

10 februari 2010

# Rapport: Beloningsvergelijking Directieteam ProRail

HayGroup



**ProRail**

---

## Inhoud

---

<b>1. Managementsamenvatting .....</b>	<b>4</b>
1.1. Beloningsmarktvergelijking.....	4
1.2. Beloningbeleid ProRail.....	7
<b>2. Inleiding .....</b>	<b>9</b>
2.1. Opdracht.....	9
2.2. Het rapport .....	9
2.3. Onderzoeksmethode.....	10
2.4. Arbeidsvoorwaardenvergelijking.....	10
2.5. Beloningsmarkt.....	11
2.6. Resultaten.....	11
<b>3. Functieweging Directieteam .....</b>	<b>12</b>
3.1. Profielschets ProRail.....	12
3.2. Besturingsmodel .....	12
3.3. Organisatie .....	13
3.4. Functies .....	14
3.5. Functiezwaarte .....	15
<b>4. Beloningsbeleid ProRail.....</b>	<b>17</b>

4.1.	Rapport Commissie Dijkstal “Normeren en waarden” .....	17
4.2.	Wetsvoorstel Topinkomens .....	19
4.3.	Beloningsbeleid Staatsdeelnemingen .....	19
<b>5.</b>	<b>Totaal Vast Inkomen .....</b>	<b>21</b>
<b>6.</b>	<b>Total Cash.....</b>	<b>23</b>
<b>7.</b>	<b>Total Direct Compensation .....</b>	<b>27</b>
<b>8.</b>	<b>Totale Remuneratie.....</b>	<b>30</b>
8.1.	Pensioen en sparen.....	30
8.2.	Vergoedingen.....	32
8.3.	Bedrijfsautoregeling.....	33
8.4.	Zorg en risico’s .....	34
8.5.	Arbeidsduur .....	34
	<b>Bijlage I Huidige arbeidsvoorwaarden .....</b>	<b>36</b>
	<b>Bijlage II Begrippen en definities.....</b>	<b>37</b>
	<b>Bijlage III Ondernemingen in de Bestuurdersmarkt .....</b>	<b>41</b>
	<b>Bijlage IV Ondernemingen in de Referentiegroep .....</b>	<b>43</b>
	<b>Bijlage V Overzicht openbare beloningsinformatie Functievergelijkingsgroep .....</b>	<b>44</b>

## 1. Managementsamenvatting

In dit hoofdstuk vindt u een overzicht van de bevindingen van de beloningsmarktvergelijking van de Directieleden van ProRail met hetgeen gebruikelijk is in de beloningsmarkt voor Bestuurders in de private sector, de Referentiegroep in de (semi)publieke sector en de Functievergelijkingsgroep in de (semi)publieke sector. Tevens geven wij een samenvatting van het beloningsbeleid van de overheid voor Staatsdeelnemingen. Wij sluiten dit hoofdstuk af met een voorlopig advies inzake de toekomstige beloning voor de Directieleden van ProRail.

### 1.1. Beloningsmarktvergelijking

- Voor de vergelijking met de Bestuurdersmarkt hebben wij beloningsgegevens gebruikt van bestuurders met hetzelfde functiezwaarteniveau (Hay-punten) als de Directieleden van ProRail. In onze database van de Bestuurdersmarkt zijn niet alleen “private partijen” opgenomen maar ook ondernemingen in de (semi)publieke sector. Voor dit rapport hebben wij alleen gebruikt gemaakt van data van bestuurders in de private sector om zo een “private markt” te creëren. Waar dus in dit rapport wordt gesproken over Bestuurdersmarkt betreft dit alleen private ondernemingen.
- Voor de vergelijking met de Referentiegroep hebben wij beloningsgegevens gebruikt van bestuurders met hetzelfde functiezwaarteniveau (Hay-punten) als de Directieleden van ProRail. In de Referentiegroep zijn alleen ondernemingen uit de (semi)publieke sector opgenomen, waaronder: Staatsdeelnemingen en ZBO's.
- Voor de vergelijking met de Functievergelijkingsgroep hebben wij openbare beloningsgegevens uit jaarverslagen gebruikt van bestuurders met dezelfde functietitel (voorzitter Raad van Bestuur of Lid Raad van Bestuur) als de Directieleden van ProRail.

In de toelichtende tekst wordt de mediaan als het ‘marktconforme’ niveau aangeduid; hiermee wordt niet gesuggereerd dat dit ook het geëigende beloningsbeleidsniveau zou moeten zijn voor de functies bij ProRail. Dit aspect is ter beslissing aan de Minister van Verkeer & Waterstaat, in zijn hoedanigheid van aandeelhouder, in overleg met de Raad van Commissarissen (hierna: RvC).

De volgende tabellen geven per Directielid, zowel op mediaanniveau als op het eerste kwartiel, ten opzichte van de private Bestuurdersmarkt, de (semi)publieke Referentiegroep en Functievergelijkingsgroep een overzicht van de beloningsposities voor de volgende arbeidsvoorwaarden:

- Totaal Vast Inkomen
- Total Cash
- Total Direct Compensation<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Voor de Referentiegroep en Functievergelijkingsgroep is het niet mogelijk een analyse te maken van de Totale Remuneratie. Deze analyse is wel gemaakt voor de private Bestuurdersmarkt in Hoofdstuk 8.

**Tabel 1: President-directeur, Hay-punten**

Arbeidsvoorwaarde	ProRail	Bestuurdersmarkt Privaat				Referentiegroep (Semi)publiek				Functievergelijkingsgroep (Semi)publiek			
		Q1	RSP	M	RSP	Q1	RSP	M	RSP	Q1	RSP	M	RSP
Totaal Vast Inkomen	202,8												
Total Cash	223,1												
Total Direct Compensation	223,1												

Bedragen in € 1.000

**Tabel 2: Directeur Operatie, Hay-punten**

Arbeidsvoorwaarde	ProRail	Bestuurdersmarkt Privaat				Referentiegroep (Semi)publiek				Functievergelijkingsgroep (Semi)publiek			
		Q1	RSP	M	RSP	Q1	RSP	M	RSP	Q1	RSP	M	RSP
Totaal Vast Inkomen	182,6												
Total Cash	205,7												
Total Direct Compensation	205,7												

Bedragen in € 1.000

**Tabel 3: Directeur Financiën, Hay-punten**

Arbeidsvoorwaarde	ProRail	Bestuurdersmarkt Privaat				Referentiegroep (Semi)publiek				Functievergelijkingsgroep (Semi)publiek			
		Q1	RSP	M	RSP	Q1	RSP	M	RSP	Q1	RSP	M	RSP
Totaal Vast Inkomen	182,6												
Total Cash	182,6												
Total Direct Compensation	182,6												

Bedragen in € 1.000

**Tabel 4: Directeur Vervoer en dienstregeling: Hay-punten**

Arbeidsvoorwaarde	ProRail	Bestuurdersmarkt Privaat				Referentiegroep (Semi)publiek				Functievergelijkingsgroep (Semi)publiek			
		Q1	RSP	M	RSP	Q1	RSP	M	RSP	Q1	RSP	M	RSP
Totaal Vast Inkomen													
Total Cash													
Total Direct Compensation													

Bedragen in € 1.000

**Tabel 5: Directeur Projecten: Hay-punten**

Arbeidsvoorwaarde	ProRail	Bestuurdersmarkt Privaat				Referentiegroep (Semi)publiek				Functievergelijkingsgroep (Semi)publiek			
		Q1	RSP	M	RSP	Q1	RSP	M	RSP	Q1	RSP	M	RSP
Totaal Vast Inkomen													
Total Cash													
Total Direct Compensation													

Bedragen in € 1.000

## Conclusie

### Bestuurdersmarkt (privaat)

Voor alle Directieleden van ProRail geldt dat hun beloning in vergelijking met de Bestuurdersmarkt ruim onder het eerste kwartiel ligt.

### Referentiegroep ((semi)publiek)

Voor alle Directieleden van ProRail geldt dat hun beloning in vergelijking met de Referentiegroep onder het eerste kwartiel ligt.

### Functievergelijkingsgroep ((semi)publiek)

De beloning van de President-directeur en van de Directeur Operatie van ProRail ligt boven het eerste kwartiel van de Functievergelijkingsgroep.

De beloning van de overige directieleden ligt onder het eerste kwartiel.

## 1.2. Beloningbeleid ProRail

Hieronder geven wij een aantal visies weer op het te voeren beloningsbeleid bij ProRail en sluiten af met een advies.

### Commissie Dijkstal

De Commissie Dijkstal heeft ProRail ingedeeld in de sector: Infrastructuur. Hieronder wordt verstaan organisaties die van overheidswege de zorg hebben voor het totaal van onroerende voorzieningen. Onder deze sector vallen: ProRail, Havenbedrijven, Luchtvaartexploitanten en Beheer van Energienetwerken.

### Beleid Staatsdeelnemingen

ProRail is in eerste instantie ingedeeld in de middencategorie Publiek / Markt. Een representatieve arbeidsmarktreferentiegroep bestaat voor tenminste 50% uit (semi)publieke functies (kan dus ook meer zijn).

### Motie Anker

De heer Anker constateert dat o.a. ProRail functioneert onder publiek opdrachtgeverschap, geheel in overheidshanden is, een monopoliepositie bezit en niet of hooguit op onderdelen enige concurrentie ondervindt. Hij verzoekt het kabinet ProRail onder het beloningsmaximum van € 181.773 te brengen. Deze motie is aangehouden.

