



Het netwerk dat geeft om Nederland

Verkort Jaarslag 2014

Onze missie

We geloven in een samenleving waarin communicatietechnologie het leven verrijkt. Het is onze missie om veilige, betrouwbare en toekomstbestendige netwerken en diensten te bieden, waardoor mensen, bedrijven en organisaties altijd en overal met elkaar verbonden kunnen zijn.

Onze merken



INHOUDSOPGAVE

Inleiding

- 02 Voorwoord door de CEO
- 04 Jaaroverzicht 2014
- 06 Onze activiteiten
- 08 De wereld om ons heen
- 10 Overleg met stakeholders

Strategisch verslag

- 14 Onze strategie
- 16 De waarde die we creëren

Geconsolideerde cijfers

- 18 Geconsolideerde winst- en
verliesrekening
- 19 Geconsolideerde balans
- 21 Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Dit is het Verkort Jaarverslag 2014.
De Engelse PDF van het gecontroleerde
verslag (Integrated Annual Report 2014)
en de inhoud ervan prevaleert boven het
Verkort Jaarverslag.

Voorwoord door de CEO



Eelco Blok, CEO

Mensen willen graag altijd en overal online zijn. Om meer nadruk te leggen op de kracht van verbinden, lanceerden we in het voorjaar van 2014 de ‘Voel je vrij’-campagne. Met deze simpele, maar krachtige boodschap laten we zien hoe onze producten en diensten het leven verrijken en van toegevoegde waarde zijn voor de samenleving.

Basisbehoefte

Iedere dag weer willen we onze klanten een gevoel van vrijheid geven met onze producten en diensten, omdat we beseffen hoe belangrijk deze zijn in het dagelijks leven van mensen, hun werk en de samenleving. Altijd en overal online kunnen zijn, is voor heel veel mensen een basisbehoefte geworden. Dat onze prestaties op dit gebied steeds meer worden gewaardeerd, blijkt uit onze klanttevredenheidscijfers, die een continu stijgende lijn laten zien. Hieruit blijkt overduidelijk dat we op koers liggen met onze strategie, waarbij alles erop is gericht om onze klanten een uitstekende service te bieden. Ik beseef dan ook terdege hoe essentieel de bijdrage van alle KPN'ers is geweest. Daarom ben ik blij dat de medewerkersbetrokkenheid in 2014 5% hoger lag dan in 2013. Steeds meer ontstaat een cultuur waarin KPN'ers het belang van samenwerking zien en dat is een belangrijke voorwaarde om de beste dienstverlener te worden.

4G-netwerk

Niet in de laatste plaats is de groeiende klanttevredenheid te danken aan het succes van 4G. Sinds de voltooiing van de uitrol van ons 4G-netwerk in het voorjaar van 2014 kunnen onze klanten overal genieten van de voordelen van supersnel mobiel internet. Of je nu midden in de polder een video wilt bekijken, grote bestanden wilt mailen of meteen het doelpunt van je favoriete voetbalclub terug wilt zien, met 4G is dat allemaal mogelijk. Voor KPN is een uitmuntend mobiel netwerk van essentieel belang, want in combinatie met ons vaste netwerk onderscheiden we ons daarmee als dé aanbieder van geïntegreerde diensten. Klanten merken niet eens meer of ze vast of mobiel online zijn.

Financiële stabiliteit

Vanuit een financieel perspectief hebben we in 2014 goede vorderingen gemaakt. Hoewel de omzet en EBITDA nog steeds daalden, hebben we in 2014 stabiliserende financiële resultaten door de kwartalen heen gezien.

De definitieve goedkeuring van de verkoop van E-Plus door de Europese Commissie, eind augustus, was voor ons een financieel en strategisch ijkpunt. Naast een aantrekkelijk belang van 20,5% in Telefónica Deutschland leverde de verkoop ons 5 miljard euro aan contanten op, waardoor onze financiële flexibiliteit nu sterk is verbeterd. Deze sterkere financiële positie biedt een solide basis van waaruit we onze strategie kunnen uitvoeren en waardoor we onze dividuitkeringen kunnen hervatten.

“Overal en altijd met iedereen verbonden kunnen zijn geeft mensen een gevoel van vrijheid en geeft het leven en werken een extra dimensie”

Eelco Blok
CEO

Bij alles wat we doen, stellen we onze klanten centraal en laten we vanuit een geïntegreerde klantvisie onze ICT- en telecomdiensten meer en meer in elkaar overvloeien. Maar we moeten nog flinke stappen zetten, met name in de zakelijke markt. In België zette BASE Company de Challenger-strategie met succes voort en richtte zich vooral op groei van postpaid en data. Daarbij kon het bouwen op een hoge netwerkqualiteit en marktleiderschap op het gebied van prijs en service.

Raad van Bestuur

De verkoop van E-Plus heeft de weg vrijgemaakt voor het verder vereenvoudigen van onze organisatiestructuur. Die plattere organisatie, een vereenvoudigd productportfolio, korte lijnen en een directere, functionele aansturing door de Raad van Bestuur gaan ons helpen een doorbraak in klanttevredenheid te realiseren. In november werd de Raad van Bestuur versterkt door CFO Jan Kees de Jager, en in maart 2015 zal Frank van der Post als CCO de Raad van Bestuur completeren.

KPN Mooiste Contact Fonds

Wat ik in dit voorwoord niet onvermeld wil laten is de nieuwste campagne van het KPN Mooiste Contact Fonds, met de titel ‘Hallo, is daar iemand?’. We willen mensen inspireren om contact te leggen met elkaar, vooral mensen uit kwetsbare groepen in de samenleving voor wie dat contact niet vanzelfsprekend is. We laten er bovendien mee zien hoe we met onze producten en diensten een substantiële bijdrage aan de maatschappij kunnen en willen leveren. Zo is er KlasseContact, het grootste project binnen het fonds, waarmee chronisch zieke kinderen dankzij onze techniek hun schoollessen kunnen blijven volgen én in contact kunnen blijven met hun klasgenoten. In 2014 konden we op die manier 540 chronisch zieke kinderen helpen. In 2015 hopen we zo 1.250 kinderen op KlasseContact aan te sluiten.

Cruciale diensten en externe erkenning

Voor KPN is onze nauwe verbondenheid met de samenleving een vanzelfsprekendheid, een historisch gegroeide band. We zijn tot in de haarvaten, in nagenoeg iedere sector, met Nederland verbonden. Naarmate de samenleving steeds meer van ICT- en telecomdiensten afhankelijk wordt, wordt de service die wij verlenen steeds waardevoller, omdat we de economie en de samenleving daarmee vooruithelpen en kunnen verduurzamen. De cruciale diensten die we aan politie, defensie en de transportsector leveren, ICT-diensten voor de gezondheidszorg en onze bijdrage aan het terugdringen van energieverbruik, zijn slechts een paar voorbeelden van onze inspanningen en prestaties op maatschappelijk gebied. Onze noteringen in gerenommeerde internationale ranglijsten bevestigen dat we met de goede dingen bezig zijn. Voor het derde achtereenvolgende jaar zijn we genoteerd in de wereldwijde Dow Jones Sustainability Index en het CDP riep ons (samen met KT Corp) uit tot wereldklimaatleider binnen de telecomsector. Maar dat is geen reden om op onze lauweren te rusten. Integendeel, het maakt ons nog ambitieuzer en we streven er nu naar om in 2015 klimaatneutraal te zijn.

Vooruitblik

Mede dankzij het uitstekende operationele momentum hebben we in 2014 stabiliserende financiële resultaten door de kwartalen heen gezien. Ook door de besparingen als gevolg van ons vereenvoudigingsprogramma verwachten we dat de geschoonde EBITDA aan het einde van het jaar gestabiliseerd zal zijn en dat de vrije kasstroom in 2015 zal groeien. We willen onze kosten verder

terugdringen. Nadeel van de noodzakelijke maatregelen is dat we afscheid moeten nemen van een aantal van onze medewerkers. Helaas is dit onontkoombaar. We streven ernaar de duurzame inzetbaarheid van onze mensen te vergroten, zodat ze meer kans maken op een nieuwe baan. Daarom bieden we ze cursussen aan en houden we de resultaten van onze herplaatsingsprogramma's actief in de gaten. Tevens blijven we ons inzetten voor meer diversiteit in managementfuncties.

