



## **Information & Consultation - Into a New Dimension**

Sole responsibility lies with the author and the Commission is not responsible for any use that may be made of the information contained herein

Este trabalho é da responsabilidade do autor e a Comissão não é responsável por qualquer uso que possa ser feito da informação aqui contida



Este projecto contou com o apoio da Comunidade  
This project has received funding from the Community

## Índice / Table of Contents

Nota Introdutória .....	3
As Diretivas: 2002/14/CE; 2009/38/CE .....	3
Conhecimento e eficácia .....	3
Diretiva 2002/14/CE .....	3
Diretiva 2009/38/CE .....	4
Dificuldades de aplicação .....	4
Acordos transnacionais / Comitês de Diálogo Social Europeus .....	7
Aplicação prática e melhorias .....	7
O que é essencial no que concerne especialmente à aplicação da Diretiva 2002/14/CE .....	11
Informação e consulta de per si .....	12
Soluções para situações de crise .....	17
Colep .....	18
Delphi Automotive Systems – Portugal S.A. ....	19
Embraer .....	21
TE Connectivity .....	22
Volkswagen Portugal (AutoEuropa) .....	24
Estónia .....	27
Irlanda .....	28
Malta .....	31
Montenegro .....	36
Sérvia .....	40
Mapa de eficácia .....	42
Versão Inglesa / English Version .....	47
Introductory Note .....	49
The Directives 2002/14/EC and 2009/38/EC .....	49
Directive 2002/14/EC .....	49
Directive 2009/38/EC .....	50
Difficulties in the application .....	50
Transnational Agreements / European Social Dialogue Committees .....	53
Practical application and improvement .....	53
The answer to the needs .....	56
What is essential in what concerns the application of the Directive 2002/14/EC .....	57
Information and Consultation <i>de per si</i> .....	57
Solutions for crisis' situations .....	62

<b>Colep</b> .....	63
<b>Delphi Automotive Systems – Portugal S.A.</b> .....	65
<b>Embraer</b> .....	66
<b>TE Connectivity</b> .....	67
<b>Volkswagen Portugal (AutoEuropa)</b> .....	69
<b>Estonia</b> .....	71
<b>Ireland</b> .....	73
<b>Malta</b> .....	75
<b>Montenegro</b> .....	80
<b>Serbia</b> .....	83
<b>Effectiveness Map</b> .....	86

## **- Nota Introdutória -**

Antes de mais gostaríamos de apresentar o projeto «Information and consultation – Into a New Dimension» que contou com o apoio da Comissão Europeia e também com o apoio de diversas organizações um pouco por toda a Europa, conferindo-lhe um carácter verdadeiramente transnacional. Este projeto visou a análise da correta implementação das Diretivas 2002/14/CE e 2009/38/CE e analisar a forma como estas duas Diretivas podem ou têm sido usadas numa situação de crise, de uma forma global e ainda de uma forma particular recorrendo a uma análise mais detalhada de alguns exemplos e, de igual forma, quais as dificuldades práticas resultantes da aplicação das mesmas, procurando soluções para o que pode ser melhorado.

Todo este trabalho não ficaria completo sem a análise da temática da informação e consulta na perspetiva dos acordos transnacionais. É mesmo na teorização de algumas áreas concretas a serem articuladas.

Existem, no entanto, algumas dificuldades que parecem comuns aos intervenientes e que se colocam quanto à eficácia.

Uma nota, ainda, para o facto, deste trabalho, ter também envolvido países candidatos, que apesar de estarem ainda na fase de preparação para uma integração, já faz todo o sentido analisar o contributo que estes diplomas comunitários poderão trazer à prática já existente em sede de informação e consulta.

Foi, para o efeito, escolhido um grupo de países, a que denominamos de «grupo de referência» constituído por países como Portugal, Irlanda, Estónia, Malta, Montenegro e Sérvia. Pretendeu-se que os países envolvidos fossem representativos do grupo a que pertencem, isto é, países candidatos e países da EU (países de integração mais recente e outros mais antigos). Quanto à metodologia aplicada, e procurando promover a interatividade e o contacto «in loco» foram levadas a cabo reuniões preparatórias locais com os parceiros sociais locais, tendo por base e como ponto de partida para o debate um inquérito previamente elaborado. Com vista a alargar esta experiência a outras realidades, para o evento principal deste projeto, países como a Roménia, Letónia, Croácia, Bulgária foram convidados a participar.

### **- As Diretivas: 2002/14/CE; 2009/38/CE -**

#### **Conhecimento e eficácia ...**

- ❖ Diretiva 2002/14/CE

A Diretiva alvo do nosso trabalho não é, de todo, desconhecida, não existindo, portanto, um défice acentuado relativamente a este respeito, mesmo para os países candidatos, com uma salvaguarda, curiosamente, no que respeita a Portugal, onde o conhecimento da mesma não acontece de forma generalizada, apesar de transposta na legislação nacional. Na Irlanda, as Diretivas ainda que não se possam dar como desconhecida, não se apresentam com uma prioridade para ambos os parceiros sociais. De uma forma geral tal prende-se com o sistema de reconhecimento das estruturas representativas dos trabalhadores, onde se incluem certamente as organizações sindicais, o que confere a estes instrumentos algumas particularidades. Já no que concerne aos países fora do grupo de referência não existe uniformidade. Existem claros problemas no conhecimento do diploma, do seu conteúdo e também da real dimensão da aplicação da Diretiva. Isto porque deparamo-nos com a percepção, tão e somente, que, por um lado, têm direito a serem informados, enquanto, por outro, a consulta é algo que manifestamente não existe.

#### ❖ Diretiva 2009/38/CE

No que concerne à Diretiva «Recast» (2009/38/CE) da chamada «Diretiva dos CEEs», não se colocam dúvidas quanto à sua disseminação, existindo, sim, dúvidas quanto às reais potencialidade da Diretiva. Apenas uma nota: podemos ver uma evolução nesta relevância, claramente, em Portugal e na Estónia.

Como tal, curiosamente deparamo-nos com uma panóplia de situações. Se, por um lado, alguns demonstram conhecer esta realidade, por outro, desconhecem a sua base legal. Podemos referir que a grande maioria desconhece a existência da Diretiva «Recast», do surgimento da mesma, chegando mesmo a um desconhecimento absoluto.

No que concerne a Malta, os CEE estão presentes, a matéria é conhecida, mas a relevância que lhe é dada pelos parceiros sociais não é de todo significativa, tendo apenas sido reportado um caso ainda que sem grande detalhe.

No entanto, denotamos um conhecimento razoável das matérias e com experiências a reportar nos casos da Roménia, Bulgária e Croácia.

#### **Dificuldades de aplicação ...**

Um dos problemas mais frequentemente apontado refere-se à transposição das Diretivas para o direito interno de cada estado. Transposições deficientes e/ou insuficientes, lacunas, falta de meios para efetivar os direitos e garantir a sua aplicabilidade e ainda a sua exequibilidade, são o que mais se destaca.

Uma breve nota no que concerne a Portugal, pois existe, à data, a interrogação sobre quais as novidades que uma nova alteração ao Código do Trabalho trará. Espera-se um processo mais expedito na resolução de questões que se enquadrem no processo de informação e consulta. Espera-se um processo mais claro e célere.

De facto, esta surge como um claro obstáculo. No entanto, não podemos deixar de salientar uma outra nota para países como Portugal: a existência da possibilidade de, por via de contratação coletiva, fazer aplicar regras próprias de informação e consulta, com processos próprios, afastando do processo a Autoridade para as Condições do Trabalho.

Uma nota, igualmente, para Malta e Irlanda, com sistemas legais de origem anglo-saxónica. Enquanto para o primeiro a informação e consulta foram, efetivamente, referidas como essenciais na resolução dos problemas, para o segundo, a prática, a relevância da mesma tem a ver com a incorporação destas matérias no direito interno.

Como já foi oportunamente referido, outro dos problemas apontados prende-se com as transposições das Diretivas, com estas a não apresentarem qualquer similitude com o conteúdo daquelas ou ficarem muito aquém do que está previsto pelas Diretivas.

Uma nota agora para os dois países candidatos Sérvia e Montenegro:

Ambos preveem informação e consulta nos termos da legislação atual. No que concerne à Sérvia denotamos que, e salvo melhor opinião, deveria ser desenvolvido o aspeto da consulta e todo o processo conducente, com uma nota em particular pois, à data do presente trabalho, a Sérvia aguardava as alterações ao seu código do trabalho.

No que concerne ao Montenegro, também este já contém provisões relativas a informação e consulta na sua legislação (nota: também o código do Trabalho se encontra em fase de revisão), ainda que a consulta deva ser incrementada. Atualmente, no Montenegro, ainda se discute a possível integração das Comissões de Trabalhadores que enfrenta a oposição dos sindicatos, à semelhança do que acontece na Sérvia, sob pena de uma perda de intervenção.

Recordemos a situação similar se colocou em Portugal onde foi possível encontrar uma solução mitigada que existe nesta matéria e que valoriza o papel da Diretiva 2002/14/CE. Neste caso os sindicatos (seus representantes) dispõem desse direito à informação e consulta que advém diretamente do estatuído na Diretiva e não do

processo nacional. Enquanto as Comissões de Trabalhadores gozam do direito a informação e consulta nos termos previstos especificadamente por lei. Claro que esta situação mitigada apresenta claras desvantagens, mas também vantagens. Isto porque não existe a concentração num único órgão de informação e consulta, havendo intervenientes a dois níveis: representantes sindicais e membros das comissões de trabalhadores.

Temos ainda de referir um caso muito particular e que, sem dúvida, que se prende com o desenvolvimento da informação e consulta a nível nacional através de acordos entre empregadores e sindicatos no âmbito da negociação coletiva. Referimos, a título exemplificativo a clausula nº89ª do CCT para o setor Elétrico, Eletrónico, Energia e Telecomunicações:

*«1. Os trabalhadores, assim como os seus representantes na empresa, estabelecimento ou serviço, devem dispor de informação atualizada sobre:*

- a) Os riscos para a segurança e saúde, bem como as medidas de proteção e de prevenção e a forma como se aplicam, relativos quer ao posto de trabalho ou função, quer, em geral, á empresa, estabelecimento ou serviço;*
- b) As medidas e as instruções a adotar em caso de perigo grave e iminente;*
- c) As medidas de primeiros socorros, de combate a incêndios e de evacuação dos trabalhadores em caso de sinistro, bem com os trabalhadores ou serviços encarregados de as pôr em prática.*

*2. Sem prejuízo da formação adequada, a informação a que se refere o número anterior deve ser sempre proporcionada ao trabalhador nos seguintes casos:*

- a) Admissão na empresa;*
- b) Mudança de posto de trabalho ou de funções;*
- c) Introdução de novos equipamentos de trabalho ou alteração dos existentes;*
- d) Adoção de uma nova tecnologia;*
- e) Atividades que envolvam trabalhadores de diversas empresas.»*

Temos a referir a Irlanda com exemplos em que a demora do processo leva a que este tenha decorrido para além do prazo, ou ainda, o caso do Banco da Irlanda que, ainda no decurso do processo, encetou um processo de despedimento coletivo sem que o mesmo tenha sido antecedido de informação e consulta. E onde a falta de meios ou sanções acessórias parece evidente. E ainda o facto de também aqui darem prevalência à negociação entre os parceiros no âmbito das empresas.

Há a registar um sério problema na eficácia da consulta.

No que concerne à Diretiva 2009/38/CE «Recast» a transposição surge mais detalhada e seguindo muito de perto o processo estabelecido na própria Diretiva;

em muitos casos havendo apenas uma tradução literal do estabelecido/previsto no diploma comunitário.

A questão coloca-se em paralelo nas dificuldades e ainda com menos casos desenvolvidos a nível judicial pelas informações que nos foram transmitidas pelas partes. No entanto, como é de conhecimento geral, em determinados países, existem diferentes processos já nesta área mas, mais uma vez, não nos abrangidos pelos parceiros do projeto envolvidos.

### **Acordos transnacionais / Comités de Diálogo Social Europeus ...**

A interação destes instrumentos, na prática, continua a ser um grave problema. A articulação com outras realidades surge como muito deficitária. Acresce, ainda, que as empresas, no seio das quais foram desenvolvidos estes instrumentos, não são a maioria das empresas que estão instaladas nos países alvo, com exceção para a Irlanda, onde, também aí esta realidade apresenta dificuldades.

Uma nota para Portugal que, neste quadro, exhibe um conhecimento bastante razoável destas realidades bem como do seu uso em concreto, pois já casos houve onde foi necessário recorrer a estes instrumentos para resolver determinadas questões que se colocavam e que só dessa forma poderiam ser resolvidas. As grandes empresas multinacionais presentes em Portugal têm, e fazem uso, dos seus acordos transnacionais que aplicam em território nacional.

O reconhecimento do papel desempenhado pelos Comités de Diálogo Social Europeus, bem como a sua importância no desenvolvimento e na procura de soluções foram também sublinhados por países como Portugal, onde, apesar da importância de outros sectores, o sector naval se destaca pela colaboração existente entre os parceiros sociais, o sector químico onde os resultados do trabalho do próprio comité são de destacar e, sem dúvida, o sector metalúrgico para a Lituânia e para Portugal em virtude do tecido empresarial ser maioritariamente PMEs.

Em todos a transferência de conhecimentos e o processo de informação e consulta inerente aos mesmos merece uma nota positiva.

### **Aplicação prática e melhorias ...**

No que se refere à aplicação prática das Diretivas, no que as mesmas preveem, sérios problemas se colocam. Problemas, esses, que se prendem nomeadamente com a articulação da informação e consulta e as demais Diretivas que também contêm dispositivos normativos referentes a processo de informação e consulta, o

momento adequado para que a informação e consulta tenham lugar, o conteúdo da mesma e ainda a questão da confidencialidade.

De facto, denotamos ainda presente bastantes problemas especialmente no que concerne à forma como a informação é transmitida, quando a consulta tem lugar e o momento adequado para o fazer.

Senão vejamos, é frequente depararmo-nos com diversas situações que se prendem com diferentes casos:

- ❖ As informações prestadas não são suficientemente claras;
- ❖ A informação que é prestada é aquela que é tão e somente a que está disponível ao público em geral, não acrescentado algo de novo;
- ❖ Não existência de meios (judiciais ou administrativos) que permitam efetivar a informação e consulta;
- ❖ Desrespeito pelos prazos, quando estabelecidos, o que, conseqüentemente conduz a processos longos, morosos e que culminam, frequentemente, com a tomada de decisão, unilateral, por parte da empresa;
- ❖ A falta de meios coercivos e/ou sancionatórios. A sua inexistência dificulta a aplicação de processos de informação e consulta, conduzindo a casos extremos onde tal só tem lugar numa base voluntária;
- ❖ E, por último, em situações extremadas em que não tem lugar qualquer processo de informação e consulta e a decisão é apresentada como decisiva, ou mesmo já tomada. Denotando que muitos empresários, muitas empresas afastam esses processos por entenderem que tal sai da esfera da relação laboral em virtude de significar, na opinião daqueles, uma ingerência, que não admitem.

E quando a informação e consulta não têm lugar? Ou se processam de forma irregular? Esta e outras questões colocam-se frequentemente no seio do Grupo de Referência, e a resposta nem sempre é fácil. Este aspeto é, frequentemente, considerado o elo mais fraco do sistema conduzindo a um sentimento que não é necessário agir em conformidade.

As Diretivas dão liberdade aos estados membros para decidir, no seu processo de transposição, como o processo deve ser desenvolvido e as entidades envolvidas, e em caso de incumprimento das disposições quais serão as conseqüências, as sanções, nomeadamente no caso de desrespeito das regras de informação e consulta.

Isto é tão importante porque os estados membros podem não estabelecer qualquer sanção ou, se não for esse o caso, não prever o processo a seguir. Isso é tão importante pois poderá conduzir ao desrespeito das regras.

Pelos intervenientes foi apontado o facto de ser notória a falta de meios legais (judiciais ou administrativos) que assegurem o cumprimento e o regular cumprimento dos processos de informação e consulta.

A falta de resposta das legislações nacionais e das autoridades nacionais compromete, ou pode comprometer, a eficácia do processo de informação e consulta.

Isto porque pode acalentar a ideia de que não é necessária a informação podendo conduzir à descredibilização de todo o processo.

É necessário que acompanhem o processo sanções para um eventual não cumprimento e também meios expeditos e adequados para fazer aplicar a legislação, sejam os tribunais ou outras instituições como a Autoridade para as Condições do Trabalho (em Portugal).

Prova disso são os escassos processos que chegam a Tribunal, ou ainda sanções aplicáveis, pois não há forma de as fazer aplicar.

Urge, na opinião de todos os envolvidos, assegurar o cabal cumprimento do previsto nas Diretivas nas legislações nacionais sobre estas questões. Tal só poderá acontecer quando houver uma resposta adequada em caso de não cumprimento.

Tal também leva a que os intervenientes, entenda-se os representantes dos trabalhadores, na falta de meios sancionatórios, recorram a outros meios de pressão como a greve, ou outros, para fazer valer os direitos dos seus representados à informação e consulta.

Contudo, e apesar de todos os problemas que emergem é salutar que surjam experiências positivas e que denotem uma melhoria.

Ilustraremos com um caso que teve lugar no decurso do projeto na empresa Kemet (em Portugal) que passou por um despedimento coletivo, justificado pela redução de pessoal. O processo foi antecedido por um processo de informação e consulta visando a apresentação de soluções com vista à manutenção da mão-de-obra, especialmente num setor em que a contratação coletiva, em Portugal, está muito desenvolvida e permite o uso de diferentes mecanismos. Apenas posteriormente se

inicia o despedimento coletivo. Sem soluções, foi necessário avançar para o despedimento coletivo.

Um outro caso positivo a apontar é o da Siemens promove a informação e consulta e através de tal foi possível promover mecanismos para atrair, para Portugal, mais investimento, com a criação de postos de trabalho, através da criação de novas competências.

No entanto, pela experiência adquirida, esta interação apresenta falhas frequentemente devido ao facto de, em muitos casos, não existir uma interação de meios que permitam uma pronta resposta.

Situação diversa emerge quando falamos dos comités de empresa europeus - CEE – pois nesse caso existe uma perceção generalizada da necessidade da informação no âmbito destes órgãos. Contudo, não referem o aspeto da consulta, ficando esta remetida para um segundo plano, ou mesmo considerada inexistente. O que, e salvo melhor opinião, fica bastante aquém dos objetivos e do que está previsto pela Diretiva.

Existindo, por outro lado, alguns bons exemplos, onde há verdadeiramente informação e consulta no seio do CEE, como é o caso da Volkswagen e, mais uma vez, a Siemens, entre outros.

Ora é este momento adequado que apresenta graves problemas e que urge melhorar, pois sem dúvida que muitas das informações são disponibilizadas quando os processos já foram encetados. E tal não deixa margem para uma consulta verdadeiramente eficaz e salutar.

Tal prende-se, essencialmente, com diferenças de mentalidade, tradições das empresas, de quem as gere, dos próprios trabalhadores, com alguns a consciencializarem-se que os resultados serão, certamente, melhor se mantiverem os trabalhadores empenhados, motivados e que tal passa, necessariamente, por sedimentar o seu envolvimento na empresas.

### **Resposta às necessidades ...**

Este projeto trouxe, sem dúvida, a inequívoca importância da informação e consulta como instrumentos fundamentais para promover o desenvolvimento das empresas, não só em termos económicos como no desenvolvimento das relações sociais, como medida antecipatória de cenários e por tal permitir desenvolver *a priori* mecanismos que visem lidar com a mudança, ocorra esta num ciclo normal quer como forma de

responder a situações de crise. E ainda como instrumentos que permitem a introdução e desenvolvimento de outras medidas.

Indubitavelmente, os casos de sucesso que nos foram apresentados passam pelo uso da informação e consulta, e este foi destacado em ambas as Diretivas. Contudo, temos de analisar estas realidades atendendo à sua eficácia, aplicação concreta das Diretivas e as particularidades nacionais.

