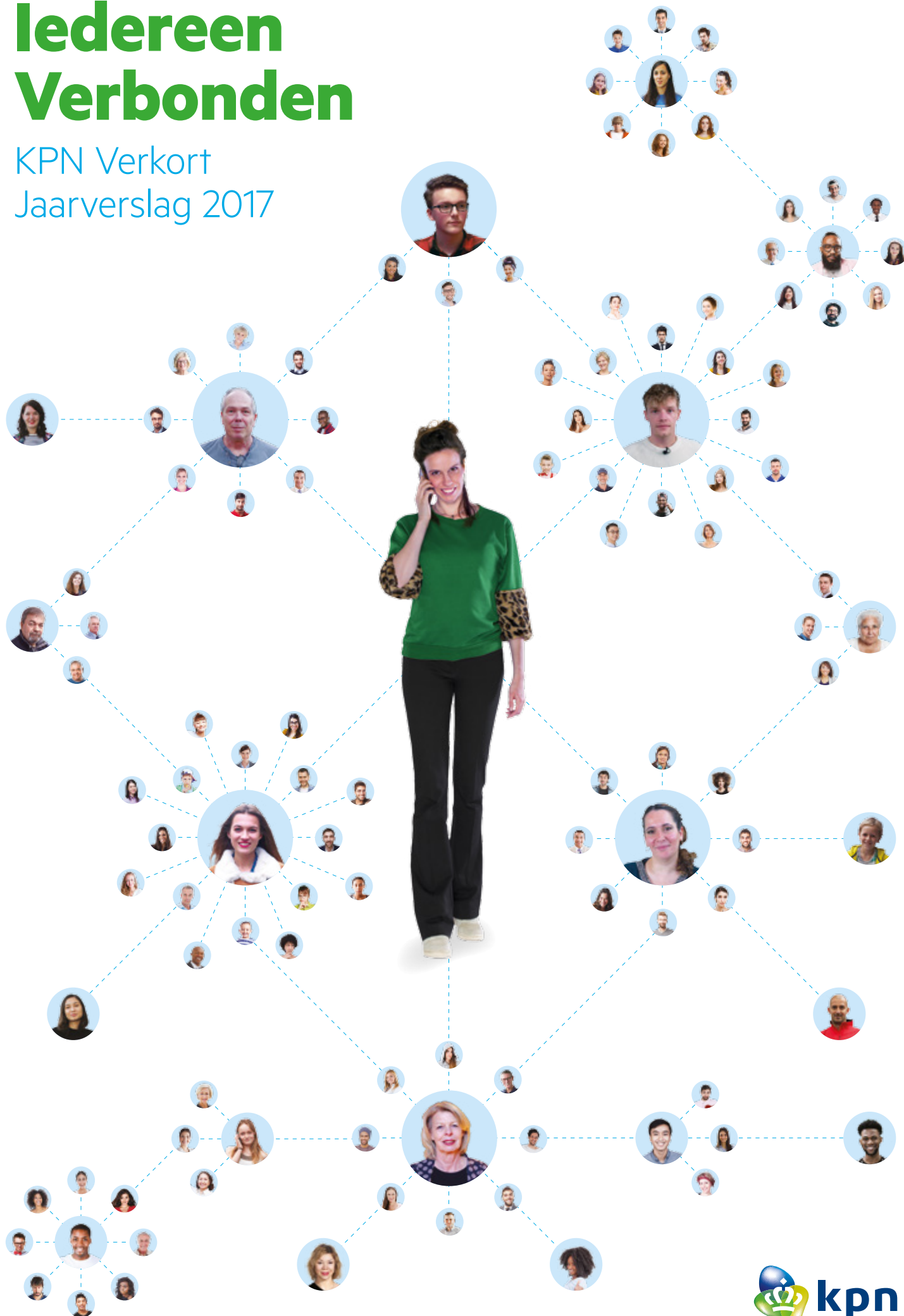


# Iedereen Verbonden

KPN Verkort  
Jaarverslag 2017



# Iedereen met elkaar verbonden

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

We verbinden mensen door onze producten en diensten, maar ook door maatschappelijk verantwoorde initiatieven te ondersteunen.

Het KPN Mooiste Contact Fonds, dat in 2017 10 jaar bestond, verbindt kwetsbare groepen in de samenleving, zoals ouderen of zieke kinderen, met de wereld om hen heen. In ons online jaarverslag ([www.kpn.com/jaarverslag](http://www.kpn.com/jaarverslag)), gaan we hier nader op in met een documentaire over het belang van sociaal contact in een digitale wereld.



# Inhoudsopgave

## KPN in het kort

---

Voorwoord door de CEO	4
Onze belangrijkste prestaties	6
Jaaroverzicht	7

## Wie we zijn en wat we doen

---

Onze doelstelling en de wereld om ons heen	8
Onze strategie en activiteiten	10
Ons waardecreatiemodel	12
Het kapitaal waarmee we werken	14

## Financieel verslag

---

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	16
Geconsolideerde balans	17
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	19

### Over onze verslaglegging in 2017

KPN neemt deel aan verschillende duurzaamheidsbenchmarks, zoals de Dow Jones Sustainability Index (DJSI), het Carbon Disclosure Project (CDP) en de Transparantiebenchmark (TB). Onze ambitie is 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 prestaties van KPN in 2017 in verschillende indices:

- > Sectorleider op het gebied van telecommunicatie in de DJSI World Index, waarin we voor het zesde achtereenvolgende jaar zijn opgenomen.
- > Voor het tweede jaar opgenomen in de Climate A List van het CDP.
- > Het geïntegreerde jaarverslag 2016 van KPN won de European Excellence Award voor beste geïntegreerde jaarverslag & MVO-verslag.

De Engelse PDF van het gecontroleerde verslag (Integrated Annual Report 2017) en de inhoud ervan prevaleert boven het Verkort Jaarverslag 2017.

> Voorwoord door de CEO

# De klant voorop, verbeterende bedrijfsprestaties, financieel gezond, en toonaangevend in duurzaamheid

ICT is fascinerend, en het ontwikkelt zich in een steeds sneller tempo. Smartphones kwamen in 2007 voor het eerst op de markt en nu zijn er wereldwijd 2,6 miljard. Je kunt ze op allerlei manieren gebruiken – tijd en plaats zijn niet meer belangrijk. Werken, relaxen met Spotify of Netflix, het gebruik van apps, sociale media, noem het maar op. Daarnaast verbeteren nieuwe technologische toepassingen de kwaliteit en veiligheid van ons leven aanzienlijk. Neem bijvoorbeeld de vrijheid die hartpatiënten ervaren wanneer hun hartslag op afstand bewaakt wordt. Of de sensoren die voortdurend de stevigheid van de dijken meten.

