파악해서 균형을 이룰 수 있는 보완적 기능을 가진 일단의 사람들을 모아들이는 것이다. 조직적 조화, 상임이사의 역할 수행 능력, 집합적 소유권과 민주적 거버넌스로 인해 생기는 제약들을 잘 지키는지 여부 등이 검증해야 할 주요 요인들이다.

3.7.2. 인적 자원: 성공의 핵심 요소

한 조직이 단기·장기적으로 기업 프로젝트를 수행할 수 있는 능력은 관계의 질에 좌우된다. 조직은 실천에 헌신하겠다는 사람들과 함께 프로젝트를 만든다. 이러한 관계를 유지하는 도구는 무엇보다, 인적 자원 관리와 작업의 조직화다. 예를 들어, 최적의 조건에서 일하는 종업원이라면 다음 중 하나 이상의 모습을 보일 것이다.

- **나의 조직은 일관성이 있다** - 나는 미션의 의미를 알며 이해하고 있다. 우리 제품과 서비스는 미션과 일치한다. 내가 하는 일은 미션 달성에 기여하고 있으며 나는 그 이유를 알고 있다.
- **나의 조직에는 진실성이 있다** - 나는 우리의 가치가 대내적으로, 그리고 동시에 대외적으로, 고객, 파트너, 커뮤니티 등에 미치는 영향을 발견한다. 우리는 사회적경제기업이고, 내가 그 일부라는 게 자랑스럽다.
- **나의 조직은 투명하고 공개적으로 의사소통을 한다** - 나는 조직 내 나의 역할을 이해하고 있으며 내 일을 하는 데 필요한 기술을 갖고 있다. 나는 내 목표를 달성하는 수단을 가지고 있다. 나는 내 일에 대해 인정받고 있고 역량 개발에 필요한 지원을 받고 있다.

위의 진술은 다음의 특징들을 지닌 조직을 표현하는 것이기도 하다.

- 미션과 운영의 일관성
- 명시적 가치와 이행 수단의 측면에서의 진실성
- 정규직 직원들이 경영상의, 전략적인 목표 달성을 위해 보이는 헌신성
- 고객과 수혜자들의 필요를 만족시키고자 부가가치의 제품과 서비스를 공급하려는 의욕
- 조직의 효율성과 효과성을 개선하고 싶어 하는 지속적인 바람
- 단기·장기적으로 필요한 역량을 이용하고 유지하고 발전시킬 수 있게 만전을 기함

관리와 리더십에서 고도로 숙련된 매니저들의 품질 관리 체계는 조직의 우수한 짜임새를 세우는 초석이 된다. 효과적이고 활력을 불어넣을 수 있는 경영체계에는 다음 사항들이 들어 있어야 한다.

- 역할과 책임, 보고체계에 대한 명시
- 인적 자본 및 인재 충원 개발 계획에 근거한 이용가능 필요역량 일람표
- 정기적으로 (인정과 피드백을 통해) 갱신되는 목표에 근거한 개인별 실적 관리 프로세스. 개인별 목표는 전략적 경영 목표와 부합하게 설정되고 인정된다. 게다가 개인별 목표는 행동에 방향을 제시함으로써 (그 개인이) 조직의 가치를 더욱 지지하도록 촉진한다.
- 공식적인 의사결정 과정 및 효과적인 정보 전달 과정의 존재
- 참여의 경영(participatory management)을 통해서, 성공을 자축하고 기업 이슈와 관련해 개인들을 움직일 수 있는 역량
- 안전하고 평등한, 직원들의 근로 환경

분석

감독 기능을 맡고 있는 사람들과 관련해서, 애널리스트는 기업에서 그들이 수행하는 기능, 그들의 전문지식과 기술 분야, 기업이 필요로 하는 것 사이에 일관성이 있는지를 평가해야 한다.

어떤 비전문적 활동 영역에서는 능력은 아직 개발되지 않았지만 미션에 대한 강한 의욕이 있다면 그것으로 충분할 수도 있다. 감독 기능을 모두가 참여하는 식으로 해낼 수 있다면 그것은 그 조직의 자산이라 할 것이다.

비즈니스 계획에는 주요 개발자와 관리자의 이력서, 전략적 과업 내용, 책임의 분담체계, 임금 체계, 각 자리에 요구되는 경험 등이 포함돼야 한다.

필요한 정보:

- 조직도
- 관리자들의 신상명세
- 필요한 역할과 능력에 대한 설명
- 인적 자원 및 직원 채용 계획
- 인적 자원 관리 방식
- 근무 인력의 훈련과 개발
- 관리를 위한 행정 능력
- 인사 성과 및 이직 방지 관리
- 전략 담당 요원 및 그들 역량에 관한 설명
- 노사 관계
- 핵심 인물의 경험과 실적에 관한 설명
- 보수 체계, 평등 임금, 부가 수당
- 작업 체계
- 직업상의 안전과 건강

[참고문서 섹션 3] '기업활동 참여자의 역량 확인' 참조



인적 자원 관련 요소의 예

잡/커리어 옵션스(Job/Career Options)

설립자와 상임이사가 은퇴하고 나서, 이사회는 기업가의 면모가 더 강하지만 그럼에도 커뮤니티 가치를 지키고자 분투해왔던 어떤 사람을 새 상임이사로 채용하기로 결정했다. 2013년에 채용된 새 상임이사는 직원 팀을 굳건히 하는 한편, 최고의 재정 회복 조치를 단행했다.

그 팀은 상임이사 외에, 두 명의 관리부장, 다섯 명의 고용 상담원, 그리고 한 명의 개발부장 등으로 구성되었다. 급여는 공공부문과 비교하면 시장임금보다 낮았지만 커뮤니티 부문 안에서는 꽤 경쟁력이 있는 수준이다.

팀워크는 아주 좋고 파트너십도 높이 평가할 만하다. 그런데 프로젝트의 전망에 관해서 약간의 우려가 있다. 프로젝트 첫해를 위한 새 전략으로 정보, 컨설팅, 훈련 활동의 계획을 수립한다.

[참고문서 섹션 3] 지표 목록 3.7 참조

[5부 5.1.3 평가표] 주제 7 참조

3.8 지속가능한 발전

지속가능한 발전(SD)의 원칙을 준수하는 경영 방식을 오늘날에는 모든 기업, 특히 사회적경제기업에게는 기대할 수 있게 되었다. 1980년대 후반에 '지속가능한 발전'이란 용어가 처음 등장한 이래로 그 용어에는 오만가지 정의가 다 있었고 어떤 것은 서로 상충되기도 했다. 2004년에 (캐나다) 국회는 '지속가능발전법'을 채택했는데 거기에 이렇게 정의되었다.

“... 미래 세대가 자기네 필요를 충족할 수 있는 능력에 손상을 주지 않으면서 현재의 필요를 충족시키는 발전. 그것은 장기적 관점에서 개발 행위의 환경적·사회적·경제적 차원을 철두철미하게 통합하고자 하는 사고방식에 근거해 있다.”⁴¹

퀘벡 정부와 그 산하 기관들은 이 법에 명시된 기준에 걸맞도록 지속가능한 발전의 원칙을 이행해야 한다. 이 말은 조직의 내부 운영(경영, 영업활동, 서비스의 공급 등)과 파트너십 모두에 있어서 그러해야 한다는 것이다.

협동기업은 지속가능한 발전을 실천하고, 이 실천 내용을 특히 프로젝트를 검증해야 하는 금융 파트너에게 입증해 보여야 한다. 이들 금융 파트너는 법에 의해서(예; 퀘벡투자공사), 혹은 모범사례(예; 데자르탱 연대경제제금고)가 보여주듯이, 프로젝트를 평가할 때 단순히 환경영향평가 조사가 아니라 반드시 지속가능발전 분석표를 사용해서 분석하도록 되어 있다.

41 <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/Appendix.pdf>

3.8.1. 지속가능한 발전과 사회적경제

사회적경제기업들에게 지속가능한 발전은 명백한 관심사다. 그것은 기업의 거버넌스와 창의적인 운영 프로세스를 만드는 데 매우 중요하다. 사회적경제기업들은 자기네 활동 속에 사회적 요소와 경제적 요소를 결합시킨다. 그리고 점차 환경적 요소를 더 많이 포함시키고 있다. 환경이 그 자체로서 목적이기 때문이든, 아니면 기업 활동의 환경적 영향을 평가받아야 하기 때문이든 간에, 이제 그것은 필수적인 것으로 여겨지게 되었다.

어떤 협동기업은 지속가능한 발전을 있으나마나한 것, 혹은 기존의 관습을 보고하는 연습 정도로 여길 수도 있다. 하지만 그것(=지속가능한 발전)은 종래의 경영 프로세스에 새로운 사회적·환경적 발상을 가져다줄 수도 있다.

3.8.2. 지속가능한 발전과 이해관계자

조직은 항상 수많은 이해관계자들과 상호작용을 한다. 사실상 이런 상호작용이 협동적 성격을 띠 때도 있고 별로 그렇지 않을 때도 있다.

표2. 사회적경제기업의 이해관계자들

외부의 이해관계자	내부의 이해관계자
<ul style="list-style-type: none"> ■ 고객 ■ 공급자 ■ 정부 측 대표 ■ 부문 연합조직 ■ 경쟁 상대 ■ 투자자와 금융기관 ■ 지역 커뮤니티 ■ 이웃 동네 ■ 압력 집단 ■ 대중매체 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 직원 ■ 조합원 ■ 자금제공자 ■ 관리자 ■ 노동조합

조직이 이해관계자의 삶의 질에 영향을 미치는 것처럼 이해관계자는 조직의 실적과 수익성에 영향을 줄 수 있다. 또 다른 경우에는 조직과 이해관계자들 사이에 상호의존성이 존재하기도 한다. 이해관계자들의 관심 사안을 경영상의 관심 사안으로 반영하게 되면 지속적으로 개선해나가는 과정에 도움이 되며 리스크 관리가 강화될 수도 있다.

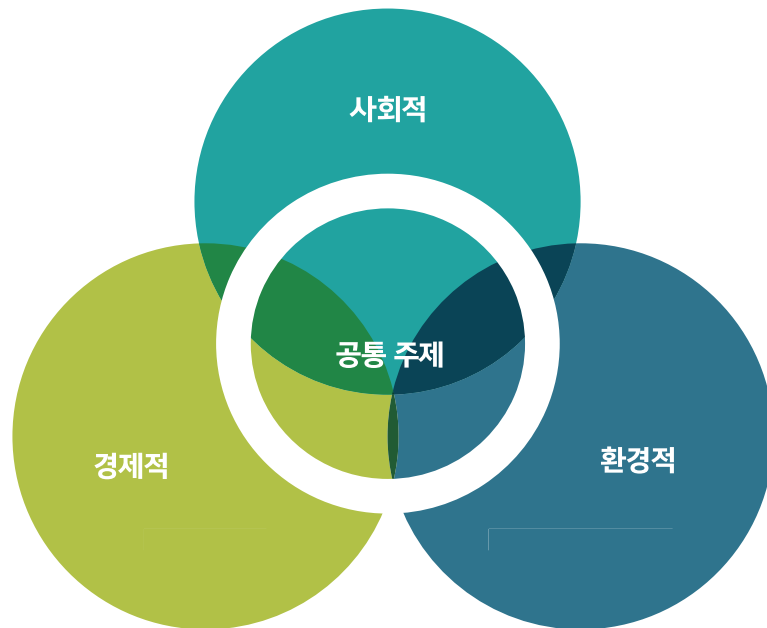
조직의 생존 여부는 주변 커뮤니티가 보기에 그 조직의 정당성(앞의 논의에서 '착근성'이라 했던 것)이 있는가, 그리고 그 조직이 속한 경제적·사회적 구조의 활력, 환경의 질, 자원의 이용가능성 등에 좌우된다. 이해관계자들과 관계가 형성되고 또 발전하는 것은 시간이 걸리는 일이고 아주 지루한 과업일 수도 있다. 하지만 긍정적인 상호작용이 일어나면 기업이 사회적 편익과 경제적 가치, 사회적 자본을 창출하는 데 큰 도움이 될 수 있다.

3.8.3. 지속가능한 발전에 관한 퀘벡의 기준

퀘벡표준청(Bureau de normalisation du Québec)은 지속가능발전법을 근거로 BNQ 21000 표준을 발표했다. 이 표준안은 지속가능한 발전을 4개의 주제와 21개의 이슈로 분류한다.

표3. 지속가능한 발전의 주제와 이슈

A) 사회적 주제	B) 경제적 주제
<ol style="list-style-type: none"> 1. 근로조건 2. 기술 역량의 발전 3. 참여와 노사관계 4. 평등 5. 직업상의 안전과 건강 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 수익성 모니터링 2. 기업의 지속가능성 3. 파트너십 실태 4. 구매 및 공급 실태 5. 지역 발전과 노하우(know-how)에 미치는 영향
C) 환경적 주제	D) 공통 주제
<ol style="list-style-type: none"> 1. 원재료 및 쓰레기 관리 2. 에너지 관리 3. 물 관리 4. 온실가스 배출 관리 5. 기타 오염 관리 6. 지역 환경에 미치는 영향 관리 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 비전, 미션 및 가치 2. 조직 전략 3. 영업 윤리 4. 제품과 서비스에 대한 책임 5. 거버넌스



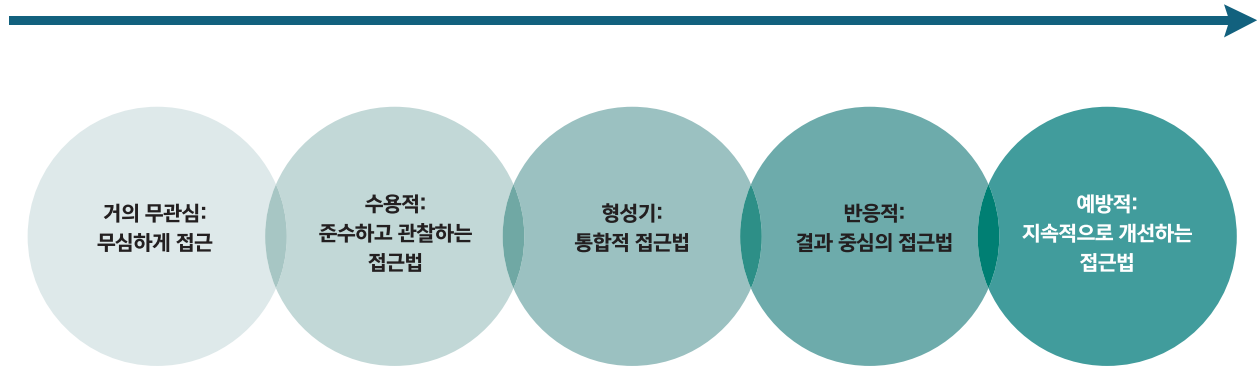
3.8.4. 지속가능한 발전의 프로세스

지속가능한 발전의 프로세스는 수년에 걸쳐 지속적으로 개선되는 과정이다. 이 프로세스에는 보통 일곱 개의 단계가 있다.⁴²

1. **비전 공유하기** - 기업의 존재 이유와 경영진의 개입 수준을 명시할 것
2. **이해관계자들의 신원을 확인하고 의견 듣기** - 대화를 지원할 수 있는 조직의 능력을 따져보고 관여 수준에 대해 명확히 전달하며 이해관계자들과의 대화 규칙을 확실히 정할 것
3. **상황을 조사하여 판단하기** - 이해관계자들과 함께 진단을 하고 결과를 정식화할 것
4. **이슈를 정의하기** - 이해관계자의 이해(利害)와 기대를 고려하여 이슈를 명확히 규정할 것
5. **우선순위 정하기** - 지속적으로 개선된다는 전제하에 이해관계자들과 함께 행동 계획과 성과 지표의 타당성을 판단할 것.
6. **이행상황 알리기** - 커뮤니케이션의 수준과 보고 받고자 하는 욕구에 관해 평가할 것
7. **서서히 진행하기** - 인식 개선과 훈련, 측정과 통제, 영향 평가, 향상된 성과에 대한 자축과 홍보

애널리스트는 우선 그 조직이 지속가능한 발전이라는 관점에서 성숙도의 어느 단계에 와있는지를 판단하는 것이 현명하다. 여기 있는 그림은 협동기업이 지속가능한 발전을 실천하는 데 관해 이해관계자들이 어떤 인식을 갖고 있는지를 다섯 단계로 나타낸 것이다.

그림3. 지속가능한 발전의 관점에서의 조직 성숙도 단계



42 처음 두 단계는 사회적경제기업의 핵심적인 특징으로서 '단체'(association)에 관한 섹션에서 다루었다.



지속가능한 발전과 관련된 요소의 예

라이징타이드 여관-연대협동조합

지속가능한 발전에 대한 관심은 연대협동조합의 미션과 가치 속에 녹아 있다. 지역 프로젝트에서 중심 역할을 맡고 있는 이 협동조합은 자기네 활동과 제품, 서비스의 환경적·사회적 함의를 잘 알고 있고 또한 그것을 기록하고 있다. 이 기업은 고객과의 관계(질적 추적조사), 그리고 공급자 및 직원들과의 관계에 투자를 하고 있다. 또한 윤리 강령을 채택하고 지속가능한 발전을 우선시한다는 내용도 포함시켰다. 이 기업은 제품과 서비스가 미치는 환경적·사회적 영향을 고려해서 이것을 커뮤니케이션에도 활용한다. 이 조직은 지역 차원의 책임 있고 공정한 공급 정책을 펴므로써 예방적 접근법을 취하고 있다.

이 협동조합은 참여, 평등, 그리고 승계를 위한 훈련의 관점에서 조합원 제도를 운영하고 있으며 경영 관행을 이끌어줄 윤리 강령도 채택했다. 이 기업은 환경적 조치를 개선하고 싶다는 바람을 피력하지만 그것을 어떻게 하겠다는 것인지 구체적인 예는 거의 제시하지 않고 있다.

이 기업은 제품과 서비스의 생애주기를 분석하고 원료와 쓰레기 관리의 관점에서 환경적 조치를 개선하기 위한 경영 방침을 세우고자 한다. 이 기업은 오염 방지, 지속가능한 자원 사용, 환경 보호, 생물 다양성 등과 같은 환경적 측면에서의 만족스러운 성과를 제시하고 또 기록한다. 또 운영의 에너지 효율성을 높이고 온실 가스 배출을 줄이기 위한 조치를 취했다.



추가 상세 정보

퀘벡표준청은 BNQ 21000 표준에 발맞추어 퀘벡 기업들이 지속가능발전법의 원칙이 담긴 프로세스를 도입할 수 있도록 안내서를 발간했다. 온라인 도구는 <http://www.bnq21000.qc.ca/methode-pour-pme/>에서 찾아볼 수 있다.

[참고문서 섹션 3] 지표 목록 3.8 참조

[5부 5.1.3 평가표] 주제 8 참조

04

4부 차례

4. 재무 분석	85
4.1 사회적경제 회계의 특이점	85
4.1.1. 회계 규정의 변화	85
4.1.2. 재무제표 정보의 한계	86
4.1.3. 법적 지위와 관련한 특이점	87
4.2 재무제표 조정하기	97
4.2.1. 손익계산서	97
4.2.2. 대차대조표	101
4.3 프로젝트에 자금 제공하기	105
4.3.1. 프로젝트의 성격과 질	105
4.3.2. 재정 계획	106
4.4 재무제표의 분석	114
4.4.1. 분석 방법	114
4.4.2. 재정적 생존력	119
4.4.3. 재무구조	126
4.5 재정 예측	132
4.5.1. 추정치 예측하기	132
4.5.2. 재무제표의 예측과 현금수지예산	135

4. 재무 분석

제4부의 집필 의도는 첫째, 애널리스트들이 자신이 받은 재무제표를 보다 잘 해석할 수 있게 하고, 둘째, 창업이든 사업 확장이든 또는 부동산 프로젝트든 간에, 재무 분석과 그에 수반해서 재정 예측을 할 때 보다 종합적인 분석을 할 수 있도록 하는 것이다.

한 기업의 재무적 성과, 대차대조표상의 현재 및 미래의 재정 상태를 제대로 파악하려면 어떤 예산 항목들은 재분류해서 보다 전형적인 형태로 만들 필요가 있다. 그러나 4부에서는 있을 수 있는 모든 해석과 수정 작업의 예를 일일이 다 살펴보지는 않을 것이다. 대차대조표와 손익계산서상의 어떤 항목을 더 추가적으로 알아봐야 할지를 찾아내는 것은 애널리스트 개인에게 달려 있다. 그렇게 정리를 하고 나면 애널리스트는 자기가 할 분석, 궁극적으로는 자금 제공에 관한 권고안을 도출하는 데 토대가 되는 요소들을 선정할 준비를 다 한 셈이다.

세부적으로 들어가기 전에 지적해야 할 중요한 사실은, 우리가 4부에서 살펴볼 회계 정보의 표기 방법은 재정 예측을 하는 경우와 마찬가지로 시계열적 재무제표를 작성하는 경우에도 유효하다는 점이다. 이 원칙이 중요한 것은 그로 인해 실제 결과와 예측치의 비교가 용이해지기 때문이다. 마찬가지로 재무 분석을 할 때 예상 재무제표에서 쓰는 것과 같은 방법을 실제 재무제표에도 사용하는 것이다.

한 가지 더 지적하자면, 캐나다의 회계 정보 표기 기준은 비교적 융통성이 있기 때문에 재무제표상의 같은 항목에 대해 종종 서로 다른 용어를 사용하기도 한다. 예를 들면, 두 기업의 대차대조표에서 같은 부채 항목에 대해, 각각 “유동성 장기부채”라는 용어와 “단기성 장기부채”라는 용어가 사용된 것을 볼 수 있다. 또한 부채 항목에서 “채무” 혹은 “미지급금 및 미지급 비용”이라는 용어가 사용되기도 하는데 이 두 개는 같은 예산 항목을 지칭하는 것이다. 애널리스트는 예산 항목을 해석·비교하기 위해서 항목의 핵심 내용을 이해하고 있어야 한다. 우리는 최대한 공통으로 사용되는 용어를 쓰고자 노력했다.

4.1 사회적경제 회계의 특이점

4.1.1. 회계 규정의 변화

2011년 1월 1일부터 상장기업과 국제 회계 규정을 적용하고자 하는 회사들은 국제회계기준(IFRS)을 채택하기 시작했다. 그 전까지 널리 인정되고 사용되던 캐나다의 회계 규칙들은 이 새 기준으로 대체되었다. 회계를 공개해야 할 책임이 없는 회사를 위해서는 사기업회계기준(ASPE)이라는 또 다른 회계 기준이 만들어졌다.

비영리단체들은 아마도 세 가지 회계 기준을 사용할 것이다: 국제회계기준(IFRS), 캐나다 공공 비영리단체 회계 기준, 캐나다 민간 비영리단체 회계기준이 그것이다. 어떤 기준을 채택할지는 재무 정보의 공공성이나 민간성, 그리고 관여하는 당사자들의 의지⁴³에 달려 있다.

사회적경제 비영리단체는 민간 비영리단체 회계기준을 사용한다⁴⁴.

43 From: Johanne Turbide, Lexique pour la compréhension des états financiers des OBNL, 2012, p. 4.

44 이 기준은 국제회계기준(IFRS)을 사용하고 있거나 공공부문에서 활동하고 있는 비영리단체에게는 적용되지 않는다. 공공 비영리단체의 특징은 정부기구나 직접 관계를 맺고 있다는 것이다(크라운 기업, 국립박물관 등). 같은 책, 4쪽.

협동조합의 경우는 대부분 민간기업의 기준을 사용한다. 국제적으로 사업을 하는 몇몇 대규모 협동조합들은 국제 회계기준을 채택한 바 있다. 또한 중요하게 언급해야 할 사실은 분배금(rebates)이나 출자지분에 대한 이자의 지급을 금지하고 있는⁴⁵ 협동조합들이 민간 비영리단체 회계기준을 따르고 있다는 것이다.

이들 회계 기준은 2012년 1월 1일에 시작되는 회계연도부터 시행되었다.

회계 기준의 변화가 사회적경제기업에 미친 영향은 거의 없으며 재무제표를 공시하는 데 실제로 바뀐 것은 아무 것도 없었다.

4.1.2. 재무제표 정보의 한계

다른 사업체들과 마찬가지로, 사회적경제기업이 직면하는 가장 큰 문제 가운데 하나는 재무제표상의 다른 항목들을 분석하고 표기하는 것이다. 지식기반 기업의 수가 증가하면서 기존의 회계 규정은, 특히 계량화하기 어려운 재정 자료와 기업의 사회경제적 영향 및 존재 이유 등에 관한 정보를 표기하는 데 한계를 드러내게 되었다. 다음이 드러난 문제들의 일부다.

손익계산서상에서:

- 사회적경제기업의 독특한 성격을 반영한 경제 지표가 없다.
- 자원봉사(예컨대, 이사들이 한 노동)로 인해서 절약된 금액을 나타내는 예산 항목이 없으며 수입란에도 역시 그와 같은 항목이 없다.
- 정부와 계약이나 서비스 협약을 맺어서 들어오는 수입이 따로 구분되지 않고, 기업이 받은 보조금(기부금)으로 잘못 호도(糊塗)되고 있다.

대차대조표상에서:

- 어떤 회계 규정을 적용하게 되면 부를 창출하는 유형·무형의 독특한 자산을 표시하는 데 한계가 생긴다. 이런 자산들을 4개의 범주로 묶어보면:
 - 인적 자본 (경영진이나 종업원들에게 생긴 역량)
 - 조직 자본 (조직이 지니고 있거나 개발한 역량)
 - 관계 자본 (조직이 주변 환경과 유지하고 있는 특별하거나 강력한 관계, 네트워크 내에서 발휘되는 시너지)
 - 계약 자본 (이 마지막 요소는 어떤 조직이 유리한 관계나 기회를 이용해서 편익을 얻게 되는 경우를 나타내는데, 하지만 편익은 계약을 준비하는 비용이 얼마나 들었느냐에 따라서 발생하는 것일 뿐이다)
- 사업 자산으로서 연구·개발이라는 개념에는 기업의 가치와 역량을 높이는 이점은 있지만 전문기술이나 과학적인 게 아닌 것은 포함시키지 않는다.
- 유형·무형의 자산이 지닌 진짜 가치를 대차대조표상에 표기하는 일은 어렵다. 예를 들면, 싸게 할인해서 구입하려고 협상 중인 기업 자산이나, 기업이 기부를 받았단지⁴⁶ 순전히 보조금 조(條)로 받은 자산은 어떻게 표기해야 할까?
- 커뮤니티에서 받은 기부금품이나 현물로 받은 선물의 진짜 가치를 평가하기란 어렵다.
- 대차대조표상에는 투자를 '준(準)자본'(quasi-equity)으로 표시할 수 있는 범주가 없다.

45 협동조합법, CQLR, ch. C-67.2, section 148.

46 현물 기부 역시 회계 상으로 문제가 될 수 있는데, 알아서 잘 판단하는 것이 중요하다. 조직의 회계 방식에 현물 기부에 대한 회계 항목이 들어 있고 그 가치를 합리적으로 추정할 수 있으며 만약 기부를 받지 않았다면 문제의 재화나 서비스를 천상 구매했을 것이라고 판단되는 경우, 그 기부 금품이나 서비스는 재무제표 상으로 보고될 수 있을 것이다. 진짜 가치는 금품이나 전문지식을 기부한 날 현재, 시장 가치를 판단해서 추정할 수 있다.

4.1.3. 법적 지위와 관련한 특이점

우리는 사회적경제를 구성하는 두 가지 유형의 조직(비영리단체와 협동조합)에 관해 따로 분리해서 사고할 필요가 있다. 왜냐하면 각 유형에서 사용하는 회계 관행이 몇 가지 점에서 서로 다르고, 특히 자본이나 순자산을 표기하는 방식이 상이하기 때문이다. 게다가, 여러 항목에 걸쳐 다른 용어를 사용하고 있다.

비영리단체 회계의 특성

캐나다 비영리 부문의 규모가 상당히 크기 때문에, 캐나다공인회계사협회(The CPA Canada)의 편람은 몇 개의 장을 할애해서 이들 조직에서 사용할 수 있는 회계 절차를 상세히 설명하고 있다. 먼저 캐나다공인회계사협회가 인정한 비영리단체들의 회계 방식이 달라질 수밖에 없는 조직의 독특한 점들을 지적하면서 시작해보겠다.

- 비영리단체는 소유권을 이전할 수 없는 기업이다.
- 조직의 구성원과 자금 마련에 일조한 사람들(예컨대, 기부자 혹은 정부)은 조직으로부터 일체의 재정적 보상을 받지 않는다(여기서 돈을 빌려준 자는 해당되지 않음).⁴⁷

일반적으로 비영리단체 수입의 상당 부분은 소위 기여금이라고 하는 것(기부금, 교부금, 보조금 등)에서 온다. 종종 기여금은 그 돈의 사용에 관한 의무사항들을 수반한다.

비영리단체의 손익계산서

비영리단체에는 보통 두 가지 유형의 수입이 있다: 재화나 서비스를 판매해서 오는 수입(이것은 영리기업과 똑같은 방식으로 보고하며 “자주적 수입”(independent revenue)이라는 용어를 씀)과 외부로부터 오는 기여금 수입이다.

캐나다공인회계사협회의 매뉴얼에는 비영리단체는 다음 두 가지 방법 중 하나를 사용해서 기여금을 기록해야 한다고 명시돼 있다.

- 이연법(Deferral method)
- 기금회계법(Fund Accounting method)

우리는 첫 번째 방법에 집중하려 한다. 이연법(발생주의 회계)에 따르면, 비영리단체가 의무사항을 완전히 이행하지 못해서 제약을 받고 있는 기여금은 (대차대조표상에) 이연기여금으로 누적시켜야 한다. 이것은 사실상 미리 받아내는 수입으로서, 수입에 따라 할당된 지출이 발생하는 회계기간 동안 손익계산서 상으로 보고돼야 마땅한 수입인 것이다.

따라서 급여에 대한 지원금 10만달러가 있다고 할 때, 이 중 절반은 다음 회계기간에 지출되겠지만 10만 달러에 대해서는 아래와 같이 처리를 해야 한다: 5만 달러는 손익계산서상 수입으로, 나머지 5만 달러는 대차대조표상 기부채로서의 이연기여금으로 잡아야 하는 것이다.⁴⁸

분석하고 이해하기 위해서, 비영리단체는 연간 기여금을 원천별로 손익계산서상에 기재해야 한다. 기여금은 수입으로 표시해야지, 해당 비용의 감소분으로 나타내면 안 된다. 만약 어떤 비영리단체가 고정자산을 구입할 목적으로 기여금을 받았다면, 그 기여금은 이연(移延)해서 손익계산서상으로는 이연기여금 상각 형태의 수익으로 보고해야 한다는 사실에 유의하라. 이 기여금은 기여금으로 취득한 고정자산을 분할 상각하는 것과 같은 방법을 사용

47 자선단체로 정식 등록된 조직에 기부를 한 자는, 개인이든 단체든, 세액 공제를 받을 권리가 있다. 캐나다국세청 웹사이트 참조. <http://www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/menu-eng.html>

48 역자 주: 외부로부터의 지원금이나 기여금은 당해 연도 사용분에 대해서는 수익으로 잡지만 다음 연도 이후에 사용할 나머지 부분은 미리 받은 것이므로 부채로 처리했다가 사용 시점이 도래하면 수익으로 처리한다. 이처럼 자산이나 부채의 가치의 소모를 회계 연도에 할당하여 그 가치를 줄여나가는 것을 상각(償却)이라는 하는데, 자산을 상각하면 비용(감가상각 또는 대손상각)이 되고 부채를 상각하면 수익이 된다.

해서 표시하게 되어 있다.

만약 고정자산을 상각할 수 없는 경우(예; 토지)에, 단체가 받은 기여금은 손익계산서에는 영향을 주지 않으면서 순자산 및 대차대조표의 내용 변화에 직접적인 영향을 줄 것이다.

끝으로, 회계기간의 최종 결과로서 우리는 영리 사업체가 관습적으로 쓰는 “이익(손실)”이라는 용어 대신 “지출초과 수입잉여(결손)”이라는 용어를 사용할 것이다.



예: 비영리단체의 손익계산서

표4. 인테그리플러스 식품서비스-노동통합기업의 손익계산서

6월30일까지의 손익계산서	2015	2016
총생산		
판매대금	\$512,675	\$541,254
보조금 (부표 1)	\$759,528	\$779,439
총수입	\$1,272,203	\$1,320,693
지출		
판매비(=매출원가)	\$286,638	\$302,617
급여 및 수당	\$774,476	\$739,187
운영비	\$109,253	\$140,339
금융비용	\$15,925	\$14,896
상각비	\$23,921	\$22,925
총지출	\$1,210,213	\$1,219,964
지출초과 수입잉여	\$61,990	\$100,729
부표 1 - 보조금	2015	2016
서비스 협약		
퀘벡고용청-수퍼비전	\$463,657	\$471,895
퀘벡고용청-노동통합	\$247,026	\$259,805
임금 보조금	\$45,645	\$44,539
이연기여금 상각	\$3,200	\$3,200
	\$759,528	\$779,439

명시하기

보통 외부 감사가 준비한 재무제표는 수입과 지출 항목들을 범주별로 묶어서 간결한 형태로 제시된다. 감사는 연례 재무보고서 마지막 부분에 있는 표나 부록에다가 이 범주들을 상세히 표시한다.



예: 비영리단체의 손익계산서 (앞에서 계속)

보조금 (앞에서 계속)

일례로서 부표 1에 자세히 나와 있는 보조금을 보기로 하자. 2015년의 보조금 총액 \$759,528는 전체 수입의 60%에 해당한다. 전체적으로 볼 때 이 기업은 보조금에 극도로 의존해 있는 것처럼 보인다. 그러나 부표 1에 나와 있는 상세 내역들을 살펴보면 이 조직이 다양한 종류의 보조금을 받고 있음을 알 수 있다.

퀘벡고용청(Emploi-Québec; EQ)과의 서비스 협약은 영업수익에 가깝다. 조정의 문제라는 관점에서 생각해보면 왜 그런지를 이해할 수 있을 것이다. 임금보조금의 경우는 실제로는 새 종업원들을 정규직으로 통합하기 위한 일종의 정부 지원금이다. 이연기여금의 상각은 이미 현금화되었고 장기간에 걸쳐 분할상각되고 있는 보조금을 회계적으로 표현한 것이다. 그것은 회계기간 동안 들어온 현금 유입분과는 일치하지 않는다. 이 같은 상세 내역은 우리에게 유용한 정보를 줌으로써 기업의 재무적 성과를 보다 면밀히 분석할 수 있도록 해준다.

비영리단체 대차대조표

비영리단체 대차대조표의 특이점은 순자산 항목에 있다. 순자산은 출처에 따라 네 개의 유형으로 나눌 수 있다.

- **고정자산에 투자된 순자산:** 부채가 없는 고정자산과 설비의 장부가액(帳簿價額)을 가리키는 것으로, 달리 말하면, 조직이 고정자산에 투자한 총액이다. 이 가치는 해당 고정자산과 같은 속도로 상각된다.
- **할당된 순자산:** 이사회가 내부적으로 할당한 자원을 가운데 남아 있는 자원의 순잔고이다. 할당된 각각의 특정 항목들은 분리해서 표시해야 한다. 여기에는 설비를 완전히 구입하거나 리노베이션, 혹은 이사를 하기 위한 할당 자산, 또는 건물을 교체하기 위한 유보금 등이 포함될 수 있다.
- **기부를 받은 순자산:** 기부금품의 용도는 기부자가 예컨대, '자본을 유지하는 데 쓰라'는 식으로 정해준다. 비영리단체는 그것을 투자해서 이자를 받는다.
- **비할당 자산:** 고정자산으로 묶여 있지 않은 영업 흑자 및 적자의 총누적액으로서 원칙적으로 기업은 이 자산을 제약 없이 사용할 수 있다(이 누적금액은 일절 할당되지 않은 것이다)

비영리단체가 각 펀드에 적용되는 회계 방식에 따라서 자기네 대차대조표를 제시하는 것도 가능하다. 이런 방법을 쓰면 대차대조표상의 자산, 부채, 순자산 등 각 범주들은 그것이 속한 펀드에 따라 분류된다. 사회적경제기업이 이 같은 펀드회계 방식을 사용하는 빈도는 낮은 편이기 때문에 이 가이드에서는 자세히 검토하지 않을 것이다(이 방식을 주로 사용하는 곳은 정부, 지방자치단체, 재단 등이다).

끝으로, 비영리단체의 또 다른 특이점은 현재 및 이전 회계기간의 평균 연간 수입이 50만 달러 미만일 때 고정자산의 회계 처리를 다르게 할 수 있다는 사실이다. 비영리단체는 고정자산의 구입비용을 손익계산서상에서 지출로 처리할 수 있다. 하지만 회계기준심의회(Accounting Standards Board)는 그러기보다는 고정자산을 대차대조표상에 표시하고 내용연수(耐用年數)에 따라 상각해나가기도록 비영리단체에게 권유하는 편이다. 우리는 자산의 사용가치를 몇 개의 회계기간에 걸쳐 반영하는 이 권고안을 지지한다.



예: 비영리단체의 대차대조표

표5. 인테그리플러스 식품서비스-노동통합기업의 대차대조표

6월30일 현재의 대차대조표	2015	2016	2017 예상치
자산			
단기자산			
현금	\$54,645	\$125,889	\$154,282
미수금	\$140,443	\$147,228	\$132,558
선급 비용	\$11,608	\$12,446	\$12,446
재고자산	\$14,706	\$13,087	\$13,087
	\$221,402	\$298,650	\$312,373
고정자산			
	\$153,253	\$133,184	\$503,487
	\$374,655	\$431,834	\$815,860
부채			
단기부채			
은행 차입금(신용대출)	\$0	\$0	\$0
미지급금	\$116,509	\$85,312	\$90,734
미지급 판매세	\$934	\$3,002	\$14,888
단기성 장기부채	\$11,221	\$13,220	\$26,067
	\$128,665	\$101,534	\$131,689
장기부채			
	\$276,627	\$263,407	\$667,338
이연기여금	\$28,800	\$25,600	\$37,200
	\$434,092	\$390,541	\$836,228
순자산			
고정자산 취득 및 교체에 할당된 자산	\$12,000	\$62,000	\$2,099
유형 고정자산에 투자된 자산	\$124,454	\$104,494	\$149,059
비할당 자산	-\$195,890	-\$125,201	-\$171,526
	-\$59,436	\$41,293	-\$20,368
	\$374,655	\$431,834	\$815,860



예: 비영리단체의 대차대조표

순자산과 그 할당법

인테그리플러스 식품서비스는 세 종류의 순자산을 가지고 있다: 고정자산의 취득 및 교체를 위해 할당된 순자산(내부적으로 이사회가 할당), 유형 고정자산에 투자된 순자산, 그리고 할당되지 않은 순자산 등이다.

위의 예에서 몇몇 할당 자산은 2015년에서 2016년에 걸쳐 형성됐는데, 앞서 예시된 손익계산서상에서 2016년 6월 30일까지의 기간 동안 \$100,730의 흑자가 발생했음을 볼 수 있다. 따라서 이 흑자는 순자산에 가산되는데 다음과 같이 할당되는 것이다.

1. 이사회는 총 \$50,000를 '고정자산의 취득 및 교체를 위한 순자산'으로 할당한다. 이 경우 최초 잔액은 \$12,000에서 \$62,000가 된다.
2. 고정자산의 상각비(償却費)는 자동적으로 '유형 고정자산에 투자된 순자산'에서 제거되는데, 이 경우 최초 잔액은 \$124,453에서 \$19,959의 마이너스 할당이 일어나서 결과적으로 \$104,494가 된다.
3. 최초 잔액이 \$195,890인 '비할당 자산'의 경우, 고정자산에 묶여 있지 않은 \$100,730의 잉여금을 \$19,950에 더하고 \$50,000의 할당금을 빼고 나면 \$125,201가 된다.

2015년 6월 30일 현재, 이 기업은 총 \$59,437의 마이너스 순자산을 가지고 있었다. 그러던 것이 다음 회계 기간 말에는 \$41,293가 되었다. 이는 \$100,730의 흑자에 해당하는 순자산의 증가가 있었음을 나타낸다.



추가 상세 정보

2016년 6월 30일자 대차대조표와 2017년 예측치를 비교해보면 알 수 있듯이, 순자산 총액의 변동 폭과 그 전 회계기간에 기록된 잉여금이 항상 같지는 않다. 같은 예에서 2017년 인테그리플러스 식품서비스의 프로젝트에는 자본금 중 \$59,901를 지출해야 하는 이전(移轉) 계획이 포함되어 있었다. 게다가 회사가 그 건물을 떠날 것이기 때문에 고정자산 가운데 과거에 들어간 임차건물 수리비의 잔존 가치—\$94,244만큼의 가치(사례 1의 예측 추정치 참조)—는 상쇄해야만 한다. 따라서 할당은 다음과 같이 이루어진다.

1. 최초 잔액이 \$62,000인 '고정자산의 취득 및 교체에 할당된 순자산'은 (이사회 결의로) '고정자산에 투자된 순자산' 형태로 전환된 \$59,901의 자본금 지분만큼 감소되어 \$2,099가 된다.
2. 최초 잔액이 \$104,904인 '고정자산에 투자된 순자산'은 자본투자금에 해당하는 액수(할당된 순자산 중에서 \$59,901)만큼 증액된다. \$15,336의 상각비를 제하면 ($\$104,494 + \$59,901 - \$15,336 =$) \$149,059이다.
3. 최초 잔액이 \$125,201인 '비할당 순자산'은 고정자산의 상쇄분인 \$94,244 금액만큼 감소된다. 고정자산에 묶여 있지 않은 잉여금($\$32,591 + \$15,336$)이 여기에 더해져서 \$171,518가 된다.

이 경우에 총 순자산은 총 잉여금 \$32,591에서 임차건물 수리비 상쇄분 \$94,244를 뺀 \$61,653만큼 감소한다. 이러한 작업은 현금 흐름과는 직접적인 관련이 일절 없다는 점을 명시하기 바란다. 이것은 전략적 목표(내부적 할당), 순고정자산 투자의 변화(상각비 포함), 그리고 지출초과 수입잉여(결손)나 자산 상각 같은 예외적 항목들을 반영한 회계상의 할당일 뿐이다. 각 항목의 세부 사항들은 순자산 변동 내역서에도 잘 나와 있는데 이 가이드에서는 그것까지 다루지는 않겠다.

협동조합 회계의 특이점

사회적경제에서 또 하나의 주요 실체라고 할 수 있는 협동조합은 재무제표의 표시를 관장하는 별도의 법률에 의거해서 설립된다. 매출이 \$250,000를 넘는 협동조합에 대해서 협동조합법은 캐나다공인회계사협회의 기준을 지키면서⁴⁹, 협동조합의 고유한 특성을 살려서 재무제표를 준비해야 한다고 규정하고 있다(Regulation의 Chapter II).

몇 가지 예시:

- “이익”이란 표현 대신 “영업 잉여”나 “잉여 이익”이란 말로, “손실” 대신 “결손”으로 대체할 것
- 대차대조표의 “조합원 출자금” 난에는 출자금을 납입한 일체의 보통구좌 및 우선구좌⁵⁰ 자본금을 합산해서 표시할 것
- “유보이익”이란 표현을 “적립금 명세”란 말로 대체할 것
- 이사회가 “영업 잉여” 내지 “잉여 이익”의 배당 방안에 관해서 언급한 권고안을 보고서에 포함시킬 것
- 무엇보다도, 유자격 출자 좌수 및 협동조합이 조합원과 거래한 거래금액의 비중을 각각 밝혀서 제시할 것

또한 협동조합법 제148조에 따라서, 단위 협동조합은 어떤 범주의 우선구좌에 대해서도 분배금(rebates)이나 이자의 지급 관행을 금지한다는 조항을 정관에 포함시킬 수 있다. 그렇게 함으로써 조세법상의 비영리단체로 간주되어 영업 잉여금 내지 잉여 이익에 대한 세금 및 재산세를 면제받고 비영리단체만을 대상으로 하는 자금 조달 프로그램의 신청자격을 얻을 수도 있다. 하지만 중요하게 지적해야 할 사실은 이런 조치들이 협동조합이라고 해서 자동적으로 주어지는 것은 아니라는 점이다. 정부의 관계기관은 정관에 명시된—조직의 사회적 성격과 비영리단체⁵¹ 특유의 관점을 제시하고 있는—협동조합의 목적에 특히 주의를 기울이면서 연례적으로 해당 조직을 살펴봐야 한다.

협동조합의 손익계산서

다른 사업체들처럼 협동조합도 재화와 서비스를 판매해서 수입을 얻지만, 또한 공공지출과 연계되어서, 혹은 정부와 서비스 계약을 맺음으로써 수입이 생기기도 한다.

만약 협동조합이 받은 보조금이 고정자산을 취득하도록 명시돼 있다면 그것을 처리하는 방법은 두 가지가 있다: 비영리단체의 경우처럼, 보조금으로 취득한 고정자산을 생각하는 것과 같은 방법으로 이월시켜서 수입으로 잡을 수 있다. 또는 손익계산서에 수입으로 이월시키지 않고 대차대조표상에서 보조금으로 취득한 고정자산으로부터 그만큼을 차감하는 방법이 있다. 우리는 첫 번째 방법을 권하는데 그편이 고정자산의 가치를 더 잘 평가할 수 있기 때문이다.

고정자산 보조금 외에, 다른 수입과 지출은 원칙상 영리 사업체와 같은 방법으로 기재하면 된다.

또한 협동조합은 정부 보조금을 표시할 때 해당 비용의 감소분으로, 혹은 경우에 따라서 보조금 자산의 감소분으로 기재할 수가 있다. 그러나 우리는 비영리단체에서도 그랬듯이, 협동조합 운영의 정확한 상(像)을 얻기 위해서

49 Regulation Under the Cooperatives Act, CQLR, c. C-67.2, r.1, sections 4 and 5.

회계사협회가 캐나다공인회계사협회로 새로 합병된 후로 협동조합법과 그 시행규칙이 개정되지 않았기 때문에 CICA라는 명칭이 아직도 문서에 남아 있다.

50 역자 주 - 여기서 보통구좌는 common shares, 우선구좌는 preferred shares의 번역어로서, 주식회사의 보통주 및 우선주에 해당하는 개념인데 협동조합의 경우는 매매할 수 있는 주식이란 게 없으므로 그에 상응하는 개념이 조합원의 구좌이다. 따라서 우선구좌란 협동조합의 구좌 가운데 조합원 총회에서 의결권이 없는 대신 이익 배당의 순위가 높은 계좌를 가리킨다. 자본금 확충 조달의 어려움을 겪는 협동조합의 한계를 극복하고자 외국 몇몇 나라들이 도입한 제도로서 아직까지 우리나라 협동조합에는 없는 제도이다.

51 Statut fiscal de certaines coopeatives라는 제목의 퀘벡 국세청 소식지에 모든 관련 정보들이 나와 있다.

<http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=16&file=3F996T1R3BULB.pdf>

는 보조받은 비용의 전액을 표시하라고 권고하는 바이다.

협동조합의 특이점 가운데 하나는 영업 잉여 혹은 잉여 이익을 배당하는 것이다. 연례 정기총회에서 조합원들은 이사회가 제안한 내용을 검토한다. 그리고 나서 영업 잉여 혹은 잉여 이익에 참여하는 데 대한 이자를 비롯해서 우선구좌 및 참가적 우선구좌에 귀속될 이자들을 제한 다음, 조합원들은 영업 잉여금을 여기에 배정한다.

- 적립금
- 개인 조합원이나 단체 조합원에게 나눠줄 분배금(rebates)⁵²
- 협동조합 규정에 따라서—개인이든 단체든—준조합원⁵³에게 나눠줄 분배금

조합원들은 영업 잉여금 내지 잉여 이익의 최소 10%를 적립금에 배당해야 하고 여기에 추가로, 영업 잉여금 내지 잉여 이익의 최소 10%에다 몇 퍼센트를 더해서 적립금이나 출자구좌 형태의 분배금으로 배당해야 한다.

협동조합은 (총)자본금이 협동조합 부채의 최소 40%⁵⁴에 도달할 때까지 이 같은 배당의 총체적 의무를 이행해야 한다.

영리 사업체의 재무제표와 유사한 점들이 있지만, 협동조합의 재무제표가 지닌 가장 중요한 차이점은 손익계산서에 보고된 회계연도의 순잉여금은 분배금이나 세금을 지불하기 전에 확정된다는 것이다. 조합원 총회는 한 해의 재무제표를 보고 받고 그 자리에서 분배금의 액수(분배금 액수는 미지급 세金的 액수에 영향을 미침)를 결정하기 때문에 당해 연도의 분배금과 세금 액수를 보고하는 것은 불가능하다. 장차 내야 할 미지급 세금은 나중에 지불할 세금에 대한 잠정적 사정(査定) 값으로 계산한다.

이와 같은 이유로 전년도 회계기간의 잉여금이 협동조합 대차대조표의 자기자본 난에 기재되고, 이전 회계연도의 영업 잉여금 내지 잉여 이익에 대한 분배금과 미지급 세금이 다음 연도의 적립금 명세서에 기재되는 것이다.

분배금이란 적립금을 적립하고 나서 조합원이나, 해당 사항이 있는 경우, 준조합원에게 재분배해주는, 영업 잉여금 내지 잉여 이익의 일부를 가리킨다. 분배금은 각 조합원 및 준조합원이 회계연도 동안 조합과 거래한 횟수를 근거로 그것에 비례해서 배당된다. 이런 식으로 계산하는 목적은, 사기업에서 분배금을 보유 주식의 수에 비례해서 계산하듯이 투자된 자본을 인정하는 게 아니라 조합과의 거래를 인정하자는 것이다.

노동자협동조합의 경우는 분배금이 4개 이상의 회계연도에 걸쳐 자기가 투여한 노동의 양(노동시간 또는 급여에 근거한 양)에 기초해서 계산되기도 한다. 소비자협동조합에서는 이전 회계연도 동안 구매한 물품의 양에 근거해서 계산한다.

52 역자 주 - 분배금(rebate)이란 협동조합의 영업 수익 가운데 일부를 조합원들에게 출자금의 형태로 배당해주는 돈을 말한다.

53 협동조합은 한두 가지 범주의 준조합원을 명시한 규정을 둘 수 있다. 보통 준조합원은 수습 기간을 통과해야 하는 예비 조합원으로서, 수습 기간은 최대 6개월(주택협동조합), 12개월(생산자협동조합), 18개월(노동자협동조합) 등이다. Cooperatives Act, CQLR, c.C-67.2, section 193.4, 221.2 and 224.2.

54 Cooperatives Act, CQLR, c. C-67.2), section 146.



협동조합 손익계산서의 예

표6. 라이징타이드 여관-연대협동조합의 손익계산서

3월 31일까지의 손익계산서	2018 예상치	2019 예상치	2020 예상치
수입			
매출액	\$354,488	\$443,109	\$496,284
보조금	\$26,018	\$0	\$0
이연보조금 상각	\$11,250	\$11,250	\$11,250
총 수입	\$391,756	\$454,359	\$507,534
지출			
급여	\$134,010	\$140,146	\$155,670
영업 비용	\$161,038	\$155,801	\$152,544
금융 비용	\$102,530	\$97,123	\$94,615
상각비	\$84,500	\$84,500	\$84,500
총 지출	\$482,078	\$477,571	\$487,329
세전 잉여(결손)	-\$90,322	-\$23,212	\$20,205
이연 세금	-\$14,451	-\$3,714	\$3,233
미지급 세금	\$0	\$0	\$0
순잉여(순결손)	-\$75,871	-\$19,498	\$16,972

명시하기

비영리단체의 경우처럼 외부 감사가 준비한 재무제표는 대개 간결해서 수입과 지출 항목들을 넓은 범주 몇 개로 분류하고 있다. 감사는 이 범주들을 연례 재무보고서 끝에 실린 부록이나 표에 상세히 명시한다.

보조금

협동조합의 고정자산 가운데 일부는 보조금으로 취득했기 때문에 그 보조금은 장기 투자금으로 인식되어야 하며 대차대조표상에서는 이연보조금으로 보고되어야 한다. 그것은 비영리단체처럼 수입 항목에서 상각된다. 앞서서도 설명했듯이, 이 액수를 고정자산에서 직접 제할 수도 있지만, 우리 생각에는 이 방법이 협동조합의 자산 가치를 정확하게 보여주지 못한다고 본다.

분배금의 지급을 금지하고 있는 협동조합의 경우는 비영리단체와 동일한 기준을 따라야 한다는 의미이기 때문에 보조금은 이연기여금, 또는 이연기여금의 상각으로 기재되어야 한다.

세금

세금에 있어서는 이 협동조합이 처음 2년간 적자를 봤기 때문에 이연 세금은 마이너스가 될 것이고, 결국에는 미래의 영업 잉여금에 대한 세액공제로 간주될 것이다. 분배금도 없을 것이기 때문에 해마다 하는 세무 조정도 필요 없게 된다.

협동조합의 대차대조표

협동조합 대차대조표의 가장 주된 특이점은 자본을 상세히 명시한다는 것이다.

'협동조합법 규정집'에는 재무제표에서 부채 항목 다음에 자본(Equity)이라는 제목의 항이 나와야 하고 그것은 세 부분으로 나누어 표시되어야 한다⁵⁵고 명기돼 있다.

- 납입 완료된 배당참여 우선구좌(Paid participating preferred shares)
- 조합원 자본
 - 납입 완료된 보통구좌의 액수
 - 납입 완료된 우선구좌의 액수
- 협동조합 자본
 - 배당해야 할 영업 잉여 혹은 잉여 이익
 - 적립금의 액수
 - 평가성 적립금(valuation reserve)의 액수
 - 잉여 기여금(surplus contributions) 및 (만약 있다면) 평가액 증가분의 액수

드문 일이긴 하지만 협동조합은 적립금으로 특정한 할당을 명시할 수도 있다. 특정한 용처나 프로젝트, 건물의 교체나 관리, 리노베이션 등을 위한 적립 목적으로 할당할 수가 있다.



예: 협동조합의 대차대조표

표7. 라이징타이드 여관-연대협동조합의 대차대조표

3월 31일 현재의 예상 대차대조표	2018 예상치	2019 예상치	2020 예상치
자산			
단기			
현금	\$52,418	\$51,949	\$83,457
	\$52,418	\$51,949	\$83,457
고정자산	\$1,765,500	\$1,681,000	\$1,596,500
	\$1,817,918	\$1,732,949	\$1,679,957
부채			
단기부채			
미지급금	\$5,227	\$5,464	\$6,060
미지급 판매세	\$5,017	\$7,439	\$9,063
단기성 장기부채	\$53,166	\$64,12	\$67,390
	\$63,410	\$77,075	\$82,513
장기부채	\$1,471,080	\$1,406,907	\$1,339,516
이연 세금	-\$14,451	-\$18,164	-\$14,932
이연 보조금	\$168,750	\$157,500	\$146,250
	\$1,688,789	\$1,623,318	\$1,553,354

55 Regulation Under the Cooperatives Act, CQLR, c. C-67.2, r.1, section 6.

3월 31일 현재의 예상 대차대조표	2018 예상치	2019 예상치	2020 예상치
자본			
조합원 자본			
조합원 구좌	\$400	\$400	\$400
우선구좌	\$204,600	\$204,600	\$204,600
협동조합 자본			
순잉여(결손)	-\$75,871	-\$19,498	\$16,972
적립금	\$0	-\$75,871	-\$95,369
	\$129,129	\$109,631	\$126,603
	\$1,817,918	\$1,732,949	\$1,679,957

협동조합 자본

협동조합의 자본은 주로 두 가지 요소로 구성된다: 적립금과 경상 흑자(적자). 위의 경우에는 분배금이 없을 것이기 때문에 결손 전체가 적립금으로 전환된다. 그렇게 되면 적립금이 마이너스이기 때문에 적립금 부족으로 표시될 것이다.

그러나 조합원들이 조합원에 투자한 금액과 우선구좌의 액수가 \$205,000에 달하기 때문에 적립금의 부족에도 불구하고 전체 자본은 플러스가 된다.

교체 적립금

라이징타이드 여관 프로젝트에는 건물 구입이 포함돼 있다. 건물 소유주로서 협동조합은 장차 건물을 관리하고 리노베이션 하기 위한 적립금을 조성하고 보유해야 한다. 이 자본 예산 항목과 일치하는 항목은 동일한 금액을 일정 기간 투자하는 것이다. 위의 경우에 협동조합은 3-4년째부터 영업 잉여금의 일부를 이 적립금에 할당해서 투자를 하기 시작해야 한다.

4.2 재무제표 조정하기

사회적경제기업의 재정 상태(실제 상태와 예상치)를 정확히 이해하고, 그래서 상황과 전망을 잘 해석하기 위해서는 어느 정도의 조정 작업이 이루어져야 한다. 손익계산서와 대차대조표상의 항목들을 재분류해야 하는 것이다. 손익계산서상에서 독립적이고 반복적으로 발생하는 수입은 예외적인 수입과 분리해서 처리해야 한다. 한편, 대차대조표에서는 부채에 수반되는 재정적 리스크의 차이에 따라서 자본의 성격을 갖는 부채와 준자본에 가까운 부채를 구분해서 재분류해야 한다.

4.2.1. 손익계산서

손익계산서에서 수입 부분을 해석하는 것은 필수적인 일인데, 재무제표의 수입 부분을 읽게 되면 자주적인 수입이 증가하고 있는지, 그리고 무엇보다 그 수입이 반복적으로 발생하고 있는지가 궁금해지기 때문이다.

정부에서 오는 수입에 관해서는 손익계산서를 읽는 사람이 이렇게 자문해볼 수 있을 것이다: 이 수입은 클라이언트를 위한 서비스 프로그램에서 나오는 보조금인가, 아니면 자주적인 수입인가?

캐나다공인회계사협회 매뉴얼에 따르면, 어떤 단체가 주민들을 위해 제공하는 서비스(예: 가사도우미 사업이나 정부 재정 지원을 받는 노동통합기업)에 대해 정부가 예산을 지원할 때 이 지원은 기여금(contribution)—보다 일상적인 용어로는 보조금—으로 간주되어야 한다. 보조금 내지 지원금은 영업 수입이라기보다 정부가 주는 돈—기여금이라고 인식된다.

그러나 캐나다영어사전에 나와 있는 정의를 보면, 보조금은 “공익에 봉사한다고 여겨지는 기업을 지원하고자 정부가 지급하는 화폐적 지원”이다.

이 정의에 따르면 보조금은 공익적 성격의 재화나 서비스를 제공하는 대가로 지불하는 돈이다. 교환이 일어나기 때문에 이 돈은 당기 영업 수입이라고 할 수 있다. 우리 생각에는 사회적경제기업에 대한 정부 보조금은 아래와 같은 조건에 맞는다면, 서비스 계약에 따른 보수(報酬)와 마찬가지로 ‘당기 수입’(current income)으로 간주해야 한다:

- 정부 보조금이 그 단체의 주요 미션과 관련이 있다.
- 전적으로 혹은 부분적으로 정부에게 공급 책임이 있는 재화나 서비스를 그 단체가 시장 가격과 비슷한 수준으로 공급한다.
- 수입 발생의 반복성이 충분히 보장돼 있다.

반면, 단체의 사명과 관련이 있지만 재화나 서비스의 공급과는 직접적 연계성 없이 이루어지는 정부의 반복적 지원은 활동량과 무관하게 발생하는 당기 수익과 동일한 방법으로 분석할 수 있다. 이런 방법은 사회적경제 프로젝트(예: 가정 식사 배달 서비스)를 수행하는 커뮤니티 그룹의 미션을 지지하기 위해서 주는 보조금에 적용해볼 수 있다.

당기 수익으로 볼 수 없는 정부의 지원금은 비반복성 보조금(non-recurrent subsidy)(=일회성 보조금)이나 예외적 수입으로 보면 된다. 보조금과 연계된 비용, 예를 들어, 전부 또는 일부를 보조금에서 지급하는 전문 컨설턴트 비용의 경우도 마찬가지다.



예: 손익계산서의 조정

표8. 잡/커리어 옵션스의 손익계산서 조정하기

6월30일까지의 기간에 예산이 집행된 손익계산서	2016-17		
	조정 전	조정액	조정 후
수입			
당기 매출 및 수입			
서비스 매출	\$95,173		\$95,173
기타 수입	\$2,315		\$2,315
정부 기여금	\$0	\$599,172 ¹	\$599,172
합계	\$97,488	\$599,172	\$696,660
정부 기여금	\$626,172	-\$626,172 ¹	\$0
프로젝트 연계 보조금(MRC & EQ)	\$20,000	-\$20,000 ²	\$0
이연기여금 상각	\$2,681	\$2,681	
총 수입	\$746,341	-\$47,000	\$699,341
지출			
급여 및 수당	\$485,861	-\$20,000 ³	\$465,861
운영비			
임대료 및 세금	\$64,112		\$64,112
전문가 사례비	\$18,717	-\$15,000 ⁴	\$3,717
회계 서비스	\$8,772		\$8,772
유지보수 서비스	\$11,490		\$11,490
전기통신 및 컴퓨터	\$38,831		\$38,831
사무기기 및 인쇄 비용	\$13,609	-\$4,000 ³	\$9,609
보험료	\$2,453		\$2,453
에너지	\$9,212		\$9,212
회의 및 출장비	\$6,548		\$6,548
광고홍보비	\$28,948	-\$15,000 ³	\$13,948
활동비	\$4,314		\$4,314
잡비	\$5,589		\$5,589
장기부채 이자	\$3,675		\$3,675
은행 수수료 및 급여이체 수수료	\$1,575		\$1,575
비환급 소비세	\$15,918		\$15,918
합계	\$233,763		\$199,763
상각비	\$20,425		\$20,425
총 지출	\$740,049	-\$54,000	\$686,049
당기 지출초과 수입잉여	\$6,292		\$13,292
비반복성 보조금		\$47,000 ^{1 and 2}	
비반복성 지출		\$54,000 ^{3, 4 and 5}	
총 지출초과 수입잉여	\$6,292		\$6,292

6월30일까지의 기간에 예산이 집행된 손익계산서			
부표 A			
보조금	2016-17		
	조정 전	조정액	조정 후
지방 기여금			
구직 클럽	\$184,735		\$184,735
신입자 지원 프로그램	\$364,973		\$364,973
구직 전략	\$23,544		\$23,544
기타 프로그램	\$25,920		\$25,920
지자체 기여금			
여성 평등 시범사업	\$27,000	\$-27,000 ¹	\$-
당기 기여금			
비반복성 기여금		\$27,000 ¹	\$599,172
총 기여금	\$626,172		\$626,172

조직의 손익계산서를 더 잘 해석하고 분석하기 위해서는 다소간의 조정을 하는 것이 도움이 된다. 여기서 우리는 2016-2017년 기간에 집행된 수입·지출 내역을 재분류하였다.

잡/커리어 옵션스의 수입은 개인이나 회사에게 판매한 서비스의 매출금, 정부 기여금, 그리고 프로젝트에 연계된 보조금 등으로 구성된다. 보조금과 기여금 중에 어떤 것은 반복적으로 발생하지 않는 비반복성을 띠기 때문에 재분류해야 한다. 어떤 지출은 비반복성 보조금에 연계되어 나간 것이기 때문에 장기적으로는 계속해서 나간다고 볼 수 없을 것이다. 그런 것은 비반복성 지출로 다시 분류해야 한다.

수익의 재분류:

1. 분석 후에 정부 기여금(\$599,169)에 관해서 우리는 다음의 사실에 주목하게 되었다. 예산 감축이 발표되었음에도 불구하고 소식통에 따르면, 폐지되는 지방정부 프로그램은 없을 것이라는 점이다. 그래서 우리는 이것을 당기 수익으로 간주한다. 왜냐하면 지방정부 프로그램이 조직의 미션과 직결돼 있고 재화나 서비스가 시장 가격과 비슷한 수준으로 제공되고 있으며 기여금 수입의 반복성이 충분히 확실하기 때문이다. \$27,000의 지자체 기여금이 반복적으로 들어오리라는 증거는 그것을 당기 수익으로 잡을 만큼 충분히 확실치 않아서, 우리는 신중한 입장에서 그것을 비반복성 보조금으로 재분류하였다.
2. 프로젝트와 연계된 보조금(\$20,000)도 일회성으로 지급된 것이기 때문에 비반복성 보조금으로 재분류된다.

비용의 재분류:

3. 연간 \$24,000의 직접 비용이 여성 평등을 위한 지자체 프로그램에 배정되었다. 급여 및 수당으로 \$20,000, 사무기기 및 복사 비용으로 \$4,000이다. 시범사업에 연계된 수입을 재분류했기 때문에 이 사업의 지출도 재분류해야 한다. 그래서 이 두 항목에 쓰인 금액을 제거하고 나서 그것을 비반복성 지출로 다시 분류하게 된다.
4. 자금 계획에는 전문가 사례비로 \$15,000, 광고홍보비로 \$25,000를 책정하고 있다. 이것은 비반복성 지출로 재분류해야 한다.
5. 광고홍보 항목은 \$25,000 만큼 증가했는데 프로젝트가 펀딩을 받았기 때문이다. 하지만 우리는 2017-2018년 예산은 전년도보다 \$10,000가 더 많으리라는 것을 안다. 따라서 애널리스트는 기업의 상황을 보다 잘 반영하기 위해서 프로젝트에 연계된 비용 가운데 일부를 당기 비용(current expenses)으로 배정해야 한다. 결과적으로 우리는 단지 \$15,000만을 비반복성 비용으로 재분류했다.

조정을 거친 이후

조정을 하고 나니 당기 수익은 \$97,487(매출분 한정)에서 \$696,656으로 급증했다. 이렇게 해석해야 기업 운영에 관해 보다 정확한 상을 얻을 수 있다.

당기 비용은 \$54,000만큼 감소했다.

기업의 총 잉여금은 동일하지만 당기 잉여금은 \$13,294로 증가했는데, 이로써 기업의 재정 전망을 보다 긍정적으로 분석하는 것이다.

명심할 것은 조정을 위한 정해진 비법이 따로 있지는 않다는 것이다. 애널리스트는 기업 수입·지출 과목의 특성에 근거해서 스스로 판단해야 한다.

4.2.2. 대차대조표

대차대조표에서는 이들 회계 항목의 실제 성격을 확인하기 위해서 장기부채와 자본 난에 주의를 기울여야 한다. 많은 금융 상품들이 특성에 따라 부채나 자본과 관련될 수 있기 때문에 이 단계에서는 부채가 의미하는 바가 무엇 인지를 정의하는 게 좋다.

