



Comité Económico e Social Europeu

SOC/371
Participação financeira dos
trabalhadores na Europa

Bruxelas, 21 de Outubro de 2010

PARECER

do Comité Económico e Social Europeu

sobre

Participação financeira dos trabalhadores na Europa

(parecer de iniciativa)

Relator: **Alexander von Schwerin**

Co-relatora: **Madi Sharma**

Em 17 de Fevereiro de 2010, o Comité Económico e Social Europeu decidiu, nos termos do artigo 29.º, n.º 2, do Regimento, elaborar um parecer de iniciativa sobre a

Participação financeira dos trabalhadores na Europa.

Foi incumbida da preparação dos correspondentes trabalhos a Secção Especializada de Emprego, Assuntos Sociais e Cidadania, que emitiu parecer em 2 de Setembro de 2010.

Dada a renovação do Comité, a Assembleia decidiu votar o presente parecer na plenária de Outubro e designou **Alexander Graf von Schwerin** relator-geral ao abrigo do artigo 20.º do Regimento.

Na 466.ª reunião plenária de 21 de Outubro de 2010, o Comité Económico e Social Europeu adoptou, por 170 votos a favor, 9 votos contra e 22 abstenções, o seguinte parecer:

*

* *

1. **Conclusões e recomendações**

1.1 A participação financeira dos trabalhadores representa uma oportunidade para as empresas e os trabalhadores, bem como para a sociedade em geral, melhorarem e aumentarem a sua participação nos resultados da crescente europeização da actividade económica. Com o presente parecer de iniciativa, o Comité Económico e Social Europeu pretende, por conseguinte, sensibilizar mais o público para este tema. **O objectivo é encorajar a Europa a desenvolver um enquadramento** que promova a coesão social e económica da Europa, simplificando a aplicação da participação financeira dos trabalhadores em diversos níveis (por exemplo, participação nos lucros, participação accionária, poupança salarial).

1.2 Tal como a Europa foi crescendo, também as empresas, sobretudo as pequenas e médias empresas (PME), foram alargando as suas actividades transfronteiriças. Uma das **prioridades da Estratégia Europa 2020** é colocar a tónica na aplicação do *Small Business Act*, tendo especialmente com vista à melhoria da situação financeira das PME. A participação financeira dos trabalhadores pode ser um dos mecanismos para apoiar este objectivo e **reforçar a competitividade das PME europeias**. Independentemente da dimensão das empresas, as fórmulas de participação financeira dos trabalhadores devem respeitar as soluções ao nível das empresas e proteger os direitos dos trabalhadores, de modo a ter em conta a diversidade de empresas e países.

1.3 Por conseguinte, o presente parecer de iniciativa visa:

- reacender o debate sobre a participação financeira dos trabalhadores a nível europeu e **dar um novo impulso ao debate na UE;**

- **sensibilizar o público para este tema** e encorajar os parceiros sociais a nível europeu e nacional a abordar este tema em profundidade;
- identificar os obstáculos a uma participação financeira dos trabalhadores transfronteiras e **apresentar eventuais soluções**.
- se necessário, **exortar as respectivas instituições europeias** a formular soluções;
- dar exemplos de **questões ainda em aberto** que precisam de ser tratadas mais exaustivamente.

1.4 A introdução da **participação financeira dos trabalhadores tem de ter um carácter voluntário** e não pode substituir o salário, devendo ser, pelo contrário, um **complemento dos sistemas de remuneração** sem constituir um entrave à negociação salarial propriamente dita. Além disso, deve ser acessível a todos os trabalhadores e completar outras formas de participação dos trabalhadores. A participação financeira dos trabalhadores deve ser mantida fora da constituição de regimes de reforma, podendo, contudo, ser um elemento complementar de protecção na velhice, a título individual.

1.5 Espera-se da participação financeira dos trabalhadores as seguintes vantagens:

- **melhorar o poder de compra local** e aumentar, assim, as oportunidades para as empresas de uma determinada região;
- contribuir, enquanto **factor**, de grande valor qualitativo, da **boa gestão empresarial**, para a melhoria dos rendimentos através da participação nos resultados das empresas;
- **aumentar**, enquanto **parte integrante da acumulação de capital**, a **motivação** e reforçar a ligação dos trabalhadores à empresa através de uma maior identificação com esta.