Se tomarmos, como tal, em atenção os países do grupo de referência, as realidades são bem diferentes. Ora, se tomarmos em linha de conta Portugal, onde existe uma dicotomia entre os órgãos titulares desses direitos: por um lado temos a existência de Comissões de trabalhadores com direitos de informação e consulta, por outro lado temos o processo de informação e consulta conforme ao estatuído pela Diretiva 2002/14/CE. Processos diferentes, que ocorrem em momentos diferentes.

Já no que respeita à Irlanda, associada ou não com o reconhecimento dos sindicatos, o processo de informação e consulta é depois desviado para o âmbito da negociação coletiva. A realidade estoniana é bastante diferente isto porque a presença dos sindicatos, nas empresas, não se estende a todas. Como tal, a não representatividade conduz a que a informação e consulta não se façam, não tenham lugar. Sendo certo que existem casos onde esta tem lugar, e casos de sucesso. No caso de Malta, baseada no seu sistema de negociação coletiva mais focado nas empresas, a informação e consulta têm lugar regularmente e fazem parte da tradição maltesa. Nunca excluindo a negociação que tem lugar a nível nacional.

Ao debruçarmo-nos para a realidade dos países candidatos, como é o caso do Montenegro, com uma realidade diferente, onde o tecido empresarial é, também diferente (predominando as pequenas e micro empresas), a informação e consulta têm lugar predominantemente a nível nacional, onde todos os parceiros sociais (empregadores, sindicatos e governo) debatem as questões e problemas e procuram chegar a consenso sobre as medidas a adotar, a nível nacional.

O contexto na Sérvia é um pouco diferente, isto porque existem algumas dificuldades no relacionamento entre a associação de empregadores e os sindicatos e a representatividade das organizações ainda é questionada, ainda que, depois, ao nível das empresas, tal não se venha a traduzir num obstáculo.

**O que é essencial no que concerne especialmente à aplicação da Diretiva 2002/14/CE?**

Para uma aplicação correta do conteúdo da Diretiva 2002/14/CE são necessários vários requisitos que se prendem com questões como, por exemplo, a presença de estruturas sindicais como interlocutores, como defende a Letónia, enfim a representatividade dos parceiros sociais e um relacionamento formal como defende a Lituânia. Já a Bulgária e a Roménia apontam as legislações nacionais como entrave à sua aplicação.

### **Informação e consulta *de per se* ...**

Por todos foi reconhecido a informação e consulta como um instrumento essencial para o desenvolvimento das relações laborais, um instrumento indubitavelmente de primazia no desenvolvimento dessas relações, apesar de poder ser processado de forma diferente ao que se encontra previsto nos instrumentos comunitários.

Existem diversos casos que, apesar de não se poderem enquadrar na normal categoria de informação e consulta nos moldes previstos nas diretivas, poderão ser, sem dúvida, caracterizados como tal. Enquadram-se nesta medida:

- As reuniões entre as Administrações e todos os trabalhadores;
- As caixas de sugestões;
- Os prémios para as melhores criações;
- Divulgação de informação, através da sua afixação em placares ou outros locais acessíveis a todos os trabalhadores.

Quando referimos estas medidas, e outras poderiam ser adicionadas, estamos apenas a referenciar o *modus operandi* e não a própria estrutura da informação e consulta sendo frequente acontecer de forma paralela aos mecanismos de informação e consulta nos moldes do previsto pela Diretiva 2002/14/CE.

Existem, de igual forma, situações onde as próprias empresas comunicam ou solicitam opiniões com vista à realização de reuniões do respetivo CEE, nalguns casos poderão, inclusive, ter lugar reuniões com as administrações nacionais como forma de preparação das reuniões do CEE.

Todos estes procedimentos, quando levados a cabo regularmente, ou mesmo em situações pontuais, contribuem para a integração dos trabalhadores no desenvolvimento de ações o que, por sua vez, contribuirá para o desenvolvimento da empresa e também para a melhoria, ou reforço, das relações sócio laborais, consequentemente, contribuirá para a paz social no seio da empresa.

Como já oportunamente referimos, é muito importante, também, analisar a informação e consulta de uma outra perspetiva, desta feita, como instrumento para a integração e/ou aplicação de outros instrumentos. O processo de informação e consulta, quando exercido atempadamente e corretamente é, sem dúvida, o instrumento adequado para tal objetivo.

Senão vejamos ...

✓ A informação e consulta e a negociação coletiva

Uma nota que surgiu no decurso do trabalho levado a cabo, e que surge em determinados países, prende-se com a articulação da informação e consulta com a negociação coletiva, um instrumento que desempenha um papel preponderante em países como a Irlanda, Portugal ou mesmo Malta, ainda que a níveis diferentes.

Entendemos que estamos a falar em duas realidades que se articulam perfeitamente, não se anulam, antes se complementam.

Se concedermos a atenção adequada ao procedimento em sede de negociação coletiva, chegaremos à conclusão que este processo mais não é do que informação e consulta com o objetivo de chegar a um consenso sobre determinadas matérias e procura de soluções, estando a informação e consulta subjacente a todo o processo.

Os próprios acordos coletivos podem prever condições próprias para o desenvolvimento de processos de informação e consulta.

É nosso entendimento que a Diretiva 2002/14/CE estabelece mínimos relativamente ao estabelecimento de um processo de informação e consulta que deverão ser cumpridos. Caso, em sede de negociação coletiva, sejam acordados processos de informação e consulta, tais somente deverão ser aplicados caso sejam mais favoráveis e/ou que sejam processos que não anulem o previsto pela Diretiva devendo, se for esse o caso serem aplicáveis em paralelo com os demais previstos em legislação adequada.

✓ A informação e consulta e os comités de empresa europeus

No caso dos CEEs, situação idêntica se coloca, senão vejamos. Os acordos CEE, normalmente e tão-somente preveem processos de informação e consulta do próprio CEE, estabelecendo os mínimos previstos na legislação comunitária (entenda-se as Diretivas 94/45/CE e 2009/38/CE). Contudo, outros existem que para além de preverem o próprio funcionamento do órgão vão mais além e cobrem outras matérias, por entenderem, atendendo à sua prática, ser este um órgão

privilegiado, em virtude da sua natureza e composição, para debater e implementar medidas para além das questões meramente transfronteiriças.

Ao fazerem-no, frequentemente, suscitam alguma controvérsia com as entidades nacionais representativas dos trabalhadores por entenderem, estas, que são aquelas com competência para serem informadas e consultadas e, conseqüentemente negociar matérias do foro nacional.

É nossa opinião, e salvo melhor, que os dois mecanismos não se anulam, deverão ser ambos aplicados pois tratam-se de realidades distintas, com intervenientes distintos e com competências próprias.

✓ A Informação e Consulta e os Comitês de Diálogo Social Europeus

Os comitês de diálogo social europeus são órgãos representativos, a nível europeu, de ambos os parceiros sociais (empregadores e trabalhadores – entidades patronais e sindicatos). A informação e consulta surgem, neste caso, a um outro nível, pois trata-se a nível sectorial europeu, a acordar, eventualmente, matérias que serão aplicadas, posteriormente, localmente.

✓ A Informação e consulta e os acordos transnacionais

Se já falamos de comitês de empresa europeus, e outras realidades, pensamos fazer todo o sentido referir os acordos transnacionais, alguns acordados mesmo no seio dos respetivos CEEs. Mais uma vez as matérias aí incluídas são as mais variadas, no âmbito de um processo de informação e consulta.

✓ A Informação e consulta e a Participação financeira

Nada melhor para ilustrar a importância da informação e consulta e a participação financeira no desempenho de uma empresa, dos seus trabalhadores do que a experiência referida, na primeira pessoa por alguém que vive essa realidade e sabe qual o resultado esperado para o desempenho das empresas e da economia:

*«Parece que existe alguma luz ao final do túnel relativamente à crise económica enfrentada por muitos países nos últimos anos e esperamos que continue.»*

*A conservação dos trabalhadores é fulcral e temos trabalhar em conjunto para assegurar a estabilidade da mão-de-obra. Fazendo isto os trabalhadores têm um interesse na Empresa e que melhor forma para o envolvimento financeiro.*

*Eu acredito que no, atual ambiente económico de desafio, é importante que encontremos formas para melhorar a competitividade e a produtividade sem aumentar o custo de base. Existe uma necessidade para encorajar meios justos e de equidade para o envolvimento financeiro dos trabalhadores, apoiando estes objetivos e fornecendo um quadro que pudesse aumentar o envolvimento financeiro dos trabalhadores dos indivíduos e das empresas e como tal teria um papel vital na recuperação económica do mundo.*

*Como instrumento de administração a PF é cada vez mais um importante elemento de uma estratégia de recursos humanos para muitas empresas. Desde sempre, mas mais importante em ambientes de desafios e de competitividade, a importância de desenvolver uma recompensa e sistemas com benefícios que alinhem os interesses dos trabalhadores é reconhecido nas empresas. As empresas olham para a PF como sendo uma plataforma para apoiar a mudança cultural, melhor comunicação e desenvolvimento de mais parceria baseadas nas relações dos trabalhadores. Os empregadores perceberam que trabalhadores motivados, satisfeitos, envolvidos é mais diligente e produtivo. Eles também aceitam que partilhando os frutos do sucesso com os trabalhadores é uma boa atitude e estimula mais o sucesso. Reconhecem também os benefícios de partilhar o bem-estar e o sucesso da empresa com o que é o seu recurso mais importante – os seus trabalhadores.*

*O conhecimento que os trabalhadores detêm uma parcela financeira na empresa só pode incentivar a aproximação ao seu trabalho de uma forma ponderada e consciente e ser inovador, não deixando apenas eles próprios, mas também os clientes, investidores e a economia como um todo, mais felizes.*

*Nos EUA existem cerca de 11000 planos de participação financeira dos trabalhadores nas empresas, empregando mais de 13 milhões de pessoas. Uma pesquisa dos EUA mostra que em 2012, 12,1% de todos os adultos a trabalhar no sector privado reportaram terem sido demitidos durante os 12 meses anteriores, comparado com apenas 2.6% desses responderam que tinham participação na sua empresa através de um programa apoiado de participação financeira na empresa. Isto é, sem dúvida, uma boa prova que a PF permite bons negócios em qualquer altura, e ainda como pode providenciar soluções reais em períodos de recessão.*

*Mais perto de casa, o relatório Nuttall mostra que as empresas no RU que têm Planos de Participação Financeira dos Trabalhadores atingem um crescimento de mais de 50% que a média de crescimento das empresas FTSE 100. As empresas com estes planos têm, em média, 4 a 5% mais produtividade que os outros negócios. Sem dúvida que isto é significativo. Isto também dá uma clara evidência da estabilidade das empresas que, em parte, são possuídas pelos seus empregados e uma redução substancial do absentismo nessas empresas resultando um aumento de produtividade.*

*A importância da capacidade de inovar nunca foi tão elevada com vista a continuar competitiva nos mercados atuais muito voláteis. A inovação no local de trabalho é um meio vital para desbloquear talento e conhecimento. Envolvendo e comprometendo os trabalhadores no seu local de trabalho significa estar «aberto à mudança e à parceira». Trata-se de construir uma cultura de abertura e confiança baseada na comunicação e consulta com os trabalhadores. Envolve desenvolvimento de um sistema de compensação que encoraje a aprendizagem, o risco e o trabalho de equipa, resultando em níveis mais elevados de produtividade e mantendo os trabalhadores-chave. Os trabalhadores devem ser compensados adequadamente pela introdução da PF, resultando em trabalhadores a pensar como empresários.*

*Enquanto o crescimento na economia é conduzido pela inovação é essencial que as políticas fiscais dos governos contribuam para uma agenda inovadora. Obviamente, há muito mais do que grande inovação, do que um tratamento fiscal favorável, mas a pesquisa mostra a ligação e que os líderes de negócio acordam na importância desses incentivos.*

*Na Irlanda, as pequenas e médias empresas compreendem uma parte substancial da economia, com mais de 99% dos negócios deste sector e quase 70% das pessoas aí empregadas. Como tal, as PME desempenham um papel-chave na geração futura de emprego. A realização de incentivos aos trabalhadores pelas PME pode aumentar o sucesso e a rentabilidade de tais empresas atraindo e mantendo o seu pessoal-chave. Enquanto o investimento direto estrangeiro fornece manchetes em termos de emprego, também, deve ser reconhecido que o sector das PME tem o potencial de ser um verdadeiro motor em termos de crescimento de emprego. Enquanto as empresas grandes, particularmente no sector de produção, podem pagar 25-30% mais dos que as PME, os incentivos aos trabalhadores são um mecanismo chave de compensação que podem atenuar esta diferença.*

*Um relatório recente sobre o setor da tecnologia Irlandês afirma que três em quatro empresas nacionais de tecnologia planeiam contratar mais pessoal em 2014 por anteciparem um crescimento significativo. O setor, atualmente, emprega cerca de 30000 pessoas e gera, estima-se, 2 biliões de euros em cada ano, em vendas, e tiveram um 2013 muito forte. A pesquisa para o relatório mostra que 70% das empresas no sector tiveram vendas a crescer, em média, 30% em 2013 e a maioria está confiante que em 2014 melhorarão o seu desempenho com 74% a planear aumentar o emprego.*

*Este relatório demonstra que as empresas a começar e as PME no sector da tecnologia estão preparadas para uma grande expansão e criação de emprego. Contudo, o sector bancário deve responder positivamente ao apoiar as empresas nacionais a capitalizarem-se perante as oportunidades que se lhes colocam. Um certo número de medidas fiscais deverão contribuir*

*para acelerar este crescimento com mudanças no regime de fiscal dos ganhos do capital e o tratamento da PF dos trabalhadores.*

*Na Europa, as PME são de longe os maiores empregadores e o envolvimento financeiro dos trabalhadores pode bem ser uma ferramenta para o potencial de crescimento entre estas empresas. Os incentivos aos trabalhadores fornecem uma facilidade uma vez que os trabalhadores são reconhecidos e compensados como acionistas se tiverem entrado no negócio. Estas empresas deverão considerar uma forma de partilha de ganhos onde todos os envolvidos partilham os ganhos, onde a compensação esteja diretamente relacionada com o desempenho ou valor do negócio e encoraje os trabalhadores a contribuir para o crescimento e rentabilidade. Ao tomarem tal medida assegurarão, a longo prazo, o emprego.»*

(George Tuthill - Computerhare - Irlanda)

### **Soluções para situações de crise ...**

De entre todos as entidades que colaboraram neste trabalho, entre sindicatos, entidades empregadoras, federação europeia, peritos, governo, e outras a posição foi unânime no sentido de apontar a informação e consulta, a todos os níveis, como a solução para fazer face a situações de crise ou para lidar com a mudança.

A informação sempre foi essencial para a tomada de decisão e é um recurso vital para alcançar esse objetivo.

A informação deve ser:

- Adequada,
- Suficiente,
- Com qualidade
- Acessível,
- Fiável,
- Em tempo útil,
- Deve acontecer: a um nível adequado de direção!

Já a consulta, entendida como a solicitação de um parecer, de um conselho, deve:

- Permitir a discussão dos problemas,
- Em tempo útil,
- Com confiança e respeito mútuos,
- Na procura de soluções e desenvolvimento de medidas,
- E, eventualmente, tomar decisões em conjunto.

Foi, ainda, sublinhada a importância de melhorar a comunicação e a motivação.

No decorrer do trabalho levado a cabo, junto das entidades parceiras e outras que colaboraram foi possível enumerar algumas das medidas que foram encontradas como soluções possíveis para situações de crise ou para lidar com a mudança.

Destacamos as que se seguem por terem sido as mais utilizadas:

- ➔ Flexibilidade do tempo de trabalho: banco de horas, utilização de dias de férias, horários concentrados.
- ➔ Redução salarial.
- ➔ Mobilidade funcional.
- ➔ Mobilidade geográfica: deslocação de trabalhadores para outras unidades, no território nacional ou estrangeiro, mantendo o vínculo contratual e no seio da mesma empresa, ou grupo de empresas.
- ➔ Formação profissional, requalificação profissional.
- ➔ Conjunto de medidas sociais de apoio aos trabalhadores: seguros médicos, fornecimento de refeições, meios de transportes, entre outras.
- ➔ Suspensão de contratos.
- ➔ Despedimentos individuais e coletivos.

Apresentamos, de seguida, a experiência de algumas empresas, em Portugal, representativas do setor onde se inserem e pela prática que levam a cabo.

### COLEP

A empresa COLEP foi fundada em 1965 em Vale de Cambra, no norte de Portugal. Atualmente com mais de 3500 colaboradores em todo o mundo (Espanha, Polónia, Brasil, México, e com forte presença na Ásia e médio oriente), a empresa, que produz soluções de embalagem e enchimento, exporta 90% da sua produção.

A COLEP direciona a sua atenção para o cliente, apostando na criação de valor para com todos os interessados, com verdadeiro sentido ético, através do respeito, confiança e sentido de justiça para com quem trabalha na empresa, privilegiando a excelência, criatividade e promovendo a aprendizagem.

Em Portugal, com perto de 1000 trabalhadores, numa área de mais de cento e trinta mil metros quadrados, consiste num aglomerado de várias fábricas, desde a gráfica, embalagens plásticas, metálicas, enchimento, aposta na formação dos seus colaboradores, favorecendo a frequência do ensino superior e reforçando os níveis tecnológicos dos seus colaboradores.

A COLEP aposta na excelência operacional e na competitividade bem como no investimento e na melhoria das condições de trabalho.

Em virtude da crise tiveram de reajustar as necessidades de colaboradores daí que tivesse, na altura, de cessar os contratos a termo.

Através do diálogo social, de informação e consulta com os trabalhadores da empresa e seus representantes foi possível chegar a acordo quanto à aplicação, por exemplo, do banco de horas. Esta medida foi muito bem aceite. Perante a redução de produção, diversas reuniões tiveram lugar com os trabalhadores e seus representantes com vista a explorar os caminhos a seguir para fazer face a essa redução. Primeiramente começou por utilizar dias de férias dos colaboradores e uma vez esgotada esta possibilidade, as pessoas ficaram mesmo em casa perante a falta de trabalho. O banco de horas entrou em funcionamento, como forma responsável de gerir a produção e salvaguardar os postos de trabalho e transformou-se um instrumento muito importante. A flexibilidade do tempo de trabalho foi, sem dúvida, um poderoso instrumento para enfrentar a redução da produção, tendo o mesmo sucedido com a mobilidade interna.

A mobilidade interna surgiu como uma necessidade em virtude de existirem sectores com quebras substanciais na produção. Recorrendo à formação de colaboradores foi possível alocar os trabalhadores desses sectores para outros onde pudessem desempenhar outras funções. Foram, como tal, ajustando as necessidades ao conjunto de trabalhadores, sempre apostando no recrutamento interno.

Existe um grande envolvimento dos trabalhadores e seus representantes, há uma coresponsabilização. Existe uma forte aposta no diálogo social. E, perante quebras de produção, nalguns sectores, chegou mesmo a atingir os 50%, foi possível acordar na formação para qualificar os trabalhadores e permitir a mobilidade funcional, numa dinâmica interna para preservar os postos de trabalho. Tal só foi possível através da informação difundida, das consultas realizadas, enfim, nas reuniões que tiveram e têm lugar. Os trabalhadores têm ao seu dispor um conjunto de indicadores para que saibam o podem melhorar.

Foram, também, acordadas formas de minimizar estas alterações, por exemplo, criaram um banco de livros escolares para os filhos dos colaboradores, criação de transporte coletivo para apoiar a deslocação dos trabalhadores a custos reduzidos. Têm, de igual forma, um plano de saúde gratuito para trabalhadores e descendentes. Para além de diversos eventos que são levados a cabo com vista ao reforço dos laços de confiança.

## Delphi Automotive Systems - Portugal S.A.

A empresa multinacional Delphi, o maior fornecedor mundial de eletrónica e tecnologias para o sector automóvel e outros segmentos de mercado, já se encontra estabelecida, em Portugal, há vários anos e tem sofrido, ao longo dos últimos anos, um processo de reestruturação não só em Portugal como no mundo.

Em Portugal, das sete unidades que detinha, continuam a laborar apenas três.

