



Comitato economico e sociale europeo

SOC/371
Partecipazione finanziaria
dei lavoratori in Europa

Bruxelles, 21 ottobre 2010

P A R E R E

del Comitato economico e sociale europeo
sul tema

Partecipazione finanziaria dei lavoratori in Europa
(parere d'iniziativa)

Relatore: **Alexander GRAF VON SCHWERIN**
Correlatrice: **Madi SHARMA**

Il Comitato economico e sociale europeo, in data 17 febbraio 2010, ha deciso, conformemente al disposto dell'articolo 29, paragrafo 2, del proprio Regolamento interno, di elaborare un parere di iniziativa sul tema:

Partecipazione finanziaria dei lavoratori in Europa.

La sezione specializzata Occupazione, affari sociali, cittadinanza, incaricata di preparare i lavori del Comitato in materia, ha formulato il proprio parere in data 2 settembre 2010.

Tenuto conto del rinnovo del mandato del Comitato, l'Assemblea plenaria ha deciso di pronunciarsi sul presente parere nel corso della sessione plenaria di ottobre e ha nominato Alexander GRAF VON SCHWERIN relatore generale, conformemente all'articolo 20 del Regolamento interno.

Alla sua 466a sessione plenaria del giorno 21 ottobre 2010, il Comitato economico e sociale europeo ha adottato il seguente parere con 170 voti favorevoli, 9 voti contrari e 22 astensioni.

*

* *

1. Sintesi e raccomandazioni

- 1.1 La partecipazione finanziaria dei lavoratori (PFL) rappresenta un'opportunità di rendere partecipi, in misura maggiore e in modo migliore, imprese e lavoratori, oltre che la società in generale, al successo del processo di europeizzazione delle attività economiche. È per questo motivo che il Comitato economico e sociale europeo (CESE) intende sensibilizzare l'opinione pubblica su questo tema attraverso il presente parere d'iniziativa. **L'obiettivo è incoraggiare l'Europa ad elaborare un quadro di riferimento** che promuova la coesione economica e sociale europea facilitando il ricorso a forme di PFL a vari livelli (ad es. partecipazione agli utili, azionariato, risparmio salariale).
- 1.2 La crescente integrazione europea ha portato le imprese, non da ultimo quelle piccole e medie (PMI), ad espandere le proprie attività oltre confine. Una delle **priorità della strategia Europa 2020** consiste nel mettere l'accento sull'attuazione dello *Small Business Act*, in particolare per quanto riguarda il miglioramento della situazione finanziaria delle PMI. In quest'ottica, la PFL può essere uno dei meccanismi che aiutano a realizzare quest'obiettivo e quindi a **rafforzare la competitività delle PMI europee**. I regimi di PFL devono rispettare le soluzioni adottate a livello dell'impresa indipendentemente dalle dimensioni di quest'ultima e tutelare i diritti dei lavoratori, per tener conto della diversità delle imprese e dei paesi interessati.

1.3 Il presente parere d'iniziativa si propone quindi di:

- riprendere il dibattito sulla PFL e **dare nuovo impulso alla discussione a livello europeo,**
- **sensibilizzare in proposito l'opinione pubblica** e incoraggiare le parti sociali, sia a livello europeo sia negli Stati membri, a interessarsi attentamente all'argomento,
- individuare gli ostacoli alla PFL a livello transfrontaliero e **indicare possibili soluzioni,**
- ove opportuno, **invitare le istituzioni europee** responsabili ad elaborare soluzioni,
- **chiarire le questioni ancora aperte** che necessitano di un'ulteriore trattazione.

1.4 L'introduzione della **PFL deve essere volontaria:** non può sostituire la remunerazione prevista, dovendo invece costituire un'**integrazione del sistema retributivo,** e non può ostacolare la contrattazione salariale vera e propria. Deve essere comprensibile per i lavoratori e in questa misura completa altre forme di partecipazione dei lavoratori. La PFL dovrebbe rimanere separata dai sistemi pensionistici, ma può rappresentare una risorsa previdenziale aggiuntiva a livello individuale.

1.5 I vantaggi attesi dalla PFL sono:

- **il miglioramento del potere d'acquisto a livello locale** e quindi l'aumento delle opportunità imprenditoriali in una data regione,
- un contributo, in quanto **elemento di una buona gestione aziendale con un alto valore qualitativo,** all'aumento dei redditi, grazie alla partecipazione dei lavoratori al risultato aziendale,
- **un effetto motivante in quanto fattore di costituzione di un patrimonio individuale** e contributo alla fidelizzazione dei lavoratori grazie a una maggiore identificazione con l'azienda.