1.6 O **CESE apela**, por conseguinte, a que seja publicada **uma nova recomendação do Conselho** (como a Recomendação 92/443/CEE de 27 de Julho de 1992) relativa à promoção da participação dos trabalhadores nos lucros e nos resultados das empresas e a que sejam apresentadas propostas sobre, por exemplo, como proceder em caso de obstáculos em planos transfronteiriços.

1.6.1 Para isso, importa tomar as seguintes medidas a nível europeu:

- 1) A utilização da participação financeira dos trabalhadores deve ser facilitada em toda a Europa **com base em princípios comuns**.
- 2) O aumento e a diversificação das fórmulas de participação financeira dos trabalhadores devem ser analisados e apresentados de maneira compreensível tendo

em mente a sua aplicação prática, para **facilitar** a sua **utilização, em particular, nas PME.**

- 3) **As empresas que desenvolvem actividades transfronteiras** devem, por conseguinte, ser ajudadas, sobretudo, a transpor obstáculos fiscais em função do Estado-Membro da UE ou do EEE, de modo a alcançarem mais facilmente o objectivo de reforçar a ligação dos trabalhadores e a sua identificação com a empresa através da participação financeira.
- 4) As **fórmulas de participação financeira dos trabalhadores** devem ter em vista a **melhoria da oferta** das empresas, a participação dos trabalhadores, a promoção da acumulação individual de capital, a maior participação dos trabalhadores nos resultados das empresas e a transferência de direitos de um país para outro.
- 5) A participação positiva dos trabalhadores mediante o exercício de direitos de propriedade e a responsabilidade que lhes é inerente poderia contribuir para o **reforço da governação das sociedades (corporate governance).**
- 6) Os **exemplos de boas práticas** de participação financeira dos trabalhadores devem tornar-se mais visíveis e contribuir, assim, para a sua difusão. Há que prever actividades com esse objectivo numa **rubrica orçamental específica do orçamento da UE.**
- 7) A **participação financeira dos trabalhadores enquanto modelo de transmissão das empresas (employee-buy-outs** – aquisição pelos trabalhadores) é adequada para assegurar a continuidade e aumentar, assim, a competitividade das empresas europeias, arreigando-as, ao mesmo tempo, à região.
- 8) Os salários e o poder de compra dos trabalhadores ficaram aquém do crescimento da produtividade e dos rendimentos dos accionistas¹. Os efeitos da crise financeira também terão um impacto negativo junto dos trabalhadores assalariados. Neste contexto, a participação financeira dos trabalhadores, consoante a forma que revista, poderá constituir uma **compensação (parcial) pela perda de poder de compra e um elemento corrector de flutuações recorrentes**, embora não deva substituir-se à progressão salarial.
- 9) **Devem ser desenvolvidas fontes de informação sobre as implicações da participação financeira dos trabalhadores**, tanto para as empresas, como para os trabalhadores, bem como acções de formação e de aconselhamento por instituições independentes, ou seja, organizações não governamentais.

¹

Para mais informações, ver Daniel Vaughan-Whitehead, *The Minimum Wage Revisited in the Enlarged EU* [Salário mínimo revisitado na UE alargada], 2010, Edward Elgar-ILO.

10) Sempre que as negociações colectivas sejam um procedimento usual, as condições para a participação financeira dos trabalhadores deverão também ser reguladas por acordos colectivos de trabalho.

2. Antecedentes

2.1 Conselho da União Europeia e Comissão Europeia

A recomendação do Conselho (posteriormente Conselho da União Europeia) relativa à promoção da participação dos trabalhadores nos lucros e nos resultados das empresas², já formulava, em 1992, **princípios gerais que contam com o apoio do CESE**:

- Aplicação regular;
- Cálculo segundo uma fórmula pré-estabelecida;
- Aplicação complementar ao sistema de remuneração tradicional;
- Variabilidade da participação em função dos resultados das empresas;
- Acesso à participação financeira por todos os trabalhadores;
- Aplicação em empresas privadas e públicas;
- Aplicação em empresas de todas as dimensões;
- Simplicidade das fórmulas de participação;
- Informação e formação aos trabalhadores sobre as fórmulas de participação;
- Carácter voluntário da introdução e da adesão às fórmulas de participação.

