

포용적, 참여적 그리고 윤리적인 기업을 지향하며

소개

아래에 명시된 문서는 2018 년 바스크 및 나바라 의회가 각각 만장일치로 승인한 문서로, 문서에 언급된 의회 원본을 첨부합니다.

이 두 가지 제안은 법무부 평화위원회의 "비즈니스 리더의 사명"이라는 문서와 Arizmendiarieta 의 계열 협회(Association of Arizmendiarieta)가 정한 "Arizmendiarieta Kristau Fundazioa"라는 정식 재단이 내부적으로 추진한 여러 세미나의 작업에서 비롯됩니다. 이 회의에는 바스크 국가(Basque Country)와 나바라 (Navarra)의 다양한 정치적, 노동조합적, 사업적 이해관계자들이 참여했습니다.

이 세미나에서 기업의 수명 주기 동안,다음과 같은 공유된 행동에 공통 기반이 있다는 합의에 도달했습니다.

- 모든 사람들의 인간 존엄성을 존중하십시오.
- 다른 이익 집단(노동자, 주주 등)의 이익을 위한 집단 프로젝트의 필요성이 우선시 되는 공동선을 추구하십시오.
- 기업의 목표는 단기간에 최대한의 이익을 얻는 것이 아니라 각각 다른 이해 집단의 사람들을 균형있게 충족시키는 것입니다.
- 경영, 사업의 결과 및 소유권에 노동자의 참여를 촉진하십시오.
- 언급된 다양한 집단들 간의 내부 연대의 기준을 유지하십시오.
- 상기 활동을 해 나가는 지역 사회와의 연대 정책을 유지하십시오.

한편, 포용적 참여 모델을 특징짓는 특정 비즈니스 정책은 Mondragón Cooperative Experience 의 촉진제이자 유서 깊은 호세 마리아 아리스 멘디아리에따(José María Arizmendiarieta)에 근거를 두고 있으며, 교회의 "사회 교리"에 의해 처음에 영감을 얻은 이 단체는 이제 전 세계에 8 만명이 넘는 사람들을 고용하고 있습니다.

의회가 승인 한 문서의 종합본은 다음과 같습니다.:

1.- 근거의 나열

1.1.- 일반적인 고려 사항

최근 수십 년 동안 바스크와 나바라 기업, 그리고 전세계의 **경쟁 시나리오를 변화시킨 가장 중요한 요인**은 바로, **과학적 발견의 가속화 된 진전 및 그것의 기술적인 적용과 생산, 유통, 자금 조달 및 소비의 경제적 과정의 세계화**입니다. 이는 특히 비용 경쟁이 불가능하고 기업의 해외 아웃소싱 프로세스에 더 많이 노출된 회사와 국가를 위한 새로운 과제를 의미합니다.

이처럼 현저한 기술적 발전의 결과로, **기업에서의 사람들의 역할은 급격하게 변했습니다**: 물리적 힘에 기반한 기여와 기계에 대한 종속은 중요성을 잃었으며, 사람이 지닌 지식 관리와 혁신은 매우 중요합니다.

그러므로 사람은 모든 유형의 기업에서 성공과 경쟁력에 있어 결정적인 역할을 합니다. 사람은 지능, 지식, 창의력, 공감, 팀으로 일할 수 있는 능력을 제공합니다. 따라서 이 사람이라는 요소는 비즈니스 활동의 성공을 보장하기 위해 기업에서 케어하고, 동기를 부여하고, 개선해야 하는 매우 중요한 요소입니다.

