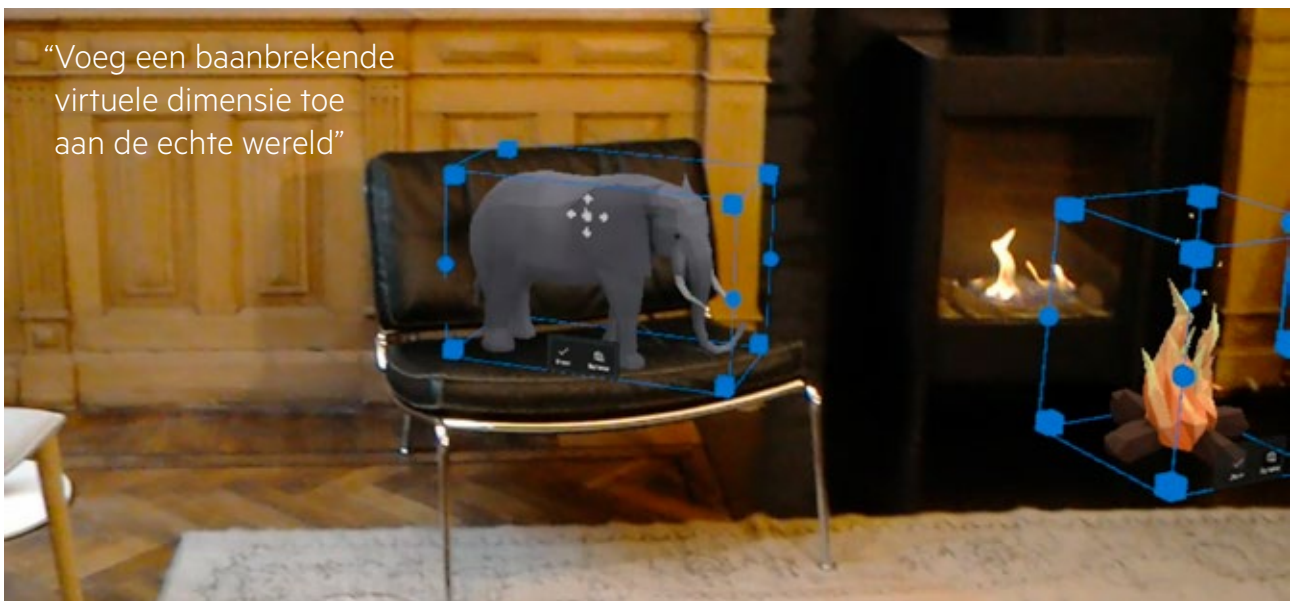


KPN Verkort Jaarverslag 2016



**Verbonden
met de
toekomst**



Verbonden met de toekomst

Virtual reality, medische diagnoses op afstand, bewegingsafhankelijke straatverlichting en zelfrijdende auto's. Het zijn dingen die ons leven veranderen op weg naar een steeds meer verbonden toekomst.

We maken het leven vrijer, leuker en makkelijker door mensen te verbinden. Met passie bieden we onze veilige, betrouwbare en toekomstbestendige netwerken en diensten aan, zodat mensen altijd en overal met elkaar verbonden kunnen zijn en om tegelijkertijd een welvarendere en schonere wereld te creëren.

Dit verkort jaarverslag, waarin we terugkijken op 2016, helpt ons het heden te begrijpen, maar ook om vooruit te kijken naar de toekomst. Die kunnen we niet voorspellen, maar we kunnen ons er wel een voorstelling van maken op basis van technologische ontwikkelingen en visies van interne en externe deskundigen. Met deze inzichten ontwikkelen we de volgende generatie producten en diensten voor onze klanten.

Lees meer op pagina 18 en
bekijk ons online verslag
voor meer informatie en
videoverhalen:
www.kpn.com/jaarverslag

Inhoudsopgave

Missie

Verbonden met de toekomst	1
---------------------------	---

KPN in het kort

Voorwoord door de CEO	4
Onze belangrijkste prestaties	6
Jaaroverzicht 2016	8
Ons doel	10
Onze organisatie en de waarde die we creëren	14
Onze strategie	16
Verbonden met de toekomst	18

Belangrijke onderwerpen

Wat zijn de belangrijkste onderwerpen voor onze stakeholders en voor KPN	20
--	----

Cijfers

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

Colofon	29
----------------	----

De Engelse PDF van het gecontroleerde verslag (Integrated Annual Report 2016) en de inhoud ervan prevaleert boven het Verkort Jaarverslag 2016.

Over dit verslag

Transparantie in financiële, operationele en MVO-prestaties

We hebben het geïntegreerde jaarverslag opgesteld conform het raamwerk van de International Integrated Reporting Council (IIRC). Voor de MVO-informatie in dit verslag hebben we de optie-Comprehensive gevolgd van de Global Reporting Initiative (GRI) Standard. Vooruitlopend op de nationale implementatie van de EU-richtlijn inzake bekendmaking van niet-financiële informatie hebben we de aspecten van deze richtlijn in acht genomen. We passen veel van deze aspecten al toe om aan de nieuwe richtlijn te voldoen. Voor meer informatie over onze verslaglegging kunt u Bijlage 3 van het geïntegreerde jaarverslag raadplegen.

KPN volgt diverse verslagleggingsbenchmarks, zoals de Dow Jones Sustainability Index (DJSI) en de Transparantiebenchmark. Het is onze ambitie om een leidende positie in deze benchmarks te behouden. Zo blijven we onze prestaties verbeteren door deze te vergelijken met die van branchegenoten. Een overzicht van de resultaten van KPN in 2016 in verschillende indices:

- > Derde plaats in de wereldwijde DJSI-index, waarin we voor het vijfde jaar zijn opgenomen
- > Opgenomen in de Climate A List van het Carbon Disclosure Project (CDP)
- > Negende plaats in de Transparantiebenchmark (TB)
- > Eerste plaats in de Transparantie Index Nederlandse

bedrijven (TRAC)

- > Eerste plaats in de benchmark duurzaamheidsprestaties in de dienstensector van de Nederlandse Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO).

Onze aanpak voor verslaglegging in 2016

In 2015 rapporteerden we over 30 voor KPN belangrijke thema's. Voor 2016 hebben we onze focus aangescherpt wat resulteerde in een 'Core & More'-aanpak. Het verslag is opgebouwd rond onze negen belangrijkste thema's (Core). Aanvullende informatie over andere thema's is te vinden in de bijlagen van het geïntegreerde jaarverslag of online (More).



De belangrijkste onderwerpen voor KPN en onze stakeholders



> Voorwoord door de CEO

Door innovatie Nederland verder brengen

In 2016 hebben we met succes vervolgstappen gezet op de weg naar onze ultieme ambitie de beste dienstverlener van Nederland te worden. Hierbij zorgden we niet alleen voor producten en diensten van topkwaliteit, maar hielpen we ook de samenleving duurzamer te maken. We trokken de opgaande lijn - operationeel, commercieel én financieel - verder door.

De klanttevredenheid steeg naar een nieuw record, waarmee we ook in 2016 lieten zien waar we succesvol in zijn: het leven en werken vrijer, leuker en makkelijker maken. We kunnen de klanttevredenheid zelfs naar een nóg hoger niveau brengen. In lijn met de positieve trends ontwikkelden we onze strategie van 'versterken, vereenvoudigen en groeien' naar 'vereenvoudigen, groeien en innoveren'. Grote technologische veranderingen gaan ons helpen bij het leveren van nog betere diensten en producten aan consumenten, MKB'ers, corporates, overheden, organisaties en de Nederlandse samenleving. Verder blijkt uit onderzoek dat ICT een cruciale factor is bij het verduurzamen van onze samenleving. Ik vind het ongelooflijk belangrijk dat we bijdragen aan de ontwikkeling van de aarde, zodat ook onze kinderen en kleinkinderen kunnen genieten van deze mooie plek. Om de executie van onze strategie te versnellen gingen we begin 2016 van start met een nieuwe functionele organisatie. Dankzij een plattere en vereenvoudigde organisatiestructuur hebben we onze commerciële flexibiliteit vergroot en sturen we direct op zowel de kwaliteit van onze dienstverlening als op het rendement.

Consumentenmarkt blijft groeien

In de consumentenmarkt groeide het aantal klanten opnieuw. Met Interactieve Televisie gingen we door de grens van 2 miljoen abonnees, wat gelijk staat aan een marktaandeel van 30 procent. De Net Promotor Score (NPS), onze graadmeter voor de klanttevredenheid, steeg in 2016 verder naar +10 (consumentenmarkt). Sinds de introductie van vast-mobiele bundels drie jaar geleden combineren ruim één miljoen huishoudens onze vaste en mobiele diensten. Door verbeterde proposities bij de consumentenmarkt steeg het aantal mobiele abonnees alleen al dit jaar met 92.000. KPN onderschrijft het belang van volledige transparantie met de introductie van nieuwe mobiele combinatie-abonnementen die voldoen aan de wet Financieel toezicht.

Zakelijke Markt versterken

Net als in 2015 bleef de Zakelijke Markt uitdagend in een concurrerend speelveld. Door onder meer het Nieuwe Leven & Werken voor steeds meer bedrijven mogelijk te maken en met de introductie van cloud-, hosting- en securitydiensten, werken we aan de verwerving van onze leidende marktpositie als ICT-speler. De extra investeringen die we daarvoor doen, werpen langzaam maar zeker hun vruchten af. Het aantal klanten met multiplay-diensten (combinatie vast, mobiel en ICT-diensten) neemt toe en ook onze nieuwe dienst Managed

Hybrid Cloud groeit. Daarmee kunnen klanten zelf hun data opslaan, of in een KPN-datacenter of de publieke cloud. We spelen hiermee in op de datagroei die de komende jaren zal aanhouden. Verder gingen we in 2016 onverminderd door met het vereenvoudigen van onze zakelijke portfolio.

