



Een groep met vele facetten

VIA EEN AMBITIEUS EN TRANSPARANT BEHEER van ieders kennis en capaciteiten, bereidt Dexia vandaag zijn teams voor op de uitdagingen van morgen. Door het creëren van een gemeenschappelijke cultuur op basis van waarden die rekening houden met de diversiteit, delen de medewerkers van Dexia eenzelfde toekomst.

Human Resources en Communicatie spannen zich samen in om voor alle 24 019 medewerkers dag na dag het gevoel te vergroten dat ze tot een sociaal eengemaakte werkgemeenschap behoren.



Een groep met vele facetten



24 019

mannen en vrouwen maken
deel uit van de groep Dexia en
werken in dienst van al haar metiers
in 22 landen

37,5

jaar voor de vrouwen en 40,2 jaar
voor de mannen, dat is de
gemiddelde leeftijd van de
medewerkers van Dexia

4,8 %

van het kapitaal van Dexia is thans
in handen van zijn medewerkers

De medewerkers van Dexia

- Het personeelsbestand van de Groep bleef in 2004 globaal genomen stabiel, met 24 019 medewerkers, tegenover 23 865 in 2003.
- De medewerkers van de Groep zijn jong: 50 % is tussen 30 en 44 jaar.
- De gemiddelde leeftijd van de vrouwen is 37,5 jaar en die van de mannen 40,2 jaar.
- Globaal genomen is het personeelsbestand evenwichtig verdeeld tussen mannen en vrouwen.

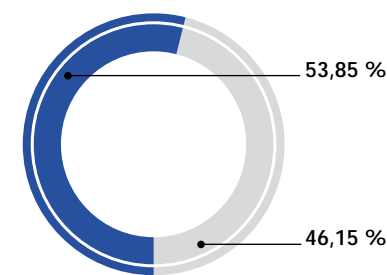
- De rekruteringen gebeuren vooral in de leeftijdscategorie 25-29 jaar.
- De werknemers van de Groep hebben voor 95,6 % een contract van onbepaalde duur.
- De gemiddelde anciënniteit van de medewerkers is circa 10 jaar.
- De werknemers met een parttimebaan vertegenwoordigden in 2004 17 %, tegenover 15,5 % in 2003.

24 019 MEDEWERKERS IN 22 LANDEN

België	15 303
Luxemburg	2 986
Frankrijk	2 338
Slowakije	668
Nederland	573
Verenigde Staten	522
Duitsland	355
Italië	266
Switserland	229
Spanje	211
Ierland	170
Verenigd Koninkrijk	140
Singapore	59
Hong Kong	59
Australië	28
Israël	27
Denemarken	25
Zweden	14
Andere landen	46

Totaal personeelsbestand op 31 december 2004 24 019

UITSPLITSING VOLGENS GESLACHT



■ Mannen
■ Vrouwen



Delen en begeleiden ...



Het TopEx-seminarie, dat in 2004 in Brussel plaatsvond, werd gedurende twee dagen door 260 leidinggevende kaderleden van Dexia bijgewoond.

... betekent de mobiliteit en het uitwisselen en verspreiden van informatie onder de medewerkers vergemakkelijken aan de hand van doelgerichte en aangepaste acties. Het betekent ook dat de medewerkers concreet bij de groei van de Groep worden betrokken door hun de mogelijkheid te bieden om aandeelhouder van Dexia te worden.