### Beloningsadvies

Het publieke belang dat door ProRail wordt gediend staat buiten kijf. Van belang bij de keuze van het beloningsbeleid is ons inziens niet alleen te kijken naar de aard van de organisatie (verhouding publiek/markt) maar ook naar de arbeidsmarktreferentiegroep. Uit welke markt worden gekwalificeerde werknemers c.q. bestuurders aangetrokken. Ook een belangrijke rol is de mate van complexiteit<sup>2</sup> van de organisatie die bij ProRail niet gering is. Een ander aspect dat een rol speelt is de maatschappelijke positie die ProRail inneemt. De politiek en burger volgen het beloningsbeleid van ProRail hetgeen, gezien haar publieke belang, een matigende werking rechtvaardigt.

Tot slot heeft ProRail ook een internationale rol. Het Europese beleid is gericht op efficiency van de infrastructuur in internationaal concurrerende goederencorridors. Voor de internationale goederenvervoercorridor (ItBrit) is het noodzakelijk dat de aansluiting tussen de diverse nationale netwerken optimaal is. ProRail heeft bij het waarborgen van deze internationale koppeling van netwerken een essentiële rol. ProRail heeft daarnaast internationale vervoerders als klanten.

---

<sup>2</sup> Complexiteit van de functie bepaalt volgens de Hay-methode mede de zwaarte van de functie

Binnen het geformuleerde beloningsbeleid voor Staatsdeelnemingen is de categorie Publiek / Markt het meest passend. ProRail is qua Staatsdeelneming ook vergelijkbaar met organisaties als TenneT en de Nederlandse Gasunie die door de Minister van Financiën in dezelfde categorie zijn ingedeeld. Wat betreft de verhouding tussen de private en publieke arbeidsmarktreferentiegroep stellen wij de een weging voor waarbij ook met de internationale rol rekening wordt gehouden. De voorgestelde weging is als volgt:

	(semi)publiek	Privaat	Internationaal
<b>ProRail</b>			6

Om een indicatie te geven hoe de huidige beloning van de Directieleden zich verhoudt tot deze weging van arbeidsmarktreferentiegroepen geven wij in onderstaande tabel de huidige beloning (Total Direct Compensation) van de Directieleden van ProRail ten opzichte van de beloning indien de publieke arbeidsmarktreferentiegroep 100% bedraagt. Omdat wij nu niet beschikken over een internationale arbeidsmarktreferentiegroep nemen wij 70% van de private Bestuurdersmarkt. Omdat zoals uit de managementsamenvatting blijkt de huidige beloning ten opzichte van zowel de private als (semi)publieke markt ruim onder de mediaan ligt geven wij tevens het lagere Q1 niveau weer.

Funciehouder	Actueel TDC	Mediaan	RSP	Q1	RSP
President-directeur	223,1		70%		70%
Directeur Operatie	205,7		70%		70%
Directeur Financiën	182,6		70%		70%
Directeur Vervoer en dienstregeling			70%		70%
Directeur Projecten					

*Bedragen in € 1.000*

Uit bovenstaande tabel is op te maken dat ingeval de beloning van bijvoorbeeld de President-directeur afhankelijk wordt gesteld van een weging waarbij voor minimaal 70% rekening wordt gehouden met de beloningen in de (semi)publieke sector, op mediaanniveau de vaste beloning inclusief variabele beloning € 223,1 bedraagt en € 156,2 op Q1-niveau. De huidige beloningen van de directie liggen daar ruim onder.

Overigens benadrukken wij dat de bovenstaande cijfers van de private en (semi)publieke markt zijn gebaseerd op de beloningsgegevens over 2009. Inmiddels heeft o.a. de Minister van Financiën gecommuniceerd dat beloningen voor nieuwe bestuurders van bepaalde Staatsdeelnemingen verlaagd zijn c.q. omlaag worden bijgesteld. Dergelijk wijzigingen zijn van invloed op bovenstaande bedragen.



## 2. Inleiding

### 2.1. Opdracht

De topstructuur van ProRail is gewijzigd. Vanaf 1 april 2009 wordt de organisatie geleid door een Directieteam bestaande uit 5 leden. Dit heeft gevolgen voor de verantwoordelijkheidsverdeling in de top van het bedrijf en voor het gewicht van de functies. Hay Group is gevraagd de door ProRail beschreven topfuncties te toetsen en een advies uit te brengen voor de beloning van het Directieteam.

De beloningsmarktvergelijking wordt uitgevoerd:

- In vergelijking met de Hay Group database van private ondernemingen op functiegewicht (Bestuurdersmarkt).
- In vergelijking met een referentiegroep uit de (semi)publieke sector op functiegewicht (Referentiegroep).
- In vergelijking op basis van functietitel uit de (semi)publieke sector (Functievergelijkingsgroep).

Het betreft de volgende functies:

- President-directeur, de heer Klerk.
- Directeur Operatie, de heer Groen.
- Directeur Financiën, de heer Steeghs.
- Directeur Vervoer en dienstregeling, de heer Kraaijeveld.
- Directeur Projecten, de heer Buck.

De uitkomsten van deze beloningsmarktvergelijking maken het mogelijk een uitspraak te doen over de marktconformiteit van het huidige arbeidsvoorwaardenpakket voor deze functies op zowel de individuele componenten als op het totale arbeidsvoorwaardenpakket.

### 2.2. Het rapport

Dit rapport bevat de uitkomsten van de vergelijking van de arbeidsvoorwaardenpakketten van het Directieteam van ProRail met de gegevensbestanden van de Bestuurdersmarkt, de Referentiegroep en de Functievergelijkingsgroep.

Het rapport is als volgt opgebouwd:

- Hoofdstuk 1 geeft een managementsamenvatting van de beloningsmarktvergelijkingen van het Totaal Vast Inkomen, Total Cash en het Total Direct Compensation met de Bestuurdersmarkt, de Referentiegroep en de Functievergelijkingsgroep.
- De inleiding in hoofdstuk 2 geeft informatie over de opdracht, de context en de onderzoeksmethodiek.

- Hoofdstuk 3 geeft de vastgestelde functiezwarteniveaus weer van het Directieteam.
- Hoofdstuk 4 gaat in op het te voeren Beloningsbeleid bij ProRail.
- Hoofdstukken 5 t/m 8 bevatten een meer gedetailleerde uitwerking van de uitkomsten van de beloningsmarktvergelijking per categorie arbeidsvoorwaarde.
- In de bijlagen van dit rapport zijn opgenomen:
  - De huidige arbeidsvoorwaarden van het Directieteam.
  - De gehanteerde begrippen en definities.
  - Een overzicht van de ondernemingen in de Bestuurdersmarkt.
  - Een overzicht van de ondernemingen in de Referentiegroep.
  - Een overzicht van de openbare beloningsinformatie uit de Functievergelijkingsgroep.

### 2.3. Onderzoeksmethode

Om de hoogte van een beloning te vergelijken met andere functies zijn meerdere methoden denkbaar zoals:

- Vergelijking op basis van functietitel.
- Vergelijking op basis van functiegewicht.
- Vergelijking op basis van opleiding.

In deze rapportage wordt de beloning van de Directieleden vergeleken op basis van functiegewicht en functietitel. Hay Group baseert haar analyses en adviezen omtrent beloning van individuele functies op de inhoud, complexiteit en verantwoordelijkheden van een functie. Dit wordt met behulp van de "Hay-methode voor functie-evaluatie en -profilering" vertaald in een functieniveau, uitgedrukt in Hay-punten. De vastgestelde Hay-punten dienen als basis voor de beloningsmarktvergelijking.

### 2.4. Arbeidsvoorwaardenvergelijking

In dit rapport worden zowel de afzonderlijke arbeidsvoorwaarden als het totale pakket vergeleken met de Bestuurdersmarkt. De totale beloning (Totale Remuneratie) wordt verdeeld in een aantal categorieën, die elk een onderlinge samenhang hebben. De Totale Remuneratie bestaat uit de volgende onderdelen:

- Totaal Vast Inkomen: het totaal gegarandeerde inkomen op jaarbasis.
- Total Cash: Totaal Vast Inkomen vermeerderd met het variabele inkomen op korte termijn.
- Total Direct Compensation: Total Cash vermeerderd met het variabele inkomen op lange termijn.
- Totale Remuneratie: Total Direct Compensation vermeerderd met de benefitwaarde van de secundaire arbeidsvoorwaarden.

- De secundaire arbeidsvoorwaarden bestaan uit de volgende componenten:
  - Pensioen en sparen.
  - Vergoedingen.
  - Bedrijfsautoregeling.
  - Zorg en risico's.
  - Arbeidsduur.

De arbeidsvoorwaardenvergelijking met betrekking tot de Referentiegroep en de Functievergelijkingsgroep betreft:

- Totaal Vast Inkomen.
- Total Cash.
- Total Direct Compensation.

## 2.5. Beloningsmarkt

Voor het toetsen van de markconformiteit van het arbeidsvoorwaardenpakket is gebruik gemaakt van onze database met beloningsgegevens van bestuurders van grote Nederlandse private ondernemingen (Bestuurdersmarkt). Hierin zijn 101 ondernemingen opgenomen met 326 functies en hun actuele beloningsgegevens. De peildata van de marktgegevens zijn 1 mei 2009.

Voor de Referentiegroep hebben wij ondernemingen geselecteerd uit de (semi)publieke sector. De vergelijking op basis van functietitel (Functievergelijkingsgroep) is gebaseerd op openbare beloningsinformatie uit jaarverslagen.