Financieel op koers

Onze goede operationele en commerciële prestaties in 2016 vormden mede de basis voor verbeterde financiële resultaten ten opzichte van 2015. De stringente kostenbeheersing in alle segmenten en de voortdurende vereenvoudiging van onze organisatie, onze systemen en productportfolio droegen hier ook aan bij. Een structureel lager kostenniveau zorgde tegen het eind van 2016 voor een structurele besparing van 460 miljoen euro ten opzichte van 2013. In februari ronden we ook de verkoop van onze Belgische dochter BASE Company af.

Innoverende netwerktechnologieën

Investeringen in glasvezel en het upgraden van het koperen netwerk zorgen ervoor dat onze infrastructuur toonaangevend blijft. Dankzij de 78% FttH/FttC-dekking beschikte eind 2016 75 procent van de huishoudens over downloadsnelheden van minimaal 100 Mb/s. Met de nieuwe technologie VPlus zijn downloadsnelheden van 400 Mb/s mogelijk. Ook ons 4G-netwerk blijven we verder optimaliseren, onder meer met carrier aggregation en small cells die de datacapaciteit en de snelheid van 4G verhogen op plekken waar veel mensen samenkomen, zoals stations en stadscentra. Eerder dan gepland voltooiden we de uitrol van ons LoRa-netwerk en daarmee werd Nederland het eerste land ter wereld met een landelijk netwerk voor Internet of Things-toepassingen. Verder zijn we ook al bezig met de voorbereidingen voor 5G; de nieuwe generatie mobiel internet die onmisbaar zal zijn voor tal van technologisch toepassingen en een grote impact op ons dagelijks leven zal hebben. Denk hierbij aan connected cars en zorg op afstand, waarbij ultrasnelle responstijden cruciaal zijn. We hebben ook onze kernnetwerkomgeving vereenvoudigd om de groei van internet en tv mogelijk te maken, stabiliteit te verbeteren en te besparen op kosten en energie.

Kracht van samenwerken

Onze innovatieve ambities kunnen we alleen waarmaken als we steeds intensiever met andere bedrijven en organisaties samenwerken en nieuwe samenwerkingsverbanden sluiten. Ons investeringsfonds KPN Ventures is aangesloten bij COSTA, een platform waar tien Nederlandse topbedrijven

hun ervaringen delen om via innovatie slim en snel duurzame successen te boeken. Door samen te werken, versnellen we de ontwikkeling van ideeën en toepassingen die er voor onze klanten echt toe doen. Zo investeerden we onder andere in start-ups als SecurityMatters en EclecticIQ, bedrijven die cybersecuritydiensten leveren die waardevol zijn voor KPN en onze klanten. Andere belangrijke partners voor KPN zijn onze leveranciers en contentproviders.

Enorme potentie van ICT

De vertaling van het onderzoek #SMARTer2030 naar kansen voor KPN en Nederland bevestigt dat de CO₂-uitstoot in Nederland in 2030 dankzij ICT-oplossingen met bijna 40 procent kan dalen ten opzichte van 2015. We zien een enorme potentie in de toepassing van ICT bij eHealth, transport en infrastructuur, smart buildings en smart cities; net als bij het Nieuwe Leven & Werken, waarbij KPN een voorloper wil zijn. Vandaar dat we diverse KPN-kantoren veranderen in moderne hubs die een nieuwe manier van werken mogelijk maken. De bevindingen in het rapport #SMARTer2030 sluiten naadloos aan bij de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties die ICT beschouwen als een stuwende kracht voor een betere, duurzamere wereld. Dat KPN invulling geeft aan die doelstellingen blijkt onder meer uit de Dow Jones Sustainability Index, waarin we voor het vijfde opeenvolgende jaar zijn opgenomen en dit keer als het op twee na duurzaamste telecombbedrijf ter wereld. Ook de opname in de Climate A list van het Carbon Disclosure Project (CDP) bevestigt onze goede prestaties op het gebied van energieverbruik en CO₂-reductiedoelstellingen. Zes jaar achtereen staan we nu in de CDP-lijst, waarmee we ons dus met recht wereldklimaatleider mogen noemen. Deze noteringen bevestigen vooral dat we ons duurzaamheidsbeleid succesvol in onze bedrijfsvoering hebben geïntegreerd.

Binnen dit beleid heeft ook het verbeteren van de online veiligheid topprioriteit voor KPN. Vierentwintig uur per dag, zeven dagen per week, 365 dagen per jaar bewaken we onze eigen ICT-infrastructuur en die van onze klanten. Niet alleen door het aanbieden van beveiligde netwerken en systemen, ook door continue innovatie wil KPN voorop blijven lopen. We hebben ons veiligheidsbeleid en onze veiligheidsrichtlijnen voor iedereen toegankelijk gemaakt.

Als TEAMKPN brengen we Nederland verder

Voorop blijven lopen door tijdig te innoveren is onze kracht. Dit doen we zowel vanuit het perspectief van de klant en medewerker als vanuit organisatorisch en financieel perspectief. Elke dag werken de KPN'ers hard samen om onze ambities waar te maken. Het medewerkerbetrokkenheids-onderzoek toont aan dat hun bereidheid om een stapje extra te zetten veel hoger is dan gemiddeld. Met toegewijde, intrinsiek gemotiveerde medewerkers in een flexibele organisatie streven we naar een nog betere klantervaring. Dit resulteert in een hogere klantloyaliteit en geeft ons de kans proactief in te spelen op de behoeften in de samenleving.

Ik ben ervan overtuigd dat deze ontwikkeling meer commerciële flexibiliteit, een groeiende omzet en winstgevendheid en een grotere waarde voor onze stakeholders zal creëren.



Eelco Blok - CEO

“De vertaling van het onderzoek #SMARTer2030 naar kansen voor KPN en Nederland bevestigt dat de CO₂-uitstoot in Nederland in 2030 dankzij ICT-toepassingen met bijna 40 procent kan dalen ten opzichte van 2015.”

Bekijk de video met Eelco op www.kpn.com/jaarverslag

> Onze belangrijkste prestaties

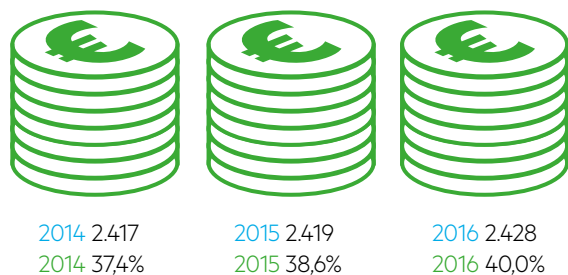
Aanhoudend goede prestaties

Onze opgaande lijn – operationeel, commercieel én financieel – weerspiegelt zich in onze belangrijkste prestaties, een combinatie van financiële en niet-financiële kerncijfers en een driejarige trend. In lijn met onze strategische focusgebieden geven we een algemene indruk van onze prestaties in drie financiële, drie klantgerelateerde en drie operationele kerncijfers. Deze indicatoren vertegenwoordigen ook onze belangrijke onderwerpen Economische waarde, Klantloyaliteit, Kwaliteit en betrouwbaarheid van netwerken, Milieuprestaties en Invloed van onze producten en diensten.

EBITDA

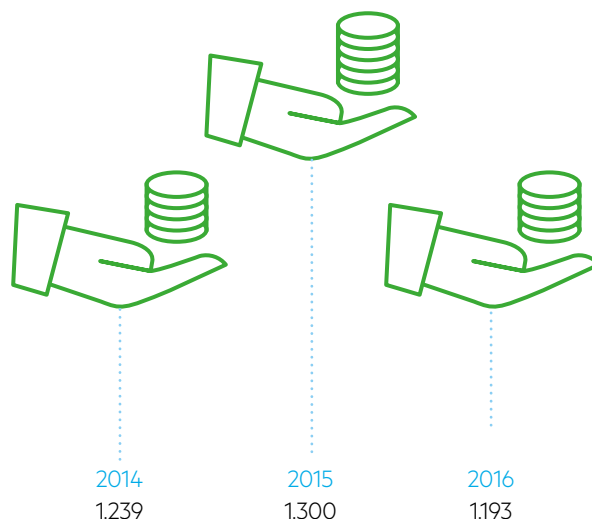
■ **Geschoonde EBITDA**^{1,2} In miljoenen euro's

■ **Geschoonde EBITDA-marge Nederland**^{1,2}



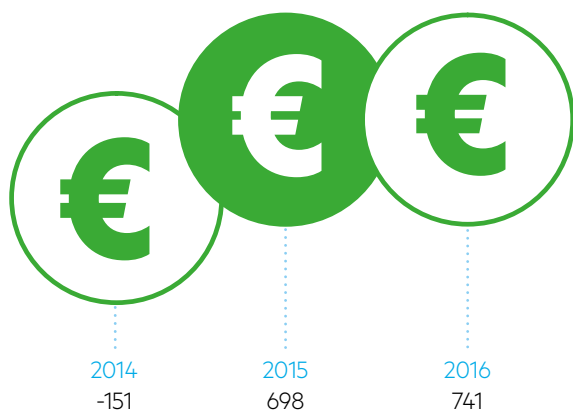
Investerings¹

In miljoenen euro's



Vrije kasstroom¹

In miljoenen euro's

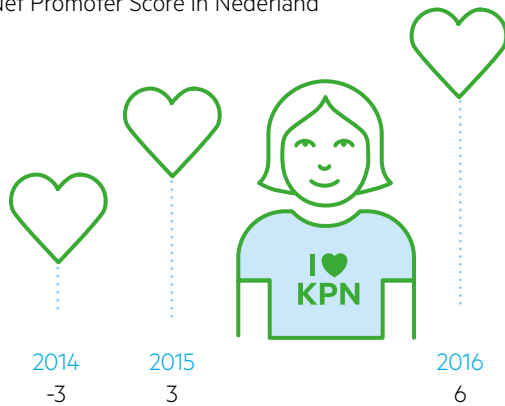


¹ Op basis van voortgezette bedrijfsactiviteiten.

² Geschoonde EBITDA en geschoonde EBITDA-marge worden uitgelegd in appendix 1 van het Engelstalige verslag.