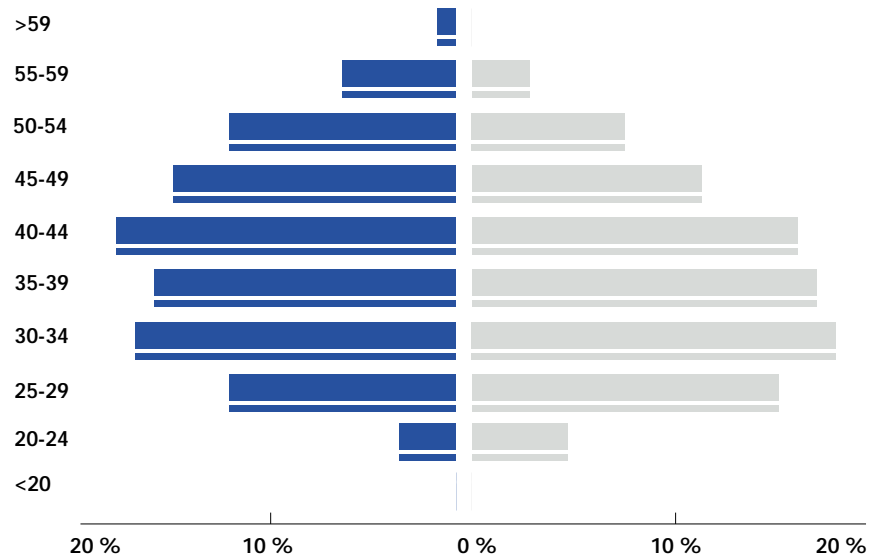
_De nieuwe medewerkers integreren

In 2004 werden drie sessies van het integratieseminarie "Discovering Dexia" georganiseerd in Amsterdam, Londen en Luxemburg. De nieuwe medewerkers van de Groep kregen gedurende twee dagen de gelegenheid om de geschiedenis en de organisatie van Dexia te leren kennen en bovendien ook de leiders van de Groep te ontmoeten. Meer dan 350 personen van overal ter wereld namen in 2004 aan "Discovering Dexia" deel. Het seminarie mocht sinds zijn ontstaan reeds zowat 3 000 nieuwe medewerkers verwelkomen.

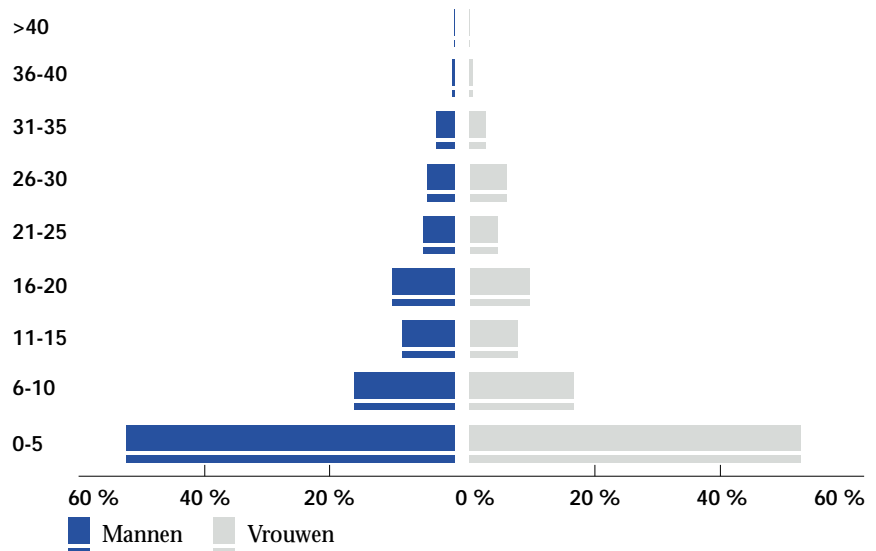
_Informereren en begeleiden

De belangrijkste taak van de teams van de interne communicatie in 2004 bestond in het begeleiden van de invoering van de nieuwe organisatie van de Groep in metiers. De organisatie van en deelname aan transversale ontmoetingen en seminars en de verwezenlijking van informatiedragers en doelgerichte communicatie-instrumenten (intranetsites, audiovisuele dragers) hebben in ruime mate bijgedragen tot het ontstaan van transnationale werkgemeenschappen.

