

VOORSTEL VAN AANPAK –
SECOND OPINION
BELONINGSONDERZOEK PRORAIL

**Ministerie van Verkeer &
Waterstaat**

3 mei 2010

TOWERS WATSON 

VERTROUWELIJK

Ministerie van Verkeer & Waterstaat
T.a.v. t
Directeur Spoorvervoer
Postbus 20901
2500 EX Den Haag

3 mei 2010

VOORSTEL SECOND OPINION BELONINGSONDERZOEK PRORAIL

Geachte heer ,

Naar aanleiding van uw brief van 23 april jongstleden doen wij het Ministerie van Verkeer & Waterstaat (hierna "het Ministerie van V&W", "de onderneming" of "u") een voorstel toekomen inzake het uitvoeren van een second opinion op een beloningsonderzoek. De second opinion heeft betrekking op een beloningsonderzoek zoals uitgevoerd door Hay Group voor het directieteam van ProRail.

Onderhavig voorstel is als volgt gestructureerd:

- A. Achtergrond en verzoek;
- B. Plan van aanpak:
 - 1. Fase 1A en 1B – professionele opvatting over A) de gehanteerde onderzoeksmethodologie en B) de categorisering van ProRail in een beloningsregime voor staatsdeelnemingen;
 - 2. Fase 2 – resultaten beloningsonderzoek Towers Watson.
- C. Personeelsbezetting;
- D. Planning en kosten.

A. Achtergrond en verzoek

Hay Group heeft – in opdracht van de Raad van Commissarissen van ProRail – een beloningsonderzoek uitgevoerd voor het directieteam van ProRail. De Minister van Verkeer en Waterstaat heeft te kennen gegeven een second opinion op dit beloningsonderzoek te willen laten uitvoeren.

Het Ministerie van V&W heeft weergegeven dat de second opinion in ieder geval dient in te gaan op de volgende vragen:

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

Op 28 april jongstleden heeft Towers Watson nadere informatie ingewonnen bij het Ministerie van V&W.¹ Het Ministerie van V&W heeft te kennen gegeven naast bovenstaande punten ook

¹ Wij verwijzen naar het telefoongesprek tussen mevrouw I en mevrouw (Towers Watson).

(Ministerie van V&W) en de heer P

inzicht te willen hebben in de (semi)publieke arbeidsmarkt referentiegroep die Towers Watson voor ProRail zou definiëren en tot welke benchmark resultaten een dergelijke arbeidsmarkt referentiegroep zou leiden.

B. Plan van aanpak

Het Ministerie van V&W heeft Towers Watson verzocht een plan van aanpak op te stellen voor het uitvoeren van een second opinion op een beloningsonderzoek. Om de second opinion niet te verwarren met het uitvoeren van een nieuw beloningsonderzoek, stelt Towers Watson voor de werkzaamheden op te delen in twee fasen:

- Fase 1 heeft betrekking op Towers Watson's professionele opvatting inzake A) de gehanteerde onderzoeksmethode en B) het meest geëigende beloningsregime voor ProRail ('de second opinion');
- Fase 2 heeft betrekking op de effecten van de wijzigingen zoals voorgesteld door Towers Watson ('de implicaties van de second opinion').

Uiteraard kan het Ministerie van V&W na interpretatie van de resultaten van fase 1 besluiten om fase 2 geen doorgang te laten vinden (bijvoorbeeld als de resultaten van fase 1 geen aanleiding zouden vormen om een nieuw beloningsonderzoek uit te voeren).

Beide fasen worden hieronder nader gedetailleerd.

Fase 1A – professionele opvatting over de gehanteerde onderzoeksmethodologie

Towers Watson zal haar professionele opvatting geven over de onderzoeksmethodologie zoals deze is gebruikt bij het beloningsonderzoek voor het directieteam van ProRail. Hierbij zal achtereenvolgens worden ingegaan op (onder meer):

- de selectie van de referentiegroepen (onder meer de gebruikte selectiecriteria en het uitvoeren van een vergelijkbaarheidsstudie);
- de job matches en de geselecteerde vergelijkbare functies;
- het uitvoeren van de marktvergelijking ('benchmark').

Het meest geëigende beloningsregime wordt separaat besproken als onderdeel van fase 1B.

