

Belonen bij AkzoNobel

Inleiding

Deze brochure gaat over belonen en beloond worden bij AkzoNobel in Nederland. U vindt hier het antwoord op de belangrijkste vragen over het beloningssysteem van AkzoNobel. Hoe werkt het systeem? Uit welke onderdelen is het opgebouwd? Welke visie ligt eraan ten grondslag? Wat kan voor u persoonlijk de betekenis ervan zijn? Hoe wordt het systeem in de praktijk toegepast?

De brochure heeft drie delen. Het eerste deel gaat over AkzoNobels visie op belonen. Het tweede deel laat zien uit welke bouwstenen het beloningssysteem van AkzoNobel bestaat. Het derde deel legt uit hoe dit systeem in de praktijk werkt.

Samen geven de drie delen een overzichtelijk beeld van de beloningssystematiek bij AkzoNobel¹. Dat beeld bevat niet *alle* beloningszaken tot in detail. Bijzondere beloningen, zoals dienstroostertoeslagen en overwerkvergoedingen, blijven buiten beschouwing.

CAO-afspraken

Het beloningssysteem van AkzoNobel is tot stand gekomen in overleg met de vakorganisaties. De gemaakte afspraken zijn vastgelegd in verschillende CAO's. Voor de letterlijke tekst kunt u de betreffende CAO-boekjes raadplegen. De CAO-teksten zijn ook beschikbaar via de HR Portal.

juli 2011

¹ Aan de tekst in deze brochure kunnen geen rechten worden ontleend. Voor de exacte formuleringen verwijzen we naar de CAO-teksten via de HR Portal.

DEEL 1: VISIE OP BELONEN

Aan het beloningssysteem van AkzoNobel ligt een visie ten grondslag op de rol van de medewerkers, het personeelsbeleid en de betekenis van belonen. Belangrijk in die visie is de gedachte dat het beloningssysteem veelzijdig moet zijn. Het wordt niet alleen gebruikt voor het werven en behouden van medewerkers, maar is ook van belang voor hun ontwikkeling en ontplooiing. Uiteindelijk levert het daardoor een belangrijke bijdrage aan het realiseren van AkzoNobels bedrijfsdoelstelling: nu en in de toekomst de eerste keuze zijn van medewerkers, klanten en aandeelhouders.

De medewerkers en het personeelsbeleid

De medewerkers bepalen het succes van AkzoNobel. Dat succes is direct afhankelijk van hun kwaliteiten, initiatief en toewijding. Er is AkzoNobel veel aan gelegen om aantrekkelijk te zijn en te blijven voor huidige en toekomstige medewerkers. Het personeelsbeleid van AkzoNobel is erop gericht de individuele medewerker optimaal tot zijn recht te laten komen. Een goed human-resourcebeleid is een samenspel van goede selectieprocedures (de juiste man of vrouw op de juiste plaats), uitdagende taakstellingen, opleidingsmogelijkheden, carrièrebegeleiding en een prettige werkomgeving. En, natuurlijk, een passende financiële beloning.

Betekenis van beloning

Een beloning moet zoveel mogelijk passen bij iemands functioneren. En als het goed is, weerspiegelt de hoogte van de beloning wat iemand waard is op de arbeidsmarkt. Maar in de visie van AkzoNobel is de belangrijkste betekenis dat de beloning uitdrukt welke bijdrage iemand alleen of als teamlid levert aan het succes van de onderneming.

Deze opvatting is kenmerkend voor het beloningssysteem van AkzoNobel. Het is een dynamisch en flexibel systeem, waarin de realisatie van persoonlijke doelstellingen en bedrijfsdoelstellingen een belangrijke rol spelen. Het is een systeem dat tot doel heeft te motiveren en te stimuleren tot betere prestaties, zodat medewerkers én organisatie zich blijven ontwikkelen.

Uitgangspunten voor het beloningsbeleid

Het beloningsbeleid van AkzoNobel gaat uit van het volgende.

- AkzoNobel is een marktconforme betaler met een evenwichtig pakket arbeidsvoorwaarden.
- AkzoNobel baseert het beloningssysteem op de kwaliteit van het functioneren en daarmee op de geleverde bijdrage aan het succes van de onderneming.
- AkzoNobel stimuleert en beloont de persoonlijke inzet en prestatie door middel van (extra) salarisverhogingen, uitlopmogelijkheden, interne promotie en gratificaties.

Instrumenten

Er zijn instrumenten nodig om beleid te kunnen uitvoeren. Bij AkzoNobel krijgt het beloningsbeleid gestalte door middel van:

- methoden van functie-indeling en functiewaardering;
- een beloningssysteem dat recht doet aan verschillen in functioneren en prestatie;
- beoordelingsmethoden met behulp waarvan verschillen in beloning worden gemotiveerd.

Deze beleidsinstrumenten zijn tot stand gekomen in overleg met vakorganisaties, medewerkers en management. Daarbij is steeds goed gekeken naar wat gangbaar is op de Nederlandse arbeidsmarkt (en daarbuiten). In het bijzonder is rekening gehouden met de beloningsverhoudingen bij andere grote industriële werkgevers.

