



Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetas

SOC/371
Darbuotojų finansinis
dalyvavimas Europoje

2010 m. spalio 21 d., Briuselis

Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komiteto

NUOMONĖ

dėl

Darbuotojų finansinio dalyvavimo Europoje
(nuomonė savo iniciatyva)

Pranešėjas **Alexander Graf von Schwerin**
Bendrapranešėję **Madi Sharma**

Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetas, vadovaudamasis Europos bendrijos steigimo sutarties 29 straipsnio 2 dalimi, 2010 m. vasario 17 d. nusprendė parengti nuomonę savo iniciatyva dėl

Darbuotojų finansinio dalyvavimo Europoje.

Užimtumo, socialinių reikalų ir pilietybės skyrius, kuris buvo atsakingas už Komiteto parengiamąjį darbą šiuo klausimu, 2010 m. rugsėjo 2 d. priėmė savo nuomonę.

Plenarinė asamblėja, atsižvelgusi į naują Komiteto kadenciją, nusprendė balsuoti dėl šios nuomonės spalio mėn. plenarinėje sesijoje ir pagal Darbo tvarkos taisyklių 20 straipsnį Alexander Graf von Schwerin paskirsti pagrindiniu pranešėju.

466-ojoje plenarinėje sesijoje, įvykusioje 2010 m. spalio 21 d., Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetas priėmė šią nuomonę 170 narių balsavus už, 9 – prieš ir 22 susilaikius.

*

* *

1. Išvados ir rekomendacijos

- 1.1 Darbuotojų finansinis dalyvavimas – galimybė verslui, darbuotojams ir apskritai visai visuomenei plačiau ir veiksmingiau dalyvauti sėkmingame vis didėjančios ekonominės veiklos europeizacijos procese. Todėl Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetas nori šia nuomone savo iniciatyva geriau apie tai informuoti visuomenę. **Siekama paskatinti Europą parengti pagrindų koncepciją**, kuri palengvintų įvairiais lygmenimis taikyti darbuotojų finansinį dalyvavimą (įmokos, akcijų nuosavybė, taupymo sistemos) ir taip skatintų Europos socialinę ir ekonominę sanglaudą.
- 1.2 Europa išsiplėtė, todėl ir įmonės, visų pirma mažosios ir vidutinės (MVĮ), išplėtė savo veiklą į keletą valstybių. Vienas iš **strategijos „Europa 2020“ prioritetų** – Smulkiojo verslo akto įgyvendinimas, visų pirma siekiant pagerinti MVĮ finansinę padėtį. Darbuotojų finansinis dalyvavimas gali būti vienas iš mechanizmų šiam tikslui remti ir tokiu būdu didinti **Europos MVĮ konkurencingumą**. Nepriklausomai nuo įmonės dydžio, darbuotojų finansinio dalyvavimo modeliai turi neprieštarauti įmonės lygiu padarytiems sprendimams ir ginti darbuotojų teises, jei norima atsižvelgti į įmonių ir šalių skirtumus.
- 1.3 Todėl šia nuomone savo iniciatyva siekiama
 - pratęsti diskusijas dėl darbuotojų finansinio dalyvavimo Europos lygiu ir **suteikti Europos masto diskusijai naują postūmį**,

- **geriau** apie tai informuoti socialinius partnerius ir paskatinti juos tiek Europos lygiu, tiek valstybėse narėse išsamiai nagrinėti šią temą,
- nustatyti kliūtis tarpvalstybiniam darbuotojų finansiniam dalyvavimui ir **nurodyti galimus sprendimus**,
- kur reikia, **raginti atitinkamas Europos institucijas** parengti sprendimus,
- **išaiškinti atvirus klausimus**, kuriuos reikia toliau nagrinėti.

1.4 **Darbuotojų finansinio dalyvavimo taikymas turi būti savanoriškas.** Jis turi ne pakeisti esamas atlyginimo sistemas, bet **papildyti jas** ir netrukdyti tiesiogine prasme derybų dėl darbo užmokesčio. Jis turi būti suprantamas darbuotojams ir papildyti kitas darbuotojų dalyvavimo formas. Darbuotojų finansinis dalyvavimas neturėtų priklausyti nuo pensijų sistemoms, tačiau galėtų būti asmeninio papildomo pensijų draudimo dalis.

1.5 Tikimasi, kad darbuotojų finansinis dalyvavimas:

- **padidins vietos perkamąją galią, kuri savo ruožtu** padidins įmonių sėkmingos veiklos galimybes duotajame regione,
- kaip **gero įmonių valdymo aukštos kokybės sudėtinė dalis** padės padidinti pajamas dalijantis įmonės sėkme,
- kaip **turto kūrimo** proceso dalis, **padidins motyvaciją** ir tokiu būdu darbuotojai labiau tapatinis su įmone ir sumažės darbuotojų kaita.

