



Comitetul Economic și Social European

SOC/371
Participarea financiară a
lucrătorilor din Europa

Bruxelles, 21 octombrie 2010

AVIZUL

Comitetului Economic și Social European
privind
participarea financiară a lucrătorilor din Europa
(aviz din proprie inițiativă)

Raportor: **dl Alexander Graf von SCHWERIN**
Coraportor: **dna Madi SHARMA**

La 17 februarie 2010, în conformitate cu articolul 29 alineatul (2) din Regulamentul de procedură, Comitetul Economic și Social European a hotărât să elaboreze un aviz din proprie inițiativă cu privire la

Participarea financiară a lucrătorilor din Europa
(aviz din proprie inițiativă).

Secțiunea pentru ocuparea forței de muncă, afaceri sociale și cetățenie, însărcinată cu pregătirea lucrărilor Comitetului pe această temă, și-a adoptat avizul la 2 septembrie 2010.

Având în vedere reînnoirea componenței Comitetului, plenul a decis să supună la vot prezentul aviz în cadrul sesiunii plenare din octombrie și, conform articolului 20 din Regulamentul de procedură, să-l numească pe **dl Alexander GRAF von SCHWERIN** raportor general.

În cea de-a 466-a sesiune plenară, care a avut loc la 21 octombrie 2010, Comitetul Economic și Social European a adoptat prezentul aviz cu 170 de voturi pentru, 9 voturi împotriva și 22 de abțineri.

*

* *

1. Concluzii și recomandări

- 1.1 Participarea financiară a lucrătorilor reprezintă o ocazie pentru întreprinderi și lucrători, precum și pentru întreaga societate, de a participa mai mult și într-un mod mai eficient la reușita „europenizării” tot mai accentuate a activităților economice. Din acest motiv, Comitetul Economic și Social European și-a propus ca, prin intermediul prezentului aviz din proprie inițiativă, să sensibilizeze într-o mai mare măsură opinia publică cu privire la această temă. **Obiectivul este acela de a îndemna Europa să elaboreze un cadru general** care să promoveze coeziunea economică și socială a Europei prin facilitarea aplicării participării financiare a lucrătorilor la diferite niveluri (de exemplu, participare la profit, acționariat, scheme de economisire pentru salariați).
- 1.2 Pe măsură ce Europa s-a extins, și întreprinderile, în special cele mici și mijlocii (IMM-urile), și-au extins aria de activitate în afara frontierelor. Una dintre **prioritățile Strategiei Europa 2020** este aceea de a pune accentul pe aplicarea *Small Business Act*, mai ales în ceea ce privește îmbunătățirea situației financiare a IMM-urilor. În acest sens, participarea financiară a lucrătorilor poate reprezenta unul dintre mecanismele care să susțină acest obiectiv și **să consolideze astfel competitivitatea IMM-urilor europene**. Pentru a ține seama de diversitatea întreprinderilor și a statelor, modelele de participare financiară a lucrătorilor trebuie să respecte soluțiile adoptate la nivelul întreprinderii și să protejeze drepturile lucrătorilor, indiferent de mărimea întreprinderii.

1.3 Prin urmare, prezentul aviz din proprie inițiativă are următoarele obiective:

- relansarea dezbaterii pe tema participării financiare a lucrătorilor la nivel european și **impulsionarea discuției din întreaga UE**;
- **sensibilizarea opiniei publice cu privire la această temă** și încurajarea partenerilor sociali atât de la nivel european, cât și de la nivelul statelor membre, să acorde mai multă atenție acestei teme;
- identificarea obstacolelor din calea aplicării participării financiare a lucrătorilor la nivel transfrontalier și **indicarea soluțiilor posibile**;
- **invitarea instituțiilor europene** competente să elaboreze soluții, acolo unde este necesar;
- **prezentarea problemelor nerezolvate** care necesită o abordare ulterioară.

1.4 **Participarea financiară a lucrătorilor trebuie să aibă un caracter voluntar.** Aceasta trebuie să reprezinte o **completare a sistemelor actuale de remunerare**, nu o înlocuire a acestora și nu trebuie să împiedice negocierile salariale propriu-zise. Participarea financiară a lucrătorilor trebuie să fie pe înțelesul lucrătorilor și, în acest sens, complementară altor forme de participare a lucrătorilor. Participarea financiară a lucrătorilor ar trebui să se deruleze în afara sistemelor de pensii. Însă aceasta poate reprezenta, la nivelul opțiunii individuale, o contribuție suplimentară la fondul de pensii.

