



# **SMEs - Information and Consultation - Innovative Challenges**

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

**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 projeto é co-financiado pela União Europeia  
This project is co-funded by the European Union



## Índice / Table of Contents

<b>I – Notas Introdutórias .....</b>	<b>3</b>
<b>II – O Trabalho .....</b>	<b>6</b>
<b>Diretiva 2005/56/CE e as PMEs .....</b>	<b>6</b>
<b>Direito de Participação dos Trabalhadores na Diretiva 2005/56/CE.....</b>	<b>11</b>
<b>Informação e consulta e as PMEs .....</b>	<b>16</b>
<b>Flexibilidade .....</b>	<b>18</b>
<b>Inovação .....</b>	<b>22</b>
<b>Formação .....</b>	<b>30</b>
<b>Participação Financeira .....</b>	<b>32</b>
<b>(ANEXO .....</b>	<b>79)</b>
<b>Versão Inglesa / English Version .....</b>	<b>41</b>
<b>I – Introductory remarks .....</b>	<b>43</b>
<b>II – The Work .....</b>	<b>46</b>
<b>Diretive 2005/56/EC and the SMEs .....</b>	<b>46</b>
<b>Workers’ Participation Right in Directive 2005/56/EC .....</b>	<b>51</b>

<b>Information and Consultation and the SMEs .....</b>	<b>56</b>
<b>Flexibility.....</b>	<b>58</b>
<b>Innovation .....</b>	<b>62</b>
<b>Training .....</b>	<b>69</b>
<b>Financial Participation.....</b>	<b>71</b>
<b>ANNEX.....</b>	<b>79</b>

## **I – Notas introdutórias**

Quando o promotor do projecto lançou esta acção e desafio aos parceiros estávamos todos bem conscientes do impacto e interesse que poderia infligir. As matérias abrangidas, as organizações envolvidas e os objectivos eram muito significativos no que concerne ao envolvimento de todos. Tudo isto excedeu, de facto, todas as nossas expectativas iniciais.

A presente acção foi um dos projectos mais participados de sempre promovidos pelo SIMA, com o apoio da Comissão Europeia. Não apenas em número de pessoas, que excedeu as nossas expectativas, não só de forma directa, como indirecta como o número de seguidores do projecto, mas também de participantes directos no projecto, em todas as fases e atividades realizadas (acontecimento principal, grupos de trabalho e reuniões realizadas durante a fase preparatória, bem como na fase de acompanhamento do projecto que concerne à disseminação e difusão dos resultados).

Um número sem precedentes de países participaram e estiveram presentes no acontecimento principal tendo, na maioria dos casos, comparecido com a presença de ambos os parceiros sociais e todos terem-se comprometido com uma declaração conjunta, intitulada «Declaração de Lisboa sobre Informação e Consulta», enfatizando não apenas o compromisso bem como a sua disponibilidade para irem mais além no que concerne a informação, consulta, e mesmo participação.

A divulgação da realidade abrangida pela Directiva 2005/56/CE também teve um impacto muito impressionante junto dos parceiros e o público-alvo e, a este respeito, temos de salientar o interesse dos envolvidos: empregadores, associações de empregadores, sindicatos bem como dos próprios Governos. Este era um tópico praticamente desconhecido para a maioria dos parceiros, mas tal foi objecto de grande interesse para todos os envolvidos, com grandes expectativas não só entre os estados membros mas também junto dos países candidatos demonstrando que também no universo das PME's tal podia ter impacto.

O direito de participação, o envolvimento dos trabalhadores, através da clarificações e explorando as potencialidades e disponibilidade dos parceiros para começarem, ou continuarem, analisando tal, mas também

outras formas de desenvolver a participação, foi um compromisso assumido consolidando a informação e consulta.

Também a interacção entre a informação e consulta dos trabalhadores com outras realidades (tais como, flexibilidade, participação financeira dos trabalhadores, inovação e formação) e o impacto relevante de tal nas PME's foi alvo do projecto trazendo, à cena principal, casos concretos de tal interacção, reforçando a percepção que existe um largo espectro de possibilidades neste caminho.

Então, este projecto demonstrou que estes casos existem, e tomou a iniciativa de divulgá-los. No entanto, por outro lado, foi possível ganhar consciência de que existe ainda um longo caminho á nossa frente, especialmente tendo em atenção a dimensão das PME's, a possibilidade de continuar esta análise.

Uma outra mais-valia desta iniciativa foi a possibilidade de trazer ao trabalho reais soluções dos envolvidos e a oportunidade de partilhar ideias para as materializar.

Uma evidência clara deste compromisso de todos os envolvidos neste projecto é a Declaração Conjunta que foi acordada, aceite e assinada no fim do projeto, mas também toda a disponibilidade da maioria dos parceiros sociais para analisarem e desenvolverem, de uma forma mais concreta, o aspecto do direito de participação como outras formas de compromisso das partes.

Esta Declaração Conjunta não é uma declaração unilateral, mas um sinal que estes parceiros estão disponíveis para irem ainda mais além no compromisso para promoverem, usarem informação, consulta e participação.

Nos introduziremos o manual no final do projecto demonstrando que a informação e consulta pode ser um assunto chave e a Declaração Conjunta, que os parceiros sociais na Europa acordaram, sobre o papel da informação e consulta é um aspecto chave no desenvolvimento das relações sociais, é um importante resultado e mesmo um marco.

O que é interessante é a disponibilidade, e a resposta, demonstradas ao desafio lançado, nomeadamente no que concerne a outras formas de participação através de outros mecanismos. Outro aspecto surpreendente,

que vai um pouco no sentido do constatado por ambos os parceiros sociais, é que uma parte independente pode levar a um resultado ponderado.

Nós, sinceramente, pensamos que isto pode ser desenvolvido num futuro próximo.

Finalmente, gostávamos de referir a importância dos «social media» usados. Foi possível alcançar mais pessoas resultando num número sem precedentes, nunca antes alcançados. Isto confirmou, sem dúvida, a importância do trabalho e do esforço desenvolvido.

Queríamos também aproveitar a oportunidade para agradecer aos envolvidos. À equipa de peritos gostávamos de dirigir um agradecimento especial pelo esforço e bom trabalho desenvolvido. Parceiros com quem trabalhámos de perto queremos agradecer o empenho e a disponibilidade demonstrados. Os novos agradecimentos são também extensíveis aqueles que participaram nos diferentes eventos do projecto.

## II – O Trabalho

Depois da apresentação destas pequenas notas introdutórias, iremos começar com a análise dos diferentes aspetos abrangidos pelo projecto, não sem antes lembrarmos que este projecto deve ser complementado com as apresentações do acontecimento principal, mas também de outro material produzido e incluído na Web Page: <http://icnewdimension.sima.org.pt/>; Facebook: <https://www.facebook.com/icintoanewdimension?ref=h> e Youtube: IC INTO A NEW DIMENSION / IC TO MEET AND EXPLORE CONCRETE NEEDS /SME's – IC – INNOVATIVE CHALLENGES

### ⇒ Directiva 2005/56/CE e as PME's

Este tópico, como em muitos outros neste projeto, foi uma surpresa. Uma surpresa porque apesar de um aspecto que não aparecia como uma possibilidade para muitos, foi possível demonstrar tecnicamente que isto poderia acontecer, claro que nós fizemo-lo e foi uma grande oportunidade para promover esta realidade.

Esta Diretiva significa, por um lado, a promoção de esforços combinados do capital com o diálogo social – trabalhadores envolvidos através da informação, consulta e participação. Todos nós tivemos em contacto com as dificuldades de adopção da Diretiva e, neste processo, ainda existem dificuldades em alguns aspectos, mas esta é um bom instrumento. Foi possível disseminar o objectivo deste instrumento às PME's que representam, na maioria dos países, a maior parte do tecido económico. Para estas companhias tal representa um desafio e um instrumento fundamental.

Existem alguns aspectos chave para as PME's que devemos salientar e tal evidencia a sua importância e o papel a desempenhar, não apenas na economia, mas também a nível social.

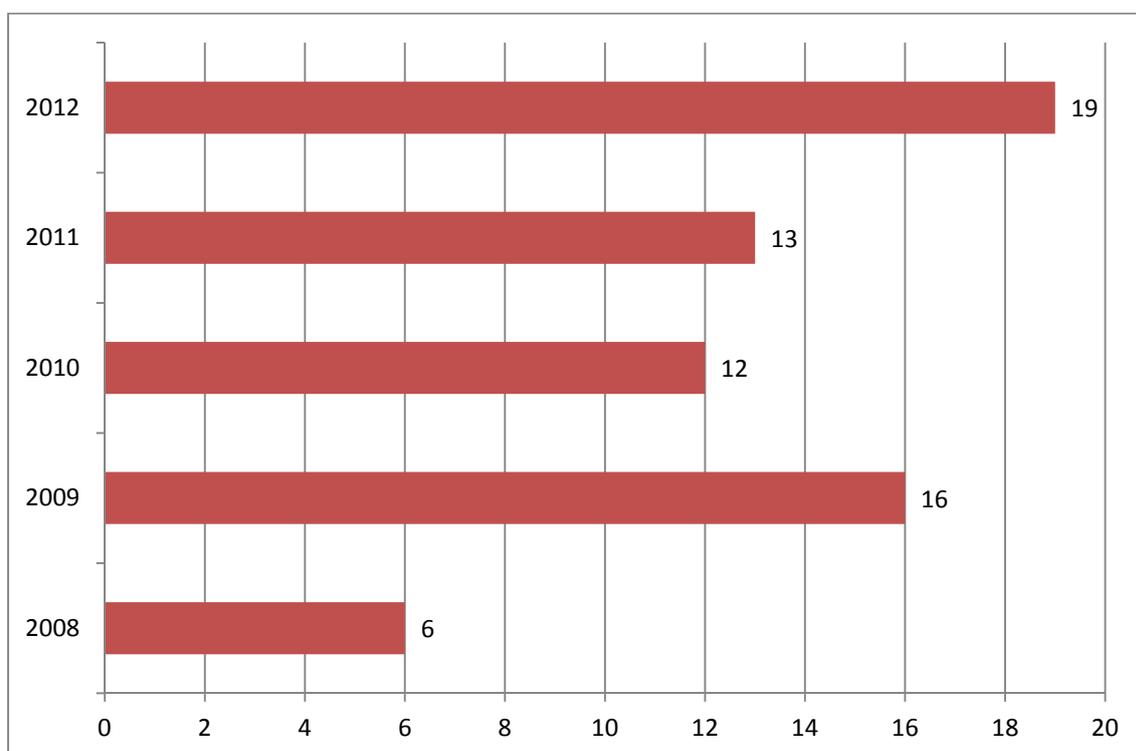
A Diretiva 2005/56/CE refere-se às fusões transfronteiriças da empresas de responsabilidade limitada e por esta razão pensamos que seria importante e útil fazer a distinção entre uma aquisição e uma fusão:

Na aquisição temos uma empresa a comprar ações de outra empresa e esta última torna-se subsidiária da primeira; numa fusão, os activos e passivos de pelo menos duas empresas fundem-se numa única entidade legal.

No presente trabalho focar-nos-emos só nas fusões, nomeadamente nas transfronteiriças.

A Directiva 2005/56/CE permitiu a redução de custos operacionais, de logística e principalmente uma simplificação processual. Por esta razão fez disparar as fusões transfronteiriças de empresas de responsabilidade limitada e, conseqüentemente, reforçando o mercado interno.

Este instrumento foi aceite pelas empresas e desde então houve um total de 75 casos de fusões transfronteiriças dos quais 26 na Alemanha. Apesar de a Alemanha ter uma posição de topo e tendo forte direito de participação dos trabalhadores (co-determinação) houve casos em todos os Estados Membros. Houve um aumento de casos, especialmente no sector financeiro e das seguradoras, também no comércio e manufactura.



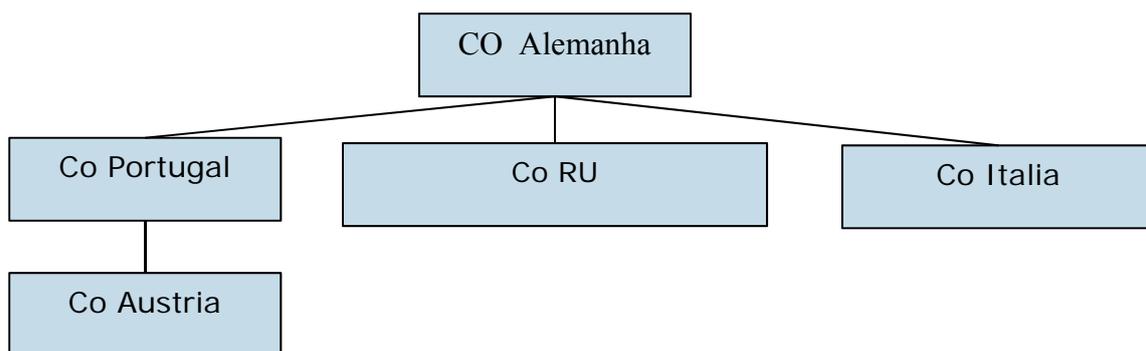
Claro que tal enfrentou algumas dificuldades relacionadas com a harmonização das regras, a ausência de modelos claros nas comunicações interagências, existem obstáculos ligados à salvaguarda dos accionistas, a ausência de procedimentos expeditos e as falhas que existem e algumas inconsistências.

Quando relacionamos a Diretiva com as PME's é bem claro que as empresas podem beneficiar das fusões em diferentes aspectos, nomeadamente:

- PME's têm uma estrutura corporativa mais eficiente;
- Criam, ou podem criar, parcerias internacionais/transfronteiriças;
- Fazem uso de diferentes regimes regulatórios e
- Tudo isto pode beneficiar a criação de emprego.

Quando relacionando estes dois aspectos: Directiva 2005/56/CE e as PME's temos de salientar o facto de estas empresas poderem, sem dúvida, reforçar a sua posição nos mercados através da internacionalização e tirarem vantagens das condições e possibilidades previstas neste instrumento. E isto pode, sem dúvida, ser significativo em termos económicos.

Para uma mais fácil compreensão, tomemos o exemplo de uma PME Alemã:



Neste exemplo, em particular, existe uma empresa Alemã que tem uma subsidiária no RU e em outros países no entanto, é ainda apenas uma empresa (se pensarmos na Volkswagen, é um grupo muito grande com diferentes subsidiárias).

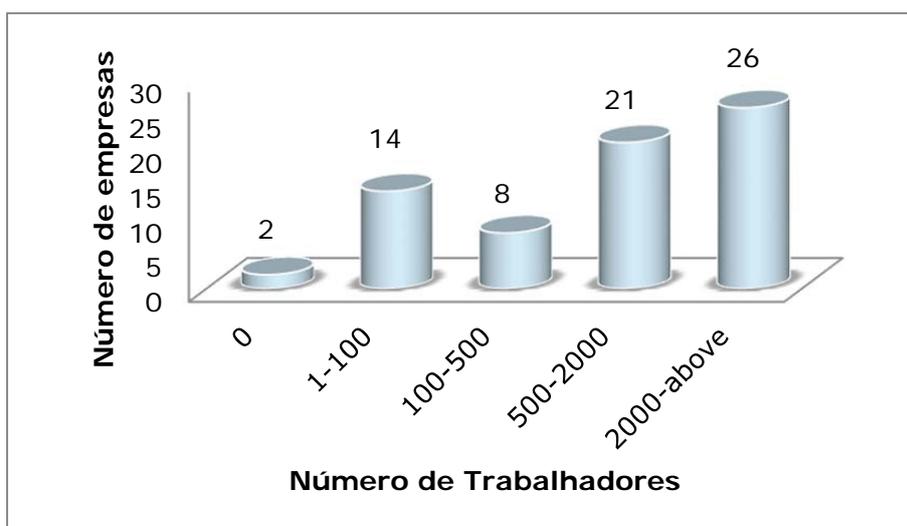
Algumas empresas optam por isto porque desta forma podem proteger o seu próprio negócio e o seu próprio risco. No entanto, não é livre de riscos porque um negócio pode afectar os outros. Se criarem uma empresa diferente para limitar a responsabilidade podem criar diferentes empresas ou uma PME que opera através da Europa e pode parecer assim.

Em sumário, com uma aquisição o objetivo de proteção está ligado aos custos de tal organização. É necessário ter uma estrutura diferente em cada subsidiária o que é muito significativo em termos de custos operacionais.

Por outro lado, para criar uma nova empresa, pode ser mais interessante em termos de criação de mais passivo e para o capital também, com uma significativa redução de custos operacionais. Pode ser mais atractivo fundir do que adquirir empresas.

No entanto, para tal acontecer, na UE, tem de seguir regras e direitos iguais e isto foi uma das principais preocupações desta Directiva: harmonizar procedimentos.

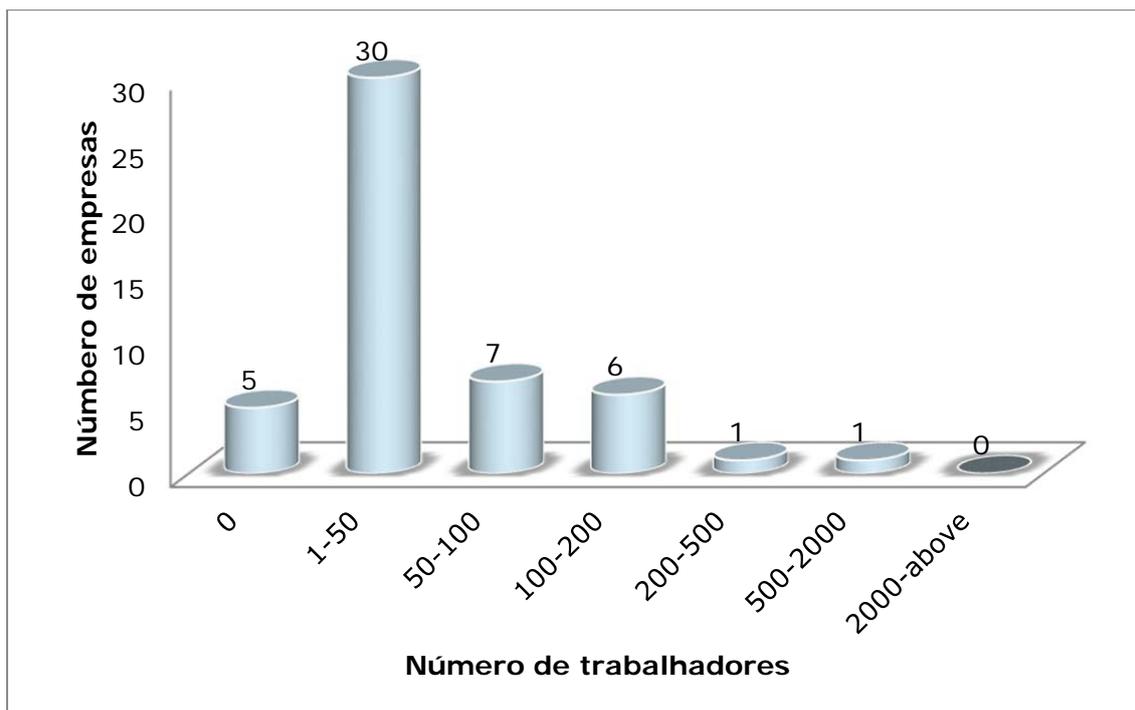
Durante o trabalho desenvolvido foi muito clara a falta de conhecimento das vantagens deste instrumento, a maioria dos parceiros pensou que só fosse aplicável nas grandes empresas, só essas poderiam tomar vantagem de tal. Quando tomamos em consideração a aquisição de empresas, e se tomarmos em consideração o número de trabalhadores, é evidente que tal aconteceu. O número de empresas, usualmente chamadas de «grandes empresas» (+500 trabalhadores) representam quase o dobro das empresas com menos de 500 trabalhadores, como se pode reparar no gráfico abaixo:



Número de Trabalhadores de Empresas Aquirentes em FTF\* relevantes

\*FTF – Fusões Transfronteiriças

Por outro lado, quando nos referimos a empresas que se fundem, podemos constatar que os números mudam significativamente, uma vez que a maioria das empresas que usaram este instrumento e criaram uma empresa diferente são o oposto: o número de PMEs ultrapassa o que usualmente se costuma designar por «grandes empresas», como se pode ver no gráfico abaixo:



Número de Trabalhadores em empresas em fusão em FTF\* relevantes

\*FTF – Fusões Transfronteiriças

No que concerne às PMEs, existe um aspecto que tem de ser invocado e este está relacionado com o envolvimento dos trabalhadores. Perante empresas de países da U.E, como por exemplo, a Alemanha, que tem um sistema de direito de participação, e outros não, ou têm um sistema mais fraco, houve a necessidade de harmonizar as regras através da U.E com vista a proteger os trabalhadores.

