



Europees Economisch en Sociaal Comité

SOC/371
Financiële participatie van
werknemers in Europa

Brussel, 21 oktober 2010

ADVIES

van het
Europees Economisch en Sociaal Comité
over
Financiële participatie van werknemers in Europa
(initiatiefadvies)

Rapporteur: **de heer von SCHWERIN**
Corapporteur: **mevrouw SHARMA**

Het Europees Economisch en Sociaal Comité heeft op 17 februari 2010 overeenkomstig artikel 29, lid 2, van zijn reglement van orde besloten een initiatiefadvies uit te brengen over:

Financiële participatie van werknemers in Europa.

De afdeling Werkgelegenheid, sociale zaken, burgerschap, die belast was met de voorbereidende werkzaamheden, heeft haar advies goedgekeurd op 2 september 2010.

In het kader van de vernieuwing van het Comité heeft de voltallige vergadering besloten om tijdens de oktoberzitting over dit advies te stemmen, en heeft zij de heer **von SCHWERIN** aangewezen als algemeen rapporteur, overeenkomstig artikel 20 van het reglement van orde.

Het Europees Economisch en Sociaal Comité heeft tijdens zijn op 21 oktober 2010 gehouden 466^e zitting onderstaand advies uitgebracht, dat met 170 stemmen vóór en 9 tegen, bij 22 onthoudingen, werd goedgekeurd.

*

* *

1. **Samenvatting en aanbevelingen**

- 1.1 Financiële participatie van werknemers (hierna FPW) is een mogelijkheid om zowel ondernemingen, werknemers alsook de samenleving in haar geheel beter en meer te laten delen in het succes van de toenemende Europeanisering van de economische bedrijvigheid. Het Europees Economisch en Sociaal Comité (EESC) beoogt daarom met onderhavig initiatiefadvies aan dit onderwerp meer algemene bekendheid te geven. **Doel is Europa ertoe aan te zetten een conceptueel kader uit te werken** dat FPW op verschillende niveaus vergemakkelijkt (bv. winstdeling, aandeelhouderschap, spaarloon) en zo de sociaaleconomische samenhang in Europa ten goede komt.
- 1.2 Met de groei van Europa zijn ook veel ondernemingen, waaronder talrijke kleine en middelgrote bedrijven, internationaal actief geworden. Een van de **prioriteiten van de Europa 2020-strategie** is de aandacht te vestigen op de omzetting van de *Small Business Act* – met name wat betreft de verbetering van de financiële situatie van het mkb. FPW kan in dit verband een middel zijn om deze doelstelling kracht bij te zetten en zo **het concurrentievermogen van het Europese mkb te verhogen**. Los van de grootte van de onderneming moeten FPW-modellen oplossingen op ondernemingsniveau respecteren en de rechten van werknemers beschermen teneinde met de diversiteit van ondernemingen en landen rekening te houden.

1.3 Doel van dit initiatiefadvies is dan ook

- **de discussie** over FPW op Europees niveau weer op te nemen en deze **in de hele EU een nieuwe impuls te geven**;
- **het thema bij het brede publiek meer bekendheid te geven** en de sociale partners op Europees en nationaal niveau aan te moedigen deze problematiek terdege ter harte te nemen;
- obstakels voor grensoverschrijdende FPW vast te stellen en **mogelijke oplossingen aan te reiken**;
- waar dit zinvol is, de betreffende **Europese instellingen ertoe aan te zetten** oplossingen uit te werken;
- nog open **vragen** die verder moeten worden behandeld, te **commentariëren**.

1.4 De invoering van **FPW moet op vrijwillige basis gebeuren**. Zij mag niet in de plaats komen van de bestaande vergoedingen maar moet een **extra aanvulling op de vergoedingsregelingen** vormen zonder de eigenlijke loononderhandelingen te belemmeren. FPW-programma's moeten voor werknemers inzichtelijk zijn en completeren in dit opzicht andere vormen van werknemersparticipatie. FPW moet losstaan van de pensioenstelsels maar kan op individuele basis een extra bijdrage leveren aan het pensioen.

1.5 Aangenomen wordt dat FPW van nut kan zijn

- voor het **verbeteren van de lokale koopkracht**, wat de ondernemingskansen in de regio tevens kan verhogen;
- om, als kwalitatief belangrijk **onderdeel van goede bedrijfspraktijken**, inkomensverbetering te bevorderen (omdat werknemers delen in het succes van de onderneming);
- om, als **middel tot vermogensopbouw, werknemers meer te motiveren**, ervoor te zorgen dat zij zich meer met de onderneming gaan identificeren en aldus bij te dragen tot grotere betrokkenheid van de werknemers bij hun bedrijf.

