



Comité Económico y Social Europeo

SOC/371
Participación financiera de
los trabajadores en Europa

Bruselas, 21 de octubre de 2010

DICTAMEN

del Comité Económico y Social Europeo
sobre el tema

"Participación financiera de los trabajadores en Europa"
(Dictamen de iniciativa)

Ponente: **Alexander Graf von SCHWERIN**
Coponente: **Madi SHARMA**

El 17 de febrero de 2010, de conformidad con el artículo 29.2 del Reglamento Interno, el Comité Económico y Social Europeo decidió elaborar un dictamen de iniciativa sobre el tema:

"Participación financiera de los trabajadores en Europa".

La Sección Especializada de Empleo, Asuntos Sociales y Ciudadanía, encargada de preparar los trabajos en este asunto, aprobó su dictamen el 2 de septiembre de 2010.

Habida cuenta de la renovación del Comité, la Asamblea ha decidido efectuar la votación del presente dictamen en el pleno de octubre y, conforme al artículo 20 del Reglamento Interno, ha nombrado ponente general a Alexander GRAF von SCHWERIN.

En su 466º Pleno de los días 20 y 21 de octubre de 2010 (sesión del 21 de octubre de 2010), el Comité Económico y Social Europeo ha aprobado por 170 votos a favor, 9 votos en contra y 22 abstenciones el presente Dictamen.

*

* *

1. Resumen y recomendaciones

- 1.1 La participación financiera de los trabajadores (PFT) representa una posibilidad de hacer participar más y mejor a las empresas y a los trabajadores, así como a la sociedad en su conjunto, en el éxito de la creciente europeización de la actividad económica. Por este motivo, con el presente dictamen de iniciativa, el Comité Económico y Social Europeo quiere impulsar más la concienciación pública sobre este tema. **El objetivo es animar a Europa a elaborar un marco de referencia** que fomente la conexión social y económica de Europa, agilizando la aplicación de la participación financiera de los trabajadores en distintos niveles (por ejemplo, participación en los beneficios, accionariado, ahorro salarial).
- 1.2 Del mismo modo que Europa ha crecido, también las empresas, en particular las pequeñas y medianas empresas (PYME), han ampliado su ámbito de actividad más allá de sus fronteras. Una de las **prioridades de la estrategia "Europa 2020"** es hacer que la aplicación de la *Small Business Act* – en particular con vistas a mejorar la situación financiera de las PYME – ocupe un lugar central. En este sentido, la participación financiera de los trabajadores puede constituir uno de los mecanismos para alcanzar este objetivo y, en consecuencia, **fortalecer la competitividad de las PYME europeas**. Los modelos de participación financiera de los trabajadores deben respetar las soluciones aplicadas en las empresas, independientemente del tamaño de estas, y proteger los derechos de los trabajadores, a fin de tener en cuenta las diferencias según las empresas y los países.

1.3 Así pues, el presente dictamen de iniciativa pretende:

- retomar el debate sobre la participación financiera de los trabajadores al nivel europeo y **dar un nuevo impulso a un amplio debate en toda la UE;**
- **impulsar la concienciación pública sobre este tema** y animar a los interlocutores sociales, tanto a escala europea como en los Estados miembros, a que aborden este tema en profundidad;
- identificar los obstáculos a la PFT transfronteriza y **sugerir posibles soluciones;**
- en caso necesario, **exhortar a las instituciones europeas** competentes a plantear soluciones;
- **examinar cuestiones aún no resueltas** que requieren un tratamiento más detallado.

1.4 **La introducción de la participación financiera de los trabajadores debe ser voluntaria.** No debe ser un sustituto de la remuneración existente, sino un **complemento adicional de los sistemas de retribución, y no debe frenar la negociación salarial propiamente dicha.** Debe ser comprensible para los trabajadores y complementar otras formas de participación de los trabajadores. Debería quedar al margen de los sistemas de pensión, pero a título individual puede ser un elemento adicional de apoyo en la jubilación.

