

# **Anticipare: elemento determinante per il miglioramento effettivo dello Sviluppo Professionale**

- A. ANTICIPAZIONE: UN DIRITTO FONDAMENTALE PER CIASCUN DIPENDENTE, UNA RESPONSABILITÀ SOCIALE PER THALES E UN IMPEGNO DEI SINDACATI**
- B. PREVISIONE DEI TREND A MEDIO TERMINE DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI SU BASE COLLETTIVA**
- C. CONDIVISIONE DELLE INFORMAZIONI RELATIVE AL LAVORO E AL PERCORSO DI CARRIERA**
- D. PROPOSTA DI ESTENSIONE DELLA DISCUSSIONE SULLO SVILUPPO PROFESSIONALE A TUTTI I DIPENDENTI**
- E. OFFERTA DI UNA FORMAZIONE IN LINEA CON LE ESIGENZE DI BUSINESS E CON I PERCORSI DI CARRIERA**
- F. GARANZIA DELLA PARITÀ UOMO/DONNA NELLO SVILUPPO PROFESSIONALE**
- G. PROMUOVERE LA DIVERSITÀ COME MEZZO PER FAVORIRE IL MIGLIORAMENTO DEL PERSONALE THALES**
- H. ATTRARRE, ACCOGLIERE E FORMARE I NUOVI ASSUNTI**
- I. ATTUAZIONE DEL PROCESSO DI ANTICIPAZIONE**
- J. MONITORAGGIO DELLO STATO DI ATTUAZIONE E FOLLOW-UP DELL'ACCORDO**
- A. ANTICIPAZIONE: UN DIRITTO FONDAMENTALE PER CIASCUN DIPENDENTE E UNA RESPONSABILITÀ SOCIALE PER THALES E UN IMPEGNO DI SINDACATI**

Garantire a ciascun dipendente una vita professionale ricca e diversificata in un contesto in continua evoluzione è oggi una delle sfide più importanti per Thales. Scoperte tecnologiche, concorrenza internazionale, la situazione economica, cambiamento nelle richieste dei clienti, costituiscono fattori che ciascun dipendente che desidera mantenere o migliorare la sua idoneità al lavoro e garantirsi un futuro si trova ad affrontare. Il management Thales e i sindacati si impegnano a fornire supporto ai dipendenti che si trovano ad affrontare questo sfidante contesto. Thales ambisce ad essere un “Employer of Choice” e pertanto desidera preparare tutti i suoi dipendenti, qualunque sia il loro livello lavorativo o la loro famiglia professionale, ad una vera avventura professionale, supportandone i percorsi migliori per l’evoluzione della carriera professionale.

Inoltre, poiché il mercato del lavoro è soggetto anche a mutamenti estremamente rapidi, potrebbe aversi presto una crescente mancanza di ingegneri e tecnici specializzati. Thales deve prendere le redini di questa nuova situazione e sviluppare la propria attrattiva, allo scopo di saper rispondere alle esigenze del business e alle esigenze di competenze favorendo la creazione di risorse e sostenendo la crescita.

Le Parti qui contraenti convengono che il Concetto di Sviluppo Professionale è la chiave per il successo di ciascun individuo e per lo sviluppo del Gruppo Thales. Tale concetto punta a fornire a ciascun dipendente un ambiente di apprendimento che gli permetta di essere efficiente nel proprio lavoro attuale e futuro e di

sviluppare appieno le proprie potenzialità. L'espressione "Sviluppo Professionale" comprende orientamento, apprendimento on the job, networking, coaching, mentoring e opportunità di mobilità. Si tratta di un impegno continuo e di una responsabilità condivisa tra l'azienda e ciascun dipendente, indipendentemente dal suo livello di responsabilità, dalla sua età o dalla sua famiglia professionale.

Le parti ritengono che ciascun dipendente abbia il diritto di conoscere che cosa la Società prevede per la sua famiglia professionale\* e per il suo lavoro e sede lavorativa; il diritto di definire un orientamento della propria carriera insieme al proprio manager e, in questo contesto, fruire di un ambiente di apprendimento che permetta di accedere alla formazione necessaria a sostenere il proprio "Sviluppo Professionale".

*\*Famiglia Professionale : Una Famiglia Professionale Thales è un insieme di professioni che posseggono caratteristiche comuni in termini di scopo del lavoro, responsabilità, skills e competenze. Thales ha 62 differenti famiglie professionali organizzate in 15 Famiglie professionali generiche (vedere presentazione su Famiglie Professionali)*

L'anticipazione si basa sulla nostra capacità collettiva e congiunta di:

- individuare con congruo anticipo i mutamenti o le innovazioni chiave e costruire piani di azione collettivi per affrontarli;

- fornire a ciascun dipendente formazione e opportunità di sviluppo in modo da supportare la diversificazione delle esperienze, offrire maggiori opportunità e costruire percorsi di carriera migliori.
- Incoraggiare lo staff a partecipare ad attività di training.

Questo accordo centrato sull'anticipazione non si occupa di questioni strategiche o industriali a breve termine che comportino un effetto quantitativo sull'occupazione che deve essere trattato - se si verifica tale situazione – nel consueto quadro legale e di dialogo sociale a livello nazionale. Lo scopo di questo accordo è di evitare, per quanto possibile, tale situazione mediante appropriate previsioni/anticipazioni.

Lo scopo, di questo primo accordo europeo di Thales, è di definire al livello europeo principi comuni e dare alle società e ai dipendenti Thales gli strumenti e i processi più efficaci che devono essere implementati ovunque su base continuativa e, come minimo, almeno per la prima volta nei prossimi tre anni.

Il presente accordo verrà implementato nel pieno rispetto delle tradizioni nazionali e locali, nonché della cultura dei paesi da esso interessati.

This agreement will be implemented with respect to the national and local traditions and cultures of the countries concerned.

## **A1 – Una condivisa ambizione europea**

Thales, come gruppo internazionale ben posizionato in Europa, ha l'ambizione di assumere, ogniqualvolta possibile, un ruolo guida nell'innovazione sociale all'interno dell'Europa.

Questa ambizione delle Parti qui contraenti è compatibile con il quadro globale europeo dove, per esempio, il Trattato istitutivo della comunità europea dispone, nel suo articolo 125 (Titolo VIII Occupazione), che:

*"Gli stati membri e la Comunità, in base al presente titolo, si adoperano per sviluppare una strategia coordinata a favore dell'occupazione, e in particolare a favore della promozione di una forza lavoro competente, qualificata, adattabile e di mercati del lavoro in grado di rispondere ai mutamenti economici (..)".*

Nel marzo 2000 gli stati membri dell'Unione Europea hanno lanciato la "strategia di Lisbona", che punta ad "una crescita economica sostenibile con posti di lavoro migliori e più numerosi, una maggiore coesione sociale, con obiettivi occupazionali a lungo termine".

Per raggiungere questo obiettivo e sostenere questa strategia comune, il Consiglio d'Europa ha recentemente proposto, in una decisione del 15 luglio 2008, linee guida fondamentali volte specificamente:

- ottenere *"maggiore capacità di anticipare le esigenze in materia di competenze, e anche le carenze e strozzature del mercato del lavoro"*
- *"ad adeguare i sistemi di formazione in risposta alla richiesta di nuove competenze"*;
- a fornire ai lavoratori *"opportunità di formazione permanente"*.

## **A2 - Una via europea basata sulla condivisione di buone pratiche e sulla trasparenza**

Questo accordo europeo è anche l'espressione di una volontà condivisa, da parte di tutto il management Thales e dei sindacati, di mettere insieme conoscenze ed energie differenti e di trarre vantaggio dall'appartenenza allo stesso gruppo grazie alla messa in comune di best practices attualmente in uso in ogni paese.

Per tale motivo, l'accordo si basa sulla raccolta, sull'analisi e sull'estensione di best practices esistenti, alcune delle quali verranno citate in questo contratto. Alcune altre iniziative verranno implementate dopo la sottoscrizione dell'accordo attraverso l'istituzione di appropriate sedi nazionali a livello Country.

Le clausole di questo accordo si ispirano a best practices selezionate e già esistenti, discusse dalle parti.

Si basa inoltre sulla scelta della trasparenza, che riflette uno dei valori Thales più importanti, la "condivisione delle conoscenze".

