

50+세대를 위한 협동조합 만들기 가이드북



2018
서울시50플러스 재단
공익활동 지원사업

50+세대를 위한 협동조합 만들기 가이드북

앙코르브라보노 협동조합

목 차

I. 50+세대와 취업 환경-----	4
1. 50+세대의 특성-----	4
2. 50+세대가 마주친 취업 환경-----	4
3. 평생직장으로서의 협동조합-----	5
II. 협동조합 이해-----	7
1. 협동조합이란?-----	7
1)협동조합의 정의-----	7
2)협동조합의 역사-----	8
3)한국 협동조합의 현재-----	8
4)협동조합의 특성-----	13
5)주식회사와 협동조합의 차이-----	16
6)협동조합의 세부 유형-----	17
7)새로운 모색-----	20
8)한국 사회의 변화에 따른 협동조합 운동의 새로운 흐름과 역할-----	21
2. 캐나다 퀘벡 주의 협동조합-----	22
1)퀘벡의 사회적 경제-----	22
2)퀘벡의 사회적 경제 구성 요소-----	23
3)퀘벡 사회적경제의 현재-----	23
4)퀘벡 협동조합의 현재-----	24
5)퀘벡의 다양한 협동조합들-----	25
6)퀘벡 협동조합 지속 성장 배경-----	31
7)퀘벡 사례가 주는 시사점 및 과제-----	35
III. 협동조합 설립 가이드-----	41
1. 설립 절차와 법적 인가사항-----	41
1)설립절차-----	41
2)설립신고와 신청서류-----	45

2. 설립과 운영에 필요한 과제-----	47
1)조직과제-----	47
2)사업과제-----	48
3)경영과제-----	49
3. 성공하는 협동조합 7원칙-----	49
4. 협동조합 비즈니스 성공 전략-----	51
5. 협동조합 지원정책-----	53
1)자금지원-----	53
2)교육 및 컨설팅 지원-----	56
3)홍보 및 판로지원-----	59
 IV. 협동조합 성공/실패 원인 및 극복 방안-----	62
1. 협동조합 창업 진행 시 부딪치는 일반적 어려움-----	62
2. 창업 초기-----	63
3. 창업 후 1~2년-----	62
4. 창업 후 3년 이상-----	67
5. 그 외에 필요한 팁-----	68
 V. 협동조합 유용 정보-----	70
1. 협동조합 유망분야-----	70
2. 50+세대가 접근하기 쉬운 협동조합 창업모델-----	72
3. 주요 협동조합 정보 사이트-----	73
4. 서울특별시 협동조합 지원센터-----	73

1. 50+ 세대의 특성

대한민국의 50+세대의 특성을 설명한다면 다음과 같다. 50+세대는 평균수명은 길어졌는데 노동시장 유연화로 인하여 퇴직연령은 낮아지는 역설적 상황에 놓여 있는 세대이며, 50+세대를 키워낸 부모세대에 대해서 부양의무를 가지고 있지만 정작 자식들에게는 자신의 노후 부양을 받을 수 없는 세대이기도 하다. 몇 몇의 동세대 사람들은 자조적으로 '마지막으로 부양하고 최초로 버림받는 세대'라고 까지 말한다.

또한, 여전히 자녀 부양을 위한 지출이 가장 많은 세대이자, 자신의 은퇴 이후를 준비할 수 있는 기간이 얼마 남지 않은 세대이기도 하다. 따라서 이 50+의 시간은 노년기 삶의 질을 좌우하는 생애주기에 있어서 중요한 전환의 시간이라 할 수 있다.

주요 특징을 살펴보면,

첫째, 전체인구에서 50+세대가 차지하는 비율이 매우 높다. '서울시50+세대 실태 및 수요조사 연구(강소랑 외 4명, 2017)'에 따르면 서울시 총인구의 22.3%를 차지하는 것이 50+세대(50~64세)이며 2017년 기준 217만 명이 된다. 즉, 서울시민 10명중 약 3명이 50+세대가 되는 것이다. 아울러 50+재단에서는 50~67세까지 50+세대를 인정하는 현실로 볼 때 약 30%에는 다소 못 미칠 듯하다.

둘째, 부모세대에 비해 교육수준이 월등히 높다는 것이고 그에 따른 경제 활동 참여율과 참여의 질도 우수하다는 점,

셋째, 가족 중심적이고 독립적 자립의식이 강하다는 점이다.

2. 50+ 세대가 마주친 취업환경

많은 50+세대들은 이미 100세 시대가 도래 하였다는 것을 몸으로 느끼고 있으며 장수가 결코 축복이 아님을 그리고 오히려 위험요소가 될 수 있다는

것을 인지하기 시작했다. 또한 아직은 신체적으로 건강을 유지하고 있을 때 최대한 일을 함으로써 남은 노후가 비교적 안정적으로 될 수 있음을 깨달아 '일'에 대한 욕구가 매우 높다.

그럼에도 불구하고, 실제 퇴직연령(2017년 현재 51세)은 점점 빨라지고 있으며 경제적 구조조정을 받고 있는 중이다. 많은 50+세대가 준비 없이 맞이하는 퇴직(은퇴)으로 소득감소에 의한 노후준비 미흡, 역할변화로 새로운 환경에 적응실패, 사회적 관계망 축소로 인한 고립감 증대로 점점 취업시장에서 소외되고 있으며, 경쟁력을 가진 50+세대 역시 자식들 세대와 취업을 놓고 노동시장에서 대립되는 경우도 있어 이들의 취업을 더욱 어렵게 하고 있다. 대안으로 임대소득, 프랜차이즈 창업, 단기 일자리 지원 등으로 관심을 가지지만 불행히도 창업을 하여 3년 이상 버텨내는 경우는 매우 드문 것이 현실이다.

3. 평생직장으로서의 협동조합

50+세대의 장점으로 꼽을 수 있는 것은 그들이 가지고 있는 20~30년의 경험과 노하우이다. 최근에 창의적인 생각, 혁신적인 아이디어로 창업을 한 청년 기업들이 어려움을 겪고 있는 것은 사회에서의 경험이 부족한 것도 한 몫을 하고 있는 것으로 보면 청년과는 달리 다양한 네트워크와 실전에서 얻은 맷집은 50+ 만의 무기가 될 수 있는 있다.

50+세대의 협동조합 창업에 중요한 요소를 3가지로 정리해 보면,

1) 자신이나 가족, 혹은 주변 사람들의 문제를 해결한다.

거창한 사회적 문제에 관심을 가지고 해결하려 한다거나 남들에게 멋있어 보이는 사업은 적합하지 않다. 자신의 이야기나 가족, 가까운 주변의 문제에 주목하고 관심을 가지고 진정성을 가지고 문제 해결을 하려는 의지가 중요하다.

2) 자신의 경험과 노하우를 통해 사회문제를 해결한다.

사회문제를 해결하려는 50+세대의 비즈니스모델은 그들이 경험하였거나 관심 있는 방법에서 시작한다. 다소 창의성은 부족할지라도 그 방법에 대해 잘 알고 있고, 또 잘할 수 있기 때문에 질적으로 부족함이 없는 비즈니스 모델

을 만들어 나갈 수 있다.

3) 느리지만 끈기 있게 도전한다.

사업의 속도는 실행력이 강한 청년들에 비해 떨어지지만 조금씩 전진하는 끈기 있는 모습은 50+세대의 저력이라 할 수 있다.

중장년을 대상으로 “퇴직 후 하고 싶은 일”을 조사 한 결과를 보면 상위에는 봉사활동이 있다. 부족한 시절에 어려운 학창시절을 보냈지만 최근보다는 수월하게 취업을 할 수 있는 시대였고, 급성장의 시대에서 혜택을 받아 왔다고 생각하고 있으며, 남은 시간은 좀 더 사회를 위해 일해야 한다는 생각을 가진 사람들이 많다. 이러한 생각이야말로 협동조합을 하는 데에 필요한 요소가 된다.

요약해 보면 협동조합, 설립 키워드는 ‘절실함과 지속성’ 이라 할 수 있다.

영리회사의 목적은 이윤추구다. 따라서 사업할 때 ‘이게 과연 돈이 될까’를 우선 따진다. 하지만 협동조합의 목적 중에는 사회적 가치실현도 있기 때문에 ‘이게 과연 가치가 있는 일일까?’라는 질문을 던져볼 수 있다. 즉, ‘이 일이 과연 나에게 절실할까?’라는 물음으로 시작해 그 목적의 실현을 위해 지속할 수 있는 사업 조직이 협동조합이라 할 수 있다

1. 협동조합이란?

1) 협동조합의 정의

성공적으로 운영된 최초의 협동조합이라 일컬어지는 로치데일 공정 선구자 조합부터 시작해도 협동조합의 역사는 160년이나 된다. 따라서 협동조합이란 무엇인가에 대해 설명하는 협동조합의 정의도 역사만큼이나 다양하다.

우선 가장 간단한 정의는 미국의 농무성(USDA)에서 만든 것이다. 협동조합은 "이용자가 소유하고, 이용자가 통제하며, 이용규모를 기준으로 이익을 배분하는 사업체"라고 정의하고 있다. 협동조합은 사업을 이용하려는 사람들이 출자하여 만든 사업체란 점이 핵심이다. 협동조합은 사업체가 이익을 남겨 그 이익을 출자하는 사람들이 나누려는 것을 목적으로 하지 않고, 조합원들이 필요한 사업을 위해 사업체를 만드는 것이다. 따라서 미국에서 협동조합의 원리를 분석할 때는 원칙적으로 '원가경영'을 기본으로 하고 있다.

국제협동조합연맹의 정의는 좀 더 복잡하다. 15년간의 아주 긴 토론을 통해 만들어져 1995년 100주년 기념 맨체스터 총회에서 선포된 "협동조합 정체성 선언"에서 협동조합이란 "공동으로 소유되고 민주적으로 운영되는 사업체를 통하여 공통의 경제적, 사회적, 문화적 필요와 욕구를 충족시키고자 하는 사람들이 자발적으로 결성한 자율적인 조직"이라고 정의하고 있다.

이 정의는 미국 농무성의 정의와 달리 협동조합의 주체, 목적, 조직성격, 소유 및 운영방법, 수단을 종합적으로 설명하고 있다. 즉, 자발적으로 협동조합을 결성한 사람(조합원)들이 주체이며, 공통의 경제 사회 문화적 필요와 열망을 이루기 위한 목적을 가지고, 인적결사체라는 조직 성격을 바탕으로 하기 때문에, 공동으로 소유하고 민주적으로 운영하는 데, 앞의 목적을 달성하기 위해 필요한 사업을 하는 사업체가 "협동조합"이라는 것이다. 따라서 제대로 된 협동조합은 이상의 5가지를 모두 충족시켜야 하며, 하나라도 빠지면 협동조합의 정체성은 약해진다고 할 수 있다.

국내 협동조합 기본법 제2조 1항에서는 협동조합을 “재화 또는 용역의 구매, 판매, 제공 등을 협동으로 영위함으로써 조합원의 권익을 향상하고 지역사회에 공헌하고자 하는 사업조직”으로 정의하고 있다. 좀 더 쉽게 말하면 협동조합은 필요를 사업으로 전환한 단체라 할 것이다.

2) 협동조합의 역사

① 협동조합의 시작

1844년 12월 영국 랭커셔주의 작은 마을 로치데일에서 주민 28명이 1년 동안 겨우겨우 모은 28파운드의 출자금으로 만든 허름한 매장이 근대 자본주의 체제 하에서 협동조합의 시작이었다. 사람의 왕래가 거의 없는 모퉁이의 허름한 창고에서 몇 안 되는 종류의 물품을 진열하고 판매하는 등 시작은 미약했지만, 정확한 물량과 품질, 소비자와 생산자 모두에게 공정한 거래, 열심히 이용한 만큼의 배당 등 주민들이 바라온 사업방식을 통해 점차 인기를 얻으며 확대되었다.

② 협동조합의 현재

170 여 년이 지난 지금 협동조합의 모습은 어떨까? 우선 양적 확대가 눈에 띈다. 국제협동조합연맹(ICA)의 ‘2015년 협동조합 경제 분석 보고서’에 따르면, 76개국의 2829개 협동조합을 조사한 결과 총매출액은 2조9500억 달러로 세계5위 경제대국인 영국의 국내총생산(GDP)과 맞먹는 규모로 나타났다. 국제사회에서의 위상도 높아졌다. 2008년 세계금융위기를 겪으며, UN은 협동조합을 경제위기에 강한 새로운 경제·사회 발전의 대안 모델로 보았다. 2009년 136호 결의안에서 2012년을 ‘세계 협동조합의 해’로 선포했다. 같은 시기 세계 각국에서는 협동조합을 포함한 사회적 경제 조직을 새로운 대안적 경제 모델로 보고 관련법과 제도를 정비했다. 사회적 경제는 시장을 통한 사적 이익보다 공동체 구성원들의 행복을 더 중시하는 경제이다. 스페인(2011), 멕시코(2012), 포르투갈(2013), 캐나다 퀘벡 주(2013), 프랑스(2013) 등에서는 빈부격차 해소, 복지기반의 강화를 위한 유효한 수단으로 사회적 경제법들을 제정했다.

3) 한국 협동조합의 현재

우리나라의 협동조합은 그 뿌리를 전통적 협동조직, 즉 두레·품앗이·계·향약

또는 사창에 두고 있다. 그러나 통상 지칭하는 협동조합이란 자본주의와의 관계 속에서 생성된 역사적 실체를 말하는 것이며, 우리나라 협동조합의 역사는 일제강점기부터 시작된다고 보는 것이 바람직하다.

현재까지 문헌상으로 확인된 최초의 협동조합은 삼일운동 이듬해인 1920년에 설립된 경성소비조합과 목포소비조합이며, 그 1년 후인 1921년에 조선노동공제회의 부속기관으로 소비조합이 조직되었음이 확인된다.

2012년 12월 협동조합기본법과 동법 시행령 및 시행규칙이 발효되기 전까지만 해도 우리나라 협동조합 체제는 크게 8개 분야의 개별법 또는 특별법상의 협동조합이었다. 이러한 개별법상의 협동조합은 농업협동조합(농협), 수산업협동조합(수협), 산림조합, 업연초 생산협동조합, 중소기업협동조합, 새마을금고, 신용협동조합(신협), 소비자생활협동조합(생협)을 말한다.

2012년 12월 1일 협동조합기본법 발효 이후 다양한 분야에서 협동조합이 활발하게 설립·운영 중이며, 18개월 만인 2014년 5월 기준 약 5,800여 개의 협동조합이 설립되었다.

협동조합 설립 개수 및 운영 현황

기획재정부, 제3차 실태조사 결과(18.2 발표)

◆2016년 말 기준, 신고·인가된 1만 615개

일반협동조합 9954개 (93.8%)

사회적협동조합 604개 (5.7%)

연합회 57개 (0.5%)

◆1만 615개 중 사업 미운영 상태 4447개

4447개 (41.9%)

‘기본법’ 따른 협동조합 세부현황

기획재정부, 제3차 실태조사 결과(18.2 발표)

운영	협동조합수 (신고·인가)	1만 615개
	사업운영률	53.40%
	조합원수	61.6명
인력	취업자수	5.3명
	근로자수	4.3명
	월평균 급여	147만원 (정규직)
		92만원 (비정규직)
재무	자산	1억 4022만원
	자본 (출자금)	4607만원 (4064만원)
	부채	9415만원
	매출액	2억7272만원

<출처 : 기획재정부 제3차 협동조합 실태조사 결과 발표, 2018.02.13>

업종별로는 도소매업(23.6%), 교육·서비스업(13.7%), 농림어업(10.3%), 제조업(8.7%), 예술·스포츠업(8.6%), 협회 및 단체(7.2%), 보건 및 사회복지(5.2%), 출판, 영상(3.9%), 숙박 및 음식점(3.5%), 과학기술 및 서비스(3.3%), 사업시설 관리(3.2%) 순으로 나타났다.

전체 조합원 수는 31만 3000명을 넘어섰으며 평균 조합원 수는 61.1명, 조합에 고용된 평균 근로자 수는 4.3명이다. 특히 근로자 가운데 여성이 평균 2.6명(61%)으로 남성(1.7명)보다 많았으며, 50대 이상 또한 2.3명(53%)으로 비중이 높았다. 이들에 대한 월 평균 급여는 주 34시간 기준으로 정규직은 147만원, 비정규직은 92만원 수준으로 조사됐다.

기본법이 시행되면서 자본주의 시장에서 생존에 어려움을 겪던 사회적 약자들이 힘을 모아 협동조합의 설립 및 운영자로 나서고, 사회적경제의 주체로 진입하는 좋은 모델이 됐다. 기획재정부 측은 “제정 5년이 경과함에 따라 ‘설립’ 단계를 거쳐 ‘규모화’가 진행되고 있다”며 “일자리 창출, 취약계층 고용, 지역사회 기여 등을 위해 노력하고 있는 것으로 평가된다.”고 밝혔다.

<출처 : 기획재정부 제3차 협동조합 실태조사 결과 발표, 2018.02.13>

참고로, 2018년 10월 현재 총 협동조합 수는 13,708 개, 일반 12,602 개, 일반협동조합연합회 61개, 사회적 협동조합 1,037개, 사회적 협동조합연합회 8 개이다.

다양한 협동조합 설립의 진행과 확산을 살펴보면,

① 1차 산업 협동조합의 성장 한계

1960년대 정부 지원과 제도 마련을 시작으로 적극 육성된 1차 산업 협동조합은 세계적인 모범사례로 평가받을 만큼 크게 성장하였다. 농협은 세계 협동조합 조직 중 3위를 기록할 정도로 양적인 측면에서도 크게 성장하였다. 수협이나 산림조합도 생산자들이 협동조합과 관련을 맺지 않으면 정상적인 경영이 어려울 정도로 구매.판매.신용.지도의 모든 측면에서 깊은 관련성을 맺고 있다.

생산자협동조합은 최근 통계자료가 매우 빈약하다. 특히나 서울시 또는 수도권 생산자협동조합은 매우 찾기가 어렵다. 과거자료로 살펴 본 생산자 협동조합은 조직과 규모가 매우 대단했다. 2009년만 하더라도 1,414개 조합, 309만 조합원의 방대한 규모를 자랑한다. 직원도 일선조합 8만여 명, 연합조직 2만여 명으로 합계 10만 명이 넘는다. 경제 사업 취급액은 일선조합 합계 43조 원, 연합회를 포함할 경우 총 55조 원에 이른다. 전체 농림수산업 생산액의 절반 정도가 협동조합을 경유하고 있다.

하지만 1차 산업 협동조합은 서서히 성장의 한계에 도달하고 있다. 다른 산업 발전에 비한 농업의 상대적인 성장 지체 및 수입개방 등에 따른 1차 산업생산액의 GDP 비중 감소, 산업종사인원의 축소와 고령화, 농산어촌의 과소화 등으로 인해 성장 동력이 줄어들고 있는 상황이다.

② 금융 산업의 변화와 상호금융의 변화

1차 산업의 축소 속에서도 생산자협동조합의 성장을 견인해 온 것은 신용사업이었다. 1995년 이후 일선조합은 제2금융인 상호금융업에서, 농협과 수협의 중앙회는 1금융인 은행업에서 성장을 계속하여 생산자협동조합의 자산.매출액.수익을 확장하고 유지해 왔다. 하지만 최근에는 농협 신용사업의 성장이 국내 금융환경의 급격한 변화와 경쟁격화로 성장의 한계에 도달한 것이 아니냐는 위기의식이 확대되고 있다.

자본시장통합법의 도입과 민간금융기관의 금융지주전환, 글로벌 대형금융기관의 국내진입에 따라 기본 예대업무의 경쟁이 격화되어 수익성이 악화되고 있다. 투자은행의 업무도 글로벌 금융위기에 따라 발전가능성과 안정성이 의심되고 있다. 따라서 제2금융의 제한된 사업영역만으로 지속적 성장이 가능한 것인가에 대한 의구심이 퍼지고 있는 것이다.