이러한 상황은 결과적으로 인본주의적인 이유 및 효율성과 경쟁력의 이유로 **비즈니스 활동 및 관리의 중심에 사람들과 사람들로 이루어진 팀을 두는 기회를 창출합니다.**

한편, 세계화의 과정은 국가와 기업에 새로운 도전을 제시합니다. 따라서 비용 경쟁을 할 수 없는 국가는 끊임없는 품질 향상과 고객을 위한 새로운 가치 제안을 기반으로 다른 경쟁 요소를 찾아야 하며 이는 앞서 말한 사람들의 중요성을 강조합니다. **따라서 공유된 비즈니스 프로젝트에서 모든 대리인의 참여를 촉진하고 향상시키는 참여-포용 모델이 필요합니다.**

많은 기업의 현재 상황을 고려했을 때, 필요한 변화에 대한 몇 가지 고려 사항은 다음과 같습니다.:

1. **변화는 투명하고 진실되고 체계적인 정보 및 “매일 매일”의 참여를 장려하는 관리 모델에 기반한 신뢰에 기초하여 만들어 져야합니다.**
2. **기업의 변화는 실제적이어야지, "위선적"인 것이 아니어야 하는데,** 이는 고용주와 노동자 간의 전통적 관계의 모델을 적용하고 회사 내 권력 관계와 그로 인해 창출된 부의 재분배를 재고해보아야 함을 의미합니다.
3. **새로운 경쟁 환경을 통해 부의 창출과 비즈니스 프로젝트의 지속가능성이, 혁신과 그것을 가능하게 하는 사람들의 책임에 달려 있음은,** 팀으로 일할 수 있는 환경과

성(gender) 관점에서의 공정한 대우, 일과 삶의 균형을 위한, 적절한 보수, 훈련, 비즈니스 프로젝트 준수, 직장에서의 만족도, 사회적 응집력에 대해 생각해야 함을 의미합니다.

4. 이러한 변화에는 단기적으로 최대의 이익을 추구하는 것뿐만 아니라 기업의 목표를 보다 광범위하게 이해하는 것이 포함되어야 합니다. 따라서 회사는 인권 및 생태학적 문제를 고려하면서 균형 잡힌 방식으로 이해 집단을 충족시키는 조직으로 간주되어야 합니다.

5. 기업가 및 관리자의 모범, 팀워크에 대한 문화적 변화의 진전, 관계에 대한 정직함, 팀워크에 대한 문화적 변화의 진전, 회사의 지속 가능성에 필요한 변화에 대한 개방성의 중요성을 강조하면서 변화에 대한 책임은 모두에게 있지만, 특히 회사에서 권력을 쥐고 있는 사람들에게 있습니다.

6. 이렇게 제안된 새로운 모델은 불충분한 급여 조건, 불안정한 고용 조건(특히 서비스 부문의 일부 노동자들이 경험하는)으로는 이루어질 수 없다는 것을 잊지 말아야 합니다. 무엇보다도 적정 수준의 급여는 위엄있는 삶을 영위하고 모든 프로젝트에 참여도를 높이는 데 결정적이기 때문입니다.

7. 이러한 변화는 공공 당국과 사회 전반에 의해 지지되어야 합니다. 기업의 혁신, 개발 및 지속 가능성을 위해 변화와 노력으로 얻어진 결과 중 상당 부분을 재투자 할 수 있도록 공공 행정이 결정적인 역할을 해야 한다고 생각합니다.

8. 기업은 지역 환경에 영향을 미치는 사회적 문제와 관련이 있으며, 이러한 문제는 바람직하게는 민-관 협력에서 해결 되어야 합니다. 기술적 진보가 불러올 직업 훈련과 노동자들의 실제 직업 훈련 사이의 예견된 불균형은 패러다임의 사례일 뿐만 아니라 소외된 집단의 존재일 수도 있습니다.

따라서 기업가, 관리자 및 노동 조합원의 광범위한 계층이 다음의 가상 케이스를 기반으로 새로운 비즈니스 모델로 발전하도록 뜻을 모으고자 합니다.