부채는 과거의 사건이나 운영의 결과로서 기업이 지게 된 의무인데, 그것을 해결하려면 자산의 이전이나 활용, 서비스의 제공, 혹은 기타 다른 경제적 이익의 양도 등이 필요할 수가 있다. 부채는 기본적으로 세 가지 특징을 가지고 있다.

- 부채는 제3자에 대한 약속 내지 책임으로서, 장차 특정 사건이 일어나거나 요청이 있게 되는 특정한(혹은 확정 가능한) 날짜에, 자산을 이전 또는 활용하거나 서비스를 제공하거나 혹은 기타 경제적 이익을 양도함으로써 미래에 해소되게 되어 있는 약속(책임)을 나타낸다.
- 이 약속 내지 책임은 회피할 수 있는 가능성이 거의 혹은 전혀 없는 실체에 대한 의무를 뜻한다.
- 의무를 초래한 사건이나 운영 행위는 이미 발생하고 말았다.

부채는 두 개의 범주로 나뉘는데, 단기부채(1년 이내에 상환해야 함)와 장기부채가 그것이다. 우리는 장기부채만을 다룰 것이다. 단기부채는 현재의 경영 상태와 관련이 있는 사안으로 그것을 재분류하면 기업의 재정 현황이 왜곡될 수 있기 때문이다.

사회적경제기업에서 장기부채는 대개 다음과 같은 형태를 띤다:

- 금융기관으로부터의 차입금
- 특별투자펀드가 제공한 차입금
- 개인이 기업에게 빌려준 차입금
- 커뮤니티 채권
- 장기 이연기여금 또는 이연보조금

자본과 준자본

대부분의 기업에서 그렇듯이 비영리단체의 순자산은 자산 부문의 진정한 가치, 그러니까, 기업 재정의 실질적 리스크를 항상 반영하고 있지는 않다. 그래서 자본과 준자본의 개념이 매우 중요하다.

금융기관의 부채는 엄격한 조건(특정한 재무비율 준수라든지 자산 담보 등의 조건들)을 수반하는 데 비해서, 다른 형태의 차입은 구속력이 덜 하거나 조건이 없는 경우도 있다. 장기부채는 상환 조건에 따라서 해석해야 한다.

우리는 자본과 준자본을 다음과 같이 정의한다:

자본(equity)은 기업의 자기자본금(capital), 또는 총자산에서 총부채를 뺀 것을 말한다.

준자본은 다음의 특징을 지닌 부채를 말한다: 종종 상환에 융통성이 있다(확정적인 부분과 가변적인 부분이 있음); 이자율은 성과에 연동될 수 있다; 상환조건은 장기(長期)이고 간혹 원금 상환유예가 되는 경우도 있다; 일반적으로 담보가 없으며 그런 경우에는 부차적인 보증 조치가 수반된다.

부채 재분류하기

금융기관의 대출금은 거기에 딸린 조건들을 살펴보면 언제나 부채라고 봐야 한다. 이런 조건들은 제약이 심하고 (예컨대, 재무비율을 지켜야 한다든지 자산을 담보로 제공해야 한다든지), 만약 이런 조건 한두 가지를 안 지켰다고 해서 금융기관이 대출금의 상환을 결정하게 되면 기업 재정의 건강상태는 위태로워진다.

(지역 혹은 부문 차원의) **특별투자펀드로부터의 차입금**은 위에서 말한 정의에 부합한다면 준자본이라고 할 수 있다.

개인이 빌려주는 차입금은 보통 (프로젝트) 개발자의 지인이나 이사들이 제공한다. 간혹 재무제표에서 “무(無)이자, 무상환조건”이라는 구절을 보게 될 텐데 이런 경우에는 자본(equity)의 성격을 띠다고 할 수 있다.

비영리단체들은 커뮤니티에 호소하는 자본 조달 방법을 써서 커뮤니티 채권을 이용하기도 한다. 커뮤니티 채권은 담보 없이 발행되고 발행 시점에 상환일이 설정되며 만기가 되면 대개 계약이 갱신된다. 만약 채권 발행 계약 조건에 변제금의 지급 순위가 “일반” 채권자(담보 없는 대출자나 공급업자 등)보다 낮으면, 이때 커뮤니티 채권은 자본으로 간주된다.

일반적으로 장기 이연 교부금이나 보조금은 기업의 고정자산 취득이나 본격적인 리노베이션을 위해서 제3자가 기업에 직접 지불하거나 장기간 대출해준 것을 정부가 대신 갚아주기로 약속한 정부 기여금을 말한다. 이론적으로 이들 기여금 및 교부금은 아직 벌어들이지 않은 수입으로 간주할 수 없기 때문에 자본이 아니라 부채로 여겨진다. 이런 유형의 정부 기여금에는 보통 기업에게 돈을 변제시킨다거나 장기간의 자금 조달에 대한 정부 약속을 철회할 수도 있다는 조항이 들어가기 마련이다. 거의 모든 경우에 이 조항은 미션을 지키고 있는지, 운영을 계속하고 있는지 등의 기준과 연관돼 있다. 협동기업이 지원 철회 조항을 적용해야 할 정도로 미션을 변경하는 경우는 극히 드문 일이기 때문에 **이연 기여금 및 보조금은 자본으로 간주해야** 한다.

우선구좌(preferred shares)는 **특별히 주의해서 볼 필요가 있다**. 법적으로 우선구좌는 자산으로 인정되고 협동조합의 대차대조표상에도 자산으로 보고된다. 따라서 재분류할 필요가 없다. 독자적인 감사라면 우선구좌를 ‘조합원 자본’으로 목록화하고, 보고서에는 그의 감사 및 검사가 협동조합법⁵⁶에 부합되게 이루어졌음을 언급할 것이다. 하지만 커뮤니티 채권과 마찬가지로 우선구좌도 결국 그 증서를 가진 사람에게 돈을 상환해 주어야 한다. 회계 용어뿐만 아니라 따져보면 부채에 해당한다. 그러나 상환의 주요 조건들이 법적 제약⁵⁷을 받게 돼 있고, 법으로 정해지지 않은 상환 조건뿐 아니라 해당 금액과 관련 특권, 권리 및 제한사항 등이 이사회에서 결정⁵⁸되기 때문에 우선구좌는 자산 내지 자본으로 간주된다.

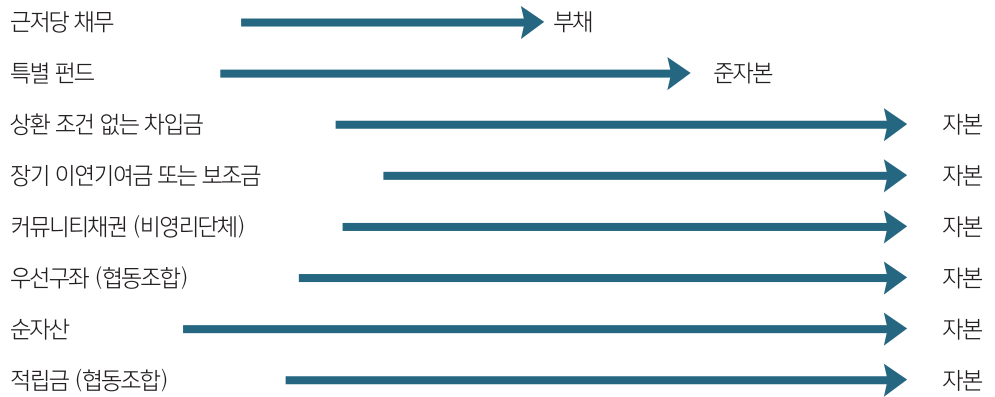
애널리스트는 어떤 게 자본이고 준자본인지를 판단하기 위해서 부채를 재분류해야 한다. 이렇게 함으로써 기업의 재정 리스크에 대한 실상과 부채의 진정한 성격을 정확히 파악할 수 있게 된다. 동시에, 준자본과 자본의 어떤 항목들은 만기가 되면 상환을 해야 하고 최종 상환 조건에 근거해서 프로젝트를 평가해야 한다는 점을 명심해야 한다.

56 Cooperatives Act, CQLR, ch. C-67.2), section 131.

57 Ibid., section 38.

58 Ibid., section 46.

이들 부채(liabilities)를 재분류하고 나면, 부채(debt)-자본(equity) 연속체의 모습을 다음과 같이 나타낼 수 있다.



예: 대차대조표의 조정

표9. 라이징타이드 여관-연대협동조합 대차대조표의 조정

예상 대차대조표	2018년 3월 31일 현재		
	조정 전	조정액	조정 후
자산			
단기			
현금	\$52,418		\$52,418
고정자산	\$1,765,500		\$1,765,500
	\$1,817,918		\$1,817,918
부채			
단기			
미지급금	\$5,227		\$5,227
미지급 판매세	\$5,017		\$5,017
단기성 장기부채	\$53,166		\$53,166
	\$63,410		\$63,410
장기부채			
데자르댕 연대경제금고	\$480,040		\$480,040
퀘벡투자공사	\$480,040		\$480,040
상타에신탕기금	\$461,000	-\$461,000 ¹	\$0
지역개발기구	\$50,000	-\$50,000 ²	\$0
총 장기부채	\$1,471,080	-\$511,000	\$960,080

예상 대차대조표		2018년 3월 31일 현재	
이연 세금		-\$14,451	-\$14,451
이연 보조금	\$168,750	-\$168,750 ³	\$0
준자본	\$0	\$511,000 ^{1 and 2}	\$511,000
자본	\$129,129	\$168,750 ³	\$297,879
총 부채 및 자본	\$1,817,918		\$1,817,918

*조정 전에는 조합원들이 공동으로 투자한 출자금과 우선구좌로 모인 협동조합 자본금이 \$205,000, 적립금 부족액이 \$75,868이었다.

라이징타이드 여관-연대협동조합의 미래 상황을 보다 명확히 이해하기 위해서는 부채와 자산(자본)의 성격을 파악하는 것이 중요하다. 그래서 우리는 장기부채와 조합원 및 협동조합 자본이 합당한 성격을 띠고 있는지 더욱 구체적으로 살펴보았다. 단기부채는 기본적으로 현재의 운영 상태와 관련이 있기 때문에 그것을 재분류하게 되면 기업의 재정 현황이 왜곡된다는 점을 명심하라.

조정

1. 앞서의 사례에서처럼 상환유예가 관여함으로써 상환유예 조치가 수반되고 부차적인 보증 조치만으로 보증이 이루어진다. 정의에 입각해보면 이것은 준자본으로서 우리는 총 \$461,000를 재분류하게 될 것이다.
2. 지역개발기구의 투자금 역시, 자본 상환유예를 수반하고 담보가 없다는 점을 감안하면 이 정의에 부합한다. 여기서는 총액 \$50,000가 준자본으로 재분류된다.
3. 앞에서 설명한 바와 같이, 정부가 호텔의 매입과 리노베이션을 위해 지급했던 보조금을 상환하라고 요구하는 경우는 매우 드물다. 그러니 총 \$168,750는 자본으로 재분류할 수 있다. 데자르덴 연대경제금고와 퀘벡 투자공사의 대출금은 전통적인—상환유예란 것도 없고 1순위 근저당을 제공해야 하는—담보 대출이기 때문에 장기부채로 보는 게 맞다.

4.3 프로젝트에 자금 제공하기

조정 후

조정을 한 후에 우리는 총부채(단기, 장기 및 이연보조금)가 \$679,750 줄었음을 알게 됐다. 이 액수는 준자본이나 자본으로 재분류된 부채의 액수이다. \$511,000의 준자본 항목이 새로 생겨났고 자본은 \$168,750 늘어났다.

자본은 \$129,132에서 \$297,882로 증가했는데 이로 인해서 기업의 대차대조표가 다소 개선되었다; 부채가 자산의 93%에서 84%로 감소했고 만약 준자본을 제외시키면 부채가 자산의 56% 수준으로 줄어든 게 된다 (4부의 4.4.3에서 부채 비율을 논할 것이다).

이렇게 조정을 해서 기업의 전반적 이미지는 개선됐지만 애널리스트는 추천서를 작성하기 전에 준자본과 우선구좌의 상환 조건 및 이자율 등에 각별한 주의를 기울여야 한다.

4.3.1. 프로젝트의 성격과 질

한두 명의 자금제공자에게 프로젝트 금융을 신청하는 대부분의 사회적경제기업들은 사업계획서 형태의 제안서를 제출한다. 그러나 프로젝트가 이미 자금을 받았고 자금제공자가 프로젝트를 알고 있을 때, 신청서에는 어떤 질적 요소들(프로젝트 개요, 기대 효과, 사업 측면, 완료 시기 등) 외에 자금 조달의 필요성과 자금 출처의 설명이 담긴 재정 계획과 재정 예측치 등 최소한의 것을 쓰면 된다.

우리는 기업의 발전 단계, 필요요소, 특히 재정 상태에 따라서 다양한 금융 파트너에게 보내는 자금 신청서의 유형, 다섯 가지를 찾아냈다.

1. 창업 전 단계

창업 전 단계에는 처음의 아이디어를 발전시키고 새로운 사업체의 모습을 드러내기까지의 모든 과정이 포함된다. 다방면의 문제들이 이 시기에 결정된다: 목표 시장, 생산비용, 프로젝트의 자금 조달처 등. 여기에는 기존 기업이 준비하는 프로젝트의 창업 전 단계도 포함될 수 있다. 프로젝트 개발자는 실험 비용, 연구를 위한 전문가 수입료, 프로젝트 담당자 월급 등 필요한 것을 언급할 수도 있다. 이 단계는 잠재 기업이 팀이 구성됨과 동시에 시작돼서 일단 영업활동에 돌입하면 종료된다.

2. 창업

기업이 새로 만들어졌거나 막 개업을 하기 직전인데 아직 사업을 시작하지는 않은 단계이다. 여기서 중요한 것은 “기업의 창업기”와 “프로젝트의 창업”을 구분하는 것이다. 기업의 창업기란 기업이 문을 열고 운영상의 고민 문제를 바로 푸는 기간이다. 어떤 사람들은 영업이 완전히 정상화되면 (보통 1년 후) 이 기간이 끝난다고 주장하는 반면, 또 어떤 이들은 기업이 경제적 이익을 달성해야 (개업 후 2-3년 내지 그 이상이 지나야) 이 기간이 끝난다고 생각한다. 프로젝트의 창업이란 기업을 설립하고 프로젝트의 자금을 조달하며 사업을 시작하는데 필요한 자산을 취득하는 것까지를 말한다.

3. 성장 혹은 확장

기업의 상태가 건강하고 발전의 기회를 포착하고 있는 단계이다. 그렇기 때문에 제품이나 서비스의 공급을 확대할 수 있는 자원이 추가적으로 필요하다. 대개 추가적 자원에는 새로운 설비, 건물, 토지, 혹은 새로운 유동성의 수혈 등이 포함된다.

4. 역량 강화 (consolidation)

기업이 상대적으로 안정적인 상태에 있고 재정상의 어려움이 없는 단계이다. 하지만 경영진은 현상유지 또는 성장을 하는 데 필요한 자원이 부족하고 만약 상황에 변화가 없다면 문제들이 불거질 거라고 생각한다. 이때 필요한 것은 운전자본, 채무의 정리, 자산의 취득, 혹은 어떤 공정 및 방식을 재편하기 위한 전문가 컨설팅 비용을 조달하는 것 등이 될 수 있다.

5. 재정적 회생

기업이 재정적 곤경(이는 종종 조직적 문제를 수반한다)에 처해 있고 생존 가능성이 불확실한 경우이다. 빚을 과중하게 지고 있고, 사업 측면에서나 금융 파트너 측면에서나 재정적 책임을 다 할 수 있을 만큼 수익을 내지 못하는 상태이다. 흔히 투자는 각기 다른 차원에서 이루어진다: 채무의 정리(다시 대출해주기(借換), 원금 상환유예), 추가 펀드의 수혈, 설비 업그레이드, 사업장의 이전, 공정에 대한 검토 등.

어떠한 자금 요청에 대해서도 금융 파트너(금융기관, 프로그램 관리자, 개발지원기관(development agency) 등)은 프로젝트의 기대 결과가 그 단체의 미션과 부합하는지를 확인하게 될 것이다. 대출자의 경우는 리스크의 수준이 적당하고 상환 가능성이 충분히 높으며 제공된 자금이 만족스러운 정도의 수익을 내게 될지를 또한 확인해야 한다.

모든 프로젝트가 나름의 독특성과 리스크 수준을 갖고 있지만 원래부터 다른 것보다 리스크가 더 큰 프로젝트도 있다. 회생 프로젝트와 개발 프로젝트를 놓고 보면 전자가 항상 리스크가 크다. 기업이 어려움에 처해 있기 때문에 회생이라고 해서 대출자에게 확실히 보장해줄 수 있는 게 별로 없고 그들의 투자를 되찾지 못할 리스크도 높다. 지금까지 우리가 본 바로는 회생 프로젝트에는 파트너가 더 많기 마련인데 이렇게 해야 리스크가 분산되기 때문이다.

만약 자금 신청자가 제안서 내용과 직결된 재정적 혹은 경영상의 이력을 제시하지 못한다면 창업 프로젝트 역시 리스크가 높다고 여길 만하다. 하지만 이것이 절대 불변의 사실은 아니다. 어떤 창업 프로젝트는 커뮤니티와 파트너의 도움을 받아서 준비가 잘 된 덕에 웬만한 개발 프로젝트보다 더 매력적인 경우도 있다. 이런 점을 잘 보여주 기 위해서 프로젝트의 전반적인 분석이 필요하다.

4.3.2. 재정 계획

잠재적 금융 파트너에게 제안된 프로젝트에는 보통 다양한 필요를 해결하기 위한 여러 가지 유형의 자산 및 자원의 취득 재정에 관한 내용이 포함돼 있다. 예를 들어, 자금 신청서에는 임차 조건의 개선이나 설비 구입, 운전자본 마련을 위한 재정이 포함될 수 있다.

일반적으로 펀드 지원을 많이 받는 자산 및 자원:

- | | |
|----------------------|--------------|
| ■ 운전자본 ⁵⁹ | ■ 가구 및 비품 |
| ■ 재고자산 | ■ 차량 |
| ■ 특별 자원(건축사, 컨설턴트 등) | ■ 임차 조건의 개선 |
| ■ 무형자산 | ■ 토지나 건물의 취득 |

또한 단체가 프로젝트 자금을 구하기 위해 오직 한 군데 금융 파트너에게만 신청하는 경우는 드물다. 자금을 필요로 하는 자산의 성격, 투자 조건, 필요 금액 등에 따라서 여러 군데의 파트너에게 협력을 요청해서 프로젝트에 최적화된 재정 계획을 짜기 마련이다.

59 흔히 운전자본(working capital)은 기업이 고객한테서 돈이 들어오기를 기다리고 있을 때나 영업 주기상 불황기(예: 계절적 비수기) 때 운영 비용을 충당하기 위한 자금이라고 정의된다. 실제로 또한 이 용어는 사업 계획상의 일시적인 적자를 해결하고자 동원된 유동성을 나타내기 위해 재정 계획서에 사용되기도 한다. 두 경우 모두에 대해서 “운전자본”이란 용어를 쓰기로 한다.

재정적 욕구의 평가

사회적경제기업이 제안하는 프로젝트는 언제나 발전하려는 욕구와 기회에 기반하고 있다. 프로젝트를 수행하기 위해서 기업은 어떤 자산이 필요한지 판단하고 비용을 사정(査定)하는 데서 시작해야 한다. 우리는 필요 자산을 두 가지 범주로 분류했다:

- 프로젝트와 관련해서 시장에서 구입 예정인 자산 및 서비스: 비품, 재고자산, 고정자산 등
- 일시적으로 운영비에 충당하거나 적자를 흡수하기 위한 운전자본

자산 비용과 유동성 요건은 조심스럽게 평가해야 한다. 프로젝트 신청자가 아주 개략적인 비용 추정치만을 제출하는 경우가 있다. 이런 경우에 프로젝트 분석을 시작할 수는 있지만 어떤 결정을 내리기 전에 각 프로젝트의 비용이 올바르게 평가되었는지 반드시 확인해야 한다. 사무실을 리노베이션 하거나 새로 꾸미는 프로젝트에 대해서 우리는 최소한 건축사의 평가의견을 요구할 것이고, 바람직하기로는 전문가의 상세한 의견서를 받으면 좋을 것이다. 비품에 관해서는 의견서나, 적어도 그 비품의 시장 가격에 대한 문서(카탈로그, 온라인 광고 등)를 요청할 것이다. 건물은 외부의 회사가 발행한 시장 가치에 대한 감정사의 보고서와 구매 제안서를 요청할 것이다. 자산 비용이 높을수록 평가가 철저해야 하는 것은 당연하다.

유동성과 관련해서는 보통 현금수지예산의 분석과 과거 활동 이력 및 추정치 기록에 근거한 운영 비용의 평가에서부터 시작한다.

비용 초과 상황을 피하려면 프로젝트 비용을 과소평가해서는 안 된다. 과소평가가 되면 새로운 분석 작업이 필요해지고, 어쩔 수 없이 애널리스트는 의사결정 기구에 파일 제출하는 일을 반복해야 하기 때문에 결과적으로 프로젝트가 늦어지거나 위태로워질 수 있는 지연 사태가 발생한다.

대체로 프로젝트에 임차 조건의 개선이나 리노베이션, 신축 과정이 포함되면 만일의 사태에 대비한 예비비 항목이 추가된다.

자금 조달처

자본 조달에 약한 점을 감안하면 협동조합이든 비영리단체든, 사회적경제기업은 금융기관의 일반 기준에 맞게 계약을 모으는 데 어려움을 겪는다. 이때 사회적경제기업에는 두 가지 선택지가 있는데, 기부금 모금과 정부 보조금에 호소하는 것, 혹은 낮은 담보나 무담보로 자금 신청을 하는 것(예; 무담보 차입 또는 벤처 캐피털)이다. 대신, 여기에는 다음과 같은 것이 필요하다:

- 담보가 없는 조건을 부분적으로나마 보완할 수 있는 상세하고 철저한 사업 계획
- 해당 금융 프로그램의 목적에 맞게 간접적·비경제적·비재정적인 영향(impact)의 형태로 커뮤니티에 미치게 될 경제적·사회적 편익을 입증하는 것 (참고문서 섹션 3-‘거시경제적 영향’을 참조할 것)

결론적으로 재정계획서는 프로젝트의 유형, 정부 프로그램 신청자격, 요청 금액, 기업의 상환 능력, 투자에 따르는 리스크, 이용 가능한 담보물 등을 제시해야 한다. 애널리스트와 마찬가지로 개발자도 자금제공자를 신중하게 선택해야 한다. 애널리스트도 자금 조달처에 관해 제안을 할 수 있다. 사실 애널리스트는 잠재적인 다른 금융 파트너들과 접촉하고 상호작용을 한다. 따라서 재정계획서는 공적·사적 부문의 각 자금제공자들과 토론하고 협상할 수 있는 기초 자료로서의 역할을 하게 되는데, 그럼으로써 애널리스트는 전체 자금 조달에서 각 자금제공자들의 기여분을 짜 맞추어 줄 수 있게 된다.

먼저, 신청자는 차입으로 인해서 받게 되는 기업 유동성에 대한 압력을 줄이기 위해서 프로젝트 금융에서 자본 부분을 최대화해야 한다. 이들 자금 출처는 기여금(Contributions)과 자본총액(Capitalization)이라는 항목으로 분류될 수 있다. 거기에는 다음 사항들이 포함된다:

- 보조금/기부금
- 모금 및 크라우드 펀딩
- 보통구좌와 우선구좌 (협동조합)
- 커뮤니티 채권 (비영리단체)

일단 이용 가능한 자본의 모든 조달처들이 확인되었으면 신청자는 준자본의 가능한 조달처를 조사해야 한다. 이들 펀드는 구속력이 약하고 (보통 담보가 없음), 관계적인 대출 조건에 비해서 탄력적이기 때문에 이것을 최대한 이용하도록 권장하는 바이다. 당연히 조건은 프로젝트—이자율, 자금 상환 시기나 이자 휴지기(interest holidays)⁶⁰, 펀드 만기일 등을 고려해서 사정(査定)해야 한다.

관계적인 금융 수단은 토지나 건물, 비품이나 차량처럼 금융기관에 담보로 사용될 수 있는 실질 자산을 취득하는 내용의 프로젝트에서 흔히 볼 수 있다. 간혹 추가 담보가 필요할 수도 있고 그것을 정부 프로그램이 중재해서 제공하는 경우도 있다. 개인이 담보를 제공하는 것은 사회적경제기업의 협동적 성격을 감안할 때 허용되지 않는다.

자금 조달처를 어떻게 조합하는가는 해당 사회적경제의 하위부문에 따라서, 그리고 같은 하위부문 내의 조직에 따라서 달라질 것이다. 또한 자금 조달처의 성격은 기업의 상환 능력에 따라서도 달라질 것이다.



재정 계획의 예

표10. 인테그리플러스 식품서비스-노동통합기업의 재정 계획

프로젝트 비용		프로젝트 자금조달		%	확정 여부
임차 조건 개선	\$360,000	부채 데자르탱 연대경제 금고*	\$150,000	29	확정
예비비 (20%)	\$72,000	필락시용	\$85,000	17	확정
건축사 사례비	\$7,500	준자본 차입금			
가구 / 비품	\$52,000	상티에신탕기금	\$85,000	17	미정
비환급 세금 (25%)	\$18,401	퀘벡투자공사	\$85,000	17	확정
		지역개발기구	\$25,000	5	미정
		기여금 및 자본총액			
		지역개발기구	\$20,000	4	미정
		자본	\$59,901	12	확정
합계	\$509,901		\$509,901		

* 50%는 퀘벡투자공사가 보증함

60 역자 주: 이자 지불 유예기간을 말함



재정 계획의 예 (앞에서 계속)

표11. 인테그리플러스 식품서비스-노동통합기업의 차입금 개요

대출기관명	원금	이자율	지급유예 기간	잔액(2016. 12. 31 현재)	지급유예 후 채무 상환액	만기일	담보
기존 차입금							
동료단체 차입금	\$249,000	6.10%		\$220,695	\$25,507	2029	없음
퀘벡투자공사	\$50,000	가변적		\$50,000	\$5,005	2024	없음
소 계	\$299,000			\$270,695	\$30,512		
신규 차입금							
데자르댕 연대경제금고	\$150,000	7.75%	12	\$150,000	\$23,982	2026	동일비용 적용 1순위 근저당
필락시옹	\$85,000	9.00%	12	\$85,000	\$18,386	2023	
퀘벡투자공사	\$85,000	0.00%	36	\$85,000	\$14,901	2026	없음
지역개발기구	\$25,000	9.00%	12	\$25,000	\$6,228	2022	없음
상티에신탁기금	\$85,000	7.37%	180	\$85,000	\$6,265	2031	없음
소 계	\$430,000			\$430,000	\$69,761		
합 계	\$729,000			\$700,695	\$100,273		

이 기업은 확장 프로젝트를 제안했다. 임차 조건의 개선, 가구 구입비 및 건축사 사례비 등을 위한 자금 신청이 들어왔다. 기업의 유동성을 확고히 하기 위한 운전자본 투입도 필요하다. 이 기업은 (퀘벡 국제청과의 협약에 따라) 지출 경비에 대해 75%의 판매세 환급을 받을 수 있기 때문에 비환급 금액은 프로젝트 비용에 포함되었다.

이 모든 비용들은 사례 발표에서 제시된 바와 같이 견적서에 근거해서 나온 것이다. 건물의 연환과 예기치 않은 비용의 발생 가능성 등을 감안해서 임차 조건 개선을 위한 20%의 예비비 펀드가 추가되었다.

프로젝트 자금제공자에 관해서 보면, 5개의 대출기관들이 리스크를 분담하고 있고 이 중 3개 기관이 준자본을 제공하고 있음을 알 수 있다. 이 기업은 안정적으로 자리를 잡았고 수익도 내고 있지만, 자체 건물을 소유하지 못했고 가구와 비품만을 담보로 제공할 수 있을 뿐이다. 이런 자산의 장부가액은 2017년 6월 30일 현재 \$500,000가 넘지만 기업이 청산될 경우에 그것을 되팔았을 때의 가치는 훨씬 줄어든다.

담보물이 부족한 것을 보완하기 위해서 이 기업은 준자본 파트너들에게 부탁을 했고 데자르댕 연대경제 금고에서 빌린 차입금에 대해 퀘벡투자공사에게 보증을 서 달라고 요청했다. 프로젝트 금융의 큰 부분을 차지하지는 않지만(차입금 및 보조금의 9%) 기업의 커뮤니티 착근성 면에서 광역 단위 지방 파트너들(provincial partners)을 안심시키는 역할을 하는 지역 파트너(local partner)의 존재에 주목하라.

프로젝트에 기업의 자본을 투자하는 것도 기업이 적극적으로 헌신하겠다는 의지를 반영하는 것이라 할 수 있다.

차입금 개요에서 우리는 새 대출기관들이 상환 휴지기(repayment holidays) 내지 지급유예 기간을 허용 해주고 있음을 알 수 있다. 자금 상환 지급유예 조치 이후에 원리금을 갚은 채무 상환 액수(15년짜리 트러스트 대출금 제외)는 \$100,273이다. 처음 3년간의 재정 예측 기간 동안 채무 상환으로 인한 현금 유출은 계속 증가는 했지만 지급유예 조치 덕분에 훨씬 적었다:

- 2016-2017: \$40,884
- 2017-2018: \$66,688
- 2018-2019: \$87,128

따라서 중요한 것은 지급유예 기간이 끝났을 때 기업이 지속적으로 채무를 상환해 나갈 수 있도록 하는 것이다. 인테그리플러스 식품서비스의 경우에 3차연도의 현금 흐름 액수(사례 발표의 현금수지예산 참조할 것)는 원리금 상환 전에 거의 \$120,000에 달한다. 여기에 근거해서 우리는 이 기업이 차입 계약을 제대로 이행할 수 있으리라고 추정할 수 있다.

표12. 라이징타이드 여관-연대협동조합의 재정 계획

프로젝트 비용		프로젝트 자금조달		%	확정 여부
		부채			
토지 및 건물	\$1,400,000	데자르탱 연대경제금고	532,000	27	확정
리노베이션	300,000	퀘벡투자공사	532,000	27	확정
예비비 (30%)	90,000	준자본 차입금			
가구 및 비품	60,000	상티에신탕기금	461,000	23.5	미정
소모품	10,000	지역개발기구	50,000	2.5	확정
운전자본	100,000	기여금 및 자본총액			
		정부 보조금 프로그램	150,000	7.5	미정
		지역개발기구	30,000	1.5	미정
		보통구좌 및 우선구좌	205,000	10	미정
소계	1,960,000	소 계	1,960,000	100	
세금	278,535	납세용 임시자금	278,535		
합계	2,238,535	합 계	2,238,535		

표13. 라이징타이드 여관-연대협동조합의 차입금 개요

대출기관명	원금	이자율	지급유예 기간	잔액 (2017.3.31 현재)	지급유예 후 채무 상환액	만기일	담보
신규 차입금							
데자르뎡 연대경제금고	\$532,000	4.5%		\$532,000	\$48,837	2032	동일비용 적용 1순위 근저당
퀘벡투자공사	\$532,000	4.50%		\$532,000	\$48,837	2032	
지역개발기구	\$50,000	7.50%	24	\$50,000	\$12,023	2024	없음
상티에신탁기금	\$461,000	7.37%	180	\$461,000	\$33,976	2032	2순위 근저당
합 계	\$1,575,000			\$1,575,000	\$143,673		

이 협동조합은 건물의 취득(및 리노베이션), 가구와 비품 구입, 창업 기간의 적자와 비수기의 매출 감소를 흡수하기 위한 유동성(운전자본) 투입 등이 포함된 창업 제안을 제출했다.

건물에 대한 구매 견적서가 있어서 건물 비용은 확정이 되었다. 리노베이션 비용은 반드시 건축사가 평가하도록 했다. 도급업자의 입찰가는 예산보다 높을 수가 있어서 부족분을 메꾸려면 재정 계획을 조정할 필요가 있을 것이다.

협동조합의 수입은 기본적으로 영업을 통해서 들어오기 때문에 프로젝트에 관련된 모든 판매세는 몇 개월 이내에 환급받게 된다. 데자르뎡 연대경제금고는 환급받을 때까지 중간 기간에 자금을 융통해준다.

이 경우에 기업은 건물을 소유하고 있다. 하지만 신생기업이기 때문에 대출기관 입장에서는 리스크가 역시 높다. 그래서 기업이 퀘벡투자공사와 데자르뎡 연대경제금고에게 부동산 담보 대출을 나누어 제공하도록 제안하고 있다. 또한 그들은 상티에신탁기금이 제공하는 인내자본(patient capital)에도 의존하고 있다.

부채는 정부 프로그램으로 인해서 더욱더 제한적으로 관리된다. 필요한 전체 재정의 겨우 10%를 차지하는 정도이긴 하지만, 우선구좌 형태로 조합원들이 투자를 한다는 것은 커뮤니티 구성원과 개발자들이 그만큼 헌신적이라는 것을 보여준다. 이런 경향은 지역 파트너들이 재정 문제 해결에 동참함으로써 더욱 강화되는 데, 이렇게 되면 광역 단위의 재정 후원자들이 안심을 하게 된다.

두 번째 사례에서는 자금이 대부분 담보 대출로 조달되었기 때문에 지급유예 조치는 줄어들었다. 상티에신탁기금은 15년이라는 지급유예 기간을 주었다. 지역개발기구는 24개월이라는 중간 길이의 지급유예를 해준 유일한 파트너이다. 지급유예 조치가 끝나갈 즈음에는 채무 상환이 2018-2019년의 \$135,400에서 2019-2020년의 \$143,673으로 증가할 것이다. \$8,203의 차이는 예측 결과에 비추어보면 우려할 만한 게 아니다.

표14. 잡/커리어 옵션스의 재정 계획

프로젝트 비용		프로젝트 자금조달		%	확정 여부
		준자본 차입금			
임차 조건 개선	\$30,000	퀘벡사회투자네트워크	\$50,000	37	확정
가구 및 비품	\$20,000	Fonds d'emprunt communautaire*	\$20,000	15	확정
		기여금 및 자본총액			
광고 홍보	\$25,000				
전문가 사례비	\$15,000	지역개발기구	\$15,000	10	미정
운전자본	\$40,000	퀘벡고용청	\$25,000	18	미정
비환급 세금 (50%)	\$6,739	자본	\$26,739	20	확정
합계	\$136,739	합계	\$136,739		

* 마이크로앙트러프랑드르의 회원 조직

표15. 잡/커리어 옵션스의 차입금 개요

대출기관명	원금	이자율	지급유예 기간	잔액(2017. 3.31 현재)	지급유예 후 채무 상환액	만기일	담보
기존 차입금							
지역개발기구	\$50,000	8.00%		\$9,783*		2017	없음
신규 차입금							
퀘벡사회투자네트워크	\$50,000	8.00%	12	\$50,000	\$10,520	2023	없음
Fonds d'emprunt communautaire	\$20,000	8.50%	6	\$20,000	\$5,36	2021	없음
합계	\$120,000			\$79,783	\$15,884		

* 지역개발기구에서 빌린 차입금은 2017년 10월에 만기가 되기 때문에 '지급유예 후 채무 상환액'에 포함시키지 않았음.

잡/커리어 옵션스는 운영을 한층 공고히 하기 위해 상업 활동에 뛰어들기로 결정한 커뮤니티 조직이다. 그렇게 하기 위해서는 임차 조건을 개선하고 가구와 비품을 구입해야 하지만 가장 시급하게 필요한 것은 유동성과, 프로젝트에 연동해서 발생하는 예외적인 지출(홍보비 및 수수료)에 관한 것이다.

이 프로젝트는 앞선 두 사례와 같은 규모는 아니지만, 높은 수준의 부채가 예상되는 가운데 그것을 감당할 만큼 충분한 잉여수입을 기대할 수 없기 때문에 자금 조달 면에서 어려움이 있을 것으로 보인다. 결과적으로 부채가 80%(준자본 포함)를 넘는 다른 프로젝트와는 달리, 이 경우는 부채가 50% 이상을 차지할 수 없으며 다른 기관의 보증을 받을 수도 없다. 이런 이유 때문에 이 조직은 준자본 파트너와 보조금에 의지를 하게 되었다.

프로젝트 운전자본의 상당 부분이 조직의 자본금으로 충당될 테지만, 그렇다고 실제로 현금이 지출되는 건 아니다. 재정 계획은 조직이 프로젝트에 배정한 자금을 나타내는 것이다.

지역개발기구와 퀘벡고용청으로부터의 지원금은 그 조직이 부문과 지역 안에서 갖고 있는 착근성(rootedness)을 입증하는 것이다.

지급유예 기간은 비교적 짧지만(6개월과 12개월) 지역개발기구의 부채는 2차연도가 시작될 때까지 완전히 상환해야 한다. 따라서 지급유예 기간이 끝남으로써 나타나는 영향은 거의 0에 가깝다. 부채 상황은 다음과 같이 3년에 걸쳐 이루어진다:

- 2016-2017: \$15,035
- 2017-2018: \$16,681
- 2018-2019: \$15,884

[5부 5.1.3 평가표] 주제 9 참조

4.4 재무제표의 분석

재무제표의 재분류와 해석, 프로젝트 제안서의 분석 등을 마쳤으면 실제로 재무 분석을 하고 기업의 과거 활동 및 현 재정 상태, 미래의 전망 등을 평가하는 단계로 넘어간다. 투자 제안에 있어서 중요한 것은 보조금의 형태든 대출금의 형태든 간에, 기업에 대한 투자가 반드시 조직의 장기적인 발전을 가져오게 해야 한다는 것이다.

보다 구체적으로 말하면, 재무제표를 분석하면 다음 사항들을 평가할 수 있게 된다:

- 기업의 생존력과 발전잠재력
- 기업의 재무 건전성과 장차 제3자의 편익에 공헌할 수 있는 능력

첫째, 재무 분석의 몇 가지 한계—사회적경제에 한해서 나타나는 특수한 한계와 보다 일반적인 한계 등을 인식하는 것이 중요하다. 엄격하게 계량 분석을 하다 보면 기업의 전반적 상황에 관해 추가 질문을 해야 하는 경우가 발생한다. 예를 들어, 대체로 판매 비용이 높아져서 기업의 이윤이 감소했다고 가정하면, 우리는 그게 공급업체의 가격 인상 때문인지, 내부의 통제 혹은 운영 관리상의 문제 때문인지, 아니면 다른 원인이 있는지 알 수가 없다. 이럴 때 우리는 기업 경영진한테서 추가 정보를 수집해야 한다.

사회적경제기업에 관해서는 다른 한계들이 더 있을 수 있다는 것을 고려할 필요가 있다. 재무 분석은 주로 다른 유사한 기업들과의 비교를 바탕으로 이루어지는 것인데, 사회적경제기업을 전통적인 사업체와 비교하는 일은 어려울 수 있다. 가능한 한, 이렇게 비교를 할 때는 그 사회적경제기업이 가진 특정한 미션을 염두에 두어야 한다. 예컨대, 협동조합의 미션(조합원들의 거래 관계를 최대화하는 것)은 전통적인 영리기업의 미션과는 다르다. 어떤 비율, 예를 들어, 자본수익률(ROE)이나 매출 대비 생산원가 비율 등을 같은 방식으로 해석해서는 안 된다.

통시적(通時的) 비교나 기업 간 비교 데이터를 근거로 신뢰할 수 있는 분석 결과를 얻으려면 데이터의 질, 신뢰성과 일관성 등이 핵심적으로 중요하다.

4.4.1. 분석 방법

기업의 생존력과 재무 구조를 평가하는 데는 다양한 유형의 분석법이 사용된다. 우리는 손익계산서와 대차대조표 모두에 적용되는 세 가지 방법—수평 분석, 수직 분석, 비율 분석에 초점을 맞출 것이다. 수평 분석은 기업의 활동과 재정 상태를 역사적 관점에서 보게끔 해준다. 예를 들어, 매출이 늘어나고 있는지, 만약 늘어나고 있다면 그 추세가 안정적인지를 알고자 한다면, 최소한 3년(바람직하기로는 그 이상)의 기간을 살펴보면 된다. 또한 같은 기간 동안의 운영 비용, 잉여수입, 현금시재의 변동 상황을 평가할 수도 있다. 우리는 아래의 공식을 사용해서 기준 연도에서 다음 연도로의 변동 백분율을 나타낸다:

$$(\text{연도2}-\text{연도1})/\text{연도1}\times 100$$

이 백분율은 아래의 예처럼 그래프나 도표 형태로 나타낼 수도 있다.



수평 분석의 예

주: 우리는 수평 분석을 하면서 타당한 분석 결과를 얻고자 충분히 긴 기간을 확보해야 했기에 3년간은 추정치를 사용했다.

그림4. 잡/커리어 옵션스의 수평 분석

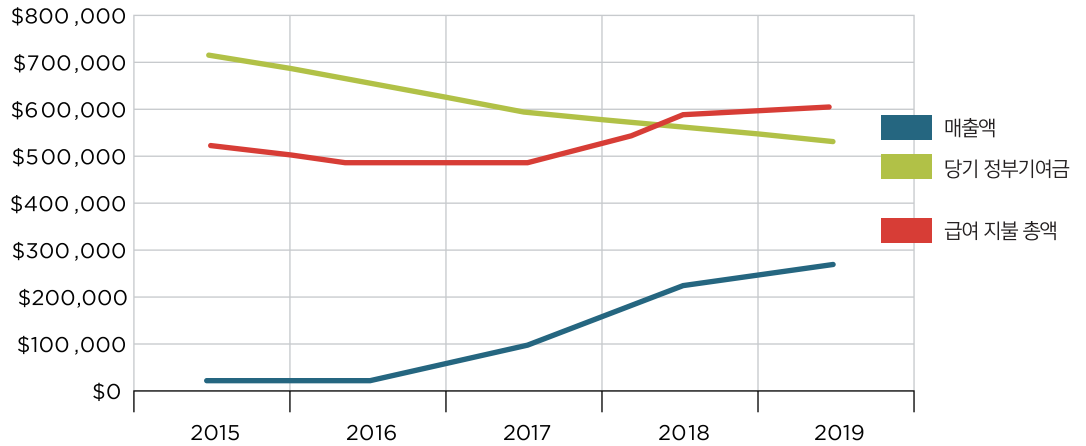


표16. 잡/커리어 옵션스의 수평 분석

대출기관명	2015 (실제)	2016 (실제)	2017 (예상)	2018 (예상)	2019 (예상)
매출액	\$20,399	\$23,856	\$97,488	\$217,724	\$266,127
변동률	n.d.	16.9%	308.6%	123.3%	22.2%
당기 정부기여금	\$722,052	\$665,743	\$599,172	\$569,211	\$540,750
변동률	n.d.	-7.8%	-10.0%	-5.0%	-5.0%
급여 지불 총액	\$528,813	\$489,925	\$485,861	\$584,042	\$609,809
변동률	n.d.	-7.4%	-0.8%	20.2%	4.4%

수평 분석에서 명확히 드러나는 것은 정부 기여금이 점차 감소할 것으로 예상된다는 것이다. 매출에 대한 예측은 상당히 증가하는 것으로 나타난다. 이것은 어디까지나 예측치이기 때문에 우리는 급격한 매출 증가의 근거가 되는 가설들을 면밀히 분석해봐야 한다.

급여 지불 총액의 증가도 경영 합리화 조치 이후부터 조짐이 보인다.

표 16의 상대적 변동률을 볼 때는 신중함을 요한다. 매출 증가율이 300%가 넘을 것으로 예상되는데 이때 실제 증가 액수는 \$75,000가 안 되는데 반해, \$120,000 이상이 증가하는 해의 증가율은 123%인 것이다.

수직 분석을 통해서 특정 날짜의 대차대조표와 특정 기간의 손익계산서를 백분율로 비교할 수 있다.

손익계산서의 경우, 매출액 혹은 매출수입을 분모로 놓는다. 수입이 여러 다른 지출 항목들로 할당된 백분율을 산정하고, 각각의 액수를 매출액으로 나눈 다음, 거기에 100을 곱한다.



손익계산서 수직 분석의 예

표17. 인테그리플러스 식품서비스-노동통합기업의 손익계산서에 대한 수직 분석

6월 30일까지의 손익계산서	2015		
수입			
매출금	\$512,675		
서비스 협약	\$710,683		
이연기여금 상각	\$3,200		
총수입	\$1,226,558		
지출			
판매비(=매출원가)	\$286,638	23,4%	or 55,9%*
급여 및 수당	\$774,476	63,1%	
운영비	\$109,253	8,9%	
금융비용	\$15,925	1,3%	
상각비	\$23,921	2,0%	
총지출	\$1,210,213	98,7%	
당기 지출초과 수입잉여	\$16,345	1,3%	
비반복성 보조금	\$45,645		
총 지출초과 수입잉여	\$61,990		

* 23,4%라는 판매비 비율은 총수입에 대한 비율이다. 매출액만을 기준으로 계산하면 55,9%이다.

보조금 수입은 재분류되었음에 유의하라. 임금 보조금은 반복성 수입으로 분류되었고 그 결과, 잉여금의 비율이 4.9%에서 1.3%로 줄었다. 하지만 그편이 훨씬 기업의 실제 상황에 가깝다.

판매비의 특이점

인테그리플러스 식품서비스는 노동통합기업이기 때문에 수입의 일부가 정부의 보조금과 서비스 협약에서 들어온다. 이들 수입은 고정적이고 매출에 따라 변화하지 않으며 최종적으로 변동이 되더라도 판매비에 영향을 미치지 않는다. 따라서 판매비의 백분율은 총수입을 분모로 하기보다 매출액을 분모로 해서 계산하는 편이 더 합리적이다. 이 원리는 여러 다른 협동기업들에게도 적용된다.

다른 지출 항목은 모두 고정비용이기 때문에 총수입을 기준으로 계산해야 한다.

대차대조표의 경우에는 분모가 총자산이다. 예를 들어, 총자산 가운데 장기부채에 의해 조달되는 자산의 백분율이 라든지, 고정자산에 투자되는 자산의 비율을 밝혀내는 것 등이 유용할 수 있다.



대차대조표 수직 분석의 예

표18. 라이징타이드 여관-연대협동조합 대차대조표에 대한 수직 분석

조정을 거친 예상 대차대조표	2018년 3월 31일 현재	
자산		
단기		
현금	\$52,418	2,9%
고정자산	\$1,765,500	97,1%
	\$1,817,918	
부채		
단기		
미지급금	\$5,227	0,3%
미지급 판매세	\$5,017	0,3%
단기성 장기부채	\$53,166	2,9%
	\$63,410	3,5%
장기부채	\$960,080	52,8%
	\$1,023,490	56,3%
이연 세금	-\$14,451	-0,8%
준자본	\$511,000	28,1%
자본	\$297,879	16,4%
	\$1,817,918	

또한 이 두 가지 분석을 병합해서, 고정자산과 장기부채가 차지하는 총자산의 구성비(백분율)가 역사적으로 어떻게 변해 왔는지를 확인할 수도 있다.



표19. 라이징타이드 여관-연대협동조합의 대차대조표에 대한 수평·수직 분석의 병합

	2018년3월31일현재		2019년3월31일현재		2020년3월31일현재	
		총자산 대비 %		총자산 대비 %		총자산 대비 %
총자산	\$1,817,918	100,0%	\$1,732,949	100,0%	\$1,679,957	100,0%
변동률	n.d.		-4,7%		-3,1%	
고정자산	\$1,765,500	97,1%	\$1,681,000	97,0%	\$1,596,500	95,0%
변동률	n.d.		-4,8%		-5,0%	
장기부채	\$960,080	52,8%	\$904,471	52,2%	\$846,308	50,4%
변동률	n.d.		-5,8%		-6,4%	

앞의 두 가지 방법을 사용하면 기업의 활동과 재정 상태에 관해 개략적인 분석을 할 수 있다. 게다가 좀 더 자세한 조사가 필요한 부분을 드러내 보일 수도 있다. 재무비율 방식(financial ratios method)은 보다 심층적인 재무분석을 하는 데 일반적으로 사용되는 방법이다.

재무비율은 재무제표(대차대조표와 손익계산서)상의 두 수량 간의 관계를 말한다. 이 비율들은 기업에 관계된 당사자들에게 유익한 어떤 변수들을 측정하고자 산출하게 된다.

어떤 비율을 해석하려면 그것을 다른 비율들(그 기업의 예전 비율, 주요 경쟁사나 해당 산업계의 비율, 혹은 대표 값)과 비교해야 한다⁶¹. 앞에서 말했듯이, 사회적경제기업이 가진 특이한 목적을 감안해서 전통적인 기업과 비교할 때는 주의를 기울여야 한다. 예전 비율과 비교하는 것은 기업의 재무 성과나 재정 건전성의 개선 정도를 평가하기 위한 것이다. 특별히 표준이라고 할 만한 것은 없지만 몇몇 비율에서는 기본 틀 같은 게 있는데, 뒤에서 차차 살펴보려 한다. 그런 비율은 하나의 목표 내지 기준으로서 대출협약서에 명시가 되기도 한다.

일반적으로 네 가지 비율이 사용된다⁶².

1. 유동성 비율 또는 지불능력 비율 (Liquidity or solvency ratios)
2. 재무구조 비율 또는 잔고 비율 (Financial structure or balance ratios)
3. 관리 비율 또는 활동률 (Management or activity ratios)
4. 수익률 (Profitability ratios)

기업 및 금융제안서 분석에 가장 많이 쓰이는 비율들은 다음 부분(제5부)에서 설명하기로 한다. 그 밖의 비율들은 추가적으로 제4부의 참고문서에 제시돼 있다.

61 Guy Mercier, Analyse financière, 2005, p.48

62 Claude Thomassin and Robin Gagnon, Finance cooperative, 2010, p. 84-87

4.4.2. 재정적 생존력

먼저 분석해야 하는 것이 재정적 생존력이다. 기업은 운영 수입이 비용을 감당할 수 있고, 장기간 운영되고 발전하는 데 충분한 돈을 벌어들일 수 있다는 사실을 보여줘야 한다.

순잉여와 총잉여

재정적 생존력은 주로 '순잉여'로 표현된다. 그에 해당하는 비율은 **순이익률**(net margin)인데 순잉여를 수입으로 나누어서 구한다.

순잉여는 기업이 창출한 수익과 기업의 비용 구조를 기반으로 한다. 두 가지 유형의 비용이 있는데 가변비용과 고정비용이 그것이다.

기업이 제품이나 서비스를 판매한 매출액에는 보통 매출액에 비례해서 변동하는 비용이 포함돼 있다. 그 비용은 원자재, 제품 제조에 쓰인 에너지, 생산노동 비용 등에 관한 것이다. 이 가변비용을 매출액에서 빼면 결과적으로 **총잉여**(총이익)가 나온다. 이것을 비율로 나타낸 것이 **총이익률**(gross margin)인데, 총잉여를 매출액으로 나누어서 백분율로 표시한다.

가변비용은 기업이 나머지 비용을 충당하는 데 쓸 수 있는 비용의 총액수를 결정하기 때문에 통제해야 한다. 총이익률이 낮을수록 다른 비용에 충당할 수 있는 자금이 적어진다. 따라서 재무 수익성을 달성하려면 매출액이 높아야 한다. 가변비용은 해당 기간 동안 (매출액에 비례해서) 안정을 유지하든지 감소해야 하며, 적절한 통제 조치가 마련돼야 한다.

정부 지원금이나 서비스 협약 금액은 종종 수입으로 입력된다. 이들 금액이 매출액에 비례하고 반복적으로 발생하면, 매출과 직접 관련이 있기 때문에 매출액에 가산해서 총이익률을 계산할 수도 있다. 만약 금액이 정액으로 고정돼 있으면 총이익률을 계산하는 데는 포함시키지 않는다. 하지만 그 수입이 다른 비용들을 충당하는 데 쓰인다고 보기는 한다.



가변비용과 총이익률의 예

표20. 인테그리플러스 식품서비스-노동통합기업의 손익계산서와 총이익률

6월 30일까지 기간의 손익계산서	2015
수입	
매출금	\$512,675
판매비	-\$286,638
총잉여	\$226,037
지출	
서비스 협약	\$710,683
이연기여금 상각	\$3,200
총수입	\$939,920
지출	
급여 및 수당	\$774,476
운영비	\$109,253
금융비용	\$15,925
상각비	\$23,921
총지출	\$923,575
당기 지출초과 수입잉여	\$16,345
비반복성 보조금	\$45,645
총 지출초과 수입잉여	\$61,990

44,1%

위의 예에서 대차대조표는 가변비용과 총잉여를 표시하고 있다. 이런 표시 방식은 의무적인 것은 아니고 어느 정도 상임이사와 외부 감사의 재량에 따른 것이다.

판매비는 준비 과정에 사용된 물품, 다양한 물자(포장재, 기구, 냅킨 등), 기타 판매 비용(천연가스, 배달, 비품의 유지보수 등), 하도급 비용 등으로 이루어진다. 총 비용은 \$286,638. 이 금액을 매출액에서 빼면 총잉여가 나온다.

$$\$512,675 - \$286,638 = \$226,037$$

총이익률을 계산하기 위해서는 총잉여를 매출액으로 나누고 100을 곱한다.

$$\$226,037 / \$512,675 \times 100 = 44.1\%$$

고정비용은 기업이 판매량과 상관없이 상정해야 하는 비용이다. 여기에는 건물, 관리직 급여, 보험, 부채에 대한 이자 비용 등이 포함된다. 하지만 이 비용이 영구히 고정돼 있는 것은 아니다. 고정 여부는 특정 기간이나 생산 능력과 관계가 있다. 예컨대, 재산세는 해마다 다를 수 있지만 일 년 동안은 고정돼 있다. 생산 능력과 관련해서 기업은 새 건물을 임대하고 설비를 추가 구입해서 생산 규모를 두 배로 늘릴 수 있다. 결과적으로 임대 비용은 설비에 대한 상각비와 마찬가지로 상승할 테지만 매출액과 상관없이 다음번 규모 확장 때까지는 고정되게 된다.

손익분기점

일단 **비용 구조**가 확정되면(고정비용 금액 및 가변비용의 비율), 고정비용을 충당하는 데 필요한 총잉여를 창출하기 위해 매출을 얼마나 올려야 하는지, 그 금액을 계산할 수 있다. 매출이 이 수준에 이르면 잉여(흑자)도 적자도 발생하지 않는데 이 지점이 손익분기점이다. (정부 지원금이나 활동에 대한 다른 자금 제공처 없이) 매출금만이 유일한 수입원인 기업의 경우, 다음의 공식을 사용해서 이 임계점을 계산해낸다.

$$\frac{\text{고정비용}(\$)}{\text{총 이익률}(\%)}$$



예: 손익분기점의 계산

여기 간단한 예가 있는데 이 기업의 손익계산서 개요는 다음과 같다:

매출금	\$1,850,000
판매비	<u>\$1,145,000</u>
총잉여	<u>\$ 705,000</u>
관리직 급여	\$ 350,000
관리 비용	\$ 420,000
금융 비용	\$ 40,000
상각비	<u>\$ 50,000</u>
순잉여	(\$155,000)

첫 번째 단계는 총이익률을 계산하는 것이다. 판매비는 가변비용이기 때문에 매출액에서 제하면 \$705,000의 총잉여가 나온다. 이것을 매출액으로 나눠주면 총이익률 38.1%가 나온다.

다음에는 고정비용을 계산한다: 관리직 급여, 관리 비용, 상각비, 금융 비용을 모두 더하면 \$860,000가 나온다.

다음 공식을 사용해서 손익분기점을 얻는다.

$$\frac{\text{고정비용} = \$860,000}{\text{총이익률} \quad 38.1\%} = \$2,257,217$$

이 기업의 매출이 \$2,257,217에 이르면 기업은 흑자도 적자도 안 보게 된다.



추가 상세 정보

다른 유형의 수입이 있을 때 손익분기점 계산하기

많은 사회적경제기업들은 제품과 서비스의 판매대금 외에 다른 수입원, 예를 들어 정부와의 서비스 협약, 투자, 모금 등을 통해서 들어오는 수입이 있다. 손익분기점은 이들 수입을 고려해야 한다.

만약 이 수입이 판매 수입과 직접 관련 없이 반복적이고 안정적으로 발생한다면, 그만큼을 고정비용에서 빼 주어야 한다. 이 수입이 기업 고정비용의 일부를 충당해주는 것이고, 그럼으로써 총잉여로 충당해야 할 비용 총액이 줄어드는 것이다. 이런 유형의 수입을 “기타 고정수입”으로 부르기로 한다.

그러나 반복적으로 발생하지 않는, 예외적 수입인 경우에는 계산에 포함시키지 않는다. 이런 식으로 현재의 운영에만 관계된 손익분기점을 찾는 것이다. 예외적인 지출의 경우에도 마찬가지다.

따라서 공식은 이렇게 된다.

$$\frac{\text{고정비용} - \text{기타 고정수입}(\$)}{\text{총이익률}(\%)}$$

명심해야 할 것은 이러한 계산법은 총수입 액수가 아니라 손익분기점을 달성하는 데 필요한 매출액을 산정하기 위한 것이라는 점이다. 흑자도 적자도 내지 않는 총수입 액수를 구하려면 매출액에 기타 고정수입을 더해야 한다.

하지만 어떤 기업들은 매출액에 따라 가변적인 정부 기여금을 받는다. 예를 들어, 사회적경제기업의 가정지원 서비스(EESAD)에 대해 지급하는 정부 기여금은 총 판매 금액과 고객이 지불한 금액 간의 차액만큼을 지급하기 때문에 판매된 서비스를 기준으로 계산된다. 따라서 총이익률을 계산하려면 이 정부 기여금은 매출액에 가산되어야 한다. 그리고 나서 같은 공식을 사용해서 손익분기점을 계산한다. 원한다면, 손익분기점을 달성하는 데 필요한 대략적인 판매량을 따로 떼어서, 총수입에서 차지하는 각각의 백분율을 표시함으로써 두 가지 유형의 수입을 구분해서 보여줄 수도 있다.

예: 불변의 정부 기여금이 있는 경우의 손익분기점 계산

표21. 인테그리플러스 식품서비스-노동통합기업의 손익계산서와 총이익률

6월 30일까지 기간의 손익계산서	2015
수입	
매출금	\$512,675
판매비 (부록 2)	-\$286,638
총잉여	\$226,037
서비스 협약	\$710,683
이연기여금 상각	\$3,200
총수입	\$939,920
지출	
급여 및 수당	\$774,476
운영비	\$109,253
금융비용	\$15,925
상각비	\$23,921
총지출	\$923,575
당기 지출초과 수입잉여	\$16,345
비반복성 보조금	\$45,645
총 지출초과 수입잉여	\$61,990
부록 1 - 보조금	
서비스 협약	
퀘벡고용청 - 슈퍼비전	\$463,657
퀘벡고용청 - 노동통합	\$247,026
임금 보조금	\$45,645
이연기여금 상각	\$3,200
	\$759,528

44,1 %

위의 손익계산서에서 고정수입은 매출금과 분리해서 표시되는데 주로 퀘벡고용청과의 서비스 협약 및 이연 기여금의 상각에서 생기는 수입으로 구성돼 있다. 임금 보조금은 반복적으로 들어오지 않기 때문에 계산에 포함시키지 않는다.

먼저 계산식에 들어갈 가액(價額)을 확정해야 한다.

고정비용	\$923,575
기타 고정수입:	
퀘벡고용청 - 슈퍼비전	\$463,657
퀘벡고용청 - 노동통합	\$247,026
이연기여금의 상각	\$3,200
합계:	\$713,883
총이익률	44.1%

공식은 다음과 같다:

$$\frac{\$923,575 \$ - \$713,883}{44.1\%} = \frac{\$209,692}{44.1\%} = \mathbf{\$475,492}$$

2015년 비용 구조(총이익 + 기타 고정수입으로 충당되지 않는 고정비용)를 보면, 총매출금 \$475,492에 고정수입 \$713,883을 더한 금액(=\$1,189,375)은 지출 대비 수입 면에서 적자도, 흑자도 발생시키지 않는다. 손익분기점의 총수입은 \$1,189,375가 될 것이다.

물론 비용 구조는 손익분기점이 그렇듯이 해마다 다를 수 있다. 예를 들어, 2019년도의 예상 비용 구조를 가지고 손익분기점을 계산하면 필요한 매출액은 **\$686,271**이다. 여기에 고정수입 **\$753,871**을 더해서 손익분기점에서의 총수입은 **\$1,440,142**라는 결론에 이르게 된다.

이렇게 계산을 하면 회계상의 손익분기점을 알 수 있다. 현금 손익분기점에 도달하려면, 다시 말해서, 활동의 결과로 이익도 손실도 발생하지 않는 매출액 수준에 도달하려면 현금 흐름에 영향을 미치는 요소들만 고려하고 이연기여금의 상각과 고정자산의 상각은 계산에서 빼버리면 된다.

고정비용 (상각비 제외)	\$899,654
기타 고정수입:	
퀘백고용청 - 슈퍼비전	\$463,657
퀘백고용청 - 노동통합	\$247,026
합계:	\$710,683
총이익률	44.1%

공식은 다음과 같이 적용된다:

$$\frac{\$899,654 - \$710,683}{44.1\%} = \frac{\$188,971}{44.1\%} = \mathbf{\$428,506}$$

서비스 협약에 의한 수입 **\$710,683**을 매출액에 더하게 되면 영업에 의한 현금 흐름은 매출 **\$428,506**에서 0을 기록한다.

자금 생성과 발전 역량

규모가 크지 않더라도 사회적경제기업은 사업이나 자산을 한층 발전시킬 계획을 세워야 한다. 기업이 지속적인 생존을 보장받고 싶다면 비용을 충당하고 손익분기점에 도달하는 정도에 그쳐서는 안 된다. 발전하기 위해서는 자금을 생성해야 한다. 하지만 이렇게 **생성된 자금**이 손익계산서상에 표시된 잉여금과 반드시 일치하는 것은 아니다. 예컨대, 상각비는 실제의 현금 지출과 일치하지 않고 투자를 위한 현금 지출은 손익계산서에 표시되지 않는다. 따라서 분석을 위해서는 손익계산서, 그 이상을 고려해야 한다.

현금흐름표(cash flow statement)는 과거에 생성된 자금의 개별 명세를 나타내지만 보통 연례 재무보고서를 만들 때만 작성된다.

그러나 기업이 생성한 자금을 손익계산서에 근거해서 개략적으로 계산할 수가 있다. 순잉여를 구해서 상각비를 더하면 되는데, 상각비는 현금 지출로 표시되지 않기 때문이다. 또한 손익계산서에 기여금이나 보조금의 상각비가 포함돼 있는 경우에는 그만큼의 금액을 잉여금에서 빼서 생성된 자금을 계산한다. 상각비는 실제로 받은 돈이 아니기 때문이다.



예: 생성된 자금의 계산

표22. 잡/커리어 옵션스가 생성한 자금

6월 30일까지 기간의 손익계산서	2017	2018	2019
수입			
매출금	\$97,488	\$217,724	\$266,127
정부 기여금	\$626,172	\$594,861	\$565,118
프로젝트 관련 보조금 (지자체 및 기타)	\$20,000	\$20,000	\$0
이연기여금 상각	\$2,681	\$2,681	\$2,681
총수입	\$746,341	\$835,266	\$833,926
지출			
급여 및 수당	\$485,861	\$584,042	\$609,809
운영비	\$230,088	\$203,592	\$201,459
장기부채 이자	\$3,675	\$5,566	\$4,698
상각비	\$20,425	\$21,820	\$19,291
총지출	\$740,049	\$815,020	\$835,257
지출초과 수입잉여(결손)	\$6,292	\$20,246	-\$1,331
- 이연기여금 상각	\$2,681	\$2,681	\$2,681
+ 고정자산 상각	\$20,425	\$21,820	\$19,291
생성된 자금	\$24,036	\$39,385	\$15,279

위의 예에서는 조정을 안 거친 손익계산서를 사용해서 생성된 자금의 예상 총액을 계산했다. 또한 조정된 손익계산서를 사용해서 현재의 운영 상태만을 근거로 한 기업의 자금 생성 능력을 따져볼 수도 있다. 예를 들어, 조정을 거치고 나면 2017년에 기업이 생성하게 될 자금은 \$31,038이다.

이 계산을 정교하게 하기 위해서 손익계산서에 표시되지 않은 모든 수령액(예: 협동조합에 투자한 보통구좌)을 더 하고 손익계산서에 표시되지 않은 모든 현금 유출분(차입 원금 상환, 출자금이나 투자금의 환급 등)을 제함으로써 생성된 자금을 구체적으로 명시할 수 있다. 하지만 계산 결과는 여전히 추정치일 뿐이다. 왜냐하면 해당연도 내내 수많은 요인들—공급업자 계정, 재고자산, 프로젝트 투자에 있어서의 변동—이 기업의 유동성에 영향을 미치기 때문이다. 그렇지만 이런 계산을 함으로써 기업이 사업을 통해서 생성한 자금을 잘 파악할 수 있게 된다.

애널리스트는 기업이 채무를 상환할 수 있을지 없을지를 판단하기 위해 생성된 자금을 빈번히 계산한다. 그러나 생성된 자금은 현재의 채무, 혹은 투자의 경우에는 미래의 채무를 해결하기에는 충분하지 않다. 자금은 다음 사항을 이행하기에 충분해야 한다:

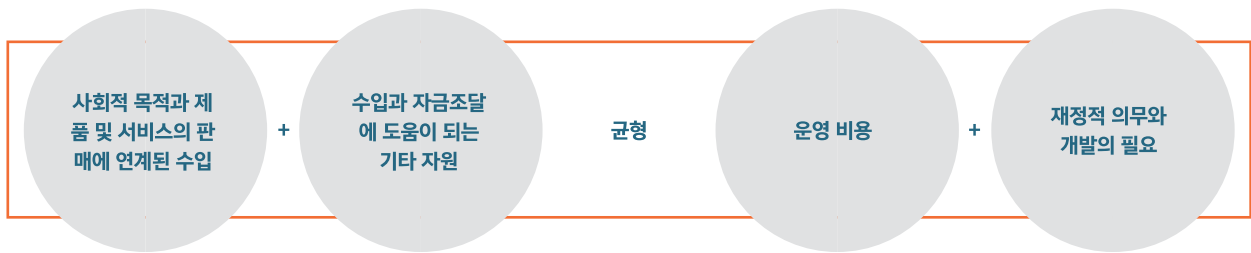
- 유동자산의 대체
- 고정자산을 대체할 준비금 적립
- 새로운 고정자산의 구입
- 보통구좌와 우선구좌의 인수 (협동조합)
- 발전 계획에 필요한 운전자본

기업은 약속을 이행하기 위해서 내·외부의 다른 자원들을 가지고 있어야 한다:

- 보통구좌 및 우선구좌(협동조합), 또는 커뮤니티 채권(비영리단체)의 발행
- 고정자산의 취득을 위한 보조금
- 기부금 및 유산 증여
- 신규 대출

이상의 자원들을 어떻게 조합하느냐가 기업이 재정적 의무를 이행하고 개발의 필요를 해결하며 재정적 생존력을 확보하는 능력을 보여준다.