특히 상호금융은 농협과 수협, 신협, 새마을금고 등 비슷한 성격의 4대 기관이 상호 경쟁하는 여건에 놓여 있어, 불필요한 협동조합 간 경쟁을 유발하고 있지 않나 우려되고 있다. 이미 1994년 대통령 직속의 농어촌발전위원회에서 협동조합의 신용사업을 통합하자는 의견이 제시된 바 있다. 그만큼 협동조합 간 신용사업의 경쟁을 피하고 협동의 방안을 마련하자는 의견이 모아졌음에도, 아직까지 현실적인 조정이 이루어지지 못하고 있다.

③ 안전한 먹거리 및 웰빙 트렌드 속 소비자생활협동조합의 급속한 성장

2000년 이후 국민소득 증대와 고학력인구의 비율 증가에 따라 식생활품을 가격이나 품질만이 아닌 안전성과 신뢰로 선택하는 소비 트렌드가 점차 확산되고 있다. 특히 2008년 미국산 쇠고기 수입과 관련된 강력한 반대운동으로 인해, 식품안전에 대한 소비자들의 관심과 인식이 높아져 친환경농산물 또는 유기농산물에 대한 선호도가 증대되었다.

그 결과 생활협동조합에 대한 인지도와 가입률이 급격히 증가하고 있으며, 생활 협동조합의 매출액도 크게 늘어났다. 또한 생협법이 전면 개정되어 공제 사업을 할 수 있도록 변화된 것 등을 감안하면, 앞으로 생협은 또 다른 성장을 할 수 있을지 주목된다.

④ 노동자협동조합의 성장과 연합회의 구성

우리나라에서는 1990년대 이후 노동자협동조합 운동이 싹을 틔우기 시작했다. 노동자협동조합의 전개과정을 보면 두 가지 유형으로 나타난다.

하나는 도시빈민운동의 흐름 속에서 1990년대 초부터 몬드라곤협동조합복합체의 성공사례에서 영감을 얻어 협동조합운동을 모색한 유형인데, 주로 빈민촌 거주자의 일용직, 건축, 그리고 봉제 사업을 중심으로 한 노동자협동조합 운동으로서 IMF 외환위기 이전 노동자협동조합 운동의 주류를 이루었다. 또 다른 하나는 IMF 외환위기 이후 실업대책의 일환으로서의 공공근로 민간위

탁사업을 자활공동체 형식으로 추진하다가 노동 통합적 성격의 협동조합을 지향해나가는 흐름이다. 후자의 흐름은 노동자협동조합 성격과 사회적 협동조합 성격을 공유하고 있다.

하지만 노동자협동조합에 대한 인식부족과 설립 및 지원체계의 미흡으로 아직까지 노동자생산협동조합을 지향하는 사업조직의 확산은 미흡하다. 노동자협동조합을 표방한 사업조직의 규모도 영세하여 일반화되지 못하고 있다. 현재 노동자협동조합을 지향하며, ICA에 준회원으로 가입되어 있는 단체로는 한국대안기업연합회가 있다. 한국대안기업연합회는 2007년 10월 창립 후 점차 회원 수를 확대하고 있다. 창립 당시에는 한국노동자협동조합연합회 소속 6곳, 집수리자활공동체연대 소속 19곳, 재활대안기업연합회(준) 소속 13곳, 참식포럼(준) 소속 1곳 등 39개 조직이 소속되어 있었지만, 협동조합기본법이 시행된 이후 2016년 11월 말까지 설립된 10,401개의 협동조합 중에서 노동자협동조합은 433개로 전체의 4.2%를 차지한 것으로 나타났다

대안기업연합회에 속한 기업들의 기본현황으로 기업수는 105개소, 고용인원은 1,984명, 매출액은 570억 원이다. 기업 당 평균 매출액이 5억 7천만원 정도로 소규모 기업들로 구성되어 있으며, 고용인원도 업체별 19명 정도로 영세한 여건이다.

⑤ 사회적 협동조합의 확대

이상에서 제시한 협동조합들에 포함되지 않는, 다양한 협동조합적 사업조직들이 만들어지고 있다.

고용노동부가 추진하는 사회적 기업 육성사업에서 인증 받은 사회적 기업들 가운데 협동조합 적 방식으로 운영되는 사례가 있으며, 인증기업이 주도하는 협동조합, 예를 들어 이장이 추진하는 귀농귀촌을 위한 마을단위 공동체주택 협동조합 등 다양한 형태의 사회적 협동조합이 확대되고 있다.

범위가 넓고 경계가 명확히 정의되지 않아 정확한 통계는 현재 작성되고 있지 않지만, 점차 확대될 것으로 전망된다.

4) 협동조합의 특성

협동조합은 자주적, 자립적, 자치적 민주주의 평등 공정 연대의 가치를 기초

로 한다. 그리고 협동조합 조합원들은 정직, 열린 마음, 사회적 책임, 그리고 타인에 대한 배려라는 윤리적 가치를 신조로 한다. 이러한 협동조합 가치에 대해 평소 조합원들이 진지하게 성찰하지 않는다면 사업을 하는 도중 많은 의견충돌로 사업수행에 어려움을 겪게 될 것이다.

협동조합은 배당보다는 서비스 이용이 목적이 되는 경우가 많기 때문에 수익이 크게 기대되지 않는 사업도 조합원이 필요하다면 사업을 수행할 수 있다. 영리적 기업에서는 활용하지 않는 생산적 자원을 활용할 수 있는 가능성이 높아 사회 전체적으로 유익하다.

협동조합은 이윤이 목적이 아니기 때문에 서비스 또는 재화를 비싸게 제공하는 것이 아니라, 지속가능한 운영을 위한 최소한의 마진만 덧붙인 가격으로 운영할 수 있어 조합원의 비용절감에 도움이 된다.

하지만 협동조합은 조합원이 많이 참가한 조합원 총회에서 주요 의사결정을 진행하기 때문에 민주적인 의사결정 방식이 매우 필요하며 서로 합의를 하는 시간과 비용이 주식회사보다 더 소요될 수 있다. 이러한 단점을 해소하기 위해서는 처음부터 협동조합에 대한 상호 조합원들의 이해와 협동의 문화를 높은 수준으로 끌어올리는 노력을 게을리해서는 안 된다.

또한 협동조합은 이윤추구라는 하나의 가치관에 의해 움직이지 않기 때문에 주식회사보다 더 많은 논쟁과 갈등의 상황이 발생한다. 그렇기 때문에 협동조합은 논쟁과 갈등을 조정하고 합의하는 것이 주식회사 보다 훨씬 어렵다. 그렇다고 회피하는 것이 옳은 방법은 아니며 끊임없이 성찰하고 논의하여 합의해 나가는 것이 사업을 잘 하는 것 못지않게 중요하다 할 것이다.

협동조합, 영리 vs 비영리 논란

강민수 서울지역협동조합협의회 정책위원장 "영리기업 아닌 이유"

1. 협동조합은 이윤이 아닌 '이용'이 목적
2. 출자금의 다소와 관계없이 '1인1표'로 운영
3. 1인이 총 출자금의 '30% 이상'출자할 수 없음
4. 사업을 통해 발생하는 이윤은 적립 우선하는 '비분할 자본'
5. 배당 시 이용 실적에 비례해 환원하는 '이용배당' 먼저

<출처: 이로운넷>

협동조합의 3가지 정신

1. 조합원의 공동 소유
 2. 민주적 운영 구조
 3. 지역사회 기여 및 자율성
- ⇒ 협동조합은 본질적으로 "자발과 참여"와"협동"이 아주 중요하며 협동조합을 일명 "협동적 조합"또는 협동조합기업이라고 함

협동조합의 5가지 특성

1. 사업범위
 - 공동의 목적을 가진 5인 이상이 모여 조직한 사업체로서 그 사업의 종류에 제한이 없음(금융 및 보험 제외)
2. 의결권
 - 출자규모와 무관하게 1인 1표제
3. 책임범위
 - 조합원은 출자자산에 대한 한정된 유한 책임
4. 가입/탈퇴
 - 자유로운 가입과 탈퇴
5. 배당
 - 투자금액이 아닌 이용 실적 등에 따른 배당

협동조합의 사회·경제적 가치와 특성

1. 인적특성 : 조합원간 인적 결합, 자본보다 인력에 초점
2. 가입·탈퇴의 임의성 : 조합원 본인의 의사 존중
3. 민주적 특성 : 1인1표제도(출자규모 무관), 운영의 자율성
4. 상부상조적 특성 : 자율을 바탕으로 공동소유, 공동 운영
5. 지역지향적 특성 : 지역사회에 대한 기여 의무

5) 주식회사와 협동조합의 차이

오늘날 대표적인 기업형태 중 하나는 주식회사이다. 이 주식회사와 협동조합을 대비하여 봄으로써 협동조합의 다른 점을 알아보도록 하자.

<협동조합과 주식회사 비교>

	협동조합	주식회사(상장회사)
근거법령	협동조합기본법	상법
소유주	조합원	주주(주식소유자)
투자한도	1인 출자 한도 제한	원칙적으로 제한 없음
의결권	1인 1표	1주 1표
경영기구	조합원에 의해 선출된 이사회	주주에 의해 선출된 이사회
배당	이용실적 및 기여에 따른 배당 우선. 출자배당 비율 제한 또는 미 실시	투자 액수에 따른 출자배당

협동조합은 매우 다른 운영원리를 가지고 있는데, 그중 대표적인 3가지만 골라보면,

① 출자구조

주식회사의 주인은 자본을 투자한 주주이지만, 협동조합의 주인은 사업을 이용하는 조합원이다. 이러한 차이 때문에 사업을 하는 목적이 달라진다.

주식회사는 주식 소유 비율에 따라 의사결정권을 가지며 투자자인 주주의 이익을 극대화하기 위해 사업을 운영하나, 협동조합은 이용자인 조합원의 '필요'를 충족시키기 위해 조합을 운영하게 되는 형태이다.

②운영구조

주식회사는 자본이 중심이므로 1주 1표의 의결권을 가지고 주식을 많이 가지면 가질수록 의결권이 강화된다. 하여 대주주 몇 명에 의해 회사의 주요 의사결정이 이루어지며 주주총회가 형식적인 경우가 태반이다. 반면 협동조합은 출자액에 관계없이 1인 1표 의결권을 가지고 민주적으로 운영을 한다. 의사결정이 다수의 조합원이 표결한 대로 이루어지기 때문에 조합원 총회 또는 대의원 총회가 매우 중요한 운영구조이다.

③배당구조

주식회사의 경우 사업을 통해 이익이 발생하였을 때 출자자에 따른 배당이 이루어진다. 출자 배당에 제한은 없다. 반면 협동조합의 경우, 이용실적에 따른 배당을 우선으로 한다. 또한 납입출자금의 10% 이내로 출자 배당을 제한한다.

6) 협동조합의 세부 유형

협동조합은 크게 일반 협동조합과 사회적 협동조합으로 나눌 수 있으며, 일반 협동조합에는 여러 유형이 있다.

- 소비자 협동조합
- 직원 협동조합
- 사업자 협동조합
- 다중이해관계자 협동조합

또, 사업의 목적이나 대상, 내용이 공익적 성격을 띠면 사회적 협동조합으로 분류된다.

- 사회적 협동조합
- 의료복지 사회적 협동조합

목적	조합원 참여 동기	주 사업 성격	협동조합 유형
조합원의 필요충족	사업, 경영	공동구매, 이용, 생산, 판매	사업자협동조합
		일자리 제공	직원협동조합
	생활, 소비	구매대행, 서비스·자산공유	소비자협동조합
		상호제공, 상호이용	다중이해자협동조합 (다중이해자로 구성)
사회목적 실현	다양한 사회적 목적 실현(보건의료 제외)		사회적 협동조합 (다중이해자로 구성)
	보건의료		의료복지 사회적 협동조합 (다중이해자로 구성)

① 유형선택의 방법

협동조합의 유형을 결정하기 위해서는 아래의 두 가지 질문을 고려해야 한다.

■ 협동조합이 추구하는 목적이 무엇인가?

조합원의 필요를 충족 (다함께 모여 싼 가격을 물건 구입, 생산기계 함께 구입, 조합원의 호혜적 동기라면 일반 협동조합, 반면 사회적 목적 실현이 주목적 이라면 사회적 협동조합)하여야 한다.

■ 조합원을 위한 협동조합의 주된 사업은 무엇인가?

조합원들의 소비생활에 필요한 물품을 구매 대행하거나, 조합원들이 원하는 서비스나 시설을 이용할 수 있도록 서비스나 자산을 공유한다면 소비자 협동조합 유형이며, 조합원들에게 안정적 일자리를 제공한다면 직원협동조합이고, 조합원들의 사업적 필요에 의행 공동의 업무를 대행하는 것이라면 사업자협동조합이다.

② 세부 유형별 협동조합 소개

■ 소비자 협동조합

소비자 협동조합은 공동구매를 중심사업으로 하는 구매자 협동조합과 조합

이 공동으로 구성한 자산이나 서비스를 공동으로 이용하는 것을 중심으로 하는 이용자 협동조합으로 나뉘 수 있다. 구매자 협동조합의 경우 물품을 구매할 때 물품의 소유권이 협동조합에서 조합원에게 이전되는 특징을 보인다. 반면 이용자 협동조합의 경우는 조합원이 협동조합의 자산이나 서비스를 이용할 때 소유권은 협동조합에 그대로 남아있게 된다.

■ 직원협동조합(노동자협동조합)

직원 협동조합은 직원이 함께 소유하고 관리하며 자주적, 자립적, 자치적인 협동조합 활동을 통하여 안정적인 일자리를 늘려 나가고 국민경제의 균형 있는 발전에 기여함을 목적으로 하는 협동조합이다. (시행령이나 시행규칙에 직원 협동조합 용어 없음. 다만, 표준 정관례의 세부유형 중 하나로 '직원협동조합 정관례'를 제시하고 있음) 직원협동조합은 조합원이 2/3 이상이 직원이고, 직원 중 2/3이상이 조합원이어야 하는 2가지 요건을 충족해야 한다.

■ 사업자 협동조합

사업자 협동조합은 사업자(개인사업자, 소규모법인 등)들이 주인이 되는 협동조합 유형으로, 원재료 공동구매를 통해 원가절감을 꾀하든지, 장치나 공간 등 자산을 공유하여 공동으로 규모의 경제를 달성, 공동판매 및 브랜딩을 통한 적극적 마케팅으로 수익을 창출하거나 사업적 보완관계를 협업화하여 상호 시너지를 높이는 방식으로 협동의 경쟁력을 강화한다.

또한 법인의 경우에는 사업자협동조합의 조합원자격이 포함된다.

■ 다중이해관계자 협동조합

다중이해관계자 협동조합은 상부상조의 협동정신을 바탕으로 생산자, 소비자, 자원봉사자, 후원자, 직원 등의 조합원 유형 중 둘 이상 유형의 조합원들이 모여 상호 배려하면서 자주적, 자립적, 자치적인 협동조합 활동을 통하여 조합원의 경영개선 및 생활 향상에 이바지하고 국민경제의 균형 있는 발전을 도모함을 목적으로 한다. 조합원 유형으로 조합에 물품을 공급하는 생산자 조합원, 조합에 공급된 물품을 이용하는 소비자 조합원, 조합의 직원인 조합원 등 다양하게 구성되어 있는 것이 특징이다.

③ 사회적 협동조합 소개

■ 사회적 협동조합

사회적 협동조합은 지역주민들의 권익, 복리증진과 관련된 사업을 수행하거나 취약계층에게 사회 서비스 또는 일자리를 제공하는 등 영리를 목적으로 하지 아니하는 협동조합을 말한다. 일반 협동조합이 조합원의 필요를 상호 충족시키려는 호혜적 동기에 기반을 두고 있다면, 사회적 협동조합은 사회적 목적 실현이라는 공익적 동기에 기반하고 있다.

즉, 일반협동조합은 자기에게 부족한 것을 채우기 위하여 협동조합에 가입하지만, 사회적 협동조합 조합원은 자기가 가진 것을 베풀기 위해 협동조합에 가입한다고 말할 수 있다. 따라서 사회적 협동조합은 생산자, 소비자, 직원, 조합원 외에 자원봉사자와 후원자의 존재가 중요하며 기본적으로 다양한 이해관계자로 구성되어야 한다.

사회적 협동조합 유형

- 지역사업 형
- 취약계층 사회서비스 제공 형
- 취약계층 고용 형
- 위탁사업 형
- 기타 공익증진 형

■ 의료복지 사회적 협동조합

의료복지 사회적 협동조합은 사회적 협동조합의 한 유형인데 의료의 공공성이라는 사회적 목적을 실현하기 위해 협동조합기본법에 설립요건과 운영원리가 별도로 규정되어 있다. 좀 더 구체적으로, 보건복지부가 인가 및 관리 감독하며, 최소 조합원 수 500명이상, 최저 출자금 1억원, 1인당 최저 출자금 5만원, 1인당 최고 출자금은 출자금납입총액의 10% 이내 등 사회적 협동조합 설립요건보다 매우 엄격하다. 또한 다양한 이해관계자로 구성되며, 주민 참여의 원칙이 엄격하게 지켜지는 것이 바람직하다.

7) 새로운 모색

협동조합을 비롯한 전 세계 사회적 경제 조직들은 새로운 비전으로 도약을 모색하고 있다. UN이 발표한 '지속가능발전 목표'(SDGs: Sustainable Development Goals)가 바로 그것이다. UN의 1987년 '브룬틀란 보고서'에 따

르면, 지속가능발전이란 “미래 세대가 그들의 필요를 발전할 능력을 저해하지 않으면서 현재 세대의 필요를 충족하는 발전”이다.

UN 회원국 정상들은 2015년 9월 총회에서 2030년까지 추진할 의제로서 17개의 지속가능한 발전 방안을 승인했다. 국제협동조합연맹에서는 협동조합이 야말로 이러한 지속가능한 발전을 이끌 수 있는 동력이라고 얘기한다. 그래서 94회째인 ‘2016년 세계 협동조합의 날’에 내건 슬로건 역시 ‘협동조합: 지속가능한 미래를 위한 행동하는 힘’이다.

협동조합은 경제성장이나 소득의 증가만을 추구하지 않는다. 출발부터 참가하는 사람들의 필요에 초점을 맞춰 조합을 운영하고, 성과가 나면 고르게 배분해왔다. 그래서 협동조합의 발전은 사회적 자산의 증가로 이어진다. 국제노동기구가 2014년에 발간한 ‘협동조합과 지속가능발전’이라는 보고서에는 이러한 실천사례들이 잘 담겨 있다.

특히 저개발국가나 개발도상국에서는 농업분야 협동조합들이 빈곤 탈출의 돌파구를 열고 있다. 이집트에서는 400만 농민들이 농업협동조합을 통한 생산·판매의 연대로 농업 발전을 이끌고 있으며, 에티오피아에서도 농어부문 종사자 90만 명의 대부분이 협동조합을 통해 수입을 올리고 있다. 협동조합들은 환경 친화적이다. 미래 세대의 생존 여건을 고려하기 때문이다. 독일 라이파이젠 협동조합연대에 따르면, 2011년에 에너지 부문에 만들어진 신규 협동조합 250개 가운데 158개가 신재생에너지를 이용하고 있다.

8) 한국 사회의 변화에 따른 협동조합 운동의 새로운 흐름과 역할

①전문 서비스업 분야 및 제조업분야에서의 협동조합 설립 확대

정보의 비대칭성 확대, 양극화, 대기업의 시장지배력 강화 등은 협동조합의 내부 견제자로서의 역할이 더 광범위하게 필요해질 것임을 의미한다고 할 수 있다. 특히, 기존에 진출이 어려웠던 전문서비스업 분야 (예 : 법률, 교육, 의료, 자동차 정비 등)에 대한 진출을 통해 사업 및 수익구조에 대한 이용자의 정보비대칭성을 개선해 나갈 필요가 있다. 또한 제조업분야에서의 노동자 협동조합의 진출도 활발해 질 가능성이 크다. 단, 이 경우 자본의 영세성 및 전문성 부족으로 인해 업종에는 큰 제약을 받을 것으로 보인다. 제조업 분야에 대한 견제를 강화하기 위해서는 생협을 중심으로 한 협동조합진영의 포

괄적이고 전국적인 연합회 구성을 통한 대량 공동구매 등에 의해 대응해 나갈 필요가 있다.