1.6 Het **EESC dringt er daarom bij de Raad op aan met een nieuwe aanbeveling** (vergelijkbaar met Aanbeveling 92/443/EWG van 27 juli 1992) betreffende de bevordering van werknemersparticipatie in bedrijfswinsten en -resultaten (inclusief aandelenparticipatie) te komen alsook voorstellen uit te werken om een oplossing te vinden voor de obstakels die grensoverschrijdende initiatieven in de weg staan.

1.6.1 Een en ander vereist op Europees niveau een aantal maatregelen:

- 1) de tenuitvoerlegging van FPW moet op **basis van gemeenschappelijke beginselen** in de hele EU vergemakkelijkt worden;
- 2) de verschillende vormen van FPW – waarvan inmiddels steeds vaker sprake is – en hun relatieve aandeel moeten geanalyseerd en met het oog op gebruik in de praktijk op een duidelijke manier gepresenteerd worden, teneinde **FPW met name in het mkb eenvoudiger te maken**;
- 3) **internationaal opererende ondernemingen** zouden steun moeten krijgen om met name fiscale hindernissen in EU- en EER-lidstaten te overwinnen, zodat ze m.b.v. FPW hun werknemers beter bij het bedrijf kunnen betrekken en ervoor kunnen zorgen dat zij zich meer daarmee gaan identificeren;
- 4) er moeten **vormen van FPW** worden uitgewerkt **die** met name **het aanbod** vanwege de onderneming, werknemersparticipatie, individuele bevordering van vermogensopbouw, grotere deelname van werknemers aan bedrijfsresultaten en grensoverschrijdende overdracht **verbeteren**;
- 5) het positieve effect dat uitgaat van het medebezit van eigendomsrechten door werknemers en het daarmee gepaard gaande verantwoordelijkheidsgevoel, kan het **ondernemingsbestuur ten goede komen**;
- 6) ter bevordering van FPW moet aan **goede praktijkvoorbeelden** daarvan meer bekendheid worden gegeven; voor betreffende activiteiten moet **de EU-begroting in een afzonderlijke begrotingslijn** voorzien;
- 7) **FPW is als model voor bedrijfsopvolging** (*Employee-buy-outs*) een middel om de continuïteit en het concurrentievermogen van Europese ondernemingen te bevorderen en deze bedrijven tegelijkertijd meer aan de regio te binden;
- 8) de salarissen en de koopkracht van werknemers hebben geen gelijke tred gehouden met de productiviteitsstijging en de winst die de aandeelhouders hebben gemaakt¹; de gevolgen van de crisis op de financiële markten zullen zich ook doen gevoelen bij de werknemers; FPW zou, naargelang van de vorm ervan, in deze context kunnen zorgen voor een – **gedeeltelijke – compensatie voor het verlies aan koopkracht en voor een correctie van herhaalde schommelingen**, maar mag niet in de plaats komen van loonontwikkelingen;

¹ Zie in dit verband ook: D. Vaughan-Whitehead, *The Minimum Wage Revisited in the Enlarged EU*, 2010, Edward Elgar-ILO

- 9) **er moet werk worden gemaakt van informatiebronnen over de gevolgen van FPW** voor zowel bedrijven als werknemers, alsook van scholings- en adviesaanbod van onafhankelijke instellingen, met name ngo's;
- 10) waar collectieve onderhandelingen gebruikelijk zijn, moeten de voorwaarden voor FPW ook in het kader van collectieve overeenkomsten vastgelegd worden.

2. **Achtergrond**

2.1 **Raad van de EU en Europese Commissie**

In de Aanbeveling van de Raad (vervolgens Raad van de EU) betreffende de bevordering van werknemersparticipatie in bedrijfswinsten en -resultaten² werden reeds in 1992 de volgende **door het EESC onderschreven algemene beginselen** geformuleerd, nl.:

- regelmatige tenuitvoerlegging;
- berekeningen op basis van een van tevoren vastgelegde formule;
- aanvulling op het traditionele beloningssysteem;
- variabele participatie op basis van bedrijfsresultaten;
- voordelen voor alle werknemers;
- tenuitvoerlegging mogelijk in zowel particuliere ondernemingen als overheidsbedrijven;
- tenuitvoerlegging mogelijk in ondernemingen van elke mogelijke grootte;
- eenvoudige participatieregelingen;
- voorlichting en scholing voor werknemers over de participatieregelingen;
- vrijwillige invoering van en deelname aan participatieregelingen.