1.6 Per questo **il CESE chiede che sia formulata una nuova raccomandazione del Consiglio** (come nel caso della 92/443/CEE del 27 luglio 1992) sulla promozione della partecipazione dei lavoratori agli utili e al risultato aziendale, e che siano presentate proposte sul modo di affrontare gli ostacoli ai piani transfrontalieri.

1.6.1 A tale proposito occorre adottare una serie di misure ad hoc su scala europea:

- 1) facilitare il ricorso alla PFL in tutta l'UE sulla **base di principi comuni;**
- 2) analizzare e presentare in maniera comprensibile a fini pratici le diverse forme di PFL, ormai sempre più diffuse, in modo da **favorirne l'applicazione soprattutto nelle PMI;**
- 3) aiutare **le imprese che operano su scala transfrontaliera** a superare gli ostacoli, in particolare quelli fiscali imposti dai diversi Stati membri dell'UE e dello Spazio economico europeo (SEE), in modo che possano conseguire più facilmente l'obiettivo di migliorare la fidelizzazione dei lavoratori all'azienda e la loro identificazione con essa attraverso la PFL;

- 4) elaborare **forme di PFL che migliorino** in particolare **l'offerta** da parte delle aziende, la partecipazione dei lavoratori, la costituzione di un patrimonio individuale, una crescente partecipazione dei lavoratori al risultato aziendale e il trasferimento dei diritti da un paese all'altro;
- 5) il positivo coinvolgimento derivante dall'acquisizione di diritti di proprietà e dall'assunzione delle responsabilità ad essi connesse da parte dei lavoratori aderenti ai piani di partecipazione finanziaria potrebbe contribuire al **rafforzamento della governance societaria**;
- 6) divulgare maggiormente gli **esempi di buone pratiche** in materia di PFL in modo da favorirne la diffusione - a tale scopo, **l'UE dovrebbe prevedere una linea di bilancio** dedicata a queste attività;
- 7) **la PFL, in quanto modello di successione aziendale** (*employee buy-outs*), è uno strumento adatto per rafforzare la continuità, e quindi la competitività delle imprese europee, e contemporaneamente per legarle alla regione in cui si trovano;
- 8) l'evoluzione dei salari e del potere d'acquisto dei lavoratori non ha tenuto il passo con gli aumenti di produttività e i guadagni degli azionisti¹. Gli effetti della crisi dei mercati finanziari avranno effetti negativi anche per i lavoratori dipendenti. La PFL potrebbe rappresentare, a seconda delle forme assunte, una **compensazione (parziale) per la perdita di potere d'acquisto e un correttivo alle turbolenze ricorrenti**, ma non dovrebbe sostituirsi alla progressione salariale;
- 9) **occorre incrementare le fonti d'informazione sugli effetti della PFL** sia per le imprese che per i lavoratori, nonché l'offerta di formazione professionale e consulenza di organizzazioni indipendenti come le ONG;
- 10) nei casi in cui la contrattazione collettiva è una pratica abituale, le condizioni della PFL devono essere regolate anche nel quadro dei contratti collettivi.

2. Il quadro generale

2.1 Consiglio dell'Unione europea e Commissione europea

La raccomandazione del Consiglio (ora: Consiglio dell'Unione europea) concernente la promozione della partecipazione dei lavoratori subordinati ai profitti e ai risultati dell'impresa², già nel 1992 aveva formulato i **principi generali, che il CESE condivide**:

- applicazione su base regolare,
- calcolo secondo una formula predefinita,
- applicazione complementare rispetto al sistema di retribuzione tradizionale,
- variabilità della partecipazione in funzione dei risultati dell'impresa,
- estensione della possibilità di beneficiare dei sistemi di partecipazione finanziaria alla totalità del personale,

¹ Cfr. D. Vaughan-Whitehead, *The Minimum Wage Revisited in the Enlarged EU*, 2010, Edward Elgar-ILO.
² 92/443/CEE.

- applicabilità sia alle imprese del settore privato che a quelle del settore pubblico,
- applicabilità alle imprese di qualunque dimensione,
- semplicità degli schemi di partecipazione,
- informazione e formazione dei lavoratori sui regimi offerti,
- volontarietà dell'introduzione dei sistemi di partecipazione e dell'adesione agli stessi.

