



KPN Verkort Jaarverslag 2018

De kracht van verbinding

**Elke dag weer zorgen nieuwe
technologieën voor nieuwe
mogelijkheden.
KPN maakt het leven vrijer,
leuker en makkelijker door
mensen te verbinden**



IoT

LoRa

Eerste 5G-test op volle bandbreedte

Met 5G kunnen we straks duizend keer meer data versturen. Dat biedt enorme mogelijkheden. Zoals in de Rotterdamse Waalhaven, waar we 5G voor het eerst in Nederland op volle bandbreedte (100 Megahertz) hebben getest. Live beelden van een drone met een 360-gradencamera werden verbonden aan een beeldbewerkingscentrale. In de nabije toekomst kunnen we deze technologie gebruiken voor de inspectie van olieraffinaderijen, container-opslag en nog veel meer.



Inhoudsopgave

KPN in het kort

Voorwoord door de CEO	8
Onze belangrijkste prestaties	14
Jaaroverzicht	20

Wie we zijn en wat we doen

Onze doelstelling en de wereld om ons heen	24
Onze strategie en activiteiten	28
Ons waardecreatiemodel	30
Het kapitaal waarmee wij werken	34

Verkort financieel verslag

Geconsolideerde winst- en verliesrekening	38
Geconsolideerde balans	39
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	41

De Engelse PDF van het gecontroleerde verslag (Integrated Annual Report 2018) en de inhoud ervan prevaleert boven het Verkort Jaarverslag 2018.

> Voorwoord door CEO Maximo Ibarra

In het hart van een verbonden wereld

Elke dag weer zorgen nieuwe technologieën voor nieuwe mogelijkheden. Voor KPN en voor Nederland. En dit is nog maar het begin.

Dankzij technologieën zoals 5G kunnen bedrijven in de haven van Rotterdam binnenkort hun productieprocessen optimaliseren, industrieel onderhoud beter voorspellen en de veiligheid verder verbeteren. Ook zien we hoe dankzij baanbrekende technologieën patiënten en specialisten in de gezondheidszorg gegevens kunnen uitwisselen, waardoor mensen die zorg nodig hebben in hun eigen huis kunnen blijven wonen. Het Internet of Things maakt precisielandbouw mogelijk. Door sensoren en drones goed op elkaar af te stemmen zijn minder grond, water en pesticiden nodig. Dankzij deze technologieën

ontstaat er een samenleving waarin mensen en apparaten steeds meer verbonden raken. In deze samenleving is verbinding maken onze belangrijkste missie. We willen voor onze klanten een betrouwbare partner zijn die onbetwiste kwaliteit levert wat betreft toegang, dienstverlening en klantervaring.

Voor mij betekende dit jaar een nieuw begin, nu ik sinds april 2018 de functie van CEO vervul. Na een grondige kennismaking met het bedrijf en een diepgaande analyse van onze marktpositie hebben we een update van de strategie voor de toekomst ontwikkeld. Ik ben er trots op dat ik deel mag uitmaken van dit geweldige bedrijf, met zijn sterke reputatie, solide financiële positie, vakbekwame mensen en toonaangevende positie wat betreft duurzaamheid.

**We zijn
vastbesloten
de onbetwiste
kwaliteitsleider
van Nederland
te worden**



Van winkelmedewerker tot webcare-specialist, van servicemonteur tot manager: iedereen werkt dag in, dag uit keihard om van KPN de onbetwiste kwaliteitsleider van Nederland te maken. Onze klantgerichte en servicegerichte aanpak komt tot uitdrukking in een hoge klanttevredenheid (NPS) in zowel het consumenten- als het zakelijke segment.

Nederland loopt voorop in de ontwikkeling en toepassing van digitale technologieën, maar er liggen ongetwijfeld nog uitdagingen in het verschiet. De Nederlandse telecommunicatiemarkt is sterk gereguleerd, de concurrentie is groot en mensen verwachten uitstekende netwerken. Om onze uitvoeringskracht nog verder te versterken, sturen we onze activiteiten nu aan vanuit een Executive Committee. Zowel zakelijke klanten als consumenten vragen in toenemende mate om een gebundeld productaanbod, waarover zij zelf de volledige controle hebben. Ze willen dienstverlening vanaf één loket, naadloze connectiviteit en producten en diensten van de hoogste kwaliteit. Dit wordt nog eens versterkt door bredere trends als IoT en Cloud. Het veranderende landschap betekent dat we nog flexibeler moeten zijn, onze time-to-market moeten verbeteren en onze klanten sneller dan ooit moeten voorzien van innovaties.

Om ervoor te zorgen dat KPN weer gaat groeien, zijn we verschillende initiatieven gestart om onze strategie voor de periode 2019-2021 vorm te geven. Zoals aangekondigd in november 2018 is het onze ambitie om in de komende drie jaar een autonome duurzame groei te realiseren van de geschoonde EBITDA en de vrije kasstroom. KPN moet een toekomstbestendig, hoogwaardig en gestroomlijnd telecombedrijf worden, met sterke, premium klantrelaties op de zakelijke en de consumentenmarkt. Mijn belangrijkste boodschap is dat we de beste geconvergeerde en slimme infrastructuur willen bouwen, ons richten op de beste klantervaring en winstgevende gebundelde diensten en de vereenvoudiging en digitalisering van ons bedrijf versnellen.

We werken in een kapitaalintensieve sector. Het dataverkeer groeit nog steeds exponentieel en de wereld raakt meer en meer verbonden. Dat vraagt om investeringen in ons belangrijkste bedrijfsmiddel: de infrastructuur. Gezien onze ambitie om de beste infrastructuur van het land te hebben, gaan we de uitrol van glasvezel versnellen. Eind 2021 zullen nog eens 1 miljoen huishoudens extra de mogelijkheid krijgen om door KPN aangesloten te worden. Dan heeft meer dan 40% van de Nederlandse huishoudens toegang tot een glasvezelverbinding, de meest toekomstbestendige technologie. Ook bedrijfsterreinen zullen hiervan profiteren. We gaan de toegangssnelheid verbeteren en eind 2019

kunnen we aan 70% van deze terreinen >100 Mbps leveren. We gaan ons mobiele netwerk moderniseren door apparatuur klaar te maken voor 5G. Met de introductie van vier 5G Field Labs onderzoeken we aan de hand van verschillende toepassingen samen met onze klanten en technologiepartners de waarde van de nieuwe generatie mobiele

We willen de beste geconvergeerde en slimme infrastructuur bouwen, ons richten op de beste klantervaring en winstgevende gebundelde diensten en de vereenvoudiging en digitalisering van ons bedrijf versnellen

netwerken. Cruciaal daarbij is dat we blijven investeren in de ontwikkeling van onze beveiligingseisen. We willen bijdragen aan een veilige digitale samenleving en ervoor zorgen dat onze klanten erop kunnen vertrouwen dat wij zorgvuldig met hun gegevens omgaan.