DEEL 2: DE BOUWSTENEN VAN HET BELONINGSSYSTEEM

Het beloningssysteem van AkzoNobel bestaat uit een aantal bouwstenen. Die bouwstenen zijn de vier volgende:

1. functie-indelingen en functiegroepen,
2. salarisgroepen,
3. doelgebonden beloningen,
4. gratificaties.

In dit deel leest u welke plaats ze in het systeem innemen, hoe ze zich tot elkaar verhouden en wat de belangrijkste eigenschappen zijn. Informatie over de spelregels die erbij horen en uitleg over de toepassing in de praktijk vindt u in deel 3.

1. Functie-indelingen en functiegroepen

Een beloningssysteem als dat van AkzoNobel werkt alleen als de verschillende functies binnen de organisatie op een verantwoorde en betrouwbare manier zijn ingedeeld. Functies verschillen van elkaar in zwaarte en de beloning moet naar verhouding zijn.

Functies worden ingedeeld door middel van functiewaardering. Dit is een methode waarbij waardering wordt toegekend aan eisen die voor een functie gelden. Door de functies uit de praktijk te vergelijken met één of meer zogenoemde referentiefuncties, komt een indeling in functiegroepen tot stand. De indeling van functies in groepen is belangrijk, omdat die in hoge mate bepalend is voor het salaris en het salarisperspectief. Zie ook het schema achter in dit boekje.

2. Salarisgroepen

Elke functiegroep is verbonden met een salarisgroep. Het vaste salaris van een medewerker volgt uit de salarisgroep. Dit is de 'harde kern' van het beloningssysteem van AkzoNobel. Aan de hand van die salarisgroep ontvangen de medewerkers hun maandelijks salaris. De groepen zijn ook het uitgangspunt bij het vaststellen van de jaarlijkse salarisaanpassing.

Medewerkers kunnen groeien binnen een salarisgroep (persoonlijk salaristraject). Wanneer dat gebeurt, hoe en onder welke voorwaarden, is vastgelegd in een reeks spelregels waarmee het mogelijk is op maat te belonen. Die spelregels komen in deel 3 aan de orde.

3. Doelgebonden beloningen

De derde en meer variabele bouwsteen van AkzoNobels beloningssysteem is die van de doelgebonden beloningen. Dit zijn beloningen boven op het vaste inkomen. De hoogte ervan is afhankelijk van de mate waarin vooraf gestelde doelen worden gerealiseerd. Er zijn twee soorten doelgebonden beloningen, die samen het variabele inkomen vormen. De ene is een uitkering gebaseerd op de EBITDA-doelstelling. De andere is een locatie- of groepsgebonden uitkering, de RAB (Resultaat Afhankelijke Beloning).

EBITDA-beloning

Het zijn de medewerkers die een bedrijf succesvol maken. Het ligt daarom voor de hand dat die medewerkers delen in dat succes – ook in financieel opzicht. De EBITDA is het resultaat van de onderneming voordat er rente, belastingen, afschrijvingen en aflossingen van schulden zijn afgetrokken. De EBITDA-marge is EBITDA gedeeld door de omzet. De EBITDA-marge geeft de financiële doelstellingen van de onderneming aan voor het komende kalenderjaar, waarin zaken zoals economische vooruitzichten, marktomstandigheden, uitbreidingen, inkrimpingen, kosteneffectiviteit en productiviteit zijn meegenomen. Elk jaar wordt in het budget voor het jaar de EBITDA-marge per business unit vastgesteld door de Raad van Bestuur. De EBITDA-beloning kan variëren van 0% tot een maximum van 8%. Als de voor Nederland relevante business Units (Functional Chemicals, Industrial Chemicals, Car Refinishes, Decorative Coatings Continental Europe in 2010; Automotive & Aerospace Coatings, Decorative Coatings Europe in 2011/2012) een EBITDA marge halen van 14,5% zal de EBITDA-beloning 4% bedragen. In de maand maart wordt de EBITDA-beloning uitbetaald.

RAB (Resultaat Afhankelijke Beloning)

Bij de RAB is er een verband tussen dichterbij gestelde doelen en resultaten². Ook hier geldt: de hoogte van de uitkering is afhankelijk van de mate waarin vooraf gestelde doelen worden gerealiseerd. Het gaat bij deze beloningsvorm echter om doelen die op de verschillende bedrijfslocaties zelf worden vastgesteld. Dat kunnen doelstellingen zijn voor elke logische eenheid, zoals een vestiging, een afdeling of een team/werkeenheid.

Het gaat bij voorkeur om doelen waarop de individuele medewerker invloed kan uitoefenen. Voorbeelden zijn het verminderen van afvalstromen, vergroting van de veiligheid, betere afhandeling van klachten, de verbetering van een product of de dienstverlening, het verminderen van kostenoverschrijdingen en het terugdringen van tijdverlies.

Management en de ondernemingsraad kunnen in overleg jaarlijks de groepsdoelstellingen van de RAB vervangen door individuele doelstellingen. De beloning wordt dan uitbetaald volgens deze tabel:

Beoordeling	Uitkering
Onbevredigend	0%
Beneden verwachtingen	2%
Op schema	4%
Overtreffend	4,5%
Uitstekend	5%

De doelgebonden beloningsvormen komen niet uit de lucht vallen. AkzoNobel is een wereldwijd opererend concern, dat bestaat uit grotendeels zelfstandige business units die opereren op verschillende markten. Juist voor zo'n bedrijf is het van belang er scherp op te blijven letten dat alle investeringen in tijd, geld en moeite de kracht van het bedrijf als geheel versterken.

