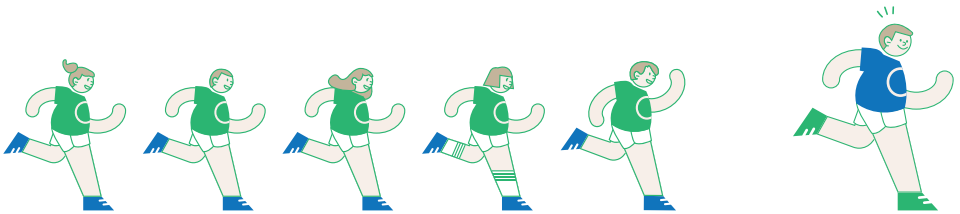


협동조합을 지원하는 활동가를 위한!

협동조합 러닝메이트



목 차

1. 협동조합 알고가기	04
2. 협동조합 설립절차	05-11
3. 협동조합 한해살이	12
4. 협동조합 사업모델	13-22
5. 협동조합 잉여금	23-24
6. 협동조합 등기 신고	25
7. 협동조합자가진단(COOP-INDEX)	26-39
8. 유용한 사이트	40



01 협동조합 알고가기

■ 협동조합이란?

1) 협동조합 기본법

재화 또는 용역의 구매/생산/판매/제공 등을 협동으로 영위함으로써 조합원의 권익을 향상하고 지역사회에 공헌하는 사업 조직

2) 국제협동조합연맹

공동으로 소유되고 민주적으로 운영되는 사업체를 통하여 공통의 경제적, 사회적, 문화적 필요와 욕구를 충족시키고자 하는 사람들이 자발적으로 결성한 자율적인 조직

협동조합의 원칙

- ① 자발적이고 개방적인 조합원 제도
- ② 조합원에 의한 민주적 관리
- ③ 조합원의 경제적 참여
- ④ 자율과 독립
- ⑤ 교육, 훈련 및 정보 제공
- ⑥ 협동조합 간의 협동
- ⑦ 지역사회에 대한 기여



■ 협동조합 유형

1) 사업자 협동조합

사업자들이 주인이 되어 공동판매, 공동자재구매, 공동브랜드 등

2) 소비자 협동조합

소비자(조합원)들의 정보비대칭해소, 공동구매 및 이용

3) 직원 협동조합

직원들이 함께 조합을 소유하고 직접 경영에 참여해 일자리 마련 기여

4) 다중이해관계자협동조합

둘 이상 유형의 조합원이 모여 설립

5) 사회적협동조합(다중이해관계자)

비영리법인으로 지역사회 공헌 사업을 주된 사업으로 수행

02 협동조합 설립절차

■ 협동조합 설립 9단계



01



발기인 구성

02



정관작성

03



설립동의자 모집

06



사무 인수인계

05



설립 신고 / 인가

04



창립총회

07



출자금 납입

08



법원등기와
설립등기

09



세무서
사업자 등록



02 협동조합 설립절차 [단계별 세부사항]

■ 협동조합 설립 1단계: 발기인* 구성

* 발기인이란? 정관에 기명날인 한 자로서 초기 핵심 구성원

- 인원: 최소 5명(혹은 법인)으로 구성
- 역할: 정관, 사업계획서, 수입지출예산서 작성, 정관 기명날인 등

* 협동조합 발기인 참여자들이 점검해야 할 3가지

- ① 나에게 정말 필요한가? ② 나의 필요는 정말 절실한가? ③ 나는 책임지려고 하는가?

■ 협동조합 설립 2단계: 정관* 작성

* 정관이란? 협동조합의 조직형태, 운영방법 및 사업활동 등에 관한 기본적인 사항을 규정한 최고의 자치법규

- 정관에는 발기인 5인 이상 전원의 기명날인과 간인이 필요함
- 협동조합 기본법 제16조(정관) 제 1항의 **필수기재사항*** 반드시 포함

필수기재사항

- ① 목적
- ② 명칭 및 주된 사무소의 소재지
- ③ 조합원 및 대리인의 자격
- ④ 조합원의 가입, 탈퇴 및 제명에 관한 사항
- ⑤ 출자 1좌의 금액과 납입 방법 및 시기, 조합원의 출자좌수 한도
- ⑥ 우선출자에 관한 사항 (사회적협동조합의 경우 해당 없음)
- ⑦ 조합원의 권리와 의무에 관한 사항
- ⑧ 잉여금과 손실금의 처리에 관한 사항
- ⑨ 적립금의 적립방법 및 사용에 관한 사항
- ⑩ 사업의 범위 및 회계에 관한 사항
- ⑪ 기관 및 임원에 관한 사항
- ⑫ 공고 방법에 관한 사항
- ⑬ 해산에 관한 사항
- ⑭ 출자금의 양도에 관한 사항
- ⑮ 그 밖에 총회, 이사회 등의 운영 등에 필요한 사항

* 그 밖의 세부사항은 규격이나 규정을 두어 운영



■ 협동조합 설립 3단계: 설립동의자 모집(생략가능)

■ 협동조합 설립 4단계: 창립총회* 공고 및 개최

*협동조합의 총회란?

- 협동조합의 의사를 결정하는 협동조합의 필수기관이자 최고의사결정기관
- 이사장과 조합원으로 구성, 이사장은 총회를 소집하고 총회의 의장 수행

정관 작성 및 총회 개최 준비

- 발기인이 모여 정관 작성
- 설립동의자 모집 여부 결정
- 총회 안건 확정
- 총회 공간 마련
- 총회 관련 물품구매
- 자격증빙 수취

총회 공고

- 공고일/개최일 제외하고 반드시 **7일 이상** 공고
- 공고문 사진 촬영 (제출용)
- 총회 참석 공지 및 준비물 안내 (공증을 위한 인감증명서 등)
- 총회 자료집 준비

총회 개최

- 재적 인원/참석 인원 확정
- 방명록 작성 유도
- 정관 및 총회 자료집 배포
- 인감증명서와 위임장 수취
- 선출 임원/조합원별 수취

창립총회 필수이결 사항

- 정관, 사업계획 및 예산, 임원의 선출(이사장은 이사 선출 후 이사중 선출), 설립 경비 등 설립에 필요한 사항
- 창립총회의 의사는 총회 개의 전까지 발기인에게 설립동의서 제출한 자 과반수의 출석과 출석자 2/3 이상의 찬성으로 의결

총회 의사록 작성시 반드시 포함되어야 할 사항

- 총회개최 일시 및 장소
- 참석 대상 및 참석자
- 의결권의 위임 여부 및 안건
- 의장 및 기명날인인 선출
- 설립에 관한 필요사항 등

* 의사록 작성 후 공증 필요!!(등기시)

	정관	총회의사록	이사회이사록
원본 작성 부수	시도지사 신고	설립/변경 등기 시 3부	주사무소 소재지 변경 시 3부
		설립/변경 등기 사항이 없는 경우 1부	주사무소 소재지 변경이 없는 경우 1부
기명날인인	5인 이상의 발기인 전원	(임시)의장과 총회에서 선출된 3명 이상의 기명날인인	이사회 참석 이사 전원
간인	기명날인인 전원의 간인 필요함		

02 협동조합 설립절차 [단계별 세부사항]

■ 협동조합 설립 5단계: (사회적)협동조합 설립 신고(인가)

- 신고인: 발기인 대표

제출서류

- ① 설립인가 신청서
- ② 정관 사본(발기인 5인 이상 전원 인감도장 날인)
- ③ 사업계획서+세부사업계획서
- ④ 수입·지출 예산서
- ⑤ 창립총회 공고문
- ⑥ 창립총회 의사록 사본
- ⑦ 임원명부
- ⑧ 발기인 및 설립동일자 명부
- ⑨ 출자 1좌당 금액과 조합원별로 인수하려는 출자좌수를 적은 서류

* 위임시 위임장 제출 필요

* 사회적협동조합 인가시 임원 약력 및 인감증명서 1부 추가
(정관, 창립총회의사록 기명날인자 전원)

사회적협동조합 설립인가 신청 후 절차

- ① 설립인가 신청서 제출 (신청기관 ▶ 소관부처)
- ② 전문적 검토 지원 요청 (접수 후 1주일 이내)
- ③ 형식요건 심사 및 현장실사 (사회적기업진흥원, 중간지원조직)
- ④ 검토보고서 등 송부 (15일 이내 회신)
- ⑤ 설립 인가 여부 결정 (각 소관부처)
- ⑥ 설립 인가 (60일 이내) (각 소관부처)
- ⑦ 설립인가증 교부 (각 소관부처)
- ⑧ 설립 인가 통보 (각 소관부처 ▶ 기획재정부)



사회적협동조합 인가 유형 및 인가 유형 판단 기준

지역사업형	사업비 로 선택하는 경우: 전체 사업비의 40% 이상을 주 사업 목적으로 지출 할 것 서비스공급 으로 선택하는 경우: 서비스대상인원, 시간, 횟수 등이 전체 서비스의 40% 이상일 것
취약계층 고용형	인건비 로 선택하는 경우:수입지출예산서상 전체 인건비 총액 중 취약계층 인건비가 40% 이상일 것 직원 수 로 선택하는 경우:전체 직원 중 취약계층의 직원이 차지하는 비율이 40% 이상일 것
취약계층 서비스제공형	서비스 대상 인원, 시간, 횟수 중 택 1: 전체 사회서비스의 40% 이상일 것
위탁사업형	수입/지출예산서상 전체 사업비의 40%이상인 국가 및 지방자치단체로부터 위탁 받은 사업의 예산일 것
기타 공익증진형	사업비 로 선택하는 경우:수입/지출예산서 상 전체 사업비의 40% 이상을 주 사업 목적으로 지출 할 것 서비스공급 으로 선택하는 경우: 주 사업에 해당하는 서비스 대상 인원, 시간, 횟수 등이 전체 서비스의 40%
혼합형	위 5가지 유형 중, 2가지 이상 해당하는 경우(각 20%씩)

■ 협동조합 설립 6단계: 협동조합 사무인수인계

인수인계 사항

- ① 협동조합의 정관
- ② 사업계획서
- ③ 조합원별 출자자수를 적은 서류
- ④ 설립동의자 명부
- ⑤ 조합설립 관련 각종 서류 등

발기인
대표



이사장

■ 협동조합 설립 7단계: 출자금 납입

- 이사장 명의 통장으로 출자금 납입 (이사장이 없는 경우 다른 임원 통장)