We blijven klanten informeren over privacy- en veiligheidskwesties en ondersteunen hen bij het beschermen van hun privacy met veilige producten en diensten. Daarom kunnen onze klanten kiezen of er wel of geen gebruik gemaakt wordt van hun persoonlijke KPN-gegevens. Daarnaast willen we onze leveranciers en klanten nog beter helpen energie te besparen, en de resultaten daarvan beter meetbaar maken. We willen een belangrijke bijdrage leveren aan de verdere ontwikkeling van de verschillende ICT-toepassingen. Denk aan duurzaam wonen, veiliger en eenvoudiger werken via de cloud, surveillance op afstand, locatiespecifieke transport-toepassingen en, niet te vergeten, het betaalbaar en toegankelijk houden van de gezondheidszorg. Ik ben ervan overtuigd dat we in nagenoeg alle sectoren van de samenleving het leven en werken in toenemende mate positief kunnen beïnvloeden.

Ruimte voor innovatie

KPN wil Nederland verder helpen en een voorbeeld zijn in Europa. De kwaliteit van de infrastructuur gooit nu al hoge ogen op de internationale ranglijsten. Sterker nog: wat betreft internetsnelheid voert Nederland de Europese ranglijst aan. Die koppositie mogen we koesteren, maar veel belangrijker is het om ons te realiseren dat we met die hoogwaardige infrastructuur een structurele bijdrage aan de economische groei in ons land kunnen leveren. Als bedrijven, instellingen en de overheid de kansen en toepassingen van ICT en telecom ten volle benutten, en als innovatie bij iedereen topprioriteit heeft, ben ik er zeker van dat Nederland sterker wordt en dat we onze concurrentiepositie in Europa kunnen verstevigen. ICT en duurzame economische groei zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Als Nederland laat zien wat het op ICT-gebied in huis heeft en als innovatie de ruimte krijgt die het nodig heeft, zijn we een prachtig voorbeeld en bevestigen we ons imago als kennis- en innovatieland.

Jaaroverzicht 2014

Van de introductie van onze 'Voel je vrij'-campagne tot aan de voltooiing van de uitrol van ons 4G-netwerk in Nederland en een hoge 4G-dekkingsgraad in België. Twaalf maanden KPN samengevat op twee pagina's.



Januari

- Tweakers roept KPN uit tot beste mobiele provider
- Introductie van CloudNL als eerste volledig Nederlandse clouddienst
- ACM beboet KPN voor het benadelen van concurrenten bij een overheidsaanbesteding

Februari

- Snel 4G-internet ook in het buitenland beschikbaar
- Introductie van de Fairphone in de KPN-winkels
- KPN kondigt een vereenvoudigingsprogramma aan waarbij in drie jaar ten minste EUR 300 miljoen zal worden bespaard; het aantal fte's zal met 1.500 tot 2.000 worden teruggebracht

Maart

- KPN bereikt met 4G-netwerk als eerste telecomprovider landelijke dekking in Nederland
- Meer dan 100.000 mensen bezoeken 'De Coolste Baan van Nederland'
- Lancering van de 'Voel je vrij'-campagne in Nederland

April

- Herbenoeming Eelco Blok als voorzitter van de Raad van Bestuur van KPN
- Benoeming van de heer Sickinghe en mevrouw Zuiderwijk als leden van de Raad van Commissarissen
- Succesvolle test met LTE broadcast in Amsterdam Arena



Mei

- KPN bereikt akkoord over nieuwe cao en CDC-pensioenregding (op basis van een vaste premie)
- KPN en Hi verdubbelen aantal MB's in hun Europese internetbundels
- BASE Company lanceert nieuw productportefolio voor zakelijke klanten met BASE business cloud

Juni

- De Consumentenbond roept Simyo, KPN, Telfort en Hi uit tot de beste mobiele aanbieders
- KPN vergroot de capaciteit en snelheid van zijn 4G-netwerk en bevestigt met de introductie van LTE Advanced zijn toonaangevende 4G-positie
- KPN staat niet meer onder verscherpt toezicht van de Autoriteit Consument & Markt (ACM)

Juli

- KPN en Fon starten uitrol landelijk KPN WiFi-netwerk
- KPN officieel partner Eredivisie
- KPN introduceert uitgebreidere versies van KPN Compleet met voor de klant nieuwe combinaties van vaste en mobiele diensten
- Lancering van nieuw breedbandportfolio: ~85% minder productpakketten



Augustus

- Europese Commissie geeft definitieve goedkeuring voor de verkoop van E-Plus



September

- Benoeming Jan Kees de Jager als Chief Financial Officer en lid van de Raad van Bestuur
- KPN wederom in de Dow Jones Sustainability World Index
- KPN sponsor van het jaar 2014
- KPN tekent een groot contract met de Alliander Groep voor de bouw van een CDMA-netwerk

Oktober

- CDP roept KPN uit tot wereldklimaatleider binnen de telecomsector
- KPN belangrijkste partner van de Alert Online cybersecuritycampagne
- Na analyse van de Nederlandse telecommarkt concludeert ACM dat KPN de komende drie jaar zijn concurrenten toegang tot zijn netwerk moet blijven verlenen
- iBasis, KPN en China Mobile realiseren als eerste ter wereld internationale VoLTE roaming
- Introductie van goal alert voor 4G-klanten
- KPN hervat dividenduitkeringen



November

- Benoeming Frank van der Post als Chief Commercial Officer en lid van de Raad van Bestuur met ingang van 1 maart 2015
- KPN verworft resterend 40%-belang in Reggefiber en wordt daarmee volledig eigenaar
- NS en KPN tekenen contract voor vijf jaar voor de levering van IT-diensten

December

- BASE Company bereikt in België een 4G-populatie-dekkingsgraad buitenshuis van >80%
- KPN kondigt een verdere reductie aan van het aantal arbeidsplaatsen met maximaal 580 fte voor het segment Zakelijke Markt en voor het segment Consumentenmarkt een uitbreiding van 200 fte
- Uit de 'Word of Mouth'-score van het Nederlandse Telecompaper blijkt dat KPN's klanttevredenheid in de mobiele telecomsector het meest verbeterd was in het 3e kwartaal 2013 vergeleken met het 4e kwartaal 2013
- Implementatie eco-rating op mobiele telefoons
- KPN in de top 25 beste werkgevers



Onze activiteiten



Altijd en overal: thuis, op het werk en onderweg. Wij verbinden mensen en bedrijven door ons netwerk, onze bekwame medewerkers en leveranciers. Op de Nederlandse markt als geïntegreerde ICT-dienstenaanbieder en als challenger op de Belgische mobiele markt spelen we een belangrijke rol.

Onze betrouwbare en veilige diensten

Wij bieden consumenten datadiensten voor breedband, IPTV-diensten, mobiel (spraak, data en sms) en vaste telefonie. Aan bedrijven bieden we breedbanddiensten, mobiel, vaste telefonie en datadiensten. We bieden daarnaast advies, datacenteropslag en andere netwerkgerelateerde ICT-oplossingen al dan niet in de cloud. De veiligheid van onze netwerken en diensten is hierbij van groot belang, waarbij we altijd de privacy van onze klanten respecteren.

Met onze producten en diensten verbinden we mensen, bedrijven en organisaties. Dit vraagt om een hoogwaardige vaste en mobiele infrastructuur, die betrouwbaar, stabiel en energiezuinig is. Daarom investeren we elk jaar in het vernieuwen, verbeteren en onderhouden van onze vaste en mobiele netwerken.



datadiensten voor breedband



IPTV-diensten



datacenteropslag



datanetwerkdiensten



mobiele telefonie



vaste telefonie



advies



overige netwerkgerelateerde ICT- en security-oplossingen

Ons veilige netwerk

We spelen een cruciale rol in alle onderdelen van de samenleving



Mobiel en vast netwerk

Mobiele en vaste netwerken verbinden klanten vanuit hun locatie met het dichtstbijzijnde deel van het KPN-netwerk. Deze netwerken bestaan uit koper- en glasvezelkabels, WiFi-ingangen en antennes in torens gecombineerd met het draadloze spectrum (voor mobiel en Digitenne).

Dienstenplatforms

De diensten van KPN worden via platforms met specifieke software voor die specifieke dienst geleverd.

