



Vastgesteld

PostNL N.V.

Notulen algemene vergadering van aandeelhouders PostNL N.V.

d.d. 18 april 2017



1. Opening en mededelingen

De **voorzitter**: Ik heet u hartelijk welkom op deze jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders van PostNL. Om gezondheidsredenen kan de heer Boersma deze vergadering helaas niet bijwonen. Wij wensen hem natuurlijk van harte beterschap. Als waarnemend voorzitter van de Raad van Commissarissen zal ik dus vandaag deze vergadering voorzitten.

Behalve de heer Boersma zijn alle leden van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur aanwezig. Verder zijn ook onze notaris, de heer Quist, en onze externe accountant de heer Lelieveld, aanwezig. Voor de heer Lelieveld zal het niet de eerste aandeelhoudersvergadering zijn die hij bijwoont, maar wel die van ons. Hartelijk welkom!

Ten slotte heet ik graag de voorzitter en de vertegenwoordigers van de COR en de vertegenwoordigers van de Stichting Continuïteit PostNL van harte welkom. De Centrale Ondernemingsraad heeft aangegeven geen gebruik te zullen maken van zijn spreekrecht tijdens deze vergadering.

Naast mij zit Karen Berg, de secretaris van de vennootschap. Zij verzorgt de notulen van deze vergadering en nog een heleboel meer, trouwens. Deze zullen via de website van PostNL beschikbaar worden gesteld. Conform de corporate governance code zullen de conceptnotulen uiterlijk over drie maanden beschikbaar zijn. U hebt dan vervolgens gedurende drie maanden de gelegenheid om commentaar te geven. Daarna stellen de secretaris en de voorzitter van de Raad van Commissarissen de notulen vast. Indien u de notulen van deze vergadering thuis wenst te ontvangen, kunt u daarvoor een antwoordkaart invullen die verkrijgbaar is buiten de zaal.

U kunt de vergadering via een koptelefoon ook in het Engels volgen. Mocht u hiermee problemen ondervinden, dan kunt u dat kenbaar maken aan een van de hostesses.

Dan nog een paar formele punten. De vergadering is rechtsgeldig opgeroepen op 6 maart 2017 door publicatie op de website van PostNL en een persbericht. De registratiedatum was 21 maart 2017. Bij de oproeping is vermeld dat de volledige agenda met alle daarbij behorende bijlagen op de voorgeschreven wijze ter inzage zijn gelegd en verkrijgbaar zijn gesteld. De exacte presentielijst en de gegevens over het aantal stemmen dat tijdens deze vergadering kan worden uitgebracht zijn op dit moment nog niet beschikbaar. Daar kom ik later tijdens deze vergadering bij u op terug. Wel kan ik u mededelen dat op dit moment 442.805.079 gewone aandelen PostNL zijn geplaatst. PostNL houdt geen van deze aandelen.

Ik constateer dat aan alle formaliteiten is voldaan zodat geldige besluiten kunnen worden genomen over alle agendapunten.

Verder nog een enkele huishoudelijke mededeling. Indien u vragen hebt over de diensten van PostNL kunt u daarvoor terecht bij de informatiebalie in de foyer. Zoals ieder jaar, is een deel van de presentatie die u vanmiddag op het scherm ziet verschijnen in het Engels. Dit is voor de buitenlandse aandeelhouders die deze vergadering via de webcast volgen. Alle toelichtingen zullen in het Nederlands zijn en door de vertalers achterin in de zaal live worden vertaald.

Om iedereen in de gelegenheid te stellen vragen te stellen, verzoek ik degenen die het woord wensen een duidelijke vraag te formuleren. Een beschouwing is ook welkom maar het gaat echt om de vragen die wij kunnen beantwoorden, zodat ik die kan doorgegeven aan degene die de vraag moet beantwoorden. Ik ga

er daarbij van uit dat er maximaal drie vragen per persoon per agendapunt kunnen worden gesteld. Ik kijk u daarbij indringend aan.

Verder verzoek ik u om tijdens deze vergadering niet te bellen of op een andere manier via een smartphone of tablet te communiceren opdat dit de apparatuur kan verstoren die gebruikt wordt voor de live webcast.

Tenslotte wil ik de aanwezige fotograferende en filmende pers verzoeken de zaal nu te verlaten, dit ter bescherming van de privacy van onze aandeelhouders.

2. Bespreking van de ontwikkelingen in het boekjaar 2016

De **voorzitter**: Dan zijn we gekomen bij agendapunt 2, de bespreking van de ontwikkelingen in het boekjaar 2016. Als eerste zal mevrouw Verhagen, voorzitter van de Raad van Bestuur, een toelichting geven op de belangrijkste gebeurtenissen in 2016. Zij zal daarbij ook ingaan op de ontwikkelingen rond bpost. De heer Bos, Chief Financial Officer en lid van de Raad van Bestuur, zal de financiële gang van zaken in 2016 toelichten.

Dan geef ik nu graag eerst het woord aan Herna.

Mevrouw **Verhagen**: Ook in mijn presentatie zal ik eerst beginnen met bpost en daarna vertellen over 2016, waarna Jan het woord zal overnemen en jullie zal informeren over de financiële status 2016.

Laten we beginnen met Belgische Post, met een tijdslijn. Er is in 2016 rondom dit onderwerp natuurlijk heel veel gecommuniceerd en er is rondom dit onderwerp ook heel veel gebeurd. Laten we het in de tijdslijn zien van 2016. Tussen februari en mei hebben er discussies plaatsgevonden met Belgische Post over een eventuele samenwerking dan wel een koop van PostNL door Belgische Post. In deze discussies zijn heel veel aspecten aan de orde gekomen die van belang zijn voor PostNL, waaronder bijvoorbeeld de prijs, de vraag hoe weerbaar de organisatie is die zou ontstaan in de toekomst, maar ook hoe de governance en het toezicht eruit zien. Uitgebreid aan de orde is gekomen hoe we omgaan met de mensen die bij PostNL werken en hoe we omgaan met de pensioenen. PostNL heeft meer dan 100.000 mensen in het pensioenfonds. Hoe gaan we om met de Universele Dienstverlening, dus de postdienstverlening in Nederland en hoe gaan we om met regelgeving? Deze vragen waren aan de orde omdat er op dat moment een aantal heel belangrijke regelgevingsdossiers in Nederland liepen en nog steeds lopen die impact kunnen hebben richting de toekomst en die impact kunnen hebben op de verdien capaciteit van PostNL richting de toekomst. Dan moet u denken aan bijvoorbeeld Aanmerkelijke Marktmacht, waar we rond de zomer een uitspraak van de ACM verwachten. Dan moet u ook denken aan de evaluatie van de Universele Dienstverlening die op dit moment loopt bij het ministerie van Economische Zaken en dan moet u denken aan de beleidsvisie, eveneens van het ministerie van Economische Zaken. Met andere woorden, in die periode is heel erg uitgebreid stilgestaan bij de verschillende aspecten die voor PostNL van belang zijn. Uiteindelijk heeft er in dat proces eind mei een lek plaatsgevonden door een oud-socialistische minister en dat heeft ertoe geleid dat we in dat weekend moesten besluiten of we dicht genoeg bij elkaar zaten om op relatief korte termijn ook daadwerkelijk met elkaar een overeenkomst te sluiten dan wel of we te ver van elkaar vandaan zitten. Beide partijen zijn toen in gezamenlijkheid tot de conclusie gekomen dat we te ver waren van die overeenkomst.

