

네덜란드 라보뱅크 (Rabobank)의 조직체계*

이영현 · 황의식

네덜란드 라보뱅크는 프랑스의 크레디 아그리콜과 함께 세계적인 농업협동조합 금융기관으로 지역농협과 중앙회가 연합하여 하나의 금융그룹으로 인식되고 있다.

네덜란드 라보뱅크(Rabobank¹⁾)는 프랑스의 크레디 아그리콜(Crédit Agricole)과 함께 세계적인 농업협동조합 금융기관으로 금융시장에서도 상위에 위치한 우수한 기관이다. 라보뱅크는 지역농협과 중앙회가 연계된 하나의 금융그룹으로 인식되고 있다. 네덜란드 라보뱅크의 구조를 이해하는 것은 우리나라 농업금융기관의 개편 방향 등에 유용한 참고자료가 될 수 있다. 본 글에서는 네덜란드 라보뱅크의 조직 구조와 특징, 그리고 조직별 역할에 대해 알아보려고 한다.

1. 조합은행의 특징과 구조

협동조합 은행은 단위 지역농협과 중앙회 두 가지 중요한 요소로 구성되어 있다. 라보뱅크는 네덜란드에서 금융시스템 감독법(Act on the Supervision of the Credit System)에 의해 ‘협동적으로 조직된 은행’으로는 유일한 금융기관이다. 이 법에 의해서 협동조합 금융기관들은 중앙 금융기관에 협력적으로 연결되어 있다.

지역농협들은 독립되고 자주적인 존재로 자체 운영책임을 갖고 있으며 개별적인 이사회와 감독위원회를 갖고 있다. 라보뱅크 그룹은 지역농협이 중앙회의 조합원으로 가입되어 있고, 각각의 지역농협들은 중앙은행을 통해서 관계를 맺고 있다.

* 본 내용은 Herman H.J.Bol과 Albert M.Dierick이 1990년에 발간한 The Cooperative banking system in the Netherlands 중 협동조합의 구조·기능 부분을 한국농촌경제연구원 황의식 연구위원과 이영현 연구원이 발췌 정리하였다. (eshwang@krei.re.kr, 02-3299-4234)

1) 1972년 Raiffeisen bank와 Boerenleen bank가 합병하여 탄생.

단위 지역농협들의 특징

지역농협들의 운영은 Raiffeisen 협동조합 원칙에 기초하여 운영되고 있다.

조직의 협력유형

지역농협들의 두드러진 특징은 대출과 융자, 저축과 예금 및 기타 금융서비스를 제공하고 이를 운영하여 조합원들의 이익을 증진하는데 도움을 주는 인적 결합체라는 것이다.

업무 구역의 제한

지역농협의 관할구역은 지리적으로 나뉜다. 정해진 지역에서의 운영은 지역사회와의 긴밀한 관계를 유지시켜 준다는 이점이 있으며 동일 지역 내에 지역농협이 설립되는 것을 억제하여 중복 활동을 피할 수 있게 해 준다.

지방자치권

각각의 라보뱅크는 독립된 법적 존재이기 때문에 스스로 의사결정을 할 수 있으며 이에 대한 책임을 가지고 있다. 지방자치권은 전체 협동조합 금융시스템의 기초로서 과거의 경험들에 비추어 보면 지방자치권의 가치는 충분히 증명되었다.

민주적 원리

조합원들은 이사회와 감독위원회를 결정할 때 투표할 수 있는 권리를 갖고 있다. 매년 개최되는 연간 총회에서 조합원들은 의견을 표출할 수 있으므로 은행 정책 결정에 상당한 영향을 미친다.

조합원의 책임

지역농협들은 어떠한 사건에 대해 부분적 또는 전체적으로 책임을 가지는 조합원들로 구성되어 있다. 오랜 시간동안 라보뱅크의 조합원들은 은행 청산시 결손 보전에 대해 무한책임 대상이었다. 초기 협동조합 은행의 운영에 있어서 이러한 무한책임 제도는 은행의 저축과 예금에 대한 안정장치 역할을 하였다. 그러나 시간이 흐르면서 적립금이 축적되어 보증보다는 상징적이고 법적인 개념이 되었다. 1980년에는 조합원당 책임 최대한도를 5,000길더로 정했으며 기업여신이나 전문여신을 받는 경우에는 조합원의 가입을 의무화하였다.