이사장 명의 통장 개설

출자금 납입
납입증명서 발급



설립동의자

02 협동조합 설립절차 [단계별 세부사항]

■ 협동조합 설립 8단계: 협동조합 설립등기(등기소)

- 주된 사무소의 소재지에 설립등기하며, 협동조합은 등기를 함으로써 설립
- 기한(등기를 게을리 한 경우 100만원 이하의 과태료):
 1. 일반협동조합 출자금 납입이 끝난 날부터 14일 이내
 2. 사회적협동조합 설립인가증 수령일로부터 60일 이내
- 설립등기 업무: 주사무소 소재지 관할 등기소
- 설립등기 신청인: 협동조합 이사장

설립등기 신청서류

- ① 설립등기 신청서
- ② 설립신고확인증 또는 인가증 (사본)(단, 원본지참)
- ③ 창립총회의사록 원본 1부 (공증본)
- ④ 정관 사본 1부
- ⑤ 출자금 총액 납입 증명서
(잔고증명서 or 출자금 납입 확인서 (이사장), 현물출자재산인계서(이사장))
- ⑥ 이사장의 인감신고서 및 인감대지 (인감대지 1부, 인감증명서 첨부, 법인인감도장 지참)
- ⑦ 등록면허세 영수필 확인서
(주사무소 소재지 시군구청 세무과나 세정과에서 등록면허세 고지서 수취, 은행에 납부 후 영수증 제출)
- ⑧ 임원의 취임승낙서, 인감증명서, 주민등록등(초)본

- 설립등기 비용

- 공증료: 약 30,000원
- 등록면허세: 총 출자액의 0.4%(사회적협동조합 0.2%)
(등록면허세가 112,500원 이하는 112,500원)
(과밀억제권역(서울, 수도권) 등록면허세 3배 초과세)
- 지방교육세: 등록면허세의 20%
- 등기신청수수료: 30,000원
- 최소설립비용: 195,000원(과밀억제권역 외)

■ 협동조합 설립 9단계: 사업자 등록

- 사업자 등록은 주사무소 관할 세무서에 사업개시일로부터 20일 이내 신청!
(사업개시일이란 제조업의 경우 제조 개시, 기타 재화나 용역의 공급일)
- 신청자: 협동조합 이사장

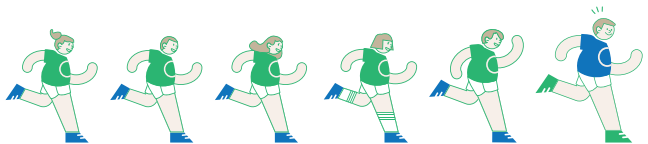
사업자 등록 신청서류

- ① 사업자등록 신청서
- ② 정관(사본)
- ③ 법인등기부등본
- ④ 법인명의 임대차계약서 사본
- ⑤ 주주 또는 출자자 명세서
- ⑥ 설립신고확인증 또는 설립인가증(사본)
- ⑦ 현물출자명세서(현금출자법인의 경우)
- ⑧ 자금출처소명서(과세유형장소 영위자의 경우)
- ⑨ 위임장(대리인 신청의 경우)

* 업종업태 및 조합이 처한 상황에 따라 구비 서류가 달라질 수 있습니다.

■ 단계별 신청 장소

- 신고/인가: 시도지사(구청) / 중앙부처
- 등록면허세: 관할 지자체 세무과 혹은 세정과
- 사업자 등록: 관할 세무서
- 공증: 공증사무실
- 등기: 관할 등기소



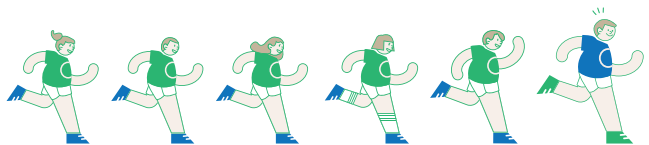
03 협동조합 한해살이

월	기관운영	세무/회계/노무	교육	
12월	총회준비위원회 구성	-	총회준비교육	
1월	총회준비위원회 구성	부가가치세 확정신고 (1월~25일)	총회준비교육	
	전년도 감사 및 감사보고서 작성			
2월	총회검토 및 총회 진행, 탈퇴조합원 지분 환급	선거관리위원회, 전형위원회 구성	신입조합원 전체 교육	
		소득공제 신고서 및 증빙서류 마감		
3월	총회검토 및 총회 진행, 탈퇴조합원 지분 환급, 변경신고, 변경등기 실시	소득공제 신고 징수 및 환급액 결정	12월 말 결산법인 법인세 신고 납부 (31일까지)	
		건강보험 연말 정산		
		고용, 산재보험 연말정산		
4월	경영공시 (사협 의무), 2분기 이사회	소득공제관련 국세청 자료제출(10일)	신년 사업계획 설명회 및 교육	조합원 교육 (초급)
		출자금 총액 변경등기		
4월	경영공시 (사협 의무), 2분기 이사회	부가가치세 예정신고(1월~25일)	전체 조합원 교육1	
5월	-	전년도 종합소득세 신고 및 납부(1월 ~31일)	-	
6월	-	-	-	
7월	상반기 감사 및 감사보고서 작성, 3분기 이사회	부가가치세 확정신고(1월~25일)	상반기 임원 워크숍	조합원 교육 (중급)
8월	-	-	신입 조합원 전체교육	
9월	-	-	-	
10월	4분기 이사회	부가가치세 예정신고(1월~25일)	임직원 및 조합원 워크숍	조합원 교육 (고급)
11월	-	-	사업계획수립 워크숍	

04 협동조합 사업모델

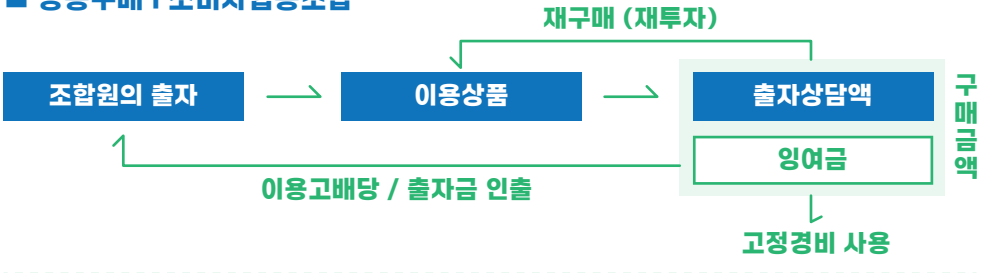
■ 협업 비즈니스 모델별 특징

분류	비즈니스 모델		설명
구매형	공동구매	소비자협동조합	조합에서 대량 구매 후 조합원에게 공급
		도매형	
		사업지원서비스	회계세무, 법률, 행정 서비스 지원, 콘텐츠 공급
		공유시설형	업무시설, 기계, 자동차, 공구 등 공유
		생산공급형	조합에서 직접 또는 위탁 생산하여 공급
	체인형	가맹점을 조합원으로 하는 프랜차이즈 협동조합	
판매형	공동판매	수매형	조합원의 생산품/서비스를 조합이 수매하여 판매
		플랫폼형	조합원의 생산품/서비스를 조합이 소비자에게 중개
	사업제휴	패키지형	각기 다른 조합원의 생산품/서비스를 조합이 묶어 판매
		가치사슬형	특정 생산품/서비스의 생산-공급 과정에 조합원이 참여
고용형	프리랜서협동조합	과업 단위의 노무계약을 벗어 노동활동에 참여	
	노동자협동조합	상시고용 형태의 노동자가 조합원인 협동조합	



04 협동조합 사업모델

■ 공동구매 | 소비자협동조합



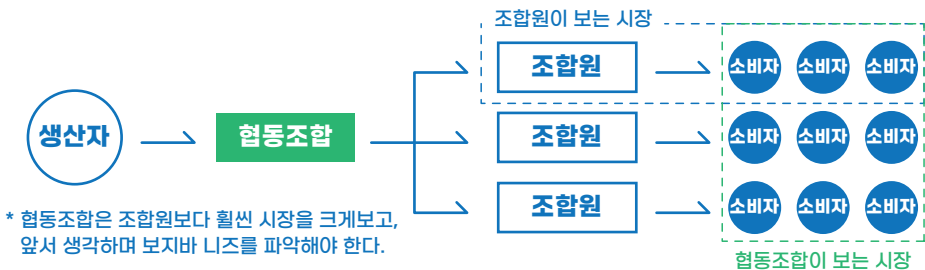
사례1 ○○ 협동조합

- * 조합원: 유기농 식료품 선호 소비자
- * 유기농 식료품을 공동구매하여 조합원 소비자에게 제공

사례2 ○○ 공동육아 협동조합

- * 조합원: 지역 내 아동보호자
- * 지역 커뮤니티 내 돌봄 서비스 공익성 확대

■ 도매형 공동구매 | 사업자협동조합(구매 후 재판매)



* 협동조합은 조합원보다 훨씬 시장을 크게 보고, 앞서 생각하며 보지바 니즈를 파악해야 한다.

