

# Verso un modello d'impresa inclusivo partecipativo più etico

## Introduzione

*Il documento che si va a esporre di seguito è una rifusione di una Proposta “no de ley” (non di legge) e di una Mozione, approvate all’unanimità nel corrente anno 2018, rispettivamente dal Parlamento basco e dal Parlamento della Navarra, ivi allegate in documenti separati nelle versioni originali emesse dai suddetti Parlamenti.*

*Entrambe le Proposte scaturiscono dal lavoro svolto durante vari Seminari, promossi internamente dalla Fondazione “Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa” nonché dalla “Asociación de Amigos de Arizmediarrieta” (Associazione degli amici di Arizmendiarrieta) e ai quali hanno partecipato, a titolo personale e non di rappresentanza, persone con distinte sensibilità politiche, sindacali e imprenditoriali delle Provincie basche e della Navarra.*

*Nei Seminari summenzionati è stato raggiunto un consenso comune e condiviso da tutti, per quanto riguarda i seguenti aspetti della vita delle imprese:*

- . Rispettare la dignità umana di tutte le persone.*
- . Perseguire il bene comune, dando priorità alle necessità del progetto collettivo rispetto agli interessi dei singoli gruppi portatori di interesse (lavoratori, azionisti...).*
- . Stabilire come obiettivo primario il soddisfacimento equilibrato delle persone facenti parte dei singoli gruppi portatori di interesse e non l’ottenimento di benefici massimi nel breve termine.*
- . Promuovere la partecipazione dei lavoratori ai processi gestionali, ai risultati e alla titolarità.*
- . Mantenere criteri di solidarietà interna tra i singoli gruppi summenzionati.*
- . Mantenere politiche solidali con la comunità in cui si sviluppano le attività.*

*D’altro canto, le politiche d’impresa che caratterizzano il Modello inclusivo-partecipativo nascono dal lascito del prete José María Arizmendiarrieta, promotore dell’Esperienza cooperativa di Mondragon e anche dall’esempio pratico, tra altri casi illustri, delle imprese del summenzionato Gruppo, il quale dà oggi lavoro a più di 80.000 persone in tutto il mondo.*

*I documenti approvati dai due Parlamenti possono essere sintetizzati nel seguente modo:*

## 1.- Esposizione delle motivazioni

### 1.1.- Considerazioni di carattere generale

Negli ultimi dieci anni, due **fattori principali hanno modificato lo scenario della competizione proprio delle imprese** basche, della Navarra e, in generale, di tutto il mondo: l'**accelerato avanzamento delle scoperte scientifiche (incluse le relative applicazioni tecniche)** e la **globalizzazione dei processi economici** di produzione, distribuzione, finanziamento e consumo. Tali fattori pongono nuove sfide a imprese e Paesi, in particolare a tutti coloro che non possono mantenere costi competitivi e pertanto risultano maggiormente esposti ai processi di delocalizzazione d'impresa.

**Il ruolo della persona all'interno delle imprese è cambiato in modo radicale** in risposta a questo vertiginoso sviluppo tecnico: il contributo basato sulla forza fisica e la subordinazione alla macchina sono passati in secondo piano, in favore della gestione della conoscenza e dell'innovazione, che sono invece di vitale importanza e possono essere apportate solo dalle persone.

**La persona riveste dunque un ruolo critico per il successo e la competitività di ogni tipo d'impresa.** Apporta intelligenza, conoscenza, creatività, empatia e capacità di lavorare in gruppo. Si tratta dunque di un fattore di primaria importanza dal punto di vista imprenditoriale che dovrebbe essere gestito, motivato, migliorato, ecc., per far sì che l'impresa abbia successo.

Di conseguenza, questa contingenza crea **l'opportunità di mettere le persone e lo staff al centro delle attività e della gestione dell'impresa**, sia per ragioni puramente umanistiche sia per motivazioni legate a efficienza e competitività.

Il processo di globalizzazione, d'altro canto, pone le imprese e i Paesi davanti a nuove sfide. Succede dunque che i Paesi che non riescono a offrire costi competitivi devono necessariamente puntare su altri elementi di competitività, basati sulla migliore qualità e sulla proposta di valore per i clienti, rafforzando ancora di più l'importanza delle persone appena descritta. **Occorre, quindi, un modello partecipativo-inclusivo atto a facilitare e migliorare il coinvolgimento di tutti gli attori di un progetto d'impresa condiviso.**

Seguono alcune considerazioni circa il necessario cambiamento rispetto alla situazione attuale di molte imprese:

**1.- Il cambiamento deve basarsi sulla fiducia, rafforzata da un flusso di informazioni trasparente, veritiero e sistematico** e su un modello di gestione che incoraggi la partecipazione "giorno dopo giorno".