Doelgebonden belonen helpt het doelgericht denken en handelen te bevorderen in alle geledingen van de organisatie.

² Vanaf 2008 kunnen het management en de ondernemingsraad in overleg in enig jaar groepsdoelstellingen van de RAB vervangen door individuele doelstellingen.

Aanwijsbare voordelen van deze beloningsvorm zijn:

- *De interne communicatie over de doelen van de organisatie verbetert.*
- *De doeltreffendheid van de inspanningen wordt vergroot.*
- *De betrokkenheid van medewerkers met het resultaat van eigen werk neemt toe.*
- *De beloning komt dáár waar het resultaat is geboekt.*

De doelgebonden beloningen worden door nauwkeurig omschreven voorwaarden en spelregels in goede banen geleid. Zo moet duidelijk zijn wie de doelen vaststelt, waaraan de doelen moeten voldoen en hoe zwaar ze wegen. Meer informatie hierover vindt u in deel 3.

4. Gratificaties

Uitzonderlijke prestaties met een meer incidenteel, minder voorspelbaar karakter verdienen het om buiten het salaris te worden gehonoreerd in de vorm van een gratificatie.

DEEL 3: HET BELONINGSSYSTEEM IN DE PRAKTIJK

Wie bij AkzoNobel werkt, ontvangt als salaris een maandelijks vast inkomen. Daarbovenop kunnen variabele, doelgebonden uitkeringen worden toegekend. Kenmerkend voor deze beloningen is dat ze variëren naar gelang de gestelde doelen zijn gerealiseerd.

Dit deel van de brochure informeert u over de manier waarop het beloningssysteem in de praktijk werkt. Per bouwsteen wordt uitgelegd welke spelregels en voorwaarden er gelden

Vast inkomen: salaristraject

Wanneer u bij AkzoNobel gaat werken, ontvangt u een maandelijks vast salaris volgens de salarisgroep die hoort bij uw functie-indeling. Op dát punt van die salarisgroep begint uw salaristraject. Hoe dat traject verder verloopt, is afhankelijk van:

- de inschaling volgens functie-indeling;
- promotie of demotie;
- de jaarlijkse salarisaanpassing.

Bij al die factoren spelen uw kwaliteiten, uw functioneren en de beoordeling daarvan een doorslaggevende rol.

Inschaling

Uw salaris dient te passen bij de zwaarte van de functie. Anders gezegd: uw functie moet goed ingedeeld zijn.

De inschaling en de weging van functies bij AkzoNobel is op de volgende manier geregeld.

Genormeerd systeem

Uw functie is door vergelijking met referentiefuncties gewaardeerd en op grond van die waardering ondergebracht in een functiegroep. De methodes die hiervoor worden gebruikt, zijn getest op betrouwbaarheid. Het zijn genormeerde systemen. De kern van zo'n systeem is een verzameling referentiefuncties. Deze functies moeten aansluiten bij de eigen organisatie en moeten een goede basis blijven vormen voor de vergelijkingen. Een wijziging van een referentiefunctie gebeurt in overleg met de vakorganisaties.

Procedure en verantwoordelijkheid

De procedure bij de functie-indeling is in hoofdlijnen vastgelegd in de verschillende CAO's. Het management is verantwoordelijk voor de feitelijke functie-indeling. De precieze invulling van de procedure verschilt per vestiging. Bij het uitwerken van de procedure biedt de lokale HR Business Partner ondersteuning. Daarnaast adviseert de HR Business Partner het management over de indeling van functies. In sommige gevallen helpt dan ook HR Services Nederland.

Herwaardering van functies

Functie-inhouden kunnen veranderen, en ook functie-indelingen liggen niet voor altijd vast. Soms veranderen bestaande functies in nieuwe door geplande wijziging van taken en worden ze opnieuw gewaardeerd en ingedeeld. Maar het gebeurt ook dat een bestaande functie gaandeweg en haast ongemerkt steeds zwaarder wordt door uitbreiding van taken of verantwoordelijkheden. Ook in zo'n geval kan een herwaardering nodig zijn.

U kunt uw leidinggevende er altijd op aanspreken als u het oneens bent met de huidige indeling van uw functie. Neem contact op met uw HR Business Partner om de voor uw functie relevante standaardfuncties ter inzage te vragen. In de CAO is vastgelegd welke beroepsmogelijkheden er zijn, als overleg over een indelingsbesluit niet tot een bevredigende oplossing leidt.

Kenmerken van de salarisgroepen

De vaststelling van en veranderingen in uw vaste inkomen gebeuren aan de hand van salarisgroepen. Om te begrijpen hoe de groepen worden gebruikt, is het nodig te weten hoe ze zijn opgebouwd.