- Alle mobiele spraak en sms worden verwerkt via één platform dat in verbinding staat met diverse switches op verschillende locaties in Nederland en België
- Via een centraal IPTV-platform in de cloud worden alle tv-kanalen en on-demand media gestreamd
- Via dataplatforms worden de dataverbindingen van onze zakelijke klanten en het internet aangestuurd

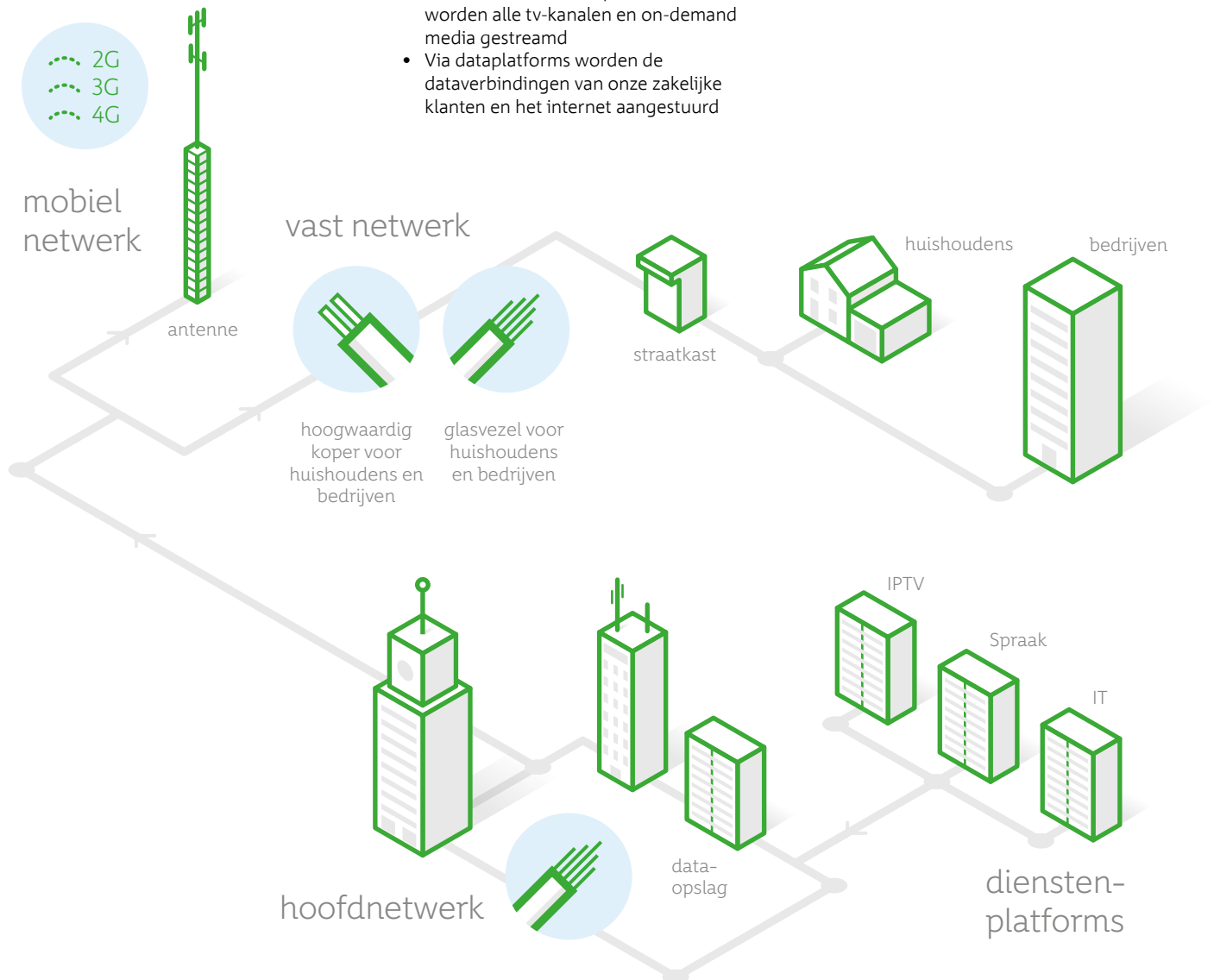
- Datacenters bieden IT-diensten, huisvesting en hosting aan zakelijke klanten en voor onze eigen infrastructuur
- Vaste telefonie via PSTN/ISDN wordt door veel switches en het eigen netwerk in het hele land verwerkt. VoIP wordt door centrale platforms verwerkt.

Hoofdnetwerk

Ons landelijke hoofdnetwerk verbindt de toegangsnetwerken met de dienstenplatforms ten behoeve van onze klanten.

Privacy en Security

In alle delen van ons netwerk zijn privacy- en veiligheidsfuncties geïntegreerd om informatie veilig te bewaren en onze klanten te beschermen.



De wereld om ons heen



Communicatietechnologie verandert de manier waarop mensen werken, zaken doen en contact onderhouden. Onze diensten hebben verrijkende gevolgen en leveren de economie, het milieu en de samenleving direct voordelen op. Tegelijkertijd zijn er veel factoren van invloed op ons bedrijf.

Onze belangrijkste onderwerpen en focus op duurzaamheid

We kijken continu naar de wereld om ons heen om trends, verwachtingen van stakeholders en belangrijke onderwerpen te analyseren met het oog op onze impact, invloed en de waarde die we als ICT-provider kunnen creëren. Die analyse levert een lijst met belangrijke onderwerpen op die als basis dient voor onze duurzaamheidsfocus, onze strategie, doelen en activiteiten.

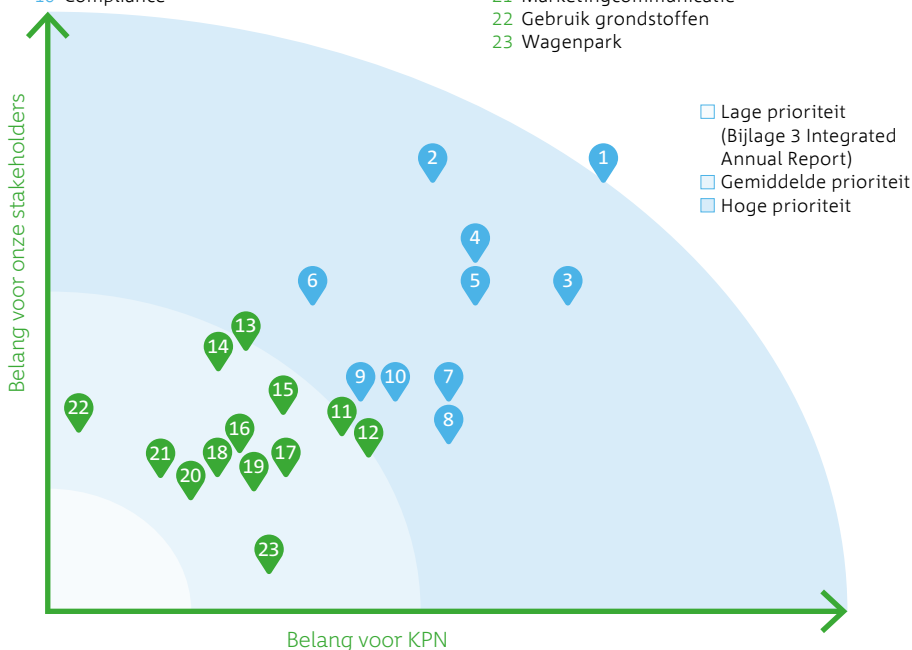
We onderscheiden drie categorieën. De eerste categorie zijn onderwerpen waarin we het voortouw willen nemen vanwege de invloed die we kunnen hebben en de verwachtingen van onze stakeholders. De tweede categorie omvat onderwerpen waarin we onze verantwoordelijkheid willen nemen. De laatste categorie zijn de onderwerpen die we monitoren, maar waarover we niet rapporteren vanwege hun beperkte belang voor onze stakeholders en voor onszelf.

Het voortouw nemen

- 1 Financiële prestaties
- 2 Duurzaam dienstverband
- 3 Privacy & Security
- 4 Klimaat & energie
- 5 Impact ICT-toepassingen op maatschappelijke vraagstukken
- 6 Diversiteit
- 7 Innovatie & investeringen
- 8 Indirecte economische impact
- 9 Herstructurering
- 10 Compliance

Verantwoordelijkheid nemen

- 11 Training
- 12 Klantloyaliteit
- 13 Veilig klantgedrag
- 14 Duurzame leveranciers
- 15 Elektromagnetische velden en straling
- 16 Mensenrechten en discriminatie
- 17 Digitale participatie
- 18 Gezondheid en vitaliteit
- 19 Gelijke beloning
- 20 Procedures ethische klachten
- 21 Marketingcommunicatie
- 22 Gebruik grondstoffen
- 23 Wagenpark



Wat zijn de voornaamste ontwikkelingen in de wereld om ons heen? Van de concurrentie in Nederland tot privacy-eisen en van 'the internet of things' tot veranderend consumentengedrag, wij houden de ontwikkelingen in de gaten en spelen erop in. Op deze pagina vindt u een overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen die ons raken.

Klantgedrag

- Zakelijke klanten blijven migreren naar IP-diensten.
- Er is een groeiende vraag naar dienstverlening op het gebied van cloudcomputing en hosting, veiligheid en machine-to-machine (M2M).
- De opbrengsten van deze nieuwe diensten kunnen de krimp op de zakelijke markt in Nederland niet volledig opvangen. Bedrijven houden voor hun IT-uitgaven nog steeds de hand op de knip.
- Consumenten worden steeds meer afhankelijk van internet. KPN ondersteunt deze belangrijke ontwikkeling door continu de kwaliteit van zijn netwerken en diensten te verbeteren.