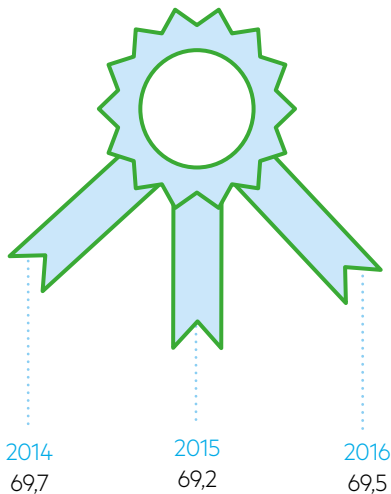
Klanttevredenheid

Net Promoter Score in Nederland



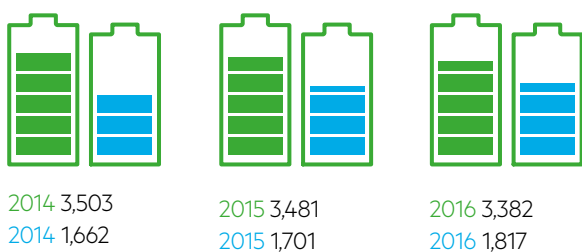
Reputatie

RepTrak pulse score



Energieverbruik in Petajoules

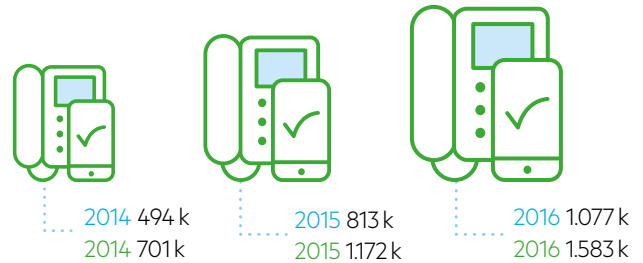
- Energieverbruik door KPN
- Geschatte energiebesparing bij KPN-klienten³



³ Geschatte energiebesparing bij klanten dankzij het gebruik van ICT-oplossingen in vergelijking met eigen energieverbruik KPN. Deze getallen zijn voor 2014 en 2015 gecorrigeerd. Lees hier meer over op pagina 48 en 51 van het Engelstalige verslag.

Gebundelde diensten

- Huishoudens met een combinatie van vast-mobiele diensten
- Mobile klanten met een vast-mobiele bundel

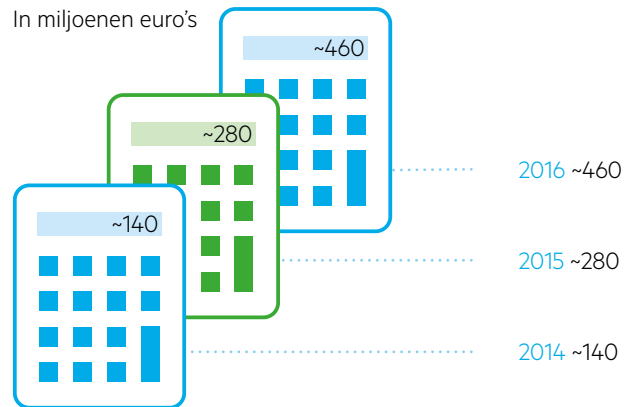


- Multi play seats in MKB



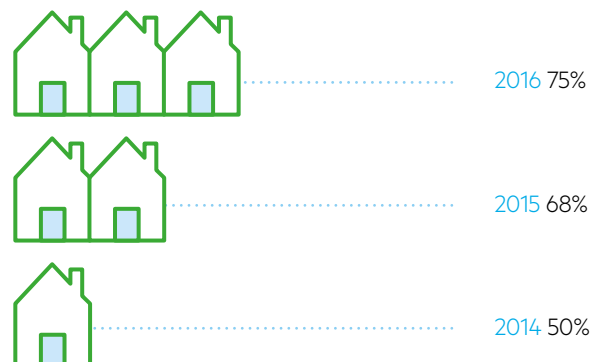
Gerealiseerde besparingen Vereenvoudigingsprogramma⁴

In miljoenen euro's



⁴ Besparingen zijn cumulatief vanaf eind 2013. Lees meer op pagina 30 van het Engelstalige verslag.

Huishoudens met toegang tot 100 Mbps



> Jaaroverzicht

Wat we in 2016 hebben gedaan



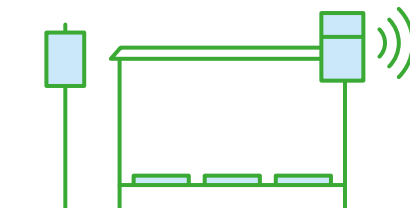
Januari

- > KPN begint met uitgifte van NFC simkaarten om de uitbreiding van mobiele betalingen te ondersteunen, te beginnen met de Rabo Wallet
- > iBasis gaat een samenwerkingsverband aan met Cubic Telecom om 'next gen'-roaming voor connected cars en toekomstige IoT-diensten mogelijk te maken



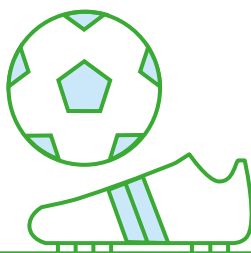
Juli

- > KPN verkrijgt Digtente-licentie tot 2030
- > Samenwerking tussen het Rijksmuseum en KPN wordt met drie jaar verlengd



Februari

- > KPN rondt de verkoop van BASE Company af en realiseert hierbij een boekwinst van 369 miljoen euro
- > KPN rolt nieuwe generatie 'small cells' uit
- > Significante vermindering van de CO₂-uitstoot mogelijk volgens rapport #SMARTer2030 dankzij slimme ICT-oplossingen



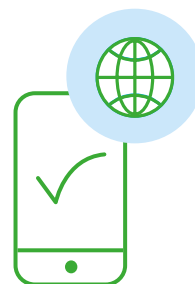
Augustus

- > KPN en Fox Sports bereiken een akkoord over de doorgifte van live-voetbalwedstrijden
- > KPN kondigt uitgifte euro-obligatie en bod op obligatieleningen aan



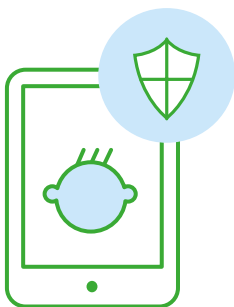
Maart

- > KPN verbetert Customer Support door LiveChat uit te breiden naar 24/7-beschikbaarheid
- > KPN zet volgende stap in succesvolle strategie door 'innoveren' toe te voegen aan 'groeien' en 'vereenvoudigen'



September

- > KPN introduceert nieuwe mobiele abonnementen inclusief EU-dataroaming als onderdeel van premiumbundels
- > Landelijke storing van vaste internetdiensten na zes uur opgelost



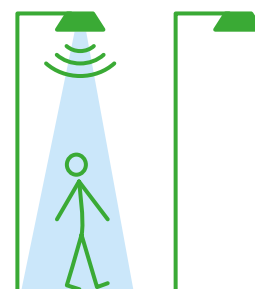
April

- > KPN maakt bekend dat de Toren op Zuid in Rotterdam het nieuwe hoofdkantoor wordt
- > KPN lanceert MyBee-app waarmee jonge kinderen veilig hun eerste stappen online kunnen zetten
- > KPN verwerft resterend 87,5%-belang in RoutIT en wordt daarmee de volledige eigenaar



Mei

- > KPN's Vereenvoudigingsprogramma wint award voor 'Bedrijfstransformatie van het jaar'
- > KPN introduceert nieuwe hybride cloud propositie: Managed Hybrid Cloud



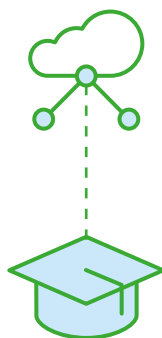
Juni

- > KPN voltooit uitrol van het eerste landelijke LoRa-netwerk voor Internet of Things ter wereld
- > KPN wint een contract voor de migratie van de gemeente Amsterdam naar KPN's Managed Hybrid Cloud
- > KPN verklaart 0,28 per aandeel terugbetaling van kapitaal onvoorwaardelijk



Oktober

- > KPN passeert de grens van 1 miljoen vast-mobiele huishoudens
- > KPN opnieuw wereldleider in CDP Climate Change Benchmark



November

- > KPN wint Europese aanbesteding als ICT-partner voor Talking Traffic
- > KPN geselecteerd als cloudleverancier voor Nederlandse onderwijs- en onderzoeksinstellingen



December

- > KPN wint Sustainable Data Center of the year award met innovatieve maatregelen om energieverstopping te verminderen in het datacenter in Aalsmeer
- > KPN test nieuwe Internet of Things-technologie LTE-M, die minder energieverbruik en lagere prijzen mogelijk maakt

