

Verbeteren van de professionele ontwikkeling door anticipatie

A – Anticipatie: een fundamenteel recht van iedere werknemer en de sociale verantwoordelijkheid van Thales, en de betrokkenheid van vakbonden en vertegenwoordigingsorganen

B – Anticiperen op trends op middellange termijn door vakgroepen op collectieve basis

C – Delen van informatie over banen en carrièretraject

D – Voorstellen van een bespreking van de professionele ontwikkeling voor alle werknemers

E – Aanbieden van trainingen die consistent zijn met bedrijfsbehoeften en carrièretraject

F – Waarborgen van gelijkheid tussen mannen en vrouwen voor professionele ontwikkeling

G – Bevorderen van diversiteit om Thales beter van personeel te voorzien

H – Aantrekken, verwelkomen en opleiden van nieuwkomers

I – Implementeren van het anticipatieproces

J – Bijhouden van de vooruitgang en opvolgen van de overeenkomst

A – Anticipatie: een fundamenteel recht van iedere werknemer en de sociale verantwoordelijkheid van Thales, en de betrokkenheid van vakbonden en vertegenwoordigingsorganen

Het zorgen voor een gevarieerd en verrijkt beroepsleven voor elke werknemer in een context van permanente evolutie is vandaag de dag een van de belangrijkste uitdagingen voor Thales. Technologische doorbraken, internationale concurrentie, de economische situatie en veranderende behoeften bij afnemers zijn tal van factoren die meetellen voor elke werknemer die bereid is zijn/haar inzetbaarheid te handhaven of te verbeteren en zijn/haar toekomst veilig te stellen. Het management en de bonden van Thales hebben het op zich genomen om de werknemers te steunen die zich tegenover deze uitdagende werkomgeving geplaatst zien. Thales wil een uitgelezen werkgever zijn en al zijn werknemers, ongeacht hun werkniveau of vakgroep, voorbereiden op een waarachtig avontuur door een beter professioneel carrièretraject te bevorderen.

Bovendien kan dit alles, aangezien de arbeidsmarkt ook onderhevig is aan zeer snelle veranderingen, op korte termijn resulteren in een groeiend tekort aan ingenieurs en geschoolde technici. Thales moet het voortouw nemen bij het reageren op deze nieuwe situatie en zijn aantrekkelijkheid vergroten om te kunnen voldoen aan de behoeften op het gebied van bedrijfsmatigheid en vaardigheden in termen van het creëren van middelen en het bevorderen van groei.

De partijen van de onderhavige overeenkomst zijn het erover eens dat het Concept van Professionele Ontwikkeling essentieel is voor het succes van elke individu en voor de ontwikkeling van Thales. Het is erop gericht om iedere werknemer een leeromgeving aan te bieden teneinde efficiënt te zijn in de huidige en toekomstige functie en om zijn of haar potentieel volledig te ontwikkelen. Professionele ontwikkeling omvat oriëntatie, leren op het werk, netwerken, mobiliteit, coaching, mentoring en training. Het is een voortdurende inspanning en een gedeelde verantwoordelijkheid van het bedrijf en elk van de medewerkers, ongeacht zijn/haar verantwoordelijkheidsniveau, leeftijd of vakgroep.

De partijen zijn van mening dat elke werknemer het recht heeft om te weten wat het bedrijf anticipeert voor zijn vakgroep*, functie en vestiging; het recht om een loopbaanrichting te bepalen met zijn/haar manager en, in deze context, om te profiteren van een leeromgeving die toegang biedt tot de training die nodig is om zijn/haar 'professionele ontwikkeling' te ondersteunen.

** Vakgroep (Job Family):*

Een vakgroep is bij Thales een cluster van tal van verschillende functies die gemeenschappelijke kenmerken hebben in termen van taken en verantwoordelijkheden, vaardigheden en competenties. Thales heeft 62 verschillende vakgroepen die zijn georganiseerd in 15 generieke vakgroepen (zie presentatie vakgroepen).

Anticipatie berust op ons collectief gemeenschappelijk vermogen om:

- ruim van te voren wezenlijke veranderingen of doorbraken te identificeren en collectieve actieplannen op te stellen om deze tegemoet te treden
- iedere medewerker training, ontwikkelingsmogelijkheden en ondersteuning aan te bieden teneinde ervaringen te diversifiëren, meer kansen mogelijk te maken en betere carrièretrajecten te creëren.

- Werknemersvertegenwoordigers dienen medewerkers aan te moedigen initiatief te tonen inzake trainingsmogelijkheden.

Deze overeenkomst die zich richt op anticipatie, houdt zich niet bezig met strategische of industriële kwesties op de korte termijn die betrekking hebben op een kwantitatief werkgelegenheidseffect dat behandeld moet worden, als de situatie zich voordoet, binnen het gebruikelijke wettelijke kader en de sociale dialoog op landsniveau. Het doel van deze overeenkomst is om door middel van de juiste anticipatie deze situaties zoveel mogelijk te vermijden.

Het doel van deze eerste Europese overeenkomst van Thales is om op Europees niveau gemeenschappelijke principes te definiëren en de bedrijven en het personeel van Thales te voorzien van de meest doeltreffende instrumenten en processen die overal ononderbroken en, ten minste, de komende 3 jaar voor het eerst geïmplementeerd dienen te worden.

Deze overeenkomst zal worden geïmplementeerd met respect voor de nationale en lokale tradities en culturen van de betrokken landen.

A1 – Een gedeelde Europese ambitie

Thales heeft als internationale groep die goed gepositioneerd is in Europa de ambitie om waar mogelijk een leidende rol te spelen in de sociale vernieuwing binnen Europa.

Deze ambitie van de partijen van deze overeenkomst is consistent met het gehele Europese kader waarin bijvoorbeeld het Oprichtingsverdrag van de Europese Gemeenschap in artikel 125 (Hoofdstuk VIII Werkgelegenheid) bepaalt dat:

‘De lidstaten en de Gemeenschap zullen in overeenstemming met dit hoofdstuk werken aan de ontwikkeling van een gecoördineerde strategie voor werkgelegenheid en met name het bevorderen van een vaardige, geschoolde en flexibele arbeidsbevolking en arbeidsmarkten die reageren op economische veranderingen (...)

In maart 2000 lanceerden de lidstaten van de Europese Unie de ‘Lissabonstrategie’ gericht op *‘een duurzame economische groei, met meer en betere banen, een grotere sociale cohesie alsmede werkgelegenheidsdoelen voor de lange termijn.’*

Om dit doel te bereiken en de gemeenschappelijke strategie te handhaven, heeft de Raad van Europa onlangs in haar besluit van 15 juli 2008 wezenlijke richtlijnen voorgesteld om met name te zorgen voor:

- *‘het verbeteren van het afstemmen van de behoeften van de arbeidsmarkten door een betere anticipatie op vaardigheidsbehoeften, tekorten op de arbeidsmarkt en knelpunten’*
- *‘het aanpassen van scholingssystemen in reactie op nieuwe bekwaamheidsvereisten’*
- *‘werknemers te voorzien van “levenslange leermogelijkheden”’*

A2 – Een Europese aanpak gebaseerd op gedeelde goede praktijken en transparantie

Deze Europese overeenkomst is tevens een uiting van de gemeenschappelijke wil, bij het gehele Thales-management en de bonden, om verschillende kennis en energieën tot elkaar te brengen en te profiteren van het lidmaatschap van dezelfde groep door pooling van huidige goede praktijken in elk van de landen.

De overeenkomst is daarom gebaseerd op het verzamelen, analyseren en uitbreiden van bestaande goede praktijken, waarvan sommige worden aangehaald in deze overeenkomst. Sommige acties zullen na het tekenen van de overeenkomst worden uitgevoerd met implementatie op landniveau door de geëigende nationale instanties. De bepalingen van deze

overeenkomst zijn geïnspireerd door geselecteerde goede praktijken die door de partijen zijn besproken.

Zij is tevens gebaseerd op de keuze van transparantie die een van de belangrijkste waarden van Thales, 'het delen van kennis', weerspiegelt.

A3 – Het bevorderen van maatschappelijke dialoog

Een transnationaal lichaam voor maatschappelijke dialoog bestaat reeds. Dit heeft de weg gebaad voor een Europese visie op een nieuw sociaal beleid voor Thales. Met de onderhavige overeenkomst verbinden de ondertekenaars zich om bij Thales in heel Europa instrumenten en processen toe te passen.

