

### Professionele opvatting Towers Watson

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

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

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

### Alternatieve benadering

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

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

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

### Observaties/aandachtpunten rapportage Hay Group

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

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

### Professionele opvatting Towers Watson

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

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

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

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

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

#### **Alternatieve benadering**

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



### 3. Second opinion – Meest geëigende beloningsregime

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 3) De mate van publiek belang

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

### 3.3) Initiële conclusie

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



#### 4. Gedefinieerde arbeidsmarktreferentiegroepen

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

#### Vergelijkbaarheidsanalyse

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

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

\* 2009 Jaarverslag ProRail

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

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

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

#### Professioneel oordeel Towers Watson

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

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

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



bestuurdersbezoldiging<sup>9</sup> van Eumedion, waarin wordt gesteld dat een arbeidsmarkt-referentiegroep uit tenminste 12 ondernemingen dient te bestaan.

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

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

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

### (Semi)publieke arbeidsmarktreferentiegroep

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

Instelling/onderneming	Sector	Financieel Jaar	Omzet	Aantal FTE <sup>1</sup>	Totale Activa	Materiële Vaste Activa	Kapitaal intensiteit
CBR	Dienstverlening	2008	112	1.057	55	31	56,4%
ENEXIS	Netbeheerder	2009	1.368	3.490	5.460	4.578	83,9%
EVIDES	Waterschap	2009	308	552	1.068	909	85,3%
KADASTER	Dienstverlening	2009	245	2.063	153	93	60,7%
MINISTERIE V&W	Infrastructuur	2008	NVT	14.300*	7.146	NP	NP
NMa	Financiële sector	2009	..	417	..	..	..
RET	Dienstverlening	2009	526	2.582	716	422	59,0%
RIJKSWATERSTAAT	Infrastructuur	2009	2.471	9.288	9.211	8.695	94,4%
TNO	Onderzoek	2009	587	4.337	437	258	58,9%
VITENS	Waterschap	2009	446	1.485*	1.669	1.609	96,4%
ProRail	Infrastructuur	2009	1.475	2.463	19.205	16.750	87,2%

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

Bron: 2008 en 2009 Jaarverslagen.

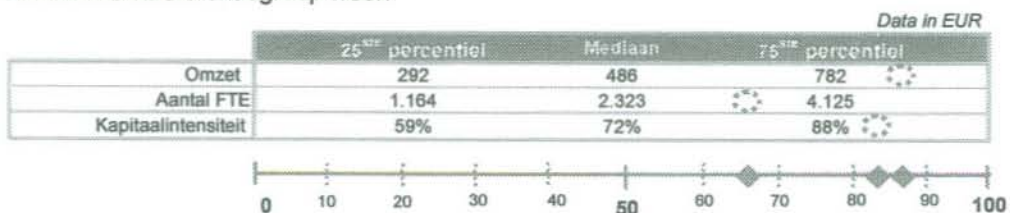
Kapitaalintensiteit = (Materiële Vaste Activa / Totale Activa) \* 100%

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

NVT = niet van toepassing.

NP = niet publiek.

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



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



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

### Private arbeidsmarktreferentiegroep

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

Instelling/ onderneming	Sector	Financieel Jaar	Omzet	Aantal FTE <sup>1</sup>	Totale Activa	Materiële Vaste Activa	Kapitaalintensiteit
BALLAST NEDAM	Bouw & Infrastructuur	2009	1.384	3.947*	1.034	184	17,8%
CONNEXION (TRANSDEV)	Openbaar Vervoer	2009	1.154	11.614	633	392	61,9%
DELTA	Energie	2008	2.211	3.421	3.636	1.016	27,9%
ENECO	Energie	2009	5.245	6.628	7.691	5.077	66,0%
HAVENBEDRIJF ROTTERDAM	Infrastructuur	2009	519	1.239*	3.088	2.780	90,0%
SCHIPHOL <sup>2</sup>	Luchthavenexploitant	2009	1.154	2.395	5.528	2.747	49,7%
SLIGRO FOOD GROUP	Levensmiddelen	2009	2.258	5.552	852	284	33,4%
STERN GROEP	Autobranche	2009	829	2.327	504	247	49,1%
TELEGRAAF MEDIA GROEP	Kranten & digitale media	2009	615	2.808	763	61	8,0%
WEGENER	Kranten & digitale media	2009	587	3.346	700	89	12,7%
ProRail	Energie	2009	1.476	3.489	18.296	18.758	92,0%

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

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

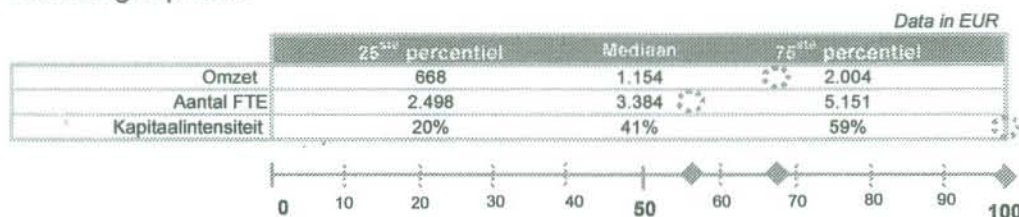
Bron: 2008 en 2009 Jaarverslagen en cliënt-vertrouwelijke informatie.

