



# ICA 國際合作社聯盟新聞

王永昌 輯譯

## ◆ 2022 年國際合作社節宣佈：合作社營造更美好的社會

7 月 2 日世界各地的合作社將慶祝第 100 屆國際合作社節 (#CoopsDay)<sup>1</sup>，自聯合國國際合作社年 (International Year of Cooperatives, IYC) 展示合作社對世界變得更美好一事做出獨特貢獻後歷經十年，今年合作社節的口號是「合作社營造更美好的社會 (Cooperatives Build a Better World)」，呼應國際合作社年的主題<sup>2</sup>。

ICA 總幹事布魯諾·羅蘭茨 (Bruno Roelants) 宣稱：「合作社正在回應聯合國秘書長安東尼奧·古特雷斯 (Antonio Guterres) 的醒世警語，他說世界正處於深淵的邊緣—而且還持續往錯誤方向移動。古特雷斯大聲呼籲我們需要合作、我

們需要對話、我們需要理解來恢復信任及激發希望。近兩個世紀以來，合作社一直朝著這個方向前進，在 2021 年 12 月國際合作社聯盟舉行第 33 屆世界合作社大會中我們充分的強調這一點，並將焦點放在合作社共同的本質如何促使合作社採取行動來解決世界所面對的問題。」

ICA 邀請各地合作界人士傳播以人為本的企業模式如何營造更美好的社會，合作社企業模式受到自助、己身責任、民主、平等、公正和連鎖的合作社價值以及誠實、公開、社會責任和關懷他人的倫理價值所啟發。

合作社在世界各地許多不同的經濟部門運作，已經證明自己對危機具有高於平均水準的適應力。合作社促進經濟參與、對抗環境惡化和氣候變遷、創造優質工作機會、增進糧食安全、將金融資本保留在當地社區裡、建構道德價值鏈，並且藉由改善人們的物質條件與安全對和平做出正向貢獻。

布魯諾·羅蘭茨補充說：「合作社是唯一具有全球公認原則的企業模式，這些原則建立在共同倫理價值的基礎上。」ICA 呼籲世界各地的合作界人士和合作社夥

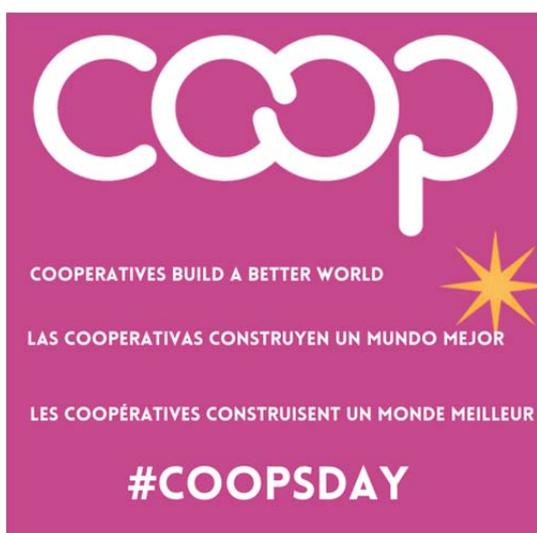
<sup>1</sup> #CoopsDay 是話題標記 Hashtag，即在井字號#後面加上單字或不含空格的幾個字，可以將放在部落格或社群網站具相同話題標記的貼文串聯起來。

<sup>2</sup> 2012 國際合作社年 (IYC) 旨在彰顯合作社在社會經濟發展、促進就業和社會整合方面所做的貢獻，IYC 的主題是「合作社事業營造更美好的世界 (Cooperative Enterprises Build a Better World)」，並具有三個目標，即增進社會大眾對合作社的關注、推動合作社的成立和成長及鼓勵政府制定有助於合作社發展的政策、法律和規定。

伴準備好在 7 月 2 日慶祝國際合作社節，並向世界展示合作社如何營造更美好世界，我們將很快推出 2022 年國際合作社節活動包，包括標識，關鍵訊息和其他數位資源。