Een voortdurende maatschappelijke dialoog met de actieve deelneming van personeelsvertegenwoordigers en vakbonden op Europees en landelijk niveau zal essentieel zijn voor het bereiken van de doelen van deze Europese overeenkomst.

B – Anticiperen op trends op middellange termijn door vakgroepen op collectieve basis

Goede praktijken:

1. Anticipatieproces (STEP)

STEP (skill tactical evaluation project – tactisch evaluatieproject vaardigheden) is een proces gebaseerd op een benadering van onderaf en een opeenvolging van open gesprekken in 4 fasen, of STEP's, geïntroduceerd binnen het bedrijfsonderdeel Oppervlakteradar.

Gebaseerd op het werk van de 'coördinatoren vaardigheidsgebieden' die voor elk van de vakgroepen zijn benoemd, richt STEP zich op het binnen de BL definiëren van de vaardigheidsprofielen die benodigd zijn met het oog op de voornaamste zaken en technische uitdagingen die zijn vastgesteld voor de komende twee jaar.

STEP stelt vervolgens een evaluatie voor tussen de huidige situatie in de BL en het type vaardigheidsprofielen dat wordt nagestreefd vanuit kwantitatief en kwalitatief oogpunt (smiley-systeem).

Dan worden voor elk vaardigheidsgebied een actieplan en scholingsprioriteiten gedefinieerd om de kloof tussen het gemengde vaardigheidsdoel en de huidige situatie te overbruggen.

Managers en HR zijn in hoge mate betrokken bij het gehele STEP-proces.

2. Vakgroepen: Evolutie en anticipatie in Thales Alenia Space

Om een strategische visie te verkrijgen op de evolutie van vakgroepen in overeenstemming met de zakelijke strategie en de technologische trends en om te anticiperen op de behoeften voor de vakgroepopulatie en een actieplan te ontwikkelen voor de middellange/ lange termijn om te voldoen aan de evolutievereisten van de vakgroepen. TAS heeft een specifieke methodologie ontwikkeld. Op landelijk niveau wil die de huidige verdeling van bronnen per vakgroep en informatie over deze populatie analyseren en unitmanagers betrekken bij het definiëren van de evolutie op korte/middellange termijn (3/5 jaar) van bepaalde vakgroepen (behoeften en criticiteiten).

3. Software-vakgroepanticipatie

Om op vernieuwende wijze en met een concernconcurrerende prestatie te reageren op de belangrijkste uitdagingen waarvoor de Software-vakgroep zich gesteld ziet, is een

groepswijd managementteam 'Software Architectuur' topinstituut opgezet. In aansluiting op een gezamenlijke evaluatie van de Software-vakgroep 2007-2012 zijn voor elke softwaretechnicus 3 mogelijke loopbaanrichtingen uitgestippeld:

- het dienstverband binnen de Software-vakgroep handhaven
- ontwikkelen binnen de Software-vakgroep
- mobiliteit naar andere vakgroepen

Bovendien zijn specifieke communicatie- en betrokkenheidsacties gebruikt naar vier gemeenschappen: vertegenwoordigers, management, HR-gemeenschap, vakgroep-medewerkers.

4. Anticipatie op behoeften voor domeinspecialisten/experts

DAE-UK beschikt over een kleine groep domeinexperts en –specialisten die op een zeer ervaren en soms internationaal niveau opereren met een unieke kennis of expertise binnen een technisch bedrijfsdomein. Gezien het leeftijdsprofiel van deze experts staat het bedrijf voor de moeilijkheid om niche-vaardigheden te rekruteren of vaardigheden te vervangen door exact gelijke. Om de vernieuwing van zo'n fundamentele bron voor het bedrijf te verzekeren, voorziet een PD-plan in een verlof voor externe en tijdens-het-werk scholing voor geïdentificeerde individuen voor een overgang naar domeinexpert/specialistrollen. Ook vindt er aan het eind van het jaar een toetsingsproces plaats om de effectiviteit van acties te verbeteren en evalueren.

De partijen komen overeen dat besprekingen over 'professionele ontwikkeling' en loopbaanrichtingen die tussen managers en werknemers gehouden dienen te worden (beide partijen zullen worden getraind om de kwaliteit van dit gesprek te waarborgen), moeten worden verrijkt door collectieve besprekingen en inbreng. Deze dienen als volgt georganiseerd te worden:

B1 – Een kwalitatieve analyse door belangrijke vakgroepen op groeps- en nationaal niveau:

In een middellangetermijnvisie zullen jaarlijks technologische trends, belangrijke doorbraken of vaardigheidsbehoeften worden geïdentificeerd en geanalyseerd door belangrijke vakgroepen tussen managers, HR en de beste vakgroepexperts van de groep. Deze kennis, concreet gepresenteerd door trends, zal worden gedeeld met de bonden in een op het land afgestemde instantie op nationaal niveau en op Europees niveau. Deze gezamenlijke organen zullen de mogelijkheid hebben om hun eigen visie uit te werken en deze trends te bespreken. Daarnaast zal er een jaarlijkse informatie van de EWC plaatsvinden.

Dankzij deze gesprekken zullen management, vakbondsvertegenwoordigers en leden van de EWC een gemeenschappelijke visie voor de vakgroepen kunnen delen ten aanzien van de potentiële consequenties – kwalitatief – met een zekere volgorde van omvang. Deze toekomstvisie dient duidelijk te maken hoe de essentiële vereisten van banen zullen veranderen, maar het is geen planningsinspanning, want er kunnen geen gedetailleerde personeelscijfers worden afgeleid uit de verschillende bedrijfsplannen. Dit collectieve kader zal ieder individu een belangrijke context bieden om zijn/haar eigen loopbaantraject te creëren, maar de anticipatie dient collectief te zijn en collectief besproken te worden om individuele keuzes in de voorgestelde richtingen te vergemakkelijken.

Deze analyse die wordt gedeeld en zo nodig per bedrijf wordt aangepast, dient dan vertaald te worden naar potentiële loopbaanrichtingen en voor ieder daarvan zullen scholingstrajecten worden gecreëerd.

B2 Lokale inbreng

De partijen komen overeen dat een lokale inbreng voor “job families analysis” dient te worden aangereikt door bedrijfsunits en landen.

Deze inbreng houdt rekening met kwalitatieve analyses door de vakgroepen en de consequenties van vaardigheids- en bedrijfsevoluties. Deze inbreng zal worden gepresenteerd aan relevante plaatselijke personeelsvertegenwoordigingsorganen (gewoonlijk ondernemingsraden) ten behoeve van informatie en advies/instemming. Deze informatie zal dan op collectieve basis met geschikte middelen beschikbaar worden gesteld aan alle relevante medewerkers gedurende de weken voor de lancering van de campagne voor Besprekingen over Professionele Ontwikkeling.

C – Delen van informatie over banen en carrièretraject

Goede praktijken:

5. Carrièrecorners

Dankzij de carrièrecorners kan iedere werknemer permanente en vertrouwelijke informatie verkrijgen, vrij toegankelijk of binnen het kader van een gesprek met een interne of externe adviseur, over:

- *de evolutie van banen en vakgroepen,*
- *de maatregelen die worden voorgesteld met betrekking tot personeelsmanagement in het bedrijf,*
- *de kansen op mobiliteit die open zijn binnen de Thales-groep of daarbuiten.*

Carrièrecorners zijn samengesteld uit human resources-teams van het bedrijf en gespecialiseerde adviseurs die optreden op vertrouwelijke basis.

6. Transparantie & communicatie over vacatures

Om te beantwoorden aan de aanmerkelijke zakelijke groei en zijn verplichting met betrekking tot transparantie na te komen, implementeert Thales Spanje tal van initiatieven om iedere vacature te promoten en bekend te maken bij alle werknemers ten behoeve van potentiële mobiliteit en professionele loopbaan-evolutie.

Arbeidsadvies wordt in verband gebracht met deze maatregelen die met name berusten op: de publicatie van vacatures op maandelijks basis op verschillende plaatsen en met verschillende middelen, een specifieke brochure voor werknemers voorafgaand aan trainingen en belangrijke gebeurtenissen, wekelijkse bijeenkomsten van HR en Operaties om personeels- en profielbehoeften te identificeren en erop te anticiperen, toepassing van e-Staffing en een belangrijk communicatieplan (intern en extern).