1.5 Las ventajas que cabe esperar de la PFT son, entre otras:

- **puede mejorar el poder adquisitivo local,** lo que a su vez aumenta las posibilidades de éxito de las empresas de una región;
- como **elemento de buena gestión empresarial,** de alto valor cualitativo, puede contribuir a mejorar el nivel de ingresos gracias a la participación en los resultados de la empresa;
- como **parte del proceso de constitución del patrimonio, puede aumentar la motivación** y contribuir a la vinculación de los trabajadores gracias a una mayor identificación con la empresa.

1.6 Por ello, **el CESE pide que se adopte una nueva recomendación del Consejo** (a semejanza de la Recomendación 92/443/CEE, de 27 de julio de 1992) relativa al fomento de la participación de los trabajadores en los beneficios y los resultados de la empresa y se presenten propuestas sobre el modo de afrontar los obstáculos a los proyectos transfronterizos.

1.6.1 A tal fin, cabe adoptar a nivel europeo las adecuadas medidas siguientes:

- 1) Facilitar la aplicación de la participación financiera de los trabajadores a escala de la UE **sobre la base de unos principios comunes.**
- 2) **Analizar** la cantidad creciente y la diversidad de formas de PFT y exponerlas de manera comprensible en la práctica con el fin de **facilitar su aplicación, sobre todo en las PYME.**

- 3) Apoyar a las **empresas que operan a escala transfronteriza** para salvar los obstáculos, sobre todo fiscales, de los distintos Estados miembros de la UE y del EEE, para que puedan lograr mejor los objetivos de una mayor vinculación e identificación de los trabajadores con la empresa gracias a la participación financiera.
- 4) Poner de relieve **fórmulas de PFT que mejoren la oferta** por parte de las empresas, la participación de los trabajadores, el fomento individual de la constitución del patrimonio, la mayor participación de los trabajadores en los resultados de la empresa, así como la transferencia transfronteriza.
- 5) La sinergia positiva derivada de la salvaguardia de los derechos de propiedad y de la responsabilidad conexas de los trabajadores implicados podría contribuir a **fortalecer la gobernanza empresarial** (*corporate governance*).
- 6) Deben darse a conocer mejor los **ejemplos de buenas prácticas** de la PFT y debe contribuirse a su difusión. En el **presupuesto de la UE** debe preverse **una línea presupuestaria propia** para las actividades correspondientes.
- 7) **La participación financiera de los trabajadores como modelo de transmisión de empresas** (*employee-buy-outs*) es idónea para reforzar la continuidad y, por ende, la competitividad de las empresas europeas y al mismo tiempo arraigar a estas en las regiones.
- 8) Los salarios y el poder adquisitivo de los trabajadores han quedado por detrás del crecimiento de la productividad y de los ingresos de los accionistas¹. Las repercusiones de la crisis de los mercados financieros tendrán también consecuencias negativas para los trabajadores asalariados. En este sentido, la participación financiera de los trabajadores, según su forma, podría representar una **compensación – parcial – por la pérdida de poder adquisitivo y un elemento correctivo de las fluctuaciones recurrentes**, pero no debería ser sustitutiva de los incrementos salariales.
- 9) **Deben crearse fuentes de información sobre las implicaciones de la participación financiera de los trabajadores**, tanto para las empresas como para los trabajadores, así como sobre la oferta de formación y asesoría de organismos independientes, es decir, de organizaciones no gubernamentales.
- 10) En caso de que la negociación colectiva sea la práctica habitual, las condiciones para la participación financiera de los trabajadores también deben regularse en el marco de los convenios colectivos.

2. Antecedentes

2.1 Consejo de la Unión Europea y Comisión Europea

La Recomendación del Consejo (posteriormente Consejo de la Unión Europea) relativa al fomento de la participación de los trabajadores en los beneficios y los resultados de la empresa² establecía ya en 1992 unos **principios generales que el CESE apoya**:

¹ Más detalles en D. Vaughan-Whitehead, *The Minimum Wage Revisited in the Enlarged EU, 2010*, Edward Elgar-OIT.

² 92/443/CEE.

