



KPN Verkort Jaarverslag 2022

Vooruit met glasvezel



Inhoudsopgave

● Verkort bestuursverslag

Voorwoord van de CEO	4
Ons doel en de wereld om ons heen	6
Strategie en kernprestaties	9
Waardecreatiemodel	13
Onze belangrijkste kapitalen	15
Praktijkvoorbeelden	17

● Verkort financieel verslag

Verkort financieel verslag	22
De Engelse PDF van het gecontroleerde verslag (Integrated Annual Report 2022) en de inhoud ervan prevaleert boven het Verkort Jaarverslag 2022.	

● Voorwoord van de CEO

Op volle kracht vooruit

We zetten alles op alles om iedereen in Nederland te verbinden met een duurzame toekomst, een verantwoordelijkheid die wij zeer serieus nemen. Onze investeringen door de jaren heen hebben geresulteerd in uitstekende netwerken en met onze diensten hebben we het land vooruit geholpen in de digitale transformatie.

Transformatie naar een glasvezelbedrijf

Met de uitrol van glasvezel en 5G gaan we voorop in de digitalisering van Nederland. In 2022 hadden we voor het eerst meer consumentenklanten die gebruik maakten van glasvezel dan van koper. In 2023 passeren we de grens waarbij meer dan de helft van alle huishoudens in Nederland toegang heeft tot glasvezel van KPN of van onze joint venture Glaspoort. We werken daarmee aan een nieuwe standaard voor internet kwaliteit in het land en helpen zo consumenten, bedrijven en de Nederlandse maatschappij vooruit.

Onze inspanningen rondom de netwerk infrastructuur dragen bij aan de transformatie van KPN naar een modern glasvezelbedrijf. Dit stelt ons in staat om de snelste connectiviteit te leveren en onze klanten op een efficiëntere manier te bedienen.

Lange termijn waardecreatie in een competitief speelveld

We zijn in 2022 succesvol geweest, we leveren op de beloftes die we hebben afgegeven in de strategie *Accelerate to Grow*. Met innovatie hebben we de diensten en service voor onze klanten weten te verbeteren en we hebben de geplande groei in omzet uit onze dienstverlening gerealiseerd. De omslag in de zakelijke markt – voornamelijk gedreven door het MKB – was hierbij een belangrijke mijlpaal. In de consumentenmarkt hebben we veel klanten overgezet op KPN Unlimited en glasvezel met snelheden tot 1 Gigabit per seconde, wat bewijst dat de vraag naar ongelimiteerd datagebruik op mobiel en snelheden onder onze klanten stijgt.

Onze inspanningen kunnen ook rekenen op externe erkenning. KPN is volgens consumenten de beste internet service provider op glasvezel én op koper. Ons mobiele netwerk is uitgeroepen tot het beste van Nederland én de wereld. Dat zijn resultaten waar we trots op zijn en waar ik al onze collega's en partners voor hun bijdrage aan dit succes bedank.

Solide financiële prestatie

We hebben sterke financiële resultaten behaald, groei laten zien en onze solide financiële positie behouden dankzij onze strategische voortgang. Dit stelt ons in staat om goed voor alle stakeholders te zorgen. We investeren fors in een excellente klantervaring en in de kwaliteit van ons vaste en mobiele netwerk. Ook investeren wij in onze medewerkers, wat tot uiting komt in een salarisverhoging voor 2023, opleidingen en een thuiswerkvergoeding. Tegelijkertijd hebben we ruimte voor strategische projecten, de aanschaf van de 3,5GHz spectrumlicenties en bieden we onze aandeelhouders een aantrekkelijk rendement.

In de competitieve markt waarin we acteren is duidelijke regelgeving van belang. In 2022 heeft de Autoriteit Consument en Markt (ACM) een voorstel van KPN over de wholesaletoeegang voor andere dienstverleners tot ons glasvezelnetwerk als bindend verklaard. Dit zorgt voor duidelijkheid en stabiliteit in de markt voor een periode van ongeveer acht jaar.

Cybersecurity

In 2022 stond cybersecurity wederom bovenaan in onze agenda. Wij zijn in staat om onze plannen om te zetten in actie dankzij de expertise van onze mensen, onze professionele organisatie en ons vermogen daadkrachtig samen te werken met zakelijke partners, de wetenschap en overheidspartijen.

Door het werk van ons CISO-team, de actieve deelname aan de Cyber Security Raad en andere samenwerkingsverbanden, kunnen we samen risico's ondervangen. Het beschermen van de vitale domeinen van de Nederlandse digitale infrastructuur is cruciaal en een blijvend focusgebied. De rapportage van het Agentschap Telecom over de waarborgen in de justitiële aftapketen voorziet ons van feedback om de veiligheid op het hoogste niveau te blijven waarborgen. Het vertrouwen dat klanten en stakeholders in KPN hebben, is voor ons van het allerhoogste belang.

Voorwoord van de CEO



Heldere milieudoelstellingen

We blijven hoog scoren op de duurzaamheidsranglijsten, zoals de MSCI en CDP en we zijn toegewijd aan ambitieuze milieudoelstellingen, zowel op korte als op lange termijn. Daarbij koppelen we onze ambitieuze doelstellingen rechtstreeks aan onze groene financieringsinstrumenten.

Ook stellen we duidelijke voorwaarden aan leveranciers, zodat bijvoorbeeld de hardware die we aan klanten leveren duurzaam is en hen in staat stelt om te besparen op energieverbruik. Mede door COVID zijn we meer hybride gaan werken, hierdoor zijn we efficiënter, met minder vierkante meters kantoorruimte en minder reisdreinen van onze medewerkers.

Samen verbonden

KPN staat in het hart van de samenleving en omgekeerd vormt de samenleving het hart van ons bedrijf. We willen een organisatie zijn die er voor iedereen is en die een goede afspiegeling van de maatschappij laat zien. We streven ernaar om sociaal contact te stimuleren, een basis levensbehoefte en uiterst belangrijk voor het welzijn van mensen. Voor mensen die zich eenzaam voelen organiseren we verschillende projecten en activiteiten met ons KPN Mooiste Contact Fonds die in 2022 haar 15e verjaardag vierde. Binnen KPN hebben we constante aandacht voor inclusiviteit en diversiteit, mede dankzij initiatieven zoals 'KPN Pride' en 'Kleurrijk KPN'. Het versterkt de onderlinge verbondenheid, helpt om relevante gesprekken te voeren en maakt ons een beter bedrijf. Van onafhankelijke organisaties, zoals Taskforce Diversiteit & Inclusie (D&I) en SER Diversiteit krijgen we positieve feedback op het bevorderen van diversiteit en inclusie op de werkplek.

Trots op 'TEAMKPN'

Onze waardering gaat uit naar alle medewerkers die KPN en zijn klanten dit jaar weer verder hebben gebracht. De betrokkenheid van medewerkers blijft op een hoog niveau en collega's blijven hun trots uiten om bij KPN te werken. We willen van KPN een van de mooiste werkplekken in Nederland maken.

We investeren constant in het sterker maken van teams en individuen en werken zo aan een cultuur waarin betrokkenheid en beter presteren hand in hand gaan. Moderne voorzieningen, goede arbeidsvoorwaarden en ruimte voor talentontwikkeling zijn daarbij essentieel. Voor onze collega's willen we de impact van koopkrachtvermindering beperken. In 2022 hebben we tweemaal een aanvullende bijdrage uitgekeerd voor medewerkers. Daarnaast zijn we met de vakbonden een salaristijging overeengekomen.

Vooruitkijkend naar 2023

2022 was voor KPN het jaar van 'groei'. Onze strategie betaalt zich uit. Dankzij onze investeringen in glasvezel transformeren we het bedrijf stap voor stap. Het komende jaar willen we onze koers vervolgen. We blijven ons, ondanks de uitdagende economische context, richten op omzetgroei en zullen kritisch op de kosten blijven letten.

Met vertrouwen kijk ik uit naar 2023 en dank al onze werknemers, klanten, aandeelhouders, vrienden en andere betrokkenen voor hun steun.