7. Carrière-dagen

Carrière-dagen zijn ‘oriëntatie-instrumenten’ die bestaan uit open dagen waarop het bedrijf professionele loopbaantrajecten presenteert aan alle werknemers. Speciaal gericht op jonge werknemers die de arbeidsorganisatie van het bedrijf nog niet helemaal kennen, zijn ze ook bedoeld om werknemers te informeren over de interne arbeidsmarkt en loopbaanmogelijkheden. Sleutelvertegenwoordigers van de rollen die op de

Carrièredagen worden gepromoot, houden presentaties gericht op professionele groei- en succesverhalen. Er worden ook informatiebrochures verstuurd en er wordt kwalitatieve tijd ingeruimd voor Vragen & Antwoorden.

Deze analyses zullen nadat ze zijn besproken en verbeterd worden medegedeeld aan de werknemers. Het is essentieel voor elke werknemer om toegang te hebben tot informatie teneinde beter te kunnen bouwen aan zijn/haar professionele toekomst.

C1 – Informatie over trends door vakgroep en carrièretrajecten

Het eerste recht is om toegang te hebben tot kennis van de toekomst van vakgroepen en potentiële loopbaanrichtingen.

Er zullen de komende 3 jaar geleidelijk aan in alle Thales-vestigingen carrièrecorners worden gecreëerd. Deze implementatie zal direct na het tekenen van de overeenkomst starten. De aanpassing en implementatie van carrièrecorners zullen worden gedefinieerd als onderdeel van de landelijke implementatieplannen.

Carrièrecorners zijn specifieke en toepassingsgerichte plekken die regelmatig of meerdere keren per maand vrij toegankelijk zijn voor werknemers, afhankelijk van de grootte van de vestiging, en geleid worden door aangewezen personen. Werknemers zullen er gegevens en informatie vinden, maar zullen er ook in contact kunnen komen met HR-professionals en experts uit verschillende vakgroepen; hun eigen vakgroep of andere vakgroepen, indien zij een loopbaanverandering wensen en willen profiteren van de relevante beschikbare scholingsprogramma's.

Carrièrecorners worden georganiseerd om alle geïnteresseerde werknemers onder goede omstandigheden te verwelkomen. Ze zullen de werknemers een gastvrije informatieplek bieden met ruime toegang tot relevante informatie met behulp van geschikte middelen (internet, intranet, brochures).

C2 – Informatie over vacatures

De partijen zijn het erover eens dat een geslaagde mobiliteit berust op een goede communicatie over vacatures en een goede toegankelijkheid tot de relevante informatie voor werknemers. Er zal in de verschillende landen een rapport over het gebruik en de behaalde resultaten van bestaande processen en instrumenten worden verstrekt aan de nationale vakbonden of vertegenwoordigingsorganen van werknemers en er zullen corrigerende maatregelen worden ondernomen.

Bedrijven waarvoor deze overeenkomst van toepassing is zullen alle instrumenten die communicatie en transparantie van vacatures waarborgen ontwikkelen en inzetten, met name:

- implementatie van het automatiseringsinstrument van Thales, e-Staffing, dat het werknemers mogelijk maakt om via het intranet of het internet:
 - een volledig overzicht te krijgen van banen die vervuld moeten worden, met inbegrip van internationale banen
 - direct te solliciteren onder vertrouwelijke omstandigheden, of eenvoudigweg hun cv in te dienen wanneer zij een mobiliteitsproject hebben
 - mogelijkkerwijs te verhuizen naar een andere eenheid

e-Staffing, dat al operationeel is in 10 Europese landen, zal medio 2009 ook in alle andere landen in gebruik worden genomen.

- Communicatie over vacatures op regelmatige basis door alle overige plaatselijk gebruikte middelen (brochure, tijdschrift, adverteren op werkplek...)

D – Voorstellen van een bespreking van de professionele ontwikkeling voor alle werknemers

Goede praktijk

8. Bespreking professionele ontwikkeling voor iedereen

PDD is volledig geïmplementeerd bij Thales RSS op basis van een collectieve overeenkomst met de ondernemingsraad. Het voornaamste onderdeel van de overeenkomst is een jaarlijkse PDD voor alle werknemers. PDD tussen managers en werknemers, gestructureerde verslaglegging, opvolging door HR en ondernemingsraad, managers krijgen training over de uitvoering van de PDD+ instrumentenset, in geval van conflicten zullen HR en ondernemingsraad de kwestie oplossen en managers en werknemers zijn verantwoordelijk dat de PDD daadwerkelijk plaatsvindt.

9. PPD-voorbereiding

Een geslaagde PDD is het resultaat van een adequate voorbereiding vooraf. Elke manager moet specifieke onderwerpen in overweging nemen, zoals: het overzicht van de gedurende het afgelopen jaar voltooide scholing (relevantie etc.), ontwikkeling (scholing) voor de toekomst, carrièreaspiraties, potentiële mobiliteit binnen de vakgroep, rol en/of locatie, bedrijfsbehoeften en vereisten overeenkomstig SBP1 en 2.

Bovendien zijn alle nieuwe managers volledig geschoold in de verschillende aspecten van het PDD-proces en alle werknemers hebben jaarlijks toegang tot relevante begeleiding en informatie op de intranetsite om een effectieve PDD te kunnen voorbereiden.

10. Oriëntatiesessie

Voor werknemers met 5 jaar beroepservaring biedt de Thales-universiteit in Frankrijk een tweedaagse sessie, 'Oriëntatiepunt', om hen te helpen bij een diepgaande bezinning op de richting die zij aan hun vroege loopbaan willen geven. Na deze 2 dagen krijgen de deelnemers meer inzicht in zichzelf en het bedrijf door hun persoonlijke en technische vaardigheden te evalueren, waarbij ze een beter begrip ontwikkelen van hun kennis van Thales en de verschillende mogelijkheden bij Thales in ogeschouw nemen.

Nadat analyse en informatie zijn gedeeld op collectieve basis, dient professionele ontwikkeling voor iedereen in de groep op maat te worden gemaakt. Daarom wil Thales iedere werknemer de gelegenheid bieden om ieder jaar te profiteren van een PDD ofwel bespreking van de persoonlijke ontwikkeling met zijn/haar manager, die als woordvoerder van de groep optreedt. Gezien het belang van het gesprek over de toekomst, benadrukken de partijen de noodzaak om de managers voor te bereiden op zo'n bespreking en ondersteunen het feit dat de bespreking niet moet worden gecombineerd met het jaarlijkse activiteitengesprek.

Er zal een trainingsprogramma voor alle managers worden ontworpen en voorgesteld en deze scholing zal voor alle nieuwe managers verplicht zijn.

Deze bespreking zal een gelegenheid zijn om tot overeenstemming te komen over een loopbaanrichting, rekening houdend met de wensen van de werknemer en de behoeften van het bedrijf. Het realiseren van deze besprekingen en training zal gedurende de komende 3 jaar in heel Thales prioriteit hebben.

De voorbereiding van deze bespreking is fundamenteel:

- Voor het management: de voorbereiding dient te worden gedaan via een collectieve bespreking met de betreffende managers gedurende de People Review (personeelsonderzoek) in het voorjaar, om tot een situatie te komen waarin de manager in de positie zal zijn om Thales voor de toekomst te engageren.
- Voor werknemers: de voorbereiding vereist het verzamelen van informatie over vakgroepen, het bezoeken van carrièrecorners, voldoende voorbereidingstijd en zorgvuldige overweging alvorens wensen voor de toekomst te uiten.

De uitkomst van deze bespreking zou moeten zijn overeenstemming over een loopbaanrichting en dus over een op maat gemaakt leertraject om die mogelijk te maken. Als er behoefte aan heroriëntatie bestaat, dient er voldoende tijd beschikbaar te zijn om die voor te bereiden / alternatieven te overwegen. In deze bespreking hebben beide partijen rechten en plichten, om te luisteren en oplossingen te vinden. Na de bespreking zijn beide partijen gehouden om besluiten om te zetten in daden. In sommige gevallen zal de bespreking echter niet gedetailleerd genoeg zijn om tot een conclusie te komen. Telkens als een werknemer na minimaal 5 jaar beroepservaring het gevoel heeft dat hij/zij zich op een kruispunt bevindt, zal hij/zij automatisch toegang hebben tot een loopbaanoriëntatiesessie voorgesteld door de Thales-universiteit. Het doel van de loopbaanoriëntatiesessie is om werknemers te helpen om zich diepgaand te bezinnen op de richting die zij aan hun carrière willen geven. De sessie duurt twee dagen gedurende welke werknemers hun persoonlijke en technische sterke punten evalueren en hun kennis van Thales ontwikkelen. Ze zullen de verschillende mogelijkheden binnen Thales in ogenschouw nemen.

