



KPN  
Verkort Jaarverslag 2023

# Verbonden groei





# Inhoud

**● Verkort bestuursverslag**

Voorwoord van de CEO 4  
Ons doel en de wereld om ons heen 7  
Strategie en kernprestaties 11  
Waardecreatiemodel 17

**● Verkort financieel verslag**

Verkort financieel verslag 18  
De Engelse PDF van het gecontroleerde verslag (Integrated Annual Report 2023) en de inhoud ervan prevaleert boven het Verkort Jaarverslag 2023.

**Wat denk jij?**

Deel nu je mening over de stelling hieronder en andere prikkelende onderwerpen die van invloed zijn op ons bedrijf en onze omgeving.

**Circulaire aanpak en  
aanhoudende technologische  
vernieuwing gaan  
niet samen.**

**Scan en stem!**





## ● Voorwoord van de CEO

# Een duurzame digitale toekomst voor iedereen

Drie jaar geleden hebben we onze Accelerate to Grow-strategie geïnitieerd. Om onze investeringen in de beste infrastructuur te versnellen, de groei van het bedrijf in alle segmenten te bevorderen en het bedrijf verder te digitaliseren en te vereenvoudigen. Dit markeerde een cruciale stap in onze langetermijnstrategie die ons nu onderscheidt in het telecomlandschap, met name in Europa. In 2023 boekte KPN solide resultaten en kregen we sterke waardering van onze stakeholders voor wat we hebben bereikt.

### Snelle en veilige digitale verbindingen

Onze netwerken hebben bewezen in staat te zijn om de aanzienlijke groei in dataverkeer te verwerken en zijn klaar om de toekomstige vraag te ondersteunen. Samen met Glaspoort hebben we ons glasvezelnetwerk uitgebreid met een recordaantal van 725k aangesloten huizen in 2023 en we activeren bestaande en nieuwe klanten voor onze diensten. Ons glasvezelnetwerk beslaat nu 57% van Nederland. We blijven vastbesloten om ons doel te behalen om tegen het einde van 2026 via KPN en Glaspoort 80% van Nederland aan te sluiten op glasvezel. Tegelijkertijd schakelen we verouderde netwerken en IT-systemen uit. We hebben al onze mobiele netwerksites geüpgraded en onze inspanningen gericht op het ontwikkelen van oplossingen die gebruikmaken van deze infrastructuur, in samenwerking met andere innovators. We bereiden het netwerk voor op de veiling van het 3,5 GHz-spectrum, die naar verwachting plaatsvindt vóór de zomer van 2024, zodat we de mogelijkheden van het 5G-netwerk kunnen benutten.



## ● Voorwoord van de CEO

Met klanten die steeds meer gebruikmaken van onze onbeperkte mobiele proposities, bieden we gebruikers een breedbandachtige ervaring op hun mobiele apparaten. Dit komt ten goede aan consumenten en biedt meerwaarde voor bedrijven en overheden die de voordelen van 5G kunnen benutten via een privénetwerk binnen hun eigen domeinen of om specifieke zakelijke oplossingen te ondersteunen. KPN zal zijn positie verder versterken door voortdurend te investeren in de digitale infrastructuur, de gebruikerservaring te verbeteren en tegelijkertijd prioriteit te geven aan beveiliging. Zo hebben we bijvoorbeeld een uniek aanbod voor het MKB om Extra Veilig Internet te gebruiken in het breedbandpakket, zonder extra kosten. Met een marktaandeel van ongeveer 40% in het MKB-segment spelen we een cruciale rol in het beschermen van ondernemers tegen cybersecurity-bedreigingen. Dit sluit goed aan bij onze maatschappelijke betrokkenheid als verantwoordelijk bedrijf.

### Groei in alle segmenten

In de consumentenmarkt zijn er positieve ontwikkelingen zichtbaar. Er is een duidelijke trend onder consumenten naar onbeperkte abonnementen en postpaid contracten. Daarnaast dragen groei in breedband en de verschuiving van het grootste deel van de klanten naar glasvezel, waarbij over het algemeen wordt gekozen voor hogere snelheden, bij aan de positieve ontvangst. Ik ben zeer tevreden met de nieuwe diensten die we hebben geïntroduceerd, zoals ons nieuwe TV+ aanbod, de nieuwe Gaming-propositie, supersnel internet op basis van 4 Gig en het nieuwe aanbod voor Mobiel. Daarnaast hebben we ook geïnvesteerd in de kwaliteit van de in-home ervaring. Zo begeleiden we klanten bij het maken van geïnformeerde keuzes voor slimme apparatuur die naadloos integreert met al hun thuisapparaten.

De zakelijke markt zit in een opwaartse trend, de inkomsten uit zakelijke diensten blijven groeien, waaraan het MKB de belangrijkste bijdrager is. Het LCE-segment heeft een positieve transformatie ondergaan op weg naar groei. Deze positieve wending is het resultaat van onze investeringen in het overzetten van diensten naar de cloud en het vereenvoudigen van processen en de rationalisatie van het portfolio van verouderde producten. En het Tailored Solutions-segment in B2B laat duidelijk een verbetering zien in de inkomsten. Een opmerkelijke prestatie is dat omzetgroei van KPN wordt ondersteund door alle zakelijke segmenten. In 2023 heeft KPN de weg naar organische groei ingeslagen door consequent het plan uit te voeren om meer klanten aan te trekken en hen aan te moedigen meer diensten van ons af te nemen. Ondanks de algehele inflatoire effecten, waaronder extra kosten voor energie en CAO-verhogingen, zijn we erin geslaagd solide financiële resultaten te behalen. Deze algehele goede prestatie resulteert niet alleen in aantrekkelijke

rendementen voor aandeelhouders, waarbij we onze beloften nakomen, maar leidt ook tot langetermijnwaarde.

### Voor een Beter Internet: Verantwoordelijk, Inclusief en Duurzaam

KPN is vastbesloten om zijn leidende positie op het gebied van ESG in de telecomindustrie te behouden. Met onze strategie 'Connect, Activate & Grow' hebben we de lat hoger gelegd en ambitieuze doelen gesteld op het gebied van Verantwoordelijkheid, Inclusiviteit en Duurzaamheid, die volledig zijn geïntegreerd in ons bedrijfsmodel. In de komende jaren zal KPN nieuwe initiatieven lanceren en cybersecurity een integraal onderdeel maken van zijn ESG-beleid, wat bijdraagt aan maatschappelijke waarde voor Nederland. Ons motto hier is 'Voor een Beter Internet'.

