



KPN verkort
jaarverslag 2024

Duurzaam verbonden





Inhoud

● Verkort bestuursverslag

Bericht van de CEO	4
Missie en visie	7
Strategie en belangrijkste prestaties	8
Waarde voor klanten - B2C	13
Waarde voor klanten - B2B	14
Waarde voor klanten - Wholesale	15
Onze prestaties - Netwerk en IT	16
Waarde voor werknemers	17
Waarde voor duurzaamheid	18

● Verkort financieel verslag

Verkort financieel verslag	21
----------------------------	----

De Engelse PDF van het gecontroleerde verslag (KPN integrated annual report 2024) en de inhoud ervan prevaleert boven het verkort jaarverslag 2024.

● Bericht van de CEO

Iedereen in Nederland verbinden

Toonaangevende infrastructuur

In een tijd waarin digitale connectiviteit cruciaal is, loopt Nederland voorop in het omarmen en bevorderen van technologische innovatie die iedereen vooruit helpt en verbindt. Dit is te danken aan onze digitale infrastructuur. Wij geloven dat sterke persoonlijke verbindingen bijdragen aan een constructieve dialoog en nieuwe kansen voor iedereen. Daarom willen we er alles aan doen om iedereen in Nederland te verbinden met een duurzame toekomst.

Nederland is een zeer digitaal vaardig en dichtbevolkt land met één van de sterkste economieën in Europa. Dit maakt het een aantrekkelijke markt om in te opereren. Maar net als in andere landen ervaren we druk door geopolitieke ontwikkelingen, wat kan leiden tot problemen in de toeleveringsketen, stijgende arbeidskosten en een krappe arbeidsmarkt.

Het aanpakken van veel van deze grote uitdagingen zal afhangen van uitstekende communicatie-infrastructuur en -diensten. Omdat mensen veel tijd online doorbrengen, worden er nieuwe oplossingen ontwikkeld die gebruikmaken van verbonden apparaten, realtime gegevensverwerking en communicatie met lage latency. Toegang tot een superieure digitale infrastructuur en uitstekende diensten is belangrijk – en wij spelen een sleutelrol bij het faciliteren hiervan in Nederland.

Connect, Activate & Grow

In 2024 begonnen we aan het eerste jaar van onze ambitieuze Connect, Activate & Grow-strategie. De afgelopen jaren hebben we onze beloftes waargemaakt om groei en technologische vooruitgang te bevorderen. Gebaseerd op deze sterke fundamenten en eerdere successen, vertaalt onze strategie zich in ambities die we in 2027 willen bereiken.

Wij streven ernaar de preferred partner te zijn voor digitale diensten en innovaties in Nederland, en de nummer één internet- en mobiele serviceprovider te worden. We transformeren ons bedrijf naar een volledig digitaal bedrijfsmodel door effectief netwerkbeheer en modernisering, zodat we de beste digitale ervaringen voor onze klanten kunnen garanderen. Onze mensgerichte cultuur zal duurzame groei bevorderen en we zijn toegewijd aan hoge milieu-, sociale en bestuurs (ESG)-normen.

Zo geven we vorm aan een toekomst waarin KPN voorloopt op het gebied van innovatie, connectiviteit en duurzaamheid. Dit maakt ons waardevol voor de Nederlandse samenleving.

Digitale ervaring

We streven ernaar de beste digitale klantervaring te bieden en hebben in 2024 goede vooruitgang geboekt. We investeren fors in programma's die onze digitale front-end ondersteunen om een omnichannel en app-centrische ervaring te leveren. Hierbij hebben klanten volledig controle en kunnen ze zelf producten en diensten activeren en beheren. Daarnaast verbeteren we de klantervaring verder door personalisatie. Dit wordt mogelijk gemaakt door relevante gegevensbronnen in het hele bedrijf te ontsluiten en de kracht van kunstmatige intelligentie te benutten.

Nederland verbonden

In 2024 hebben we, samen met onze joint venture Glaspoort, een recordaantal huishoudens aangesloten. We bevinden ons nu in de laatste fase van onze glasvezeluitrol. Samen met Glaspoort hebben we nu 63% van de Nederlandse huishoudens met glasvezel verbonden en werken we naar ons doel van ongeveer 80% eind 2026. Onze focus is verschoven van het aanleggen van de basisinfrastructuur naar het aansluiten en activeren van woningen en kantoren.

We hebben ook aanzienlijke stappen gezet met ons mobiele netwerk dat al erkend is als één van de beste ter wereld. Het netwerk wordt nu versterkt door de verwerving van een frequentiepakket in de 3,5 GHz-veiling en dat tegen een aantrekkelijke prijs. Dit stelt ons in staat om de volgende fase van 5G-diensten in te gaan en biedt meer capaciteit in drukke gebieden, waardoor de mobiele ervaring van onze klanten nog beter wordt.

Om onze mobiele infrastructuur in Nederland verder te versterken, hebben we een partnerschap aangekondigd met het Nederlandse pensioenfonds ABP. Dit partnerschap omvat de acquisitie en het beheer van passieve mobiele infrastructuur zoals torens en daklocaties die in een nieuwe onderneming worden ondergebracht. Door onze krachten te bundelen, behouden we de controle over strategische locaties en de continuïteit van het mobiele netwerk, wat essentieel is voor de verdere ontwikkeling van het 5G-netwerk in Nederland. De Autoriteit Consument en Markt (ACM) heeft op 6 februari 2025 de oprichting van Althio goedgekeurd en op 13 februari is de deal gesloten.

● Bericht van de CEO

Kwaliteit

Kwaliteit en first time right-dienstverlening zijn onze topprioriteiten. We blijven streven naar verbeteringen en innovaties die onze toewijding aan klanttevredenheid versterken en onze toonaangevende Net Promoter Score (NPS) behouden. In een concurrerende markt zijn kwaliteitsborging, een eerste klas ervaring en vereenvoudigde gedigitaliseerde processen essentieel om onze leidende marktpositie te behouden.

#BeterInternet

Wij zetten ons in voor een beter internet: veiliger, socialer en groener. Een internet dat deel uitmaakt van de maatschappij, waar iedereen kan floreren en zich welkom en veilig voelt. In 2024 lanceerden we een campagne om online shaming onder de aandacht te brengen, met de boodschap '*Denk na voordat je doorstuurt*'. Deze campagne vertaalde zich in educatieve content en kreeg zowel nationale als internationale erkenning.

We handhaven fundamentele mensenrechten in onze gehele toeleveringsketen. We zetten ons in voor diversiteit en inclusie in elk aspect en blijven koploper op weg naar netto-nul emissies en circulariteit. We hebben geïnvesteerd in duurzame energiebronnen en vanaf 2025 wordt een groot deel van onze elektriciteitsbehoefte geleverd door stroom van het nieuwe zonnepark Kabeljauwbeek. Twee jaar later voegen we windenergie van windpark Ecowende toe. Over drie jaar bedienen we onze klanten dus via een duurzaam netwerk dat grotendeels wordt aangedreven door Nederlandse zonne- en windenergie.

Navigeren in een veranderende wereld

In een maatschappij die steeds meer te maken krijgt met instabiliteit, sociale verschuivingen en polarisatie, nemen cybersecuritybedreigingen toe. Mensen en bedrijven vertrouwen op digitale systemen, waardoor de impact van cyberaanvallen potentieel immens is. Daarom staat onze 'Security First'-strategie centraal in wat we doen. Elke dag werken we samen met onze partners aan een veiliger en veerkrachtiger online ecosysteem.

Wij zetten ons in voor verantwoorde AI, zoals onderstreept door onze ondertekening van het Europese AI Pact. We hebben een raamwerk ontwikkeld voor het verantwoord, veilig en conform inzetten van AI. Dit raamwerk belichaamt onze kernwaarden, zoals transparantie en inclusiviteit, en beschrijft de bestuurlijke processen die nodig zijn om deze waarden in de praktijk te brengen.

We moeten anticiperen op mogelijke tekorten in de energievoorziening en investeren in duurzame oplossingen (wind en zon) en het energieverbruik optimaliseren. We ontwikkelen strategieën om de impact van netcongestie te minimaliseren. We werken samen met netbeheerders en alle relevante belanghebbenden om toekomstbestendige oplossingen te vinden.

We zijn ons ook bewust van de impact van kritieke materialen in onze toeleveringsketen en nemen maatregelen om onze afhankelijkheid van dergelijke materialen te verminderen en bij te dragen aan een duurzamere toekomst. Zo vragen we leveranciers om producten te ontwikkelen die circulair zijn. Daarnaast werken we samen met verschillende organisaties om de impact van kritieke materialen in de toeleveringsketen te verminderen.