Towers Watson zal zich bij deze second opinion onder meer baseren op:

- de specifieke business case van ProRail:
 - de business case geldt onder meer als input voor het selecteren van de meest vergelijkbare ondernemingen en functies;
- *publieke* bronnen – onder meer brieven waarin het Ministerie van Financiën uiteen heeft gezet op welke wijze het beloningsbeleid bij staatsdeelnemingen vorm gegeven dient te worden:
 - onder meer ten aanzien van de samenstelling van de diverse referentiegroepen²;
- *niet publieke* informatie omtrent beloningsbeleid bij staatsdeelnemingen, onder meer:
 - op basis van een project dat eerder voor het Ministerie van Financiën is uitgevoerd (ten behoeve van het bepalen van een competitief beloningsniveau voor een bestuurder van een staatsdeelneming)³;
 - op basis van een groot aantal adviestrajecten voor staatsdeelnemingen.^{4,5}

² Wij verwijzen onder meer naar de brief "Beloningsbeleid bij staatsdeelnemingen" van de Minister van Financiën, gedateerd op 24 oktober 2008 en de brief "Beloningsbeleid staatsdeelnemingen" van de Minister van Financiën, gedateerd op 9 oktober 2009.

³ Voor nadere informatie verwijzen wij – in verband met de vertrouwelijkheid – naar het Ministerie van Financiën.

⁴ Voor nadere informatie verwijzen wij – in verband met de vertrouwelijkheid – naar het Ministerie van Financiën.

⁵ Towers Watson is op de hoogte van het feit dat Berenschot een methodiek heeft opgesteld voor het samenstellen van een (semi)publieke arbeidsmarkt referentiegroep. Op basis van onze projectervaring is deze methodiek niet gebruikt bij eerdere beloningsonderzoeken voor staatsdeelnemingen.

Op basis van het derde punt (niet publieke data, i.e. eerdere projectervaring) is Towers Watson op de hoogte van de arbeidsmarkt referentiegroepen die voor andere staatsdeelnemingen zijn gedefinieerd ((semi)publiek, privaat en internationaal groepen), alsmede de vergelijkbare functies.

- Towers Watson zal analyseren - en op hoofdlijnen weergeven - in hoeverre de (semi)publieke referentiegroep van ProRail afwijkt van andere staatsdeelnemingen;
- Towers Watson zal hierbij in ogenschouw nemen welke wijzigingen bij andere staatsdeelnemingen op voorspraak van Ministerie van Financiën in de (semi)publieke arbeidsmarkt referentiegroep zijn doorgevoerd.

Indien van toepassing, zal Towers Watson weergeven op welke punten zij een andere methodologie gevolgd zou hebben. Wij zullen hierbij meewegen:

- onze professionele standaarden (de in onze ogen 'juiste onderzoeksmethodologie');
- onze opgedane projectervaring bij staatsdeelnemingen (i.e. er zal worden meegewogen in hoeverre de door Hay Group gehanteerde methodologie aansluit bij de onderzoeksmethodologie zoals deze wordt / is gebruikt bij andere staatsdeelnemingen).

In fase 2 kunnen de implicaties van een dergelijke andere aanpak (in termen van beloningshoogte en -mix) weergegeven worden (bijvoorbeeld de effecten van een andere samenstelling van een (semi)publieke arbeidsmarkt referentiegroep).

Op te leveren zaken naar aanleiding van fase 1A: rapportage waarin de professionele opvatting van Towers Watson uiteen wordt gezet inzake:

- de onderzoeksmethodologie zoals gebruikt bij het beloningsonderzoek voor het directieteam van ProRail (inclusief de gedefinieerde referentiegroep en functievergelijkingsgroep).

Fase 1B - professionele opvatting over de categorisering van ProRail in een beloningsregime voor staatsdeelnemingen

Als tweede onderdeel van de second opinion, zal Towers Watson haar professionele opvatting geven over het meest geëigende beloningsregime voor ProRail.