De beste geconvergeerde en slimme infrastructuur bouwen is van essentieel belang voor wat wij willen bereiken in zowel het consumenten- als het zakelijke segment. In het consumentensegment willen we eind 2021 300.000 huishoudens toegevoegd hebben aan ons gebundelde productaanbod en zorgen dat 70% van onze abonnees een vast-mobiele bundel heeft. Onze doelstelling voor het zakelijke segment is dat medio 2020 100% van onze midden- en kleinbedrijven is overgestapt op KPN ÉÉN, onze innovatieve en eenvoudige schaalbare OTT-platform voor vaste en mobiele zakelijke communicatie. Om de efficiency te vergroten, onze time-to-market te verbeteren en meer waarde te creëren, willen we voor eind 2021 onze productportefeuille

in het zakelijke segment met 50% reduceren. Daarnaast willen we onze bedrijfsactiviteiten stroomlijnen en digitaler maken. Ons doel is om in de zakelijke markt meer winstgevende resultaten te genereren door te profiteren van onze toonaangevende marktposities.

We moeten ervoor zorgen dat KPN efficiënt werkt en gestroomlijnde activiteiten heeft. We moeten supersnel worden, omdat snelheid de sleutel is tot succes. Snellere digitalisering en automatisering – inherent aan de telecomsector – zullen resulteren in een vereenvoudiging van de organisatie en in de periode 2019 – 2021 ongeveer € 350 miljoen aan netto besparing op de indirecte bedrijfslasten opleveren.

In deze context en gezien de huidige concurrentie op de markt willen we ons merkenportfolio rationaliseren en ons richten op ons sterke KPN-merk. Het KPN-merk is klaar om alle klantengroepen in de verschillende segmenten te bedienen, van voordeeldiensten tot premium diensten. Om deze nieuwe strategie voor te leggen aan onze medewerkers heb ik tegen het einde van 2018 alle KPN-kantoren in Nederland bezocht. Tijdens die bijeenkomsten hebben we ideeën verzameld en feedback van onze mensen gekregen. Dat was zeer waardevol, want het zijn de mensen die het verschil maken binnen ons bedrijf. Nu onze strategie duidelijk is, kan iedereen zich richten op de uitvoering daarvan. Dat is de beste weg naar succes.

Op een duurzame manier zakendoen blijft de hoogste prioriteit. In 2018 stond KPN op de derde plaats in de Dow Jones Sustainability World Index. We willen dat in 2025 onze bedrijfsactiviteiten nagenoeg 100% circulair zijn. Het KPN Mooiste Contact Fonds, dat ons na aan het hart ligt, viert dit jaar haar tien-jarig bestaan. Het fonds heeft in de afgelopen jaren dankzij onze technologieën en dankzij meer dan 20.000 vrijwillige bijdragen van KPN-medewerkers sociaal geïsoleerde mensen kunnen verbinden.

Ik hoop dat u dit verkorte jaarverslag met plezier leest. Het geeft inzicht in onze prestaties over het afgelopen jaar, onze nieuwe strategische focus, de prestaties per segment, en met name in hoe we waarde creëren – voor het bedrijf en voor de samenleving. KPN zorgt in Nederland al meer dan een eeuw voor verbinding. In die rol willen we blijven innoveren en investeren in ons sterke netwerk, en voor Nederland de digitale snelweg van de toekomst bouwen. We willen dat Nederlandse huishoudens en bedrijven worden aangesloten door KPN, omdat wij geloven in de kracht van verbinding. Nu en in de komende decennia.



**We blijven
innoveren en
investeren in ons
sterke netwerk om
de digitale snelweg
van de toekomst te
bouwen**





Amsterdam Zuidoost wordt een smart city

Samen met de gemeente Amsterdam werkt KPN aan slimme 5G-toepassingen rondom de Johan Cruijff ArenA. We testen technologieën die zorgen dat bezoekers van dit gebied zich prettiger en veiliger voelen. Denk maar aan crowdcontrol: dankzij kunstmatige intelligentie, die patronen herkent op basis van beeld, kun je bij grote evenementen zien waar eventuele problemen ontstaan. En zo zijn er nog veel meer mogelijkheden.

IoT

5G

AI

> Onze belangrijkste prestaties

Waarde leveren door solide resultaten

In 2018 hebben we solide resultaten laten zien in een dynamische omgeving. De kerncijfers tonen dat we op financieel, commercieel, operationeel en duurzaam gebied waarde blijven creëren.

1 Op basis van voortgezette bedrijfsactiviteiten.

2 EBITDA geschoond voor de invloed van herstructureringskosten en incidentele posten. De aansluiting voor 2017 en 2018 staat in bijlage 1 van het geïntegreerde jaarverslag.

3 Vrije kasstroom exclusief dividend Telefónica Deutschland.

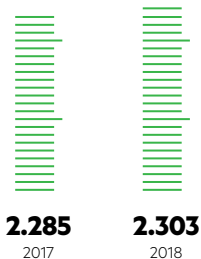
4 Tweede fase Vereenvoudigingsprogramma gestart in 2017, gerealiseerde cumulatieve cijfers ten opzichte van eind 2016.

