

Aan

Joost Farwerck

Afdeling

RvB

Locatie

De Link Rotterdam

Van

Rob van Braam

Afdeling

Centrale Ondernemingsraad

Locatie

TP5

Datum

21 november 2019

OnderwerpAdvies voorgenomen benoemingen
in RvB en wijziging topstructuur**Ons kenmerk**

19-COR-U016

Geachte heer Farwerck, beste Joost,

In antwoord op uw verzoek (kenmerk OV-COR-2019-14) ontvangt u hierbij ons advies over

1. De voorgenomen benoeming door de Raad van Commissarissen van u tot voorzitter van de Raad van Bestuur (RvB) van KPN en uw herbenoeming tot lid van de RvB per 1 december voor een periode van ruim vier jaar tot aan de AvA van 2024;
2. De voorgenomen wijziging door de RvB van de topstructuur en besturing van KPN per 1 december 2019 naar een RvB met zes leden, gepaard aan het komen te vervallen van de huidige COO positie daarin, het heralloceren van de onder de COO positie ressorterende afdelingen en het verdwijnen van de huidige ExCo besturingslaag;
3. De voorgenomen benoeming door de Raad van Commissarissen van de heer Chris Figeo tot lid van de RvB van KPN in de rol van CFO per 1 februari 2020 voor een periode van ruim vier jaar tot aan de AvA van 2024, samenhangend met het vertrek van de heer De Jager;
4. De voorgenomen benoeming door de Raad van Commissarissen van de huidige functiehouders van de functies Chief Business Market (CBM), Chief Consumer Market (CCM), Chief Technology & Digital Officer (CTDO) en Chief People Officer (CPO) tot lid van de RvB van KPN in die functie per 1 december 2019 voor een periode van ruim vier jaar tot aan de AvA van 2024, samenhangend met de topstructuur wijziging.

Ons advies met betrekking tot de voorgenomen benoemingen (als verwoord onder punt 1, 3 en 4 hierboven) is geschreven als zijnde aan de voorzitter van de RvC gericht. De Centrale Ondernemingsraad (COR) verzoekt u dit advies door te sturen naar de RvC zodat zij dit kan betrekken in de definitieve besluitvorming.

Ons advies is gestructureerd langs bovenstaande vier punten.

1 Benoeming Joost Farwerck tot CEO met nieuwe termijn lid RvB

Proces / beeldvorming

Dit advies kijkt terug op een roerige periode voor KPN, startend met de onverwachte aankondiging op 25 juni van het terugtreden van de heer Ibarra per 1 oktober 2019 als CEO. Onder verwijzing naar ons advies met kenmerk 19-COR-U011 constateren wij dat de procesgang om te komen tot een nieuwe CEO zich niet altijd makkelijk laat sturen. Dat compliceerde echter het goed kunnen vervullen van onze adviesrol, waarin wij als medewerkersvertegenwoordiging immers in staat dienen te worden gesteld wezenlijke invloed uit te kunnen oefenen op benoemingen in de Raad van Bestuur.

Met de op 5 september aangekondigde voorgenomen benoeming van mevrouw Leroy tot CEO van KPN dachten wij met de RvC het voortijdige vertrek van de heer Ibarra op adequate wijze te hebben ingevuld, en dat KPN weer over kon gaan tot de orde van de dag. Helaas werd dit een dag later al teniet gedaan, door de eerste berichtgeving over een aandelentransactie door mevrouw Leroy.

Wij herkennen de door de RvC geschetste procesgang in de weken daarna, en onderschrijven dat benoeming van mevrouw Leroy gegeven de omstandigheden niet in het belang van KPN was. Wij begrijpen ook de keuze om het weekend van 28 september in één keer te besluiten over de benoeming van de heer Farwerck als CEO, de benoeming van de nieuwe CFO en de wijziging van de Topstructuur.

Directe externe communicatie hierover op de dinsdag erna, vooral in verband met het vertrek van de heer De Jager, bracht echter met zich mee dat de COR niet in de gelegenheid is gesteld hier vooraf zijn advies over te geven. U hebt dit ook onderkend, en benoemd dat dit normaliter niet wenselijk is, onder verwijzing naar de bijzondere omstandigheden die snel handelen noodzakelijk maakte. De COR constateert dat wel het beoogde effect is bereikt: de rust keerde terug en KPN kon overgaan tot de orde van de dag.

De publieke bekendmaking van de voorgenomen besluiten perkte de adviesruimte voor de COR ernstig in. Vanuit onze verantwoordelijkheid hebben wij gemeend toch ons normale adviesproces te moeten doorlopen, zonder ons daardoor te laten belemmeren. Als te doen gebruikelijk is een werkgroep ingesteld die aan de hand van eigen profielschets en verstrekte informatie gesprekken heeft gevoerd met de RvC en alle kandidaten voor benoeming in de RvB.

