



Evropský hospodářský a sociální výbor

SOC/371
Finanční spoluúčast
zaměstnanců v Evropě

V Bruselu dne 21. října 2010

STANOVISKO

Evropského hospodářského a sociálního výboru
k tématu

Finanční spoluúčast zaměstnanců v Evropě
(stanovisko z vlastní iniciativy)

Zpravodaj: **pan Graf von Schwerin**
Spoluzpravodajka: **paní Sharma**

Dne 17. února 2010 se Evropský hospodářský a sociální výbor, v souladu s čl. 29 odst. 2 jednacího řádu, rozhodl vypracovat stanovisko z vlastní iniciativy k tématu

Finanční spoluúčast zaměstnanců v Evropě.

Specializovaná sekce Zaměstnanost, sociální věci, občanství, kterou Výbor pověřil přípravou prací na toto téma, přijala stanovisko dne 2. září 2010.

Vzhledem k novému funkčnímu období Výboru se shromáždění rozhodlo hlasovat o tomto stanovisku na říjnovém plenárním zasedání a jmenovat **pana Alexandra GRAFA von SCHWERIN** hlavním zpravodajem v souladu s článkem 20 jednacího řádu.

Na 466. plenárním zasedání, které se konalo dne 21. října 2010, přijal Evropský hospodářský a sociální výbor následující stanovisko 170 hlasy pro, 9 hlasů bylo proti a 22 členů se zdrželo hlasování.

*

* *

1. Závěry a doporučení

- 1.1 Finanční spoluúčast zaměstnanců (dále FSZ) představuje možnost, jak podniky a zaměstnance, ale také společnost jako celek, lépe a dodatečně zapojit do stále úspěšnější europeizace hospodářské činnosti. Evropský hospodářský a sociální výbor chce proto tímto stanoviskem z vlastní iniciativy přispět k širšímu povědomí o tomto tématu. **Cílem je povzbuzení Evropy k vypracování rámce**, který bude podporovat hospodářskou a sociální soudržnost Evropy tím, že usnadní uplatňování FSZ na různých rovinách (např. hmotná zainteresovanost, podíl ve formě akcií, spojení zaměstnanců).
- 1.2 Společně s růstem Evropy rozšiřovaly svou přeshraniční činnost také podniky, mezi nimi i malé a střední podniky. Jednou z **priorit strategie Evropa 2020** je zdůraznit provádění Small Business Act, zejména s ohledem na zlepšení finanční situace malých a středních podniků. FSZ může být jedním z mechanismů, které podpoří tento cíl, a **posílí tak konkurenceschopnost evropských malých a středních podniků**. Nezávisle na velikosti podniku musejí modely FSZ respektovat řešení na úrovni podniků a chránit práva zaměstnanců za účelem zohlednění rozmanitosti podniků a států.

- 1.3 Toto stanovisko z vlastní iniciativy má tedy
- obnovit debatu o FSZ na evropské úrovni a **poskytnout nové impulzy pro debatu na úrovni celé EU**;
 - **upozornit veřejnost na toto téma** a povzbudit sociální partnery jak na úrovni EU, tak na úrovni členských států, aby se tímto tématem podrobně zabývali;
 - stanovit překážky přeshraniční FSZ a **předložit možná řešení**;
 - tam, kde je to vhodné, **vyzvat evropské instituce** k vypracování řešení;
 - **vyjasnit otevřené otázky**, kterými je třeba se dále zabývat.
- 1.4 Zavedení **FSZ musí být dobrovolné**. FSZ nesmí nahrazovat stávající odměny, nýbrž musí být **doplňkem k systémům odměňování** a nesmí brzdit vlastní vyjednávání o mzdách a platech. Pro zaměstnance musí být pochopitelná a doplňuje tak jiné způsoby účasti zaměstnanců. FSZ by měla být nezávislá na důchodových systémech. V individuálních případech však může být doplňkovou součástí důchodového zabezpečení.
- 1.5 Žádoucí účinek FSZ spočívá v následujícím:
- **zvýšit místní kupní sílu**, a tím i podnikatelské možnosti regionu;
 - jako vysoce kvalitní **prvek řádného řízení podniku** přispívat k zvýšení příjmů prostřednictvím účasti na úspěchu podniku;
 - působit motivačně jako součást rozšiřování majetku a přispívat prostřednictvím vyšší identifikace s podnikem k vazání zaměstnanců.
- 1.6 Z tohoto důvodu EHSV žádá, aby **Rada vydala nové doporučení** (jako např. 92/443/EHS ze dne 27.7.1992) týkající se podpory účasti zaměstnanců na zisku a úspěšném podnikání, a také předložila návrhy, jak má být naloženo s překážkami pro přeshraniční plány.
- 1.6.1 Při tom by měla být na evropské úrovni provedena následující vhodná opatření:
- 1) usnadnit uplatňování FSZ v celé EU **na základě společných zásad**;
 - 2) analyzovat zvýšený podíl a nejrůznější formy FSZ a srozumitelně je převést do praxe, aby se tak usnadnilo jejich **používání zejména v malých a středních podnicích**;
 - 3) **podnikům s přeshraniční působností** by se mělo dostávat podpory při překonávání především daňových překážek v rámci příslušné země EU nebo EHP, aby tak mohlo být lépe dosaženo cílů větší loajality a sounáležitosti zaměstnanců prostřednictvím FSZ;
 - 4) **vypracovat formy** FSZ, které **zlepší především nabídku** ze strany podniků, účast zaměstnanců, individuální podporu spoření a investic, rostoucí účast zaměstnanců na výsledcích podniku a přeshraniční převedení nároků;
 - 5) pozitivní spoluúčast podílejících se zaměstnanců by díky vnímání vlastnických práv a s tím spojené odpovědnosti mohla přispět k **posílení řízení podniku** (corporate governance);

- 6) i nadále by měly být zveřejňovány a tím rozšiřovány **příklady osvědčených postupů ve FSZ**. Odpovídající činnosti by měly v **rozpočtu EU disponovat vlastní rozpočtovou linií**;
- 7) **FSZ jako model převzetí podniku zaměstnanci** (*employee-buy-outs*) je vhodný pro zvýšení kontinuity a tím i konkurenceschopnosti evropských podniků a zároveň k jejich propojení na region;
- 8) platy a kupní síla zaměstnanců zaostávají za přírůstky produktivity a příjmy akcionářů¹. Dopady krize finančních trhů budou mít negativní následky i na zaměstnance. FSZ by mohla být v závislosti na své formě **částečnou kompenzací za ztrátu kupní síly a opravným nástrojem opakujících se výkyvů**, ale neměla by nahradit růst mezd a platů;
- 9) měly by být vytvořeny informační zdroje o provádění FSZ jak pro podniky, tak pro zaměstnance, jakož i vzdělávací kurzy a poradenství nezávislých institucí, tzn. nevládních organizací;
- 10) tam, kde jsou obvyklá kolektivní vyjednávání, by podmínky pro FSZ měly být upraveny i v rámci kolektivních smluv.