- aplicación con regularidad,
- cálculo con arreglo a una fórmula predeterminada;
- aplicación complementaria al sistema de retribución tradicional;
- variabilidad de la participación en función de los resultados de la empresa;
- capacidad de beneficiar al conjunto de los trabajadores;
- aplicación en empresas tanto privadas como públicas;
- aplicación a empresas de todas las dimensiones;
- simplicidad de las fórmulas;
- información y formación de los trabajadores sobre las fórmulas de participación;
- carácter voluntario de la introducción de las fórmulas y de la participación en las mismas.

En la Comunicación de la Comisión Europea relativa a "*un marco para la participación financiera de los trabajadores*"³ se confirmaron en 2002 estos principios.

2.2 Los informes PEPPER, elaborados a instancias de la Comisión Europea

2.2.1 Resultados: dinámica positiva de la participación financiera de los trabajadores

Los Informes PEPPER documentan la importancia permanente de este tema para la política europea: el Informe PEPPER-IV⁴ confirma la **difusión creciente de la participación financiera de los trabajadores en la UE-27 en la última década**. En el periodo 1999-2005 el porcentaje de empresas que ofrecían fórmulas de participación en el capital abiertas a todos los trabajadores aumentó en 5 puntos porcentuales, entre el 13 % y el 18 % por término medio, y en el caso de las fórmulas de participación en los beneficios, en 6 puntos porcentuales, entre el 29 % y el 35 % por término medio (datos de CRANET, media ponderada de todos los países). Asimismo aumentó el porcentaje de trabajadores que también participan en estas fórmulas, aunque en menor medida (datos de la Encuesta europea sobre las condiciones de trabajo (*European Working Conditions Survey - EWCS*)).

2.2.2 Recomendaciones:

En el Informe PEPPER-IV se recomienda la adopción de una **Recomendación del Consejo de la Unión Europea relativa a la creación de una plataforma europea para la participación financiera de los trabajadores**. A este respecto, siguiendo el principio de voluntariedad, el "enfoque modular" transnacional incluye todas las formas practicadas de participación financiera:

³ COM(2002) 364 final.

⁴ Informe PEPPER IV – Evaluación y comparación de la participación financiera de los trabajadores en la UE-27, Berlín, 2009; <http://www.eurofound.europa.eu/areas/participationatwork/pepperreports.htm>; Síntesis en alemán, francés e inglés disponible en <http://www.intercentar.de/en/research/focus-financial-participation-of-employees/>.

- 1) Participación en los beneficios (en efectivo, diferida o basada en acciones),
- 2) Participación individual en el capital (acciones u opción a acciones por parte del personal),
- 3) El plan ESOP (una fórmula de participación colectiva en el capital, financiada mediante la garantía de participación en los beneficios añadida a los salarios).

Esto permite al mismo tiempo un margen de acción para nuevas formas de participación financiera de los trabajadores. Todas las **fórmulas podrían combinarse entre sí** para lograr soluciones a medida.

2.2.3 Fomento de incentivos fiscales opcionales

Aunque los incentivos fiscales no son un requisito indispensable para la participación financiera de los trabajadores, en aquellos países que los ofrecen muestran resultados claramente positivos. Sin perjuicio de las competencias exclusivas de los Estados miembros en materia de fiscalidad, la **coordinación, la armonización y el reconocimiento mutuo** pueden contribuir a estimular la participación financiera de los trabajadores en las empresas que operan a escala transfronteriza. El **cálculo de "tipos impositivos eficaces"** para hipótesis normalizadas permitiría una comparación directa entre los países de la UE-27 y con ello se garantizaría una mayor armonización. Mientras sigan siendo opcionales se evitarán conflictos con las legislaciones nacionales.

2.2.4 Síntesis del statu quo

Los interlocutores sociales y los responsables políticos necesitan una síntesis clara y detallada de las fórmulas nacionales aplicadas, de su correspondiente oferta y de su utilización. Hasta ahora no existen estudios relativos a datos transnacionales sobre la participación financiera de los trabajadores. Esta laguna debería colmarse, por ejemplo mediante sondeos regulares.

