



Europeiska ekonomiska och sociala kommittén

SOC/371
**"Arbetstagarnas ekonomiska
delaktighet inom EU"**

Bryssel den 21 oktober 2010

YTTRANDE

från Europeiska ekonomiska och sociala kommittén
om
"Arbetstagarnas ekonomiska delaktighet inom EU"
(initiativyttrande)

Föredragande: **Alexander Graf von Schwerin**
Medföredragande: **Madi Sharma**

Den 17 februari 2010 beslutade Europeiska ekonomiska och sociala kommittén att i enlighet med artikel 29.2 i arbetsordningen utarbeta ett initiativytrande om

"Arbetstagarnas ekonomiska delaktighet inom EU".

Facksektionen för sysselsättning, sociala frågor och medborgarna, som svarat för kommitténs beredning av ärendet, antog sitt yttrande den 2 september 2010.

Med hänsyn till kommitténs nya mandatperiod beslutade plenarförsamlingen att behandla detta yttrande vid plenarsessionen i oktober och utsåg Alexander Graf von Schwerin till huvudföredragande i enlighet med artikel 20 i arbetsordningen.

Vid sin 466:e plenarsession den 21 oktober 2010 antog Europeiska ekonomiska och sociala kommittén följande yttrande med 170 röster för, 9 röster emot och 22 nedlagda röster:

*

* *

1. Sammanfattning och rekommendationer
 - 1.1 "Arbetstagarnas ekonomiska delaktighet" eller "ekonomiska andelssystem för anställda" (nedan kallade *ekonomiska andelssystem*) kan göra såväl företag som arbetstagare och samhället som helhet mer delaktiga i de framgångar som följer av att den ekonomiska verksamheten blir alltmer europeiserad. Europeiska ekonomiska och sociala kommittén vill med det här initiativytrandet därför göra allmänheten mer medveten om detta tema. **Målet är att få EU att utarbeta en ram** som främjar den sociala och ekonomiska sammanhållningen i Europa genom att underlätta tillämpningen av ekonomiska andelssystem på olika nivåer (t.ex. vinstandelar, aktieägarsystem för löntagare och löntagarsparande).
 - 1.2 Utvidgningen av EU har lett till att även företag, framför allt små och medelstora företag, har utvidgat sin verksamhet över gränserna. En av **prioriteringarna i Europa 2020-strategin** är genomförandet av rättsakten för småföretag (*Small Business Act*) – framför allt när det handlar om att förbättra de små och medelstora företagens ekonomiska situation. Ekonomiska andelssystem kan här fungera som en mekanism till stöd för detta mål och på så sätt **stärka konkurrenskraften hos små och medelstora företag i EU**. Oberoende av företagens storlek måste man i de ekonomiska andelssystemen ta hänsyn till lösningarna på företagsnivå och skydda arbetstagarnas rättigheter, så att hänsyn tas till skillnaderna mellan olika företag och länder.

1.3 Syftet med detta initiativyttrande är därför att

- återuppta debatten om ekonomiska andelssystem på europeisk nivå och **komma med nya impulser för en EU-omfattande diskussion**,
- **göra allmänheten medveten om detta tema** och uppmuntra arbetsmarknadsparterna, både på europeisk nivå och i medlemsstaterna, att ta sig an frågan på allvar,
- identifiera transnationella hinder för de ekonomiska andelssystemen och **visa på möjliga lösningar**,
- i lämpliga fall **uppmuntra berörda EU-institutioner** att utarbeta lösningar,
- **skapa klarhet kring öppna frågor** som behöver behandlas ytterligare.

1.4 Införandet av **de ekonomiska andelssystemen måste vara frivilligt**. De får inte ersätta befintliga ersättningar utan måste fungera som **ett komplement till ersättningsystemen**, och de får inte inverka hämmande på själva löneförhandlingarna. De måste vara begripliga för arbetstagarna och fungerar på så sätt som ett komplement till andra former av delaktighet för arbetstagarna. De ekonomiska andelssystemen borde hållas utanför pensionssystemen. De kan dock var för sig fungera som ett extra pensionssparande.

