



*Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny*

**SOC/371**  
**Partycypacja finansowa**  
**pracowników w Europie**

Bruksela, 21 października 2010 r.

**OPINIA**

Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego  
w sprawie  
**partycypacji finansowej pracowników w Europie**  
(opinia z inicjatywy własnej)

---

Sprawozdawca: **Alexander GRAF VON SCHWERIN**  
Współsprawozdawca: **Madi SHARMA**

---

Dnia 17 lutego 2010 r. Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny postanowił, zgodnie z art. 29 ust. 2 regulaminu wewnętrznego, sporządzić opinię z inicjatywy własnej w sprawie

*partycypacji finansowej pracowników w Europie.*

Sekcja Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Obywatelstwa, której powierzono przygotowanie prac Komitetu w tej sprawie, przyjęła swoją opinię 2 września 2010 r.

Ze względu na rozpoczęcie nowej kadencji Komitetu Zgromadzenie Plenarne postanowiło przeprowadzić głosowanie nad opinią na sesji plenarnej w październiku i wyznaczyło Alexandra GRAFA VON SCHWERINA na sprawozdawcę generalnego zgodnie z art. 20 regulaminu wewnętrznego.

Na 466. sesji plenarnej w dniu 21 października 2010 r. Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny stosunkiem głosów 170 do 9 – 22 osoby wstrzymały się od głosu – przyjął następującą opinię:

\*

\*      \*

## 1.      **Streszczenie i zalecenia**

- 1.1      Partycypacja finansowa pracowników (PFP) stwarza przedsiębiorstwom, pracownikom i całemu społeczeństwu okazję lepszego i pełniejszego uczestniczenia w postępującej europeizacji działalności gospodarczej. Dlatego też Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny pragnie w swojej opinii z inicjatywy własnej zwiększyć świadomość społeczną tego zagadnienia. **Celem jest zachęcenie Europy do wypracowania koncepcji ramowej**, która promowałaby spójność gospodarczą i społeczną Europy poprzez ułatwianie partycypacji finansowej pracowników na różnych szczeblach (np. udział w zyskach, akcjonariat, programy automatycznego odprowadzania oszczędności z poborów (*save-as-you-earn*)).
  
- 1.2      Rozszerzaniu się Europy towarzyszyła ekspansja działalności przedsiębiorstw, zwłaszcza małych i średnich (MŚP), wykraczająca poza granice krajowe. Jednym z **priorytetów strategii „Europa 2020”** jest nadanie centralnej rangi wdrażaniu programu „Small Business Act”, zwłaszcza jeśli chodzi o poprawę sytuacji finansowej MŚP. Partycypacja finansowa pracowników może być jednym z mechanizmów służących wspieraniu tego celu, a tym samym **wzmacnianiu konkurencyjności europejskich MŚP**. Niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, modele PFP muszą uwzględniać rozwiązania stosowane w przedsiębiorstwach oraz chronić prawa pracowników, tak aby odpowiadały różnorodnym warunkom w różnych przedsiębiorstwach i krajach.

1.3 Celem niniejszej opinii jest w związku z tym:

- ponowne podjęcie na szczeblu europejskim debaty na temat PFP i **nadanie nowego impulsu ogólnounijnej dyskusji**;
- **zwiększenie świadomości społecznej tego zagadnienia** oraz zachęcenie partnerów społecznych, zarówno na szczeblu europejskim, jak i w państwach członkowskich, do wnikliwego zajęcia się nim;
- rozpoznanie przeszkód utrudniających PFP w wymiarze transgranicznym oraz **wskazanie możliwych rozwiązań**;
- w przypadkach, w których to wskazane, **wezwanie odpowiednich instytucji europejskich** do opracowania rozwiązań;
- **wyjaśnienie otwartych jeszcze kwestii**, którymi należy się zająć.

1.4 Wprowadzenie **partycypacji finansowej pracowników musi być dobrowolne**. Nie może ona zastępować dotychczasowego wynagrodzenia, ale musi stanowić **dodatkowe uzupełnienie systemu wynagrodzeń** oraz nie może hamować negocjacji płacowych w ścisłym tego słowa znaczeniu. Musi być zrozumiała dla pracowników, tak by uzupełniała inne formy partycypacji pracowników. Partycypacja finansowa pracowników powinna być traktowana odrębnie od systemów emerytalnych, może jednak stanowić indywidualne, dodatkowe zabezpieczenie emerytalne.

1.5 Partycypacja finansowa pracowników może przynieść następujące korzyści:

- **wpłynąć na wzrost lokalnej siły nabywczej**, a tym samym na zwiększenie możliwości odniesienia przez przedsiębiorstwa sukcesu w danym regionie;
- jako cenny **element dobrego zarządzania przedsiębiorstwem** przyczynić się do wzrostu jego przychodów dzięki udziałowi w sukcesach firmy;
- będąc **częścią składową procesu powiększania majątku**, działać **motywująco**, a dzięki większej identyfikacji z przedsiębiorstwem przyczynić się do wzmocnienia przywiązania pracowników.