이익준비금의 내부책임

협동조합의 신용 시스템은 은행의 조합원과 고객 양쪽 모두에게 충분한 안전장치가 되도록(특히, 경제적으로 어려운 시기에) 재정적으로 탄탄한 구조를 갖추고 있어야 한다. 그러므로 정관에서는 지역농협들의 재무적 기초를 강화시키기 위해

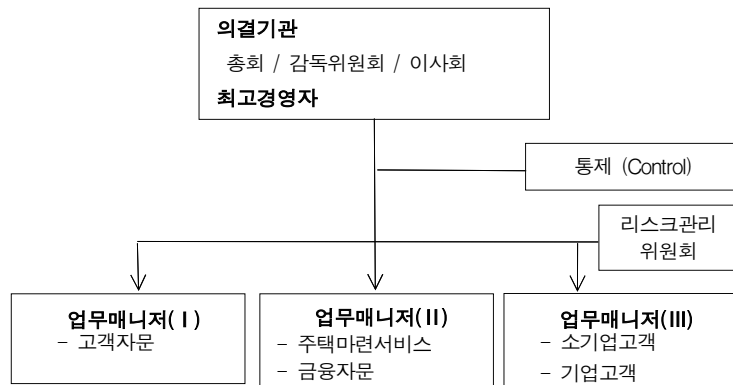
지역농협들은 독립되고 자주적인 존재로 자체 운영책임을 갖고 있으며 개별적인 이사회와 감독위원회를 갖고 있다.

이익의 대부분을 사업 준비금으로 배분하도록 규정하고 있다. 이익을 준비금에 적립하는 것은 준비금이 조합은행 자기자본의 유일한 원천이기 때문이다. 협동조합은 조직적 구조 때문에 주식발행을 통해 자본을 조성할 수 없으므로 지역농협들은 주주를 갖지 않는다. 그러나 지역사회와의 유대를 강조하기 위해 대부분의 지역농협들은 이익의 일부를 지역사회에 기부금 형식으로 배분한다.

단위 지역농협의 구조

라보뱅크 그룹의 지업농협들은 이사회, 감독위원회, 총회에 의해 운영된다.

그림 1 단위 지역농협(Local Rabobanks)의 조직체계



자료 : 세계적인 협동조합(1) 김두년 저 농협중앙회 2000

이사회

일반적으로 이사회에는 세 명의 임원이 있고, 운영규모에 따라 더 많은 인원으로 조직되는 경우도 있다. 이사회의 기본적인 업무는 정관(특히, 조합원의 의무와 권리에 관한 것)을 준수하는 것이다. 이사회는 법령 또는 정관에 의해 다른 업무집행기관의 권한으로 되어 있는 사항을 제외하고는 은행의 관리와 대표에 관한 권한을 갖는다. 따라서 관리정책의 입안을 준비하고 전반적인 정책에 대한 의사결정을 하는데 이는 자금을 유치하고 대출을 제공하는 것뿐만 아니라 유동성, 지불능력, 수익성에 관한 의사결정 등을 포함하고 있다. 이외에도 내부조직과 예금보호 정책, 지역 정책, 직원관리 정책, 금융서비스와 관련된 정책에 대해서도 권한을 가진다. 또한 금융서비스를 제공하는 해당 지역의 유동성과 수익성, 대출, 내부 통제 등의 정책실행에 대한 감독의 책임도 갖고 있다.

법령에 의해 이사들은 협동조합의 정책 수행에 의한 부실에 대해 책임을 가진다. 정관에서는 이사가 기밀성을 위반하여 파산이나 해산을 초래하게 되는 경우, 그 결

과에 따른 손실에 대해 스스로 책임을 지도록 규정하고 있다. 광범위한 책임은 이사로서의 상당한 헌신과 전문 직업의식을 요구한다.