Daarna is het heel lang stil geweest totdat er op 1 november opnieuw een lek was. Dat was een lek van een adviseur die Belgische Post had ingehuurd ik denk aan Het Financieele Dagblad. Ik kijk Roger nu aan, maar

die zegt geen idee te hebben. Niettemin was er op dat moment sprake van een lek en kwam Belgische Post opnieuw in de publiciteit met een aantal heel concrete invullingen van ideeën en garanties rondom personeel, pensioenen, enzovoorts. Dat heeft geleid tot een officiële brief op 6 november 's avonds, die een unsolicited offer van hen was aan ons. Diezelfde avond heeft de Belgische minister De Croo die verantwoordelijk is voor het postdossier, een interview gegeven aan het blad De Tijd, waarin hij op dat moment heeft aangegeven dat ook als Belgische Post PostNL zou kopen en daarmee de Belgische overheid in de minderheid komt – lees 40% van de aandelen – alle belangrijke beslissingen op zijn bureau genomen zouden worden. Dat heeft ertoe geleid dat wij het eerste bod van Belgische Post hebben verworpen en bij het verwerpen van dat bod ook een aantal heel heldere vragen aan Belgische Post hebben gesteld rondom de zorgen die wij hebben. Wat waren dan die zorgen? Die zorgen zaten hem op governance, dus hoe je toezicht houdt, waarbij we hebben gezegd dat wij een gevoel wilden krijgen bij wat de Belgische overheid gaat doen met haar 40% aandeel. Een tweede heel belangrijke zorg zat hem rondom de dealzekerheid. Met andere woorden, hoe zeker zijn wij dat deze deal ook daadwerkelijk rond komt, gezien de regelgevingsonzekerheid, dus gezien het feit dat er nog geen uitspraak is over Aanmerkelijke Marktmacht, over de Universele Dienstverleningsevaluatie en dat er nog geen uitspraak is over de beleidsvisie.

In de tussentijd, omdat het een publicitair proces is, zijn heel veel discussies in Nederland ontstaan waar jullie je misschien ook wel de verslagen in de krant kunnen herinneren. Ik denk daarbij aan de discussies die we in de Tweede Kamer hebben gehad, waarbij ze PostNL wilden beschermen, waarbij de minister van Economische Zaken moest gaan optreden, maar ook een persbericht van onze medezeggenschap dat zij een overname niet zagen zitten, een persbericht van al onze grote klanten die eigenlijk hetzelfde aangaven, namelijk dat zij een overname niet zagen zitten. Dat heeft uiteindelijk geleid tot een tweede bod van Belgische Post op 17 november. Dat hebben we opnieuw verworpen omdat niet is ingegaan op de vraag die wij Belgische Post hadden gesteld rondom – zoals ik net al aangaf – bijvoorbeeld de zeggenschap van de Belgische overheid en de zeggenschap in de organisatie en bijvoorbeeld rondom de zekerheid dat we daadwerkelijk tot een overeenkomst zouden kunnen komen. Dat heeft op 30 november geleid tot een laatste en finaal bod van Belgische Post. Op dat moment vonden er nog steeds discussies plaats in de Tweede Kamer aan de hand waarvan uiteindelijk op 5 december het finale debat heeft plaatsgevonden, waar op dat moment de mogelijke maatregelen die de overheid zou kunnen nemen ter bespreking zijn gebracht, zoals het terugbrengen van de verdiensten bij PostNL op de Universele Dienstverlening en bijvoorbeeld het uitbesteden van de Universele Dienstverlening aan andere partijen in Nederland. Dat heeft ertoe geleid – en daar zal ik verder op ingaan – dat wij op 7 december 's ochtends wereldkundig hebben gemaakt dat we het bod hebben verworpen. Dat heeft ertoe geleid dat Belgische Post 's avonds op 7 december zijn bod ook daadwerkelijk van tafel heeft gehaald.

Wat zijn dan de belangrijkste overwegingen geweest? Ik ga nu via een aantal slides in op alle overwegingen in de Raad van Bestuur en in de Raad van Commissarissen en hoe wij uiteindelijk tot ons uniforme en gezamenlijke besluit zijn gekomen om het af te wijzen.

Ik heb zojuist al aangegeven, dat PostNL een bedrijf is dat in zijn bestaansrecht, maar ook in zijn succes afhankelijk is van heel veel stakeholders. Daarin zijn aandeelhouders heel erg belangrijk. Dat is wat Jan en ik ook vele malen, ook in het verleden, hebben gezegd. Maar natuurlijk ook onze 49.000 medewerkers. Wij zijn de grootste private werkgever van Nederland. Denk daarbij ook aan onze medezeggenschap en de vakbonden met wie we in de afgelopen jaren heel veel veranderingen die we in ons bedrijf hebben aangebracht - gelukkig in heel goede gezamenlijkheid hebben kunnen aanbrengen. We hebben een van de grootste pensioenfondsen in Nederland, waar we per jaar ook een behoorlijke bijdrage aan storten. Zo er zijn 7,6 miljoen huishoudens die elke dag van PostNL gebruikmaken en we hebben een ministerie van Economische Zaken dat al jaren toezicht houdt op PostNL als het gaat om de uitvoering van de Universele

Dienstverlening. All by all best wel een groot palet stakeholders met wie we in dit hele proces rekening moeten houden en ook hebben gehouden.

Daarnaast heb ik zojuist al aangegeven dat we eigenlijk nog steeds wachten op een aantal heel belangrijke beslissingen die voor een deel genomen zullen worden door de ACM – Aanmerkelijke Marktmacht – en voor een deel door het ministerie van Economische Zaken, zoals de evaluatie van de UPD en de beleidsvisie, die daadwerkelijk impact kunnen hebben op de verdien capaciteit van PostNL richting de toekomst.

