

# **Ministerie van Verkeer & Waterstaat**

Second Opinion Beloningsonderzoek ProRail

20 september 2010

*– Finaal –*

Ref. 0100480a

TOWERS WATSON 

## Inhoudsopgave

<b>Introductie</b> .....	<b>1</b>
<b>Management samenvatting</b> .....	<b>2</b>
Achtergrond en context .....	2
Second opinion - beloningsonderzoek Hay Group .....	2
Professionele opvatting - meest geëigende beloningsregime .....	3
Alternatieve benadering marktvergelijking.....	4
<b>1. Achtergrond en methodologie beloningsbeleid bij Staatsdeelnemingen</b> .....	<b>5</b>
1.1 Kader .....	5
A. <i>Publiek</i> .....	5
B. <i>Publiek/Markt</i> .....	6
C. <i>Markt/Publiek</i> .....	6
1.2 Indeling ProRail.....	6
<b>2. Second opinion - Onderzoeksmethodologie</b> .....	<b>7</b>
2.1) Gedefinieerde arbeidsmarktreferentiegroepen en voorgestelde weging .....	7
2.2) Weging van de arbeidsmarktreferentiegroepen .....	8
2.3) Breedte private arbeidsmarktreferentiegroep .....	9
2.4) Samenstelling (semi)publieke arbeidsmarktreferentiegroep.....	10
2.5.1) Gebrek aan transparantie – geselecteerde posities (semi)publieke referentiegroepen .....	11
2.5.2) Gebrek aan transparantie – geselecteerde posities private referentiegroep.....	12
<b>3. Second opinion – Meest geëigende beloningsregime</b> .....	<b>14</b>
3.1) Positionering ProRail op basis criteria Commissie Dijkstal.....	14
1) <i>De mate van publieke financiering</i> .....	14
2) <i>De mate van commerciële concurrentie</i> .....	14
3) <i>De mate van publiek belang</i> .....	15

4) De status van rechtspersoon met een wettelijke taak ('RWT') .....	15
3.2) Positionering ProRail in vergelijking met andere (vergelijkbare) deelnemingen uit het beloningsregime Publiek/Markt .....	15
3.3) Initiële conclusie.....	16
<b>4. Gedefinieerde arbeidsmarktreferentiegroepen.....</b>	<b>18</b>
<b>Vergelijkbaarheidsanalyse .....</b>	<b>18</b>
(Semi)publieke arbeidsmarktreferentiegroep .....	19
Private arbeidsmarktreferentiegroep .....	20
<b>5. Resultaten marktvergelijking .....</b>	<b>21</b>
5.1) Basis voor de marktvergelijking .....	21
5.2) Resultaten van de marktvergelijking .....	21
I. Resultaten President-directeur (Chief Executive Officer) .....	22
II. Resultaten Directeur Financiën (Chief Financial Officer).....	23
III. Resultaten Directeur Operatie (Lid Raad van Bestuur) .....	24
<b>Bijlage 1: Resultaten vergelijkbaarheidstudie .....</b>	<b>26</b>
<b>Bijlage 2: Standaardbeschrijvingen vergelijkbare functies .....</b>	<b>28</b>
<b>Bijlage 3: Definities &amp; berekeningsmethodiek.....</b>	<b>29</b>
Definities .....	29
Berekeningsmethodiek.....	30

## Introductie

De Minister van Verkeer & Waterstaat ("Minister van V&W") heeft Towers Watson verzocht een second opinion uit te voeren op het beloningsonderzoek zoals door Hay Group uitgevoerd voor het directieteam van ProRail per 10 februari 2010.

De Minister van V&W heeft te kennen gegeven dat de second opinion in ieder geval dient in te gaan op de volgende vragen:

- Wat is het oordeel over de gehanteerde onderzoeksmethodologie?
- Wat is het oordeel over de geselecteerde referentie- en functievergelijkingsgroep uit de (semi)publieke sector?
- Welke categorisering (conform het beloningsbeleid bij staatsdeelnemingen) wordt het meest geëigend geacht voor ProRail (publiek, publiek/markt, markt/publiek)?

Naast bovenstaande punten heeft de Minister van V&W te kennen gegeven inzicht te willen hebben in de (semi)publieke arbeidsmarktreferentiegroep die Towers Watson voor ProRail zou definiëren en tot welke benchmark resultaten een dergelijke arbeidsmarktreferentiegroep zou leiden.

De resultaten van de second opinion en de marktvergelijking zoals uitgevoerd door Towers Watson worden in onderhavige rapportage gepresenteerd. De rapportage is als volgt gestructureerd:

### Management samenvatting

1. Achtergrond en methodologie beloningsbeleid bij Staatsdeelnemingen
2. Second opinion – Onderzoeksmethodologie
3. Second opinion – Meest geëigende beloningsregime
4. Gedefinieerde arbeidsmarktreferentiegroepen
5. Resultaten marktvergelijking

### Bijlagen

**Nota bene:** Interviews hebben plaatsgevonden met vertegenwoordigers van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat, de voorzitter van de Raad van Commissarissen van ProRail, en de voorzitter van de Beloningscommissie van de Raad van Commissarissen van ProRail.



## Management samenvatting

### Achtergrond en context

De indeling van ProRail in een beloningsregime is nog niet uitgekristalliseerd; definitieve besluitvorming heeft nog niet plaatsgevonden:

- De Minister van Financiën heeft (voor de staatsdeelnemingen waarbij de minister van Financiën namens de staat als aandeelhouder optreedt) een beoordelingskader voor het beloningsbeleid opgesteld.<sup>1</sup>
- Ten aanzien van ProRail wordt aangesloten bij het voorgestelde beloningsregime voor staatsdeelnemingen waarbij de Minister van Financiën als aandeelhouder functioneert<sup>2</sup> ('sectorale beloningscode').
- De Minister van V&W heeft nog geen besluit genomen over de indeling van ProRail in één van de categorieën van het regime 'sectorale beloningscode':
  - Publiek (beloningsplafond is gelijk aan het maximum van de nieuwe beloning voor ministers<sup>3</sup>);
  - Publiek/Markt (maximale beloning € 350.000);
  - Markt/Publiek (geen uniform maximum).
- De Minister van V&W heeft in 2008 te kennen gegeven dat hij ProRail duidelijk in een zwaardere categorie vindt thuishoren dan bijvoorbeeld Covra en de Westerscheldetunnel (die zijn ingedeeld in de categorie Publiek).<sup>4</sup> Hij heeft te kennen gegeven ProRail een min of meer vergelijkbare organisatie te vinden als Tennet en Gasunie.
- De heer Anker heeft in 2008 een motie ingediend om ProRail in de categorie Publiek in te delen (in plaats van in Publiek/Markt).<sup>5</sup>

### Second opinion - beloningsonderzoek Hay Group

Hay Group heeft in februari 2010 een beloningsonderzoek uitgevoerd voor het Directieteam van ProRail. Hierbij is uitgegaan van een indeling in de categorie Publiek/Markt. De Minister van V&W heeft Towers Watson verzocht een second opinion op dit beloningsonderzoek uit te voeren.

Towers Watson heeft gesteld dat:

- het in aanmerking nemen alsmede de rechtvaardiging van een internationale arbeidsmarktreferentiegroep ter discussie gesteld kan worden;
- zij de voorgestelde weging niet direct herkent<sup>6</sup> en voorstelt aan te sluiten bij de reeds door de Minister van Financiën in het algemeen gecommuniceerde methodologie: dat wil zeggen wegingen van de (semi)publieke referentiegroep van 100%, of tenminste 75%, of tenminste 50%, of tenminste 25%;
- de breedte van de private referentiegroep (101 ondernemingen, 326 bestuurders) vragen oproept omtrent de vergelijkbaarheid van de geselecteerde ondernemingen. Dit wordt versterkt door de ondernemingen die geselecteerd zijn - onder meer Shell, AkzoNobel en Heineken;

<sup>1</sup> Wij verwijzen naar de brief "Beloningsbeleid staatsdeelnemingen" van de Minister van Financiën, gedateerd op 9 oktober 2009, pagina 1.

<sup>2</sup> Wij verwijzen naar de brief "Verduidelijking inventarisatie semipublieke sectoren" van de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, gedateerd op 9 oktober 2008.

<sup>3</sup> Wij verwijzen naar de brief "Beloningsbeleid bij staatsdeelnemingen", kenmerk: FIN/2008/U.

<sup>4</sup> Wij verwijzen naar het Algemeen Overleg topinkomens (semi)publieke sector, d.d. 26 november 2008, pagina 64.

<sup>5</sup> Wij verwijzen naar motie 42 (30111) zoals ingediend tijdens een VAO op 18 december 2008.

<sup>6</sup> Hay Group is uitgegaan van een weging 70% (semi)publiek - 20% privaat - 10% internationaal, maar de facto van een weging van 70% (semi)publiek en 30% privaat bij gebrek aan een internationale referentiegroep.

- de samenstelling van de (semi)publieke referentiegroep niet coherent is met de referentiegroepen zoals deze zijn samengesteld door Towers Watson voor andere, in beginsel vergelijkbare, (semi)publieke instellingen;
  - Bij in beginsel vergelijkbare trajecten voor enkele andere staatsdeelnemingen (die zijn ingedeeld in de categorie Publiek/Markt) zijn onder meer Schiphol, Connexion, het Havenbedrijf Rotterdam en de NS onderdeel van de private referentiegroep;
- de beide referentiegroepen onvoldoende transparant zijn: het is onduidelijk met welke posities er binnen de geselecteerde referentieondernemingen is vergeleken.

### Professionele opvatting - meest geëigende beloningsregime

- Towers Watson heeft vooral op basis van bronnenonderzoek de positionering van ProRail ten aanzien van de criteria van Commissie Dijkstal ingeschat. Naar ons oordeel kwalificeert ProRail als volgt: hoge mate van publieke financiering, hoge mate van publiek belang, een Rechtspersoon met Wettelijke Taak ('RWT') en weinig tot geen *directe* commerciële concurrentie (ProRail opereert wel in een sterk competitieve en commerciële omgeving).
- Towers Watson heeft tevens de positionering van ProRail met andere staatsdeelnemingen uit de sector Infrastructuur vergeleken (Gasunie en Tennet, beide ingedeeld in de categorie Publiek/Markt). Er kan worden geconcludeerd dat ProRail:
  - in hogere mate publiek wordt gefinancierd (Gasunie en Tennet vallen niet onder de werkingssfeer van de Wopt terwijl ProRail daar wel onder valt);
  - minder *directe* commerciële concurrentie ervaart (er zijn geen andere aanbieders) maar in een competitieve en commerciële omgeving opereert;
  - in vergelijkbare mate het publiek belang dient;
  - een RWT is (Gasunie en Tennet zijn dat niet).
- Op basis van de methodologie voor beloningsbeleid bij staatsdeelnemingen (vier elementen zoals hierboven aangeduid), lijkt de categorie Publiek het meest geëigend. Voor deze categorie geldt dat de staatsdeelnemingen niet of nauwelijks aan commerciële concurrentie onderhevig zijn, overwegend publieke taken verrichten of afhankelijk van publieke financiering zijn.<sup>7</sup>
- Een indeling in de categorie Publiek/Markt (waarbij het zwaartepunt van de vergelijking gebaseerd is op Publiek) is naar het oordeel van Towers Watson – in het licht van een door de Raad van Commissarissen gestelde transformatie naar een proactieve en klantgerichte organisatie<sup>8</sup> – evenwel te overwegen:
  - Voor deelnemingen in de categorie Publiek/Markt geldt dat zij voor hun topfuncties afhankelijk zijn van bestuurders met ervaring in een commerciële omgeving;<sup>9</sup>
  - De recente historie van aangetrokken tweede en derde echelon ProRail management lijkt deze kentering te onderschrijven: werving vindt in het bijzonder binnen de private sector plaats.<sup>10</sup>
- Indien ProRail in de categorie Publiek/Markt wordt ingedeeld, lijkt – naar ons oordeel – een positionering richting de linkerkant van het spectrum (Publiek) voor de hand te liggen.

