

Waarde van verbinding

Verkort jaarverslag 2025



Inhoud



Verkort bestuursverslag

- 4** Bericht van de CEO
- 6** Missie en visie
- 7** Strategie en belangrijkste prestaties
- 11** Waarde voor klanten — Consumenten
- 12** Waarde voor klanten — Zakelijk
- 13** Waarde voor klanten — Wholesale
- 14** Onze prestaties — Netwerk, operatie en IT
- 15** Waarde voor werknemers
- 16** Duurzame waarde



Verkort financieel verslag

- 19** Verkort financieel verslag

De Engelse PDF van het gecontroleerde verslag (KPN integrated annual report 2025) en de inhoud ervan prevaleert boven het verkort jaarverslag 2025.

Verkort bestuursverslag

Bericht van de CEO	4
Missie en visie	6
Strategie en belangrijkste prestaties	7
Waarde voor klanten — Consumenten	11
Waarde voor klanten — Zakelijk	12
Waarde voor klanten — Wholesale	13
Onze prestaties — Netwerk, operatie en IT	14
Waarde voor werknemers	15
Duurzame waarde	16

De waarde van verbinding

In een jaar waarin connectiviteit, digitalisering en kunstmatige intelligentie (AI) onze samenleving steeds sterker beïnvloedden, bleef KPN onverminderd toegewijd aan het verbinden van iedereen in Nederland met een duurzame toekomst. Onze groeiende digitale infrastructuur vormt een belangrijke ruggengraat van een veerkrachtige economie.

In 2025 hebben we onze netwerken en diensten verder versterkt, zodat klanten, bedrijven en de samenleving kunnen rekenen op veilige en hoogwaardige connectiviteit. We zetten de uitrol van glasvezel voort, verbeterden de netwerkbetrouwbaarheid en breidden digitale diensten uit om toekomstige kansen te ondersteunen.

Daardoor werd 2025 het jaar waarin we duidelijk lieten zien wat de waarde van verbinding betekent.

Connect, Activate & Grow

Het afgelopen jaar markeerde een belangrijke vervolgstap in onze Connect, Activate & Grow-strategie, voortbouwend op de basis die in eerdere jaren is gelegd. Naast het uitbreiden van onze glasvezelvoetafdruk richten we ons steeds sterker op het daadwerkelijk verbinden en activeren van huishoudens op ons netwerk. Met een gerichtere aanpak voor het resterende deel van onze glasvezeluitrol hebben we de ambitie vastgesteld om in 2030 tot wel 85% van Nederland te bereiken met glasvezel.

We zitten in een versnelde transformatie om de klanttevredenheid te verbeteren en kosten te verlagen, met als doel langdurige waarde te creëren voor klanten, medewerkers en investeerders. In 2025 zijn we bovendien gestart met een meerjarig besparingsprogramma, gericht op circa €100 miljoen aan netto indirecte opex-besparingen over de periode van 2025-2030.

AI vormt de kern van onze transformatie en is op verschillende manieren verweven in onze activiteiten. In de komende jaren blijven we onze operationele processen verder automatiseren, wat leidt tot lagere kosten en een hogere kwaliteit van onze dienstverlening.

Onze ambitie voor de toekomst is helder: duurzame groei, sterke rendementen en blijvende inzet voor het vormgeven van een verbonden, inclusieve en digitale samenleving.

Netwerkleiderschap

Samen met Glaspoort en GlasDraad verbinden we inmiddels circa 70% van de Nederlandse huishoudens met glasvezel en profiteren zij nu van de voordelen van dit snelle en betrouwbare netwerk, inclusief symmetrische up- en downloadsnelheden.

Ons mobiele netwerk wordt wereldwijd erkend als 'outstanding' vanwege de hoge betrouwbaarheid, snelheid en gebruikservaring en behaalt daarbij de hoogste scores. We hebben bovendien de capaciteit verhoogd voor gigabitsnelheden en nieuwe diensten, zoals 5G Campus, onze private-netwerkoplossing.

Samen met pensioenfondsen ABP hebben we tower company Althio opgericht. Dit geeft ons meer flexibiliteit en strategische controle over onze mobiele infrastructuur, wat de continuïteit en innovatiekracht voor de toekomst versterkt.

Deze investeringen zijn essentieel om te voldoen aan de groeiende vraag naar snelle en hoogwaardige connectiviteit — zowel thuis als onderweg.

Kwaliteit en klantbeleving

We bleven investeren in digitalisering en het vereenvoudigen van processen om een first-time-right service te leveren en onze toonaangevende Net Promoter Score te behouden. Met onze Household 3.0-strategie hebben we de klantloyaliteit binnen het consumentensegment verder versterkt.

Initiatieven zoals Combivoordeel, de uitbreiding van onze mobiele propositie en gebundelde beveiligingsdiensten vergroten de klanttevredenheid en loyaliteit. In een concurrerende markt blijven we ons onderscheiden door een premium klantbeleving, sterke prijs-kwaliteitverhouding en digitaal leiderschap.



Onze omnichannel- en app-first aanpak stelt klanten in staat hun producten en diensten eenvoudig zelf te beheren, terwijl AI zorgt voor meer personalisatie en proactieve ondersteuning.

De opbrengsten uit diensten binnen ons zakelijke segment bleven groeien, met name in de markt voor kleine en middelgrote ondernemingen (MKB) en binnen onze wereldwijde IoT-diensten. Voor onze overheid- en enterpriseklanten zijn wij de vertrouwde leverancier van kritieke diensten, waaronder zeer veilige en veerkrachtige connectiviteits- en datadiensten, cybersecurity, disaster recovery, 24/7-ondersteuning en oplossingen voor gezamenlijke weerbaarheid.

KPN Wholesale realiseerde duurzame groei door het mobiele portfolio verder uit te breiden en strategische partnerships te verdiepen. We blijven ons inzetten voor een open-netwerkbeleid, waarmee we brede toegang en hoge betrouwbaarheid voor onze wholesaleklanten garanderen.

#BeterInternet

Onze missie voor een #BeterInternet is geworteld in onze inzet om mensen de beste digitale verbindingen te bieden op het gebied van snelheid en stabiliteit én tegelijkertijd een internet te bevorderen dat veiliger, socialer en groener is. In 2025 richtte onze #BeterInternet-campagne zich op het thema online buitensluiting. De campagne benadrukt het groeiende maatschappelijke bewustzijn over de impact van de digitale wereld op het mentale welzijn, vooral onder jongeren.

De internationale erkenning die deze campagne heeft gekregen onderstreept zowel de urgentie van dit onderwerp als de waarde van onze inzet om een veiliger en inclusiever online klimaat te creëren.

Via ons KPN Mooiste Contact Fonds ondersteunen we mensen die te maken hebben met sociale isolatie door middel van betekenisvolle projecten en maatschappelijke initiatieven. Zo verwelkomde het fonds tijdens SAIL Amsterdam, het grootste maritieme evenement ter wereld, samen met meer dan 800 KPN-vrijwilligers circa 5.000 gasten van goede doelen en maatschappelijke organisaties die met uitdagingen te maken hebben. Zij kregen de kans om dit bijzondere evenement vanaf het water te beleven.

Samen met partners en stakeholders blijven we ons inzetten om netcongestie aan te pakken, het verbeteren van de energie-efficiëntie en het verminderen van

onze afhankelijkheid van kritieke grondstoffen in de keten. We bleven investeren in hernieuwbare energie en zetten ons inmiddels in voor 24/7 CO₂-vrije energie. Daarnaast liggen we goed op koers om netto-nul uitstoot in 2040 te realiseren.

Circulaire businessmodellen vormen een essentieel onderdeel van onze duurzame strategie. Onze toewijding aan de #BeterInternet-missie en onze bredere duurzaamheidsagenda komt ook terug in onze blijvend hoge benchmarkscores, waaronder CDP (A), MSCI (AAA) en EcoVadis (Platinum).

Vertrouwen opbouwen

Als het netwerk van Nederland bieden we veilige, betrouwbare connectiviteit en leveren we innovatieve oplossingen die vitale processen en paraatheid helpen beschermen.

De economische en geopolitieke omgeving waarin wij opereren is volatiel en onzeker, maar we verwachten dat de directe impact hiervan op onze operationele KPI's en financiële resultaten beperkt zal blijven. We volgen de ontwikkelingen nauwlettend en blijven vertrouwen op onze veerkracht, omdat de vraag naar essentiële connectiviteits- en communicatiediensten naar verwachting sterk blijft.