Em 2002, na comunicação da Comissão Europeia sobre *Um quadro de acção para promover a participação financeira dos trabalhadores*³, estes princípios foram corroborados.

2.2 Relatórios PEPPER realizados pela Comissão Europeia

2.2.1 Resultados: Dinâmica positiva da participação financeira dos trabalhadores

Os relatórios PEPPER demonstram a importância a longo prazo deste tema para a política europeia: o relatório PEPPER IV⁴ testemunha **a propagação cada vez maior da participação dos trabalhadores na UE-27 durante a última década**. No período de 1999 a 2005, o número de empresas que oferecem fórmulas de participação no capital a todos os trabalhadores aumentou cerca de 5%, passando, em média, de 13% para 18%. Nesse mesmo período, o número de empresas com fórmulas de participação nos lucros aumentou 6%, passando, em média, de 29% para 35% (dados da rede CRANET, média ponderada de todos

² 92/443/CEE.

³ COM(2002) 364 final.

⁴ *The PEPPER IV Report – Assessing and Benchmarking Financial Participation of Employees in the EU-27* [O relatório PEPPER IV – Avaliação e qualificação da participação financeira dos trabalhadores na UE-27], Berlim, 2009; <http://www.eurofound.europa.eu/areas/participationnetwork/pepperreports.htm>; Resumo disponível em língua alemã, francesa e inglesa em : <http://www.intercentar.de/en/research/focus-financial-participation-of-employees/>.

os países). O número de trabalhadores que participam nestas fórmulas também cresceu, embora em menor escala (*European Working Conditions Survey – EWCS* [dados do inquérito sobre as condições de trabalho na Europa]).

2.2.2 **Recomendações**

Propõe-se no relatório PEPPER IV a publicação de uma **recomendação do Conselho da União Europeia sobre uma plataforma europeia para a participação financeira dos trabalhadores**. Neste contexto, e de acordo com o princípio do voluntariado, a abordagem modular transnacional engloba todas as fórmulas de participação financeira praticadas, a saber:

- 1) participação nos lucros (em numerário, diferida ou com base em acções);
- 2) participação individual no capital (acções dos trabalhadores ou opções de acções);
- 3) planos de propriedade de acções para trabalhadores (*ESOP – Employee Stock Ownership Plan*) (fórmula de participação colectiva no capital, financiada através de uma garantia de participação nos lucros em complemento da remuneração).

Ao mesmo tempo, esta plataforma oferece margem de manobra ao desenvolvimento de novas fórmulas de participação dos trabalhadores. Para soluções específicas, todas as **fórmulas poderiam ser combinadas**.

2.2.3 **Promoção de incentivos fiscais opcionais**

Os incentivos fiscais não são uma condição essencial para a participação financeira dos trabalhadores. Têm, no entanto, efeitos claramente positivos nos países em que são concedidos. Independentemente das competências exclusivas dos Estados-Membros em matéria de tributação, **a coordenação, a harmonização e o reconhecimento mútuo** facilitam a participação financeira dos trabalhadores nas empresas que desenvolvem actividades transfronteiras. O **cálculo de "taxas de imposto efectivas"** para cenários estandardizados permitiria estabelecer uma comparação directa na UE-27 e asseguraria, assim, uma maior harmonização. Não haverá conflitos com o direito nacional, enquanto os incentivos fiscais continuarem a ser facultativos.

2.2.4 **Síntese da situação actual**

Os parceiros sociais e os responsáveis políticos precisam de ter uma visão clara e minuciosa sobre as fórmulas aplicadas nacionalmente, bem como sobre a sua oferta e utilização. Até à data, não existem estudos específicos sobre a participação financeira dos trabalhadores que forneçam dados sobre os vários países. Há que colmatar este hiato através, por exemplo, de levantamentos periódicos.

2.3 Preparativos de projectos promovidos pela Comissão: "Abordagem modular" para um modelo à escala da UE

2.3.1 Para estabelecer uma ligação entre as múltiplas e muito diversas fórmulas de participação financeira dos trabalhadores existentes nos Estados-Membros da UE, a Comissão Europeia **apoiou** os trabalhos preparatórios visando o estabelecimento da chamada "**abordagem modular**" (*Building Block Approach*)⁵. Esses trabalhos preparatórios estabelecem uma distinção entre três fórmulas essenciais de participação financeira dos trabalhadores na Europa (participação nos lucros, participação individual no capital, conceito ESOP; ver também o anexo).