<sup>7</sup> Wij verwijzen naar de brief "Beloningsbeleid staatsdeelnemingen" van de Minister van Financiën, gedateerd op 9 oktober 2009, pagina 5.

<sup>8</sup> Wij verwijzen naar een interview dat op 24 augustus 2010 heeft plaatsgevonden tussen Towers Watson en de Voorzitter van de Raad van Commissarissen alsmede de Voorzitter van de Beloningscommissie.

<sup>9</sup> Wij verwijzen naar de brief "Beloningsbeleid staatsdeelnemingen" van de Minister van Financiën, gedateerd op 9 oktober 2009, pagina 5.

<sup>10</sup> Wij verwijzen naar een memorandum inzake vertrekkers en instromers uit het tweede en derde echelon (zoals op 26 augustus 2010 van de Raad van Commissarissen van ProRail ontvangen).



- In vergelijking tot Tennet (waar de (semi)publieke referentiegroep voor 75% weegt) geldt dat ProRail als meer publiek kwalificeert. Een minimaal even zware weging van de (semi)publieke referentiemarkt als bij Tennet (75%) lijkt dan ook een voorwaarde.

## Alternatieve benadering marktvergelijking

In overleg met vertegenwoordigers van het Ministerie van V&W heeft Towers Watson de marktvergelijkingen uitgevoerd op basis van de volgende (semi)publieke en private referentiegroepen:

(Semi)publieke referentiegroep	Private referentiegroep
CBR	Ballast Nedam
Enexis	Connexxion
Evides	Delta
Kadaster	Eneco
Ministerie V&W	Havenbedrijf Rotterdam
NMa	Schiphol
RET	Sligro Food Group
Rijkswaterstaat	Stern Group
TNO	Telegraaf Media Group
Vitens	Wegener

Om een vergelijking met de rapportage van Hay Group te kunnen maken, is er een gewogen marktvergelijking uitgevoerd. Het uitvoeren van een gewogen marktvergelijking veronderstelt een indeling in de categorie Publiek/Markt (hierover dient de Minister van V&W nog een besluit te nemen).

Towers Watson heeft marktvergelijkingen uitgevoerd voor de leden van het Directieteam van ProRail:

- President-directeur (vergeleken met de hoogste uitvoerend bestuurder bij de deelneming/onderneming, "Voorzitter Raad van Bestuur");
- Directeur Financiën (vergeleken met een lid van de Raad van Bestuur met verantwoordelijkheid voor Financiën, "Financieel Bestuurder");
- Directeur Operatie (vergeleken met een lid van de Raad van Bestuur met verantwoordelijkheid met een specifiek aandachtsgebied – niet zijnde een staffunctie, "Lid van de Raad van Bestuur met verantwoordelijkheid voor een business unit").

Wij verwijzen naar Bijlage 2 voor de standaardbeschrijving voor bovenstaande posities.

## Resultaten marktvergelijking

De onderstaande tabel geeft de resultaten van de gewogen marktvergelijkingen weer (op mediaanniveau, ten aanzien van Totale (Target) Directe Beloning). Wij verwijzen naar Bijlage 3 voor een overzicht van de definities en berekeningsmethodiek.

Resultaten gewogen marktvergelijking (afgerond op vijfduizendtallen)	Mediaan CEO	Mediaan CFO	Mediaan Lid RvB
Huidige Totale Directe Beloning ProRail	€ 225,000	€ 200,000	€ 200,000
<b>I. (Semi)Publiek</b>	<b>€ 185,000</b>	<b>€ 155,000</b>	<b>€ 150,000</b>
<b>II. Privaat</b>	<b>€ 475,000</b>	<b>€ 380,000</b>	<b>€ 375,000</b>
<b>Resultaat gewogen marktvergelijking</b>	<b>€ 260,000</b>	<b>€ 210,000</b>	<b>€ 205,000</b>

De weging (75% (semi)publiek – 25% privaat, vergelijkbaar met Tennet) resulteert in een gewogen mediane Totale (Target) Directe Beloning van:

- € 260.000 voor de President-directeur (Voorzitter Raad van Bestuur);
- € 210.000 voor de Directeur Financiën (Financieel bestuurder);
- € 205.000 voor de Directeur Operatie (Lid van de Raad van Bestuur).

## 1. Achtergrond en methodologie beloningsbeleid bij Staatsdeelnemingen

Onderhavige paragraaf schetst het kader voor een beloningsbeleid bij staatsdeelnemingen. Aan dit door de Minister van Financiën opgestelde kader wordt gerefereerd bij het beoordelen van de gebruikte onderzoeksmethodologie (paragraaf 2) en het meest geëigende beloningsregime (paragraaf 3).

### 1.1 Kader

De Staat streeft ernaar om als aandeelhouder actief en effectief het gesprek met staatsdeelnemingen aan te gaan over hun beloningsbeleid. Om dit te bewerkstelligen heeft de Minister van Financiën een beoordelingskader opgesteld dat, op basis van vier criteria zoals aangedragen door de Commissie Dijkstal, staatsdeelnemingen categoriseert.<sup>11</sup> Het beoordelingskader geldt expliciet voor alle staatsdeelnemingen, dus ook voor de staatsdeelnemingen die onder de Minister van Verkeer & Waterstaat vallen (in dit geval ProRail).<sup>12</sup>

De vier criteria die worden gebruikt om staatsdeelnemingen te categoriseren zijn de volgende<sup>13</sup>:

- 1) De mate van publieke financiering;
- 2) De mate van commerciële concurrentie;
- 3) De mate van publiek belang;
- 4) De status van rechtspersoon met een wettelijke taak ('RWT').

Op basis van deze criteria vindt een indeling plaats in één van de volgende categorieën:

- A. Publiek – Beloningsplafond is gelijk aan het maximum van de nieuwe beloning voor ministers;
- B. Publiek/Markt – Beloningsplafond is € 350.000;
- C. Markt/Publiek – Geen centraal beloningsplafond, dit wordt per onderneming vastgesteld.

#### A. Publiek

Voor de categorie 'Publiek' geldt dat de staatsdeelnemingen zich in overwegende mate in de (semi)publieke sfeer bewegen. Zij zijn bijvoorbeeld niet of nauwelijks onderhevig aan commerciële concurrentie, verrichten overwegend publieke taken of zijn afhankelijk van publieke financiering.<sup>14</sup>

Voor deze categorie geldt dat topfuncties in de (semi)publieke sector als een logisch referentiekader worden gezien, met het normbedrag voor de publieke en (semi)publieke sector als maximum (maximum van de nieuwe beloning voor ministers - de facto 130% van het huidige ministersmaximum).<sup>15</sup>

<sup>11</sup> Wij verwijzen naar de brief "Beloningsbeleid staatsdeelnemingen" van de Minister van Financiën, gedateerd op 9 oktober 2009, pagina 5.

<sup>12</sup> Wij verwijzen naar de brief "Beloningsbeleid bij staatsdeelnemingen" van de Minister van Financiën, gedateerd op 24 oktober 2008.

<sup>13</sup> Wij verwijzen naar de brief "Beloningsbeleid staatsdeelnemingen" van de Minister van Financiën, gedateerd op 9 oktober 2009, pagina 5.

<sup>14</sup> Wij verwijzen naar de brief "Beloningsbeleid staatsdeelnemingen" van de Minister van Financiën, gedateerd op 9 oktober 2009, pagina 5.

<sup>15</sup> De Commissie Dijkstal werkt met de volgende regimes (in oplopende zwaarte): openbaarmakingverplichting, sectorale beloningscode en ministersmaximum.



### **B. Publiek/Markt**

Voor de categorie 'Publiek/Markt' geldt dat de staatsdeelnemingen voor een gedeelte van hun activiteiten met de markt concurreren of voor hun topfuncties afhankelijk zijn van bestuurders met ervaring in een commerciële omgeving. Hier dient het beloningsplafond bepaald te worden door twee arbeidsmarktreferentiegroepen: een (semi)publieke en een private arbeidsmarktreferentiegroep. De (semi)publieke arbeidsmarktreferentiegroep dient voor **minstens 50%** mee te wegen in de gewogen marktvergelijking (precieze weging afhankelijk van de specifieke activiteiten van de onderneming).<sup>16</sup>

### **C. Markt/Publiek**

Voor de categorie 'Markt/Publiek' geldt dat de staatsdeelnemingen opereren in een competitieve omgeving. Met hun activiteiten is een publiek belang gemoeid maar het zijn onmiskenbaar commercieel georiënteerde organisaties met nationale en/of internationale concurrenten. In dit geval wordt het beloningsmaximum vastgesteld aan de hand van een gewogen marktvergelijking waarbij de (semi)publieke arbeidsmarktreferentiegroep voor **minstens 25%** meeweegt.<sup>17</sup>

## **1.2 Indeling ProRail**

De indeling van ProRail in een beloningsregime is nog niet volledig uitgekristalliseerd; definitieve besluitvorming heeft nog niet plaatsgevonden.

- Ten aanzien van ProRail wordt aangesloten bij het voorgestelde beloningsregime voor staatsdeelnemingen waarbij de Minister van Financiën als aandeelhouder functioneert<sup>18</sup> ('sectorale beloningscode').
- De Minister van V&W heeft nog geen besluit genomen over de indeling van ProRail in één van de categorieën.
- Tijdens het Algemeen Overleg topinkomens (semi)publieke sector in 2008 is gesproken over de indeling van ProRail in één van de categorieën Publiek, Publiek/Markt, Markt/Publiek (onder meer ten opzichte van andere staatsdeelnemingen). Hierbij heeft de Minister van V&W te kennen gegeven dat hij ProRail<sup>19</sup>:
  - duidelijk in een zwaardere categorie vindt thuishoren dan bijvoorbeeld Covra en de Westerscheldetunnel (die zijn ingedeeld in de categorie 'Publiek', i.e. het ministersmaximum);
  - een min of meer vergelijkbare organisatie als Tennet en Gasunie te vinden (die zijn ingedeeld in de categorie 'Publiek/Markt', i.e. maximale beloning € 350.000).
- In vervolg op het Algemeen Overleg heeft de heer Anker in 2008 een motie ingediend om ProRail in te delen in de categorie 'Publiek' (in plaats van in de categorie Publiek/Markt).<sup>20</sup>
  - De heer Anker constateert dat ProRail functioneert onder publiek opdrachtgeverschap, geheel in overheidshanden is, een monopoliepositie bezit en niet of hooguit op onderdelen concurrentie ondervindt.

<sup>16</sup> Wij verwijzen naar de brief "Beloningsbeleid staatsdeelnemingen" van de Minister van Financiën, gedateerd op 9 oktober 2009, pagina 6.

<sup>17</sup> Wij verwijzen naar de brief "Beloningsbeleid staatsdeelnemingen" van de Minister van Financiën, gedateerd op 9 oktober 2009, pagina 6.

<sup>18</sup> Wij verwijzen naar de brief "Verduidelijking inventarisatie semipublieke sectoren" van de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, gedateerd op 9 oktober 2008.

<sup>19</sup> Wij verwijzen naar het Algemeen Overleg topinkomens (semi)publieke sector, d.d. 26 november 2008, pagina 64.

<sup>20</sup> Wij verwijzen naar motie 42 (30111) zoals ingediend tijdens een VAO op 18 december 2008.