No trabalho desenvolvido foi possível assistir a uma abertura dos parceiros sociais às possibilidades previstas pela Directiva uma vez que entenderam que as PMEs podem beneficiar das fusões transfronteiriças, no âmbito da Directiva 2005/56/CE. Temos até de salientar o caso da empresa TEHNOPROM-GRAMATLLC, na Sérvia que foi muito entusiasta sobre a possibilidade de tal, uma vez que tal seria uma possibilidade para contribuir para a manutenção da empresa e dos trabalhadores e expandir o negócio. Foi possível alargar tudo isto para, os agora, países candidatos como a Sérvia, que têm desenvolvido trabalho para se prepararem para uma realidade diferente.

Se, e no que se relaciona com o negócio, foi sublinhado o interesse em tal devido á possibilidade de reduzir custos, um mais fácil ajustamento do

processo, do lado dos trabalhadores, foi salientado o interesse de promover o envolvimento dos trabalhadores, nomeadamente no que diz respeito à participação financeira dos trabalhadores.

### **O que devem os países candidatos esperar da Diretiva?**

É necessário distinguir entre um primeiro ponto: a Diretiva como tal não se aplica.

A Diretiva tem de ser transposta na legislação dos Estados Membros e uma fusão transfronteiriça é desenvolvida no âmbito dessa legislação nacional.

No entanto, por exemplo, se uma empresa Alemã se funde com uma empresa Sérvia, a legislação Alemã e Sérvia seriam aplicáveis. Do lado Alemão, a fusão transfronteiriça seria desenvolvida na base no que foi transposto da Diretiva (a não ser que tivessem uma diferente legislação para fusões intra-U.E e fora da EU, o que provavelmente não é o caso). Do lado Sérvio seria levado a cabo com base na legislação Sérvia.

Existem diferentes opções: a Sérvia já ter transposto a Diretiva no contexto do *acquis*, e neste caso não seria um problema; se a Sérvia ainda o não tivesse feito, teríamos de verificar a legislação Sérvia sobre fusões e teríamos de ver em que medida permite a fusão transfronteiriça.

No que concerne à exceção dourada introduzida pelos próprios Estados Membros não lhes é permitido que sejam contra o estatuído pela Diretiva. Assim essas exceções só se aplicam se a Sérvia e /ou a Alemanha, no caso acima, tivessem implementado tais exceções.

### **⇒ Direito de Participação dos Trabalhadores na Diretiva 2005/56/CE**

Definição: O direito de eleger, e estar representado, representantes para a Direção ou para o Conselho de Supervisão. Desta forma o envolvimento dos trabalhadores é bastante relevante uma vez que significa que estarão trabalhadores sentados na Direção e poderão participar na tomada de decisões.

Para uma empresa num país com um forte direito de participação dos trabalhadores, fundir-se com uma empresa de um país com um sistema

mais fraco ou mesmo sem qualquer sistema poderá significar a perda do direito de participação. E tal evitaria a que as empresas o fizessem.

Tal foi um dos objetivos da Diretiva 2005/56/CE – criar condições iguais entre as empresas em Estados Membros na U.E, criar condições iguais dentro da U.E para empresas de Estados Membros em fusões transfronteiriças. Igual procedimento já teve lugar alguns anos antes para a SE – Sociedade Europeia. E tal procedimento foi transferido, e absorvido, para a Diretiva 2005/56/CE. Esta é a razão pela qual a Directiva estipula tal como principal regra a ser aplicada, para o direito de participação dos trabalhadores, no caso de fusões transfronteiriças quando, pelo menos, duas empresas de diferentes países da U.E têm diferentes sistemas de direito de participação dos trabalhadores.

Regra: A empresa que resulta da fusão transfronteiriça terá de ser sujeita às eventuais regras aplicadas à participação dos trabalhadores no Estado Membro onde a empresa tem a sua sede. No entanto existem exceções...

Então, como regra geral, Artigo 16(1) da Directiva 2005/56/CE prevê que as regras sobre a participação dos trabalhadores que se aplicam são as do país no qual a empresa que resulta da fusão transfronteiriça terá a sede registada. No entanto, o Artigo 16(2) da mesma Directiva prevê três exceções:

- ⇒ Uma das empresas que se funde tem mais de 500 trabalhadores e aplica um sistema de participação dos trabalhadores nos últimos seis meses.
- ⇒ Se a Lei nacional aplicável depois de uma fusão transfronteiriça não previr o mesmo nível de participação dos trabalhadores que aquele que existe nas empresas em fusão ou
- ⇒ Discriminar contra trabalhadores de estabelecimentos estrangeiros

Se nenhuma das exceções se aplicar, será constituído um Grupo Especial de Negociação ou as regras supletivas serão aplicadas.

Aqui, com referido, é possível seguir duas opções:

1 – Constituição de um GEN que irá eleger trabalhadores de diferentes Estados Membro e negociará com a empresa como será regulado o direito de participação dos trabalhadores depois da fusão.

## 2 - Aplicação das normas supletivas.

A experiência demonstrou que, no que concerne ao processo de determinar a participação dos trabalhadores depois de uma fusão transfronteiriça, as normas supletivas são usadas mas frequentemente, no entanto os GENs também são constituídos muitas vezes.

Nota: no sentido de complementar o presente trabalho, recomendamos que consultem o booklet «Directiva 2005/56/CE na Prática» no sentido de encontrarem mais sobre o direito de participação e a Directiva 2005/56/CE, relativo a questões práticas.

Na Alemanha, nomeadamente, o sistema alemão do direito de participação dos trabalhadores foi apontado como um forte exemplo do envolvimento dos trabalhadores levando a um forte sistema de Co-determinação, diferenciado de outros que, apesar de terem direito de participação, não têm direito de Codeterminação.

Por tal facto pensamos que é interessante apresentar, ainda que de uma forma breve, o sistema alemão.

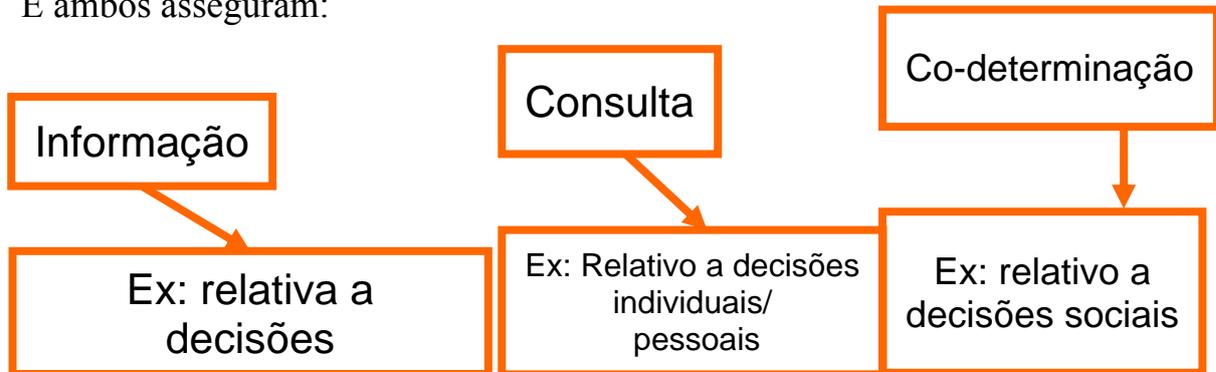
Este sistema caracteriza-se por ser dual, tanto com sindicatos como conselhos de empresa, do lado dos trabalhadores. Tem uma base legal, nomeadamente a Constituição, a Lei de representação dos trabalhadores bem como a Lei da negociação colectiva e a Lei da Codeterminação.

Tanto o conselho de trabalhadores, a nível de empresa, como os sindicatos têm papéis distintos:

<b>Conselho de Trabalhadores</b>	<b>Sindicato</b>
Negoceia acordos ao nível da empresa	Negoceia acordos para todo o sector
Negoceia benefícios adicionais ou acordos específicos para a empresa	Acordo colectivo para salários e condições gerais de trabalho
Negoceia com a Administração	Negoceia com associações de

	empregadores
--	--------------

E ambos asseguram:



Focando-se no direito de participação dos trabalhadores – Codeterminação: Como é operada no modelo alemão:

O modelo alemão significa não só informação e consulta mas também que os trabalhadores estão sentados a nível da Administração e participam no processo decisório. Contrariamente ao que acontece com outros modelos por toda a Europa (baseados principalmente na possibilidade de ter acesso a informação mais privilegiada), o modelo Alemão permite aos trabalhadores terem acesso ao Conselho de Administração das empresas. Os representantes dos trabalhadores representam 50% dos membros (igual número dos representantes dos acionistas). Os representantes dos trabalhadores são eleitos pelos trabalhadores da empresa e o vice-presidente tem um simples direito de voto. Isto é muito significativo os representantes dos trabalhadores têm, mesmo, o direito de influenciar a decisão a ser tomada e uma palavra a dizer na empresa. Este sistema é muitas vezes apontado como a base do sucesso das empresas.

No âmbito deste projecto, este foi um dos temas abordados mais controversos e que mais debate criou, sendo claro que existem alguns mal entendidos nesta matéria, no concreto e na realidade neste tema.

No entanto, e devido ao trabalho desenvolvido, tanto nos workshops como na conferência em Lisboa, verificamos uma evolução. Existe mesmo, inclusivamente agora, alguns empregadores dispostos a ir mais além neste tema e que o trabalho deveria continuar e nós prometemos fazer tal.

Uma vez isto salientado, e durante o trabalho e como resultado de tal, notámos claramente um elevado nível de dificuldades em vários aspectos deste tema:

Um, de forma imediata, relaciona-se com a Diretiva 2005/56/CE porque muitas das leis nacionais não preveem tal outras, devido à relação entre os parceiros sociais e também o facto de um instrumento Europeu consagrar tal, muito além da maioria das legislações, gerou algumas reações.

O segundo aspeto que merece uma nota está relacionado com o próprio mecanismo, o que é e a sua aplicação no concreto. O facto deste projecto ser mais orientado no sentido prático, criou grande nível de interesse neste tema e uma tentativa real para o entender.

Tendo em consideração todas estas preocupações e diferentes temas suscitados, e com o propósito de apresentar casos concretos, decidimos escolher o modelo alemão para ser apresentado no evento principal em Lisboa. Foi possível com uma experiência concreta e pessoal, apresentar o modelo germânico que representa um modelo, talvez o exemplo de direito de participação mais referido na Europa. Foi também possível mostrar como, na prática, sindicatos lidaram com questões como o facto de serem parte da Administração, incluindo a atitude e um dos temas mais sensíveis como é o dos salários e como o conceito, ele próprio, funciona e as vantagens de tal.

#### «Sociedades Laborales»

A dimensão das «*Sociedades Laborales*» é progressivamente mais pequeno (nano e micro empresas). Estas empresas têm necessidades específicas (apoio para a sua implementação, apoio à profissionalização da Administração, instrumentos de financiamento apropriados, uma maior necessidade para aconselhamento externo e assistência técnica) que requerem uma ação concertada das estruturas associativas e administrações públicas.

A *Sociedad Laboral*, atualmente, é o modelo que representa o mais alto nível de participação dos trabalhadores no capital que existe na legislação cooperativa europeia. É um modelo estabelecido, com mais de 40 anos de história, aplicado a empresas de todas as dimensões e sectores.

O modelo de *Sociedad Laboral* é exclusivamente Espanhol, mas nenhum dos seus aspetos ou requisitos o impede de ser transferido para outros países europeus para facilitar aspetos sócio económicos ligados à criação de emprego e promoção de actividades económicas sustentáveis, como são as seguintes:

- Como um modelo para implementar projetos coletivos de trabalho independente.
- Como uma solução para empresas familiares que questionam a sua continuidade devido à transferência geracional.
- Como uma fórmula de reestruturação de empresas enfrentando dificuldades devido à crise.
- Como um modelo cooperativo que é especialmente vocacionado para encorajar a total participação, isto é, em todas as dimensões da participação (no capital, em benefícios, e na Administração) dos trabalhadores da empresa.

Sentimos que existia disponibilidade para alcançar um compromisso, para ir mais além com as associações de empregadores. Pensamos que, quando tratamos deste tema, faz sentido referir o Sistema cooperativo do RU e o Espanhol, as chamadas «sociedades laborales», ambos os casos são bons exemplos de participação, mas têm o seu próprio conceito de participação e tal vai no sentido de muitas das questões que são frequentemente suscitadas no que concerne à participação. Eles são, de facto, bons exemplos desta possibilidade e vão ainda mais além.

Por último, mas não menos importante, achamos que devemos fazer uma nota relativa à participação financeira dos trabalhadores devido à natureza de alguns esquemas, não de participação nos lucros, mas alguns dos sistemas mais complexos, uma vez que têm uma participação indireta. Certo é que estamos a referir-nos, não em todos mas na maioria dos casos, a um representante do sindicato. Se tomarmos em consideração o modelo Irlandês temos, em muitos casos, responsáveis sindicais a desempenhar tal papel. Neste caso, tal não está no âmbito de conceito de participação que emerge da Directiva mas, de um ponto de vista prático, tal terá um impacto direto ou indireto na Administração. Este é outro aspeto chave, a que decidimos chamar de direito de participação indireta, e que suscitou igualmente um grande interesse para que seja também desenvolvido.

#### ⇒ **Informação e consulta e as PME**s

Este projecto demonstrou, como referido por todos, que as PME têm particularidades, têm as suas próprias dificuldades e as soluções devem ser adaptadas às dificuldades encontradas.

Nota: nós focar-nos-emos na informação e consulta dos trabalhadores desenvolvida no âmbito da Directiva 2002/14/CE que estabelece o quadro geral para a informação e consulta dos trabalhadores. Apesar de, muitas vezes, as PME serem parte de uma empresa multinacional e como tal abrangidas pela Directiva dos CEEs, no presente trabalho não abrangeremos esse aspeto.

A primeira e imediata referência vai para o próprio conceito de PME referindo-se a empresas até 250 trabalhadores.

E podemos afirmar que, em empresas com mais de 50 trabalhadores, os procedimentos de informação e consulta têm lugar, dependendo, na maioria dos casos da realidade do Estado Membro.

Temos também de distinguir empresas, PME's a nível nacional, com o fato de terem ou não, uma forte presença de sindicatos que necessariamente reflecte o nível da I&C.

Claro que outro aspecto fundamental é relacionado como o papel das associações de empregadores e a existência, ou não, de negociação colectiva que também representa um aspeto chave no desempenho da I&C.

Indubitavelmente a associação tem um papel chave em todo o processo, como iremos ver na próxima análise. A associação pode ter um papel de inovação, formação, flexibilidade (mesmo associando todos estes com a negociação colectiva).

Nota: sobre estes aspetos particulares, temos de fazer uma nota especial: em Portugal o processo de introdução da flexibilidade (tanto flexibilidade no tempo de trabalho como funcional) foi alcançada por acordo colectivo (mesmo antes da Lei) e está incluído em quase todos os acordos colectivos, com particularidades de acordo com o sector abrangido pelo promotor da ação.

É importante salientar o facto de que onde existe negociação colectiva tal abre um caminho que facilita a integração e a aplicação destas realidades, também devido ao apoio que é providenciado.

No universo das PME's, por vezes, podemos notar algumas dificuldades em desenvolver todas estas matérias devido a dificuldades técnicas relacionadas com o nível de conhecimento necessário.

Por outro lado, podemos salientar que existe, agora e em certo tipo de realidades, uma adaptação dos procedimentos de I&C à dimensão da empresa: de uma forma informal, uma aproximação mais pessoal (muitas vezes questionamos se cumpre com as regras e os objetivos), a uma forma mais institucional.

Foi salientada a necessidade de adaptar os procedimentos de I&C às diferentes dimensões das PME's e a empresas sem representantes dos

sindicatos e sem conselhos de trabalhadores. Esta foi, sem dúvida uma das maiores preocupações e criou um enorme debate.

Em algumas destas empresas apareceram várias formas de algo que não podemos, tecnicamente, referir como I&C (mesmo em grandes empresas), nomeadamente e como exemplos, casos em que o empregador vai ao trabalhador individualmente, ou vai a todos os trabalhadores como um coletivo «reunião geral de trabalhadores». Mesmo que considerássemos como Informação (que pode suscitar algumas dúvidas e preocupações) tecnicamente e no âmbito da Diretiva, não podemos considerar tal como consulta. O modo como tal é desenvolvido não cumpre com os princípios, os procedimentos e os objectivos deste instrumento.

Por esta razão foi proposto que alguns mecanismos fossem adaptados às diferentes realidades. Por isso urge regular a matéria tendo em atenção as diferentes particularidades. O reconhecimento de tal é muito notório, apesar de não ser possível responder à necessidade de imediato, temos de salientar a vontade demonstrada neste trabalho, pelo menos em pequenas empresas.