Door digitale en sociale inclusie te bevorderen, streven we ernaar om de samenleving te verbeteren en het leven van mensen te verbeteren. Met het KPN Mooiste Contact Fonds zet KPN zijn inspanningen voort om de digitale kloof te verkleinen voor degenen die zelf niet gemakkelijk kunnen deelnemen.

We zijn toegewijd om actie te ondernemen tegen de wereldwijde klimaatcrisis, waar we al jaren aan werken en verdere stappen ondernemen om het verschil te maken. Door onze voetafdruk te beperken, streven we actief naar een groenere toekomst door te focussen op energie-efficiëntie en circulariteit. En we helpen klanten om duurzamer te worden, bijvoorbeeld door hybride werken mogelijk te maken, digitalisering en slimme (cloud-based) oplossingen.

Tegen 2027 zullen KPN-klanten het internet gebruiken via een duurzaam en efficiënt netwerk dat wordt aangedreven door groene energie, grotendeels opgewekt uit een nieuw windmolenpark voor de Nederlandse kust. Tegen 2030 zou het werkelijke elektriciteitsverbruik van KPN met 48% moeten zijn gedaald in vergelijking met 2010. Daarnaast streeft KPN naar net zero emissies in de waardeketen tegen het einde van 2040.

### Het versterken van teamexcellentie

Voortbouwend op een vaardige en gemotiveerde medewerkersgroep die zich inzet voor het bevorderen van teamdiversiteit, is ons doel om KPN te positioneren als een toonaangevende werkplek in Nederland. We investeren consequent in het versterken van zowel teams als individuen, waarbij we een cultuur bevorderen waar betrokkenheid en verbeterde prestaties met elkaar verweven zijn. Moderne faciliteiten, gunstige arbeidsvoorwaarden en kansen voor talentontwikkeling zijn essentieel om dit doel te bereiken. We richten ons op het koesteren van nieuw talent

## ● Voorwoord van de CEO

en het aanmoedigen van continue ontwikkeling onder onze medewerkers.

Werken bij KPN blijft aantrekkelijk vanwege de moderne arbeidsomstandigheden, hoge flexibiliteit en stimulansen voor duurzame woon-werkopties. Onze medewerkers krijgen de ruimte om actief bij te dragen aan hun persoonlijke groei en de maatschappelijke doelen van KPN. De resultaten van onze investeringen en initiatieven zijn duidelijk zichtbaar in de sterke betrokkenheid van medewerkers, waarbij collega's consequent trots uiten over hun verbondenheid met KPN.

Ook voor een bloeiend bedrijf als KPN blijft het aantrekken van talent een essentieel thema. Ik verwelkom daarom alle getalenteerde individuen om KPN te zien als het startpunt voor een succesvolle en inspirerende carrière. In onze uitzonderlijke organisatie is er voor iedereen iets te vinden terwijl we werken aan onze missie voor een Beter Internet, om mensen samen te brengen en de kracht van verbinding te laten floreren.



## Vooruitkijkend: Connect, Activate & Grow

In november 2023 onthulde KPN de Connect, Activate & Grow-strategie die ons de komende vier jaar zal leiden. In essentie zullen onze visie en strategische pijlers een toekomst vormen waarin KPN vooropstaat op het gebied van innovatie, connectiviteit en duurzaamheid.

We streven ernaar onze positie als #1 internetbedrijf in Nederland te verstevigen, leidend te zijn ten aanzien van marktaandeel in omzet bij Mobiel, en de voorkeurspartner te zijn voor digitale diensten en innovaties.

Met onze Connect, Activate & Grow-strategie zijn we toegewijd om langetermijnwaarde te creëren voor alle belanghebbenden en gezonde omzetgroei in ons bedrijf te handhaven. Ik ben er stellig van overtuigd dat KPN strategisch goed gepositioneerd is om vooruitgang te boeken voor een duurzame toekomst voor iedereen.

Ten slotte nodig ik u van harte uit om onze online jaarverslag-website te verkennen op [www.kpn.com/jaarverslag](http://www.kpn.com/jaarverslag), waar u uw mening kunt delen over prikkelende onderwerpen die voor ons en onze omgeving van belang zijn.

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

## ● Ons doel en de wereld om ons heen

# Een centrale rol in de samenleving

## Ons doel

Wij doen er alles aan om iedereen in Nederland te verbinden met een duurzame toekomst. Dit komt doordat we bij KPN geloven in de kracht van verbinding. Op deze manier helpen we onze klanten en stimuleren we Nederland op weg naar een duurzame toekomst waar nieuwe mogelijkheden toegankelijk zijn voor iedereen.

## Een dynamische digitale economie uitgedaagd door een inflatoire omgeving

De Nederlandse economie blijft één van de sterkste in Europa. Nederland heeft in 2022 het bruto binnenlands product (BBP) van de Eurozone overtroffen. Ons land staat bekend als zeer digitaal vaardig en staat op de achtste plaats in de Global Finance Ranking, die de meest technologisch geavanceerde landen ter wereld rangschikt. De hoge bevolkingsdichtheid in ons land is één van de belangrijkste ingrediënten voor een succesvolle telecomsector. Dit alles maakt Nederland tot een aantrekkelijke markt om in te opereren.

Het huidige economische landschap is uitdagend, gekenmerkt door geopolitieke spanningen, inflatie, hoge rentetarieven, beperkingen op de arbeidsmarkt en operationele uitdagingen als gevolg van wijdverbreide prijsstijgingen. De prijsstijgingen van energie en inflatiegerelateerde onzekerheden, zoals tekorten aan chips, hebben invloed gehad op onze toeleveringsketen. De aanhoudende onzekerheid benadrukt het belang van kostenbeheersing en risicobeoordeling. Als onderdeel van onze inspanningen om de gevolgen van inflatie voor ons personeel te verzachten, hebben we een collectieve salarisverhoging opgenomen in onze Collectieve Arbeidsovereenkomst (CAO).

## Bouwen aan een toonaangevende digitale infrastructuur

KPN is goed gepositioneerd om de belangrijkste trends in de concurrerende Nederlandse markt aan te pakken. Dit is belangrijk voor onze klanten, omdat we een toekomstbestendige en veilige infrastructuur bouwen voor de volgende generaties. Wij geloven dat digitale netwerken en diensten een faciliterende rol moeten spelen en geen bedreiging mogen vormen. Daarom staat veiligheid bij ons voorop. We werken 24 uur per dag, 365 dagen per jaar om cybersecurity-risico's te bestrijden en onze eigen systemen, gegevens en die van onze klanten te beschermen.