**2.- È necessario che il cambiamento sia reale e non "di facciata"**, il che implica una modifica del tradizionale modello relazionale tra imprenditori e lavoratori e una ristrutturazione sia delle relazioni di potere all'interno dell'impresa, sia della redistribuzione della ricchezza che si crea.

**3.- La nuova natura della competitività fa sì che la creazione di ricchezza e la sostenibilità dei progetti imprenditoriali si basino sull'innovazione e sulla responsabilità delle persone che la rendono possibile.** Ciò implica la necessità di offrire ai dipendenti un salario dignitoso, investire sulla loro formazione, la loro partecipazione al progetto imprenditoriale, la loro soddisfazione sul lavoro, la coesione sociale che facilita il lavoro di squadra, assicurare un trattamento equo a prescindere dal genere, rendere possibile conciliare la vita professionale e quella familiare, eccetera.

**4.- Il cambiamento deve includere una visione più ampia degli obiettivi delle imprese che non si limiti alla ricerca del massimo beneficio a breve termine.** Pertanto, l'impresa dovrebbe essere considerata come un'organizzazione che soddisfi una vasta gamma di interessi in modo equilibrato, tenendo conto al tempo stesso delle questioni ecologiche, dei Diritti Umani, eccetera.

**5.- La responsabilità del cambiamento appartiene a tutti, ma soprattutto a coloro che detengono il potere all'interno dell'impresa,** sottolineando l'importanza di imprenditori e dirigenti esemplari e del percorso verso il cambiamento culturale rispetto al lavoro di gruppo, l'onestà nelle relazioni e l'apertura ai cambiamenti necessari per la sostenibilità dell'impresa.

**6.- Bisogna tenere a mente che il nuovo modello proposto non è attuabile in condizioni di salari insufficienti, precarietà nel lavoro, ecc.,** contingenze in cui si trovano diversi lavoratori, soprattutto nel settore dei servizi. Infatti, un salario decoroso è la condizione necessaria per condurre una vita dignitosa e per ottenere l'impegno da parte dei lavoratori in qualsiasi progetto.

**7.- Il cambiamento deve essere sostenuto dai poteri pubblici e dalla**

**società in generale.** In particolare, la Pubblica Amministrazione è chiamata a svolgere un ruolo decisivo nello stimolare il reinvestimento di una parte significativa dei rendimenti ottenuti per incoraggiare l'innovazione, lo sviluppo e la sostenibilità delle nostre imprese.

**8.- L'impresa non può ignorare i problemi sociali che riguardano l'ambiente a essa circostante che, nello scenario migliore, dovrebbero essere affrontati mediante cooperazione pubblico-privato.** La prevedibile asincronia tra la formazione richiesta per far fronte ai progressi tecnologici e la formazione reale dei lavoratori, può rappresentare un caso paradigmatico, così come l'esistenza di gruppi emarginati.

Pertanto, un gran numero di imprenditori, dirigenti e sindacalisti concordano sulla **convenienza di passare a un Nuovo Modello d'Impresa**, basato sulla ricerca dell'unificazione delle seguenti virtualità:

- **Un modello d'impresa umanistica che tenga conto della pari dignità di tutte le persone** coinvolte nel progetto imprenditoriale e che miri a promuovere impieghi di qualità, gestione condivisa e miglior equilibrio per quanto riguarda la redistribuzione della ricchezza nella società, al fine di contribuire a una società più democratica, più stabile e meno conflittuale.
- **Un modello d'impresa avanzato che potenzi e sfrutti le conoscenze, le competenze e le abilità delle persone** coinvolte (tra le quali, capacità emotive, relazionali, creative, ecc.).
- **Un modello d'impresa basco/navarrese**, che quindi tenga conto, nella sua progettazione e nel suo funzionamento, dei punti di forza e di debolezza della cultura delle persone coinvolte. Che tenga altresì in considerazione le esperienze concrete già esistenti e, d'altra parte, che sia potenzialmente promosso dalle istituzioni pubbliche coinvolte, all'interno del quadro delle sue attuali competenze.

