



KPN Verkort Jaarverslag 2020

Nederland in digitale stroomversnelling



Nederland in digitale stroomversnelling

In 2020 was er in Nederland sprake van een digitale versnelling. In dit verkort jaarverslag hebben we vijf praktijkcases opgenomen, die de invloed daarvan op gezondheidszorg, onderwijs, cultuur, veiligheid en openbaar vervoer weergeven. KPN medewerkers gaan in op de effecten die deze ontwikkelingen hebben op ons bedrijf en onze interne organisatie. Je kunt deze praktijkcases bekijken op pagina's 18-27.



Inhoudsopgave



- **KPN in het kort**
 - Brief van de CEO aan de stakeholders
 - Ons doel en de wereld om ons heen
 - Strategie, kernprestaties en waardecreatiemodel

- **Verkort financieel verslag**
 - Verkort financieel verslag

Praktijkcases

- 6 Praktijkcase zorg (zie pagina 18)
- 9 Praktijkcase cultuursector (zie pagina 20)
- 12 Praktijkcase openbaar vervoer (zie pagina 20)
- Praktijkcase veiligheidsregio's (zie pagina 22)
- Praktijkcase onderwijs (zie pagina 26)
- 31

De Engelse PDF van het gecontroleerde verslag (Integrated Annual Report 2020) en de inhoud ervan prevaleert boven het Verkort Jaarverslag 2020.

● Brief van de CEO aan de stakeholders

Digitalisering in een stroomversnelling

Nieuwe realiteit

2020 was een buitengewoon jaar. De kortetermijneffecten van de coronapandemie zijn voor de Nederlandse samenleving enorm geweest. Deze nieuwe realiteit heeft het vitale belang van verbondenheid en een veerkrachtige digitale infrastructuur nog eens benadrukt. Als bijkomend effect van de pandemie is Nederland in een digitale stroomversnelling geraakt. Wij willen onze klanten en de samenleving daarbij op alle mogelijke manieren faciliteren, aangezien telecommunicatiebedrijven een cruciale rol in dit proces spelen. Om de effecten van de pandemie op de lange termijn aan te pakken, is een inclusieve benadering nodig. Een die bijdraagt aan het economisch herstel en tegelijkertijd de wereldwijde uitdagingen op het gebied van duurzaamheid en sociale inclusie aanpakt.

Ik heb echt het gevoel dat we in 2020 als nooit tevoren de kracht van ons bedrijf hebben ervaren. In de eerste plaats ben ik ongelooflijk trots op de grote mate van betrokkenheid van onze medewerkers. Door hun flexibiliteit en veerkracht konden we in deze uitdagende tijd al onze klanten van dienst blijven. Terwijl iedereen verplicht thuis ging werken, zorgden zij ervoor dat de netwerkprestaties 24/7 bewaakt en op peil gehouden werden. Ziekenhuizen werden razendsnel geholpen met het uitbreiden van de capaciteit van callcenters en werkplekken. Om bedrijven te helpen hun veiligheidsprotocollen te verbeteren en de gezondheidszorgsector in staat te stellen patiënten in contact te brengen met hun familie, verzorgers en artsen werden extra faciliteiten beschikbaar gesteld. Het KPN Mooiste Contact Fonds verbond 847 langdurig zieke kinderen met hun klasgenoten. KPN-medewerkers ontwikkelden in samenwerking met onze partners een IoT-applicatie om het CO₂-niveau in scholen en kantoren te monitoren. Hieruit blijkt hoe we invulling geven aan onze ambitie om alles op alles te zetten om iedereen in Nederland te verbinden met een duurzame toekomst.

Digitalisering is een katalysator

Digitalisering is een katalysator voor economisch herstel van het land en biedt belangrijke kansen om de huidige maatschappelijke en milieu-uitdagingen aan te pakken. Op dit gebied hebben we enkele belangrijke mijlpalen bereikt en een ambitieuze agenda voor de komende jaren opgesteld. Onze inspanningen op het gebied van MVO en koploerspositie op het gebied van duurzaamheid konden rekenen op internationale erkenning. Zo stonden wij voor de vijfde keer op rij in de top 5 van de Dow Jones Sustainability Index. In 2025 willen we als een van de eerste vijf grote bedrijven in Nederland nagenoeg circulair zijn - een ambitie die herinnert aan 2011, het jaar waarin we als een van de eerste grote bedrijven in Nederland 100% van onze energiebehoefte uit groene stroom haalden. Sindsdien hebben we dit niveau weten vast te houden en ons energieverbruik verder weten terug te dringen, ondanks een verveelvoudiging van het dataverbruik de afgelopen 10 jaar.

Bemoedigende ontwikkelingen klantenbestand

De eerste ontwikkelingen in het Consumentensegment zijn bemoedigend. Ons mobiele postpaid-klantenbestand groeit sinds de tweede helft van het jaar en de sterke toename in het aantal glasvezelgebruikers ondersteunt een bemoedigende trend naar stabilisatie van onze breedbandklantenbestand in de tweede helft van het jaar. Een toenemend aantal huishoudens werd op glasvezel aangesloten vanwege de gestegen vraag naar deze eersteklasverbinding. Hoewel we in de zakelijke markt nog steeds te maken hebben met de gevolgen van COVID-19, liggen we op schema in de migratie van onze MKB- en grootzakelijke klanten naar een toekomstbestendige propositie. Ondanks de daling van roaming-inkomsten, blijven we een solide groei zien in het Wholesale segment. Al is de markt voor vaste telefonie in Nederland niet langer gereguleerd, we blijven vasthouden aan ons open-netwerkbeleid op basis van billijke en niet-discriminerende voorwaarden. We hebben 2020 afgesloten met solide resultaten en een sterke balans- en liquiditeitspositie.



Onze klanten waarderen KPN om de kwaliteit en betrouwbaarheid van onze netwerken en diensten, onze hoge beveiligingsstandaarden en de duurzame manier waarop we ons bedrijf leiden. Dat bleek ook uit de reputatiescore die in 2020 tot recordhoogte is gestegen. Het toegenomen gebruik van internet en iTV tijdens de pandemie leidde tot een grotere druk op onze klantenservice en onze monteurs. Dit heeft onze volle aandacht en er zijn aanvullende maatregelen getroffen om het serviceniveau dat klanten van een kwaliteitsleider mogen verwachten te herstellen en om onze NPS te verbeteren.

Update strategie

In november 2020 presenteerden we onze 'Accelerate to grow' update van onze strategie 2021-2023, waarin we een duidelijk groeipad uitzetten naast de versnelde digitalisering van Nederland. Deze strategie steunt op drie pijlers: het benutten en uitbreiden van onze superieure netwerken, een sterker en groeiend klantenbestand en het versimpelen en stroomlijnen van ons bedrijfsmodel. Glasvezel vormt de kern van onze strategie om weer te gaan groeien, daarom willen we de komende vijf jaar circa 500.000 huishoudens per jaar aansluiten op glasvezel. Er is voldoende bouwcapaciteit in de arm genomen om dit ongekeende niveau van glasvezelaansluitingen te realiseren. Daarnaast willen we de digitale klantervaring verbeteren en onze manier van werken vernieuwen.

Voor de komende jaren verwachten we een toenemende vraag naar flexibiliteit, autonomie en gepersonaliseerde digitale ervaringen. Dit zal worden versterkt door trends, zoals de behoefte aan meer en beveiligde connectiviteit,

een gedifferentieerd aanbod en grenzen tussen werk en privéleven die steeds meer vervagen. Vooruitlopend op deze kansen hebben wij onze inspanningen opgevoerd om de gebruikerservaring van onze producten en diensten te verbeteren en te digitaliseren. We willen graag de beste oplossingen bieden voor iedereen; particulieren of bedrijven, thuis of onderweg. We streven naar het aanbieden van hoogwaardige gebundelde diensten die eenvoudig, flexibel en betrouwbaar zijn.

Glasvezel en 5G zijn de belangrijkste bouwstenen van ons toekomstige netwerk. Die bieden de beste, snelste en meest betrouwbare digitale ervaring. Het maakt nieuwe diensten en toepassingen mogelijk voor bedrijven, industrieën en de samenleving. Een veelbelovende ontwikkeling is dat ons 5G-netwerk al door verschillende onafhankelijke benchmarks erkend is als het snelste (Ookla) en meest innovatieve (Umlaut) netwerk.

Een nieuwe manier van werken

Met onze ambities is verandering noodzakelijk. Beginnend met mijzelf en het KPN leiderschapsteam, zullen we de organisatie aansturen vanuit onze kernwaarden vertrouwen, lef en groei. We willen betrokkenheid binnen de organisatie en met stakeholders vergroten om relevant te blijven en ons snel te kunnen aanpassen aan veranderende eisen en omstandigheden. De manier van werken binnen de organisatie zal verschuiven naar een meer hybride model dat onze ecologische voetafdruk van kantoren zal verkleinen, waarbij werken op afstand gecombineerd wordt met samenwerken, brainstormen en socializen in een inspirerende kantooromgeving.

