

Ingezonden vragen AVA 2020

Publicatie: 15 april 2020

Tijdstip: 08:30

Dit document bevat antwoorden op vragen die aandeelhouders voorafgaand aan de aandeelhoudersvergadering van 15 april 2020 schriftelijk hebben ingediend bij KPN.

Inhoud

Overzicht van afzenders	3
#2 Verslag van de Raad van Bestuur over het boekjaar 2019	4
COVID-19	4
Jaarcijfers	10
ESG	15
#3 Voorstel tot het vaststellen van de jaarrekening over het boekjaar 2019.....	18
#4 Bezoldigingsverslag over het boekjaar 2019.....	19
#5 Toelichting op het financieel- en dividendbeleid	21
#11 Voorstel tot benoeming van mevrouw C. Guillouard tot lid van de Raad van Commissarissen.....	22
#13 Voorstel tot het vaststellen van het bezoldigingsbeleid voor de Raad van Bestuur	24

Overzicht van afzenders

- Dhr. D. Spaargaren namens Eumedion
- Mw. R.C. de Jong, Bilthoven
- Dhr. M. van Kuijk namens VBDO
- Dhr. J. Jansen namens de VEB
- Dhr. C. Stevense namens Stichting SRB

#2 Verslag van de Raad van Bestuur over het boekjaar 2019

COVID-19

Q1 Als grote aanbieder van internet- en telefoniediensten zijn veel Nederlanders en Nederlandse bedrijven voor de continuïteit van werk en ondernemen afhankelijk van de digitale infrastructuur van KPN. Welke operationele gevolgen hebben de beperkingen door COVID-19 voor KPN zelf? (Dhr. D. Spaargaren namens Eumedion)

- Wij zien een sterke stijging van gebruik van ons netwerk, en ook een verschuiving van verkeer binnen het netwerk (meer vanuit huis, minder vanuit kantoor).
- Het is drukker dan normaal, maar qua capaciteit kunnen we het in de eerste weken goed aan. Normaal gesproken zijn de weekenden wanneer mensen thuis zijn en massaal Interactieve TV-kijken en video's streamen de drukste momenten in het netwerk.
- We zagen afgelopen weken een toename van circa 25% aan regulier internet verkeer op ons totale netwerk (vast/mobiel) en een verdubbeling van mobiel bellen ten opzichte van een reguliere doordeweekse dag.
- Streamingactiviteit (iTV en Netflix) is ook hoger dan op een normale dagen, maar qua verkeer is dit ondertussen in lijn met hiervoor, omdat de grote aanbieders van streamingdiensten de beeldkwaliteit hebben aangepast om het netwerk niet teveel te belasten.
- KPN monitort continu de netwerkcapaciteit (24/7, 7dgn p/week, 365 p/j) ook nu en neemt ook maatregelen om deze uit te breiden indien noodzakelijk.
- Getrainde en ervaren specialisten zien toe op het beheer van onze netwerken en de infrastructuur wordt ook actief gemonitord.
- Vanzelfsprekend hebben we als bedrijf aanvullende maatregelen genomen om de voorbereid te zijn op de uitbraak van het coronavirus in Nederland en ook de continuïteit van de bedrijfsvoering te waarborgen.
- Volgens KPN beleid werken medewerkers zoveel mogelijk vanuit huis. Dat geldt ook voor de medewerkers die onze netwerken beheren en monitoren.
- Echter, niet alles kan vanuit huis gedaan worden, in dit soort gevallen splitsen we teams op in verschillende shifts, danwel laten we ze vanuit verschillende KPN-locaties werken.

Q2 Hoe beschermt KPN de veiligheid van medewerkers, bijvoorbeeld van hen die in contact staan met klanten, zoals winkelpersoneel en monteurs? (Dhr. D. Spaargaren namens Eumedion)

- Vanzelfsprekend hebben we als bedrijf vanaf het eerste moment aanvullende maatregelen genomen om voorbereid te zijn op de uitbraak van het coronavirus in Nederland en ook de continuïteit van de bedrijfsvoering te waarborgen.
- KPN minimaliseert het fysieke contact tussen personeel onderling en tussen medewerkers en klanten. Personeel werkt sinds het begin van de corona-crisis zoveel mogelijk vanuit huis. Daar waar werkzaamheden dat niet toelaten, splitsen we teams op en laten we ze vanuit verschillende KPN-locaties werken.
- KPN heeft op 14 maart al zijn winkels in Noord-Brabant gesloten, en op 17 maart alle KPN-winkels in heel Nederland gesloten. Op 20 maart zijn 16 winkels verspreid over Nederland weer open gegaan op een manier die veilig is voor klanten en medewerkers.

- Zo zijn er maatregelen genomen om 1,5 meter afstand te waarborgen en plexiglas afscheidingen geïnstalleerd om fysiek contact tussen klant en medewerker te minimaliseren.
- Winkelmedewerkers in de bewuste winkels werken volgens aangescherpte veiligheidsmaatregelen.
- De werkzaamheden van klant-monteurs in heel Nederland zijn sinds woensdag 18 maart beperkt tot urgente storingsmeldingen en het zekerstellen en leveren van de breedbanddienstverlening. Alle monteurs werken volgens aangescherpte veiligheidsmaatregelen.

Q3 Welke uitdagingen ervaart KPN bij het uitvoeren van de kritieke bedrijfsprocessen? (Dhr. D. Spaargaren namens Eumedion)

- Natuurlijk bevinden we ons in een ongebruikelijke situatie, maar we ervaren géén grote uitdagingen bij de uitvoering van kritieke bedrijfsprocessen.
- Het netwerk heeft de afgelopen weken laten zien de grote toename aan telefoonverkeer, netwerkverkeer en het vele streamen/TV kijken goed aan te kunnen.
- KPN heeft op sommige plekken capaciteit bijgeschakeld:
 - Interne werkplek capaciteit zo ingericht dat call-center medewerkers vanaf huis kunnen werken
 - We hebben voice conferencing capaciteit bijgeschakeld en hebben die aan zakelijke klanten beschikbaar gesteld, in eerste plaats aan ziekenhuizen.
 - Op verschillende plekken hebben we extra capaciteit ingezet voor het core netwerk en voice platform
- Verder hebben we een bedrijfscontinuïteit team geïnstalleerd en monitoren we de capaciteit in ons netwerk nauwgezet

Q4 De digitale infrastructuur van KPN lijkt goed bestand tegen het toegenomen dataverkeer sinds het van kracht worden van COVID-19-maatregelen op 12 maart 2020. Is de toegankelijkheid, veiligheid en continuïteit van het KPN-netwerk op enig moment in het geding geweest sinds 12 maart? (Dhr. D. Spaargaren namens Eumedion)

- Er hebben zich géén grote verstoringen, security- / privacy incidenten voorgedaan op ons netwerk.
- Vanzelfsprekend hebben we als bedrijf aanvullende maatregelen genomen om voorbereid te zijn op de uitbraak van het coronavirus in Nederland en ook de continuïteit van de bedrijfsvoering te waarborgen.
- Getrainde en ervaren specialisten zien toe op het beheer van onze netwerken en de infrastructuur wordt ook actief gemonitord.
- Vanuit KPN wordt 24 uur per dag, 7 dagen per week, en 365 dagen per jaar de Nederlandse ICT-infrastructuur bewaakt van zowel KPN als zijn klanten.

Q5 Behoeft de digitale infrastructuur van KPN structurele verbeteringen om de continuïteit in de toekomst te waarborgen? Zo ja, welke? (Dhr. D. Spaargaren namens Eumedion)

- Het vaste netwerk is van hele goede kwaliteit en we hebben de afgelopen jaren veel geïnvesteerd om dit te waarborgen:
 - Zo hebben we de afgelopen jaren een decentraal metro-core netwerk gebouwd op 161 locaties verspreid over Nederland. Hierdoor hoeft een deel van het dataverkeer niet door het hele netwerk te gaan maar kunnen we dat dichtbij de klant afhandelen. Dat is goed voor de netwerkervaring.
 - Van belang is dat het gehele core-netwerk van KPN tot aan de wijken al reeds van glasvezel is. Alleen het laatste deel is vandaag de dag nog van koper.
 - Ook dit kopernetwerk van KPN is van hele goede kwaliteit om de verkeersdrukke op te vangen. KPN profiteert hier van een dubbel gaderd kopernetwerk.
 - Op de langere termijn is de investering in glasvezel noodzakelijk om de continue groei aan data (die blijft doorzetten) ook aan te blijven kunnen, en daarom zullen we ook doorgaan met de uitrol van glasvezel. We investeren de komende jaren fors in glasvezel, ook in deze onzekere tijden.
- Ook het mobiele netwerk is van hele goede kwaliteit. Het behoort zelfs bij de beste mobiele netwerken ter wereld. Ook hierin investeren we de komende jaren fors. Dat is nodig om de continue groei van dataverkeer op te kunnen vangen. Tegelijkertijd maken we het gereed voor 5G.