Wij zijn trots op onze bijdrage aan de digitale infrastructuur van Nederland. We navigeren door economische schommelingen, geopolitieke spanningen en technologische vooruitgang met flexibele bedrijfsstrategieën om continuïteit en betrouwbaarheid voor onze klanten te garanderen.



● Bericht van de CEO

Transparantie en verantwoording

Het integreren van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) in ons jaarverslag was een uitdaging. We rapporteerden al uitgebreid over onze impact op mens en milieu. De uitgebreide reikwijdte van de CSRD helpt ons echter om betere keuzes te maken en bevordert meer transparantie. Terwijl we ons richten op de CSRD, houden we ook nauwlettend de nieuwe wetgeving in de gaten, zoals de aankomende Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) en de European Accessibility Act (EAA).

Onze mensen, onze kracht

We streven ernaar om onszelf te positioneren als één van de beste werkgevers. Het afgelopen jaar hebben we ons gericht op initiatieven die onze positie op de arbeidsmarkt aanzienlijk verbeteren. Onze consistent hoge engagementscore toont aan dat we erin slagen onze mensen gemotiveerd te houden. We blijven ons inzetten om KPN te versterken als toonaangevende werkgever.

Een mijlpaal in deze inspanningen was de implementatie van onze innovatieve tweejarige collectieve arbeidsovereenkomst (CAO) in 2024. Dit is een essentiële stap die ons helpt talent aan te trekken en te ontwikkelen, onze werknemers te behouden en in te spelen op de uiteenlopende behoeften van ons multigenerationele personeelsbestand. Als onderdeel van dit initiatief hebben we bijvoorbeeld een programma gelanceerd om medewerkers te helpen bij het terugbetalen van hun studieleningen en moedigen we onze mensen aan om de meest duurzame keuzes te maken voor woon-werkverkeer.

Samen succesvol

Graag wil ik onze klanten en aandeelhouders bedanken voor hun blijvende vertrouwen en steun, en het hele 'Team KPN' voor hun geweldige bijdrage in 2024. We hebben indrukwekkende resultaten behaald en ik kijk ernaar uit om ook van 2025 een succesvol jaar te maken. Samen bouwen we aan een duurzame toekomst vol nieuwe kansen.

Joost Farwerck,
CEO en voorzitter van de Raad van Bestuur



● Missie en visie

Missie en visie

Wij zetten alles op alles om iedereen in Nederland te verbinden met een duurzame toekomst. Met passie werken we aan veilige, betrouwbare en toekomstbestendige netwerken en diensten, zodat mensen en apparaten altijd en overal met elkaar verbonden kunnen zijn.

KPN wil de betrouwbare digitale partner zijn voor consumenten en bedrijven in Nederland. We maximaliseren onze netwerken door de uitrol van glasvezel en de modernisering van ons mobiele netwerk. We streven ernaar om onze klanten de beste digitale ervaring te bieden via onze wereldwijd toonaangevende, always-on netwerken. KPN is erkend als een van de beste mobiele netwerken ter wereld en blijft toegewijd aan het behouden van zijn leidende positie.

Dankzij onze duurzame aanpak dragen we bij aan een betere wereld. Dit jaar hebben we onze strategie

voor milieu, maatschappij en bestuur (ESG) geüpdatet. Deze strategie omvat een geïntegreerde ESG-agenda, die de onderlinge samenhang tussen bedrijfsgroei en maatschappelijke vooruitgang laat zien.

De Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) zal ons helpen onze ESG-prestaties verder te verfijnen door een gestructureerd raamwerk te bieden en meer transparantie te stimuleren. De dubbele materialiteitsbeoordeling en ESG-gerelateerde impacts, risico's en kansen zijn afgestemd op de algehele strategie van KPN. Meer details over de ESG-prestaties zijn te vinden in ons sustainability statement in de Engelse versie van het jaarverslag.



● Strategie en belangrijkste prestaties

Connect, Activate & Grow

Connect, Activate & Grow-strategie

In november 2023 introduceerden we onze Connect, Activate & Grow-strategie voor 2024 tot en met 2027. Deze vernieuwde strategie bouwt voort op de successen van de Accelerate to Grow-periode 2021-23, die zich richtte op het versterken van ons klantenbestand, het uitbreiden van onze superieure netwerken en het vereenvoudigen van ons operationele model. Onze missie staat centraal in onze Connect, Activate & Grow-strategie. Sinds januari 2024 heeft KPN deze strategie volledig omarmd en gestructureerd rond drie belangrijke strategische missies:

- **Connect** met klanten door diensten en oplossingen te leveren die voldoen aan hun behoeften en hun loyaliteit te verdienen door middel van relevante en geconvergeerde aanbiedingen
- **Activate** onze beste netwerken, platforms en partnerschappen om een superieure digitale ervaring te leveren via onze altijd beschikbare infrastructuur
- **Grow** duurzaam door onze bedrijfsvoering te moderniseren en te vereenvoudigen, door gebruik te maken van AI-gestuurde automatisering en door een toekomstbestendig medewerkersbestand op te bouwen.

Met Connect, Activate & Grow wil KPN zijn leidende marktpositie als primaire connectiviteitsprovider van Nederland versterken. We verwachten een consistente groei van 2024 tot 2027, met als doel een compound annual growth rate (CAGR) van ongeveer 3% in zowel opbrengsten als EBITDA na leases. De vrije kasstroom zal naar verwachting groeien met een CAGR van ongeveer 7%.

Connect

In het consumentensegment wordt de sterke groei van de opbrengsten uit diensten voornamelijk aangestuurd door de ontwikkeling van ons klantenbestand in mobiel. Daarnaast wordt dit ondersteund door onze uitgebreide glasvezeluitrol, hoogwaardige proposities, focus op customer excellence en klantenbestandbeheer.

In de zakelijke markt streeft KPN ernaar een preferred partner te zijn, die zijn digitale ecosysteem continu uitbreidt. Ons partnernetwerk en uitgebreide portfolio's in MKB en LCE hebben ons marktaandeel vergroot en we blijven de groei stimuleren. Tailored Solutions is goed gepositioneerd als een strategische IT- en integratiepartner, die ICT-diensten met toegevoegde waarde levert bovenop ons connectiviteitsportfolio voor grote klanten.

Wholesale is nog steeds een betrouwbare partner die breedband- en mobiele diensten levert aan zowel lokale als internationale bedrijven. Daarnaast investeert Wholesale in nieuwe schaalbare producten om onze infrastructuur rendabeler te maken.

Activate

KPN blijft toonaangevend in veilige, betrouwbare netwerken en digitale infrastructuur in Nederland. In onze vaste netwerken optimaliseren we hoe we diensten uitrollen, huishoudens verbinden en klanten activeren. We hebben het hele glasvezelproces gestroomlijnd om een naadloze, probleemloze ervaring te garanderen, terwijl we ook dynamisch onze kopernetwerken in glasvezelgebieden buiten gebruik stellen. Ons mobiele netwerk wordt erkend als één van de beste ter wereld (umlaut mobile benchmark 2024), versterkt door onze verwerving van een nieuw spectrumpakket in de 3,5 GHz-veiling, waarmee de volgende fase van 5G-diensten mogelijk wordt. Daarnaast digitaliseren we klantgerichte processen, zowel in de zakelijke als in de consumentenmarkt, om de algehele digitale ervaring te verbeteren.

Via onze Household 3.0-aanpak krijgen klanten toegang tot een nog breder scala aan digitale diensten van partners, zoals OTT-pakketten, beveiliging en gaming, bovenop de hoogste kwaliteit glasvezel en 5G-connectiviteit. We zetten ons merk ook in voor maatschappelijke impact, lanceren initiatieven zoals #Beterinternet, geven een groene hybride obligatie van € 500 miljoen uit en ondertekenen een overeenkomst voor de aankoop van elektriciteit (PPA) met een Nederlands zonnepark dat vanaf 2025 jaarlijks ongeveer 48 GWh zal leveren.

Grow

De overname van Youfone stelt ons in staat om een effectievere klantenbestandbeheerstrategie uit te voeren in de consumenten- en MKB-markt. Door het KPN-merk te positioneren naast merken, zoals Simyo, richten we ons op diverse doelgroepen. Daarnaast zien we ruimte om interessante combinaties en proposities te creëren die premiumproposities onderscheiden van no-frills-aanbiedingen en dit zou moeten helpen de prijsdynamiek te stabiliseren.