### ◎ 關於國際合作社節

從 1923 年以來由全世界各地合作社所制定以及在 ICA 成立 100 周年的 1995 年由聯合國大會所宣告：每年七月第一個星期六慶祝國際合作社節。國際合作社節旨在促進對合作社的認知，並推動合作社運動中關於國際連鎖、經濟效率、平等和世界和平的理念。從 1995 年以來 ICA 和聯合國推動暨促進合作社委員會（Committee for the Promotion and Advancement of Cooperatives, COPAC）共同制定慶祝國際合作社節的主題。國際合作社節讓地方、國家和全球決策者、民間社團組織及社會大眾了解合作社在實現安全未來（secure future）方面所做的貢獻。



### ◆ 第六項原則付諸行動將使合作社蓬勃發展

第六項合作社原則（社間合作）提供合作社關鍵性的優勢，使他們能夠齊心協力執行共同方案，降低成本並從事知識交流，全國食品雜貨店合作社（National Co+cooperative Grocers, NCG）就是這種情況。NCG 是一家對全美零售合作社食品雜貨店提供業務服務的合作社。

作為具有採購合作社功能的次級（secondary）合作社<sup>3</sup>，NCG 匯總 147 家零售食品社的進貨量做大批採購，以降低成本。在「共同強大」理念的指導下，NCG 的使命是提供連鎖店的能力，但同時保持個別合作社的自治權。除作為採購合作社外，NCG 還積極致力於在其社員社之間建立堅強的同業支持系統，使其對個別和宏觀市場事件更具適應性。

透過線上學習管理系統和數以千計面向消費者的品牌資產，NCG 對消費者提供培訓和教育資源，以行銷社員社的產品並增進其運營績效。NCG 還發佈年度報告，闡述產業發展趨勢，並與社員社維持良好溝通，以確保社員社能夠掌握完整的資訊和參與 NCG 的活動。

「我們是合作社的事實讓我們能夠

<sup>3</sup> 次級合作社相當於聯合社，其成員為初級（primary）合作社。

用力揮出超越我們體重的一拳，例如過去 16 年我們從未因業務經營疏失而捲入一起訴訟。我們的 147 家社員社都願意互相擔保對核心產品採購所衍生的應付帳款，並參與自我管理系統以減輕和管控風險。」社員和合作社關係 (Membership and Cooperative Relations) 部門高級總監卡倫·林貝曼 (Karen Zimelman) 說。

NCG 代表社員社在國會立法和行政監管方面發聲，並營運面向消費者的網站及一套面向消費者的資訊材料。NCG 定期進行廣泛的全國消費者研究，以維持其品牌和訊息為消費者之所需。這些社員社由當地社區居民所擁有，他們熱衷於結合地方資源對社區做出正向變革，2020 年 NCG 對社區組織的捐款合計超過 730 萬美元。

食品合作社努力減少碳足跡 (carbon footprint)<sup>4</sup>，並透過與 NCG 的合作以減少其供應鏈對環境的負面影響。「在過去 16 年營運中，NCG 已經取得很大的成就，因為我們是一家合作社。我們的成員也是合作社，因此他們理解到整體有利於每個部分及總和大於每個部分加總的理念。他們從日常營運中意識到在一起更強大 (together stronger) 的概念。」 NCG 執

行長帕夫 (C.E.Pugh) 說。

另一家利用社間合作力量的合作社是擁有 20 位社員的阿根廷自由軟體合作社 (Cooperativa de Software Libre)，該合作社是阿根廷技術創新和知識工作者合作社聯合會 (Federation of Technology, Innovation and Knowledge Worker Cooperatives, FACTTIC) 的成員之一，透過聯合會與其他合作社結合。

自由軟體合作社成立於 15 年前，為其他合作社和政府組織開發軟體。「我們只使用自由工具，並相信在遵守自立和自治的第四項合作社原則方面，自由軟體扮演關鍵性的角色。」自由軟體合作社社員林卓·蒙克 (Leandro Monk) 說<sup>5</sup>。