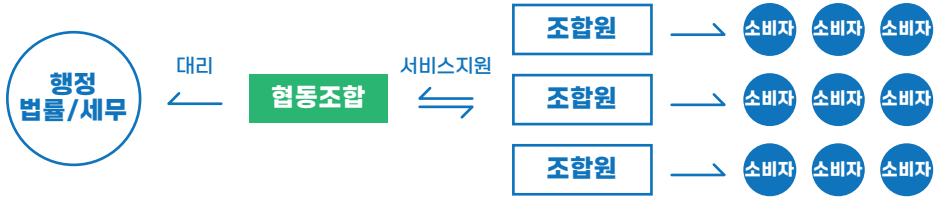
사례1 ○○ 계란유통 협동조합

- * 조합원: 계란 유통 중도매인
- * 조류독감 등 생산 농가의 환경에 따른 수급 불안정 해소와 원가 절감

사례2 ○○ 자동차정비 협동조합

- * 조합원: 자동차 경정비 업체
- * 타이어·차량 부품 등의 재고를 장기간 보유하는 것에 대한 위험 절감
- * 조합에서 재고를 보관하고, 필요한 양만큼 조합원 사업체에 공급

■ 사업지원서비스 I 사업자협동조합(서비스 공동구매)



사례1 ○○ 강사 협동조합

- * 조합원: 청소년 교과/비교과 교육 강사 (방과후, 홈스쿨 등)
- * 홍보, 수업료 정산과 세무 처리, 강의 스킬 훈련, 콘텐츠 보급(교구재 등)

사례2 ○○ 상담 협동조합

- * 조합원: 상담소 운영 사업자
- * 상담 관리 플랫폼, 상담 이론 및 적용 훈련, 사례 관리 스터디
- * 회계세무, 법률(분쟁) 서비스 제공

■ 공유시설형 I 사업자협동조합



사례1 ○○ 꽃도매 협동조합

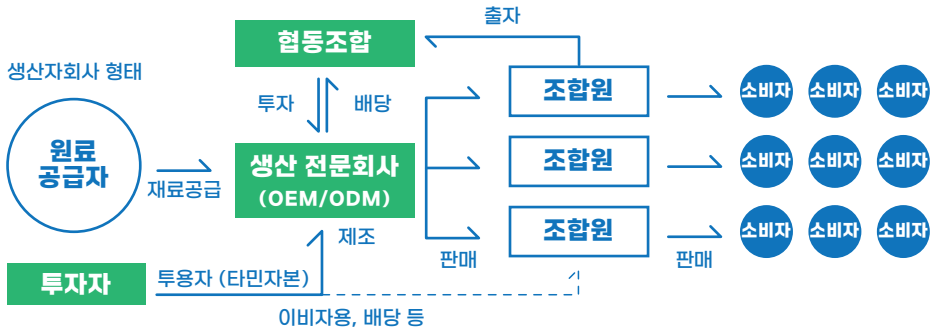
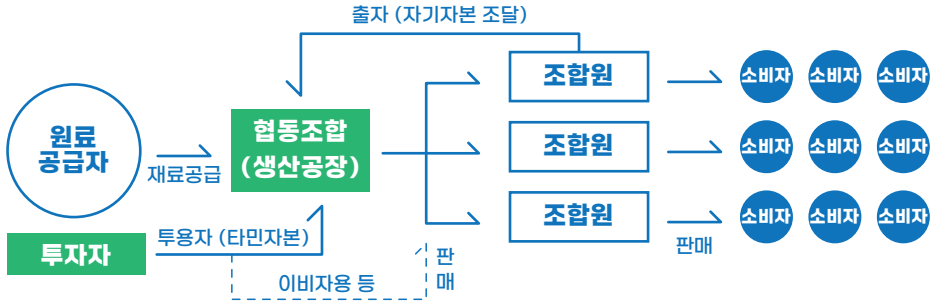
- * 조합원: 화훼도소매를 하는 상인 화훼판매상가(단지)를 조합에서 매입하여 운영하고, 조합원은 여기에 입주
- * 화훼단지에 적합하게 상가시설을 운영하기 위한 목적

사례2 ○○ 옥외광고 협동조합

- * 조합원: 간판, 현수막 등 옥외 광고물 취급 소상공인
- * 옥외광고물 설치를 위하여 크레인 등의 고가 장비를 이용해야 하기 때문에 이를 조합에서 보유하고 조합원은 이를 임차하여 사용

04 협동조합 사업모델

■ 생산공급형 사업자 협동조합



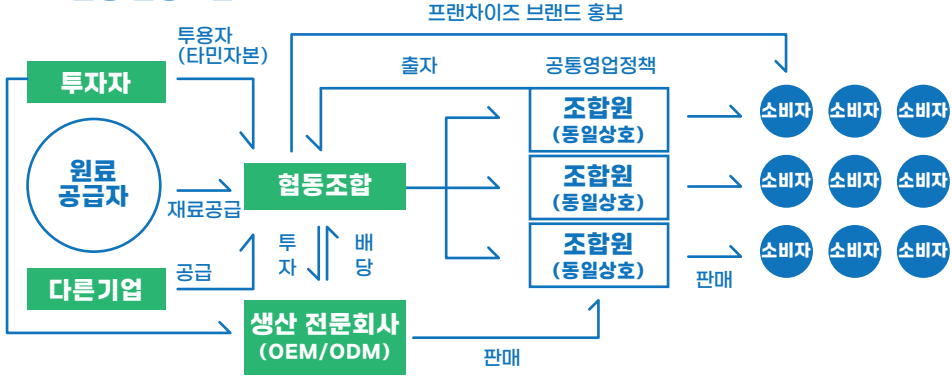
사례1 ○○ 한약 협동조합

- * 조합원: 한약재 중도매인
- * 약효가 불균등한 중국재 약재에 대한 불안정성을 대체하기 위하여 농가와 계약재배를 통해 안정적으로 약재를 확보하고 이를 가공하기 위한 시설을 갖추
- * 식약청 인증 등을 통해 신뢰성을 확보하고, 다양한 독화 제품을 공급하여 조합원의 경쟁력을 제고

사례2 ○○ 버섯 협동조합

- * 조합원: 버섯 농가
- * 농가에서 버섯을 생산하기 위해 필요한 배지를 공급 배지가 버섯의 품질에 많은 영향을 미치기 때문에 균일한 품질의 배지를 재배하여 조합원 농가에게 공급하기 위한 목적

■ 체인형 협동조합

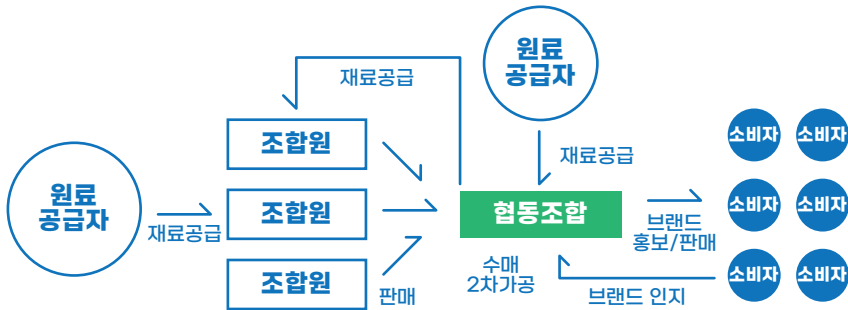


사례1 배러댄와플 협동조합: 와플&음료 체인(브랜드 '배러댄와플')

사례2 일호 협동조합: 감자탕 식당(브랜드 '일호감자탕')

사례3 보리네 협동조합: 음식점(브랜드 '보리네생고깃간')

■ 공동판매 협동조합 | 수매형



사례1 ○○ 농수산물 협동조합

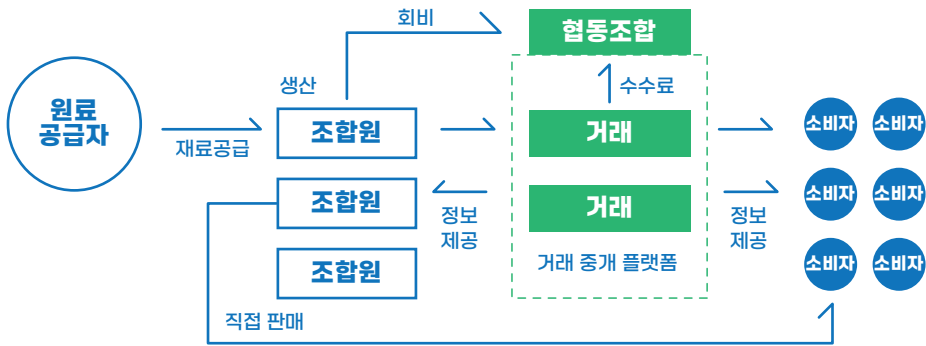
- * 조합원: 농가
- * 수매시점에서 원물시세로 계약을 하고 수매대금을 지급하여 조합원의 경제적 안정 추구
- * 배추 등 특정 시기에 집중되는 작물을 일괄 수매하여 가공 판매

사례2 ○○ 공예 협동조합

- * 조합원: 수공예인
- * 공예작품 전시 판매
- * 조합원 작품을 활용하여 기념품, 굿즈 등을 제작하여 판매

04 협동조합 사업모델

■ 공동판매 협동조합 | 플랫폼형



사례1 ○○ 공구 협동조합

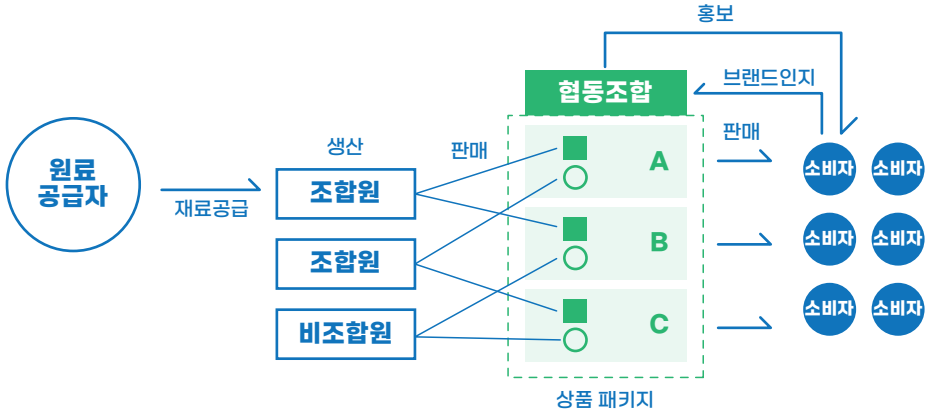
- * 조합원: 산업용재, 철물, 공구 등 판매 상인
- * 공구 임대, 수리, 판매 플랫폼을 운영하여 이용자 (2월 노동자, 인테리어업자, 집수리 고객)가 자신과 가까운 조합원 매장을 찾아 임대(구매) 예약
- * 철물, 공구는 부피가 크고 취급점이 많이 없기 때문에 플랫폼을 통해 고객과 조합원을 편리하게 연결