2. Souvislosti

2.1 Rada Evropské unie a Evropská komise

Doporučení Rady (později Rady Evropské unie) o podpoře účasti zaměstnanců na výnosech podniku² zavedlo již v roce 1992 tyto **všeobecné zásady, které EHSV podporuje**:

- pravidelné používání;
- výpočet pomoci předem definovaného vzorce;
- uplatňování nad rámec tradičního systému odměňování;
- variabilita spoluúčasti v závislosti na úspěšnosti podniku;
- zvýhodňování všech zaměstnanců;
- použití v soukromých i veřejných podnicích;
- použití v podnicích všech velikostí;
- jednoduchost modelů;
- informování a školení zaměstnanců v otázkách modelů;
- dobrovolné zavedení a spoluúčast na modelech.

Ve sdělení Komise Rámec pro podporu finanční spoluúčasti zaměstnanců³ byly tyto zásady potvrzeny.

¹ Další příklady viz D. Vaughan-Whitehead, *The Minimum Wage Revisited in the Enlarged EU*, 2010, Edward Elgar-MPO.

² 92/443/EHS.

³ KOM(2002) 364 v konečném znění.

2.2 Zprávy PEPPER vypracované z pověření Evropské komise

2.2.1 Výsledky: pozitivní dynamika FSZ

Zprávy PEPPER dokládají přetrvávající význam tohoto tématu pro evropskou politiku: zpráva PEPPER-IV⁴ konstatuje **neustále rostoucí rozšiřování FSZ v EU-27 během posledních 10 let**. V období 1999–2005 se zvýšil podíl podniků nabízejících modely kapitálové spoluúčasti otevřené všem zaměstnancům o 5 procentních bodů z průměrných 13 % na 18 %, vůči modelům spoluúčasti na zisku o 6 procentních bodů z průměrných 29 % na 35 % (údaje CRANET, vážený průměr všech zemí). Zvýšil se rovněž podíl zaměstnanců, kteří se modelů účastní, i když jen v menším rozsahu (údaje European Working Conditions Survey, EWCS).

2.2.2 Doporučení:

Ve zprávě PEPPER IV se navrhuje vydat **doporučení Rady Evropské unie k evropské platformě pro FSZ**. V souladu se zásadou dobrovolnosti obsahuje nadnárodní stavebnicový model všechny používané formy finanční spoluúčasti:

- 1) účast na zisku (v hotovosti, s odkladem nebo formou akcií);
- 2) individuální kapitálová účast (zaměstnanecké akcie nebo akciové opce);
- 3) formou ESOP (model kolektivní kapitálové účasti, financované z účasti na zisku, vyplácené nad rámec mzdy).

To zároveň otevírá prostor pro nové formy FSZ. Při hledání nejvhodnějšího řešení by bylo možné všechny **prvky vzájemně kombinovat**.

2.2.3 Podpora dobrovolných daňových pobídek

Daňové pobídky nejsou sice neodmyslitelným předpokladem FSZ, avšak v zemích, které je nabízejí, působí jednoznačně pozitivně. Nehledě na výlučnou pravomoc členských států v otázkách zdanění může **koordinace, konsensus a vzájemné uznávání** usnadnit provádění FSZ v přeshraničně činných podnicích. **Výpočet „účinných daňových sazeb“** pro standardní scénáře by umožnil přímé srovnání zemí EU-27 a tím by zaručil další harmonizaci. Zůstanou-li dobrovolné, předejde se konfliktům s vnitrostátním právem.

2.2.4 Přehled stávající situace

Sociální partneři a rozhodující političtí činitelé potřebují jasný podrobný přehled používaných vnitrostátních modelů, jejich rozsahu a využívání. Dosud neexistují žádné průzkumy

⁴

The PEPPER IV Report – Assessing and Benchmarking Financial Participation of Employees in the EU-27, Berlin, 2009; <http://www.eurofound.europa.eu/areas/participationatwork/pepperreports.htm>; shrnutí v němčině, francouzštině a angličtině na odkazu <http://www.intercentar.de/en/research/focus-financial-participation-of-employees/>.

zaměřené na mezinárodní údaje k FSZ. Tato mezera by měla být zaplněna, například pravidelnými průzkumy.

2.3 Přípravné práce na projektech podporovaných Komisí: „stavebnicový model“ pro přístup na úrovni EU

2.3.1 Aby bylo možné vytvořit spojení mezi množstvím nejrůznějších modelů FSZ, jež v EU existují, podpořila Komise přípravné práce na tzv. „stavebnicovém přístupu“ („building block approach“)⁵. V něm se rozlišují tři základní evropské modely FSZ (účast na zisku, individuální kapitálová účast a forma ESOP, viz také příloha).

2.3.2 Stavebnicový přístup **odpovídá požadavkům Evropské komise** (transparentnost, nediskriminace apod.). Záruka daňových výhod není ani podmínkou, ani se nevylučuje. Všechny prvky jsou dobrovolné jak pro podniky, tak pro zaměstnance, a mohou být vzájemně kombinovány v závislosti na specifických potřebách podniků.

2.3.3 Zpráva PEPPER-IV obsahuje domněnku, že nadnárodně použitelný model FSZ těšící se jednotné podpoře ve všech členských státech EU by zvýšil přitažlivost FSZ pro všechny zúčastněné. Z jednotného modelu s nižší administrativní zátěží by měly prospěch především podniky se sídlem ve více zemích, což by zároveň zlepšilo přenositelnost mezi jednotlivými státy. Malé a střední podniky by měly prospěch z přehledné jednoty a porovnatelnosti modelů FSZ.

2.3.4 Do vypracování takového modelu pro celou EU má být **prozatím** usilováno o **vzájemné uznávání** různých modelů finanční spoluúčasti používaných v jednotlivých zemích, a to včetně jejich daňového ošetření.