1.5 De ekonomiska andelssystemen förväntas

- **förbättra den lokala köpkraften** och på så sätt också företagens möjligheter i en region,
- som **kvalitetsfaktor för god företagsstyrning** bidra till bättre inkomster genom att arbetstagarna får ta del av företagets framgångar,
- som en **form av kapitalsparande höja motivationen** och bidra till att arbetstagarna identifierar sig mer med företaget och därmed utvecklar starkare band till det.

1.6 **EESK anser** därför att **det krävs en ny rekommendation från rådet** (att jämföra med exempelvis 92/443/EEG av den 27 juli 1992) om främjande av arbetstagares möjligheter att ta del av företagsvinster och resultat samt förslag om hur man ska hantera hinder för gränsöverskridande planer.

1.6.1 I och med detta bör följande åtgärder vidtas på EU-nivå:

- 1) Man bör göra det lättare att tillämpa ekonomiska andelssystem över hela EU **på grundval av gemensamma principer**.
- 2) De många och vitt skilda ekonomiska andelssystemen analyseras och skildras på ett för användarna begripligt sätt, **så att det blir lättare att tillämpa dem, framför allt i små och medelstora företag**.
- 3) **Företag med gränsöverskridande verksamhet** bör få stöd i sin strävan att övervinna de framför allt skattemässiga hinder som finns i EU- och EES-medlemsstaterna, så att de bättre kan uppnå målen om att stärka arbetstagarnas band till och identifikation med företaget med hjälp av ekonomiska andelssystem.

- 4) Man bör utarbeta **ekonomiska andelssystem** som framför allt **förbättrar** företagens **utbud**, arbetstagarnas delaktighet, stödet till enskilt kapitalsparande, arbetstagarnas möjligheter att ta del av företagets resultat samt möjligheterna att överföra systemet från ett land till ett annat
- 5) Berörda arbetstagare som medverkar positivt genom att utöva sin äganderätt och ta det ansvar som detta medför skulle kunna bidra till att **stärka företagsstyrningen**.
- 6) **Exempel på god praxis** för ekonomiska andelssystem borde ges större uppmärksamhet så att man bidrar till att de sprids. Sådan verksamhet borde få **en egen budgetrubrik i EU:s budget**.
- 7) **Ekonomiska andelssystem som modell för arbetstagares övertagande av företag** (*employee buy-outs*) kan öka kontinuiteten i och därmed också konkurrenskraften hos europeiska företag och samtidigt binda dessa till regionen.
- 8) Arbetstagarnas löner och köpkraft har inte följt med produktivitetsökningarna och aktieägarnas ökade inkomster¹. Den finansiella krisen kommer att få negativa konsekvenser också för arbetstagarna. De ekonomiska andelssystemen kan, beroende på hur de utformas – **delvis – kompensera köpkraftsminskningen och korrigera återkommande svängningar**. De bör dock inte ersätta löneökningar
- 9) **Man borde bygga upp informationskällor om de ekonomiska andelssystemens konsekvenser** för både företag och arbetstagare samt om möjligheterna till utbildning och rådgivning från oberoende institutioner, dvs. icke-statliga organisationer.
- 10) I de fall där det är brukligt med kollektivförhandlingar bör villkoren för de ekonomiska andelssystemen regleras inom ramen för kollektivavtalen.

2. Bakgrund

2.1 Europeiska unionens råd och kommissionen

Rådet (senare Europeiska unionens råd) formulerade redan 1992 i sin rekommendation om främjande av arbetstagares möjligheter att ta del av företagsvinster och resultat² **allmänna principer, som EESK stöder**, om

- att systemen ska tillämpas med viss regelbundenhet,
- att beräkningar ska göras enligt förutbestämda metoder,
- att systemen ska vara ett komplement till det traditionella lönesystemet,
- att graden av delaktighet ska variera beroende på företagets framgång,
- att samtliga arbetstagare ska få tillfälle att delta,
- att systemen ska kunna tillämpas i såväl privata som offentliga företag,
- att systemen ska kunna tillämpas i alla företag oavsett storlek,
- att systemen ska vara enkla,
- att arbetstagarna ska få information och utbildning om systemen,

1

Fler belägg för detta finns i D. Vaughan-Whitehead, *The Minimum Wage Revisited in the Enlarged EU*, 2010, Edward Elgar-ILO.