사례2 ○○ 포장이사 협동조합

- * 조합원: 이사업체
- * 이사직은 일반 화물과 다르게 규격화되지 않아 견적과 사후처리 과정에서 고객과 트러블이 많은 분야
- * 견적, 불만응대 등을 조합에서 처리하고, 조합원은 플랫폼에 있는 주문을 수수료를 내고 선택



■ 사업제휴형 협동조합 I 패키지형

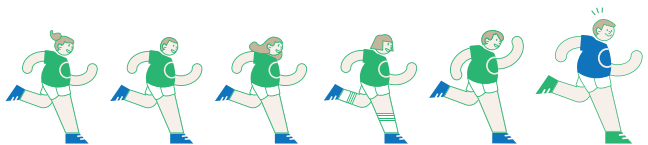


사례1 ○○ 펜션 협동조합

- * 조합원: 관광지 숙박, 식당, 레저, 기념품 사업자 등
- * 소비자에게 제공할 수 있는 여행 패키지 서비스를 묶어 상품화(숙박-레저-렌트 등)
- * 패키지 요금제로 판매하고 약속된 비율로 배분

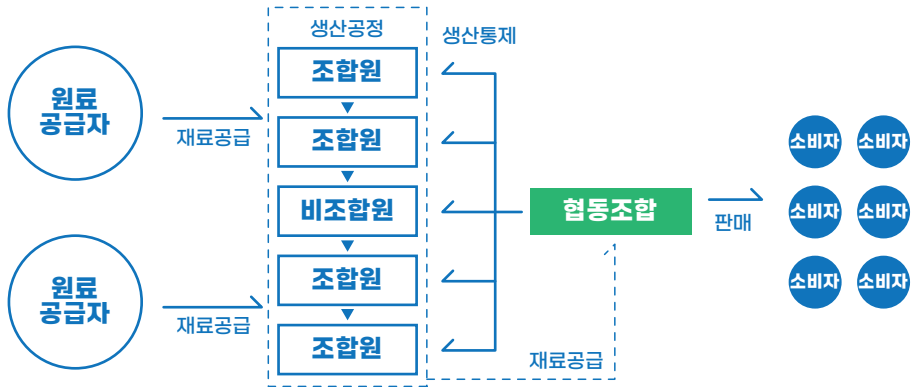
사례2 ○○ 장례 협동조합

- * 조합원: 장례지도사, 장례용품, 회원, 답례품 사업자 등
- * 장례업에 필요한 서비스와 상품을 제공하는 사업자들이 장례 패키지 구성



04 협동조합 사업모델

■ 가치사슬형



사례1 ○○ 패션 협동조합

- * 조합원: 디자이너, 봉제, 옷감, 의류판매 사업자 등
- * 의류, 가방 등 패션 용품을 각 조합원들의 손을 거치 생산하는 분업 시스템
- * 원료구매자부터 상품판매자까지 각 조합원들이 생산 과정에 배치

사례2 ○○ 광고 협동조합

- * 조합원: 시각디자인, 영상제작, 간편제작, 인쇄출력, 영업, 시공 사업자 등
- * DID, 옥외대형광고물, 지하철광고 등에 관하여 영업-수주, 컨셉, 디자인, 제작, 시공 등 필요한 분이에 조합원들이 참여



■ 직원 협동조합

회사의 소유주

- 회사의 이익과 지속가능성을 위하여 비용을 절감
- 생산성 향상을 위하여 자본을 유치하고 인력을 효율적으로 배치
- 장기적인 관점에서 이익을 내부유보하고 재투자

회사의 직원

- 자신의 처우와 노동환경 개선이 우선
- 업무량 절감과 노동시간 단축을 위하여 인력보강 요구
- 현재 자신의 소득을 위하여 이익배분 (급여인상, 상여 등)을 주장

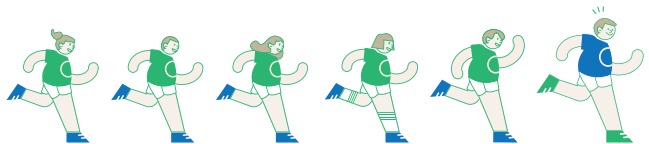
* 직원 (노동자) 협동조합은 그 자체로 '비즈니스모델' 이라고 할 수 없지만, 협업 모델의 구분을 위해서 여기에 포함하여 설명

조합원의 위치에 따른 이해관계 상충

고령자 \swarrow 배당 \searrow 내부유보 \swarrow **청년** 잉여금에 대하여 배당할 것인지 내부유보할 것인지에 대해서 퇴직이 얼마 남지 않은 고령자는 배당을, 청년은 내부유보를 선호

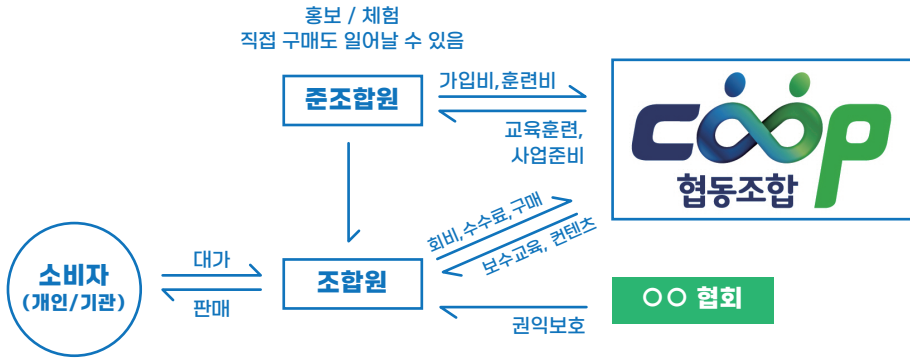
높은 지분 \swarrow 배당 \searrow 급여 \swarrow **낮은 지분** 배당할 것인지, 급여로 지급할 것인지에 대해서는 지분이 높은 조합원은 배당을, 지분이 낮은 조합원은 급여를 선호

상급자 \swarrow 내부유보 \searrow 급여 \swarrow **하급자** 급여로 지급하는 것과 잉여금으로 내부유보할 것인지에 대해서는 상급자는 내부유보를, 하급자는 급여를 선호



04 협동조합 사업모델

■ 프리랜서 협동조합



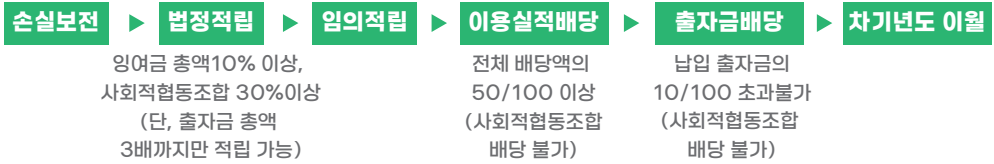
한국에서 많이 나타나는 프리랜서 협동조합 형태 : 강사협동조합

프리랜서 협동조합 관련 고려사항

- 1. 지위와 소득 안정:** 안정적인 시장 브랜드 구축, 소비자 신뢰
 - 소비자 선택을 받을 수 있는 상품(서비스)의 경쟁력 확보 필요
 - 대개 경제적 약자들이 결성하기 때문에 사회적 보호를 요청
 - 우호적인 거래처 확보
- 2. 조합원 간의 편차:** 신뢰할 만한 자격 또는 인증 제도와 지속적인 교육과 훈련
 - 자격제도와 결합된 중층적인 조합원 제도 필요(예비조합원-조합원-우수조합원 등)
 - 지속적인 교육과 훈련으로 역량을 보강하고 필요하면 등급제도 시행
 - 해당 자격, 등급 등은 교육, 훈련과 연계되어 사회적인 신뢰를 형성할 수 있어야 함
- 3. 기여와 편익의 공정성:** 협동조합에 대한 부담금의 형식과 내용
 - 매출에 대한 수수료, 정액 부담금, 보험료 등 해당 조합의 사업형태와 가장 잘 맞고 조합원들이 공정하다고 생각할만한 부담금 제도 설계
 - 무임승차가 일어나지 않도록 기여와 편익은 공정해야 함. 다만, 완벽하게 공정한 제도를 만들 수는 없고, 조합원들의 의사에 의한 수용성이 높은 공정성을 기해야 함
- 4. 조합원의 권익보호 방안**

05 협동조합 잉여금 처리

■ 협동조합 배당 절차



■ 이용실적배당 이해하기

1) 이용실적배당 근거 규약/규정 작성

* 조합의 운영과 기여 기준에 따라 변경

분류	제목	기준점수	비고
교육 참여	신규조합원 교육	교육당 2점 (누적점수 최대 10점)	- 교육에 참여 후, 수료증 제출시 점수 부여 - 외부 교육도 가능 (단, 이사장 승인 교육) - 5개이상 교육 수료시 최대 10점 부여
	사업관련 교육		
	총회관련 교육		
	기타 교육		
사업 활동	사업계획서 작성	20점	- 다수가 참여하는 경우 균등하게 점수 부여 - 행사 참여는 참여자 전원에게 부여 - 행사지원은 구체적인 역할이 부여되는 경우에만 부여
	사업제안서 작성	20점	
	PT발표	15점	
	사업개발비 선정	30점	
	위탁사업 선정	50점	
	조합 행사 참여	2점	
	후원금 매칭	30점	
사업관련 회의	1점		
회의	총회	3점	- 이사회, 위원회, 기타회의는 월 1회만 인정
	이사회	2점	
	위원회	1점	
	기타회의	1점	
외부 활동	표창 및 수상	10점	- 외부 활동에 대한 표창, 심사, 자문위원 위촉시 (협동조합 홍보)
	자문위원	2점	
	심사위원	2점	
강의	자체강의	5점	- 조합내 필요한 교육 강의시 부여
	외부강의	5점	- 각 전문분야에 다른 외부 강의시 부여 (ex: 고양시청 디자인 교육 (강사파견))
기타	자체강의	5점	- 조합내 필요한 교육 강의시 부여
가입 기간	조합원 가입월	매년 1월	- 매월 1점씩 부여 (ex: 1월 가입자 12점, 10월 가입자 3점)

* 참고: 서울시협동조합지원센터 이기대 팀장 (협동조합 한해살이 강의자료 중)