5 Netto operationeel resultaat minus aanpassingen voor belastingen gedeeld door geïnvesteerd vermogen.

6 Gerebased op de slotkoers van KPN van de laatste handelsdag van vorig jaar.

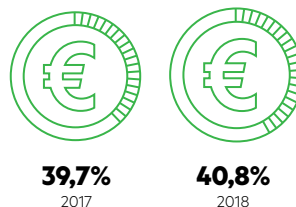
Geschoonde EBITDA^{1, 2}

miljoenen euro's



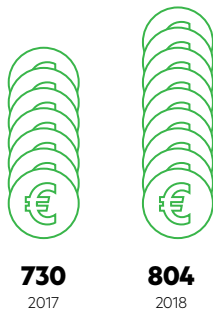
Geschoonde EBITDA-marge^{1, 2}

miljoenen euro's



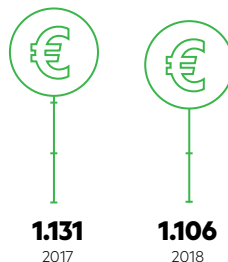
Vrije kasstroom^{1, 3}

miljoenen euro's



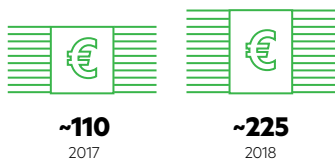
Kapitaal-investeringen¹

miljoenen euro's



Gerealiseerde Capex en opex run-ratebesparing Vereenvoudigings-programma⁴

miljoenen euro's



Aandeelhoudersrendement

Rendement op het werkzaam vermogen⁵

8,8% 2017 8,9% 2018

Regulier dividend gewone aandelen

€ 0,11 2017 € 0,12 2018

Aandeelhoudersrendement

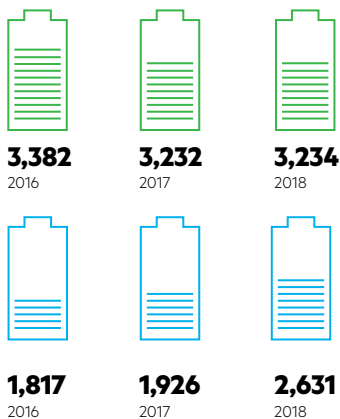
KPN -7,4% 2018 Telecom-index -8,2% 2018



Energieverbruik

In petajoule

- Energieverbruik door KPN
- Geschatte energiebesparing door KPN-klanten²



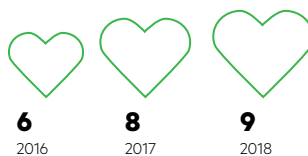
Reputatie¹

RepTrak Pulse-score

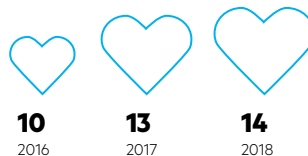


Klanttevredenheid

Net Promoter Score in Nederland



Net Promoter Score Consumentenmarkt

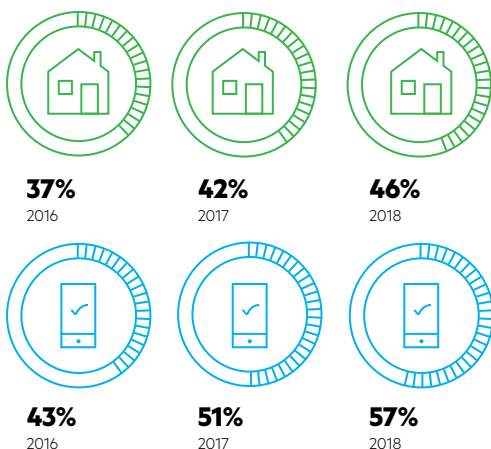


Net Promoter Score Zakelijke markt



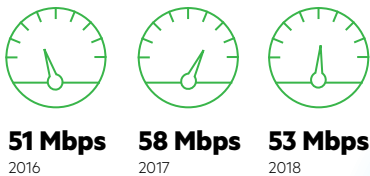
Gebundelde diensten

- Huishoudens met een vast-mobiele bundel³
- Mobiele abonnees met een vast-mobiele bundel

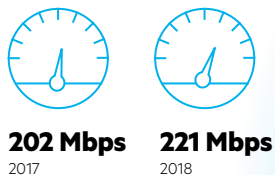


Netwerksnelheid

Gemiddelde 4G downloadsnelheid mobiele netwerk

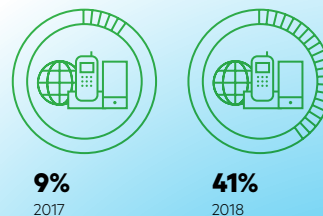


Gemiddelde maximale downloadsnelheid vast breedband



Transformatie besturingsplatform

% mkb-klienten overgestapt van oude diensten⁴



1. Cijfers zijn het gemiddelde over het vierde kwartaal, in lijn met de KPI's voor NPS. Zie bijlage 3 van het geïntegreerde jaarverslag voor nadere informatie.
2. Geschatte energiebesparing door klanten door gebruik van onze IT-oplossingen. Zie bijlage 3 van het geïntegreerde jaarverslag voor nadere informatie.
3. Als percentage van breedbandklanten.
4. Percentage mkb-klienten dat vanaf augustus 2017 is overgestapt van traditionele vaste telefonie of oude breedbanddiensten.





IoT

Hoe een slimme aardappel de wereld kan redden

Om aan de groeiende vraag naar voedsel te blijven voldoen, moeten we meer verbouwen met minder grond, water en bestrijdingsmiddelen. Moeilijk? Niet als je het vraagt aan een paar slimme aardappelboeren in het noorden van Nederland. Samen testen we de precisielandbouw van de toekomst, met sensoren en drones die data doorsturen over de gezondheid van de akkers en de gewassen, zodat de boer precies weet waar hij moet bemesten of bewateren.

> Jaaroverzicht



**Wat we in
2018
hebben gedaan**



Het bedrijf

- > KPN heeft akkoord bereikt over de verkoop van haar Amerikaanse dochteronderneming iBasis Inc. aan Tofane Global.
- > Maximo Ibarra volgt Eelco Blok op als CEO.
- > KPN heeft managementstructuur veranderd, inclusief de Raad van Bestuur. Om de uitvoeringskracht van KPN verder te versterken, wordt het bedrijf nu geleid vanuit een Executive Committee.
- > Strategie update voor 2019-2021 bekend gemaakt. KPN wil de onbetwiste kwaliteitsleider worden.



Producten en diensten

- > KPN-merk in Nederland door de Consumentenbond uitgeroepen tot beste alles-in-1-provider op het gebied van glasvezel en beste mobiele provider.
- > KPN introduceert de WiFi Tuner, een online tool waarmee de WiFi-kwaliteit in huis kan worden verbeterd.
- > KPN introduceert nieuwe mobiel abonnementen voor kleinzakelijke klanten.
- > KPN bereikt in derde kwartaal mijlpaal van 2 miljoen geconvergeerde klanten in consumentensegment.
- > Aantal iTV-klanten groter dan ooit.



Netwerk en IT-infrastructuur

- > KPN blijft investeren in haar netwerken, infrastructuur en onderliggende systemen om de gebruikerservaring te verbeteren.
- > De snelheid en capaciteit van het 4G mobiele netwerk zijn toegenomen door het stapelen van frequenties met 2100 MHz-band.
- > Het LTE-M-netwerk van KPN is landelijk beschikbaar gesteld voor Internet of Things-toepassingen.
- > KPN heeft aangekondigd vanaf januari 2022 niet langer gebruik te maken van het 3G-netwerk.
- > Met Sneller Internet Buitengebied heeft KPN de internetsnelheid in aangewezen buitengebieden opgevoerd door het vaste en mobiele 4G-netwerk te combineren.



Innovaties

- > KPN en de TU Delft zijn een strategische samenwerking aangegaan om nieuwe technologieën op het gebied van 5G, blockchain en kunstmatige intelligentie te ontwikkelen.
- > KPN werkt in vier verschillende Field Labs mee aan onderzoek naar de waarde van 5G.
- > KPN Ventures blijft investeren in projecten op het gebied van cybersecurity, digitale gezondheidszorg en Internet of Things.



Privacy en veiligheid

- > KPN publiceert de vijfde editie van het European Cyber Security Perspectives.
- > De ethische hackers van KPN worden wereldkampioen tijdens de Global Cyberlympics.



Samenleving

- > KPN en FutureNL leren kinderen coderen en programmeren met School of Code, lesmateriaal van FutureNL.
- > KPN Mooiste Contact Fonds en Stichting Papageno lanceren een muziek-app voor autistische kinderen.
- > KPN Circular Manifest wordt door 11 leveranciers ondertekend.
- > Vereniging Bartiméus Sonneheerdt lanceert met de hulp van het KPN Mooiste Contact Fonds Scribit.tv waarmee online video's toegankelijk worden gemaakt voor blinden en slechtzienden.



Externe erkenning

- > KPN wint twee Computable Awards: 'Service-integrator van het Jaar' en 'Digitale Transformatie van het Jaar'.
- > KPN voor het zevende achtereenvolgende jaar opgenomen in de Dow Jones Sustainability World Index (DJSI).
- > KPN in top 'European Corporate Startup Stars' vanwege het stimuleren van samenwerking met start-ups.
- > 'Besturing 2.0', een project van KPN, door het Institute of Management Accountants (IMA) beloond met de Corporate Recognition Award.