Waren dat dan feiten die Belgische Post niet kende? Zeker niet, want we hebben het expliciet over deze aspecten gehad in het proces waarin we veel gesprekken met hen hebben gevoerd tussen februari en april en mei. Zij waren dus op de hoogte van onze zorgen rondom besturing en het aandeel van de Belgische overheid. Zij waren op de hoogte van onze zorgen rondom regelgeving in Nederland.

Dat heeft er ook toe geleid dat in de loop van dat hele proces je natuurlijk langzaam maar zeker een evaluatie maakt van de vraag in hoeverre Belgische Post tegemoetkomt aan onze zorgen en in hoeverre dat niet het geval zal zijn, naast het feit dat veel stakeholders in 2016 geen of heel weinig support hadden voor de overname van PostNL door Belgische Post.

Beide boards, dus zowel de Raad van Bestuur als de Raad van Commissarissen, hebben in het proces dat we met elkaar hebben gelopen tussen februari en mei en het proces dat we opnieuw zijn ingegaan in november en december steeds een stelsel van overwegingen gehanteerd. Deze heb ik net eigenlijk al kort besproken. Wat waren dan voor ons de belangrijke items om steeds in afweging en overweging te nemen hoe we tot besluitvorming zijn gekomen, dat wil zeggen alle tussenbesluiten voor afwijzing als uiteindelijk dit finale besluit dat we op 6 en 7 december hebben genomen?

Allereerst natuurlijk de prijs, waarover ik het zojuist al heb gehad. Daarna de resilience dan wel de weerbaarheid van de combinatie van Belgische Post en PostNL: hoe toekomst vast is dat bedrijf? Hoe ziet de governance eruit en hoe ziet het bestuur van die nieuwe organisatie eruit, wat is de invloed van de Belgische overheid op het bedrijf maar ook of we efficiënt kunnen blijven werken en innoveren zoals we dat nu doen? Wat voor garanties zijn er voor onze medewerkers, wat voor garanties zijn er voor het pensioenfonds, welke implicaties heeft het op de Universele Dienstverlening, hebben we support van al onze stakeholders die ook belangrijk zijn ook voor ons toekomstig succes, hebben we zeker zekerheid dat deze overeenkomst rondkomt en dan rondkomt tegen een bedrag dat door hen daadwerkelijk is geboden en wat is onze verwachting? Is onze verwachting dat deze combinatie succesvol kan zijn?

We onderkennen absoluut – en dat hebben we op 7 december ook aan onze aandeelhouders geschreven – dat de EUR 5,75 die door Belgische Post is geboden een interessante premie is voor onze shareholders. Maar er zit wel één heel belangrijke randvoorwaarde onder en dat is dat je aanneemt dat een dergelijke deal, dat een dergelijke overname, ook daadwerkelijk succesvol zal worden afgerond. Daar hadden wij veel twijfels bij om de redenen die ik net heb aangegeven. We hebben aan Belgische Post gevraagd om ons te vrijwaren van de impact van die regelgevingsdossier zoals Aanmerkelijke Marktmacht, de evaluatie van de UPD en de beleidsvisie, maar zij wilden dat alleen doen voor de Aanmerkelijke Marktmacht maar niet voor de Universele Dienstverlening en voor de beleidsvisie.

Als u zich het debat van 5 december in de Tweede Kamer in herinnering haalt, weet u dat daarin daadwerkelijk is gezegd dat er of iets gedaan zou worden aan de rendementen van de Universele Dienstverlening of dat alternatieven zouden worden onderzocht om de Universele Dienstverlening aan derden uit te besteden. Bij dat laatste moest in het achterhoofd worden gehouden dat de Universele Dienstverlening bij PostNL ongeveer EUR 850 miljoen omzet betekent met een rendement, return on sales, van ongeveer 10%. Dan beseft u dat dit daadwerkelijk impact heeft op de verdien capaciteit van PostNL.

Van die risico's wilden zij ons niet vrijwaren en dat is eigenlijk de reden waarom wij hebben gezegd dat wij niet geloven dat het aannemelijk is dat er een deal zou kunnen komen die succesvol is, laat staan dat die deal kan worden gemaakt tegen een bedrag van EUR 5,75, los van het feit dat er geen ondersteuning was van de Nederlandse politiek en dat we geen ondersteuning hadden van veel van onze stakeholders. Uiteindelijk heeft het gebrek aan politieke steun in Nederland wel degelijk onze twijfel over deze dealzekerheid verder versterkt. Dat uitte zich in de debatten die hebben plaatsgevonden, maar dat uitte zich zeer zeker in de uitspraken die uiteindelijk zijn gedaan in het debat van 5 december. Dat vindt u op het midden van deze slide. Daar is helder aangegeven dat wij overwogen om de Universele Dienstverlening opnieuw te tenderen en dat wij naar de maximale winst kijken die op de Universele Dienstverlening behaald kan worden.

De impact van het wegnemen van de Universele Dienstverlening of het beperken van de verdien capaciteit is aanzienlijk. Het heeft een aanzienlijke impact op onze winstgevendheid. Het onderbreekt onze status als UPD-leverancier en het heeft een enorme impact op de werkgelegenheid binnen ons bedrijf. Het verzwakt onze concurrentiepositie in Nederland. We zullen daarmee grote klanten verliezen die voor een deel van hun dienstverlening ook afhankelijk zijn van die Universele Dienstverlening. We kunnen minder snel de transformatie naar een e-commerce logistiek bedrijf maken en het beperkt onze ruimte om te groeien. Dat heeft ertoe geleid dat we unaniem het laatste, finale bod van Belgische Post hebben afgewezen. Dat hebben we op 's ochtends op 7 december ook publiek gemaakt.

Op deze slide herhalen we nog eens de belangrijkste punten die we ook in de brief aan alle aandeelhouders hebben opgenomen waarom we dat hebben gedaan. We zijn niet principieel tegen een overname van PostNL, maar we hebben aangegeven dat de overname door Belgische Post van PostNL geen of heel weinig ondersteuning had van onze belangrijkste stakeholders, niet van de Nederlandse overheid en niet van de politiek. Uiteindelijk denken wij dat daardoor een transactie niet uitvoerbaar is. We hadden er geen geloof in dat die combinatie heel succesvol zou worden en dat heeft meer te maken met de wijze waarop het bestuurd zou gaan worden en de enorme invloed die er bleef bestaan vanuit de Belgische overheid. Als laatste, maar niet onbelangrijk merk ik op dat we zelf hebben zelf gezegd dat wij niet geloven dat deze deal uiteindelijk tegen die EUR 5,75 gesloten kon worden met de risico's die we hebben rondom regelgeving en het feit dat Belgische Post niet bereid was ons te vrijwaren van die risico's. Dat heeft geleid tot ons unanieme besluit dat wij op 7 december 's ochtends bekend hebben gemaakt om het bod af te wijzen. 7 December 's avonds heeft Belgische Post het bod ingetrokken. Dat was één hoofdstuk in 2016. We hebben het hele jaar ook heel hard gewerkt, dus er zijn ook nog heel veel andere hoofdstukken, over Post, over Pakketten en over Internationaal.