1.5 Beneficiile scontate ale participării financiare a lucrătorilor sunt următoarele:

- **creșterea puterii de cumpărare la nivel local** și astfel îmbunătățirea șanselor întreprinderilor la nivel regional;
- contribuția, în calitate de **element de înaltă calitate al unui bun management al întreprinderii**, la îmbunătățirea veniturilor prin participarea la rezultatele întreprinderii;
- **creșterea motivației** lucrătorilor și a **loialității acestora** printr-o **mai puternică identificare** cu întreprinderea, participarea financiară a lucrătorilor fiind o **componentă a acumulării de capital**.

1.6 Prin urmare, **CESE solicită Consiliului să adopte o nouă recomandare** (de exemplu, precum recomandarea 92/443/EEC din 27.7.1992) cu privire la promovarea participării lucrătorilor la profiturile și rezultatele întreprinderilor și să formuleze propuneri privind modul în care trebuie gestionate obstacolele în cazul proiectelor transfrontaliere.

1.6.1 În acest sens, trebuie adoptate la nivel european următoarele măsuri utile:

- 1) Aplicarea participării financiare a lucrătorilor în întreaga UE ar trebui facilitată **pe baza unor principii comune**.

- 2) Diversele forme ale participării financiare a lucrătorilor, tot mai răspândite, ar trebui analizate și prezentate într-o manieră comprehensibilă, în vederea aplicării practice, cu scopul de a **facilita aplicarea acestora, în special în cadrul IMM-urilor.**
- 3) **Întreprinderile care desfășoară activități transfrontaliere** trebuie sprijinite în depășirea obstacolelor, în special a celor de ordin fiscal, existente în fiecare stat membru al UE și al SEE, pentru a putea facilita realizarea obiectivelor legate de o mai puternică identificare cu întreprinderea și un mai înalt grad de loialitate a lucrătorilor prin intermediul participării financiare.
- 4) Se elaborează **forme ale participării financiare a lucrătorilor, care îmbunătățesc** în special **oferta** întreprinderilor, participarea lucrătorilor, stimularea individuală pentru acumularea de capital, participarea progresivă a lucrătorilor la rezultatele întreprinderii, precum și transferul dintr-un stat în altul al drepturilor dobândite.
- 5) Sinergia pozitivă în urma conștientizării drepturilor de proprietate și a responsabilităților aferente ale lucrătorilor implicați ar putea contribui la **consolidarea guvernancei corporative.**
- 6) **Exemplele de bune practici** în domeniul participării financiare a lucrătorilor ar trebui făcute publice în continuare, contribuind astfel la răspândirea acestora. **În cadrul bugetului UE, la o linie bugetară separată,** ar trebui prevăzute activitățile relevante în acest sens.
- 7) **Participarea financiară a lucrătorilor** reprezintă un **model** adecvat **pentru succesiunea întreprinderilor** (*Employee-buy-outs*), aceasta asigurând continuitatea întreprinderilor europene, consolidându-le astfel competitivitatea și legându-le în același timp de regiunile respective.
- 8) Salariile și puterea de cumpărare a lucrătorilor au rămas sub nivelul creșterii productivității și a veniturilor acționarilor¹. Efectele crizei de pe piața financiară vor avea consecințe negative și pentru lucrătorii dependenți. În acest context, participarea financiară a lucrătorilor, în funcție de forma luată, ar putea **compensa parțial scăderea puterii de cumpărare și ar putea corecta fluctuațiile recurente, însă nu trebuie să se substituie creșterii salariilor.**
- 9) **Ar trebui create surse de informare cu privire la implicațiile participării financiare** atât pentru întreprinderi, cât și pentru lucrători, precum și oferte de formare și consultanță din partea instituțiilor independente, ca de exemplu a organizațiilor neguvernamentale.
- 10) În situațiile în care se practică negocierile colective, condițiile de participare financiară a lucrătorilor trebuie reglementate în cadrul convențiilor colective.

¹

Pentru detalii suplimentare, a se vedea: D. Vaughan-Whitehead, *The Minimum Wage Revisited in the Enlarged EU*, 2010, Edward Elgar-OIM.