Nas diversas unidades da empresa, em Portugal, está presente uma abordagem clara com o intuito de envolver os trabalhadores. A informação e consulta são, na opinião dos intervenientes, muito importantes. Estas têm lugar a diversos níveis.

Isto porque, a nível europeu, têm constituído um Comité de Empresa Europeu que envolve representantes de diversos países, entre os quais Portugal, e que, regularmente, leva a cabo reuniões para informar e consultar os representantes dos trabalhadores sobre as questões de âmbito financeiro e não só. Apesar do funcionamento deste órgão europeu não ter sido o melhor a alguns anos atrás, atualmente o CEE do grupo funciona e, a nível europeu, é o fórum de informação e consulta por excelência.

A nível local, a informação e consulta acontecem, não só quando situações como despedimentos, alteração de organização do trabalho têm lugar como também abrange outras situações, tais como, a aplicação de medidas de carácter social, pequenas mudanças. Tanto com os trabalhadores das empresas como seus representantes.

Internamente existe uma política de comunicação bilateral, com reuniões regulares, têm programas de sugestões. O envolvimento dos trabalhadores é importante para o bom desempenho da empresa e existem regras bem definidas que ajudam a prevenir conflitos éticos ou legais para que conduzam à tomada de uma boa decisão.

Estamos a falar da existência de um Código de conduta que manifesta o empenho e o compromisso de se preocupar com os trabalhadores, como interação e sobre a cultura da empresa, incluindo a forma como operam na comunidade com o objetivo de assegurar a integridade, o respeito pelas leis, regulamentos e melhores práticas.

Este instrumento assume especial importância na medida em que regula as relações, estabelece objetivos e previne conflitos.

Esta política baseada no envolvimento dos trabalhadores e seus representantes tem sido muito útil ao permitir que sejam levadas a cabo mudanças com vista à

estabilidade e sustentabilidade das unidades produtivas em Portugal. Para fazer face à reestruturação do grupo e das empresas em Portugal, que conduziu ao encerramento de diversas unidades produtivas, o envolvimento de todos foi o meio mais adequado. Os trabalhadores e seus representantes foram chamados para contribuírem para encontrar soluções e, quando tal já não fosse possível, minimizar os efeitos das decisões.

Foi, sem dúvida, e ainda é, importante para superar a crise, a adaptação e o recurso a mecanismos como o banco de horas, horários concentrados, utilização de dias de férias, entre outras. Tal permitiu às unidades produtivas acompanhar o fluxo de encomendas e adequar a produção ao mesmo. E o envolvimento dos trabalhadores e seus representantes foi essencial para implementar as medidas necessárias e para a compreensão da necessidade de tomar tais medidas.

### **Embraer**

A Embraer, uma empresa multinacional, que instalou, em 2012, duas fábricas em Évora, no sul de Portugal. A Embraer é uma das maiores empresas aerospaciais do mundo (é a terceira maior construtora aeronáutica do mundo).

Fundada em 1969, no Brasil, onde mantêm a sua sede, dedica-se a áreas de negócio como a aviação comercial, a aviação executiva e defesa e segurança. Está presente com fábricas no Brasil, nos EUA e em Portugal onde instalou duas fábricas: uma unidade dedicada a estruturas metálicas (parte das asas) que constrói asas do avião executivo Legacy 500 e revestimentos de asa do KC-390, a outra – materiais compósitos (componentes para caudas) que se dedica a empenagens do Legacy 500 e do estabilizador horizontal do KC-390. Em conjunto representam perto de 200 trabalhadores.

A empresa tem uma ligação muito direta com os trabalhadores, a relação é de proximidade para com os trabalhadores. A informação e consulta têm lugar muito além do que vem previsto na legislação. Estas têm lugar de forma regular e não somente quando se deparam com alguma circunstância que exija o envolvimento de todos.

Com esse objetivo em mente, diversas reuniões têm lugar, regularmente, umas com pequenos grupos de trabalhadores, outras mais generalizadas. Nessas reuniões para além de divulgação de informação relativa ao desempenho da empresa, estatísticas, dados financeiros, também os trabalhadores são consultados e incentivados a contribuir com ideias e sugestões para tornar a unidade mais eficiente a todos os

níveis, incluindo sugestões para contribuir para o bem-estar e motivação dos trabalhadores. Enfim, trata-se de uma pesquisa de clima organizacional.

Resultado dessas reuniões já diversas medidas foram implantadas, como é o caso do alargamento dos horários dos transportes, a disponibilização de pequeno-almoço para aqueles que o desejarem, programas para parar de fumar, o programa «estar bem com você» onde a empresa promove, com a ajuda de um psicólogo clínico, apoio às questões da família, equilíbrio familiar.

As alterações ao horário de trabalho também são motivo para reunir, explicar e auscultar a opinião dos trabalhadores. Como resultado, e por forma a permitir aos trabalhadores gozarem as chamadas «pontes» foi possível, de acordo com o calendário laboral, dividir esses dias pelo número de dias no ano e deu 18 minutos a mais por dia. Os trabalhadores trabalham então mais 18 minutos por dia para assim compensarem esses dias em que não trabalharão.

A empresa cultiva o espírito de grupo, responsabilizando as pessoas e promovendo a consciencialização das mesmas, procurando a «capacitação das pessoas», trabalhando numa equipa coesa.

O «carácter humano» é o maior capital da empresa, a motivação é o mote e como tal também promovem os objetivos da equipa, daí que exista uma parte da remuneração que é variável e depende de avaliação de desempenho. O valor fixo é igual para todos, a avaliação de desempenho é que é variável.

Como se pode verificar toda a dinâmica da empresa assenta num clima de diálogo, de informação e consulta que vai mais além da mera informação e consulta prevista na legislação laboral e que se baseia numa premissa de prevenção e antecipação de cenários. Condições necessárias ao desenvolvimento económica da empresa e à promoção da paz social.

### **TE Connectivity**

A TE Connectivity é uma empresa multinacional e líder mundial no sector de componentes eléctricos e electrónicos. A empresa TE em Portugal está sediada em Évora, cidade ao sul de Portugal, conta com mais de 1600 trabalhadores e fabrica principalmente relés para a indústria automóvel, para as comunicações e também para a indústria aeronáutica.

A fábrica, em Portugal, tem já 45 anos e não se limita à montagem dos componentes a incluir nos relés mas também os transforma, dedicam-se à

cunhagem. Enfim, todo o processo é efetuado nesta unidade produtiva, até as próprias máquinas são feitas pela empresa. Têm todo o «*know-how*» e utilizam-no em seu proveito.

No que respeita a engenharia, não desenvolvem, mas adaptam o produto. Contudo, a evolução vai no sentido de serem eles próprios a desenvolver o produto.

Têm talvez 40 tipos diferentes de relés e dentro destes, em alguns deles, existem 300 variedades. A importância da fábrica é tal que produzem 33% dos relés necessários no mundo.

A informação e consulta dos trabalhadores e seus representantes têm lugar de forma regular e não apenas em situações mais críticas. A política da empresa passa por manter os trabalhadores, e seus representantes, informados sobre o que se vai passando em toda a empresa. Para além da partilha de informação é também solicitado aos trabalhadores que contribuam com ideias e sugestões com vista a melhorar algo que, na sua opinião, não estará a funcionar da melhor forma. Ideias e sugestões são, portanto, bem-vindas e os trabalhadores são impelidos a partilharem as suas ideias. As reuniões acontecem a cada seis meses e nessas os trabalhadores recebem informação, por parte dos dirigentes, nomeadamente o diretor de produção, etc., sobre a situação no sector automóvel mundial, a relação de proximidade com os clientes, questões relativas à segurança dos trabalhadores, a diversificação dos produtos.

O diálogo social passa também por negociar com os trabalhadores e seus representantes melhores condições, nomeadamente, salariais, do que as que se encontram previstas em legislação laboral ou mesmo em contratação coletiva a nível salarial. A nível salarial pode, efetivamente, dizer-se que os valores auferidos pelos trabalhadores da TE estão acima da tabela prevista para o sector. Tal só foi possível através de negociação, no seio da empresa, com os trabalhadores e seus representantes. Foi, de igual forma, possível, acordar nos valores a pagar em caso de prestação de trabalho suplementar, sendo que este valor se encontra acima do previsto pela legislação laboral e em sede de contratação coletiva.

O diálogo social que tem lugar permitiu, de igual forma, recorrer à aplicação de instrumentos tais como a flexibilidade do horário de trabalho, mais concretamente, a introdução dos horários concentrados e, dessa forma, fazer face às oscilações da produção.

Têm em aplicação horários concentrados, por exemplo de 4 dias. Falaram com os trabalhadores, explicaram a razão para tal, bem como os benefícios para ambas as partes e obtiveram o seu acordo. Desta forma, os trabalhadores trabalham conforme a necessidade da produção. Para muito trabalhadores tal é bastante mais apetecível pois têm mais tempo para a família, poupam nas deslocações, etc.

Um outro exemplo, no Natal já tem sido necessário trabalhar mais e os trabalhadores tiraram dias das suas férias para trabalharem e depois compensaram.

O clima que se vive na fábrica é bastante salutar e de bastante proximidade entre a direção e os demais trabalhadores. As medidas são, no seio do espírito de diálogo instituído pela empresa, explicadas e geralmente bem aceites, ainda que possam existir divergências, o que é normal, na opinião dos interlocutores.

Em vigor na empresa, já há muitos anos, está a atribuição de um prémio de produção, a dividir por todos. Para além do prémio de produção têm, ainda, prémios de qualidade e desperdício. Os valores pagos aos trabalhadores podem ascender aos 25, 50, 75 ou 150 por mês. Existe um objetivo comum e depois todos ganham, na linha, na seção, etc.

Em funcionamento na empresa está um posto médico com todas as facilidades e onde os trabalhadores podem recorrer quando necessário. E este é um benefício bem acolhido pelos trabalhadores e foi também um fator responsável pela diminuição do absentismo. Isto para além de ter, também, contribuído para a diminuição da taxa de acidentes.

### **Volkswagen Portugal (AutoEuropa)**

A empresa localizada em Palmela, onde se encontra desde 1991, data da sua construção, é uma empresa do grupo Volkswagen.

O diálogo com os representantes dos trabalhadores tem sido uma constante na empresa. A empresa tem um acordo de empresa, negociado internamente com os representantes dos trabalhadores e que tem vindo a ser alterado de acordo com as necessidades da empresa.

Inserida no parque industrial junto dos seus principais fornecedores, a empresa tem vindo a fazer face à crise do sector automóvel à qual não foi imune. Passo a passo, através da introdução de diversos mecanismos, tem sido possível enfrentar as flutuações na produção.

A posição da empresa, aliás como todo o grupo Volkswagen, sempre foi praticar uma «responsabilidade partilhada», isto é, discutir o desenvolvimento da empresa com os trabalhadores e seus representantes. Com esse objetivo em mente, criaram o Comité de Empresa Europeu e Global muito antes de existir uma obrigação para tal, promovendo o diálogo, a partilha de informação e negociação com os seus trabalhadores, promovendo a procura de solução para qualquer eventual conflito.

No caso concreto da Autoeuropa, com os mesmos princípios e preocupações como não podia deixar de ser, sempre promoveu um envolvimento ativo e o diálogo social foi essencial para manter o acordo de empresa. Exemplo disso foi a criação da bolsa de horas que permitiu em 2012 fazer 44 dias dos chamados «*down days*» (dias de paragem) sem perda de salário. Se não houvesse esta possibilidade de flexibilidade não restaria outra solução senão recorrer ao despedimento. Esta gestão do tempo de trabalho, ainda que sem redução salarial, foi possível através da informação prestada aos trabalhadores e seus representantes, e de uma negociação com os mesmos. Os trabalhadores perceberam que este era um mecanismo que tentava evitar os despedimentos e permitir a manutenção dos postos de trabalho, por um lado e, por outro, permitiria à empresa manter a mão-de-obra que iria ser necessária aquando da retoma de produção.

O diálogo tem sido uma constante, e assume especial relevância não só pelo facto de ter permitido manter a empresa e postos de trabalho, como também algumas das medidas adotadas foram-no mesmo antes de ter consagração na legislação laboral. Isto só foi possível porque houve diálogo e concordância por parte dos trabalhadores e seus representantes.

A preocupação de manter, conservar os postos de trabalho, tanto por parte dos próprios trabalhadores, como da empresa levou a que outras medidas fossem propostas e tivessem uma aceitação que excedeu as expectativas. Estamos a falar de mobilidade geográfica. Atualmente existem perto de três centenas de trabalhadores da AutoEuropa, contratualmente são trabalhadores da Autoeuropa, que estão a trabalhar na Alemanha e na Itália durante um ano. Sempre com base no diálogo, as pessoas estiveram dispostas a tal para garantir os seus postos de trabalho.

A mobilidade dentro do grupo tem sido uma aposta. Um outro exemplo: a Alemanha precisou de trabalhadores para substituir alguns dos seus trabalhadores que se encontravam em período de férias. Avisou com três semanas de antecedência e cerca de 30 trabalhadores da Autoeuropa aceitaram o desafio e foram para a

Alemanha. E a experiência foi de tal forma positiva que esses cerca de 30 trabalhadores integraram o grupo que está em mobilidade na Alemanha e em Itália.

Outros ainda, mediante a possibilidade colocada pela empresa, quiseram voltar a estudar e aceitaram o plano de formação profissional que lhes foi oferecido, numa medida que se pretendeu ser preventiva.

O contributo dos representantes dos trabalhadores foi essencial, através do acompanhamento efetuado, explicando e levando as pessoas a decidir. Isto gerou confiança por parte dos trabalhadores. A marca, o nome também dá alguma estabilidade, é certo.

Também os aumentos salariais acontecem no seguimento do acordado entre a empresa e os trabalhadores e seus representantes. Existe mesmo um prémio de objetivos, que não está única e exclusivamente ligado à produtividade, pois existem diversos critérios para saber se os objetivos foram alcançados e é bastante importante que o trabalhador tenha participado.

A título de exemplo, em 2013, este prémio significou, para cada trabalhador, acima de 600 euros. Esta medida tem muita aceitação pois é uma boa alternativa apesar de não ter impacto na massa salarial dos anos seguintes.

Uma outra empresa do grupo, filial da Volkswagen (100% Volkswagen) é a empresa AUTOVISION. Esta empresa também opera na Autoeuropa, com cerca de 300 trabalhadores que se dedicam, entre outros serviços, à gestão da frota, pintura, tudo o que não seja «*core business*» da Autoeuropa.

Esta empresa – AUTOVISION – tem regras bem definidas, através do diálogo social, dentro do próprio grupo Volkswagen e operam essencialmente nos picos de produção mas não no fluxo normal. Esta empresa também tem, por exemplo, banco de horas.

A perspetiva da Autoeuropa é continuar a pugnar pela melhoria da mesma, procurando produtos com vista a mais emprego e maior estabilidade. Na opinião da empresa, as empresas que sobrevivem saem reforçadas.

Como já foi referido, para este trabalho, foi constituído um «Grupo de Referência» constituído por realidades distintas e países como a Estónia, Irlanda, Malta, Montenegro, Sérvia e Portugal. Da auscultação junto de diversas entidades (entidades empregadoras e sindicatos) damos conta de seguida:

## Estónia

Atualmente a Estónia atravessa um período de transição. O encerramento de diversas empresas, o encargo dos impostos é muito grande, quer para os trabalhadores, quer para os próprios empregadores/empresários onde este peso é muito elevado na infraestrutura. Os aumentos dos bens, dos serviços e em alguns casos, como por exemplo na eletricidade e na água, sendo imprevisível até onde vai o aumento, tudo isto refletiu-se na economia do país: o crescimento desceu, o volume de exportações diminuiu.

A sociedade industrial, a era digital, a transição é muito complicada.

Perante este cenário, e na opinião de ambos os interlocutores, a cooperação entre sindicatos e empregadores é muito importante pois casos onde esta não exista «*não levará a nada*». Sendo que que coisas pequenas tornam-se maiores, amplificam-se, tomam outra dimensão. Sendo que cada país, cada empresa, sindicato precisam de estabilidade. O diálogo é importante e tem-no sido, especialmente atendendo à conjuntura atual. Isto porque foram necessários mecanismos, ou melhor a sua introdução, para fazer face aos desafios. A aplicação de esquemas de flexibilidade, quer funcional, quer de tempo de trabalho, a atribuição de bónus como incentivo ao trabalhador e á produção e como forma de reduzir desperdício, passam pela informação aos trabalhadores e o seu envolvimento na aplicação de tais medidas.

Se tomarmos como exemplo a empresa ELECSTER, esta é uma empresa finlandesa e estoniana que produz peças para maquinaria, tratamento de superfícies, etc. Os efeitos da crise fizeram-se sentir na medida em que se, até a alguns anos atrás, era possível prever com antecedência a produção, atualmente, essa previsão não vai além de um mês. Acresce, ainda, o facto do volume de produção ter diminuído pois, se até então o prazo para entrega das encomendas era de 6 semanas, presentemente esse prazo é se somente 2, 3 semanas. Esta empresa não era uma empresa muito recetiva a sindicatos tendo, mesmo, num passado recente, vedado a hipótese de criar um sindicato na empresa. Contudo, esta atitude mudou e atualmente já discutem, inclusive, o contrato coletivo. Sendo uma subsidiária da empresa finlandesa, existem diferenças relativamente àquela e a empresa já convidou os trabalhadores da Estónia a discutir aspetos dos sindicatos, apesar das reticências colocadas pelos Finlandeses.

Agora já existe negociação com os sindicatos o que significa que a informação e consulta atingiram outro nível. Quando existe algo que a empresa pretende introduzir os sindicatos já são convidados a falar.

Outro exemplo é a empresa INSTO que produz para a indústria elétrica. A atitude para com os representantes dos trabalhadores também mudou. Os representantes dos trabalhadores/sindicatos são chamadas a debater com a empresa as questões que afetam diretamente os trabalhadores, nomeadamente no que respeita aos acordos de não aumento salarial durante dois anos, ou mesmo para encontrar consenso em relação à inclusão do mecanismo da flexibilidade. Isto é tanto ou mais importante porque se torna necessário adaptar a produção ao volume de encomendas, pois atualmente já não produzem para «*stock*».

Os parceiros falam, ao sindicato é explicada a situação e é possível chegar a um consenso, tendo ambos a consciência que é necessário estabilidade e tal passa por planeamento, regulamentação e adaptação.

A informação e consulta são úteis não só como forma de promoção da estabilidade das empresas, argumentam os empregadores, enquanto para os sindicatos, tal vai mais além, pois significa ter conhecimento das ações, dar o seu contributo, enfim, significa um envolvimento do trabalhador na sua empresa, ainda que, muitas vezes, através do respetivo sindicato. Isto a diversos níveis.

Se olharmos para a realidade de outro órgão de informação e consulta, desta feita, a nível europeu, o caso dos CEEs a informação e consulta também desempenha um papel importante.

Tomando como exemplo a empresa PKC, uma multinacional localizada, também, na Estónia, onde localmente há boa informação e consulta, sendo que na Estónia têm duas fábricas, com perto de 12000 trabalhadores. A empresa tem já um CEE constituído. É frequente a informação ser obtida de outros colegas, de outros países, e não da própria empresa que, e apesar de ter outras unidades fora da Europa, não pretende ver debatidos problemas dessas unidades no seio do CEE por entender não se tratar de uma questão europeia. Contudo, a informação circula e chega aos representantes dos trabalhadores que, enquanto grupo, trazem essas questões a debate no seio do CEE. A cooperação entre todos é também essencial para que a informação circule e chegue a todos. Só poderão agir se todos estiverem informados, devendo obter informação de todas as fontes possíveis.

### **Irlanda**

Na perspetiva dos intervenientes, a informação e consulta dos trabalhadores, nas suas mais variadas formas e diferentes mecanismos, é sempre importante.

Na perspectiva sindical, e fazendo uma breve síntese, o movimento sindical reconhece desenvolvimentos positivos, no que concerne ao seguimento da Diretiva 2002/14/CE. Na sua opinião seria, com a sua aplicação, possível criar alguma democracia no local de trabalho. Foi, por isso, com satisfação que aclamaram a Diretiva em causa.