Tuttavia, l'esperienza suggerisce che per promuovere la partecipazione è necessario che **istituzioni pubbliche e attori sociali e sindacali creino condizioni ambientali favorevoli**, al fine di promuovere un modello socio-produttivo che privilegi la sostenibilità sociale, economica e ambientale e l'interesse collettivo rispetto a quello individuale.

Il cambiamento verso questo modello inclusivo-partecipativo non è tuttavia una mera questione di normativa legale, né un processo automatico: è

**necessario gestire e modificare la cultura d'impresa per cambiare il modello.** Ciò richiede l'impegno degli alti dirigenti dell'impresa, in quanto la cultura viene trasmessa tramite l'esempio concreto dei responsabili, che "giorno dopo giorno" mantengono una condotta coerente con i valori che promuovono.

**Ciò implica, quindi, l'iniziativa del dirigente o dell'imprenditore, responsabile dell'avvio del cambiamento,** anche se per porre in essere un modello partecipativo in modo efficace **sarà necessario incentivare le adesioni delle persone che fanno parte dell'impresa e l'interesse dei sindacati,** sfruttando appieno le capacità d'informazione e consultazione proprie dei Comitati d'impresa, come sancito dall'articolo 64 dell'*Estatuto de los Trabajadores* (Statuto dei lavoratori) e dalla normativa spagnola da cui scaturisce.

## **1.2.- Caratteristiche del *Modello d'impresa inclusivo-partecipativo basco/navarrese***

Con questo quadro si presenta una proposta concreta che **non intende negare l'esistenza dei molteplici interessi tra capitale e forza lavoro,** né rivendicare alcuna esclusività, ma piuttosto cercare nuove modalità per **canalizzare tale conflitto tramite la partecipazione** dei lavoratori dell'impresa.

È fondamentale tenere in considerazione **l'importante contributo potenziale dell'impresa al Bene Comune,** in quanto generatrice di ricchezza e posti di lavoro.

Non si tratta di un modello rigido né definitivo. Quindi, è possibile adottarlo in modo modulare o parziale e non necessariamente nella sua totalità.

Come anticipato, la sua implementazione dovrà essere **guidata dagli imprenditori, seppur servendosi della collaborazione dei rappresentanti dei lavoratori** e delle istituzioni pubbliche, così come del resto degli attori sociali (università, centri di formazione, ecc.).

Il nuovo modello si fonda sulle seguenti assi e politiche concrete:

***Asse 1: Modificare le pratiche gestionali e la cultura d'impresa, facendo sì che si basino sulla fiducia, la trasparenza e la cooperazione ai fini della competitività e sostenibilità.***

Ciò si va a concretizzare in quanto segue:

a) **Creare un clima di fiducia per mezzo di una politica che promuova l'informazione trasparente**, con comunicazioni regolari ai lavoratori circa le variabili e le politiche più importanti dell'impresa, a esclusione di quelle che potrebbero essere strettamente riservate.

b) **Porre in essere un modello organizzativo e gestionale partecipativo**, che vada oltre i paradigmi del taylorismo e incoraggi la partecipazione dei lavoratori per promuovere allo stesso tempo l'innovazione e la sostenibilità d'impresa.

c) **Programmare e sviluppare piani di formazione sistematici** con obiettivi rivolti alla formazione sia tecnica sia gestionale **dei lavoratori**. Un esempio potrebbe essere l'offrire una settimana di formazione all'anno a persona, raggiungendo ogni anno almeno l'80% dell'organico dell'impresa.

d) **Promuovere politiche retributive che non generino disuguaglianze significative e che favoriscano la coesione sociale**. Un intervallo salariale che potrebbe servire da riferimento è quello non superiore a 1:6 per le PMI. È altresì consigliabile che la remunerazione includa una forma di partecipazione ai risultati che possono essere raggiungibili dall'organico dell'impresa.

e) **Stabilire sistemi di valutazione periodici e miglioramento continuo della soddisfazione e dei bisogni delle persone** che lavorano nell'impresa. Un esempio potrebbe essere la realizzazione di uno studio sistematico con frequenza biennale.

f) **Dare priorità (senza esclusività) alla promozione interna, per assegnare funzioni di maggiore responsabilità**, utilizzare criteri oggettivi di valutazione del merito e dare la possibilità di contribuire al processo di selezione dei candidati.

g) **Puntare alla parità salariale tra uomini e donne**.

h) **Trovare formule che favoriscano la conciliazione** tra vita professionale e privata di tutti, senza che ciò pregiudichi lo sviluppo d'impresa.