1.6 Todėl **EESRK ragina paskelbti naują Tarybos rekomendaciją** (panašią į 1992 m. liepos 27 d. Rekomendaciją Nr. 92/443/EEB) dėl darbuotojų finansinio dalyvavimo ir dalijimosi pelnu ir įmonės sėkme ir pateikti pasiūlymus, kaip šalinti kliūtis tarpvalstybiniam planams.

1.6.1 Europos lygiu reikėtų imtis šių tolesnių priemonių:

- 1) palengvinti darbuotojų finansinio dalyvavimo taikymą visoje ES **remiantis bendrais principais**,
- 2) analizuoti vis didesnę darbuotojų finansinį dalyvavimą ir jo formų įvairovę ir padaryti jį suprantamą taikymui praktikoje, **kad būtų lengviau jį taikyti pirmiausia MVI**,
- 3) reikėtų padėti **kelete šalių veiklą vykdančioms įmonėms** visų pirma įveikti ES arba EEE šalių mokestines kliūtis, kad pasitelkiant darbuotojų finansinį dalyvavimą būtų galima pasiekti didesnio darbuotojų lojalumo įmonei ir tapatinimosi su įmone tikslus,

- 4) plėtoti **darbuotojų finansinio dalyvavimo formas** siekiant **pagerinti** visų pirma įmonių **pasiūlą**, taip pat darbuotojų dalyvavimą, individualias paskatas kurti turtą ir didėjančių darbuotojų indėlį į įmonės rezultatus ir tarpvalstybinį teisių į išmokas perkėlimą,
- 5) konkretus darbuotojų dalyvavimas, paremtas nuosavybe ir su tuo susijusia atsakomybe, galėtų prisidėti **prie įmonės valdymo stiprinimo**,
- 6) reikėtų toliau propaguoti darbuotojų finansinio dalyvavimo geriausios praktikos pavyzdžius, o tuo pačiu būtų propaguojamos ir darbuotojų finansinio dalyvavimo sistemos. Atitinkamai veiklai turėtų būti numatyta **tam skirta biudžeto eilutė ES biudžete**,
- 7) **darbuotojų finansinis dalyvavimas kaip įmonės perėmimo modelis** (angl. *employee-buy-outs*) yra tinkamas modelis didinti tęstinumą, taip pat Europos įmonių konkurencingumą ir padėti joms įsitvirtinti regione,
- 8) darbuotojų darbo užmokestis ir perkamoji galia atsiliko nuo našumo augimo ir akcininkų pajamų¹. Finansų krizės poveikis turės neigiamų pasekmių taip pat ir samdomiems darbuotojams. Darbuotojų finansinis dalyvavimas, priklausomai nuo jo pobūdžio, šiuo atveju galėtų **iš dalies kompensuoti perkamosios galios praradimą ir pakoreguoti pasikartojantį** svyravimą, tačiau neturėtų tapti alternatyva atlyginimų didinimui,
- 9) **reikėtų suskurti informacijos apie darbuotojų finansinio dalyvavimo poveikį** tiek įmonėms, tiek darbuotojams, šaltinius, taip pat nešališkų institucijų, t. y. nevyriausybinių organizacijų teikiamas mokymo ir konsultavimo paslaugas,
- 10) ten, kur paprastai vykdomos kolektyvinės derybos, darbuotojų finansinio dalyvavimo sąlygos turėtų būti nustatomos kolektyviniuose susitarimuose.

2. Padėties apžvalga

2.1 Europos Sąjungos Taryba ir Europos komisija

Europos Vadovų Tarybos rekomendacijoje dėl darbuotojų finansinio dalyvavimo, susieto su įmonės pelnu ir sėkme², skatinimo jau 1992 m. buvo suformuluoti šie **bendrieji principai, kuriuos remia EESRK**:

- reguliarus taikymas,
- apskaičiavimas pagal iš anksto nustatytą formulę,

¹

Išsamiau žr. D. Vaughan-Whitehead, *The Minimum Wage Revisited in the Enlarged EU*, 2010, Edward Elgar-ILO.

²

92/443/EEB

- taikymas, papildantis tradicinę darbo užmokesčio sistemą,
- skirtingas dalyvavimas priklausomai nuo įmonės pasiektų rezultatų,
- nauda visiems darbuotojams,
- taikymas privačioms ir viešosioms įmonėms,
- taikymas visų dydžių įmonėms,
- modelių paprastumas,
- darbuotojų informavimas apie modelius ir mokymas,
- savanoriškas modelių įdiegimas ir dalyvavimas juose.