IoT

5G

Smart Mobility: vanzelf van A naar B

Met technologie kunnen we files oplossen en elke vorm van mobiliteit veiliger, efficiënter en duurzamer maken. Bij KPN testen we daarom, samen met partners, op de A270 van Helmond naar Eindhoven diverse toepassingen van autonoom rijden. Denk aan voertuigen die met elkaar communiceren en verkeerslichten die zich aanpassen aan het verkeer.



5G Ultra Reliable Low Latency
ERICSSON

5G Ultra Reliable Low Latency



TU/e



> Onze doelstelling en de wereld om ons heen

De gevolgen van digitalisering

Smart homes, chatbots, dijkbewaking op afstand, precisielandbouw, zelfrijdende auto's: door digitalisering en het gebruik van nieuwe technologieën verandert onze samenleving. De wereld raakt steeds meer verbonden. Met onze netwerken willen we veilige, betrouwbare en toekomstbestendige oplossingen bieden. We zorgen ervoor dat mensen en 'dingen' onderling met elkaar verbonden worden. Tegelijkertijd werken we er hard aan om een circulaire telecomprovider te worden.

Digitalisering gaat gepaard met belangrijke trends die met elkaar verweven zijn en van invloed zijn op de samenleving.

> Onze doelstelling en de wereld om ons heen

De wereld om ons heen

Meer dan tien jaar geleden kwamen de eerste smartphones op de markt, webshops stonden nog in de kinderschoenen, sociale media waren nog iets bijzonders. Nu zijn er zelfrijdende auto's op de weg, stofzuigen robots ons huis en worden op de boerderij gewassen geïnspecteerd door drones.

Dankzij nieuwe technologieën en een wereld die onderling steeds meer verbonden raakt, volgen digitale innovaties elkaar snel op. Nieuwe mogelijkheden en combinaties creëren nieuwe waarde, waardoor economische groei wordt gestimuleerd. Ook wordt de samenleving duurzamer, omdat deze ontwikkeling bijdraagt aan het verkleinen van onze ecologische voetafdruk. Digitalisering gaat gepaard met belangrijke trends die met elkaar verweven zijn en van invloed zijn op de samenleving: interconnectiviteit, onmiddellijke toegang tot diensten, en bezorgdheid over veiligheid en privacy.

> De verbonden samenleving

De eerste trend, met waarschijnlijk ook de grootste invloed, is het snel groeiende aantal verbonden, data genererende apparaten en de enorme, steeds maar groeiende gegevensstroom die daar het gevolg van is. Om deze groei aan dataverkeer mogelijk te maken, zijn netwerken en technologieën nodig.

> Vraag naar direct beschikbare diensten van hoge kwaliteit

In een verbonden samenleving verwachten consumenten en bedrijven naadloze connectiviteit. Zij willen directe toegang tot diensten met onmiddellijke resultaten van de hoogste kwaliteit. We noemen dit de 'bedien me nu'-mentaliteit.

> Vertrouwen en ethiek

Vertrouwen en ethiek worden belangrijker nu mensen zich bewuster worden van de nadelen van sociale media, en van producten en diensten die gebaseerd zijn op big data en persoonsgegevens. De bezorgdheid over privacy en veiligheid neemt hierdoor toe. Mensen gaan op zoek naar partners die zij kunnen vertrouwen.



KPN in de Nederlandse samenleving

KPN staat midden in een dynamische omgeving en helpt mee vorm te geven aan nieuwe bedrijfsmodellen en markten waar technologie en maatschappelijke trends samenkomen.

Als Nederlandse telecom- en IT-provider heeft KPN al meer dan een eeuw een natuurlijke band met de Nederlandse samenleving. We zijn tot in de haarvaten, in nagenoeg iedere sector, met Nederland verbonden. Naarmate de Nederlandse samenleving steeds meer van IT- en telecomdiensten afhankelijk wordt, worden de nieuwe diensten die wij verlenen steeds relevanter. We dragen daarmee bij aan de ontwikkeling van de economie en de samenleving, en aan de verduurzaming daarvan. Hieronder valt ook de cruciale dienstverlening aan de politie, defensie, de transportsector en de gezondheidszorg.

Onze marktpositie

De Nederlandse telecommunicatiemarkt is volwassen en zeer concurrerend. Nederland is een van de toonaangevende landen op het gebied van telecom met drie geconvergeerde spelers. Daarnaast behoren de mobiele netwerken in Nederland tot de beste van de wereld. In de huidige markt zijn er twee snelle, vaste netwerken met landelijk dekking (KPN, VodafoneZiggo), drie mobiele netwerkbeheerders en talrijke MVNO's (Mobile Virtual Network Operators) die de mobiele markt onder druk zetten. We zien een toenemende verschuiving naar vast-mobiel convergentie, waarbij er steeds hogere verwachtingen worden gesteld aan de in-home WiFi-kwaliteit. De concurrentie op de zakelijke markt is enorm en de markt voor traditionele connectiviteit krimpt.

Inspelen op de veranderingen in de samenleving is een belangrijke factor voor het succes van onze onderneming en voor het versterken van onze marktpositie als toonaangevende leverancier van IT-diensten. Digitalisering is van invloed op de kern van onze activiteiten: onze netwerken, de communicatie met onze klanten en de bedrijfsprocessen. Het biedt ook grote mogelijkheden, vooral omdat KPN een belangrijke speler is op de Nederlandse IT-markt. Onderstaande sterkte-zwakteanalyse geeft een korte evaluatie van onze concurrentiepositie binnen het klimaat waarin wij momenteel actief zijn.

Digitalisering biedt grote mogelijkheden voor KPN als belangrijke speler op de Nederlandse IT-markt



Sterke punten

- > Hogere Net Promotor Score (NPS) bewijs van toegenomen klantentevredenheid.
- > Geavanceerde geconvergeerde telecommunicatienetwerken door heel Nederland om hoogwaardige diensten te kunnen leveren.
- > Betrouwbare leverancier van essentiële communicatiediensten.
- > Door de buitenwereld erkend vanwege bijdrage aan duurzaamheid, zoals blijkt uit positieve benchmarkresultaten.
- > Zeer sterk merk op de Nederlandse telecommunicatie- en IT-markt.
- > Zeer bekwaam in netwerk- en cyberbeveiliging om klantgegevens te beschermen.
- > Aantrekkelijke combinatie van gebundelde diensten en een breed pakket aan vaste, mobiele en IT-diensten voor de zakelijke en consumentenmarkt.
- > Bekwame en gemotiveerde medewerkers.



Kansen

- > Digitalisering van klantinteractie biedt mogelijkheden om processen te verbeteren maar ook om de klant te helpen digitaal te werken.
- > Met innovatieve samenwerkingsverbanden oplossingen creëren om het hoofd te bieden aan maatschappelijke uitdagingen die het gevolg zijn van verstedelijking, hogere levensverwachting en individualisering.
- > Het benutten van data- en analysemogelijkheden om waarde te creëren met het bestaande bedrijfsmodel en nieuwe bedrijfsmodellen te ontwikkelen.
- > Technologische ontwikkelingen in infrastructuur, software, virtuele netwerken en het Internet of Things kunnen resulteren in betere producten en diensten.
- > De mogelijkheid om de essentiële technieken te leveren voor vraag en aanbod op het gebied van technologieën.
- > De exponentiële groei in dataverkeer maakt ons enorm relevant.