Uma nota importante deve ser feita no sentido de desenvolver estes mecanismos, reforçando o primado das soluções previstas por lei. O facto de existirem já algumas legislações nacionais prevendo soluções sem a presença de sindicatos e sem concelhos e trabalhadores demonstra que é possível estender tal a outras práticas nacionais.

### ⇒ **Flexibilidade**

A flexibilidade foi, em projectos anteriores, reconhecida e apontada como a resposta a muitas das demandas, nomeadamente um dos instrumentos para fazer face a reestruturações de empresas, e em todos os casos interagindo com o mecanismo de I&C. Se voltarmos atrás no tempo, ano de 2008, a flexibilidade emergia como a solução para muitos problemas e eram claros os esforços para introduzir tal mecanismo. Hoje em dia, podemos dizer que apenas foi referido em Malta como sendo possível a sua introdução. Nos demais estados membros da U.E tal não aparece como uma referência, mas temos de analisar esta conclusão superficial de forma mais detalhada e focando na realidade das PME's.

Regressando à crise de 2008, esta afetou muitos países e levou à introdução destes mecanismos.

A Dinamarca não foi imune aos efeitos da crise que afectou toda a Europa e foi necessário implementar medidas visando a promoção do crescimento económico e combater o desemprego que estava a aumentar.

Num sistema fortemente baseado no envolvimento dos trabalhadores, mesmo devido a razões históricas, onde foi salientada a importância da I&C, foi possível alcançar, e aplicar, medidas com esse particular propósito, nunca esquecendo o papel importante desempenhado pela negociação colectiva.

Esta teve uma extrema importância, especialmente se tivermos em consideração que algumas medidas só são aplicadas por acordo colectivo (por exemplo: o subsídio de desemprego para os chamados «colarinhos azuis» enquanto para os «colarinhos brancos» tal medida é aplicada por Lei e /ou só pode ser substituída por Lei ou mesmo flexibilidade do tempo de trabalho apesar de tal depender do acordo colectivo).

Entre as medidas que foram aplicadas, durante esse período, temos de referir a redução do subsídio de desemprego de 4 para 2 anos.

Outra medida está relacionada com restrição salarial durante certo período. Desde 2010 os parceiros sociais negociaram, e acordaram, aumentos salariais, mas não muito expressivos com vista a promover a competitividade.

Dos pilares que sustentam as relações laborais e, conseqüentemente, influenciam o desenvolvimento das empresas, e da economia ela própria, temos de salientar a flexibilidade de emprego, apesar de existirem algumas diferenças entre sector público e privado porque no primeiro existem funções específicas que não permitem flexibilidade a este nível.

No que concerne a esquemas de pensões, tal foi desenvolvido visando incluir novos serviços, nomeadamente cuidados de saúde mais rápidos. A contribuição para este fundo, tanto dos empregadores e dos próprios trabalhadores, tem lugar num ambiente de confiança e transparência - um pilar fundamental de toda a relação social e laboral.

A importância das formas de envolvimento dos trabalhadores, nomeadamente I&C é sublinhada e apoiada pelos parceiros sociais. É reconhecida a sua importância.

Se nos focarmos no caso Português a introdução da flexibilidade é anterior a 98 no sector automóvel. O SIMA foi pioneiro na introdução desta questão controversa, apesar de todas as críticas, e depois, em 2008, foi estendida a diversos outros sectores, através de acordos colectivos, e só posteriormente foi introduzido no Código de Trabalho.

A prioridade é introduzir por acordo coletivo, mas se tal não for o caso a empresa pode introduzir se for assegurado o envolvimento dos trabalhadores.

A realidade no âmbito do universo das PMEs, devido às particularidades destas empresas e sectores, demonstra que as principais necessidades estão relacionados com matérias como:

- Operações logísticas e custos;
- Dificuldades técnicas.

Muitas vezes isto não se reflecte nos acordos colectivos sectoriais. Durante o desenvolvimento deste projecto tivemos contacto com a empresa «Ovargado», uma PME que necessita de implementar um esquema de flexibilidade mas o que está previsto no Acordo colectivo não responde, não corresponde, às necessidades particulares da empresa e devido a este cenário foi assumido o compromisso de analisar com o SIMA, no âmbito da negociação coletiva, a possibilidade de encontrar uma solução.

### **OVARGADO**

A OVARGADO é uma PME sediada em Ovar, com cerca de 30 anos de existência, dedicada ao sector agro-alimentar, nomeadamente alimentos farinados, granulados, entre outros, para todas as espécies zootécnicas terrestres.

Depois de um período difícil, e em 2014, já com novos investidores, a empresa tem apostado em manter a sua posição no mercado. Foi necessária alguma reorganização, nomeadamente na área dos recursos humanos. Foi necessário regularizar, e regulamentar internamente, situações como trabalho suplementar, banco de horas.

A forma encontrada foi melhorar a comunicação com os trabalhadores promovendo o seu envolvimento. A comunicação interna melhorou significativamente sendo, hoje em dia, uma aposta da empresa. Os recursos

humanos têm por hábito falar com os trabalhadores, ao que estes já se habituaram, auscultando as suas preocupações e as suas sugestões, servindo de veículo para que as mesmas cheguem à Administração.

Esta comunicação passa, necessariamente, pela transmissão de informação, em explicar aos colaboradores o porquê da necessidade, o porquê de levar a cabo tal ação, etc. sendo que os resultados obtidos têm sido muito promissores. Ainda que tal apenas se baseie na voluntariedade da empresa em assumir tal pretensão e não no cariz legal de tal atitude, os colaboradores e a Direção de Recursos Humanos da empresa têm sabido melhorar as suas relações promovendo uma melhoria significativa das relações sócio laborais no seio da empresa.

Já no que concerne à possibilidade de recorrer a instrumentos como a participação financeira dos trabalhadores a empresa já chegou a pensar num sistema de bónus, estabelecendo limites de produção e tudo o que for além desse limite receberiam em conformidade, o tal bónus, isto respeitando os direitos dos colaboradores. Contudo, tal ainda só é equacionado como possibilidade, sem que tenha havido uma séria decisão sobre isso.

Foi, de igual forma, promovida e facultada formação a todos os colaboradores, através de um plano de formação sério, nomeadamente apostando no desenvolvimento pessoal, na comunicação, não só no que concerne à higiene e segurança no emprego, como também em áreas como qualidade, legislação e nalguns casos aplicada casuisticamente.

A empresa defende que Informação e Formação caminham a par e passo, estão interligadas e só faz sentido uma se a outra estiver presente. Tem sido este o mote orientador das políticas internas da empresa.

No entanto, isto também foi um factor muito importante para outras grandes empresas quando enfrentam a necessidade de adaptar a produção às necessidades e para tal tivemos algumas associações de empregadores contribuindo para ajudar neste processo.

Tomaram consciência que é melhor seguir este caminho do que aplicar tal sem qualquer base voluntária ou legal e que pode ser uma peça chave para responder ao mercado.

Mesmo que tal não surja como uma prioridade, ou a sua aplicação, podemos avaliar como muito relevante e é um marco na antecipação, e em algumas circunstâncias, um elemento chave para ultrapassar eventuais cenários de crise.

### ⇒ **Inovação**

Sem qualquer dúvida uma questão chave que surgiu neste projecto como ponto-chave para o crescimento das empresas e sectores, alguns deles dominados pelas PMEs, que «lutavam» para se manterem nos mercados. A aposta na inovação foi um facto e muito significativo, como já foi salientado, na promoção de alcançar objetivos. Claro que tal só foi possível através da I&C como um motor chave para a implementação da inovação, tanto do lado da Administração, como do lado dos trabalhadores.

A inovação surge como um instrumento, contando também com o envolvimento dos parceiros sociais, um instrumento chave tendo um papel relevante na criação de novas demandas e respondendo a novas demandas.

Então, pensamos que podemos de uma forma clara estabelecer vários cenários:

#### → Empresas «Startup»

Relativamente empresas jovens como sejam Google, Facebook, Airbnb, Ryanair e Uber (legal em Portugal) têm hoje um papel muito importante no fornecimento de serviços completamente novos ou usando a inovação em tecnologia ou modelos de negócios para, de forma maciça, baixarem os preços dos serviços tradicionais.

Muitas começaram como inovadoras «startups» que depois cresceram muito rapidamente. Cada vez mais essas empresas estão a assurgir e parecem estar a transformar as nossas vidas de formas que nem poderemos imaginar.

Esse crescimento rápido dessas empresas jovens inovadoras pode não só fornecer-nos serviços melhores, como pode imensamente beneficiar as economias onde começam crescer porque, ao longo do tempo:

- Podem crescer para uma escala significativa e criar muitos empregos, muitas vezes de alta qualidade.

- São inerentemente focadas para as exportações e como tal trazendo riqueza que, economias abertas como as nossas, precisam com vista a financiar serviços do governo e criar procura interna focada nas empresas, como tal permitindo que essas empresas domésticas criem emprego também.
- Num ambiente internacional volátil e de incerteza, fornecem mais segurança a longo prazo do que os exportadores indígenas competindo maioritariamente no preço e as subsidiárias das multinacionais.

Todas as «star-ups» são economicamente benéficas. Em áreas rurais, em particular, mesmo pequenas «start-ups» podem fazer uma grande diferença tanto económica como socialmente. No entanto, o verdadeiro prémio é fazer crescer mais «start-ups» tornando-as empresas relevantes à escala internacional. Precisamos de empresas a crescerem rapidamente, que alcançaram um tal nível de vantagem na competitividade através da combinação de inovação e excelente execução e que possam criar riqueza e emprego significativo ao mesmo tempo em que é capaz de enfrentar as recessões económicas, oscilações radicais nas taxas de câmbio e outros choques semelhantes.

As empresas «start-ups» inovadoras e os seus semelhantes que rapidamente têm ascendido, muitas vezes chamado de "scaleups" têm algumas necessidades muito diferentes do que a maioria das outras empresas e, portanto, devem ser tratadas de forma diferente.

Como tal esta perspetiva geral também esteve presente neste projecto. Tal surgiu com grande relevância em muitos países como uma possibilidade de incubação de novas unidades e prova de que existem vários casos referidos, casos que a maioria dos casos reportados são empresas de alta tecnologia (Portugal, Irlanda, Estónia e Malta, entre outros).

Indubitavelmente existe uma razão para a criação e estabelecimento de tais empresas. Temos vários casos relacionados com a necessidade de vários trabalhadores que deixaram as grandes multinacionais (devido a reestruturações, ou qualquer outra razão) para desenvolverem o seu próprio negócio baseados em novas ideias, ideias inovadoras.

Nestes casos a conexão à inovação é a base da empresa ela própria. Estivemos em contacto com esta realidade, através de investidores ou através de trabalhadores de outras empresas que saem para criar a sua própria «start-up».

Quando a empresa é estabelecida por um antigo trabalhador podemos ver a diferença porque na maioria dos casos esses trabalhadores estavam ligados a sindicatos e eles permanecem como tal depois de começarem a sua própria empresa. No entanto, devido à estrutura destas empresas, e tendo em consideração o que foi apresentado, a presença de sindicatos é relativamente limitada. Com a exceção se essa «start-up» resultou de formação providenciada pela associação de empregadores e nestes casos a ligação é mais presente.

Nestes casos pode ser encontrada uma forma peculiar de I&C devido à própria estrutura da empresa.

Agora, temos uma segunda situação, a inovação de todo um sector que cobre tanto PMEs, como não PMEs, e o desenvolvimento do próprio sector irá consequentemente afectar as PMEs que têm de se adaptar aos novos desafios. Aqui incluímos um efeito mais vasto da inovação e o que envolve e o que implica.

A este respeito temos, em Portugal, alguns sectores que lideram em termos de inovação: calçado, curtumes e têxtil, por exemplo.

Alguns destes sectores enfrentaram uma crise severa, uma crise económica resultante da dificuldade de fazerem face à competição de países fora da U.E (uma situação que também afectou outros sectores, nomeadamente o sector naval e a industria de cablagem – este último sem solução) e então surgiu todo renovado. Isto no caso português foi muito claro no que concerne ao têxtil, há cerca de 5 anos, e mais recentemente nos outros sectores referidos.

Todos estes sectores, que sofreram uma profunda crise a alguns anos, tiveram um denominador comum: a degradação do diálogo social ou mesmo o colapso dos contratos coletivos. De facto, a oposição a qualquer tentativa de diálogo ou reforço do diálogo social e I&C a nível empresarial, na altura, era significativa e evidente

Com a crise, principalmente a crise de 2008, notamos uma alteração sobre esta situação e a I&C teve, de facto, um papel relevante contribuindo para implementar novas medidas para ajudar empresas a fazerem face à reestruturação e a novos desafios de mercado e para as ajudar a segurarem o seu lugar no mercado.

Uma das medidas largamente aplicadas, em Portugal, foi a flexibilidade (principalmente flexibilidade do horário de trabalho), juntamente com um reforço do diálogo social, apostando na I&C. Isto foi evidente no sector do vestuário com a aposta na inovação de modelos, designs e produtos.

E aqui podemos referir a expansão de algumas empresas, PMEs criando novos produtos (inovação) para o sector automóvel, e mesmo a criação de novas PMEs.

Um dos casos que temos realmente que referir, nos tempos mais recentes, é um caso que envolveu diretamente as PMEs, diretamente ou indiretamente, e que está relacionado com o sector do calçado que se continuou a adaptar-se, incluindo novas medidas através da inovação, negociação colectiva, e promovendo uma revisão salarial anual. O processo de adaptação tem um grande envolvimento das próprias empresas, associações de empregadores e sindicatos, que levou ao renascimento do sector.

Temos de referir aqui inovação no sentido de que ambos têm uma força de trabalho altamente qualificada e a adaptada aos novos desafios, novos mercados, mais competitiva e isto tem de ser feito através da I&C.

No âmbito destes mercados de topo, as PMEs emergiram como a resposta a estes padrões de alta qualidade e produtos exclusivos, mas também promovendo meios quando grandes empresas procuraram contratar PMEs para a produção de componentes para os próprios produtos.

Um caso concreto emerge do sector dos curtumes com a produção das alças das malas de senhora para a marca Louis Vuitton. Uma PME foi criada apenas para a produção de tal peça.

Temos agora o terceiro caso, um caso de sucesso num nicho de mercado como é o sector da ourivesaria (claro que este sector tem também outros aspectos a considerar, como o principal: o valor dos metais).

Este sector é constituído maioritariamente por micro e PMEs, quase 100%, e toda uma estratégia teve de ser definida em direcção à inovação e foi a chave para alcançar o relançamento do sector em Portugal.

Apesar das dificuldades específicas que o sector enfrenta, estando dependente da variação do preço das matérias-primas (metal) muitas vezes visto como um investimento, este sector estagnou com a desvalorização dos metais e as pessoas começaram a procurar outras oportunidades para investir em outros produtos.

A inovação também foi a chave para promover, e mudar, a imagem do sector, novo design, novos produtos, tornando as empresas mais competitivas nos mercados e também beneficiando da promoção da marca: Portugal.

Devido ao tamanho das empresas: PMEs e muitas microempresas, só a combinação de todos os factores contribuíram para um final bem-sucedido.

A inovação foi, sem dúvida, um aspecto fundamental no entanto, tem de estar ligado à matéria da formação, focando-se num diálogo particular entre empregadores e parceiros sociais e este contacto ajudou na integração da inovação nas empresas. Vemos aqui a I&C como um canal para a introdução destes objectivos, eles podem ser instrumentos importantes mas o canal do diálogo tem de estar lá ou ser criado.

Para tudo isto o sector da ourivesaria é um grande exemplo.

Claro que temos de referir a alta tecnologia a dimensão das empresas, algumas já abrangidas como empresas «start-up». A este respeito pensamos que merece ser mencionado o «gamming» e as aplicações de software, por exemplo em Malta e Portugal eles representam um número muito significativo. A inovação nestes sectores refere-se não apenas ao tipo de empresa ela própria como representam um marco.

O sector dos lacticínios merece uma análise mais profunda porque é um sector que enfrenta dificuldades, muitas vezes ligadas à relutância em aceitar a introdução da inovação, mas começa-se agora a ver a diferença, que começa agora a ser aceite pela associação de empregadores ela própria. Este é um sector dominado por PMEs e este sector está agora a tentar seguir alguns exemplos contidos no presente trabalho.

O sector naval, muitas vezes negligenciado e não relacionado com estas realidades, é um sector com uma forte tradição de I&C, não evitou a crise e a competição de outros países, mas fazendo uso dos instrumentos disponíveis começou a renascer. A solução passou pela inovação e pela resposta às necessidades concretas dos consumidores; barcos específicos para necessidades especiais numa escala maior e uma estratégia mais astuta.

Inovação ligada à formação contribuindo para mudar o cenário.

Outro exemplo:

### **ARCH SA**

A marca Valadares tem 95 anos de história em Portugal.

A cerâmica de Valadares começou a sua atividade dedicando-se a toda a área da cerâmica nos seus primeiros 30 anos. Após o 25 de abril de 1974 a empresa foi obrigada a sofrer uma grande alteração pois até essa data, no decorrer da fase da «ditadura», a empresa tinha o chamado mercado colonial. Apesar do mercado português ser importante, o mercado das colónias era também muito importante. As circunstâncias da história conduziram à primeira grande crise desta empresa fazendo com que fosse necessário despedir perto de metade dos seus trabalhadores da altura (tinha 1500 trabalhadores). Os que ficaram basicamente dedicavam-se à venda dos materiais que a empresa tinha. Passada essa fase de dificuldade, no início da década de 80, a empresa começou a recuperar porque era muito boa no que fazia.

Foi também o início de um processo direcionado à valorização do seu produto descobrindo que o mercado internacional é muito melhor do que o nacional pois este é pequeno e paga mal. A Valadares descobriu isso no início dos anos 90 e essa perspectiva acabou por fazê-la crescer, não em termos de número de trabalhadores (antes pelo contrário), mas a nível de produtividade, rentabilidade. Acima de tudo tinha uma marca, uma identidade. Ao contrário de outras empresas que não tinham marca própria.

Em 2003 entrou numa 2ª fase do seu crescimento e apostou na inovação, inovação de produto, desenvolvimento com isto significando novos materiais ou fazer aquilo que os outros ainda não fizeram. Apostou num produto de gama alta. Contudo, a par deste desenvolvimento da empresa,

esta empresa entrou num grupo de outras empresas e, infelizmente para esta, teve de absorver os passivos das outras para tentar, de algum modo, salvar o grupo.

Ora, esta empresa, com uma localização privilegiada, com infraestrutura numa área muito extensa, deixou de ter dinheiro para pagar aos trabalhadores ou comprar matéria-prima para manter a fábrica a trabalhar. Porque o custo do passivo (de terceiros) era muito elevado e acabaram por fechar uma empresa na altura com 92 anos de idade.

