

VOORSTEL TOT WIJZIGING VAN HET BEZOLDIGINGSBELEID

Bijlage bij agendapunt 4

De Raad van Commissarissen stelt de volgende wijzigingen van het bezoldigingsbeleid voor leden van de Raad van Bestuur voor:

1) De arbeidsmarkt referentiegroep wordt als volgt vastgesteld:

AkzoNobel	Telekom Austria
DSM	Iliad
Randstad	Telia Company
Ahold Delhaize	Telecom Italia
Philips	Telenor
ASML	Proximus
Signify	Swisscom

2) De doelstellingen voor het plan voor lange termijn variabele beloning (LTI) worden als volgt vastgesteld:

- a. 70% financiële doelstellingen, waarvan 45% op cumulatieve vrije kasstroom over de duur van het plan, en 25% op relatieve *Total Shareholder Return* (TSR), gemeten ten opzichte van de STOXX Europe 600 Telecom index.
- b. 30% niet-financiële doelstellingen, die telkens bij de start van een nieuw plan worden vastgesteld door de Raad van Commissarissen uit de volgende categorieën: (i) duurzaamheid; (ii) reputatie; (iii) sociaal; (iv) belangrijke bedrijfsmatige projecten; en (v) marktaandeel. De Raad van Commissarissen kan per jaar maximaal twee doelstellingen vaststellen, maar niet meer dan vier in parallelle plannen.
- c. De niet-financiële doelstellingen zijn niet langer onderhevig aan een (financiële) 'randvoorwaarde'.

3) Teneinde de focus op de lange termijn te versterken en aandelenbezit te stimuleren:

- a. Wordt de richtlijn voor aandelenbezit voor de CEO 250% van het jaarsalaris, en voor de overige leden van de Raad van Bestuur 150% van het jaarsalaris.
- b. Wordt de korte termijn variabele beloning (na aftrek van belastingen) voor 50% uitgekeerd in aandelen, totdat de richtlijnen voor aandelenbezit zijn bereikt.
- c. Wordt de verplichting tot het houden van aandelen die onder het LTI plan worden verkregen 3 jaar.

De verschillende elementen van het voorstel zijn met elkaar verweven, en de wijzigingen worden daarom voorgelegd als een integraal voorstel. Alle overige elementen van het remuneratiebeleid, zoals beschreven in het geïntegreerde jaarverslag 2018, blijven ongewijzigd.



Toelichting

Gedurende 2018 heeft de Raad van Commissarissen KPN's bezoldigingsbeleid voor leden van de Raad van Bestuur heroverwogen, mede in het licht van de geactualiseerde strategie en het nieuwe management van de onderneming. Daarbij heeft de Raad van Commissarissen verschillende visies meegewogen, waaronder een schouw van de markt. Bij de heroverweging heeft de Raad van Commissarissen gebruik gemaakt van de diensten van een externe adviseur, Korn Ferry.

De voornaamste conclusie van de Raad van Commissarissen is dat het bezoldigingsbeleid van de onderneming nog goed aansluit bij het gebruik in de markt en de implementatie van de geactualiseerde strategie ondersteunt. Derhalve werd geconcludeerd de opzet van het bezoldigingsbeleid, bestaande uit een basis salaris, een plan voor variabele beloning op korte termijn gebaseerd op contanten ('STI' – met een 'on-target' niveau van 90% van het jaarsalaris voor de CEO en 60% voor andere leden van de Raad van Bestuur) en een plan voor variabele beloning op lange termijn gebaseerd op aandelen ('LTI' – met een 'on-target' niveau van 135% van het jaarsalaris voor de CEO en 90% voor andere leden van de Raad van Bestuur) te handhaven. Een volledig overzicht van KPN's bezoldigingsbeleid is terug te vinden in het remuneratieverslag in KPN's geïntegreerde jaarverslag 2018.