2. Context

2.1 Consiliul Uniunii Europene și Comisia Europeană

Recomandarea Consiliului (ulterior Consiliul Uniunii Europene) privind promovarea participării lucrătorilor la profiturile și rezultatele întreprinderilor² a formulat deja în 1992 următoarele **principii generale, pe care CESE le sprijină**:

- aplicarea regulată;
- calculul pe baza unei formule stabilite în prealabil;
- aplicarea complementară față de sistemele tradiționale de remunerare;
- caracterul variabil al participării în funcție de rezultatele întreprinderii;
- posibilitatea tuturor lucrătorilor de a beneficia de aceasta;
- aplicabilitatea atât în cazul întreprinderilor private, cât și al celor publice;
- aplicabilitatea indiferent de mărimea întreprinderii;
- modelele simple;
- informarea și formarea lucrătorilor cu privire la aceste modele;
- caracterul voluntar al introducerii modelelor de participare și al adeziunii la acestea.

Comunicarea Comisiei Europene din 2002 privind cadrul pentru promovarea participării financiare a lucrătorilor a confirmat aceste principii³.

2.2 Rapoartele PEPPER întocmite la solicitarea Comisiei Europene

2.2.1 Rezultate: o evoluție pozitivă a participării financiare a lucrătorilor

Rapoartele PEPPER demonstrează semnificația constantă a acestei teme pentru politica europeană. Raportul PEPPER IV⁴ constată răspândirea tot mai largă în ultimii 10 ani a participării financiare a lucrătorilor în cadrul UE 27. În perioada 1999-2005, rata întreprinderilor care au oferit modele de participare la capital, accesibile tuturor lucrătorilor, a crescut cu 5%, de la o medie de 13% la 18%, iar, în cazul modelelor de participare la profit, cu 6%, de la o medie de 29% la 35% (sursa: CRANET, media ponderată pentru toate țările). De asemenea, a crescut și rata lucrătorilor care au participat la aceste modele, cu toate că într-o proporție mai redusă (sursa: ancheta europeană privind condițiile de muncă - *European Working Conditions Survey*).

² 92/443/CEE

³ COM(2002) 364 final.

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>; rezumatele în limba germană, franceză și engleză sunt disponibile la următoarea adresă: <http://www.intercentar.de/en/research/focus-financial-participation-of-employees/>.

2.2.2 **Recomandări:**

În Raportul PEPPER IV se propune adoptarea de către **Consiliul Uniunii Europene a unei recomandări privind o platformă europeană pentru participarea financiară a lucrătorilor**. În acest sens, „abordarea modulară” transnațională cuprinde toate formele de participare financiară practicate, în conformitate cu principiul privind caracterul voluntar al acestora:

- 1) participarea la profit (în numerar, raportat sau în acțiuni);
- 2) participarea individuală la capital (acțiuni sau opțiuni de subscriere a acțiunilor);
- 3) modelul ESOP (un model de participare colectivă la capital, finanțată prin cota de participare la profit, suplimentară față de salariu).

În același timp, acestea lasă loc pentru forme noi de participare financiară. Toate **modulele ar putea fi combinate între ele** pentru a obține rezultate individualizate.

2.2.3 **Promovarea stimulentele fiscale facultative**

Cu toate că stimulentele fiscale nu reprezintă o condiție indispensabilă pentru aplicarea participării financiare a lucrătorilor, acestea se dovedesc a avea efecte pozitive evidente în țările care le oferă. Facând abstracție de faptul că impozitarea intră în competența exclusivă a statelor membre, **coordonarea, armonizarea și recunoașterea reciprocă** pot contribui la facilitarea aplicării participării financiare a lucrătorilor în cadrul întreprinderilor cu activitate transfrontalieră. **Calcularea „cotelor efective de impozitare”** pentru scenariile standardizate ar face posibilă efectuarea unei comparații directe între statele UE 27 și astfel ar asigura și continuarea armonizării. Atâta timp cât acestea rămân facultative, se vor evita conflictele cu legislațiile naționale.

2.2.4 **Prezentarea succintă a situației actuale**

Partenerii sociali și factorii de decizie politici au nevoie de o evidență clară și detaliată a modelelor naționale utilizate, a ofertei și utilizării fiecăreia dintre ele. Până în prezent, nu există date provenite din anchete specifice privind participarea financiară a lucrătorilor, care să cuprindă mai multe țări. Această deficiență ar trebui înlăturată, de exemplu prin colectarea în mod regulat a datelor din acest domeniu.

2.3 **Lucrările pregătitoare din cadrul unor proiecte sprijinite de Comisie: „abordarea modulară” (de tipul „building block”) pentru un model european**

2.3.1 Pentru a crea o legătură între multiplele și variatele modele de participare financiară a lucrătorilor, care există în statele membre ale UE, Comisia Europeană a finanțat lucrările

pregătitoare pentru o așa-numită „**abordare modulară**” (de tipul „**building block**”)⁵. Aceasta stabilește o distincție între cele trei forme fundamentale de participare financiară a lucrătorilor din Europa (participarea la profit, participarea la capital și modelul ESOP; a se vedea anexa).