Deze uitgangspunten 2002 werden bekrachtigd in de mededeling van de Europese Commissie over *Een kader voor de bevordering van de financiële participatie van werknemers*³.

2.2 **De PEPPER-rapporten in opdracht van de Europese Commissie**

2.2.1 **Resultaten: positieve dynamiek van FPW**

Uit de PEPPER-rapporten blijkt het blijvende belang van dit onderwerp voor het Europese beleid. In het vierde PEPPER-rapport⁴ valt te lezen dat er de **afgelopen tien jaar in de EU-27 sprake is van een gestage groei van FPW**. In de periode 1999-2005 steeg het percentage ondernemingen met aandelenregelingen waaraan alle werknemers kunnen deelnemen, met ongeveer 5 procentpunten, van gemiddeld 13% tot 18%, en het percentage ondernemingen

2 92/443/EEG

3 COM(2002) 364 final

4 Het vierde PEPPER-rapport – *Assessing and Benchmarking Financial Participation of Employees in the EU-27*, Berlijn, 2009; <http://www.eurofound.europa.eu/areas/participationatwork/pepperreports.htm>; voor een samenvatting in het Engels, Duits en Frans zie <http://www.intercentar.de/en/research/focus-financial-participation-of-employees/>.

met winstdelingsregelingen met ca. 6 procentpunten, van gemiddeld 29% tot 35% (gegevens afkomstig van CRANET, gewogen gemiddelde van alle landen samen). Ook steeg het percentage werknemers dat daadwerkelijk aan deze regelingen deelneemt, zij het in mindere mate (gegevens afkomstig uit het Europees onderzoek arbeidsvoorwaarden, EWCS).

2.2.2 Aanbevelingen

In het vierde PEPPER-rapport wordt voorgesteld een **Aanbeveling van de Raad van de EU betreffende een Europees platform voor FPW** uit te brengen. In dit verband omvat het transnationale bouwstenenmodel, overeenkomstig het beginsel van vrijwilligheid, alle in de praktijk bestaande vormen van FPW:

- 1) winstdeling (contante of uitgestelde betaling of betaling in aandelen);
- 2) individuele financiële participatie (werknemersaandelen of -aandelenopties);
- 3) het ESOP-concept (een collectieve financiële participatieregeling die wordt gefinancierd met de opbrengst van een bovenop het salaris komende winstdelingsregeling).

Dit biedt tegelijk mogelijkheden voor nieuwe vormen van FPW. Voor oplossingen op maat zouden alle **modules met elkaar kunnen worden gecombineerd**.

2.2.3 Bevordering van eventuele fiscale prikkels

Fiscale prikkels zijn niet absoluut noodzakelijk voor FPW, maar blijken in de landen waar ze bestaan, een duidelijk positief effect te hebben. Los van het feit dat belastingen een exclusieve bevoegdheid van de lidstaten zijn, kunnen ook **coördinatie, onderlinge afstemming en wederzijdse erkenning** FPW in ondernemingen die grensoverschrijdend actief zijn, vergemakkelijken. Door voor standaardscenario's de **"effectieve belastingtarieven" te berekenen**, zouden de 27 EU-lidstaten rechtstreeks met elkaar kunnen worden vergeleken en zou aldus ook verdere harmonisering worden bewerkstelligd. Zolang fiscale prikkels optioneel blijven, worden conflicten met het nationale recht vermeden.

2.2.4 Overzicht van de status quo

Sociale partners en beleidsmakers hebben behoefte aan een duidelijk, maar gedetailleerd overzicht van de bestaande nationale FPW-regelingen, de mogelijkheden daarvan en de mate waarin van die regelingen gebruik wordt gemaakt. Tot nu toe bestaan er geen op meerdere landen tegelijk betrekking hebbende onderzoeksgegevens over FPW. Door bijvoorbeeld regelmatig enquêtes te organiseren moet hierin verandering worden gebracht.

2.3 Uitwerking van het bouwstenenmodel als EU-benadering op basis van door de Commissie gesteunde projecten

- ### 2.3.1
- Teneinde een verband te leggen tussen de vele zeer diverse FPW-regelingen in de lidstaten, heeft de Europese Commissie de aanzet gegeven tot de uitwerking van het zgn.