● Brief van de CEO aan de stakeholders

Ik geloof dat voortdurende en consistente digitalisering en vereenvoudiging bevorderlijk zijn voor een effectievere en flexibelere organisatie. Onze doelgerichte prestaties en digitaal bekwame medewerkers vormen de sleutel tot onze voortdurende inspanningen om onze waardevolle assets en de service die we klanten dag in, dag uit bieden, te verbeteren.

Op weg naar groei

In 2021 zullen we een nieuwe stap zetten op onze weg naar groei. De effecten van de COVID-19 pandemie blijven zeker nog merkbaar, maar dit zal niet ten koste gaan van onze creativiteit en flexibiliteit. Als 2020 iets heeft aangetoond, dan is het hoe veerkrachtig we zijn.

We gaan verder met ons progressieve dividendbeleid, gedekt door vrije kasstroom, en realiseren groei van de omzet uit onze dienstverlening aan de massamarkt (Consumenten, MKB en Wholesale) en van de geschoonde EBITDA AL. De afgelopen jaren heeft KPN gewerkt aan een gezonde financiële positie en winstgevendheid. Dit biedt voldoende financiële ruimte om aandeelhouders een progressief dividend te bieden dat de komende jaren jaarlijks met 3-5% zal groeien. KPN is in staat om de geplande kapitaaluitgaven en groeiend dividend, zoals gepresenteerd in onze Strategie Update, te financieren uit de eigen vrije kasstroom, met behoud van haar solide financiële positie.

Ik wil onze partners en leveranciers dan ook bedanken. Onze progressie in Nederland hebben we te danken aan hun dagelijkse inzet. Ik wil ook al onze aandeelhouders bedanken voor hun voortdurende steun, evenals onze klanten, of het nu bestaande of nieuwe klanten zijn. Hun keuze voor KPN motiveert ons om onvermoeibaar te werken aan het behoud van hun vertrouwen en hen als het netwerk van Nederland uitstekende en betrouwbare diensten te verlenen.

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

- Ons doel en de wereld om ons heen

Een centrale rol in de samenleving

De verbonden samenleving in 2020

Afgelopen jaar kan worden beschouwd als een keerpunt in de manier waarop we leven en werken. Digitalisering is duidelijker en meer dan ooit van belang voor sociale contacten, de wereldeconomie en sectoren zoals de zorg en het onderwijs. KPN heeft de versnelling van deze digitale transformatie in 2020 ondersteund. Ons ultramoderne en toekomstbestendige netwerkontwerp heeft zichzelf bewezen toen de coronamaatregelen vorig jaar tot grote verschuivingen en pieken in de vraag naar data leidden.

De lockdownmaatregelen hebben ons wederom doordrongen van onze verantwoordelijkheid om onze netwerken zo soepel en stabiel mogelijk te laten functioneren. Dag en nacht stonden onze technici en deskundigen paraat om storingen te voorkomen en op te lossen, rekening houdend met de nodige gezondheids- en veiligheidsmaatregelen. In de gezondheidssector hebben we medische callcenters opgezet en extra netwerkcapaciteit gecreëerd om aan de groeiende vraag te voldoen. Bewaking van ziekenhuisnetwerken werd opgevoerd vanwege de zwaardere belasting van de netwerken. Het verlies van roaming-inkomsten en vertraagde IT-projecten in de zakelijke markt hadden een aanzienlijke impact. Dit werd gedeeltelijk gecompenseerd door lagere kosten, omdat onze eigen medewerkers minder gebruik maakten van onze kantoren en er minder gereisd werd.

In het kader van COVID-19 beoordeelde het World Economic Forum 37 landen op hun inzet voor economische transformatie. Nederland scoort hoog op bijna alle 11 prioriteitsgebieden, met top drie-scores op het gebied van infrastructuur, digitale netwerken, vaardigheden en opleiding voor de toekomstige arbeidsmarkt. Digitalisering zal een centrale rol blijven spelen, waardoor telecombedrijven relevanter worden dan ooit.

We zijn ons zeer bewust van de onzekerheden die voor ons liggen. Klimaatverandering, verlies van biodiversiteit en maatschappelijke bezorgdheid over uitsluiting en technologische ontwikkelingen zullen de samenleving blijven uitdagen, en zo ook onze organisatie. We geloven sterk in de ontwikkeling van oplossingen voor nieuwe manieren van werken en samenleven, die tegelijkertijd een positieve uitwerking op de maatschappij en het milieu hebben.

Ons doel

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

Ons businessmodel onderstreept bovendien onze invloed op de lange termijn op de samenleving wat betreft veilige, toekomstbestendige connectiviteit, maatschappelijke vernieuwing, bevordering van sociale inclusie en beperking van de impact op het milieu. Dit bedrijfsmodel steunt op onze belangrijkste waarden, ons netwerk van technologie en mensen, waaronder onze ultramoderne en geconvergeerde netwerken, klantenkring, medewerkers en partnerschappen.

Marktontwikkelingen

De markt voor vast breedband bleef concurrerend, met drie spelers die zich richten op gebundelde klanten en concurrentie van lokale glasvezelaanbieders in landelijke gebieden. De markt voor mobiele consumentenproducten voor instapproposities bleef concurrerend, terwijl in het topsegment alle providers nu onbeperkte data aanbieden. De zakelijke markt was concurrerend, vooral in de mobiele markt en het segment grote ondernemingen.

We richten ons op de beste digitale toegang en ervaring voor consumenten en op het afronden van migraties en het verhogen van de productdichtheid in het zakelijk segment. In het Wholesale-segment blijven we vasthouden aan het vrije toegangsmodel. We streven naar verdere vereenvoudiging en stroomlijning van ons bedrijfsmodel, wat zal leiden tot nieuwe manieren van werken en een volgende golf van kostenbesparing. Deze strategische prioriteiten versterken onze ambitie om Nederland te verbinden met een duurzame toekomst, om groeiende inkomsten uit massamarkt diensten (Consumentenmarkt, MKB en Wholesale) en EBITDA te behalen en om een aantrekkelijk rendement te bieden voor aandeelhouders.

● Ons doel en de wereld om ons heen

Om onze leidende positie te behouden, werken we voor onze klanten aan superieure netwerken en aantrekkelijke portefeuilles tegen een eerlijke prijs. Daarnaast zullen we de groeiende waarde van ons netwerk en relevante samenwerkingen met partners benutten om eersteklas connectiviteitsdiensten en de beste digitale ervaringen te bieden. KPN verbetert de digitale infrastructuur van Nederland door een geconvergeerd glasvezel- en 5G-netwerk te bouwen. We hebben een aantrekkelijke combinatie van frequentielicenties verworven tijdens de Nederlandse 5G-veiling waardoor mobiele datasnelheden verder verhoogd kunnen worden en we in het hele land nieuwe en gedifferentieerde 5G-diensten kunnen aanbieden.

In onze manier van werken zit een sterke bedrijfsethiek verankerd, waarbij we uiteraard voldoen aan alle van toepassing zijnde wetgeving. De Nederlandse overheid heeft een beleid opgesteld dat haar in staat stelt leveranciers uit bepaalde landen uit te sluiten van kritieke onderdelen van telecomnetwerken in Nederland. Verdere regelgeving op het gebied van technische en andere vereisten voor operationele activiteiten wordt in 2022 verwacht. KPN heeft verklaard zich te zullen houden aan de Nederlandse regels op dit vlak. Om naleving en de continuïteit van de activiteiten te waarborgen, hebben we een gestructureerd proces geïmplementeerd om eventuele financiële en operationele continuïteitsrisico's te minimaliseren die voortvloeien uit aanvullende regelgeving op het gebied van technische en andere eisen die de komende jaren wordt verwacht.

Op het gebied van wholesale-activiteiten van KPN heeft de Autoriteit Consument en Markt (ACM) geplande beoordelingen van geregleerde tarieven stopgezet na de uitspraak van het College van Beroep voor het bedrijfsleven over de regulering van toegang tot vaste telecomnetwerken. Hoewel het vaste telecomnetwerk van KPN niet langer is geregleerd, houden we vast aan ons open wholesale-beleid.

De Nederlandse overheid implementeert de Europese Code voor Elektronische Communicatie (EECC), voortvloeiend uit een EU-richtlijn. De nog gedeeltelijke implementatie van de code in Nederland omvat wel een nieuw instrument voor regelgevers, de zogenaamde symmetrische toegangsregeling. Dit betekent dat toegangsverplichtingen tot een netwerk kunnen worden opgelegd als er geen economisch haalbaar alternatief is. Ondanks dat KPN momenteel niet geregleerd is, blijft het voorstander van een open netwerk, gebaseerd is op billijke en niet-discriminerende voorwaarden. We zijn er dan ook van overtuigd dat we een economisch haalbaar alternatief bieden aan onze huidige en toekomstige wholesale-partners en dat we derhalve al in overeenstemming met deze nieuwe regelgeving handelen.

Technologietrends

Om succesvol te zijn is het van cruciaal belang in te spelen op bredere technologische ontwikkelingen. In 2020 was sprake van enkele belangrijke technologische ontwikkelingen: 5G veroverde de wereld en er werd enorme vooruitgang geboekt op het gebied van kwantumtechnologie, wat volgens ons een enorm potentieel heeft. Ook de ontwikkelingen op het gebied van kunstmatige intelligentie (AI), dat ons leven makkelijker maakt, gaan razendsnel. We zorgen dat nieuwe ideeën, diensten en functionaliteiten toegankelijk zijn voor onze klanten. Dat doen we door nieuwe ontwikkelingen in een zo vroeg mogelijk stadium te herkennen en nauwlettend te volgen.

