

KPN Jaarverslag 2021



**Iedereen in
Nederland verbinden**
met een duurzame toekomst



Inhoudsopgave

● Verkort bestuursverslag

Voorwoord van de CEO

4

Ons doel en de wereld om ons heen

7

Strategie, kernprestaties en waardecreatiemodel

10

Casestudy's

15

● Verkort financieel verslag

Verkort financieel verslag

23

De Engelse PDF van het gecontroleerde verslag (Integrated Annual Report 2021) en de inhoud ervan prevaleert boven het Verkort Jaarverslag 2021.

● Voorwoord van de CEO

Verbonden vooruit

Meer dan we hoopten, werd onze veerkracht in 2021 opnieuw op de proef gesteld. Een jaar waarin we met onze digitale dienstverlening mensen in staat stelden om te werken vanuit huis, online onderwijs te volgen of te blijven ondernemen terwijl de winkel gesloten was.

2021 was een jaar waarin de digitale toegang opnieuw vaak de enige deur naar de buitenwereld en contact met anderen was. Op tal van terreinen versnelt de pandemie de digitalisering van ons leven op een ongekende wijze. Het dataverbruik op onze netwerken, dat opnieuw records brak, weerspiegelde zo de verschillende maatschappelijke hoogte- en dieptepunten.

Sterke voortgang strategie

Het is afgelopen jaar gelukt om sterke voortgang te boeken met onze strategie *Accelerate to grow*. Daarmee geven we concreet invulling aan onze purpose: *‘Wij zetten alles op alles om iedereen in Nederland te verbinden met een duurzame toekomst.’* Het is onze ambitie om van Nederland het best verbonden land ter wereld te maken. Een land waar iedereen veilig online is, en waar iedereen de vruchten kan plukken van de voordelen die de digitale wereld biedt.

Onze strategie begint door te klinken in onze resultaten. Het aantal breedbandklanten beweegt de goede kant op, we zien een sterke groei in mobiel en de groei in wholesale zet door. Een belangrijk ijkpunt was de positieve ontwikkeling in het MKB-segment waarbij de inkomsten eerder groeiden dan voorzien.

De kwaliteit van onze netwerken vertaalt zich in een sterk toegenomen klanttevredenheid. De weg naar duurzame groei en langetermijnwaardecreatie is het afgelopen jaar met succes ingezet, en we gaan door!

Na jaren van een dalende omzet hebben we het afgelopen jaar groei gerealiseerd in het massamarkt-segment (consumenten, MKB en wholesale). Financieel sluiten we het jaar af in lijn met onze ambitieuze doelen, waarbij de EBITDA en vrije kasstroom groeiden. We bieden aandeelhouders een groeiend dividend en hebben de eerste tranche van aandeleninkoop voltooid om extra waarde terug te geven aan onze aandeelhouders.

Concurrerende markt

Het Nederlandse telecomspeelveld is veelbelovend en competitief met een groot aantal aanbieders en ruime keuze voor consumenten. En er zijn veel wholesale-partners die, gebruikmakend van onze netwerken, scherpe aanbiedingen in de markt zetten. De hoge kwaliteit van de digitale infrastructuur maakt Nederland een interessante markt om nieuwe producten en diensten te lanceren. Gaming, e-sports en streamingdiensten winnen aan populariteit en maken dat klanten hoge eisen stellen aan de kwaliteit van hun verbinding.

Wij zijn goed gepositioneerd om voorop te blijven lopen in deze markt dankzij gerichte innovatie van onze netwerken en onze aantrekkelijke diensten en slagvaardige organisatie. Dat de telecommarkt zelf ook in de belangstelling staat, blijkt onder meer uit de ongevroegde overnamevoorstellen aan ons adres. Deze hebben wij zorgvuldig afgewogen in het belang van al onze stakeholders en geconcludeerd dat deze geen concrete meerwaarde bieden ten opzichte van onze strategie.

Krachtige netwerken

Nederland bouwt hoogwaardige, toekomstbestendige digitale infrastructuur met glasvezel en 5G, wat voor een eersteklas internetervaring zorgt. Met onze strategie spelen we hierin een belangrijke voortrekkersrol. De kracht van deze netwerken biedt de mogelijkheid voor het ontwikkelen van nieuwe digitale toepassingen en economische groei.



Voorwoord van de CEO

Wij rollen in recordtempo glasvezel uit, waardoor we nu al 40% van Nederland hebben aangesloten op de beste en meest toekomstbestendige infrastructuur. Afgelopen jaar startten we samen met APG de joint venture Glaspoort, waardoor we de uitrol in bijna duizend dorpen en op een groot aantal bedrijventerreinen verder kunnen versnellen, bovenop onze eigen plannen. Ons mobiele netwerk is afgelopen jaar door Ookla wederom als beste mobiele netwerk van Nederland uitgeroepen, met het snelste 5G-netwerk.

Cybersecurity

Afgelopen jaar is het belang van cybersecurity meermaals zichtbaar geworden. Van grote bedrijven die werden platgelegd door cybercriminelen, wereldwijde kwetsbaarheden in software, tot veranderende perspectieven op het belang van digitale soevereiniteit binnen Europa.

Kwetsbaarheden in het legacy-portfolio van InternedServices bewezen het belang van permanente waakzaamheid binnen KPN. Het verhogen van de bewustwording én het verbeteren van de beveiliging van het digitale leven worden steeds nadrukkelijker onderdeel van onze missie. Want een duurzame toekomst moet allereerst veilig zijn. De integriteit en veiligheid van onze systemen en netwerken hebben dan ook de hoogste prioriteit. Dat is wat onze klanten en de maatschappij van ons verwachten.

Vergroten van de cybersecurity van het Nederlandse bedrijfsleven vereist ook schaalbare en toegankelijke oplossingen. Ons bedrijf biedt toegankelijke security oplossingen aan voor alle ondernemers, van MKB tot grootzakelijke klanten. Daarnaast ontwikkelen wij diensten zoals secure data exchanges om extra bescherming van kritieke gegevens te waarborgen.

Onze mensen

Mijn dank aan alle collega's voor hun inzet en prestaties is groot; zij maken KPN. Het is bemoedigend om te zien dat ondanks de aanhoudende gevolgen van de coronapandemie en de verhoogde werkdruk door thuiswerken, de betrokkenheid van collega's op een hoog niveau blijft. Technologie is geduldig, maar onze mensen maken het verschil. We blijven daarom ook investeren in het ontwikkelen van talent met een focus op het vergroten van diversiteit en inclusie en aantrekkelijk werkgeverschap. We stimuleren nieuwe manieren van werken die passen bij onze kernwaarden vertrouwen, lef en groei; met oog voor vitaliteit en onderlinge verbondenheid. Alleen dankzij onze collega's, die de veranderende behoeften van onze markt begrijpen, kunnen we blijven innoveren en onze klanten beter bedienen.

Duurzame toekomst

Onze stakeholders hechten waarde aan ons duurzame karakter. We blijven nieuwe wegen verkennen om voortrekker te blijven op het terrein van duurzaamheid. Als enige telecombedrijf staat KPN nu tien jaar onafgebroken in de Wereldindex van de Dow Jones Sustainability Index. Ons eigen energieverbruik is al jaren volledig groen en neemt af terwijl het dataverbruik op onze netwerken stijgt.

Afgelopen jaar hebben we met het uitgeven van een duurzame obligatielening en een duurzame kredietfaciliteit, financiële instrumenten gekoppeld aan onze klimaatambities. Op het terrein van circulariteit hebben we stevige ambities geformuleerd, en we hebben ons als doel gesteld om in 2040 de uitstoot in de hele keten te reduceren en het restant te compenseren tot nul. Wij zetten alles op alles om dit doel te bereiken.