Cybersecurity is essentieel voor nationale en internationale stabiliteit. Samen met het Ministerie van Defensie, de Nationaal Coördinator Terrorismedebijding en Veiligheid (NCTV), de politie en andere partners bereidt KPN zich voor op cyberdreigingen en digitale verstoringen. Cybersecurity blijft een belangrijk aandachtspunt waarbij onze 'Security First'-strategie centraal staat in onze activiteiten.

Onze mensen, het hart van de transformatie

Onze mensen vormen de basis van ons succes. We blijven ons inzetten voor een inclusieve cultuur en een diverse, betrokken workforce op alle niveaus. In 2025 richtten we ons op het vergroten van vaardigheden, het versterken van AI-basiskennis en het verbeteren van welzijn. Dit werd ondersteund door vooruitstrevende afspraken in onze cao, zoals studieleningaflossing en duurzame verbeteringen aan de eigen woning.

Onze strategische aanpak van workforce-management verbindt talentontwikkeling met onze langetermijnambities. Onze structureel hoge engagementscore bevestigt bovendien onze inzet om een van de beste werkgevers te zijn. Vooruitkijkend blijft

onze focus gericht op het ontwikkelen van essentiële vaardigheden, het aantrekken van divers talent en het waarborgen dat ons personeel floreert in een omgeving van snelle technologische veranderingen.

Het vieren van vooruitgang

Ik wil onze klanten, aandeelhouders en het hele TEAM KPN bedanken voor hun vertrouwen, toewijding en uitstekende bijdrage in 2025. Samen hebben we deze resultaten behaald en de basis gelegd voor de komende jaren, nu we de volgende fase van ons strategisch plan ingaan. Vooruitkijkend blijven we ons inzetten voor innovatie, connectiviteit en duurzaamheid. We bouwen aan een betere en meer inclusieve digitale samenleving voor iedereen en laten zien hoe waardevol verbinding is.

Joost Farwerck

CEO en voorzitter van de Raad van Bestuur



Onze missie en visie

Wij zetten alles op alles om iedereen in Nederland te verbinden met een duurzame toekomst. Dit bereiken we door veilige, betrouwbare en toekomstbestendige netwerken en diensten te leveren, zodat mensen en apparaten altijd en overal verbonden kunnen zijn. KPN wil dé betrouwbare digitale partner zijn voor consumenten en bedrijven in Nederland. We breiden onze netwerken uit door glasvezel aan te leggen en ons mobiele netwerk te moderniseren.

Ons doel is onze klanten de beste digitale ervaring te bieden via betrouwbare netwerken. We zijn doorumlaut en connect erkend als de aanbieder van het beste mobiele netwerk ter wereld in hun Mobile Network Test 2025. We zijn vastbesloten om deze leidende positie te behouden.

Met een sterke focus op maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) dragen we bij aan een beter internet en een betere wereld. Dit jaar hebben we onze ambities op het gebied van milieu, maatschappij en governance (ESG) opnieuw bevestigd en geïntegreerd in ons bedrijfsmodel en onze strategie. Deze doelstellingen versterken onze weerbaarheid en maken ons bedrijfsmodel toekomstbestendig. Door dit nog relevanter te maken voor consumenten, bedrijven en de maatschappij, vergroten we onze impact en garanderen we duurzaamheid op lange termijn.

Wij bieden een technologisch geavanceerd internet dat tegelijkertijd verantwoord, inclusief en duurzaam is voor consumenten, bedrijven en de maatschappij. Onze voortdurende deelname aan toonaangevende benchmarks weerspiegelt onze toewijding aan transparantie en continue verbetering.



Connect, Activate & Grow

Onze strategie

Iedereen in Nederland verbinden met een duurzame toekomst blijft de missie van KPN. We zitten halverwege onze strategische periode 2024-2027. Onze strategie illustreert de investeringen van KPN in de digitale infrastructuur voor Nederland. In onze glasvezeluitrol verschuiven we onze focus van het aanleggen langs woningen naar het daadwerkelijk verbinden en activeren van klanten. Onze strategie rust op drie pijlers:

- **Connect** – Verwerf klantloyaliteit door middel van relevante en samenhangende aanbiedingen die inspelen op veranderende behoeften;
- **Activate** – Benut de kracht van onze netwerken, platforms en partnerschappen om een superieure, altijd beschikbare digitale ervaring te leveren;
- **Grow** – Moderniseer en vereenvoudig onze bedrijfsvoering door middel van AI-gestuurde automatisering en creëer zo een toekomstbestendig en bekwaam personeelsbestand.

We verwachten dat dit plan zal bijdragen aan onze doelstellingen, in combinatie met een financiële prognose voor de opbrengesten uit diensten en de EBITDA AL CAGR van ongeveer 3% en een vrije kasstroom CAGR van ongeveer 7% tussen 2024 en 2027.

Naast de financiële prestaties onderstreept deze strategie de rol van KPN als katalysator voor digitale innovatie, duurzaamheid en klantgerichtheid – en levert daarmee blijvende waarde voor aandeelhouders, klanten, medewerkers en maatschappij.

Connect

Het verbinden van klanten, dat is wat we doen. De Nederlandse telecomsector is dynamisch, met intense maar gezonde concurrentie tussen spelers, prijs- en productinnovatie en snel veranderende klantbehoeften. Dit vraagt om flexibiliteit en een consistente toewijding aan onze missie, geleid door een duidelijke strategie. In de consumentenmarkt hebben we in 2025 voor mobiel en breedband ons

klantenbestand en opbrengsten uit diensten uitgebreid. Dit is bereikt door gerichte investeringen in netwerkkwaliteit, digitale klanttrajecten en loyaliteitsgerichte proposities. Strategisch klantbeheer en waardegedreven proposities zorgen voor loyale en tevreden klanten, in combinatie met winstgevendende en duurzame groei binnen ons geconvergeerde productportfolio.

Binnen ons zakelijke segment blijft de groei zich voortzetten in zowel het MKB als het (large corporate enterprises) LCE-segment. Onze afdeling Tailored Solutions blijft een betrouwbare partner voor ICT-integratie en levert veilige en waardetoevoegende diensten.

KPN Wholesale blijft een betrouwbare partner in connectiviteit voor zowel lokale als internationale operators. We breiden infrastructuurgebonden producten uit, zoals NL-ix en gestandaardiseerde verbindingsprotocollen, om optimaal gebruik te maken van onze netwerkinvesteringen en zo duurzame, herhaalbare rendementen te realiseren.

Activate

KPN is de grootste glasvezelaanbieder in Nederland en bereikt momenteel circa 70% van de huishoudens (inclusief Glaspoort en GlasDraad). We breiden verder uit om onze ambitie van 85% in 2030 te realiseren. We richten ons op het aansluiten en activeren van klanten om winstgevendende groei te realiseren en waardecreatie te optimaliseren. Op het gebied van mobiele netwerken werd ons 5G-netwerk uitgeroepen tot 'Beste Netwerk van Nederland' met de hoogste score ooit wereldwijd. Naast 5G onderzoeken en experimenteren we in onze veldlaboratoria met andere innovaties, zoals 6G.

Als het gaat om modernisering, laat KPN's programma voor autonome bedrijfsvoering meetbare resultaten zien, variërend van voorspellend onderhoud en netwerkbeheer tot closed-loop automatisering. Dit alles verbetert de betrouwbaarheid van de dienstverlening en verlaagt de operationele kosten. Daarnaast blijven we de klantervaring automatiseren en digitaliseren via zowel

consumenten- als zakelijke kanalen. We doen dit met innovaties zoals flexibele architectuur en AI in de klantenservice-, platform- en infrastructuurlagen van KPN.

Grow

Om onze groeiambities duurzaam te realiseren, zijn focus en een duidelijke koersbepaling essentieel. De integratie van Youfone versterkt onze multi-merkenstrategie. KPN bedient nu een breder scala aan klantbehoeften, zowel in het premiumsegment als in het budgetsegment, met behoud van de focus op waardecreatie en klantbeleving op de lange termijn.

Binnen ons zakelijk segment ontwikkelen we een digitaal ecosysteem via een online marktplaats en een distributiemodel. We blijven onze cruciale diensten verbeteren om de veerkracht van de Nederlandse digitale infrastructuur te vergroten, ten dienste van onze klanten en de maatschappij.