2

92/443/EEG.

- att införandet av och deltagandet i systemen ska vara frivilligt.

Dessa principer bekräftades i kommissionens meddelande från 2002 om "En ram för främjande av arbetstagarnas ekonomiska delaktighet"³.

2.2 Pepper-rapporterna på uppdrag av kommissionen

2.2.1 Resultat: De ekonomiska andelssystemen skapar en positiv dynamik

I Pepper-rapporterna bekräftas att detta tema är av varaktig betydelse för EU:s politik. I Pepper IV-rapporten⁴ fastslås att **de ekonomiska andelssystemen under det senaste årtiondet blivit allt vanligare i EU-27**. Under perioden 1999–2005 ökade andelen företag som erbjuder alla sina arbetstagare att delta i ett system för andelsinnehav med 5 procentenheter från i genomsnitt 13 till 18 %, och andelen företag som erbjuder vinstdelningssystem ökade med 6 procentenheter från i genomsnitt 29 till 35 % (uppgifter från Cranet, viktade medelvärden för alla länder). Andelen arbetstagare som deltar i systemen ökade också, om än i mindre skala (uppgifter från undersökningen om arbetsvillkor i EU, *European Working Conditions Survey* (EWCS)).

2.2.2 Rekommendationer

I Pepper IV-rapporten föreslås att **Europeiska unionens råd utfärdar en rekommendation om en europeisk plattform för ekonomiska andelssystem**. I enlighet med principen om frivillighet omfattar den transnationella byggstensmetoden alla de former av andelssystem som tillämpas:

- 1) Vinstdelning (kontant, uppskjuten eller baserad på aktier).
- 2) Individuella andelsinnehav (personalaktier eller aktieoptioner).
- 3) ESOP-konceptet (ett kollektivt system för andelsinnehav som finansieras genom vinstdelning som ett komplement till lönen).

Detta ger samtidigt utrymme för nya ekonomiska andelssystem. **Alla former skulle kunna kombineras** till skräddarsydda lösningar.

³ KOM(2002) 364 slutlig.

⁴ *The PEPPER IV Report – Assessing and Benchmarking Financial Participation of Employees in the EU-27*, Berlin, 2009; <http://www.eurofound.europa.eu/areas/participationatwork/pepperreports.htm>. En sammanfattning på tyska, franska och engelska kan laddas ned på <http://www.intercentar.de/en/research/focus-financial-participation-of-employees/>.

2.2.3 Främjande av valfria skatteincitament

Skatteincitament är visserligen ingen absolut förutsättning för de ekonomiska andelssystemen, men de har fått entydigt positiva effekter i de länder där de införts. Trots medlemsstaternas exklusiva behörighet på beskattningsområdet kan **samordning, avstämning och ömsesidigt erkännande** bidra till att underlätta tillämpningen av ekonomiska andelssystem i företag som är verksamma över gränserna. **Beräkningen av faktiska skattesatser** för standardiserade scenarion skulle göra det möjligt att direkt jämföra EU:s 27 medlemsstater sinsemellan och därmed garantera en fortsatt harmonisering. Så länge de är valfria undviker man konflikter med nationella lagbestämmelser.

2.2.4 Översikt över nuläget

Arbetsmarknadens parter och de politiska beslutsfattarna behöver en tydlig och detaljerad översikt över de system som tillämpas i medlemsstaterna, vad de erbjuder och hur de utnyttjas. Det finns ännu inga nationsövergripande uppgifter från målinriktade undersökningar om de ekonomiska andelssystemen. Denna brist borde åtgärdas, exempelvis genom regelbundna undersökningar.

2.3 Förberedelser för projekt som får stöd av kommissionen: Byggstensmetoden som utgångspunkt för en EU-strategi

2.3.1 För att knyta samman de många och vitt skilda ekonomiska andelssystem som finns i medlemsstaterna har kommissionen **stött** förberedelserna för en så kallad **byggstensmetod (Building Block Approach)**⁵. Enligt denna metod kommer man att göra åtskillnad mellan de tre huvudformerna av ekonomiska andelssystem i EU (vinstdelning, individuella kapitalandelar och ESOP-konceptet; se även bilagan).