作為 FACTTIC 的成員有很多好處，例如能夠與其他合作社一起執行聯合專案。FACTTIC 成立於 2010 年，其成員包括在技術、創新和知識 (ICT) 產業營運的合作社。FACTTIC 還推動新合作社的成立，強調在地性和開發各地不同的特色。蒙克說：「對我們而言，參與 FACTTIC 並使用其整合工具為社員社帶來許多優勢。首先而且最重要的是它提供我們所需要的工具，讓我們能夠在不需倉促增長

<sup>4</sup> 碳足跡是一項活動或一個產品從開始到結束直接或間接產生的二氧化碳排放量，以衡量人類活動對環境生態的影響。

<sup>5</sup> 自由軟體是可以不受限制的使用、複製、修改、研究和分發的軟體，免費軟體是不需付費就可以取得的軟體，但通常使用上有所限制，故二者有別。

的情況下接下新專案；另一方面，它讓我們能夠將每個專案對社員社的風險降到最低。我們也設法為小型新夥伴尋找業務或營造工作環境。」

FACTTIC 執行社間合作工作流程，透過這一個流程合作社可以開發社間專案並從事知識交流，俾為客戶提供更好的服務，因此他們避免工作外包，而是選擇與其他合作社合作。蒙克總結說：「鼓勵社間合作是合作社運動的職責，僅憑支援是不夠的。」



#### ◆ 合作社本質的諮商下一步是什麼

1995 年國際合作社聯盟（ICA）通過合作社本質的聲明（Statement on the Cooperative Identity），該聲明給合作社下定義，並闡述合作社價值和七項合作社原則。2015 年出版的合作社原則指導說明（Guidance Notes to the Cooperative Principles）為合作社原則的實務應用提供詳細的解說和建議。第 33 屆世界合作社

大會以深化我們的合作社本質（Deepening Our Cooperative Identity）為主題，啟動這一個諮商過程，以探討合作界對這項聲明的理解，並檢視其如何經得起時間的考驗。

大會結束後，ICA 理事會成立合作社本質諮商小組（Cooperative Identity Advisory Group, CIAG），繼續對合作社本質進行反思和諮詢。小組主席由來自加拿大的 ICA 理事會成員亞歷山德拉·威爾遜（Alexandra Wilson）擔任，23 位小組成員則來自 ICA 各地區，包括合作界領袖、思想家和實務人員。

諮商過程將從不久啟動的初步調查開始，收集世界各地合作界人士對合作社本質的定義和理解程度的初步想法。該調查將以 ICA 三種工作語文（英文、法文和西班牙文）進行，並在 ICA 會員協助下，將問卷翻譯成其他語文。為協助 CIAG 的工作，世界各地的合作社社員、員工和其他熟悉合作社人士都受邀參加本次問卷調查，調查結果將作為諮商小組重要的參考依據。「合作社本質很重要，但永遠不會比危機時期更重要。」CIAG 主席威爾遜說。