Nella comunicazione della Commissione dal titolo *Quadro per la promozione della partecipazione finanziaria dei lavoratori dipendenti*³ del 2002 tali principi vengono confermati.

2.2 Le relazioni Pepper elaborate su incarico della Commissione europea

2.2.1 Risultati: dinamica positiva della PFL

Le relazioni Pepper sono una dimostrazione dell'importanza costante nel tempo che la partecipazione finanziaria dei lavoratori riveste per la politica europea: la relazione Pepper IV⁴ ha infatti confermato che **da dieci anni a questa parte il fenomeno è in continua espansione nell'UE a 27**. Nel periodo 1999-2005 si è registrato un incremento di cinque punti della percentuale di imprese che offrono regimi di partecipazione al capitale dell'impresa aperti a tutti i dipendenti (passati da una media del 13 % a una media del 18 %) e di sei punti percentuali per quanto riguarda i piani di partecipazione agli utili (passati da una media del 29 % a una media del 35 %; fonte: Cranet, media ponderata di tutti i paesi). Anche la percentuale dei lavoratori che aderiscono ai citati regimi è aumentata, seppure in misura più modesta (fonte: Indagine sulle condizioni di lavoro in Europa - EWCS).

2.2.2 Raccomandazioni

Nella relazione Pepper IV si propone di formulare una **raccomandazione del Consiglio relativa alla creazione di una piattaforma europea per la PFL**. Al riguardo, l'"approccio modulare" transnazionale, in applicazione del principio della volontarietà, comprende tutte le diverse forme di partecipazione finanziaria esistenti:

- 1) partecipazione agli utili (ripartizione in denaro, differita o su base azionaria);
- 2) partecipazione individuale al capitale dell'azienda (azioni dei lavoratori e diritti d'opzione destinati ai dipendenti);
- 3) ESOP, ovvero piani di partecipazione collettiva dei lavoratori al capitale dell'azienda finanziati attraverso una partecipazione agli utili spettante a titolo di prestazione complementare rispetto alla retribuzione.

³ COM(2002) 364 definitivo.

⁴ Relazione Pepper IV - *Assessing and Benchmarking Financial Participation of Employees in the EU-27*, Berlin, 2009; <http://www.eurofound.europa.eu/areas/participationatwork/pepperreports.htm>; riassunto consultabile in tedesco, francese e inglese alla pagina <http://www.intercentar.de/en/research/focus-financial-participation-of-employees/>.

Il citato approccio lascia altresì spazio a nuove forme di partecipazione finanziaria dei lavoratori. I diversi **moduli sarebbero infatti tra loro combinabili** in modo da ottenere soluzioni ad hoc.

2.2.3 **Promozione di incentivi fiscali opzionali**

Pur non essendo un prerequisito essenziale per la partecipazione finanziaria dei lavoratori, gli incentivi fiscali mostrano effetti indiscutibilmente positivi nei paesi che li applicano. Gli Stati membri hanno competenza esclusiva in materia di tassazione, ma **il coordinamento, l'armonizzazione e il riconoscimento reciproco** aiutano a facilitare la PFL nelle imprese attive a livello transfrontaliero. Il **calcolo di "aliquote fiscali effettive"** applicabili a scenari standard consentirebbe un raffronto diretto tra i 27 Stati membri, e quindi anche una maggiore armonizzazione. Nella misura in cui hanno un carattere opzionale, gli incentivi non entrano in conflitto con il diritto nazionale.

2.2.4 **Il panorama attuale**

Parti sociali e responsabili politici necessitano di un quadro chiaro e dettagliato degli schemi già utilizzati a livello nazionale, della relativa offerta e della percentuale di adesioni. Ad oggi non esistono dati risultanti da studi specifici sulla partecipazione finanziaria dei lavoratori in un'ottica transfrontaliera. Si tratta di una lacuna che andrebbe colmata, ad esempio attraverso rilevazioni periodiche dei dati.

2.3 **Lavori preparatori realizzati grazie a progetti finanziati dalla Commissione: un "approccio modulare" per l'elaborazione di un modello europeo**

2.3.1 Al fine di collegare tra loro i numerosi sistemi di partecipazione finanziaria dei lavoratori, estremamente eterogenei, esistenti nei vari Stati membri dell'Unione europea, la Commissione europea **ha finanziato** i lavori preparatori necessari all'elaborazione del cosiddetto **"approccio modulare" (*Building Block Approach*)**⁵, che opera una distinzione fra le tre principali forme di partecipazione finanziaria dei lavoratori presenti in Europa (partecipazione agli utili, partecipazione individuale al capitale dell'impresa e ESOP, cfr. anche allegato).