Onze netwerken hebben zich zeer capabel getoond in het omgaan met de aanzienlijke toename van het dataverkeer en zijn klaar om aan de toekomstige vraag te voldoen. KPN is klantgericht en innoveert digitaal om te voldoen aan de steeds veranderende behoeften van de klant. Onze huidige focus ligt op het uitbreiden van op data gebaseerde oplossingen, ten goede komend aan onder meer thuiswerken, de gezondheidszorg en andere sectoren.

Wat infrastructuur betreft, bestrijkt onze snelle voortgang in glasvezel, samen met Glaspoort, nu 57% van Nederland. In een bloeiende glasvezelmarkt gaan we actief de samenwerking aan met nieuwkomers om onze netwerkinfrastructuur te versterken. Tegelijkertijd schakelen we verouderde netwerken en IT-systemen uit, wat energie bespaart en storingen vermindert. Zo hebben we onlangs bijvoorbeeld bijna drie miljoen oude koperlijnen buiten gebruik gesteld als onderdeel van het koperuitfaseringsprogramma. Succesvolle overeenkomsten met gemeenten speelden een cruciale rol in 2023 bij het overwinnen van uitdagingen zoals het verkrijgen van vergunningen voor de inzet van glasvezel. Het veiligstellen van nieuwe locaties voor mobiele zendmasten, met name in stedelijke gebieden, roept overwegingen op over duurzaamheid en lokale impact, waardoor samenwerking met overheidsinstanties essentieel is. We hebben al onze mobiele netwerksites gemoderniseerd en verschuiven onze focus naar het ontwikkelen van oplossingen die gebruikmaken van deze infrastructuur, in samenwerking met andere innovators. Echter, onzekerheden rondom de veiling van de 3,5 GHz-frequentie brengen uitdagingen met zich mee voor telecombedrijven, die duidelijkheid nodig hebben voor langetermijninvesteringen.

## Toewijding aan een welvarende toekomst

Met een bekwaam en gemotiveerd personeelsbestand en toewijding aan het bevorderen van teamdiversiteit, zijn we vastbesloten om bij te dragen aan het creëren van een land waar iedereen kan deelnemen. We pleiten voor betrouwbare en veilige diensten en doen integer zaken. Respect voor de mensenrechten staat centraal in onze inspanningen. Door bij te dragen aan de digitalisering van Nederland draagt KPN bij aan innovaties op het gebied van gezondheidszorg, onderwijs en mobiliteit. Door het bevorderen van digitale en sociale inclusie doen we ons uiterste best om de samenleving te verbeteren.

Een beter internet is cruciaal in deze inspanning, en hieraan werken we al jaren. Voor ons gaat een beter internet verder dan technologische vooruitgang zoals beveiligde cloud, Internet

## ● Ons doel en de wereld om ons heen

of Things (IoT) of de hoogste upload- en downloadsnelheden. Het gaat om menselijke en sociale vooruitgang. Onze focus ligt daarom op een verantwoord, inclusief en duurzaam internet waar mensen zich veilig, vrij en comfortabel kunnen voelen. Om dit te benadrukken, hebben we een platform Beter Internet gelanceerd. Hiermee streven we ernaar Nederland het best verbonden land ter wereld te maken in de breedste zin van het woord. Daarnaast geven we prioriteit aan echte sociale interacties, vooral voor kwetsbare groepen. Zo ondersteunen we bijvoorbeeld initiatieven zoals het KPN Mooiste Contact Fonds dat eenzaamheid aanpakt, sinds 2007. Eenzaamheid is wijdverbreid in de samenleving: onderzoek toont aan dat 49% van de volwassenen zich eenzaam voelt.

### AI- en datamogelijkheden verkennen

In ons bedrijf, evenals op de gehele arbeidsmarkt, zorgt de integratie van data en AI voor een transformatie. Traditionele functierollen kunnen snel evolueren, wat betekent dat werknemers die zich eerder richtten op operationele taken nu hun aandacht moeten verleggen naar het analyseren van uitkomsten van AI-modellen en handelen op basis van hun beoordelingen. Als verantwoordelijk bedrijf zijn we toegewijd aan het helpen van onze werknemers om in dit dynamische en uitdagende nieuwe landschap te navigeren. Een opvallend tekort aan werknemers, met name die met digitale en AI-vaardigheden, blijft een voortdurende uitdaging waar we hard aan werken om te overwinnen.

Terwijl we de privacy van klanten beschermen, kunnen we waardevolle inzichten halen uit hun klantreizen, waardoor een unieke kans ontstaat om deze schat aan informatie te benutten op manieren die zowel ons als onze klanten ten goede komen. Het gebruik van AI en data-analyse verbetert onze servicecapaciteiten, waardoor we wendbaar en met precisie kunnen anticiperen en reageren op potentiële storingen.

### Minder energie en grondstoffen

We zijn toegewijd aan het helpen aanpakken van de wereldwijde klimaatcrisis. We werken hier al vele jaren aan en nemen verdere maatregelen om een verschil te maken. Om onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk te verminderen en bij te dragen aan een groenere toekomst, richten we ons op energie-efficiëntie en circulariteit. Ondanks het stijgende dataverbruik blijft ons absolute energieverbruik dalen. We streven ernaar om het energieverbruik te verminderen, energie-efficiëntie te verbeteren, gebruik te maken van 100% hernieuwbare elektriciteit en de juiste energie op het juiste moment in te zetten. We helpen onze klanten om duurzamer en milieuvriendelijker te worden door hybride werken te ondersteunen en slimme oplossingen te creëren voor de verschillende sectoren die we bedienen. We vragen onze leveranciers om producten te ontwerpen met circulariteit in gedachten, waarbij ze materialen gebruiken die een tweede leven kunnen hebben. We zamelen in, verlengen de levensduur, hergebruiken en recyclen onze hardware. We zijn ons bewust van de impact van kritische hulpbronnen in onze toeleveringsketen.

### SWOT

We herzien voortdurend ons bedrijfsmodel en passen onze middelen en capaciteiten aan om risico's tegen te gaan en nieuwe kansen te creëren. Het overzicht vat onze belangrijkste inzichten samen en onze positie in onze operationele omgeving.