Zwakke punten

- > Solide maar nog steeds te complexe IT-systemen en processen.
- > Uitgebreide afgestemde klantenportfolio en processen voor grote ondernemingen.
- > Onvoldoende genderdiversiteit, met name in het middenmanagement.
- > Organisatieketens zijn te lang, wat resulteert in hoge kosten en langere time-to-market dan gewenst.
- > Hoog niveau van investeringen vereist om de kwaliteit van het netwerk te handhaven.
- > Afhankelijk van grote internationale leveranciers.



Bedreigingen

- > Felle concurrentie van internationale netwerkaanbieders en Over-The-Top (OTT)-providers.
- > Vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid van netwerken, systemen of klantgegevens steeds meer onder druk.
- > Nieuwe beperkende regelgeving in de EU en Nederland voor telecombedrijven.
- > Disruptieve technologieën en nieuwe bedrijfsmodellen waar we ons aan moeten aanpassen.
- > Moeilijk om voldoende gekwalificeerd personeel te vinden op de arbeidsmarkt.
- > Voor telecommunicatieapparatuur zijn we afhankelijk van leveranciers die vragen oproepen over de veiligheid door onder andere internationale geopolitieke ontwikkelingen.
- > Datagroei en netwerkuitbreidingen zetten onze energiebesparingsdoelstellingen onder druk.

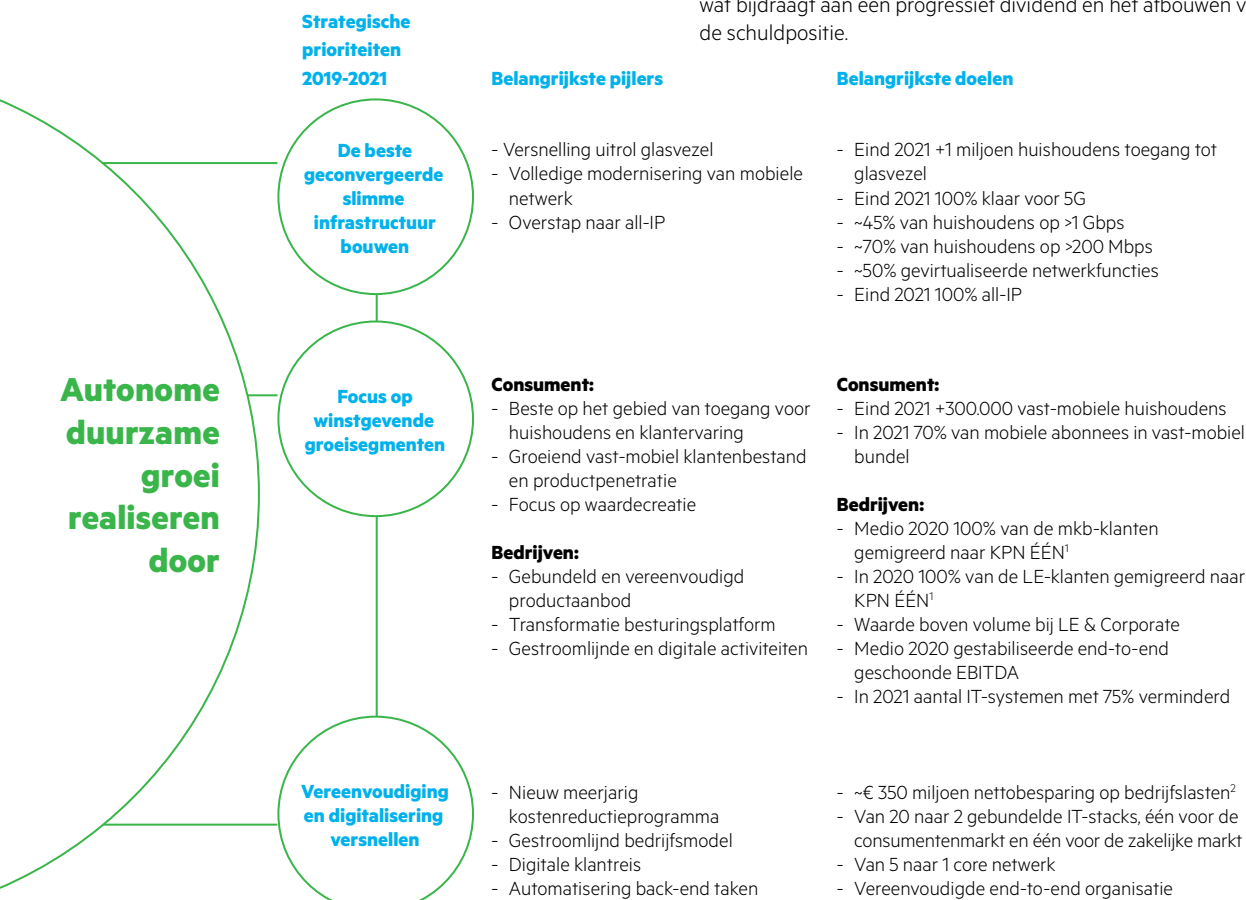
> Onze strategie en activiteiten

De onbetwiste kwaliteitsleider worden in Nederland

Dankzij onze strategie voor 2016-2018, gebaseerd op de pijlers Vereenvoudigen, Groeien en Innoveren, hebben we een stabiel en financieel gezond KPN gebouwd met een toegenomen klantentevredenheid. KPN opereert in een zeer concurrerende marktomgeving. Dit vraagt om een flexibele organisatie die in staat is om de time-to-market te verkorten en de klant sneller te voorzien van innovaties.

KPN versnelt de uitvoering van haar strategie en positioneert zich als een toekomstbestendig, hoogwaardig en gestroomlijnd telecombedrijf met sterke premium klantrelaties op de consumenten-, zakelijke en wholesalemarkten.

KPN blijft investeren in zijn infrastructuur om de onbetwiste kwaliteitsleider van Nederland te worden. KPN wil in de jaren 2019 – 2021 op een autonome en duurzame manier groei realiseren van de geschoonde EBITDA en de vrije kasstroom, wat bijdraagt aan een progressief dividend en het afbouwen van de schulddispositie.



¹ Traditionele vaste telefonie en oude breedband.

² Indirecte bedrijfslasten aangepast voor de invloed van herstructureringskosten en eenmalige posten, besparingen ten opzichte van 31 december 2018.

Onze kernactiviteiten

Onze kernactiviteiten zijn het leveren van vaste en mobiele netwerken en IT-infrastructuur voor het verlenen van diensten aan particuliere, zakelijke en wholesale klanten van KPN in Nederland.

Het bouwen en onderhouden van de infrastructuur

Het bouwen en onderhouden van de infrastructuur van KPN is een continu proces. Samen met leveranciers wordt voortdurend gewerkt aan dekking, capaciteit, snelheid, kwaliteit, continuïteit, veiligheid en privacyrichtlijnen. Het in stand houden van deze hoogwaardige infrastructuur vraagt dan ook om belangrijke investeringen en uitgaven.