CIAG 將詳細審議過去對合作社原則調查的結果及大會後諮商期間所表達的意見和資訊，它將試著決定是否需要修改

合作社本質的聲明，以及可以採取哪些步驟來澄清和加強合作社的基本目的和性質，以提升合作社對營造更美好世界作出貢獻的能力。

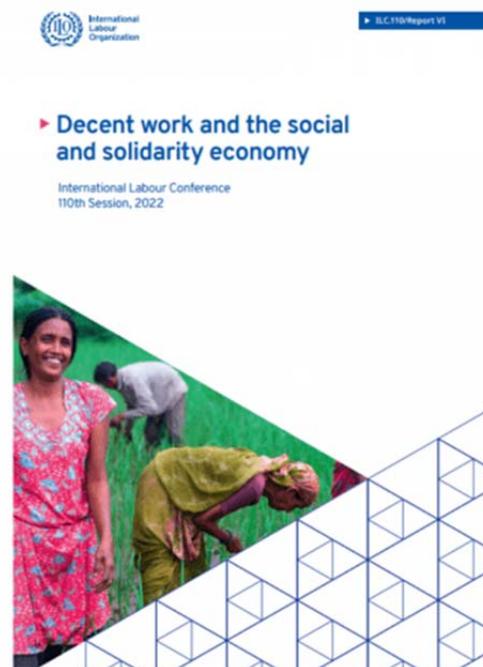
### ◆ ILO 報告提出國際勞工大會討論議程

2022 年 5 月 30 日至 6 月 10 日在瑞士日內瓦舉行國際勞工大會（International Labour Conference）前夕，國際勞工組織（ILO）發佈關於尊嚴工作和社會暨連鎖經濟（Social and Solidarity Economy, SSE）的一份新報告。來自 ILO 成員國的政府、勞工和雇主代表將出席本次會議，並就 SSE 議題進行全面性討論，這是本次會議的特色。

報告包括五章，第一章描述 SSE 在世界各地發展的狀況。雖然 SSE 一詞缺乏普遍接受性，這一份報告仍試圖為該部門提供一個定義。該報告指出，社會暨連鎖經濟（SSE）包括具有社會或公共目的的機構，從事基於自願合作、民主和參與性治理、自治和自立及禁止或限制利潤分配的經濟活動。SSE 可以包括合作社、協會、互助社、基金會、社會企業、自助團體和其他在正式和非正式經濟中按照 SSE 價值和原則運作的機構<sup>6</sup>。

<sup>6</sup> 非正式經濟係指有市場價值、不計算在國內生產毛額（GDP）且不被課稅的生產活動，又稱為灰色經濟或地下經濟。

第二章提到在尊嚴工作議程（Decent Work Agenda）和 2030 永續發展議程（Agenda for Sustainable Development）下，SSE 對全球發展優先事項所做的貢獻。第三章使用世界各地的例子，探討 ILO 三方成員（政府、雇主和勞工）與 SSE 的關係。第四章說明 ILO 在推動 SSE 方面所做的努力，特別將重點放在歷史背景、執行中的專案、發展合作政策和夥伴關係及能力開發活動。第五章檢視如何加強 SSE 對尊嚴工作和永續發展的貢獻。本章也提到幾個限制 SSE 發展的障礙，建議營造有利於 SSE 發展的環境，並在制定 SSE 相關法案時，明確地將 SSE 的價值和原則入法。



### ◆ 合作社本質作為關鍵性競爭優勢

由於合作社業務由社員需求和願望所驅動，合作社對社區的永續發展至關重要。合作社深植於在地社區，使得合作社較其他企業模式更容易推動社區內的業務發展，並將合作社的效益與社區民眾的效益相結合。

荷蘭合作銀行集團拉博銀行（Rabobank）提供民眾全方位金融服務，並在國際上為食品和農業客戶提供金融服務。拉博銀行認為負責任的社區參與可以讓它與其他銀行有所區別。拉博銀行的行銷重點放在這樣的一個事實，即它是一家根植於地方的金融合作社，希望與社員一起解決地方上的問題。

對由社員駕馭的企業來說，拉博銀行有其競爭優勢，意指拉博銀行較不可能進行風險性活動。在沒有政府支持情況下，拉博銀行順利度過 2008 年世界金融危機，2010 年財務報告指出當年賺取史上最高的淨利潤。作為合作社也有其聲譽優勢，例如社員對特定議題進行投票表決、成立社員小組以解決當地問題等都讓拉博銀行獲得讚譽。

社員是 Midcounties 合作社的核心，這是一家英國消費者合作社。Midcounties 與其 700,000 名社員，透過提供社員導向的產品和服務來實現合作社價值。這種以

社員導向法開發產品和服務可以用許多例子加以說明，例如合作社社區電力（Co-op Community Power）產品是在社員對合作社支援社區再生能源需求下開發出來的。