"bouwstenenmodel" (**Building Block Approach**)⁵. In dit model wordt onderscheid gemaakt tussen de drie in Europa voorkomende basisvormen van FPW (winstdeling, individuele kapitaaldeelname en het ESOP-concept; zie ook de bijlage).

- 2.3.2 Het bouwstenenmodel **komt tegemoet aan de eisen van de Europese Commissie** (transparantie, geen discriminatie, enz.). Belastingvoordelen worden noch in het vooruitzicht gesteld, noch uitgesloten. Alle onderdelen zijn voor zowel ondernemingen als werknemers facultatief en kunnen naargelang van de specifieke behoeften van de onderneming worden gecombineerd.
- 2.3.3 In het vierde PEPPER-rapport wordt verondersteld dat een FPW-model dat in meerdere landen zou kunnen worden gebruikt en door alle lidstaten in dezelfde mate zou worden ondersteund, FPW voor alle betrokkenen aantrekkelijker zou maken. Eén uniform model zou minder administratieve rompslomp betekenen en tegelijkertijd de overdraagbaarheid verbeteren en zodoende in het bijzonder gunstig zijn voor ondernemingen met vestigingen in meerdere landen. Voor mkb zou één uniform FPW-model FPW-regelingen overzichtelijker en vergelijkbaarder maken.
- 2.3.4 In afwachting van de voltooiing van één EU-model is het zaak te streven naar **wederzijdse erkenning** van de in de lidstaten bestaande verschillende vormen van FPW en de fiscale behandeling daarvan.

3. **Voordelen die pleiten voor een verdere veralgemenisering van FPW**

3.1 **Voordelen van FPW voor ondernemingen**

- I. In het licht van de Europa 2020-strategie kan de invoering van FPW Europese ondernemingen, en vooral het **mkb, helpen om hun concurrentievermogen te verbeteren**. FPW leidt er namelijk toe dat werknemers zich meer met hun bedrijf gaan identificeren en zich meer daarbij betrokken gaan voelen, in zowel goede als slechte tijden. FPW draagt aldus ook bij tot duurzaamheid en zekerheid op de lange termijn.
- II. De lokale werknemers krijgen een deel van de winst van hun onderneming contant uitbetaald, wat op zijn beurt weer de **regionale koopkracht** vergroot.
- III. FPW kan helpen om **demografische veranderingen een halt toe te roepen**, aangezien zeer gewilde, hoogopgeleide werknemers daarmee een aantrekkelijke woon- en werkplek kan worden aangeboden. Dit maakt het ook **eenvoudiger vaklui aan te werven**.
- IV. FPW maakt ondernemers en hun werknemers gemotiveerder, waardoor de **productiviteit stijgt en de kwaliteit van het ondernemingsbestuur verbetert**.

5

Resultaten in J. Lowitzsch et al., *Mitarbeiterbeteiligung für ein Neues Soziales Europa*, Berlijn/Parijs/Brussel 2008; Rome 2009, Krakau 2010; beschikbaar in het Engels, Duits en Frans op <http://www.intercentar.de/en/research/focus-financial-participation-of-employees/>.

- V. Naargelang sprake is van vreemd of eigen vermogen kan FPW het rendement op het eigen vermogen of het eigenvermogensaandeel van een onderneming ten goede komen. Hierdoor kan het **aantrekken van vreemd vermogen voordeliger** worden en de onderneming **een betere kredietbeoordeling** krijgen.
- VI. Met het oog op **bedrijfsopvolging** kan FPW, in de vorm van volledige of gedeeltelijke verkoop van het bedrijf aan de werknemers, voor mkb of familiebedrijven een geschikt middel zijn om het voortbestaan van het bedrijf te verzekeren⁶.