Twee CAO's: twee reeksen salarisgroepen

Er zijn twee reeksen salarisgroepen: een reeks die correspondeert met functies die vallen onder de CAO-I, en een reeks die correspondeert met functies uit de CAO-HP. De salarisgroepen hebben een letter of nummer. Die tekens zijn aanduidingen voor de opeenvolgende volgorde van de groepen.

Minimum en maximum

Iedere salarisgroep heeft een vast minimum en een standaard 100%-niveau. Het minimum ligt vast: de salarisminima zijn de vertrekpunten in het salarissysteem. Het maximum ligt niet vast op het 100%-niveau. De mogelijkheid om dit niveau te overschrijden biedt ruimte voor extra beloning bij bijzonder presteren.

Promotie en demotie

Uw salaris verandert in het geval van promotie of demotie. Er is sprake van promotie bij inschaling in een hogere salarisgroep. Een reden kan zijn dat u een andere, zwaardere functie krijgt dankzij uw goede functioneren en prestaties. Het kan ook zijn dat verzwaring van uw eigen functie leidt tot een hogere indeling ervan. Bij demotie gebeurt het tegenovergestelde. Wanneer u niet (meer) kunt voldoen aan de eisen die de functie aan u stelt, bestaat de kans dat u een lichtere functie krijgt, en dus in een lagere salarisgroep komt.

Jaarlijkse salarisaanpassing

Ieder jaar kan uw salaris worden aangepast op basis van de beoordeling van het functioneren. De aanpassingspercentages verschillen.

In deze paragraaf leest u welke spelregels en voorwaarden er gelden voor salarisaanpassing in het algemeen, en voor de CAO-groepen in het bijzonder.

De aanpassingstabel

De jaarlijkse salarisaanpassing voor de salarisgroepen die vallen binnen de CAO-I en CAO-HP, gebeurt door middel van de zogeheten aanpassingstabel. Daarin staan de percentages die als richtsnoer dienen voor de jaarlijkse salarisherziening. Uit de opbouw van de tabel blijkt het verband tussen de kwaliteit van het functioneren en de beloning. Hoe beter u functioneert en hoe groter dus uw bijdrage is aan het succes van AkzoNobel, des te hoger zijn de beloningspercentages.

Uit de tabel blijkt ook dat er nog een andere factor van belang is: de positie van uw huidige salaris ten opzichte van het 100% niveau van de salarisschaal. Hiermee wordt de beweging ondersteund om bij normaal functioneren in relatief korte tijd op een salarispositie van 90% te komen. De procentuele verhogingen zijn tot 90% hoger dan daarna. Belonen boven de 100% is zowel in CAO-I als in CAO-HP slechts onder bepaalde voorwaarden mogelijk.

De spelregels die gelden voor de procedures voor voordracht en besluitvorming, kunnen per bedrijfslocatie verschillen.

De percentages voor aanpassing van het salaris worden berekend over het huidige salaris binnen de betreffende groep.

Een voorbeeld maakt duidelijk hoe u de tabel moet lezen. Stel, uw salaris bedraagt nog geen 90 procent van het 100%-niveau (<90%). Krijgt u een P&D Dialog beoordeling van 'Voldoet aan de verwachtingen', dan komt u in aanmerking voor de verhoging van 3,5%.

Beoordeling \ Salaris-positie	Onbevredigend	Beneden verwachting	Op Schema	Overtreffend	Uitstekend
< 90%	0%	tussenliggend	3,5%	tussenliggend	6%
90–100%	0%	tussenliggend	2,5%	tussenliggend	4%
100–105%*	-1%	tussenliggend	0%	tussenliggend	2,5%

* voor CAO-HP geldt 100 – 115%

Verhoging en 100%-niveau

Het doorlopen van stappen in de salarisgroepen is de essentie van het salaristraject. De hoofdregel van het salaristraject is, dat als u het 100%-niveau van uw salarisgroep nog niet heeft bereikt, u in principe per 1 april een verhoging ontvangt.

Het maken van die jaarlijkse stap is bij AkzoNobel geen automatisme. Hoe uw salarisaanpassing eruitziet, is afhankelijk van de beoordeling van uw functioneren zoals vastgesteld in de P&D Dialog. Als gevolg hiervan is het ook geen wetmatigheid dat u na verloop van tijd het schaalmaximum bereikt.

Spelregels maken variatie mogelijk

Uit de tabel blijkt dat een verhoging of verlaging niet altijd gelijk hoeft te zijn aan één van de percentages uit de aanpassingstabel. De spelregels die in de CAO zijn afgesproken voor de salarisaanpassing, bieden ruimte om te variëren in beloning. Zo is het mogelijk een directer verband te leggen tussen de kwaliteit van uw functioneren en uw salaris.

Bij de jaarlijkse salarisaanpassing kan uw salaris omhoog gaan, gelijk blijven of omlaag gaan.

Uw salaris gaat omhoog

Voldoet u aan de functie-eisen en heeft u nog niet het 100%-niveau van uw salarisgroep bereikt, dan komt u in aanmerking voor de 'standaardverhoging'. Als uw prestaties telkens uitstijgen boven het vereiste niveau, dan laten de spelregels toe het salaris met meer dan de 'standaardverhoging' te laten stijgen. Een andere, bijkomende reden om met meer dan normaal te verhogen, is uw groeiverwachting. Als het zich laat aanzien dat u snel zult doorgroeien naar een hoger functieniveau, bestaat de kans dat uw salaris extra wordt verhoogd.