- 사업 프로젝트에 참여하는, 보다 민주적이고 안정적이며 덜 투쟁적인 사회에 공헌하기 위해 양질의 고용, 공동 경영 및 사회적 부의 분배에서의 더 큰 균형을 추구하는, **모든 사람의 평등한 인간 존엄성을 고려한 휴머니즘적 비즈니스 모델**

- 관련 노동자의 지식, 기술 및 능력(정서적, 관계적, 창조적 등)을 향상시키고 활용하는 **개선된 비즈니스 모델**

• **바스크/나바라 회사 모델**, 즉, 설계 및 운영에서 관련된 사람들의 문화의 강점과 약점을 고려한 회사 모델. 또한 기존의 구체적인 경험을 반영하고 현행 역량의 틀 내에서 관련 공공 기관에 의해 촉진될 가능성이 높은 비즈니스 모델.

이 모든 정보를 가지고, 현재까지의 경험에 따르면, 이러한 새로운 비즈니스 모델로의 참여를 촉진시키기 위해서는 사회적, 경제적, 환경적 지속 가능성을 우선시하는 사회-생산 모델과 개인의 이익과 관련한 공동의 이익을 지원한다는 의미에서 **공공 기관, 사회 노동 조합원 및 노조에게 유리한 환경 조건을 조성해야 합니다.**

그러나 이러한 포용적 참여 모델을 향한 변화는 단지 법 규정의 문제가 아니고 자동적인 것도 아닙니다. **변화를 위해서는 기업 문화를 관리하고 변화를 위해 일해야 합니다.** 이는 기업 문화가 전파하는 가치와 일치하는 관리자의 "매일 매일"의 책임감있는 모범을 통해 전달되기 때문에 회사의 최고 지도자들의 약속과 헌신이 필요합니다.

따라서 참여 모델을 효과적으로 구현하려면 정보 역량을 최대한 활용하여 노동자 규정 제 64 조에있는 회사위원회 또는 그 규정을 개발한 자체 규정에 귀속되는 **회사의 구성원이자 노동 조합의 이익을 구성하는 사람들의 참여도를 높이는 것이 필요하고, 변화를 주도할 관리자 또는 기업가의 이니셔티브를 필요로 합니다.**

1.2.- 바스크/나바라 포용 참여 비즈니스 모델의 특징

이러한 틀을 바탕으로, **자본과 노동 사이의 상이한 이해 관계의 존재를 부정하거나 배타성을 요구하지 않고, 회사 내 노동자 참여를 통해 이러한 갈등을 해결할 수 있는 새로운 방법을 모색하는 구체적인 제안을 하려 합니다.**

부와 고용 창출이라는 의미에서 해당 제안은 **공동선에 대한 회사의 중요한 잠재적 기여도**를 고려하며, 유연하지 않고 결정적인 모델을 이야기 하는 것은 아닙니다. 따라서 이는 모듈화되고 부분적인 방식으로 채택될 수 있으며 전 세계적으로 적용될 필요는 없습니다.

이미 언급된 것처럼, 이 비즈니스 모델의 구현은 **기업의 리더들에 의해 주도** 되어야 하지만, **노동자와 공공 기관 대표자들의 협력**도 필요하며 나머지 사회 구성원(대학, 교육 센터 등)들도 해당됩니다.

새로운 모델은 다음 단계와 정책을 기반으로 합니다.:

1 단계: 경쟁력과 지속 가능성을 위한 신뢰, 투명성 및 협력에 기반하여 경영 관행 및 회사 문화를 수정하기

구체적으로

- a) 대외비를 제외한 회사의 가장 중요한 변수와 정책에 대한 정기적인 정보 제공의 **정보 투명성 정책을 통해 신뢰의 분위기 조성**
- b) 테일러주의적 노동 관리를 극복하고 노동자의 참여가 혁신 및 비즈니스 지속 가능성을 장려하도록 **참여형 조직 및 관리 모델 구현**
- c) 기술 훈련과 관리 훈련을 포함하여 **업무에 대한 헌신적인 목표로 체계적인 직업 교육을 계획하고 개발** (예를 들어 연간 1 주간의 직업 훈련을 목표로 공장의 최소 80% 노동자가 교육을 받을 수 있도록 함)
- d) **불평등을 유발하지 않고 사회적 응집력을 지원하는 유료 정책을 홍보** (예를 들어 중소기업의 급여 범위는 1:6 이하, 전직원의 참여를 유도하는 성과급 제도 등)
- e) **정기적 평가 시스템을 구축하고 노동자들의 만족과 필요를 지속적으로 개선** (관련하여 격년제로 체계적인 연구 수행)
- f) 다양한 후보자 중에서 **(비독점적) 내부 승진 우선 순위 지정을 통해 더 큰 책임을 지는 관리자를 선별하고** 공로 평가의 객관적인 기준과 기여 가능성을 활용
- g) **남녀 간 임금 평등**
- h) 비즈니스 성장에 영향을 미치지 않으면서 **일과 삶의 균형을 향상시키는 공식 찾기**