Šie principai buvo patvirtinti 2002 m. Europos Komisijos komunikate „Bendrosios darbuotojų finansinio dalyvavimo skatinimo sąlygos“³.

2.2 Europos Komisijos užsakytos PEPPER ataskaitos

2.2.1 Rezultatai: Teigiama darbuotojų finansinio dalyvavimo dinamika

PEPPER ataskaitos patvirtina nuolatinę šios temos svarbą Europos politikai. IV-oje PEPPER ataskaitoje⁴ nurodoma, kad **ES–27 darbuotojų finansinis dalyvavimas per pastaruosius 10 metų nuolat didėjo**. 1999–2005 m. laikotarpiu 5 procentiniais punktais (nuo 13 iki 18 proc.) padidėjo tų įmonių, kurios siūlo dalyvavimo modelius, paremtus turtu, dalis palyginti su dalyvavimo modeliais, paremtais pelnu, kurių dalis padidėjo 6 procentiniais punktais, nuo vidutiniškai 29 proc. iki 35 proc. (CRANET duomenys, visų šalių svertinis vidurkis). Taip pat padidėjo modeliuose dalyvaujančių darbuotojų skaičius, nors ir nedidele dalimi (Europos darbo sąlygų tyrimo (angl. *EWCS*) duomenys).

2.2.2 Rekomendacijos

IV-oje PEPPER ataskaitoje siūloma paskelbti **Europos Sąjungos Tarybos rekomendaciją dėl Europos darbuotojų finansinio dalyvavimo platformos**. Remiantis savanoriškumo principu transnacionalinį „sudėtinį modelį“ sudaro visos praktikuojamos finansinio dalyvavimo formos:

- 1) dalijimasis pelnu (gryniaisiais pinigais, atidėjimais arba akcijomis),
- 2) individuali akcijų nuosavybė (darbuotojų akcijų arba akcijų opcionai),
- 3) ESOP koncepcija (kolektyvinės akcijų nuosavybės modelis, pagal kurį prie atlyginimo papildomai mokama pelno dalis).

Tai kartu atveria galimybes naujoms darbuotojų finansinio dalyvavimo formoms. Visi **moduliai galėtų būti taikomi kartu**, kai reikia konkrečiam atvejui pritaikytų sprendimų.

³ COM (2002) 364 galutinis.

⁴ IV-oji PEPPER ataskaita – Darbuotojų finansinio dalyvavimo vertinimas ir palyginamieji standartai ES-27, Berlynas, 2009 m. <http://www.eurofound.europa.eu/areas/participationnetwork/pepperreports.htm>; santrauką DE/FR/EN/IT/PL kalbomis rasite <http://www.intercentar.de/en/research/focus-financial-participation-of-employees/>

2.2.3 Laisvai pasirenkamų mokestinių paskatų propagavimas

Nors mokestinės paskatos nėra išankstinė sąlyga darbuotojų finansiniam dalyvavimui, tačiau tose šalyse, kurios jas siūlo, pastebėtas teigiamas poveikis. Nepaisant to, kad apmokestinimas yra išimtinė valstybių narių **kompetencija, koordinavimas, racionalizavimas ir abipusis pripažinimas** gali padėti palengvinti darbuotojų finansinio dalyvavimo taikymą įmonėse, kurios veikia kelete valstybių. Jei **būtų apskaičiuotos** standartizuotų scenarijų „**efektyvios mokesčių normos**“, būtų galima tiesiogiai tarpusavyje palyginti ES-27 šalis ir taip užtikrinti tolesnį suderinimą. Kol jos yra laisvai pasirenkamos, prieštaravimų nacionalinei teisei galima išvengti.

2.2.4 Dabartinės padėties apžvalga

Socialiniams partneriams ir politinius sprendimus priimantiems asmenims reikia aiškios ir išsamios taikomų nacionalinių modelių, jų pasiūlos ir faktinio taikymo, apžvalgos. Iki šiol nėra tikslinių tyrimų dėl darbuotojų finansinio dalyvavimo duomenų iš visų šalių. Šią spragą reikėtų užpildyti, pavyzdžiui, reguliariomis apklausomis.

2.3 Komisijos remiamų projektų parengiamasis darbas. ES metodui taikomas „konstruktyvaus įnašo“ (angl. *building block*) modelis

2.3.1 Europos Komisija rėmė parengiamuosius darbus vadinamajam „**konstruktyvaus įnašo**“ **modeliui**⁵ sukurti, kad būtų sujungti įvairūs labai skirtingi valstybių narių taikomi darbuotojų finansinio dalyvavimo modeliai. Taikant šį modelį, išskiriamos trys pagrindinės darbuotojų finansinio dalyvavimo formos Europoje (pelno pasidalijimas, individuali akcijų nuosavybė ir ESOP koncepcija, taip pat žr. priedą).