3.2 Voordelen van FPW voor werknemers

- I. Via FPW **kunnen werknemers** vrijwillig **genieten** van extra inkomsten bovenop hun in een arbeidscontract of collectieve arbeidsovereenkomst vastgestelde salaris.
- II. Voor werknemers wordt het zo **eenvoudiger om (gedurende langere tijd) aan vermogensopbouw** te werken, waarmee ze bijvoorbeeld extra geld opzij kunnen zetten voor wanneer ze met pensioen gaan.
- III. Werknemers die financieel kunnen participeren in hun onderneming, vinden dat hun inzet voor goede bedrijfsresultaten serieuzer wordt genomen **en dat ze in het algemeen meer worden gewaardeerd**.
- IV. Met FPW kan de autonomie op de werkplek worden vergroot en FPW biedt werknemers de kans mee te denken over de **toekomstplannen van hun onderneming**. Zo kunnen ze proberen hun baan voor langere tijd veilig te stellen.
- V. Als aanvullend element naast het salaris **verbetert FPW de financiële situatie** van werknemers en maakt het voor hen gemakkelijker crises of instabiele periodes gedurende hun loopbaan door te komen.
- VI. Op een steeds Europeesere wordende arbeidsmarkt zouden **FPW-regelingen uit het ene land** bij verandering van werkland echter moeten kunnen worden meegenomen en door het andere land erkend moeten worden.
- VII. Werknemers die hun baan en loonniveau behouden, kunnen **in geval van reorganisaties of crisissituaties**, die door bestuur en personeel gezamenlijk worden aangepakt, hun onderneming – tijdelijk – ondersteunen om aldus te proberen hun baan te behouden.

6

Dit aspect werd reeds in het licht gesteld in de Aanbeveling 94/1069/EG van de Commissie "inzake de overdracht van kleine en middelgrote ondernemingen" en vervolgens bekrachtigd in de "Mededeling van de Commissie over de overdracht van kleine en middelgrote ondernemingen" (PB C 93/2 van 28 maart 1998).

3.3 **Bedrijfsopvolging en financiële participatie**

- 3.3.1 De Europese Commissie⁷ merkt in samenhang met de vergrijzing op dat een derde van de ondernemers in de EU, vooral diegenen die een familiebedrijf leiden, er de komende tien jaar mee zal stoppen. Dit betekent dat het aantal **bedrijfsoverdrachten enorm zal toenemen**. Daarmee kunnen jaarlijks wel 690.000 niet-beursgenoteerde ondernemingen en 2,8 miljoen arbeidsplaatsen gemoeid zijn. Kleine ondernemingen en de middenstand zijn als grootste werkgevers een belangrijke factor in het arbeidsmarktbeleid. In dit verband is de vraag belangrijk of de ondernemingen die met generatieopvolging te maken krijgen en de door die ondernemingen gecreëerde werkgelegenheid behouden kunnen blijven. In het licht van deze toenemende behoefte kan een **FPW-model met mogelijkheden voor bedrijfsopvolging** een alternatief bieden.
- 3.3.2 Voor bedrijfsopvolging kunnen met name **ESOP-regelingen** dienstig zijn (zie bijlage). Een belangrijk aspect van het ESOP-model is dat het specifiek voor niet-beursgenoteerde ondernemingen is bedacht. Het moedigt eigenaars aan, hun onderneming aan de werknemers over te laten en niet aan derden te verkopen en maakt het mogelijk dat ondernemingen stapsgewijs tot voor 100% in handen van de werknemers komen. Een en ander maakt dat eigenaars die hun aandelen willen verkopen, dit kunnen doen zonder de andere eigenaars ook tot verkoop te dwingen. De werknemers moeten daarbij geen eigen kapitaal inbrengen daar hun aankoop van de onderneming gefinancierd wordt via een bovenop het salaris komende winstdelingsregeling. Deze regeling brengt daarom in principe ook geen extra risico voor de werknemers met zich mee. Als een groter aandelenpakket op korte termijn moet worden overgenomen wordt een lening aangevraagd met een gemiddelde looptijd van 7 jaar, die met de bedrijfswinsten wordt afgelost.
- 3.3.3 Als het gaat over bedrijfsopvolging in het licht van een toekomstig Europees kader, dient absoluut ook te worden gewezen op het **coöperatieve ondernemingsmodel**, dat zijn waarde heeft bewezen. Er zijn voorbeelden van goede praktijken (zie bijlage) waarbij het personeel de onderneming in de vorm van een coöperatie heeft overgenomen en aldus de sluiting van het bedrijf, waarvoor geen andere overnemer kon worden gevonden, heeft verhinderd. Het EESC is van mening dat de specifieke vraag naar het verband tussen financiële participatie en bedrijfsoverdracht als een afzonderlijke kwestie in een aparte tekst moet worden behandeld.