Q6 De Europese Unie heeft aangekondigd telecomgegevens van burgers te willen gebruiken om mobiliteitspatronen te analyseren, en zo een beeld te krijgen van de verspreiding van COVID-19 en het effect van social distancing. Is KPN bereid deze klantgegevens te delen op verzoek van de Nederlandse overheid of de Europese Unie? (Dhr. D. Spaargaren namens Eumedion)

- We begrijpen de behoefte aan data maar we hebben natuurlijk ook privacywetgeving waar wij aan moeten voldoen. Waar we kunnen zullen we uiteraard helpen.
- Het is echter aan de overheid en toezichthouder om te bepalen hoever je hierin moet en kan gaan.
- De wetgever moet aangeven wat in deze situatie gepast is binnen dat wettelijke kader, daarbinnen werken we graag mee.

Q7 Hoe draagt KPN er zorg voor dat de privacy van klanten niet in het geding komt en dat KPN volledig in lijn handelt met geldende privacywetgeving indien data worden gedeeld? (Dhr. D. Spaargaren namens Eumedion)

- Het is aan de overheid en toezichthouder om te bepalen hoever je hierin moet en kan gaan. De wetgever moet aangeven wat in deze situatie gepast is.
- Kortom; we werken hier alleen aan mee als dit binnen de wetgeving ook mogelijk is en de Autoriteit Persoonsgegevens hier ook mee akkoord is.

Q8 Massaal thuiswerken leidt tot een toename in online criminaliteit zoals phishing, het stelen van betaalgegevens en het installeren van virussen. Internetcriminelen maken gebruik van thuisnetwerken, die in de regel minder goed beveiligd zijn dan bedrijfsnetwerken. Herkent KPN de toename van online criminaliteit? (Dhr. D. Spaargaren namens Eumedion)

- We zien niet zozeer een toename, maar wel dat online criminaliteit zich meer focust op de corona crisis en op die manier probeert om slachtoffers te maken met bijvoorbeeld gerichte phishingcampagnes.

Q9 Welke maatregelen kan KPN nemen om de digitale infrastructuur zo goed mogelijk te beveiligen? Worden klanten extra geïnformeerd over de toename en het gevaar van online criminaliteit? (Dhr. D. Spaargaren namens Eumedion)

- Security en privacy zijn topprioriteit bij KPN. Vanuit KPN wordt 24 uur per dag, 7 dagen per week, en 365 dagen per jaar de Nederlandse ICT-infrastructuur bewaakt van zowel KPN als zijn klanten.
- Getrainde en ervaren specialisten zien toe op het beheer van onze netwerken en de infrastructuur wordt ook actief gemonitord.
- We informeren klanten actief over veiligheidsrisico's en helpen klanten hier ook mee door gratis virusscanners aan te bieden. Klanten kunnen 6 maanden kosteloos en zonder verplichtingen gebruikmaken van het securityproduct van onze partner Trend Micro.
- Daarnaast ondersteunen we gericht een aantal klanten en sectoren, denk aan de zorg. Zo stellen we advies en technische hulp beschikbaar voor het initiatief wijhelpenziekenhuizen.nl. Daarin slaan Nederlandse cybersecurity bedrijven samen de handen ineen voor het beschermen van zorginstellingen tegen cybercriminelen tijdens de coronacrisis.

Q10 Is de algehele impact van de coronapandemie overwegend positief of negatief op de afgegeven financiële doelstellingen van KPN voor dit jaar? (Dhr. J. Jansen namens de VEB)

- KPN verwacht in het eerste kwartaal van 2020 een beperkte impact van COVID-19 op zijn operationele KPI's en financiële resultaten te zien.
- Wat COVID-19 uiteindelijk gaat betekenen voor de Nederlandse economie en voor onze zakelijke klanten is nu niet goed te voorspellen.
- Het is momenteel te voorbarig om te zeggen wat de impact van corona zal zijn voor de rest van het jaar, er zijn veel bewegende onderdelen en er is momenteel nog veel onduidelijkheid over het uiteindelijke verloop en de duur van de pandemie.
- We zullen onze eerste kwartaalcijfers op 30 april 2020 publiceren en dan zullen we ook verder ingaan op eventueel mogelijke effecten die we zien en verwachten.

Q11 Kan KPN in het huidige klimaat de investeringsdoelstelling van 1,1 miljard euro intact laten? In hoeverre wordt bijvoorbeeld de uitrol van bijvoorbeeld glasvezel bemoeilijkt door de coronapandemie? (Dhr. J. Jansen namens de VEB)

- Het is momenteel te voorbarig om te zeggen wat de impact van corona zal zijn voor de rest van het jaar.
- Bij de Q4 2019 publicatie hebben we aangegeven ook in 2020 weer € 1,1 miljard te investeren in onder andere de versnelde uitrol van glasvezel en de modernisering van ons mobiele netwerk.
- Momenteel zien we geen reden om de uitrol van glasvezel te stoppen of te vertragen, juist in deze tijd is het noodzakelijk om de beste infrastructuur te bieden. Bovendien zijn er vele banen mee gemoeid.
- Uiteraard afhankelijk van verdere ontwikkelingen, passen we onze maatregelen hier op aan.

Q12 U verwacht gedurende Q1 een beperkte impact van de coronacrisis op de financiële prestaties maar vindt het nog te vroeg om iets te zeggen over de gevolgen voor de rest van het jaar. De grotere hoeveelheid data die gebruikt worden en het toenemend telefonisch verkeer stijgt. Echter, contracten worden voor een vast bedrag afgesloten. Aan extra inkomsten zal dit weinig opleveren. Anderzijds zal bij een krimpende economie de omzet dalen doordat de bedrijven met minder personeel uitkunnen en minder mobiele contracten. In 2019 nam de omzet bij zakelijke klanten opnieuw met 4,4% op nieuw af. Door de moderne technologieën kunnen klanten hun telecomdiensten veel goedkoper inkopen. U past de dienstverlening hierop aan. Ook consumenten zullen meer kiezen voor een goedkoper abonnement. Deels wilt u kostenbesparingen opvangen. Samengevat heeft uw omzet verschillende variabelen naast het vaste deel. Ook wilt u niet meer voor elke klant vechten, maar per klant meer verdienen. Daarom schrapt u de goedkope abonnementen om meer aan minder klanten te verdienen. Daarnaast verdient u aan het gebruik van andere spelers die uw gebruiken. Met de vakbonden heeft maatregelen afgesproken over veiligheid, verlof opnemen, flexibele inzetbaarheid en vergoedingen. In hoeverre heeft u gebruik moeten maken van de NOW regeling. Dit ook i.v.m. tijdelijke sluiting van de winkels die u in heeft moeten voeren. De monteurs kwamen alleen bij ernstige storing aan huis. Wat was hierdoor het gevolg van de bezetting van de telefonische hulpdienst? Met andere woorden, in hoeverre bent u resistent tegen het coronavirus? (Dhr. C. Stevense namens Stichting SRB)

- Het is momenteel te voorbarig om te zeggen wat de financiële impact van corona zal zijn voor de rest van het jaar.
- KPN heeft op 14 maart al zijn winkels in Noord-Brabant gesloten, en op 17 maart alle KPN-winkels in heel Nederland gesloten. Op 20 maart zijn 16 winkels verspreid over Nederland weer openen gegaan op een manier die veilig is voor klanten en medewerkers.
- De werkzaamheden van klant-monteurs in heel Nederland zijn sinds woensdag 18 maart beperkt tot urgente storingsmeldingen en het zekerstellen en leveren van de breedbanddienstverlening. Alle monteurs werken volgens aangescherpte veiligheidsmaatregelen.
- We zien wel een verhoogd aantal calls bij onze telefonische ingangen. Daar kunnen we aan voldoen doordat we een deel van onze winkelmedewerkers en onze monteurs, die hun reguliere werk niet kunnen doen, nu de telefonische helpdesk kunnen laten ondersteunen.
- KPN kan op dit moment geen gebruik maken van de NOW-regeling.