Indien er onenigheid blijft bestaan over de carrièrerichting tussen de directe manager en de werknemer, zal een betreffende HR-deskundige op verzoek van de werknemer of de directe manager worden gevraagd een oplossing te vinden met een collega of werknemersvertegenwoordiger, op verzoek van de medewerker.

E – Aanbieden van trainingen die consistent zijn met bedrijfsbehoeften en carrièretraject

Goede praktijken

11. Alle werknemers hebben toegang tot scholingsadviseurs

Naast het inventariseren van opleidingsbehoeften in verband met bestaande trainingsmodules zou de jaarlijkse bespreking over professionele ontwikkeling tussen manager en werknemer kunnen leiden tot individuele ontwikkelingsvragen die meer professionele ondersteuning vanuit de organisatie behoeven. Door persoonlijke gesprekken en een afgestemde benadering helpen de scholingsadviseurs om oplossingen te definiëren voor de individuele ontwikkelingsvragen.

In de meeste gevallen bestaat het advies van scholingsadviseurs uit enkele alternatieven (bijv. training, coaching...) die vervolgens worden besproken door de werknemer en zijn manager.

12. Externe certificering van ervaring

De UK Naval divisie heeft actief het sponsoren en ondersteunen bevorderd van werknemers die al vele jaren erkenning/accreditering binnen hun gekozen gebied/professionele orgaan (instituut) willen bereiken.

Het proces wordt in gang gezet door de werknemer door middel van een specifiek formulier dat vervolgens gezamenlijk wordt besproken door de scholings- & ontwikkelingsmanager, de werknemer en de manager van de werknemer.

Als alle partijen het eens zijn over de voorwaarden van de training, wordt een scholingscontract getekend door alle drie de partijen. Het behalen van een externe certificering zal niet automatisch leiden tot promotie of een verhoging van de vergoeding.

13. Erkenning van ervaring door certificering

Accreditering van eerdere scholing (APL) is het proces van erkenning van de kennis en de individuele bekwaamheid die een werknemer heeft verworven door formele of informele scholing in diverse omgevingen. Dit impliceert dat beroepsvaardigheden verworven door scholing op het werk in principe vergelijkbaar zijn met die verworven in formele scholingssituaties. Erkenning betekent het toekennen van certificaten of diploma's op basis van een algemeen erkende norm, zoals de kwalificatiestructuur voor beroepsopleiding. Externe legitimiteit is de essentiële vereiste voor erkenning en zal de inzetbaarheid verbeteren.

14. Certificering van programmabeheer

Er zijn initiatieven ingesteld met betrekking tot de certificering van programmabeheer: externe certificering (PMI) en interne/vakgenoten-certificering (IPMA). De betrokkenheid van de Thales-universiteit bestaat uit het ondersteunen van de kandidaten gedurende de voorbereidingsfase vóór het officiële examen door middel van een specifiek scholingsproces (gedurende een periode van vier maanden: vier persoonlijke sessies en toegang tot scholingsmodules tussen de persoonlijke sessies in, met onbeperkte toegang voor afgevaardigden). Naast de erkenningservaring is het doel hiervan om de kandidaten, als zij dat wensen, tevens beter voor te bereiden op een meer formele externe certificering.

15. Paspoort door vakgroepen

Om de mobiliteit tussen vakgroepen te bevorderen heeft de Thales-universiteit in heel Europa een specifiek aanbod ontwikkeld en gerealiseerd binnen 15 'paspoorten'. Het doel hiervan is om werknemers die toetreden tot een vakgroep of van de ene vakgroep naar een andere

verhuizen zowel de voor deze vakgroep noodzakelijke kennis en vaardigheden te verschaffen, als al het beleid en de instrumenten en processen die specifiek zijn voor Thales. Al deze paspoorten komen voor op de lijst van gemeenschappelijke financieringsprogramma's, wat betekent dat ze een krachtige hefboom zijn voor het aanpassen van budgettoewijzingen aan bedrijfsprioriteiten.

16. Overdracht van bekwaamheid

Het overdragen van expertise is des te belangrijker in een context van groei.

In 2007 lanceerde ATMS een programma voor het overdragen van kritieke technische vaardigheden gebaseerd op het principe van coaching, en vergezeld door een aangepast management. Het bedrijfsonderdeel heeft drie doelen: het beschermen van kritieke expertise door deze te delen, het erkennen van de vaardigheden van huidige experts, het banen van een weg voor de experts van morgen.

Coaches stellen met elke 'gecoachte persoon' een actieplan op gebaseerd op nauwkeurige doelen, bekrachtigd door zijn/haar manager. Deze activiteit wordt geïntegreerd in de individuele doelen van de expert. De HR- en de operationele manager volgen de adviseurs alsmede de vooruitgang van ieder plan gedurende uitvoerende commissies van de bedrijfsunits.

17. Mobiliteitsregels

Mobiliteit is een wezenlijke mijlpaal van de geografische mobiliteit binnen ons HR-beleid, maar ook van de professionele mobiliteit. De taak van HR is om ondersteuning te bieden aan werknemers en mobiliteitsmogelijkheden te vergemakkelijken. De praktijk houdt in:

- *Toegang tot een brochure waarin de verschillende JF worden beschreven en mogelijke carrière stappen worden geschetst*
- *Een maandelijks banenoverzicht van de groep*
- *Een centraal team waarin Thales-werknemers een mobiliteitsadviseur kunnen ontmoeten*
- *Mobiliteitsrichtlijnen gedefinieerd (op Frans niveau door 'Guide Je Bouge' & internationaal)*
- *Gedurende een proefperiode de mogelijkheid voor werknemers om terug te keren naar zijn/haar vorige bedrijfsonderdeel/functie*
- *E-staffing: een instrument om vacatures te publiceren en het rekruteringsproces te beheren voor interne en externe kandidaten (in gebruik in Europa, Canada & Australië).*

Werknemers kunnen direct vertrouwelijk solliciteren of eenvoudigweg hun cv posten als zij een mobiliteitsproject hebben.

E1 – Scholingsplannen

In ieder land zal op nationaal niveau worden gezorgd dat de toekomstanalyses van doorbraken en technologische trends, functie-evolutie en de uitdrukking van individuele behoeften alsmede de bedrijfsbehoeften in aanmerking worden genomen bij het definiëren van de collectieve bedrijfsscholingsplannen die worden gecreëerd in het najaar. Ieder jaar zullen dit collectieve scholingsplan en het budget daarvan worden gepresenteerd aan de wettelijke ondernemingsraad (als die er is) van het bedrijfsonderdeel of een andere werknemersvertegenwoordiging en/of vakbond.

E2 – Toegang tot scholingsadviseurs

Voor het omzetten van loopbaanoriëntatie in een leertraject kan de expertise van een scholingsspecialist vereist zijn. Daarom zal Thales de komende 3 jaar in heel Europa een netwerk van scholingsadviseurs opzetten: deze experts in training en scholing met een diepgaande kennis van het bestaande aanbod van de Thales-universiteit en andere aanbieders, die in staat zijn om klassieke scholing te mengen met scholing op het werk, zullen op vertrouwelijke basis toegankelijk zijn voor alle werknemers en zullen hun persoonlijke adviseur zijn om hun eigen leertrajecten op te bouwen.

E3 – Gegarandeerde toegang tot scholing voor iedereen

Aangezien het doel is om iedere Thales-werknemer te ontwikkelen via toegesneden trajecten, zal Thales de toegang tot scholing garanderen voor iedereen; meer in het bijzonder dient elke werknemer ten minste eens per 3 jaar te profiteren van een zinvol trainingsprogramma in overeenstemming met zijn/haar plan en de behoeften van Thales. Met zinvolle training bedoelen de partijen een scholing die consistent is met de carrière richting en een aanmerkelijke duur heeft. De training zal bij voorkeur tijdens gewone werktijden worden gegeven.