3. Výhody, které mluví pro další rozšiřování FSZ

3.1 Výhody finanční spoluúčasti pro podniky

- I. S ohledem na strategii Evropa 2020 může zavedení FSZ pomoci podnikům v Evropě, a to zejména **malých a středních podniků, zlepšit konkurenceschopnost**, a to díky tomu, že se – v dobrých i špatných časech – zvýší sounáležitost a loajalita kvalifikovaných zaměstnanců. FSZ tím přispívá i k udržitelnému zabezpečení budoucnosti.
- II. Část finanční prosperity podniku se přenesse na místní zaměstnance, což opět přispěje ke zvýšení **regionální kupní síly**.
- III. FSZ může napomoci při **zvládnání demografických změn**, protože především vysoce kvalifikovaným zaměstnancům, o něž je na trhu práce největší zájem, nabídne atraktivní místo k práci a pro život. To podporuje **získávání kvalifikovaných pracovních sil**.

⁵

Výsledky v J. Lowitzsch a kol., Mitarbeiterbeteiligung für ein Neues Soziales Europa (Účasti zaměstnanců k nové sociální Evropě), Berlín/Paříž/Brusel 2008; Řím 2009, Krakov 2010; k dispozici v němčině, francouzštině a angličtině na <http://www.intercentar.de/en/research/focus-financial-participation-of-employees/>.

- IV. Zlepšená motivace díky FSZ napomáhá ke **zvyšování produktivity podniku** a ke **zlepšování kvality jeho řízení**.
- V. FSZ může – v závislosti na tom, zda jde o cizí nebo vlastní kapitál – zvyšovat návratnost nebo podíl vlastního kapitálu podniku. To může znamenat **výhody při získávání cizího kapitálu** a rovněž **zlepšovat rating podniku**.
- VI. **FSZ jako převzetí podniku zaměstnanci, formou kompletního či částečného prodeje podniku zaměstnancům**, je vhodným nástrojem pro malé a střední podniky a rodinné podniky pro zaručení jejich další existence⁶.

3.2 Výhody finanční spoluúčasti pro zaměstnance

- I. Prostřednictvím FSZ **mohou zaměstnanci** dobrovolně **získávat** příjem nad rámec stanovený pracovní nebo kolektivní smlouvou.
- II. Zaměstnancům se tak otevírá šance na **jednodušší a dlouhodobé ukládání kapitálu**, což jim může umožnit získat doplňující zdroj příjmů pro život v důchodu.
- III. Zaměstnanci, kteří se mohou podílet na podniku, mají pocit, že jsou díky své účasti na prosperitě podniku bráni vážněji. **Mají pocit lepšího ohodnocení**.
- IV. FSZ jim nabízí šanci, jak zvýšit samostatnost na pracovišti a podílet se na **budoucích strategiích podniku**. Tímto způsobem mohou zaměstnanci přispívat k dlouhodobému zabezpečování svých pracovních míst.
- V. Jako doplňkový zdroj příjmů vedle stálého platu **zlepšuje FSZ finanční situaci** a pomáhá překonat období krizí nebo kariérních nejistot.
- VI. Pro stále evropstější trh práce by však bylo vhodné, aby bylo možné při změně pracovního místa do jiné země uzнат formy FSZ a přenést je sebou.
- VII. **V případě restrukturalizací nebo krizí** postihujících obě smluvní strany mohou zaměstnanci, kteří si zachovají svá pracovní místa a stejné mzdy, v zájmu zachování pracovních míst svůj podnik dočasně podpořit.

3.3 Převzetí podniků a kapitálová účast

- 3.3.1 Evropská komise⁷ poukazuje na to, že v souvislosti se stárnutím evropského obyvatelstva přestane v EU během nadcházejících deseti let podnikat jedna třetina podnikatelů, hlavně těch, kteří vedou rodinné podniky. To znamená **vysoký nárůst převodů podniků**, které by se každý rok mohly dotknout až 690 000 nekotovaných podniků a 2,8 milionu pracovních míst. Malé a střední podniky jako největší zaměstnavatelé hrají v politice zaměstnanosti klíčovou úlohu. S tím souvisí i otázka, zda se dokáží podniky postižené generační změnou, a s nimi i související pracovní místa, udržet. Za této rostoucí potřeby přebírání podniků se může vhodně vytvořený model FSZ uplatnit jako **koncept předávání vedení podniků**.

⁶ Tento aspekt již zdůraznila Evropská komise v doporučení Přenos malých a středních podniků, 94/1069/ES, a potvrdila to ve sdělení o převzetí malých a středních podniků (Úř. věst. C 93/2, 28.3.1998).

⁷ Ve sdělení Provádění lisabonského programu Společenství pro růst a zaměstnanost, KOM(2006) 117 v konečném znění.

- 3.3.2 **Modely ESOP** mohou být využity zejména pro předávání vedení podniků (viz příloha). Hlavní charakteristikou modelu ESOP je, že byl specificky vytvořen pro nekotované podniky. Vyzývá vlastníky podniků k tomu, aby podniky převedli na své zaměstnance a neprodávali je třetím osobám, a předpokládá postupné dosažení 100% vlastnictví podniku zaměstnanci. To umožňuje vlastníkům, kteří chtějí prodávat, aby své podíly prodali, aniž by tak nutili ostatní vlastníky k prodeji. Zaměstnanci přitom nemusí investovat žádný vlastní kapitál, neboť zisk podniku ze strany jeho zaměstnanců je financován podílem na zisku, který je vyplácen k výplatě zaměstnance. Z toho důvodu nepřináší tento model pro zaměstnance žádná podstatná dodatečná rizika. V případě krátkodobého převzetí většího podílu bude využito financování prostřednictvím úvěru s průměrnou délkou na 7 let, které bude spláceno ze zisků.
- 3.3.3 Pro případ převzetí vedení podniku je třeba mít pro budoucí evropský rámec výslovně na zřeteli také osvědčený **model družstev**. Existují příklady osvědčených postupů (viz příloha) pro převzetí podniku zaměstnanci formou družstva, čímž se zabránilo zavření podniku, protože nebyl nalezen pokračovatel. EHSV je toho názoru, že tato velice specifická otázka vazby mezi finanční spoluúčastí a převzetím podniku zaměstnanci by se měla jako taková řešit ve zvláštním dokumentu.