KPN mag dan apparaten met elkaar verbinden, maar eigenlijk verbinden we mensen met elkaar, waardoor we hun leven vrijer, leuker en makkelijker maken. Onze betrouwbare en energiezuinige netwerken en datacenters zorgen voor snelle en stabiele verbindingen thuis, op het werk, onderweg en in noodsituaties. Elke dag zijn onze gespecialiseerde medewerkers bezig met mogelijkheden voor verdere verbetering.

## Een veerkrachtig KPN

In april 2018 draag ik het stokje over aan mijn opvolger, Maximo Ibarra. Ik ben 34 jaar in dienst geweest van KPN, waarvan twee termijnen als CEO. Ik heb met veel plezier en passie gewerkt in een sector die voortdurend verandert. Ik ben er trots op dat KPN in alle opzichten in goede staat verkeert. Klanten zijn veel meer tevreden dan ze jaren geleden waren. We zijn er in geslaagd – in een moeilijke tijd voor onze sector – om het bedrijf sterker te maken, flexibeler en financieel gezonder. We hebben in de afgelopen jaren onze reputatie verbeterd en staan nu in de top 3 van Europese telecombedrijven. We hebben onze marktposities in Nederland behouden, de sterke internationale concurrenten. Tegelijkertijd is het ons gelukt om het meest duurzame telecombedrijf van de wereld te worden. Dat is een enorme prestatie, waarvoor ik een groot aantal toegewijde collega's wil bedanken.

## Beste dienstverlener door vereenvoudiging en digitale transformatie

Technologie is een essentieel onderdeel van wie we zijn en wat we doen. Alles wat we willen bereiken voor onze klanten en de samenleving heeft effect op onze eigen bedrijfsvoering. KPN's Vereenvoudigingsprogramma en de daarmee gepaard gaande digitale transformatie zorgen ervoor dat we bij de verschillende kanalen op een steeds uniformere manier te werk gaan.

We hebben nu één gezicht, waardoor we herkenbaarder worden voor onze klanten. Zo was de winkelervaring voorheen heel anders dan de ervaring online, en de online ervaring week

weer af van een gesprek met een medewerker van de klantenservice. Dit komt nu veel dichterbij elkaar te liggen. En dat merk je aan onze Net Promoter Score, die nog nooit zo hoog geweest is.

Door op een flexibele manier te werken, zijn we in staat veel sneller te reageren op markt- en technologische ontwikkelingen. Dit past perfect bij onze ambitie om de beste dienstverlener van Nederland te worden. We willen dat onze medewerkers de beste service, producten en netwerken aan onze klanten bieden. Daarom moeten we onszelf voortdurend blijven uitdagen. Van klantenservices, winkels, webcare en monteurs tot ICT-medewerkers, accountmanagement en stafafdelingen: allemaal moeten we het verschil maken.

## Financieel sterk en voortdurend innoveren

KPN heeft het afgelopen jaar een solide prestatie geleverd. Onze sterke operationele en commerciële prestaties vormen de basis voor een solide financiële positie, en komt verder tot uitdrukking in de stijging van het aantal klanten. In Consumentenmarkt hebben we meer mobiele retail abonnees en huishoudens met vaste-mobiele bundels voor mobiel en vast bellen, meer breedbandklanten, interactieve televisieklanten en in het MKB-segment is er sprake van een sterke groei in het aantal KPN ÉÉN-klanten.

Stringente kostenbeheersing in alle segmenten en de aanhoudende vereenvoudiging van onze organisatie, systemen en productportfolio droegen ook bij aan de sterke financiële positie. Een structureel lager kostenniveau resulteerde in een besparing van EUR 110 miljoen ten opzichte van eind 2016. Ook onze vrije kasstroom bleef groeien en kwam uit op EUR 745 miljoen (exclusief ontvangen Telefónica Deutschland dividend) in 2017.

Onze strategie van hybride toegang, inclusief de uitrol van glasvezel, VDSL upgrades en verdere investeringen in het

mobiele netwerk zorgen ervoor dat onze infrastructuur toonaangevend blijft. Doordat de vraag en het online gedrag van de klant verandert en er veel meer on-demand en via streaming televisie wordt gekeken, doet KPN grote investeringen in de capaciteit van het netwerk om de kwaliteit en stabiliteit nog verder te verbeteren.

Een gedecentraliseerd Metro Core-netwerk op 161 locaties vormt de basis van ons netwerk, en stelt ons in staat content dichterbij onze klanten te brengen. We blijven ons 4G-netwerk verder verbeteren, waarbij de introductie van LTE-M het geschikt maakt voor allerlei Internet of Things-toepassingen (IoT). We zijn van mening dat we nu via de verschillende IoT-netwerken van KPN voor alle denkbare IoT-toepassingen en -aspecten een oplossing kunnen bieden.

We onderzoeken voortdurend hoe technologie kan helpen bij het oplossen van de uitdagingen waar de samenleving nu en in de toekomst voor komt te staan. We werken samen met belangrijke leveranciers om via ons investeringsfonds KPN Ventures en het KPN-onderdeel New Business innovaties te versnellen. Dankzij deze gezamenlijke aanpak kunnen we profiteren en leren van de snelheid waarmee start-ups innoveren, terwijl zij weer profiteren van de merknaam en de marketingcapaciteit van KPN. In 2017 heeft deze nieuwe aanpak al tot verschillende innovaties geleid op het gebied van SmartLife, Smart Cities en e-Health.

### **Bijdragen aan een duurzame samenleving**

Als de groene verbinder bij uitstek, is KPN in staat om met behulp van technologieën een veilige en gezondere toekomst te creëren voor de samenleving. Met die sterke overtuiging werken mijn collega's en ik aan duurzame verandering. Sinds 2011 zijn we volledig overgestapt op groene elektriciteit. Vanaf 2015 werken we klimaatneutraal en al zes achtereenvolgende jaren staan we in de top 10 van de Dow Jones Sustainability Index, zowel voor de telecomsector als wereldwijd. Ik ben er bovendien erg trots op dat we in 2017 op deze prestigieuze lijst met 's werelds meest duurzame bedrijven eerste werden in onze sector. Maar onze ambities zijn nog groter, dus we moeten doorzetten. We willen dat in 2025 onze netwerk-activiteiten vrijwel volledig circulair zijn.

We willen graag waarde creëren voor de lange termijn, die eveneens bijdraagt aan de Sustainable Development Goals (SDG) van de VN. Met onze strategie leveren we een aanzienlijke bijdrage aan SDG-doelstelling 9: Innovatie en duurzame infrastructuur, 11: Veilige en duurzame steden en 12: Duurzame consumptie en productie. Ook aan veel andere doelen leveren we een flinke bijdrage.