Economie, regelgeving en mededinging

- De wereldeconomie vertoont voorzichtige tekenen van herstel, maar het algemene beeld is nog precair. Er blijft onzekerheid over het economische klimaat, deels vanwege de toegenomen geopolitieke turbulentie in 2014.
- Zowel op Europees als op nationaal niveau blijft regelgeving een duidelijke stempel op onze sector drukken. Behalve door regelgeving die KPN, als partij met aanmerkelijke marktmacht, in bepaalde delen van de markt raakt, kunnen nadere regelgeving over internationale roamingtarieven en het lopende debat over netneutraliteit onze activiteiten beïnvloeden.
- Toezichhouders en overige toezichhoudende organen houden marktspelers in alle sectoren nauwlettend in de gaten. KPN onderhoudt een open dialoog met deze instanties, in het bijzonder de Autoriteit Consument & Markt, de Nederlandse telecomtoezichthouder, om onderlinge verwachtingen af te stemmen en zienswijzen over onze sector te bespreken.
- Onze sector consolideert steeds meer. De Europese Commissie stemde in met de

overname van het Duitse E-Plus door Telefónica Deutschland. Dit werd in oktober voltooid. In Nederland werd kabelaar Ziggo door Liberty Global overgenomen, die al eigenaar van UPC Nederland was. Ook elders in Europa voltrekken zich consolidatieprocessen.

- De Nederlandse overheid overweegt regelgeving om op te treden bij buitenlandse controle van Nederlandse bedrijven met voor Nederland vitale infrastructuur (zoals KPN) om zo Nederlandse veiligheidsbelangen veilig te stellen.

Privacy en veiligheid

- Meer mensen en bedrijven gebruiken clouddiensten om hun persoonlijke en zakelijke gegevens op te slaan.
- Als een van de grootste leveranciers van beveiligingsdiensten zijn wij verantwoordelijk voor een veilig netwerk dat deze gegevens en de privacy van mensen beschermt.
- Cyberaanvallen vormen een reële bedreiging, vooral in een omgeving met toenemende geopolitieke spanningen, wat het belang van een veilige internetinfrastructuur benadrukt.
- Ondanks bezorgdheid over privacy installeren veel consumenten toch applicaties die toegang tot persoonlijke gegevens als voorwaarde stellen.

Technologische ontwikkelingen

- De groei van 'the internet of things' – communicatie tussen apparaten – creëert, samen met big data en applicaties, nieuwe diensten en producten die de manier waarop we werken en leven veranderen. Ze worden gebruikt voor slimme zelflerende systemen voor het onderwijs, slimme elektriciteitsmeters, slimme fabrieken, slimme medische apparatuur, slimme huizen, robots, zelfrijdende auto's, decentrale opwekking van energie en 3D-printen.

- Nieuwe technologie zoals Software-Defined Networking kan veel sectoren kostenefficiënter maken.
- De infrastructuur van KPN is essentieel om op deze ontwikkelingen in te spelen, wat betreft datasnelheid, capaciteit en onze producten en diensten.

Zorg

- ICT kan in de toekomst het verschil maken in de zorg.
- De bevolking in Nederland vergrijsd, wat resulteert in andere zorgbehoeften. Om de kosten te beheersen en de levenskwaliteit van ouderen te verhogen, verschuift de (politieke) aandacht naar thuiszorg en zelfredzaamheid.
- Van patiënten wordt steeds meer verwacht dat zij vrienden en familie om hulp vragen (participatiesamenleving) en niet afhankelijk zijn van zorginstellingen.
- Innovatieve, draadloze ICT-applicaties zijn essentieel voor het ontwikkelen van zorg op afstand. Het netwerk, de diensten en applicaties van KPN kunnen de zorg toegankelijk en betaalbaar houden.

Energie

- Door de CO₂-uitstoot drastisch te verminderen is KPN, samen met het Zuid-Koreaanse KT Corp, de nummer 1 telecomaandbieder op de wereldranglijst van het CDP (voorheen het Carbon Disclosure Project). Deze eerste plaats stimuleert ons om onze leveranciers en klanten nog beter te helpen bij energiebesparing.
- Meer elektronische apparaten en meer data vragen meer energie, maar ICT kan juist helpen om energieverbruik en kosten terug te dringen.
- De Nederlandse overheid is gebonden aan het Energieakkoord dat energiebesparing en een overgang naar duurzame energie beoogt. Dit sterkt ons in onze ambitie om met een zuinig netwerk op groene stroom klimaatneutraal te worden.

Overleg met stakeholders



We zijn ons er terdege van bewust dat KPN in de samenleving invloed heeft op diverse groepen stakeholders met hun specifieke belangen. We zijn continu met hen in gesprek en staan open voor hun meningen, feedback en suggesties.

Onze klanten en andere stakeholders delen hun ervaringen en meningen op sociale media, waardoor we ruimschoots de kans krijgen hun wensen en behoeften te analyseren en daarop in te spelen. Als ze niet online zijn, zoeken we andere manieren en starten we een open dialoog over hun waarnemingen en suggesties.

Ook onderhouden we contact via bijvoorbeeld dialoogsessies en (in)formele contacten om hun verwachtingen en prioriteiten in kaart te brengen.

We kunnen op alles worden aangesproken. Daarom stellen we duidelijke en transparante verslagen op over onze activiteiten. De bedrijfsresultaten, onze bijdrage aan de samenleving en organisatorische veranderingen laten zien dat we geven om de belangen van onze stakeholders – klanten, medewerkers, beleggers, de overheid, ngo's en andere belanghebbenden. Met onze producten, diensten en activiteiten willen we bewijzen dat we hun wensen en behoeften belangrijk vinden en dat we rekening houden met hun specifieke belangen.

We hebben zeven groepen stakeholders gedefinieerd. Op de volgende pagina's beschrijven we hun verwachtingen, de manier waarop we de dialoog met hen aangaan, hun prioriteiten in 2014 en onze reactie daarop.

Onze stakeholders:



Consumenten

Wat ze verwachten

Consumenten verwachten waar voor hun geld en een uitstekende dienstverlening. Daarbij horen storingsvrije netwerken, overzichtelijke proposities en processen, goede klantenservice en duidelijke communicatie. Ze willen proposities en adviezen die aansluiten bij hun behoeften.

Hoe we communiceren

We spreken met consumenten in onze winkels, via onze callcenters en onze monteurs. We communiceren ook via klantenpanels, doen marktonderzoek en maken gebruik van 'superpromotors': loyale en enthousiaste KPN-klanten. Via sociale media lezen we hun meningen over KPN. En om onze reputatie te volgen, gebruiken we de Net Promotor Score (NPS) en RepTrak.

Belangrijke thema's in 2014

- Het beste mobiele netwerk met zo min mogelijk storingen
- Gebruiksvriendelijke producten en diensten
- Keuzevrijheid over wat er met data gebeurt
- Hoogwaardig televisieaanbod
- Oprecht en proactief advies over de beste abonnementen.

Ons antwoord

- We maakten ons 4G-netwerk landelijk dekkend en verbeterden onze 2G- en 3G-netwerken. We verhoogden de standaard snelheid van onze 4G-diensten
- We verbeterden ons IPTV-menu en maakten het gebruiksvriendelijker
- We verhoogden het aantal 'bent-utevreden-telefoontjes', waarin we onze klanten vragen of hun abonnement nog voldoet aan hun behoefte. We vragen klanten die contact met ons opnemen vanwege een probleem of een vraag of ze nog steeds tevreden zijn met het pakket aan diensten dat ze van ons krijgen. We leveren meerdere merken als dat aansluit op de wens van de klant
- We zetten ons NPS-verbeterprogramma voort om klantloyaliteit te stimuleren
- We breidden onze meervoudige diensten verder uit met verbeterde producten, zoals een uitgebreide versie van KPN Compleet.



Zakelijke klanten

Wat ze verwachten

Zakelijke klanten verwachten eenvoudige ICT-oplossingen die bij hun dagelijkse werk het verschil kunnen maken. Denk hierbij aan diensten waarbij hun werknemers altijd, overal en op elk apparaat gemakkelijk kunnen (samen)werken. Ook bedrijfscontinuïteit, beveiligde diensten, professionele service, eenvoudig ICT-beheer, goede online hulpmiddelen en advies van technische experts zijn van belang. We nemen onze klanten bij de hand, zodat zij kunnen profiteren van de nieuwste ICT-ontwikkelingen.