3.4 **Bedrijfscrisis en financiële participatie**

- 3.4.1 Het gaat ondernemingen financieel niet altijd voor de wind. In slechte tijden staat **bedrijfsbehoud voorop**. Als reorganisaties of crisissituaties door bestuur en personeel gezamenlijk worden aangepakt, dan moet financiële participatie in een dergelijke uitzonderlijke situatie mogelijk zijn maar moeten ook de eventuele nadelen van een dergelijke participatie in overweging worden genomen. Het is dan zaak een duurzame oplossing te vinden die de werknemers die hun baan en loon hebben behouden (rekening houdend met

⁷

Zie Commissiemededeeling "Uitvoering van het communautair Lissabonprogramma voor groei en werkgelegenheid" (COM(2006) 117 final).

flexizekerheid en periodes van werkloosheid en/of herscholing), in staat stelt gedurende langere tijd bij te dragen aan het herstel van hun onderneming en de economie in haar geheel. In het voorafgaande is immers al opgemerkt dat werknemers bij FPW zelf belang hebben bij een langdurige winstgevendheid van hun bedrijf met alle positieve gevolgen voor de onderneming van dien.

- 3.4.2 Critici van FPW zeggen vaak dat werknemers die financieel participeren in de onderneming waar zij hun baan hebben, een **dubbel risico** lopen: Bij insolventie dreigen zij niet alleen hun baan, maar ook het door hen geïnvesteerde kapitaal te verliezen, luidt het. Wat dit betreft moet een onderscheid worden gemaakt tussen financiële participatie zonder gevolgen voor het salaris ("*on top*") en financiële participatie waarbij werknemers hun spaargeld investeren in de onderneming die hun werk verschaft. In het laatste geval moeten vorderingen van werknemers in geval van vereffening en/of faillissement voorrang krijgen op die van andere schuldeisers. Voorts moet ook verder werk worden gemaakt van oplossingen zoals het **poolen van het risico of herverzekeringen**.

3.5 Ondernemingsbestuur en financiële participatie

- 3.5.1 Los van andere vormen van medezeggenschap en deelname aan de besluitvorming in de onderneming kunnen werknemers via participatieregelingen – afhankelijk van de invulling van de regeling – **deelnemen aan besluitvormingsprocessen, bv. over het stemrecht van aandeelhouders**. In het geval van aandelenparticipatie kan het aandeelhoudersstemrecht individueel of collectief, bv. via een participatiemaatschappij, worden uitgeoefend.
- 3.5.2 Ondernemingen die grote aantallen **werknemersaandelen** uitgeven, kunnen rekenen op een veeleisende, maar **geduldige en trouwe groep aandeelhouders**, nl. hun eigen werknemers. Daarmee staan ze sterker tegenover de heersende kortetermijngerichtheid van de financiële markten. De welkome neveneffecten van FPW zijn in dit geval **solide ondernemingsbeslissingen** en inachtneming van de **maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming op de lange termijn** (m.a.w. bestuurders zullen maatschappelijk verantwoord handelen en geen buitensporige risico's nemen).
- 3.5.3 Participatie van werknemers via aandelen bevordert een op de lange termijn gericht eigenbelang bij de onderneming. Dat leidt meestal tot een goed **ondernemingsbestuur** waarmee wordt gestreefd naar het voortbestaan van de onderneming op de lange termijn.
- 3.5.4 Iedereen met een baan bij een bepaald bedrijf, wil volledige openheid over de prestaties van dat bedrijf en inspraak in de besluitvorming. In dit opzicht bestaat er geen verschil tussen participatie op grond van mede-eigendom en participatie op grond van voorlichtings-, raadplegings- en medebeslissingsrechten.

3.6 Financiële participatie en participatie aan besluitvormingsprocessen

- 3.6.1 In tegenstelling tot wat vaak wordt gevreesd – vooral in ondernemingen waar nog geen FPW bestaat – **beperkt FPW niet de autonomie van de ondernemer**, maar biedt FPW hem veeleer houvast in besluitvormingsprocessen.
- 3.6.2 Voor de aandeelhouders van een onderneming is het een voordeel om te weten dat ook de werknemers van die onderneming aandeelhouders zijn, aan hun kant staan en dezelfde doelstellingen nastreven. Het positieve **effect** dat uitgaat van het **medebezit van eigendomsrechten** door werknemers en het daarmee gepaard gaande verantwoordelijkheidsgevoel, kan het ondernemingsbestuur⁸ ten goede komen. Zo ook kan de mogelijkheid die werknemers hebben om voorstellen voor de bedrijfsstrategie te formuleren, althans binnen de bovenvermelde grenzen, juist een rijkdom zijn en de keuze aan bedrijfsbeslissingen verruimen. Werknemers die ook aandeelhouders zijn, moeten dezelfde rechten hebben als de overige aandeelhouders.
- 3.6.3 Tot slot zij erop gewezen dat noch traditionele medezeggenschapsrechten in de betreffende lidstaten noch de contractuele arbeidsverhouding mogen en kunnen worden aangetast door via FPW verworven eigendomsrechten. Voor die rechten heeft FPW geen enkel gevolg.

