

국제협동조합연맹

협동조합 10년을 위한 청사진

2013년 1월



협동조합 10년을 위한 청사진

본 문건은 국제협동조합연맹(ICA) 기획위원회의 자문 하에 영국 옥스퍼드대학교 '상호-고용인소유 기업센터'의 클리프 밀스와 윌 데이비스가 작성했음¹.

ICA 기획위원회

위원장 : 폴린 그린 ICA 회장

장왕슈 중국 공소합작총사,

넬슨 쿠리아 케냐 CIC보험그룹

위원 : 마크 크렉 영국

스테판 버트랑 캐나다 데자뎅,
협동조합그룹,



¹ 영어 원문의 미주는 1.2.3 ...으로 참고문헌에 해당되며 한글 본의 각주 i, ii, iii ... 은 역주임

필진 소개

클리플 밀스, 상호고용인소유 기업센터 선임연구위원

협동조합, 상호공제, 조합원기업 관련 법과 지배구조 전문가로 영국의 주요 생협의 정관을 작성했으며 공공서비스를 위한 협동조합과 상호공제 설립에 깊이 관여해 왔음. 뮤투오사 대표. 캡스틱스 법무법인과 코베트사 컨설턴트.

윌 데이비스 박사, 영국 위익대학교 학제간방법론센터 부교수

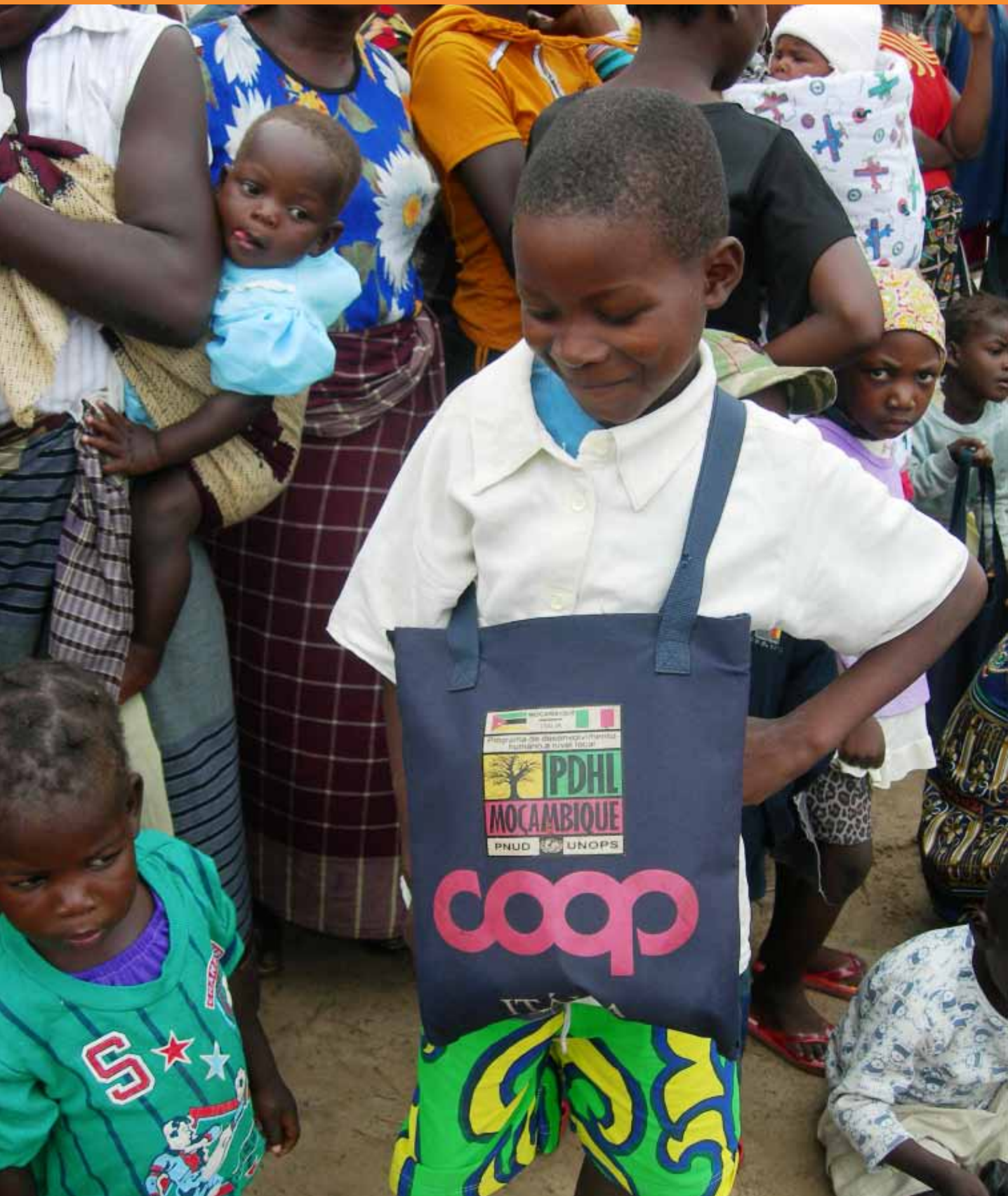
경제사회학과 정치경제학에 관한 연구를 통해 ‘회사의 재발명’(데모스, 2009), ‘상호공제사업활성화’(정책네트워크, 2010), ‘우리들의 비즈니스’(종업원소유협회, 2012) 등 상호공제회사에 관한 다수의 정책 논문 발표했으며 소유와 상호공제에 관한 언론 및 정책 토론에 정기적으로 참여하고 ‘파이낸셜타임즈’, ‘뉴스테이츠맨’, ‘리спек트’, ‘비비씨(BBC)’, ‘뉴레프트리뷰’ 등에 기고해 왔음

2012년 9월까지 상호고용인소유 기업센터의 교육디렉터를 담당했으며, 현재는 루쓰 여만 박사가 데이비스 박사를 대신하여 “협동조합 청사진” 완성에 기여.

목 차

들어가는 말	01
ICA 협동조합 청사진의 목적	03
청사진이 제시하는 전략 요약	04
1장. 참여 (Participation)	07
2장. 지속가능성 (Sustainability)	13
3장. 정체성 (Identity)	19
4장. 법체제 (Legal Framework)	25
5장. 자본 (Capital)	31
마치는 말	35
협동조합정체성 선언문	39
참고문헌	41

들어가는 말



유엔은 2009년 정기총회에서 2012년을 유엔이 정하는 '세계협동조합의 해'로 선포했다.

2012년 하반기 현재, 지난 5년간의 금융불안으로 선진국들은 명확한 출구가 보이지 않는 위기상태에 있으며 개도국들도 밀레니엄개발목표(MDGs)를 달성하는데 지체를 보이고 있다. 많은 나라와 정부들이 경기후퇴를 겪으면서 사회 및 공공지출을 삭감함에 따라 경제위기에 시민들이 더 위험한 상황에 놓이게 되었다. 일부에서는 경제력이 급속도로 이동하면서 사회적 불평등이 지속적으로 확대되어 사회적인 문제를 일으키고 있다. 전지구적 힘의 균형이 서양에서 동양으로 넘어가는 것은 명백해 보이지만 사회불안정 증대, 경제침체, 불안한 미래에 대처하기 위해 정치체제와 제도가 어떻게 개혁되어야 하는지에 대해서는 아직 잘 알지 못한다.

이러한 불확실과 고통 속에서 협동조합은 세계 각국의

2012 '세계협동조합의 해'

협동조합은 경제적 실행가능성과 사회적 책임을 동시에 추구 가능하다는 것을 지구촌 공동체에 상기시켜주고 있다. 반기문 유엔사무총장

'세계협동조합의 해'와 관련하여 유엔의 목표는, 협동조합을 협동조합이 사회경제발전과 밀레니엄개발목표 달성에 기여한 바를 일반 대중들에게 더 널리 알리고 협동조합 설립과 성장을 촉진시켜 각국 정부가 협동조합 설립, 성장, 안정에 도움이 되는 정책, 법, 규정을 수립하도록 장려하는 것이다

시민들에게 희망과 명확한 방향을 제시할 수 있다. 여러 기업형태 중에 유일하게 협동조합은 경제적 자원을 민주적으로 운영한다. 협동조합 모델은 상업적으로 효율적이고 효과적인 비즈니스를 수행하여 오랫동안 다양한 인류의 요구를 수용하고 의사결정에서 다양한 가치를 반영시킨다. 이것은 매우 작은 규모 뿐 아니라 매우 큰 규모에서도 작용한다. 협동조합 분야는 전세계적이며 수백만개의 일자리를 전세계에 제공하고 있다. 협동조합은 개인의 참여를 계발하여 개인의 자신감과

회복력을 형성시킬 수 있으면 사회적 자원을 창출한다. 협동조합 조직들은 장기적 안정을 창출하며 오랫동안 지속가능한 성공적인 모델이다.

지금은 협동조합 분야에 있어 역사적인 기회이다. 각국에서 정치집단들이 급변하는 세상을 따라잡기 위해 고군분투 하는 상황에서 시민들은 지구촌 공동체로서 맞이하고 있는 필연적인 사회 환경분야의 도전에 직면하여 보다 뛰어내고 진취적이며 협력적이어야 한다. 2012년보다 더 협동조합에 우호적이었던 때는 없었다. 향후 몇 년간 일치단결된 활동을 보여주지 못하면 이 기회를 사라질 것이다.

2020년까지 빈곤은 증대될 것이고 젊은이들이 겪게 될 고통은 더 악화될 것이다. 지구온난화는 일상생활에 보다 더 광범위하게 영향을 끼칠 것이다. 2020년에 우리는 2012년이 협동조합 운동의 전환점이었으며 협동조합이 사람들의 안정, 복지, 행복에 기여한 바를 되돌아 볼 수 있어야 한다.

협동조합은 전세계에 10억명의 조합원을 보유하고 있음
월드워치연구소, 생명신호 (2012.2.22)

인도에서는 협동조합이 농촌가정 67%에 소비재를 제공하고 있음
ILO, (2011) 사람중심의 농촌 농업을 위한 협동조합

아프리카 가정 40%가 협동조합에 가입

세계에서 가장 큰 300개 협동조합의 총 연간 매출액은 2010년 기준 2조달러에 달함
세계협동조합모니터: 2012년 협동조합 경제분석

ICA 협동조합 청사진의 목적

본 청사진은 2012년 10월 영국 맨체스터에서 개최된 ICA 총회에 초안이 보고되었다. 논평과 토론을 거쳐(현재 수정된 최종판에 반영되어) 총회에서 최종 승인되었다. 본 자료는 그 최종 결과물이다.

ICA총회는 유엔이 정한 ‘세계협동조합의 해’가 협동조합 형태의 비즈니스가 새로운 수준으로 발돋움 하도록 하는 전지구적 캠페인의 시작을 기념하기 위해서였다. 이 청사진의 야심찬 계획인 “2020 비전”은 협동조합 형태의 비즈니스가 2020년까지

- 사회, 경제, 환경분야에서 지속가능성을 리드하는 것으로 인정받으며,
- 사람들이 선호하는 비즈니스 모델이자
- 가장 빨리 성장하는 기업 형태가 되겠다는 것이다.

“2020 비전”은 ‘세계협동조합의 해’의 성과와 금융위기 이래 협동조합이 보여주었던 회복력을 기반으로 할 것이다. 청사진에 그려진 전략들을 실행하여 확실한 성장을 이뤄내 2011~2020년을 **협동조합 10년**으로 만들고자 한다.



‘세계협동조합의 해’는 협동조합 분야에 강력한 활동의 구심점을 제공했다. ‘세계협동조합의 해’의 다양한 활동과 기념행사 그리고 전세계적으로 열린 많은 국제행사와 정상회담과 그 결과물인 선언문², 전세계

- 정치, 경제조직에 대한 신뢰 상실을 들 수 있다.

협동조합은 이미 곤란을 겪고 있는 글로벌 트렌드를 완화시키는데 상당한 기여를 하고 있다. 그러나 협동조합이

세계협동조합의 해는 협동조합 분야에 강력한 활동의 구심점 제공

협동조합들에 의해 널리 전파되고 각인된 2012년 ‘세계협동조합의 해’ 로고를 통해공동의 목표에 대한 의식을 키워주었다. 이는 협동조합 분야의 한계를 넘어서 시민사회와 정부 그리고 정부간 기구에 협동조합의 인지도를 드높였다.

이것은 상당한 성과이지만 향후 정치, 사회, 경제를 구성하게 될 떠오르는 트렌드 차원에서 살펴볼 필요하다³. 중요한 글로벌 트렌드를 보자면

- 환경저하와 자원고갈
- 금융부문 불안정
- 불평등 증대
- 지구적 지배구조 격차 증대
- 청년세대의 박탈감

적절한 지원, 사회의 이해와 인정을 받는다면 더 큰 기여를 할 수 있었다. 따라서 우리는 더 많은 사람들에게 협동조합 형태의 기업을 알리고, 지속가능한 협동조합을 설립하고 재원을 조달하여 발전시킬 수 있는 수단과 지원을 사람들에게 제공하고, 그들의 앞길에 놓인 장애물을 제거하는데 사회적으로 더 큰 관심이 기울여 질 것이라 믿는다.