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

● Ons doel en de wereld om ons heen

Een centrale rol in de samenleving

Ons doel

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

De verbonden samenleving

Voor consumenten is een groot deel van het dagelijks leven afhankelijk van connectiviteit - voor entertainment, persoonlijke financiën, winkelen, verbonden blijven met geliefden of werken vanuit huis. Voor bedrijven is er nog meer afhankelijkheid van connectiviteit, met cruciale toepassingen die Software-as-a-Service worden, dat wil zeggen volledig naar de cloud gaan, mede omdat hybride werken de norm is voor veel mensen.

Bovendien zijn voor een aantal bedrijven de primaire diensten of primaire processen volledig gedigitaliseerd. Bekende voorbeelden zijn streaming, het leveren van boodschappen of deelaudiodiensten. We zien hoe connectiviteit oplossingen kan bieden voor de samenleving als geheel, uitdagingen aanpakt en nieuwe kansen creëert. Van klimaatverandering tot het aanpakken van voedselschaarste. Nieuwe oplossingen worden ontwikkeld die gebruikmaken van verbonden apparaten, real-time dataprocessing, lage latency communicatie en andere technologieën die hoogwaardige verbinding vereisen.

Een moderne samenleving heeft een moderne communicatie-infrastructuur nodig. In dit opzicht is Nederland een van de meest geavanceerde landen ter wereld. Dit is te danken aan de inspanningen van KPN en andere telco's die vaste en mobiele netwerken door het hele land bouwen. Volgens het Digital Economy and Society Index (DESI)-rapport van 2022¹ is Nederland op het gebied van connectiviteit één van de best presterende landen in Europa.

Hetzelfde DESI-onderzoek toont aan dat Nederland een van de meest geavanceerde digitale economie en samenleving

in de EU heeft, samen met Denemarken en Finland. Ook heeft Nederland, samen met Italië en Denemarken, de hoogste 5G-dekking in Europa, met meer dan 95% van het land. Wij hebben een uitstekende infrastructuur en een hoog digitaal vaardige bevolking, waardoor wij aantrekkelijk zijn voor internationale bedrijven om hun diensten in Europa aan te bieden. Een meer ontwikkeld digitaal ecosysteem kan bijdragen aan economische groei. Het effect op het bruto binnenlands product (BBP) per capita wordt aangedreven door de productiviteit en efficiencywinsten die door digitale technologieën worden verkregen. Dit gebeurt door de output van nieuwe producten en verhoogde productiviteit. Dit zijn slechts een paar redenen waarom investeringen in infrastructuur door KPN zo belangrijk zijn voor Nederland.

KPN als onderdeel van de Nederlandse samenleving

De kern van onze strategie is het versnellen en mogelijk maken van de digitalisering van de samenleving. Elke dag verbeteren we het netwerk van de toekomst, een netwerk van mensen en technologie dat vooruitgang mogelijk maakt. In 2022 zette KPN het uitrollen van glasvezel door naar meer huishoudens en bedrijven in Nederland, door 348k huishoudens te verbinden, wat het totaal aantal huizen met KPN glasvezel op 3,56 miljoen brengt. Dat is samen met Glaspoort, de joint venture van KPN met APG, 47% van de huishoudens en daarmee maken we goede vorderingen richting ons doel om tegen 2026 ~80% van de huishoudens in Nederland te verbinden met glasvezel.

In 2022 voltooiden we bijna de modernisering van ons mobiele netwerk. Dankzij deze inspanningen werden we door benchmarking experts erkend als het beste mobiele netwerk. Dit wordt ook benadrukt door een toename van onze mobiele klantenbestand met 195k klanten. Samen met partners testen we de voordelen van 5G in fieldlabs voor verschillende industrieën. Dit zijn bijvoorbeeld geautomatiseerd geleide voertuigen - voornamelijk robots - in fabrieken en innovaties in de gezondheidszorg.

Een gerelateerd effect van een meer verbonden samenleving is een stijgende behoefte aan cybersecurity. Bedreigingen van zowel nationale als persoonlijke veiligheid nemen toe en het beveiligen van cruciale systemen en persoonlijke gegevens is een belangrijke prioriteit voor de Nederlandse samenleving. KPN speelt een belangrijke rol bij cybersecurity voor iedereen, enerzijds door zijn diensten en anderzijds zeker ook door de samenwerking met de Nederlandse overheid en andere bedrijven.

¹ Dit rapport is voornamelijk gebaseerd op gegevens uit 2021 en gepubliceerd in 2022

● Ons doel en de wereld om ons heen

Zo werkte KPN in 2022 samen met negen andere Nederlandse bedrijven aan de oprichting van de Chief Information Security Office (CISO) Circle of Trust-stichting, met als doel een platform te creëren om informatie over cybersecurity-bedreigingen te delen, evenals bewustwording te verhogen over cybersecurity-issues.

Connectiviteit zit al in het hart van de Nederlandse samenleving en haar relevantie kan alleen maar toenemen. Dit biedt nieuwe mogelijkheden, evenals grote verantwoordelijkheden voor KPN. Wij ondersteunen onze klanten graag bij het optimaal benutten van hun digitale levens, en nemen onze verantwoordelijkheid zeer serieus om hoogwaardige en veilige connectiviteit te bieden.

Onze marktposititie

Consumentenmarkt

KPN wil de digitale voorkeurspartner zijn voor alle klanten in Nederland. Dit doen we door digitale toegang te bieden met ons snelle glasvezelnetwerk, betrouwbare kopernetwerk, in-huis WiFi en het beste mobiele netwerk. We hebben ons aanbod aan klanten vereenvoudigd onder de merknaam KPN en hebben ons portfolio uitgebreid met nieuwe content.

Wij zien glasvezel als de technologie van de toekomst voor vaste-lijn-connectiviteit. Wij geloven dat het superieur is ten opzichte van andere technologieën vanwege zijn stabiliteit en betrouwbaarheid en symmetrische upload- en downloadsnelheden. Hogere uploadsnelheden zullen in het bijzonder steeds belangrijker worden met het toegenomen data-gebruik van nieuwe toepassingen zoals gaming en virtual reality.

Omdat we hierin geloven, zijn we het grootste glasvezelnetwerk in Nederland aan het bouwen. We hebben in 2022 een belangrijke mijlpaal bereikt, nu meer dan de helft van onze breedbandklanten gebruik maakt van ons glasvezelnetwerk. De klanten op ons kopernetwerk ontvangen diensten van goede kwaliteit, maar we zien wel dat ze eerder voor andere aanbieders kiezen dan glasvezelklanten. Dit is nog meer reden om zo snel mogelijk meer van Nederland aan te sluiten op ons glasvezelnetwerk.

De erkenning van ons mobiele netwerk bevestigt dat we de beste dekking en hoogste snelheid in Nederland aanbieden. De mobiele markt in Nederland is concurrerend, met verschillende spelers die zich richten op een 'no frills'- of 'value for money'-benadering. Wij geloven dat de kwaliteit van ons netwerk onze klanten veel waarde biedt en dit jaar hebben we onze postpaid base weer laten groeien met 111k SIM's. Onze blijvende focus op fixed-mobile convergence (FMC) ('vast/mobiel combinatie') loont ook - we hebben het hoogste marktaandeel in FMC in Nederland.

Zakelijke markt

Wij bieden onze zakelijke klanten de connectiviteit en hulpmiddelen die ze nodig hebben om hun bedrijven echt digitaal te maken. Onze klantgerichte aanpak stelt ons in staat onze klanten een gestandaardiseerd maar aanpasbaar portfolio aan te bieden dat aansluit bij hun specifieke behoeften. Onze bedrijfsmarktstrategie heeft een duidelijk gedifferentieerde benadering: onze product- en dienstvoorstellen zijn specifiek afgestemd op onze kleine en middelgrote ondernemingen (MKB), grote zakelijke ondernemingen en Tailored-Solutions-klanten.