- 2.3.2 ”Abordarea modulară” **respectă postulatele Comisiei Europene**: transparența, nediscriminarea etc. Acordarea unor stimulente fiscale nu reprezintă o condiție, dar nici nu este exclusă. Toate elementele sunt facultative atât pentru întreprinderi, cât și pentru lucrători, și pot fi combinate între ele în funcție de necesitățile specifice ale fiecărei întreprinderi.
- 2.3.3 Raportul PEPPER IV pleacă de la premisa că un model de participare financiară a lucrătorilor aplicabil la nivel transfrontalier și care ar beneficia de susținerea unitară din partea tuturor statelor membre ale UE ar mări atractivitatea acestuia în rândul tuturor părților implicate. În special întreprinderile cu filiale în mai multe țări ar beneficia de pe urma unui model unitar care implică mai puține eforturi administrative și care ar facilita în același timp portabilitatea dintr-o țară în alta. IMM-urile ar beneficia de pe urma transparenței unor modele unitare și comparabile de participare financiară a lucrătorilor.
- 2.3.4 Până la elaborarea unui asemenea model, aplicabil în întreaga UE, trebuie, **între timp, depuse eforturi în vederea recunoașterii reciproce** a diferitelor forme de participare financiară, practicate la nivel național, inclusiv a tratamentului fiscal aplicat acestora.

3. **Avantajele continuării răspândirii participării financiare a lucrătorilor**

3.1 **Avantajele participării financiare pentru întreprinderi**

- I. Din perspectiva Strategiei Europa 2020, introducerea participării financiare poate **ajuta** întreprinderile din Europa, în special **IMM-urile, să-și îmbunătățească competitivitatea** prin consolidarea loialității și identificării cu întreprinderea, la bine și la greu, a lucrătorilor calificați. Participarea financiară a lucrătorilor contribuie astfel și la asigurarea unui viitor durabil.
- II. O parte din rezultatele financiare ale întreprinderilor sunt distribuite lucrătorilor locali, ceea ce contribuie la rândul său la creșterea **puterii de cumpărare la nivel regional**.
- III. Participarea financiară a lucrătorilor poate contribui la **rezolvarea problemei schimbărilor demografice**, deoarece persoanelor cu calificări înalte, atât de căutate, li se va oferi un mediu atractiv pentru muncă și trai. Acest lucru **favorizează angajarea unei forțe de muncă calificate**.
- IV. O mai bună motivare datorită participării financiare contribuie la **creșterea productivității întreprinderii și la îmbunătățirea calității conducerii acesteia**.

⁵

Rezultatele în: J. Lowitzsch et al., *Mitarbeiterbeteiligung für ein Neues Soziales Europa* (Participarea lucrătorilor pentru o nouă Europă socială), Berlin/Paris/Bruxelles 2008; Roma 2009, Krakovia 2010; lucrare disponibilă în limba germană, franceză și engleză la adresa <http://www.intercentar.de/en/research/focus-financial-participation-of-employees/>.

- V. Participarea financiară a lucrătorilor – în funcție de forma pe care o ia, de capital împrumutat sau capital propriu – poate mări rentabilitatea capitalului propriu sau cota de capital propriu al unei întreprinderi, fapt ce **poate favoriza obținerea de capital împrumutat și creșterea ratingului întreprinderii.**
- VI. **Aplicarea participării financiare a lucrătorilor pentru asigurarea succesiunii întreprinderii**, sub forma vânzării integrale sau parțiale a întreprinderii către lucrătorii acesteia, poate reprezenta pentru IMM-uri și întreprinderile de familie un instrument adecvat pentru a-și asigura continuitatea⁶.

