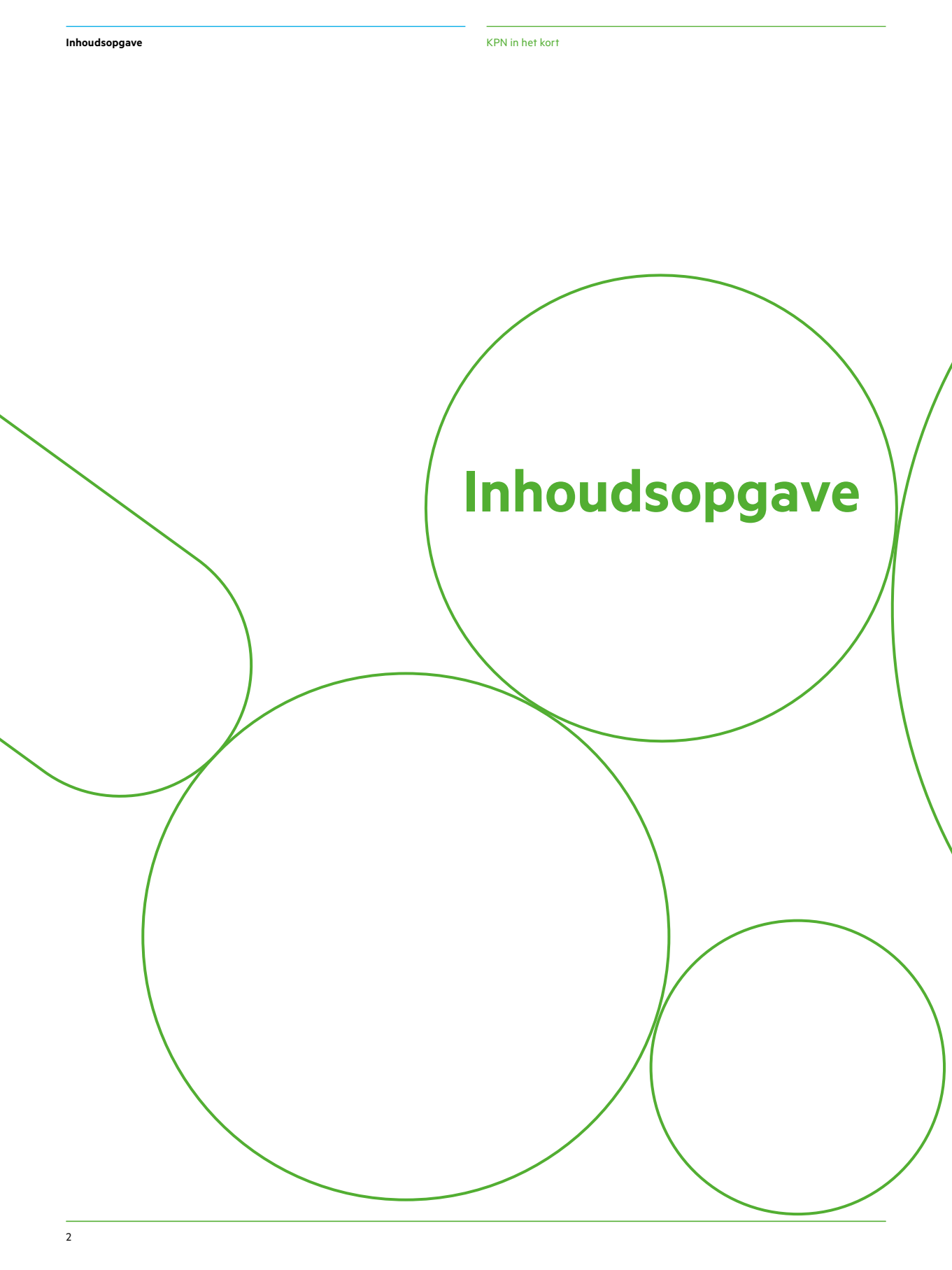




KPN Verkort Jaarverslag 2019

Het netwerk van Nederland

A decorative graphic consisting of several large, thin green circles and lines of varying sizes and orientations, creating a modern, abstract background.

Inhoudsopgave

● KPN in het kort

Brief van de CEO aan de stakeholders	4
De wereld om ons heen	10
Strategie, belangrijkste prestaties en waardecreatiemodel	16

● Verkort financieel verslag

Geconsolideerde winst- en verliesrekening	23
Geconsolideerde balans	24
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	26

● Colofon

De Engelse PDF van het gecontroleerde verslag (Integrated Annual Report 2019) en de inhoud ervan prevaleert boven het Verkort Jaarverslag 2019.

● Brief van de CEO aan de stakeholders

Het netwerk van Nederland

Nederland is wereldwijd een van de koplopers op het gebied van digitalisering. Telecommunicatiebedrijven spelen een belangrijke rol bij de voortdurende technologische transformatie en digitalisering, en bij het bouwen van de infrastructuur voor de volgende generaties - een belangrijke basis voor het toekomstige succes van de Nederlandse samenleving. Door de hoge penetratiegraad van snelle vaste en mobiele netwerken, in combinatie met een hoge beschikbaarheid, staat de kwaliteit van Nederlandse netwerken hoog aangeschreven in vergelijking met andere landen in Europa. Nederlandse aanbieders worden hier zeer om gewaardeerd. Tegelijkertijd is de Nederlandse telecommunicatiesector zeer concurrerend, met drie sterke spelers in de markt. Binnen dit speelveld speelt KPN een zeer belangrijke rol.

Binnen deze context nam ik eind september 2019 het roer over van Maximo Ibarra, die terugtrad als CEO. Ik vind het een grote eer dat mij deze verantwoordelijkheid is toevertrouwd. Samen met het nieuwe team van de Raad van Bestuur, zie ik het als onze verantwoordelijkheid om de belangen te dienen van alle stakeholders van KPN: onze klanten, onze aandeelhouders, onze medewerkers, onze handelspartners en de Nederlandse samenleving als geheel.

KPN levert connectiviteit en aanverwante diensten voor de consumenten-, zakelijke en wholesalemarkt via ons KPN-netwerk, hét netwerk van Nederland. Onze klanten waarderen KPN om de kwaliteit en betrouwbaarheid van onze netwerken

en diensten, onze hoge beveiligingsnormen en de duurzame manier waarop we ons bedrijf leiden. Deze waardering komt tot uitdrukking in de hoogste Net Promoter Scores ooit voor zowel onze vaste als mobiele dienstverlening aan consumenten. De uitstekende reputatie van KPN is een van de redenen waarom we in 2019 zijn begonnen met de implementatie van de nieuwe merkstrategie.

Het leiderschapsteam en alle mensen binnen KPN zijn zich er volledig van bewust dat, mede gezien de snelheid waarmee de samenleving digitaliseert, stilstaan geen optie is. Daarom hebben we een duidelijke strategie ontwikkeld om organische, duurzame groei te realiseren. 2019 was het eerste volledige jaar waarin we onze drie-pijlerstrategie konden uitvoeren. Op basis van deze strategie willen we het beste netwerk ontwikkelen, winstgevend groei van de segmenten realiseren, en de vereenvoudiging en digitalisering van ons bedrijf versnellen.