Q13 Wat betekend het corona gebeuren voor de aanleg van 4G. Bent u eind maart gestopt met de activiteiten t.a.v. huisaansluitingen omdat deze werkzaamheden in en rond de woningen plaatsvinden. Zodat momenteel alleen de werkzaamheden langs wegen en in de locaties waar apparatuur komt te staan doorgaan? Hoe schat u de mogelijkheden in om na april door te gaan met de huisaansluitingen. Mensen die in gebieden wonen waar nog geen snelle internet verbinding is, waarbij het ons verbaast dat deze gebieden zelfs in de Randstad (Groene Hart, Gouda, Krimpenerwaard, gebieden waar Glasdraad bezig is met de aanleg) zijn, worden nu in wezen “dubbel gepakt”. Ze hebben voor het thuiswerken en kinderen die voor school het snelle internet nodig enerzijds en anderzijds het werk ligt stil. (Dhr. C. Stevense namens Stichting SRB)

- KPN gaat door met de versnelde uitrol van glasvezel en de modernisering van het mobiele netwerk.
- Momenteel zien we geen reden om de uitrol van glasvezel te stoppen of te vertragen, juist in deze tijd is het noodzakelijk om de beste infrastructuur te bieden. Bovendien zijn er vele banen mee gemoeid. Om fysiek contact te beperken ligt de focus van de uitrol van glasvezel nu op aansluitingen tot aan de voordeur in plaats van tot in de meterkast.
- Ook in het mobiele netwerk investeren we de komende jaren fors. Dat is nodig om de continue groei van dataverkeer op te kunnen vangen. Tegelijkertijd maken we het gereed voor 5G.
- Uiteraard afhankelijk van verdere ontwikkelingen, passen we onze maatregelen hier op aan.

Jaarcijfers

Q14 De aanwas van nieuwe klanten neemt af bij KPN, zowel mobiel als vaste lijn. Hoe gaat KPN deze trend keren? Welke aanpassingen in het aanbod zijn nodig om aantrekkelijker te worden voor potentiële nieuwe klanten? (Dhr. D. Spaargaren namens Eumedion)

- In de Consumentenmarkt is het onze ambitie om klanten de beste connectiviteit en klantervaring te bieden, en daarbij te groeien in het aantal huishoudens dat gebundelde diensten afneemt.
- In de Consumentenmarkt zien we sterke concurrentie. Alle drie de grote operators richten zich momenteel op het aanbieden van een combinatie van vaste en mobiele diensten, waarbij prijs voor sommigen een belangrijk instrument is. Bij KPN ligt de focus op waarde en de kwaliteit van onze dienstverlening.
- In dit opzicht hebben we afgelopen jaar verschillende strategische beslissingen genomen, zoals het integreren van het Telfort merk. Omdat we hierdoor een bepaald deel van de markt niet meer bedienen en dus geen klanten meer aantrekken heeft dit zijn weerslag gehad in de klantaantallen. Dit is een bewuste keuze geweest.
- We zagen een sterke groei van Wholesale lijnen en 52% van alle huishoudens heeft een aansluiting via het netwerk van KPN.
- We hebben in oktober 2019 KPN Hussel gelanceerd, we rollen FttH uit en we zetten in op een meer regionale aanpak.
- We hebben er vertrouwen in dat onze strategische acties en de extra uitrol van glasvezel verdere groei zal stimuleren.

Q15 Hoewel nog steeds intensief, is de concurrentie in de belangrijkste markten waar KPN concurreert in de laatste jaren minder geworden omdat de facto sprake is van een duopolie (KPN en Vodafone-Ziggo). Beide bedrijven bleken in staat de prijzen van abonnementen in de laatste jaren (gradueel) te verhogen. Moeten aandeelhouders bezorgd zijn dat de combinatie T-Mobile-Tele2 er toe zal leiden dat de felle concurrentie van enkele jaren geleden weer terug komt? (Dhr. J. Jansen namens de VEB)

- KPN is het niet eens met de veronderstelling dat er sprake is van een duopolie, hetgeen ook niet bewezen is geacht door het CBb; het Nederlandse landschap is zeer competitief.
 - KPN heeft een open Wholesalemodel waarop vele aanbieders actief zijn – dat draagt sterk bij aan de concurrentiegraad.
- In Breedband zien we een toename van de concurrentie, waarbij drie spelers zich nu richten op vast-mobiele klanten. Twee van deze spelers hebben een eigen vast netwerk, en één werkt via een Wholesale model.
- In Mobiel is de markt ook zeer concurrerend gebleven. In het premium segment nam de prijsconcurrentie toe, waar alle operators nu Unlimited mobiele databundels aanbieden en/of hun prijspunt verlaagden.
- Bijna de helft van de huishoudens die KPN bedient heeft zowel een vaste als mobiele aansluiting, deze klanten zijn over het algemeen meer tevreden en stappen minder snel over naar een concurrerende speler
 - Het is onze strategie om meer huishoudens zowel vast als mobiele diensten af te laten nemen van KPN.
 - Daarnaast investeren we in onze netwerken en verbeteren we onze dienstverlening om zo de onbetwiste kwaliteitsleider van Nederland te worden, zodat onze klanten nog meer tevreden zijn over onze dienstverlening en minder aanleiding hebben om over te stappen naar een concurrerende speler.

Q16 De VEB had in de Algemene Vergadering 2019 het gebrek aan economische waardecreatie bij KPN als hoofdthema aangekaart. Toenmalig financieel directeur Jan Kees de Jager antwoordde daarop dat KPN verwacht dat de in november 2018 aangekondigde nieuwe strategie ervoor zal zorgen dat de ROCE stevig zal stijgen. Vooral de nieuwe investeringen zullen hoge rendementen genereren. Hoe beziet KPN de vooruitgang en wat kunnen aandeelhouders verder verwachten qua ambities van KPN op dit punt? (Dhr. J. Jansen namens de VEB)

- In 2019 is de Return On Capital Employed licht gestegen van 9,0% naar 9,2%.
- De laatste jaren zijn we geavanceerder geworden in ons Capex planningsproces. Dit wordt voornamelijk gedreven door datagestuurde inzichten, waardoor we gerichte en slimmere beslissingen kunnen nemen. Verwachte ROCE op investering speelt hier een belangrijke rol.
- FttH is een investering voor de lange termijn die zal zorgen voor een sterkere ROCE.

Q17 Waarom neemt KPN bij de berekening van de ROCE niet de volledige post immateriële activa mee in het geïnvesteerd kapitaal? Zou niet - in ieder geval - de post licenties van 805 miljoen euro mee moeten worden genomen, omdat de investeringen in deze post essentieel zijn voor KPN om winsten te genereren? Waarom meent KPN kennelijk dat licenties geen operationele activapost zijn? (Dhr. J. Jansen namens de VEB)

- De post licenties is wel onderdeel van de berekening van de ROCE. Uitsluitend de goodwill en de post “Other Intangibles” worden niet meegenomen in de berekening.
- ROCE wordt berekend door het netto operationeel bedrijfsresultaat verminderd met aanpassingen voor belastingen te delen door aangewend kapitaal.
 - Het netto operationeel bedrijfsresultaat is de aangepaste EBITA (exclusief incidentele posten en amortisatie van andere immateriële activa, inclusief herstructureringskosten) en aangepast voor de nominale belastingvoet.
 - KPN definieert aangewend kapitaal als de boekwaarde van bedrijfsmiddelen en verplichtingen inclusief netto werkkapitaal, exclusief goodwill en de overige immateriële activa.

Q18 Kan KPN toezeggen dat het volgend jaar in het jaarverslag meer disclosure geeft over de exacte berekening van de maatstaf ROCE, waarbij zowel inzicht wordt gegeven in de (samenstelling van de) teller van de breuk (aangepaste winst) als de noemer (geïnvesteerd kapitaal)? (Dhr. J. Jansen namens de VEB)

- We doen hier geen toezeggingen op maar we nemen uw suggestie in overweging.
- De definities van teller en noemer zijn hierboven opgenomen.

Q19 In welke mate belemmeren legacy issues progressie bij KPN? Wat zou KPN anders doen als ze opnieuw kon beginnen? (Dhr. J. Jansen namens de VEB)

- KPN is een bedrijf met een rijke historie. Gelukkig bestaat het klassieke beeld dat een telefoongesprek fysiek doorverbonden wordt al geruime tijd niet meer. Maar technologische ontwikkelingen volgen elkaar in hoog tempo op.
- Hierdoor zal er altijd geïnvesteerd en vernieuwd moeten worden en wij maken met de kennis van dat moment zo goed mogelijk de beslissing wanneer we legacy systemen vervangen en op welke manier dat het meeste waarde oplevert.
- Het in de lucht houden van legacy systemen is in sommige gevallen kostbaar en daarom brengen wij de diensten van onze klanten naar meer toekomstbestendige platforms of systemen. We hebben de ambitie per einde 2021 100% op IP-diensten te draaien

- In dit kader hebben we aangekondigd te stoppen met PSTN en ISDN diensten, we zullen op termijn het 3G netwerk uitzetten en vanaf 2023 zullen we het kopernetwerk gaan uitzetten in gebieden waar ook glasvezel ligt.
- We migreren onze klanten actief naar toekomstbestendige platforms. In de zakelijke markt was per eind 2019 74% van onze MKB klanten en 53% van onze Large Enterprise klanten gemigreerd van legacy diensten.