Toch roepen nieuwe technologieën ook vragen op. Loopt de privacy van onze klanten geen gevaar door het gebruik van persoonsgegevens? Hoe kan de verspreiding en impact van online desinformatie worden aangepakt? Ook laaide in 2020 de bezorgdheid weer op over de vermeende gezondheidseffecten van onze activiteiten, met name in verband met de uitrol van 5G. We maken ons zorgen over de toename van brandstichting bij mobiele masten. Dergelijk extreem vandalisme heeft gevolgen voor de mobiele dekking in een regio, met het risico dat hulpdiensten in het gebied onbereikbaar zijn als ze met een mobiele telefoon worden gebeld. In nauwe samenwerking met branchegenoten en de overheid, blijven we hierover in gesprek met onze stakeholders en delen we informatie op onze website.

SWOT

Strategy, Risk en andere afdelingen evalueren voortdurend ons bedrijfsmodel en passen middelen en capaciteiten aan om risico's te mitigeren en nieuwe kansen te benutten. Het overzicht op de volgende pagina geeft een samenvatting van onze belangrijkste inzichten en positie in de omgeving waarin wij opereren.

Overzicht van sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen

Sterke punten die ons onderscheiden	Kansen voor groei
Netwerk - Een netwerk waarin fors is geïnvesteerd, wat tegemoetkomt aan de eisen voor hoge netwerkkwaliteit en betrouwbaarheid. - Zeer bekwaam in netwerk- en cyberbeveiliging om de privacy van klantgegevens te waarborgen. - Betrouwbare leverancier van essentiële communicatiediensten aan overheden. Bedrijfsactiviteiten - Een sterke merkrepuratie. - Open-netwerkbeleid, wholesale toegang aan externe providers. - Aantrekkelijke combinatie van gebundelde diensten en een breed pakket aan vaste, mobiele en IT-diensten voor de zakelijke en consumentenmarkt. Maatschappelijk verantwoord ondernemen - Door de buitenwereld erkend vanwege inspanningen op ESG-gebied, zoals blijkt uit positieve benchmarkresultaten. - Een aantrekkelijke werkgever met deskundige en gemotiveerde medewerkers. Financieel - Robuuste balans en liquiditeitspositie. - Kostenbeheersing resulteert in sterke EBITDA-AL-marges.	Netwerk - Versnelde uitrol van glasvezel en hogere penetratie. - Technologische ontwikkelingen op het gebied van infrastructuur, software, 5G, IoT en virtuele netwerken hebben innovatie in een stroomversnelling gebracht. - De kracht van ons netwerk inzetten nu veiligheid steeds meer een fundamenteel onderdeel wordt van digitale diensten/netwerken. - Dankzij nieuwe technologieën kunnen we onze netwerkcapaciteit op dynamische wijze beheren. Bedrijfsactiviteiten - Inspelen op het groeiende belang van communicatienetwerken en applicaties als gevolg van de stijgende trend van thuiswerken. - Digitalisering van klantinteractie biedt mogelijkheden om processen te verbeteren en kosten te besparen. - Onze distributiekraft en de voetafdruk van onze relatie met klanten en huishoudens inzetten voor het ontwikkelen van nieuwe bedrijfsmodellen en het vergroten van de toegevoegde klantwaarde. - Data- en analysemogelijkheden benutten om meer waarde te creëren voor het bestaande bedrijfsmodel en de ontwikkeling van nieuwe bedrijfsmodellen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen - KPN's eigen nieuwe manier van werken en thuiswerken draagt bij aan een kostenreductie en een lagere uitstoot. - Vervanging van bestaande producten en diensten op de korte termijn door alternatieven met een lagere uitstoot van broeikasgassen.
Zwakte punten om te verbeteren	Met bedreigingen omgaan
Bedrijfsactiviteiten - Uitgebreide op maat gemaakte productportfolio en -processen voor grote ondernemingen. - Relatieve hoge kosten om klanten te bedienen door complexe IT-systemen en -processen. - De tijdsduur van het vereenvoudigen en digitaliseren van de front-end van klanten in B2B-oplossingen. - De NPS van het consumentensegment staat onder druk. Maatschappelijk verantwoord ondernemen - Genderdiversiteit, vooral in het middenmanagement. Financieel - Verhoogd investeringsniveau aangejaagd door versnelde uitrol vanglasvezel	Algemeen - De economische en maatschappelijke gevolgen van COVID-19 zijn groot en brengen onzekerheid over de ontwikkeling van de economie. - Moeilijk om voldoende gekwalificeerd personeel te vinden op de arbeidsmarkt. - Mogelijk beperkende regelgeving in de EU en Nederland voor telecombedrijven. Netwerk - Afhankelijk zijn van leveranciers die onderhevig zijn aan internationale geopolitieke ontwikkelingen. - Betrouwbaarheid, integriteit en beschikbaarheid van netwerken, systemen of klantgegevens vragen om voortdurende aandacht. - De invloed van neerslag op onze technische infrastructuur als gevolg van de effecten van klimaatverandering op de middellange termijn. Financieel - Hogere prijs van energiegrondstoffen op de middellange termijn vanwege opgelegde tarieven voor broeikasgas. Concurrentie - Felle concurrentie van internationale netwerkproviders, OTT-technologiepartijen en lokale netwerkleveranciers. - Ontwikkende technologieën en nieuwe bedrijfsmodellen waaraan we ons moeten aanpassen.

● Strategie, kernprestaties en waardecreatiemodel

Versnellen om te groeien

Sinds de start van het recentste strategische programma in 2019 zijn we een veel gestroomlijnder, sneller en eenvoudiger bedrijf geworden. In 2020 zijn we, zoals gepland, verder gegaan met de uitvoering van onze strategie en hebben we robuuste prestaties geleverd. We hebben een sterke basis gelegd voor de jaren die voor ons liggen.

Strategische pijlers 2019-2021	Belangrijkste pijlers	KPI's	Origineel doel 2021	Voortgang eind 2019	Voortgang eind 2020
De beste geconvergeerde slimme infrastructuur bouwen	– Versnelling uitrol glasvezel	– Huishoudens met glasvezel, vergeleken met eind 2018	+1 miljoen	+~120.000	+~440.000
	– Volledige modernisering van mobiel netwerk	– Modernisering van mobiel netwerk: Klaar voor 5G	100% klaar voor 5G	641 masten voor mobiele telefonie gemoderniseerd	2.803 masten voor mobiele telefonie gemoderniseerd
	– Overstap naar all-IP	– Huishoudens met 1Gbps ¹	-45%	31%	35%
		– Huishoudens met 200Mbps	-70%	61%	65%
		– Gevirtualiseerde netwerkfuncties	-50%	26%	22%
		– All-IP	100%: 775.000 oude lijnen nog te migreren	~175.000 oude lijnen nog te migreren	~43.000 oude lijnen nog te migreren
Focus op winstgevende groei segmenten	Consumentenmarkt (CM)				
	– Beste toegang tot huishoudens en beste klantervaring	– Vast-mobiele huishoudens	+300.000	+59.000	+62.000
	– Groeiend vast-mobiel klantenbestand en productpenetratie	– Mobiele abonnees in vast-mobiele bundel	70%	63%	65%
	– Focus op waardecreatie				
	Zakelijke Markt (ZM)				
	– Gebundeld en vereenvoudigd productaanbod	– MKB-klanten migreren van oude lijnen	100%	74%	87%
	– Transformatie besturingsplatform	– Grootzakelijke klanten migreren van oude lijnen	100%	53%	76%
	– Gestroomlijnde en digitale activiteiten	– Waarde boven volume bij LE & Corporate	N.v.t.	Aanzienlijk minder opbrengsten uit hardware-deals met lage marges	Voortdurend
		– End-to-end geschoonde EBITDA na leases	Stabilisatie	In uitvoering	Vertraagd, vooral als gevolg van Covid-19
		– Vermindering aantal IT-systemen	Met 75%	Aanhoudende IT-integratie	Aanhoudende IT-integratie
Vereenvoudiging en digitalisering versnellen	– Nieuw meerjarig kostenreductieprogramma	– Nettobesparing op indirecte kosten	~€ 350 mln (2019 - 2021)	€ 141 mln	~€ 278 mln
	– Gestroomlijnd bedrijfsmodel	– Van 20 naar 4 gebundelde IT-stacks	2	In uitvoering	In uitvoering
	– Digitale klanttrajecten	– Van 5 netwerken naar 1 core netwerk	1	3	3
	– Automatisering back-end taken	– Vereenvoudigde end-to-end organisatie	N.v.t.	Verkoop van NLDC, KPN International, Argeweb en KPN Consulting	Voortdurend

¹ Gebaseerd op potentiële snelheid glasvezel breedband. KPN stelt dit beschikbaar voor aangewezen glasvezelgebieden.