Hier hebben we de business review 2016. Toen ik hier vorig jaar stond, heb ik aangegeven dat 2016 een heel belangrijk jaar voor ons zou worden, een jaar waarin we hoge doelen hebben gesteld en waarin we die doelen ook daadwerkelijk wilden realiseren. Dat is wat je hier ziet. In 2016 hebben we ook daadwerkelijk geleverd wat we vooraf hebben beloofd.

De underlying cash operating income, de onderliggende winst – het tweede vakje boven van links – is EUR 245 miljoen, lager dan in 2015. Dat hadden we verwacht. Het ligt eigenlijk middenin de bandbreedte die we ook aan de markt hadden gecommuniceerd, namelijk tussen EUR 220 miljoen en EUR 260 miljoen. Het netto cash resultaat bedroeg EUR 10 miljoen in 2016. Dat is natuurlijk exclusief de inkomsten die we hebben ontvangen van TNT Express. Daar kom ik direct nog even op terug. We zien ook een sterke verbetering van ons geconsolideerd eigen vermogen van min EUR 213 miljoen in 2015 naar min EUR 79 miljoen in 2016. We komen langzaam maar zeker dichtbij die grens dat we ook daadwerkelijk positief eigen vermogen hebben.

We hebben het ook op de niet-financiële targets goed gedaan in 2016. De klanttevredenheid is opnieuw gestegen, van 96% naar 97%. De kwaliteit die wij leveren op het bezorgen van onze post is gelijk aan die van het jaar daarvoor en ruim boven de wettelijke ondergrens. De employee engagement is gestegen van 64% naar 67% en natuurlijk ook onze CO₂-efficiency index is opnieuw gedaald, maar in dit geval is een daling goed want dat betekent minder CO₂-uitstoot, naar 49,5%. Dus voor 2016 hebben we daadwerkelijk gedaan wat we hebben beloofd.

Als je onderliggend één stapje dieper gaat en kijkt naar de business, zie je allereerst Mail in Nederland. Mail in Nederland heeft zijn doelen volgens target gerealiseerd. De omzet is gedaald – min 4% – en dat heeft met name te maken met de afname van de postvolumes, want ook in 2016 is de post over het hele jaar – dat ziet u helemaal rechts op de slide – met 7,9% gedaald.

De onderliggende winst is EUR 160 miljoen positief en de totale kostenbesparingen zijn EUR 64 miljoen in 2016. Dat is wat u zich gegarandeerd herinnerd, ook van voorgaande jaren. De manier waarop wij bij Mail in Nederland proberen de resultaten op niveau te houden, is natuurlijk voor een deel door prijsverhogingen en voor een deel door kostenbesparingen. Dat is wat u hier ziet in de kostenbesparingsrealisatie 2016. Mail Nederland dus inderdaad volgens plan geleverd en daar zijn we trots op.

Pakketten – en dat ziet u waarschijnlijk ook elke dag in de straat en misschien wel bij u zelf aan de deur – groeit heel erg sterk. De groei in 2016 was maar liefst 13% en dat betekent 13% meer pakketjes over het gehele jaar. Dat leidt ook tot een stijging in de omzet met 5% naar EUR 967 miljoen en een stijging in het onderliggende resultaat naar EUR 106 miljoen. Dat is 11% marge op ons pakkettenbedrijf. Die sterke groei in pakketten reflecteert met name het veranderende gedrag van de consument in Nederland en België, waar mensen steeds meer online bestellen, wat leidt tot meer pakketten.

Ook in België groeien we heel erg hard en dat heeft met name te maken met het feit dat meer en meer Belgische consumenten bestellen bij Nederlandse webshops. Zij doen hun boodschappen dus ook bij de webshops die u kent, zoals bol.com, Coolblue, H&M, enzovoorts, en die boodschappen worden door ons dus via onze Nederlandse klanten in België bezorgd.

Ook internationale volumes groeien, hoewel minder hard omdat we daar natuurlijk ook last hebben van het feit dat de melkvolumes afnemen. Daar hebben we vorig jaar ook bij stilgestaan.

Pakketten had dus een bijzonder goed jaar en liet een groei zien die hoger was dan was verwacht. Wij verwachten dat die groei zich in de toekomst zal doorzetten.

In Internationaal zien we een gemengd beeld. Internationaal zien we dat de resultaten in Italië achterblijven bij wat we hadden verwacht. Dat heeft voor een deel te maken met het feit dat een aantal grote klanten die zouden starten om via ons bedrijf te distribueren dat hebben uitgesteld naar 2017. Zij zijn inmiddels gestart, maar het heeft wel een effect op de resultaten van 2016. Daarnaast zien we een verbetering van het resultaat in Duitsland en zien we dat onze acties op het gebied van kostenbesparingen en op het gebied van nieuwe klanten en nieuwe volumes ook daadwerkelijk profijt opleveren. Verder hebben we acquisities gedaan. We hebben een aantal bedrijven verkocht en een bedrijf gekocht. De acquisitie van PIN die u op deze pagina ziet, hebben we in de maand december gedaan. Dat is een groot postbedrijf in Berlijn dat succesvol is en heel erg goed aansluit op datgene wat wij zijn als bedrijf in Duitsland. Die acquisitie hebben we in december gedaan.

Spring is ons internationale bedrijf dat zich heel erg bezighoudt met pakketten van en naar Nederland. Zij groeien heel erg hard en dat komt omdat Nederlanders ook steeds meer pakketjes in Azië bestellen. Op het web bestaan er geen grenzen, dus er komen meer en meer pakketten uit andere landen, met name Azië. Aan de andere kant zien we ook dat mensen uit andere werelddelen meer en meer in Nederland en in

Europa bestellen. Met andere woorden, het is een bedrijfsonderdeel dat heel hard groeit en we verwachten dat die groei zich de komende jaren zal doorzetten. Internationaal heeft in 2016 dus een gemengd beeld laten zien.