2.3.2 A "abordagem modular" **corresponde ao postulado da Comissão Europeia** (transparência, não discriminação, etc.). A garantia de benefícios fiscais não é proposta mas também não fica excluída. Todos os elementos são facultativos tanto para as empresas como para os trabalhadores e podem ser combinados entre si, conforme as necessidades específicas das empresas.

2.3.3 O relatório PEPPER IV sugere que um modelo de participação financeira dos trabalhadores que possa ser utilizado no contexto transfronteiriço e tenha igual apoio em todos os Estados-Membros da UE tornaria a participação financeira dos trabalhadores mais atractiva para todas as partes interessadas. Em especial, empresas localizadas em vários países beneficiariam dos custos administrativos mais baixos de um modelo uniforme, o qual facilitaria, ao mesmo tempo, a sua transferência de país para país. Essa uniformidade e a comparabilidade das fórmulas de participação financeira dos trabalhadores seriam igualmente vantajosas para as PME.

2.3.4 Até à elaboração de um modelo aplicável em toda a UE, há que trabalhar, **entretanto, no reconhecimento mútuo** das diferentes fórmulas nacionais de participação financeira praticadas, e também do seu tratamento fiscal.

3. Vantagens de uma maior propagação da participação dos trabalhadores

3.1 Vantagens para as empresas da participação financeira

- I. À luz da Estratégia Europa 2020, a introdução da participação financeira dos trabalhadores pode **ajudar** as empresas da Europa, em especial as **PME**, a **melhorar a sua competitividade**, na medida em que aumenta a identificação dos trabalhadores qualificados e reforça a ligação com a sua empresa tanto nos períodos de prosperidade como nos de crise. Assim, a participação financeira dos trabalhadores contribui igualmente para assegurar o futuro.

5

Sobre os resultados ver Jens Lowitzsch et al., *Mitarbeiterbeteiligung für ein Neues Soziales Europa* [Participação dos trabalhadores em prol de uma nova Europa social], Berlim/Paris/Bruxelas 2008; Roma 2009, Cracóvia 2010; disponível em língua alemã, francesa e inglesa em: <http://www.intercentar.de/en/research/focus-financial-participation-of-employees/>.

- II. Parte dos resultados financeiros das empresas é distribuída localmente pelos trabalhadores, o que contribui para aumentar o **poder de compra regional**.
- III. A participação financeira dos trabalhadores pode ajudar na **luta contra as mutações demográficas**, porque se oferece assim à mão-de-obra altamente qualificada, muitíssimo requisitada, um local atraente para trabalhar e viver. Isso **promove a contratação de trabalhadores especializados**.
- IV. Aumentar a motivação dos trabalhadores através da sua participação financeira contribui para aumentar a **produtividade das empresas e melhorar a qualidade da sua gestão**.
- V. A participação financeira dos trabalhadores, sob a forma de capital externo ou de capital próprio, pode aumentar o rendimento do capital próprio ou a quota de capital próprio de uma determinada empresa. Tal **pode favorecer a obtenção de capital externo e dar uma notação mais alta às empresas**.
- VI. **A participação financeira dos trabalhadores enquanto modelo de transmissão de empresas**, sob a forma de venda total ou parcial da empresa aos seus trabalhadores, pode ser um instrumento adequado para as PME e as empresas familiares assegurarem a sua continuidade⁶.

3.2 Vantagens para os trabalhadores da participação financeira

- I. Através da participação financeira, os **trabalhadores podem**, a título voluntário, **beneficiar** de um rendimento complementar à remuneração prevista no contrato de trabalho e/ou nos acordos colectivos.
- II. Os trabalhadores têm assim a oportunidade de **acumularem capital de forma mais simples e duradoura**, o que pode contribuir para beneficiarem de recursos complementares na sua vida pós-laboral.
- III. Os trabalhadores que têm a possibilidade de participar nas empresas sentem que, ao contribuírem para os resultados das empresas, são levados mais a sério. **Sentem-se mais valorizados**.
- IV. A participação financeira dos trabalhadores aumenta a sua autonomia no local de trabalho e dá-lhes a oportunidade de **participarem na estratégia futura da empresa**. Desta forma, os trabalhadores podem também contribuir para a segurança do emprego a longo prazo.