LEEFTIJDSPIRAMIDE

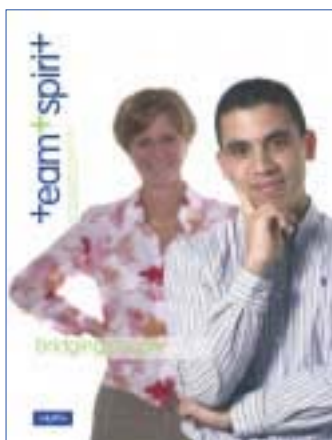


ANCIËNNITEITSPIRAMIDE





Via *team+spirit*, het maandelijks tijdschrift, en *team+spirit welcome*, de intranetsite van de Groep, krijgen de medewerkers toegang tot volledige en praktische informatie over het leven in de onderneming, de activiteit van de teams, de dagelijkse actualiteit van Dexia en ook de werkaanbiedingen.



Om beter te beantwoorden aan de verwachtingen van de medewerkers die zich in 2003 via een enquête uitspraken, werd het interne tijdschrift *team+spirit* een maandblad, waardoor het nog beter voeling kreeg met de actualiteit en het dagelijkse leven van Dexia. Het intranet van de Groep, dat voor bijna alle medewerkers toegankelijk is, werd geleidelijk herwerkt, zowel wat de vorm als wat de inhoud betreft. Met dit project wil men beter aan de behoeften van de medewerkers tegemoetkomen en hun meer praktische instrumenten en informatie ter beschikking stellen.

Op de jaarlijkse vergadering van de leidinggevende kaderleden van de TopEx-groep, die plaatsvond in november, konden de 260 deelnemers in aanwezigheid van experts van gedachten wisselen over de uitdagingen van de economische groei en de monetaire politiek in Europa, over het beheer van de veranderingen in een transnationale groep en over de ontwikkelingsstrategie van de Groep.

De mobiliteit bevorderen

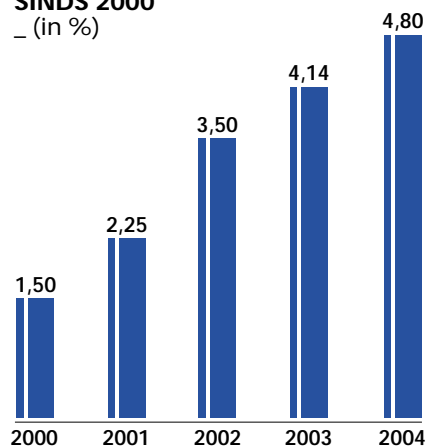
Een van de prioriteiten van de Human Resources-teams van de Groep bestaat erin de medewerkers meer loopbaanmogelijkheden te bieden. Daarom worden de werkaanbiedingen op een gemeenschappelijke intranetsite tot hun beschikking gesteld. Bovendien werd een nieuw instrument ingevoerd waarmee ze via e-mail en een abonnement informatie kunnen krijgen over de vacante betrekkingen die aan hun wensen beantwoorden.

Het loonsparen uitbreiden

Om de medewerkers te laten delen in de groei van de Groep en hun gevoel van betrokkenheid te bevorderen, heeft Dexia sinds zijn oprichting een daadkrachtig beleid van loonsparen gevoerd. Na de vijfde kapitaalverhoging voor het personeel, bezitten de medewerkers 4,8 % van het totaal aantal Dexia-aandelen en zijn ze daarmee de vijfde grootste referentie-aandeelhouder van de Groep. Zeven medewerkers op tien zijn thans aandeelhouder van Dexia, wat getuigt van hun vertrouwen in de Groep.

EVOLUTIE VAN HET KAPITAAL IN HANDEN VAN DE MEDEWERKERS SINDS 2000

– (in %)





Ontwikkelen en anticiperen ...

... betekent ervoor zorgen dat Dexia over de nodige menselijke middelen beschikt om de toekomstige uitdagingen aan te gaan. Met deze ambitie richtte de Groep een ondernemingsuniversiteit op, alsook een team dat belast is met het *succession management*.