2 단계: 회사의 소유자, 관리자 및 전문가/노동자가 공유하는, 장기적으로 모두에게 유용한, 이해관계자들을 고려했을 때 기업 활동의 지속 가능성에 우선 순위가 부여되는 프로젝트 만들기

구체적으로

- a) 자본 수익성 및 세계적 사회 환원을 향상 시키는 공동의 목표를 추구함으로써 **주주와 근로자를 위한 균형 잡힌 인센티브 개발**
- b) 팀에 대한, 그리고 R+D+i 활동에 대한 투자를 촉진하여 결과적으로 기업의 발전과 지속 가능성을 향상시키는 방식으로 **연간 이익의 50% 이상을 자본금에 배정**
- c) **매출의 특정 비율(산업 평균 이상)을 R+D+i 활동에 할당**

3 단계: 자본과 노동(경영진, 결과 및 소유권에 노동자들의 참여) 사이의 대결 역학을 극복하는 방향으로 나아가감

부분적, 독립적 또는 공동으로 해결될 수 있는 세 가지 영역이 있다는 것을 이해한다는 전제 하에:

a) **적절한 절차와 도구를 갖춘 참여 관리 시스템을 구현**하고 혁신과 조직 변화를 장려함. 이는 사업 계획의 관련 결정에서 행정 라인과 대표 라인을 모두 포함하는 공동 책임으로 이어질 것이고, 기밀 취급을 요구하지 않는 **회사의 가장 중요한 결정은 노동자 대표와 상의하는 것을 포함**

b) 예외적인 경우를 제외하고는 **회사의 최고 의사 결정(과) 및 통제 기관에 노동자 대표(들)를 편입**시키고 회사위원회에 같은 노동자 대표가 동시에 참석할 수 있음

c) 효과적인 자금 조달 공식 및 적절한 기한을 찾아가며 **회사 자본 참여에 대한 집단적 접근이 가능하도록 함**. 이는 모두에게 열려있는 노동자들의 자발적인 투자 혹은 사측의 지원으로 단체 교섭 결과에 대한 참여로 가능

d) **회사 측에서 노동자 자본의 참여를 지원**하고, 고정된 한도로 법인의 소유권에 대한 경제적 참여를 유도

e) 공급자, 고객, 환경, 사회적 환경 등과의 갈등으로 확장될 수 있는 내부 갈등 해소를 위한 **중재 기관의 개발을 연구**

4 단계: 기업 활동의 사회적 영향 및 사회적 개입에 대한 우려

기업 차원에서 취한 조치의 사회적 영향에 대한 우려를 규정하고 가능한 범위내에서 해결책을 적용

다음과 같은 조치가 필요:

a) **사기 및 세금 회피를 피하면서 투명한 재정 정책 유지함**으로써 각 지역 사회의 경제적, 사회적 도전에 직면하는 데 필요한 공공 자원이 감소하지 않는 방식으로 조세 피난처를 사용

b) 신기술의 편입 및 개인적 상황으로 생산 과정에서 "**소외**"될 수 있는 **노동자의 노동 통합을 목표로 한 사회 정책의 반영, 평가 및 실행에 참여**