감독위원회

감독위원회에는 최소한 세 명의 위원이 있다. 이사회 임원이 1명 이상 결석하여 제안의 통과를 방해하는 몇몇 사건에 대해서 감독위원회의 위원이 이사회 임원으로 대체될 수 있다. 그러나 정관에서는 이사회와 감독위원회 양쪽의 멤버가 되는 겸직을 금지하고 있다. 이름에 함축되어 있듯이 감독위원회는 이사회 업무에 대한 감독을 하며 이사회 의사결정을 승인하는 것뿐만 아니라 충고하고 보조한다.

감독은 지역농협을 관리하고 지휘하기 위한 방법으로써 필요하다. 또한 중앙회로부터 나온 조건과 제한, 법령, 정관, 내부규정 등을 지키는 것도 감독위원회의 의무이다. 이것은 감독위원회가 실제로 이사회 활동을 감독하고 있음을 의미한다.

승인 또한 감독위원회의 책임 중 한 부분이다. 연간 예산, 이자율과 고용에 관한 일반 조건, 대표자 선임과 해고, 지사의 폐업 등 이사회에서 하는 많은 결정들은 감독위원회의 승인 대상이다. 감독위원회의 책임 발생은 이사회와 같은 조건으로 기밀을 지키지 않은 경우에는 결과에 대해서 이사회와 똑같은 적용을 받는다. 감독위원회와 이사회 회원의 중요한 특징은 특정 제약의 대상이라는 것이다. 자금 및 증권 사업에서는 이사회 또는 감독위원회의 기능이 양립될 수 없는 것으로 간주한다. 또 은행의 직원으로 고용될 수도 없다. 즉 관리와 감독에 있어서 양쪽 모두에서 활동할 수 없다.

감독위원회에는 최소 세 명의 위원이 있으며 이사회 업무에 대한 감독하고 의사결정을 승인하며 보조한다.

총회

총회는 협동조합 조직 내에서 최고의 공식적인 권위를 갖고 있는데 감독위원회와 이사회 멤버들이 총회에서 선출된다. 또한 정책과 연간회계에 대한 승인, 이익의 일정 부분을 지역 또는 일반 이자로 배분할 것인지에 대해서도 결정하는데 이익의 배분은 관련 법령의 제한을 받는다. 일반적으로 총회는 1년에 한번 개최되거나 계류 중인 다른 단위농협과의 합병과 같은 특별한 사건이 발생하면 연중에도 개최될 수 있다는 조항이 있다.

총회는 협동조합 조직 내에서 최고의 공식적인 권위를 갖고 있는데 감독위원회와 이사회 멤버들이 총회에서 선출된다.

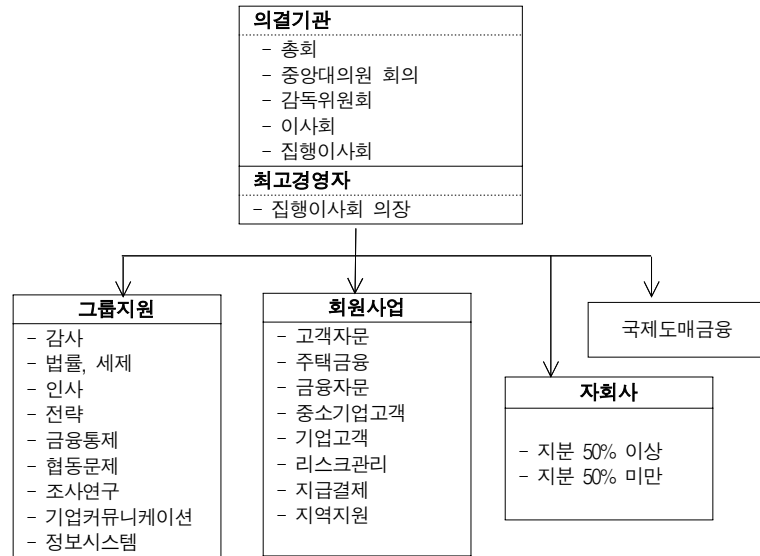
2. 중앙회의 구조

단위 지역농협과 같이 중앙회도 협동조합이다. 공식적으로 암스테르담에 등록된 이름은 Cooperative Centrale Raiffeisen-Boerenleen-bank BA이다. 지역농협과 달리 중앙회는 공동출자 협동조합 형태로 주식은 조합원들이 보유하며 지역농협들이 바로 조합원이고 특정 지역농협의 대차대조표상 자산 총액에 따라 보유되는 주식의 수

중앙회는 공동출자
협동조합 형태로 주
식은 조합원(지역농
협)들이 보유하며
지역농협의 대차대
조표상 자산 총액에
따라 보유되는 주식
의 수가 달라진다.