Vooruitkijkend

Als 2021 iets heeft aangetoond, dan is het wel hoe veerkrachtig we zijn. In 2022 vervolgen we met overtuiging ons pad naar duurzame groei. We verbeteren onze dienstverlening, onze netwerken en stroomlijnen de organisatie verder om een leidende rol te blijven vervullen in de digitale transitie in Nederland. Een transitie die nieuwe kansen biedt voor onze welvaart en economie. Dat gaat niet zonder samenwerking met onze stakeholders en partners. Dat doen we met overtuiging. Want de grote opgaven van deze tijd -zoals duurzaamheid, cybersecurity én de wijze waarop we Nederland vooruitbrengen in de digitale transitie- vragen om samenwerking, saamhorigheid en oog voor de lange termijn. Zo maken we van Nederland daadwerkelijk het best verbonden land ter wereld.

Ik dank al onze klanten, aandeelhouders, vrienden en stakeholders voor hun steun en ik kijk uit naar 2022; een jaar waarin we Nederland in verbondenheid verder vooruitbrengen.

Joost Farwerck,
CEO en voorzitter van de Raad van Bestuur van KPN

● Ons doel en de wereld om ons heen

Een centrale rol in de samenleving

Ons doel

We geloven dat verbinding mensen dichterbij elkaar én verder brengt. Daarom zetten we alles op alles om iedereen in Nederland te verbinden met een duurzame toekomst. We werken elke dag aan het netwerk van de toekomst, een netwerk van mensen en techniek dat vooruitgang mogelijk maakt. We maken nieuwe veilige manieren van werken mogelijk en werken aan eersteklas verbindingen, flexibiliteit en een uitstekende klantervaring - veilig en eenvoudig. Zo kunnen mensen ontspannen, zaken doen, vrienden maken, samenwerken en nieuwe werelden ontdekken. We willen van Nederland het best verbonden land ter wereld maken. We willen vooroplopen in de digitalisering van Nederland en de voorkeurspartner worden in de digitale samenleving.

De verbonden samenleving

Door er alles aan te doen om iedereen in Nederland te verbinden met een duurzame toekomst, en investeert KPN in verbonden netwerken, verbonden klanten en een verbonden organisatie. Dit is de kern van onze Accelerate to Grow-strategie.

Wij zijn niet het enige bedrijf dat telecommunicatie-infrastructuur bouwt. Concurrenten kondigden in heel 2021 nieuwe glasvezelinitiatieven aan. Volgens de Digital Economy and Society Index (DESI) behoort Nederland tot de best presterende op het gebied van connectiviteit in Europa. Hetzelfde DESI-onderzoek concludeerde dat Nederland een van de meest geavanceerde digitale economieën en samenlevingen in de EU heeft, samen met Denemarken, Finland en Zweden. Bovendien hebben we samen met Denemarken de hoogste 5G-dekking van Europa, 80% van Nederland. We zijn een zeer verbonden samenleving en gewend om te profiteren van innovaties zoals 5G en hogere internetsnelheden. Hierdoor is er nog meer potentieel voor internetgebruik en is Nederland er klaar voor. De digitale infrastructuur van Nederland heeft de potentie om de snelste, meest robuuste en innovatiefste digitale infrastructuur te worden en investeringen uit het verleden en in de toekomst ondersteunen ons daarbij.

Wereldwijd hebben branche-analisten volgens het World Economic Forum gesuggereerd dat 5G de verwachte bruto productie tegen 2035 zal verhogen, wat wereldwijd veel nieuwe banen zal opleveren. Er liggen grote kansen in het verschiep, dankzij de investeringen die KPN en andere netwerkbedrijven doen, terwijl we werken aan een gemeenschappelijk doel: iedereen op een duurzame manier verbinden.

Een meer ontwikkeld digitaal ecosysteem kan bijdragen aan duurzame economische groei. De impact op het BBP per hoofd van de bevolking wordt bepaald door de productiviteits- en efficiëntievoordelen die digitale technologieën opleveren. Dit gebeurt door een grotere output van nieuwe producten en een hogere productiviteit, maar ook door bijkomende voordelen zoals een betere levenskwaliteit voor burgers, gezondheid, persoonlijke veiligheid, een veerkrachtigere economie en een rechtvaardige samenleving. Dit zijn slechts enkele van de redenen waarom investeringen in infrastructuur van KPN zo belangrijk zijn voor de Nederlandse samenleving.

KPN als onderdeel van de Nederlandse samenleving

De kern van onze strategie is het versnellen en mogelijk maken van de digitalisering van de samenleving. Elke dag verbeteren we het netwerk van de toekomst, een netwerk van mensen en technologie dat vooruitgang mogelijk maakt. In 2021 tekende KPN een overeenkomst met APG om samen te werken in een joint venture, Glaspoort, om de uitrol van glasvezel verder te versnellen en de digitalisering van Nederland te leiden. Deze transactie creëert toegevoegde waarde voor stakeholders. Samen met Glaspoort kan KPN zijn Accelerate to Grow-strategie versterken en een hogere uitrolsnellheid bereiken. KPN zet zijn bestaande glasvezeluitrolplannen voort. Glaspoort zal een belangrijke bijdrage leveren aan de Nederlandse digitale infrastructuur in lijn met KPN's glasvezeluitrolplannen en zal in de komende 4 jaar ~1,1 miljoen glasvezelverbindingen uitrollen. Glaspoort is een netwerkbedrijf dat een vrij toegangsmodel nastreeft, gebaseerd op niet-discriminerende voorwaarden, en concurrentie en innovatie stimuleert in Nederland. Eind 2021 had KPN glasvezel uitgerold naar 3,22 miljoen huishoudens in Nederland. Samen met de nieuwe joint venture Glaspoort verwachten we in 2026 80% van de huishoudens in Nederland te hebben aangesloten op glasvezel.

Dankzij onze constante inspanningen om onze netwerken te moderniseren, is ons 5G-netwerk erkend met een innovatieprijs van de umlaut Connect Mobile Benchmark en twee Ookla speedtest-awards voor het beste en snelste mobiele netwerk van Nederland. Samen met partners testen we de voordelen van 5G in fieldlabs in verschillende industrieën. Bijvoorbeeld met botsingsvermijdingstests in de auto-industrie en innovaties in de gezondheidssector.

Er zijn zoveel kansen voor onze diensten en KPN is verheugd om samen met andere spelers in Nederland het potentieel te benutten. We willen dat iedereen te allen tijde verbonden is, zodat

● Ons doel en de wereld om ons heen

ze het meeste uit de wereld om hen heen kunnen halen en hun beste leven kunnen leiden.

Onze marktpositie

Consumentenmarkt

KPN wil de digitale voorkeurspartner zijn voor alle klanten in Nederland. Dit doen we door digitale toegang te bieden met ons snelle glasvezelnetwerk, betrouwbare kopernetwerk, 5G-diensten, WiFi in huis en onze medewerkers. Wij zijn de partij met veruit de grootste glasvezeluitrol van Nederland. In 2021 hebben we onze glasvezeluitrol versneld en onze glasvezelvoetafdruk vergroot tot meer dan 40% van de Nederlandse huishoudens. Een andere toegepaste technologie om de internetsnelheid te verhogen is door middel van een hybride glasvezel/coax-aanpak. Wij geloven in de superioriteit van glasvezel als het gaat om stabiliteit en betrouwbaarheid, en symmetrische up- en downloadsnelheden. Hogere uploadsnelheden zullen steeds belangrijker worden met toenemend datagebruik en nieuwe toepassingen, zoals gaming.

Nieuwe technologieën, zoals glasvezel en 5G, openen nieuwe deuren voor onze klanten, waardoor de beste kwaliteit de nieuwe standaard wordt. We willen klanten op de best mogelijke manier verbinden en hen een naadloze ervaring bieden. Om dit te doen, zullen partnerschappen met derden een van de belangrijkste elementen zijn van onze strategie voor de consumentenmarkt. Via ons platform willen we klanten alles bieden wat ze nodig hebben in hun thuisomgeving, zoals connectiviteit, entertainment, online gaming en virtual reality.