## **A3 - La promozione del dialogo sociale**

Un organismo transnazionale di dialogo sociale esiste già, e ha preparato la strada a una visione europea di una nuova politica sociale di Thales. Con il

presente accordo le parti firmatarie esprimono il loro impegno ad applicare strumenti e processi in Thales in tutta Europa.

Un dialogo sociale personalizzato che veda la partecipazione attiva dei rappresentanti dei dipendenti sarà fondamentale per raggiungere gli obiettivi di questo accordo europeo.

## B. PREVISIONE DEI TREND A MEDIO TERMINE DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI SU BASE COLLETTIVA

Good Practices:



### 1. Processo di anticipazione (STEP)

Lo STEP – *Skill Tactical Evaluation Project* - è un processo bottom-up basato su una successione di discussioni aperte in quattro fasi [*dette STEPs*] introdotte all'interno della BU Surface Radar.

Basandosi sul lavoro dei "Skills Area Coordinator", nominati per ciascuna famiglia professionale, lo STEP punta ad individuare, all'interno della BL, gli skills necessari per affrontare le principali sfide economiche e tecniche necessarie per i successivi due anni.

STEP propone poi una valutazione tra la situazione corrente nella BL e il tipo di profili ricercati da un punto di vista sia quantitativo che qualitativo (sistema degli smiley). Per ciascuna area di skill sono stati poi definiti un piano d'azione e un piano di formazione basato su priorità, allo scopo di colmare il gap tra il mix di competenze richiesto come target e la situazione corrente.

Il management e la Divisione Risorse Umane vengono profondamente coinvolti in tutte le fasi del processo STEP.



### 2. Famiglie professionali: evoluzione e previsione nella Thales Alenia Space

Allo scopo di avere una visione strategica dell'evoluzione delle famiglie professionali in linea con la strategia aziendale e con le tendenze tecnologiche, nonché di prevedere le esigenze relative alle diverse famiglie professionali e di definire un piano d'azione a medio/lungo termine per soddisfare le esigenze evolutive della famiglia professionale, TAS ha messo a punto una metodologia specifica. A livello nazionale viene analizzata la distribuzione attuale delle risorse per ciascuna famiglia professionale, le informazioni relative a questa popolazione e viene coinvolto il management delle varie unità nella definizione dell'evoluzione a breve/medio termine (3/5 anni) di determinate famiglie professionali (esigenze ed elementi di criticità).





### **3. Anticipazione relativa alla famiglia professionale Software**

Per rispondere in modo innovativo e con performance competitive alle principali sfide che la famiglia professionale Software ha di fronte è stato creato un team gestionale, esteso all'intero gruppo, denominato Centro di Eccellenza "Software Architecture". Dopo una valutazione condivisa sulla famiglia professionale Software 2007-2012, sono state proposte tre possibili direzioni di carriera per ciascun *Software Engineer*.

- mantenimento del posto di lavoro all'interno della famiglia professionale Software
- sviluppo all'interno della famiglia professionale Software
- mobilità verso altre famiglie professionali.

Sono state inoltre attuate iniziative specifiche di comunicazione e coinvolgimento verso quattro communities: rappresentanti, management, Risorse Umane, dipendenti della famiglia professionale.



### **4. Anticipazione relativa al fabbisogno di specialisti/esperti (domain expert)**

La DAE/UK possiede un piccolo gruppo di esperti e specialisti senior (domain expert) operanti a livello molto qualificato e talvolta internazionale, con conoscenze o esperienze del tutto uniche all'interno di un settore aziendale altamente specializzato. Dato il profilo di età di questi esperti, la società si trova ad affrontare la difficoltà di selezionare persone possedenti tali skills di nicchia o di sostituire skill con skill esattamente identici. Allo scopo di garantire il rinnovo di tali competenze fondamentale per l'azienda, è stato ideato un processo di sviluppo del personale che prevede la concessione di permessi per corsi di formazione esterni o in azienda rivolti a dipendenti selezionati per un futuro passaggio al ruolo di esperto/specialista. Al termine del primo anno viene effettuato una valutazione del processo per valutare l'efficacia delle iniziative realizzate e proporre azioni di miglioramento.

Le Parti convengono che le discussioni su “sviluppo professionale” e progressione di carriera, che dovrebbero essere condotte tra management e dipendenti

(entrambe le Parti verranno formate, allo scopo di garantire la qualità di questa discussione), dovrebbero essere arricchite da discussioni e contributi collettivi da organizzare nel modo seguente:

## **B1. - Analisi qualitativa delle famiglie professionali chiave sia a livello di gruppo e che nazionale**

In una visione a medio termine verranno individuati e analizzati - su base annua, per famiglie professionali chiave, tra management, Risorse Umane e i migliori esperti delle famiglie professionali del Gruppo - tendenze tecnologiche, risultati principali o necessità di determinati skills. Queste conoscenze, concretamente presentate come trends, verranno condivise con i sindacati in appropriata sede nazionale a livello Country e a livello europeo.

Tali organismi avranno la possibilità di elaborare una propria visione e discutere i trends individuati. In aggiunta sarà data informazione su base annuale all'EWC.

Le discussioni permetteranno al management, ai rappresentanti sindacali e ad i membri dell'EWC di condividere una visione comune delle potenziali conseguenze – qualitative, ma con un certo ordine di grandezza – sulle famiglie professionali. Questa visione prospettica ha il compito di chiarire in che modo cambieranno i requisiti fondamentali dei singoli ruoli lavorativi, ma non si tratta di un esercizio di programmazione, perché non è possibile estrarre cifre dettagliate sul numero di teste coinvolte da piani aziendali differenti. Si tratta di analizzare una cornice collettiva che abbia lo scopo di fornire un contesto di riferimento affinché ciascun

individuo possa costruire la propria carriera, ma l'analisi qualitativa deve essere collettiva e discussa collettivamente, allo scopo di facilitare scelte individuali negli orientamenti proposti.

Questa analisi, condivisa e, se necessario, personalizzata dal business, dovrebbe poi essere tradotta in potenziali orientamenti di carriera, e per ciascuno di essi verranno costruiti percorsi di formazione.

## **B2 - Input Locali**

Le parti convengono che input locali in merito alle analisi delle famiglie professionali dovranno essere forniti dalle unità aziendali (Units) e dai Paesi.

Questo input tiene conto di un'analisi qualitativa sulle famiglie professionali e delle conseguenze delle evoluzioni del business sugli skills. Tale input verrà presentato ai pertinenti organismi rappresentativi locali dei dipendenti (solitamente sindacati) per informazione e consultazione.

Queste informazioni verranno poi messe a disposizione, su base collettiva, di tutti i dipendenti interessati con mezzi appropriati nelle settimane che precedono il lancio della campagna di Discussioni sullo Sviluppo Professionale.

## C. CONDIVISIONE DELLE INFORMAZIONI RELATIVE AL LAVORO E AL PERCORSO DI CARRIERA

Good Practices:



### 5. "Career Corners "

I "Career Corners" permettono a ciascun dipendente di ricevere, in qualunque momento e in maniera confidenziale, tramite accesso libero o nel quadro di un colloquio con un consulente interno od esterno, informazioni relative a:

- evoluzione del lavoro e delle famiglie professionali,
- misure proposte riguardo alla gestione del personale all'interno azienda,
- opportunità di mobilità aperte all'interno del gruppo THALES o fuori di esso.

I "Career Corners" sono formati da team Risorse Umane della Società e da consulenti specializzati che intervengono su base confidenziale.



### 6. Trasparenza e comunicazione su opportunità lavorative

Per rispondere alla crescita significativa nella propria attività e rispettare l'impegno della Società alla trasparenza, Thales Spain adotta numerose iniziative allo scopo di promuovere e comunicare a tutti i dipendenti le opportunità lavorative, per favorirne una potenziale mobilità e l'evoluzione della carriera professionale.

Il Work Council è coinvolto in tali misure, costituite soprattutto da: pubblicazione delle opportunità lavorative su base mensile in differenti luoghi e tramite differenti supporti, realizzazione di una brochure specifica consegnata ai dipendenti prima dei corsi di formazione e di eventi importanti, riunioni settimanali tra HR e Operations per individuare e prevedere le esigenze in termini di risorse e di profilo, adozione di e-Staffing (reclutamento via Internet) e di un importante piano di comunicazione (a livello interno ed esterno).