社區電力提供 100% 由社區生產的綠色能源，這是 Midcounties 廣泛的合作社社區能源計畫的一部分，該計畫是 Midcounties 與英國各地 100 多個社區能源團體合作，提供無補貼的社區能源進入市場的途徑。Midcounties 利用其合作社本質來確保社員將其視為可靠、有原則和真誠的企業—相信合作社能夠以社員期望的方式提供產品和服務。這種社員導向法是由對社員、父母、兒童和社區重要的事情所引導，信任感轉而讓合作社與社員建立更堅強的聯繫。

Midcounties 社員導向法的另一個例子是「1 個變化」方案，該方案鼓勵社員在行為方面做出積極改變以應對氣候變遷。從社區角度來看，社員導向法讓 Midcounties 的社員能夠參與跟他們工作、生活和學習的地方息息相關的議題，最終有助於營造一個強大的社區。透過社員導向法，Midcounties 在社區中取得一系列正向效果，包括為弱勢或因病足不出戶的社員提供超過 140,000 次送貨上門服務，這是在新冠疫情期間推出的一項服

務，旨在滿足社員急迫且必要的需求。Midcounties 因在社區中的工作績效而獲頒多個獎項，包括 EDIE 最近頒發崇高的「年度永續企業（Sustainable Business of the Year）獎」。

Midcounties 執行長菲爾·龐索比(Phil Ponsoby) 是去年 12 月世界合作社大會分組討論的成員，在分組會議中他闡述 Midcounties 合作社如何將其價值付諸行動，以彰顯合作社（與營利企業）的差異性，並吸引同事和社員的參與。

龐索比說：「我很高興參加關於合作社本質的會議。Midcounties 合作社是價值驅動、思想領先和社員導向的組織。我們很自豪地將 ICA Coop 標識納入我們的品牌，『您的合作社（Your Coop）』品牌正由 Midcounties 大力推廣。Midcounties 的業務已經遠超出其原先地區，特別是在旅遊和托兒方面的業務，並透過社員參與合作社決策來讓他們變得真的與眾不同。」

另一個根植於當地社區的合作社是來自喀麥隆的加強有機糧食作物合作社（Enhancing Organic Food Cropping Cooperative, ENOFOCC），它鼓勵以永續方式使用有機肥料。傳統上，恩科文（Nkwen）社區的農民採用牲畜糞便堆肥生產有機肥料，ENOFOCC 則透過加強糞便處理、運輸和管理來提高糞便品質，並

將其作為有機肥料出售。

社員們表示，誠實、公開、社會責任和關懷他人的合作社價值對企業至關重要，一位社員說：「ENOFOCC 是為滿足我們的需求和關懷我們的社區而成立的。」 ENOFOCC 是 ICA 青年網絡複製專案（Youth Network replication project）獲獎者之一，該專案提供獲獎者業務指導和資金協助。唯有世界各地合作社持續堅持合作社本質，全球合作社運動才能蓬勃發展。



### ◆ 在全球背景下的合作社本質：專訪伊尼戈·阿爾比祖里·蘭達扎巴爾

伊尼戈·阿爾比祖里·蘭達扎巴爾（Iñigo Albizuri Landazabal）是西班牙巴斯克地區曼德根集團（Mondragon Corporation）的全球公共事務主管，也是 ICA 部門組織 - 工業和服務合作社國際組織（International Organisation of Industrial and Service Cooperatives, CICOPA）主席，他還擔任國際合作社創業智庫

(International Cooperative Entrepreneurship Think Tank, ICETT) 關於合作社本質作為競爭優勢工作小組主席。我們採訪他，以瞭解他對合作本質的看法。

◎ 合作社本質對你來說意指什麼？

蘭達扎巴爾：合作社本質是我們企業真正的引擎，它讓我們與眾不同，而且變得更好。成為合作社社員是 21 世紀生活在這個世界上的一種方式，合作社提供不同方法來解決社會問題。