## ● Ons doel en de wereld om ons heen

### Overzicht van onze sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen

#### Sterke punten die ons onderscheiden

##### Netwerk

- 'Best in class' mobiel en vast netwerk
- Strategische netwerklocaties door heel Nederland dicht bij de klant gepositioneerd
- Grootste glasvezelbereik in Nederland

##### Bedrijfsactiviteiten

- Breed scala aan diensten
- Sterke merkreputatie
- Betrouwbare leverancier van essentiële communicatiediensten aan overheidsinstanties
- 'Best in class' NPS (Net Promoter Score)
- Expliciete toewijding aan ethische normen

##### Mensen en milieu

- Sterke focus op circulariteit
- Een werkgever met bekwame en betrokken werknemers
- Sterke staat van dienst in het verminderen van de uitstoot van broeikasgassen bij een toenemend datagebruik
- Eerlijke belastingbijdrage aan de samenleving in overeenstemming met de GRI-standaard voor belastingen

##### Financieel

- Duurzame groei van service-inkomsten, waarbij alle segmenten bijdragen
- Een van de koplopers in de branche wat betreft EBITDA- en vrije kasstroommarges
- Gestage verbetering van het rendement op kapitaal, waarbij de creatie van aandeelhouderswaarde wordt weerspiegeld
- Sterk balans- en liquiditeitspositie
- Vaste wholesale-tarieven goedgekeurd door ACM voor de komende zeven jaar

#### Kansen voor groei

##### Netwerk

- Verbetering van de activeringsgraad van glasvezel, wat leidt tot groei van het breedbandmarktaandeel
- Netwerkautomatisering en vereenvoudiging en uitschakeling van oude systemen
- Ontwikkelingen op het gebied van infrastructuur, software, 5G, IoT en virtuele netwerken

##### Bedrijfsactiviteiten

- Digitaliseren van klantinteracties
- Verdere verhoging van de klantwaarde door cross- en upsellingkansen, met name op het gebied van beveiliging en cloudoplossingen
- Waarde creëren uit nieuwe 5G- en glasvezelproducten en servicemogelijkheden
- Gebruikmaken van data-, AI- en analysecapaciteiten om meer waarde te creëren met huidige en nieuwe zakelijke activiteiten

##### Mensen en milieu

- Bestaande producten en diensten vervangen door meer duurzame alternatieven
- Nieuwe producten helpen klanten duurzamer te zijn

##### Financieel

- Stroomlijnen en digitaliseren van het bedrijfsmodel

## ● Ons doel en de wereld om ons heen

### Zwaktepunten om te verbeteren

#### Netwerk

- Afhankelijkheid van wereldwijde toeleveringsketens voor hardware (chips)
- Restanten van verouderde netwerkinfrastructuur
- Conversie naar glasvezel, met name in hoogbouw

#### Bedrijfsactiviteiten

- Relatief hoge bedrijfskosten als gevolg van complexe IT-systemen en processen
- Lange levertijden voor glasvezelverbindingen door schaarste aan arbeidskrachten
- Nederlandse wetgeving inzake netneutraliteit belemmert ons bij het lanceren van alle aspecten van beveiligingsdiensten die we nuttig achten voor onze klanten

#### Mensen en milieu

- Genderdiversiteit, vooral op schaal 11-13
- Vergrijzende beroepsbevolking

#### Financieel

- Kosten voor personeel onder druk door een verhoogde werkdruk voor klantenservice medewerkers en servicetechnici

### Bedreigingen waar we mee geconfronteerd worden

#### Netwerk

- Vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid van netwerken, systemen en gegevens
- Impact op onze technische infrastructuur als gevolg van klimaatverandering
- Tekort aan materialen
- Onduidelijke uitkomst en vertraging van frequentieveiling
- Cybersecurity-bedreigingen

#### Bedrijfsactiviteiten

- Ontwrichtende technologieën en nieuwe bedrijfsmodellen waar we ons aan moeten aanpassen
- Prijsdruk vanwege hevige concurrentie

#### Mensen en milieu

- Lange en complexe waardeketen is moeilijk te controleren
- Krappe arbeidsmarkt leidt tot hoge werkdruk
- Beperkingen bij de selectie van leveranciers in ons netwerk

#### Financieel

- Kosteninflatie
- Verslechtering van het algemene economische klimaat
- Hogere rentetarieven
- Toenemend risico van optimalisatie van klantuitgaven als gevolg van hoge inflatiecijfers



### Wat denk jij?

Deel nu je mening over de stelling hieronder en andere prikkelende onderwerpen die van invloed zijn op ons bedrijf en onze omgeving.

**Soms moet digitalisering sneller plaatsvinden dan iedere consument kan bijhouden.**

Scan en stem!



## ● Strategie en kernprestaties

# Ambities van onze Accelerate to Grow-strategie gerealiseerd

## Accelerate to Grow-strategie

In november 2020 onthulde KPN zijn strategisch plan Accelerate to Grow. De uitvoering van Accelerate to Grow heeft een stevig fundament gelegd voor toekomstige activiteiten. Ons oorspronkelijke strategisch plan omvatte drie pijlers voor 2021-2023 en een duidelijk plan voor de uitrol van glasvezel (en gerelateerde kapitaalinvesteringen) tot het einde van 2026. Ons trackrecord, zoals hieronder uiteengezet, laat zien dat we onze beloften zijn nagekomen.

Drie belangrijke pijlers vormden de basis van het strategisch plan Accelerate to Grow (2021-2023):

1. Groei en versterking van het klantenbestand
2. Profiteren van en uitbreiden van onze superieure netwerken
3. Vereenvoudigen en stroomlijnen van het operationele model

Met deze strategie leidde KPN de Nederlandse digitaliseringsgolf om Nederland te verbinden met een duurzame toekomst, waarin we groei leverden en onze diensten implementeerden, terwijl we vooropliepen in het waarborgen van milieu-, sociale en governance aspecten.

### Groei en versterken van ons klantenbestand

We blijven ons klantenbestand uitbreiden en versterken. Onze groepsomzet vertoonde in 2022 weer groei, waarbij al onze segmenten vanaf dit jaar bijdragen. In de afgelopen drie jaar hebben we de omzetgroei met meer dan zes procentpunten verbeterd, en deze ligt nu ruim boven de 2%. Deze groei werd voornamelijk ondersteund door prijsverhogingen en een groeiend klantenbestand in alle segmenten. Onze klanten hebben onze hoogste prioriteit. We zijn trots op onze Net Promoter Scores (NPS), die onze toewijding aan klanten in alle segmenten weerspiegelen, vooral de Fixed Only en Fixed Mobile diensten vallen daarbij positief op.