Het is ook mogelijk dat u wel een verhoging krijgt, maar minder dan de 'standaardverhoging'. Dat kan gebeuren bij een minder goede functievervulling.

Uw salaris blijft gelijk

Bij iedereen die het maximum van de salarisschaal – het 100%-niveau – heeft bereikt, heeft de jaarlijkse aanpassing geen invloed op het salarisniveau. De aanpassing is dan 0% (zie de tabel).

Maar ook als uw salaris nog onder het 100%-niveau is, kan er aanleiding zijn om bij de jaarlijkse salarisaanpassing geen verhoging toe te kennen. Dit is bijvoorbeeld het geval als uw functioneren niet voldoet aan de eisen die voor de functie gelden. Hieruit blijkt dat het doorgroeien tot het maximumsalarisniveau geen wetmatigheid is.

Doorgroei tot boven het 100%-niveau: CAO-I

Doorgroeien tot 105 procent binnen de salarisgroepen van CAO-I is mogelijk (zie de tabel).

Doorgroei tot boven het 100%-niveau: CAO-HP

Wanneer u niet in aanmerking komt voor indeling in een hogere salarisgroep en u desondanks van jaar tot jaar met kop en schouders boven de rest uitsteekt, kunt u doorgroeien tot 115 procent.

Uw salaris gaat omlaag

Salarisverlaging is een aanpassing die alleen kan gelden voor medewerkers met een salaris boven het 100%-niveau en voor wie de extra ruimte boven dat niveau niet meer van toepassing is omdat ze niet (meer) boven de functie-eisen uitgaan.

Spelregels bij promotie

Bij promotie stijgt uw salaris met ten minste de 'standaardverhoging' die gegeven wordt als u voldoet aan de functie-eisen. Het uitgangspunt voor de berekening is de positie binnen de nieuwe salarisgroep.

Er kan aanleiding zijn een grotere verhoging toe te kennen. Bijvoorbeeld om het nieuwe salaris gelijk te trekken met het minimum van de nieuwe groep.

Spelregels bij demotie

Bij demotie gebeurt aanpassing van het salaris volgens hetzelfde principe, maar dan naar beneden. Specifieke omstandigheden kunnen aanleiding zijn zo'n aanpassing achterwege te laten, uit te stellen of geleidelijk te laten plaatsvinden. Bijvoorbeeld wanneer de demotie zijn oorzaak vindt in reorganisatie, leeftijd of arbeidsongeschiktheid. In de CAO zijn daarvoor spelregels vastgelegd.

Beoordeling van het functioneren

Het zal duidelijk zijn dat, naarmate een feitelijke verhoging meer afwijkt van de 'standaardverhoging', de motivering meer gedegen en harder moet zijn. Iedere beslissing over het salaris heeft immers voor de medewerker én voor de onderneming verstrekende gevolgen, en moet dus weloverwogen zijn.

Feitelijk zal aan de uiteindelijke jaarlijkse beoordeling een heel proces vooraf moeten gaan, waarin u en degene die over u oordeelt elkaar spreken over alle mogelijke zaken die met (de kwaliteit en het resultaat van) het werk en de taakuitoefening te maken hebben.

Performance & Development Dialog (P&D Dialog)

Wat houdt P&D Dialog in?

P&D Dialog is het wereldwijde programma van AkzoNobel om de prestaties van medewerkers te beoordelen. Het ondersteunt de wereldwijde activiteiten met een gemeenschappelijke aanpak. Hierin staat de permanente dialoog tussen medewerkers en manager over prestaties en ontwikkeling centraal.

Belangrijkste doelstelling

De belangrijkste doelstelling van het P&D Dialog programma is de prestaties en de groei van zowel de medewerkers als de onderneming te bevorderen en op hoog niveau te houden.

Dit wordt bereikt door:

- de waarden van de onderneming – De toekomst van onze klanten centraal stellen, De ondernemingsgeest stimuleren, De talenten van onze mensen ontwikkelen, De moed en nieuwsgierigheid om vragen te stellen en Integriteit en verantwoordelijkheid in alles wat we doen – in het dagelijkse werk te verankeren
- naar de ontwikkeling van de mensen te kijken en te richten op huidige en

toekomstige prestaties

- hoge eisen aan de kwaliteit van 'people management' te stellen
- de doelstellingen van de medewerker voortdurend af te stemmen op de koers van de onderneming
- veelvuldig gesprekken te voeren met medewerkers, hen feedback te geven en hen te coachen
- meer op prestaties gericht te zijn dan op inspanningen
- verschillen in prestaties zichtbaar te maken – goede prestaties erkennen en belonen en slechte prestaties aanpakken.

Hoe werkt P&D Dialog in de praktijk? Een tijdschema door het jaar heen:

Januari – het communiceren van de bedrijfsdoelstellingen.

De belangrijkste doelstellingen van de onderneming/business unit gebaseerd op het jaarlijkse ondernemingsplan worden door de management teams aan alle medewerkers gecommuniceerd.