3.2 Avantajele participării financiare pentru lucrători

- I. Prin intermediul participării financiare, **lucrătorii pot beneficia**, dacă doresc, de venituri suplimentare față de cele stabilite prin contractele și/sau convențiile colective de muncă.
- II. Astfel lucrătorilor li se oferă șansa unei **acumulări de capital mai facile și pe termen lung**, iar acest lucru le-ar putea permite să beneficieze de resurse suplimentare după pensionare.
- III. Lucrătorii care pot participa financiar la capitalul întreprinderii consideră că contribuția lor la rezultatele întreprinderii este luată mai în serios. **Aceștia se simt mai prețuiți.**
- IV. Participarea financiară le oferă lucrătorilor posibilitatea de a-și consolida autonomia la locul de muncă și de a **contribui la strategia de viitor a întreprinderii**. Astfel ei pot contribui la asigurarea pe termen lung a locului lor de muncă.
- V. Ca element suplimentar, pe lângă veniturile stabile, **participarea financiară îmbunătățește situația financiară** și reprezintă un sprijin pentru depășirea perioadelor de criză și a celor de instabilitate profesională.
- VI. Cu toate acestea, având în vedere faptul că piața forței de muncă devine tot mai „europeană”, ar fi indicat ca formele de **participare financiară a lucrătorilor** să poată fi recunoscute și transferate **într-o altă țară** în cazul schimbării locului de muncă.
- VII. **În situații de criză sau restructurare**, constatate și gestionate împreună de partenerii sociali, salariații care își păstrează locul de muncă și salariul își pot susține temporar întreprinderea în interesul menținerii locului de muncă în cadrul acesteia.

3.3 Succesiunea întreprinderilor și participarea la capital

- 3.3.1 Comisia Europeană⁷ evidențiază faptul că, în contextul îmbătrânirii populației din Europa, o treime din operatorii economici din UE, preponderent cei care conduc întreprinderi de familie, se vor retrage din viața de afaceri în următorii zece ani. Acest lucru înseamnă **o creștere masivă a numărului transferurilor de proprietate a întreprinderilor**, care

⁶ Acest aspect a fost deja subliniat de către Comisia Europeană în Recomandarea sa privind transferul întreprinderilor mici și mijlocii, 94/1069/CE, și reiterat în cadrul Comunicării Comisiei privind transferul întreprinderilor mici și mijlocii (JO C 93/2, 28.3.1998).

⁷ Comunicarea Comisiei Europene „Punerea în aplicare a programului comunitar de la Lisabona pentru creștere economică și ocuparea forței de muncă”, COM(2006) 117 final.

afectează anual până la 690 000 de întreprinderi necotate la bursă și 2,8 milioane de locuri de muncă. IMM-urile, în calitate de angajatori majori, reprezintă un factor esențial al politicii privind piața forței de muncă. În acest context, apare și întrebarea cu privire la posibilitatea de supraviețuire a întreprinderilor afectate de schimbarea generațiilor și a locurilor de muncă legate de aceasta. În confruntarea cu necesitatea crescută de a asigura succesiunea întreprinderilor se poate recurge la un model de **participare financiară a lucrătorilor creat special pentru succesiunea întreprinderilor**.

3.3.2 Pentru succesiunea întreprinderilor pot fi utile în special **modelele ESOP** (a se vedea anexa). Un aspect esențial al modelului ESOP este acela că a fost creat special pentru întreprinderile necotate la bursă. Acesta îi încurajează pe proprietari să transfere proprietatea asupra întreprinderii către lucrătorii proprii, nu să vândă către terți, și prevede realizarea treptată a unui acționariat de până la 100% format din lucrători. Acest lucru le permite proprietarilor să-și vândă cota de participație, dacă doresc, fără a-i obliga astfel și pe ceilalți proprietari să vândă. În acest caz, lucrătorii nu trebuie să investească capital, deoarece achiziționarea întreprinderii de către aceștia va fi finanțată printr-o participare la profit suplimentară față de salariul pentru munca prestată. Din acest motiv, în principiu, modelul nu prezintă niciun risc suplimentar pentru lucrători. Dacă urmează să fie preluat un pachet mai mare de participațiuni într-un termen scurt, se va recurge la o finanțare prin credit cu o perioadă medie de rambursare de 7 ani, care va fi achitat din profitul întreprinderii.

3.3.3 La elaborarea unui viitor cadru european, trebuie să se facă referire în mod explicit și la **modelul cooperativelor** care și-a dovedit eficiența în cazul succesiunii întreprinderilor. Există exemple de bune practici (a se vedea anexa) privind preluarea întreprinderii de către lucrători sub forma unei cooperative, ceea ce a împiedicat închiderea acestora din lipsă de succesori. CESE consideră că această chestiune foarte specifică a legăturii dintre participarea financiară și succesiunea întreprinderilor ar trebui abordată de sine stătător, într-un text distinct.