따라서 이 청사진의 목적은 **협동조합 10년**을 위한 청사진과 향후 몇 년간의 확실한 방향을 제시하는데 있다. 이제 청사진을 실천하는 것은 ICA, 각국의 전국단위 협동조합, 분야별 협동조합기구, 각급의 협동조합과 조합원들에게 주어진 도전 과제이다.

청사진이 제시하는 전략 요약

협동조합의 글로벌 미래전략의 시작점은 지금까지 경제를 주도해 왔던 단일모델(여기서는 주식회사)보다 협동조합이 더 비즈니스를 잘 할 뿐 아니라 전세계경제에 효과적인 균형을 가져 올 수 있음을 외부세계에 강력하게 주장하는 것이다.

협동조합이 더 나은 것은 개인이 소유권을 가지고 협동조합에 직접 참여⁴ 하는데 있다. 소유권은 사람을 더 적극적으로 참여케 하고, 더 생산적이며 동시대에 보다 유용하고 적절하도록 만든다. 목표는 조합원제도와 지배구조에 있어 참여를 새로운 수준으로 끌어 올리는 것이다.

여기에 협동조합 비즈니스 모델은 사회, 경제, 환경 분야에서 탁월한 지속가능성을 창출하기 때문이다.

또한 사람을 경제적 의사결정의 중심에 두고 글로벌 경제에 공정한 경쟁을 조장하기 때문이다. 목적은 협동조합의 외부 정체성을 개발하는 것이다.

1장(참여)와 2장(지속가능성)은 왜 협동조합이 비즈니스를 하는데 더 나은 방법을 제공하는지를 설명한다. 그리고 3장은 협동조합이 무엇을 의미하는지 그리고 “더 이상 최소화할 수 없는 핵심 기초”인 결정적 특성이 무엇인지를 통해, 오늘날의 협동조합을 위한 효과적인 제안을 제시할 것이다.

· 이것은 정체성⁵의 렌즈를

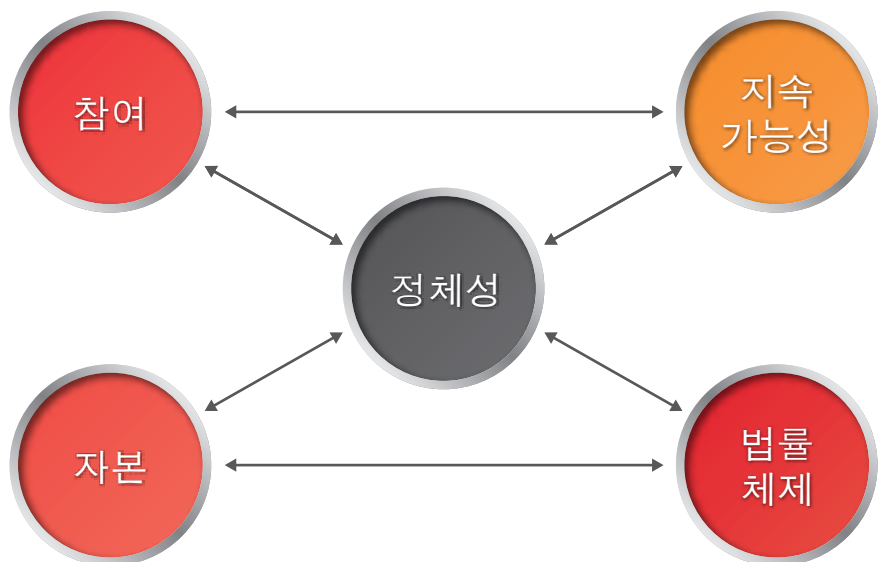
통해 보여질 것이며, 정체성은 협동조합의 핵심가치와 원칙에 의해 정의되는데, 정책입안자에서부터 일반대중에 이르기까지 모든이들이 협동조합을 확실하게 보고 인식할 수 있도록 강력하고 명확한 메시지를 통해 소통할 필요가 있다. 따라서 목표는 협동조합 메시지를 만들고 협동조합 정체성을 확보하는 것이다.

협동조합 모델의 내재적이고 변치않는 가치가 명료하게 확립되고 협동조합의 정체성과 제안이 명확하게 기술되면, 4장과 5장에서는 협동조합을 가능케하고 제약을 가하는 것이 무엇인지 살펴볼 것이다.

· 협동조합은 저마다 자기가 위치한 지역의 특정 법률체제를 따른다. 이러한 체제는 협동조합의 실행 가능성과 존속에 중요한 역할을 한다. 청사진은 협동조합 발전을 위한 우호적인 법률체제를 확보하고자 한다.

· 협동조합이 설립되고, 성장하고, 번창하기 위해서는 자본을 조달할 수 있어야 한다. 목적은 조합원 통제를 보장하면서 민을 만한 협동조합 자본을 확보하는 것이다.

이것들이 청사진의 5가지 주제로 아래 그림과 같이 서로 연결됨을 알 수 있다.







‘2020 비전’을 추진하기 위한 청사진의 전략은 따라서 이 5가지 주제에 초점을 맞춰, 서로 연결하거나 개별적으로 관련 실행전략을 수립해야 한다. ICA와 회원협동조합 그리고 협동조합 분야 일반을 위한 주요 의제는 아래와 같다.

1. 조합원제도와 지배구조에 있어 참여를 새로운 수준으로 끌어 올린다
2. 협동조합을 지속가능성을 창출하는 모델로 각인시킨다
3. 협동조합의 메시지를 만들고 협동조합의 정체성을 확보한다
4. 협동조합이 성장할 수 있도록 지원하는 법률체제를 보장한다
5. 조합원 통제를 보장하면서 믿을 만한 협동조합 자본을 확보한다

개별 주제가 ICA, 회원협동조합 그리고 다양한 협동조합분야에 먼저 해야 할 일들을 제시한다. 청사진의 각 장에서 이러한 목표를 달성하기 위해 취해야 할 실행 가능한 활동들을 결론적으로 제시할 것이다. 전략을 수행하고 진행과정과 사회, 환경, 경제를 포함한 다양한 요인들에게 끼치는 영향을 정기적으로 평가할 수 있는 활동들을 결정하는 것은 ICA, ICA이사회, 회원협동조합, 대륙별 ICA, 분과기구, 그리고 기타 ICA 네트워크의 몫이다. 협동조합 공동체는 5 주제를 기반으로 협력하면서 2020 비전을 함께 추진해 나갈 수 있다.

2012년 ‘세계협동조합의 해’에 이어, ICA와 회원협동조합들에게 앞으로 활동해 나가는데 확실한 구심점을 제공하고자 야심찬 목표를 가지고 협동조합 청사진이 만들어졌다

1장. 참여 (PARTICIPATION)



조합원제도와 지배구조에 있어 참여를 새로운 수준으로 끌어 올린다

민주적 조합원 참여는 협동조합 방식의 비즈니스에 가장 잘 알려진 특징이자 협동조합을 투자자소유기업과 차별화시키는 가장 중요한 부분이다.

개별조합원도 협동조합내에서 소비자, 종업원 또는 생산자로서의 기본적인 경제적 관계 이상의 역할을 가지고 있다. 집합적으로 조합원들이 협동조합을 소유하고 있으며 민주적인 방식으로 지배구조에 참여한다. 개개인이 정보를 요구하거나, 의견을 개진하고 대표가 될 수 있는 권리를 가지고 있다. 이 청사진에서 **참여**라는 단어는 이러한 일단의 권리를 언급하는 약칭으로 사용한다.

조직내에서 소비자와 종업원들이 제 목소리를 내는 것이 더 나은, 더 지능적이고 열의가 있는 사업형태를 만든다는 암시하는 훌륭한 증거가 있다.⁶ 생협과 신협은 가난을 벗어나게 하고 기술개발, 교육, 양성평등에 긍정적 기여를 한다.⁷

협동조합이 길러내는 독특한 민주적인 구조가 민주적이고 적법한 권한에 바탕을 둔 개인의 참여로 기업내에서 실질적인 영향력을 끼칠 수 있도록 한다. 따라서 종업원 조합원제도는 종업원의 참여를 높이고 보다 효과적인 의사결정을 이뤄낼 수 있다. 일터에서의 민주적 참여가 가능한 협동조합 전통이 개인으로 하여금 지역사회와 사회일반에 참여하는 방법과 자신감을 키울 수 있게 해준다.⁸ 협동조합은 민주적 의사결정에 참여하는 방법을 배우는 곳으로, 경제적 필요를 충족시키는 기능 뿐 아니라 공공재를 생산하는 기능을 수행하기도 한다. 따라서 협동조합 내의 민주적 참여는 올바른 사업 결정 외에 건전한 지역사회 발전에도 기여한다.

ICA 협동조합 7대 원칙⁹의 적용

협동조합 기업의 관점	조합원의 관점
자유로운 가입-탈퇴	상대방의 필요에 개방적이고 상대방이 나와 협력할 수 있도록 행동한다면 타인들과 공통의 이해관계를 찾을 수 있을 것임
개인 의견 개진 가능	사안에 대해 동등한 목소리를 낼 수 있기 때문에 솔직하고 정직하게 듣고 소통함
자본의 조합원 통제	함께 무엇을 하려는지 그리고 내가 내릴 결정이 이를 위한 것인지 면밀히 주시함
협력을 통한 자치	나는 상대방을 돕고 그들은 스스로를 도울 수 있고 같은 방식으로 그들이 나를 도와, 결국 우리는 함께 우리의 미래를 더 잘 통제
자기개발 가능	주변에 있는 사람들에게 배우는데 관심이 있고 그래서 보다 협동조합인 방식으로 행동할 수 있음
협동을 할 줄 아는 이들과 협력을 통해 더 성공가능	새로운 상황에서 타인들과 협력할 수 있는 기회를 찾음
본인의 성공을 이루면서 지역사회에 기여가능	큰 조직내의 일부임을 인식이며 조직이 더 잘되도록 기여할 것임

나의 이득 - 우리의 이득

수세기전 협동조합을 설립한 사회적 선구자들은 명확한 비전을 가지고 있었다. 사람들로 하여금 협력하고 함께 일하게 함으로써 재화와 서비스 또는 일자리에 대한 접근을 위한 개별적 필요와 집단의 필요를 함께 충족시킬 수 있다는 것을 알았다. 그들에게 있어 참여는 목표를 위한 수단이었지 목표 그 자체는 아니었다. 그들은 자신들의 필요를 충족시키기 위해 연루되고 참여했다. 이것이 그들이 협동조합을 설립하고 더 잘 꾸려나갔던 과정의 일부이다.

수세기전 협동조합을 설립한 사회적 선구자들은 명확한 비전을 가지고 있었다. 사람들로 하여금 협력하고 함께 일하게 함으로써 재화와 서비스 또는 일자리에 대한 접근을 위한 개별적 필요와 집단의 필요를 함께 충족시킬 수 있다는 것을 알았다. 그들에게 있어 참여는 목표를 위한 수단이었지 목표 그 자체는 아니었다. 그들은 자신들의 필요를 충족시키기 위해 연루되고 참여했다. 이것이 그들이 협동조합을 설립하고 더 잘 꾸려나갔던 과정의 일부이다.

선택이 가능해져서 접근성은 충족되었다. 소비문화가 만연해졌다. 이런 상황이 지역사회에서 자조를 추구하는 필요를 없앴을 뿐 아니라

개인차원에서도 무관심, 현실안주, 또는 태만해지는 경향을 가져왔다. 시민참여의 열의가 줄어들고 개인적 쾌락과 만족을 추구하고 있다.



현재의 선진국 소비자문화는 매우 상이하다. 근대 운송시스템, 다수의 경쟁하는 공급자 그리고 최근의 인터넷의 역할로 대부분의 경우 다양한

변화의 동력

세계적인 무수한 네트워크와 상호 연결된 중산층의 급부상으로 시민들은 전세대보다 본인들의 미래에 대해 훨씬 할말이 많을 것이다.

각국의 많은 사람들이 열망과 고충을 공유하면서 요구와 우려가 수렴되고 있음을 점차 인식하고 있다. 이것은 각국 정부들이 공공재를 제공하는 능력과 극명한 대조를 보일 것이다. 특히 삶의 질을 높이고자 하는 기대에 대한 격차가 초래될 것이다.

정치분야의 직접참여에 대한 시민사회의 증대하는 압력. 기대에 대한 격차가 증가하는 것과 연계하여 참여가 늘어나고 지식이 많아지면서 갈등, 반란, 충돌이 생길 수 있다. 2030년 파워엘리트로 주역으로 등장할 2011년 현재의 청년운동세대들은 대리민주주의제도가 직면한 문제점들을 뚜렷이 인식하고 있다.