### 7. "Career Days"

I “Career Days” sono strumenti di orientamento costituiti da giornate “a porte aperte”, durante le quali la società presenta a tutti dipendenti I diversi Percorsi di Carriera Professionale. Rivolte specificamente ai giovani dipendenti non ancora pienamente a conoscenza dell'organizzazione del lavoro nella Società, I Career Days intendono anche mantenere informati tutti i dipendenti sul mercato del lavoro interno e sulle opportunità di crescita in termini di carriera. Alcuni rappresentanti chiave dei ruoli promossi all'interno dei Career Days discutono con i dipendenti delle possibilità di crescita professionale e di storie di successo. Vengono anche distribuiti opuscoli informativi e dedicato tempo a soddisfare le domande dei lavoratori.

Queste analisi, dopo essere state discusse e migliorate, verranno condivise con i dipendenti. È fondamentale che ciascun dipendente possa accedere alle informazioni e quindi costruire meglio il proprio futuro professionale.

## **C1 - Informazioni sui trends delle diverse famiglie professionali e percorsi di carriera**

Il primo diritto consiste nell'avere accesso alle conoscenze riguardanti il futuro delle famiglie professionali e i potenziali orientamenti di carriera.

“Career Corner” verranno creati gradualmente nei prossimi tre anni in tutte le sedi Thales. Tale implementazione inizierà immediatamente dopo la firma del presente accordo. L'adozione e l'implementazione di “Career Corners” verranno definiti attraverso piani di implementazione nazionale. I “Career Corner” sono luoghi specifici e dedicati, cui i dipendenti possono accedere liberamente su base regolare o più volte al mese, a seconda delle dimensioni dello stabilimento e gestiti da una persona nominata. I dipendenti troveranno dati, informazioni, ma

potranno anche contattare professionisti delle risorse umane ed esperti provenienti dalle diverse famiglie professionali, dalla propria famiglia professionale o da altre famiglie professionali se desiderano cambiare professione ed avvalersi dei pertinenti corsi di formazione disponibili.

I “Career Corner” sono organizzati in modo da accogliere tutti i dipendenti che desiderano visitarli in condizioni che li mettano a loro agio. Il locale, appositamente adibito, sarà un punto informativo accogliente, che permetterà ampio accesso alle informazioni di interesse dei dipendenti grazie a mezzi adeguati (Internet, intranet, depliant).

## **C2 - Informazioni sulle opportunità lavorative**

Le parti convengono sul fatto che il successo di un cambiamento professionale (mobilità) dipende da una buona comunicazione sulle opportunità di lavoro disponibili e da un facile accesso dei dipendenti alle informazioni in merito.

Un report sull'uso ed i risultati raggiunti dai processi esistenti sarà reso disponibile ai sindacati nazionali ed ai rappresentanti dei lavoratori nei paesi e, se del caso, verranno definite azioni correttive

Le società che rientrano nell'oggetto di questo accordo svilupperanno e utilizzeranno tutti gli strumenti che assicurano comunicazione e trasparenza sulle opportunità di lavoro disponibili, in particolare:

- Implementazione di strumenti informatici Thales, come ad es. e-Staffing, per permettere ai dipendenti, attraverso intranet o il sito Internet, di:
  - avere un quadro generale di tutte le opportunità di lavoro disponibili all'interno del Gruppo, compresi i posti di lavoro internazionali;
  - applicare direttamente alle opportunità di lavoro disponibili, in condizioni di riservatezza, o semplicemente inviare per posta elettronica il proprio curriculum quando hanno in progetto un cambiamento professionale;
  - spostarsi potenzialmente in un'altra entità del Gruppo.

Già funzionante e utilizzato in 10 paesi europei, e-Staffing verrà utilizzato in tutti gli altri paesi a partire dalla metà del 2009.

- Comunicazione, a intervalli regolari, sulle opportunità di lavoro disponibili attraverso tutti gli altri mezzi utilizzati localmente (Brochure, Riviste, Affissioni nel luogo di lavoro...).

## **D. PROPOSTA DI ESTENSIONE DELLA DISCUSSIONE SULLO SVILUPPO PROFESSIONALE A TUTTI I DIPENDENTI**

Good Practices:



### **8. Discussione sullo Sviluppo Professionale (PDD) estesa a tutti**

La PDD è pienamente attuata presso la Thales RSS sulla base di un contratto collettivo con il consiglio di fabbrica. Il contenuto principale dell'accordo consiste nel garantire una PDD annuale a tutti dipendenti, PDD tra management e dipendenti, reporting strutturato, tracciabilità da parte delle Risorse Umane e del consiglio di fabbrica; i manager vengono formati su come gestire il PDD+ toolkit. In caso di conflitto, la questione sarà risolta da Risorse Umane e consiglio di fabbrica, mentre management e dipendenti hanno la responsabilità di garantire che la PDD venga effettivamente svolta.



### **9. Preparazione della PDD**

La riuscita di una PDD è il risultato di un'adeguata preparazione preliminare. Ciascun manager deve considerare argomenti specifici quali: esame della formazione completata nell'arco dell'anno precedente (pertinenza ecc.), sviluppo (formazione) per il futuro, aspirazioni di carriera, potenziale mobilità tra una famiglia professionale e l'altra, ruolo e/o collocazione, necessità e requisiti di business in linea con SBP1 e 2.

Inoltre tutti i nuovi manager ricevono una formazione completa sui diversi aspetti del processo di PDD, e tutti i dipendenti hanno accesso ogni anno, sul sito intranet, a linee guida e informazioni pertinenti che permettono loro di preparare una PDD efficace.



### **10. Sessione di orientamento**

Per i dipendenti con cinque anni di esperienza professionale, la Thales University in Francia offre una sessione del numero di due giorni, "Orientation Point", per aiutarli a condurre una riflessione approfondita sulla direzione che desiderano dare alla loro carriera attualmente agli inizi. Dopo questa sessione, coloro che



l'hanno frequentata migliorano la conoscenza sia di se stessi che della società grazie alla valutazione delle proprie qualità personali e tecniche, ad un approfondimento della conoscenza del Gruppo Thales e alla riflessione sulle diverse possibili opzioni all'interno di Thales.

Dopo che l'analisi e le informazioni sono state condivise su base collettiva, lo sviluppo professionale dovrebbe essere personalizzato per ciascun dipendente del gruppo. È per questo motivo che Thales desidera offrire a ciascun dipendente l'opportunità di avere ogni anno una PDD con il suo manager, che agisce come portavoce del gruppo. Considerando l'importanza della discussione sul futuro, le parti evidenziano la necessità di preparare i manager a tale tipo di discussione, e sottolineano il fatto che questa discussione non dovrebbe essere svolta in contemporanea con la Discussione Annuale sull'Attività. Uno specifico programma di formazione, creato a tal scopo verrà proposto a tutti i manager e reso obbligatorio per i nuovi manager.

Questa discussione offrirà l'opportunità di raggiungere un accordo su una direzione di carriera che tenga conto dei desideri del dipendente e delle esigenze della società. Nei prossimi tre anni il dispiegamento di questa discussione e di questa formazione costituirà una priorità per tutte le unità Thales.

La preparazione di questa discussione è fondamentale:

- per il management, la cui preparazione dovrebbe avvenire tramite una discussione collettiva con il management di riferimento durante la *People Review* di primavera, allo scopo di agevolare il management nella creazione delle basi per il futuro di Thales;

- per i dipendenti, invitati a raccogliere informazioni sulle famiglie professionali consultando i “Career Corners”, a dedicare del tempo adeguato alla preparazione e a riflettere accuratamente sui desideri per il proprio futuro.

L'esito di questa discussione dovrebbe essere quello di convenire sull'orientamento della carriera, e quindi su un percorso personalizzato di apprendimento che renda possibile tale orientamento.

Nel caso vi sia una necessità di ri-orientamento della carriera, dovrà essere dedicato tempo sufficiente per preparare/considerare alternative.

In questa discussione ambo le parti hanno il diritto ed il dovere di ascoltare e trovare soluzioni. Dopo la discussione, ambedue le parti sono impegnate a tradurre quanto deciso in azioni. Tuttavia, in qualche caso, questa discussione non sarà abbastanza dettagliata da pervenire a una conclusione.