O sistema de relações industriais irlandês centra-se numa base voluntária, ou seja, entre empregadores e sindicatos, sem a intervenção do estado apesar de existirem mínimos previstos por lei, nomeadamente no que concerne ao tempo de trabalho, férias, salário mínimo, entre outros.

Acontece, porém que, e também na opinião dos intervenientes, que a transposição da legislação comunitária para o direito interno irlandês (lei 2006 «Act 2006» que entrou em vigor a 24 de julho de 2006) enfrentou diversos problemas, isto porque o governo irlandês, da altura, legislou sem obter um acordo entre os sindicatos e empregadores.

Prevê a legislação irlandesa sobre a questão da informação e consulta dos trabalhadores que, na falta de um acordo pré-existente, ou um já expirado, entre sindicatos e empregadores sobre o processo de informação e consulta na empresa em questão, os trabalhadores e/ou seus representantes podem solicitar que negociações com vista à obtenção de um acordo nesse sentido, tenha lugar. Uma vez iniciadas só existem duas possibilidades: ou o acordo é concluído ou aplicam-se os requisitos mínimos previstos na lei. Podem, contudo, solicitar a intervenção do Tribunal do Trabalho em caso de incumprimento processual ou mesmo por falta de negociação, caso o pedido já tenha sido feito.

Ora, de acordo com a mesma lei, o pedido deve ser subscrito por, pelo menos, 10% dos trabalhadores – sujeito a um mínimo de 15 e a um máximo de 100 trabalhadores.

Tal suscitou, por parte dos empregadores, oposição pois, no entender destes, os processos de informação e consulta deveriam apenas ser desencadeados pelos próprios. Teriam de ser os operadores a iniciar o processo, ou seja, não existiria um direito automático, no local de trabalho, à informação e consulta. Tal implicaria que a legislação irlandesa ficasse muito aquém da legislação europeia.

Já no que reporta aos sindicatos, estes consideram que a transposição da diretiva foi uma desilusão na medida em que ao estabelecer mínimos (nº de trabalhadores) a percentagem pode, nalguns casos, representar um aumento significativo e os 10%

da lei podem subir para 25, ou mesmo 50%, consoante o caso concreto, consoante o número de empregados a trabalhar na empresa. Caso em que não seja possível reunir o número necessário de trabalhadores para dar início ao processo de negociação com vista à instituição do fórum de informação e consulta, essa empresa não é obrigada, e no caso de se tratar de uma empresa não sindicalizada, a levar a cabo informação e consulta. Daí que tenha sido, de facto, uma desilusão para os sindicatos, na medida em que continua a permitir a existência de empresas e trabalhadores que não estão sujeitos a informação e consulta, quando tal deveria estar ao alcance de todos.

Acrescentam, ainda, os sindicatos que, nas empresas onde já existia um acordo coletivo, e como tal, os sindicatos já eram reconhecidos pela empresa, os próprios sindicatos insistiram para que a questão da informação e consulta fizesse parte do acordo coletivo.

Acresce, ainda, o facto, de muitos comités de empresa europeus se terem instalado nas empresas multinacionais e cerca de um terço dos trabalhadores estavam envolvidos no movimento sindical.

Os tipos de mecanismos de informação e consulta que terão sido implementados passaram pelas «*newsletters*» das empresas, comunicações através da intranet, outras informações disponibilizadas pela empresa e afixadas, grupos de trabalho, etc.

Já no que concerne ao mecanismo da consulta é frequente, nas empresas com acordo coletivo, que esta seja realizada através de fóruns de parceria e outros mecanismos informais.

A consulta direta é favorecida pelas empresa multinacionais na Irlanda, não envolvendo qualquer forma de informação ou consulta representativa e envolvendo inquéritos, reuniões dos trabalhadores para serem informados sobre qualquer notícia.

Na opinião dos sindicatos, o impacto da diretiva nas relações industriais Irlandesas foi muito pouco significativo. Até porque se verifica que nas empresas sindicalizadas, o tal fórum de parceria (ou outro) é muitas vezes constituído por empregadores e sindicatos no âmbito do mecanismo previsto no acordo coletivo de trabalho.

Já no que concerne os empregadores, e perante a realidade, crescem de igual forma que a transposição da diretiva não foi de todo a melhor e a mais eficaz.

A crise económica global, iniciada nos Estados Unidos também chegou à Irlanda, conduzindo a uma crise bancária. Houve o colapso bancário tendo mesmo sido necessário solicitar a intervenção do FMI. Durante estes últimos anos mais recentes o país viveu sob fortes medidas de austeridade e naturalmente tal exerceu o seu efeito nas relações industriais na Irlanda, dando, inclusive, origem a um elevado desemprego, com encerramento de empresas, despedimentos coletivos e cortes salariais.

Durante este período, que ainda não foi totalmente superado, a informação e consulta desempenhou um papel muito importante na medida em que manteve um impacto grande na medida das necessidades dos negócios. Acabaram por dominar, muitas vezes, à custa da superação dos direitos dos trabalhadores e isto, naturalmente, poderá ter trazido alguns benefícios especialmente em empresas sindicalizadas nas quais existem práticas concretas nas relações industriais, mas devido à fraqueza da legislação os benefícios foram muito limitados.

Se tomarmos como exemplo o caso de uma instituição bancária que foi privatizada no ano de 2000, quando ainda não havia a diretiva de informação e consulta, a nível nacional. Contudo, e mesmo nessa altura, a informação recebida foi significativamente superior (quer em quantidade, quer em conteúdo) àquela que foi levada a cabo aquando do encerramento do banco em 2010.

### **Malta**

Ambos os parceiros são unânimes quando referem que as origens da informação e consulta, em Malta, estão em paralelo com as relações industriais do país. Existem, mesmo, sistemas informais de informação e consulta, essencialmente sobre a interação de empregadores e sindicatos.

Em Malta existe um historial de relações industriais, mais a nível de empresa, onde conseguem encontrar soluções e o facto de discutirem a nível de empresa dá-lhes a vantagem de encontrar uma solução, à medida, para aquela empresa em particular em vez de uma solução de aplicação mais vasta para todo o sector, não é uma solução única que aproveite a todos, uma empresa com trinta trabalhadores não apresenta o mesmo cenário de uma empresa com 2000 trabalhadores. Basicamente devem construir a solução à medida da empresa.

As bases do trabalho estão abrangidas pelos acordos coletivos. De referir, também, que a estabilidade das relações industriais é um dos pilares para atrair investimento e

criar emprego no sector privado. Foram poucos os empregos que se perderam devido a esta relação industrial.

Por ser uma coisa que, só por si, prepara um terreno fértil para o estabelecimento de processos de informação e consulta.

Com a adesão de Malta à União Europeia, tiveram de transpor as Diretivas, nomeadamente a Diretiva 2002/14/CE e incluí-la na legislação.

De acordo com essa mesma transposição, a consulta surge definida como a troca de informação e o estabelecimento de diálogo entre representantes dos trabalhadores e representantes da entidade patronal, com dados específicos para defender os interesses de ambas as partes.

O desenvolvimento destas iniciativas surge quando existe uma ameaça à empresa, quando há um aumento do desemprego ou quando estão perante mudanças consideráveis na organização do trabalho.

A legislação também determina o momento para informação e consulta, qual o procedimento e conteúdo. Tal permite aos representantes dos trabalhadores encontrarem-se com o empregador a um nível relevante de gestão e obter uma resposta razoável.

A informação e consulta podem ter lugar com representantes sindicais nos casos em que a empresa tenha representante sindical. Em Malta a taxa de sindicalização é grande, cerca de 45%, e pelo menos 55% das empresas estão abrangidas por contractos coletivos.

Nas empresas onde não existe representação sindical, os pedidos de informação e consulta são feitos pelos representantes dos trabalhadores. A legislação estabelece, de igual forma, o número de reuniões que têm que se realizar com os representantes dos trabalhadores e empregadores. Geralmente, as reuniões acontecem a cada seis meses.

Todas as questões que se prendem com estes procedimentos, ou seja, irregularidades, confidencialidade, entre outras deverão ser dirimidas pelo Tribunal competente.

Enfim, todos aspetos, inclusive, quem deve receber a informação, os termos em que esta deve ser divulgada, como deve ser fornecida, estão previsto por lei.

Existe, ainda, outra legislação referente aos despedimentos coletivos onde se faz referência ao dever dos empregadores consultarem os sindicatos ou os representantes sindicais.

Por exemplo, o trabalhador tem que ser notificado por escrito sete dias antes, das razões para o despedimento e estas têm de ser descritas e explicadas bem como a possibilidade, ou não, desses despedimentos serem reduzidos ou mesmo transformados em outras medidas que possam melhorar a eficiência.

Em Malta, à semelhança de outros países, existe um sistema de diálogo social que lida com informação e consulta a nível nacional e o principal instrumento é o conselho de Malta para o desenvolvimento económico-social. Trata-se de um Fórum tripartido, com representantes das entidades patronais, de sindicatos, da sociedade civil e este é a forma de consultar e informar os parceiros sobre questões relativas ao desenvolvimento económico e social. É no que respeita à estratégia económica este fórum tem sido muito instrumental.

Sem dúvida que os últimos anos, em que a maioria dos países europeus e outros países sofreu com a crise económica, apresentaram alterações em Malta, para toda a sociedade, isto é, empregadores, sindicatos, governo e a sociedade. Todos sofreram, de uma forma ou de outra, o impacto da recessão.

Nos últimos anos Malta perdeu milhares de empregos na indústria, mas criou um montante correspondente em novas indústrias como os serviços financeiros, manutenção de aeronaves, etc. e esta transformação económica tem sido a capacidade das suas estruturas de diálogo social e, recentemente, as suas estruturas de informação e consulta, através do diálogo social, foram colocadas à prova durante a recessão económica.

Malta foi um dos países que não vivenciou grandes flutuações na sua atividade económica durante a recessão económica e uma das razões para tal prende-se com o facto de existir um diálogo constantes entre os empregadores e sindicatos, permitindo encontrar soluções oportunas para resolver determinados problemas.

Exemplo disso, a possibilidade de transformar em vez de despedir as pessoas, semanas de trabalho mais curtas, formação aos trabalhadores.

O objetivo principal foi a proteção dos postos de trabalho. Nesse sentido, todos os parceiros sociais acordaram em estabelecer como prioridade a manutenção do emprego. E esse objetivo permitiu, em muitas empresas, e também através de um conjunto de medidas do governo, minimizar os efeitos do «*lay-off*». Por exemplo, o

Comité Económico e social em Malta, que é o seu principal órgão de diálogo social, acordou que o governo apresentaria alguns pacotes financeiros que iriam ajudar empresas que enfrentavam uma diminuição das suas encomendas por forma a substituir despedimentos por semanas de trabalho mais pequenas, com o governo a pagar parte do quinto dia, nas situações onde se reduziu a semana para 4 dias de trabalho, com formação dada nesse quinto dia.

Isto, de facto permitiu, em primeiro lugar, evitar um certo número de despedimentos, e em segundo lugar quando a recuperação estava à vista, as empresas continuassem a laborar porque ainda tinha a maioria dos seus trabalhadores qualificados.

A nível nacional também foi possível verem como é que o país podia gerar emprego suficiente para compensar aqueles que estavam a ser perdidos e o resultado foi que o desemprego aumentou um pouquinho durante a recessão, mas não chegou a proporções alarmantes. O teste mais difícil tem a ver com a crise na Líbia, pois muitas empresas de Malta operam na Líbia e existem muitos trabalhadores a trabalharem na Líbia. Quando a crise chegou estes empregos ficaram em perigo e a legislação para a informação e consulta, e as estruturas de diálogo social, tiveram que tentar reduzir, tanto quanto possível, o impacto negativo destes desenvolvimentos.

Como tal, o processo de informação e consulta foi levado a cabo mesmo ao nível de empresa e, em Malta, a maioria da negociação coletiva e das relações industriais não tem lugar a nível sectorial, mas sim com os sindicatos e empregadores, através das suas organizações, e tentam adaptar soluções a nível da empresa e isto permitiu, também, um elemento forte de flexibilidade que nos permitiu procurar soluções que se ajustavam às particularidades das empresas. Na opinião dos interlocutores, este foi o fator principal através do qual Malta foi um dos últimos países a entrar na recessão e um dos primeiros a sair dela.

Embora seja importante ter estruturas jurídicas e legislação que garanta alguns padrões de informação e consulta, na opinião dos parceiros, tudo depende da cultura de um determinado país. Isto porque a informação e consulta deve ser aplicada não só e apenas quando existe uma necessidade concreta, mas sim a título regular, de forma contínua. Quanto mais fortes forem os laços e os canais de comunicação, não só quando existe a ameaça do desemprego e há a possibilidade de uma fusão, de uma aquisição, mas quando os sistemas estão devidamente estabelecidos.

Por exemplo, saber quem é o representante dos trabalhadores e manter o contacto constante com os representantes dos trabalhadores ajuda a limitar o conflito quando a crise surge para além do horizonte.

Houve vários exemplos em que o processo de informação e consulta foi, de facto, muito importante para Malta, mas o seu êxito dependia da informação, tratar os envolvidos, a informação prestada e todo o processo de forma responsável. Foi o exemplo da privatização dos estaleiros navais de Malta em que todo processo foi conduzido de forma a evitar «contaminar» o setor privado. As negociações entre o governo e os sindicatos decorreram pacificamente, com a mediação dos empregadores, e somente uma vez alcançado um acordo este veio a público. A informação só foi publicitada uma vez o acordo alcançado. Atualmente, com os Média, as redes sociais, a informação é, ou pode ser, interpretada de variadíssimas formas e pode prejudicar muitas pessoas, daí que a informação tenha que ser bem gerida.

Um caso a apontar seria o de uma empresa STM, no sector da eletrónica, que era o maior empregador da ilha e tinha o maior volume de exportações da ilha e que enfrentava uma situação em que, ou saía, ou reduzia os custos de produção. Com o envolvimento do governo, nesse momento, com as negociações, com os representantes sindicais e a administração local da empresa foi possível encontrar soluções. Foram introduzidas medidas para reduzir o custo e aumentar a eficiência.

De facto, quando comparado com outras fábricas, no resto do mundo, a fábrica de Malta costumava ser aquela que tinha níveis mais baixos de qualidade e eficiência e hoje podemos dizer que a fábrica de Malta é uma das principais relativamente a qualidade e eficiência.

Quando estas medidas foram introduzidas, antes da sua introdução, a chave para o seu sucesso foi o facto do sindicato e da direção da empresa informarem todos, cerca de 2600 trabalhadores nessa altura, sobre quais as medidas e quais seriam os resultados expectáveis. Isto foi feito em reuniões de grupo, pequenos grupos de trabalhadores, tiveram 28 ou 29 reuniões com os trabalhadores, onde toda a informação foi transmitida relativamente às medidas que seriam tomadas e, por fim, os próprios trabalhadores, decidiram, através de voto secreto, se as medidas seriam introduzidas ou não.

Um outro caso, no qual estiveram diretamente envolvidos, foi na empresa Methode, que é uma multinacional americana, com um cenário totalmente diferente, e quando enfrentaram essa situação a empresa Methode, na ilha, nessa

altura, empregava cerca de 800 pessoas, e a opção era entre o sair e perder os cerca de 800 postos de trabalho ou sentar e ver que tipo de medidas teria que tomar.

Nessa altura, foi introduzida a semana de quatro dias de trabalho e pela qual todos os trabalhadores perderam 20% do seu salário durante um certo número de meses. Com a ajuda do governo o quinto dia foi utilizado para formação. Pelo menos o trabalhador recebeu algo em troca pela sua perda e a empresa manteve todos os seus trabalhadores quando recuperou.

Um grande aspeto positivo de toda essa situação foi o próprio CEO da empresa a acordar a ser o primeiro a ir para a semana dos quatro dias de trabalho e o último a voltar à semana dos cinco dias de trabalho. Basicamente ele perdeu os 20% do seu salário e isso deu aos trabalhadores moral para aceitar que a todos seria aplicável a mesma medida.

O facto de as pessoas irem para o quinto dia para formação impulsionou não só financeiramente como também quando as medidas de austeridade foram removidas a empresa estava a funcionar e tinha todos a bordo prontas para dar o seu apoio máximo.

De facto, hoje, ambas as empresas ainda estão presentes na ilha e ambas bastante ativas e fortes. A Methode emprega, atualmente 1400 trabalhadores e está a expandir ao ponto da sede da Methode europeia ser em Malta.

Contudo, depararam-se com outros cenários onde não foram tão bem sucedidos. Tiveram casos em que as empresas fecharam mas, na opinião dos parceiros, tal deu-lhes o impulso moral para se sentarem e discutirem.

### **Montenegro**

O tecido empresarial do país, um país com 650.000 habitantes, engloba sobretudo micro e pequenas empresas (80 a 90%) e as relações entre empregadores e sindicatos faz-se, geralmente com base no consenso, no compromisso.

Anteriormente a 2008 era muito difícil alcançar um consenso entre os empregadores e os sindicatos. Já posteriormente a essa data, com o estabelecimento do conselho social, com representantes em igual número de todos os parceiros sociais (11 representantes dos empregadores, 11 dos sindicatos e 11 do governo) e que reúnem regularmente, tem sido possível encontrar algum consenso e uma base de diálogo social.

Ainda não estão satisfeitos com o nível de informação existente, pois frequentemente só sabem das coisas numa fase mais avançada.

Existe uma vontade muito vincada, por parte dos empregadores, em tentar estar sempre no meio das coisas, procuram assinar acordo bilaterais com diversas instituições, assinam memorandos com diversas entidades sobre questões como os impostos, fundos de pensões, formação profissional. Para além das relações estabelecidas com organizações regionais.

Entre 2005 e 2008 foi um período marcado pela expansão económica do país. Era, na altura, muito atrativo para investir, trabalhar. Após essa data, a construção caiu, a indústria de alumínio fechou, a agricultura representa 7% do GDP, os principais sectores são, sem dúvida, o comércio que representa 40% (comércio e serviços) e o turismo que continua a crescer.

Há vinte anos mudaram o sistema de socialismo para o capitalismo, mudaram a mentalidade e a cultura do diálogo social ainda está em processo de desenvolvimento. Está a evoluir mas ainda não alcançaram um nível em que compreenda a importância do diálogo social (tanto empregadores como sindicatos) e encarem o mesmo como um investimento para o futuro. A questão da mentalidade é muito importante.

A informação e consulta são muito importantes para ambos os parceiros. A compreensão será tanto e melhor quanto for a informação. É muito fácil haver contra informação. É muito importante incluir os trabalhadores e a melhor forma será através dos sindicatos e fazê-los saber o que se passa com a empresa para que percebam a realidade da mesma.

A legislação laboral prevê uma obrigação de informar os sindicatos e os trabalhadores. Esta obrigação é mais cumprida nas empresas maiores, com fortes sindicatos, com os colegas a pedir informação; pedem participação às instituições para as empresas partilharem essa informação.

Já as empresas multinacionais, relativamente ao seu funcionamento, existe uma dualidade de critérios, isto porque nos países mãe a informação e consulta até é uma realidade presente, enquanto no Montenegro o procedimento é diferente.

Em 2008, a legislação laboral pretendia-se que incluísse uma disposição com a obrigação de constituir uma comissão de trabalhadores nas empresas com mais de 50 trabalhadores (à semelhança do que existe noutros países da Europa e da União Europeia). Este seria o primeiro passo para que os trabalhadores fossem incluídos,

mas na prática essas comissões nunca foram estabelecidas. Nessa ocasião ninguém insistiu para que essa provisão se mantivesse na legislação laboral.

Em 2010 houve uma alteração laboral e depois de uma longa discussão (das mais difíceis que tiveram) alcançaram um compromisso e agora têm uma lei decente que satisfaz os interesses de todas as partes.

