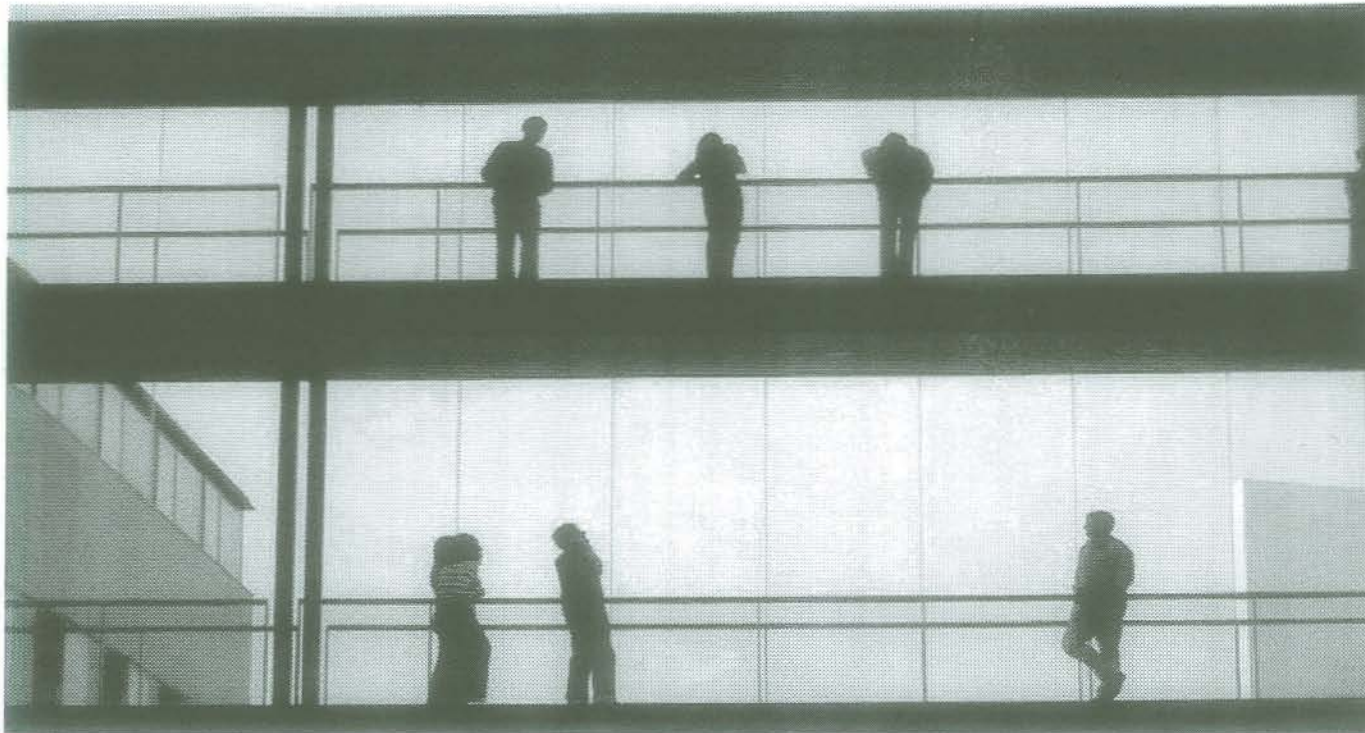


10 februari 2010

Rapport: Beloningsvergelijking Directieteam ProRail

HayGroup



ProRail

Inhoud

1. Managementsamenvatting	4
1.1. Beloningsmarktvergelijking.....	4
1.2. Beloningbeleid ProRail.....	7
2. Inleiding	9
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
3. Functieweging Directieteam	12
3.1. Profielschets ProRail.....	12
3.2. Besturingsmodel	12
3.3. Organisatie	13
3.4. Functies.....	14
3.5. Functiezwaarte	15
4. Beloningsbeleid ProRail.....	17

4.1.	Rapport Commissie Dijkstal “Normeren en waarderen”	17
4.2.	Wetsvoorstel Topinkomens	19
4.3.	Beloningsbeleid Staatsdeelnemingen	19
5.	Totaal Vast Inkomen	21
6.	Total Cash	23
7.	Total Direct Compensation	27
8.	Totale Remuneratie	30
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
	Bijlage I Huidige arbeidsvoorwaarden	36
	Bijlage II Begrippen en definities	37
	Bijlage III Ondernemingen in de Bestuurdersmarkt	41
	Bijlage IV Ondernemingen in de Referentiegroep	43
	Bijlage V Overzicht openbare beloningsinformatie Functievergelijkingsgroep	44

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 Compensation¹

¹ 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 complexiteit² 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.

² 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 wegging voor waarbij ook met de internationale rol rekening wordt gehouden. De voorgestelde wegging is als volgt:

	(semi)publiek	Privaat	Internationaal
ProRail			6

Om een indicatie te geven hoe de huidige beloning van de Directieleden zich verhoudt tot deze wegging 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 % bedraagt. Omdat wij nu niet beschikken over een internationale arbeidsmarktreferentiegroep nemen wij % 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.

Functiehouder	Actueel TDC	Mediaan	RSP	Q1	RSP
President-directeur	223,1		5		7%
Directeur Operatie	205,7		7		5%
Directeur Financiën	182,6		3		%
Directeur Vervoer en dienstregeling			6		%
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 wegging waarbij voor minimaal 70% rekening wordt gehouden met de beloningen in de (semi)publieke sector, op mediaanniveau de vaste beloning inclusief variabele beloning € bedraagt en € 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 functiezwaarteniveaus 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 functiewaarde 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 functiewaardebeeld. De beelden zijn gebaseerd op beschikbaar schriftelijk materiaal (Beheerplan 2009, Strategisch plan 2009 – 2015, ProRail Realiseren van ricten 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 Railinfratruster 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 Railinfratruster 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 Railinfratruster 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)³. 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 waarderen" (september 2007)
2. Wet Topinkomens;
3. Beloningsbeleid Staatsdeelnemingen

Met name wordt ingegaan op voor ProRail relevante informatie.

4.1. Rapport Commissie Dijkstal "Normeren en waarderen"

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 geadviseerd⁴ dat het salarisniveau 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.

³ Op 26 oktober 2009 is het wetsvoorstel gepubliceerd. De beoogde ingangsdatum is 2011.

⁴ 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)⁵ 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

⁵ 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 onlangs⁶ het beoordelingskader heeft gepresenteerd.

4.3. Beloningsbeleid Staatsdeelnemingen

De Minister van Financiën heeft zijn visie op het beloningsbeleid bij Staatsdeelnemingen in 2008 kenbaar gemaakt⁷. 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:

⁶ 9 Oktober 2009.