가 달라진다. 중앙회의 공식적인 이름에서 문자 BA는 부실책임이 한정되어 있는
유한회사라는 것을 나타낸다. 지역농협들은 주식 보유의 비중에 따라 결손을 책임
지며 액면가를 초과할 경우 최대 책임금액은 주당 2,000길더로 제한된다. 중앙회는
총회, 중앙 대의원 총회, 집행 이사회, 이사회, 중역회의 이렇게 다섯 개의 조직체
를 갖고 있다.

그림 2 중앙회(Rabobank Nederland)의 조직체계



자료: 세계적인 협동조합(1) 김두년 저 농협중앙회 2000

총회

중앙회의 총회는 조
합원들의 회의로 협
동조합 안에서 최종
적인 법적 권위를
가지고 있다. 정관
에 의해 총회는 몇
몇 사항에 대해 권
한을 가진다.

중앙회의 총회는 지역농협의 총회와 같은 일을 수행한다. 즉, 조합원들의 회의로
협동조합 구조 안에서 최종적인 법적 권위를 가지고 있다. 정관에 의해 총회는 몇
몇 사항에 대해 권한을 가진다.

- 중앙회의 정관과 내부규정을 작성하고 개선하는 것
- 감사원과 이사회의 멤버들을 지명, 정직, 해고시키는 것
- 정책의 실행이나 연간 회계에 대한 승인과 배당금을 결정하는 것

총회는 중앙회 이사회의 의장에 의해서 진행된다. 총회는 정책의 실행에 대한 보
고를 통해 협동조합의 권력을 표명하는 것이며, 미래 계획을 공격적이고 신뢰적으로
결정하고 중요한 사항에 대해서 논의하고 투표할 수 있다.

중앙대의원 회의

라보뱅크의 조합원들은 지역에 따라 지역대의원 회의 그룹으로 나뉘진다. 오랜 기간 동안 그룹은 44개였으나 Friesland의 2개가 합병되면서 현재는 43개의 그룹이 있다. 지역 회의는 1년에 상반기와 하반기 2번 개최된다. 여기서는 중앙회에 전달할 주요 시사 이슈에 대해서 토론하는데 주로 각 지역농협 이사회의 멤버가 참석한다.

지역회의에서 이사회의 구성이 결정되고, 지역 대의원들의 이사회 중 일정 비율이 중앙회 이사회의 멤버가 된다. 상반기 지역 대의원 회의는 중앙은행의 총회 직전에 개최되는 첫 번째 중앙대의원 회의가 끝나고 4주 후에 열린다.

각각의 지역대의원 회의는 여섯 명으로 구성된 위원회가 있다. 위원회의 멤버들은 회의를 통해 선출되며 각자 다른 지역농협에서 선출된다. 6명 중 2명은 반드시 지역농협의 일반 관리자여야 하며 나머지 4명은 지역농협의 감독위원이거나 이사회의 멤버여야 한다. 지역대의원 회의는 다음과 같은 역할을 수행한다.

- 중앙회와 지역농협 뿐만 아니라 대의원회 멤버들간의 관계와 의사소통을 강화시키는 것
- 조합원들의 이익에 대해 협의하는 것
- 조합원들에게 필요한 정보를 제공하는 것
- 중앙은행에 정보를 주고 조언하는 것

중앙대의원 회의에는 130명의 회원이 있다. 이중 2/3는 감독위원회와 이사회의 멤버이며, 나머지 1/3은 지역농협의 일반 관리자들이다. 회의는 중앙회의 감독위원회 의장에 의해 진행된다. 중앙회의 감독위원회, 이사회, 중역이사회의 멤버들은 라보뱅크 그룹 내의 의사소통 흐름을 향상시키기 위해 회의에 참석한다. 비상시에는 파견위원으로부터 선출된 비상대책위원회가 중앙대의원 회의를 대신할 수 있다.