그림5. 사회적경제기업의 재정적 생존력



[5부 5.1.3 평가표] 주제 10 참조

4.4.3. 재무구조

일단 생존력을 분석했다면 기업의 재정 건전성을 분석해야 한다. 먼저, 기업의 유동성과 채무 상환 압력을 판단해야 한다.

유동성

기업의 유동성 등급을 판정하는 가장 일반적인 방법은 단기자산과 단기부채를 비교하는 것이다. 이렇게 함으로써 기업의 단기 내지 초단기(超短期) 재정 유연성을 평가할 수 있다. 우리는 운전자본(유동성)과 부채 비율을 이용해서 이러한 평가를 한다.

순운전자본은 단기자산에서 단기부채를 빼서 계산한다. 단기자산을 단기부채로 나누면 **운전자본율**이 나온다.

$$\frac{\text{단기자산}}{\text{단기부채}}$$

운전자본율이 높을수록 기업이 재정적 의무를 이행할 수 있는 능력이 많은 것이다. 비율이 1이면 기업이 그 날짜에 단기부채 총액을 모두 갚을 수 있을 만큼 충분한 자원을 보유하고 있다는 뜻이다. 기업이 하고 있는 사업의 성격에 따라서 이 비율이 1보다 커야 하는 경우도 있다. 예를 들어, 만약 고객의 지불 기한이 상대적으로 늦다면 기업은 이 기간 동안의 운영비를 충당하기에 충분한 운전자본을 확보하고 있어야 할 것이다.

그러나 이 비율은 운전자본의 다른 구성요소들, 특히 (생산업종의 경우) 재고자산의 유동성 수준을 고려하지 않는 단점을 지녔기 때문에 이 분석을 할 때는 숫자 이면의 것을 보아야 한다. 분석을 더 진행하려면 '초단기 유동성 비율'(immediate liquidity ratio)을 평가해야 한다. 이것의 계산법은 단기자산에서 재고자산과 기타 비유동성 항목을 뺀 다음, 그것을 단기부채로 나누는 것이다.

$$\frac{\text{단기자산} - \text{재고자산 및 기타 비유동성 항목}}{\text{단기부채}}$$

다음 항목은 보통 무시한다:

- 미래의 유동성과 상관없는 선급 비용
- 미래의 미지급 계정으로 볼 수 없는 단기 이연기여금 및 이연보조금



예: 유동성 비율의 계산

표23. 잡/커리어 옵션스의 수평 분석

6월 30일까지의 손익계산서	2017	2018	2019
	예상치	예상치	예상치
단기자산			
현금	\$154,282	\$187,827	\$220,532
미수금	\$132,558	\$150,197	\$173,483
선급 비용	\$12,446	\$12,446	\$12,446
유가증권	\$13,087	\$13,087	\$13,087
	\$312,373	\$363,557	\$419,548
단기부채			
은행 차입금 (신용 대출)	\$0	\$0	\$0
미지급금	\$90,734	\$95,664	\$101,141
미지급 판매세	\$14,888	\$5,695	\$6,181
단기성 장기부채	\$26,067	\$47,735	\$56,841
	\$131,689	\$149,094	\$164,163
순 운전자본	\$180,684	\$214,463	\$255,385
운전자본율	2.37	2.44	2.56
초단기 유동성	\$155,151	\$188,930	\$229,852
초단기 유동성 비율	2.18	2.27	2.40

유동자산은 늘어나고 있는데(순운전자본), 단기부채도 증가하고 있기 때문에 비율은 안정적이다. 초단기 유동성의 경우도 마찬가지다.

재고자산은 상대적으로 적는데 그 결과, 유동성이 추가적으로 높아진다. 만약 기업의 재고자산이 더 커서, 예컨대, 유동성이 낮아진다면 운전자본율은 동일할 것이다. 그러나 초단기 유동성은 그렇게 높지 않을 것이다.

보다 더 자세한 분석을 위해서는 단기부채와 자산의 특성과 유형을 점검해야 한다. 대차대조표상의 어떤 미수금 계정(채권 계정)은 결코 회수하지 못하고 삭제돼서 회수불능 채권으로 기록되는 경우가 생길 수 있다. 또한 미지급 계정의 지급기한을 평가해서 그것이 경상 계정(current accounts)인지, 아니면 장기미拂(長期未拂) 계정(outstanding accounts)인지를 결정하는 것도 중요하다. 미지급금 문제는 기업에 추가적인 압력을 가할 수도 있다.

연간 사업 주기도 염두에 두어야 할 또 하나의 매우 중요한 사안이다. 일 년 동안 현금 수입이 오르락내리락 하는 기업은 굳이 일 년 내내 동일한 유동성을 확보할 필요가 없다. 월별 혹은 분기별 대차대조표와 예측을 위해서 현금 수지예산을 분석하면 현금 변동을 알 수 있고 유동성과 필요한 것을 평가할 수 있게 된다.

부채와 자본

부채를 측정하게 되면 채권자(재정적 리스크)가 기업에 가하는 재정적 압박과 예컨대, 사업 확장을 위해서 기업이 추가적으로 차입해올 수 있는 능력을 비롯해 기업의 약속 이행 능력을 평가할 수 있게 된다.

기업의 전반적인 부채 실태를 판단하는 일반적인 방법은 부채/자본 비율인데, 이 비율이 외부 자금 조달의 수준, 기업 외부자가 지는 재정적 리스크, 내부 자금 조달의 수준 및 기업 자본으로 조달되는 것 등을 측정할 수 있게 해 주기 때문이다. 이 비율에는 단기부채가 포함된다. 이 비율이 높을수록 기업의 빚은 많고 재정 상황은 더 불안정하다고 할 수 있다. 일반적으로 말해서, 이 비율이 아주 높다는 것은 금리가 급등했을 때 기업이 아주 취약하고 부채 상황에 더욱더 매달리게 된다는 것을 나타낸다.

또한 부채에 대한 분석은 프로젝트와 관련해서 현재의, 혹은 미래에 있을 보증 문제를 고려해야 한다. 예를 들어, 만약 어떤 기업의 전(全) 자산이 한두 곳의 자금 제공기관에 담보로 잡혀 있다면 아마도 금융기관에서 새로 차입하는 것은 불가능할 것이다. 그렇다면 그 기업은 다른 금융 상품을 찾아야 할 것이다.

마찬가지로 4부 4.2.1에서 설명한 바와 같이, 부채의 명확한 성격과 기업의 실제 재정적 리스크를 정확하고 선명하게 파악하려면 부채 항목을 조정해야 한다. 기업의 재무구조를 평가하려면 다음의 세 가지 비율을 사용해서 준자본을 염두에 두고 자본을 재평가해야 한다.

1. 준자본을 포함한 부채:
$$\frac{\text{단기부채} + \text{장기부채} + \text{준자본}}{\text{총 자산}}$$
2. 준자본을 제외한 부채:
$$\frac{\text{단기부채} + \text{장기부채}}{\text{총 자산}}$$
3. 자본:
$$\frac{\text{자본}}{\text{총 자산}}$$

물론 이 항목들 가운데 어떤 것이라도 그것만 따로 떼어서 생각할 수 있다. 예를 들어, 장기부채나 자본만 따로 계산할 수 있다. 이들 비율에 대한 해석은 상이한 유형의 준자본과 자본들을 어떻게 평가하느냐에 따라 달라지겠지만, 가장 중요한 사실은 비교를 위해서는 동일한 방법을 사용해야 한다는 것이다.



부채 계산의 예

표24. 라이징타이드 여관-연대협동조합의 부채

예상 대차대조표	2018년 3월 31일 현재	
	조정 전	조정 후
단기자산		
현금	\$52,418	\$52,418
고정자산	\$1,765,500	\$1,765,500
총자산	\$1,817,918	\$1,817,918
단기부채		
미지급금	\$5,227	\$5,227
미지급 판매세	\$5,017	\$5,017
단기성 장기부채	\$53,166	\$53,166
	\$63,410	\$63,410
장기부채		
데자르탱 연대경제금고	\$480,040	\$480,040
퀘벡투자공사	\$480,040	\$480,040
상티에신탁기금	\$461,000	\$0
지역개발기구	\$50,000	\$0
총 장기부채	\$1,471,080	\$960,080
이연 세금	-\$14,451	-\$14,451
이연 보조금	\$168,750	\$0
준자본	\$0	\$511,000
자본	\$129,129	\$297,879
총 부채 및 자본	\$1,817,918	\$1,817,918

위의 두 대차대조표-원래의 대차대조표와 조정된 대차대조표-사이에 총부채의 액수가 다른 것을 볼 수 있다. 장기부채만을 따로 떼어서 보면 조정을 거친 후에 그 액수가 크게 감소한 것을 알 수 있다.

해당 금액을 총자산 대비 백분율로 환산하면 다음과 같은 데이터를 얻을 수 있다.

	초기값	조정 후
준자본을 포함한 부채(indebtedness)	93%	84%
준자본을 제외한 부채(indebtedness)	93%	56%
장기부채(Long-term debt)	81%	53%
자본(Equity)	7%	16%

준자본을 제외한 부채와 장기부채의 경우, 조정 전후의 차이가 매우 두드러진다. 조정을 거침으로써 우리는 장기부채와 관련된 리스크가 그리 크지 않음을 한눈에 알 수 있다. 이 부채는 실제로 건물을 1순위 담보물로 설정한 두 개의 담보 대출(Investissement Québec and the Caisse d'économie solidaire Desjardins)로 이루어져 있다 (사례 2 참조).

다음으로, 준자본을 보면 여기에는 후순위 담보(subordinate mortgage)를 설정하고 상티에신탁기금에 가서 차입한 \$400,000의 인내자본 부동산 대출(patient capital real estate loan)이 포함돼 있음을 알 수 있다.

이상과 같은 내역을 보면 기업의 리스크 등급과 기업의 금융 파트너 기관이 지게 될 리스크를 파악할 수 있다. 이 협동조합은 전통적인 금융기관으로부터는 추가로 대출을 받을 수 없을 것이다. 왜냐하면 협동조합의 고정자산의 총 가치가 \$1,765,000인데, \$1,500,000가 넘는 대출금(단기성 부채 포함)에 대해서 이미 자산이 담보(1-2순위)로 제공돼 있기 때문이다. 따라서 만약 협동조합이 새로 차입을 해서 끝까지 상환할 능력이 있다면 준자본 금융 상품을 알아봐야 할 것이다.

부채 커버리지(Debt coverage)

자금 지원을 신청할 때 고려해야 할 사실은, 애널리스트는 기업이 운전자본에 의존하지 않고 운영 수입만 가지고 제3자에게 한 현재 및 미래의 재정적 약속을 지킬 능력이 있는지를 판단하고 싶어할 것이라는 점이다. 이것을 일반적으로 **부채 커버리지**(원금 및 이자의 상환 능력)라 한다. 이것은 '커버리지 잉여'—부채 상환에 사용할 수 있는 돈 액수— 혹은 다음 공식을 사용해서 비율로 표현할 수 있다.

$$\frac{\text{(잉여금 + 상각비 + 이자)}}{\text{(이자 + 원금)}}$$

하지만 만약 이연기여금의 상각비(비영리단체)나 이연보조금의 상각비가 수입으로 표기돼 있으면 그것들은 공식상의 잉여금에서 빼주어야 한다.

$$\frac{\text{잉여금 + 상각비 - 이연보조금 (또는 기여금) 상각비 + 이자}}{\text{(이자 + 원금)}}$$

이렇게 해서 얻은 비율 값은 잉여금과, 부채 상환과 연계된 지출과의 관계를 보여준다. 상각비는 생성된 자금과 관련이 있기 때문에 현금의 유입과 유출만을 표시하기 위해서 계산에 포함시킨다. 생성된 자문에 관해서 말하자면 이 비율은 어디까지나 근사치일 뿐이다. 그렇더라도 그 기업이 부채를 감당할 능력이 되는지를 명확히 보여준다. 명심할 것은 만약 이 비율이 1보다 작으면 기업은 자체 유동성에 의지해서 부채를 상환해나가야 한다는 것인데, 장기간에 걸쳐 이런 식으로 하라고 권할 수는 없을 것이다. 파트너 기관들은 종종 기업의 창업 초기에는 사업을 통해서 충분한 자금을 생성할 시간을 주기 위해서 원금 상환유예 조치를 해준다.



부채 커버리지 계산의 예

표25. 잡/커리어 옵션스의 부채 커버리지

6월30일까지의 손익계산서	2017	2018	2019
수입			
매출금	\$97,488	\$217,724	\$266,127
정부 기여금	\$626,172	\$594,8610	\$565,118
프로젝트 연계 보조금 (MRC & EQ) ⁶³	\$20,000	\$20,000	\$0
이연기여금 상각	\$2,681	\$2,681	\$2,681
총수입	\$746,341	\$835,266	\$833,926
지출			
급여 및 수당	\$485,861	\$584,042	\$609,810
운영비	\$230,088	\$203,592	\$201,458
장기부채 이자	\$3,675	\$5,566	\$4,698
상각비	20,425	\$21,820	\$19,291
총지출	\$740,049	\$815,020	\$835,257
지출초과 수입잉여(결손)	\$6,292	\$20,246	-\$1,331
+ 부채 이자	\$3,675	\$5,566	\$4,698
- 이연기여금 상각	\$2,681	\$2,681	\$2,681
+ 고정자산 상각	\$20,425	\$21,820	\$19,291
이자 지불 및 상각 전 생성 자금*	\$27,711	\$44,951	\$19,977
- 원리금 상환	\$15,035	\$16,681	\$15,884
커버리지 잉여금	\$12,676	\$28,270	\$4,093
커버리지 비율	1,8	2,7	1,3

* 이 사례에서 이자 지불 및 상각 전 생성 자금이란 고전적인 재무분석 용어인 '이자, 세금, 감가상각 및 할부 상환 전 소득'(earnings before interest, taxes, depreciation and amortization/EBITDA)과 동일한 개념이다. 협동조합의 경우에는 생성된 자금도 세금 납부 전에 계산될 것이다.

이 조직이 예상한 바로는 개인과 기업에 제공하는 서비스가 특히 증가하면서 부채 커버리지가 2차연도에 상승했다가 3차연도에 하락한다. (개발 프로젝트와 연계된) 비반복성 보조금은 처음 2년 동안 들어온다. 그래서 잉여금이 줄어들고 있고 따라서, 커버리지 잉여금과 그 비율 역시 줄어드는 것은 당연하다.

추가 조사 결과 밝혀진 것은 판매 수입이 증가하고 있는 한편, 지출 역시 증가하고 있다는 것이고, 반면 정부 기여금은 감소하고 있다. 따라서 부채 커버리지 비율이 계속 감소할지를 파악하기 위해서 장차 한두 해의 회계기간 동안 어떻게 될지를 추산해볼 필요가 있다.

63 역자주: 퀘백시의 기초 지자체와 퀘백고용청을 가리킴.

위에서 우리는 조정 안 된 손익계산서를 이용해서 실제의 부채 커버리지 비율을 구했다. 또한 조정된 손익계산서를 이용해서 기업이 영업 수입만으로 부채를 상환할 수 있는 능력이 얼마나 되는지를 판단해볼 수도 있다. 예를 들어 2017년의 경우, 조정된 손익계산서를 사용해 분석했다면 커버리지 비율 2.3에, 플러스 커버리지 잉여금 \$19,677라는 결과를 얻었을 것이다.

반면, 2018년에는 수입만 조정이 가능하기 때문에 조정의 효과가 부정적으로 나타날 것이다. 일단 프로젝트 지원금 \$20,000와 지자체 기여금 \$25,650가 비반복성 보조금(non-recurrent subsidies)으로 재분류되면, 마이너스 부채 커버리지 \$17,380라는 결과를 얻게 되는데, 이로 인해서 기업은 어쩔 수 없이 운전 자본에 의존해서 부채를 상환해야 하는 처지에 놓이게 될 것이다. 2019년에는 상황이 더 악화돼서 마이너스 부채 커버리지 \$21,558가 된다.

따라서 예측치를 면밀히 분석하는 게 중요하고 불확실한 지방정부 기여금 없이 플러스 부채 커버리지를 유지할지를 확실히 알아보기 위해서 한두 해를 더 추가해서 보는 것도 중요할 수 있다.

[참고문서 섹션 4] '비율 산출에 관한 추가 정보' 참조

[5부 5.1.3 평가표] 주제 11 참조

4.5 재정 예측

재정 예측에 대한 분석은 시계열적 재무제표(historical financial statements)를 작성하는 것과 같은 목적, 같은 도구 및 방법을 가지고 있다. 기본 취지는 장기간의 추세 속에서 현시점에서의 조직의 재정 건전성과, 약속을 이행하고 발전을 꾀할 수 있는 능력에 대한 판단을 하려는 것이다.

재정 예측은 대개 추정치와 재무제표상의 예상치(대차대조표와 손익계산서에, 다소 드물긴 하지만, 현금흐름표를 포함)를 예측하는 작업으로 이루어지며 여기에 현금수지예산을 추가한다. 모든 것은 대체로 3-5년 기한으로 제시된다. 이보다 기간이 더 긴 경우는 정확한 추산에 기반해서 합리적 예측을 한다는 게 흔치 않은 일이다.

4.5.1. 추정치 예측하기

자금 신청 제안서상의 재정 예측을 분석하기 위해서는 제시된 재정 데이터의 타당성과 예측의 적중 가능성뿐 아니라 데이터의 출처도 검증해야 한다. 예측에는 중요한 관련 변수들—매출액, 급여, 판매 비용, 주요 운영비, 금융 비용 등—을 망라한, 신뢰할 수 있고 문서 증거가 충분한 추정치가 포함돼야 한다.

추산의 근거는 여러 가지 자료가 될 수 있다. 임대차 계약을 한 건물의 임대료나 보조금 액수, 당해 연도의 지방세 등 어떤 요소들은 이미 알고 있는 것이다. 하지만 다른 요소들은 급여와 수당, 제품과 서비스의 가격처럼 경영상의 결정을 어떻게 하느냐에 따라 변할 수 있다. 또 다른 데이터는 매출액이나 원료비, 에너지 비용처럼 예측이 쉽지 않은 것도 있다. 또한 시간상으로 더 먼 미래를 예측하면 할수록 데이터는 불확실해진다.

몇 가지 중요한 요소는 다른 것에 비해 더 많은 주의를 기울일 필요가 있긴 하지만, 일단 모든 데이터는 현실성 있는 추산에 기반해서 문서로 기록되어야 한다. 그러나 사무비 같은 회계 항목은 하나로 묶어준다. 중요한 것은 이같이 추정치를 계산할 때 신중을 기해야 한다는 것이며, 수입을 과다평가하고 지출을 과소평가해서는 안 된다는 점이다.

일반적으로 추정치의 세 가지 유형을 택하기 마련이다:

- 확인된 실제 데이터에 근거한 추정치
- 기업 내부 자료의 분석 결과에 근거한 추정치
- 외부의 연구 및 자료 분석에 근거한 추정치

확인된 실제 데이터에 근거한 추정치

이러한 추정치는 보통 서명한 협약서나 공식 문서—임대차 계약서, 담보대출약정서, 퀘벡고용청과의 서비스 협약서, 응찰서류 등을 근거로 산정된다. 다른 예측치는 내부 정책, 예컨대, 급여와 수당 같은 것을 근거로 나온다. 물론 이런 데이터들은 아주 신뢰할 수 있다.



확인된 실제 데이터에 근거한 추정치의 예

인테그리플러스 식품서비스-노동통합사회적기업

- 수입 퀘벡고용청과의 서비스 협약: 3년 약정의 계약서에 명시된 대로 매년 1%씩 인상
- 지출 임대료: 임대인과의 임대차 계약서에 명시된 대로 2016년 11월부터 월 \$6,000의 새 임대료 적용

기업 내부 자료의 분석 결과에 근거한 추정치

이런 추정치는 주로 기업의 수입과 지출이 시계열적으로 어떻게 변화해왔는가를 근거로 산정된다. 이런 추정 방식은 3년 이상 존속해온 기업이 사용해야 한다. 3년이 안 된 경우, 기업은 아직 창업기이거나 시험가동 단계에 있다고 할 수 있고 미래를 예측하는 데 시계열 데이터를 사용할 수 없다. 그 기업은 순항 속도에 이르렀다고 할 수 있는 정도다.

또한 최근 내부 자료를 이용해서 신뢰성을 훼손하지 않고 단기간의 변화에 좌우되지 않는 한에서, 내부 자료를 예상 발전경로에 근거해서 조정할 수도 있다.



기업 내부 자료의 분석 결과에 근거한 추정의 예

잡/커리어 옵션스

- 2016-2017 매출액: 기존 커리어 관리 지원 서비스의 15% 증가. 최근 수년간의 추세에 근거함.
- 급여: 2차 연도에 전업 상담전문가(full-time counsellor) 급여 추가분 및 1.5%의 연례 급여 인상분. 기존 급여체계에 근거함.

외부의 연구 및 자료 분석에 근거한 추정치

어떤 추정치는 기업 자료가 아닌 1, 2차 데이터를 가지고 산정해야 한다. 이 경우는 신생 기업(start-up enterprise)이 예측해내는 추정치 대부분에 적용되는 얘기인데, 신생 기업은 예측의 근거로 삼을만한 시계열 혹은 실제 데이터가 없기 때문이다. 기존의 기업도 새로운 프로젝트를 할 때 이 같은 연구와 분석 방법을 사용할 수 있을 것이다.



예: 외부의 연구 및 자료 분석에 근거한 추정

라이징타이드 여관-연대협동조합

매출액: 매출액 추정치는 지역의 소규모 숙박시설 시장의 평균 점유율 통계, 혹은 42%(호텔 및 관광숙박업)를 근거로 산정한다. 이 여관의 시장점유율은 준도시적 위치와 MRC의 시장조사 결과에 비추어보면 다음과 같이 예상된다.

- 1차 연도 40%
- 2차 연도 50%
- 3차 연도 56%

또한 통계에 의하면 계절에 따라 점유율 곡선이 변하는 것을 볼 수 있다.

지출: 모든 지출은 이웃 마을에 있는 한 여관의 경우를 같이 참조하면서 사정(査定)했다.

- 급여: 1차 연도에는 세 명의 전업 근무자와 세 명의 시간제 근무자가 있음. 그 다음 연도부터는 근로시간이 점차 증가함. 시급이 \$11에서 \$20로 인상됨.
- 운영비: 다른 여관의 예를 근거로 해서 라이징타이드 여관의 특수한 사정에 맞게 조정함.

일반적으로 하나의 동일한 재정 예측을 하는 데 몇 개의 추정치가 연결되어서 사용된다. 또한 하나의 추정치는 몇 개의 추정치가 혼합된 결과일 수 있다. 예를 들어, 예외적 판매 계약(실제 데이터로 확인됨)의 내용에 이어서, 매출의 변동 추세(시계열자료)에 근거한 예상치를 반영하고, 시장조사 결과와 새로운 시장진입 전략(외부의 연구와 분석)을 감안해서 매출에 대한 추정치를 최종 완성하는 것이다.



예: 혼합된 추정치

인테그리플러스 식품서비스-노동통합기업

수입:

매출액: 이전 매출액을 기준으로 하고 시장조사 결과와 사업장의 이전 및 새 단장의 효과, 홍보 예산의 대대적인 증액 등을 감안했을 때 다음과 같이 매출이 증가할 것으로 기대된다.

- 2016-2017: 12% 증가. 사업장 이전을 마친 하반기에 집중적으로 증가할 것으로 예상.
- 2017-2018: 21%의 증가는 주로 케이터링(catering) 서비스 매출과 점심 도시락 신규 계약 때문일 것.
- 2018-2019: 5% 증가.

4.5.2. 재무제표의 예측과 현금수지예산

재무제표의 예측치는 어떤 기업의 특정 날짜 및 기간에서의 재정 상태와 결과에 대한 예상 값을 나타낸다. 그 예상 값은 연례 재무보고서상의 수치와 매우 근사하다. 예측 작업은 재무제표와 똑같은 모형 및 구조를 사용함으로써 기업의 관리자와 금융 파트너들이 실적을 가지고 예측치를 사정할 수 있도록 해야 한다.

예측 작업은 **손익계산서**, **대차대조표**, 간혹 **현금흐름표** 등으로 이루어진다. 하지만 마지막의 현금흐름표는 자주 포함시키지는 않는다. 대신, 기업이 프로젝트를 수행하기에 충분한 유동성을 확보할 것인지를 예측하기 위해서 현금수지예산(cash budget)을 포함시킬 수 있다.

이미 언급한 바와 같이, 재무제표의 예측치는 실제의 재무제표와 동시에 발표된다.

현금수지예산은 일정한 기간 동안의 현금 흐름에 대한 예측이다. 현금 흐름은 투자와 재정에 관한 결정뿐 아니라 그 날그날의 운영과도 관계가 있다. 그것은 어떤 기간 동안의 현금의 예상 수입과 지출을 나타내며 각 회계기간 초와 말에, 뿐만 아니라 매 반기(半期)마다, 그 기업이 재정적 약속을 지킬 수 있는 상태에 있는지, 아닌지를 보여준다.

현금수지예산은 일 년, 사분기, 한 달, 한 주, 하루 단위 등 다양한 시간 길이별로 분해할 수 있다. 자금 신청을 할 때 현금수지예산은 현금 흐름의 성격과 빈도, 운전자본의 수준에 따라서 대개 월 단위 혹은 사분기 단위로 작성된다.⁶⁴

따라서 현금수지예산은 현금의 수입과 지출, 현금 유동성의 변화, 각 회계 기간 초와 말의 현금시재 등을 보여준다. 판매세의 유입과 유출을 하나로 통합할지 말지는 그것이 유동성에 미치는 영향의 중대성에 따라 결정될 것이다. 필요하다면 대출 건도 통합할 수 있다.

64 Guy Mercier, Analyse financière, 2005, p. 208.



현금수지예산의 예

표26. 라이징타이드 어관-연대협동조합의 현금수지예산

현금수지예산 2017-2018	4월17일	5월17일	6월17일	7월17일	8월17일	9월17일	10월17일	11월17일	12월17일	1월18일	2월18일	3월18일
기초(期初) 현금 잔고	\$110,000	\$91,439	\$89,751	\$91,570	\$102,523	\$119,163	\$130,403	\$117,813	\$109,542	\$95,499	\$75,264	\$67,163
수입	TOTAL											
매출금	\$354,488	\$22,421	\$31,761	\$44,004	\$47,117	\$39,274	\$30,563	\$22,032	\$19,967	\$24,098	\$25,295	\$19,338
임금 보조금	\$26,018	\$0	\$3,469	\$3,469	\$5,204	\$3,469	\$3,469	\$3,469	\$0	\$0	\$0	\$0
예수(豫受) 판매세	\$53,085	\$3,358	\$4,285	\$6,590	\$7,056	\$5,881	\$4,577	\$3,299	\$2,990	\$3,609	\$3,788	\$2,896
판매세 환급분 (프로젝트)	\$278,535											
총수입	\$712,126	\$25,779	\$39,986	\$332,598	\$59,377	\$48,624	\$38,609	\$28,800	\$22,957	\$27,707	\$29,083	\$22,234
지출												
급여	\$128,784	\$5,083	\$10,167	\$10,167	\$15,250	\$10,167	\$10,308	\$10,450	\$10,450	\$15,675	\$10,450	\$10,450
관리비용	\$175,708	\$23,595	\$13,781	\$14,243	\$14,336	\$14,101	\$13,840	\$13,584	\$13,522	\$13,646	\$13,682	\$13,503
장기부채 이자	\$87,860	\$8,335	\$8,163	\$7,087	\$7,072	\$7,056	\$7,040	\$7,024	\$7,008	\$6,992	\$6,976	\$6,960
판매세 납입용 차입금 상환	\$278,535											
채무 원금 상환	\$50,753	\$4,073	\$4,165	\$4,180	\$4,212	\$4,228	\$4,243	\$4,259	\$4,275	\$4,291	\$4,307	\$4,324
납부 판매세	\$22,955	\$3,254	\$1,784	\$1,798	\$1,867	\$1,832	\$1,793	\$1,754	\$1,745	\$1,764	\$1,769	\$1,742
판매세 환불	\$25,113	\$0	\$5,564									
총지출	\$769,708	\$44,340	\$38,060	\$321,645	\$42,737	\$37,384	\$51,199	\$37,071	\$37,000	\$47,942	\$37,184	\$36,979
기말(期末) 현금 잔고	\$91,439	\$89,751	\$91,570	\$102,523	\$119,163	\$130,403	\$117,813	\$109,542	\$95,499	\$75,264	\$67,163	\$52,418
현금 변동	-\$18,561	-\$1,688	\$1,819	\$10,953	\$16,640	\$11,240	-\$12,590	-\$8,271	-\$14,043	-\$20,236	-\$8,101	-\$14,745

표26. 라이징타이드 어관-연대협동조합의 현금수지예산 (앞에서 계속)

현금수지예산 2018-2019	4월18일	5월18일	6월18일	7월18일	8월18일	9월18일	10월18일	11월18일	12월18일	1월19일	2월19일	3월19일
기초 현금 잔고	\$52,418	\$42,034	\$45,210	\$52,767	\$67,400	\$91,048	\$109,081	\$96,192	\$89,904	\$80,736	\$63,731	\$61,993
수입	TOTAL											
매출금	\$28,026	\$35,772	\$39,701	\$55,005	\$58,897	\$49,093	\$38,204	\$27,540	\$24,958	\$30,122	\$31,619	\$24,172
예수 판매세	\$4,197	\$5,357	\$5,945	\$8,237	\$8,820	\$7,352	\$5,721	\$4,124	\$3,737	\$4,511	\$4,735	\$3,620
세금 환급분	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
총수입	\$32,223	\$41,129	\$45,646	\$63,242	\$67,717	\$56,445	\$43,925	\$31,664	\$28,695	\$34,633	\$36,354	\$27,792
지출												
급여	\$10,544	\$10,639	\$10,639	\$10,639	\$15,958	\$10,639	\$10,780	\$10,922	\$10,922	\$16,383	\$10,922	\$10,922
관리비용	\$13,957	\$14,190	\$14,308	\$14,767	\$14,883	\$14,589	\$14,263	\$13,943	\$13,865	\$14,020	\$14,065	\$13,842
장기부채 이자	\$6,943	\$6,927	\$6,911	\$6,894	\$6,878	\$6,861	\$6,845	\$6,828	\$6,812	\$6,795	\$6,778	\$6,761
채무 원금 상환	\$4,340	\$4,356	\$4,372	\$4,389	\$4,405	\$4,422	\$4,438	\$4,455	\$4,472	\$4,489	\$4,505	\$4,522
납부 판매세	\$1,806	\$1,841	\$1,859	\$1,927	\$1,945	\$1,901	\$1,852	\$1,804	\$1,792	\$1,816	\$1,822	\$1,789
판매세 환불	\$5,017			\$9,993			\$18,636					
총지출	\$42,607	\$37,953	\$38,089	\$48,609	\$44,069	\$38,412	\$56,814	\$37,952	\$37,863	\$51,638	\$38,092	\$37,836
기말(期末) 현금 잔고	\$42,034	\$45,210	\$52,767	\$67,400	\$91,048	\$109,081	\$96,192	\$89,904	\$80,736	\$63,731	\$61,993	\$51,949
현금 변동	-\$10,384	\$3,176	\$7,557	\$14,633	\$23,648	\$18,033	-\$12,889	-\$6,288	-\$9,168	-\$17,005	-\$1,738	-\$10,044

위의 현금수지예산에서는 가장 밀접하게 관련된 요소들을 강조하기 위해서 수입과 지출을 한데 모아서 표시했다. 예를 들어, 수입 항목에는 계절에 따라 변하는 과목들과 임금 보조금, 세금 등이 있고, 지출 항목에는 급여, 관리 비용, 채무 상환, 판매세 등이 있다. 실제로 발표할 때는 상황에 따라서 내용이 이보다 더 자세할 수도 있다. 우리가 보기에 이 모형은 필요한 최소한의 것이다. 재정 예측을 시작하기 전에 프로젝트가 시행됐기 때문에 현금수지예산에는 프로젝트가 표기돼 있지 않은데 기존 기업의 경우에는 이런 일이 항상 있는 것은 아니다.

이 협동조합은 현금 \$110,000(2017-2018 초기의 현금)를 가지고 사업을 시작하려고 계획했다. 이 경우, 현금 변동이 2018년 1월에 최대 -\$20,236에 이르기까지 마이너스로 나타난다. 다른 구간에서는 2019년 8월에 최대 \$23,647까지 플러스가 된다. 이런 변동이 생기는 것은 매출이 계절에 따라 곡선을 그리기 때문이다.

첫해의 전체 현금 변동 폭은 -\$57,581로서, 첫해는 계획상으로 적자를 예상했다고 할 수 있다. 또한 이로 인해 유동성에 나타나는 영향을 보면, 2018년 4월에 현금 잔고(말기)가 \$42,033로 떨어지는데 우리가 보기에 이것은 매우 낮은 수치로서 만약 예산이 기대대로 들어맞지 않는다면 협동조합이 유동성 부족이라는 위기에 빠지게 되는 것이다. 그렇게 되면 조합원들이 하든, 파트너 기관들이 하든, 자금의 추가 수혈이 필요해질 것이다.

이 여관은 상시적으로 현금을 받아서 매출을 올리는데 이는 유동성의 변동은 오직 매출 및 당기 비용하고만 관련이 있음을 뜻한다. 다른 사례의 경우는 수입이 들어올 때까지 긴 시간이 걸릴 수 있는데, 이렇게 되면 같은 액수의 수입이 현금수지예산에 바로 나타나는 경우에 비해서 손익계산서상의 수입을 보고하는 데 시간이 지연될 수 있다. 간혹 정부와 서비스 계약을 맺는 경우도 돈이 지급될 때까지의 시간적 주기의 특성 때문에 월 단위 회계 장부의 수입과 지출 간에 지체 현상이 발생한다. 이런 일이 노동통합기업에서도 실제로 발생하는데, 매년 네 번에 걸쳐 용역비를 나누어 받게 되면 유동성에 상당한 변동이 일어나는 것이다.

재무제표와 현금수지예산에 제시된 데이터는 추정해서 나온 것이다. 따라서 중요한 것은 반드시 그것이 믿을 만하고 현실적이어야 한다는 것이다. 예컨대, 매출의 성장 목표가 달성 가능한 건지, 매출 총수익의 예상치가 기업의 현실과 맞는지, 운영비는 과거의 실적을 반영하고 프로젝트를 고려해서 산정한 건지, 유동성이 충분한지 등을 파악하는 것이 중요하다.

다음과 같은 몇 가지 질문에 대한 답을 구하기 위해서 재무 분석과 기업 및 프로젝트에 대한 질적 분석을 함께 고려해야 한다:

- 경영진은 예상 성장 목표를 관리할 능력이 있는가?
- 현재 설비는 최종적으로 증가된 생산량을 감당할 수 있는가?
- 마케팅 계획은 재정적 예측(예산, 종업원 수)을 반영하고 있는가?

덧붙이자면, 매출액이나 급여, 판매 비용처럼 매우 민감하고 중요한 변수들은 확인해둘 필요가 있다. 우리는 특정한 예산 항목이 혹시 증가하거나 감소했을 경우의 시뮬레이션을 해서 어떤 결과를 가져올지, 유동성이나 부채 커버리지에는 어떤 영향을 미칠지를 보여줄 것을 제안한다. 예를 들어, 매출을 10% 혹은 15% 줄이거나(가변비용은 반드시 매출에 연동시켜야 함) 판매 비용의 비율을 높여서, 만약 예측이 맞지 않았을 때 기업이 취하는 재정적 행동을 평가해볼 수 있는 것이다.



민감도 분석의 예

표27. 인테그리플러스 식품서비스-노동통합기업의 민감도 분석

	2018년3월31일현재		2019년3월31일현재		2020년3월31일현재	
변동%						
매출금		-10%		-5%		-5%
급여		2%		2%		2%
운영비		2%		2%		2%
판매비(=매출원가율,%)	50,1%	53,0%	50,1%	53,0%	50,1%	53,0%

손익계산서	2018년3월31일현재		2019년3월31일현재		2020년3월31일현재	
	수정 전	수정 후	수정 전	수정 후	수정 전	수정 후
수입						
매출금	\$608,244	\$547,421	\$736,291	\$699,476	\$773,106	\$734,450
보조금	\$739,017	\$739,017	\$746,407	\$746,407	\$753,871	\$753,871
이연보조금	\$5,200	\$5,200	\$7,200	\$7,200	\$7,200	\$7,200
총수입	\$1,352,461	\$1,291,638	\$1,489,898	\$1,453,083	\$1,534,177	\$1,495,521
지출						
판매비	\$304,716	\$290,133	\$368,707	\$370,722	\$386,963	\$389,258
급여 및 수당	\$768,090	\$783,448	\$775,764	\$775,768	\$783,524	\$799,194
운영비	\$177,254	\$180,797	\$216,093	\$220,411	\$219,330	\$223,717
장기부채 이자	\$27,664	\$27,664	\$40,621	\$40,621	\$39,392	\$39,393
상각비	\$42,154	\$42,154	\$61,589	\$61,589	\$61,032	\$61,032
총지출	\$1,319,878	\$1,324,195	\$1,462,774	\$1,469,111	\$1,490,242	\$1,512,594
지출초과 수입잉여(결손)	\$32,583	-\$32,557	\$27,124	-\$16,027	\$43,930	-\$17,073
생성 자금	\$69,537	\$4,397	\$81,513	\$38,362	\$97,762	\$36,759
원금 상환	\$13,221	\$13,221	\$26,067	\$26,067	\$47,735	\$47,735
커버리지 잉여금 (원금-이자)	\$56,316	-\$8,824	\$55,446	\$12,294	\$50,027	-\$10,976
커버리지 비율	2,4	0,8	1,8	1,2	1,6	0,9

스프레드시트 프로그램(엑셀이나 기타)을 가지고 한 개 이상의 변수를 고쳐서 시뮬레이션을 해볼 수 있다. 위의 표에서 우리는 매출액을 줄이고 가변비용의 비율을 높였으며 급여와 운영비를 늘렸다. 이 모든 변수들을 동시에 약간 바꾸었더니, 부채 커버리지는 용인할 수 있는 최하 수준으로 떨어졌고 기업의 유동성도 영향을 받았다. 또한 이들 변수를 하나씩 수정해서 매출이 20% 감소했을 때 나타날 구체적인 결과를 분석해볼 수도 있다.

그리고 나서 애널리스트는 프로젝트 개발자에게 만약 그런 다양한 결과가 나타났을 때 어떤 조치를 취할 것인지—판매 비용의 억제, 고정비용 줄이기, 급여 삭감 등—를 물어볼 수도 있다.

[5부 5.1.3 평가표] 주제 12 참조

05

5부 차례

5. 투자 결정	143
5.1 프로젝트 평가하기	143
5.1.1. 정보 선별하고 요약하기	143
5.1.2. 리스크의 평가와 완화 조치	143
5.1.3. 평가표와 채점	145
5.2 권고안과 자금 제공 조건	164
5.2.1. 권고안	164
5.2.2. 추가 투자와 후속 조건	165
5.3 분석보고서	166

5. 투자 결정

일단 자금신청서를 완전히 분석하고 나면, 애널리스트는 그 결과를 명확하고 간결하게 전달해야 한다. 효과를 극대화하고 팀 작업을 수월하게 하기 위해서 보고서는 다른 프로젝트와 비교가 가능하도록 일관된 서식으로 작성되어야 한다. 우리는 제3부와 4부에서 기술한 대로, 한 기업의 상이한 측면들을 간단명료하고 조리 있게 보여주는 분석보고서 모델을 제시하고자 한다. 이러한 분석보고서는 기업의 구조와 활동, 실적과 전망 등을 보여줄 뿐 아니라 프로젝트의 리스크 요인과 모든 매개변수의 객관적 평가 결과를 바탕으로 한 권고안을 제시하는데, 이 모든 것이 결국 올바른 정보 속에서 투자결정을 가능케 하기 위함이다.

5.1 프로젝트 평가하기

5.1.1. 정보 선별하고 요약하기

금융 파트너의 의사결정 기구(재정위원회, 신용대부계 등)는 재량껏 쓸 수 있는 시간이 한정돼 있기 때문에 그들에게 정보를 홍수처럼 몰아줘서는 안 된다. 그보다는 올바른 결정을 하는 데 필요한 정보만을 주어야 한다. 보통 검토용으로 제출된 사업계획서에는 방대한 양의 정보가 들어있어서 반드시 그것을 선별하고 요약해야 한다. 정보를 선별하고 요약해서 명료하고 효율적으로 제시하는 것이 바로 애널리스트의 일이다.

의사결정자들이 정보를 선별하도록 안내하기 위해서 애널리스트는 예상 질문을 미리 생각해서 선제적으로 답을 해주어야 한다. 이렇게 하면 각 파일에 소요되는 시간이 줄어들 것이다. 보통 이런 질문들은 금융 파트너의 특정한 목적 및 관점과 관련돼 있는데 애널리스트는 그런 것에 정통할 필요가 있다. 예를 들면, 사회경제적 대출기관은 프로젝트의 사회적 부가가치를 따지는 한편, 프로젝트의 타당성, 그 프로젝트를 수행하는 기업의 생존력, 상환 능력, 담보로 제공한 자산의 질(=가치)에 대해서도 관심이 될 만큼 재확인하게 되어 있다. 자금지원 기관이라면 프로젝트의 재정적 생존력을 무시하지는 않지만 프로젝트가 미치는 영향(impact) 및 미션과의 일치성 등을 더 관심 있게 볼 것이다.

애널리스트의 목표는 자신이 권고한 대로 결정을 이끌어내는 것이기 때문에 자신이 선별한 정보는 그 같은 입장을 뒷받침하는 것이어야 한다. 예를 들어, 권고 내용에 지불 조건이 포함돼 있다면 보고서에는 그런 조건을 부과하는 데 대한 주장이 담겨 있어야 한다. 보고서는 분석의 긍정적인 면과 부정적인 면을 모두 제시해야 한다. 간혹 프로젝트의 부정적인 요소가 너무 많고 심각해서 애널리스트로서는 권고를 할 수 없을 때가 있다. 그런 경우에는 애널리스트가 양심적으로 권고안을 낼 수 있을 만큼 추가 정보와 데이터가 충분히 수집될 때까지 보고서를 미루어야 한다. 그리고 나서 애널리스트는 프로젝트의 가장 취약한 부분을 다루기 위해서 조건이나 조치를 완화해줄 것을 제안함으로써 위원회를 안심시킬 필요가 있다.

5.1.2. 리스크의 평가와 완화 조치

분석을 하는 과정에서는 틀림없이 리스크 요인들이 드러난다. 한 기업의 여러 가지 면모에서 어떤 리스크를 볼 수가 있다. 다음은 기업이나 그들의 프로젝트에서 흔히 확인되는 리스크 범주들의 일부다.

- 미션으로부터 이탈의 리스크: 조직이, 예컨대 경제적 수익성을 우선시한다든지 해서 본래의 미션으로부터 벗어날 가능성.
- 프로젝트를 완료하지 못할 리스크: 프로젝트 비용, 자금 조달, 개발자의 실행능력 등과 관계됨.

- 비용 초과 리스크: 프로젝트 비용의 평가와 잠재적 초과 현상을 감당할 능력 등과 관계됨.
- 조직적 리스크: 기업의 거버넌스 및 다양한 관련 당사자의 역할 등과 관계됨.
- 운영상의 리스크: 생산, 효율성, 인적 자원 관리, 마케팅, 일상의 사업 경영 등과 관계됨.
- 재정적 리스크: 재무구조, 부채 정도, 이자율, 채무 상환 능력 등과 관계됨.
- 비즈니스 리스크: 순잉여금, 총잉여금 등을 생성하는 능력과 잉여금 발생의 규칙성 및 추세 등과 관계됨.
- 환경적 리스크: 환경에 미칠 영향, 주변 커뮤니티에 미칠 영향 등과 관계됨.
- 기후 리스크: 기후 변화 혹은 생산공정에 미칠 직·간접적 영향의 다양한 가능성과 관계됨.

종종 이런 리스크들은 서로 맞물려 있다. 예를 들어, 경영을 못해서 생기는 운영상의 리스크는 비즈니스 리스크에 영향을 줄 것이다. 마치 조직적 리스크가 사업 운영에 악영향을 주는 것처럼, 제대로 관리하지 않으면 이런 리스크들은 기업의 생존력을 좌우하는 재정적 결과로 전환될 것이다.

애널리스트는 이런 리스크에 주목해야 할 뿐 아니라 자금 신청자가 이들 리스크에 대해 알고 대처할 수 있도록 해주어야 한다. 발견된 중대 리스크에 대해서는 그것을 완화하는 조치를 취하도록, 필요에 따라서는 그 조치를 프로젝트 개발자가 실행하도록 분석보고서에서 제시해야 한다. 또 다른 방법은 지불 조건(5.2.2.참조)과 같은 완화 조치를 제안하는 것이다. 여기 리스크 요인과 그에 연관된 완화 조치의 몇 가지 예가 있다.

표28. 리스크 요인과 완화 조치의 예

리스크 요인	완화 조치
보조금 및 후원자에 대한 과도한 의존성	<ul style="list-style-type: none"> ■ 임차공간의 활용 가능성 ■ 후원자의 확인을 거쳐 후원금을 두 번으로 나누어 지급
건축공사 비용이 초과될 가능성	<ul style="list-style-type: none"> ■ 건축 프로젝트에 대한 이 협동조합의 경험이 매우 풍부함 ■ 공사의 진척 정도와 프로젝트 비용을 주 단위로 점검하고, 진척 정도에 따라서 천천히 지불하는 것을 요구조건으로 함
재정적 예측이 너무 낙관적임	<ul style="list-style-type: none"> ■ 판매 노력을 적극화하기 위한 마케팅 계획과 회복 계획을 수립함. ■ 커뮤니티 착근성을 강화하고 파트너들, 특히 지역민과 생산자로부터의 지지를 공고히 함 ■ 재정적 성과가 예상치보다 낮을 경우 지출(인건비)을 삭감할 수 있는 가능성
기대치가 실현되지 않음	<ul style="list-style-type: none"> ■ 후원기관이 코디네이터 책임을 맡음 ■ 임시 공공장소를 영구적으로 임대하는 등 비상 대책을 수립함; 가격이 경쟁사들보다 낮았기 때문에 가격을 인상할 수 있음

5.1.3. 평가표와 채점

우리는 애널리스트가 권고안을 준비할 때 도움을 주기 위해서 이 안내서가 다루고 있는, 기업의 모든 측면들을 포괄하는 평가표를 개발했다.

이 표는 제3부 및 4부와 동일한 구조를 가지고 있어서 단체와 기업(제3부), 재무 분석(제4부) 등 세 가지 분석 요소를 포괄하고 있다.

다시 각각의 요소는 네 개의 분석 주제들(제3와 4부에 해당)을 포괄하는데, 각 주제에는 지표와 평가기준들(주제에 따라 세 가지에서 아홉 가지)이 분류돼 있고 4점 척도 가운데 하나를 선택하게 되어 있다. 지표와 평가기준은 무엇을 측정해야 하는지를 나타내고 등급 척도는 성과나 특성의 수준을 표현한다. 각 등급 척도는 '부족하다', '약하다', '적절하다', '강하다' 등으로 1점에서 4점까지를 매기게 되어 있다. 애널리스트는 각 지표와 평가기준에 대해 점수를 매겨서 전체적인 평가점수를 구해야 한다.

등급 척도는 보편적 특성을 띠고 있어서 다양한 범주의 사회적경제기업 어느 것에도 적용할 수 있다. 이 안내서의 필자들은 평가의 채점 과정에 도움을 주고 기업에 따라서 다른 식으로 적용할 수 있는 하나의 체계/framework를 제공하기 위해서 이들 척도를 제안하는 바이다.

이 표는 점수로 합격 여부를 가리는 식의 기계적인 의사결정 도구로 사용되면 안 된다. 사회적경제기업은 워낙 다양하고, 새로운 해법을 제시할 때 보면 참으로 창의적인 데가 있어서 한 세트의 표가 모든 프로젝트를 공정하게 사정할 수 있게끔 적용하는 것은 불가능하다. 그보다는 애널리스트가 자신의 분석에서 무엇을 우선시할지, 프로젝트의 강점과 약점이 무엇인지를 판정하고자 자금 신청자에게 할 질문을 골라낼 때 사용할 수 있는 체크리스트 내지 개략적인 초벌 평가라고 이해해야 할 것이다.

자금 신청을 받는 기관에 따라서는 어떤 범주(혹은 주제)들이 의사결정을 하는 데 더 중요하게 작용할 수 있다. 그 기관이 우선시하는 것에 따라서 애널리스트는 이들 요소에 두 배의 가중치를 줄 수 있도록 엑셀 스프레드시트 형태의 분석 도구가 주어진다. 지표와 평가기준은 각 평균에 근거해서 계산이 되고, 사용되지 않은 것들은 평균에 영향을 주지 않게 된다. 기본 가중치 계산법을 추천하기는 하지만 해당 기관이 선호하는 바에 따라서 달라질 수도 있다. 그러나 기업들끼리 비교하고 각각의 발전 양상을 모니터링하려면 그 기관이 상대하는 모든 기업들에 대해서 동일한 가중치 계산법을 사용해야 한다. 따라서 기관은 예외적 상황인 경우를 제외하고는 가중치 계산법을 하나 정해서 그것을 계속 유지해야 한다.

문서 자료를 뒷받침하기 위해 채점 방식도 사용해야 한다. 채점한다고 해서 최종적인 합격점이 있는 것은 아니다. 물론 아주 낮은 점수를 받은 프로젝트는 아마도 자금 지원을 못 받게 되겠지만, 우리는 점수와 투자 여부에 대한 결정 사이에는 어느 정도의 융통성이 있어야 한다고 생각한다. 어떤 프로젝트는 리스크가 높고, 따라서 상대적으로 낮은 점수를 받게 된다. 하지만 그 프로젝트는 경제적 혹은 사회적 잠재력이 클 수도 있다. 어떤 경우에는, 점수가 너무 낮다고 해서 자금 지원을 거절할 게 아니라 차라리 투자에 대해 전제 조건이나 후속 조건을 달 것을 권하는 바이다.

따라서 이 분석 도구의 특성이 완전무결하다거나 단정적인 결론을 낼 수 있다고 여겨서는 안 된다. 결코 이 도구가 애널리스트의 심사숙고 결과나 의문을 대신할 수는 없으며, 이 분석 과정의 결과가 자동적으로 최종 결정이 되어서도 안 된다. 이것은 어디까지나 애널리스트가 심사숙고할 수 있도록 보조해주는 도구이며 일차적으로 권고안은 애널리스트의 판단을 근거로 만들어져야 한다.

여기 우리가 제안하는 평가표가 있다. 자세한 사용 설명서는 [엑셀 버전](#)에서 제공된다.

단체 구성요소

주제 1 - 미션

지표 및 평가기준	강하다(4)	적절하다(3)	약하다(2)	부족하다(1)
<ul style="list-style-type: none"> 필요(need)에 대한 확인 	<ul style="list-style-type: none"> 필요를 분명하게 문서로 입증함 	<ul style="list-style-type: none"> 필요의 문서화 된 입증 자료는 다소 약함 	<ul style="list-style-type: none"> 필요에 대한 입증 없이, 이론적 주장만 있음 	<ul style="list-style-type: none"> 미션에 대한 설명이 모호함 활동만 있고 주장이 결여돼 있음
<ul style="list-style-type: none"> 제안한 해법의 타당성 	<ul style="list-style-type: none"> 해법을 분명하게 문서로 입증함 행동이 필요와 부합함 	<ul style="list-style-type: none"> 해법을 부분적으로 입증함 	<ul style="list-style-type: none"> 효과성에 대한 입증 없이, 이론적 주장만 있음 	<ul style="list-style-type: none"> 활동만 있고 주장이 심각하게 결여돼 있음
<ul style="list-style-type: none"> 비전/가치에 대한 서술 	<ul style="list-style-type: none"> 목표로 하는 필요에 초점을 맞춰 명확하게 서술됨 	<ul style="list-style-type: none"> 일반적인 서술이지만, 목표로 하는 필요와 연관은 됨. 	<ul style="list-style-type: none"> 기업의 목표를 분명히 밝히지 않고 매우 일반적인 서술만 함 	<ul style="list-style-type: none"> 미션과 활동 간에 일관성이 없음 비현실적
<ul style="list-style-type: none"> 미션에 대한 구성원의 인식 	<ul style="list-style-type: none"> 구성원들이 미션을 알고 있고 공유하고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> 구성원들이 미션에 대해 잘 모름 	<ul style="list-style-type: none"> 구성원들이 미션에 대해 전혀 모름 	<ul style="list-style-type: none"> 미션에 대한 동의와 지지가 없음

주제 2 - 사회적 편익

지표 및 평가기준	강하다(4)	적절하다(3)	약하다(2)	부족하다(1)
주요 경제적 요소로 인한 사회적 편익	<ul style="list-style-type: none"> ■ 철저히 문서화 된 필요와 활동이 잘 부합함 ■ 다른 대안이 없는 커뮤니티에 새로 창출되거나 유지되는 일자리 개수가 많음 ■ 중요한 재화나 서비스가 커뮤니티에 제공됨 ■ 커뮤니티에 중대한 투자가 이루어짐 ■ 재화나 서비스 가격이 상당히 인하됨 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 활동이 커뮤니티의 필요를 충족시키는 데 상당히 기여할 것으로 기대됨 ■ 창출되거나 유지되는 일자리 개수가 적지 않음 ■ 유익한 재화나 서비스가 커뮤니티에 제공됨 ■ 커뮤니티에 상당한 투자가 이루어짐 ■ 재화나 서비스 가격이 상당히 인하됨 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 제한한 활동 범위가 적절해 보이지만, 기업이 그것을 달성할 실제 능력이 있는지 강한 의심이 있음 ■ 창출되거나 유지되는 일자리 개수가 적음 ■ 새로운 재화나 서비스를 커뮤니티에서 이용할 수 있게 됨 ■ 커뮤니티에 미약한 투자가 이루어짐 ■ 재화나 서비스 가격이 미미하게 인하됨 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 활동 범위가 불충분할 정도로 소수의 사람들에게만 영향을 줌 ■ 경제적 영향력(impacts)이 상당히 결여돼 있음
평등과 인간 개발	<ul style="list-style-type: none"> ■ 빈곤퇴치(anti-poverty)의 영향력이 상당함 ■ 취약계층의 포용에 중차대한 영향을 미침 ■ 사회적 통합에 확실히 기여함 ■ 커뮤니티에 중대한 효과를 가져옴 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 빈곤퇴치의 영향력이 분명함 ■ 취약계층의 포용에 주목할 만한 영향을 미침 ■ 사회적 통합에 꽤 기여함 ■ 커뮤니티에 긍정적인 효과를 가져옴 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 빈곤퇴치의 영향력이 약간 있음 ■ 취약계층의 포용에 영향을 미침 ■ 사회적 통합에 미미하게 기여함 ■ 커뮤니티에 대한 효과 없음 ■ 생활여건에 미치는 영향이 크지 않음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 빈곤퇴치의 영향력 전혀 없음 ■ 취약계층의 포용 효과 거의 없음 ■ 사회적 통합에 기여하지 못함 ■ 생활여건의 개선에 미치는 영향 없음 ■ 커뮤니티에 부정적 영향을 미칠 수도 있음
사회적 관계와 지역 민주주의	<ul style="list-style-type: none"> ■ 튼튼한 사회적 연결이 형성됨 ■ 지역 네트워크로 강하게 통합됨 ■ 사회적 소외가 극적으로 감소됨 ■ 집단 역동성(group dynamics)이 생겨남 ■ 높은 수준의 상호지원, 지역 내 교환, 지식 공유 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 진솔한 사회적 연결 관계가 형성됨 ■ 지역 네트워크로 통합됨 ■ 사회적 소외가 감소됨 ■ 그룹들이 형성됨 ■ 상당 정도의 상호지원, 지역 내 교환, 지식 공유 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 사회적 연결 관계의 증거가 거의 없음 ■ 지역 네트워크로 일부가 통합됨 ■ 사회적 소외가 약간 감소됨 ■ 형성된 그룹이 전혀/거의 없음 ■ 미약한 정도의 상호지원, 지역 내 교환, 지식 공유 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 증거가 현격히 결여돼 있거나 부정적 영향의 조짐이 분명함

주제 2 - 사회적 편익

지표 및 평가기준	강하다(4)	적절하다(3)	약하다(2)	부족하다(1)
사회적, 경제적, 제도적 혁신에의 기여도	<ul style="list-style-type: none"> ■ 주요하게 떠오르고 있는 필요를 협력해서 발견함 ■ 맞춤형 서비스를 제공하는 데 중대한 혁신을 이룩함 ■ 새로운 개념의 파트너십을 구축함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 새로 떠오르는 필요를 발견함 ■ 맞춤형 서비스를 제공하는 데 운영상의 혁신을 이룩함 ■ 운영상의 새로운 파트너십을 구축함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 알고 있었던 기존의 실질적 필요에 대응함 ■ 서비스를 제공하는 데 기술적 혁신을 이룩함 ■ 새로운 파트너십은 없음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 제안한 해법을 실현하는 데 실질적인 혁신은 없음
“내부의” 사회적 편익	<ul style="list-style-type: none"> ■ 내부 및 외부의 사회적 응집력을 분명하게 문서로 입증함 ■ 구성원의 훈련을 중시하여 크게 투자함 ■ 자원봉사 부문이 강력함 ■ 민주적 규칙을 현실에 맞게 조율해서 광범하게 적용함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 신청자가 제출한 신생 프로젝트의 주장 내용이 탄실함 ■ 구성원의 훈련에 상당히 투자함 ■ 자원봉사 부문이 양호함 ■ 민주적 규칙을 조율해서 적용함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 신규 프로젝트를 이론적으로만 입증함 ■ 구성원의 훈련에 대한 투자가 미약함 ■ 자원봉사 부문이 왜소함 ■ 민주적 규칙을 최소한으로만 입증함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 개발자들이 고립적 분위기에 젖어 있거나 응집력이 결여된 조짐이 보임 ■ 구성원 훈련 과정이 없음 ■ 자원봉사자 없음 ■ 민주적 규칙을 “겉치레용”으로만 적용함

주제 3 - 거버넌스

지표 및 평가기준	강하다(4)	적절하다(3)	약하다(2)	부족하다(1)
조직의 활력				
멤버십의 성격	<ul style="list-style-type: none"> ■ 멤버십이 광범위하고 다변화되어 있으며 매우 적극적으로 관여함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 멤버십은 제한돼 있지만 관여도가 높고 기업의 리더군(群)을 형성하고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 멤버십은 광범위하지만 흩어져 있어서 실제로 관여하는 게 없음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 커뮤니티 착근성이나 대표성 없이 소그룹이 지배하는 거버넌스
구성원의 다양성	<ul style="list-style-type: none"> ■ 커뮤니티의 소수 집단 및 성(性)의 균형 측면에서 다양성이 확보돼 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 여성 및 이주민의 대표성의 균형을 추구하고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 여성 및 이주민의 대표성을 공정하게 이루려는 노력이 결여돼 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 멤버십이 극도로 동질적이고 다양성을 더 확보하려는 의지나 약속이 결여돼 있음
이사회(BOD)의 정당성	<ul style="list-style-type: none"> ■ 다변화된 이사회 ■ 구성원과 기업 이해관계자들의 대표성이 잘 반영됨 ■ 공식적이고 투명한 선출 방식 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 기업 이해관계자들의 대표성이 잘 반영됨 ■ 공식적인 선출 방식 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 구성원과 이해관계자의 대표성이 일부 반영됨 ■ 프로젝트로서 같은 부문에서 동질적 그룹이 들어옴 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 이사회가 소수의 친밀한 사람들로 이루어져 폐쇄적인 집단이 됨
전문지식의 다양성	<ul style="list-style-type: none"> ■ 전문지식이 적합성, 다양성, 상호보완성을 갖추고 있음 ■ 미션과 사업이 균형을 잘 이룸 ■ 의사결정자가 안정적인 ■ 효율적인 주기로 갱신함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 필요한 전문지식을 갖춘 ■ 권한과 책임의 문제에 별반 주의를 기울이지 않음 ■ 의사결정팀이 안정적이지만 승계 문제에는 신경 안 쓰고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 전문지식이 부족하지만 이사회 전문성을 다변화하려는 의지는 확실함 ■ 미션과 사업의 균형이 불안정함 ■ 이사회에 공석의 여유가 다소 혹은 전혀 없음 ■ 변화 속도가 빠름 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 필요한 전문지식이 현격하게 부족함 ■ 미션과 사업의 균형 문제에 대한 인식이 없음 ■ 각 위원회의 구성이 미완성 상태임 ■ 변화 속도가 빠름
집합적 경영	<ul style="list-style-type: none"> ■ 규칙이 명확하고 존중되고 있음 ■ 집합적 경영체제를 위한 공식적 메커니즘이 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 규칙은 명확한데 실행이 공식화되어 있지 않음 ■ 집합적 경영 문화는 있지만 민주적 절차는 개선되어야 함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 규칙이 기업에 제대로 적용되지 못함 ■ 집합적 경영 문화가 강화되어야 함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 거버넌스 규칙에 대한 지식이 결여돼 있음 ■ 소수의 폐쇄적인 집단이 하는 프로젝트
통합과 훈련	<ul style="list-style-type: none"> ■ 이사진에 대한 공식적인 훈련 과정이 실행되고 있고 문서화 되어 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 이사진에 대한 공식적인 훈련 과정이 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 이사진에 대한 비공식적인 훈련 과정이 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 이사진을 통합하고 훈련하는 구조가 없음

주제 3 – 거버넌스

지표 및 평가기준	강하다(4)	적절하다(3)	약하다(2)	부족하다(1)
책임지고 의사결정하는 관행	<ul style="list-style-type: none"> ■ 효과적으로 의사결정하는 공식 절차 있음 ■ 멤버십과 의사소통하는 잘 구조화된 관행 있음 ■ 결정과 목적에 대한 기록을 빈틈없이 문서화 함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 의사결정 절차는 갖추어져 있으나 공식적이지 않음 ■ 멤버십과의 의사소통 관행 있지만 이따금씩만 행해짐 ■ 결정과 목적에 대해 전반적으로 기록함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 의사결정이 느림 ■ 책임이 이사진에게만 국한돼 있음 ■ 결정과 목적에 대한 기록이 잘 없고 불완전함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 경영진에 의해 의사결정이 이루어짐 ■ 중대한 책임성 문제에 결함이 있음 ■ 후속 결정을 내리기 어려울 정도로 기록이 파편화돼 있음
이사진과 경영진의 역할 분담	<ul style="list-style-type: none"> ■ 분명하고 확실하게 권한이 위임됨 ■ 경영진을 잘 지원함 ■ 명확한 의사소통 ■ 비전을 공유함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 역할을 알고는 있지만 공식화 안 됨 ■ 이사진과 경영진의 팀워크가 잘 맞음 ■ 비전을 공유함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 권한에 대한 상호인식이 불명확함 ■ 이사진과 경영진부 사이에 감지될 정도의 긴장이 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 한 개인에게 의사결정권이 과도하게 집중돼 있음
이사회 운영	<ul style="list-style-type: none"> ■ 이사회가 자주, 효율적으로 개최됨 ■ (경영진한테 최신 정보를 들어서) 운영 실태를 잘 알고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 경영진의 요청에 따라 이사회를 정기적으로 개최함 ■ 운영 실태와 중대한 사안들을 알고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 이사회가 적당히 관여하고 있음 ■ 이사회의 역할을 알고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 회의가 아주 어쩌다 열릴 뿐 거의 개최 안 됨 ■ 이사회에 대한 후속 조치가 거의 혹은 전혀 없음 ■ 관여 정도가 약함 ■ 이사들이 수동적임

주제 4 - 지역 및 부문 착근성 (territorial and sectoral rootedness)

지표 및 평가기준	강하다(4)	적절하다(3)	약하다(2)	부족하다(1)
커뮤니티의 만족도와 인식	<ul style="list-style-type: none"> 프로젝트의 외부 기관이 작성한 필요(needs)에 대한 문서 자료 기존 기업에 대해 사람들이 긍정적으로 언급한 말을 통해 알 수 있고 입증할 수 있는 만족도 	<ul style="list-style-type: none"> 커뮤니티의 필요에 관해 내 부족으로 상세하게 기록한 문서 자료 신규 프로젝트에 대한 사람들의 말로서 표현되어 알 수 있는 만족도 	<ul style="list-style-type: none"> 커뮤니티에 관여해서 다소간의 리더십을 입증한 기업이 존재함 이론적으로만 입증된 프로젝트에 대한 만족도 	<ul style="list-style-type: none"> 커뮤니티의 필요에 부합하는 바가 별로 없음 기존 활동에 관해 커뮤니티로부터 만족한다는 긍정적 표현이 전혀 없음
커뮤니티 행위자로부터 감지되는 지지의 정도	<ul style="list-style-type: none"> 커뮤니티로부터 지지가 있다는 명명백백한 문서 자료 있음 의사결정의 핵심 과정에 커뮤니티가 관여함 파트너들이 적절한 기술 지원과 지도를 해줌 	<ul style="list-style-type: none"> 커뮤니티의 몇몇 이해관계자들이 관심을 나타냄 커뮤니티가 자원이거나 전문기술을 빌려줌으로써 지지를 보냄 파트너가 현재 기술 지도를 하고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> 프로젝트가 커뮤니티 필요와 관련 있다고 인정되는 이유가 커뮤니티 파트너들이 정신적으로 지지하기 때문임 파트너들이 가끔씩 기술 지도를 해줌 	<ul style="list-style-type: none"> 지지에 관한 자료가 없음 지도감독 담당자가 없거나 업무 관련성이 없음
기업 활동과 지역개발전략과의 조율	<ul style="list-style-type: none"> 지역개발계획에 직접 관련됨 	<ul style="list-style-type: none"> 지역개발계획에 간접적으로 관련됨 	<ul style="list-style-type: none"> 지역개발계획과 무관함 	<ul style="list-style-type: none"> 프로젝트가 한 개 이상의 지역계획과 경합을 벌임
부문 네트워크와의 연관성	<ul style="list-style-type: none"> 부문 연합회로부터 지지 받음 연합회나 연맹의 회원임 	<ul style="list-style-type: none"> 연합회나 연맹의 회원이지만 공식적으로 지지 표명이 없음 	<ul style="list-style-type: none"> 기업이 연합회나 연맹에 가입하려 함 	<ul style="list-style-type: none"> 기업이 고립돼 있고, 부문 대표조직에 거의 참여 안 함
지역의 재정적 지원	<ul style="list-style-type: none"> 기업 프로젝트를 지원해줄 지역의 재정 파트너들이 확고함 	<ul style="list-style-type: none"> 프로젝트의 자금 지원할 지역 파트너가 몇 군데 있음 	<ul style="list-style-type: none"> 프로젝트의 자금 지원할 지역 파트너가 허약함 	<ul style="list-style-type: none"> 기업 프로젝트를 지원해줄 지역 혹은 부문의 재정 파트너가 없음