## 2.6. Resultaten

De resultaten van deze beloningsmarktvergelijking geven:

- Inzicht in de positie van de huidige beloningspraktijk ten opzichte van de Bestuurdersmarkt, de Referentiegroep en de Functievergelijkingsgroep.
- Inzicht in de concurrentiekracht van het totale arbeidsvoorwaardenpakket.

### 3. Functieweging Directieteam

Voor het bepalen van de functiezwaarte van het Directieteam in Hay-punten, is een profielschets van de organisatie van belang en het besturingsmodel. In het navolgende beschrijven we beknopt welke aspecten meewegen in het functiezwaartebeeld. De beelden zijn gebaseerd op beschikbaar schriftelijk materiaal (Beheerplan 2009, Strategisch plan 2009 – 2015, ProRail Realiseren van richten op resultaat, Afdelingsbeschrijvingen opgesteld door de afdeling HR in voorjaar 2009, het jaarverslag 2008 en relevante wet- en regelgeving) en op de interviews die hebben plaatsgevonden met:

- de heer Roel in 't Veld (voorzitter RvC tot 1 februari 2010);
- mevrouw Claudia Zuiderwijk (voorzitter Remuneratie Commissie);
- de heer Wim Kooijman (lid Remuneratie Commissie);
- de heer Michiel Boersma (voorzitter RvC vanaf 1 februari 2010);
- de heer Bert Klerk (President Directeur)
- de voltallige directie

#### 3.1. Profielschets ProRail

NS Railinfratrust BV is bij de reorganisatie van de Nederlandse Spoorwegen in 1995 opgericht als houdstermaatschappij van Railned, NS Railinfrabeheer en NS Verkeersleiding. Deze drie NS-organisaties gingen werken voor rekening en volgens aanwijzingen van de Minister van Verkeer en Waterstaat, met de bedoeling de taken die als overheidstaken worden gezien los te koppelen van de commercieel opererende NS-organisatie. Vanaf 1 juli 2002 maakt Railinfratrust geen deel meer uit van de NS-holding en is de verwijzing naar NS uit de naam gehaald. Sinds 1 januari 2003 werken de dochters van Railinfratrust BV samen onder de handelsnaam 'ProRail'. ProRail bestaat sinds 1 januari 2005.

ProRail is verantwoordelijk voor de spoorweginfrastructuur in Nederland. Die verantwoordelijkheid omvat de verkeersleiding, het onderhoud, het beheer, de aanleg van nieuwe infrastructuur en daaraan gerelateerde voorzieningen. De organisatie heeft circa 3200 medewerkers. Alle dagen van de week en gedurende 24 uur per dag is ProRail bezig met het mogelijk maken van vervoer per spoor. Het aantal reizigers bedraagt gemiddeld 1,2 miljoen per dag, er wordt 100.000 ton goederen over het spoor vervoerd. Het vervoer geschiedt met ruim 6.000 treinen over 6.830 kilometer spoor. Het aantal stations bedraagt 385.

ProRail heeft haar hoofdvestiging in Utrecht en regionale vestigingen in Rotterdam, Amsterdam, Eindhoven en Zwolle.

#### 3.2. Besturingsmodel

Voor de weging van de directie is het besturingsmodel intensief bestudeerd. Daarbij is niet alleen de formele inrichting van de organisatie bestudeerd maar ook de dagelijkse “besturingspraktijk” betrokken.

ProRail is een Staatsdeelneming. De Rijksoverheid (Ministerie van Verkeer & Waterstaat) beschikt (indirect) over alle aandelen. Door te kiezen voor een private rechtsvorm geeft de overheid aan dat de organisatie financieel zelfstandig, bedrijfsmatig en efficiënt moet opereren. Bovendien moet ProRail ook zelfstandig naar buiten treden en is woordvoerder voor alles wat raakt aan het gebruik van de railinfrastructuur. Zo wordt ProRail door de overheid op afstand gezet. Dit wordt mede ingegeven door de regelgeving van de Europese Unie die bepaalt dat de capaciteitsverdelingsfunctie onafhankelijk wordt georganiseerd. Enerzijds is er afstand geschapen maar anderzijds is er ook een grote betrokkenheid van de overheid. Met het beheer van de spoorweginfrastructuur is er een publiek belang en de overheid wil er op toe zien dat dit belang ook daadwerkelijk wordt gewaarborgd. De Rijksoverheid onderstreept dit door alle aandelen in handen te houden, gebruik te maken van de mogelijkheid het verlicht structuurregime toe te passen waardoor bepaalde taken en bevoegdheden bij de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) blijven in plaats van bij de RvC waaronder het benoemen, schorsen en ontslaan van de statutaire directie. Daarnaast stelt zij het bezoldigingsbeleid vast.

De overheid oefent niet alleen invloed uit in haar hoedanigheid van aandeelhouder. Er is ook een beheersconcessie verleend. Op 1 januari 2005 heeft de Minister van Verkeer en Waterstaat een 10-jarige beheersconcessie verleend aan ProRail voor het beheer van de Nederlandse hoofdspoorweginfrastructuur. Het beheerplan dat ProRail elk jaar moet maken, dient door de Minister op een aantal belangrijke punten te worden goedgekeurd.

ProRail beschikt over een RvC die toezicht houdt op het functioneren van de organisatie. Deze Raad beschikt over de bevoegdheden zoals onder andere het goedkeuren van het Strategisch plan, de goedkeuring van de begroting, de jaarrekening en dergelijke. Als gevolg van het verlicht structuurregime stelt zij niet het beloningsbeleid vast maar wel de beloning en overige arbeidsvoorwaarden van de directie binnen het door de AVA (Ministerie van Verkeer & Waterstaat) vastgestelde beloningsbeleid.

Los van de formele verhoudingen waarin de aandeelhouder veel bevoegdheden heeft is er ook een informele rolverdeling. ProRail is meer dan een orgaan dat uitvoering geeft aan overheidsbeleid. Voor het goed functioneren van de organisatie is het zeer belangrijk dat ProRail ook bij de beleidsvorming is betrokken. Dat blijkt bijvoorbeeld ook uit "Ruimte op de rails", een notitie gemaakt door onder andere ProRail en Nederlandse Spoorwegen waarin de sector zelf haar visie geeft op de toekomst van het railvervoer.

### 3.3. Organisatie

ProRail BV bestaat sinds begin 2009 uit de bedrijfseenheden *Vervoer en dienstregeling*, *Projecten*, *Operatie*, *Financiën* en *Algemene Directie*. ProRail is een complexe organisatie. Dit wordt veroorzaakt door de diversiteit van taken die moeten worden uitgevoerd, de raakvlakken tussen die taken en de diverse stakeholders die van belang zijn.

In de groep Vervoer & dienstregeling is het verdelen van capaciteit belegd. Vervoer & dienstregeling onderhoudt de contacten met de personenvervoerders en de goederenvervoerders die actief zijn op het spoor. In het personenvervoer is de Nederlandse Spoorwegen een dominante

partij terwijl juist in het goederenvervoer de (internationale) partijen veel meer gelijkwaardig zijn. De capaciteitsverdelingsfunctie moet uitgevoerd worden conform Europese regelgeving.

In Projecten is de planning en uitvoering van grote infrastructurele werken belegd. Dit deel van de organisatie onderhoudt contacten met de Rijksoverheden en lagere overheden zoals provincies en gemeenten. Projecten heeft de verantwoordelijkheid intensief contacten te onderhouden met die delen van de overheden die intensief betrokken zijn bij het ontwikkelen van beleid dat raakt aan de spoorweginfrastructuur. Daarnaast is het belangrijk projecten te definiëren en te zorgen voor een goede uitvoering conform de eisen die gesteld zijn.

Operatie is het deel van ProRail, dat verantwoordelijk is voor de verkeersleiding en voor de uitvoering van onderhoud. Met een dicht spoorwegnet zoals in Nederland is dat een complexe opgave. De marges zijn klein en er is een gerede kans op verstoringen. Operatie is ervoor verantwoordelijk dat verstoring zoveel mogelijk wordt voorkomen en, in die gevallen waar toch verstoringen optreden, de gevolgen zo beperkt mogelijk zijn. De werkzaamheden aan het spoor worden niet uitgevoerd door ProRail zelf. Voor het uitvoeren van onderhoudswerkzaamheden heeft het bedrijf grote spoooraannemers als BAM Rail, Volker Rail, Strukton en Asset Rail gecontracteerd. Voor bouw- en vernieuwingswerk zijn een tiental aannemers gecertificeerd.

De processen op zich zijn al complex maar hebben ook veel raakvlakken. Alles raakt aan de infrastructuur en de wijze waarop gebruik wordt gemaakt van de infrastructuur. ProRail is daarom een "one system company". Dat heeft ook gevolgen voor de wijze waarop het bedrijf wordt geleid.

### 3.4. Functies

ProRail wordt geleid door een directie van 5 directeuren. De directiefuncties zijn:

- **President-directeur**  
De President-directeur is verantwoordelijk voor de coördinatie van de directie, het functioneren van de directie als geheel en de coördinatie van de contacten met de RvC. Hij is primus inter pares. Daarnaast stuurt hij zelf HR en communicatie aan.
- **Directeur Operatie**  
De Directeur Operatie is verantwoordelijk voor zowel de verkeersleiding als het beheer en onderhoud van de assets. Daarnaast valt ook de afdeling ICT onder hem.
- **Directeur Projecten**  
De Directeur Projecten is verantwoordelijk voor de vernieuwing van de spoorweginfrastructuur. Hij is daarnaast verantwoordelijk voor het onderhouden van de contacten met overheden.