Via KPN Ventures ondersteunen we niet alleen wereldwijde technologische ontwikkelingen en innovaties, maar integreren we deze ook in onze inkomstenstromen, met name op gebieden zoals wereldwijde roaming en Internet of Things (IoT). KPN integreert geavanceerde datagestuurde en AI-gestuurde praktijken in het hele bedrijf, van netwerkbeheer tot klantenservice. Ondanks deze successen is er nog steeds een aanzienlijk potentieel om het operationele model van KPN te moderniseren en te vereenvoudigen. Onze moderniseringsinspanning omvat platformen, processen, mensen en producten. Door continue vereenvoudiging, automatisering en efficiëntie te stimuleren, streven we ernaar de kwaliteit en operationele excellentie te verbeteren.

● Strategie en belangrijkste prestaties

Financiële kernprestaties

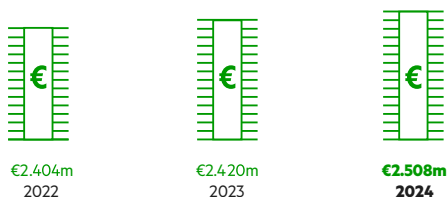
Opbrengsten uit diensten



Vrije kasstroom



Geschoonde EBITDA AL¹



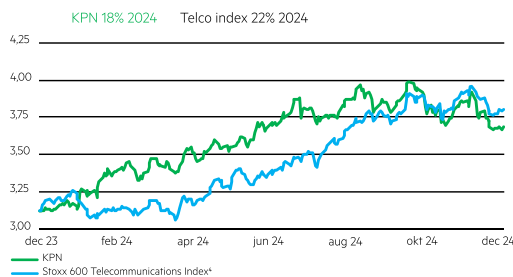
Dividend (eurocent)



Kapitaalinvesterings



Totaal aandeelhoudersrendement (TSR)



Rendement op het aangewend kapitaal³



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

2 Wordt voorgelegd tijdens de AVA 2025

3 Netto bedrijfsresultaat min aanpassingen voor belastingen gedeeld door geïnvesteerd vermogen

4 Herberekend naar de slotkoers van KPN van de laatste handelsdag van 2023

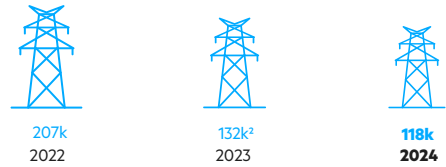
● Strategie en belangrijkste prestaties

Duurzaamheidskernprestaties

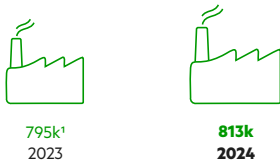
Scope 1 emissies (bruto) in metrische tonnen CO₂e



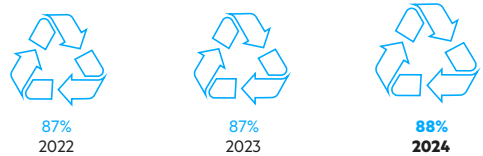
Scope 2 emissies (locatiegebaseerd) in metrische tonnen CO₂e



Scope 3 emissies in metrische tonnen CO₂e

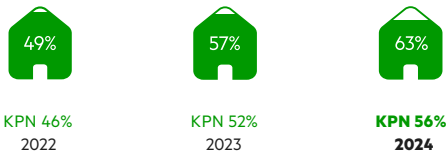


Hergebruik en recycling

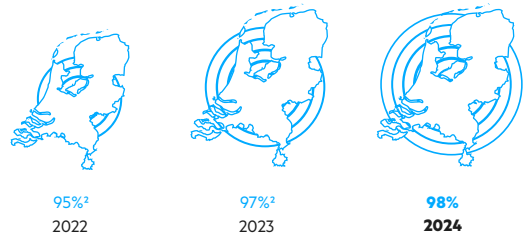


Glasvezelvoetafdruk

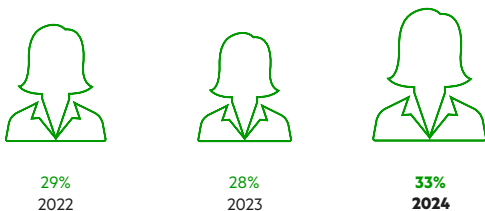
■ KPN □ Glaspoort



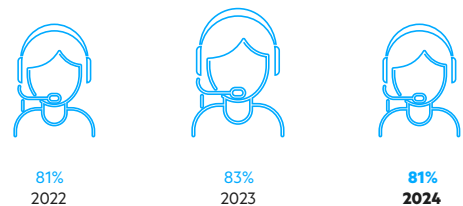
5G-dekking in Nederland



Vrouwen aan de subtop (hoger management)



Score medewerksenquête voor betrokkenheid



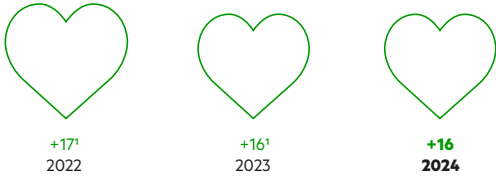
1 Scope uitgebreid en bijgewerkt

2 Cijfers aangepast vanwege wijzigingen in de berekeningsmethodiek

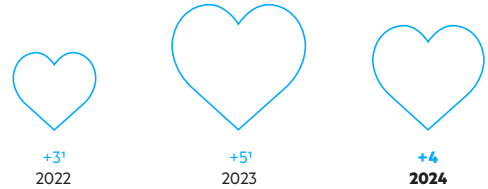
● Strategie en belangrijkste prestaties

Duurzaamheidskernprestaties

NPS consument



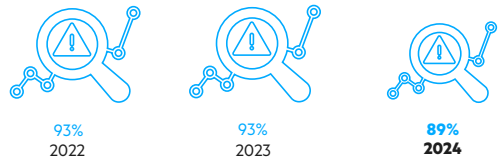
NPS zakelijk



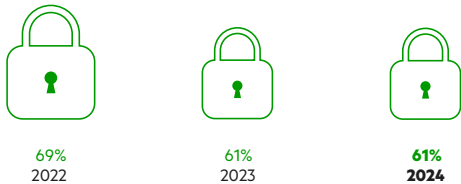
Gerealiseerde verbeteringen op corrigerende actieplannen



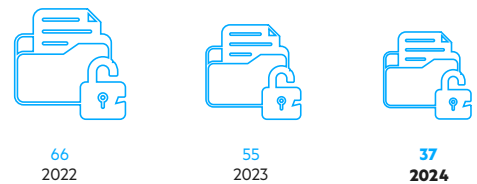
Voltooiing van de gedragscode e-learning



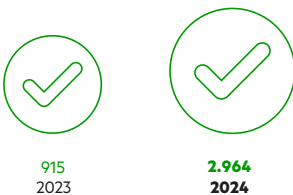
Privacy reputatie²



Gefundeerde klachten over inbreuken op de privacy van klanten



Medewerkers in de doelgroep die SecurX-gecertificeerd zijn³



1 Cijfers zijn gebaseerd op een jaargemiddelde in plaats van een kwartaalgemiddelde zoals in voorgaande jaren

2 Percentage Nederlandse bevolking dat denkt dat hun data veilig is bij KPN

3 Uitgebreide doelgroep met betrekking tot 2023

● Strategie en belangrijkste prestaties

Business kernprestaties

Consumentenmarkt

Groeiend klantenbestand: huishoudens



3,5m
2022



3,5m
2023



3,8m
2024

Netwerk snelheid

Huishoudens met een mogelijkheid tot een 4 Gbps-verbinding



13%
2022



18%
2023



31%
2024

Consumentenmarkt-producten en -diensten

Vast-mobiele huishoudens als percentage van vaste huishoudens



56%
2022



56%
2023



59%
2024

Energieverbruik in Petajoule (Scope 1 en 2)

Energieverbruik



1,893¹
2023



1,771
2024

Zakelijke markt

Nettogroei klantenbestand (mobiel, BB, VoIP, vast)



3,3m
2022



3,4m
2023



3,5m
2024

Gecombineerd 4G/5G-downloadsnelheid per jaareinde



146 Mbps
2022



166 Mbps
2023



193 Mbps
2024

Mobiele abonnees



3,759m
2022



3,855m
2023



4,500m
2024

Geschatte besparing op energieverbruik door KPN-klanten



5,349¹
2023



6,984
2024

1 De scope is aangepast en de cijfers zijn herzien

● Waarde voor klanten - B2C



Marieke Snoep – Chief Consumer Market

Strategie

We zetten alles op alles om iedereen in Nederland te verbinden met een duurzame toekomst – met de beste internetervaring en relevante gepersonaliseerde aanbiedingen voor het hele huishouden. We verbeteren de klantenservice met een digital-first-benadering door innovaties in onze MijnKPN-app, aangevuld met menselijke

assistentie. Met onze Household 3.0-strategie voldoen we aan uiteenlopende behoeften van huishoudens en versterken we de loyaliteit. Onze go-to-market-strategie wordt versterkt door flankerende merken, gepersonaliseerde aanbiedingen en een lokale aanpak om een brede aantrekkingskracht te garanderen. We richten ons op connectiviteit, innovatie en loyaliteit. We leveren betrouwbare, attente en state-of-the-art services via ons NextGen Digital Operating-model. Dit model biedt een digital-first, door mensen ondersteunde omnichannel klantervaring via onze app en we gebruiken AI om deze ervaring te verbeteren.