In 2019 hebben we goede vooruitgang geboekt met het realiseren van deze strategie. De uitrol van glasvezel-verbindingen voor huishoudens is versneld, met als doel voor eind 2021 nog eens een miljoen huishoudens aan te sluiten. Dit komt bovenop de 2,3 miljoen huishoudens die eind 2018 al door KPN van een glasvezelverbinding waren voorzien. Glasvezel is de meest toekomstbestendige technologie, waarin we aanzienlijk investeren. Tegelijkertijd werken we aan de modernisering van ons mobiele netwerk, zodat deze klaar is voor de toekomst en voorbereid is op 5G. De uitrol van het



● Brief van de CEO aan de stakeholders

glasvezelnetwerk en 5G dragen bij aan de verdere digitalisering van de Nederlandse samenleving en zal vooral bedrijven ondersteunen bij de ontwikkeling van nieuwe toepassingen en het optimaliseren van hun bedrijfsprocessen. In onze Field Labs hebben we samen met onze handelspartners, zakelijke klanten en overheidsinstellingen verschillende toepassingen voor 5G ontwikkeld voor bijvoorbeeld de landbouw-, transport- en automobielsector, inclusief het testen van toepassingen in stedelijke gebieden.

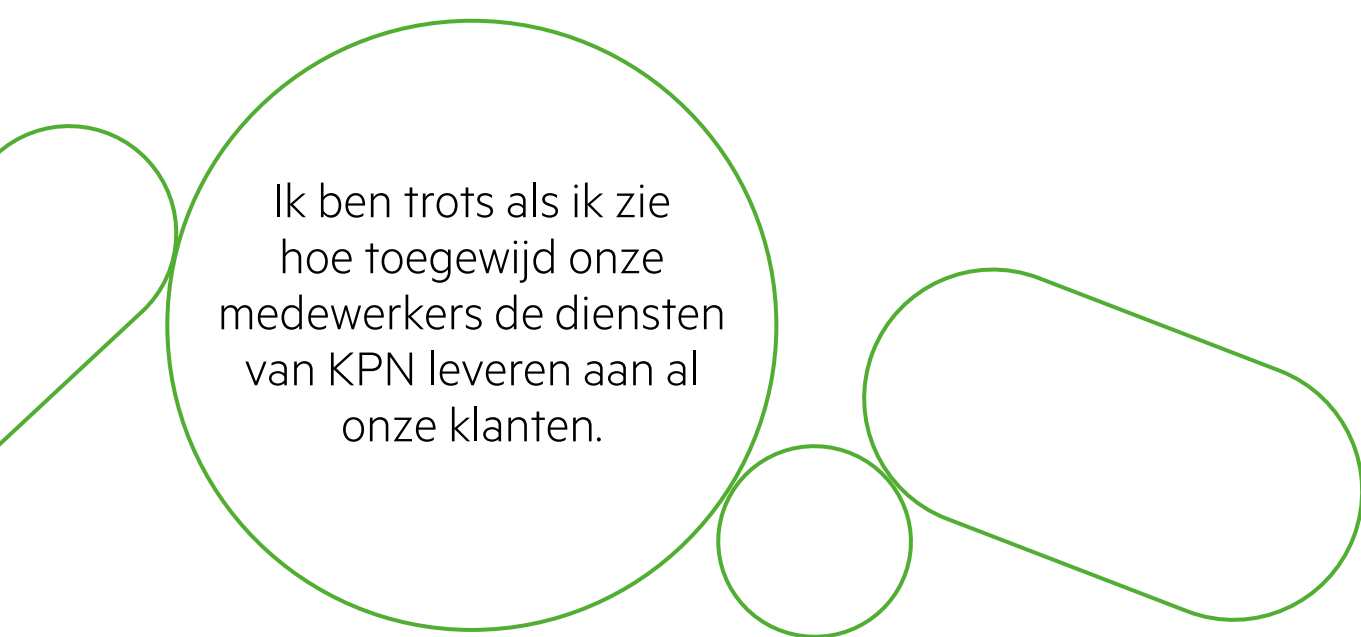
Met onze dienstverlening wil KPN consumenten en bedrijven de beste oplossingen bieden voor thuis, op kantoor en onderweg. De behoefte van onze klanten is gebaseerd op de vraag naar flexibiliteit, autonomie en gepersonaliseerde ervaringen, in combinatie met een dienstverlening waarin vast en mobiel samenkomen. Om aan deze behoefte te kunnen voldoen hebben we voor consumenten en kleinzakelijke klanten KPN Hussel geïntroduceerd. KPN Hussel is een product dat de consument de vrijheid geeft om diensten naar keuze te combineren en een abonnement samen te stellen dat bij zijn of haar situatie past, op elk gegeven moment. Voor onze zakelijke klanten werken we aan vereenvoudiging van ons productportfolio. We richten ons daarbij op een flexibel standaard productaanbod voor connectiviteit en IT-diensten zoals beveiliging, cloud en werkplekken. Zo realiseren we een one-stop-shop dienstverlening.

Wat betreft de transformatie van onze organisatie zorgt de snel veranderende wereld voor nieuwe uitdagingen en mogelijkheden. Het is cruciaal om het bedrijf en onze bedrijfsprocessen verder te vereenvoudigen en te digitaliseren. We hebben verschillende maatregelen genomen om een flexibelere organisatie te creëren

en om sneller nieuwe diensten op de markt te kunnen brengen. Daarnaast hebben we onze focus verbeterd door afstand te doen van de activiteiten die niet tot de kerntaken behoren.

We hebben voldaan aan onze financiële vooruitzichten voor 2019 met een lichte groei van de geschoonde EBITDA na lease (EBITDA AL), een Capex van EUR 1,1 miljard, een vrije kasstroom van meer dan EUR 700 miljoen en een progressief regulier dividend per aandeel. Onze sterke, gedisciplineerde kostenbeheersing zorgde in 2019 al voor aanzienlijke besparingen, waardoor we goed op weg zijn om ons kostenbesparingsprogramma 2019 - 2021 te realiseren. Onze merkstrategie en de aanhoudende concurrentie op de Nederlandse markt waren beide van invloed op onze prestaties op de consumentenmarkt. Aan de andere kant droegen solide prestaties in wholesale bij aan onze sterke positie in Nederland. In het zakelijke segment gaat bij KPN waarde boven volume, om in de komende jaren meer winstgevendende resultaten te realiseren. We werken aan de migratie van onze zakelijke klanten naar een nieuw, toekomstbestendig portfolio. 74% van onze klein- en middelgrootzakelijke klanten en 53% van onze grootzakelijke klanten zijn al gemigreerd.

Terugkijkend op 2019 ben ik trots als ik zie hoe toegewijd onze medewerkers de diensten van KPN leveren aan al onze klanten, hoe zij bijdragen aan de uitvoering van onze strategie en onze financiële doelstellingen waarmaken. Ik wil dan ook alle medewerkers bedanken voor hun bijdrage aan deze resultaten. Tegelijkertijd onderkent het leiderschapsteam dat de transformatie van KPN de nodige uitdagingen met zich meebrengt voor onze medewerkers. We zijn ervan overtuigd dat



Ik ben trots als ik zie
hoe toegewijd onze
medewerkers de diensten
van KPN leveren aan al
onze klanten.

“KPN is klaar voor de toekomst en vastbesloten de onbetwiste kwaliteitsleider in Nederland te worden.”

● Joost Farwerck, CEO

door het voortdurend ontwikkelen van en investeren in onze mensen, zij in staat zijn zich aan te passen aan de veranderende eisen en zij met meer veerkracht de toekomst tegemoet zullen treden, binnen of buiten KPN. Ook wil ik hier stil staan bij het feit dat onze merkstrategie niet gemakkelijk is geweest voor onze XS4ALL-medewerkers, vooral omdat zij zich zo sterk identificeren met XS4ALL en zeer toegewijd zijn aan hun klanten. Ik respecteer hun betrokkenheid en deskundigheid. Daarom zou ik ook graag zien dat alle XS4ALL-medewerkers bij KPN blijven werken.