글로벌 금융위기와 선진국 경제와 제도가 시민들의 필요를 충족시키지 못하는 현상이 세상을 극적으로 바꿔놓고 있다. 불평등이 심화되고 기업, 정부, 심지어는 종교단체까지 잡자코 앉아 누군가 문제를 해결 해주기를 기다리고 있는 것은 더 이상 말이 안되는 상황 같다. 이미 언급된 글로벌 트렌드 분석에 따르면 3개의 글로벌 트렌드 중 첫번째인 개인의 역량강화로 1인 사회로 접어들고 있음을 알 수 있다.¹⁰ 변화의 동력

참여는 다시 한번 협동조합 분야의 가장 중요한 자산의 하나가 됨

이는 매우 새로운 상황이다. 본인들이 물려 받은 제도와 시스템 그리고 경제적 도전들을 알게 될수록 젊은이들은 각성과 해방을 갈구하게 된다. (미래가 없는 졸업생들¹¹) 스페인 도시에서 일어난 로스인디그나도스에서 전세계적인 (월가)점거 운동에 이르기 까지 미국인 철학자가 말한 “민주주의의 깨어남”이 있었다.¹²

이러한 상황에서, 보다 광의의 민주적 참여를 포함한 참여는 소수의 엘리트의 손에 권력이 집중되는 것에 반대하는 방법이자, 망해가는 것 같은 구세대들의 낡은 방식에 도전하는 방법으로 목적 그 자체가 되고 있다. 참여를 통해 개인들은 자신들의 삶에 영향을 미치는 것들에 일정수준 영향을 끼칠 수 있다. 배제되고 있다고 느끼고 실질적인 책임이 없어 보이는 다양한 제도와 기관에 필요한 개인들의 민주적 참여를

가능케 한다. 따라서 참여는 다시 한번 협동조합 섹터의 가장 중요한 자산의 하나가 되고 있다.

그러나 참여의 가능성과 (특히) 젊은이들이 참여에 대한 기대가 최근 극적으로 변했다¹³. 느슨하고 네트워크화 된 협회가 최근 늘어나고 있는데 여기서는 ‘회원’과 ‘비회원’의 차이가 덜 명확하다. 디지털혁명, 소셜미디어의 발전, 후기관료주의 지배구조의 득세로 보다 수평화된 조직과

투명성이 도입되고 있다.

협동조합은 투표권이 있는 조합원의 정의를 포기할 필요도 없고 그래서도 안된다. 그러나 협동조합이 참여의 새로운 가능성에 개방적이지 않고 혁신도 원하지 않는다면 새로운 세대들을 고무시켜 회원으로 참여시킬 수 있는 기회를 놓칠지도 모른다. 게다가 (월가)점거운동과 같은 새로운 네트워크기반의 운동이나

정부 차원의 권력이동에 G20와 같은 새로운 지배구조 중추가 더욱 중요해지고 있음

새로운 쌍방향 방식으로 청중과 소비자를 사로잡는 영리추구 벤처기업들과 비교해서 매우 느리고 덜 관심을 보이는 것처럼 비취질 위험에 놓여 있다.

특히 보건이나 사회적 돌봄과 같은 공공서비스 분야나 재생에너지나 그린에너지 같은 신기술 분야나 이동통신기술,

이동와이파이의 창조적 이용으로 벽지의 농협이나 기타협동조합에 금융서비스를 제공하는 것과 같은 분야에서 새로운 형태의 협동조합 조직이 출현하게 되는 경제상황에서는 협동조합에서 참여의 기능은 진화하기 마련이다. 이러한 조직에서 사용자와 종업원 등이 협력하여 더 나은 사업효율을 달성한다. 간병인, 부모, 지역주민, 지역전문가집단 등의 주요 그룹들이 참여하는 협력적 참여는 비즈니스를 위한 보다 유연하고 효과적인 방법을 탐색하고 협력생산의 아이디어를 조직 형태 자체에 심을 수도 있으며 전통적인 단일목표기업을 능가하는 경쟁력을 제공할 수 있는 기반을 제공한다.¹⁴

풀뿌리 참여 또한 ICA의 관계에 있어서도 중요한 역할을 한다. 정부단계에서 권력의 토대를 이동시키는 양상에서 G20와 같은 새로운 지배구조 중추가 더욱 중요해지고 있다. 전세계의 중요한 문제점들이 공동의 해결책을 요구할 때 다자간 기구의 중요성이 증가한다. ICA도 이러한 기구의

하나이다. 풀뿌리 단계의 10억명에 달하는 전세계 협동조합 조합원들과 이들 협동조합의 전국적 조직 참여가 ICA의 존립, 합법성, 권한의 근거를 보장한다. 따라서 풀뿌리 단계의 참여를 육성하는 것이 현장의 협동조합 단체들과 ICA와 같은 대표기구들의 합법성과 권한을 강화한다.

¹¹ ‘분노한 사람들’이라는 뜻의 스페인어, 2010년 봄 스페인 젊은층이 주도한 시위를 지칭

목표

목표는 조합원제도와 지배구조에 있어 참여를 새로운 수준으로 끌어 올리고 참여의 실질적인 측면에 초점을 맞춰 이를 이뤄내는 것이다.

구체적으로 청소년과 젊은이에 초점에 맞춰 관계를 형성하고 유지하는 구조를 탐색하여 참여와 관계에 대한 기존의 전통적 구조가 조정될 수 있고 그럴 필요가 있는지를 고려해야 한다. 협동조합 섹터는 젊은이들에게 진정한 환영의 손길을 내밀어 그들이 실질적인 역할을 하고 미래를 만들어 나가는데 도움이 되도록 요청해야 한다. 그들은 협동조합 청사진의 실행을 준비하는데 참여해야 한다. 이는 다양한 방면의 질문을 하게한다. 젊은세대들이 기존 협동조합 섹터들이 배우고 받아 들일 수 있도록 그들의 협력 구조를 발전시켜나가고 있는가? 그들이 자신들을 위한 공간이나 장을 창출하고 미래를 만들어 나갈 수 있는가? 심지어 그들은 올바른 표현법을 사용하고 있는가?

민주적 참여와 관계, 관여에 혁신을 유도하고 모범사례를 찾아내서 전파하고 유지시킨다. 이는 소통, 의사결정, 가상과 실재를 포함하는 회합과 개방성과 관련된 모범사례를 개발하는 것을 포함한다. 조합원 혜택과 인센티브 제공을 통해 참여를 복돋우고, 유지하며 만들어나가는 방법의 탐색도 포함한다.

모든 협동조합이 조합원 전략을 채택하고 매년 전략을 보고하도록 지원한다. 협동조합이 다양하고 대규모의

공동체에서 역할을 수행하고 있으므로 협동조합 섹터는 배타적으로 비취지지 않도록 방어적으로 그리고 사람들의 필요를 충족하고 또한 사업체를 만들어 나간다는 선제적인 관점에서 대의원제도를 확보할 수 있는 표준모델에 관심을 갖고 있다. 조합원제도 개발의 모범사례는 단순히 ICA 협동조합 7대원칙의 5 번째 원칙(교육, 훈련, 정보)이나 7번째 원칙(지역사회에 대한 기여)을 준수하는 것과 일치한다기 보다는 협동조합이 자신들을 다른 형태의 조직과 차별화하여 뛰어나다는 것을 보여줄 수 있어야 한다.

소셜미디어를 통한 논평, 대화, 논쟁, 관계와 같은 여타의 혁신적이면서 전통적인 참여의

ICA가 추구해야 하는 중요하고 정당한 목표이자, 중요한 역할의 일부

형태가 조합원제도와 어떻게 영향을 주고 받는지 그리고 조합원, 후원자, 추종세력과 같은 서로 다른 참여의 형태가 이러한 상황에서 적절한지 여부를 고려해서 전통적 조합원제도의 요소들을 검토한다.

공동생산과 인적자원관리를 포함하여 기업조직의 맥락에서 혁신분야의 리더쉽을 확보한다. 의사결정과 정보공유에 있어 종업원-조합원참여의 이점을 살려 협동조합은 주식회사나

개인기업과의 경쟁력에 대처할 수 있고 대처해야 한다.

개별적인 추진과제로서 자본이라는 주제와 연결되어, 협동조합 특성을 저해하거나 손상시키지 않으면서 자본 제공자를 위한 조합원과는 다른 제한적인 형태의 참여를 검토한다.

이는 ICA가 추구해야 하는 중요하고 정당한 목표이자, 역할의 중요한 부분으로 간주된다. 개별협동조합들은 서비스를 제공하는 사람들의 필요를 충족시키고 사업을 경영하는데 초점을 맞춘다. 장기적으로 협동조합을 지원하는 활동들을 수행하는 것은 국가단위의 협동조합 단체나 ICA의 역할이다.

성공적이고 지속가능한 협동조합을 만들어 나가는데 도움이 되고, 개별 협동조합인들이 일상 업무를 계속해 나가도록 물심양면으로 지원하는 일들을 해야 한다.

어떻게 목표를 이룰 수 있을까?

나중에 결론에서 추가 설명이 있겠지만 여러 협동조합 섹터들이 계획과 실행에 있어 역할을 담당할 것이다. ICA 내에서 이미 논의가 진행되고 있거나 조만간 토론이 이루어지고 있지만 현 단계에서 지시하거나 제한을 가하지 않고 있는 몇몇 아이디어는 다음과 같다

잘 연결된 협동조합인들의 네트워크를 창출하기 위해 협동조합 섹터내에 ‘참여하라, 협동조합인이여’와 같은 새로운 방법 찾기

모범사례와 관련된 정보의 수집과 분석. 세대와 양성평등 같은 분야를 포함한 최고의 아이디어를 찾고 공유. 나쁜 사례를 찾아 이를 향상시킬 수 있는 수단과 기술을 개발할 수 있도록 부정적이고 피해를 끼치는 트렌드 파악.

재무적 성공, 종업원 참여, 사회적 관여, 환경분야의 지속가능성과 같은 다양한 지표에서 보여준 우수한 실적과 모범사례의 예들이 어떻게

연결되었는지를 모여주는 정보를 수집 분석.

젊은 세대들의 협력활동과 친밀감을 만드는 요인을 찾기 위해 청소년과 젊은이들 그리고 소셜미디어 산업과 협력. 온라인과 오프라인 모두에서 어떻게 소통과 관계형성이 변화했는지 찾아보고 최근 활동에서 새롭게 나타난 실례를 검토¹.

리더쉽원탁회의와 같은 활동을 통해 협동조합의 목소리를 드높임

기존 협동조합의 민주주의 실행을 검토하고 의문을 가져보며, 혁신적인 실행방법의 사례를 수집하고 새로운 방법의

시도를 장려하며 관련 자료를 수집.

투표권이 없는 출자자들의 참여와 관련하여 기존 모델과 사례를 수집(5장에 계속)

‘글로벌 300’ 협동조합들을 참여시켜 협동조합이 성공적인 기업임을 널리 알리고 리더쉽원탁회의(역주, 2012년 ICA맨체스터 총회에서 실시)와

같은 활동을 통해 협동조합의 의견을 강하게 개진.



¹ 월가를 점령하라나 아랍혁명에서 활용된 소셜네트워크 사례

2장. 지속가능성 (SUSTAINABILITY)



협동조합을 지속가능성을 창출하는 모델로 각인시킨다

현재 투자자소유 비즈니스 모델들이 경제, 사회, 환경분야에서 지속가능성의 위기에 시달리고 있다. 금융위기는 장기적인 생존보다는 단기적인 이익을 중요시했다 위험에 처한 엄청난 사례에 해당된다. 지난 30여년간 자본주의의 지배적인 모델은 사회적 자본과 복지 수준을 저하시키는 불평등 수준의 증대를 동반해왔다.¹⁵ 그러는 동안 유한책임회사(PLCs)들의 ‘주주가치’ 추구는 석유회사 BP의 멕시코만 석유 유출사고와 같은 자연환경 지속가능성의 희생을 종종 초래했다.

이러한 위기들은 개인적 이익은 추구하고 손실은 사회화 시키는 모델과 같이 사람의 필요보다 재무적 수익을 우선시 하는 비즈니스모델에 기인한다. 하버드 경영대학원의 마이클 포터 교수는 “공유가치”에 투자하는 비즈니스 즉 고객, 환경, 종업원 그리고 미래에 영향을 끼치는 비즈니스야말로 미래가 있다고 주장한다.¹⁶

일반적으로 지속가능성은 유지, 지원, 지속시키는 능력이다. 1980년대 이래 인류의 지속가능성은 지구지킴이와 자원의 책임있는 관리 측면으로 환경, 경제,

사회적 분야에서 통합되어 왔다¹⁷. 협동조합은 사람을 착취하지 않고 재화와 서비스에 접근할 수 있도록 항상 일을 시작했다. 이는 우리가 오늘날 지속가능성이라고 부르는 일련의 가치들에 상응하는 거래를 해왔음을 의미한다. 사람들의 필요를 협동조합의 중심에 둬으로써 협동조합은 오늘날 지속가능성의 위기에 대응하여 “공유가치”의 독특한 형태를 제공하고 있다. 단순히 말하자면 협동조합은 지속가능성을 집합적으로 추구하는 것이다. 협동조합은 어느 개인 이해관계자의 이익을 극대화하지 하고

다양한 이해관계자들을 위해 결과를 최대한 좋게하고자 한다. 따라서 경제, 사회, 환경 지속가능성을 이뤄내는 것이 성장하는 협동조합 섹터를 위한 대단히 주요한 동기이자 정당성의 하나가 된다. 지속가능성은 지금과 같은 역사적인 시점에 왜 협동조합이 필요하고 유익한 것인지에 대한 질문에 답을 준다. 간단히 말해서 보다 (현재와 미래에 대한) 전반적인 비용편익을 고려한다면 협동조합은 투자자소유기업보다 더 효율적이라는 것이다.