A empresa quando fechou tinha 400 trabalhadores e foram todos para o desemprego, sendo que a esmagadora maioria nunca tinha tido outro emprego. Quando a empresa fechou ninguém pensou que uma empresa como aquela pudesse um dia fechar até porque internamente tinha muito para fazer. Tinha uma carteira de encomendas para ano e meio só que não tinha como obter matéria-prima para o fazer.

No decorrer do processo de insolvência e já após 2 anos de fechada, foi com surpresa que o gestor de insolvência e o próprio tribunal se depararam com uma empresa/fábrica pronta a funcionar, bastando ligar um botão. Daí que tenham proporcionado as condições para que um grupo de antigos quadros da empresa se unissem e criassem uma nova empresa.

Olharam para as contas da empresa e foram perentórios em afirmar que a empresa como estava não podia continuar. O que se podia fazer era pegar nessa antiga empresa colocar uma nova, pegando em alguns colaboradores da antiga empresa, recuperando o património de conhecimento da empresa.

É uma indústria muito difícil sendo necessário muito conhecimento e investimento nas pessoas. Daí que tal projeto só poderia ser feito pelas empresas que melhor sabiam.

Em cima desse projeto nasceu, em 2014, uma nova empresa – a Arch S.A. com 20 colaboradores. Esse conjunto de trabalhadores, altamente especializado e com um conhecimento gigantesco, talvez o grupo mais capaz de fazer, e vender, louça sanitária em Portugal. Atualmente conta com 100 colaboradores e esperam crescer até aos 150. Tudo com o objetivo de colocar a marca no mercado e utilizar os quadros qualificados, redimensionar as instalações industriais, retomar a aposta nos produtos de alta gama.

As alavancas são sem dúvida, as competências na loiça sanitária, o entusiasmo dos colaboradores porque não só recuperaram o seu emprego como recuperaram o seu orgulho e dignidade, a identificação dos investidores com o projeto e o apoio das entidades públicas. O volume de vendas rondou os 2 milhões no primeiro ano e esperam obter perto de 6 milhões no ano de 2016. Dessas vendas 50% vai para exportação.

*«O caracter de uma empresa nunca é dado pelos resultados mas sim pela entrega dos seus colaboradores»* (Eng.º. Henrique Barros – Diretor-geral da ARCH S.A.)

A relação com o trabalho não tem de ser somente para com o horário de trabalho ou com o salário merecido, temos de algo mais pelo facto de defendermos o que é nosso. Nesse contexto a empresa tem a sorte o e privilégio de um caracter grande mas moldado pela força dos seus colaboradores.

Outro caso:

### **BERAT Konfeks SH.PK**

A empresa BERAT Konfeks SH.PK foi criada há mais de 20 anos e opera, como o nome indica, em Berat, mais concretamente numa zona industrial de Berat, num complexo com uma superfícies de 4000m<sup>2</sup>.

Atualmente com cerca de 200 trabalhadores a empresa dedica-se à confeção de roupa interior e outra para diversas marcas, nomeadamente uma marca italiana de lingerie.

Com um leque de trabalhadores constituído maioritariamente, por mulheres esta empresa orgulha-se por elevar a informação e consulta a outro nível.

Sublinha mesmo, a empresa, que o seu sucesso só é possível através do envolvimento e da colaboração de todos. A nível social destacam-se medidas que, uma vez aplicadas, fazem toda a diferença para quem lá trabalha. Destacamos, entre outras, a colocação ao dispor das funcionárias de transporte gratuito de e para a empresa. De igual forma destacamos a comunicação permanente com as trabalhadoras no sentido de encontrar a melhor solução para um qualquer problema, seja para uma trabalhadora se ausentar, seja para prolongar o horário de trabalho para acompanhar as necessidades de produção, dando cumprimento à carteira de encomendas. Este diálogo permanente, incluindo com o sindicato, este envolvimento e empenho de todas as partes é, na opinião do empresário, a chave para o

sucesso da empresa, contribuindo para o desenvolvimento do meio onde está inserida.

Os investimentos realizados são disso prova.

### ⇒ **Formação**

Um outro aspeto que surgiu nestes casos como um dos mais relevantes – Formação – é um aspeto chave para alguns dos sectores abrangidos pelo projecto e onde as PME's proliferam, nomeadamente no subsector da reparação automóvel, claramente um sector que segue as mudanças e desenvolvimentos no sector automóvel. Esse é um sector baseado fundamentalmente na formação contínua e tal só pode ser alcançado através deste mecanismo.

Está também presente no sector, da high tech, em permanente evolução e mudança.

Uma vez mais, e como noutros sectores, a formação é uma peça chave e também ligada à flexibilidade e inovação.

Como referido nos exemplos anteriores temos sectores com uma aproximação completamente diferente, uma aproximação contínua a todos estes mecanismos e por outro lado, temos sectores onde era necessário implementá-los numa aproximação inovadora.

O principal desafio que o sector da Ourivesaria enfrentou em Portugal, foi a mudança de mentalidades dos empregadores, a maioria deles proprietários das empresas e a relutância em aceitarem a necessidade de mudança e inovação. Neste aspecto a I&C teve um papel de ligação: inovação, formação e trabalhadores (e empregadores), adaptando-se a tal. Uma vez mais foi visível a importância da I&C.

Na região de Lisboa, e ainda ligado ao sector da ourivesaria, a Formação foi crucial também para promover o sector e para contribuir para a inovação. E uma vez mais I&C foi muito importante em todo o processo.

Como anteriormente referido, a negociação colectiva e um diálogo social pro ativo, contribuiu para o sucesso de toda a reestruturação do sector e para implementar as mudanças necessárias para se aproximarem do objectivo. Podemos dizer, agora, é um sector que olha o futuro de uma forma diferente, com muita gente jovem, novos designers, novos produtos,

procurando a internacionalização do sector. Os parceiros tiveram um papel significativo em tudo isto.

Gostávamos de referir outro caso onde a formação tem um grande papel na recuperação da empresa:

### **Estaleiros Atlantic Eagle – Figueira da Foz –**

A empresa teve a sua origem nos já extintos Estaleiros Navais do Mondego. No ano de 2009, os ENM estavam falidos e foi lançado um concurso a nível nacional, concurso esse ganho por uma equipa de antigos quadros. Ganharam o concurso de compra de activos como da concessão das instalações dos ENM. Surge, então em 2012, os Estaleiros Atlantic Eagle.

O impacto da criação desta nova empresa foi significativo, não só porque readmitiram todos os que estavam anteriormente na empresa como também apostaram na promoção da continuação da actividade. Embora entre o ano de criação e 2014 se tenham limitado a pequenas reparações, outras encomendas vieram.

Actualmente uma PME, com cerca de 130 trabalhadores, a empresa aposta no reforço da cooperação com os países da CPLP, não só na construção como na formação.

Considerado um estaleiro médio, que pode comportar até 300 pessoas, a Atlantic Eagle aposta no investimento, na formação tendo inclusive protocolos com o centro de emprego, facilitando as instalações enquanto a formação é assegurada pelo próprio centro de emprego.

Para a actual gestão é muito importante a defesa do interesse de todos: trabalhadores e da própria empresa. Só dessa forma, através do compromisso de todos, poderão levar a bom porto o objectivo traçado.

O sector naval é um sector estratégico pelo que urge, por parte da EU, a defesa da indústria, apostando no potenciar dos transportes, na capacidade tecnológica disponível na Europa. No que concerne a Portugal, a empresa defende que a indústria naval tem futuro no país, não só na reparação como na construção.

## ⇒ Participação Financeira

### **Sector das pequenas Medias Empresas (PMEs)**

As PMEs são a espinha dorsal da economia europeia e na U.E existem 23m de PMEs representando 99% do negócio, empregando mais de 90m de pessoal e providenciando dois terços dos empregos no sector privado. De acordo com pesquisas criaram 85% dos empregos nos últimos cinco anos. São vistas pela Comissão Europeia com um motor do crescimento económico, inovação, criação de emprego e integração social e têm um papel na pesquisa e desenvolvimento. É muito interessante notar que 9 em cada 10 PMEs são micro empresas com menos de 10 trabalhadores.

O «Small Business Act for Europe (SBA)» encarna o compromisso da UE para com as PMEs e o compromisso que visa promover empreendedorismo bem-sucedido e melhorar o ambiente de negócios para as PMEs através de redes e medidas de apoios aos negócios. Os Estados Membros comprometeram-se com a implementar o SBA conjuntamente com a CE num esforço para fazer da U.E um melhor local para os negócios. A Comissão ajuda os Estados Membros a desenvolverem políticas para promover o empreendedorismo, ajudando as PMEs em todas as fases do desenvolvimento e ajudando no acesso aos mercados globais.

As PMES são a força por detrás da criação de emprego na Europa e são, de longe, os maiores empregadores, a retenção de trabalhadores chave é primordial, é essencial para todos – Governos, Empregadores, Trabalhadores e Sindicatos – trabalharem em conjunto para assegurarem a estabilidade da força de trabalho. Com este propósito os trabalhadores têm de ter um interesse na Empresa e que melhor forma que a participação no capital, neste sector altamente importante e em progressão.

As Empresas têm de encontrar formas de atrair os melhores recrutadas e também encontrar formas de comprometer os trabalhadores existentes. As PMEs devem compreender que compensando os trabalhadores com equidade irá incentivá-los a trabalhar mais e também pode ajudar a atrair o talento que precisam para crescer e desenvolver o seu negócio. As PMEs requerem as pessoas mais inteligentes para os trabalhos, mas em poucas tal é possível. Empregos significam despesas.

Um dos problemas das PME e «Start Ups», e o ambiente é vibrante, são os custos de arrendamento e a CE deve ajudar estas empresas através do financiamento de «hubs» para se iniciarem em vários países. Tal reduziria de forma dramática os custos de arrendamento e criava um local dinâmico para empresas jovens trabalharem juntas. Um «hub» «dedicado» asseguraria que os custos de administração e de infraestruturas seriam repartidos, baixando as despesas gerais significativamente.

Um estudo recente, na Irlanda, detectou que as PME têm dificuldade em competir com as multinacionais quando se esforçam para recrutar trabalhadores. Enquanto as PME são a maioria do negócio na Irlanda apenas 38% das que sobrevivem sentiam que poderiam competir com empresas maiores no que concerne ao aumento da sua força d trabalho. 75% das que sobrevivem tinham confiança no futuro, mas 41 % dessas empresas salientaram que a maior barreira ao crescimento era a possibilidade de recrutar colaboradores num mercado competitivo. Mais uma justificação para a participação dos trabalhadores no capital.

O conhecimento que os trabalhadores têm um interesse financeiro na empresa só os pode incentivar e motivar encarando o seu trabalho com ponderação, de forma consciente e sendo inovadores, deixando-os não só a eles, mas clientes, investidores e a economia como um todo, numa melhor posição.

A taxação é crítica no sentido de tornar a participação dos trabalhadores no capital viável e é essencial que a Comissão Europeia adopte uma política pro ativa relativa à taxação da participação dos trabalhadores no capital das empresas, criando incentivos significativos no regime de taxação, aumentando a participação dos trabalhadores no capital entre as PME. Como mencionado, uma tal participação tem um papel na condução da inovação, atraindo mais talento e promovendo o crescimento da empresa. Participação dos trabalhadores porque nitidamente alinha incentivos e poe os trabalhadores no coração do negócio.

Devemos ter ideia que onde os trabalhadores aceitam um sistema de remuneração repartido, o elemento risco tem de ser aceite. No entanto, a pesquisa demonstra que um sistema de participação dos trabalhadores no capital, reforça o bem estar, reduz o absentismo e uma atitude positiva na fixação do trabalhador

## **Esquemas de participação nas PME's eficiente em termos de taxaço**

O «Enterprise Management Incentives (EMIs)» correntemente em aplicaço no Reino Unido deve ser considerado como um modelo capaz para as PME's em toda a Europa. Basicamente, EMIS sã opções de participaço mais vantajosas desenhadas para ajudar pequenas empresas, de elevado risco, a recrutar e reter os trabalhadores que tẽm as capacidades para ajudar a crescer e suceder. Estes negócios nem sempre tẽm os recursos, em dinheiro, para providenciarem salários ou bõnus competitivos, a possibilidade de remuneraço baseada em ações provou ser mais bem-sucedido retendo os essenciais para o futuro da empresa.

Opções podem ser concedidas a empresas independentes de investimentos, que não empreguem mais de 250 pessoas e cujos ativos brutos não excedam os £30, a trabalhadores que trabalhem pelo menos 25h por semana ou 75% do seu tempo de trabalho para a empresa e que não controlem 30% do capital de participaço.

Opções sobre as ações com um valor de mercado livre na data da concessão até £ 250.000 pode ser concedido livre de impostos e normalmente não haverá imposto ou segurança social para o empregado a pagar quando a opção é exercida. No entanto, pode muito bem haver um imposto sobre ganhos.

Existem perto de 8000 empresas no RU operando esquemas de EMI, 96% dos quais não operam qualquer outro esquema de participaço. Estes números claramente demonstram uma necessidade comercial única para empresas mais pequenas de risco elevado que não é abrangida por regimes alternativos de ações.

Tomando por exemplo a Irlanda é o «Restricted Stock Plan» que inclui alguns critérios de desempenho e a taxa inicial de entrada é reduzida devido às restrições impostas à alienaçã/ ou risco de alienaçã. De forma abreviada, os trabalhadores sã compensados num futuro lucro nas ações, sujeito a certas restrições e as ações sã atribuídas com desconto ou custo 0.

O período de retenção decorre de 1 a mais de 5 anos com um máximo de reduço no imposto de renda (60%), quando as ações sã mantidas mais do que 5 anos.

«Employee Share Ownership Trusts (ESOTs)» podem bem serem a resposta para PME familiares, e algumas controladas pelo proprietário, que pretendem investir e distribuir participações entre os seus trabalhadores.

O ESOT é usado como um mecanismo em que as acções podem ser adquiridas pelos Fideicomissários do fundo e alocado aos trabalhadores da empresa por períodos definidos. De acordo com a legislação irlandesa o Fundo de aquisição de acções na empresa do trabalhador e o ESOT pode emprestar dinheiro para comprar as acções ou recebê-las como um presente. As acções são alocadas a trabalhadores que participam por um período até 20 anos e todos os trabalhadores são legíveis para participarem em termos iguais. Como as acções podem ter detidas pelo Fundo até 20 anos, a empresa pode usar o ESOT como um caminho pelo qual as acções podem ser adquiridas ao preço de hoje e alocadas aos trabalhadores numa data futura sem terem de pagar o preço de mercado nessa altura. Todos os custos relativos ao estabelecimento de um ESOT são dedutíveis a nível de taxas para a empresa bem como todos são custos derivados da administração do esquema.

Um esquema que pode servir algumas, senão todas as PMEs, é partilha nos lucros onde o objetivo é melhorar o desempenho e eliminar desperdícios (tempo, energia e materiais) motivando os trabalhadores a trabalharem em equipa de forma inteligente em vez de apenas trabalharem mais. Também poderia ser chamado «poupança de partilha» uma vez que a empresa **partilha com os trabalhadores poupanças de um desempenho melhorado.**

Participação nos lucros pode melhor ser definida como o meio de compensar os trabalhadores por um desempenho excepcional, acima de um objetivo pré-determinado, baseado na partilha de ganho financeiro. Uma simples medida pode ser escolhida ou, em alternativa, podem ser delineados diversos objetivos em áreas como a qualidade, produtividade, custos ou um serviço ao cliente.

A introdução de um tal esquema irá encorajar os trabalhadores para melhorarem de forma continua o desempenho e definir objetivos e permitir-lhes identificarem como podem melhorar o desempenho da empresa resultando num retorno para eles. Uma fórmula para partilhar os

ganhos, pagamentos mínimos e revisões deve ser acordada antes da implementação do esquema. Isto assegurará que aqueles que têm os ganhos, os trabalhadores, têm uma parte na compensação. Naturalmente taxas de concessão terão um papel importante no lançamento e numa direção bem-sucedida do esquema.

Lançando um documento de consulta pública, no início do ano, o Ministro das Finanças Irlandês disse *«a pesquisa internacional mostrou que quando os trabalhadores que participam dos lucros da empresa pode ser eficaz fomentando a parceria, aumentando a competitividade e ajudando a empresa a atrair, e reter, os colaboradores num competitivo mercado de trabalho internacional. Isto pode então apoiar o emprego e o crescimento económico. Agora é uma boa altura para rever o tratamento dos impostos sobre a remuneração repartida, tendo em consideração se o apoio existente pode ser atingido mais facilmente»*.

Resultado desta Consulta, o Ministro, no seu discurso de orçamento de 2017, anunciou planos para introduzir um novo esquema de participação de incentivos dirigidos às PME's. O Esquema tem de ser aprovado pela Comissão Europeia para assegurar que cumpre com as regras de ajuda estatais e vai ser introduzido no Orçamento de 2018. Pode muito bem ser possível que com o apoio da Comissão Europeia o esquema seja do interesse de outros países da U.E e que lhes seja fácil adoptarem-no.

É reconhecido que as economias são baseadas nas qualificações e conhecimentos dos trabalhadores e os lucros são baseados nos seus esforços e crescimento económico no seu trabalho. A política dos Governos em reconhecer estes benefícios deve facilitar o crescimento da participação dos trabalhadores, nas PME's, num sistema de impostos eficiente.

As PME's tiveram de navegar em terrenos difíceis nos últimos anos e é encorajador notar que enfrentaram estes desafios e provaram ser o motor da criação de empregos e desenvolvimento das economias. Claramente mostraram a sua flexibilidade, adaptabilidade e resistência. Claro que inovação, comunicação e consulta geralmente estiveram presentes durante estes tempos críticos.

É vital que medidas destinadas a desenvolver recursos adicionais de finanças, ao mesmo tempo do aumento da consciência dos apoios que existem para o sector das PME's, ajam e sejam comunicadas claramente

para assegurarem aos investidores que existe apoio. O «Investment Plan for Europe» (2015-2017) deve mobilizar finanças, apoio a projetos das PME e remover barreiras ao investimento em virtude do acesso limitado das PME aos fundos.

Devemos todos apoiar o crescimento das PME para assegurar a continuação da criação de emprego e assegurar o dinamismo e a confiança para gerar ideias e inovações e, ao mesmo tempo, devemos retirar os desincentivos, aos empresários e os seus trabalhadores, existentes no sistema fiscal.

A oportunidade para as PME terem sucesso e crescerem sustentam os apoios ao futuro potencial para crescimento do emprego, crescimento e prosperidade com inovação, pesquisa, desenvolvimento, consulta e comunicação numa conjugação de forças.