Voor onze MKB-klanten bieden we gestandaardiseerde en toekomstbestendige oplossingen (KPN EEN) en richten we ons op cross- en upselling met als doel de voorkeurspartner te worden voor zowel vast als mobiel. Onze gerichte strategie hier betaalt zich duidelijk uit, met in 2022 een omzetgroei in diensten voor het MKB-segment van 8,8%.

Onze grootzakelijke klanten worden bediend via onze modulaire Smart Combinations-proposities, waar we connectiviteit, cloud, beveiliging en werkruimtediensten aanbieden. De concurrentie in het grootzakelijke mobiele segment blijft sterk, met concurrenten die ons uitdagen op prijs. We blijven gericht op het leveren van kwaliteit in de mobiele markt en zijn op weg naar een duurzame inflectie in het grootzakelijke segment in 2023.

Onze Tailored Solutions-klanten bevinden zich in verschillende fasen van hun digitale reis en staan voor complexe cloud-, netwerk-, werkplek- en beveiligingsuitdagingen. We begeleiden en faciliteren hen op hun reis met geïntegreerde technologische diensten ondersteund door SIAM-frameworkprocessen (Smart Integration) om klanten te helpen met innovatie en ze in staat te stellen in de toekomst verder te digitaliseren.

Wholesale

In 2022 hebben we een belangrijke mijlpaal bereikt voor Wholesale. We hebben een nieuw en verbeterd glasvezelaanbod geïntroduceerd, dat door de ACM bindend is verklaard, wat duidelijkheid geeft aan de markt voor de volgende acht jaar. Met dit nieuwe aanbod laten we zien dat we geïmmiteerd zijn aan een open-toegangmodel van ons netwerk om consumenten op de Nederlandse markt de hoogste kwaliteit diensten te garanderen. Wholesale bleef groeien in 2022, gedreven door toegenomen omzet in mobiele en breedbanddiensten. De continue investeringen in de kwaliteit van ons vaste en mobiele netwerk maken KPN een aantrekkelijke partner.

SWOT

We evalueren ons bedrijfsmodel voortdurend en ontwikkelen onze middelen en deskundigheid om risico's tegen te gaan en nieuwe kansen te creëren. Zie hiervoor de volgende pagina.

● Ons doel en de wereld om ons heen

Overzicht van onze sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen

Sterke punten die ons onderscheiden	Kansen voor groei
Netwerk • Netwerkvoordeel behouden door overtuigende glasvezelstrategie • Kwaliteit mobiel netwerk wereldwijd bevestigd als beste in zijn klasse Bedrijfsactiviteiten • Een sterke merkreputatie • Open-netwerkbeleid, wholesale-toegang aan externe providers • Leverancier van kritieke communicatiediensten aan overheidsinstanties Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen • Extern erkend als ESG-koploper • Een aantrekkelijke werkgever met vakbekwame en betrokken medewerkers Financieel • Duurzame groei van de omzet • Progressief dividend gedekt door sterke en groeiende vrije kasstroom • Robuuste balans en liquiditeitspositie	Netwerk • Groeiende glasvezeldekking • Verbeteren glasvezel-activeringspercentage en groei van breedbandverbindingen • Ontwikkelingen in infrastructuur, software, 5G, IoT en virtuele netwerken • Samenwerkingen met content providers Bedrijfsactiviteiten • Synergie creëren tussen productportfolio's om in te spelen op de trend van thuiswerken • Digitaliseren van klantinteracties • Het verder vergroten van waarde bij huishoudens door kansen met cross- en upselling • Data- en analysemogelijkheden gebruiken om meer waarde te creëren in huidige en nieuwe business • Waarde creëren uit nieuwe 5G-producten en -diensten Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen • Bestaande producten en diensten in de toeleveringsketen vervangen door duurzamere alternatieven Financieel • Lagere kosten en energiereductie door het uitzetten van het kopernetwerk
Zwaktepunten om te verbeteren	Bedreigingen waar we mee geconfronteerd worden
Netwerk • Afhankelijkheid van wereldwijde toeleveringsketens voor hardware (chips) • Oude netwerkinfrastructuur Bedrijfsactiviteiten • Relatief hoge servicekosten door complexe IT-systemen en -processen Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen • Genderdiversiteit, vooral in het middenmanagement Financieel • Lagere kostenbesparende run-rate	Netwerk • Vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid van netwerken, systemen en data • Impact op onze technische infrastructuur door impact klimaatverandering • Tekort aan materialen Bedrijfsactiviteiten • Mogelijk beperkende regelgeving voor telecommunicatiebedrijven • Uitdagende arbeidsmarkt • Afhankelijkheid van leveranciers onderhevig aan internationale geopolitieke discussies Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen • Prijsdruk door felle concurrentie • Disruptieve technologieën en nieuwe businessmodellen waaraan we ons moeten aanpassen Financieel • Kosteninflatie (d.w.z. hogere lonen en energieprijzen) • Onzeker resultaat toekomstige spectrumveiling • Verhoogd risico op optimalisatie van klantuitgaven als gevolg van hoge inflatiepercentages

● Strategie en kernprestaties

Accelerate to Grow-strategie werpt vruchten af

Accelerate to Grow-strategie

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

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

Met deze strategie wil KPN vooroplopen in de Nederlandse digitaliseringsgolf om Nederland te verbinden met een duurzame toekomst. Een toekomst waarin we onze diensten inzetten, terwijl we koploper zijn in het waarborgen van milieu-, sociale en bestuurlijke aspecten. De strategie heeft al geleid tot duurzame groei in inkomsten voor onze dienstverlening in de massamarkt en een aangepaste groei in EBITDA. Tevens maakt het de voortzetting mogelijk van ons progressieve dividendbeleid, gedekt door vrije kasstroom. Voor deze financiële kernprestaties zie pagina 22.

Benutten en uitbreiden van superieure netwerken

De volgende digitaliseringsgolf, aangedreven door kunstmatige intelligentie (AI), Internet of Things (IoT) en 5G gaat in hoog tempo door. Om hierop te anticiperen, lanceerden we in november 2020 onze Accelerate to Grow-strategie en hebben we nu het tweede jaar van ons driejarenplan afgerond. De afgelopen twee jaar heeft KPN een sterk glasvezelfundament gebouwd, met een huidige dekking van 44% van Nederland. In de komende jaren zal KPN dit superieure netwerk blijven gebruiken en uitbreiden, omdat we aantrekkelijke opbrengsten uit glasvezelinvesteringen zien met verhoogde netwerkpenetratie en loyalere klanten met een verhoogde bereidheid om voor kwaliteit te betalen. De uitroilsnelheid van KPN op het gebied van aansluitingen voor huizen nam iets af in vergelijking met 2021 (2022: 348k extra huizen voorzien versus 2021: 433k), doordat arbeidstekorten en toenemende concurrentie tot schaarse capaciteit in de sector leidde.

Uitbreiden en versterken van het klantenbestand

In de consumentenmarkt bleven de service-inkomsten stabiel in 2022. Het retail glasvezelklantenbestand van KPN overtrof het koperklantenbestand en leidde tot sterk groeiende service-inkomsten voor retail glasvezel-breedband. Dit ging gepaard met een verbeterde NPS (Net Promoter Score) van 15 voor de consumentenmarkt. 79% van de service-inkomsten van KPN worden gegenereerd in de 'massamarkt' of de consumentenmarkt, het MKB en Wholesale. KPN vergroot zijn service-inkomsten op duurzame wijze in de massamarkt door het versterken en stabiliseren van zijn klantenbestand. In de zakelijke markt richt KPN zich duidelijk op klanten in het MKB, LCE en op Tailored Solutions. De zakelijke inkomsten stegen, voornamelijk door een sterk groeiend MKB. Ook de inkomsten uit de Tailored Solutions groeiden. LCE had echter te maken met blijvende concurrentie op de markt, wat druk uitoefende op de ARPU-niveaus en resulteerde in een daling van de service-inkomsten voor LCE. De trend in de service-inkomsten is echter verbeterd, aangezien de daling lager is in vergelijking met het voorgaande jaar. De service-inkomsten uit Wholesale lieten blijvende groei zien.