Om deze garantie te consolideren zal telkens als een werknemer gedurende een periode van 3 jaar geen scholing heeft gekregen een controlepunt worden georganiseerd. Het HRIS-systeem zal een 3-jaarlijkse trigger leveren dat de managers van de bedrijfsonderdelen en HR zal informeren over de afwezigheid van scholing gedurende 3 jaar. Er zal zo spoedig mogelijk na een triggermelding een controlepunt worden gemaakt om te beslissen over de te ondernemen stappen.

E4 – Erkenning van ervaring:

Erkenning van ervaring is van belang om toegesneden carrièrettrajecten te creëren. De Thales-universiteit zal er dan ook rekening mee houden voor geïndividualiseerde leertrajecten zoals 'Architecten van de toekomst'. Dit is het Thales-paspoort per vakgroep voor alle Europese landen of voor herscholing.

Alle aanwezigheid en deelneming aan opleidingen zal worden geregistreerd binnen e-People1st.

Daarnaast zal een externe certificering worden bevorderd voor speciale werknemers, met name waar externe organen (bijvoorbeeld voor offerte- en programmabeheer met IPMA- en PMI-certificeringen) bestaan. Er zal extra scholing worden aangeboden aan individuen om deze certificeringen voor te bereiden.

In ieder geval zal binnen het kader van de tweevoudige ladder, en voor experts en specialisten, de erkenning van expertise binnen Thales worden versterkt. Deze promoties zullen worden beslist via zorgvuldig voorbereid.

onderzoek door vakgenoten. Het erkennen van ervaring is met name essentieel voor experts en specialisten; er zullen programma's om innovatie te stimuleren worden ontwikkeld.

E5 – Mobiliteit als een middel voor professionele ontwikkeling

Gediversifieerde en waardevolle professionele loopbaantrajecten laten werknemers profiteren van ‘levenslang leren’. Leren op het werk, kortetermijnopdrachten, professionele mobiliteit en geografische en internationale mobiliteit dragen bij aan de verrijking van de kennis van werknemers en versterken hun professionele ontwikkeling.

Mobiliteit is een van de prioriteiten van het HR-beleid van Thales en is gebaseerd op de bereidheid van de werknemer. De loopbaanevolutive van een werknemer kan professionele en/of geografische mobiliteit met zich meebrengen. Het doel van deze overeenkomst is om de professionele evolutie van werknemers te bevorderen door hen te begeleiden bij hun wens naar verandering of behoefte aan evolutie.

Interne mobiliteit zal worden aangemoedigd en ontwikkeld door:

- Identificatie en communicatie met werknemers over functietrajecten (om mobiliteit te vergemakkelijken naar een nieuwe vakgroep, naar een nieuwe baan in dezelfde vakgroep), of internationale overstapmogelijkheden.
- Definitie van een kern van gemeenschappelijke principes om mobiliteit tussen twee eenheden van de groep te begeleiden:
 - Het recht op informatie over vacatures op vertrouwelijke basis.
 - Geschikte en gemotiveerde medewerkers moeten support krijgen om te slagen in de nieuwe job.
 - Ondersteuning zal niet beperkt te blijven tot een training-/of ontwikkelingsplan, maar zal ook een periode van gewenning in de unit en de site inhouden, inclusief regelmatige besprekingen met de lijnmanager om eventuele problemen gedurende de “gewennings”periode te bespreken en het beschikbaar stellen van geschikte oplossingen zoals bijvoorbeeld taaltraining voor de werknemer.
 - Een werknemer zal onmiddellijk worden geïntegreerd in de nieuwe eenheid, zonder proefperiode, maar gedurende de eerste 3 maanden van aanpassing kan de werknemer terugkeren naar zijn/haar vorige eenheid.
 - Als de mobiliteit niet wordt beschouwd als positief, wordt een gesprek georganiseerd tussen de twee eenheden om tot overeenstemming te komen over een gemeenschappelijke oplossing waarbij de werknemer in dezelfde omstandigheden wordt geplaatst als voorheen.
 - Anciënniteit en kwalificaties en compensatie zullen behouden blijven.
 - Compensatie zal bij voortduring worden onderhouden en op hetzelfde niveau worden gehandhaafd.
 - Transparant proces voor het individu met adequate feedback bij elke stap.
- Maatregelen om geografische mobiliteit te bevorderen:
 - Gedurende de discussies en onderhandelingen zal ieder land met vakbonden of met werknemersvertegenwoordigers op nationaal niveau de gelegenheid en de mogelijkheid onderzoeken om de begeleidende maatregelen van geografische mobiliteit te harmoniseren (verhuiskosten, reizen, verhuizing, vergoeding voor dubbele woonlasten, hulp aan de echtgenoot/echtgenote om een nieuwe baan te vinden op de nieuwe woonplek...)

- Internationale mobiliteit wordt beschouwd als een bekwaamheidskans en zou een logische stap voor alle hogere managers moeten worden. Het delen van ervaringen en lessen dient te worden ontwikkeld.

E6 – Leeromgeving

Het bedrijf zal doorgaan met het creëren van een voortdurende leeromgeving. Dit is een aanmoediging om tijdens en buiten het werk vaardigheden en kennis over te dragen.

Enkele kwalitatieve analyses door belangrijke vakgroepen hebben al uitgewezen dat er doelgerichte acties van kennisoverdracht dienen te worden ondernomen.

Dat is met name het geval voor de vakgroep hardware-ontwikkeling, vanwege het grote aantal pensioneringen dat voor de komende jaren voorzien kan worden.

Ook kan kennisoverdracht vereist zijn binnen eenheden waar een beperkt aantal mensen beschikt over de vaardigheden en kennis die essentieel zijn voor het bedrijf en met name voor offertes en programma's.

Op basis hiervan zijn de partijen het erover eens dat de expertise die is ontwikkeld door Thales-universiteit Consulting moet worden versterkt en systematischer moet worden gebruikt. Deze expertise bestaat uit het vermogen om essentiële experts te identificeren, hen de kennis die zij bezitten te laten formaliseren (en hen daarbij te helpen), en om de overdracht te organiseren aan mensen die in staat zijn de kennis te ontvangen.

F – Waarborgen van gelijkheid tussen mannen en vrouwen voor professionele ontwikkeling

Goede praktijken:

18. Actieplan voor man/vrouwgelijkheid per bedrijf

De acties die in 2004 in Franse bedrijven werden geïntroduceerd en in 2008 werden voortgezet, werden geconcretiseerd door:

- *het opstellen van jaarlijkse rapporten per bedrijf (een collectieve analyse en vergelijking van carrières en vergoedingen voor vrouwen en mannen in dezelfde functies)*
- *specifieke aandacht voor de evolutie bij vrouwen tijdens het personeelonderzoek*
- *evaluatie van de opleidingsbehoeften na terugkeer van ouderschapsverlof en specifieke actie gericht op vrouwen om hen te helpen bij de deelname aan scholingsprogramma's*
- *het begunstigen van de rekrutering van vrouwen, met name in de wetenschappelijke en technische sector (aannemen van een percentage vrouwen overeenkomstig het aandeel vrouwen dat een diploma behaalt)*
- *bevorderen van de aanwezigheid van meisjes bij de wetenschappelijke cursussen (programma van mobilisatie van ouders-werknemers, presentatiekit aangepast aan jongeren, films, getuigenissen, geschenken)*
- *het openen van inter-ondernemingsdagopvang (bij bepaalde bedrijven)*
- *certificering in Thales micro-elektronica-acties om het niveau van de functie te reëvalueren.*

19. Het behouden van contact met het bedrijf tijdens moederschapsverlof

De collectieve overeenkomst die is afgesproken bij Deutsche Bank is gericht op het bevorderen van diversiteit door het creëren van een omgeving die met name vrouwen in staat stelt om hun beroepsleven en privéleven beter te combineren. De overeenkomst omvat bijvoorbeeld tweemaaljaarlijkse informatiebijeenkomsten over recente ontwikkelingen en

reïntegratieperspectieven binnen het bedrijf, de mogelijkheid om trainingen te volgen gedurende het moederschapsverlof en toegang op afstand op het intranet van het bedrijf.

20. Gelijkheid tussen vrouwen en mannen / diversiteit / bemiddeling

Op dit moment zijn 34,75% van de werknemers en 35,5% van de managers van Thales Spanje vrouwen. Er is ieder jaar een toename geweest van meer dan 10% en het rekruteringssteam weet dat we indien mogelijk een evenwicht moeten bereiken tussen vrouwen en mannen. Thales Spanje heeft een Gelijheidscommissie (HR, werknemersvertegenwoordigers en directie) ingesteld om maatregelen, verbeteringen en opvolging van gelijkheids- en arbeidsbemiddelingsinitiatieven te definiëren.