ICA는 장기적 결과와 그에 따라 유발되는 비용편익에 가치를 두는 협동조합 경제의 비전을 그려 나가는데 앞장서야 한다. 동시에 ICA는 협동조합이 전문지식과 모범사례를 위해 협동조합 섹터 외부에 도움을 구할 필요가 있고, 협동조합이 사회를 위해 창출하지만 자본주의의 지배적인 모델 (역주, 투자자소유기업)이 급격히 창출해 내지 못하고 있는 가치들의 형태를 분명히 설명하고 측정할 수 있어야 한다. 이 장에서는 이러한 것들이 어떻게 가능할 수 있을지 전략을 수립한다.

11명의 노동자가 사망하고 490만톤의 기름 유출됐던 원유 시추공 파열 사건이 우리의 기억에서 멀어져 가고 있다. 단기적인 환경피해는 우려했던 바와 같은 대재앙은 아니었으나 걸프만의 해양생물의 먹이사슬을 따라 발생하는 장기적 피해는 아직 알려지자 않았다. 그럼에도 사고에 관한 보고서와 추모일을 맞아 발간된 책들은 많은 자료를 통해 석유-가스산업이 2008년 금융위기를 촉발한 대마블사의 은행과 마찬가지로 얼마나 무모하고 책임감이 없는지를 여실히 보여주고 있다. BP 기름유출 사고는 금융붕괴를 특징짓는 느슨한 정부규제, 위험을 감수한 기업이익, 아침하는 언론과 같은 문제를 드러냈다. 대형은행과 대형석유회사는 크기 외에도 많은 공통점을 가지고 있다. ‘맥콘도 유정에서는 무슨 일이 일어났는가’ 뉴욕북리뷰 2011, 9. 29

목표

일부 예외적인 지역이 있기는 하지만 일반적으로 지속가능성 하면 협동조합이 연상되지는 않는다. 2020년까지 협동조합을 지속가능성을 창출하는 모델로 인식시켜야 한다. 협동조합 섹터는 지속가능성이 협동조합의 내재적 특성이고 협동조합 기업은 아래의 3가지 항목에서 지속가능성에 긍정적으로 기여한다는 것을 설득력있게 보여줄 필요가 있다.

경제적 측면 : 다양한 형태의 소유구조가 전반적으로 보다 안정적인 금융섹터에 기여한다는 상당한 증거가 있다¹⁸. 투자자소유기업은 본인과 소수의 이해관계자들의 이득을 위해 일하는 경영진들과 함께 금융위기를 일으킨 중심에 있었다. 금융서비스 분야를 제외하면 '주주가치' 촉진이 기업의 장기 생산잠재력을 잠식한다는 우려가 늘어나고 있다.¹⁹

협동조합은 여기서 공유할 많은 긍정적인 메시지를 가지고 있다. 첫째, 금융협동조합들은 주주가 아니라 조합원들의 이익을 위해 활동 한다. 협동조합은 내재적으로 덜 위험하면서 '주주가치'가 아니라 '이해관계자' 가치를 추구한다. 신용협동조합들이 금융 안정과 지속가능성에 크게 기여했음을 보여주는 많은 우수 사례가 있다²⁰.

둘째, 이익보다는 사람들이 필요로 하는 것과 효용을 조직 목적의 중심에 둔다면 협동조합은 온갖 종류의 금융, 비금융회사들을 괴롭히는 단기 목표주의와 같은 문제로 어려움을 겪지는 않는다. 달리 이야기 하자면 협동조합은 재무성과가 성공비즈니스의 중심 지표가 되면서 지난 20년간 자본주의를 괴롭혔던 금융화의 문제로 어려움을 겪지 않았다. 협동조합의 특성과 소유구조로 인해서 상품과 서비스가 질이 떨어지는 것은 아니다. 협동조합은 비즈니스가 어떻게 이루어져야 하는가의 실질적 선택에 있어 비즈니스 형태의 다양성과 생태계를 전반적으로 증진시킨다²¹. 개도국 경제에서 새로운 기술 지원에 도움을 주면서 직간접적으로 경제발전의 주류적 역할을 한다.

사회적 측면 : 정부가 종종 해결하려고 나서는 현대 자본주의의 문제인 부정적 외부성 중에서 개인주의와 불평등이 사회문제와 연결되어 있다. 행복경제학자와 복지조사에 따르면 이들 중 일부는 불필요하게 인류의 고통을 수반하는 것으로 측정된다. 다른 것들은 분명하게 건강 문제나 범죄와 같이 정부의 재정적 부담을 수반한다. 사회적 자본 연구에 따르면 회원단체가 많은 사회는 신뢰와 민주적 참여가 높은 수준을 보일 뿐

대차대조표상에서 아주 작은 부분을 소유한 일부 대리인들의 은행을 소유 통제하면서 사회적 최적상태 보다는 위험부담이 크지만 본인들의 인센티브를 추구하는 상황에 이르렀다. 현 위기에서 누가 손해를 봤는지 명백하다.
앤디 할데인 영국은행 재무안전국장

협동조합은 역사적으로 위기를 잘 견뎌내는 경향이 있음을 보여준다. 협동조합은행과 신협이 이번 은행위기를 잘 극복한 것을 보아도 잘 알 수 있다. 예를 들자면 라보뱅크는 2008년 시장점유율을 42%나 늘렸으며 회원은행의 저축은 20% 증가했다. 신협도 조합원 수가 2008~9년 사이에 증가했다.
J. 버첼, L. 케틸슨(2009), 위기에서 협동조합 비즈니스모델의 회복력, ILO

캐나다: 국민 3명 중 1명이 신협 조합원이고(2012년 5월 15일자 글로브앤메일) 2010년 예금과 주택담보대출 시장에서 신협이 각각 16%와 19%의 점유율을 기록했다(무디스 글로벌뱅크 리포트 2010년 4월). 2012년 1사분기를 기준으로 데자멩그룹은 북미 7,500개 수신금융기관 중 16위를 기록했으며 국제결제은행 기본자본 비율(16% 기록) 기준으로는 2위 차지. (데자멩그룹 2012년 1사분기 재무보고서)



아니라 경제적으로도 더 낫다는 것을 보여주고 있다²².

협동조합은 여기서 두 가지 측면에서 매우 긍정적인 기여를 한다. 첫째, 협동조합은 필요한 이들에게 사회적 서비스를 제공한다. 나라별로 정도의 차이가 있으나 사회적 협동조합은 이탈리아나 일본과 같은 나라에서는 매우 활발하다²³. 협동조합은 단순한 시장참여자를 넘어서 민간보험업자나 정부가 제공해야 될지도 모르는 서비스를 제공한다. 이러한 상황, 특히 명백한 재정위기 상황에서는 정부가 협동조합이 이러한 활동을 하도록 재정적으로 지원해야 하는 강력한 사례가 있다. 둘째, 조합원과 협동조합은 성공적인 사회와 경제가 번성하는 중요한 요소로 기능할 뿐 아니라 그자체로 자신들의 재화이다.

협동조합은 일반 기업들과 달리 국가의 사회적자본 축적에 기여

협동조합은 투자자소유기업이 하지 못하는 국가의 사회적자본에 기여한다. 유엔은 이점을 인정하여 각국 정부로 하여금 빈곤층과 취약계층이 자발적으로 협동조합을 설립하고 발전시킬 수 있도록 조치하는 것을 포함하여 협동조합의 설립과 발전을 장려하고 촉진시키기를 권고한다²⁴. 이는

개도국에서 약 2억5천명의 농업인이 협동조합에 참여하고 있다.

세계은행(2007) 세계발전보고서 2008: 발전을 위한 농업

케냐에서는 협동조합이 30만명을 직접 고용하고 있으며 그들이 창출하는 신용공여나 기회를 통해 간접적으로 약 2백만명의 일자리를 만들었다.

ILO(2012) 동아프리카협동조합에서 여성이 어떻게 더 잘하는가: 케냐, 탄자니아, 우간다의 사례

스탠포드대학 연구에 따르면 신기술이 개도국에서 농업의 지속가능성을 증진시키지만 지역의 농업인과 그들이 의지하는 사회경제네트워크의 참여가 있었을 때 가능하다.

멕시코 야퀴밸리의 농업인 연구에 따르면 연구사들보다는 지역의 신탁으로부터 신기술 정보를 받았던 것 같다.

연구자들은 보다 지속가능한 농업기술을 전달하기 위해서는 협동조합과 같은 단체들을 통해 일을 해야 한다고 주장한다. 스탠포드대학 (2012)

개도국에서 매우 중요하다. 정부와 정책입안자들이 협동조합을 좋아하게 하고 협동조합이 이해되고 평가받는

측면에서 이익최대화를 추구하는 라이벌들보다 더 좋은 성과를 낼 수 있도록 하는 요인이 된다.

환경적 측면 : 협동조합이 환경분야에서 더 나은 성과를 보여주는 많은 증거가 있다. 여기에는 많은 이유가 있다. 첫째, 참여조직으로서 미래 환경문제에 대한 관심은 투자수익을

고려할 필요없이 조합원들의 민주적인 목소리를 반영하기 때문이다. 둘째, 협동조합이 여러 이해관계자의 집합체일 경우에는 쓰레기나 환경과 오염과 같은 부정적 환경외부효과를 특정 이해관계자들에게 강요하는 사업역량은 줄어들기 마련이다²⁵.

협동조합이 지속가능성을 창출하는 모델로 각인되기 위한 목표에는 협동조합 사업의 지속가능성을 다수의 대중이 이해토록 하는 것을 포함시켜야 한다. 어떤 사업에서도 경제, 사회, 환경과 관련된 문제에서 지속적인 갈등이 있으나 협동조합은 일반시민들의 요구를

데자덴국제개발본부(DID)는 캐나다국제개발청과 협력하여 전세계에 880만명의 조합원과 고객을 보유하고 있으며 총 25억캐나다달러 규모의 대출을 보유함으로써 소액금융분야의 선두주자로 활동하고 있다. 최근 에는 아이티 재건자금 조달, 파나마에서 2011년말 기준 110억 캐나다달러 대출, 잠비아 소액금융시장의 35%에 달하는 7백만 캐나다달러 대출과 1700여 사업장에 대한 지원을 들 수 있다.

www.did.qc.ca/en/our-partner/performance-report/

스리랑카와 탄자니아 협동조합 연구에 따르면 대다수의 협동조합이 빈곤을 줄여나가는데 기여함을 알 수 있다. 또한 협동조합은 기술개발, 교육, 양성평등과 같은 비소득분야에 긍정적인 기여를 하고 있다.

버첼, 시몬스(2009) 협동조합과 빈곤퇴치: 스리랑카와 탄자니아의 사례, 협동조합대학

신협은 선진국에서 일하는 이주노동자들이 개도국의 가족들에게 저렴하게 돈을 보낼 수 있는 송금시스템을 가능케했는데 이는 특히 남미에서 매우 중요한 역할을 한다. ILO



풍력발전협동조합의 수가 늘어나고 있다. 지역공동체가 풍력발전단지 설립을 위한 자금을 제공하고 장기적으로 에너지비용을 절감할 수 있도록 하는 모델이 스칸디나비아에서 매우 인기를 얻고 있는 가운데 다른 지역에서도 지난 10년간 광범위하게 퍼지고 있다. 예를 들자면 독일 북프리지아 지방의 60개 풍력발전단지 중 90%가 지역공동체 소유이다. 또 다른 예로 2003년 미국 미네아폴리스에 설립된 내셔널풍력은 지역에서 재생가능한 투자를 통해 농촌경제를 재생시킬 수 있는 지역공동체 기반의 대형 풍력발전 프로젝트(총 4천 메가와트급 규모 이상)를 수행하는 회사이다.

충족시키면서 이러한 이해관계의 합일점을 찾으려는 경향이 있다. 이는 조직의 성공적인 지속가능성을 가져온다. 마지막 목표는 ICA를 중심으로 전세계적으로 협동조합섹터가

개별국가들이 노력하고 고수하려 하지만 어려움을 겪고 있는 이 분야에서 국제적인 정치적 영향력을 발휘하겠다는 야심을 가져야 한다.

어떻게 목표를 이룰 수 있을까?

이 전략의 중심에는 협동조합을 올바르게 알리는 자료들을 수집하고 홍보하는 노력이 함께 이루어져야 한다.

실행가능한 활동들

회계분야의 혁신: 협동조합 섹터에서 주도할 필요가 있다. 일반기업, 사회적기업 그리고 자선단체들이 지속가능한 발전의 3대축 회계법(TBL), 균형성과표, 사회적가치평가모델(SROI), 사회적영향보고서, 웰빙지수와 같은 비재무적 성과를 측정하도록 권고를 받고 있다²⁶. 이러한 시도 중 일부는 SROI의 사례에서 보듯이 금액으로 환산되고 있다. 정부도 환경평가에 이러한 방법을 사용한다. TBL과 같은 다른 방법들은 단순히 경쟁 수치를 나란히 두고 비교한다.