## 2. Second opinion - Onderzoeksmethodologie

Onderhavige paragraaf reflecteert Towers Watson's professionele opvatting over de onderzoeksmethodologie zoals deze door Hay Group is gevolgd bij het beloningsonderzoek voor het Directieteam van ProRail. De paragraaf is als volgt gestructureerd:

- 2.1) Gedefinieerde arbeidsmarktreferentiegroepen en voorgestelde weging;
- 2.2) Weging van de arbeidsmarktreferentiegroepen;
- 2.3) Breedte private arbeidsmarktreferentiegroep;
- 2.4) Samenstelling (semi)publieke arbeidsmarktreferentiegroep;
- 2.5.1) Gebrek aan transparantie – geselecteerde posities (semi)publieke referentiegroepen;
- 2.5.2) Gebrek aan transparantie – geselecteerde posities private referentiegroep.

### 2.1) Gedefinieerde arbeidsmarktreferentiegroepen en voorgestelde weging

Allereerst zijn opmerkingen gemaakt bij de definiëring van een (semi)publieke, private en internationale arbeidsmarktreferentiegroep. Vervolgens is nader ingegaan op de weging van de arbeidsmarktreferentiegroepen (punt 2.2) en de samenstelling van de arbeidsmarktreferentiegroepen (punten 2.3 – 2.5).

#### Observatie/aandachtspunt rapportage Hay Group

Hay Group heeft ten behoeve aan het beloningsonderzoek drie arbeidsmarktreferentiegroepen gedefinieerd:

- (Semi)publieke arbeidsmarktreferentiegroep;
- Private arbeidsmarktreferentiegroep;
- Internationale arbeidsmarktreferentiegroep.

#### Professionele opvatting Towers Watson

Towers Watson stelt het in aanmerking nemen alsmede de rechtvaardiging van een internationale arbeidsmarktreferentiegroep ter discussie. De opmerkingen hieromtrent zijn driedig:

- 1) **Relevantie/toepasbaarheid internationale arbeidsmarktreferentiegroep:** Op basis van de ons kenbare business case van ProRail ziet Towers Watson geen aanleiding om een internationale arbeidsmarktreferentiegroep te definiëren. Uit het 2009 jaarverslag van ProRail blijkt dat ProRail een nationale focus heeft: er wordt expliciet gesteld dat het werkgebied van ProRail de Nederlandse markt is<sup>21</sup>.

Het rapport van Hay Group biedt naar ons oordeel een ontoereikende onderbouwing van de noodzaak tot introductie van een internationale arbeidsmarktreferentiegroep. In de rapportage van Hay Group wordt gesteld dat 1) ProRail een essentiële rol speelt bij het waarborgen van de internationale koppeling van netwerken en 2) dat ProRail internationale vervoerders als klanten kent.<sup>22</sup>

<sup>21</sup> Jaarverlag 2009 ProRail "Samen voor het spoor", pagina 60: "Het werkgebied van ProRail is de Nederlandse markt."

<sup>22</sup> Rapport: "Beloningsvergelijking ProRail", pagina 7, Hay Group, 10 februari 2010.



- Ten aanzien van het eerste punt vraagt Towers Watson zich af of het internationaal koppelen van sporen bijvoorbeeld leidt tot een noodzaak om bestuurders met een internationale achtergrond aan te trekken (zoals dat bijvoorbeeld (deels) het geval is bij Gasunie en Tennet - die (commerciële) activiteiten in het buitenland ontplooiën).
  - Ten aanzien van het tweede punt geeft het jaarverslag van ProRail weer dat in 2009 79% van de treinkilometers door de NS zijn gemaakt. 13% van de treinkilometers is gemaakt door regionale personenvervoerders en 7% door goederenvervoerders. Er vanuit gaande dat de regionale personenvervoerders en goederenvervoerders eveneens een (in ieder geval deels) Nederlandse oorsprong hebben, kan het aandeel van internationale klanten maar (zeer) beperkt zijn.<sup>23</sup>
- 2) **Methodologie:** Towers Watson is van oordeel dat *indien* er toe besloten zal worden een internationale arbeidsmarktreferentiegroep te definiëren (met name als de definitie van een dergelijke arbeidsmarktreferentiegroep logischerwijs zou voortvloeien uit de business case), deze dan ook moet worden meegewogen in de marktvergelijking. Dit is in de marktvergelijking zoals uitgevoerd door Hay Group – voor zover wij kunnen waarnemen – niet gebeurd. Er wordt gesteld “Omdat wij nu niet beschikken over een internationale arbeidsmarktreferentiegroep nemen wij 30% van de private Bestuurdersmarkt.”<sup>24</sup>
- 3) **Methodologie:** Indien besloten zou worden om een internationale arbeidsmarktreferentiegroep te definiëren, dan lijkt het voor de hand te liggen dat deze arbeidsmarktreferentiegroep ook bestaat uit internationale (semi)publieke deelnemingen (in plaats van uitsluitend uit private ondernemingen). Towers Watson stelt derhalve het volledig vervangen van een internationale peergroep door een (additioneel) gewicht van de private arbeidsmarktreferentiegroep ter discussie.

#### Alternatieve benadering

Towers Watson stelt (voorshands) voor een marktvergelijking uit te voeren op basis van twee arbeidsmarktreferentiegroepen:

- (Semi)publieke arbeidsmarktreferentiegroep;
- Private arbeidsmarktreferentiegroep (bestaande uit ondernemingen opererend in Nederland).

## 2.2) Weging van de arbeidsmarktreferentiegroepen

#### Observatie/aandachtspunt rapportage Hay Group

De Raad van Commissarissen van ProRail heeft – op basis van de specifieke business case van ProRail – voorgesteld om de (semi)publieke arbeidsmarktreferentiegroep voor 70% - 80% mee te laten wegen, de private arbeidsmarktreferentiegroep voor 20% - 15%, en de internationale arbeidsmarktreferentiegroep voor 10% - 5%.<sup>25</sup> Op basis van deze brief heeft Hay Group voorgesteld de arbeidsmarktreferentiegroepen als volgt mee te wegen:

- (Semi)publieke arbeidsmarktreferentiegroep – weging van 70 procent;
- Private arbeidsmarktreferentiegroep – weging van 20 procent;
- Internationale arbeidsmarktreferentiegroep – weging van 10 procent (bij gebreke van een internationale arbeidsmarktreferentiegroep, is de private groep voor 30 procent meegewogen).

<sup>23</sup> Jaarverlag 2009 ProRail “Samen voor het spoor”, pagina 11.

<sup>24</sup> Wij verwijzen naar pagina 8 van het rapport “Beloningsvergelijking Directieteam ProRail”, zoals opgesteld door Hay Group en gedateerd op 10 februari 2010.

<sup>25</sup> Wij verwijzen naar de conceptbrief “Categorisering staatsdeelneming ProRail”, van 16 november 2009, zoals opgesteld door de Raad van Commissarissen van ProRail.

### Professionele opvatting Towers Watson

In de brief van 9 oktober 2009<sup>26</sup> schrijft de Minister van Financiën voor dat:

- Bij een indeling in de categorie Publiek, de arbeidsmarktreferentiegroep enkel dient te bestaan uit publieke functies (weging (semi)publieke arbeidsmarktreferentiegroep van 100%);
- Bij een indeling in de categorie Publiek/Markt, de (semi)publieke arbeidsmarktreferentiegroep voor **tenminste 50%** dient mee te wegen;
- Bij een indeling in de categorie Markt/Publiek, de (semi)publieke arbeidsmarktreferentiegroep voor **tenminste 25%** dient mee te wegen.

Onder meer ten aanzien van Tennet (indeling in categorie Publiek/Markt) heeft de Minister van Financiën te kennen gegeven dat de (semi)publieke arbeidsmarktreferentie voor 75% - *in plaats van 50%* - meegewogen dient te worden. Dit voorstel komt voort uit de gereguleerde activiteiten van Tennet alsmede de beperkte concurrentie die Tennet ervaart.

Het oordeel van de Minister van Financiën inzake Tennet in aanmerking nemend (weging van 75% op basis van gereguleerde activiteiten en beperkte concurrentie) kan volgens Towers Watson overwogen worden dat ook voor ProRail (*minimaal*) een dergelijke weging gebruikt zou zijn (wij verwijzen in dit licht ook naar paragraaf 3 van dit rapport).<sup>27</sup>

**Nota bene:** Het uitvoeren van een gewogen marktvergelijking gaat uit van de veronderstelling dat ProRail wordt ingedeeld in de categorie Publiek/Markt.

### Alternatieve benadering

Towers Watson stelt voor om de marktvergelijkingen uit te voeren op basis van:

- Een weging van 75% (semi)publiek en 25% privaat.

**Nota bene:** Towers Watson heeft er voor gekozen om aan te sluiten bij mogelijke wegingen van de (semi)publieke referentiegroep zoals deze tot op heden door de Minister van Financiën gecommuniceerd zijn (100%, of tenminste 75%, of tenminste 50%, of tenminste 25%).

Uiteraard kan de Minister van V&W besluiten om voor ProRail een nieuwe weging te introduceren (bijvoorbeeld 80% of 90%). Towers Watson heeft gekozen voor toetsing aan de bestaande methodologie.

## 2.3) Breedte private arbeidsmarktreferentiegroep

### Observatie/aandachtspunt rapportage Hay Group

Hay Group heeft een private arbeidsmarktreferentiegroep ("bestuurdersmarkt") samengesteld die bestaat uit 326 bestuurders van 101 ondernemingen. In het rapport wordt gesteld dat het gaat om grotere Nederlandse ondernemingen met een Raad van Bestuur in Nederland. De Voorzitter van de Raad van Bestuur wordt op of boven 1800 Hay-punten gewaardeerd<sup>28</sup>.

<sup>26</sup> Brief Minister van Financiën van 9 oktober 2009 "Beloningsbeleid staatsdeelnemingen", pagina 6.

<sup>27</sup> Brief Minister van Financiën van 9 oktober 2009 "Beloningsbeleid staatsdeelnemingen", pagina 11.

<sup>28</sup> Wij verwijzen naar pagina 41 van het rapport "Beloningsvergelijking Directieteam ProRail", zoals opgesteld door Hay Group en gedateerd op 10 februari 2010.



### Professionele opvatting Towers Watson

Towers Watson is van mening dat een arbeidsmarktreferentiegroep die bestaat uit 101 ondernemingen relatief groot is. Dit roept vraagtekens op ten aanzien van de directe vergelijkbaarheid van deze 101 ondernemingen met ProRail.

Omdat enkel wordt gesteld dat de Voorzitter van de Raad van Bestuur op of boven 1800 punten wordt gewaardeerd (en er geen bovengrens is gecommuniceerd)<sup>29</sup>, bevat de private arbeidsmarktreferentiegroep diverse ondernemingen die niet (volledig) vergelijkbaar lijken te zijn met ProRail. Als voorbeeld noemen wij onder meer Royal Dutch Shell, Aegon, Akzo Nobel, Koninklijke Ahold, en Heineken.

Het is overigens onvoldoende transparant en derhalve niet duidelijk met welke posities binnen de referentiegroep is vergeleken<sup>30</sup> (wij gaan er van uit dat er niet vergeleken is met bijvoorbeeld de CEO van Shell). Dit punt wordt verder uitgewerkt onder paragraaf 2.5.2.

### Alternatieve benadering

Towers Watson maakt bij het definiëren van een relevante arbeidsmarktreferentiegroep gewoonlijk gebruik van een vergelijkbaarheidsanalyse. Hierbij wordt aan de hand van een aantal aspecten onderzocht in hoeverre mogelijke 'peer ondernemingen' vergelijkbaar zijn met de te benchmarken onderneming. Deze vergelijkbaarheidsanalyse kan worden uitgevoerd op onder meer de volgende aspecten: omzet, het aantal werknemers, omvang van internationale activiteiten en kapitaalintensiteit.

Op basis van de resultaten van de vergelijkbaarheidsanalyse, doorgaans met een kwalitatief discretionaire redelijkheidstoets door de Raad van Commissarissen en/of de grootaandeelhouder, worden de meest vergelijkbare ondernemingen in de arbeidsmarktreferentiegroep opgenomen. Het is eventueel mogelijk relatief grotere ondernemingen in de arbeidsmarktreferentiegroep op te nemen. Indien relatief grotere ondernemingen in de arbeidsmarktreferentiegroep worden opgenomen, wordt er echter een vergelijking gemaakt met posities op een lager rapportageniveau.