*Asse 2: Formulare un progetto condiviso da titolari, dirigenti e professionisti/lavoratori dell'impresa, con benefici a lungo termine per tutti e in cui venga data priorità alla sostenibilità del progetto collettivo rispetto agli interessi di uno qualsiasi dei gruppi summenzionati.*

Ciò si va a concretizzare in quanto segue:

- a) **Sviluppare contemporaneamente incentivi equilibrati per azionisti e lavoratori**, in modo che si crei l'obiettivo comune di migliorare sia il rendimento dei fondi proprio per i primi, sia la retribuzione complessiva per i secondi.
- b) **Destinare almeno il 50% dei profitti annui per aumentare i propri fondi**, in modo da facilitare gli investimenti in attrezzature, in ricerca, sviluppo e innovazione (RSI) e, di conseguenza, sullo sviluppo e sulla sostenibilità.
- c) **Assegnare una percentuale delle vendite superiori alla media del settore ad attività RSI.**

*Asse 3: Avanzare verso il superamento delle dinamiche di confronto tra capitale e lavoro attraverso la partecipazione dei lavoratori ai processi gestionali, ai risultati e alla titolarità.*

Tenendo in considerazione che vi sono tre aree che possono essere implementate in modo parziale, indipendente o congiunto, il suo sviluppo porterebbe a:

- a) **Porre in essere sistemi gestionali partecipativi, con procedure e strumenti appropriati** e incoraggiare innovazione e cambiamenti organizzativi. Di conseguenza, si raggiungerebbe una corresponsabilità che coinvolge sia la linea esecutiva sia quella rappresentativa nelle decisioni rilevanti al progetto d'impresa. **Includerebbe la consultazione con i rappresentanti dei lavoratori durante le decisioni più rilevanti per l'impresa** che non richiedono un trattamento riservato.
- b) **Includere i rappresentanti dei lavoratori all'interno degli alti organi decisionali e/o dirigenziali dell'impresa**, evitando la presenza simultanea di tali rappresentanti nel Comitato d'impresa, salvo in casi eccezionali.
- c) **Consentire l'accesso collettivo alla partecipazione al capitale d'impresa**, cercando formule di finanziamento e termini adeguati per un'efficace attuazione. Ciò potrebbe avvenire mediante contributi monetari dei lavoratori che aderiscono volontariamente a un programma aperto a

tutti o mediante contributi dell'impresa, come partecipazione ai risultati prodotti dalla contrattazione collettiva.

**d) Sostenere, da parte dell'impresa, la partecipazione al capitale dei lavoratori**, integrando economicamente l'incorporazione degli stessi alla titolarità, con un limite previamente stabilito.

**e) Studiare lo sviluppo di un Organo di mediazione** per la risoluzione dei conflitti interni, che possa essere esteso ai conflitti con i fornitori, i clienti, l'ambiente, la società, ecc.

***Asse 4: Preoccupazione per l'impatto sociale delle azioni dell'impresa e coinvolgimento in alcuni dei problemi sociali dell'ambiente circostante.***

Si cercherà dunque di concretizzare tale preoccupazione per l'impatto sociale delle misure adottate a livello d'impresa e di essere coinvolti il più possibile nella loro soluzione.

Saranno coinvolte le seguenti azioni:

**a) Mantenere una politica di onestà fiscale, evitando frodi ed elusioni fiscali**, nonché il ricorso a paradisi fiscali, in modo che le risorse pubbliche necessarie per affrontare le sfide economiche e sociali delle rispettive Comunità non si esauriscano.

**b) Partecipare alla riflessione, alla valutazione e, se possibile, all'attuazione di politiche sociali volte all'integrazione lavorativa dei meno qualificati, i quali corrono un rischio maggiore di essere "esclusi"** dai processi produttivi a causa dell'incorporazione di nuove tecnologie o della loro situazione personale.

**c) Collaborare con gli enti pubblici corrispondenti per l'adattamento permanente dell'IFP, la formazione continua e la formazione universitaria ai bisogni delle imprese**, stabilendo piani di formazione duali, esperienze pratiche, programmi di servizio e apprendimento appropriato. In breve, stabilire una comunicazione permanente tra il mondo delle imprese e gli enti di formazione per costruire un progetto comune.