De netwerken van KPN spelen een belangrijke rol bij de digitalisering van Nederland en in de toekomst ondersteunen we dit ook met onze strategie. Alles en iedereen wordt met elkaar verbonden en kunstmatige intelligentie levert waardevolle inzichten op. Nieuwe technologie zoals 5G en cloudificering zijn onontbeerlijk bij deze ontwikkelingen. Met zijn vaste en mobiele netwerken is KPN letterlijk diep geworteld in Nederland. Televisiekijken, internetten, gebruikmaken van werkplekken op kantoor, wifi in de trein, thuis of in een winkel iets betalen zijn slechts een paar voorbeelden die laten zien dat iedereen verbonden is via het netwerk van KPN. In die context moeten we hier ook de storing op ons netwerk op 24 juni 2019 vermelden, die grote gevolgen heeft gehad voor de bereikbaarheid van het alarmnummer 112. Na dit zeer ongelukkige voorval zijn maatregelen genomen om de kracht van ons netwerk te verbeteren en de bereikbaarheid van 112 te waarborgen. Het spreekt vanzelf dat we dit in nauw overleg doen met de overheid en andere beheerders.

In de afgelopen jaren heeft KPN een sterke reputatie opgebouwd wat betreft onze duurzame manier van zakendoen. We zijn ervan overtuigd dat dit van cruciaal belang is om ons concurrentievoordeel te behouden en de belangen van al onze stakeholders op de lange termijn te waarborgen. We willen met onze dienstverlening ook bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke kwesties, zoals het verminderen van afval en het bevorderen van circulaire oplossingen. Sinds een aantal jaar hebben we een hoge notering, met een tweede plaats in 2019, in de Dow Jones Sustainability Index voor telecommunicatiediensten. Dit getuigt niet alleen van onze prestaties op het gebied van klimaat, maar bijvoorbeeld ook van onze prestaties op het gebied van veiligheid en alles wat wij doen via het KPN Mooiste Contact Fonds.

Tot slot: KPN verbindt al meer dan 100 jaar mensen in Nederland met elkaar en zal dit ook in de toekomst blijven doen, op een verantwoorde en duurzame manier. Mijn collega's in de Raad van Bestuur en ik blijven doorgaan op de ingeslagen weg en kijken uit naar 2020 en de jaren erna. Samen met onze medewerkers en handelspartners bouwen we aan een nog sterker KPN. Een KPN dat klaar is voor de toekomst en vastbesloten is om de onbetwiste kwaliteitsleider te worden voor onze klanten, aandeelhouders, medewerkers, handelspartners en de Nederlandse samenleving. Bedankt dat u het beheer van hét netwerk van Nederland aan ons toevertrouwt.

Joost Farwerck,
CEO en Voorzitter Raad van Bestuur KPN

Netwerk van de toekomst blijft groeien

“Trots dat we huishoudens kunnen verbinden met het modernste netwerk dat er is”

— Willem Offerhaus

Directeur Executive Relations & Strategic projects

Al meer dan 100 jaar zorgt KPN dat alle Nederlanders optimaal verbonden zijn; met elkaar en met al het moois dat de nieuwste digitale technieken mogelijk maken. Ook in de toekomst blijven we dat doen. Tot eind 2021 sluit KPN ongeveer één miljoen huishoudens aan op glasvezel. Dat is bovenop de ruim twee miljoen die al zijn aangesloten. De komende jaren krijgen ruim 65 gebieden glasvezel.

Na Zwolle, Apeldoorn, Nijmegen, Arnhem, Alkmaar en Den Haag, is Amsterdam de volgende grote stad waar glasvezel wordt aangelegd. In totaal krijgen 320.000 huishoudens een aansluiting

op het glasvezelnetwerk van KPN. Willem Offerhaus, directeur Executive Relations & Strategic projects van KPN: “We zijn er trots op ook in onze hoofdstad glasvezel uit te kunnen rollen en daarmee onze belangrijke maatschappelijke taak uit te voeren: het verbinden van huishoudens met het modernste netwerk dat er is. Daarnaast kunnen we spreken over een forse investering, omdat de aanleg van glasvezel in een stad als Amsterdam simpelweg complex is.”

Glasvezel is zeer stabiel, heeft een enorme capaciteit en de download- en uploadsnelheid zijn gelijk. De komende jaren blijft de datagroei enorm toenemen.

Niet alleen door steeds intensiever gebruik van internet en een toenemend aantal apparaten, maar ook vanwege online gaming, artificial intelligence en Internet of Things.



● De wereld om ons heen

Investeren in toekomstbestendige telecominfrastructuur

Ons doel

We streven ernaar alles en iedereen op een innovatieve, betrouwbare en duurzame manier met elkaar te verbinden. Dit maakt het leven van onze klanten vrijer, leuker en makkelijker. Onze kernactiviteiten omvatten daarom het bouwen en onderhouden van een vaste en mobiele infrastructuur en het op een duurzame manier leveren van connectiviteit. Onze klanten en hun bedrijfsmiddelen kunnen hierdoor steeds efficiënter met elkaar communiceren en functioneren, wat bijdraagt aan de transitie naar een koolstofarme en klimaatbestendige economie. Dit wordt nader toegelicht in ons waardecreatiemodel op pagina 18 en 19. Dit waardecreatiemodel onderstreept bovendien onze invloed op de samenleving op de lange termijn wat betreft veilige en, toekomstbestendige connectiviteit en sociale inclusie. Het waardecreatiemodel begint bij de basis, waaronder ons klantenbestand, onze medewerkers en samenwerkingsverbanden behoren.

Onze positie in de waardeketen

Digitalisering heeft een grote invloed op onze bedrijfstak en de macht concentreert zich bij een klein aantal wereldwijde techbedrijven. Telecombedrijven bewegen zich naar de plek waar ze het best tot hun recht komen. Aan de ene kant zijn er marktpartijen die zich uitsluitend richten op het leveren van de beste infrastructuur maar geen directe klantrelaties hebben. Aan de andere kant zijn er telecombedrijven die een volledig pakket aan digitale diensten ontwikkelen en eindgebruikers een uitgebreid contentaanbod kunnen bieden. Dankzij onze infrastructuur en merkreputatie hebben we in Nederland een sterke marktpositie. In dit ecosysteem zien we KPN als een gestroomlijnde, hoogwaardige leverancier van communicatiediensten met klantrelaties op de consumenten-, zakelijke en wholesalemarkt. Daarbij verwachten we niet dat we de volledige concurrentie zullen aangaan met schaalbare OTT-providers. Wij leveren connectiviteit en aanverwante diensten door de juiste samenwerkingsverbanden aan te gaan. Daarnaast verkennen we nieuwe rollen om innovaties te bevorderen op het gebied van veiligheid, connectie (Internet of Things en smart homes), datagedreven digitale bedrijfsmodellen en IT-diensten, zoals digitale gezondheidszorg. Onze IT en ons netwerk worden geïntegreerd waardoor een digitaal platform ontstaat dat de levering en integratie van diensten van partners bij onze eindgebruikers vergemakkelijkt.

