

2015 사회적경제 해외연수 지원사업

2015. 11

ICOOP협동조합지원센터

1) 개요

○ 빈곤의 심화

- 미국의 상위 5% 인구가 전체 금융자본의 70%를 소유. 미국 상위 1% 인구의 소득이 하위 1억 명 인구의 소득 전체를 합친 것보다 큼.
- 미국 전체 빈곤률은 2009년 14.3%에서 2013년 16%로 증가.
- 미국에서 하루 2달러 미만으로 살아가는 가구 수는 1996년과 비교 두 배 증가¹⁾

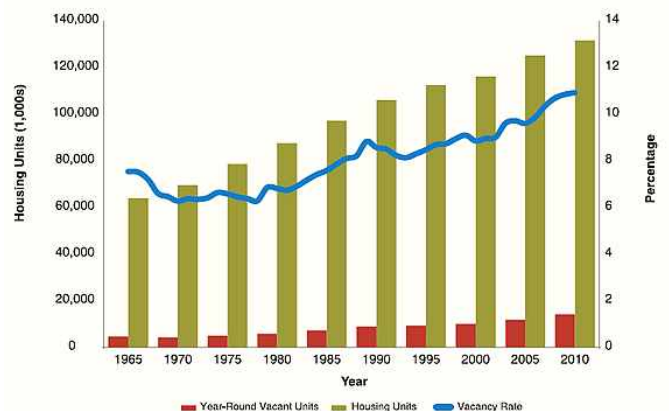
○ 인구구조의 변화

- 미국의 베이비부머가 은퇴한 뒤 초고령화 사회로 진입하는 시점은 2029년(한국은 2030년).
- 미국 대학생 평균 학자금 대출 35,051불, 미국 역사상 가장 많은 교육의 수혜를 입은 청년세대들은 저성장, 높은 실업률로 결혼과 출산을 연기²⁾.

○ 지역경제의 붕괴

- 아마존, 우버, 월마트 등 초국가 자본기업의 소매업, 서비스업의 진출로 지역경제 위기
- 인구과소지역에서 식품 소매점이 사업을 철수. 식품사막화(Food Desert)현상 발생
- 2007년 디트로이트의 빈곤율은 33.8%, 클리브랜드는 29.5%, 버팔로는 28.7%의 빈곤률을 기록
- 서브프라임 모기지 사태와 전통적인 산업화 벨트 지역에서 인구감소로 빈 사무실과 상가가 증가.

U.S. Housing Units and Year-Round Vacancy Rate, 1965-2010



○ 협동조합 현황

- 2009년 미국의 협동조합 수 29,284개, 최근 들어 협동조합에 대한 관심 재조명³⁾
- 미국 주마다 협동조합 법률이 있는 곳이 있고 없는 곳도 존재. 없는 곳은 501c와 같은 비영리 법인으로 설립하거나 LLC 법인으로 등록하지만 명칭은 협동조합을 사용.
- 미국 협동조합 매출의 85%는 농업, 농업신탁, Federal Home Loan Bank, 전기협동조합, 공제조합, 신탁에 집중해 분포. 미국 노동자협동조합은 전체 협동조합의 1%의 매출 차지.
- 미국의 식품 소매 소비자협동조합(Food Coop)은 한국의 생협과 유사한 친환경, 유기농, 건강한 식품을 판매하는 매장으로 자리매김. 현재 300~350개의 식품 소매 소비자협동조합이 운영.
- 미국의 식품 소매 소비자협동조합은 70년대 베트남 종전 후 히피운동, 마스레닌주의자 등 다양한 사회 진보세력에 의해 기틀 마련.
- 2014년 미국의 노동자협동조합은 전체 협동조합의 1%이며 노동자협동조합 조합원은 5,000명, 협동조합당 평균 고용인원은 11명. 노동자협동조합의 가장 큰 분야는 장애인, 노인을 돌보는 돌봄 서비스 협동조합.

그림 1 미국내 비어있는 주택 비율(1965-2010)

1) "Extreme Poverty in the United States, 1996 to 2011" National Poverty Center, February 2012

2) "We're Making Life Too Hard for Millennials", NY TIMES, August 2015

3) "PRESIDENTIAL HOPEFUL HILLARY CLINTON BACKS CO-OPS FOR ECONOMIC DEVELOPMENT". NCBA CLUSA. August 2015.

- 전통적인 고용시장이 위축되면서 노동자협동조합을 주목하는 시민의 수는 점차 증가.
- 10년 전까지 택시협동조합이 2개에 불과, 현재 9개까지 증가.
- 미국 농무성에서는 낙후지역에서 협동조합을 설립하고자 할 경우 재정지원을 비롯 교육, 컨설팅 지원, 최대 연간 2억 원.

<참고> 미국 협동조합 현황

Table 3. U.S. Worker Cooperatives with 50-plus Members (2013)			
Name	Location	Number of employees	Number of worker-owners
Cooperative Home Care Associates	Bronx, NY	2,300	1,110
Rainbow Grocery	San Francisco, CA	240	225
Union Cab	Madison, WI	230	230
Alexandria Union Cab Co.	Alexandria, VA	230	230
Home Care Associates	Philadelphia, PA	225	55
Association of Arizmendi Cooperatives (7 co-ops: 6 bakeries, 1 support organization)	San Francisco Bay Area	160	160
Equal Exchange	Canton, MA	140	105
Alvarado St. Bakery	Petaluma, CA	100	90
Home Green Home Cleaning Co-op Network (5 co-ops)*	San Francisco Bay Area	100	90
Namasté Solar	Boulder and Denver, CO	85	50
Evergreen Cooperatives (3 co-ops)*	Cleveland, OH	77	30
Cooperative Care	Wautoma, WI	56	36
Isthmus Engineering	Madison, WI	53	31

그림 2 2013년 미국 노동자협동조합의 현황

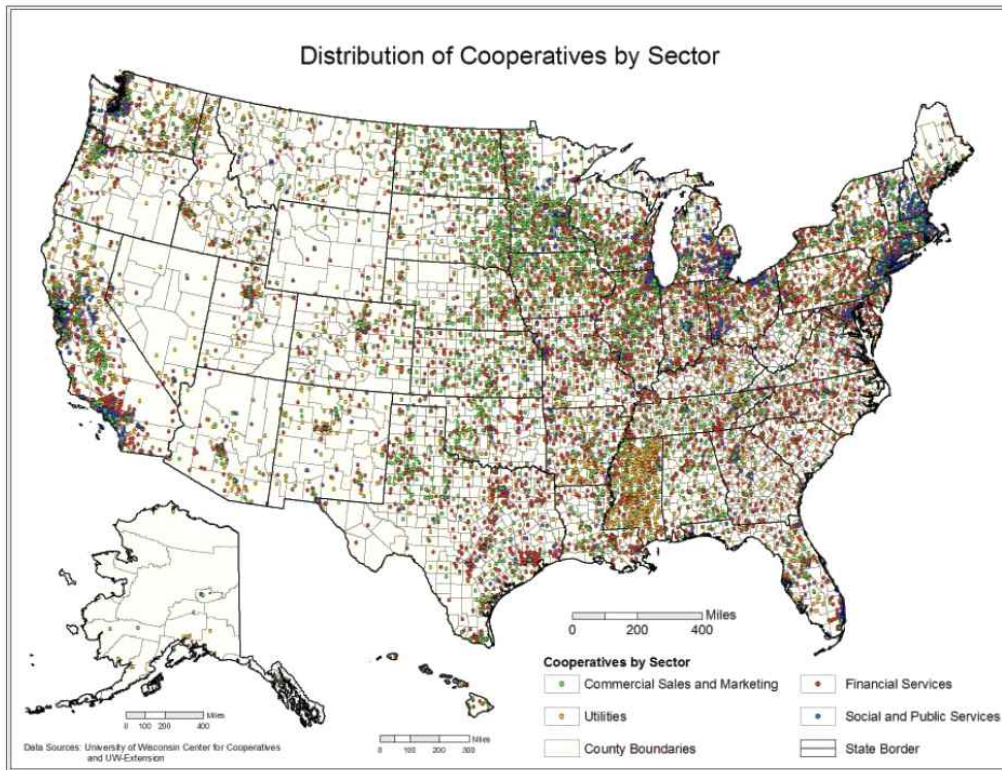


그림 3 미국협동조합의 분포도

전체 coop	노동자 coop	생산자 coop	구매 coop	소비자 coop	조합원	전체 매출액	일자리
29,284	223	1,494	724	26,844	3.5억	6530억불	856,310

그림 4 2009년 기준 미국 협동조합의 수

2) 미국 협동조합 지원기관

(1) NWCDC(North West Cooperative Development Center)

- 미국 북서부지역의 협동조합 전문 지원기관. 워싱턴주 주도 올림피아에 있는 곳에 위치.(79년 창립)
- 오레곤 주, 워싱턴, 아이다호, 하와이 지역에서 협동조합 지원
- 법인은 501c3 비영리 법인.
- 협동조합의 주요한 컨설팅 영역은 이사회 운영, 회의촉진자, 재정관리, 경영전략 등. 다양한 부문의 서비스와 교육을 제공하고 개별 협동조합의 미션들을 달성할 수 있도록 지원.
- 최근 노동자협동조합의 성과측정 지표를 위해 IMPACT Cooperative Diagnostic Services Ltd. 설립

Coop Index

ICA의 협동조합 정체성 선언과 몬드라곤 협동조합 원칙에 기반해 노동자협동조합의 협동조합 지수를 평가(주인노동[sovereignty of labor]. 자본의 구조 등)

그 배경에는 2005년 존스톤 버첼이 ICA에서 협동조합의 경쟁력은 협동조합의 정체성이 발휘될 때이며 이는 책임 아닌 현실경영의 의사결정 과정에 적극 활용되어야 한다는 주장이 있었음. 하지만 당시 미

국의 협동조합은 협동조합의 정체성을 현실경영으로 깊이 끌어들이는데 어려움이 존재. 당시 미국의 조직심리학의 교수가 참여형 일터의 생산성을 평가하는 방법을 개발한 바 있어 이것을 협동조합에 맞게 변형.

2007년 협동조합 지원기관, 연구자, 노동자 협동조합과 함께 노동자협동조합의 성과지표 개발을 위한 유한회사 설립. 노동자협동조합이 노동자의 주도성으로 운영되는지, 협동조합의 7원칙과 가치를 준수하고 있는지를 측정.