We zijn er trots op dat ons mobiele netwerk een Ookla en Umlaut prijs heeft gewonnen. Ons mobiele netwerk biedt volgens deze onderscheidingen de beste dekking en de hoogste snelheid van Nederland. Hoewel we zien dat sommige van onze concurrenten zich richten op een 'value for money'-benadering, zijn we van mening dat de superioriteit van ons netwerk zichzelf terugbetaalt, zoals blijkt uit de toename van onze mobiele abonnees. Onze focus op vast-mobiele convergentie (VMC) werpt ook zijn vruchten af; we hebben het hoogste marktaandeel in VMC in Nederland.

Zakelijke markt

Vereenvoudiging en migratie naar gestandaardiseerde oplossingen blijven belangrijke onderwerpen in de zakelijke markt. Door onze klantgerichte aanpak willen we onze klanten de meest innovatieve en beste portefeuilles aanbieden. Onze zakelijke marktstrategie kent een duidelijk gedifferentieerde segmentaanpak. Onze product- en serviceproposities zijn specifiek afgestemd op onze klanten in het midden- en kleinbedrijf (MKB), grootzakelijke ondernemingen en op maatwerkoplossingen.

Voor onze MKB-klanten bieden we gestandaardiseerde en toekomstbestendige oplossingen (KPN ÉÉN portfolio) en richten we ons op cross-selling met als doel de digitale voorkeurspartner te worden voor zowel vast als mobiel. Thuiswerken biedt bijvoorbeeld veel mogelijkheden in de zakelijke markt en KPN staat klaar om aan deze behoefte te voldoen.

Onze grootzakelijke klanten worden bediend via onze modulaire Smart Combinations-propositie, waar we connectiviteits-, cloud-, beveiligings- en werkplekdiensten aanbieden. De concurrentie in het mobiele grootzakelijke segment blijft sterk, waarbij concurrenten ons uitdagen op het gebied van prijs. We blijven gefocust op het leveren van kwaliteit in de mobiele markt.

Wholesale

Wholesale laat een duurzame groei zien en onze inkomsten uit wholesale-diensten blijven stijgen. Onze toenemende glasvezelpenetratie en mobiele netwerkdekking maken KPN een aantrekkelijke partner. We blijven vasthouden aan ons vrije toegangsmodel om consumenten op de Nederlandse markt de hoogste kwaliteit van dienstverlening te kunnen garanderen. We bieden al onze wholesale-klanten voldoende ruimte om te groeien en te concurreren. In 2021 hebben we meerdere langlopende overeenkomsten verlengd met de meeste grotere breedbanddienstverleners op de Nederlandse markt.

Veranderingen in het regelgevingslandschap in 2021 hadden geen invloed op ons open wholesale-beleid. We zien steeds meer glasvezel-investeringsinitiatieven van verschillende netwerkspelers, wat positief is voor het concurrentielandschap.

SWOT

We evalueren ons bedrijfsmodel voortdurend en ontwikkelen onze middelen en deskundigheid om risico's tegen te gaan en nieuwe kansen te creëren. Het overzicht op de volgende pagina vat onze belangrijkste inzichten en positie samen in de omgeving waarin we opereren.

● Ons doel en de wereld om ons heen

Overzicht van onze sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen

Sterke punten die ons onderscheiden	Kansen voor groei
Netwerk - Grootste glasvezelvoetafdruk van Nederland - Voordeel op het netwerk behouden door overtuigende glasvezelstrategie - Kwaliteit mobiel netwerk bevestigd als beste in zijn klasse - Betrouwbare leverancier van kritieke communicatiediensten aan overheidsinstanties Bedrijfsactiviteiten - Een sterke merkreputatie - Open-netwerkbeleid, wholesale-toegang aan externe providers Maatschappelijk verantwoord ondernemen - Extern erkend als ESG-koploper - Een aantrekkelijke werkgever met vakbekwame en betrokken medewerkers Financieel - Duurzame groei van de omzet uit diensten op de massamarkt - Progressief dividend gedekt door groeiende vrije kasstroom - Robuuste balans en liquiditeitspositie	Netwerk - Verbeterd glasvezel-activeringspercentage en groei van breedbandverbindingen - Groeiende glasvezelvoetafdruk - Ontwikkelingen in infrastructuur, software, 5G, IoT en virtuele netwerken Bedrijfsactiviteiten - Inspelen op de trend van thuiswerken - Digitalisering van klantinteracties - Waarde verhogen bij huishoudens door mogelijkheden voor cross- en upselling - Data- en analysemogelijkheden gebruiken om meer waarde te creëren in huidige en nieuwe business Maatschappelijk verantwoord ondernemen - CO2e emissies reduceren door het aanbieden van faciliteiten voor thuiswerken - Bestaande producten en diensten in de toeleveringsketen vervangen door duurzamere alternatieven Financieel - Waarde creëren uit nieuwe 5G-producten en -diensten - Lagere kosten en energie reductie door het uitzetten van het koper netwerk
Zwaktepunten om te verbeteren	Bedreigingen waar we mee geconfronteerd worden
Netwerk - Afhankelijkheid van wereldwijde toeleveringsketens voor hardware (chips) - Oude netwerkinfrastructuur Bedrijfsactiviteiten - Uitgebreide portfolio en processen op maat voor grote ondernemingen - Relatief hoge kosten door complexe IT-systemen en -processen Maatschappelijk verantwoord ondernemen - Genderdiversiteit, vooral in middelmanagementfuncties Financieel - Runrate op kostenbesparingen lager dan verwacht - Omzet grootzakelijke klanten en maatwerkoplossingen dalen	Netwerk - Impact op infrastructuur door middellange termijn impact van klimaatverandering - Vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid van netwerken, systemen en gegevens Algemeen - Dreiging van regulering door toenemende marktpenetratie en marktaandeel - Mogelijk beperkende regelgeving voor telecommunicatiebedrijven - Uitdagende arbeidsmarkt - Afhankelijkheid van leveranciers tijdens internationale geopolitieke discussies Competitie - Prijsdruk door felle concurrentie - Disruptieve technologieën en nieuwe bedrijfsmodellen waaraan we ons moeten aanpassen Financieel - Stijgende energieprijzen en tekort aan kritische componenten - Onzekere timing en uitkomst van toekomstige spectrumveiling

● Strategie, kernprestaties en waardecreatiemodel

Accelerate to Grow-strategie begint vruchten af te werpen

Accelerate to Grow-strategie

KPN heeft drie belangrijke pijlers geïdentificeerd die ten grondslag liggen aan de Accelerate to Grow-strategie:

1. Benutten en uitbreiden van superieur netwerk
2. Uitbreiden en versterken van het klantenbestand
3. Vereenvoudigen en stroomlijnen van de bedrijfsprocessen

Met deze strategie leidt KPN de Nederlandse digitaliseringsgolf om Nederland te verbinden met een duurzame toekomst. Bovendien zal het de omzet uit diensten aan de massamarkt en de EBITDA laten groeien, en zijn progressieve dividendbeleid voortzetten, gedekt door groeiende vrije kasstroom.

Benutten en uitbreiden van superieur netwerk

KPN heeft de afgelopen jaren een sterke glasvezelbasis opgebouwd, waarbij 40% van Nederland van glasvezel is voorzien en in 2021 433k woningen zijn toegevoegd. In de komende jaren zal KPN dit superieure netwerk benutten en uitbreiden, aangezien het aantrekkelijke opbrengsten verwacht uit de investeringen in glasvezel, vanwege een grotere netwerkpenetratie en meer loyale klanten met een grotere bereidheid om te betalen voor kwaliteit. Om meer huishoudens en bedrijven toegang te bieden tot dit best-in-class netwerk, verhoogt KPN het uitroltempo van glasvezel naar gemiddeld meer dan 9k woningen gemiddeld per week. De 5G-strategie van KPN is gericht op gedifferentieerde diensten voor B2B-klanten in specifieke sectoren.