②생협의 사업영역 확대 및 지역사회의 구심점으로서의 역할 증대

생협은 협동조합 중에서도 가장 다양한 이해관계를 가진 조합원으로 조직되어 있어, 친환경농산물의 유통을 통해 얻은 공신력을 바탕으로 지역사회의 환경문제에 대한 적극적인 문제제기와 협동조합 간 연대를 통해 향후 지역의 공동안심사에 대한 구심체로서의 역할이 기대된다. 특히, 2010년의 생협법 개정으로 생협의 사업영역이 농산물 유통 중심에서 소비물자 일반으로 확대되고, 교육·문화, 보건·의료 까지 포괄하게 된 것을 계기로 보다 광범위한 사업영역으로 확대해 나갈 필요가 있다.

③지역사회의 소외계층(장애인, 수급자 등)을 위한 사회적 협동조합 역할의 증대

협동조합기본법에 의한 사회적 협동조합 규정으로 인해 지역사회에 대한 협동조합의 역할이 크게 증대할 것으로 보인다.

④생산자협동조합(농협 등)은 업종별 전문협동조합의 역할 증대

농협의 신경분리가 현실화됨에 따라 농협의 경제 사업에 대한 역할이 더욱 커지게 될 것으로 기대되고 있다. 농업부문에서도 기업적 대농의 증가와 영세소농의 확대라는 양극화는 더욱 커질 것으로 전망된다. 따라서 농협도 업종별 전문농협의 비중이 증가하고, 판매 및 구매사업에 대한 전문성 강화, 지역농협의 합병 등에 의한 조직규모 확대가 수반될 것으로 보인다.

2. 캐나다 퀘벡 주의 협동조합

1) 퀘벡의 사회적 경제

퀘벡은 캐나다 10개주 중 하나로 캐나다 남동부에 위치하며, 미국과 국경을 맞대고 있다. 면적은 154만km²로 서울의 2000배가 넘지만, 인구는 839만 명으로 서울보다 적다. 퀘벡은 아메리카 대륙에서 협동조합이 가장 발전한 곳이다. 3300개의 협동조합이 존재하며, 조합원은 880만 명이 넘는다. 조합원수가 퀘벡의 전체 인구수보다 많은 것은 한 사람이 두 개 이상의 협동조합에 가입해있기 때문이다. 협동조합이 창출하는 일자리는 7만8000개에 이르

며, 연간 매출은 180억 달러(약 19조 8000억 원), 자산은 1000억 달러(약 110조 원)를 기록하고 있다. 협동조합을 포함한 사회적 경제는 퀘벡 주 전체 경제의 8~10%를 차지하는 것으로 알려져 있으나 공식적인 통계는 없고 기관마다 조금씩 차이가 난다.

2) 퀘벡의 사회적 경제 구성 요소

① 퀘벡의 사회경제 영역 구성 (광의)

협동조합, 상호(공제)조합, 비영리 조직, 노동자 기금, 공익(민간) 재단

② 2013년 10월, 사회경제법이 의회를 통과. 퀘벡의 기존 협동조합법과 별개로 사회경제의 모든 영역을 포괄하는 법이 제정되었다.

③ CQCM (퀘벡협동조합연합)- 기성 협동조합 진영

Chantier(샹티에) - 새로운 사회경제 진영의 타협의 산물

④ “사회경제”란 특히 재화와 서비스의 판매 및 교환분야에서 활동하는 기업들이 사회적 목적을 추구하는 모든 경제활동을 포함한다.

⑤ “사회적 목적”이란 그 구성원들 또는 공동체의 복리와 일자리를 만들기에 기업이 기여하는 바를 가리킨다.

⑥ “사회적 기업”이란 협동조합, 상호조합, 비영리조직 방식으로 운영하는 재화와 서비스의 판매 및 교환 활동에 종사하는 기업을 말한다.

3) 퀘벡 사회적경제의 현재

① 퀘벡의 사회적 경제는 크게 협동조합과 시민사회로 구성되며 이들은 각각 주정부 내 경제사회부, 지역고용부와 관계하면서 법적으로는 협동조합법과 비영리 민간단체법에 의해 규율된다.

② 협동조합은 전통적으로 사회적 경제를 대표하는 조직으로 소비, 생산, 금융 등 다양한 분야에서 퀘벡지역의 역사와 함께 발전해왔음. 한편 샹티에로 대표되는 시민사회진영은 퀘벡의 사회적 경제 역사에서 살펴본 바와 같이

1980년 자본불황을 타개하는 과정에서 자발적으로 성장 발전해왔다.

③ 퀘벡 지역고용부의 통계에 의하면 퀘벡 지역에는 7,000개 이상의 공동체와 3,300개 이상의 협동조합, 1,000개 이상의 데이케어센터가 있으며, 사회적 경제 부문에서만 25,000명이 넘는 사람을 고용하고, 이들이 창출하는 매출은 연간 약 17조 원을 넘는다고 하며, 이는 퀘벡 주 내 총생산의 약 8%를 차지한다.

④ 캐나다 퀘벡 콩코르디아 대학의 멘델 교수는 이들 양 진영이 1996년 탄생한 소규모의 연대협동조합을 사이에 두고 경쟁하게 되는데, 소규모 연대협동조합들은 거대화된 기존의 협동조합들이 자신들의 목소리를 대변하지 않는다는 판단으로 샹티에는 가입하고 협동조합연합회에는 가입하지 않자, 샹티에가 협동조합을 뺀어간다고 비난하면서 불편한 관계를 유지하다 최근에 서야 화해했다고 평가하고 있다.

4) 퀘벡 협동조합의 현재

① 퀘벡의 협동조합법은 1906년 제정되었으며, 법 제정 이래 퀘벡지역의 협동조합은 퀘벡협동조합연합(CQCM) 아래 소비자, 생산자, 노동자, 사업자, 연대협동조합 등을 포함하는 15개의 부문별 연맹과 지역사회에서 협동조합의 설립과 성장을 돕는 역할을 하는 11개의 지역연합인 CDR로 구성되어 있다.

② 특이한 것은 퀘벡의 총인구가 839만명(2017년 현재)인데 비해 조합원은 880만 명에 이르고 있다. 이는 조합원으로 중복가입한 주민의 숫자를 더한 것으로 판단된다. 퀘벡 지역의 협동조합이 성공한 이유에 대해 퀘벡 경제사회부는 조합원 중심의 조직운영과 지역사회에 뿌리를 둔 주도자 그룹의 존재를 꼽고 있다.

③ 퀘벡 주 정부는 1985년 이후 현재까지 협동조합진영과 협동조합의 개발을 위한 협약을 지속추진, 갱신하고 있는데, 이는 협동조합이 일반기업에 비해 오랫동안 생존하며 경제가 취약한 지역에서 실질적으로 일자리를 창출하기 때문이라고 밝히고 있다.

④ 현재 퀘벡지역 협동조합의 가장 혁신적인 부분은 1996년 정상회담 이후

활성화된 연대협동조합으로 하나 이상의 이해관계자가 조합원으로 참여할 수 있는 다중이해관계자 형태의 조합이다.

<캐나다 퀘벡협동조합 현황>

구 분	계
협동조합수 (개소)	3,300
조합원수 (명)	8,800,000(퀘벡주 인구 800만)
일자리수 (명)	100,000
매출 (Ca \$)	334억

자료 (2016.5.15.) 한겨레신문

5) 퀘벡의 다양한 협동조합들

여기서는 퀘벡의 다양한 협동조합 중 대표적인 것을 몇 개 소개하려고 한다.

① 퀘벡 사회적 경제의 기둥, 데자르댕

여기서는 퀘벡의 다양한 협동조합 중 대표적인 것을 몇 개 소개하려고 한다. 우선 퀘벡 사회적 경제의 시작과 끝이라 해도 과언이 아닌 금융협동조합 데자르댕(Desjardins)을 소개하지 않을 수 없다. 데자르댕은 1900년 퀘벡시티 인근 레비지역에서 알폰소 데자르댕(Alphonse Desjardins)과 그의 부인 도리멘 데자르댕(Dorimene Desjardins)의 주도 아래 만들어졌다. 초기에는 가톨릭 교구를 중심으로 하여 조합비 5달러(약 5500원)의 작은 신용협동조합인 인민금고(Caisses Populaire)로 시작했다. 1901년부터 본격적 영업을 시작하여 이후 데자르댕 운동(Mouvement Desjardins)으로 불리면서 퀘벡 인근 캐나다와 미국 지역으로 확산되었다.

당시부터 현재까지 레비 지역을 비롯한 퀘벡의 대다수는 프랑스계로, 이들은 영국계에 비해 사회적 경제적 위치가 낮았다. 당시 기존 은행들은 시내에만 존재하여 시골인 레비 지역의 사람들이 사용하기에는 거리가 멀었다. 또한 대부분의 은행이 영국계의 소유였기 때문에 대출이 쉽지 않았다. 은행 외에 고리대금업도 존재했으나 이자율이 3000%에 달했다. 가난한 농부들이 농사에 필요한 자금을 융통할 수 있는 금융이 절실히 필요했다. 데자르댕 부부는 이 문제에 관심을 갖고, 당시 국제협동조합연맹(ICA)의 도움을 받아 유럽의

협동조합을 연구한 끝에 지역에 맞는 새로운 협동조합의 형태를 고안했다. 기존 유럽 협동조합과의 차이점은 첫째, 유한책임이라는 점, 둘째, 출자금을 빼서 조합을 탈퇴할 수 있게 했다는 점, 셋째, 조합비를 할부로 납부할 수 있게 하여 가입을 원활하게 하는 동시에 조합원의 저축을 장려했다는 점, 넷째, 소규모의 가톨릭 교구별로 운영하여 신뢰와 안정성을 담보했다는 점이다.

초기 설립 과정에서 눈에 띄는 사실이 몇 가지 있는데, 당시 협동조합 가입 조건으로는 5달러의 조합비 납부 외에도 금주(禁酒)를 약속해야 했다. 조합원이 되면 금주의 징표로 검은 십자가를 집에 걸어 놓아야 했는데 지금은 기념관으로 쓰이고 있는 알퐁스 데자르댕의 집에서도 이 검은 십자가를 볼 수 있다. 이렇듯 금주를 강제한 이유는 가난한 이들이 술로 인해 성실한 생활과 저축을 하지 못하는 것을 방지하고자 했기 때문이다. 한편 알퐁스 데자르댕보다 훌륭한 역할을 한 것은 그의 부인인 도리멘 데자르댕이다. 알퐁스가 연방 의회의 서기관이 되어 퀘벡을 떠나 오타와에서 지내는 몇 년 동안 도리멘은 혼자 10명의 아이들을 돌보면서 인민금고의 일을 도맡아 했다고 한다. 놀라운 여성이다. 퀘벡주의 사회적 경제를 이끌고 있는 님탄이 여성인 것도 단지 우연으로 보이지 않을 정도다.

인민금고가 확산되자 1910년 주정부는 협동조합은행에 관련된 법을 제정했다. 1920년에는 지역별로 인민금고 연합회가 만들어졌는데 이곳에서 예금과 대출에 대한 관리감독 역할을 맡으면서 금융 사업을 확장할 수 있게 되었다. 그 결과 1948년 데자르댕 생명보험(DLA, Desjardins Life Assurance)을 설립하고 1952년에는 퇴직보험을, 1953년 가족보험, 대출보험, 그룹보험을 상품으로 내놓았다. 1965년에는 데자르댕 펀드(Fonds Desjardins), 데자르댕 모기지 펀드(Desjardins Mortgage Fund), 1988년 데자르댕 머니마켓 펀드(Desjardins Money Market Fund) 등을 시작하며 현대적 금융기관으로 변모했다.

1971년 데자르댕 연대저축기금(Caisse d'économie solidaire Desjardins)을 설립한다. 이것이 앞서 강조했던 퀘벡의 사회적 경제 기금의 시작이다. 1994년에는 데자르댕 국제개발(Développement international Desjardins)을 설립하여 국제협동에도 나섰다. 데자르댕의 첫 시작이 가난한 프랑스계 캐나다인들에게 금융서비스 접근성을 높이는 것이었듯이 개발도상국의 금융서비스 접

근성 확대에 주력하고 있다. 현재 아프리카, 남미, 동아시아 등 세계 34개국을 지원하고 있다.

데자르땡은행은 퀘벡에서 가장 큰 금융그룹이자 캐나다에서 가장 큰 금융협동조합그룹, 세계 5위의 금융협동조합 그룹으로 우뚝 섰다(블룸버그 통신 기사, 2015.7.30). 2012년에는 세계에서 안전한 금융기관 18위로 선정되기도 했다. 금융 위기를 거치면서 많은 금융기관들이 무너지는 와중에 선정된 것이라 더욱 의미가 있다. 2015년 기준으로 자산은 2,481억 캐나다달러(약 225조 8000억 원)에 이르며, 산하 신용조합만 335곳, 서비스망 795곳 직원 수는 4만7654명이 넘는 퀘벡의 민간부문 1위 고용주이다. 협동조합이 일자리 창출에 어떻게 기여할 수 있는지를 보여준다. 뿐만 아니라 매해 800만 달러(약 88억 원) 이상을 지역사회에 기부하거나 후원하고 있다. 초기에 아무도 성공하리라 생각하지 않았던 '태양의 서커스'에 자금을 지원해준 것도 데자르땡은행이었다. 단순히 수익만을 생각하지 않고, 지역사회를 살릴 수 있는 사업이라 생각했기 때문에 그랬을 것이다.

2015년 현재 조합원 수는 700만 명으로 퀘벡주 인구와 맞먹는데, 초기 설립 때와 마찬가지로 여전히 조합비 5달러만 내면 누구나 조합원이 될 수 있다. 같은 해 전체 조합원들에게 배당된 금액은 3억2000만 달러(약 3520억 원)이다. 조합원으로 가입하여 데자르땡 은행 및 데자르땡 금융기관을 이용하면 이용 정도에 따라 배당을 받을 수 있다. 조합원들은 400여 개 인민금고 지점별로 인민금고조합원총회(Caisse general meeting)를 열어 인민금고이사회(Caisse boards of directors)와 관리위원회(Caisse board of supervision) 선출하여 자신이 속한 인민금고의 운영을 맡긴다. 또한 조합원들에 의해 255명의 대의원들이 선출되어서 데자르땡 최고경영자(CEO)와 함께 대의원 총회에 참여한다. 그리고 1100여 명의 인민금고 대표 조합원들로 구성된 전체 조합원 연차 총회도 진행된다.

데자르땡은 돈은 인간의 발전을 위해 사용되어야 하며, 조합원들의 도덕적 헌신과 자조정신이 중요하며, 민주적으로 운영되어야 하며, 정직하고 성실하게 협동해야 하며, 지역사회와 연대해야 한다는 다섯 개의 가치를 내세우고 있다. 그래서 그들은 조합원들이 꾸준히 경제교육을 받을 수 있도록 노력을 기울이고 있으며, 대출보다는 저축을 강조하고, 위험한 투기보다는 자본축적과 그것을 통한 지역 내 투자를 강조한다.

②농산물 판매에서 주유소까지, 라콥페데레

생산자협동조합인 라콥페데레(La Coop fédérée)는 1922년 퀘벡, 몬트리올, 생로잘리 지역의 세 개 협동조합이 통합 결성한 퀘벡농업협동조합연맹에서 시작되었다. 이듬해 라콥페데레로 개칭한 후 1930년대부터 시설과 공장의 현대화를 꾀하며 버터와 치즈, 비료, 종자, 농산물 판매에 나섰다. 1955년에는 도축 전문 기업을 설립했다. 1958년에는 주유소 산업에도 진출했다. 주로 농업에 종사하는 이들이 조합원을 구성하고 있는데 시골 지역에는 주유소가 부족하여 불편을 호소했기 때문이다. 대기업 주유소들이 수지타산을 계산하느라 시골 지역에서 주유소를 철수하면 라콥페데레가 그것을 인수하였다. 협동조합에게 수익보다 중요한 것은 조합원들의 요구이기 때문이다. 현재는 캐나다 최대 농업시험장 보유 기업, 최대 비료 공급업체, 최대 돼지고기 및 닭고기 수출업체로 자리 잡았다. 2011년 기준으로 자산은 3억8000만 달러(약 4180억 원)에 달하며, 수입은 45억5300만 달러(약 5조 원), 순이익은 9139만 달러(약 1005억 원)이다. 보유하고 있는 대표적인 자회사로 주유소 소닉(Sonic), 육류수출업체 올리메르(Olymel), 주택건설자재구매 협동조합 유니매트(Unimat), 농산물판매 아그로마트(Agromart) 등이 있다. 특히 정부의 농림수산부와 긴밀한 관계를 맺고 있다.

③즐거운 일터를 통해 사회에 기여하는, 세탐

성공한 노동자 협동조합 모델로 꼽히는 구급차 노동자협동조합 CETAM(Coopératives des techniciens ambulanciers de la Montérégie)은 1988년 민간 구급업체가 파산하게 되자 당시의 노동조합이 노동자협동조합 형태로 회사를 인수하면서 탄생했다. 40명의 노동자가 1000달러(약 110만 원)씩 출자하고 나머지 금액은 데자르댕 금융그룹에서 대출을 받았다. 여기서도 데자르댕 은행의 중요성을 확인할 수 있다. 조합원은 최장 5년 동안 총액이 1만5000달러(약 1650만 원)가 될 때까지 출자금을 분할 납부하는데, 5년이 지나면 출자금을 찾을 수 있으며, 다시 5년 동안 1만5000달러의 출자금을 납부한다. 현재 퀘벡 지역 최대 구급업체이며 이 지역 구급차 서비스의 30%를 담당하고 있다. 연간 6000건의 응급 요청에 대응하고 있다. 보유한 구급차 수만 46대이며, 7개의 지부를 두고 운영 중이다. 조합원 수는 340명인데, 평균 연봉은 4만6000달러(약 5060만 원)이고 평균 연간 근무시간은 1500시간이다. 평균 배당액은 8000달러(약 880만 원)로, 세탐의 구조사들은 연봉에 배당액을 추가하여 받게 된다. 이 때문에 세탐은 구조사들에게 인기 직장이다.

배당액은 일한 시간에 따라 정해진다. 세탐은 이윤을 내는 동시에 협동조합의 정신을 지키려고 한다. 특히 노동자협동조합인 만큼 일하는 노동자들에게 최고의 장비를 제공하고, 즐거운 근무여건을 만들려고 노력한다. 이런 활동은 단지 세탐이라는 하나의 직장 내에서만 그치지 않고 전체 구조사의 역할과 질을 높이는 방향으로도 이어졌다. 1990년에는 세탐의 노동자들이 주도적으로 주정부를 설득하여 퀘벡 주 전체 주요 장소에 응급환자에게 필요한 제세동기(전기 충격을 통해 심장 박동을 다시 뛰게 하는 의료기구)가 설치되도록 만들었다. 또한 기존에 125시간의 훈련만 받으면 구조사가 될 수 있었지만 3년제 전문학교를 졸업해야만 구조사가 될 수 있도록 교육과 훈련 내용 강화에도 기여했다.