설문, 인터뷰, 협동조합 내부 서류 검토 등을 통해 조사. 협동조합 내부에서 자체적으로 학습하여 내부의 TF를 수립할 수 있도록 하거나 외부의 컨설턴트가 직접 참여해 측정하는 두 가지 방식이 운용.

이 지표의 주요한 목표는 협동조합의 원칙과 가치, 정체성 등을 평가하면서 이를 더욱 강화할 수 있다는 것과 이 지표를 통해 다양한 이해관계자들과 신뢰를 구축할 수 있다는 것.

이 평가의 결과로 전략수립, 교육계획, 훈련, 리더쉽 개발과 같은 과제수립에 기여.

- 미국 농무성에서는 저개발 지역에서 협동조합을 설립 할 경우 재정 지원을 제공
- NWCDC는 정부의 재정을 지원받아 수진기업을 컨설팅하고 정부로부터 재정 원조(70% 예산 차지)

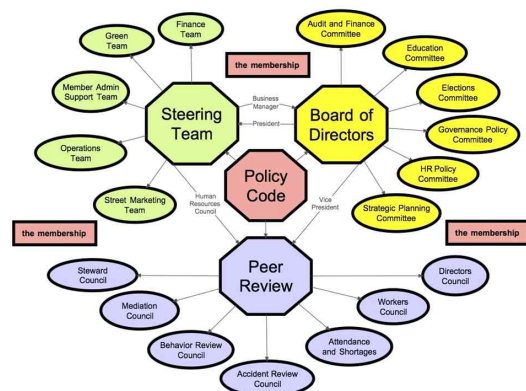
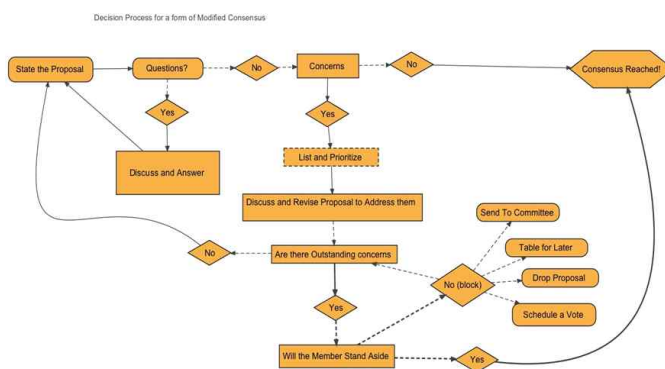
Rural Cooperative Development Grant

지역개발의 일환으로 지방(인구 25,000명 이하)에서 협동조합을 설립하고자 할 경우 미국 농무성에서 지원. 비영리 단체나 연구소와 같이 지원기관이 신청. 일 년 최대 200,000달러까지 지원받을 수 있음. 미국 전역에서 동시 경쟁으로 진행. 자부담은 25%. 지원기관이 펀딩을 신청해 지역사회에서 협동조합을 만드는데 쓰거나 협동조합 저변 확대를 위한 교육, 사업개발 등 교육 및 워크숍 프로그램으로 이용. 실질적으로 지원기관의 주요한 사업원. 지방의 일자리 감소, 소매점의 쇠락 등의 문제를 협동조합으로 해소하기 위한 정부의 정책적 지원.

- 컨설팅은 생애주기, 사업영역에 따라 구분. 대부분의 프로젝트는 초기 스타트업 사업계획 수립, 정관 및 규약작성 코치, 거버넌스 모델 구축, 조직모델 코칭, 협동조합 교육 등을 진행
- NWCDC의 대표 컨설턴트 John McNamara는 Evregreen State College에서 협동조합 관련 교육 운영 중.

Evergreen State College 협동조합 커리큘럼

- 강의 : 미국협동조합 역사, 협동조합 거버넌스 모델, 협동조합 자금 조달 모델,



- 토론 : 몬드라곤의 창업자 호세 마리아 아리즈멘디의 인용문 (Reflection 100)

강의내용은 협동조합의 사례소개에 그치지 않고 협동조합 모델을 구조화해 모델복제가 가능한 형태로 소개. 토론은 한국에도 번역예정인 몬드라곤의 창업자 호세 마리아 아리즈멘디의 인용문을 학생들과 함께 현실 자본사회에서 가능한가, 에 대한 토론을 진행.

○ 컨설팅 사례 1. Resident Owned Community(ROC)

- 미국의 다양한 주거형태중 하나인 Manufactured home의 경우, 주택은 바퀴를 부착하면 이동이 가능해 집은 소유하고 있어도 땅은 임대해서 사용해야 함. 미국 통계청에 따르면 평균적으로 18~20% 미국인 가구가 이동형 주택에서 거주하는 것으로 알려짐. 이동식 주택이 가장 많은 10개의 주중 8곳은 남부, 저소득 지역. 이는 Manufactured Home이 소득과 상관관계를 가지고 있으며 이는 주거불안정성에 영향.
- 문제는 땅의 소유주가 계약 만료후 땅을 다른 개발업자에게 판매할 경우 그 지역사회의 주민들 대다수는 떠나야 하거나 새로운 주거지를 찾아야 함. ROC는 지역주민들이 협동조합을 설립하여 주민이 지역사회의 땅을 소유함으로써 주거의 안정성을 높이고 지역사회의 활동을 촉진하는 역할.
- NWCDC는 아이다호와 워싱턴 지역에서 주민들이 협동조합을 결성할 수 있도록 지원하고 토지의 구매, 토지소유주와의 교섭, 계약서류 작성 및 법률 자문 등을 제공. NWCDC는 저소득, 중간소득의 가구들을 지원함으로써 상대적인 사회적 약자의 주거불안정 문제를 해결하고자 함. NWCDC는 ROC USA 전국조직의 인증된 서비스 공급자.
- Shelburnewood mobile home cooperative, Wardtown Mobile Home Cooperative 등 지원.

○ 컨설팅 사례 2. Circle of Life Care Giver Cooperative

- 워싱턴 벨링햄 지역에서 60명의 돌봄서비스 노동자와 5명의 관리직원으로 설립된 노동자협동조합. 베이비부머의 은퇴와 고령화 사회 진입으로 미국내 돌봄서비스에 대한 수요가 증가하며 꾸준히 사업이 성장. 수명연장이 가속화될수록 돌봄서비스의 사업전망은 긍정적. 주 고객은 노인과 장애인으로 노동자가 가정으로 직접 방문하여 지원. 2014년 매출 100만 달러. 2013년 1인당 3,000불 배당 지급. 급여는 일반 다른 사회서비스 노동자보다 높은 편.
- 일반적으로 돌봄서비스 노동자의 임금이 전반적으로 저평가, 돌봄서비스 노동이 저임금 노동으로 알려져 있음.
- NWCDC는 스타트업 단계에서 정관 및 규약 제정, 사업계획서 수립, 돌봄서비스 시장조사 등을 지원. NWCDC는 Circle of Life와 더불어 하와이의 Paradise Home Care Cooperative를 공동으로 지원하며 상호 네트워킹과 교류도 지원. 사회서비스 담당 컨설턴트가 전문으로 담당. 미국에는 현재 5개의 돌봄서비스 협동조합이 존재.
- Circle of Life가 미국 농무성으로 협동조합 설립에 관련하여 문의하자 농무성에서 NWCDC로 연결해줄 만큼 NWCDC는 민간기관이지만 정부의 파트너로 북서부 지역에서 협동조합을 지원하고 있음. 설립까지 2년 소요.

○ 컨설팅 사례 3. Idaho's Bounty Online Local Food Coop

- 2006년 다중이해관계자 모델로 소비자, 생산자가 함께 온라인 기반의 농산물 직거래 협동조합 설립.
- 2003년 식품 안전성에 대한 불신과 식품사막화에 맞서 오클라호마 지역주민들이 식품소매 협동조합을 설립. 인구가 적고 자본도 충분하지 않아 최초로 온라인 기반의 협동조합 사업모델을 시작. 오클라호마 협동조합은 온라인 주문결제 시스템을 오픈소스로 개방해 타 협동조합이 운영할 수 있도록 허용. NWCDC는 온라인 기반의 식품소매협동조합 모델을 조사하는 과제로 아이다호 지역의 협동조합을 컨설팅 수행.

- 케이스 스터디, 소프트웨어 개발, 운영 방법 매뉴얼 제작 등을 수행.

- 프로젝트는 Farmers' Market Promotion Program Grant Program, USDA의 지원. 60,000달러의 정부 지원금과 개인 후원금으로 자금 조성. 전체 80,000달러로 스타트업.

- 온라인 직거래를 통한 협동조합 모델은 인구과소지역에서 식품소매 협동조합의 새로운 대안적인 모델로 활발히 활용.

	Idaho's Bounty	Six Rivers Market	Vancouver Co-op
Mission/Goal	Develop a distribution system for local foods in southern Idaho.	Locally produced foods and products from small farmers and businesses. Open year-round marketplace with as low overhead as possible.	To provide our community access to healthy foods and products, with emphasis on local suppliers.
Who are co-owners?	Producers & Consumers	Producers & Consumers	Consumers
Use online ordering?	Yes	Yes	Yes
Extent of delivery?	Deliver to eight sites for customer pickup, plus direct retail delivery, wholesale delivery	Producers drop off and consumers pickup at one central location. Conducting pilot of direct delivery.	No
Total sales?	CY 2010 \$482,770	CY 2010 \$71,000	First Yr. ~\$70,000
Sell wholesale?	Yes	No	No
Sell retail?	Yes	Yes	Yes
Have a storefront?	No	No	5 days a week

그림 7 NWDC 온라인 직거래 협동조합의 케이스 스터디 자료

(2) California Center for Cooperative Development(CCCD)

- 캘리포니아 지역 Davis에 위치한 협동조합 지원기관

- 주택협동조합, 농업협동조합, 소비자협동조합(식품소매), 노동자협동조합, 사업자협동조합을 지원

- 주택협동조합은 법률 지원, 노동자협동조합은 인큐베이팅. 농업협동조합과 사업자협동조합은 마케팅 및 판로개척 지원

- NWDC와 마찬가지로 미국 농무성의 지원으로 사업비 마련, 연간 운영 예산은 4억 5천만 원 정도.

- 최근 지원 범위를 확대하고 집중하기 위해 캘리포니아 남부 지역에 Southern California Focus on Cooperation(SCFC) 비영리 법인 설립.