- **Directeur Vervoer & dienstregeling**  
De Directeur Vervoer & dienstregeling is verantwoordelijk voor de verdeling van capaciteit op het spoornet en het tot stand komen van de dienstregeling. Daarnaast is hij verantwoordelijk voor het onderhouden van de contacten met de vervoerders.
- **Directeur Financiën**  
De Directeur Financiën is verantwoordelijk voor de financiële aansturing van ProRail. Hij is direct aanspreekpunt voor de Auditcommissie van de RvC.

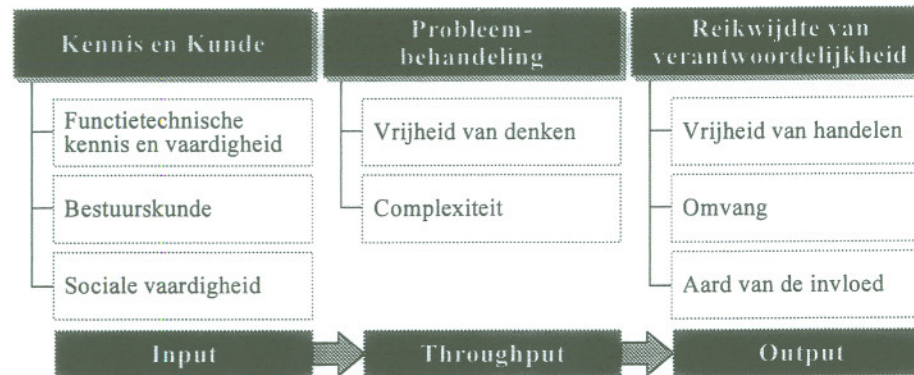
### 3.5. Functiezwaarte

Bij de vaststelling van het functiezwaarteniveau zijn wij uitgegaan van de invulling van de taken en bevoegdheden van de vijf directieleden na de reorganisatie. De zwaarte van de directiefuncties hebben wij uitgedrukt in Hay-punten en als volgt vastgesteld:

- **President-directeur:**            Hay-punten
- **Directeur Operatie:**            Hay-punten
- **Directeur Financiën:**            Hay-punten
- **Directeur Vervoer en dienstregeling:**    Hay-punten
- **Directeur Projecten:**            Hay-punten

De evaluaties zijn gebaseerd op de toepassing van de 'Hay-methode', en een vergelijking met direct en indirect vergelijkbare organisaties. Om reden van vertrouwelijkheid zijn wij niet gerechtigd deze referenties weer te geven. Door middel van de Hay-methode worden functies vergelijkbaar. De Hay-methode kent drie hoofdkenmerken en acht subkenmerken om een functie uit te kunnen drukken in een abstracte eenheid: Hay-punten. In het navolgende schema zijn deze kenmerken weergegeven.

De methode kent punten toe op elk (sub)onderdeel. De totale score is het functieniveau in Hay-punten.





#### 4. Beloningsbeleid ProRail

De Commissie Dijkstal (Adviescommissie rechtspositie politieke ambtsdragers) heeft in de periode 2004 tot en met 2009 diverse rapporten uitgebracht over de normering van de beloning van topfunctionarissen in de (semi)publieke sector. Deze adviezen hebben geresulteerd in het wetsvoorstel: normering uit publieke middelen gefinancierde beloning topfunctionarissen (hierna; Wetsvoorstel Topinkomens)<sup>3</sup>. Ook de Minister van Financiën heeft de adviezen van de Commissie Dijkstal als uitgangspunt genomen voor haar beloningsbeleid voor Staatsdeelnemingen.

In dit hoofdstuk notitie wordt een samenvatting gegeven van:

1. Rapport Commissie Dijkstal “Normeren en waarden” (september 2007)
2. Wet Topinkomens;
3. Beloningsbeleid Staatsdeelnemingen

Met name wordt ingegaan op voor ProRail relevante informatie.

##### 4.1. Rapport Commissie Dijkstal “Normeren en waarden”

Dit advies heeft betrekking op de semipublieke sector, inclusief Staatsdeelnemingen. Deze sector wordt als volgt omschreven:

- de status van “rechtspersoon met een wettelijke taak” (RWT);
- de mate waarin de organisatie inkomsten uit publieke middelen ontvangt;
- het publieke belang dat een organisatie behartigt;
- contra-indicerend criterium is het bestaan van (commerciële) marktwerking.

De Commissie onderscheidt de volgende drie normerende instrumenten:

1. beloningsmaximum;
2. beloningscode;
3. openbaarmaking.

##### 4.1.1 Beloningsmaximum

De hoogte van het salarismaximum in een sector is het ministersalaris. Voor de hoogte van het ministersalaris heeft de Commissie geadviseerd<sup>4</sup> dat het salarisoniveau van de minister moet worden verhoogd met 30% om de achterstand in te halen ten opzichte van (top)ambtenaren. De afstand tot vergelijkbare functies in de marktsector rechtvaardigt een separate inhaalslag van 20%, eventueel in fasen.

<sup>3</sup> Op 26 oktober 2009 is het wetsvoorstel gepubliceerd. De beoogde ingangsdatum is 2011.

<sup>4</sup> Rapport “Over dienen en Verdienen” (april 2004).

In het coalitieakkoord heeft het kabinet bekrachtigd dat het beleid is dat het ministersalaris (€ 139.825) zal worden verhoogd met 30%. Voor topinkomens in de publieke en semipublieke sector is het beleid maximaal 130% van het ministersalaris (€ 181.773). Dit staat publiekelijk bekend als “Balkenende norm”.

#### 4.1.2 Beloningscode

De beloningscode bestaat uit het neerleggen van afspraken op sectoraal niveau, is algemeen van aard en regelt de hoofdlijnen van het topinkomensbeleid in een sector. De beloningscode wordt opgesteld volgens de richtlijnen van de vakminister, door de instellingen die de sector vormen. Indien de sector binnen redelijke termijn zelf geen behoorlijke beloningscode opstelt, stelt de vakminister deze op.

#### 4.1.3. Openbaarmaking

De Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens (WOPT)<sup>5</sup> bepaalt dat elke instelling die overwegend uit publieke middelen is gefinancierd, alsmede woningcorporaties en aangewezen instellingen het belastbaar loon moet publiceren van topfunctionarissen waarvan het belastbaar loon uitgaat boven het gemiddeld belastbaar jaarloon van een minister. Het gaat hier dus niet om het ministersalaris maar om het gemiddelde belastbaar loon. In 2008 is dit bedrag o.a. opgebouwd uit: jaarsalaris, vakantiegeld, eindejaaruitkering, fictieve pensioenbijdrage en auto. De WOPT norm 2008 bedraagt € 181.000. De Commissie adviseert van de bevoegdheid gebruik te maken de WOPT van toepassing te verklaren op (bepaalde) sectoren die niet onder de wet vallen.

#### 4.1.4 ProRail

De Commissie heeft ProRail ingedeeld in de sector: Infrastructuur. Hieronder wordt verstaan organisaties die van overheidswege de zorg hebben voor het totaal van onroerende voorzieningen.

Deze sector is opgedeeld in de deelsectoren:

- ProRail
- Havenbedrijven
- Luchtvaartexploitanten
- Beheer van Energienetwerken

<sup>5</sup> Van kracht sinds maart 2006.

De indelingsmatrix is volgens de Commissie als volgt:

RWT	Bekostiging	Publiek belang	Commerciële concurrentie	Semipublieke sector?	Geadviseerd regime
+/-	+/+	+/+	+/-	Ja	Salarismaximum

Ter toelichting wordt vermeld dat hoewel ProRail, havenbedrijven en luchtvaartexploitanten zelfstandig of verzelfstandigd zijn, zij een essentieel onderdeel van de infrastructuur zijn en daarmee een groot publiek belang vertegenwoordigen.

#### 4.2. Wetsvoorstel Topinkomens

Deze wet is van toepassing op topfunctionarissen in de publieke en semipublieke sector. Onder topfunctionarissen wordt onder andere verstaan de leden van de hoogste uitvoerende en toezichthoudende organen.

De wet kent drie beloningsregimes:

- Beloningsmaximum van € 181.773 plus gemaximeerde onkostenvergoeding van € 15.685 plus gemaximeerd werkgeversdeel pensioenpremie van € 28.771, totaal € 226.229;
- Sectorale beloningsnorm (alleen zorgaanbieders en PGO organisaties);
- Openbaarmakingsverplichting. Deze verplichting geldt, ongeacht de hoogte van de beloning, voor alle topfunctionarissen waarbij ook de naam van de functionaris wordt vermeld. Ook voor topfunctionarissen die niet in dienstbetrekking staan geldt deze verplichting. Voor werknemers, niet zijnde topfunctionarissen, geldt de openbaarmakingsverplichting ingeval de beloning uitkomt boven het bedrag van € 181.773. Per in werking treden van dit wetsvoorstel zal de WOPT vervallen.

#### ProRail

In de memorie van toelichting op het wetsvoorstel is opgenomen dat de Staatsdeelnemingen niet onder de reikwijdte van dit wetsvoorstel vallen. De Staat heeft als aandeelhouder de bevoegdheid per deelneming een beloningsbeleid vast te stellen waarvoor de Minister van Financiën onlangs<sup>6</sup> het beoordelingskader heeft gepresenteerd.