④협동조합을 통한 지역개발, CDR

사회적 협동조합인 지역개발협동조합(CDR)은 협동조합들의 협동조합이다. 퀘벡주에 지역별로 11개의 CDR이 존재한다. CDR의 기본 목표는 협동조합 육성과 지역 개발이다. 지역 활동가들이 중심이 되어 주정부와 협동조합협의회 등의 재정지원을 받아서 운영되는데 우리나라의 시민단체와 비슷한 성격을 가진다. 퀘벡 주정부의 경제개발혁신수출부(MDEIE)에 있는 협동조합국과도 긴밀한 관계를 유지하고 있다. 몬트리올과 라발 지역의 CDR은 퀘벡에서 가장 먼저 만들어진 CDR로 1986년 주정부의 장관 다니엘 존슨(Daniel Johnson)의 제기로 설립되었다. 이전까지 이 지역의 CDR은 생산자협동조합으로 운영되었으나 2012년 6월부터 조합원이 아닌 후원자, 지지자, 이해관계자들로까지 폭을 넓힌 사회적 협동조합의 형태로 바뀌었다. 현재 130개의 협동조합이 조합원으로 참여하고 있다. 직원은 8명이다. 한 해 예산은 90만 달러(약 9억9000만 원) 정도인데 이 중 주정부의 지원금이 3분의 1을 차지하고 나머지 금액 역시 각종 사회연대기금들로부터 지원받고 있다. 퀘벡 특유의 사회적 경제 기금이 존재하기 때문에 CDR 역시 존재할 수 있음을 알 수 있다. 이들이 주로 하는 일은 시민들의 생활 속에서 협동조합에 대한 인식을 개선하도록 캠페인이나 교육프로그램을 진행하고, 협동조합을 만들려는 사람들에게 컨설팅을 제공한다. 예컨대 협동조합 정관 작성, 재정 및 회계, 총회 진행 등 구체적인 일들을 돕는다. 특히 최근에는 지역의 젊은이들이 협동조합으로 지역에서 창업을 하도록 돕는 사업과 이민자들이 지역에 정착할 수 있도록 하는 사업에 관심을 기울이고 있다.

⑤의료협동조합, 타르소

2005년에 지역에 3명의 의사 중 2명이 떠나고 1명의 의사만이 남음으로 인한 공백이 발생하자, 2500명의 주민 중 600명의 주민 참여로 협동조합(연대협동조합1))을 만들기로 결의하고 CDR(지역개발협동조합)을 방문하여 상담하고 컨설팅을 받으면서 협동조합 첫걸음이 시작되었다.

최초 출자금은 50불로 시작하여, 경비절감과 접근성을 원스텝으로 하기 위해 진료소, 약국을 한 건물에 통합하려다 보니 자금이 부족하여 출자금을 50불씩 추가 부담하였다. 데자르맹신협으로부터 매년 2,000만원씩 5년 동안 1억 지원을 받은 후, 여의사, 보조 간호사를 총원하기 위해 2억5천만의 자금이 필요함에 따라 데자르맹신협에서 8천만 원을 지원 받고, 지역사회에서 600만원, 회원90명이 100만원씩 후원하고, 사기업이 2천만 원을 지원하였다.

2007년 첫 진료는 600명으로 시작하여 2015년 현재는 1400명에 이르며 연 진료인원은 4000명에 이른다. CDR은 의료협동조합에 대해 6개월 ~ 2년 동안 지원과 디자인, 컨설팅으로 지원하였다.

캐나다는 의사가 부족하고, 의사들이 미국의 영리의료에 의한 유혹에 개인병원의 유혹을 쉽게 받을 수 있으며, 의사를 구하지 못해 파산하는 협동조합이 있기도 한 것이 현실이다.

주민의 필요와 욕구에 의해 만들어진 협동조합은 정직하게 성장한다는 논리를 증명한 협동조합이며, 마을의 리더쉽 (시장 등)이 적절히 발휘된 사례라고 할 수 있다.

주정부 기금, 데자르맹신협의 기금지원, 기타 사회연대기금 등의 지원에 의하여 초기에 안정적인 사업운영이 가능하였던 것이 초기 정착과 성공의 핵심이라고 볼 수 있다

⑥ 몬트리올경영대학원협동조합 (HEC-Montreal)

문구류 판매, 컴퓨터 및 프린팅 서비스, 레스토랑, 케이터링 등을 주요 활동으로 하고 있는 몬트리올경영대학원협동조합의 특징은 다음과 같다.

■ 학생 협동조합

■ 협동조합 가치와 원칙을 기반으로 HEC-Montreal 구성원들의 경제적 사회적 삶의 질 향상을 추구

■ 학내뿐만 아니라 지역사회의 요구에도 발 맞춰 사업영역 확대

1944년 10월, 15명의 학생이 모여 좀 더 편리한 방법으로 교재를 구입하고자 하는 생각에서 출발한 것이 이 조합의 시초가 되었으며, 학교의 적극 지원 속에 집단적 소유와 민주적인 운영으로 학내 공동체에서 점점 발전해 왔다. 교재 판매에서 시작하여, 문구류, 푸드 코트, 프린팅 사업과 레스토랑까지 사업 분야를 확장하였으며, 2015년 총매출은 약 1,300만 달러에 직원 수는 100여명에 달한다.

협동조합의 가치와 원칙에 따라 HEC-몬트리올 구성원들의 경제적/사회적 삶의 질을 높이는데 기여함을 그 목표로 한다고 하며, 대학 발전의 중요한 동반자로서 학내 구성원들에게 헌신하고 대학사회에 모범이 되고자 노력하고 있다. 임원 구성은 지속 가능성을 담보하기 위하여, 졸업하면 관계성이 멀어지는 재직 학생보다는 학교 직원들의 비중이 더 많다고 한다.

퀘벡에는 일반적으로 학교에 협동조합이 운영되고 있는데, 특히 몬트리올 경영대학원협동조합은 성공한 사례라고 할 수 있다. 사업의 범위나 영역을 학교 내에 머무르지 않고, 지역사회와의 접점을 넓히며 사업영역의 확장을 시도하고 있는데, 대표적인 예가 외부사람들이 찾아와서 이용 할 수 있도록 품질이 높은 음식을 제공하는 레스토랑을 운영하며, 교내 식당도 함께 운영하고 있다.(몬트리올 시장 등 저명인사들의 모임 유치 등)

초, 중, 고, 대학 과정에서 협동조합 교육이 일반화되어 있는 상황에서, 자연스럽게 다양한 사업모델의 학교 협동조합이 운영될 수 있다는 것을 증명하는 사례이며, 향후 우리나라도 교과 과정에서 협동조합 교육의 필요성을 일깨워 주는 사례라고 할 수 있다.

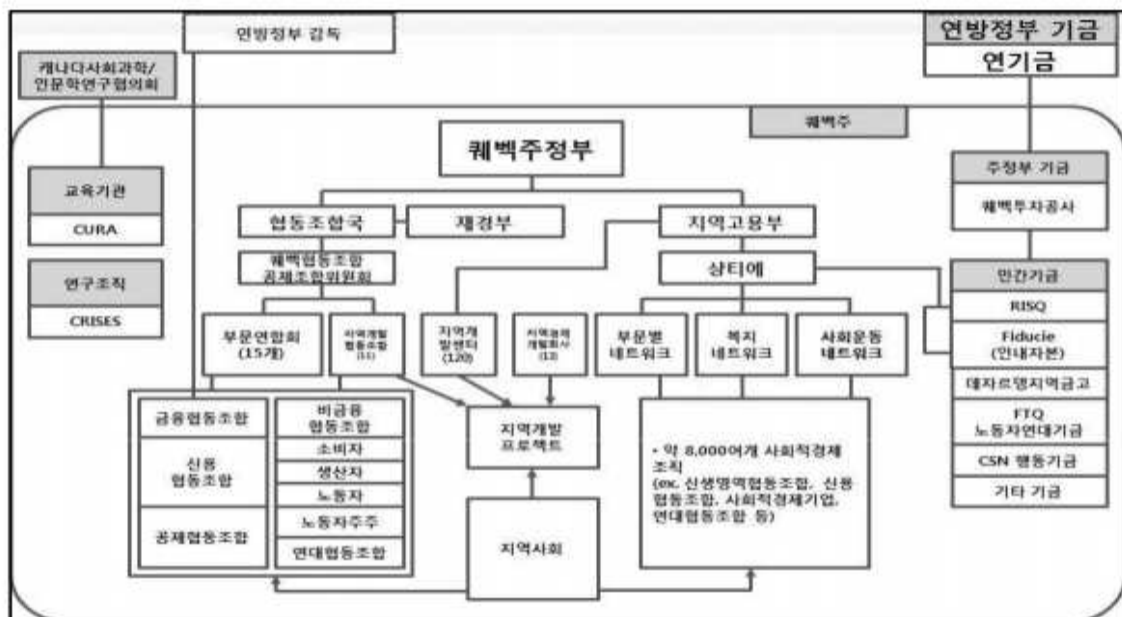
6)퀘벡 협동조합 지속 성장 배경

①성공요인 1: 민관협력 거버넌스

- 주정부가 재경부 협동조합국을 중심으로 협동조합 진영과 행정국토부를 중심으로 시민단체 진영 간 협력체계 구축
- (주정부) 협동조합과 NGO대상의 지원을 위해 벤처 캐피탈 등 협동조합개발과 NGO 지원조직을 전문가 중심의 공무원으로 구성, 원스톱서비스 제공

- (협동조합국) 법·제도 구축과 검토, 통계, 연구 등 담당, 협동조합연합회(CQCM)와 지역협동조합개발기구(RDC) 연계로 창업컨설팅 사업 추진
 - (협동조합 진영 연계) 퀘벡 협동조합연합회(CQCM)를 중심으로 일반협동조합과 사회서비스를 제공하는 연대협동조합(Solidarity Cooperatives) 육성 ⇒ (CQCM) 협동조합 진영을 대표하는 기관으로 대정부 창구 역할을 담당하면서 주 정부와의 협약을 통해 협동조합 개발정책을 관리
- ※ 협동조합에 대한 재정지원 중개, 22개 중간지원단체 관리, 협동조합개발, 사회혁신 활동에 관한 4가지 사항을 주정부와 협약을 맺음
- (연대협동조합) 이탈리아의 사회적 협동조합을 모델로 소비자, 직원, 지원자 등 다중이해관계자로 구성된 협동조합으로 재가 및 사회서비스 담당 (시민단체 진영) NGO, 지역 활동가, 노동조합들이 포함된 상티에를 중심으로 육아, 노인 돌봄, 환경 등에서 정부와의 협상을 통해 사회적 일자리 창출 ⇒ (네트워크 구축) 복지와 사회운동 등 각 분야별 NGO와 시민단체 중심의 네트워크를 구축하여 관련 사업체의 인큐베이팅 및 사업을 지원.

<캐나다 퀘벡주의 민관협력 거버넌스>



(출처: 전라북도(2012): '전북형 협동조합정책 모델 발굴을 위한 2012 글로벌 벤치마킹 해외 배낭연수 결과보고')

②성공요인 2: 다양한 중간지원기관

- 주정부 협동조합 개발과, 협동조합연합회, 상티에 등 각각의 전문 중간지원기관들이 사회적경제조직의 창업 및 경영 지원 (주정부) 협동조합 개발과를

통한 협동조합진영과 샹티에를 통한 NPO진영의 의견을 취합하고 지역개발 센터(CLD)를 통해 사회적 경제를 지원 ⇒(지역개발센터: CLD) 1998년 주정부와의 파트너십을 통해 설립된 비영리기관으로 사회적 경제조직의 사업타당성 등 창업컨설팅 지원

■(협동조합 개발과) 1985년 지역개발협동조합 지원 프로그램 실시 후, CQCM을 중심으로 RDC로 하여금 사회서비스 중심의 연대협동조합 창업을 지원 ⇒(지역협동조합 개발기구: RDC) 다양한 협동조합 개발과 설립을 위해 지역협동조합연맹들에 의해 설립되었으며 예산 중 70%가 정부에서 지원 ⇒(RDC 역할) 협동조합 운동 촉진, 새로운 협동조합의 교육 및 이사진 구성 등 기술적 지원, 그리고 마케팅 등 경영컨설팅을 지원

■(CQCM) 1900년 설립된 협동조합연합회로 주정부와 협동조합 개발협약을 통해 RDC 재정지원 등을 공동수행하고, 자체적으로 12개 섹터 연합회를 운영 ⇒(12개 연합회) 낙농, 농업, 임업, 주택, 데자르덴, 식품, 통신, 지역개발, 홈케어 및 건강, 노동자, 구급, 장례, 학교 협동조합의 연합회가 소속 (샹티에) 사회적 경제 주체들로 구성된 회원사들의 의견을 모아 퀘벡 내 사회적경제의 발전 계획 등을 마련하여 정부와 협상하는 역할을 담당 ⇒(회원사) 정부와 파트너십을 가지고 있는 RDC, CLD, CEDCs 등이 회원사로 참여해 독자적인 중간지원기관보다는 회원사를 이용 ⇒(CEDCs) 지역 내 사회단체, 노동조합, 기업 등이 참여한 시민자발조직으로 지역 개발을 중심으로 한 사업지원서비스, 고용훈련 등을 담당

③성공요인 3: 풍부한 금융체계 구축

■퀘벡은 사회적 경제들의 활성화를 위해 비영리 금융체계를 정부와 협동조합, 시민단체 진영에서 독자적으로 구축

■(주정부) 퀘벡투자공사로부터 RDC 등 협동조합개발 중간지원기관 지원을 위한 자금을 조성 ⇒(세금감면) 사회적 경제조직들에게는 협동조합투자계획이나 소득세 환불제도를 통한 세금감면 등의 간접 재정지원 정책을 실시

■(사회적 경제 진영) 사회적 경제조직들에 대한 직접 자금지원을 위해 정부와 매칭 펀드 또는 회원사들을 중심으로 기금을 조성하여 지원 ⇒(협동조합 진영) 데자르덴 등 일반협동조합에서 조성한 발전기금으로 신생 협동조합을 지원 ⇒(시민단체 진영) 샹티에를 중심으로 퀘벡사회투자네트워크(RISQ)와 샹티에 신탁을 통해 저리의 사업 초기자금 및 후기 사업 확장 자금들을 지원 ⇒(기타) 정부와 파트너십을 맺고 있는 CLD, CEDCs 등이 독자적으로 조성한 기금으로 사회적 경제조직들의 운영 및 사업 자금을 지원

④성공요인 4: 사회서비스 시장 우선권 부여

- 법률로써 사회적 경제 조직에게 사회서비스 시장에 대한 우선권 부여는 없으나 프로그램 상 우선권을 부여 (자격조건) 보육, 노인 돌봄 등 지역의 사회서비스 사업의 참가조건을 협동조합과 NPO에 한해 허용 ⇒(인증 심사) 사회서비스 제공기관에 대한 인증조건이 무척 까다롭고, 철저한 실사를 통해 인가를 유지해 주고 있어 서비스 품질 관리가 가능 ⇒(사업자 선정) 정부가 사회서비스 사업 시작 시, 각 지역 내 사회서비스제공기관의 수를 관리함으로써 실질적인 독점권을 부여하고 있음 ※ 대도시의 경우, 영리사업자의 시장참여가 허용되어 우선권 부여가 어려우나, 농촌 등 변두리 지역의 경우 시장 부여가 가능
- (공공조달 시장) 최근에는 상티에를 중심으로 정부의 공공조달시장에서 사회적 경제 조직들이 생산한 제품을 우선구매하게 하는 제도 도입을 고려 중

<퀘벡 주 사회적 경제 조직에 대한 지원 상황>

구 분	주 체	주 요 내 용
창업지원	RDC	- 소 속 : CQCM 산하에 11개 지역협동조합개발기구(RDC)가 존재- 예 산 : 주정부 협동조합 개발국의 지원금으로 사업운영비로 지원 (개당 30만 불 지원) - 대 상 : 이용자, 직원, 지원 단체 중심의 연대협동조합 중심으로 3년간 지원 - 시설지원: RDC에서 협동조합에 필요한 시설을 저렴한 가격으로 소개하거나, RDC 소유 빌딩을 신생협동조합에게 저렴한 가격으로 임대-대도시의 경우 높은 임대비용으로 어려우나, 소도시에서 자산임대 경우 존재- 컨설팅지원: 앰블란스, 보육, 노인 돌봄 등 사회서비스 제공을 위한 새로운 협동조합 개발을 위해 시장개발, 직원교육, 회계 등 다양한 프로그램 개발 후 실시
	CQCM	- 소 속 : CQCM 산하에 12개 섹터별 연맹이 존재- 역 할 : 각 지역 내 필요한 사회서비스 관련 협동조합들의 사업을 지원- 육 성 : 에너지, 장례, 건강, 노동자 섹터 중심으로 지역협동조합 연맹이 지원
시장부여	정부	- 정부재정지원 사회서비스 프로그램 사업체 자격조건으로 협동조합과 NGO만이 서비스 제공기관으로 설정해 시장 우선권을 부여 . 사회서비스 프로그램 도입 시, 정부가 각 지역에 NPO 또는 협동조합수를 결정- 단, 서비스 제공기관으로써 인증이 매우 까다롭게 만들어 서비스 품질을 확보
금융지원	정부 - 협동조합	- 규모별 자금조달방식 마련: 소규모, 중간규모, 대규모 별로 지원프로그램 차별화- 소득세 환불제도(Deferred Tax Rebate) 시행: 협동조합으로부터 이익배당을 받지 않고 재투자하는 경우에는 개인들의 세금이 면제, 배당 받을 경우만 소득세 부과 - 협동조합투자계획(Cooperative Investment Plan)에 의한 세금감면(투자금의 125%) - 보조금: 협동조합 연합회와 공동으로 약 50억 원의 예산을 투자해

		RDC와CQCM, CQCM 분야별 연맹을 지원.정부의 협동조합 정책 지원금은 퀘벡 투자공사에서 조성.CQCM은 연맹에서 축적한 발전기금을 신생협동조합에게 지원- 이외 정부 파트너십 기구인 지역개발센터들이 조성한 사회적기업육성 펀드(FLI)로 부터 자금을 지원
	상티에	- 퀘벡사회투자네트워크(RISQ)로 부터 최대 10년 이내 무보증 소액대출이 가능.사업개발 시, 1,000~5,000달러까지 융자방식으로 지원.창업준비 사업팀 중심으로 최고 10만 달러의 시드머니를 보증 및 상환의무 유예.합병 등 자본화 지원금으로 2만~5만 달러를 가장 10년 저금리 장기투자로 지원- 상티에신탁(Fiducie)에서 최소 10년 이상 장기 차입성 인내자본 조달이 자금.15년 동안 원금상환 의무가 면제, 이자비용만 지불하는 장기자본 조달이 가능.조달금액은 최소 5만 달러에서 최고 1.5백만 달러이며, 고정금리 적용.운영자금(Patient Capital Operations)과 부동산자금(Real Patient Capital)로 구성- 퀘벡 연대기금(QFL), 사회적기업육성펀드(FDEES)로 부터 자금 지원이 가능- 회원사인 CDECs의 지역투자기금(LIF)으로부터 창업자금 조달이 가능
인재육성		- 지역 학교 내 14~17세 학생들 대상의 협동조합을 설립 체험하는 프로그램을 운영.자원봉사로 페인팅, 노인 돌봄, 청소 등 지역 내 사회서비스 제공 체험.향후 실제 직업을 찾는데 필요한 지식과 경험을 축적.학생에게 직접적 지원은 없으며 학교 내 교사를 대상으로 강사비 등 지원

7) 퀘벡 사례가 주는 시사점 및 과제

① 퀘벡 주 사례의 시사점

한국의 협동조합 및 사회적 경제 영역 측면에서 협동조합 및 사회적경제의 건강한 생태계 구축을 위한 동등한 민관 파트너십과 시스템

■ 퀘벡주의 협동조합 및 사회적 경제 정책은, 주정부와 전통의 민간 협동조합 영역, 새롭게 역할이 강화되고 있는 민간 사회적 경제영역, 각종 기금(데자르댕 기금, 노동자 기금 등), 다양한 투자나 펀드를 통한 사회적 금융 그리고 대학 등 연구기관 등이 유기적인협동과 연대 체계를 구축하여 추진되고 발전 되어가고 있다.

■ 한국의 경우, 여러모로 부족한 것이 현실이지만 위와 같은 시스템을 구축하기 위한 노력과 논의가 활발하게 일어 날 필요성이 있어 보인다. 특히 정부나 지자체의 역할이 매우 중요하며, 민간영역에서도 협동조합 및 사회적 경제 영역간의 활발한 협동과 연대가 시급히 정착되어야 하며, 이를 통한 건강한 생태계를 구축해야 한다.

② 협동조합 설립 및 운영지원을 지원 중간지원기관 – CDR2)

■ 협동조합이 발달한 유럽 등과는 달리 독특하게 CDR(지역개발협동조합/퀘벡주에 11개)이라는 조직이 지역사회의 신규 협동조합을 지원하도록 함으로써 신규 협동조합 개발을 촉진하고 있다.