2.3.2 L'"approccio modulare" **corrisponde ai requisiti della Commissione europea** (trasparenza, non discriminazione ecc.). La concessione di vantaggi fiscali non è né prevista né esclusa. Tutti gli elementi sono facoltativi sia per le aziende che per i lavoratori e possono essere combinati in base alle particolari esigenze aziendali.

2.3.3 La relazione Pepper IV presenta l'ipotesi che un eventuale modello di PFL applicabile a livello transfrontaliero e promosso in maniera uniforme in tutti gli Stati membri renderebbe i regimi in questione più interessanti per tutti gli aderenti. In particolare le imprese con sedi in

⁵

Cfr. J. Lowitzsch et al., *La partecipazione finanziaria per una nuova Europa sociale*, Berlino/Parigi/Bruxelles 2008; Roma 2009, Cracovia 2010; consultabile in tedesco, francese e inglese alla pagina <http://www.intercentar.de/en/research/focus-financial-participation-of-employees>.

diversi paesi potrebbero trarre vantaggio dalla riduzione degli oneri amministrativi derivante dall'applicazione di un modello unico, che migliorerebbe in parallelo anche la portabilità da un paese all'altro. Infine le PMI si avvantaggerebbero dell'uniformità e della comparabilità completa dei vari regimi di PFL.

2.3.4 Occorre procedere nella direzione del **mutuo riconoscimento** delle diverse forme di partecipazione finanziaria esistenti a livello nazionale (anche sotto il profilo del trattamento fiscale), **in attesa** che sia elaborato un modello europeo di questo tipo.

3. **Vantaggi di una maggiore diffusione della partecipazione finanziaria dei lavoratori**

3.1 **Vantaggi per le imprese**

- I. Per quanto riguarda la strategia Europa 2020, l'introduzione di forme di partecipazione finanziaria dei lavoratori può contribuire a **migliorare la competitività** delle imprese europee, non da ultimo **di quelle piccole e medie**, in quanto accresce l'identificazione dei lavoratori qualificati con l'azienda e la loro fedeltà alla stessa sia nei periodi di prosperità che in quelli di crisi. In questo modo la PFL si rivela uno strumento positivo anche per un futuro sicuro.
- II. Una parte del risultato finanziario delle imprese viene distribuita ai lavoratori in loco, circostanza che a sua volta contribuisce ad incrementare il **potere di acquisto a livello regionale**.
- III. La PFL può in certa misura contribuire a **risolvere la questione dell'evoluzione demografica** permettendo ai tanto richiesti lavoratori altamente qualificati di trovare un ambiente interessante in cui costruirsi una vita professionale e privata. In questo modo è anche più facile per le aziende **attirare personale qualificato**.
- IV. La PFL contribuisce ad **accrescere** la motivazione dei lavoratori, a tutto vantaggio della **produttività aziendale** e della **qualità della gestione d'impresa**.
- V. La PFL, a seconda della sua configurazione come capitale di terzi o capitale proprio può accrescere la redditività del capitale proprio o la quota di capitale proprio dell'impresa. In questo modo **aumentano le possibilità di accesso al capitale di terzi e migliora il rating dell'azienda**.
- VI. **La PFL per la successione aziendale**, sotto forma di vendita totale o parziale dell'azienda al suo personale, può essere uno strumento adatto per assicurare un futuro all'attività, soprattutto nel caso delle PMI e delle imprese a conduzione familiare⁶.

⁶

Quest'aspetto è già stato sottolineato dalla Commissione nella raccomandazione 94/1069/CE sulla successione nelle piccole e medie imprese e rafforzato dalla comunicazione della Commissione relativa alla trasmissione delle piccole e medie imprese (GU C 93 del 28.3.1998, pag. 2).