Het zogenaamde 'Concilia Plan', gesteund door de staat, moedigt bedrijven aan om bemiddeling te bevorderen. Een ander programma, genaamd 'Mas Vida red', biedt via een externe aanbieder ondersteuning aan alle werknemers om hun dagelijkse persoonlijke activiteiten te beheren.

De meeste landen hebben de Europese richtlijnen omgezet in algemene anti-discriminatie wetten. Deze wetten behandelen de gelijkheid van de seksen, maar niet uitsluitend. Europese regeringen implementeren actieplannen; de meeste daarvan benadrukken voor mannen en vrouwen het evenwicht tussen werk en privéleven. In alle landen waar Thales gevestigd is, zijn er problemen bij het aannemen van vrouwen voor wetenschappelijke en technische banen. Er zijn niet genoeg vrouwen die voor een technische studie kiezen.

F1 – Jaarrapport op nationaal niveau over carrière en rekrutering:

Artikel 21.4 van de Europese Richtlijn 2006/54/EC moedigt werkgevers aan 'om werknemers en/of hun vertegenwoordigers regelmatig te voorzien van relevante informatie over de gelijkheid in behandeling van mannen en vrouwen binnen het bedrijf.'

Er zal jaarlijks een follow-up van kernindicatoren en het volgen van essentiële acties plaatsvinden en worden besproken met het betreffende nationale orgaan om op permanente basis actieplannen te definiëren ter verbetering van de gelijkheid.

Deze indicatoren, op collectieve basis geanalyseerd, zouden kunnen zijn:

- Verdeling tussen vrouwen en mannen op alle verantwoordelijkheidsniveaus (LR = Levels of Responsibility) in de landen waar deze is geïmplementeerd in Thales vakgroepen (job families), leeftijdsgroep, arbeidscontract (permanent/bepaalde duur), soort dienstverband (fulltime/parttime)
- Aantal rekruteringen en opzeggingen per sekse
- Gemiddelde tijd tussen twee verantwoordelijkheidsniveaus voor mannen en vrouwen
- Aantal mannen en vrouwen dat per jaar scholing krijgt
- Samenstelling van managementcommissies per sekse voor divisies en landen

F2 – Deelname van de bedrijven van de Thales Groep in Europa aan de gelijkberechtiging van mannen en vrouwen in de industrie

De ondertekenende partijen verbinden zich ertoe om op zelf gekozen wijze, aangepast aan de gewoonten en mogelijkheden van elk van de landen waarvoor deze overeenkomst geldt, bij te dragen aan de bevordering van banen in de industriële sector en de hoge Thales-technologie teneinde vrouwelijke studenten aan te moedigen om zich te specialiseren in technische en wetenschappelijke studies.

F3 – Rekrutering

Het bedrijf verbindt zich ertoe om het recht op gelijke toegang tot werk te garanderen. Dit impliceert met name dat werkaanbiedingen zo moeten worden opgesteld dat iedereen, ongeacht geslacht, wiens/wier vaardigheden en ervaringen voldoen aan de vereisten van de vacature, kan solliciteren. De partijen komen tevens overeen dat het doel is om te komen tot een aanmerkelijke toename van het percentage vrouwen in de algehele rekrutering.

F4 – Loopbaanontwikkeling

Onder toepassing van deze tekst verbinden de ondertekenende partijen zich ertoe om:

- Extra aandacht te geven aan de situatie van vrouwen in personeelsonderzoeken; en bij het solliciteren naar een nieuwe functie
- Vrouwen die pas zijn bevorderd te begeleiden d.m.v. coaching

F5 – Ouderschapsvoorzieningen

Omdat het werk/levenswicht van essentieel belang is en om te zorgen dat werknemers in goede gezondheid terugkeren naar het bedrijf na moederschaps- of vaderschapsverlof, zullen de partijen zich verbinden tot de volgende inspanningen:

- Het management ontvankelijk maken voor deze kwesties, met name wat betreft werktijden
- Zorgen dat vrouwen tijdens hun moederschapsverlof en mannen of vrouwen tijdens adoptieverlof bij salarisherzelingen ten minste de gemiddelde individuele salarisverhoging krijgen van de werknemers in hun categorie
- Het recht op een gesprek met Human Resources en het management één maand voor hun terugkeer na moederschaps- of adoptieverlof, zo nodig telefonisch, om een mogelijke behoefte aan scholing en ontwikkeling te evalueren zodat zij haar/zijn activiteiten kan hervatten met goede beroepsvooruitzichten
- Flexibele werktijden gedurende de eerste 2 weken na moederschaps- of adoptieverlof
- Beschikbaarheid van mentoring na ieder ouderschapsverlof
- Toegang tot informatie en het recht om desgewenst jaarlijkse activiteits- en professionele ontwikkelingsbesprekingen te hebben gedurende moederschaps- of adoptieverlof. Deze rechten zijn optioneel, maar Thales zal zich ertoe verbinden om de werknemer te informeren over eventuele organisatorische of professionele veranderingen
- Waar mogelijk, en in overeenstemming met landelijke richtlijnen en wettelijke verplichtingen, dient iemand die na moederschaps- of adoptieverlof terugkeert hetzelfde of gelijkwaardig werk te worden aangeboden.
- Bijdragen in de kosten van kinderopvang om een gelijke toegankelijkheid tot beroepsscholing voor mannen en vrouwen te waarborgen
- Ondersteuning van plaatselijke initiatieven om werknemers te voorzien van crècheplaatsen
- Harmoniseren van de 'zieke kinderen'-dagen per land (zorgverlof).

G – Bevorderen van diversiteit om Thales beter van personeel te voorzien

21. Carrièrepunt, een positieve aanjager voor het laatste derde deel van een loopbaan

Het carrièrepunt is een professionele ontwikkelingssessie en een van de meest geslaagde sleutelprogramma's voorgesteld door de Thales-universiteit. Het is bedoeld voor werknemers na 20 tot 25 jaar beroepservaring. Het doel van deze training is niet om cursisten te adviseren over hun loopbaanrichting, maar gedurende deze collectieve sessie zijn ze er even tussenuit om hun ervaringen in het verleden, hun sterke punten en drijfveren te analyseren (bijvoorbeeld dankzij een 360^o feedbackvragenformulier) en hun bezinning op hoe ze aan het laatste derde deel van hun loopbaan kunnen bouwen te structureren. Na de training biedt ook een gepersonaliseerde telefonische coachingsessie hen de gelegenheid om met een externe coach dieper in te gaan op hun situatie en hun mogelijke professionele ontwikkeling.

22. Thales-universiteit Consulting

Thales-universiteit Consulting wil beantwoorden aan de behoefte aan consultatie bij de meeste Thales-bedrijven en de noodzaak van een professioneel ontwikkelingsinstrument. Het biedt de units een grote verscheidenheid aan consultatie-activiteiten en de ervaring van interne consultering aan Thales-werknemers die op zoek zijn naar een verandering in hun loopbaan. Ieder jaar worden 50 tot 70 mensen geselecteerd door meer ervaren consulenten van TUC voor een detacheringperiode van 18 maanden bij het TUC-team, waarin zij interne consulteringsmissies uitvoeren om hen te helpen om te profiteren en te leren van hun ervaringen.

G1 – Bestrijden van leeftijdsdiscriminatie

De partijen van de onderhavige overeenkomst bevestigen nadrukkelijk dat iedere discriminatie die verband houdt met de leeftijd van een werknemer onaanvaardbaar is.

Om dit risico te vermijden zal Thales alle verwijzingen naar leeftijd in alle bestaande en toekomstige "People1" databases verwijderen.

Zich bewust van het risico van discriminatie van oudere werknemers zal Thales alle werknemers na 25 jaar beroepservaring aanbieden om te profiteren van een specifieke sessie om het derde deel van hun carrière te definiëren.

Dit carrièrepunt zal worden voorgesteld door de Thales-universiteit. Het doel van deze collectieve sessie is om werknemers voor te stellen om gericht een specifieke tijd te wijden aan het analyseren van hun ervaringen in het verleden, hun sterke punten en hun drijfveren en het structureren hun bezinning op hoe ze aan het laatste derde deel van hun loopbaan kunnen bouwen.