- CCCD는 새로운 고용모델을 창출하기 위해 홈클리닝 분야에서 Green Broom Brigade를 인큐베이팅

- 수익의 대부분은 미국농무성의 지원금과 1년에 1번 개최하는 협동조합 컨퍼런스 참가비 수익과 후원금

- Sun-Meid, Blue Diamond

Armond 등 규모가 큰 농업분야의 협동조합이 CCCD에 주요한 후원처.

- CCCD는 협동조합지원조직인 동시에 Davis, Sacramento 등 캘리포니아에 소재한 협동조합의 주요한



그림 8 새롭게 등장하고 있는 캘리포니아 지역의 식품소매 소비자협동조합 현황

정보공급처이자 네트워크 허브. 최근 종묘협동조합의 판로 개척을 위해 Davis지역에 있는 소비자협동조합을 대상으로 시장조사, 판로개척을 위한 연구를 진행해 협동조합 간의 판로 연결도 지원

- 식품소매소비자협동조합(Food Coop)도 빠르게 캘리포니아 지역에서 증가해 이들을 지원하는 활동이 새롭게 등장. (기존에 12개, 설립준비 중 11개)
- 1980년~2003년간 캘리포니아 지역에서 새롭게 만들어진 협동조합은 하나도 없었음. 2000년 이후 GMO, 식품안전의 위기 등이 만들어낸 변화.
- 인구가 부족한 지역은 매장개설 대신 바잉클럽, 온라인 주문 시스템 설립 지원
- 베이비 부머 세대의 은퇴로 지역 소매점을 지역사회가 인수한 Placerville Natural Foods Co-op.

○ 컨설팅 사례 1. Lompoc Cooperative Development Project(LCDP)

- CCCD가 18개월 가량 협동조합 사업계획수립, 거버넌스 구조, 관리력 향상 등을 지원해 청소노동자협동조합으로 설립 지원.
- 2010년 캘리포니아 산타바바라 카운티에 위치한 롬팍 지역 교회구성원들이 낙후된 지역을 개선하고자 토론하면서 협동조합을 파악, 구성원들이 CCCD에 직접 연락해 교류 시작. CCCD가 협동조합의 모형과 방식을 소개하며 본격적으로 지원. 지원이 시작되면서 롬팍 지역내 지역사회에 관심을 가지고 있던 다양한 전문가 그룹들이 참여.
- LCDP는 CCCD와 함께 2013년 4월 청소노동 협동조합 인큐베이팅
- 청소노동은 노동집약적인 산업으로 노동의 만족도가 노동의 생산성과 직접적인 상관관계가 있는 구조. 하지만 주식회사의 청소사업의 경우 기업의 수익성이 강조되면서 노동자에게 해로운 약품을 사용하거나



그림 9 Green Bloom Brigade 조합원

노동통제력의 약화(스케줄 배정에서의 소외)로 노동만족도가 낮고 임금도 낮은 구조.

- 노동자협동조합으로 설립해 가정과 사무실을 대상으로 하는 친환경 청소사업으로 스타트업. 2014년에 첫 배당지급.

○ 컨설팅 사례 2. High Desert Jujube Co-op

- 캘리포니아 남부 지역에 전원 한인들로 구성된 매실 농가 마케팅 협동조합.
- 중국, 일본 등 아시아인의 매실 수요로 -

2013년 11월 한인 농민 12명이 협동조합 설립.

- 우메보시, 매실청, 매실음료 등을 판매해 미국 생협, 한인타운, LA소매점 등에 납품.
- CCCD에서 유기식품인증, 식품위생, 사업평가, 거버넌스, 조합원 갈등 관리 등을 지원.
- 비료의 공동구매, 배달 등으로 50% 비용절감.

(3) NCEO(National Center for Employee Ownership)

소요기간	6개월-1년	1년	1년
목표	CCCD 계획수립	CCCD 매니징	CCCD 교육
내용	계획단계 - 시장조사, 사업계획, 자금 조달 - 지역 유관기관의 협조	사업개시 단계 - 학생(CCCD 내부 교육), 직원 채용 - 해고에 관여할 만큼 적극 개입 - CCCD에서는 2주에 1회 저녁마다 회계, 회의운영, 어젠다 설정 교육 진행	사후관리 단계 - 구성원을 조합원으로 전환
설립배경	- 인큐베이팅은 빈곤지역에서 저임금 노동자들의 안정적인 고용모델로 노동자협동조합을 운영할 수 있도록 하는 모델 - 홈클리닝 산업은 기술과 자본의 진입장벽이 낮은 특징 - 홈클리닝 산업은 주로 이주노동자들이 맡고 있으며 노동자에게 화학약품 사용, 저임금, 일정관리 어려움 등으로 고용조건 낮음 - 협동조합에서 친환경 제품을 사용하고, 구성원이 자신들의 일정을 직접 관리, 배당에 대한 권한 등의 장점때문에 홈클리닝 산업에서 노동자협동조합이 등장. - Prospera, team works 등 홈클리닝 분야 협동조합 지원기관도 등장.		

표 - CCCD 인큐베이팅 모델(Green Broom Brigade)

- 종업원지주제도로 불리는 제도로 1970년대 정부의 정책적 의지로 종업원이 주식회사의 지분을 보유할 수 있는 시스템 개발. 한국에는 우리사주신탁제도로 소개.

- 77년 주식보유에 따른 퇴직자의 연금수급권을 보장하기위해 종업원퇴직소득보장법(ERISA)으로 시작.

- 노동자가 주식을 보유하게 되면 기업가치의 상승에 대한 이익을 기대할 수 있고 적대적 M&A로부터 기업을 방어할 수 있는 수단으로 보편적으로 사용.

- 노동자협동조합이 1인 1표, 조합원의 민주적인 운영이 중요한 요소로 부각되는 반면 ESOP는 노동자의 복지혜택, 적대적M&A에 대한 보호 장치로서 더 큰 의미부여.

- 현재 미국에서 12,000개의 회사가 ESOP시스템을 운용하고 있고 이 제도를 적용받는 직원 수는 1,300만 명으로 추산.

- 1981년 NCEO가 설립될 당시 종업원지주제에 대해 아는 사람이 적고 어떻게 운용되는 것인지도 잘 알려져 있지 않아 종업원지주제에 대한 소개와 컨설팅 서비스를 제공하면서 미국 내에 종업원지주제 소개.



그림 10 한인 농업 협동조합 Hi Desert Jujube Coop

- 현재 직원 수 11명, 3000개 회원사 보유. 연간 예산 약 10억 원.
- 주요 사업은 출판 및 연구. 컨설팅 서비스는 ESOP제도에 대한 소개, 적합여부 등 단순한 컨설팅 서비스를 제공하고 전문 컨설팅은 회계사, 변호사, 강사, 컨설팅 회사, 투자회사 등 미국 전역에 있는 259개의 기관에 연결
- 주식회사가 성장하면 급여의 증가보다 자본의 증가의 폭이 더 커 빈부격차. 불평등의 문제가 발생함에 따라 종업원지주제가 소득불평등, 빈부격차를 해소할 것으로 기대.
- 실제로 종업원지주제가 적용되는 기업에서 노동자는 2.5배 더 많은 연금을 받고 해고도 주식회사에 비해 1/4 수준.
- 노동자협동조합이 미국에서 소수를 차지하는 반면 종업원지주제는 미국에서 가장 보편적인 노동자가 회사를 소유하는 방식. 이는 회사가 종업원에게 주식을 판매할 경우 연방정부에서 세제혜택을 제공하고 은행에서 종업원이 지분을 인수하는데 필요한 돈을 대출해줄 경우에도 은행에 상당한 혜택을 제공하기 때문.
- 종업원지주제가 조직 구성원들의 경영참여, 의사결정의 참여는 전제로 하지 않지만 NCEO에서는 노동자가 지분을 소유하고 의사결정에 참여할 경우 기업의 경영문화 개선, 성과 향상에 기여함을 알리고 있음.
- 종업원지주제도는 노동자가 15인 이상인 기업에만 적용.

(4) CoFed(The Cooperative Food Empowerment Directive)

- 미국 내 식품사막화 현상이 빠르게 진행되면서 청년들과 협동조합으로 지역사회내 식품 빈곤 문제를 해결

식품사막화(Food Desert)

인구 밀집이 낮은 외곽지역에서 자주 일어나는데, 경제적으로 여유있는 사람들은 질 좋은 음식에 접근할 수 있지만 가난한 사람들은 냉동식품에 의존할 수 밖에 없는 문제를 일컫음. 미국에서 경제적 상황은 인종문제와 강하게 연결되어 있어 이곳에서의 먹거리 문제는 단순히 배를 채우는 문제, 안전한 식품확보를 넘어서 정치적인 활동과 관련되어 있음.

- 미국 캠퍼스에서 청년들에게 협동조합 설립, 가치, 정의에 대한 훈련과 워크숍을 제공해 청년들이 소비자협동조합을 설립할 수 있도록 지원
- 청년들이 협동조합을 설립하기 위해 필요한 조직, 사업화, 자금조달 과정을 지원. 협동조합 설립방법, 생애주기에 따른 협동조합의 역할 등 필요한 자료는 온라인으로 제공(<http://www.cofed.coop/trainings>)
- 전국의 식품소매협동조합과 멘토링 네트워크 구축
- CoFed는 낙후된 지역사회에 협동조합으로 식품문제를 해결해 사회정의를 실현하는 것을 목표
- CoFed에서 청년과 협동조합을 설립하는 일은 일자리 창출의 측면보다 청년들의 리더십 개발, 사회정의의 실현, 직무경험의 다양화의 측면에서 접근.
- Buying Club : Grinnell College Local Foods, UCLA Student Food Collective
- 대학부설 : Mixed Nuts, Berkeley Student Food Collective, Pomme De Terre Foods
- 협동조합 : The Second Kitchen, Food Coalition
- 운영자금은 구글 슈미트 가족재단 등 농업문제, 식품문제에 관심있는 재단 후원금으로 운영
- 캠퍼스 내에서 소수 학생들이 소규모로 농장을 운영하거나 유기농산물을 공동구매하지만 일부는 경영난으로 폐쇄되는 경우도 있음.