De oprichting van onze tower company, Althio, is bedoeld om de flexibiliteit binnen ons portfolio van mobiele zendmasten te vergroten. Dit creëert zowel operationele efficiëntie als kapitaalefficiëntie en waardecreatie op lange termijn. Via KPN Ventures investeren we in baanbrekende innovaties, concepten en bedrijven die onze strategie aanvullen. Het afgelopen jaar hebben we vooruitgang geboekt op het gebied van agentic AI, wereldwijde roaming en IoT – waarbij we technologische vooruitgang direct vertalen naar operationele efficiëntie, een superieure klantervaring en meetbare waarde.

Vooruitzicht

We blijven ons inzetten voor de gerichte en gedisciplineerde uitvoering van onze Connect, Activate & Grow-strategie. Onze financiële resultaten en trackrecord tonen aan dat we in staat zijn om veilige, duurzame en toekomstbestendige netwerken in Nederland te leveren. Dankzij sterke activa, een betrouwbare reputatie, onze gedeelde waarden van 'vertrouwen, lef en groei' en onze mensen, is KPN uitstekend gepositioneerd om als toonaangevend Nederlands platform voor digitale infrastructuur duurzame waarde te creëren.



Financiële kernprestaties

Opbrengsten uit diensten
In € miljoen

5.357

2024
5.215

2023
5.045

Geschoonde EBITDA AL
In € miljoen

2.636

2024
2.508

2023
2.420

Kapitaalinvesteringen
In € miljoen

1.263

2024
1.255

2023
1.248

Vrije kasstroom
In € miljoen

952

2024
900

2023
886

Dividend¹
€ cent per aandeel

18,2

2024
17,0

2023
15,0

Rendement op het
aangewend kapitaal
In %

14,7

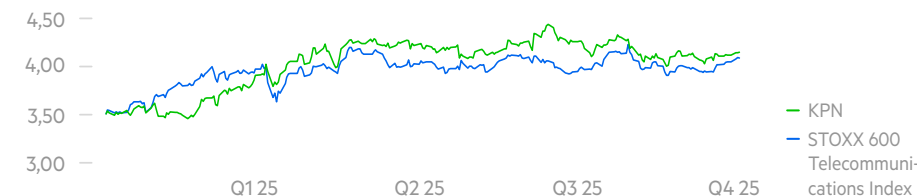
2024
14,4

2023
14,1

Totaal aandeelhoudersrendement (TSR)

KPN 18% 2025

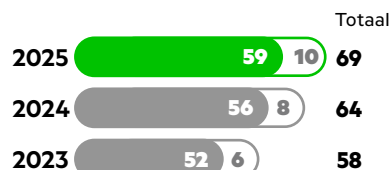
Telco index 17% 2025



Duurzaamheids-kernprestaties

Glasvezelvoetafdruk²
In %

● KPN ● Glaspoort en GlasDraad



5G-dekking in Nederland
In %

98

2024
98

2023
97

NPS Consument³

2025 +15

2024 +16

2023 +16

NPS Zakelijk³

2025 +6

2024 +4

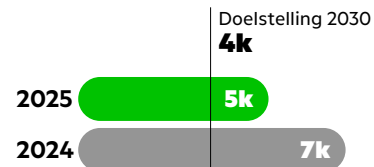
2023 +5



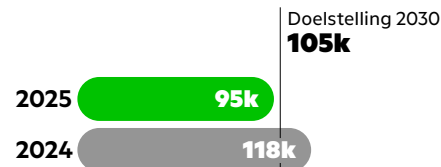
Duurzaamheids- kernprestaties

Vervolg

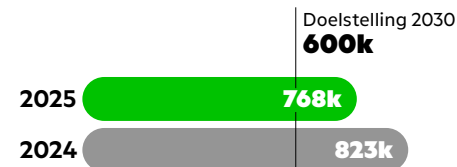
Scope 1 emissies (bruto) In metrische tonnen CO₂e



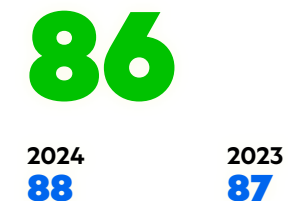
Scope 2 emissies (locatiegebaseerd) In metrische tonnen CO₂e



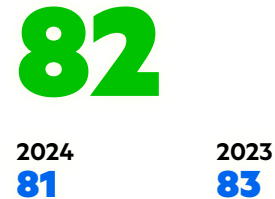
Scope 3 emissies In metrische tonnen CO₂e



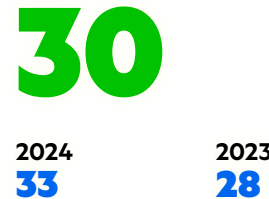
Hergebruik en recycling In %



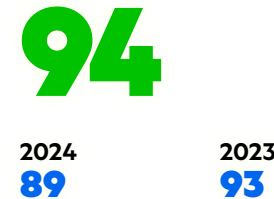
Score medewerkersenquête voor betrokkenheid In %



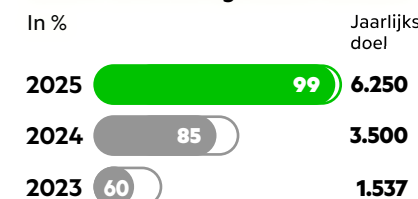
Vrouwen aan de subtop (hoger management) In %



Voltooiing van de gedragscode e-learning In %



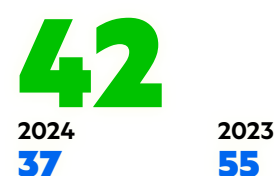
Percentage van de jaarlijkse doel- stelling van KPN-medewerkers die SecurX-certificering hebben behaald⁴ In %



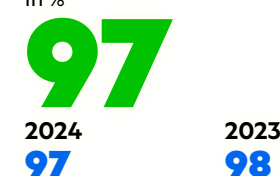
Reputatie op het gebied van gegevensveiligheid⁵ In %

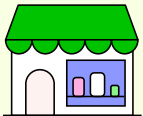


Aanhoudende klachten over schendingen van de privacy van klanten



Gerealiseerde verbeteringen op corrigerende actieplannen naar aanleiding van audits op locatie In %





Business kernprestaties

Klantbestand
(huishoudens)
In miljoenen

3,9

2024
3,8

2023
3,5

Zakelijk klantbestand
(mobiel, breedband, netwerken,
VoIP, vaste lijn)
In miljoenen

3,6

2024
3,5

2023
3,4

Huishoudens met een mogelijk-
heid tot een 4 Gbps-verbinding
In %

40

2024
31

2023
18

Vast-mobiele huishoudens als
percentage van vaste huishoudens
In %

61

2024
59

2023
56

Gecombineerde
4G/5G-downloadsnelheid
In Mbps

218

2024
193

2023
166

Mobiele abonnees
In miljoenen

4,629

2024
4,500

2023
3,855

Energieverbruik
(Scope 1 en 2)
In petajoules

1,7

2024
1,8

2023
1,9

Geschatte besparing op
energieverbruik
In petajoules

8,1

2024
7,0

2023
5,3

1 Het dividend wordt voorgelegd tijdens de AVA 2026.
2 GlasDraad is nu ook meegenomen in de glasvezelvoetafdruk. De cijfers voor 2023 en 2024 zijn hierop aangepast.
3 Het cijfer voor 2023 is gebaseerd op een gemiddelde van het vierde kwartaal, waar 2024 en 2025 gebaseerd zijn op een gemiddelde over het hele jaar.

4 Uitgebreidere scope ten opzichte van 2024.
5 Het percentage KPN- en Simyo-klanten dat (helemaal/sterk) eens of oneens is met de stelling “Bij KPN of Simyo zijn mijn gegevens veilig”, exclusief de antwoorden “weet niet/niet van toepassing”.

"Wij creëren waardevolle ervaringen die er echt toe doen"

Consumenten



Marieke Snoep
Chief Consumer Market

Strategie

Wij zetten alles op alles om iedereen in Nederland te verbinden met een duurzame toekomst. Onze strategie is erop gericht klanten te helpen het maximale uit hun digitale leven te halen en tegelijkertijd een uitstekende prijs-kwaliteitverhouding te bieden.