Januari/februari – het vaststellen van de persoonlijke doelstellingen en het maken van afspraken over ontwikkelingsactiviteiten.

Op basis van de ondernemingsdoelstellingen stellen medewerkers hun persoonlijke doelstellingen op voor het komende jaar. De medewerker en de manager bespreken deze doelstellingen en komen tot overeenstemming. Zij stellen tevens samen vast welke ontwikkelingsactiviteiten nodig zijn om de doelstellingen zo goed mogelijk te kunnen realiseren. Het is de verantwoordelijkheid van de manager ervoor te zorgen dat medewerkers doelstellingen hebben voor het betreffende functioneringsjaar.

Juni/Juli - Halfjaarlijkse evaluatie.

De manager en de medewerker hebben een formeel halfjaarlijks evaluatiegesprek waarin mogelijke aanpassingen van de doelstellingen als gevolg van actuele of gewijzigde omstandigheden aan de orde komen. Het initiatief voor deze bespreking kan zowel door de medewerker als door de manager worden genomen, maar het is de verantwoordelijkheid van de manager dat het gesprek plaatsvindt. Het gesprek moet gaan over de mate waarin de medewerker vorderingen heeft gemaakt met het realiseren van de doelstellingen, zijn/haar competenties en de verantwoordelijkheden voor 'people management' (voor zover van toepassing).

Hoewel de P&D Dialog zich primair richt op prestaties en ontwikkeling in de huidige functie, kan tijdens de halfjaarlijkse evaluatie ook de loopbaanontwikkeling op langere termijn ter sprake komen. Hierbij kunnen medewerker en manager zich richten op de ontwikkeling van vaardigheden en competenties die de medewerker op langere termijn nodig heeft om bepaalde loopbaanverwachtingen te realiseren.

Naast de halfjaarlijkse evaluatie wordt de manager geacht de medewerker op regelmatige basis feedback geven over het dagelijkse werk, over de ontwikkeling van zijn/haar competenties en over acties om zijn/haar doelstellingen te bereiken.

(half) November – Zelfbeoordeling medewerker.

De medewerker neemt het initiatief zichzelf te beoordelen door in het 'Doelstellingen-deel' van het P&D Dialog formulier de behaalde resultaten te noemen. Dit kan door gebruik te maken van het geautomatiseerde systeem indien beschikbaar of anders in gedrukte vorm. Deze informatie wordt vóór 15 november van het betreffende kalenderjaar doorgestuurd naar de manager.

November/december - Beoordeling door de manager.

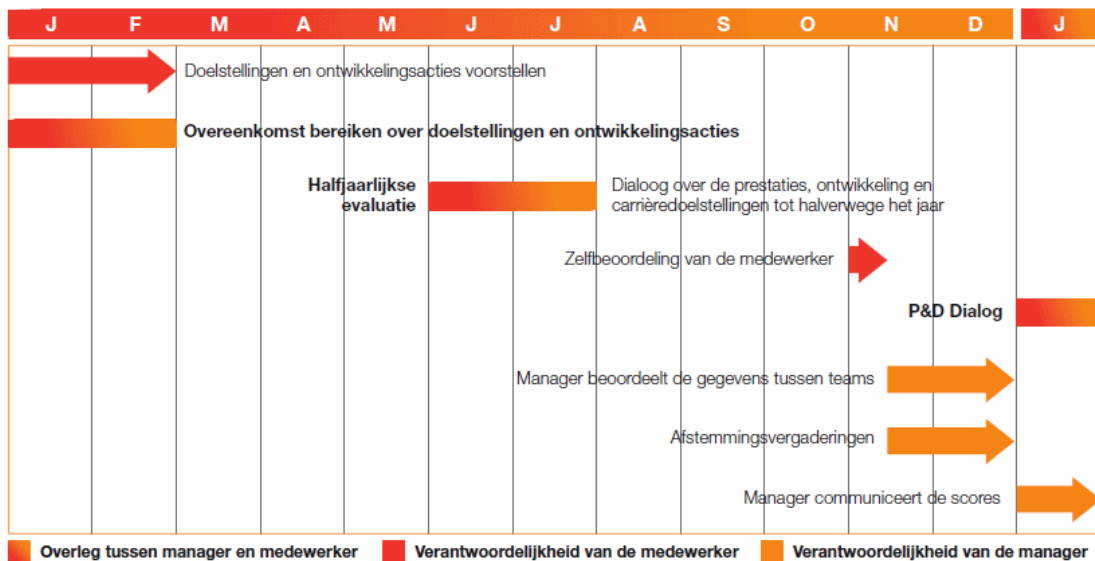
De manager verzamelt feedback van teamgenoten, functioneel management, collega's, ondergeschikten en klanten om deze, waar nodig, op te nemen in de beoordeling.

De manager stelt een eerste beoordeling op van de prestaties van de medewerker ten aanzien van doelstellingen, competenties en verantwoordelijkheden voor 'people management' (voor zover van toepassing). Vervolgens wordt de totaalbeoordeling vastgesteld. De manager legt de beoordelingen van alle direct aan hem/haar rapporterende medewerkers ter evaluatie voor aan de naasthogere manager. De naasthogere manager kan een afstemmingsbijeenkomst beleggen om evenwichtigheid van de beoordelingen te waarborgen. De prestatiewaarderingen en evaluaties moeten zijn afgerond vóór 31 december.