In november 2020, een jaar voor afloop van de vorige voorafloop van de vorige strategische periode presenteerde KPN zijn strategie-update 'Versnellen om te groeien'. Dit is geen koerswijziging maar een herhaling, waarbij een nog sterkere nadruk wordt gelegd op bepaalde strategische elementen waarvan wij het gevoel hebben dat we sneller kunnen en moeten.

Samen met de samenleving versnellen we digitalisering. We versnellen de uitrol van glasvezel, verbeteren de digitale klantervaring en vinden de manier waarop we werken opnieuw uit. Daarmee dragen we bij aan de digitalisering van Nederland, waardoor KPN weer kan groeien.

Strategische pijlers 2021-2023

KPI's

Ambitie

Het benutten & uitbreiden van het superieure netwerk

- Nederland van glasvezel voorzien
- Diensten met een lage latentie via 5G en edge computing

Nederlandse huishoudens aansluiten op glasvezel; doel 2023: >50% dekking

Gedifferentieerde 5G-diensten voor zakelijke klanten

Rendement op het aangewend kapitaal

Het uitbreiden en versterken van het klantenbestand

- Uitstekende digitale ervaring
- Gedifferentieerde diensten voor gezinnen en bedrijven

Groei van omzet uit massamarkt (CM, MKB, Wholesale) diensten en EBITDA

Groei opbrengsten uit diensten voor de Consumentenmarkt per eind 2021

Stabilisatie opbrengsten uit diensten voor MKB per eind 2021

Verdere groei opbrengsten in Wholesale segment

Net Promoter Score

Het versimpelen & stroomlijnen van de bedrijfsprocessen

- Nieuwe manieren van digitaal werken
- Sterk en gedisciplineerd kostenreductieprogramma voortzetten

Nettobesparing op indirecte kosten van >€ 250 mln (2021 - 2023)



Nederland verbinden met een duurzame toekomst

- Voorop lopen bij de Nederlandse digitaliseringsgolf
- Erkend als voorloper op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen

Groei van omzet uit massamarkt (CM, MKB, Wholesale) diensten en EBITDA

- Glasvezel als aanjager van groei uit huishouden in Consumentenmarkt
- Gesegmenteerde ZM-aanpak, MKB eerst stabiliseren

Aantrekkelijk aandeelhoudersrendement leveren

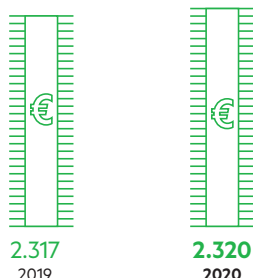
- Progressief dividend, +3-5% per jaar
- Gedekt door groeiende vrije kasstroom

● Strategie, kernprestaties en waardecreatiemodel

Financiële kernprestaties

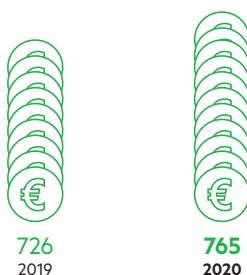
Geschoonde EBITDA AL^{1,2}

miljoenen euro's



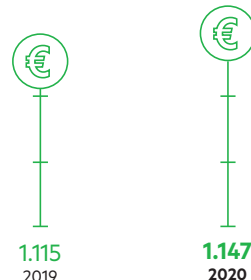
Vrije kasstroom^{1,3}

miljoenen euro's



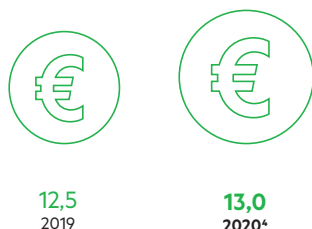
Kapitaalinvesterings¹

miljoenen euro's



Regulier dividend gewone aandelen

(in eurocenten)



Rendement op het aangewend kapitaal⁵

9,3%
2019 (aangepast)⁴10,1%
2020

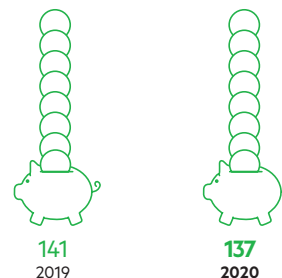
Aandeelhoudersrendement

KPN 0,1% 2020 Telecom index -12,1% 2020



Nettobesparing op indirecte kosten

miljoenen euro's



1 Op basis van voortgezette bedrijfsactiviteiten.

2 KPN definieert EBITDA als bedrijfsresultaat vóór afschrijvingen (incl. waardeverminderingen) van materiële vaste activa en afschrijvingen (incl. waardeverminderingen) van immateriële activa. De geschoonde EBITDA na leases is afgeleid van EBITDA en gecorrigeerd voor herstructureringskosten en eenmalige posten ('geschoond') evenals voor leasekosten, inclusief afschrijving van met een gebruiksrecht overeenstemmende activa en rente op leaseverplichtingen ('na leases' of 'AL').

3 Vrije kasstroom exclusief dividend Telefónica Deutschland.

4 Wordt voorgelegd aan de AVA op 14 april 2021.

5 Netto bedrijfsresultaat minus aanpassingen voor belastingen, gedeeld door het werkzaam vermogen.

6 Vergelijkbare cijfers zijn gecorrigeerd, aangezien ROCE nu berekend wordt op basis van een voortschrijdend gemiddelde over vier kwartalen.

7 Geïndexeerd naar de slotkoers van KPN op de laatste handelsdag van het vorige jaar.

8 Toegenomen door nieuwe propositie van 1Gbps.

9 Geschatte energiebesparing door klanten door gebruik van onze IT-oplossingen.

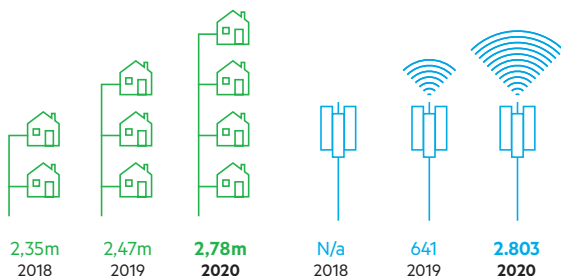
10 Als percentage van breedbandklanten.

Niet-financiële kernprestaties

Netwerkinfrastructuur

huishoudens met glasvezel

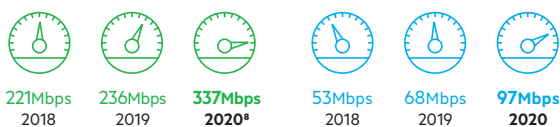
Gemoderniseerde masten



Netwerksnelheid

Gemiddelde maximale downloadsnelheid vast breedband, per jaareinde

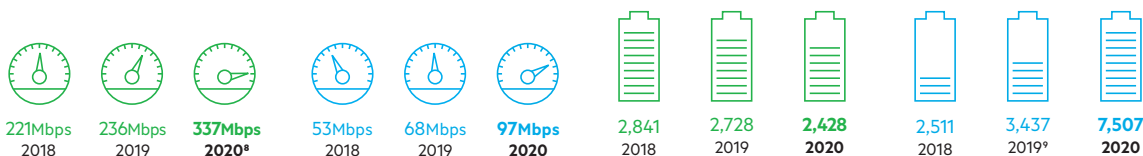
Gemiddelde 4G downloadsnelheid mobiel netwerk per jaareinde



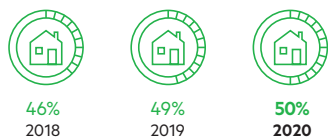
Energieverbruik in petajoule

Energieverbruik door KPN

Geschatte energiebesparing door KPN-kanten

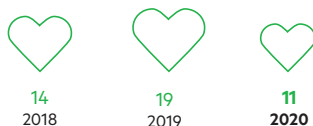


Gebundelde diensten

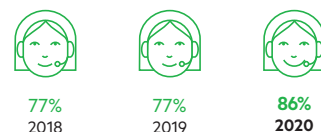
Huishoudens met een vast-mobiele bundel¹⁰

Klanttevredenheid

Net Promoter Score Consumentenmarkt

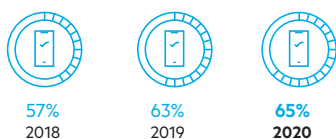


Medewerkerbetrokkenheid



Mobile abonnees met een vast-mobiele bundel

Net Promoter Score Zakelijke Markt


Reputatie
RepTrak Pulse score


● Strategie, kernprestaties en waardecreatiemodel

Model voor waardecreatie

Onze waardevolle kapitalen



Trouwe klanten
en eisen van het digitale
tijdperk



Krachtige
samenwerkingsverband
en
en leveranciersbasis



Toekomstbestendige
infrastructuur en
mobiel spectrum



Deskundig
en gemotiveerd
personeel



Solide financiële
basis



Groene energie

Ons doel:

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

Ons geloof, onze visie en onze ambitie:

We geloven dat verbinding ons dichterbij elkaar brengt en
ons verder brengt om Nederland het best verbonden land
ter wereld te maken en van klanten de voorkeurspartner
te worden in het digitale leven.

Strategische prioriteit is versnelde groei:

- Het benutten en uitbreiden van het superieure netwerk
- Klantenvoetafdruk versterken en uitbreiden
- Het versimpelen en stroomlijnen van de bedrijfsprocessen

Kernactiviteiten:

- Investeren in een toekomstbestendig, veilig,
betrouwbaar en hoogwaardig netwerk.
- Aanbieden van gedifferentieerde diensten met
uitstekende digitale ervaring.
- Het, waar mogelijk, automatiseren en
digitaliseren, en IT-stacks, netwerken en onze
organisatie vereenvoudigen.