Ogni volta che un dipendente, dopo almeno cinque anni di esperienza professionale, percepisce la sensazione di essere ad un bivio, avrà accesso automatico ad una sessione di orientamento di carriera proposta dalla Thales University. Lo scopo di tale sessione è di aiutare i dipendenti a condurre una riflessione approfondita sulla direzione che essi intendono imprimere alla loro professione. Questa sessione durerà due giorni, durante i quali i dipendenti valuteranno i propri punti di forza sia personali che tecnici e affineranno la loro conoscenza di Thales. Essi avranno la possibilità di prendere in considerazione varie opzioni possibili all'interno di Thales.

Nel caso in cui tra il manager diretto e il dipendente permanga il disaccordo sull'orientamento della carriera, nella ricerca di una soluzione verrà coinvolto dopo la discussione, su richiesta del dipendente o del manager diretto, l'HR Generalist di competenza, e su richiesta del dipendente, ad un collega o ad un rappresentante dei lavoratori Thales.

## **E.OFFERTA DI UNA FORMAZIONE IN LINEA CON LE ESIGENZE DI BUSINESS E CON I PERCORSI DI CARRIERA**

Good Practices



### **11. Tutti i dipendenti hanno possibilità di farsi consigliare da “Learning Advisors” (consulenti didattici)**

Oltre a fare un inventario delle esigenze di formazione connesse agli esistenti moduli di formazione, la discussione annuale sullo sviluppo professionale tra il manager e il dipendente potrebbe sollevare domande sullo sviluppo individuale che necessitano di ulteriore supporto professionale da parte dell'organizzazione. Attraverso colloqui individuali e un approccio personalizzato, i Learning Advisors aiutano a definire le soluzioni per le questioni relative allo sviluppo del singolo dipendente.

Nella maggior parte dei casi i Learning Advisors sono capaci di fornire soluzioni alternative (per es. formazione, coaching...), che vengono poi discusse tra il dipendente e il suo manager.



### **12. Certificazione esterna dell'esperienza professionale**

La Divisione Naval in Gran Bretagna ha promosso attivamente per molti anni la sponsorizzazione e il sostegno ai dipendenti che desiderano ottenere un riconoscimento/accredito, all'interno del loro campo di attività da un organismo (Istituto) professionale prescelto. La procedura viene avviata dal dipendente attraverso la compilazione di uno specifico modulo che viene poi discusso tra il manager della divisione Learning & Development, il dipendente e il manager del dipendente.

Se tutte le parti convengono sulle condizioni della formazione, le tre parti sottoscrivono un Contratto di Apprendimento. L'ottenimento di un certificato esterno non porta ad una promozione automatica o ad un aumento di stipendio.



### **13. Riconoscimento dell'esperienza professionale tramite certificazione**

L'Accredito di un Precedente Apprendimento (APL) è il processo con il quale vengono riconosciute le conoscenze e i risultati individuali che un dipendente ha ottenuto tramite un apprendimento formale o informale in vari contesti. Ciò implica che le competenze professionali acquisite mediante apprendimento on the job siano in linea di principio paragonabili a quelle acquisite in situazioni didattiche formali. Riconoscimento significa rilascio di certificati o diplomi sulla base di uno standard generalmente riconosciuto, come ad esempio la struttura dei crediti relativi all'istruzione professionale. La legittimazione esterna costituisce il requisito fondamentale per il riconoscimento e migliora l'impiegabilità del dipendente.



### **14. Certificazione del Program Management**

In merito alla certificazione del Program Management sono state messe in piedi due iniziative: Certificazione esterna (PMI) e certificazione interna/tra pari (IPMA). L'iniziativa della Thales University consiste nel supportare i candidati nella fase preparatoria prima dell'esame ufficiale mediante un processo di formazione specifico (nell'arco di un periodo di quattro mesi: quattro sessioni in aula con accesso a moduli di e-learning tra una sessione in aula e l'altra, con accesso illimitato per gli iscritti). Oltre al riconoscimento dell'esperienza, lo scopo di questa iniziativa è anche quello di preparare al meglio i candidati, se lo desiderano, per una certificazione esterna più formale.



### **15. Passaporti per famiglie professionali**

Per supportare la mobilità tra una famiglia professionale dell'altra, Thales University ha ideato e dispiegato in tutta Europa un'offerta specifica attraverso 15 differenti "Passaporti". Lo scopo di questi passaporti è di fornire al dipendente che accede in una famiglia professionale, o si sposta da una famiglia professionale ad un'altra, sia le conoscenze e le capacità essenziali per lavorare con padronanza all'interno della famiglia professionale di riferimento, sia tutte le policies, gli strumenti, i processi specifici adottati da Thales. Tutti questi Passaporti sono inclusi nell'elenco dei programmi di finanziamento mutualizzati: ciò li rende una potente leva per adeguare le allocazioni del budget alle priorità aziendali.



### **16. Trasferimento di *skill***

Il trasferimento delle capacità e delle expertise è sempre più importante in un contesto di crescita.

Nel 2007 ATMS ha lanciato un programma di trasferimento di importanti competenze tecniche, basato sul principio del coaching affidato ad un management adeguato. La BL ha tre obiettivi: proteggere, condividendole, le competenze fondamentali; riconoscere gli skills degli esperti attuali; aprire la strada agli esperti di domani.

I coach stabiliscono con ogni persona interessata da azioni di coaching un piano d'azione basato su obiettivi precisi convalidati dal suo manager. Tale attività viene inserita come obiettivo individuale per gli esperti. Le Risorse Umane e il manager operativo seguono attraverso i consulenti, lo stato di avanzamento di ciascun piano che viene discusso durante i comitati esecutivi delle Business Units.



## **17. Regole relative alla mobilità**

La mobilità rappresenta una pietra miliare della nostra politica del personale, relativamente sia alla mobilità geografica che alla mobilità professionale. L'impegno delle Risorse Umane consiste nel fornire supporto ai dipendenti e facilitare le possibilità di mobilità. La prassi comprende:

- accesso a un libretto che descrive le vari famiglie professionali e i possibili spostamenti di carriera;
- una revisione mensile delle professioni a livello corporate
- un team centrale dove i dipendenti Thales possono incontrare un consulente esperto in questioni inerenti la mobilità
- linee guida sulla mobilità (definite sia a livello francese dalla "Guide Je Bouge" che a livello internazionale);
- durante un periodo di prova, possibilità, per il dipendente, di rientrare nella sua entità o nel suo posto precedente;
- E-Staffing: un software per pubblicizzare le opportunità professionali e gestire il processo di selezione di candidati interni ed esterni (utilizzato in Europa, Canada e Australia).

I dipendenti hanno la possibilità di presentare direttamente domanda, in condizioni di riservatezza, o semplicemente inviare il loro curriculum quando hanno in progetto uno spostamento professionale.

## **E1 - Piani di formazione**

Ciascun paese, a livello nazionale, assicurerà che l'analisi di prospettiva sulle novità e sulle tendenze tecnologiche, sull'evoluzione del posto di lavoro e sull'espressione delle esigenze del singolo insieme alle esigenze dell'azienda venga presa in considerazione nella definizione dei piani di formazione collettiva delle società stilati durante l'autunno. Ogni anno questo piano di formazione collettiva e il suo budget verranno presentati al consiglio di fabbrica dell'entità legale (se esistente) o altri organismi di rappresentanza dei lavoratori e/o sindacati.

## **E2 - Accesso a consulenti didattici (Learning Advisors)**

Trasformare l'orientamento professionale in un percorso di apprendimento può richiedere la competenza di uno specialista della didattica (Learning Advisor). Per questo motivo Thales espanderà in tutta Europa, nell'arco dei prossimi tre anni, una rete di Learning Advisors; tali esperti in formazione e apprendimento, che hanno una conoscenza approfondita dell'offerta formativa di Thales University e di altre agenzie di formazione e che sono in grado di unire formazione classica e formazione on the job, potranno essere consultati su base riservata, da tutti i dipendenti, dei quali diverrà consulente personale, pronto ad aiutarli a costruire il proprio percorso di apprendimento.

## **E3 – Accesso alla formazione garantito per tutti**

Poiché l'obiettivo è di valorizzare ogni dipendente Thales attraverso percorsi personalizzati, Thales garantirà l'accesso alla formazione a tutti; più specificamente, ciascun dipendente dovrebbe fruire dei vantaggi di un programma di formazione significativo, conforme al suo progetto e alle esigenze della Thales, almeno ogni tre anni. Con l'espressione "formazione significativa" le parti intendono una formazione coerente con l'indirizzo della carriera e di durata significativa.