Januari – P&D Dialog gesprek

Het P&D Dialog gesprek tussen manager en medewerker wordt vóór 31 januari gehouden. De manager informeert de medewerker over de afzonderlijke beoordelingen en het totaaloordeel en bespreekt wat de medewerker heeft bereikt in het licht van zijn/haar ontwikkelingsplan van het afgelopen jaar. Indien gewenst, voegt de medewerker commentaar toe op het P&D Dialog formulier.

Hieronder ziet u bovenstaand verhaal schematisch weergegeven:



Variabel inkomen: doelgebonden beloningen

EBITDA-beloning

Het zijn de medewerkers die een bedrijf succesvol maken. Het ligt daarom voor de hand dat die medewerkers delen in dat succes – ook in financieel opzicht. De EBITDA is het resultaat van de onderneming voordat er rente, belastingen, afschrijvingen en aflossingen van schulden zijn afgetrokken. De EBITDA-marge is EBITDA gedeeld door de omzet. De EBITDA-marge geeft de financiële doelstellingen van de onderneming aan voor het komende kalenderjaar, waarin zaken zoals economische vooruitzichten, marktomstandigheden, uitbreidingen, inkrimpingen, kosteneffectiviteit en productiviteit zijn meegenomen. Elk jaar wordt in het budget voor het jaar de

EBITDA-marge per business unit vastgesteld door de Raad van Bestuur. De EBITDA-beloning kan variëren van 0% tot een maximum van 8%. Als de voor Nederland relevante business Units (Functional Chemicals, Industrial Chemicals, Car Refinishes, Decorative Coatings Continental Europe in 2010; Automotive & Aerospace Coatings, Decorative Coatings Europe in 2011/2012) een EBITDA marge halen van 14,5% zal de EBITDA-beloning 4% bedragen. In de maand maart wordt de EBITDA-beloning uitbetaald.

Spelregels voor de uitkering

De EBITDA-beloning is afhankelijk van de mate waarin het voorafgestelde EBITDA-marge is behaald.

EBITDA-marge 2010-2012:

EBITDA-marge	EBITDA-beloning
>= 18%	8%
tussenliggend	tussenliggend
14,5%	4%
tussenliggend	tussenliggend
<= 11%	0%

RAB of Resultaat Afhankelijke Beloning

Gericht werken aan doelen en beloond worden voor het succes bij het behalen van die doelen: in de visie van AkzoNobel is dit een goede manier om het werk uitdagend, stimulerend en effectief te maken.

Deze doelgebonden beloningsvorm roept wel vragen op. Wie stelt de doelen vast? Om hoeveel doelen kan het gaan en hoe zwaar mag de doelstelling zijn? Is een doel haalbaar of niet?

Bij deze manier van werken en belonen komt het erop aan goed te omschrijven wat de voorwaarden en de spelregels zijn. U vindt ze in deze paragraaf.

Vaststellen van de doelen

De direct leidinggevende manager stelt de doelen vast. Het is ook de verantwoordelijkheid van deze manager ervoor te zorgen dat de medewerkers van de groep, de afdeling of een andere relevante eenheid zich kunnen vinden in de keuze van de doelen. Acceptatie van de doelen komt alleen tot stand door onderling overleg. Een goede uitleg en duidelijke motivering helpen bij het creëren van draagvlak.

Management en de ondernemingsraad kunnen in overleg jaarlijks de groepsdoelstellingen van de RAB vervangen door individuele doelstellingen. De beloning wordt dan uitbetaald volgens deze tabel:

Beoordeling	Uitkering
Onbevredigend	0%
Beneden verwachtingen	2%
Op schema	4%
Overtreffend	4,5%
Uitstekend	5%

Spelregels

- Doelen moeten gelden voor logische eenheden. De vaststelling van die eenheden gebeurt lokaal, in samenspraak met de ondernemingsraad.
- Doelen moeten voldoen aan de SMART-voorwaarden: ze moeten duidelijk, meetbaar en realiseerbaar zijn (zie uitleg hieronder).
- Doelen mogen nooit boven op het bestaande werk komen. Ze worden uitsluitend gesteld ten behoeve van het reguliere werk. Vaak zal een doel al langer bestaan, maar is het nodig andere wegen in te slaan om het te realiseren.
- Er moet draagvlak zijn voor de gestelde doelen. Doelen zijn nooit een dictaat van bovenaf. Het is juist van belang er in alle openheid over te discussiëren, zodat de doelstelling voor iedereen helder gestalte krijgt en de verschillende visies worden uitgewisseld. Alleen zo ontstaat een gemeenschappelijk beeld van waar de afdeling of eenheid voor staat.
- Uiteindelijk kan het zo zijn dat iemand het niet eens is met het gestelde doel. Er bestaat altijd de mogelijkheid beroep aan te tekenen bij de chef van de leidinggevende die de doelen heeft vastgesteld.
- De ondernemingsraad volgt het proces op iedere locatie. De ondernemingsraad kan beschikken over relevante informatie en de bestuurder erop aanspreken als er naar zijn oordeel iets niet goed gaat.