감독위원회의

중앙회의 감독위원회는 11명 이상 23명 이하의 지역농협 조합원으로 구성되어 있다. 감독위원회의 위원을 선출할 때에는 지역적인 균형과 중앙회의 대외적 이미지를 고려하여 이에 적합한 사람을 뽑는다. 감독위원회의 위원은 총회를 통해 선출되고 임기는 5년이며 다음과 같은 책임을 가진다.

- 중앙회의 정책, 관련 법령, 정관, 내부 규정의 관리를 감독하는 것
- 총회에서 정해진 연간 예산에 대해서 검토하는 것
- 중역회의 멤버의 임명, 해고, 이사회의 결정에 대한 승인, 총회의 개최와 같은 사항들에 대해서 결정하는 것
- 정관에서 제공되는 항소위원회의 역량에 맞는 행동을 하는 것

중앙대의원 회의는 중앙회의 감독위원회 의장에 의해 진행된다. 중앙회의 감독위원회, 이사회, 중역이사회의 멤버들은 라보뱅크 그룹 내의 의사소통 흐름을 향상시키기 위해 회의에 참석한다.

감독위원회는 모든 종류의 정보에 대해 요청할 수 있으며, 중앙회의 경영관리나 다른 문서들에 대해 감사할 수 있고, 재무적 결과와 회계감사에 협력할 수 있는 권리도 있다.

이와 같이 중앙회의 감독위원회는 지역농협의 감독위원회와 유사한 임무를 수행한다. 감독위원회는 모든 종류의 정보에 대해 요청할 수 있으며, 중앙회의 경영관리나 다른 문서들에 대해 감사할 수 있고, 재무적 결과와 관련된 제안뿐만 아니라 회계감사에 협력할 수 있는 권리도 있다. 감독위원회는 1년에 최소 4번 개최된다. 이사회와 중역 의회 멤버들은 내부 의사소통을 향상시키기 위해 대개 감독위원회의 회의에 참석한다.

이사회

이사회는 중앙회의 일반 관리에 대한 업무를 수행하고 이에 대한 책임을 진다.

이사회는 최소 5명 이상이며 대개 9명으로 구성되고 모두 지역농협의 조합원이다. 중역 이사회와 함께 이사회는 중앙회의 일반 관리에 대한 업무를 수행하고 이에 대한 책임을 진다. 보통 이사회는 라보뱅크 그룹의 조직에 대한 감독을 하며 중역 이사회는 재정적·경제적 측면의 운영에 대해서 책임을 가진다. 이사회는 지역농협과 중앙회 사이의 관계에 영향을 미치는 모든 문제에 대해 결정할 수 있는 힘이 있다. 또 중역 이사회와 함께 지속적인 자문을 하고 그들이 따라야 하는 책임에 대한 지침들을 규정하는 것도 이사회의 업무이다.

이사회는 중역 이사회의 관리 책임에 대한 감독을 해야 할 의무가 있으며 지역농협의 정관에 관한 승인 등 중요한 사항에 대해 결정을 내려야 한다. 이러한 결정들은 지역농협의 운영지침이 되며 경영문제 발생시 해결책을 제시해 준다.

집행 이사회

중앙회의 집행 이사회는 은행 사업의 관리나 총회와 이사회에 의해 결정된 사항을 이행하는 것과 관련이 있는데 중앙회의 대표자로서 행동한다.

중앙회의 집행 이사회는 은행 사업의 관리나 총회와 이사회에 의해 결정된 사항을 이행하는 것과 관련이 있는데 중앙회의 대표자로서 행동한다. 정관에 의해 집행 이사회를 몇 명으로 구성할 것인가는 이사회에 의해 결정되며, 이사회의 추천과 감독위원회의 승인에 의해서 멤버가 결정된다. 집행 이사회는 대리인의 권위를 부여받아 중앙회 직원들의 고용과 해고에 관한 결정들을 할 수 있다. 집행 이사회 회의는 최소한 일주일에 1번 이상 열리며 대개 이사회의 의장이 회의에 참석한다.