Onze rol in de samenleving

De nieuwe technologische ontwikkelingen die onze samenleving veranderen staan bij KPN centraal. We willen op de lange termijn waarde genereren en bijdragen aan de doelstellingen van de VN rondom duurzame ontwikkeling. Deze doelstellingen zijn in 2015 door alle VN-lidstaten ondertekend als wereldwijde oproep om voor 2030 een duurzamere toekomst te realiseren voor iedereen. Kijkend naar de huidige maatschappelijke uitdagingen kunnen wij het verschil maken op drie terreinen die in de komende jaren van groot belang zijn:

- Veilige, toekomstbestendige connectiviteit
- Sociale inclusie
- Milieueffecten.

We zijn tot in de haarvaten, in nagenoeg iedere sector, met Nederland verbonden. Naarmate onze samenleving steeds meer van IT en connectiviteit afhankelijk wordt, worden de diensten die wij verlenen steeds relevanter, waarmee we bijdragen aan de ontwikkeling van de economie en de samenleving, en aan de verduurzaming daarvan. Hieronder vallen ook de cruciale communicatiediensten aan defensie, de politie, transportsector en gezondheidszorg.

Onze concurrentiepositie

Vergeleken met de meeste andere Europese landen, kent Nederland een hoge penetratiegraad van snelle en hoogwaardige vaste en mobiele breedbanddiensten. Het vaste netwerk kent twee landelijke beheerders met een uitgebreide breedbanddekking (KPN en VodafoneZiggo) en een aantal kleinere lokale of regionale spelers. Ons netwerk is altijd al de kern van ons bedrijf en samen met onze deskundige medewerkers helpen we vorm te geven aan nieuwe bedrijfsmodellen en markten waar technologie en maatschappelijke trends samenkomen.

Concurrentie op de consumentenmarkt

De Nederlandse consumentenmarkt voor telecommunicatie bestaat uit breedbandverbindingen voor huishoudens, spraakdiensten en media (via traditionele tv en/of OTT). De consumentenmarkt kenmerkt zich door hevige concurrentie in hoogwaardige netwerken voor zowel vast als mobiel, een verschuiving naar vast-mobiele convergentie en de snelheid waarmee digitale diensten worden geïntroduceerd (zoals OTT-diensten).

Concurrentie op de zakelijke markt

De structuur van en de ontwikkelingen op de zakelijke markt alsmede onze positie en concurrentievermogen leveren zowel uitdagingen als kansen op. Ten eerste verschijnen er concurrenten op de markt die goedkopere alternatieven bieden voor de traditionele connectiviteit, en een bedreiging vormen voor ons marktaandeel. Ten tweede probeert de traditionele concurrentie op de telecommarkt marktaandeel terug te winnen door klanten te behouden met lagere tarieven, vast-mobiele convergentie en een agressieve prijsstrategie. Ten slotte heeft een verschuiving naar op de cloud gebaseerde alternatieven de groei van de IT-markt vergemakkelijkt. Dit nog onbenutte potentieel biedt KPN groeimogelijkheden, maar dit betekent ook dat we moeten concurreren met gespecialiseerde, 'digital native' IT-leveranciers.

Concurrentie op de wholesalemarkt

Op de mobiele wholesalemarkt concurreren we met netwerk-beheerders T-Mobile en VodafoneZiggo. We constateren een toenemende vraag naar dataverkeer op deze markt,

in combinatie met een groter aantal datagebruikers. Op de markt voor vaste wholesalediensten kunnen we concurrentie verwachten van VodafoneZiggo, dat op basis van het besluit van de ACM inzake Wholesale Fixed Access verplicht is de wholesalemarkt toegang te verlenen tot hun netwerk. Op de zakelijke markt biedt Eurofiber wholesalediensten aan. Andere lokale netwerkbeheerders bieden ook wholesalediensten aan.

Technologietrends

De ontwikkelingen op het gebied van kwantumtechnologie, open platforms en virtual reality gingen snel in 2019 en zullen in de toekomst ons dagelijks leven veranderen. Internet of Things (IoT) en kunstmatige intelligentie (AI) worden steeds meer gemeengoed en steeds vaker toegepast.

Met name met AI wordt vooruitgang geboekt, vooral vanwege de geweldige mogelijkheden om patronen te herkennen. Dit zal hele bedrijfstakken totaal veranderen. Wat betreft chatbots zullen AI en machine learning de manier waarop bots met mensen communiceren aanzienlijk verbeteren.

We zijn in 2019 begonnen met de voorbereidingen op de introductie van 5G. Het afgelopen jaar waren we vooral aan het experimenteren en in 2020 gaan we een begin maken met de realisatie. We hebben het hierbij niet alleen over het upgraden van antennes, maar ook over de introductie van Edge computing ter ondersteuning van de 5G-diensten.

Het succes van deze nieuwe generatie mobiele technologie hangt mede af van het aantal geschikte toepassingen. De trend is om verschillende technologieën te combineren in nieuwe toepassingen. Zo kunnen innovatieve IoT-toepassingen in de Edge cloud gebruik maken van 5G en AI om via beveiligde API's geïntegreerd te worden in bestaande bedrijfstoepassingen.

Deze ontwikkelingen leiden tot nieuwe oplossingen, maar ook tot nieuwe vraagstukken. Zo vragen de ontwikkelingen rond het gebruik van persoonsgegevens om grote zorgvuldigheid wat betreft privacy. Met KPN Ventures en onze innovatieafdeling KPN Open Innovation Hub streven we er naar om op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen.