Hoe we communiceren

We praten met onze zakelijke klanten via onze accountmanagers, in onze XL-winkels en via onze contactcenters. We communiceren ook via klantenpanels en sociale media op ons B2B-platform KPN Inspire. We doen marktonderzoek, voeren rondetafelgesprekken en geven workshops. We organiseerden de RijksmuseumTop voor ongeveer 350 zakenrelaties.

Belangrijke thema's in 2014

- ICT als dienst
- Privacy & Security
- Innovaties op het gebied van connectiviteit en samenwerken.

Ons antwoord

- IT Solutions en Zakelijke Markt zijn één afdeling geworden: de nieuwe afdeling (Integrated ICT Solutions) speelt in op de klantbehoefte aan geïntegreerde telecom- en ICT-diensten en levert KPN kostenbesparingen op
- We tilden de end-to-end-ketens naar een hoger niveau door de handling- en levertijd te verbeteren en het aantal tariefplannen te verlagen
- We gebruiken programma's om onze klantenservice te verbeteren
- We introduceerden CloudNL; alle data wordt gegarandeerd in Nederland opgeslagen
- We boekten vooruitgang met geïntegreerde ICT-oplossingen met één klantinterface
- We werkten verticale samenwerkingsverbanden verder uit, waarmee we diensten ontwikkelen voor onze zakelijke klanten zoals lokale overheden en zorg- en onderwijsinstellingen.



Medewerkers

Wat ze verwachten

Onze medewerkers willen weten wat de strategie en de belangrijkste doelen zijn van KPN. Ze verwachten inspirerend leiderschap van het management en de Raad van Bestuur. Ze willen eenvoudige bedrijfsprocessen en effectieve samenwerking tussen afdelingen. Ze waarderen de manier waarop we samenwerken en voelen zich gesteund door hun managers en collega's. Ze verwachten ook dat KPN hun belangen meeweegt als we processen herstructureren.

Hoe we communiceren

We voeren continue een dialoog met onze medewerkers via initiatieven als managementcafé, nationale strategiesessies, het jaarlijkse medewerkersonderzoek, regelmatig contact tussen de Raad van Bestuur en de ondernemingsraad en TEAMKPN Online.

Belangrijke thema's in 2014

- KPN als aantrekkelijke werkgever voor huidige en toekomstige medewerkers
- Een warmer en klantgericht KPN
- Ontwikkeling van medewerkers en managers: de juiste persoon op de juiste plaats
- Medewerkerbetrokkenheid als randvoorwaarde voor succes.

Ons antwoord

- Actieve betrokkenheid en ondersteuning van alle medewerkers, bijvoorbeeld in cultuursessies waarbij de waarden van het bedrijf opnieuw tegen het licht werden gehouden en gewenst gedrag wordt gedefinieerd
- De juiste medewerkers aannemen en onze huidige medewerkers ontwikkelen via trainingsprogramma's
- Focus op mensen en klantgerichtheid; goede, eerlijke en open communicatie
- We voerden discussies met medewerkers over de arbeidsomstandigheden en inventariseerden hun voorkeuren met de PrefScan
- De divisie NetCo zette het Ontwikkelhuis op om medewerkers te helpen hun weg te vinden in hun professionele ontwikkeling
- Resultaten van medewerkersbetrokkenheid en cultuuraspecten werden geïntegreerd in strategische plannen, jaarplannen en performance-management en in dagelijkse activiteiten en cultuur.

Overleg met stakeholders



Samenleving

Wat ze verwachten

Van KPN wordt maatschappelijk en milieuverantwoord handelen en ondernemen verwacht, zoals een goed burger zich gedraagt. De samenleving wil dat we met onze producten en diensten bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke en milieuvraagstukken.

Hoe we communiceren

We zijn actief in werkgroepen en onderhouden intensieve contacten met organisaties zoals de European Telecommunications Network Operators' Association (ETNO), de International Telecom Union (ITU), de United Nations Global Compact Foundation, de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) en de ICT Coalition. Ook organiseren we jaarlijks een dialoog met de verschillende stakeholders over onze bijdrage aan de samenleving. Regelmatig evalueren we ons beleid met de Raad van Advies voor maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Belangrijke thema's in 2014

- De Raad van Advies voor maatschappelijk verantwoord ondernemen stelde voor om onze verantwoordelijkheid zouden te nemen door nog meer mobiele telefoons te recyclen. Ook kregen we het advies om ons nog meer te concentreren op veilige Nederlandse cloudoplossingen en op een gedegen privacybeleid
- Van onze belangrijkste MVO-stakeholders kregen we het advies om de juiste balans te vinden tussen milieu- en sociale doelen
- De VBDO was kritisch over het ontbreken van een duidelijke verklaring over onze rol als belastingbetaler. We kregen ook vragen over hoe we de impact van onze activiteiten berekenen.

Ons antwoord

- We namen stappen om de impact van onze MVO-activiteiten te meten
- We herformuleerden onze belastingstrategie en ons belastingbeleid
- We helpen klanten energie te besparen door opgenomen televisieprogramma's niet langer op de harde schijf op te slaan, maar in onze cloud
- We startten een campagne over het KPN Mooiste Contact Fonds
- We gebruiken in Nederland en België 100% groene stroom
- We nodigden meer dan 100 stakeholders uit voor een evenement in het Gemeentemuseum en een dialoog in het Rijksmuseum.



Beleggers

Wat ze verwachten

De financiële markten, aandeelhouders, beleggers in obligaties en equity-analisten verwachten dat ze uitvoerig, tijdig, nauwkeurig en transparant door ons worden geïnformeerd. Duidelijkheid over onze strategie, onze doelen en vooruitzichten, en transparantie over ons beloningsbeleid. Hun voornaamste belang betreft de toewijding van KPN om waarde te creëren. Daarnaast verwacht deze stakeholdersgroep dat ze voldoende ruimte krijgt om vragen te kunnen stellen.

Hoe we communiceren

We organiseren corporate events, zoals de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders, capital markets day en bijeenkomsten voor analisten, kredietbeoordelaars en beleggers tijdens roadshows en conferenties. Ook bieden we informatie via persberichten en regelmatige publicaties, zoals ons jaar- en kwartaalverslag.

Belangrijke thema's in 2014

- Toonaangevende vaste en mobiele netwerken en uitstekende operationele trends in 2014 die tot stabiliserende financiële resultaten leidden
- Afronding van de verkoop van E-Plus, waardoor we de financiële flexibiliteit vergrootten.

Ons antwoord

- We realiseerden landelijke dekking van het 4G-netwerk en ~50% van de huishoudens heeft toegang tot >100Mb/s op ons hybride FttH/hoogwaardige kopernetwerk
- Continue en gestage verbetering van onze financiële prestaties
- Met de verkoop van E-Plus vergrootten we onze financiële flexibiliteit met EUR 5 miljard in contanten en een 20,5%-aandeel in Telefónica Deutschland, met een aantrekkelijk synergie-potentieel
- We hervatten dividenduitkeringen
- We hebben een obligatie-inkoop van EUR 2 miljard afgerond, en daarmee onze balans verder geoptimaliseerd.



Leveranciers

Wat ze verwachten

Onze leveranciers verwachten redelijke prijzen, goede voorwaarden en tijdige betaling.

Hoe we communiceren

KPN heeft één centrale Corporate Procurement Organization (CPO), verantwoordelijk voor overeenkomsten met leveranciers. We werken zoveel mogelijk met voorkeursleveranciers die diensten en producten leveren tegen de best mogelijke voorwaarden. Zo komen we tot scherpe prijzen zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit van onze dienstverlening. Ook zorgen we ervoor dat het MVO-beleid van onze leveranciers aansluit op het onze. Onze CPO-medewerkers zorgen ervoor dat we de maatschappelijke doelen met betrekking tot onze leveranciers niet uit het oog verliezen. We staan continu in verbinding met onze leveranciers, organiseren jaarlijks een leveranciersdag en zoeken met hen naar milieuvriendelijke oplossingen.

Belangrijke thema's in 2014

- Manieren vinden om samen op een duurzame manier kosten te besparen
- Kortere betalingstermijnen.

Ons antwoord

- In 2014 zijn we startten we met Partner Board, een periodiek overleg met onze voorkeursleveranciers. We streven ernaar om ieder kwartaal met deze leveranciers te discussiëren over projecten en nieuwe mogelijkheden
- KPN kwam met diverse leveranciers kortere betalingstermijnen overeen.



Overheid en toezichthouders

Wat ze verwachten

De overheid en toezichthouders verwachten dat we ons aan de regels houden. Ze streven onder meer naar gelijke (markt) omstandigheden en willen de belangen van eindgebruikers beschermen. Van ons verwachten ze dat we kritieke Nederlandse infrastructuur draaiende houden.