Nessa altura surgiu uma controvérsia para instituírem, de novo, as comissões de trabalhadores na legislação, mas os sindicatos estiveram contra. Isto porque a experiência que recolheram de outros países onde tais comissões existem tiveram como consequência a marginalização dos sindicatos, daí que tenham equacionado a questão e decidiram que não seria a melhor opção.

A informação e consulta acontecem sim nas empresas maiores, pois aí têm organização sindical mais forte, mas nas PME e micro empresas (cada vez mais presentes na realidade sócio económica do país) onde não têm sindicatos organizados tal não é uma realidade. Acresce, ainda, o facto de os empregadores não serem encorajados a partilhar informação com os trabalhadores porque não percebem o quão importante é envolver os trabalhadores nas empresas. Os trabalhadores pertencem à empresa e tomam responsabilidade no que aí se passa.

É necessário trabalhar na «educação» dos empregadores e trabalhadores e se conseguirem trazer de volta essa disposição consagrando a obrigação de constituir comissões de trabalhadores os sindicatos exigirão a sua participação na escolha dessas comissões.

A nível nacional o diálogo social acontece e já assinaram um acordo coletivo geral que traduz uma concertação entre os empregadores e os sindicatos. E este assume especial importância pois engloba uma especificação de uma obrigação legal. Isto é, existe a obrigação legal do empregador pedir opinião ao sindicato em caso de alteração ao estatuto do trabalhador. Contudo, a lei não era muito precisa e explícita. Agora, com o acordo coletivo, têm uma nova disposição segundo a qual o empregador é obrigado a pedir a opinião e sugestão do sindicato antes de tomar a decisão com impacto social para o trabalhador, nomeadamente em caso de despedimento, reestruturação tecnológica. Essa obrigação está, agora, mais precisa e os sindicatos dispõem, agora, de cinco dias para analisar e consultar os seus membros. Se tal não for respeitado, a decisão poderá ser anulada, em virtude de uma irregularidade processual.

Têm também 17 acordos coletivos sectoriais que foram assinados nos últimos anos.

Um exemplo que merece um apontamento atendendo às vicissitudes que sofreu é a empresa Crnogorsk Telekom que foi comprada pela Deutsche Telekom em 2005 onde, após uma luta séria e forte (que ainda hoje continua), houve uma melhoria dos direitos (especialmente se compararmos com realidades de países como a Macedónia), onde também tal aconteceu. Estiveram em greve durante três meses e o acordo coletivo parado um ano e meio. Contudo, com o novo diretor-geral da empresa têm um nível satisfatório de diálogo, tendo sido criada uma atmosfera boa, debatem as opiniões dos sindicatos, etc.

Também o sindicato da educação tem um bom diálogo com o ministério da educação.

Atualmente têm flexi-segurança, os empregadores pedem mecanismos para facilitar os despedimentos, mas também têm diálogo para prover à segurança dos trabalhadores. Alcançaram uma relação em que ninguém está totalmente satisfeito, mas que funciona.

A situação do país, ao não ter uma política forte o suficiente, não permite que o trabalhador tenha forma de manter o seu nível de vida caso perca o seu posto de trabalho.

A instabilidade do vínculo contratual é uma realidade implantada no país. Um trabalhador, até 2010, podia ter um contrato a termo por tempo indefinido, o que causava receio e incerteza. Perante esse cenário, em 2010, os parceiros sociais acordaram uma limitação destes contractos. Agora, os empregadores só podem recorrer a este tipo de contrato até dois anos, após o que findo esse prazo o contrato passa a sem termo.

Também têm empresas de trabalho temporário que são procuradas por empregadores que precisam de trabalho que não seja indeterminado. E é frequente acontecer que findos os dois anos, acima referenciados, o empregador mande o trabalhador para as empresas de trabalho temporário e o contrate de novo.

De igual forma têm trabalho temporário, mas existe um compromisso por parte dos empregadores no sentido que esse trabalhador tenha o mesmo salário que outro colega da mesma empresa com a mesma função. A empresa é obrigada a assinar um contrato de trabalho indeterminado se esse trabalhador já estiver na empresa há dois anos.

## Sérvia

Para ambos os parceiros sociais, iniciativas como a do projeto «Information & Consultation – Into a New Dimension», são muito importantes pois o objetivo do mesmo é um assunto muito sério. A confiança entre sindicatos e empregadores estabelece-se através da informação e consulta. Embora seja necessário sublinhar que, no país, a informação e consulta não acontece a um nível muito elevado, especialmente se falarmos sobre os aspetos financeiros das empresas. Questões como salários, higiene e segurança no trabalho geram uma grande procura, por parte dos sindicatos, desses tais aspetos financeiros, ou melhor, informação sobre os aspetos financeiros das empresas.

Ambas as Diretivas (2002/14/CE e 2009/38/CE) são importantes para o sindicato. A implementação da legislação europeia, bem como a adesão à União Europeia, é deveras importante, mas ainda mais importante é a aplicação dessa legislação. Acreditam que, o conhecimento e a experiência dos colegas europeus relativamente à aplicação desta legislação em concreto será, sem dúvida, muito importante e significativa. A informação e consulta é muito importante inclusive, porque permite a criação de condições para um ambiente empresarial sustentável, um ambiente decente no trabalho e o envolvimento dos trabalhadores na tomada de decisões em questões que os afetam diretamente.

No país, cada vez mais, está presente que a informação e consulta necessitam de se tornar numa realidade, pois ainda não está ao nível desejado, pois a informação e consulta são pré-condição para o desenvolvimento e crescimento social e económico. Em tempos de crise são, talvez, o único mecanismo para uma solução pacífica de problemas.

Apesar da legislação Sérvia já contemplar informação e consulta dos trabalhadores, nomeadamente estabelecendo que o trabalhador deverá ser informado sobre condições de trabalho, organização do trabalho (artigos 13º e 16º) o sindicato parceiro entende que caso não exista uma obrigação legal nesse sentido, a informação e consulta, por parte dos empregadores, esta far-se-á pelos mínimos. De acordo com o artigo 13º, os trabalhadores, diretamente ou através dos seus representantes, têm o direito a serem informados e consultados sobre questões importantes relativas ao trabalho.

Apesar desta referência à informação e consulta nestes casos, na opinião dos sindicatos, estes dispositivos legais não estão diretamente a aplicar a Diretiva, isto é, o campo de aplicação da Diretiva é mais abrangente.

A iniciativa, frequentemente, é tomada pelos representantes sindicais e os atores principais são os presidentes dos sindicatos nas empresas e sempre focando mais as questões salariais e higiene e segurança.

Em caso de desrespeito pelos procedimentos, ou mesmo falta de informação e consulta, não existe sanção e, ao sindicato, apenas resta organizar uma greve, por exemplo, ou outro meio de pressão junto dos empregadores. Regra geral a informação e consulta tem lugar numa base voluntária, mas nem sempre assim acontece. Os resultados aparecem mais no diálogo social, através de acordo e quando tal não acontece surgem, então, e como já foi dito, os mecanismos de pressão utilizados pelos sindicatos. Acredita, o sindicato parceiro, que os resultados não seriam os mesmos sem os instrumentos de informação e consulta, mas esses princípios são sempre seguidos pela ameaça de organizar os trabalhadores e ações sindicais.

A forma apontada pelo sindicato parceiro para ultrapassar esta situação seria a criação de condições institucionais através da implementação das diretivas na legislação nacional e depois criar condições para o diálogo social. Isto porque, a outra contraparte – os empregadores, associações patronais, não têm representatividade suficiente, ou guiam-se por outros interesses, e tal não lhes permite estarem verdadeiramente interessados num verdadeiro diálogo social ou negociação coletiva.

Após uma leitura da transposição croata das Diretivas em causa não ficaram surpresos por terem opinião diferente, até porque a realidade naquele país é diferente da Sérvia. Isto porque, na Sérvia e no sector da metalurgia, 90% das empresas têm acordos coletivos e uma percentagem menor conta já com acordos sobre higiene e segurança. Embora ainda não exista um acordo coletivo sectorial, espera que num futuro próximo tal venha a acontecer.

Em virtude das alterações governamentais e de uma alteração à legislação laboral, os empregadores aguardam essas alterações para somente, depois, falarem de um acordo coletivo sectorial.

O diálogo social existe ao nível do comité económico e social da Sérvia mas o sindicato ainda não está completamente satisfeito.

A coexistência, numa empresa, de um comité de trabalhadores e sindicatos pode, por vezes, gerar algum atrito. Isto porque, na opinião dos sindicatos, um comité de trabalhadores bem informado assume as competências de um sindicato.

Mais uma vez, e tomando como exemplo a legislação croata, é o sindicato que assina o acordo coletivo mas é o comité de trabalhadores que tem uma posição forte no seio da empresa tendo, como resultado, o enfraquecimento do papel do sindicato. Esta é uma das críticas apontadas pelos parceiros pois os sindicatos têm de ser mais organizados.

Se, por um lado, há necessidade de agir para que aquando da eleição para o comité de trabalhadores representantes sindicais sejam eleitos para esse órgão, sabe-se que, por outro lado, empresas fortes tendem a «escolher» os representantes sindicais. Daí um grande dilema.

O comité de trabalhadores pode ajudar os trabalhadores a serem mais informados e consultados. A opinião dos trabalhadores podem influenciar os empregadores, na União Europeia, como é o caso da Alemanha, mas tal não se passa na Sérvia.

Já no que concerne aos empregadores, estes defendem que os mecanismos de informação e consulta dos trabalhadores existem, nomeadamente no caso de despedimentos, alterações aos contractos de trabalho, «*lay-off*». A legislação laboral vai mudar e há direitos dos trabalhadores que devem ser reduzidos para os empregadores serem mais fortes, pois torna-se necessário haver mais flexibilidade, mais mobilidade. Por outro lado, existem direitos que não devem ser cortados ou reduzidos, é o caso da informação.

Apesar destas contingências existem casos de sucesso e empresas como a Valjaonica Bakra em Sevojno e a Zelezara em Smederevo são de destacar pois, aí, são implementados mecanismos de informação e consulta bem-sucedidos para resolver problemas.

### **- Mapa de eficácia -**

Com base no trabalho levado a cabo, nos exemplos reunidos, na partilha de experiência foi possível desenhar um mapa de eficácia dos mecanismos de informação e consulta.

**«GRUPO DE REFERÊNCIA»**

<b>Países</b>	<b>Estónia</b>	<b>Irlanda</b>	<b>Malta</b>	<b>Portugal</b>	<b>Montenegro</b>	<b>Sérvia</b>
<b>Informação</b>	Apenas na lei	Na lei apenas requisitos mínimos e acordos coletivos	Na lei e contratos coletivos	Na lei e acordo coletivos	Apenas por lei	Apenas por lei
<b>Consulta</b>	Apenas na lei	Na lei apenas requisitos mínimos e acordos coletivos	Na lei e contratos coletivos	Na lei e acordos coletivos	Apenas por lei	Apenas por lei
<b>Interlocutores / Intervenientes</b>	Sindicatos Entidades patronais	Sindicatos Entidades patronais	Sindicatos e entidades patronais (nível da empresa) Sindicatos, entidades patronais e governo (nível nacional)	Sindicatos Entidades patronais Comissões de trabalhadores (quando constituídas)	Sindicatos e entidades patronais (nível da empresa) Sindicatos, entidades patronais e governo (nível nacional)	Sindicatos locais e entidades patronais
<b>Matérias</b>	Não consultados	Organização do trabalho; Reestruturações; Outras ...	Organização do trabalho; Estratégia económica; Reestruturações.	Evolução da atividade da empresa e do emprego; alteração substancial na organização do trabalho	Despedimentos; Reestruturações tecnológicas	Condições de trabalho; Organização do trabalho

<b>Impacto</b>	Não aplicável a todas as empresas, só as que tenham representação sindical	Não há direito automático. Não aplicável a todas as empresas. Na falta de acordo e se for uma empresa não sindicalizada não há obrigatoriedade	Muito grande; Adesão significativa com medidas acordadas com alcance nacional e/ou empresarial; Redução do desemprego	Cada vez maior consciencialização da importância, com maior impacto nas empresas maiores e/ou multinacionais		Significativo só ao nível das empresas maiores. Nas demais, o impacto é praticamente nulo.	Não é significativo sendo frequentemente apontada como causa a falta de representatividade dos parceiros
<b>Incumprimento</b>	Falta de mecanismos	Meios judiciais – Tribunal do Trabalho – processo lento	Meios judiciais – Tribunal competente	ACT Tribunal do Trabalho (novo CPT – novo processo que se pretende ser mais célere ainda sem experiências conhecidas)		Meios judiciais – Tribunal competente	Inexistência de sanções. Mecanismos de pressão por parte dos sindicatos
<b>Mecanismos</b>	Acordos coletivos	Acordos coletivos Fórum de parceria Outros acordos sobre informação e consulta	Acordos coletivos Processos informais	Acordos coletivos sectoriais e ao nível da empresa		Acordo coletivo a nível nacional	Acordos coletivos
<b>Comités de Empresa Europeus</b>							
	Presentes em algumas	Os CEEs estão instituídos em	A realidade está presente ainda	A realidade presente, ainda		Uma realidade desconhecida para	Uma realidade desconhecida para

	<p>multinacionais, maioritariamente de origem Finlandesa. Existência de muitas multinacionais sem CEE. Queixa principal: há informação mas não há consulta.</p>	<p>grande parte das empresas multinacionais localizadas no país, mas informação e consulta têm lugar somente nas empresas sindicalizadas. O estudo debruçou-se principalmente no setor bancário.</p>	<p>que lhe atribuem uma importância baixa. Realidade ainda em desenvolvimento no setor do turismo ainda que não incluído no estudo.</p>	<p>que surjam questões que se prendem com a nomeação dos representantes e com a falta de interação destes com os demais trabalhadores.</p>		<p>muitos enquanto, para outros, não tem significado.</p>	<p>muitos enquanto, para outros, não tem significado.</p>
--	---	--	---	--	--	---	---

### E ainda outros países ...

Países	Bulgária	Croácia	Letónia	Lituânia	Roménia
Informação e consulta a nível nacional	Existência de um bom nível de informação e consulta ainda que tenham sido reportados alguns problemas legais na sua aplicação.	Existência de um bom nível de informação e consulta ainda que devesse ser mais contínuo.	A falta de estruturas sindicais representativas e fortes condicionam o exercício da informação e consulta.	Existência de informação e consulta ainda que devem ser desenvolvidas.	Existência de um bom nível de informação, mas apontam-se problemas na consulta. Falta de mecanismos para uma célere aplicação.
A realidade dos CEE	Os CEEs são uma realidade conhecida e	Os CEEs são uma realidade conhecida e	Os CEEs são uma realidade praticamente	A realidade é conhecida mas sem	Os CEEs são uma realidade conhecida e

	implementada ao nível das empresas multinacionais localizadas no país.	implementada ao nível das empresas multinacionais localizadas no país.	desconhecida. A Diretiva «Recast» é completamente desconhecida.	grande relevância.	é-lhes reconhecida a importância ainda que sem consulta.
Observações	Dos chamados «países novos» da EU, a Bulgária é talvez, juntamente com a Croácia, o país onde a informação e consulta estão bem implantadas.	Dos chamados «países novos» da EU, a Croácia é talvez, juntamente com a Bulgária, o país onde a informação e consulta estão bem implantadas.			

# **Versão Inglesa / English Version**



## **- Introductory Note –**

First and foremost we would like to present the project «Information and Consultation – Into a New Dimension» that counted with the support of the European Commission and also with the support of several organizations throughout Europe, giving it a true transnational character. This project aimed the analysis of the correct implementation of the Directive 2002/147EC and 2009/38/EC and also the analysis how these two Directives can or have been used in a crisis' situation, in a global way and in a particular way, this by analyzing in a detailed way some examples and, also, what are the practical difficulties emerging from their application, looking for solutions for what can be improved.

All this work would be completed without the analysis of the theme of information and consultation within the perspective of the transnational agreements. And even in the theorization of some concrete areas to be articulated.

There are, however, some difficulties that seem common to the interveners and concern to the effectiveness.

A note to the fact that this work has also involved candidate countries that, despite are still in the preparation for the integration, it makes sense to analyze the contribution that these community diplomas may bring into the already existent practice in terms of information and consultation.

It has been, for this purpose, chosen a group of countries that we named as «Reference Group» that included countries like Portugal, Ireland, Estonia, Malta, Montenegro and Serbia the aim was that the countries would be representative of the group to which they belong, i.e., candidate countries and UE countries (countries that have recently integrated the EU and countries that have integrated the EU longer time. In what concerns the methodology applied, and trying to promote the interactivity and the «in loco» contact, several preparatory meetings took place locally with the local partners having as basis and departing point to the debate an inquiry previously elaborated. In order to enlarge this experience to other realities, to the main event of the project, countries such as Romania, Latvia, Croatia, Lithuania and Bulgaria were also invited to participate.

## **-The Directives 2002/14/EC and 2009/38/EC –**

### **❖ Directive 2002/14/EC**

The Directive target of our work it is not, at all, unknown, and do not exist an accentuated deficit on this regard, even for the candidate countries, with an exception in what concerns Portugal where the knowledge does not happen in a general way despite being transposed into the national legislation. In Ireland the Directives though not being unknown, they are not a priority for both social partners. In a general way such is linked to the recognition system of the employees representative structures where are included the trade union organizations, which gives these instruments some particularities. In what concerns the countries outside the Reference Group there is no uniformity. There are clear problems on the knowledge of the diploma, its' content and also of the real dimension of the application of the Directive. This because we face, on the one side, that they have the right to be informed but, on the other hand, consultation is something that for sure does not occur.

#### ❖ **Directive 2009/38/EC**

In what concerns the so called «Recast» Directive (2009/38/EC) of the EWC's Directive, there are no doubts on its dissemination, existing, yes, doubts concerning the real potentialities of the Directive. Just a note: we can see an evolution on this regard in Portugal and Estonia.

As such, curiously, we face different situations. If, on the one side, some demonstrate to know this reality, on the other hand, they do not know the legal grounds. We can mention that the majority do not know the existence of the «Recast» Directive, when it emerged or even they do know it at all.

In what concerns Malta, the EWCs are present, the subject is known but relevance that it is given by the social partners is not significant, only a case has been reported but without great detail.

However, the note a reasonable knowledge of the matters and with experiences to be reported in the case of Romania, Bulgaria and Croatia.

#### **Difficulties in the application ...**

One of the most frequent pointed out problems concerns the transposition of the Directives into the different member states national law. Defective transpositions or insufficient ones, gaps, omissions, lack of means to make real the rights and assure their application and also the feasibility are what are mostly stressed out.

One brief note for what concerns Portugal because there is, presently, the interrogation on what will be the news that the recent change of the Labor Code will bring. It is expected a more expeditious process for the resolution of the issues rose within the process of information and consultation. It is expected a clear and quicker process.

In fact, this is seen as a clear obstacle. However, we have to underline another note for countries such as Portugal: the existing possibility, via collective bargaining, to apply concrete rules on information and consultation, with processes of their own, putting the Labor Conditions Authority out of the process.

A note, also, for Malta and Ireland, with Anglo-Saxon origin legal systems. While for the first, information and consultation have been, indeed, mentioned as essential for problems' resolution, for the second, the practice, the relevance of such rights is related to how such have been transposed into the internal law.

Has already mentioned, one of the problems pointed out is linked to the Directive transpositions when they do not present any similarity to the content or failed to correspond to what is foreseen by the Directives.

A note regarding the candidate countries - Serbia and Montenegro:

They both foresee information and consultation according to the actual legislation. In what concerns Serbia we notice that, and for the lack of a better view, should be developed the aspect of consultation and all the process, with a note in particular because, until this present work, Serbia was waiting for the changes on its' Labor Code.

In what concerns Montenegro, it also has provisions regarding information and consultation in its legislation (note: also the Labor Code is under revision) though consultation should be increased. Presently, in Montenegro, is still discussed the possible integration of the workers« committees with the opposition of the trade unions, like in Serbia, under the possibility to lose intervention.