2.3.2 Byggstensmetoden **motsvarar kommissionens krav** (öppenhet, ingen diskriminering osv.). Det finns varken krav på eller förbud mot skattefördelar. Alla delar är frivilliga för både företag och arbetstagare och kan kombineras med varandra så att de motsvarar företagets särskilda behov.

2.3.3 Pepper IV-rapporten grundar sig på antagandet att ett ekonomiskt andelssystem som kan användas i flera länder och får ett enhetligt stöd i alla EU-medlemsstater skulle bli mer attraktivt för alla berörda. Den minskade administrativa börda som ett enhetligt system innebär skulle särskilt gynna företag med verksamhet i flera länder, och det skulle samtidigt kunna överföras från land till land. Överskådliga och jämförbara enhetliga ekonomiska andelssystem skulle komma små och medelstora företag till godo.

5

Se resultaten i J. Lowitzsch et al., *Mitarbeiterbeteiligung für ein Neues Soziales Europa*, Berlin/Paris/Bryssel 2008; Rom 2009, Kraków 2010; kan laddas ned på tyska, franska och engelska under <http://www.intercentar.de/en/research/focus-financial-participation-of-employees/>.

2.3.4 **Under tiden**, innan ett sådant EU-övergripande system har utarbetats, bör man verka för ett **ömsesidigt erkännande** av de olika ekonomiska andelssystem som tillämpas i medlemsstaterna, inklusive beskattningen av dessa.

3. **Fördelar med en spridning av de ekonomiska andelssystemen**

3.1 **Fördelar med de ekonomiska andelssystemen för företagen**

- I. Med tanke på Europa 2020-strategin kan införandet av ekonomiska andelssystem **hjälpa** europeiska företag, särskilt **små och medelstora företag, att förbättra sin konkurrenskraft**, eftersom det stärker de kvalificerade arbetstagarnas identifikation med och band till företaget, såväl i goda som i dåliga tider. De ekonomiska andelssystemen bidrar på så sätt också till att säkra företagets framtid på ett hållbart sätt.
- II. En del av företagets vinst delas ut till arbetstagarna på plats, vilket bidrar till att höja den **regionala köpkraften**.
- III. Ekonomiska andelssystem kan hjälpa till att **hantera de demografiska förändringarna**. De mest eftertraktade högkvalificerade arbetstagarna erbjuds nämligen en attraktiv plats att arbeta och leva på. Detta **främjar rekryteringen av fackkunnig personal**.
- IV. Den motivationshöjning som de ekonomiska andelssystemen leder till bidrar till att öka **företagens produktivitet och höja kvaliteten på företagsstyrningen**.
- V. Ekonomiska andelssystem kan, beroende på om de bygger på främmande eller eget kapital, höja avkastningen på egenkapitalet eller andelen egenkapital i ett företag. Detta **kan göra det lättare att skaffa fram främmande kapital och öka företagets kreditvärdighet**.
- VI. **Ekonomiska andelssystem för företagsöverlåtelser**, genom att företaget helt eller delvis säljs till sina arbetstagare, kan vara ett lämpligt verktyg för små och medelstora företag och familjeföretag som vill säkra sin fortlevnad.⁶

3.2 **Fördelar med de ekonomiska andelssystemen för arbetstagarna**

- I. Genom ekonomiska andelssystem **kan arbetstagarna** på frivillig basis **få extra inkomster** utöver arbetsinkomsten eller den avtalsenliga lönen.
- II. Ekonomiska andelssystem ger arbetstagarna möjlighet att **på ett enklare och mer långsiktigt sätt bygga upp tillgångar**, vilket kan komplettera löntagarnas tillgångar när de lämnat arbetslivet.
- III. Arbetstagare som kan förvärva andelar i företaget känner att de med sitt bidrag till företagets framgång blir tagna på större allvar. **De upplever att de värderas högre**.