Op 24 oktober heeft de werkgroep een gesprek gevoerd met de RvC over de procesgang en de voorgenomen benoemingen. Op 29 oktober gevolgd door een gesprek met de heer Farwerck over zijn voorgenomen benoeming tot CEO en nieuwe termijn in de RvB. Op basis van deze gesprekken zijn wij tot de conclusie gekomen dat de heer Farwerck een zeer geschikte interne kandidaat is om samen met het nieuwe RvB team leiding te geven aan de verdere uitvoering van de gekozen strategie. Wij zien uit naar een constructieve open samenwerking met de heer Farwerck in zijn nieuwe rol, om met elkaar van KPN een nog beter bedrijf te maken voor klanten en medewerkers.

Overwegingen en verwachtingen

In onze profielschets hebben wij een aantal zwaarwegende punten benoemd voor advisering. Met de keuze voor de heer Farwerck is geborgd dat KPN weer een CEO krijgt die de Nederlandse taal goed beheerst, en die sterk verbonden is met de Nederlandse samenleving en cultuur. Wij zien dat bevordering van de reputatie van KPN daarmee in goede handen komt, ondersteund door recente publieke optredens.

Andere belangrijke punten voor ons zijn voortzetting van de huidige strategie en bevorderen samenwerking in de organisatie. De heer Farwerck onderstreepte dat hij samen met zijn RvB team de ingeslagen weg onverkort wil voortzetten, met bijsturing daar waar veranderende omstandigheden dat nodig maken. Daarnaast wil hij met de RvB het voorbeeld zijn voor heel KPN naar een cultuur van open en transparante samenwerking met vertrouwen geven aan het team. Voor ons is cruciaal dat de RvB hierin het voortouw neemt want de toon aan de top is bepalend voor de hele organisatie.

Wij blijven benadrukken dat KPN nu eindelijk de omslag moet gaan maken naar organische omzetgroei door middel van innovatie en marktverbreiding. Wij zien dat als dé motor voor duurzame resultaatontwikkeling en bevordering van werkgelegenheid. Wij onderschrijven de eind vorig jaar ingezette strategie, maar vinden dat deze nog kansen laat liggen op dit vlak. De heer Farwerck benoemde omzetgroei ook als een belangrijk speerpunt. Wij zien graag dat hij de huidige strategie op dit punt sterker aanzet, met steun en ruimte vanuit de RvC.

Wij hebben met u en alle beoogde RvB kandidaten nadrukkelijk gesproken over positie en rol van de medezeggenschap in de besturing van KPN. Onze gezamenlijke opvatting is dat tijdig betrekken van medewerkersvisie in het besluitvormingsproces leidt tot betere besluiten. Wij constateren in deze dat benoeming van positie en rol van de medezeggenschap in de governance richtlijnen beter kan. Graag zien wij dat dit beter verankerd wordt in de By Laws van RvB en RvC, en andere governance richtlijnen zoals het Business Continuity Framework.

Een van de besturingsrichtlijnen van de RvC is dat RvB benoemingen bij voorkeur via het rotatie principe plaatsvinden, oftewel dat de termijnen van de leden gespreid zijn over de jaren zodat niet alle leden tegelijk voor (her-)benoeming opgaan. De bijzondere omstandigheden van het intern benoemen van de CEO samen met het benoemen van vijf nieuwe leden in de RvB maken dat hiervan nu wordt afgeweken, door alle leden van de RvB te herbenoemen of benoemen voor een periode van ruim vier jaar tot aan de AvA april 2024. Wij zien echter met u geen andere weg dan dit zo te doen, om vertrouwen te geven aan het nieuwe team en daarin geen onderscheid te maken.

Ten aanzien van de beloning hebben wij begrepen dat deze in lijn zal zijn met de huidige beloningsregeling voor de CEO van KPN, en dat er geen aanvullende compensaties zijn die aparte instemming van de BAVA behoeven.

Onze verwachtingen ten aanzien van de vervulling van de CEO functie door de heer Farwerck zijn om samen met zijn RvB team zorg te dragen voor:

- Eenduidigheid, eenvoud en transparantie in bedrijfsvoering, besluitvorming en communicatie;

- Vanuit inclusief leiderschap sturen en aanspreken van managers op de verantwoordelijkheid van hun organisatiepositie en bijdrage aan KPN;
- Helderheid in individuele verantwoordelijkheid van alle KPN-medewerkers met eigen regelruimte daarbinnen;
- HR-praktijk die waarde toevoegt aan KPN én het vakmanschap van medewerkers versterkt;
- Medezeggenschapspraktijk die bijdraagt aan het succes van KPN;
- Versterking van het eigen vakmanschap van KPN met afnemende afhankelijkheid van leveranciers;
- Versterking van ondernemerschap en innovatiekracht van KPN, resulterend in organische omzetgroei;
- Verbinding vanuit topmanagement naar werkvloer, transparantie en zichtbaarheid van visie, beleid en besturing voor alle medewerkers.