1.6 Dlatego **EKES wzywa do przyjęcia nowego zalecenia Rady** (takiego jak np. 92/443/EEC z 27.7.1992) w sprawie promowania partycypacji pracowników w zyskach i sukcesach przedsiębiorstwa, a także do przedstawienia propozycji, jak przezwyciężyć przeszkody utrudniające opracowanie planów ponadnarodowych.

1.6.1 Należy w tym celu podjąć działania na szczeblu europejskim, uwzględniając co następuje:

- 1) trzeba ułatwić stosowanie PFP w całej UE, **na podstawie wspólnych zasad**;
- 2) należy przeanalizować zwiększoną ostatnimi czasy liczebność i różnorodność form partycypacji finansowej pracowników oraz przedstawić wyniki w formie zrozumiałej pod względem praktycznym, tak aby **ułatwić stosowanie PFP, zwłaszcza w małych i średnich przedsiębiorstwach**;

- 3) trzeba wspierać **przedsiębiorstwa prowadzące działalność transgraniczną** w pokonywaniu przeszkód, zwłaszcza fiskalnych, w poszczególnych państwach członkowskich UE i EOG, tak aby PFP mogła lepiej służyć wzmocnieniu identyfikacji pracowników z przedsiębiorstwem i ich poczucia przywiązania do firmy;
- 4) należy wypracować takie **formy partycypacji finansowej pracowników**, które **poprawiłyby** zwłaszcza **możliwości oferowane** przez przedsiębiorstwa, udział pracowników, indywidualne wsparcie powiększania majątku, udział pracowników w wynikach przedsiębiorstwa oraz przenoszenie uprawnień z kraju do kraju;
- 5) pozytywne nastawienie do współuczestnictwa uzyskane dzięki nabyciu przez pracownika praw własności, a także związane z tym poczucie odpowiedzialności, mogłyby przyczynić się do **wzmocnienia ładu korporacyjnego w przedsiębiorstwie**;
- 6) trzeba szerzej upowszechniać **przykłady sprawdzonych rozwiązań** w zakresie partycypacji finansowej pracowników, a tym samym przyczyniać się do ich szerszego stosowania; na działania temu służące powinno się przewidzieć **osobną pozycję w budżecie UE**;
- 7) PFP to także **model sukcesji przedsiębiorstwa** (*employee-buy-out* – wykup pracowniczy), który może zapewnić ciągłość i tym samym także konkurencyjność przedsiębiorstw europejskich, a jednocześnie zatrzymać je w regionie;
- 8) wzrost wynagrodzeń i siły nabywczej pracowników pozostał w tyle za wzrostem wydajności i dochodami akcjonariuszy<sup>1</sup>; skutki kryzysu na rynkach finansowych odbijają się także niekorzystnie na pracownikach najemnych; w zależności od swej formy PFP mogłaby tu – **częściowo** – **rekompensować utratę siły nabywczej i stanowić czynnik korygujący powracające wahania**, nie powinna jednak zastępować wzrostu wynagrodzeń;
- 9) **należy tworzyć źródła informacji na temat konsekwencji PFP** zarówno dla przedsiębiorstw, jak i dla pracowników, a także rozwijać ofertę niezależnych instytucji, tzn. organizacji pozarządowych, w zakresie szkolenia i doradztwa.
- 10) W przypadkach gdy powszechnie stosowaną praktyką są negocjacje zbiorowe, ich przedmiotem powinny być także warunki PFP.

## 2. Kontekst

### 2.1 Rada Unii Europejskiej i Komisja Europejska

Już w 1992 r., w zaleceniu Rady (późniejszej Rady UE) w sprawie promocji partycypacji pracowników w zyskach przedsiębiorstwa<sup>2</sup>, sformułowano **ogólne zalecenia, które Komitet popiera**:

- regularne stosowanie;
- obliczanie według ustalonej z góry formuły;
- charakter uzupełniający w stosunku do tradycyjnego systemu wynagrodzeń;
- zróżnicowanie partycypacji w zależności od wyników przedsiębiorstwa;

---

<sup>1</sup> Więcej danych zob.: D. Vaughan-Whitehead, „The Minimum Wage Revisited in the Enlarged EU” („Nowe spojrzenie na płacę minimalną w rozszerzonej UE”) 2010, Edward Elgar-ILO.

<sup>2</sup> Zob. 92/443/EWG.

- korzyści dla wszystkich pracowników;
- zastosowanie do przedsiębiorstw prywatnych i publicznych;
- zastosowanie do przedsiębiorstw każdej wielkości;
- uproszczenie modeli;
- informowanie pracowników o modelach i kształcenie ich w tym zakresie;
- dobrowolny charakter wdrażania modeli i udziału w nich.

W komunikacie Komisji Europejskiej z 2002 r. w sprawie ram promocji partycypacji finansowej pracowników<sup>3</sup> potwierdzono powyższe zasady.