Hoogtepunten

We hebben Youfone overgenomen en daarmee onze relevantie en positie op de mobiele en breedbandmarkt versterkt, met name in het snelgroeiende no-frills-segment.

Onze uitbreiding van de glasvezelvoetafdruk verhoogde het percentage klanten dat glasvezelconnectiviteit gebruikt. We introduceerden verschillende innovaties om de breedbandkwaliteit te verbeteren, waaronder het migreren van klanten naar nieuwe KPN-modemsoftware voor verbeterde internet-service thuis. Daarnaast lanceerden we SuperWifi-verhuur, waarmee we ervoor zorgen dat alle soorten huishoudens kunnen profiteren van superieure connectiviteit.

We toonden onze waardering voor onze klanten door gratis snelheidsupgrades te leveren en aantrekkelijke retentiedeals aan te bieden. We bleven dubbele datavoordelen leveren aan onze klanten die vast en mobiele diensten afnemen. Daarnaast hebben we ons uitgebreide entertainmentaanbod verbeterd via KPN TV+, waarvan we de kwaliteit hoog in het vaandel hebben staan.

Innovaties in de MijnKPN-app zorgen voor betere digitale ervaringen met consistentere informatie, meer selfserviceopties en generatieve AI-initiatieven om de klantenservice te verbeteren.

Uitdagingen

Ons bedrijf staat momenteel voor de dubbele uitdaging om de waarde en prijsgevoeligheid onder consumenten te vergroten, naast een zeer concurrerende markt. Deze omgeving vereist dat we onze inspanningen effectief in evenwicht brengen tussen het tonen van waardering aan onze bestaande klanten en het werven van nieuwe klanten, een taak die zowel essentieel als veeleisend is in een concurrerend landschap. In 2024 had de jaarlijkse inflatiecorrectie voor breedband een negatieve impact op onze NPS. Daarom hebben we ons, net als in 2023, gericht op het versterken van de beslissing van onze klanten om voor KPN te kiezen en bij KPN te blijven. We bleven dubbele data aanbieden voor mobiele klanten, gratis (glasvezel)snelheidsupgrades voor particuliere klanten en retentieaanbiedingen. Ook hebben we content toegevoegd aan ons loyaliteitsprogramma 'Voor Jou'.

Blik van buiten

De telecommunicatiesector is zeer competitief, met traditionele telecomproviders en opkomende technologiebedrijven die concurreren om marktaandeel. Om onze concurrentievoorsprong te behouden, richten we ons op continue innovatie, strategische partnerschappen en een klantgerichte aanpak. Cybersecurity en gegevensprivacy zijn cruciaal in de telecommunicatiesector, omdat het van vitaal belang is klantgegevens te beschermen en veilige communicatie te garanderen. Door prioriteit te geven aan deze elementen, bouwen we vertrouwen en betrouwbaarheid op, wat onze positie als vertrouwde leider in de sector versterkt.

Vooruitzicht

Wij zijn ervan overtuigd dat onze Connect, Activate & Grow-strategie ons in staat zal stellen te navigeren door de veranderende marktdynamiek en onze groei in marktaandeel voor opbrengsten uit diensten voort te zetten door betrouwbare, eenvoudige, attente en geavanceerde diensten te leveren.

We zetten ons in om hoogwaardige producten en diensten te leveren met een digitale, door mensen ondersteunde aanpak, onze glasvezelvoetafdruk uit te breiden en het percentage klanten dat glasvezel gebruikt te verhogen. We streven ernaar om voorop te lopen in huishoudelijke waarde door voortdurende innovatie in onze belangrijkste telecomproducten en strategische partnerschappen, door de loyaliteit van klanten te versterken door personalisatie en door uitbreiding van ons loyaliteitsprogramma. Daarnaast versterken we onze persoonlijke relatie met klanten. De MijnKPN-app staat centraal in deze transformatie en we zullen de mogelijkheden ervan blijven uitbreiden en innoveren, terwijl we de toenemende acceptatie ervan bevorderen.

● Waarde voor klanten - B2B



Chantal Vergouw – Chief Business Market

Strategie

We hebben ons gericht op het verder vergroten van onze waarde voor klanten en het relevant houden van onze connectiviteits- en IT-portfolio's. Door ons te onderscheiden via onze diensten in security, cloud- en werkplektoepassingen, naast ons connectiviteitsportfolio, streven we ernaar om de 'one-stop-shop' te zijn voor

bedrijven in Nederland. Interactie met klanten en partners is de sleutel tot ons succes. We hebben onze aanpak in het middensegment (klanten met 150 tot 650 werknemers) opnieuw gedefinieerd en we hebben verder geïnvesteerd in e-commerce, met name voor zelfstandigen en het MKB. We hebben innovaties ontwikkeld die onze IT-services versterken en blijven ons richten op het afbouwen van ons legacy-portfolio. We moeten onze processen verder digitaliseren en vereenvoudigen om een solide basis te creëren voor de verdere ontwikkeling van de ervaring van onze klanten en om verdere groei te realiseren.

Hoogtepunten

We zijn tevreden met onze positieve prestaties in het MKB-segment, gedreven door een hogere vraag naar mobiele en werkplekoplossingen. De overname van Youfone heeft onze positie in de MKB-markt verder versterkt. Ons opnieuw gefocuste Tailored Solutions-segment presteerde goed. Terwijl het LCE-segment licht gedaalde inkomsten liet zien, als gevolg van de desinvesteringen van CAM IT en KPN Interned Services, lieten Internet of Things (IoT)-services een duidelijke prestatie zien.

We introduceerden onze Communications Platform as a Service (CPaaS) en KPN Campus proposities binnen het LCE-segment. Ook zagen we groei in SuperVision, waarmee managed service providers de tools krijgen om hun Microsoft 365-omgevingen te stroomlijnen. Volgens de NPS benchmark (B2B totale markt) en marktonderzoek uitgevoerd door Mindshare (LCE- en MKB-segment) in opdracht van KPN, behielden we onze status als meest vertrouwde merk in Nederland. InSpark, onze Microsoft Cloud Incubator, won de Global Award in de categorie Identity en een Country Award voor Data & AI bij de Microsoft Partner of the Year Awards 2024. Cisco heeft ons ook de Gold Provider status toegekend voor managed services, de hoogst haalbare status.

Uitdagingen

We ervaren een sterke marktdruk op connectiviteitsdiensten vanwege zeer concurrerende prijzen, waardoor het cruciaal is

betaalbare, hoogwaardige diensten aan te bieden. We moeten onze Net Promoter Score (NPS) verhogen door de netwerkstabiliteit te verbeteren, operationele processen te verfijnen en gebruiksvriendelijke oplossingen te bieden. Met de populariteit van eSIM's en eenvoudig wisselen van operator, is het onderhouden van sterke klantrelaties van vitaal belang. Door ons te richten op de positionering en branding van het zakelijke marktsegment en onze aanbiedingen af te stemmen op de behoeften van klanten, kunnen we deze uitdagingen het hoofd bieden.

In het LCE-segment neemt de behoefte van klanten aan geïntegreerde services toe, terwijl ze nog steeds gebruiksgemak eisen. Dit vereist dat we onze levering stroomlijnen en onze business verder digitaliseren, waardoor we activiteiten op verschillende gebieden kunnen versnellen, zoals onze commerciële processen en platformonderhoud.

Blik van buiten

Om onze leidende positie in Nederland te behouden, is het cruciaal op de hoogte te blijven van maatschappelijke en industriële ontwikkelingen. Bedrijven in Nederland groeien nu langzamer, wat betekent dat we ons richten op het vergroten van de relevantie van ons portfolio voor onze klanten om groei en stabiliteit te garanderen. Behoeften van klanten veranderen, met een groeiende vraag naar duurzame technologie en gebruiksgemak. Het aanbieden van een 'one-stop-shop' is essentieel om klanten aan te trekken die op zoek zijn naar uitgebreide oplossingen, van IT en beveiliging tot connectiviteit. We moeten onze omnichannel-aanpak ontwikkelen op een manier die een multi-touch customer journey faciliteert.