3.2 Vantaggi per i lavoratori

- I. La PFL **garantisce ai lavoratori un beneficio** aggiuntivo volontario rispetto alla retribuzione stabilita dal contratto collettivo e/o di lavoro.
- II. Essa dà l'opportunità al lavoratore di costituire in modo **più semplice e a lungo termine un patrimonio personale** che può contribuire all'acquisizione di una risorsa integrativa per la vita post lavorativa.
- III. I dipendenti che hanno la possibilità di acquisire una partecipazione nell'impresa per cui lavorano sentono che grazie al loro contributo al risultato di quest'ultima godono di maggiore considerazione e **si sentono quindi più valorizzati**.
- IV. Attraverso la PFL il lavoratore gode di maggiore autonomia e può **intervenire nella strategia dell'azienda per il futuro** contribuendo così a garantire il proprio posto di lavoro nel lungo termine.
- V. In quanto componente aggiuntiva del reddito accanto a quella fissa, **la PFL migliora la situazione finanziaria** e aiuta a superare eventuali periodi di crisi o di instabilità occupazionale.
- VI. Nel contesto di un mercato del lavoro a dimensione sempre più europea sarebbe tuttavia opportuno garantire nel caso ci si sposti in un altro paese per motivi di lavoro il riconoscimento e il trasferimento delle forme di **PFL da un paese ad un altro**.
- VII. In caso di **ristrutturazione o di crisi**, accertata e affrontata dalle parti sociali, i lavoratori che mantengono il proprio impiego e la propria remunerazione possono temporaneamente sostenere la propria azienda, in vista della conservazione del posto di lavoro.

3.3 Successione aziendale/conservazione dell'impresa e partecipazione azionaria

3.3.1 La Commissione⁷ afferma che, in conseguenza dell'invecchiamento demografico in Europa, un terzo dei capi di impresa dell'Unione europea, per la maggior parte alla guida di imprese familiari, si ritirerà nei prossimi dieci anni. Si prospetta quindi un **cospicuo aumento dei trasferimenti di proprietà delle imprese**, un fenomeno che potrebbe riguardare fino a 690 000 imprese non quotate in borsa e 2,8 milioni di posti di lavoro ogni anno. Un fattore essenziale da considerare nelle politiche in materia di mercato del lavoro è il fatto che le piccole e medie imprese sono il principale datore di lavoro. Occorre quindi chiedersi se le aziende interessate dal cambio generazionale e i relativi posti di lavoro possano essere mantenuti. A fronte di questa crescente esigenza di garantire la successione aziendale, un **sistema di PFL specifico potrebbe funzionare come modello**.

3.3.2 Per la successione aziendale possono essere utili soprattutto i **modelli ESOP** (cfr. allegato). Un aspetto fondamentale del modello ESOP è il suo essere concepito specificamente per le imprese non quotate in borsa: esso incoraggia gli imprenditori a cedere l'attività ai dipendenti anziché venderla a terzi e prevede il raggiungimento graduale anche del 100 % della proprietà da parte delle maestranze. In questo modo si consente agli imprenditori intenzionati a vendere

⁷

Nella comunicazione dal titolo *Attuazione del programma comunitario di Lisbona per la crescita e l'occupazione* (COM(2006) 117 definitivo).

di disfarsi delle proprie quote senza obbligare alla vendita anche i soci rimasti. Dal canto loro, i dipendenti non devono apportare capitale proprio, dal momento che la loro acquisizione dell'impresa è finanziata da una partecipazione agli utili che si aggiunge al reddito da lavoro. In sostanza, dunque, questo concetto non comporta rischi aggiuntivi neanche per i lavoratori. Per rilevare in tempi brevi una quota significativa di capitale, si può ricorrere a un credito della durata media di 7 anni, che viene rimborsato grazie agli utili dell'impresa.

- 3.3.3 Per quanto riguarda la successione aziendale, in vista dell'elaborazione di un quadro europeo è opportuno fare espressamente riferimento anche al già collaudato **sistema delle cooperative**. Ci sono esempi di buone pratiche (cfr. allegato) di rilevamenti collettivi da parte dei lavoratori sotto forma di cooperative che hanno evitato la chiusura di un'impresa nei casi in cui non si trovavano imprenditori che volessero continuare l'attività. Il CESE ritiene che una questione così specifica come quella del legame tra la partecipazione finanziaria e la successione aziendale dovrebbe essere trattata in un testo separato.

3.4 **Crisi dell'azienda e partecipazione al capitale**

- 3.4.1 Le imprese possono attraversare periodi di crisi finanziaria, e quando ciò accade occorre dare **priorità alla conservazione dell'impresa**. Se una ristrutturazione o una situazione di crisi viene affrontata insieme dalle parti sociali dovrebbe essere possibile acquisire una partecipazione finanziaria nell'impresa, ma bisogna anche considerare i possibili svantaggi di questa partecipazione. Occorre in questo contesto una soluzione sostenibile che consenta ai lavoratori dipendenti che mantengono il proprio impiego e la propria remunerazione (tenuto conto anche della flessicurezza e dei periodi di disoccupazione e/o riqualificazione) di prendere parte, nel lungo termine, alla ripresa aziendale ed economica. In questo modo i lavoratori avrebbero un fondato interesse nella sostenibilità economica dell'impresa e nel suo successo a lungo termine, a tutto vantaggio dell'impresa stessa.