2.3.2 „Konstruktyvaus įnašo“ modelis **atitinka Europos Komisijos postulatus** (skaidrumas, nediskriminavimas ir kt.). Mokestinių lengvatų užtikrinimas nėra nei būtinas, nei uždraustas. Visos sudedamosios dalys yra neprivalomos nei įmonėms, nei darbuotojams ir gali būti bendrai taikomos pagal įmonės poreikius.

2.3.3 IV-oje PEPPER ataskaitoje daroma prielaida, kad visose valstybėse taikomas darbuotojų finansinio dalyvavimo modelis, vienodai remiamas visose ES valstybėse narėse, padarytų darbuotojų finansinį dalyvavimą patrauklesniu visiems susijusiems subjektams. Pirmiausia įmonėms, turinčioms padalinių kitose šalyse būtų naudingas vienodas modelis, kadangi joms tektų mažesnė administracinė našta, be to būtų lengvesnis perkėlimas iš vienos šalies į kitą. Akivaizdus darbuotojų finansinio dalyvavimo modelių vienodumas ir palyginamumas būtų naudingas MVĮ.

5

Žr. rezultatus. Lowitzsch et al., Mitarbeiterbeteiligung für ein Neues Soziales Europa, Berlin/Paris/Brüssel 2008; Rom 2009, Krakau 2010; DE/FR/EN/IT/PL kalbomis galite skaityti interneto tinklapyje <http://www.intercentar.de/en/research/focus-financial-participation-of-employee>.

2.3.4 Kol bus parengtas visos ES modelis reikėtų dėti pastangas įvairių valstybėse taikomų finansinio dalyvavimo formų, įskaitant **apmokestinimo tvarką**, savitarpio pripažinimui pasiekti.

3. Platesnio darbuotojų finansinio dalyvavimo taikymo privalumai

3.1 Finansinio dalyvavimo privalumai įmonėms

- I. Atsižvelgiant į strategiją „Europa 2020“, darbuotojų finansinio dalyvavimo įdiegimas galėtų padėti įmonėms, visų pirma **MVĮ, padidinti konkurencingumą**, nes darbuotojų finansinis dalyvavimas padidintų kvalifikuotų darbuotojų tapatinimąsi su įmone ir lojalumą jai tiek gerais, tiek blogais laikais. Todėl darbuotojų finansinis dalyvavimas padeda užsitikrinti ateitį tvariu būdu.
- II. Dalis įmonės pelno išdalijama vietiniams darbuotojams, o tai padeda padidinti **perkamąją galią regione**.
- III. Darbuotojų finansinis dalyvavimas gali padėti spręsti **demografinių permainų problemą**, kadangi visiems itin didelę paklausą turintiems aukštos kvalifikacijos darbuotojams siūloma patraukli vieta dirbti ir gyventi. Tai **palengvina specialistų įdarbinimą**.
- IV. Dėl darbuotojų finansinio dalyvavimo pagerėja motyvacija, o tai padeda **padidinti įmonės našumą** ir pagerinti **įmonės valdymo** kokybę.
- V. Darbuotojų finansinio dalyvavimo modelis, priklausomai nuo to, ar jis paremtas nuosavu ar išorės kapitalu, gali padidinti įmonės nuosavo kapitalo grąžą arba nuosavo kapitalo ir viso kapitalo santykį. Tai gali **padėti pigiau gauti išorės kapitalo ir pagerinti įmonės kredito reitingą**.
- VI. Darbuotojų finansinis dalyvavimas dėl įmonės perėmimo visiškai ar iš dalies parduodant įmonę jos darbuotojams gali būti tinkama priemonė MVĮ ir šeimos verslui užsitikrinti tęstinumą⁶.

3.2 Finansinio dalyvavimo privalumai darbuotojams

- I. Savanoriškas finansinis dalyvavimas gali būti **naudingas darbuotojams**, nes jie gauna papildomas prie darbo užmokesčio ar kolektyvine sutartimi numatyto darbo užmokesčio, pajamas.

⁶

Šį aspektą Komisija pabrėžė jau savo rekomendacijoje dėl mažųjų ir vidutinių įmonių perkėlimo, 94/1069/EB, jis buvo pakartotas Komisijos komunikate dėl mažųjų ir vidutinių įmonių perėmimo (OL C 93/2, 1998 3 28).