Uitbreiden en versterken van klantenbestand

72% van de omzet van KPN wordt gegenereerd in de 'massamarkt' oftewel Consumenten-, MKB- en Wholesale-segmenten. KPN heeft zijn doel bereikt om de omzet uit diensten op de massamarkt tegen eind 2021 te laten groeien door een stabiel tot groeiend klantenbestand. In het Consumenten segment groeide de omzet uit diensten in de tweede helft van 2021 met 0,1%. De stijging in het aantal glasvezelklanten heeft bijgedragen aan het einde van de neerwaartse trend die we zagen bij onze breedbandklanten, evenals een sterk herstel van de Net Promotor Score (NPS) van 16 in het Consumenten-segment.

In de zakelijke markt heeft KPN een duidelijke, gesegmenteerde klantgerichtheid voor het MKB, grootzakelijke klanten en maatwerkoplossingen. In het MKB heeft KPN zijn doelstelling bereikt om de omzet uit diensten tegen eind 2021 te stabiliseren door de migraties naar KPN EEN af te ronden en gebruik te maken van de cross-sellingmogelijkheden van dit platform.

Vereenvoudigen en stroomlijnen van de bedrijfsprocessen

KPN zal zijn bedrijfsmodel verder vereenvoudigen en stroomlijnen om zich voor te bereiden op de volgende golf van digitalisering, die de klantervaring en de time-to-market van KPN zal verbeteren en zal bijdragen aan verdere kostenbesparingen. Begin 2021 startte KPN met een nieuw kostenbesparingsprogramma, dat aanvankelijk tot 2023 liep, met een totale doelstelling van 250 miljoen euro. In 2021 waren de netto indirecte kostenbesparingen iets lager dan aanvankelijk gepland, voornamelijk als gevolg van hogere personeelsgerelateerde voorzieningen en minder rugwind van COVID-19 gerelateerde besparingen dan in 2020. KPN blijft volledig gefocust op het verlagen van indirecte kosten en streeft er nog steeds naar om de eerder gecommuniceerde kostenbesparingsdoelstelling te realiseren, maar voorziet dat dit na 2023 extra tijd zal vergen. KPN verwacht in 2022 een netto indirecte kostenbesparing van ~50 miljoen euro.

Waardecreatiemodel

Om de manieren waarop we de samenleving beïnvloeden goed te begrijpen, hebben we de waarde geïdentificeerd die we creëren voor onze stakeholders en de samenleving als geheel, met behulp van het zes-kapitalen-model van het International Integrated Reporting Council (IIRC). We hebben in beeld gebracht welke impact onze organisatie heeft op de Nederlandse samenleving en hebben de assets uitgelicht die het meest waardevol zijn voor ons bedrijfsmodel en de benodigde input leveren voor het uitvoeren van onze kernactiviteiten. De waarde die we creëren voor onze stakeholders is het directe resultaat van ons bedrijfsmodel. Onze bedrijfsresultaten zorgen ervoor dat we op lange termijn waarde kunnen creëren voor de samenleving, wat ons helpt bij te dragen aan de realisatie van de doelstellingen voor Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de VN.

Om de onderwerpen te onderzoeken die zowel vanuit ons bedrijfsperspectief als vanuit het perspectief van onze stakeholders het belangrijkst zijn, voeren we jaarlijks een materialiteitsanalyse uit (zie bijlage 3 van het Geïntegreerd Jaarverslag). De connectiviteitstabel in bijlage 2 (van het Geïntegreerd Jaarverslag) laat zien hoe deze meest materiële onderwerpen zijn gekoppeld aan ons waardecreatiemodel en hoe daarover wordt gerapporteerd in het Geïntegreerd Jaarverslag.

● Strategie, kernprestaties en waardecreatiemodel

Strategie

Benutten en uitbreiden van superieur netwerk

Nederland verbinden met glasvezel

Glasvezelvoetafdruk KPN



31%
2019



35%
2020



40%
2021

Uitrol opschalen naar 9k per week



2k
2019



6k
2020



9k
2021

5G dekking Nederlandse bevolking

Bevolkingsdekking



81%
2021

Beste mobiele netwerk

“KPN ontving prijzen voor beste mobiele en snelste 5G netwerk in Nederland van Ookla”



Uitbreiden en versterken van klantenbestand

Consumentenmarkt

Stabiel klantenbestand: huishoudens



N/a
2019



3,55m
2020



3,53m
2021

Klanttevredenheid



19
2019



11
2020



16
2021

Zakelijke markt

Stabiel tot groeiend klantenbestand: mobiel, breedband, VoIP, vaste telefonie



2,9m
2019



3,1m
2020



3,2m
2021

Klanttevredenheid



-4
2019



-2
2020



4
2021

Vereenvoudigen en stroomlijnen van bedrijfsprocessen

Nieuwe manier van digitaal werken

Medewerkersbetrokkenheid



77%
2019



86%
2020



82%
2021

Voortgezet gedisciplineerd kostenbeheersingsprogramma

Indirecte kostenreductie



€ 141m
2019



€ 137m
2020

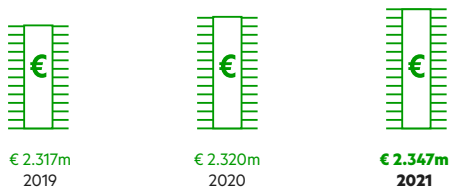


€ 47m
2021

● Strategie, kernprestaties en waardecreatiemodel

Financiële kernprestaties

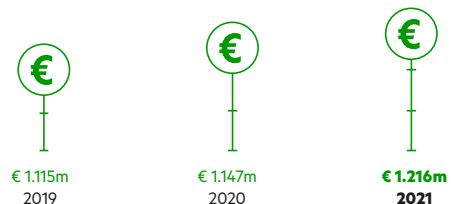
Geschoonde EBITDA AL^{1,2}



Groei vrije kasstroom¹



Kapitaalinvesteringen¹



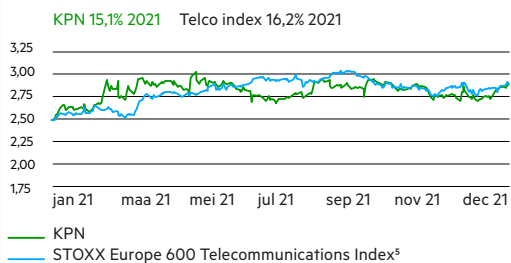
Toegewijd aan progressief dividendbeleid



Rendement op het aangewend kapitaal⁴

2020: 10,1%
2021: 11,0%

Totaal aandeelhoudersrendement (TSR)



1 Op basis van voortgezette bedrijfsactiviteiten

2 KPN definieert EBITDA als bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (incl. waardeverminderingen) van materiële vaste activa en afschrijvingen (incl. waardeverminderingen) van immateriële activa. De geschoonde EBITDA na leases is afgeleid van EBITDA en gecorrigeerd voor herstructureringskosten en eenmalige kosten ('geschoond') evenals voor leasekosten, incl. afschrijving van met een gebruiksrecht overeenstemmende activa en rente op leaseverplichtingen ('na leases' of 'AL')

3 Wordt voorgelegd aan de AVA op 13 april 2022

4 Netto operationeel resultaat minus aanpassingen voor belastingen gedeeld door geïnvesteerd vermogen

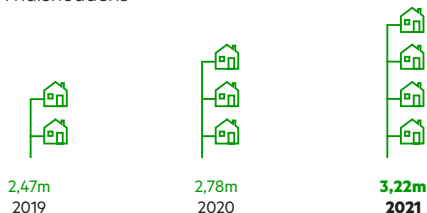
5 Gebaseerd op de slotkoers van KPN van de laatste handelsdag van 2020