Hoe we communiceren

We onderhouden proactief contact met de overheid en toezichthouders. Als grootste Nederlandse telecom- en ICT-provider hebben wij bijzondere verplichtingen, vooral om concurrentie mogelijk te maken. Daarom voeren we een voortdurende dialoog waarin we onze compliance-inspanningen en -resultaten toelichten.

Belangrijke thema's in 2014

- Non-compliance voorkomen
- Integriteit, bijvoorbeeld met betrekking tot de banden tussen regelgevers en sector
- De Europese Commissie keurt de overname van E-Plus door Telefónica goed en de ACM geeft groen licht voor de overname van Reggefiber door KPN.
- De ACM wil dat KPN de komende drie jaar zijn concurrenten toegang tot zijn netwerk blijft verlenen
- Zorgen over nationale (cyber)veiligheid.

Ons antwoord

- We zetten onze compliance-inspanningen voort, waarbij we onder meer ons business-controlesysteem en externe controles optimaliseerden en meer benchmarking deden. We organiseerden meer compliancetrainingen voor medewerkers en workshops van de bedrijfstop over een integere bedrijfscultuur
- We zetten ons in om aan de wetgeving te voldoen en maken gebruik van duidelijk en praktisch juridisch advies, heldere operationele procedures, passende controlemechanismen en bieden medewerkers veilige, anonieme mogelijkheden om mogelijk wangedrag te melden. We onderhouden nauw contact met de ACM over compliance, incidenten en mogelijk verschillende interpretaties van de wet
- Via brancheorganisaties zijn we actief op EU-niveau
- We voeren een doorlopende dialoog met stakeholders binnen politiek en overheid
- We voerden het jaarlijkse onderzoek naar compliancekwesties uit onder onze medewerkers
- Onze medewerkers doen jaarlijks een e-learningprogramma.

Dialogo en inspiratie in het Rijksmuseum

KPN en het Rijksmuseum hebben een bijzondere band. Als hoofdsponsor mag KPN op diverse momenten in het jaar exclusief gebruikmaken van de prachtige museumzalen die het decor vormen voor relatie- en klantevenementen en stakeholderdialogen. Zo organiseerden we de RijksmuseumTop voor onze 350 belangrijkste relaties om zo onze band met Nederland te versterken. Vrijheid, het thema dat KPN dit jaar in zijn campagnes introduceerde, liep als een rode draad door het programma. Samen met vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven, de publieke sector, overheid, politiek, media en het openbaar bestuur gingen we op zoek naar vrijheid in de kunst. Speciaal voor deze gelegenheid stelden de conservatoren van het Rijksmuseum een 'vrijheidstour' samen. Deze liet zien hoe kunstenaars hun vrijheid beleefden, over vrijheid schilderden en wel of niet vrij waren in de technieken die ze gebruikten.

In oktober organiseerden we een grote stakeholderdialoog over onze MVO-thema's. Ook hier droegen de inspirerende locatie en de prachtige werken van het Rijksmuseum bij aan een vruchtbare discussie. Zo stond De Nachtwacht van Rembrandt centraal bij een workshop om te laten zien dat wat we denken te zien, niet altijd is wat we werkelijk zien. Vervolgens gingen de gasten in dialoog over thema's als 'Zuinig met Energie', 'Privacy & Security', 'Zorg van de toekomst' en 'Het Nieuwe Leven & Werken'. Giuseppe van der Helm, directeur VBDO en deelnemer aan de dialoog over 'KPN in de samenleving': "Naast transparantie over doelen en voortgang is een stevige dialoog met een brede groep stakeholders essentieel om invulling te geven aan duurzaamheid. Bij deze dialoog kan worden bepaald welke thema's materieel zijn voor KPN en wat het ambitieniveau zou moeten zijn."



Onze strategie



We volgen een strategie die op drie pijlers is gebaseerd: versterken, vereenvoudigen en groeien. In 2014 hebben we ons MVO-beleid verder in onze strategische uitgangspunten geïntegreerd.

Onze strategie is gericht op het versterken van onze bijdrage aan de samenleving en zo in de huidige en toekomstige behoeften van onze klanten te voorzien. We geloven dat we onze stakeholders zo het best van dienst kunnen zijn. Gedurende het jaar hebben we onze strategische thema's opnieuw tegen het licht gehouden in een interactieve dialoog met onze stakeholders. Hierbij werden we bevestigd in de door ons gekozen MVO-thema's, die perfect passen in onze strategie van versterken, vereenvoudigen en groeien.

MVO-thema's in onze strategie

Versterken

De beste netwerken: Ons netwerk is onlosmakelijk verbonden met Nederland. Het is ons doel om het beste netwerk te hebben.
Privacy & Security: We geloven in veilige producten en diensten voor iedereen en hechten veel waarde aan de privacy van onze klanten. Onze gespecialiseerde teams waken over onze netwerken en systemen en de data van onze klanten – 24 uur per dag, 7 dagen per week.
Zuinig met energie: We doen er alles aan om het bedrijf steeds energiezuiniger te maken. Nu we zelf bijna klimaatneutraal zijn, concentreren we ons op het energieverbruik van onze leveranciers en onze klanten. Ook helpen we met creatieve ICT-oplossingen andere sectoren energie te besparen.

Vereenvoudigen

Transparante betrouwbare dienstverlener: Het is onze ambitie de beste dienstverlener te zijn. We vereenvoudigen ons bedrijf, zodat onze klanten de beste producten en diensten krijgen, altijd, overall, via elk apparaat en met een helpdesk die 24/7 bereikbaar is.

Groeien

Het Nieuwe Leven & Werken: Als het op werken aankomt, zijn tijd en plaats steeds minder belangrijk. We helpen mensen om te werken waar en wanneer ze willen. Daardoor kunnen zij een goede balans vinden tussen werk en privé en ook nog hun CO₂-uitstoot reduceren.
Gezondheidszorg van de toekomst: We geloven dat innovatieve ICT noodzakelijk is om goede zorg voor alle Nederlanders toegankelijk en betaalbaar te houden. En we willen dat iedereen daarvan profiteert, zowel patiënten als zorgverleners.

Onze drie strategisch pijlers

Versterken



Investeren in de beste netwerken

Focus op Privacy & Security

Gevolgen voor het milieu beperken

Een solide financieel profiel onderhouden

Vereenvoudigen



Onze producten- en dienstenportfolio vereenvoudigen

Organisatie en bedrijfsmodel vereenvoudigen

Transparantie en betrouwbaarheid verbeteren

Groeien



Marktpositie en klanttevredenheid en -loyaliteit verbeteren

Multiplay-proposities doorontwikkelen

Diensten ontwikkelen die maatschappelijke problemen helpen oplossen in sectoren als zorg en transport

Wat we in 2014 hebben bereikt

- Als eerste provider een landelijk dekkend 4G-netwerk
 - Met nieuwe technieken de snelheid van ons kopernetwerk opgevoerd (~50% van de huishoudens heeft toegang tot >100Mb/s)
 - De uitrol van ons glasvezelnetwerk in Nederland voortgezet
-
- We zetten de implementatie van ons veiligheidsbeleid voort: we verbeterden ons veiligheidsprofiel en definieerden activiteiten die bijdragen aan de digitale veiligheid
 - Deelgenomen en bijgedragen aan belangrijke initiatieven om internet veiliger te maken voor kinderen
 - Klanten geholpen die, zonder dat zelf in de gaten te hebben, met een besmetting met malware te maken kregen
-
- Klanten geholpen energie te besparen met voorlichting en energiezuinigere diensten
 - 32% van de in Nederland verkochte mobiele telefoons gerecycled
 - Ondanks groeiend dataverkeer het absolute energieverbruik verlaagd
 - Energieverbruik verlaagd dankzij introductie van IPTV-functionaliteit in de cloud
 - Onze duurzaamheidsstrategie uitgevoerd en onze plaats in de Dow Jones Sustainability Index (world) behouden. Door CDP uitgeroepen tot wereldklimaatleider en een derde plek in de Transparantiebenchmark
-
- Dankzij de verkoop van E-Plus een solide financieel profiel gecreëerd. Dit vormt een sterke basis voor de uitvoering van onze strategie in Nederland en België, en voor iBasis
-
- Aantal proposities voor zakelijke klanten en consumenten verminderd
-
- Bestuursstructuur vereenvoudigd
-
- Onze IT vereenvoudigd
 - Proces klantfeedback verbeterd
 - Klanten de keuzemogelijkheid gegeven om al dan niet persoonlijke gegevens over verkeer en roaming te delen met KPN
-
- Reggefiber volledig in handen van KPN
 - Voortdurende aandacht voor de klantbehoeften leidde tot een grotere klanttevredenheid (NPS)
 - Toonaangevende IPTV-propositie aangeboden, ondersteund door continue IPTV-verbeteringen
-
- Klanten die producten combineren worden beloond met meer voordelen
 - Gebundelde diensten met meer keuzevrijheid geïntroduceerd: KPN Compleet en KPN ÉÉN
 - Sterke groei van IPTV-klanten gerealiseerd
-
- In verschillende sectoren de kwaliteit van leven vergroot, bijvoorbeeld door 4.297 zorglocaties te verbinden en 38.696 klanten te voorzien van comfortdiensten
 - Gebruik van diensten die het Nieuwe Leven & Werken mogelijk maken vergroot
 - 540 chronisch zieke kinderen met hun klasgenoten verbonden