6

Kommissionen framhävde denna aspekt redan i sin rekommendation om "överlåtelser av små och medelstora företag", 94/1069/EG, vilket bekräftades i kommissionens meddelande om överlåtelse av små och medelstora företag, (EGT C 93, 28.3.1998, s. 2).

- IV. Ekonomiska andelssystem ger arbetstagarna en möjlighet att bli självständigare på arbetsplatsen och **engagera sig i företagets framtidsstrategi**. På så sätt kan de bidra till att säkra arbetsplatsen på lång sikt.
- V. **Ekonomiska andelssystem förbättrar**, som ett komplement till den fasta inkomsten, arbetstagarnas **finansiella situation** och hjälper dem att överbrygga kristider eller mer osäkra perioder i yrkeskarriären.
- VI. På en allt mer europeiserad arbetsmarknad vore det lämpligt om olika **ekonomiska andelssystem** kunde erkännas och föras över **från ett land** till ett annat vid byte av arbetsplats.
- VII. De arbetstagare som behåller sin anställning och lön kan i syfte att bevara sin arbetsplats tillfälligt stötta företaget i **sanerings-** eller **krissituationer** som konstateras och hanteras av kollektivavtalsparterna .

3.3 Företagsöverlåtelse och andelsinnehav

- 3.3.1 Kommissionen⁷ påpekar att en tredjedel av företagen i EU, främst de som har familjeföretag, kommer att dra sig tillbaka ur affärslivet under de närmaste tio åren som en följd av att den europeiska befolkningen åldras. Detta betyder att **antalet företagsöverlåtelser kommer att öka enormt**, vilket kommer att påverka omkring 690 000 icke-börsnoterade företag och 2,8 miljoner arbetstillfällen varje år. Småföretag och medelstora företag är de största arbetsgivarna och en betydande faktor i arbetsmarknadspolitiken. En annan fråga i detta sammanhang är om det går att bevara de företag som berörs av generationsbytet och de arbetstillfällen som de erbjuder. Med detta växande behov av företagsöverlåtelser kan ett lämpligt utformat **ekonomiskt andelssystem** tjäna som **modell för företagsöverlåtelser**.
- 3.3.2 Vid överlåtelse av företag kan framför allt **ESOP-modeller** komma till nytta (se bilagan). En av ESOP-modellens främsta aspekter är att den har utformats just för icke-börsnoterade företag. Den uppmuntrar företagsägare att överlåta sitt företag till sina arbetstagare och inte sälja det till tredje man. Enligt modellen ökar personalens andel stegvis till 100 %. Detta gör det möjligt för ägare som vill sälja att avyttra sina andelar utan att de återstående ägarna tvingas göra samma sak. Arbetstagarna behöver i detta fall inte tillföra något eget kapital eftersom deras förvärv av företaget finansieras genom vinstdelning utöver lönen. Systemet innebär därför i grund och botten inte heller någon ytterligare risk för arbetstagarna. Om ett stort andelspaket överlåts på kort tid tillgrips lånefinansiering med en genomsnittlig löptid på sju år, som sedan amorteras med vinstmedel från företaget.

7

I sitt meddelande "Genomförande av gemenskapens Lissabonprogram för tillväxt och sysselsättning" (KOM(2006) 117 slutlig).

3.3.3 När det gäller en framtida EU-ram och företagsöverlåtelser bör man också uttryckligen nämna den beprövade **modellen för kooperativa sammanslutningar**. Det finns exempel på god praxis (se bilagan) där personalen tagit över ett företag i form av ett kooperativ och där man kunnat förhindra att ett företag lagts ned i brist på köpare. EESK anser att denna mycket speciella fråga avseende kopplingen mellan ekonomisk delaktighet och företagsöverlåtelser bör behandlas i ett separat yttrande."

3.4 Företagskris och innehav av andelar

3.4.1 Företag kan också genomgå perioder med ekonomiska svårigheter. I ett sådant läge är **företagets överlevnad** den viktigaste frågan. Om kollektivavtalsparterna lotsar ett företag genom en sanering eller en kris ska ekonomisk delaktighet vara en möjlighet i dessa undantagssituationer. Man måste dock tänka på de potentiella nackdelarna med en sådan delaktighet. Det krävs i så fall en hållbar lösning, som på lång sikt låter de arbetstagare som fått behålla sin anställning och lönenivå (med hänsyn till flexicurity och perioder av arbetslöshet/omskolning) ta del i företagets återhämtning och verksamhet. Arbetstagarna har på så sätt ett intresse av företagets lönsamhet och framgång på lång sikt, och detta gynnar även företaget.