#### Participação do Trabalhador – uma melhor forma de trabalhar

A crise Financeira de 2008 trouxe a lume exigências semelhantes para novas estruturas de negócio, formas alternativas de fazer negócio, que assegurariam que mais pessoas dividissem os benefícios do crescimento económico.

Foi constatado de que existia já uma solução estabelecida há muito tempo para estes problemas – Cooperativas e mutualismo já existem há mais de 150 anos e no pós Segunda Guerra Mundial uma versão mais nova emergiu, o crescimento da maioria dos ESOPs nos EUA e o caso cooperativo de Mondragon.

Existiam pedidos para «uma economia John Lewis» em reconhecimento da operação detida pelo trabalhador que existe para «assegurar a felicidade dos seus empregados» mais do que maximizar o lucro do acionista.

Apesar da escala deste sector (as 300 cooperativas de topo mundial tiveram um volume de negócios 2.53 triliões USD) este permanece de alguma forma como um «gigante invisível». Raramente é ensinado em escolas de gestão ou a alunos graduados mas oferece respostas a algumas das questões suscitadas por aqueles com emprego mas ainda na pobreza.

A participação dos trabalhadores toma muitas formas e pode significar muitas coisas diferentes.

Talvez, um argumento que pode juntar todas as perspectivas é que a participação dos trabalhadores pode produzir uma tarte maior para todos partilharem, com fatias maiores para todos. O tamanho das fatias pode ainda ser uma área de disputa.

Também se deve salientar que, no atual clima em que tudo está virado para dentro, com a participação dos trabalhadores existe menos esvaziamento da economia local e mais rendimento e riqueza que é retida pelos residentes locais.

Existem evidências claras dos ESOPs Americanos que, onde os trabalhadores participam financeiramente e no processo decisório, este modelo supera a empresa tradicional. Intuitivamente parece fazer sentido. Se os trabalhadores estão envolvidos no processo decisório e partilham os dividendos estão mais motivados para o desempenho.

Se o principal objetivo de qualquer/ ou da maioria das PME's é fazer crescer o desempenho e a competitividade gerando mais e melhores resultados das mesmas entradas, então a participação dos trabalhadores oferece uma solução óbvia. No entanto, devem estar conscientes que a participação financeira só por si pode não necessariamente alterar grande coisa – todas as evidências dos EUA apontam que a participação no processo decisório é, necessariamente, uma condição.

A introdução do «Share Incentive Plan» (SIP) no RU partiu da premissa de expansão da produtividade. Nos EUA, a motivação por detrás dos ESOP era muito mais partilhar os benefícios do capitalismo actual. Em ambos os casos era fazer com que os actuais modelos económicos trabalhassem melhor.

Em Mondragon a aproximação era diferente. O País Basco sofreu muito com a Guerra Civil Espanhola e requereu modelos tradicionais de valores cooperativos e auto responsabilidade para gerar empregos e dividendos. Foi usada uma estrutura cooperativa mais tradicional (apesar de que a poupança dos trabalhadores permitiu riqueza) – uma participação democrática dos trabalhadores. Solidariedade (ou empenho de toda comunidade) foi a força motriz. Ganhos necessários para gerarem crescimento da sua cooperativa e ajudar o crescimento da economia local. Propriedade, empresa e ganhos eram instrumentos para um fim social, não um fim em si.

Apesar de Mondragon ter sofrido na última década permanece forte - mais de 100 trabalhadores cooperativos; o seu banco cooperativo; o seu próprio sistema de segurança social, a sua própria universidade, apenas para nomear alguns dos seus sucessos.

Como referido anteriormente, a participação dos trabalhadores pode vir de diferentes formas e não necessariamente de uma. É algo que pode ser negociado, desenvolvido e crescer a nível de organização: local, nacional e internacional no seguimento de diversas circunstâncias. Mondragon é um enorme sucesso e merece réplica, mas existem alguns elementos que não podem ser exportados e precisam de ser ajustados às exigências locais.

O que é muito claro é que se estamos a olhar para diferentes formas de desenvolver os negócios e as nossas economias, procurando formas de mais cidadãos poderem beneficiar do crescimento da economia.



**Versão Inglesa /  
English Version**



## **I – Introductory remarks**

When the project's promotor launched the action and the challenge to the partners we were well aware of the impact and interest that would be inflected by it. The matters covered, the organizations involved and the goals have been indeed significant in what regards the involvement of all. All of this has, in fact, exceeded our initial expectations.

This present action has been one of the most participated projects ever promoted by SIMA, with the EU Commission support. Not only in what concerns the involvement of a number of people that exceed our expectations, not only directly as indirectly, as the number of followers of the project, but as well as direct participants in the project, within all the stages of the project and activities held (main event, workshops and meetings during the preparation phase as well in the follow-up phase in what concerns the diffusion and dissemination of the results). A number of unprecedented countries have participated and attended the main event also, almost all of them took part with both social partners and all together have committed to a joint declaration, the so called «Lisbon Declaration on Information and Consultation», emphasizing not only the commitment to it as their availability to go even further in what concerns information, consultation and even participation.

The divulgation of the reality covered by the Directive 2005/56/EC also had an impressive impact near the partners and the target audience and on this respect we have to stress the interest of all the stakeholders: employers, employers' associations, trade unions as well governments itself. This has been a quite unknown topic for most of the partners but such has been a focus of great interest to all the concerned ones, with high expectations not just between members' states but also for the applicant countries demonstrating that also in the SMEs universe such could have an impact.

The participation right, the involvement of workers, through a clarification and exploration its' potentialities and availability of the partners to start, or to continue, analyzing this, have been an assumed compromise but also in other forms of develop the participation, consolidating information and consultation.

Also the interaction between workers' information and consultation with other realities (such as flexibility, workers' financial participation,

innovation and training) and the relevant impact of such on SMEs has been focused by this project bringing into the main scene concrete cases of such interaction, stressing the perception that a wide range of possibilities exist on this way.

So, this project has showed that these cases exist and took the initiative to divulge such cases and these possibilities. However, on the other hand it was possible to gain awareness that a long work is needed on this concern, there has been a step towards the aim but a long path is still ahead of us, specially having into attention the dimension of the SMEs, the possibility to continue this analysis.

Another added value of this initiative has been the possibility to bring into the work real solutions to some of the involved ones and also the opportunity to share their ideas to materialize such.

A clear evidence of the commitment of all the ones involved in the project is the Joint Declaration that has been agreed, accepted and signed in the end of this project but as well the availability of most of the social partners to analyze and develop, in a more concrete way, the aspect the participation right as well other forms of commitment of the parts.

This Joint Declaration is not a unilateral declaration or bilateral one, but one a sign that these partners are available to go even further in the commitment to promote, use Information and Consultation, Participation.

We will introduce this manual by the end of the project demonstrating that information and consultation can be a key issue and the Joint Declaration, that social partners around Europe have agreed on the role of the information and consultation seem as a key aspect in the development of the social relations, is an important outcome and a milestone.

What is interesting is the availability and the response shown to the challenge launched, namely in what concerns other forms of participation via other mechanisms. Another amazing aspect, that goes a little bit towards the sense of was stated by both social partners, is that an independent part can lead to a thoughtful result/outcome.

We, indeed, hope that this can be developed in a near future.

Finally, we would like to refer the importance of the social media used. We were able to reach to more people resulting in an unprecedented number, ever reached. This has, indeed, confirmed the importance of the work and the effort made.

We also would like to take the opportunity to thank all the involved ones. To the expert team we would like to address a special thank for all the effort and good work; to the stakeholders with whom we have worked closely we also would like to thank the commitment and availability shown. Our thanks are also extended to all the ones who participated in the different events held during the project.

## II – The Work

After the presentation of these short introductory remarks, we will start with the analysis of the different aspects covered by the project, not without remembering that this book should be complemented with the presentations of the main event as well with all the other material produced and included at the Web Page: <http://icnewdimension.sima.org.pt/>; Facebook: <https://www.facebook.com/icintoanewdimension?ref=h> ; Youtube: IC INTO A NEW DIMENSION / IC TO MEET AND EXPLORE CONCRETE NEEDS /SME's – IC – INNOVATIVE CHALLENGES

### ⇒ Directive 2005/56/EC and the SMEs

On this topic, as in many others of this project, this has been a surprise. A surprise because despite being a point that has not appeared as a possibility for many, after being able to show technically that this could happen, of course that we took it and the project has been undoubtedly a great possibility to promote this reality.

This Directive means, on the one hand, the promotion of the combined efforts of the capital with the social dialogue - workers' involvement via information, consultation and participation rights. We all have been in touch with the difficulties in adopting the Directive and, in this process, there are still difficulties in some aspects but this is a good instrument. It has been possible to spread the aim of this instrument to the SMEs that represent, in majority of countries, a major part of the economic tissue. For these companies such represents a challenge but a fundamental instrument.

There are some key aspects for the SMEs that we should point out and that evidence their importance and the role they play, not in the economy but also at social level.

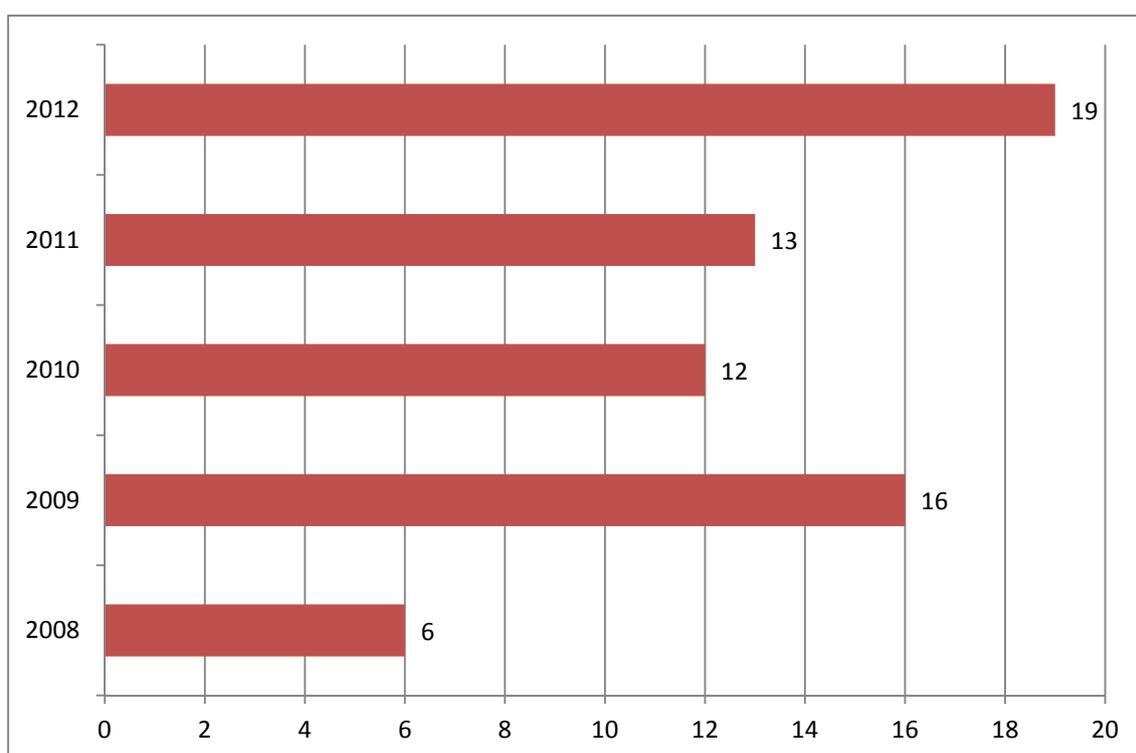
The directive 2005/56/EC refers to the cross border mergers of limited liability companies and for that reason we think that would be important and useful to make the distinction between an acquisition and a merger:

In an acquisition we have the case of a company buying shares of another company and this last one becomes a subsidiary of the other one; in a merger, all the assets and liabilities of at least two companies merge in a single legal entity.

In the present work we will be focusing only on the mergers, namely cross-border mergers.

The Directive 2005/56/EC allowed the reduction of both operational and agency costs and mainly a simplification of the procedure. For that reason it boosted the cross border mergers of limited liability companies and consequently it enhanced the opening of the internal market.

This instrument has been well accepted by the companies and since then there have been a total of 75 cases of cross-border mergers of which 26 in Germany. Despite Germany having a top position and having a strong employees' participation right (co-determination) there have been cases through all the Member states. There has been an increase of the number of cases, mainly in the financial and insurance sector, also in trade and in manufacturing.



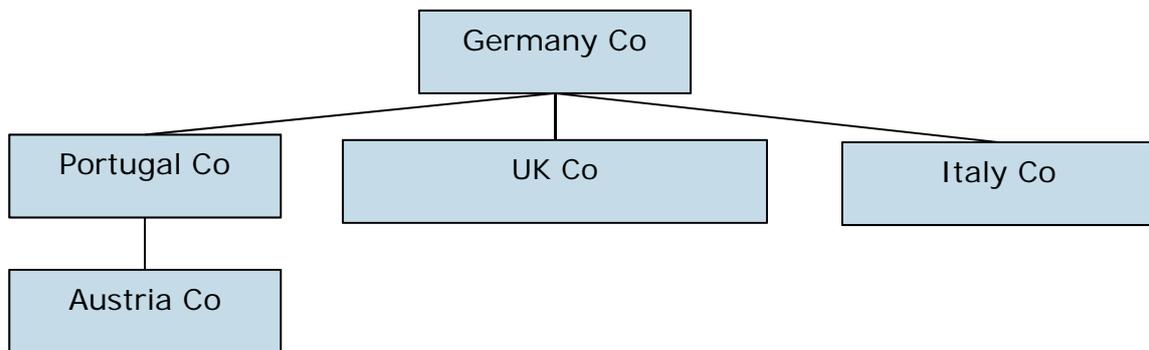
Of course that it faced also some difficulties linked to the under harmonization of rules, the absence of clear standards on inter-agency communications, there are obstacles pertaining to safeguard for stakeholders, the lack of fast track procedures and the existing gaps and some inconsistencies.

When relating the Directive with the SMEs it is quite clear that these companies can benefit from the merger in different aspects, namely:

- SMEs have a streamline corporate structure;
- They create, or can create, international/cross-border partnerships;
- Make use of different regulatory regimes and
- All of this can benefit the job creation.

When relating these two aspects: Directive 2005/56/EC and the SMEs, we have to stress the fact that these companies can, no doubt, reinforce their position on the markets through the internationalization and take advantage of the conditions and possibilities foreseen by this instrument. And this can be indeed significant in terms of economics aspects

For an easier understanding, let's take as an example a German SME:



In this particular example there is a German company that has a subsidiary in UK and in other countries, though it still just one company (if we think in Volkswagen, this is a wide group of different subsidiaries).

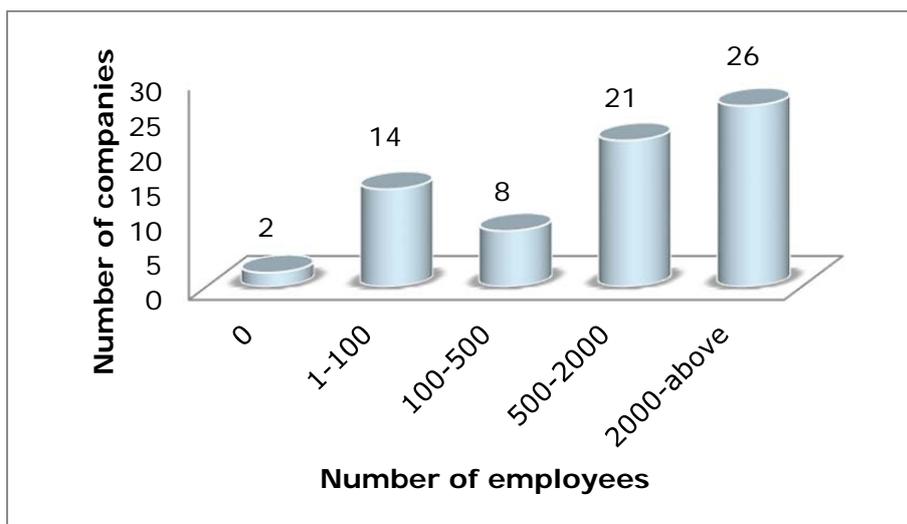
Some companies opt for this because this is a way they can protect business and their own risk. However, it is not free of risks because one business can affect all the others; if you create a different company to limit your liability you can create different companies or an SME that operates through Europe and it might look like this.

In summary, within an acquisition the aim of protection is linked to the costs of such organization – it is necessary to have different structure within each subsidiary which will indeed be significant in term of operational costs.

On the other hand, to create a new company, a unique company might be more interesting in terms of creation of more liabilities and also for the capital too, with a significant reduction of the operational costs. It may be more attractive to merge instead of acquiring companies.

However, for such to happen, within the EU, it has to follow equal rules, equal rights and this has been one of the main concerns of the Directive: to harmonize procedures.

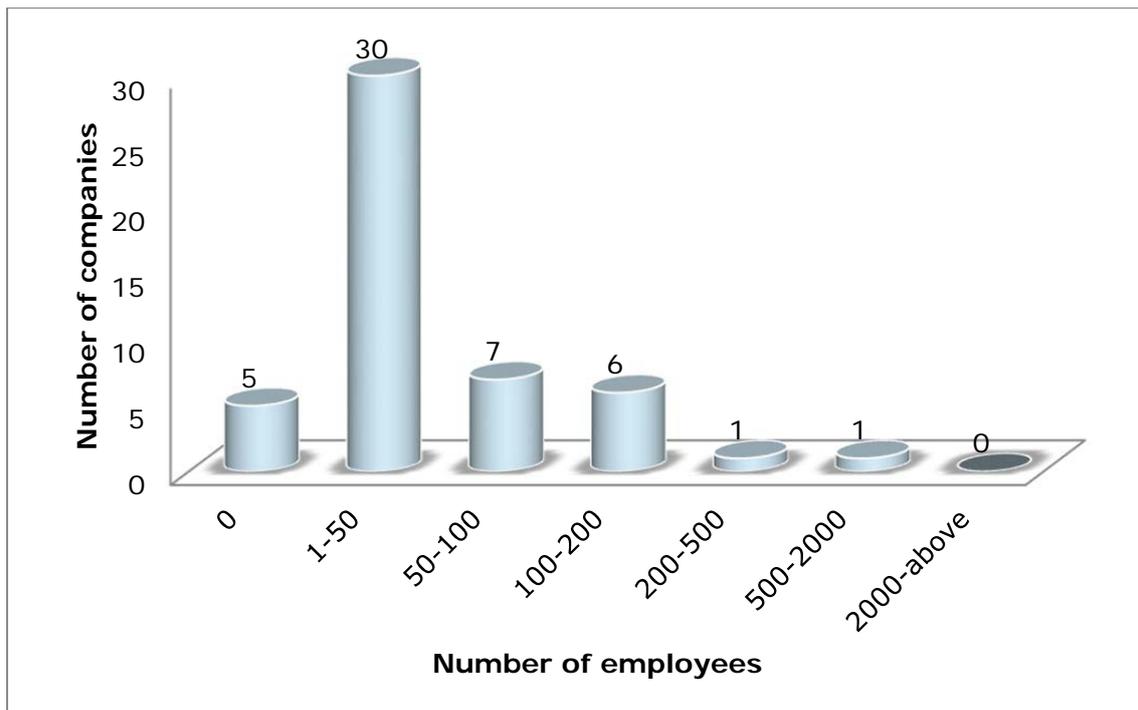
During the work carried out it has been significant the lack of knowledge on the advantages of such instrument, most of the stakeholders through it might only be applied to big companies, only then could take advantage of it. When taking into consideration the companies' acquisition, and if we take into consideration the number of employees, it is evident that such happened. The number of companies, the so called «big companies» (+500 employees), represent almost the double than the companies with less than 500 employees, as you can see in the chart below:



Number of Employees of Acquiring Companies in relevant CBMs\*

\*CBM – Cross Border Mergers

On the other hand, when referring to companies' mergers we can see that the figures change significantly, once most of the companies that have used this instrument and created a different company are the opposite: the number of SMEs surpasses the number of the so called «big companies», as seen in the chart below:



#### Number of Employees of Merging Companies in relevant CBMs\*

\*CBM – Cross Border Mergers

As for the SMES there is an aspect that has to be evoked and is related to the workers' involvement. When companies from countries in the EU, such for instance Germany, have a system of workers participation right, and others don't, or have a weaker system, there was the need to harmonize the rules throughout the EU in order to protect the workers.