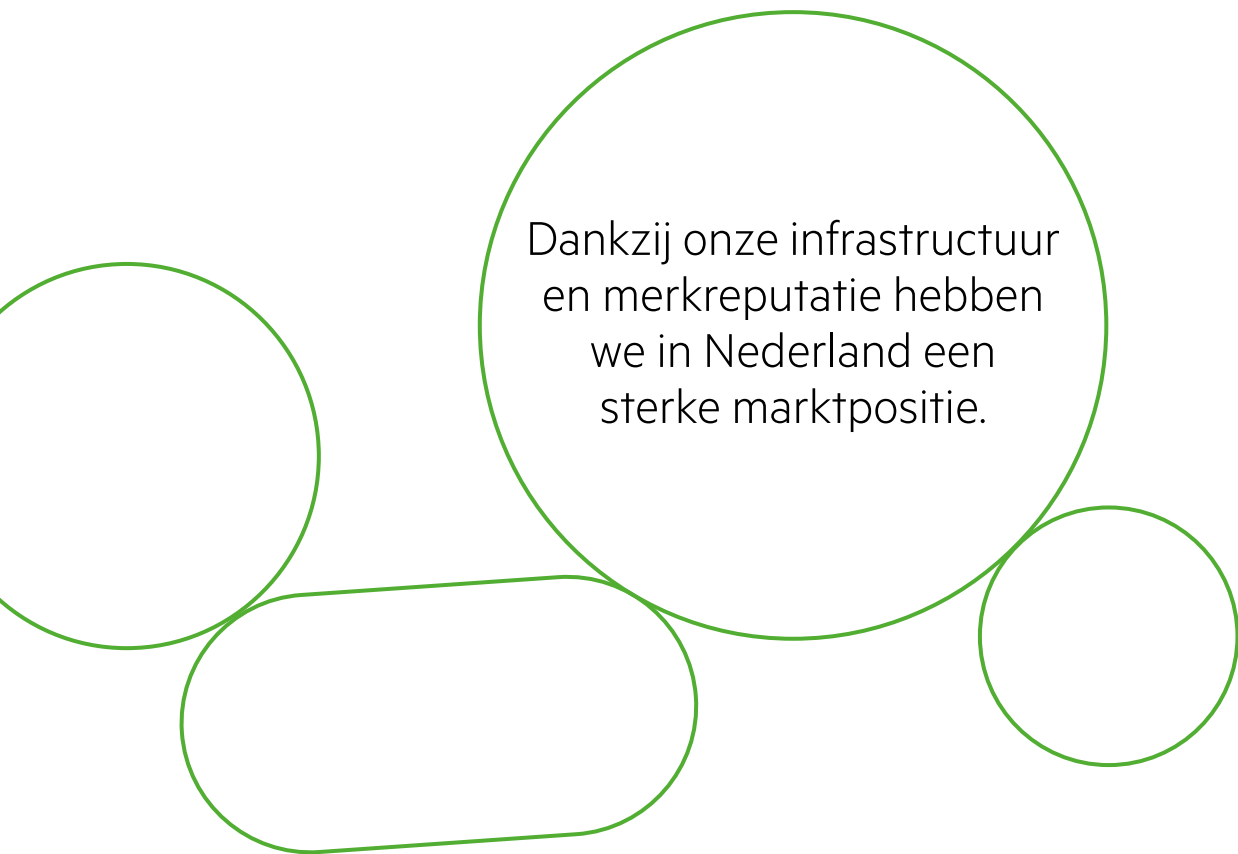


We willen nieuwe
bedrijfsmodellen helpen
vormgeven evenals
markten waar technologie
en maatschappelijke
trends samenkomen.

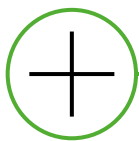
● De wereld om ons heen

Onze SWOT

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 telecommunicatie- en IT-diensten in Nederland. Onderstaande SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) geeft een korte evaluatie van onze concurrentiepositie binnen het klimaat waarin wij momenteel actief zijn.

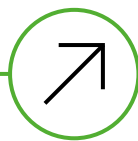


Dankzij onze infrastructuur
en merkreputatie hebben
we in Nederland een
sterke marktpositie.



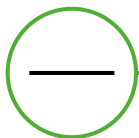
Sterke punten

- Een sterke merkreputatie op de Nederlandse telecommunicatiemarkt: betrouwbaar, met producten en diensten die een goede prijs-kwaliteitsverhouding hebben.
- Kostenbeheersing resulteert in betere EBITDA-AL-marges.
- Door de buitenwereld erkend vanwege bijdrage aan duurzaamheid, zoals blijkt uit positieve benchmarkresultaten.
- Zeer bekwaam in netwerk- en cyberbeveiliging om de klantgegevens te beschermen.
- Hogere Net Promoter Score (NPS) onderstreept toegenomen klantentevredenheid.
- Aantrekkelijke combinatie van gebundelde diensten en een breed pakket aan vaste, mobiele en IT-diensten voor de zakelijke en consumentenmarkt.
- Een aantrekkelijke werkgever met deskundige en gemotiveerde medewerkers.
- Betrouwbare leverancier van essentiële communicatiediensten.



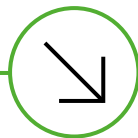
Kansen

- Digitalisering van klantinteractie biedt mogelijkheden om processen te verbeteren en helpt de klant om digitaal te gaan.
- Nieuwe technologieën stellen ons in staat om netwerkcapaciteit op dynamische wijze te beheren.
- Technologische ontwikkelingen in de infrastructuur, software en virtuele netwerken alsmede IoT versnellen innovaties en leveren oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen die het gevolg zijn van verstedelijking, hogere levensverwachting en individualisering. Daarnaast draagt het bij aan de digitalisering en vereenvoudiging van onze processen, resulterend in kostenbesparingen.
- Het benutten van onze goede distributiekraft en uitgebreide klantenbestand om nieuwe bedrijfsmodellen te ontwikkelen.
- Data- en analysemogelijkheden benutten om waarde te creëren voor het bestaande bedrijfsmodel en de ontwikkeling van nieuwe bedrijfsmodellen.
- Significante groei in het gebruik van communicatienetwerken en nieuwe toepassingen op onze netwerken maken ons uiterst relevant.
- Vervanging van bestaande producten en diensten op de korte termijn door alternatieven met een lagere uitstoot van broeikasgassen.
- Veiligheid als basis voor elk zakelijke netwerk en voor de zakelijke dienstverlening van KPN wordt een basisbehoefte.



Zwakke punten

- Bij de uitrol van glasvezel komen kosten voor de baten.
- Op een aantal punten is de time-to-market langer dan gewenst.
- Genderdiversiteit, vooral in het middenmanagement.
- Beperkte integratie tussen platforms met solide maar complexe IT-systemen en -processen. Dit maakt het lastiger om klantgerichte oplossingen en een volledig geïntegreerde dienstenpakket te leveren.
- Uitgebreide afgestemde klantenportfolio en processen voor grote ondernemingen.
- De tijd die nodig is om de klantbenadering in zakelijke oplossingen- te vereenvoudigen en digitaliseren.



Bedreigingen

- Voor telecommunicatieapparatuur afhankelijk van leveranciers die onderhevig zijn aan internationale geopolitieke ontwikkelingen.
- Betrouwbaarheid, integriteit en beschikbaarheid van netwerken, systemen of klantgegevens vragen om voortdurende aandacht.
- Moeilijk om voldoende gekwalificeerd personeel te vinden op de arbeidsmarkt.
- Felle concurrentie van internationale netwerkaanbieders.
- Nieuwe beperkende regelgeving in de EU en Nederland voor telecombedrijven.
- Disruptieve technologieën en nieuwe bedrijfsmodellen waar we ons aan moeten aanpassen.
- De meeste diensten zijn in toenemende mate gebaseerd op technologische standaarden, waardoor het minder makkelijk is om ons te onderscheiden van de concurrentie.
- Hogere prijs van energiegroestoffen op de middellange termijn vanwege opgelegde tarieven voor broeikasgas.
- De invloed van extreme neerslag op onze technische infrastructuur als gevolg van de effecten van klimaatverandering op de middellange termijn.



Een stap dichterbij 5G

“5G is een essentiële katalysator voor de verdere digitalisering van Nederland”

— **Babak Fouladi**

Chief Technology & Digital Officer

KPN maakt zijn mobiele netwerk technisch gereed voor 5G. In vijf eigen 5G Field Labs onderzoeken we, samen met klanten en technologiepartners, de toegevoegde waarde van 5G-toepassingen. Uitgebreid testen we daarbij de laatste radiotechnologie en antennes, én gebruiken we 5G-frequenties in combinatie met de nieuwste smartphones. Tijdens een van die tests werd al een mobiele downloadsnelheid van 1,3 Gbps gerealiseerd.

KPN maakt voor de 5G-tests gebruik van de drie 5G-frequentiebanden die als eerste beschikbaar komen in Europa:

de 700 MHz band, die in Nederland na de frequentieveiling in 2020 beschikbaar is voor 5G. De 3.5 GHz band, die naar verwachting vanaf 2022 gelanceerd wordt. En de 26 GHz band, waarvan de Nederlandse ‘uitrol’ nog niet bekend is.

Naast hogere down- en uploadsnelheden brengt 5G kortere reactietijden (latency) en meer precisie met zich mee. Met name voor het toenemende gebruik van mobiele videotoeepassingen, inclusief augmented en virtual reality, is dat van grote waarde.

“Dankzij 5G ontstaan talloze nieuwe mogelijkheden voor consumenten en

zakelijk Nederland. Dat maakt 5G een essentiële katalysator voor de verdere digitalisering van de Nederlandse samenleving,” aldus Babak Fouladi, Chief Technology & Digital Officer bij KPN.