3.4.2 Ekonomisk delaktighet i det företag som man arbetar i ses ofta som en **dubbel risk**. De som är kritiska till de ekonomiska andelssystemen brukar exempelvis framhålla att arbetstagarna riskerar att förlora både sitt arbete och det kapital som de har satsat om företaget går i konkurs. Man måste dock dra en tydlig gräns mellan ett andelsinnehav som inte påverkar lönen (ett fristående komplement) och ett andelsinnehav där arbetstagares besparingar investeras i företaget. I det senare fallet borde arbetstagarnas anspråk få företräde framför övriga fordringsägare vid företagslikvidering eller konkurs. Dessutom borde man vidareutveckla sådana lösningar som **riskdelning eller återförsäkringar** i gränsöverskridande fall.

3.5 Företagsstyrning och andelsinnehav

3.5.1 Vid sidan om andra former av medbestämmande och delaktighet i företagets beslutsfattande kan andelsinnehav – beroende på utformningen – leda till **delaktighet i beslutsprocesser, t.ex. den rösträtt som ett aktieinnehav ger**. När andelarna utgörs av aktier kan aktieägarna utöva sin rösträtt antingen individuellt eller kollektivt, t.ex. genom ett holdingbolag.

3.5.2 De företag som emitterar **personalaktier** i stor skala får en krävande men **tålmodig och trogen grupp aktieägare**, nämligen de egna arbetstagarna. Detta hjälper dem att bättre hålla stånd mot det kortsiktiga perspektiv som råder på finansmarknaderna i dag. **Hållbara företagsbeslut** och hänsyn till **företagets långsiktiga sociala ansvar** i stället för överdriven riskbenägenhet hos cheferna är den sidoeffekt som man vill att denna form av ekonomisk delaktighet ska leda till.

- 3.5.3 Om arbetstagarna deltar som aktieägare främjar detta företags långsiktiga intresse. Det leder sannolikt också till god **företagsstyrning**, vilket bidrar till att företaget kan överleva på lång sikt.
- 3.5.4 Den arbetstagare som har en andel i sitt företag vill naturligtvis också ha fullständig insyn i företags siffror och delta i beslutsfattandet. Här finns det ett samband mellan den delaktighet som bygger på andelsinnehav och den delaktighet som grundar sig på rättigheter till information, samråd och medbestämmande.

3.6 Andelsinnehav och delaktighet i beslutsfattande

- 3.6.1 Tvärtemot de farhågor som framför allt råder i företag som hittills inte haft något ekonomiskt andelssystem, **begränsar inte dessa system företagen i deras autonomi** utan stöder dem snarare i beslutsfattandet.
- 3.6.2 För företagets aktieägare är det en fördel att veta att de utöver övriga aktieägare även har företagets arbetstagare på sin sida, och att dessa strävar mot samma mål. Berörda arbetstagare som **medverkar positivt genom att utöva sin äganderätt** och ta det ansvar som detta medför kan bidra till att stärka företagsstyrningen⁸, och möjligheten att utbyta förslag i fråga om företagsstrategin skulle leda till ett rikare urval av företagsbeslut, inom de gränser som beskrivs ovan. De arbetstagare som äger aktier måste ha samma rättigheter som andra aktieägare.
- 3.6.3 Slutligen bör man klargöra att varken de hävdvunna medbestämmanderättigheter som finns i medlemsstaterna eller det avtalade anställningsförhållandet bör eller kan ändras genom de äganderättigheter som förvärvats genom ekonomiska andelssystem. De påverkas inte av de ekonomiska andelssystemen.