Met onze Huishouden 3.0-strategie spelen we in op de behoeften van het hele huishouden en versterken we klantloyaliteit. De MijnKPN-app vormt de kern van onze klantrelatie en is getransformeerd tot een digitale assistent. We verbeteren de klantervaring met een digitaal-eerst aanpak, aangevuld met een omnichannel-ervaring met menselijke ondersteuning.

Hoogtepunten

In 2025 hebben we onze maatschappelijke impact versterkt met de lancering van onze #BeterInternet-campagne #IedereenBehalve, waarmee we online uitsluiting adresseren. Via initiatieven zoals het Platform Digitale Weerbaarheid en onze samenwerking met SeniorWeb maken we de digitale wereld toegankelijker en vergroten we de landelijke weerbaarheid.

Voor ons begint dit met het leveren van betrouwbare, veilige en state-of-the-art diensten via onze mobiele en vaste netwerken. KPN positioneert zich als een premiummerk, gebouwd op betrouwbaarheid, gebruiksgemak, persoonlijke aandacht en innovatie. We onderscheiden ons door een premiumervaring en bieden onze klanten gemoedsrust met glasvezel, onbeperkte mobiele data, entertainment via ons TV+-platform, naadloze connectiviteit in huis via onze WiFi Manager en inbegrepen beveiliging.

We hebben stappen gezet om de klanttevredenheid te verbeteren door onze focus op een goede prijs-kwaliteitverhouding te versterken. Een belangrijk initiatief was de uitbreiding van Combivoordeel, waarmee we klanten die diensten combineren met meer voordelen belonen. We blijven gratis snelheidsupgrades, gratis beveiligingslicenties en aantrekkelijke voordelen om klanten te behouden aanbieden. We creëren ervaringen die er echt toe doen voor onze klanten, met extra's zoals dubbele data, MB-delings en gratis Netflix of ESPN.

We hebben een nieuw breedbandaanbod geïntroduceerd met geïntegreerde beveiliging, in lijn met onze missie om iedereen toegang te geven tot een #BeterInternet. Voor mobiele klanten hebben we ons Unlimited-aanbod uitgebreid met nieuwe snelheids- en roamingopties.

Dit jaar hebben we ook de rechten verworven voor online samenvattingen van de Eredivisie, waardoor al onze klanten via onze platforms gratis voetbalhoogtepunten en doelpuntenmeldingen kunnen ontvangen. Innovaties in de MijnKPN-app zorgden voor een naadloze onboarding en gaven klanten meer controle over hun wifi thuis, inclusief ouderlijk toezicht.

Uitdagingen

Ons bedrijf opereert momenteel in een complex en concurrerend landschap, gekenmerkt door veranderende marktdynamiek, inflatie en economische onzekerheid. Deze factoren beïnvloeden het klantgedrag. In deze omgeving is het essentieel én uitdagend om de relaties met onze bestaande klanten te verdiepen en tegelijkertijd nieuwe klanten aan te trekken. Om concurrerend te blijven, investeren we meer in onze klanten. Onze strategie maakt gebruik van

flankmerken voor budgetbewuste klanten en het KPN-merk om de premiumsegmenten te bedienen.

Blik van buiten

De telecomsector ontwikkelt zich razendsnel, terwijl de verwachtingen van klanten blijven stijgen. AI verandert de manier waarop klanten met digitale diensten omgaan. Tegelijkertijd brengt het toenemende gebruik van AI nieuwe uitdagingen met zich mee op het gebied van cybersecurity en gegevensbescherming. Om onze concurrentiepositie te behouden, richten we ons op innovatie, strategische partnerschappen en een klantgerichte aanpak. Zo versterken we onze positie als een betrouwbare en vooruitstrevende leider in de sector.

Vooruitzicht

Wij zijn ervan overtuigd dat onze Connect, Activate & Grow-strategie ons blijft sturen in een veranderende markt en ons in staat stelt ons marktaandeel verder te laten groeien door betrouwbare, gebruiksvriendelijke, responsieve en geavanceerde diensten te leveren.

We blijven ons inzetten voor het leveren van hoogwaardige producten en diensten via een digitale en mensgerichte aanpak, terwijl we tegelijkertijd ons glasvezel aandeel vergroten. We streven ernaar om toonaangevend te zijn in waardecreatie voor huishoudens door relevante en onderscheidende diensten aan te bieden via onze hoofdmerken en nevenmerken. Al zal een integraal onderdeel worden van onze dienstverlening waardoor we persoonlijke aanbevelingen, proactieve ondersteuning en op maat gemaakte loyaliteitsaanbiedingen kunnen realiseren. Deze mogelijkheden versterken de klantrelaties en verbeteren de efficiëntie en responsiviteit.

"KPN wil zich bewijzen als toonaangevend leider"

Zakelijk



Chantal Vergouw
Chief Business Market

Strategie

In 2025 hebben we onze inspanningen gericht op het verder versterken van ons portfolio om duurzame klantwaarde te garanderen. Daardoor zijn we beter in staat om onze klanten te bedienen. Zoals aangekondigd, hebben we onze nieuwe formule in het middensegment gelanceerd, die in de loop van 2025 steeds meer tractie kreeg. Tegelijkertijd zien we dat de interactie via onze digitale kanalen toeneemt, wat laat zien dat onze inspanningen om een volledig datagedreven organisatie te worden zowel cultureel als operationeel, vruchten afwerpen en onze toewijding versterken om toekomstige waarde op een duurzame manier veilig te stellen.

Hoogtepunten

We hebben ons klantenbestand in 2025 uitgebreid. Opnieuw zagen we een positief resultaat in het MKB-segment, hoofdzakelijk gedreven door mobiele, cloud- en werkplekdiensten. We hebben de groei in 'value added services', zoals Extra Veilig Mobiel en Extra Veilig Internet, succesvol voortgezet. Daarnaast konden we onze reikwijdte verder vergroten met Supervision.

Door de transformatie van onze organisatie en de verdere ontwikkeling van onze zakelijke proposities zijn we beter gepositioneerd om onze LCE-klanten te bedienen. Binnen het LCE-segment zien we een positieve groei in belangrijke groeigebieden, waaronder Secure Networking, Campus, CPaaS, Multicloud en IoT.

We hebben onze eerste klanten voor KPN Campus, dat vorig jaar werd geïntroduceerd, verwelkomd. Met dit aanbod bieden we onze klanten een veilige en betrouwbare infrastructuur voor digitale transformatie op locatie, gebaseerd op diensten zoals 5G (publiek en privaat) en edge computing.

Binnen CPaaS zien we een toenemende vraag naar onze communicatie- en netwerk-/identiteits-API's. Ook IoT laat in 2025 positieve resultaten zien.

GlobalData erkende KPN als een 'zeer sterke' speler, waarbij onze brede, geconvergeerde portfolio en veilige connectiviteitsoplossingen werden benadrukt. Deze positie wordt verder onderstreept door meerdere onderscheidingen. Microsoft bekroonde KPN en InSpark met de Microsoft Country Partner of the Year 2025-award, terwijl Cisco KPN uitriep tot Sustainability Partner of the Year voor de noordelijke EMEA-regio en ons zowel de Sustainability Partner of the Year- als de Collaboration Partner of the Year-award toekende binnen de Benelux-regio.

Uitdagingen

In het MKB-segment hebben recente wetswijzigingen geleid tot een afvlakking van de groei van het aantal zzp'ers. Tegelijkertijd blijft de concurrentie op de zakelijke markt sterk. We zien een toename van internationale spelers en vormt de aanhoudende prijsdruk een voortdurende uitdaging. In het LCE-segment (Large Company Enterprise) zoeken klanten steeds vaker naar geïntegreerde diensten, terwijl ze tegelijkertijd eenvoud en gebruiksgemak blijven eisen.

We onderzoeken nieuwe mogelijke samenwerkingen, waaronder een intensievere samenwerking met onze zakelijke partners en het vergroten van de distributiemogelijkheden via partnerschappen. Het is essentieel om te blijven innoveren in onze geïntegreerde connectiviteitsoplossingen en tegelijkertijd ons aanbod in verwante diensten uit te breiden. We moeten onze dienstverlening stroomlijnen en de digitalisering binnen ons bedrijf versnellen. Onze focus ligt op geconvergeerde oplossingen die onze kern-

en nevenactiviteiten, zoals mobiele en netwerkdiensten, combineren met aanverwante diensten.