De Raad van Commissarissen ziet echter wel ruimte voor enkele verbeteringen in het beleid, gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- Vereenvoudiging
- Versterking van de focus op de lange termijn
- Versterking van het aandelenbezit

Op basis van deze uitgangspunten, en de noodzaak om de arbeidsmarkt referentiegroep te actualiseren, stelt de Raad van Commissarissen de hierboven genoemde wijzigingen van het bezoldigingsbeleid voor, zoals hieronder nader toegelicht.

1. Actualiseren van de arbeidsmarkt referentiegroep

De arbeidsmarkt referentiegroep wordt gebruikt als referentie om te bepalen of het totale beloningsniveau voor leden van de Raad van Bestuur concurrerend is in de markt, mede rekening houdend met de individuele verantwoordelijkheden, relevante ervaring en benodigde competenties.

De voormalige referentiegroep omvatte enkele bedrijven die niet langer bestaan als onafhankelijke onderneming, of die belangrijke veranderingen hadden ondergaan. Tegelijkertijd is ook KPN in de afgelopen jaren aanzienlijk veranderd. De Raad van Commissarissen heeft daarom een nieuwe referentiegroep samengesteld die voor 50% uit AEX genoteerde bedrijven, en voor 50% uit vergelijkbare bedrijven uit de industrie bestaat. Deze bedrijven worden geacht een relevante referentie te zijn voor KPN. Een overzicht van de voormalige en voorgestelde referentiegroep is hierna opgenomen.

Arbeidsmarkt referentiegroep	
Voormalig	Voorgesteld
AkzoNobel	AkzoNobel
DSM	DSM
Randstad	Randstad
Ahold Delhaize	Ahold Delhaize
Philips	Philips
Heineken	ASML
RELX	Signify
Unilever	Telekom Austria
BT Group	Iliad
CapGemini	Telia Company
Portugal Telecom	Telecom Italia
Vodafone	Telenor
Proximus	Proximus
Swisscom	Swisscom

Opgemerkt wordt dat de Raad van Commissarissen geen wijziging in het totale beloningsniveau voor leden van de Raad van Bestuur verwacht als gevolg van het vaststellen van deze arbeidsmarkt referentiegroep.

2. LTI doelstellingen

De Raad van Commissarissen stelt voor een aantal wijzigingen aan te brengen aan de targets van het LTI plan, teneinde de eenvoud en de lange termijn focus te verbeteren:

Net als bij het STI plan worden de doelstellingen verdeeld in 70% financiële doelstellingen en 30% niet-financiële doelstellingen (thans: 75% vs. 25%). Er komen twee (thans: drie) financiële doelstellingen: 25% van het totaal wordt bepaald door de relatieve Total Shareholder Return ('TSR' – zie hierna) en 45% wordt bepaald door de cumulatieve vrije kasstroom (Free Cash Flow) gedurende de looptijd van het plan. Om complexiteit te verminderen wordt de doelstelling Earnings Per Share (EPS – winst per aandeel) niet langer gebruikt. Gelet op het profiel van de onderneming en haar lange termijn investeringsstrategie wordt de nadruk op de vrije kasstroom als het meest passend beschouwd.

Om de relatieve TSR positie te bepalen dient een referentiegroep te worden bepaald. In plaats van een separate referentiegroep (zoals thans het geval), wordt voorgesteld dat het resultaat wordt vergeleken met een bestaande industrie vergelijking: de STOXX Europe 600 Telecom index. Hierdoor worden de prestaties altijd vergeleken met alle relevante vergelijkbare bedrijven, en wordt de referentiegroep automatisch aangepast in geval van wijzigingen in die groep. Het plan komt, net als onder het huidige beleid, tot uitkering vanaf een positie op het 50e percentiel van de referentiegroep (75% uitkering), en kent een maximale uitkering (200%) indien KPN de bovenste positie in de referentiegroep bekleedt.