05 협동조합 잉여금 처리

■ 이용실적배당 이해하기

1) 이용실적배당 근거 규약/규정 작성

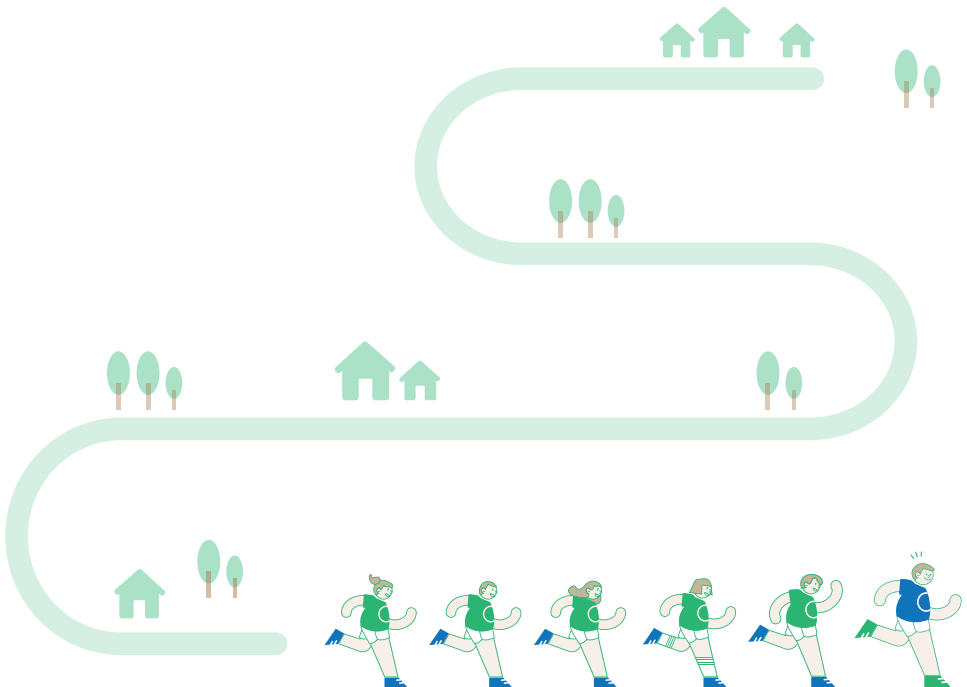
ex) 배당총액 1억원 (이용실적배당 50%로 결정), 조합원 5명

연번	성명	기여도	점수	총점	기여도(%)
1	강○○	총회참석	3	75점	14%
		사업계획서 작성 2회	40		
		PT발표 1회	15		
		기타교육 2회	4		
		기재부자문위원	2		
		이사회 1회	2		
2	이○○	신규조합원 교육 1회	2	90점	18%
		사업개발비 선정 1회	30		
		위탁사업 선정 1회	50		
		총회 참석	3		
		외부강의 1회	5		
3	박○○	사업관련 교육 5회	10	115점	23%
		후원금 매칭 2회	60		
		사업제안서 작성 2회	40		
		자제강의 1회	5		
4	김○○	총회준비교육 1회	2	110점	22%
		기타교육 2회	4		
		PT발표 2회	30		
		조합행사참여 2회	4		
		사업관련회의 10회	10		
		대통령표창	10		
5	최○○	사업계획서 작성 2회	40	115점	23%
		조합행사지원 3회	12		
		위원회 1회	1		
		심사위원 1회	2		
		후원금 매칭 2회	60		
합 계				505점	100%

성명	기여도	이용실적배당금
강○○	5,000만원 x 0.14	700만원
이○○	5,000만원 x 0.18	900만원
박○○	5,000만원 x 0.23	1,150만원
김○○	5,000만원 x 0.22	1,100만원
최○○	5,000만원 x 0.23	1,150만원
이용실적으로 가능한 총 배당금		5,000만원

06 협동조합 등기신고 사항

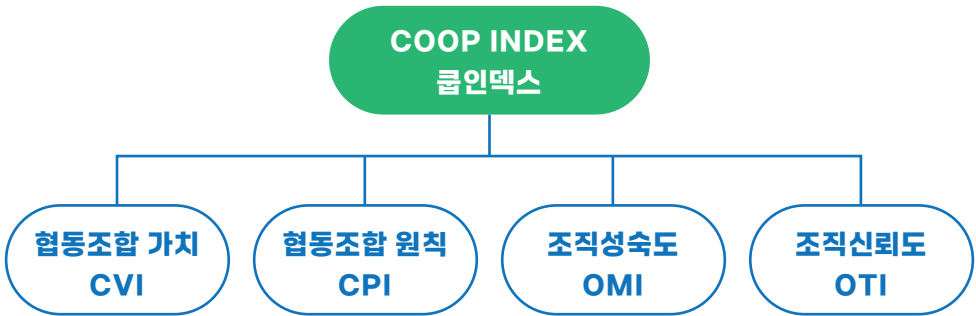
구분	관련조항	관할등기소	등기기한	신청인
설립	제61조	주사무소 소재지	출자금 납입 완료 후 14일 인가증 수령 후 60일	이사장
지사사무소 설치	제62조	주사무소, 지사무소	주사무소 28일 지사사무소 21일	이사장
이전	제63조	전·현소재지	전·현소재지 각각 21일	이사장
변경	제64조①	각 사무소 소재지	각각21일	이사장
출자금 변경	제64조②	각 사무소 소재지	회계연도가 끝난 후 3개월	이사장
합병	제65조	각 사무소의 소재지	합병신고를 한 날부터 14일	이사장
해산	제66조	주사무소, 지사무소	주사무소 14일, 지사무소 21일	청산인
계속	제66조의2	주사무소, 지사무소	주사무소 14일, 지사무소 21일	이사장
청산인	제67조	주사무소	취임일로부터 14일	청산인
청산종결	제68조	주사무소, 지사무소	주사무소 14일, 지사무소 21일	청산인
조직병경	제68조의2	본점 및 지점 소재지	본점 14일, 지점 21일	청산인



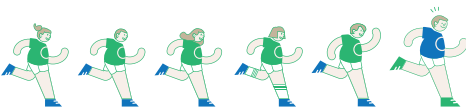
07 협동조합 자가진단(COOP-INDEX)

■ 콥인덱스

- 협동조합 조합원이 우리 협동조합의 원칙 및 가치 준수 여부, 협동조합 특성에 맞는 조합 운영 여부를 스스로 진단해 볼 수 있는 자가 진단 도구입니다.
- 콥인덱스는 협동조합 가치지표(Cooperative Value Index, CVI), 협동조합 원칙지표(Cooper-ative Principles Index, CPI) 조직성숙도 지표(Organizational Maturity Index, OMI), 조직신뢰도지표(Organizational Trust Index, OTI) 등 4개의 지표로 구성되어 있습니다.



- 협동조합 가치지표(CVI)
우리 협동조합이 중요시하고 우선시하고 있는 가치를 진단합니다.
- 협동조합 원칙지표(CPI)
조합원이 생각하는 협동조합 원칙에 대한 준수 정도를 진단합니다.
- 조직성숙도 지표(OMI)
우리 협동조합의 상태와 우리 협동조합을 바라보는 조합원들의 만족도를 진단합니다.
- 조직신뢰도 지표(OTI)
우리 협동조합의 안전성과 신뢰도에 대한 만족도 수준을 진단합니다.



협동조합 원칙(CPI)

협동조합원칙지표(Cooperative Principles Index, CPI)는 조합원이 생각하는
우리 협동조합의 협동조합 원칙 준수 정도를 보여줍니다.
국제협동조합연맹이 1995년 선언한 <협동조합 정체성 선언문>의
7개 원칙을 기반으로 질문이 구성되었습니다.
각 질문에 대한 평상시 생각을 솔직하게 응답해주세요.

A1. 자발적이고 개방적인 조합원 제도

귀하는 다음 문항에 얼마나 동의하십니까 말씀해주세요.

번호	문항	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
A1-1	우리 협동조합에서는 임원과 일반조합원 모두가 지위에 상관없이 평등하게 존중받는다.	①	②	③	④	⑤
A1-2	우리 협동조합은 성별, 나이, 출신지역, 종교, 학력, 사회적 신분에 관계없이 누구나 조합원이 될 수 있다.	①	②	③	④	⑤
A1-3	우리 협동조합의 조합원 가입, 탈퇴, 제명에 대한 규정은 자발적이고 개방적인 조합원 제도를 반영하고 있다.	①	②	③	④	⑤
A1-4	우리 협동조합에서는 조합원 가입과 탈퇴가 실제로 자유롭다.	①	②	③	④	⑤

A2. 조합원의 민주적 통제

귀하는 다음 문항에 얼마나 동의하십니까 말씀해주세요.

번호	문항	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
A2-1	나는 조합원으로서 우리 협동조합의 사업계획에 영향을 미칠 수 있다.	①	②	③	④	⑤
A2-2	나는 우리 협동조합의 정관과 규약, 규정에 대해 잘 안다.	①	②	③	④	⑤
A2-3	나는 우리 협동조합의 조합원, 이사, 경영진, 직원 등이 어떤 역할을 하는지 잘 안다.	①	②	③	④	⑤
A2-4	나는 우리 협동조합의 조합원 총회에 적극적으로 참여하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
A2-5	우리 협동조합 이사회는 조합원의 의견을 경청하고자 노력한다.	①	②	③	④	⑤

A3. 조합원의 경제적 참여

귀하는 다음 문항에 얼마나 동의하십니까 말씀해주세요.