Il training verrà fornito preferibilmente durante il normale orario di lavoro.

Per consolidare questa garanzia, verrà organizzato un *check point* ogni volta che un dipendente non avrà ricevuto alcuna formazione nell'arco di tre anni. Il sistema HRIS fornirà un allarme triennale per notificare ai line manager e alle Risorse Umane l'assenza di formazione negli ultimi tre anni. Un *check point* verrà effettuato al più presto dopo la segnalazione di allarme, allo scopo di decidere interventi appropriati.

## **E4 - Riconoscimento dell'esperienza**

Il riconoscimento dell'esperienza è importante per costruire percorsi di carriera personalizzati. Thales University ne terrà conto per percorsi didattici personalizzati, come ad "Architects of the future". Questo è il passaporto proposto da Thales per ciascuna famiglia professionale, per tutti i paesi europei, ovvero per le esigenze di nuova formazione.



Tutte le partecipazioni ai corsi saranno registrate all'interno del Tool ePeople1st. In aggiunta verrà promosso il conseguimento di una certificazione esterna per determinate categorie di dipendenti laddove esistono qualificati organismi esterni di certificazione (come ad esempio per Bid & Program Management la certificazione IPMA e PMI).

Per preparare tali certificazioni verrà fornito ai singoli un corso di formazione aggiuntivo.

In ogni caso, nel contesto della "doppia scala" per esperti e specialisti, verrà potenziato all'interno di Thales il riconoscimento delle esperienze maturate. Tali promozioni vengono decise attraverso esami tra pari, accuratamente preparati.

Il riconoscimento dell'esperienza viene visto come uno strumento fondamentale in modo particolare per esperti e specialisti; verranno sviluppati programmi per stimolare l'innovazione.

## **E5 – Mobilità come strumento di sviluppo professionale**

Percorsi di carriera professionale ricchi e diversificati permettono ai dipendenti di avvalersi della cosiddetta “formazione permanente”. Apprendimento on the job, missioni a breve termine, mobilità professionale, mobilità geografica e internazionale contribuiscono all'arricchimento delle conoscenze dei dipendenti e ne rafforzano lo sviluppo professionale.

La mobilità è una delle priorità della politica delle Risorse Umane Thales, e si basa sulla disponibilità del personale. L'evoluzione della carriera di un dipendente può

comportare mobilità professionale e/o mobilità geografica. L'obiettivo di questo contratto è di promuovere l'evoluzione professionale dei dipendenti accompagnandoli nella loro volontà di cambiamento o nella loro necessità di evoluzione.

La mobilità interna verrà incoraggiata e sviluppata attraverso:

- Individuazione e comunicazione ai dipendenti di percorsi professionali (per facilitare la mobilità verso una nuova famiglia professionale, verso un nuovo lavoro all'interno della stessa famiglia) o spostamenti internazionali
- Definizione di un nucleo di principi comuni che accompagnino la mobilità tra due entità del gruppo:
  - il diritto di ottenere informazioni sui opportunità professionali vacanti su base confidenziale;
  - La motivazione e l'idoneità del dipendente alla posizione deve essere valutata e se condivisa da tutte le parti, dovrà essere fornito appropriato supporto al dipendente per facilitarlo nella sua nuova posizione;
  - Tale supporto includerà, senza essere limitato a, un piano di sviluppo/formazione che includa un periodo di familiarizzazione all'interno della nuova unità di lavoro e della sede di lavoro; disponibilità di un mentor; meeting a scadenza regolare con il responsabile al fine di identificare ogni possibile problematica che possa sorgere durante il periodo di

“insediamento” e proporre opportune soluzioni come ad esempio un corso di lingua per i dipendenti non di madrelingua dell’azienda ospitante.

- Il dipendente verrà integrato immediatamente nella sua nuova entità, senza periodo di prova, ma durante i primi tre mesi di adattamento nella nuova entità, potrà tornare nella sua entità precedente;
  - se la mobilità non viene considerata positiva verrà organizzata una discussione tra le due entità allo scopo di raggiungere di comune accordo una soluzione che collochi il dipendente in condizioni identiche a quelle che egli aveva in precedenza;
  - Anzianità e qualifiche verranno mantenute
  - La retribuzione continuerà ad essere annualmente valutata e comunque confermata;
  - processo trasparente nei confronti del dipendente con feedback appropriato ad ogni passaggio.
- Misure a sostegno della mobilità geografica:
- Durante la discussione ooo negoziazione, ciascun paese esaminerà con i sindacati o i rappresentanti dei dipendenti, a livello nazionale, l'opportunità e la possibilità di armonizzare le misure di accompagnamento della mobilità geografica (spese di trasferimento, viaggio, ricollocazione, indennizzo per doppia residenza, sostegno al coniuge per trovare un nuovo lavoro nella nuova località di abitazione...);

- la mobilità internazionale è considerata come un'opportunità professionalizzante. Essa dovrebbe diventare un passaggio logico per tutti i senior executives. Dovrebbe essere sviluppata la condivisione di esperienze e conoscenze.

## **E6 – Ambiente di apprendimento**

L'azienda continuerà a creare un ambiente di Apprendimento Continuo. Ciò incoraggerà il trasferimento di competenze e conoscenze fra dipendenti.

Alcune analisi qualitative per famiglie professionali chiave hanno già mostrato che dovrebbero essere intraprese iniziative dedicate al trasferimento di conoscenze e know-how. Questo è, in particolare, il caso della famiglia professionale Sviluppo Hardware, a causa dell'alto numero di pensionamenti previsti per i prossimi anni.

Trasferimenti di conoscenze possono inoltre risultare necessari nelle unità dove un numero limitato di persone è in possesso di capacità e conoscenze chiave per l'azienda, specificamente nell'ambito Bid & Program Management.

Su questa base, le parti convengono che l'expertise sviluppato dalla consulenza della Thales University dovrebbe essere potenziato e utilizzato più sistematicamente. Questa expertise consiste nella capacità di individuare esperti chiave, far loro formalizzare le conoscenze che possiedono (e aiutarli a farlo),

organizzare il trasferimento di tali conoscenze alle persone che sono in grado di riceverle.

## F. GARANZIA DELLA PARITÀ UOMO/DONNA NELLO SVILUPPO PROFESSIONALE

Good Practices



### **18. Piano d'Azione per la parità uomo/donna promosso dall'azienda**

Le iniziative introdotte nelle società francesi nel 2004 e continuate nel 2008 si sono concretizzate mediante:

- la creazione di report annuali da parte della società (analisi e confronto collettivi delle carriere e delle retribuzioni di uomini e donne che svolgono lo stesso lavoro);
- attenzione specifica all'evoluzione femminile durante le sessioni di People Review;
- valutazione delle necessità di formazione al ritorno dopo un congedo per maternità e iniziative specifiche dedicate alle donne per aiutarle a partecipare a programmi di formazione;
- il favorire l'assunzione di donne specificamente nel settore scientifico e tecnico (assumere una percentuale di donne equivalente alla percentuale di donne che hanno conseguito un diploma);
- la promozione della presenza di ragazze nei corsi scientifici (programma di mobilitazione dei dipendenti genitori, kit di presentazione adattato ai giovani, film, testimonianze, omaggi ecc.);
- l'apertura di centri di assistenza diurna all'interno dell'azienda (in determinate società);
- iniziative di Certificazione in Thales Micro Electronics per rivalutare il livello del lavoro.



### **19. Mantenimento di un legame con l'azienda durante il congedo di maternità**

Il contratto collettivo negoziato alla Deutsche Bank punta a promuovere la diversità creando un ambiente che permetta, in particolare, alle donne di coordinare meglio vita professionale e vita privata. Prevede, per esempio, incontri informativi due volte all'anno sulle evoluzioni recenti e sulle prospettive di reintegro in azienda, la possibilità di frequentare corsi di formazione durante il congedo di maternità e la fornitura di un accesso a distanza alla intranet aziendale.



## 20. Parità uomo-donna/diversità/conciliazione

Attualmente il 34,75% dei dipendenti di Thales Spagna è costituito da donne e il 35,5% dei manager sono donne. Vi è stato un incremento di oltre il 10% annuo. Gli addetti alle selezioni cercano, ove possibile, di garantire la parità tra uomini e donne.