### **Iedereen in Nederland met elkaar verbinden**

Iets anders waar ik met trots op terugkijk is het succes van het KPN Mooiste Contact Fonds. Dit is waar de menselijke kant van technologie echt naar voren komt. Het doel van onze stichting is om mensen, voor wie sociaal contact met de wereld om hen heen

niet eenvoudig is, weer met elkaar in contact te brengen. Denk daarbij aan ouderen, chronisch zieken of autistische kinderen. Eenzaamheid is helaas een steeds groter probleem, ook al zijn de communicatiemiddelen voor iedereen beschikbaar.

We proberen manieren te vinden om ervoor te zorgen dat iedereen kan deelnemen aan een samenleving waarin nieuwe technologische ontwikkelingen een steeds grotere invloed hebben op ons leven.

Een van de bekendste projecten in KlasseContact. Met dit project kunnen chronisch zieke kinderen met behulp van technologie thuis of vanuit het ziekenhuis 'live' deelnemen aan de lessen. Zo blijven ze ondanks hun ziekte in contact met hun klasgenoten.

Het KPN Mooiste Contact Fonds bestaat inmiddels tien jaar. Daarom wordt er in het [online jaarverslag](#) aandacht besteed aan de verschillende activiteiten van het fonds. Daarnaast hebben vrijwilligers in 2017 1.883 keer een bijdrage geleverd aan de vele verschillende projecten.

### **Afscheid nemen**

Ik wil al mijn collega's danken voor de samenwerking. Ik wens hen alle succes met het verlenen van uitstekende diensten aan de klanten van KPN en ik hoop dat we hen op een positieve manier kunnen blijven verrassen. Natuurlijk wil ik ook u, onze klant, aandeelhouder of lezer van dit verslag, danken voor het vertrouwen dat u stelt in een bedrijf dat, naar mijn idee, een Nederlands icoon is.



Bekijk Eelco's visie:  
[www.kpn.com/jaarverslag](http://www.kpn.com/jaarverslag)

> Onze belangrijkste prestaties

# Goede vooruitgang met realisatie van onze strategie

In 2017 hebben we bewezen ons goed te kunnen aanpassen aan de dynamiek van onze omgeving. In lijn met onze strategische focusgebieden laten onderstaande kerncijfers zien dat we waarde blijven leveren op financieel, commercieel en operationeel gebied.

## Klanttevredenheid

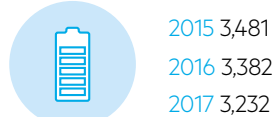
Net Promoter Score in Nederland



## Energieverbruik

in petajoule

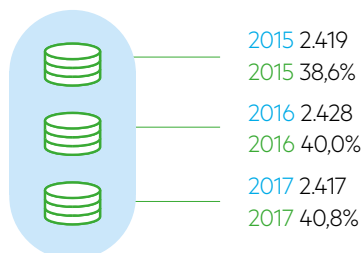
- Energieverbruik door KPN
- Geschatte energiebesparing door KPN-klanten<sup>3</sup>



## EBITDA<sup>6</sup>

miljoenen euro's

- Geschoonde EBITDA<sup>7</sup>
- Geschoonde EBITDA-marge Nederland<sup>7</sup>



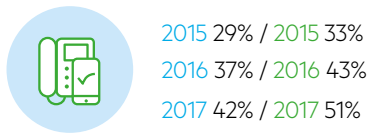
## Reputatie<sup>1</sup>

RepTrak Pulse score



## Meervoudige diensten

- Huishoudens met een bundel voor vast en mobiel bellen<sup>4</sup>
- Mobiele retail abonnees met een bundel voor vast en mobiel bellen

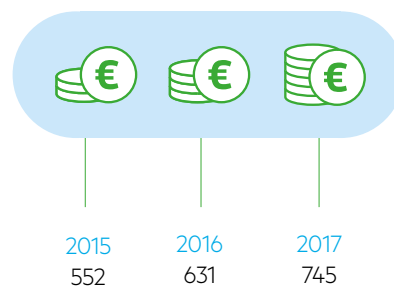


- Multi play werkplekken in MKB



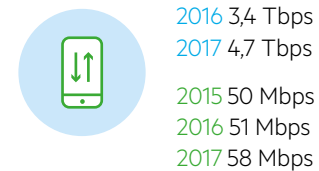
## Vrije kasstroom<sup>6,8</sup>

miljoenen euro's



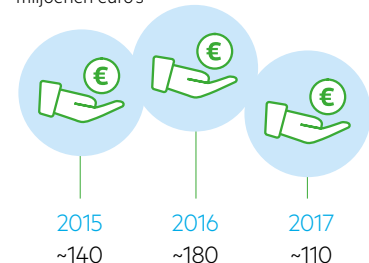
## Datagebruik

- Gebruik totale dataverkeer<sup>2</sup>
- Gemiddelde downloadsnelheid 4G mobiele netwerk



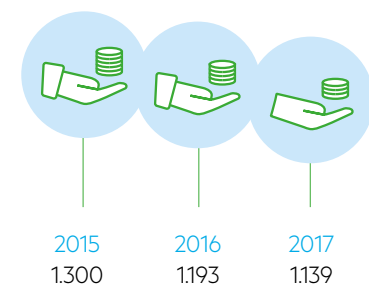
## Gerealiseerde besparingen Vereenvoudigingsprogramma<sup>5</sup>

miljoenen euro's



## Investeringen<sup>6</sup>

miljoenen euro's



1 Getallen over 2015 en 2016 zijn geschoond en betreffen het gemiddelde over het 4e kwartaal, in lijn met de berekening van NPS KPI's.

2 Piekverkeer voor grote verkeersstromen op basis van onafgebroken 5 minuten netwerkmetingen in een kwartaal.

3 Geschatte energiebesparing per KPN-klant door gebruik van onze ICT-oplossingen.

4 Als percentage van breedbandklanten.

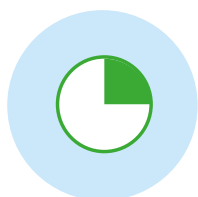
5 Tweede fase Vereenvoudigingsprogramma gestart in 2017. Eerste fase Vereenvoudigingsprogramma eind 2016 afgerond.

6 Op basis van voortgezette bedrijfsactiviteiten.

7 EBITDA geschoond voor herstructureringskosten en incidentele posten.

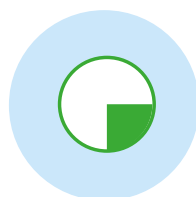
8 Vrije kasstroom exclusief dividend Telefónica Deutschland.

## Wat we in 2017 hebben gedaan



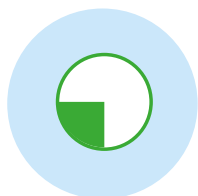
### januari – maart

- > Recordhoeveelheid mobiele data gebruikt tijdens jaarwisseling.
- > KPN neemt DearBytes over, waardoor de beheerde beveiligingsdiensten zijn uitgebreid.
- > KPN door Tweakers uitgeroepen tot Beste Mobiele Provider 2016/2017.
- > KPN neemt ICT-dienstverlener Divider over.
- > KPN wisselt 6% van haar belang in Telefónica Deutschland om in aandelen Telefónica, die vervolgens worden verkocht.
- > KPN verplaatst zes van haar datacentra naar NL|DC, de nieuwe naam voor de colocatie datacenters van KPN.