### Profiteren van en uitbreiden van onze superieure netwerken

We zijn de grootste glasvezeloperator in Nederland. We bereiken samen met Glaspoort, 57% van alle Nederlandse huishoudens met glasvezel, en we blijven bouwen. We hebben ons mobiele netwerk volledig gemoderniseerd, wat ons in staat stelt om na de veiling te profiteren van het 3,5 Gigahertz-spectrum om een reeks nieuwe 5G-mogelijkheden te ontsluiten voor onze klanten. De investeringen die we hebben gedaan in onze netwerken werpen hun vruchten af. We hebben de afgelopen jaren meerdere prijzen gewonnen, voor het beste mobiele netwerk en de beste vaste netwerken in Nederland. Veiligheid staat bij ons centraal, en we hebben aanzienlijk geïnvesteerd om privacy en security te waarborgen. We hebben ook een stabiel regelgevingskader voor glasvezel vastgesteld tot 2030, waardoor er op lange termijn duidelijkheid is op de Nederlandse markt.

### Vereenvoudigen en stroomlijnen van het operationele model

De derde pijler van onze strategie draaide om het vereenvoudigen van het bedrijf om betere klantervaringen, meer betrokken medewerkers en kostenbesparingen te creëren. In 2023 lanceerden we KPN TV+ op basis van het Android-platform. En we hebben meer dan een derde van ons kopernetwerk gedeactiveerd en toepassingen overgebracht naar de publieke cloud. In 2021 en 2022 zijn we erin geslaagd onze absolute indirecte kostenbasis te verlagen. In 2023 hebben we hogere indirecte kosten gerapporteerd als gevolg van sterke inflatie en stijgende energieprijzen. We waren echter in staat deze extra kosten op te vangen met hogere service-inkomsten, resulterend in een hogere aangepaste EBITDA AL in 2023 in vergelijking met 2022.

Deze prestaties hebben zich vertaald in solide financiën en rendementen. We hebben consistente EBITDA-groei geleverd met sterke, toonaangevende marges in de branche. Onze vrije kasstroom per aandeel is met 7% per jaar gegroeid, ondanks dat we ons bevinden in de piek van de investeringscyclus met onze investeringen in glasvezel. Het rendement op het geïnvesteerde kapitaal (ROCE) is verbeterd met 400 basispunten in vergelijking met 2020, een duidelijke indicatie dat ons langetermijnmodel voor waardecreatie werkt. En we presteren aanzienlijk beter dan de meeste van onze concurrenten op totaalrendement voor aandeelhouders in de afgelopen twee jaar.

## ● Strategie en kernprestaties

# Strategie

## Benutten en uitbreiden van superieur netwerk

### Nederland verbinden met glasvezel

Glasvezelvoetafdruk

■ KPN □ Glaspoort (GP)



KPN 41%  
2021<sup>1</sup>



KPN 46%  
2022<sup>2</sup>



KPN 52%  
2023

Eigen glasvezel uitrol



433k  
2021



373k  
2022<sup>2</sup>



549k  
2023

## Uitbreiden en versterken van klantenbestand

### Consumentenmarkt

Stabiel klantenbestand: huishoudens



3,53m  
2021



3,52m  
2022



3,54m  
2023

Klanttevredenheid



16  
2021



15  
2022



17  
2023

### 5G dekking Nederlandse bevolking

Bevolkingsdekking



81%  
2021



96%  
2022



98%  
2023

Benchmark expert Ookla

“KPN opnieuw erkend als  
snelste 5G-netwerk”



### Zakelijke markt

Nettogroei klantenbestand (mobiel, BB, VoIP, vast)



3,2m  
2021



3,3m  
2022<sup>2</sup>



3,4m  
2023

Klanttevredenheid



4  
2021



2  
2022



5  
2023

## Vereenvoudigen en stroomlijnen van bedrijfsprocessen

### Nieuwe manier van digitaal werken

Medewerkersbetrokkenheid



82%  
2021



81%  
2022



83%  
2023

### Voortgezet gedisciplineerd kostenbeheersingsprogramma

Indirecte kostenreductie



€ 47m  
2021



€ 38m  
2022

—  
€ -102m  
2023

1 De cijfers van 2021 zijn herzien

2 De cijfers van 2022 zijn herzien



## ● Strategie en kernprestaties

# Financiële kernprestaties

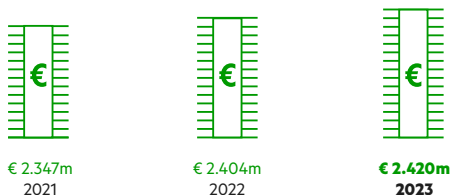
### Geschoonde omzet



### Vrije kasstroom



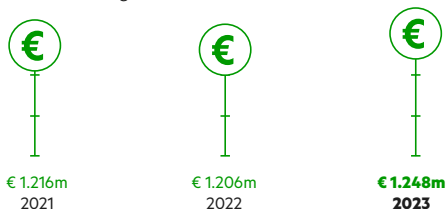
### Geschoonde EBITDA AL<sup>2</sup>



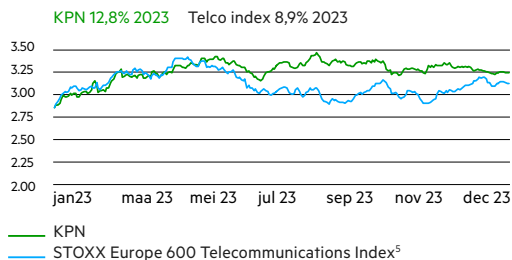
### Progressief dividendbeleid



### Kapitaalinvesteringen



### Totaal aandeelhoudersrendement (TSR)



### Rendement op het aangewend kapitaal<sup>4</sup>



1 De cijfers van 2022 zijn herzien.

2 KPN definieert EBITDA als bedrijfsresultaat vóór afschrijvingen (incl. bijzondere waardeverminderingen) materiële en immateriële vaste activa. Geschoonde EBITDA na leases wordt afgeleid van EBITDA en gecorrigeerd voor de impact van herstructureringskosten en incidentele posten ('geschoond') en voor leasekosten, incl. afschrijving van activa met gebruiksrecht en rente op leaseverplichtingen ('na leases' of 'AL').