Q20 De producten en diensten die KPN levert en wil gaan leveren, blijven voorlopig hoge investeringen vereisen. Tegelijkertijd beperkt KPN zich tot de Nederlandse markt. In hoeverre kan KPN de concurrentie met wereldwijde spelers winnen, die niet alleen meer kunnen investeren, maar ook hun investeringen over veel meer klanten kunnen spreiden waarmee ze qua schaalgrootte een voorsprong hebben? Zou KPN niet beter kunnen opgaan in een groter geheel? (Dhr. J. Jansen namens de VEB)

- Momenteel zijn grensoverschrijdende synergiën nog niet bewezen.
- De afgelopen jaren hebben we juist veel buitenlandse activiteiten afgestoten en zijn we terug gegaan naar onze kernactiviteiten en dienstverlening.
- KPN laat zien dat het succesvol is als operator in één land. Op langere termijn kunnen synergiën aantrekkelijker worden door bijvoorbeeld Software Defined Networks.

Q21 Is KPN in staat zoveel meer waarde voor klanten te bieden, dat ze hogere marges kan bedingen? Op welke wijze hoopt KPN haar waarde voor klanten te vertalen in rendementen (economisch en voor aandeelhouders)? Of is voorlopig kostenreductie de route om marges te verbeteren? (Dhr. J. Jansen namens de VEB)

- Het is een combinatie van efficiëntere bedrijfsvoering en meer hoogwaardige dienstverlening.
- We hebben bijvoorbeeld in oktober 2019 KPN Hussen gelanceerd, waarmee consumenten voor het eerst in Nederland hun pakket vaste en mobiele diensten naar keuze en behoefte kunnen samenstellen en maandelijks kunnen aanpassen. En we hebben in Q4 2019 een hoger geprijsd Mobile Unlimited propositie gelanceerd.
- We hebben er vertrouwen in dat de uitrol van het toekomstbestendige glasvezelnetwerk een enorme meerwaarde zal bieden voor de klant. Tegelijkertijd werken we aan de modernisering van ons mobiele netwerk, zodat dit klaar is voor de toekomst en voorbereid is op 5G.
- Op deze manier wil KPN continu de gebruikerservaring blijven verbeteren. Daarnaast geldt dat lagere kosten en schaal tevens margeverbeteringen met zich meebrengen.

Q22 Hoe voorkomt KPN het scenario waarbij ze achter de feiten en trends blijft aanhollen, met te dure investeringen, te weinig innovatie, beperkt door zowel de kleine thuismarkt als legacy issues, waardoor de rendementen laag blijven? (Dhr. J. Jansen namens de VEB)

- We streven ernaar alles en iedereen op een innovatieve, betrouwbare en duurzame manier met elkaar te verbinden.
- Dankzij onze infrastructuur, voldoende schaal en merkreputatie hebben we in Nederland een sterke marktpositie. In dit ecosysteem zien we KPN als een gestroomlijnde, hoogwaardige leverancier van communicatiediensten met sterke klantrelaties in de consumenten-, zakelijke- en wholesalemkt.
- Daarbij verwachten we niet dat we de volledige concurrentie zullen aangaan met schaalbare OTT-providers. Wij leveren connectiviteit en aanverwante diensten door de juiste samenwerkingsverbanden aan te gaan.

- Daarnaast verkennen we nieuwe rollen om innovaties te bevorderen op het gebied van veiligheid, connectie (Internet of Things en smart homes), datagedreven digitale bedrijfsmodellen en IT-diensten, zoals digitale gezondheidszorg.
- Wij hebben een lange termijn strategie die KPN positioneert voor de lange termijn.

Q23 Zijn ook out-of-the-box perspectieven besproken, waarbij KPN zich als (internationale) nichespeler gaat ontwikkelen in plaats van een brede dienstverlener in een kleine geografie? Zou KPN Security zo'n niche kunnen zijn? (Dhr. J. Jansen namens de VEB)

- Momenteel zijn grensoverschrijdende synergiën nog niet bewezen.
- Voor de voorzienbare toekomst focust KPN zich op haar activiteiten in Nederland.
 - De afgelopen jaren hebben we juist veel buitenlandse activiteiten afgestoten en zijn we terug gegaan naar onze kernactiviteiten en dienstverlening.
 - We zijn wel een klein initiatief gestart om SDN connectiviteit in Duitsland te kunnen bieden.
- KPN laat zien dat het succesvol is als operator in één land. Op langere termijn kunnen synergiën mogelijk aantrekkelijker worden door bijvoorbeeld Software Defined Networks.
- KPN Security is een zeer succesvol onderdeel binnen de groep. In het verleden hebben we verschillende securitybedrijven gekocht met verschillende specialisaties. We zien dat dit, gecombineerd met het grote bereik en slagkracht van KPN een hele waardevolle combinatie oplevert.

Q24 U heeft door Cegeka te verkopen de consulting activiteiten afgestoten. Het doel is het bedrijf simpeler te maken. Wordt het bedrijf daarmee voorspelbaarder? (Dhr. C. Stevense namens Stichting SRB)

- De verkoop van KPN Consulting past in de strategie van KPN om vereenvoudiging te versnellen en te focussen op een geïntegreerd en gesimplificeerd portfolio voor de zakelijke markt.

Q25 U heeft ingeschreven voor de veiling van de frequenties voor 5G-netwerken. Andere Europese landen (Frankrijk), is deze uitgesteld. Zal dit mogelijk de hoogte van de prijs beïnvloeden? Wat kan het feit dat u alleen met westerse bedrijven in zee gaat de beïnvloeding zijn op de hoogte bij het inschrijven? Nu gebleken is dat het nodig dat alle gebieden in Nederland snelle internet verbindingen nodig heeft. Wat wordt de snelheid van uitrollen en in hoeverre zal 5G 4G beconcurreren? (Dhr. C. Stevense namens Stichting SRB)

- De multiband veiling start naar verwachting half juni, wij hebben geen bericht ontvangen over uitstel.
- KPN heeft een multi-vendor beleid
 - We gebruiken Nokia voor ons vaste netwerk
 - We gebruiken Huawei voor de upgrade van ons mobiele RAN-netwerk
 - Voor ons nieuwe core netwerk zullen we een Westerse leverancier kiezen
- KPN kan, in verband met de zeer strikte regels voor de veiling, geen antwoord geven op vragen over de hoogte van de prijs.
- Het spectrum dat naar verwachting in juni geveild wordt stelt operators in staat om 5G diensten aan te bieden. Hogere datasnelheden van 5G worden mogelijk nadat de 3,5GHz band in Nederland beschikbaar is gemaakt, dit staat momenteel gepland voor september 2022

Q26 Vanaf 2023 wilt u het kopernetwerk buitengebruik stellen. De afgelopen jaren heeft u op veel plaatsen het kopernetwerk op gewaardeerd. Zijn er bij het buiten gebruik stellen nog extra afwaarderingen te verwachten? (Dhr. C. Stevense namens Stichting SRB)

- KPN bouwt aan het netwerk van Nederland en zal op termijn op alle adressen waar glasvezel ligt het kopernetwerk uit gaan zetten.
- Begin 2023 stelt KPN op nagenoeg 2,4 miljoen adressen waar glasvezel ligt de koperverbinding buiten gebruik.
- Door de omzetting van koper naar glasvezel profiteren alle klanten van KPN en KPN Wholesale van het beste netwerk dat in de grond aanwezig is en hoeft KPN op den duur nog maar één netwerk te onderhouden.
- Zoals aangegeven op p. 157 van het jaarverslag 2019 zal dit inderdaad leiden tot een versnelde afschrijving van het kopernetwerk. KPN schat dat de financiële gevolgen hiervan gering zullen zijn.