In the work developed has been possible to notice an opening of the social stakeholders to the possibilities foreseen by the Directive once they have understood that SMEs can benefit from the cross-border merger within the scope of the Directive 2005/56/EC. We can even point out the case of the company TEHNOPROM GRAMATLLC, in Serbia that has been quite enthusiastic on this possibility once such would be the possibility to contribute to keep the company and the workers and to expand business. It has been possible to enlarge all this to the, now, still accession countries like Serbia that, as an outcome of the work carried out, is preparing, itself, in advance to a different reality.

If, in what is related to business, it has been underlined the interest in such due to the possibility to reduce costs, a much easier adjustment of the process, on the workers' side, has been pointed out the interest in

promoting the workers' involvement, namely through the Workers' Participation Right.

### **What should applicant countries expect from the Directive?**

We would need to distinguish between a first point: the Directive as such would not be applied.

The Directive is transposed into the legislation of the Member States and a cross-border merger is carried out on the basis of such national legislation. Therefore, if a German company would merge with a Serbian company, German and Serbian law would be applicable. On the German side, the cross-border merger would be carried out on the basis of the transposed legislation from the Directive (unless they would have different legislation for intra-EU and outside EU mergers, which is probably not the case). From the Serbian side, the merger would be carried out on the basis of the Serbian legislation.

There are different options: it could be that Serbia has already transposed the Directive in the context of the *acquis*, in this case there should not be a problem; if Serbia has not done so, one would have to check Serbian merger legislation and would have to see to what extent it allows a cross-border merger.

As regarding the gold plate exceptions are introduced by the Member States themselves and are not allowed to be against the provisions in the Directive. Thus those exceptions only apply if for example Serbia and/or Germany in the above case have implemented those exceptions.

### **⇒ Workers' Participation Right in Directive 2005/56/EC**

Definition: The right to elect, and to be represented, representatives to the Steering body or the Supervisory Board. This way of workers' involvement is quite relevant once it means that there will be workers sited at the Board and can participate at the decision making.

For a company in a country with a strong workers' participation right, to merge with a company from a country with a weaker system or without any system at all would mean that it might lose the participation right. And such would prevent companies to do so.

Such has been one of the aims of the Directive 2005/56/EC – to create equal conditions within the EU for companies of the EU member states for the cross border mergers. Equal procedure had already taken place years before but for the SE – European Company. And such procedure has been transferred, and absorbed by it, into the Directive 2005/56/EC. That is the reason why the Directive states such as the main rule to be applied, on the workers’ participation right, in a case of a cross border merger with, at least, two companies from different EU countries with different systems of workers’ participation right.

Rule: the company resulting from the cross-border merger will have to be subjected to the eventual rules applied to the employees’ participation in force in the member state of the company’s statutory headquarters. However there are exceptions...

So, as a general rule, Article 16(1) of the Directive 2005/56/EC provides that the rules on employee participation that apply are those of the country in which the company resulting from the cross-border merger will have its registered office. Yet, Article 16(2) of the same Directive provides for three exceptions:

- ⇒ One of the merging companies has more than 500 employees and applies an employee participation system for the last six months.
- ⇒ If national applicable law after a cross-border merger does not provide for the same level of employee participation as operated in the merging companies or
- ⇒ Discriminate against employees of foreign establishments.

If any of the exceptions apply, either a Special Negotiating Body will be formed or the standard rules will apply.

Here, as stated, it is possible to go one of two options:

1-To form a SNB that will elect employees from different member states and will negotiate with the company on how will be regulated the employee participation right after the merger.

2 - To apply the standard rules.

The experience has shown that as regards the procedure for determining employee participation after the cross-border merger, standard rules are used more often, however also SNBs are set up frequently.

Note: in order to complement this present work, we recommend you to consult booklet: «Directive 2005/56/EC in Practice» in order to find out more on the participation right and the Directive 2005/56/EC on practical issues.

Germany, namely, the German system of workers' participation right has been pointed out as an example of a strong system of workers' involvement leading to a strong Co-determination system, differentiated from others that despite having workers' participation right do not have a co-determination right.

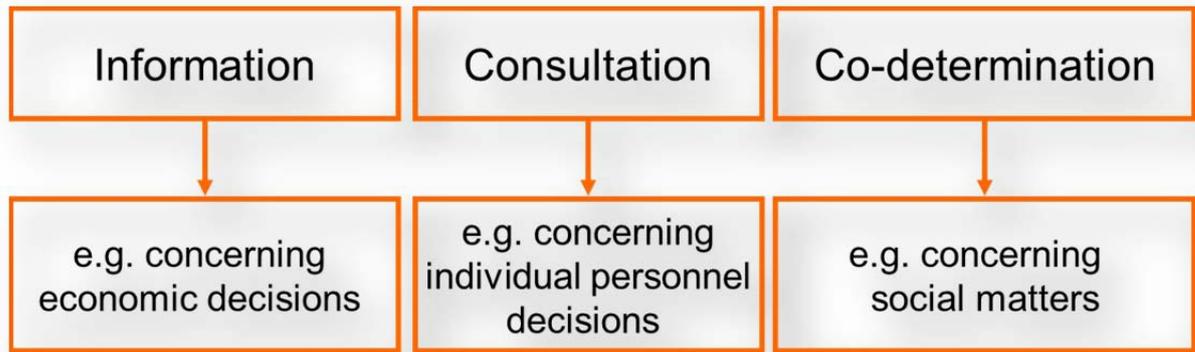
For that reason we do think it is interesting to present, in a brief way, the German model.

This system is characterized by being a dual system, with both trade unions and works council, on the side of the workers. It has a legal basis, namely the Constitution, the workers' representation Law as well the collective agreement law and the co-determination law.

Both works councils, at company level, as trade unions have distinct roles:

<b>Works Council</b>	<b>Trade union</b>
negociates agreements on company level	negociates agreements for the whole branch
negociates special additional benefits or specific agreements for the company	collective bargaining for wages and general working conditions
negociates with company management	negociates with employers' organisations

And both assure:



Focusing on the workers participation rights – Co-determination: how it is operated within the German model:

The German model means not only information and consultation but also that workers are seated at the Board Level and participate in the decision taking. Contrary on what happens with other model all over Europe (based mainly on the possibility to have access to more and privileged information), the German model allows the workers to have access to the Supervisory Board of the companies. The representatives of the employees represent 50% of the members (equal number as the representatives of the shareholders). The workers’ representatives are elected by the employees of the company and the vice-chairman has a single voting right.

This is quite significant the representatives of the workers have, indeed, the right to influence the decision to be taken and a word to say in the company.

This system is often pointed out as the basis for the success of the companies.

In the field of this project, this has been one of the most controversial subjects approached and that more debate has generated being noticed some misunderstanding on the content and on real and concrete scenario of this subject.

However, and due to the work carried out, both with the workshops and the conference in Lisbon, we do verify an evolution. There are, inclusive now, some employers thinking in going further on this theme and that the work should continue and that we promised to do that.

Once this pointed out, and during the work and as a result of such, we have noticed clearly a high level of difficulties on several aspects on this subject:

One is related directly to the Directive 2005/56/EC because many of the national laws do not foreseen this, others because of the relation between the social partners and also the fact that an European instrument referring this, much ahead of most of the legislations which has indeed, created some reactions.

The second aspect that deserves a note is related to the mechanism itself, what it is and the application in concrete. The fact of this project is a more practical oriented one it has raised a high level of interest in the subject and real essay of understanding it.

Having in consideration all these concerns and different issues raised, and with the purpose of presenting a concrete case, we have chosen the German model to be presented at the main event in Lisbon. It was possible, with a concrete and personal experience, to present the German mode, probably the most referred model for participation right within Europe. It was also possible to show how, in practice, trade unions deal with the question of being part of the Board, including the trade union attitude and one of the most sensitive issues related to the wages and how the concept itself works out and the real advantages of it.

We felt that there was the availability to reach a compromise, to go further with some of the employers' associations.

We think that, when approaching this theme, that it would make sense to refer the co-operative system of the UK and the Spanish «sociedades laborales», both these cases are also good examples of participation but have their own concept of participation and that goes towards many of the questions that are often raised in what concerns the participation. They are, indeed, god examples of this possibility and go further.

«Sociedades Laborales»

The size of «*Sociedades Laborales*» is progressively smaller (micro and Nano companies). These companies have specific needs (support for their implementation, supporting the professionalization of management, appropriate funding instruments, increased need for external advice and technical assistance) that require concerted action between associative structures and public administrations.

The *Sociedad Laboral* today is the model that represents the highest level of participation of the workers in the capital that exists in all European corporate legislation. It is an established model, with more than 40 years of history, applied to companies of all sizes and sectors.

The model of *Sociedad Laboral* is exclusively Spanish, but none of its features or requirements prevents it from being transferred to other European countries to facilitate socio-economic objectives linked to the creation of employment and promotion of sustainable economic activities, such as the following:

- As a model for implementing collective self-employment projects.
- As a solution for family companies who may question their continuity because of generational transfer.
- As a formula for restructuring of companies facing difficulties because of crisis.
- As the corporate model that is especially suited to encourage full participation, that is to say, in all dimensions of participation (in capital, in benefits, and in management) of company workers.

Last but not least, we think that a note should be made to workers' financial participation due to the nature of some of the schemes, not profit sharing, but some of the most complex systems, once they have an indirect participation. Of course that here we are talking, not in all but in most of the cases, of a representative of the union. If we take into consideration the Irish model we have, in many cases, trade union officials developing that role. In this event, it is evident that such is not within the concept of participation emerging from the Directive but, from a practical point of view, such will have a direct or indirect impact in the management. This is also another key aspect - what we have decided to call as an indirect right of participation and that has created a great interest to developed, too.

⇒ **Information and consultation and the SMEs**

This project has demonstrated that, as refereed by all, SMEs have particularities, they have their own difficulties and the solutions should be adapted to the difficulties faced.

Note: on this topic we will be focusing on the workers' information and consultation developed under the Directive 2002/14/EC that establishes a general framework for informing and consulting employees. Despite often SMEs that are part of a multinational company and like that will be covered by the EWC Directive, such will not be covered.

The first and immediate reference goes to the concept itself once SMEs refers to companies with a certain number of employees up to 250 employees.

And we could assist that the companies with more than 50 workers the procedures of information and consultation take place, depending on, on the majority of cases, the reality of the member state.

We have also to distinguish companies, SMEs at national level, according they have, or not, a strong presence of trade unions which necessarily reflect on the level of I&C.

Of course that another key aspect is related to the role of the employers' associations and the existence, or not, of collective bargaining which also represent a key aspect in the performance of I&C.

Undoubtedly the role of the association has a key aspect in the whole process, as we are going to see in the next analysis. The association can play a key role on innovation, training, flexibility (even associating all these with collective bargaining).

Note: on these particular aspects, we have to make a special remark: in Portugal the process of introduction of flexibility (both job and working time flexibility) has been achieved by collective bargaining (even before the law) and is included in almost all the collective agreements, with particularities according with the sector covered by the promoter of the action.

It is important to stress the fact that where collective bargaining exist such opens the way to facilitate the integration and the application of all these realities, also due to the support that is provided.

Within the universe of the SMEs sometimes we could notice some difficulties in developing all these issues due to some technical difficulties related to the level of expertise required.

On the other hand we can point out that there is, now and in certain realities, an adaptation of I&C procedures to the size of the company: from a more informal way, a more personal approach (often questioned if such complies with the rules and the aims), to a more institutional way.

It has been stressed the need to adapt I&C procedures to the different sizes of the SMEs and to companies without trade union representativeness and without workers councils. This has been, indeed a major concern and has raised an enormous debate.

In some of these companies appeared several forms of something that we cannot technically refer as I&C (even in some big companies), namely and as an example, cases where the employer go to the employee individually, or go to the employees as a whole in an «employees general meeting». Even if it is considered as Information (which can raise some doubts and concerns) technically and within the scope of the Directive, we cannot consider such as consultation. The way how such is developed doesn't comply with the principles, the procedures and aims of this instrument.

For that reason has been proposed that some mechanisms should be adapted to the different realities. For that reason urges to regulate the matter having in mind the different particularities. The recognition of such need is quite notorious and, despite not being possible to answer to that need right away, we have to stress the will showed to work on this, at least in the smaller companies.

An important note should be made in order to develop these mechanisms, reinforcing the primacy of the solutions foreseen by law. The fact of existing already some national legislations foresing solutions for companies without trade union presence and without workers councils show that it is possible to extend such to other national practices.

### ⇒ **Flexibility**

Flexibility has been, in previous projects, recognized and pointed out as the answer to many of the demands, namely one of the tools to face restructuring of the companies, and in all the cases interacting with the mechanism of I&C. If we go back in time into the year 2008, flexibility emerged as the solution to many of the problems and it was evident the efforts to introduce this mechanism. Nowadays, we can say that and regarding the member states it has only been refereed by Malta as being possible its introduction. In the remaining EU member states such does not appear as a reference but we need to analyze this superficial conclusion in a more detailed way and focusing on the reality of the SMEs.

Going back to the 2008's crisis it has affected many countries and led to the introduction of some of these mechanisms.

Denmark was not immune to the effects of the crisis that affected all Europe and it was necessary to implement measures aiming to promotion the economic growth and to strike unemployment which has been increasing. In system strongly based on the workers' involvement, even due to historical reasons, where it is stressed the importance of I&C, it was possible to reach, and apply, measures with that particular aim in mind, never forgetting the important role played by collective bargaining.

This one has an extreme relevance specially if we take into account that some of those measures are only applied by collective agreement (for instance: the unemployment benefit for the so called «blue-collars» while for the «white-collars» such measure is applied by law and/or can only be substituted by law or even the working time flexibility though it may depend on the collective agreement).

Amongst the measures that were applied during that period, we have to point out the reduction of the unemployment allowance, from 4 to 2 years.

Another measure is linked to the wage restraint during that period. Since 2010 the social partners have negotiated and agreed on wage increases but not so expressive aiming to promoting competitiveness.

From the cornerstones that sustain the labor relations and, consequently, influence the companies' development, and the economy itself, we have to point out the job flexibility, though there are some differences between the public and the private sectors because in the first one there are specific functions that do not allow flexibility at this level.

In what concerns the pensions schemes such has been developed aiming to include new services, namely faster medical care. The contribution to this fund, both from the employers and the workers themselves, happen in an environment of trust and transparency – a fundamental pillar of the whole social and labor relation.

The importance of the workers' involvement forms, namely I&C, it is underlined and supported by the social partners. It is recognized its' importance.

If we focus now on the Portuguese case the introduction of flexibility is prior to 98 in the car sector. SIMA has been the pioneer in the introduction of this controversial question, despite all the criticism, and after, in 2008, it has been extended to several other sectors, through collective agreements, and only after that it has been included in the labor law.

The priority is to introduce it by collective agreement but if such is not the case the company can also introduced if it is assured the workers' involvement.

The reality within the SMEs' universe, due to the particularities of these companies and sectors, show that the most common claims are linked to issues such as:

- Operational logistic and costs;
- Technical difficulties.

Often all this is not reflected in the sectorial collective agreements. During the development of this project we have in touch with a company «Ovargado», an SME that needed to implement a scheme of flexibility but what is foreseen in Collective agreement doesn't answer, doesn't match, the particular needs of this company and due to this scenario it has been assumed the compromise to analyze it with SIMA in order to, within the field of collective bargaining, find a solution.

### **OVARGADO**

Ovargado is a SME located in Ovar with an existence of 30 years and it is dedicated to the agri-food sector, in particular processed foods, pellets, among others, for all terrestrial zootechnical species.

After a difficult period, and already in 2014 with new investors, the company has bet in keeping its' position in the market. It has been needed some re-organization namely in what concerns the human resources department. It was needed to regulate, within the company itself, some situations such as extra work and the bank of hours.

The solution obtained was to improve communication with the workers promoting their involvement. Internal communication improved significantly and it is, today, a bet of the company. The human resources usually talk with the workers, and they have already got used to it, listening

their concerns and their suggestions, serving as the vehicle to take them to the Management.

This communication necessary passes through the transmission of information, explaining to the workers why there is such need, why it is necessary to do that, etc. and the results obtained are quite promising. Even if such is only based on the will of the company to carry out such action and such is not a result from a legal binding point of view, the workers and the Human Resources of the company know how to improve their relations promoting a significant improvement of the social relationship within the company.

In what concerns the possibility of use instruments such as the workers' financial participation, the company had already suggested a bonus scheme, establishing limits of production and everything that goes beyond such limits the worker would get paid accordingly. However, that is only a possibility and there is not any serious decision on this.

It has been, equally, promoted and made available to all the workers, via a serious training plan, namely betting on the personal development, in communication, not only in what concerns health and safety in the employment, but as well in areas such as quality, legislation and in some cases according the particular needs.

The company supports that Information and Training go hand in hand, are linked and it only makes sense on if the other is present. This has been the orientation of the company.

However, this has been also a very important factor to other big companies when facing the need to adapt the production to the needs and for such we had some employers' associations contributing to help in this process.

There has been the awareness that it is better to go this path than to apply it without any legal or voluntary grounds and that can be the key tool to answer the market.