■ 이러한 사례는 한국의 경우 중간지원센터의 역할로서, 활동과 사업내용을 면밀히 검토해 볼 필요가 있겠다. 특히 서울시 사회적 경제 지원 센터, 서울특별시 협동조합지원센터의 센터운영 및 활동방식에 대하여 많은 시사점이 있다.

■ 일시적인 설립중심의 지원에서 사업 정착화를 지원할 수 있는 전문화되고 장기간(최소 3년)의 경영컨설팅 서비스를 지원할 수 있는 기관 육성이 필요하다.

■ 초기 사업개발, 시드머니 조성, 규모화를 위한 사업 확대 등 단계에 맞추어 장기적으로 저금리의 자본형 자금조달 시스템 구축이 필요하다.

■ 사회적 협동조합 활성화를 위해서는 시설장 마련에 대한 초기 거대자본이 필요한 만큼 공유 공간에 대한 임대정책을 고려해야 한다.

■ 사회서비스 제공기관으로써 일정 자격을 갖춘 사회적 협동조합들에게 사회서비스 시장에 대한 우선권을 부여함으로써 사회적 경제의 지속가능성을 보장해주는 정책이 요구된다.

③ 연대협동조합의 활성화

■ 퀘벡에서 특징적으로 발달한 협동조합의 유형으로서, 한국으로 표현하면 다중이해관계자 협동조합이라고 할 수 있는데, 지역사회를 중심으로 협동조합을 이용하는 개인 조합원, 협동조합에 근무하는 노동자 조합원, 협동조합의 목표와 가치에 동의하는 개인 또는 조직(기업 또는 단체)으로서 후원 조합원으로 구성된다.

■ 특히 소규모 인구의 농촌 또는 중소도시에서 발달하였으며, 지역사회의 다양한 영역이 공동으로 참여하는 구조로 경쟁력을 강화시키는 방편으로 활용된다. 또한 지역사회의 협동조합 간의 협동과 강력한 네트워크의 결과물이기

도 하며, 지역사회의 문제를 해결하고 지역사회 활성화를 추구한다는 자부심이 강하다.

- 한국의 경우, 지역사회를 중심으로 다양한 협동조합 및 사회적 경제 조직들이 협동과 연대를 통하여, 새로운 사회적 경제 사업모델을 개발할 때 적극적으로 검토할 필요가 있다.

- 현재 서울시 차원에서 추진되고 있는 돌봄(어린이, 노인)영역과 생애주기별 사회서비스영역(의료, 교육, 장례 등)에서 적극적으로 검토가 필요하고, 지역사회를 중심으로 협동조합 및 사회적경제조직간의 활발한 협동과 연대 그리고 네트워크 구축을 위한 정책적 배려가 요구된다.

④ 기금, 투자, 펀드 등의 사회적 금융 시스템 구축

- 협동조합 또는 사회적 경제 기업 설립과 운영과정에 다양한 기금, 투자, 펀드 등이 적재적소에 공급되며 경영 안정화에 절대적으로 기여하고 있고, 서로 유기적으로 협력을 통하여 효율성을 높여가고 있다.

- 한국의 경우, 이제 막 출발한 협동조합과 아직은 스스로 자립을 하지 못하고 있는 사회적 경제 기업의 입장에서 보면, 사회적금융의 역할은 매우 중요하다. 그럼에도 불구하고 기존의 신탁, 농협 등의 금융협동조합의 소극적인 태도와 정부 당국의 정책적 배려가 부족한 상황이다.

- 그러므로 시급히 다양한 기능의 사회적 금융 시스템을 구축해야 하고, 특히 정부가 적극적으로 나설 필요가 있으며, 기존의 금융협동조합들도 전향적으로 검토 할 필요가 있다.

⑤ 학교 협동조합과 청년들의 협동조합 설립

- 퀘백주는 학교협동조합 설립이 보편화 되어 있다. 이는 오랜 역사와 전통 속에서 초등학교 때부터 협동조합에 대한 교육과정이 있었기에 가능했다고 볼 수 있다.

- 또한 청년들도 지역사회에서 창의적인 아이디어로 지역사회 문제해결을

위한 다양한 협동조합을 설립하여 운영하고 있다.

- 한국의 경우, 심각한 청년 실업문제가 사회문제가 되고 있는데, 이 문제에 대한 근본적인 개선방안으로, 청년들의 협동조합 및 사회적 경제기업 설립을 적극적으로 유도하기 위한 정책이 필요하다.

- 또한 초, 중, 고등학교에 협동조합 및 사회적 경제에 대한 교과 과정을 신설하여, 어릴 때부터 자연스럽게 습득되도록 하고, 직접 학교 내에서 협동조합을 운영하는 다양한 프로그램을 개발하여 진행 할 필요가 있다.

- 이는 협동조합 및 사회적 경제 활동을 통하여, 올바른 품성을 개발하고 사회적 가치를 실현하고자 하는 의지를 갖게 하며, 또한 다양한 경제활동 방식의 경험과 진입을 통하여, 근본적인 청년 실업 문제 해결의 방안이 될 수 있을 것으로 판단된다.

⑥ 우리의 과제

개별 협동조합의 성장과 발전에도 불구하고 우리나라의 협동조합에 대한 사회적 인지도 및 협동조합의 사회적 기여는 매우 낮은 수준이다. 개별 협동조합법에 의해 설립된 협동조합의 사업범위가 대부분 조합원의 경제·사회적 지위 향상에 머물러 있고, 사회적 발언과 정책적 활동도 주로 각 개별 협동조합의 운영에 관련된 이슈에 한정되어 있기 때문이다.

개별 협동조합에 필요한 교육만이 아니라 지역사회에 대한 기여나 협동조합에 대한 교육 및 홍보, 특히 사회 전반에 대한 협동조합 기여의 잠재력과 그 현실에 대한 연구 및 전파와 같은 포괄적 홍보가 갈수록 중요해지고 있다. 협동조합의 활성화에 필요한 후속 세대에 대한 협동조합 교육과 같은 포괄적 교육도 갈수록 중요해지고 있다. 하지만 농·수협 등 활성화된 개별 협동조합은 그에 대한 적극적인 의지가 없을 뿐만 아니라 그 역할도 제한되어 있다.

협동조합에 대한 국민들의 인지도가 낮으면 협동조합을 통한 사회경제적 활동의 중요성을 이해하고, 참여할 수 있는 가능성도 낮아진다. 즉, 빈곤 및 실업과 같은 사회 문제의 해결방안으로 세계가 주목하는 유력한 도구인 협동조합을 우리나라에서는 충분히 활용하지 못하게 된다.

협동조합 등 공익적 기업에 소속되어 활동하겠다는 의견이 낮으면 그에 비례하여 이런 활동을 주도할 협동조합 리더를 육성하지 못하게 된다. 나아가 간병 등의 활동을 수행하는 비공식적 취업자들은 어려운 여건에서 사회적 갈등을 견디거나, 정치적 방식으로 표출하게 되어 사회적 갈등을 증폭시킬 수 있다.

협동조합 당사자들은 “현 시점이 기본법의 개정을 추진해야 할 적기”라고 입을 모은다. “짧은 시간 내 협동조합이 우후죽순 늘어났지만, 건강한 생태계 조성을 위해서는 제도 개선이 필수적”이라는 공통된 의견이다. 더욱이 기본법이 제정된 2012년과 지금의 사회 분위기가 크게 달라진 점도 작용한다.

김기태 한국협동조합연구소 소장은 “기본법 제정 초기 행정부 내에서 ‘협동조합은 사회주의가 아닌가’라는 우려가 있을 정도로 법·제도 및 정책적 환경 자체가 협동조합 활성화에 우호적이지 않았다”며 “최근 문재인 정부, 지방자치단체 차원에서 사회적 경제 우호적인 상황으로 변하면서 ‘해빙기’를 맞았다. 기본법 전면 개정을 통해 협동조합 주체들이 지속가능한 생태계를 만들 수 있도록 변화를 주도해야 한다”고 강조했다.

출처 : 이로운넷(<http://www.eroun.net/>)

협동조합기본법의 제정은 다양한 유형의 협동조합을 포괄하는 일반적인 법을 만들게 됨으로써, 새롭게 성장하는 생활협동조합과 노동자협동조합, 사회적 협동조합뿐만 아니라 1차 산업 생산자협동조합까지 참여하는 이종 협동조합 간 협동을 촉진할 수 있다. 이종 협동조합 간 협동이 확대될 경우 초중고생에 대한 협동조합 일반에 대한 교육, 전체 국민을 대상으로 한 협동조합 일반에 대한 홍보 등을 통해 협동조합의 인지도를 제고할 수 있으며, 그 결과 협동조합의 선호도가 증대되고 다양한 협동조합 유형의 발전을 촉진시킬 수 있을 것이다.

현재 개별법으로 제정된 각종 협동조합에 대한 주무부처는 분산되어 있다. 각 협동조합의 설립 인가를 담당하는 부서는 금융위원회(신협), 농림수산물부(농협, 수협), 산림청(산림조합), 행정안전부(새마을금고), 공정거래위원회(생협), 중소기업청(중소기업협동조합)으로 각각 분할되어 있다. 협동조합에 대한 정책도 각각 담당하는 협동조합에 대한 이슈에 한정되어 정책을 수립하고,

실행하게 된다.

협동조합 일반에 대한 주무부처가 명확히 존재하지 않음에 따라 협동조합 정책의 통일성도 미흡하고, 국제 협동조합운동의 흐름에 대한 국내의 법적 행정적 대응이나 정비도 명확히 수행하기 어려운 것이다.

더욱 문제인 것은 현재 협동조합개별법의 대부분이 산업별 협동조합이나 상호금융사업을 담당하는 신용협동조합으로 구성되어 있기 때문에 주무부처에서도 협동조합의 자율성을 높이고 협동조합의 사회경제적 기여를 확대하기 보다는 개별 산업별 정책수단으로 활용하려는 경향이 있다.

사회경제적으로 급변하는 상황에서 다양한 형태의 협동조합이 구성되고, 다양한 유형의 협동조합이 사회경제적으로 기여할 수 있도록 해야 한다. 이를 위해서는 우선 협동조합에 대한 장기적이고 체계적인 행정의 육성정책이 수립되고, 이를 현존하는 개별협동조합들과 지속적으로 조율해 나가야 할 것이다.

이때 협동조합 일반이 사회통합적인 경제주체로서 역할을 제대로 수행하고 발전해나갈 수 있게 하기 위해서는 통일적인 협동조합 정책이 마련되어야 한다. 협동조합 전체를 종합적으로 관리할 수 있는 법적 제도가 정비되고, 법적 제도에 기반을 두어 통합관리를 수행하는 주무부처가 설치·운영되어야 하는 것이다.

1. 설립절차와 법적 인가사항

“협동조합, 분명 5명만 모이면 된다고 했는데 참 힘드네요.” (심우열 협동조합학습공동체 아카데미쿵 이사장)

지난 6월 열린 제1차 이슈포럼 ‘협동조합, 참 힘들다!’에서 나온 협동조합 당사자의 토로다. 심 이사장은 2013년 협동조합을 처음 알게 되고, 이듬해 11월 창립총회를 열어 정식 사업체를 열기까지 복잡하고 지난한 행정 절차를 거쳤음을 호소했다.

이는 아카데미쿵만 겪은 문제가 아닌, 한번쯤 협동조합을 시작해본 주체라면 누구나 겪는 어려움으로 꼽혔다. 심 이사장은 “설립 신고 첫날 서류를 가지고 구청을 찾았을 때부터 당혹감을 느꼈다”고 밝혔는데, 수십만 원 규모의 ‘등록면허세’ 납부 사실을 아무도 알려주지 않은 탓이다. 자금에 대한 부담이 큰 사업 초기, 적지 않은 세금은 예상치 못한 변수였다.

설립 이후 각종 변경 사항을 신고 및 등기하는 과정에서도 어려움은 계속됐다. 총회의 의결사항이나 주소지 이전, 임원 변경, 출자금 변경 등 조합 내 주요 이슈가 있을 때마다 행정 관청에 ‘신고’를 해야 하기 때문이다. 임원 및 조합원을 모아 총회를 열고 여러 변경사항을 신고하는 절차가 번거롭기도 하지만, 신고할 때마다 납부해야 하는 세금 또한 부담으로 작용했다. 아카데미쿵의 경우 지난해 법인의 주소지를 이전하면서 기존 소재지인 서울 광진구에 세금 4만8240원, 새 소재지인 서대문구에 13만5000원을 납부했다. 출자금도 20만원 늘었는데 출자금 증액에 대한 세금이 13만5000원, 법인 밀집 지역의 경우 세금이 3배 늘어나 출자금 증액의 2배 규모인 40만5000원을 내야 했다.

<출처: 이로운넷>

1) 설립절차

① 발기인 모집·구성 (5인 이상)

■ 발기인회 1차 회의에서 발기인대표 선임, 의사록 기록

발기인은 정관, 사업계획서, 수입지출 예산서, 창립총회 개최 등 설립 절차를 집행하는 사람을 말한다.

② 발기인회에서 정관(안)과 사업계획서 및 수입지출예산(안) 작성

■ 정관작성 시 협동조합 최고의 자치 법규로 14가지 필수 기재사항을 반드시 포함하여야 한다. (협동조합 기본법 제 16조)

- 목적
- 명칭 및 주된 사무소의 소재지
- 조합원 및 대리인의 자격
- 조합원의 가입, 탈퇴 및 제명에 관한 사항
- 출자 1좌의 금액과 납입 방법 및 시기, 조합원의 출자좌수 한도
- 조합원의 권리와 의무에 관한 사항
- 잉여금과 손실금의 처리에 관한 사항
- 적립금의 적립방법 및 사용에 관한 사항
- 사업의 범위 및 회계에 관한 사항
- 기관 및 임원에 관한 사항
- 공고의 방법에 관한 사항
- 해산에 관한 사항
- 출자금의 양도에 관한 사항
- 그밖에 총회·이사회의 운영 등에 필요한 사항

■ 설립할 법인의 명칭이 기존의 다른 법인의 명칭과 동일한지 여부를 확인 (특별시·광역시·시·군내에서는 동일한 명칭 사용할 수 없음)

※ 동일명칭 확인방법 : 대법원 인터넷등기소 "등기열람발급"에서 "법인"선택 → "상호로 찾기"에서 등기소는 "전체등기소", 법인구분은 "전체 법인" 선택한 후 동일지역에 동일명칭의 법인이 있는지 확인

③ 설립동의자 모집

■ 발기인회에서는 설립동의자 명부 작성(설립동의자는 발기인회에 설립동의서 제출)

■ 설립동의자는 발기인 외에 협동조합에 참여할 초기 조합원을 의미하며, 모집 시 설립동의서와 개인정보제공 및 활용 동의서를 받아야 한다. 단 설립동의자가 필요하지 않다고 판단되면 생략 가능하다.

④ 창립총회 공고

■ 창립총회 공고문에 반드시 포함되어야 할 사항

- 일시
- 장소

- 조합원(설립동의자) 자격요건

- 의결사항

- 정관확정(필수)

- 임원 선출(필수)

- 사업계획 및 예산 확정(필수)

- 주사무소 설치(권장)

- 설립 경비 등 기타 설립에 필요한 사항(필수)

- 발기인대표 명의로 창립총회 개최 공고(총회개최 7일전)

예시) 다음 주 수요일 창립총회를 개최할 경우 이번 주 화요일에는 창립총회 공고를 실시해야 한다.

- 공고는 주사무소 등에 게시하거나 우편 또는 메일로 발기인 및 설립 동의자에게 발송

⑤ 창립총회

- 창립총회는 설립동의자 과반수 출석으로 성립하고, 출석자 2/3 이상의 찬성으로 의결

- 총회의사록 작성

⑥ 설립신고

(서울특별시: 자치구청, 지방자치단체는 시장 및 군수 앞. 해당 자치구청 또는 지자체에 문의 후 신고 바람직함)

- 신고인은 발기인 중 1명

- 각 자치구청 협동조합 접수지원창구에서 서류 검토 후 접수창구에 접수

- 자치구에서는 특별한 사유가 없는 한 신고서 접수 후 20일 이내에 신고필증을 교부 (서류가 미비할 경우 자료 보완을 요청)

⑦ 사무 인수인계(발기인 → 이사장)

- 신고필증을 교부받으면 발기인은 지체 없이 이사장에서 사무 인수인계

⑧ 출자금 납입

- 이사장 명의의 통장을 개설하여 출자금 수납

단, 등기전이라도 납입출자금 중 일부를 설립을 위하여 사용할 수 있음
(증빙서류 보관 필요)

⑨ 설립등기(관할 등기소)

- 출자금 납입이 끝난 날부터 14일 이내
- 등기신청인은 이사장
- 신청 시 필요서류는
 - 협동조합 설립등기신청서
 - 정관(사본)
 - 창립총회의사록(공증본)
 - 임원의 취임승낙서 및 인감증명서
 - 임원의 주민등록등(초)본
 - 설립신고확인증(사본)
 - 출자금총액의납입 증명서류
 - 금융기관 잔고증명서
 - 이사장의 출자금납입확인서
 - 인감신고서, 인감대지(3매)
 - 인감대지는 법률용어로 당사자의 동일성 여부를 확인하기 위하여 관공서에 미리 제출해두는 인발을 의미하는데 '인감신고서'와 성질이 동일하다.
 - 등록면허세 영수필 확인서
 - 위임장(대리인이 갈 경우)

⑩ 사업자등록(관할 세무서 민원봉사실)

- 등록 시 필요서류
 - 법인설립신고 및 사업자등록신청서
 - 정관(사본)
 - 법인명의임대차계약서(사본)
 - 주주 또는 출자자 명세서
 - 사업허가·등록·신고필증(사본) -해당법인에 한함
 - 설립허가증(사본) -비영리법인에 한함
 - 현물출자명세서(현물출자법인의 경우에 한함)
 - 자금출처소명서(08년 7월부터 금지 도·소매업 및 과세유흥장소에서 영업을 영위하려는 경우에 한함)
 - 본점 등의 등기에 관한 서류(외국법인에 한함)
 - 국내사업장의 사업영위 내용을 입증할 수 있는 서류(외국법인에 한함)
 - 법인등기부등본
 - 위임장(대리인 신청의 경우)

일반협동조합 설립 절차도



2) 설립신고 신청서류 (서울의 경우 자치구청 제출서류)

① 협동조합 설립신고서

② 정관 사본

- 협동조합 표준정관례 (기재부 고시)를 참조하여 작성
- 발기인 전원은 정관을 함께 작성하고 기명날인 또는 서명
- 원본은 조합에 보관하고 사본을 제출. 사본에는 원본대조필 날인
- 발기인 전원 기명날인 및 간인 필요

③ 창립총회 의사록 사본

- 의사록에는 의사의 진행사항과 그 결과를 적고 의장 및 총회에서 선출한 3인 이상의 서명 날인 인이 기명날인 또는 서명(총 4인)
- 의사록 원본은 조합에 보관하고 사본을 제출. 사본에는 원본대조필 날인

④ 사업계획서

- 창립총회에서 승인된 사업계획서를 바탕으로 기록

- 사업의 목적범위 내에서 실현가능한 사업을 구체적으로 기재
- 사업계획에는 필수사업을 포함 다음 내용이 기재되어야 함
 - 조합원과 직원에 대한 상담, 교육 훈련 및 정보 제공 사업
 - 협동조합 간 협력을 위한 사업
 - 협동조합의 홍보 및 지역사회를 위한 사업

⑤ 임원 명부/임원의 이력서 및 사진

- 임원 명부는 [별지 서식4] 참조
- 이력서에는 본적지 주소까지 적고 사진을 붙여 제출
(사진 크기는 가로 3cm × 세로 4cm / 컬러프린팅도 가능)

⑥ 발기인 및 설립동의자명부

⑦ 수입·지출예산서

- 창립총회에서 승인된 예산서를 바탕으로 [별지 서식6]에 따라 기록
- 수입 지출 예산서는 사업계획서와 상호 연계되어야 함

⑧ 출자 1좌당 금액과 출자좌수를 적은 서류

⑨ 창립총회 개최 공고문

- 공고를 입증하는 자료 제출: 게재한 신문, 게시 사진, 전자우편 화면 캡처 등
- 공고 내용
 - 창립총회의 일시 및 장소
 - 조합원의 자격 요건
 - 창립총회에서 의결하여야 할 사항
- 창립총회에서 의결할 사항에는 다음 내용이 포함되어야 함
 - 정관
 - 사업계획 및 예산
 - 임원 선출
 - 설립 경비 등 설립에 필요한 사항

⑩ 합병 또는 분할을 의결한 총회 의사록

※ 협동조합법 제56조에 따른 합병 및 분할에 의한 설립의 경우에만 해당

2. 설립과 유지에 필요한 키워드 및 과제

협동조합은 사람이 먼저다. 그러나, 5인 이상이 모이면 설립할 수 있다는 단순한 생각만으로는 친목 모임 이상의 결과를 낼 수 없으며, 조직과 사업 모델 그리고 운영에 대한 확고한 합의와 체계적인 준비가 선행되어야 한다.