Vooruitzicht

Andere prioriteiten zijn het versterken van ons digitale platform voor MKB-klanten en het versterken van onze marktpositie voor op maat gemaakte oplossingen met de onlangs geïntroduceerde service-integratie- en managementpropositie (SIAM). SIAM ondersteunt onze klanten bij het beheersen van hun IT-keten, terwijl wij de processen tussen verschillende serviceproviders verzorgen voor een geoptimaliseerde manier van werken. Dit geeft klanten alle voordelen van toegewijde experts voor verschillende aspecten van hun IT-infrastructuur, terwijl wij zorgen voor kwaliteit en integratie.

● Waarde voor klanten - Wholesale



Chris Figee – Chief Financial Officer

Strategie

Onze Wholesale-bedrijfsmix en groeiprofiel evolueren. Ondanks de concurrentie op de breedbandmarkt zien we groeimogelijkheden in mobiele en sponsored roaming. We zijn ervan overtuigd dat onze toewijding aan het leveren van nationale wholesale-proposities van topklasse in breedband en mobiel, samen met geavanceerde 'building

blocks' en wereldwijde connectiviteitsoplossingen, zal zorgen voor aanhoudende groei in 2025 en onze Connect, Activate & Grow-strategie zal ondersteunen.

Hoogtepunten

Belangrijke ontwikkelingen waren onder andere de migratie van één van onze grootste klanten, Youfone, naar de KPN Zakelijke en Consumenten Markt. Daarnaast hadden we te maken met een concurrerende breedbandmarkt, wat resulteerde in een tragere groei vergeleken met voorgaande jaren. We zagen echter ook vooruitgang in onze mobiele business en vroege successen van onze strategie om connectiviteits-'bouwstenen' aan te bieden aan onze wholesaleklanten.

In ons mobiele segment hebben we nationale mobiele contracten met belangrijke klanten verlengd en 'korte termijn prijsprikkels' geïntroduceerd om hen te ondersteunen concurrerend te blijven en effectiever te zijn op de Nederlandse mobiele markt. We zijn blij dat deze trouwe klanten hun contracten hebben verlengd, wat de aantrekkingskracht van onze mobiele aanbiedingen en de kracht van ons open netwerkbeleid onderstreept.

Ons mobiele klantenbestand bleef groeien, gedreven door deze contractverlengingen en het aanhoudende succes van onze internationale mobiele virtuele netwerkoperator (MVNO)-klanten. De combinatie van deze groei en een aanhoudende jaar-op-jaar toename in datagebruik, met name voor onze internationale business, ondanks een geleidelijke daling van de gemiddelde prijs per eenheid data, resulteerde in een duidelijke stijging van de mobiele opbrengsten.

We hebben nieuwe business binnengehaald via onze sponsored roamingoplossingen. Door wereldwijde roamingpartnerschappen in reizen, eSIM's, Machine2Machine en IoT-oplossingen te benutten, lieten deze toevoegingen direct groeipotentieel zien, wat onze organische groei van mobiele opbrengsten aanwakkerde.

Onze totale opbrengsten uit diensten daalden lichtjes door de migratie van Youfone-klanten en een verlaging van de gereguleerde interconnectietarieven aan het begin van het jaar. Nieuwe initiatieven, zoals sponsored roaming en innovaties bij NL-ix (onze internet exchange), begonnen veelbelovende resultaten te laten zien. NL-ix bleef zijn 'Elastic Interconnect'-product uitbreiden via ons zakelijke marktnetwerk en we zagen een toenemend aantal aanvragen van internationale klanten die geïnteresseerd waren in de unieke services van NL-ix.

Uitdagingen

Doorlopende promotionele activiteiten en intense concurrentie op de retail breedbandmarkt resulteerden in een verhoogde churn binnen onze koperbasis. Deze toename in churn leidde tot een algemene daling van het aantal breedbandklanten en een tragere omzetgroei bij onze wholesale breedbanddiensten. Om deze uitdagingen aan te pakken, hebben we ons productaanbod uitgebreid, inclusief de introductie van 2Gbps voor alle Wholesale FTTH-diensten - VULA PON (virtual unbundled access), WBA en WMP - naar alle adressen binnen onze point-to-multipoint-voetafdruk en we zijn gesprekken gestart met breedbandzakelijke partners om hun groei op ons netwerk beter te ondersteunen.

Blik van buiten

Een open netwerkbeleid maakt onze netwerken aantrekkelijk voor wholesaleklanten en biedt consumenten in Nederland een ruime keuze uit veel verschillende aanbieders.

De intensiteit van de concurrentie op de breedbandmarkten is in 2024 enorm toegenomen. Deze toegenomen concurrentie zal hier blijven. We zagen een verminderde klantinstroom vergeleken met het voorgaande jaar in gebieden met concurrerende glasvezelnetwerken, met name via ons koperproduct.

Vooruitzicht

We verwachten dat onze investeringen in innovatieve oplossingen zoals NL-ix positieve resultaten zullen opleveren. De mobiele en sponsored roamingsegmenten zullen naar verwachting aanhoudende groei stimuleren, aangezien ze in 2024 al een positieve jaar-op-jaar opbrengsten uit diensten groei mogelijk hebben gemaakt.

● Onze prestaties - Netwerk en IT



Wouter Stammeijer – Chief Operating Officer

Strategie

Samen met Glaspoort, onze joint venture met het Nederlandse pensioenfonds ABP, zijn we op weg om huishoudens en bedrijventerreinen in heel Nederland te verbinden met glasvezel. Onze focus is verschoven van het aanleggen van de basisinfrastructuur naar het verbinden van woningen en kantoren.

Ook hebben we samen met ABP een overeenkomst getekend om een nieuw bedrijf op te richten, Althio, dat op 6 februari 2025 door de ACM is goedgekeurd. Althio zal de passieve mobiele infrastructuuractiva van KPN bezitten. Dit strategische partnerschap is in lijn met onze Connect, Activate & Grow-strategie om de waarde van onze passieve infrastructuuractiva te optimaliseren en flexibiliteit te behouden. Het toont onze intentie om de aandeelhouderswaarde te optimaliseren en de beste digitale infrastructuur in Nederland te blijven exploiteren.

Hoogtepunten

De bijdrage die we leveren aan de digitale infrastructuur van Nederland maakt ons trots en illustreert een belangrijke pijler van onze cultuur: 'Think big and act now'. We hebben zelfs een recordaantal aangesloten woningen bereikt, samen met onze joint venture Glaspoort. Op het gebied van duurzaamheid en energie-efficiëntie hebben we in 2024 grote stappen gezet. In samenwerking met onze energiepartner Eneco hebben we fors geïnvesteerd in duurzame energiebronnen van Nederlandse bodem. Vanaf 2025 komt een groot deel van onze elektriciteitsbehoefte uit het nieuwe zonnepark Kabeljauwbeek. Twee jaar later voegen we windenergie toe uit windpark Ecowende.

We hebben de mobiele snelheid en 5G-dekking verder verbeterd, wat heeft geleid tot een grotere capaciteit en minder congestie. We hebben het 3,5 GHz-spectrum voor 5G geïmplementeerd in grote steden, langs drukke wegen en in dichtbevolkte gebieden. Om onze 5G-netwerkinvesteringen te benutten, hebben we speed-tiering geïntroduceerd in onze Unlimited Series. Door onze kernnetwerkachitectuur te vereenvoudigen tot een 5G standalone mobiele kern, zijn er nieuwe mogelijkheden beschikbaar gekomen, zoals ultra betrouwbare lage latency en slicing.

Door onze processen verder te automatiseren en digitaliseren, kunnen we de efficiëntie verbeteren, minder fouten maken, predictief onderhoud uitvoeren en zo de klantervaring verder verbeteren.

Uitdagingen

De uitrol van glasvezel bracht nogal wat uitdagingen met zich mee, vooral omdat we nu stedelijke gebieden en locaties met veel meergezinswoningen bereiken. Daarnaast upgraden we klanten van koper naar glasvezel, in gebieden waar andere partijen al glasvezel hebben uitgerold. Toegenomen concurrentie en installatiekosten, evenals beperkte beschikbaarheid van aannemers, zorgden ook voor uitdagingen.

Een andere uitdaging voor de uitrol van onze netwerken is de congestie van het energienetwerk, wat vertragingen en hogere kosten veroorzaakt. Het overbelaste energienetwerk in Nederland is een uitdaging om middelen efficiënt te beheren en toe te wijzen voor nieuwe infrastructuurprojecten en voor projecten in onze netwerken. Voor het bereiken van onze gemeenschappelijke doelen is samenwerking vereist tussen afdelingen en uitgebreide samenwerking in de keten, inclusief met onze strategische partners. Ongeacht de inspanning die wordt geleverd om individuele teamdoelen te bereiken, moeten we altijd het bredere perspectief in overweging nemen om te slagen.