Even if such does not appear as a priority, or its' application, we can evaluate it as quite relevant and as a milestone in the anticipation, and in some circumstances, as a key element to overcome eventual crisis' scenarios.

## ⇒ Innovation

Doubtless a key question appeared in this project as a key point to boost companies and sectors, some of them dominated by SMEs, that were struggling to keep in the markets. The bet on innovation has been a fact and quite effective in, as already stressed, in promoting achievement of goals. Of course that such has been only possible through I&C as the driver motor for the implementation of that innovation, both from the management and for the employees' side.

Innovation has appeared as an instrument, counting also with the involvement of the social partners, a key instrument playing a relevant role in creating new demands or answering to higher demands.

So, we think that we can clearly point out several scenarios:

### → Startup companies

Relatively young companies such as Google, Facebook, Airbnb, Ryanair and Uber (now legal in Portugal) now play a huge important role in providing us with radically new services or in using innovation in technology or business models to massively driving down the prices of traditional services. Most commenced as innovative startups and then grew very rapidly. More and more such companies are appearing and seem set to transform our lives in ways we may not yet imagine.

Such fast growing innovative young companies can not only provide us with much better services, but can greatly benefit the economies in which they start and grow because, over time:

- They can grow to significant scale and create many jobs, often of high quality.
- They are inherently export-focused and thus bring in the wealth that an open economy like ours needs in order to fund government services and to create demand for domestic market focused companies, thus enabling those domestic companies to create jobs as well.
- In an increasingly uncertain and volatile international environment, they provide greater long term security than indigenous exporters

competing mainly on price or the subsidiaries of foreign multinationals

All startups are economically beneficial. In rural areas, in particular, even small startups can make a huge difference both economically and socially. However, the real prize is to grow far more innovative startups, into companies of significant scale internationally. We need large fast growing companies, which have achieved such a degree of competitive advantage through a combination of innovation and excellent execution that they can create significant wealth and employment while being able to weather economic downturns, radical swings in exchange rates and other such shocks.

Innovative startups and their rapidly scaling elder siblings, often called “scaleups” have some very different needs than most other businesses and accordingly should be treated differently.

So, this general overview also has been present in this project. Such appeared with a great relevance in many of the countries as the possibility of incubation of new unites and proof of that are several cases refereed, of course that in most of the cases reported to high tech companies (Portugal, Ireland, Estonia and Malta, amongst many others).

Undoubtedly there is a reason for the creation and establishment of such companies. We have several cases lined to the need felt by several workers that left huge multinationals (due to restructuring, or any other reason) to develop their own business based in new ideas, innovative ideas.

In these cases the connection to innovation is the basis of the company itself. We were in touch with this reality, through entrepreneurs or even through workers of other companies that leave to create their own startup.

When the company is established by a former worker we can see the difference because in most of the cases those workers were connected to trade union previously and they remain like that after starting their own company. However, due to the structure of the these companies and having in mind what has been exposed the union presence is relatively limited, small, with the exception also if that startup result from training provided by employers’ association and in these cases the connection is more present.

In these cases a peculiar kind of I&C can be found because of the structure of the company itself.

Now, we have a second situation, the innovation of a whole branch sector that covers both SMEs and non SMEs, and the development of the sector itself will consequently affect the SMEs that have to adapt to the new challenges. Here we do include a more broad effect of the innovation aspect and what it involves and implies.

On this respect we have, in Portugal, some examples of sectors leading on innovation: footwear, leather and textile, for instance.

Some of these sectors had faced a severe crisis, an economic crisis resulting from the difficulty in facing the competition of the non EU countries (a situation that also deeply affected other sectors, namely the shipbuilding sector and the cable industry - this last one without solution) and then appeared all renewed. For the Portuguese case this has been very clear the regarding the textile, more or less 5 years ago, and more recently in the other mentioned sectors.

All these sectors, that suffered deeply the crisis until some years ago, all had a common denominator: the depreciation of the social dialogue or even the collapse of the collective agreements. In fact opposition to any attempt to establish any form of dialogue or reinforcement of social dialogue and I&C at company level were, back then, quite significant and evident.

With the crisis, mainly the 2008's crisis we've noticed the change-over of this situation and I&C has, indeed played a relevant role contributing to the implement new measures to help companies to face the restructuring and new challenges of the market and to help them to secure their market place.

One of the measure widely applied, in Portugal, was flexibility (mainly working time flexibility), together with a reinforcement of the social dialogue, betting on I&C. This has been evident in the garment sector which bet on innovation of models, designs, products.

And here we can refer the expansion of some companies, SMEs creating new products (innovation) to the car industry, and even the creation of new SMEs.

One of the cases that we have really to refer, in more recent times, it is a case that involved SMEs directly, or indirectly, and is related to footwear sector that continued to adapt, including new measures through innovation, collective bargaining, and promoting an annual revision of the wage. This process of adaptation had a strong involvement of the companies themselves, the employers' associations and trade unions, also with I&C and led to a reborn of the sector.

We have to refer here innovation in the sense of both having a high qualified work force and adapting to new challenges, new markets, and be more competitive in the adaptation and this has been done through I&C.

Within this high top level markets appeared, SMEs emerged as the answer to those demands of high quality and exclusive products but also promoted means when big companies went looking for to hiring SMEs for the production of components or for the products itself.

A concrete case emerges from the leather sector with the production of the ladies' bag strap from the brand Louis Vuitton. A SMEs has been created just to produce that piece.

And we have now the third case, one clear case of success in a very concrete market niche as the goldsmith sector (of course that in this sector we have also some other aspects to consider as the main one: the value of the metals).

This sector is constituted by a large majority of SMEs, almost 100%, and a whole complete strategy had to be defined towards innovation and that has been the key to target the relaunched of the sector in Portugal.

Despite the specific difficulties the sector faces, being dependent on the variation of the price of the raw materials (metal) often seen as an investment, this sector stagnated with the depreciation of the metals and people start to see another opportunities to invest in other products.

Innovation has been also the key word to promote, and change, the sector's image, new design, new products, making companies more competitive in the markets and also benefiting from the promotion of the brand: Portugal.

Due to the size of the companies: SMEs and many micro companies only the combination of all the factors contributed to successful final aim.

Innovation has been indeed the key aspect however, it had to be linked to the training issue, focusing on a particular dialogue between the employers and social partners and this contact helped in the integration innovation in the companies. We see here I&C as the channel for the introduction of these aims, they can be important tools but this dialogue channel has to be there or to be created.

For all of this the Goldsmiths' sector is one great example on this.

Of course that we have to refer the use of high tech and due to the size of the companies some of them are already covered in the startup companies. On this respect we think that also deserves to be mentioned the gaming and software applications sectors, for instance in Malta and Portugal they represent already a very significant number. The innovation in these sectors refers not only to the type of company itself as they represent a milestone.

The dairy products sector deserve a deeper analysis because the sector indeed faces difficulties, often linked to the reluctance in accepting and introducing innovation but it is starting now to see the difference, which has been now accepted by the employers' association itself. This is a sector mainly dominated by SMEs and this sector is trying to follow some of the examples contained in the present work.

Shipbuilding sector often neglected and not linked to these realities as it is a sector with a significant tradition of I&C, did not avoid the crisis and the competition of other countries but making use of the tools available it started to reborn. The solution passed by innovation and for answering to the concrete needs of concrete cases of consumers: specific boats to specific needs within a broader scale and in a wide strategy.

Innovation linked with training and contributing to the change of scenario.

Another example:

### **ARCH SA**

The brand «Valadares» has 95 years of history in Portugal.

The Valadares ceramics initiated its activity dedicating itself to the whole area of ceramic in the first 30 years. After 25<sup>th</sup> April 1974, the company has been compelled to perform a huge change because until then, during the dictatorship the company's main market, and only market, was the

Portuguese colonies. Despite the importance of the Portuguese market colonies' market was also very important. The circumstances of history led to the first big crisis of this company forcing the company to dismiss almost half of its employees (back then it had 1500 workers). The ones remaining were dedicating themselves to selling of materials that the company had. Once this phase overcame, in the beginning of the 80's, the company started to recover because it was indeed very good.

It was also the beginning of a process dedicated to enhancing the product discovering the international market is much better than the national one because this last one is small and is underpaid. Valadares discovered such in the beginning of the 90's and such perspective boost the company's growth, not in what concerns the number of workers (on the contrary) but its' productivity. Above all the company had a brand, an identity, contrarily to what happened with other companies that did not have a brand of their own.

In 2003 the company entered in a new second phase and bet on innovation, product's innovation, this meaning new materials and doing what the other had not yet. The company bet in high-end products. However, along with this development, the company joined a group of companies and, unfortunately for the company, it has to absorb the passive of the others in order to, at least, try to save the group.

This company, with a privileged location, with infrastructures in a very extensive area, no longer had money to pay the workers or to buy raw materials to keep the plant working. The weight of liabilities was quite significant and the company had to close down with 92 years of existence.

On the occasion of the company's closure it had 400 workers and they all got unemployed and the majority never had had another job. When the company closed, no one ever thought it might happen even because they had plenty to do. They had orders for a year and a half but did not have raw materials to do that.

During the insolvency process and after two years closed, both the insolvency manager and the Court itself were very surprised by noticing that the company/plant was ready to function, it only need to press the button. That is why they have provided the conditions to a group of former

workers of the company, from the Board, to get together and create a new company.

They look at the accounting of the company and were very peremptory by stating that the old company, as it was, could not continue. The thing to do was to gather some of the former workers of the company, to recover the knowhow of the company.

The industry, where the company works in, is quite difficult and it is necessary a lot of knowledge and investment in people. That is why such project would only be possible if carried out by the people with such expertise.

Within this project it was born, in 2014, a new company – Arch S.A. with 20 workers. This group of workers highly specialized and with a huge knowledge, perhaps the most capable group to make, and sell, the sanitary ware in Portugal. Presently, it has 100 workers and it is expected to reach 150 workers. All this having in mind the goal to launch the brand in the market and to use the qualified staff, resizing the industrial installations and to resume the bet on the high end products.

The handles are, no doubt, the competences in sanitary ware, the enthusiasm of the workers because like that they do not lose their jobs as they regain their proud, the identification of the investors towards the project and the support of the public entities. The sales volume was around two millions in the first year and it is expected to reach six millions in 2016. 50% of the sales refer to exportation.

«The character of a company is never given by the results but rather by the commitment of its workers» (Eng. Henrique Barros – Director General – Arch S.A.)

At this point we think it is interesting to report the case of an Albanian company:

### **BERAT Konfeks SH.PK**

The company was created more than 20 years ago and is located, as its name suggests, in the industrial area of Berat, in a complex with more than 4000m<sup>2</sup>.

Presently it has around 200 workers and the company is dedicated to the production of underwear, and other, for several brands, namely an Italian lingerie brand.

The majority of workers are women and this company is quite proud for being able to put I&C in another level.

The company, it self, points out that its success is only possible due to the involvement and cooperation of all. At social level we can indicate several measures that, once applied, make all the difference to the ones working there. It is interesting to point out the fact that the company make available to the workers free transport from and into the company. We also would like to make a special reference to the fact that the permanent communication with the workers that is the best way to find out the best solution for any problem, either if the worker has to miss work or to extend the working time period to meet the production needs. This permanent dialogue, including the trade union, all this involvement and commitment of all the involved sides is, according the entrepreneur's opinion, the key for the success of the company, contributing to the development of the community where the company is located.

The investments are an evidence of such.

### ⇒ **Training**

Another aspect that appeared in some of these cases as one of the most relevant one is - Training – a key aspect to some of the sectors covered in this project and where SMEs proliferate, namely the reparation sub-sector in the car industry, clearly a sector that follow the changes and development of the car industry. Such is a sector most based in a continuous training and this only can be achieved through this mechanism.

This is also a sector, a high tech sector, in permanent evolution and change.

Once again, and like other sectors, training is a key element and also the liaison element with flexibility and innovation.

As refereed in the previous examples we have sectors with a whole complete different approach, on a continuous approach to all of these mechanisms and on the other hand we have sectors where it was necessary to implement them on a newly approach.

The main challenge that the Goldsmith's sector faced, in Portugal, has been the change of mentality of the employers, most of them owners of the companies and their reluctance in accepting the need to change and to innovate. On this regard I&C played a main role in this connection: innovation, training and workers (and employers) adapting to such. Once again it was visible the importance of I&C.

In the region of Lisbon, and also linked to the Goldsmith sector the training issue has been crucial also in order to promote the sector, to improve the image and mainly to attract young people into the sector and like that to contribute to innovation. And once again I&C have been very important in the whole process.

As previously mentioned, the collective bargaining and a pro-active social dialogue, contributed to the success of the whole sector's restructuring and to implement the changes need to approach to the target. We can say that, now, it is a sector that is looking into the future in a different way, with many young people, new designers, new products, looking for the internationalization of the sector. The stakeholders played a significant role in all of this.

We would like to refer another case where training plays an important role in the recovery of a company:

**Estaleiros Atlantic Eagle – Figueira da Foz – (Shipyards Atlantic Eagle)**

The company had its origin in the terminated company «Estaleiros Navais do Mondego». In the year 2009 ENM were in a bankruptcy situation and launched a tender at national level. A group of former workers (white collars) applied and won the tender. They won the tender both for the acquisition of the assets of the company as for the granting of the operations of the ENM. Then, in 2012, it is created the Shipyards Atlantic Eagle.

The impact of the creation of this new company has been quite relevant, not only because the company re-employed again all the workers who worked for the former company – ENM, as it bet in promoting the continuation of the activity though between the 2012 and 2014 it only was limited to small reparations, other orders came.

Actually it is a SME, with 130 workers and the company supports the strengthening of the cooperation with countries from the Community of the Portuguese – Speaking Countries (CPLP), not only in construction as in training.

Considered a medium size shipyard, it can have up to 300 workers, Atlantic Eagles bet in investment, training having, inclusive, signed protocols with the employment centers, facilitating the location and facilities while training is given by the employment centers.

For then actual management it is very important to support the interest of all: workers and of the company itself. Only like this, through the commitment of all the company can achieve the goals set.

The shipbuilding sector is a strategic sector, and for that reason it is necessary the support the industry, on the side of the EU, focusing in promoting the capacity of transports, technological capacity available at Europe. In what concerns Portugal, the company defends that the naval industry has a future in the country, not only reparation as in building.

### ⇒ **Financial Participation**

#### **Small and Medium-Sized Enterprise Sector (SMEs)**

SMEs are the backbone of Europe's economy and in the EU there are some 23m SMEs representing 99% of businesses, employ over 90m people and they provide two out of three of the private sector jobs. According to research they have created around 85% of new jobs during the past five years. They are seen by the European Commission as a key driver for economic growth, innovation, job creation and social integration and have a key role in R&D. It is quite interesting to note that nine out of ten SMEs in Europe are actually micro enterprises with less than 10 employees.

The Small Business Act for Europe (SBA) embodies the EU's commitment to SMEs and entrepreneurship which aims to promote successful entrepreneurship and improve the business environment for SMEs through networks and business support measures. Member States have committed to implementing the SBA alongside the EC in an effort to make the EU a better place to do business. The Commission helps Member States to

develop policies aimed at promoting entrepreneurship, assisting SMEs at all stages of development and helping them access global markets.

As SMEs are the force behind job creation in Europe and are by far the largest employers, retention of key employees is paramount. It is therefore essential that all – Governments, Employers, Employees and Trade Unions – work together to ensure stability in the workforce. To this end employees must have an interest in the Company and what better way than employee share ownership in this highly important and progressive sector. Companies have to find different ways to attract the best recruits and also find new ways to engage existing employees. SMEs need to realize that rewarding employees with Equity will incentivize them to work harder and it may well assist them to attract the talent they need to grow and run their business. SMEs require the smartest people they can afford in jobs but unfortunately as few of them as possible. Jobs mean overheads.

One of the problems for SMEs and Start-Up companies, and the scene is vibrant, is rental cost and the EC should assist these companies by funding the cost of start-up hubs in the various countries. It would lower rental costs and create a dynamic place for young companies to work together. A dedicated “hub” would ensure that management and infrastructure costs are shared bringing down overheads dramatically.

A recent study in Ireland found that SMEs are finding it difficult to compete with multinationals when endeavoring to recruit the best employee. While SMEs account for the majority of businesses in Ireland only 38% of those surveyed felt they could compete with the large companies when it came to adding to their workforce. 75% of those surveyed had confidence in the future but 41% of these companies pointed out that the greatest barrier to growth was the ability to recruit staff in a now competitive market. Further justification for employee share ownership.

The knowledge that employees have a financial stake in their company can only incentivize and motivate them 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.

Taxation is critical to making employee share ownership viable and it is incumbent that European Commission adopts a more proactive policy

regarding employee ownership taxation by creating meaningful incentives in the tax regime to encourage increases in employee share ownership among SMEs. As mentioned such ownership has a role in driving innovation, attracting top talent and promoting growth in the enterprise. Employee ownership works because it neatly aligns incentives and puts the workers at the heart of the business.

It must be borne in mind that that where employees accept a share based remuneration an element of risk is undertaken. However, research has shown that employee ownership enhances staff wellbeing, reduces absenteeism and has a positive bearing on employee retention.

### **Tax Efficient Share Schemes for SMEs**

The Enterprise Management Incentives (EMIs) currently in place in the United Kingdom might very well be considered as a suitable model for SMEs across the European Union. Basically, EMIs are advantaged share options designed to help small high risk companies recruit and retain employees who have the skill to help them grow and succeed. As these businesses do not always have the cash resources to provide competitive salaries and bonuses, the ability to offer tax efficient share-based remuneration has proven most successful in retaining those vital to the future of the company.

Options may be granted to independent trading companies, which do not employ more than 250 staff and whose gross assets do not exceed £30m, to employees who work at least 25 hours per week or 75% of their working time for that company and who do not control 30% of the share capital. Options over shares with an unrestricted market value at the date of grant up to £250,000 may be granted tax free and normally there will be no tax or social security for the employee to pay when the option is exercised. However, there may well be a liability to capital Gains Tax.

There are close to 8,000 companies in the UK operating EMI schemes, 96% of which do not operate any other share scheme. These figures clearly demonstrate a unique commercial need for smaller high risk companies which is not catered for under alternative share schemes.

Taking an example from Ireland is the Restricted Stock Plan which includes some performance criteria and the initial income tax is reduced

because of restrictions imposed on disposal and/or risk of disposal. Briefly employees are awarded a future interest in shares, subject to certain restrictions and the shares are granted at a discount or zero cost. Restrictions lift after a period of time leaving the employees with full ownership of the shares. Periods of retention run from 1 to 5+ years with the maximum reduction on liability to income tax (60%) where the shares are held in excess of 5 years.

Employee Share Ownership Trusts (ESOTs) may very well be the answer for family owned SMEs, and indeed those owner-controlled, who wish to realize their investment or distribute shareholdings among their employees.