_Bijdragen aan de ontwikkeling van Dexia

Om de synergie tussen de metiers te stimuleren en de betrokkenheid van de medewerkers te vergroten, besloot de Groep om met een ondernemingsuniversiteit van start te gaan. Ze kreeg de naam "Dexia Corporate University" en biedt vier soorten diensten aan: een zomeruniversiteit, zes faculteiten voor de vormingsprogramma's, een tijdschrift voor economische en financiële analyse en een ondernemingsclub. Deze universiteit verruimt het bestaande programma-aanbod, meer bepaald wat de managementopleiding betreft.

In 2004 werden gemiddeld 3,27 opleidingsdagen per medewerker gegeven. Dit cijfer dekt verschillende realiteiten, die enerzijds verband houden met de lokale reglementeringen en overeenkomsten en anderzijds met de specifieke uitdagingen van elk metier.

_De toekomst voorbereiden

Dexia ontplooidde in 2004 zijn functie *succession management* en ontwikkelde een sterke coördinatie op het vlak van de metiers. De opdracht van deze nieuwe functie werd bepaald door het directiecomité en bestaat erin

om voor alle sleutelfuncties van de Groep, samengebracht onder de naam "Top 250", het opvolgingsplan uit te werken en te laten functioneren. Dankzij dit plan moet Dexia op gelijk welk moment voor de gevoelige functies van de Groep kunnen beschikken over de aangewezen menselijke middelen voor zijn werking en ontwikkeling. Het *succession management* is ook bedoeld voor het ontwikkelen van de bekwaamheden van de betrokken medewerkers, ongeacht of het om de leidinggevende kaderleden van de Groep of om de kaderleden met hoog potentieel gaat. De speciale teams werken mee aan het opstellen en de follow-up van de vormingsprogramma's die nu in de ondernemingsuniversiteit van Dexia geïntegreerd zijn.

Dexia Corporate University

De ondernemingsuniversiteit van Dexia, een bij uitstek transversaal project vermits het bestemd was voor alle vennootschappen van de Groep, werd ingevoerd door een werkgroep, die bestond uit vertegenwoordigers van de Human Resources-teams van de entiteiten en van het loopbaanbeheersteam van de Groep. De opdracht van de universiteit werd bij de officiële start in september 2004 door hen als volgt verwoord: "Dexia Corporate University zal op permanente wijze bijdragen aan de ontwikkeling en de resultaten van de groep Dexia door uitstekende ontwikkelingsprogramma's aan te bieden, het ontstaan van een groeps cultuur te bevorderen, de medewerkers erbij te betrekken en de groepsstrategie toe te passen". Om deze opdracht te vervullen, zal Dexia University de initiatieven consolideren die in de verschillende entiteiten reeds bestaan en nieuwe opleidingsprogramma's uitwerken die aan de operationele behoeften van de Groep voldoen.

Vertrouwen en dialoog



De Europese Ondernemingsraad bestaat uit 33 vertegenwoordigers van het personeel en speelt een steeds belangrijker rol op sociaal vlak.

Dexia wil een groep zijn die haar maatschappelijke verantwoordelijkheden opneemt, wat een engagement veronderstelt dat gebaseerd is op vertrouwen en transparantie tegenover alle medewerkers, en ook op dialoog, meer bepaald met de Europese ondernemingsraad.

_De sociale relaties versterken

De Europese Ondernemingsraad is de weerspiegeling van de internationale en transversale organisatie van de Groep en speelt een steeds grotere rol op sociaal vlak. Hij telt 33 werknemersvertegenwoordigers, naast de voorzitter van het directiecomité en de directeur Human Resources van Dexia.

In 2004 werd aan de gedachtewisseling met de Europese Ondernemingsraad een nieuwe dynamiek gegeven.

Die kwam tot uiting in vijf initiatieven:

- een intensivering van de gedachtewisselingen met de vertegenwoordigers van het personeel;
- een actieve follow-up van het sociale leven van de Groep via het bureau van het comité;
- een betere aanpassing aan de organisatie van de Groep met de oprichting van metiercommissies;
- een verbetering van de informatiemiddelen met de hulp van een onafhankelijk accountant;
- een verbetering van de communicatiemiddelen van het comité met de ontwikkeling van een specifiek intranet.