● Strategie, kernprestaties en waardecreatiemodel

Niet-financiële kernprestaties

Netwerkinfrastructuur

FttH huishoudens

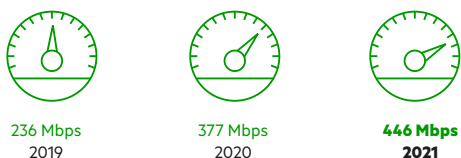


Sites 5G klaar



Netwerksnelheid

Gemiddelde maximale downloadsnelheid breedband vast per jaareinde



1 Opnieuw vastgesteld aantal inclusief vervangingslocaties en verdichtingslocaties

Gemiddelde 5G-downloadsnelheid mobiel netwerk per jaareinde



Energieverbruik in Petajoule

Energie verbruikt door KPN

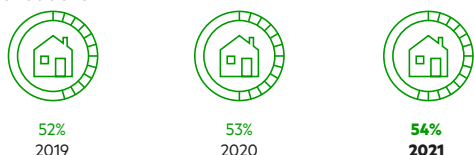


Geschatte besparing op energieverbruik door KPN-kanten



Consumentenmarkt-producten en -diensten

Vast-mobiele huishoudens als percentage van vaste huishoudens



2 2020 cijfer is aangepast vanwege bijgewerkte berekeningsmethode

Mobiele abonnees



RepTrak Reputatiescore

“KPN behoudt al met al een flinke voorsprong in benchmarks op reputatie”



● Strategie, kernprestaties en waardecreatiemodel

Waardecreatiemodel

Onze waardevolle kapitalen



Trouwe klanten



Krachtige samenwerkingsverbanden en leveranciers



Toekomstbestendige infrastructuur en mobiel spectrum



Deskundig en gemotiveerd personeel



Solide financiële basis



Klimaat-neutraal

Bedrijfsmodel

‘We zetten alles op alles om iedereen in Nederland te verbinden met een duurzame toekomst’

Onze ambitie

Nederland het best verbonden land ter wereld maken en van klanten de voorkeurspartner worden in het digitale leven

Strategische thema's

- Benutten en uitbreiden van superieur netwerk
- Uitbreiden en versterken van klantenbestand
 - Vereenvoudigen en stroomlijnen van de bedrijfsprocessen

Waarborgen van waarde

- Goed bestuur
- Naleving
- Risico en controle

Onze ambitie



Netwerk infrastructuur



Flexibele, eenvoudige en gebundelde producten en diensten



Focus op innovatie en digitalisering



Privacy en veiligheid waarborgen



Duurzame inzetbaarheid



Milieuprestaties en verantwoorde leveringsketen

We creëren waarde voor onze klanten, aandeelhouders en medewerkers, en we hebben langetermijnpact op de gehele Nederlandse samenleving

Impact in Nederland

9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE



Veilige, toekomstbestendige connectiviteit

11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES



Sociale en digitale inclusie

12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION



Milieu-impact

De kracht van Wholesale ten tijde van corona

“Zakelijke sms-berichten met bijna 25% gestegen”

Michel van Wissen, directeur KPN Wholesale

“Gedurende de coronapandemie zien we een duidelijke groei van spraak- en dataverkeer. Zowel voor het maken van afspraken, als het sturen van afspraakbevestigingen en -herinneringen door de GGD en voor het installeren van de CoronaCheck app tot het Testen voor Toegang. Met KPN Wholesale leveren we een belangrijke bijdrage om de grootschalige actie vanuit de overheid te ondersteunen. Zo maken we de benodigde capaciteit mogelijk voor afwikkeling van het spraakverkeer naar bijvoorbeeld de service- en afspraaknummers van de RIVM en GGD. Dit doen we met onze voice interconnect dienstverlening, dat zijn verbindingen met, en tussen, alle andere operators en servicenummerplatformen. En we doen nog veel meer om essentiële processen ten tijde van corona draaiende te houden.

Dagelijks worden er duizenden meldingen verstuurd om mensen te waarschuwen dat ze mogelijk in contact zijn geweest met een positief getest persoon. KPN Wholesale levert als één van de partners van het Ministerie van VWS haar Content Delivery Netwerk-dienst (CDN), waarmee de pieken in de aanvragen en het verkeersvolume op een efficiënte manier verwerkt kunnen worden. Het CDN biedt schaalbare capaciteit om deze pieken op te vangen. Hierdoor raakt de achterliggende infrastructuur niet overbelast en blijft de CoronaMelder gebruikers informeren als ze mogelijk besmet zijn. Dit voorkomt dat mensen onbewust anderen besmetten.



Ondanks dat SMS als een oude dienst klinkt, is het nog steeds de meest effectieve methode om mensen te bereiken. SMS wordt namelijk op elk toestel ondersteund en nagenoeg 100% wordt afgeleverd. Daarbij komt dat er in Nederland nauwelijks mensen zijn zonder mobiele telefoon. Met onze dienst Business SMS stellen we onze Large Account klanten, ook wel SMS gateways of

brokers genoemd, in staat om grote hoeveelheden SMS in korte tijd op mobiele toestellen af te leveren. In het geval van het online maken van test- en vaccinatieafspraken is DigiD noodzakelijk, waarbij de extra check kan worden uitgevoerd met SMS. Door het vele thuiswerken tijdens de coronacrisis wordt SMS ook vaak gebruikt bij het inloggen op bedrijfsnetwerken voor Multi Factor Authenticatie, oftewel als extra bron om te controleren of er met de juiste persoon zaken wordt gedaan.

In het afgelopen jaar zien we ook dat het online winkelen verder is gegroeid en zijn er veel meer pakketjes en maaltijden bezorgd, wat ook tot een stijging in dataverkeer leidde. Voor het inloggen op de sites van (web)winkels, de meldingen wanneer een pakketje wordt afgeleverd of wanneer de bezorger in de buurt is, wordt eveneens veelvuldig van SMS gebruikgemaakt. Het volume van business SMS is in 2021 met bijna 25% gestegen ten opzichte van 2020. Samen met onze Large Account klanten, brokers zoals CM.com, Sinch en Messagebird dragen we zorg voor de accurate aflevering van deze SMS'jes, zodat het bedrijfsleven door kan, ondanks alle beperkende maatregelen. De kracht van Wholesale is wat mij betreft evident en nu ook merkbaarder dan ooit.”

KPN, een netwerk voor gamers in Nederland

“Snelle glasvezel is de beste manier”

Mark Versteegen, directeur corporate sponsoring bij KPN

“Als hoofdsponsor van de Eredivisie en partner van de KNVB is KPN al jaren intensief betrokken bij het Nederlandse voetbal. KPN steunt de sport in de volle breedte, inclusief Oranje en de succesvolle Leeuwinnen tot en met de lokale amateurverenigingen. Voetbal blijft als sport onverminderd populair en de digitale evenknie maakt al tijden een gigantische opmars. KPN zet dan ook vol in op e-sports en gaming, de snelst groeiende sportcommunities in de wereld.

Online gaming kan niet zonder een stabiele en snelle verbinding. Voor een bedrijf dat vooral focust op het uitrollen van glasvezel en het neerzetten van een 5G-netwerk, is het aanhaken bij e-sports en gaming dan ook echt een logische stap. We kiezen daarbij voor e-voetbal omdat we natuurlijk al groot zijn in het voetbaldomein, waarbij we het netwerk van het voetbal, van amateurs, fans en de KNVB, heel goed kunnen benutten om gaming goed neer te zetten en hiermee een jongere doelgroep aan ons te binden. De boodschap is simpel: als je online wilt gamen, is een snelle glasvezelverbinding daar de beste manier voor, omdat de up- en downloadsnelheid voor data, in tegenstelling tot bij een kabelverbinding, exact even snel is. En met ons supersnelle 5G- en glasvezelnetwerk is KPN dan ook hét netwerk van gamend Nederland.