3.4 **Krize podniků a kapitálová účast**

- 3.4.1 Podniky mohou procházet i finančně obtížnými obdobími. V takové situaci je **prioritou jejich zachování**. Ve výjimečných případech restrukturalizace nebo krize postihující obě smluvní strany by měla být finanční spoluúčast možná, je však třeba zvážit případné nevýhody této účasti. Je při tom nezbytné nalézt udržitelné řešení, které zaměstnancům, již si udrželi své pracovní místo a stejnou mzdu (s ohledem na flexikuritu a na období nezaměstnanosti a/nebo rekvalifikace), dovolí dlouhodobou spoluúčast na oživení podniku a hospodářství. Odůvodněný vlastní zájem zaměstnanců na hospodárnosti a tím na dlouhodobé prosperitě se tak pozitivně promítne i do podniku.
- 3.4.2 Finanční spoluúčast na podniku, v němž zaměstnanec pracuje, je často označována za **dvouřiziko**. Častým argumentem kritiků FSZ je, že v případě insolvence je kromě pracovního místa ohrožen i kapitál, který zaměstnanci investovali. Při tom je nezbytné jasně rozlišovat mezi takovou kapitálovou účastí, jež nemá žádný vliv na mzdu („on top“), a takovou, kdy jsou úspory zaměstnanců investovány do podniku, v němž jsou zaměstnání. Ve druhém případě by měly být nároky zaměstnanců uspokojeny přednostně, tedy před nároky ostatních věřitelů, dojde-li k likvidaci nebo úpadku. Dále je třeba vyvinout řešení, k nimž patří **sdužování rizika nebo zajištění** pro přeshraniční případy.

3.5 **Řízení podniku a kapitálová účast**

- 3.5.1 Nehledě na jiné formy spolurozhodování a spolupůsobení na rozhodování podniku, může vést kapitálová účast – v závislosti na struktuře – ke **spoluúčasti na rozhodovacích procesech, např. prostřednictvím akcionářských hlasovacích práv**. V případě akcií jako účasti mohou

být hlasovací práva akcionářů vykonávána buď individuálně či kolektivně, např. prostřednictvím investiční společnosti.

- 3.5.2 Podniky, které ve větší míře vydávají **akcie zaměstnancům**, mají náročnou, ale **trpělivou a věrnou skupinu akcionářů** – své vlastní zaměstnance. To dává těmto podnikům lepší odolnost proti dnes převážně krátkodobému zaměření finančních trhů. **Udržitelná podnikatelská rozhodnutí** a důraz na **dlouhodobou sociální odpovědnost** podniků (CSR) místo nadměrné ochoty manažerů riskovat představuje žádoucí vedlejší efekt této formy FSZ.
- 3.5.3 Účast zaměstnanců jako akcionářů podporuje orientaci na dlouhodobé zájmy podniku. Pravděpodobným důsledkem je dobré **řízení podniku**, jež přispívá k jeho dlouhodobému udržení.
- 3.5.4 Kdo má spoluúčast na podniku, v němž sám pracuje, chce samozřejmě také plný přehled o hospodářských výsledcích a spoluúčast na rozhodování. Spoluúčast založená na spoluvlastnictví tak jde ruku v ruce se spoluúčastí založenou na právech na informace, konzultace a spolurozhodování.

3.6 **Kapitálová účast a účast na rozhodovacích procesech**

- 3.6.1 Navzdory obvyklým obavám – zejména v podnicích bez dosavadní zkušenosti s finanční spoluúčastí – však **FSZ neomezuje podnikatele v jeho samostatnosti**, ale spíše ho podporuje v jeho rozhodovacích procesech.
- 3.6.2 Pro akcionáře podniku je výhodou, když vědí, že vedle dalších akcionářů mají na své straně i zaměstnance podniku, kteří sledují stejné cíle. Pozitivní **spoluúčast díky vnímání vlastnických práv** a s tím spojená odpovědnost každého zúčastněného zaměstnance může přispívat k posílení řízení podniku (corporate governance)⁸, a možnost výměny návrhů týkajících se strategie podniku by obohatila výběr rozhodnutí podniku v rámci výše uvedených mezí. Zaměstnanci, kteří jsou akcionáři, musí mít stejná práva jako ostatní akcionáři.
- 3.6.3 Závěrem je třeba jasně říci, že se ani nabytá práva na spolurozhodování v příslušných členských státech ani smluvně upravený pracovní poměr nesmí a nemohou měnit vlastnickými právy vyplývajícími z FSZ. Těch se FSZ nijak nedotýká.

4. **Evropský přístup: stavební kameny pro praktické problémy a řešení**

Vývoj a podpora snadno srozumitelných a použitelných modelů evropské FSZ by měly velký politický význam pro utváření evropského hospodářského a sociálního prostoru. Účast na takových modelech musí zůstat pro zaměstnavatele i zaměstnance zásadně dobrovolná. Jejich

⁸ Tím vzniká možnost, aby FSZ fungovala jako společná investiční společnost, jako je tomu např. v Rakousku.

financování se uskutečňuje nad rámec příjmů stanovených pracovní nebo kolektivní smlouvou nebo z vydaných podílů na zisku.

4.1 **Kombinace kapitálové účasti a podílu na zisku jako budoucí trend FSZ**

4.1.1 V případě podílů na zisku založených na akciích, u nichž je třeba dodržet dobu před zahájením obchodování (lock-up period), by měly být za zohlednění daňového odkladu rozlišovány tři kroky:

- počáteční fáze účasti zaměstnanců na zisku podniku;
- meziobdobí, v němž jsou nabyté prostředky vloženy do účasti na podniku;
- závěrečná fáze, v níž jsou získané podíly přenechány zaměstnancům k volnému disponování.

4.1.2 Formy kapitálové účasti, u nichž se nabytí podílu financuje **prostřednictvím svěřenského fondu** pomocí účasti na zisku vyplácené nad rámec mzdy, již existují. To se obvykle děje prostřednictvím vytvoření investiční společnosti⁹, jež jako svěřenský fond spravuje podíly zaměstnanců. Správa investiční společnosti by měla probíhat na demokratickém základě prostřednictvím volby všech zaměstnanců akcionářů, aniž by byla ovlivňována managementem podniku. Příklady osvědčené praxe pro investiční společnost představují AUCHAN¹⁰ (Francie), HOMAG AG¹¹ (Německo), Pfalz Flugzeugwerke PFW Aerospace AG¹² (Německo), Voestalpin¹³ (Rakousko), nadace Oktogonen¹⁴ (Švédsko), Herend-ESOP¹⁵ (Maďarsko), Tullis Russel ESOP¹⁶ (Velká Británie), Eircom-ESOP¹⁷ a Aerlingus-ESOP¹⁸ (Irsko).

4.1.3 Příklady osvědčené praxe (viz také příloha) by se měly rozpracovat, aby se umožnilo další rozšiřování investičních společností.

⁹ V kontinentální Evropě převážně v podobě s.r.o., nadací nebo spolků, v angloamerických zemích v podobě trustu.