● Strategie, belangrijke prestaties en waardecreatiemodel

Nieuwe strategie op volle snelheid

KPN ging in 2019 volop aan de slag met de uitvoering van haar strategie en positioneerde zich als een toekomstbestendig en hoogwaardig telecombedrijf met premium klantrelaties op de consumenten-, zakelijke en wholesalemarkt. KPN blijft investeren in haar infrastructuur om de onbetwiste kwaliteitsleider van Nederland te worden. KPN wil in de jaren 2019 – 2021 organische en duurzame groei realiseren van de geschoonde EBITDA AL en de vrije kasstroom om een progressief dividend mogelijk te maken en de schuldpositie af te bouwen.

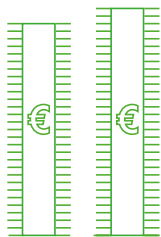
Strategische prioriteiten 2019-2021	Belangrijkste pijlers	Belangrijkste doelen 2021	Voortgang eind 2019
De beste geconvergeerde slimme infrastructuur bouwen	- Versnelling uitzoek glasvezel - Volledige modernisering van mobiele netwerk - Overstap naar all-IP	- Vergeleken met eind 2018 +1 miljoen huishoudens bereikbaar met glasvezel 100% klaar voor 5G ~45% van huishoudens op 1 Gbps ~70% van huishoudens op 200 Mbps ~50% gevirtualiseerde netwerkfuncties 100% all-IP	+~120.000 huishoudens toegang tot glasvezel - Modernisering mobiel netwerk gestart, ongeveer 640 masten klaar voor 5G 31% van huishoudens op 1 Gbps¹ 61% van huishoudens op 200 Mbps 26% gevirtualiseerde netwerkfuncties - Migratie naar IP-portfolio goed op schema: ~175.000 oude lijnen tegen ~775.000 oude lijnen eind 2018
Focus op winstgevende groei segmenten	Consumentenmarkt (CM) - Beste connectiviteit wat betreft toegang voor huishoudens en klantveraring - Groeiend vast-mobiel klantenbestand en productpenetratie - Focus op waardecreatie Zakelijke Markt (ZM) - Gebundeld en vereenvoudigd productaanbod - Transformatie besturingsplatform - Gestroomlijnde en digitale activiteiten	+300.000 vast-mobiele huishoudens 70% van mobiele abonnees in vast-mobiel bundel 100% van mkb-klanten gemigreerd van oude lijnen² 100% van LE-klanten gemigreerd van oude lijnen² - Waarde boven volume bij LE & Corporate - Medio 2020 gestabiliseerde end-to-end geschoonde EBITDA AL - Aantal IT-systemen met 75% verminderen	+59.000 vast-mobiel huishoudens 63% van mobiele abonnees in vast-mobiel bundel 74% van mkb-klanten gemigreerd 53% van LE-klanten gemigreerd - Aanzienlijk minder opbrengsten uit hardware-deals met kleine marges - In uitvoering - Aanhoudende IT-integratie
Vereenvoudiging en digitalisering versnellen	- Nieuw meerjarig kostenreductieprogramma - Gestroomlijnd bedrijfsmodel - Digitale klanttrajecten - Automatisering back-end taken	~€ 350 miljoen nettobesparing op indirecte bedrijfslasten - Van 20 naar 2 gebundelde IT-stacks, één voor de CM en één ZM - Van 5 naar 1 core netwerk(en) - Vereenvoudigde end-to-end organisatie	€ 141 miljoen nettobesparing op bedrijfslasten - Vermindering gebundelde IT-stacks loopt 3 core netwerken - Verkoop van NLDC, KPN International, Argweb en aangekondigde verkoop van KPN Consulting

¹ Gebaseerd op potentiële snelheid glasvezel-breedband. Vanaf maart 2020 stelt KPN deze breedbandsnelheid commercieel beschikbaar voor aangewezen glasvezelgebieden.

² Traditionele vaste telefonie en oude breedband.

Geschoonde EBITDA AL^{1,2}

Miljoenen euro's

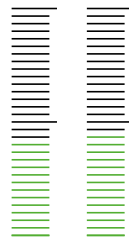


2.290
2018³

2.317
2019

Geschoonde EBITDA AL-marge^{1,2}

Miljoenen euro's

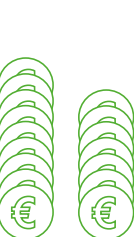


41%
2018³

42%
2019

Vrije kasstroom^{1,4}

Miljoenen euro's

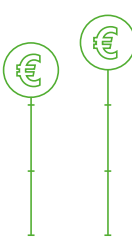


795
2018³

726
2019

Kapitaal-investeringen¹

Miljoenen euro's



1.106
2018

1.115
2019

AandeelhoudersrendementRendement op het werkzaam vermogen⁵

9,0%
2018³

9,2%
2019

Regulier dividend gewone aandelen

€ 0,12
2018

€ 0,125
2019

Beurskoers

KPN 7,5% 2019 Telecom-index 5,1% 2019

**Netwerksnelheid**

Gemiddelde 4G downloadsnelheid mobiele netwerk, jaar einde



58 Mbps
2017

53 Mbps
2018

68 Mbps
2019

Gemiddelde maximale downloadsnelheid vast breedband, jaar einde



202 Mbps
2017

221 Mbps
2018

236 Mbps
2019

Energieverbruik in petajoule

Energieverbruik door KPN



2,832
2017⁷

2,841
2018⁷

2,728
2019

Geschatte energiebesparing door KPN-klienten⁸

1,804
2017⁷

2,511
2018⁷

2,527
2019

Gebundelde dienstenHuishoudens met een vast-mobiele bundel⁹

42%
2017

46%
2018

49%
2019

Klanttevredenheid

Net Promoter Score consumentenmarkt



13
2017

14
2018

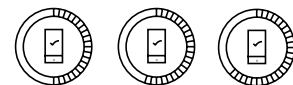
19
2019

Transformatie besturingsplatform% mkb-klienten overgestapt van oude diensten¹⁰

9%
2017

41%
2018

74%
2019

Mobiele abonnees met een vast-mobiele bundel

51%
2017

57%
2018

63%
2019

Net Promoter Score zakelijke markt

-1
2017

-1
2018¹¹

-4
2019

Reputatie

RepTrak Pulse-score



70,5
2017

72,6
2018

74,4
2019

1 Op basis van voortgezette bedrijfsactiviteiten.

2 KPN definieert EBITDA als bedrijfsresultaat vóór afschrijvingen (incl. waardeverminderingen) van materiële vaste activa en afschrijvingen (incl. waardeverminderingen) van immateriële activa. De geschoonde EBITDA na lease is afgeleid van EBITDA en gecorrigeerd voor herstructureringskosten en eenmalige posten ('geschoond') evenals voor leasekosten, inclusief afschrijving van met een gebruiksrecht overeenstemmende activa en rente op leaseverplichtingen ('na lease' of 'AL'). De aansluiting hiertussen staat in bijlage 1 van het Integrated Annual Report 2019.

3 Vergelijkende cijfers voor 2018 zijn gecorrigeerd als gevolg van de implementatie van IFRS 16.

4 Vrije kasstroom na lease exclusief dividend Telefónica Deutschland.

5 Netto bedrijfsresultaat minus aanpassingen voor belastingen, gedeeld door het werkzaam vermogen.

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

7 Gecorrigeerd voor de verkoop van NLDC.

8 Geschatte energiebesparing door klanten door gebruik van onze IT-oplossingen. Zie bijlage 3 van het Integrated Annual Report 2019 voor nadere informatie.