Wat we met de presentatie van de Q4 resultaten eind februari ook hebben gedaan, is dat wij een presentatie hebben gegeven over de versnelde transformatie. De versnelde transformatie betekent dat wij verwachten dat wij de komende jaren ons bedrijf versneld zullen laten groeien richting een e-commerce logistiek bedrijf. Daarbij blijft post voor ons een heel belangrijk onderdeel. Maar door de daling in de post en het feit dat de pakketten veel harder groeien, verwachten wij dat die omslag sneller kan plaatsvinden dan we dachten toen wij in november 2015 onze update van de strategie gaven. Waarom denken we dat? Het middelste plaatje zegt heel veel. Als je dat hele vlak ziet als de totale markt, geeft het oranje gedeelte aan wat er op dit moment online wordt gekocht. Met andere woorden, 85% van de goederen wordt nog steeds offline, dus in de winkel, gekocht. Het wordt nooit allemaal digitaal en het wordt nooit allemaal online, maar 100% zeker is het dat er uiteindelijk meer digitaal gekocht gaat worden dan we ons nu misschien kunnen voorstellen.

Het tweede dat heel belangrijk is in dit plaatje zie je aan de rechterkant van de slide. Als je kijkt naar het onderzoek van Gartner, een groot onderzoeksbureau wereldwijd, zie je dat het grijze vlak dat de groei in e-commerce aangeeft de resultaten zijn van een onderzoek in 2015 heeft gedaan. Het grijze plus het oranje deel is het onderzoek dat zij in 2016 hebben gedaan. Dan zie je eigenlijk de enorme groei die ook onderzoeksbureaus die dat onafhankelijk van PostNL doen, verwachten van e-commerce en hoe snel die verwachtingen worden bijgesteld.

Dat is ook wat je binnen PostNL hebt zien gebeuren in de afgelopen jaren en misschien is een deel daarvan een beetje onder de radar gebeurd. Het is dus een goed moment om dat ook eens expliciet zichtbaar te maken. In de afgelopen vier jaar zie je dat de e-commerce-omzet binnen PostNL met 50% is gegroeid. Dus die enorme groei die je extern hebt gezien, is ook datgene wat wij intern hebben gezien. Dat zie je bijvoorbeeld ook aan het aantal pakketpunten, het aantal punten waar je in Nederland makkelijk je pakketjes kunt halen en wegbrengen. Die zijn met bijna 70% gegroeid van 2.100 een paar jaar geleden naar 3.400 op dit moment. Het aantal pakketten over de afgelopen vier jaar is met 50% gegroeid, van 120 miljoen naar 177 miljoen. De omzet in Spring door e-commerce is verdubbeld in de afgelopen vier jaar, van 162 miljoen naar 310 miljoen. De klanttevredenheid in onze pakketten business is met 10% gestegen. Het aantal mensen dat onze website bezoekt om de barcode van hun pakket te weten om te zien wanneer het bij hun thuis wordt afgeleverd, is in de afgelopen vier jaar verviervoudigd. Met andere woorden, ook bij ons intern heb je die enorme groei van het aantal pakketten en de enorme kansen gezien die de e-commercemarkt ons biedt.

Dat is ook de reden waarom we zeggen dat we versneld die transformatie in kunnen. De daling van de post is iets waar we natuurlijk al jaren rekening mee houden, waar we al jaren over praten en waar we ook de komende jaren met heel veel aandacht en zorg steeds naar zullen kijken en naar zullen acteren, maar de versnelling in de groei van het aantal pakketten is wel degelijk iets waar we de komende jaren heel veel gebruik van kunnen maken. Dat is ook de verwachting die we hebben, namelijk dat de e-commerce-omzet in 2016 ongeveer gaat verdubbelen richting 2020.

Hoe kan dat? Dat kan voor een deel omdat de markt groeit en mensen steeds meer pakketjes bestellen, maar het kan ook omdat we barrières verlagen voor mensen om pakketten te ontvangen. Denk daarbij aan avondbelevering. We bezorgen inmiddels vijf avonden per week. Denk daarbij aan een dienst die we op dit moment hebben geïntroduceerd bij Zalando: op het moment dat je wilt retourneren halen wij je pakketje binnen een uur op en doen voor jou de hele retourservice bij het postkantoor, enzovoorts. Evenals Same

Day, dat wil zeggen 's ochtends besteld, 's avonds beleverd. Met andere woorden, barrières die mensen zouden kunnen ervaren om daadwerkelijk iets te bestellen online, proberen we weg te nemen. Dat is bijvoorbeeld een middel waarop we daadwerkelijk stimuleren dat mensen meer gaan bestellen. Dat zien we ook bij de groei in België. Los van het feit dat een Belgische consument meer dan de Nederlandse consument buiten de grenzen bestelt, breiden we onze dienstverlening ook uit naar België waardoor dezelfde service in België ervaren kan worden.

We zien groei in de totale markt, in 2C, dus to consumer, in 2B, to business, we zien groei in food, in medicijnen, in bloemen. Er zijn heel veel markten waarvan we misschien een paar jaar geleden dachten dat het nooit online-markten zouden worden, maar die inmiddels ook heel veel onlinebestellingen opleveren. Dus een versnelde transformatie van PostNL. Dat heeft er ook toe geleid dat we meer waarde kunnen creëren voor de toekomst. Dat doen we onder andere door omzet. We hebben tot nu toe ongeveer een stabiele omzet gehad. We hebben de daling van de Postwet opgevangen door de groei in Pakketten en Internationaal. Vanaf 2017, dus vanaf dit jaar, verwachten wij dat onze groei mid-single digit is – ik heb daar geen goede Nederlandse vertaling voor – van 3% tot 7%.

We verwachten ook een verandering van onze omzetmix. Daar waar we nu ongeveer 30% van onze omzet uit e-commerce halen, verwachten we dat het 45% tot 50% is in 2020. We gaan meer kosten besparen omdat we rekening houden met iets meer volume daarin. EUR 345 miljoen was het oorspronkelijke plan en EUR 460 miljoen is het huidige plan. We hebben onze ambitie voor de onderliggende winst verhoogd richting 2020 met EUR 310 miljoen tot EUR 380 miljoen. Wij leggen vandaag voor aan de aandeelhouders om over 2016 EUR 0,12 dividend te gaan betalen en richting 2017 en verder een progressief dividend. Met andere woorden, de versnelde transformatie van PostNL leidt ons inziens ook tot het unlocken, tot het creëren van meerwaarde.

We willen ook nog even stilstaan bij hoe het er dan financieel uitziet voor PostNL. Daarvoor wil ik heel graag het woord geven aan Jan.