¹⁰ Účel: podpora loajality a motivace zaměstnanců, viz <http://www.groupe-auchan.com/emploi.html>.

¹¹ Účel: financování růstu, <http://www.homag.com/de-de/career/Seiten/mitarbeiterkapitalbeteiligung.aspx>.

¹² Účel: oddělení koncernu EADS, <http://www.netz-bund.de/pages/mitarbges.pdf>, od strany 32 a následující.

¹³ Účel: privatizace a strategická účast, http://www.voestalpine.com/annualreport0809/en/management_report/employees.html.

¹⁴ Účel: podpora loajality a motivace zaměstnanců, viz Handelsbanken, Annual Report 2009, [http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentv.nsf/vlookuppics/investor_relations_en_hb_09_eng_ar_rev/\\$file/hb09eng_medfoto.pdf](http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentv.nsf/vlookuppics/investor_relations_en_hb_09_eng_ar_rev/$file/hb09eng_medfoto.pdf), s. 53, 56.

¹⁵ Účel: privatizace a podpora loajality a motivace zaměstnanců, <http://www.herend.com/en/manufactory/story/>, bez podrobností o ESOP, viz rok 1992.

¹⁶ Účel: převzetí podniku, <http://www.tullis-russell.co.uk/group/about/>.

¹⁷ Účel: privatizace a strategická účast, <http://www.esop.eircom.ie/>.

¹⁸ Účel: privatizace a strategická účast, <http://www.aerlingus.com/aboutus/investorrelations/shareregister/>.

4.2 Daňové pobídky a vzájemné uznávání koncepcí FSZ

- 4.2.1 Daňové pobídky prokazatelně¹⁹ nejsou neodmyslitelným předpokladem FSZ, jsou však **efektivním nástrojem pro podporu jejího rozšiřování** ve státech, které je nabízejí. I když představují nejrozšířenější nástroj podpory, překračoval by evropský model, jenž by daňové pobídky závazně předepisoval, pravomoci EU a střetával by se s pravomocemi národního zákonodárství. Ve skutečnosti však přeshraniční podnikatelské a výdělečné činnosti přibývá, a proto není možné FSZ v Evropě v požadované míře rozšířit jen za pomoci vnitrostátních forem FSZ. Pro realizaci FSZ v zahraničních pobočkách proto často nezbyvá nic jiného, než zaplatit drahou expertízu, která prodraží zavedení FSZ natolik, že je od ní většinou zase upuštěno. **Dobrovolný, homogenní a jednoduchý model pobídek se stejnou daňovou a pobídkovou strukturou pro celou EU** by mohl podstatně zvýšit počet případů, v nichž existuje ochota k zavedení FSZ, protože by to umožnilo snadno strukturovat i nabídky celých koncernů²⁰.
- 4.2.2 Za základ pro návrh takového modelu by se dal jako **nejnižší společný jmenovatel** vzít daňový odklad.
- 4.2.3 Až do nalezení evropského modelu s jednotným daňovým zvýhodněním by se mělo usilovat o **vzájemné uznávání modelů** jednotlivých členských států EU. To by už samo o sobě, i bez jednotného evropského řešení, zvýšilo přitažlivost a použitelnost FSZ.
- 4.2.4 Kromě daňových pobídek lze podnikům poskytovat i pobídky formou úlev.

4.3 FSZ v družstvech

- 4.3.1 **Výrobní družstva jsou dobrým příkladem FSZ**, zejména v případě, kdy je většina zaměstnanců zároveň spoluvlastníky. V souladu s celosvětově uznávanými hodnotami a zásadami družstev mají všichni zaměstnanci/členové neomezené právo na spolupůsobení v rozhodovacím procesu²¹. Pokud zaměstnanci vlastní, kontrolují a spravují svůj podnik, vedou tato garantovaná práva ze zkušenosti k lepším hospodářským výsledkům a vyšší šanci na přežití v krizi, a tím i k dlouhodobějšímu zachování jejich pracovních míst v jejich regionálním prostředí. Právně ukotvené zastoupení zájmů podniků vytvoření rámce pro posílenou finanční spoluúčasť.

19 Viz zpráva PEPPER-IV, část I, kapitola IV, s. 56–58.

20 Viz Thyssen Krupp: <http://www.thyssenkrupp.com/de/investor/belegschaftsaktie.html>.

21 Viz například doporučení MPO 193 týkající se podpory družstev.

4.4 FSZ ve veřejných službách

- 4.4.1 Nabídka FSZ se uskutečňuje převážně v právní formě akciové společnosti nebo společnosti s ručením omezeným, protože ji u nich lze provádět poměrně snadno. Určité formy podniků, především v nevýdělečné sféře – a s nimi i jejich zaměstnanci – jsou z této možnosti ze své podstaty vyloučeny (veřejné služby, neziskové organizace) nebo mohou takovou nabídku uskutečňovat jen s krajními obtížemi (spolky, nadace apod.). Do této oblasti však spadá velké množství podniků a tím i zaměstnanců, pro něž není v současnosti FSZ možná.
- 4.4.2 Nehledě na cíl subsidiarity by proto mělo být cílem vytvořit takový model, který by otevřel možnost finanční spoluúčasti zaměstnanců **všem zaměstnaneckým skupinám a všem formám podniků**, přičemž je třeba zohlednit zvláštní situaci veřejného sektoru.

V Bruselu dne 21. října 2010

předseda
Evropského hospodářského a sociálního výboru

Staffan NILSSON

Pozn.: viz příloha. Příloha je dostupná v němčině, francouzštině a angličtině na stránkách <http://www.intercentar.de/en/research/focus-financial-participation-of-employees/eesc-own-initiative-opinion-soc-371/>.

APPENDIX
to the
OPINION
of the European Economic and Social Committee
on
Employee financial participation in Europe

Appendix I

The Building Block Approach to an EU model

The publication entitled “Financial participation for a new Social Europe” (available in EN, DE, FR, IT and PL at <http://www.intercentar.de/en/research/focus-financial-participation-of-employees/>) sets out the path to a European solution and could serve as background material for the EESC opinion. It is a response to the European Parliament's report on capital formation and the Commission communication referred to at the beginning of this opinion. The proposal that it puts forward for a Council Recommendation on a European platform for financial participation utilising the Building Block Approach could then be voluntarily implemented on the basis of reciprocal recognition. An example of this is the December 2009 recognition of the French FCPE model and its tax deferment by the German tax authorities (a decision was also taken on equal treatment of similar German models).