Voor de sessie biedt een diepgaand 360^o feedbackvragenformulier elke deelnemer de gelegenheid om het beeld dat zijn/haar vakgenoten, manager, collega's hebben van zijn/haar beroepsprofiel beter te leren begrijpen. Na de training bieden ook gepersonaliseerde telefonische coachingsessies hen de gelegenheid om met een externe coach dieper in te gaan op hun situatie en hun mogelijke professionele ontwikkeling.

G2 – Het creëren van Europese carrièretrajecten om teams verdergaand te mengen

Veel jonge professionals zullen ervoor kiezen om op Europees niveau aan hun beroepsleven te bouwen. Thales beoogt om jonge professionals ieder jaar 100 banen buiten hun vaderland aan te bieden. Er bestaat reeds een programma dat de voorwaarden en bijzonderheden en de professionele ontwikkeling schetst, en wel 'Career1st', dat per land pensioen- en sociale verzekering biedt. Ook andere wettige middelen zoals VIE (Volontariat International en Enterprises) of academische graden zullen worden gebruikt.

G3 – Het mengen van scholingsachtergronden

Vandaag de dag bestaan veel teams bij Thales uit mensen met een verschillende opleidingsachtergrond. Deze diversiteit werkt goed biedt een bewezen toegevoegde waarde. Er zullen rekruteringsplannen worden opgesteld en besproken om deze diversiteit te waarborgen. Dit zal zich vertalen in het plaatsen van nieuwe universiteiten op onze lijst van voorkeurspartners.

H – Aantrekken, verwelkomen en opleiden van nieuwkomers

Goede praktijken

23. Buddy's

Het ATMS management heeft besloten om al zijn medewerkers te betrekken bij het integratieproces waarbij het principe 'Integratie is ieders zorg' toepaste en uitdroeg. Gebaseerd op het principe van vrijwilligheid stelt het 'Buddyprogramma' iedereen voor om deel te nemen aan de integratie van een nieuwe medewerker door zijn bevoorrechte gesprekspartner te worden. Binnen het kader van een toegesneden inductieprogramma wijst de HR-manager een buddy toe aan iedere nieuwkomer buiten zijn/haar directe omgeving. De buddy wordt geselecteerd uit een andere vakgroep (om de werknemer aan te moedigen zijn netwerk te openen), maar met een gemeenschappelijk profiel (leeftijd, belangstelling, hobby's...). Buddies zullen worden gesponsord en ondersteund bij deze activiteit door de onderneming.

24. Leerlingstelsel

Leerlingstelsels en het Dual Study-systeem (Berufsakademie = BA) zijn tweeledige scholingssystemen die bestaan uit een praktijkdeel – deelname aan het bedrijf – en een theoretisch deel aan een beroepsopleiding of BA. In beide gevallen betaalt het bedrijf de werknemer. Het BA-model wordt door Thales Duitsland als zeer geslaagd beschouwd, omdat de BA-studenten een grotere praktische kennis hebben en zich meer bewust zijn van de behoeften van de bedrijven dan een gemiddelde universiteitsstudent. De meeste leerlingen en BA-studenten krijgen een permanente aanstelling bij Thales.

25. Leerlingstelsels in Groot-Brittannië

Thales in Groot-Brittannië heeft meerdere jaren leerlingstelsels toegepast in een aantal bedrijfsunits, zoals Optronics in Land & Joint en Training & Simulation en Transport & Security bij D3S.

Omdat Thales inzag dat zijn personeelsbestand verouderde en er behoefte was aan het opleiden van jonge mensen voor specifieke rollen, rekruteerde het zijn volgende generatie van geschoolde technici via deze leerlingstelsels. Het stelsel heeft de banden met scholen in de omgeving van de bedrijfsunits versterkt. Studenten verkrijgen permanente banen in het bedrijf in fabricage, hardware-engineering, programmabeheer en klantenondersteuning.

26. Stageforum

Elk voorjaar nodigt Thales Frankrijk zo'n 600 studenten uit om in het bedrijf te werken aan hun VIE, stage, scriptie of leerlingenschap. Om de banden met universiteiten te versterken, worden ook een selectie van studenten en mensen die belast zijn met de loopbaandiensten van elke universiteit uitgenodigd. Het forum stelt studenten in staat om de Groep te ontdekken via

presentaties, workshops over onze verschillende vakgroepen, specifieke thema's van rondetafelgesprekken, bedrijfsbeleid & -initiatieven. De georganiseerde rekruteringsbeurs biedt studenten een unieke gelegenheid om de Groep te ontdekken, hun eigen Thales-netwerk te beginnen, in contact te komen met andere divisies en met de HR en managers van verschillende bedrijven te praten en zelfs om te solliciteren.

27. Ontwikkelingsprogramma voor masterstudenten

Thales UK rekruteert onlangs afgestudeerden voor een omvattend trainingsprogramma dat het Thales Graduate Development Programme (GDP - Ontwikkelingsprogramma voor masterstudenten) wordt genoemd.

Het Thales Graduate Development Programme is gerealiseerd om masterstudenten te introduceren in het grotere bedrijf, zijn cultuur en processen teneinde hun academische resultaten aan te vullen en verder te ontwikkelen.

Na hun rekrutering worden masterstudenten in GDP-stromen geplaatst, afhankelijk van de vakgroep van hun specifieke rol. Deze stroom zal bepalen welke scholing ze ontvangen (op het werk/buiten het werk) en naar welke beroepskwalificatie zij toe zullen werken.

28. Integratie van nieuwe werknemers

Thales heeft een integratieproces voor alle nieuwe werknemers voorgesteld dat bestaat uit voorbereiding (toewijzing van een buddy die de nieuwe werknemer door het gehele integratieproces zal begeleiden, aankondiging aan het team van de komst van de nieuwe collega en juridische aspecten), aankomst van de nieuwkomer (verwelkomd door zijn buddy, voorgesteld aan zijn team, uitleg van zijn taak en doelstellingen en bedrijfspresentatie), een tussenevaluatie na 3 maanden integratie en een eindevaluatie aan het eind van het integratieproces waarbij alle relevante personen betrokken zijn.

29. Het plaatselijke inductieproces bij Thales spoorwegsignalering Roemenië voor alle nieuwkomers

Thales Roemenië biedt iedere nieuwe werknemer een introductietraining om een soepele en geslaagde integratie in het bedrijf te waarborgen. Het integratieproces omvat ondersteuning door buddy/mentor, deelname aan een 'introductiedag', een werknemershandboek met nuttige informatie en deelname aan de Thales welkomstconventie.

30. Samenwerking met universiteiten

In België was Thales medeoprichter van 'Campus', een samenwerkingsverband van industrie, vakbonden en universiteiten met het doel om de metaalindustrie te voorzien van de meest gekwalificeerde arbeidskrachten, het werkloosheidspercentage in Charleroi te verminderen en een positieve uitwerking op de economische ontwikkeling van de regio op te wekken. Deze 'Campus' brengt op één plek alle werkers met een technische achtergrond en verschillende kennisniveaus bijeen.

In Roemenië heeft Thales een vijfjarige overeenkomst getekend met de faculteit van Transport van de Polytechnische Hogeschool van Boekarest. Het is een masterprogramma van 2 jaar op het gebied van spoorwegsignalering met als duidelijk gedefinieerde doelen het vergroten van de kennis & expertise en het aantal signaleringsspecialisten op de markt en het ontwikkelen van promoten van nieuwe kwalificaties in overeenstemming met nieuwe regels en Europese normen. De volgende stap is het opzetten van een 'Kenniscentrum Signalering' dat hoogstwaarschijnlijk een beroep zal doen op extra EU-financiering.

H1 – Leerlingstelsels

Gesprekken tussen de partijen over bestaande goede praktijken brachten aan het licht dat leerlingstelsels in verschillende vormen en onder verschillende plaatselijke regelingen reeds bestaan in alle Europese landen. De partijen van de onderhavige overeenkomst waren het eens over de noodzaak om door te gaan met het ontwikkelen van dit type tweeledige opleiding en zich te verbinden tot het onderzoeken, binnen de nationale beperkingen, van alle maatregelen die kunnen leiden tot een toename van het aantal leerlingstelsels en een verbetering van de kwaliteit van de leerlingstelsels.

Zij zullen extra aandacht schenken aan mentors met:

- de mogelijkheid om specifieke training aan te bieden over met name opleidings- en pedagogische aspecten
- een manier om de valorisatie te waarborgen van de functie van mentor gedurende de werknemerevaluatie

H2 – Buddy's en inductie

Een geslaagd inductieproces is essentieel als men de komende jaren belangrijke personeelsbehoeften van Thales tegemoet wil treden en de groei van de Groep wil ondersteunen.