SMART-voorwaarden

De vaststelling van de doelen vindt in principe plaats volgens de SMART-voorwaarden.

- **Specifiek:** doelen sluiten aan bij de functie en het taakgebied van de afdeling of groep.
- **Meetbaar:** het resultaat van doelen is meetbaar.
- **Acceptabel (en ambitieus):** doelen zijn niet te zwaar, maar wel stimulerend.
- **Realistisch:** doelen zijn uitvoerbaar.
- **Tijdgebonden:** ieder doel heeft een eigen tijdpad.

Zwaarte van de doelen

De gestelde doelen kunnen van verschillende zwaarte en belang zijn voor de betreffende organisatie. Ieder doel heeft een aandeel in de totaalscore van alle gerealiseerde doelen. Wat dat aandeel is, wordt vastgesteld met behulp van een weegfactor. De weegfactor van een doel bedraagt minimaal 10 procent en maximaal 50 procent.

Vaststellen resultaten

Zo spoedig mogelijk na afloop van het jaar worden de resultaten vastgesteld door de directe manager. Deze worden aan de medewerkers meegedeeld.

Uitkering en percentages

Met behulp van de weegfactoren (maten voor het relatieve belang van een doel binnen het geheel) wordt de hoogte van de uitkering bepaald. De naast hogere manager accordeert deze uitkomst.

U krijgt de RAB uitbetaald in de maand april van ieder jaar.

Grondslag voor de RAB is het feitelijk ontvangen jaarinkomen, voorzover verworven in actieve dienst in het jaar waarvoor de doelen zijn bepaald. De uitkering van de RAB bedraagt maximaal 5 procent.

Een voorbeeld.

Stel, een eenheid heeft zich voor een jaar drie doelen gesteld:

- 1. Klachten van (in-/externe) klanten met 25% terugbrengen (dit item weegt voor deze afdeling zwaar in de RAB met weegfactor 50%).
- 2. Reductie van een afvalstroom met 10% (weegfactor 25%)
- 3. Verbetering van veiligheidscijfers met 10% (weegfactor 25%).

Resultaten:

- Doel 1 is voor 80% gehaald; met de weegfactor van 50% scoort dit doel dus voor $(80\% * 50\% * 5\%)$ 2%.
- Doel 2 is volledig gerealiseerd; bijdrage aan uitkomst is $(100\% * 25\% * 5\%)$ 1,25%.
- Doel 3 is slechts voor de helft gehaald. De score hier wordt dan $(50\% * 25\% * 5\%)$ 0,625%.

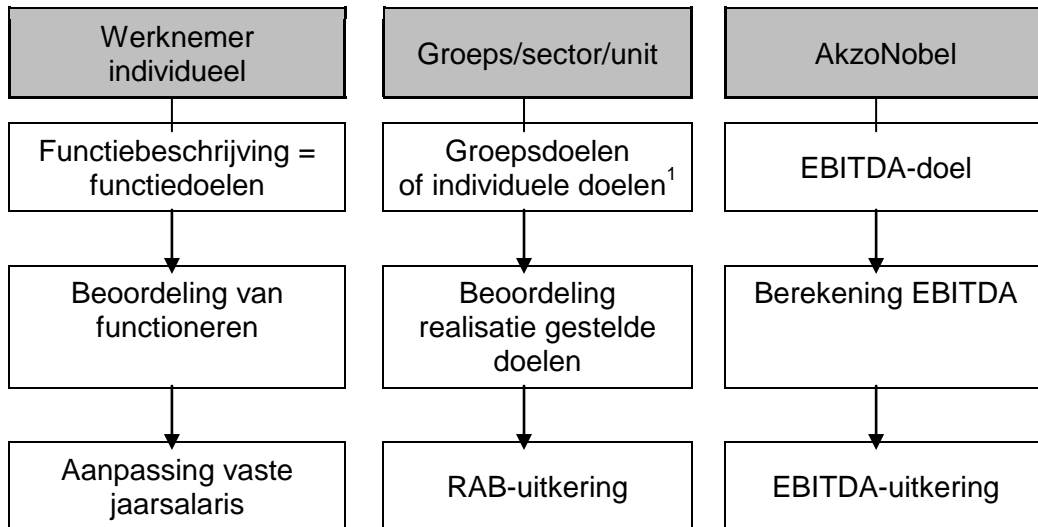
Het totaal aan RAB wordt dan $2 + 1,25 + 0,625 = 3,875\%$ (van de maximaal te behalen 5%).

Gratificaties

Een gratificatie verdient u als u een uitzonderlijke prestatie heeft verricht.

Uitzonderlijke prestaties laten zich het best als volgt omschrijven: een taak- of functie vervulling die onmiskenbaar uitgaat boven wat doorgaans verwacht mag worden. De voorwaarde voor het geven van een gratificatie laat zich moeilijk in heldere regels vangen. Vuistregel voor uitkering is: als het niet meer dan billijk is de extra inspanning ook extra te belonen, is een gratificatie op zijn plaats.

Beloning in schema



¹ Vanaf 2008 kunnen het management en de ondernemingsraad in overleg in enig jaar groepsdoelstellingen van de RAB vervangen door individuele doelstellingen.