(5) Northcountry Cooperative Development Fund

- 미네소타 지역에 위치한 협동조합 금융지원기관, 미국 전역 31개 주 175개 협동조합에게 자금 대출.(한 해에 약 15개 협동조합 지원)

- 협동조합이 기존 금융시스템에서 자금을 받는 것이 어려워 NCDF는 지역기금 등 다양한 기금과 연계해 협동조합의 대출프로그램을 심사하는데 참여하고 있음.
- NASCO Development Services(북미학생협동조합연합회)의 자금을 관리하면서 학생주택협동조합 자금 대출 심사.
- 법인 형태는 미국 재무부에서 승인된 지역사회개발기금(CDFI)
- 이율 7%, 협동조합에 중장기 대출(최대 7년)을 제공해 스타트업과 사업확장을 지원
- 2014년 3백만 달러 대출(약 31억원), 1978년 설립 이래로 전체 4천만 달러 대출 지급.
- 2014년 자금 지원의 88%는 저소득 지역에 제공
- 자금의 주요 수요처는 식품소매소비자협동조합과 주택협동조합(각각 42%,46%), 최근 식품소매협동조합의 자금 대출이 증가.
- 펀드의 종류는 지속가능한 식품체계 자금(SF2), 노동자협동조합 자금, 대학캠퍼스주택협동조합 자금
- 가장 리스크가 높은 대출은 노동자협동조합. 대출선정의 기준은 사업성. 월마트, 아마존 등 초국가 기업이 소매업시장을 장악하면서 양조장, 비건베이커리 등 틈새시장 사업을 지원
- 운영자금의 10%는 미국 재무부 지원, 38%는 회원인 협동조합, 14%는 지역재단, 18%는 은행대출로 조달
- 자금 지원을 받기 위해서는 NCDF에 가입해 출자금을 지급해야 함

자산가치	\$50,000	\$250,000	\$500,000	\$1,000,000	\$5,000,000	10,000,000	25,000,000	\$25,000,000
출자금	\$150	\$500	\$1,000	\$2,000	\$3,000	\$5,000	\$7,500	\$10,000

표 6 자산가치에 따른 NCDF 출자 수준

- 주택협동조합의 경우 방의 수로 평가하며 학생, 저소득 가구에 구성되어 있는 경우 출자금의 50%만 지급
- 2014년 대손충당금 \$380,025(노동자협동조합 손실)

(7) National Cooperative Bank

- 1975년 소비자협동조합(미국의 생협, 주택협동조합 등)의 리더들이 기성 금융시스템에서 자금조달이 어려워 자체적인 금융시스템을 개발하기 시작.
- 1978년 의회에서 National Consumer Cooperative Bank 법안을 통과. 소비자협동조합과 소상공인들을 지원하는 금융기관으로 역할을 정하고 스타트업 단계의 협동조합에 필요한 다양한 경영전문 서비스들도 함께 제공하도록 명시. 미국 연방 정부가 1억 8천만 달러(약 1800억원)를 출연.
- 초기 대부분의 금융대출은 미국의 생협과 뉴욕 일부의 주택협동조합에 자금을 대출. 미국 버클리 대학의 주택협동조합에도 대출.
- 하지만 81년도 로널드 레이건 취임 이후 은행이 민영화, 소비자협동조합이 조합원인 협동조합으로 법인 형태 변경. 정부 출연금은 부채로 전환(하위변제채무). 협동조합 리더들과 연방정부가 2020년까지 상환하도록 합의.
- NCB의 조합원이 되어야 대출할 수 있는 것은 아니지만 조합원이 될 경우 배당금 지급. 현재 3000명의 조합원이 소유. 대출금의 1%가 출자금.
- NCB는 B2B금융을 운영하며 일반 소비자에게 지점의 형태로 제공하는 금융서비스는 없음. 현재 94억 달러를 대출(약 9조원), 10억달러는 미국의 소매협동조합에 대출(2015년 9월 총 500만 달러를 배당금으로 지급(200만 달러 현금))

- 신협이 개인 소비자들에게 가계대출을 제공하는 반면 NCB는 비즈니스, 상업용 자금을 대출, 소규모 신협은 NCB에서 대출을 받기도 하며 이사회 2명은 신협 리더.

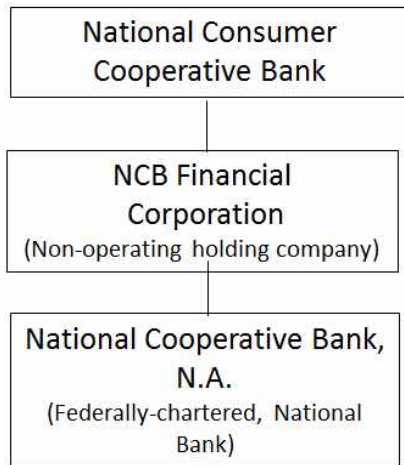


그림 11 NCB 구조

- 현재 NCB의 15명의 이사 중 3명은 오바마 대통령이 임명, 상원의 승인을 받아야 함. 12명은 조합원이 선출.
- 모법인은 협동조합은행이며 자회사로 상업은행을 두고 있음. 협동조합은행과 상업은행 관련 관리감독을 모두 받고 있음.
- 미국의 신협, 주택협동조합, 소매협동조합, 태양열 발전소, 지역사회 헬스케어센터 등에 대출. 대출 포트폴리오의 35%는 저소득-적정 소득(moderate) 가정에 대출.
- 최장 25년까지 대출. 대출금리는 4-5.5%
- NCB에서 저소득 지역사회를 지원하기 위해 NCB Capital Impact를 비영리 법인으로 설립 후 Capital Impact Partners로 분리. 주택협동조합, 생협 등에 금융서비스와 기술지원을 제공. 지원자금은 정부자금, 기업재단 활용. 안전한 식품, 협동조합 뿐만 아니라 최근 고

NCB의 5년간 대출 규모

- 저소득층, 일반 주택에 17억 달러 대출
- 저소득 가구 19,639의 아파트(주택협동조합)에 5억 달러 대출
- 미국 생협에 1억 달러 대출
- 11,700 일자리 창출

령화의 문제를 지역사회에서 해결할 수 있는 지역사회 노인돌봄 서비스 등 지역사회를 강화하고 협동의 정신을 배양하는 사업에 지원.

(8) Food Coop Initiative, Cooperative Development Service(CDS)

- 2003년 NCB, Capital Impact, Cooperative Development Service(CDS)는 지역사회 주민들로부터 식품소매협동조합(생협)에 대한 설립 수요 증가를 경험 후 이들 수요에 대응할 수 있는 서비스를 제공하기 위해 생협 전문 지원기관 설립
- 2003년은 캘리포니아 지역에서도 생협의 설립 수요가 증가했던 시기.
- CDS는 협동조합의 설립을 지원하기 위해 협동조합 지원 모델을 연구, 개발. 이 모델을 통해 스타트업 단계에서 협동조합이 필요한 시스템을 효율적으로 지원 가능.
- 자금은 NCB와 Blooming Prairie Foundation, USDA Rural Development Grant에서 지원.
- CDS와 공동으로 컨설팅 서비스를 제공하며 Food Coop Initiative는 온라인 기반의 교육프로그램 제공.
- 초기 매장설립 전까지 회의, 조직, 사업개발 등을 지원하고 조직지원비로 생협 준비팀에 10,000달러 지원.
- 생협을 설립하는 지역사회에 생협 매장의 규모에 따라 필요한 지원의 단계, 지원을 제공해주는 기관 등을 모델로 구조화.

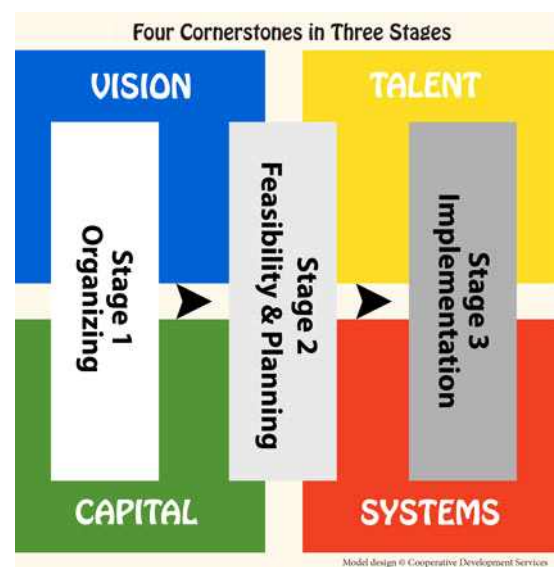


그림 12 CDS가 개발한 협동조합 개발 모형

협동조합 개발 모형

(1) Organizing(조직화)

Vision	비전 수립			지역사회 회의 개시		구성원 확인		리더 발굴	
Talent	조직수립		태스크 포스 수립		자원봉사자 조달		관리팀 구성		디자인 팀
Capital	초기 예산 수립		발기인, 출자금 모집		회계 시스템 사용		지원자금 조달		지역사회 후원자 조직
System	계획표 수립 (예산, 타임라인)	법인화	소통 채널 도입	소비자 조사	은행 계좌 개설	DB 개발 (회의 참석 현황, 자원봉사자, 이해관계자)	위원회 발족	조합원 교육, 편익 프로그램조사	초기 시장조사

(2) Feasibility (타당성 조사)

Vision	비전 수립		지역사회로 비전 소개 (pr,뉴스레터 등)			지역사회 안착(지역 구성원, 지역사회업체와 연결)		
Talent	설립매니저 위촉	법률서류 검토(대출, 정관)	이사회수립		조직강약점 분석		사무업무 시작	홍보지, 뉴스레터 배포
Capital	자금 조달 방안 고려		조합원 차입, 우선출자금 등 조합원 자금 조달 계획 수립		외부 지원자금 모색		시장조사 분석	
System	정관 채택	이사회 훈련 계획	전문 시장조사 용역	조합원 제도 확정	회계소프트웨어 운용	사업계획 발전	물품 조달 계획 수립	

(3) Planning(계획수립)

Vision	미션 및 비전 확정		모든 이해관계자로 확대		지역사회 세부 조직화		조합원 모집		지역사회 연결	
Talent	사무국장 채용		조합원 역량 활용		이사회 강화		웹, 정보지 개선		매장 디자인	
Capital	출자 조달			차입 조달			자본조달을 위한사업계획 수립			
System	이사훈련 시작	시장분석 구체화	매장임대	매장 초기 디자인	브랜드 개발	조합원 서비스 개발		직원 훈련, 임금 산정 및 운영계획 수립		

(4) Implementation

Vision	필수적인 미션 및 비전 메시지 전파		조합원, 지역사회, 다른 이해관계자들의 이해	
Talent(1)	사업계획 실행		매장 기기 계약 및 매대 구성	인테리어 및 매장 내부 디자인
Talent(2)	운영 계획 확정	조합원 모집	이사회 훈련	홈페이지에 매장 정보 추가