Blik van buiten

KPN streeft ernaar toonaangevend te zijn in connectiviteit en geïntegreerde oplossingen. Onze strategie stelt ons in staat te anticiperen op klantspecifieke behoeften en proposities op maat te leveren die waarde op lange termijn creëren. Als Nederlands bedrijf met een eigen netwerk- en datacenterinfrastructuur, aangevuld met sterke diensten, bieden we veilige en onafhankelijke oplossingen. Veiligheid blijft centraal staan in onze waardepropositie en versterkt het vertrouwen in een steeds meer digitale economie.

De verwachtingen van klanten verschuiven naar duurzame technologie, eenvoud en geïntegreerde diensten. Om aan deze eisen te voldoen, ontwikkelen we ons one-stop-shopmodel verder en versterken we onze omnichannel-mogelijkheden om naadloze, multi-touch ervaringen te leveren die nauwlettend worden gemonitord.

Vooruitzicht

In de toekomst zullen we onze platformstrategie voor het MKB versterken en KPN positioneren als dé one-stop-shop voor dit segment. Dit omvat de uitbreiding van onze e-commerce mogelijkheden en het stimuleren van groei in het MKB-segment via ons partnernetwerk. Voor LCE- en Tailored Solution-klanten verbeteren we ons aanbod met een meer verticale aanpak, door de gehele keten te vereenvoudigen en te digitaliseren en data om te zetten in bruikbare inzichten. Daarnaast versnellen we de implementatie van AI binnen ons zakelijke segment om de servicekwaliteit, snelheid en productiviteit te verhogen – wat uiteindelijk leidt tot betere ervaringen en een hogere klanttevredenheid.

"Strategische partnerschappen versterken onze positie"

Wholesale



Chris Figee

Chief Financial Officer

Strategie

Onze bedrijfsmix is in ontwikkeling en we realiseren duurzame groei, ondanks een concurrerende breedbandmarkt. We breiden de reikwijdte van onze activiteiten uit om nieuwe groeimogelijkheden te verkennen en te ontwikkelen. Met groeikansen in mobiele telefonie, gesponsorde roaming en via het aangaan van nieuwe strategische partnerschappen, versterken we onze positie in de wholesalemarkt en vergroten we het collectieve succes van KPN. Wij geloven dat het verdiepen van strategische partnerschappen niet alleen de omzet stabiliseert, maar ook de betrouwbaarheid van de dienstverlening versterkt, wat leidt tot een hogere klanttevredenheid en waarde op de lange termijn.

Wij zijn ervan overtuigd dat onze focus op het leveren van toonaangevende nationale wholesale-oplossingen voor zowel breedband als mobiel, ondersteund door onze geavanceerde bouwstenen en wereldwijde connectiviteitsoplossingen, zal zorgen voor duurzame groei.

Hoogtepunten

In 2025 hebben we ons mobiele portfolio succesvol uitgebreid met concurrerende en aantrekkelijke gesponsorde roamingoplossingen. We hebben groeipotentieel ontsloten door gebruik te maken van wereldwijde partnerschappen op het gebied van reizen, e-simkaarten, machine-to-machine-communicatie en IoT-connectiviteit. Dit aanbod heeft bijgedragen aan de organische groei van onze omzet uit mobiele diensten.

We hebben onze positie versterkt door belangrijke strategische partnerschappen te vernieuwen en nieuwe samenwerkingsverbanden aan te gaan met virtuele mobiele netwerkoperators. Eén contract is reeds getekend en diverse

andere worden momenteel afgerond. Deze partnerschappen ondersteunen onze groeiambities en versterken ons vermogen om te voldoen aan de toenemende vraag naar naadloze binnenlandse en internationale connectiviteit.

Naast deze initiatieven laten innovaties bij NL-ix (ons internetknooppunt) veelbelovende resultaten zien. NL-ix heeft zijn eigen 'Elastic Interconnect'-aanbod via ons zakelijke netwerk verder uitgebreid en we zagen ook een toenemende interesse in de unieke diensten van NL-ix bij internationale klanten.

In de mobiele sector draagt de combinatie van onze wereldwijde roamingnetwerken met de aanhoudende vraag naar reissimkaarten bij aan een consistente omzetgroei. Samen met onze partners ontsluiten we nieuwe zakelijke kansen en versnellen we deze groei.

Uitdagingen

De aanhoudende hevige concurrentie op de retailmarkt voor breedbandinternet heeft dit jaar geleid tot een hoger klantverloop, met name in ons wholesale DSL-aanbod. Hoewel we in de glasvezelmarkt een solide groei lieten zien, resulteerde dit in een algehele daling van het aantal breedbandaansluitingen en een tragere groei van de breedbandomzet. Om dit aan te pakken, hebben we gerichte strategische initiatieven geïmplementeerd en actief samengewerkt met onze breedbandpartners.

Blik van buiten

Een aantrekkelijk open netwerkbeleid maakt onze netwerken toegankelijk voor zakelijke klanten en biedt consumenten in Nederland een ruime keuze aan aanbieders. De concurrentie op de breedbandmarkt blijft hevig. Tegelijkertijd groeit de

behoefte aan naadloze connectiviteit en wordt een focus op beveiliging de nieuwe norm.

Satellietnetwerken zijn uitgegroeid tot een nieuwe concurrentiekracht in specifieke marktsegmenten, nu de wereldwijde vraag naar naadloze connectiviteit toeneemt. Daarom versterken we de betrouwbaarheid en veiligheid van ons roamingnetwerk door naast onze mobiele connectiviteitsdiensten ook directe satellietverbindingen naar apparaten mogelijk te maken, dankzij strategische partnerschappen met innovatieve spelers.

AI versnelt de digitale transformatie in telecom. Het verbetert netwerkoptimalisatie, onderhoud en klantinteractie, maar vraagt om een goede balans tussen innovatie, regelgeving, cybersecurity en concurrentie. Blijven investeren in ons portfolio en digitale transformatie is cruciaal om relevant te blijven. Voor KPN Wholesale is dit extra belangrijk, omdat partners rekenen op betrouwbare, innovatieve en schaalbare diensten. Door AI-gedreven ontwikkelingen te omarmen versterken we onze positie en helpen we klanten sneller innoveren.

Vooruitzicht

We verwachten dat onze investeringen in innovatieve connectiviteitsbouwstenen, wereldwijde connectiviteitspartnerschappen en NL-ix positieve resultaten zullen blijven opleveren. De segmenten mobiel en gesponsorde roaming zullen naar verwachting blijven groeien, nadat ze vorig jaar al een sterke groei van de opbrengsten uit diensten mogelijk hebben gemaakt. De prestaties van breedband zullen naar verwachting volgend jaar uitdagender zijn, gezien de basisontwikkeling in 2025 en het huidige run-rate verlies.

"Leveren van een hoogwaardige, veilige infrastructuur"

Netwerk, Operatie & IT



Wouter Stammeijer
Chief Operating Officer

Strategie

Het leveren van best-in-class glasvezel- en mobiele netwerken staat centraal in onze strategie waarmee KPN een belangrijke bijdrage levert aan de digitale weerbaarheid van het land.

In lijn met onze Connect, Activate & Grow-strategie om de waarde van onze passieve infrastructuur te optimaliseren en strategische flexibiliteit te behouden, hebben we samen met ABP de oprichting van een nieuw mobiele tower company aangekondigd: Althio. Via Althio verkrijgen we meer flexibiliteit over een aanzienlijk deel van onze mobiele locaties, wat strategische synergieën mogelijk maakt bij de uitrol, het onderhoud en de optimalisatie van de mobiele netwerkinfrastructuur.

We hebben ook grote stappen gezet in het digitaliseren van klantinteractie en het vereenvoudigen van onze processen op een nieuw en geavanceerd dataplatform. Daarnaast hebben we onze efficiëntie verbeterd door middel van voorspellend onderhoud, waarmee we de klantervaring verder optimaliseren.

Hoogtepunten

We kijken trots terug op 2025. Onze prestaties variëren van het succesvol migreren van complexe platformen en infrastructuren tot het introduceren van innovaties en nieuwe diensten op de markt. Voor het vierde jaar op rij werden we uitgeroepen tot het beste mobiele netwerk van Nederland, met de hoogste score wereldwijd in de Mobile Network Test 2025 van umlaut en connect.