번호	문항	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
A3-1	나는 우리 협동조합에 출자와 이용을 통해 경제적으로 기여를 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
A3-2	우리 협동조합의 조합원은 이익과 손실을 공유하고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
A3-3	나는 우리 협동조합의 재무상태를 파악하고 있다.	①	②	③	④	⑤
A3-4	나는 우리 협동조합의 출자를 늘릴 필요가 있다면 기꺼이 참여할 것이다.	①	②	③	④	⑤

A4. 자율과 독립 귀하는 다음 문항에 얼마나 동의하시는지 말씀해주시시오.						
번호	문항	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
A4-1	우리 협동조합은 정치권력에 상관없이 의사결정을 할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
A4-2	우리 협동조합은 외부지원 없이 지속적인 운영이 가능하다.	①	②	③	④	⑤
A4-3	우리 협동조합은 구매자와 공급자의 간섭없이 내부적인 의사결정을 할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
A5. 교육훈련과 정보제공 귀하는 다음 문항에 얼마나 동의하시는지 말씀해주시시오.						
번호	문항	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
A5-1	우리 협동조합은 내가 조합원(혹은 이사, 직원)으로서 역량을 개발할 수 있도록 지원해준다.	①	②	③	④	⑤
A5-2	기존 조합원들은 신규 조합원들이 우리 협동조합의 활동을 잘 이해할 수 있도록 돕는다.	①	②	③	④	⑤
A5-3	우리 협동조합은 일반 대중에게 협동조합을 알리기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤
A5-4	우리 협동조합은 조합원에게 협동조합에 관한 교육을 제공하고 있다.	①	②	③	④	⑤
A5-5	나는 우리 협동조합에서 제공하는 조합원 교육에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
A6. 협동조합간 협동 귀하는 다음 문항에 얼마나 동의하시는지 말씀해주시시오.						
번호	문항	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
A6-1	우리 협동조합은 다른 협동조합과 협업하고자 노력한다.	①	②	③	④	⑤
A6-2	우리 협동조합은 다른 협동조합의 제품과 서비스를 이용하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
A6-3	우리 협동조합은 다른 협동조합과 지식과 정보를 공유한다.	①	②	③	④	⑤
A6-4	우리 협동조합은 협동조합 생태계의 발전을 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤
A6-5	우리 협동조합은 협동조합 협의체(연합회, 협의회 등)에 참여하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
A7. 지역사회 기여 귀하는 다음 문항에 얼마나 동의하시는지 말씀해주시시오.						
번호	문항	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
A7-1	우리 협동조합은 지역사회에서 지속가능한 발전을 위해 기여하는 것으로 평가받고 있다.	①	②	③	④	⑤
A7-2	우리 협동조합에서는 의사결정을 할 때 지역사회의 지속가능한 발전을 고려한다.	①	②	③	④	⑤
A7-3	우리 협동조합은 지역사회를 지원하는 활동을 실천한다.	①	②	③	④	⑤
A7-4	우리 협동조합은 지역사회 문제에 관심을 갖고 참여하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤

협동조합 가치(CVI)

협동조합 가치는 협동조합이 추구해야 할 마음가짐과 지향점으로,
조합원들이 공유하고 있는 가치관과 공통된 생각입니다.

협동조합가치지표(Cooperative Value Index, CVI)는 조합원 눈에 비춰진 우리 협동조합은 무엇을 중요하게 생각하고 우선시 하는지를 보여줍니다. 국제협동조합연맹이 1995년 선언한 <협동조합 정체성 선언문>의 10가지 가치 중 협동조합 조직차원의 가치 6개를 기반으로 질문이 구성되었습니다.
조합원 관점에서 보기에, 다음의 각 사항을 우리 협동조합이 얼마나 중요하게 여기고 있는지
평상시 느낌대로 솔직하게 응답해주세요.

B1. 자기책임

귀하의 협동조합은 다음의 사항을 얼마나 중요하게 생각하고 강조하는지 말씀해주세요.

번호	문항	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
B1-1	우리 협동조합의 주인은 조합원이다.	①	②	③	④	⑤
B1-2	우리 협동조합의 조합원은 우리 협동조합의 경제적, 사회적, 윤리적 의무에 대해 책임져야 한다.	①	②	③	④	⑤
B1-3	우리 협동조합의 조합원은 협동조합의 발전을 위해 적극적으로 개선안을 제안해야 한다.	①	②	③	④	⑤
B1-4	우리 협동조합의 조합원은 협동조합의 미래에 대해 고민하고 해결해야 할 책임이 있다.	①	②	③	④	⑤
B1-5	우리 협동조합의 조합원은 협동조합의 경영 상태에 관심을 갖고 이해하기 위해 노력해야 한다.	①	②	③	④	⑤

B2. 자조

귀하의 협동조합은 다음의 사항을 얼마나 중요하게 생각하고 강조하는지 말씀해주세요.

번호	문항	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
B2-1	우리 협동조합은 외부 경제적 지원보다는 조합원들의 경제적 참여를 통해 스스로 생존해야 한다.	①	②	③	④	⑤
B2-2	우리 협동조합의 경제적 어려움을 극복하는 일에 조합원은 적극 참여해야 한다.	①	②	③	④	⑤
B2-3	우리 협동조합의 조합원은 협동조합의 사업을 통해 스스로의 필요와 욕구를 해결할 수 있어야 한다.	①	②	③	④	⑤
B2-4	우리 협동조합은 조합원 공통의 욕구와 필요 충족을 우선시해야 한다.	①	②	③	④	⑤
B2-5	우리 협동조합은 외부 지원보다는 자체사업을 통해 자립해야 한다.	①	②	③	④	⑤

B3. 민주주의 귀하의 협동조합은 다음의 사항을 얼마나 중요하게 생각하고 강조하는지 말씀해주시시오.						
번호	문항	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
B3-1	우리 협동조합에서 중요한 의사결정의 최종결정권은 조합원에게 있어야 한다.	①	②	③	④	⑤
B3-2	우리 협동조합은 소수의 의견에도 귀를 기울여야 한다.	①	②	③	④	⑤
B3-3	우리 협동조합의 조합원은 의사결정 과정에 적극적으로 참여해야 한다.	①	②	③	④	⑤
B4. 평등 귀하의 협동조합은 다음의 사항을 얼마나 중요하게 생각하고 강조하는지 말씀해주시시오.						
번호	문항	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
B4-1	우리 협동조합에서 조합원과 임직원은 성별, 연령, 출신지역, 종교, 학력, 사회적 신분에 관계없이 평등하게 대우받아야 한다.	①	②	③	④	⑤
B4-2	우리 협동조합은 모든 조합원이 그 어떤 이유에서든 차별받지 않도록 해야 한다.	①	②	③	④	⑤
B4-3	우리 협동조합은 구성원의 역할이 다르다는 것을 인정하고 서로 존중해야 한다.	①	②	③	④	⑤
B4-4	우리 협동조합에서 약자와 소수자를 차별하지 않고 동등한 기회를 제공하는 것은 중요하다.	①	②	③	④	⑤
B5. 공정 귀하의 협동조합은 다음의 사항을 얼마나 중요하게 생각하고 강조하는지 말씀해주시시오.						
번호	문항	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
B5-1	우리 협동조합에서 구성원 개인의 특성을 존중하는 것은 중요하다.	①	②	③	④	⑤
B5-2	우리 협동조합에서는 이익에 대한 배분이 공정하게 이루어져야 한다.	①	②	③	④	⑤
B5-3	우리 협동조합에서 조합원들은 손실에 대한 책임을 공평하게 가져야 한다.	①	②	③	④	⑤
B6. 연대 귀하의 협동조합은 다음의 사항을 얼마나 중요하게 생각하고 강조하는지 말씀해주시시오.						
번호	문항	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
B6-1	우리 협동조합에서는 조합원 개인이 성공하는 것보다 구성원 모두가 함께 잘되는 것이 중요하다.	①	②	③	④	⑤
B6-2	우리 협동조합은 협동조합 전체가 발전하는 것을 중요하게 여긴다.	①	②	③	④	⑤
B6-3	우리 협동조합은 다른 협동조합과 함께 공동의 목표를 세우고 이를 달성하기 위해 노력해야 한다.	①	②	③	④	⑤



조직성숙도(OMI)

조직성숙도(Organizational Maturity Index, OMI)는 성숙한 협동조합의 모습이 어떠한지를
전제로 구성된 지표입니다. 시스템, 분위기, 성과 등에 대해서 현재 우리 협동조합의 상태와
조합원인 내가 얼마나 만족하고 있는지에 대해 진단합니다.

각 질문에 대한 평상시 생각을 솔직하게 응답해주세요.

C1. 조직시스템 - 의사소통

귀하는 다음 문항에 얼마나 동의하시는지 말씀해주시시오.

번호	문항	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
C1-1	우리 협동조합은 나에게 필요한 정보를 제공한다.	①	②	③	④	⑤
C1-2	우리 협동조합은 조합원과 임직원들이 효과적으로 의사소통할 수 있는 체계가 마련되어 있다.	①	②	③	④	⑤
C1-3	나는 정기적으로 우리 협동조합의 현황에 대해 보고를 받는다.	①	②	③	④	⑤
C1-4	나는 필요하면 우리 협동조합 운영에 관한 정보에 모두 접근할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
C1-5	나는 이사회나 경영진이 어떤 결정을 내렸는지 안다.	①	②	③	④	⑤
C1-6	나는 현재 우리 협동조합이 운영상 어떤 어려움에 처해있는지를 안다.	①	②	③	④	⑤

C2. 조직시스템 - 혁신

귀하는 다음 문항에 얼마나 동의하시는지 말씀해주시시오.

번호	문항	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
C2-1	우리 협동조합은 운영을 개선하기 위해 새로운 방식을 시도하려고 한다.	①	②	③	④	⑤
C2-2	우리 협동조합은 차별화된 제품과 서비스를 개발하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
C2-3	우리 협동조합은 혁신을 위해 과거 관행에 얽매이지 않는다.	①	②	③	④	⑤
C2-4	우리 협동조합의 조합원은 실수를 두려워하지 않는다.	①	②	③	④	⑤

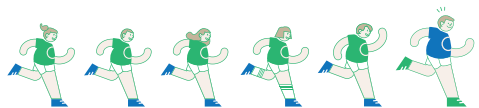
C3. 조직시스템 - 전략

귀하는 다음 문항에 얼마나 동의하시는지 말씀해주시시오.