3 Wordt voorgelegd tijdens de AVA 2024.

4 Netto bedrijfsresultaat min aanpassingen voor belastingen gedeeld door geïnvesteerd vermogen.

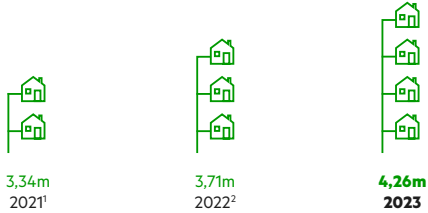
5 Herberekend naar de slotkoers van KPN van de laatste handelsdag van 2022.

● Strategie en kernprestaties

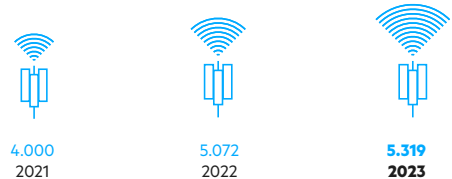
# Niet-financiële kernprestaties

## Netwerkinfrastructuur

# FttH huishoudens

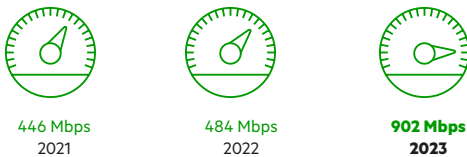


Sites 5G

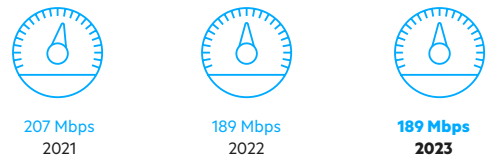


## Netwerk snelheid

Gemiddelde maximale downloadsnelheid  
breedband vast per jaareinde

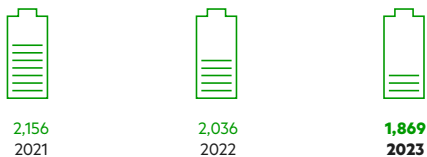


Gemiddelde 5G-downloadsnelheid  
mobiel netwerk per jaareinde

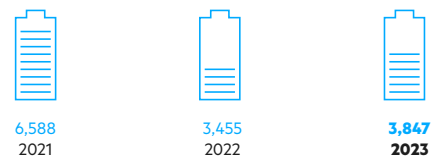


## Energieverbruik in Petajoule (scope 1 en 2)

Energie verbruikt door KPN

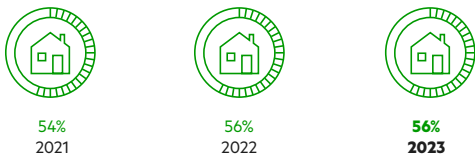


Geschatte besparing op energieverbruik door KPN-klanten



## Consumentenmarkt-producten en -diensten

Vast-mobiele huishoudens als percentage van vaste  
huishoudens



Mobiele abonnees



RepTrak Reputatie score

**“KPN behoudt een voorsprong in alle benchmarks  
op reputatie”**



1 De cijfers van 2021 zijn herzien  
2 De cijfers van 2022 zijn herzien

## ● Strategie en kernprestaties

# Nieuwe strategie: Connect, Activate & Grow

In november 2023 onthulde KPN het strategische plan Connect, Activate & Grow. De drie belangrijkste strategische missies zijn:

1. Verbinding maken met onze klanten om aan hun behoeften te voldoen - De loyaliteit van onze klanten verdienen door *converged* diensten en oplossingen te leveren die echt relevant voor hen zijn.
2. Ons beste netwerk, platforms, partners en kapitalen activeren - Het leveren van de beste digitale ervaring aan onze klanten via onze always-on netwerken.
3. Duurzaam groeien door onze bedrijfsvoering te moderniseren en te vereenvoudigen - Het transformeren van ons bedrijfsmodel met door AI aangedreven automatisering en het ontwikkelen van toekomstbestendig personeel.

Onze strategische doelstellingen, ondersteund door onze nieuwe Connect, Activate & Grow-strategie, zullen onze bedrijfsmissie de komende vier jaar leiden. We streven ernaar onze positie als de nummer 1 internetprovider in Nederland te verstevigen, te leiden in marktaandeel van mobiele service-inkomsten en de voorkeurspartner te zijn voor digitale diensten en innovaties. In al onze commerciële eenheden staat het verbinden en voldoen aan de behoeften van onze klanten centraal. Met name zal B2C het huishouden van de toekomst mogelijk maken (Huishouden 3.0), zal B2B veilige innovatieve oplossingen leveren om onze klanten succesvol te maken, en zal Wholesale complementaire segmenten bedienen met belangrijke innovaties die KPN en de markt nodig hebben.

Wij zien KPN als een bedrijf dat verbinding levert en al onze klanten in staat stelt om optimaal te profiteren van de mogelijkheden die de digitale wereld biedt. Door effectief netwerkbeheer, modernisering en vereenvoudiging zullen we de beste digitale ervaringen voor onze klanten garanderen. We zullen 'Beter Internet' creëren waar iedereen in Nederland naadloze toegang heeft tot een altijd beschikbaar, hoogwaardig en veilig internet, aangedreven door glasvezel en 5G.

Om onze digitale transformatie te waarborgen, zullen we onze netwerkbedrijfsmiddelen verbeteren, stroomlijnen en moderniseren, en een breder scala aan digitale diensten aanbieden. Vandaag de dag hebben we vaste netwerken die naast elkaar bestaan via glasvezel en koper, inclusief oudere infrastructuur, een mobiel netwerk gebaseerd op 2-, 4- en 5G technologieën, en een grote hoeveelheid kantoorruimte. Door over te stappen naar een glasvezel-*only* netwerk, kunnen we een duurzaam *always-on* netwerk aanbieden. Met het geleidelijk

uitzetten van het koperen netwerk zullen we besparingen realiseren. Ons mobiele netwerk zal worden gecentraliseerd rond 5G-technologie.

We zullen naadloze klantervaringen garanderen door verdere adoptie van belangrijke innovaties, zoals het mogelijk maken van OTT-diensten via onze edge locaties, het benutten van Cloud RAN en KPN Campus Networks om onze 5G-marktleiderschap te behouden en ons portfolio uit te breiden met nieuwe en relevante digitale diensten voor klanten die het volledige potentieel van onze netwerken ontsluiten.