4. Een Europese benadering: bouwstenen voor praktische problemen en oplossingen

Voor de vormgeving van de Europese sociaaleconomische ruimte is het van groot politiek belang dat er begrijpelijke en uitvoerbare Europese FPW-regelingen worden ontwikkeld en gepromoot. In principe moet de deelname door werkgevers en werknemers aan dit soort regelingen blijven berusten op vrijwilligheid en moet de financiering ervan een aanvulling vormen op de in arbeidscontracten of collectieve arbeidsovereenkomsten vastgestelde salarissen of gebeuren met de opbrengst van winstdelingsregelingen.

4.1 Een combinatie van financiële participatie en winstdeling als toekomstige trend voor FPW

- 4.1.1 In het geval van op aandelen gebaseerde winstdeling met vervaltermijn kunnen, rekening houdend met een bijbehorend belastinguitstel, drie stappen worden onderscheiden:
- de beginfase van de participatie van werknemers aan de bedrijfswinst;
 - een tussenfase waarbij de geaccumuleerde middelen voor bedrijfsparticipatie worden ingezet;
 - de slotfase waarbij de verworven aandelen vrij ter beschikking van de werknemers worden gesteld.

⁸ Zo is het bijv. in Oostenrijk mogelijk FPW in de vorm te gieten van een gezamenlijke participatiemaatschappij.

4.1.2 Er bestaan al financiële participatieregelingen waarbij de werknemersaandelen **via een fiduciair fonds** worden gefinancierd met de opbrengst van een bovenop het salaris komende winstdelingsregeling. Doorgaans wordt in het kader van dergelijke participatieregelingen een onafhankelijke maatschappij⁹ opgericht, die de werknemersaandelen als fiduciair fonds beheert. Het bestuur van de participatiemaatschappij moet op democratische basis via stemming worden gekozen waarbij alle werknemers/aandeelhouders hun stem moeten kunnen laten horen, zonder door het management beïnvloed te worden. Voorbeelden van goede praktijken inzake participatiemaatschappijen zijn o.a. AUCHAN¹⁰ (Frankrijk); HOMAG AG¹¹ (Duitsland); Pfalz Flugzeugwerke PFW Aerospace AG¹² (Duitsland); Voestalpin AG¹³ (Oostenrijk) Oktogonen Stiftung¹⁴ (Zweden); Herend-ESOP¹⁵ (Hongarije); Tullis Russel ESOP¹⁶ (UK); Eircom-ESOP¹⁷ en Aerlingus-ESOP¹⁸ (Ierland).

4.1.3 Om ervoor te zorgen dat dit soort participatiemaatschappijen in veel meer ondernemingen worden opgericht, moeten de goede praktijkvoorbeelden (zie ook bijlage) die als zodanig kunnen worden geïdentificeerd, verder worden geanalyseerd.

4.2 Fiscale prikkels en wederzijdse erkenning van FPW-regelingen

4.2.1 Fiscale prikkels zijn aantoonbaar¹⁹ niet absoluut noodzakelijk voor financiële participatie, maar wel een **effectief instrument ter bevordering van FPW** in de landen waar ze voorhanden zijn. Om FPW aan te moedigen wordt dan ook meestal gebruik gemaakt van fiscale stimulansen. Een Europees model dat de lidstaten tot fiscale prikkels verplicht, valt evenwel buiten de bevoegdheden van de EU en zou botsen met de nationale wetgevingsbevoegdheden. Maar terwijl ondernemingen en werknemers in de praktijk steeds vaker internationaal actief zijn, bestaan er tot nu toe alleen nationale FPW-regelingen, waardoor de groei van FPW in Europa achterblijft bij wat wenselijk zou zijn. De invoering van FPW in buitenlandse filialen is meestal alleen mogelijk als dure deskundigen worden ingehuurd, maar daardoor wordt FPW zo duur dat er in veel gevallen toch van wordt afgezien.