- 3.4.2 La partecipazione finanziaria nella società datrice di lavoro viene spesso vista come una **duplicazione del rischio**. Infatti, coloro che si oppongono alla partecipazione finanziaria dei lavoratori da sempre sostengono che in caso di insolvenza sarebbe a rischio non solo il posto di lavoro ma anche il capitale investito dai dipendenti. In tale contesto occorre operare una netta distinzione tra le partecipazioni azionarie che non intaccano la retribuzione (*on top*) e quelle in cui i risparmi dei lavoratori vengono investiti nell'azienda che dà loro lavoro. In quest'ultimo caso i crediti dei lavoratori dovrebbero essere privilegiati rispetto a quelli di altri creditori in caso di liquidazione e/o fallimento. Si dovrebbero inoltre sviluppare maggiormente soluzioni come **la messa in comune dei rischi o la riassicurazione** per i casi transfrontalieri.

3.5 **Governance societaria e partecipazione azionaria**

- 3.5.1 Senza considerare altre forme di cogestione e intervento nelle decisioni aziendali, la partecipazione al capitale, a seconda di com'è strutturata, può portare ad un **coinvolgimento nei processi decisionali, ad esempio attraverso l'esercizio del diritto di voto riservato agli**

azionisti. Nel caso la partecipazione avvenga sotto forma di azioni, i diritti degli azionisti possono essere esercitati o in modo individuale o collettivo, ad es. mediante una società di partecipazione.

- 3.5.2 Le aziende che ricorrono in maniera massiccia all'**azionariato dei dipendenti** possono contare su un **gruppo di azionisti** esigenti, ma **pazienti e fedeli**, cioè i propri lavoratori. Ciò le aiuta a resistere meglio all'orientamento a breve termine oggi dominante sui mercati finanziari. Questa forma di PFL ha due effetti indotti e ben accetti che sono la **sostenibilità delle decisioni aziendali** e l'assunzione di una **responsabilità sociale a lungo termine** da parte delle imprese, in contrasto con l'eccessiva propensione al rischio dei dirigenti.
- 3.5.3 La partecipazione dei lavoratori in qualità di azionisti promuove un interesse duraturo nei confronti dell'azienda. Un simile interesse porta verosimilmente con sé una buona **governance societaria**, elemento che a sua volta favorisce la continuità aziendale a lungo termine.
- 3.5.4 Chi è legato all'impresa attraverso il suo posto di lavoro ovviamente auspica la più totale trasparenza sulle informazioni finanziarie dell'impresa nonché la partecipazione alle decisioni aziendali. Da questo punto di vista la partecipazione fondata su diritti di comproprietà è sinonimo di partecipazione basata sui diritti di informazione, consultazione e gestione.

3.6 **Partecipazione al capitale e ai processi decisionali**

- 3.6.1 A dispetto dei timori espressi da molti, soprattutto nell'ambito delle imprese che finora non prevedono forme di partecipazione finanziaria, **il coinvolgimento dei lavoratori non limita l'autonomia dell'imprenditore**, ma piuttosto gli garantisce un appoggio nell'ambito dei processi decisionali.
- 3.6.2 Per gli azionisti di una società è positivo sapere che essi hanno accanto, insieme con gli altri detentori di quote dell'impresa, anche i dipendenti della stessa, che perseguono i medesimi obiettivi. Il positivo **coinvolgimento derivante dall'acquisizione di diritti di proprietà**, con tutte le responsabilità ad essi connesse per i lavoratori aderenti ai piani di partecipazione finanziaria, può contribuire al rafforzamento della *governance* societaria⁸, e la possibilità di scambiare proposte relative alla strategia aziendale è in grado di arricchire il ventaglio delle scelte imprenditoriali, nei limiti sopra ricordati. I lavoratori che detengono azioni devono avere gli stessi diritti degli altri azionisti.
- 3.6.3 È infine opportuno precisare che i diritti di proprietà conferiti attraverso la PFL non possono in alcun modo modificare né i diritti di codecisione preesistenti negli Stati membri interessati né il rapporto di lavoro contrattuale, che restano quindi impregiudicati.