> Ons doel

We maken het leven vrijer, leuker en makkelijker door mensen te verbinden

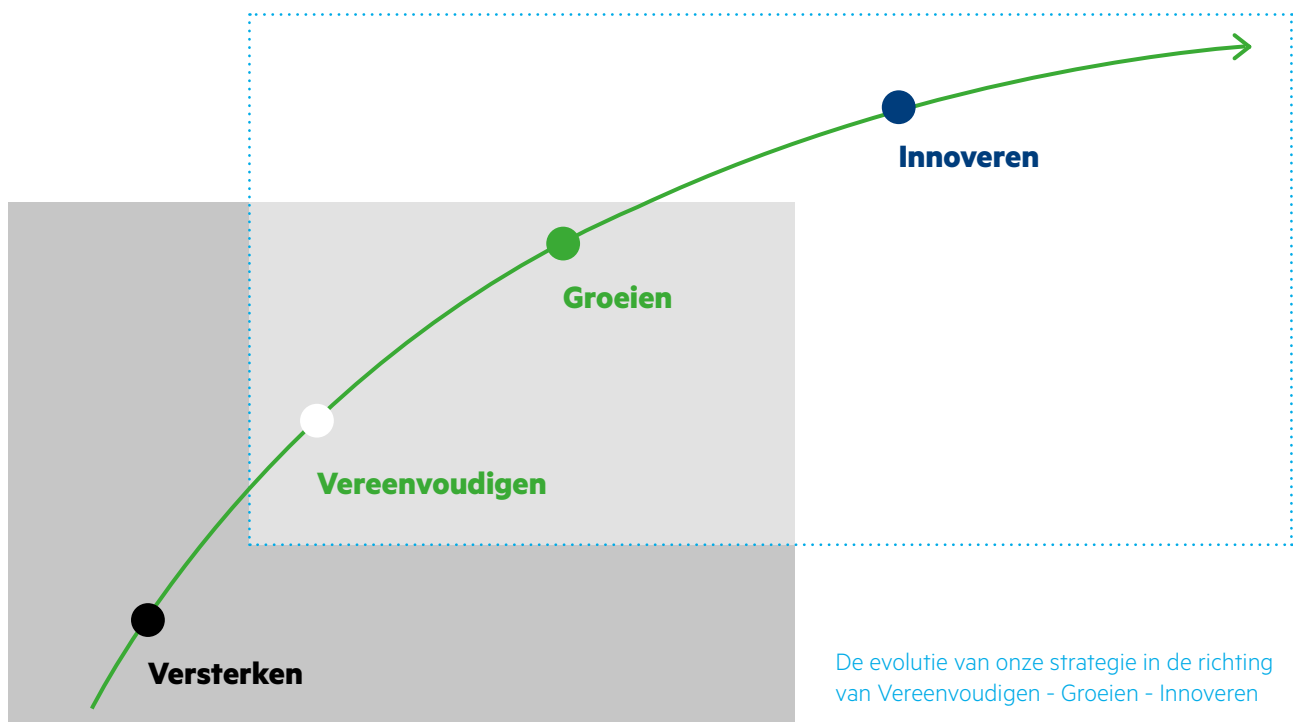
KPN zet zijn klanten op de eerste plaats. We geloven dat het leuk is om voor een bedrijf te werken dat midden in de samenleving staat en technologische vooruitgang voor iedereen mogelijk maakt. Mensen met elkaar verbinden en hun leven vrijer, leuker en makkelijker maken is ons streven en dat blijven we altijd doen. We waren erbij toen 130 jaar geleden de allereerste telefoonpalen werden geplaatst, waardoor verbinding mogelijk werd gemaakt. Sindsdien werken we hard om te voldoen aan de huidige en toekomstige behoeften van onze klanten en de samenleving. Dit betekent ook dat we dingen verbinden. Aanpassen aan nieuwe ontwikkelingen en bouwen en beheren van innovatieve vaste en mobiele netwerken en ICT-platforms helpen bij het voldoen aan deze behoeften.

Vereenvoudigen, Groeien en Innoveren

De afgelopen jaren hebben we voorop gelopen met onze investeringen om de beste netwerken te bouwen en hebben we geïnoveerd om Nederlandse huishoudens en bedrijven te voorzien van uitstekende producten en toonaangevende kwaliteit van dienstverlening. De komende jaren zal de groei van connected devices en dataverkeer exponentieel toenemen. Om hier goed op te anticiperen, hebben we in 2016 een volgende stap in onze strategie gezet met de pijlers Vereenvoudigen – Groeien – Innoveren. We hebben voor elke pijler heldere doelen geformuleerd (zie pagina 16 – strategietabel voor meer informatie) die ons helpen bij onze ambitie om de beste dienstverlener van Nederland te worden en waarde te bieden aan onze stakeholders.

Onze stakeholderbenadering

Naast onze eigen evaluaties van de rol en waarde van ICT voor de samenleving geeft onze voortdurende dialoog met onze stakeholders meer inzicht in maatschappelijke ontwikkelingen en behoeften. Tevens kunnen we zo van gedachten wisselen over onderwerpen waarvan wij denken dat KPN een belangrijk verschil kan maken voor de Nederlandse samenleving. Tot onze belangrijke stakeholders behoren onder meer particuliere en zakelijke klanten, medewerkers, investeerders, leveranciers, overheden, toezichthouders en maatschappelijke organisaties. Bij het nemen van strategische beslissingen houden we altijd rekening met de mening van onze stakeholders. Lees er meer over onze verschillende stakeholders in ons stakeholderoverzicht online: www.kpn.com/jaarverslag



Onze diensten voor de Nederlandse samenleving

Internet op je tablet, betalen met een smartphone, doktersadvies op afstand of online werken. Documenten, foto's en video's worden niet langer op een harde schijf opgeslagen, maar vooral in de cloud. We ervaren dat als vanzelfsprekend en kunnen niet meer zonder. De wereld wordt steeds mobieler en digitaal en de technologie ontwikkelt zich in sneltreinvaart. KPN helpt hierbij om de benodigde verbindingen te maken.



Consumentenmarkt

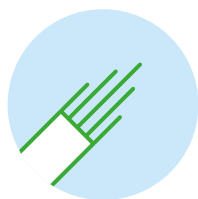
Biedt KPN's particuliere klanten een breed pallet van diensten op het gebied van communicatie, informatie, entertainment en commerciële diensten via singleplay- en multiplay-pakketten. De aangeboden diensten bevatten vaste en mobiele telefonie, mobiele data, internet en tv.

Naast onze bestaande vaste en 2G/3G-netwerken kwamen er de afgelopen jaren glasvezel en 4G bij. Met ons LoRa-netwerk (Long Range Low Power) brengen we energiezuinige verbindingen tot stand waardoor mensen en apparaten permanent via het internet met elkaar verbonden zijn. Onze dienstverlening vormt inmiddels het kloppend hart van Nederland. Wij zorgen ervoor dat ons land digitaal blijft kloppen. Vitale sectoren zoals transport, zorg, onderwijs, politie en defensie rekenen op onze infrastructuur en onze netwerken. We willen er voor iedereen zijn. Dus ook voor degenen voor wie contact met de buitenwereld niet vanzelfsprekend is.



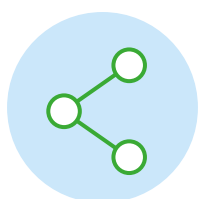
Zakelijke Markt

KPN biedt zijn zakelijke klanten (klein, middelgroot en groot) een compleet assortiment aan diensten, van vaste en mobiele telefonie en internet tot diverse end-to-end-oplossingen op het gebied van infrastructuur, werkplekbeheer, de cloud, datanetwerken en datacenters.



Netwerk, Operations & ICT

Verantwoordelijk voor de operationele activiteiten van KPN voor de Nederlandse netwerken (zowel vast als mobiel) en voor de ICT-infrastructuur voor diensten aan particuliere, zakelijke en wholesale-klanten van KPN.



Wholesale

Biedt oplossingen op het gebied van connectiviteit aan KPN's vaste en mobiele wholesale-partners via de vaste, glasvezel- en mobiele netwerken van KPN.



iBasis

Via iBasis is KPN, gemeten naar belminuten, een topspeler voor internationaal telefoonverkeer op de wholesalemarkt. iBasis biedt een uitgebreid portfolio van telefoonverkeer en datadiensten voor veel grote telecombedrijven voor vast en mobiel, evenals Voice over Broadband.



> Ons doel

Onze Greenprint

Om in de toekomst succesvol te blijven, moeten we regelmatig bekijken waarom we bestaan en waarom we van belang zijn voor de Nederlandse samenleving. Daarom hebben we vorig jaar samen met onze medewerkers de 'Greenprint' samengesteld. Op deze Greenprint hebben we ons "waarom" geformuleerd, zoals in de afbeelding hieronder samengevat.



In onze Greenprint hebben we ook onze gewenste klantervaring geformuleerd en wat we verwachten van alle collega's om deze ambitie te realiseren. We hebben een proces geïntroduceerd waarbij we de klantervaring als uitgangspunt

nemen, om zo praktisch advies te geven. Bij deze aanpak verplaatsen we ons in een KPN-klant en worden we ons bewust van de invloed op de klantervaring van elke medewerker op elke KPN-afdeling.



Hoe word je de beste dienstverlener

Goede klantenservice begint bij gemotiveerde werknemers die bereid zijn een stapje extra te zetten en die bij al onze acties, service en beslissingen de klant centraal stellen. KPN heeft medewerkers nodig die met passie en expertise samenwerken om tot het beste resultaat te komen. Om deze cultuur te stimuleren, gaat een team van KPN eXperience-coaches binnen het bedrijf gesprekken over dit thema aan. Daarnaast hebben we meer dan 200 KPN eXperience-ambassadeurs die hun teams begeleiden in het verkrijgen van een betere klantervaring.

Een andere manier om dit te bereiken is het management stimuleren klantgerichtheid in hun teams te bespreken en hen hiervoor de juiste handvatten te geven. In 2016 startte 32% van de businessteams met deze KPN eXperience-sessies.

Tot dusver boeken we goede voortgang, aangezien de loyaliteit van KPN-klanten een nieuw hoogtepunt heeft bereikt en we erin zijn geslaagd onze benchmarkpositie wat betreft reputatie te verbeteren. Desondanks willen we om zelf verder verbeteren.

Digitale transformatie

Een van onze grote uitdagingen is digitalisering. We geloven dat KPN alleen de beste dienstverlener kan worden door een uitstekende digitale klantervaring te bieden. Uit het oogpunt van klanten, personeel en innovatie is digitalisering een onmisbare ontwikkeling die omarmd moet worden. De drie uitdagingen uit de afbeelding hiernaast zijn dan ook cruciaal voor ons.

Digitalisering heeft een impact op de levens en verwachtingen van onze klanten en medewerkers. Daarom moeten we slimmer met digitalisering en data omgaan. Onze organisatie verandert dan ook in een digitale organisatie. De komende jaren worden KPN-medewerkers meer ervaren op het gebied van digitalisering en data en kunnen ze klantbehoeften proactiever voorspellen en behandelen. In die zin zullen wij de motor van de digitalisering zijn die het leven van onze klanten vrijer, leuker en makkelijker maakt.