기업 구성요소

주제 5 - 시장

지표 및 평가기준	강하다(4)	적절하다(3)	약하다(2)	부족하다(1)
요구에 대한 평가	<ul style="list-style-type: none"> ■ 시장과 부문에 관해 철저한 지식 있음 ■ 지불능력 있는 고객이 증가하고 있음 ■ (정부 또는 민간의) 서비스 계약이 확고하거나 안정적임 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 명확한 내부의 시장 문건이 있음 ■ 충성도가 높고 안정적인 목표 고객 혹은 부동(不動)의 기존 고객층이 있음 ■ 반복적으로 발생하는 계약건이나 보조금이 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 시장을 잘 알고 있음 ■ 수립된 전략 없음 ■ 시장이 성숙해서 몇 가지 기회가 주어지고 있음 ■ 극소수의 고객에 의존하고 있음 ■ 반복적인 계약이나 보조금을 획득할 가능성이 매우 높음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 시장을 잘 모름 ■ 포화상태의 시장 ■ 명확히 특정되지 않는 고객층
경쟁력 평가	<ul style="list-style-type: none"> ■ 시장점유율이 양호함 (공공 및 민간 시장) ■ 비용 상승의 함수로서 판매가격에 따라 행동할 수 있는 능력 있음 ■ 경쟁 상대가 별로 없음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 명확하고 수익성이 있으며 특정할 수 있는 틈새시장 ■ 경쟁 상대가 약간 있음 ■ 가격에 대한 영향력 약간 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 가성비(품질 대비 가격 비율)는 좋으나 탄력성이 별로 없음 ■ 확고히 자리 잡고 있는 경쟁 상대들 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 유리한 점이 명확히 안 나타남 ■ 비싼 제품 ■ 강력한 경쟁 상대들 ■ 판매가격에 대한 통제력 없음
시장 내 기업의 위치	<ul style="list-style-type: none"> ■ 지역을 독점하고 있는 리더의 위치 ■ 서비스 공급의 개척자 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 정확한 전략적 위치 선정 ■ 경쟁력 높음 ■ 전략적 우위가 명확함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 긴장 어린 위치 ■ 보다 명확한 위치 선정을 위해 이동해야 함 ■ 이미지 변신이 필요함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 위치를 변경해야 함 ■ 모호한 전략 ■ 중대한 약점이 있음
마케팅 전략의 수준	<ul style="list-style-type: none"> ■ 홍보와 마케팅 전략이 확고히 다져져 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 신뢰할 수 있는 마케팅 계획 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 기본적인 수준의 마케팅 계획으로서, 시장의 필요에 충분히 맞추지는 못함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 허약한 마케팅 전략 ■ 빠진 요소들 있음 ■ 마케팅 믹스가⁶⁵ 제대로 안 돼 있음
마케팅에 배정된 자원의 질	<ul style="list-style-type: none"> ■ 담당 직원이 경험 많고 숙련돼 있으며 열성적임 ■ 우수한 관리툴 (management tools)이 사용 가능하고 정기적으로 사용하고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 담당 직원이 숙련돼 있고 열성적임 ■ 적절한 관리툴이 사용 가능하고 정기적으로 사용하고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 담당 직원이 열성적이나 숙련도는 강화해야 함 ■ 관리툴이 몇 가지 없고, 이따금씩 사용함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 마케팅 팀 없음 ■ 의사소통과 마케팅 관리툴이 없음

65 역자주: 기업이 소비자에게 상품의 구매를 유도하는 데 활용할 수 있는 상품의 특징, 가격, 광고 방법, 판매 장소를 종합한 판매 전략 및 기술

주제 6-운영

지표 및 평가기준	강하다(4)	적절하다(3)	약하다(2)	부족하다(1)
생산과 디자인 설비	<ul style="list-style-type: none"> ■ 양호한 품질: 생산성 높고 잘 관리됨 ■ 장(長)기간의 생산에 적절한 성능 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 성능, 생산성, 가격 등이 적절함 ■ 중(中)기간의 생산에 적절한 성능 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 성능, 생산성, 가격 등이 불안함 ■ 단(短)기간의 생산에 적절한 성능 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 문서 기록이 심각할 정도로 부족함 ■ 생산에 적절하지 않은 성능
공급 네트워크와 비용	<ul style="list-style-type: none"> ■ 안정돼 있고 파악 가능하여 문서화 돼 있으며 통제되고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 안정돼 있고 파악 가능하여 문서화 돼 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 파악 가능하여 문서화 돼 있으나 안정성은 의심이 됨 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 네트워크가 파악 안 되거나 관계에 문제가 있음
생산과정의 숙련도	<ul style="list-style-type: none"> ■ 문서화 돼 있는 기술이 복잡한 과정을 잘 감당함 ■ 숙련된 기술을 팀이 공유하고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 목표 달성을 위한 명확한 단기 계획 ■ 숙련된 기술을 소수의 사람이 공유함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 안정성을 높여야 할 새로운 테크놀로지가 있음 ■ 숙련도가 한 사람에 의해 좌우됨 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 불확실하거나 한물간 공정임 ■ 공정 숙련도에 대한 입증 필요함
생산비용에 대한 통제	<ul style="list-style-type: none"> ■ 비용 통제가 입증됨; 예산과 일치 ■ 예측치가 안정적이고 통제돼 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 비용이 파악 가능함 ■ 예산과 일치함 ■ 예측치가 불확실함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 비용이 파악 가능하지만 삭감해야 함 ■ 공급 시장에 대한 통제력 약함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 비용의 문서 기록이 빈약하고 통제도 잘 안 됨
관리 및 통제 시스템	<ul style="list-style-type: none"> ■ 시스템이 잘 갖추어져 손조롭게 이행되고 있음 ■ 문서화가 잘 돼 있음 ■ 의사소통이 잘 됨 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 시스템이 잘 갖추어져 절차가 명확함 ■ 문서화가 약한 편임 ■ 의사소통이 빈번하지 않음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 단절적임; 개선되어야 함 ■ 문서화가 제대로 안 돼 있음 ■ 의사소통이 제대로 안 됨 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 시스템 부재; 불안정한 혹은 방치된 상태
실행 계획	<ul style="list-style-type: none"> ■ 예상되는 난관과 최상 경로를 제시하는, 명확하고 현실적인 계획 ■ 개발자와 파트너, 공급자 간에 요구되는 상호작용을 협약서로 명시해서 분명히 보여줌 ■ 주요 조치들의 순서도와 프로젝트 마감기한을 문서로 명시함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 현실적으로 잘 수립된 계획 ■ 개발자와 파트너, 공급자 간에 요구되는 상호작용을 분명히 보여줌 ■ 주요 조치들의 순서도와 프로젝트 마감기한을 문서로 명시함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 주요 단계들을 대충 피상적으로 이행함 ■ 파트너/공급자와의 공고한 관계 및 화합의 중요성을 인식하고 있음이 입증됨 ■ 주요 조치들의 순서도를 잘 알고 있음은 입증되지만, 실제 적용은 비공식적으로 이루어짐 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 예상되는 난관과 최상 경로를 모름 ■ 파트너/공급자의 필수사항과 마감기한에 대한 고려가 없음 ■ 프로젝트 완수 시까지 일관성을 유지하는 데 필요한 주요 단계와 마감기한에 관해 모름

주제 7 - 상임이사와 인적 자원

지표 및 평가기준	강하다(4)	적절하다(3)	약하다(2)	부족하다(1)
상임이사 - 거버넌스와의 관계	<ul style="list-style-type: none"> ■ 상임이사의 역할이 이사회와 통합돼 있음 ■ 이사들의 강력한 지지 ■ 고도의 투명성 ■ 조직의 대변인으로서의 확고한 지위 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 이사회에 보고하는 상임이사의 역할에 관한 충분한 이해 ■ 이사들을 지원함 ■ 만족할만한 수준의 투명성 ■ 조직의 대변인으로서의 적당한 지위 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 이사회에 보고하는 상임이사의 역할에 관한 부분적 이해 ■ 이사들의 소극적 지지 ■ 확실치 않은 투명성 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 이사들과 경영진 간의 권력적 긴장 관계 ■ 제반 규칙에 관해 잘 모름 ■ 불명명한 관리체계
상임이사 - 운영과의 관계	<ul style="list-style-type: none"> ■ 조직의 전망이 뚜렷함 ■ 부문의 전문지식이 출중함 ■ 경영능력이 출중함 ■ 직원과의 의사소통 및 동기부여가 뛰어남 ■ 탄탄한 재무 관리 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 조직의 전망이 흡족함 ■ 부문의 전문지식이 양호함 ■ 경영능력이 충분함 ■ 직원과의 의사소통 및 동기부여가 양호함 ■ 적절한 재무 관리 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 조직의 전망이 단편적임 ■ 부문의 전문지식이 약한 편임 ■ 경영능력이 충분하지 않음 ■ 직원과의 의사소통 및 동기부여가 최소한의 수준 ■ 느슨한 재무 관리 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 뚜렷한 조직 전망이 없음 ■ 부문의 전문지식이 없음 ■ 경영능력을 향상시켜야 함 ■ 직원과의 의사소통 및 동기부여가 빈약함 ■ 재무 관리 기술이 없음
관리자들의 프로필	<ul style="list-style-type: none"> ■ 적합한 프로필; 이슈 및 목표에 부합함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 문서화된 프로필; 보완조치가 필요한 약점 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 파악 가능하고 문서화돼 있음; 목표 달성에 어려움이 있을 수 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 문서화 되지 않았거나 부적합한 프로필
작업의 조직화	<ul style="list-style-type: none"> ■ 조직도; 상이한 지위별로 작업 및 업무 내용을 상술함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 조직도; 업무 내용을 문서화 함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 작업 편제는 있으나 사실상 비공식적임 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 문서화와 조직화가 심각할 정도로 부족함
인적 자원과 직원 배치 계획	<ul style="list-style-type: none"> ■ 실행에 있어 현실적인 계획; 목표 및 예산과 부합함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 현실적이고 문서화된 계획; 개선사항이 계획돼 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 필요의 분석 과정이 비공식적임 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 필요가 있을 때 반응하는 조직; 충원 계획 없음
종업원 훈련과 개발	<ul style="list-style-type: none"> ■ 기술역량이 복잡한 상황을 잘 감당하고 있으며, 이것이 문서로 뒷받침됨 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 단기간에 기술역량을 향상시키는 분명한 계획이 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 기술역량이 불충분함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 계획이나 훈련이 없음

주제 7 - 상임이사와 인적 자원

지표 및 평가기준	강하다(4)	적절하다(3)	약하다(2)	부족하다(1)
노사 관계	<ul style="list-style-type: none"> ■ 정보가 체계적으로 유통됨 ■ 내부 규정이 존재하고 잘 준수됨 ■ 무단결근에 대한 통제 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 정보가 불규칙하게 순환됨 ■ 내부 규정이 존재함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 내부 규정이 존재함 ■ 정보의 확산이 불충분함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 비공식적이고 불규칙하며 부적절함
보수, 임금 형평성, 부가수당	<ul style="list-style-type: none"> ■ 임금규정이 이사회에서 통과되어 적정하게 적용되고 있음 ■ 형평성 분석 메커니즘이 사회적경제기업의 가치를 준수함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 임금규정이 채택돼 있음 ■ 임금 형평성을 구현하기 위한 후속 조치를 담은 개선 계획이 문서화돼 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 임금규정이 존재함 ■ 형평성과 사회적경제기업의 가치를 준수하는 데 난관이 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 자의적인 임금규정 ■ 중요한 개선을 하는 데 난관이 있음
직업 보건과 안전 조치	<ul style="list-style-type: none"> ■ 체계가 잘 갖추어져 문서화 돼 있으며, 실행되고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 체계가 잘 갖추어져 있고 절차가 명확함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 단편적임; 개선이 필요함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 없음; 불안정한 혹은 방치된 상태

주제 8 - 지속가능한 발전

지표 및 평가기준	강하다(4)	적절하다(3)	약하다(2)	부족하다(1)
이해관계자의 지정과 이슈의 우선순위 정하기	<ul style="list-style-type: none"> ■ 지속가능발전(SD) 이슈가 기업의 미션과 가치에 통합돼 있음 ■ 지속가능발전(SD) 이슈가 관련돼 있고 우선시되며 잘 문서화 돼 있음; SD 이해관계자가 분명히 지정돼 있음 ■ 기업의 활동, 제품, 서비스의 주요한 환경적/사회적 관점이 알려져 있고 문서화 돼 있음 ■ 환경적/사회적 실천 활동에 대해 비용-편익 분석을 함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 지속가능발전(SD) 이슈가 기업의 가치로 통합돼 있음 ■ 지속가능발전(SD) 이슈가 관련돼 있고 개념이 명확하며 우선시 되고 있음; SD 이해관계자가 알려져 있음 ■ 사업의 주요한 환경적/사회적 관점에 관해 알고 있고 세심하게 반응함 ■ 환경적/사회적 실천 활동에 대해 이따금씩 비용-편익 분석을 함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 지속가능발전(SD) 이슈에 관해 명확하게 이해하고 있음 ■ 기업의 활동, 제품, 서비스의 주요한 환경적/사회적 관점에 관해 질문의 여지가 있음 ■ 실천 활동에 대해 약간의 분석을 함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 이해관계자들이 특별히 지속가능발전(SD) 이슈를 부각시키거나 우선시하는데 집중하지 않음 ■ 운영에 있어서 지속가능발전(SD) 이슈에 대한 인식이 전혀 없음
교차성 주제 (cross-cutting theme)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 고객(품질 모니터링), 공급자, 종업원에 대해 리더십 역할을 함 ■ 우선적 가치인 지속가능한 발전을 통합하는 윤리 규정을 채택함 ■ 책임 있는 공급/생산/투자 방침을 채택함 ■ 제품과 서비스가 미칠 환경적/사회적 영향에 대한 고려가 문서화 돼 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 윤리 규정을 채택함 ■ 지속가능발전(SD) 원리를 통합하기 위한 과정을 시작함 ■ 책임 있는 공급/생산/투자를 위한 간략한 방침을 채택함 ■ 제품과 서비스가 미칠 환경적/사회적 영향을 비공식적으로 고려함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 윤리 이슈에 대한 일반적 수준의 관심 ■ 가까이 윤리 규정을 제정하고 고객/공급자/종업원과의 관계 개선 계획을 수립할 의사가 있음 ■ 책임 있는 공급과 생산이라는 이슈에 관심 있음 ■ 제품과 서비스가 미칠 환경적/사회적 영향을 비공식적으로 고려함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 예전부터 고객/공급자/종업원에 대해 최소한의 관심만 보여줌 ■ 윤리 규정 없음 ■ 책임 있는 공급자가 되기 위한 질문에 별로 민감하지 않음 ■ 제품과 서비스가 미칠 환경적/사회적 영향에 별반 관심 없음

주제 8 - 지속가능한 발전

지표 및 평가기준	강하다(4)	적절하다(3)	약하다(2)	부족하다(1)
경제 주제	<ul style="list-style-type: none"> ■ 지역에서의 공정하고 책임 있는 공급 활동을 위해 사전 대책을 채택함 ■ 훈련과 노동통합을 우선순위에 포함시킴 ■ 제품, 공정, 관리 시스템에 대한 인증을 받음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 책임 있는 공급의 실천 관행 몇 가지가 적용되고 있음 ■ 장애인이나 실습 중인 학생을 직원으로 채용하고자 노력하고 있음 ■ 제품, 공정, 관리 시스템에 대한 인증을 신청했음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 책임 있는 구매 관행을 좀처럼 적용 안 함 ■ 장애인 직원이나 실습 중인 학생을 위한 직원 훈련 계획이 없음 ■ 공정, 관리 시스템, 제품에 대한 인증의 필요성을 인식하고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 책임 있는 구매, 혹은 장애인이나 수습 중인 학생의 우선 채용 같은 관행 없음 ■ 인증받는 데 관심 없음
사회적 주제	<ul style="list-style-type: none"> ■ 모범적인 근로조건 ■ 참여, 형평성, 승계 훈련의 관점에서 직원을 관리함 ■ 커뮤니티에 참여한다는 공식 방침이 있음 ■ 종업원의 인성 개발과 복리를 포함하는 공식적인 근로 정책이 있음 ■ 관리 관행을 이끄는 윤리 규정 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 근로조건을 개선하고 참여, 형평성, 승계 훈련을 독려하는 실천관행을 수립하려는 노력이 보임 ■ 커뮤니티에 참여하고자 진지하게 노력함 ■ 종업원의 인성 개발과 복리를 포함하는 비공식적 근로 정책이 있음 ■ 관리 관행을 이끄는 윤리적 배려가 표현돼 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 근로조건을 개선하는 데 따르는 어려움은 인지하고 있으나 참여, 형평성, 승계 혹은 승계 훈련을 보장하는 실질적 조치는 취해지지 않음 ■ 커뮤니티에 참여하고자 어느 정도 노력함 ■ 종업원의 인성 개발과 복리 문제에 관심 있음 ■ 윤리 문제에 관심 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 종업원 관련 문제를 비공식적으로 관리함; 필요에 따라 그때그때 결정이 내려짐 ■ 민주적 참여나 훈련의 관행이 없음 ■ 기업이 커뮤니티에서 소외돼 있음 ■ 직원의 인성 개발과 복리에 관심이 희박함 ■ 윤리적 경영의 중요성은 인식하고 있으나, 그런 목적의 어떤 조치도 취하지 않음

주제 8 - 지속가능한 발전

지표 및 평가기준	강하다(4)	적절하다(3)	약하다(2)	부족하다(1)
환경적 주제	<ul style="list-style-type: none"> ■ 환경적 영향을 인식하고 있고 환경 관련 방침을 채택함 ■ 제품과 서비스의 생애주기를 분석했음 ■ 원료 및 쓰레기 관련한 환경적 성과를 높이기 위해서 관리체계를 채택함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 환경을 위한 좋은 실천 관행들을 많이 시행하고 있음 ■ 어떤 제품과 서비스의 생애주기를 분석했음 ■ 원료 및 쓰레기 관련한 환경적 성과를 높이기 위해 관리체계를 수립함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 기업이 환경적 관행을 개선하려는 희망을 피력하지만, 이를 실천에 옮긴 경우는 별로 없음 ■ 제품과 서비스의 생애주기를 분석하고자 시도함 ■ 원료 및 쓰레기 관련한 환경적 성과를 높이기 위해 관리체계를 수립할 의사가 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 환경을 위한 좋은 관행들을 포함시키겠다고 걸으리만 약속함 ■ 제품과 서비스의 생애주기를 분석한 적 없음 ■ 원료 및 쓰레기 관련한 환경적 성과를 높이기 위한 관리체계를 수립하는 데 관심이 없음
환경 이슈를 상기시키는 사항들: <ul style="list-style-type: none"> ■ 오염 방지 ■ 지속가능한 자원의 사용 ■ 기후 변화의 완화 및 적응 ■ 환경과 생물 다양성 보호, 자연서식지의 재생 ■ 에너지 효율적인 운영 ■ 온실가스 감축 ■ 물 소비 	■ 최선의 성과	■ 만족스러운 성과	■ 빈약한 성과	■ 불충분한 성과

주제 8 - 지속가능한 발전

지표 및 평가기준	강하다(4)	적절하다(3)	약하다(2)	부족하다(1)
성숙 단계	<ul style="list-style-type: none"> ■ 통합된 조직 관행을 기반으로 지속 가능한 발전을 이루는 기업 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 지속적인 개선을 추구하는 조직 문화를 보여주는 적극적인 기업 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 준수와 통제의 조직 문화에 기반해서 지속가능발전(SD)에 관한 합의를 기꺼이 받아들이는 기업 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 지속가능한 발전에 대한 관심이 거의 혹은 전혀 없어서, 이 점에 있어서 무관심 내지 수동적인 조직 문화를 나타내는 기업

재정적 구성요소

주제 9 - 프로젝트의 리스크 수준과 정도

지표 및 평가기준	강하다(4)	적절하다(3)	약하다(2)	부족하다(1)
기업 생애주기의 단계	<ul style="list-style-type: none"> 발전 중이며 성장을 조절하고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> 안정적으로 기반이 잡혔고 성숙 단계에 이름 	<ul style="list-style-type: none"> 신생 기업이거나 기반을 다지고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> 회생 중임
운영상의 실행가능성	<ul style="list-style-type: none"> 실행가능성이 입증됨 충분한 기술 자원과 인적 자원 	<ul style="list-style-type: none"> 실행가능성은 어느 정도 있으나 검증해야 할 측면들이 더러 있음 	<ul style="list-style-type: none"> 실행가능성이 있다는 증거가 별로 없음 기술 자원과 인적 자원을 더 보충해야 함 	<ul style="list-style-type: none"> 실행가능성이 입증되지 않았음 기술 자원과 인적 자원이 현저히 부족함
프로젝트 비용의 평가	<ul style="list-style-type: none"> 서비스의 입찰 및 응찰 가격을 엄밀히 따져서 정확히 평가한 결과가 잘 문서화 돼 있음 	<ul style="list-style-type: none"> 평가가 잘 문서화 돼 있으나 어떤 비용은 추정치여서 재확인하거나 최종적으로 다시 산정해야 함 	<ul style="list-style-type: none"> 평가가 현실적인 추정치에 근거해 있으나, 문서화는 불충분함 	<ul style="list-style-type: none"> 개략적인 평가가 이루어졌고 문서화도 불충분함
투자 리스크의 분산	<ul style="list-style-type: none"> 몇몇 재정 파트너의 지원이 확정됨 재정 자원 가운데 자본 및 준자본과 대출금이 균형을 잘 이루고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> 투자 파트너가 확정됐고, 다른 것도 확정될 가능성 높음 자본이 재정 자원의 일부를 차지하고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> 투자 파트너가 될 가능성이 있으나 확정되지는 않음 자금을 주로 대출금으로 조달함 	<ul style="list-style-type: none"> 일부 투자 파트너들이 투자를 망설이거나 거부함 자본이 아예 없거나 사소한 수준
담보의 질	<ul style="list-style-type: none"> 신뢰할 수 있고 충분한 담보 	<ul style="list-style-type: none"> 채권을 회수할 수 있는 가능성이 완전하지는 않지만 꽤 높음 	<ul style="list-style-type: none"> 신용 한도액을 넘지 않으나 채권을 회수할 가능성은 낮음 	<ul style="list-style-type: none"> 상징적 담보일 뿐, 채권을 회수할 실제 가능성은 없음

주제 10 - 재정적 생존력

지표 및 평가기준	강하다(4)	적절하다(3)	약하다(2)	부족하다(1)
수입의 추세	<ul style="list-style-type: none"> ■ 지난 3년간 수입이 가파르게 증가함 ■ 성장을 조절하고 잘 관리하고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 3년간 안정적으로 증가하고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 수입이 이따금씩 증가하거나 안정적 수준을 유지함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 수입이 정체되거나 감소함
정부로부터의 현재 수입의 반복성(서비스 협약과 반복성 보조금)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 지난 5년간 반복되었음 ■ 기반이 잘 다져진 정부의 반복성 프로그램에 관해 협약을 맺고 서명함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 최소한 3년간 반복되었음 ■ 정부 프로그램의 협약서에 서명하고 1년마다 갱신함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 최소한 3년간 반복되었음 ■ 해당연도에서 다음연도로의 갱신이 불확실한 협약 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 반복된다는 보장이 없음
총잉여	<ul style="list-style-type: none"> ■ 총이익률(%)이 최소한 3년간 증가했음 ■ 총이익률이 부문 평균보다 높음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 총이익률(%)이 최소한 3년간 안정적이었음 ■ 총이익률이 부문 평균보다 높거나 같음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 총이익률(%)이 변동적이지만 부문 평균과 비슷함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 총이익률(%)이 변동적이면서 부문 평균보다 낮음
고정비용의 추세	<ul style="list-style-type: none"> ■ 일상 경비 혹은 기업의 성장률 대비, 고정비용이 안정적이거나 감소하고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 일상 경비 혹은 기업의 성장률 대비, 고정비용이 안정적임 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 해당연도에서 다음연도로의 고정비용 변동이 약간 있으나 통제되고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 고정비용의 변동 폭이 크고 통제의 뚜렷한 기미가 없음
순잉여	<ul style="list-style-type: none"> ■ 3-5년간 급격한 성장률(%) 보임 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 3년 이상의 기간 동안 지속적인 성장 혹은 안정세를 보임 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 3년간 잉여금의 비율(%)은 안정적이었지만 낮은 편임 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 지난 3년간 적자를 봄
생성된 자금	<ul style="list-style-type: none"> ■ 자금이 정기적으로 생성되어 기업에의 재투자가 가능했음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 자금이 정기적으로 생성됨 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 자금이 불안정하고 빈약하게 생성됨 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 생성 자금이 마이너스임

주제 11 - 재무 구조

지표 및 평가기준	강하다(4)	적절하다(3)	약하다(2)	부족하다(1)
유동성	<ul style="list-style-type: none"> ■ 운전자본이 충분하고 증가 중임 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 충분한 운전자본; 유동성 난조 현상 없음 ■ 신용 한도액의 변동폭이 정상적임 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 운전자본 비율이 간신히 적정선 유지함 ■ 신용대출을 최고 한도액까지 이용하는 경우가 빈번함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 운전자본이 부족함 ■ 지난 3년간 유동성이 감소했음
자본	<ul style="list-style-type: none"> ■ 50% 이상 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 25%-50%사이 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 10%-25%사이 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 10% 미만 내지 마이너스
총부채율	<ul style="list-style-type: none"> ■ 50% 미만 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 25%-50%사이 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 75%-90%사이지만 감소 중 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 90% 이상이며 증가 중
준자본을 제외한 부채율	<ul style="list-style-type: none"> ■ 30% 미만 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 55% 미만 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 55%-70%사이지만 감소 중 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 70% 이상이며 증가 중
장기부채 상환 이력	<ul style="list-style-type: none"> ■ 금융 파트너에게 상환한 이력이 우수함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 금융 파트너에게 상환한 이력이 양호함 ■ 원금 상환 휴지기 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 상환이 어렵거나 못 하고 있음 ■ 원금 상환 휴지기 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 원리금에 대한 지급유예 상태에 있으면서 대금 결제를 거르는 경우가 빈번함

주제 12 - 예측치의 수준

지표 및 평가기준	강하다(4)	적절하다(3)	약하다(2)	부족하다(1)
수입 및 지출 추정치의 충실도	<ul style="list-style-type: none"> ■ 실제 데이터, 기업 이력, 신뢰할 수 있는 조사 등을 근거로 한 신중한 추정치 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 문서화는 잘 돼 있지만 다소 의욕이 과도한 추정치 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 다소 의욕이 과도한 추정값이며 문서화도 불충분함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 부적절하게 작성된 문서의 목표치를 근거로 대충 산정한 추정치
재무제표 예측치의 수준	<ul style="list-style-type: none"> ■ 명확하고 철저함 ■ 충분히 상세함 ■ 기업의 과거 실적과 연관됨 ■ 예상되는 다른 상황도 제시함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 명확하고 철저함 ■ 평균 수준의 상세함 ■ 기업의 과거 실적과 연관됨 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 재무제표의 최소 요건만 갖추 ■ 불충분한 수준의 상세함 ■ 기업 과거 실적과의 비교가 어려움 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 재무제표가 상세하지 않고 불안전함 ■ 불충분한 수준의 상세함
미래 생존력	<ul style="list-style-type: none"> ■ 급격한 이익의 증가가 예상됨 ■ 믿음만한 추정치를 근거로 한, 부문 평균보다 높은 총이익의 증가 ■ 매우 민감한 변수들이 심하게 요동치는 경우에는 자의적으로 시행할 수 있는 비상사태 계획 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 순이익이 지속적으로 성장하거나 안정세를 유지함 ■ 부문 평균보다 높은, 혹은 안정적 수준의 총이익률 ■ 수입이나 지출에 관해 예상치 못한 상황이 발생했을 때 대처하는 능력 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 순이익이 안정적이나 다소 낮은 수준 ■ 총이익률(%)의 변동이 심하나 부문 평균과는 비슷한 수준 ■ 어느 정도의 수입 감소나 지출 증가는 흡수할 수 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 예측치가 근본적으로 적자를 나타냄 ■ 총이익률(%)의 변동이 심하며 부문 평균보다 낮음 ■ 민감한 변수들에 관해 쓸 수 있는 자의적 수단이 없음
부채 커버리지	<ul style="list-style-type: none"> ■ 부채 커버리지 비율이 높음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 약간의 자의적 수단이 있으며 부채 커버리지 비율이 충분함 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 3년에 걸친 최소한의 커버리지 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 부채 상황에 운전자분을 사용해야 할 만큼 커버리지가 불충분함
미래 유동성	<ul style="list-style-type: none"> ■ 운전자본의 상당한 증가 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 운전자본의 점차적인 증가 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 유동성은 안정적이나 성장은 안 일어남 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 불충분한 운전자본 ■ 3년간 형성된 자금 없음

5.2 권고안과 자금 제공 조건

앞에서도 얘기했듯이, 자금 신청서에 대한 분석은 권고안으로 끝을 맺는다. 세 가지 유형의 권고안이 있는데, 프로젝트 투자에 대한 '승인', '결정 보류', '기각' 등이 그것이다.

물론 의사결정자는 애널리스트의 권고안을 받아들이거나 거부할 수 있고, 아니면 권고안을 수정할 수도 있다. 예를 들어, 만약 의사결정자들이 가진 정보가 불충분하다면 프로젝트에 자금을 지원하라는 권고안을 '보류' 결정으로 바꿀 수도 있고, 투자 권고안을 받아들여 애널리스트가 제안한 내용에 조건을 추가할 수도 있는 것이다. 이 문제에 관해서는 각 기관마다 나름대로의 관행이 축적돼 있다.

5.2.1. 권고안

투자 승인

애널리스트 생각에, 프로젝트가 가치가 있고 리스크는 용인할 만하다고 믿는 경우이다. 긍정적인 권고안에는 다음 사항들이 포함되어야 한다:

- 투자금액
- 이자율의 제안
- 차입금의 분할상환 기간
- 원리금에 대한 최종 지급유예의 기간
- 대출금의 지급 및 후속 조치에 대한 조건

위 권고안의 처음 네 가지 사항은 재무 분석과 관련이 있고 마지막 사항은 종합적인 분석에 따른 것이다. 지급 조건에 관해서는 뒤에서 좀 더 자세히 다룰 것이다.

결정 보류 또는 조건부 승인

애널리스트가 일단 프로젝트를 상정하는 게 적절하겠다고 생각하는 경우이다. 애널리스트는 투자하라고 하고 싶지만 긍정적인 권고안을 작성하기에는 정보가 충분하지 않은 상황이다. 이럴 때 만약 의사결정 기구의 회의가 정기적으로 열리는 경우에는 최종 결정을 다음번 회의까지 연기하거나 혹은 어떤 문건을 제출하는 것을 조건으로 해서 긍정적 권고안을 작성할 수가 있다.

이런 권고안을 작성하는 경우는 애널리스트가 의사결정 그룹을 다음 단계로 안내하기 위해 우선 그들의 예비적 의견을 듣는 게 좋겠다고 생각하는 경우, 또는 의사결정자들과의 회의가 촉박해서 그때까지 필요한 정보를 모두 수집하는 게 불가능한 경우이다. 예컨대, 어떤 기업이 구매 제안에 대한 답변 시점을 미룰 수밖에 없기 때문에 신속히 결정해야 하는 상황과 같은 것이다.

투자 기각

일반적으로 이런 유형의 권고안은 매우 드물다. 보통 애널리스트는 자금 신청자에게 프로젝트 준비가 안 되었다든지 필요요건을 못 갖추었다는 뜻을 어렵사리 전달한다. 신청자가 공식적인 답변이 필요하다고 하거나 그런 것을 요구하면 부정적인 권고안이 담긴 보고서를 작성해서 관련 의사결정 기구에 제출한다.

5.2.2. 추가 투자와 후속 조건

어떤 투자에든 일반적인 조건이 붙는다: 가장 최근의 재무제표, 현재 이사진 명단, 정관(협동조합)이나 등록증(비영리단체), 차입동의서의 서명인들이 회의한 의결서 등을 제출해야 한다. 앞에서 말했듯이, 긍정적인 권고안에도 후속조건뿐 아니라 대출금의 지급에 관한 전제조건이 포함될 수 있다. 기업의 어떤 면에 대해서도 그런 조건이 붙을 수 있다. 예를 들어, 대출금의 2차 지급분은 어떤 판매 목표액을 달성해야 줄 수 있다거나, 1차 지급분은 어떤 단점을 보완하기 위해서 전문가를 이사로 총원하는 것을 전제 조건으로 한다든지 하는 식이다.

그러나 전제 조건이 자금 지급에 방해가 돼서는 안 되며, 오히려 기업에 건설적인 기여를 하고 있는 금융 파트너를 안심시키는 촉진제가 되어야 한다. 전제 조건은 단기간에 성취할 수 있는 것이어야 한다. 전제 조건이 달성되지 않으면 그 신청 건은 충분히 진행되지 않았거나 자격이 없는 것이다. 후속 조건은 분석에서 지적된 중대한 리스크들을 기업이 적절하게 처리하고 있다는 점을 금융 파트너에게 안심시켜주는 것이어야 한다. 여기 (1차 지급 혹은 그 다음 지급에 대한) 전제 조건과 후속 조건의 예가 몇 가지 있다.

전제 조건

- 신용대출 한도를 유지한다는 금융기관의 확인서를 제출할 것
- ____년 ____월 ____일 현재, 해당 회계 기간 동안 예상 후원계약의 최소 50%, 또는 후원금을 최소 \$_____ 확보했다는 증빙을 제출할 것
- _____ 공간을 제공하겠다는 약속각서나 임대차계약서, 또는 (공간 임차에 필요한) 금액 \$_____를 기부하겠다는 약속각서를 제출할 것
- ____년간 임대한다는, 임대인의 서명이 들어간 임대차계약서 사본을 제출할 것
- 완료 시한과 예산 내역이 들어간 마케팅 계획서를 제출할 것
- 자금조달 계획서에 언급된 우선구좌의 _____%가 협동조합에 납입되었다는 것을 입증하는 서류를 제출할 것
- 기업의 경영 계획상 회사를 협동조합으로 전환하는 계획안을 제출할 것
- 이전 회계 기간에 협동조합이 우선구좌에 대한 이자 지급 전 잉여금을 최소 \$_____ 창출했음을 입증할 것
- 기업의 모든 시설물에 대한 재물조사보고서를 제출할 것
- 건물 리노베이션에 대한 건축사의 견적서나 평가서를 제출할 것

후속 조건

- 파트너 기관의 문서화 된 동의 없이 고정자산에 \$_____ 이상을 투자하지 말 것
- 멘토(mentor)에게서 지원을 받는 길을 알아볼 것
- 항상 운전자본율을 _____ 혹은 그 이상으로 유지할 것
- 자금 지원을 받은 건물의 유지와 리노베이션을 위해서 매년 \$_____의 금액을 교체 적립금으로 예치해둘 것.

5.3 분석보고서

우리가 분석보고서 용으로 제안한 모델은 의사결정자들(투자위원회, 신용부장 등)이 기업의 전반적인 상황과 애널리스트의 평가를 신속하게 파악할 수 있도록 사용하기 쉽고 간결하게 만들어졌다. 우리는 평가표를 완성하고 프로젝트의 여러 측면에 점수를 매기면서 보고서를 작성하라고 권하는 바이다. 여러분이 보고서를 준비하는 동안에는 여러 논거와 리스크 요인들을 비롯해서 분석의 기초가 되는 모든 요소들이 언제든지 사용할 수 있는 위치에 있을 것이다. 분석보고서는 이 안내서의 제3부와 4부에서 논의된 사항들을 모두 다루면서 논리적으로 짜여진다.⁶⁶

1. 기업의 현황과 역사
2. 미션과 사회적 편익
3. 프로젝트와 자금 조달
4. 거버넌스와 지역 및 부문의 착근성
5. 시장
6. 운영
7. 고위 경영진과 인적 자원
8. 지속가능한 발전
9. 재무 분석(생존력, 구조, 그리고 예측치)
10. 리스크 요인과 그 경감 조치
11. 총괄 평가
12. 권고안과 조건

⁶⁶ 빈칸의 분석보고서 샘플은 [참고문서 5-A](#)에서 제공되며 이 분석가이드의 디지털본에서 포맷을 다운로드 받을 수 있다. 각 조직은 자신들의 필요에 맞게 변형해서 사용할 수 있다.



완성된 분석보고서의 예

인테그리플러스 식품서비스-노동통합기업

아래의 예시에서, 우리는 노동통합기업과 그 회사가 제출한 자금 신청서를 온전하게 분석하기 위해서 인테그리플러스 식품서비스 사례 설명 때 제시된 정보에 의존해서 작업을 했다. 실제 프로젝트로 제출된 사업계획서는 훨씬 더 자세하고, 요약하려면 더 많은 수고를 요한다는 것은 두말할 필요도 없다. 그럼에도 불구하고 예시로 설명된 사례는 여러분의 분석보고서를 위해서 추천하는 포맷과 내용을 실제로 보여주는 데 유용하다.



INTEGRI-PLUS
FOOD SERVICES

Work Integration Enterprise

지역개발기구

분석보고서 작성일: 2016-10-28

위원회 회의 제출일: 2016-11-06

애널리스트: 피에르 클로드

기업명

인테그리플러스 식품서비스 - 노동통합기업

도시:	Uxbridge Québec	파일 번호:	1234
담당자:	필립 듀퐁, ED	발전 단계:	확장기
부문:	식품서비스(722)	설립 연도:	2008
법적 구조:	비영리단체(NPO)	지역:	Mauricie(04)
고용(jobs)			
기존 유지	신규 창출		
- 풀타임: 9	- 풀타임: 0		
- 파트타임: 0	- 파트타임: 0		
- 노동통합: 12	- 노동통합: 0		

투자 한도 권고안

금액	이자율	기간*	원금 휴지기 ⁶⁷	담보
\$25,000	9%	6년	12개월	해당없음

*원금 휴지기 포함

67 역자 주: 원금 상환이 유예되는 기간을 말함

1. 기업의 현황과 역사

내용:

인테그리플러스 식품서비스는 자기 부지 안에서 카페 겸 식당을 운영하면서 케이터링(catering) 서비스를 하고 있는 노동통합기업이다. 2008년, 극도로 소외된 사람들에게 실질적인 해결책을 주려는 한 취업 지원 조직에 의해 설립되었다.

창업을 하고 나서 이 조직은 자기네 부지 옆에 있는 부지를 임차해서, 그것을 나중에 신규 기업에게 재임대해주었다. 사업을 한 지 6년이 지난 지금, 그 기업은 성장하고 있으며 공간을 더 필요로 하고 있다.

의견:

의견 없음.

2. 미션과 사회적 편익

내용:

이 조직의 미션은 16~25세의 젊은이들에게 일자리 시장이 요구하고 기대하는 것과 같은 환경과 조건에서의 유급노동 기회를 줌으로써 현실적이고 유의미한 근로경험을 하게 하는 것이다. 수료생들은 지역 노동시장에서 취업 가능성이 아주 높는데, 훈련된 인재의 부족으로 많은 식당들이 인력난을 겪고 있기 때문이다.

의견 및 리스크 요인:

조직의 미션은 합당하고 잘 알려져 있으며 취업률과 학업복귀율은 꽤 높다. 우리는 훈련생을 고용한 식당 주인들한테서 긍정적인 평을 들었다.

3. 프로젝트와 자금조달

프로젝트 비용	프로젝트 조달 자금	%	확인
임차공간 개선 \$360,000	채무		
예비비(20%) \$72,000	데자르뎅 연대경제금융* \$150,000	29	예
건축사 사례비 \$7,500	필락시용 \$85,000	17	예
가구/비품 \$52,000	준자본 차입금		
비환급 세금 (25%) \$18,401	상티에신탕기금 \$85,000	17	아니오
	퀘벡투자공사 \$85,000	17	예
	지역개발기금 \$25,000	5	예
	기여금 및 자본총액		
	지역개발기금 \$20,000	4	아니오
	자본금 \$59,901	12	예
총계 \$ 509,901	\$509,901		

*50%를 퀘벡투자공사가 보증함

프로젝트 내용:

프로젝트에는 주방과 카페/식당을 새로 꾸미고 새 비품을 구입하는 과정이 포함된다.

지금보다 훨씬 좋은 안성맞춤의 새 공간을 찾았다. 그곳은 현재 공간의 바닥 면적의 두 배가 되는데 최대한 잘 디자인하고 설비를 갖추어야 한다. 파티션, 전기, 배관, 환기 시설 등. 그러나 평방 피트(foot)당 비용은 약간 낮아질 것이다.

프로젝트는 2017년 1월에 시작될 예정이고, 건축공사는 2016년 11월과 12월에 하게 될 것이다. 영업활동은 이들 예정의 이사 기간을 제외하고는 지장을 받지 않을 것이다.

이 기업은 이전을 하고 나서 처음 2년 사이에 상당 정도 매출을 늘릴 생각이다. 또한 훈련 과정을 크게 개선해서 (요식업) 부문과 같은 수준으로 올려놓을 계획이다.

투자가 필요한 것들:

- 리노베이션 및 개조 (건축서대로 기준에 맞게 공간, 배관, 전기, 에어컨 등을 재배치함)
- 예비비: 건물의 연한(비용 초과와 리스크 있음)을 고려해서 20%
- 건축사 사례비: 건축서류에 근거해서
- 비품(주방과 식당의 비품): 공급자의 견적에 근거해서

투자 한도

대출기관	이자율	기간 (년)	지급유예 (개월)	담보	비고
부채					
데자르댕 연대경제금융	7.75%	10	12	동산 형태의 일반 보증, 제공된 대출금액에 비례, 필락시용과 동등한 회수권 보장	퀘벡투자공사(IQ)가 데자르댕 연대경제금융 대출금의 50%에 대해서 보증을 섬. 보증수수료 비용: 2%
필락시용	9.00%	7	12	동산 형태의 일반 보증, 제공된 대출금액에 비례, 필락시용과 동등한 회수권 보장	
준자본					
IQ CAES	0.00%	7	36	없음	지급유예 기간이 지나면, IQ의 이자율은 5년간 (생성된 자금을 근거로) 고정 및 변동 할부금을 내는 조건으로 고정기본 이자율이 됨.
지역개발기구	9.00%	6	12	없음	
상티에신탁기금	7.37%	15	180	없음	
기타 자원					
지역개발기구	해당없음	해당없음	해당없음	해당없음	
자본금	해당없음	해당없음	해당없음	해당없음	

의견 및 리스크 요인:

프로젝트 비용은 문서화가 잘 돼 있지만 만일의 사태를 위한 예비 자금은 빈약해 보인다. 프로젝트 계획은 잘 짜였다. 상티에신탁기금으로부터의 최종 답변이 다음 주에 올 예정이고 투자위원회는 이미 이 프로젝트를 추천했다. 이 건(件)은 예비 자금 문제를 제외하고는 리스크가 낮은 프로젝트라고 확신한다.

4. 거버넌스와 지역 및 부문의 착근성

내용:

총회는 이 프로젝트를 시작한 취업 지원 조직의 회원들로 구성된다. 이사회는 7명으로 구성되고 이 중 4명은 총회에서 선출된다. 이사 1명은 정규직원(permanent staff) 가운데서 직원 대표로 호선되며, 나머지 2명은 먼저 선출된 이사들이 선임한다.

선임된 이사 2명은 수료생들의 잠재적 고용주라고 할 수 있는 지역 식당업주협회 회원인 식당 주인과 퀘벡고용청의 대표이다.

이사회는 최소한 일 년에 네 번, 필요하면 더 자주 열린다. 이사장은 이사회 개최 기간 중간에 기업 운영에 최대한 관여한다. 그는 상임이사가 긴급한 사안에 대해 상의해오면 의견을 주고 거버넌스에서 리더의 역할을 한다. 상임 위원회나 집행위원회 같은 건 없다.

이 기업은 퀘벡 노동통합기업협회의 회원사다. 이따금씩 이 지역의 식당들로부터 중고 비품들을 기증받기도 한다.

의견 및 리스크 요인:

이사회는 기업 이해관계자들을 잘 대표하고 있는 것 같다. 하지만 권력은 상임이사와 이사장에게 집중돼 있는 듯하고 이사회도 아주 드문드문 열린다. 상임이사와 이사장은 예측하지 못한 상황 전개에 적절히 대응하는 능력을 갖춘 것 같기는 하지만, 이사회가 더 많이 관여해야 한다. 상임이사는 이사들에게 제공되는 훈련 과정이 없다고 인정했다. 그렇지만 이 조직이 커뮤니티 속에 확고히 뿌리내리고 있다는 데는 의문의 여지가 없다.

5. 시장

내용:

2015년 말에 시장조사를 했다. 이 시장조사에 따르면 이 기업의 시장점유율은 매출 증대를 위해 엄청나게 노력하면 상당히 높아질 수 있는 것으로 나타났다.

이 기업은 고객들로부터 아주 좋은 평판을 들었고 틈새시장을 차지해서 경쟁 상대도 거의 없었다. 시장을 확장하기 위해서 또 다른 틈새, 특히 케이터링 서비스 관련 분야를 목표로 삼았다. 점심 도시락을 공급하는 재구매(recurrent) 서비스 계약의 서명이 방금 끝났다.

마케팅은 주로 지역 매체에 게재하는 정기적인 광고, 그리고 상임이사와 잠재 고객들의 만남 등으로 이루어진다. 확장 프로젝트를 위한 마케팅은 매체 종사자와의 친분 강화 및 광고에 초점을 맞추게 될 것이다. 상임이사는 계속해서 홍보 활동을 하고 잠재 고객들과 만날 것이다.

의견 및 리스크 요인:

이 기업은 고객의 욕구와 해당 부문의 기존 매장 현황을 철저히 문서로 정리해 놓았다. 이들의 마케팅 계획은 실효성이 있고 목표가 현실적이라고 생각한다.

6. 운영

내용:

이 기업은 식당 사업을 통해서 인근 동네의 주민과 노동자들에게 다양한 식사를 제공하고 있다. 식당은 빈 자리가 있지만 잘 운영되고 있다. 실내장식은 낡아서 기업 이미지가 훼손되고 있다. 그래도 서비스는 친절하고 효율적이라고 인정받는다.

케이터링 서비스는 두 가지로 나뉜다: 개인이나 단체 상대의 점심 도시락과 다양한 유형의 행사를 위한 중간 및 최고 등급의 케이터링 서비스가 그것이다. 품질은 지난 3년간 괄목할 정도로 향상됐다.

그러나 내부적으로 생산 분석을 한 결과, 약점들이 발견됐다:

- 최근에 메뉴를 바꿔서 손실이 큼
- 짧은 주기로 통합하려는 욕심 때문에 생기는 일시적 공급 문제로서, 문제가 심화되고 있음
- 노동통합의 미션으로 인한 직원들의 높은 이직률
- 더욱이, 에너지 효율화를 위해서 비품들을 업그레이드해야 함

의견 및 리스크 요인:

몇 가지 어려운 문제에도 불구하고 운영은 잘되고 있는 것 같다. 장소 이전은 얻는 게 훨씬 많을 것이다. 그러나 이전을 하는 기간에도 운영 수준의 지속성을 유지하겠다는 계획은 좀 낙관적인 면이 있다고 생각한다. 새 비품의 설치, 작업과정의 조직화, 훈련 등에 대한 상세한 계획이 없다.

7. 상임이사와 인적 자원

내용:

정규직원 팀은 9명의 개인들로 이루어져 있다:

- 상임이사과 부장
- 사회심리 상담사 2명과 직업훈련사 2명
- 판매직 1명, 접수요원 1명, 그리고 유지보수 담당자

창립 때부터 일해 온 상임이사는 경험이 풍부하며 식당/케이터링 사업 담당 상임이사로서의 10년 경력을 비롯해서 주로 민간기업에서 능력을 쌓아왔다. 또한 한 식품 안전 단체의 이사로서 역할을 해왔다.

직원 팀은 매월 한 차례 회의를 통해 참여 방식으로 관리된다. 돌이켜보면, 이 기업은 매우 성공적으로 같은 직원들을 계속 유지해왔다. 그러나 2014-2015년 말에 실시된 직원 구조조정으로 인해서 긴장이 고조되고, 경험이 많은 직원 네 명이 그만두게 되었다. 그들의 자리는 보다 젊고 경험이 적은 직원들로 대체되었다. 예컨대, 트레이너들은 식당/케이터링 분야의 경험이 적은 사람들이었다.

2013년에 개정된 급여구조와 근로조건은 시장의 표준치에 상응한다.

매년 두 개 집단에서 선발한 12명의 훈련생들이 일하고 있다. 그들의 급여는 퀘벡고용청과 맺은 서비스 협약 수임으로 충당된다.

의견 및 리스크 요인:

상임이사는 꽤 능숙하고 장악력이 있어 보인다. 훈련 및 사회심리 상담팀이 새로 들어오기는 했지만, 그들이 오고 나서부터도 모든 게 상임이사의 지시에 따라 원만하게 돌아가고 있는 듯하다.

이 기업은 훈련에 특화돼 있으면서도, 정규직원들에 대한 훈련 방침도 없이 그때그때 케이스 별로 운영하고 있다.

8. 지속가능한 발전

내용:

이 기업에는 지속가능 발전(SD) 정책이라는 게 없지만 지속가능 발전(SD)의 주제들은 기업 운영에 잘 나타나 있다.

- **사회적 주제:** 사회경제적 통합 활동과 일반적 근로조건, 정규직원 및 종업원에 대한 훈련 등인데 정규직원에 대한 공식적인 훈련 방침은 없다.
- **경제적 주제:** 이 기업은 수익성 면에서 몇 가지 어려운 점이 발견되지만 비교적 수익성이 좋고 비용도 잘 통제하고 있다. 지역 업체들을 위해 유능한 인력들을 훈련시켜 공급함으로써 지역 경제에 이바지하고 있다.
- **환경적 주제:** 이 기업이 환경 문제에 신경을 쓰고 있다는 증거는 단기공급순환 체계로 통합하고 에너지 효율적인 시설을 구입하는 것 등이다. 게다가, 우리가 기업을 한 번 방문했을 때 재활용 및 퇴비화 작업체계가 잘 갖추어져 있는 것을 보았는데, 이 재활용/퇴비화 체계는 이전을 하고 나면 최적화 될 것이라고 한다.
- **교차성 주제:** 거버넌스가 효율적이고 민주적이긴 하지만 최적화할 필요가 있다. 발전 전략은 명료한데, 우리가 얻은 정보에 의하면, 내부 의견만으로 수립된 것이라고 한다. 정기적으로 만족도 조사를 하면 제품과 서비스의 질 관리가 보장된다.

의견 및 리스크 요인:

기업이 지속가능 발전 정책을 채택하지는 않았지만 우리의 분석과 경영진과의 대화 등으로 판단해보면, 사전에 계획적으로 대처하고 있으며 지속적으로 개선되고 있는 분위기이다. 나중에 지속가능 발전 정책을 채택하게 되면 현재의 방식을 공식화해서 확실히 계속해 나갈 수 있게 될 것이다.

9. 재무 분석

조정된 재무제표

7월 31일 현재	2015		2016		2017		2018		2019	
	실제	%	실제	%	예상치	%	예상치	%	예상치	%
판매 수입	513	42	541	42	608	45	736	49	773	50
기타 당기 수입	714	58	735	58	744	55	754	51	761	50
잡수입	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
총수입	1227	100	1276	100	1352	100	1490	100	1534	100
CMV	287	23	303	24	305	23	369	25	387	25
관리 비용	108	9	126	10	163	12	195	13	197	13
마케팅	3	0	7	1	14	1	21	1	22	1
인적 자원 비용	774	63	727	57	768	57	776	52	784	51
상각비	24	2	23	2	42	3	61	4	61	4
장기부채 이자	14	1	14	1	28	2	41	3	39	3
총지출	1210	99	1200	94	1320	98	1463	98	1490	97
당기 잉여(손실)	16	1	76	6	33	2	27	2	44	3
임시 항목	46	4	25	2		0		0		0
총잉여(손실)	62	5	101	8	33	2	27	2	44	3

조정된 대차대조표

7월 31일 현재	2015		2016		2017		2018		2019	
	실제	%	실제	%	예상치	%	예상치	%	예상치	%
단기자산	221	59	299	69	312	38	364	45	420	52
총자산	375	100	432	100	816	100	805	100	800	100
단기부채	29	34	102	24	131	15	149	19	164	21
장기부채	0	0	0	0	149	18	136	17	122	15
준자본	277	74	263	61	518	64	484	60	441	55
자본	-31	-8	67	15	17	2	37	5	74	9

비율 및 분석

7월 31일 현재	2015 실제	2016 실제	2017 예상치	2018 예상치	2019 예상치
생존력					
수입 증가율(%)	nd	4,0 %	6,0 %	10,2 %	3,0 %
지출 증가율(%)	nd	-0,8 %	10,0 %	10,8 %	1,9 %
총이익률(%)	44.1 %	44.1 %	49.9 %	49.9 %	49.9 %
당기 순이익률(%)	1.3 %	6.0 %	2.4 %	1.8 %	2.9 %
총 순이익률(%)	5.1 %	7.9 %	2.4 %	1.8 %	2.9 %
손익분기점(\$K)	475	475	476	477	478
당기 생성자금(\$K)	37	96	70	82	98
총 생성자금(\$K)	83	120	70	82	98
재무 구조					
순 운전자본(\$K)	93	197	181	214	255
운전자본율(no.)	1.72	2.94	2.37	2.44	2.56
초단기 유동성(\$K)	66	172	155	189	230
초단기 유동성 비율(no.)	1.52	2.69	2.18	2.27	2.40
부채 비율					
-준자본 포함(%)	108.2%	84.5%	97.9%	95.4%	90.8%
-준자본 제외(%)	34.3%	23.5%	34.4%	35.4%	35.8%
자본(%)	-8.2%	15.5%	2.1%	4.6%	9.2%
상환 능력					
당기 잉여(손실)	16	76	33	27	44
총 잉여(손실)	62	101	33	27	44
순 상각	21	20	37	54	54
당기 생성자금(\$K)	37	96	70	82	98
총 생성자금(\$K)	83	120	70	82	98
원리금 상환(\$K)	25	25	41	67	87
당기 커버리지 잉여(\$K)	26	85	56	55	50
총 커버리지 잉여(\$K)	72	109	56	55	50
당기 커버리지 비율(no.)	2.05	4.42	2.38	1.83	1.57
총 커버리지 비율(no.)	3.87	5.41	2.38	1.83	1.57

차입금 개요

대출기관	원금	이자율	지급유예	잔금 (2016년12월 31일 기준)	지급유예 후 채무상환	만기	담보
기존 차입금							
연합회 차입금	\$249,000	6,10%		\$220,695	\$25,507	2029	없음
퀘벡투자공사	\$50,000	변동금리		\$50,000	\$5,005	2024	없음
소 계	\$299,000			\$270,695	\$30,512		
신규 차입금							
데자르댕 연대경제금고	\$150,000	7,75%	12	\$150,000	\$23,982	2026	동일 비율 적용 선순위 채권
필락시옹	\$85,000	9,00%	12	\$85,000	\$18,386	2023	동일 비율 적용 선순위 채권
퀘벡투자공사	\$85,000	0,00%	36	\$85,000	\$14,901	2026	없음
지역개발기구	\$25,000	9,00%	12	\$25,000	\$6,228	2022	없음
상티에신탁기금	\$85,000	7,37%	180	\$85,000	\$6,265	2031	없음
소 계	\$430,000			\$430,000	\$69,761		
총계	\$729,000			\$700,695	\$100,273		

내용:

이전 재무제표:

우리가 볼 수 있었던 과거 재무제표에 의하면 이 기업은 수익을 내고 있고 매출은 성장하고 있다. 퀘벡시 재정국(Revenu-Québec)과의 서비스 협약으로 인한 수입은 훈련생 종업원을 더 적극적으로 총원하는 노력 덕분에 증가하고 있다.

인력 자원(HR)과 운영상의 몇 가지 문제에도 불구하고 비용, 특히 판매 비용은 잘 통제되고 있다. 인력 자원의 구조조정 과정이 재정 상황에 긍정적인 영향을 미쳤다. 4명의 직원이 회사를 떠나고 나서 자격이 조금 떨어지는 종업원들(임금 체계상 더 낮은 위치)을 총원했으나 수입에는 영향이 없었고 인건비는 절약되었다.

운전자본은 지난 2년간 증가했고 순 유동성(net liquidity)은 충분했다. 신용대출을 받을 수 있었지만 굳이 그것을 이용할 필요는 거의 없었다. 부채는 단기부채와 기업을 설립한 모(母)단체의 대출금(순자본의 80% 이상 차지)을 비롯한 순자본으로 구성된다. 부채 커버리지 역시 충분한 수준, 그 이상이다.

2015년에는 엄청나게 누적된 적자 때문에 조정을 하고 나도 자본이 마이너스였는데, 당시 자본은 모(母)단체(개발자 혹은 연합회 조직)가 조달해주었다. 그러나 기업이 연속해서 잉여를 발생시키니까 상황이 정상화되었다.

재정 예측:

수입의 추정치는 장소 이전과 최적의 상태로 개선된 시설(케이터링 서비스와 식당) 덕분에 늘어난 매출, 그리고 반복성 계약(점심 도시락)이 최근 성사된 데 근거하고 있다. 시장조사 결과가 이들 추정치를 뒷받침하고 있는데, 시장조사가 제시하고 있는 전망치는 아래와 같다.

매출은 다음과 같이 증가할 것이다:

2017: 12%

2018: 21%

2019: 5%

퀘벡고용청과의 서비스 협약에 의하면 매년 물가에 연동해서 1%씩 인상이 이루어질 것이다.

지출의 추정치는 과거의 운영실적 및 프로젝트에 담긴 본인들의 주장 등과 일치시켰다: 사옥(社屋) 관련 비용, 채무 상환, 상각비용 등. 주목해야 할 점은 공급자와의 손조로운 협상 및 더욱 엄격한 통제 덕분에 판매비용이 크게 떨어질 것으로 예측했다는 것이다. 광고 및 홍보 예산은 2년 사이에 3배가 될 것이다. 지금까지 이 예산은 너무 적었던 감이 있다. 이 예산은 2016년에 \$7,000이었던 것이 2018년에는 \$22,000이 될 것이다. \$45,000의 임금 보조금은 갹신이 안 될 것이다. 계획상 매출이 증가할 것으로 예상하기 때문에 이 기업은 자기의 책무를 다하고 미래의 자기금융(self-finance) 추진 활동을 하기 위해서 충분한 잉여와 생성 자금을 유지하려 할 것이다.

운전자본은 3년의 예측 기간 동안 안정세를 유지하겠지만 프로젝트에 대한 자본 투자로 인해서 2016년에는 약간 낮아질 것이다. 프로젝트의 1차연도인 그해 말의 순 유동성은 \$180,000 이상으로 유지될 텐데 그만하면 충분하다고 생각한다. 하지만 현금예산은 부침이 심할 것으로 보인다. 프로젝트를 시작할 때 유동성은 조달 자금 총액이 일시에 지불되는 것이 아니기 때문에 \$21,000로 떨어질 것으로 예상된다. 이 기업은 유동성이 더 떨어질 경우 신용대출을 받을 수 있는 한도액이 \$70,000이다. 이러한 신용한도에 보증을 서는 것은 (충분한) 고객계좌와 연합회 조직이다.

총부채는 프로젝트가 끝난 직후에는 증가하겠지만 그리고 나서 점차 감소할 것이다. 부채 커버리지 비율은 원금 지급유예 조치가 끝나는 것과 더불어 낮아지겠지만 순 커버리지는 \$50,000가 넘는 수준에서 비교적 안정적으로 유지될 것이다. 프로젝트 4차연도에 퀘벡투자공사의 원리금 지급유예(CASE) 조치는 끝날 것이다. 새로 \$15,000가 상환해야 할 채무에 추가되겠지만 매출이 안정세를 유지하면 다 갚을 수 있을 것이다.

의견 및 리스크 요인:

이 기업은 부채의 대부분을 관련된 조직들한테서 얻어서 재정적 리스크가 낮다는 점을 감안하면 충분히 자금 조달이 되었다.

수입 추정치는 신중하고 현실적이라고 생각된다. 시장조사(1년간 30%의 매출 증가 가능성) 결과에도 불구하고, 경영진은 매출 증가에 관해 보다 보수적인 예측값을 내놓았다. 하지만 판매 비용은 엄밀하게 추적해볼 필요가 있다. 다른 비용들은 아주 현실적이다.

우리는 매출 예측치, 판매 비용 및 일반 비용에 관해 민감도 분석(sensitivity analysis)을 해봤다. 결론은 이 기업은 아래와 같은 예측치의 변화를 나타내면서 자신이 했던 약속(약 1 정도의 부채 커버리지 비율)을 지킬 수 있으리라는 것이다.

- 매출 _____ 1차연도: 10% 낮음
2차 및 3차연도: 5% 낮음
- 판매 비용 _____ 3년간 매출이 53% 증가(예측치는 50.1%였음)
- 봉급 및 운영비 _____ 3년간 2% 증가

사업 리스크는 '낮음' 내지 '중간' 수준으로 평가할 수 있겠다.

10. 리스크 요인과 그 경감 조치

심각한 리스크 요인	경감 조치
판매 비용의 초과	민감도 분석에서 변동의 여지가 3% 있는 것으로 계산되었다. 공급자와 협상 조건에 대한 주의 깊은 후속 조치가 필요하다.
리노베이션 비용의 초과	문서로 된 입찰견적서가 요구된다.
새 사옥으로 이전하는 데 따른 문제들	새 시설에서 훈련하고 새 공정을 실행하는 데 대한 계획과 시한을 수립할 것
내부 훈련의 단점	훈련 계획을 채택할 것

11. 권고안과 조건

제출받은 정보와 과거 및 예상 재무제표에 대한 분석을 바탕으로 나는 투자위원회가 이 신청 건을 승인하여 인테그리플러스 식품서비스 노동통합기업에 이자율 9%, 기간 6년, 원금 상환 휴지기 12개월로 하여 최고 \$25,000까지 투자할 것을 권고합니다.

추가 조건

기업은 1차 지급분 \$20,000를 받기 전에 다음의 전제 조건을 이행해야 한다:

- 점심 도시락의 서명된 계약서 사본을 제출할 것
- 리노베이션 공사의 입찰견적 서류를 제출할 것
- 새 공정의 실행 및 새 시설에서의 훈련에 관한 계획서와 시한을 제출할 것

기업은 2차 지급분 \$5,000를 받기 전에 다음의 전제 조건을 이행해야 한다:

- 전문화된 자원으로 개발한, 전체 직원에 대한 훈련 계획을 제출할 것

추가 후속 조건

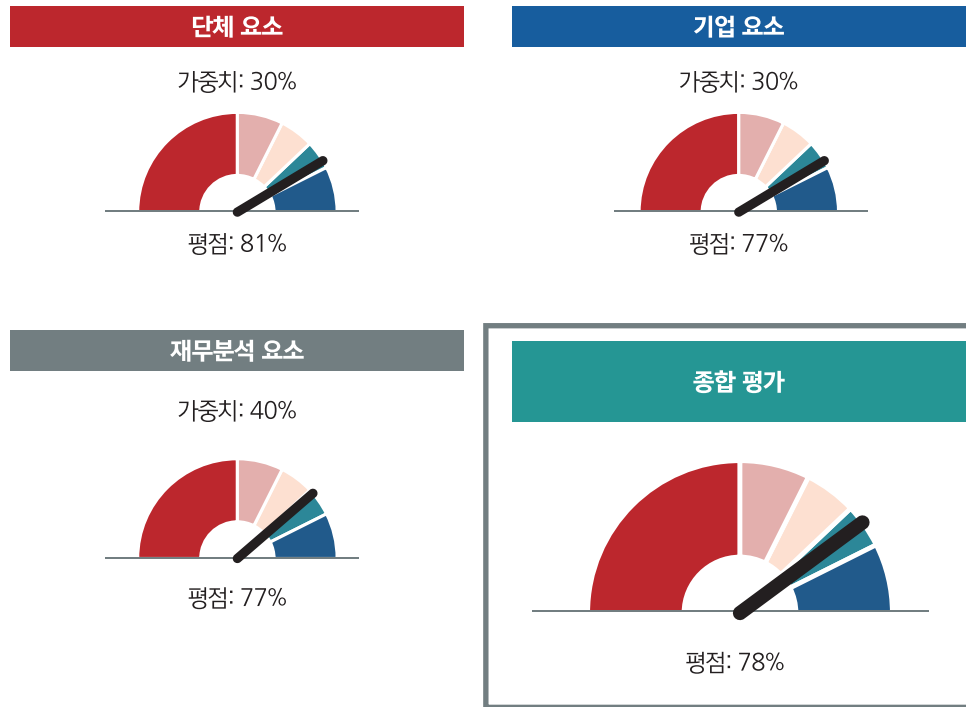
- 추가 조건 없음

피에르 클로드, 재무애널리스트 - 2016-10-28

12. 총괄 평가

기업명: 인테그리플러스 식품서비스, 노동통합기업
파일 번호: ABCD-1234

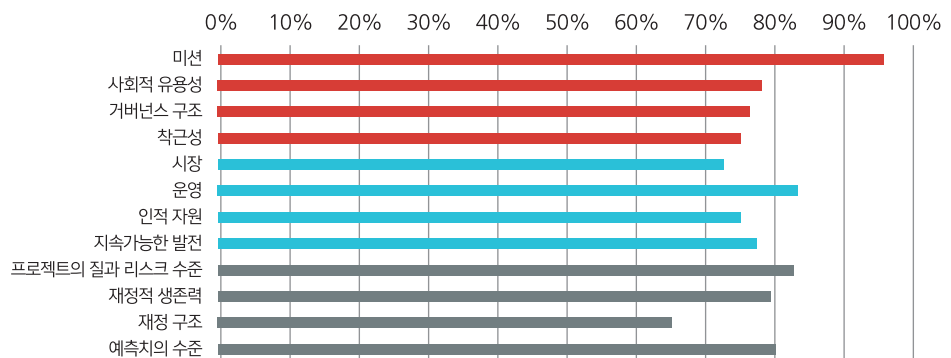
구성요소별 분석



범례

매우 약함	0% < 평점 ≤ 50%
약함	50% < 평점 ≤ 65%
적절함	65% < 평점 ≤ 75%
강함	75% < 평점 ≤ 85%
탁월함	85% < 평점 ≤ 100%

주제별 분석





FOLLOW-UP
AND SOCIAL IMPACT
MEASUREMENT

06

6. 기업활동에 대한 사후평가와 사회적 성과측정

3부와 4부에 소개된 분석 프로세스가 끝나면, 재정지원을 원하는 단체가 프로젝트의 목적을 달성할 수 있다는 금융 파트너의 결론에 따라 투자가 결정된다. 창업, 안정화, 확장 혹은 회복 등 그 목적이 무엇이든, 제안의 내용들은 해당 프로젝트의 가능성과 프로젝트가 가져올 사회적 수익을 설명하는 시나리오라고 할 수 있다.