⁸ Ad esempio, in Austria la PFL si può esercitare sotto forma di società di partecipazione comune.

4. **Un approccio europeo: moduli per i problemi pratici e le soluzioni concrete**

Lo sviluppo e la promozione di regimi europei di PFL facilmente comprensibili e applicabili rivestono una grande rilevanza politica per la realizzazione dello spazio economico e sociale europeo. In linea di principio l'adesione a tali regimi deve rimanere facoltativa sia per le aziende che per i lavoratori. Il loro finanziamento è aggiuntivo rispetto alla retribuzione stabilita dal contratto collettivo e/o di lavoro o la partecipazione agli utili.

4.1 **Una combinazione di partecipazione al capitale e partecipazione agli utili: la tendenza del futuro in tema di partecipazione finanziaria dei lavoratori**

4.1.1 Nel caso di una partecipazione agli utili su base azionaria e in cui è previsto un periodo prestabilito di detenzione delle azioni, in considerazione dell'imposizione differita bisogna distinguere tre fasi:

- la fase iniziale della partecipazione dei lavoratori agli utili dell'azienda,
- una fase intermedia in cui le risorse accumulate vengono investite in una partecipazione all'azienda,
- la fase finale, in cui le quote di partecipazione acquisite vengono messe a libera disposizione dei lavoratori.

4.1.2 Esistono già forme di partecipazione al capitale nell'ambito delle quali l'acquisizione delle quote **attraverso un fondo fiduciario** è finanziata mediante una partecipazione agli utili spettante a titolo di prestazione complementare rispetto alla retribuzione. Solitamente, in questi casi ci si avvale di una società di partecipazione indipendente⁹ che amministra le quote dei lavoratori in qualità di fondo fiduciario. L'amministrazione della società di partecipazione dovrebbe avvenire su base democratica mediante il voto, espressione della volontà di tutti i lavoratori azionisti, senza interferenze della direzione. Esempi di buone pratiche in questo senso sono Auchan¹⁰ (Francia), HOMAG AG¹¹ (Germania), Pfalz Flugzeugwerke PFW Aerospace AG¹² (Germania), Voestalpin AG¹³ (Austria), Fondazione Oktogonen¹⁴ (Svezia),

9 Srl, fondazione o associazione nell'Europa continentale oppure trust nei paesi di tradizione angloamericana.

10 Obiettivo: promuovere la lealtà e la motivazione del personale, cfr. <http://www.groupe-auchan.com/emploi.html>.

11 Obiettivo: finanziare la crescita, cfr. <http://www.homag.com/de-de/career/Seiten/mitarbeiterkapitalbeteiligung.aspx>.

12 Obiettivo: scioglimento del gruppo EADS, cfr. <http://www.netz-bund.de/pages/mitarbges.pdf>, pag. 32 e ss.

13 Obiettivo: privatizzazione e partecipazione strategica, cfr. http://www.voestalpine.com/annualreport0809/en/management_report/employees.html.

14 Obiettivo: promuovere la lealtà e la motivazione del personale, cfr. Handelsbanken, Annual Report 2009, [http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_en_hb_09_eng_ar_rev/\\$file/hb09eng_medfoto.pdf](http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_en_hb_09_eng_ar_rev/$file/hb09eng_medfoto.pdf), pagg. 53, 56.

Herend-ESOP¹⁵ (Ungheria), Tullis Russel ESOP¹⁶ (Regno Unito); Eircom-ESOP¹⁷ e Aerlingus-ESOP¹⁸ (Irlanda).

4.1.3 Ai fini di una maggiore diffusione delle società di partecipazione in esame si dovrebbe lavorare sugli esempi di buone pratiche individuabili (cfr. allegato).

4.2 **Incentivi fiscali e mutuo riconoscimento dei regimi di partecipazione finanziaria dei lavoratori**

4.2.1 È ormai assodato che¹⁹, pur non essendo un prerequisito essenziale per la partecipazione finanziaria dei lavoratori, gli incentivi fiscali rappresentano uno **strumento efficace per favorirne la diffusione** nei paesi che li applicano. Essi rappresentano il sistema più utilizzato per promuovere la PFL; tuttavia l'introduzione di un modello europeo che ne rendesse obbligatoria l'applicazione andrebbe oltre le competenze dell'UE e risulterebbe in contrasto con le competenze legislative degli Stati membri. Tuttavia, poiché nella realtà si moltiplicano attività imprenditoriali e carriere transfrontaliere, la PFL non riesce, attraverso le sue forme tuttora limitate all'ambito nazionale, a raggiungere la diffusione auspicata. Pertanto la PFL nelle sedi estere può essere realizzata nella maggior parte dei casi solamente avvalendosi di costose consulenze che rendono l'operazione così onerosa che il più delle volte vi si rinuncia. Un **sistema di incentivi opzionale, semplice ed omogeneo, con la stessa configurazione fiscale e incentivi della stessa entità in tutta l'UE**, potrebbe far impennare le cifre dei casi di disponibilità a introdurre la PFL facilitando la creazione di strutture valide per interi gruppi aziendali²⁰.