## 2.2 Sprawozdania PEPPER sporządzone na zlecenie Komisji Europejskiej

### 2.2.1 Wyniki: dobry rozwój PFP

Sprawozdania PEPPER wykazują, że temat ten ma wciąż duże znaczenie dla polityki europejskiej. W sprawozdaniu PEPPER-IV<sup>4</sup> odnotowano **stały wzrost partycypacji finansowej pracowników w UE-27 na przestrzeni ostatnich 10 lat**. W latach 1999–2005 liczba przedsiębiorstw, które wprowadziły dostępne wszystkim pracownikom modele udziału kapitałowego, wzrosła o 5 punktów procentowych, z przeciętnie 13% do 18%. W przypadku modeli udziału w zyskach wzrost ten wynosił 6 punktów procentowych, z przeciętnie 29% do 35% (źródło: CRANET, średnia ważona dla wszystkich krajów). Wzrosła również, choć w mniejszym stopniu, liczba pracowników korzystających z modeli (źródło: European Working Conditions Survey (EWCS)).

### 2.2.2 Zalecenia

W sprawozdaniu PEPPER-IV proponuje się wydanie **zalecenia Rady UE w sprawie europejskiej platformy partycypacji finansowej pracowników**. Ponadnarodowe „podejście modułowe”, zgodne z zasadą dobrowolności, obejmuje wszystkie stosowane formy partycypacji finansowej pracowników:

- 1) udział w zyskach (gotówkowy, odroczony lub oparty o akcje);
- 2) indywidualny udział w kapitale (akcje pracownicze lub opcje na akcje);
- 3) koncepcję ESOP (akcjonariat pracowniczy, model zbiorowego udziału kapitałowego finansowany z udziału w zyskach stanowiącego uzupełnienie wynagrodzenia).

Przedstawione podejście pozostawia jednocześnie miejsce dla nowych form partycypacji finansowej pracowników. Potencjalnie możliwe są wszystkie **kombinacje modułów**, tak by można było tworzyć rozwiązania dostosowane do potrzeb.

---

<sup>3</sup> COM(2002) 364 wersja ostateczna.

<sup>4</sup> „The PEPPER IV Report – Assessing and Benchmarking Financial Participation of Employees in the EU-27”, Berlin, 2009; <http://www.eurofound.europa.eu/areas/participationatwork/pepperreports.htm>. Streszczenie w językach niemieckim, francuskim i angielskim dostępne pod adresem: <http://www.intercentar.de/en/research/focus-financial-participation-of-employees/>.

### 2.2.3 Promowanie fakultatywnych zachęt podatkowych

Zachęty podatkowe nie są wprawdzie niezbędnym warunkiem partycypacji finansowej pracowników, niemniej jednak przynoszą zdecydowanie pozytywne efekty, widoczne w państwach, które je stosują. Niezależnie od wyłącznej kompetencji państw członkowskich w kwestiach podatkowych, **koordynacja, współpraca i wzajemne uznawanie** mogą przyczynić się do ułatwienia stosowania PFP w przedsiębiorstwach działających transgranicznie. **Obliczenie efektywnych stawek podatkowych** dla standardowych scenariuszy umożliwiłoby bezpośrednie porównania między 27 państwami UE, a tym samym zapewniło dalszą harmonizację. Ich fakultatywny charakter pozwoli uniknąć kolizji z prawem krajowym.

### 2.2.4 Przegląd obecnej sytuacji

Partnerzy społeczni i decydenci polityczni potrzebują jasnego i szczegółowego przeglądu obecnej sytuacji w zakresie stosowanych modeli krajowych, ich oferty oraz stopnia wykorzystania. Dotychczas nie dysponujemy ponadnarodowymi danymi, które pochodziłyby z badań poświęconych konkretnie partycypacji finansowej pracowników. Tę lukę trzeba wypełnić, np. poprzez prowadzenie regularnych badań.

## 2.3 Prace przygotowawcze w ramach projektów wspieranych przez Komisję: „podejście modułowe” z myślą o opracowaniu modelu ogólnoeuropejskiego

2.3.1 Aby można było połączyć ze sobą wielorakie i zróżnicowane modele partycypacji finansowej pracowników, jakie występują w państwach członkowskich UE, Komisja Europejska wsparła przygotowania do opracowania tzw. „**podejścia modułowego**” (*building block approach*)<sup>5</sup>. Wyróżniono trzy podstawowe formy partycypacji finansowej pracowników w Europie: udział w zyskach, indywidualny udział w kapitale i model ESOP (zob. także załącznik).

2.3.2 „Podejście modułowe” jest **zgodne z postulatami Komisji Europejskiej** (przejrzystość, niedyskryminacja itp.). Nie zakłada ani nie wyklucza stosowania zachęt podatkowych. Wszystkie elementy są fakultatywne, zarówno dla przedsiębiorstw, jak i dla pracowników, i można je ze sobą łączyć, dostosowując do specyficznych potrzeb danej firmy.