Towers Watson zal zich hierbij onder meer baseren op:

- de specifieke business case van ProRail:
 - onder meer de mate van marktwerking die door ProRail wordt ervaren alsmede over de mate van complexiteit en impact (variabelen die gewoonlijk worden gebruikt voor de indeling van een staatsdeelneming in een beloningsregime);
- *publieke* bronnen – onder meer brieven waarin het Ministerie van Financiën uiteen heeft gezet op welke wijze het beloningsbeleid bij staatsdeelnemingen vorm gegeven dien te worden:
 - ten aanzien van de indeling van staatsdeelnemingen in de diverse beloningsregimes⁶;
- *niet publieke* informatie omtrent het beloningsbeleid bij staatsdeelnemingen (op basis van eerdere projectervaring), onder meer:
 - nadere specificatie van complexiteit en impact (respectievelijk te bepalen aan de hand van kennis / geografie / transactieketen / stakeholders en maatschappelijk belang / risico / positie in de keten / media exposure);
 - onze ervaring met de overwegingen die in soortgelijke trajecten bij andere staatsdeelnemingen hebben gespeeld (onder meer definitie / bepalen van marktwerking).

⁶ Wij verwijzen onder meer naar de brief "Beloningsbeleid bij staatsdeelnemingen" van de Minister van Financiën, gedateerd op 24 oktober 2008 en de brief "Beloningsbeleid staatsdeelnemingen" van de Minister van Financiën, gedateerd op 9 oktober 2009.

Op te leveren zaken naar aanleiding van fase 1B: rapportage waarin de professionele opvatting van Towers Watson uiteen wordt gezet inzake:

- het meest geëigende beloningsregime voor ProRail (publiek, publiek/markt, markt/publiek).

Fase 2 - resultaten beloningsonderzoek Towers Watson

Op basis van fase 1 kan geconcludeerd worden op welke punten de gebruikte onderzoeksmethodologie afwijkt van de methodologie die Towers Watson voor zou staan (op basis van onze professionele opvatting en eerder opgedane projectervaring). Towers Watson stelt voor om na afronding van fase 1 te bezien of fase 2 uitgevoerd dient te worden.

Definitie (semi)publieke arbeidsmarkt referentiegroep

Towers Watson stelt voor op basis van de specifieke business case van ProRail een aantal selectiecriteria op te stellen (om vergelijkbaarheid van ondernemingen met ProRail te kunnen testen). Aan de hand van deze selectiecriteria zal Towers Watson een vergelijkbaarheidsstudie uitvoeren ten behoeve van definiëring van een (semi)publieke arbeidsmarkt referentiegroep.

Nota bene: op basis van de offerte-aanvraag is Towers Watson er van uitgegaan dat er enkel een (semi)publieke arbeidsmarkt referentiegroep gedefinieerd zal worden. Uiteraard behoort het tot de mogelijkheden om ook een private arbeidsmarktreferentiegroep te definiëren (dit alternatief is niet nader uitgewerkt in onderhavig voorstel van aanpak en derhalve niet opgenomen in de prijsstelling).

Uitvoeren marktvergelijking

Onafhankelijkheid en vertrouwelijkheid

Towers Watson heeft tot op heden geen advieswerkzaamheden uitgevoerd voor ProRail. De verstrekte informatie zal uiteraard vertrouwelijk behandeld worden en Towers Watson is graag bereid hier een geheimhoudingsverklaring voor te tekenen.

Algemene voorwaarden

Zoals eerder te kennen gegeven, heeft Towers Watson in het verleden advieswerkzaamheden uitgevoerd voor het Ministerie van Financiën. Towers Watson stelt voor de AVRODI van toepassing te laten zijn met enkele uitzonderingen zoals weergegeven in Bijlage 1 (deze afspraken zijn direct overgenomen uit het voorstel van aanpak zoals destijds met het Ministerie van Financiën getekend).

Hoewel ons werk juridische en/ of fiscale implicaties kan hebben, maken wij u erop attent dat wij geen juridisch of een fiscaal adviseur zijn. Wij accepteren daarom geen wettelijke aansprakelijkheid voor schade berokkend door het gevolg dat ons werk of advies fouten, onnauwkeurigheden, omissies of onvolledigheden bevat met betrekking tot wetgeving of regulaties (bevattend, maar niet beperkt tot pensioenwetgeving fiscale wetgeving) die voor de onderneming van toepassing kunnen zijn. In het geval dat wij verantwoordelijk worden gehouden voor geleden schade met betrekking tot het bovengenoemde, dan zal in geen geval onze wettelijke aansprakelijkheid groter zijn dan de beperking zoals hier omschreven.