이 같은 다양한 회계측정법들은 기업활동 보고를 재무적 수치 이상의 것으로 확대하려는 이익추구기업과 일하는 사람들에게 의해 개발되었다. 그러나 협동조합은 협동조합의 긍정적 영향을 보여주는 수단으로 혁신적 회계법을 활용하면 얻는 바가 클 것이다. 구체적인 협동조합 성과측정법을 개발하려는 시도들이 있는데 이는 확대될 필요가 있다²⁷.

성과에 대한 주장을 확인하기 위해 사회적 감사를 활용해야 한다. 투자자소유기업이 재무회계와 감사의 원칙과 표준 개발에 주도적이었던 것 처럼 협동조합이

혁신적 회계의 원칙과 표준 개발분야를 주도해야 한다.

사례연구 : 협동조합의 형태와 목표가 다양하다는 것이 잘 알려져 있지 않다. 협동조합이 교육, 지역사회, 보건 그리고 기타 공공목표에 기여하고 있음을 보여주는 사례연구와 이야기들이 이 부문에 있어 매우 중요하며 필요하다. 에너지협동조합은 저탄소경제로 옮겨가는데 매우 중요한 기여를 하고 있는데 이를 기록하고 연구하고 홍보할 필요가 있다.

협동조합은 저탄소경제로 옮겨가는데 크게 기여

증거 수집 : 협동조합이 지속가능성에 기여함을 공공 정책입안자들에게 증명하기 위해서는 협동조합의 양의 외부성에 대한 경제적 분석이 요구된다. 건강이나 깨끗한 환경과 같이 시장에서 거래되지 않는 재화에 대한 가치를 측정하는 가상평가법으로 알려진 다수의 방법들이 있다. ICA는 온라인 데이터뱅크 설립을 검토할 필요가 있다²⁸.

공공의 지지 : 협동조합에 관한 메시지는 더 이상 조합원의 민주적인 운영이라는 측면에만 한정 지을 필요는 없다. 메시지를 더 확대하여, 공공 정책입안자에서부터 더 많은

대중과 젊은이들의 관심을 끌수 있도록 지속가능성을 일관되게 언급할 필요가 있다.

기술 : 협동조합 섹터는 생태계를 훼손시키지 않으면서 사람들에게 혜택을 구체적으로 제공할 수 있는 기술과 사회시스템을 개발하고 활용하는 분야에서 리더가 되도록 목표를 삼아야 한다.

경영 기법 : 협동조합 섹터는 민주적인 가치와 협동조합 비즈니스 모델의 장기적인 측면을 반영하면서 협동조합이

가지고 있는 가능성의 잇점을 충분히 활용할 수 있는 차별화된 경영기법을 개발하고 발전시키는데 노력해야 한다.

협동조합 사업 네트워크를 강화하고 통합 : 협동조합 섹터는 가능한 분야에서 보완성의 원리를 이용하거나 조달 통합시스템을 설립하여 협동조합간 협동에 장애가 되는 것들을 찾아내고 제거해야 한다.

¹ Triple bottom line accounting, 기업 이익, 환경 지속성, 사회적 책임이라는 세 가지 기준으로 기업 실적을 측정

3장. 정체성 (IDENTITY)



협동조합의 메시지를 만들고 협동조합의 정체성을 확보한다

민익가 반영이 안되고 단기 성과주의로 어려움을 겪고 있는 세상에서 협동조합은 비즈니스가 어떻게 다르게 이루어질 수 있는지 뿐 아니라 개인과 공동의 이익 모두에 좋을 수 있는지를 보여준다. 이러한 가치있는 메시지를 전파하는데 있어 협동조합을 어떻게 정의하고 차별화시킬 수 있을지를 명확히 해야한다. 이는 공통의 정체성에 대한 강력한 인식을 이끌어 내는 과정에서 협동조합 섹터에 매우 중요한 문제이다. 또한 협동조합 비즈니스 형태를 차별화시키는 인식가능한 협동조합 메시지나 “브랜드”를 준비해야 한다.

‘사회적’ 또는 ‘윤리적’ 비즈니스는 이미 시장에서 넘쳐나고 있다. ‘기업의 사회적책임’과 ‘사회적 기업’은 사기업들이 이윤극대화 추구 이상의 목적을 위해 어떻게 이미지를 변신해왔고 새롭게 브랜드를 재구축해왔는지를 보여주는 두 사례라 할 수 있다. 소위 “윤리적 기업”이나 여타의 성실한 기업들은 협동조합이 사용하는 구호들이나 메시지를 이미 사용하고 있다. 이러한 상황에서 협동조합은 어떻게 스스로를 차별화시킬 수 있을까? 협동조합이 어떻게 투자자소유기업을 앞지르고 능가할 수 있을까?

협동조합이 가지고 있는 큰 장점은 협동조합 원칙을 가지고 있다는 점이다. 이미지 변신을 통해 협동조합이 달라져 보일 수는 없다. 협동조합은 근본적으로 다르다. 참여와 지속가능성에 관한 지속적인 가치는 기존의 비즈니스 모델에 단순히 접합될 수 있는 것이 아니라 소유, 지배, 운영, 평가구조에 구조화되어 있다. 기업들의 브랜드에서 윤리적인 척하는 것에 소비자들이 점점 냉소적인 태도를 보이는 상황에서 협동조합은 다른 어떤 윤리적 비즈니스 모델도 견줄 수



없는 진정성을 확보하고 있다.

협동조합 섹터 관계자들은 ‘ICA 협동조합 정체성에 관한 선언’이 협동조합을 구성하는 핵심이라고 주장할 지도 모른다. 협동조합 원칙의 적용 여부에 대한 차이는 국가나 법체계에 따라 다양한 차이가 있을 수 있다. 협동조합 원칙이 협동조합을 적절히 설명하거나 명쾌하게 정의한다고 생각지 않는 사람들이 많다. 여기에는 규제당국이나 정책입안자들이 포함되어 있는데 이들은 진짜 협동조합과 그렇지 않은 협동조합을 구분할 수 있는 지침을 필요로 하고 협동조합 규정이 시장에서 특혜를 받거나

투명성과 경쟁 회피 수단으로 전락될까 우려하고 있다.

여기에는 윤리적이고 참여적인 섹터에 매료되는 잠재적 조합원 대중들과 젊은이들을 포함한다. 그러나 다양한 현 사회에서 협동조합 메시지가 불명확하게 보일 수도 있으며 반향을 불러일으키지 못하는 언어를 사용하기도 한다. 어느 섹터가 완전히 개방되어 있고, 시장에서 분열되어 있으며, 설립이 독립적일 경우에는 본능적으로 그러한 특색들을 잘 전달하는 방법을 배울 필요가 있다.

목표

목표는 협동조합을 위해 경제적 측면에서 도덕적 권위를 갖고 “더 나은 사업”이라는 지위를 확보하기 위해 협동조합 메시지를 작성하고 협동조합의 정체성을 구축하는 것이다. ‘정체성’과 ‘메시지’를 구분할 필요가 있다. 대체로 ‘정체성’은 협동조합 섹터와 조합원들을 위한 협동조합의 의미로 거울에 비추지는 모습이라 할 수 있다. 반면에 ‘메시지’는 협동조합의 정체성이 교육, 정보제공, 마케팅, 로고, 기타 비조합원과의 소통을 통해서 협동조합 외부에 전달되고 투영되는 것이다.



메시지를 의미하는데 더 자주 사용되는 단어는 “브랜드”인데 협동조합 섹터 내에서도 약칭으로 “브랜드”를 사용하고 협동조합 “브랜드” 구축이라는 이야기를 한다. 그러나 소유권자에게 적절한 금액을 지불하지 않았을 경우 사용을 제한할 수 있는 사적 지적재산권과 연상되기 때문에 이러한 상황에서는 “브랜드”라는 용어를 의욕적으로 사용하지는 않는다. 통속적으로 “브랜드”는 소비자들에게 매력적인 특색을 의미하는 피상적인 이미지와 관련이 있다. 장기적인 가치에 대한 강한 신념을 가지고 있으며 협동조합 원칙을 따르기를 희망하는 사람들이 대가 없이

사용할 수 있는 협동조합 아이디어를 널리 퍼트리고자 하는 협동조합 섹터와 위의 어떤 것도 일치하지 않는다.

그렇긴 해도 협동조합 섹터는 “협동조합”이라는 단어의 본 뜻을 지켜서 오용되지 않도록 하는데 진정한 관심을 가지고 있다. 이것을 할 수 있는 능력은 지역이나 나라마다 차이가 있을 수 있으며 현재의 목적에서는 일차적인 관심사가 협동조합에 무지한 세상에 “협동조합”이 의미하는 메시지를 계획하는 것이다. 앞선 두 장에 이어, ICA 협동조합 청사진은 협동조합 메시지를 통해 참여와 지속가능성을 계획하고자 한다.

유엔 ‘세계협동조합의 해’와 로고는 협동조합 섹터를 위한 차별적이면서 단일한 메시지를 다양한 분야에 전할 수 있는 긍정적 가능성을 보여준다. 닷쿵(.coop) 인터넷주소 또한 명확한 차별화의 가능성을 제공한다.

사람들이 협동조합과 투자자소유 또는 사기업 사이에서 선택해야 하는 상황에 직면했을 때 무엇을 선택하는지를 잘 알 수도록 협동조합은 보다 명확히 표현된 메시지가 필요하다.



어떻게 이 목표를 가장 잘 추구할 수 있을까?

실행 가능한 활동들

협동조합 정체성에 관한 선언문을 훼손시킬 의도는 전혀 없기 때문에 선언문은 나름대로 널리 알려져야 한다. 그러나 (선언문에 포함된) 협동조합 원칙은 규제체제로 변환되기 위해 **지침**으로 유용하게 보완될 필요가 있다(이것은 제4장과 연결). 지침을 수립하는 것은 협동조합의 핵심기초를 찾아내는 것과 관련이 있다. 예를 들자면 협동조합 제2원칙(민주적 관리)에서 “조합원에 의한 통제”에 수반되는 최소한의 요구조건이 무엇인가와 같은 것이다. 그러한 지침이 없다면 규제당국은 제출한 정관을 채택하거나 거부할 근거를 갖기가 어렵거나 심지어는 불가능 할 수도 있다. 지침은 또한 ICA가 협동조합의 핵심기초를 다루는데 문제가 있을 때 전국단위의 협동조합이나 각국 정부와 업무를 처리할 때 명확한 근거를 제시하는데 도움을 줄 수 있다.

젊은이들에게 협동조합이 어떻게 비춰지고 있으며 어떻게 좋은 이미지를 주고 소통할 수 있는지를 생각해 봐야 한다. 새로운 기술과 소셜미디어를 이용해 서로 소통하고 관계를 맺는 젊은이들의 방식을 이해해야만 그들을 이해하고 긍정적 참여를 이끌어 낼 수 있다. 인간관계는 협동조합의 핵심이다. 정체성과 메시지의



를 만드는데 젊은이들의 도움이 필요하다.

협동조합은 또한 비조합원들과 전문가집단들에게 어떻게 더 널리 비춰질 수 있는지 생각해볼 필요가 있다. ‘사회적기업’, ‘기업의 사회적책임’, ‘고용인소유’, ‘사회적혁신’과 같은 용어들의 등장이 협동조합의 차별성에 혼란을 주고 있다. 협동조합은 특별하게 인식되지 않는 경우가 많아 규제와 같은 문제에 있어 별도의 취급을 받지 않고 있다. 지침 개발에 이후에는 메시지 전달의 관점에 맞춰서 적절한 표현법을 만들어내야 한다.

협동조합의 핵심기초에 대한 요구조건을 충족시키는 기관들에게만 닷쿵 인터넷주소를 배정하는 것을 고려해야 한다. 이를 위해서는 시간이 어느 정도 소요되겠지만 결국에는 닷쿵이 “협동조합”이 나타내는 가장 명백한 증거가 될 수 있다. 이는 법체계의 한계를 넘어설 수 있는 가능성을 가지고 있다. 닷쿵은 협동조합의 핵심기초를 준수하지 못하게 하는 법률을 가진 정부들을 상대할 때 근거를 제공할 뿐 아니라 닷쿵 사용에 제한을 가함으로써 경제적 불이익을 줄 수도 있다.

정체성은 글로벌 정책토론에서

협동조합의 목소리를 제대로 내게 해준다. 그들이 명백하게 고수함으로써 뒷받침되고 있는 공통의 원칙을 전세계협동조합들이 채택하고 있는 것과도 일정부분 연관이 있다. 2012년 '세계협동조합의 해' 로고가 끼친 사회적 영향력을 보면 국경을 초월하는 공유의 가치를 발견하는 영향력이 있음을 보여준다. 닷쿵 사용의 가능성과 별개로 2012년 '세계협동조합의 해' 와 견줄만큼 사람들의 관심을 끌 수 있는 **공동의 상징**을 개발해야 한다.

각계각층에서 2012년 세계협동조합의 해 로고를 받아들인 것은 국경을 초월하여 공유하는 가치가 있음을 보여줌

협동조합의 사상과 전통을 배우는 것이 전교육과정에서 학습과목으로 포함되어야 한다. **협동조합 교육**이야말로 협동조합의 정체성과 메시지를

최대한 많은 사람들에게 이해시킬 수 있는 최고의 방법이다.