6

Este aspecto já tinha sido realçado pela Comissão Europeia na sua Recomendação sobre a transmissão das pequenas e médias empresas (94/1069/CE) e foi reforçado na sua comunicação relativa à transmissão de pequenas e médias empresas (JO C 93 de 28.3.1998, p. 2).

- V. Enquanto fonte suplementar de rendimento, a par da remuneração fixa, **a participação dos trabalhadores melhora a sua situação financeira** e ajuda-os a ultrapassar períodos de crise ou situações profissionais instáveis.
- VI. Num mercado de trabalho cada vez mais europeu, seria, no entanto, adequado que as fórmulas de **participação financeira dos trabalhadores de um país** pudessem ser reconhecidas e transferidas para outro no contexto da mobilidade laboral.
- VII. Em **situações de reestruturação e de crise**, a que têm de fazer face os parceiros sociais, os trabalhadores que mantêm o seu emprego e salário podem apoiar – temporariamente – as suas empresas, no intuito de conservarem o seu posto de trabalho.

3.3 Transmissão de empresas e participação no capital

- 3.3.1 A Comissão Europeia⁷ indica que, no contexto do envelhecimento da população europeia, *um terço dos empresários da UE, principalmente os responsáveis por empresas familiares, abandonará a actividade durante os próximos dez anos*. Tal indica um **aumento substancial de transmissões de empresas**, que poderá afectar anualmente até 690 mil empresas não cotadas na bolsa e 2,8 milhões de postos de trabalho. As PME, enquanto principal empregador, representam um factor essencial na política do mercado de trabalho. Pode perguntar-se aqui se é possível manter as empresas afectadas pela substituição geracional e os postos de trabalho que delas dependem. Um **modelo de participação financeira dos trabalhadores concebido para este efeito** poderá dar resposta a esta necessidade cada vez mais candente da transmissão de empresas.
- 3.3.2 Os **modelos ESOP** poderão revelar-se úteis para a transmissão de empresas (ver anexo). Um dos principais aspectos deste modelo é o facto de ter sido concebido especificamente para empresas não cotadas na bolsa. Encoraja os proprietários a transmitirem as suas empresas para os seus trabalhadores em vez de vendê-las a terceiros e prevê uma aquisição gradual pelos trabalhadores que pode ir até aos 100% da propriedade. Tal permite aos proprietários, que assim o desejem, colocar as suas acções à venda sem obrigar os restantes proprietários a vender as suas. Neste caso, os trabalhadores não têm de disponibilizar capital próprio, dado que a aquisição da empresa pelo seu pessoal é financiada por uma participação nos lucros complementar do salário. Por esta razão, este modelo não comporta, essencialmente, nenhum risco adicional para os trabalhadores. No caso da aquisição de um lote mais substancial de acções num curto espaço de tempo, é possível financiá-la por um crédito com um prazo médio de sete anos, o qual vai sendo amortizado a partir dos lucros da empresa.
- 3.3.3 Em matéria de transmissão de empresas, e na perspectiva de um futuro quadro europeu, também importa referir expressamente o **modelo** comprovado **das sociedades cooperativas**. Há exemplos de boas práticas (ver anexo) de aquisição da empresa pelos trabalhadores em

⁷

Comunicação da Comissão – *Realizar o programa comunitário de Lisboa em prol do crescimento e do emprego* (COM(2006) 117 final).

forma de cooperativa, que, na falta de sucessores, impedem assim o encerramento da empresa. O CESE considera que esta questão muito particular da relação entre participação financeira e transmissão de empresas deveria ser objecto de análise própria num texto à parte.