C. Personeelsbezetting

... zal verantwoordelijk zijn voor de algemene kwaliteitsgarantie voor de documenten die aan het Ministerie van V&W worden geleverd. Het team dat werkt aan deze opdracht bestaat uit ..., Associate Consultant Executive Compensation en ..., Associate Executive Compensation. De desbetreffende curricula vitae zijn bijgevoegd in Bijlage 2.

D. Planning en kosten

Towers Watson stelt voor om het conceptrapport inzake fase 1 op dinsdag 18 mei 2010 op te leveren. Wij vernemen dan graag vrijdag 21 mei 2010 of het Ministerie van V&W fase 2 eveneens wenst uit te voeren. De conceptrapportage inzake fase 2 zal Towers Watson onder voorbehoud van een tijdig akkoord (i.e. vrijdag 21 mei 2010) op vrijdag 28 mei 2010 opleveren.

Onder voorbehoud van een tijdige reactie van het Ministerie van V&W op deze conceptrapportages (i.e. 4 juni 2010), zal Towers Watson op dinsdag 8 juni 2010 een finaal concept op kunnen leveren, dat uiterlijk vrijdag 11 juni 2010 gefinaliseerd zal worden.

Het uiteengezette tijdschema reflecteert onze inschatting van de tijdsbestekken te goeder trouw en we streven er naar dit te halen.

In het licht van onze administratieve systemen, stelt Towers Watson voor de genoemde werkzaamheden op urenbasis uit te voeren. We verwachten dat de kosten ongeveer als volgt zullen zijn:

Onderwerp	Timing	Tarief
Fase 1 Professionele opvatting gehanteerde onderzoeksmethodologie en meest geëigende beloningsregime voor ProRail.	Conceptrapport: 18 mei 2010	
Inbegrepen: ■ Eerste conceptversie ■ Eén conference call waarna de wijzigingen in de conceptversie	Finaal concept: 8 juni 2010	

doorgevoerd worden ■ Eén conference call waarna de wijzigingen in het finale concept doorgevoerd worden	Finaal rapport: 11 juni 2010	
Fase 2 Definitie (semi)publieke arbeidsmarkt referentiegroep en uitvoeren marktvergelijking <u>Inbegrepen:</u> ■ Selectiecriteria bepalen ■ Definiëren (semi)publieke arbeidsmarkt referentiegroep ■ Uitvoeren marktvergelijkingen (5 posities) à € 750 per positie ■ Eén conference call waarna de wijzigingen in de conceptversie doorgevoerd worden ■ Eén conference call waarna de wijzigingen in het finale concept doorgevoerd worden	Conceptrapport: 28 mei 2010 Finaal concept: 8 juni 2010 Finaal rapport: 11 juni 2010	
Totale kosten (fase 1 en 2), zoals hierboven gedefinieerd)		€ 13.500

Deze kosten zijn gebaseerd op de volgende uurtarieven en de werkzaamheden:

Medewerker	Uurtarief*	Activiteit	Totale tijdsbelasting
Fase 1			
<i>Principal</i>		■ Kwaliteitsbewaking ■ Conference calls	3 uur
<i>Associate Consultant</i>		■ Opstellen en begeleiding rapportage ■ Conference calls	10 uur
<i>Associate</i>		■ Opstellen rapportage	20 uur
Fase 2**			
<i>Principal</i>		■ Kwaliteitsbewaking ■ Conference calls	3 uur
<i>Associate Consultant</i>		■ Opstellen en begeleiding rapportage ■ Conference calls	7 uur
<i>Associate</i>		■ Definiëren referentiegroep (selectiecriteria en referentiegroep) ■ Uitvoeren marktvergelijking ■ Opstellen rapportage	15 uur

* Deze kosten zijn exclusief een vergoeding voor indirecte kosten gelijk aan () van onze in rekening gebrachte uren, ter dekking van de niet-gespecificeerde onkosten in verband met onze uitvoering van de Diensten, waaronder kopieer-, telefoon- en faxkosten.