- II. Darbuotojams tokiu būdu suteikiama galimybė **kaupiti ilgalaikį investicinį kapitalą**, o tai gali būti **papildomų pajamų šaltinis**, kai jie išeis į pensiją.
- III. Darbuotojai, kurie yra įmonės dalininkai, linkę manyti, kad rimčiau žiūrима į jų indėlį į įmonės sėkmę. Jie jaučiasi labiau vertinami.
- IV. Darbuotojų finansinis dalyvavimas suteikia jiems galimybę išplėsti savo autonomiją darbe ir **prisidėti prie įmonės ateities strategijos kūrimo**. Tokiu būdu darbuotojai gali patys padėti ilginiui išlaikyti jų darbo vietą.
- V. **Darbuotojų finansinis dalyvavimas, kaip papildomas nuolatinių pajamų šaltinis, pagerina darbuotojų finansinę padėtį** ir padeda išgyventi sunkius laikus ar keičiant darbą.
- VI. Kadangi darbo rinka vis labiau europėja, vis dėlto reikėtų **pripažinti vienos šalies darbuotojų finansinio dalyvavimo formas kitoje šalyje**, o darbuotojui išvykus dirbti į užsienį, jas perkelti į tą šalį.
- VII. **Restruktūrizavimo ir krizės atvejais**, kuriuos bendrai sprendžia darbdaviai ir darbuotojai, nepraradę darbo vietų ir išlaikę darbo užmokestį darbuotojai, norėdami išlaikyti savo darbo vietą, galėtų laikinai remti savo įmonę.

3.3 Įmonės perėmimas ir akcijų nuosavybė

- 3.3.1 Europos Komisija⁷ nurodo, kad dėl Europos gyventojų senėjimo trečdalis ES verslininkų, daugiausiai tų, kurie vadovauja šeimos verslui, per ateinančius dešimt metų pasitrauks iš verslo. Tai rodo, kad **labai išaugs įmonių nuosavybės perdavimo skaičius**, ir tai kasmet paveiks maždaug 690 000 vertybinių popierių biržoje nekotiruojamų įmonių bei 2,8 milijonus darbo vietų. **Mažosios ir vidutinės įmonės**, kaip didžiausias darbdavys, yra esminis veiksnys darbo rinkos politikoje. Kyla klausimas, ar dėl kartų kaitos pavyks išlaikyti su šiuo reiškiniu susijusias įmones ir darbo vietas. Kadangi įmonių perdavimo poreikis vis didėja, tinkamai pritaikytas **darbuotojų finansinio dalyvavimo** modelis gali palengvinti įmonės perėmimą.
- 3.3.2 Kalbant apie įmonių perėmimą, **ESOP modeliai** (žr. priedą) galėtų būti ypač naudingi. Pagrindinė ESOP modelio ypatybė yra ta, kad jis buvo sukurtas specialiai biržoje nekotiruojamoms įmonėms. Jis skatina įmonių savininkus perduoti įmonę jos darbuotojams, o ne parduoti trečiajai šaliai ir numato palaipsniui pasiekti 100 proc. darbuotojų akcijų nuosavybę. Taip sudaromos sąlygos savininkams parduoti savo dalį neverčiant likusių savininkų parduoti savo dalies. Darbuotojai neprivalo investuoti savo kapitalo, kadangi įmonės dalies įsigijimas finansuojamas iš papildomai prie darbo užmokesčio mokamos pelno dalies. Todėl iš esmės pagal šią koncepciją darbuotojai neprisiima jokios papildomos rizikos. Jei siekiama per trumpą laiką įsigyti didesnę akcijų paketą, imama paskola vidutiniškai 7 metams ir ji gražinama iš įmonės pelno.

7

Komunikate „Lisabonos Bendrijos augimo ir užimtumo programos įgyvendinimas“ (COM (2006) 117 galutinis).

3.3.3 Įmonės perdavimo atveju rengiant būsimą Europos bendrą sistemą reikėtų turėti omenyje **pasiteisinusį kooperatyvų modelį**. Esama geriausios praktikos pavyzdžių (žr. priedą), kai darbuotojai perima įmonę kooperatyvo forma ir taip ją apsaugo nuo uždarymo tais atvejais, kai nėra perėmėjo. EESRK mano, kad šiuo labai ypatingu finansinio dalyvavimo ir įmonės perėmimo sąsajų klausimu turėtų būti parengtas atskiras dokumentas.