4. Ett europeiskt förfarande: Byggstenar för praktiska problem och lösningar

Det skulle få stor politisk betydelse för utformningen av EU som ekonomiskt och socialt område, om man utvecklade och främjade lättbegripliga och lätthanterliga system för arbetstagarnas ekonomiska delaktighet inom EU. I princip måste det stå arbetsgivarna och arbetstagarna fritt att delta i sådana system. Finansieringen ska vara fristående från arbetsersättningen och/eller den avtalsenliga lönen eller ske med vinstmedel som delats ut inom ramen för ett vinstdelningssystem.

⁸

I t.ex. Österrike finns det möjlighet att utforma det ekonomiska andelssystemet som ett holdingbolag.

4.1 En kombination av andelsinnehav och vinstdelning som framtidstrend för de ekonomiska andelssystemen

4.1.1 När det gäller aktiebaserad vinstdelning där aktierna måste innehas under en viss tid borde man med hänsyn till beskattningen i ett senare skede skilja på följande tre steg:

- Inledningsfasen där arbetstagarna får ta del av företagets vinster.
- En mellanfas där de ackumulerade medlen placeras i företagsandelar.
- Slutfasen där de förvärvade andelarna överläts till arbetstagarna som fritt får förfoga över dem.

4.1.2 Det finns redan former av andelsinnehav där förvärvet finansieras **genom en förvaltningsfond** med vinstmedel som betalats ut som ett komplement till lönen inom ramen för ett vinstdelningssystem. I sådana fall bildas vanligtvis ett självständigt holdingbolag⁹, som får förtroendet att förvalta arbetstagarnas aktier i en fond. Förvaltningen av holdingbolaget borde ge uttryck för alla arbetstagare som innehar aktier, på demokratisk grund genom val, utan att påverkas av ledningen. Exempel på god praxis för holdingbolag är AUCHAN¹⁰ (Frankrike), HOMAG AG¹¹ (Tyskland), Pfalz Flugzeugwerke PFW Aerospace AG¹² (Tyskland), Voestalpin AG¹³ (Österrike), Stiftelsen Oktogonen¹⁴ (Sverige); Herend-ESOP¹⁵ (Ungern); Tullis Russel ESOP¹⁶ (Storbritannien); Eircom-ESOP¹⁷ och Aerlingus-ESOP¹⁸ (Irland).

4.1.3 För att möjliggöra en ökad användning av holdingbolag bör man sammanställa de exempel som finns på god praxis (se också bilagan).

⁹ I Kontinentaleuropa handlar det vanligtvis om ett bolag, en stiftelse eller en förening, och i de angloamerikanska länderna om en fond.

¹⁰ Syfte: Att främja lojalitet och motivation bland arbetstagarna; se <http://www.groupe-auchan.com/emploi.html>.

¹¹ Syfte: Tillväxtfinansiering; <http://www.homag.com/de-de/career/Seiten/mitarbeiterkapitalbeteiligung.aspx>.

¹² Syfte: Avknoppning från EADS-koncernen; <http://www.netz-bund.de/pages/mitarbges.pdf>, s. 32 ff.

¹³ Syfte: Privatisering och strategisk delaktighet;
http://www.voestalpine.com/annualreport0809/en/management_report/employees.html.

¹⁴ Syfte: Att främja lojalitet och motivation bland arbetstagarna; se Handelsbankens årsredovisning 2009, [http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_hb_09_sv_ar_rev_las/\\$file/hb09sv_medfoto_ny.pdf](http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_hb_09_sv_ar_rev_las/$file/hb09sv_medfoto_ny.pdf), s. 53, 56.

¹⁵ Syfte: Privatisering och främjande av lojalitet och motivation bland arbetstagarna;
<http://www.herend.com/en/manufactory/story/>, utan uppgifter om ESOP, se år 1992.

¹⁶ Syfte: Företagsöverlåtelse; <http://www.tullis-russell.co.uk/group/about/>.

¹⁷ Syfte: Privatisering och strategisk delaktighet; <http://www.esop.eircom.ie/>.

¹⁸ Syfte: Privatisering och strategisk delaktighet; <http://www.aerlingus.com/aboutus/investorrelations/shareregister/>.