2.3 Trabajos de preparación de proyectos apoyados por la Comisión: "Enfoque modular" para un modelo a escala de la UE

- 2.3.1 Para establecer una vinculación entre las numerosas y muy distintas fórmulas de participación financiera de los trabajadores existentes en la UE, la Comisión Europea ha promovido trabajos preparatorios para el denominado **"enfoque modular" ("Building Block Approach")**⁵, en el que se distinguen las tres fórmulas básicas de participación financiera de los trabajadores en Europa (participación en los beneficios, participación individual en el capital y plan ESOP; véase también el anexo).

5

Conclusiones en J. Lowitzsch et al., *Mitarbeiterbeteiligung für ein Neues Soziales Europa*, Berlín/París/Bruselas 2008; Roma 2009, Cracovia 2010; disponible en alemán, francés e inglés en <http://www.intercentar.de/en/research/focus-financial-participation-of-employees/>.

- 2.3.2 El "enfoque modular" **corresponde a los postulados de la Comisión Europea** (transparencia, no discriminación, etc.). La concesión de ventajas fiscales no se prevé pero tampoco se excluye. Todos los elementos son facultativos, tanto para las empresas como para los trabajadores, y pueden combinarse entre sí según las necesidades específicas de la empresa.
- 2.3.3 El Informe PEPPER-IV parte de la hipótesis de que un modelo de participación financiera de los trabajadores aplicable a nivel transnacional, con un apoyo uniforme en todos los Estados miembros de la UE, aumentaría el atractivo de la PFT para todos los participantes. En particular, las empresas con sede en varios países se beneficiarían del menor gasto administrativo de un modelo uniforme, lo que al mismo tiempo mejoraría la portabilidad de un país a otro. Las PYME se beneficiarían de la uniformidad y comparabilidad más transparentes de los modelos de participación financiera de los trabajadores.
- 2.3.4 Hasta que se elabore un modelo así para toda la UE, ha de trabajarse **entre tanto hacia el reconocimiento mutuo** de las distintas formas nacionales de participación financiera, incluido su tratamiento fiscal.

3. **Ventajas a favor de una ampliación de la participación financiera de los trabajadores**

3.1 **Ventajas de la participación financiera para las empresas**

- I. Con vistas a la estrategia "Europa 2020", la introducción de la participación financiera de los trabajadores puede ayudar a las empresas en Europa, en particular también a **las PYME, a mejorar su competitividad**, ya que aumenta la identificación con ellas y la vinculación de sus trabajadores cualificados –tanto en los buenos como en los malos tiempos–. Así, la participación financiera de los trabajadores también contribuirá a garantizar un futuro sostenible.
- II. Una parte de los resultados financieros de las empresas revierten en los trabajadores locales, lo que a su vez contribuye a aumentar el **poder adquisitivo regional**.
- III. La participación financiera de los trabajadores puede ayudar a **combatir el cambio demográfico**, ya que ofrecerá a los trabajadores altamente cualificados y muy solicitados un lugar atractivo para vivir y trabajar. Esto fomenta la **contratación de trabajadores especializados** como empleados.
- IV. La mayor motivación lograda a través de la participación financiera de los trabajadores contribuye a **aumentar la productividad de las empresas** y a mejorar **la calidad de su gestión**.
- V. La participación financiera de los trabajadores puede –ya sea en forma de capital propio o externo– aumentar el rendimiento o la cuota de capital propio de una empresa. Esto puede **favorecer la obtención de capital externo y mejorar la calificación de la empresa**.
- VI. **La participación financiera de los trabajadores aplicada a la transmisión de empresas**, en forma de venta total o parcial de la empresa a sus trabajadores, puede ser

un instrumento idóneo para asegurar la continuidad de las PYME y las empresas familiares⁶.