We would like to remember the similar situation that has been raised in Portugal and that it was possible to find a mitigated solution and where it is enhanced the role of the Directive 2002/14/EC. In this case, the trade unions (and their representatives) are entitled to the right of information and consultation coming from what is stipulated by the Directive and not from the national process. While the workers councils have the right to information and consultation in the terms of what is stipulated by law. Of course that this system has its own disadvantages but it

has also advantages. This because there is not the concentration in a unique body of information and consultation but at two levels: trade unions representatives and members of the workers' councils.

We have to mention a very particular case that, no doubt, is linked to the development of information and consultation through an agreement between employers and trade unions within the collective bargaining. Just as an example we would like to refer article 89 of the collective agreement for the Electric, Electronic, Energy and Telecommunications' Sector:

*«1. Workers, as their representatives at the company, establishment or service, should have access to updated information on:*

- a) The risks for the health and safety , as well protection measures and prevention and how they are applied, regarding both the work or task and, in general, to the company, establishment or service;*
- b) The measures and instructions to adopt in the event of a serious and eminent danger;*
- c) The measures of first aid, fire combat and workers' evacuation, as well workers or services in charge of put such in practice.*

*2. Having in mind the suitable training, information that is refereed in the previous paragraph should always be given to the workers in the following cases:*

- a) The admission at the company;*
- b) Changing of working place or task;*
- c) Introduction of new work equipment or change of the existing ones;*
- d) Adoption of new technology;*
- e) Activities that involve workers of different companies»*

We have to mention Ireland with an example where the delay in the process makes the process to develop beyond the stipulated period or even, in the case of the Bank of Ireland that, during the process, has initiated a process of collective dismissal with prior information and consultation and where the lack of means or sanctions is evident still, the fact that they give more importance to the negotiation between the partners within the company itself.

We have to register a serious problem in the effectiveness of consultation.

In what concerns the Directive 2009/38/EC «Recast», the transposition emerges in a more detailed way and following closely the process foreseen by the Directive itself, in many cases there is only a transcription of what is stipulated by the communitarian diploma.

The issue is raised also in what concerns the difficulties felt and even with fewer cases developed at court level, this according the information received by the partners. However, as it is known, in certain countries, there are different procedures in this area and, once again, not in the area covered by the partners involved in the project.

### **Transnational Agreements / European Social Dialogue Committees ...**

The interaction of these instruments, in practice, is still a serious problem. The articulation of such with other realities does not happen as wished. It has to be added also that the companies with such instruments are not the majority located in the countries target of our work, excepting Ireland where this reality shows some difficulties also.

A note to Portugal once, in this frame, shows a quite reasonable knowledge of these realities as well of their application because there were already some occasions where it was necessary to apply these instruments to solve certain issues. The big multinational companies located in Portugal have, and use, their transnational agreements and apply such at the national territory.

The recognition of the role played by the Social Dialogue Committees, as their importance for the development and search for solution, have been also underlined by countries such as Portugal where, despite the importance of other sectors, the shipbuilding sector achieve recognition due the collaboration between the social partners, the chemical sector where the results of the work of the committee is an added value and we have also to stress the importance of the metal sector for Lithuania and also for Portugal due to the local business framework depending on the most part on SMCs.

In all the transference of knowledge and the process of information and consultation deserves a positive remark.

### **Practical application and improvement ...**

In what concerns the practical application of the Directives, and their content, several problems are raised. Those problems are linked mostly with the articulation of information and consultation and the rest of the Directives that also have dispositions on information and consultation, the right moment for information and consultation, the content of such and the issue of confidentiality.

In fact we see some problems especially in what concerns how information is transmitted, when consultation takes place and the right moment to do so.

It is frequent to face different situations that are lined to different cases:

- ❖ The information given is not clear enough;
- ❖ The information given is only the one that is available to all, available to the general public, not adding something new;
- ❖ The inexistence of means (judicial or administrative) allowing to make information and consultation real;
- ❖ The disrespect by the dead-lines, when foreseen, which leads to slow and long processes ending, often, with the decision taken, unilaterally, by the company;
- ❖ The lack of sanction means. Their inexistence makes the application of information and consultation procedures more difficult leading to extreme cases where only takes place the voluntary basis;
- ❖ And last, there are cases of extreme situation where any information and consultation takes place and the decision is presented as definitive or already taken. This shows that many entrepreneurs, many companies do not apply these procedures because, in their opinion, such is out of the labor relation because it might mean a case of interference that they do admit.

And when information and consultation do not take place? Or it happens based on an irregular procedure? This and other questions are raised often within the Reference Group, and the answer is not always easy. This aspect is, often, considered the weakest link of the system leading to a feeling that it is not necessary to act in conformity.

The Directives leave some freedom to the member states to decide, in their transposition process, how it should be developed and the involved entities and, in case of non-compliance what would be the consequences, the sanctions namely in the event of disrespect of the information and consultation rules.

This is so important because member states can opt by not foresee any sanction or, if this is the case, not foresee the procedure to follow. This is so important because it might lead to the disrespect of the rules.

It was pointed out by the interveners the fact of being notorious the lack of legal means (judicial or administrative) assuring the full and regular compliance of the information and consultation procedures.

The lack of answer of the national legislations and national authorities compromises, or it might compromise, the effectiveness of the information and consultation procedure.

This because it might encourage the idea that information and consultation is not needed it leading to the discredit of the whole process.

It is necessary that the process be accompanied by sanctions for an eventual disrespect and also by expeditious and suitable means to apply legislation, courts of law or any other institution such as the Authority for the Labor Conditions (as in Portugal).

Evidence of such as the rare cases that go to court, or even the applicable sanctions because there are no way to force them to be applied.

It urges, according the opinion of the involved ones, to assure the full compliance of what is foreseen by the Directives in the national legislations on this. Such only can happen when a suitable answer for the cases of not compliance takes place.

Such also makes the interveners, understood as the workers' representatives, in the event of the lack of sanctions, to use other pressure means as to go on strike, or other, to enforce their rights to information and consultation.

However, and despite all the problems that emerge it is important the appearance of positive experiences that show an improvement.

Let's use an example and take a case that took place during the development of the project at company Kemet (in Portugal) that went through a collective dismissal, justified by the reduction of the number of employees. The process has been preceded by an information and consultation process aiming the presentation of solutions to maintain the workforce, especially in a sector where collective bargaining, in Portugal, is quite developed and allow the use of different mechanisms. Only after that the collective dismissal takes place. Without solutions it has been necessary to move towards the collective dismissal.

Another positive case is the example of Siemens that promotes information and consultation and that through such it has been possible to promote mechanisms to attract, to Portugal, more investment, with the creation of employment, through the creation of new competences.

However, due to the experience gained, this interaction presents some gaps often due to the fact of not existing an interaction of the means that allow a quick answer.

Different situation happens when we refer to the European Works Councils – EWC – because in this case there is the general perception of the need for information within these bodies. However, they do not refer the consultation aspect, being this one sent to a second place or even considered as inexistent. This, and for the lack of a better view, falls short of the goals and of what is foreseen by the Directive.

There are, on the other hand, good examples, where there is true information and consultation within the EWC, as the case of Volkswagen and, once again, Siemens, among others.

So, is this suitable moment that shows serious problems and that need improvement because, no doubt, many of the information is made available when the process are already initiated. And such leave no space for a truly efficient consultation.

Such is linked, mainly, to the different mentalities, companies' traditions, also of the companies' managements, of the employees themselves, with some to be aware that the results will be, for sure, better if the employees are committed, motivated and such only takes place by assuring their involvement in the companies.

### **The answer to the needs ...**

This project brought, no doubt, the clear importance of information and consultation as fundamental instruments to promote the companies' development, not only in economic terms but also through the development of the social relations as a measure to anticipate sceneries and by allowing developing in advance mechanisms to deal with change that takes occurs within a regular cycle or to answer to a crisis' situation. And also as instruments that allow the introduction and development of other measures.

Undoubtedly, the success cases that have been presented to us are linked to the use of information and consultation and such has been appointed in both Directives. However, we have to stress the fact that these realities, due to their effectiveness, concrete application of the Directives and the national particularities.

If we take, as such, into attention the countries of the Reference Group, the realities are quite different. Taking the example of Portugal, where there is two bodies entitled to such rights: on the one hand there are the workers' councils at company level with right to information and consultation, on the other hand there is the information and consultation procedure foreseen by the Directive 2002/14/EC. Different procedures, occurring in different moments.

In what respects Ireland, associated to the recognition, or not, of the trade unions, the information and consultation procedure is after moved into the collective bargaining. The Estonian reality is quite different because the presence of trade unions at the companies is not wide. As a result of the lack of representativeness leads to inexistence of information and consultation. One this is for sure, there are also case where information and consultation indeed happens and it is a success. In the case of Malta, based in their system of collective bargaining focused more at company level, information and consultation take place and are part of the Maltese tradition this never excluding that negotiation takes place also at national level.

By focusing on the reality of the candidate countries, as Montenegro, with a different reality, where the business is also different (mainly micro and small companies), information and consultation take place mainly at national level, where all the social partners (employers, trade unions and government) debate issues and problems and look for a solution and measure at national level.

The Serbia context is a slight different because there are also some difficulties in the relation between the employers' association and trade unions and the representativeness of the organizations is questioned, even when, after, at company level, such does not mean an obstacle.

### **What is essential in what concerns the application of the Directive 2002/14/EC?**

For a correct application of the content of the Directive 2002/14/EC are needed several requirements linked to issues such as, for instance, the presence of trade unions as a partner, as supported by Latvia, or the representativeness of the social partners and a formal relation as supported by Lithuania. Bulgaria and Romania indicate their national legislations as an obstacle to its application.

### **Information and consultation *de per si* ...**

By all has been recognized information and consultation as an essential instrument to the development of the labor relations, as an important instrument towards the development of such relations, despite being applied in different ways of what is foreseen by the communitarian diplomas.

There are different cases that, despite not being able to be framed in the normal category of information and consultation as foreseen by the Directives, they might be, no doubt, characterized as such. Related to this measure are:

- The meetings with management and all the workers;
- The suggestion boxes;
- Awards for better creations;
- Divulging information by displaying it in places accessible to all the workers.

When we refer these measures, and other can be added, we are just referring to how it works and not to the information and consultation itself, often happens that it takes place at the same time to the information and consultation mechanisms as foreseen by the Directive 2002/14/EC.

There are, also, situations where the companies themselves communicate or request for opinions aiming the realization of meetings of their EWC and in some cases, meetings with the national local management can happen as a way to prepare the meetings of the EWC.

All these procedures, when taken on a regular basis, or even in specific situations, contribute for the workers' integration in the development of actions that, on its turn, will contribute for the development of the company and to the improvement, or strengthening, of the socio labor relation and also to the social peace with the company.

As already mentioned, it is important also to analyze information and consultation from a different perspective, as an instrument to integration and/or application of other instruments. The information and consultation procedure, when taking place in due time, is, no doubt, the suitable instrument for such goal.

Let us look at the evidence ...

- ✓ Information and consultation and collective bargaining

A note has emerged during this work, in certain countries, and is linked to the articulation of information and consultation with collective bargaining, an instrument that plays a relevant role in countries such as Ireland, Portugal or even Malta, though in different levels.

In our opinion we talking about two different realities that articulate perfectly, they do not annul but complement each other.

If we pay the due attention to the procedure within the collective bargaining we will conclude that this procedure is nothing more than information and consultation

with the aim to reach a consensus on certain matters and look for some answers, being information and consultation supportive of all the procedure.

The collective agreements themselves can foresee condition of their own to the development of information and consultation procedures.

In our opinion the Directive 2002/14/EC establishes minimum requirements concerning the establishment of an information and consultation procedure that must be followed. If, within collective bargaining, is agreed on an information and consultation procedure, such should be only applied if it is more favorable and/or do not annul what is foreseen by the Directive and they should be, if such is the case, applied in parallel with the ones foreseen by specific legislation.

✓ Information and consultation and the European Works Councils

In the case of the EWC similar situation happens. The EWC agreements usually establish the procedures on information and consultation of the body itself, establishing the minimum requirements foreseen by the community legislation (Directives 2002/14/EC and 2009/38/EC). However, there are others that besides focusing on the working of the body itself, they also cover other matters and go beyond by covering other matters. This because they understand that, having in mind their experience, such should be the privileged body, due to its nature and composition to debate and implement measures that go beyond the transnational issues only.

By doing so, often, some controversy is created with the national workers' representative entities because they understand that they are the ones entitled, with competence, to be informed and consulted, and negotiate, matter within the national scope.

In our opinion, and in the lack of better one, these two mechanisms do not annul and should be both applied because they are two distinct realities, with different interveners and with competences of their own.

✓ Information and consultation and the Social Dialogue Committees

The European Social Dialogue Committees are representative bodies, at European level, of both social partners (employers and workers – employers and trade unions). The information and consultation happens, in this case, at a different level because it is at European sectorial level to agree, eventually, matters that will be applied, after, locally.

✓ Information and consultation and the transnational agreements

If we have already mentioned the European works councils and other realities, we do think that makes all the sense to refer the transnational agreements, some of them agreed within the respective EWC. Once again the issues included in the information and consultation procedure mean a wide range of matters.

✓ Information and consultation and the employees' financial participation

Nothing better to illustrate the importance of information and consultation and the employees' financial participation in the performance of a company, then the experience describe in the first person, by someone who lives with such reality and knows the expected outcome for the performance of the companies and of the economy:

*«There does appear to be some light at the end of the tunnel in relation to the economic crisis faced by many Countries over the past number of years and hopefully this will continue.*

*Retention of employees is paramount and we must all work together to ensure stability in the workforce. To this end employees must have an interest in the Company and what better way than financial involvement.*

*I do believe that in the current challenging economic environment it is important that we find ways to improve competitiveness and productivity without increasing the base cost. There is a need to encourage fair and equitable means of Employee Financial Involvement, support these goals and provide a framework that would enhance the provision of EFI for individuals and companies alike as it has a vital role to play in world economic recovery.*

*As a management tool EFI is an increasingly important element of a Human Resource strategy for many companies. At all times, but more importantly in challenging and competitive environments, the importance of developing a reward and benefits system that aligns employees' interests is recognised by companies. Companies are looking at EFI as being a platform to support cultural change, greater communication and the development of more partnership based employee relations. Employers have realised that a happy, involved and motivated staff is more industrious and productive. They also accept that sharing the fruits of success with their employees is a good way of stimulating further success. They now recognise the benefits of sharing the wealth and success of the Company with what is their most important resource – their employees.*

*The knowledge that employees have a financial stake in their company can only incentivise people to approach their work thoughtfully and conscientiously and be innovative, leaving not only themselves, but customers, investors and the economy as a whole, better off.*

*In the US there are just under 11,000 Employee Share Ownership Plan Companies employing more than 13 million people. Research from the US shows that in 2012 12.1% of all working adults in the private sector reported having been laid off during the previous 12 months, compared to just 2.6% of those respondents who took stock in their company through a company-sponsored employee ownership plan. This certainly is proof that EFI makes good business sense at any time, but more so how it can provide real solutions in a recession.*

*Closer to home the Nuttall report showed that companies in the UK that operated Employee Share Ownership Plans achieved 50% greater growth than the average growth rate of FTSE 100 companies. Employee-owned firms have, on average, 4 to 5% higher productivity than other businesses and the Employee Share Ownership Index has outperformed the FTSE All Share Index by an average of 10% annually since 1992. By any measure that is significant. His findings also give clear evidence of stability in companies that are part owned by their employee and considerable reduction in absenteeism in these companies resulting in increased productivity.*

*The importance of the innovative capacity has never been greater in order to remain competitive in today's volatile markets. Workplace innovation is a vital means of unlocking talent and know how. Involving and engaging employees in the workplace means being "open to change and partnership". It is about building a culture of openness and trust based on communication and consultation with employees. It involves developing reward systems that encourage learning, risk-taking and team work, resulting in higher productivity levels and retaining key employees. Employees should be suitably rewarded by the introduction of EFI, resulting in employees thinking like owners*

*While growth in the economy is driven by innovation it is essential that governments' tax policies contribute to the innovation agenda. Obviously there is much more to great innovation than a favourable tax treatment but research shows the link and that business leaders agree in the importance of these incentives.*

*In Ireland, SMEs (small and medium enterprises) comprise a substantial proportion of the enterprise economy, with over 99% of business falling within this sector and almost 70% of people employed by them. Thus, SMEs play a key role in future employment generation. The provision of employee equity incentives by SMEs can increase the success and profitability of such companies by attracting and retaining key staff. While foreign direct investment provides headlines in terms of employment, it must also be recognised that the SME sector has the*

*potential to be a real driver in terms of employment growth. While large firms, particularly in the manufacturing sector, can pay 25-30% more than SMEs, the provision of employee equity incentives is a key reward mechanism that can bridge this gap.*

*A recent report on the Irish Technology Sector claims that three out of four home grown technology companies plan to hire more staff this year (2014) as they anticipate significant growth. The sector currently employs around 30,000 people and generates an estimated €2 billion each year in sales had a strong 2013. Research for the report shows that 70% of Companies in the sector grew sales by an average of 30% in 2013 and most are confident they will outperform this in 2014 with 74% planning to increase employment.*

*The report demonstrates that start-ups and SMEs in the technology sector are poised for major expansion and job creation. However the banking industry must respond positively to support the indigenous companies to capitalise on the opportunities ahead. A number of tax measures should assist with accelerating the growth with changes to the capital gains tax regime and the treatment of employee share options.*

*In Europe SMEs are by far the largest employers and employee financial involvement may well be a tool for potential growth among these Companies. Employee incentives provide a facility whereby employees are recognised and rewarded as shareholders if they have taken equity in the business. These Companies should consider a form of Gain Sharing where all involved share in the targeted gains, where the reward is directly related to the performance or value of the business and encourages employees to contribute to growth and profitability. By taking such action long term and secure employment should be maintained. »*

(George Tuthill – Computershare – Ireland)

### **Solutions for crisis' situations ...**

Amongst all the entities that have collaborated in this present work, trade unions, employers, the European trade union federation, experts, government, and others, the unanimous position was in the sense to point out information and consultation, at all the levels, as a solution to face crisis' situations or to manage change.

Information has been always essential for the decision taken and it is a vital resource to reach such goal.

Information must be:

- Appropriate,
- Sufficient,
- With quality,

- Accessible,
- Reliable,
- In due time,
- And it should happen at an appropriate management level!

Consultation, understood as the request for an opinion should:

- Allow the discussion of the problems,
- In due time,
- With mutual trust and respect,
- In the seeking for solutions and development of measures,
- And, eventually, take measure together.

It has been, also, underlined the importance to improve communication and motivation.

During the work carried through, near the partners' entities and others that have collaborated, it was possible to list some of the measures used as possible solutions for the crisis or to manage change.

These are some of the most used measures:

- ➔ Working time flexibility: bank of hours, use of holidays, concentrated working hours.
- ➔ Wages' cuts.
- ➔ Job mobility.
- ➔ Geographical mobility: dislocation of workers to other units, within the country or abroad, keeping the contractual link and within the same company, or group of companies.
- ➔ Professional and vocational training.
- ➔ Set of social measures supporting workers such as medical insurance, meals, means of transportation, among others.
- ➔ Lay-off.
- ➔ Collective and individual dismissals.

We would like to present, after, the experience of some companies, in Portugal, representatives of the sector that they represent and for the practice they carry through.

**COLEP**

The company COLEP has been founded in 1965, in Vale de Cambra, in the north of Portugal. Presently it counts on with more than 3500 workers all over the world (Spain, Poland, Brazil and with a strong presence in Asia and Middle East), the company produces solutions for packing and filling and exports 9' % of its production.

COLEP focus the attention on the customer, betting on the value creation to all the interested ones, with true sense of ethics, through respect, trust and sense of justice towards the employees, prioritising excellence, creativity and promoting training.

In Portugal, with around 1000 employees, within an area of more than one hundred and thirty thousand square metres, it consists in a set several production units, including printing, plastic and metal packing, filling and it bets on the employees' training, prioritising college degrees and strengthening the technological levels of the employees.

COLEP supports the operational excellence and competitiveness as well the investment and improvement of the labour conditions.

Due to the crisis they had to readjust the needs for workers and, on that occasion, they had to end the short term contracts.