3.4 Įmonės krizė ir akcijų nuosavybė

3.4.1 Įmonės gali patirti sunkius finansiniu požiūriu laikus. Šioje situacijoje svarbiausia **išlaikyti įmonę**. Kai **restruktūrizavimo ar krizės** problemas sprendžia kartu darbdaviai ir darbuotojai, susidarius tokiai padėčiai turėtų būti įmanomas finansinis dalyvavimas, tačiau būtina apsvarstyti galimas tokio dalyvavimo kliūtis. Reikia tvaraus sprendimo, kuris suteiktų galimybę darbuotojams, nepraradusiems darbo vietų ir išlaikiusiems darbo užmokestį (atsižvelgiant į darbo rinkos lankstumo ir užimtumo garantijas, taip pat nedarbo ir persikvalifikavimo laikotarpius), ilgalaikėje perspektyvoje gauti savo dalį, kai įmonė ir ekonomika atsigaus. Pagrįstas darbuotojų asmeninis interesas, kad įmonė veiktų ekonomiškai ir susilauktų ilgalaikės sėkmės, turi teigiamą poveikį įmonei.

3.4.2 Finansinis dalyvavimas toje įmonėje, kurioje dirba darbuotojas, dažnai laikomas **dviguba rizika**. Darbuotojų finansinio dalyvavimo kritikai nuolat nurodo, kad bankroto atveju pavojus iškiltų ne tik darbo vietai, bet ir darbuotojų įdėtam kapitalui. Reikia aiškiai skirti akcijų nuosavybę, kuri yra priedas prie atlyginimo („papildomos pajamos“), ir dalyvavimo formą, kai darbuotojų santaupos investuojamos į darbdavio įmonę. Pastaruoju atveju t. y. likviduojant įmones arba joms bankrutuojant, darbuotojų ieškiniams teikiama pirmenybė prieš kitų kreditorių ieškinius. Be to, reikėtų toliau vystyti tokius sprendimus kaip **rizikos santalka** (angl. *pooling*) arba **perdraudimas** veiklos kelete šalių atvejais.

3.5 Įmonių valdymas ir darbuotojų akcijų nuosavybė

3.5.1 Nepaisant kitų dalyvavimo ir įtakos įmonių sprendimams formų, darbuotojų akcijų nuosavybė, priklausomai nuo jos struktūros, gali sudaryti sąlygas **dalyvauti sprendimų priėmimo procese, pvz., per akcininkų balsavimo teises**. Akcijų atveju, dalyvavimas gali būti paremtas individualiu arba kolektyviniu, pvz., per tarpinę bendrovę, akcininkų balsavimo teisių naudojimu.

3.5.2 Įmonės, kurios išleidžia didesnę skaičių **darbuotojų akcijų**, turi reiklų, bet **kantrių ir ištikimų akcininkų grupę** – jų pačių darbuotojus. Tai padeda įmonei atlaikyti šiandien vyraujančią trumpalaikių tikslų siekiančią finansų rinką. **Tvarūs įmonės sprendimai** ir tai, kad vadovybė prisiima **ilgalaikę įmonių socialinę atsakomybę** (ISA) vietoje pernelyg rizikingų sprendimų, yra pageidautinas šios darbuotojų finansinio dalyvavimo formos šalutinis poveikis.

- 3.5.3 Darbuotojų dalyvavimas, kai darbuotojai yra akcininkai, skatina ilgalaikius įmonės interesus. Tikriausiai tai nulemia **gerą įmonės valdymą**, kuris padeda išlaikyti įmonę ilguoju laikotarpiu.
- 3.5.4 Kiekvienas, kuris turi įmonės, kurioje dirba, akcijų, žinoma, nori visiško įmonių duomenų ir dalyvavimo priimant įmonės sprendimus skaidrumo. Todėl dalyvavimas, pagrįstas akcijų turėjimu, sutampa, su dalyvavimu, grindžiamu informavimo, konsultacijų ir dalyvavimo sprendimų priėmimo teisėmis.

3.6 Akcijų nuosavybė ir dalyvavimas sprendimų priėmimo procese

- 3.6.1 Nepaisant paplitusių nuogąstavimų, visų pirma įmonėse, kur finansinis darbuotojų dalyvavimas iki šiol nebuvo praktikuojamas, darbuotojų finansinis dalyvavimas **neapriboja darbdavio autonomijos**, bet veikiau jį remia priimant sprendimus.
- 3.6.2 Įmonės akcininkams naudinga, jei jie žino, kad be kitų akcininkų juos palaiko ir įmonės darbuotojai, kurie siekia tų pačių tikslų. Teigiamas kiekvieno susijusio darbuotojo **dalyvavimas, paremtas turtinėmis teisėmis** ir su tuo susijusia atsakomybe gali prisidėti prie įmonės valdymo stiprinimo⁸, o galimybė pasikeisti pasiūlymais dėl įmonės strategijos praturtintų įmonės sprendimų pasirinkimą su pirmiau minėtais apribojimais. Darbuotojams akcininkams turi būti suteiktos tokios pat teisės kaip ir kitiems akcininkams.
- 3.6.3 Be to, reikėtų paaiškinti, kad nuosavybės teisės, kurias suteikia darbuotojų finansinis dalyvavimas, negali ir neturi pakeisti nei teisių dalyvauti priimant sprendimus susijusiose valstybėse narėse, nei sutartimi numatytų darbdavio ir darbuotojo santykių. Darbuotojų finansinis dalyvavimas šioms teisėms neturi poveikio.