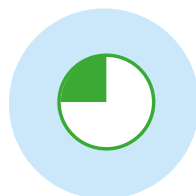
### april – juni

- > KPN start met aandeleninkoopprogramma van EUR 200 miljoen.
- > Nieuwe mobiele line-up met grotere databundels en 'roam like home' geïntroduceerd voor alle klanten van KPN.
- > KPN voldoet aan nieuwe richtlijnen voor kredietregistratie bij aankoop mobiele telefoons op afbetaling in Nederland.
- > KPN neemt Solcon over, een leverancier van internet, (mobiele) telefonie, hosting, televisie en beveiligde e-maildiensten voor zowel particulieren als bedrijven.



### juli – september

- > KPN gaat samenwerkingsverband aan met Tencent voor de introductie van de WeChat Go SIM-card voor Chinese toeristen in Europa.
- > KPN versterkt haar positie in de publieke zorgsector met de overname van Cam IT Solutions.
- > KPN wordt hoofdsponsor van de Eredivisie en sluit een vierjarig sponsorcontract af met de KNVB.
- > KPN uitgeroepen tot meest duurzame telecombedrijf volgens de Dow Jones Sustainability Index.



### oktober – december

- > KPN Mooiste Contact Fonds viert tiende verjaardag.
- > Introductie van nieuw internet & TV-abonnement voor kleinzakelijke klanten.
- > KPN sluit nieuwe klantcontracten af met onder andere ABN AMRO, PGGM en het Prinses Maxima Centrum.
- > KPN en 7 grote leveranciers ondertekenen manifest waarin zij streven naar circulaire producten en netwerken in 2025.
- > KPN versterkt positie als toonaangevende Nederlandse leverancier van beveiligingsdiensten door overname van QSight IT.
- > KPN kondigt aan dat Maximo Ibarra na goedkeuring door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2018 Eelco Blok zal opvolgen als CEO.
- > Bouke Hoving uitgeroepen tot CIO van het jaar 2017.

> Onze doelstelling en de wereld om ons heen

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

Virtual reality, medische diagnoses op afstand, straatverlichting met bewegingsdetectie en zelfrijdende auto's. Digitalisering verandert onze samenleving, op weg naar een steeds meer verbonden toekomst. Met passie werken we aan veilige, betrouwbare en toekomstbestendige netwerken en diensten, zodat mensen altijd en overal met elkaar verbonden kunnen zijn en om tegelijkertijd een welvarende en duurzame wereld te creëren.

### De wereld om ons heen

ICT is alom aanwezig in het dagelijks leven. Steeds meer mensen gebruiken computers en robots op hun werk, de grens tussen werk en privé brokkelt af en sociaal contact vindt steeds vaker plaats via apps en andere digitale middelen. Innovaties volgen elkaar steeds sneller op. ICT draagt bij aan een economie gericht op gedeelde waarden en speelt een belangrijke rol bij het verminderen van de ecologische voetafdruk waardoor de samenleving duurzamer wordt. De wereld wordt steeds meer onderling verbonden.

Drie belangrijke ontwikkelingen hebben in de afgelopen decennia onze sector fundamenteel veranderd: de introductie van de mobiele telefoon, het internet en digitalisering. Deze grote veranderingen vereisen een hoog niveau aan systematisch, toekomstgericht en innovatief denken. Met name digitalisering zorgt voor snelle veranderingen in diverse sectoren. En hierdoor veranderen ook de behoeftes van klanten. Zorgen over digitale veiligheid en privacy nemen toe. Door de steeds grotere afhankelijkheid van ICT worden digitale producten en processen een aantrekkelijk doelwit voor cybercriminelen. Daarnaast is er een behoefte aan persoonlijke, eenvoudigere producten en diensten die altijd en overal beschikbaar zijn. Voor bedrijven kunnen deze ontwikkelingen een disruptief effect hebben op de interactie met hun klanten alsmede op organisatorische processen en bedrijfsmodellen. Bovendien beïnvloedt het de ontwikkeling van producten en diensten. In een steeds dynamischer en concurrerend landschap wil KPN zich onderscheiden met hoogwaardige en innovatieve producten en de beste klantenservice.

Naast technologische veranderingen hebben ook veranderingen in wet- en regelgeving, zoals het afschaffen van roamingkosten in de EU en de implementatie van wetgeving met betrekking tot toestelkredieten, invloed op klantgedrag en op onze bedrijfsmodellen.

### KPN in de Nederlandse samenleving

KPN speelt een belangrijke rol in de technologische ontwikkeling van de Nederlandse samenleving. Hoewel we de toekomst niet kunnen voorspellen, kunnen we ons wel een voorstelling maken hoe die eruit zou kunnen zien en tot op zekere hoogte hoe die zich zou kunnen ontwikkelen. Een solide digitale infrastructuur ligt aan de basis van de digitalisering van onze samenleving. Als er geen verbinding is, dan is er geen ICT. Het netwerk van KPN is voor de samenleving dan ook als de bloedvaten voor het menselijk lichaam.

Met ons vaste en mobiele netwerk, onze ICT-infrastructuur en onze datacenters maken we het mogelijk om verbinding te maken. Nieuwe technologieën dragen in hoge mate bij aan het realiseren van vooruitgang en hebben een positieve invloed op maatschappelijke kwesties die ons allemaal aangaan, zoals gezondheid, scholing, werk, duurzaamheid en veiligheid. ICT en veiligheid spelen hierbij een belangrijke rol door mensen, bedrijven, overheden en organisaties samen te brengen om oplossingen te vinden voor deze kwesties. Met onze innovatieve producten en diensten, onze netwerken en vakkundige medewerkers leveren we een bijdrage aan de samenleving. Door onze capaciteiten ten volle te benutten, vergroten we ons invloed.

Het KPN Mooiste Contact Fonds, dat nu 10 jaar bestaat, is één van de manieren waarop we onze ambities waarmaken. Met dit langlopend initiatief op het gebied van sociale inclusie werken we samen met sociale partners om de sociale interactie van kwetsbare groepen in onze samenleving te bevorderen, en met succes!

Lees en bekijk meer over de uitdagingen waar de Nederlandse samenleving voor staat en onze reactie daarop in het [geïntegreerde jaarverslag](#) en de [online video's](#).



## Onze marktpositie

---

Inspelen op de veranderingen in de samenleving is van doorslaggevend belang voor het succes van onze onderneming en voor het versterken van onze marktpositie als toonaangevende leverancier van ICT-diensten. Digitalisering raakt KPN in de kern:

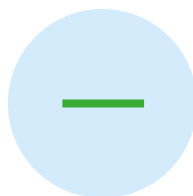
onze netwerken, de interface met klanten en bedrijfsprocessen. Het biedt grote marktkansen, vooral omdat KPN een grote partij is op de ICT-markt. Onderstaande SWOT-analyse geeft een overzicht van onze capaciteiten in de markt waarin we actief zijn.