De heer **Bos**: Dank je wel, Herna en goedemiddag allemaal. Ik geef kort een financieel overzicht. Ik begin even met het financiële overzicht over 2016 en ga dan nog kort in op de vooruitzichten voor 2017 en onze ambitie voor 2020.

Het eerste overzicht laat de belangrijkste resultaten over 2016 zien. Allereerst in het bovenste regeltje ziet u dat de omzet licht is gedaald ten opzichte van 2015. Dat wordt veroorzaakt door de daling van de omzet in Mail Nederland, niet geheel gecompenseerd door de groei bij Pakketten en Internationaal.

Onze belangrijkste KPI –Key Performance Indicator – is de underlying cash operating income, in het Nederlands ook wel het onderliggende cash bedrijfsresultaat genoemd. Dat is uitgekomen op EUR 245 miljoen. U ziet het waar dat kringeltje omheen staat. Dat ligt iets boven de midpoint van onze verwachtingen over 2016, maar wel wat lager dan 2015. Het wordt met name veroorzaakt door effecten van regelgeving en het negatieve effect van onze aangepaste marktbenadering voor Mail Nederland, dat op termijn moet leiden tot volumebehoud ook voor Mail Nederland.

De onderste regel, de net cash from operating and investing activities – dat wat je onder de streep overhoudt aan geld als je alle zaken gedaan hebt – is over 2016 uitgekomen op EUR 653 miljoen. Daarin zit ook de verkoop van ons resterend belang in TNT Express verwerkt en dat heeft het afgelopen jaar EUR 643 miljoen opgeleverd.

Hier ziet u een overzicht van de netto winstontwikkeling over 2016 ten opzichte van 2015. De nettowinst is over 2016 – waar de kringel omheen staat – uitgekomen op EUR 280 miljoen. Daarin zit wel een verkoopresultaat op ons aandeel in TNT Express verwerkt van EUR 145 miljoen, dus onderliggend is de netto winst uitgekomen op EUR 135 miljoen, iets lager dan 2015. Dat is een beetje in lijn met de voorgaande resultaatontwikkeling, zoals zojuist is uitgelegd.

Onderaan de streep, zoals gezegd, houden we EUR 653 miljoen over van alle zaken die we gedaan hebben. Daarin zit EUR 643 miljoen voor de verkoop van TNT Express. Eigenlijk onderliggend houdt je dan EUR 10 miljoen over. Dat is lager dan 2015, maar er zitten wel twee bijzondere uitgaven in. Allereerst hebben wij vorig jaar schulden additioneel afgelost. Daar moet je ook een premie voor betalen om obligaties terug te kopen. Dat heeft iets minder dan EUR 40 miljoen gekost. Daarnaast hebben we, zoals Herna ook heeft toegelicht, een tweetal acquisities gedaan, een in Duitsland en een in Nederland. Dat is een advanced marketingbedrijf, een soort data marketingbedrijf. Dat heeft bij elkaar iets meer dan EUR 40 miljoen gekost aan uitgaven voor acquisities. Als je daarvoor corrigeert, heeft ook de netto cash zich naar tevredenheid ontwikkeld.

Onze balans is afgelopen jaar een punt van aandacht geweest voor ons bedrijf, met name door de ontwikkeling van ons eigen vermogen en ook onze schuldpositie. Daarvan kan ik met trots zeggen dat die het afgelopen jaar is verbeterd. Als je kijkt naar ons geconsolideerd eigen vermogen, zie je dat dit eind 2015 nog min EUR 213 miljoen was, terwijl het nu nog min EUR 79 miljoen was. Daarnaast hebben wij een netto schuldenpositie door de verkoop van TNT Express weten om te zetten naar een netto kaspositie met EUR 86 miljoen. Tot slot zie je de waardering van het bedrijf terug in de waarde van het enkelvoudig eigen vermogen. Die heeft zich ook positief ontwikkeld naar een niveau van EUR 2,7 miljard. Dat is iets meer dan EUR 6 per aandeel. Daarvan is iets minder dan EUR 300 miljoen ook uitkeerbaar. Daar hebben we ook wel eens anders tegenaan gekeken. Het is dus een versterking van onze balanspositie.

Pensioen is een belangrijk thema voor PostNL, omdat wij een grote pensioenverplichting in een apart pensioenfonds hebben. Dat pensioenfonds heeft door de rentedaling het afgelopen jaar ook een daling van de dekkingsgraad laten zien, naar 103,6%. Inmiddels is die dekkingsgraad alweer verbeterd en boven de minimum dekkingsgraad uitgekomen, in februari iets boven 105%. Daarnaast hebben we gezien dat pensioenen een licht negatief effect heeft gehad op ons eigen vermogen van EUR 18 miljoen, ook veroorzaakt door die rentedaling en hebben we ook gezien dat wat we cash aan pensioenen kwijt zijn - voor pensioenpremie en dat soort zaken - EUR 15 miljoen lager is uitgekomen, met name veroorzaakt doordat we minder actieve deelnemers hebben waarvoor wij premie moeten betalen aan het pensioenfonds. Het belangrijkste nieuws voor 2016 is wel dat het risico van pensioenen op onze balanspositie eigenlijk fors lager is geworden. Als indicator daarvoor hebben wij aan het einde van het jaar aangegeven dat wij zelfs bestand zijn ten opzichte van de rentestand eind 2016 tegen een rentedaling van 110 bps voordat we bijstorting zouden moeten doen aan het pensioenfonds. Voor uw beeldvorming: dat zou bij een rente zijn van 0,1%. Daarmee zeggen wij dat wij eigenlijk heel goed bestand zijn tegen risico's van pensioenen.

Dan de vooruitzichten voor 2017. Voor 2017 hebben wij een verwachting afgegeven dat het onderliggend cash bedrijfsresultaat uitkomt tussen EUR 220 miljoen en EUR 260 miljoen. Dat moet u vergelijken met de EUR 245 miljoen die wij over 2016 hebben gerealiseerd. Belangrijke factoren voor de ontwikkeling van dat resultaat zijn enerzijds – het eerste grijze blokje – het EUR 50 miljoen tot EUR 70 miljoen negatieve volume/prijs/mix effect voor Mail in Nederland, dus voor Post Nederland. Dat wordt met name beïnvloed door de verwachte volumedaling over 2017 van 7% tot 9%. Daarnaast zitten er ook verdere negatieve

effecten van regulering voor 2017 in. Dat negatieve effect wordt grotendeels gecompenseerd door kostenbesparingen. Voor 2017 verwachten wij EUR 50 miljoen tot EUR 75 miljoen aan kostenbesparingen te realiseren, onder andere met de verdere sluiting van depots bij Post Nederland, de verdere sluiting van brievenbussen en ook vermindering van brievenbussen en postkantoren met een volledig assortiment ook in Nederland en daarnaast de reductie van overhead en staf in Nederland.