_Zich inzetten voor de diversiteit

Begin 2004 lanceerde de directie, in het kader van het actieplan duurzame ontwikkeling, verschillende acties ten voordele van de diversiteit. Het belangrijkste project van het jaar 2004 bestond in het verbeteren van de plaats van de vrouw in de Groep.

Daar het talent op de arbeidsmarkt ingevolge de komende demografische verschuivingen schaarser zal worden, is het van essentieel belang dat Dexia deze waarden beter tot hun recht laat komen, want het gaat om troeven om talent te behouden en aan te trekken. De eerste fase van dit project bestond in het opstellen van een witboek met een balans van onze toestand en in het uitbrengen van aanbevelingen. Het witboek werd in alle onafhankelijkheid opgesteld door negen vrouwelijke hogere kaderleden van de Groep. Het werd aan de Europese Ondernemingsraad voorgelegd en daarna aan alle medewerkers bezorgd.

Dexia is zich bewust van het belang van de diversiteit voor zowel de ondernemingen als de integratie van bepaalde minderheden, en formaliseerde zijn engagement door in 2004 in Frankrijk de *Charte de la diversité* te ondertekenen.

_De herstructurerings beheren

Om de negatieve impact van de herstructurerings tot een minimum te beperken, moet Dexia innoverend en solidair optreden. Het "Job Center", dat in 2002 in België werd opgericht als begeleiding van de fusie tussen Dexia

Bank en Artesia BC, werd in 2004 uitgebreid tot Frankrijk en Nederland. Het is de bedoeling om via deze benadering een compleet dienstengamma aan te bieden, dat een collectieve en solidaire oplossing van de werkgelegenheidsproblemen mogelijk maakt.

Zo werd in 2004 94 % van de functies die bij Dexia Bank na natuurlijk vertrek werden vervangen, ingevuld aan de hand van interne mutaties/reconversies. In Luxemburg profiteerden meer dan 900 werknemers van soortgelijke maatregelen in het kader van het programma "Anders werken", dat in 2002 werd ingevoerd.



Het witboek, de plaats van de vrouw in de onderneming

In een context van mutatie en beheer van veranderingen, zijn de plaats van de vrouw in de onderneming en de integratie van de vrouwelijke waarden voor Dexia een noodzaak.

Het witboek over de plaats van de vrouw in de groep Dexia vormt het eerste deel van een project over de diversiteit, waarvoor het initiatief uitging van Pierre Richard, voorzitter van het directiecomité.

De studie werd in alle onafhankelijkheid uitgevoerd door negen vrouwelijke hogere kaderleden uit de verschillende entiteiten van de Groep, onder leiding van experts van het Franse "Ministère de la Parité et de l'Égalité" en van de universiteit van Luik in België.

De samenvatting van het document werd, samen met een reeks concrete aanbevelingen, aan alle medewerkers van de Groep bezorgd.

De aanbevelingen van het witboek hebben vooral betrekking op acties om de plaats van de vrouw in het management van Dexia te verstevigen.

Deze acties zullen in de loop van 2005 en 2006 geleidelijk worden ingevoerd in alle entiteiten van de Groep, die ze zullen kunnen aanpassen en aanvullen op basis van de aard en verplichtingen van de activiteit.

Deze acties hebben vooral betrekking op:

- de sensibilisering van het kader voor de uitdagingen van de diversiteit;
- een beleid om het rekruteren van vrouwelijk talent aan te moedigen;
- een beter evenwicht tussen privé- en beroepsleven;
- het beheer van de loopbaan voor vrouwen.

De werkgroepen die in het leven werden geroepen voor het opstellen van het witboek, zijn belast met de follow-up van de acties en eventueel van de aanpassing van de aanbevelingen.