### Sterke punten

---

- > Geïntegreerde dienstverlening en een breed productpakket om een aantrekkelijke combinatie van vaste, mobiele en ICT-diensten te kunnen bieden voor onze klanten.
- > Geavanceerde telecommunicatienetwerken in Nederland voor hoogwaardige dienstverlening, inclusief landelijke kritieke communicatiemiddelen.
- > Ruime ervaring in netwerk- en cyberbeveiliging om de gegevens van onze klanten te beschermen.
- > Zeer vakkundig en gemotiveerd personeel.
- > Toegenomen klantentevredenheid.



### Zwakke punten

---

- > Zeer uitgebreid en toegespitst zakelijk portfolio en processen voor grootzakelijke klanten.
- > Solide maar nog steeds complexe IT-systemen en processen.
- > Snelheid waarmee kan worden ingespeeld op marktveranderingen, door complexe en zware organisatiestructuur.
- > Complexe structuur van marktsegmenten.



### Kansen

---

- > Nieuwe proposities voor communicatie, samenwerking en mediagebruik waardoor de klantvraag toeneemt.
- > Behoeftte aan innovatieve en schaalbare oplossingen voor maatschappelijke kwesties zoals klimaatverandering, verstedelijking en vergrijzing.
- > Technologische ontwikkelingen in infrastructuur, software en virtuele netwerken en het Internet of Things.
- > Capaciteiten op het gebied van data en analyse benutten om waarde te creëren met huidige bedrijfsmodel en nieuwe bedrijfsmodellen ontwikkelen.



### Bedreigingen

---

- > Felle concurrentie van internationale concurrentie en OTT-partijen.
- > Toenemende bedreiging van de vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid van KPN-netwerken, systemen of klantgegevens.
- > Besluiten op het gebied van regelgeving in de EU en Nederland.
- > Disruptieve technologieën en nieuwe bedrijfsmodellen waaraan we ons moeten aanpassen.
- > Afhankelijkheid van grote leveranciers.

> Onze strategie en activiteiten

## We vereenvoudigen, groeien en innoveren

Het is onze ambitie om de beste dienstverlener te worden in Nederland. Om dit te bereiken moeten we onze klanten voorzien van de beste digitale ervaring door te investeren in nieuwe producten, technologieën en integratie van de beste netwerken. Dit komt tot uitdrukking in de drie pijlers van onze strategie waarmee we waarde willen creëren voor onze klanten, medewerkers, aandeelhouders en de samenleving en tegelijkertijd een solide financiële positie willen handhaven.

### Vereenvoudigen

We stroomlijnen ons portfolio en standaardiseren onze werkprocessen.

Om onze klanten te voorzien van uitstekende digitale diensten, moeten we ervoor zorgen dat zij vrijwel alles online kunnen regelen. We stroomlijnen ons portfolio en verbeteren de klantervaring door werkprocessen efficiënter te maken. We standaardiseren onze activiteiten en stemmen gezamenlijke diensten en samenwerkingsverbanden binnen de waardeketen op elkaar af zodat we sneller kunnen inspelen op marktomstandigheden.

### Groeien

Wij vergroten de waarde voor de klant en KPN door klantgericht te investeren.

We verbreden en verdiepen de relatie met onze klanten door steeds weer innovatieve diensten te ontwikkelen die tegemoet komen aan de behoefte van de klant. Door de efficiency van onze activiteiten te verbeteren en optimaal gebruik te maken van ons netwerk, creëren we zo veel mogelijk waarde met onze activa. We investeren in nieuwe technologieën, producten en diensten en ontwikkelen nieuwe bedrijfsmodellen en omzetstromen voor de toekomst. We vergroten onze relevantie door onze positieve invloed op de samenleving.

### Innoveren

We innoveren om de beste klantervaring te realiseren, nu en in de toekomst.

We virtualiseren en automatiseren onze processen, infrastructuur en dienstverlening waar dat mogelijk en wenselijk is. We werken met verschillende partners samen om onze klanten van innovatieve diensten te voorzien. We garanderen een veilige verbinding voor onze klanten en de Nederlandse samenleving met geïntegreerde netwerken, verschillende datacenters en geringe invloed op het milieu.

### Onze kernwaarden

Onze kernwaarden zijn Klant, Samen en Eenvoud. Dit is de essentie van onze bedrijfscultuur. Onze gedrag verandert in lijn met het veranderende klimaat binnen en buiten KPN. Het is onze ambitie om de beste dienstverlener in Nederland te worden. Klantgerichtheid is daarbij van essentieel belang. Onze klanten stellen hogere eisen als het gaat om kwaliteit en snelheid van onze dienstverlening en producten. Dit vraagt om voortdurende wendbaarheid en flexibiliteit van de KPN-organisatie. In ons KPN eXperience-kader Greenprint vertalen we het gedrag dat we verwachten van de medewerkers en managers in onze werk-omgeving naar begrijpelijke taal. Dit wordt ondersteund door ons KPN Kompas, waarin de uitgangspunten van een flexibele organisatie staan gedefinieerd alsmede onze aanpak op het gebied van leiderschapsontwikkeling en onze gedragscode.

Gedragsverandering voor de lange termijn is alleen mogelijk in een werkklimaat waarin open en eerlijke feedback gewaardeerd wordt. Onze manier van leidinggeven maakt dat mogelijk en zorgt voor het juiste voorbeeld. Fouten maken mag, daar leren we van. We herstellen onze fout en proberen het elke dag weer beter te doen. KPN stimuleert medewerkers om zichzelf te zijn en hecht waarde aan een afwijkende mening om een gezamenlijk doel te bereiken. Samenwerking is van cruciaal belang voor het succes van KPN. Door samen te werken verbeteren we onze klantprocessen en kunnen we de continuïteit van ons bedrijf veiligstellen. Daar zijn we trots op!

## Onze kernactiviteiten

Onze kernactiviteiten zijn gebaseerd op onze verantwoordelijkheid 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-klienten van KPN in Nederland.

### De infrastructuur bouwen en onderhouden

Om te zorgen voor dekking, capaciteit, snelheid, kwaliteit, continuïteit en veiligheid ontwikkelt en onderhoudt KPN voortdurend haar infrastructuur, met behulp van leveranciers. Onze belangrijkste investeringen en kosten zijn dan ook gericht op het bouwen en onderhouden van die infrastructuur.

### Communicatiediensten leveren

We leveren communicatiediensten aan eindgebruikers. Dit doen we door ervoor te zorgen dat gesprekken, gegevens en videostreams tussen en naar de gebruikers van onze netwerken steeds goed plaatsvinden. Voor de eindgebruiker draait het om de kwaliteit van de output, die wordt bepaald door het juist functioneren van onze kerndiensten.