Wij verwachten dat Pakketten en Internationaal positief gaan bijdragen aan het resultaat van 2017. Per saldo, zoals gezegd, zien wij een onderliggend cash bedrijfsresultaat van tussen EUR 220 miljoen en EUR 260 miljoen.

Het volgende overzicht geeft een wat meer gedetailleerde view op de ontwikkeling van het resultaat voor 2017 maar ook onze ambitie voor 2020. Daarin ziet u dat we verwachten een mid-single digit, dus een omzetstijging tussen 3% en 7%, voor 2017 en ook voor 2020, althans qua ambities. Voor 2017 verwachten wij een onderliggend cash bedrijfsresultaat van tussen EUR 220 miljoen en EUR 260 miljoen. Met name door die verdere groei bij Pakketten en Internationaal maar ook door herstel van de winstgevendheid bij Mail in Nederland met een verbetering van de marge, verwachten wij dat de ambitie voor 2020 zal uitkomen tussen EUR 310 miljoen en EUR 380 miljoen. Daarin zal met name die e-commerce-ontwikkeling een belangrijke bijdrage leveren. Dat is het resultaat van de versnelling van de transformatie van het bedrijf PostNL.

Daarmee wil ik de presentatie afsluiten en u danken voor uw aandacht.

De **voorzitter**: Dank je zeer, Jan. Normaal gesproken zou ik mevrouw Menssen, de voorzitter van onze Audit Committee, het woord geven maar ik stel voor eerst uw eventuele vragen over de ontwikkelingen rond bpost te behandelen. Als we deze vragen hebben behandeld, kunnen we verder gaan met de toelichting van mevrouw Menssen en die van onze externe accountant. Aansluitend daarop kunnen we uw eventuele vragen over het jaar 2016 bespreken. Ik neem aan dat u daarmee akkoord gaat. Dan beginnen we met uw vragen over bpost.

De heer **Van den Bos**: Goedemiddag. Ik hoorde mevrouw Verhagen een mooi blanco verhaal over bpost vertellen. Ik denk alleen dat het iets anders in elkaar steekt. Dat komt dan niet bij PostNL vandaan, maar het zit toch meer in de richting van de politiek en van bpost. Onder wat ik allemaal heb gelezen in de pers, wat ik heb gehoord en waarmee ik ben benaderd, werd op een gegeven ogenblik gezegd dat het werd afgewezen omdat de afkoopsom van mevrouw Verhagen en de heer Bos te hoog zou zijn. We hebben alles voorbij zien komen. Ik denk dat de heer Kamp en de politiek in Nederland de grote boosdoeners zijn geweest. We zien nu dat Kamp bij iedere bieding roept – bijvoorbeeld bij Akzo en Unilever – dat het niet mag en niet kan, maar Nederland heeft vroeger ook bedrijven overgenomen uit het buitenland. Ik denk bijvoorbeeld aan ABN AMRO met Anton Veneta.

Waarom wil bpost PostNL overnemen? Simpel, voor bpost is het een vlucht naar voren. Ik vergelijk het met SABMiller die Heineken wilde overnemen, maar toen dit niet lukte zelf werd overgenomen.

Dan kom ik op een ander punt. Mevrouw Verhagen heeft zojuist gezegd dat PostNL voor bpost een grote concurrent zo niet de belangrijkste concurrent op het gebied van pakketten in België is. Dan hebben we aan de zuidkant La Poste, die ook zit te knabbelen aan de bezorging in België. Om die reden heeft bpost een vlucht naar voren genomen om een flodder af te schieten om PostNL over te nemen.

Dan komen we op het hele gebeuren van de heer Kamp. Die begint opeens te dreigen met de UPD. Dat is het enige machtsmiddel dat hij heeft, want de overheid heeft zelf geen aandelen in PostNL. Ik snap Kamp ergens ook wel, want hij heeft bijvoorbeeld te maken met een KLM die door de Franse staat – er wordt genoeg over geschreven – totaal wordt leeg gevreten. Daarbij speelt ook mee het 40% aandelenbelang

van de Belgische overheid in bpost, maar het dreigement van UPD-afspraken, tarifiering, vergoedingen voor PostNL is de enige kaart die de overheid kon en kan trekken.

Dan kom je op de historie. De overheid heeft PostNL en haar rechtsvoorgangers geheel verzelfstandigd. Er is toen een afsplitsing geweest tussen de post en de telefoon. Op een later tijdstip werd de Nederlandse postmarkt volledig geliberaliseerd en het is nu nog steeds de enige postmarkt in heel Europa die helemaal is vrijgegeven. Andere spelers werden aangemoedigd om de concurrentiestrijd met PostNL aan te gaan. PostNL is in feite zo op de markt neergezet van 'zoek het uit, ga lekker verder'. PostNL heeft ook te maken gehad met het plakken van Nederlandse guldenzegels. Ik weet dat omdat ik filatelist ben. De Staat heeft daar toen geld voor gevangen. Daar is natuurlijk een afkoopregeling geweest, maar PostNL heeft al die jaren een negatieve impact gehad omdat men de diensten moest verstrekken omdat er met die guldenzegels was geplakt. Dus dat was alweer de overheid. Bovendien heeft PostNL te maken met concurrentie waardoor met name de zakelijke tarieven enorm onder druk staan. Dan zwijg ik nog over de ACM, een gedrocht dat wordt gebruikt om het PostNL zo moeilijk mogelijk te maken en dat de nodige kosten met zich brengt. Ik denk hierbij aan de mensen die PostNL in dienst moet houden om tegemoet te komen alle vragen en alle uitzoekklussen van de ACM en aan de boetes. Op de achterkant van een bierviltje – zoals we dat in West-Friesland doen – schat ik dat het zo'n EUR 40 miljoen tot EUR 45 miljoen zal kosten. De winst had dus een stuk hoger kunnen zijn. Er staat een zeer minimale vergoeding van de UPD-diensten tegenover en dat komt omdat Sandd geen landelijke dekking heeft en PostNL in Tietjerksteradeel de post voor Sandd moet bezorgen. Kort samengevat, door het beleid van de overheid wordt PostNL enorm beperkt en gekneveld. Aan de andere kant moet zij werkzaamheden van de concurrentie uitvoeren. Nog vreemder wordt het dat PostNL dan post moet bezorgen die de concurrenten – Sandd – niet kunnen bezorgen.

De **voorzitter**: Ik zit wel met smart op een vraag te wachten!