#### 4.3. Beloningsbeleid Staatsdeelnemingen

De Minister van Financiën heeft zijn visie op het beloningsbeleid bij Staatsdeelnemingen in 2008 kenbaar gemaakt<sup>7</sup>. Het vertrekpunt is de weging van het publieke karakter op basis van de criteria van de Commissie Dijkstal. De Minister komt tot de volgende drie categorieën beloningsregimes:

<sup>6</sup> 9 Oktober 2009.

Categorie	Kenmerk	Beloningsregime
Publiek	Veel publieke invloed	Beloningscode per deelneming met (nieuwe) ministersalaris als maximum
Publiek / Markt	Veel publieke invloed met enige marktwerking	Beloningscode per deelneming < € 350.000
Markt / Publiek	Substantiële marktwerking aanwezig met publieke kaders	Beloningscode per deelneming

- Publiek: Voor deze deelnemingen zijn topfuncties in de (semi)publieke sector het referentiekader. Het nieuwe ministersalaris (130%) bedroeg € 176.000 in 2008;
- Publiek / markt: Een representatieve arbeidsmarktreferentiegroep bestaat voor 50% uit (semi)publieke functies en voor 50% private functies. De maxima liggen in meerdere of mindere mate onder de € 350.000. Een eventuele neerwaartse bijstelling van het beloningsbeleid geldt voor nieuw te benoemen bestuurders;
- Markt / publiek: Een representatieve arbeidsmarktreferentiegroep bestaat uit (semi)publieke en private functies. In deze groep is geen sprake van één maximum.

In oktober 2009 heeft de Minister van Financiën een nadere invulling gegeven aan het beloningsbeleid bij Staatsdeelnemingen<sup>8</sup>. Voor de categorie publiek / markt geldt dat de (semi)publieke referentiegroep voor tenminste 50% meeweegt (kan dus ook meer zijn) en voor de categorie markt / publiek tenminste 25%.

De wegingpercentages tussen de (semi)publieke en private arbeidsmarktreferentiegroep die aan de Raden van Commissarissen worden meegegeven dienen verklaarbaar te zijn op basis van de activiteiten van de onderneming.

### ProRail

ProRail valt als Staatsdeelneming onder het Ministerie van Verkeer & Waterstaat. ProRail is ingedeeld in de categorie publiek / markt. Op 18 december 2008 is een motie (Anker) ingediend om ProRail (TenneT en Holland Casino) onder het beloningsregime van het maximum van 130% van het ministersalaris te brengen. Deze motie is aangehouden. De Minister van Verkeer & Waterstaat heeft op 19 november 2009 toegezegd hier zo spoedig mogelijk op terug te komen.

<sup>7</sup> Beloningsbeleid bij Staatsdeelnemingen d.d. 24 oktober 2008.

<sup>8</sup> Beloningsbeleid bij Staatsdeelnemingen d.d. 9 oktober 2009.

## 5. Totaal Vast Inkomen

### ProRail

De heer Klerk ontvangt een Totaal Vast Inkomen van € 202.788 per jaar. De heer Groen van € 182.601, de heer Steeghs van € 182.600, de heer Kraaijeveld van €                    en de heer Buck van €                    per jaar.

### Marktbeeld

In de volgende tabel wordt het Totaal Vast Inkomen van het Directieteam van ProRail vergeleken met het eerste kwartiel van de Bestuurdersmarkt, de Referentiegroep en de Functievergelijkingsgroep. De tabel geeft tevens inzicht in de onderlinge verhouding tussen deze drie markten. In de tabel is de relatieve salaris positie<sup>9</sup> van het huidige Totaal Vast Inkomen van de Directieleden van ProRail ten opzichte van het eerste kwartiel weergegeven.

ProRail				Bestuurdersmarkt		Referentiegroep		Functievergelijkingsgroep	
Functiehouder	Naam	Hay-punten	Actueel	Q1	RSP	Q1	RSP	Q1	RSP
President-directeur	B. Klerk		202,8						
Directeur Operatie	U. Groen		182,6						
Directeur Financiën	E. Steeghs		182,6						
Directeur Vervoer en dienstregeling	P. Kraaijeveld								
Directeur Projecten	P. Buck								

*Bedragen in € 1.000*

In de volgende tabel wordt het Totaal Vast Inkomen van het Directieteam van ProRail vergeleken met het mediaanniveau van de Bestuurdersmarkt, de Referentiegroep en de Functievergelijkingsgroep.

<sup>9</sup> Zie bijlage II voor het begrip relatieve salaris positie (RSP).

ProRail				Bestuurdersmarkt		Referentiegroep		Functievergelijkingsgroep	
Functiehouder	Naam	Hay-punten	Actueel	M	RSP	M	RSP	M	RSP
President-directeur	B. Klerk		202,8		1%		1%		1%
Directeur Operatie	U. Groen		182,6		3%		3%		3%
Directeur Financiën	E. Steeghs		182,6		3%		3%		3%
Directeur Vervoer en dienstregeling	P. Kraaijeveld				1%		1%		1%
Directeur Projecten	P. Buck				1%		1%		1%

*Bedragen in € 1.000*

## Conclusie

### *Bestuurdersmarkt*

Het Totaal Vast Inkomen ligt voor alle Directieleden ruim onder het eerste kwartiel en dus ook de mediaan van de Bestuurdersmarkt.

### *Referentiegroep*

Het Totaal Vast Inkomen van de President-directeur, de Directeur Operatie, de Directeur Vervoer en dienstregeling en de Directeur Projecten ligt onder het eerste kwartiel van de Referentiegroep. Het Totaal Vast Inkomen van de Directeur Financiën ligt rond het eerste kwartiel.

### *Functievergelijkingsgroep*

Het Totaal Vast Inkomen van de President-directeur en de Directeuren Operatie en Financiën ligt op of net boven het eerste kwartiel van de Functievergelijkingsgroep. Van de Directeur Vervoer en dienstregeling en de Directeur Projecten onder het eerste kwartiel.

## 6. Total Cash

### Beloningspraktijk variabel inkomen ProRail

De leden van het Directieteam hebben een regeling voor variabel inkomen op korte termijn. De hoogte van het variabel inkomen is voor 50% afhankelijk van behaalde resultaten van de organisatie en voor 50% van individuele resultaten. Bij behalen van de doelstellingen bedraagt de hoogte van het variabel inkomen 10% van het Totaal Vast Inkomen, bij excellente prestaties kan dit oplopen tot 16%.

Het laatste (in 2009) uitbetaalde variabele inkomen over het boekjaar 2008 bedroeg € 20.279 (10% van het Totaal Vast Inkomen) voor de heer Klerk, € 23.125 (12,7% van het Totaal Vast Inkomen) voor de heer Groen, van het Totaal Vast Inkomen) voor de heer Kraaijeveld en € 1. ( % van het Totaal Vast Inkomen) voor de heer Buck. De heer Steeghs is te kort in dienst om een bonus te ontvangen.

### Beloningspraktijk variabel inkomen in de Referentiegroep

### Beloningspraktijk variabel inkomen in het marktbeeld

De volgende tabel geeft een marktoverzicht van het beleidsniveau voor variabel inkomen dat bij het behalen van doelstellingen wordt uitgekeerd, het zogenaamde 'on target' niveau.

Tevens is het marktbeeld uit de Bestuurdersmarkt, de Referentiegroep en de Functievergelijkingsgroep van het werkelijk ontvangen variabele inkomen weergegeven. Hierbij zijn in de markt cijfers bestuurders uit de organisaties zonder variabele beloning buiten beschouwing gelaten: het gaat er dus om hoe het variabele inkomen is gepositioneerd indien een variabele inkomensregeling is ingesteld.

ProRail				Bestuurdersmarkt (mediaan)		Referentiegroep	Functie- vergelijkingsgroep
Functiehouder	Naam	Hay- level	Betaald (% TVI 2009)	On target	Uitkering	Uitkering	Uitkering
President-directeur	B. Klerk		10%				
Directeur Operatie	U. Groen		12,7%				
Directeur Financiën	E. Steeghs		-*				
Directeur Vervoer en dienstregeling	P. Kraaijeveld						
Directeur Projecten	P. Buck						

% van het Totaal Vast Inkomen

\* Te kort in dienst

In de tabel is de *betaalde* bonus weergegeven als percentage van het vaste inkomen van het jaar van uitbetaling, voor statistische vergelijkbaarheid met de marktgegevens.

### Conclusie

Het beleidsniveau voor het variabel inkomen van het Directieteam van ProRail van 10% bij het behalen van de doelstellingen ligt aanzienlijk lager dan het beleidsniveau in de Bestuurdersmarkt.

Het uitgekeerde variabel inkomen van de Directieleden van ProRail is over het algemeen aanzienlijk lager dan het variabel inkomen dat is uitgekeerd aan bestuurders in de Bestuurdersmarkt, de Referentiegroep en de Functievergelijkingsgroep. Voor de Directeur Operatie is het werkelijk uitgekeerde variabel inkomen gelijk aan de Referentiegroep en voor de Directeur Vervoer en dienstregeling ligt het werkelijk uitgekeerde variabel inkomen enigszins boven de Referentiegroep.

### Total Cash

De volgende tabellen laten zien hoe de hoogte van het 'Total Cash' inkomen (Totaal Vast Inkomen plus het betaalde variabel inkomen over het jaar 2008) van de leden van het Directieteam van ProRail zich verhouden tot het eerste kwartiel en het mediaanniveau van de Bestuurdersmarkt, de Referentiegroep en de Functievergelijkingsgroep.