KPN heeft zijn naam verbonden aan de KPN eDivisie. De 18 eredivisieclubs gamen één seizoen met elke dinsdag één speelronde. Met € 50.000 aan prijzengeld en een kampioensschaal staat er veel op het spel. Via de KPN eDivisie kunnen de spelers zich kwalificeren voor het voorstadium van de FIFA eWorld Cup, het wereldkampioenschap in EA SPORTS FIFA 22.



KPN is in 2021 ook launching partner van E_Oranje, het officiële nationale E_team van de KNVB, geworden. Dit team heeft als eerste officiële FIFA-team van Europa een eigen E_Room op de KNVB Campus in Zeist. De KPN E_Room wordt zowel voor trainingskampen als interlands gebruikt en beschikt daarmee over de

snelste en meest stabiele glasvezelverbindingen om in de toekomst topprestaties te leveren in het digitale FIFA-landschap. De KPN E_Room is echt spectaculair. In de Room zijn individuele streamingplekken en kamerbrede LED schermen, terwijl daarbuiten 360 graden plafondcamera's, hypermoderne gamingstoelen en natuurlijk de nieuwste streaming- en regiemogelijkheden zijn die ervoor zorgen dat fans thuis volop kunnen meegenieten van de wedstrijden. Hiermee is de KNVB de eerste voetbalbond die al zijn elftallen op één locatie laat trainen. Nu huizen zowel het Nederlands elftal, de OranjeLeeuwinnen én E_Oranje in Zeist.

Om onze e-sports en gaming sponsoring verder vorm te geven, lanceerden we ook nog een splinternieuw videoformat genaamd 'KPN Road to GOAT'. Bekenden uit de e-sportswereld gingen daarbij op zoek naar de 'FIFA GOAT 2021' (Greatest Of All Time) binnen de eDivisie en de E_Oranje community. Zij vonden met Stijn Walraven een FIFA-fan in alle opzichten. Een echte GOAT is naast een goede gamer een fantastische entertainer en kan ook met een echte bal uit de voeten. KPN en gaming zijn *here to stay*”.

Alles om Limburg verbonden te houden

“We konden snel de risico's identificeren”

Alex Zuiderhoek - Lead Escalation Manager

“De overstromingen in de zomer van 2021, waarbij Limburg, België, Duitsland en Luxemburg werden getroffen, staan voor velen waarschijnlijk nog vers op het netvlies. De impact was enorm: op mensen, huizen, bedrijven en hele dorpen. Het demissionaire kabinet riep het overstromingsgebied in Zuid-Limburg uit tot rampgebied. In deze periode heeft KPN alles op alles gezet om Limburg verbonden te houden. Juist in dit soort moeilijke tijden is het fijn als mensen contact kunnen houden en kunnen bellen en internetten. Mensen die hun huis moesten verlaten vanwege het water, wilden op de hoogte blijven van de toestand en kunnen schakelen met familie en vrienden.

Zodra het nieuws bekend werd, hebben we direct een crisisteam samengesteld, dat twee keer per dag overleg had met technische teams, het communicatieteam en onze collega's uit de business (consumentenmarkt, zakelijke markt en wholesale). Daar werden besluiten genomen die ervoor moesten zorgen dat de impact beperkt bleef of snel kon worden weggenomen. Er is geschakeld met de veiligheidsregio's en we hebben informatie opgehaald bij bijvoorbeeld Rijkswaterstaat. Door goed met elkaar te communiceren, konden we snel inventariseren waar de risico's voor ons lagen. Daarna hebben we, ondanks dat de impact voor ons gelukkig beperkt was, toch het hele senior managementteam er nog bij betrokken om te zorgen dat we er met z'n allen bovenop zaten.

KPN heeft snel en preventief gehandeld en ook nazorg gegeven. Zo hebben we een aantal monteurs een aantal dagen op een drukke locatie in Valkenburg gezet, zodat zij klanten direct hulp konden bieden.



In totaal hadden enkele honderden klanten tijdelijk geen verbinding via het vaste net. Mobiel is uiteindelijk overal blijven werken. Dat kon alleen doordat we direct acteerden. Op de risicolocaties hebben wij bijvoorbeeld preventief zandzakken en schotten geplaatst om het water buiten te houden. Als er dan toch

een storing was op het vaste net, dan kregen onze klanten een extra mobiele bundel waarmee ze dan meer konden internetten, tv-kijken en bellen. Sites voor mobiele communicatie die uitvielen werden overgenomen door omliggende sites, zodat het mobiele netwerk bleef functioneren. We hebben tevens een aantal noodstroomaggregaten naar het gebied gebracht om bij stroomuitval in te kunnen zetten. Ook hebben we extra voorzorgsmaatregelen getroffen voor de locaties waar hulpverleners en evacués verzamelden.

Onze monteurs zijn tijdens deze periode voorzien van extra hardware, zodat er sneller oplossingen geboden konden worden bij klanten en er is extra monteurscapaciteit beschikbaar gemaakt. Voor zakelijke klanten zijn er bijvoorbeeld herrouteringen aangebracht om maatschappelijke impact te voorkomen. Ook zijn in de nazorg extra acties uitgezet. Zo keek een monteur bij waterschade aan KPN-apparatuur ook direct naar de bekabeling, zodat een eventuele opeenvolgende storing door oxidatie wordt voorkomen. Al met al een operatie waarbij door verschillende teams heel snel werd gehandeld en een beroep werd gedaan op hun flexibiliteit en oplossingsgerichtheid. Ik ben er trots op hoe we daarin zijn geslaagd. Op basis van de evaluatie hebben we richtlijnen voor een nog betere digitale samenwerking vastgesteld.”

Meer zelfstandigheid door de inzet van zorgdomotica

“Een goede begeleiding is de sleutel tot het succes”

Vinood Mangroelal, EVP KPN Health

“In de afgelopen twee jaar werd Nederland zich nog bewuster van de toenemende druk op de zorg. De aandacht gaat daarbij vooral uit naar de hoeveelheid ziekenhuisbedden en de capaciteit van de Intensive Care. Het tekort aan zorgpersoneel is echter in de gehele zorgsector een probleem en de vraag naar zorg zal in de toekomst nog verder toenemen. Het vereist dan ook creatieve en innovatieve ideeën om de zorg een duurzamer perspectief te geven. Dat gaan we niet alleen oplossen met extra geld en personeel, we moeten slimmer gaan werken met de middelen die we hebben. Digitalisering is in onze beleving één van de belangrijkste transformaties om dat goed in te vullen.

Het vergroten van zelfstandigheid van patiënten lijkt voor sommige zorgvraagstukken een oplossing. Iets waar we vanuit KPN Health maar al te graag aan bijdragen. Zorgdomotica wordt steeds slimmer en kan zorgprofessionals, mantelzorgers en cliënten ontlasten. Een cruciale succesfactor hierbij is de juiste aandacht voor impact en adoptie van technologie. Bij KPN Zorgvrij bouwen we de techniek om de zorgprocessen heen en niet andersom. Door zorgverleners uit te rusten met zorgdomotica en slimme ICT-oplossingen, kunnen we hen in hun werk ondersteunen.

Goed voorbeeld zijn de zorginstellingen voor ouderen, die steeds meer te maken krijgen met steeds complexere zorg. De nadruk op langer thuis wonen betekent dat ouderen pas voor een verpleeghuis in aanmerking komen als zij echt niet meer zelfstandig kunnen wonen. Met onze zorgdomotica-propositie bieden we een oplossing voor zowel de cure- als de care-markt ter ondersteuning van de sterke vergrijzing in Nederland.