미래 지도자들에게 협동조합의 정체성을 알리는 연수프로그램이 필요하다. 연수프로그램은 **경영대학원이나 전문가단체들을 대상으로 협동조합의 정체성을 광범위하게 홍보하는 일부가 되어야 한다.** 협동조합 경영자, 종사자 그리고 학계의 협력을 통해서 협동조합 이론, 지식, 사상에 대한 연구개발이

촉진되고 확대되어야 한다.

각국에서 시장조사 포커스그룹을 통해 **대중이 어떻게 협동조합의 메시지를**

받아들이고 있는지 모니터링해야 한다.

대형 협동조합들이 신생 또는 영세협동조합의 개발지원에 이익의 일부를 할애하도록 장려하여 **협동조합간 연대**를 강화할 필요가 있다.

앞선 두 장에서 밝힌 바와 같이 협동조합 청사진은 향후 몇 년간 협동조합 섹터가 사람들에게 **참여와 지속가능성을 대표하는 조직으로 각인**되도록 목표를 세우는 것을 제안하고 있다. 여기에는 협동조합 금융기관의 재무적 안전성에 대한 인식과 협동조합의 세계 안보에 기여하는 것을 포함하고 있다.

근대역사에서 협동조합이 기여한 바를 부각시키기 위해 **세계 협동조합 유산목록**의 창설을 검토할 필요가 있다.



4장. 법체제(LEGAL FRAMEWORK)



협동조합이 성장할 수 있도록 지원하는 법률체제를 보장한다

협동조합이 장기적인 관점에서 세상을 위해 더 낫다는 것을 설득력 있게 주장할 수 있고 대중이 협동조합이 무엇인지 더 잘 이해한다면 협동조합의 성장에 추진력이 더해지는 것은 당연하다. 경우에 따라서는 성장을 방해하는 장애물들이 제거되어야 가능할 수도 있다. 이러한 상황은 협동조합 기업들이 서로 다른 법체제하에서 설립되기 때문인데 개별 국가의 법률과 연관이 있다.

법률 이외의 다른 문제점도 많다. 일반적으로 협동조합은 주변부 기업모델로 인식되고 있다. 협동조합이 어떻게 작동하고 어떤 혜택을 제공하는지를 정확히 이해 못하고 있다. (비즈니스를 시작하는 사람들을 위한 교육과 연수에서 협동조합이 거의 다뤄지지 않아 상황은 더 나빠지고 있다). 이러한 요인들이 재무, 법률, 감독관련 인프라에 영향을 미치는데 이러한 인프라들은 대부분의 기업에

해당되는 이익추구 목적의 주식회사를 위해 근본적으로 계획된 것으로 일부 중요한 사항에 있어서 협동조합에 부적절하다. 협동조합에 관한 좋은 법률을 가지고 있는 나라는 매우 드물다.

협동조합의 특징을 반영하지 않는 투자자소유기업의 운영과 경영방식이나 지배구조를 따라 하려는 경향을 협동조합 스스로 경계해야 한다. 투자자소유기업을 위해 계획된

인프라구조 하에서 비즈니스를 할 때 더 쉽게 저지를 수 있다. 만약에 협동조합이 적절하게 인정받고 대우받을 수 있도록 견디고 싸우지 않으면 유사한 행위 때문에 협동조합의 독특함이나 상업적 이점을 잃어버리는 위험에 처하게 된다. 경영진이 이러한 활동을 하도록 지원하고 장려해야 한다.

유럽협동조합사회경제연구소(EURICSE)는 2012년 베니스에서 개최한 국제학회²⁹에서 “협동조합 형태와 일관되고 협동조합 발전을 촉진하는 감독체제와 지원정책”을 촉구하는 선언문을 채택했다. 예전에도 각국 정부로 하여금 협동조합의 설립을 장려하고 촉진하며 협동조합 발전을 지원하고 가능케 하는 환경을 만들도록 적절한 조치를 촉구하는 유엔결의안 56/114조³⁰와 국제노동기구(ILO) 권고문 193조³¹ 등과 같은 중요한 요청들이 있었다.

협동조합을 지원하는 법률체계의 중요한 측면으로는 협동조합법이 협동조합의 정체성을 뒷받침하고 보호할 수 있도록 하는 내용을 포함해야 한다. 각국의 법당국은 독특한



국제노동기구(ILO)

2012년 협동조합촉진에 관한 권고문 193조에서 다음을 권고 (일부 발췌)

각국 정부는 협동조합의 특징과 기능에 부합하고 협동조합 가치와 원칙을 따르는 정책을 지원하고 법률체계를 제공하며, 경제발전 단계에 관계없이 모든 나라에서 소득창출 활동과 고용, 인적자원의 능력과 협동에 관한 지식 개발, 사업가능성 개발, 저축과 투자 증대, 사회 경제적 복지 증진 등을 위해 협동조합의 가능성을 촉진하는 조치들을 채택하여 협동조합을 전국적이고 세계적인 경제사회발전을 위한 중심축의 하나로 성장시키고 각국 정부가 협동조합이 지원서비스, 자본 및 자금조달을 쉽게 받을 수 있도록 해야 한다.





협동조합의 정체성을 적절하게 반영하며 각 지역의 특성에 맞게 협동조합의 원칙을 포함하는 법의 틀을 유지해야 한다.

2012년 '세계협동조합의 해'가 이뤄낸 가장 큰 성과 중의 하나는 정책입안자들과 감독당국자들이 협동조합의 차별성과 혜택을 마침내 인식하게 되었다는 것이다. 이미 이것만으로도 큰 성과라 할 수 있다. 그러나 협동조합 형태의 기업에 대한 증가하는 열망을 모든 사람들이 혜택을 볼 수 있도록 협동조합이 성과를 낼 수 있게 지원하는 법률체제의 형태를 갖추려면 입법당국과 규제당국에 반드시 도움을 주어야만 한다.

이러한 과제를 추진하는 것이 특혜, 보조금, 우대를 바라는 것이 아님을 처음부터 확실히 해야만 한다. 협동조합은 다른 어떤 기업형태보다 정부의 지원에 의존적 이지 않다. 어떠한 비즈니스도 감독부재의 상태에 놓여 있지 않으며 비즈니스의 성장은 항상 규정과 정책인프라에 의존한다. 역사적으로 협동조합은 유한책임회사를 위한 법의 통제를 받았음에도 불구하고 매우 성공적이었다. 협동조합 섹터는 협동조합 우대를 기대하거나 요구하지 않는다. 협동조합 형태의 기업이 가져오는 경제, 사회적 혜택을 정부와 입법당국이 적절하게 이해하고³² 이러한 혜택을 고려하면서도 지금보다도 더 다양한 소유구조의 기업들을 다루는 적절한 법률체계를 바랄 뿐이다.³³

인도정부는 2009년 111차 헌법개정안에 따라 수정한 인도 헌법에 따르면 협동조합을 설립하는 권리는 기본권에 해당된다. 인도 하원 또한 선거관리위원회의 방침에 따라 협동조합 선거를 관장하는 특별기구를 설립 할 수 있는 권리를 부여했다.

목표

협동조합에 두루 적용될 수 있는 최적의 감독 체계나 법률체제가 있을 수는 없다. 협동조합 등록에 관한 법률과 협동조합이 다른 사업체들과 비교해서 어떻게 대우를 받아야 하는지에 대한 법률 모두 국법의 일부로 구체적이고 또 그렇게 분석되어야 한다. 유엔 권고문을 기반으로 국가단위에서 구체적인 개선사항을 찾아서 로비를 해야 한다. 그러나 우수한 협동조합 등록시스템과 감독환경은 널리 알리고 그렇지 않은 경우는 해당국가의 전국단위 협동조합들이 ICA와 협력하여 개선할 수 있도록 노력해야 한다.

협동조합 등록에 관한 법률체계의 좋고 나쁨을 평가하는 것 이외에, 많은 국가들이 사회보장과 공공서비스 제공의 새로운 형태를 찾고 있는 재정위기 상황에서 ICA는 공공/ 사회적 가치와 협동조합의 지속가능성에 대한 증거를 찾아내서 정부개혁이 협동조합을 지원하는데 기여할 수 있도록 역할을 해야 한다.(제2장 참조) 일단 ‘사회적’ 가치가 평가되고 공공재에 상당히 기여한다는 것이 밝혀지면 협동조합이 투자자소유기업보다 효율적이라는 설득력 있는 사례가 될 수 있다.

이 같은 주장은 많은 분야에서 현 법률이 협동조합에 어떻게 적용되는지 그리고 공공재에 기여하는 것이 협동조합을 달리 취급하는 정당성을 줄 수 있는지 검토하는 근거가 될 수 있다. 예를 들자면 세법이나 공정거래법에서 협동조합이 다르게 적용 받는 것에 대한 정당성을 부여할 수 있다.³⁴ 이는 또한 자본조달이나 정부와의 계약에 관한 법률을 적용할 때 감독법에 영향을 끼칠 수 있다.

현재 협동조합이 다른 기업체에 비해 불이익을 받고 있는

상황에서 이 분야의 중요성은 절대 간과할 수 없다. 일례로 재화와 서비스에 대한 접근을 통제함으로써 독과점적 지위를 남용하고 지역사회의 이익을 훼손시키면서 사적 이익을 추구하는 사적 기업들의 활동을 방지하게 위해 공정거래법이 많은 나라에 도입되었다. 그러나 이 같은 공정거래법이 재화와 서비스를 스스로 조달하기 위해 지역공동체에

의해 설립된 협동조합에 대해 똑같이 적용되어야 하는지에 대해 의견이 엇갈리고 있다. 또 다른 예로는 공공서비스를 외부에서 도입하기 위한 조달법에 관한 것으로 이러한 서비스 제공에 있어 공개적이고 투명한 경쟁을 촉진하기 위한 법률이 모든 관련 요소를 고려해야만 한다.



이러한 목표는 어떻게 달성할 수 있을까?

실행 가능한 활동들

협동조합 등록당국이나 감독당국을 위한 국제네트워크를 설립하고³⁵ 협동조합 원칙을 어떻게 적용할지에 대한 지침 마련 등을 통해 등록당국이나 감독당국을 지원

협동조합에 적용되는 각국의 법률에 관한 비교연구를 통해 각국의 국회, 입법당국, 정책입안자들을 지원.

예를 들자면 ICA 미주지역기구는 2009년 기존의 1988년 자료를 갱신하여 남미제국의 협동조합 법률체제에 대한 새로운 자료를 출간했다. 법률체제에 관한 자료는 다른 나라 입법당국이 모방할 수 있는 모델을 제시하는 것이 아니다. 오히려 이 자료는 법리학, 학술연구, 비교법학에서 도출된 협동조합법의 주요부문에 대한 지침을 제공하기 위한 것이다.

또 다른 사례로 유럽협동조합법연구모임(SGECOL)의 설립을 위한 최근 계획인데 첫 연구과제로 유럽협동조합법원칙(PECOL)을 검토하고 있다. 연구모임(SGECOL)의 일반목표는 유럽 각국의 협동조합법 비교연구인데 각국과 유럽연합, 전세계적인 법률, 학술, 정부분야에서 협동조합법에 대한 관심과 이해를 높이기 위함이다. 연구모임은 원칙연구

(PECOL)의 초안을 시작으로 협동조합법에 대한 다양한 연구를 통해서 이러한 목표를 이루고자 한다.

협동조합 의제를 세계은행 같은 국제개발기구나 G8, G20 같은 국제정책공조기구에 채택시키기

전세계와 지역의 정치적 행사나 변화로 생겨나는 기회에 협동조합의 대응능력을 키우기

협동조합의 사회적 공익적

협동조합이 적절하게 대접 받을 수 있도록 주장할 수 있는 연구문헌 확보

혜택에 대한 근거 사례 발간. 각국의 상이한 법률체제와 경제적 발전 정도의 차이에 따라 협동조합에 대한 법의 적용이 달라야 한다는 주장을 뒷받침하는 사례나 문헌들이 더 많아져야 한다.

3장의 정체성에서 이미 언급된 바와 같이 무엇이 협동조합을 의미하는지를 알려주는 협동조합의 핵심 기초를 설정할 필요가 있다. 사회적 공익의 증거와 협동조합으로 인정받는 최소한의 기준 사이에 강한 관련성이 필요하기 때문에 핵심 기초는 국가법률시스템에서 협동조합이 다른 대우를 받을 수 있도록 하는 근거로 매우 중요하다. 예를 들어서

협동조합이 세제나 감독과 관련하여 특혜를 받을 때 허위로 협동조합임을 주장하는 사례가 있을 수 있기 때문에 핵심기초는 필수적이 될 것이다. 안토니오 피치는 최근 발표한 논문에서 이러한 문제들은 매우 대처하기 어렵다고 논문에서 강조했다³⁸.

협동조합을 어느 정도 인정하고 지원하는지 각국의 협동조합 관련 법률체계를 평가하는 방법이나 수단이 개발되어야 한다. 각국의 법률에 대한

평가표를 작성하여 국가별로 우열을 구분할 수 있다면, 부진한 국가를 찾아서 사실 자료에 입각하여 정치적으로 그들과 협의를 할 수 있는 기회를 제공할 수 있는 좋은 방법이 될 것이다.