3.4 **Criza întreprinderilor și participarea la capital**

3.4.1 Întreprinderile pot trece și prin perioade dificile din punct de vedere financiar. În aceste situații, **supraviețuirea întreprinderii este în prim plan**. Dacă partenerii sociali abordează împreună restructurarea sau criza, ar trebui să fie posibilă participarea financiară într-o asemenea situație de excepție, însă trebuie să se țină seama și de posibilele dezavantaje ale unei astfel de participări. În acest sens, este necesară o soluție durabilă, care să le permită salariaților care și-au păstrat locul de muncă și salariul (ținând seama de flexicuritate și de perioadele de șomaj și/sau recalificare) să participe pe termen lung la redresarea întreprinderii și a economiei. Interesul propriu întemeiat al lucrătorului pentru rentabilitatea și astfel pentru succesul pe termen lung al întreprinderii are, de asemenea, efecte pozitive asupra întreprinderii.

3.4.2 Participarea financiară la întreprinderea angajatoare este adesea catalogată drept un **risc dublu**. Astfel, criticii participării financiare a lucrătorilor susțin în mod constant că, în caz de insolvență, lucrătorul riscă să-și piardă nu numai locul de muncă, ci și capitalul investit. În acest context, trebuie să se facă o distincție clară între participarea la capital care nu afectează remunerația pentru munca prestată (de tipul „on top”) și participarea care implică investirea economiilor lucrătorului în întreprinderea angajatoare. În cel din urmă caz, creanțele salariaților ar trebui tratate cu prioritate, deci înaintea creanțelor celorlalți creditori, în eventualitatea lichidării și/sau falimentului. În viitor, vor trebui dezvoltate soluțiile cum ar fi partajarea riscurilor sau reasigurarea în cazurile transfrontaliere.

3.5 Guvernanța corporativă și participarea la capital

3.5.1 Făcând abstracție de alte forme de participare și de implicare în luarea deciziilor la nivelul întreprinderii, participarea la capital – în funcție de forma acesteia – poate duce la posibilitatea de **a participa la procesul decizional, de exemplu prin intermediul drepturilor de vot ale acționarilor**. În cazul participării sub formă de acțiuni, drepturile de vot ale acționarilor pot fi exercitate fie individual, fie colectiv, de exemplu printr-o societate de intermediere.

3.5.2 Întreprinderile care emit un număr mai mare de **acțiuni pentru lucrători** dispun de un **grup de acționari** pretențioși, dar **răbdători și fideli**, proprii lor salariați. Acest lucru le permite să reziste mai bine la actuala orientare spre scadențe scurte a piețelor financiare. **Deciziile durabile la nivelul întreprinderii și respectarea responsabilității sociale pe termen lung a întreprinderilor**, în locul asumării unor riscuri excesive de către administratori, reprezintă efectele secundare dorite ale acestei forme de participare financiară.

3.5.3 Participarea lucrătorilor în calitate de acționari stimulează interesul pe termen lung pentru întreprindere. Consecința probabilă este o bună **guvernanță corporativă** care contribuie la asigurarea durabilă a continuității întreprinderii.

3.5.4 Cel care își pune în joc propriul loc de muncă la întreprindere își dorește în mod firesc și transparență totală privind cifra de afaceri și participarea la deciziile întreprinderii. În acest sens, participarea care are la bază drepturile de coproprietate este echivalentă cu cea care are la bază drepturile la informație, consultare și codecizie.

3.6 Participarea la capital și participarea la procesul decizional

3.6.1 Contrar temerilor generale, în special din cadrul întreprinderilor care nu au beneficiat până în prezent de participarea financiară, aceasta **nu-i îngrădește operatorului economic autonomia**, ci mai degrabă îl susține în procesul decizional.

3.6.2 Este în avantajul acționarilor unei întreprinderi să știe că, pe lângă alți acționari, le sunt alături și lucrători ai întreprinderii care urmăresc obiective identice.

Participarea pozitivă a fiecărui lucrător implicat, **prin conștientizarea drepturilor de proprietate** și a responsabilităților care decurg din acestea, poate contribui la consolidarea guvernantei corporative⁸, iar posibilitatea de a împărtăși propuneri în privința strategiei întreprinderii ar îmbogăți paleta de decizii posibile pentru întreprindere, în limitele menționate mai sus. Lucrătorii acționari trebuie să beneficieze de aceleași drepturi ca și ceilalți acționari.

- 3.6.3 În final, trebuie precizat clar faptul că drepturile de participare la procesul decizional, acumulate anterior în statele membre respective nu trebuie și nu pot modifica nici drepturile de proprietate rezultate din participarea financiară, nici raporturile contractuale de muncă. Acestea nu trebuie să fie afectate de participarea financiară a lucrătorilor.