Q27 Wat is uw antwoord op het snelle giganet van VodafoneZiggo? (Dhr. C. Stevense namens Stichting SRB)

- KPN is in maart gestart met het aanbieden van 1Gbit/s glasvezelinternet.
- De 1 Gbit/s glasvezelinternet snelheid van KPN is beschikbaar op meer dan 1,2 miljoen adressen in Nederland in gemeentes als Baarn, Barneveld, Bilthoven, Culemborg, Doetinchem, Emmeloord, Emmen, Houten, Huizen en Noordwijk. Ook in delen van Amsterdam, Rotterdam, Eindhoven, Utrecht en Den Haag kunnen bewoners met een glasvezelverbinding bij KPN 1 Gbit/s glasvezelinternet bestellen.
- In de loop van 2021 verwacht KPN dat alle glasvezelaansluitingen gebruik kunnen maken van de 1 Gbit/s snelheid optie.

ESG

Q28 Met uitzondering van de CO2-emissie data over 2019 (scope 1 en scope 2) heeft KPN over de duurzaamheidsrapportage slechts limited assurance verkregen van de accountant. Wat is de reden dat KPN geen reasonable assurance heeft gekregen over de overige duurzaamheidsinformatie? En is KPN van plan om volgend jaar reasonable assurance te verkrijgen over duurzaamheidsinformatie in het jaarverslag? (Dhr. D. Spaargaren namens Eumedion)

- De reden is dat we geen reasonable assurance gevraagd hebben bij de accountant.
- Waarschijnlijk zullen we dit volgend jaar wederom niet doen.
 - We hebben ons verdiept in de mogelijkheden om de limited assurance uit te breiden en daarbij hebben we een afweging gemaakt van de extra inspanning en kosten tegen wat het de organisatie zou opbrengen.
 - Daaruit is gebleken dat de huidige limited assurance goed volstaat.
- Om verdere externe erkenning te krijgen op alle duurzaamheidsinformatie in het jaarverslag doen we mee aan de meest vooraanstaande internationale benchmarks (DJSI, CDP, MSCI) en daar scoren we heel goed op.

Q29 VBDO complimenteert KPN met het behalen van de hoogste score (A) voor haar Carbon Disclosure Project (CDP) klimaatrapportage. KPN heeft een 'risk-based casestudy' uitgevoerd om de fysieke gevolgen van klimaatverandering te onderzoeken. In een strategisch partnerschap met Rijkswaterstaat kijkt KPN naar hoe het d.m.v. The Internet of Things (IoT) sensortechniek kan verbeteren ter bescherming van onze dijken. VBDO ziet een grote toegevoegde waarde voor de producten van KPN m.b.t. informatievoorziening, zoals het meten van data en identificeren van risico's. Zijn er als uitkomst van deze casestudy nog meer kansen voor klimaatadaptatie geïdentificeerd? Is KPN bereid om de zakelijke en maatschappelijke risico's en kansen voor het bedrijf en haar leveranciers in de verslaglegging van 2020 transparant te communiceren? (VBDO)

- Ja, we zien zeker meer kans om dienstverlening in te zetten voor klimaatadaptatie.
 - Samen met onze klanten kijken we welke nieuwe technologieën toegepast kunnen worden om hun business te verbeteren en ook te verduurzamen.
 - Zo zijn we bijvoorbeeld ook actief in Smart Farming met oplossingen die kunnen helpen in periodes van grote droogte of met juist veel regen. Ook het tegengaan van stikstofuitstoot kan klimaatverandering stoppen.
 - Sensoren, robots en drones zorgen al voor het automatisch monitoren van gewassen en onkruid.
- Voor onze eigen bedrijfsvoering houden we ook rekening met mogelijk veranderende klimaatomstandigheden: de nieuwe straatkasten zijn behalve meer circulair ook beter bestand tegen extreme weersinvloeden.
- Als de ontwikkelingen dermate groot of bijzonder zijn, zullen we daar zeker over rapporteren in ons jaarverslag.

Q30 KPN heeft overzichtelijk de verschillende lagen van de leveranciersketen in kaart gebracht en haar verwachtingen jegens deze leveranciers gepubliceerd in de Supplier Code of Conduct (AR, 47). VBDO juicht het creëren van overzicht in de leveranciersketens van bedrijven toe, zodat het mogelijk is om accurate risico assessments uit te voeren als onderdeel van het due diligence proces. VBDO is bewust van het feit dat KPN gebruik maakt van externe supplier benchmarks om inzicht te krijgen in de verschillende lagen van de keten, zoals EcoVadis, maar maakt zich zorgen over de geringe mate van transparantie en openheid richting stakeholders. Is KPN bereid om dit jaar transparanter te communiceren over resultaten en hoe het eerlijke en veilig werkomstandigheden in de leveranciersketen garandeert? En daarbij hoe het binnen de sector samenwerkt om werkomstandigheden in de keten te verbeteren? (VBDO)

- Wij vragen onze leveranciers akkoord te gaan met de Supplier Code of Conduct (SCOC), die gebaseerd is op de ILO standaarden en die van de Verenigde Naties.
- We vragen hen bovendien om hun eigen leveranciers zich ook aan deze regels te committeren.
- Wij toetsen onze high risk leveranciers (Spend >100K, Hardware, High Risk Country) op naleving van deze normen en we auditeren via het verband van de Joint Audit Committee (JAC) t/m Tier 4. Alle resultaten en bevindingen worden centraal geadmistreerd en gemonitord op het EcoVadis Platform. Dit platform is voor alle JAC leden toegankelijk.
- Wij rapporteren de auditresultaten op geaggregeerd niveau, maar kunnen geen individuele audit resultaten delen gezien deze onder NDA worden uitgevoerd.
 - De richtlijnen zijn openbaar inzichtelijk op de site van JAC: <http://jac-initiative.com/how-it-works/>. JAC publiceert ook op de website het verslag van de bijeenkomsten, waarin te lezen is welke onderwerpen besproken zijn en waaruit de samenwerking blijkt. Zie voor het verslag van de meest recente meeting: <http://jac-initiative.com/2020/02/19/9th-jac-csr-forum-circular-economy-a-game-changer-for-the-supply-chain/>.
- Hoe we samenwerken met leveranciers staat ook op onze website. <https://www.overons.kpn.nl/kpn-voor-nederland/duurzaamheid/leveranciers>. Daar waar opportuun zullen we in het jaarverslag dieper op ingaan op kwesties die dit jaar gespeeld hebben.

Q31 VBDO complimenteert KPN met de evenwichtige samenstelling, wat betreft het aantal vrouwen in het bestuur van de organisatie (AR, 46). In het jaarverslag en in andere verslaglegging van KPN is echter geen bewijs gevonden voor transparante communicatie over een allesomvattend diversiteitsbeleid waarin, naast gender, alle gemarginaliseerde groepen worden meegenomen. Is KPN bereid om in 2020 het diversiteitsbeleid voor het bestuur uit te breiden naar een allesomvattend diversiteitsbeleid voor de gehele organisatie en dit in de loop van het jaar te publiceren? (VBDO)

- Het uitgangspunt van KPN rondom diversiteit is dat we gelijke kansen bieden voor succes. We zijn een werkgever waar iedereen zich thuis kan voelen en carrière kan maken.
- In 2020 verbreden we de scope ook naar culturele diversiteit en is een werkgroep van medewerkers bezig om vorm en inhoud te geven aan plannen rondom dit thema.
- In 2020 richt KPN zich op bijvoorbeeld: gender, LGBT, culturele diversiteit en arbeidsbeperking. We zullen hierover publiceren in het komende jaarverslag.

Q32 VBDO feliciteert KPN met het in 2019 behalen van de Diamond Award van Talent naar de Top voor resultaten op het gebied van gendergelijkheid (AR, 46). VBDO ziet deze prijs als bewijs dat gendergelijkheid een belangrijk streven is voor KPN. De praktijk laat zien dat vrouwen vaak nog achtergesteld worden ten opzichte van mannen. In de Europese Unie krijgen vrouwen gemiddeld ongeveer 16% minder betaald dan mannen. VBDO merkt op dat KPN al inzicht geeft in de gender pay gap van de gehele organisatie, maar wil benadrukken dat de verdeling per laag in het bedrijf flink kan verschillen. Is KPN bereid om aankomend jaar te rapporteren over het loonverschil tussen mannen en vrouwen in de verschillende werklagen van de organisatie? En is KPN bereid, indien er sprake blijkt te zijn van een loonverschil dat niet anders verklaard kan worden dan door verschillen tussen mannen en vrouwen, hierop corrigerende maatregelen te nemen? (VBDO)