We blijven marktleider in de Nederlandse glasvezelmarkt. Samen met onze joint venture Glaspoort bestrijken we nu meer dan twee derde van de Nederlandse huishoudens

en boeken we gestaag vooruitgang met het aansluiten van woningen en het activeren van nieuwe glasvezellijnen. Hierdoor realiseren we relatief meer aangesloten woningen dan in voorgaande jaren.

Om onze leidende positie in de mobiele sector te versterken, hebben we de dekking en snelheden verbeterd, wat heeft geleid tot een grotere capaciteit en minder congestie. We hebben meer dan 500 zendmasten met 3,5 GHz voor 5G geïnstalleerd in grote steden, langs drukke wegen en in dichtbevolkte gebieden.

KPN stond in de spotlight met veilige connectiviteit op de NAVO-top in Den Haag en met ondersteuning van veiligheid en crowdmanagement voor 2,5 miljoen bezoekers tijdens SAIL — mooie voorbeelden van onze culturele pijler ‘Samenwerken is samen winnen’.

In 2025 hebben we onze intentie kenbaar gemaakt om te werken aan 24/7 CO₂-vrije energie (CFE), waarbij de focus ligt op het gebruik van groene energie op elk uur van de dag. Vanaf 2027 zullen we bijna twee derde van de tijd CO₂-vrije energie gebruiken, aangezien onze netwerken dan worden aangedreven door zonne-energie van Kabeljauwbeek en windenergie van Ecowende.

Uitdagingen

In 2025 merkten we de gevolgen van netcongestie van het elektriciteitsnetwerk doordat niet alle benodigde energieaansluitingen en capaciteit beschikbaar waren. Daarom hebben we ons beleid aangescherpt, risicoanalyses verbeterd, intensiever met netbeheerders samengewerkt en technische oplossingen zoals batterijopslag en noodstroom

ingezet. Hierdoor konden we de impact op onze dienstverlening beperken.

De uitrol van ons glasvezelnetwerk is een gigantische operatie die uitdagingen met zich meebrengt op diverse gebieden, zoals vergunningen, capaciteitstekorten, het minimaliseren van overlast voor bewoners en het garanderen van kwaliteit op grote schaal. We hebben onze planningsprocessen en de samenwerking met gemeenten verder versterkt – zo bouwen we aan een toekomstbestendig netwerk voor het hele land.

Blik van buiten

We bereiden ons voor op toekomstige ontwikkelingen en innovaties zoals AI, 6G, kwantumcomputing en fotonica, in samenwerking met universiteiten (TU Delft, TU Eindhoven) en onderzoeksinstituten zoals TNO (Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek).

Vooruitzicht

Ons doel voor 2026 is helder: blijven investeren in de topkwaliteit en betrouwbaarheid van onze netwerken om onze klanten de beste diensten en ervaring te bieden. We verhogen onze ambitie op het gebied van glasvezel en streven ernaar om in 2030 tot 85% van alle Nederlandse huishoudens van glasvezel te voorzien. De focus ligt op verdere digitalisering, vereenvoudiging, rationalisatie en automatisering door middel van de implementatie van onze transformatieprogramma's. Strategische partnerschappen helpen ons het rendement op onze investeringen te optimaliseren, zowel in onze passieve infrastructuur als in het benutten van kennis en ervaring voor de transformaties die we doormaken. Met onze voortdurende sterke focus op samenwerking zijn we op koers om onze Connect, Activate & Grow-doelstellingen te behalen.

"Bijscholing is essentieel voor onze toekomst"

Waarde voor werknemers



Hilde Garssen
Chief People Officer

Strategie

We zetten onze personeelsagenda voort die erop gericht is onze organisatie, medewerkers en leiders voor te bereiden op een succesvolle, technologiegedreven toekomst bij KPN. Met de snelle opkomst van nieuwe technologieën is het essentieel om proactief in te spelen op de uitdagingen van automatisering en AI door middel van omscholing en bijscholing. Dit is cruciaal voor de realisatie van onze Connect, Activate & Grow-strategie en een belangrijk onderdeel van onze verantwoordelijkheid als werkgever.

Hoogtepunten

We hebben ons leiderschapsprofiel vernieuwd om de verwachtingen te definiëren en de ontwikkeling en prestaties te sturen. Het profiel legt de nadruk op het stimuleren van innovatie, het versnellen van de ontwikkeling van divers talent, het omgaan met verandering, het mogelijk maken van samenwerking en leiderschap met zelfbewustzijn, empathie en veerkracht.

Wij geloven dat leiders alleen verandering kunnen bewerkstelligen als ze begrijpen wat AI daadwerkelijk inhoudt. Daarom hebben we een trainingsprogramma voor leiders ontwikkeld om hun kennis van AI te vergroten en hen de juiste vaardigheden bij te brengen om effectief om te gaan met de verschillende kansen en bedreigingen.

We hebben onze kantoren samengevoegd om samenwerking en creativiteit te bevorderen. We hebben onze overgebleven kantoren gemoderniseerd en voorzien van een innovatief en gezond voedingsaanbod. Ook hebben we al onze medewerkers een flexibele mobiliteitskaart verstrekt met duurzame reismogelijkheden en een overzicht van hun CO₂-uitstoot.

Het welzijn van medewerkers blijft een prioriteit (82% betrokkenheid). We hebben een campagne gelanceerd om openheid over mentale gezondheid te bevorderen. We bieden collega's een gratis preventieve gezondheidscheck aan, die vroegtijdig inzicht geeft in de persoonlijke gezondheid en de resultaten koppelt aan ondersteunende mogelijkheden zoals lifestylecoaching en het OpenUp-platform.

Wij zijn ervan overtuigd dat investeren in onze cultuur ons in staat stelt innovatief te blijven en waarde te creëren voor ons bedrijf, onze medewerkers en de maatschappij. We hebben de drie thema's van ons cultuurmanifest verankerd in ons dagelijks werk via onze KPN Groei-doelstellingen en ontwikkelingsgesprekken. We hebben interventies ontwikkeld zoals het initiatief 'Cruciale Gesprekken' om discussies over onderwerpen als prestaties, samenwerking en inclusie mogelijk te maken. Daarnaast hebben we onze nieuwe gedragscode gelanceerd, ondersteund door een communicatiecampagne en verplichte e-learning om het bewustzijn van gewenst gedrag te versterken.

Een ander initiatief ter ondersteuning van de transformatie van KPN is de ontwikkeling van een strategische personeelsplanning (SWM), gericht op het afstemmen van ons personeelsbestand op onze langetermijndoelstellingen. Gebaseerd op extern onderzoek en interne inzichten, zal SWM feitelijke inzichten verschaffen in toekomstige personeelsbehoeften, functies en mogelijke tekorten aan vaardigheden.

Uitdagingen

Om de efficiëntie te verhogen en de impact te maximaliseren, moet technologie een steeds integraler onderdeel van KPN worden. De snelle digitale transformatie van technologische

veranderingen brengt ook uitdagingen met zich mee voor het welzijn, de betrokkenheid en de acceptatie door medewerkers. Het creëren van een cultuur van continu leren is cruciaal om onze medewerkers voor te bereiden op de toekomst. Dit vereist echter een evenwicht tussen het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden en het beheersen van de dagelijkse werkdruk.

Blik van buiten

Technologie biedt productiviteitswinst, maar succes hangt af van de juiste vaardigheden van medewerkers en van organisaties die flexibel zijn ingericht. Onderzoek waarschuwt dat AI steeds vaker juniorfuncties automatiseert, juist de instaprollen waarin jong talent ervaring opdoet. Dit creëert een paradox in tijden van arbeidstekorten. Gezien de verwachte arbeidstekorten in Nederland in 2030 moeten we investeren in talentontwikkeling, effectieve technologie-implementatie en organisatiestructuren die een naadloze interactie tussen mens en digitale wereld mogelijk maken.

Vooruitzicht

In de toekomst zullen we ons richten op een vaardigheidsgerichte aanpak van werving, talentmanagement, training en organisatieontwikkeling. Verantwoord werkgeverschap betekent voor ons ook actief investeren in onze mensen, zodat zij kunnen floreren in het midden van nieuwe technologieën. Door divers talent met cruciale vaardigheden aan te trekken en te behouden, en tegelijkertijd onze huidige medewerkers en leiders continu te ontwikkelen, streven we ernaar wendbaar te blijven, de productiviteit te verhogen en ons concurrentievermogen op lange termijn te waarborgen.