2.3.3 W sprawozdaniu PEPPER-IV wychodzi się z założenia, że model partycypacji finansowej pracowników, który byłby stosowany na poziomie ponadnarodowym i promowany w jednolity sposób we wszystkich państwach członkowskich, zwiększyłby atrakcyjność PFP dla wszystkich zainteresowanych. Zwłaszcza przedsiębiorstwa mające oddziały w różnych krajach skorzystałyby na zmniejszeniu obciążeń administracyjnych dzięki zastosowaniu

---

<sup>5</sup> Wyniki opisano w: J. Lowitzsch et al., „Mitarbeiterbeteiligung für ein Neues Soziales Europa” („Partycypacja pracownicza a kształtowanie nowej Europy społecznej”), Berlin/Paris/Brüssel 2008; Rom 2009, Krakau 2010; dostępne w językach niemieckim, francuskim i angielskim pod adresem: <http://www.intercentar.de/en/research/focus-financial-participation-of-employees/>.

jednolitego modelu, który jednocześnie zwiększyłby możliwości przenoszenia uprawnień z kraju do kraju. Większa przejrzystość modeli PFP, wynikająca z ich jednolitego charakteru i porównywalności, przyniosłaby korzyści małym i średnim przedsiębiorstwom.

- 2.3.4 Do czasu opracowania takiego ogólnoeuropejskiego modelu należy **na razie skoncentrować wysiłki na wzajemnym uznawaniu** różnych form partycypacji finansowej pracowników występujących w poszczególnych krajach, w tym także odnoszących się do nich przepisów podatkowych.

### 3. Korzyści wynikające z szerszego stosowania partycypacji finansowej pracowników

#### 3.1 Korzyści dla przedsiębiorstw

- I. Biorąc pod uwagę strategię „Europa 2020”, wprowadzenie partycypacji finansowej pracowników może **pomóc** europejskim przedsiębiorstwom, w szczególności **MŚP, poprawić konkurencyjność** dzięki większej identyfikacji wykwalifikowanych pracowników z firmą i ich większemu przywiązaniu do niej, zarówno w dobrych, jak i w złych czasach. W ten sposób partycypacja finansowa pracowników przyczynia się także do trwałego zabezpieczenia przyszłości przedsiębiorstwa.
- II. Część zysków przedsiębiorstwa zostaje lokalnie rozdzielona między pracowników, co także prowadzi do zwiększenia **regionalnej siły nabywczej**.
- III. Partycypacja finansowa pracowników może przyczynić się do **przewycięzenia problemu zmian demograficznych**, ponieważ szczególnie poszukiwanym, wysoko wykwalifikowanym pracownikom zaoferowane zostanie atrakcyjne środowisko pracy i życia. W ten sposób **łatwiej jest pozyskać wykwalifikowane kadry**.
- IV. Wzrost motywacji dzięki partycypacji finansowej pracowników przyczynia się do **wzrostu wydajności pracy w przedsiębiorstwie** i do **poprawy jakości zarządzania firmą**.
- V. Partycypacja finansowa pracowników, zależnie od tego, czy przyjmuje formę kapitału własnego, czy obcego, może zwiększyć rentowność kapitału własnego lub udział kapitału własnego przedsiębiorstwa. Może to **ułatwić dostęp do kapitału obcego oraz poprawić rating przedsiębiorstwa**.
- VI. **Partycypacja finansowa pracowników jako forma sukcesji przedsiębiorstwa**, polegająca na jego całkowitej lub częściowej sprzedaży pracownikom, może sprawdzić się w MŚP i firmach rodzinnych jako instrument pozwalający zapewnić ich przetrwanie<sup>6</sup>.

#### 3.2 Korzyści dla pracowników

- I. Partycypacja finansowa pracowników zapewnia im fakultatywną **możliwość dodatkowego dochodu** uzupełniającego wynagrodzenie otrzymywane z tytułu umowy lub w ramach układów zbiorowych pracy.

---

<sup>6</sup> Ten aspekt podkreśliła już Komisja w zaleceniu 94/1069/WE w sprawie przenoszenia własności małych i średnich przedsiębiorstw, a następnie ponownie w komunikacie w sprawie przenoszenia własności małych i średnich przedsiębiorstw (Dz.U. C 93/2 z 28.3.1998).