3.2 Ventajas de la participación financiera para los trabajadores

- I. Mediante la participación financiera de los trabajadores, **los trabajadores pueden beneficiarse además** voluntariamente de unos ingresos acordados en convenios colectivos o laborales.
- II. De esta manera se da a los trabajadores la posibilidad de **aumentar a largo plazo su patrimonio de manera sencilla**, lo cual permite añadir recursos complementarios para vivir después de dejar de trabajar.
- III. Los trabajadores a los que se permite participar en los resultados de la empresa sienten que se les tiene más en cuenta por su contribución a los resultados obtenidos por la empresa. **Se sienten más valorados**.
- IV. La PFT les ofrece la oportunidad de aumentar su autonomía en el lugar de trabajo y **colaborar en la estrategia futura de la empresa**. De esta manera pueden contribuir a asegurar a largo plazo su puesto de trabajo.
- V. Como elemento adicional de apoyo además de los ingresos fijos, **la participación financiera de los trabajadores mejora su situación financiera** y les ayuda a superar los períodos de crisis o de inestabilidad laboral.
- VI. En un mercado de trabajo cada vez más europeo, sin duda convendría que las fórmulas de **participación financiera de los trabajadores de un país** puedan ser reconocidas en otro país y trasladadas al mismo en caso de movilidad laboral.
- VII. En las **situaciones de reestructuración y de crisis** a las que han de hacer frente las partes negociadoras del convenio colectivo, los trabajadores que mantengan su empleo y su remuneración pueden prestar apoyo -temporalmente- a su empresa movidos por el interés en conservar su puesto de trabajo.

3.3 Transmisión de empresas y participación en el capital

- 3.3.1 La Comisión Europea señala⁷ que, en relación con el envejecimiento de la población europea, un tercio de los empresarios de la UE, principalmente los que dirigen empresas familiares, se retirará en los próximos diez años. Esto implica un aumento enorme del número de transmisiones de empresas, que, según estimaciones, podría afectar hasta a 690 000 empresas que no cotizan en bolsa y a 2,8 millones de puesto de trabajo anuales. Las pequeñas empresas y la clase media, como mayor fuente de empleo, son un factor importante en la política del mercado de trabajo. También relacionada con esto está la cuestión de si pueden mantenerse las empresas afectadas por el cambio generacional y los puestos de trabajo que dependen de ellas. Frente a esta creciente necesidad de asegurar la transmisión, una **fórmula de**

⁶ La Comisión resalta este aspecto en su Recomendación sobre la transmisión de las pequeñas y medianas empresas", 94/1069/EWG, cuya justificación se expone en la Comunicación de la Comisión sobre la transmisión de las pequeñas y medianas empresas (DO C 93 de 28.3.1998, p. 2).

⁷ En su Comunicación "Aplicar el Programa comunitario de Lisboa para el crecimiento y el empleo" (COM(2006) 117 final).

participación financiera de los trabajadores desarrollada adecuadamente podría servir como modelo de transmisión de empresas.

- 3.3.2 Con respecto a la transmisión de empresas, pueden ser útiles sobre todo los **modelos ESOP** (véase el anexo). Una de las principales características del modelo ESOP es que está especialmente adaptado a las necesidades de las empresas que no cotizan en bolsa. Anima a los propietarios a traspasar su empresa a los trabajadores y no a terceras personas, y prevé la adquisición gradual de la totalidad de la propiedad por parte del personal. Esto hace posible que los propietarios dispuestos a vender puedan ceder su parte sin obligar al resto de los propietarios a hacer lo mismo. Los trabajadores no tienen que aportar capital propio, ya que la adquisición de la empresa por parte de sus empleados se financia con una participación en los beneficios añadida a sus salarios. Por esta razón, este sistema no supone para los trabajadores ningún riesgo adicional. Si el fin es adquirir un paquete de acciones mayor a corto plazo, se procede a una financiación mediante crédito bancario con un plazo medio de siete años, que se recupera a partir de los beneficios de la empresa.
- 3.3.3 En el caso de la transmisión de empresas, en un futuro marco europeo cabe referirse expresamente a una fórmula acreditada: el **modelo de las cooperativas**. Hay una serie de ejemplos de buenas prácticas (véase el anexo) referentes al rescate de la empresa por parte de sus empleados en forma de cooperativa que han impedido el cierre de la empresa, ya que no se encontraba ningún sucesor. El CESE considera que esta cuestión, muy específica, del vínculo entre la participación financiera y la transmisión de empresas debería tratarse como tema aparte, en un texto independiente.