4.2.2 Il minimo comune denominatore su cui basare l'eventuale regime proposto potrebbe essere costituito dal **differimento delle imposte**.

4.2.3 In attesa di arrivare ad un regime europeo caratterizzato da incentivi fiscali uniformi l'obiettivo dovrebbe essere il **mutuo riconoscimento dei regimi** esistenti nei singoli Stati membri. In questo modo la PFL risulterebbe più interessante e facile da gestire anche in assenza di una soluzione unitaria a livello europeo.

4.2.4 Oltre agli incentivi fiscali, le imprese possono anche fornire incentivi sotto forma di riduzioni del prezzo delle azioni offerte ai lavoratori.

15 Obiettivo: privatizzazione e promozione della lealtà e motivazione del personale, cfr. <http://www.herend.com/en/manufactory/story/>, senza indicazioni sull'ESOP, vedere anno 1992.

16 Obiettivo: successione aziendale, cfr. <http://www.tullis-russell.co.uk/group/about/>.

17 Obiettivo: privatizzazione e partecipazione strategica, cfr. <http://www.esop.eircom.ie/>.

18 Obiettivo: privatizzazione e partecipazione strategica, cfr. <http://www.aerlingus.com/aboutus/investorrelations/shareregister/>.

19 Cfr. relazione Pepper IV, parte I, capitolo IV, pagg. 56-58.

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

4.3 **La PFL nelle cooperative**

4.3.1 **Le cooperative di produzione forniscono un buon esempio** di PFL, soprattutto se i lavoratori sono in maggior parte sia comproprietari sia dipendenti. In linea coi valori e i principi internazionalmente riconosciuti in materia di cooperative, tutti i lavoratori soci hanno un diritto illimitato alla partecipazione al processo decisionale²¹. L'esperienza dimostra che, se i lavoratori posseggono, controllano e gestiscono la propria impresa, questi diritti garantiti portano a risultati economici migliori e a una maggiore capacità di sopravvivere alle crisi, con un effetto a lungo termine di conservazione dei posti di lavoro locali. Una rappresentanza degli interessi garantita dalla legge stimolerà la creazione di un quadro atto a rafforzare la partecipazione finanziaria.

4.4 **Partecipazione finanziaria dei dipendenti pubblici**

4.4.1 La PFL è un fenomeno che riguarda principalmente le imprese costituite nella forma giuridica della società per azioni o della società a responsabilità limitata, vale a dire quelle in cui l'attuazione è relativamente semplice. Alcuni tipi di impresa, e quindi i relativi dipendenti (soprattutto nell'ambito delle attività non commerciali), sono per loro stessa natura esclusi dalla possibilità di usufruire dei regimi in questione (settore pubblico, organizzazioni senza fini di lucro) oppure possono realizzare un tale regime solo con estrema difficoltà (associazioni, fondazioni, ecc.). Il numero di imprese attive in tali settori è tuttavia molto elevato, come lo è quello dei relativi dipendenti, che attualmente sono esclusi dalla possibilità di aderire a sistemi di partecipazione finanziaria.

4.4.2 Fatto salvo il principio di sussidiarietà, l'obiettivo dovrebbe quindi essere quello di elaborare una soluzione che consenta a **tutte le categorie professionali** e a **tutti i tipi di imprese** di attuare forme di partecipazione finanziaria dei lavoratori, tenuto conto della situazione particolare del settore pubblico.

Bruxelles, 21 ottobre 2010

Il Presidente
del Comitato economico e sociale europeo

Staffan NILSSON

* * *

NB: Cfr. allegato. Gli allegati possono essere consultati in tedesco, francese e inglese all'indirizzo <http://www.intercentar.de/en/research/focus-financial-participation-of-employees/eesc-own-initiative-opinion-soc-371>.

²¹ Cfr. ad es. la raccomandazione n. 193 dell'OIL relativa alla promozione delle cooperative.

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