Vereenvoudigen en stroomlijnen van de bedrijfsprocessen

KPN zal zijn bedrijfsmodel verder vereenvoudigen en optimaliseren om zich voor te bereiden op de volgende digitaliseringsgolf, die volgens ons de klantervaring zal verbeteren, de time-to-market van KPN zal versnellen en bijdragen aan verdere kostenefficiëntie. Aan het begin van 2021 startte KPN met een nieuw programma voor indirecte kostenbesparingen tot 2023 met als doel een netto-directe Opex-besparing van 250 miljoen euro te realiseren. De netto-indirecte kostenbesparingen zijn lager dan aanvankelijk gepland, voornamelijk door de effecten van hogere energieprijzen en loonindexering. Het effect van de inflatoire effecten maakt het initiële doel nog uitdagender, daarom is het niet mogelijk om te voorspellen wanneer het doel wordt gehaald. KPN blijft echter volledig gericht op het neutraliseren van kostendruk.

● Strategie en kernprestaties

Strategie

Benutten en uitbreiden van superieur netwerk

Nederland verbinden met glasvezel

Glasvezelvoetafdruk ■ KPN □ Glaspoort (GP)



KPN 35%
2020



41%
KPN 40%
GP 1%
2021



47%
KPN 44%
GP 3%
2022

Eigen glasvezel uitrol



319k
2020



433k
2021



348k
2022

5G dekking Nederlandse bevolking

Bevolkingsdekking



81%
2021



96%
2022

Benchmark expert umlaut

“KPN heeft het beste mobiel netwerk met de hoogste score wereldwijd in 2022”



Uitbreiden en versterken van klantenbestand

Consumentenmarkt

Stabiel klantenbestand: huishoudens



3,55m
2020



3,53m
2021



3,52m
2022

Klanttevredenheid



11
2020



16
2021



15
2022

Zakelijke markt

Netto groei klantenbestand: mobiel, breedband, VoIP, vaste telefonie



3,1m
2020



3,2m
2021



3,4m
2022

Klanttevredenheid



-2
2020



4
2021



2
2022

Vereenvoudigen en stroomlijnen van bedrijfsprocessen

Nieuwe manier van digitaal werken

Medewerkersbetrokkenheid



86%
2020



82%
2021



81%
2022

Voortgezet gedisciplineerd kostenbeheersingsprogramma

Indirecte kostenreductie



€ 137m
2020



€ 47m
2021



€ 38m
2022

Strategie en kernprestaties

Financiële kernprestaties

Geschoonde omzet



Vrije kasstroom



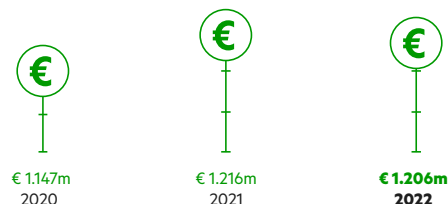
Geschoonde EBITDA AL¹



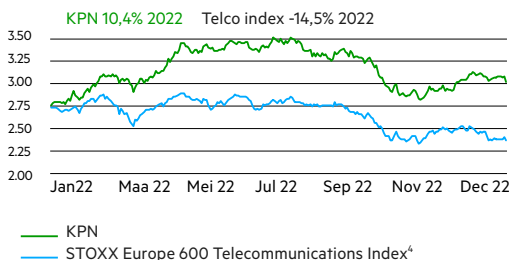
Progressief dividendbeleid



Kapitaalinvesteringen



Totaal aandeelhoudersrendement (TSR)



Rendement op het aangewend kapitaal³

Jaar	Rendement (%)
2021	11,0%
2022	13,1%

1 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').

2 Wordt voorgelegd aan de AVA op 12 april 2023

3 Netto bedrijfsresultaat min aanpassingen voor belastingen gedeeld door geïnvesteerd vermogen

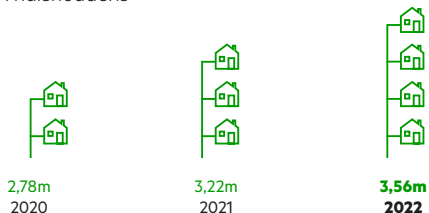
4 Gebaseerd op de slotkoers van KPN van de laatste handelsdag 2021

Strategie en kernprestaties

Niet-financiële kernprestaties

Netwerkinfrastructuur

FttH huishoudens

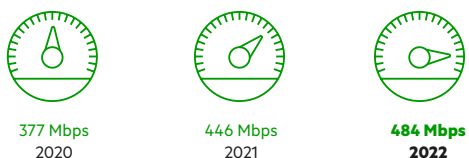


Sites 5G

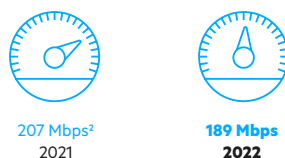


Netwerk snelheid

Gemiddelde maximale downloadsnelheid breedband vast per jaareinde



Gemiddelde 5G-downloadsnelheid mobiel netwerk per jaareinde



Energieverbruik in Petajoule

Energie verbruikt door KPN



2. Aangepast vanwege verbeterde berekeningsmethodiek

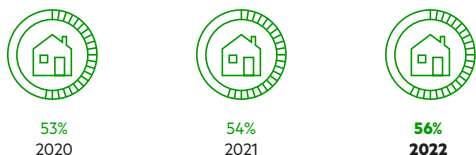
Geschatte besparing op energieverbruik door KPN-kanten



1 Cijfers 2020-2021 zijn aangepast

Consumentenmarkt-producten en -diensten

Vast-mobiele huishoudens als percentage van vaste huishoudens



Mobiele abonnees



RepTrak Reputatiescore

“KPN behoudt een voorsprong in alle benchmarks op reputatie”



● Waardecreatiemodel

De waarde die we creëren

Ons doel, om iedereen in Nederland verbonden te houden met een duurzame toekomst, is de kern van de waarde die we creëren. Door connectiviteit te leveren, onze klanten te bedienen en onze netwerkinfrastructuren op te bouwen en te onderhouden, willen we Nederland het meest verbonden land ter wereld maken.

Om goed te begrijpen hoe we de samenleving beïnvloeden, hebben we de waarde die we voor onze stakeholders en de samenleving als geheel creëren, vastgesteld aan de hand van het zes kapitalenmodel van de International Integrated Reporting Council (IIRC). We hebben KPN's impact op de Nederlandse samenleving weergegeven en de activa benadrukt die het meest waardevol zijn voor ons bedrijfsmodel en die nodig zijn voor het uitvoeren van onze kerntaken. De waarde die we voor onze stakeholders creëren, is het directe resultaat van ons bedrijfsmodel. Onze ondernemingsresultaten zorgen ervoor dat we op de lange termijn waarde voor de samenleving kunnen creëren. Door producten en diensten te leveren aan de Nederlandse samenleving dragen we bij aan de verwezenlijking van de Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties.

Om onze doelen in overeenstemming te brengen met onze materialiteitsanalyse en ons waardecreatiemodel hebben we met de Raad van Bestuur overlegd over onze huidige KPIs. Voor deze sessie hebben de thema-eigenaren samen met de verantwoordelijke bestuursleden voorstellen opgesteld op basis van onze 'purpose' en de belangrijkste Environmental, Social and Governance (ESG)-pijlers. Dit resulteerde in een kleinere maar meer gerichte set ambities en gaf input voor de strategie-update die in 2023 verwacht wordt.

Structuur van het verslag

Ons Integrated Annual Report is gebaseerd op de opbouw van ons waardecreatiemodel, waarmee we inzicht geven in onze resultaten, de waarde die we in 2022 voor onze belanghebbenden hebben gecreëerd en de lange termijn waarde die we voor de samenleving creëren.