9 Als percentage van breedbandklanten.

10 Percentage mkb-klienten dat vanaf augustus 2017 is overgestapt van traditionele vaste telefonie of oude breedbanddiensten.

11 NPS Zakelijke markt 2018 is gecorrigeerd, zie bijlage 3 van het Integrated Annual Report 2019 voor de nieuwe berekeningsmethode van NPS Zakelijke markt. Het gerapporteerde cijfer over 2017 is niet gecorrigeerd.

- Strategie, belangrijke prestaties en waardecreatiemodel

Waarde leveren op de korte en lange termijn

Onze sterke punten



Loyale klanten en eisen van digitale tijdperk



Krachtige samenwerkingsverbanden en leveranciersbestand



Toekomstbestendige infrastructuur en mobiel spectrum



Vakkundig en gemotiveerd personeel



Solide financiële basis



Groene stroom

Doel:

We maken het leven vrijer, leuker en makkelijker. We streven ernaar alles en iedereen op een innovatieve, betrouwbare en duurzame manier met elkaar te 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 connectiviteit, dienstverlening en klantervaring.

Strategische prioriteit:

- De beste geconvergeerde slimme infrastructuur bouwen.
- Focus op winstgevende groei van de 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, en tegelijkertijd 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

Onze prestaties



Geconvergeerde
slimme infrastructuur



Flexibele, eenvoudige
en gebundelde
producten en diensten



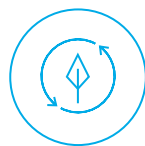
Focus op innovatie en
digitalisering



Privacy en veiligheid
waarborgen



Duurzame
inzetbaarheid



Milieuprestaties en
verantwoorde
leveringsketen

De waarde die we creëren



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



**Aandeelhouders-
waarde:**
Organische duurzame groei

Invloed op de lange termijn op de samenleving



Veilige,
toekomstbestendige
connectiviteit



Sociale en
digitale
inclusie



Impact
op het milieu





Krachten bundelen tegen sociaal isolement

“Al bijna 12 jaar verbindt het KPN Mooiste Contact Fonds mensen met elkaar”

— **Mark Versteegen**
Directeur Sponsoring

Een luisterend oor bieden aan mensen met zorgen, verdriet of problemen... Dat is wat de vrijwilligers van de Luisterlijn al ruim 60 jaar doen. In 2018 ontving de Luisterlijn ruim een half miljoen oproepen. Hiervan bleven er jammer genoeg 165.000 onbeantwoord vanwege een tekort aan vrijwilligers.

Om daar iets aan te doen initieerde het KPN Mooiste Contact Fonds (KPN MCF) vorig jaar een samenwerking tussen de Luisterlijn en Nationale Vereniging de Zonnebloem, een vrijwilligersorganisatie voor mensen met een fysieke beperking.

De extra vrijwilligers vanuit de Zonnebloem krijgen een professionele training in gespreks- en luistervaardigheden en kunnen vanuit huis aan de slag. Ze voeren gesprekken die niet alleen voor de ander, maar ook voor henzelf van betekenis kunnen zijn. Tegelijkertijd helpen ze het vrijwilligerstekort terug te dringen. Zo blijven veel minder telefoontjes onbeantwoord.

Het KPN Mooiste Contact Fonds ondersteunt het initiatief financieel én met vrijwilligers. Zo laten we zien dat we echt het netwerk van Nederland zijn. Mark Versteegen, Directeur Sponsoring: “Al bijna

12 jaar verbindt het KPN MCF mensen met elkaar. Ik ben trots dat we ook hier ons steentje kunnen bijdragen. Samen met de Zonnebloem en de Luisterlijn bieden we meer mensen een luisterend oor en helpen ze zo uit hun sociaal isolement te komen.”



Verkort financieel verslag

● Verkort financieel verslag

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Per ultimo december

Miljoenen euro's	2019	2018 (aangepast)
Opbrengsten	5.499	5.633
Overige baten	202	6
Totale opbrengsten en overige baten	5.702	5.639
Kosten van goederen en diensten	1.301	1.332
Personeelskosten	1.027	1.103
Informatietechnologie/technische infrastructuur	353	412
Overige bedrijfslasten	443	439
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	1.537	1.533
Totaal bedrijfslasten	4.661	4.819
Bedrijfsresultaat	1.041	820
Financiële baten	24	55
Financiële lasten	-307	-348
Overige financiële resultaten	-90	-3
Totaal financiële baten en lasten	-372	-296
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	-6	-9
Resultaat voor belastingen van voortgezette bedrijfsactiviteiten	663	515
Winstbelastingen	-49	-224
Resultaat over het jaar van voortgezette bedrijfsactiviteiten	614	292
Resultaat over het jaar van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten	12	-10
Resultaat over het jaar	626	282
Aan minderheidsbelangen toewijsbaar resultaat	-	-
Aan aandeelhouders toewijsbaar resultaat	626	281
Winst (verlies) per gewoon aandeel na belastingen gedurende het jaar toewijsbaar aan aandeelhouders van het bedrijf, in euro		
> Basis (voortgezette bedrijfsactiviteiten)	0,15	0,06
> Verwaterd (voortgezette bedrijfsactiviteiten)	0,15	0,06
> Basis (niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten)	-	-
> Verwaterd (niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten)	-	-
> Basis (totaal, inclusief niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten)	0,15	0,06
> Verwaterd (totaal, inclusief niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten)	0,15	0,06

● Verkort financieel verslag

Geconsolideerde balans

Activa

Miljoenen euro's	31 december 2019	31 december 2018 (aangepast)	1 januari 2018 (aangepast)
Vaste activa			
Materiële vaste activa	5.432	5.595	5.755
Immateriële vaste activa	2.995	3.169	3.341
Recht op gebruik gehuurde activa	847	878	971
Deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode	3	17	21
Deelnemingen gewaardeerd tegen reële waarde via niet-gerealiseerde resultaten	32	26	20
Derivaten	236	185	168
Actieve belastinglatenties	662	720	927
Handelsvorderingen en overige vorderingen	111	197	138
Contractactiva en contractkosten	32	33	35
	10.350	10.820	11.377
Vlottende activa			
Voorraden	54	58	54
Handelsvorderingen en overige vorderingen	756	780	717
Contractactiva en contractkosten	37	106	287
Belastingvorderingen	–	–	1
Deelnemingen gewaardeerd tegen reële waarde via niet-gerealiseerde resultaten	–	449	1.071
Derivaten	22	–	–
Overige vlottende financiële activa	275	50	329
Liquide middelen	766	594	856
	1.909	2.036	3.314
Activa en groepen activa bestemd voor verkoop	44	148	1
Totaal activa	12.304	13.005	14.692

Eigen vermogen en schulden

Miljoenen euro's	31 december 2019	31 december 2018 (aangepast)	1 januari 2018 (aangepast)
Eigen vermogen			
Gestort kapitaal	168	168	168
Agio	8.445	8.445	8.445
Overige reserves	-300	-398	-402
Ingehouden winsten	-6.302	-6.338	-5.885
Aan houders van perpetuele kapitaalinstrumenten toewijsbaar vermogen	496	–	1.089
Aan aandeelhouders van het bedrijf toewijsbaar vermogen	2.507	1.877	3.415
Minderheidsbelangen	1	–	–
Totaal eigen vermogen	2.507	1.878	3.415
Langlopende schulden			
Leningen	5.722	6.939	7.523
Leaseverplichtingen	785	827	930
Derivaten	136	302	328
Passieve belastinglatenties	–	–	1
Voorzieningen voor pensioenverplichtingen	188	206	218
Overige voorzieningen	105	110	93
Contractverplichtingen	184	206	155
Overige schulden	12	5	9
	7.132	8.596	9.257
Kortlopende schulden			
Handelscrediteuren en overige schulden	1.256	1.357	1.517
Contractverplichtingen	228	253	270
Leningen	937	580	8
Leaseverplichtingen	145	149	142
Derivaten	4	16	–
Belastingverplichtingen	–	–	16
Overige voorzieningen	63	78	66
	2.634	2.434	2.020
Verplichtingen die rechtstreeks verband houden met activa en groepen activa aangehouden voor verkoop	30	98	–
Totaal eigen vermogen en schulden	12.304	13.005	14.692