> Onze organisatie en de waarde die we creëren

KPN in de Nederlandse samenleving

KPN verbindt zijn klanten altijd en overal. Hierdoor creëren we waarde en hebben we invloed op veel onderdelen van de samenleving. Om de beste oplossingen en connectiviteit te kunnen bieden, bouwen en verbeteren we continue onze netwerken en diensten.

Momenteel bundelen we onze vaste, mobiele en IT-producten: telefoon, tv, internet en IT-diensten voor huishoudens en bedrijven. Daarnaast breiden we onze glasvezelpenetratie en antennenetwerk uit voor een hogere capaciteit en grotere downloadsnelheden. We doen dit samen met onze leveranciers, die de technische apparatuur en de groene stroom voor ons netwerk leveren. Onze medewerkers spelen een cruciale rol. Hun vaardigheden zijn onmisbaar bij het reageren op de behoeften en vragen van de klant.

Om goed te laten zien wat onze invloed op de Nederlandse samenleving is, hebben we op deze pagina onze organisatie in beeld gebracht. Aan de linkerkant is te zien welk kapitaal (input) we nodig hebben om de producten en diensten (activiteiten en output) te ontwikkelen en te leveren. Aan de rechterkant is te zien welke waarde we creëren (resultaten). Deze resultaten zijn gerelateerd aan onze belangrijkste thema's die op pagina 20 staan weergegeven en verwijzen naar hoofdstukken waar in detail wordt beschreven welke waarde er gecreëerd en gedeeld wordt.

Wij zijn de groene verbinders

Wij zien elke dag als een kans om het beter te doen. Zo zetten we bij het aanpakken van het klimaatprobleem de juiste toon in onze overgang naar duurzame groei. KPN is de groene verbinder en behoort tot de wereldtop van duurzame telecombedrijven. Het is ons streven om alles en iedereen op een innovatieve, eenvoudige, betrouwbare en duurzame manier te verbinden. Hierbij proberen we continu minder en schonere energie te gebruiken en onze klanten te helpen hun eigen energieverbruik te verminderen.

Als we de kwaliteit van leven die we nu hebben, willen behouden, moet de samenleving meer in ICT investeren. Volgens de New Climate Economy is het de verwachting dat de wereld de komende 15 jaar circa USD 90 biljoen of USD 6 biljoen per jaar in infrastructuur zal investeren. Dat betekent dat we op dit moment de historische kans hebben om de infrastructuur van de toekomst te bouwen en zo het gebruik van natuurlijke hulpbronnen te verminderen, slimme steden te bouwen en een succesvolle overgang naar een duurzame economische groei veilig te stellen. Bij KPN geloven we dat we, door vandaag in ICT-technologie te investeren, een toekomst creëren die vrijer, leuker en makkelijker is.

Input

Onze sterke punten:



Vakkundige medewerkers



Financiële middelen



Belangrijke samenwerkingsverbanden en klantinzichten



Netwerk- en klantapparatuur



Mobiele licenties



Groene stroom



Aanleg van glasvezel



Clouddiensten

Ook toegang in afgelegen gebieden



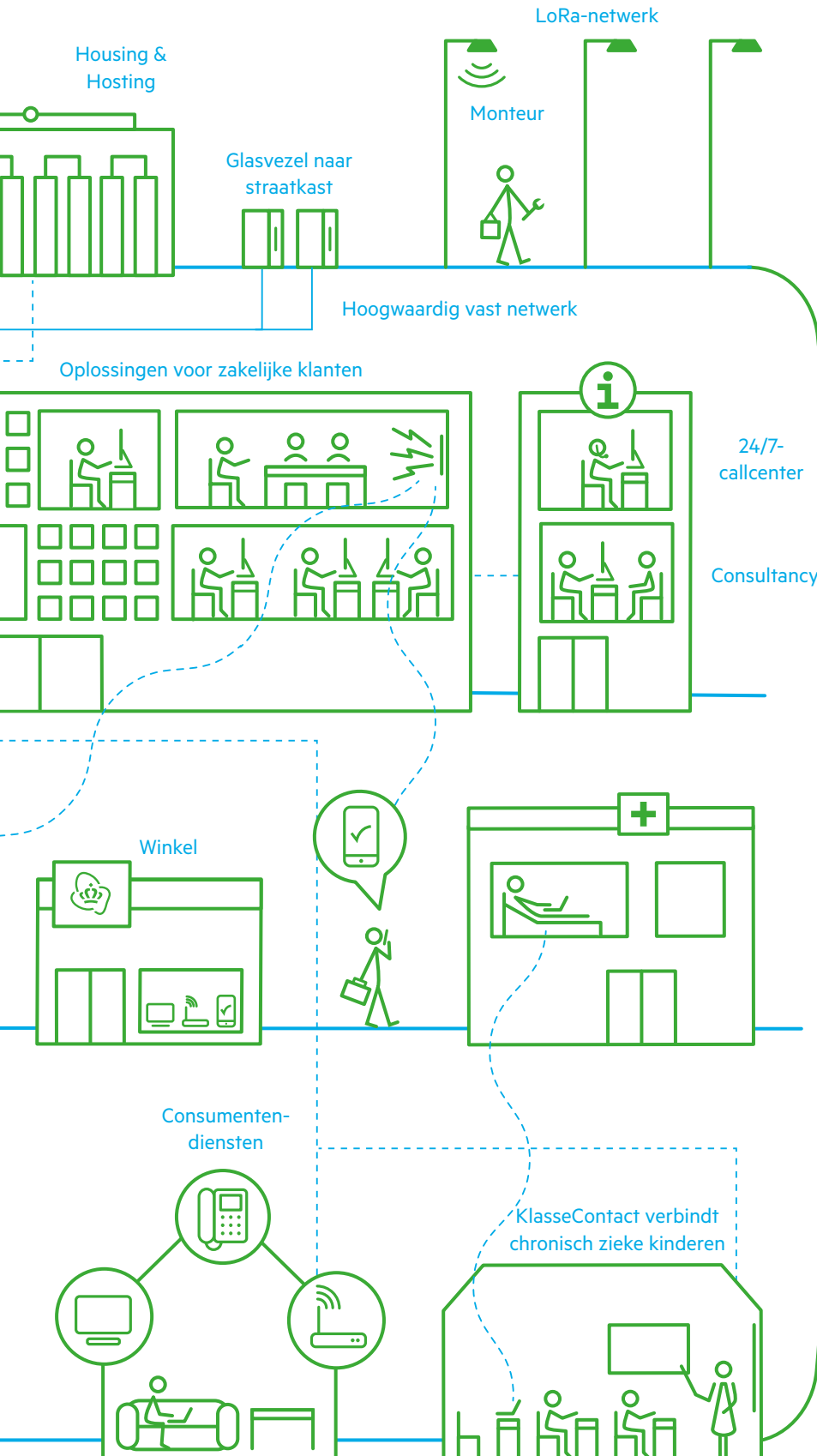
Het Nieuwe Leven en Werken

Mobiel



Activiteiten en output

KPN levert geïntegreerde diensten:



Outcomes

De waarde die KPN creëert:



Altijd en overal verbonden.



Innovatie door digitalisering.



Toegankelijke, betaalbare en schaalbare gezondheidszorg.



Koolstofarme samenleving.



Veilige en beveiligde verbinding voor consumenten en bedrijven.



Duurzaam aandeelhoudersrendement.

> Onze strategie

Vereenvoudigen – Groeien – Innoveren

Onze strategie is gebaseerd op onze marktpositie, op technologie en de ontwikkelingen in de wereld om ons heen. In 2016 hebben we de volgende stap in onze strategie gezet, om ons bedrijf nog sterker te maken. In onderstaande tabel geven we onze strategische keuzes weer, per pijler: Vereenvoudigen - Groeien - Innoveren en per bedrijfs onderdeel.

Ons bedrijf nog sterker maken			
	Vereenvoudigen	Groeien	Innoveren
Commercieel	Digitale en eenvoudige dienstverlening	Gebundelde telecom- & ICT-diensten	Uitstekende gebruikerservaring
Operationeel	Flexibele en vereenvoudigde netwerken en bedrijfsmodel	Optimaal beveiligd geïntegreerd netwerk	Gebruik van innovatieve technologie
Financieel	Strakke kostenstructuur	Waardebeheersing en voorspelbare kasstromen	Vooroplopen met investeringen
	Waardecreatie		

Deze negen strategische keuzes zijn geïntegreerd in onze organisatie en creëren, samen en apart, waarde voor alle andere stakeholders. Gebaseerd op zes strategische prioriteiten heeft KPN voor de middellange termijn (twee tot vier jaar) de volgende ambities:

Strategische focus	Wat we gaan doen	Onze output in 2016
1 Focus op gebundelde diensten	<ul style="list-style-type: none"> > Succesvolle bundelingsstrategie voortzetten > Waardevol zijn voor klanten dankzij beste producten en diensten > Klantloyaliteit verbeteren 	<ul style="list-style-type: none"> > NPS in Nederland gestegen tot +6 > Meer dan 1 miljoen huishoudens bundelen vaste & mobiele diensten > Migratie naar geïntegreerde oplossingen voor Zakelijke Markt
2 Verdere groei in TV en IT-diensten	<ul style="list-style-type: none"> > Toonaangevende iTV-diensten leveren met onderscheidende functionaliteiten en een toonaangevend netwerk > Introductie van succesvolle nieuwe diensten uitbreiden en investeren in groei bedrijven 	<ul style="list-style-type: none"> > Populaire iTV-diensten met NPS van +17 > 2 miljoen iTV-klanten in 2016 > Introductie Managed Hybrid Cloud
3 Transformatie Zakelijke Markt afronden	<ul style="list-style-type: none"> > Zakelijke portfolio en klantrelaties versterken > Klanttevredenheidsprogramma's implementeren > Duurzaamheid vergroten, voor KPN en onze klanten 	<ul style="list-style-type: none"> > Sterke verbetering NPS > Groei geïntegreerde oplossingen (KPN EEN) > Aantal nieuwe opdrachten bij LE & Corporate in 2016 met 14% gestegen > Succesvolle diensten geïntroduceerd voor de zorgsector
4 Flexibilisering en vereenvoudiging van geïntegreerd netwerk en bedrijfsmodel afronden	<ul style="list-style-type: none"> > Verdere automatisering en virtualisering van netwerken en verkleining van ecologische voetafdruk > Klimaatleider blijven > Verdere besparing van minstens EUR 300 miljoen tegen het eind van 2019 door aanvullende kwaliteitsverbeteringen en vereenvoudiging 	<ul style="list-style-type: none"> > Energie-efficiëntie van onze netwerken met 33% verbeterd > CDP Award en opname in DJSI World > Eerste fase Vereenvoudigingsprogramma afgerond: gerealiseerde jaarlijkse besparing van ~EUR 460 miljoen ten opzichte van 2013
5 Uitstekende klantervaring en betrokkenheid van medewerkers waarborgen dankzij toepassing van innovatieve technologieën en uitbreiding glasvezelpenetratie	<ul style="list-style-type: none"> > Veranderprogramma's en digitale transformatie voortzetten > Verdere versterking kernnetwerk en voortdurende capaciteitsuitbreiding van de vaste en mobiele netwerken > Verdere uitbreiding 'hybrid acces rollout' voor Zakelijke Markt en een deel van de Consumentenmarkt 	<ul style="list-style-type: none"> > Uitrol landelijk LoRa-netwerk afgerond > Hoge FttH/FttC-dekking 78%, waardoor KPN de nieuwste toegangsmogelijkheden kan verzorgen voor meerderheid Nederlandse huishoudens > Ongeveer 500 teams van medewerkers deden mee aan KPN eXperience
6 Financieel raamwerk optimaliseren en dividend groei	<ul style="list-style-type: none"> > Solide financieel profiel > Duurzaam aandeelhoudersrendement 	<ul style="list-style-type: none"> > Groeiende vrije kasstroom > EUR 1,2 miljard aan terugbetaling van kapitaal > Groei regulier dividend

Onze marktpositie

We kijken voortdurend naar de wereld om ons heen om trends en veranderende behoeften te analyseren. In het afgelopen jaar vonden we, gezien onze rol in de samenleving als toonaangevende leverancier van ICT-diensten, de volgende ontwikkelingen het meest interessant.

Belangrijke trends

- › Men is zich steeds meer bewust van de positieve rol die ICT kan spelen bij maatschappelijke veranderingen zoals de vergrijzing en wereldwijde problemen zoals armoede en klimaatverandering.
- › De macro-economie in Nederland heeft zich gestabiliseerd en de Nederlandse IT-markt groeit.
- › Klantgedrag verandert en wordt steeds digitaler.
- › Nederland heeft een hoogwaardige digitale infrastructuur en dat is de basis, de motor en de stuwende kracht achter innovaties in elke sector van de opkomende digitale economie.

Hoe we onze sterke punten benutten

- › Onze geïntegreerde dienstverlening inzetten om onze klanten een aantrekkelijk combinatie van mobiel, vast en IT te leveren.
- › De ontwikkelde en geavanceerde telecommunicatienetwerken in Nederland onderhouden voor hoogwaardige dienstverlening, inclusief 'critical communications'.
- › Onze toonaangevende positie in telecomdiensten gebruiken om ons marktaandeel in IT verder te laten groeien, cloud-diensten aan te bieden en ons klantenbestand uit te breiden.
- › Onze ruime ervaring in netwerk- en cyberbeveiliging aanwenden om de gegevens van onze klanten te beschermen.
- › Op basis van een gestroomlijnd bedrijfsmodel zorgen voor structureel lagere kosten.
- › Onze zeer bekwame en gemotiveerde medewerkers betrokken houden.

Hoe we beter willen worden

- › Ons portfolio vereenvoudigen zodat deze transparanter wordt voor onze klanten, met een kleinere verscheidenheid aan producten en diensten.
- › Onze IT-systemen en processen vereenvoudigen om de klantervaring verder te verbeteren en de kosten te verminderen.
- › Onze organisatie verder vereenvoudigen zodat we sneller kunnen inspelen op veranderingen in de markt.
- › Onze activiteiten en onze dienstverlening digitaliseren, waarbij onze klanten centraal staan in het ontwerp en de implementatie daarvan.

Hoe we kansen grijpen

- › Inspelen op de toenemende vraag naar data- en netwerktoegang door de ontwikkeling nieuwe manieren van communicatie, samenwerking en mediagebruik.
- › Innovatieve en schaalbare oplossingen ontwikkelen en testen om maatschappelijke problemen zoals klimaatverandering, verstedelijking en vergrijzing het hoofd te kunnen bieden.
- › De technologische ontwikkelingen in infrastructuur, software en virtuele netwerken volgen om de efficiency van onze activiteiten te verbeteren of nieuwe diensten te implementeren.
- › Samenwerken met verschillende andere dienstverleners en met start-ups om onze innovatiecapaciteiten te verbeteren.

Hoe we onze uitdagingen het hoofd bieden

- › Ons onderscheiden van de concurrentie met innovatieve producten en geïntegreerde dienstverlening, en de beste klantenservice.
- › Voortdurend investeren in onze capaciteiten en cyberbeveiliging centraal stellen, zodat onze netwerken goed bestand zijn tegen bedreigingen op het gebied van informatiebeveiliging.
- › De juiste balans vinden tussen netwerkinvesteringen voor nieuwe technologieën en de mogelijkheden om deze te gelde te maken.
- › Op de hoogte blijven van baanbrekende technologieën en bedrijfsmodellen door nieuwe ontwikkelingen nauwlettend te volgen en door samen met een select aantal aanbieders van 'over the top' services nieuwe producten te ontwikkelen.

> Verbonden met de toekomst

Hoe we ons op de toekomst voorbereiden

KPN speelt een rol in de technologische ontwikkeling van de Nederlandse samenleving. Daarom denken we na over de mogelijkheden van de toekomst en handelen we daarnaar. Hoewel we de toekomst niet met enige zekerheid kunnen voorspellen, kunnen we ons wel voorstellen hoe die er uit zou kunnen zien en tot op zekere hoogte hoe die zich zou kunnen ontwikkelen.

In een toekomst die wordt gekenmerkt door robotica, nanotechnologie, biotechnologie en kunstmatige intelligentie zullen nieuwe technologieën ons leven verrijken en beslist ook veranderen. De vraag is alleen hoe wij ons daaraan gaan aanpassen.

De afgelopen decennia waren er drie grote ontwikkelingen die onze sector fundamenteel hebben veranderd: de mobiele telefoon, het internet en de digitalisering. Met name digitalisering zorgt voor snelle veranderingen in diverse sectoren. Daarnaast zijn de behoeften van de consumenten veranderd. Er is een vraag naar simpelere producten en diensten die altijd en overal beschikbaar zijn. Vanwege de grote veranderingen moeten we in de samenleving en het bedrijfsleven systematisch op een hoog niveau toekomstgericht denken. KPN is daarin proactief en speelt tijdig in op de ontwikkelingen en verstoringen waarmee het wordt geconfronteerd. In de laatste vijf jaar is deze nieuwe manier van denken onderdeel van onze zakelijke aanpak geworden.

We profiteren van ons Vereenvoudigingsprogramma en de integratie van onze vaste en mobiele netwerken. Dit heeft geleid tot een krachtiger kernnetwerk dat klaar is voor de groeiende vraag naar online datadiensten. Hierdoor wordt het mogelijk ons met anderen te verbinden, zoals IoT bedrijven, en onze samenwerkingsverbanden uit te breiden, zoals de mobiele ervaring die we Fox Sports-abonnees bieden. Een van onze sterke punten is dat onze technische 'intelligentie', bijvoorbeeld bij iTV-diensten, in de cloud wordt opgeslagen en niet op een setup-box. Hierdoor is het upgradeproces eenvoudiger, wat ons een concurrentievoordeel oplevert en de ecologische voetafdruk van onze klanten verkleint. En met onze uitrol van glasvezel en upgrades van het kopernetwerk bieden we een snelle, stabiele en veilige toegang tot de digitale wereld en creëren we een solide platform waarop sectoren zoals de zorg hun diensten verder kunnen uitbreiden.

Samenwerkingsverbanden zijn essentieel voor ons. Ze helpen ons snel nieuwe producten en diensten te ontwikkelen. Een goed voorbeeld hiervan is onze IoT Academy, waar we samen met start-ups manieren bedenken om Internet of Things toe te passen. Dankzij een grote groep early adopters kunnen we nieuwe diensten eenvoudig testen, zodat we deze sneller op de markt kunnen brengen.

Deze outside-in-aanpak staat symbool voor de nieuwe manier van werken bij KPN. Meer dan ooit kijken we vooruit en zoeken we naar manieren om te innoveren. In grote lijnen betekent innovatie voor ons het slimmer organiseren van ons netwerk en onze processen om zo applicaties van buitenaf te integreren. Daarom zijn vakkundige mensen in ons bedrijf steeds belangrijker. Deze gedachtegang wordt gevoed door onze innovatie-initiatieven KPN New Business, KPN Ventures en KPN Technology Labs.

Hoewel nieuwe technologieën zorgen voor een geweldige vooruitgang voor de samenleving, zijn er ook nadelen. Wat zijn bijvoorbeeld de neveneffecten van altijd verbonden zijn? Blijft de acht-urige werkdag bestaan? Hoe beschermen we onze privacy en gegevens? En wat gebeurt er met het onderwijs zoals we dat nu kennen? Lees meer over deze vragen in dit jaarverslag en in de video's online.

In ons online jaarverslag gaan we dieper in op verder denken over de toekomst. In veertien video's laten we zien hoe onze collega's, consumenten en externe experts denken over twaalf technologieën die we voortdurend in de gaten houden.