### Onze klanten van dienst zijn

We willen onze klanten van dienst zijn tijdens het gehele klanttraject, zowel commercieel voor factureringsdoeleinden als operationeel voor dienstverleningsdoeleinden. Onze dienst bestaat uit alle communicatie tussen de klant en KPN voor de duur van de relatie.

## Onze dienstverlening

### Consumenten

We willen de particuliere klanten een breed palet aan diensten op het gebied van communicatie, informatie, entertainment en commerciële diensten bieden via singleplay en multiplay-pakketten. De diensten die we via verschillende merken aanbieden bestaan uit vast en mobiel internet, televisie en bellen.

### Zakelijk

KPN biedt haar zakelijke klanten (klein, middelgroot en grootzakelijk) via verschillende merken 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, beveiliging datanetwerken en datacenters.

### Wholesale en iBasis

We bieden netwerkoplossingen aan wholesale-partners van KPN via onze vaste en mobiele netwerken. Met iBasis is KPN een toonaangevende, internationale voice carrier voor de wholesale-markt gemeten naar belminuten en een wereldwijde leverancier van LTE-connectiviteitsdiensten voor mobiele operators.



> Ons model voor waardecreatie

# We verbinden alles en iedereen op een innovatieve, betrouwbare en duurzame manier

Met onze innovatieve producten en diensten bieden we klanten de mogelijkheid de transitie naar een digitalere omgeving te maken. We helpen consumenten hun digitale leven op een vrije, leuke en eenvoudige manier vorm te geven. We ondersteunen bedrijven bij de digitale transformatie om de interactie met klanten en de bedrijfsprocessen eenvoudiger te maken.

Om een goed inzicht te krijgen in de manier waarop wij van invloed zijn op de samenleving, hebben we de waarde die we creëren voor onze stakeholders en de samenleving alsmede onze invloed vastgesteld aan de hand van de “zes kapitalen” gedefinieerd door de International Integrated Reporting Council (IIRC) [integratedreporting.org](http://integratedreporting.org).

We hebben de invloed van onze organisatie op de Nederlandse samenleving in beeld gebracht en de assets benoemd die het waardevolst zijn voor ons bedrijfsmodel en die de benodigde input opleveren voor het uitoefenen van onze kernactiviteiten. We doen dit door onze strategie te volgen en een verantwoorde bedrijfsvoering te waarborgen. De waarde die we creëren voor onze stakeholders is rechtstreeks terug te leiden tot ons bedrijfsmodel. Onze bedrijfsresultaten zorgen ervoor dat we waarde voor de lange termijn kunnen creëren voor de samenleving, waardoor we op onze beurt weer kunnen bijdragen aan de realisatie van de Sustainable Development Goals van de VN.

Ons geïntegreerde jaarverslag volgt de structuur van dit model voor waardecreatie. Het geeft inzichten in onze resultaten, de waarde die we in 2017 voor onze stakeholders hebben gecreëerd en de waarde die we voor de lange termijn creëren voor de samenleving. Op die manier laat ons rapport zien hoe onze activiteiten bijdragen aan een vrijer, leuker en makkelijker leven.

Om te onderzoeken welke onderwerpen het belangrijkste zijn vanuit het bedrijfsperspectief en vanuit het perspectief van onze stakeholders, vindt er jaarlijks een materialiteitsonderzoek plaats. In bijlage 3 ([kpn.com/jaarverslag](http://kpn.com/jaarverslag)) staat dit proces beschreven en worden de belangrijkste onderwerpen weergegeven in de materialiteitsmatrix. Daarnaast laat de connectiviteitstabel in bijlage 2 ([kpn.com/jaarverslag](http://kpn.com/jaarverslag)) zien hoe de belangrijkste onderwerpen zijn verbonden aan ons model voor waardecreatie en hoe daarover gerapporteerd wordt in dit verslag.

## Onze sterke punten:

Het kapitaal waar wij mee werken



**Klantenbestand en klantvraag**



**Samenwerkingsverbanden & leveranciers**



**Netwerk, IT infrastructuur en mobiele spectrum**



**Vakkundig personeel**



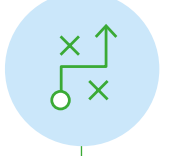
**Solide financiële basis**



**Groene stroom**

## Bedrijfsmodel:

Waarom / Hoe / Wat



**Waarde voor onze stakeholders:**  
Direct resultaat van ons bedrijfsmodel

**Missie/Visie**

Wij zijn de groene verbinder. We verbinden alles en iedereen op een innovatieve, betrouwbare en duurzame manier.

**Ambitie**

De beste dienstverlener van Nederland worden, met de beste mensen, de beste producten, de beste diensten en het beste netwerk.

**Strategie**

- Vereenvoudigen
- Groeien
- Innoveren

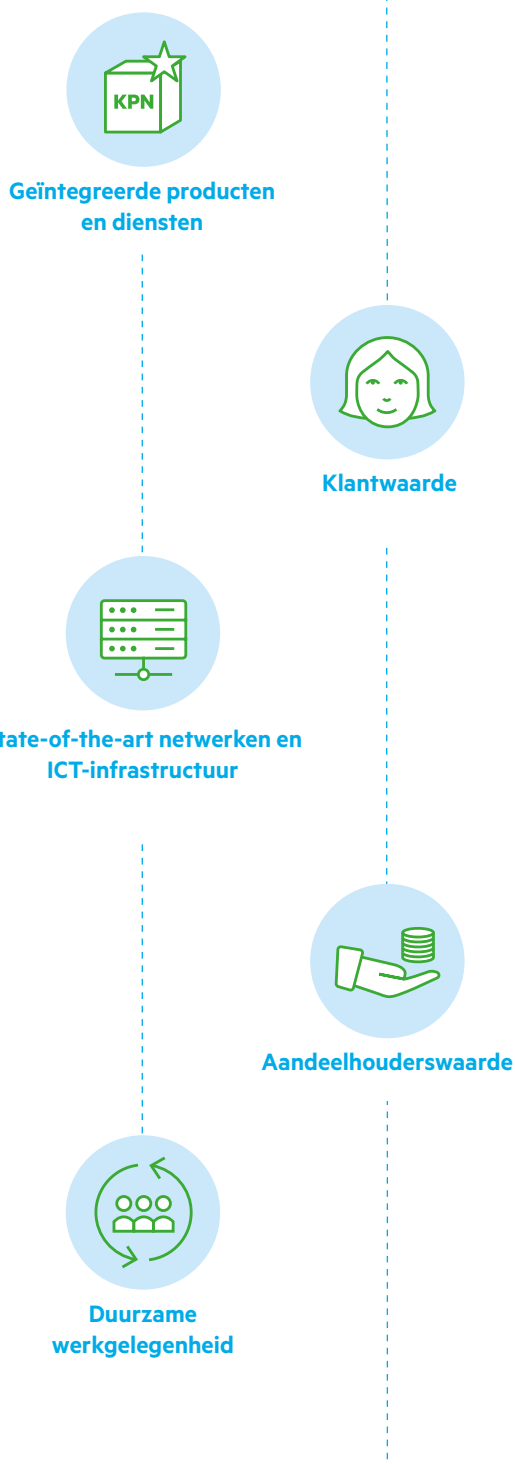
**Kernactiviteiten**

- Communicatiediensten leveren
- Onze klanten van dienst zijn
- De infrastructuur bouwen en onderhouden

**Governance**

**Compliance**

**Risico & Beheersing**



**Waarde voor de samenleving:**  
Effecten van output bedrijfsmodel



**Innovatie**

We creëren een toekomst met mensgerichte, digitale technologie.