ProRail				Bestuurdersmarkt		Referentiegroep		Functievergelijkingsgroep	
Functiehouder	Naam	Hay-punten	Actueel	Q1	RSP	Q1	RSP	Q1	RSP
President-directeur	B. Klerk		223,1				%		%
Directeur Operatie	U. Groen		205,7				%		%
Directeur Financiën	E. Steeghs		182,6				%		%
Directeur Vervoer en dienstregeling	P. Kraaijeveld				%		%		%
Directeur Projecten	P. Buck				%		%		%

*Bedragen in € 1.000*

ProRail				Bestuurdersmarkt		Referentiegroep		Functievergelijkingsgroep	
Functiehouder	Naam	Hay-punten	Actueel	M	RSP	M	RSP	M	RSP
President-directeur	B. Klerk		223,1		1%		%		1%
Directeur Operatie	U. Groen		205,7		%		%		%
Directeur Financiën	E. Steeghs		182,6		%		%		%
Directeur Vervoer en dienstregeling	P. Kraaijeveld				%		%		%
Directeur Projecten	P. Buck				%		%		%

*Bedragen in € 1.000*

## Conclusie

### Bestuurdersmarkt

Het Total Cash inkomen ligt voor alle Directieleden ruim onder het eerste kwartiel van de Bestuurdersmarkt.

### Referentiegroep

Het Total Cash inkomen ligt voor alle Directieleden onder het eerste kwartiel van de Referentiegroep.

*Funcatievergelijkingsgroep*

Het Total Cash inkomen van de Directeur Financiën, de Directeur Vervoer en dienstregeling en de Directeur Projecten ligt onder het eerste kwartiel van de Funcatievergelijkingsgroep. Van de President-directeur en de Directeur Operatie tussen het eerste kwartiel en het mediaanniveau van de Funcatievergelijkingsgroep.

## 7. Total Direct Compensation

### ProRail

De leden van het Directieteam van ProRail ontvangen geen variabele beloning op de lange termijn (LTI<sup>10</sup>).

### Marktbeeld

Een regeling variabel inkomen – lange termijn (LTI) voorziet in een niet-gegarandeerd inkomen dat op enigerlei wijze afhankelijk is van behaalde resultaten over een termijn van meer dan één jaar. In de regel belooft de prestatieperiode drie jaar.

[REDACTED]		[REDACTED]	
[REDACTED]	[REDACTED]	%	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	%	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

<sup>10</sup> Long Term Incentives.

## Total Direct Compensation

Het Total Direct Compensation is het volledige 'cash-inkomen', inclusief LTI. De volgende tabellen laat zien hoe de hoogte van het Total Direct Compensation van het Directieteam van ProRail zich verhoudt tot de Directeurenmarkt, de Referentiegroep en de Functievergelijkingsgroep.

ProRail				Bestuurdersmarkt		Referentiegroep		Functievergelijkingsgroep	
Functiehouder	Naam	Hay-punten	Actueel	Q1	RSP	Q1	RSP	Q1	RSP
President-directeur	B. Klerk	2448	223,1	4	3%	4	3%	4	1%
Directeur Operatie	U. Groen	1708	205,7	1	7%	1	3%	1	7%
Directeur Financiën	E. Steeghs	1560	182,6	4	7%	4	2%	4	5%
Directeur Vervoer en dienstregeling	P. Kraaijeveld	1560	182,6	4	3%	4	3%	4	4%
Directeur Projecten	P. Buck	1560	182,6	4	2%	4	1%	4	4%

Bedragen in € 1.000

ProRail				Bestuurdersmarkt		Referentiegroep		Functievergelijkingsgroep	
Functiehouder	Naam	Hay-punten	Actueel	M	RSP	M	RSP	M	RSP
President-directeur	B. Klerk	2448	223,1	4	3%	4	3%	4	1%
Directeur Operatie	U. Groen	1708	205,7	1	7%	1	3%	1	7%
Directeur Financiën	E. Steeghs	1560	182,6	4	7%	4	2%	4	5%
Directeur Vervoer en dienstregeling	P. Kraaijeveld	1560	182,6	4	3%	4	3%	4	4%
Directeur Projecten	P. Buck	1560	182,6	4	2%	4	1%	4	4%

Bedragen in € 1.000

**Conclusie**

*Bestuurdersmarkt*

In de Bestuurdersmarkt is een variabele beloning – lange termijn gebruikelijk. Het Total Direct Compensation zakt nog verder onder het eerste kwartiel van de Bestuurdersmarkt in vergelijking met de Total Cash.

*Referentiegroep en Functievergelijkingsgroep*

Gezien het feit dat binnen de Referentiegroep en de Functievergelijkingsgroep nauwelijks sprake is van een variabele beloning - lange termijn wijkt de tabel bijna niet af van het Total Cash tabel (gemiddeld 1% lager voor de Referentiegroep en geen verschil in de Functievergelijkingsgroep).

Het Total Direct Compensation van alle directieleden ligt onder het eerste kwartiel van de Referentiegroep.

Het Total Direct Compensation van de Directeur Financiën, de Directeur Vervoer en dienstregeling en de Directeur Projecten ligt onder het eerste kwartiel van de Functievergelijkingsgroep. Van de President-directeur en de Directeur Operatie tussen het eerste kwartiel en het mediaanniveau van de Functievergelijkingsgroep.

## 8. Totale Remuneratie

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste secundaire arbeidsvoorwaarden van het Directieteam van ProRail toegelicht en vergeleken met de Bestuurdersmarkt.

De volgende tabel laat zien hoe de hoogte van het Totale Remuneratie van het Directieteam van ProRail zich verhoudt tot de Bestuurdersmarkt.

ProRail				Bestuurdersmarkt			
Funciehouder	Naam	Hay-punten	Actueel	Q1	RSP	M	RSP
President-directeur	B. Klerk		298				
Directeur Operatie	U. Groen		271				
Directeur Financiën	E. Steeghs		252				
Directeur Vervoer en dienstregeling	P. Kraaijeveld						
Directeur Projecten	P. Buck						

*Bedragen in € 1.000*

De Totale Remuneratie van de Directieleden van ProRail bevindt zich net als het Total Direct Compensation onder het eerste kwartiel van de Bestuurdersmarkt. De relatieve salaris posities stijgen enigszins, de belangrijkste redenen hiervoor zijn de relatief gunstige pensioenregeling en de relatief gunstige verzekeringen omtrent ziekte en arbeidsongeschiktheid.

### 8.1. Pensioen en sparen

#### *Pensioen*

Het Directieteam van ProRail neemt deel aan de Pensioenregeling Railvervoer van de Stichting Spoorwegpensioenfonds.

In de hierna volgende tabel worden de belangrijkste kenmerken van de (algemene) pensioenregeling van ProRail vergeleken met de markt.

Aspect	ProRail	Bestuurdersmarkt
Pensioengrondslag	TVI – € 12.465	
Pensioensysteem	Collectief beschikbare premieregeling	
Opbouw	2,25%	
Nabestaandenpensioen	70% van het ouderdompensioen, op spaar- en risicobasis verzekerd	
Indexatie	Voorwaardelijke indexatie op basis van loonindex, voor zowel opgebouwde als ingegane rechten	
Deelnemersbijdrage	0,67% van de pensioengrondslag (1/3 van de premie)	

De pensioenregeling van het Directieteam is meer dan marktconform, dit komt met name door de combinatie van het relatief hoge opbouwpercentage en de relatief lage deelnemersbijdrage.

### *Levensloopregeling*

De leden van het Directieteam van ProRail ontvangen geen tegemoetkoming voor de levensloopregeling.

## 8.2. Vergoedingen

### *Vaste kostenvergoeding*

De leden van het Directieteam van ProRail hebben een netto vaste kostenvergoeding van € 720 per jaar. Dit bedrag ligt ruim lager dan het eerste kwartiel van de Bestuurdersmarkt.

De vaste kostenvergoeding dient de kosten te dekken die een functiehouder maakt in verband met zijn functie-uitoefening en die niet afzonderlijk door de werkgever worden vergoed. De meeste beroepskosten, die niet op declaratiebasis worden vergoed, kunnen belastingvrij door de werkgever worden vergoed. De *onbelaste* vaste kostenvergoeding moet in de praktijk in verhouding worden gezien tot de werkelijke kosten die worden gemaakt in de uitoefening van de dienstbetrekking en de declaratiepraktijk.

Prorail				Bestuurdersmarkt					
Functie	Naam	Hay-level	Actueel	Q1	RSP	M	RSP	Q3	RSP
President-directeur	B. Klerk		0,7						
Directeur Operatie	U. Groen		0,7						
Directeur Financiën	E. Steeghs		0,7						
Directeur Vervoer en dienstregeling	P. Kraaijeveld								
Directeur Projecten	P. Buck			1					

Bedragen in € 1.000

32/46

PRORAIL-291346-RP Beloningsvergelijking Directieteam



### 8.3. Bedrijfsautoregeling

De leden van het Directieteam hebben een bedrijfsauto, de heren Steeghs en Kraaijeveld betalen een eigen bijdrage per maand.

#### Cataloguswaarde

In de volgende tabel worden de cataloguswaarden van de bedrijfsauto's van de bestuurders vergeleken met de Bestuurdersmarkt.

Prorail				Bestuurdersmarkt					
Functie	Naam	Hay-level	Actueel	Q1	RSP	M	RSP	Q3	RSP
President-directeur	B. Klerk		52,1						
Directeur Operatie	U. Groen		31,1						
Directeur Financiën	E. Steeghs		63,8						
Directeur Vervoer en dienstregeling	P. Kraaijeveld								
Directeur Projecten	P. Buck								

*Bedragen in € 1.000*

De cataloguswaarde van de bedrijfsauto's van de Directieleden Van ProRail bevinden zich onder het eerste kwartiel in de Bestuurdersmarkt. Met uitzondering van de Directeur Financiën, de cataloguswaarde van zijn bedrijfsauto bevindt zich tussen het eerste kwartiel en het mediaanniveau van de Bestuurdersmarkt.