Wat we in 2015 gaan doen

- Altijd bereikbaar zijn voor klanten met een combinatie van hoogwaardig koper, glasvezel en 4G
 - Opschuiven naar één IP core-netwerk
-
- Ontwikkelingen op veiligheidsgebied bijhouden en kwaadwillenden die onze diensten willen misbruiken of vertrouwelijke informatie proberen te stelen een stap voorblijven
 - Onze klanten via sociale media beter bewustmaken van privacykwesties
-
- Als KPN Groep onze eigen activiteiten klimaatneutraal maken (scope 1 en 2)
 - Meer vaste apparatuur van klanten recyclen
 - Onze klanten helpen hun impact op het milieu te beperken
 - Onze focus uitbreiden van klimaat effecten naar milieu-effecten
-
- Streven naar groei van de vrije kasstroom in 2015
-
- Onze proposities voor onze klanten blijven vereenvoudigen
-
- Bestuursstructuur verder vereenvoudigen
 - Processen en systemen (bijv. facturatie) vereenvoudigen
 - Transformeren naar een meer klantgerichte organisatie met minder managementlagen
-
- Meer transparantie in offertes en facturen
 - Online klantbeleving verder verbeteren
-
- Hoge servicekwaliteit vasthouden
 - Diensten, telecommunicatie en ICT verder integreren
 - Koppositie in de belangrijkste benchmarks behouden
 - NPS verhogen
-
- Onze klanten van dienst zijn op basis van een geïntegreerde aanpak
 - Nieuwe clouddiensten introduceren
 - Focus op groei Mobiel
-
- Nog beter samenwerken met zakelijke klanten en partners om nieuwe diensten te ontwikkelen

De waarde die we creëren



We geloven in een samenleving waarin communicatietechnologie het leven verrijkt. Het maakt de alledaagse gang van zaken aangener en kan echt het verschil maken.

'Voel je vrij'

Mensen hebben de vrijheid om op hun eigen voorwaarden in contact te staan met de wereld om hen heen, altijd en overal en op ieder moment. De vrijheid om te kiezen hoe je omgaat met mensen, informatie, entertainment, bedrijven en organisaties maakt het leven makkelijker en leuker. Dat is onze toegevoegde waarde.

Het is de vrijheid om niet ter observatie in het ziekenhuis te blijven, maar met medische apparatuur naar huis te gaan. Of de vrijheid van een Alzheimerpatiënt om zonder begeleiding rond te lopen, omdat zijn of haar verzorgers weten dat hij kan worden gevonden. Het gaat om de vrijheid van telewerken, wat files voorkomt en goed voor het milieu is.

Voor onze medewerkers

Onze mensen zijn cruciaal voor de uitstekende dienstverlening die wij onze miljoenen klanten bieden. Zij zijn KPN. Als werkgever bieden we hen de middelen en kansen om hun potentie

waar te maken en invulling te geven aan hun inzetbaarheid. Zij worden van al het nodige voorzien om hun ervaring, expertise en enthousiasme in te zetten voor een vlekkeloze dienstverlening waardoor individuen, gezinnen, bedrijven en organisaties zich vrij en verbonden kunnen voelen.

Voor de samenleving

Al meer dan 130 jaar zorgen onze vaste en mobiele netwerken ervoor dat mensen met elkaar in contact staan. In combinatie met onze datacenters maakt dit ons uniek in Nederland. Cruciale sectoren zoals transport, zorg, onderwijs, politie en defensie vertrouwen op onze infrastructuur. Wij vinden dat contact met anderen vanzelfsprekend moet zijn, maar voor sommige mensen is het dat niet. Daarom is het ook ons doel om ouderen en chronisch zieke kinderen met de rest van de samenleving verbonden te houden.

Voor onze klanten

Onze klanten verwachten dat we onze beloften nakomen. Daarom gaan onze

medewerkers net zolang door totdat de klant helemaal tevreden is. Dat geldt in onze telefoonwinkels, thuis, op het werk, in onze contactcenters en online. Onze trouwe klanten hebben een voordeel: hun vertrouwen in KPN wordt beloond met extra voordelen. We gebruiken onze kennis en ervaring om nieuwe communicatiemogelijkheden te ontwikkelen die voor iedereen toegankelijk en bereikbaar zijn. We onderhouden en verbeteren onze netwerken zodat we onze klanten altijd van dienst kunnen zijn.

Voor onze aandeelhouders

Een investering in klantenservice is een investering in onze aandeelhouders. Ook zij plukken de vruchten van onze aanhoudende focus op een zo groot mogelijke klanttevredenheid. We zijn ervan overtuigd dat dit, in combinatie met gedegen financieel beleid, een sterke marktpositie en stabiele winsten, de sleutel is tot een duurzaam dividendbeleid en tevreden aandeelhouders.



Betere toekomst voor onze medewerkers

- Duurzame inzetbaarheid
- Autonomie en balans tussen werk en privé

Betere toekomst voor de samenleving

- Vertrouwen in essentiële diensten
- Oplossingen voor maatschappelijke problemen door energie, tijd en geld te besparen in verschillende sectoren
- Efficiënt gebruik van natuurlijke hulpbronnen

Beter (werk)leven voor onze klanten

- Vrijheid om altijd en overal te werken met veilige, betrouwbare telecomdiensten
- Altijd en overal verbonden

Duurzaam en aantrekkelijk aandeelhoudersrendement

- Duurzaam en groeiend dividend
- Kasoverschotten kunnen worden ingezet voor operationele en financiële flexibiliteit, (kleine) binnenlandse overnames en/of uitkeringen aan aandeelhouders

resultaten



betrokken medewerkers



geïntegreerde producten en diensten



veilige essentiële diensten voor Nederland



langetermijn klantrelaties/loyale klanten



de beste ICT-netwerken



winstgevend bedrijf



een goede reputatie

bedrijfsactiviteiten



medewerkers de kans geven om in hun toekomst te investeren



de infrastructuur onderhouden en producten en diensten ontwikkelen



een positief klanttraject bieden



een effectieve, energiezuinige, efficiënte en veilige infrastructuur

uitgangspunten



bekwame medewerkers



belangrijke samenwerkingsverbanden en klantinzichten



financiële middelen



netwerk- en klantapparatuur van voorkeursleveranciers



licenties en octrooien



wettelijk kader



100% groene stroom

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Bedragen in miljoenen euro, tenzij anders aangegeven	2014	2013
Opbrengsten	7.999	8.443
Overige baten	84	29
Totaal	8.083	8.472
Geactiveerde productie voor het eigen bedrijf	-86	-78
Materiaalkosten	728	574
Kosten uitbesteed werk en overige kosten	3.186	3.187
Personeelsbeloningen	797	1.297
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	1.820	1.857
Overige bedrijfslasten	443	609
Totaal bedrijfslasten	6.888	7.446
Bedrijfsresultaat	1.195	1.026
Financiële baten	34	29
Financiële lasten	-871	-754
Overige financiële resultaten	-66	-32
Totaal financiële baten en lasten	-903	-757
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen en joint ventures	-6	-7
Resultaat voor belastingen van voortgezette activiteiten	286	262
Winstbelastingen	-47	31
Resultaat over het jaar van voortgezette activiteiten	239	293
Resultaat over het jaar van niet-duurzaam voortgezette activiteiten	-823	-508
Resultaat over het jaar	-584	-215
Aan minderheidsbelangen toewijsbare winst	14	7
Aan aandeelhouders toewijsbare winst (verlies)	-598	-222
Winst (verlies) per aandeel na belastingen gedurende het jaar toewijsbaar aan aandeelhouders, in euro		
– basis (voortgezette activiteiten)	0,04	0,07
– volledig verwaterd (voortgezette activiteiten)	0,04	0,07
– basis (niet-duurzaam voortgezette activiteiten)	-0,19	-0,14
– volledig verwaterd (niet-duurzaam voortgezette activiteiten)	-0,19	-0,14
– basis (totaal, inclusief niet-duurzaam voortgezette activiteiten)	-0,15	-0,07
– volledig verwaterd (totaal, inclusief niet-duurzaam voortgezette activiteiten)	-0,15	-0,07