3.4 Crises nas empresas e participação no capital

3.4.1 As empresas também podem passar por períodos financeiros difíceis. Neste contexto, a **manutenção da empresa é prioritária**. Quando os parceiros sociais têm de fazer face a uma **situação de reestruturação ou de crise** deveria ser possível, excepcionalmente, uma participação financeira, ainda que devam ser ponderadas as suas potenciais desvantagens. Neste contexto, é necessária uma solução sustentável que permita aos trabalhadores que mantiveram o seu emprego e o seu salário (tendo em consideração a flexigurança e os períodos de desemprego e/ou requalificação) participarem, a longo prazo, na retoma da empresa e da economia. O interesse legítimo dos trabalhadores na viabilidade económica e, conseqüentemente, no êxito a longo prazo repercute-se, assim, positivamente na empresa.

3.4.2 A participação financeira dos trabalhadores nas empresas que os empregam é, frequentemente, considerada como um **risco duplo**. As críticas à participação financeira dos trabalhadores argumentam que, em caso de insolvência, se encontram em perigo não só o posto de trabalho, mas também o capital disponibilizado pelos trabalhadores. Aqui, cabe destringir entre a participação no capital, que não afecta a remuneração (dado ser "**complementar**"), e as poupanças do trabalhador que são investidas na sua empresa. No último caso, as reivindicações dos trabalhadores devem ser atendidas de forma prioritária, ou seja, antes das apresentadas pelos restantes credores em caso de liquidação e/ou falência. Além disso, há que encontrar soluções como **a partilha dos riscos ou os resseguros** para casos transfronteiriços.

3.5 Governação das sociedades e participação no capital

3.5.1 Sem prejuízo de outras formas de co-gestão ou de intervenção nas decisões das empresas, a participação no capital, em função da fórmula aplicada, abre caminho a **uma participação nos processos de decisão, por exemplo, através do exercício do direito de voto dos accionistas**. No caso de a participação assumir a forma de acções, o direito de voto dos accionistas pode ser exercido tanto de maneira individual como colectiva, através, por exemplo, de uma sociedade de participação.

3.5.2 As empresas que emitem um elevado número de **acções para os seus trabalhadores** dispõem de um **grupo de accionistas exigentes**, mas também **pacientes e leais**, os seus trabalhadores. Tal permite às empresas resistir com mais determinação à orientação a curto prazo hoje predominante nos mercados financeiros. Pretende-se que esta fórmula de participação dos trabalhadores tenha como efeito secundário a tomada de **decisões empresariais sustentáveis** e a observância da **responsabilidade social a longo prazo das empresas**, em substituição de uma excessiva predisposição para o risco por parte dos gestores.

- 3.5.3 A participação dos trabalhadores enquanto accionistas fomenta uma orientação a longo prazo para os interesses da empresa. A boa **governança das sociedades** é a consequência provável de uma tal orientação, que contribui para garantir a continuidade da empresa a longo prazo.
- 3.5.4 Quem participa na empresa através do seu emprego também deseja, sem dúvida, uma transparência total nas contas, assim como participar nas decisões da empresa. Neste sentido, a participação assente em direitos de co-propriedade é sinónimo de participação baseada nos direitos de informação, consulta e co-gestão.

3.6 **Participação no capital e participação nos processos de decisão**

- 3.6.1 Ao contrário das preocupações habituais, especialmente em empresas que ainda não a aplicaram, **a participação financeira dos trabalhadores não limita os empresários na sua autonomia**, garantindo-lhes antes um apoio na tomada de decisões.
- 3.6.2 Para os accionistas de uma empresa é vantajoso saber que têm do seu lado, não só outros accionistas, mas também os trabalhadores da empresa, que perseguem os mesmos objectivos.

A **participação** positiva dos trabalhadores mediante o **exercício de direitos de propriedade** e a responsabilidade que lhes está associada pode contribuir para o reforço da governação das sociedades⁸. Além disso, a possibilidade de partilhar propostas de estratégia para a empresa enriqueceria o leque de decisões empresariais, dentro dos limites acima referidos. Os trabalhadores accionistas têm de beneficiar dos mesmos direitos que os outros accionistas.

- 3.6.3 Por último, convém esclarecer que nem os direitos de propriedade adquiridos através da participação financeira dos trabalhadores nem o vínculo laboral contratual devem poder alterar os direitos de co-gestão adquiridos nos Estados-Membros em causa. A participação financeira dos trabalhadores não tem qualquer impacto nestes direitos.