Verbinden met een duurzame toekomst

ESG strategie

Leeswijzer ESG-informatie

Het Engelse geïntegreerde jaarverslag bevat onze ESG-informatie in overeenstemming met de CSRD-richtlijnen en de ESRS-rapportagestandaarden. Gedetailleerde informatie over onze ESG-prestaties is te vinden in onze duurzaamheidsverklaring. Het volgende gedeelte geeft een breder overzicht van onze ESG-resultaten in lijn met ons ESG-manifest.

Ons doel is actief bij te dragen aan een betere toekomst. Deze ambitie is vastgelegd in ons ESG-manifest, waarin we drie pijlers onderscheiden: verantwoordelijk, inclusief en duurzaam. Door te rapporteren in lijn met de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) vergroten we de transparantie en ondersteunen we beter onderbouwde besluitvorming op het gebied van ESG.

We zetten ons in voor een veiliger, socialer en groener internet voor iedereen in Nederland. Dit komt samen in ons meerjarenplan #BeterInternet, dat rechtstreeks aansluit bij de drie pijlers van ons ESG-manifest. Dit jaar hebben we onze strategie aangescherpt en de volgende stap gezet binnen het #BeterInternet-plan.

Verantwoordelijk

We hebben ons eraan gecommitteerd om het internet een betrouwbare plek te maken met veilige en verantwoorde diensten, waarbij we de nadruk leggen op goed ondernemerschap, mensenrechten en veiligheid. In dit kader hebben we stappen gezet binnen onze #BeterInternet-aanpak en de campagne #IedereenBehalve gelanceerd.

Eén op de vier jongeren ervaart elke maand online uitsluiting, vaak in groepschats. Om dit probleem zichtbaar te maken, werkten we samen met zangeres S10 en experts zoals Helpwanted, waarmee we omstanders aanmoedigen in te grijpen en anderen online te steunen. De campagne laat de emotionele impact van uitsluiting zien en stimuleert gesprekken tussen jongeren, ouders en scholen. Daarnaast bieden we scholen lesmateriaal aan om het onderwerp openlijk en laagdrempelig in de klas te bespreken.

We hebben ons KPN-brede AI-beleid aangescherpt om ons framework voor verantwoord AI-gebruik te vertalen naar concrete toepassingen. Daarnaast hebben we speciale AI-governancetools ontwikkeld om 'responsible AI by design' toegankelijk te maken voor ontwikkelaars, onder meer via AI-impactassessments. Ook hebben we een AI-vaardigheidsprogramma voor senior management opgezet, aanvullend op de verplichte KPN-brede e-learning over AI.

Daarnaast nemen we in samenwerking met andere partijen deel aan diverse onderzoeksprogramma's op het gebied van verantwoorde AI. Zo zorgen we ervoor dat we best practices rondom transparantie, verantwoordelijkheid en eerlijkheid continu integreren in ons AI-gebruik en onze AI-ontwikkeling.

Tijdens de NAVO-top in Den Haag zorgde KPN voor veilige en ononderbroken connectiviteit voor wereldleiders. Cybersecurity is cruciaal voor nationale en internationale stabiliteit. Samen met het Ministerie van Defensie, de NCTV, politie en andere partners bereidde KPN zich voor op scenario's zoals cyberdreigingen en digitale verstoring.

Als het netwerk van Nederland leveren we veilige, betrouwbare connectiviteit en innovatieve oplossingen op het gebied van netwerkbeveiliging, versleutelde communicatie, drone-interventietechnologie en 24/7 monitoring van kritieke IT-infrastructuur — zo helpen we vitale processen en militaire paraatheid te beschermen.

Inclusief

In 2025 hebben we de inclusie binnen KPN verder versterkt. Onze diversiteitsnetwerken organiseerden activiteiten en evenementen rond Internationale Vrouwendag, Ramadan en Diversity Day. Dit jaar hebben we bovendien meer aandacht besteed aan neurodiversiteit. Samen met externe partners hostten we een neurodiversity escape room tijdens een symposium.

Ons bestuur bestaat voor 50% uit vrouwen en onze raad van commissarissen uit 33% — volledig in lijn met onze ambities. De resultaten op andere gendertargets blijven echter achter bij onze verwachtingen, waarbij de grootste uitdaging ligt in het aandeel vrouwen binnen onze totale populatie. De instroom blijft stabiel op 29%, terwijl vrouwen 26% van de uitstroom vertegenwoordigen. Hierdoor verandert de totale genderbalans nauwelijks.

Om de instroom van vrouwelijk talent te vergroten, werken we aan initiatieven voor de korte en middellange termijn. Denk aan samenwerkingen met vrouwelijke tech-communities, het zichtbaar maken van vrouwelijke tech-rolmodellen in onze employer branding en deelname aan (recruitment)events voor vrouwen, zoals European Women in Tech. Komend jaar richten we ons nog sterker op deze doelgroep en onderzoeken we hoe we inclusie nog dieper kunnen verankeren in de organisatie.

Dit jaar lanceerden we opnieuw een Pride Verified campagne. Online haat tegen de LHBTQIA+-gemeenschap blijft toenemen en we horen steeds vaker de bewering dat queer zijn 'een trend' zou zijn. Als onderdeel van onze missie om een #BeterInternet te creëren, deelden we daarom verhalen van oudere LHBTQIA+-personen om te laten zien dat queerness geen voorbijgaande hype is, maar altijd al deel heeft uitgemaakt van onze samenleving.

We hebben dit jaar Level 1 bereikt op de Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO) van TNO, wat onze inzet voor inclusief werkgeven onderstreept. We bieden actief werkgelegenheid aan voor mensen met een arbeidsbeperking,

langdurig werkzoekenden en nieuwkomers in Nederland. Daarmee zijn we de enige telecomprovider in het land met deze erkenning.

In 2025 hebben we onze producten, verpakkingen en handleidingen toegankelijk gemaakt voor klanten die gebruikmaken van ondersteunende hulpmiddelen. De gebruikershandleidingen en verpakkingen zijn herzien om aan toegankelijkheidseisen te voldoen, zodat klanten met een beperking producten zoals modems en set-topboxen zelfstandig kunnen installeren en gebruiken.

Onze inzet voor sociale inclusie komt ook tot uiting via het KPN Mooiste Contact Fonds, waarmee we activiteiten organiseren voor mensen die moeite hebben om mee te doen in de samenleving. Dit jaar ondersteunden we ouders, scholen en jongeren met kennis, tools en begeleiding rond veilig online seksueel gedrag. Daarnaast lanceerden we Mooiste Contact Maand, bedoeld om aandacht te vragen voor 'contactarmoede' — het gebrek aan betekenisvol menselijk contact.

Ook waren we hoofdsponsor van SAIL, waar we meer dan 5.000 gasten — van wie velen weinig sociale contacten hebben — de kans boden om dit maritieme evenement vanaf het water te beleven.

Duurzaam

Een #BeterInternet betekent ook dat we onze ecologische voetafdruk moeten verkleinen om toekomstbestendig te blijven. Daarom richten we ons op het verminderen en verduurzamen van ons energieverbruik en het versterken van onze circulaire ambities. Ons doel is om in 2040 netto-nul emissies te bereiken, inclusief de uitstoot in onze waardeketen. We willen dit ambitieuze doel realiseren door ons energieverbruik jaarlijks te verlagen en ons aandeel duurzame energie steeds verder te vergroten.

Sinds 2025 maken we meer gebruik van zonne-energie en vanaf 2027 zullen we bijna twee derde van onze energie duurzaam inkopen. Dit draagt bij aan een toekomstbestendige en veerkrachtige digitale infrastructuur. In lijn met onze strategie voor duurzame inkoop zetten we ons in voor 100% CO₂-vrije energie via overeenkomsten en investeringen in hernieuwbare energie, batterijopslag en certificering. We zijn aangesloten bij het Platform Energie Bewustzijn en bij het UN Compact voor 24/7 Carbon-Free Energy. Deze vrijwillige deelname versterkt onze duurzaamheidsambities.

Ons duurzame DNA komt ook terug in onze collectieve arbeidsovereenkomst. Met ons nieuwe KPN BOOST-programma helpen we medewerkers te investeren in het verduurzamen van hun woning. In 2025 maakten 774 medewerkers gebruik van dit programma. BOOST ondersteunt zowel de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers als de bredere ESG-doelstellingen van KPN.