- II. Pracownicy uzyskują w ten sposób możliwość **łatwego i długookresowego powiększania majątku**, co może stanowić uzupełnienie dochodów na okres życia po zakończeniu pracy zawodowej.
- III. Pracownicy, którzy mogą partycypować w przedsiębiorstwie, mają wrażenie, że ich wkład w sukcesy firmy jest traktowany poważniej. **Czują się bardziej docenieni**.
- IV. Dzięki partycypacji finansowej pracownicy mogą zyskać większą autonomię w miejscu pracy i uczestniczyć w **planowaniu przyszłości przedsiębiorstwa**. W ten sposób mogą się przyczynić do zwiększenia bezpieczeństwa swoich miejsc pracy w perspektywie długoterminowej.
- V. Jako dodatkowy element, poza stałym wynagrodzeniem, **partycypacja finansowa pracowników poprawia ich sytuację finansową** i pozwala przetrwać okresy kryzysu lub utraty stabilności zatrudnienia.
- VI. W kontekście rynku pracy, który ulega coraz większej europeizacji, należałoby jednak zapewnić uznawanie i możliwość **przenoszenia za granicę form partycypacji finansowej** w sytuacji, gdy pracownik podejmuje pracę w innym kraju.
- VII. W przypadkach **kryzysu lub restrukturyzacji przedsiębiorstwa**, w których strony układu zbiorowego oceniają sytuację i działają w porozumieniu ze sobą, pracownicy zachowujący zatrudnienie i wynagrodzenie oraz zainteresowani utrzymaniem swoich miejsc pracy mogą przejściowo wspierać przedsiębiorstwo.

### 3.3 Sukcesja przedsiębiorstwa a udział kapitałowy pracowników

- 3.3.1 Komisja Europejska zwraca uwagę<sup>7</sup>, że w wyniku starzenia się społeczeństwa europejskiego jedna trzecia przedsiębiorców w UE, głównie właściciele przedsiębiorstw rodzinnych, wycofa się z rynku w ciągu najbliższych dziesięciu lat. Oznacza to ogromne **nasilenie się przenoszenia własności przedsiębiorstw**, które może dotyczyć 690 tys. przedsiębiorstw nienotowanych na giełdzie i 2,8 mln miejsc pracy rocznie. Małe i średnie przedsiębiorstwa są największym pracodawcą i istotnym elementem polityki rynku pracy. Wiąże się z tym również pytanie, czy uda się utrzymać dotknięte zmianą pokoleniową przedsiębiorstwa i zapewniane przez nie miejsca pracy. W sytuacji, gdy coraz więcej przedsiębiorstw stanie przed takim problemem, odpowiednio opracowany **model partycypacji finansowej pracowników może być sposobem na zapewnienie sukcesji**.
- 3.3.2 Szczególnie odpowiednie pod kątem zapewnienia sukcesji przedsiębiorstwa mogą być **modele ESOP** (zob. załącznik). Zasadniczą cechą modelu ESOP jest to, że został on opracowany specjalnie dla przedsiębiorstw nienotowanych na giełdzie. Zachęca on właścicieli do przekazywania firmy pracownikom zamiast sprzedawania jej podmiotom trzecim i przewiduje, że pracownicy stopniowo przejmą 100% własności. Umożliwi to także właścicielom, którzy chcą zbyć swoje udziały, uczynienie tego na własną rękę, bez zmuszania pozostałych właścicieli do sprzedaży. W tym modelu pracownicy nie muszą wносить własnego wkładu finansowego, ponieważ nabywanie przedsiębiorstwa przez pracowników finansowane

<sup>7</sup>

W komunikacie „Realizacja wspólnotowego programu lizbońskiego na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia” (COM(2006) 117 wersja ostateczna).



jest z udziału w zyskach wypłacanego dodatkowo do wynagrodzenia. Stąd też rozwiązanie to zasadniczo nie niesie żadnego dodatkowego ryzyka dla pracowników. W przypadku gdy trzeba szybko przejąć większy pakiet udziałów, zakup finansuje się z kredytu zaciąganego średnio na 7 lat i spłacanego z zysków przedsiębiorstwa.

- 3.3.3 Jeśli chodzi o sukcesję przedsiębiorstw, należy także, mając na uwadze opracowanie przyszłych ram europejskich, wyraźnie wskazać na sprawdzony **model spółdzielni**. Istnieją przykłady sprawdzonych rozwiązań (zob. załącznik), kiedy to pracownicy przejęli przedsiębiorstwo w formie spółdzielni, ratując je w ten sposób przed likwidacją, gdyż nie udawało się znaleźć następcy. EKES uważa, że to szczególne zagadnienie związku między partycypacją finansową a sukcesją przedsiębiorstw powinno zostać przeanalizowane osobno i że należy mu poświęcić odrębny dokument.

### 3.4 **Kryzys w przedsiębiorstwie a udział kapitałowy pracowników**

- 3.4.1 Przedsiębiorstwa mogą także przechodzić okresy trudne pod względem finansowym. W takiej sytuacji **priorytetem powinno być przetrwanie przedsiębiorstwa**. W wyjątkowych przypadkach kryzysu lub restrukturyzacji przedsiębiorstwa, w których strony układu zbiorowego działają w porozumieniu ze sobą, partycypacja finansowa pracowników powinna być możliwa, należy jednak rozważyć jej potencjalne niekorzystne skutki. Należy przy tym znaleźć trwałe rozwiązanie, które pozwoli pracownikom, którzy zachowali miejsca pracy i wynagrodzenie (przy uwzględnieniu *flexicurity* i okresów bezrobocia lub przekwalifikowania), na korzystanie na dłuższą metę z poprawy kondycji przedsiębiorstwa i gospodarki. Jeśli pracownicy upatrują w dobrych wynikach firmy i jej długoterminowym powodzeniu własny, uzasadniony interes, jest to korzystne także dla samego przedsiębiorstwa.