Materialiteitsanalyse

Om de onderwerpen te bekijken die het meest belangrijk zijn vanuit het bedrijfs- en stakeholders oogpunt, voeren we jaarlijks een materialiteitsanalyse uit. Dit belangrijke hulpmiddel bevestigt dat onze focus op de juiste plek ligt. Het resultaat van deze jaarlijkse beoordeling laat de vijf meest materiële onderwerpen zien die effect zullen hebben op KPN en zijn omgeving:

1. Netwerk kwaliteit
2. Cyberbeveiliging, gegevens- en informatiebescherming
3. Klantwaarde
4. Duurzame ICT-oplossingen en productinnovatie
5. Uitstoot van broeikasgassen

Naast de impact materialiteitsanalyse, die een inside-out perspectief geeft (de impact die KPN heeft op de omgeving), hebben we ook een financiële materialiteitsanalyse uitgevoerd, waarmee we inzicht krijgen in welke onderwerpen materieel zijn vanuit een outside-in perspectief (de impact die de omgeving heeft op KPN).

● Waardecreatiemodel

Waardecreatiemodel

Onze waardevolle kapitalen



Trouwe klanten



**Krachtige
samenwerkings
verbanden en
leveranciers**



**Toekomst-
bestendige
infrastructuur
en mobiel
spectrum**



**Deskundig en
gemotiveerd
personeel**



**Solide
financiële
basis**



**Klimaat-
neutraal**

Bedrijfsmodel

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

Onze ambitie

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

Strategische thema's

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

Waarborgen van waarde

- Goed bestuur
- Naleving
- Risico en controle

Onze ambitie



**Netwerk
infrastructuur**



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



**Focus op
innovatie en
digitalisering**



**Privacy en
veiligheid
waarborgen**



**Duurzame
inzetbaarheid**



**Milieuprestaties
en verantwoorde
leveringsketen**

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

Impact in Nederland

9 INDUSTRY, INNOVATION
AND INFRASTRUCTURE



**Veilige,
toekomstbestendige connectiviteit**

11 SUSTAINABLE CITIES
AND COMMUNITIES



Sociale en digitale inclusie

12 RESPONSIBLE
CONSUMPTION
AND PRODUCTION



Milieu-impact

● Onze belangrijkste kapitalen

Overzicht van onze bedrijfsmiddelen

Onze organisatie wordt gevoed door zes belangrijke kapitalen, waarmee we kunnen bijdragen aan digitale transformatie. Elk van de kapitalen is essentieel om de waarde te maximaliseren die we op korte en lange termijn voor onze organisatie, onze stakeholders en de samenleving creëren.



Trouwe klanten

Wij streven ernaar om een tevreden klantenbestand op te bouwen, door te voorzien in klantreizen die zijn ontworpen om tegemoet te komen aan digitale behoeften van onze klanten, variërend van consumenten tot grootzakelijke ondernemingen.

	2022	2021
Consumenten en Zakelijke postpaid	5.863k	5.669k
Consumenten en Zakelijk breedband	3.139k	3.137k
Vast-Mobiele huishoudens	1.525k	1.496k
Wholesale breedbandklanten	1.128k	1.101k



Krachtige samenwerkingsverbanden en leveranciers

Samen met ambitieuze bedrijven werken we aan de toepassingen van morgen, betere en innovatievere producten voor onze klanten, terwijl de nadelige gevolgen worden verminderd in de hele toeleveringsketen.

	2022	2021
Samenwerkingen met innovatieve startups en ondernemers	41	34
Samenwerkingen met onderzoekscentra en universiteiten	6	6
KPN Ventures fondsomvang	€100m	€70m
Gecontracteerde leveranciers	1.327	1.348



Toekomstbestendige infrastructuur en mobiel spectrum

Wij verbinden Nederland via hoogwaardige netwerken en door de capaciteit van ons netwerk en IT-infrastructuur te versterken.

	2022	2021
FtTH huishoudens	3,56m	3,22m
Gemoderniseerde mobiele sites	5.072	4.000
Gemiddelde 5G downloadsnelheid	189 Mbps	207 Mbps ¹

¹ Aangepast cijfer als gevolg van verbeterde berekeningsmethode



Deskundig en gemotiveerd personeel

We creëren een eenvoudigere, effectievere en inclusievere organisatie door het werven, ontwikkelen en behouden van de juiste mensen en vaardigheden. Zo worden we een sterker, wendbaarder, winstgevender en geweldig bedrijf om voor te werken.

	2022	2021
Full-time medewerkers in Nederland	9.452	9.699
Gemiddelde opleidingskosten per fte	€1.552	€1.499
Medewerkersbetrokkenheidsscore	81%	82%

● Onze belangrijkste kapitalen



Solide financiële basis

We richten ons op een duurzame groei van de omzet in diensten en efficiëntie, die gericht is op het realiseren van een positief rendement voor onze kapitaalverschaffers, die beter presteert dan de kapitaalkosten en tegelijkertijd onze financiële positie en concurrentiepositie versterkt.

	2022	2021
Rendement op geïnvesteerd vermogen	13,1%	11,0%
Marktkapitalisatie	€11,7bn	€11,5bn
Hefboomratio	2,3x	2,3x
Kredietbeoordelingen (Moody's/S&P/Fitch)	Baa3/BBB/BBB	Baa3/BBB/BBB



Klimaatneutraal

We beperken onze negatieve milieueffecten gedreven door onze overtuiging dat een duurzaam bedrijf een beter bedrijf is. Dit komt tot uiting in onze klimaatneutrale bedrijfsvoering, onze inzet om ~100% circulair te worden en onze ambitie om tegen 2040 een CO₂-neutrale uitstoot in onze toeleveringsketen te realiseren.

	2022	2021
Verbruik groene stroom	100%	100%
Energieverbruik	2,036 PJ	2,132 PJ
Verlaging van emissies in de toeleveringsketen vergeleken met basisjaar 2014	37%	30% ¹

¹ De 2021 cijfers zijn herberekend

● Praktijkvoorbeelden

De motor achter onze breedbandgroei

“Klanten die al op glasvezel zijn aangesloten, zijn over het algemeen meer tevreden”

Bart Mulders – EVP Commercial Fiber
Claartje Mangert – EVP Customer Delivery



“Met ons team zijn we verantwoordelijk voor alle commerciële activiteiten rond glasvezel. Zo helpen wij bestaande klanten te migreren van koper naar glasvezel en sluiten we nieuwe klanten aan op het netwerk van de toekomst. Het brengt klanten een hogere waarde en meer tevredenheid. In 2022 hebben we in klantgroei een bijzonder omslagpunt bereikt, want meer dan 50% van ons klantenbestand maakt nu gebruik van glasvezel. Het is de groeimotor onder onze breedbandgroei en maakt KPN een glasvezelbedrijf.”

Afgelopen jaar stond in het teken van onze landelijke campagne ‘100% glasvezel’. In de communicatie staat de snelheid en stabiliteit van het netwerk centraal. Consumenten willen steeds meer op een goed netwerk kunnen vertrouwen. Met name in de coronatijd hebben we gezien hoe belangrijk het is dat een heel gezin online is en blijft, zowel voor de thuiswerkplek, bij het gebruik van streamingdiensten als voor gaming. Wij zijn van mening dat het thuisnetwerk en de kwaliteit ervan steeds belangrijker worden, mede door de ontwikkeling van slimme thuisapparaten die allemaal via een internetverbinding werken. Om klanten te laten ervaren wat de voordelen van glasvezel zijn, gaan we met ons team het land in. Afgelopen jaar hebben we bijvoorbeeld in Zeeland een campagne gedaan. Deze was exemplarisch voor onze aanpak; lokaal en toegespijt op de wensen van de klanten. In Zeeland waren we altijd de onderliggende partij en hebben we ervoor gezorgd dat er een keuze komt voor de consument. Voor nieuwbouwwijken hebben we een afzonderlijke benadering om potentiële klanten te informeren over de voordelen. Op het moment dat er graafwerkzaamheden zijn is dat voor ons het moment om commercieel actief te zijn.