◎ 合作社本質如何幫助曼德根取得競爭優勢？

蘭達扎巴爾：合作社本質是我們遺傳基因的一部分，這是我們做事的方式，包括如何做事和為什麼做這些事。我們的目標始終是改變社會，幫助下一代人擁有更美好的未來，這一個目標引導我們投資未來，並願意從事創新。

◎ 曼德根及其合作社如何提高人們對合作社本質的關注？

蘭達扎巴爾：我們對競爭力非常敏感，因為競爭力是永續發展的關鍵因素。如果我們想要經得起時間的考驗，如果我們想給後代留下更好的東西，我們必須具有競爭力。在新冠疫情的巨大影響下，地球上的居民已經意識到我們不能繼續以

同樣的方式做事，因為我們沒有第二顆行星。

一般而言，當今社會比從前更在意做事的方法，因為不值得花費全部代價去做事，包括榨取資源和從不考慮勞工福利，這就是當今的（營利）企業模式，這就是為什麼我們認為現在是一個好時機，讓我們重視更公正且更平等的合作社企業模式，這一個模式考慮社區與社員的利益。人們意識到跟合作社交易是一個更好的購物模式，因為不但滿足個人的消費需求，而且能夠達成就業、財富分配等其他社會目標

◎ 在社會大眾的眼中，曼德根的合作社性質是否提供優勢？

蘭達扎巴爾：不幸的是合作社的形象不全然是好的，這取決於各國政策和企業環境。對於什麼是合作社，仍然有很多無知，甚至談到我們工業合作社是什麼，還有更多無知。

曼德根每年都被列為世界上最大的合作社工業集團，我們的業務是國際性的。除了是巴斯克地區第 1 名僱主和西班牙前 10 名僱主外，我們在西班牙以外還有 140 家生產工廠，這就是我們檢驗這些刻板印象和先入之見的地方。正如我先前所說，由於全球意識的變化，合作社性質

的優勢未來可能變得更加明顯，但到目前為止，這一個優勢並未顯著地增加我們的業務。

◎ 自成立以來，作為合作社組織如何幫助曼德根克服面臨的全球經濟危機？

蘭達扎巴爾：合作社的適應性不是神話，而是真實。真實的情況是在危機時期合作社蓬勃發展。為什麼？因為當發生經濟或公衛危機時，連鎖就會蓬勃發展，連鎖是我們制度（合作社制度）的基礎。

◎ 2013 年法格電子（FAGOR Electro domésticos）危機是否有助於曼德根發展連鎖機制，並為新冠疫情做好更好準備？合作社模式在其中發揮什麼作用？儲備金和連鎖基金有何幫助<sup>7</sup>？

蘭達扎巴爾：連鎖機制已經到位，這就是為什麼法格電子危機沒有影響到就業的原因，在這個例子，連鎖的力量展現出來了。這次的經歷讓我們認知重要的不是企業的名字，而是組成企業的人，這些人（法格電子）整合到集團其他合作社

<sup>7</sup> 2013 年 10 月曼德根集團最具代表性的合作社法格電子關閉，除了給曼德根帶來危機外，也讓人對合作社的經營管理和合作社模式的可行性產生質疑，曼德根利用集團內的相互合作（inter-cooperation）機制，即蘭達扎巴爾所稱的連鎖，應對這一次危機。

中。今天他們同樣貢獻他們的經驗，我們不知道未來會怎樣，但團結對於面對危機至關重要。

◎ 曼德根大學在培養下一代合作社企業領袖方面扮演什麼樣的角色？

蘭達扎巴爾：曼德根集團內每家合作社都很重要，尤其重要的是大學、專業學校、中小學教育（ikastola）等知識部門的工作。培訓是我們合作社模式的特徵之一，也是成功的基礎。當我們想到未來工廠時，我們會想到企業內部的大學，並讓大學與實務問題緊密地結合在一起。



〈ICA e-Digest 輯譯者王永昌曾任中國文化大學財務金融系教授〉