보조금, 대출 등 어떤 형태로든지 프로젝트에 대한 지원을 결정할 때, 금융 파트너는 제안 기업의 창업, 안정화, 역량강화에 유익한 환경이 초기에 잘 형성되었는지 관심을 가진다. 이때, 프로젝트의 윤리적 가치 또한 고려되는데, 투입될 자금은 모두 커뮤니티 프로젝트에 뜻이 있는 납세자, 후원자, 조합원 혹은 고객으로부터 온 것이기 때문이다.

정리하자면, 프로젝트 사후평가와 성과측정은 다음의 두 가지 주된 기능을 수행한다.

1. 운영과정을 추적하고 필요에 따라 조정
2. 최종적으로 제시된 목표의 달성도를 평가. 이로써 파트너는 프로젝트 참여에 대한 평가를 내릴 수 있고, 필요에 따라 조정사항을 적용하며 재투자가 필요하면 이를 지원하기도 함.

이런 이유로 투자결정이 이루어지면 금융 파트너는 곧바로 단계적인 추적작업과 성과측정을 진행하는 것이 좋다. 해당 투자활동은 각자의 이익을 도모함을 명확히하기 위해 이 작업은 투자에 관계된 상대방들의 동의가 필요하며 모두가 참여해야 한다.

투자결정에 가장 큰 영향을 미치는 것은 재무분석이기 때문에 프로젝트 추적은 곧 재무제표 검토라는 생각이 들 수도 있다. 하지만 경제적, 재정적 결과에만 집중한다면 프로젝트 진행 과정의 위기를 예방하거나 해결할 수 없다. 이같은 지엽적 분석만으로는 사회적경제기업의 지속성과 생존력을 둘러싸고 있는 다양한 측면을 볼 수 없기 때문이다.

종합적인 추적 프로세스를 통해 기업 발전에 대한 더 정확한 이해와 기업의 상태평가가 가능하다. 다각적 추적은 위험관리와 위기예방 차원에서 큰 역할을 할 뿐 아니라 기업의 의사결정과정에도 도움이 된다.

예를 들어, 민주적 기능과 관련되어 문제가 발생한다면(단합, 해체, 경영마찰, 새로운 구성원과의 화합) 기업의 경제활동과 사회적 미션이 모두 타격을 받는다. 반면, 사람들을 움직일 수 있는 민주적 활력과 튼튼한 역량이 갖춰진 기업은 커뮤니티의 단결된 힘에 의지해 위기를 극복할 수 있다.

우리는 기업 성과의 평가 시행을 위한 접근방법을 두 가지로 정리했다.

- 정기적 추적-재정, 운영, 조직적 목표 성취 정도를 검토.
- 사회적 성과측정-겉으로 드러나지 않는 측면에 대한 평가. 사회적 성과측정에 대한 금융 파트너들의 관심은 더욱 커지고 있다.

두 경우 모두 목표가 미리 설정되어야 하며, 목표 달성 여부를 평가하기 위한 수단 역시 준비해야 한다.

6.1 정기적 추적: 대시보드

애널리스트 혹은 포트폴리오 관리자는 투자기업에 대해 정기적으로 보고할 필요가 있다. 리포트를 통해 프로젝트는 계획대로 진행되고 있는지, 처리해야 할 문제는 없는지, 혹은 재정적 문제를 미연에 방지하기 위해 조치가 필요한 것은 아닌지 파악할 수 있다. 이를 위해 가장 널리 사용되는 툴이 **대시보드**이다.

기업 책임자와 실무자들에게도 대시보드는 유용하게 사용된다. 대시보드의 집약된 정보를 바탕으로 이들은 적절한 결정을 내리고, 전략 목적을 달성하기 위해 적절한 행동을 취할 수 있다.

대시보드를 통한 프로젝트 추적에서 애널리스트 또는 외부 컨설턴트의 전문성과 객관성은 매우 중요하게 작용한다. 이들은 기업이 객관적으로 파악할 수 없는 문제를 여러 각도의 종합적인 관점으로 빠르게 짚어낸다. 효과적인 추적을 위해서는 기업의 특색에 맞는 접근이 필요하며, 이는 사회적경제기업의 복잡한 특징에 맞춰진 분석 방법과 툴을 사용해야 한다는 것을 의미한다. 대부분의 경우 사회적경제기업들의 미션 안에는 다양한 측면이 내재되어 있고 여러 기능들이 결합된 활동을 펼치기 때문이다.

각 기업의 경영관리조직이 세운 목표에 따라 대시보드의 형태는 다양하게 나타난다. 재정에 따른 성과를 보여주거나 사회적미션의 달성 정도를 알려주는 지표가 될 수도 있다. 대시보드를 최대한 활용하기 위해서는 월별 혹은 분기별로 자료가 수집될 수 있는 제한된 수의 지표만을 선별해야 한다. 대시보드의 목적은 기업활동과 사업과 관련된 여러 요소들로부터 기인한 영향이 애널리스트의 예측과 일치하는지 확인하기 위한 것이다.

6.1.1. 대시보드 설계

우리는 대시보드를 설계할 때 몇 가지 기본 원칙을 고려하는 것이 중요하다고 생각한다. 여기서는 대시보드 설계 과정을 직접 훈련하는 것이 아니라, 대시보드 설계시 애널리스트의 입장에서 기업에게 알려줄 수 있는 몇 가지 가이드라인을 제공하고자 한다.

이미 언급했듯 대시보드는 애널리스트에게 효과적인 추적 도구이자 기업 발전을 위해 필요한 사안과 앞으로의 전망을 반영해 보여주는 경영 관리 도구이기도 하다.

대시보드는 두 가지 요건이 충족되어야 한다. 첫째, 금융 파트너가 구체적으로 제시한 후속요구(일정 항목의 비율 유지, 재정 결과, 거버넌스 측면 등)가 반영되어 나타나야 하고, 둘째, 기업의 경영관리조직과 이사회가 대시보드를 능숙히 사용할 수 있도록 설계되어야 한다.

상티에가 개발한 <대시보드 설계 가이드Élaboration d'un tableau de bord pertinent>⁶⁸는 대시보드의 구축과 사용법에 대한 자세한 설명을 담고 있다. 대시보드 설계를 포함한 다섯 개의 일반과정들로 구성되어 있으며, 그 다음 대시보드 설계를 6단계로 나누어 더 자세하게 안내한다. 다음은 <대시보드 설계 가이드>가 제안한 프로세스를 간략하게 소개한 것이다.

68 2004년 사회적경제 상티에의 <대시보드 설계 가이드>15페이지에서 51페이지까지. 해당 저서의 저자는 후에 추가자료를 더 첨부했고 내용을 다소 수정하여 금융파트너의 시각을 반영했다.

일반 과정

- 1. 전체 대시보드 설계 프로세스를 관리할 관리자를 지정** _ 수치에 대한 이해를 넘어, 관리자가 지녀야 할 가장 중요한 자질은 기업의 전략적, 운영적 비전을 깊이 이해하는 것이다.
- 2. 향후 대시보드를 사용할 사용자들로 구성된 내부 위원회 구성** _ 프로젝트 관리자, 재무 담당자, 이사회로 구성. 대시보드에 대한 검토와 의견교환을 위해 금융 파트너가 참관해야 한다.
- 3. 기업에 대한 자료수집** _ 대시보드는 프로젝트가 이루고자 하는 목표를 모두 담아내야 하기 때문에 재정 신청서와 함께 제출된 비즈니스 계획 및 기타 자료들은 대시보드 설계에 상당히 중요하게 쓰여진다. 단체의 필요에 따라 그 외 다른 자료들도 추가될 수 있다. 대시보드에는 기업의 조직구조 역시 반영되어야 한다. 사실 대시보드를 위해 구성된 위원회는 앞으로 어떤 필요가 발생할지 파악하기 위해 아래 제시된 모든 레벨의 운영진과 의견을 나눴음이 바람직하다.
 - 이사회 구성원
 - 경영관리팀
 - 부서 책임자 혹은 해당 프로젝트 담당자
- 4. 대시보드 설계** _ 아래의 여섯 단계 참고
- 5. 내부 팀, 이사회, 파트너에게 모델을 공개** _ 완성된 대시보드가 모든 관계자에게 익숙한지, 그 안의 내용들은 적절한지 확인하기 위함이다. 마지막 결정 단계까지 오면 위원회는 대시보드 배포 주기와 열람 대상을 정한다.

대시보드 설계를 위한 여섯 단계

대시보드는 여섯 단계를 거쳐 만들어진다. 애널리스트는 첫 번째부터 네 번째 단계까지 참여한다. 마지막 두 단계는 단체의 내부 팀들과 함께한다.

- 1. 기업의 규모와 주요 부문 규정**
- 2. 목표 선정**
- 3. 지표 선정**
- 4. 통제지표 설정**
- 5. 데이터 수집방법 결정**
- 6. 서식 설정**

1. 기업의 규모와 주요부문 규정

6부 초반에 언급되었듯, 대시보드는 일반적 목적이라고 생각되는 두 가지 기능을 한다(성취해야 할 목적과 혼동하지 말 것).

- 관리자를 위한 작업 툴
- 기업 내 여러 이해당사자에게 사업결과를 전달하기 위한 툴

위의 일반 목적을 수행하기 위해 대시보드는 사회적경제기업의 성격을 고려함과 동시에 사회적·민주적 측면만큼 운영과 재정적인 측면에 중점을 두어야 한다.

위의 이유로 다음의 항목들이 대시보드에 포함될 것을 제안한다.

- “단체적” 성격
 - 사회적 미션
 - 조직의 활력
- “기업적” 성격
 - 운영프로세스(경영팀, 생산, 마케팅)
 - 인력자원
 - 재정

모든 측면들이 중요하지만, 간결한 대시보드를 만들고 싶다면 하나의 주요 부문에 집중하는 것도 가능하다. 금융 파트너는 후속조치를 취한 결과와 프로젝트의 목표가 대시보드를 구성하기 위해 선택된 항목들을 통해 드러난다는 것을 기억해야 한다.

2. 성취 목표 선택

목표는 성과측정을 위한 길잡이가 될 수 있도록 신중하게 정해져야 한다. 목표를 성취하기 위한 주요 활동 또는 선택한 각 항목에 문제 발생 시 취할 수 있는 조정방안이 중요한 순서대로 작성되어야 한다. 대시보드를 최대한 유용하게 활용하려면 목표는 다음과 같은 특성을 가져야 한다.

- 성취 가능함
- 목표가 명확
- 관련자 모두 동의
- 목표성취를 위한 수단이 존재
- 통제가능하고 검증된 목적
- 정기적인 검토와 검증 진행

위원회가 목표를 선정할 때는 기업의 재무예측, 거버넌스 활동, 운영 목표에 언급된 기업의 사업전략과, 수량화되고 식별이 가능한 지표를 기반으로 한다.

선택한 목표의 예시

- **사회적 미션 목적:** 커뮤니티 혹은 구성원의 필요에 대한 더 높은 만족
- **단체의 활력적 측면:** 의사결정집단 참여자 수 확대, 의견교환 기회 증가, 투명성, 정보공유
- **운영적 측면:** 생산성 증가, 제품과 서비스의 질, 기업조직, 생산시간 단축
- **인적자원 측면:** 훈련과 교육 개선, 근로환경, 급여 인상, 직원 장기근속률 증가(이직률 감소)
- **재정적 측면:** 수익 증가, 비용 통제 및 감축, 유동성 증가, 부채수준 감소

3. 지표 선정

대시보드를 위해 선별된 항목과 목표에 대한 성과를 측정·보고하기 위해 지표가 사용된다. 각 항목별로 사업전략에 따른 성과를 추적하기 위해 가장 적절한 지표들이 선택된다. 대시보드의 보다 쉬운 사용을 위해 적절한 지표들을 선택해 이를 중점적으로 사용하는 것이 좋다. 지표가 너무 많으면 대시보드가 복잡해지고, 결국 사용을 어렵게 만든다. 대시보드에 많은 지표를 담게 되면, 기업이 관리해야 할 우선사항이 너무 많아져 대시보드가 유용성을 잃고 필요가 없어질 수도 있다. 다음의 표는 성취해야 할 목표에 따라 선택된 지표를 정리한 것이다. 이는 성격에 따라 같은 항목으로 통합된다.

표29. 항목, 목표, 지표 예시

항목	목표	지표
인력자원	훈련 및 교육시스템 향상	교육횟수
		팀 교육참여 비율
	근로환경개선	최소 하루 이상 작업이 중단되는 산업재해 수
		결근비율
재정	수익 증가	판매(\$)
		고객 수
	유동성 증가	운전자본비율
		미수금 회수기한

앞서 언급했듯 지표는 측정가능한 항목으로 이루어져야 하며 각 항목에 맞는 단위로 환산할 수 있어야 한다(% , 양, 시간 등). 목표달성 현황을 확인하기 위해 사전예측과 지표를 비교하는 것도 가능하다.

참고문서에는 기업의 활동과 기능을 기반으로 한 지표 목록이 제시되어 있다.

[참고문서 섹션 3] 지표 목록 참고

4. 통제지표 설정

선택한 각 지표별로 목표달성 과정에서 용인할 수 있는 한계범위를 지정해야 한다. 이 범위 내에서는 아직 종합적인 조치가 필요하지 않다는 것을 나타낸다.

예를 들어, 근로환경의 개선을 위해 다음 한해 동안 업무상 재해를 여섯 건 이하로 줄인다는 목표를 세우는 것이다. 이를 바탕으로 일곱 건의 사고까지는 용인될 수 있다(하지만 이때에도 목표는 여전히 여섯 건 이하)고 판단하지만, 아홉 건이 될 경우 실질적인 조치가 취해져야 할 것이다.

5. 데이터 수집방법 결정

현실적이면서 실용적인 툴을 만들기 위해 정보 수집 소스와 수집할 데이터의 종류를 정한다. 이를 위해서,

- 대시보드가 명확성을 잃지 않도록 하고, 종합적인 비전을 제공하기 위해 정보의 양을 제한한다.
- 대시보드 상황을 정기적으로 확인할 수 있도록, 최소한의 유지보수가 이루어지는 데이터뱅크의 정보로 대시보드를 구축한다.

6. 서식 설정

정보를 표현하는 방식인 서식에 따라 가독성은 물론, 대시보드를 읽는 사람의 반응도 달라질 수 있다. 지표에 나타난 경향, 차이점, 진전사항 등이 잘 나타나는 가장 적절한 그래픽을 사용한다.

대시보드는 읽기 쉽도록 간단한 그래픽과 표를 포함해야 한다. 존재하는 수십 종류의 표와 그래프 중, 대부분은 엑셀 스프레드시트나 그 외의 유사한 소프트웨어를 이용해 만들 수 있다. 다음은 인테그리플러스 식품서비스(Integri-Food Services Work Integration Enterprise)의 사례에 기초한 대시보드 샘플이다.



Sample dashboards

표30. 예상 손익계산서와 실제 손익계산서를 비교한 요약 대시보드의 예

대시보드																						
결과	총계		2016년 9월 30일 누적				2016년 7월				2016년 8월				2016년 9월				1분기			
	계획	예측 실제 +예측 누적	계획	실제	차이	%성과	계획	실제	차이	계획	실제	차이	계획	실제	차이	계획	실제	차이	계획	실제	차이	
수입																						
매출액	\$608,245	\$613,689	\$82,590	\$88,035	\$5,445	14 %	\$15,237	\$15,546	\$309	\$17,887	\$14,862	-\$3,025	\$49,466	\$57,627	\$8,161	\$82,590	\$88,035	\$5,445	\$82,590	\$88,035	\$5,445	
판매비용	\$304,716	\$309,245	\$40,956	\$45,486	\$4,530	15 %	\$7,556	\$8,028	\$472	\$8,870	\$6,990	-\$1,880	\$24,530	\$30,468	\$5,938	\$40,956	\$45,486	\$4,530	\$40,956	\$45,486	\$4,530	
총 잉여	\$303,529	\$304,444	\$41,634	\$42,549	\$915	14 %	\$7,681	\$7,518	-\$163	\$9,017	\$7,872	-\$1,145	\$24,936	\$27,159	\$2,223	\$41,634	\$42,549	\$915	\$41,634	\$42,549	\$915	
서비스 계약 퀘벡고용정	\$739,017	\$736,548	\$179,709	\$177,239	-\$2,470	24 %	\$59,903	\$59,893	-\$10	\$59,903	\$59,808	-\$95	\$59,903	\$57,538	-\$2,365	\$179,709	\$177,239	-\$2,470	\$179,709	\$177,239	-\$2,470	
기타보조	\$5,200	\$5,201	\$801	\$801	-\$0	15 %	\$267	\$267	\$0	\$267	\$267	\$0	\$267	\$267	\$0	\$801	\$801	\$0	\$801	\$801	\$0	
총수입	\$1,047,746	\$1,046,191	\$222,143	\$220,589	-\$1,555	21 %	\$67,851	\$67,678	-\$173	\$69,187	\$67,947	-\$1,240	\$85,106	\$84,964	-\$142	\$222,144	\$220,590	-\$1,555	\$222,144	\$220,590	-\$1,555	
지출																						
급여	\$768,086	\$768,475	\$177,252	\$177,641	\$389	23 %	\$59,084	\$59,045	-\$39	\$59,084	\$56,731	-\$2,353	\$59,084	\$61,865	\$2,781	\$177,252	\$177,641	\$389	\$177,252	\$177,641	\$389	
운영비	\$204,897	\$205,478	\$34,658	\$35,239	-\$581	17 %	\$11,547	\$12,288	\$741	\$11,558	\$9,743	-\$1,815	\$11,553	\$13,208	\$1,655	\$34,658	\$35,239	\$581	\$34,658	\$35,239	\$581	
상각비	\$42,154	\$42,154	\$10,539	\$10,539	\$0	25 %	\$3,513	\$3,513	\$0	\$3,513	\$3,513	\$0	\$3,513	\$3,513	\$0	\$10,539	\$10,539	\$0	\$10,539	\$10,539	\$0	
총지출	\$1,015,137	\$1,016,107	\$222,449	\$223,419	\$970	22 %	\$74,144	\$74,846	\$702	\$74,155	\$69,987	-\$4,168	\$74,150	\$78,586	\$4,436	\$222,449	\$223,419	\$970	\$222,449	\$223,419	\$970	
잉여액 (결손액)	\$32,609	\$30,084	-\$305	-\$2,830	-\$2,525	-9 %	-\$6,293	-\$7,168	-\$875	-\$4,968	-\$2,040	\$2,928	\$10,956	\$6,378	-\$4,578	-\$305	-\$2,830	-\$2,525	-\$305	-\$2,830	-\$2,525	

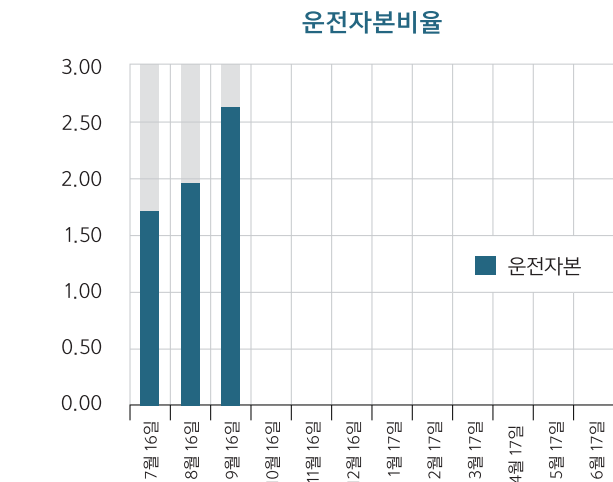
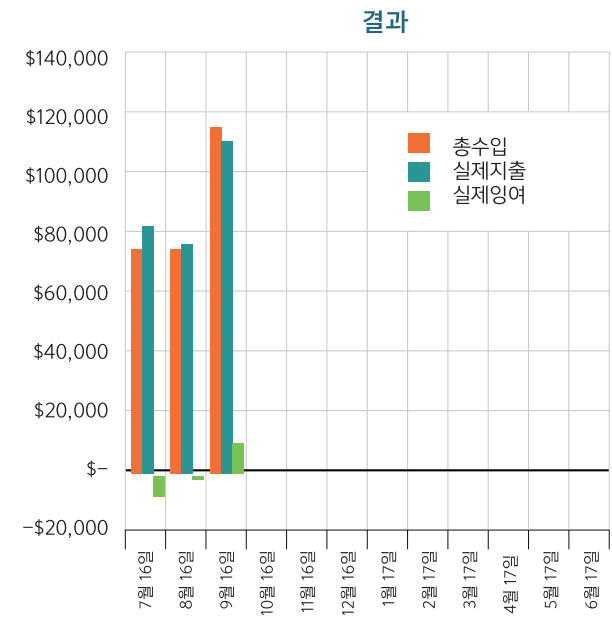
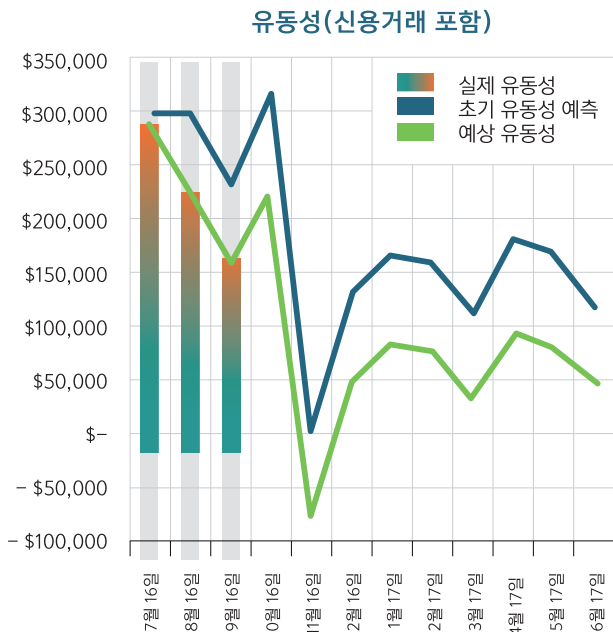
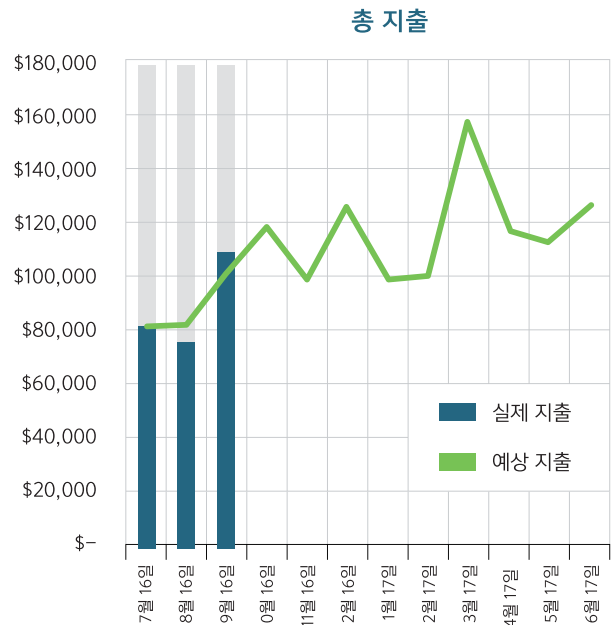
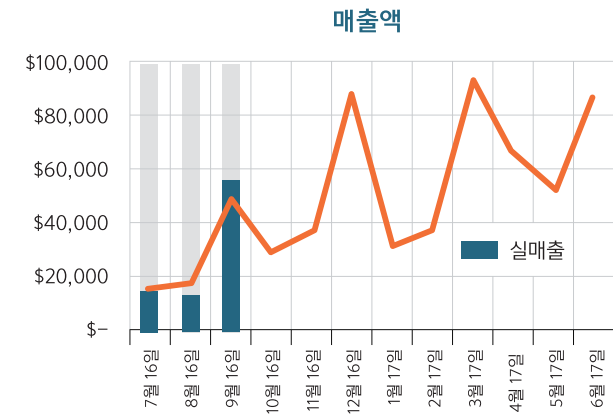
표31. 주 재무비율 추이 대시보드

비율	7월 16일	8월 16일	9월 16일	10월 16일	11월 16일	12월 16일	1월 17일	2월 17일	3월 17일	4월 17일	5월 17일	6월 17일
월별비율												
순운전자본	\$192,206	\$192,433	\$201,074	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
운전자본비율	1,73	1,97	2,66	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
순초단기유동성	\$168,058	\$165,658	\$179,028	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
순유동성비율	1,64	1,83	2,47	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
준자본 포함 부채	90%	89%	86%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
준자본 제외 부채	45%	38%	27%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
부채상환 (월별)	-1,16	1,23	5,15	-	-	-	-	-	-	-	-	-
총잉여	\$7,518	\$7,872	\$27,159	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
총이익(%)	48%	53%	47%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
순이익	-\$7,168	-\$2,040	\$6,378	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
순이익률(%)	-9%	-3%	6%	-1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
연간비율 2016-2017												
유가증권순환												
고정자산순환	-											
총자산순환	-											
신용거래고객 매출회수기한	-											
신용거래 공급처 지불기한	-											
총자산 수익	-											

표32. 생산성, 사회적 미션, 단체 활력 지표 대시보드

2016년 9월30일	7월 16일	8월 16일	9월 16일	10월 16일	11월 16일	12월 16일	1월 17일	2월 17일	3월 17일	4월 17일	5월 17일	6월 17일
생산성 지표												
제공된 식사 수 (카페-식당)	1237	1104	1767									
케이터링고객 수	14	16	81									
고객당 평균	\$245	\$220	\$350									
도시락주문 고객수	29	126	88									
고객당 평균	\$30	\$28	\$65									
노동통합												
노동시간 (통합)	1988	1971	1831									
결근자 비율	0%	1%	8%									
코칭/감독 시간	99	99	92									
민주성												
회원 수	18	18	19									
이사회 회의	아니오	네	아니오									
참석 비율		71%										

표33. 사업결과와 유동성 그래프



	7월 16일	8월 16일	9월 16일	10월 16일	11월 16일	12월 16일	1월 17일	2월 17일	3월 17일	4월 17일	5월 17일	6월 17일
총수입	\$75,706	\$74,937	\$115,432	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
실제 지출	\$82,874	\$76,977	\$109,054	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
실제 잉여	-\$7,168	-\$2,040	\$6,378	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-

결론적으로, 대시보드는 실질적인 데이터와 이 데이터의 비교대상이 되는 예측 등의 신뢰할 수 있는 정보로 구성된 경우에만 효과적이고 유용한 도구가 된다. 대시보드는 정해진 기간(월 혹은 분기 단위)을 정하고 정기적으로 사용해야 한다. 제시된 결과를 분석해 대시보드를 추가로 개발하는 데도 사용할 수 있다. 예를 들어, 특정 지표나 목표가 불만족스럽거나 달성 불가능한 것으로 판명되면 이를 변경할 수 있다. 변경 후에는 대시보드 사용자들에게 이를 공지해야 한다.

6.2 사회적 성과측정 ⁶⁹

사회적 성과측정은 오늘날 가장 큰 관심사이다. 사업내용에 대한 열거⁷⁰가 아닌 커뮤니티에 대한 투자 효과를 확인하고 싶은 금융 파트너들의 욕구가 커지고있기 때문인 것으로 보인다. 하지만 사회적 성과측정 방법에 뚜렷한 기준이 없어-사회적 이익, 사회적 유용성, 효과, 효율, 성과, 타당성 등-혼란을 일으키기도 한다.

어떤 내용으로 사회적 성과 보고서를 작성 할 것인가 하는 독자들의 고민에 도움이 되기 위해 우리는 실제적인 면에 초점을 맞출 것이다. 최근의 논쟁과 상관없이 사회적 성과의 본질적인 의미에 집중하는 것이 중요하다. 사회적 성과는, “서비스에의 접근, 민주 발전에의 공헌, 시민 참여 지원, 개인적·집단지 권한 분산에 대한 가치의 추진”으로 정의된다. 따라서 기업이 제안하는 모든 활동이나 서비스의 목적은 지역사회에의 요구에 대한 응답이라고 할 수 있다. 기업활동과 서비스는 이러한 요구를 충족시키는 수단이며, 이는 지역사회에 대한 기업의 기여 또는 사회적 영향을 나타낸다. 즉, 기업의 사회적 영향은 곧 그 기업의 정체성(미션)이고, 기업이 하는 일(기업활동, 행동, 서비스)을 의미한다.

기업활동과 서비스를 통해 기업은 직접적 영향(기여)과 간접적 영향을 모두 가져온다. 기업의 활동·서비스의 목적과 밀접한 연관이 있는 것은 직접적 영향이지만 활동 결과 나타나는 효과는 간접적 영향이 대부분이다. 사례3-잡/커리어 옵션스를 예로 설명한다면, 직업 시장에서 소외된 개인을 대상으로 고용개발 서비스를 통한 일자리 찾기 혹은 구직을 위한 교육 등이 이 기업의 직접적인 영향이라고 할 수 있을 것이다. 이력서, 자기소개서, 면접기술과 관련하여 습득한 지식, 소셜라이제이션, 취업네트워킹, 사회적 고립 감소 등은 잡/커리어 옵션스의 간접적 영향에 중요한 부분을 차지한다. 이들이 결국 학교로 돌아가지 않는다 하더라도, 기업을 찾아온 고객들에게 기여한 바가 전혀 없다고 결론을 내리는 것은 잘못된 것이다. 따라서 서비스나 활동의 직접적, 간접적 영향이 무엇인지 고려해보고 이를 찾는 것이 필수적이다.

같은 맥락에서, “창출된 일자리 개수, 지역사회 동원, 고용가능성 상승, 서비스 접근성, 필요의 충족” 이상의 것이 반드시 고려되어야 한다. 사회적 영향은 무엇보다도 기업의 서비스나 활동의 목표달성 과정 속에, 다시 말해, 기업활동의 기대 결과 이면에 존재한다.

69 특별기고-린다 빈하스. 사회경제 및 공동체활동 노동인력 분과위원회 씨에스모에스(CSMO-ÉSAC)의 연구분석 프로젝트 매니저. 본 장의 내용은 뒤쪽 참고문서 섹션6에 게재된 전체 내용을 요약한 것이다.

70 사업내용에 대한 열거: 일정 기간 기업과 접촉한 고객과 사용자의 숫자

6.2.1. 투자자의 요구와는 별도로 사회적 성과의 측정은 왜 필요한가?

첫째, 중요한 사실을 생각해보자. 경영진과 인사관리자는 그들의 기업, 기업의 활동과 제공하는 서비스에 대해 잘 알고있다. 하지만 기업에 대한 각자의 이해정도를 떠나, 그들의 지식은 대부분 (사실이 아닌) 인식에 기초한다. 사회적 성과측정은 이러한 인식의 범위를 벗어나야 한다. 즉, 고객과 사용자의 사용후기, 만족도 측정, 수익 계산의 수준을 넘어서야 하는 것이다. 사회적 성과측정 시, 기업의 활동이나 서비스가 봉사하는 지역사회에 얼마나 기여했는지 정확히 평가되어야 한다. 따라서, 기업의 활동이나 서비스의 영향 측정은 기여도 측정이라는 특성을 띤다.

6.2.2. 잘못된 믿음

“외부단체에서 기인한 영향과 구분할 수가 없다.”

대부분의 기업들은 기업행동이나 활동에 대한 사회적 성과를 측정하거나 다른 단체와 목표가 중첩되는 프로젝트의 진행을 망설이는 모습을 보인다. 사회적 성과의 어떤 부분이 자신의 기업 활동에서 기인한 것인지 알 수 없다는 것이 이유이다. 하지만 사회적 성과는 기업의 서비스/활동의 예상된 결과로서 파악되어야 하며, 이 기업은 무엇이고 어떤 일을 하는가가 곧 기업의 사회적 성과라는 것을 명심해야 한다. 그렇기 때문에 기업 행동의 사회적 기여와 다른 단체들의 영향을 구별하는 것은 전적으로 가능하다. 예를 들어, 학습적 끈기와 인내력을 지원하는 기업을 예로 들어보자. 부모, 가족, 친구, 학교, 그리고 공동체는 그들 각자의 방식으로, 그리고 각자의 수준에서 이 부분에 분명 영향력을 행사할 것이다. 기업 프로젝트의 사회적 성과측정을 위해서는 그 프로젝트와 관련된 활동에 대한 설명, 각 활동의 목표를 알려주는 정확한 설명이 필요하다(예상 결과와 이 목표는 직접적으로 연관된다). 우리가 초점을 맞추어야 할 것들은 바로 이런 부분이다.

“보편적 사회적 지표가 존재한다”

보편적 지표는 모든 분야의 사회적경제기업이 수행하는 활동, 행동, 프로젝트의 사회적 성과측정에 적용될 수 있는 지표다. 그 목적이 무엇이든 어떤 형태의 사회적 성과측정에도 사용될 수 있을 지표들로 구성되어 있어야 할 것이다.

하지만 지금까지 보았듯, “사회적경제는 획일적이지 않다. 이 분야에 있는 기업들은 경제활동, 사업 대상, 운영형태에 관해 다양성, 다원성, 유연성 등의 특징을⁷¹ 가진다.” 이 가이드에서 제시될 세 가지 사례를 참고하면, 각 기업의 사회적 성과는 각기 다르다는 것을 알 수 있다.

- 인테그리플러스 식품서비스-노동통합기업: 청년들을 위한 업무경험
- 라이징타이드 여관-연대협동조합: 여행산업 부양과 경제발전
- 잡/커리어 옵션스-고용가능성 증가

그렇기 때문에 이들의 사회적 기여에 대한 분석은 각기 다른 사회적 지표가 적용되어야 한다. 기업은 커뮤니티의 각기 다른 특정 요구에 귀 기울인다. 이들의 활동 분야는 모두 다르고, 따라서, 커뮤니티의 필요를 위해 개발된 활동과 서비스 역시 모두 다르다. 2015년 경제협력개발기구 OECD가 기획하고 출판한 <사회적 기업의 사회적 성과측정에 관한 정책적 설명⁷²>의 저자 역시 같은 결론-“획일적인” 접근은 불가능하다-에 이르렀다.

다시 말해, 사회적 성과측정은 평가대상이 되는 활동과 서비스에 맞는 구체적인 지표개발을 필요로 한다.

“모든 것이 측정 될 수 있는 것은 아니다.”

만약 기업활동이나 서비스가 공동체 요구에 응해 설계되고 전달된다면 기대 결과를 예측하는 것은 어렵지 않다. 기대 결과는 활동이나 서비스가 충족시키고자 하는 필요와 관련되며 활동/서비스의 목적과 밀접하게 연결되어 있다. 예측했던 결과가 달성되었는지 여부를 판단하는 것도 가능하다. 사회적 성과는 곧 필요를 충족시키는 서비스나 활동이 가져온 효과 혹은 결과이기 때문에 활동이나 서비스의 형태에 상관없이 기업활동에 대한 모든 사회적 성과를 측정할 수 있다. 앞으로도 보게 되듯이, 커뮤니티 활동을 구상하거나 서비스를 제공하는 기업들은 이러한 접근법을 취해야 하며 적절한 프로세스 역시 필요 할 것이다.

71 Section 2p.31.

72 유럽연합/OECD, policy brief on social impact measurement for social enterprises-사회적기업을 위한 정책 2015.

6.2.3. 시행 및 검증된 프로세스

2005년, 사회적경제 및 공동체활동 노동인력 분과위원회 씨에스모에삭(CSMO-ÉSAC)은 적용 가능하고 체계적인 사회적 성과측정 프로세스를 개발·배포했다. 이와 더불어 씨에스모에삭은 독자적인 평가방법을 개발하려는 단체에게 도움이 되고자 두 개의 자료집⁷³을 출간했고, 같은 분야에 있는 파트너들을 지원·안내하는 서비스를 제공했다.

위에 언급한 씨에스모에삭의 프로세스를 모두 소개와 설명을 하려는 것은 아니지만, 이를 이용할 때 따라야 할 몇 개의 기본 규칙만 소개하려고 한다. 아래의 각 사항들은 사회적성과 리포트에도 적용되기 때문에, 아래의 규칙은 리포트를 검토하는 애널리스트에게도 도움이 될 것이다.

- 평가의 목적을 명확히 규정한다. 이 목적에 따라 성과측정에서 산출된 결과가 의미하는 바가 달라진다.
- 모든 것을 평가 항목에 넣는 함정에 빠지지 않는다. 기업의 사회 기여가 명확히 드러나지 않는다.
- 결과는 무조건 양적으로 수치화 되어야 한다는 편견, 질적 평가는 공정, 신뢰, 타당성이 부족하다는 편견을 깬다.
- 방법론(양적 혹은 질적), 그리고 평가대상이 될 활동과 목표 그룹을 바탕으로 측정 틀을 정한다.
- 해당 활동/서비스에 특화된 구체적인 지표를 선택하거나 구축한다.
- 공정하고 독립적이며 객관적인 관점으로 성과측정 프로세스에 참여한다. 결과를 수용하고(없는 사실을 결과와 연결시키지 않는다) 활동과 서비스가 정한 목적과 프로젝트의 결과를 연결시켜 자료를 해석한다.

73 CSMO-ÉSAC indicateurs de rentabilité sociale ou indicateurs économique?—comment les construire, Reprint, 2005
CSMO-ÉSAC Comment mener une étude de A à Z—Guide méthodologique à l'intention des regroupements, associations, fédérations, entreprises et organismes du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire, 2007.

6.2.4. 생각해볼 문제

가장 이상적으로는, 기업의 모든 활동과 서비스가 사회적 성과의 평가·분석의 대상이 되어야 한다. 사회적 성과측정을 통해 일반적인 인식을 넘어 비전과 프로젝트의 실질적인 기여를 객관적이고 사실적으로 말해주는 데이터를 얻을 수 있다. 하지만 예산과 시간적 제약으로 인해 기업은 활동과 서비스에 대한 평가작업을 우선순위에 두기 어렵게 된다.

금융 파트너는 이런 제약사항-특히 예산제약-을 고려해야 한다. 투자자 중 일부는 사회적 성과측정을 위해 별도의 예산을 추가로 편성하기도 한다. 기업의 관점에서 내부 또는 외부 평가를 수행할지에 대한 결정에는 반드시 이러한 제약사항이 고려되어야 한다.

만일 평가가 내부적으로 진행된다면, 예산과 더불어 경영진은 평가를 위해 요구되는 전문성의 수준을 고려해야 한다. 다음으로 그들은 프로세스 중 하나 이상의 단계를 외부 소스(예: 데이터베이스 구성, 정보 입력, 통계, 포커스 그룹 지원, 포커스 그룹 또는 개인 인터뷰 데이터 분석 등)에 할당 여부를 결정해야 한다. 마지막으로 평가 기간을 정한다. 성과평가는 상당한 시간이 필요한 작업이다.

사회적 성과측정 외부소스에 위탁할때도 많은 시간을 할애해야 한다. 예산상의 문제⁷⁴ 외에도 외부 담당자는 기업의 임무와 역할을 바르게 이해하고, 사회적경제기업의 특수성과 기업의 활동 분야에 대한 지식을 갖추어야 한다. 기업은 평가 목적, 주요 평가 측면, 측정 툴(해당 활동, 프로젝트, 목표그룹이 고려된 툴)을 결정하고 결과에 대한 분석과 해석 과정에 함께 참여해야 한다. 이렇게 외부 소스의 도움을 받아 측정을 진행하게 되면 내부적으로 해결할 때보다 시간이 훨씬 감축된다.

일부 금융 파트너들은 투자에 대한 조건으로 사업 평가나 사회적 성과측정을 요구한다. 재정투자가 결정될 때 이에 대한 논의가 이루어지는 것이 가장 이상적이지만 그렇게 되지 못했다면, 측정 방법을 마련하고 계획을 수립해야 하는 기업의 입장을 고려해 파트너들의 요구가 가능한 빨리 전달되어야 한다.

74 성과측정의 일부 혹은 전체 작업이 내부적으로 해결된다면 비용은 더 줄어든다.

마치며

본 가이드는 퀘벡 사회적책임 금융단체들의 공통된 생각과 노력, 오랜 시간 이 분야에서 활동한 글쓴이들의 풍부한 경험이 집약된 결과물이다. 본 가이드는 사용자들이 사회적경제, 사회적경제 안에서의 어려움, 그리고 기업 성공의 조건을 이해하는데 도움을 주는 가치 체계이자 도구로 쓰여진다.

지금까지 사회적경제기업은 큰 성과를 거두었다. 지난 수 십년동안 사회적경제기업은 퀘벡의 지속가능한 발전에 이바지했다. 노동통합, 교육, 지역 서비스, 관광, 문화 등 다양한 분야에 걸쳐 목표에 대한 사회적 책임을 잊지 않으면서도 안정적으로 경제활동을 지속함으로써 지속가능한개발의 중점적인 역할을 해 온 것이다. 사회적경제기업의 출발 시점부터 이들은 기업의 근본 목적인 커뮤니티를 조직과 활동에 다 같이 통합시키기 위해 노력해 왔다. 그 과정에서 사회적경제기업은 그들의 경제적 활동이 주는 사회적·환경적 영향을 정확하게 인식하게 되었고, 이와 더불어 이들은 민간분야보다 더 오래 생존할 수 있었다.

사회적경제기업은 단체 혹은 커뮤니티의 필요에 대해 만족스럽고, 맞춤형 해결책을 찾으려는 공동의 바람이 낳은 결과이다. 하지만 다른 기업들과 마찬가지로, 기업의 경제적 생존력은 주로 민간 혹은 공공분야에 제품을 판매해 얻는 수익에 의존한다. 하지만 장기간에 걸친 미션을 달성하고, 좋은 일자리를 만들내며 커뮤니티를 위해 봉사할 수 있었던 것은 사회적 미션과 민주적 거버넌스, 그리고 경제적 효율간의 균형 덕분이었다. 이들 기업에게 경제적 생존력이 차지하는 부분은 상당히 중요하지만, 언제나 이런 경제적 측면은 최종적으로 사회적 미션을 달성하고 그 영향을 뒷받침하기 위함이다.

경제적 생존력과 사회적 미션이라는 두 가지 큰 틀 안에서 이어진 협동기업의 오랜 경험을 통해 성공을 위한 필수 요소는 사회적 이익-즉, 개인과 지역사회의 필요에 응하는 일-과 재정 효율성의 균형을 찾고 이를 유지할 수 있는 능력이라는 것을 알 수 있다.

이 같은 이유로 애널리스트가 기업의 재정적 측면 혹은 제안 내용을 검토하기 전에, 먼저 프로젝트의 일관성과 가능성을 평가하는 것이 매우 중요하다. 이러한 평가에는 목적 달성을 위한 전략과 방법, 운영 목표 등과 관련된 데이터가 이용된다.

사회적경제, 연대경제의 역할은 시민을 위해 봉사하는 것이다. 이와 더불어 또 하나의 중요한 역할은 진정한 다원적 경제를 구축하고 그 가치를 알리는 것이다. 다원적 경제 안의 다양한 구성요소들-정부, 민간, 사회적기업-은 각자의 강점과 사업방식으로 서로를 보완할 수 있다. 상생의 관계를 맺으며 이들은 함께 발전하고 때로는 동일한 목표의 프로젝트를 수행하며 서로의 파트너가 된다.

사회적경제가 퀘벡사회에 기여할 수 있는 잠재력은 어마어마하다. 개발자, 사용자, 커뮤니티, 노동자간에 형성된 유대와 친밀함 덕분에 이 기업들은 강하고, 다양하며 복합적인 조직으로 성장했다. 이 같은 특수성을 뒷받침하기 위해 사회적경제기업은 동일 분야의 금융 파트너들이 제공하는 형태의 맞춤형 재정지원이 필요하다. 또한 사회적경제기업과 우리 사회를 대표해 활동하는 애널리스트에게는 열린 마음과 엄격함이 동시에 요구된다. <사회적경제기업 분석가이드>가 이러한 필요를 채우는데 보탬이 되길 바란다.



REFERENCE DOCUMENTS
AND ADDITIONAL INFORMATION

참고문서와 추가정보

참고문서와 추가정보 차례

사례연구	200
사례1 인테그리플러스 식품서비스 - 노동통합기업	201
사례2 라이징타이드 여관 - 연대협동조합	213
사례3 잡/커리어 옵션스	223
참고문서 섹션 2	235
사회적경제의 정의-1996	236
사회적경제기업의 정의-2001	236
사회적경제 기본법-발취	238
사회적경제 상티에	239
협동조합 공제회 협의회	240
협동조합법	240
국제협동조합연맹(ICA)의 원칙	241
협동조합의 종류	243
세 가지 주요 접근법의 결합	244
사회적경제 그룹, 연합, 단체	245
참고문서 섹션 3	247
미션과 발전전략	248
집단적 거버넌스의 과제	249
조직적 활력의 직접적 영향	251
이사회의 역할	252
이사회 방향과 행동규칙	254
커뮤니티 착근성과 기업 프로젝트의 관계	258

시장	259
기업운영 관련 확인사항	264
인적자본: 기업활동 참여자의 역량확인	266
거시경제적 영향	268
지표 목록	271
참고문서 섹션 4	282
비율산출에 관한 추가정보	283
금융용어사전	285
참고문서 섹션 6	290
사회적 성과측정	291

사례연구

알아두기:

- 1 - 다음의 사례들은 연습용으로 제시되었다. 사회적경제기업 분석의 기준과 금융 파트너가 필요한 정보는 상황별로 모두 상이하기 때문에, 제시된 사례들은 자금을 요청한 기업을 분석하기 위한 절대적인 모델이 아니다.
- 2 - 샘플 사례의 자금 조달 계획에서, 지역 파트너는 “지역개발기구”로 표현된다. 지역 파트너란 시·군 혹은 지역공동체 경제발전 센터(CDEC), 경제발전 협의회(SDE)나 공동체 발전 지원 협회(SADC)같은 사회적경제개발단체 또는 같은 지역 내 사회적경제 프로젝트와 그에 필요한 재정을 지원하는 기관을 뜻한다.

사례1 인테그리플러스 식품서비스 - 노동통합기업

역사, 미션, 사회적 편익

‘인테그리플러스 식품서비스’는 요식업에 종사하는 도시형 노동통합기업이다. 이 기업은 자기 부지 안에 카페 겸 식당을 운영하면서 케이터링 서비스도 병행하고 있다. 이 기업은 소외된 사람들에게 실질적인 구직 기회를 주고자 설립되었다.

이 조직의 미션은 16~25세의 젊은이들에게 일자리 시장이 요구하고 기대하는 것과 똑같은 환경과 조건의 유급 노동 기회를 줌으로써 현실적이고 유의미한 근로경험을 하게 하는 것이다. 수료생들은 지역 노동시장에서 취업 가능성이 아주 높는데, 훈련된 인재의 부족으로 많은 식당들이 인력난을 겪고 있기 때문이다.

창업단계에서 인테그리플러스 식품서비스를 기획한 발기단체는 이들에게 재 임대하기 위한 인근 부지를 임대했다. 6년이 지나는 동안 기업은 성장을 이어갔고 지금은 더 넓은 공간이 필요하다. 부지 확대 프로젝트가 진행 중이다.

프로젝트

프로젝트 배경과 성격

인테그리플러스 식품서비스는 같은 마을 안에 기업활동에 좀더 적절한 부지를 발견했고 이전을 위한 프로젝트를 진행중이다. 새로운 공간은 현재 부지 면적보다 2배가량 넓고 용도에 맞는 공간분리, 전기, 배관, 통풍 장치 등 기업에 최적화된 설계와 시설을 갖출 것이다. 시설 개선 후 평방 피트당 비용은 더 적게 들어간다.

해당 프로젝트에는 주방과 카페/식당 수리와 장비 구입이 포함된다.

이 프로젝트는 2017년 1월에 착수 예정이며 공사는 2016년 11월에서 12월 중 시작될 것으로 보인다. 이틀로 예정된 시설 이전 기간을 제외하고 기업활동이 중단되지는 않는다.

예상 이익

서비스 제공을 위한 최적화된 환경과 마케팅 효과로 인테그리플러스는 이전 후 2년간 식당, 도시락, 케이터링 세 가지 서비스에서 높은 판매를 기록할 것으로 예상된다. 또한 실제 해당 분야에서 실시되는 훈련 기준과 더 비슷한 수준으로 훈련과정을 강화할 계획이다.

프로젝트 필요 자금과 출처

프로젝트 비용		프로젝트 자금	%	확인	
임차조건 개선비	\$ 360,000	채무			
예비비(20%)	\$ 72,000	데자르맹 연대경제금고*	\$ 150,000	29	예
설계비	\$ 7,500	필락시옹	\$ 85,000	17	예
가구/비품	\$ 52,000	준 자본대출			
비환급 세금(25%)	\$ 18,401	사회적경제 상태에 신탁기금	\$ 85,000	17	아니오
		퀘벡투자공사	\$ 85,000	17	예
		지역개발기구	\$ 25,000	5	예
		기여금 및 자본총액			
		지역개발기구	\$ 20,000	4	아니오
		자본	\$ 59,901	12	예
총계	\$ 509,901		\$ 509,901		

* 퀘벡투자공사가 원금의 50%를 보증

대출상황 요약

대출기관	원금	비율	지급유예	잔고 (2016년12월 31일 기준)	지급유예 후 채무상환	만기	담보
기존 대출							
발기 단체 대출	\$249,000	6,10%		\$220,695	\$25,507	2029	없음
퀘벡투자공사	\$50,000	변동금리		\$50,000	\$5,005	2024	없음
소계	\$299,000			\$270,695	\$30,512		
신규 대출							
데자르맹 연대경제금고	\$150,000	7,75%	12	\$150,000	\$23,982	2026	동일 비율 적용 선순위 채권
필락시옹	\$85,000	9,00%	12	\$85,000	\$18,386	2023	동일 비율 적용 선순위 채권
퀘벡투자공사	\$85,000	0,00%	36	\$85,000	\$14,901	2026	없음
지역개발기구	\$25,000	9,00%	12	\$25,000	\$6,228	2022	없음
사회적경제 상태에 신탁기금	\$85,000	7,37%	180	\$85,000	\$6,265	2031	없음
소계	\$430,000			\$430,000	\$69,761		
총계	\$729,000			\$700,695	\$100,273		

비용:

- 리노베이션/수리(일반적 수준의 공사, 공간 재구성, 배관, 전기, 냉방): 견적서 기준
- 우발위험: 건물 연식 고려(경비가 초과될 수 있음)
- 설계비: 견적서 입찰 기준
- 장비(주방과 홀 장비): 제공업체 입찰가격

자금:

- 데자르탱 연대경제금고: 이자율 6.75% 10년 만기 대출, 12개월 원금 상환 유예. 대출된 금액에 비례하여 필락시옹과 동등하게 자산에 대한 담보로 개인 부동산 담보 대출이 주어졌다. 퀘벡투자공사는 데자르탱 손실의 50%를 보증했다. 퀘벡투자공사의 담보비용은 대출액 50%의 2% 또는 데자르탱 이자율에 유효이자율 1%를 더한다.
- 필락시옹: 이자율 9% 7년 만기 대출, 12개월 원금 상환 유예. 대출된 금액에 비례하여 데자르탱과 동등하게 자산에 대한 담보로 개인 부동산 담보 대출이 주어졌다.
- 사회적경제 상태에 신탁기금: 15년내 상환 운영 인내 자본. 7.37% 이자율, 담보 없음
- 퀘벡투자공사(IQ): 사회적경제기업 자본형성 지원 프로그램 Programme de capitalisation des entreprises de l'economie sociale(CAES): 36개월 원금상환유예와 이자 부담을 조건으로 10년간 대출 상환. 원금 상환 유예 이후 금리는 IQ의 기본 고정금리로, 5년 만기 고정금리와 변동금리로 상환된다(생성자금 기준). 원금상환유예가 끝난 후 이자율은 IQ기본고정금리+5년간 고정 및 변동 분납(발생된 자금 기준). 담보 없음.
- 지역개발기구: 지역투자펀드(FLI): 이자율 9% 6년상환, 12개월 원금상환유예
- 지역개발기구: 지역펀드 출자 보조금
- 자본: 고정자산의 취득 및 교체를 위해 투자된 자산

착근성과 거버넌스

인테그리플러스는 지역에 단단히 뿌리내리고 있다. 분야에 따라 다른 운영체계를 지원하는 퀘벡 노동통합 협동기업의 회원이며 이런 점에서 다른 기업들과 비교되는 부분이다. 지역의 다른 식당에서 중고 장비를 기부 받는다.

총회는 이 프로젝트를 시작한 취업지원 에이전시의 회원들로 이루어진다. 이사회는 7명으로 구성되며 그 중 4명은 총회에서 선출된다. 1명의 직원 대표 이사는 정규직 직원들 중 호선으로 선출하며, 나머지 2명의 이사는 먼저 선출된 위 5명의 이사가 선임한다. 이사회는 안정적으로 운영된다. 지역 요식업 협회에 소속된 식당 운영자들 중 새로운 조합원이 선출된다. 요식업분야를 대표하는 이 협회는 수료생들에게 취업기회를 줄 수 있는 잠재적 고용 주체들로 이루어지며, 퀘벡고용청(Emploi-Quebec, EQ)의 대표를 포함한다. 위의 조합원 구성은 인테그리플러스가 지역에서 얻은 탄탄한 지지를 기반으로 함을 보여준다.

이사회는 1년에 최소 4번 소집되며 필요에 따라 더 자주 모이기도 한다. 이사장은 대표 업무와 경영관리팀과의 회의 등으로 한달에 2시간에서 10시간정도 단체의 운영에 참여한다. 그 외 다른 이사회 구성원들은 경우에 따라 임시위원회를 연다. 상임위원회나 집행위원회는 없다. 긴급하고 중대한 사안에 대해서는 상임이사가 이사장과 논의를 거쳐 결정한다. 이사장은 조직을 바람직하게 이끌어가는 상임이사를 매우 신임한다.

시장

2015년 후반부에 진행된 시장조사에 따르면 케이터링 시장은 계속 성장중이며, 세일즈활동에 조금 더 집중한다면 **인테그리플러스 식품서비스**의 시장점유율은 빠르게 증가할 수 있을 것으로 보인다.

인테그리플러스 식품서비스는 고객들의 평가가 상당히 좋고, 해당 틈새시장의 경쟁도 과하지 않다. 다른 틈새시장은 타 경쟁업체들의 타겟이 되고 있다. 공격적인 마케팅 전략만 뒷받침된다면 매년 30% 이상의 독립적인 수익 성장 잠재력이 있다고 컨설턴트들은 판단하만, 상임이사는 최근 도시락 공급에 관한 재계약에 성공했음에도 불구하고 보다 보수적인 판매 전망을 내놓았다.

마케팅 측면에서는 지역 미디어를 통해 정기적인 홍보활동을 펼치고 있으며 실무자들이 잠재적 고객과 지속적으로 접촉하고 있다.

운영

인테그리플러스 식품서비스는 부지 안의 식당에서 주민들과 노동자들에게 다양한 식사를 제공한다. 주로 점심 식사에 집중한다. 식당으로 사용하는 공간은 넓지 않지만 기능적이다. 내부의 오래된 가구와 식기들은 기업의 이미지를 다소 떨어트리지만, 고객들은 이곳의 서비스가 친절하고 효율적이라고 생각한다.

케이터링 서비스는 크게 두 가지-개인이나 단체 용 점심 도시락과 각 이벤트의 성격에 맞는 고급 케이터링 서비스-로 나뉜다. 지난 3년간 제품의 질이 상당히 향상되었다.

하지만 내부적으로 실시한 제품생산 평가에서 일부 단점들이 드러났다. 현재 지역 고객들의 니즈에 맞는 메뉴를 구상중인 관계로 식품 손실량이 증가했다. 일시적인 공급 문제도 뒤따랐다. 식자재 공급 주기를 통합하려는 시도 중에 있기 때문이다. 기업의 노동통합 미션에 따라 인력이 자주 바뀌는 것도 생산성 유지에 걸림돌이 된다. 또한 현재 장비들의 에너지 효율이 상당히 떨어지기 때문에 교체가 필요하다.

상위관리자와 직원구성

인테그리플러스 직원구성은 다음과 같다-상임이사, 부장 각각 1명, 그리고 사회심리 상담사, 직업훈련사 각각 2명, 판매직, 접수요원, 유지보수 담당자

인테그리플러스의 상임이사는 인테그리플러스 식품서비스의 창립때부터 함께 해 왔다. 주로 민간 기업에서 경력을 쌓은 그는 약 10년간 식당/케이터링 사업을 운영했으며 저소득층 급식 활동 단체의 이사진을 역임했다. 이러한 여러 경험을 바탕으로 인테그리플러스 사업에 참여하게 되었다.

인테그리플러스는 직원들의 참여형식으로 운영되며 월 단위로 한번씩 모여 의견을 나눈다. 과거에 이 기업은 직원들의 장기근속 경향이 강했다. 하지만 2014년 후반부에서 2015년 사이 인사조정과 훈련직 폐지로 인해 직원 간 긴장이 높아졌고 오랜 기간 일해오던 4명의 직원(훈련사 2명, 사회심리 상담사 2명)이 그만두게 되었다. 이 자리는 2015년과 2016년 사이 직업훈련 및 케이터링에는 경험이 많지만 음식점 운영 경력은 다소 부족한 젊은 직원들로 교체되었다.

2013년에 조정된 급여구조와 근로조건은 시장의 기준과 비슷하다.

훈련에는 한 그룹당 12명이 참여하며, 일년에 두 개의 그룹이 훈련을 받는다. 이들에 대한 급여는 퀘벡고용청과 맺은 서비스 협약 수입으로 충당된다.

재정

일반사항

- 퀘벡 고용청과의 서비스 계약이 변경되어 자금공급이 늘어났다(기기, 사무실 비용 등 지원).
- 급여
 - 일부 업무가 변경·통합되고 일부 직위는 초기급여를 받는 직원으로 대체되어 총 급여 지급액이 2015년에서 2016년 사이 약 \$50,000감소.
 - 더 다양한 자격요건을 갖춘 직업훈련사 채용으로 인해 훈련과정 직원들의 급여는 \$12,000 증가.
- 프로젝트와 관련된 서비스 이용(시장조사, 설계), 컴퓨터 구입, 부지 협소로 인한 장소 임대료 인한 운영비 증가
- 장기 부채(\$226,627)는 대부분 인테그리플러스를 출범한 기관에서 발생했다. 담보조건은 없다.

재무제표 최근/예상:

재무제표 주기사항(2016년 6월 30일 감사 재무제표 발취)

유형고정자산

	2016		순가치	2015 순가치
	비용	누적감가상각		
차량	32,477	29,229	3,248	4,940
가구	21,997	19,127	2,870	3,627
장비	112,501	83,811	28,690	33,590
컴퓨터	25,585	21,453	4,132	4,084
임차조건 개선비	141,964	47,720	94,244	107,012
	334,524	201,340	133,184	153,253

은행 대출

승인된 대출 \$70,000는 우대금리 이상을 적용 받아 이자율이 3%이고, 매출채권과 다른 비영리 단체가 보증한다. 본 조건은 연 단위로 재협상 될 수 있다.

2016년 6월 30일, 신용대출 서비스는 이용하지 않은 상태이다.

장기부채

	2016	2015
후원 조직으로부터의 받은 초기 차입금 \$249,000는 2029년 4월 만기 이자율 연6.1%로, 원금과 이자를 포함하여 격주로 \$981씩 분할불입 가능	226,627	237,848
초기 자본금 \$50,000, 2017년 4월부터 매달 고정 월 \$417 분납, 2019년 1월부터 2023년 12월까지 변동금리로 월별 변동액수로 분할 상환	50,000	50,000
	276,627	287,848
유동성 장기부채	13,220	11,221
	263,407	276,627

향후 5년 원금상환 계획:

2017년	\$13,220
2018년	\$17,541
2019년	\$18,807
2020년	\$20,411
2021년	\$21,750
	\$91,729

재무예측

추정사항

- 수입
 - 매출: 시장연구 진행, 프로모션 예산 증가, 최근 매출 동향, 식당 이전 및 개보수 효과를 기반으로 다음이 예상된다.
 - 2016-2017: 12%증가. 부지 이전 후인 연말에 매출이 집중될 것으로 예상
 - 2017-2018: 21% 증가. 주로 케이터링 서비스와 도시락 공급계약
 - 2018-2019: 5%증가

2017년과 2018년 사이에는 도시락과 케이터링 서비스의 매출 증가가 식당 매출보다 훨씬 높게 나타날 것으로 예상된다. 식당의 매출은 테이블 수에 제한을 받기 때문이다.