- KPN publiceert over de gender pay gap in Appendix 9, GRI-index, p 216, item 102-8:
 - Het gemiddelde verschil in loon tussen mannen en vrouwen binnen de CAO is in 2019 gedaald tot 1,98% ten opzichte van 2,25% in 2018
- Afgelopen jaar heeft KPN een analyse gedaan naar de oorzaak van de gap.
 - Uit deze verkenning naar beloningsverschillen bij KPN als totaal en in grote functiegroepen op verschillende lagen in de organisatie kwamen beloningsverschillen tussen medewerkers naar voren.
 - Deze konden niet worden verklaard op basis van het geslacht, maar eerder door een verschil in duur van dienstverbanden, jaren in functie en leeftijd.
 - Gegeven de beloningsmethodiek met jaarlijkse salarisstappen is dat een logische uitkomst. De verschillen zijn ook besproken met een vakbondsvertegenwoordiging

#3 Voorstel tot het vaststellen van de jaarrekening over het boekjaar 2019

Q33 Hoe valt het met elkaar te rijmen dat KPNSecurity als dienst wordt aangeboden, terwijl KPN zelf kampt met haar eigen systemen, zoals ook blijkt uit de key audit matters van EY (blz. 171 in jaarverslag)? (Dhr. J. Jansen namens de VEB)

- Key Audit Matters zijn speciale aandachtspunten die EY in de controle-aanpak definieert. Betrouwbaarheid en continuïteit van IT systemen is een Key Audit Matter voor EY, omdat KPN als bedrijf in hoge mate geautomatiseerd is, en omdat KPN continue investeert in verbeteringen van haar IT systemen wat leidt tot wijzigingen. Het is dus belangrijk dat KPN in control is om de betrouwbaarheid en continuïteit van haar IT systemen te garanderen.
- EY's bevinding naar aanleiding van de audit op deze Key Audit Matter, is dat KPN in een paar gevallen controles heeft aangescherpt naar aanleiding van de Audit, en dat deze aanpassingen opnieuw getest zijn met positieve resultaten.
- KPN is dus in control om de betrouwbaarheid en continuïteit van haar IT systemen te garanderen.

#4 Bezoldigingsverslag over het boekjaar 2019

Q34 De VEB herhaalt haar wens om cashflow niet geïsoleerd als criterium te nemen in de bepaling van de variabele beloning, maar in plaats daarvan de cashflow in relatie tot het daarvoor benodigde kapitaal. (Dhr. J. Jansen namens de VEB)

- De Raad van Commissarissen is van mening dat, mede gelet op het profiel van de onderneming en haar lange termijn investeringsstrategie, de Free Cash Flow een passende financiële prestatie-indicator is voor het meten van de algehele financiële prestaties van KPN.
 - De free cash flow doelstelling is sterk afgestemd op de ambitie om organische duurzame groei te realiseren in geschoonde EBITDA en Free Cash Flow.
 - Cash flow is een element waar geen accounting aannames of schattingen etc. in zijn opgenomen en zijn geschoond voor eenmalige baten zoals boekwinsten etc.
- Benodigd kapitaal (Capital Employed) (en dus ook het rendement daarop) kan wel op kortere termijn beïnvloed worden, ten nadele van de lange termijn.
 - Denk hierbij aan het (te) weinig investeren (Capex) en of het vervroegd afschrijven op assets.
 - Daarnaast speelt dat Return On Capital Employed bepaald wordt op basis van performance/investeringen in het verleden en geen toekomstig verwachte performance als gevolg van recente management keuzes meeneemt.
 - We publiceren naast bovengenoemde ratio's ook de ROCE zodat aandeelhouders de waarde creatie door het management van KPN beter in kunnen schatten.
- Daarnaast willen we ook niet sturen op teveel financiële doelstellingen teneinde te blijven focussen op de primaire strategische doelstellingen en het beloningsbouwwerk niet onnodig complex te maken.
- Daarnaast is het nog van belang om te melden dat de doelstellingen van onze korte- en lange termijn incentive plannen voor 30% zijn gebaseerd op niet financiële doelstellingen, waaronder begrepen klanttevredenheid, medewerkersbetrokkenheid en reputatie- en duurzaamheidsdoelstellingen.
- Omdat de standpunten van de verschillende stakeholders niet altijd overeenkomen, streeft de Raad van Commissarissen ernaar het juiste evenwicht te vinden tussen de verschillende belangen.
- Wij geloven dat we dit evenwicht met het huidige bezoldigingsbeleid hebben gevonden, mede in ogenschouw nemend de focus in de korte- en lange termijn incentive plannen op zowel financiële als niet-financiële doelstellingen voor de Raad van Bestuur, hetgeen bijdraagt aan onze 'license to operate' en de strategische koers om meer duurzame bedrijfsprestaties op de lange termijn te realiseren.

Q35 De VEB herhaalt haar standpunt dat kapitaalefficiëntie de basis zou moeten zijn alvorens er sprake kan zijn van een variabele beloning voor een onderneming als KPN. (Dhr. J. Jansen namens de VEB)

- KPN kijkt naar het rendement op aangewend kapitaal. KPN kiest voor gebalanceerde mix van metrics die zowel korte termijn als lange termijn elementen bevatten.
- Ook hierbij geldt dat dit op kortere termijn beïnvloed kan worden door management. De korte termijn prevaleert dan boven de lange termijn.
- En ook geldt hier dat de uitkomst gebaseerd wordt op historische keuzes (al dan niet gedaan door zittend management) en er onvoldoende rekening wordt gehouden met toekomstige verwachtingen.
- Dit laatste doet Total Shareholder Return bijvoorbeeld wel.

Q36 Jan Kees de Jager is per 1 maart 2020 vertrokken. Als hij niet onvrijwillig is ontslagen, waarom ontvangt hij toch een jaarsalaris als vertrekpremie? (Dhr. J. Jansen namens de VEB)

- Deze afspraak past binnen het beloningsbeleid van KPN.
 - We hebben het beleid om geen vertrekvergoedingen uit te betalen als iemand vrijwillig vertrekt. Onze vorige CEO, Maximo Ibarra heeft dan ook geen vertrekvergoeding ontvangen.
- Zoals we hebben toegelicht op de Buitengewone Aandeelhoudersvergadering eind vorig jaar was het de uitkomst van goed overleg tussen hem en de Raad van Commissarissen, waarbij verschillende belangen een rol speelden. Het was dus niet enkel zijn eigen initiatief.
- We besloten het proces te bespoedigen toen we ook een nieuwe CEO zouden aankondigen.

#5 Toelichting op het financieel- en dividendbeleid

Q37 Is het correct om te veronderstellen dat aandeelhouders zich – ook in de huidige coronapandemie – geen zorgen hoeven te maken over de houdbaarheid van het dividend? (Dhr. J. Jansen namens de VEB)

- KPN is voornemens om in april 2020 een finaal dividend van € 8,3 cent uit te keren over het boekjaar 2019.
- KPN verwacht in het eerste kwartaal van 2020 een beperkte impact van COVID-19 op zijn operationele KPI's en financiële resultaten te zien.
- Wat COVID-19 uiteindelijk gaat betekenen voor de Nederlandse economie en voor onze zakelijke klanten is nu niet goed te voorspellen.
- Het is momenteel te voorbarig om te zeggen wat de impact van corona zal zijn voor de rest van het jaar, er zijn veel bewegende onderdelen en er is momenteel nog veel onduidelijkheid over het uiteindelijke verloop en de duur van de pandemie.
- We zullen onze eerste kwartaalcijfers op 30 april 2020 publiceren en dan zullen we ook verder ingaan op eventueel mogelijke effecten die we zien en verwachten.

Q38 De leverage ratio van 2,2 ligt onder KPN's middellange-termijn-doelstelling van 2,5. Zou KPN niet moeten overwegen aandelen in te kopen nu de koers is gedaald en de waardering aantrekkelijker oogt dan enige tijd geleden? (Dhr. J. Jansen namens de VEB)

- KPN neemt altijd het belang van haar aandeelhouders mee in beslissingen.
- KPN heeft een robuuste balans, solide en stevig; heeft voldoende liquide middelen en is op dit moment niet afhankelijk van de kapitaalmarkt voor liquiditeit.
- KPN heeft een duidelijk beleid ten aanzien van extra liquiditeiten:
 - Operationele / financiële flexibiliteit.
 - Remuneratie van aandeelhouders.
- KPN is voornemens om in april 2020 een finaal dividend van € 8,3 cent uit te keren over het boekjaar 2019.
- Er is een spectrum veiling aanstaande voor de 700, 1400 en 2100Mhz spectrum banden waarvoor KPN zich heeft ingeschreven.
- Tot slot, het is momenteel te voorbarig om te zeggen wat de impact van corona zal zijn voor de rest van het jaar, er zijn veel bewegende onderdelen en er is momenteel nog veel onduidelijkheid over het uiteindelijke verloop en de duur van de pandemie.