Thales Spagna ha lanciato una Commissione Parità (Risorse Umane, rappresentanti sindacali e Comitato Esecutivo) per definire misure, miglioramenti e follow-up e iniziative di conciliazione relative alla parità e al lavoro.

Un programma denominato "Concilia Plan", supportato dallo Stato, incoraggia le aziende a promuovere la conciliazione. Un altro programma, denominato "Mas Vida red", fornisce, attraverso un provider esterno, sostegno a tutti dipendenti nella gestione di molte attività personali quotidiane.

La maggior parte dei paesi ha trasposto le Direttive Europee in leggi antidiscriminatorie generali. Tali leggi si occupano della parità di genere, ma non solo.

Governi europei attuano piani d'intervento; la maggior parte di essi punta ad ottenere, per uomini e donne, un equilibrio tra lavoro e vita personale.

In tutti paesi dove esiste una sede Thales vi sono difficoltà ad assumere donne nelle posizioni scientifiche e tecniche. Un numero ancora insufficiente di donne sceglie di studiare in scuole tecniche.

L'articolo 21.4 della Direttiva Europea 2006 /54/ EC incoraggia i datori di lavoro "a fornire, su base regolare, ai lavoratori e/o ai loro rappresentanti informazioni pertinenti sulla parità di trattamento tra uomini e donne nell'azienda".

Un follow-up degli indicatori fondamentali e un monitoraggio delle iniziative chiave verranno attuati ogni anno e discussi con l'organismo nazionale appropriato allo scopo di definire, su base permanente, piani d'azione volti a migliorare la parità.

Questi indicatori, analizzati su base collettiva, potrebbero essere:

- distribuzione tra donne e uomini per ogni Livello di Responsabilità (LR) in ogni paese dove è implementato in Thales, famiglie professionali, gruppo di età, contratto di impiego (a tempo indeterminato / determinato), tipo di impiego (tempo pieno/part time);
- numero di assunzioni e dimissioni suddiviso per genere;
- tempo medio del passaggio da un livello di responsabilità all'altro per uomini e donne (analisi condotta su un campione minimo di 30 persone per LR);
- numero annuale di uomini e donne che frequentano corsi di formazione;
- composizione dei Management Committes by Gender per Divisione e Paese.

## **F2 - Partecipazione delle società del gruppo Thales in Europa alle pari opportunità nelle professioni del settore di appartenenza**

Le parti firmatarie si impegnano a contribuire, con iniziative di loro scelta, adattate alle pratiche e alle possibilità di ciascun paese coperto dal contratto, alla



promozione dei posti di lavoro del settore industriale e di alta tecnologia Thales, allo scopo di incoraggiare le giovani studentesse a specializzarsi in corsi tecnici e scientifici.

### **F3 – Selezioni**

L'azienda si impegna a garantire il diritto ad un accesso paritario all'impiego. Ciò implica, specificamente, che le offerte di lavoro devono essere redatte in modo che possa presentare domanda ogni persona, qualunque sia il suo genere, le cui capacità e le cui esperienze soddisfano i requisiti del posto vacante. Le parti convengono inoltre che l'obiettivo è quello di aumentare significativamente la percentuale di donne assunte in azienda.

### **F4 - Sviluppo della carriera**

In applicazione di questo testo, le parti firmatarie si impegnano a:

- prestare particolare attenzione alla situazione delle donne durante le sessioni di People Review e quando esse fanno domanda per una nuova posizione;
- accompagnare, mediante il coaching, le donne che hanno appena ottenuto una promozione.

### **F5 - Disposizioni per i dipendenti genitori**

Considerato che l'equilibrio tra vita lavorativa e vita personale è fondamentale, e allo scopo di garantire che i dipendenti vengano ben reintegrati in azienda dopo un congedo per maternità o un congedo parentale, le parti si impegneranno alle seguenti iniziative:

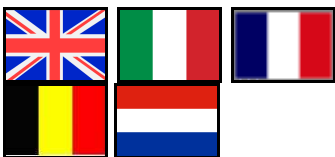
- sensibilizzare i dirigenti a tali tematiche, con particolare riguardo all'orario lavorativo;
- garantire che sia le donne durante il congedo per maternità che donne e uomini durante il congedo per adozione, ottengano almeno l'aumento medio individuale dei dipendenti della loro categoria durante il riesame delle retribuzioni;
- diritto ad avere un colloquio con le Risorse Umane e con la direzione un mese prima del ritorno dal congedo di maternità o adozione, per telefono se necessario, allo scopo di valutare la possibile necessità di una formazione e sviluppo che gli/le permetta di riprendere la propria attività con buone prospettive professionali;
- orario flessibile durante le prime due settimane dopo il congedo di maternità o adozione;
- disponibilità di mentoring dopo qualsiasi permesso parentale;
- accesso alle informazioni e diritto – se lo desidera – a colloqui annuali sull'attività e sullo sviluppo professionale durante il congedo di maternità o adozione. Questi diritti sono facoltativi, ma Thales si impegna a mantenere

informata la dipendente su qualsiasi cambiamento organizzativo o professionale;

- Ove possibile, e in accordo con le linee guida e le previsioni di legge nazionali, al dipendente che rientra a lavoro dopo un congedo di maternità o adozione dovrebbe essere offerta la stessa posizione o posizione equivalente.
- contributo alle spese relative alla cura del bambino, allo scopo di garantire un accesso paritario di uomini e donne ai corsi di formazione;
- supporto ad iniziative locali volte a reperire posti negli asili nido;
- armonizzare i permessi per malattia dei figli nei paesi.

## **G. PROMUOVERE LA DIVERSITÀ COME MEZZO PER FAVORIRE IL MIGLIORAMENTO DEL PERSONALE THALES**

Good Practices



### **21. “Career point”, uno stimolo positivo per l'ultimo terzo della carriera**

Il “career point” è una sessione di sviluppo professionale e uno di programmi chiave più riusciti proposti da Thales University. E’ rivolto ai dipendenti con 20-25 anni di esperienza professionale. Lo scopo di questo corso di formazione non è di consigliare i partecipanti sulla direzione che deve prendere la loro carriera, ma di

aiutarli ad analizzare attraverso una sessione collettiva (per esempio grazie ad un questionario feedback detto “360°”) le loro esperienze passate, i loro punti di forza e le loro motivazioni e a strutturare la loro riflessione su come costruire l'ultimo terzo della loro carriera. Dopo il corso di formazione, sedute di coaching telefonico personalizzate offrono anche l'opportunità di parlare più approfonditamente con un coach esterno della loro situazione personale e del loro possibile sviluppo professionale.



## **22. Thales University Consulting (TUC)**

Thales University Consulting intende rispondere alle esigenze di consulenza della maggior parte delle Attività Thales e alla esigenza di uno strumento specifico per lo sviluppo professionale. Offre un'ampia gamma di attività di consulenza alle unità e un'esperienza di consulenza interna per i dipendenti Thales che cercano un cambiamento di carriera. Ogni anno consulenti senior del TUC selezionano da 50 a 70 persone i quali entrano a far parte del team TUC per un periodo di affiancamento di 18 mesi, durante il quale svolgono missioni di consulenza interna imparando a trarre profitto e valorizzare le proprie esperienze.

### **G1 - Combattere la discriminazione legata all'età**

Le parti qui contraenti affermano con forza che qualsiasi discriminazione legata all'età dei dipendenti è inaccettabile. Per evitare questo rischio, Thales sopprimerà tutti i riferimenti all'età in tutti i database “People 1st” esistenti e futuri.

Consapevole del rischio di discriminazioni nei confronti dei dipendenti anziani, Thales proporrà a tutti i dipendenti, dopo 25 anni di esperienza, di prendere parte a una sessione specifica per definire la terza parte della loro carriera in Thales University. Lo scopo di questa sessione collettiva è quello di proporre ai dipendenti di dedicare del tempo specifico per analizzare le loro esperienze

passate, i loro punti di forza e le loro motivazioni e strutturare la loro riflessione su come costruire l'ultimo terzo della loro carriera.