Blik van buiten

In Nederland, net als elders, zien we de maatschappij verharder. Omdat we allemaal 24/7 verbonden zijn, brengt dit een verantwoordelijkheid met zich mee voor KPN. We moeten ons bewust zijn van mogelijke risico's en gevaren en ons houden aan regels om de privacy van onze klanten te beschermen, ons houden aan wetten en regels en mensen helpen veilig te blijven in de online wereld.

Vooruitzicht

Door onze processen verder te automatiseren, kunnen we onze netwerken efficiënter plannen, bouwen en exploiteren. Strategische partnerschappen helpen onze investeringen te optimaliseren, of het nu gaat om passieve infrastructuur of het benutten van expertise voor doorlopende transformaties. We blijven onze activiteiten moderniseren en digitaliseren, gebruikmakend van beschikbare data en de kracht van AI. Onze toewijding aan verantwoorde AI wordt onderstreept door onze ondertekening van het Europese AI Pact. Terwijl we vooruitgaan, blijven we gefocust op onze Connect, Activate & Grow-doelstellingen, waarbij we de nadruk leggen op robuuste samenwerking en naleving van onze kernwaarden.

● Waarde voor werknemers



Hilde Garssen – Chief People Officer

Strategie

Onze mensen zijn cruciaal voor het realiseren van onze Connect, Activate & Grow-strategie en -ambities. In 2024 stelden we een people-agenda op die gericht is op het leveren van een werknemerservaring waardoor talent kan floreren. Onze agenda benadrukt vertrouwen, lef en groei, onze kernwaarden, terwijl we ook proactief de uitdagingen van

automatisering, AI, reskilling en het welzijn van werknemers aanpakken.

Hoogtepunten

Een belangrijk moment in onze inspanningen om onze positie als leidende werkgever te versterken, was de implementatie van onze marktleidende tweejarige collectieve arbeidsovereenkomst (CAO). Deze aanpak is essentieel om talent aan te trekken op een competitieve arbeidsmarkt, onze huidige werknemers te behouden en in te spelen op de behoeften en verwachtingen van een multi-generatiele beroepsbevolking.

Gezien de financiële uitdagingen waarmee mensen worden geconfronteerd, zijn we overeengekomen vanaf 2025 een regeling in te voeren om werknemers te helpen met het afbetalen van studieschulden. Dit weerspiegelt onze toewijding om te investeren in het financiële welzijn van onze mensen vanaf het begin van hun carrière. Bovendien bieden we werknemers nu, in lijn met onze ESG-doelen, de mogelijkheid om te investeren in milieuvriendelijke woningverbeteringen. Dit initiatief is gunstig voor onze medewerkers en draagt bij aan onze bredere milieuverantwoordelijkheden.

We veranderen onze aanpak van verlof vanaf 2025 door onze werknemers meer flexibiliteit en werk-privébalans te bieden. Door ons te richten op individuele voorkeuren en het bieden van aantrekkelijke voordelen voor meerdere generaties, positioneren we onszelf aan de voorhoede van progressieve werkplekpraktijken.

In 2024 hebben we een uitgebreide leiderschapsreis opgezet voor ons topmanagement om ervoor te zorgen dat onze leiders goed zijn uitgerust met de vaardigheden die nodig zijn om ons bedrijf en onze cultuur vooruit te helpen. Deze reis omvatte verschillende cross-segment ontwikkelingsdagen, een cross-segment samenwerkingsscan, omgekeerde mentoring van leiders door

collega's van generatie Z en continue leeruitdagingen gedurende het jaar.

We hebben ook het cultuurmanifest geïntroduceerd dat onze kernwaarden en gewenste culturele gedragingen samenvat. We hebben deze culturele elementen afgestemd op onze gedragscode, cultuurtools voor teams gelanceerd en de drie culturele thema's opgenomen in onze leiderschapsreis. We definiëren de drie thema's als: volledige aandacht voor onze klanten, denk groot en handel nu en werk samen, win samen. We streven ernaar een omgeving te creëren waarin werknemers onze gedeelde overtuigingen en gedragingen begrijpen en zich daarbij aansluiten. Ons aanhoudend hoge betrokkenheidspercentage (81%) toont aan dat we erin slagen onze mensen gemotiveerd te houden, trots te laten zijn om bij KPN te werken en het gevoel te hebben dat ze bijdragen aan onze bedrijfsstrategie.

Uitdagingen

We moeten onze kantoorruimtes blijven vereenvoudigen, overheadkosten verlagen en verder automatiseren, digitaliseren en robotiseren. Maar tegelijkertijd is het van vitaal belang een betrokken, divers en verjongd personeelsbestand te behouden dat is uitgerust met de juiste digitale en technische vaardigheden om ervoor te zorgen dat onze organisatie geschikt blijft voor de toekomst. Om deze balans te bereiken, is zorgvuldige planning en uitvoering nodig zodat efficiëntiewinsten niet ten koste gaan van de betrokkenheid van werknemers en de ontwikkeling van digitale vaardigheden.

Blik van buiten

De wereld buiten KPN heeft veranderingen ondergaan die een grote impact op ons allemaal hebben en onze aanpak van werk veranderen. Technologische vooruitgang versnelt, waardoor traditionele grenzen tussen banen, afdelingen en zelfs menselijke en machinale capaciteiten vervagen. We worden geconfronteerd met een tekort aan tech- en andere professionals op de arbeidsmarkt, versneld door een vergrijzende beroepsbevolking bij KPN. Investeren in het opbouwen van vaardigheden en het creëren van inzichten in de ontwikkeling van persoonlijke vaardigheden wordt steeds belangrijker en wordt weerspiegeld in de opkomst van op vaardigheden gebaseerde organisaties.

Vooruitzicht

Onze focus voor 2025 zal liggen op het voorbereiden van onze organisatie en ons personeelsbestand om geschikt te zijn voor de toekomst in termen van kennis, vaardigheden en manieren van werken als onderdeel van de verschuiving naar een meer op vaardigheden gebaseerde organisatie. Terwijl we vooruitgaan, streven we ernaar om een methodische, bedrijfsbrede uitrol van strategisch personeelsbeheer te ontwikkelen op basis van de resultaten van onze eerste use-cases. We delen ook maatschappelijke zorgen over mentaal welzijn en zetten ons in om onze rol op dit cruciale gebied te versterken.

● Waarde voor duurzaamheid

Verbinden met een duurzame toekomst



Verantwoordelijk Veiligheid, betrouwbaarheid en mensenrechten

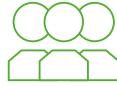
8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH



9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE



11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES



Inclusief Diversiteit, sociale en digitale inclusie

5 GENDER EQUALITY



10 REDUCED INEQUALITIES



Duurzaam Energie, circulariteit en biodiversiteit

12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION



13 CLIMATE ACTION



Aanpak

Wij zetten ons in voor verantwoorde en veilige diensten en willen fatsoenlijk zaken doen. Respect voor mensenrechten staat voorop.

Doelstellingen

Cybersecurity, gegevens- en informatiebescherming:

- 2025: 5.000 medewerkers in de doelgroep die SecurX-gecertificeerd zijn

Klantwaarde:

- 2025: NPS consument +17
- 2025: NPS zakelijk +4

Consumenten en eindgebruikers:

- 2025: Privacy reputatie 65%¹
- 2025: Gefundeerde klachten over inbreuken op de privacy van klanten n/a²

Werknemers in de waardeketen:

- 2025: Gerealiseerde verbeteringen op corrigerende actieplannen >90%

Zakelijk gedrag:

- 2025: Voltooiing van de gedragscode e-learning 95%

Wat we hebben bereikt in 2024

Cybersecurity, gegevens- en informatiebescherming:

- 2024: 2.964 medewerkers in de doelgroep die SecurX-gecertificeerd zijn

Klantwaarde:

- 2024: NPS consument +16
- 2024: NPS zakelijk +4

Consumenten en eindgebruikers:

- 2024: Privacy reputatie 61%¹
- 2024 Gefundeerde klachten over inbreuken op de privacy van klanten 37

Werknemers in de waardeketen:

- 2024: Gerealiseerde verbeteringen op corrigerende actieplannen 97%

Zakelijk gedrag:

- 2024: Voltooiing van de gedragscode e-learning 89%

Aanpak

De digitale samenleving moet voor iedereen toegankelijk zijn. Daarom promoten we digitale en sociale inclusie en streven we naar diversiteit in teams voor betere prestaties, verschillende perspectieven en erkenning voor al onze klanten.