We zullen een volledige *omnichannel* ervaring bieden via een 'digital first' benadering, omdat klanttrajecten geïntegreerd zullen worden over alle klantcontactpunten. Terwijl we aan deze spannende reis beginnen, zullen we de toonaangevende telecomprovider van de toekomst zijn, een toekomst waarin innovatie, convergentie en platforms een fundamentele rol spelen.

ESG staat centraal in wat we doen en is verbonden met onze strategie. We zijn trots leider op het gebied van ESG in de telecomsector. Dit legt een verantwoordelijkheid op ons, maar is ook een belangrijke differentiërende factor. We geloven dat een duurzaam bedrijf een beter bedrijf is, en we zijn oprecht toegewijd aan het creëren van langetermijnwaarde op duurzame wijze voor al onze belanghebbenden.

We richten onze inspanningen op drie gebieden, die duidelijk zijn gekoppeld aan zeven duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties:

- We zijn een verantwoordelijke onderneming; we geven prioriteit aan betrouwbaarheid en veiligheid en respecteren fundamentele mensenrechten in onze gehele toeleveringsketen.
- We zullen onze toewijding aan diversiteit en inclusie in alle opzichten versterken, zowel als werkgever als dienstverlener. Onze op mensen gerichte cultuur zal duurzame groei bevorderen, en onze betrokkenheid bij ESG zal ons een *force for good* maken in de Nederlandse samenleving.
- We zullen blijven vooroplopen in het bereiken van net zero uitstoot en circulariteit. We zullen doorgaan met het verminderen van ons energieverbruik, zelfs met het vooruitzicht van opwaartse druk van de groei van datavolumes.

## ● Strategie en kernprestaties

Financieel verwachten we over de periode 2024-2027 groei te realiseren in zowel de serviceomzet (~3% p.j.) als de winstgevendheid (~3% p.j.). We zullen onze kostenbasis aanzienlijk verminderen. We handhaven een *gedisciplineerd investeringsniveau*, die stabiel zal blijven op een piekniveau van ~€1,2 miljard tot 2026, waarna we een aanzienlijke daling verwachten tot minder dan €1 miljard in 2027. Over de periode 2024-2027 streven we naar een gemiddelde jaarlijkse groei in de vrije kasstroom van ongeveer 7% en bereiken we tegen 2027 een rendement op het geïnvesteerde kapitaal (ROCE) van boven het branchegemiddelde van 15%. We zullen aantrekkelijke rendementen bieden aan onze aandeelhouders, waarbij we een cumulatieve ~100% van onze vrije kasstroom teruggeven door middel van een combinatie van aandeleninkoop en dividend, waarbij het laatste groeit met ~7% p.j. (gemiddelde jaarlijkse groei). In essentie zullen onze visie en onze strategische doelstellingen vormgeven aan een toekomst waarin KPN vooropstaat op het gebied van innovatie, connectiviteit en duurzaamheid.



### Wat denk jij?

Deel nu je mening over de stelling hieronder en andere prikkelende onderwerpen die van invloed zijn op ons bedrijf en onze omgeving.

**Voor een veilig internet is bescherming crucialer dan absolute online vrijheid.**

Scan en stem!





● **Waardecreatiemodel**

# Waardecreatiemodel

## Onze waardevolle kapitalen



**Trouwe klanten**



**Krachtige samenwerkingsverbanden en leveranciers**



**Toekomstbestendige infrastructuur en mobiel spectrum**



**Deskundig en gemotiveerd personeel**



**Solide financiële basis**



**Klimaat-neutraal**

## Bedrijfsmodel

**'We zetten alles op alles om iedereen in Nederland te verbinden met een duurzame toekomst'**

### Onze ambitie

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

### Strategische thema's

- Verbinding maken met onze klanten om aan hun behoeften te voldoen
- Ons beste netwerk, platforms, partners en kapitalen activeren
- Duurzaam groeien door onze bedrijfsvoering te moderniseren en te vereenvoudigen

### Waarborgen van waarde

- Goed bestuur
- Naleving
- Risico en controle

## Onze ambitie



**State-of-the-art netwerk-infrastructuur**



**Flexibele, eenvoudige en gebundelde producten en diensten**



**Focus op innovatie en digitalisering**



**Privacy en veiligheid waarborgen**



**Duurzame inzetbaarheid**



**Milieuprestaties en verantwoorde leveringsketen**

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

## Impact in Nederland

### Verantwoordelijk

**8** DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH



Eerlijk werk en economische groei

**9** INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE



Industrie, innovatie & infrastructuur

**11** SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES



Duurzame steden en gemeenten

### Inclusief

**5** GENDER EQUALITY



Gendergelijkheid

**10** REDUCED INEQUALITIES



Ongelijkheid verminderen

### Duurzaam

**12** RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION



Verantwoorde consumptie en productie

**13** CLIMATE ACTION



Klimaatactie

## ● Verkort financieel verslag

# Verkort financieel verslag

## Geconsolideerde winst- en verliesrekening

Per ultimo december

Miljoenen euro's	2023	2022
Opbrengsten	5.439	5.312
Overige baten	41	50
<b>Totaal opbrengsten en overige baten</b>	<b>5.480</b>	<b>5.362</b>
Kosten van goederen en diensten	1.383	1.367
Personeelskosten	822	809
Informatietechnologie/technische infrastructuur	310	298
Overige bedrijfslasten	416	328
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	1.206	1.346
<b>Totaal bedrijfslasten</b>	<b>4.137</b>	<b>4.148</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>1.342</b>	<b>1.214</b>
Financiële baten	28	8
Financiële lasten	-266	-213
Overige financiële resultaten	-7	-22
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>-246</b>	<b>-227</b>
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen en joint ventures	-9	6
<b>Resultaat voor belastingen van voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>	<b>1.088</b>	<b>993</b>
Winstbelastingen	-245	-227
<b>Resultaat over het jaar van voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>	<b>843</b>	<b>766</b>
Resultaat over het jaar van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten	2	-5
<b>Resultaat over het jaar</b>	<b>844</b>	<b>761</b>
Aan minderheidsbelangen toewijsbaar resultaat	-	-
Aan aandeelhouders toewijsbaar resultaat	844	760
<b>Winst (verlies) per gewoon aandeel na belastingen gedurende het jaar toewijsbaar aan aandeelhouders van het bedrijf, in euro</b>		
Basis (voortgezette bedrijfsactiviteiten)	0,20	0,18
Verwaterd (voortgezette bedrijfsactiviteiten)	0,20	0,18
Basis (niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten)	-	-
Verwaterd (niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten)	-	-
Basis (totaal, inclusief niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten)	0,20	0,18
Verwaterd (totaal, inclusief niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten)	0,20	0,18