Wij doen de klantcommunicatie uiterst zorgvuldig met gepaste informatie voor elk moment in de klantreis. Goede afstemming met iedere laag in het bouwproces is daarbij essentieel, want met onze landelijke uitrol zijn er tientallen bouwstromen tegelijkertijd actief. Als we al vroeg in het proces communiceren dan moeten we scherp blijven, want een vertraging ligt op de loer en vereist dat we duidelijk bij klanten aangeven wat zij mogen verwachten en wanneer. Het grootste verschil maken we daar waar de verbinding nog onder de maat is en we met glasvezel voor een enorme verbetering kunnen zorgen. Dat geldt zowel voor onze consumenten als zakelijke klanten. Mooi voorbeeld daarvan is zorgboerderij ‘Ons Verlangen’. Een bijzondere plek waar mensen met een zorg- of hulpvraag een waardevolle dagbesteding vinden. Op IT-vlak kwam de zorgboerderij van ver. Voorheen konden medewerkers alle bewoners uit bed halen en ontbijt voor ze maken, terwijl het systeem nog steeds bezig was met inloggen. Nu werkt alles direct en kunnen ze overal en altijd eenvoudig samenwerken.

Klanten die reeds op glasvezel zijn aangesloten zijn over het algemeen meer tevreden dan de klanten die een koperaansluiting hadden. Dit blijkt uit onze cijfers, de feedback van onze klanten en de erkenning die we ontvangen van gerespecteerde organisaties zoals Tweakers en Consumentenbond. We bieden onze klanten doe-het-zelf mogelijkheden om de glasvezelverbinding snel en eenvoudig zelf te activeren. De stap naar verdere digitalisering en de inzet van kunstmatige intelligentie om problemen te voorkomen is volop in ontwikkeling en maakt ons een steeds betere dienstverlener.”

● Praktijkvoorbeelden

In rap tempo efficiënt door versnelde glasvezeluitrol

“Als we in het ene gebied uitrollen, vinden in de volgende gebieden al voorbereidingen plaats”

Kiona Brusse – Head of People Fixed Access Network
Joost Steltenpool – Head of Fixed Access Network

"Ons team is verantwoordelijk voor het beheren en verglazen van het vaste netwerk. We verglazen ons netwerk met als doel om 80% van de Nederlandse huishoudens in 2026 internetdiensten via glasvezel te bieden.

We zijn al sinds 2005 het netwerk van KPN aan het verglazen. Deels middels Reggefiber door FttH-uitrol en deels door de uitrol van VDSL, waarbij we glasvezel uitrolden tot in elke wijk van Nederland om de snelheid op het laatste stukje koper omhoog te brengen. Het VDSL-programma hebben we in 2019 afgerond en daarmee al direct mogelijk gemaakt dat bijna elke Nederlander ruim boven 100 Mbps aan snelheid kan krijgen. Het afronden van het VDSL-programma is het startpunt geweest van het opschalen van de glasvezeluitrol tot in huis. De productie daarvan hebben we in de afgelopen jaren flink opgeschoefd. Dat is een hele operatie waarbij het aantal medewerkers gelijk is gebleven. Om deze scale-up van glasvezeluitrol te realiseren, hebben we een organisatie opgebouwd met extra aandacht voor het welzijn en de ontwikkeling van de medewerkers. We hebben lange termijn contracten met aannemers afgesloten en we plannen minimaal drie jaar vooruit om de grote productieaantallen te kunnen waarborgen. Dat blijkt een succesformule. Met de glasvezel uitrol kiezen steeds meer Nederlandse huishoudens voor de diensten van KPN en de churn op glasvezel is lager in vergelijking met koper. Om de uitrol van glasvezel goed te prioriteren hebben we een model ontwikkeld waarmee we de waarde (groei) van de uitrol voor KPN inzichtelijk kunnen maken. En daar zijn we trots op. Onze langetermijnplanning is gebaseerd op dat model.



Als we in het ene gebied uitrollen dan vinden er al voorbereidingen plaats in de gebieden die volgen. Dat kan omdat onze aannemers met bijna 50 bouwstromen werken. Daarin is een collectief van meerdere kleine bedrijfjes actief die voor KPN glasvezel uitrollen. Soms zijn er wel 60 mensen tegelijk bezig in één gebied. Voor ons is het belangrijk dat zij allemaal aan het werk zijn, want als er één schakel geen werk heeft dan kan de bouwstroom uit elkaar vallen en dan stopt de uitrol.

In de loop der tijd is er meer concurrentie bijgekomen in de markt en de uitrol verplaatst zich naar grotere steden omdat daar verhoudingsgewijs nog het minste glasvezel is uitgerold. Ook was de huidige arbeidsmarkt een uitdaging voor ons. Deze factoren maken de uitrol soms wat uitdagender. Er is meer overleg nodig met overheden om de uitrol van alle partijen goed te plannen. Daarnaast is een goede voorbereiding essentieel omdat er in stedelijk gebied simpelweg minder ruimte onder de grond is. Ook moeten we onder andere meer rekening houden met verkeersmaatregelen en andere bovengrondse obstakels en het is technisch uitdagender om hoogbouw aan te sluiten.

Het doel voor 2026 is om 80% van Nederland te verglazen. Eind van het jaar zitten we al bijna op 4 miljoen huishoudens. Het tempo blijft hoog tot 2026 en daarna gaan we de puntjes op de i zetten om het kopernetwerk echt helemaal uit te faseren. Met onze glasvezelstrategie en de versnelde uitrol als *game changer*, zetten we een grote stap naar een superefficiënt beheer en bieden we Nederland een razendsnel netwerk.”

● Praktijkvoorbeelden

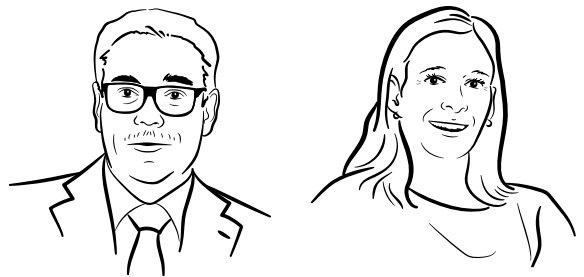
Glasvezel maakt de digitale toekomst mogelijk

“Nieuwe toepassingen stimuleren de vooruitgang van de samenleving en voldoen aan de behoeften van de klant”

Jacob Groote – EVP Innovation & Partnerships
Ellen Aartsen – Theme Lead Ecosystems

“Met de uitrol van glasvezel creëren we een toekomstvast netwerk. Het volledige core netwerk van KPN is al van glasvezel en daarmee onderhoudsvriendelijk en efficiënt in stroomverbruik. Voor de consument en zakelijke klant betekent glasvezel in de praktijk vooral veel bandbreedte, waardoor streaming optimaal en supersnel kan.

Het robuuste glasvezelnetwerk maakt innovatieve diensten mogelijk. Het wordt met name interessant in combinatie met andere technieken en door diensten van derde partijen. Denk aan glasvezel met Edge Computing. Een goed voorbeeld hiervan is het Nederlandse bedrijf Dimenco, waar met KPN Ventures in is geïnvesteerd. De beeldschermen van Dimenco maken het mogelijk om naar 3D-beelden te kijken, zonder het gebruik van een bijzondere bril. Het scherm is zo gemaakt dat je een 3D-model van bijvoorbeeld een schoen of een huis in aanbouw via het scherm kan ronddraaien. Dit geeft letterlijk en figuurlijk een extra dimensie aan computergebruik. Om dit mogelijk te maken zou je in de toekomst lokale Edge Computing datacenters kunnen inzetten, omdat er veel processing power bij komt kijken. In feite wordt de grafische kaart naar de cloud gebracht. KPN helpt Dimenco haar dienst te optimaliseren door de servers dichtbij de datagebruiker in te zetten. Het glasvezelnetwerk is essentieel voor hen bij de verwerking van beeld, omdat een minimale vertraging vereist is.