3.4 **Crisis de la empresa y participación en el capital**

- 3.4.1 Las empresas también pueden atravesar tiempos difíciles desde el punto de vista financiero. En esta situación **tiene prioridad la supervivencia de la empresa**. Si las partes negociadoras del convenio colectivo han de hacer frente a una situación de reestructuración o de crisis, en estas situaciones excepcionales debe ser posible la participación financiera, pero es preciso sopesar las posibles desventajas de tal participación. Además se requiere una solución sostenible que permita a los trabajadores que mantengan su empleo y su remuneración (habida cuenta de la flexiguridad y de los periodos de paro y/o recualificación) participar a largo plazo en la recuperación de la empresa y de la economía. El propio interés justificado de los trabajadores en la viabilidad económica y, por ende, en el éxito a largo plazo también repercute positivamente en la empresa.
- 3.4.2 La participación financiera en las empresas que proporcionan el empleo a menudo se considera un **doble riesgo**. Así, el argumento aducido por los críticos de la participación financiera de los trabajadores es que, en caso de insolvencia, además de correr peligro el puesto de trabajo, también peligra el capital generado por los trabajadores. Debería diferenciarse claramente entre una participación en el capital que deja intacta la remuneración ("*on top*") y una participación financiera en la que los ahorros del trabajador se invierten en

la empresa que proporciona el empleo. Para este último caso deberían atenderse de manera prioritaria las reivindicaciones de los trabajadores, por delante de los restantes acreedores, en caso de liquidación o quiebra. Además, deberían desarrollarse soluciones como la **puesta en común de los riesgos o formas de reaseguro**" para los casos transfronterizos.

3.5 **Gobernanza empresarial (*Corporate Governance*) y participación en el capital**

3.5.1 Sin perjuicio de otras formas de codecisión e intervención en las decisiones de la empresa, las participaciones en el capital pueden –en función de cómo se desarrollen– llevar a una **participación en la toma de decisiones, por ejemplo, mediante el derecho de voto de los accionistas**. En el caso de participación en forma de acciones, el derecho de voto de los accionistas, tanto individual como colectivo, puede ejercerse, por ejemplo, mediante una sociedad de participación financiera.

3.5.2 Las empresas que emiten un elevado número de **acciones para sus empleados** disponen de un **grupo de accionistas exigentes, pero pacientes y leales**, sus propios empleados. Esto les permite soportar mejor la orientación predominante de los mercados financieros hacia el corto plazo. El efecto colateral deseado de esta forma de participación financiera de los trabajadores es el de **decisiones sostenibles de las empresas** y la toma en consideración **de la responsabilidad social a largo plazo** (CSR) en lugar de una excesiva predisposición al riesgo por parte de los gestores.

3.5.3 La participación de los trabajadores como accionistas fomenta los intereses de la empresa orientados al largo plazo. La probable consecuencia de ello es una buena **gobernanza empresarial**, que contribuye a garantizar la continuidad de la empresa a lo largo del tiempo.

3.5.4 Cualquiera que participe en la empresa con su propio puesto de trabajo también deseará sin duda una total transparencia en las cuentas y participar en las decisiones de la empresa. De esta manera, la participación basada en la propiedad de acciones coincide con la participación basada en los derechos de información, consulta y codecisión.

3.6 **Participación en el capital y participación en los procesos de toma de decisiones**

3.6.1 Pese a los temores habituales - sobre todo en las empresas que hasta ahora no tienen experiencia en participación financiera -, **la participación financiera de los trabajadores no limita la autonomía del empresario**, sino que más bien supone un apoyo a la toma de decisiones.

3.6.2 Para los **accionistas** de una empresa constituye una ventaja saber que, junto a otros accionistas, cuentan con **los trabajadores de la empresa**, que **persiguen los mismos objetivos**. La sinergia positiva **derivada de la salvaguardia de los derechos de propiedad** y de la responsabilidad conexas de los trabajadores implicados puede contribuir a fortalecer la

gobernanza empresarial (*corporate governance*)⁸, y la posibilidad de intercambiar propuestas relativas a la estrategia de la empresa puede enriquecer la elección de decisiones empresariales, en los límites arriba señalados. Los trabajadores accionistas deben disfrutar de los mismos derechos que los demás accionistas.