3. 중앙회의 기능과 업무

중앙회의 목적은 협동조합의 설립 이유와 관련이 있고, 조합원들의 이익을 보호한다는 점에서 지역농협과 매우 유사하며 다음과 같은 도움을 준다.

- 협동조합 은행의 연속성과 발전을 장려한다.
- 가능한 한 폭넓은 금융 서비스를 제공한다.
- 위의 두 가지 목적을 활성화시키기 위한 행동을 한다.

중앙회의 새로운 조합원이 되기 위한 주된 조건은, 중앙회의 규칙과 내부규정들을 지키며 신용사업을 행하는 데에 있어서 정해진 지역을 준수하는 것이다. 지역농협의 주된 권리와 혜택은 중앙회의 총회에 참여하고 중앙회의 서비스를 이용하여 이익을 배분받을 수 있는 권리를 갖는 것이다.

지역농협의 주된 의무와 책임은 다음과 같다.

- 지역농협들은 중앙회의 정관과 내부 규정에 응해야 하며, 또한 지역농협 자체의 정관도 지켜야 한다.
- 지역농협들은 각각의 대차대조표 총액에 비례하여 중앙회의 자본금 출자유지를 하여야 한다.
- 지역농협들은 대출이나 초과 인출을 사용하지 않은 자금을 중앙회의 계정에 예치하여야 한다.
- 지역농협 간 송금을 하는 경우 반드시 중앙회를 매개로 하여 거래해야 한다.
- 지역농협들은 예산과 연간 회계에 관한 재무정보들을 중앙회에 제출해야 한다.
- 새로운 지점이나 임시 대행사를 설립할 때는 중앙회의 승인을 받아야 한다.
- 중앙회가 지역농협들을 대신하여 수행하는 활동에 대한 비용을 매년 납부해야 한다.
- 지역농협들은 중앙회의 조합원인 다른 지역농협에게 우호적인 협력을 장려하여야 한다.
- 지역농협들은 중앙회가 요구하는 지불능력과 유동성을 확보해야 하며, 지역농협 운영에 재정적인 건실성과 영속성을 보장하기 위한 여러 협정들에 참여할 의무가 있다.

중앙회의 새로운 조합원이 되기 위한 주된 조건은, 중앙회의 규칙과 내부규정들을 지키며 신용사업을 행하는 데에 있어서 정해진 지역을 준수하는 것이다.

조합원들의 이익을 증진시키는 기능을 수행하기 위해 중앙회는 다음과 같은 책임을 가진다.

- 지역농협이 중앙회에 예치한 자금에 대해 적절한 관리와 수익을 보장한다.
- 지역농협을 위한 일반정책(특히, 지불능력과 유동성에 관한)에 대한 지시를 내린다.
- 연간 예산이나 고정금리, 수수료 비율의 책정과 같은 주제에 관한 조언이나 안내를 가능한 한 최대의 범위에서 제공한다.
- 조합은행들의 운영이나 관리를 감독하고 그들의 이익을 위한 관점에서 조치를 취한다.
- 정부나 기업과 관련된 금융거래에서 조직을 보호한다.
- 지역농협들의 영속과 발전을 증진시키는데 도움을 줄 수 있는 서비스를 광범위하게 제공한다.

1980년 6월 5일에 열린 총회는 정관의 1항을 수정하는 것에 대해서 표결하였다. 따라서 중앙회의 원래 이름으로 등록되었던 Cooperative Centrale Raiffeisen-Boerenleen-bank BA는 더 이상 사용할 필요가 없어졌다. 1980년대 이래로 라보뱅크 중앙회는 세계적으로 Rabobank Nederland라는 이름으로 알려졌다.

참고자료

네덜란드 라보뱅크 : 세계적인 협동조합은행(1). 김두년. 농협중앙회. 2000