Talent(3)	물건 주문	장비 설치	물건 채우기, 직원의 매장 비전 이해
Capital	출자 조달	차입 조달	외부 자원 조달
System	최종 결정	홍보 시작	소매 회계 시스템 시작 오픈시간, 내부정책 확정 직원 계획 확정

STARTUP SUPPORT							Food Co-op initiative
YOUR CO-OP	Tiny	Very Small	Small	Medium	Large	Very Large	
RETAIL FTE	less than 2,000 ft ²	2,000 - 3,000 ft ²	3,000 - 5,000 ft ²	5,000 - 7,000 ft ²	7,000 - 9,000 ft ²	more than 9,000 ft ²	
1 YEAR ONE SALES	less than \$500,000	\$500k - \$2M	\$2M - \$3M	\$3M - \$4M	\$4M - \$5M	\$5M and above	
TYPICAL OFFERINGS	Limited selection of conventional or natural groceries, fewer hours of operation.	Adequate selection in all key departments, regular hours, and a few paid staff.	Adequate selection in all key departments, limited prepared foods, regular hours, paid staff.	Good selection in all departments, prepared foods, some specialized inventory and services.	Diverse selection, strong prepared foods, may have other service department (bakery, meat).	Extended product and service offerings, lower prices, and greater investment in mission are possible through significant economies of scale.	
↑ YOUR STORE CHARACTERISTICS			↓ YOUR SUPPORT OPTIONS				
ORGANIZING SUPPORT	FCI	FCI	FCI	FCI	FCI	FCI	
FEASIBILITY & PLANNING SUPPORT	FCI	FCI, CDS CC	CDS CC	CDS CC	CDS CC	CDS CC	
IMPLEMENTATION SUPPORT	FCI	FCI, CDS CC	CDS CC, NCGA DC	CDS CC, NCGA DC	CDS CC, NCGA DC	CDS CC, NCGA DC	
POST OPENING SUPPORT	Limited, Fee for Services	CDS CC	CDS CC, NCGA*	CDS CC, NCGA*	CDS CC, NCGA*, NCGA DC	CDS CC, NCGA*, NCGA DC	
FCI: Food Co-op Initiative, CDS CC: CDS Consulting Co-op, NCGA: National Cooperative Grocers Association, NCGA DC: National Cooperative Grocers Association Development Cooperative. Note: FCI services are free, CDS Consulting Co-op is fee for service, NCGA Development Co-op is contractual with package services paid over time. * if accepted for membership							

그림 13 CDS, Food Coop Initiative의 사업 규모별 협동조합 지원 체계 모형

3) 새로운 미국의 협동조합

(1) 협동조합의 자금 조달 : Equal Exchange

- 1986년 미국 뉴잉글랜드 식품소매소비자협동조합의 매니저 3명이 창업.
- 소비자협동조합으로 미국 내에서 생산자와 소비자를 연결하는 운동을 했지만 미국 밖 생산자로 확장하지 못하는 한계로 공정무역 물품을 취급하는 노동자 협동조합 설립. 미국에서는 최초로 공정무역 비즈니스 시작.

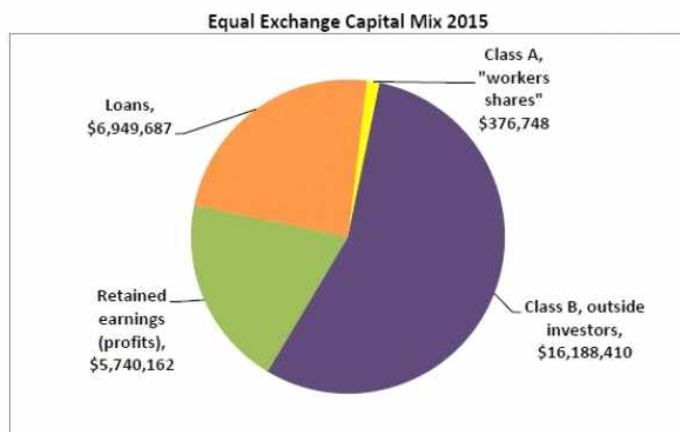
- 2013년 기준 미국에서 7번째로 큰 노동자협동조합. 조합원 수 114명, 직원 수 140명.
- 2014년 매출 6,110만 달러(약 610억원), 2013년 대비 매출 9% 성장.
- 초콜렛, 차, 견과류 부문의 사업의 성장, 커피 사업은 정체. 공정무역 커피의 경쟁 심화
- 주요 판매처는 미국내 식품소비자협동조합.
- 최근 영국에 Equal Exchange 유한회사 설립, 캐나다 오타와에 있는 La Siembra에 투자
- Small Farmer Fund 2014는 미국의 12개 종교단체와 함께 기금 조성(\$110,598).
- 최근 4백만 달러(약 40억 원) 투자금 조성



Equal Exchange 자본조달 방식

(1) Class A, Class B

- 출자금의 성격을 Class A와 Class B로 구분. Class A는 노동자 조합원이 조달하는 출자금. Class B는 의결권이 없는 외부자금. 최근 Class B로 미국 노동자협동조합 사상 4백만 달러라는 가장 큰 규모의 자금을 조달. 현재 Class B로 모아진 외부 자금은 1600만 달러에 달함.
- 관련 법률은 메사추세츠 주 법이 아닌 미국 상법(미국증권거래위원회)을 따름(506 exemption of Regulation D of Securities of Exchange Act). 투자는 투자 1회 당 최대 35명까지 투자를 받을 수 있으며 이들은 법률로 '승인된 투자자'에 한정됨. 일반 상장회사의 주식공모와 달리 정보의 접근에 제한이 있어 일반인에게 모두 공개되지는 않음.
- 투자자들은 기업경영권을 침범할 수 없고 투자배당도 5%로 고정되어 있음. 투자의 지분은 5년 동안 거래될 수 없으며 타인이 아닌 오직 협동조합에 다시 매각해야 함. 이는 공정무역의 장기적인 생산시설 투자로 활용될 수 있음. 투자의 수익률은 보장되는 것은 아니지만 1989년 이후 3%~8% 정도의 수익률을 제공.
- Class A의 지분을 가지고 있는 조합원도 배당금의 50%는 회사에 투자하는 공동 계정에 적립함. 이 자금은 현재 180만 달러이며 이는 Equal Exchange의 조합원 공동기금이 가장 큰 규모의 Class B의 투자금이고 이는 다시 조합원에게 배당됨.
- 현재의 투자자는 협동조합 사업체, 공정무역 생산자 등도 포함하고 있음.



(2) 차입

- 현재 부채는 자기자본의 50% 이하. 매출의 꾸준한 증가와 안정적인 재무구조로 차입을 하겠다는 기관을 선택하는 상황. 차입의 조건은 Equal Exchange의 소셜미션을 동의하는 기관에 기회 부여. 현재 Coop-Fund of New England, The National Cooperative Bank, The Calvert Foundation, RSF Foundtaion, RSF Social Finance, Eastern Bank.

- 1989년 처음으로 차입을 해준 기관은 Coop-Fund of New England. 남아프리카의 아파르트헤이트를 폐지하기 위한 캠페인으로 짐바브웨의 커피를 출시하기 위한 자금을 조달. 당시 아무도 자금을 빌려주지 않아 창업자들의 개인자산을 담보로 대출 승인. 이후 Equal Exchange의 성공적인 사업으로 협동조합 자금 지원 캐피털을 조성.

(3) 적립금

- 순이익의 60%는 적립. 창립 후 첫 수익이 발생한 1989년부터 적립해 현재 570만 달러에 달함.

(4) 양도성예금증서(CD)

- Eastern Bank에서 은행고객들 중 금융의 전문적인 지식을 가지고 있지 않고 예금 500불을 한도로 일반인에게 CD상품 판매. 계절별로 자금수요의 차이가 큰 사업의 특성상 개인에게는 높은 금리를 제공하고 개인은 자신들의 예금이 Equal Exchange에 대출해주는데 담보로 사용할 수 있도록 허용. Equal Exchange는 시장보다 낮은 금리로 자금을 제공해 자본조달을 지원. Equal Exchange가 20%의 대출을 갚지 못할 경우 은행의 고객들은 20% 자금을 손실할 위험이 존재. 은행의 손실에 대한 예금자보호는 적용되나 Equal Exchange의 대손여부에 따른 리스크는 존재. 연장은 가능하나 예금의 기간은 3년.



- Equal Exchange는 제3세계 농민에게 정당한 가격을 지불하고, 계약재배로 소비자에게 판매되기 전에 농민에게 가격을 지불하므로 일반 유통사업과 비교해 상당한 자금력이 필요. 다양한 금융방식의 개발로 이어진 배경.

- 조합원은 예비조합원 기간 2년이 경과한 후 멘토 조합원의 의견을 청취한 뒤 조합원 자격 부여 여부 결정. 조합원이 될 경우 3500불을 출자금으로 지급. 탈퇴 시 지급한 출자금만 반환.

Principle Six Cooperative Trade Movement

- 협동조합의 6번째 원칙, 협동조합간의 협동에 기초해 생산자, 소비자들이 유통단계에서 더욱 공정하게, 정당하게 교환할 수 있도록. 지역에서 생산된 제품(인근 5개 주 이내, 공정무역 포함), 협동조합이 만든 제품, 소규모 생산자가 만든 물품 등에 대해 라벨링을 부착하고 소비자들이 이를 인식할 수 있도록 함.

- 3가지 조건 중 2가지를 만족하면 p6라벨 부착.

- 생협이 판로를 이용하여 생산자에게 시장의 접근성을 강화하고 협동의 공급채널을 구축.

- Equal Exchange가 2010년 6개의 다른 미국 생협과 함께 시작.