c) 이중 훈련(이력서 상 & 사내 역량 개발) 계획 수립, 실습 경험, 적절한 봉사 및 학습 프로그램을 통한 **회사의 니즈를 반영한 직업 훈련, 지속적 트레이닝 및 대학수준의 훈련의 영구적 정착을 위해 해당 공공 기관과 협력**. 즉, 기업과 교육계간의 공통 프로젝트를 구축하기 위한 영구적 소통을 의미

d) 해당 프로젝트에서의 노동자 참여를 평가하며 **기업 이익의 1% - 3%의 비율을 배분하여 사회 문제의 해결** 및 기업의 사회적 책임과 관련된 대학과의 협력에 사용

e) 기업의 노동자 및 관리자 간 **인트라프레뉴어십(사내창업문화) 및 기업 사명을 장려하는 사내 문화를 장려**하여 지역 사회를 위한 **부와 고용을 창출하는 새로운 프로젝트를 창출**

2.- 해결책 제안

상기 제안된 모델을 발전시키기 위해, 또한 바스크 국과 나바라의 영토의 뿌리 및 기업의 지속성을 강화시키고 관련 문제 해결을 위해, 모든 의회 그룹은 만장일치로:

현재 그리고 미래의 입법 발전을 위해 바스크 및 나바라 정부에 포용-참여 비즈니스 모델을 장려하기 위한 행동 계획을 수립하기를 촉구합니다. 다음과 같은 정책을 참조하십시오.

- a) **포용-참여 비즈니스 모델의 보급 및 구현을 지원**하고 상기 제안된 변화의 핵심인 바스크 및 나바라 기업의 내부 커뮤니케이션 정책 모범 사례 정의 및 구현, 목표의 정의, 지표의 선택으로 확장
- b) 또한 **회사 성과에 직원 참여 시스템을 구현**하고 스페인 및 유럽 수준에서 가장 성공적인 예를 찾아가는 것에 협력
- c) **각 노동자의 기여에 대해 비례적 지원을 제공함으로써 회사의 자본에 노동자의 참여를 촉진** (적정한 한계선을 두고)
- d) 근로자가 근무하는 회사의 자본금에 대한 근로자의 기여가 연금 또는 복지 계획에 대한 공헌과 동일한 재정적 처우를 받았다는 것을 연구하며, 노동자의 기업 소유권 참여 촉진을 지원하는 **재정 정책과 관련된 국제 수준의 모범 사례 확인**
- e) **적절한 법적 공식 및 현행 규정을 개선하는 법률의 정교화를 연구** 혹은 관련 근로자들이 수립한 특정 기준에 따라 기업내 권력과 결과 공유의 요구 사항에 보다 잘 부합하는 법률적 수단을 설계
- f) **참여 기업 등록부를 작성하여 해당 비즈니스 모델 촉진에 적용된 중재 조치에 법적 확실성을 부여**하고 설정된 최소 한도를 초과하는 자본 참여 비율로 등록할 수 있으며 또한 확립될 수 있는 기타 추가 조건을 준수
- g) **포용-참여 비즈니스 모델의 구현을 위한 평가 모델을 구체화**하여 기업이 관련 성과를 식별하는 데 도움이 되는 "체크리스트"를 제공
- h) 제안된 포용-참여 비즈니스 모델을 홍보하기 위해 고용주와 노동자를 대상으로 한 **인식 캠페인에 협조**
- i) 관련 상 수여 또는 표창 제안으로 **포용-참여 비즈니스 모델을 적용하는 기업들에게 혜택**
- j) **회사위원회 위원, 노조 대표, 노동 조합 밖의 사람들을 겨냥한 기업 경영, 전략에 관련한 훈련 활동을 회사 관리자와 공동으로 개발**

- k) 포용-참여 비즈니스 모델의 확산 및 실행 계획의 이행을 위해 **필요한 예산 자원을 제공**
- l) 포용-참여 비즈니스 모델의 적용으로 인해 발생할 수 있는 기타 문제 고려
- m) 의회의 노동위원회에 승인된 권고 사항 준수 여부를 매년 모니터링하도록 촉구

2018 년 11 월 10 일, 빌바오