In verband met datarobuustheid is Towers Watson van oordeel dat een arbeidsmarktreferentiegroep minimaal uit 12 ondernemingen dient te bestaan. Dit is in overeenstemming met de richtlijnen voor bestuurdersbezoldiging zoals vastgesteld door Eumedion<sup>31</sup>.

Vervolgens tracht Towers Watson voor elke te benchmarken positie, een vergelijkbare functie binnen iedere onderneming uit de arbeidsmarktreferentiegroep te selecteren. In de meest ideale situatie ontstaan er in het geval van ProRail dus (publieke en private) arbeidsmarktreferentiegroepen van minimaal 12 ondernemingen, met voor elke onderneming drietal posities die vergelijkbaar zijn met de drie directeuren van het Directieteam van ProRail.

- Het voordeel van bovenstaande benadering is dat er een groep van daadwerkelijk vergelijkbare ondernemingen en posities wordt samengesteld, waarbij ook inzicht wordt geboden in de posities waarmee wordt vergeleken. Transparantie wordt dusdoende bevorderd.

## 2.4) Samenstelling (semi)publieke arbeidsmarktreferentiegroep

### Observatie/aandachtspunt rapportage Hay Group

De tabel op de volgende pagina geeft de (semi)publieke arbeidsmarktreferentiegroep weer zoals samengesteld door Hay Group:

<sup>29</sup> Wij verwijzen naar pagina 41 van het rapport "Beloningsvergelijking Directieteam ProRail", zoals opgesteld door Hay Group en gedateerd op 10 februari 2010.

<sup>30</sup> Wij verwijzen naar pagina's 41-42 van het rapport "Beloningsvergelijking Directieteam ProRail", zoals opgesteld door Hay Group en gedateerd op 10 februari 2010.

<sup>31</sup> Eumedion "Aanbevelingen betreffende bestuurdersbezoldiging", 25 oktober 2006

(Semi)publieke arbeidsmarktreferentiegroep Hay Group*		
Bank Nederlandse Gemeenten	Gasunie	Stedin
Centraal Bureau	Havenbedrijf Rotterdam	Sociale Verzekeringsbank
Rijvaardigheidsbewijzen	Nederlandse Spoorwegen	Tennet
Connexion	Pensioen & Uitkeringsraad	TNO
De Nederlandsche Bank	Rijksdienst voor het Wegverkeer	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
Enexis	Schiphol	Vitens
Evides		

\* Wij verwijzen naar pagina 43 van het rapport "Beloningsvergelijking Directieteam ProRail", zoals opgesteld door Hay Group en gedateerd op 10 februari 2010

### Professionele opvatting Towers Watson/alternatieve benadering

Op basis van eerder projectwerk voor staatsdeelnemingen in de categorie Publiek/Markt (en in het bijzonder de feedback die destijds van vertegenwoordigers van het Ministerie van Financiën is ontvangen), stelt Towers Watson voor in ieder geval de volgende ondernemingen naar de private arbeidsmarktreferentiegroep te verplaatsen<sup>32</sup>:

- Connexion;
- Havenbedrijf Rotterdam;
- Nederlandse Spoorwegen;
- Schiphol.

Van bovenstaande ondernemingen kan in dit verband – naar het oordeel van vertegenwoordigers van het Ministerie van Financiën – gesteld worden dat zij als 'te commercieel' kwalificeren om onderdeel te zijn van de (semi)publieke arbeidsmarktreferentiegroep.

### 2.5.1) Gebrek aan transparantie – geselecteerde posities (semi)publieke referentiegroepen

#### Observatie/aandachtspunt rapportage Hay Group

Hay Group heeft twee (semi)publieke groepen gedefinieerd:

- A. Een (semi)publieke referentiegroep die bestaat uit bestuurders met dezelfde functiezwaarte (hetzelfde aantal 'Hay punten')<sup>33</sup>;
- B. Een (semi)publieke functievergelijkingsgroep die bestaat uit bestuurders met dezelfde functietitel (President-Directeur is vergeleken met President-Directeur).<sup>34</sup>

In beide groepen zitten dezelfde instellingen/ondernemingen.<sup>35</sup> De (semi)publieke referentiegroep (A) resulteert in hogere beloningsniveaus.

<sup>32</sup> Uiteraard mits deze ondernemingen op basis van de vergelijkbaarheidsanalyse voldoende kwalificeren voor de private arbeidsmarktreferentiegroep.

<sup>33</sup> Wij verwijzen naar pagina 43 van het rapport "Beloningsvergelijking Directieteam ProRail", zoals opgesteld door Hay Group en gedateerd op 10 februari 2010.

<sup>34</sup> Wij verwijzen naar pagina's 44-46 van het rapport "Beloningsvergelijking Directieteam ProRail", zoals opgesteld door Hay Group en gedateerd op 10 februari 2010.

<sup>35</sup> Wij verwijzen naar pagina's 43-46 van het rapport "Beloningsvergelijking Directieteam ProRail", zoals opgesteld door Hay Group en gedateerd op 10 februari 2010.



### Professionele opvatting Towers Watson

Het is Towers Watson niet duidelijk hoe de beloningshoogten van deze groepen - **voor een Directieteam en in het bijzonder voor de President-Directeur** - van elkaar kunnen verschillen. Voor de President-Directeur is immers – binnen dezelfde organisatie – geen zwaardere positie beschikbaar.

Bovendien ontbreekt de onderbouwing om in de marktvergelijking de (hogere) resultaten van de referentiegroep mee te wegen.<sup>36</sup>

Het rapport van Hay Group biedt naar het oordeel van Towers Watson onvoldoende aanknopingspunten om te controleren met welke posities er in de (semi)publieke referentiegroep is vergeleken (en waarom er uit deze referentiegroep hogere resultaten voortvloeien dan uit de functievergelijkingsgroep).

### Alternatieve benadering

Towers Watson stelt voor om – op basis van een vergelijkbaarheidsanalyse – twee arbeidsmarktreferentiegroepen te definiëren (een (semi)publieke en een private groep). Op basis van deze ondernemingen kan dan een marktvergelijking worden uitgevoerd, waarbij er geen verdere noodzaak bestaat om de beloningsdata die daaruit voortvloeit aan te passen. Deze methode is transparant en controleerbaar, omdat er kan worden vastgesteld op basis van welke posities er een vergelijking is uitgevoerd.

Indien er een adequate relevante arbeidsmarktreferentiegroep gedefinieerd wordt, zijn de beloningsniveaus enkel een resultante (zij laten zien wat er voor deze posities in de relevante markt betaald wordt).

## 2.5.2) Gebrek aan transparantie – geselecteerde posities private referentiegroep

### Observaties/aandachtpunten rapportage Hay Group

Ook binnen de private bestuurdersmarkt is het onduidelijk met welke specifieke posities is vergeleken (en in hoeverre deze vergelijking derhalve relevant is geweest)<sup>37</sup>:

- Het is niet duidelijk of er voor outliers gecorrigeerd wordt (m.a.w. of bestuurders met veel meer of minder punten dan de bestuurders van ProRail uit de referentiegroepen zijn verwijderd);
- Het is niet transparant hoe *bijvoorbeeld* de President-directeur van ProRail (met 2448 Hay punten) binnen de private arbeidsmarktreferentiegroep positioneert (aan de onderkant of bovenkant). Dit geldt ook voor de overige directieposities;
- Tenslotte heeft Towers Watson geen inzicht in de posities die voor elk van de Directieleden in acht is genomen (of er voor elk van de posities met 326 bestuurders is vergeleken). Er bestaat derhalve geen transparantie over de robuustheid van de private arbeidsmarktreferentiegroep per positie.

### Professionele opvatting Towers Watson

Towers Watson is zich er van bewust dat de gebruikte 'Hay puntenmethodologie' er automatisch voor zorgt dat de resultaten van een marktvergelijking enigszins als 'black box' te typeren zijn. Dit kan er toe leiden dat de uitkomsten als weinig transparant worden beschouwd (en daardoor moeilijker navolgbaar

<sup>36</sup> Wij verwijzen naar pagina 8 van het rapport "Beloningsvergelijking Directieteam ProRail", zoals opgesteld door Hay Group en gedateerd op 10 februari 2010.

<sup>37</sup> Wij verwijzen naar pagina's 41-42 van het rapport "Beloningsvergelijking Directieteam ProRail", zoals opgesteld door Hay Group en gedateerd op 10 februari 2010.

en communiceerbaar). Towers Watson is van mening dat de transparantie omtrent de uitgevoerde marktvergelijking verder vergroot had kunnen worden door additionele informatie weer te geven, zoals:

- Met welke ondernemingen er op Raad van Bestuurniveau is vergeleken en voor welke ondernemingen er posities 'dieper in de organisatie' zijn geselecteerd;
- Wat de range van punten is waarmee is vergeleken (bijvoorbeeld 1800 - ... punten, i.e. de gebruikte bovengrens);
- Wat de kwartielen zijn van de omvangsindicatoren van de ondernemingen / business units waarmee vergeleken is (zodat beoordeeld kan worden of de gedefinieerde arbeidsmarktreferentiegroep voldoende specifiek voor ProRail is).

#### **Alternatieve benadering**

Krachtens de methodologie van Towers Watson wordt een vergelijkbaarheidsstudie uitgevoerd om zo vergelijkbare ondernemingen te selecteren voor de arbeidsmarktreferentiegroep. Vervolgens is het transparant met welke posities er binnen deze ondernemingen wordt vergeleken. Wij verwijzen naar Bijlage 1 voor de resultaten van de vergelijkbaarheidsstudie. De marktvergelijkingen zijn uitgevoerd op basis van de beloningsgegevens van de geselecteerde ondernemingen, en op een ongeregresserde manier weergegeven in paragraaf 5 van dit rapport.



### 3. Second opinion – Meest geëigende beloningsregime

Onderhavige paragraaf gaat nader in op de vraag welk beloningsregime – naar het oordeel van Towers Watson – het meest geëigend is voor het Directieteam van ProRail.

Towers Watson geeft achtereenvolgens een oordeel over de positionering van ProRail ten aanzien van de criteria zoals opgesteld door de Commissie Dijkstal (publieke financiering, commerciële concurrentie, publiek belang en RWT) en maakt een vergelijking met de staatsdeelnemingen Gasunie en Tennet.

#### 3.1) Positionering ProRail op basis criteria Commissie Dijkstal

Paragraaf 1 heeft het beoordelingskader voor de categorisering van staatsdeelnemingen geschetst. In onderstaande paragraaf wordt ProRail – naar het oordeel van Towers Watson – beoordeeld aan de hand van de vier criteria zoals opgesteld door de Commissie Dijkstal:

##### 1) De mate van publieke financiering

De mate van publieke financiering bij ProRail is aanzienlijk. In het jaarverslag van ProRail komt naar voren dat het overgrote deel van de bedrijfsinkomsten van de overheid afkomstig is<sup>38</sup>:

- 268 miljoen amortisatie investeringsbijdragen (18 procent);
- 834 miljoen bijdrage Rijksoverheid (57 procent);
- 227 miljoen gebruiksvergoeding vervoerders (15 procent);
- 147 miljoen diverse bedrijfsopbrengsten (10 procent).

De Raad van Commissarissen van ProRail benadrukt dat de gebruiksvergoeding in de afgelopen twee jaar van 10% naar 15% is gestegen. Hiertoe is in overleg met de Minister van V&W besloten – met als onderbouwing dat 'de gebruiker betaalt'<sup>39</sup>.

In Europees verband (met zowel publieke als private aanbieders van 'spoorinfrastructuur') is een gebruiksvergoeding van 15% relatief laag (er geldt in de meerderheid van de gevallen een gebruiksvergoeding van meer dan 50%).<sup>40</sup>

Vertegenwoordigers van het Ministerie van V&W hebben te kennen gegeven niet te verwachten dat de gebruiksvergoeding verder zal stijgen.