1) 조직 과제 : 민주적 운영과 인적 자원의 확보

①민주적 운영의 강화

내실 있는 총회 및 대의원회 운영(조합원 수가 200인을 초과하는 경우 총회를 갈음하는 대의원 총회 구성 가능하다), 경영투명성의 강화가 필요. 특히, 대규모 협동조합의 경우에는 조합원과의 커뮤니케이션 활성화를 통한 운영에의 참여 모색 필요하다.

- 조합원조직 활성화, SNS의 활용 등

②비전의 제시와 목적의 명확화

민주적 운영과 사업 활성화를 위해서는 조합원 참여가 가장 중요한 핵심 요소이다. 조합 운영에 대한 명확한 비전과 목적, 목표의 우선순위 등을 제시하고, 그로 인해 얻을 수 있는 공동이익에 대해 조합원이 충분히 납득할 수 있어야만 조합 사업 및 운영 참여를 위한 동기화가 이루어질 수 있다.

③조합원 교육 및 홍보의 활성화

협동조합의 본질, 이념, 운영원칙 등 협동조합에 대한 기본적인 지식과 이해를 통해 협동조합의 고객이 아닌 주인으로서의 의식을 갖도록 해야 한다. 특히 조직규모가 확대되면, 조합원의 참여의식이 낮아지므로 조합원에 대한 교육·홍보는 더욱 강화되어야 한다. 현재는 각종 협동조합별 교육 연수기관이 있으나 직무교육에 치중하고 있어, 일반 대중에 대한 협동조합 교육·홍보 및 협동조합 생태계 연구를 위한 전문기관 설립 필요하다고 보인다.

④인적 자원의 양성

시장경쟁의 격화와 조합규모의 확대로 인해 경영 및 조직 관리에 대한 중요성과 이를 이끌어갈 리더의 중요성은 더욱 커지고 있다. 따라서 조합 운영을 직접 담당할 임원의 역량과 전문성을 강화하는 것이 조합운영 성패의 열쇠라고 할 수 있다. 이를 위해서는 현재의 임원에 대한 교육연수뿐만 아니라

조합운영을 담당할 차세대의 인재를 선발하고 이에 대한 중장기적인 교육투자가 필요하다. 또한 전문성이 요구되는 특정 분야에 대해서는 원외이사의 활용이 보다 적극적으로 고려되어야 할 것으로 보인다.

⑤다중이해관계자 협동조합의 운영방식 모색

다중이해관계자협동조합은 전통적 협동조합에서는 기피되던 조직방식이지만, 지역사회의 이해관계자집단이 다양화되는 상황에서는 새로운 대안이 될 수도 있다. 단, 이런 협동조합의 경우에는 서로 다른 이해관계를 어떻게 잘 조정해서 공동이익을 창출할 것인가가 성패의 관건일 것이다. 이해관계의 조정과 이익배분방식에 대한 많은 논의와 연구를 통해 새로운 협동조합모델로서 정착될 수 있다면 협동조합조직의 새로운 돌파구가 마련될 것으로 보인다.

2) 사업 과제 : 사업 효율성 및 공신력의 제고

①규모의 영세성에 대한 대안의 모색

5인 이상의 조합원으로 설립이 가능해짐으로써 조합설립이 용이해지고 다양성이 증대되는 반면, 한편으로는 영세조합의 난립과 협동조합 간 경쟁으로 인한 사업성 저하도 우려된다. 기술발전에 따라 규모의 경제는 더 크게 나타나는 경향이 있으나, 조직규모 확대에 의한 사업규모 확대는 조합원의 참여도를 저하시키는 경향이 있다. 따라서 경제성의 동질성 확보를 고려해서 사업 분야에 따라 외연적 규모 확대 (조직규모의 확대)와 내재적 규모 확대 (연합조직의 활성화, 이종협동조합 간 협동 등)를 분리해서 고려할 필요가 있어 보인다.

②협동조합 간 협동의 활성화

이종 협동조합 간 협동이 추진되고 있으나, 실질적인 협동을 위해서는 조합 간의 상호 보완적 활동영역과 그로부터 얻을 수 있는 공동이익이 구체적이고 명확하게 제시되어야 한다. 이에 대한 심도 있는 협의와 분석이 필요하며, 동종협동조합의 연합조직은 특정한 이념이나 계파를 초월해서 협동조합의 공통이익을 추구할 수 있는 공동사업을 확대할 필요가 있어 보인다.

③품질관리체계의 정립

협동조합은 투자자가 아닌 이용자에 대한 이익을 옹호할 수 있다는 믿음을 줌으로써 영리기업에 대한 대안으로서 성장할 수 있었음. 특히 생협은 경우 현재와 같이 저렴한 가격 보다는 식품의 안전성과 환경주의를 추구하는 사

업체제하에서는 공신력의 확보가 무엇보다 중요하다. 이를 보완하기 위해서는 특히 연합회의 역할이 필요하다고 보인다.

3) 경영 과제 : 자본조달과 전문성의 강화

①자본 제약에 대한 해결방안의 모색

격화되는 시장경쟁과 급변하는 기술발전 하에서 조합원의 니즈에 맞는 서비스를 제공하기 위해서는 많은 시설투자가 필요해지고 있으나, 대부분의 협동조합은 조합원의 소액출자금에 의존할 수밖에 없어 극히 영세한 자본으로 운영되고 있는 실정이므로 자본 확대를 위한 방안이 모색되어야 한다. 잉여금의 내부유보 확대, 시중 예금 이자율 수준의 출자배당 보증에 의한 출자 확대 유도, 이용고 배당의 회전출자, 일부 사업에 대한 자회사화 등이 고려될 수 있을 것이다. 나아가, 네덜란드의 원예협동조합 Greenery와 Rabobank, 미국의 Sunkist와 CoBank, 몬드라곤 협동조합복합체에 대한 노동인민금고의 역할 등을 참조할 필요가 있다. 농협은행, 신협 등의 금융 분야 협동조합 및 관련 조직과의 적극적 연대, 이종협동조합간의 연대에 의한 협동기금의 적립 등을 촉진하기 위한 제도적 정비가 필요하다.

②직원 역량 및 전문성의 강화

생산자협동조합(농수축협) 등 일부를 제외한 대부분의 협동조합은 경영의 영세성으로 인해 직원들의 임금 및 노동조건이 매우 열악한 상황이다. 이로 인해 역량 있는 직원의 확보에 많은 어려움을 겪고 있어, 중장기적으로는 최소한 업계 평균수준의 노동조건을 확립함으로써 우수한 직원을 확보하는 것이 경영 효율화를 위한 관건으로 보인다. 조사·연구 기능의 활성화, 이사회 및 감사의 전문성 강화, 전문경영인의 영입, 임직원에게 대한 실효성 있는 교육·연수 등이 필요하다.

3. 성공하는 협동조합 7원칙

협동조합 원칙은 협동조합의 가치를 실천으로 옮기는 데 훌륭한 안내 지침이 된다.

1995년 세계협동조합연맹(ICA)이 창립 100주년에 개정하여 발표한 “협동조합 7원칙”은 협동조합에 있어 “헌법”이라고 볼 수 있는데, 강제성을 가지고 있는

것은 아니지만 자주.자립.협동의 3대 가치로 요약되는 자조.자기책임.민주.공정.연대 등의 협동조합의 가치를 실현하기 위한 일종의 실천지침으로서 의의가 가장 크다고 볼 수 있다.

협동조합이 지향하는 3대가치를 실현하기 위한 협동조합 7원칙에서 벗어나는 협동조합은 이미 협동조합의 정체성을 잃게 된다고 할 수 있으며, 여기서 말하는 협동조합의 정체성이란 협동조합이 "협동조합"이기 위한 존재 형식을 말하는 것으로 협동조합의 7원칙은 아래와 같다.

원칙 1 : 자발적이고 개방적인 조합원 제도

협동조합은 자발적인 조직으로서 협동조합의 서비스를 이용할 수 있고 조합원으로서 책임을 다할 의지가 있는 모든 사람들에게 성적, 사회적, 인종적, 정치적, 종교적 차별 없이 열려 있다.

원칙 2 : 조합원의 민주적 통제

협동조합은 조합원에 의해 관리되는 민주적인 조직으로서, 조합원들은 정책 수립과 의사결정에 활발하게 참여한다. 선출된 임원들은 조합원에게 책임을 갖고 봉사하여야 한다. 조합원은 동등한 투표권을 가지면 연합단체 협동조합도 민주적인 방식으로 조직하고 운영된다.

원칙 3 : 조합원의 경제적 참가

조합원은 협동조합에 필요한 자본을 조성하는데 공정하게 참여하며 조성된 자본을 민주적으로 통제한다. 일반적으로 자본금의 일부분은 조합의 공동재산이다. 출자배당이 있는 경우에 조합원은 출자액에 따라 제한된 배당금을 받는다.

원칙 4 : 자율과 독립

협동조합은 조합원들에 의해 관리되는 자율적인 자조 조직이다. 협동조합이 정부 등 다른 조직과 약정을 맺거나 외부에서 자본을 조달하고자 할 때는 조합원에 의한 민주적 관리가 보장되고 협동조합의 자율성이 유지 되어야 한다.

원칙 5 : 교육, 훈련, 정보제공

협동조합은 조합원 선출된 임원 경영자 직원이 협동조합의 발전에 효과적으

로 기여하도록 교육과 훈련을 제공한다. 협동조합은 일반대중, 특히 젊은 세대와 여론 지지층에게 협동의 본질과 장점에 대한 정보를 제공한다.

원칙 6 : 협동조합 사이의 협동

협동조합은 지방, 전국, 지역 및 국제적으로 함께 협력 사업을 전개함으로써 협동조합 운동의 힘을 강화 시키고 조합원에게 가장 효과적으로 봉사한다.

원칙 7 : 커뮤니티 관여

협동조합은 조합원의 동의를 얻은 정책을 통해 조합이 속한 지역사회의 지속 가능한 발전을 위해 노력한다.

협동조합의 7원칙

1. 자발성 : 자발적이고 개방적인 조합원 제도
2. 민주성 : 조합원에 의한 민주적 통제
3. 경제성 : 조합원의 경제적 참가
4. 자율성 : 자율과 독립
5. 미래지향성 : 교육.훈련, 정보 제공
6. 연대성 : 협동조합 사이의 협동
7. 공익성 : 커뮤니티 관여

이러한 협동조합 원칙 중에서 자발적이고 개방적인 조합원 참여를 규정한 제1원칙과 조합원 1인1표제를 기본으로 하는 민주적 의사결정을 내용으로 하는 제2원칙은 협동조합의 정체성을 특징짓는 가장 핵심적인 원칙이라고 할 수 있다.

4. 협동조합 비즈니스 성공 전략

다른 협동조합 유형과 비교하여 사업자협동조합의 가장 큰 특징은 조합원들이 이미 각각의 사업체의 경영주이기 때문에 협동조합은 사업체들의 연합 사업을 수행하는 관계를 갖는다는 것이다. 이 때 조합원은 협동조합에게 위임하는 사업의 성과가 개별 조합원이 직접 수행하는 것보다 높지 않을 경우 협동조합에 참여할 필요를 느낄 수 없게 된다. 따라서 사업자협동조합이 안

정적으로 운영될 수 있으려면, 협동조합에 위임된 사업을 잘 수행하는 데 전문적인 역량을 가지고 있거나, 규모의 경제 등 구조적인 장점을 가지고 있어야 한다. 사업조직으로서의 협동조합의 장점을 키우고 단점을 줄여나가면서 지속적인 경영을 위해 필요한 사업자협동조합의 비즈니스 성공전략을 5 가지로 정리한다.

1) 어떤 형태의 사업을 공동으로 개시하려는지 명확히 하라.

협동조합으로 사업을 개시하기 위해서는 공동구매, 공동이용, 공동생산, 공동판매 중 무엇을 기본으로 협업이 가능한 어떤 기능을 결합했는지 명확히 하여야 한다. 특히 자신의 공동사업 방식이 공동판매가 아니라 공동구매나 공동이용에 그친다면 자신의 협동조합유형이 사업자협동조합이 아니라 소비자협동조합이라고 생각해도 좋다.

2) 어떤 유형의 수익구조를 가지고 있는지 파악하라.

협동조합비즈니스모델이란 수익구조, 비용구조, 마케팅구조를 포함한 돈이 되는 이야기라고 정의할 수 있다. 따라서 협동조합비즈니스모델에서 무엇보다 중요한 요소로 공동사업을 통해 어떤 수익을 지속적으로 창출하는지 명확히 하는 것이다.

3) 비용을 파악하고 특정시점의 손익을 이해하기 위해 노력하라 .

협동조합이 지속적으로 경영되기 위해서는 얼마의 비용을 들여 어느 정도의 이익을 창출 하고 있는지 파악 할 수 있어야 한다. 회계는 경영의 언어이므로 이를 이해하기 위한 노력을 게을리 하면 안 된다 .

4) 조합원의 참여를 강화하고 무임승차를 방지하기 위한 규칙에 합의하라 .

사업자협동조합은 협동조합의 활동이 잘 전개 될수록 조합원 간의 경영성구가 달라져 이질성이 커질 수 있는 문제점을 가지고 있다. 이 가운데 충분한 경영규모로 성장한 조합원은 협동조합에서 탈퇴하려는 경향을 가질 수도 있다. 따라서 조합원의 이탈을 방지하고 지속적으로 사업에 참여 할 수 있도록 협동조합의 내부유보를 활용하여 조합원이 개별적으로 해결할 수 없는 규모가 큰 공동이용시설을 설치하고 운영 등의 자산을 활용한 사업영역을 계속 만들어 나갈 필요가 있다 .

5) 우리협동조합에 맞는 유대강화 방안을 실행하라.

협동조합은 필요에 기반을 둔 사업조직이지만 유대를 강화하기 위해서 지속적으로 노력해야한다. 이는 잘 정의한 정관이나 규정과는 다른 조직의 문화를 만드는 일이다.

[출처] 서울시협동조합지원센터 <협동조합 임직원리포트 6호>

[출처][협동조합 경영] 사업자 협동조합의 비즈니스모델과 전략

5. 협동조합 지원 정책

2018 기획재정부와 한국사회적기업진흥원에서 발간한 '2018 협동조합 정책 활용 길라잡이'에 따르면 지원 정책은 크게 세 가지로 분류된다. 첫째는 자금지원 정책이며, 둘째는 교육 및 컨설팅 지원, 셋째로는 홍보 및 판로 지원이다. 각각의 지원 정책 중 핵심적인 사항을 소개 한다.

또한 서울시 협동조합 지원센터 사업에 관심을 갖는 것이다. 협동조합의 상담지원, 성장지원, 교육지원에 대한 세부사업이 상담원이 추가 배치되어 있어 50+세대들에게 많은 도움이 될 수 있을 것이다.

1) 자금 지원

① 근로복지공단 일자리 안정자금

최저임금 인상에 따른 소상공인 및 영세 중소기업의 경영부담을 완화하고 노동자의 고용불안을 해소하기 위한 지원 사업

■ 지원 대상

30인 미만으로 고용하는 모든 사업주에 대한 지원

(단, 공동주택 경비 청소원 고용사업주는 30인 이상도 지원 가능,
지원기간동안 노동자 고용의무 유지)

■ 지원요건

2018년 최저임금 월 환산액(1,573,770원)의 120% 수준으로 보수 상한 설정
일용노동자는 1일 8시간 기준 87,000원 미만(시간급 7,530원 이상)

단시간(시간제) 노동자의 경우에는 소정근로시간에 비례하여 보수액

최저임금 100~120% 범위 내인 경우 지원

지원금 신청 이전 1개월 이상 고용 유지

최저임금 준수 및 고용보험 가입

기존 노동자는 최소한 전년도 보수수준 유지

■ 지원 금액

월 보수 190만원 미만 상용 노동자 : 노동자 1인당 월 13만원

단시간 노동자(소정 근로시간 주 40시간미만) : 근로시간 비례 지급

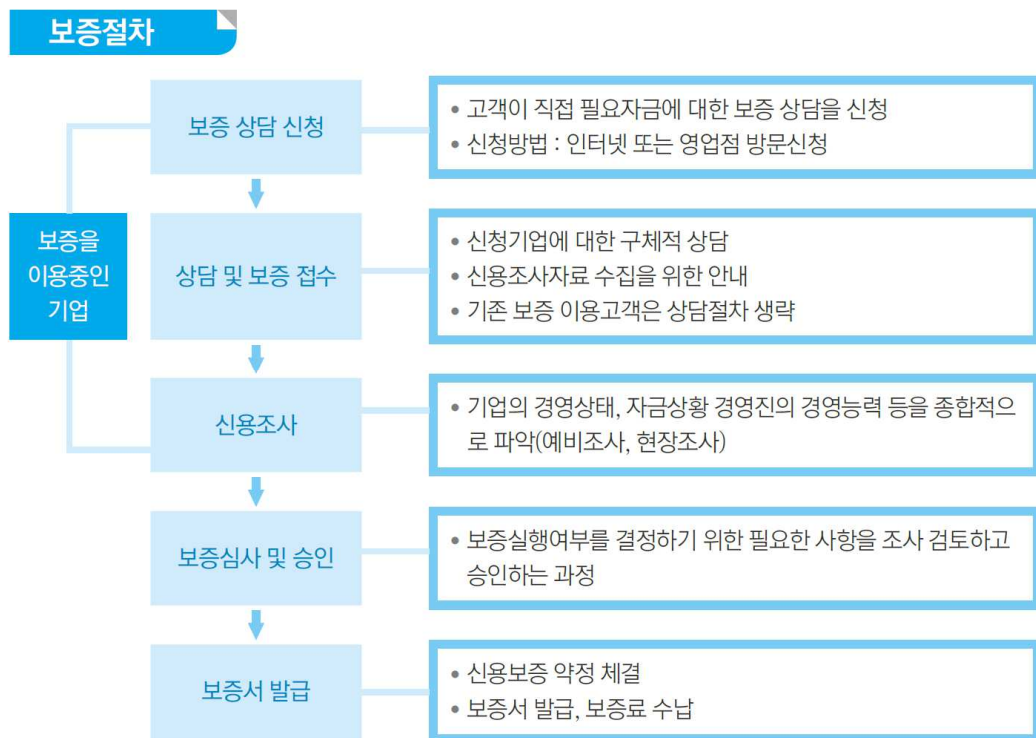
일용근로자는 월 근로일수 기준으로 비례 지급

② 신용보증기금의 신용보증 지원

■ 사업개요

신용보증은 담보능력이 부족한 기업에 대하여 신용보증기금이 기업의 신용도를 심사하여 신용 보증서를 제공함으로써 금융회사로부터 대출을 받을 수 있도록 하는 제도

■ 보증절차



■ 보증대상 기업

- 개인기업 : 영리를 목적으로 사업을 영위하는 기업
- 법인기업 : 영리를 목적으로 사업을 영위하는 법인
- 기업단체 : 중소기업, 협동조합법에 의한 중소기업, 협동조합
- 문의처 : 신용보증기금 신용보증부 053-430-4340 www.kodit.co.kr

③ 특화보증 프로그램 중 협동조합 희망보증 프로그램

■ 대상기업

아래의 요건을 모두 충족하는 협동조합

‘협동조합 기본법’에 의한 협동조합(사회적 협동조합 포함)

소매업, 유망 서비스업 영위

보증신청 접수일 현재 신용보증기금 보증잔액을 보유하지 않음

■ 보증한도 : 최대 1억 원

■ 운전자금 한도사정

◦ 매출액 한도 사정 : 최근 1년간 매출액 * 1/2

향후 1년간 추정 매출액 * 1/2

(상기 중 선택 적용)

◦ 출자금 한도 : 출자금의 3배

■ 보증료 : 연 0.5%

■ 대상자금 : 운전자금 및 시설자금

■ 보증비율 : 100%

■ 보증기간 : 5년 이상 장기 운용원칙, 근보증의 경우 1년 이내 운용

■ 취급부점 : 신용보증기금 각 지역별 정책보증팀

■ 신용보증기금 정책보증팀(서울, 인천, 수원, 부산, 대구, 광주, 대전)(대표번호 : 1588-6565)

구분	보증 관할구역 (주사업장 소재지 기준)	문의처
서울서부정책보증팀	서울서부, 제주	02-710-4512
서울동부정책보증팀	서울동부, 강원	02-2204-6241
수원정책보증팀	경기	031-230-1511
인천정책보증팀	인천	032-450-1641
부산정책보증팀	부산, 경남, 울산	051-605-1371
대구정책보증팀	대구, 경북	053-430-8811
광주정책보증팀	광주, 전남, 전북	062-607-9131
대전정책보증팀	대전, 충남, 충북, 세종	042-539-5661

- 보증상담 및 신청방법 : 설명회, 박람회 등 현장상담·신청접수

그밖에 서민금융진흥원의 자금지원제도로써, 신용등급 6등급이하 및 기초생활수급자, 차상위계층 이하를 대상으로 하는 미소금융 창업자금, 미소금융 운영자금, 미소금융 시설개선자금 등이 있으며 주무부처에 따라 고용노동부

의 청년내일채움공제 한국산업기술진흥원의 지역특화산업육성사업, 중소기업기술정보진흥원의 2018 중소기업기술혁신개발사업, 2018 제품서비스기술개발사업 등의 자금지원제도가 있다.