An ESOT is used as a mechanism whereby shares can be acquired by the Trustees of the Trust and allocated to employees of the company over staged periods. Under Irish legislation the Trust purchases shares in the employer company and the ESOT may borrow money to purchase the shares or receive them as a gift. Shares are allocated to participating employees over a period of up to 20 years and all employees must be eligible to participate on equal terms. As the shares can be held by the Trust for up to 20 years the company can use the ESOT as an avenue whereby shares may be purchased at today's price and allocated to employees at a future date without having to pay market price at the time. All costs in relation to the establishment of the ESOT are tax deductible for the company as are all costs incurred in administering the scheme.

A scheme which may suit some, if not all SMEs, is Gainsharing where the goal is to improve performance and eliminate waste (time, energy and materials) by motivating employees to work smarter as a team rather than just working harder. It could also be called "savings sharing" as the company **share** with employees the **savings** from **improved performance**.

Gainsharing can best be defined as a means of rewarding employees for exceptional performance above a pre-determined target based on sharing financial gain. A single measurement may be chosen or alternatively separate targets in areas such as quality, productivity, cost and customer service may be identified. Introduction of such a scheme will encourage employees to continually improve performance and set targets and enable them to identify how they can impact on improving the company performance resulting in a payback method for them. A formula for sharing

the gains, minimum payments and on-going review must be agreed prior to the implementation of the scheme. This will ensure that those who make the profits, the workers, get a share in the reward. Naturally tax concessions will play a large part in the launch and the on-going successful direction of the scheme.

Launching a Public Consultation Paper, earlier this year, the Irish Minister for Finance said *“International research has shown that when employees share in the profits of the company this can be effective in fostering partnership, increasing competitiveness and in helping companies to attract and retain staff in a competitive international labor market. This can then support employment and economic growth. Now is a good time to review the tax treatment of share based remuneration, including consideration of whether existing supports can be targeted more effectively”*.

Resulting from this Consultation the Minister, in his 2017 Budget Speech, announced plans to introduce a new share-based incentive scheme aimed at SMEs. The Scheme will need to be approved by the European Commission to ensure it complies with state aid rules and will be introduced in the Budget 2018. It may very well be that with the support of the Commission the proposed Scheme may be of interest to other EU countries and hopefully be easily adopted by them.

It is acknowledged that economies are based on the skills and knowledge of the workers and profits are based on their efforts and economic growth on their labor. The policy of Governments in recognizing these benefits should facilitate the growth of employee ownership, in SMEs, in an effective tax efficient manner.

SMEs have had to navigate a difficult terrain in recent years and it is heartening to note that they have met these challenges and prove to be the engine of jobs growth and development in our economies. They have clearly shown their flexibility, adaptability and endurance skills. Of course work place innovation, clear communication and consultation greatly assisted during these critical times.

It is vital that measures aimed at developing additional sources of finance, along with raising awareness of the supports that are out there for the SME sector, are acted upon and communicated clearly to ensure entrepreneurs

are confident of support. The Investment Plan for Europe (2015-2017) should mobilize finance, support SME projects and remove financial barriers to investment as SMEs still have limited access to finance.

We must all actively support the growth of SMEs to ensure the continuation of job creation and ensure dynamism and confidence to generate ideas and innovations and at the same time we do need to address the disincentives for entrepreneurs and their employees which exist in the tax system.

The opportunity for SMEs to succeed and grow underpins the future potential for increased employment, growth and prosperity with innovation, research, development, consultation and communication the driving forces.

### Employee Ownership – A Better Way of Working

The Financial Crisis of 2008 brought forth similar demands for new business structures, alternative ways of doing business, which would ensure more people shared in the benefits of economic growth.

The point was made then that there was a very long established solution to these problems – co-operatives and mutual had been around for over 150 years and post WWII a newer version of employee ownership had emerged e.g. the growth of majority ESOPs in the USA and the Mondragon worker co-ops.

There were calls for a “John Lewis economy” in recognition of the worker owned retailing operation which is run “to secure the happiness of its employees” rather than to maximize shareholder profit.

Despite the scale of this sector (the world’s Top 300 co-ops have a turnover of \$2.53 trillion) it remains somewhat of an “invisible giant”. It is seldom taught in business schools or to undergraduates but does offer answers to some of the issues raised by those in employment but still in poverty.

Employee ownership takes many guises and can mean different things.

Perhaps, one argument which can bring all the views together is that employee participation can help produce a bigger pie for all to share, with bigger slices for all. The relative size of those slices might still be an area for dispute.

It is also worth noting in the current inward looking climate, that with employee ownership there will be less leakage from a local economy as more income and wealth is retained by local residents

There is certainly significant evidence from American ESOPs that, where employees participate financially and in strategic decision making, the inclusive model out-performs the traditional firm. Intuitively, it would seem to make sense. If employees are involved in decision making and share in the rewards then they will be more motivated to perform.

If the main focus of any/most SMEs is to boost performance and competitiveness by generating more or better outputs from the same inputs then employee participation offers an obvious solution. However, they must be made aware that financial participation on its own does not necessarily change a great deal – all the evidence from the USA suggests that participation in decision making is a necessary condition.

The introduction of the Share Incentive Plan (SIP) in the UK was premised on boosting productivity. In the USA, the motivation behind ESOPs was much more about sharing the benefits of modern day capitalism. In both cases it was about making existing economic models work better.

In Mondragon the approach was different again. The Basque Country suffered greatly in the Spanish Civil War and it required traditional co-operative values of self-help and self-responsibility to generate jobs and income. A more traditional worker co-operative structure was used (although the worker saving account allowed accumulation of wealth) – democratic employee ownership. Solidarity (or commitment to their community) was the driving force. Profits needed to be generated to grow their own co-op but also to help grow the local economy. Ownership, enterprise and profits were a means to a social end, not an end in themselves.

Whilst Mondragon has suffered in the past decade the main structures remain strong – over a hundred worker co-ops; their own co-operative bank; their own social security system and their own university, to name but a few of the ongoing successes.

As pointed out previously, employee ownership comes in many guises and is not necessarily a one fits all option. It is something that can be

negotiated, developed and grown organically at the local, national or international level to suit a variety of circumstances. Mondragon is a huge success and well worth replication but there may be elements that don't travel well and have to be adjusted to local requirements.

What is abundantly clear is that if we are looking for different ways to run business and our economies, looking for ways to ensure more citizens share in the benefits of economic growth, the employee ownership.

# **ANEXO/ ANNEX**





## Project: SMEs – Information and Consultation - Innovative Challenges



### Lisbon Declaration on Information and Consultation

The undersigned, meeting in Lisbon on the 24<sup>th</sup> September 2016, within the project «SME's – Information and Consultation – Innovative Challenges», agree on the following:

- 1- Raising awareness on employees' information and consultation among social partners is important;
- 2- Employees' Information and Consultation can be a tool for the introduction and development of other instruments considered as social dialogue instruments;
- 3- We consider Employees' Information and Consultation as an essential factor for improvement of industrial relations and contributing to development of the SMEs by creating a favorable climate for growth, competitiveness, innovation and employment.
- 4- Information and consultation, as defined in the European Directives, are relevant instruments for, and towards, the development of the social relations at company, branch, national and European level and therefore should be enhanced.

Date: 24/09/2016

The signatories:

(Signatures and Official Stamps enclosed)

SME' -Information and Consultation Innovative Challenges - é um projeto que conta com o apoio da Comissão Europeia / is a project that has received funding from the European Community  
Facebook: <https://www.facebook.com/icintoanewdimension?ref=h>  
Youtube: IC into a New Dimension /Web Page: <http://icnewdimension.sima.org.pt>



This document is part of the «Lisbon Declaration on Information and Consultation, agreed within the Project «SMEs – Information and Consultation – Innovative» with the support of the European Commission

Logo of the organization



**Samostalni sindikat metalaca Srbije**

Signatory: Zoran Vujovic

Function: Predsednik

Address: Decanska 14/VI

Signature



This document is part of the «Lisbon Declaration on Information and Consultation, agreed within the Project «SMEs – Information and Consultation – Innovative» with the support of the European Commission



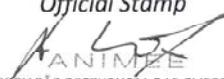
**Associação Portuguesa das Empresas do Sector Eléctrico e Electrónico**

Signatory(ies): António Carlos Marques da Costa Cabral

Function: Director

Address: Av. Guerra Junqueiro, 11 – 2.º Esq.º, 1000-166  
Lisboa, Portugal

*Signature*

*Official Stamp*  
  
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DAS EMPRESAS  
DO SECTOR ELÉCTRICO E ELECTRÓNICO  
Av. Guerra Junqueiro, 11 - 2º Esq.  
1000-166 LISBOA

This document is part of the «Lisbon Declaration on Information and Consultation, agreed within the Project «SMEs – Information and Consultation – Innovative» with the support of the European Commission



**Business Confederation of Macedonia**

Signatory: Mile Boskov

Function: Executive President

Address: Vasil Gjorgov 11 , 1000  
Skopje

*Signature*



*Official Stamp*



This document is part of the «Lisbon Declaration on Information and Consultation, agreed within the Project «SMEs – Information and Consultation – Innovative» with the support of the European Commission



Union of the Bulgarian Business

**Bulgarian Industrial Association -  
Union of the Bulgarian Business**

Signatory: Georgi Shivarov

Function: Vice President

Address: 16-20 Alabin Street, 1000 Sofia, Bulgaria

*Signature / Official Stamp*



Project: SMEs – Information and  
Consultation - Innovative Challenges



Lisbon Declaration on Information and Consultation

The undersigned, meeting in Lisbon on the 24<sup>th</sup> September 2016, within the project «SME's – Information and Consultation – Innovative Challenges», agree on the following:

- 1- Raising awareness on employees' information and consultation among social partners is important;
- 2- Employees' Information and Consultation can be a tool for the introduction and development of other instruments considered as social dialogu e instruments;
- 3- We consider Employees' Information and Consultation as an essential factor for improvement of industrial relations and contributing to development of the SMEs by creating a favorable climate for growth, competitiveness, innovation and employment.
- 4- Information and consultation, as defined in the European Directives, are relevant instruments for, and towards, the development of the social relations at company, branch, national and European level and therefore should be enhanced.

Date: 24/09/2016

The signatories: *Koh. Sinjan*  
(Signatures and Official Stamps enclosed)



SME' -Information and Consultation Innovative Challenges - é um projeto que conta com o apoio da Comissão Europeia / is a project that has received funding from the European Community  
Facebook: <https://www.facebook.com/icintoanewdimension?ref=h>  
Youtube: IC into a New Dimension /Web Page: <http://icnewdimension.sima.org.pt>



## Project: SMEs – Information and Consultation - Innovative Challenges



### Lisbon Declaration on Information and Consultation

The undersigned, meeting in Lisbon on the 24<sup>th</sup> September 2016, within the project «SME's – Information and Consultation – Innovative Challenges», agree on the following:

- 1- Raising awareness on employees' information and consultation among social partners is important;
- 2- Employees' Information and Consultation can be a tool for the introduction and development of other instruments considered as social dialogue instruments;
- 3- We consider Employees' Information and Consultation as an essential factor for improvement of industrial relations and contributing to development of the SMEs by creating a favorable climate for growth, competitiveness, innovation and employment.
- 4- Information and consultation, as defined in the European Directives, are relevant instruments for, and towards, the development of the social relations at company, branch, national and European level and therefore should be enhanced.

Date: 24/09/2016

The signatories:

*President BSPM*  
*Gezim Kallaja*  
*Oliver Kallaja*



SME' -Information and Consultation Innovative Challenges - é um projeto que conta com o apoio da Comissão Europeia / is a project that has received funding from the European Community  
 Facebook: <https://www.facebook.com/icintoanewdimension?ref=h>



*This document is part of the «Lisbon Declaration on Information and Consultation, agreed within the Project «SMEs – Information and Consultation – Innovative» with the support of the European Commission*



**Co-operative Education Trust Scotland Ltd**

**Hugh Donnelly**

Director

Co-op Distribution Centre, 401 Edinburgh Road, Newhouse,  
Scotland ML1 5GH



*Hugh Donnelly*

**Co-operative Education Trust Scotland**  
 Co-operative Distribution Centre 401 Edinburgh Road Newhouse ML1 5GH  
 tel: 07545 207934 email: info@cets.coop

Company Registration No. 284099

This document is part of the «Lisbon Declaration on Information and Consultation, agreed within the Project «SMEs – Information and Consultation – Innovative» with the support of the European Commission



ESTONIAN INDUSTRIAL-AND METALWORKERS TRADE UNION

Signatory : Ljubov Serova

Function: president

Address: Kunderi st. 14-2, 10121 Tallinn, Estonian



Ljubov Serova

This document is part of the «Lisbon Declaration on Information and Consultation, agreed within the Project «SMEs – Information and Consultation – Innovative» with the support of the European Commission



**General Workers Union Malta**

Signatories: Paul Bugeja

Function: National Secretary Metal & Construction

Address: General Workers Union

Workers' Memorial Building

Valletta Malta

signature



Official Stamp

**General Workers Union Malta**



Signatories: Jesmond Marshall

Function: Deputy National Secretary Metal & Construction

Address: General Workers Union

Workers' Memorial Building

Valletta Malta

signature



Official Stamp



Irish Proshare Association  
6-9 Trinity Street  
Dublin 2  
Tel: +353 1 254 4326  
Email: info@ipsa.ie  
Web: www.ipsa.ie

This document is part of the Lisbon Declaration on Information and Consultation, agreed with the Project "SMEs – Information and consultation – Innovative " with the support of the European Commission.

**Irish ProShare Association**

**Signatory: George Tuthill**

**Function: Hon. President**

**Address: 6-9 Trinity Street**

**Dublin 2.**

**Signature:**

This document is part of the «Lisbon Declaration on Information and Consultation, agreed within the Project «SMEs – Information and Consultation – Innovative» with the support of the European Commission



**Latvian Industrial Workers Trade Union**

**Signatory: Rita Pfeifere**

**Function: President**

**Address: Bruninieku street 29/31, office 318,**

**LV-1001, Latvia**



This document is part of the «Lisbon Declaration on Information and Consultation, agreed within the Project «SMEs – Information and Consultation – Innovative» with the support of the European Commission



LINPRA, Engineering Industries Association of Lithuania

Signatory: Gintaras Vilda

Function: Director

Address: Savanoriu pr. 176C-803 LT-03154  
Vilnius

Signature



Official Stamp

This document is part of the «Lisbon Declaration on Information and Consultation, agreed within the Project «SMEs – Information and Consultation – Innovative» with the support of the European Commission

**Lithuanian Unification of Metalworkers' trade unions**



Signatory(ies): Marija Varasimaviciene

Function: Chairperson

Address: Jasinskio str.9, Vilnius, Lithuania, LT 01111

Signature



Official Stamp

This document is part of the «Lisbon Declaration on Information and Consultation, agreed within the Project «SMEs – Information and Consultation – Innovative» with the support of the European Commission



**(Association of mechanical engineering and metalworking industries of Latvia)**

**Signatory(ies): Andris Sekacis**

**Function: chairman of the board**

**Address: Ezermalas 6K, Riga LV-1006, Latvia**



This document is part of the «Lisbon Declaration on Information and Consultation, agreed within the Project «SMEs – Information and Consultation – Innovative» with the support of the European Commission



**Identification of the organization**

**Mr Joseph Farrugia**

**Director General**

**Malta Employers' Association**

**35/1, South Street**

**Valletta**



This document is part of the «Lisbon Declaration on Information and Consultation, agreed within the Project «SMEs – Information and Consultation – Innovative» with the support of the European Commission



81000 PODGORICA  
Cetinjski put br.36, Zgrada "Milić"  
e-mail: upcg@t-com.me  
www.poslodavci.org  
tel: +382 20 209 250  
fax: +382 20 209 251  
pib: 02357895  
Ziro račun: 540-1000031470821-57

*Signature*

*Suzana Radulović*

*Secretary General*

A handwritten signature in blue ink that reads 'Suzana Radulović'.

*Official Stamp*



This document is part of the «Lisbon Declaration on Information and Consultation, agreed within the Project «SMEs – Information and Consultation – Innovative» with the support of the European Commission



**SYNDICAL MINERSFEDERATION "PODKREPA"**

**Signatory: Vladimir Topalov (Mr)**

**Function: President**

**Address: 35, Dragan Tsankov Blvd., Sofia-1125, Bulgaria**

*Signature / Official Stamp*



This document is part of the «Lisbon Declaration on Information and Consultation, agreed within the Project «SMEs – Information and Consultation – Innovative» with the support of the European Commission



**SIMA - sindicato das Indústrias Metalúrgicas e Afins**

Signatory: José Simões (Mr.)

Function: General Secretary

Address: Rua Sylvio Rebelo, n° 2 – 1° e 2°, 1000-282 Lisboa

*Signature / Official Stamp*



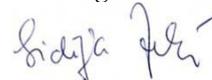
This document is part of the «Lisbon Declaration on Information and Consultation, agreed within the Project «SMEs – Information and Consultation – Innovative» with the support of the European Commission

Signatory(ies): LIDIJA JERKI (name or names)

Function: PRESIDEN SKEI SLOVENIA

Address:  
SKEI SLOVENIJA  
DALMATINOVA 4  
1000 LJUBLJANA  
SLOVENIJA

*Signature*



*Official Stamp*



This document is part of the «Lisbon Declaration on Information and Consultation, agreed within the Project «SMEs – Information and Consultation – Innovative» with the support of the European Commission



### TÜRK METAL SENDİKASI

Signatories: Yusuf Ziya ODABAŞ (Mr.) – Yücel YÜCEL (Mr.)

Function: Vice President – Vice President

Address: Bestepe Mahallesi Yasam caddesi Nergiz sokak 7/A  
Söğütözü-Yenimahalle ANKARA

Signature / Official Stamp



### Union of Free Trade Unions of Montenegro

Signatory: Srdja Kekovic

Function: Secretary General

Address: ul.Slobode 74/1, 81000 Podgorica, Montenegro

signature / official stamp



This document is part of the «Lisbon Declaration on Information and Consultation, agreed within the Project «SMEs – Information and Consultation – Innovative» with the support of the European Commission

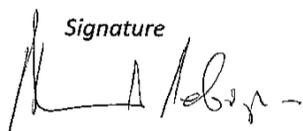


**Serbian Association of Employers**

Signatory: Nebojša Atanacković

Function: President

Address: Stevana Markovica 8, Zemun , Beograd, Serbia

Signature  




Official Stamp

This document is part of the «Lisbon Declaration on Information and Consultation, agreed within the Project «SMEs – Information and Consultation – Innovative» with the support of the European Commission



**Vertex Estonia AS**

Signatory: Aleksander Rulkov

Function: General Manager, CEO

Address: Forelli 10 Tallinn 10621 ESTONIA

Signature



Official Stamp