(2) 청년들이 인수한 가게 : New Moon Cafe

- 워싱턴 주 올림피아에서 1996년 1인 개인사업자 형태로 설립. 2013년 7월 14명의 노동자조합원으로 전환.
- 워싱턴 올림피아에 위치한 Evergreen State College에는 학생들이 운영하는 소규모 카페를 운영하며 학교 밖으로의 진출을 준비. (Flaming Eggplant)
- 학교에서 소규모의 카페를 운영하며 기초적인 사업역량을 훈련하고 민주적인 운영방식을 훈련
- Evergreen State College에는 2015년 여름부터 학부생을 대상으로 협동조합 일반에 대한 교육을 시험적으로 운영

Flaming Eggplant

- 올림피아는 워싱턴의 주도임에도 불구하고 인구수는 42,000명에 불과. 학생 수는 5,000명이고 1,000명은 캠퍼스에서 거주.
- Evergreen 캠퍼스에는 한 명의 식품공급자가 독점적으로 공급.
- 계약 조건에 따라 매출성과와 무관하게 사기업의 이익을 보장하면서 학교 측에 1,500,000 달러 손해 발생(계약업체였던 본 아페티드, 대기업 콤파스 그룹에 인수, 세계 식품공급 업체 중 가장 큰 기업)
- 2004년 식품자치를 위한 학생조직위(SOFA)에서 기업과의 계약을 철회하고 지속가능한 식품을 공급 받자는 탄원서와 캠페인 활동을 벌임.(600명 서명)
- 2년 동안 매주 학교 광장에서 포틀럭 파티로 캠페인 운영
- 이 과정에서 학교 측으로부터 징계와 한 명은 학교 보조업무로부터 해고.
- 이런 운동의 힘으로 2006년 캠퍼스에서 학생이 운영하는 소규모 카페 운영 시작.
- 학교의 학생회관이 리모델링 되면서 학생들이 운영하는 비즈니스를 약속하며 공사 시작
- 시장조사 결과 98%가 학생이 운영하는 카페 찬성.
- 학생회에 예산을 신청하기 위해 제안을 했지만 거절. 자금 부족으로 운영이 불투명해지자 학생총선거를 통해 스타트업 비용을 위해 학점 당 2달러씩 수수료를 공제하는 방식이 승인되면서 예산 확보.
- 2007년 매장 운영 시작.

- Flaming Eggplant에서 함께 일하던 13명이 졸업 후에도 보스가 없는 회사, 위계없이 민주적인 회사에서 일하고 싶은 이들이 결성
- 청년협동조합의 인큐베이팅 모델로서 학교, 지원기관, 학생과 함께 캠퍼스내에서 파일럿 프로젝트로 진행 후 실제 창업으로 이어지는 모델로서 유의미.

(3) 지역사회를 재건하라 : Evergreen Initiative

- 2009년 조사 결과 미국 클리브랜드는 디트로이트에 이어 두 번째로 가장 가난한 도시. 50년대 제조업의 황금기가 지나고 세계화의 영향으로 미국 제조업이 붕괴. 인구가



그림 18 New Moon Cafe 조합원

탈, 경제동력 상실로 이어지며 장기침체

- 클리브랜드 재단은 미국에서 가장 오래된 지역재단(1914년 설립)이자 2011년 미국에서 4번째로 규모가 큰 재단. 총 자산 16조 달러, 연간 지원금은 8400만 달러.
- 클리브랜드 재단은 몬드라곤 협동조합 모델을 이용해 클리브랜드의 지역경제를 활성화하기 위한 클리브랜드 모델을 개발, Democracy Collaborative와 함께 지역내에 노동자협동조합을 설립.
- 클리브랜드 재단으로부터 사업을 위탁받은 Democracy Collaborative는 거점기관들을 포함해 다양한 이해관계자와 인터뷰를 진행해 필요한 서비스와 재화를 사전 조사해 사업개발.

Greater University Circle

- 클리브랜드 재단은 클리브랜드의 낙후 지역에 지역개발의 문제를 다루고자 여러해 동안 프로젝트를 진행. 하지만 대부분은 현상유지에 그치고 새로운 변화를 만들어내는데 실패. 새로운 접근법의 필요성 대두.
- 클리브랜드에는 교육기관, 병원, 박물관 등이 밀집되어 있는 곳(Greater University Circle) 인근에 거주민의 25-30%가 빈곤가정들로 구성되어 있는 지역과 인접해 있음.
- 이 거점기관들은 연간 30억불을 필요한 재화와 서비스를 조달하는데 지출하고 있지만 대부분 그 지역에 남아있지 않고 외부로 유출되는 문제가 있었음.
- 클리브랜드는 사업과 일자리를 만들 뿐만 아니라 지역사회에 부가 유지될 수 있는 장기적인 방식의 지역개발 프로젝트를 고안하게 됨.

- 클리브랜드 모델은 지역의 거점기관(Anchor Institutions), 즉 학교, 병원, 박물관과 같이 꾸준한 고용을 만들어내고 세계화에도 산업의 이동이 빈번하지 않은 분야에 재화와 서비스를 조달하는 협동조합으로 지역경제를 활성화시키는 모델.
- 이들 협동조합의 구성원은 지역의 주민들을 고용하고 이들이 노동자협동조합의 조합원으로 성장하면서 업무에 대한 통제력 강화와 지역사회 부 창출
- Evergreen Initiative의 첫 번째 협동조합은 2009년 Evergreen Cooperative Laundry. 병원, 요양원 등 중대형 기관의 세탁업무 조달. 수자원을 최소화할 수 있는 기계를 도입해 친환경 방식을 이용. 세탁분야와 관련된 환경인증도 취득.
- 두 번째 협동조합은 Ohio Solar. 태양열 패널을 구매해 거점기관들의 지붕을 임대해 패널을 설치하고 발생된 전기를 다시 기관들에 판매. 임대기간이 끝난 후 기관들은 태양열 패널을 인수받을 수도 있음.
- 세 번째는 온실에서 양배추와 허브 등을 재배해 거점 기관들에 공급
- 외부에서 조달받는 물품들을 총합해 구매력을 높이고 지역주민들은 회사를 설립해 이 구매력으로 수익을 창출. 이용되는 사업은 친환경 사업으로 새로운 시장기회 발견.
- 몬드라곤을 지향하나 연합회나 네트워크를 구성하기 까지 더 많은 시간이 필요해 조직관리와 자금지원은 다른 비영리기관들의 협조로 대체

The Evergreen Ecosystem

- 클리브랜드 재단, Democracy Collaborative : 기획, 모집, 관리, 조직관리
- Kent Cent Ohio 종업원소유센터(OEOC) : 정관 및 규약 제정
- Shorebank Enterprise : 자금관리(1,000~1200만 달러)
- OEOC, Shorebank Enterprise : 사업개발
- Towards Employment : 채용 및 인력관리

- 크리블랜드 재단, 클리브랜드 시, 거점기관 : 초기자금 지원
- 클리브랜드 시, 거점기관의 대표들도 적극적으로 협조 체계를 이룸

- 수익의 일부는 다시 Evergreen Fund로 재투자.
- 2010년 8월 기준, Evergreen Laundry와 Ohio Solar에서 각각 20명 이상의 지역주민 채용.
- 지역주민이 조합원이 되기 위해서 필요한 출자금은 3,000달러. 적지 않은 금액이므로 시간당 50센트씩 조합원 급여에서 공제하는 방식으로 충당.
- 하지만 현재 Evergreen 협동조합은 외부인에 의해 관리되고 운영되는 현실. 조합원의 대다수가 저소득 흑인들로 구성. 사업을 실제로 운영할 수 있는 지역주민들을 발굴하는 어려움이 존재. 현재 상위관리직은 백인들이, 중,하위 관리직은 흑인들로 분리되어 있는 현실.

(4) 협동조합 프랜차이즈 : Arizmendi Association.

- 1970년대 흑인민권운동, 여성운동, 성소수자 운동, 베트남전쟁 등 다양한 사회운동 세력들 중 일부가 사회혁신의 목표로 협동조합을 선택.
- 1970년대 히피들은 친환경 농산물, 유기농식품등을 판매하며 미국의 생협을 반석에 올려놓는데 중요한 역할을 하기도 함.
- 1970년대 샌프란시스코 연안 쪽에서도 노동자협동조합 일부가 크게 성장.
- 대부분은 70년대 활동하던 많은 노동자 협동조합이 소멸. 지원프로그램도 거의 없는 상황.
- 1971년 Cheese Board Collective가 협동조합으로 법인화 된 이후 피자 부문이 크게 성장하면서 분화.
- 1995년 샌프란시스코 연안에서 노동자협동조합 활성화를 위한 지역네트워크를 조성하면서 새로운 아이디어로 Cheese Board Collective 구성원과 지원기관이 함께 Arizmendi Association을 설립. 현재 미국에서 6번째로 큰 노동자협동조합.



Cheese Board Collective는 그동안 확보해온 레시피, 조직구조, 스타트업 자금, 마케팅에 상표명 사용 등을 허락하면서 모델 복제가 가능해짐.

- 노동자협동조합의 가장 큰 어려움은 비즈니스의 높은 실패율. 안정적으로 노동자협동조합을 확산하기 위한 방법으로 사업에 대한 전문성을 확보하여 이것을 복제하는 방식을 채택. 사업이 확장되면 확장될수록 전문성은 누적되고 실패율은 줄어드는 결과.
- Arizmendi는 세계에서 가장 큰 노동자협동조합 몬드라곤의 창업자 호세 마리아 아리즈멘디의 이름.

- 몬드라곤 협동조합의 네트워크 기반의 사업개발(intercooperation)과 지속적인 기술지원에서 영감을 받아 이르 미국 프렌차이즈 방식에 적용해 운영.

Arizmendi 개발 모델

1. 복제전략

- 아리즈멘디 연합회는 캘리포니아와 샌프란시스코 인근의 한정된 지역에서 성공적인 비즈니스에 기반해 사업을 복제. 인근 지역에서의 명성, 평판이 새로운 매장으로 연결되는 강점을 보유. 각 매장은 노동자들에 의해 독립적으로 운영되나 동일 시장내에서 독특한 포지셔닝은 다른 6개의 매장이 공유.

2. 자체 자금조달

- 신규 매장은 대출과 다른 협동조합의 지원으로 이루어짐. 그 지원은 매출의 1%를 공동으로 적립하는 기금으로 사용되고 이 기금은 복제와 교육과 조직화를 위한 기금으로 사용됨. 아리즈멘디는 후원자나 지역의 독지가로부터 지원을 받고있지 않음.

3. 기술지원

- 아리즈멘디 매장들은 초기 설립 단계에 집중적인 지원을 받고 이후에도 재무, 교육, 법률 서비스를 공급받음. 이는 연합회에 속해있는 동안 계속 유지.

4. 민주적인 프렌차이즈

- 각 매장은 이사회를 선출하고 연합회의 이사회는 각 매장이 내는 매출 1%의 기금에 대한 사용방식을 논의하고 승인. 하지만 이사회가 각 매장의 일상적인 운영방식이나 정책에 대해 관여하지는 않음.