**d) Attribuire una percentuale tra l'1% e il 3% dei profitti dell'impresa per contribuire alla soluzione di problemi sociali**, cooperazione allo sviluppo, collaborazione in attività universitarie legate all'oggetto sociale

dell'impresa, ecc., valutando il coinvolgimento dei lavoratori nei diversi progetti e richiedendo il supporto del Comitato d'impresa.

**e) Incoraggiare l'imprenditorialità e una cultura interna che stimoli le vocazioni imprenditoriali** tra professionisti e dirigenti dell'azienda, in modo che possano dare vita a **nuovi progetti generatori di ricchezza e di posti di lavoro** per la comunità.

## **2.- Proposta di risoluzione**

Per avanzare verso questo modello e **come mezzo per rafforzare le radici territoriali e la continuità delle imprese** nella Comunità Basca e in Navarra, facilitando la risoluzione dei problemi da esse ereditati, i Parlamenti, in entrambi i casi all'unanimità di tutti i gruppi parlamentari:

Esortano i rispettivi Governi della Comunità Basca e della Navarra a **realizzare un piano d'azione per la promozione di un Modello d'impresa partecipativo-inclusivo**, per lo sviluppo nella presente e nelle prossime legislature, che includano, tra altre, le seguenti politiche:

- a) **Sostenere la diffusione e l'attuazione dei sistemi di gestione partecipativa caratteristici del modello inclusivo-partecipativo**, estendendoli alla definizione e all'attuazione delle Migliori Pratiche nelle politiche di comunicazione interna nelle società basche/navarresi, alla definizione degli obiettivi, alla selezione degli indicatori, ecc., che sono considerati fondamentali per il cambiamento proposto.
- b) **Stimolare altresì l'attuazione dei sistemi di partecipazione dei lavoratori nei risultati dell'impresa**, collaborando all'identificazione delle formule di maggior successo sia a livello locale sia a livello europeo.
- c) **Facilitare l'incorporazione dei lavoratori nel capitale dell'impresa fornendo un aiuto proporzionale al contributo di ciascun lavoratore**, con un valore massimo da fissare.
- d) **Individuare le Migliori Pratiche a livello internazionale in materia di politiche fiscali** che aiutino a promuovere la partecipazione alla titolarità, studiando come, tra le altre misure, i contributi dei lavoratori al capitale della società in cui lavorano possano avere lo stesso trattamento fiscale dei contributi apportati ai Regimi pensionistici o ai Bilanci di previsione.
- e) **Studiare formule giuridiche appropriate e, ove del caso, redigere una legge atta a perfezionare le normative vigenti e/o progettare il proprio**

mezzo legale più adatto alle esigenze della condivisione del potere e dei risultati in base a criteri specifici stabiliti dai lavoratori coinvolti.

f) **Creare un Registro delle imprese partecipate, che potrebbe aiutare a dare sicurezza giuridica** nella misure stabilite dalla sua promozione e in cui possano iscriversi le imprese con una quota percentuale del capitale in eccesso rispetto alla soglia minima da fissare e che soddisfino anche altri possibili criteri aggiuntivi che si andranno a stabilire.

g) **Collaborare all'elaborazione di un Modello di valutazione dell'implementazione del Modello** inclusivo-partecipativo, con una "check list" che aiuti le aziende a identificare i progressi ottenuti.

h) **Collaborare a campagne di sensibilizzazione** rivolte agli imprenditori e ai lavoratori per promuovere il modello inclusivo-partecipativo proposto.

i) **Dare prestigio alle imprese che si distinguano nell'attuazione del modello** organizzando un premio o un riconoscimento in tal senso.

j) **Sviluppare attività di Formazione su aspetti della gestione d'impresa, strategia, ecc., rivolte ai componenti dei Comitati d'impresa, ai rappresentanti e delegati sindacali, ecc,** sia in modo personalizzato, sia in collaborazione con i dirigenti delle imprese coinvolte.

k) **Prevedere in anticipo le risorse necessarie** per la diffusione del Modello e l'esecuzione dei piani d'azione indicati.

l) **Varie ed eventuali che possano risultare dall'applicazione del modello.**

m) Sollecitare la Commissione di lavoro di entrambi i Parlamenti a **monitorare su base annua l'osservanza delle raccomandazioni** approvate.

Bilbao, 10.11.18