Kijk op www.kpn.com/jaarverslag

Jan Kees de Jager - CFO

“Dankzij onze solide financiële positie kunnen we investeren in innovatie, samenwerken met flexibele en innovatieve start-ups en een toonaangevende rol blijven spelen bij nieuwe technologische ontwikkelingen”



Frank van der Post - CCO

“We zien een groeiende vraag naar een nieuwe manier van verbinden: het direct uitwisselen van informatie in een productieomgeving met KPN als vertrouwde en betrouwbare verbinder”



Joost Farwerck - COO

“Vorig jaar zagen wij een toenemende vraag naar low-power-netwerktechnologie voor Internet-of-Things-toepassingen. In nog geen jaar heeft KPN een landelijk LoRa-netwerk gerealiseerd waarmee we aan deze marktbehoefte kunnen voldoen”



> Materiële onderwerpen

Wat zijn de belangrijkste onderwerpen voor onze stakeholders en voor KPN

We zijn bij KPN proactief op zoek naar manieren om de mogelijkheden van ICT optimaal te benutten en een oplossing te vinden voor de behoeften en uitdagingen waar de maatschappij op de korte en lange termijn voor staat. Jaarlijks onderzoeken en bespreken we wat het belangrijkste is voor onze stakeholders, en voor ons. In dit hoofdstuk presenteren we in het kort negen onderwerpen die naar ons idee in 2016 het belangrijkste waren. Verderop in dit rapport worden deze onderwerpen verder uitgewerkt. Het merendeel van deze zeer materiële onderwerpen draagt bij aan het verduurzamen van Nederland. We zetten ons in om de wereldwijde prioriteiten en doelstellingen van de VN zoals opgenomen in de Sustainable Development Goals (SDG's) voor 2030 te helpen realiseren.



Klantloyaliteit

Onze klanten betrekken bij het verbeteren van onze dienstverlening

- > NPS NL verbeterd van 3 (2015) naar 6.
- > Aanzienlijke NPS-verbetering in Zakelijke Markt: van -10 (2015) naar -3.
- > KPN krijgt vanwege zijn goede reputatie, de Industry adjusted ranking award, toegekend door het Reputation Institute.
- > Uitgeroepen tot ICT-infrastructuurleverancier van het jaar door Computable.
- > KPN voor de derde keer in zes jaar uitgeroepen tot sponsor van het jaar bij de uitreiking van de SponsorRingen.



Kwaliteit en betrouwbaarheid van netwerken

Aanhoudende investering in hoogwaardige en betrouwbare netwerken

- > We hebben onze kernnetwerkomgeving vereenvoudigd om de groei van internet en televisie mogelijk te maken, en de stabiliteit en de kosten- en energie-efficiency te verbeteren. iTV-content wordt nu voor een groot deel opgenomen en lokaal opgeslagen. Dit voorkomt verkeer naar centrale locaties.
- > Uit laboratoriumtests blijkt een constante snelheid mogelijk van meer dan 1Gb/s voor 4G dankzij het stapelen van frequenties.
- > Start uitrol bellen via LTE.
- > Uitrol van small cells om te voldoen aan de verwachtingen van de klant met betrekking tot 4G-kwaliteit.
- > 78% FttH/FttC-dekking.



Innovaties en investeringen

Mensen vandaag geven wat zij morgen nodig hebben

- > De uitrol afgerond van 's werelds eerste landelijke LoRa-netwerk voor Internet of Things-toepassingen.
- > KPN in top 10 'European Corporate Startup Stars' door samenwerking met start-ups.
- > Verbeterde iTV-app en introductie Managed Hybrid Cloud.



Economische waarde

Financiële resultaten stabiel en een solide financiële positie

- > Geschoonde EBITDA gestabiliseerd dankzij kostenbesparingen door Vereenvoudigingsprogramma.
- > Groeiende vrije kasstroom.
- > Na succesvolle afronding Vereenvoudigingsprogramma eerste fase in 2016, tweede fase aangekondigd voor de jaren 2017 tot 2019.
- > Onze schuldstructuur verder geoptimaliseerd via succesvol bod op obligatieleningen en uitgifte nieuwe obligatielening.



Privacy & Security

Data privé en veilig houden

- > Een open source gratis iPad-app voor security professionals geïntroduceerd, met daarin het securitybeleid en een aantal hulpmiddelen van KPN, inclusief het Common Vulnerability Scoring System en de Potential Harm of Security Incidents-calculator.
- > Introductie van MyBee, een app waarmee kinderen van twee tot zes jaar veilig hun eerste stapjes online kunnen zetten.
- > Succesvolle test afgerond met innovatieve, zeer veilige Quantum Key Distribution-link tussen de datacenters in Den Haag en Rotterdam.



Milieuprestaties

Klimaatleider

- > Totaal energieverbruik sinds 2010 met 20% gereduceerd, ondanks sterke groei in het volume aan datacommunicatie.
- > KPN wederom opgenomen in de top 10 van meest duurzame telecombedrijven wereldwijd in de Dow Jones Sustainability Index.
- > KPN voor zesde achtereenvolgende jaar door CDP uitgeroepen tot 'Global Climate Leader'.
- > KPN wint Sustainable Data Center-award van DatacenterDynamics EMEA voor onze duurzame oplossing om de energie die wordt verbruikt voor de reservestroomvoorziening van onze datacenters te reduceren.



Impact van producten en diensten

ICT-oplossingen voor de uitdagingen van de 21e eeuw

- > Klanten hebben meer dan 146.000 ton CO₂-uitstoot en EUR 60 miljoen bespaard door in 2016 gebruik te maken van onze enerzuinige diensten.
- > In Nederland worden nieuwe, automatische externe defibrillators (AED's) 24/7 bewaakt via LoRa- en M2M-connectiviteit. Het is onze ambitie om alle geregistreerde AED's hierop aan te sluiten om te waarborgen dat deze zich op de juiste plek bevinden en werken.
- > Introductie van KPN Messenger voor zorgvuldige uitwisseling van informatie in de zorgsector.
- > Uit het One Planet Thinking-onderzoek van Ecofys bleek dat de positieve invloed van telecomdiensten de negatieve invloed van de telecom-infrastructuur in ruime mate compenseert: 180 keer voor CO₂-uitstoot, 50 keer voor fijnstof en 280 keer voor uitputting van fossiele brandstoffen.



Compliance & Risk

Waarde handhaven

- > De principle-based Gedragscode van KPN volledig herzien en vereenvoudigd, inclusief het KPN Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.
- > Nieuw e-learningprogramma inzake naleving en integriteit, Spot On, geïntroduceerd voor alle medewerkers van KPN.
- > Nieuwe en uitgebreide ISO-certificering voor Zakelijk: ISO 9001:2015, ISO 27001:2013, ISO 22301:2012, ISO 20000-1:2011, ISO 14001:2004, NEN7510.
- > KPN op eerste plaats in lijst van Transparency International Nederland inzake anti-corruptieprogramma's, transparantie en de rapportage per land.



Beloning

Eerlijke beloning voor iedereen

- > Operationele prestaties komen tot uitdrukking in beloning.
- > Solide cao met een weloverwogen sociaal beleid.

> Geconsolideerde Cijfers

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Per ultimo december

Bedragen in miljoenen euro's, tenzij anders opgegeven	2016	2015
Opbrengsten	6.801	7.006
Overige baten	5	2
Totale opbrengsten en overige baten	6.806	7.008
Kosten van goederen en diensten	2.131	2.209
Personeelskosten	1.175	1.260
Informatietechnologie/Technische infrastructuur	517	535
Overige bedrijfslasten	554	680
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	1.545	1.616
Totaal bedrijfslasten¹	5.922	6.300
Bedrijfsresultaat	884	708
Financiële baten	112	150
Financiële lasten	-641	-507
Overige financiële resultaten	112	252
Totaal financiële baten en lasten	-417	-105
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen en joint ventures	-1	2
Resultaat voor belastingen van voortgezette bedrijfsactiviteiten	466	605
Winstbelastingen	-96	-81
Resultaat over het jaar van voortgezette bedrijfsactiviteiten	370	524
Resultaat over het jaar van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten	430	135
Resultaat over het jaar	800	659
Aan minderheidsbelangen toewijsbaar resultaat	7	21
Aan aandeelhouders toewijsbaar resultaat	793	638
Winst (verlies) per gewoon aandeel na belastingen gedurende het jaar toewijsbaar aan aandeelhouders van het bedrijf, in euro		
> basis (voortgezette bedrijfsactiviteiten)	0,07	0,11
> verwaterd (voortgezette bedrijfsactiviteiten)	0,07	0,11
> basis (niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten)	0,10	0,03
> verwaterd (niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten)	0,10	0,03
> basis (totaal, inclusief niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten)	0,17	0,14
> verwaterd (totaal, inclusief niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten)	0,17	0,14

1 De bedrijfslasten zijn aangepast om deze te laten aansluiten bij de interne, functionele rapportage.

> Geconsolideerde Cijfers

Geconsolideerde balans

Activa

Bedragen in miljoenen euro's

31 december 2016

31 december 2015

Vaste activa

Goodwill	1.428	1.428
Licenties	1.037	1.180
Software	519	556
Overige immateriële vaste activa	266	286
Totaal immateriële vaste activa	3.250	3.450
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	489	525
Bedrijfstechnische apparatuur	5.238	5.230
Overige materiële vaste activa	31	38
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering	211	208
Totaal materiële vaste activa	5.969	6.001
Investeringen in geassocieerde deelnemingen en joint ventures	24	42
Leningen aan geassocieerde deelnemingen en joint ventures	–	20
Voor verkoop beschikbare financiële activa	1.909	2.272
Derivaten	298	530
Actieve belastinglatenties	1.091	1.069
Handelsvorderingen en overige vorderingen	61	81
Totaal overige vaste activa	3.383	4.014
Totaal vaste activa	12.602	13.465