#11 Voorstel tot benoeming van mevrouw C. Guillouard tot lid van de Raad van Commissarissen

Alle vragen onder dit agenda punt zijn afkomstig van Mw R.C. de Jong

Q39 Mw. Guillouard maakt onderdeel uit van de Board of Directors (RvB) van Airbus. Heeft u grondig onderzoek gedaan naar de frauduleuze praktijken van Airbus in de afgelopen jaren die eenvoudig in de media te vinden zijn?

- KPN is bekend met de schikking die Airbus recent heeft getroffen met autoriteiten in verschillende landen. De feiten die ten grondslag lagen aan die schikking hebben betrekking op de periode vóórdat mevrouw Guillouard non-executive Board member van Airbus werd.
- We hebben ook geconstateerd dat de betrokken autoriteiten in hun uitspraken hebben aangegeven dat de nieuwe Board van Airbus, waar mevrouw Guillouard deel van uitmaakt, zeer goed heeft gewerkt om de geconstateerde problemen op te lossen. Dat is ook de taak van het bestuur.
- KPN heeft begrepen dat de steller van deze vragen in een juridische procedure met Airbus en verscheidene andere ondernemingen is verwickeld. Het is niet aan KPN om in te gaan op een zaak die onder de rechter is, en waarbij KPN geen partij is.
- Wij hebben geen enkele aanleiding om te twijfelen aan de integriteit van mevrouw Guillouard.

Q40 Heeft u daarbij rekening gehouden dat de Raad van Bestuur uiteindelijk voor dit soort praktijken eindverantwoordelijk is?

- De feiten die ten grondslag lagen aan de door Airbus getroffen schikking hebben betrekking op de periode vóórdat mevrouw Guillouard non-executive Board member van Airbus werd.
- We hebben ook geconstateerd dat de betrokken autoriteiten in hun uitspraken hebben aangegeven dat de nieuwe Board van Airbus, waar mevrouw Guillouard deel van uitmaakt, zeer goed heeft gewerkt om de geconstateerde problemen op te lossen. Dat is ook de taak van het bestuur.

Q41 Heeft u op basis van mijn schriftelijke en mondelinge input mw. Guillouard geconfronteerd met het gesprek dat u met mij op 2 december 2019 heeft gevoerd? Hoe heeft mw. Guillouard gereageerd op uw vragen?

- KPN onderzoekt beschuldigingen ten aanzien van haar medewerkers – en zeker ook van bestuurders en commissarissen – altijd op gepaste wijze. Over de inhoud van dergelijke onderzoeken of gesprekken doen we geen uitspraken.
- Wij hebben, ook na ons onderzoek, geen enkele aanleiding om te twijfelen aan de integriteit van mevrouw Guillouard.

Q42 Waarom heeft u haar kandidatuur niet ingetrokken nu u wellicht pas goed ging nadenken over de frauduleuze praktijken van Airbus (bron: diverse media) en de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur leden daarin?

- Wij hebben geen enkele aanleiding om te twijfelen aan de integriteit van mevrouw Guillouard.

Q43 Mw. Guillouard meende zich niet te herkennen in de tot haar gekomen informatie, maar ze is volledig op de hoogte van het juridische geschil dat er loopt tussen mij en Airbus? Vindt u – met terugwerkende kracht – de reactie van mw. Guillouard op ons gesprek integer van aard?

- Wij hebben geen enkele aanleiding om te twijfelen aan de integriteit van mevrouw Guillouard.

Q44 Heeft u de COR op de hoogte gebracht van onze informatie-uitwisselingen alvorens zij het gesprek aanging met mw. Guillouard? Welke vragen in dat kader zijn aan haar gesteld?

- De COR heeft, conform de normale procedure, met mevrouw Guillouard gesproken om een zienswijze te kunnen geven. Die zienswijze is op KPN's website gepubliceerd. We doen geen uitspraken over de inhoud van dergelijke gesprekken.

Q45 Bent u van mening dat u extra voorzichtig moet zijn met het benoemen van commissarissen (en overigens ook bestuurders) omdat KPN een belangrijke leverancier en gesprekspartner van de Nederlandse overheid is, waaronder Ministerie van Defensie en Ministerie van VWS? Twee overheden waar veiligheid en integriteit zeer hoog in het vaandel staan?

- KPN heeft integriteit zeer hoog in het vaandel staan. Dat staat los van de klanten waarvoor we werken: Het is een basisvoorwaarde voor onze bedrijfsvoering en onze dienstverlening aan al onze klanten.
- Wij hebben geen enkele aanleiding om te twijfelen aan de integriteit van mevrouw Guillouard.

Q46 Heeft KPN niet een klassieke fout gemaakt door zich meer te richten op diversiteit binnen de RvC dan op integriteit?

- De Raad van Commissarissen heeft, ter opvolging van de heer van Bommel, gezocht naar een kandidaat met een sterk financieel en audit profiel, met een achtergrond in het internationale zakenleven, idealiter met ervaring in de telecommunicatie- of een andere netwerk-industrie, en uiteraard ook overigens passend binnen het profiel van de Raad.
- Mede gelet op de huidige samenstelling bestond een voorkeur voor een vrouwelijke kandidaat met een internationale achtergrond.
- Mevrouw Guillouard past uitstekend in dat profiel, gelet op haar uitgebreide financiële en managementervaring in zowel de telecom (satelliet) als andere netwerkindustrieën (luchtvaart, openbaar vervoer).
- Wij hebben geen enkele aanleiding om te twijfelen aan de integriteit van mevrouw Guillouard.

#13 Voorstel tot het vaststellen van het bezoldigingsbeleid voor de Raad van Bestuur

- Q47** Gezien de grote veranderingen in de telecommarkt en de groeiende invloed van techgiganten is een belangrijk deel van toekomstige waardecreatie voor KPN afhankelijk van innovatie in diensten en productontwikkeling. Denk hierbij aan (mobile) edge computing en software defined networking (SDN). Ook het verloop van spectrum auction (5g) heeft grote impact op het vermogen van KPN om op lange termijn waarde te creëren. Wat ziet KPN als de beste manier om langetermijnwaardecreatie te meten? En waarom is in dat licht relatieve TSR een goede maatstaf? Bij relatieve TSR kunnen zowel de omzet en de ROIC dalen (waardevernietiging) en er nog steeds een goede bonus uitgekeerd worden. (Dhr. D. Spaargaren namens Eumedion)
- De genoemde technologische ontwikkelingen (naast vele anderen) zijn belangrijk voor KPN. Deze ontwikkelingen en de toepasbaarheid voor KPN worden dan ook nauwlettend gevolgd. Dit is noodzakelijk om de juiste (technologische) keuzes te maken en daarmee voor langere termijn waarde te creëren voor haar aandeelhouders.
 - KPN is een premium speler in de consumentenmarkt waardoor aspecten als innovatie, kwaliteit en veiligheid een directe relatie hebben met het succes in deze markt.
 - Dit vertaalt zich in de ontwikkeling van het klantenbestand en de prijzen die KPN vandaag de dag voor zijn producten kan vragen
 - In de zakelijke markt heeft KPN te maken met sophisticated klanten met eigen ICT afdelingen die precies weten wat de technologische ontwikkelingen zijn, en hun keuze voor een partner baseren op de innovatie en kwaliteit die geleverd kan worden. Om de klant van vandaag binnen te halen is het daarom voor KPN cruciaal om voorop te blijven lopen met ontwikkelingen op het gebied van IoT, data gedreven diensten en innovatieve diensten rondom 5G.
 - De prestatie factoren zoals vrije kasstroom zien wij daarom direct beïnvloed worden door het succes van de investeringen die KPN doet in netwerken, spectrum, innovatieve diensten en strategische partnerships. Daar niet in investeren is simpelweg geen optie.
 - Het succes van deze investeringen zal zich via de prestaties van KPN vertalen in Total Shareholder Return performance ten opzichte van andere bedrijven.
 - De financiële doelstelling op basis van (relatieve) TSR is een solide financiële prestatie-indicator om de creatie van aandeelhouderswaarde te meten ten opzichte van onze concurrenten.
 - We hebben vorig jaar de referentiegroep voor het meten van de relatieve TSR performance aangepast naar de STOXX Europe 600 Telecom index. Hierdoor worden de prestaties van de onderneming vergeleken met alle relevante vergelijkbare bedrijven en wordt de referentiegroep automatisch aangepast in geval van wijzigingen in die groep.
 - Als de gehele markt onderuit gaat is er veel meer aan de hand dan alleen iets specifiek voor KPN. Maar als je als onderneming het dan nog steeds beter doet dan je concurrenten, dan weet je beter de waarde te behouden dan de concurrentie en dat is ook in de gegeven situatie een belangrijke maatstaf.