또한 식품의약품 안전처, 과학기술인 협동조합 지원센터, 소상공인 시장진흥공단, 중소기업 진흥공단 등에서도 협동조합을 위한 각종 자금지원제도를 마련하고 있다.

2) 교육 및 컨설팅 지원

① 원스톱기업애로종합지원

■ 사업개요

중소기업이 겪는 금융, 법률, 노무, 회계, 기술, 특허 등의 기업 경영애로를 전화(☎1357중소기업통합콜센터), 방문(지방중소벤처기업청), 인터넷(www.bizinfo.go.kr/link) 등을 통해 상담부터 현장해결까지 지원

■ 지원내용

상담 : 분야별 전문가로 구성된 비즈니스지원단이 기업의 경영애로를 무료 종합상담

현장클리닉 : 상담만으로 해결이 어려운 과제에 대해서는 해당분야 비즈니스지원단이 직접 중소기업 현장을 찾아가 단기간(최대 7일)에 애로 해결

■ 지원대상

상담 : 중소·벤처기업, 소상공인, 자영업자, 예비창업자 등 경영애로를 겪고 있는 자

현장클리닉 : 중소기업기본법 제2조에 의한 소기업

■ 신청 및 접수

전 화 : 중소기업 통합콜센터 : 국번 없이 ☎ 1357

■ 지원분야 : 창업·벤처, 법무·규제 등 10개 분야(아래 참조)

분야	지원내용
창업	창업절차, 사업계획, 공장설립, 사업타당성 검토, 연구소 설립, 벤처 등록 등
경영전략	경영전략 수립, 환경경영, CSR컨설팅 등
마케팅	마케팅 전략, 판매전략, 홍보전략, 시제품 디자인, 패션/의류 디자인, 웹페이지 디자인 등
법무	법률자문, 상사분쟁, 인수합병, 국제분쟁, 회생·퇴출, 신용회복 등
금융	정책자금 안내, 환위험 관리, 자금 관리, 금융 및 보증기관 안내 등
인사/노무	조직개발, 목표관리, 연봉제, 직무분석, 취업규칙 및 근로계약서 작성 등
회계(세무)	세법 검토, 조세법령 검토, 재무분석, 회계관리, 회계감사 자문 등
수출입	원산지 증명, FTA활용, 바이어발굴, 수출계약 체결, 해외고객 클레임 관리 등
기술	기술자문, 기술동향, 지적권 관리, 해외출원, 기술보호, R&D역량강화 등
정보화	정보화전략 자문, 정보화기반 구축, 정보화교육, 정보화 융합기술 등
생산관리	기술지도, 품질개선, 원가관리, 작업/공정개선, 스마트공장 추진 등

② 소상공인 협동조합 활성화

■ 사업개요

소상공인 간 자발적 협업 유도 및 공동마케팅 등 공동사업 지원을 통해 규모의 한계 극복, 공동이익 창출을 통한 소상공인 경쟁력 제고

■ 지원대상

5인 이상의 소상공인으로 구성된 협동조합

*협동조합기본법 또는 중소기업협동조합법에 의해 설립·등기 완료된 수익 사업을 하는 협동조합

■ 지원내용

협업지원 : 조합역량별로 일반형/선도형 조합별 차등지원, 소상공인 주력업종의 체인형 협동조합에 대한 협업 및 공동사업에 필요한 소요 비용지원

지원한도 : 조합당 1~5억원 한도 내, 총사업비 70% 정부지원(공급가액 기준)

지원조건 : VAT 및 잔여사업비 조합부담(현금납입 원칙)

■ 연계지원 : 협동조합 인큐베이팅, 교육, 컨설팅, 판로, 조합간 네트워크 등 지원
협동조합 기본교육, 조합설립 및 비즈니스모델 개발, 우수조합 벤치마킹, 정보공유 등

현장(부스설치 등), 온라인(TV홈쇼핑, 소셜커머스 등) 판매 및 마케팅 지원

■ 신청접수

소상공인협동조합 활성화 사업홈페이지(coop.sbiz.or.kr) → 온라인신청

→ 사업신청(신청 전 공고문 확인)

- 문의처 : 소상공인시장진흥공단 042-363-7711~2, 7720~4

③ 협동조합 맞춤형 아카데미

- 사업개요

협동조합 임·직원, 조합원 대상 맞춤형 교육으로 경영 및 사업 역량강화 등 협동조합 운영내실화에 기여

- 지원대상

협동조합 임·직원, 조합원 등 협동조합기본법에 의해 설립된 협동조합 소속 인원

- 지원내용

민간 교육기관, 협동조합 또는 협동조합 유관기관 등을 통해 협동조합 일반경영교육 및 개별사업에 기반을 둔 업종·특화 교육지원

- 교육과정 안내

협동조합 홈페이지→교육→현장교육

- 문의처 : 한국사회적기업진흥원 협력운영팀 031-697-7741

www.socialenterprise.or.kr | www.coop.go.kr

④ 협동조합 임원교육

- 사업개요

협동조합 임원 대상 경영전략 수립을 위한 역량강화 교육 제공으로 운영내실화 및 사업안정화 기여

- 교육대상

협동조합 이사장 및 이사 등 임원

- 지원내용

마케팅, 판로, 정부부처 지원제도, 네트워크 구축 등 협동조합의 경영역량 향상을 위한 교육 진행

- 신청방법

협동조합 홈페이지(www.coop.go.kr)에 추후 공지

⑤ 협동조합 코디네이터 교육

- 사업개요

협동조합과 설립운영자들의 다양한 상담 및 지원수요를 충족시킬 수 있는 협동조합의 설립운영에 특화된 전문코디네이터 교육과정 운영

■ 지원대상

중간지원기관 임직원, 협동조합 활동가 등

■ 지원내용

협동조합 유관기관 종사자 등을 대상으로 협동조합의 설립 및 운영 관련 교육 실시

■ 신청방법

협동조합 홈페이지(www.coop.go.kr)에 공지

■ 문의처

한국사회적기업진흥원 협력운영팀 031-697-7743

www.socialenterprise.or.kr | www.coop.go.kr

3) 홍보 및 판로지원

① 사회적 협동조합 제품 우선구매

■ 사업개요

공공기관이 사회적 협동조합 제품(재화 및 서비스)을 적극적으로 우선구매 할 수 있도록 관련 정보 제공

공공기관 우선구매제도 확산을 위한 정책지원

■ 사업내용

대상 공공기관

「중소기업제품 구매 촉진 및 판로지원에 관한 법률」제2조 제2호에 따른 공공기관*의 장

* 국가기관, 지방자치단체(교육청 포함), 특별법에 따라 설립된 법인, 「공공기관 운영에 관한 법률」제5조에 따른 공공기관

사회적 협동조합 제품의 범위

「협동조합기본법」제85조에 따라 기획재정부 및 주무부처의 인가를 받은 사회적 협동조합이 직접 생산/제공하는 재화 및 서비스 우선구매절차

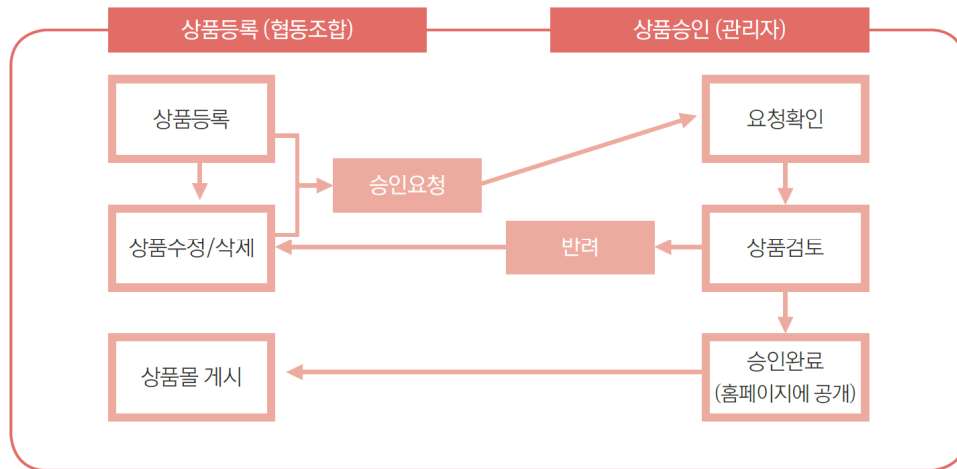


■ 상품물 등록

조합 상품물 공공기관 우선구매 상품 등록

협동조합 홈페이지(www.coop.go.kr) 접속 후 로그인 → 상품 등록

협동조합 상품물 등록 절차



- 문의처 한국사회적기업진흥원 협력운영팀 031-697-7749, www.coop.go.kr

② 협동조합 상품 품평회

■ 사업개요

판로전문가(MD, QA등)를 통해 시장경쟁력을 지닌 협동조합 상품을 발굴하여, 유통채널 입점 연계 및 협동조합 상품DB 구축·관리

■ 지원대상

참가자격 : 상품화가 이루어진 제품을 보유한 협동조합 기본법에 의해 설립된 협동조합(일반협동조합, 사회적 협동조합)

평가품목 : 식품, 생활용품, 사무/기업용품 등

* 단, 단순 유통을 목적으로 하는 상품은 제외

■ 지원규모 : 150개* 제품 내외

■ 지원내용

협동조합 상품의 품질, 디자인 등 질적 수준 제고 및 맞춤형 상품개선 지원

진흥원과 협업하는 TV홈쇼핑 판매방송 및 온라인 쇼핑몰 입점 지원

민간 유통채널(백화점, 대형마트 등)과 연계한 품평회, 상품 기획전 등 행사 개최 시 참여기회 제공

공공기관 우선구매 설명회, 상담회 등에서 제품 활용 및 홍보 기회 제공

■ 신청 및 접수 : 협동조합 홈페이지(www.coop.go.kr)에 공지

■ 문의처 : 한국사회적기업진흥원 협력운영팀 031-697-7744

www.coop.go.kr | 바로가기 goo.gl/JW2ai7

③ 협동조합 상품물 운영

■ 사업개요

협동조합에서 생산하는 다양한 상품 및 서비스를 안내하여 일반국민 및 공공기관의 구매지원

■ 지원대상

협동조합기본법에 의해 설립된 협동조합

■ 지원내용

협동조합에서 생산하는 상품을 공공기관, 기업, 일반 소비자가 편리하게 검색하고 구매할 수 있도록 구축한 협동조합 전용 상품 소개 사이트
상품에 대한 정보, 구매 관련 문의처, 협동조합에 대한 기본정보 등을 제공
협동조합 상품물은 상품을 소개하는 사이트로 직접 결재가 이루어지지 않는
않으나, 소비자가 쉽게 구매 가능하도록 구매 관련 문의처 정보 및 결재가
가능한 사이트 링크를 제공

■ 신청 및 접수

한국사회적협동조합 협력운영팀 : 031-697-7748

■ 문의처 : 한국사회적협동조합 협력운영팀 031-697-7748

<http://www.coop.go.kr>

#부산 지역 시장 상인들이 모여 만든 A협동조합은 2013년 지역 내 직거래 매장 4곳을 열어 질 좋고 값싼 농산물을 공급해 소비자들에게 좋은 평가를 얻었다. 5년 후 현재 매장 수는 여전히 4곳으로, 10곳으로 늘린다는 당초 계획은 실행하지 못했다. 업력이 짧고 실적과 담보가 없다는 이유로 금융권에서 자금 지원을 받지 못했기 때문이다.

#대구 지역 B협동조합은 집행부의 부실·불법 경영으로 인해 최근 폐업 절차를 밟았다. 업체 대표가 협동조합 설립 후 출자금을 빙자해 조합원에게 높은 비용을 요구하거나, 폐업 이후에도 출자금을 돌려주지 않아 각종 분쟁을 일으켰다. '민주성' '투명성'이라는 협동조합의 기본 원리가 구성원 사이에서 제대로 작동되지 않은 탓이다. <출처 : 이로운넷>

설립 신고 및 인가된 협동조합은 1만 615개, 그 중 절반에 가까운 4447개가 '사업 미 운영 상태'다. 기획재정부가 지난 2월 발표한 '제3차 협동조합 실태조사 결과'에 따르면, 폐업 및 사업 중단한 협동조합의 대다수는 △사업모델 미비(25.5%) △자금 부족(22.1%) △조합원간 의견불일치(17.6%) 등으로 문제를 겪는다.

협동조합의 성공/실패 원인 및 극복방안에는 여러 가지 처방이 있을 수 있지만, 앞서 살펴보았던 해외사례인 퀘벡의 협동조합 사례를 참고하여볼 때 한국의 협동조합은 우선적으로 민관 협치, 협동조합 중간지원 기관, 연계의 활성화, 사회금융시스템 발달, 학교협동조합 보편화 등 부문에서 큰 차이가 나고 있다. 이러한 사회적 기반을 구축하는 방안도 중요하고 서둘러야 하겠지만 이 가이드북에서는 보다 현실적인 문제로 접근하고자 한다. 한국에서 처음 협동조합을 시작하려는 50+세대에게는 어떠한 가이드가 필요할까? 우선적으로 협동조합 창업초기, 창업 후 1~2년, 창업 후3년 이상의 협동조합이 느낄 수 있는 어려움과 극복방안을 제시하고자 한다. 아울러 기타 사항으로 그 외에 필요한 팁을 정리하였다.

1. 협동조합 창업 진행시 부딪치는 일반적 어려움

1) 자금 확보 부족

협동조합을 처음 시작하려 하면 무엇보다 아쉬운 것이 자금의 확보이다. 출자금제도가 있어 많은 조합원으로부터 자금을 모집할 수 있지만 조합 출자금이 무한정 커질 수 없고, 조합원도 무한정 늘릴 수 없음이다. 너무 작은 출자금으로 시작하게 되면 조합 설립 및 유지에도 버거워지고 너무 큰 출자금의 경우에는 조합원의 모집이 매우 어려워진다.

확실한 수익모델을 가지고 뜻을 같이하는 조합원을 모집하되, 출자금은 수익 모델을 수행할 수 있을 정도가 되어야 한다.

2) 경영능력 부족

협동조합은 자본주의 사회에서 존재하는 다양한 경제 조직중 하나일 뿐, 정부가 공공성을 유지하기 위해 운영하는 정부, 지방자치단체 및 이들이 투자한 공기업이 있고, 자본 이윤 추구가 목적인 주식회사 등을 위시한 많은 민간기업, 그리고 시민들의 필요와 욕구를 위해 사업을 하는 민간단체 및 협동조합 등이 있다. 이러한 다양한 주체들 중 하나로 시장에서 살아남기 위해서는 사회 전체의 경제적인 흐름을 알아야 하고 개별 조합의 경영을 할 수 있어야 한다.

3) 민주적 합리적 판단 부족

협동조합은 사업체이지만 민주적으로 운영되는 조직이다. 하지만 이에 대한 이해가 부족하다 보니 중요한 결정을 할 때 연고주의, 온정주의 등이 개입되는 경우가 있다. 이러한 연고주의, 온정주의, 종교적 관계 등은 민주주의에도 큰 걸림돌이다. 협동조합은 1인 1표주의 원칙이 있으며 이는 영리목적 기업과의 차별성 뿐 아니라 의사결정에서 평등을 저해하는 그 어떤 것 보다 더 우선되는 원칙이다.

4) 전문가 확보 어려움

국내 대부분의 협동조합은 재정적 형편으로나 협동조합이 지향하는 가치적인 측면에서나 능력 있는 전문가를 확보하기가 매우 어렵다. 설사 확보하였다 해도 충분한 급여 지급은 또 다른 문제이다. 사업구조적인 면으로도 조합원의 필요를 해결하기 위해 만든 사업체이므로 이윤과 수익을 남기는 데

에는 한계가 있다.

2. 창업 초기

많은 협동조합 이사장 및 조합원들과 인터뷰를 하다보면 협동조합의 설립 동기는 협동조합을 추진한 기본 목적에 접근하고자 노력하는 모습이 보이며, 협동조합의 장점 및 기본적 준비서류 등은 정부나 관련단체에서 많이 홍보가 되어있어 준비를 하는 50+세대들의 이해의 폭은 넓다고 판단이 된다.

하지만 5명 이상 조합원으로 최초 구성 시 동종업계, 함께 연수를 받은 동료, 함께 퇴직한 동료 및 지인 등으로 조합원을 구성하여 초기의 협동은 잘 이루어지나 실제 인가까지 절차와 구비서류 등은 실제로 상상을 뛰어넘기 십상이다. 특히 법원등기서류작성에 많은 애로를 느끼고 있으며 관련 공무원들도 협동조합에 대한 이해가 높지 않아 사업자등록증을 비롯한 행정서류 작성 제출에 생각보다 많은 시간과 노력을 기울이는 것이 현실이다.

어렵게 등기절차를 마치고 법인등기부 등본과 세무서의 사업자 등록증이 발급이 되고나면 현실적이고 실제적 문제가 기다리고 있다. 특히나 수익모델을 발굴하여 장기적이고 지속 가능한 단체 모델화가 절실하지만 많은 협동조합이 이 부문에 취약점을 드러내고 있어 굉장히 안타깝다.

대표적 몇 가지 예를 든다면

첫째, 초기 사업 준비 부족(특히 수요처 발굴이 미약한 경우)

둘째, 시장조사의 실패

셋째, 자본 조달 계획의 어긋남(조합출자금 문제를 위시하여 가입비, 조합 운영비 문제 등)이다.

이를 극복하기 위해서는

1) 참여하는 조합원들과 직원들의 절실함이 있어야 한다.

시장에서 민간 기업들과 치열한 경쟁을 하여 살아남기 위해서는 조합원 및 조합직원들이 절실함이 선결되어야 한다.

2) 시간을 가지고 조합원 교육과 소통을 하여야 한다.

