

2007년도 농협 예산대의원총회의 필승 대응방안 (1)

작년말, 『월간 한농연』은 농협 예결산 대의원총회 대응 방안을 기획 연재하였다. 이를 통해 대차대조표와 손익계산서를 분석하는 방법, 농협 경영 성과를 평가하고 개선점을 찾는 방법을 집중적으로 알아보았다. 제작년과 작년도 『월간 한농연』에 연재한 내용은 중앙연합회 홈페이지(www.kaff.or.kr) “농협개혁 게시판(23번, 27번 자료)”에 있으므로 참고하면 된다.

올해도 『월간 한농연』은 10월~11월에는 예산 대의원총회, 12월과 2007년 1월에는 결산 대의원총회 대응 방안을 집중 연재한다. 조합원들의 단합된 힘과 지혜가 있어야만 우리 조합을 올바로 이끌 수 있다. 이제부터 한농연 회원들이 함께 학습하고, 토론하여 철저히 준비하여 조합원이 주인 되는 농협 개혁을 반드시 이뤄내자!

한농연 주도의 대의원총회 준비 조직을 구성하라!

‘백지장도 맞들면 낫다’고 했다. 농협 개혁은 선구적인 한농연 회원 한 사람만의 힘으로는 절대 안 된다. 잘못하면 지역 내에서 고립되어 어려움에 빠질 위험도 크다. 한농연 지역 조직과 회원들이 똘똘 뭉쳐 준비하고 나서야만 예결산 대의원총회를 개선시킬 수 있다.

우선 각 조합별로 한농연 출신 이감사·대의원이 모여 상시적인 학습·연구 조직을 구성해야 한다. 특히 지속적으로 농협 개혁운동을 추진할 수 있는 지도자(책임자)를 세워야 하며, 각 농협별로 1명 이상의 회계분석 전문 회원(대의원 이상)을 양성하도록 한다.

사업계획 및 수지예산서와 결산서를 확보하라!

전쟁터로 출전하는 장군은 칼과 활을 꼭 챙겨야 한다. 마찬가지로 한농연 출신 농축협 이감사·대의원은, 예산 대의원총회에서 승리를 위해 필요한 자료를 꼼꼼하게 챙겨야 한다. 아래 목록에 있는 자료를 하나도 빠짐없이 완벽하게 준비하라! 예산 대의원총회 준비에 꼭 필요한 기초 자료이기 때문이다.

- ① 최근 3년간 조합의 사업계획 및 수지예산서(반드시 산출근기까지 나온 것을 확보할 것)
- ② 최근 3년간 조합의 결산보고서(반드시 상세 부속명세서가 첨부된 자료를 확보할 것)
- ③ 2004, 2005년도 농협 경영계수요람
- ④ 2005~06년도 이사회 및 대의원총회 회의자료와 회의록 전체
- ⑤ 조합 내 기획규정
- ⑥ 농협중앙회가 통보한 사업계획 수립 및 수지예산 편성 지침(10월 중 공문으로 통보)

농협 경영계수요람은 몇몇 조합 임직원들은 거의 대외비로 취급할 것이다. 이를 대비하여 중앙연합회가 10월 중 주요 경영지표에 대한 요약 자료를 보급할 예정이므로 참고하면 된다. 만약 각년도 사업계획 및 수지예산서와 결산보고서의 형식과 내용이 부실하다면, 조합에 적극 요구하여 올해 대의원총회부터 반드시 이를 개선하도록 관철시켜야만 한다.

10월중에 농협중앙회는 각 조합에 『사업계획 수립 및 수지예산 편성 지침』을 보낸다. 이를 참조하여 기획계 직원은 조합 실정에 맞게 사업계획 및 수지예산서를 작성한다. 그 후에는 다음 회계연도 이전 1개월 전까지 이사회 및 대의원총회 의결을 완료하여 확정하게 된다.

그런데 지금껏 농협중앙회의 지침에 따라 사업계획 및 수지예산서를 짜맞추기 식으로 준비하는 경우도 많다. 그러니 조합의 여건이나 조합원들의 요구사항을 제대로 반영하지 못한 사업계획과 수지예산서가 제출되기 십상이다. 사업 계획과 수지예산안을 1차 검토해야 할 분과위원회도 형식적으로 운영되고 있다. 결국 이사회나 대의원총회에서 일사천리로 처리되는 경우가 많을 수밖에 없었다.

이제라도 한농연 출신 이감사·대의원이 잘못된 관행을 반드시 개선해야 한다. 우선 **농협중앙회의 지침**을 검토한 뒤, **기획계 직원과 꼭 상의하라**. 그 후, 내년에 반드시 해야 할 활동과 그에 소요되는 예산(특히 고정예산 투자금액)을 계산하라.