- 지출
 - 식재료 관련 비용: 공급업체와 협의, 철저한 재료관리로 44%에서 40%로 감소
 - 부지사용 비용: 확대 면적만큼 사용비는 증가
 - 대여: 계약에 제시된 바에 따라 2016년 11월부터 \$6,000의 대여비용 추가.
 - 광고, 홍보비: 예산 3배가량 증가.
 - 연간물가연동: 1.5%
- 고정자산: 부지이전 시점에 임차조건 개선비의 남은 금액(\$94,244)을 대손상각. 유형자산에 투입된 순자산은 해당액수만큼 감소

6월 30일 기준 최근 손익계산서와 향후 예측

	2015	2016	2017 예상	2018 예상	2019 예상
수입					
매출액					
식사서비스	\$143,549	\$151,551	\$166,585	\$191,573	\$201,152
도시락	\$41,014	\$43,300	\$49,046	\$53,951	\$56,649
케이터링	\$328,112	\$346,403	\$392,613	\$490,767	\$515,305
총계	\$512,675	\$541,254	\$608,244	\$736,291	\$773,106
퀘백고용청 노동통합 보조					
PPIS	\$247,026	\$259,805	\$262,403	\$265,027	\$267,677
PPIN	\$463,657	\$471,895	\$476,614	\$481,380	\$486,194
총계	\$710,683	\$731,700	\$739,017	\$746,407	\$753,871
기타보조					
임금보조	\$45,645	\$44,539	\$0	\$0	\$0
이연보조금 상각	\$3,200	\$3,200	\$5,200	\$7,200	\$7,200
총계	\$48,845	\$47,739	\$5,200	\$7,200	\$7,200
총수입	\$1,272,203	\$1,320,693	\$1,352,461	\$1,489,898	\$1,534,177
지출					
판매비용					
식재료	\$224,677	\$237,202	\$243,298	\$294,516	\$309,242
유통	\$45,758	\$48,309	\$42,577	\$51,540	\$54,117
판매비용	\$13,276	\$14,016	\$15,751	\$19,067	\$20,020
하청계약	\$2,927	\$3,090	\$3,090	\$3,584	\$3,584
총계	\$286,638	\$302,617	\$304,716	\$368,707	\$386,963
급여					
급여	\$474,785	\$425,039	\$428,549	\$432,829	\$437,159
수당	\$72,798	\$75,070	\$77,138	\$77,908	\$78,688
급여-미성년자	\$226,893	\$239,078	\$262,403	\$265,027	\$267,677
총계	\$774,476	\$739,187	\$768,090	\$775,764	\$783,524

6월 30일 기준 최근 손익계산서와 향후 예측(앞의 표 계속)

	2015	2016	2017 예상	2018 예상	2019 예상
운영비용					
유지보수 및 수리	\$7,008	\$5,113	\$7,136	\$9,219	\$9,357
사무실 임대	\$8,812	\$16,144	\$8,145	\$8,268	\$8,391
통신비	\$18,160	\$15,494	\$15,727	\$15,963	\$16,203
보험료, 회비	\$17,891	\$15,672	\$21,873	\$28,256	\$28,680
전문가 사례비	\$9,659	\$22,200	\$11,351	\$11,434	\$11,608
광고 및 홍보	\$2,941	\$6,967	\$14,144	\$21,534	\$21,857
금융비용	\$1,682	\$1,351	\$1,781	\$1,776	\$1,803
장기대출이자	\$14,243	\$13,545	\$27,664	\$40,621	\$39,392
대여	\$19,831	\$31,376	\$63,923	\$73,080	\$74,176
세금, 허가	\$3,325	\$3,601	\$3,655	\$11,130	\$11,296
공공서비스	\$20,425	\$21,244	\$26,953	\$32,829	\$33,322
교통비	\$1,201	\$2,528	\$2,566	\$2,604	\$2,643
총계	\$125,178	\$155,235	\$204,918	\$256,714	\$258,728
상각비	\$23,921	\$22,925	\$42,154	\$61,589	\$61,032
총 지출	\$1,210,213	\$1,219,964	\$1,319,878	\$1,462,774	\$1,490,247
지출초과 수입잉여(결손)	\$61,990	\$100,729	\$32,583	\$27,124	\$43,930

6월 30일 기준 대차대조표

	2015	2016	2017 예상	2018 예상	2019 예상
자산					
단기자산					
현금	\$54,645	\$125,889	\$154,282	\$187,827	\$220,532
미수금	\$140,443	\$147,228	\$132,558	\$150,197	\$173,483
선지급	\$11,608	\$12,446	\$12,446	\$12,446	\$12,446
유가증권	\$14,706	\$13,087	\$13,087	\$13,087	\$13,087
	\$221,402	\$298,650	\$312,373	\$363,557	\$419,548
고정자산	\$153,253	\$133,184	\$503,487	\$441,898	\$380,865
	\$374,655	\$431,834	\$815,860	\$805,455	\$800,413
부채					
단기부채					
은행 차입금(신용대출)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
미지급금	\$116,509	\$85,312	\$90,734	\$95,664	\$101,141
미지급 판매세	\$934	\$3,002	\$14,888	\$5,695	\$6,181
단기성 장기부채	\$11,221	\$13,220	\$26,067	\$47,735	\$56,841
	\$128,664	\$101,534	\$131,689	\$149,094	\$164,163
장기부채	\$276,627	\$263,407	\$667,339	\$619,604	\$562,763
이월기부금	\$28,800	\$25,600	\$37,200	\$30,000	\$22,800
	\$434,092	\$390,541	\$836,222	\$798,691	\$749,720
순자산					
고정자산 취득 및 교체	\$12,000	\$62,000	\$2,099	\$2,099	\$2,099
유형고정자산 투자	\$124,454	\$104,494	\$149,059	\$133,723	\$118,387
비할당	-\$195,890	-\$125,201	-\$171,526	-\$129,065	-\$69,799
	-\$59,436	\$41,293	-\$20,368	\$6,757	\$50,687
	\$374,655	\$431,834	\$815,860	\$805,455	\$800,413

현금수지예산 2016-2017

	총계	7월16일	8월16일	9월16일	10월16일	11월16일	12월16일	1월17일	2월17일	3월17일	4월17일	5월17일	6월17일
기초 현금 잔고		\$125,889	\$310,476	\$311,785	\$254,992	\$318,191	\$0	\$95,829	\$183,451	\$175,295	\$137,744	\$195,313	\$187,864
수입													
매출액	\$599,974	\$42,082	\$71,312	\$24,733	\$21,421	\$48,804	\$34,008	\$33,450	\$80,015	\$33,688	\$42,001	\$95,867	\$72,593
퀘벡고용성 일자리통합 보조	\$761,958	\$244,646			\$184,754			\$123,170		\$61,585	\$147,803		
기타보조	\$89,847	\$6,302	\$10,679	\$3,704	\$3,208	\$7,308	\$5,093	\$5,009	\$11,982	\$5,045	\$6,290	\$14,356	\$10,871
예수 판매세	\$51,478							\$51,478					
판매세 환급분	\$450,000						450,000						
프로젝트 자금	\$1,953,257	\$293,030	\$81,991	\$28,437	\$209,383	\$56,112	\$489,101	\$213,107	\$91,997	\$100,318	\$196,094	\$110,223	\$83,464
지출													
부동산/장비 (프로젝트)	\$509,900					\$254,950							
판매비용	\$299,299	\$30,070	\$7,810	\$11,899	\$22,518	\$15,059	\$25,509	\$39,324	\$16,591	\$23,940	\$43,173	\$31,984	\$31,422
급여	\$768,090	\$59,084	\$59,084	\$59,084	\$88,625	\$59,084	\$59,084	\$59,084	\$59,084	\$88,625	\$59,084	\$59,084	\$59,084
관리비용	\$177,254	\$9,856	\$9,856	\$9,856	\$16,356	\$15,856	\$15,874	\$16,600	\$16,600	\$16,600	\$16,600	\$16,600	\$16,600
장기부채이자	\$27,664	\$1,157	\$1,168	\$1,163	\$1,158	\$1,153	\$1,148	\$3,503	\$3,453	\$3,448	\$3,443	\$3,438	\$3,432
부채상환	\$13,223	\$989	\$979	\$984	\$989	\$994	\$999	\$1,004	\$1,009	\$1,014	\$1,415	\$1,421	\$1,426
세금	\$105,658	\$44,285			\$4,167	\$30,873	\$32,047	\$5,970	\$3,416	\$4,242	\$6,402	\$5,145	\$5,082
과세유예	\$23,781	\$3,002			\$12,371						\$8,408		
총지출	\$1,924,869	\$108,443	\$80,682	\$85,230	\$146,184	\$377,969	\$389,611	\$125,485	\$100,153	\$137,869	\$138,525	\$117,672	\$117,046
기말 현금 잔고		\$310,476	\$311,785	\$254,992	\$318,191	\$0	\$95,829	\$183,451	\$175,295	\$137,744	\$195,313	\$187,864	\$154,282
현금변동	\$28,388	\$184,587	\$1,309	-\$56,793	\$63,199	-\$318,196	\$95,829	\$87,622	-\$8,156	-\$37,551	\$57,569	-\$7,449	-\$33,582
신용대출계좌 잔고		\$0	\$0	\$0	\$0	\$3,661	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0

현금수지예산 2017-2018

	7월16일	8월16일	9월16일	10월16일	11월16일	12월16일	1월17일	2월17일	3월17일	4월17일	5월17일	6월17일
기초 현금 잔고	\$154,282	\$292,655	\$285,016	\$218,905	\$278,467	\$243,941	\$171,829	\$199,384	209,818	168,734 \$	\$227,609	\$222,491
수입												
매출액	\$47,744	\$80,079	\$31,079	\$27,005	\$64,650	\$43,646	\$40,888	\$106,601	\$37,357	\$47,172	\$110,138	\$82,663
퀘벡고용성 일자리통합 보조	\$223,553			\$186,602			\$124,401		\$62,201	\$149,281		
예수 판매세	\$3,575	\$5,996	\$2,327	\$2,022	\$4,841	\$3,268	\$3,062	\$7,982	\$2,797	\$3,532	\$8,247	\$6,189
기타보조	\$0											
총 수입	\$274,872	\$86,075	\$33,406	\$215,629	\$69,491	\$46,914	\$168,351	\$114,583	\$102,355	\$199,985	\$118,385	\$88,852
지출												
판매비용	\$35,886	\$9,929	\$15,328	\$29,704	\$19,516	\$33,478	\$52,318	\$18,497	\$27,292	\$49,773	\$36,503	\$35,555
급여	\$59,674	\$59,674	\$59,674	\$89,512	\$59,674	\$59,674	\$59,674	\$59,674	\$89,512	\$59,674	\$59,674	\$59,674
관리비용	\$17,458	\$17,458	\$17,458	\$24,055	\$17,458	\$17,458	\$17,458	\$17,458	\$17,458	\$17,458	\$17,458	\$17,458
장기부채이자	\$3,427	\$3,422	\$3,416	\$3,411	\$3,405	\$3,400	\$3,394	\$3,379	\$3,364	\$3,349	\$3,334	\$3,319
부채상환	\$1,431	\$1,437	\$1,442	\$1,448	\$1,453	\$1,459	\$2,691	\$2,705	\$2,720	\$2,735	\$2,750	\$3,795
세금	\$3,737	\$1,794	\$2,198	\$3,768	\$2,512	\$3,557	\$4,968	\$2,435	\$3,094	\$4,777	\$3,783	\$3,713
과세유예	\$14,888			\$4,169			\$294			\$3,344		
총 지출	\$136,501	\$93,714	\$99,516	\$156,067	\$104,018	\$119,026	\$140,797	\$104,148	\$143,440	\$141,110	\$123,502	\$123,514
기말 현금 잔고	\$292,653	\$285,014	\$218,904	\$278,466	\$243,939	\$171,827	\$199,381	\$209,816	\$168,731	\$227,606	\$222,489	\$187,827
현금변동	\$138,371	-\$7,639	-\$66,110	\$59,562	-\$34,527	-\$72,112	\$27,554	\$10,435	-\$41,085	58,875	-\$5,117	\$34,662
신용대출계좌 잔고	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0

현금수지예산 2018-2019

	총계	7월16일	8월16일	9월16일	10월16일	11월16일	12월16일	1월17일	2월17일	3월17일	4월17일	5월17일	6월17일
기초 현금 잔고		\$187,827	\$329,976	\$319,742	\$251,684	\$309,864	\$274,891	\$200,921	\$226,871	\$240,064	\$198,193	\$256,275	\$253,232
수입													
매출액	\$750,194	\$48,468	\$80,965	\$32,633	\$28,355	\$67,883	\$45,829	\$42,933	\$111,931	\$39,225	\$49,531	\$115,645	\$86,796
퀘벡고용성 일자리통합 보조	\$753,498	\$225,788			\$188,468			\$125,645		\$62,823	\$150,774		
에수 판매세	\$56,171	\$3,629	\$6,062	\$2,443	\$2,123	\$5,083	\$3,431	\$3,215	\$8,381	\$2,937	\$3,709	\$8,659	\$6,499
총수입	\$1,559,863	\$277,885	\$87,027	\$35,076	\$218,946	\$72,966	\$49,260	\$171,793	\$120,312	\$104,985	\$204,014	\$124,304	\$93,295
지출													
판매비용	\$381,484	\$40,814	\$10,317	\$15,781	\$31,012	\$20,252	\$34,477	\$54,761	\$19,216	\$28,148	\$51,894	\$38,035	\$36,777
급여	\$783,524	\$60,271	\$60,271	\$60,271	\$90,407	\$60,271	\$60,271	\$60,271	\$60,271	\$90,407	\$60,271	\$60,271	\$60,271
관리비용	\$219,336	\$17,720	\$17,720	\$17,720	\$24,416	\$17,720	\$17,720	\$17,720	\$17,720	\$17,720	\$17,720	\$17,720	\$17,720
장기부채이자	\$39,392	\$3,297	\$3,275	\$3,253	\$3,231	\$3,208	\$3,185	\$3,388	\$3,363	\$3,337	\$3,311	\$3,285	\$3,259
부채상환	\$47,735	\$3,817	\$3,839	\$3,861	\$3,884	\$3,906	\$3,929	\$4,019	\$4,044	\$4,070	\$4,096	\$4,122	\$4,148
세금	\$41,860	\$4,122	\$1,839	\$2,248	\$3,890	\$2,582	\$3,648	\$5,166	\$2,505	\$3,174	\$4,952	\$3,914	\$3,820
과세유예	\$13,827	\$5,695			\$3,926			\$518			\$3,688		
총지출	\$1,527,158	\$135,736	\$97,261	\$103,134	\$160,766	\$107,939	\$123,230	\$145,843	\$107,119	\$146,856	\$145,932	\$127,347	\$125,995
기말 현금 잔고		\$329,976	\$319,742	\$251,684	\$309,864	\$274,891	\$200,921	\$226,871	\$240,064	\$198,193	\$256,275	\$253,232	\$220,532
현금변동	\$32,705	\$142,149	-\$10,234	-\$68,058	\$58,180	-\$34,973	-\$73,970	\$25,950	\$13,193	-\$41,871	\$58,082	-\$3,043	-\$32,700
신용대출계좌 잔고		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0

사례2 라이징타이드 여관 - 연대협동조합

역사, 미션, 사회적 편익

시의 관광업 활성화 및 경제 발전 전략과 흐름을 같이 하는 이 프로젝트는 시민, 관광 및 호텔 산업 종사자, 그리고 지역 단체로부터 전폭적인 지지를 받는다. 인근 자치 단체의 숙박업소들도 지역 관광 기반을 확대할 수 있는 기회로 보고 지원을 아끼지 않는다.

고객에게 양질의 숙박 시설을 제공해 지역 관광산업을 공고히 하는 것이 프로젝트의 주 목표이며, 관광산업 부흥이 일자리 창출 및 지역 활성화와 연결되도록 힘쓴다. 여관은 안내소를 운영하며 기존 건축물 재 정비에 초점을 맞추어 도시 정비에 관한 환경의식을 고취시킨다. 경제적 이익, 일자리 창출, 지역 활성화가 라이징타이드 여관의 미션이며, 환경과 문화영역과 관련하여 당면한 문제들도 함께 생각해본다.

프로젝트

프로젝트 배경과 특징

라이징타이드 여관은 25,000명의 주민으로 구성된 퀘벡 동부 자치지구에 위치하게 된다. 이 프로젝트는 지금은 영업을 종료된 18개의 객실을 보유한 여관을 인수하고 보수하는 작업으로 이루어진다. 생태 빌딩 인증을 받으려면 그에 필요한 비용이 상당하기 때문에 해당 인증을 받는 것이 프로젝트의 목표는 아니지만, 발기단체 측에서는 건축재료와 난방시설 선정, 건축쓰레기 관리 등에 있어서 가능한 친 생태적 방법으로 프로젝트를 실현시키고자 한다. 프로젝트와 관련된 대부분의 활동은 생태학적 방식으로 진행될 예정이다.

예상이익

미션과 관련된 설명에서 언급되었듯이, 라이징타이드 여관 협동조합은 지역 관광업, 특히 18세에서 35세까지의 젊은층 사이에서 수요가 높은 생태관광과 모험관광을 활성화하고자 한다. 또한 해당 지역의 관광업과 연계된 새로운 아이템 개발로 이어질 수 있다.

이 협동조합은 신생업체의 3개 상근직을 포함한 6개의 일자리를 만들어 낼 예정이다.

프로젝트 필요 자금과 출처

프로젝트 비용		프로젝트 자금	%	확인	
토지와 건물	\$ 360,000	채무			
리노베이션	\$ 300,000	데자르텅 연대경제금고	\$ 532,000	27	예
예비비(30%)	\$ 90,000	퀘벡투자공사	\$ 532,000	27	예
가구/장비	\$ 60,000	준 자본대출			
소모품	\$ 10,000	사회적경제 상태에 신탁기금	\$ 461,000	23,5	예
운전자본	\$ 100,000	지역개발기구	\$ 50,000	2,5	예
		기여금 및 자본총액	\$ 85,000		
		정부보조 프로그램	\$ 150,000	7,5	아니오
		지역개발기구	\$ 30,000	1,5	아니오
		회원구좌 및 우선구좌	\$ 205,000	10	아니오
소계	\$ 1,960,000	소계	\$ 1,960,000	100	
조세비용	\$ 278,535	임시 세금대출	\$ 278,535		
총계	\$ 2,238,535	총계	\$ 2,238,535		

대출현황 요약

대출기관	초기 금액	비율	지급유예	잔금 (2016년12월 31일 기준)	지급유예 후 채무상환	만기	담보
신규대출							
데자르텅 연대경제금고	\$532,000	4,50%		\$532,000	\$48,837	2032	선순위 담보
퀘벡투자공사	\$532,000	4,50%		\$532,000	\$48,837	2032	선순위 담보
지역개발기구	\$50,000	7,50%	24	\$50,000	\$12,023	2024	없음
사회적경제 상태에 신탁기금	\$ 461,000	7,37%	180	\$461,000	\$33,976	2032	2순위 담보
총계	\$ 1,575,000			\$ 1,575,000	\$ 143,673		

비용:

- 토지 및 건물: 여관용 건물 구매 제안이 들어옴. 제안에는 객실 내 가구도 모두 포함됨.
- 내부 개조: 객실을 기숙사 형태로 변경. 공용공간과 주방 설계. 간단한 수리. 건축 설계사가 1차로 감정. 건물에 대한 더 자세한 평가는 자금이 편성되면 진행될 예정.
- 우발위험: 건물 노후 관계로 30%의 우발위험예산을 배정함
- 가구와 장비: 새 제품과 중고 제품 가격을 고려하여 평가(침대, 주방기기, 공용공간 가구 등. 컴퓨터와 숙박시설 관리 소프트웨어 포함)
- 소모품: 침구, 주방 소품
- 운전자본: 현금예산에 따라 고려

자금:

- 데자르뎅 연대경제금고: \$532,000. 이자율 4.5% 15년간 상환. 건물과 토지에 선순위 부동산 담보 설정. 퀘벡투자공사와 동일
- 퀘벡투자공사: 직접차입금 \$532,000. 이자율 4.5% 15년간 상환. 건물과 토지에 선순위 부동산 담보 설정. 데자르뎅 연대경제금고와 동일
- 사회적경제 상태에 신탁기금:
 - 운영인내자본(operation patient capital, OPC)대출 \$910,000. 이자율 7.37% 15년후 상환. 담보 없음
 - 부동산 임대자금(REPC)대출 \$370,000. 이자율 7.37% 15년후 상환. 건물과 토지에 2순위 담보
- 지역개발기구: 지역투자펀드(FLI)로부터 7년간 7.5%이자 지급. 12개월 원금상환유예
- 정부지원프로그램: 건물취득과 개보수를 위한 지원
- 지역개발기구: 지역펀드에서 보조
- 기업자본:
 - 노동자 조합원 우선구좌: \$60,000(각 \$10,000)
 - 후원 조합원 우선구좌:
 - 개인: \$3,000(15명X\$200)
 - 단체: \$142,000(19개 업체와 시 단체 출자. 평균 \$75,000)

프로젝트 관련 판매세는 현금 받기 전까지 데자르뎅 연대경제금고가 지급.

착근성과 거버넌스

라이징타이드 여관은 아직 창업단계지만, 이미 해당 분야에 깊이 뿌리내린 상태이다. 지역의 관련 사업체들은 관광명소의 마케팅과 시너지 효과를 기대하고 있으며 지역 관광업 단체들은 이사회에 적극 참여해 프로젝트에 함께 참여하고 있다. 시민 단체에서도 도움을 주고 있다. 이 협동조합은 퀘벡시 지역군청(MRC)과 연계된 지역개발기구로부터 프로젝트 맞춤형 자금지원을 받는다.

이사회는 9명의 이사로 구성되어있다. 이 중 6명은 라이징타이드 예비 직원이고 3명은 후원조합원(지역관광협회와 인근 지역의 유스호스텔의 대표, 대학 관광학과 퇴임교수)이다. 총회에는 현재 위의 6명(상근직과 비 상근직), 34명의 후원조합원, 15명의 개인회원, 19명의 법인회원이 참석한다. 프로젝트에 대한 장기적 비전을 모두 공유하지만 노동비용과 같은 운영적 측면에 대해서는 이사진 간에 이견이 있어 다소 긴장이 존재한다.

시장

어업과 임업 쇠퇴하면서 지역 경제는 지난 수십 년 동안 상당한 타격을 입었다. 10년 전, 지역 개발 담당자들은 관광 산업부흥을 우선 과제로 삼아, 수상 레크리에이션 시설을 마련하고 인접 지역을 함께 개발해 해변가 주변 숲을 연결하기로 결정했다.

현재 관광산업은 큰 호응을 얻고 있지만 관광 숙박업은 그에 비하면 성장이 더딘 편이고, 이로 인해 주변의 관련 활동들도 타격을 받고 있다. 인근지역을 다 포함하더라도 적은 수의 호텔과 모텔, 그리고 민박시설이 전부이다.

2년전 고급 호텔이 세워졌지만 현재 경영난을 겪고 있다.

하지만 인근 야외 레크리에이션 업체들이 지속적으로 관광객을 유입하고 있으며, 이들은 향후 조합과 깊은 유대관계를 맺을 수 있을 것으로 보인다.

MRC가 진행한 시장조사를 통해 현재 조합이 기획중인 유스호스텔에 대한 수요를 확인할 수 있었다.

관광산업을 촉진하기 위해 지역 관광단체와 파트너십을 맺고 적극적인 홍보 활동을 계획하고 있으며 다른 지역의 관련 업체들과 제휴해 각 지역의 서비스를 상호 홍보할 예정이다. 온라인 숙박 예약 시스템이 준비중이며, 여관 홈페이지도 개장 전까지 마련할 계획이다.

운영

라이징타이드 여관은 8개의 공동침실과 12개의 개인용 객실, 그리고 공용욕실과 개인 욕실이 구비된다. 공동침실에서는 4명에서 최대 8명까지 숙박이 가능하다. 라이징타이드 여관은 유스호스텔로 분류된다.

공용공간에서는 초고속 인터넷이 연결된 두 대의 컴퓨터를 사용할 수 있으며, 공동 주방과 세탁실이 준비될 예정이다.

투숙객을 위한 식사서비스를 고려하고 있지만 우선 수요 정도를 알아보기 위해 영업이 시작이 된 후에 다시 논의할 계획이다. 개점 후 1년간은 이용객들에게 할인된 가격으로 아침식사가 제공될 수 있도록 인근의 식당들과 제휴를 맺을 것이다.

상위관리자와 직원구성

직원규모가 작기 때문에 비교적 수평적인 의사결정 과정을 거쳤다. 직원들은 기존의 관리자 대신 코디네이터라는 직급을 만들었다. 코디네이터를 맡게 될 담당자는 대학에서 관광학 과정을 이제 마친 상태이다. 학기를 거치는 동안에도 여름방학동안 지역 관광협회를 통해 레스토랑과 프로젝트 매니저로서 경험을 쌓았다.

조합이 좀더 채워 나가야 할 부분 중 하나가 직원구성이다. 앞으로 일하게 될 직원 대부분이 관광업의 경력은 풍부하지만 숙박업 분야에는 경험이 적거나 전무하기 때문이다.

직원들을 위한 기술교육도 필요한 것으로 나타났다. 이 프로젝트는 외부 자원-인근지역의 숙박시설 관리자-의 도움을 받아야 한다.

본 조합은 창립과 함께 6개의 일자리를 만들어 낼 것으로 보인다. 그 중 3개 직무-코디네이터, 개발 및 홍보 담당, 운영 담당은 상근직이다. 3명의 상근직원은 여관 운영업무도 함께한다. 나머지 3명의 비 상근 직원들은 자원봉사자의 도움을 받아 여관 유지보수와 리셉션을 책임진다. 업무시간은 계절에 따라 상이하다.

재무예측

개시 대차대조표

- 첫 번째 회계기간 시작 시, 2017년 4월에 시작되는 비용항목으로 들어간 소모품 구매를 제외하고 이 프로젝트가 완료(재무계획에 따라)된 것으로 간주한다.
- 예상 매출액은 해당 지역의 소규모 숙박 시설의 평균 객실 이용 통계 혹은 42%(호텔 및 관광 레지던스)를 기본으로 한다. 준 도시라는 위치조건과 MRC의 시장 연구 결과를 모두 고려해 객실 점유율은 다음과 같이 예측되었다.
 - 첫째 해 40%
 - 두 번째 해 50%
 - 세 번째 해 56%

또한 계절에 따라 객실 이용률이 곡선을 이룬다는 것이 통계에 나타났다.

- 임금보조: 30주간 1인에 대해 노동통합지원금 최저급여 보조(나머지는 고용주 부담)
- 지출: 지출은 인근 마을의 호텔과 함께 산출한다.
 - 급여: 첫째 3명의 상근직과 3명의 비 상근직. 다음 해부터 비 상근직의 근무시간 점진적 증가. 시간당 급여가 \$11에서 \$20로 인상.
 - 운영비: 타 호텔의 운영비를 참고로 라이징타이드 여관의 세부 사항에 맞춰 조정

3월 31일 기준 예상손익계산서

3월 31일	2017-2018 예상	2018-2019 예상	2019-2020 예상
수입			
매출			
개별객실 대여	\$166,440	\$208,050	\$233,016
공용침실 대여	\$188,048	\$235,059	\$263,268
객실 대여 외 수입	\$0	\$0	\$0
총계	\$354,488	\$443,109	\$496,284
기타 수입			
임금보조	\$26,018	\$0	\$0
이월기부금	\$11,250	\$11,250	\$11,250
총계	\$37,268	\$11,250	\$11,250
총 수입	\$391,756	\$454,359	\$507,534
지출			
급여			
급여	\$113,568	\$118,768	\$131,924
수당	\$20,442	\$21,378	\$23,746
총계	\$134,010	\$140,146	\$155,670
운영비			
사무실임대	\$10,501	\$10,658	\$10,817
보험료 및 회비	\$7,750	\$7,866	\$7,984
유지보수 및 수리	\$4,525	\$4,593	\$4,662
세금 및 허가	\$30,000	\$30,450	\$30,907
통신비	\$35,000	\$35,525	\$36,058
공공서비스	\$18,000	\$18,270	\$18,544
소모품 전반	\$20,000	\$10,150	\$10,302
전문 서비스 비용	\$9,000	\$9,135	\$9,272
수수료3%	\$10,635	\$13,293	\$7,898
광고 및 홍보	\$13,677	\$13,882	\$14,090
회의 및 출장비	\$750	\$761	\$773
금융비용	\$14,670	\$14,890	\$15,113
장기부채이자	\$87,859	\$82,233	\$79,502
기타 잡비	\$1,200	\$1,219	\$1,237
총계	\$263,568	\$252,925	\$247,159
상각비	\$84,500	\$84,500	\$84,500
총 지출	\$482,078	\$477,571	\$487,329
세전잉여(결손)	-\$90,322	-\$23,212	\$20,205
이연 세금	-\$14,451	-\$3,714	\$3,233
미지급세금			
순잉여(결손)	-\$75,871	-\$19,498	\$16,972

3월 31일 기준 예상 대차대조표

	개시 2017년 4월 1일	2018	2019	2020
자산				
단기				
현금보유	\$110,000	\$52,418	\$51,949	\$83,457
판매세 매출금	\$278,535	\$0	\$0	\$0
선지급	\$0	\$0	\$0	\$0
유가증권	\$0	\$0	\$0	\$0
	\$388,535	\$52,418	\$51,949	\$83,457
고정자산	\$1,850,000	\$1,765,500	\$1,681,000	\$1,596,500
	\$2,238,535	\$1,817,918	\$1,732,949	\$1,679,957
부채				
단기				
미지급금		\$5,227	\$5,464	\$6,064
미지급 판매세		\$5,017	\$7,439	\$11,250
임시 세금대출	\$278,535			
단기성 장기부채	\$50,755	\$53,166	\$64,172	\$67,391
	\$329,290	\$63,410	\$77,075	\$82,519
장기 부채	\$1,524,245	\$1,471,079	\$1,406,908	\$1,339,517
세금예상	-\$14,451	-\$18,165	-\$14,932	
미지급 보조금	\$180,000	\$168,750	\$157,500	\$146,250
	\$2,033,535	\$1,688,789	\$1,623,318	\$1,553,354
자본				
조합원 출자금				
조합원구좌	\$400	\$400	\$400	\$400
우선구좌	\$204,600	\$204,600	\$204,600	\$204,600
협동조합 자본				
순잉여(결손)		-\$75,871	-\$19,498	\$16,972
적립금			-\$75,871	-\$95,369
	\$205,000	\$129,129	\$109,631	\$126,603
	\$2,238,535	\$1,817,918	\$1,732,949	\$1,679,957

현금수지예산 2017-2018

	4월17일	5월17일	6월17일	7월17일	8월17일	9월17일	10월17일	11월17일	12월17일	1월18일	2월18일	3월18일
기초 현금 잔고	\$110,000	\$91,439	\$89,751	\$91,570	\$102,523	\$119,163	\$130,403	\$117,813	\$109,542	\$95,499	\$75,264	\$67,163
수입												
매출	\$22,421	\$28,618	\$31,761	\$44,004	\$47,117	\$39,274	\$30,563	\$22,032	\$19,967	\$24,098	\$25,295	\$19,338
임금보조		\$3,469	\$3,469	\$3,469	\$5,204	\$3,469	\$3,469	\$3,469				
예수 판매세	\$3,358	\$4,285	\$4,756	\$6,590	\$7,056	\$5,881	\$4,577	\$3,299	\$2,990	\$3,609	\$3,788	\$2,896
판매세 환급 (프로젝트)				\$278,535								
총수입	\$25,779	\$36,372	\$39,986	\$332,598	\$59,377	\$48,624	\$38,609	\$28,800	\$22,957	\$27,707	\$29,083	\$22,234
지출												
급여	\$5,083	\$10,167	\$10,167	\$10,167	\$15,250	\$10,167	\$10,308	\$10,450	\$10,450	\$15,675	\$10,450	\$10,450
관리비용	\$23,595	\$13,781	\$13,875	\$14,243	\$14,336	\$14,101	\$13,840	\$13,584	\$13,522	\$13,646	\$13,682	\$13,503
장기부채이자	\$8,335	\$8,163	\$8,147	\$7,087	\$7,072	\$7,056	\$7,040	\$7,024	\$7,008	\$6,992	\$6,976	\$6,960
판매세 납입용 차입금 상환				\$278,535								
채무원금상환	\$4,073	\$4,165	\$4,180	\$4,196	\$4,212	\$4,228	\$4,243	\$4,259	\$4,275	\$4,291	\$4,307	\$4,324
판매세	\$3,254	\$1,784	\$1,798	\$1,853	\$1,867	\$1,832	\$1,793	\$1,754	\$1,745	\$1,764	\$1,769	\$1,742
판매세환급				\$5,564			\$13,975			\$5,574		
총지출	\$44,340	\$38,060	\$38,167	\$321,645	\$42,737	\$37,384	\$51,199	\$37,071	\$37,000	\$47,942	\$37,184	\$36,979
기말 현금 잔고	\$91,439	\$89,751	\$91,570	\$102,523	\$119,163	\$130,403	\$117,813	\$109,542	\$95,499	\$75,264	\$67,163	\$52,418
현금변동	-\$18,561	-\$1,688	\$1,819	\$10,953	\$16,640	\$11,240	-\$12,590	-\$8,271	-\$14,043	-\$20,235	-\$8,101	-\$14,745

현금수지예산 2018-2019

	총계	4월18일	5월18일	6월18일	7월18일	8월18일	9월18일	10월18일	11월18일	12월18일	1월19일	2월19일	3월19일
기초 현금 잔고		\$52,418	\$42,034	\$45,210	\$52,767	\$67,400	\$91,048	\$109,081	\$96,192	\$89,904	\$80,736	\$63,731	\$61,993
수입													
매출	\$443,109	\$28,026	\$35,772	\$39,701	\$55,005	\$58,897	\$49,093	\$38,204	\$27,540	\$24,958	\$30,122	\$31,619	\$24,172
예수 판매세	\$66,356	\$4,197	\$5,357	\$5,945	\$8,237	\$8,820	\$7,352	\$5,721	\$4,124	\$3,737	\$4,511	\$4,735	\$3,620
총수입	\$509,465	\$32,223	\$41,129	\$45,646	\$63,242	\$67,717	\$56,445	\$43,925	\$31,664	\$28,695	\$34,633	\$36,354	\$27,792
지출													
급여	\$139,909	\$10,544	\$10,639	\$10,639	\$10,639	\$15,958	\$10,639	\$10,780	\$10,922	\$10,922	\$16,383	\$10,922	\$10,922
관리비용	\$170,692	\$13,957	\$14,190	\$14,308	\$14,767	\$14,883	\$14,589	\$14,263	\$13,943	\$13,865	\$14,020	\$14,065	\$13,842
장기부채이자	\$82,233	\$6,943	\$6,927	\$6,911	\$6,894	\$6,878	\$6,861	\$6,845	\$6,828	\$6,812	\$6,795	\$6,778	\$6,761
채무원금상환	\$53,165	\$4,340	\$4,356	\$4,372	\$4,389	\$4,405	\$4,422	\$4,438	\$4,455	\$4,472	\$4,489	\$4,505	\$4,522
납부판매세	\$22,154	\$1,806	\$1,841	\$1,859	\$1,927	\$1,945	\$1,901	\$1,852	\$1,804	\$1,792	\$1,816	\$1,822	\$1,789
판매세환급	\$41,781	\$5,017			\$9,993			\$18,636			\$8,135		
총지출	\$509,934	\$42,607	\$37,953	\$38,089	\$48,609	\$44,069	\$38,412	\$56,814	\$37,952	\$37,863	\$51,638	\$38,092	\$37,836
기말 현금 잔고	\$42,034	\$42,034	\$45,210	\$52,767	\$67,400	\$91,048	\$109,081	\$96,192	\$89,904	\$80,736	\$63,731	\$61,993	\$51,949
현금변동	-\$469	-\$10,384	\$3,176	\$7,557	\$14,633	\$23,648	\$18,033	-\$12,889	-\$6,288	-\$9,168	-\$17,005	-\$1,738	-\$10,044

현금수지예산 2019-2020

	4월19일	5월19일	6월19일	7월19일	8월19일	9월19일	10월19일	11월19일	12월19일	1월20일	2월20일	3월20일
기초 현금 잔고	\$51,949	\$41,657	\$48,164	\$59,651	\$78,564	\$108,458	\$131,846	\$119,508	\$115,300	\$107,820	\$90,972	\$91,932
수입												
매출	\$31,390	\$40,065	\$44,465	\$61,606	\$65,964	\$54,984	\$42,789	\$30,845	\$27,953	\$33,737	\$35,413	\$27,073
예수 판매세	\$4,701	\$6,000	\$6,659	\$9,225	\$9,878	\$8,234	\$6,408	\$4,619	\$4,186	\$5,052	\$5,303	\$4,054
총수입	\$36,091	\$46,065	\$51,124	\$70,831	\$75,842	\$63,218	\$49,197	\$35,464	\$32,139	\$38,789	\$40,716	\$31,127
지출												
급여	\$11,378	\$11,833	\$11,833	\$11,833	\$17,750	\$11,833	\$11,975	\$12,116	\$12,116	\$18,174	\$12,116	\$12,116
관리비용	\$13,813	\$13,951	\$14,021	\$14,294	\$14,363	\$14,188	\$13,994	\$13,804	\$13,758	\$13,850	\$13,877	\$13,744
장기부채이자	\$6,744	\$6,723	\$6,701	\$6,680	\$6,658	\$6,637	\$6,615	\$6,593	\$6,571	\$6,549	\$6,527	\$6,504
채무원금상환	\$5,229	\$5,250	\$5,271	\$5,293	\$5,314	\$5,336	\$5,358	\$5,380	\$5,402	\$5,424	\$5,446	\$5,468
납부판매세	\$1,780	\$1,801	\$1,811	\$1,852	\$1,863	\$1,836	\$1,807	\$1,779	\$1,772	\$1,786	\$1,790	\$1,770
판매세환급	\$7,439			\$11,966			\$21,786			\$9,854		
총지출	\$46,383	\$39,558	\$39,637	\$51,918	\$45,948	\$39,830	\$61,535	\$39,672	\$39,619	\$55,637	\$39,756	\$39,602
기말 현금 잔고	\$41,657	\$48,164	\$59,651	\$78,564	\$108,458	\$131,846	\$119,508	\$115,300	\$107,820	\$90,972	\$91,932	\$83,457
현금변동	-\$10,292	\$6,507	\$11,487	\$18,913	\$29,894	\$23,388	-\$12,338	-\$4,208	-\$7,480	-\$16,848	\$960	-\$8,475

사례3 잡/커리어 옵션스

역사, 미션, 사회적 편익

커뮤니티 단체인 잡/커리어 옵션스는 취업 시장에서 소외된 개인들이 취업 가능성을 높일 수 있는 전문 취업교육 서비스를 제공하겠다는 미션을 세우고 1993년 사업을 시작했다.

여러 해 동안 잡/커리어 옵션스의 전문성을 인정받았지만, 정부 예산 삭감과 함께 운영 예산도 줄어들게 되었다. 최근의 전략 계획을 통해 잡/커리어 옵션스의 다양한 서비스를 기업 및 개인에게 판매하기로 결정되었다.

프로젝트

프로젝트 배경과 특징

정부 지원 축소를 보완할 수 있도록 수익구조를 다변화하고, 제공 서비스를 안정화 하기 위해 이 프로젝트가 시작되었다. 프로젝트를 통해 채용과 재분류 서비스를 제공하고, 구직자와 기업을 연결하는 사회적경제기업을 구축한다.

많은 전문가들이 잡/커리어 옵션스를 통해 구직 혹은 이직을 고려중인 인재들을 지원한다. 서비스를 이용하는 개인과 기업은 이용료를 지불한다.

사업장 재정비 및 장비 구입과 더불어 새로운 프로그램 개발 및 홍보 캠페인도 함께 진행된다.

예상이익

이 프로젝트는 사용자에게 최고의 취업 지원 서비스를 제공하고 단체의 재정상황을 강화하는 것이 목적이다. 서비스의 다각화를 통해 정부지원 의존도를 낮춘다.

또한 인력개발 분야의 새로운 인력을 찾아 사업과 관련된 시야를 확대 할 계획이다.

프로젝트 필요자금과 출처

프로젝트 비용		프로젝트 자금		%	확인	
임차조건 개선비	\$30,000	준자본 대출				
가구/장비	\$20,000		퀘벡사회투자자네트워크(RISQ)	\$50,000	37	Yes
광고/홍보	\$25,000	Fonds d'emprunt communautaire*	\$20,000	15	Yes	
전문가 사례비	\$15,000	기여금 및 자본총액				
운전자본	\$40,000		지역개발기구	\$15,000	10	No
비환급 세금(50%)	\$6,739		퀘벡고용청	\$25,000	18	No
			자본	\$26,739	20	Yes
총계	\$136,739	총계	\$136,739			

*미크로양트러프랑드르의 기관 회원

대출현황 요약

대출기관	초기 금액	비율	지급유예	잔금 (2016년 12월 31일 기준)	지급유예 후 채무상환	만기	담보
기존차입금							
지역개발기구	\$50,000	8.00%		\$9,783*		2017	없음
신규대출							
퀘벡사회투자자네트워크 (RISQ)	\$50,000	8.00%	12	\$50,000	\$10,520	2023	없음
Fonds d'emprunt communautaire*	\$20,000	8.50%	6	\$20,000	\$5,364	2021	없음
소계	\$70,000			\$70,000	\$15,884		
총계	\$120,000			\$79,783	\$15,884		

*지역개발기구 대출은 2017년 10월에 만기가 되기 때문에, 지급유예 후의 원금 상환에 미포함

비용:

- 임차조건 개선비: 견적 사항에 따라 전용공간에 파티션 설치, 리셉션 공간 배치, 전기작업, 일반 재정비
- 가구/장비: 책상, 의자, 회의실 탁자, 컴퓨터, 프린터
- 사용료: 새로운 프로그램 개발을 위해 외부 컨설턴트 자문
- 광고와 홍보: 새로운 서비스 홍보를 위한 캠페인

자금:

- 퀘벡사회투자네트워크(RISQ): 이자율 8%, 7년 대출. 12개월 원금상환유예
- Fonds communautaire d'emprunt (지역신용단체, Réseau du crédit communautaire du Québec 혹은 RQCC 회원): 이자율 8.5%, 5년 대출. 6개월 원금상환유예
- 지역개발기구: 지역펀드에서 보조
- 퀘벡고용청: 고용개발프로그램을 통해 보조
- 자본: 프로젝트 개발을 위한 순자산에서 할당

착근성과 거버넌스

지역사회에 성공적으로 뿌리내린 잡/커리어 옵션스는 연대와 자발성을 바탕으로 하는 조직문화를 발전시켜왔다. 자원봉사자들이 다양한 활동을 지원하고 있으며 각 위원회의 활동과 논의에 이사회가 적극 참여한다. 잡/커리어 옵션스는 지역 내 고용지원과 관련된 다양한 협회의 회원으로 소속되어 있다. 이사회는 잡/커리어 옵션스의 대표로 지역의 다양한 단체의 이사진으로도 참여하고 있으며, 반대로 많은 단체들이 잡/커리어 옵션스의 이사진으로 활동하기도 한다.

본 프로그램의 이용자, 취업관련 분야의 지역 단체 회원들이 총회에 참여한다.

이사회는 9명-서비스 이용자 2명, 직원 대표 1명, 지역단체 대표 4명, 그리고 선출직 2명으로 이루어진다. 이사회는 다양한 방법으로 조직의 활동에 기여한다. 직원대표와 나머지 이사회 구성원들의 관계는 상당히 좋은 편이며 이들 모두가 서면으로 명시된 조직의 운영방침에 동의하며 이를 따른다. 잡/커리어 옵션스의 민주적이고 효율적인 운영방침은 특별히 눈에 띄는 부분이다.

시장

잡/커리어옵션스는 여러 지방의 다양한 조직들과 소통하고 관계를 쌓아온 덕분에 현실적인 시장의 흐름을 상당히 잘 파악한다. 비용을 청구하지 않는 서비스에 대해서는 정부가 지원하며, 정부 산하 고용 기관은 잡/커리어 옵션스를 고객과 연결하는 주요 소스라 할 수 있다.

신개발 프로젝트를 위해 잡/커리어 옵션스는 지역 수요상황을 철저히 조사했다. 최근 한 제조회사의 폐업으로 인해 이 프로젝트가 더 탄력을 받게 되었다. 해당 지역은 현재 경제적 전환기(제조업에서 서비스업으로)에 있기 때문에, 재취업 분야 시장이 커질 것으로 예상된다.

잡/커리어 옵션스는 파트너 기관에 최적의 청구방안을 제안하는 한편, 지역경제에 필요한 인력 파악을 위한 연구를 진행하기도 했다.

프로젝트를 추진을 위해 기자회견, 타깃 광고, 기업과의 접촉, 웹사이트 업데이트, SNS 활용 등 다양한 홍보활동이 계획되어있다.

운영

잡/커리어 옵션스의 고용지원팀은 취업 시장에서 소외된 사람들을 지원한다. 정부 보조금으로 워크숍을 진행하며 개별 서비스도 가능하다.

지난 5년 동안 잡/커리어옵션스 프로그램 참여 조건에 부합되지 않는 개인에게는 직업 오리엔테이션, 이력서 작성 등의 유료 서비스를 제공했다. 이러한 서비스에 대한 수요는 계속 증가하는 추세이다.

상위관리자와 직원구성

잡/커리어 옵션스 설립자와 기존 상임이사의 퇴임 후 이사회는 기업가의 면모가 더 강하지만 커뮤니티의 가치를 지켜왔던 사람을 새 상임이사로 영입하기로 결정했다. 2013년 새로 투입된 상임이사는 직원체계를 견고히 하고 재정을 회복시켰다.

상임이사 외에도 2명의 관리부장, 5명의 고용 상담사와 1명의 개발부장이 있다. 민간 업체와 비교하면 급여는 다소 낮지만 다른 지역사회단체들과 비교하면 높은 편이다.

직원 간 업무가 원활히 이루어지고 있으며 파트너십도 좋다. 다만 새 프로젝트의 전망에 대해 우려하는 분위기가 있다.

재정

일반적 추이:

지난 3년간 개인서비스 판매량은 10%내지 15%가량 증가했다.

같은 기간동안 정부 지원은 7%내지 10% 삭감되었다. 관련 정보에 따르면 예산삭감이 예정되어 있지만 프로그램들은 사실상 그대로 진행될 것이다. 여성평등에 관한 시범사업이 2019년 종료로 계획되어 있지만 갱신될 수 있다. 이 프로그램을 위해 매년 \$24,000가 따로 배정된다.

여러 가지 경영개선방안-고용 상담사의 업무시간 축소, 사무실비, 홍보비, 활동비 감축 등-이 필요했다.

잡/커리어 옵션스의 10년 임대계약에 따라 사무실 비용은 매년 3%씩 증가한다.

운전자본은 충분하며 잉여액은 매년 분개하여 기장된다. 이 단체는 지난 3년간 매년 \$30,000에서 \$40,000의 수익을 발생시켰다.

재무제표 최근/예상:

재무제표 주기사항(2016년 6월 30일 감사 재무제표 발취)

유형고정자산

	2016		2015	
	비용	누적감가상각	순가치	순가치
가구/장비	53,480	32,542	20,938	24,533
컴퓨터	37,286	26,717	10,569	14,217
임차조건 개선비	84,086	33,443	50,642	59,051
	174,851	92,701	82,150	97,800

장기부채

	2016	2015
지역개발기구 차입금의 원금 \$50,000는 2017년 10월 만기 이자율 연 8%로, 원금과 이자를 포함하여 매달 \$1,013씩 분할상환	15,350	25,814
유동성 장기부채	11,360	10,474
	3,990	15,340

향후2년간 원금상환

2016-2017	\$11,360
2017-2018	\$3,990
	\$15,350

재무예측

추정사항

수입:

■ 매출

■ 2016-2017:

- 현재의 커리어관리 지원 서비스 매출 15% 인상. 최근의 추이에 따름
- 새로운 서비스(직원채용과 재취업)에 대한 연 매출은 첫째 \$160,000로 예상. 해당 서비스가 연중에서 작되고 사업상 시기적 특징을 고려해 6개월간의 수익은 \$70,400로 분석

■ 2017-2018:

- 커리어관리 지원 서비스 매출 1% 인상
- 이전 수요를 감안할 때, 새로운 서비스에 대해 매출 40% 증가가 현실적일 것으로 예상(12개월간).

■ 2018-2019

- 커리어관리 지원 서비스 매출 5% 인상
- 새로운 서비스에 대해 매출 25% 증가(익년도에는 매출성장세 감소)

- 정부지원: 정부 관계자로부터 얻은 정보와 업계 추이를 감안할 때 2016년에서 2017사이에는 지원이 10% 감소할 것으로 예상되며 사업이 안정되는 2019년과 2020년에는 5% 감소할 것으로 예상
- 급여: 두 번째 해 상근직 상담사 추가고용 계획. 급여물가연동 1.5%도 적용

지출:

- 2016-2017 전문 서비스: 프로그램 개발과 시험운용 (프로젝트와 연결)
- 광고 및 홍보:
 - 2016-2017: 새로운 서비스의 개시 홍보를 위한 캠페인
 - 2017-2018-2019: 비용은 2016-2017과 비슷하지만 그 전년보다는 높음
- 일반 관리비용 연간 1.5% 인상(기존 계약에 따라 임차료 3%)

최근 손익계산서와 향후 예측/매년 6월 30일 기준

	2015	2016	2017 예상	2018 예상	2019 예상
수입					
매출액					
서비스 판매	\$18,521	\$21,541	\$95,173	\$215,409	\$263,812
기타수입	\$1,878	\$2,315	\$2,315	\$2,315	\$2,315
총계	\$20,399	\$23,856	\$97,488	\$217,724	\$266,127
정부 기여금	\$752,052	\$695,743	\$626,172	\$594,861	\$565,118
프로젝트 연계 보조(MRC 와 EQ)	\$0	\$0	\$20,000	\$20,000	\$0
이월기부금	\$2,681	\$2,681	\$2,681	\$2,681	\$2,681
총계	\$775,132	\$722,280	\$746,341	\$835,266	\$833,926
지출					
급여					
급여	\$476,752	\$441,250	\$437,713	\$526,164	\$549,378
수당	\$52,061	\$48,675	\$48,148	\$57,878	\$60,432
총계	\$528,813	\$489,925	\$485,861	\$584,042	\$609,810
운영비용					
임대/세금	\$61,131	\$63,164	\$64,112	\$66,035	\$68,016
전문가 사례비	\$6,819	\$3,662	\$18,717	\$3,773	\$3,829
회계비용	\$10,245	\$8,642	\$8,772	\$8,903	\$9,037
유지보수비용	\$12,299	\$11,320	\$11,490	\$11,662	\$11,837
통신비/컴퓨터	\$41,443	\$38,257	\$38,831	\$39,414	\$40,005
사무실/인쇄 비용	\$20,087	\$13,407	\$13,609	\$13,813	\$14,020
보험	\$2,778	\$2,417	\$2,453	\$2,490	\$2,316
에너지	\$8,625	\$9,076	\$9,212	\$9,351	\$9,491
회의 및 출장비	\$8,751	\$6,451	\$6,548	\$6,646	\$6,746
광고 및 홍보	\$5,222	\$3,889	\$28,948	\$15,791	\$10,422
활동비	\$5,375	\$4,250	\$4,314	\$4,378	\$4,444
기타 잡비	\$11,630	\$5,506	\$5,589	\$5,672	\$5,757
장기부채 이자	\$2,265	\$1,691	\$3,675	\$5,566	\$4,698
은행수수료	\$1,537	\$1,575	\$1,575	\$1,598	\$1,622
비환급소비세	\$14,787	\$17,706	\$15,918	\$14,066	\$13,916
총계	\$212,994	\$191,013	\$233,763	\$209,158	\$206,156
상각비	\$20,629	\$18,172	\$20,425	\$21,820	\$19,291
총 지출	\$762,436	\$699,110	\$740,049	\$815,020	\$835,257
지출초과 수입잉여(결손)	\$12,696	\$23,170	\$6,292	\$20,246	-\$1,331

	2015	2016	2017 예상	2018 예상	2019 예상
부록 A					
정부 기여금					
시 정부					
구직클럽	\$243,840	\$205,258	\$184,735	\$175,496	\$166,721
신입자 지원 프로그램	\$424,152	\$405,525	\$364,973	\$346,724	\$329,388
구직전략	\$32,700	\$26,160	\$23,544	\$22,367	\$21,248
기타 프로그램	\$21,360	\$28,800	\$25,920	\$24,624	\$23,393
주 정부					
여성 평등 시범사업	\$30,000	\$30,000	\$27,000	\$25,650	\$24,368
총계	\$752,052	\$695,743	\$626,172	\$594,861	\$565,118

6월 30일 기준 대차대조표

	2015	2016	2017 예상	2018 예상	2019 예상
자산					
단기					
현금보유	\$48,521	\$81,606	\$110,540	\$138,817	\$142,913
미수금	\$5,879	\$2,584	\$2,584	\$2,584	\$2,584
선지급	\$4,251	\$4,868	\$4,868	\$4,868	\$4,868
	\$58,651	\$89,058	\$117,992	\$146,269	\$150,365
임대료	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000
투자	\$150,000	\$150,000	\$150,000	\$150,000	\$150,000
유형고정자산	\$97,800	\$82,150	\$115,469	\$93,648	\$74,357
	\$311,451	\$326,208	\$388,461	\$394,917	\$379,722
부채					
단기					
미지급금	\$22,145	\$26,874	\$26,876	\$26,883	\$26,888
단기성 장기부채	\$10,474	\$11,360	\$11,115	\$11,187	\$12,137
	\$32,619	\$38,234	\$37,991	\$38,070	\$39,025
장기부채	\$15,340	\$3,990	\$62,875	\$51,688	\$39,551
이월기부금	\$18,769	\$16,092	\$13,411	\$10,730	\$8,048
	\$66,728	\$58,316	\$114,277	\$100,488	\$86,624
순자산					
고용안정자금	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000
프로젝트 개발 자금	\$18,000	\$25,000	\$0	\$0	\$0
유형고정자산 투자	\$53,211	\$43,324	\$33,437	\$23,549	\$13,662
기부를 받은 순자산	\$150,000	\$150,000	\$150,000	\$150,000	\$150,000
비할당 순자산	\$3,512	\$29,568	\$70,747	\$100,880	\$109,436
	\$244,723	\$267,892	\$274,184	\$294,429	\$293,098
	\$311,451	\$326,208	\$388,461	\$394,917	\$379,722

현금수지예산 2016-2017

	7월16일	8월16일	9월16일	10월16일	11월16일	12월16일	1월17일	2월17일	3월17일	4월17일	5월17일	6월17일
총합												
기초 현금 잔고	\$81,606	\$85,852	\$90,347	\$95,832	\$84,442	\$84,057	\$126,305	\$119,220	\$115,150	\$92,182	\$98,917	\$105,652
수입												
매출	\$1,927	\$2,175	\$3,166	\$2,918	\$2,670	\$2,175	\$20,518	\$11,279	\$13,127	\$13,127	\$13,127	\$11,279
기여금	\$52,181	\$52,181	\$52,181	\$52,181	\$52,181	\$52,181	\$52,181	\$52,181	\$52,181	\$52,181	\$52,181	\$52,181
프로젝트 자금						\$70,000	\$20,000					
총수입	\$54,108	\$54,356	\$55,347	\$55,099	\$54,851	\$124,356	\$92,699	\$63,460	\$65,308	\$65,308	\$65,308	\$63,460
지출												
부동산/장비 (프로젝트)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$25,000	\$25,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
급여	\$33,256	\$33,256	\$33,256	\$49,883	\$33,256	\$33,256	\$41,492	\$41,492	\$62,238	\$41,492	\$41,492	\$41,492
관리비용	\$15,591	\$15,591	\$15,591	\$15,591	\$20,965	\$22,837	\$31,794	\$24,548	\$24,548	\$15,591	\$15,591	\$15,591
장기부채이자	\$101	\$96	\$90	\$84	\$78	\$72	\$549	\$534	\$528	\$521	\$515	\$508
채무원금상환	\$914	\$918	\$925	\$931	\$937	\$943	\$949	\$956	\$962	\$969	\$975	\$981
총지출	\$49,862	\$49,861	\$49,862	\$66,489	\$55,236	\$82,108	\$99,784	\$67,530	\$88,276	\$58,573	\$58,573	\$58,572
기말 현금 잔고	\$85,852	\$90,347	\$95,832	\$84,442	\$84,057	\$126,305	\$119,220	\$115,150	\$92,182	\$98,917	\$105,652	\$110,540
현금변동	\$4,246	\$4,495	\$5,485	-\$11,390	-\$385	\$42,248	-\$7,085	-\$4,070	-\$22,968	\$6,735	\$6,735	\$4,888

현금수지예산 2017-2018

	총계	7월17일	8월17일	9월17일	10월17일	11월17일	12월17일	1월18일	2월18일	3월18일	4월18일	5월18일	6월 18일
기초 현금 잔고		\$ 110,540	\$ 131,666	\$ 134,969	\$ 146,981	\$ 134,355	\$ 143,027	\$ 147,345	\$ 157,651	\$ 157,070	\$ 136,204	\$ 137,801	\$ 139,398
수입													
매출	\$217,725	\$ 15,241	\$ 17,418	\$ 26,127	\$ 23,950	\$ 21,772	\$ 17,418	\$ 23,950	\$ 13,063	\$ 15,241	\$ 15,241	\$ 15,241	\$ 13,063
정부기여금	\$594,864	\$ 49,572	\$ 49,572	\$ 49,572	\$ 49,572	\$ 49,572	\$ 49,572	\$ 49,572	\$ 49,572	\$ 49,572	\$ 49,572	\$ 49,572	\$ 49,572
프로젝트 자금	\$20,000	\$ 20,000											
총수입	\$832,589	\$ 84,813	\$ 66,990	\$ 75,699	\$ 73,522	\$ 71,344	\$ 66,990	\$ 73,522	\$ 62,635	\$ 64,813	\$ 64,813	\$ 64,813	\$ 62,635
지출													
급여	\$584,038	\$ 44,926	\$ 44,926	\$ 44,926	\$ 67,389	\$ 44,926	\$ 44,926	\$ 44,926	\$ 44,926	\$ 67,389	\$ 44,926	\$ 44,926	\$ 44,926
관리비용	\$203,592	\$ 16,966	\$ 16,966	\$ 16,966	\$ 16,966	\$ 16,966	\$ 16,966	\$ 16,966	\$ 16,966	\$ 16,966	\$ 16,966	\$ 16,966	\$ 16,966
장기부채이자	\$5,566	\$ 502	\$ 493	\$ 484	\$ 475	\$ 466	\$ 464	\$ 462	\$ 456	\$ 450	\$ 444	\$ 438	\$ 432
채무원금상환	\$11,116	\$ 1,293	\$ 1,302	\$ 1,311	\$ 1,318	\$ 314	\$ 316	\$ 862	\$ 868	\$ 874	\$ 880	\$ 886	\$ 892
총지출	\$804,312	\$ 63,687	\$ 63,687	\$ 63,687	\$ 86,148	\$ 62,672	\$ 62,672	\$ 63,216	\$ 63,216	\$ 85,679	\$ 63,216	\$ 63,216	\$ 63,216
기말 현금 잔고		\$ 131,666	\$ 134,969	\$ 146,981	\$ 134,355	\$ 143,027	\$ 147,345	\$ 157,651	\$ 157,070	\$ 136,204	\$ 137,801	\$ 139,398	\$ 138,817
현금변동	\$28,277	\$ 21,126	\$ 3,303	\$ 12,012	-\$ 12,626	\$ 8,672	\$ 4,318	\$ 10,306	-\$ 581	-\$ 20,866	\$ 1,597	\$ 1,597	-\$ 581

현금수지예산 2018-2019

	총계	7월18일	8월18일	9월18일	10월18일	11월18일	12월18일	1월19일	2월19일	3월19일	4월19일	5월19일	6월19일
기초 현금 잔고		\$138,817	\$139,726	\$143,070	\$157,059	\$144,933	\$153,601	\$156,945	\$168,273	\$166,295	\$143,523	\$144,207	\$144,890
수입													
매출	\$266,128	\$18,629	\$21,290	\$31,935	\$29,274	\$26,613	\$21,290	\$29,274	\$15,968	\$18,629	\$18,629	\$18,629	\$15,968
기여금	\$565,116	\$47,093	\$47,093	\$47,093	\$47,093	\$47,093	\$47,093	\$47,093	\$47,093	\$47,093	\$47,093	\$47,093	\$47,093
총수입	\$831,244	\$65,722	\$68,383	\$79,028	\$76,367	\$73,706	\$68,383	\$76,367	\$63,061	\$65,722	\$65,722	\$65,722	\$63,061
지출													
급여	\$609,806	\$46,908	\$46,908	\$46,908	\$70,363	\$46,908	\$46,908	\$46,908	\$46,908	\$70,363	\$46,908	\$46,908	\$46,908
관리비용	\$201,458	\$16,581	\$16,807	\$16,807	\$16,807	\$16,807	\$16,807	\$16,807	\$16,807	\$16,807	\$16,807	\$16,807	\$16,807
장기부채이자	\$4,698	\$426	\$420	\$414	\$407	\$401	\$395	\$389	\$382	\$376	\$369	\$363	\$356
채무원금상환	\$11,186	\$898	\$904	\$910	\$916	\$922	\$929	\$935	\$942	\$948	\$954	\$961	\$967
총지출	\$827,148	\$64,813	\$65,039	\$65,039	\$88,493	\$65,038	\$65,039	\$65,039	\$65,039	\$88,494	\$65,038	\$65,039	\$65,038
기말 현금 잔고		\$139,726	\$143,070	\$157,059	\$144,933	\$153,601	\$156,945	\$168,273	\$166,295	\$143,523	\$144,207	\$144,890	\$142,913
현금변동	\$4,096	\$909	\$3,344	\$13,989	-\$12,126	\$8,668	\$3,344	\$11,328	-\$1,978	-\$22,772	\$684	\$683	-\$1,977

참고문서 섹션 2

사회적경제의 정의-1996⁷⁵

사회적경제는 때로 상충되기도 하는 두 가지 개념의 결합이다:

- “경제”는 집합적 부의 확대에 기여하는 기업의 재화와 서비스 생산을 의미한다.
- “사회적”은 이러한 활동의 사회적 수익성을 의미한다. 사회적 수익성은 민주적 발전 공헌, 시민활동 지원, 개인 및 집단적 권한 분산을 조성하는 가치 및 이니셔티브의 촉진을 토대로 평가된다. 사회적경제는 다양한 서비스를 통해 삶의 질과 복지 수준을 높인다. 전통적인 공공 및 민간 부문처럼 창출된 일자리 수를 기준으로 사회적 수익성을 평가할 수 있다.

사회적경제는 다음의 원칙과 운영 규칙에 따라 운영되고 협동기업 체제의 활동과 조직으로 이루어진다.

- 사회적경제기업의 목적은 조합원 혹은 커뮤니티를 위한 봉사이며, 단순히 수익을 내거나 금전적 이익을 구하기 위한 것이 아니다.
- 정부와 독립적으로 운영된다.
- 사회적경제기업은 정관과 운영 과정에 사용자와 노동자가 참여하는 민주적 의사 결정 메커니즘을 포함한다.
- 수익 분배에 있어서 사람과 기업의 사회적 활동이 투자한 자본보다 먼저 고려된다.
- 사회적경제기업은 참여, 권한 분산, 개인적·집단적 책임을 바탕으로 활동한다.

사회적경제기업의 정의-2001

사회적경제기업은 지역 이니셔티브에서 출발한다. 사회적 미션을 추구하면서도 상업분야에 위치하는 기업적 조직으로서, 다음의 특징을 지닌다.

1. 최우선 목표는 개인이나 커뮤니티의 경제적·사회적 니즈를 만족시키는 제품과 서비스를 생산하는 것이다.
2. 사람을 중심으로 하는 사회적경제기업의 원칙과 운영 가이드라인은 다음과 같다.
 - 민주적 경영 프로세스를 확립하고 지원하는 관리체계
 - 구성원 혹은 고객이 참여하고, 개인·집단의 책임의식을 고무하는 활동
 - 수익분배를 비롯해 자본보다 사람과 기업의 사회적 활동의 우위
 - 생산 자본과 수단의 공동소유
3. 지역과 커뮤니티 발전에 가져온 영향, 특히 지속가능한 고용 창출과 새로운 서비스 개발, 삶의 질 향상에 어떤 영향을 주었는가를 기준으로 사회적경제기업의 기여도가 측정된다.

75 사회적경제 활동단체가 1996년 퀘벡 정부 주최 경제고용회의에서 발표한 리포트 Osons la Solidarité에서 발췌. 6, 7페이지.

4. 사회적경제기업은 비영리, 혹은 협동조합형태의 독립적인 민간기업 혹은 사회적경제의 또 다른 주체-커뮤니티 단체-가 독립적으로 진행하는 프로젝트이다. 두 경우 모두 기업적 방식으로 운영된다.
5. 경제적 생존 능력은 주로 민간 또는 공공 소비자와의 상업 활동을 통해 얻는 고유의 수익에 좌우된다. 하지만 해당 기업의 활발한 상업활동 중에도 경제적으로 수익성이 낮은 사업 혹은 소규모이거나 이득이 없는 시장에 참여하기 때문에 일회성 또는 지속적인 정부 개입이 필요하기도 하다.

사회발전을 위한 부처간 협의회

COMITÉ INTERMINISTÉRIEL DU DÉVELOPPEMENT SOCIAL, 2001년 2월

사회적경제 기본법⁷⁶-발췌

사회적경제 기본법 개관

비영리 단체, 협동조합, 공제회로 이루어진 사회적경제기업은 19세기 중반 이후 퀘벡의 발전, 위상, 사회경제의 지속과 지역적 활력에 크게 기여해 왔다.

사회적경제기업은 상품과 서비스 생산을 위해 협동하는 사람들의 헌신과 기업가 정신이 만들어낸 결과이다. 경제 활동을 통해 구성원 및 커뮤니티의 바램을 이뤄내고 이들의 복지를 증진시킨다.

커뮤니티 요구 충족을 위해 필요한 지역사회의 힘을 동원할 수 있는 역량을 갖춘 사회적경제기업은 집합적 부를 이루는 중요한 지렛대가 되었다.

사회적경제기업은 기업의 구조와 운영에 다양한 형태로 영향을 줄 수 있는 집단적 가치를 기반으로 하며, 지속 가능한 연대 경제를 만들어 낸다.

“사회적경제”란 사회적 목적을 가진 제품과 서비스를 판매하는 기업들에 의해 운영되는 모든 경제활동을 뜻한다. 사회적경제기업은 또한 다음의 원칙을 따른다.

1. 기업의 목적은 구성원과 커뮤니티의 니즈를 만족시키는 것이다.
2. 하나 혹은 그 이상의 공공 의사결정 기관에 종속되지 않는다. 공공 의사결정 기관은 공공기관의 문서 열람과 개인정보 보호에 관한 법안(chapter A-2.1, Act respecting Access to Documents held by public bodies and the Protection of Personal information)의 내용에 규정되어있다.
3. 기업은 기업구성원이 스스로 경영하는 민주적 운영 시스템을 가능하도록 하는 기업 규칙을 정한다.
4. 기업은 경제적 생존을 추구한다.
5. 기업 규칙에 따라 기업 활동으로 발생하는 잉여 이익은 분배가 금지되며, 조합원과 기업 거래에서 발생한 잉여이익은 거래 양에 비례하여 조합원에게 분배된다.
6. 기업 법인에게 적용되는 규칙에 따라, 기업 해산 시 잔여 자산은 유사한 목적을 가진 다른 법인에게 양도되어야 한다.

사회적 목적은 금전적 이익이 아닌 구성원과 커뮤니티를 위한 서비스에 중점을 둔다. 구성원과 커뮤니티를 위한 복지를 증진하고 지속가능한 일자리의 창출에 기여하는 것이 사회적경제기업의 특징이다.

76 사회적경제 기본법 CQLR, E-1.1.1, 전문(前文)과 section 3

사회적경제 상티에⁷⁷

비전

상티에는 공동체를 위한 수익을 창출하고 커뮤니티의 니즈와 바람에 직결되는 공익을 보호한다는 목표로 다원적 경제를 실현을 위해 노력한다. 사회적경제기업은 집단적 운영을 보장하고 공동체의 경제적, 사회적 및 문화적 활력을 유지한다.

미션

사회적경제 상티에의 미션은 사회적경제를 퀘벡 다원적 경제의 핵심으로 성장시키는 것이다. 이를 위해 상티에는 경제를 민주화하고 연대, 형평성, 투명성의 가치를 기반으로 한 개발 모델의 출현을 지원하는 일에 적극적으로 참여하고 있다.

의무

- 지역과 퀘벡 전역에 걸친 사회적경제 관련 이해관계자, 파트너와 함께한다.
- 사회적, 경제적 변화를 위한 매개로서 사회적경제를 고무시킨다.
- 새로운 시장과 프로젝트에 대한 실험 및 개발에 적합한 환경을 조성하고 유용한 툴을 만든다.
- 외부 사회적경제 단체 및 사회운동과 연대를 쌓아 사회적경제 개발 모델을 추진한다. 해외에서도 이를 위한 활동을 추진한다.

상티에의 역할

앞으로 사회적경제를 위한 상티에의 역할은 다음 다섯 가지 활동 영역 중 하나가 될 것이다.

1. 사업 파트너 및 일반 대중에게 보다 민주적이고 지속 가능하며 협동적인 경제 발전을 위한 사회적경제의 비전과 기여를 강조.
2. 퀘벡 내 사회적경제 운동을 이끄는 주요 이해 관계자들의 협력을 도모해 협동기업 체제를 위한, 넓은 개념으로 말하자면 더 민주적이고 지속 가능하며 연대를 바탕으로 하는 경제시스템을 만들기 위한 환경을 조성하고 공공정책을 제안.
3. 사회적경제 운동과 관련된 다양한 주체들의 토론을 활성화하며 바람직한 사례가 있으면 함께 공유한다. 연대를 통해 새로 얻은 지식을 나누고, 분석, 예측 작업을 함께 진행하며 현장에서의 사회적경제 활동을 지원.
4. 시스템화가 유리한 영역(금융, 마케팅, 연구, 지식 전수)의 도구 개발 촉진.
5. 구성원과 파트너의 참여를 유도해 학습 및 토론을 활성화하고 및 국제적 네트워킹을 형성.

77 <https://chantier.qc.ca/?module=document&uid=867>

협동조합 공제회 협의회⁷⁸

1940년에 설립된 협동조합 공제회 협의회(CQCM)는 퀘벡 협동조합과 상호공제회의 네트워크가 만들어 낸 민주 조직이다.

협동조합 공제회 협의회(CQCM): 코옵 페데레, 아그로푸르 낙농 협동조합, 데자르댕, 라 카피탈 금융그룹, 프로 무투엘 보험, SSQ 금융그룹, 퀘벡 주거협동조합연합회, 퀘벡 식품협동조합연합회, 퀘벡 케이블 및 통신협동조합 연맹, 퀘벡 가정돌봄 및 건강협동조합연맹, 퀘벡 구급요원협동조합연합회, 누보퀘벡협동조합연맹, 학교협동조합 연맹, 퀘벡 임업협동조합연맹, 퀘벡 노동자협동조합네트워크, 퀘벡 장례협동조합연맹

3,300개의 협동기업으로 이루어진 퀘벡의 협동조합과 상호공제회의 고용인력은 약 100,000명에 이르며 \$334 억의 매출을 기록한다.