**Betrouwbaarheid**

We bieden een veilige, digitale samenleving.



**Duurzaamheid**

We maken groei van ICT mogelijk die een waardevolle bijdrage levert aan de samenleving.

**Langetermijninvloed op samenleving:**

**9** INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE



**11** SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES



**12** RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION



Jan Kees de Jager – CFO

“Onze solide financiële prestaties vormen een sterke basis om innovaties, die voortvloeien uit de combinatie van ons ondernemerschap en een groeiend aantal samenwerkingsverbanden met startups, versneld door te voeren.”



Frank van der Post – CCO

“We ondersteunen onze klanten bij digitale transformaties. Onze nieuwe en innovatieve ICT-diensten vergroten de klanttevredenheid en genereren extra omzetstromen in zowel het consumenten- als het zakelijke segment.”



Joost Farwerck – COO

“We blijven ons inspannen om met slimme oplossingen te komen gebaseerd op de combinatie van vast en mobiel, en om tot in de verste uithoeken eenvoudig toegang tot bestaande en nieuwe diensten mogelijk te maken.”



## Een kort overzicht van onze sterke punten

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



### Klantenbestand en klantvraag

We hechten veel waarde aan ons klantenbestand. In Nederland hebben we met onze miljoenen klanten een toonaangevende marktpositie in telecom. De vraag van de klant naar onze producten en diensten ligt ten grondslag aan ons bestaansrecht. Dagelijks verwelkomen we nieuwe klanten: voor mobiele diensten en interactieve televisie, van breedbandgebruikers tot klanten die een vast-mobiele bundel afsluiten en van zakelijke klanten tot wholesale-klanten. We zijn voortdurend op zoek naar manieren om onze producten en diensten te verbeteren.

<b>CCO: Mobiele retail abonnees</b>	<b>5.580k</b>
<b>CCO: Breedbandklanten</b>	<b>3.062k</b>
<b>Consumenten: Interactieve televisieklanten</b>	<b>2.116k</b>
<b>Consumenten: Huishoudens met een combinatie van vaste- en mobiele diensten</b>	<b>1.253k</b>
<b>Zakelijk: multi playwerkplekken</b>	<b>474k</b>
<b>Wholesale: vaste lijnen</b>	<b>931k</b>



### Vakkundig personeel

Onze mensen maken en vertegenwoordigen onze merken. Met een divers personeelsbestand aan professionals, jonge talenten of interim-medewerkers kunnen we inspelen op de veranderende behoeftes in de markt en een zo groot mogelijk toegevoegde waarde bieden. Van winkelmedewerker tot webcare-specialist, van monteur tot senior-manager. Al onze medewerkers werken dag in, dag uit om KPN de beste dienstverlener van Nederland te maken.

<b>Fte's binnenlands personeel</b>	<b>13.021</b>
<b>Fte's in de commerciële segmenten (incl. dienstverlening aan klanten)</b>	<b>6.026</b>
<b>Fte's bij Operations (inclusief bouwen van infrastructuur en leveren van connectiviteit)</b>	<b>5.788</b>
<b>Fte's in Overige (incl. SSO en stafafdelingen)</b>	<b>1.207</b>



### Samenwerkingsverbanden en leveranciers

KPN zoekt voortdurend naar nieuwe samenwerkingsverbanden en partners met inspirerende visies om nieuwe business te genereren. We

werken met leveranciers met wie we strategische doelen kunnen onderzoeken en onze leveringsketen kunnen verbeteren.

**Samenwerking met innovatieve start-ups & ondernemers** ~60  
**Omvang KPN Ventures Fund** EUR 70 miljoen



### Netwerk, IT & mobiele spectrum

KPN werkt voortdurend aan innovaties en aan het uitbreiden van de capaciteit van haar state-of-the-art geïntegreerde netwerk en ICT-infrastructuur om de particuliere, zakelijke en wholesaleklanten van dienst te zijn.

**Investeringen** EUR 1.139 miljoen  
**Gemiddelde downloadsnelheid 4G mobiele netwerk** 58 Mbps  
**Totale datagebruik** 4,7 Tbps



### Solide financiële basis

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

**Marktkapitalisatie** EUR 12,2 miljard  
**Verhouding nettoschuld/EBITDA** 2,5x  
**Kredietbeoordelingen Moody's/S&P/Fitch** Baa3/BBB-/BBB



### Groene stroom

Als bedrijf dat midden in de samenleving staat, is het een bewuste keuze van KPN om zorgvuldig met het milieu om te gaan. We gebruiken 100% groene elektriciteit voor onze activiteiten, waaronder onze netwerken, datacenters, kantoren, winkels en oplaadpunten voor auto's. We hebben in 2017 3,232 PJ verbruikt, vergeleken met 3,382 PJ in 2016, ondanks de aanzienlijke groei in het datavolume dat via onze netwerken is getransporteerd.

**Groene stroomverbruik** 100%  
**Energieverbruik** 3,232PJE

N.B.: Alle weergegeven getallen zijn per 31 december 2017

# Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Per ultimo december

Miljoenen euro's	2017	2016
Opbrengsten	6.497	6.801
Overige baten	1	5
<b>Totale opbrengsten en overige baten</b>	<b>6.498</b>	<b>6.806</b>
Kosten van goederen en diensten	1.923	2.131
Personeelskosten	1.151	1.175
Informatietechnologie/Technische infrastructuur	502	517
Overige bedrijfslasten	616	554
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	1.424	1.545
<b>Totaal bedrijfslasten</b>	<b>5.616</b>	<b>5.922</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>882</b>	<b>884</b>
Financiële baten	69	112
Financiële lasten	-338	-641
Overige financiële resultaten	28	112
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>-241</b>	<b>-417</b>
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	1	-1
<b>Resultaat voor belastingen van voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>	<b>642</b>	<b>466</b>
Winstbelastingen	-157	-96
<b>Resultaat over het jaar van voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>	<b>485</b>	<b>370</b>
Winst of verlies gedurende het jaar van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten	-2	430
<b>Resultaat over het jaar</b>	<b>483</b>	<b>800</b>
Aan minderheidsbelangen toewijsbaar resultaat	-	7
Aan aandeelhouders toewijsbaar resultaat	483	793