4.2 Skatteincitament och ömsesidigt erkännande av ekonomiska andelssystem

- 4.2.1 Det finns belägg¹⁹ för att skatteincitament inte är någon absolut förutsättning för de ekonomiska andelssystemen, men det är ändå ett **effektivt instrument för att främja dem** i de länder som erbjuder dem. Även om skatteincitament är det vanligaste stödinstrumentet skulle ett europeiskt system med obligatoriska skatteincitament dock falla utanför EU:s behörighetsområde och krocka med medlemsstaternas lagstiftningsbehörighet. Det är dock ändå ett faktum att gränsöverskridande företagsverksamhet och karriärer blir allt vanligare, och de ekonomiska andelssystem som i dag är begränsade till medlemsstaterna kan inte i önskvärd utsträckning utvidgas till hela Europa. Det enda som återstår att göra om man vill införa ett ekonomiskt andelssystem i utländska filialer är därför för det mesta att anlita dyra experter. De blir på så sätt så dyra att införa att de flesta avstår. **En frivillig, enhetlig och enkel incitamentsmodell med samma skattemässiga utformning och incitamentsnivå i hela EU** skulle kunna leda till att antalet företag som är beredda att införa ekonomiska andelssystem ökade väsentligt, eftersom systemen på så vis skulle kunna utformas för hela koncerner²⁰.
- 4.2.2 Den modell som föreslås skulle kunna ha **beskattning i efterhand** som minsta gemensamma nämnare.
- 4.2.3 Innan man utformat en europeisk modell med enhetliga skatteförmåner, bör man sträva efter ett **ömsesidigt erkännande av de system** som finns i de enskilda medlemsstaterna. Detta skulle göra de ekonomiska andelssystemen mer attraktiva och lätthanterliga även utan en enhetlig europeisk lösning.
- 4.2.4 Vid sidan om skatteincitament kan företagen också tillhandahålla incitament i form av rabatter.

4.3 Ekonomiska andelssystem i kooperativa sammanslutningar

- 4.3.1 **Produktionskooperativ är ett bra exempel** på ekonomiska andelssystem, framför allt i de fall där de flesta arbetstagare också är delägare. I enlighet med de internationellt erkända värderingar och principer som gäller för kooperativ har samtliga arbetstagare/medlemmar oinskränkt rätt att delta i beslutsfattandet.²¹ När arbetstagare äger, kontrollerar och styr sitt företag, vet vi av erfarenhet att dessa garanterade rättigheter leder till bättre ekonomiska resultat och till en bättre överlevnadsförmåga i kristider och därmed också till att deras jobb på lång sikt kommer att finnas kvar i regionen. En lagstadgad intresserepresentation kommer att stimulera arbetet med att skapa en ram för ökad ekonomisk delaktighet.

¹⁹ Se Pepper-IV-rapporten, del I, kapitel 4, s. 56–58.

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

²¹ Se exempelvis ILO:s rekommendation (193) om främjande av kooperativ.

4.4 Arbetstagarnas ekonomiska delaktighet inom offentlig förvaltning

- 4.4.1 Möjligheten till ekonomisk delaktighet för arbetstagare finns framför allt i sådana företagsformer som aktiebolag eller andra bolag med begränsat personligt ansvar, eftersom systemet i sådana företag är relativt enkelt att utforma. Denna möjlighet saknas för vissa företagsformer, framför allt för icke-kommersiella företag och deras arbetstagare (offentlig förvaltning, icke-vinstdrivande företag), och för andra är det ytterst svårt att införa ett sådant system (föreningar, stiftelser etc.). På dessa områden finns det ett stort antal företag och förvärvsarbetande där system för ekonomisk delaktighet för arbetstagarna för närvarande inte kan tillämpas.
- 4.4.2 Trots subsidiaritetsprincipen borde man därför ha som mål att följa en modell som möjliggör system för ekonomisk delaktighet för arbetstagarna inom **alla yrkesgrupper och alla företagsformer**. I det sammanhanget bör man också ta hänsyn till den särskilda situationen i den offentliga sektorn.

Bryssel den 21 oktober 2010

Europeiska ekonomiska och sociala kommitténs
ordförande

Staffan Nilsson

OBS! Se bilaga: Bilagorna kan laddas ned på tyska, franska och engelska under <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