미션

CQCM의 미션은 국제협동조합연맹(ICA)의 원칙과 가치에 따라 퀘벡의 협동조합과 상호협동운동의 발전을 지지 해 퀘벡의 사회적경제적 발전에 기여하는 것이다.

CQCM의 미션 수행 방법은 다음과 같다.

- 협동조합, 상호조합분야와 이들을 위한 파트너 간에 협업을 조직
- 퀘벡의 협동조합과 상호협동운동의 이익을 대변하고 보호
- 협동조합과 상호협동운동의 발전을 도와, 각 단체의 구성원 및 공공을 위한 협동과 상호보완의 효과를 확대 시킨다.

협동조합법

(CQLR, ch. C-67.2)와 협동조합법에 따른 규칙Regulation Under the Cooperatives Act은 비영리 협동조합의 구성, 운영, 해체를 정의한다.

협동조합법은 협동조합의 창설, 사회적 자본의 구성, 회원 자격의 정의, 회의 개최(연례 및 비정기회의), 이사회의 구성 및 운영, 협동조합의 정관(정관 No.1) 또는 조직 내부 운영, 차용, 보증 발행 등의 형태와 성격에 대한 규칙을 정한다. 협동조합법은 또한 협동조합이 유지해야 할 등록명부, 감사 요건 및 초과 지급 또는 잉여분에 대한 분배 방법을 정의한다. 또한 협동조합의 합병, 청산 및 해산에 관한 조항을 규정한다. 마지막으로, 이 법은 협동조합 연합에 적용되는 규정을 함께 포함한다.

협동조합 법에 따른 규칙은 협동조합의 명칭, 재무제표의 형식과 성격, 감사, 회원 참여 비중(총 운영의 50 % 이상), 다른 범주에 포함되는 협동조합 대한 정산 방법 및 수수료 체계를 규정한다.

78 <http://cqcm.coop/a-propos/mission/>

국제협동조합연맹(ICA)의 원칙

정의

협동조합은 공동으로 소유하고 민주적으로 운영되는 독립체를 통해 공유경제, 사회적, 문화적 니즈와 바람을 충족시키기 위해 자발적으로 연합한 자주적 단체이다.

가치

협동조합은 자조, 자기책임, 민주, 평등, 공정, 연대의 가치를 바탕으로 한다.

협동조합 설립자들의 뜻에 따라 협동조합 조합원들은 **정직, 개방, 사회적 책임, 배려의 도덕적 가치**를 존중한다.

원칙

협동조합의 가치를 실천하기 위한 가이드라인은 다음과 같다.

1. 자발적이고 개방적인 조합 가입

협동조합은 자발적으로 조직되며 성별, 사회적, 인종적, 정치적 또는 종교적 차별 없이 조합의 서비스를 이용할 수 있고 조합원의 책임을 기꺼이 받아들일 수 있는 모든 사람들에게 개방되어 있다.

2. 조합원들의 민주적 권한

협동조합은 정책을 마련하고 의사를 결정하는 과정에 적극적으로 참여하는 조합원들이 조직을 관리하는 자발적 단체이다.

대표로 선출된 자는 조합의 대표로서 조합원들에 대한 책임을 다한다.

1차 협동조합에서 조합원은 동등한 투표권을 행사한다(1인1표). 다른 단계의 협동조합도 모두 민주적 방식으로 조직된다.

3. 조합원의 경제적 참여

조합원은 협동조합의 자본에 공정하게 기여하고 이를 민주적으로 통제한다. 자본 중 최소한의 일부는 일반적으로 협동조합의 공동 재산이다.

조합원은 일반적으로 조합원 자격 조건으로 조합에 납입한 자금을 대해 유한의 보상을 받는다. 조합원들은 다음의 목적 중 일부 혹은 전부를 위해 조합의 자금을 잉여금으로 할당한다. -최소한 일부를 불가분 적립금으로 설정함으로써 조합의 발전에 보탬 -협동조합의 거래에 비례하여 조합원들에게 혜택을 제공 -조합원이 승인한 기타 다른 활동에 대한 지원

4. 자주성과 독립

협동조합은 자조적인 단체로서 조합원에 의해 운영된다. 정부를 포함한 다른 단체와 계약을 맺거나 외부 자원으로 부터 자본을 조달하는 경우, 이 모든 행위는 조합원들에 의한 민주적 통치를 보장하고 조합의 자율성을 유지하는 조건을 바탕으로 한다.

5. 교육, 훈련, 정보

협동조합은 조합, 선출직 대표, 관리자 및 직원이 협동조합 발전에 효과적으로 기여할 수 있도록 교육 및 훈련을 제공한다. 그들은 일반 대중-특히 젊은 층과 영향력있는 집단-에게 협동의 본질과 이점을 알린다.

6. 협동조합 간의 협동

협동조합은 조합원을 위해 가장 효과적으로 봉사하고 지방, 지역, 국가 혹은 국제기관과의 공조를 통한 협력운동을 강화한다.

7. 커뮤니티와의 관계

협동조합은 조합원이 승인한 정책을 통해 커뮤니티의 지속적인 발전을 위해 노력한다.

협동조합의 종류

	협동조합의 유형				
	노동자 협동조합	노동자 지분참여 협동조합	소비자 협동조합	생산자 협동조합	연대 협동조합
노동자100%	X	X			
노동자와 파트너<100%					X
고객			X		X
생산자				X	
공급자				X	X
후원 조합원					X

협동조합 유형 선택

협동조합은 소비자협동조합, 생산자협동조합, 노동자협동조합(WC), 노동자지분참여협동조합 그리고 연대협동조합의 다섯 가지 형태를 띈다.

소비자협동조합

소비자협동조합의 주요 목적은 조합원에게 양질의 상품과 서비스를 제공하는 것이다.

생산자협동조합

생산자협동조합의 주요 목적은 <협동조합 기본법> section 193.2가 정의하듯, 생산자 조합원들에게 전문성 혹은 기업의 운영을 위해 요구되는 제품과 서비스를 제공하는 것이다.

노동자협동조합

노동자협동조합은 협동적 행동의 규칙에 따라 회원과 준 회원에게 일자리를 제공한다는 목적으로 경영에 직접 참여하기 위해 노동자로서 모인 자연인(自然人)으로 구성되어있다.

상황이 가능한 자금제공자의 자금(주로 대출)을 이용해 기업을 취득할 수 있는 피고용인 집단은 노동자협동조합의 구성방식을 택할 수 있다.

노동자지분참여협동조합

노동자지분참여협동조합은 자신이 고용된 회사의 주식을 취득하고 보유하기 위해 모인 자연인으로 구성된다. 노동자가 주식을 보유하고 있는 회사가 운영하는 기업을 통해 회원 및 준회원에게 일자리를 제공하는 것을 목표로 한다.

다음의 세 가지 환경이라면 노동자지분참여협동조합이 가장 적절한 조합의 유형이 될 수 있다.

1. 노동자가 수년에 걸쳐 회사의 주식을 점차적으로 매입한 경우. 일정 기간동안 이들은 판매자인 기업과 더불어 노동자지분참여협동조합을 구성하여 공동 소유주가 된다. 이러한 유형의 단계별 기업 판매/구매에는 몇 가지 장점이 있다.
 - 자금 활성화. 판매자의 기존대출(판매잔고)이 외부 자원에서 자금을 끌어와야 하는 필요를 줄이기 때문.
 - 실무자가 그대로 유지되어 전문성을 유지할 수 있다.
 - 사업적 리스크 감소. 기존의 기업 소유주와 함께 함으로서 금융 파트너와 신뢰를 유지한다(투자자에게 긍정적)
 - 승계 조항이 포함되어야 함(청산시 누구에게 인수할 것인지)
 - 판매자를 위한 생명보험 계획
2. 회사 주식을 일부 보유하는 관리자들과, 노동자지분참여협동조합으로서 또 다른 일부 주식을 보유하는 직원들, 두 그룹으로 분리된 경우.
3. 직원들이 연합 또는 파트너십을 통해 외부 자금을 확보하여 거래의 자금 조달 구조 (개발 자금, 벤처캐피털 자금, 공급·유통망 등)를 갖추는 경우

연대협동조합

연대협동조합의 조합원은 다음 중 최소 두 가지 범주로 나뉜다.

- 조합이 제공하는 서비스를 사용하는 개인 혹은 단체 조합원. 조합의 제품과 서비스의 공급자 혹은 최종 사용자
- 노동자 조합원, 협동조합을 위해 일하는 자연인
- 후원자 조합원. 협동조합의 목적을 성취함에 있어서 경제적, 사회적, 혹은 문화적으로 관심이 있는 개인 혹은 단체

세 가지 주요 접근법의 결합

사회적경제기업이 다루는 문제와 과제들은 커뮤니티가 봉착한 지역적·사회적 개발 문제와 밀접하게 관련된다. 기업은 각기 다른 문제를 선택하고 이 문제를 해결하기 위한 다양한 전략을 세운다. 이러한 전략수립 과정에서 사회적경제의 여러 주체들이 참여하는 연합행동이 등장하기 시작했고, 효율적인 문제해결을 위한 다양한 접근방법들이 서로 결합했다.

- **경제활동을 위한 분야별 접근:** 생산/소비를 기반으로 하는 다양한 제품과 서비스를 제공해 니즈를 충족시킨다. 제품과 서비스에 대한 접근을 용이하게 하고, 부문 간 교류를 극대화하며, 규모의 경제와 여러 부문의 수직적 통합을 목적으로 한다.
- **지리적 접근:** 이 접근 전략은 활동보다는 지리적 측면을 더 고려한다. 지역 내에서 강화된 활동을 지원하며 고용문제와 지역적 활성화에 집중한다. 지리적 접근방법을 통해 고용 가능성 증대, 지방·지역 단위의 발전을 이루었고 주민들에게 광범위한 서비스를 제공하는 결과를 가져왔다.
- **고객과 노동자를 강조하는 접근:** 사람들이 모여 이룬 단체에 더욱 초점을 맞춘다. 경제 활동 혹은 지리적 개념을 넘어, 이 접근 전략의 목적은 사회 직업적 문제(훈련 사업), 혹은 장애인(맞춤형 일자리센터) 또는 노년층(자택요양사업) 문제를 다루는 사람들의 특수한 요구를 충족시키는 것이다.

이렇게 다양한 접근방법을 결합하고자 한다면, 기여하고자 하는 각 발전 접근법에 기업을 편성하는 비즈니스 계획서를 작성하고 자금 조달 요청을 할 때 이런 사실이 고려 되어야한다. 또한 이러한 다중 접근법은 일부 활동 분야에 있어 대출 약정을 복잡하게 만드는 요인이 된다.

사회적경제 그룹, 연합, 단체

사회적경제 그룹, 연합, 단체	홈페이지
Association des groupes de ressources techniques du Québec (AGRTQ)	agrtq.qc.ca/
Association des haltes-garderies communautaires du Québec (AHGCQ)	ahgcq.org/
Association des médias écrits communautaires du Québec (AMECQ)	amecq.ca/
Association des radiodiffuseurs communautaires du Québec (ARCQ)	arcq.qc.ca/
Association des transports collectifs ruraux du Québec (ATCRQ)	atcrq.ca/
Association québécoise des centres de la petite enfance du Québec (AQCEPE)	aqcpe.com/
Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI)	aqoci.qc.ca/
Coalition des entreprises d'économie sociale en aide domestique à domicile	n.d.
Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ)	cdrq.coop/
Collectif des entreprises d'insertion du Québec (CEIQ)	collectif.qc.ca/
Confédération québécoise des coopératives d'habitation (CQCH)	cooperativehabitation.coop/
Conseil québécois des entreprises adaptées (CQEA)	cqea.ca/
Conseil québécois du loisir (CQL)	loisirquebec.com/
Fédération des coopératives d'alimentation du Québec (FCAQ)	fcaq.coop/
Fédération des coopératives d'habitation intermunicipale du Montréal métropolitain (FECHIMM)	fechimm.coop/
Fédération des coopératives de câblodistribution et télécommunication du Québec (FCCTQ)	fcctq.ca/
Fédération québécoise de coopératives de maisons familiales rurales	n.d.
Fédération des coopératives de paramédic du Québec (FCPQ)	fcpq.coop/
Fédération des coopératives de service à domicile et de santé du Québec (FCSDSQ)	fcsdsq.coop/
Fédération des coopératives du Nouveau Québec (FCNQ)	fcnq.ca/
Fédération des coopératives funéraires du Québec (FCFQ)	fcfq.coop/
Fédération québécoise des coopératives en milieu scolaire (FQCMS/COOPSCO)	fqcms.com/
Fédération québécoise des coopératives forestières (FQCF)	fqcf.coop/
Fédération québécoise des organismes communautaires Famille (FQOCF)	fqocf.org/

사회적경제 그룹, 연합, 단체	홈페이지
L'aile rurale des entreprises d'économie sociale en soutien et aide à domicile du Québec	n.d.
MicroEntreprendre	microentreprendre.ca
Mouvement Desjardins	desjardins.com/ca/
Regroupement des auberges du coeur du Québec (RACQ)	aubergesducoeur.org/
Regroupement des CDEC du Québec	
Regroupement des Centres d'amitié autochtone du Québec (RCAAQ)	rcaaq.info/en/
Regroupement des maisons pour femmes victimes de violence conjugale	maisons-femmes.qc.ca/
Réseau de la coopération du travail du Québec (RÉSEAU)	reseau.coop/
Réseau des centres de ressources périnatales (CRP)	reseaudesgrp.org

출처: CSMO-ÉSAC, 2016, Les repères en économie sociale et en action communautaire

참고문서 섹션 3

미션과 발전전략

굵은 글씨체로 표기된 내용은 기업의 1차적 미션을, 회색배탕안에 있는 내용은 기업의 2차적 미션을 의미한다.

기업	업무	영역	고객
어린이센터	어린이와 가족을 위한 서비스 개발	커뮤니티를 위한 고용 및 서비스 창출	어린이 및 가족
폐기물 관리 시설	매립지에 버려지는 쓰레기의 양을 줄여 환경문제 해결에 기여. 필요한 산업분야에 원자재 공급	고용창출, 도움이 필요한 사람들에게 낮은 가격의 제품을 제공	구직자 혹은 소득보장 사업자
노동자협동조합	활동 확장	고용 창출	협동조합 조합원을 위한 고용창출
연대협동조합	해당 분야나 영역과 관련된 활동을 개발하고 유지보호		해당 지역, 직업, 분야의 사람들
노동통합기업	제품과 서비스 제공 ■ 식품서비스 ■ 가구 ■ 컴퓨터 등	고용창출 고용가능성 증대	노동통합에 어려움을 겪는 사람들
문화적기업	문화상품과 서비스 제공, 예술가 소득 지원	고용창출, 대중에게 문화제품을 제공. 지방 및 지역 관광활동에 기여	예술가, 일반대중
레크레이션-관광업	레크레이션 장비와 서비스 제공	고용창출, 관광활동 기여	일반대중과 외국인관광객
맞춤형 일자리 문화	제품과 서비스 제공 ■ 쓰레기 관리 ■ 제품생산	고용창출 기업에 서비스 제공	장애인

위에 제시된 활동방식은 상호 배타적이지 않으며 가로열과 세로행의 결합이 필수적인 것은 아니다.

집단적 거버넌스의 과제

노동자가 직접 경영하는 민주적인 조직 모델을 구축하기 위해서는 권한과 역할의 적절한 분배-운영기구 내부 간(총회와 이사진), 운영기구와 실행기구 간-가 핵심 사안이다. 조직의 성숙한 운영을 위해서는 운영주체들의 권한과 역할의 분배를 주요 과제 중 하나로 삼아야 할 것이다.

이사회가 조직 운영을 대표하지만, 총회도 이사회 못지않게 중요한 역할을 수행한다. 이사회는 기업의 재무 보고서를 준비하고 예산을 채택하여 이를 매년 총회에 제출한다. 총회에서는 조직의 주요 정책 방향이 채택되고, 이사회가 선출된다. 기업의 전반적 운영은 총회에서 결정된다고 할 수 있다. 예를 들어, 협동조합법(Cooperatives Act)은 연례 총회 참여자의 여덟 가지 권한⁷⁹을 인정한다.

1. 연간 보고서와 감사 보고서에 대한 의견수집
2. 잉여이익 혹은 운영비 배분
3. 이사 선출
4. 감사 지정
5. 이사회 구성원 혹은 운영위원회 위원의 출석인원 기준을 결정(해당되는 경우)
6. 실무책임자 또는 회계책임자가 이사회 구성원인 경우, 이들에 대한 보수 결정
7. 총회에서 정해야 할 기타 사안 결정
8. 총회의 권한 내에서 해결할 수 있는 문제에 대한 질의 응답

내부 조직 운영의 문제점

단체가 안정된 구조를 갖추었다고 해서 공동의 이익을 위해 일하는 각기 다른 조직사이에 의견교환이 항상 원활히 이루어지는 것은 아니다. 기업 및 단체의 운영·관리와 관련된 문제점은 아래와 같다.

- 사회적경제기업의 민주적인 구조로 인해 정치적 불안정성이 잠재한다. 이사회 구성원 변경으로 조직운영이 불안정하며 관리자는 장기계획 진행에 어려움을 겪을 수 있다.
- 선출된 대표들은 기업의 재정 및 운영 상황을 우선 고려하기 보다는, 일반조합원들이 즉각 필요하다고 생각하는 니즈를 우선 충족시켜야 한다는 압박을 느낀다.
- 기업 운영 및 대규모 예산관리 등의 복잡한 사안을 다루기 위한 전문성을 갖출 수 있도록 선출된 대표들은 반드시 관련 교육을 거쳐야 한다. 이를 위한 기업 지원 역시 뒷받침되어야 한다.
- 잉여의 재분배를 위해 기업이 선택해야 하는 독립성과 관련해 회원들의 자기관리 역량이 늘 완벽히 갖추어지는 것은 아니다.
- 사회적경제기업 내 법적 권력 대 정치적 권력, 특히 회원으로서의 지위와 직원으로서의 지위 사이 내적 혼란이 존재한다.
- 회원들은 때로 스스로가 기업에 대해 완전하고 고유한 개인적 소유권을 지닌다고 생각하지만, 사실 기업의 법적 소유자는 기업 및 단체 그 자체이다.

79 협동조합법, CQLR, ch. C-67.2, section 76

위의 문제들은 단체차원의 진단, 회원교육, 경영관리 코칭 등의 다양한 방법을 통해 해결할 수 있다.

- 기업경영의 안정성 확인
- 운영상 균형을 위해 영입한 외부 이사가 실질적으로 도움이 되는지 평가
- 기업재정 안정화와 재정안정유지
- 협동조합의 경우, 내부 정관에 언급된 사유로 퇴직하거나 사임한 회원에게 해당 구좌를 상환할 수 있는 역량 확보

조직적 활력의 직접적 영향

회원	협동기업
<p>조직적 활력:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 논의와 집단적 결정과정에 회원이 개입. 시민의 참여가 확대 	<p>조직적 활력은 기업의 전반적 능력을 상승시킨다. 이유는 다음과 같다.</p>
<p>노동자협동조합:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 고용 ■ 훈련, 인식강화 ■ 근무환경 개선 능력 ■ 노동 결과 분배 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 구성원의 아이디어 수렴 ■ 공동의 이익, 집단적 이익 ■ 기업의 미션 이행과 사업 진행 중 발생하는 문제들에 대한 상호 이해
<p>생산자협동조합</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 공동으로 소유한 생산수단이라는 방법론을 통한 서비스와 경제활동에 대한 접근이 가능 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 커뮤니티 내 기업의 착근성 향상과 커뮤니티의 지원에 강화
<p>소비자협동조합</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 소비자의 니즈와 바람에 상응하는 가격과 품질을 갖춘 경제적 활동/서비스에 대한 접근이 가능 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 사용자와 직접 연결. 기업은 니즈의 변화에 따라 제품과 서비스를 적절하고 빠르게 대응 ■ 내부 의사 소통이 직접적으로 이루어짐으로서 개선사항이 즉각 반영됨. 기업의 역량 증가로 이어짐
<p>비영리단체</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 커뮤니티 구성원 및 파트너는 기업의 역량을 키워 보육, 레크리에이션, 문화, 환경, 교육 등 지역 사회 봉사를 위한 미션을 성공적으로 수행 ■ 민주 행동을 바탕으로 적극적인 시민의식을 위한 훈련과 교육 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 직원과 자원봉사자들이 기업과 기업의 미션을 실제 커뮤니티나 온라인 커뮤니티에 알리는 역할을 대신함

이사회 의 역할

첫 번째 역할: 전략적 방향 설정(방향수립 및 승인)

전략적 방향은 다음에 따라 정해진다.

- a) 단체의 미션
- b) 단체의 비전. 비전에는 포부가 담겨있다. 포부에서 행동이 시작되고, 이 포부에는 전진하는 역동적인 단체의 이미지가 투영된다.
- c) 단체의 가치. 가치는 모든 인본주의 경영관리 철학의 초석이 된다. 단체의 가치를 기준으로 기업 운영자는 중요한 순간에 올바른 결정을 내린다.

두 번째 역할: 전략 포지션 선택

전략이란, 장기적 쟁점 혹은 장기적 상황에 대응하는 단체의 방향을 의미하며, 전략의 결과는 중장기에 걸쳐 나타난다. 비록 전략의 방향을 결정하는 것은 중장기적 사례들과 관련되지만, 단체의 개별 프로그램과 일반적 방향에 대한 전략 역시 정기적으로 설정해야 한다. 이사회에서 이러한 전략적 결정이 내려진다.

전략 계획은 결과기반 경영사이클의 출발점이 된다. 전략 계획을 통해 조직은 우선 순위를 결정하고 원하는 결과를 얻기 위해 노력한다(실행 계획).

경영진이 설정한 목표에 의문을 제기하고 관련 위험, 요구되는 자원 및 얻게 될 이익을 고려하여 경영 전략이 합리적인지 평가하는 것이 이사회 의 책임이다. 이사회는 경영진의 전략이 조직의 사명과 가치를 반영하는지 또한 확인해야 한다.

경영진이 비즈니스 계획을 승인한 후에도 이사회는 반드시 해당 계획이 실행되고 있는지, 상황의 변화에 따라 세부계획의 조정이 이루어지는지 등을 감독하기 위한 시스템을 구축해야 한다.

세 번째 역할: 상임이사를 고용하고 그 역량을 평가

역량과 능력을 갖춘 상임이사를 지정하는 것은 이사회 의 중요 결정 중 하나이다. 상임이사를 지정하고 고용이 결정되면, 정기적인 업무 평가 혹은 기여도 평가가 객관적으로 이루어져야 한다. 이러한 평가프로세스 틀이 마련되어 있는 이사회를 흔히 찾아보기는 어렵다.

네 번째 역할: 관리감독 메커니즘 개발과 도입

관리감독 메커니즘은 다음의 네 가지 부문으로 나뉜다.

1. 이사회 자체감독: 이사회는 이사진에게 요구되는 이사회운영기준, 행동규칙 등을 정한다.
2. 위원회 감독: 이사회는 위원회를 구성하고 상임이사의 운영 위원회와 관련된 규칙을 제정한다. 또한 상임이사가 위원회를 구성할 권한을 부여한다.
3. 상임이사 감독: 상임이사는 이사회가 결정한 사항을 집행한다. 상임이사는 이사회 구성원 중 유일한 직원이기 때문에 이사회는 최소한의 통제 및 평가 방법을 마련해야 한다.
4. 직원 감독: 직원의 관리감독을 위해 다루어야 할 내용은 광범위하다. 이사회는 운영과 관련하여 실무상 수용 가능한 범위를 결정하고 경영관리 규칙을 설정한다. 또한 사업상 연계되는 사업 파트너와 관계의 성격을 정하고 직원 보호규정에 대한 입장을 정한다.

다섯 번째 역할: 매년 프로그램과 예산을 승인

목표와 예산통제기준을 정해 피드백과 지속적인 평가를 얻는다

여섯 번째 역할: 모니터링

전략방향설정, 관리감독 체제 수립, 상임이사 지정, 프로그램 및 예산 결정의 과정을 모두 마치게 되면, 채택된 관리감독 메커니즘에 대한 후속 조치를 마련하고 메커니즘이 잘 지켜지는지 확인하는 것 또한 이사회의 의무이다.

일곱 번째 역할: 커뮤니티와의 소통을 위한 네트워크 형성과 관리

이사회는 일반대중과 구성원 간의 네트워크를 지속적으로 개발하며 네트워크를 이루는 개별 구성원들이 누구인지 명확히 인지해야 한다. 이사회는 지역 사회와 긴밀한 관계를 유지해야 한다.

여덟 번째 역할: 단체의 지속을 위한 노력

단체는 와해되기 쉽지만 이사회가 역동적이고 능률적으로 활동한다면, 그 단체는 오래 유지될 수 있다. 이는 이사회가 가장 큰 책임이자 역할이라고도 할 수 있다. 단체의 지속을 위한 이사회의 역할은 다음과 같다.

- a) 단체의 재정적 생존력 강화
- b) 이사회 구성원과 상임이사의 승계작업이 원활히 이루어지도록 지속적 노력.
- c) 단체의 외부평판 및 인식관리
- d) 리스크 관리

이사회 방향과 행동규칙

이사진 후보의 요건

바람직한 이사진 선출을 위한 조건:

- 단체와 단체가 속한 분야에 대한 관심과 열정
- 단체의 성장·발전에 대한 관심
- 전략적 비전
- 전문성(법, 세무, 재정, 마케팅, 커뮤니케이션 등 관련지식)
- 회원들과의 친밀성, 프로젝트의 집단적 해결에 대한 관심
- 정치적 배경지식
- 사업적 감각과 기회 포착 능력
- 상임이사에 대한 지지와 동시에 비판적 시각유지
- 당선 가능성과 본인의 의지
- 회의에 참석하는 자세(관련문서 사전검토)
- 경영진과 이사회 구성원이 함께 있을 때 이사회의 권한을 실행할 수 있다는 인식. 어느 누구도 이사회의 이름으로 단독 결정을 내릴 수 없다.
- 공동체 정신
- 신념을 가지고 열린 마음으로 일할 수 있는 능력
- 타인에 대한 존중과 차별반대(공동체 정신)
- 이사회에서 결정된 사안에 대해 일치단결
- 사안을 다룸에 있어 객관적이고 중립적인 자세 유지
- “좋은 관리자란 비판적인 시각으로 제시된 정보를 평가하고, 운영과 조직의 실질적 활동 간의 차이를 이해하며, 이사회를 위해 자신의 능력을 발휘할 수 있는 사람이다. 또한 단체를 둘러싼 다양한 환경을 인식하고 이해함으로써 이사회의 토론에 가치를 더한다.”
- 무엇보다도 단체의 이익을 우선시. 신중, 근면, 정직과 신의를 가지고 선의를 행한다.
- 기밀을 유지하고 소문을 확산시키지 않는다.
- 이해의 충돌을 피하고 이해관계 해소를 위한 규칙을 따른다.

이사회 운영 역량을 높이기 위한 15개 행동방안

1. 이사진 구성 시, 이사진의 전문지식과 경험을 바탕으로 이사회가 단체와 관련사업에 대한 이해를 위해 필요한 지식을 갖추도록 한다. 이사회 구성원 간 전문성을 보완하도록 한다.
2. 다양한 측면을 대표할 수 있도록 이사진 구성에 균형을 맞춘다.
3. 공석이 없도록 한다.
4. 전문성을 보완할 수 있도록 이사회에 충분한 수의 외부 이사를 포함시킨다.
5. 회의 참석 뿐 아니라, 이사진으로서의 역할을 수행할 수 있도록 충분한 시간을 할애 할 것이 이사회 구성원에게 요구된다.
6. 단체의 규칙과 단체가 직면하고 있는 어려움(기술적, 재정적, 조직적, 단체의 경쟁력과 관련된)을 인지할 수 있는 기회를 회원, 특히 신규 회원에게 제공한다.
7. 단체의사결정, 경영관리방법에 대한 의견을 모은다.

8. 기업의 성과를 다양한 관점으로 평가할 수 있는 방법을 모색한다.
9. 기업을 언급하는 외부 자료를 이사진과 공유한다.
10. 독자적인 이사진의 특별회의 소집에 응하고, 이사회 회의에서 논의할 안건을 준비한다.
11. 상임이사 업무 성과에 대한 연례평가 진행
12. 이사회 구성원 각각에 대한 연례평가 진행
13. 정기적인 이사회 업무평가 진행
14. 이사회와 위원회간 지속적인 회의를 열고 전략적 사안에 대해 심도 있는 논의가 충분히 자주 이루어지도록 한다.
15. 충분한 검토 후 결정을 내릴 수 있도록 관련 정보를 이사회 구성원에게 미리 제공하고 회의 시간을 효율적으로 사용

단순히 규정이 요하는 형식적 민주 관리체가 아닌, 실질적인 민주적 운영이 이루어져야 한다.

- 투명성과 민주주의의 원칙에 부합한 결정이 이루어져야 한다. 운영기구의 구성원은 올바른 결정을 내리기 위해 필요한 정보를 이용할 수 있어야 한다. 이사진의 경우 예산, 발전 전략, 투자계획, 급여정책, 잉여금 활용에 대한 정보가 공유되어야 한다.
- 의사 소통, 결정, 협의 과정을 통해 운영적 활력을 높여야 한다. 운영위원회는 이러한 메커니즘의 한 예이다.
- 시작 단계 기업의 경우, 앞으로 기업과 함께 할 회원들이 기업 역사에 대한 이해가 부족하다면 민주적 조직이란 무엇인지, 실제적인 업무는 어떻게 이루어지는지에 대한 교육이 이루어져야 한다. 이러한 교육은 연합체, 협동 개발 단체, 부문 별 사회 경제 네트워크 또는 이를 교육하는 전문 회사 등 외부에서 제공하는 것이 바람직하다.
- 내부적 지원이 필요하거나 긴장 발생 위험이 있는 경우 이사진의 일부 직위를 조직 외부의 개인에게 할당하는 것이 좋다. 이들은 행정적 철저함(의제준비, 의사결정 등)을 가하여 단체의 운영규칙을 구성하고 지속시키는 데 매우 긍정적인 역할을 할 수 있다.

상황이 다르다면 이사회운영의 접근방향 또한 다르다. 하지만 민주적 경영이라는 핵심은 변하지 않는다.

사회적경제기업의 민주적 경영을 확립하는 과정은 아래의 조건에 따라 차이가 있다.

1. 직원이 의사결정권한을 보유
2. 회원(급여를 받지 않음)이 의사결정권한을 보유.

상황1: 의사결정이 직원들에 의함

노동자 혹은 생산자협동조합의 경우, “단체”의 조합원이 곧 그 단체의 직원이다. 각각의 조합원은 전문성을 발휘해 당면한 문제에 대해 집단적인 이해가 가능하도록 하며 문제 해결 역량을 강화시킨다. 직원이 이사회에 선출되면 다음 두 가지 역할 사이에 때때로 혼란이 생기기도 한다.

- 직원으로서 기업 운영을 위한 역할(판매, 생산, 관리 등). 직원의 전문성, 특히 상임이사를 겸하는 직원의 전문성은 리더십의 형태·방향에 영향을 준다.
- 리더십을 발휘하는 이사회 대표로서의 역할

이같은 혼란으로 인해 기업의 민주성과 운영상 효율을 떨어뜨릴 수 있다. 예를 들어, 판매 및 수익목표가 미달되면 조합원의 급여 지급이 어려워진다. 이로 인해 내부적 불화가 발생하고, 상황에 따라:

- 기업이 급여문제를 해결할 수 있도록 각 구성원이 문제에 대한 솔루션을 찾기 위해 더 열심히 활동함으로써 응집력과 동기를 강화할 수 있다.
- 반대의 경우로, 급여문제로 인해 직원이 탈퇴하거나, 조합원 간 서로에 대한 실망으로 대인관계의 위기가 발생하고 결국 이는 기업 해산으로 이루어질 수 있다. 이 경우 전문인력의 손실이 발생하여 경제적 성과를 저해할 수 있다.

갈등관리에 대한 내부 역량에 따라 위의 두 가지 시나리오가 나타날 수 있다(동일 기업 내에서 일정 기간을 두고 두 사례가 차례대로 일어날 수도 있다).

이러한 내부 역량은 항상 민주성의 두 가지 요소-민주적 구조와 실천, 민주적 리더십-에 의해 결정된다.

기업 내 민주성이 제 기능을 한다면 기업 운영은 투명하게 이루어질 것이다. 정보교환과 토론이 원활하다는 것이다. 민주성이 뿌리깊은 단체의 조합원은 기업이 당면한 문제에 대해 논의하고 집단적으로 해결책을 찾는다.

민주적 리더십 아래에서 조합원은:

- 의견 발의와 질문의 기회를 갖는다. 각각의 조합원은 당면한 문제에 대한 정보를 공유하고 있기 때문이다.
- 문제해결 방법을 제안하여 조합원 간 투표로 의견을 수렴한다.

사실, 위의 상황은 이사회의 이사장이 아주 이상적인 경우를 묘사한 것이다. 상임이사(단체의 활력보다는 운영적 인 면을 다루는 것이 주요 임무인)와 혼동하지 말아야 한다. 때로 이사회와 더불어 한 명 이상의 조합원이 무급으로 봉사할 수 있다면, 내부 논의와 해결책 모색이 훨씬 더 용이해진다.

기업이 민주성과 리더십을 모두 견고히 갖춘다면, 어떤 기업이든 창업 초기에 겪을 수 있는 여러 문제들을 원활히 해결할 수 있다.

상황2: 의사결정이 기업으로부터 보수를 받지 않는 자원봉사자들에게 의함

이는 소비자협동조합(혹은 일부 연대협동조합에서 볼 수 있듯, 사용자가 대다수를 차지하는 협동조합)과 비영리 단체(NPO)의 상황이다. 이곳의 이사들은 “기업의” 활동에 대해 깊이 알지 못하는 경우가 종종 있다. 반대로, 기업의 생존력 혹은 미션 등 좀더 일반적인 문제에 관해서는 깊고 자세히 파악한다.

일반적으로, 이사회 구성원은 자신이 지녀야 할 책임의 정도를 인지한다. 이들은 자신이 승인한 결정이 가져올 수 있는 영향에 대해 조심성 있는 태도를 취하는 경향이 있다. 하지만 단체의 일상적인 업무에 대해 자세히 알지 못하는 이사회 구성원이 상임이사와 신뢰 관계가 일정수준 구축되었다고 생각하면 이사진의 모니터링 역할을 체계적으로 수행하지 않은 채 결정을 승인해버리는 경우가 생긴다.

이러한 방식이 특별히 문제될 것은 없다. 때로는 신속한 의사 결정이 필요한 경제적 단체에서는 도리어 더 적절한 조치일 수 있다. 그러나 이사회가 계속 의사결정에 대해 예의주시하고 있으며, 기업에 중요한 영향을 미치는 의사 결정 (재정적 책임 및 전략 개발 등)에 대해 계속 인지하고 있음을 확인하는 것이 필요하다.

권한 위임이 긍정적인 결과로 이어지기 위해서는 위임받은 개인(즉, 상임이사)의 결정이 올바른 방향으로 진행되고 있는지 위임한 주체(지금의 경우 이사회)가 정기적으로 모니터링 해야 한다는 것을 기억해야 한다.

일반적으로, 이사회가 자원봉사자로 구성된 단체의 민주적 자질은 항상 전후 맥락의 흐름 속에서 판단되어야 하기 때문에, 보편적인 모델에 대한 언급을 지양해야 한다.

커뮤니티 착근성과 기업 프로젝트의 관계

다음은 기업이 커뮤니티에 깊게 뿌리내릴 수 있는 계기로 작용하는 활동들의 예시이다.

- 지방의 한 소비자협동조합이 인수한 식료품점, 혹은 노동자협동조합을 결성해 자신이 일하던 가게를 재 오픈하여 운영하는 철물점은 지역주민의 지원으로 지속가능한 시장을 창출한다.
- 앞의 예시에서 볼 수 있듯 보육 서비스, 주택 지원 서비스, 문화 또는 관광 활동을 제공하는 NPO는 지속 가능한 시장을 창출 할 수 있다.
- 기업의 활동 유형 및 종류에 관계없이, 고용 창출을 위한 협동기업의 설립은 어려움을 겪고 있는 지역 사회에 도움을 줄 수 있다.
- 청년층 혹은 노동 시장에서 제외된 사람들의 취업가능성을 높이거나 이들을 위한 훈련과정을 마련함으로써, 취업교육사업을 지지하는 지역 사회의 관심을 받는다.

커뮤니티의 경제적 사회적 가치를 높여주는 기업과 프로젝트는 자연스럽게 커뮤니티의 지지를 받게된다. 이로서 기업은 착근성을 갖출 수 있게 된다.

시장

경제적 미션의 핵심인 제품과 서비스

기업이 상업 활동을 하기 위해 기본적으로 필요한 제품 및 서비스와 미션 수행을 위한 제품 및 서비스는 보통 상호 보완적이거나 호환이 가능하다. 이러한 제품과 서비스는 사용자의 니즈에 응답한 결과이다. 경쟁 관계 속에서 기업의 포지셔닝을 나타내는 제품과 서비스는 그만의 특징과 경쟁력을 갖춰야 한다.

기업은 사업의 전반적인 윤곽을 그려내기 위해 프로젝트의 특징을 부각시켜야 한다. 이 전반적 모습을 통해 다시 마케팅 전략의 각 측면에 영향을 미치는 요인을 파악할 수 있다.

- 기업의 활동, 제품 혹은 서비스에 대한 설명
- 고객 혹은 수혜자와 이들의 니즈를 파악
- 수요 혹은 니즈에 응하여 제안한 제품의 독창성이나 관련성을 입증
- 제품이나 서비스에 대한 시장의 인식을 높임(타겟 고객, 정부)
- 경제적, 사회적, 환경적 의미의 가치를 명시
- 동일한 분야, 지역에 있는 경쟁 업체와 기업이 제안한 제품 또는 서비스를 차별화한다(강점과 약점).

가격

협동기업의 경우 수입이 절대적으로 상업적 판매에서만 창출 되는 것은 아니지만 상당한 부분을 차지하는 것은 사실이다. 가격 설정은 재정수입과 마케팅 전략에서 중요한부분을 차지한다. 가격을 설정하는 것은 제품이나 서비스의 비용을 수학적으로 계산하는 것 이상을 의미한다. 가격결정 시 사회적경제기업이 고려해야 할 부분은 다음과 같다.

- 제품의 비용
- 전반적 시장가격과 기업의 목표 고객/사용자
- 경쟁업체의 가격
- 지불조건(예: 고객과 공급업체의 정산 주기)

동시에, 사회적경제라는 가치는 기업이 기업의 미션에 따라 사업을 펼치도록 하는 동력으로 작용해야 한다. 일부 경우에 있어, 대중의 니즈가 실질적인 수요로 이어지는 것은 아니다. 생산 비용만 고려한 가격임에도 고객은 지불 능력이 없을 수 있고, 제안한 서비스가 집단적 성격을 갖기 때문이다. 기업은 수익 창출 방법 혹은 보완수단을 명확히 해야 한다.



일부 제품과 서비스에 대한 정부 보상

일정분야와 관련하여, 사회적경제기업 수입의 일부는 정부가 거둔 세금에서 오는 경우가 있다. 정부는 재정을 조달해 기업이 공익증진에 기여한 부분에 대한 보수를 지급한다.

- 기업은 시청에 비용을 청구한다. 시청은 쓰레기 수거 및 재활용(도로 정비와 동일한 방식으로 진행) 같은 공익 서비스에 대한 비용을 지불하여 기업의 고객이 된다.
- 정부가 퀘백 사용자들을 위한 서비스를 제공하려고 할 때, 사회적경제기업은 보육 혹은 가사보조 비용을 부담한다(대중교통 이용처럼. 사용자는 비용의 일부만 지급)
- 레크레이션, 관광, 문화 서비스를 제공하는 기업은 후원금과 보조금을 받아 사용자가 지불해야하는 금액을 낮춘다.
- 노동통합 미션과 기업의 효율적 생산을 접목하고자 하는 조직은 기업의 경제활동결과로 발생한 수익 산출 시 교육 및 감독 비용을 정부에 청구함으로써 지속 가능한 재정적 자립을 이룰 수 있다.

전반적 환경

기업의 전반적 환경은 일반적으로 **정치적/법적, 경제적, 사회적, 기술적, 환경적, 인구 통계적 환경**으로 나타난다.

다음은 기업의 비즈니스 모델(운영방법, 마케팅, 기업활동)에 영향을 미치지만 기업의 통제범위에 있지 않은 사안들을 정리하여 표현한 것이다. 환경 분석에 다른 요소도 추가될 수 있다.

- 해당분야의 일반적 환경. 사업주기-창업, 성장, 성숙, 쇠퇴-중 어느 시기에 있는가?
- 해당 분야의 구조와 부가가치 창출 사이클. 기업의 업스트림 환경은?(공급업체와 그들의 영향은?) 기업으로부터 유통흐름은?(고객유형 혹은 그들의 영향은?)
- 향후 혹은 현재의 트렌드

전반적 환경을 배경으로 사회적경제기업의 프로젝트 개발자는 기업의 목표 고객과 사용자층을 명확히 하는 등 각 세부 환경을 고려해야 한다.

목표시장

시장조사는 고객이 중심이다. 일부 사회적경제기업은 “고객” 대신 다른 성격의 상업적 관계를 지칭하는 “사용자”라는 용어를 선호하기도 한다.

앞서 언급했듯이, 일부 기업은 경쟁적 압박 속에 제품의 가격을 올리기 보다는 서비스 접근성을 높이고 가격을 낮추는데 더 관심을 가진다. 기업의 방향이 이와 같다면 기업의 생존력이 높아지고 시장 안에서 사용에게 인식되는 존재감이 커진다. 이는 기업의 마케팅 전략이 적정했음을 증명하는데 도움이 된다.

시장 평가에서 잠재 시장을 분석하기 위해 사업 부문 단위로 비교를 진행하는 것이 중요하다. 많은 분야에 걸쳐 사회적경제기업이 분포해 있으며(예: 응급차운영, 산림관리, 장례, 환경보호, 신용, 문화, 레크레이션/관광, 커뮤니티 미디어, 공정무역 협동조합 등) 사회적경제기업과 관련된 정보 제공처로서 이들을 대표하는 단체, 연합 및 각 분야별 집단들이 생겨났다.

하지만 신생분야나 새로운 추진 사업에 관해서는 시장에 대한 데이터를 얻기 어렵다. 분야별 통계 분석은 더더욱 그렇다. 따라서 목표시장에 대한 분석을 위해서는 맞춤형 데이터뱅크(설문조사, 동종분야의 사업 관련 연구 등)의 구축이 필요하다.

이런 어려움이 있다 하더라도 기업은 그들의 목표로 하는 고객층을 분명히 하고, 해당 고객의 지리적 분포와 사회 경제적 특징을 정확히 파악해야 한다. 목표 세분화로 기업은 잠재 시장을 파악할 수 있고, 이를 바탕으로 사업적 잠재력, 더 나아가 제품과 서비스의 수요 등을 분석할 수 있다.

경쟁

니즈의 발생, 크기, 시장가치, 잠재적 고객이 원하는 특징에 따라 수요가 완전히 확인되면, 같은 분야에서 비슷한 제품이나 서비스를 제공하는 기업(직접경쟁대상), 혹은 비슷하거나 대체 제품 혹은 서비스(간접경쟁대상)를 제공하는 기업에 대한 정리가 가능하다. 기업에 영향을 미칠 시장의 경쟁구도를 분석한 자료를 보유하는 것은 애널리스트에게 매우 중요하다.

경쟁업체 분석 시 주의할 것은 목표시장과 관련된 모든 업체를 포함시켜야 한다는 것이다. 직·간접경쟁대상은 물론 기존의 민간시장에서의 경쟁업체도 포함되어야 한다.

또한 다음의 사항들은 반드시 포함되어야 한다.

- 경쟁업체의 수와 규모(직원 수, 매출 등)
- 제품과 서비스의 특징, 품질, 고객서비스, 이용의 신속성, 지불 조건
- 시장의 상태와 과거 업체들에 대한 정보(시장의 평가, 평판이 나뉘었던 브랜드, 사업기간)
- 마케팅 전략(유통, 커뮤니케이션, 가격)
- 기업의 강점과 약점
- 간접 경쟁 업체의 형태. 즉, 동일한 니즈에 다른 방식으로 응답하는 타 업체의 서비스

경쟁구조 분석이 끝나면 기업의 상황과 반드시 비교해 보아야 하며(이미 사업이 진행중이고 프로젝트가 설정되어 있는 경우) 기업의 미션에 따라 고객이 원하는 바를 충족시킬 수 있을 것인지 대한 가능성을 고려해야 한다(예: 소비자협동조합). 다음을 명확히 하기 위해 경쟁구조에 대한 분석은 반드시 필요하다.

- **목표시장에서 기업의 포지션:** 독점기업(보호독점 혹은 자연독점), 주요 경쟁업체, 대형 경쟁업체와 계약을 맺고 사업하는 2차적 경쟁업체 등
- **경쟁속에서 기업의 장점:** 경쟁 속에서 기업이 시장 활동을 어떻게 추진할 것인가를 분석함으로써 기업의 장점을 알 수 있다.

대중의 지불능력은 그들의 예산 안에서 한정되기 때문에, 사회적경제기업은 같은 분야에서 활동하는 단체의 실제 상황을 고려하여 포지션을 정해야 한다. 비교를 통해 기업을 분석 할 때도 사회적 성과에 대해 분야별 분석이 이루어져야 한다. 예를 들어 어린이 보육시설 또는 노동통합기업은 성취 지표를 공유할 수 있고 이러한 정보교환을 통해 경영실무를 개선시킬 수 있다. 따라서 이는 성격이 다른 동반자적 경쟁으로 볼 수 있다.

협력과 경쟁이 혼합된 전략 (코어퍼레이션+컴피티션=코피티션이라고도 함)은 잠재적 경쟁관계가 고객(공동 광고), 생산수단(생산능력공유), 대량공급을 위한 보완관계로 바뀌기도 하는, 민간분야에서도 도입 가능한 전략이다.

제품 및 서비스의 포지셔닝

이미 기존 사업자가 고객을 확보했거나 경쟁업체와 부딪히게 되면, 기업은 이들 업체와 다른 점을 부각시켜 사업을 진행해야 한다. 이러한 방식의 마케팅 접근방법은 고객의 입장에서 포지셔닝이라고 한다. 포지셔닝은 다양한 형태를 취한다.

- 특정 고객집단에 전달하기 위한 메시지
- 사회적 메시지
- 제품의 질과 고객 맞춤 서비스에 대한 약속

포지셔닝을 정하고 시장에 뿌리를 내리기 위해 포지셔닝은 다음의 요건을 갖추어야 한다.

- 지속성
- 명확성
- 신뢰와 설득력
- 특별함
- 경쟁력

마케팅과 수익목표

마케팅 목표는 판매, 판매량, 매출, 시장 점유율 및 수익과 직접 관련된 매개 변수 설정을 의미한다. 마케팅 목표가 성취되면, 이는 기업의 목표 달성에도 긍정적인 영향을 준다. 애널리스트는 마케팅 목표와 일반적인 목표(기업이 추구하는 목표)가 서로 일관성을 유지하는지 끊임없이 분석해야 한다.

시장의 규모, 해당 시장의 경쟁 수준이 파악되고 포지셔닝이 결정되면 기업은 수익 목표를 정하고 그 목표를 달성하기 위한 마케팅 전략을 구상한다.

마케팅 전략이 명확하게 정해지면 기업은 미션을 효과적으로 달성할 수 있고 그 효과를 확대하기 위해 단체가 가야 할 방향을 일관되게 유지할 수 있다.

마케팅 계획 과정에 다양한 전략을 결합시킬 수 있다. 기업은 아래 표에 나타난 한 가지 이상의 성장 전략을 선택해, 낮은 비용으로 시너지 효과를 낼 수 있는 차별화된 전략, 틈새전략 또는 기존에는 없었던 새로운 전략을 세워 시장에 기업을 위치시킬 수 있다.

성장전략	기존 제품	신제품
현재 시장	1. 시장침투	2. 제품개발
새로운 시장	3. 시장개발	4. 다양화

일부 마케팅 전략에서는 일반경쟁업체와 비교해 사회적경제기업이 지닌 강점을 강조한다. 사회적 목적을 추구한다는 사실은 브랜드 차별화 측면에서 확실하게 기업의 자산으로 작용할 수 있다. 전통적인 판매와 마케팅 이슈를 벗어나, 사회적 목적에 특별한 관심이 있는 고객의 니즈를 충족하기 위해 기업은 미션을 어떤 방식으로 이용할 것인지 명확히 하는 것이 중요하다.

고객 및 사용자가 사회적 목적의 미션을 바탕으로 결집하게 되면 미션을 지지하기 위한 자본이 형성되고, 협동기업의 생존 능력이 힘을 얻게 된다. 때로 고객은 구매를 결정할 때, 기업의 미션을 공감하고 해당 기업의 제품이나 서비스를 더 선호하게 된다. 사용자가 기업의 미션에 공감하게 되면 이는 “고객 충성도” 라는 직접적인 경제적 효과를 낳으며, 고객 충성도는 소위 ‘입소문’ 이라고 하는 잠재력에 의해 더 강해진다.

마케팅 전략은 기업의 마케팅 활동, 운영 및 재정 수단과의 일관성을 유지해야 한다.

분석

판매예측은 시장분석을 바탕으로 한다. 시장 자료를 분석해 수익변화의 원인을 찾고, 시장상황이 생산운영계획과 일치하는지 확인할 수 있다.

판매 예측 과정에서 프로젝트 성공을 위해 필요한 자원을 추정할 수 있고 상업적 잠재력도 예측할 수 있다. 수요를 추정하려면 기업이 관심을 갖고 있는 시장 세부시장 역시 고려되어야 한다.

- 무슨 제품의 가격이 얼마인가? 누구를 위한 제품인가? 언제 필요한가?
- 신제품인가 기존의 제품인가? 아니면 새로운 시장인가?
- 제품과 서비스의 판매 수익은?
- 서비스 계약 혹은 서비스 협상의 수익은?

서비스 수익 원천이 일반적인 고객/사용자가 아닌 납세자(정부 혹은 재단)일 때, 시장 잠재 가능성 분석과 판매예측은 다음을 명확히 하고 검증을 거쳐야 한다.

- 서비스 계약 혹은 협상으로 지불된 수익의 세부내용. 예: 문화적 활동 후원, 어린이 보육서비스의 부분적 보조, 매립지의 쓰레기 활용, 조림(造林) 작업에 대한 비용청구
- 일회성 혹은 다회성 정부보조의 조건과 보조 규모: 프로그램, 조건, 자격증명. 예) 사회기반시설 보조금, 운영 자금 대출, 스타트업 지원, 고용보조금
- 정부라는 고객의 요구에 따른 사회서비스에 대한 보수
- 정부보조 수익
 - 관련문서
 - 프로그램
 - 조건

위의 요소들을 바탕으로, 애널리스트는 최근 3년 내지 5년 사이의 수익변화 원인을 정확히 밝혀 낼 수 있다. 또한 해당되는 경우, 애널리스트는 시장전망과 공공프로그램 전망이 기업의 사업전략 및 수단과 일치하는지 확인해야 한다.

기업운영 관련 확인사항

아래 사항 확인을 위해 애널리스트는 실질적 지표들을 참고한다.

- 고정자산의 주요 항목에 대한 입찰가 목록(비교 가격 포함).
- 동종 사업체 예시
- 비교자료
- 직원구성과 각 업무별 급여 요약 표
- 대시보드와 생산성 지표
- 기타

애널리스트는 다음에 대해 필수적으로 일관성 분석을 진행한다.

- 공급
- 생산
- 유통
- 고정자산
- 개발
- 판매
- 서비스 전달
- 기타

일관성 분석을 통해 기업의 목표가 재정적, 물질적, 인력 자원과 일치하는지 확인해야 하며, 일치하는 경우 기업의 재무예측 신뢰성은 상승한다.

기업의 운영환경 분석에서의 중요쟁점

- **생산프로세스**
 - 생산환경, 방법과 과정, 기술, 요구되는 능력과 전문기술에 대한 설명
 - 노동력과 생산성 추정
 - 장비 이용율 추정
 - 생산관리 요건과 전문기술 가용성
 - 생산과 품질관리 수단
 - 비용/금액 평가
- **공급**
 - 원자재 생산지역
 - 구매관리
 - 운송과 보관 관리
 - 공급전략과 생산 간의 적합성
 - 생산과 공급의 안정성과 신뢰성
 - 대체 공급원 이용 가능성
 - 공급주체의 사회적, 지속가능한 개발의 가치에 대한 이해

■ **기반시설**

- 노동력과 기기의 업무배치
- 시설 마련과 유지 비용
- 시설의 수준과 성능
- 유지보수 계획
- 차량
- 그 밖의 필수 기기
- 판매예측과 생산능력 비교

■ **위치**

- 이용의 용이성
- 서비스, 공급 인접성
- 표면적, 사용가능 공간, 부지의 유형 등
- 교통비 혹은 교통이용 시간
- 임대료, 환경, 보안, 지대
- 외부 참고 예상 면적
- 운영의 제약 또는 추가비용을 유발하는 규정의 존재유무

인적자본: 기업활동 참여자의 역량확인

능력, 기술, 경험을 갖춘 직원과 이사회, 실무자가 모여 기업의 인적자원을 구성한다. 애널리스트는 기업 혹은 기업 활동의 난이도를 고려해 그 활동을 수행하는 팀의 능력을 평가해야 한다.

사회적경제기업에서 자원봉사업무의 잠재적 중요성

자원봉사자가 사회적경제기업 인적자원의 일부를 구성하기도 한다.

- 이사회 구성원과 경영관리 팀, 홍보·마케팅 위원회, 생산지원팀, 건설공사 진행 감독 팀 등
- 진행중인 사업, 유통, 환경운동, 티켓판매, 활기부여, 문화 혹은 관광 활동, 또는 자금조달을 위한 커뮤니케이션과 홍보활동에 함께하는 자원봉사자

위의 자원봉사자들은 미션 참여에 의미를 둔다. 자원봉사자와 파트너, 그리고 이들의 네트워크를 통해 기업은 기업활동과 관련된 광범위한 기술을 지원·제공 받으면서도 별도의 비용이 들지 않는다.

애널리스트는 기업이 일상적인 업무적 제약 속에서도 어떻게 전문성을 구축할 수 있었는지 밝혀야 한다. 또한 3부의 3.3 거버넌스에 제시된 툴을 사용해 이사회 구성원이 갖춘 전문 기술과 이들이 경영과 관련된 결정에 얼마나 개입이 되는지 확인해야 한다.

조직자본: 참여자간의 관계 평가

기업에서 활동하는 인력에 대한 개별적인 분석 외에도, 이들간의 관계를 분석하는 작업도 상당히 중요하다.

조직 구성원간의 관계, 역동성, 시너지, 이 같은 복합적 요소들로 인한 지렛대 효과 등을 통해 기업 내 인적자본의 강점을 발견할 수 있다. 조직 내 관계자본은 기업이 기업의 미션과 일관된 생산목표 달성을 위해 조직을 효율적으로 운영하기 위한 역할과 임무가 나뉘면서 파생된다. 업무 분배 시 기본적으로 매개변수 개념, 특히 경영 참여적 접근법이 이용된다.

기업내부의 결정과 이 결정에 대한 구성원들과의 소통, 실행 방법은 기업의 효율성에 크게 영향을 준다. 관리자의 역량, 경험, 사고방식 등도 기업효율의 중요한 역할을 한다.

애널리스트는 다음을 반드시 분석한다.

- 내부적 협의 방식
- 의사결정 방식
- 커뮤니케이션 방식

애널리스트는 인적자원 분석을 통해 기업을 구성하는 개인들의 역량을 전체적으로 바라볼 수 있어야 한다. 인적 자원에 대한 평가는 다음 세 가지 측면을 바탕으로 이루어진다.

1. 관리 경영 팀과 그에 요구되는 역량
2. 업무구성
3. 노동력과 노동력 운영

관리 경영 팀과 그에 요구되는 역량

관리자의 역량은 기관이나 기업 성공에 결정적인 역할을 한다. 스타트업의 경우는 더욱 그렇다.

어느 기업에서나 상임이사의 역할이 중요하다. 상임이사는 내부적으로는 업무를 편성하고 외부적으로는 타 기관과의 관계를 유지하는 구심점이 된다. 협동기업의 경우 상임이사는 기업의 민주적 운영 촉진에 중요한 역할을 한다.

애널리스트는 이사회, 정확히 말해 이사장과 상임이사간 믿음과 신뢰의 깊이를 주의깊게 살펴보아야 한다. 이는 조화로운 기업운동을 위한 가장 중요한 요소이기 때문이다.

상임이사의 직책을 맡은 개인은 자신의 기업가적 자질(사람들을 화합하고 동기를 부여하는 능력, 통제, 관리, 설득능력, 혁신적 마인드)을 증명해야 한다. 사람간 관계를 구축하는 능력 또한 뛰어나야 한다. 대부분의 협동기업은 기업 간 네트워크의 일부를 구성하고 기업운영에 있어 여러 기업과의 대외적 관계가 중요하게 작용하기 때문이다. 상임이사는 내부의 팀 관리자이자 외부 관계의 대표 역할을 수행해야 한다.

관리자 및 조직책의 전문성은 회원, 이사회 구성원 및 직원들의 참여유도 측면에서 관리자 및 조직책이 지닌 단체를 리드하는 전문성은 경제분야의 지식, 경험만큼이나 중요하게 평가되어야 한다.

업무 구성

프로젝트 진행을 위한 업무 구성 시, 각 세부 업무는 해당 협동기업의 사회적 목적과 조화를 이루어야 한다. 업무 구성, 기계화, 혹은 자동화와 관련된 선택을 해야 할 때는 다음의 두 가지 의무를 반드시 고려한다.

- 판매 예측에 부합할 수 있는 생산이 가능한 양질의 운영 매커니즘을 수립: 관리경영과 운영 프로세스, 제품과 서비스의 질, 훈련의 질(특히 훈련 제공이 기업의 의무 중 하나인 경우)
- 고용창출 최대화(노동협동조합, 생산 혹은 서비스 NPO) 혹은 작업 장소 중 일부를 직업훈련을 받지 않았거나 장애가 있는 직원을 위해 개보수

노동력과 노동력 운영 측면

이는 최소한의 인력 비용으로 최대한의 생산성을 추구하는 전통적인 민간 부문 기업과 사회적경제기업이 구별되는 영역이다.

교육 및 노동 통합 활동을 제공하는 기업은 해당 업무에 대해 정부 보조를 받아 수익이 확실치 않은 직종의 비용대비 생산성 비율의 부족한 균형을 맞춘다는 점을 기억해야 한다. (노동통합기업, 맞춤형 고용 센터, 직업훈련과 기술 재 교육 협정)

거시경제적 영향

사회적경제기업의 설립은 수익을 최대화하기 위한 것만은 아니다. 정부가 어떤 기업을 대상으로 재정지원을 할 것인가에 대한 판단기준은 전통적인 경제 분야와 사회적경제 분야의 경계를 넘어 프로젝트에 대한 경제적, 사회적 성과분석을 바탕으로 한다.

경제적, 사회적 영향은 정부의 공공기금 투자에 대한 순효과를 기준으로 측정된다. 소위 “프로젝트 혹은 사회적경제기업의 일반적 수익 혹은 재정 경제 수익”이라고 표현된다.

순효과라는 개념은 지금도 경제·재무분석에서 가장 중점적으로 사용되고 있지만, 여러 가지 검증된 방법론을 기반으로 분석 체계가 확대됨으로써, 평가의 기준이 단체 내부적 수익 극대화라는 범위를 넘어서고 있다. 현재의 분석방식은 경제적 영향은 분명하지만 시장에서 명확하게 확인되지는 않는 외부 요소들을 고려하지 않는다.

즉, 정부가 어떤 경제적 이니셔티브에 투자하기로 결정하고 해당 이니셔티브를 통해 소득이 발생했다면, 이 투자는 재정적 수익과 더불어 커뮤니티를 위한 새로운 서비스의 개발이라는 결과를 동시에 가져오게 된다.

하지만 정부가 얻은 재정적 수익은 정부의 기준에 따른 수익이고, 이 수익을 위해 전제되어야 하는 필요충분조건(예: 보육시설)이 고려되지 않는다.

사회적경제의 거시경제적 효과에 대한 퀘벡 정부의 분석은 다음 인용을 통해 나타난다.

“...현재 사회적 효용을 위한 수많은 제품과 서비스 생산을 정부와 민간기업의 범위내에서는 모두 해결할 수가 없다. 정부 활동으로 니즈를 모두 충족시키기에는 재정적, 조직적 한계가 있다.

자립이 어려운 시민들을 위한 요양 보호 서비스, 보육, 정신질환자 혹은 출소자의 사회적 통합, 쓰레기 문제 등 단 몇 가지만 예를 들더라도 정부 혼자서는 감당하기 어려운 여러 가지 사회적 서비스들이 존재한다.

퀘벡의 커뮤니티와 협동조합은 다양한 분야에 걸쳐 전문성을 키워왔다. 이러한 전문성과 최소한의 보조로, 비영리단체와 협동조합은 정부의 손길이 닿지 못했던 사회적 서비스를 개발 해 삶의 질을 높이고 안정적인 일자리를 창출 할 수 있다.

퀘벡 정부는 새로운 제품과 서비스의 생산을 사회적경제 분야에 맡겨왔다. 사회적경제기업은 사회적 서비스의 변화를 위한 필수적 요소이다.”⁸⁰

재정 효과

사업 비용	정부 수입과 지출 영향	비고
민간투자	→ 정부지출	여러 해에 걸쳐 지급되는 수익성 투자로서 식별
공공투자		

중점활동	정부 수입과 지출 영향	비고
수입 과세대상 제품과 서비스 판매	→ 정부 수입	부가가치: 퀘벡 경제에 긍정적 영향. 판매세 징수
서비스에 대한 정부의 보수지급	→ 정부 지출	비용대비 최대 효율을 가져오는 공공 서비스에 대한 의무로서 서비스 비용에 상응하는 지출
지출 급여 기타 초과지급 혹은 잉여	→ 정부 수입	고용을 위한 지출, 소득세 그리고 기타 세금 수입에 영향
영향 실업자 감소	→ 정부 수입/절약	사회복지, 기타 발생비용에 대한 직접 지출 감소
서비스 증가	→ 공공이익이라는 책임에 대한 정부의 능력강화	

분석

일정기간 정기적으로 지급되는 정부 보조가 포함된 자금신청서를 검토할 때, 애널리스트는 예상 수익이 지원혜택을 받기위한 매개변수들(금액, 기간, 조건)과 부합하는지 확인하는 것이 바람직하다. 애널리스트는 또한 기업이 정부보조 이후에도 수익을 유지할 수 있을지 그 가능성을 판단할 수 있다.

사회적경제기업 활동에 의한 경제적 효과를 분석하는 축약 모델이 있다. 이 모델은 애널리스트가 마을, 지역, 지방 혹은 시 전역을 위해 직접 사업활동을 벌인 사회적경제기업을 대신해 투자된 금액이 어떤 수익을 냈는지 확인하고 검증할때(이러한 요구는 점점 늘어나고 있다) 유용하게 사용된다.

해당 모델에는 다음의 데이터가 포함된다.

- 초기투자총액
- 투자보조금
- 운영 보조(연방, 주, 시립)
- 기업의 판매수익
- 기업의 활동으로 인한 정부의 비용절약액수
- 고용창출(전일제 일자리에 상응하는 고용)
- 시급 평균
- 생활비 보조 수익자 고용 수
- 고용 보험 가입자 고용 수

아래의 데이터는 애널리스트의 명확한 판단을 돕는다.