● Verkort financieel verslag

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Per ultimo december

Miljoenen euro's	2019	2018 (aangepast)
Resultaat voor belastingen van voortgezette bedrijfsactiviteiten	663	515
Aanpassingen voor:		
– Netto financiële lasten	372	296
– Op aandelen gebaseerde beloningen	2	-3
– Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	6	9
– Afschrijvingen en bijzondere waardeveranderingen	1.537	1.533
– Overige baten en lasten zonder invloed op de kasstroom	-202	-5
– Mutaties in voorzieningen (excl. belastinglatenties)	-51	56
Mutaties in werkkapitaal met betrekking tot:		
– Vlottende activa	61	54
– Kortlopende schulden	-70	-62
Ontvangen dividend	24	54
Betaalde/ontvangen winstbelastingen	-7	-9
Betaalde rente	-329	-339
Netto kasstroom uit operationele activiteiten van voortgezette bedrijfsactiviteiten	2.005	2.099
Netto kasstroom uit operationele activiteiten van niet-voortgezette activiteiten	1	9
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	2.006	2.108
Afstoting van deelnemingen gewaardeerd tegen reële waarde via niet-gerealiseerde resultaten	347	464
Overname dochterondernemingen en geassocieerde deelnemingen (na aftrek verworven liquide middelen)	-3	-17
Afstoting dochterondernemingen en geassocieerde deelnemingen (na aftrek liquide middelen)	258	1
Investerings in software	-255	-289
Investerings in overige immateriële vaste activa	–	-1
Investerings in materiële vaste activa	-859	-817
Desinvesteringen van materiële vaste activa	4	5
Mutaties in overige vlottende financiële activa	-233	274
Netto kasstroom aangewend voor investeringsactiviteiten van voortgezette bedrijfsactiviteiten	-742	-379
Netto kasstroom aangewend voor investeringsactiviteiten van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten	35	-7
Netto kasstroom aangewend voor investeringsactiviteiten	-707	-387
Uitgekeerd dividend	-512	-529
Betaalde coupon perpetuele hybride obligaties	–	-67
Terugbetaling perpetuele hybride obligaties	495	-1.100
Aflossingen van leningen en verrekening van derivaten	-982	-116
Terugbetaling van leaseverplichtingen	-141	-149
Overige	-5	–
Netto kasstroom aangewend voor financieringsactiviteiten van voortgezette bedrijfsactiviteiten	-1.145	-1.962
Netto kasstroom aangewend voor financieringsactiviteiten van niet-voortgezette activiteiten	–	–
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	-1.145	-1.962
Totaal netto kasstroom van voortgezette bedrijfsactiviteiten	118	-242
Totaal netto kasstroom van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten	37	2
Mutaties liquide middelen	154	-240
Netto liquide middelen op 1 januari	612	852
Netto liquide middelen op 31 december	767	612
Krediet in rekening-courant	–	5
Liquide middelen in groepen activa aangehouden voor verkoop	-1	-24
Liquide middelen	766	594

Colofon

Voor verdere informatie

KPN Investor Relations
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.stampacommunications.com

Sustainalize
www.sustainalize.com

Concept en ontwerp
Born05
www.born05.com

De Designpolitie
www.designpolitie.nl

Online

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

Vooruitzichten en schattingen

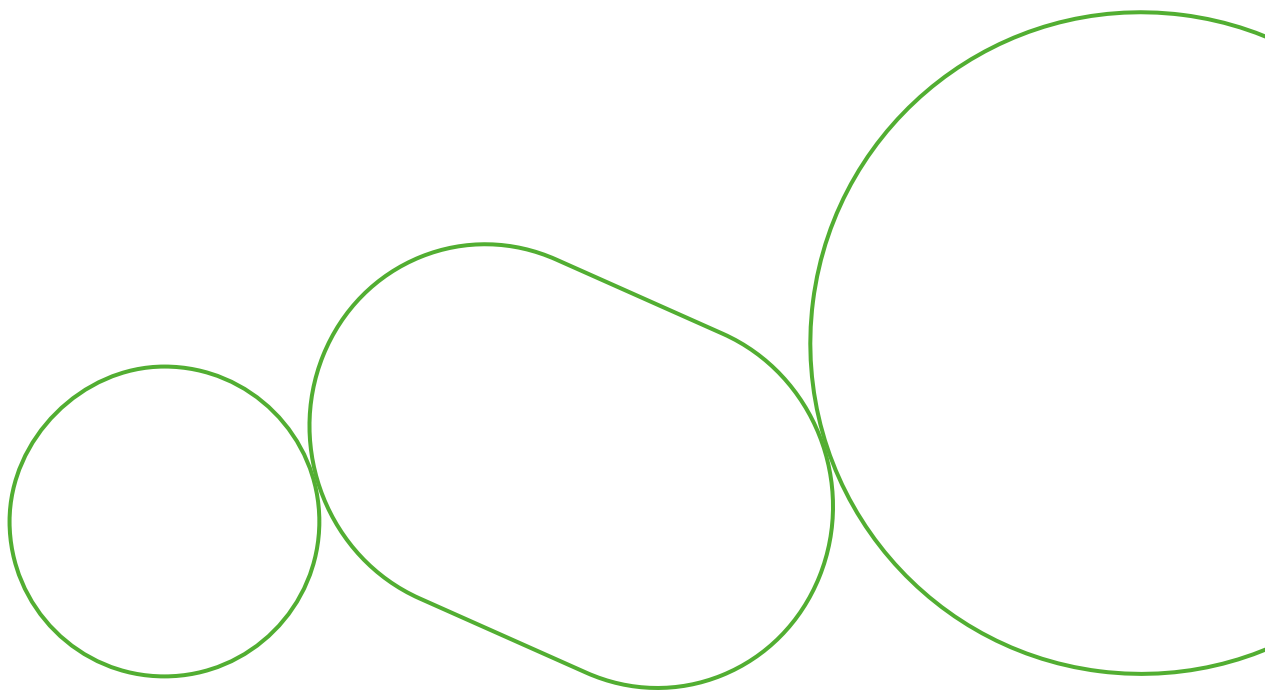
Sommige uitspraken die in dit verkort jaarverslag zijn opgenomen betreffen 'vooruitzichten'. Deze uitspraken zijn gebaseerd op onze overtuigingen en aannames, en op de informatie die wij op dit moment tot onze beschikking hebben. Deze informatie heeft onder andere betrekking op onze mogelijke of verwachte 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 verkort jaarverslag, tenzij dit verplicht is gesteld door toepasselijke wet- of regelgeving van de beurzen waaraan onze effecten genoteerd zijn. Alle informatie over marktaandelen in dit 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 verkort jaarverslag en MVO-activiteiten zeer op prijs. U kunt contact opnemen met mvo@kpn.com.



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

Postbus 25110
3001 HC Rotterdam
Nederland
www.kpn.com

www.kpn.com