Definition of the three basic elements of EFP

Referring to the catalogue of minimum requirements (e.g., being transparent, broad-based, etc.) the Building Block Approach reflects the existing postulates of the European Commission and neither relies on nor excludes tax incentives. All elements are voluntary for both enterprises and employees. They can be put together in any combination with the different building-blocks tailored to the specific needs of the given enterprise. The building blocks should consist of the three basic EFP elements:

1. Cash-based and deferred profit-sharing

In cash-based profit sharing and deferred profit-sharing schemes, part of an employee's remuneration is directly linked to the profits of the enterprise. In contrast to individual incentives, this concept involves a collective scheme which generally applies to all employees. The formula may include profits, productivity and return on investment. Bonuses are normally paid in addition to a basic fixed wage and provide a variable source of income. They may be paid out in cash or on a deferred basis into a company saving scheme, and can be invested in the capital markets or the company's shares.

2. Employee share-holding (stock options and employee shares)

In share ownership plans, shares may be distributed for free or may be sold at the market price or under preferential conditions. The latter may include sale at a discount rate (Discounted Stock Purchase Plan), sale at a lower price through forms of delayed payment (usually within a capital

increase), or by giving priority in public offerings to all or a group of employees. To defer the valuation problem in unlisted SMEs, capital participation may initially take the form of an employee loan to the company, creating corporate debt (external capital) subsequently converted into company shares. Valuation of the shares designated for acquisition through the loan can be postponed until the moment of the actual conversion into shares (debt-to-equity) without impeding the implementation of the scheme.

Employee stock options, unlike executive stock options granted to reward individual performance, are broad-based. The company grants employees options which entitle them to acquire shares in the company at a later date, but at a per share price fixed at the time the option is granted. Potential gain from rising stock values is the primary reward conferred by options.

3. **Employee Stock Ownership Plans as collective schemes**

Employee Stock Ownership Plans (ESOPs) are funded by the company either contributing shares to the plan, contributing cash that the plan uses to buy shares, or by having the plan borrow money to buy new or existing shares. The schemes may be combined, resulting in the following essential structure:

- (i) The company establishes an employee share ownership fund in favour of its employees (in continental Europe in the form of a limited company, foundation or association; in the UK and North America usually a trust-ESOT).
- (ii) The fund is usually financed by a combination of company contributions and borrowings. Company contributions often are part of a profit-sharing agreement with the employees. The trust may borrow money directly from a bank or from the company, which in turn may take a loan from a bank or other lender. Shares are either acquired directly from the existing shareholders or by means of a new share issue.
- (iii) The shares are held collectively in the trust, and are only allocated to individual employees accounts, or distributed, after a particular holding period.
- (iv) The loan may be repaid by direct cash contributions from the company to the fund, monies received from sale of shares to the share-based profit-sharing scheme, or dividends on the shares held in the fund.

*

* *

Appendix II

Overview of national EFP models as of 2008, PEPPERIV report at:

<http://www.eurofound.europa.eu/areas/participationatwork/pepperreports.htm>

Summaries in EN/DE/FR/IT/PL at:

<http://www.intercentar.de/en/research/focus-financial-participation-of-employees/the-pepper-iv-report/>

*

* *

Appendix III

Examples of best practice

1. The French Auchan model for increasing employee loyalty and motivation

In 1961, Gérard MULLIEZ opens the first store AUCHAN in the « Hauts Champs » area of Roubaix (Nord). Other openings follow, firstly in France, then in Spain, in Italy, in Luxemburg, in Portugal, in Hungary, in Poland, en Romania and also in China, in Taiwan, in Russia, in Ukraine and Dubai, i.e. 13 pays. 4 core businesses: hypermarkets, supermarkets, shopping centres, banking.

AUCHAN is the world's 11th largest food retailer and n° 7 in Europe. €39,7 billion in revenue before tax 2009; €2,348 billion in EBITDA; €661 million in profit for the year attributable to owners of the parent; 243 000 employees (average full-time equivalent).

A corporate vision: To improve purchasing power and quality of life of the greatest number of customers, with responsible, professional, committed and respected employees. **A single ambition:** To be a leading, innovative, multi-channel retailing group. **Unshakeable values:** Trust, sharing and progress.

An entrepreneurial project based on participative management:

- Share knowledge: training, information
- Share decisions: trust, enabling initiatives
- Share profit and stock: profit sharing and employee share ownership.

Financial participation, which complements individual earnings, is carried out by a compulsory profit sharing scheme ("participation" introduced in 1968) and a voluntary profit sharing scheme ("intéressement" introduced in 1972). In the framework of a savings plan these two schemes give employees the opportunity to acquire shares of the company.

Today AUCHAN GROUP stock is owned up to 87% by MULLIEZ Family and up to 13% by 110 000 employee shareholders in France, Spain, Portugal, Italy, Luxemburg, Poland and Hungary). The share value is fixed, yearly, by a college of 3 independent experts.

2. Employee Stock Ownership Plans (ESOPs) as a UK business succession tool

Employee share schemes are increasingly used in the UK as a business succession tool, though not nearly so often as in the USA. The main body of this report highlights the tragic situation all over Europe every year when privately owned businesses fold because their owners are no longer able to stay involved, but don't have anyone close to handover their business to, or who sell to asset strippers who close production centres and sack employees just to improve the operating margins of what survives. Owners who use ESOPs do not have to surrender control – they can sell ten, 20 or

30 percent of the equity to their employees if they choose. Some even decide to sell 100 percent of the business to their employees via one type of ESOP or another.

2.1 How is it done?

Set up an employee benefit trust. Basically, the company provides funds to the trustees, perhaps in the form of a loan. Alternatively, if the company is not privately held it can underwrite borrowing by the trust from a bank or other third party. The trustees use these funds to acquire shares from the retiring shareholder on impartial terms. The shares are used to set up an employee share scheme. This allows the owners to offer the chance of participation to all the full-time employees, under the same terms, though employees are not obliged to become shareholders. However, if a company's future is threatened - without radical re-organisation being imposed- then almost all the employees tend to participate. If established under a government tax-sponsored regime such as SAYE-Sharesave, Enterprise Management Incentive or the Share Incentive Plan (SIP), the employee share plan incentives will be taxed at low rates (or even escape tax altogether). A tax-efficient result is available for the selling shareholder, for the company and for its employees. These transactions can be attractive to proprietors who seek continuity in the business whilst receiving value for their shares.