4. **Uma abordagem europeia: Módulos para problemas práticos e soluções concretas**

O desenvolvimento e a promoção de fórmulas de participação financeira dos trabalhadores na Europa compreensíveis e simples são de grande importância política para a realização de um espaço económico e social europeu. Em princípio, a participação nessas fórmulas terá de continuar a ser voluntária para empregadores e trabalhadores. O seu financiamento é complementar da remuneração prevista no contrato de trabalho e/ou nos acordos colectivos ou provém da distribuição das participações nos lucros.

⁸ Assim, na Áustria, por exemplo, é possível desenvolver a participação dos trabalhadores sob a forma de sociedade de participação financeira.

4.1 **Combinação da participação no capital com a participação nos resultados: Futura tendência da participação financeira dos trabalhadores**

4.1.1 No caso de uma participação nos lucros baseada em acções em que é previsto um período de detenção, tendo em conta a possibilidade de tributação diferida, convém distinguir três fases:

- a fase inicial da participação dos trabalhadores nos lucros da empresa;
- a fase intermédia, em que os meios acumulados são investidos em participações na empresa; e
- a fase final, em que as acções adquiridas são cedidas aos trabalhadores.

4.1.2 Existem já fórmulas de participação no capital, em que a aquisição de acções é financiada por **um fundo fiduciário** através da concessão de uma participação nos lucros complementar do salário. Por norma, isso é feito através da criação de uma sociedade de participação financeira⁹, que gere as acções dos trabalhadores enquanto fundo fiduciário. A administração da sociedade de participação financeira deve reflectir a escolha de todos os trabalhadores accionistas com base numa votação democrática, e sem interferência da gestão. Os melhores exemplos de sociedades de participação financeira são os seguintes: AUCHAN¹⁰ (França), HOMAG AG¹¹ (Alemanha), Pfalz Flugzeugwerke PFW Aerospace AG¹² (Alemanha), Voestalpin AG¹³ (Áustria), Fundação Oktogonen (Suécia)¹⁴, Herend-ESOP¹⁵ (Hungria), Tullis Russel ESOP¹⁶ (Reino Unido), Eircom-ESOP¹⁷ e Aerlingus-ESOP¹⁸ (Irlanda).

4.1.3 Para uma maior propagação das sociedades de participação financeira, é necessário trabalhar sobre exemplos de boas práticas reconhecidos (ver também anexo).

⁹ Na Europa continental, trata-se em geral de uma sociedade de responsabilidade limitada, de uma fundação ou de uma associação; nos países anglo-americanos, consiste numa sociedade "trust".

¹⁰ Objectivo: Promoção da lealdade e da motivação dos trabalhadores; ver <http://www.groupe-auchan.com/emploi.html>.

¹¹ Objectivo: Financiamento do crescimento; <http://www.homag.com/de-de/career/Seiten/mitarbeiterkapitalbeteiligung.aspx>.

¹² Objectivo: Separação do grupo de empresas da EADS; <http://www.netz-bund.de/pages/mitarbges.pdf>, a partir da p. 32.

¹³ Objectivo: Privatização e participação estratégica; http://www.voestalpine.com/annualreport0809/en/management_report/employees.html.

¹⁴ Objectivo: Promoção da lealdade e da motivação dos trabalhadores; ver relatório anual de 2009 da Handelsbanken (*Annual Report* 2009), [http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_en_hb_09_eng_ar_rev/\\$file/hb09eng_medfoto.pdf](http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_en_hb_09_eng_ar_rev/$file/hb09eng_medfoto.pdf), pp. 53 e 56.

¹⁵ Objectivo: Privatização e promoção da lealdade e da motivação dos trabalhadores; <http://www.herend.com/en/manufactory/story/>, sem informações sobre o ESOP, ver ano de 1992.

¹⁶ Objectivo: Transmissão de empresas; <http://www.tullis-russell.co.uk/group/about/>.

¹⁷ Objectivo: Privatização e participação estratégica; <http://www.esop.eircom.ie/>.

¹⁸ Objectivo: Privatização e participação estratégica; <http://www.aerlingus.com/aboutus/investorrelations/shareregister/>.