##### 2) De mate van commerciële concurrentie

Het Ministerie van V&W stelt in zijn rapport "Spoor in beweging" dat het kabinet ProRail ziet als een publieke dienstverlener die zich niet richt op marktactiviteiten. "ProRail is de uitvoeringsorganisatie van de Minister van Verkeer en Waterstaat voor het spoor"<sup>41</sup>. "Het kabinet stelt hierbij expliciet dat het door ProRail verrichten van activiteiten die niet rechtstreeks uit de beheerconcessie volgen, met name met als doel om verdien capaciteit te creëren, niet aan de orde is. ProRail mag geen branchevreemde en/of commerciële activiteiten ondernemen."<sup>42</sup> Ten slotte wordt gesteld dat de focus van ProRail "gericht moet zijn op het uitvoeren van de publieke taken en politieke ambities"<sup>43</sup>.

<sup>38</sup> Jaarverslag 2009 ProRail "Samen voor het spoor", pagina 82.

<sup>39</sup> Wij verwijzen naar een interview dat op 24 augustus 2010 heeft plaatsgevonden tussen Towers Watson en de Voorzitter van de Raad van Commissarissen alsmede de Voorzitter van de Beloningscommissie.

<sup>40</sup> Document "gebruiksvergoeding" zoals aangeleverd door de Raad van Commissarissen van ProRail op 26 augustus 2010.

<sup>41</sup> "Spoor in beweging", pagina 29. Ministerie van Verkeer en Waterstaat, juni 2009.

<sup>42</sup> "Spoor in beweging", pagina 30. Ministerie van Verkeer en Waterstaat, juni 2009.

<sup>43</sup> "Spoor in beweging", pagina 29. Ministerie van Verkeer en Waterstaat, juni 2009.



Uit voorgaande kan geconcludeerd worden dat de mate van commerciële concurrentie die ProRail – in ieder geval naar het oordeel van het kabinet – dient te ervaren zeer beperkt is (ProRail mag immers geen commerciële activiteiten ondernemen). Bij branche-eigen activiteiten ontbreekt automatisch de commerciële concurrentie omdat er een beheerconcessie aan ProRail is toegekend.

Volgens de Raad van Commissarissen opereert ProRail in een sterk competitieve en commerciële omgeving, waarbij klanten hoge eisen stellen aan ProRail in termen van geleverde prestaties – onder meer ten aanzien van beschikbaarheid/efficiëntie, prijs/kwaliteit, klantgerichtheid en innovatie.<sup>44</sup> Bovenstaande stelt naar het oordeel van de Raad van Commissarissen van ProRail voorwaarden aan het type bestuurders dat ProRail (nu en in de toekomst) wenst aan te trekken:

- Pro-actief;
- Gericht op de klant;
- Bekend met de tucht van de markt;
- Visie.

De Raad van Commissarissen is van oordeel dat de kentering naar een proactieve, klantgerichte organisatie reeds is ingezet en onderbouwt deze observatie door inzicht te bieden in de achtergrond van nieuw aangetrokken tweede en derde echelon (potentieel toekomstige bestuurders).<sup>45</sup> Deze personen zijn in meerderheid afkomstig van instellingen/ondernemingen die opereren in een commerciële omgeving (onder meer zakelijke en financiële dienstverlening, ingenieursbedrijven, ICT sector).

De Raad van Commissarissen stelt dat de indeling van ProRail in een beloningsregime een politieke keuze is en inzicht biedt in de gewenste toekomstige ontwikkeling van de onderneming (staatsbedrijf versus proactieve en klantgerichte organisatie). De Raad van Commissarissen is voorstander van de reeds ingezette beleidslijn (kanteling richting een proactieve en klantgerichte organisatie).<sup>46</sup>

### 3) De mate van publiek belang

ProRail dient een publiek belang: in het 2010 Beheerplan wordt gesteld dat "Prorail een belangrijke bijdrage levert aan het non-stop in beweging en bereikbaar houden van Nederland".<sup>47</sup>

### 4) De status van rechtspersoon met een wettelijke taak ('RWT')

In de "Mededeling Kaderwet zelfstandige bestuursorganisaties" van het Ministerie van V&W staat weergegeven dat ProRail een rechtspersoon met een wettelijke taak is.<sup>48</sup>

## 3.2) Positionering ProRail in vergelijking met andere (vergelijkbare) deelnemingen uit het beloningsregime Publiek/Markt

Om de meest geëigende beloningscategorie verder te onderbouwen (Publiek versus Publiek/Markt), heeft Towers Watson – ten aanzien van de vier criteria zoals vastgesteld door de Commissie Dijkstal – een vergelijking uitgevoerd met de staatsdeelnemingen Gasunie en Tennet (zie de tabel op pagina

<sup>44</sup> Wij verwijzen naar een interview dat op 24 augustus 2010 heeft plaatsgevonden tussen Towers Watson en de Voorzitter van de Raad van Commissarissen alsmede de Voorzitter van de Beloningscommissie.

<sup>45</sup> Wij verwijzen naar een memorandum inzake vertrekkers en instromers uit het tweede en derde echelon (zoals op 26 augustus 2010 van de Raad van Commissarissen van ProRail ontvangen).

<sup>46</sup> Wij verwijzen naar een interview dat op 24 augustus 2010 heeft plaatsgevonden tussen Towers Watson en de Voorzitter van de Raad van Commissarissen alsmede de Voorzitter van de Beloningscommissie.

<sup>47</sup> 2010 Beheerplan ProRail, pagina 5.

<sup>48</sup> "Mededeling Kaderwet zelfstandige bestuursorganisaties", pagina 7, Ministerie van Verkeer en Waterstaat, 19 november 2007, pagina 7.



17).<sup>49</sup> Op basis van (de interpretatie van) de informatie, zoals weergegeven in de tabel op de volgende pagina, concludeert Towers Watson dat:

- ProRail in vergelijking met Gasunie en Tennet sterk afhankelijk is van publieke financiering;
- ProRail in vergelijking met Gasunie en Tennet minder directe commerciële concurrentie ondervindt. ProRail opereert wel in een sterk competitieve en commerciële omgeving;
- Alle drie deelnemingen een groot publiek belang dienen, hier kan geen duidelijk onderscheid in worden gemaakt;
- ProRail als enige van de drie deelnemingen als rechtspersoon met wettelijke taak kwalificeert.

### 3.3) Initiële conclusie

Wanneer de methodologie voor beloningsbeleid bij staatsdeelnemingen in acht wordt genomen, lijkt op basis van paragraaf 3.1 de categorie Publiek de meest geëigende categorie voor ProRail. Voor deze categorie geldt dat de staatsdeelnemingen zich in overwegende mate in de (semi)publieke sfeer bewegen. Zij zijn bijvoorbeeld niet of nauwelijks onderhevig aan commerciële concurrentie, verrichten overwegend publieke taken of zijn afhankelijk van publieke financiering.<sup>50</sup>

Een indeling in de categorie Publiek/Markt is (op basis van paragraaf 3.1) naar het oordeel van Towers Watson evenwel te overwegen, mits ProRail zich sterk aan de kant van het publieke spectrum zou positioneren (i.e. ruim) onder het maximum van € 350.000). Voor deze categorie geldt dat de deelnemingen zich in een publieke context bewegen, maar ook invloed van de markt ondervinden. Ondernemingen in de categorie publiek/markt concurreren bijvoorbeeld voor een gedeelte van hun activiteiten met de markt of zijn voor hun topfuncties afhankelijk van bestuurders met ervaring in een commerciële omgeving.<sup>51</sup> De opmerkingen, aangedragen door de Raad van Commissarissen van ProRail, zoals weergegeven onder het tweede element ('commerciële concurrentie') lijken zekere aanknopingspunten te kunnen bieden voor een dergelijke indeling.

De plaatsing van ProRail in de categorie Publiek/Markt zou naar het oordeel van Towers Watson ook passen bij de opmerkingen van de Minister van V&W uit 2008 dat ProRail één van de zware staatsdeelnemingen is, met een complex werkterrein.<sup>52</sup> Een dergelijke constatering zou naar het oordeel van Towers Watson onderbouwen dat er gezocht dient te worden naar bestuurders met ook deels een achtergrond in de private sector (en dit sluit ook aan bij de wensen van de Raad van Commissarissen op dit vlak).

Op basis van paragraaf 3.2 (vergelijking met Gasunie en Tennet) lijkt de indeling in de categorie Publiek het meest geëigend. Indien er (bijvoorbeeld op basis van paragraaf 3.1) wordt gekozen voor een indeling in de categorie Publiek/Markt, dan lijkt een minimaal even zware weging van de (semi)publieke referentiemarkt als bij Tennet (75%) een voorwaarde.

<sup>49</sup> Dit zijn naar het oordeel van Towers Watson in beginsel vergelijkbare ondernemingen daar zij zich eveneens bezig houden met netbeheer. Beide ondernemingen zijn ingedeeld in het regime 'Code' en daarbinnen binnen de categorie Publiek/Markt.

<sup>50</sup> Wij verwijzen naar de brief "Beloningsbeleid staatsdeelnemingen" van de Minister van Financiën, gedateerd op 9 oktober 2009, pagina 5.

<sup>51</sup> Wij verwijzen naar de brief "Beloningsbeleid staatsdeelnemingen" van de Minister van Financiën, gedateerd op 9 oktober 2009, pagina 5.

<sup>52</sup> Wij verwijzen naar het Algemeen Overleg topinkomens (semi)publieke sector, d.d. 26 november 2008, pagina 64.

## Vergelijking ProRail met Gasunie en Tenet aan de hand van de vier criteria zoals gesteld door de Commissie Dijkstal:

Deelneming	Publieke financiering	Commerciële concurrentie	Publiek belang	Status 'RWT'
ProRail	ProRail wordt grotendeels publiek gefinancierd <sup>1</sup>	ProRail mag geen branchevreemde en/of commerciële activiteiten ondernemen. <sup>2</sup> Het Ministerie V&W tekent hier wel bij aan dat bestuurders moeten zorgdragen voor een efficiënte bedrijfsvoering (zo mogelijk vergelijkbaar met een private partij). <sup>3</sup> 'ProRail acteert wel in een commerciële omgeving' <sup>4</sup>	ProRail dient publiek belang <sup>4,5</sup>	ProRail is een rechtspersoon met een wettelijke taak <sup>6</sup>
Gasunie	Gasunie wordt niet publiek gefinancierd (opbrengsten gastransport en aan gastransport gerelateerde diensten) <sup>7</sup>	Gasunie participeert o.a. in Nordstream (samenwerking met onder andere Gazprom, E.ON Ruhrgas, BASF) en in een LNG aanlandingsterminal op de Maasvlakte (samenwerking met Vopak) <sup>8</sup>	Gasunie heeft een grote publiek taak als hoofdverantwoordelijke voor de gasdistributie in Nederland <sup>9</sup>	Gasunie is geen rechtspersoon met een wettelijke taak <sup>10</sup>
Tennet <sup>11</sup>	Tennet wordt in overwegende mate niet publiek gefinancierd	Beperkte directe commerciële concurrentie (wel commerciële invloed). Tennet dient complexe onderhandelingen te voeren met buitenlandse (beursgenoteerde) ondernemingen (bv. overname Transpower in Duitsland)	Tennet heeft een grote publiek taak met haar cruciale rol in het landelijke netbeheer en betrouwbare electriciteitsvoorziening	Tennet is geen rechtspersoon met een wettelijk taak

<sup>1</sup> Jaarverslag 2009 ProRail "Samen voor het spoor", pagina 82.

<sup>2</sup> "Spoor in beweging", pagina 30. Ministerie van Verkeer en Waterstaat, juni 2009.