Prima della sessione, un approfondito questionario di feedback a 360° darà ad ogni partecipante l'opportunità di capire meglio la percezione che i suoi pari, manager, colleghi... hanno del suo profilo professionale. Dopo la formazione, sedute personalizzate di coaching telefonico forniscono inoltre l'opportunità di parlare più approfonditamente con un coach esterno riguardo alla loro situazione e al loro possibile sviluppo professionale.

## **G2 - Costruire percorsi di carriera europei per formare team con differenti background formativi**

Molti giovani professionals sceglieranno di costruire le loro carriere professionali a livello europeo. Thales punta ad offrire ogni anno ai giovani professionals 100 posti di lavoro al di fuori della propria nazione.

Esiste già un programma che ne delinea sia termini e condizioni che Sviluppo Professionale. Si tratta di "Career 1st" che permette di mantenere gli schemi pensionistici e la contribuzione sociale del paese di provenienza. Altri strumenti legali, come VIE (Volontariat International en Entreprises) o Dottorati (PhDs) saranno utilizzati.

## G3 – Unire differenti background di formazione

In Thales oggi, molti team sono composti da persone caratterizzati da differenti background formativi.

Tale diversità funziona molto bene e ha dimostrato di saper offrire del valore aggiunto. I piani di assunzione verranno redatti e discussi in modo da garantire questa diversità.

Ciò si tradurrà nel aggiungere nuove Università alla lista delle nostri partner preferiti.

## H. ATTRARRE, ACCOGLIERE E FORMARE I NUOVI ARRIVATI

Good Practices



### 23. Buddy

Il management ATMS ha deciso di coinvolgere tutti i suoi dipendenti nel processo di integrazione, applicando e comunicando il principio "L'integrazione riguarda tutti". Basato sul principio del volontariato, il "Buddy Program" propone a tutti di partecipare all'integrazione di un nuovo collaboratore diventando il suo interlocutore privilegiato. Nel contesto di un programma di inserimento personalizzato, l'HR Manager assegna ad ogni nuovo entrato un Buddy [*"buon amico"*] che non appartiene al suo ambiente ristretto. Il Buddy viene scelto in una famiglia professionale diversa (per incoraggiare il dipendente ad aprirsi alla sua rete) ma con un profilo comune (età, interessi, hobby...). La *mission* del Buddy è quella di facilitare la vita pratica e l'integrazione di un nuovo collega. Una valutazione ha confermato che questa esperienza è stata molto apprezzata sia dai neoassunti che dai Buddies.



## 24. Apprendistato

Gli apprendistati e il Doppio sistema di studio (Berufsakademie = BA) sono sistemi didattici duplici, che prevedono una parte pratica che si svolge in azienda e una parte teorica presso una scuola professionale o presso la BA. In entrambi i casi l'azienda paga il dipendente. Il modello BA è considerato validissimo dalla Thales Germania, perché gli studenti della BA hanno maggiori conoscenze pratiche e sono più consapevoli delle esigenze aziendali rispetto a un normale studente universitario. La maggior parte degli apprendisti e degli studenti BA ottengono un contratto a tempo indeterminato con Thales.



## 25. Programmi di apprendistato nel Regno Unito

Nel Regno Unito Thales gestisce da vari anni programmi di apprendistato in numerose sue unità produttive, come Optronics nella Land & Joint e Training & Simulation e Transport e Security all'interno di D3S.

Prendendo atto dell'invecchiamento del suo personale e della necessità di formare giovani per ruoli specifici, la Thales ha assunto la sua futura generazione di dipendenti tecnici qualificati attraverso tali apprendistati. Il progetto ha rafforzato il legame con le scuole vicine alle unità produttive. Al completamento del progetto gli studenti sono stati assunti a tempo indeterminato all'interno dell'azienda, in vari settori come Manufacturing, Hardware Engineering, Programme Management e Customer Support.



## 26. Forum degli Stagisti

Ogni primavera Thales France invita circa 600 studenti impegnati in VIE, stage, tesi ed apprendistato all'interno dell'azienda. Per rafforzare i legami con le università partner, viene anche invitata una selezione di studenti e di persone incaricate di servizi alla carriera di ciascuna università. Il Forum permette agli studenti di scoprire il Gruppo attraverso presentazioni, seminari sulle nostre varie famiglie professionali, tavole rotonde su temi specifici, politica e iniziative aziendali. Questo Career Fair rappresenta un'opportunità veramente unica per gli studenti di scoprire il Gruppo, avviare la propria rete di relazioni in Thales, venire a contatto con le diverse divisioni e parlare con le Risorse Umane e con i manager delle varie business unit e anche di presentare direttamente domanda di assunzione.



## **27. Programma di sviluppo per i laureati**

THALES UK seleziona neolaureati attraverso un programma di formazione globale noto come programma di sviluppo laureati (GDP) Thales.

Tale programma è stato creato per presentare ai laureati l'insieme dell'azienda, la sua cultura e i suoi processi, integrando e sviluppando ulteriormente i loro risultati accademici.

Durante la selezione i laureati vengono collocati in GDP Streams a seconda della famiglia professionale del loro ruolo specifico. Questa corrente determinerà sia la formazione che essi riceveranno (sul lavoro/formazione on the job) e la qualifica professionale per la quale lavoreranno.



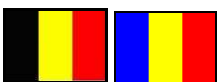
## **28. Integrazione dei nuovi dipendenti**

Thales ha proposto, per tutti i nuovi dipendenti, un processo di integrazione che comprende preparazione (assegnazione di un Buddy che accompagna il nuovo dipendente attraverso tutto il processo di integrazione, annuncio al team dell'arrivo del nuovo collega e adempimenti di legge), arrivo del nuovo assunto (accolto dal suo Buddy, presentato al suo team e spiegazione del suo compito e dei suoi obiettivi e presentazione dell'azienda), una valutazione intermedia dopo tre mesi di integrazione e una valutazione definitiva alla fine del processo di integrazione che coinvolge tutte le persone in oggetto.



## **29. Il processo di inserimento locale di tutti i neoassunti all'interno della Thales Rail Signalling Romania**

Ad ogni nuovo dipendente la Thales Romania fornisce una formazione introduttiva per garantire un'integrazione positiva e senza intoppi in azienda. Il processo di integrazione comprende il supporto di un buddy/mentor, la partecipazione a una "Giornata di presentazione", la consegna di un manuale per il dipendente contenente informazioni utili e partecipazione alla Thales Welcome Convention.



## **30. Partnership con università**



In Belgio la Thales ha co-fondato “Campus”, una partnership tra industria, sindacati e università con l’obiettivo di fornire all’industria metallurgica il personale tecnico più qualificato, ridurre il tasso di disoccupazione nella zona di Charleroi e avviare un effetto positivo sullo sviluppo economico della regione. “Campus” raccoglie in uno stesso luogo tutti gli operatori con simile background tecnico, con differenti livelli di conoscenza.

In Romania Thales ha firmato un contratto quinquennale con la Facoltà Trasporti del Politecnico di Bucarest. Si tratta di un master biennale nel settore del segnalamento ferroviario, e ha come obiettivi chiaramente definiti quelli di ampliare le conoscenze, le competenze e il numero degli specialisti del segnalamento presenti sul mercato e di sviluppare e promuovere nuove qualifiche in conformità alle nuove normative e agli standard europei. Il prossimo passo consisterà nella creazione di un CENTRO DI ECCELLENZA NEL SEGNALAMENTO, che probabilmente richiederà un finanziamento UE aggiuntivo.

## **H1 - Apprendistati**

I colloqui tra le Parti sulle buone pratiche esistenti hanno messo in luce il fatto che procedure di apprendistato esistono già in tutti paesi europei, con forme diverse e sotto normative locali diverse. Le Parti qui contraenti hanno convenuto sulla necessità di continuare a sviluppare questo tipo di “doppio insegnamento” e di impegnarsi ad esaminare, nel rispetto dei vincoli nazionali, tutte le misure che potrebbero incrementare il numero degli apprendisti e migliorare la qualità dei sistemi di apprendistato.

Le Parti presteranno un’attenzione specifica ai Mentor, in particolare:

- alla possibilità di fornire loro una formazione specifica, soprattutto sugli aspetti didattici e pedagogici, e

- al garantire la valorizzazione della funzione del mentor durante la valutazione del dipendente.