Een andere combinatie van techniek is die van 5G en glasvezel, die bijvoorbeeld in de gamingwereld, en in het bijzonder bij cloud gaming, het verschil maakt. Door de twee technieken te koppelen wordt het mogelijk om een game, die je op jouw glasvezelnetwerk bent gestart, moeiteloos te continueren op 5G voor mobiel, voor buiten of onderweg. Gamers hebben hiermee een competitief voordeel en de snelheid van de netwerken vergroot de kans op winst.

Glasvezel heeft duidelijk een voorsprong genomen op het kopernetwerk. Met heel veel moeite zou je ook een eind kunnen komen met een koperverbinding, maar uiteindelijk zal je in de praktijk snel vastlopen door gebrek aan capaciteit. Vooral als in een gezin iedereen tegelijkertijd bezig is op het internet. De Internet of Things-toepassingen zullen blijven toenemen en ook de entertainmentmogelijkheden, waarvoor zowel hoge down- als uploadsnelheden nodig zijn, blijven groeien. Voor de huishoudens van de toekomst wordt een snel en stabiel netwerk echt een eerste levensbehoefte.

Voor bredere maatschappelijke toepassingen is de verwachting dat er ook een steeds grotere afhankelijkheid komt van snel internet. Denk aan veilig en stabiel beeldbellen voor studenten die online colleges volgen en voor huisartsen die met patiënten, vanuit hun huiskamer een eerste screening willen doen. Een toenemende trend die niet te stoppen is en die de BV Nederland absoluut verder gaat brengen. Daarvoor zal in toenemende mate naar KPN worden gekeken om de infrastructuur te faciliteren. Wij zijn er klaar voor.”

● Praktijkvoorbeelden

Netwerk van de toekomst vraagt om safety en security

“In dit speelveld willen we het tempo erin houden”

Nathan Versnel – Manager KPN FAN S&D Continuity & Safety
Paul Sloomaker – VP Monitoring & Reporting

"Mensen en apparaten zijn steeds meer verbonden en daarmee wordt security steeds belangrijker. We denken dan al snel aan veilig internet en de bescherming van data en persoonsgegevens. Voor KPN ligt de basis bij de bescherming van ons netwerk en de veiligheid tijdens de aanleg. We zetten safety en security dan ook in al zijn facetten met stip op 1."

Vanwege de versnelde uitrol van glasvezel zijn er extra maatregelen genomen om het werk veilig te laten plaatsvinden. Het betreft hier onder andere de fysieke veiligheid van het uitvoerend personeel bij onze aannemers, een veilige omgeving voor de bewoners in die gebieden waar we glasvezel uitrollen maar uiteraard ook de veiligheid van ons netwerk in aanbouw zelf. We hebben tijdens de uitrol met meerdere partijen te maken dus dienen we te letten op het voorkomen van mogelijk schade aan bestaande infrastructuur die wordt veroorzaakt door onze uitrolactiviteiten. In het Programma van Eisen (PvE) hebben we uitgebreid beschreven hoe onze aannemers glasvezel veilig moeten aanleggen. Het team van Continuïteit & Veiligheid is specifiek verantwoordelijk voor het borgen van afspraken ten aanzien van het zorgvuldig aanleggen in de grond. Goede afspraken vooraf over certificeringen, afspraken met derden en Arbo & Milieu tijdens de werkzaamheden zijn essentieel om onze aannemers in staat te stellen het werk veilig uit te kunnen voeren.

In een speelveld met flinke concurrentie willen we vanzelfsprekend de snelheid erin houden. En als de business vaart wil maken dan staat de kwaliteit en veilig werken vaak al snel onder druk. Tegelijkertijd moeten we onze processen rondom de uitrol blijven bewaken en naleving van onder andere de Arboretgeving en de CROW-richtlijnen scherp in het oog houden. We zitten uiteraard niet stil en blijven innoveren.



Een mooi voorbeeld hiervan is een langdurige investering van KPN in een zogeheten ZOARG-initiatief (Zorgvuldige Aanleg en Reductie Graafschades). Dit initiatief is een samenwerking met Universiteit Twente om met gezonde ambities ons netwerk nog slimmer en veiliger uit te rollen.

Glasvezelverbindingen maken het vaste netwerk van de toekomst, maar ook dit netwerk is kwetsbaar voor cyberdreigingen als gevolg van technologische vernieuwingen en geopolitieke en maatschappelijke ontwikkelingen. Hoe afhankelijker onze digitale samenleving van technologie en telecommunicatie wordt, hoe meer we ons bewust moeten zijn van de veiligheidsrisico's die we hierdoor lopen. Openbare netwerken en netwerkdiensten, hoe modern ook, zijn kwetsbaar voor spionage, sabotage, storingen en (grootschalige) disruptie. Dit blijkt ook uit het Cybersecurity Beeld Nederland en de Nederlandse Cybersecurity Strategie, waarvan de overheid in het afgelopen jaar de nieuwste versie heeft gepubliceerd. Ook het KPN CISO team is dagelijks aan het werk om de securityrisico's in het huidige netwerk van KPN te identificeren en te mitigeren. De professionals van CISO kijken daarbij niet alleen naar vandaag, maar ook vooruit naar morgen. Bijvoorbeeld naar de kansen én risico's van nieuwe technologieën, zoals het Quantum Internet en Quantum Key Distribution (QKD), onderwerpen waar KPN in proefopstellingen, gebruikmakend van het nieuwe glasvezelnetwerk, samen met partners als TNO en de TU Delft nu al mee experimenteert."

● Praktijkvoorbeelden

Grote stappen naar een duurzaam netwerk

“Deze transformatie maakt KPN nog efficiënter”

Jeroen Cox – Strategic Lead Energy & Environment
Jikke op de Weegh – Lead Sustainability & Support

"De vaste en mobiele netwerken van KPN draaien sinds 2011 op groene stroom en sinds 2015 is KPN klimaatneutraal. Ook heeft KPN de afgelopen jaren flinke stappen gezet op de reductie van energie. Zo daalde het absolute energieverbruik van KPN sinds 2010 met 35% terwijl het dataverbruik in diezelfde periode ongeveer 24x toenam. Tot 2030 wil KPN nog eens minimaal 8% extra besparen. Tegelijkertijd heeft KPN circulaire ambities geformuleerd en een doel gesteld om de uitstoot in de hele waardeketen terug te brengen tot netto nul in 2040. Zo werken we in generaties toe naar een duurzaam en energiezuinig netwerk.

Bovenop deze wapenfeiten en ambities is afgelopen jaar een belangrijk besluit genomen om vanaf 2027 ruim 50% van de stroom die KPN verbruikt van een windpark te halen. KPN gaat dan op jaarbasis ruim 200 GWh aan stroom afnemen van het nieuwe windpark Hollandse Kust West dat ruim 50 km uit de kust wordt gebouwd ter hoogte van IJmuiden. 2027 wordt sowieso een heel belangrijk jaar, want dan internetten bijna al onze klanten via het glasvezelnetwerk dat we nu met grote snelheid uitrollen. Glasvezel is duurzamer, want het stroomverbruik van het nieuwe core (kern) netwerk is significant lager dan het huidige kopernetwerk. Denk daarbij aan minder benodigde stroomvoorziening en minder koeling in de technische gebouwen. Bovendien bestaat de bekabeling uit duurzamere materialen en zorgt het glasvezelnetwerk voor minder onderhoud en dus ook minder monteursritten.



Met de migratie van koper naar glas, ‘Glas aan, koper uit’, maken we mogelijk dat we het kopernetwerk gefaseerd uit kunnen zetten. In totaal heeft KPN 1.300 traditionele kopercentrales. Op de lange duur worden ze uitgezet en teruggebracht tot circa 160 toekomstvast glasvezelcentrales. In zes proefgebieden heeft dat afschakelen reeds plaatsgevonden, waarmee we ervaring hebben opgedaan om vanaf 2023 op grotere schaal afscheid te nemen van de kopercentrales op plekken waar glasvezel beschikbaar is.