<sup>3</sup> (Mondelinge) input verkregen van het Ministerie V&W zoals verkregen op 9 juni 2010 (mevrouw en de heer ).

<sup>4</sup> Wij verwijzen naar een interview dat op 24 augustus 2010 heeft plaatsgevonden tussen Towers Watson en de Voorzitter van de Raad van Commissarissen alsmede de Voorzitter van de Beloningscommissie.

<sup>5</sup> 2010 Beheerplan ProRail, pagina 5.

<sup>6</sup> "Mededeling Kaderwet zelfstandige bestuursorganisaties", pagina 7, Ministerie van Verkeer en Waterstaat, 19 november 2007, pagina 7.

<sup>7</sup> Jaarverslag Gasunie, pagina 64.

<sup>8</sup> Eerdere projectervaring Towers Watson.

<sup>9</sup> "Deelnemingenbeleid Rijksoverheid", pagina 8, Ministerie van Financiën, 24 april 2009.

<sup>10</sup> "Normeren en Waarden", Commissie Dijkstal, 2007.

<sup>11</sup> "Beloningsbeleid staatsdeelnemingen", pagina 11, Ministerie van Financiën, 9 oktober 2009.



#### 4. Gedefinieerde arbeidsmarktreferentiegroepen

Zoals beschreven in paragraaf 2, heeft Towers Watson de arbeidsmarktreferentiegroepen mede op basis van een vergelijkbaarheidsanalyse gedefinieerd. Onderhavige paragraaf beschrijft deze analyse en geeft de (semi)publieke en private referentiegroepen weer die Towers Watson – in overleg met vertegenwoordigers van het Ministerie van V&W – voor het Directieteam van ProRail heeft vastgesteld. **Let wel:** het uitvoeren van een (vergelijkbaarheidsanalyse ten behoeve van een) gewogen marktvergelijking veronderstelt een indeling in de categorie Publiek/Markt (hierover dient de Minister van V&W nog een besluit te nemen).

#### Vergelijkbaarheidsanalyse

Teneinde voldoende relevante ondernemingen voor de (semi)publieke en private referentiegroepen te selecteren, heeft Towers Watson voor een aantal ondernemingen vergelijkbaarheid getoetst op de criteria en bandbreedtes zoals hieronder weergegeven. Bijlage 1 presenteert de resultaten van de vergelijkbaarheidsanalyse.

Element	Selectie criterium	ProRail*
<i>Nederlandse focus</i>	Het grootste deel van de omzet wordt gerealiseerd in Nederland of met Nederlandse activiteiten	
<i>Omzet</i>	Omzet tussen de 33% en 300% van ProRail (i.e. $\geq 487$ miljoen EUR, $\leq 4.428$ miljoen EUR)	€ 1.476 mln
<i>Aantal FTE</i>	Aantal FTE tussen de 33% en 300% van ProRail (i.e. $\geq 1.151$ FTE, $\leq 10.467$ FTE)	3.489 FTE
<i>Kapitaalintensiteit**</i>	Kapitaalintensiteit tussen de 33% en 300% van ProRail (i.e. tussen de $\geq 30\%$ , $\leq 100\%$ )	92%

\* 2009 Jaarverslag ProRail

\*\*  $\text{Kapitaalintensiteit} = (\text{Materiële Vaste Activa} / \text{Totale Activa}) * 100\%$

Towers Watson heeft ten behoeve van de samenstelling van de arbeidsmarktreferentiegroepen nauw overleg gevoerd met vertegenwoordigers van het Ministerie van V&W. Ten aanzien van de (semi)publieke referentiegroep geldt dat er een aantal instellingen op instigatie van de Ministeries van V&W en Financiën is toegevoegd – (deze instellingen zouden puur op basis van de vergelijkbaarheidsanalyse niet kwalificeren).

**Note bene:** Dit heeft te maken met het feit dat de selectiecriteria (omzet, aantal FTE, kapitaalintensiteit) naar het oordeel van vertegenwoordigers van de Ministeries van V&W en Financiën binnen de (semi)publieke sector niet altijd voldoende representatief zijn. De instellingen CBR, Evides, Ministerie van V&W en Rijkswaterstaat zijn op instigatie van de Ministeries van V&W en Financiën aan de (semi)publieke referentiegroep toegevoegd.

#### Professioneel oordeel Towers Watson

De referentiegroepen zoals weergegeven op de volgende pagina's zijn als resultante van het overleg met vertegenwoordigers van het Ministerie van V&W vastgesteld. Een dergelijke governance (betrokkenheid 100% aandeelhouder) is in lijn met gangbaar marktbeeld bij instellingen/ondernemingen die 100% eigendom van de Nederlandse staat zijn.

Hoewel een opdrachtgever beslist tegen welke referentiegroepen een marktvergelijking wordt uitgevoerd, adviseert Towers Watson de volgende opmerkingen in acht te nemen bij de interpretatie van de resultaten:

- De vingerwijzingen van vertegenwoordigers van het Ministerie van V&W verklaren de relatief kleine omvang van de referentiegroepen. Gewoonlijk sluit Towers Watson aan bij de "Aanbevelingen betreffende



bestuurdersbezoldiging" van Eumedion, waarin wordt gesteld dat een arbeidsmarkt-referentiegroep uit tenminste 12 ondernemingen dient te bestaan.

- ProRail positioneert in het bijzonder bij de (semi)publieke referentiegroep boven de mediaan in termen van omzet.
  - Over het algemeen streeft Towers Watson ernaar om referentiegroepen te definiëren waarbij de te vergelijken onderneming in termen van omzet rond de mediaan positioneert.
  - Gezien de omvang van ProRail ten opzichte van de gedefinieerde (semi)publieke referentiegroep zou het Ministerie van V&W met name het mediane – 75<sup>ste</sup> percentiel marktniveaus in acht dienen te nemen.

**Nota bene:** Bij de gewogen marktvergelijking heeft Towers Watson – conform de methodologie voor beloningsbeleid bij staatsdeelnemingen – gewerkt met mediane beloningsniveaus van de (semi)publieke en private referentiegroepen.

\* Bij ProRail geldt vanaf 4 september 2009 een verlicht structuurregime – waarbij de minister van V&W de bevoegdheid houdt om bestuurders te belonen (in plaats van dat een dergelijke bevoegdheid bij de Raad van Commissarissen van ProRail ligt).

### (Semi)publieke arbeidsmarktreferentiegroep

In overleg met het Ministerie van V&W is onderstaande (semi)publieke arbeidsmarktreferentiegroep gedefinieerd:

Instituut/onderneming	Sector	Financieel Jaar	Omzet	Aantal FTE <sup>1</sup>	Totale Activa	Materiële Vaste Activa	Kapitaalintensiteit
CBR	Dienstverlening	2008	112	1.057	55	31	56,4%
ENEXIS	Netbeheerder	2009	1.368	3.490	5.460	4.578	83,9%
EVIDES	Waterschap	2009	308	552	1.066	909	85,3%
KADASTER	Dienstverlening	2009	245	2.063	153	93	60,7%
MINISTERIE V&W	Infrastructuur	2008	NVT	14.300*	7.146	NP	NP
NMa	Financiële sector	2009		417			
RET	Dienstverlening	2009	526	2.582	716	422	59,0%
RIJKSWATERSTAAT	Infrastructuur	2009	2.471	9.288	9.211	8.695	94,4%
TNO	Onderzoek	2009	587	4.337	437	258	58,9%
VITENS	Waterschap	2009	446	1.485*	1.669	1.609	96,4%
ProRail	Infrastructuur	2009	1.476	3.489	13.206	16.750	92,8%

1. Als standaard is het aantal werknemers in full-time equivalenten opgenomen. Indien deze informatie niet beschikbaar is, is het absolute aantal werknemers opgenomen, gemarkeerd met een sterretje (\*).

Bron: 2008 en 2009 Jaarverslagen.

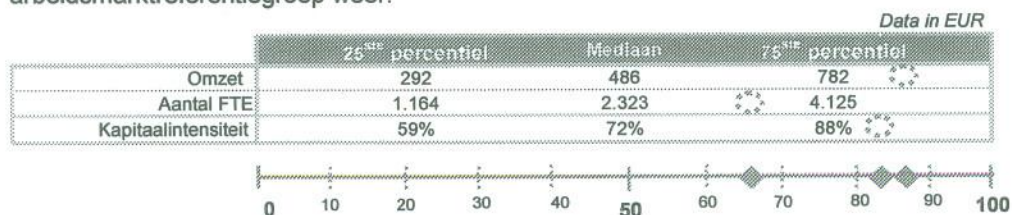
Kapitaalintensiteit = (Materiële Vaste Activa / Totale Activa) \* 100%.

Omzet, Totale Activa en Materiële Vaste Activa in miljoenen EUR.

NVT = niet van toepassing.

NP = niet publiek.

De figuur hieronder geeft de relatieve positionering van ProRail binnen de (semi)publieke arbeidsmarktreferentiegroep weer:



- **Omzet (let wel: op basis van acht waarnemingen – Ministerie V&W en NMA niet meegenomen):** in termen van omzet positioneert ProRail binnen de (semi)publieke arbeidsmarkt-referentiegroep op het 87<sup>ste</sup> percentiel.
- **Aantal FTE:** op het gebied van aantal FTE positioneert ProRail binnen de (semi)publieke arbeidsmarkt-referentiegroep op het 64<sup>ste</sup> percentiel.



- **Kapitaalintensiteit (let wel: op basis van acht waarnemingen):** in termen van kapitaalintensiteit positioneert ProRail binnen de (semi)publieke arbeidsmarktreferentiegroep op het 84<sup>ste</sup> percentiel. Dit dient in het licht gezien te worden van de specifieke business case van ProRail - kenmerkend voor de bedrijfsactiviteiten van ProRail).

### Private arbeidsmarktreferentiegroep

In overleg met het Ministerie van V&W is de private arbeidsmarktreferentiegroep zoals hieronder weergegeven samengesteld:

Instelling/ onderneming	Sector	Financieel Jaar	Omzet	Aantal FTE <sup>1</sup>	Totale Activa	Materiële Vaste Activa	Kapitaalintensiteit
BALLAST NEDAM	Bouw & Infrastructuur	2009	1.384	3.947*	1.034	184	17,8%
GONNEXION (TRANSDEV)	Openbaar Vervoer	2009	1.154	11.614	633	392	61,9%
DELTA	Energie	2008	2.211	3.421	3.636	1.016	27,9%
ENECO	Energie	2009	5.245	6.628	7.691	5.077	66,0%
HAVENBEDRIJF ROTTERDAM	Infrastructuur	2009	519	1.239*	3.088	2.780	90,0%
SCHIPHOL <sup>2</sup>	Luchthavenexploitant	2009	1.154	2.395	5.528	2.747	49,7%
SLIGRO FOOD GROUP	Levensmiddelen	2009	2.258	5.552	852	284	33,4%
STERN GROEP	Autobranche	2009	829	2.327	504	247	49,1%
TELEGRAAF MEDIA GROEP	Kranten & digitale media	2009	615	2.808	763	61	8,0%
WEGENER	Kranten & digitale media	2009	587	3.346	700	89	12,7%
ProRail	Energie	2009	1.476	3.469	16.296	16.750	92,0%

1. Als standaard is het aantal werknemers in full-time equivalents opgenomen. Indien deze informatie niet beschikbaar is, is het absolute aantal werknemers opgenomen, gemarkeerd met een sterretje (\*).