번호	문항	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
C3-1	우리 협동조합은 장기적으로 달성해야 할 명확한 목표를 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
C3-2	우리 협동조합은 목표를 달성하기 위해 향후 5년 동안 무엇을 해야하는지 안다.	①	②	③	④	⑤
C3-3	우리 협동조합은 성공하기 위해 어떤 전략과 계획이 필요한지 안다.	①	②	③	④	⑤
C3-4	우리 협동조합은 리더십 양성 체계를 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤

D1. 조직분위기 - 이사회의 역량						
귀하는 다음 문항에 얼마나 동의하시는지 말씀해주시시오.						
번호	문항	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
D1-1	우리 협동조합 이사회는 우리 협동조합의 정관 및 규약과 규정을 잘 이해하고 있다.	①	②	③	④	⑤
D1-2	나는 우리 협동조합의 이사회를 신뢰한다.	①	②	③	④	⑤
D1-3	나는 우리 협동조합의 이사회가 협동조합을 잘 이끌고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
D2. 조직분위기 - 동료와의 관계						
귀하는 다음 문항에 얼마나 동의하시는지 말씀해주시시오.						
번호	문항	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
D2-1	우리 협동조합의 조합원들은 서로의 의견을 존중한다.	①	②	③	④	⑤
D2-2	나는 우리 협동조합의 조합원들을 좋아한다.	①	②	③	④	⑤
D2-3	우리 협동조합의 조합원들은 자신과 다른 관점도 환영한다.	①	②	③	④	⑤
D2-4	우리 협동조합 조합원들은 우리 협동조합에 좋은 일이 생기면 함께 기뻐하고 축하한다.	①	②	③	④	⑤
D2-5	우리 협동조합의 조합원들은 서로 우호적이다.	①	②	③	④	⑤
D2-6	나는 우리 협동조합에서 일하거나 활동하는 것이 즐겁다.	①	②	③	④	⑤
E1. 성과 - 동일시						
귀하는 다음 문항에 얼마나 동의하시는지 말씀해주시시오.						
번호	문항	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
E1-1	우리 협동조합은 전반적으로 좋은 조직이다.	①	②	③	④	⑤
E1-2	나는 우리 협동조합의 조합원이라는 것이 자랑스럽다.	①	②	③	④	⑤
E1-3	나는 우리 협동조합의 성장과 발전이 나의 일처럼 뿌듯하다.	①	②	③	④	⑤
E1-4	다른 사람이 우리 협동조합을 비판 혹은 비난할 때 내가 모욕감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
E1-5	나는 다른 사람이 우리 협동조합에 대해서 어떻게 생각하는지 관심이 있다.	①	②	③	④	⑤
E1-6	다른 사람이 우리 협동조합에 대해서 좋은 평가를 하면 마치 내가 칭찬을 받는 기분이 든다.	①	②	③	④	⑤

E2. 성과 - 만족 귀하는 다음 문항에 얼마나 동의하시는지 말씀해주시시오.						
번호	문항	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
E2-1	나는 조합원으로서 우리 협동조합에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
E2-2	나는 우리 협동조합에서 수립한 정책에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
E2-3	나는 협동조합에서 내가 받는 이익과 혜택에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
E2-4	나는 조합원으로 활동하면서 개인적으로도 성장하고 발전한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
E2-5	나는 협동조합에서 조합원으로 활동하면서 성취감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
E3. 성과 - 생존 귀하는 다음 문항에 얼마나 동의하시는지 말씀해주시시오.						
번호	문항	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
E3-1	나는 우리 협동조합의 재무상태가 안정적이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
E3-2	우리 협동조합은 직원들에게 안정된 고용을 보장할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
E3-3	우리 협동조합의 조합원 수는 안정적으로 유지되거나 증가하고 있다.	①	②	③	④	⑤
E3-4	우리 협동조합은 지속적으로 이윤(잉여)을 창출할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
E4. 성과 - 제품과 서비스 귀하는 다음 문항에 얼마나 동의하시는지 말씀해주시시오.						
번호	문항	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
E4-1	나는 우리 협동조합에서 생산(제공)하는 제품이나 서비스에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
E4-2	우리 협동조합에서 제공하는 제품이나 서비스는 협동조합의 가치와 원칙을 준수한다.	①	②	③	④	⑤
E4-3	우리 협동조합에서 생산(제공)하는 제품이나 서비스의 품질은 경쟁사에 비해 뛰어나다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
E4-4	우리 협동조합에서 생산(제공)하는 제품이나 서비스는 가격경쟁력이 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
E4-5	우리 협동조합은 제품이나 서비스를 생산하는 과정에서 사회적 책임을 다한다.	①	②	③	④	⑤



조직신뢰도(OTI)

조직신뢰도(Organizational Trust Index, OTI)는 조합원이 협동조합에서 얼마나 안전하다고 느끼고 신뢰하고 있는지를 보여줍니다.
총 7개의 질문으로 구성되어 있습니다. (거의 다되었습니다^^)
각 질문에 대해 평상시 생각대로 솔직하게 응답해주세요.

F1. 조직신뢰도

귀하는 다음 문항에 얼마나 동의하시는지 말씀해주시시오.

번호	문항	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
F1-1	나는 우리 협동조합의 비전과 목표에 대해서 신뢰한다.	①	②	③	④	⑤
F1-2	나는 우리 협동조합의 가치에 대해서 신뢰한다.	①	②	③	④	⑤
F1-3	나는 우리 협동조합의 원칙과 정책을 믿고 따른다.	①	②	③	④	⑤
F1-4	나는 우리 협동조합이 미래를 위해 현명한 결정을 할 것이라고 믿는다.	①	②	③	④	⑤
F1-5	우리 협동조합은 조합원들에게 관심과 지원을 아끼지 않는다.	①	②	③	④	⑤
F1-6	나는 우리 협동조합이 하는 일을 믿고 의지할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
F1-7	우리 협동조합은 조직 구성원의 의견을 충족시키려고 성실히 노력한다.	①	②	③	④	⑤

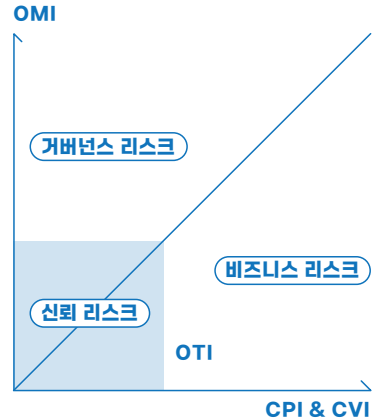


■ 솔루션 찾기 가이드

- 솔루션 찾기 가이드는 CVI, CPI, OMI, OTI 4개 지표 간 상대적 비교를 통해 우리 협동조합이 처한 리스크를 점검하고 솔루션 방향을 모색할 수 있도록 도와주는 가이드입니다.
- 조직 상태는 어떤 리스크가 잠재해 있는지에 따라 거버넌스 리스크, 비즈니스 리스크, 신뢰 리스크로 구분하여 솔루션을 제공합니다.

■ 협동조합 조직 상태 파악하기

- 지표 점수를 파악할 때 타 조합과의 비교는 참고자료로만 활용합니다.
- 우리 조합의 4개 지표 간 상대적 비교를 통해 우리 조합의 상태를 파악합니다.
- 콤팩스 설문을 통해 진단한 상태는 지금 현재의 상태일 뿐 이후 개선과 실천을 통해 변화할 수 있습니다.
- 현재 우리 조직의 어느 부분을 점검하고 개선해야 하는지를 파악할 수 있습니다.



분류	비즈니스 리스크	거버넌스 리스크	신뢰리스크
조직상태	사업적인 측면에서 나타나는 문제점이나 위기 요소 / 현재 우리 협동조합은 거버넌스에 비해 비즈니스 관련 리스크가 높습니다.	조합을 운영하는 이사회, 경영진 등 민주적 운영에 따른 위기요소 / 현재 우리 협동조합은 비즈니스에 비해 거버넌스 관련 리스크가 높습니다.	조합원이 우리 협동조합이나 경영진 및 이사회를 바라보며 느끼는 불안이나 위기 요소 / 비즈니스 리스크와 거버넌스 리스크 모두 높을 확률이 크고 조직의 유지 가능성에 대한 불안 요인 많습니다.
조직상태	CVI, CPI 에 비해 OMI가 낮을 때	CVI, CPI 에 비해 OMI가 높을 때	OTI가 80점 미만일 때
분석방법	OMI 지표에 대해 먼저 분석 > CVI, CPI 지표에 대한 분석으로 보완	CVI, CPI 지표에 대해 먼저 분석 > OMI 지표에 대한 분석으로 보완	CVI, CPI 지표에 대해 먼저 분석 > OMI 지표에 대한 분석으로 보완
솔루션 초점 맞추기	긍정 응답률이 낮은 세부지표와 그것을 구성하는 문항에 집중	긍정 응답률이 낮은 세부지표와 그것을 구성하는 문항에 집중	내부 갈등이나 경영상 문제점 장기간 지속



07 협동조합 자가진단(COOP-INDEX)

■ 비즈니스 리스크 진단하기

- 비즈니스 리스크는 CVI, CPI에 비해 OMI가 낮은 상태를 말합니다.
아래와 같이 OMI지표를 우선 분석합니다.
- OMI 지표는 조직 시스템, 조직 분위기, 성과 등 3개의 하위 구성요소와 의사소통, 혁신, 전략, 이사회의 역량, 동료와의 관계, 동일시, 만족, 생존, 제품과 서비스 등 9개의 세부 지표를 가지고 있습니다.
- 세부 지표의 긍정 응답률을 분석함으로써 우리 협동조합에 잠재되어 있는 비즈니스 리스크를 파악하고, 객관화할 수 있습니다.
- 비즈니스 리스크는 3가지 상태로 세분화됩니다:
①역량&성과불안 상태 ②리스크 잠재 상태 ③발전역량 잠재 상태
- 역량이란 OMI 하위 구성 요소인 조직시스템과 조직 분위기에 속하는 세부 지표로서 의사소통, 혁신, 전략, 이사회의 역량, 동료와의 관계 등을 말합니다.
- 성과란 OMI 하위 구성 요소인 성과에 속하는 세부 지표 중 동일시, 만족, 생존, 제품과 서비스를 말합니다.
- OMI 분석 이후 아래 거버넌스 리스크 진단하기의 CVI, CPI 분석을 통해 거버넌스 리스크도 점검하는 것이 좋습니다.

① 역량 & 성과 불안 상태

진단방법

- OMI 지표의 세부 지표가 전반적으로 타 조합 평균에 비해 낮을 때

현상 & 문제점

- 경영 조직으로서 갖추어야 될 전반적인 역량이 부족한 상태로 진단할 수 있습니다.
- 혹은 오랜 기간 내부 불만과 갈등이 잠재되어 있다는 표현일 수도 있습니다.