- 소비자들은 Arizmendi와 Cheese Board Collective가 관련되어 있다는 것을 인지하고 있으며 명성들이 서로 재투자되는 상황.

- 모든 사업체는 독립적으로 운영, 연합회를 떠날 경우에는 레시피 등 계약에 의해 비밀엄수보장.

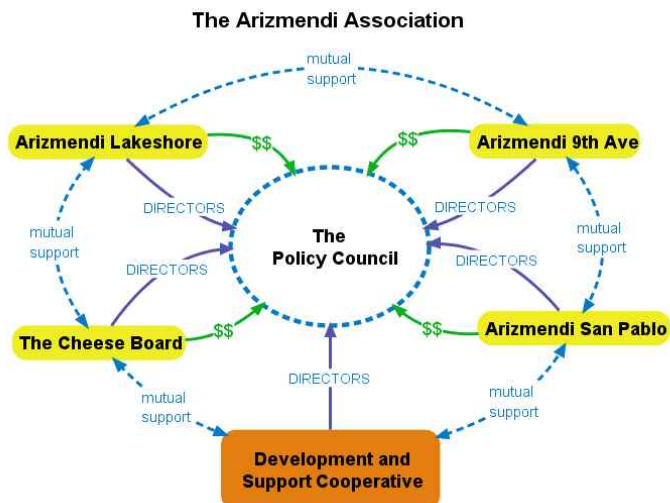
- 초기 1년은 순수익의 1%, 이후에는 매출의 1%를 회비로.

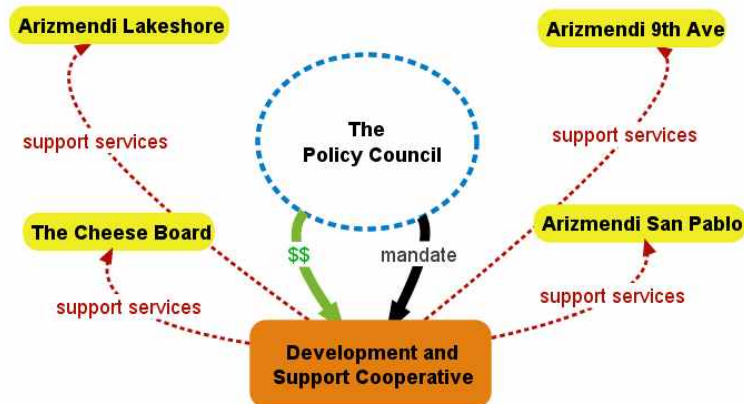
- 사업체와 지원부분(인큐베이팅, 교육, 훈련 등) 두 부분으로 구성.

- 회원조합은 1개의 Development and Support Collective(DSC)와 6개의 Arizmendi Bakery로 구성. 각 회원조합이 2명의 이사회(Policy Council)를 선출

- 수수료를 받고 컨설팅을 집행하는 것이 아닌 매출의 일정부분을 펀드로 조성해 지원하는 만큼 지원기관은 가능한 모든 서비스를 제공하고 있음.(회계, 법률, 교육, 워크숍, 갈등관리 등)

- 초기 새로운 협동조합이 설립될 경우 기존의 조합원들은 6개월 동안 파견되어 민주적 의사소통 등 전문역량을 전수하고 다시 복귀하는 형태로 기술력을 이전.





- 현재 160개의 일자리 창출, 낮은 이직률, 사업에 대한 인지도 확산, 지역사회에 밀착된 사업. 일부 사업장은 10년이 넘기도 했음.

- 뉴욕타임즈에서 샌프란시스코의 명물로 소개될 만큼 지역에서 안정적인 사업으로 정착

- 매장개설에 필요한 자본금은 대략 700,000불(약 7억원), 필요한 자금은 협동조합은행, 커뮤니티 금융기관에서 저리로 대출.. 초기 출자금은 조

합원 당 5,000불.

- 한정된 장소에서 매장을 확장하는 것은 한계가 있으므로 이후에는 유지보수 협동조합, 제분소 등의 다양한 협동조합으로 확장할 계획.

(5) Pachamama Cooperative

- 2001년도에 설립된 공정무역 커피 생산자들로 구성된 2차 협동조합. 조합원은 5 법인이며 페루, 니카라과, 과테말라, 멕시코, 에티오피아 커피 농가로 구성. 이들 조합원은 농민들로 구성된 협동조합 법인. 각 사업자 조합원은 10만 가구부터 적게는 1,100 가구의 커피 농민들로 구성. 파차마마 이사회 전원도 농민. 미국에서 사업을 하는 최초의 커피농가 협동조합.

- 2001년도는 공정무역이 미국에서 막 시작되던 시기.

- 주요 사업은 두 개의 카페 매장 운영과 유기농 커피 원두 공급이 주 사업. 현재 61개 미국 생협에 납품. 매출의 80%가 원두 공급에서 발생.

- 파차마마가 판매하는 커피는 Speciality coffee로 Specialty Coffee Association of America (SCAA)에서 높은 점수를 획득해야 사용할 수 있음. 마케팅 용어로 사용되는 프리미엄 커피와는 구별됨.

- 파차마마 협동조합이 위치하고 있는 Sacramento는 Speciality coffee 전문점이 많은 지역으로도 유명

- 일반 커피 소비자와는 다른 커피애호가, 도매업자를 세분시장으로 정의해서 비즈니스를 운영

- 기존의 공정무역 커피업체들과 달리 파차마마는 인터넷 서비스를 이용해 수직계열화를 시도. 생산자가 직접 소비자에게 판매하는 직거래로 중간유통마진을 제거. 일반 커피생산자에게 1파운드당 50센트가 돌아간다면 파차마마는 1.71달러의 마진 발생. 그래서 이들은 공정무역 비즈니스와 구별하여 공정무역 인증제를 사용하지 않고 Certified B Corporation로(사회적기업인증제와 유사)와 유기농 커피 인증 표시만을 사용.

- 온라인을 통해 1개월, 3개월, 6개월, 12개월로 주문하면 소비자의 집 앞으로 커피를 공급

- 소비자들은 자신이 구매한 커피의 생산자 정보를 QR코드나 ID번호로 온라인으로 확인할 수 있고 생산자의 스토리와 소비자를 연결해 생산자에게 Tip을 주는 서비스 제공

- 로스팅은 외부 아웃소싱업체에 맡겼는데 2005년 킥스타터의 캠페인 모금으로 로스터기를 구입해 로스터도 직접 운영하며 마진을 증가.

- 연매출 240만 달러(약 24억원), 월 10,000파운드의 커피 공급.

- 정관에 따라 1-5%의 매출은 교육자금으로 적립

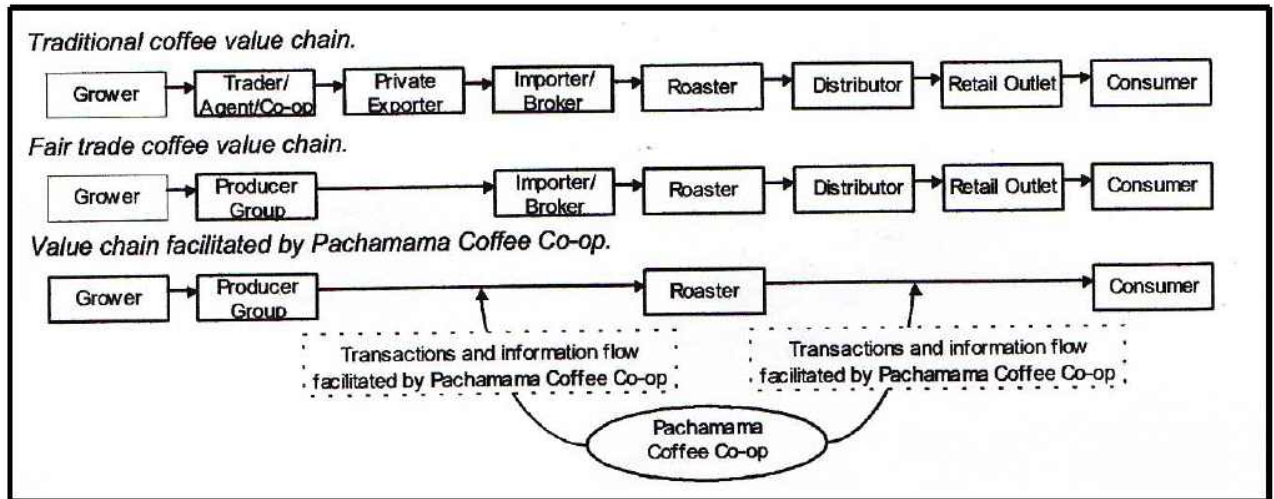


그림 23 파차마마 협동조합 비즈니스 모델

4) 청년협동조합

○ UC Berkeley Student Cooperative

- 1929년 미국 대공황 때 경제위기 발생으로 주택경기가 악화. 설상가상 당시 많은 학생들이 인종차별로 주택을 구하지 못하는 상황. 1933년, YMCA국장이었던 Harry Kingman이 버클리 학생 14명과 함께 로치데일 공정선구자협동조합의 원칙을 기반으로 주택협동조합 시작. 현재 80년이 넘게 미국에서 가장 규모가 큰 학교협동조합으로 성장. 창립목표는 반차별(Antidiscrimination), 교육에 대한 접근(Access to education), 사업의 확장(Expansion), 조합원 교육(Member Education).
- 돈 때문에 교육을 받지 못하는 학생이 없도록 저렴한 비용의 주택 공급
- 현재 버클리 캠퍼스 인근에서 로치데일 주택을 포함해 20동의 아파트, 기숙사 하우스 운영
- 대학원 주택, 흑인 학생들을 위한 주택, 레즈비언, 게이, 트랜스 젠더를 위한 주택 등 테마로 운영되기도 함.
- 조합원인 학생들은 협동조합에서 일정 시간 근무해야하며 이사회, 하우스대표, 유지보수 매니저, 쓰레기 처리 매니저 등 조합원의 노동으로 운영
- 매년 학생이 졸업하고 학교를 떠나야 하는 만큼 현실적인 조건에서 협동조합의 목표와 조합원의 역할을 정의하고 학생 조합원들이 협동조합을 경험하고 자치, 직무경험을 할 수 있도록 구성.
- 2014년 한 학생이 협동조합 기숙사에서 약물중독으로 뇌손상을 입어 학생의 부모가 협동조합을 고소. 이 사건을 계기로 이사회는 해당 아파트의 조합원들은 모두 퇴소처리하고 강제 폐쇄할 것을 제안해 조합원과 이사회간의 분쟁이 발생. 학생들은 주인인 조합원의 의견이 묵살되었다고 주장, 이사회는 한 번 더 이런 소송이 발생하면 보험비용 등으로 협동조합이 문을 닫을 수 있다며 강경하게 대응을 주문. 학생조합원 리더들이 설득 끝에 결국 전원 퇴소처리 되었으나 이 사건은 협동조합만이 발생할 수 있는 조합원의 권익과 협동조합의 지속가능성이 충돌해 빚어진 사건으로 많은 점을 시사.