2. De Materiële Vaste Activa van Schiphol is opgebouwd uit: "Activa ten behoeve van operationele activiteiten" + "Activa in aanbouw of ontwikkeling"

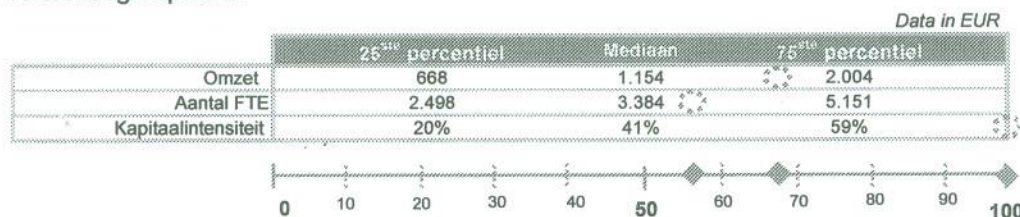
Bron: 2008 en 2009 Jaarverslagen en cliënt-vertrouwelijke informatie.

Kapitaalintensiteit = (Materiële Vaste Activa / Totale Activa) \* 100%.

Omzet, Totale Activa en Materiële Vaste Activa in miljoenen EUR.

NP = niet publiek beschikbaar.

Onderstaande figuur geeft de relatieve positionering van ProRail binnen de private arbeidsmarktreferentiegroep weer.



- **Omzet:** in termen van omzet positioneert ProRail binnen de private arbeidsmarktreferentiegroep op het 68<sup>ste</sup> percentiel.
- **Aantal FTE:** op het gebied van aantal FTE positioneert ProRail binnen de private arbeidsmarktreferentiegroep op het 57<sup>ste</sup> percentiel.
- **Kapitaalintensiteit:** in termen van kapitaalintensiteit positioneert ProRail op het 100<sup>ste</sup> percentiel. Dit dient in het licht gezien te worden van de specifieke business case van ProRail - kenmerkend voor de bedrijfsactiviteiten van ProRail).

## 5. Resultaten marktvergelijking

### 5.1) Basis voor de marktvergelijking

#### Arbeidsmarktreferentiegroep

Towers Watson heeft de marktvergelijking uitgevoerd op basis van de (semi)publieke arbeidsmarkt-referentiegroep en private arbeidsmarktreferentiegroep zoals gedefinieerd in paragraaf 4 "Gedefinieerde arbeidsmarktreferentiegroepen".

De resultaten zijn voor beide arbeidsmarktreferentiegroepen separaat weergegeven. Tevens zijn de resultaten van de gewogen marktvergelijking weergegeven op basis van de volgende weging:

- (Semi)publieke arbeidsmarktreferentiegroep – 75% weging;
- Private arbeidsmarktreferentiegroep – 25% weging.

#### Vergelijkbare functies

Towers Watson heeft voor de posities binnen het Directieteam van ProRail de volgende functies als vergelijkbaar aangemerkt:

Posities Directieteam ProRail	Vergelijkbare functies
President-directeur	Voorzitter Raad van Bestuur
Directeur Financiën	Financieel Bestuurder
Directeur Operatie	Lid Raad van Bestuur (met verantwoordelijkheid voor een business unit)

Wij verwijzen naar bijlage 2 "Standaardbeschrijvingen vergelijkbare functies" voor een overzicht van de standaardbeschrijvingen van bovengenoemde vergelijkbare functies.

#### Gebruikte bronnen

Om transparantie te bevorderen heeft Towers Watson bij de marktvergelijking enkel gebruik gemaakt van publieke databronnen. In Bijlage 1 is per onderneming en positie (indien publieke beschikbaar) het beloningsniveau weergegeven.

### 5.2) Resultaten van de marktvergelijking

De tabellen op de volgende pagina's geven de resultaten van de marktvergelijkingen voor het Directieteam van ProRail weer. Alle bedragen zijn afgerond naar 5.000 Euro. Voor een overzicht van de in de marktvergelijking gebruikte definities en berekeningsmethodiek verwijzen wij naar bijlage 3.



**I. Resultaten President-directeur (Chief Executive Officer)**

Onderstaande tabellen geven de resultaten van de marktvergelijking voor de President-Directeur weer (tegen de (semi)publieke en private arbeidsmarktreferentiegroepen).

**(Semi)publieke arbeidsmarktreferentiegroep:**

<b>(Semi)publieke arbeidsmarktreferentiegroep</b>				
Beloningselement	Beloningsdata ProRail	25 <sup>ste</sup> percentiel	Mediaan	75 <sup>ste</sup> percentiel
<b>Basissalaris</b>	<b>€ 202.788</b>			
Target bonus (als % van het basissalaris)	10%			
Maximale bonus (als % van het basissalaris)	16%			
<b>Totale (Target) Contante Beloning</b>	<b>€ 225.000</b>			
Verwachtingswaarde LTI (als % van basissalaris)	0%			
<b>Totale (Target) Directe Beloning*</b>	<b>€ 225.000</b>			

\* Hay Group geeft de huidige Totale Directe Beloning weer op basis van daadwerkelijke 2009 bonus uitbetalingen. Towers Watson gebruikt een Totale (Target) Directe Beloning berekening op basis van target bonus percentages, om jaar-op-jaar fluctuaties te voorkomen.

**Private arbeidsmarktreferentiegroep:**

<b>Private arbeidsmarktreferentiegroep</b>				
Beloningselement	Beloningsdata ProRail	25 <sup>ste</sup> percentiel	Mediaan	75 <sup>ste</sup> percentiel
<b>Basissalaris</b>				
Target bonus (als % van het basissalaris)				
Maximale bonus (als % van het basissalaris)				
<b>Totale (Target) Contante Beloning</b>				
Verwachtingswaarde LTI (als % van basissalaris)				
<b>Totale (Target) Directe Beloning*</b>				

\* Hay Group geeft de huidige Totale Directe Beloning weer op basis van daadwerkelijke 2009 bonus uitbetalingen. Towers Watson gebruikt een Totale (Target) Directe Beloning berekening op basis van target bonus percentages, dit om fluctuaties te voorkomen.

**Observaties**

- **(Semi)publieke arbeidsmarktreferentiegroep:**

- **Private arbeidsmarktreferentiegroep:**

**Gewogen marktvergelijking**

De onderstaande tabel geeft de resultaten van de gewogen marktvergelijking voor de Totale (Target) Directe Beloning voor de President-directeur (Chief Executive Officer) positie weer:

Resultaten gewogen marktvergelijking (afgerond op vijfduizendtallen)	Weging	Mediaan CEO
<b>I. (Semi)Publiek</b>	<b>75%</b>	
<b>II. Privaat</b>	<b>25%</b>	
<b>Resultaat gewogen marktvergelijking</b>	<b>-</b>	

De gewogen marktvergelijking voor de President-directeur (Chief Executive Officer) resulteert in een Totale Target Directe Beloning € (huidige beloningsniveau is gelijk aan € ).

## II. Resultaten Directeur Financiën (Chief Financial Officer)

Onderstaande tabellen geven de resultaten van de marktvergelijking voor de Chief Financial Officer weer (tegen de (semi)publieke en private arbeidsmarktreferentiegroepen).

### (Semi)publieke arbeidsmarktreferentiegroep:

(Semi)publieke arbeidsmarktreferentiegroep				
Beloningselement	Beloningsdata ProRail	25 <sup>ste</sup> percentiel	Mediaan	75 <sup>ste</sup> percentiel
<b>Basissalaris</b>				
Target bonus (als % van het basissalaris)				
Maximale bonus (als % van het basissalaris)				
<b>Totale (Target) Contante Beloning</b>				
Verwachtingswaarde LTI (als % van basissalaris)				
<b>Totale (Target) Directe Beloning*</b>				

\* Hay Group geeft de huidige Totale Directe Beloning weer op basis van daadwerkelijke 2009 bonus uitbetalingen. Towers Watson gebruikt een Totale (Target) Directe Beloning berekening op basis van target bonus percentages, om jaar-op-jaar fluctuaties te voorkomen.

### Private arbeidsmarktreferentiegroep:

Private arbeidsmarktreferentiegroep				
Beloningselement	Beloningsdata ProRail	25 <sup>ste</sup> percentiel	Mediaan	75 <sup>ste</sup> percentiel
<b>Basissalaris</b>				
Target bonus (als % van het basissalaris)				
Maximale bonus (als % van het basissalaris)				
<b>Totale (Target) Contante Beloning</b>				
Verwachtingswaarde LTI (als % van basissalaris)				
<b>Totale (Target) Directe Beloning*</b>				

\* Hay Group geeft de huidige Totale Directe Beloning weer op basis van daadwerkelijke 2009 bonus uitbetalingen. Towers Watson gebruikt een Totale (Target) Directe Beloning berekening op basis van target bonus percentages, dit om fluctuaties te voorkomen.

### Observaties

- **(Semi)publieke arbeidsmarktreferentiegroep:**

- **Private arbeidsmarktreferentiegroep:**



### Gewogen marktvergelijking

Onderstaande tabel geeft de gewogen marktvergelijking voor de Totale (Target) Directe Beloning voor de Directeur Financiën (Chief Financial Officer) positie weer:

Resultaten gewogen marktvergelijking (afgerond op vijfduizendtallen)	Weging	Mediaan CFO
<b>I. (Semi)Publiek</b>	75%	
<b>II. Privaat</b>	25%	
<b>Resultaat gewogen marktvergelijking</b>	-	

De gewogen marktvergelijking voor de Directeur Financiën (Chief Financial Officer) resulteert in een Totale Target Directe Beloning € (huidige beloningsniveau is gelijk aan

### III. Resultaten Directeur Operatie (Lid Raad van Bestuur)

Onderstaande tabellen geven de resultaten van de marktvergelijking voor het Lid van de Raad van Bestuur weer (tegen de (semi)publieke en private arbeidsmarktreferentiegroepen).

#### (Semi)publieke arbeidsmarktreferentiegroep:

(Semi)publieke arbeidsmarktreferentiegroep				
Beloningselement	Beloningsdata ProRail	25 <sup>ste</sup> percentiel	Mediaan	75 <sup>ste</sup> percentiel
<b>Basissalaris</b>		€ 20	€ 20	€ 20
Target bonus (als % van het basissalaris)				
Maximale bonus (als % van het basissalaris)				
<b>Totale (Target) Contante Beloning</b>		€ 20	€ 20	€ 20
Verwachtingswaarde LTI (als % van basissalaris)				
<b>Totale (Target) Directe Beloning*</b>		€ 20	€ 20	€ 20

\* Hay Group geeft de huidige Totale Directe Beloning weer op basis van daadwerkelijke 2009 bonus uitbetalingen. Towers Watson gebruikt een Totale (Target) Directe Beloning berekening op basis van target bonus percentages, om jaar-op-jaar fluctuaties te voorkomen.

#### Private arbeidsmarktreferentiegroep:

Private arbeidsmarktreferentiegroep				
Beloningselement	Beloningsdata ProRail	25 <sup>ste</sup> percentiel	Mediaan	75 <sup>ste</sup> percentiel
<b>Basissalaris</b>		€ 20	€ 20	€ 20
Target bonus (als % van het basissalaris)				
Maximale bonus (als % van het basissalaris)				
<b>Totale (Target) Contante Beloning</b>		€ 20	€ 20	€ 20
Verwachtingswaarde LTI (als % van basissalaris)				
<b>Totale (Target) Directe Beloning*</b>		€ 20	€ 20	€ 20

\* Hay Group geeft de huidige Totale Directe Beloning weer op basis van daadwerkelijke 2009 bonus uitbetalingen. Towers Watson gebruikt een Totale (Target) Directe Beloning berekening op basis van target bonus percentages, dit om fluctuaties te voorkomen.