Het leveren van connectiviteit

We leveren connectiviteitsdiensten aan eindgebruikers. Dit doen we door gesprekken, gegevens en videostreams, met waarborging van kwaliteit, tussen en naar de gebruikers van onze netwerken op een betrouwbare en veilige manier door te leiden. Voor de eindgebruiker draait het uiteindelijk om de kwaliteit van onze kerndiensten.

Dienstverlening aan de klant

We staan gedurende het hele klanttraject klaar voor onze klanten, we verzorgen alle interactie tussen de klant en KPN voor de duur van de relatie. Wij zijn van mening dat onze klanten behoefte hebben aan één loket met geïntegreerde oplossingen en dat ze willen dat wij hun leven eenvoudiger maken. We willen onze klanten van dienst zijn met de juiste producten en met de juiste klantervaring.

Lees op pagina 85 van het geïntegreerde jaarverslag hoe onze strategie de risico's vermindert.

Onze diensten

Consumentenmarkt

KPN biedt particuliere klanten een breed pakket aan diensten op het gebied van communicatie, informatie, entertainment en commerciële diensten via singleplay- en multiplay-pakketten. De diensten die we via onze verschillende merken aanbieden bestaan uit vast en mobiel internet, televisie en bellen.

Zakelijke Markt

KPN biedt zakelijke klanten (kleine, middelgrote en grote ondernemingen en multinationals) een compleet assortiment aan diensten: van vaste en mobiele telefonie en internet tot verschillende end-to-end oplossingen op het gebied van connectiviteit en IT-diensten op het gebied van de cloud, veiligheid en werkplekken.

Wholesale

We bieden via onze vaste en mobiele netwerken connectiviteitsoplossingen voor de wholesale-partners van KPN.

Onze klanten hebben behoefte aan één loket met geïntegreerde oplossingen

> Ons waardecreatie model



**Mensen in staat
stellen dat ze
altijd en overal
verbonden
kunnen zijn**



**De kapitalen
waarmee we
werken**



**Doel, ambitie &
bedrijfsmodel**

Wij vormen de kern van het verbonden leven van onze klanten. Met passie bieden we veilige, betrouwbare en toekomstbestendige netwerken en diensten aan, zodat mensen altijd en overal met elkaar verbonden kunnen zijn en om tegelijkertijd een wereld te creëren die welvarender en schoner is.

Om een goed inzicht te krijgen van onze invloed op de samenleving, hebben we de waarde die we creëren voor onze stakeholders en onze invloed op de samenleving vastgesteld aan de hand van zes 'kapitalen' van het IIRC (International Integrated Reporting Council).

We hebben die bedrijfsmiddelen uitgelicht die het meest waardevol zijn voor ons bedrijfsmodel en die bijdragen aan de uitvoering van onze kernactiviteiten. We doen dit door onze strategie te volgen en een verantwoorde bedrijfsvoering te waarborgen. De waarde die we creëren voor onze stakeholders vloeit voort uit onze bedrijfsmodellen. Met onze bedrijfsresultaten en het effect op onze stakeholders hebben we invloed op de samenleving en op de realisatie van de VN-doelstellingen inzake duurzame ontwikkeling.

De hoofdstukken in ons geïntegreerde jaarverslag volgen de structuur van dit waardecreatiemodel. Zij geven inzicht in onze resultaten en in de manier waarop dit waarde creëert voor onze stakeholders en de samenleving.

Om vanuit het perspectief van het bedrijf én van onze stakeholders te bepalen welke onderwerpen het belangrijkste zijn, vindt er jaarlijks een materialiteitsonderzoek plaats. In bijlage 3 van het geïntegreerde jaarverslag staat dit proces beschreven en worden in de materialiteitsmatrix de belangrijkste onderwerpen weergegeven. Daarnaast laat de connectiviteitstabel in bijlage 2 van het geïntegreerde jaarverslag zien hoe de belangrijkste onderwerpen gekoppeld zijn aan ons waardecreatiemodel en hoe daarover in dit verslag wordt gerapporteerd.



De waarde die we creëren

De kapitalen waarmee wij werken



Klantenbestand & klantvraag



Samenwerkingsverbanden & leveranciers



Netwerken, IT-infrastructuur & mobiel spectrum



Vakkundig en gemotiveerd personeel



Solide financiële basis



Groene stroom

Doel:

Alles en iedereen op een **innovatieve, betrouwbare** en **duurzame** manier met elkaar verbinden.

Ambitie:

Om de kern te kunnen vormen van het verbonden leven van onze klanten, willen we voor hen een betrouwbare partner zijn die de beste kwaliteit levert op het gebied van toegankelijkheid, dienstverlening en klantervaring.

Strategische prioriteit

- > De beste geconvergeerde slimme infrastructuur bouwen
- > Focus op winstgevende groei segmenten
- > Vereenvoudiging en digitalisering versnellen

Kernactiviteiten:

- > Investeren in een toekomstbestendig, veilig, betrouwbaar en hoogwaardig netwerk
- > Kwalitatief hoogwaardige producten en diensten leveren in combinatie met de beste klantervaring
- > Automatiseren en digitaliseren waar mogelijk, waardoor we IT-stacks, netwerken en onze organisatie vereenvoudigen

Hoe wij werken:

End-to-end teamwork, snelle uitvoering en 'first time right' voor onze klanten.



Governance



Compliance



Risico en controle

Resultaten van ons bedrijfsmodel



Producten en diensten die eenvoudig, digitaal en flexibel zijn, en steeds meer gebundeld.



Geconvergeerde slimme infrastructuur



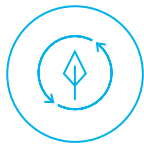
Focus op innovatie & digitalisering



Privacy en veiligheid



Blijvende werkgelegenheid



Milieuprestaties

De waarde die we creëren



Waarde voor de klant: Klant heeft controle over veilige, betrouwbare en naadloze connectiviteit



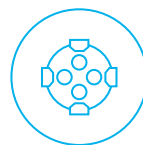
Aandeelhouderswaarde: Autonome duurzame groei

Invloed op de lange termijn op de samenleving



Toekomstbestendige connectiviteit

9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE



Sociale inclusie

11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES



Milieueffecten

12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION



Gezondheidszorg van de toekomst

3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING



> De kapitalen waarmee wij werken

Kort overzicht van onze sterke punten

We alloceren de zes belangrijkste bedrijfsmiddelen of transformeren deze om op de korte en lange termijn zo veel mogelijk waarde te creëren voor onze organisatie, onze stakeholders en de samenleving als geheel.

Klantenbestand en klantvraag



We hebben een toonaangevende marktpositie in de telecomsector, met verplichtingen aan miljoenen klanten. De behoefte van de klant ligt ten grondslag aan ons bestaansrecht.