협동조합이 끼치는 영향을 측정하고 제시함으로써 지식전파를 촉진시킬 수 있는 협동조합지식데이터뱅크를 설립한다.

5장. 자본(CAPITAL)



조합원의 민주적 관리를 보장하면서 믿을 만한 협동조합 자본을 확보한다

사업은 자본이 없이는 기능을 못하며 협동조합도 예외는 아니다. 협동조합이 (대여자본을) 빌린 능력도 있고 운영자본을 충족시킬 수도 있지만 장기적인 사업을 위한 자금을 조달할 수 있어야 하는데 일반적으로 이는 장기적인 위험이나 손실을 흡수하는 자본을 충족시키기 위한 것이다. 협동조합의 자본은 조합원 출자금이나 내부유보에 따른 잉여자본을 통해 조달된다. 정의상, 내부유보는 축적하는데 시간이 걸리며 신설 협동조합에는 없다. 역사적으로 협동조합은 일반시중은행이 조합원들의 소액예금을 받기 이전에는 조합원들의 현금출자로 자금을 조달해 왔다. 조합원들은 협동조합에 저축하고 필요할 때 인출할 수 있었다.

일부 예외는 있지만 인출가능한 출자금으로 더 이상 필요자본을 조달할 수 없다. 금융기관과 서비스가 보편화되면서 사람들은 더 이상 협동조합을 그들의 현금을 맡기는 곳으로 여기지 않게 되었다. 현대적 의미로 임의 인출이 가능한 자본은 사업자금 조달을 위한 충분히 안정적인 기반을 제공할 수 없다. 따라서 많은 법체제에서 협동조합은 자본조달 문제에 직면하게 되었다.

투자자소유기업은 재무수익을 요구하는 사람으로부터 자본을 조달한다. 재무수익은 배당수익이나 일정기간 동안 기업가치 상승에 따른 자본이익 또는 둘 다의 형태일 수 있다. 전통적으로 자기자본은 이러한 혜택을 제공하는데 주식소유권은 투자자에게 기업의 내재가치와 배당으로 분배되는 이익에 대한 일정 부분의 권리를 제공한다는 원칙에 근거하고 있다.⁴⁰

협동조합은 이러한 원칙 두가지 모두에서 차이를 보이고 있다. 첫째, 조합원은 일반적으로 그들이 예치하거나 출자한

우리는 파괴적이고 불안을 초래하기 보다는 생산적이고 안정적인 자본을 필요로 한다. 인간의 탐욕보다는 인간의 필요를 충족시키는 자제적이고 한정적이며 통제 관리 가능한 자본을 필요로 한다. 협동조합 자본은 생산적이고 안정적이며 자제된 것이다. 세계는 협동조합 자본을 더 많이 필요로 하며 저축이 투자자본이 되기보다는 협동조합 자본이되는 방식을 원한다.

웹 외(2010) 협동조합 자본: 정체와 세상이 필요로 하는 이유

금액만큼만 조합으로부터 돌려받을 수 있는 권리를 가지고 있다. 따라서 출자증권은 조합의 내재가치에 대한 권한이 없다. 둘째로 협동조합은 자본에 대해 이자를 지급할 수는 있으며 만일 그렇다 하더라도 협동조합의 제3원칙에 근거해서 조합원들은 출자금에 대해 “제한적인 보상”만을 받는다. 여기에 더해 이익이나 잉여금이 조합원에 분배되는데 분배는 조합원이 조합을 거래한 실적에 따른다.

기업의 자기자본과 비교해서 협동조합 자본은 투자자들에게 경제적 이익을 제공하지 않는다. 그결과 경제적으로 매력적이지 않아 투자자들이 큰 관심을 보이지 않는다.

그러나 일부 이익추구 투자자들을 위한 투자기업과 비교해서 협동조합이 사회 전반에 제공하는 이익을 비교한다면 분명히 매력적이다. 우리는 어떻게 이 문제를 극복할 수 있을까?



목표

자본 문제는 복잡하고 기술적이며 심지어 성배를 찾아나서는 것과 같이 신비롭게 보일 수도 있다. 지금은 필요 없지만 장차 필요할 돈을 안전하게 맡기려고 하는 시민들의 니즈와 급변하는 요구를 개발하고 충족시키려는 기업의 니즈를 연결시키는 것과 근본적으로 연관이 있다.

지난 150여년의 역사는 사람을 투자자로 만들어온 역사이다. “투자”는 일반적으로 돈을 최고의 수익을 찾아 어딘가에 예치하는 것이다. 돈을 기업주식에 예치하는 것과 관련해서 일반적으로 사용하는 단어이다. 대부분의 선진국 사람들은 은퇴를 위한 저축이나 투자자소유모델로 제공되는 보험과 같은 여타의 금융상품을 통해 의도적이든 아니든 간에 투자자가 되었다. 우리의 저축을 위해 이익최대화는 일반적인 것이 되었으며 우리는 거기에 중독되었다. 그러나 지난 4년 동안의 급변한 경제 상황은 이 모델의 취약점을 알게 해주었고 이제는 더 나은 것이 필요하다는 것이 명백해졌다.

성공적인 모델을 찾는 것은 인간의 필요를 장기적인 측면에서 더 잘 충족시킬 것 같은 사업체를 설립함으로써 사업이 운영되는 방식을 바꾸는데만 있는 것이 아니라 협동조합처럼 사람들의 행동 양식까지 바꾸는 것을 의미한다. 우리는 이익최대화를 추구하는 투자자로서의 행동 양식을 멈출 필요가 있다. 우리가 더 나은 세상을 원한다면 우리는 우리의 돈을 더 나은 세상을 만드는 곳에 투자해야 한다. 우리가 기업주식에 투자하는 한 더 나은 세상을 만들지는 못할 것이다.

사람들이 그들의 돈을 투자하는 방식이 이미 변화하고 있음을 보여주는 많은 사례가 없었다면 이것은 부질없는 이상적인 제안에 불과했을 것이다. 그러나 부와 금전 그리고 어디에 돈을 맞길 것인가에 대한 사람들의 태도가 급속도로 변하고 있다. 빌 게이츠를 비롯한 30여명의 미국 억만장자들이 자신들의 재산 절반 이상을 자선단체에 기부하겠다는 ‘사회환원 약속’ 뿐 아니라 2004년 쓰나미나 2011년 일본의 지진 쓰나미 피해 같은 국제적인 재난에 보여주는 일반시민들의 반응에서도 잘 알 수 있다. 주요 신문들의 금융란에서 보여주는 은행임직원들의 행태와 지나친 보수에 대한 분노 뿐 아니라 ‘계좌를 옮기시다 캠페인’이나 ‘거리를 점령하라’ 같은 운동도 좋은 예이다. 우리는 대중적인 사고방식과 열의가 넘쳐나는 대격변기를 살고 있다.

자본의 종류도 오늘날의 사고방식과 열의를 반영할 필요가 있다. 따라서 목표는 사람들이 인식하고 이해하며 믿을 수 있는 신뢰할 수 있는 협동조합의 미래에 대한 제안을 제시하고(3장 참조) 그들의 미래를 담보할 수 있도록 자신들의 자금을 사용할 수 있도록 하는 올바른 금융시스템을 제공해야 한다. 이것은 협동조합의 정체성을 훼손시키지

않으면서 사람들이 그들의 돈을 필요로 할 때 사용할 수 있도록 하면서 수익을 제공하겠다는 재무적 제안이다. 또한 이것은 조합원에 의한 통제를 훼손시키지 않으면서 기존 조합원 출자방식 이외의 다양한 외부자본조달 방법을 검토하겠다는 의미이다.

사람들이 협동조합에 자본을 투자할 수 있는 적절한 금융수단이 반드시 필요하다. 일반기업들은 이 분야에 대해 많은 검토를 했으나 협동조합 분야에서는 그 정도의 시간과 정력을 쏟지 않았다. 협동조합 사업에 안정적인 기반을 제공할 수 있도록 협동조합에 자금을 투자하고 회수할 수 있는 금융수단이 필요하고 거래소는 아니지만 투자자가 자금을 회수할 수 있는 적절한 방법을 제공해야 하며 조합원에 의한 통제나 협동조합 정체성 고수와 같은 협동조합의 특성을 손상시키거나 약화시키지 말아야 한다.

이러한 목표는 어떻게 달성 할 수 있을까?

실행가능한 활동들

일반적으로 기존 조합원을 통해 협동조합의 자본을 조달하도록 촉진하고 권장

협동조합이 투자자에게 명확한 투자제안을 가지고 있음을 확신시키기

자본과 금융수단과 관련하여 각국 법률당국간에 아이디어와 경험 교류를 촉진

위험자본으로 분류되었지만 협동조합 기업과 투자자들의 요구를 부응시키는 현대화된 일반 금융수단을 개발하기

다양한 규모의 협동조합과 분야에 적용될 수 있도록

일반모델을 다양한 형태로 변형 발전시키기

자본을 필요로 하는 모든 크기의 사업체들을 위해 중개역할을 해줄 수 있는 금융기관을 찾아내기

글로벌협동조합개발펀드를 활용하여 협동조합에 대한 투자도 주식이나 채권과 같은 투자가 될 수 있음을 보여주기

자금조달과 새로운 재무수단을 위해 변화하는 사고방식과 열의에 대한 연구 실시

자본 축적을 위해 자회사, 집단구조방식,

협동조합그룹이나 클러스트를 활용할 경우 발생가능한 가능성과 리스크 검토

협동조합 자본을 부채나 이익추구 자본과 비교하여 영감을 주는 모델의 사례로 만들기

성장과 성과를 측정하는 협동조합 특유의 지표 개발

협동조합 모델의 특징을 인정하는 회계기준 주장

중계협약이나 서비스 공유 형태로 협동조합간 국제교역 촉진



마치는 말



2020 비전: 협동조합 10년을 위한 청사진은 터무니 없는 야망이 아니다

협동조합 선구자들이 그들의 새로운 생각을 실행에 옮겼을 때 그 아이디어는 투자자소유기업들이 그들을 도와주지 못하는 곳에서 그들의 필요를 스스로 충족시킬 수 있도록 방법을 제시했다.

오늘날, 그러한 아이디어는 모든 사람들이 필요로 하고 있다. 이익과 성장이 지속가능성보다 더 중요하고 일부 개인의 사적 이익이 다수 대중의 공익보다 중요하게 여겨지는 전통적인 비즈니스 양식이 전세계에서 실패를 하고 있다.

오늘날 대부분의 사람들이 잘 알지 못하고 있지만 협동조합의 아이디어가 효과를 보이고 있다. 아직 협동조합이 무엇을 할 수 있는지 상상도 못하는 전세계를 향해서 협동조합의 메시지를 명확히 하고 널리 알리고자 하는 것이 협동조합 청사진의 야심찬 계획이다.

그들의 상상에서 가능했던 것을 위한 수단을 제공하고, 실행가능한 것을 실현시키는 데 가로막고 있는 방해물들을 넘겨노소 누구나 극복할 수 있도록 하는 것 또한 야심찬 계획의 일부이다.

‘세계협동조합의 해’는 협동조합과 협동조합의 아이디어를 믿는 모든 사람들을 위한 기폭제였다. 이것은 협동조합 10년을 출범시키는 기반이 되었다. 시기와 정황이 야심찬 계획을 불러 일으켰으며 ICA가 도전적인 협동조합 청사진을 채택하게 된 이유이다.

본 청사진은 ICA 혼자만의 것으로 할 수 없는 내용을 담고 있다. 분명히 ICA는 ICA만의 역할이 있고 현재의 도전에 기꺼이 대처할 것이다.

그러나 협동조합 청사진이 의미가 있고 효과적이기 위해서는 각국의 전국단위 협동조합 조직, 개별 협동조합,

그리고 협동조합 비즈니스 방식을 믿는 모든 사람들의 지속적인 지지가 필요하다. 협동조합은 협동조합 스스로 협동을 하면서 앞서 나가야 한다.

이제 우리 모두는 2020 비전 달성을 위해 각자의 역할이 있다.



INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE



국제협동조합연맹(ICA)은 전세계협동조합들을 단결시키고 대표하며 봉사하기 위해 1895년 설립된 독립적인 비정부 기구이다. 국제적으로 협동조합에 관한 지식과 전문성을 공유하고 협동조합을 위한 공동 활동을 위해 회의를 개최하고 의견을 개진한다. ICA는 농업, 금융, 소비자, 수산업, 보건, 주택, 공제, 노동자를 포함한 모든 경제 영역에서 활동하는 전세계의 협동조합을 회원으로 한다. ICA의 회원은 전세계 100개 국에 걸쳐 있으며 약 10억명의 조합원을 대표하며 1억명의 종업원을 고용하고 있다.



KELLOGG COLLEGE

옥스포드대학 켈로그대학원 상호-고용인소유기업센터

켈로그대학원은 옥스포드대학 중 가장 크고 국제적인 대학원 중의 하나로 장년층과 시간제학생들을 대상으로 계속 교육 및 전문가육성 교육프로그램을 제공함으로써 옥스포드 대학이 추구하는 평생교육을 담당하고 있다.