#### Benefitwaarde

De benefitwaarde van de bedrijfsauto's van de Directieleden van ProRail bevinden zich onder het mediaanniveau van de Bestuurdersmarkt. De reden hiervoor is de relatief lage cataloguswaarde, daarnaast betalen de heren Steeghs en Kraaijeveld een eigen bijdrage welke een drukkend effect heeft op de benefitwaarde.

#### **8.4. Zorg en risico's**

##### **Doorbetaling inkomen bij ziekte**

ProRail betaalt het eerste ziektejaar 100% van het Totaal Vast Inkomen door en het tweede ziektejaar 90%, mits er sprake is van voldoende inspanning voor re-integratie. Dit is enigszins meer dan marktconform.

##### **WIA-excedentverzekering**

De WIA-excedent uitkering bij ProRail is gelijk aan 5% van het salaris tot de WIA-grens en 75% van het salaris boven de WIA-grens, de uitkering wordt geïndexeerd op basis van de loonindex. De WIA-excedentverzekering is opgenomen in de pensioenregeling. De WIA-excedentverzekering is meer dan marktconform.

##### **Bovenwettelijke tegemoetkoming zorgverzekering**

De leden van het Directieteam van ProRail ontvangen geen tegemoetkoming in de premie voor de zorgverzekering, dit is in lijn met de markt. Een vijfde van de ondernemingen in de Bestuurdersmarkt (20%) draagt, naast de wettelijke bijdrage, bij in de kosten van de zorg door middel van een werkgeversbijdrage. Deze bijdrage is in de Bestuurdersmarkt op mediaanniveau € 200 per jaar.

#### **8.5. Arbeidsduur**

##### *Vakantiedagen*

De leden van het Directieteam van ProRail hebben 30 vakantiedagen per jaar, dit is in lijn met de markt.

##### *Contractuele arbeidsuur*

Bij ProRail is voor het Directieteam sprake van een (formele) werkweek van 40 uur.



## Bijlage I Huidige arbeidsvoorwaarden

Overzicht huidige arbeidsvoorwaarden

Naam	B. Klerk	U. Groen	E. Steeghs	P. Kraaijeveld	P. Buck
Functietitel	President-directeur	Directeur Operatie	Directeur Financiën	Directeur Vervoer en dienstregeling	Directeur Projecten
Totaal Vast Inkomen (incl vakantiegeld en eventuele 13 <sup>e</sup> maand)	€ 202.788	€ 182.601	€ 182.600	€ 182.600	€ 182.600
Variabel inkomen - korte termijn (beleid)		50% op basis van organisatiedoelstellingen 50% op basis van individuele prestaties On target niveau: 10% van TVI			
Variabel inkomen - korte termijn (laatste toekenning)	€ 20.279	€ 23.125	Te kort in dienst	€ 20.279	€ 20.279
Variabel inkomen - lange termijn			N.v.t.		
Vaste kostenvergoeding per jaar	€ 720 netto	€ 720 netto	€ 720 netto	€ 720 netto	€ 720 netto
Tegemoetkoming premie zorgverzekering (bovenop de verplichte tegemoetkoming)			N.v.t.		
Pensioen		Collectieve beschikbare premieregeling Pensioenleeftijd: 65 jaar Franchise: € 12.465 Opbouwpercentage: 2,25% Nabestaandenpensioen: 70% van het OP (zowel op spaar- als risicobasis) Eigen bijdrage: 0,67% van de pensioengrondslag Indexatie: voorwaardelijk op basis van loonindex			
Levensloopbijdrage			N.v.t.		
Aanvulling van het inkomen bij ziekte		Aanvulling eerste jaar: 100% van het Totaal Vast Inkomen Aanvulling tweede jaar: 90% van het Totaal Vast Inkomen, mits er sprake is van voldoende inspanning voor re-integratie			
WIA-excedent / arbeidsongeschiktheidspensioen		Aanvulling tot WIA-grens: 5%, aanvulling boven WIA-grens: 75% Indexatie: loonindex (voorwaardelijk)			
Leaseauto	Cataloguswaarde: € 52.145 Geen eigen bijdrage	Cataloguswaarde: € 31.051 Geen eigen bijdrage	Cataloguswaarde: € 63.751 Eigen bijdrage: € 476	Cataloguswaarde: € 63.751 Eigen bijdrage: € 476	Cataloguswaarde: € 63.751 Geen eigen bijdrage

## Bijlage II Begrippen en definities

Teneinde tot een uniforme interpretatie van de verwerkte informatie te komen, volgt hieronder een nadere toelichting op de in dit rapport gebruikte begrippen en definities (op alfabetische volgorde).

### Aandelenkoopregeling

Een regeling waarbij bestuurders (certificaten van) aandelen van de onderneming bij de onderneming kunnen kopen, veelal tegen een korting (soms in de vorm van premie-aandelen).

### Aandelenregeling

Een regeling waarbij aan bestuurders op termijn aandelen van de onderneming worden toegekend. Deze regeling wordt door ondernemingen op verschillende manieren vormgegeven:

- *Performance share plan*  
Bij het voldoen van overeengekomen prestaties op termijn (meestal 3 jaar) ontvangt de bestuurder een aantal aandelen.
- *Phantom share plan*  
Een regeling waarbij de waarde van de fictief toegekende aandelen in cash wordt uitgekeerd.
- *Restricted share plan*  
Na een wachtperiode (vaak 3 jaar) ontvangt de bestuurder een aantal aandelen. Hieraan zijn geen prestatiecriteria verbonden. Deze vorm wordt voornamelijk ingezet met als doel het binden van de bestuurder aan de onderneming voor de genoemde periode.
- *Share-Matching regeling*  
Een regeling waarbij bestuurders een deel van het netto-inkomen kunnen aanwenden voor het kopen van aandelen van de onderneming, waarbij de aandelen gedurende een bepaalde periode behouden moeten worden. Daarna ontvangt de bestuurder een premie in de vorm van bonusaandelen. Soms is de toekenning van deze bonusaandelen afhankelijk van aanvullende prestatiecriteria.

### Aandelenparticipatieregeling

Een regeling waarbij een groep leidinggevendenden een aanzienlijk deel van het aandelenpakket koopt, veelal in het kader van een management buy out/buy in.

### Cataloguswaarde bedrijfsauto

De aanschafprijs van de bedrijfsauto (inclusief BTW) zoals deze staat vermeld in prijsopgaven van importeurs. Kortingen van dealers zijn hierin niet verdisconteerd.

## Hay-level (standaard)

In dit beloningsonderzoek zijn de functies geclusterd in bandbreedtes van Hay-punten (standaard Hay-levels). Deze Hay-levels vertegenwoordigen functies van vergelijkbare zwaarte en zijn vergelijkbaar met standaard-functiegroepen. Zie voor meer informatie: 'Hay-levels' in bijlage IA.

## Hay-punten

In dit beloningsmarktonderzoek wordt functiezwaarte uitgedrukt in Hay-punten. De functiezwaarte wordt gehanteerd als grondslag om de beloningsniveaus van functies binnen verschillende ondernemingen met elkaar te vergelijken. De zwaartes van de betrokken functies worden vastgesteld met behulp van de 'Hay-methode voor functie-evaluatie en -profilering'.

## Lange-termijn-cash-bonusregeling

Een regeling waarbij aan bestuurders na een periode van meer dan één jaar een bedrag wordt uitgekeerd, meestal op basis van een vooraf bepaald prestatie criterium. Deze regeling wordt op meerdere manieren vormgegeven:

- cashbonus op vooraf vastgestelde lange termijn resultaatseisen
- optelling van (een deel van) meerdere jaren korte termijn bonussen
- kortetermijnbonus wordt verlengd door multiplier bij lange termijn; bestendinging van het resultaat retentiebedrag dat alleen afhankelijk is van bestendinging van het dienstverband

## Levensloopregeling

Een wettelijke, fiscale regeling die bestemd is voor de financiering van perioden van extra verlof. Voorbeelden hiervan zijn sabbatical leave, betaald ouderschapsverlof of een periode van verlof voorafgaand aan pensioen. Hoewel de werkgever niet wettelijk verplicht is om een financiële bijdrage aan deze regeling te leveren, dient deze de regeling wel voor haar bestuurders te faciliteren.

## Loondoorbetaling bij ziekte

Een wettelijke plicht voor de werkgever om het salaris van een bestuurder gedurende de eerste 24 maanden van ziekte door te betalen. De verplichte loondoorbetaling bedraagt 70% van het laatstgenoten salaris met als maximum het maximum dagloon.

## Marktniveaus

Marktniveau		Omschrijving
Derde kwartiel	Q3	Het niveau waarvoor geldt dat 25% van de waarnemingen hierboven ligt en de resterende 75% eronder.
Mediaan	M	De middelste waarneming.
Eerste kwartiel	Q1	Het niveau waarvoor geldt dat 75% van de waarnemingen hierboven ligt en de resterende 25% eronder.

**On target performance**

Het niveau van presteren waarbij de bestuurder de afgesproken resultaten volledig behaalt.

**Optieregeling**

Een regeling die bestuurders (al dan niet met tegenprestatie) het recht geeft om op termijn aandelen van de onderneming te kopen tegen een vooraf bepaalde aankoopprijs (de uitoefenprijs).