De niet-financiële doelstellingen voor het LTI plan worden thans jaarlijks door de Raad van Commissarissen vastgesteld uit de categorieën 'Duurzaamheid/milieu' en 'Reputatie'. Voorgesteld wordt deze categorieën uit te breiden tot een mandje van mogelijke niet-financiële doelstellingen voor het LTI plan, waaruit de Raad van Commissarissen telkens bij de start van een nieuw plan maximaal twee doelstellingen selecteert die, naar zijn mening, op dat moment het meest relevant zijn, rekening houdend met ontwikkelingen en verwachtingen in de markt en de maatschappij. Het mandje bestaat uit de volgende strategische categorieën.

- i. Duurzaamheid (bijv. energie reductie, circulariteit);
- ii. Reputatie (bijv. op basis van vergelijkingsdata van het Reputation Institute);
- iii. Sociaal (bijv. medewerkersbetrokkenheid, diversiteit);
- iv. Belangrijke bedrijfsmatige projecten (bijv. uitrol van netwerken, vereenvoudiging); en
- v. Marktaandeel (bijv. vast-mobiele convergentie, nieuwe activiteiten)

In het remuneratieverslag zal de Raad van Commissarissen toelichten welke doelstellingen zijn geselecteerd en waarom, en hoe de prestaties op deze doelstellingen zullen worden gemeten. Na afloop van de prestatieperiode zal de Raad van Commissarissen – conform het huidige beleid – tevens verslag doen van de bereikte resultaten ten opzichte van de doelstellingen, tenzij dit niet of beperkt mogelijk is omwille van vertrouwelijkheid of concurrentiegevoeligheid.

Omdat LTI plannen jaarlijks worden vastgesteld voor de dan komende drie-jaars periode, overlappen deze plannen. Om te voorkomen dat er te veel niet-financiële doelstellingen tegelijkertijd gelden, neemt de Raad van Commissarissen zich voor om niet meer dan vier verschillende doelstellingen gelijktijdig van toepassing te laten zijn.

In het huidige LTI plan is realisatie van de niet-financiële doelstellingen onderhevig aan de randvoorwaarde dat er over de totale planperiode een netto winst is behaald. Mede gelet op de marktpraktijk is de Raad van Commissarissen van mening dat het behalen van niet-financiële doelstellingen inmiddels als dermate relevant wordt beschouwd dat de beloning hiervoor niet beperkt zou moeten worden door bepaalde financiële doelstellingen. Daarom wordt voorgesteld deze randvoorwaarde te verwijderen uit het LTI plan. De Raad van Commissarissen behoudt een algemene discretie om de uitkomst van het plan aan te passen in geval van een kennelijk onredelijke uitkomst.

3. Versterken van focus op de lange termijn en aandelenbezit

De Raad van Commissarissen is van mening dat aandelenbezit voor leden van de Raad van Bestuur van belang is om de belangen van de Raad van Bestuur in lijn te laten zijn met die van de onderneming en haar stakeholders, waaronder aandeelhouders. Het huidige bezoldigingsbeleid bevat al verschillende elementen die dit bewerkstelligen, maar de Raad van Commissarissen meent dat enkele versterkingen hiervan gerechtvaardigd zijn.

Allereerst worden de aanbeveling voor aandelenbezit voor leden van de Raad van Bestuur verhoogd van 200% van het jaarsalaris naar 250% voor de CEO, en van 100% van het jaarsalaris naar 150% voor de overige leden van de Raad van Bestuur. Hiermee worden de bedoelde belangen verder met elkaar in lijn gebracht. Conform de huidige aanbeveling moet dit niveau behaald worden binnen circa 5 jaar na de eerste benoeming in de Raad van Bestuur. Om het bereiken van dit niveau verder te ondersteunen wordt een eventuele uitkering op grond van het STI plan, na aftrek van belastingen, voor 50% in aandelen uitgekeerd, totdat het aanbevolen niveau is bereikt.

Tot slot wordt de periode gedurende welke aandelen, die op grond van het LTI plan worden verkregen, moeten worden aangehouden verlengd van twee naar drie jaar, en blijft deze verplichting tot het aanhouden van de aandelen ook gelden na afloop van de benoemingstermijn van het lid van de Raad van Bestuur.