Hoe:

We werken elke dag aan het netwerk van de toekomst;
een netwerk van mensen en techniek
dat vooruitgang mogelijk maakt.



Goed bestuur



Naleving



Risico en
controle

Onze prestaties



Netwerkinfrastructuur
benutten en uitbreiden



Flexibele, eenvoudige
en gebundelde producten
en diensten



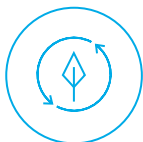
Focus op innovatie
en digitalisering



Privacy en veiligheid
waarborgen



Duurzame
inzetbaarheid



Milieuprestaties
en verantwoorde
leveringsketen

De waarde die we creëren



Waarde voor de klant:

Klant heeft controle
over veilige,
betrouwbare en
naadloze connectiviteit



Aandeelhouderswaarde

Versnellen om te groeien

Lange termijn impact op de samenleving



Veilige,
toekomstbestendige
connectiviteit



Sociale en
digitale
inclusie



Milieueffecten

9 INDUSTRY INNOVATION
AND INFRASTRUCTURE



11 SUSTAINABLE CITIES
AND COMMUNITIES



12 RESPONSIBLE
CONSUMPTION
AND PRODUCTION



Case zorg: Onze Lieve Vrouwe Gasthuis (OLVG)

Paul Bresser - CMIO, OLVG Amsterdam

Maurice van den Bosch - voorzitter raad van bestuur
OLVG Amsterdam

“Alle hens aan dek”

"In de eerste week van maart van 2020 overheerste grote frustratie in het OLVG. De aanpak van de corona-uitbraak werd geassocieerd met de pest in de Middeleeuwen: mensen werden opgesloten en elk contact moest vermeden worden. We konden niet anders. We keken naar het ziekenhuis in Den Bosch, waar het praktisch alle hens aan dek was. De stroom patiënten was onbeheersbaar. De vraag rees of nieuwe technologieën ons zouden kunnen helpen om die stroom in goede banen te leiden en instorting van de zorg te voorkomen.

We waren al wel thuis in digitale zorgverlening, zoals apps voor het monitoren en coachen van patiënten met een chronische aandoening. Het gebruik van die app stuitte echter op nogal wat weerstand bij patiënten en zorgverleners. Het contact zou er minder persoonlijk door worden en het opzetten ervan was niet eenvoudig.

In de eerste weken van maart, moesten we een manier vinden om de zorg te kunnen plannen. En zo werd de Coronacheck-app geboren. In plaats dat mensen met klachten uit eigen beweging naar de huisarts of spoedeisende hulp zouden gaan, met alle gevolgen van dien, konden wij hen monitoren en adviseren op basis van de informatie die ze in de app invoerden en zo nodig afspraken inplannen.



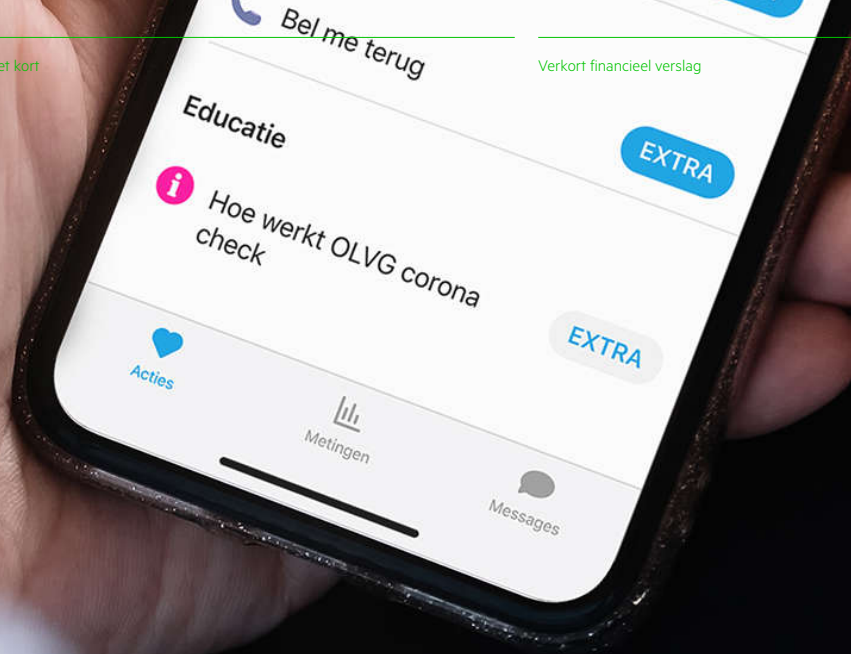
Callcenters op diverse locaties in het land werden bemand door soms wel 30 medewerkers. Ze hingen dagen aan de telefoon, voornamelijk om mensen gerust te stellen. Uiteraard betekende dit dat er grote behoefte was aan extra telefoonlijnen. KPN werd voor ons hierdoor onmisbaar.

“De zorgen over digitale zorg zijn grotendeels weggenomen”

Inmiddels heeft de Coronacheck-app een andere vorm gekregen, omdat er nu op veel grotere schaal getest wordt op het coronavirus. Het is bovendien duidelijk dat de zorgen over digitale zorgverlening grotendeels zijn verdwenen, zowel bij patiënten als bij zorgmedewerkers. Het is mooi om te zien dat wij daar een bijdrage aan hebben kunnen leveren."

Nynke Dijkstra - onderzoeksverpleegkundige,
OLVG Amsterdam

"In eerste instantie waren we met z'n achten bezig met het afhandelen van de meldingen die binnenkwamen via de Coronacheck-app. De bezetting werd al snel uitgebreid. Mensen waren in paniek en wilden weten of ze corona hadden. Dankzij de app hadden ze het gevoel dat er iemand naar hen omkeek, en dat stelde ze gerust."



Vinood Mangroelal - EVP KPN Health

“Digitale gezondheidszorg is niet meer weg te denken”

"Net voor de eerste lockdown zag KPN Health een gigantische toename in aanvragen. Deze liepen uiteen van de vraag om extra infrastructurele capaciteit en noodvoorzieningen tot het plaatsen van extra mobiele zendmasten. Alles was erop gericht om de zorg draaiende te houden. Voor medewerkers was het een zeer intense periode die soms in een waas voorbij ging. Maar geen moment besloot iemand dat iets wel tot morgen kon wachten.

Op een gegeven moment kregen we de vraag van een ziekenhuisdirectie om videocommunicatie mogelijk te maken op hun Intensive Care-afdeling. Familiebezoek was niet meer toegestaan en met deze technologie konden patiënten toch afscheid nemen van familie. Dat heeft echt grote indruk op ons gemaakt en deed ons nog meer beseffen dat ons werk er echt toe doet. Het inspireert je ook om dingen voor elkaar te krijgen.



ontwikkelingen in de digitale gezondheidszorg zullen zeker doorzetten. Ik verwacht zelfs dat ze een nog grotere vlucht gaan nemen.

De toegankelijkheid van de zorg is door corona enorm onder druk komen te staan. Verdergaande digitalisering, behoud van persoonlijk contact, is dan ook van groot belang om de toegankelijkheid te waarborgen. Hoewel dat al de missie van KPN Health was, is dit nu relevanter dan ooit geworden. We zien duidelijke kansen voor het opschalen van voorzieningen zoals videocommunicatie, metingen op afstand en slimme gegevensuitwisseling, zodat bijvoorbeeld bepaalde triages niet twee keer gedaan hoeven te worden. We leren van de crisis en helpen de gezondheidszorg om verder te innoveren."

De digitalisering is het afgelopen jaar enorm versneld, vooral omdat het gewoon niet anders kon. Zo is het aantal huisartsen dat gebruik maakt van videoconsulten met zo'n 60% toegenomen, omdat zij behoefte hadden aan een alternatieve manier van communiceren met hun patiënten. Veel van de

Case cultuursector: Rijksmuseum

Taco Dibbitts - directeur Rijksmuseum

“Een Rembrandt in je huiskamer”

“Het Rijksmuseum is er voor het publiek. Onze basistaak is om kunst te laten zien aan zoveel mogelijk mensen. Als dat niet fysiek kan, moet je andere vormen vinden. Daar moet je creatief in zijn.

Wij zijn al tien jaar bezig met het digitaliseren van onze collectie. Alle kunstwerken worden in hoge resolutie gefotografeerd en gratis online aangeboden. Niet iedereen is in staat om ons museum te bezoeken, bijvoorbeeld doordat ze te ver weg wonen of door gezondheidsproblemen. Toch willen we ook die mensen bereiken.

Tijdens de eerste lockdown in maart moesten we onze deuren sluiten. Het bezoekersaantal ging in één keer naar nul. Terwijl we in 2019 maar liefst 2,7 miljoen bezoekers mochten verwelkomen. Gelukkig konden we nu snel de slag maken naar het online openstellen van ons museum. Zo hebben we onze collectie naar miljoenen huiskamers kunnen brengen. Samen met KPN hebben we de basisstructuur die er al lag verder uitgebreid.