- 3.4.2 Partycypacja finansowa w przedsiębiorstwie, w którym się pracuje, często postrzegana jest jako **podwójne ryzyko**. Krytycy PFP dowodzą, że w przypadku niewypłacalności zagrożone będzie nie tylko miejsce pracy, ale również wniesiony przez pracownika kapitał. Trzeba przy tym jasno rozróżnić udział kapitałowy, który nie wpływa na wynagrodzenie pracownika (dodatek), od udziału, w przypadku którego oszczędności pracowników inwestowane są w przedsiębiorstwo, w którym pracują. W tym ostatnim przypadku, w razie likwidacji lub upadłości, roszczenia ze strony pracownika powinny mieć pierwszeństwo przed roszczeniami innych wierzycieli. Ponadto należy dalej pracować nad takimi rozwiązaniami, jak **łączenie ryzyka czy reasekuracja** w przypadkach transgranicznych.

### 3.5 **Ład korporacyjny a udział kapitałowy**

- 3.5.1 Niezależnie od innych form współdecydowania i wywierania wpływu na decyzje kierownictwa, udział kapitałowy pracowników może, w zależności od postaci, jaką przyjmuje, prowadzić do **udziału w procesach decyzyjnych, np. poprzez prawo głosu**

**należne akcjonariuszom.** W przypadku akcjonariatu prawo głosu może być wykonywane przez akcjonariuszy indywidualnie lub też zbiorowo, np. za pośrednictwem spółki udziałowej.

- 3.5.2 Przedsiębiorstwa emitujące na szerszą skalę **akcje pracownicze** mogą liczyć na grupę wymagających, lecz **cierpliwych i lojalnych akcjonariuszy** – swoich własnych pracowników. Dzięki temu mogą lepiej radzić sobie w sytuacji dominującej obecnie na rynkach finansowych orientacji krótkookresowej. Pożądanym efektem ubocznym tej formy partycypacji finansowej pracowników jest wpływ na postawy kierownictwa: **podejmowanie decyzji dotyczących przedsiębiorstwa w sposób zrównoważony** oraz przestrzeganie zasad **długookresowej odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw (CSR)** przeważa nad nadmierną skłonnością do podejmowania ryzyka.
- 3.5.3 Partycypacja pracowników w formie akcjonariatu jest korzystna dla długookresowych interesów firmy. Prawdopodobną konsekwencją tego stanu rzeczy jest dobry **ład korporacyjny**, który pozwala zapewnić przetrwanie przedsiębiorstwa w długoterminowej perspektywie.
- 3.5.4 Każdy, kto ma w danym przedsiębiorstwie swoje miejsce pracy, jest w oczywisty sposób zainteresowany pełną przejrzystością danych dotyczących firmy, a także udziałem w podejmowaniu jej decyzji. W ten sposób partycypacja wynikająca z własności łączy się z partycypacją opartą na informacji, konsultacji i prawie do decydowania.

### 3.6 **Udział kapitałowy a udział w procesach decyzyjnych**

- 3.6.1 Wbrew rozpowszechnionym obawom, panującym zwłaszcza w przedsiębiorstwach bez wcześniejszych doświadczeń w tej dziedzinie, **partycypacja finansowa pracowników nie ogranicza autonomii pracodawcy**, lecz raczej wspiera go w procesie podejmowania decyzji.
- 3.6.2 Dla akcjonariuszy przedsiębiorstwa korzystna jest sytuacja, kiedy wiedzą, że obok innych udziałowców mają po swojej stronie także pracowników, którzy dążą do tych samych celów. Pozytywne **nastawienie do współuczestnictwa uzyskane dzięki nabyciu przez pracownika praw własności**, a także związane z tym poczucie odpowiedzialności, mogą przyczynić się do wzmocnienia ładu korporacyjnego w przedsiębiorstwie<sup>8</sup>, a możliwość dzielenia się propozycjami w sprawie strategii firmy wzbogaca wachlarz możliwych decyzji, we wspomnianych wyżej granicach. Akcjonariatowi pracowniczemu muszą przysługiwać takie same prawa, jak pozostałym akcjonariuszom.
- 3.6.3 Na koniec należy jasno zaznaczyć, że prawa własności nabyte poprzez partycypację finansową pracowników nie mogą w żaden sposób zmieniać praw do współdecydowania nabytych i obowiązujących w państwach członkowskich ani stosunków umownych między pracodawcą a pracownikiem. Partycypacja finansowa pracowników nie ma na te prawa wpływu.

8

Na przykład w Austrii istnieje możliwość ukształtowania udziału finansowego pracowników w formie wspólnej spółki udziałowej.