2.2 An employee benefit trust is established

- The trust mechanism is financed by bank loans to purchase the company shares and to receive company profits to pay off the bank loans.
- The trust dispenses the shares to the employees through bona fide employee share schemes but also buys back the shares from the employees for subsequent recycling when they sell. Existing shareholders sell piecemeal to the employee share trust as a capital gains tax transaction to make shares available for employee share schemes and as a cash extraction mechanism. The shares are recycled through the trust for successive generations of employees who sell their shares on retirement.
- First, the company shares must be independently **valued** – not so easy if it's privately held. Obtaining value: the sale should take place on impartial terms, which will be subject to official scrutiny. HM Revenue & Customs generally attaches much lower values to private company shares than to quoted shares on the grounds that private company shares cannot be traded. If the sale has taken place at a price higher than HMRC consider fair they may seek to assess the difference to income tax. However if an employee trust has been established this can be used to create an **internal market** in the shares, which permits share sales by employees within the company. The existence of an internal market removes part of the justification for discounting the value of private company shares and can therefore result in a higher value.

2.3 Case history: Child Base

Based in Newport Pagnell, Buckinghamshire, Childbase, which is 50% privately-owned and 50% employee-owned, recorded pre-tax profits of £2.7m on a turnover of £27.7m last year. It is currently 31st among the Sunday Times list of 'Best 100 companies to work for in Britain'

What began as one nursery for 20 children in an English village is today a major business. As Child Base's chief executive officer Mike Thompson explains, his company operates 38 nurseries for children across south-east England, employing 1,100 staff. There has been a radical change in the long-term direction of the organisation, to carry Child Base forward as an employee-owned business. Child Base was a family business – Mike Thompson was in day-to-day charge and his father was the chairman. The Thompsons were the major shareholders, although the company also had a number of external investors. But over the past ten years this has changed. Staff at each of the nurseries have been encouraged to acquire shares in the venture, initially on a “buy one, get one free” basis, but most recently on a three-for-one basis. The remaining private shareholders are committed to transferring their shares to the Employee Benefit Trust, so that employees can either hold their own shares or own them collectively within the EBT. Meanwhile, the Thompson family holding is down to around 28 percent. The target for the next decade is to see the employee share holding increase to 100 percent.

Mike Thompson points out that shares have increased in value significantly over the past six years, with dividends increasing from 6p to 12.5p. Child Base organises share dealing days twice a year, in May and November, when shares can be bought or sold at the value set by the company's accountants. Child Base includes elected representatives on the Employee Benefit Trust, and Mr Thompson has to justify his position as chief executive by ability and not simply by the size of his share stake. Child Base's profits have provided a mechanism for the company (via the Employee Benefit Trust) to buy out some of the existing shareholders, including part of the Thompson family's own holding, an arrangement which Mike says offers investors a fair and equitable exit route.

2.4 Case history: Parfett's

Parfett's is a cash and carry business with operations at six locations across England.

Alan Parfett started the company with his wife and eldest son Steve in 1980. Alan retired in 1989 and Steve Parfett took on the role of Managing Director. As Steve's own retirement approached, the issue of business succession was considered. With no immediate prospect of the business being handed over to a third generation, the Parfett family took the decision in 2008 to transfer into employee ownership.

'We looked at all options, including a management buy-out, selling to overseas investors or selling to the competition,' says Steve Parfett. 'However, we did not want to see the company broken up and renamed. Having worked with John Lewis in my younger days, I spoke to them and began to appreciate there was a vibrant employee ownership sector, which sounded the ideal route to take.' Steve says that the family felt it was more important to sustain the successful organisation built up over 28 years rather than to get 'top dollar' for the business: *'We're happy to do this to see the name of the business going forward and retaining independence.'* Parfett's two-stage process includes a phased handover to ensure continuity. The family has sold a majority shareholding to the employees,

demonstrating its commitment to employee ownership. The target is that Parfett's will be completely employee-owned within seven to ten years. (source: John Lewis Partnership).

3. The Voestalpine employee foundation as an example of strategic participation

Voestalpine AG has had an employee share ownership scheme since November 2000. It was developed within the group and, with its focus on the "strategic ownership" of employees of their own company, it constitutes a special case in the discussion of employee share ownership. The long-term block vote of the participating employees makes the workforce, with more than 10% of the shares, a major shareholder in the group.

3.1 The Voestalpine Group

Voestalpine AG is an international group specialising in steel manufacture and processing. The group consists of five divisions and approximately 300 companies operating in around 60 countries. Group headquarters is in Linz, Austria. Total turnover of around EUR 8.55 bn and EBIT of EUR 352 m for the financial year ending March 2010, achieved despite the extremely difficult conditions of the worldwide economic crisis, make Voestalpine currently one of the most profitable European steel producers. Worldwide the group employs a workforce of 39 800, about half of them in Austria.

3.2 Strategic basis and development of the model

In the course of the discussions between group management and the works council on the full privatisation of the group in spring 2000 (at that time the government held a 38% stake - now the group is fully privatised), the idea was mooted - which was unprecedented in Austria at that time - of a massive workforce stake in an economically successful company. The workforce as a major shareholder would stabilise the ownership structure and support the long-term development of the group. In addition to this basic objective, workers were also to be offered the opportunity of participating in the company's success. A private foundation was jointly set up to manage the workforce's equity stake.

3.3 The Austrian model

The Austrian system of collective agreements provides for "opening clauses", under which parts of overall wage increases may be used for a specific purpose. This instrument was used on a number of occasions in Austria to finance share allocations in accordance with company agreements. Shares were also issued to workers regularly in connection with annual bonuses (profit-sharing). The tax relief available in Austria on share issues of this kind increases their value. All employees in Austria are included in the model on this basis. As the beneficial owners of shares, employees are entitled to dividends and they combine their voting rights throughout their period of employment at the group through the Voestalpine private foundation for employee participation. This joint management of shares by trustees makes it possible for the workforce to act collectively as a major shareholder at group general meetings.

3.4 **The international model**

Because of different legal bases, it has not been possible to "export" the Austrian model in its existing form. A compact model had to be developed which, despite major differences in tax law and also labour law in Europe, could be used in the most diverse countries. Beginning in the Netherlands (from 2004) and later in the United Kingdom and Germany (from 2009), a model of this kind was implemented following extensive development work. Employees were offered the opportunity of acquiring shares in their own company at discounted prices. The shares entitle their owners to dividends and cannot be sold for a period of five years. Voting rights are combined on an international basis through the Voestalpine private foundation for employee participation. The joint policy line to be taken in discussions at the AGM is hammered out through the group's European works council. The average participation rate for these three countries is around 15%. International employee participation is being steadily developed, with the planned successive integration of other countries.