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

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

NP = niet publiek beschikbaar.

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



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

## 5. Resultaten marktvergelijking

### 5.1) Basis voor de marktvergelijking

#### Arbeidsmarktreferentiegroep

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

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

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

#### Vergelijkbare functies

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

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

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

#### Gebruikte bronnen

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

### 5.2) Resultaten van de marktvergelijking

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



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

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

**(Semi)publieke arbeidsmarktreferentiegroep:**

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

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

**Private arbeidsmarktreferentiegroep:**

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

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

**Observaties**■ **(Semi)publieke arbeidsmarktreferentiegroep:**■ **Private arbeidsmarktreferentiegroep:****Gewogen marktvergelijking**

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

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

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

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

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

### (Semi)publieke arbeidsmarktreferentiegroep:

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

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

### Private arbeidsmarktreferentiegroep:

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

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

### Observaties

- **(Semi)publieke arbeidsmarktreferentiegroep:**

- **Private arbeidsmarktreferentiegroep:**



### Gewogen marktvergelijking

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

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

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

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

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

#### (Semi)publieke arbeidsmarktreferentiegroep:

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

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

#### Private arbeidsmarktreferentiegroep:

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

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

### Observaties

- (Semi)publieke arbeidsmarktreferentiegroep: 1

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

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

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



## Bijlage 1: Resultaten vergelijkbaarheidstudie

### (Semi)publieke arbeidsmarktreferentiegroep

Instelling/onderneming	Sector	Financieel Jaar	Omzet	Aantal FTE <sup>1</sup>	Totale Activa	Materiële Vaste Activa	Kapitaal intensiteit
CBR	Dienstverlening	2008	112	1.057	55	31	56,4%
ENEXIS	Netbeheerder	2009	1.368	3.490	5.460	4.578	83,9%
EVIDES	Waterschap	2009	308	552	1.066	909	85,3%
KADASTER	Dienstverlening	2009	245	2.063	153	93	60,7%
MINISTERIE V&W	Infrastructuur	2008	NVT	14.300*	7.146	NP	NP
NMa	Financiële sector	2009	NVT	417	NP	NP	NP
RET	Dienstverlening	2009	526	2.582	716	422	59,0%
RIJKSWATERSTAAT	Infrastructuur	2009	2.471	9.288	9.211	8.695	94,4%
TNO	Onderzoek	2009	587	4.337	437	258	58,9%
VITENS	Waterschap	2009	446	1.485*	1.669	1.609	96,4%
ProRail	Infrastructuur	2009	1.476	3.489	13.205	16.758	92,0%

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

Bron: 2008 en 2009 Jaarverslagen.

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

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

NVT = niet van toepassing.

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

## Private arbeidsmarktreferentiegroep

Instelling/ onderneming	Sector	Financieringsjaar	Omzet	Aantal FTE <sup>1</sup>	Totale Activa	Materiële Vaste Activa	Kapitaalintensiteit
BALLAST NEDAM	Bouw & Infrastructuur	2009	1.384	3.947*	1.034	184	17,8%
CONNEXION (TRANSDEV)	Openbaar Vervoer	2009	1.154	11.614	633	392	61,9%
DELTA	Energie	2008	2.211	3.421	3.636	1.016	27,9%
ENECO	Energie	2009	5.245	6.628	7.691	5.077	66,0%
HAVENBEDRIJF ROTTERDAM	Infrastructuur	2009	519	1.239*	3.088	2.780	90,0%
SCHIPHOL <sup>2</sup>	Luchthavenexploitant	2009	1.154	2.395	5.528	2.747	49,7%
SLIGRO FOOD GROUP	Levensmiddelen	2009	2.258	5.552	852	284	33,4%
STERN GROEP	Autobranche	2009	829	2.327	504	247	49,1%
TELEGRAAF MEDIA GROEP	Kranten & digitale media	2009	615	2.808	763	61	8,0%
WEGENER	Kranten & digitale media	2009	587	3.346	700	89	12,7%
RaiRail	Energie	2009	1.476	3.469	18.206	16.750	92,0%

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

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

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

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

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

Nederlandsse locus	Omzet	Aantal FTE	Kapitaalintensiteit	Opname in referentiegroep:
✓	✓	✓	X	✓ - vergelijkbaar
✓	✓	X	✓	✓ - vergelijkbaar
✓	✓	✓	X	✓ - vergelijkbaar
✓	X	✓	✓	✓ - vergelijkbaar
✓	✓	✓	✓	✓ - vergelijkbaar
✓	✓	✓	✓	✓ - vergelijkbaar
✓	X	✓	✓	✓ - vergelijkbaar
✓	✓	✓	✓	✓ - vergelijkbaar
✓	✓	✓	X	✓ - vergelijkbaar
✓	✓	✓	X	✓ - vergelijkbaar



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

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

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

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

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

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

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

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

## Bijlage 3: Definities & berekeningsmethodiek

### Definities

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

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



## Berekeningsmethodiek

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

### Rekenvoorbeeld

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

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

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

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

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

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

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