Through social dialogue, information and consultation with the workers of the company and their representatives it was possible to reach an agreement on the application, for example, of the bank of hours. This measure was well received. Facing the reduction of the production, several meetings with the workers and their representatives took place aiming to explore the solutions to face this reduction. In a first stage the workers used their vacation days and once this possibility deemed people stayed at home due to the lack of work. The bank of hours came into force as a way to managed production and save the working places and it became a very important tool. Working time flexibility has been, no doubt, a powerful instrument to face the production reduction and the same to the internal mobility.

Internal mobility emerged as a need due to the fact of existing sectors with significant breaks in the production. Making use of workers' training it was possible to move those workers to other sectors and different tasks. The company adjusted the needs to the workers, always supporting the internal recruitment.

There is a strong involvement of the workers and their representatives; there is a share of responsibility. There is a strong support of the social dialogue. And, facing considerable reduction of the production, in some sectors it reached 50%, it was

possible to agree on training to qualify workers and allow job mobility, in an internal dynamics to preserve the working places, employment. Such was only possible through the information given, the consultation that took place, the meetings that took, and still take, place. The workers have at their disposal a set of indicators that show them what they can improve.

There were also agreed ways to minimize the changes that had to be made, for instance, they have created a school books bank for the children of the workers, the creation of collective transportation to support the workers' travel at reduced prices. They have also a free medical insurance for the workers and their children. Besides the different events that take place aiming to strengthen the trust ties.

### **Delphi Automotive Systems –Portugal S.A.**

The multinational company Delphi, the biggest world supplier of electronics and technologies for the automobile sector and other segments, is already located in Portugal for many years and it has been suffering, over the last years, a restructuring process, not only in Portugal as in the rest of the world.

In Portugal, from the seven units it had, it only counts on three nowadays.

In the several units that the company has in Portugal, is present the clear approach with the aim to involve workers. Information and consultation are, in the interveners' opinion, very important. This happens at different levels.

This because, at European level, they have instituted a European Works Council that involves representatives from different countries, Portugal included and that, regularly, meets to inform and consult the workers' representatives on the financial issues and more. Despite the functioning of this body has not been the best some years ago, nowadays, the EWC of the group works and, at European level, it is the information and consultation forum by excellence.

At local level, information and consultation happen not only when situations as lay-offs, dismissals, changes on the working time take place as also covering other situations such as the application of social measures, small changes. Both the workers as their representatives.

Internally there is a bilateral communication policy, with regular meetings and they have, inclusive, a suggestion programme. The workers' involvement is important for the performance of the company and there are well defined rules that help to prevent ethical conflicts, or legal ones, that lead to take a good decision.

We are talking of the existence of a code of conduct that shows the commitment and compromise to take care of workers, how they interact and on the company's culture, including how they operate in the community with the aim to assure integrity, the respect by the law, regulations and best practices.

This instrument assumes special relevance because it regulates the relations, it establishes goals and prevent conflicts.

This policy is based on the workers and their representatives' involvement and it has been quite useful by allowing carrying through with changes towards stability and sustainability of the production units in Portugal. In order to face the group's restructuring, in Portugal that led to the closure of several units, the involvement of all has been the most proper mean. The workers and their representatives were called to contribute to find solutions and, when just was no longer possible, to minimize the effects of the decisions.

It has, no doubt, and still is, important to overcome crisis, the adaptation and the resource to mechanisms as the bank of hours, concentrated working time, the use of holidays, among others. Such allowed the units to keep up with the orders' flow and adapt the production. The workers' involvement, and their representatives, has been essential to implement the needed measures and for the comprehension of the need to take such measures.

### **Embraer**

Embraer, a multinational company, installed, in 2012, two production units in Évora, in the south of Portugal. Embraer is one of the largest aviation companies in the world (the third biggest aeronautical constructor in the world).

Founded in 1969, in Brazil, where it maintains its headquarters, it dedicates to business areas such as the commercial aviation, the executive aviation, defence and security. It is present with production plants in Brazil, the USA and in Portugal where it has installed two plants: one unit dedicated to metal structures (the wing part) making the wings for the executive aircraft Legacy 500 and the wing coating of KC-390 model and the other one – composite material (tail components) dedicated to the stabilisers of the Legacy 500 and the horizontal stabilizer of the KC-390 model. Together they represent near 200 workers.

The company has a very direct liaison with the workers; the relation is close to the workers. Information and consultation take place beyond what is foreseen by law. It

happens on a regular way and not only when they face any circumstance that requires the involvement of all.

With this goal in mind, several meetings take place, regularly, some with small groups of workers, others more generalised. These meetings, besides the diffusion of information related to the performance of the company, statistics, financial data, also aims to consult the worker and to encourage them to contribute with ideas and suggestions to make the unit more efficient at all the levels, including suggestions to contribute for the well-being and motivations of the workers.

As a result of these meetings several measures have been already implemented, as it is the case of the enlargement of the transportation timetables, the possibility to have breakfast at the company, programmes for stop smoking, the programme «be good with yourself» where the company promotes, with the help of a clinical psychologist, the support of family issues, family balance.

The changes of the working time are also a reason to meet, explain and to know the workers' opinion. As a result, and in a way to allow the workers not to work in the so called «ponte» (a day between a public holiday and the weekend) it was possible, according with the working calendar, to divide those days by the number of days in a year and the result was 18 minutes more per day. The workers work more 18 minutes per day to compensate those days where they will not work.

The company embraces the group spirit, sharing responsibility between people and promoting the awareness of those people, seeking for the cohesive team.

The «human character» is the biggest capital of the company, the motivation is the key word and as such they also promote team objectives and for that reason one part of the remuneration is variable, depending on performance. The fix amount is equal to all, the evaluation of performance is variable.

All the company's dynamics relies on a dialogue basis, information and consultation that goes beyond the mere information and consultation foreseen by law and that it is based on prevention and anticipation of scenarios. Necessary conditions to the economic development of the company and to promote social peace.

### **TE Connectivity**

TE Connectivity is a multinational company and world leader in the sector of electric and electronics components. The company TE in Portugal is based in Évora, a city in the south of Portugal and counts with more than 1600 workers and

it produces mainly relays for the automobile industry, for communications and also for the aeronautical industry.

The plant, in Portugal, has already 45 years old and it is not limited to the assembly of the components in the relays but also is dedicated to the transformation and minting. All the process takes place in this production unit, even the machines are made by the company. They have the know-how and use in their own benefit.

In what respects engineering, they do not develop but adapt the product. However, the evolution goes in the sense of being the company itself to develop the product.

They have probably 40 different types of relays and within in some of them there are 300 varieties. The importance of the plant is such that it produces 33% of the needed relays in the world.

Employees' and their representatives' Information and consultation take place on a regular basis and not only in critical situations. The company policy supports that the workers and their representatives should be informed on what is happening in the company. Besides sharing information it is also asked the workers to contribute with ideas and suggestions on what should be improved. Ideas and suggestions are, for such reason, welcome and the workers are encouraged to share their ideas. The meetings take place every six months and the workers receive information, given by management, namely the production director, etc., on the situation of the world automobile sector, the relation of with clients, issues on health and safety of the workers and products.

Social dialogue means also negotiate with the workers and their representatives on better conditions, namely, wages, than the ones foreseen by the labour law or even by collective bargaining. At wage level it can be said that, indeed, the amounts are higher than the ones established for the sector. Such was only possible through negotiation, within the company, with the workers and their representatives. It has been, also, possible, to agree on the values to be paid for extra working time and this is also higher than what is established by law and collective bargaining.

The social dialogue that happens allowed, also, to implement the use of instruments such as working time flexibility, namely, concentrated working time and like that to face the fluctuation of the production.

They have concentrated working time, for example they have a 4 days working week. They spoke with the workers, explained the reason for such measure, as well the benefits and the workers have agreed on such. Like that the workers work

according to the needs of production. For many workers such is quite desirable because like that they have more time to family, they on travel expenses, etc.

Another example: on Christmas sometimes is necessary to work more and the workers use their holiday's days to work and after they compensate.

The environment of the company is quite good and very close to the management. The measures are, within the spirit of dialogue supported by the company, explained and usually they are well accepted, though it might occur some divergence, as it is normal, according to the interveners' opinion.

Already in place for several years, at the company, is the attribution of a production bonus to be divided by all. Besides this production bonus they have, also, quality and waste bonus. The values paid to the workers may go up to 25, 50, 75 or 150% more per month. There is a common goal and after all gain from such.

The company has in its' own facilities a medical centre with all the facilities and where the workers can go when necessary. This is a welcome benefit and it has contributed, also, to decrease the absenteeism rate, besides contributing also to the decrease of the accidents' rate.

### **Volkswagen Portugal (AutoEuropa)**

The company is located in Palmela, since 1991, when it was built and it is a Volkswagen's group company.

The dialogue with the workers representatives has been quite constant at the company. The company has a company agreement, negotiated internally with the workers' representatives and that has been changed according to the needs of the company.

Located in the industrial cluster, near its' main suppliers, the company has been able to coop with the automobile sector crisis, to which it was not immune. Step by step through the introduction of several mechanisms it has been possible to face the production's fluctuations.

The position of the company, as well the whole Volkswagen group, has been always to support a «shared responsibility», i.e. to discuss the development of the company with the workers and their representatives. With this aim in mind they have created the European, and the global, Works Councils long before the obligation to do so, promoting the dialogue, sharing information and negotiating with the workers, promoting also the search for solutions for an eventual conflict.

In the concrete case of AutoEuropa, with the same principles and concerns always promoted the active involvement and the social dialogue has been essential to keep the company's agreement. An example of such is the creation of a flexitime balance that has allowed, in 2012, to use 44 days of the so called «down days» (stop days) with losing their wage. If this possibility was not in place the only solution would have been the dismissals. This working time organisation, without losing wage, was possible through the information given to the workers and their representatives and through the negotiation. The workers realised that this was a mechanism to prevent dismissals to take place and allowed to keep the working places, on the one side and on the other hand, it allowed the company to keep the workers needed when the production was resumed.

Dialogue has been a constant and it assumes an importance not only due to the fact that it allowed to keep the company and employment, as also some of the measures taken took place right before having been consecrated by law. Such has only been possible because there was dialogue and agreement on the part of the workers and their representatives.

The concern to keep employment, both on the part of the workers themselves as well on the company's side led to the application of other measures that deserve a wide acceptance. We are referring to geographical mobility. Presently, there near three hundred workers, Auto Europa' workers, that are working in Germany and in Italy during one year. Always based on dialogue, workers accepted such in order to guaranty their work place.

Mobility inside the group has been one of the bets. Another example: Germany needed workers to replace some of their workers that were on holidays. It asked three weeks in advance and near 30 workers from AutoEuropa accepted the challenge and went to Germany. The experience was so positive that those 30 workers included the group that is working in Germany and Italy.

Others have accepted the offer of the company to continue studying and accepted the professional training plan that the company presented in a measure intended to be a preventive one.

The contribution of the workers' representatives was essential, through the monitoring carried out, explaining and leading the people to a decision. This gave to the workers some confidence. The brand, the name also gives some stability, for sure.

The wage increases also take place by agreement between the company and the workers and their representatives. There is also a target bonus that is not exclusively linked to productivity because there are several criteria to check whether the objectives are achieved or not and it is quite important that the workers have participated in it.

Just as an example, in 2013, this bonus meant, to each worker, more than 600 euros. This measure is very well accepted once it is a good alternative one it does have an impact in the wage for the coming years.

Another company of the group, 100% Volkswagen, is company Auto Vision. This company works inside AutoEuropa, with 300 workers dedicated to services, fleet management, painting, all that do not belong to the core business of AutoEuropa.

This company – AUTOVISION – has well defined rules, through social dialogue, within the Volkswagen's Group itself and works mainly in the peak periods and not during the normal flow. This company also has, for example, a bank of hours.

The AutoEuropa's perspective is to continue to work to improve it, seeking for products that can bring more employment and greater stability. According to the company's opinion, the companies that survive, in the end will be more strengthened.

As it has been already mentioned, for this work has been created a «Reference Group» constituted by different realities and countries such as Estonia, Ireland, Malta, Montenegro, Serbia and Portugal. From the approach to the different entities (employers and trade unions) we will now outline:

### **Estonia**

Estonia is currently experiencing a transition period. The closure of several companies, the taxes increase is quite significant, both for the workers as for the employers meaning also a huge weight for the infrastructures. The rising of the prices of goods, services and, in some cases, for instance electricity, water supply, had influence in the country's economy: the growth decreased and the same happened to exportation.

The industrial society, the digital era, the transition is quite complicated.

Facing this scenario, and on the interveners' opinion, cooperation between employers and trade unions is very important because if such do not happen the result will not be good. Small things may become huge, assume another dimension. Each country, each company, trade union needs stability. Dialogue is important and

has been, specially having in mind the present situation. Mechanisms were needed, the introduction of new mechanisms, to face the challenges. The application of flexibility schemes, both job and working time, the attribution of bonuses as incentive to the work and to the production and also as a way to reduce waste, only can have success if the workers are well informed and their involved is considered.

If we take as example the company ELECSTER, this is a Finish and Estonian company that produces machinery equipment, surfaces treatment, etc. the crisis' effects were felt in a way that some years ago it was possible to foresee, in advance, the production and presently such can only happen with one month in advance. Still, the production volume decreased because the deadline for delivering the orders was 6 weeks, now that same deadline is only 2 to 3 weeks. This company was not a very receptive in what concerns trade unions which meant, some years ago, to the prohibition to create a trade union. However, this attitude changed and they, now, discuss the collective agreement. Being a subsidiary of the Finish's company, there are differences between both companies and the company has already invited some workers from Estonia to discuss the issues of trade unions, despite the doubts presented by the Finish people.

Now there is already negotiation with the trade unions which means that information and consultation have reached another level. When there is something that the company intends to introduce the trade unions are already invited to take part in it.

Another example is company INSTO that produces to the electrical industry. The attitude towards the workers' representatives has also changed. The workers' representatives/trade unions are invited to discuss with the company issues that affect directly the workers, namely in what concerns the no wage increase agreements during for the period of two years, or even to find a consensus regarding the inclusion of flexibility. This is so or more important because it is necessary to adapt the production to the orders' volume because presently there is no stock.

The partners talk, to the union is explained the situations e it is possible to reach an agreement, both being aware that it is needed stability and for that it is required planning, regulations and adaptation.

Information and consultation are useful not only as a way to promote companies' stability, say the employers, while for the trade unions, such goes beyond and means knowledge of the actions, to give their contribution, meaning an

involvement in the company tough, sometimes, through their trade union. This at different levels.

If we look into the reality of another body on information and consultation, at European level, the case of the EWC, the information and consultation also play an important role.

Taking as an example the company PKC, a multinational company located, also, in Estonia, where there is locally good information and consultation and where it has two units employ 1200 workers. The company has already instituted a EWC. It is frequent information to be obtained from other colleagues, from other countries and not from the company itself and, despite having other units outside Europe, it do not intend to debate problems of those two units within the EWC group once it supports that such is not a true European issue.

However, information circulates and reaches the workers' representatives that, as a group, bring those issues into the debate within the EWC. Cooperation is essential so that information can circulate and reaches all. They only can act if they all are informed, they should obtain information from all the possible sources.

### **Ireland**

From the interveners' perspective, workers' information and consultation, in the different ways and mechanisms, is always important.

According with the trade union perspective, in summary, the trade union's movement recognises positive developments regarding the appearance of the Directive 2002/14/EC. In their opinion it would be possible, with such instruments, to create some democracy at the working place. And for that reason it was with great satisfaction that welcomed the Directive.

The Irish industrial relations system is based on a voluntary basis, i.e. between employers and trade unions, with the intervention of the State despite the existence of some minimum established by law, namely regarding the working time, holidays, and minimum wage, among others.

However, and also according the interveners' opinion, the transposition of the communitarian legislation into the Irish internal law (Act 2006 that came into force on the 24<sup>th</sup> July 2006) has faced several problems because the Irish Government, on that occasion, ruled with getting the agreement between employers and trade unions.

The Irish legislation on the employees' information and consultation foresees that, in the absence of a pre-existing agreement, or one already expired, between trade unions and employers on the process of information and consultation in the company, the workers and/or their representatives may request negotiations to obtain an agreement in that sense. Once initiated the negotiations there are only two possibilities: the agreement is concluded or the minimum requirements foreseen by law are applied. They might, however, request the intervention of the Labour Court in the event of procedure disrespect or even arguing the absence of negotiations, once the request already presented.

So, according with that same Act, the request has to be subscribed by, at least, 10% of the workers – subjected to a minimum of 15 and a maximum of 100 workers.

This has raised, on the employers' side, some opposition because, on their opinion, the information and consultation procedures should be initiated only by them. They would be the one to initiate the process, i.e. such would not be considered as an automatic right, in the work place, to information and consultation. Such would mean that the Irish legislation stayed beneath of what is established by the European legislation.

On the other hand, in what concerns the trade unions, they consider the Directive's transposition as disappointing because by establishing minimum (number of workers) the percentage might, in some cases, mean a significant increase and the 10% of the law may rise up to 25 or even 50%, according the concrete case, depending on the employees' number working at the company. In the event of not being possible to gather the number of workers need to initiate the process of negotiations aiming the institution of an information and consultation's forum, this company is not obliged, if it is a not unionised company, to carried out information and consultation. For that reason, it is indeed disappointing for the trade unions in a way that it keeps allowing the existence of companies and workers not entitled to information and consultation when such should be at everyone's reach.

They also add that in companies where there was already a collective agreement, and as such with already recognised trade unions by the company, the trade unions themselves insisted that the issue of information and consultation should be included in the collective agreement.

More, many European works councils were installed in the multinationals' companies and near one third of the workers were already involved in the trade union movement.

The types of mechanisms on information and consultation that were implemented were the newsletters of the companies, communication via intranet, other information made available by the company and displayed, work groups, etc.

In what concerns the consultation, it is frequent that, in companies with a collective agreement, such takes place through the partnership forums and other informal mechanisms.

The direct consultation is fostered by the multinational companies in Ireland, not involving any form of information or representative consultation and involving inquiries, workers' meetings to received information.

On the trade unions' opinion, the impact of the Directive in the Irish industrial relations has been little significant, even because at the unionised companies such partnership forum (or other) is often constituted by employers and trade unions within the mechanism foreseen by the collective agreement.

On the employers' side, and facing the reality, they add also that the Directive' transposition was not effective.

The global economic crisis, initiated in the USA also reached Ireland leading to a bank crisis. The banking system collapsed and it was even necessary to request the intervention of the IMF. During these last more recent years the country has lived under severe austerity measures and naturally such affected the industrial relations in Ireland, leading to high unemployment, companies' closures, collective dismissals and wage cuts.

During this period, not yet totally overcome, information and consultation played a very important role once it meant a huge impact according the business needs. They ended by dominating, often, due to overcoming of the workers' rights and this, naturally, may have meant some benefits especially for the unionised companies with concrete practices, but due to the weak legislation the benefits were quite limited.

If we take as an example the case of a bank that was privatized in the year 2000, when there was no Directive on Information and Consultation at national level, on that occasion the information received was significantly higher (both in quantity and in content) than the one received when the bank was closed in 2010.

## **Malta**

Both partners are unanimous when they refer that the origins of information and consultation, in Malta, are side by side with the industrial relation in the country. There are, even, informal information and consultation systems, mainly on the interaction of employers and trade unions.

In Malta there a history of industrial relations, ore at company level, where they can find solutions and the fact of discussing at company level gives them the advantage to find a solution, tailored to that particular company instead of looking for a solution – one fits all, for the whole sector. It should not be like that because a company with 30 workers do not presents the same scenario as a company with 2000 workers. They should elaborate a solution according the needs of that particular company.

The working basis is covered by the collective agreements. We have to mention also that stability of the industrial relations is one of the pillars to attract investment and to create employment. There was little the employment lost due to the industrial relation.

For being something that by itself prepares the field to establish information and consultation procedures.

With the adhesion of Malta to the European Union, they had to be transposed the Directives, namely the Directive 2002/14/EC into their legislation.