어려운 현실 속에서 급하게 서둘러 사업을 시작하면 실패할 가능성이 높아진다. 협동조합은 여러 사람이 참여하기 때문에 충분한 시간을 가지고 교육과 소통을 하지 않으면 서로의 오해로 인해 갈등이 커진다.

3) 사업 아이템과 핵심 경쟁력의 확인

국내 대부분의 협동조합이 휴면 협동조합화 되는 가장 큰 이유는 적절한 사업 아이템이 없거나 사업을 운용할 재정이 빈약하기 때문이다. 사업아이템은 시장에서 소비자들이 구매하거나 이용할 가능성이 있거나 새로운 소비를 끌어낼 수 있어야 한다.

4) 시장에 대한 충분한 준비

사업 아이템이 가능한 시장에서 경쟁력이 있어야 한다. 항시 시장에서 필요한 수요가 있는지 그에 따른 경쟁력은 어느 정도 인지를 항시 분석하고 대비해야 한다.

3. 창업 후 1~2년

창업 후 1년 또는 2년이 경과하게 되면, 본격적으로 조합원들이 조합에 대한 문제점을 인식하는 시기와 만나게 된다. 최초 설립 시에 생각을 하였던 많은 사항들이 실제 생각대로 움직이지 않으며, 사업을 추진을 해 나갈수록 조합 홍보 및 관련 상품의 PR, Sales 의 어려움과 매출을 연결할 수 있는 마케팅 능력부족, 출혈 매출이 많고 객 단가가 적음으로 발생하는 수익구조 악화 등이 발목을 잡기 시작한다. 이때부터는 조합 내에서도 요구되는 리더십 자체도 변화가 감지되며 매출을 잘 하고 경영능력이 있는 이사장을 필요로 하는 시기와 같다.

협력과 연대, 신뢰가 기본인 협동조합에서 '조합원간 의견 불일치'는 사업 운영을 힘들게 하는 주요 원인으로 지적된다. 애초에 제대로 된 사업 계획이나 운영 목표 없이 협동조합을 시작하면 장기간 사업을 이어가기 어렵고, 손실이 생기면 조합원들이 고스란히 떠안아야 한다.

이종제 협동조합공작소 이사는 "조합원 간 갈등이 발생하는 이유는 크게 두 가지다. 첫째는 사업이 잘 안됐을 때 '왜 만들었나'를 놓고 다투게 되고, 둘째는 사업이 잘 됐을 때 '이익의 배분'을 놓고 분열이 생긴다"고 말했다. 이 이

사는 “갈등을 막기 위해서는 설립 전 정관, 규약 안에 협동조합을 어떻게 운영하고 이익을 어떤 방식으로 배분할 것인지에 대한 구체적 논의를 담아야 한다”고 강조했다.

조합원 간 갈등이나 문제가 발생했을 때 이를 조율할 기구나 기관의 역할의 필요성이 제기된다. 전문가들은 갈등이 발생하지 않거나 커지지 않도록 조합원 전체가 설립부터 운영까지 민주적으로 합의해나가는 과정 자체가 중요하다고 말한다.

김성오 한국협동조합 창업경영지원센터 이사장은 “협동조합은 ‘동업’인 만큼 동업계약서인 정관과 규약부터 심도 있게 설계해야 한다”며 “설립 후에도 동업자끼리 토론하고 합의하지 않으면 만들어보야 1년도 안 돼 깨질 가능성이 커진다”고 조언했다. <출처 : 이로운넷>

이 시기에 나타나는 위기에 대한 징후를 살펴보면,

첫째, 조합원 소유 기업(단체)의 정체성 위기

둘째, 일부 경영진(또는 집행부)의 독선

셋째, 협동조합의 투자자 소유 기업으로 전환 위험

넷째, 조합원간 이익배분에 대한 분열

다섯째, 사업 방향과 복잡한 의사결정을 둘러싼 집행부와 조합원 관계설정 미흡 등이고

기타, 커뮤니케이션 부족, 분파주의, 내부 구성원들의 탐욕, 사회적 환경 변화 와 제도의 변경, 정책변화에 부 적응 등이 있다.

상기 위기에 대한 극복방안으로 제시할 수 있는 방법은,

1) 인지도를 높여라

협동조합 전체의 인지도와 개별 협동조합의 인지도를 함께 높일 생각을 하여야 한다. 다양한 홍보 채널을 이용하여 상품과 서비스 등에 대한 지속적인 홍보가 필요하다.

2) 스스로 신뢰감을 가져라

조합원들이 서로 신뢰할 수 있어야 한다.

3) 상품의 품질과 서비스는 정직을 바탕으로 하여야 한다.

신뢰가 구체적이고 지속적으로 이어질 때 경쟁력이 생기고 사업의 성공으로 연결된다. 이를 위해서는 협동조합이 제공하는 상품의 품질과 서비스의 질이 좋아야 하며 이는 협동조합이 추구하는 가치인 정직을 바탕으로 하여야 한다.

4. 창업 후 3년 이상

창업 후 3년 이후의 문제점에 대해서 고민하는 협동조합이 있다면 그 협동조합은 많은 산과 큰 물을 건너온 협동조합일 것이다. 국내 협동조합이 시장에서 차지하는 수준이 매우 미미하고 이제야 관련법령이 제정되고 부양하기 위한 토대가 마련되는 시기이기에 더욱 그러하다. 3년 이상이 되는 협동조합의 문제점 중 매우 큰 부분은 초기 조합 출자금의 문제이다. 대부분의 협동조합이 단체를 만들 때 뜻이 맞는 동료, 지인이 중심이 되었기 때문에 초기 출자금을 규모 있게 시작하기가 매우 어려우며, 쉽게 시작할 수 있는 작은 출자금으로 시작이 된다. 하지만 사업을 운영하다 보면 초기 출자금으로는 가장 기본적인 운영비를 충당하기에도 매우 급급한 상황이 되면서 실제로 중요한 수익모델을 발굴하거나 기존의 모델을 확대하기에는 여전히 미흡한 출자금이 문제가 된다. 아울러 수익모델을 확대하거나 매출을 신장하기 위해서는 다른 협동조합과 연계하는 방법도 모색을 하고 필요시 더 큰 단체로 발돋움 하는 것도 필요하여 이사장을 비롯한 많은 조합원들의 기본적 마인드 셋을 필요로 하는 경우도 많다. 하지만 무분별한 출자금의 확대로 협동조합의 기본적이 정체성이 손상이 간다면 이 역시 오래 갈 수 없는 협동조합이 될 수 있음을 명심해야 할 것이다.

반면, 운이 좋게도 운영을 잘 한 협동조합이 있을 수 있다. 드물지만 이러한 예에 속한 협동조합이 존재를 하고 매출도 꾸준하여 수익모델도 매년 조금씩 업그레이드를 한다. 하지만 이면을 살펴보면, 가족기업의 형태를 띠거나, 강력한 1인 지배구조, 개인기업과 같은 직장협동조합의 경우가 많으며 순수 협동조합 정신에 걸맞은 3년 이상 협동조합이 매우 드물다는 것을 느끼게 될 것이다.

생각지도 않은 어려움의 대표적 사례는 조합의 임원(이사장, 감사 등)의 변경이나 영업장의 변경 등이다. 이에 발생하는 각종 변경 등기 업무처리가 매우 어렵고 접근하기 힘들다. 정부, 지자체에서 각종 변경에 따른 통합적 서비

스를 제공할 수 있는 플랫폼의 제공이 필요하다.

그 외에 필요로 하는 요구사항을 꼽는다면, 영업확대를 위한 새로운 수요처의 발굴, 경영진 또는 기존 집행부의 액티브한 경영마인드 무장, 조합원 필요 및 요구사항과 조합이 처해있는 시장에서의 수익 및 시장변화에 어떻게 조율을 할 것인지가 문제가 될 것이다.

이에 대한 극복 방안으로는,

1) 유능한 경영인을 키워라

유능한 경영인으로 성장할 수 있도록 협동조합 조합 내부에서 길러지는 인재가 바람직하다. 현재까지는 협동조합의 재정 상태로는 훌륭한 경영인에게 충분한 급여를 지급하기 어렵기 때문이다.

2) 책임경영이 필요하다.

유능한 경영진에게 경영책임을 묻되 경영진에 대한 책임은 사업의 결과를 중심으로 평가해야 한다.

3) 경영진 조합원의 화합

서로 인정하고 존중하는 분위기가 중요하다.

4) 이념의 위기에 대비하라

많은 조합원이 원하는 협동조합의 정의, 가치, 원칙과 충돌할 수 있는 사안과 협동조합 고유 업무, 추진사업이 흔들림 없이 지속하여야 한다.

- 교육에 시간과 자금을 투자
- 협동조합 정신을 담은 시스템과 제도를 중심으로 운영해야 한다
- 사회적 과제에 충실하며 연대하는 것에 관심
- 과도한 이념주의에서 벗어나기
- 그럼에도 조합원이 중심이 되어야 한다.

5. 그 외에 필요한 팁

협동조합은 1조합원 1표 원칙에 따라 협동조합의 민주적 절차를 중요시하는 단체이다. 하지만 현대와 같이 빠르게 변화하는 시장 환경에 적응하기 위해

서는 스피드 있는 경영결정을 필요로 한다. 시장상황에 맞게 움직일 수 있는 유연한 체제를 갖추는 것이 필요하다.

민주적 절차에 방점을 찍다보면 업무 배분상 일하는 조합원만 계속 일에 파묻히게 되는 역설적 상황을 맞이할 수 있다. 지속적인 성장과 발전을 하는 조합일수록 꾸준히 조합에 성실하게 노력하는 조합원에 대한 합당한 대우와 보상을 필요로 한다. 아울러 이러한 경우 분배금에 대한 갈등의 소지가 매우 높아지는데 이를 잘 해결할 수 있도록 합리적 분배에 대한 시스템을 갖추는 것도 역시 필요하다.

조합의 일에는 단순 노동이나 관리를 하는 업무이나 다 같이 소중하고 필요하다. 사소하다고 여겼던 업무에 대한 경각심을 높이고 특히 회계, 재무에 대한 조합원 전체의 기본적 연수도 필요하다. 많은 조합원들에게 이러한 회계 지식은 사실상 불필요하다 할 수 있으나 현재 협동조합법을 구조상 많은 조합원들이 동 내용을 숙지하지 못할 경우 한두 명 조합원에게 의존할 수밖에 없게 되고 그러한 경우 동 업무로 인하여 조합원간 화합의 분위기가 깨지는 단초가 될 수도 있을 것이다.

1. 협동조합 유망분야

영국협동조합연합회에서 2015년에 발간한 『협동조합의 강점 The Co-operative Advantage』에 협동조합이 경쟁우위를 가질 수 있는 분야에 대한 연구결과를 발표하였다. 이 발표에 따르면 사람간의 관계가 중요한 분야, 또는 부의 창출과 관련하여 패러다임의 전환이 필요한 분야를 경쟁력이 있다고 보았다. 또한 노동집약적 분야, 노동력이 전략적으로 중요하게 여겨지는 분야와 중소기업들이 협력하여 규모의 경제를 이루며 가치사슬에서 생산프로세스를 유연하게 조정할 수 있는 분야에서 잠재력이 있는 것으로 연구되었다.

2009년부터 영국협동조합연합회(Co-operatives UK) 사무총장을 맡아오며 영국 협동조합이 재도약하는 계기를 마련한 에드 메이오 (Ed Mayo)는 협동조합이 섹터혁신을 일으킬 수 있는 유망 분야 중 혁신 잠재력 정도를 구분하여 제시해 주고 있다.

1) 매우 높은 혁신 잠재력 분야

분 야	혁신의 예
교육	1. 영유아 협동조합 2. 협동조합 학교 3. 성인교육 협동조합 4. 고등교육 협동조합 5. 교육 지원서비스 협동조합
재생에너지	1. 커뮤니티 에너지
돌봄	1. 직원소유 돌봄 협동조합 2. 지역보건 협동조합 3. 공공-사회 파트너십 4. 생활개선 (Home Improvement) 협동조합 5. 협동조합 직접지불제
농업	1. 국제거래 (Cross Border) 협동조합

	2. 노하우 공유 및 생산성 증진 3. 지속가능한 식품 유통 및 농업
--	---

2) 높은 혁신 잠재력 분야

분 야	혁신의 예
은행	1. 신탁의 주류화 및 지역개발금융 2. 무료 환전 3. 상호보증협동조합 4. 지역 은행 5. 상호금융거래를 위한 새로운 플랫폼
유통	1. 소비자 주도 유통 2. 서비스 제공 및 협력 3. 소비자가 데이터 통제 4. 공유경제 5. 지속가능한 소비
창의 산업	1. 프리랜서 협동조합 2. 상업적 파트너십 – 창의 컨소시엄 3. 협동조합을 통한 창의 교육 4. 지역사회 소유 미디어 5. 오픈 (자유롭고 개방된 협업) 협동조합
보건	1. 환자 주도형 보건 서비스 협동조합 2. 비용절감 협동조합 3. 협동을 통한 생산성 향상
보험	1. 특정 항목 전문 보험 협동조합 2. 상호 부조 3. 공동 보험계약
주거	1. 새로운 협동조합 주택 2. 협동조합 가치기반 전원도시(가든시티) 조성 3. 협동을 위한 주택구입

스포츠	1. 서포터 소유 아마추어 스포츠클럽 2. 서포터 소유 프로 스포츠 클럽
-----	---

3) 보통 이상의 혁신 잠재력 분야

분 야	혁신의 예
관광	1. 여행지 마케팅 협동조합 2. 지속가능한 관광 3. 지역소유 유산 (Heritage) 4. 소비자 소유 관광 플랫폼 5. 사회혁신 관광
운송	1. 협동조합 철도 및 철도 기반 관리 2. 철도사업 협동조합 3. 협동조합 도로 요금 정책 4. 도로교통공사 협동조합 5. 항구 트러스트
로컬푸드	1. 규모와 경쟁력 향상을 위한 협력적 네트워크
범죄자 교정	1. 취업 및 재정착을 위한 협동조합 2. 범죄자 노동을 통한 피해자 배상금 직접지급 협동조합

참조 : 『The Co-operative Advantage; Innovation, Co-operation and Why Sharing Business Ownership is Good for Britain, 2015, Ed Mayo』

2. 50+ 세대가 접근하기 쉬운 협동조합 창업모델

1) 좋아하는 취미(요리 및 음식서비스)를 함께하는 사람끼리 모여 할 수 있는 협동조합

- 바리스타
- 티 소믈리에
- 출장 요리사
- 케이터링 요리사

2) 예술문화에 관심이 많은 모임이 있는 경우

- 플로리스트
- 공연해설사
- 문화재 해설가
- 도슨트

3) 전문분야 자격증이 있거나 해당 업무 친목단체가 있는 경우

- 주택관리사
- 공인중개사
- 직업상담사
- 층간 소음 관리사

4) 사회서비스에 관심이 많고 해당 커뮤니티가 활성화 된 경우

- 요양보호
- 급식 도우미
- 학교 보안관
- 웰다잉 관련업무
- 도시 농업 전문가
- 다문화 가정 전문가
- 친환경 에너지
- 태양광 발전 등

5) 기타 도전할 수 있는 협동조합

- 컨설턴트 협동조합
- 전문분야 강사 협동조합

3. 주요 협동조합 정보 접근 사이트

1) 협동조합 관련 공공기관

- 기획재정부 (협동조합공식홈페이지) <http://www.cooperatives.or.kr>
- 서울특별시사회적경제 <http://se.seoul.go.kr>
- 서울시협동조합자료공유방 <http://club.seoul.go.kr/coophope2012>

2) 협동조합 교육 및 연구기관

- 농협경영연구소 <http://www.nonghyup.ac.kr>
- 농협경제연구소 <http://echa.nheri.re.kr>
- 모심과살림연구소 <http://mosim.or.kr/tc>
- 수산경제연구원 <http://fei.suhyup.co.kr>
- 신탁조사연구실 <http://research.cu.co.kr>
- 아이쿱협동조합연구소 <http://www.icoop.re.kr>
- 한국협동조합연구소 <http://www.coops.or.kr>
- 한겨레경제연구소 <http://heri.kr>
- 한국협동조합학회 <http://www.kcoops.or.kr>
- (협) 한국협동조합창업경영지원센터 <http://google/bbz66>

3) 협동조합 창업상담 및 지원기관

- 사회투자지원재단 <http://www.ksif.kr>
- 한국마이크로크레디트신나는조합 <http://www.joyfulunion.or.kr/home>
- 한국사회적기업진흥원 <http://www.socialenterprise.or.kr>
- 함께일하는재단 <http://www.hamkke.org>
- 희망제작소사회적경제센터 <http://blog.makehope.org/smallbiz>

4) 기 타

- 마을활력소 <http://hongseongcb.net/hscbmain>
- 법제처국가법령정보센터 (협동조합기본법) <http://google/MFa0U>
- 사회연대은행 <http://www.bss.or.kr>
- 협동조합형창업희망자모임 <http://cafe.daum.net/pipls3/>

4. 서울시 협동조합 지원센터

1) 사업소개

구 분	관심 단계	탐색 단계	설립 단계	운영 단계
사업 분류	홍보/교육	창업지원	설립지원	경영지원
사업 대상	협동조합에 관심 있는 서울시민	협동조합으로 창업하려는 서울시민	협동조합을 설립하려는 서울시민	서울시 소재 기본법협동조합

단위사업명	- 홍보 - 입문교육 - 쿠파투어	- 창업교육 - 창업코칭	- 설립교육 - 설립상담(전화 상담, 내방상담) - 설립코칭	- 맞춤교육 - 경영개선아카데미 - 운영상담(전화 상담, 내방상담, 맞춤형 상담) - 맞춤형 성장지원 - 협동조합 간 협업지원 - 전략모델 개발 및 활성화
	제도개선 토론회			
사업내용	협동조합 가치 확산 - 협동조합 역사 - 협동조합 가치 - 협동조합 유형 - 협동조합 사례탐방 등	협동조합 창업준비 지원 - 협동조합 유형 선택 - 사업조직 설계 - 비즈니스모 델 정립 - 재무계획 수립 등	협동조합 법인 설립 절차 안내 및 서류작성 등 행정지원 - 설립신고 - 설립등기 - 사업자등록	경영 문제 해결 지원 - 경영 상담 및 교육 - 경영 컨설팅 - 사업비 지원

홈페이지: www.seoulcoop.net, www.15445077.net

상담전화: 1544-5077

센터주소: (03371) 서울시 은평구 통일로 684 서울혁신파크 미래청 606호

2) 상담 지원 사업

① 전화상담(1544-5077)

- 상담시간 : 평일 10:00~17:00(점심시간 12:00~13:00, 주말·공휴일 제외)
- 상담내용 : 협동조합 설립 및 운영 중 의문사항, 센터 지원 사업 안내 등

② 내방상담

- 상담장소 : 서울특별시협동조합지원센터 상담실
- 상담시간 : 1시간 내외
- 상담내용 : 전화상담이나 기초교육으로 해소되지 않는 1:1 상담이 필요한 경우

- 상담예약 : 서울특별시협동조합지원센터 홈페이지(www.seoulcoop.net)

③ 맞춤형 상담

- 상담분야 : 법률·법무·회계·세무·인사·노무·금융·마케팅·조직변경 등
- 상담시간 : 기본 1시간, 추가상담 가능
- 상담장소 : 서울특별시협동조합지원센터 상담실
- 상담방식 : 전문가 조합진단 → 문제파악 → 해결방안 제시(자원연계 등)
- 신청방법 : 신청서 작성 후 이메일 접수(lovecoop3@15445077.net)
- 진행절차 : 상담신청 → 상담접수 → 전문가 매칭 → 상담일정 확정

* 이 가이드북은 서울시50플러스재단의 2018년 50+ 단체 공익활동 지원사업 을 통해 지원 받아 수행되었으며,
가이드북의 내용을 대외적으로 발표하거나 인용할 시에는 서울시50플러스재단에서 시행한 2018년 50+ 단체
공익활동 지원사업 의 결과임을 밝혀야 합니다.

** 이 보고서의 내용은 연구진의 견해로 서울시50플러스재단의 의견과 다를 수도 있습니다.