De partijen erkennen dat het creëren van buddy's om nieuwkomers een hartelijk en behulpzaam welkom te geven gedurende hun eerste actieve maanden, een goede ervaring is die tot positieve resultaten leidt.

Daarom stellen zij voor het 'Buddyprogramma' uit te breiden naar alle Europese landen op basis van het principe van vrijwilligheid. Werknemers kunnen zich vrijwillig aanbieden als buddy en deelnemen aan de integratie van een nieuwe medewerker door zijn bevoorrechte gesprekspartner te worden. De taak van de buddy is om gedurende de eerste drie actieve maanden het praktische bestaan en de integratie van een nieuwe collega te vergemakkelijken: informeren over het leven ter plaatse, lunch in de stafkantine gedurende de eerste week, informatie over vervoersmiddelen enz.

De buddy neemt alle initiatieven die hij als nuttig beschouwt om zijn collega te helpen in zijn nieuwe beroepsleven zonder zichzelf als vervanger van de manager of de technische coach te presenteren. Voor zover mogelijk zal een buddy worden geselecteerd uit een andere vakgroep (voor een interessante kennismaking) en met een gemeenschappelijk profiel (leeftijd, belangstelling, hobby's...)

H3 – Van student tot professional

Een programma 'Van student tot professional' voor de overgang naar het beroepsleven zal worden gecreëerd voor jonge gerekruteerden die direct na hun opleiding bij Thales komen. Dit éénjarige door Thales Universiteit gestructureerde programma zal hen ondersteunen na de inductie in het bedrijf en hun professionele integratie waarborgen. Deze integratie omvat een introductie ten aanzien van maatschappelijke dialoog en kennis met of door vertegenwoordigings- en/of vakbondsorganen.

I – Implementeren van het anticipatieproces

I1 – Jaarverslag van de Europese ondernemingsraad

- Ieder jaar zal de Europese ondernemingsraad een verslag over het anticipatieproces evalueren

I2 – Jaarlijks anticipatieproces

Samengevat zal het jaarlijkse anticipatieproces er als volgt uitzien:

1. Uitwerking op groepsniveau met vakgroepexperts, managers en personeelszaken van een visie op middellange termijn ten aanzien van trends en door de vakgroepen benodigde vaardigheden.
2. Presentatie – bespreking van deze visie, zo nodig aangepast:
Lente
 - Op Europees niveau met een Europese anticipatiecommissie met dezelfde samenstelling als de huidige Europese onderhandelingsgroep.
 - Op landelijk niveau met de nationale ondernemingsraad als die bestaat of de juiste nationale organen (bijv. anticipatiecommissie voor Frankrijk)
 - Op eenheidsniveau met plaatselijke ondernemingsraden of het juiste orgaan
3. Bespreking van professionele ontwikkeling in de zomer.
4. Presentatie en bespreking door de Europese anticipatiecommissie van de jaarlijkse scholingsprioriteiten van de Thales-universiteit op Europees niveau (najaar)
5. Jaarlijks scholingsplan per bedrijf uitgewerkt en besproken in betreffende organen (plaatselijke ondernemingsraad als die bestaat) (najaar)
6. Presentatie en bespreking van het jaarverslag voor de Europese ondernemingsraad (eind van het jaar)

I3 – Verantwoordelijk beheer van informatie

Deelnemers aan deze organen zullen zorgdragen voor een verantwoordelijk beheer van gevoelige informatie; bij elke vergadering dient de lijst van gevoelige informatie te worden vastgesteld.

J – Bijhouden van de vooruitgang en opvolgen van de overeenkomst

J1 – Actieplan in 4 stappen

Deze overeenkomst betekent een sterke verplichting voor beide partijen, in het bijzonder voor de komende 3 jaar. Deze overeenkomst stelt enkele nauwkeurige doelen op tal van punten en stelt richtingen voor op andere. Om de vooruitgang bij het implementeren van die doeleinden en het experimenteren met nieuwe ideeën die consistent zijn met de gedefinieerde richtingen te volgen, hebben wij een omvattend plan opgesteld dat gemeenschappelijk in 4 stappen dient te worden uitgevoerd.

1. Gedetailleerde communicatie tegenover management en alle werknemers in heel Europa (met een gezamenlijke startbijeenkomst)
2. Het instellen van een Europese anticipatiecommissie (zie I2 hierboven)
3. De komende 3 jaar met onmiddellijke ingang per land de acties creëren en volgen via een nationale anticipatiecommissie
4. Organisatie van een Europese conventie, negen maanden na ondertekening van deze overeenkomst, om nieuwe goede praktijken te verzamelen en implementatie te controleren.

J2 – Sociale indicatoren om de overeenkomst te controleren

Lijst van indicatoren (geen limitatieve opsomming):

Maatschappelijke indicatoren om de vooruitgang te volgen zullen op landelijk en Europees niveau beschikbaar zijn om bij te dragen aan de implementatie:

- Percentage werknemers die deelnemen aan een jaarlijkse bespreking van hun professionele ontwikkeling (PDD)
- Gemiddeld aantal uren scholing per werknemer per jaar
- Totaal aantal werknemers die per jaar worden geschoold
- Aantal werknemers die drie jaar lang niet hebben geprofiteerd van zinvolle scholing
- Totale aantal gecreëerde carrièrecorners
- Totale aantal scholingsadviseurs (en kwalitatieve beschrijving van hun activiteiten)
- Totale aantal leerlingen per jaar (percentage van het totale bestand)
- Aantal interne mobiliteiten (professioneel, geografisch, nationaal en internationaal) per jaar
- Aantal werknemers verwelkomd door een buddy per jaar
- Aantal werknemers die deelnemen aan het programma 'Van student naar professional' per jaar
- Indicatoren van man/vrouwgelijkheid, voor loopbaan en rekrutering (zie hierboven)

J3 – Reikwijdte en geldigheid van de Europese overeenkomst

1. De onderhavige overeenkomst zal van toepassing zijn binnen de Europese bedrijven van Thales die vallen binnen het terrein van de Europese ondernemingsraad. De bepalingen van deze Europese overeenkomst kunnen niet in de plaats treden van plaatselijke regels, wettelijke bepalingen of overeenkomsten en praktijken die van kracht zijn in de Europese eenheid van de Thales-groep en gunstiger zijn voor werknemers. De feitelijke implementatie van de overeenkomst vereist coördinatie tussen het groepsniveau en de plaatselijke eenheden. De partijen zijn het eens over de noodzaak om een goed communicatieniveau te bereiken tussen nationale en Europese organen.
2. De sociale partners van ieder land binnen de parameter van het Europees Comité zullen de onderhavige overeenkomst implementeren op het relevante niveau met de intentie om de doelmatige plaatselijke toepassing ervan te waarborgen. In overeenstemming met plaatselijke voorschriften.
3. De ondertekenende partijen zijn het erover eens dat de Engelse tekst de officiële geautoriseerde versie is. De tekst zal worden vertaald in alle talen van de in het Europees Comité vertegenwoordigde landen.
4. Interpretatie en geschillen
De partijen komen overeen dat ieder meningsverschil over de interpretatie of implementatie van de overeenkomst zal worden voorgelegd aan de toezichthouder. Het EMF en de Hoofddirectie zullen pogen binnen een redelijke termijn en in een geest van samenwerking tot een minnelijke oplossing van deze meningsverschillen te komen.
5. Slotbepalingen
De partijen komen overeen dat de bepalingen van deze overeenkomst van kracht zullen worden met ingang van de datum van ondertekening. De geldigheid van deze

overeenkomst is niet beperkt in tijd. Deze overeenkomst kan door elk van de ondertekenende partijen schriftelijk worden opgezegd met een opzegtermijn van drie maanden. De ondertekenaars kunnen gezamenlijk een herziening van enige deel van deze overeenkomst of van de gehele overeenkomst voorstellen. De voorgestelde wijzigingen zullen de voorgaande tekst vervangen zodra zij de instemming van het management en het EMF verkrijgen.

Opgemaakt te Paris op 11 juni 2009

Namens Thales Groep

Yves Barou
Senior Vice-President
Personeelszaken

Namens de EMF

Bart Samyn
Afgevaardigd Secretaris-Generaal