Q48 Waaron spelen ROIC/economic profit/topline geen grotere rol in het remuneratiebeleid van KPN? (Dhr. D. Spaargaren namens Eumedion)

- KPN heeft een gebalanceerde set met zowel lange termijn als korte termijn incentives.
- Benodigd kapitaal (Capital Employed) en omzet kunnen op kortere termijn beïnvloed worden, ten nadele van de lange termijn.
 - Denk hierbij aan het sluiten van contracten met een lage marge, het (te) weinig investeren (Capex) en of het vervroegd afschrijven op assets.
 - Daarnaast speelt dat Return On Capital Employed bepaald wordt op basis van performance/investeringen in het verleden en geen toekomstig verwachte performance als gevolg van recente management keuzes meeneemt.
 - We publiceren de ROCE zodat aandeelhouders de waarde creatie door het management van KPN beter in kunnen schatten.
- Daarnaast willen we ook niet sturen op te veel financiële doelstellingen teneinde te blijven focussen op de primaire strategische doelstellingen en het beloningsbouwwerk niet onnodig complex te maken.

Q49 Erkent KPN het belang van innovaties zoals (mobile) edge computing en SDN voor het vermogen om op lange termijn waarde te creëren? (Dhr. D. Spaargaren namens Eumedion)

- De genoemde technologische ontwikkelingen (naast vele anderen) zijn belangrijk voor KPN. Deze ontwikkelingen en de toepasbaarheid voor KPN worden dan ook nauwlettend gevolgd. Dit is noodzakelijk om de juiste (technologische) keuzes te maken en daarmee voor langere termijn waarde te creëren voor haar aandeelhouders.
- KPN is een premium speler in de consumentenmarkt waardoor aspecten als innovatie, kwaliteit en veiligheid een directe relatie hebben met het succes in deze markt.
 - Dit vertaalt zich in de ontwikkeling van het klantenbestand en de prijzen die KPN vandaag de dag voor zijn producten kan vragen
- In de zakelijke markt heeft KPN te maken met sophisticated klanten met eigen ICT afdelingen die precies weten wat de technologische ontwikkelingen zijn, en hun keuze voor een partner baseren op de innovatie en kwaliteit die geleverd kan worden. Om de klant van vandaag binnen te halen is het daarom voor KPN cruciaal om voorop te blijven lopen met ontwikkelingen op het gebied van IoT, data gedreven diensten en innovatieve diensten rondom 5G.
- De prestatie factoren zoals vrije kasstroom zien wij daarom direct beïnvloed worden door het succes van de investeringen die KPN doet in netwerken, spectrum, innovatieve diensten en strategische partnerships. Daar niet in investeren is simpelweg geen optie.

Q50 Op welke manier zou innovatie als sterkere maatstaf kunnen dienen binnen het beloningsbeleid van KPN? (in plaats relatieve TSR en free cashflow targets exclusief spectrum?), om zo het langetermijnbelang van het ondernemingsbestuur en aandeelhouders meer in lijn te brengen? (Dhr. D. Spaargaren namens Eumedion)

- De Raad van Commissarissen is van mening dat, mede gelet op het profiel van de onderneming en haar lange termijn investeringsstrategie, de Free Cash Flow een passende financiële prestatie-indicator is voor het meten van de algehele financiële prestaties van KPN.
 - De free cash flow doelstelling is sterk afgestemd op de ambitie om organische duurzame groei te realiseren in geschoonde EBITDA en Free Cash Flow.
 - Cash flow is een element waar geen accounting aannames of schattingen etc. in zijn opgenomen en zijn geschoond voor eenmalige baten zoals boekwinsten etc.

- De tweede financiële doelstelling op basis van (relatieve) TSR is een solide financiële prestatie-indicator om de creatie van aandeelhouderswaarde te meten ten opzichte van onze concurrenten.
 - We hebben vorig jaar de referentiegroep voor het meten van de relatieve TSR performance aangepast naar de STOXX Europe 600 Telecom index. Hierdoor worden de prestaties van de onderneming vergeleken met alle relevante vergelijkbare bedrijven en wordt de referentiegroep automatisch aangepast in geval van wijzigingen in die groep.
 - Als de gehele markt onderuit gaat is er veel meer aan de hand dan alleen iets specifiek voor KPN. Maar als je als onderneming het dan nog steeds beter doet dan je concurrenten, dan weet je beter de waarde te behouden dan de concurrentie en dat is ook in de gegeven situatie een belangrijke maatstaf.
- Daarnaast willen we ook niet sturen op te veel financiële doelstellingen teneinde te blijven focussen op de primaire strategische doelstellingen en het beloningsbouwwerk niet onnodig complex te maken.
- Daarnaast is het nog van belang om te melden dat de doelstellingen van onze korte- en lange termijn incentive plannen voor 30% zijn gebaseerd op niet financiële doelstellingen, waaronder begrepen klanttevredenheid, medewerkersbetrokkenheid en reputatie- en duurzaamheidsdoelstellingen.
- Omdat de standpunten van de verschillende stakeholders niet altijd overeenkomen, streeft de Raad van Commissarissen ernaar het juiste evenwicht te vinden tussen de verschillende belangen.
- Wij geloven dat we dit evenwicht met het huidige bezoldigingsbeleid hebben gevonden, mede in ogenschouw nemend de focus in de korte- en lange termijn incentive plannen op zowel financiële als niet-financiële doelstellingen voor de Raad van Bestuur, hetgeen bijdraagt aan onze 'license to operate' en de strategische koers om meer duurzame bedrijfsprestaties op de lange termijn te realiseren.

Q51 Hoe kijkt KPN aan tegen het meewegen van het verloop van spectrum auctions als component van het beloningsbeleid? (Dhr. D. Spaargaren namens Eumedion)

- Het beïnvloeden van de uitkomst van een spectrum veiling door management is slechts beperkt mogelijk.
- Bovendien acht de Raad van Commissarissen het niet wenselijk dat bestuurders zich, bij een dergelijk strategisch project als een spectrum veiling, zouden laten beïnvloeden door een directe impact op de eigen beloning.
- Eventuele (onopzettelijke) onbalans tussen (lange termijn) organisatie doelen en (korte termijn) management (beloningsstructuur) KPI's moeten gezien het belang van spectrumveilingen worden vermeden.
- Uiteindelijk zullen de uitkomsten van de spectrumveiling ook in de beurskoers worden verwerkt, waarmee het in de TSR score terugkomt.

- Q52 Zou u, gelet op de huidige uitzonderlijke omstandigheden als gevolg van COVID-19 en de impact hiervan op de aandelenprijzen van beursondernemingen wereldwijd, willen overwegen om:**
De berekening van het aantal voorwaardelijke prestatieaandelen pas later dit jaar vast te stellen; of
Een gemiddelde over bijvoorbeeld de eerste drie maanden van dit jaar als uitgangspunt te nemen; of
De RvC de bestuurders er nu al uitdrukkelijk op te laten wijzen dat bij vesting (na 3 jaar) het definitieve aantal prestatieaandelen discretionair zullen worden verlaagd als blijkt dat de aandelenkoers als gevolg van Covid-19 in een tijdelijke sterke dip zat? (Dhr. D. Spaargaren namens Eumedion)
- Op basis van het bestaande bezoldigingsbeleid wordt de toekenning van voorwaardelijke aandelen op basis van het lange-termijn incentive plan (LTI) berekend op basis van de gemiddelde koers van het aandeel op de 1e handelsdag na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De Raad van Commissarissen ziet geen aanleiding om van deze methodiek af te wijken, mede ook gezien het feit dat de overeenkomsten met de leden van de Raad van Bestuur in lijn met het bezoldigingsbeleid zijn opgesteld en de prestatiedoelstellingen voor het LTI plan 2020 (periode 2020-2022) zijn vastgesteld voorafgaand aan de huidige bijzondere omstandigheden.
 - De Raad van Commissarissen heeft, op basis van het bestaande bezoldigingsbeleid, reeds een discretionaire bevoegdheid voor wat betreft de uiteindelijke vesting van het LTI plan indien deze uitkomst uitgesproken onevenwichtig zou zijn of wanneer de uitkomst geen afspiegeling zou zijn van de basisprincipes van de bezoldiging. Indien zij dit te zijner tijd noodzakelijk acht zal zij daar gebruik van maken. In het bezoldigingsverslag licht de Raad van Commissarissen toe of, waarom en op welke wijze gebruik is gemaakt van deze bevoegdheid.