Graag evalueren wij jaarlijks met u deze verwachtingen, volgend op uw eigen evaluatie van de RvB.

Wij verzoeken u om in uw besluit terug te komen op bovengenoemde overwegingen en verwachtingen.

Advies

De COR adviseert u van harte om, met inachtneming van onze overwegingen, de heer Farwerck te benoemen tot CEO van KPN en hem te herbenoemen als lid van de RvB tot aan de AvA april 2024.

2 **Wijziging topstructuur en besturing**

[Dit onderwerp heeft betrekking op interne besluitvorming en is niet bedoeld voor externe disclosure]



Hoort bij advies van
21 november 2019

Ons kenmerk
19-COR-U016



Hoort bij advies van
21 november 2019

Ons kenmerk
19-COR-U016

3 Benoeming nieuwe CFO

Beeldvorming

Samen met de aankondiging van de voorgenomen benoeming van de heer Farwerck tot CEO werd bekend gemaakt dat de heer De Jager terugtreedt als CFO van KPN per februari 2020. De RvC heeft direct ook zijn voornemen geuit om de heer Chris Figuee te benoemen tot lid van de RvB van KPN in de functie van CFO per 1-2-2020. De heer de Jager blijft aan KPN verbonden als lid van de RvB tot 1 maart 2020 en is daarna nog als adviseur beschikbaar om een soepele overdracht te garanderen.

De COR werkgroep heeft zich een beeld gevormd aan de hand van verstrekte informatie en een gesprek met de kandidaat. De werkgroep heeft op 5 november kennis gemaakt met de heer Figuee en met hem gesproken over zijn voorgenomen benoeming. Wij hebben dit als een zeer prettig gesprek ervaren, en zien hem als een zeer geschikte kandidaat voor de CFO positie in de RvB van KPN.

Overwegingen en verwachtingen

Uit ons opgedane beeld blijkt dat de heer Figuee momenteel reeds werkzaam is in de functie van CFO, en in die hoedanigheid goed bekend staat als een ervaren professional met veel kennis op het gebied van financiën en financiële markten. Hij geeft daarbij aan toe te zijn aan een nieuwe stap, en dat KPN als kapitaalintensief Nederlands bedrijf een mooie nieuwe uitdaging vormt. Hij brengt energie, passie voor het vak en gevoel voor ondernemerschap mee naar KPN.

Bij zijn aantreden zal de nieuwe CFO ook de verantwoordelijkheid voor de afdeling Wholesale toebedeeld krijgen. In dat kader gaf de heer Figuee aan ervaring mee te brengen met regelgevende instanties als DNB en AFM, en met de politiek. Hij verheugt zich erop om naast de financiële stafafdelingen ook een operationeel onderdeel aan te kunnen sturen, een combinatie die hem niet onbekend is. Voor wat betreft de specifieke contacten met Telecom regelgevers als de ACM verwacht hij dat de heer Farwerck hem het eerste half jaar ondersteunt bij het overnemen van de contacten. Dit overziend kan de COR zich goed vinden in het positioneren van Wholesale onder de nieuwe CFO.

Wij begrijpen dat de nieuwe CFO specifiek ook nadruk gaat leggen op de informatievoorziening vanuit de finance kolom ten behoeve van de interne business besturing. Wij herkennen dat inzichtelijkheid op dit vlak nog beter kan, en volgen met u en hem graag de voortgang hierin.

Ten aanzien van de beloning zien wij dat deze in lijn is met de huidige beloningsregeling voor de CFO van KPN. Wij geven de nieuwe CFO ook graag onze verwachtingen ten aanzien van functievervulling door leden van de RvB mee als benoemd in ons adviesdeel voor de nieuwe CEO, en evalueren dit graag periodiek met u.

Advies

De COR beveelt u van harte aan de heer Figuee per 1-2-2020 te benoemen als lid van de RvB van KPN in de functie van CFO voor een termijn van ruim vier jaar tot aan de AvA 2024.

4 Benoeming vier nieuwe leden RvB

Beeldvorming

In lijn met de voorgenomen aanpassing van de topstructuur van KPN met uitbreiding van de RvB naar zes leden is de RvC voornemens de huidige functiedragers van de ExCo posities verantwoordelijk voor zakelijke klanten, consumenten klanten, technologische infrastructuur en personeel te benoemen als lid van de RvB van KPN per 1 december 2019. Daarmee ontstaat een sterk RvB team, samen en individueel verantwoordelijk voor succesvolle uitvoering van de ingezette strategie, die van KPN de onbetwiste kwaliteitsprovider moet maken en wat moet leiden tot terugkeer naar organische omzetgroei.