Naast die versnelling van de digitalisering van de collectie, denk ik dat we in 2020 het internet ook anders zijn gaan gebruiken. Voor ons is het belangrijk om niet alleen ons vaste, maar ook nieuw publiek te bereiken. Maar we hebben geleerd om ook online een dialoog aan te gaan. Dat gesprek zoeken we ook actief op.



Zo hebben we onze website vernieuwd met het interactieve onderdeel: 'Stories'. Daarop wordt onze collectie vanuit verschillende invalshoeken belicht en kunnen bezoekers zelf iets toevoegen. Op dit nieuwe gedeelte van onze website proberen we het gesprek over kunst op gang te brengen. Want het mooie van

een offline museumbezoek is de gezamenlijke ervaring. Waarom zou dat bij een online bezoek anders moeten zijn?”

“We hebben geleerd om online ook het gesprek aan te gaan”

Nanet Beumer - hoofd afdeling Digitaal, Rijksmuseum

“Tijdens de lockdown hebben we, samen met KPN, 'Ontdek Rijksmuseum Meesterwerken' ontwikkeld, een virtuele tour door de eregalerij van het Rijksmuseum. Ook hebben we een videoserie gemaakt waarbij conservatoren vanuit huis vertelden over hun favoriete werk. We hebben zo een publiek aangesproken dat we nog niet eerder hadden bereikt. En we blijven mensen betrekken terwijl het museum gesloten is. Dat is heel bijzonder.”



Mark Versteegen – Directeur Sponsoring KPN en directeur KPN Mooiste Contact Fonds

“Een hybride aanbod van live en online zeker zal blijven”

“2020 zou één van de mooiste evenementenjaren worden, zowel voor Nederland als voor KPN. We hadden prachtige campagnes klaarstaan, maar het roer moest volledig om.

Naast de hoofdsponsor te zijn van de Eredivisie Voetbal en het Rijksmuseum, dat een record aantal bezoekers verwachtte, zouden we onder andere evenementen rond het Eurovisie Songfestival, de Invictus Games en SAIL Amsterdam sponsoren. Samen met partner KNVB hadden we ook nog een grote EK-advertentiecampaigned met het Nederlands Elftal gepland, maar door de lockdown werden sport en cultuur in één klap bijzaak.

Ondanks de financiële steun, kregen juist de sport- en cultuursector het in 2020 zwaar te verduren. Als sponsor, in goede en slechte tijden, vonden we het onze taak om mee te denken hoe we partners konden helpen. Na herallocatie van de budgetten hebben we met z'n allen de schouders eronder gezet en hebben mensen hun creativiteit de vrije loop gelaten. Met de geweldige inzet van onze collega's en partners werd 2020 een jaar vol verrassende online-belevingen.



Via het Mooiste Contact Fonds kregen we vele verzoeken van kwetsbare groepen. Met ons segment Zakelijke Markt regelden we WiFi en gratis laptops voor een grote groep leerlingen die hier niet over beschikten. Ook werkten we samen met het Internationaal Theater Amsterdam om de theatervoorstelling ‘De stille

kracht’ beschikbaar te stellen voor 1500 zorginstellingen en hebben we via een livestream rond de Kerst een concert van Trijntje Oosterhuis vanuit het Concertgebouw aangeboden. De reacties waren hartverwarmend.

De digitale versnelling die in 2020 in Nederland is ontstaan hield niemand voor mogelijk. Er zijn daarmee ook nieuwe verdienmodellen ontstaan, wat de door de pandemie getroffen sectoren een nieuw perspectief biedt. We zien dat mensen ook bereid zijn om te betalen voor online bezoeken en ik verwacht dat in de toekomst een hybride aanbod van live en online zeker zal blijven. De digitale beleving is in die zin een aanjager voor een echt concert- of museumbezoek.

2020 was helaas niet het jaar waar we op hadden gehoopt. Het liet wel zien dat niet alleen onze technologie mensen verbindt, maar dat het juist ook onze collega's zijn die mensen verbinden. Laten we hopen dat we snel weer samen kunnen juichen.”

Case zakelijke sector: Nederlandse Spoorwegen

Geert van der Hoek - Data innovatie & analyse NS

“Drukke treinen vermijden om veiligheidsredenen”

“Twee jaar geleden hebben we de Zitplaatszoeker ontwikkeld om de spreiding van reizigers in de trein te verbeteren. Reizigers hadden soms het gevoel in een overvolle trein te zitten terwijl er voor- of achterin nog voldoende zitplaatsen vrij waren. Door de pandemie heeft drukte- en spreidingsinformatie er een nieuwe functie bijgekregen. Het gaat nu niet alleen meer om ‘waar zitplaatsen beschikbaar zijn’ maar om veiligheid en vertrouwen. Informatie over drukte en spreiding helpt treinreizigers om in deze tijd met vertrouwen weer in de trein te stappen en gebruik te maken van het openbaar vervoer.

Het belang van data is door COVID-19 veel hoger op de agenda gekomen bij NS. De data zelf waren er vaak al wel, maar het besef wat we ermee konden was er minder. De transformatie naar een data-gedreven organisatie is versneld. En over technologieën als Advanced Analytics en Artificial Intelligence werd altijd veel gesproken, maar nu worden ze op steeds grotere schaal ingezet. Ook zijn we veel meer en beter gaan samenwerken, zijn de muren tussen verschillende afdelingen verlaagd en wisselen we data uit met ketenpartners.

“Allemaal dezelfde gecombineerde dataset”



In het verleden kwamen data, in verschillende vormen, binnen NS soms op meerdere plekken voor. Nu werken we allemaal aan dezelfde gecombineerde dataset. We kunnen daardoor bijvoorbeeld data uit gewichtsensoren in het spoor en de CO₂-sensoren in het klimaatstelsel gebruiken om een indicatie te krijgen van hoe

druk het waar is in de trein. Het is vooral in tijden van verandering belangrijk dat je je datahuishouding op orde hebt, zodat je snel kunt schakelen.

Aan het begin van 2020 hadden we niet verwacht dat we dit jaar op het gebied van datadigitalisering zo'n stroomversnelling zouden meemaken. Nu is één van de belangrijkste onderwerpen voor de NS: hoe krijgen we het vertrouwen van mensen in het reizen met de trein terug. En zo accuraat mogelijke informatie over drukte, gebaseerd op actuele data, is daarvoor heel belangrijk.”

Leo van der Meulen - Business Consultant Advanced Analytics NS

“Vóór COVID-19 werkte NS met voorspellingen over drie maanden. Nu is die periode vijf weken geworden en zijn we heel druk met het ontwikkelen van een model dat op basis van data tot en met vandaag voorspelt hoe druk het morgen wordt. Wat we uiteindelijk zouden willen bereiken is dat we ook de druktevoorspelling op de dag zelf nog kunnen verbeteren, bijvoorbeeld door het gebruik van in- en uitcheckinformatie van OV-chipkaarten of informatie over mobiele telefoongebruik in de trein.”



Winifred Andriessen - Director Advanced Analytics KPN

“Verantwoord datagebruik en geautomatiseerde besluitvorming”

“Onze afdeling bestaat uit data specialisten die grote hoeveelheden data omzetten naar waardevolle inzichten en een efficiëntere besluitvorming. Dit wordt gedaan door gebruik te maken van modellen en algoritmes, die worden ingesloten in processen en producten, zodat we verder kunnen automatiseren en digitaliseren. Het einddoel is dat we de besluitvorming data gedreven maken en waar mogelijk automatiseren, ondersteund door een Model Management Tool om AI (kunstmatige intelligentie)-modellen op schaal te operationaliseren en beheren op een verantwoorde wijze. We hebben hierin in 2020 versneld stappen gezet, zodat zowel onze interne klanten als leveranciers hier gebruik van hebben kunnen maken.

Een goed voorbeeld hiervan is de uitrol van glasvezel. Voorheen duurde het maken van een ontwerp om een wijk te verglazen minimaal een week. Met het toepassen van modellen hebben we dat verregaand kunnen automatiseren. Deze modellen baseren we op grote hoeveelheden data: over onder andere de exacte structuur van de straten, het aantal bomen en de reeds aanwezige bekabeling. Zo kunnen we snel uitrekenen hoe we de aanleg van nieuwe bekabeling optimaal kunnen doen. Denk daarbij aan efficiënt graven, zo min mogelijk boomboringen en slim gebruikmaken van bestaande bekabeling en apparatuur in technische gebouwen.



Ook op het gebied van klantcontact zijn we onze dienstverlening aan het optimaliseren. Zo digitaliseren we de meeste klantcontacten, zoals telefoongesprekken, waarvan we er zo'n 800.000 per maand verwerken, chats en emails. Met een AI-model wordt de gespreksinformatie geanonimiseerd en

gecategoriseerd, zodat een gesprek niet meer handmatig gelogd hoeft te worden. Relevante informatie uit het gesprek wordt tevens automatisch opgeslagen. Hiermee starten we een pilot om de samenvatting direct beschikbaar te maken in het klantenservice systeem. Zodat wanneer een klant nogmaals belt er direct op het scherm van de klantcontactmedewerkers een samenvatting van het vorige gesprek staat. Hierdoor kunnen we onze klanten beter van dienst zijn en persoonlijker helpen.