3.6.3 Por último, debe quedar claro que, en los Estados miembros correspondientes, los derechos de propiedad adquiridos mediante la participación financiera de los trabajadores no pueden ni deben modificar los derechos de codecisión adquiridos ni las relaciones laborales contractuales, que no se ven afectados por la PFT.

4. **Un planteamiento europeo: fundamentos para los problemas prácticos y sus soluciones**

El fomento y desarrollo de modelos fácilmente comprensibles y viables de participación financiera de los trabajadores en Europa tendrían una gran importancia política para la configuración del espacio económico y social europeo. En principio, la participación en dichos modelos debe seguir siendo voluntaria para los empresarios y para los trabajadores. Su financiación es complementaria de la remuneración del trabajo o de los ingresos acordados en los contratos laborales o los convenios colectivos, o de la participación en los beneficios.

4.1 **Combinación de la participación en el capital y de la participación en los beneficios como tendencia futura de la participación financiera de los trabajadores**

4.1.1 En caso de participación en los beneficios basada en acciones con un periodo de tenencia -teniendo en cuenta la posibilidad de aplazar el pago de impuestos-, cabe distinguir tres fases:

- la fase inicial de participación de los trabajadores en los beneficios de la empresa;
- una fase intermedia en la que los recursos acumulados se invierten en acciones de la empresa;
- la fase final, en la que se ceden a libre disposición las acciones adquiridas por los trabajadores.

4.1.2 Ya existen formas de participación en el capital en las que la adquisición de las acciones, **a través de un fondo fiduciario**, se financia mediante una participación en los beneficios concedida en adición al salario. Esto se hace habitualmente a través de una sociedad de participación financiera⁹ independiente, que como fondo fiduciario gestiona las acciones de los trabajadores. La sociedad de participación financiera debería ser administrada como expresión de la decisión democrática de todos los trabajadores accionistas, sin influencia de la

⁸ Así, por ejemplo, en Austria existe la posibilidad de que la participación financiera de los trabajadores se ejerza en forma de sociedad de participación financiera común.

⁹ En la Europa continental, por lo general una sociedad de responsabilidad limitada, una fundación o asociación, en los países anglosajones un "trust".

dirección. Entre los ejemplos de buenas prácticas de sociedades de participación financiera cabe citar: AUCHAN (Francia)¹⁰; HOMAG AG (Alemania)¹¹; Pfalz Flugzeugwerke PFW Aerospace AG (Alemania)¹²; Voestalpin AG (Austria)¹³; Oktogonen Stiftung (Suecia)¹⁴; Herend-ESOP (Hungría)¹⁵; Tullis Russel ESOP (GB)¹⁶; Eircom-ESOP (Irlanda)¹⁷ y Aerlingus-ESOP (Irlanda)¹⁸.

4.1.3 A fin de permitir una mayor difusión de las sociedades de participación financiera, deberían actualizarse los ejemplos reconocidos de buenas prácticas (véase también el anexo).

4.2 Incentivos fiscales y reconocimiento mutuo de sistemas de participación financiera de los trabajadores

4.2.1 Está comprobado¹⁹ que los incentivos fiscales no son un requisito indispensable para la participación de los trabajadores, aunque son un **instrumento eficaz para fomentar su difusión** en los países que los ofrecen. Aunque son los instrumentos de promoción más extendidos, un modelo europeo que exigiese obligatoriamente incentivos fiscales excedería las competencias de la UE y entraría en conflicto con las competencias legislativas nacionales. Pero como en realidad las actividades de las empresas y los perfiles profesionales son de carácter cada vez más transfronterizo, la participación financiera de los trabajadores no puede extenderse en Europa en la medida deseada debido a que las fórmulas de participación financiera siguen estando limitadas al ámbito nacional. Para introducir la participación financiera de los trabajadores en las sucursales en el extranjero, en la mayoría de los casos no queda más remedio que pagar un elevado precio por informes periciales que encarecen tanto su introducción que en la mayoría de los casos se desiste de ello. Un **modelo opcional, sencillo y homogéneo de incentivos, con las mismas medidas e incentivos fiscales en toda la UE**, podría aumentar de manera importante el número de casos donde existe voluntad de

10 Objetivo: fomento de la lealtad y la motivación de los trabajadores; <http://www.groupe-auchan.com/emploi.html>.

11 Objetivo: financiación del crecimiento; <http://www.homag.com/de-de/career/Seiten/mitarbeiterkapitalbeteiligung.aspx>.