## Winst (verlies) per gewoon aandeel na belastingen gedurende het jaar toewijsbaar aan aandeelhouders van het bedrijf, in euro

> Basis (voortgezette bedrijfsactiviteiten)	0,10	0,07
> Verwaterd (voortgezette bedrijfsactiviteiten)	0,10	0,07
> Basis (niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten)	-	0,10
> Verwaterd (niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten)	-	0,10
> Basis (totaal, inclusief niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten)	0,10	0,17
> Verwaterd (totaal, inclusief niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten)	0,10	0,17



> Geconsolideerde Cijfers

## Geconsolideerde balans

### Activa

Miljoenen euro's	31 december 2017	31 december 2016
<b>Vaste activa</b>		
Materiële vaste activa	5.811	5.969
Immateriële vaste activa	3.341	3.250
Geassocieerde deelnemingen	21	24
Voor verkoop beschikbare financiële activa	20	1.909
Derivaten	168	298
Actieve belastinglatenties	947	1.091
Handelsvorderingen en overige vorderingen	141	61
	<b>10.449</b>	<b>12.602</b>
<b>Vlottende activa</b>		
Voorraden	61	47
Handelsvorderingen en overige vorderingen	762	766
Belastingvorderingen	1	-
Voor verkoop beschikbare financiële activa	1.071	-
Overige vlottende financiële activa	329	140
Liquide middelen	856	1.179
	<b>3.080</b>	<b>2.132</b>
<b>Activa en groepen activa bestemd voor verkoop</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>13.530</b>	<b>14.736</b>

## Eigen vermogen en schulden

Miljoenen euro's	31 december 2017	31 december 2016
<b>Eigen vermogen</b>		
Gestort kapitaal	168	171
Agio	8.445	8.651
Overige reserves	-393	-451
Ingehouden winsten	-5.951	-5.859
Aan houders van perpetuele kapitaalinstrumenten toewijsbaar vermogen	1.089	1.089
<b>Aan aandeelhouders van het bedrijf toewijsbaar vermogen</b>	<b>3.358</b>	<b>3.601</b>
Minderheidsbelangen	-	-
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>3.358</b>	<b>3.601</b>
<b>Langlopende schulden</b>		
Leningen	7.578	7.897
Derivaten	328	197
Passieve belastinglatenties	1	-
Voorzieningen voor pensioenverplichtingen	218	262
Overige voorzieningen	103	89
Overige schulden en overlopende passiva	62	62
	<b>8.290</b>	<b>8.507</b>
<b>Kortlopende schulden</b>		
Handelscrediteuren en overige schulden	1.782	1.839
Leningen	18	735
Derivaten	-	1
Belastingen	16	4
Overige voorzieningen	66	49
	<b>1.882</b>	<b>2.628</b>
<b>Totaal schulden</b>	<b>10.172</b>	<b>11.135</b>
<b>Toaal eigen vermogen en schulden</b>	<b>13.530</b>	<b>14.736</b>

# Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Per ultimo december

Miljoenen euro's	2017	2016
Resultaat voor belastingen van voortgezette bedrijfsactiviteiten	642	466
Aanpassingen voor:		
– Netto financiële lasten	241	417
– Op aandelen gebaseerde beloningen	6	7
– Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	-1	1
– Afschrijvingen en bijzondere waardeveranderingen	1.424	1.545
– Overige baten en lasten zonder invloed op de kasstroom	4	-23
– Mutaties in voorzieningen (excl. belastinglatenties)	-4	-68
Mutaties in werkkapitaal met betrekking tot:		
– Vlottende activa	-26	42
– Kortlopende schulden	-43	-163
Ontvangen dividend	71	110
Betaalde/ontvangen winstbelastingen	-13	50
Betaalde rente	-349	-460
<b>Nettokasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>1.952</b>	<b>1.924</b>
Afstoting van voor verkoop beschikbare financiële activa	890	31
Overname dochterondernemingen en geassocieerde deelnemingen (na aftrek verworven liquide middelen)	-165	-37
Afstoting dochterondernemingen en geassocieerde deelnemingen (na aftrek liquide middelen)	3	3
Investerings in software	-307	-276
Investerings in overige immateriële vaste activa	-1	-26
Investerings in materiële vaste activa	-832	-917
Desinvesteringen van materiële vaste activa	2	10
Mutaties in overige vlottende financiële activa	-190	435
Overige	-7	1
<b>Nettokasstroom aangewend voor investeringsactiviteiten</b>	<b>-607</b>	<b>-776</b>
Uitgekeerd dividend	-513	-487
Betaalde coupon perpetuele hybride obligaties	-67	-67
Opgenomen leningen	–	1.235
Aflossingen van leningen en verrekening van derivaten	-872	-2.137
Kapitaalaflossing	–	-1.193
Terugkoop van aandelen	-209	–
Overige	-4	-72
<b>Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>-1.665</b>	<b>-2.721</b>
<b>Totaal nettokasstroom van voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>	<b>-320</b>	<b>-1.573</b>
Nettokasstroom uit operationele activiteiten van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten	-2	-7
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten	-3	1.183
<b>Totaal nettokasstroom van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>	<b>-5</b>	<b>1.176</b>
<b>Mutaties liquide middelen</b>	<b>-325</b>	<b>-397</b>
Koersverschillen	-1	–
Netto liquide middelen op 1 januari	1.178	1.575
<b>Netto liquide middelen op 31 december</b>	<b>852</b>	<b>1.178</b>
Krediet in rekening-courant	4	1
<b>Liquide middelen</b>	<b>856</b>	<b>1.179</b>



# Colofon

## Neem voor verdere informatie contact op met

KPN Investor Relations  
Tel: +31 (0) 704460986  
[ir.kpn.com](http://ir.kpn.com)  
[ir@kpn.com](mailto:ir@kpn.com)

## Uitgegeven door

Koninklijke KPN N.V.  
Postbus 30000  
2500 GA Den Haag  
Kamer van Koophandel Den Haag,  
registratienummer 02045200

## Inhoud en organisatie

Koninklijke KPN N.V.

RRED Communications  
[www.rred.nl](http://www.rred.nl)

Stampa Communications  
[www.stampacommunications.com](http://www.stampacommunications.com)

Sustainalize  
[www.sustainalize.nl](http://www.sustainalize.nl)

## Concept en ontwerp

De Designpolitie  
[www.designpolitie.nl](http://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](http://www.kpn.com/jaarverslag)

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



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

**Postbus 30000**  
**2500 GA Den Haag**  
**Nederland**

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