	2018	2017
Mobiele abonnees consumenten- en zakelijke markt	5.466k	5.556k
Breedbandklanten consumenten- en zakelijke markt	3.223k	3.243k ¹
Interactieve televisieklanten	2.168k	2.116k
Huishoudens met vaste en mobiele diensten	1.343k	1.253k
Wholesale: vaste lijnen	933k	931k

¹ Aangepast: inclusief alle zakelijke breedbandaansluitingen.

Samenwerkingsverbanden en leveranciers



We zijn steeds op zoek naar nieuwe samenwerkingsverbanden en partners om zaken mee te doen. We werken met leveranciers met wie we onze leveringsketen kunnen verbeteren en met wie we onze strategische doelen kunnen realiseren.

	2018	2017
Samenwerking met innovatieve start-ups & ondernemers	~90	~60
Samenwerking met onderzoekscentra & universiteiten	3	2
Omvang KPN Ventures Fund	EUR 70mln	EUR 70mln
#Cruciale leveranciers	53	53

Netwerken, IT- infrastructuur & mobiel spectrum



We willen de capaciteit van onze geïntegreerde netwerk- en IT-infrastructuur voortdurend innoveren en uitbreiden om de consumenten-, zakelijke en wholesalemarkt van dienst te zijn.

	2018	2017
Kapitaalinvesteringen	EUR 1.106mIn	EUR 1.131mIn
Gemiddelde 4G download-snelheid mobiel netwerk	53Mbps	58Mbps
Gemiddelde maximale download-snelheid breedband vast	221Mbps	202Mbps

Solide financiële basis



Kapitaalverstrekkers voorzien ons van het benodigde kapitaal voor onze kapitaalintensieve activiteiten. We willen een investeringsrendement behalen dat hoger ligt dan de kapitaalkosten en tegelijkertijd onze financiële positie verstevigen.

	2018	2017
Marktkapitalisatie	EUR 10,8mld	EUR 12,2mld
Verhouding nettoschuld/EBITDA	2,5x	2,6x
Kredietbeoordelingen		
Moody's/S&P/Fitch	Baa3/BBB-/BBB	Baa3/BBB-/BBB

Vakkundig en gemotiveerd personeel



Onze mensen maken en vertegenwoordigen ons bedrijf. Ons personeel, bestaande uit professionals, jong talent en interim-medewerkers, is goed toegerust om in te spelen op de veranderende behoeftes op de markt en een maximale toegevoegde waarde te bieden.

	2018	2017 ¹
Fulltime medewerkers Nederland	12.412	12.985
Fulltime medewerkers buitenland	19	19
Gemiddelde opleidingskosten in EUR per FTE	1.895	1.517
Medewerkersbetrokkenheidsscore	77%	80%

Groene stroom



Duurzaam zakendoen is beter zakendoen. Al onze eigen activiteiten zijn klimaatneutraal en we gebruiken 100% groene stroom.

	2018	2017
Verbruik groene stroom	100%	100%
Energieverbruik	3,234PJ	3,232PJ

¹ Aangepast: herrubricering van iBasis naar niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten.



5G

AR

Altijd de ogen van een specialist bij de hand

Stel, op een plattelandsweg gebeurt een ongeluk. De ambulance is er binnen 5 minuten en heeft precies de juiste medisch specialist aan boord om het letsel dat aangetroffen wordt te behandelen. Onmogelijk? Niet als er een manier is om de specialist in het ziekenhuis te laten meekijken door de ogen van de ambulanceverpleegkundige. We testen medische hulp op afstand met augmented reality en 5G, in samenwerking met het Brandwondencentrum van het Martiniziekenhuis en Ambulancezorg Nederland. Op deze manier kan expertise op afstand ingezet worden en het ziekenhuis weet beter waar ze zich op kunnen voorbereiden.



> Verkort financieel verslag

GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING

Per ultimo december

Miljoenen euro's	2018	2017 (aangepast)
Opbrengsten	5.633	5.740
Overige baten	5	2
Totale opbrengsten en overige baten	5.639	5.742
Kosten van goederen en diensten	1.302	1.365
Personeelskosten	1.141	1.121
Informatietechnologie/technische infrastructuur	442	493
Overige bedrijfslasten	569	595
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	1.397	1.414
Totaal bedrijfslasten	4.850	4.986
Bedrijfsresultaat	789	755
Financiële baten	55	69
Financiële lasten	-319	-338
Overige financiële resultaten	-3	22
Totaal financiële baten en lasten	-267	-247
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	-9	1
Resultaat voor belastingen van voortgezette bedrijfsactiviteiten	513	509
Winstbelastingen	-233	-119
Resultaat over het jaar van voortgezette bedrijfsactiviteiten	280	390
Resultaat over het jaar van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten	-10	-
Resultaat over het jaar	271	390
Aan minderheidsbelangen toewijsbaar resultaat	-	-
Aan aandeelhouders toewijsbaar resultaat	270	390
Winst (verlies) per gewoon aandeel na belastingen gedurende het jaar toewijsbaar aan aandeelhouders van het bedrijf, in euro		
> Basis (voortgezette bedrijfsactiviteiten)	0,06	0,08
> Verwaterd (voortgezette bedrijfsactiviteiten)	0,06	0,08
> Basis (niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten)	-	-
> Verwaterd (niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten)	-	-
> Basis (totaal, inclusief niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten)	0,06	0,08
> Verwaterd (totaal, inclusief niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten)	0,06	0,08

GECONSOLIDEERDE BALANS

Activa

Miljoenen euro's	31 december 2018	31 december 2017 (aangepast)	1 januari 2017 (aangepast)
Vaste activa			
Materiële vaste activa	5.641	5.811	5.969
Immateriële vaste activa	3.169	3.341	3.250
Deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode	17	21	24
Deelnemingen gewaardeerd tegen reële waarde via niet-gerealiseerde resultaten	26	20	1.909
Derivaten	185	168	298
Actieve belastinglatenties	702	907	1.030
Handelsvorderingen en overige vorderingen	197	138	57
Contractactiva en contractkosten	33	35	46
	9.970	10.441	12.583
Vlottende activa			
Vorraden	58	54	42
Handelsvorderingen en overige vorderingen	802	735	736
Contractactiva en contractkosten	107	288	346
Belastingvorderingen	–	1	–
Deelnemingen gewaardeerd tegen reële waarde via niet-gerealiseerde resultaten	449	1.071	–
Overige vlottende financiële activa	50	329	140
Liquide middelen	594	856	1.179
	2.059	3.333	2.443
Activa en groepen activa bestemd voor verkoop	148	1	2
Totaal activa	12.177	13.776	15.027