KPN is zich volledig bewust van het belang van verantwoord gebruik van digitalisering en kunstmatige intelligentie (AI). Daarom hebben we samen met het landelijke Innovation Center for Artificial Intelligence (ICAI) en Jheronimus Academy of Data Science (JADS) het KPN Responsible AI Lab opgezet. Bij dit publiek-privaat onderzoekslab werken KPN en JADS samen aan PhD-onderzoek met een centrale focus op het verantwoord gebruik van AI, op het snijvlak van datawetenschap, technologie, besluitvorming, privacy en compliance. Het doel van het KPN Responsible AI Lab is om oplossingen te ontwikkelen die transparant zijn en zorgvuldig omgaan met privacy en persoonsgegevens.”

Case veiligheid: Veiligheidsregio's

Tijs van Lieshout - voorzitter Veiligheidsregio's

“Toegang tot beschikbare vrije bedden met één druk op de knop”

“Als we deze pandemie als scenario hadden bedacht voor een oefening, had niemand het geloofd. Een pandemie uit China, de productie van beschermingsmiddelen die stil komt te liggen, en dan ook nog precies tijdens wintersport en carnaval? Hou op, veel te onrealistisch!”

Wij als veiligheidsregio's staan in het hart van de crisisbeheersing in Nederland. Deze coronapandemie vereiste eendrachtig optreden van de 25 veiligheidsregio's, samen met het Rijk. Nooit eerder hebben we ons zo verbonden gevoeld. Wat veel tijd heeft gescheeld is dat we de meeste vergaderingen digitaal konden doen. Er komen mensen uit Maastricht, Groningen, Middelburg, om er maar een paar te noemen. Als je wekelijkse vergaderingen hebt is het efficiënter als je niet fysiek bij elkaar hoeft te komen.

Op landelijk niveau hebben we een operationeel centrum ingericht waar we onder andere informatie verzamelen van bijvoorbeeld ziekenhuizen, politie en het ministerie van VWS. Die data verwerken we in geïntegreerde rapportages voor het Rijk en de GGD's. We willen alleen toegang tot die informatie, we slaan de data niet op. Maar op het moment dat we toegang willen, moeten de data binnen een paar seconden beschikbaar zijn. Op die manier kun je in een eerder stadium zicht krijgen op risico's en het beleid aanpassen.



We droomden al jaren van zo'n platform maar die ontwikkeling is nu in een stroomversnelling gekomen. Alle neuzen stonden dezelfde kant op: de middelen en de aandacht ervoor waren binnen handbereik. Zonder de pandemie hadden we dit nooit zo snel voor elkaar gekregen. Of het nou een voedsel-, water-, of ander soort crisis is: er komt

een volgende crisis. En daar zijn we met dit platform beter op voorbereid. KPN zal hierin naar mijn mening een strategische partner zijn, die helpt bij het verder ontwikkelen en adviseert over onze informatiepositie.”

“We droomden al jaren van zo'n platform”

Eric Lakenman - Chairman BOA Bond

“In het begin van de pandemie veranderden de maatregelen snel, en ze verschilden ook nog eens per regio. Dat maakte handhaving lastig. Gelukkig zijn BOA's gewend om vooral sociaal te handhaven: eerst ga je het gesprek aan. Bekeuren doe je pas als niks anders werkt. En dan zie je dat maar 5% van de mensen de regels willens en wetens overtreedt.”



Anja de Vos – Biemans – KPN Regiodirecteur Zuid-Nederland

“Digitale veiligheid is voorwaardelijk”

“Een veiligheidsregio kenmerkt zich door de nauwe samenwerking tussen hulpverleningsdiensten, overheden, bedrijven en burgers. In 2020 werd die samenwerking flink op de proef gesteld. Het bleek maar weer eens dat een robuust ICT-netwerk hier een essentiële rol in speelt. Onze klanten en de 25 veiligheidsregio's rekenen en vertrouwen dan ook op ons.

Door de pandemie nam voor iedereen de druk toe om versneld te digitaliseren. Ook vanuit de veiligheidsregio's kregen we daardoor enorm veel vragen op ons af. Er moest snel geschakeld worden en gelukkig zijn we daartoe uitstekend in staat. Want we hebben niet alleen een technisch netwerk, maar vooral ook een menselijk netwerk, gericht op het oplossen van problemen.

De regiodirecteuren van KPN fungeren in crisistijd veelal als voorportaal. We werden afgelopen jaar volop direct gevonden door de top van Nederlandse bedrijven en overheden om brandjes mede te blussen. Denk bijvoorbeeld aan de toename van het aantal hacks. Korte lijnen zijn dan extra belangrijk, want als er crisis uitbreekt dan moet je veelal nog een stap extra doen en boven de huidige procedures en oplossingen uitstijgen.



De coronacrisis heeft enorm geholpen bij het bewustzijn over de kwetsbaarheid van digitalisering. Nu zoveel mensen in Nederland thuiswerken hebben we allemaal het belang van digitalisering aan den lijve ondervonden en hoe kwetsbaar het kan zijn. De volgende stap is dat we met z'n allen ook

optimaal gaan thuiswerken. Digitale veiligheid is daarbij absoluut een voorwaarde.

Met name bij MKB-bedrijven die tussen de 10 en 50 medewerkers hebben, is nog een wereld te winnen. Dit is één van de zwaarst getroffen sectoren en veel MKB's proberen het hoofd boven water te houden. Voor deze bedrijven heeft veiligheid vaak nog niet de hoogste prioriteit. Met KPN EEN, onze dienstverlening voor het MKB, kunnen we een uitkomst bieden. KPN EEN MKB levert niet alleen verbindingen die goed en snel zijn, maar ook verbindingen die veilig voor alles wat er overheen gaat.”

Case onderwijs: Gymnasium Novum

Michel Zorge - rector Novum gymnasium, Voorburg

“Leerlingen worden zelfstandig en leerkrachten digi-kundig”

“In de tweede week van de sluiting van de scholen hadden we al een nieuw rooster opgetuigd: online lessen van een half uur tot aan het middaguur. De middag konden leerlingen zelf besteden aan huiswerk of groepsopdrachten.

Vóór de coronapandemie hadden alle leerlingen al laptops. Zowel docenten als leerlingen wisten van het bestaan van digitale hulpmiddelen, maar we deden er bijna niks mee. Ongeveer 80% van de werknemers wist van het bestaan van de hulpmiddelen, maar had geen praktische ervaring met het gebruik ervan. Door corona heeft voornamelijk het afstandsonderwijs een enorme vlucht genomen. Leerlingen hoeven niet meer fysiek aanwezig te zijn op school om toch mee te doen in de klas.

Docenten vinden creatieve oplossingen voor plenaire lessen, zo gebruiken ze bijvoorbeeld interactieve powerpoint presentaties. Leerlingen luisteren vanuit huis mee en kunnen meedoen aan quizen, of schuiven virtueel aan bij een groepje voor een samenwerkingsopdracht.

We merken dat sommige docenten moeite hebben met het zich eigen maken van digitale hulpmiddelen. Tools die altijd alleen op de achtergrond aanwezig waren zijn nu verplichte kost. Aan de andere kant zie je dat leerlingen zich de digitale omgeving heel snel eigen maken.



Zij hebben echter meer moeite met het zelfstandig werken, initiatief nemen en plannen dat afstandsonderwijs met zich meebrengt. Voor elke leerling is het belangrijker geworden om een goede breedbandverbinding te hebben. Als de faciliteiten om die lessen te volgen onvoldoende zijn, dan is

de kans groot dat leerlingen nu meer dan voorheen leerachterstanden oplopen.

“Zonder corona hadden we dit niet zo snel voor elkaar gekregen”

De pandemie heeft zeker één voordeel opgeleverd: zowel leerlingen als docenten zijn versneld bekend geraakt met de digitale wereld van morgen, én met vaardigheden die de 21^{ste} eeuw van de wereld vereist. Zonder corona hadden we dit niet zo snel voor elkaar gekregen.”

Nop Velthuizen - natuurkundedocent Novum gymnasium, Voorburg

“Tijdens corona ben ik begonnen met het maken van videolessen die ik op YouTube plaats. Maar dat werkt zo goed dat ik daar niet mee ga stoppen als de pandemie voorbij is. Leerlingen hebben zo altijd iets om op terug te vallen.”



Lisette Oosterbroek – VP People Experience & Organizational Development

“Hybride werken wordt de norm, in een juiste balans”

“Covid-19 en de daaraan gekoppelde crisis heeft veel impact op iedereen gehad, ook op ons, als organisatie, als mens. Toen in februari 2020 de eerste signalen uit Italië kwamen, hebben we direct een crisisteam opgezet, met een specifieke taakgroep voor People & Health. De impact van de crisis was groot, want al vrij snel volgde het besluit om 8000 medewerkers, normaal verdeeld over verschillende kantoren, van de ene op de andere dag volledig vanuit huis te laten werken.