4.2 **Incentivos fiscais e reconhecimento mútuo de conceitos de participação financeira dos trabalhadores**

4.2.1 Já ficou demonstrado¹⁹ que os incentivos fiscais não são uma condição essencial para a participação dos trabalhadores. São, no entanto, um **instrumento eficaz para promover a sua propagação** nos países que concedem esses incentivos. Embora sejam o sistema mais utilizado, a introdução de um modelo europeu impondo incentivos fiscais transcenderia as competências da UE e colidiria com as competências legislativas nacionais. Contudo, tendo em conta que, na realidade, são cada vez mais comuns actividades empresariais e carreiras profissionais transfronteiras, a participação financeira dos trabalhadores não terá a propagação desejada na Europa se as fórmulas de participação continuarem a ser estritamente nacionais. Deste modo, a aplicação de uma participação financeira dos trabalhadores em filiais estrangeiras só é, em muitos casos, possível através da aquisição de conhecimentos especializados dispendiosos que encarecem a operação de tal modo que, na maioria das vezes, a ideia é abandonada. Um **modelo de incentivo facultativo, homogéneo e simples, com a mesma configuração fiscal e incentivos da mesma natureza em toda a UE**, poderia aumentar a disponibilidade para a participação financeira dos trabalhadores, facilitando, assim, também a introdução de modelos válidos para grupos de empresas²⁰.

4.2.2 A **tributação diferida** poderia servir de mínimo denominador comum para uma proposta de modelo.

4.2.3 Antes de se encontrar um modelo europeu com benefícios fiscais comuns, deverão ser empreendidos esforços visando o **reconhecimento mútuo dos modelos** dos vários Estados-Membros. Isso tornaria a participação financeira dos trabalhadores mais atractiva e viável antes mesmo de se encontrar uma solução comum europeia.

4.2.4 Para além de incentivos fiscais, as empresas podem também conceder incentivos sob a forma de descontos.

4.3 **Participação financeira dos trabalhadores nas sociedades cooperativas**

4.3.1 **As sociedades cooperativas de produção são um bom exemplo** de participação financeira dos trabalhadores, em especial nos casos em que os trabalhadores são também na sua maioria co-proprietários. De acordo com os valores e princípios das sociedades cooperativas reconhecidos internacionalmente, todos os trabalhadores/sócios têm o pleno direito de participar no processo de decisão²¹. A experiência mostra que, quando os trabalhadores são proprietários da sua empresa, exercem controlo sobre a mesma e colaboram na sua gestão. A garantia destes direitos produz melhores resultados económicos e aumenta a capacidade de

¹⁹ Ver relatório PEPPER IV, parte 1, capítulo IV, pp. 56-58.

²⁰ Ver Thyssen Krupp: <http://www.thyssenkrupp.com/de/investor/belegschaftsaktie.html> (em alemão).

²¹ Ver, por exemplo, a Recomendação 193 da Organização Internacional do Trabalho sobre a promoção das cooperativas.

sobrevivência das empresas em épocas de crise, contribuindo assim para a manutenção a longo prazo dos postos de trabalho no seu espaço regional. Uma representação dos seus interesses, garantida por lei, contribuirá para a criação de um quadro favorável a uma maior participação financeira.

4.4 **Participação financeira dos trabalhadores no sector público**

4.4.1 A participação financeira dos trabalhadores é um fenómeno que diz sobretudo respeito a empresas com a forma jurídica de sociedade anónima ou sociedade de responsabilidade limitada, em que a sua aplicação é relativamente fácil. Certos tipos de empresas, sobretudo de actividades não comerciais, e por conseguinte os seus trabalhadores, são pela sua natureza excluídos desta possibilidade (serviço público, empresas sem fins lucrativos) ou têm grande dificuldade em aplicar a participação financeira (associações, fundações, etc.). Encontram-se, todavia, nesta situação muitas empresas e, conseqüentemente, muitos trabalhadores, que se vêem impedidos de aderir a sistemas de participação financeira.

4.4.2 Ressalvando o princípio da subsidiariedade, o objectivo deve ser, por conseguinte, adoptar um modelo que permita o acesso à participação financeira dos trabalhadores de **todas as categorias profissionais e de todos os tipos de empresas**, devendo aqui atender-se à situação particular do sector público.

Bruxelas, 21 de Outubro de 2010

O Presidente
do Comité Económico e Social Europeu

Staffan Nilsson

N.B.: Ver anexo: Os anexos podem ser consultados em língua alemã, francesa e inglesa, em <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