4. Europos metodas. Konstruktivus praktinių problemų sprendimas

Lengvai suprantamų ir praktiškų Europos darbuotojų finansinio dalyvavimo modelių vystymas ir sklaida turėtų didelę politinę reikšmę formuojant Europos ekonominę ir socialinę erdvę. Iš principo tokių modelių taikymas turėtų išlikti savanorišku darbdavių ir darbuotojų pasirinkimu. Jie finansuojami iš papildomai prie darbo užmokesčio (ar kolektyvine sutartimi numatyto darbo užmokesčio) mokamų pajamų ar iš darbuotojams paskirstyto pelno.

4.1 Darbuotojų akcijų nuosavybės ir pelno pasidalijimo derinys kaip darbuotojų finansinio dalyvavimo ateities tendencija

- 4.1.1 Pelno pasidalijimo, grindžiamo akcijomis, atveju, ypač atsižvelgiant į galimą atidėtą išmokų darbuotojams apmokestinimą, reikėtų išskirti tris etapus:
- pradinis įmonės pelno pasidalijimo su darbuotojais etapas,

⁸ Pavyzdžiui, Austrijoje galima darbuotojų finansinį dalyvavimą vykdyti bendrai akcijas valdančios bendrovės forma.

- tarpinis etapas, kai sukauptos lėšos investuojamos į įmonės akcijas,
- galutinis etapas, kai įgytos akcijos perduodamos darbuotojams laisvam naudojimui.

4.1.2 Jau egzistuoja tokios akcijų nuosavybės formos, pagal kurias akcijų įsigijimas finansuojamas **per patikos fondą** iš papildomai prie darbo užmokesčio mokamos pelno dalies. Tai kartais daroma per tarpininką⁹, kuriam patikėta valdyti darbuotojų akcijas. Šios bendrovės valdymas turėtų būti visų darbuotojų akcininkų valios išraiška demokratiniu rinkimų būdu, be vadovų įtakos. Geriausi tarpinės akcijas valdančios bendrovės pavyzdžiai: AUCHAN¹⁰ (Prancūzija), HOMAG AG¹¹ (Vokietija), Pfalz Flugzeugwerke PFW Aerospace AG¹² (Vokietija), Voestalpin AG¹³ (Austrija), fondas Oktogonen¹⁴ (Švedija), Herend-ESOP¹⁵ (Vengrija), Tullis Russel ESOP¹⁶ (JK), Eircom-ESOP¹⁷ ir Aerlingus-ESOP¹⁸ (Airija).

4.1.3 Siekiant propaguoti tarpines darbuotojų akcijas valdančias bendroves, reikia pasitelkti geriausios praktikos pavyzdžius (žr. priedą).

4.2 Mokesčių paskatos ir abipusis darbuotojų finansinio dalyvavimo koncepcijų pripažinimas

4.2.1 Buvo įrodyta¹⁹, kad mokesčių paskatos nėra darbuotojų finansinio dalyvavimo išankstinė sąlyga, bet **veiksminga jo sklaidos priemonė** tose šalyse, kurios teikia tokias paskatas. Nors paskatos yra plačiausiai taikoma skatinimo priemonė, tačiau europinis modelis, pagal kurį mokesčių paskatos būtų privalomos, peržengtų ES kompetencijos ribas ir prieštarautų nacionalinėms įstatymų leidybos galioms. Nors įmonių, veikiančių kelete šalių, skaičius auga, o darbo pobūdis panašėja, darbuotojų finansinio dalyvavimo formos išlieka nacionalinio pobūdžio ir todėl finansinis dalyvavimas Europoje negali būti išplėtotas iki pageidautino masto. Kad būtų galima įgyvendinti darbuotojų finansinį dalyvavimą įmonės padaliniuose užsienyje, dažnai tenka užsakyti brangias vietinių ekspertų paslaugas, dėl kurių

9 Žemyninėje Europoje paprastai tai yra ribotos atsakomybės bendrovė, fondas arba asociacija, JK ir JAV – patikos fondas

10 Tikslas: darbuotojų lojalumo ir motyvacijos skatinimas, plg. <http://www.groupe-auchan.com/emploi.html>.

11 Tikslas: augimo finansavimas, <http://www.homag.com/de-de/career/Seiten/mitarbeiterkapitalbeteiligung.aspx>.

12 Tikslas: atsiskyrimas nuo EADS koncerno, <http://www.netz-bund.de/pages/mitarbgges.pdf>, žr. nuo 32 psl.

13 Tikslas: privatizavimas ir strateginis dalyvavimas, http://www.voestalpine.com/annualreport0809/en/management_report/employees.html

14 Tikslas: darbuotojų lojalumo ir motyvacijos skatinimas, plg. 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), 53, 56 psl.