9 Op het Europese continent gewoonlijk een b.v., stichting of vereniging, in Anglo-Amerikaanse landen een trust.

10 Doel: bevordering van loyaliteit en motivatie van werknemers, zie <http://www.groupe-auchan.com/emploi.html>.

11 Doel: financiering van de groei, zie <http://www.homag.com/de-de/career/Seiten/mitarbeiterkapitalbeteiligung.aspx>.

12 Doel: EADS-concernafplitsing, zie <http://www.netz-bund.de/pages/mitarbges.pdf>, vanaf blz. 32 e.v.

13 Doel: privatisering en strategische participatie, zie http://www.voestalpine.com/annualreport0809/en/management_report/employees.html.

14 Doel: bevordering van loyaliteit en motivatie van werknemers, zie Handelsbanken, Jaarverslag 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), blz. 53, 56.

15 Doel: privatisering en bevordering van loyaliteit en motivatie van werknemers, zie <http://www.herend.com/en/manufactory/story/>, zonder details over ESOP, zie 1992.

16 Doel: bedrijfsopvolging, zie <http://www.tullis-russell.co.uk/group/about/>.

17 Doel: privatisering en strategische participatie, zie <http://www.esop.eircom.ie/>.

18 Doel: privatisering en strategische participatie, zie <http://www.aerlingus.com/aboutus/investorrelations/shareregister>.

19 Zie het vierde PEPPER-rapport, deel I, hoofdstuk IV, blz. 56-58.

Een **facultatief, homogeen en eenvoudig stimuleringsmodel met voor de hele EU dezelfde fiscale opzet en fiscale prikkels**, zou de bereidheid om FPW in te voeren flink kunnen vergroten, omdat het daarmee voor concerns²⁰ een stuk gemakkelijker zou worden één FPW-regeling op te zetten.

4.2.2 Als kleinste gemene deler zou **belastinguitstel** de basis kunnen vormen van een voorstel voor een model.

4.2.3 In afwachting van één Europees model met uniforme fiscale prikkels zou moeten worden gestreefd naar **wederzijdse erkenning van de FPW-regelingen** van de lidstaten. Daardoor zou FPW ook zonder een overkoepelende Europese oplossing al attractiever en uitvoerbaarder worden.

4.2.4 Behalve door deze fiscale prikkels kunnen ondernemingen ook via aandelenkortingen aangemoedigd worden.

4.3 **FPW in coöperaties**

4.3.1 **Productiecoöperaties vormen een goede voorbeeld** van FPW, met name als de meeste werknemers ook mede-eigenaars zijn. Conform de wereldwijd erkende waarden en beginselen van coöperaties hebben alle werknemers/leden een onbeperkt recht op deelname aan de besluitvorming²¹. Als werknemers eigenaar zijn van hun bedrijf, het controleren en beheren, blijkt uit ervaring dat hun gegarandeerde rechten ook zorgen voor betere economische prestaties, een grotere capaciteit om in crisissituaties stand te houden en het langdurig behoud van hun arbeidsplaats in de eigen regio. Een wettelijk geregelde belangenbehartiging bevordert de totstandbrenging van een kader voor versterkte financiële participatie.

4.4 **FPW in de publieke sector**

4.4.1 De meeste FPW-regelingen zijn te vinden in naamloze of besloten vennootschappen, omdat ze daar relatief eenvoudig ten uitvoer kunnen worden gelegd. Bepaalde, vooral niet-commerciële ondernemingsvormen – en dus ook de betrokken werknemers – zijn per definitie van FPW uitgesloten (publieke dienstverlening, ondernemingen zonder winstoogmerk) of kunnen FPW maar met grote moeite invoeren (verenigingen, stichtingen enz.). In de desbetreffende sectoren zijn er echter een groot aantal ondernemingen en dus werknemers voor wie FPW in het geheel nog niet mogelijk is.

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

²¹ Zie bv. de IAO-aanbeveling 193 over de bevordering van de coöperatieve verenigingen.

- 4.4.2 Met inachtneming van het subsidiariteitsbeginsel moet daarom worden gestreefd naar een FPW-model dat FPW **voor alle beroepsgroepen en alle ondernemingsvormen** mogelijk maakt en waarbij rekening wordt gehouden met de bijzondere situatie van de openbare sector.

Brussel, 21 oktober 2010

De voorzitter
van het
Europees Economisch en Sociaal Comité

Staffan NILSSON

- N.B.** Zie bijlagen; de bijlagen zijn beschikbaar in het Engels, Duits en Frans op <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