## **H2 – Buddy e inserimento**

La riuscita del Processo di Inserimento è fondamentale sia per soddisfare la grande necessità di personale all'interno di Thales nei prossimi anni che per sostenere la crescita del gruppo. Le Parti prendono atto che la creazione di Buddies per garantire un caldo e accogliente benvenuto ai nuovi arrivati durante i loro primi mesi di attività è un'esperienza valida, che produce risultati positivi.

Questo è il motivo per cui essi propongono di estendere il “Buddy Program” a tutti paesi europei sulla base del principio del volontariato.

I dipendenti possono dare la loro disponibilità a divenire un Buddy e a partecipare all'inserimento di un nuovo dipendente diventandone l'interlocutore privilegiato. La *mission* del Buddy consiste nella facilitare, durante primi tre mesi di attività, la vita pratica e l'integrazione di un nuovo collega: briefing sulla vita nel luogo di lavoro, pranzo insieme alla mensa aziendale durante la prima settimana, informazioni sui mezzi di trasporto, ed altro.

Il Buddy prende tutte le iniziative che ritiene utili per aiutare il suo collega nella nuova vita professionale, senza sostituirsi al manager o al coach tecnico. Per quanto possibile, un Buddy verrà scelto all'interno di una famiglia professionale diversa (per un'apertura interessante) e con un profilo comune (età, interessi, hobby...).

Buddies verranno sponsorizzati e supportati nella loro attività dall'azienda.

### **H3 - Da studente a professionista**

Per i nuovi assunti che arrivano in Thales subito dopo aver terminato il loro ciclo di studi verrà creato un programma di passaggio alla vita professionale denominato "Da studente a professionista". Questo programma, della durata di un anno, strutturato da Thales University, li aiuterà, dopo l'inserimento in azienda, a garantire la propria integrazione professionale.

Tale integrazione includerà anche una introduzione alla conoscenza del dialogo sociale con o attraverso organismi di rappresentanza dei lavoratori e/o Sindacati.

# **I. ATTUAZIONE DEL PRINCIPIO DI ANTICIPAZIONE**

## **I1. Rapporto annuale dell'European Work Council**

Ogni anno l'European Work Council esaminerà un report sul processo Anticipation.

## **I2. Processo previsionale annuale**

Riassumendo, il processo Anticipation annuale si svolgerà come segue:

1. Elaborazione a livello di gruppo - con esperti della famiglia professionale, managers e Risorse Umane - di una visione a medio termine sulle tendenze e le capacità (skill) richieste per ogni famiglia professionale.

2. Presentazione e discussione di questa visione, se necessario personalizzata: Primavera

- A livello europeo, con una Commissione Europea sull'Anticipation avente la stessa composizione dell'attuale gruppo negoziale europeo.
- A livello di Paese, con consigli di fabbrica, se esistenti, o nazionali oppure Commissioni Anticipation.
- A livello di unità aziendale, con il consiglio di fabbrica locale o altro organismo appropriato.

3. Colloquio sullo sviluppo professionale: Estate

4. Presentazione e discussione relativa alle priorità di formazione annuale della Thales University a livello europeo da parte della Commissione Europea sull'Anticipation (Autunno)
5. Piano di formazione annuale di ogni singola società elaborato e discusso negli organismi appropriati (consigli di fabbrica locali, se esistenti) (Autunno)
6. Presentazione e discussione del rapporto annuale all'European Works Council (fine anno)

### **I3. Gestione responsabile delle informazioni**

I partecipanti a questi organismi assicureranno una gestione responsabile delle informazioni sensibili; in ciascuna riunione dovrebbe essere stabilito l'elenco di tali informazioni sensibili.

## **J - MONITORAGGIO DELLO STATO DI ATTUAZIONE E FOLLOW-UP DELL'ACCORDO**

### **J1 – ANTICIPATION PLAN IN 4 FASI**

Questo accordo costituisce un forte impegno per ambedue le Parti in particolare nei tre anni a venire e si propone di fissare alcuni obiettivi precisi riguardo a molti punti e proporre direttive riguardo ad altri. Per monitorare lo stato di attuazione, realizzando in tal modo gli obiettivi prefissati attraverso nuove idee compatibili con le direttive definite, abbiamo costruito un piano complessivo, articolato in quattro fasi, da condurre congiuntamente:

1. Comunicazioni dettagliate nei confronti del management e di ciascun dipendente in tutta Europa (attraverso un kick-off meeting congiunto);
2. Creazione di una Commissione Europea sull'Anticipation (vedere I2);
3. Creazione e monitoraggio (con inizio immediato) di azioni nei prossimi tre anni a venire per paese attraverso una Commissione Nazionale sull'Anticipation
4. Organizzazione di una convention europea 9 mesi dopo la firma del presente accordo, allo scopo di raccogliere nuove buone pratiche e monitorarne l'attuazione.

## **J2- Indicatori sociali per monitorare il contratto**

Elenco degli indicatori (lista esemplificativa):

Indicatori sociali per il monitoraggio dello stato di attuazione sono disponibili a livello nazionale ed europeo per favorire l'implementazione:

- Percentuale di dipendenti che svolgono una discussione annuale sullo Sviluppo Professionale (PDD).
- Ore medie di formazione per dipendente, per anno
- Numero totale di dipendenti che hanno seguito corsi di formazione per anno
- Numero di dipendenti che in tre anni non hanno tratto benefici da corsi di formazione significativi
- Numero totale di "career corners" creati
- Numero totale di Learning Advisors (e descrizione qualitativa della loro attività)
- Numero totale di apprendisti per anno (percentuale rispetto all'HDC totale)
- Numero di mobilità interne (professionali e geografiche, nazionali ed internazionali) all'anno
- Numero di dipendenti accolti da un Buddy per anno
- Numero di dipendenti che partecipano al programma "Da studente a professionista" per anno
- Indicatori di parità uomo/donna, in termini di carriera e assunzione (vedi sopra)

### **J3 – Scopo e validità dell'Accordo Europeo**

1. Il presente accordo si applicherà all'interno delle aziende Thales europee incluse nel perimetro del Comitato Aziendale Europeo, come specificato nell'Allegato I dell'Accordo Thales Group EWC. In ogni caso, certe azioni previste dal presente accordo (come ad esempio la mobilità inter-aziendale) acquistano significato solo nei paesi in cui l'azienda ha raggiunto una dimensione notevole. In altri paesi (come Norvegia, Svizzera, Portogallo o Austria) verranno implementate soltanto le azioni più rilevanti. Le clausole di questo contratto europeo non possono sostituire leggi locali, disposizioni di legge, contratti o pratiche in vigore nell'entità europea del gruppo Thales che siano più favorevoli per i dipendenti. L'attuazione effettiva del contratto esige un coordinamento tra il livello del Gruppo e le identità nazionali. Le Parti convengono sulla necessità di acquisire un buon livello di comunicazione tra gli organismi nazionali ed europei.
2. I partner sociali di ciascun paese all'interno dei parametri nel Comitato Aziendale Europeo dovranno implementare il presente contratto al livello pertinente con l'obiettivo di garantire la sua effettiva applicazione locale, nel pieno rispetto della legislazione locale.
3. Le parti firmatarie convengono che la versione ufficiale autorizzata è il testo inglese.



Il testo verrà tradotto in tutte le lingue dei paesi rappresentati nel Comitato Aziendale Europeo.

#### 4. Interpretazione e controversie

Le parti convengono che qualsiasi disaccordo sulla sua interpretazione o attuazione verrà deferito al gruppo di monitoraggio.

L'EMF e la Direzione Generale tenteranno di raggiungere una composizione amichevole di questi contrasti entro un ragionevole lasso di tempo e con spirito di collaborazione.

#### 5. Disposizione finale

Le parti convengono che le clausole di questo accordo entreranno in vigore a partire dalla data della sua firma.

La validità dell'accordo non è soggetta a restrizioni temporali.

Ognuna delle parti firmatarie potrà recedere dall'accordo dandone comunicazione scritta con un preavviso di tre mesi

- I firmatari possono congiuntamente proporre la revisione di una qualsiasi parte di questo accordo o dell'intero accordo. Le revisioni proposte sostituiranno il testo precedente non appena avranno ricevuto l'assenso della Direzione e dell'EMF.

Firmato a...PARIGI....., il.....Giugno .....2009

Per il GruppoThales

Per EMF

Yves Barou

Bart Samyn

Senior Vice-President, Risorse Umane

Deputy General Secretary