**Performance inkomen**

De som van Variabel Inkomen – korte termijn (STI) en Variabel Inkomen – lange termijn (LTI).

**Relatieve Salaris Positie (RSP)**

Het actuele salaris als percentage van een referentieniveau (bijvoorbeeld de mediaan van de markt). Een RSP van minder dan 100% betekent dat het betreffende salaris onder het referentieniveau ligt; bij een RSP van meer dan 100% ligt het salaris daarboven.

**Stock Appreciation Right (SAR) regeling**

Een regeling (ook wel aangeduid als ‘phantom optie’) waarbij bestuurders de waardestijging van een pakket fictieve aandelen als cash inkomen uitbetaald kunnen krijgen. Het lijkt dus sterk op een aandelenoptierecht, met het verschil dat een SAR nooit tot aandelenoverdracht leidt.

**Totaal Vast Inkomen (TVI)**

Het totaal gegarandeerde inkomen op jaarbasis. Dit bestaat uit twaalf keer het maandsalaris of dertien keer het periodesalaris, vakantietoeslag, een eventuele vaste 13e maand of 14e periode en een eventuele vaste jaarlijkse gratificatie, e.d. Hiertoe behoren niet:

- vaste kostenvergoeding of representatievergoeding
- werkgeversdeel in werknemersspaarregelingen
- werkgeversdeel tegemoetkoming premie zorgverzekering
- eenmalige uitkeringen

**Total Cash (TC)**

De som van het Totaal Vast Inkomen en het uitgekeerde Variabel Inkomen – korte termijn.

**Total Direct Compensation (TDC)**

De som van Total Cash en Variabel Inkomen – lange termijn (LTI). Variabel Inkomen - lange termijn is de economische waarde van de LTI-toekenning voor de bestuurder op de toekenningsdatum.

**Totale Remuneratie (TR)**

De som van Totaal Vast Inkomen, Variabel Inkomen en de benefitwaarde van de secundaire arbeidsvoorwaarden.

**Variabel Inkomen (VI)**

Het niet-gegarandeerde deel van het inkomen dat afhankelijk is van behaalde individuele, groeps- of ondernemingsresultaten en/of het deel van het inkomen dat discretionair wordt toegekend. Hiertoe behoren niet:

- een prestatietoeslag respectievelijk beoordelingstoeslag die deel uitmaakt van het vaste (maand)inkomen
- een vaste eindejaarsuitkering

**Variabel Inkomen – korte termijn**

Het Variabel Inkomen, dat afhankelijk is van behaalde resultaten over een relatief korte termijn (maximaal één jaar). Dit wordt ook wel ‘Short Term Incentive’ (STI) genoemd.

Uitgesteld variabel inkomen (deferred bonus) is een onderdeel van het STI waarbij de uitbetaling (een aantal jaren) wordt uitgesteld en vervolgens wordt uitbetaald in cash of aandelen. In sommige gevallen wordt het aantal aandelen gematcht (zie definitie Share-Matching) door de werkgever.

**Variabel Inkomen – lange termijn**

Het Variabel Inkomen, dat afhankelijk is van behaalde resultaten over een termijn van meer dan één jaar. Dit wordt ook wel ‘Long Term Incentive’ (LTI) genoemd. Deze regeling wordt door ondernemingen op verschillende manieren vormgegeven. De meest voorkomende vormen zijn: aandelenregeling optieregeling, en een lange-termijn-cash-bonusregeling.

**Vaste kostenvergoeding**

Een vergoeding die aan bestuurders toegekend wordt om de kosten te dekken van gedane uitgaven die verband houden met de uitoefening van de bepaalde functie. Vergoeding van representatiekosten maakt fiscaal gezien onderdeel uit van de vaste kostenvergoeding.

**WIA-excedentverzekering**

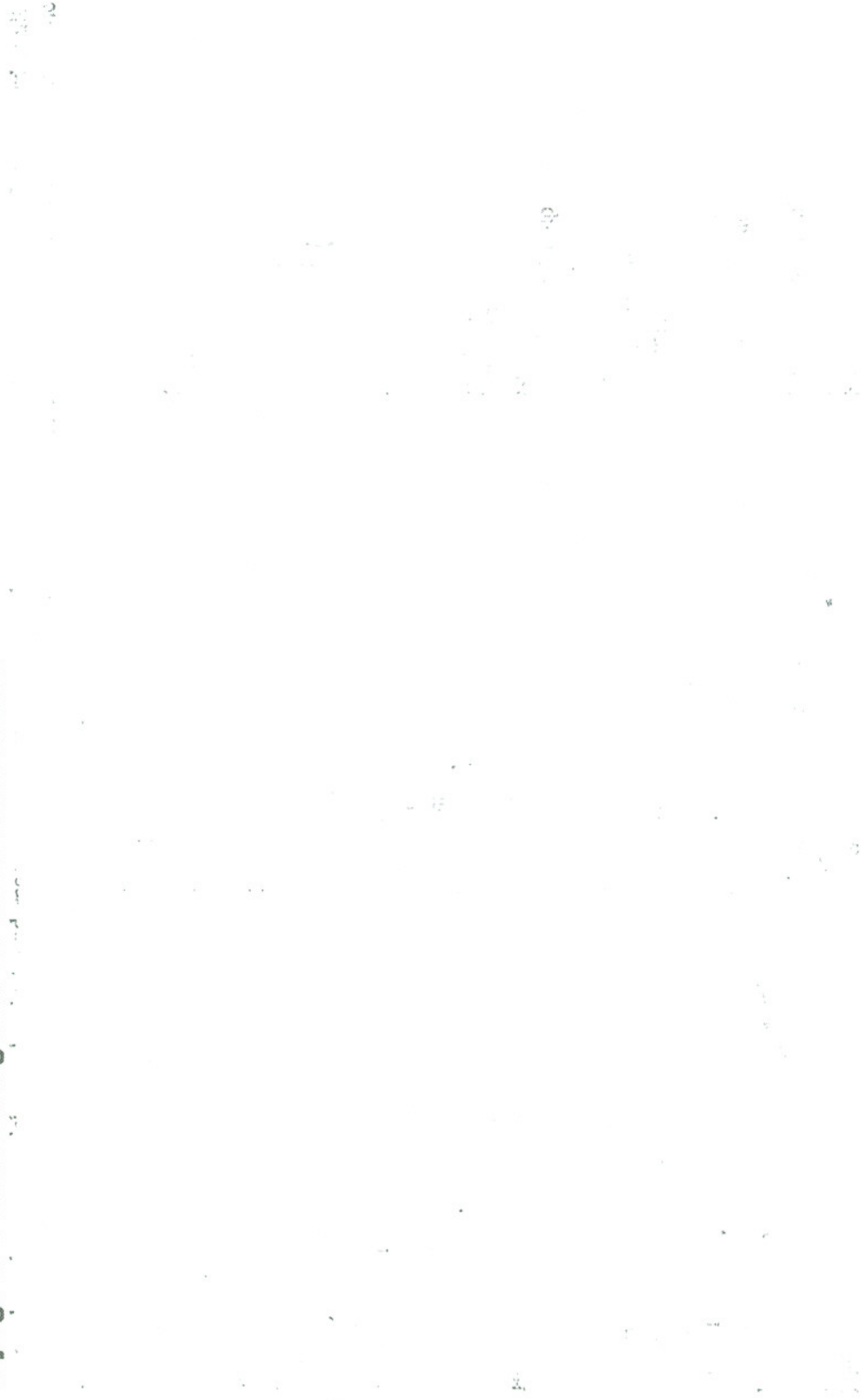
Een verzekering met als (primair) doel het compenseren van inkomensverlies bij langdurige arbeidsongeschiktheid voor het salarisdeel boven de WIA-grens.

**Zorgverzekering**

Een verzekering voor het dekken van de kosten van geneeskundige zorg. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen een basisverzekering en een aanvullende verzekering. Het hebben van een basisverzekering is wettelijk verplicht.



**Bijlage III Ondernemingen in de Bestuurdersmarkt**





**Bijlage IV Ondernemingen in de Referentiegroep**

## Bijlage V Overzicht openbare beloningsinformatie Functievergelijkingsgroep

Onderneming	Functietitel (Voorzitter / Lid)	Totaal Vast Inkomen	Total Cash	Total Direct Compensation
	Voorzitter			
	Lid			
	Lid			
	Voorzitter			
	Lid			
	Lid			
	Voorzitter			
	Lid			
	Lid			
	Lid			
	Voorzitter			
	Lid			
	Lid			
	Lid			
	Voorzitter			
	Voorzitter			
	Lid			
	Lid			
	Lid			
n	Voorzitter			

<sup>11</sup> Managementfee

<sup>12</sup> Inclusief sociale verzekeringen, pensioenpremies en privé gebruik van de dienstauto

Onderneming	Funciefitel (Voorzitter / Lid)	Totaal Vast Inkomen	Total Cash	Total Direct Compensation
	Lid			
	Lid			
	Voorzitter			
	Lid			
	Lid			
	Voorzitter			
	Lid			
	Voorzitter			
	Lid			
	Lid			
	Voorzitter			
	Lid			
	Lid			
	Voorzitter			
	Lid			
	Lid			
	Voorzitter			
	Lid			
	Lid			
	Voorzitter			

Onderneming	Functietitel (Voorzitter / Lid)	Totaal Vast Inkomen	Total Cash	Total Direct Compensation
	Lid			
	Lid			
	Voorzitter			
	Lid			

Bedragen in €