#### 4. **Podejście europejskie: praktyczne problemy i rozwiązania**

Rozwój i propagowanie zrozumiałych i łatwych do stosowania modeli partycypacji finansowej pracowników w Europie mogłyby mieć wielkie polityczne znaczenie dla kształtowania europejskiej przestrzeni gospodarczo-społecznej. Zasadniczo udział w takich modelach powinien być dobrowolny tak dla pracodawców, jak i dla pracowników. Ich finansowanie jest uzupełnieniem wynagrodzenia uzgodnionego w umowach o pracę lub w układach zbiorowych, bądź też jest wynikiem udziału w zysku.

##### 4.1 **Przyszła tendencja w zakresie partycypacji finansowej pracowników: połączenie udziału kapitałowego i udziału w zyskach**

4.1.1 W przypadku odroczonego udziału w zyskach opartego na akcjach należy – uwzględniając podatek odroczonego – wyróżnić trzy etapy:

- początkowy etap udziału pracowników w zyskach przedsiębiorstwa;
- etap przejściowy – zgromadzone środki inwestowane są w akcje przedsiębiorstwa;
- etap końcowy – nabyte udziały przekazywane są pracownikom, którzy mogą nimi dowolnie dysponować.

4.1.2 Istnieją już modele udziału kapitałowego, w ramach których nabywanie udziałów **za pośrednictwem funduszu powierniczego** finansowane jest z udziału w zyskach wypłacanego dodatkowo do wynagrodzenia. Zwykle tworzona jest w tym celu samodzielna spółka udziałowa<sup>9</sup>, która jako fundusz powierniczy zarządza udziałami pracowników. Zarząd tej spółki powinien w sposób demokratyczny, w oparciu o głosowanie, wyrażać wolę wszystkich pracowników posiadających akcje i nie podlegać wpływowi kierownictwa. Sprawdzone przykłady spółek udziałowych mogą być: AUCHAN<sup>10</sup> (Francja); HOMAG AG<sup>11</sup> (Niemcy); Pfalz Flugzeugwerke PFW Aerospace AG<sup>12</sup> (Niemcy); Voestalpin AG<sup>13</sup> (Austria); Fundacja Oktogonen<sup>14</sup> (Szwecja); Herend-ESOP<sup>15</sup> (Węgry); Tullis Russel ESOP<sup>16</sup> (Wielka Brytania); Eircom-ESOP<sup>17</sup> i Aerlingus-ESOP<sup>18</sup> (Irlandia).

---

<sup>9</sup> W Europie kontynentalnej jest to zwykle spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, fundacja lub stowarzyszenie, zaś w krajach angloamerykańskich jest to trust.

<sup>10</sup> Cel: wzmacnianie lojalności i motywacji pracowników (zob.: <http://www.groupe-auchan.com/emploi.html>).

<sup>11</sup> Cel: finansowanie wzrostu; <http://www.homag.com/de-de/career/Seiten/mitarbeiterkapitalbeteiligung.aspx>.

<sup>12</sup> Cel: wydzielenie z koncernu EADS; <http://www.netz-bund.de/pages/mitarbges.pdf>, od s. 32.

<sup>13</sup> Cel: prywatyzacja i udział strategiczny; [http://www.voestalpine.com/annualreport0809/en/management\\_report/employees.html](http://www.voestalpine.com/annualreport0809/en/management_report/employees.html).

<sup>14</sup> Cel: wzmacnianie lojalności i motywacji pracowników; zob. raport roczny Handelsbanken 2009, [http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentstv.vlookuppics/investor\\_relations\\_en\\_hb\\_09\\_eng\\_ar\\_rev/\\$file/hb09eng\\_medfoto.pdf](http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentstv.vlookuppics/investor_relations_en_hb_09_eng_ar_rev/$file/hb09eng_medfoto.pdf), s. 53, 56.

<sup>15</sup> Cel: prywatyzacja oraz wzmacnianie lojalności i motywacji pracowników; <http://www.herend.com/en/manufactory/story/>, bez informacji dot. ESOP, zob. rok 1992.

<sup>16</sup> Cel: sukcesja przedsiębiorstwa; <http://www.tullis-russell.co.uk/group/about/>.

<sup>17</sup> Cel: prywatyzacja i udział strategiczny; <http://www.esop.eircom.ie/>.

<sup>18</sup> Cel: prywatyzacja i udział strategiczny; <http://www.aerlingus.com/aboutus/investorrelations/shareregister/>.

4.1.3 Aby umożliwić dalsze rozpowszechnienie spółek udziałowych, należy przeanalizować możliwe przykłady sprawdzonych rozwiązań (zob. także załącznik).