We bedienen zo diverse groepen: senioren die langer thuis wonen (extramuraal), senioren of mensen met een beperking in verpleeghuizen (intramuraal) en mensen die eigenlijk niet meer zelfstandig kunnen wonen, maar voor wie nog geen plek is in een verpleegtehuis. Voorbeelden van die laatste groep zijn

mensen met dementie, die je met technologie vaak kan helpen om verantwoord thuis te blijven wonen.

Zorgprofessionals vrezen vaak dat meer technologie ook meer afstand tot de cliënt betekent, al blijkt in de praktijk dat zij juist meer tijd en overzicht krijgen. KPN heeft op dit gebied de afgelopen jaren veel lessen geleerd in wat wel én niet werkt. Een goede begeleiding is cruciaal voor het succes van een nieuw domoticasysteem. Dat bleek onder meer bij een aantal verpleeghuizen van Zorgspectrum Het Zand. Daar is een nieuw domoticasysteem uitgerold, met veel aandacht voor verandermanagement en adoptie. Door de inzet van alarmeringssystemen en leefstijlmonitoring krijgen de cliënten maximale bewegingsvrijheid binnen hun leefruimte. Alle informatie komt handig en overzichtelijk geïntegreerd binnen op één device en de zorgprofessionals en mantelzorgers houden zo meer tijd over voor persoonlijke contacten. De oplossingen voor meer zelfstandigheid bieden rust, veiligheid en zekerheid, voor zowel de cliënt als zorgprofessional.”

Thuiswerken maakt cybersecurity nog uitdagender

“Het aantal aanvallen zal blijven toenemen”

Paul Sloomaker – CISO Office KPN

“Het afgelopen jaar deden zich verschillende grote ransomware-aanvallen in Nederland voor, zoals bij de Universiteit Maastricht, de gemeente Hof van Twente, Randstad, VDL Group en MediaMarkt. Bij dergelijke aanvallen is een organisatie afgesloten van IT-systemen en databestanden en belandt het direct in een ongekende crisissituatie. De ontwikkelingen in het cyberlandschap baren veel zorgen. Bij KPN beschikken we over goed beveiligde werkplekken, een gelaagd defensiemodel en detectie- en response-tooling waarmee we veel op tijd zien, maar het blijft een kat-en-muisspel. We moeten realistisch zijn en tegelijkertijd inzichtelijk maken wat we wel kunnen doen. Voor onszelf en onze klanten.

Nu steeds meer mensen vanuit huis werken is het belangrijk dat ze wel de beschikking hebben over de juiste applicaties. Werkgevers moeten echt investeren in een veilige en gecontroleerde werkomgeving, anders gaan werknemers op zoek naar omwegen. Als de thuiswerkplek niet wordt gemonitord, kan een thuiswerker illegale software downloaden of ongeautoriseerde clouddiensten gebruiken zonder dat de organisatie daar überhaupt weet van heeft, met alle risico's van dien, denk aan ransomware of datalekken.

Die onzekerheid wordt versterkt door het feit dat er door thuiswerken minder zicht is op medewerkers. Als je bijvoorbeeld callcentermedewerkers op een afdeling hebt zitten, dan is er nog enige sociale controle en zichtbaarheid. Maar nu werken er bij sommige organisaties mensen vanuit huis die eigenlijk te veel toegangsrechten hebben. Een lek zoals bij de GGD, waarbij medewerkers data uit de twee belangrijkste coronasystemen van de GGD hadden verhandeld, zou dan ook zo bij een andere organisatie kunnen plaatsvinden.



Voor het bepalen van de juiste mate van bescherming kunnen organisaties uiteraard risicoanalyses doen, maar uiteindelijk word je in verlegenheid gebracht door de risico's die je niet hebt gezien. Dan is het beter om die onzekerheid te accepteren. Ga er maar vanuit dat het een keer misgaat, en bereid je daar goed op voor. Een aantal stappen die tijdens de voorbereiding in ieder geval aan bod moeten

komen zijn een goede basishygiëne, een goed crisisteam, herstelprocedures, oefenen en samenwerking.

Cybersecurity is hard werken en, hoe lastig het ook is, organisaties moeten allereerst hun assetmanagement op orde hebben. Vervolgens is het patchen van de aanwezige software, controleren daarop en aandacht voor identiteits- en toegangsbeheer ook onderdeel van de basishygiëne. Crisisteams zijn vaak getraind in het reageren op 'traditionele crises', bijvoorbeeld op herstel na uitval of onderbrekingen van diensten na een brand of een landelijke storing. Maar ook 'cyber' moet de aandacht hebben van een regulier crisisteam. Oefeningen moeten niet alleen gericht zijn op continuïteit, maar ook op cybersecurityscenario's, zoals ransomware en datalekken.

Bij samenwerking draait het om het actief delen van dreigingsinformatie en best practices. We roepen organisaties op om vaart te maken met de geschetste voorbereiding en wij helpen hen daar graag bij. Want in alle onzekerheid is er helaas ook een zekerheid. Het aantal aanvallen zal blijven toenemen, mede door het aan te vallen gebied dat door het vele thuiswerken opnieuw groter is geworden.”

Hybride werken; altijd maatwerk

“We leren van veranderende omstandigheden”

Lisette Oosterbroek,
HR-Directeur KPN Expertisecentra KPN

"Onze nieuwe manier van werken, hybride werken, is de afgelopen twee jaar in een versnelling gekomen. Voor KPN is het niet nieuw, want wij zijn al sinds 2008 actief om plaats- en tijdonafhankelijk werken mogelijk te maken. Gemiddeld waren kantoomedewerkers van KPN al 20 procent van hun werktijd thuis aan het werk. Toch is er door de coronacrisis veel veranderd. We gingen opeens van 5.500 medewerkers per dag op onze kantoren naar 350, en van 20 procent naar vrijwel 100 procent thuiswerken. En nu moeten we op zoek naar een nieuwe balans. Een balans die steeds weer onder spanning staat op het moment dat er nieuwe maatregelen worden aangekondigd.

Aandacht voor elkaar is in deze tijd het allerbelangrijkste. Vanuit HR ondersteunen we om te zorgen dat alle medewerkers zich verbonden met elkaar en het bedrijf blijven voelen. Via workshops zorgden we ervoor dat zo'n 6.500 KPN collega's met hun teams afspraken maakten hoe ze voor hun eigen team het nieuwe werken zo goed mogelijk kunnen inrichten, om vanuit daar te gaan leren wat werkt en wat niet.

Het helpt dat KPN de technologie en omgeving voor thuiswerken al zo goed faciliteert. Slechte verbindingen, slechte apparatuur en slechte werkplekomgevingen frustreren enorm als je thuiswerkt. Dat is bij KPN op orde en wordt ondersteund met e-learnings om mensen te leren omgaan met alle facetten van thuiswerken: een goede houding aannemen, mentaal en fysiek fit blijven, hoe om te gaan met toepassingen zoals Microsoft Teams. Dat zijn cruciale voorwaarden voor succesvol hybride werken. Ook een heldere richting hoe wij als KPN er naar kijken naar de toekomst is belangrijk. En die is er, met de 'Zo werken wij'-wegwijzer. Ruim 75% van onze collega's steunt de richting.



Zeer frequent doen we ook onderzoek onder medewerkers, met essentiële vragen: Hoe bevalt het thuiswerken? Kunnen de werknemers hun werk goed doen? Hoe is de werk-privé balans? De resultaten zijn over het algemeen positief te noemen. Ruim 90 procent van de medewerkers kan het werk

prima thuis uitvoeren en ruim 70 procent van de werknemers geeft ook aan dat zij meer dan 60 procent van de werkweek thuis wil werken. Slechts 2 procent van onze medewerkers wil fulltime op kantoor werken.

We delen onze ervaringen ook met klanten, zowel via tientallen een-op-eensessies als via online evenementen. Zo deden in 2021 500 klanten mee met het 'Hybride werken'-webinar van KPN. Verder delen we al onze best practices en klanten kunnen die gratis krijgen. Ook als ze vragen hebben, kunnen ze bij ons terecht.