15 Tikslas: privatizavimas, taip pat darbuotojų lojalumo ir motyvacijos skatinimas, <http://www.herend.com/en/manufactory/story/>, be informacijos apie ESOP, žr. 1992 m.

16 Tikslas: įmonės perėmimas, <http://www.tullis-russell.co.uk/group/about/>.

17 Tikslas: privatizavimas ir strateginis dalyvavimas, <http://www.esop.eircom.ie/>.

18 Tikslas: privatizavimas ir strateginis dalyvavimas, <http://www.aerlingus.com/aboutus/investorrelations/shareregister/>.

19 Žr. IV PEPPER ataskaitos 1 dalies IV skyrių, 56–58 psl.

įgyvendinimas taip pabrangsta, kad dažniausiai to atsisakoma. **Neprivalomas, vienodas ir paprastas paskatų modelis su visoje ES vienoda mokesčių tvarka ir vienodomis paskatomis**, galėtų gerokai padidinti įmonių skaičių, norinčių įdiegti darbuotojų finansinį dalyvavimą, nes taip būtų nesunku parengti visoje įmonių grupėje galiojančius pasiūlymus²⁰.

4.2.2 Mažiausias bendras vardiklis galėtų būti **mokesčių atidėjimas**, kuris sudarytų siūlomo modelio pagrindą.

4.2.3 Kol bus sukurtas Europos modelis su vienodomis mokesčiais paskatomis, reikėtų siekti pavienių ES valstybių narių **modelių savitarpio pripažinimo**. Tai padidintų darbuotojų finansinio dalyvavimo patrauklumą ir praktinį įgyvendinamumą, kol nėra vienodo Europos sprendimo.

4.2.4 Be mokesčių paskatų įmonės gali taip pat teikti paskatas nuolaidų forma.

4.3 Darbuotojų finansinis dalyvavimas kooperatyvuose

4.3.1 **Gamybos kooperatyvai yra geras darbuotojų finansinio dalyvavimo pavyzdys**, visų pirma kai dauguma darbuotojų yra tiek bendrasavininkiai, tiek darbuotojai. Laikantis visame pasaulyje pripažintų kooperatyvų vertybių ir principų, darbuotojams suteikiama neribota teisė dalyvauti sprendimų priėmimo procese²¹. Kai darbuotojai yra įmonės savininkai, ją kontroliuoja ir valdo, patirtis rodo, jog šios garantuotos teisės padeda pasiekti geresnių ekonominių rezultatų ir išlikti per krizę ir tokiu būdu išsaugoti ilgalaikėje perspektyvoje darbo vietas savo regione. Interesų atstovavimas, kurį garantuoja teisė, paskatins sukurti pagrindą finansiniam dalyvavimui plėtoti.

4.4 Darbuotojų finansinis dalyvavimas valstybės tarnyboje

4.4.1 Dažniausiai darbuotojų finansinis dalyvavimas taikomas akcinėse bendrovėse arba ribotos atsakomybės bendrovėse, kadangi šios bendrovių teisinės formos yra tam gana palankios. Tam tikros įmonių formos, visų pirma nekomercinėje srityje, taigi ir jų darbuotojai *per se* neturi galimybių taikyti darbuotojų finansinio dalyvavimo (valstybės tarnyba, pelno nesiekiančios įmonės) arba jose labai sunku jį įgyvendinti (asociacijos, fondai ir pan.). Deja, šiose srityse veikia daug įmonių ir jose dirba daug žmonių, kurie šiuo metu neturi darbuotojų finansinio dalyvavimo galimybių.

4.4.2 Todėl nepaisant subsidiarumo principo reikėtų siekti taikyti tokį modelį, kuris suteiktų **visoms profesijų grupėms ir visoms įmonių formoms** darbuotojų finansinio dalyvavimo galimybes, tačiau reikėtų atsižvelgti į ypatingą viešojo sektoriaus padėtį.

2010 m. spalio 21 d., Briuselis

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

²¹ Plg., pavyzdžiui, TDO rekomendaciją Nr. 193 dėl kooperatyvų skatinimo.

Europos ekonomikos ir socialinių reikalų
komiteto
pirmininkas

Staffan Nilsson

NB. Žr. priedą, jį rasite DE, FR, EN kalbomis: <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