Doelstellingen

Eigen personeelsbestand:

- 2025: Vrouwen aan de subtop (hoger management) 36%
- 2025: Score medewerkerenquête voor betrokkenheid ≥80%

Digitale inclusie door connectiviteit:

- 2025: Glasvezelvoetafdruk >65% (Homes Passed) (incl. Glaspoort)
- 2025: 5G-dekking in Nederland 98%

Wat we hebben bereikt in 2024

Eigen personeelsbestand:

- 2024: Vrouwen aan de subtop (hoger management) 33%
- 2024: Score medewerkerenquête voor betrokkenheid 81%

Digitale inclusie door connectiviteit:

- 2024: Glasvezelvoetafdruk 63% (Homes Passed) (incl. Glaspoort)
- 2024: 5G-dekking in Nederland 98%

Aanpak

We zetten onze infrastructuur en netwerken in om samen oplossingen te creëren voor een duurzamer gebruik van het milieu. We beperken onze voetafdruk en werken actief aan een groenere toekomst door ons te richten op energie-efficiëntie, circulariteit en biodiversiteit.

Doelstellingen

Klimaatverandering :

- 2025: Scope 1 emissies (bruto) 6.800 in metrische tonnen CO₂e
- 2025: Scope 2 emissies (locatiegebaseerd) 144.000 in metrische tonnen CO₂e
- 2040: Scope 3 emissies 101.404 in metrische tonnen CO₂e

Gebruik van grondstoffen en circulaire economie:

- 2025: Hergebruik en recycling ≥86%

Wat we hebben bereikt in 2024

Klimaatverandering:

- 2024: Scope 1 emissies (bruto) 6.208 in metrische tonnen CO₂e
- 2024: Scope 2 emissies (locatiegebaseerd) 143.613 in metrische tonnen CO₂e
- 2024: Scope 3 emissies 814.388 in metrische tonnen CO₂e

Gebruik van grondstoffen en circulaire economie:

- 2024: Hergebruik en recycling 87%

1 Percentage Nederlandse bevolking dat denkt dat hun data veilig is bij KPN

2 Er is geen doel voor deze metriek, omdat het de bedoeling is om zo min mogelijk resultaten te behalen

● Waarde voor duurzaamheid

Leeswijzer ESG-informatie

In de Engelse versie van ons geïntegreerde jaarverslag maken we onze milieu-, sociale en bestuurs- (ESG) informatie openbaar in overeenstemming met CSRD-richtlijnen en ESRS-rapportagestandaarden. Gedetailleerde informatie over onze ESG-prestaties is te vinden in het sustainability statement in de Engelse versie van ons geïntegreerde jaarverslag. De volgende sectie biedt een breder overzicht van onze ESG-prestaties, afgestemd op ons ESG-manifest.

Ons doel is om bij te dragen aan een betere toekomst. Dit is vertaald in ons ESG-manifest, waarin we drie onderwerpen onderscheiden: verantwoordelijkheid, inclusiviteit en duurzaamheid. Door de implementatie van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) worden transparantie en geïnformeerde besluitvorming met betrekking tot ESG verbeterd. We zetten ons in om iedereen in Nederland een veiliger, socialer en groener internet te bieden. Deze missie is vastgelegd in ons meerjarenplan, #Beterinternet, dat direct de drie pijlers van ons ESG-manifest weerspiegelt.

Verantwoordelijk

We zetten ons in om van het internet een eerlijke plek te maken door middel van betrouwbare en veilige diensten. Hierbij leggen we de nadruk op fatsoenlijk zakendoen, mensenrechten en veiligheid. Onze campagne #BeterInternet, gelanceerd met de Nederlandse zangeres Meau, promoot een veilige online wereld. In samenwerking met experts zoals Rutgers en Fonds Slachtofferhulp, hebben we middelen ontwikkeld om de boodschap 'Denk na voordat je doorkuurt' te verspreiden. Ook hebben we digitale sessies georganiseerd om het bespreken van internetveiligheid met kinderen te bevorderen. Deze campagne heeft nationale en internationale erkenning gekregen.

Voortbouwend op deze toewijding zet KPN zich in voor verantwoorde AI. Dit blijkt uit onze ondertekening van het Europese AI Pact. We hebben een raamwerk ontwikkeld voor hoe AI verantwoord, veilig en compliant kan worden ingezet, waarbij we de nadruk leggen op transparantie en inclusiviteit. Onze toewijding wordt ook weerspiegeld in de CISO Circle of Trust Foundation, die we in 2022 samen met negen andere Nederlandse bedrijven hebben opgericht. In 2024 organiseerden we een publiek-private dialoog rond de Nederlandse Cybersecuritystrategie (NLCS).

Wat betreft de veiligheidswetgeving zijn we begonnen met de voorbereidingen voor de implementatie van de Network and Information Security Directive (NIS2) door een risicogebaseerde aanpak te hanteren om op toekomstige wetgeving in Nederland te anticiperen. De eerste beoordelingen zijn afgerond en we boeken gestaag vooruitgang. Bovendien vond de Nederlandse Autoriteit voor Digitale Infrastructuur (RDI) geen aanwijzingen

dat KPN verkeersgegevens verwerkt of heeft verwerkt voor mobiliteitsinformatiedoeleinden. Dit draagt bij aan de privacy en het vertrouwen van klanten.

Ten slotte wordt onze toewijding aan verantwoord ondernemen weerspiegeld in onze bijgewerkte en onlangs gepubliceerde gedragscode voor mensenrechten. Deze is afgestemd op nieuwe richtlijnen en is daardoor veel uitgebreider geworden.

Inclusief

In 2024 hebben we ons begrip van diversiteit verdiept door vrijwillige werknemersenquête's. Hierdoor hebben we inzicht gekregen in welzijn en culturele perceptie van collega's. We organiseerden evenementen zoals Diversity Week, Neurodiversity Day en Women's Day om diversiteit te promoten en gerelateerde netwerken op te zetten. Genderdiversiteit blijft een uitdaging. Echter, was 29% van de nieuwe medewerkers vrouw, terwijl het percentage vrouwen in de uitstroom iets lager was, namelijk 26%. Vrouwen vormen 50% van onze Raad van Bestuur en 33% van onze Raad van Commissarissen, maar de totale personeelscijfers liggen onder de doelstelling, wat aanleiding geeft tot verdere initiatieven. Ons KPN Pride-platform ondersteunt LHBTQIA+-werknemers, met als doel meer inclusiviteit. Deelname aan evenementen zoals Pride helpt het bewustzijn te vergroten. In 2025 blijven we het effect zullen we deze inspanningen blijven volgen door middel van werknemersenquête's en ons meer richten op culturele diversiteit.

Ook bieden we binnen onze monteursorganisatie banen aan vluchtelingenstatushouders. We verzorgen trainingen in de Nederlandse taal om een soepele start te garanderen. Onze inzet voor sociale inclusie wordt ook weerspiegeld door het KPN Mooiste Contact Fonds, waarmee we evenementen organiseren om degenen die moeite hebben deel te nemen aan de maatschappij te ondersteunen en te betrekken. Belangrijke projecten zijn onder meer KlasseContact, waarmee langdurig ernstig zieke kinderen kunnen deelnemen aan de klas, en wandelvoetbal voor senioren, waarmee sport en sociaal contact op een toegankelijke manier worden gepromoot.

Tot slot streven we naar een beter internet waar iedereen kan deelnemen en zichzelf kan zijn. De digitale samenleving moet voor iedereen toegankelijk zijn. Daarom promoten we digitale en sociale inclusie, stimuleren we diversiteit in onze teams om prestaties te verbeteren en zorgen we voor erkenning en toegankelijkheid voor alle klanten.

Duurzaam

Een beter internet betekent ook dat we onze ecologische voetafdruk beperken. We richten ons op het verminderen en vergroenen van ons energieverbruik en het bevorderen van onze circulaire ambities. Ons doel is netto-nul emissies, ook binnen onze toeleveringsketen in 2040. Om dit te ondersteunen, zijn

● Waarde voor duurzaamheid

we een intern transformatieprogramma gestart dat zich richt op duurzaamheid, waarbij collega's in gesprek gingen met experts om kritische externe inzichten te verkrijgen en kansen voor KPN te ontdekken.

Netto-nul als hoofddoel

We zijn trots op de hernieuwde validatie van onze netto-nuldoelstellingen door het Science Based Targets-initiatief (SBTi). Decarbonisatie en dematerialisatie zijn essentieel voor het bereiken van netto-nul. We monitoren onze voortgang door directe (Scope 1), indirecte (Scope 2) en emissies in de waardeketen (Scope 3) te meten, samen met circulaire resultaten. Ons openbaar beschikbare transitieplan richt zich op onze materiële impact, afhankelijkheden, financiering van klimaatgerelateerde activiteiten en de bijbehorende risico's en kansen.