Ervaringen delen is cruciaal, want ondanks dat we al flinke stappen hebben gezet, blijven we leren van de veranderende omstandigheden. Het komende jaar krijgen onze teams binnen de kaders van KPN alle ruimte om te bepalen wat voor hen het beste werkt. Dat gaan ze uitproberen en alles wat werkt, daar gaan we mee door. Daarbij gaan we ook zoveel mogelijk naar een datagedreven aanpak met oog voor de mens, want veelal is een aanpak rond hybride werken toch maatwerk. Doen wat werkt; voor KPN betekent dat dat maatwerk altijd nodig is".

Verkort financieel verslag

● Verkort financieel verslag

Verkort financieel verslag

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Per ultimo december

Miljoenen euro's	2021	2020
Opbrengsten	5.271	5.283
Overige baten	852	19
Totaal opbrengsten en overige baten	6.122	5.303
Kosten van goederen en diensten	1.298	1.284
Personeelskosten	863	892
Informatietechnologie/technische infrastructuur	316	328
Overige bedrijfslasten	323	335
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	1.460	1.552
Totaal bedrijfslasten	4.260	4.390
Bedrijfsresultaat	1.862	912
Financiële baten	-	-3
Financiële lasten	-223	-239
Overige financiële resultaten	-11	-28
Totaal financiële baten en lasten	-234	-269
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen en joint ventures	-2	6
Resultaat voor belastingen van voortgezette bedrijfsactiviteiten	1.627	649
Winstbelastingen	-344	-88
Resultaat over het jaar van voortgezette bedrijfsactiviteiten	1.283	561
Resultaat over het jaar van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten	5	-
Resultaat over het jaar	1.288	561
Aan minderheidsbelangen toewijsbaar resultaat	1	-
Aan aandeelhouders toewijsbaar resultaat	1.288	560
Winst (verlies) per gewoon aandeel na belastingen gedurende het jaar toewijsbaar aan aandeelhouders van het bedrijf, in euro		
Basis (voortgezette bedrijfsactiviteiten)	0,30	0,13
Verwaterd (voortgezette bedrijfsactiviteiten)	0,30	0,13
Basis (niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten)	-	-
Verwaterd (niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten)	-	-
Basis (totaal, inclusief niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten)	0,31	0,13
Verwaterd (totaal, inclusief niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten)	0,31	0,13

● Verkort financieel verslag

Geconsolideerde balans

Activa

Miljoenen euro's	31 december 2021	31 december 2020
Vaste activa		
Materiële vaste activa	5.463	5.422
Immateriële vaste activa	3.006	3.238
Recht op gebruik gehuurde activa	804	857
Deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode	511	8
Deelnemingen gewaardeerd tegen reële waarde via niet-gerealiseerde resultaten	49	37
Derivaten	212	191
Overig financieel actief tegen reële waarde met waardeveranderingen in het resultaat	204	-
Actieve belastinglatenties	506	567
Handelsvorderingen en overige vorderingen	77	132
Contractactiva en contractkosten	36	18
	10.869	10.469
Vlottende activa		
Vorraden	37	47
Handelsvorderingen en overige vorderingen	677	636
Contractactiva en contractkosten	45	49
Winstbelastingvorderingen	2	1
Derivaten	-	11
Overig financieel actief tegen reële waarde met waardeveranderingen in het resultaat	14	-
Overige vlottende financiële activa	300	270
Liquide middelen	793	597
	1.868	1.611
Totaal activa	12.737	12.080

● Verkort financieel verslag

Eigen vermogen en schulden

Miljoenen euro's	31 december 2021	31 december 2020
Eigen vermogen		
Gestort kapitaal	168	168
Agio	8.445	8.445
Overige reserves	-358	-199
Ingehouden winsten	-5.523	-6.289
Aan houders van perpetuele kapitaalinstrumenten toewijsbaar vermogen	496	496
Aan aandeelhouders van het bedrijf toewijsbaar vermogen	3.228	2.621
Minderheidsbelangen	2	1
Totaal eigen vermogen	3.230	2.622
Langlopende schulden		
Leningen	6.067	5.821
Leaseverplichtingen	736	787
Derivaten	64	192
Voorzieningen voor pensioenverplichtingen	92	152
Overige voorzieningen	150	151
Contractverplichtingen	169	136
Overige schulden	8	12
	7.286	7.250
Kortlopende schulden		
Handelscrediteuren en overige schulden	1.176	1.128
Contractverplichtingen	186	209
Leningen	677	679
Leaseverplichtingen	137	150
Derivaten	-	4
Winstbelastingsschulden	17	-
Overige voorzieningen	27	38
	2.221	2.209
Totaal eigen vermogen en schulden	12.737	12.080

● Verkort financieel verslag

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Per ultimo december

Miljoenen euro's	2021	2020
Resultaat voor belastingen van voortgezette bedrijfsactiviteiten	1.627	649
Aanpassingen voor:		
– Netto financiële lasten	234	269
– Op aandelen gebaseerde beloningen	6	5
– Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen en joint ventures	2	-6
– Afschrijvingen en bijzondere waardeveranderingen	1.460	1.552
– Overige baten en lasten zonder invloed op de kasstroom	-852	-19
– Mutaties in voorzieningen (excl. belastinglatenties)	-56	-117
Mutaties in werkkapitaal met betrekking tot:		
– Vlottende activa	-49	98
– Kortlopende schulden	53	-131
Betaalde/ontvangen winstbelastingen	-77	-
Betaalde/ontvangen rente	-218	-255
Netto kasstroom uit operationele activiteiten van voortgezette bedrijfsactiviteiten	2.129	2.043
Netto kasstroom uit operationele activiteiten van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten	-1	-1
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	2.128	2.043
Overname dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures (na aftrek verworven liquide middelen)	-30	-14
Afstoting dochterondernemingen en geassocieerde deelnemingen (na aftrek liquide middelen)	196	28
Betaalde winstbelasting inzake afstoting dochterondernemingen en geassocieerde deelnemingen	-197	-
Investeringsactiviteiten in software	-227	-225
Investeringsactiviteiten in overige immateriële vaste activa	-4	-417
Investeringsactiviteiten in materiële vaste activa	-989	-922
Desinvesteringen van materiële en immateriële vaste activa	79	4
Mutaties in overige financiële activa	-37	1
Netto kasstroom aangewend voor investeringsactiviteiten van voortgezette bedrijfsactiviteiten	-1.209	-1.545
Netto kasstroom aangewend voor investeringsactiviteiten van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten	-3	-
Netto kasstroom aangewend voor investeringsactiviteiten	-1.212	-1.545
Uitgekeerd dividend	-554	-529
Inkoop eigen aandelen	-200	-
Betaalde coupon perpetuele hybride obligaties	-10	-3
Opgenomen leningen	689	949
Aflossingen van leningen en verrekening van derivaten	-498	-951
Terugbetaling van leaseverplichtingen	-135	-135
Overige	-9	-2
Netto kasstroom aangewend voor financieringsactiviteiten van voortgezette bedrijfsactiviteiten	-717	-670
Netto kasstroom aangewend voor financieringsactiviteiten van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten	-	-
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	-717	-670
Totaal netto kasstroom van voortgezette bedrijfsactiviteiten	203	-172
Totaal netto kasstroom van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten	-4	-1
Mutaties liquide middelen	198	-173
Netto liquide middelen op 1 januari	594	767
Netto liquide middelen op 31 december	793	594
Krediet in rekening-courant	-	2
Liquide middelen	793	597



Royal KPN N.V.
Wilhelminakade 123
3072 AP Rotterdam
The Netherlands

P.O. Box 25110
3001 HC Rotterdam
The Netherlands
www.kpn.com