** Het standaardtarief voor de marktvergelijkingen is in bovenstaande urenraming verdisconteerd.

Onze uurtarieven zijn exclusief:

- Uitgaven, tegen kostprijs te vergoeden, die in redelijkheid door ons in verband met de Diensten zijn gemaakt, zoals reis- en overige verschotten, en gespecificeerde buitengewone uitgaven zoals grote aantallen kleurenkopieën, grote aantallen koerierverzendingen en dergelijke;
- Belastingen (BTW 19%) of vergelijkbare heffingen die worden gevorderd of op onze vergoedingen van toepassing zijn.

Additionele, telefonische vergaderingen en/of bijeenkomsten worden apart op urenbasis in rekening gebracht. Als op enig moment tijdens dit project de kosten significant onze bovenstaande inschatting zullen overschrijden, zullen wij dit direct ter sprake brengen.

Facturering en betaling

De vaste vergoeding is verschuldigd in 1 termijn na afronding van onze diensten. Betaling van in rekening gebrachte bedragen is verschuldigd bij ontvangst van onze facturen. Over een bedrag dat 30 dagen na de factuurdatum nog openstaat, is rente verschuldigd van 10% per maand, maar niet meer dan het wettelijke maximum, vanaf de factuurdatum.

Diensten die buiten de reikwijdte van de opdracht vallen

Indien u wenst dat wij de diensten op een andere wijze uitvoeren dan die in deze overeenkomst wordt beoogd, of dat wij aanvullend advieswerk verlenen dat buiten de opdracht valt, verzoeken wij u dit aan ons door te geven. Indien wij van mening zijn dat bepaalde diensten buiten de omschreven omvang vallen, zullen wij u daar eveneens onmiddellijk van op de hoogte stellen.

Indien de omvang van de afwijkende of aanvullende diensten duidelijk kan worden omschreven, zullen deze diensten op basis van een vaste vergoeding worden uitgevoerd. In alle andere gevallen zullen wij de afwijkende of aanvullende werkzaamheden op basis van onze uurtarieven in rekening brengen.

Verzameling en gebruik van persoonsgegevens

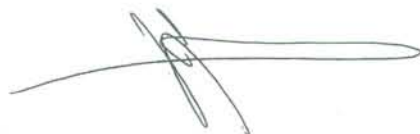
Om ons in staat te stellen de diensten te verlenen, kan het nodig zijn dat u relevante persoonsgegevens van uw werknemers aan ons ter beschikking stelt.

Verder behouden wij ons het recht voor uw bedrijfsnaam aan onze cliëntenlijst toe te voegen en voorbeelden van ons werk voor u te gebruiken voor toekomstige cliënten. Echter, wij zullen voorkomen dat het mogelijk is deze gegevens te herleiden tot uw bedrijf of individuele medewerkers. Indien gewenst verstrekken wij graag aanvullende informatie omtrent het voorgaande.

Op dit voorstel van aanpak/deze schriftelijke Overeenkomst zijn uitsluitend onze Algemene Voorwaarden voor Advieswerk van toepassing. U heeft een afschrift van onze Algemene Voorwaarden voor Advieswerk voor of bij het sluiten van de Overeenkomst ontvangen, hetgeen u bevestigt door het ondertekenen van deze offerte/schriftelijke Overeenkomst. Voornoemde voorwaarden zijn tevens gedeponereerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam, onder nummer 34308104.

Wij verzoeken u vriendelijk deze overeenkomst en de Algemene Voorwaarden voor Advieswerk voor akkoord te paraferen, te ondertekenen en aan ons te retourneren.

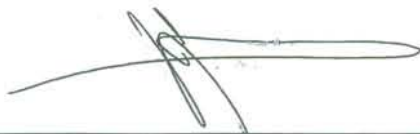
Met vriendelijke groet,



Ondertekend door en namens:

Towers Watson Netherlands B.V.
(handelend onder de naam Towers Watson)

Handtekening: _____



Principal

Datum: 3 mei 2010

Voor akkoord namens:

Ministerie van Verkeer & Waterstaat

Handtekening: _____

Naam: _____

Positie: _____

Datum: _____

Ref:MS/hs/0100275

BIJLAGE 1 – VOORBEHOUDEN ALGEMENE RIJKSVOORWAARDEN

Towers Watson is akkoord met de toepasselijkheid van de Algemene Rijksvoorwaarden (ARVODI) op de opdracht, met de volgende voorbehouden:

1. Artikel 19.3 bepaalt dat ieder partij die tekort schiet in de nakoming van haar verplichtingen aansprakelijk is voor de door de andere partij geleden dan wel te lijden schade. Wij zijn het eens met het beginsel, maar willen graag verduidelijkt zien dat deze aansprakelijkheid pas ontstaat nadat Towers Watson in de gelegenheid is gesteld om een eventuele fout te corrigeren zoals dat ook staat vermeld in artikel 19.1. Ons bedrijfsbeleid staat niet toe dat wij onbegrensde aansprakelijkheid accepteren, waarom wij deze aansprakelijkheid willen beperken tot 500,000 Amerikaanse Dollar, met uitsluiting van gevolgschade zoals inkomensderving. In concreto stellen wij de volgende verduidelijking/aanpassing voor:

In aanvulling op c.q. afwijking van artikel 19.3 ARVODI geldt het volgende. De aansprakelijkheid van Opdrachtnemer (inclusief de aan haar gelieerde maatschappijen, werknemers, actuarissen, gevolmachtigden, tussenpersonen en partners), ongeacht of deze voortvloeit uit overeenkomst, uit onrechtmatige daad of anderszins, in verband met een aan Opdrachtnemer verstrekte Opdracht zal slechts ontstaan voor zover Opdrachtnemer in verzuim verkeert en zal niet overschrijden 500,000 Amerikaanse Dollar. Geen aansprakelijkheid zal bestaan voor gevolgschade van welke aard dan ook (met inbegrip doch niet beperkt tot inkomstenderving) of voor verliezen of kosten die voortvloeien uit onnauwkeurigheden in of weglatingen uit gegevens of informatie die in verband met de Opdracht aan Opdrachtnemer is verstrekt. Deze aansprakelijkheidsbeperking is niet van toepassing in het geval van bewuste roekeloosheid of opzet van het dagelijks bestuur van Opdrachtnemer.

2. De bepaling van artikel 23.1 van de ARVODI sluit niet goed aan bij de werkzaamheden die wij voor u gaan verrichten. Genoemd artikel bepaalt dat intellectuele eigendomsrechten bij Opdrachtgever komen te rusten. Hoewel u natuurlijk over de resultaten van ons werk kan beschikken, lijkt het ons niet de bedoeling dat wij intellectuele eigendomsrechten voor u creëren. In dat licht zouden wij graag de volgende correctie/aanvulling op de ARVODI zien:

In afwijking van artikel 23.1 ARVODI geldt het volgende. De door Opdrachtnemer te verlenen diensten en aan te leveren resultaten zullen uitsluitend worden aangewend voor het beoogde doel. Opdrachtgever bezit de kopieën van de aan haar geleverde resultaten in eigendom en Opdrachtgever is gerechtigd die te gebruiken, te verveelvoudigen en aan te passen voor doeleinden binnen haar organisatie. Opdrachtgever behoudt de eigendom van de in de resultaten opgenomen gegevens met betrekking tot Opdrachtgever's werknemers en/of bedrijfsactiviteiten. Alle intellectuele eigendomsrechten (waaronder octrooien, handelsgeheimen en auteursrechten) op Opdrachtgever's resultaten (met inbegrip van afgeleide werken daarvan) blijven bij Opdrachtnemer berusten, en het is Opdrachtnemer toegestaan deze voor welk doel ook te (blijven) gebruiken.

Towers Watson respecteert dat de Minister van Verkeer & Waterstaat grondwettelijke informatieplicht heeft richting de Tweede Kamer en op basis van de Wet Openbaarheid Bestuur.

3. Artikel 25.3 ARVODI verplicht ons, kort gezegd, om bij voorbaat onze aanspraak op verzekeringspenningen aan Opdrachtgever te cederen. Hoewel wij vanzelfsprekend adequaat zijn verzekerd en daarover desgewenst nadere informatie kunnen geven, is een dergelijke cessie bij voorbaat in het kader van onze wereldwijde aansprakelijkheidspolis niet realiseerbaar. Om deze reden willen wij deze bepaling graag buiten toepassing laten en stellen wij de volgende aanpassing op de ARVODI voor:

Artikel 25.3 ARVODI is niet van toepassing.