Kopercentrales nemen veel ruimte in beslag en verbruiken ook nog eens flinke hoeveelheden stroom. De energiebesparing die we realiseren met uitschakelen van de centrales in de zes proefgebieden alleen al bedraagt bijna 490 MWh per jaar – dit staat gelijk aan het stroomverbruik van ongeveer 200 huishoudens. Waar vroeger in een dorp of een wijk een grote telefooncentrale nodig was, is nu vaak een klein gebouwtje of straatkast voldoende, want er is veel minder ruimte nodig voor netwerkapparatuur, stroomvoorziening en koeling. Dat levert een fikse besparing op ruimte en onderhoudskosten op. Zo kan een grote centrale van ongeveer 550 vierkante meter, nu worden teruggebracht naar een vloeroppervlakte van 2 tot 15 vierkante meter. Omgerekend gaan we in totaal van circa 192.000 vierkante meter naar circa 10.000 vierkante meter. Deze transformatie maakt KPN nog efficiënter en zorgt voor verdere verduurzaming van ons netwerk.”

● Verkort financieel verslag

Verkort financieel verslag

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Per ultimo december

Miljoenen euro's	2022	2021 (Restated)
Opbrengsten	5.324	5.270
Overige baten	50	852
Totaal opbrengsten en overige baten	5.374	6.122
Kosten van goederen en diensten	1.379	1.325
Personeelskosten	809	844
Informatietechnologie/technische infrastructuur	298	307
Overige bedrijfslasten	328	324
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	1.346	1.460
Totaal bedrijfslasten	4.160	4.259
Bedrijfsresultaat	1.214	1.862
Financiële baten	8	-
Financiële lasten	-213	-223
Overige financiële resultaten	-22	-11
Totaal financiële baten en lasten	-227	-234
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen en joint ventures	6	-2
Resultaat voor belastingen van voortgezette bedrijfsactiviteiten	993	1.627
Winstbelastingen	-227	-344
Resultaat over het jaar van voortgezette bedrijfsactiviteiten	766	1.283
Resultaat over het jaar van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten	-5	5
Resultaat over het jaar	761	1.288
Aan minderheidsbelangen toewijsbaar resultaat	-	1
Aan aandeelhouders toewijsbaar resultaat	760	1.288
Winst (verlies) per gewoon aandeel na belastingen gedurende het jaar toewijsbaar aan aandeelhouders van het bedrijf, in euro		
Basis (voortgezette bedrijfsactiviteiten)	0,18	0,30
Verwaterd (voortgezette bedrijfsactiviteiten)	0,18	0,30
Basis (niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten)	-	-
Verwaterd (niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten)	-	-
Basis (totaal, inclusief niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten)	0,18	0,31
Verwaterd (totaal, inclusief niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten)	0,18	0,31

● Verkort financieel verslag

Geconsolideerde balans

Activa

Miljoenen euro's	31 December 2022	31 December 2021
Vaste activa		
Materiële vaste activa	5.568	5.463
Immateriële vaste activa	2.884	3.006
Recht op gebruik gehuurde activa	848	804
Deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode	496	511
Deelnemingen gewaardeerd tegen reële waarde via niet-gerealiseerde resultaten	76	49
Derivaten	125	212
Overig financieel actief tegen reële waarde met waardeveranderingen in het resultaat	168	204
Actieve belastinglatenties	261	506
Handelsvorderingen en overige vorderingen	95	77
Contractactiva en contractkosten	50	36
	10.571	10.869
Vlottende activa		
Vorraden	49	37
Handelsvorderingen en overige vorderingen	632	677
Contractactiva en contractkosten	84	45
Winstbelastingvorderingen	76	2
Derivaten	23	-
Overig financieel actief tegen reële waarde met waardeveranderingen in het resultaat	28	14
Overige vlottende financiële activa	100	300
Liquide middelen	399	793
	1.392	1.868
Totaal activa	11.963	12.737

● Verkort financieel verslag

Eigen vermogen en schulden

Miljoenen euro's	31 December 2022	31 December 2021
Eigen vermogen		
Gestort kapitaal	161	168
Agio	7960	8.445
Overige reserves	-106	-358
Ingehouden winsten	-5.356	-5.523
Aan houders van perpetuele kapitaalinstrumenten toewijsbaar vermogen	990	496
Aan aandeelhouders van het bedrijf toewijsbaar vermogen	3.650	3.228
Minderheidsbelangen	2	2
Totaal eigen vermogen	3.652	3.230
Langlopende schulden		
Leningen	5.171	6.067
Leaseverplichtingen	770	736
Derivaten	366	64
Passieve belastinglatenties	2	-
Voorzieningen voor pensioenverplichtingen	49	92
Overige voorzieningen	131	150
Contractverplichtingen	130	169
Overige schulden	8	8
	6.629	7.286
Kortlopende schulden		
Handelscrediteuren en overige schulden	1.140	1.176
Contractverplichtingen	169	186
Leningen	196	677
Leaseverplichtingen	153	137
Derivaten	1	-
Winstbelastingsschulden	-	17
Overige voorzieningen	23	27
	1.682	2.221
Totaal eigen vermogen en schulden	11.963	12.737

● Verkort financieel verslag

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Per ultimo december

Miljoenen euro's	2022	2021
Resultaat voor belastingen van voortgezette bedrijfsactiviteiten	993	1.627
Aanpassingen voor:		
– Netto financiële lasten	227	234
– Op aandelen gebaseerde beloningen	7	6
– Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen en joint ventures	-6	2
– Afschrijvingen en bijzondere waardeveranderingen	1.346	1.460
– Overige baten en lasten zonder invloed op de kasstroom	-50	-852
– Mutaties in voorzieningen (excl. belastinglatenties)	-64	-56
Mutaties in werkkapitaal met betrekking tot:		
– Vlottende activa	-7	-49
– Kortlopende schulden	11	53
Betaalde/ontvangen winstbelastingen	-50	-77
Betaalde/ontvangen rente	-220	-218
Netto kasstroom uit operationele activiteiten van voortgezette bedrijfsactiviteiten	2.188	2.129
Netto kasstroom uit operationele activiteiten van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten	-	-1
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	2.188	2.128
Overname dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures (na aftrek verworven liquide middelen)	-37	-30
Afstoting dochterondernemingen en geassocieerde deelnemingen (na aftrek liquide middelen)	14	196
Betaalde winstbelasting inzake afstoting dochterondernemingen en geassocieerde deelnemingen	-34	-197
Investeringsactiviteiten in software	-245	-227
Investeringsactiviteiten in overige immateriële vaste activa	-	-4
Investeringsactiviteiten in materiële vaste activa	-961	-989
Desinvesteringen van materiële en immateriële vaste activa	-	79
Investeringsactiviteiten of desinvesteringen overige financiële activa	184	-37
Netto kasstroom aangewend voor investeringsactiviteiten van voortgezette bedrijfsactiviteiten	-1.079	-1.209
Netto kasstroom aangewend voor investeringsactiviteiten van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten	-4	-3
Netto kasstroom aangewend voor investeringsactiviteiten	-1.083	-1.212
Uitgekeerd dividend	-571	-554
Inkoop eigen aandelen	-300	-200
Betaalde coupon perpetuele hybride obligaties	-17	-10
Uitgifte van perpetuele hybride obligaties	493	-
Opgenomen leningen	-	689
Aflossingen van leningen en verrekening van derivaten	-981	-498
Terugbetaling van leaseverplichtingen	-124	-135
Overige	2	-9
Netto kasstroom aangewend voor financieringsactiviteiten van voortgezette bedrijfsactiviteiten	-1.499	-717
Netto kasstroom aangewend voor financieringsactiviteiten van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten	-	-
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	-1.499	-717
Totaal netto kasstroom van voortgezette bedrijfsactiviteiten	-390	203
Totaal netto kasstroom van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten	-4	-4
Mutaties liquide middelen	-394	198
Netto liquide middelen op 1 januari	793	594
Netto liquide middelen op 31 december	399	793
Krediet in rekening-courant	-	-
Liquide middelen	399	793



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

P.O. Box 25110
3001 HC Rotterdam
The Netherlands

www.kpn.com