## ● Verkort financieel verslag

### Geconsolideerde balans

#### Activa

Miljoenen euro's	31 December 2023	31 December 2022
<b>Vaste activa</b>		
Materiële vaste activa	5.943	5.568
Immateriële vaste activa	2.809	2.884
Recht op gebruik gehuurde activa	815	848
Deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode	554	496
Deelnemingen gewaardeerd tegen reële waarde via niet-gerealiseerde resultaten	90	76
Derivaten	65	125
Overig financieel actief tegen reële waarde met waardeveranderingen in het resultaat	147	168
Actieve belastinglatenties	111	261
Handelsvorderingen en overige vorderingen	111	95
Contractactiva en contractkosten	66	50
	<b>10.712</b>	<b>10.571</b>
<b>Vlottende activa</b>		
Vorraden	43	49
Handelsvorderingen en overige vorderingen	553	632
Contractactiva en contractkosten	74	84
Winstbelastingvorderingen	31	76
Derivaten	12	23
Overig financieel actief tegen reële waarde met waardeveranderingen in het resultaat	26	28
Overige vlottende financiële activa	193	100
Liquide middelen	609	399
	<b>1.541</b>	<b>1.392</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>12.253</b>	<b>11.963</b>

## ● Verkort financieel verslag

### Eigen vermogen en schulden

Miljoenen euro's	31 December 2023	31 December 2022
<b>Eigen vermogen</b>		
Gestort kapitaal	158	161
Agio	7.674	7.960
Overige reserves	-114	-106
Ingehouden winsten	-5.150	-5.356
Aan houders van perpetuele kapitaalinstrumenten toewijsbaar vermogen	990	990
<b>Aan aandeelhouders van het bedrijf toewijsbaar vermogen</b>	<b>3.558</b>	<b>3.650</b>
Minderheidsbelangen	3	2
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>3.561</b>	<b>3.652</b>
<b>Langlopende schulden</b>		
Leningen	5.397	5.171
Leaseverplichtingen	733	770
Derivaten	256	366
Passieve belastinglatenties	-	2
Voorzieningen voor pensioenverplichtingen	35	49
Overige voorzieningen	103	131
Contractverplichtingen	119	130
Overige schulden	9	8
	<b>6.651</b>	<b>6.629</b>
<b>Kortlopende schulden</b>		
Handelscrediteuren en overige schulden	1.177	1.140
Contractverplichtingen	169	169
Leningen	497	196
Leaseverplichtingen	162	153
Derivaten	5	1
Winstbelastingsschulden	-	-
Overige voorzieningen	32	23
	<b>2.042</b>	<b>1.682</b>
<b>Totaal eigen vermogen en schulden</b>	<b>12.253</b>	<b>11.963</b>



## ● Verkort financieel verslag

### Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Per ultimo december

Miljoenen euro's	2023	2022
Resultaat voor belastingen van voortgezette bedrijfsactiviteiten	1.088	993
Aanpassingen voor:		
– Netto financiële lasten	246	227
– Op aandelen gebaseerde beloningen	5	7
– Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen en joint ventures	9	-6
– Afschrijvingen en bijzondere waardeveranderingen	1.206	1.346
– Overige baten en lasten zonder invloed op de kasstroom	-28	-50
– Mutaties in voorzieningen (excl. belastinglatenties)	-36	-64
Mutaties in werkkapitaal met betrekking tot:		
– Vlottende activa	75	-7
– Kortlopende schulden	-1	11
Betaalde/ontvangen winstbelastingen	-110	-50
Betaalde/ontvangen rente	-211	-220
<b>Netto kasstroom uit operationele activiteiten van voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>	<b>2.242</b>	<b>2.188</b>
<b>Netto kasstroom uit operationele activiteiten van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Netto kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>2.242</b>	<b>2.188</b>
Overname van dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures (na aftrek verworven liquide middelen)	-118	-37
Afstoting van dochterondernemingen en geassocieerde deelnemingen (na aftrek liquide middelen)	23	14
Betaalde winstbelasting inzake afstoting dochterondernemingen en geassocieerde deelnemingen	60	-34
Investeringsactiviteiten		
– Investeringsactiviteiten in software	-257	-245
– Investeringsactiviteiten in overige immateriële vaste activa	-1	-
– Investeringsactiviteiten in materiële vaste activa	-991	-961
Overname van dochterondernemingen die geen bedrijf vormen	-96	-
Desinvesteringen van materiële en immateriële vaste activa	68	-
– Investeringsactiviteiten in overige financiële activa	-110	-65
– Desinvesteringen van overige financiële activa	12	249
<b>Netto kasstroom aangewend voor investeringsactiviteiten van voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>	<b>-1.410</b>	<b>-1.079</b>
<b>Netto kasstroom aangewend voor investeringsactiviteiten van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>	<b>-16</b>	<b>-4</b>
<b>Netto kasstroom aangewend voor investeringsactiviteiten</b>	<b>-1.427</b>	<b>-1.083</b>
Uitgekeerd dividend	-587	-571
Inkoop eigen aandelen	-300	-300
Betaalde coupon perpetuele hybride obligaties	-40	-17
Uitgifte van perpetuele hybride obligaties	-	493
Opgenomen leningen	593	-
Aflossingen van leningen en verrekening van derivaten	-150	-981
Terugbetaling van leaseverplichtingen	-124	-124
Overige	2	2
<b>Netto kasstroom aangewend voor financieringsactiviteiten van voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>	<b>-606</b>	<b>-1.499</b>
<b>Netto kasstroom aangewend voor financieringsactiviteiten van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>-606</b>	<b>-1.499</b>
<b>Totaal netto kasstroom van voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>	<b>226</b>	<b>-390</b>
<b>Totaal netto kasstroom van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>	<b>-16</b>	<b>-4</b>
<b>Mutaties liquide middelen</b>	<b>209</b>	<b>-394</b>
Netto liquide middelen op 1 januari	399	793
<b>Netto liquide middelen op 31 december</b>	<b>608</b>	<b>399</b>
Krediet in rekening-courant	-	-
<b>Liquide middelen</b>	<b>609</b>	<b>399</b>



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

P.O. Box 25110  
3001 HC Rotterdam  
The Netherlands

[www.kpn.com](http://www.kpn.com)