- 정부 비용
- 기업 활동 및 고용 과정에서 납부된 세금 영수증.
- 기업으로 인한 정부 저축
- 위의 모든 요소를 종합한 재정적 수익 결과

지표 목록

3.1

분야별 미션 지표
협동조합원 수
연대적 방식에 동참하는 조합원의 수
조합원이 주도하는 활동의 비율
분배금에 할당되는 잉여금
문화활동과 관계된 교육, 캠페인을 비롯한 여러 활동에 할애된 시간
문화상품 개발, 생산, 보급을 위한 예산
단체 혹은 단체의 활동에 참여하는 비율
대중에게 알려진 문화계 종사자의 유무
단체의 활동을 통해 알게 된 집단의 유형과 개인의 수
기업 활동에 함께 참여하는 문화 영역의 예술가, 장인, 기타 전문가의 수
활동 및 이벤트 수
지역 콘텐츠 혹은 대안콘텐츠가 차지하는 몫
예술가에게 지급되는 보수의 변화
이산화탄소 저감량
대체에너지 생산
매립지로 가는 쓰레기 축소량
살충제 및 화학적 비료 사용 감소량(kg)
종(種) 보호 수, 토지 보호 면적
지역특산품, 유기농제품 공정무역제품 판매량
긍정적 관행의 채택과 부정적 관행의 근절
자재에 대한 부가가치
공공을 위한 캠페인 및 교육활동 수
캠페인 활동으로 단체와 소통하게 된 사람의 수
서비스 제공 시간
서비스를 제공받은 가구 수
서비스를 제공받은 가족의 유형과 분포
사회적 서비스로의 위탁 횟수(보조, 간병)
가정에서 요양하는 지역주민 중 “도움이 필요한” 사람의 수
유입된 실업인력의 수
교육 및 훈련 수

분야별 미션 지표

직원이나 팀을 감독하고 코치 하는 시간
실습을 마친 인력 비율
일자리를 찾은 실습인력 비율
교육기관으로 돌아간 실습인력 비율
보육시설 수
연간 평균 점유율
교육 및 교수법 카운슬링 시간
교육 활동 횟수
연대적 방식에 동참하는 조합원의 수
노동자 맞춤 작업시설의 수
훈련 활동 횟수(참여자 수)
직원 혹은 팀에 대한 연간 지휘·감독시간
기업이 기획한 활동의 수
활동 참여자와 사용자의 수
외부지역 사람 혹은 퀘벡 외 다른 주의 방문자 수
기업활동 이용률
활동 하루당 참여인원수
문화유산, 자연, 환경의식 활동
민감한 고객 응대를 위한 지휘·감독시간
저소득층 고객을 위한 금융서비스의 접근성 수준
사회경제적 조건이 보통 이하인 사용자의 수(혹은 %)
청취자 혹은 독자의 수와 범위
매년 발행되는 출판물의 수 혹은 방송횟수
일반 대중 미디어에서 다루지 않는 주제, 테마, 표현방식을 담은 콘텐츠의 유포·전달
지역주민이나 커뮤니티의 의견이 제시된 프로그램이나 기사의 수
사회적, 정치적, 문화적, 혹은 교육적 내용을 다룬 기사 혹은 프로그램의 양
소통 단체와 기업의 유형
성사된 대출건의 수와 금액
총 자금조달 액수
대출 회수비율
자금이 제공된 기업의 일자리 창출과 유지

3.2

사회적 편익의 입증	
서비스 전달	
명확한 경제적 사회적 문제에 대한 응답	
서비스를 이용하는 특수한 조건을 지닌 사용자 수	
서비스 재분배의 공정함	
사회적 서비스의 접근성과 질 향상	
지역개발계획 목적과 프로젝트와의 조화	
기존의 서비스에 대한 보완성	
혁신적 서비스의 개발	
공공 혹은 민간 분야에서 대체할 수 없는 서비스	
사회적 문제 혹은 현실에 관한 공공의 인식 증가와 행동변화	
고용과 고용가능성	
고용 창출과 창출 후 유지되는 일자리의 수	
일 자리를 찾은 고객의 사회적경제적 특징	
근로환경(급여 및 기타, 수당, 일과 가정의 균형, 고용계약, CSST의 규제외무 준수 등)	
보유기술의 유형과 제공되는 교육	
구인 시장 혹은 교육기관에 흡수된 개인의 수	
새로운 니즈에 응답하기 위한 전문기술 개발	
경영관리 영향	
자원봉사자	
운영과 정책 방향에 대한 노동자의 참여	
운영과 정책 방향에 대한 사용자의 참여	
사용자와 노동자의 자율성 형성	
기업 내 활동적인 시민의 성장(참여와 행동역량)	
지역적 전문성과 커뮤니티 자율성 형성	
잉여분배의 공정성	

사회적 편익의 입증	
성과	
인구집단의 안정적인 삶 향상(건강, 먹거리 등)	
커뮤니티의 물리적 환경 향상	
커뮤니티의 문화적 환경 향상	
커뮤니티의 공공보건 환경 향상	
빈곤으로 인한 부정적 영향(건강, 자살, 범죄, 폭력) 감소 및 사회적 문제 해결을 위한 지원	
별도의 투자 없이 공공 서비스 수요 측면의 압박 감소	
커뮤니티간 고립감소, 소통증가	
인구집단의 자율성 향상	
커뮤니티와 단체간 파트너십 향상	
기업의 서비스 부재로 인한 사회경제적 문제와 복지문제 확인	
서비스 부재로 인한 정부의 비용발생 추정	

3.3

조직의 활력 지표 체크리스트	수
회원-수	
단체 회원 수	
사용자 또는 고객 수	
연간 총회 횟수	
회의 참여 인원과 참여율	
참여의 형태가: <ul style="list-style-type: none"> ■ 연대식에서 비롯되었는가? (참여적, 집단적, 주도적인가? 참여자는 운영기구의 논의에 함께 관여하며, 집단적으로 결집하고 의사결정에 참여하는가?) ■ 투명한가?(참여적, 집단적, 협의적인가? 운영기구에 정보를 제공하되 의사결정에는 참여하지 못하게 하는가?) ■ 과거의 방식을 답습하는가?(수동적, 개인적, 자문 방식, 개인적 협의) 	
사용자/고객이 기업의 설립이념(배경, 미션, 목적, 운영)과 민주적 메커니즘에 공감할 수 있도록 하는 수단이 단체에 마련되어 있는가?	
기업은 파트너들(노동자, 회원, 사용자)과 함께 다음과 관련된 활동을 꾸준히 실행 하는가? <ul style="list-style-type: none"> ■ 이사회 운영 ■ 이사회역의 역할, 권리, 책임과 법적 지위 ■ 민주적 운영의 메커니즘과 과정 ■ 집단적 소유의 기능과 특징 	
이사회	
이사회 구성원 수 <ul style="list-style-type: none"> ■ 이사회 내 사용자(고객)의 수는? ■ 노동자의 수는? 	

조직의 활력 지표 체크리스트	수
■ 커뮤니티 대표의 수는? 연간 회의 횟수	
이사회 구성방향에 따라 다음의 사항들이 변화한다 ■ 전문 지식의 상호 보완적 구성	
■ 다양한 지역적 다중이해관계자와 회의 및 토론	
■ 기업 외부의 전략적 파트너와 연결	
■ 단체의 윤리 수호, 미션의 보호	
■ 기업관리자 지원과 감독 역량	
이사회 구성원의 교체와 승계 절차 유무	
이사장 및 중요직책의 교체주기	
위원회의 유무, 이들의 역할과 구성	
리스크에 대한 이사회 결정과 관리	
중요사안에 대한 집단적 의사결정 방식	
팀워크 향상을 위한 전문적 툴의 유무	

3.4

기업 착근성 지표	수/중요도
인증내역 ■ 단체 및 공공기관 당국자	
■ 지역 기관	
■ 분야별 기관	
■ 고객 관련 기관	
■ 커뮤니티 단체	
위의 기관들로부터 실무 지원, 서비스 제안 혹은 판매 기회 혹은 가능성	
자원봉사자 유무 ■ 자원봉사자의 수	
■ 봉사시간	
관계당국으로부터 받은 허가 및 인가	
이사진 상세정보: ■ 타 기관의 회원	
■ 개입의 수준	
외부 단체 회원여부 ■ 분야별	
■ 지역별	
■ 고객관련	
예상되는 자금지원 예상 혹은 확정된 지원	

3.7

조직과 기업 미션의 일관성 지표	정도/비고
기업 내 협의적 운영 실천	
의사결정과정	
커뮤니케이션 방식	
신입직원, 참여자의 흡수·통합 방법	
기업의 미션과 업무환경의 일관성(급여, 업무시간, 부가혜택, 안전 등)	
고용가능성 프로그램을 통해 지원되는 업무 비율	
■ 비 정기적	
■ 정기적	
기업과 기업의 미션 기본 원칙에 대한 관리자와 교육 담당자의 자질	
기업활동 관리를 위한 관리 수단 유무	
품질에 관한 민감도	
품질관리 메커니즘 유무	
■ 품질관리와 과정	
■ 제품의 질	
■ 교육의 질	
취업희망자를 위한 올바른 방안을 강구하기 위해 교육 수요 분석	
교육 활동	
■ 기업의 사업과 관련되는가?	
■ 전문 교육을 포함하는가?	
■ 운영조직의 훈련과 통합되는가?	
■ 교육활동과 관련되어 비용이 발생하는가?	
■ 교육활동과 관련하여 수익이 발생하는가?	
■ 교육활동과 관련하여 보조금이 지급되는가?	
다음의 내용을 바탕으로 한 생산성 지표:	
■ 다음항목의 결과에 따른 후속조치를 취하기 위한 대시보드의 유무	
■ 총 수익	
■ 경제적 활동을 통한 총 수익	
■ 고객/사용자	
■ 생산단위	

조직과 기업 미션의 일관성 지표	정도/비고
향후 급여변화예상(부가혜택 포함) ■ 액수	
■ 운영수입에서 차지하는 비율	
효율성 표준 ■ 직원 당 창출하는 수익	
■ 직원 당 창출하는 독자적 수익	
■ 직원 당 업무 양	
■ 직원 당 관리 고객 수	
■ 직원 당 관리하는 가정의 수	
■ 직원 당 생산 단위	
■ 생산직종의 감독업무 비율	
■ 기기 사용 시간	
■ 생산능력 활용비율	
■ 생산중단 빈도와 정확성	
■ 활동과 관련해 비용이 발생하는가?	
■ 활동과 관련해 수익이 발생하는가?	
■ 활동과 관련해 보조금이 지급되는가?	

3.8

지속가능발전 주제별 평가 기준표			
	예	아니오	비고
A) 중요 사안			
A1) 비전, 미션, 가치			
1. 기업의 비전, 미션, 가치를 다음의 대상과 공유하는가?			
a) 조합원			
b) 직원			
c) 봉사자			
d) 노조(혹은 인사위원회)			
e) 파트너(주주)			
f) 공급업체와 협력업체			
2. 지속가능한 발전에 대한 문제(사회, 환경, 경제)를 통합하여 다루는가?			
A2) 발전전략			
3. 기업의 발전 전략이 단기, 중기, 장기 목표로 나뉘어 있는가?			
4. 전략적 사안에 대한 파트너(주주)와의 협의에 기업은 개방적인 태도를 취하는가?			
5. 기업이 다른 파트너들 혹은 다른 기업들과 지속가능한 발전에 대해 의견을 나누는가?			
A3) 기업윤리			
6. 기업활동의 방향을 정하는 윤리규범 혹은 행동규범이 마련되어 있는가? (예: 자본보다 사람이 우선)			
7. 윤리규범 혹은 행동규범이 기업의 결정이나 기업행동에 반영되는가?			
8. 기업윤리 측면에서 기업은 해당 커뮤니티나 분야에서 선두적인 위치에 있는가?			
9. 기업은 사업 수행과 지속가능한 발전, 그리고 이 분야의 진전상황을 대중에게 알리는가? (예: 사회적, 환경적, 경제적 목표에 대한 약속)			
A4) 제품과 서비스에 대한 책임			
10. 제공하는 제품과 서비스에 대한 명확한 평가 기준이 마련되어 있는가?			
11. 제공하는 제품과 서비스에 대해 정기적인 평가가 이루어 지는가?			
12. 불만사항 조치를 위한 관리 시스템 혹은 정책이 마련되어있는가?			
13. 기업은 고객만족 설문조사를 지난 2개월 내에 진행한 적이 있는가?			
14. 환불제도, 보상, 고객 서비스 정책이 마련되어 있는가?			

지속가능발전 주제별 평가 기준표

	예	아니오	비고
B) 경제적 사안			
B1) 공급과 구매 상황			
1. 기업은			
a) 현지 구매를 우선으로 하는 책임 있는 구매정책을 갖추고 있는가? (예: 직거래 구매정책)			
b) 연대 구매를 촉진하는 구매정책을 갖추고 있는가? (예: 연대거래 플랫폼)			
c) 소규모 생산자와의 공정무역을 촉진하는 구매정책을 갖추고 있는가?			
B2) 지역적 노하우(know-how)활용			
2. 기업이 현지 고용을 촉진하고 지역의 취약 계층 노동자를 위한 업무 통합 계획에 참여하는가?			
3. 기업은 지역 인력 개발에 기여하는가? (예: 교육기관과의 협업, 취업알선 등)			
4. 경제적 성과 측면에서 기업은 어떻게 인식되고 있는가?			
C) 사회적 사안			
C1) 근로조건과 역량			
1. 기업은 노동자의 근로 조건을 고려하는가? (예: 휴가, 수당, 일/가정 균형 정책)			
2. 기업은 조직의 정책과 고용계약서를 서면으로 마련하고있는가?			
3. 근로조건을 조정하는 과정에 직원의 요청이 반영되는가?			
4. 기업은 직원의 업무를 객관적으로 평가하는가?			
5. 직원의 역량을 키우기 위한 교육을 계획하는가?			
6. 직원들간의 지식 공유를 장려하는가? (훈련, 지속적 교육계획, 승계, 멘토링 혹은 신입직원과 경력 직원간 지식전수)			
C2) 노사관계와 참여			
7. 노사관계 논의를 위한 공식적인 매커니즘이 존재하는가? (예: 노동위원회, 정기적 직원회의)			
8. 직원 혹은 직원 대표는 중요한 결정이 이루어지는 논의 과정에 함께 하는가? (예: 구조조정, 전략방향, 목표)			

지속가능발전 주제별 평가 기준표

	예	아니오	비고
C3) 형평성			
9. 직원들은 지역, 도시, 지자체 인구를 고루 대표 하는가? (성, 연령, 문화적 배경)			
10. 직원들은 평등하게 대우받는가? (성, 개인의 능력, 국적에 관계 없이)			
11. 동일 노동 동일 임금에 대한 정책을 채택하는가?			
C4) 산업 안전 보건			
12. 기업은 노동자의 건강을 관리하고 복지확대에 대해 노력하는가? (예: 스트레스 관리, 정신건강)			
13. 노동자 보건과 안전에 관한 공식적인 정책이 마련되어 있는가?			
D) 환경문제			
D1) 쓰레기 처리			
1. 기업은 폐기물 관리(비료화 처리, 재활용, 환원·재생 가능한 경제) 또는 감축을 위한 방안을 재고하고 있는가?			
2. 기업은 쓰레기 처리와 쓰레기 감소에 대한 직원들의 인식을 높이는가?			
D2) 에너지사용 관리			
3. 기업은 에너지 효율을 최대화(난방, 에너지 공정, 조명) 하기 위한 방안을 채택하는가?			
D3) 수자원 사용 관리			
4. 음용수 절약 수단 혹은 절약을 위한 전략을 마련하는가?			
5. 기업은 수질 오염 방지를 위한 행동을 취하는가? (생분해성 원료, 무독성 제품, 제조제, 살충제 미 사용, 비 화학제품 사용)			

지속가능발전 주제별 평가 기준표

	예	아니오	비고
D4) 온실가스 감축			
6. 기업은 탄소감사(온실가스배출)를 실시했는가?			
7. 기업은 탄소배출권을 구매해 온실가스 배출을 상각하는가?			
8. 기업은 온실가스배출 감소 방안을 계획하는가?			
9. 기업은 직원들의 대안적 교통수단 이용 (대중교통, 카풀, 자전거 출퇴근, 카 셰어링 등)을 장려하는가?			
D5) 그 외의 환경오염 관리			
10. 후각, 소음, 토양, 공기오염 감소정책을 마련하고 있는가?			
D6) 지역적 영향 관리			
11. 기업은 기업활동으로 인한 지역 환경 영향을 연구하고 문서화 하는가? (예: 환경친화적 디자인 제품과 서비스, 환경적 책임 실천 행사, 자원절약, 자연환경 회복, 순환경제, 카풀, 공정거래, 지역상품 이용 인센티브제)			
12. 기업은 지역 환경 영향을 더 강화 할 수 있는 관리방안에 대한 직원 교육을 실시 하는가?			
13. 기업은 해당 지역의 자연 환경 보존 혹은 복원 노력에 스스로 동참 하는가?			
14. 환경운동 측면에서 기업은 어떻게 인식되고 있는가?			

참고문서 섹션 4

비율산출에 관한 추가정보⁸¹

4부 재무 분석 후반에 소개된 여러 가지 비율 외에도 일정 항목에 대해 더 자세한 분석에 도움을 줄 수 있는 비율이 있다. 그 종류는 다양하지만 여기서는 몇 가지만 다루어 보도록 한다.

유동성 혹은 지불능력비율

지불여유일수

이 비율은 가장 유동적인 단기자산이 영업 비용을 충당할 수 있는 기간을 측정한다.

운영자금과 초단기 유동성이 위험한 수준으로 떨어진 긴급상황시 지불여유일수가 사용된다.

계산에 미래 잉여는 생각하지 말고 이용가능한 유동성만을 신중히 고려한다. 따라서 변동비는 비용에 포함되지 않는다. 고정비용만을 넣어 비율을 계산하며 지출에 해당하는 비용만 넣는다. 상각비는 고정비용에서 제외된다.

$$\frac{\text{현금+시장성 유가증권+신용매출}}{\text{일일지출*}}$$

*현금 예산 또는 손익계산서의 지출항목을 이용할 수 있다. 손익계산서의 일일 지출 계산은 다음과 같다.

$$\frac{\text{고정비용-상각비}}{\text{손익계산서 기간 날짜 수}}$$

경영 혹은 활동 비율

재고 회전율

기업의 재고갱신 속도를 산출한다. **일정 기간 동안 재고의 갱신 횟수**를 나타낸다.

재고자산 회전율을 통해 기업의 재고 관리 시스템이 적절인지 평가할 수 있다. 예를 들어, 재고가 과도하게 높게 유지되면 불필요한 비용이 발생되고, 반대로 재고량이 너무 낮으면 부족 리스크가 발생한다. 물론 이 비율은 판매 중인 제품 또는 해당 섹터와 관계된다. 과일의 부패되기 쉬운 성질을 감안하면, 철물점은 과일가게보다 재고갱신 기간이 훨씬 길다.

$$\frac{\text{판매(일정기간)}}{\text{재고}}$$

81 주로 클로드 토마생 Claude Thomassin, Finance Corporative, 2010. p52-70에서 주로 인용

그러나 판매 기록이 심해 재고의 변동이 큰 경우에는 재고 회전율이 큰 의미가 없다. 정해진 기간의 평균 재고를 기준으로 계산하는 것이 바람직하다.

시작점의 재고량+종료점의 재고량

2

매출채권회수 평균 일수

신용매출 대금 회수의 효율성을 산출한다. 고객의 외상거래 수금에 걸리는 **평균 일 수**를 계산한다. 회수기간이 과도하게 오래 걸리는 경우, 이는 기업 처분 시 유동성에 문제가 있다는 것을 의미한다.

이론적으로는 대금회수 기간이 가능한 짧아야 한다고 인식되지만, 이는 시장의 상황을 비교해 가면서 정해야 한다. 고객이 대체로 30일 내에 대금을 지급하는 것이 일반적인 분야에서, 기업만 이 기간을 10일로 줄여 대금지급을 압박한다면 경쟁업체에게 고객을 잃을 수 있다.

또한 일부 고객으로부터 대금지급이 과도하게 지연되고 이 부분이 전체 매출회수 금액 중 상당 부분을 차지한다면 기업활동의 결과가 왜곡될 수 있다. 산출된 비율을 기업 평가에 적용할 때는 이 점을 고려해야 한다.

매출채권
일일 신용매출*

* 전체 매출에서 신용매출이 차지하는 비율을 구분할 수 없더라도 신용매출을 이용할 수 있다. 이상적이라고 할 수는 없지만 중요한 것은 항상 동일한 계산 방식을 적용하는 것이다.

공급업체지불 평균 주기

이는 대상이 공급업체인 점만 다르고 앞의 매출회수 평균일수와 비슷한 원리이다. 공급업체와의 외상거래 지급에 걸리는 **평균 일 수**를 계산한다. 매출회수 평균일수와 반대로, 지불 기간이 길수록, 기업 처분 시 유동성에 유리하다.

그러나 공급 업체와 원활한 관계를 유지하기 위해서는 해당 시장의 표준규범을 존중해야 한다. 지불기간이 지나치게 길어지면 공급 업체는 기업에게 공급을 중단하거나 불이익을 줄 수 있다.

이 경우에도 일부 공급업체에 대한 지불이 과도하게 지연되고 이 부분이 전체구매금액에서 상당 부분을 차지한다면 기업활동 분석시 이 점을 고려해야 한다.

공급업체 미지불 비용
일일 신용구매*

* 신용매출과 마찬가지로 전체 구매에서 신용구매가 얼마인지 구분 할 수 없더라도 전체 구매액을 통해 계산할 수 있다. 이상적이라고 할 수는 없지만 중요한 것은 항상 동일한 계산 방식을 적용하는 것이다.

금융용어사전⁸²

할당	정해진 규칙에 따라 자원을 사용하기 위한 단체의 의무 (내부적 의무 또는 외부로부터 부과된 의무).
감가상각	수익을 창출하기 위해 회계 기간 중 사용된 고정자산 비용의 증분(増分)을 손익계산서에 전기(轉記) 한 것.
자산	과거의 거래나 사건의 영향을 받은, 그리고 미래의 경제적 효용이 기대되는 기업 소유물의 가치를 나타내는 대차 대조표의 한 부분.
대차대조표	특정 날짜의 기업 또는 단체의 자산, 자본, 부채를 나타낸다.
손익분기점/수익선	투입된 모든 비용을 보상하는 수익선. 이익 또는 손해가 없는 상태.
현금	일반적으로 기업의 현금 및 은행 예금을 포함하여 거래를 정산하기 위해 즉시 기업에서 사용할 수 있는 지불 수단.
현금예산/현금흐름	일정 기간의 현금 유입 및 유출 (보통 월별 또는 분기 별)에 대한 주기적 예측. 현금 흐름은 투자 및 재무 활동 뿐 아니라 운영의 핵심적인 부분과 직결된다.
현금흐름표	기업의 운영, 자금 조달 및 투자 활동에 대한 정보를 제공하는 재무제표. 유용성 및 변동성 분석에 이용된다.
현금 유동성	회계기간 말 기준 현금으로 쉽게 전환되고 그 가치가 크게 변하지 않는 유동 자산 및 유가증권총액.
보통주좌(협동조합)	조합원에게 발행된 주식. 이윤을 포함하지 않는다.
커뮤니티 채권(NPO)	NPO가 해당 커뮤니티와 함께 사용하는 재정수단. 커뮤니티 채권은 별도의 담보없이 발행되고 발행시점에 상환일이 설정되며 만기가 되면 대개 계약이 갱신된다. 만약 채권 발행 계약 조건에 변제금의 지급 순위가 “일반”채권자 (담보 없는 대출자나 공급업자 등)보다 낮으면, 이때 커뮤니티 채권은 자본으로 간주된다.
납입잉여금	잉여금, 잉여이익 또는 영업 잉여금 이외의 수익을 나타내는 자본 항목.
기부/보조	반환을 전제로 하지 않고 기금 또는 기타 자산을 기업에 전달 (정부가 비영리 단체에 제공하는 기금은 기부로 간주됨).
협동조합 자본 (협동조합)	이전 회계기간의 총 잉여이익 또는 영업 잉여금, 적립금, 증자 적립금, 납입 잉여금 및 신용 상승(해당되는 경우).
선지급	지난 회계 기간에 지출로 들어간 금액이지만 지출이 이루어진 당시 소비되지 않은 예산 또는 서비스를 의미한다. 서비스가 제공되면 사전에 지불 한 비용은 대차대조표에서 제거되고 손익계산서에 비용으로 기록된다.

82 주로 끌로드 토마생의 <협동조합 파이낸스>, 2010, 요한느 튀흐비의, Lexique pour la compréhension des états financiers des OBNL, 2012, 협동조합법 CQLR, c.C-67.2 참고

비용구조	고정비와 변동비로 이루어진 운영 비용
채무	대차 대조표상의 단기부채 항목으로 공급업체 미지불 비용, 급여, 휴가 수당, 판매세 등을 포함한다.
유동성 장기부채	장기 부채 중 1년 내에 상환예정인 부채
채권	대차 대조표상의 단기자산 항목으로 매출채권, 미수 보조금, 판매세 미수 등을 포함한다.
이연수익	다음 회계 기간에 조직이 제공할 서비스 또는 제품에 대해 이미 현금화한 금액.
증자 적립금 (협동조합)	조합원이 기여하지 않은 잉여 이익 또는 영업 잉여에서 나누어 놓을 수 있는 준비금(비회원과 함께 실시 한 활동에 비례). 이는 분배금 등을 통해 회원간 분배될 수 있다.
자본	기업 또는 (협동조합)조합원들로부터 조달된 자금으로서 기업 총 자산의 일부. 부채를 제한 후 남은 자산의 잔액.
자본(협동조합)	기업 또는 조합원으로부터 조달된 자금으로서 기업 총 자산의 일부. 부채를 제한 후 남은 자산의 잔액.
지출	수익 창출을 위해 투입된 총액과 기업의 경제적 자원의 고갈을 나타내는 손익계산서 항목
고정비	판매량이나 생산량이 변해도 달라지지 않는 비용
보증/담보	대출 보증을 위해 담보로 제공되는 재산(집기, 부동산, 기타)
손익계산서(NPO)	주어진 기간 동안 기업의 재무 성과를 평가하는 데 사용되는 재무제표. 수익, 지출 및 잉여로 구성된다.
무형자산	기업 입장에서 가치를 지니는 정보 및 지식으로 이루어진 비 금전적 및 무형 자산.
재고	판매 및 가공 활동에 필요한 원재료, 완제품, 재공품(在工品), 소모품 등

임차조건 개선비	임차인이 임대할 부동산에 대한 수리 및 개선에 드는 비용. 차지·차가 개량비라고도 하는 이 비용은 기업의 고정자산에 속하며, 임대약정 잔여 기간 동안 임대 갱신 가능성을 고려하여 상각된다.
부채	과거 운영에서 비롯한 기업에 귀속되는 채무의 가치를 나타내는 대차 대조표의 부분. 채무반환을 위해 자산의 이전이나 활용, 서비스 제공 또는 기타 경제적 이익이 요구될 수 있다.
신용거래/은행 차입	일시적으로 부족한 유동성 보완을 위해 금융 기관으로부터 변동금리로 얻은 차입금
장기(자산 혹은 부채)	1년이상 지속
장기부채	1년 이후 지급될 장기 차입 부분.
장기이연 기부 혹은 보조금	고정자산에 할당된 기부금 또는 보조금의 일부를 의미한다. 이 부채 항목은 고정자산이 상각 될 때와 동일한 비율로 손익계산서에 전기(轉記)된다.
조합원 자본 (협동조합)	조합원이 납입한 조합원의 구좌 및 우선구좌
순자산(NPO)	기업의 투자 총 가치를 나타내는 대차대조표 항목: 자본. 부채 공제 후 남아있는 비영리기구의 자산액
고정자산에 투입된 순자산(NPO)	기업의 고정자산에 대한 순투자에 상응하는 누적금액
기부를 받은 순자산(NPO)	기부자에 의한 순수 자산. 대부분의 NPO는 투자 이익을 얻기 위해 혹은 특정 목적을 대비해 자금을 확보해야 한다.
비할당 순자산	고정자산에 묶이지 않은 기업활동에 대한 이익과 손실에 대한 누적 금액이다. 이론적으로 기업은 제약없이 즉시 이를 사용할 수 있다 (배당이나 기부의 목적으로 제한되지 않는다).
재무제표 주기사항	재무제표에 추가정보를 제공하는 연례재무보고서 항목.
배당참여 우선구좌 (협동조합)	비회원에게만 발행되는 주식으로 최대 이자율 25%를 포함한다. 25% 한도 내에서 배당이나 잉여금을 할당 받을 수 있다.
급여공제	수당, 고용주 부담(종종 DAS로 혼동되어 불리운다.)

우선구좌(협동조합)	조합원 혹은 비 조합원에게 발행되며 이자를 포함하는 주식 (비회원에게 대한 Autorité des marchés financiers(AMF) 규칙에 따름)
조합원 출자지분 (협동조합)	조합원 지분 혹은 조합원의 최소 수와 조합원이 보유해야하는 우선구좌의 최소 수
준자본	다음의 성격을 가진 부채의 한 종류: 상환조건이 유연함(일부는 고정, 일부는 변동). 상환이 사업결과에 따라 달라진다. 일반적으로 상환일이 길고 종종 원금상환이 유예됨. 보통은 담보가 없지만, 있는 경우라도 담보수준이 낮음
분배금	협동조합과의 거래에 비례하여 회원에게 재분배되는 일정 회계 기간상의 잉여 이익 또는 영업 잉여금의 일부 (상품구매, 서비스, 급여 등). 현금 혹은 우선구좌로 지급될 수 있다.
비율	재무재표(대차대조표와 손익계산서)에 나타나는 두 수치 간의 관계. 기업과 관련되어 필요한 일정한 변수를 측정함.
설비갱신 준비금	건물의 유지 보수를 위한 할당액을 나타내는 NPO의 순자산 또는 협동조합 예비금 항목.
적립금(협동조합)	적자(결손), 잉여이익, 또는 매년 할당되는 운영잉여금의 공제 후 총계. 적립금은 유동화 후 분배금으로 회원에게 분배될 수 없다.
구속 순자산(NPO)	내부적으로는 이사회가, 외부적으로는 기부 주체 등이 정하는 사용이 제한된 단체의 잔고를 의미한다. 건물의 수리, 이전, 계획에 없던 기기의 구입, 혹은 부동산 교체를 위한 예비금을 포함한다.
수입	고객에게 서비스 제공 혹은 제품 판매로 지급받거나 지급을 약속 받은 금액을 나타내는 손익계산서 항목
단기(자산 혹은 부채)	1년 이내의 기간
단기 이연기부 혹은 이월 보조금	일정 회계기간 내에 유입된 기부금 혹은 보조금 중 기간이 끝나기 전까지도 사용되지 않은 부분을 의미. 남은 금액은 다음 회계기간의 수입으로 이월된다.
사회적자본 (협동조합)	총 회원, 우선구좌, 배당참여 우선구좌

상환능력(자급력)	장·단기 재정약속을 이행할 수 있는 기업의 능력. 자급력이 있는 기업의 자산은 기업의 부채와 같거나 많다.
순자산 변동표(NPO)	일정 회계기간동안 비영리단체의 순자산 변동 내용을 나타내는 재무제표. 조직의 운영이 순자산의 증가 또는 감소로 이어진 정도를 나타낸다.
이익계산서 (협동조합)	일정 회계기간동안 기업의 재무성과를 평가하기 위한 재무제표. 수입, 지출, 잉여이익, 영업잉여로 구성된다.
적립금 내역서 (협동조합)	일정 회계기간동안 적립금의 변화내역을 나타내는 재무제표. 지난 회계기간 혹은 현 기간의 잉여이익 혹은 영업잉여, 우선구좌와 참여적 우선구좌에 지급된 이윤, 지난 연례총회에서 조합원들에게 분배된 분배금, 소득세 지출 혹은 환급 내역 등이 포함된다.
잉여(순이익)	다양한 비용을 제한 판매 잉여액
잉여이익 혹은 영업잉여 (협동조합) 또는 지출초과 수입잉여(결손)(NPO)	주어진 기간 동안 기업 매출에서 지출을 뺀 차액. “잉여”라는 용어는 협동조합의 모든 범주에 사용할 수 있으며 “잉여 이익”은 상품이나 서비스를 제공하는 협동조합에 한해 사용되는 용어이다.
유형고정자산	사용 수명이 한 회의 회계기간 이상이거나 영구적인 유형의 제품으로 판매가 아닌 기업 운영을 위해 사용되며 물리적으로 존재하는 유형의 상품. 예: 토지, 건물, 기계, 사무기구, 생산기구, 컴퓨터, 데이터베이스 등
변동비/판매제품 비용 판매비용	기업 운영에 따라 변하는 비용 (식자제, 원자제, 배송비용 등)
운전자본	기업이 고객의 정산을 기다리는 동안 기업 운영비용을 지불하기 위해 혹은 운영 주기(예: 계절적 변동)에 따른 비용을 감당하기 위해 비축해두는 보유금. 실제로 이 용어는 일시적 적자를 충당을 위한 유동성을 나타내는 자금계획에 사용되기도 한다.

참고문서 섹션 6

사회적 성과측정

사회적 성과측정: 필수적 단계

린다 빈하스

comité sectoriel de main-d'oeuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire 씨에스모에삭(CSMO-ÉSAC) 연구분석 프로젝트 매니저

이 글은 재정지원을 신청한 기업의 기존 활동/서비스에 대한 투자결정에 도움을 주고자, 혹은 이미 투자가 완료된 기업을 대상으로 필요한 후속 조치를 제시해 보고자 본 가이드에 같이 포함되었다. 그렇기 때문에, 혹은 어떤 관점에서 보면 시작단계에 있는 프로젝트를 분석하는 작업과는 논의의 방향이 다르다고 할 수 있다. 시작단계 프로젝트의 경우 애널리스트는 “제공된 정보가 기업 미션의 진행상황을 보여줄 지표를 평가하기에 충분한지 판단하고 미션, 목표, 그리고 목표를 위한 수단 사이에 일관성이 있는지도 확인해야한다.”⁸³ 진행중인 서비스나 이미 완료된 프로젝트에 대한 분석은 다르다. 사회적 측면에서 애널리스트는 기업의 활동이나 서비스가 결과적으로 지역사회에 기여한 바를 고려한다. 사회적경제기업은 커뮤니티의 니즈를 충족하기 위해 탄생했고 이들의 미션은 이러한 니즈를 만족시키는 것이기 때문이다. 기업이 제공하는 서비스는 커뮤니티의 니즈와 요구에 응하기 위해 선택된 수단이다.

프로젝트에 대한 투자결정과 달리, 사회적 성과분석에서 고려해야 할 사안은 결과를 측정할 수 있는 구체적인 목표와 적절한 활동으로 미션을 수립하는 것도, 기업의 기여를 평가할 지표를 선택하는 것도 아니다. 사회적 성과에 대한 분석은 사회적 성과⁸⁴ 측정 결과에 초점이 맞춰져야 한다. 앞서 보았듯이 “사회적 편익에 대한 평가, 혹은 제기된 문제의 해결을 위해 수립된 미션과 그에 따른 활동의 타당성을 평가하는 것이 중요한 이유는 사회적 편익은 기업의 지속성과 직결되기 때문이다. 기업의 활동이 커뮤니티의 니즈와 긴밀하게 연결되어 있을수록 지역사회와 정부의 지원이 이어지고, 곧 기업 발전을 위한 지속가능한 환경을 조성할 수 있게 된다.”⁸⁵

애널리스트는 기업이 제안한 활동이나 서비스로 인한 효과를 문서화할 필요가 있다. 이를 사회적 성과측정이라고 한다.

사회적 성과측정

사회적 성과측정은 최근의 큰 화두 중 하나이다. 아마도 수치적인 개념을 넘어⁸⁶ 자신의 자금이 커뮤니티에 어떤 성과를 가져왔는지 알고자 하는 투자자의 바람이 점점 커지고 있기 때문인 것으로 보인다.

앞으로도 확인할 수 있겠지만, 사회적 성과라는 개념의 정의는 다양하다. 그 복잡성을 접어두더라도, “사회적 편익”, “사회적 용이”, “효율성”, “역량”, “타당성” 등 사회적 성과를 가리키는 용어가 규정되지 않아 그 이해가 더 어려워졌다. 사회적 성과의 실질적 의미를 제대로 반영할 수 있도록 위에 제시된 여러 용어들을 비교하는 노력이 진행 중이다. 하지만 현재로서는 용어와 정의에 대한 의견일치가 아직 이루어지지 않은 상황이다.

83 3부의 내용 참고 (본문 54페이지)

84 본 가이드에서는 사회적 이익, 사회적 편익으로 표현한다.

85 3부의 내용 참고(본문 55페이지)

86 주어진 기간에 기업을 찾은 고객의 수를 의미한다.

애널리스트들이 투자결정의 토대가 될 사회적 성과측정 리포트를 작성할 수 있도록 이곳에서는 실습에 가장 주력했다.

진행중인 모든 논의와는 별개로, 우선 사회적 성과란 무엇을 의미하는지, 그 핵심적인 정의를 내리는 것이 중요하다. 앞에서 사회적 성과는, “서비스에의 접근, 민주 발전에의 공헌, 시민 참여 지원, 개인적·집단적 권한 분산에 대한 가치의 추진⁸⁷⁾”이라고 정의되었다. 사회적 성과는 기업의 행동, 활동 혹은 프로젝트의 결과로 나타나는 사회적 가치와 결국 같은 의미이다. 사회적 가치는 커뮤니티에서 확인된 니즈에 응하기 위해 실천해 온 기업의 행동, 활동 혹은 프로젝트의 예상결과 속에서 찾아 볼 수 있다. 기업이 제안하는 모든 활동이나 서비스의 목적은 지역사회에 대한 요구에 대한 응답을 위한 것이다. 기업활동과 서비스는 이러한 요구를 충족시키는 수단이며, 이는 지역사회에 대한 기업의 기여 또는 사회적 영향을 나타낸다.

즉, 기업의 사회적 성과는 곧 그 기업의 정체성(미션)이자, 기업이 하는 일(기업활동, 행동, 서비스)인 것이다.

기업활동과 서비스를 통해 기업은 직접적 성과(기여)와 간접적 성과를 모두 가져온다. 기업의 활동·서비스의 목적과 밀접한 연관이 있는 것은 직접적 성과이지만 활동 결과 나타나는 효과는 간접적 성과가 대부분이다. 사례3-잡/커리어 옵션스⁸⁸⁾을 예로 설명한다면, 직업 시장에서 소외된 개인을 대상으로 고용개발 서비스를 통한 일자리 찾기 혹은 구직을 위한 교육 등이 이 기업의 직접적인 영향이라고 할 수 있을 것이다. 이력서, 자기소개서, 면접기술과 관련하여 습득한 지식, 소셜라이제이션, 취업네트워킹, 사회적 고립감소 등은 잡/커리어 옵션스의 간접적 영향에 중요한 부분을 차지한다. 이들이 결국 학교로 돌아가지 않는다 하더라도, 기업을 찾아온 고객들에게 기여한 바가 전혀 없다고 결론을 내리는 것은 잘못된 것이다. 따라서 서비스나 활동의 직접적, 간접적 성과가 무엇인지 고려해보고 이를 구체화하는 것이 필수적이다.

잘못된 믿음

대부분의 기업들은 기업행동이나 활동에 대한 사회적 성과를 측정하거나 다른 단체와 목표가 중첩되는 프로젝트의 진행을 망설이는 모습을 보인다. 성과의 어떤 부분이 자신의 기업 활동에서 기인한 것인지 알 수 없다는 것이 이유이다. 커뮤니티의 니즈에 응하는 것이 사회적경제기업이 하는 일이기 때문에 이런 모습을 자주 관찰할 수 있다. 하지만 이같은 관점은 기업이 사회적 성과를 측정하는 데 도움이 되지 않는다.

사회적 성과는 기업의 서비스/활동의 예상된 결과로서 파악되어야 하며, 이 기업은 무엇이고 어떤 일을 하는가가 곧 기업의 사회적 성과라는 것을 명심해야 한다. 그렇기 때문에 기업 행동의 사회적 기여와 다른 단체들의 영향을 구별하는 것은 전적으로 가능하다. 예를 들어, 학습적 인내력을 돕는 기업을 예를 들어보자. 부모, 가족, 친구, 학교, 그리고 공동체는 그들 각자의 방식으로, 그리고 각자의 수준에서 이 부분에 분명 영향력을 행사할 것이다. 기업 프로젝트의 사회적 성과측정을 위해서는 해당 프로젝트 달성을 위한 설명, 각 활동의 목표를 알려주는 정확한 설명이 필요하다(예상 결과와 이 목표는 직접적으로 연결된다). 우리가 초점을 맞추어야 할 것들은 바로 이런 부분이다.

87 p191, 6부 2장(6.2 사회적 성과측정)참고

88 가이드의 사례3

보편적 잣대가 될 수 있는 사회적성과 지표를 설정한다는 것도 잘못된 생각이다. 보편적 지표란 모든 분야의 사회적경제기업이 수행하는 활동, 행동, 프로젝트의 사회적 성과측정에 적용될 수 있는 지표라는 뜻이다. 그렇다면 이 보편적 지표는 활동의 목적이 무엇이든 어떤 형태의 사회적 성과측정에도 사용될 수 있을 지표들로 구성되어 있어야 할 것이다. 하지만 기업의 활동 혹은 서비스의 예상 결과를 통해 사회적 성과가 드러난다는 사실, 그리고 기업의 활동 혹은 서비스가 기업이 하는 일을 정의한다는 것을 이해한다면 보편 일률적인 잣대를 대는 것이 적절하지 않다는 것을 알게 될 것이다. 사회적경제의 분야의 다양성이 보편적 잣대를 세우는 것이 불가능함을 또 한번 입증한다. 사회적경제는 획일적이지 않다. 사회적경제의 테두리 안에 있는 기업들은 경제활동, 사업대상, 운영형태의 다양성, 다원성, 유연성⁸⁹을 특징으로 한다. 16~25세의 젊은이들에게 일자리 시장이 요구하고 기대하는 것과 똑같은 환경과 조건의 유급노동 기회를 줌으로써 현실적이고 유의미한 근로경험을 제공하는 **인테그리플러스 식품서비스**⁹⁰, 관광업을 활성화하고 지역사회의 경제발전을 도모하는 데 큰 역할을 한 연대협동조합 **라이징타이드 여관**⁹¹, 노동시장에서 소외된 사람들의 고용가능성을 높여준 **잡/커리어 옵션스**가 뚜렷한 사회적 영향을 불러일으켰음은 대부분이 분명히 인지하고 있다. 하지만 이들의 구체적인 사회적 영향의 종류-청년층을 위한 직무경험, 관광업과 경제발전 활성화, 고용가능성의 증대-는 매우 다양하다. 커뮤니티에 대한 이들의 기여를 평가하려면 각기 다른 사회적 지표가 사용되어야 한다. 이들 모두는 다른 필요에 응한 것이기 때문이다. 활동 분야가 다르고, 따라서 커뮤니티를 위해 개발한 활동과 서비스도 역시 다르다. 2015년 경제협력개발기구 OECD가 기획하고 출판한 <사회적 기업의 사회적 성과측정에 관한 정책적 설명⁹²>의 저자 역시 같은 결론-”획일적”인 접근은 불가능하다-에 이르렀다.

분야별 다양성과 기업의 활동 및 서비스의 다양성을 고려한 접근이 필요하다는 것이다. 같은 분야에 있는 기업일지라도 꼭 동일한 활동과 서비스를 제공하는 것이 아니기 때문에 각 지표간에도 부분적으로만 관련이 있다. 다시 말해 사회적 성과측정은 평가대상이 되는 기업의 구체적인 활동/서비스에 맞추어진 지표의 개발을 요한다.

바로잡아야 할 또 하나의 잘못된 믿음은 “기업 활동으로 인한 모든 영향을 파악할 수 있는 것은 아니다”라는 생각이다. 만약 기업활동이나 서비스가 공동체 요구에 응해 설계되고 제공된다면, 기대 결과를 예측하는 것은 어렵지 않다. 기대결과는 활동이나 서비스가 충족시키고자 하는 니즈와 관련되며, 활동/서비스 목적의 핵심이다. 예측했던 결과가 달성되었는지의 여부를 판단하는 것도 좋다. 사회적 성과는 곧 니즈를 충족시키는 서비스나 활동이 가져온 효과 혹은 결과이기 때문에, 기업이 제공하는 모든 활동이나 서비스의 사회적 성과를 파악할 수 있다. 앞으로 보게 되듯이, 커뮤니티 활동을 구상하거나 서비스를 제공할 기업들은 이러한 접근법을 취해야 하며, 이를 위한 적절한 프로세스 역시 필요 할 것이다.

그렇다면 투자자의 요구와는 별도로 사회적 성과측정은 왜 필요한가?

89 p33, 2부 5장 다양성 참고

90 가이드의 사례1

91 가이드의 사례2

92 유럽연합/OECD, Policy Brief on Social Impact Measurement for Social Enterprises-사회적기업을 위한 정책 2015.

첫째, 중요한 사실을 생각해보자. 경영진과 인사관리자는 그들의 기업, 기업의 활동과 제공하는 서비스에 대해 잘 알고 있다. 하지만 기업에 대한 각자의 이해정도를 떠나, 그들의 지식은 대부분 (사실이 아닌)인식에 기초한다. 사회적 성과측정은 이러한 인식의 범위를 벗어나야 한다. 즉, 고객과 사용자의 사용후기, 만족도 측정, 수익 계산의 수준을 넘어서야 하는 것이다. 사회적 성과측정 시, 기업의 활동이나 서비스가 봉사하는 지역사회에 기여한 정도는 정확히 평가되어야 한다. 다시 한번 말하지만, 사회적 성과측정은 대강의 인식이 아닌 정확한 사실을 의미한다.

투자자의 요구 유무를 떠나, 사회적 성과측정은 기업활동 혹은 서비스의 결과에 다시 영향을 주는 결과 기여적 특징을 지닌다. 단순한 인식을 넘어선 사실적 정보를 제공하고 해당 활동과 서비스가 커뮤니티에 어떤 기여를 했는지 밝혀낸다. 이때, 사업성과가 바람직하지 않거나 기업의 활동이나 서비스가 커뮤니티의 니즈(고령화 대책, 어린 아이가 있는 가정에 대한 서비스, 이주민 문제해결 등)에 더 이상 부합하지 않다면 사회적 성과측정을 통해 그에 따른 피드백이 도출된다. 목표로 한 결과가 성취되었다면 사회적 성과평가는 진행중인 활동이나 프로젝트를 더 강화하는 촉매로서 작용하게 된다. 활동 및 프로젝트가 기업의 재정 및 지속과 관련되었다면 해당 영향 평가는 더 더욱 기여적 특징을 지니게 되는 것이다. 사회적 성과평가는 활동이 가져온 효과, 기업이 커뮤니티에 기여한 바 중에서도 특별히 강조할 필요가 있는 부분을 구체적으로 보여준다. 기업의 사회적 성과측정의 결과는 곧 기업활동의 신호등이자 투자유치를 위한 가장 좋은 자료가 된다.

앞으로 보게 되겠지만, 사회적 성과측정을 통해 기업은 전문성과 자질을 인정받는 동시에 기업 활동의 중요성과 다양성을 보여줄 수 있다. 애널리스트에게 있어 기업의 사회적 성과측정 결과는 투자제안이 들어온 활동과 서비스의 효과를 판단하는 데에 사용되고, 결과적으로 투자 추천을 위한 자료로 쓰여진다.

프로젝트와 관련된 예산을 배치하고 진행 일정을 편성하는 것은 기업의 몫이다. 애널리스트는 기업의 사업 진행에 부족한 점은 없는지 확인하고 커뮤니티의 니즈에 응답한 기업이 기대했던 결과와 실질적인 활동 혹은 서비스에서 기인한 결과를 주의 깊게 비교하고 살펴보아야 한다.

시행 및 검증된 프로세스

2005년, 씨에스모에삭(CSMO-ÉSAC)은 적용가능하고 체계적인 사회적 성과측정 프로세스를 개발·배포했다. 이와 더불어 씨에스모에삭은 독자적인 평가방법을 개발하려는 단체에게 도움이 되고자 두 개의 자료집을 출간했고, 같은 분야에 있는 파트너들을 지원·안내하는 서비스를 제공했다.

위에 언급한 씨에스모에삭의 프로세스를 모두 소개하고 그에 대한 설명을 덧붙이려는 것은 아니지만, 이를 이용할 때 따라야 할 몇 개의 기본 규칙을 간단하게 안내하려고 한다. 아래의 각 사항들은 사회적 성과 리포트에도 적용되기 때문에, 아래의 규칙은 리포트를 검토하는 애널리스트에게도 도움이 될 것이다.

- 평가의 목적을 명확히 규정. 이 목적에 따라 성과측정에서 산출된 결과가 의미하는 바가 달라진다.
- 모든 것을 평가 항목에 넣는 함정에 빠지지 않는다. 진행하는 활동과 서비스가 기업에게는 매우 익숙하기 때문에 평가 대상이 과도하게 많아질 수 있고, 결국 성과 평가에서 목표한 한 활동 혹은 서비스가 기여한 바를 뚜렷하게 나타내지 못하게 된다.
- 결과는 무조건 양적으로 수치화 되어야 한다는 편견, 질적 평가는 공정, 신뢰, 타당성이 부족하다는 편견을 깨다. 반대로, 사회적 성과평가는 경제적 영향을 평가하는 방식인 양적연구방법을 보류한 채 무조건 질적연구방법을 취해야 한다는 생각도 지양한다.
- 방법론(양적 혹은 질적), 그리고 평가대상이 될 활동과 목표 그룹(주어진 활동이나 서비스의 기여도를 판단하게 해줄 정보를 수집한 혹은 수집 예정인 그룹)을 바탕으로 측정 툴(설문지, 포커스 그룹 평가표, 개인 인터뷰 평가표)을 구축한다. 기본적인 예로, 평가 대상이 될 목표를 정함에 있어서 지역방송국의 지역적 영향 측정 시 정보 수집 대상은 해당 방송국의 프로그램 시청자가 되어야 하고 해당방송사의 관리자는 배제해야 한다.
- 해당 활동/서비스에 특화된 구체적인 지표들을 선택하거나 만들어낸다(성과 측정의 대상).
- 공정하고 중립적이며 객관적인 관점으로 성과측정 프로세스에 참여한다. 결과를 수용하고(없는 사실을 결과와 연결시키지 않는다)활동과 서비스가 정한 목적과 프로젝트의 결과를 연결시켜 자료를 해석한다.

사회적 성과측정을 위한 프로세스(CSMO-ÉSAC)



평가문화?

이상적인 경우라면 사회적 성과측정의 대상은 기업이 행하는 모든 활동과 서비스가 되어야 한다. 사회적 영향은 사람들의 인식 이상의, 사실에 기반한 개괄적인 모습을 보여주기 때문이다. 성과가 바람직하지 않거나 기업의 활동이나 서비스가 커뮤니티의 니즈에 부합하지 않다면 그에 맞는 피드백이 산출된다. 사회적 성과평가를 통해 기업의 긍정적 관행은 강화되고 행동이나 활동이 목표로 하는 결과를 얻을 수 있다.

예산과 시간의 제약을 받는 기업은 어떤 활동과 서비스를 우선 측정 대상으로 삼을지 고민한다. 이러한 기업들은 1년에 한 가지 내지 두 가지 영향을 측정(즉, 한 가지 내지 두 가지 활동/서비스)한다고 목표를 세우는 것이 바람직하다. 어떤 측면을 우선 측정 대상을 결정할지에 대해서는 프로젝트의 성격(새 프로젝트, 중점 프로젝트, 반응이 예전보다 좋지 못한 프로젝트, 고객집단 변화 등), 재정적 필요(프로젝트의 사회적 기여를 입증해야 하는 투자조건) 혹은 프로젝트의 지속성 등이 고려되어야 한다.

“스몰 스텝 전략”이라고 부르는 이러한 기업의 노력은 기업 내 평가문화(성과측정)를 도입하는 가장 이상적인 방법이다. 내부적 역량 강화의 일환으로 또는 외부 자원 사용의 조건으로 이행해야 할 평가 측정을 위해서라도 이 전략은 기업의 전통과 전문성을 키울 수 있는 계기가 된다.

이렇게 기업의 영향이 측정·평가되고 전문성이 갖추어지면 사업계획서를 작성하거나 기업의 프로젝트, 활동, 서비스를 위한 재정지원을 요청할 때 큰 도움이 된다. 기업이 전문성을 갖추면, 투자자나 애널리스트는 기업이 예상 결과를 목표로 지표를 구축했다는 것을 알 수 있게 된다. 투자결정은 매우 구체적인 목표에 대한 결과를 기반으로 하기 때문에 성과측정을 통한 기업평가는 큰 이점으로 작용한다.

실제로, 계획중인 프로젝트나 자금지원을 신청할 프로젝트의 예상되는 영향이나 기여를 정확히 나열할 수 있다면 자금지원을 받기위한 전략상 매우 유리하다. 결과의 성취 가능 여부(목표 고객이나 사용자를 대상으로)는 사회적 성과를 어떻게 예측했는가의 관점으로 판단되기 때문이다. 성과예상범위가 너무 넓거나 정확성이 부족하면 평가가 왜곡될 수 있다. 한 예로, 노인들의 삶의 질을 향상시키는 것을 목표로 하는 노인주거 프로젝트에 관해 이야기해 보자. 개선하고자 하는 대상은 노인들의 독립적, 정신적, 의사결정적 측면이다. 실제로 해당 프로젝트는 좀 더 구체적으로 신체적 건강함(“독립적 측면”이라고 표현), 정신적 건강함(“정신적 측면”이라고 표현)과 독립적인 의사결정, 다양한 활동의 참여(“의사결정 측면”이라고 표현)를 목표로 했다. 하지만 거주민 삶의 질 개선 혹은 독립성 향상, 신체적 기능 향상, 의사결정 역량 강화라는 프로젝트에 대한 예상 효과를 정확하게 표현하기에 목표에 대한 위와 같은 설명은 불충분하다. 너무 모호하고 명확하지 않아서 이런 유형의 목표나 기대 결과는 프로젝트가 거주자의 삶의 질 개선, 독립성 향상, 정신적 능력/결단력에 거의 또는 전혀 공헌하지 못했다는 결론에 도달 할 수 밖에 없게 된다.

생각해 볼 문제⁹³

앞서 예산과 시간의 압박에 대한 이야기를 언급한 적이 있다. 금융 파트너는 이러한 압박적인 환경-특히 예산과 관련된 압박-을 고려해야 한다. 일부 투자자들은 그들이 투자한 기업의 활동 혹은 서비스에 대한 사회적 성과측정에 필요한 비용을 추가적으로 더 할당하기도 한다. 기업 입장에서 시간과 예산을 비롯한 여러 압박은 성과에 대한 평가를 내부적으로 진행할 것인지, 아니면 외부 도움을 받을 것인가를 결정하는데 영향을 준다.

만일 평가가 내부적으로 진행된다면, 예산과 더불어⁹⁴ 경영진은 평가를 위해 요구되는 전문성⁹⁵의 수준을 고려해야 한다. 다음으로, 그들은 프로세스 중 하나 이상의 단계를 외부 소스(예: 데이터베이스 구성, 정보 입력, 통계, 포커스 그룹 지원, 포커스 그룹 또는 개인 인터뷰 데이터 분석 등)에 할당할지 여부를 결정해야 한다. 마지막으로 평가 기간을 정한다. 성과평가는 상당한 시간이 필요한 작업이다.

일각에서는 기업 내부에서 사회적 성과측정이 실시되면 사업의 가치와 유효성이 축소된다는 우려를 나타내지만, 성과측정이 적절하고 중립적, 객관적⁹⁶으로만 진행된다면(신뢰할 수 있고 검증 받은 절차를 따른다면) 전혀 문제가 되지 않는다. 일부 투자자들의 경우 기업 스스로 성과측정을 위한 전문성을 갖추기를 바란다는 사실만 보아도 일각의 걱정은 실제(혹은 편견)와 반대됨을 알 수 있다.

사회적 성과측정을 외부에 맡기게 되는 경우 예산상의 문제외에도 측정을 수탁받은 외부 담당자가 기업의 임무와 역할을 바르게 이해하고, 사회적경제기업의 특수성과 기업의 활동 분야에 대한 지식을 갖추었음을 확인해야 한다. 결과적으로 사회적영향 측정을 외부소스에 배분할때도 많은 시간을 할애해야 하는 것이다. 여기서 평가에 대한 결과가 크게 달라지기 때문에 측정이 필요한 기업입장에서 이는 반드시 거쳐야 하는 단계라고 할 수 있다. 기업은 평가 목적, 주요 평가 측면, 측정 툴(해당 활동, 프로젝트, 목표그룹이 고려된 툴)을 결정하고 결과에 대한 분석과 해석 과정에 함께 참여해야 한다. 또한 외부 담당자의 업무를 모니터링하고 감독할 수 있도록 관련 일정 수준의 지식과 능력을 갖추어야 한다. 외부 소스의 도움을 받아 측정을 진행하게 되면 내부적으로 해결할 때보다 시간이 훨씬 감축된다.

이와 같이 기업의 활동 및 서비스에 대한 사회적 성과측정을 내부적으로 진행할지 혹은 외부에 위탁할지에 대한 결정은 다양한 요소가 고려되어야 한다. 측정이 어떤 방식으로 이루어지든 간에, 중요한 것은 기대하는 결과의 방향을 계속 상기고 산출된 결과가 유효하고 신뢰할 수 있다는 믿음을 바탕으로 측정 단계 및 과정별로 정보가 계속 공유되어야 한다는 점이다.

일부 금융 파트너들은 투자에 대한 조건으로 사업 평가나 사회적 성과측정을 요구한다. 재정투자가 결정될 때 이에 대한 논의가 이루어지는 것이 가장 이상적이지만 그렇게 되지 못했다면, 측정 방법을 마련하고 계획을 수립해야 하는 기업의 입장을 고려해 파트너들의 요구가 가능한 빨리 전달되어야 한다.

93 생각 해 볼 문제에 대한 더 자세한 정보 및 논의가 필요하다면, 앞서 소개한 CSMO-ÉSAC, Comment mener une étude de A a Z-Guide méthodologique a l'interntion des regroupements, associations, fédérations, entreprises et organismes du secteur de l'économie sociale et de l'action coomunautaire의 자료 참고

94 성과평가의 전체 혹은 일부가 내부적으로 진행된다면 예산은 더 줄어들 수 있다.

95 CSMO-ÉSAC, Ibid.

96 CSMO-ÉSAC, Ibid.

결론

기업에게 있어 사회적 성과에 대한 평가는 적지 않은 예산과 시간이 투입되지만 단순히 인식을 기반으로 하는 평가보다 자세한 정보와 원활한 피드백을 제공한다. 기업의 활동/서비스가 기여한 효과를 확인시켜 줌과 동시에 지속적인 투자유치와 기업 지속의 원동력이 된다. 애널리스트의 측면에서 사회적 성과에 대한 내용이 담긴 보고서는 사회적 측면에서 재정지원이라는 결정에 이르는 하나의 디딤돌로서 작용한다. 영향평가 보고서는 기업이 커뮤니티에 기여한 바와 커뮤니티의 니즈에 응답한 모습에 대한 실질적인 증거(단순 인식을 넘어선)를 보여주기 때문이다.

기업은 업계가 요구하는 방법론적 단계를 거치고, 검증되고 시험을 거친 프로세스⁹⁷를 따라 진정성 있는 사회적 성과평가를 실시할 책임이 있다. 애널리스트는 단순히 고객 및 사용자의 명단 혹은 서비스와 활동에 대한 만족도 수준을 나타낸 자료를 넘어서 그 영향 및 성과를 측정할 데이터를 수집해야 할 책임이 있다. 사회적 성과측정의 결과는 기업이 커뮤니티 니즈에 응답한 모습과 활동 및 서비스의 결과로서 목적의 성취여부, 활동/서비스가 커뮤니티에 기여한 정도를 반영한다(기업이 초점을 맞춘 니즈에 대한 응답과 관련한다).

97 CSMO-ESAC, Ibid.

참고문헌

- Binhas, Lynda. Les femmes en économie sociale: un portrait de la main-d'oeuvre. 2001. Appeared in the Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS), published jointly with the Alliance de recherche IREF/Relais-femmes. Proceedings of the conference L'économie sociale du point de vue des femmes. Christine Corbeil, Francine Descarries and Elsa Galerand, eds.
- Canada. Canada Revenue Agency. Retrieved December 2016 (<http://www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/menu-fra.html>).
- Chantier de l'économie sociale. 2004. Élaboration d'un tableau de bord pertinent.
- Chantier de l'économie sociale. Énoncé de valeur, vision, mandat et rôles. Retrieved December 2016 (<http://www.chantier.qc.ca/?module=document&uid=867>).
- Chantier de l'économie sociale. 2010. Guide de référence sur l'économie sociale.
- Chantier de l'économie sociale. 1996. Osons la solidarité.
- Comité Sectoriel de la main-d'oeuvre en économie sociale et action communautaire (CSMO-ÉSAC). 2016. Les repères en économie sociale et en action communautaire, panorama du secteur et de sa main-d'oeuvre.
- Comité Sectoriel de la main-d'oeuvre en économie sociale et action communautaire (CSMO-ÉSAC). 2016. La Boîte à outils sur la gouvernance démocratique.
- Comité Sectoriel de la main-d'oeuvre en économie sociale et action communautaire (CSMO-ÉSAC). 2005. Indicateurs de rentabilité sociale ou indicateurs d'impact économique ? – Comment les défi et comment les construire.
- Comité Sectoriel de la main-d'oeuvre en économie sociale et action communautaire (CSMO-ÉSAC). 2007. Comment mener une étude de A à Z — Guide méthodologique à l'intention des regroupements, associations, fédérations, entreprises et organismes du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire.
- Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM). (<http://cqcm.coop/>).
- CPA Canada. 2012. A guide to financial statements for not-for-profit organizations (NFPs): Questions for directors.
- CPA Canada. 2012. Guide to accounting standards for not-for-profit organizations in Canada.
- Dorion, Claude. 2015. Le financement de l'économie sociale au Québec, Présentation de l'écosystème.
- Fraisse, Laurent. 2001. Les enjeux politiques de l'évaluation. Working document.
- European Union/OECD. 2015. Policy Brief on Social Impact Measurement for Social Enterprises: Policies for Social Entrepreneurship.
- Gadrey, Jean. 2006. "L'invention de l'utilité sociale des associations en France: à la recherche de conventions, de régulations, de critères et de méthodes d'évaluation." Cahier du CRISES: Centre de Recherche sur les innovations sociales. Université du Québec à Montréal (UQAM), Montréal.
- Gagné Jean-Paul and Daniel Lapointe. 2016. Améliorer la gouvernance de votre OSBL: un guide pratique.
- Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS), with the Alliance de recherche IREF/Relais-femmes. L'économie sociale du point de vue des femmes. Conference proceedings. 2011.

Mercier, Guy. 2005. Analyse financière.

Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec. 2015. Plan d'action en économie sociale 2015–2020.

Ministère des Régions. 1998. Conjuguer l'économie et le social. Produced for Québec's centres locaux de développement [local development centres].

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation. 2008. Taux de survie des coopératives au Québec.

Québec. 2017. Cooperatives Act. CQLR, ch. C-67.2.

Québec. 2002. Ministère des Finances. Quebec Focus On Jobs – Shaping An Innovative Economy.

Québec. Registraire des entreprises du Québec. Retrieved November 2016 (<http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/demarrer/differentes-formes-juridiques/>).

Québec. Civil Code of Québec. Retrieved [in French] November 2016 (<http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/definition.htm#definition>).

Québec. 2017. Companies Act. CQLR, ch. C-38.

Québec. 2017. Regulation Under the Cooperatives Act. CQLR, ch. C-67.2, r.1.

Québec. Revenu Québec. Bulletin d'interprétation et des pratiques concernant les lois et les règlements: Statut fiscal de certaines coopératives. Retrieved December 2016 (<http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=16&file=I3F996T1R3BULB.pdf>).

Réseau d'Investissement Social du Québec. 2003. Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale.

Thomassin Claude and Robin Gagnon. 2010. Finance corporative.

Turbide, Johanne. 2012. Lexique de base pour la compréhension des états financiers des OBNL du secteur communautaire et culturel.

사회적경제기업 분석가이드

한국어판

발행처 (재)한국사회가치연대기금

발행일 2019년 9월 9일 초판

주소 04538 서울특별시 중구 명동 11길 20 서울 YWCA회관 6층

전화 02-2088-3288

팩스 02-2088-3299

홈페이지 www.svsfund.org

출판등록 2019년 8월 22일 (제 2019-000110 호)

지은이 피에르 샤흐, 끌로드 도리옹

한국어 번역 신명호 (사회투자지원재단 사회적경제연구센터 소장)

유은희 (소통을 꿈꾸는 번역가, 번역협동조합 조합원)

한국어 감수 김진환 (사회적경제의 지식전수와 혁신확산을 위한 국제센터 C.I.T.I.E.S. 연구원, 번역협동조합 조합원)

디자인 원스프

인쇄 (주)엔투디

캐나다 ISBN 978-2-923253-05-03

한국 ISBN 979-11-967998-0-9 (13320)

© CAP Finance and Réseau d'investissement social du Québec
1431 Fullum Street #208, Montreal, QC H2K 0B5, Canada

Korean translation © The Korea Social Value and Solidarity Foundation

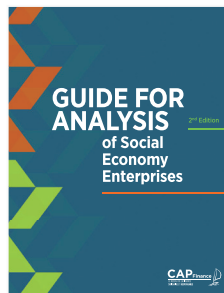
이 책의 한국어판 저작권은 (재)한국사회가치연대기금에 있습니다. 저작권법에 의해 한국 내에서 보호를 받는 저작물이므로 어떠한 형태로든 무단전재와 복제를 금합니다.

재단법인 한국사회가치연대기금은 대한민국 최초의 사회적금융 도매기금으로 지속가능한 사회적금융 생태계 발전과 사회적경제의 활성화를 위해 설립되었다. 사회적경제 인내자본 공급과 사회적목적 프로젝트 지원, 사회적금융 중개기관 육성을 목표로 사회적경제의 발전과 사회적 가치 확산을 위해 필요한 금융 기반을 만들어가고 있다.



사회연대경제의 지식 전수와 혁신 확산을 위한 국제센터 (C.I.T.I.E.S.)는 사회적경제와 관련한 지식의 공유와 혁신의 확산을 위해 공공기관들 및 사회적경제 조직들 간 교류를 활성화시키는 취지로 만들어진 조직으로, 2016년 캐나다 몬트리올에서 열린 제2회 국제사회적경제포럼 GSEF에서 참가자들의 결의로 출범했다. 사회적경제의 혁신사례를 발굴하여 전 세계 각지의 지방정부와 사회적경제 조직들의 지식교류와 역량강화를 돕고 있다. 다양한 연구, 컨설팅 서비스, 연수 프로그램 등을 제공하고 있으며, 서울, 바르셀로나, 몬트리올 등이 회원 도시로 참여하고 있다.

사회적경제기업 분석가이드(2판)



퀘벡의 사회적금융기관들의 연합체인 CAP Finance에서 발간한 실용 가이드로 사회적경제기업을 위한 재무 분석, 투자 결정, 사회적임팩트 측정 등 다양한 분석방법의 제시와 함께 케이스스터디를 통한 이론의 실제 적용사례를 구체적으로 소개한다.

또한, 연대금융, 인내자본 등 사회적경제기업에 특화된 다양한 금융 도구를 통해 사회적경제 생태계를 발전시킨 퀘벡의 사회적금융 역사와 발전배경을 자세히 살펴본다.

<사회적경제기업 분석가이드>는 2003년 퀘벡에서 초판이 발간되었고, 2013년 퀘벡의 사회적경제 기본법 제정에 따라 달라진 제도 및 법적 환경, 기술적 발전에 따라 진화한 사회적금융 등 그간의 변화를 반영한 개정판이 2017년 발간되었다.

퀘벡 연대금융 관련 전문가들이 공동작업한 <사회적경제기업 분석가이드>는 사회적경제 자문단, 애널리스트, 학계, 재정단체, 펀드/프로그램 매니저 등 사회적경제기업과 관련된 모든 사람들에게 유용한 정보를 제공한다. 구체적인 사례를 통해 사회적경제기업에 대한 다양한 시각을 제공하고 그 특징을 분석한다는 것이 본 가이드의 가장 큰 특징으로 꼽을 수 있다. <사회적경제기업 분석가이드>는 협동기업 혹은 자금지원을 위한 프로젝트의 사회적 혹은 경제적 성과에 대한 분석과 평가를 위한 실용적이고 편리한 툴이 될 것이다.

이론에서 실습까지 총괄적인 내용을 모두 아우르는 구성

- 사회적경제기업의 현실에 대한 이해
- 사회적경제기업의 운영 원칙과 규범 이해
- 사회적경제기업의 구성요소 분석
- 기업성공을 위한 조건을 검토
- 정보에 기반한 재정결정
- 기업 발전에 대한 효율적 사후평가
- 사회적 성과측정에 대한 상세한 정보제공

AN INITIATIVE OF



CO-AUTHORS



SUPPORTED BY