De COR werkgroep heeft de afgelopen weken in kader van hun voorgenomen benoeming tot lid van de RvB een gesprek gevoerd met de vier kandidaten, met de nadruk op de extra verantwoordelijkheid die dat met zich meebrengt, de stand van zaken in het eigen domein en de verwachtingen voor de nabije toekomst.

Overwegingen en verwachtingen

De huidige verantwoordelijken voor de vier aan de RvB toe te voegen posities zijn allen recent benoemd, volgend op de nieuwe topstructuur die de heer Ibarra na zijn aantreden als CEO in 2018 heeft neergezet. Door ze in de RvB te benoemen worden ze nadrukkelijk verantwoordelijk voor de succesvolle uitvoering van de integrale KPN strategie, en daarnaast nog beter in staat gesteld om de net gestarte klus in het eigen domein tot een succes te maken. Wij vinden het met u niet meer dan logisch om de huidige functiedragers in deze rollen te herbenoemen.

Alle kandidaten waren zich goed bewust van de extra verantwoordelijkheid die de rol van RvB lid met zich meebrengt, en zagen er naar uit om hier met het team de schouders onder te zetten. Wij zijn verheugd te horen dat de samenwerking ook in de ExCo setting al goed verliep, en verwachten dat het nieuwe RvB team met voorbeeldgedrag vooral ook transparante samenwerking zonder eilandgedrag in de onderliggende organisatie gaat bevorderen. Wij verwachten dat alle RvB leden hun functie gaan vervullen als eerder benoemd voor de CEO in deel 1 van dit advies, en evalueren dit graag periodiek met u.

Met Babak Fouladi, de Chief Technology and Digital Officer, is stilgestaan bij cruciale pijlers van de nieuwe strategie, versterkte glas uitrol en netwerkmodernisatie. De COR ziet integrale sturing op doelstellingen en resultaten, gepaard aan geïntensiveerde samenwerking in de keten en geven van regelruimte binnen de eigen verantwoordelijkheid als belangrijke randvoorwaarden om dit tot een succes te maken.

Met Hilde Garssen, de Chief People Officer, is stilgestaan bij de nieuwe HR strategie en de doorvertaling daarvan naar de eigen HR organisatie. Met haar zien wij dat HR op veel vlakken de processen nog moet verbeteren, gepaard aan een cultuuromslag van afwachtend naar pro-actief toetsen op correcte uitvoering en challenging van beleid. Het opnemen van de CPO functie in de RvB is een belangrijke stimulans om dit tot een succes te maken. Graag monitoren wij met haar en u de voortgang hierin.

Met Jean Pascal van Overbeke is gesproken over de uitdagende business doelstellingen in de Consumentenmarkt. Er valt winst te halen uit eenvoudiger processen met minder besturingsrollen en verdere digitalisering. Een aandachtspunt voor ons is het vinden van de juiste balans in de besturing op sales en service doelstellingen, waarbij de strategische pijler 'onbetwiste kwaliteitsprovider' niet in het gedrang mag komen.

Met Marieke Snoep zijn de ontwikkelingen in de zakelijke markt besproken. Belangrijkste uitdaging blijft voor ons de realisatie van het omslagpunt naar organische omzetgroei. De komende jaren worden cruciaal om deze doelstelling waar te maken. Met het aanstellen van een verantwoordelijke voor procesvereenvoudiging en digitalisering en een verantwoordelijke voor integrale 5G gebaseerde dienstontwikkeling zijn daartoe goede stappen gezet.

Wij onderschrijven dat voor al deze posities een benoeming voor ruim vier jaar, tot aan de AvA 2024, passend is, in weerwil van het rotatie principe, mede gezien de korte dienstverbanden van de kandidaten in de huidige rol.

Ten aanzien van de beloning zien wij dat deze in lijn is met de huidige beloningsregeling voor leden van de RvB van KPN.

Advies

Wij adviseren u van harte om per 1 december 2019, voor een periode van ruim vier jaar tot aan de AvA april 2024, tot lid van de RvB te benoemen:

- Babak Fouladi, in de functie van Chief Technology & Digital Officer (CTDO)
- Hilde Garssen, in de functie van Chief People Officer (CPO)
- Jean-Pascal Van Overbeke, in de functie van Chief Consumer Market (CCM)
- Marieke Snoep, in de functie van Chief Business Market (CBM)

Tot slot

Samengevat adviseren wij u en de RvC van harte om de voorgenomen besluiten als omschreven in de adviesvraag door te voeren met inachtneming van onze overwegingen en adviezen als voormeld in dit advies. Wij danken u en de RvC voor de goede samenwerking de afgelopen maanden, en kijken graag vooruit naar een duurzame periode van rust, stabiliteit en florerende business voor KPN en al zijn medewerkers.

Met vriendelijke groet,



Rob van Braam
Voorzitter COR KPN