Die overgang ging vrij soepel, want al sinds 2008 passen we het Nieuwe Werken toe en werkten al ~20-30% van de medewerkers regelmatig thuis. Toen de scholen dichtgingen, werd het echter voor veel medewerkers toch een stuk lastiger. We hebben daarop geacteerd door extra verlof mogelijk te maken om medewerkers meer regelruimte te bieden. Daarbij spraken we af dat elke keer dat de scholen dicht zouden gaan, we weer die ruimte zouden bieden. Ook hebben we direct veel aandacht besteed aan activiteiten om met elkaar in verbinding te blijven en vooral ook fit en vitaal te blijven. Van online pubquizen en kookworkshops, tot Mindboost en Steptember, waarbij we samen in beweging kwamen voor het goede doel.

De tweede lockdown was wederom zwaar voor velen, maar we merkten gelukkig wel dat de scholen veel hadden geleerd van het afgelopen jaar. Online lessen zijn beter voorbereid en de ouders kunnen beter omgaan met het thuisonderwijs. En weer



bieden we regelruimte met de gunstige verlofregeling. In eigen gelederen zagen we een mooi voorbeeld van een ouder die slim gebruikmaakt van de gunstige verlofregeling. Hij maakt nu tijd om les te geven aan meerdere kinderen uit de klas van zijn eigen kinderen.

In de zomer hebben we breed intern onderzocht en besproken hoe we willen werken als de crisis voorbij is. Uit onderzoek bleek dat meer dan 70% van de medewerkers idealiter drie dagen thuis werkt en twee dagen op kantoor. We bekijken welke stappen we wanneer kunnen zetten en bewegen stap voor stap naar de toekomst. Tevens blijven we continu onderzoeken wat het beste werkt, een lerende aanpak. Dit doen we ook samen met andere bedrijven via de coalitie Anders Werken, Anders Reizen. Vaststaat dat we naar een meer hybride werkmodel gaan waarin de functie van kantoor zal veranderen doordat we meer zullen thuiswerken en duurzaam reizen de norm gaat worden.

We hebben stappenplannen om medewerkers op een zeker moment gefaseerd voor een deel weer op kantoor elkaar te laten ontmoeten, te brainstormen, aan teambuilding te doen. Volledig thuis werken is wat vrijwel niemand wil. Daar is de mens niet voor gemaakt, ook ik niet. Ik kijk uit naar een goede balans in de toekomst, een win-win. Dat wat thuis kan ook thuis doen op sommige dagen, maar ook zeker elkaar weer face-2-face ontmoeten in het “echt”. Bij een kop koffie bijpraten op kantoor, maar ook zeker niet meer terug naar elke dag in de file naar rode remlichten staren.”



Verkort financieel verslag

● Verkort financieel verslag

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Per ultimo december

Miljoenen euro's	2020	2019
Opbrengsten	5.283	5.499
Overige baten	19	202
Totaal opbrengsten en overige baten	5.303	5.702
Kosten van goederen en diensten	1.284	1.301
Personeelskosten	892	1.027
Informatietechnologie/technische infrastructuur	328	353
Overige bedrijfslasten	335	443
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	1.552	1.537
Totaal bedrijfslasten	4.390	4.661
Bedrijfsresultaat	912	1.041
Financiële baten	-3	24
Financiële lasten	-239	-307
Overige financiële resultaten	-28	-90
Totaal financiële baten en lasten	-269	-372
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	6	-6
Resultaat voor belastingen van voortgezette bedrijfsactiviteiten	649	663
Winstbelastingen	-88	-49
Resultaat over het jaar van voortgezette bedrijfsactiviteiten	561	614
Resultaat over het jaar van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten	-	12
Resultaat over het jaar	561	626
Aan minderheidsbelangen toewijsbaar resultaat	-	-
Aan aandeelhouders toewijsbaar resultaat	560	626
Winst (verlies) per gewoon aandeel na belastingen gedurende het jaar toewijsbaar aan aandeelhouders van het bedrijf, in euro		
Basis (voortgezette bedrijfsactiviteiten)	0,13	0,15
Verwaterd (voortgezette bedrijfsactiviteiten)	0,13	0,15
Basis (niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten)	-	-
Verwaterd (niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten)	-	-
Basis (totaal, inclusief niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten)	0,13	0,15
Verwaterd (totaal, inclusief niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten)	0,13	0,15

● Verkort financieel verslag

Geconsolideerde balans

Activa

Miljoenen euro's	31 december 2020	31 december 2019
Vaste activa		
Materiële vaste activa	5.422	5.432
Immateriële vaste activa	3.238	2.995
Recht op gebruik gehuurde activa	857	847
Deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode	8	3
Deelnemingen gewaardeerd tegen reële waarde via niet-gerealiseerde resultaten	37	32
Derivaten	191	236
Actieve belastinglatenties	567	662
Handelsvorderingen en overige vorderingen	132	111
Contractactiva en contractkosten	18	32
	10.469	10.350
Vlottende activa		
Vorraden	47	54
Handelsvorderingen en overige vorderingen	636	756
Contractactiva en contractkosten	49	37
Belastingvorderingen	1	-
Derivaten	11	22
Overige vlottende financiële activa	270	275
Liquide middelen	597	766
	1.611	1.909
Activa en groepen activa bestemd voor verkoop	-	44
Totaal activa	12.080	12.304

Eigen vermogen en schulden

Miljoenen euro's	31 December 2020	31 December 2019
Eigen vermogen		
Gestort kapitaal	168	168
Agio	8.445	8.445
Overige reserves	-199	-300
Ingehouden winsten	-6.289	-6.302
Aan houders van perpetuele kapitaalinstrumenten toewijsbaar vermogen	496	496
Aan aandeelhouders van het bedrijf toewijsbaar vermogen	2.621	2.507
Minderheidsbelangen	1	1
Totaal eigen vermogen	2.622	2.507
Langlopende schulden		
Leningen	5.821	5.722
Leaseverplichtingen	787	785
Derivaten	192	136
Voorzieningen voor pensioenverplichtingen	152	188
Overige voorzieningen	151	105
Contractverplichtingen	136	184
Overige schulden	12	12
	7.250	7.132
Kortlopende schulden		
Handelscrediteuren en overige schulden	1.128	1.256
Contractverplichtingen	209	228
Leningen	679	937
Leaseverplichtingen	150	145
Derivaten	4	4
Overige voorzieningen	38	63
	2.209	2.634
Verplichtingen die rechtstreeks verband houden met activa en groepen activa aangehouden voor verkoop	-	30
Totaal eigen vermogen en schulden	12.080	12.304

● Verkort financieel verslag

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Per ultimo december

Miljoenen euro's	2020	2019
Resultaat voor belastingen van voortgezette bedrijfsactiviteiten	649	663
Aanpassingen voor:		
– Netto financiële lasten	269	372
– Op aandelen gebaseerde beloningen	5	2
– Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	-6	6
– Afschrijvingen en bijzondere waardeveranderingen	1.552	1.537
– Overige baten en lasten zonder invloed op de kasstroom	-19	-202
– Mutaties in voorzieningen (excl. belastinglatenties)	-117	-51
Mutaties in werkkapitaal met betrekking tot:		
– Vlottende activa	98	61
– Kortlopende schulden	-131	-70
Ontvangen dividend	-	24
Betaalde/ontvangen winstbelastingen	-	-7
Betaalde/ontvangen rente	-255	-329
Netto kasstroom uit operationele activiteiten van voortgezette bedrijfsactiviteiten	2.043	2.005
Netto kasstroom uit operationele activiteiten van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten	-1	1
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	2.043	2.006
Afstoting van deelnemingen gewaardeerd tegen reële waarde via niet-gerealiseerde resultaten	-	347
Overname dochterondernemingen en geassocieerde deelnemingen (na aftrek verworven liquide middelen)	-14	-3
Afstoting dochterondernemingen en geassocieerde deelnemingen (na aftrek liquide middelen)	28	258
Investerings in software	-225	-255
Investerings in overige immateriële vaste activa	-417	-
Investerings in materiële vaste activa	-922	-859
Desinvesteringen van materiële vaste activa	4	4
Mutaties in overige vlottende financiële activa	1	-233
Netto kasstroom aangewend voor investeringsactiviteiten van voortgezette bedrijfsactiviteiten	-1.545	-742
Netto kasstroom aangewend voor investeringsactiviteiten van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten	-	35
Netto kasstroom aangewend voor investeringsactiviteiten	-1.545	-707
Uitgekeerd dividend	-529	-512
Betaalde coupon perpetuele hybride obligaties	-3	-
Terugbetaling perpetuele hybride obligaties	-	495
Opgenomen leningen	949	-
Aflossingen van leningen en verrekening van derivaten	-951	-982
Terugbetaling van leaseverplichtingen	-135	-141
Overige	-2	-5
Netto kasstroom aangewend voor financieringsactiviteiten van voortgezette bedrijfsactiviteiten	-670	-1.145
Netto kasstroom aangewend voor financieringsactiviteiten van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten	-	-
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	-670	-1.145
Totaal netto kasstroom van voortgezette bedrijfsactiviteiten	-172	118
Totaal netto kasstroom van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten	-1	37
Mutaties liquide middelen	-173	155
Netto liquide middelen op 1 januari	767	612
Netto liquide middelen op 31 december	594	767
Krediet in rekening-courant	2	-
Liquide middelen in groepen activa aangehouden voor verkoop	-	-1
Liquide middelen	597	766