② 리스크 잠재 상태

진단방법

- OMI 하위 구성 요소 중 조직시스템, 조직 분위기가 성과에 비해 높을 때

현상 & 문제점

- 성과에 비해 역량이 낮은 상태입니다.
- 지금의 성과는 오랜 경험이나 환경의 산물일 수 있고, 앞으로 환경이 변하면 급격히 어려워질 위험이 있습니다.
- 경영 역량을 발전시킬 필요가 있습니다.

③ 발전 역량 잠재 상태

진단방법

- OMI 하위 구성 요소 중 성과에 비해 조직시스템, 조직 분위기가 높을 때

현상 & 문제점

- 지금 성과는 낮지만 경영 역량은 높은 상태입니다.
- 지금의 페이스를 잘 유지하고 문제점을 개선해 나가면 성과도 향상될 수 있습니다.

■ 거버넌스 리스크 진단하기

- 거버넌스 리스크는 OMI에 비해 CVI, CPI가 낮은 상태를 말합니다. 아래와 같이 CVI, CPI 지표를 우선 분석합니다.
- CMI, CPI 지표는 각 6개, 7개의 세부지표를 가지고 있습니다.
- 세부 지표의 긍정 응답률을 분석함으로써 우리 협동조합에 잠재되어 있는 거버넌스 리스크를 파악하고, 객관화할 수 있습니다.
- 거버넌스 리스크는 3가지 상태로 세분화됩니다:
 - ① 나 홀로 운영 상태 ② 비즈니스 모델 불안 상태 ③ 외로운 섬 상태
- CVI, CPI 분석 이후 위의 비즈니스 리스크 진단하기의 OMI 지표 분석을 통해 비즈니스 리스크도 점검하는 것이 좋습니다.

① 나 홀로 운영 상태

진단방법

- CVI 지표의 세부 지표 중 민주주의, 공정, CPI 지표의 세부 지표 중 민주적 운영, 경제적 참여, 교육훈련의 긍정응답 비율이 상대적으로 낮은 상태

현상 & 문제점

- 이사장 혹은 1~2명 임원의 리더십으로 협동조합을 이끌어가고 있는 상태로 진단됩니다.
- 조합원들의 참여가 부족하며, 정보 공유, 의사소통이 발하지 않은 상태일 수 있습니다.
- 이 상태가 지속되면 차기 이사회 구성이 쉽지 않은 등 리더십 재생산이 어려울 수 있습니다.

② 비즈니스 모델 불안 상태

진단방법

- CVI 지표의 세부 지표 중 자기책임, 자조, CPI 지표의 세부 지표 중 자율과 독립의 긍정응답 비율이 상대적으로 낮은 상태

현상 & 문제점

- 좋은가치로 협동조합을 시작했지만 아직 구체적인 비즈니스 모델이 없거나 비즈니스 모델이 취약한 상태로 진단됩니다. 혹은 업종이나 시장의 특성상 기존 업체와의 경쟁이 치열하거나 작은 자본력으로는 경쟁하는 데 한계가 있을 수 있습니다.우리가 해결하고자 하는 조합원의 필요, 사회적 필요를 발견했는지 자문을 해볼 필요가 있습니다. 발견했다면 이제 그것에 대해 협동조합 방식으로 해결하는 것은 무엇일지 발견해내야 합니다.

③ 외로운 섬 상태

진단방법

- CMI 지표의 세부 지표 중 연대, CP 지표의 세부 지표 중 협동조합 사이의 협동, 지역사회 기여의 긍정응답 비율이 상대적으로 낮은 상태

현상 & 문제점

- 우리 협동조합이 다른 협동조합, 혹은 지역사회와 소통하고 연대한 필요를 느껴지 못한다면 그 이유는 무엇일까요? 아니면 이사장 등 소수의 연대에 그치고 있을 수 있습니다.
- 협동조합은 홀로 생존하기 쉽지 않습니다. 타 협동조합과의 연대를 통한 발전, 커뮤니티와의 공존을 통한 안정 전략이 필요합니다.

07 협동조합 자가진단(COOP-INDEX)

■ 신뢰 리스크 진단하기

- 신뢰 리스크란 OTI가 80점 미만인 상태를 말합니다.
- 비즈니스 리스크, 거버넌스 리스크가 모두 존재하고 있으며 이들 리스크가 장기간 지속되고 있어 조합에 대한 전반적인 신뢰가 낮아져 있는 상태입니다.
- OTI는 7개의 문항으로 구성되어 있습니다. 이 문항들은 각각 조합의 비전과 미래 전망, 가치와 원칙, 조합원들에 대한 지지, 사업과 활동에 대한 조합원들의 신뢰 정도를 묻고 있습니다.
- 7개 문항들에 대한 긍정 응답률을 통해 조합원들이 어느 부분에 대해 신뢰하고 불신하는지 파악할 수 있습니다.
- 더 세부적인 분석을 위해 거버넌스 리스크 진단하기의 방법을 따라 CVI, CPI를 먼저 분석합니다. OTI가 낮은 이유는 일차적으로 거버넌스에 문제가 있기 때문입니다.
- 이후 비즈니스 리스크 진단하기의 방법을 따라 OMI를 분석합니다.

신뢰 진단과 문제점 파악

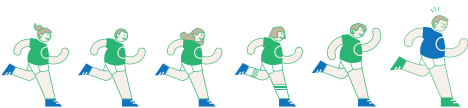
- OTI 1번, 4번 문항의 긍정 응답률이 낮음: 비전과 미래 전망에 대한 신뢰 낮음
- OTI 2번, 3번 문항의 긍정 응답률이 낮음: 조합의 가치와 원칙에 대한 신뢰 낮음
- OTI 5번 문항의 긍정 응답률이 낮음: 조합원들에 대한 지지에 대한 신뢰 낮음
- OTI 6번, 7번 문항의 긍정 응답률이 낮음: 사업과 활동에 대한 신뢰 낮음

거버넌스 리스크 진단하기

- 앞의 거버넌스 리스크 분석하기의 방법을 따라 조합의 거버넌스 리스크를 진단하고 문제점을 분석합니다.

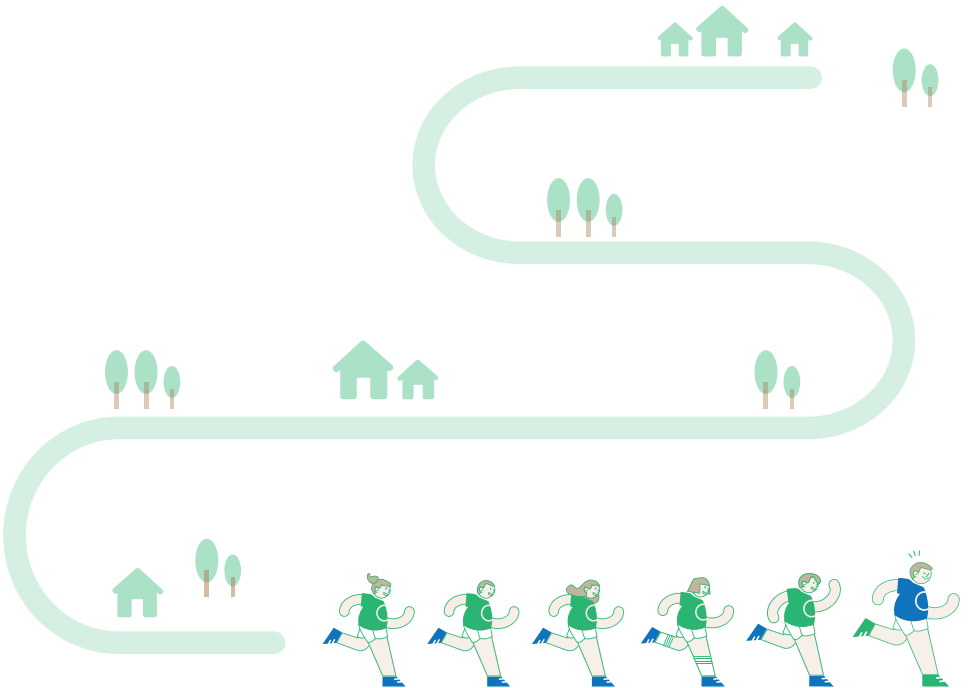
비즈니스 리스크 진단하기

- 앞의 '비즈니스 리스크 분석하기'의 방법을 따라 조합의 비즈니스 리스크를 진단하고 문제점을 분석합니다.



■ 솔루션 초점 맞추기

- 우리 협동조합의 조직 상태를 진단하기 위하여 CVI, CPI, OMI, OTI 4개 지표와 그것을 구성하는 세부 지표들을 점검하였습니다.
 - 이제 솔루션을 찾기 위해 어디에 초점을 맞춰 추가적인 점검과 분석을 진행시켜 나가야 할 지 알아보겠습니다.
 - 조합의 리스크 유형과 진단 상태를 확인합니다. 그에 해당하는 긍정 응답률이 낮은 세부지표와 그것을 구성하는 문항 중 가장 긍정 응답률이 낮은 문항을 찾습니다.
 - 그 세부 지표와 문항에 해당하는 진단결과 활용 tip과 주요 점검 point를 참고합니다.
 - 조합원들과 함께 개선 방안을 찾습니다. 발견된 문제점을 함께 공유하고 개선 방안을 찾는 과정이 조직의 발전 과정입니다.
- 한 번에 완벽한 솔루션은 찾을 수도 없고, 그렇게 해서도 안됩니다.
반복과 순환 과정만이 우리 협동조합을 지속적인 성장을 이끌 것입니다.



08 유용한 사이트



충남사회적경제지원센터
씨앗 플랫폼



한국사회적기업진흥원
협동조합 현황



한국사회적기업진흥원
협동조합 설립절차



한국사회적기업진흥원
협동조합 변경신고



한국사회적기업진흥원
협동조합 해산절차



법제처
협동조합 기본법

발행일 2023년 12월 27일

발행처 충남사회적경제지원센터

주 소 충남 홍성군 홍북읍 홍예공원로 20

전 화 041-406-8124

홈페이지 CNSE.KR