#### 4.2 **Zachęty podatkowe i wzajemne uznawanie modeli partycypacji finansowej pracowników**

4.2.1 Jak wykazują analizy, zachęty podatkowe nie są niezbędnym warunkiem partycypacji finansowej pracowników<sup>19</sup>. Stanowią jednak **skuteczny instrument jej rozpowszechniania** w krajach, w których możliwość PFP istnieje. Mimo że jest to najbardziej popularny instrument wsparcia, europejski model zawierający prawnie wiążące zachęty podatkowe wykraczałby poza kompetencje UE i kolidował z krajowymi kompetencjami prawodawczymi. Ponieważ jednak w rzeczywistości działalność przedsiębiorstw i kariery zawodowe nabierają coraz bardziej transgranicznego charakteru, fakt, iż modele partycypacji finansowej pracowników w dalszym ciągu mają ograniczony, krajowy zasięg, sprawia, że PFP nie może się upowszechnić w Europie w pożądanym stopniu. Dlatego też realizacja partycypacji finansowej pracowników w oddziałach zagranicznych staje się często możliwa jedynie dzięki zaangażowaniu lokalnych firm doradczych, których ekspertyzy są tak drogie, że zainteresowanie taką operacją spada. **Fakultatywny, jednolity i prosty model przewidujący takie same rozwiązania podatkowe i zachęty w całej UE** mógłby znacząco zwiększyć gotowość do wdrażania partycypacji finansowej pracowników, gdyż pozwalałby na łatwe stosowanie tego rodzaju rozwiązań w całych grupach przedsiębiorstw<sup>20</sup>.

4.2.2 Jako najmniejszy wspólny mianownik można byłoby przyjąć **odroczenie podatku** i na tej podstawie opracować propozycję modelu.

4.2.3 Zanim powstanie model europejski przewidujący jednolite zachęty podatkowe, należy dążyć do **wzajemnego uznania modeli** stosowanych w poszczególnych państwach członkowskich. Zwiększyłyby to atrakcyjność i praktyczność partycypacji finansowej pracowników, nawet bez wypracowania jednolitego rozwiązania europejskiego.

4.2.4 Oprócz zachęt podatkowych przedsiębiorstwa mogą także oferować zachęty, takie jak sprzedaż akcji z dyskontem.

#### 4.3 **Udział finansowy pracowników w spółdzielniach**

4.3.1 **Spółdzielnie produkcyjne stanowią dobry przykład** partycypacji finansowej pracowników, zwłaszcza w przypadku gdy większość członków jest zarazem współwłaścicielami i pracownikami. Zgodnie z uznanymi na całym świecie wartościami i zasadami spółdzielczości, wszyscy pracownicy i członkowie mają nieograniczone prawo do

---

<sup>19</sup> Zob. sprawozdanie PEPPER-IV, część I, rozdział IV, s. 56–58.

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

współdziału w procesie decyzyjnym<sup>21</sup>. Jeżeli pracownicy mają udział we własności przedsiębiorstwa, w którym pracują, oraz uczestniczą w zarządzaniu i kontroli, skutkiem tych gwarantowanych praw – obserwowanym w praktyce – są lepsze wyniki gospodarcze, większa zdolność przedsiębiorstwa do przetrwania w czasach kryzysu, a tym samym długoterminowe utrzymanie miejsc pracy w regionie. Ustanowiona prawnie reprezentacja interesów będzie impulsem do tworzenia ram silniejszej partycypacji finansowej.

#### 4.4 **Udział finansowy pracowników w sektorze publicznym**

4.4.1 Partycypacja finansowa pracowników jest przeważnie stosowana w spółkach akcyjnych lub spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością, gdyż w tych przypadkach realizacja przebiega dość łatwo. Niektóre rodzaje przedsiębiorstw (przede wszystkim w sektorze niekomercyjnym), a przez to również ich pracownicy, nie posiadają takiej możliwości z definicji (sektor publiczny, przedsiębiorstwa nienastawione na zysk) bądź niezwykle trudno im z niej skorzystać (stowarzyszenia, fundacje itp.). W dziedzinach tych działa jednak wiele przedsiębiorstw, a tym samym jest wielu pracowników, którzy obecnie nie mają możliwości partycypacji.

4.4.2 Dlatego też celem powinno być, bez uszczerbku dla zasady pomocniczości, opracowanie modelu zapewniającego **wszystkim grupom zawodowym i formom przedsiębiorstw** możliwość partycypacji finansowej pracowników, przy czym należy uwzględnić szczególną sytuację sektora publicznego.

Bruksela, 21 października 2010 r.

Przewodniczący  
Europejskiego Komitetu  
Ekonomiczno-Społecznego

Staffan NILSSON

---

**UWAGA:** Zob. załącznik dostępny w językach niemieckim, francuskim i angielskim pod następującym adresem: <http://www.intercentar.de/en/research/focus-financial-participation-of-employees/eesc-own-initiative-opinion-soc-371/>.

---

<sup>21</sup> Por. np. zalecenie MOP nr 193 dotyczące promowania spółdzielni.

**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 31<sup>st</sup> 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](mailto:pliret@scop.coop); [les-scop@scop.coop](mailto:les-scop@scop.coop); [www.les-scop.coop](http://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](http://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](http://www.ceralep.com)

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

---