4. **O abordare europeană: module pentru probleme și soluții practice**

Dezvoltarea și promovarea unor modele europene ușor de înțeles și de aplicat ale participării financiare a lucrătorilor ar avea o mare însemnătate politică pentru configurarea spațiului economic și social european. În principiu, participarea angajatorilor și lucrătorilor la asemenea modele trebuie să rămână voluntară. Finanțarea acestora se realizează suplimentar față de veniturile stabilite prin contractele și/sau convențiile colective de muncă sau prin vărsarea participării la profit.

4.1 **Perspective de viitor ale participării financiare a lucrătorilor: combinația dintre participarea la capital și participarea la rezultate**

- 4.1.1 În cazul unei participări la profit pe bază de acțiuni cu o anumită scadență, trebuie diferențiate, ținând seama de amânarea impozitării, următoarele trei etape:

- etapa inițială de participare a lucrătorilor la profitul întreprinderii;
- o etapă intermediară în care mijloacele financiare acumulate sunt transformate în participațiuni;
- etapa finală în care participațiunile dobândite sunt puse la libera dispoziție a lucrătorilor.

- 4.1.2 Există deja forme ale participării la capital, în cadrul cărora achiziționarea de participațiuni **prin intermediul unui fond fiduciar** este finanțată printr-o participare la profit suplimentară față de salariul pentru munca prestată. În acest sens, se constituie de regulă o societate de intermediere independentă⁹, care administrează participațiunile lucrătorilor sub forma unui fond fiduciar. Administrarea societății de intermediere ar trebui să se desfășoare în mod democratic, prin alegeri, astfel încât să reflecte voința tuturor lucrătorilor acționari, fără a fi

⁸ Astfel, de exemplu în Austria, există posibilitatea de a aplica participarea financiară a lucrătorilor sub forma unei societăți în participațiune.

⁹ În Europa continentală este de obicei un S.R.L., o fundație sau o asociație, iar în țările anglo-saxone un trust.

influențată de structurile de conducere. Exemple de bune practici privind societățile care aplică participarea financiară a lucrătorilor pot fi găsite la AUCHAN¹⁰ (Franța), HOMAG AG¹¹ (Germania), Pfalz Flugzeugwerke Aerospace AG¹² (Germania), Voestalpin¹³ (Austria), Oktogonen Stiftung¹⁴ (Suedia), Herend-ESOP¹⁵ (Ungaria), Tullis Russel ESOP¹⁶ (Regatul Unit), Eircom-ESOP¹⁷ și Aerlingus-ESOP¹⁸ (Irlanda).

4.1.3 Pentru a facilita răspândirea în continuare a societăților care aplică participarea financiară a lucrătorilor, ar trebui prelucrate exemplele de bune practici care pot fi identificate (a se vedea anexa).

4.2 Stimulele fiscale și recunoașterea reciprocă a modelelor de participare financiară a lucrătorilor

4.2.1 Este un lucru dovedit¹⁹ că stimulentele fiscale nu reprezintă o condiție indispensabilă pentru participarea financiară a lucrătorilor, sunt însă un **instrument eficient pentru promovarea răspândirii** acesteia în țările care le oferă. Cu toate că ele reprezintă instrumentul de promovare cel mai răspândit, un model european care ar stabili obligativitatea stimulentele financiare ar depăși competențele UE și ar intra în conflict cu competențele legislative naționale. Însă, având în vedere faptul că, în realitate, domeniul întreprinderilor este caracterizat tot mai mult de activități și evoluții profesionale transnaționale, participarea financiară a lucrătorilor nu poate fi extinsă în Europa, în măsura dorită, datorită formelor acesteia, restrânse în continuare la spațiul național. Prin urmare, pentru realizarea participării financiare a lucrătorilor în cadrul filialelor din străinătate rămâne, de cele mai multe ori, numai soluția unei expertize externe costisitoare, care crește costurile introducerii acestei participări într-o asemenea măsură, încât de cele mai multe ori se renunță din nou la ea. Un model de stimulare facultativ, omogen și simplu, cu aceeași configurație fiscală și același

10 Obiectiv: promovarea loialității și motivației lucrătorilor, a se vedea <http://www.groupe-auchan.com/emploi.html>.

11 Obiectiv: finanțarea creșterii economice, a se vedea <http://www.homag.com/de-de/career/Seiten/mitarbeiterkapitalbeteiligung.aspx>.