3.5 **Experience at the group**

At present around 21 400 employees in 49 Austrian companies and 32 companies in the Netherlands, the United Kingdom and Germany own shares in their own company through the two variants of the model. In total employees currently hold 13.3% of voting rights in Voestalpine AG (more than 22 million shares) and thus at present constitute one of the group's three largest shareholders.

After ten years of experience of employee participation, the stakeholders in the model, management and the works council, but also the workforce as a whole, can conclude that the experiment has been successful overall. Share ownership has undoubtedly fostered greater identification with the company and encouraged employees to take a greater interest in the group's economic progress. The participation model makes it possible to participate personally in the company's success through dividend payments and possible increases in the value of shares by the time they are sold. In particular employee participation in the form of strategic ownership extends the workforce's opportunities for contributing to the group's long-term development, which can be seen as a useful complement to the participation rights of employee representatives laid down in labour law. The workforce's massive participation in Voestalpine AG's share capital also constitutes a "poison pill" to guard against hostile takeover bids, it brings stability to the ownership structure and offers partnership in major corporate decisions through group general meetings, in the interests of all employees.

With the development of this employee participation model, the in-house partners in Voestalpine AG have reacted creatively to new challenges. The model's success to date and its high level of acceptance by the workforce form the basis for ongoing development and the rolling out of employee share ownership to employees throughout the group.

4. **Cooperatives – Transferring ownership of an enterprise to its employees as a workers' cooperative**

Many companies disappear and will continue to disappear in France for want of anyone to take them over. One possible solution to this problem is insufficiently well known: the transfer of ownership of the company to its employees in the form of a workers' cooperative (French: SCOP). This means transferring to the workforce the means of production which they themselves have helped to prosper. It also involves the owner in a managed handover of control to company employees. The transfer is progressive as shareholders withdraw. In this way the industrial capital is preserved, along with the company's relationship with its customers, suppliers and partners. Sellers and buyers receive support throughout the process from the Scop Entreprises network.

The first step is to work with the seller and his entourage: accountant, lawyer, investment adviser and even the family. A complete case-by-case analysis is conducted of the appropriateness of a transfer of ownership to the employees. All obstacles are identified, both objective and real ones, and subjective ones - arising mainly from a change of perspective, in order to ensure that the employees will be able to keep the company on course. Management potential in particular is examined. More often than one might think there will be one or more individuals among the employees capable of becoming managers. And if not, external recruitment can be envisaged. Apart from the human aspect, there is also the financial one: Will the employees be able to finance the buyout?

Scop Entreprises explains in detail the advantages of a cooperative approach: indivisible reserves constituting a collective asset which ensures the company's financial soundness, fair participation in major decisions on the basis of the one person, one vote principle, close connection with the local area, motivation and dynamism harnessed to the project. Not only the seller but also the employees have to be convinced of their ability to take over their own company, with or without the assistance of one or more external buyers.

Pierre LIRET - pliret@scop.coop; les-scop@scop.coop; www.les-scop.coop

4.1 **Preserving the structure in competition with the major distribution groups**

Récapé Scop SA, meat retailer, Haute-Garonne, 120 employees. Buyout from retiring owners in 2004. The history of Récapé goes back to 1974, with its establishment as a limited company by Max Récapé. In 1998, eight years after the company went public, the founder retired and chose to sell out to company employees. In 2004 the shareholders' agreement expired and several of the managers retired. In order to prevent the generational transfer problem recurring, the youngest associates decided to convert the company into a workers' co-operatives.

"We became a cooperative in November 2004", recalls Michel Rayssac, CEO of the cooperative. "But according to the experts who advised us we had already been behaving like a cooperative for years!" Philippe Benzoni, accountant with the firm Sygnature, adds: "The Récapé shareholder pact described the operation of a cooperative without realising it! Rather than looking for an external investor, the associates decided to become a cooperative, a course of action which responded to the company's needs: to ensure stability, involve workers democratically and attract finance while reducing previously very heavy business taxes."

Opening up the company's capital to employees also boosted the company's equity. Since late 2005 all employees have been able to take a capital stake in the cooperative, following an information campaign by managers. "The objective of becoming a cooperative was twofold: to maintain the company's structure in competition with the major distribution groups and to bring about a transfer of ownership which treated everyone fairly", Michel Rayssac recalls. With just over 100 employees and 12 branches in the Haut-Garonne department, the Récapé cooperative is a major local actor in the meat trade (shops, processing of meat products, distribution). Its turnover for the last financial year was EUR 14 million.

Pierre Liret. *Site* : www.recape.fr

4.2 **Ceralep, a world leader in its sector**

Ceralep, electrical insulators, Drôme, 50 employees. Employee buyout following the company's liquidation by a pension fund in 2003.

The Ceralep factory, at Saint-Vallier in the Drôme region, a manufacturer of electrical insulators for pylons and electrical cables, which seemed set to close in early 2004, was saved by its workforce who set up a cooperative. When the commercial court at Romans decided to liquidate Ceralep on 28 January 2004, only a few employees and trade union activists believed that the company still had a future. Among them were Bruno Piazza and his deputy, Robert Nicaise. The company was productive and the workforce skilled, but PPCI, the US pension fund which put the company into liquidation, had run down the company's business in order to poach its customers. The representatives of the CGT trade union on the works council lost no time and obtained promises of firm orders. They also had the idea of setting up a workers' cooperative. However, the savings of the employees interested in the scheme were not sufficient to raise the EUR 100 000 needed as a financial guarantee for the cooperative. The works council then made a public appeal in the markets of the region and distributed leaflets. The Drôme General Council and a number of municipalities contributed, and in less than four weeks contributions from employees and some 800 individuals made it possible to make an application to the Romans commercial court, which on 15 April 2004 ratified the establishment of the cooperative, which was able to keep on 53 employees out of an original total of 92. Robert Nicaise took on the management of the cooperative. Since the buyout, Ceralep has exceeded its targets each year (annual production 1 200 tonnes) and has moved back into profit. Today it is a world leader in the manufacture of very large, one-piece insulators, and the European leader in high and very high voltage insulators. The company has held onto its customers (Areva, Nexans, ABB, Siemens etc.) for its traditional insulators and it is working on new projects with the French atomic energy agency (CEA) for the storage of nuclear waste. Investment is the cooperative's priority: "The workforce knows that, if we are to meet orders, we need good production facilities, and that if we want wage increases, we have to make profits", Ceralep's CEO commented.

Website: www.ceralep.com

Extract from an article by Gérard Méjean which appeared in Le Monde on 13 February 2007