Vlottende activa

Voorraden	47	65
Handelsvorderingen en overige vorderingen	766	778
Belastingvorderingen	–	58
Derivaten	–	102
Overige vlottende financiële activa	140	575
Liquide middelen	1.179	1.446
Totaal vlottende activa	2.132	3.024

Activa en groepen activa bestemd voor verkoop

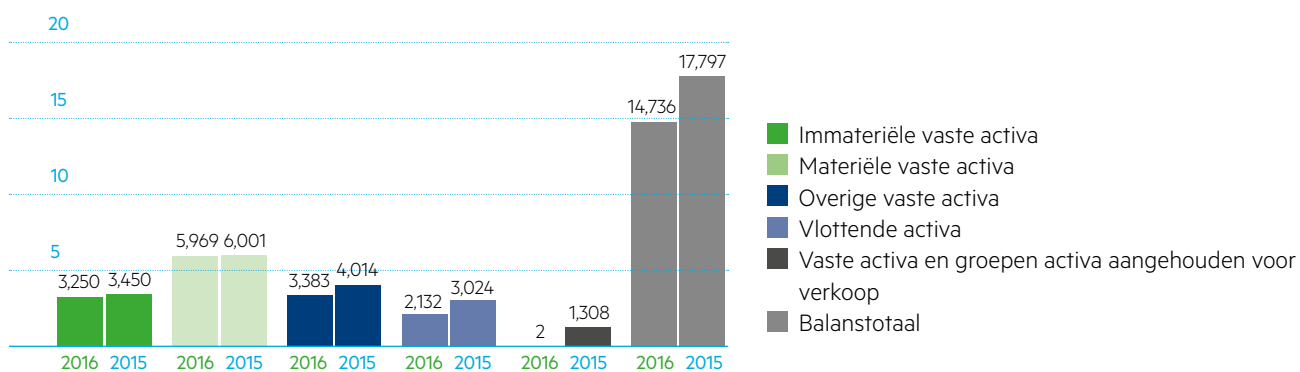
2

1.308

Totaal activa

14.736

17.797



Groepsvermogen en schulden

Bedragen in miljoenen euro's

31 december 2016

31 december 2015

Groepsvermogen

Gestort kapitaal	171	171
Agio	8.651	9.847
Overige reserves	-451	-125
Ingehouden winsten	-5.859	-6.000
Aan houders van perpetuele kapitaalinstrumenten toewijsbaar vermogen	1.089	1.089
Aan aandeelhouders van het bedrijf toewijsbaar vermogen	3.601	4.982
Minderheidsbelangen	-	69
Totaal groepsvermogen	3.601	5.051

Langlopende schulden

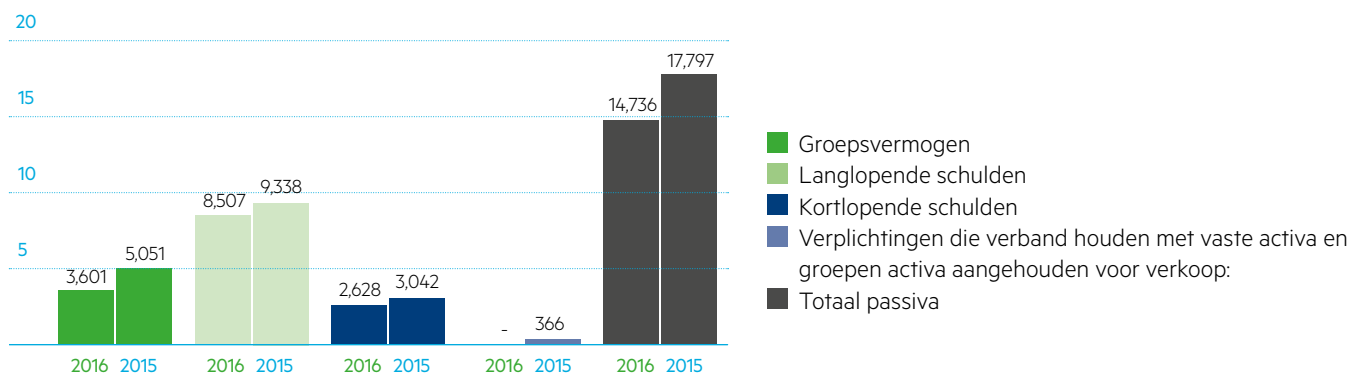
Leningen	7.897	8.853
Derivaten	197	17
Passieve belastinglatenties	-	47
Voorzieningen voor pensioenverplichtingen	262	259
Overige voorzieningen	89	97
Overige schulden en overlopende passiva	62	65
Totaal langlopende schulden	8.507	9.338

Kortlopende schulden

Handelscrediteuren en overige schulden	1.839	2.090
Leningen	735	847
Derivaten	1	3
Belastingen	4	43
Overige voorzieningen	49	59
Totaal kortlopende schulden	2.628	3.042

Verplichtingen die rechtstreeks verband houden met activa en groepen activa bestemd voor verkoop

	-	366
Totaal passiva	14.736	17.797



> Geconsolideerde Cijfers

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Per ultimo december

Bedragen in miljoenen euro's

	2016	2015
Resultaat voor belastingen van voortgezette bedrijfsactiviteiten	466	605
Aanpassingen voor:		
- Netto financiële lasten	417	105
- Op aandelen gebaseerde beloningen	7	8
- Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen en joint ventures	1	-2
- Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	1.545	1.616
- Overige baten en lasten zonder invloed op de kasstroom	-23	-2
- Mutaties in voorzieningen (excl. belastinglatenties)	-68	-44
Mutaties in werkkapitaal met betrekking tot:		
- Voorraden	19	-12
- Handelsvorderingen	7	63
- Vooruitbetalingen en overlopende activa	15	53
- Overige vlottende activa	1	18
- Handelscrediteuren	-137	63
- Overlopende passiva	-44	-145
- Kortlopende schulden (exclusief kortlopende financiering)	18	-10
Ontvangen dividenden	110	147
Betaalde/ontvangen winstbelastingen	50	18
Betaalde/ontvangen interest	-460	-485
Nettokasstroom uit operationele activiteiten van voortgezette bedrijfsactiviteiten	1.924	1.996
Nettokasstroom uit/aangewend voor operationele activiteiten van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten	-7	222
Nettokasstroom uit operationele activiteiten	1.917	2.218
Afstoting van voor verkoop beschikbare financiële activa	31	805
Overname dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures (na aftrek verworven liquide middelen)	-37	-73
Afstoting dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures (na aftrek liquide middelen)	3	-1
Investeringsactiviteiten in immateriële vaste activa (exclusief software)	-26	-4
Investeringsactiviteiten in software	-276	-288
Investeringsactiviteiten in materiële vaste activa	-917	-1.012
Desinvesteringen van materiële vaste activa	10	3
Mutaties in overige vlottende financiële activa	435	-275
Overige	1	-1
Nettokasstroom aangewend voor investeringsactiviteiten van voortgezette bedrijfsactiviteiten	-776	-846
Nettokasstroom uit/aangewend voor investeringsactiviteiten van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten	1.183	-247
Nettokasstroom uit/aangewend voor investeringsactiviteiten	407	-1.093

Bedragen in miljoenen euro's	2016	2015
Uitgekeerd dividend	-487	-495
Betaalde coupon perpetuele hybride obligaties	-67	-67
Opgenomen leningen	1.235	-
Aflossingen van leningen en verrekening van derivaten	-2.137	-929
Kapitaalaflossing	-1.193	-
Overige	-72	-5
Nettokasstroom aangewend voor financieringsactiviteiten van voortgezette bedrijfsactiviteiten	-2.721	-1.496
Nettokasstroom aangewend voor financieringsactiviteiten van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten	-	-
Nettokasstroom aangewend voor financieringsactiviteiten	-2.721	-1.496
Totaal nettokasstroom van voortgezette bedrijfsactiviteiten	-1.573	-346
Totaal nettokasstroom van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten	1.176	-25
Mutaties liquide middelen	-397	-371
Netto liquide middelen begin boekjaar	1.575	1.945
Koersverschillen	-	1
Mutaties liquide middelen	-397	-371
Netto liquide middelen einde boekjaar	1.178	1.575
Krediet in rekening-courant	1	4
Liquide middelen in groepen activa aangehouden voor verkoop	-	-133
Liquide middelen	1.179	1.446

Colofon

Neem voor verdere informatie contact op met

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

Uitgegeven door

Koninklijke KPN NV
Postbus 30000
2500 GA Den Haag
Kamer van Koophandel Den Haag,
registratienummer 02045200

Inhoud en organisatie

Koninklijke KPN N.V.

Royal HaskoningDHV
www.royalhaskoningdhv.com

RRED Communications
www.rred.nl

Stampa Communications
www.stampacommunications.com

De Designpolitie
www.designpolitie.nl

Online

We willen iedereen hartelijk bedanken die heeft meegewerkt in de video's die op onze jaarverslagwebsite staan:
www.kpn.com/jaarverslag

Vooruitzichten en schattingen

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

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

Risico's, onzekerheden en aannames zijn inherent aan vooruitzichten. De daadwerkelijke resultaten kunnen aanzienlijk afwijken van de voorspelde resultaten. Men moet zich niet volledig verlaten op dergelijke vooruitzichten. Wij hebben noch de intentie noch de plicht om onze vooruitzichten te herzien na verspreiding van dit Jaarverslag, tenzij dit verplicht is gesteld door toepasselijke wet- of regelgeving van de beurzen waaraan onze effecten genoteerd zijn.

Alle informatie over marktaandelen in dit financiële verslag is gebaseerd op schattingen van het management op basis van extern beschikbare informatie, tenzij anders aangegeven.

De term 'wij', 'onze' of 'ons' wordt gebruikt om het bedrijf te beschrijven. Wanneer deze worden gebruikt in het hoofdstuk 'Prestaties van onze segmenten' dan verwijzen ze naar het betreffende bedrijfs onderdeel.

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



Koninklijke KPN N.V.
Maanplein 55
2516 CK Den Haag
Nederland

Postbus 30000
2500 GA Den Haag
Nederland

www.kpn.com