12 Objetivo: escisión de EADS; <http://www.netz-bund.de/pages/mitarbg.es.pdf>, pp. 32 y ss.

13 Objetivo: privatización y participación estratégica;
http://www.voestalpine.com/annualreport0809/en/management_report/employees.html.

14 Objetivo: fomento de la lealtad y la motivación de los trabajadores; cf. Handelsbanken, Informe Anual 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), p. 53, 56.

15 Objetivo: privatización y fomento de la lealtad y la motivación de los trabajadores; <http://www.herend.com/en/manufactory/story/>, faltan datos de ESOP, cf. año 1992.

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

17 Objetivo: privatización y participación estratégica; <http://www.esop.eircom.ie/>.

18 Objetivo: privatización y participación estratégica; <http://www.aerlingus.com/aboutus/investorrelations/shareregister/>.

19 Véase Informe PEPPER IV, Parte. I, Capítulo IV, pp. 56-58.

introducir la participación financiera de los trabajadores, ya que esto facilitaría la estructuración de las ofertas disponibles en los conglomerados de empresas²⁰.

4.2.2 La posibilidad de **aplazar la imposición fiscal** podría servir de **mínimo común denominador para todo modelo propuesto**.

4.2.3 Antes de encontrar un modelo europeo con incentivos fiscales uniformes, debería aspirarse al **reconocimiento mutuo de los modelos** de los distintos Estados miembros de la UE. Esto haría más atractiva y manejable la participación financiera de los trabajadores, incluso sin una solución europea uniforme.

4.2.4 Además de los incentivos fiscales, las empresas también pueden ofrecer otros incentivos, como descuentos en las acciones de los trabajadores.

4.3 **Participación financiera de los trabajadores en cooperativas**

4.3.1 **Las cooperativas de producción son un buen ejemplo** de participación financiera de los trabajadores, especialmente cuando la mayoría de ellos son a la vez trabajadores y copropietarios. De acuerdo con los valores y principios de las cooperativas mundialmente reconocidos, todos los trabajadores/miembros tienen derecho sin restricciones a intervenir en la toma de decisiones²¹. Cuando los trabajadores poseen, controlan y gestionan su empresa, la experiencia demuestra que estos derechos garantizados dan mejores resultados económicos y garantizan una mayor capacidad de supervivencia ante las crisis, lo que a su vez permite la conservación a largo plazo de los puestos de trabajo en su entorno regional. Una representación de sus intereses garantizada jurídicamente estimulará la creación de un marco favorable a una participación financiera reforzada.

4.4 **Participación financiera de los trabajadores en el sector público**

4.4.1 La oferta de participación financiera de los trabajadores se produce principalmente en empresas cuya forma jurídica es de sociedad anónima o sociedad de responsabilidad limitada, donde su aplicación es relativamente sencilla. Determinados tipos de empresa –y por lo tanto también sus trabajadores–, sobre todo en el ámbito no comercial, por sus propias características no disfrutan de esta posibilidad de participación (servicio público, empresas sin ánimo de lucro) o sólo pueden acceder muy difícilmente a ella (asociaciones, fundaciones, etc.). En estos sectores existe un gran número de empresas, con un elevado número de trabajadores, que en la actualidad no tienen acceso a la participación financiera.

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

21 Véase, por ejemplo, la Recomendación 193 de la OIT sobre la promoción de las cooperativas.

- 4.4.2 Por consiguiente, sin perjuicio del principio de subsidiariedad, el objetivo debe consistir en desarrollar un modelo que ofrezca la posibilidad de participación financiera a los trabajadores de **todas las categorías profesionales** y de **todos los tipos de empresa**, para lo cual deberá tenerse en cuenta la situación especial del sector público.

Bruselas, 21 de octubre de 2010.

El Presidente
del
Comité Económico y Social Europeo

Staffan NILSSON

NOTA: Sigue anexo. Los anexos pueden consultarse en alemán, francés e inglés en la dirección siguiente:

<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