Betrokkenheid bij leveranciers en klanten is cruciaal om onze zero waste en zero emissions agenda te bereiken. Dit omvat onze inkoopprocessen, activiteiten en de impact van de levenscyclus van onze producten en diensten. Onze diensten, zoals oplossingen voor werken op afstand, helpen klanten duurzamer te worden. KPN kan een belangrijke rol spelen in de nationale energietransitie door realtime data-oplossingen

te bieden voor energiegerelateerde activa. We hebben ons energieverbruik verminderd, ondanks de steeds toenemende vraag naar data.

Onderzoek naar onze impact op biodiversiteit

Hoewel klimaatverandering, duurzame energie en de circulaire economie bekende gebieden zijn voor KPN, erkennen we de urgentie van biodiversiteit. Dit opkomende thema wint aan belang in het bedrijfsleven en is gerelateerd aan onze andere duurzaamheidsthema's. KPN heeft zijn kennis hierover vergroot via verschillende projecten en samenwerkingen.

Zo hebben we bijvoorbeeld met Groene Netten-partners en Naturalis Biodiversity Center ecologische gebieden rondom onze activa in kaart gebracht. We hebben duurzame onderhoudsmaatregelen geïmplementeerd en richtlijnen ontwikkeld voor natuurinclusief bouwen. Deze richtlijnen zijn op meerdere locaties toegepast, waardoor glasvezelknooppunten natuurinclusief zijn geworden. Hoewel biodiversiteit niet als materieel werd beschouwd in onze dubbele materialiteitsbeoordeling, zetten we ons in om bij te dragen aan dit onderwerp.



● Verkort financieel verslag

Verkort financieel verslag

Geconsolideerde winst- en-verliesrekening

Miljoenen euro's	2024	2023
Opbrengsten	5.603	5.439
Overige baten	31	41
Totaal opbrengsten en overige baten	5.634	5.480
Kosten van goederen en diensten	1.428	1.383
Personeelskosten	849	822
Informatietechnologie/technische infrastructuur	312	310
Overige bedrijfslasten	412	416
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	1.240	1.206
Totaal bedrijfslasten	4.242	4.137
Bedrijfsresultaat	1.392	1.342
Financiële baten	41	28
Financiële lasten	-279	-266
Overige financiële resultaten	-55	-7
Totaal financiële baten en lasten	-293	-246
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen en joint ventures	-14	-9
Resultaat voor belastingen van voortgezette bedrijfsactiviteiten	1.085	1.088
Winstbelastingen	-238	-245
Resultaat over het jaar van voortgezette bedrijfsactiviteiten	847	843
Resultaat over het jaar van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten	-	2
Resultaat over het jaar	848	844
Aan minderheidsbelangen toewijsbaar resultaat	-	-
Aan aandeelhouders toewijsbaar resultaat	848	844
Winst (verlies) per gewoon aandeel na belastingen gedurende het jaar toewijsbaar aan aandeelhouders van het bedrijf, in euro		
Basis (voortgezette bedrijfsactiviteiten)	0,20	0,20
Verwaterd (voortgezette bedrijfsactiviteiten)	0,20	0,20
Basis (niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten)	-	-
Verwaterd (niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten)	-	-
Basis (totaal, inclusief niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten)	0,20	0,20
Verwaterd (totaal, inclusief niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten)	0,20	0,20

● Verkort financieel verslag

Geconsolideerde balans

Activa

Miljoenen euro's	31 December 2024	31 December 2023
Vaste activa		
Materiële vaste activa	6.219	5.943
Immateriële vaste activa	2.974	2.809
Recht op gebruik gehuurde activa	750	815
Deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode	561	554
Deelnemingen gewaardeerd tegen reële waarde via niet-gerealiseerde resultaten	119	90
Derivaten	100	65
Overig financieel actief tegen reële waarde met waardeveranderingen in het resultaat	115	147
Actieve belastinglatenties	-	111
Handelsvorderingen en overige vorderingen	97	111
Contractactiva en contractkosten	91	66
	11.026	10.712
Vlottende activa		
Vorraden	45	43
Handelsvorderingen en overige vorderingen	546	553
Contractactiva en contractkosten	111	74
Winstbelastingvorderingen	17	31
Derivaten	-	12
Overig financieel actief tegen reële waarde met waardeveranderingen in het resultaat	40	26
Overige vlottende financiële activa	100	193
Liquide middelen	662	609
	1.521	1.541
Totaal activa	12.547	12.253

● Verkort financieel verslag

Eigen vermogen en schulden

Miljoenen euro's	31 December 2024	31 December 2023
Eigen vermogen		
Gestort kapitaal	156	158
Agio	7481	7674
Overige reserves	-91	-114
Ingehouden winsten	-5.005	-5.150
Aan houders van perpetuele kapitaalinstrumenten toewijsbaar vermogen	990	990
Aan aandeelhouders van het bedrijf toewijsbaar vermogen	3.531	3.558
Minderheidsbelangen	3	3
Totaal eigen vermogen	3.533	3.561
Langlopende schulden		
Leningen	5.379	5.397
Leaseverplichtingen	656	733
Derivaten	156	256
Passieve belastinglatenties	10	-
Voorzieningen voor pensioenverplichtingen	17	35
Overige voorzieningen	105	103
Contractverplichtingen	130	119
Overige schulden	23	9
	6.476	6.651
Kortlopende schulden		
Handelscrediteuren en overige schulden	1.278	1.177
Contractverplichtingen	164	169
Leningen	899	497
Leaseverplichtingen	163	162
Derivaten	5	5
Overige voorzieningen	29	32
	2.538	2.042
Totaal eigen vermogen en schulden	12.547	12.253

● Verkort financieel verslag

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Per ultimo december

Miljoenen euro's	2024	2023
Resultaat voor belastingen van voortgezette bedrijfsactiviteiten	1.085	1.088
Aanpassingen voor:		
– Netto financiële lasten	293	246
– Op aandelen gebaseerde beloningen	2	5
– Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen en joint ventures	14	9
– Afschrijvingen en bijzondere waardeveranderingen	1.240	1.206
– Overige baten en lasten zonder invloed op de kasstroom	-31	-28
– Mutaties in voorzieningen (excl. belastinglatenties)	-38	-36
Mutaties in werkkapitaal met betrekking tot:		
– Vlottende activa	-7	75
– Kortlopende schulden	65	-1
Betaalde/ontvangen winstbelastingen	-147	-110
Betaalde rente	-242	-224
Ontvangen rente	28	12
Netto kasstroom uit operationele activiteiten van voortgezette bedrijfsactiviteiten	2.264	2.242
Netto kasstroom uit operationele activiteiten van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten	-	-
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	2.264	2.242
Overname van dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures (na aftrek verworven liquide middelen)	-213	-118
Afstoting van dochterondernemingen en geassocieerde deelnemingen (na aftrek liquide middelen)	26	23
Betaalde winstbelasting inzake afstoting dochterondernemingen en geassocieerde deelnemingen	15	60
Investerings in software	-249	-257
Investerings in overige immateriële vaste activa	-59	-1
Investerings in materiële vaste activa	-1.006	-991
Overname van dochterondernemingen die geen bedrijf vormen	-22	-96
Desinvesteringen van materiële en immateriële vaste activa	65	68
Investerings in overige financiële activa	-33	-108
Desinvesteringen van overige financiële activa	95	12
Leningen aan andere partijen	-62	-2
Netto kasstroom aangewend voor investeringsactiviteiten van voortgezette bedrijfsactiviteiten	-1.442	-1.410
Netto kasstroom aangewend voor investeringsactiviteiten van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten	-	-16
Netto kasstroom aangewend voor investeringsactiviteiten	-1.442	-1.427
Uitgekeerd dividend	-646	-587
Inkoop eigen aandelen	-200	-300
Betaalde coupon perpetuele hybride obligaties	-48	-40
Uitgifte van perpetuele hybride obligaties	496	-
Terugkoop perpetuele hybride obligaties	-277	-
Opgenomen leningen	996	593
Aflossingen van leningen en verrekening van derivaten	-939	-150
Terugbetaling van leaseverplichtingen	-143	-124
Overige	-7	2
Netto kasstroom aangewend voor financieringsactiviteiten van voortgezette bedrijfsactiviteiten	-769	-606
Netto kasstroom aangewend voor financieringsactiviteiten van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten	-	-
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	-769	-606
Totaal netto kasstroom van voortgezette bedrijfsactiviteiten	53	226
Totaal netto kasstroom van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten	-	-16
Mutaties liquide middelen	53	209
Netto liquide middelen op 1 januari	608	399
Netto liquide middelen op 31 december	662	608
Krediet in rekening-courant	-	-
Liquide middelen	662	609



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

P.O. Box 25110
3001 HC Rotterdam
The Netherlands

www.kpn.com