We erkennen dat klimaatverandering en circulariteit cruciaal zijn bij het aanpakken van biodiversiteitsverlies. Dit sluit aan bij de vijf directe oorzaken van biodiversiteitsverlies zoals vastgesteld door het Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services (IPBES). Onze klimaatinitiatieven spelen een belangrijke rol in het terugdringen van biodiversiteitsverlies. Daarnaast verminderen we onze impact door het terugdringen van grondstoffenverbruik.

Met deze geïntegreerde aanpak verkleint KPN niet alleen zijn ecologische voetafdruk, maar draagt het ook actief bij aan het behoud en herstel van ecosystemen. We benaderen biodiversiteit daarmee als een onderdeel van onze totale duurzaamheidsaanpak en niet als een op zichzelf staand thema. Dit sluit ook aan bij onze dubbele materialiteitsanalyse, waarin we hebben geconcludeerd dat biodiversiteit op zichzelf geen materieel thema voor KPN is.

Desondanks blijven we onze fysieke locaties verbeteren door onze glasvezelhuisjes natuurinclusief te maken en werken we samen met andere Nederlandse infrastructuurpartners aan de overgang naar natuurinclusieve infrastructuur.



Verkort financieel verslag

Verkort financieel verslag

19



Geconsolideerde winst- en-verliesrekening

Van het jaar eindigend op 31 december

Miljoenen euro's	2025	2024
Opbrengsten	5.797	5.603
Overige baten	32	31
Totaal opbrengsten en overige baten	5.829	5.634
Kosten van goederen en diensten	1.506	1.428
Personeelskosten	876	849
Informatietechnologie/technische infrastructuur	338	312
Overige bedrijfslasten	392	412
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	1.346	1.240
Totaal bedrijfslasten	4.459	4.242
Bedrijfsresultaat	1.370	1.392
Financiële baten	14	41
Financiële lasten	-267	-279
Overige financiële resultaten	-34	-55
Totaal financiële baten en lasten	-287	-293
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen en joint ventures	-11	-14
Resultaat voor belastingen van voortgezette bedrijfsactiviteiten	1.071	1.085
Winstbelastingen	-217	-238
Resultaat over het jaar van voortgezette bedrijfsactiviteiten	855	847
Resultaat over het jaar van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten	-	-

Miljoenen euro's	2025	2024
Resultaat over het jaar	855	848
Aan minderheidsbelangen toewijsbaar resultaat	-	-
Aan aandeelhouders toewijsbaar resultaat	855	848
Winst (verlies) per gewoon aandeel na belastingen gedurende het jaar toewijsbaar aan aandeelhouders van het bedrijf, in euro		
Basis (voortgezette bedrijfsactiviteiten)	0,21	0,20
Verwaterd (voortgezette bedrijfsactiviteiten)	0,21	0,20
Basis (niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten)	-	-
Verwaterd (niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten)	-	-
Basis (totaal, inclusief niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten)	0,21	0,20
Verwaterd (totaal, inclusief niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten)	0,21	0,20

Geconsolideerde balans

Miljoenen euro's	31 December 2025	31 December 2024
Vaste activa		
Materiële vaste activa	6.571	6.219
Immateriële vaste activa	3.075	2.974
Recht op gebruik gehuurde activa	659	750
Deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode	612	561
Deelnemingen gewaardeerd tegen reële waarde via niet-gerealiseerde resultaten	123	119
Derivaten	40	100
Overig financieel actief tegen reële waarde met waardeveranderingen in het resultaat	84	115
Actieve belastinglatenties	-	-
Handelsvorderingen en overige vorderingen	76	97
Contractactiva en contractkosten	105	91
	11.346	11.026
Vlottende activa		
Voorraden	41	45
Handelsvorderingen en overige vorderingen	575	546
Contractactiva en contractkosten	118	111
Winstbelastingvorderingen	28	17
Derivaten	-	-
Overig financieel actief tegen reële waarde met waardeveranderingen in het resultaat	34	40
Overige vlottende financiële activa	148	100
Liquide middelen	405	662
	1.350	1.521
Totaal activa	12.696	12.547

Miljoenen euro's	31 December 2025	31 December 2024
Eigen vermogen		
Gestort kapitaal	153	156
Agio	7.241	7.481
Overige reserves	-45	-91
Ingehouden winsten	-4.822	-5.005
Aan houders van perpetuele kapitaalinstrumenten toewijsbaar vermogen	990	990
Aan aandeelhouders van het bedrijf toewijsbaar vermogen	3.517	3.531
Niet-controlerende belangen	44	3
Totaal eigen vermogen	3.561	3.533
Leningen	5.881	5.379
Leaseverplichtingen	575	656
Derivaten	116	156
Passieve belastinglatenties	134	10
Voorzieningen voor pensioenverplichtingen	7	17
Overige voorzieningen	115	105
Contractverplichtingen	151	130
Overige schulden	36	23
	7.015	6.476
Handelscrediteuren en overige schulden	1.357	1.278
Contractverplichtingen	178	164
Leningen	396	899
Leaseverplichtingen	132	163
Derivaten	20	5
Winstbelastingsschulden	9	-
Overige voorzieningen	30	29
	2.121	2.538
Totaal eigen vermogen en schulden	12.696	12.547

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Van het jaar eindigend op 31 december

Miljoenen euro's

	2025	2024
Resultaat voor belastingen van voortgezette bedrijfsactiviteiten	1.071	1.085
Aanpassingen voor:		
– Netto financiële lasten	287	293
– Op aandelen gebaseerde beloningen	6	2
– Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen en joint ventures	11	14
– Afschrijvingen en bijzondere waardeveranderingen	1.346	1.240
– Overige baten en baten en lasten zonder invloed op de kasstroom	-17	-31
– Mutaties in voorzieningen (excl. belastinglatenties)	6	-38
Mutaties in werkkapitaal met betrekking tot:		
– Vlottende activa	-83	-7
– Kortlopende schulden	97	65
Betaalde/ontvangen winstbelastingen	-179	-147
Betaalde rente	-247	-242
Ontvangen rente	8	28
Netto kasstroom uit operationele activiteiten van voortgezette bedrijfsactiviteiten	2.308	2.264
Netto kasstroom uit operationele activiteiten van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten	-	-
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	2.308	2.264
Overname van dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures (na aftrek verworven liquide middelen)	-172	-213
Afstoting van dochterondernemingen en geassocieerde deelnemingen (na aftrek liquide middelen)	40	26
Betaalde winstbelasting inzake afstoting dochterondernemingen en geassocieerde deelnemingen	-	15
Investerings in software	-247	-249
Investerings in overige immateriële vaste activa	-	-59
Investerings in materiële vaste activa	-1.016	-1.006
Overname van dochterondernemingen die geen bedrijf vormen	-	-22
Desinvesteringen van materiële en immateriële vaste activa	59	65

Miljoenen euro's

	2025	2024
Investerings in overige financiële activa	-61	-33
Desinvesteringen van overige financiële activa	7	95
Leningen aan andere partijen	-	-62
Netto kasstroom aangewend voor investeringsactiviteiten van voortgezette bedrijfsactiviteiten	-1.390	-1.442
Netto kasstroom aangewend voor investeringsactiviteiten van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten	-	-
Netto kasstroom aangewend voor investeringsactiviteiten	-1.390	-1.442
Uitgekeerd dividend	-675	-646
Inkoop eigen aandelen	-250	-200
Betaalde coupon perpetuele hybride obligaties	-59	-48
Uitgifte van perpetuele hybride obligaties	-	496
Terugkoop perpetuele hybride obligaties	-219	-277
Opgenomen leningen	988	996
Aflossingen van leningen en verrekening van derivaten	-807	-939
Terugbetaling van leaseverplichtingen	-127	-143
Dividend betaald aan niet-controlerende belangen	-28	-
Overige	3	-7
Netto kasstroom aangewend voor financieringsactiviteiten van voortgezette bedrijfsactiviteiten	-1.175	-769
Netto kasstroom aangewend voor financieringsactiviteiten van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten	-	-
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	-1.175	-769
Totaal netto kasstroom van voortgezette bedrijfsactiviteiten	-257	53
Totaal netto kasstroom van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten	-	-
Mutaties liquide middelen	-257	53
Netto liquide middelen op 1 januari	662	608
Netto liquide middelen op 31 december	405	662
Krediet in rekening-courant	-	-
Liquide middelen	405	662