#### Observaties

- (Semi)publieke arbeidsmarktreferentiegroep: I

**■ Private arbeidsmarktreferentiegroep: I****Gewogen marktvergelijking**

Onderstaande tabel geeft de gewogen marktvergelijking voor de Totale (Target) Directe Beloning voor het Lid van de Raad van Bestuur positie weer:

Resultaten gewogen marktvergelijking (afgerond op vijfduizendtal)	Weging	Mediaan Lid RvB
<b>I. (Semi)Publiek</b>	<b>75%</b>	
<b>II. Privaat</b>	<b>25%</b>	
<b>Resultaat gewogen marktvergelijking</b>	<b>-</b>	



## Bijlage 1: Resultaten vergelijkbaarheidstudie

### (Semi)publieke arbeidsmarktreferentiegroep

Instelling/onderneming	Sector	Financieel Jaar	Omzet	Aantal FTE <sup>1</sup>	Totale Activa	Materiële Vaste Activa	Kapitaal intensiteit
CBR	Dienstverlening	2008	112	1.057	55	31	56,4%
ENEXIS	Netbeheerder	2009	1.368	3.490	5.460	4.578	83,9%
EVIDES	Waterschap	2009	308	552	1.066	909	85,3%
KADASTER	Dienstverlening	2009	245	2.063	153	93	60,7%
MINISTERIE V&W	Infrastructuur	2008	NVT	14.300*	7.146	NP	NP
NMa	Financiële sector	2009	NVT	417	NP	NP	NP
RET	Dienstverlening	2009	526	2.582	716	422	59,0%
RIJKSWATERSTAAT	Infrastructuur	2009	2.471	9.288	9.211	8.695	94,4%
TNO	Onderzoek	2009	587	4.337	437	258	58,9%
VITENS	Waterschap	2009	446	1.485*	1.669	1.609	96,4%
ProRail	Infrastructuur	2009	1.478	3.469	13.208	16.750	92,0%

<sup>1</sup> Als standaard is het aantal werknemers in full-time equivalents opgenomen. Indien deze informatie niet beschikbaar is, is het absolute aantal werknemers opgenomen, gemarkeerd met een sterretje (\*).

Bron: 2008 en 2009 Jaarverslagen.

Kapitaalintensiteit = (Materiële Vaste Activa / Totale Activa) \* 100%.

Omzet, Totale Activa en Materiële Vaste Activa in miljoenen EUR.

NVT = niet van toepassing.

Nederlandse focus	Omzet	Aantal FTE	Kapitaal-intensiteit	Opname in referentiegroep
✓	X	X	✓	Discretionair oordeel Min.V&W
✓	✓	✓	✓	✓ - vergelijkbaar
✓	X	X	✓	Discretionair oordeel Min.V&W
✓	X	✓	✓	✓ - vergelijkbaar
✓	X	X	X	Discretionair oordeel Min.V&W
✓	X	X	X	Discretionair oordeel Min.V&W
✓	✓	✓	✓	✓ - vergelijkbaar
✓	✓	✓	✓	✓ - vergelijkbaar
✓	✓	✓	✓	✓ - vergelijkbaar
✓	X	✓	✓	✓ - vergelijkbaar

## Private arbeidsmarktreferentiegroep

Instelling/onderzoeking	Sector	Financieel Jaar	Omzet	Aantal FTE <sup>1</sup>	Totale Activa	Materiële Vaste Activa	Kapitaal-intensiteit
BALLAST NEDAM	Bouw & Infrastructuur	2009	1.384	3.947*	1.034	184	17,8%
CONNEXION (TRANSDEV)	Openbaar Vervoer	2009	1.154	11.614	633	392	61,9%
DELTA	Energie	2008	2.211	3.421	3.636	1.016	27,9%
ENECO	Energie	2009	5.245	6.628	7.691	5.077	66,0%
HAVENBEDRIJF ROTTERDAM	Infrastructuur	2009	519	1.239*	3.088	2.780	90,0%
SCHIPHOL <sup>2</sup>	Luchthavenexploitant	2009	1.154	2.395	5.528	2.747	49,7%
SLIGRO FOOD GROUP	Levensmiddelen	2009	2.258	5.552	852	284	33,4%
STERN GROEP	Autobranche	2009	829	2.327	504	247	49,1%
TELEGRAAF MEDIA GROEP	Kranten & digitale media	2009	615	2.808	763	61	8,0%
WEGENER	Kranten & digitale media	2009	587	3.346	700	89	12,7%
RicoRail	Energie	2008	1.476	3.495	13.205	15.750	92,0%

1. Als standaard is het aantal werknemers in full-time equivalents opgenomen. Indien deze informatie niet beschikbaar is, is het absolute aantal werknemers opgenomen, gemarkeerd met een sterretje (\*).

2. De Materiële Vaste Activa van Schiphol is opgebouwd uit: "Activa ten behoeve van operationele activiteiten" + "Activa in aanbouw of ontwikkeling".

Bron: 2008 en 2009 Jaarverslagen en cliënt-vertrouwelijke informatie.

Kapitaalintensiteit = (Materiële Vaste Activa / Totale Activa) \* 100%.

Omzet, Totale Activa en Materiële Vaste Activa in miljoenen EUR.

Neder-landse focus	Omzet	Aantal FTE	Kapitaal-intensiteit	Opname in referentiegroep:
✓	✓	✓	X	✓ - vergelijkbaar
✓	✓	X	✓	✓ - vergelijkbaar
✓	✓	✓	X	✓ - vergelijkbaar
✓	X	✓	✓	✓ - vergelijkbaar
✓	✓	✓	✓	✓ - vergelijkbaar
✓	✓	✓	✓	✓ - vergelijkbaar
✓	✓	✓	✓	✓ - vergelijkbaar
✓	✓	✓	X	✓ - vergelijkbaar
✓	✓	✓	X	✓ - vergelijkbaar



## **Bijlage 2: Standaardbeschrijvingen vergelijkbare functies**

In deze bijlage worden korte beschrijvingen weergegeven van de 'job matches' – standaardposities waarmee de Raad van Bestuur posities van ProRail gematched zijn:

### **President-directeur – vergeleken met Voorzitter van de Raad van Bestuur**

- Heeft primair de verantwoordelijkheid voor de winstgevendheid en groei van de onderneming. De Voorzitter van de Raad van Bestuur moet voor alle activiteiten van de onderneming verantwoording afleggen aan de Raad van Commissarissen. De Voorzitter van de Raad van Bestuur stuurt de onderneming aan door het opstellen en uitvoeren van lange termijn plannen, strategie en beleid. De Voorzitter van de Raad van Bestuur wordt zowel extern als intern vaak gezien als het boegbeeld van de onderneming.

### **Directeur Financiën – vergeleken met Financieel Bestuurder**

- Heeft primair de verantwoordelijkheid voor de financiële plannen en het financiële beleid van de onderneming. Dit houdt ondermeer in het opstellen en onderhouden van fiscale controlemechanismen, de voorbereiding en interpretatie van financiële rapportages, en het veiligstellen van de activa (assets) van de organisatie. Ontwikkelt en implementeert het algemene financiële administratieve beleid en controlemechanismen. Wanneer deze positie ook verantwoordelijk is voor andere significante staf functies (bijvoorbeeld IT of Human Resources), dan kan deze positie worden aangemerkt als 'hybride'.

### **Directeur Operatie – vergeleken met Lid van de Raad van Bestuur met verantwoordelijkheid voor een business unit**

- Heeft primair de verantwoordelijkheid voor de winstgevendheid van één of meerdere 'profit centre' die meestal geduid worden als 'line of business' of 'divisie'. Deze positie maakt onderdeel uit van de Raad van Bestuur.

## Bijlage 3: Definities & berekeningsmethodiek

### Definities

Ten behoeve van de interpretatie van de resultaten van de marktvergelijking is in deze bijlage kort de inhoud van enkele gehanteerde begrippen weergegeven:

- **Reporting level:** Rapportageniveau 1 is de hoogste positie in een onderneming (CEO, Voorzitter Raad van Bestuur). Theoretisch rapporteert niveau 2 aan niveau 1 en rapporteert niveau 3 aan niveau 2.
- **25<sup>ste</sup> percentiel (= eerste kwartiel):** De waarde waaronder 25% van de waarnemingen zich bevinden indien de marktwaarden in oplopende volgorde worden geplaatst: 75% van de waarnemingen zijn hoger dan het eerste kwartiel.
- **Mediaan (= 50ste percentiel):** De waarde die de marktwaarnemingen in tweeën verdeelt: 50% van de waarnemingen ligt boven of beneden deze waarde.
- **75<sup>ste</sup> percentiel (= derde kwartiel):** De waarde waaronder 75% van de marktwaarnemingen zich bevinden indien de marktwaarden in oplopende volgorde worden geplaatst.
- **Basissalaris:** Het gegarandeerde bruto jaarinkomen waaronder 12 maandsalarissen vermeerderd met 8% vakantietoeslag en een eventuele 13e maand.
- **Target bonus (als % van basissalaris):** De bonus die wordt uitgekeerd indien afgesproken doelen gehaald worden (op jaarbasis).
- **Maximale bonus (als % van basissalaris):** De bonus die wordt uitgekeerd indien er ruimschoots boven de afgesproken doelen gepresteerd is.
- **Totale (Target) Contante Beloning:** De som van basissalaris en de te verwachten Target bonus. NB: de berekening van eerste- en derde kwartiel verwachte Totale (Target) Contante Beloning zijn onafhankelijk van elkaar uitgevoerd.
- **Verwachtingswaarde LTI (Lange Termijn Beloning)(als % van basissalaris):** De meest voorkomende vormen van een lange termijn beloning zijn opties, cash of aandelen. De waarde van een optie- en/of aandelen pakket wordt bepaald op basis van het Binomiale model.
- **Totale (Target) Directe Beloning:** De som van de te verwachte Totale (Target) Contante Beloning en lange termijn beloning. NB: de berekening van eerste en derde kwartiel Totale (Target) Directe Beloning zijn onafhankelijk van elkaar uitgevoerd.



## Berekeningsmethodiek

Volledigheidshalve is hieronder een uitleg gegeven van de methode ter berekening van het 75<sup>e</sup> percentiel Totale (Target) Contante Beloning (TCB) en Totale (Target) Directe Beloning (TDB) en hoe de gegevens geïnterpreteerd dienen te worden in dit rapport:

### Rekenvoorbeeld

	25 <sup>st</sup> percentiel	Mediaan	75 <sup>st</sup> percentiel
<b>Basis salaris</b>	<b>€ 150.000</b>	<b>€ 200.000</b>	<b>€ 250.000</b>
Korte termijn bonus (% van basis salaris)	20%	30%	40%
Maximum bonus (% van basis salaris)	30%	45%	60%
<b>Totale (Target) Contante Beloning</b>	<b>€ 195.000</b>	<b>€ 260.000</b>	<b>€ 325.000</b>
Lange termijn bonus (% van basis salaris)	20%	30%	40%
<b>Totale (Target) Directe Beloning</b>	<b>€ 240.000</b>	<b>€ 320.000</b>	<b>€ 400.000</b>

- TCB 75<sup>e</sup> percentiel: Basissalaris 75<sup>e</sup> percentiel + (Basissalaris 75<sup>e</sup> percentiel \* Target bonus mediaan)

— Voorbeeld: Basissalaris € 250.000 + Basissalaris € 250.000 \* Target bonus 30% (= € 75.000) = € 325.000 Totale (Target) Contante Beloning.

- TDB 75<sup>e</sup> percentiel: TCB 75<sup>e</sup> percentiel + (Basissalaris 75<sup>e</sup> percentiel \* Verwachtingswaarde LTI mediaan)

— Voorbeeld: TCB € 325.000 + Basissalaris € 250.000 \* Verwachtingswaarde LTI 30% (= € 75.000) = € 400.000 Totale (Target) Directe Beloning.

Voor het 25<sup>e</sup> percentiel geldt een zelfde berekeningsmethodiek.

*Nota bene:* de berekening van het 75<sup>e</sup> percentiel Totale (Target) Contante Beloning is gebaseerd op het 75<sup>e</sup> percentiel basissalaris en de mediane target bonus. Dit is gedaan omdat de som van het 75<sup>e</sup> percentiel basissalaris en de derde kwartiel target bonus zou resulteren in een Totale (Target) Contante Beloningsniveau dat eerder het 90<sup>e</sup> percentiel benadert dan het 75<sup>e</sup> percentiel.