가능하다면 **분과위원회를 개최하거나(기획계 직원을 반드시 배석시켜 협의하라) 조합원 설문조사**를 실시해서 조합원의 욕구를 파악하고(영농생산, 생활복지 등), 조합의 가용자원을 감안하여 **우선 순위**를 부여하는 것도 바람직한 방안이다.

우리 한농연 회원들은 하나로마트에서 과자 한 봉지라도 꼼꼼히 따져가며 사고 있잖은가? 조합 사업 계획과 수지예산도 마찬가지다. 특히 전체적으로 조합 사업의 확대에 의한 **조수익의 증가분이 일반관리비의 증가분을 매우기 급급한 것은 아닌지**, 특히 이를 매우기 위해 **구체적인 근거 없이 사업량을 늘리는 것은 아닌지** 꼼꼼히 살펴야 한다.

조합의 차기년도 사업계획 및 수지예산서의 목차는 대개 아래와 같이 되어 있다.

1. 주요 경영방침	7. 판매비와 관리비 총괄
2. 부문별 사업방침	7-1. 판매비와 관리비(인건비, 퇴직급여, 제세공과금)
3. 사업계획	7-2. 판매비와 관리비(신용회계)
4. 수지예산	7-3. 판매비와 관리비(일반회계)
5. 고정자산 취득계획	8. 교육지원비
6. 고정자산 처분계획	9. 정원계획

부문별 사업방침을 살펴보자. 조합의 각종 사업부문과 운영방침이 적혀 있다. 예를 들어 '유통활성화' 부문에서 우리 지역 관내 조합들이 마늘·생강의 연합판매를 하지 않는데도 "연합판매사업을 활성화하겠다"는 식의 엉터리 계획이 있는지부터 살펴보자. 특히 **기존 사업장은 매각처분(고정자본 감소)하고 영동한 사업장을 신설(고정자본 증가)하겠다**는 계획은 없는가? 조합 경영여건에 맞지 않는 무리한 투자가 이뤄지면, 조합 경영이 부실해지고 그 피해가 조합원에게 고스란히 돌아갈 것이 분명하다. 그런 점들을 사전에 분석해서 캐내는 것이, 올바른 농협 개혁을 위한 한농연 출신 이감사·대의원의 역할이다.

지난 3개년도 결산서와 2개년도 농협 경영계수요람을 살펴보자. **이사회와 대의원총회 회의자료와 회의록**도 중요한 자료이다. 우리 조합의 경영 여건과 결산서에 나온 사업 증감율과 추진 성과를 감안하여, 즉흥적인 사업계획 및 예산수립이 되지 않도록 하고, 현실적으로 실천 가능한 사업계획과 예산안을 짤 수 있도록 적극 노력해야 한다.

아래에 나온 지침을 참고하여 결산서와 사업계획 및 수지예산서를 면밀히 검토해 본다. 한농연 회원들이 직접 **계산기(주판)나 컴퓨터(엑셀 프로그램 등)**를 적극 활용하여 **연도별 증감률을 일일이 계산**해야만 보다 실감나는 분석을 할 수 있다.

사업계획 수립 및 수지예산 편성시 주요 검토 사항

사업계획

- 물량취급계획 : 이전 3개년치와 비교하여 작성
- 자금계획 : 고정자산 투자계획의 재무기준 고려(최고한도 : 자기자본 + 시설차입금 + 예수금의 20% 이내)
- 자금조달계획
 - *차입금 : 이자율, 제반사업을 고려하여 차입금 한도 설정
 - *충당금 설정 : 지도비율 수준 준수 (순자본비율 4%, 신용대손충당금 100%, 퇴직급여충당금 100%)
- 유통손실보전자금 조성
- 출자금 증대 방안

수지예산서

- 수익예산, 비용예산 : 이전 3개년치 수지예산서와 결산서를 분석하여 평균 계획예산과 비교하여 가능한 부분은 절감하고 경제적·계획적으로 수립
- 조수익대비 : 지도사업비, 인건비, 경비, 순이익비율을 분석
- 사업외손익, 특별손익의 과소, 과다 여부를 판단
- 조수익의 합리적 배분
- 신용조수익의 효율적 배분 : 유용한 편성인지 검토할 것
- 사업관리비의 적정성 판단 : 관내 타 조합과 비교 검토할 것
- 고정자산 취득 및 처분계획 : 재무기준 고려, 사업의 타당성, 수익성, 조합원 실익성 고려
- 정원계획 : 인사의 효율적 배분, 정원규정에 의거하고 있는지, 신규직원 채용시 상황 확인
- 적정 당기순이익 : 배당을 중심으로 판단할 것(조합원 배당의 2배 정도 되어야 함)