> Verkort financieel verslag

Eigen vermogen en schulden

Miljoenen euro's	31 december 2018	31 december 2017 (aangepast)	1 januari 2017 (aangepast)
Eigen vermogen			
Gestort kapitaal	168	168	171
Agio	8.445	8.445	8.651
Overige reserves	-398	-406	-432
Ingehouden winsten	-6.270	-5.814	-5.661
Aan houders van perpetuele kapitaalinstrumenten toewijsbaar vermogen	-	1.089	1.089
Aan aandeelhouders van het bedrijf toewijsbaar vermogen	1.945	3.482	3.818
Minderheidsbelangen	-	-	-
Totaal eigen vermogen	1.945	3.482	3.818
Langlopende schulden			
Leningen	6.986	7.579	7.897
Derivaten	302	328	197
Passieve belastinglatenties	-	1	-
Voorzieningen voor pensioenverplichtingen	206	218	262
Overige voorzieningen	119	103	90
Contractverplichtingen	206	155	108
Overige schulden	17	22	22
	7.835	8.406	8.576
Kortlopende schulden			
Handelscrediteuren en overige schulden	1.361	1.517	1.608
Contractverplichtingen	253	270	236
Leningen	589	18	735
Derivaten	16	-	1
Belastingen	2	16	4
Overige voorzieningen	78	66	49
	2.298	1.888	2.634
Verplichtingen die rechtstreeks verband houden met activa en groepen activa aangehouden voor verkoop	98	-	-
Totaal eigen vermogen en schulden	12.177	13.776	15.027

GECONSOLIDEERD KASTROOMOVERZICHT

Per ultimo december

Miljoenen euro's	2018	2017 (aangepast)
Resultaat voor belastingen van voortgezette bedrijfsactiviteiten	513	509
Aanpassingen voor:		
– Netto financiële lasten	267	247
– Op aandelen gebaseerde beloningen	-3	6
– Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	9	-1
– Afschrijvingen en bijzondere waardeveranderingen	1.397	1.414
– Overige baten en lasten zonder invloed op de kasstroom	-5	4
– Mutaties in voorzieningen (excl. belastinglatenties)	53	54
Mutaties in werkkapitaal met betrekking tot:		
– Vlottende activa	51	3
– Kortlopende schulden	-58	-13
Ontvangen dividend	54	71
Betaalde/ontvangen winstbelastingen	-9	-13
Betaalde rente	-310	-351
Netto kasstroom uit operationele activiteiten van voortgezette bedrijfsactiviteiten	1.959	1.929
Netto kasstroom uit operationele activiteiten van niet-voortgezette activiteiten	9	21
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	1.969	1.950
Afstoting van deelnemingen gewaardeerd tegen reële waarde via niet-gerealiseerde resultaten	464	890
Overname dochterondernemingen en geassocieerde deelnemingen (na aftrek verworven liquide middelen)	-17	-165
Afstoting dochterondernemingen en geassocieerde deelnemingen (na aftrek liquide middelen)	1	3
Investeringsactiviteiten in software	-289	-307
Investeringsactiviteiten in overige immateriële vaste activa	-1	-1
Investeringsactiviteiten in materiële vaste activa	-817	-824
Desinvesteringen van materiële vaste activa	5	2
Mutaties in overige vlottende financiële activa	274	-190
Overige	-	-6
Netto kasstroom aangewend voor investeringsactiviteiten van voortgezette bedrijfsactiviteiten	-379	-599
Netto kasstroom aangewend voor investeringsactiviteiten van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten	-7	-11
Netto kasstroom aangewend voor investeringsactiviteiten	-387	-610
Uitgekeerd dividend	-529	-514
Betaalde coupon perpetuele hybride obligaties	-67	-67
Terugbetaling perpetuele hybride obligaties	-1.100	-
Aflossingen van leningen en verrekening van derivaten	-126	-872
Terugkoop van aandelen	-	-209
Overige	-	-3
Netto kasstroom aangewend voor financieringsactiviteiten van voortgezette bedrijfsactiviteiten	-1.822	-1.665
Netto kasstroom aangewend voor financieringsactiviteiten van niet-voortgezette activiteiten	-	-
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	-1.822	-1.665
Totaal netto kasstroom van voortgezette bedrijfsactiviteiten	-242	-335
Totaal netto kasstroom van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten	2	10
Mutaties liquide middelen	-240	-325
Koersverschillen	-	-1
Netto liquide middelen op 1 januari	852	1.178
Netto liquide middelen op 31 december	612	852
Krediet in rekening-courant	5	4
Liquide middelen in groepen activa aangehouden voor verkoop	-24	-
Liquide middelen	594	856

Colofon

Voor verdere informatie

KPN Investor Relations
Tel: +31 (0) 704460986
ir.kpn.com
ir@kpn.com

Uitgegeven door

Koninklijke KPN N.V.
Postbus 25110
3001 HC Rotterdam
Nederland
Kamer van Koophandel registratienummer 02045200

Inhoud en organisatie

Koninklijke KPN N.V.

RRED Communications
www.rred.nl

Stampa Communications
www.stampacomunications.com

Sustainalize
www.sustainalize.nl

Concept en ontwerp

De Designpolitie
www.designpolitie.nl

Online

Bezoek de website van ons geïntegreerde jaarverslag:
www.kpn.com/jaarverslag



De binnenpagina's van dit rapport zijn gedrukt op PaperWise, een nieuwe generatie papier en karton met een geringe milieubelasting. De kaft is gedrukt op houtvrij wit offsetpapier (FSC).

Vooruitzichten en schattingen

Sommige uitspraken die in dit geïntegreerde jaarverslag zijn opgenomen betreffen 'vooruitzichten'. Deze uitspraken zijn gebaseerd op onze overtuigingen en aannames, en op de informatie die wij op dit moment tot onze beschikking hebben. Deze informatie heeft onder andere betrekking op onze mogelijke of verwachte toekomstige resultaten, bedrijfsstrategieën, financieringsplannen, concurrentiepositie, groeimogelijkheden, verbeteringen in prestaties en kosten, en de effecten van toekomstige wet- en regelgeving.

Vooruitzichten hebben betrekking op alle uitspraken voor zover dit niet historische feiten zijn en worden gekenmerkt door het gebruik van voorspellende terminologie zoals 'overtuiging', 'verwachting', 'plannen', 'intentie', 'inschatting', 'voorspelling', 'mogelijk', 'voortzetten', 'kunnen', 'zullen', 'moeten' of hun antoniemen.

Risico's, onzekerheden en aannames zijn inherent aan vooruitzichten. De daadwerkelijke resultaten kunnen aanzienlijk afwijken van de voorspelde resultaten. Men moet zich niet volledig verlaten op dergelijke vooruitzichten. Wij hebben noch de intentie noch de plicht om onze vooruitzichten te herzien na verspreiding van dit geïntegreerd jaarverslag, tenzij dit verplicht is gesteld door toepasselijke wet- of regelgeving van de beurzen waaraan onze effecten genoteerd zijn. Alle informatie over marktaandeelen in dit financiële verslag is gebaseerd op schattingen van het management op basis van extern beschikbare informatie, tenzij anders aangegeven.

De term 'wij', 'onze' of 'ons' wordt gebruikt om het bedrijf te beschrijven.

We streven er voortdurend naar om onze activiteiten en rapportage op het gebied van MVO verder te verbeteren. Daarom stellen we uw reacties, vragen en opmerkingen op ons geïntegreerde jaarverslag en MVO-activiteiten zeer op prijs. U kunt contact opnemen met mvo@kpn.com.



**KPN wil autonome
duurzame groei
realiseren**



Koninklijke KPN N.V.
Wilhelminakade 123
3072 AP Rotterdam
Nederland

Postbus 25110
3001 HC Rotterdam
Nederland

www.kpn.com