Geconsolideerde balans

Activa

Bedragen in miljoenen euro	31 december 2014	31 december 2013
VASTE ACTIVA		
Goodwill	1.454	1.169
Licenties	1.564	1.729
Software	675	610
Overige immateriële vaste activa	299	135
Totaal immateriële vaste activa	3.992	3.643
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	569	596
Bedrijfstechnische apparatuur	5.704	4.274
Overige materiële vaste activa	58	80
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering	275	390
Totaal materiële vaste activa	6.606	5.340
Investerings in geassocieerde deelnemingen en joint ventures	42	320
Leningen aan geassocieerde deelnemingen en joint ventures	19	453
Voor verkoop beschikbare financiële activa	2.713	20
Derivaten	328	117
Actieve belastinglatenties	1.323	1.167
Handelsvorderingen en overige vorderingen	140	122
Totaal vaste activa	15.163	11.182
VLOTTENDE ACTIVA		
Voorraden	61	60
Handelsvorderingen en overige vorderingen	999	1.214
Belastingvorderingen	49	1
Overige vlottende financiële activa	300	–
Liquide middelen	1.976	3.946
Totaal vlottende activa	3.385	5.221
Vaste activa en groepen activa bestemd voor verkoop	8	9.469
TOTAAL ACTIVA	18.556	25.872

Geconsolideerde balans

Groepsvermogen en schulden

Bedragen in miljoenen euro	31 december 2014	31 december 2013
GROEPSVERMOGEN		
Gestort kapitaal	171	1.025
Agio	9.847	8.993
Perpetuele kapitaalinstrumenten	1.089	1.089
Overige reserves	-388	-517
Ingehouden winsten	-6.146	-5.340
Aan aandeelhouders toewijsbaar vermogen	4.573	5.250
Minderheidsbelangen	57	53
Totaal groepsvermogen	4.630	5.303
LANGLOPENDE SCHULDEN		
Leningen	9.397	11.656
Derivaten	191	753
Passieve belastinglatenties	52	9
Voorzieningen voor pensioenverplichtingen	316	1.019
Overige voorzieningen	136	163
Overige schulden en overlopende passiva	64	77
Totaal langlopende schulden	10.156	13.677
KORTLOPENDE SCHULDEN		
Handelscrediteuren en overige schulden	2.559	2.927
Leningen	1.044	2.008
Derivaten	7	10
Belastingen	79	289
Overige voorzieningen	68	120
Totaal kortlopende schulden	3.757	5.354
Verplichtingen die rechtstreeks verband houden met vaste activa en groepen activa bestemd voor verkoop	13	1.538
TOTAAL PASSIVA	18.556	25.872

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Bedragen in miljoenen euro	2014	2013
Resultaat voor belastingen van voortgezette activiteiten	286	262
Aanpassingen voor:		
– Financiële baten en lasten	903	757
– Op aandelen gebaseerde beloningen	6	4
– Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen en joint ventures	6	7
– Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	1.820	1.857
– Overige baten	-2	-26
– Mutaties in voorzieningen (excl. belastinglatenties)	-887	-191
Mutaties in werkkapitaal met betrekking tot:		
– Voorraden	-2	13
– Handelsvorderingen	216	150
– Vooruitbetalingen en overlopende activa	-102	95
– Overige vlottende activa	16	21
– Handelscrediteuren	-347	128
– Overlopende passiva	-33	-189
– Kortlopende schulden (exclusief kortlopende financiering)	28	-56
Ontvangen dividend	1	1
Afgedragen winstbelastingen	38	-253
Betaalde interest	-705	-654
Nettokasstroom uit operationele activiteiten van voortgezette activiteiten	1.242	1.926
Nettokasstroom uit operationele niet-duurzaam voortgezette activiteiten	312	927
Nettokasstroom uit operationele activiteiten	1.554	2.853
Overname dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures (na aftrek verworven liquide middelen)	-745	-5
Afstoting dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures	-1	49
Desinvestering van immateriële activa	2	-
Investerings in immateriële vaste activa (exclusief software)	-61	-1.500
Investerings in software	-379	-304
Investerings in materiële vaste activa	-1.033	-1.312
Desinvesteringen in materiële vaste activa	4	16
Leningen aan geassocieerde deelnemingen en joint ventures	-177	-287
Tot het einde van de looptijd aangehouden beleggingen	-300	-
Overige	-	15
Nettokasstroom aangewend voor investeringsactiviteiten van voortgezette bedrijfsactiviteiten	-2.690	-3.328
Nettokasstroom aangewend voor investeringsactiviteiten van niet-duurzaam voortgezette activiteiten	4.163	-660
Nettokasstroom aangewend voor investeringsactiviteiten	1.473	-3.988

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Bedragen in miljoenen euro	2014	2013
Claimemissie	–	2.939
Terugbetaling/uitgifte preferente aandelen B	-255	256
Uitgekeerd dividend	-94	-6
Betaalde coupon perpetuele hybride obligaties	-67	-34
Uitgifte perpetuele hybride obligaties	-1	1.085
Opgenomen leningen	–	915
Aflossingen van leningen en verrekening van derivaten	-4.002	-1.142
Overige mutaties	-34	-33
Nettokasstroom uit/aangewend voor financieringsactiviteiten van voortgezette activiteiten	-4.453	3.980
Nettokasstroom aangewend voor financieringsactiviteiten van niet-duurzaam voortgezette activiteiten	-251	-172
Nettokasstroom uit/aangewend voor financieringsactiviteiten	-4.704	3.808
Totaal nettokasstroom van voortgezette activiteiten	-5.901	2.578
Totaal nettokasstroom van niet-duurzaam voortgezette activiteiten	4.224	95
Mutaties liquide middelen	-1.677	2.673
Netto liquide middelen begin boekjaar	3.620	947
Koersverschillen	2	–
Mutaties liquide middelen	-1.677	2.673
Netto liquide middelen einde boekjaar	1.945	3.620
Krediet in rekening-courant	31	326
Liquide middelen	1.976	3.946

COLOFON

Neem voor meer informatie contact op met

KPN Investor Relations
Tel: +31 (0) 704460986
Fax: +31 (0) 704460593
www.kpn.com/ir
ir@kpn.com

Uitgegeven door

Koninklijke KPN N.V.
Postbus 30000
2500 GA Den Haag
Nederland

Kamer van Koophandel Den Haag,
registratienummer 02 04 52 00

Inhoud en organisatie

Koninklijke KPN N.V.

Helder! tekstwerk
www.helder-tekstwerk.nl

MediaPartners Group
www.mediapartners.nl

Royal HaskoningDHV
www.royalhaskoningdhv.com

RRED Communications
www.rred.nl

Stampa Communications
www.stampacomunications.com

Vormgeving en productie

Addison Group
www.addison-group.net

Fotografie

Lukkien

Michel Porro

Toekomstgerichte uitspraken en inschattingen door management

Dit verkorte geïntegreerde jaarverslag bevat toekomstgerichte uitspraken. Deze uitspraken zijn gebaseerd op onze overtuigingen en hypothesen, en op de informatie die wij op dit moment tot onze beschikking hebben. Deze informatie heeft onder andere betrekking op onze mogelijke of verwachte toekomstige resultaten, bedrijfsstrategieën, financieringsplannen, concurrentiepositie, groeimogelijkheden, verbeteringen in prestaties en kosten en de effecten van toekomstige wet- en regelgeving.

Toekomstgerichte uitspraken zijn alle uitspraken voor zover die geen historische feiten zijn en worden gekenmerkt door het gebruik van voorspellende terminologie zoals 'overtuiging', 'verwachting', 'plannen', 'intentie', 'inschatting', 'voorspelling', 'mogelijk', 'voortzetten', 'kunnen', 'zullen', 'moeten' of hun antoniemen.

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

Alle informatie over marktaandelen in dit jaarverslag is gebaseerd op inschattingen door management op basis van beschikbare externe informatie, tenzij anders aangegeven.

Met het gebruik van woorden als 'wij', 'onze' en 'ons' wordt verwezen naar het bedrijf of de groep. Wij streven er continu naar om onze MVO-activiteiten en verslaglegging te verbeteren. Daarom stellen we alle feedback, vragen en opmerkingen over ons Integrated Annual Report en onze MVO-activiteiten zeer op prijs. Neem hiervoor contact op via mvo@kpn.com.



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

Postbus 30000
2500 GA Den Haag
Nederland
T: +31 (0)70 343 43 43

www.kpn.com