정책담당자, 학자, 그리고 일반시민들이 협동조합과 상호공제기업들이 만들어내는 이해관계자 참여 방식에 점점 큰 관심을 보이고 있다. 영국을 비롯한 전세계적인 큰 변화로 기업윤리와 공동체에 대한 책임에 거는 높은 기대와 장기적으로 지속가능한 전략 측면에 있어 협동조합과 상호공제 부문의 중요성이 커지고 있다. 이러한 환경변화로, 실질적인 사례를 바탕으로 세계적 수준의 연구 분석에 근거해서 각 분야에서 실질적인 성과를 낼 수 있도록 준비된 충실한 강의 프로그램을 제공하는 “사고”리더쉽 분야가 크게 떠오르고 있다.

본 센터는 맞춤형 단기과정과 교육프로그램으로 협동조합과 상호공제 분야에서 요구하는 연구과제 수행과 전문가육성을 주로 담당하고 있다. 지식응용과 전파를 위해 센터는 국제회의, 세미나, 초빙강연을 개최할 뿐 아니라 옥스포드대학은 물론 전세계와 상호교류 및 협력사업을 하고 있다. 센터의 목표는 협동조합과 상호공제분야에서 성과를 이룰 수 있는 연구사업 수행, 사업관련 또는 인재육성을 위한 교육프로그램 제공, 협동조합과 상호공제에 관한 토론 및 신사고 개발 촉진, 기존 협동조합 및 상호공제 분야 전문가들과 협력하여 학계, 업계, 정계가 참여하는 글로벌네트워크 구축 등을 목표로 하고 있다.



참고문헌

- 1 유엔결의안 A/RES/64/136
- 2 ICA와 유럽협동조합사회경제연구소(EURICSE)가 베니스에서 공동개최한 “더 나은 세상을 위해 협동조합의 이해 촉진” 국제행사 (<http://euricse.eu/en/news/Venice-2012-final-declaration>),
농촌협동조합을 위한 던제니선언문 (http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/corp_partnership/docs/Dunsany_Declaration_for_Rural_Co-operative_Development_FINAL.pdf),
I CA협동조합은행기구(ICBA) 결의문 (<http://2012.coop/en/media/library/member-publication/resolution-international-co-operative-banking-association-2012>),
퀘벡국제협동조합정상회의 선언문 (<http://www.2012intlsummit.coop/site/communication/declartion/en>),
이메진 2012 협동조합경제 국제회의 선언문 (www.imagine2012.coo/wp-content/themes/twentyten/document/Declaration-imagine2012%20ICA.pdf),
국제보건협동조합포럼 선언문(<http://ihco.coop/2012/10/13/quebec-ihch-2012-declaration/>)
- 3 유럽전략정책분석시스템(ESPAS) (2011) ‘상호연결된 다핵화 세계의 시민들’
www.iss.europa.eu/uploads/media/ESPAS_report_01.pdf
- 4 3장에서 설명하는 바와 같이 “참여”는 개인이 협동조합을 소유하고 민주적인 지배구조에 참여하는 협동조합만의 독특한 활동들을 간략하게 표현한 것이다.
- 5 ‘ICA 협동조합 정체성 선언’ 참조
- 6 J. 쿡, S. 디킨, J. 미치, D. 내쉬(2003) ‘신뢰보상: 상호이익 인식, ...’
- 7 존스톤 버첼, R. 시몬스(2009), ‘협동조합과 가난 퇴치: 스리랑카와 탄자니아 사례’
- 8 패이트먼 (1970) ‘참여와 민주주의 이론’, 캠브리지대학출판사
- 9 영국협동조합: ‘영국의 협동조합경제 2011’
www.uk.coop/sites/default/files/docs/the_co-operative_economy_2011.pdf
- 10 유럽전략정책분석시스템(ESPAS) (2011) ‘상호연결된 다핵화 세계의 시민들’
www.iss.europa.eu/uploads/media/ESPAS_report_01.pdf
- 11 폴 메이슨 (2012), ‘왜 온 사방에서 시작되었는가: 새로운 글로벌 혁명’
- 12 코넬 웨스트 (철학자, 학자, 활동가) www.democracynow.org/blog/2011/9/29/cornel_west_on_occupy_wall_street_its_the_makings_of_a_us_autumn_responding_to_the_arab_spring
- 13 R. 머레이(2010), ‘구글 세대의 협동’ (<http://www.uk.coop/ageofgoogle>),
P. 스키너(2012) ‘개방된 협동: 협동조합 10년을 위한 청사진을 향해’
- 14 V. A. 페스토프(1998), ‘시장과 정부를 넘어서: 복지사회에서 사회적기업과 시민민주주의’
- 15 R. 윌킨슨, K. P. 피켓(2010), ‘수평측정기’
- 16 M 포터, M 크라머 (2011) ‘공유가치 창출’, 하버드비즈니스리뷰 2011년 1~2월호
- 17 위키피디아 정의의 도입부
- 18 J 미치 (2012), ‘금융서비스 분야에서의 기업 다양화 촉진’, 정책연구 32권, 4호, 309~23페이지
- 19 W. 라조닉, M. 오설리반 (2000) ‘주주가치 최대화: 기업지배구조의 새로운 이데올로기’, 경제와 사회 20권 1편 13~35쪽
- 20 H. 헤시, M 치학(2007) ‘협동조합은행과 금융안정’, IMF 참조
G. 페리(2012) ‘신용협동조합: 새로운 글로벌 시나리오에서 도전과 기회’, 유럽협동조합사회경제연구소(EURICSE) 연구보고서 No.032/12
- 21 소유권위원회(2012) 참조, ‘관리, 다양성, 복수성’ http://ownershipcomm.org/files/ownership_commission_2012.pdf
- 22 퍼트넘(2000), ‘혼자 불링하기’ 참조
- 23 이탈리아 사례는 www.euricse.eu 참조
본 사례, V.A. 페스토프 (2008) ‘복지국가의 민주적 구조’ (7장),
구리모토(2003) ‘보건과 사회돌봄의 협동: 지역공동체 건설에서의 역할’
마크 리용, 사미울 하산(편저), ‘아시아 지속가능한 개발 관리에서 사회적 자본’
- 24 유엔결의안 56/114 2001. 12월 채택 www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/56/114
- 25 ILO 협동조합국(2012) ‘지속가능한 에너지협동조합(안)’
- 26 다음 참조, G. 멀간(2010) ‘사회적 가치 측정’, 스탠포드 사회혁신리뷰
신 자선자본(2012) ‘원칙 실행: 자선단체와 사업적 기업이 어떻게 영향을 미치는가’

- 27 L 세셋 외(2011) '협동조합 성과측정법 제안'의 사례 참조
- 28 J. 쿼터 외(2007) '무엇이 주요한가: 비영리조직과 협동조합을 위한 사회적 회계'
M.J. 부샤르(2009판) '사회적 경제의 가치: 국제적 관점'
- 29 '더 나은 세상을 위한 협동조합의 이해 촉진' (2012년 3월)
- 30 2001년 5월 UN사무총장이 사회개발 분야에서의 협동조합 보고서를 발표한 것에 이어 2001년 12월 19일 총회에서 사회개발 분야에서의 협동조합 A/RES/56/114 결의안이 채택됨
- 31 ILO는 차후에 '협동조합법 가이드라인 (하겐 헨리, 2005)'을 개정판(2판)을 발간했다
- 32 이것 또한 유엔 결의안 56/114조의 기초로 각국 정부와 관련기구들이 빈곤퇴치, 완전하고 생산적인 고용창출, 사회적 통합제고 등과 같은 사회개발 목표를 이루기 위한 협동조합의 가능성과 기여를 활용하고 충분히 개발하도록 촉구한다
- 33 이것은 최근 영국의 경우를 반영한 것으로 소유권위원회가 주장하는 내용이다.
소유권위원회 (2012)의 '다수, 관리, 참여' 참조
- 34 노르웨이정부가 협동조합에 대한 지원은 유럽연합지원법률에 부합된다고 유럽집행위원회를 설득한 성공사례는 협동조합의 혜택이 어떻게 감독당국에 설명될 수 있는지에 대한 전례를 제공한다.
- 35 독과점 감독기구들의 모임인 경쟁네트워크와 유사
- 36 ICA미주지역기구(2009) '남미제국의 협동조합 법률체계'
- 37 유럽협동조합사회경제연구소(EURICSE) 연구보고서 N.024/12 유럽연합 협동조합법 연구모임:
원칙 프로젝트 www.euricse.eu/en/node/1963
- 38 안토니오 피치, '협동조합의 정체성과 법', 유럽협동조합사회경제연구소 연구보고서 N.023/12
www.euricse.edu/en/node/1962
- 39 자금조달은 은행을 포함한 협동조합 조달기구에 의해 제공된다.
- 40 미국협동조합협회(NCBA) 사례(2011) 참조. 운영자본 사전조달을 위한 전미협동조합투자펀드 정보 양해각서
- 41 웹 외(2010) '협동조합 자본: 정체와 우리가 필요로 하는 이유'
http://euricse.eu/site/euricse.eu/files/db_uploads/documents/1281102442_n626.pdf
- 42 CS모니터닷컴(2011년 4월 2일)에 따르면 계좌를 옮기자 캠페인을 통해 2010년 이래 미국의 대형은행들은 천만개의 은행계좌가 해지되었는데 그 과정에서 미국 신협은 계좌수가 2008년 8천9백만개에서 9천4백만개로 사업이 급성장했으며 인구의 30%를 조합원으로 확보하게 되었다.
www.csmonitor.com/World/Marketing-a-difference/Change-Agent/2012/0402/Co-operative-businesses-provide-a-new-old-model-for-job-growth

사진설명

- 표지와 쪽1, 21 : 이탈리아 콤파탈리아생협
- 쪽 3, 14 : 영국협동조합그룹
- 쪽 5-6, 19 : 스웨덴생협
- 쪽 12 : 인도비료협동조합
- 쪽 16 : 영국 미드랜드협동조합
- 쪽 20 : 스페인 에로스키 협동조합
- 쪽 23, 27, 33-34 : 네덜란드생협
- 쪽 31 : 캐나다 데자멩신협
- 쪽 9, 35 : 스페인 몬드라곤 협동조합

협동조합 정체성 선언

정의

협동조합은 공동으로 소유하고 민주적으로 운영하는 사업체를 통하여 공동의 경제적 사회적 문화적 필요와 욕구를 충족시키고자 하는 사람들이 자발적으로 결성한 자율적인 조직

가치

협동조합은 자조, 자기책임, 민주주의 평등, 공평, 연대의 기본적 가치를 토대로 삼고 있으며 선구자들의 전통에 따라 윤리적 가치인 정직과 투명성, 사회적 책임, 타인에 대한 배려를 신조로 삼고 있다

원칙

협동조합 원칙은 협동조합의 가치를 실천해나가는 지침으로 다음의 7가지 이다

1. 가입의 자유

협동조합은 자발적인 조직으로서 협동조합의 사업을 이용할 수 있고 조합원으로서 책임을 다하는 모든 사람들에게 성, 사회, 인종, 정치, 종교적 차별 없이 개방되어 있다

2. 민주적 관리

협동조합은 조합원에 의해 관리되는 민주적인 조직으로서 조합원은 정책수립과 의사결정에 적극적으로 참여한다. 선출된 임원들은 조합원을 위해 책임을 지고 봉사한다. 단위조합의 조합원은 동등한 투표권(1인 1표)을 가지며 다른 연합단계의 협동조합도 민주적 방식에 따라 관리한다.

3. 조합원의 경제적 참여

조합원은 협동조합의 자본조달에 공정하게 참여하고 자본을 민주적으로 관리한다. 최소한 자본금의 일부는 조합의 공동재산으로 한다. 출자배당이 있을 경우 조합원은 출자액에 따라 제한된 배당금을 받는다. 조합원은 다음과 같은 목적, 즉 (1) 준비금의 적립을 통한 협동조합의 발전 (2) 조합원의 사업이용 실적에 비례한 편익의 제공 (3) 기타 조합원의 동의를 얻은 활동의 지원을 위해 잉여금을 사용한다.

4. 자율과 독립

협동조합은 조합원에 의해 관리되는 자율, 자조적 조직이다. 협동조합이 정부 등 다른 조직과 약정을 맺거나 외부자원을 유치코자 할 때는 조합원에 의한 민주적 관리가 보장되고 협동조합의 자율성이 유지되어야 한다.

5. 교육, 훈련 및 홍보

협동조합은 조합원, 선출된 임원, 경영자, 직원들이 협동조합의 발전에 효율적으로 기여하도록 교육과 훈련을 실시한다. 협동조합은 일반 대중, 특히 젊은 세대와 여론지도층에게 협동의 본질과 장점을 홍보한다.

6. 협동조합간 협동

협동조합은 지역 및 전국 단위간에, 그리고 인접국가 및 국제적으로 함께 일함으로써 조합원에게 효과적으로 봉사하고 협동조합 운동을 강조한다.

7. 지역사회에 대한 기여

협동조합은 조합원의 의사에 따라 그들 지역사회의 지속가능한 발전을 위해 노력한다.