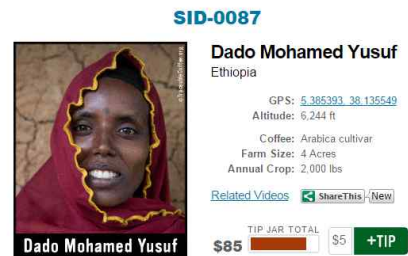


그림 24 소비자가 자신이 구매한 커피의 생산자를 확인할 수 있는 시스템

5) 결론

자본화, 세계화되는 추세에서 미국 내 협동조합의 입지는 안정적이지 않음. 대기업을 넘어서 초국가기업으로 성장하는 미국의 자본기업과의 경쟁에서 협동조합의 토대는 취약한 상황. 협동조합이 인지도를 넓히고 저변을 넓히는 일은 더욱 요원해짐.

- Rainbow Grocery Coop, 미국의 생협들은 현재 유기농을 전문으로 판매하고 있는 미국의 유통체인 Whole Foods Market과의 경쟁으로 큰 위기를 직면하고 있음.
- 아마존은 지역의 서점을 고사시키고 유통의 혁신을 통해 소매업의 판도를 뒤바꾸고 있음.
- 우버의 등장으로 미국 택시협동조합들의 경영불안은 더욱 가중.

자본주의가 성장함에 따라 성장의 그늘은 더욱 선명. 역설적으로 도시화에 따른 지역사회 붕괴, 화학농에 따른 식품안전성에 대한 위기, 다가오는 고령화의 문제와 같이 새롭게 등장하는 사회의 문제는 미국사회에 새로운 필요를 만들어 내고 이는 협동조합이 돌파할 수 있는 새로운 틈새시장이기도 함.

- 2029년 미국 초고령화 사회 진입, 2030년 한국 초고령화 사회 진입 예정. 고령화에 따른 다양한 돌봄서비스의 수요가 증가하며 노동자협동조합의 새로운 사업 영역 탄생
- 베이비부머의 은퇴가 다가옴에 따라 청년, 지역주민들이 베이비부머들로부터 매장을 인수하는 노동자협동조합의 등장.
- GMO 등 식품안전성에 대한 불신으로 2000년 이후 미국 생협이 새롭게 주목받고 있으며 설립중.
- 다양한 사회적경제 자원들이 협업해 일자리를 창출하고 지역생태계를 새롭게 구축

하지만 이런 현실에도 자본조달, 판로개척 등은 미국의 협동조합이 가지고 있는 고질적인 문제. 이 문제를 해결하기 위해 미국의 협동조합은 다양한 방식의 자본조달, 이종간의 협업, 몬드라곤의 INTERCOOPERATION의 차용, 지역재단과의 협업, 복제가능한 협동조합 모델 등 새로운 생태계 조성에 상당한 노력을 기울이고 있음.

- Equal Exchange는 해외 산지의 계약재배, 생산인프라 구축에 필요한 자본조달을 위해 기존의 출자금과 더불어 우선출자제도 도입, CD금융, 차입 등 다양한 자본조달 방식을 이용하고 있음.
- 미국의 생협은 협동조합의 7개 원칙 중 6번째 원칙, '협동조합간의 협동'을 확대하기 위해 P6캠페인을 실천 중. P6는 Equal Exchange와 미국 전역의 10개의 생협과 함께 공동으로 추진하며 소비자에게 윤리적소비를 알리는 캠페인 진행. 협동조합인가, 소상공인이 만들었는가, 지역에서 생산된 것인가의 기준으로 P6 라벨링을 부착.
- Arizmendi Association은 몬드라곤의 intercooperation을 미국 프렌차이즈 시스템에 도입해 리스크는 서로 분담하고 이익의 일부는 적립해 위기에 대응하는 방식으로 활용하고 있음.
- CCCD, CDS, Food Cooperative Initiative는 협동조합 인큐베이팅 모델을 자체적으로 개발해 지역사회의 부와 일자리를 창출할 수 있도록 지원.

유럽 경제에서 상당한 부분으로 성장하고 있는 협동조합과 달리 미국의 협동조합은 농협, 신협, 전기협동조합을 제외하면 한국의 조건과 매우 유사하거나 조금 앞서있는 상황. 유럽의 협동조합이 2차 대전 직후 국가의 산업 구조가 확립되기 이전에 자본기업과 함께 성장한 점을 고려하면 지금 한국, 미국과 같이 성숙

된 산업사회에서 협동조합이 경제의 Key man으로 자리잡기란 거의 불가능에 가까운 상황. 미국의 협동조합은 그런 조건을 인정하고 양조맥주, 친환경 농산물, 사회돌봄서비스 등 틈새시장에서 협동조합을 발전시키고 거대한 영토에서 사각지대로 내몰리고 있는 지역경제를 활성화하기 협동조합, 경제민주화를 활용하고 있음.

기계적으로 미국의 협동조합을 한국에 적용하는 것은 무리이나 새로운 자본조달 방식, 협동조합의 생태계 조성, 협동조합간의 협동, 지역사회 개발, 인큐베이팅 모델 등은 8,000여개에 이르는 한국의 기본법 협동조합이 주의 깊게 관찰하고 연구해야할, 한국의 협동조합이 성장하고 지속가능할 수 있는 방식으로 고민해볼만 한 시사점이 있음. 특히 협동조합의 지원프로세스가 교육과 설립컨설팅 위주로 구축되어온 한국과 달리 미국의 협동조합 지원기관은 새로운 모델개발, 생태계 구축에 큰 관심을 두고 발전시키고 있음. 이는 한국의 협동조합 지원기관이 기초적인 수준의 교육에서 한 단계 도약해 일자리 창출, 지역경제 복원 등 구체적인 성과와 결실을 만들 수 있는 이정표로 고려할 가치가 있음.

iCOOP협동조합지원센터는 생협지원기관에서 2013년 범협동조합 지원기관으로 Spin off하여 다양한 협동조합을 지원하고 한국사회투자재단과 함께 5억원 가량 신규 협동조합에 대출한 바 있음. 하지만 협동조합 설립 이후 풍부한 생태계내에서 자립할 수 있는 토대는 취약하고 협동조합 지원체계도 설립이후의 과정이 뚜렷한 모델로 구축되어 있지 않음. 이런 조건에서 iCOOP협동조합지원센터는 미국의 협동조합 지원모델, 몬드라곤협동조합의 사이올란을 벤치마킹해 자금조달, 협동조합 고용모델 창출, 협동조합간의 협동을 통한 생태계 구축으로 보다 확대된 협동조합 지원시스템을 구축할 예정임.

Ⅲ. 수행단체 평가

1. 사업 추진성과

사업 계획		사업성과	
구분	세부 사업내용	정량	정성
지원기관 연수	인큐베이팅 벤치마킹	지원기관 8곳 방문, 개별협동조합 5곳, 자금지원기관 2곳 방문	- 생애주기별 협동조합 지원프로그램 벤치마킹 - 소비자협동조합 설립 프로세스
지원컨텐츠 공유	교육프로그램 공유	노협 워크숍 1회 참여, 학교교육 1회 참여	- 미국지원기관 교육프로그램 공유 - coopindex 활용방안 공유 - 한국협동조합 소개 및 교류
사례조사	설립 사례 조사	유형별 케이스스터디 5건 이상 공유	- 노동자협동조합 설립 사례 - 소비자협동조합 설립 사례 - 협동조합 자금 조달 사례

2. 문제점 및 개선 방안

1) 문제점

- 미국내 협동조합의 위상과 위치는 한국과 유사함에도 다른 해외의 협동조합과 달리 그간 교류가 없었음. 미국 내에 한국협동조합을 소개하는 역할은 이번 연수의 목표로 설정되어 있지는 않았으나 자연스럽게 한국협동조합을 소개하고 설명하면서 미국 협동조합 진영에서 현재 기본법에 따른 한국 협동조합의 증가와 협동조합 생태계 등에 큰 관심을 보였음. 이는 일방적으로 누군가가 누구를 배운다는 관점을 넘어서서 상호 교류와 이해를 바탕으로 서로간의 고민과 목표를 공유한다면 더 발전적인 연수 결과를 얻을 것으로 생각됨.

- 미국 전역에 산재해있는 협동조합을 방문하는 것은 상당한 시간과 자원이 소요됨. 이후 미주지역으로 협동조합을 연수하고자 할 경우 미국 전역을 돌아보기보다 주제와 목표에 따라 특정 지역을 선정하고 그 지역을 집중적으로 돌아본다면 비용대비 많은 내용들을 학습할 수 있을 것으로 예상됨. 가령 소비자협동조합은 위스콘신, 미네소타 지역에 집중되어 있고 노동자협동조합은 캘리포니아 주, 서비스협동조합(돌봄)은 뉴욕, LA 등 대도시에서 분포되어 있으므로 주제에 맞는 지역을 선정하여 방문할 수 있음.

2) 개선방향

- 연수단이 1인으로 구성되어 있을 경우 일정의 유연한 변경, 이동의 간소함, 예산의 절약 등 많은 장점이 있지만 연수과정 중 기록과 질의응답, 녹취와 취재, 방문지의 섭외 등 다양한 역할을 혼자서 소화하기에는

어려움이 있는 것도 사실. 연수단은 최소 2인으로 구성하여 효과적인 역할 분담으로 비용과 효과성의 균형을 맞추는 것도 연수단 구성시 고려해야할것으로 생각됨.

- 미국 연수 결과를 한국 협동조합 진영에 소개하기 위해서 보고서, 강의 형태를 포함해 출판, 팟캐스트 등 시민이 보다 쉽게 접근할 수 있는 방식으로 제작, 소개해 경험을 폭넓게 공유하고 새로운 변화를 만들어 낼 수 있는 계기로 마련할 필요가 있음.