12 Obiectiv: scindarea concernului EADS, a se vedea; <http://www.netz-bund.de/pages/mitarbges.pdf>, p. 32 urm.

13 Obiectiv: privatizarea și participarea strategică, a se vedea http://www.voestalpine.com/annualreport0809/en/management_report/employees.html.

14 Obiectiv: promovarea loialității și motivației lucrătorilor, a se vedea Băncile comerciale, Raport anual 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), p. 53, 56.

15 Obiectiv: privatizarea și promovarea loialității și motivației lucrătorilor, a se vedea <http://www.herend.com/en/manufactory/story/>, fără detalii cu privire la ESOP, a se vedea anul 1992.

16 Obiectiv: Succesiunea întreprinderii, a se vedea <http://www.tullis-russell.co.uk/group/about/>.

17 Obiectiv: privatizarea și participarea strategică, a se vedea <http://www.esop.eircom.ie/>.

18 Obiectiv: privatizarea și participarea strategică, a se vedea <http://www.aerlingus.com/aboutus/investorrelations/shareregister/>.

19 A se vedea Raportul PEPPER I, partea I, capitolul IV, p. 56-58.

grad de stimulare în toată UE, ar putea duce la creșterea considerabilă a numărului de cazuri în care întreprinderile ar fi dispuse să introducă participarea financiară a lucrătorilor, deoarece astfel pot fi configurate ușor și ofertele la nivelul concernelor²⁰.

- 4.2.2 Principiul amânării plății impozitelor ar putea fi considerat cel mai mic numitor comun care stă la baza unei propuneri de model.
- 4.2.3 Înainte de identificarea unui model european cu facilități fiscale unitare, ar trebui să se aibă în vedere **recunoașterea reciprocă a modelelor** din diferitele state membre UE. Acest lucru ar îmbunătăți atractivitatea și aplicabilitatea participării financiare a lucrătorilor chiar și fără o soluție unitară la nivel european.
- 4.2.4 Pe lângă stimulentele fiscale, întreprinderile pot oferi și stimulente sub formă de reduceri ale prețurilor acțiunilor oferite lucrătorilor.

4.3 **Participarea financiară a lucrătorilor sub forma unor cooperative**

- 4.3.1 **Cooperativele de producție** reprezintă un bun exemplu de participare financiară a lucrătorilor, în special atunci când majoritatea lucrătorilor sunt și proprietari. În concordanță cu valorile și principiile cooperativelor, recunoscute pe plan mondial, majoritatea lucrătorilor/membrilor au dreptul neîngrădit de a participa la procesul decizional²¹. Experiența a demonstrat că, atunci când lucrătorii sunt proprietarii, supraveghetorii și gestionarii întreprinderii la care lucrează, aceste drepturi garantate duc la rezultate economice mai bune și la o mai bună capacitate de supraviețuire pe perioadă de criză, permițându-le să-și păstreze pe termen lung locurile de muncă aproape de propriul mediu de viață. Reprezentarea legală a intereselor va stimula crearea unui cadru pentru o mai puternică participare financiară.

4.4 **Participarea financiară a lucrătorilor din serviciile publice**

- 4.4.1 Participarea financiară a lucrătorilor este oferită preponderent în cadrul formelor juridice precum societatea pe acțiuni sau societatea cu răspundere limitată, deoarece în cazul acestora punerea în aplicare este relativ simplă. Anumite tipuri de întreprinderi, în special cele fără caracter comercial, și astfel și angajații acestora sunt privați din oficiu de această posibilitate (serviciul public, întreprinderile non-profit) sau pot pune în aplicare numai cu greu o ofertă de participare (asociațiile, fundațiile etc.). Însă în acest domeniu există un număr mare de întreprinderi și implicit de lucrători pentru care nu este, în prezent, posibilă participarea financiară.

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

²¹ A se vedea Recomandarea OIM 193 privind promovarea cooperativelor.

- 4.4.2 Din acest motiv, fără a aduce atingere principiului subsidiarității, obiectivul ar trebui să fie urmarea unui model care să deschidă posibilitatea participării financiare a lucrătorilor în cazul tuturor categoriilor profesionale și al tuturor tipurilor de întreprinderi, ținându-se seama de situația deosebită a sectorului public.

Bruxelles, 21 octombrie 2010

Președintele
Comitetului Economic și Social European

Staffan NILSSON

N.B.: A se vedea anexele. Anexele sunt disponibile în limba germană, franceză și engleză la următoarea adresă: <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