According with this transposition, consultation is defined as the exchange of information and the establishment of a dialogue between the workers' representatives and the employers' representatives, with concrete data to defend the interests of both sides.

The development of these initiatives emerges when there is a threat to the company, when there is the increase of unemployment or when there are considerable changes in the working time organization.

Legislation also establishes the right moment for information and consultation and what the procedure and content. Such allows the workers' representatives to meet the employer at a relevant management level and obtain a reasonable answer.

Information and consultation may take place with trade union representatives when the company has trade union representation. In Malta the rate for unionised workers is quite big, around 45% and at least 55% of the companies are covered by collective agreements.

At companies where there is any trade union representation the requests for information and consultation are made by the workers' representatives. Legislation establishes, also, the number of meetings that have to take place between the workers and employers' representatives. Usually the meetings take place every six months.

All the issues linked to this procedure, i.e. irregularities, confidentiality, among other should be solved by the competent court of law.

All the aspects, including who should receive information, the terms how it should be divulged and given, are defined by the law.

There is, also, another legislation concerning the collective dismissals where there is a reference to the obligation of the employers to consult trade unions or the trade union representatives.

For instance, the worker has to be notified, in written, seven days in advance, on the reasons for the dismissal and such has to be described and written as well the possibility, or not, of those dismissals be reduced or even transformed into other measures that might improve efficiency.

In Malta, as in other countries, there a social dialogue system that handles with information and consultation at national level and the main instrument is the Malta's Council for the economic and social development. It is a tripartite forum, with representatives from both employers, trade unions and the civil society and it is a way to consult and inform the partners on the issues related to the economic and social development. And in what respects the economic strategy this forum has been quite instrumental.

No doubt that the last recent years, where the majority of the European countries and others has suffered from a severe economic crisis, it was possible, in Malta, to present changes to all the society, employers, trade unions, government and the society. All have suffered, in a way or another, the impact of the recession.

Over the last years Malta lost thousands of jobs in industry but, on the other hand, it created equal number of jobs in new industries such as the financial services, maintenance of the aircrafts, etc. and this economic transformation has been the capacity of its' social dialogue structures and, recently, its information and consultation structures, through social dialogue were putted to the test during the economic recession.

Malta was one of the countries that did not face big fluctuations in its economic activity during economic recession and one of the reasons for such is the fact of existing a regular dialogue between employers and trade unions, allowing finding solutions to solve certain problems.

An example of such is the possibility to transform instead of dismissing people, working time weeks shorter, workers' training.

The main objective is the protection of jobs. In that sense all the partners agreed on establishing as a priority the maintenance of employment. And this goal allowed, in many companies, and also through a set of government measures, to minimise the effects of the lay-off. For instance, the Social and Economic Committee in Malta, which is the main body of social dialogue, has agreed that the government would present some financial packages that would help companies to face the decrease of their production in a way to replace dismissals by short working time weeks, with government paying the fifth day giving training on that day, when the reduction took place for the 4 days working week.

This allowed, indeed, in the first place, avoiding a certain number of dismissals and, in second place, when the recovery as about to happen it allowed the companies to keep working because they still had their qualified workers.

At national level it has also been possible to see how the country could create enough employment to compensate the one that was already lost and the result was that the unemployment increased a little bit during the recession but without alarming proportions. The most difficult test is related to the crisis in Libya once many Maltese companies operate in Libya and there are many workers working there. When the crisis came, these jobs were in danger and the legislation on information and consultation, the social dialogue structures had to reduce, as much as possible, the negative impact of these developments.

As such, the information and consultation process has been taken even at company level and, in Malta, the majority of collective bargaining and industrial relations do not take place at sectorial level, but with employers and trade unions, through their organizations, trying to adapt solutions at company level and such has allowed, also, a strong flexibility element leading to the search for solutions fitted to the companies' particularities. In the interveners' opinion, this was the main factor through which Malta was one of the last countries to get in the recession and one of the first ones to get out of there.

Though being important to have legal structures and legislations guarantying some information and consultation standards, in the partners' opinion, all depend on the country's culture, this because information and consultation should be applied not only when there is the concrete need but on a regular way. The stronger the ties are and the communication channels, not only when the unemployment is a threat and there is the possibility of a merger, an acquisition, and the systems are better established.

For instance, to know who the workers' representative is, and to keep a regular contact with the workers' representatives helps to limit the conflict when the crisis emerges.

There were several examples where the information and consultation procedure has been, in fact, very important to Malta, but the success depended on the information, treating all the ones involved, the given information and the whole process in a responsible manner. This has been what happened on the occasion of the privatization of the shipyards of Malta where the whole process has been conducted in a way to avoid «contaminate» the private sector. The negotiations between the government and trade unions went along peacefully, with the mediation of the employers and, only once the agreement reached, it went public. The information was only divulged once the agreement reached. Presently, with the Media, the social networks, information is, or might be, interpreted in different ways and it may harm many people, and for that reason information has to be well managed.

A case to indicate is the one of the company STM, from the electronic sector, the biggest employer in the island and that was dealing with a situation where either moved out from the island or reduced the production costs. With the government involvement, on that occasion, with the negotiations with the trade unions' representatives and the local administration it was possible to find solutions. Were introduced ways to reduce the costs and to increase the company' effectiveness.

In fact, when compared with other plants, from the rest of the world, the unit in Malta used to be the one with lowest quality and efficiency levels and today such same unit is one of the main showing high levels of quality and efficiency.

When these measures were introduced, before their introduction, the key for their success was the fact that trade union and company's management informed everyone, around 2600 workers, on the measures and what would be the results. This took place in different group meetings, small groups of workers, in 28 or 29

meetings with the workers where all the information was transmitted on how they would be taken and, at last, the workers themselves decided, via a secret pole, if the measure would be implemented or not.

Another case in which have been directly involved as at company Methode, an American multinational company, with a totally different scenario and when the face a difficult situation, company Methode, in the island, employed 800 persons and the option was to move out and lose the 800 working places or to seat down and see what measures would have to take.

Back then, it was introduced the four days working week and all the workers lost 20% of their wage during a certain period of time. With the help of the government the fifth day was use for training. At least the workers have received something in exchange for its lost and the company kept all its workers when it recovered.

A big positive aspect of the whole situation was that the CEO himself agreed to be the first one to go for the four days working week and the last one to come back to the five days working week. Basically, he lost the 20% of his wage and that gave to the rest of the workers incentive to accept that such would be applied to all.

The fact that people accepted this and use the fifth day for training contributed not only for the financial recovery as also to the fact that when the austerity measures were removed the company was working and had on board all the workers willing to support the company.

In fact, today, both companies are still working in the island and they are quite active and strong. Methode employs, nowadays, 1400 workers and is expanding the business in such a way that it is now the European headquarters.

However, they also have faced other scenarios not so well succeed. They also faced cases where companies closed and, in the partners' opinion, such encouraged them to seat down and discuss.

### **Montenegro**

The business environment of the country, a country with 650.000 inhabitants, covers mainly micro and small companies (80 to 90%) and the relations between employees and trade unions happens mainly based on compromise.

Before 2008 it was very difficult to reach an agreement between employers and trade unions. After that, with the establishment of the social council, with representatives, in equal number, of all the social partners (11 representatives from

the employers, 11 from the trade unions and 11 from the government) that meet regularly and there has been possible to reach an agreement and a social dialogue basis.

They are not totally satisfied yet with the level of information because often they one get the information in a more advanced phase.

There is a true will, on the side of the employers, in trying to be always in the middle of things, to sign bilateral agreements with several institutions, to sign memoranda with several entities on issues such as taxes, pension funds, professional training, beside the relations with the regional organizations.

Between 2005 and 2008 the period was influenced by the economic growth of the country. It was a very interesting place to invest and to work. After that period, construction industry went down, the aluminium industry closed, agriculture represents 7% of the GDP, the main sectors are, no doubt, commerce representing 40% (commerce and services) and tourism that keeps growing.

Twenty years ago they have changed the system from socialism into capitalism, they changed mentalities and the social dialogue culture is still in the development process. It has been involving but they did not reach yet a level that comprehends the importance of the social dialogue (both employers and trade unions) and face it as an investment for the future. The issue of mentality is quite important.

Information and consultation are very important for both social partners. Comprehension will be much better if the same happens to information. It is quite easy to face alternative information. It is important to include workers and the best way to do so is through trade unions and to make them to know what is the situation of the company so that they are aware of it.

Labour legislation foresees an obligation to inform the trade unions and the workers. This obligation is accomplished by the biggest companies, with strong trade unions, with colleagues asking for more information.

In what concerns the multinational's companies, and its functioning, there are two different criteria because in their home countries information and consultation is a present reality while in Montenegro the procedure is different.

In 2008, the labour legislation intended to include a disposition on the obligation to have a workers' council at the companies with more than 50 workers (as it happens in other countries from Europe and from the European Union). This would be the

first step to include workers but in practice these commissions were never established. In that occasion no one has insisted to keep that provision in the labour legislation.

In 2010 there was a labour change and after a long discussion (the most difficult ones they have had) they've reached an agreement and now they have a decent law that satisfies the interest of all the parts.

On that occasion there was some controversial in the sense to introduce again the workers' council into the legislation, but trade unions were against because the experienced they've gathered from other countries where such councils are in place and where meant the marginalisation of the trade unions. For that reason they have questioned this body and have decided that this was not the best option.

Information and consultation happen at the biggest companies because there is a strong trade union organisation, but the SMC and micro companies (more and more present in the country) where they do not have organised trade unions, such does not happen. To that it has to be added the fact that employers are not encouraged to share information with the workers because they do not realise on how important is to involve the workers in the companies. The workers belong to the company and have responsibility on what is going on there.

It is necessary to work on the «education» of the employers and workers and if such disposition comes back consecrating the obligation to constitute workers' councils the trade unions will demand their participation in choosing those commissions.

At national level, social dialogue happens and they have already signed a general collective agreement consecrating coordination between employers and trade unions. This is very important because it includes a specification of a legal obligation. There is the legal obligation that the employer has to ask the opinion of the trade union if facing a change in the workers' statute. However, the law was not very precise. Now, with the collective agreement, they have a new disposition under which the employer is obliged to ask for the opinion and suggestions of the trade union before taking the decision with social impact in the worker, namely in the event of dismissal, technologic restructuring. This obligation is, now, more precise and the trade unions have five days to analyse and consult their members. If such is not respected the decision might be annulled due a procedure irregularity.

They have 17 collective agreements that have been signed over the last years.

An example that deserves to be pointed out due the changes it suffered is company Crnogorsk Telekom that was acquired by Deutsche Telekom in 2005 and where, after a serious and strong fight (not yet ended), there was an improvement of the rights (especially if compared with realities as Macedonia, for instance). They were on strike for three months and the collective agreement was stopped for over a year and a half. However, with the new general director of the company it has been possible to have a satisfactory level of dialogue, with a good atmosphere, where the debate ideas with the trade unions, etc.

Also the education trade union has a good level of dialogue with the education ministry.

Presently they have flexi security, the employers ask for mechanisms to make the dismissal easier but they also have dialogue to provide security to the workers. They have reached a relation where no one is totally satisfied but that it works.

The country's situation, by not having a strong policy, does not allow the worker to maintain his level of life if he loses his job.

The instability of the labour contract is a reality implemented in the country. The worker, until 2010, could have a short term contract indefinitely which caused fear and uncertainty. Facing such scenario, in 2010, the social partners agreed on a limitation of those contracts. Now, the employers can only use that type of contract up to two years, after that it transforms into a permanent employment contract.

They also have temporary agency workers companies that are used by the employers that need workers for a specific period of time. It is frequent that after those two years above mentioned, the employer dismiss the workers and send him to the temporary agency work company and hire him again.

They also have short term contracts but there is the compromise, on the part of the employers, in the sense that such worker, under such condition, gets the same pay as the other ones in the same company and with the same job. The company is obliged to sign permanent employment contract if that workers is already working for the company for two years.

## **Serbia**

For both social partners, initiatives as the present one are very important once the aim of it is a very serious matter. The trust between trade unions and employers is established through information and consultation. Although it is necessary to

underline the fact that, in the country, information and consultation do not take place at a very high level, especially if we refer to the financial aspects of the companies. Issues as wages, health and safety at work generate a huge demand, on the part of trade unions, for such financial aspects, or even better, information on the financial aspects of the companies.

Both Directives (2002/14/EC and 2009/38/EC) are quite important for the trade union. The implementation of the European legislation, as well the European Union adhesion is very important but more important is the application of such legislation. They do believe that the knowledge and experience of the European colleagues on the application of such legislation will be, for sure, very important and significant. Information and consultation is very important because allow the creation of conditions for a sustainable business environment, a decent environment at work and the involvement of the workers in the decision taking on issues that affect them directly.

In the country, more and more, is present that information and consultation need to become a reality because they are not yet at the desired level once information and consultation are pre-condition for the development and for social and economic growth. During a crisis' situation they are, probably, the unique instrument for a peaceful solution for the problems.

Despite the Serbian legislation already consecrates information and consultation of the workers, namely by establishing that the workers should be informed on the working conditions, work organization (articles 13 and 16) the partner trade union supports that if there is no legal obligation in that sense, information and consultations, on the employers' side, will be based on the minimum standards. According article 13, the workers, directly or through their representatives, are entitled to be informed and consulted on the important issues related to work.

Despite this reference to information and consultation in these cases, and according the trade union's opinion, these legal provisions are not applying directly the Directive because the field of application of the diploma is much wider.

The initiative, often, is taken by the trade union representatives and the main actors are the presidents of the local trade unions at company level and always focusing on wages and health and safety issues.

In the event of non- compliance with these procedures or even the lack of information and consultation, there are no sanctions and, to the trade union, there

is only on way out that is to organize a strike, for instance, or any other pressure means near the employers. Usually, information and consultation take place on a voluntary basis but such do not always happen like this. The results appear more via social dialogue, through the agreement and when it does not happen then trade unions make use of such pressure means. The partner trade union believes that the results would not be the same without the information and consultation instruments but these principles are always followed by the threat of organising the workers and trade union actions.

The way pointed out by the partner trade union to overcome this situation is to create institutional conditions through the implementation of the Directives into the national legislation and after create conditions for social dialogue. This because the other counterpart – the employers, employers' associations, are not representative enough or are guide by other interests, and such do not allow them to be truly interested in a true social dialogue or collective bargaining.

After reading the Croatian transposition of the Directives target of our work, they were not surprised by having a different opinion, even because the reality in that country is different. Serbia and in the metal sector, 90% of the companies have collective agreements and a smaller percentage already has agreements on health and safety. Although there is not yet a sectorial collective agreement it is expected that in a near future that might happen.

Due to the governmental changes and a change in the labour legislation, employers wait for such changes and only after that they are able to talk about a future sectorial collective agreement.

The social dialogue happens at the social and economic council's level in Serbia but the trade union is not quite happy with that.

Coexistence, in a company, of a workers' council and trade unions might, often, create some friction because, in the trade union's opinion, a workers' council well informed assumes the competences of a trade union.

Once again, and taking as an example the Croatian legislation, it is the trade union that signs the collective agreement but it is the workers' council that has a strong position within the company having, as a result, the weakening of the trade union's role. This is one of the criticisms pointed out by the partners because trade unions have to be more organised.

If, on the one hand, there is the need to act so that, on the occasions of the election for the workers' councils, trade union representatives can be elected to such body. They are aware that strong companies tend to choose the trade union representatives. That's why it is a huge dilemma.

The workers' council may help workers to be more informed and consulted. The workers' opinion may influence the employers, in the European Union, as is the case of Germany, but such do not happens in Serbia.

In what concerns the employers they support that the information and consultation mechanisms exist, namely in the event of dismissal, change in the labour contracts, lay-off. The labour legislation will change and there are rights that should be reduced for the employers to be stronger because more flexibility more mobility are needed it. On the other hand, there are rights that should not be cut or reduced, and that is the case of information.

Despite the contingencies there are success cases such as companies Valjaonica Bakra in Sevojno and Zelezara in Smederevo that deserve to be pointed out because are implemented there mechanisms of information and consultation, with success, to solve different problems.

#### **- Effectiveness Map -**

Based on the work carried through, the examples gathered, in the exchange of experiences it has been possible to draw an Effectiveness Map of the information and consultations mechanisms.

**«REFERENCE GROUP»**

<b>Countries</b>	<b>Estonia</b>	<b>Ireland</b>	<b>Malta</b>	<b>Portugal</b>	<b>Montenegro</b>	<b>Serbia</b>
<b>Information</b>	Just laid down in the Law	Minimum requirements laid down in the Law & Collective agreements	Laid down in the Law & Collective agreements	Laid down in the Law & Collective agreements	Just laid down in the Law	Just laid down in the Law
<b>Consultation</b>	Just laid down in the Law	Minimum requirements laid down in the Law & Collective agreements	Laid down in the Law & Collective agreements	Laid down in the Law & Collective agreements	Just laid down in the Law	Just laid down in the Law
<b>Interveners</b>	Trade unions and Employers' Associations	Trade unions and Employers' Associations	Trade unions and Employers (company level) Trade unions, Employers' Associations and Government (national level)	Trade Unions Employers' Associations Workers' Councils (when constituted)	Trade unions and Employers (company level) Trade unions, Employers' Associations and Government (national level)	Local Trade Unions and Employers' Associations
<b>Matters</b>	Not consulted	Work organisation; Restructuring; Others ...	Work organisation; Economic strategy; Restructuring.	Evolution of the company's activity and employment; substantial change in work organisation	Redundancies; Technological Restructuring.	Work Conditions; Work organisation.
<b>Impact</b>	Not applied to all the companies, only	Not a automatic right. Not applied to	Very important; Significant adhesion	Increasing awareness of the	Significant only at bigger companies.	Not significant. Lack of partners'

	the ones with union representation	all the companies. In the absence of an agreement and if the company is not unionised there is no obligation	with agreed measures at national scale and/or company scale; Reduction of unemployment	importance, with higher impact on the biggest companies and/or multinationals	Other companies, the impact is almost null	representativeness is identified as the cause for such
<b>Non-compliance</b>	Lack of mechanisms	Legal means – Labor Court – slow process	Legal means – Competent court	ACT (Labor conditions authority) Labor court (new Labor Procedure Code – new process aiming to be faster but no known experiences yet	Legal means – Competent court	No sanctions, Pressure mechanisms on the part of trade unions
<b>Mechanisms</b>	Collective Agreements	Collective Agreements Partnership Forum Other agreements on information and consultation	Collective Agreements Informal procedures	Sectoral and company collective agreements	Collective Agreement at national level	Collective Agreements
<b>European Works Councils</b>						
	Present in some multinational companies, most of them of Finnish origin. There are many multinationals without EWC.	EWC in most of the multinational companies located in the country, but information and consultation only take place at unionised	Reality is present though without a significant importance. Reality under development in the tourism sector, not included in the work.	Reality is present despite the emerging issues related to the representatives nomination and the lack of interaction with the rest of the	Unknown reality for many while, for others is meaningless.	Unknown reality for many while, for others is meaningless.

	Main complaint: there is information but no consultation.	companies. The work dealt mainly with the banking sector.		workers.		
--	---	---	--	----------	--	--

**And other countries ...**

Countries	Bulgaria	Croatia	Latvia	Lithuania	Romania
Information and consultation at national level	There is a good level of Information and consultation even though some problems have been reported on the legal application.	There is a good level of information and consultation but is should be more regular.	The absence of representative and strong trade union organisations limit the use of information and consultation.	There is information and consultation but it should be developed.	There is a good level of information but there are some problems regarding consultation. Lack of mechanisms for a faster application.
The EWC reality	EWCs are a known reality implemented at multinational companies located in the country.	EWCs are a known reality implemented at multinational companies located in the country.	EWCs are a almost unknown reality. «Recast» Directive is completely unknown.	The reality is known but not given huge relevance.	EWCs are a known reality and are important but no consultation.
Observations	From the so called EU «new countries» Bulgaria is, together with Croatia, the country where information and consultation are well implemented.	From the so called EU «new countries» Croatia is, together with Bulgaria, the country where information and consultation are well implemented.			