De heer **Van den Bos**: Is dit de vrije concurrentie? Mevrouw Verhagen, klopt dit verhaal in grote lijnen of stel ik u nu voor een dilemma? Ik denk dat ik het vrij scherp neerzet.

Mevrouw **Verhagen**: Uw betoog is heel duidelijk.

De heer **Van den Bos**: Om het simpel en in Jip-en-Janneketaal te zeggen: je hebt twee hardlopers die de 200 meter gaan lopen. De een krijgt een betonblok aan zijn been, maar hij moet net zo hard gaan lopen als de ander zonder betonblok. De Nederlandse overheid heeft haar aandelen indertijd tegen een mooie prijs verkocht, maar verandert voortdurend de regels tijdens het spel. Hoe kun je in het voetbal opeens acteren als de buitenspelregel niet meer geldt?

Ik wil afsluiten met bpost. Door een hoop mensen werd geroepen dat bpost de witte ridder was. Als je de cijfers van bpost uit elkaar haalt, heb je een winst van EUR 305 miljoen. Daar zit een subsidie in van de Belgische overheid van tussen EUR 250 miljoen à EUR 300 miljoen. Dan houd je netto tussen EUR 5 miljoen en EUR 50 miljoen over. Het wordt nog leuker. Van de EUR 305 miljoen gaat er EUR 130 miljoen terug als dividend naar de Belgische Staat. Dus linksom of rechtsom, de Belgische overheid pompt geld rond in bpost. Dit is eigenlijk staatssubsidie en een mooie taak voor de Brusselse EU. Dat is het eigenlijk het hele verhaal dat ik hiermee wilde vertellen. Ik sta achter het besluit van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen om niet verder op de avances van bpost in te gaan.

Een ander punt dat misschien ook niet onverklaard mag blijven, is het volgende. Als PostNL het bod wel had aanvaard, was er een hoop trammelant gekomen. De kaart UPD werd gespeeld en PostNL had grote problemen gekregen c.q. bpost was van een zware concurrent in België verlost met grote consequenties

voor heel veel mensen. Dat heb ik helaas ook niet in de schrijvende pers mogen lezen. Ik denk dat dit het zwaarste belang is geweest van bpost om een bod te doen op PostNL.

De **voorzitter**: Dank voor uw bijdrage.

De heer **Jansen** (VEB): De VEB heeft 50.000 leden, maar ik zal geen 150.000 vragen stellen. Ik zal het kort houden. Ik was hier vorig jaar ook en toen stelde ik de vraag hoe PostNL eigenlijk in de wedstrijd zit in het hypothetische scenario dat er een goed bod van een betrouwbare partij komt. Daar werd toen ontwijkend op gereageerd, wat ik achteraf heel goed kan begrijpen door de prachtige reconstructie die indertijd in het FD heeft gestaan. Jullie waren al in gesprek met de Belgen. De kernvraag op dit moment bij dit onderwerp is nu wel of een partij PostNL kan overnemen. Ik wil daarbij eerst nog opmerken dat de VEB het toch betreurt dat niet in gesprek is gegaan met de Belgen, omdat zij in het laatste finale voorstel een behoorlijke handreiking hebben gedaan met allerlei punten waar er bezwaren waren. Die zouden in onze optiek in goed overleg worden weggenomen. De VEB betreurt het dat dit niet is gebeurd en zij heeft de volgende vragen.

Er is zojuist een hele uiteenzetting geweest van allerlei bezwaren, maar wij vragen ons toch af wat nu echt het knelpunt, het pijnpunt was waardoor deze overname niet kon slagen. Na de overname is er ongelooflijk veel modder over de grens naar elkaar heen gegooid, met beschuldigingen naar bestuursvoorzitters en dergelijke. Ik had het zelf helemaal anders aangepakt, maar ik vraag me af of PostNL in dit dossier zelf ook dingen in de wetenschap van nu of achteraf anders had aangevlogen. Kan PostNL drie lessen noemen die zij heeft geleerd bij dit dossier?

Wij stellen het op prijs dat wel heel fair nu aan aandeelhouders wordt gezegd dat het bod, de premie voor aandeelhouders heel erg goed was, maar dat er risico's en bezwaren waren voor andere stakeholders. Wij vragen ons echter wel af of niet eerder in de risicoparagraaf iets had moeten staan als bijvoorbeeld het feit dat PostNL actief is in een sector die zo sterk gereguleerd is en dat de politiek zo'n sterke invloed heeft, dat het eigenlijk niet aan het bestuur en aandeelhouders is om op een overnamebod in te gaan en het goed te keuren.

Mijn laatste vraag – de bonusvraag, want het is de vierde vraag – heeft te maken met een grootaandeelhouder die inmiddels niet uw grootaandeelhouder meer is. Die heeft behoorlijk harde woorden gesproken. Hij heeft zelfs gezegd dat PostNL als bedrijf uninvestable is. Enkele andere aandeelhouders hebben via de media laten weten te spreken van een schoffering naar de aandeelhouders toe. Wat vindt u van dergelijke aantijgingen?

Mevrouw **Verhagen**: Uw eerste vraag was wat het echte knelpunt, het echte pijnpunt was. Dat is er niet een, er zijn er meerdere. Dat is ook wat ik geprobeerd heb aan te geven. Dat heeft te maken met vragen als hoe de financieringsstructuur eruit ziet, of het een efficiënt bedrijf blijft en het bedrijf gericht blijft op innovatie, wat de invloed is van de Belgische politiek, zeker na de uitspraken van minister De Croo, hoe zeker van de deal wij zijn, met andere woorden of de deal rondkomt, of zij bereid waren om daadwerkelijk in te staan voor de regelgevingsrisico's in Nederland – het antwoord daarop is 'neen' – en hoe wordt omgegaan met medewerkers, met pensioenen, de Universele Dienstverlening, enzovoorts, enzovoorts. Het framework dat we hebben gebruikt tussen februari en april en mei, is eigenlijk identiek aan wat wij hebben gebruikt in november en december op basis waarvan wij tot die beslissing zijn gekomen. Het klopt dat er geen gesprekken zijn geweest in de periode november en december, omdat het met het unsolicited offer op 6 november ook meteen een formeel proces is geworden. We hebben veelvuldig met elkaar gesproken in de periode februari-april over alle items die voor ons belangrijk waren.

Wat zijn de lessen die wij hebben getrokken? Het framework dat we steeds hebben gebruikt waarlangs we die beslissing hebben genomen, is voor ons heel belangrijk geweest omdat het ervoor zorgt dat je continuïteit houdt in je redenering. Dat is voor ons heel belangrijk geweest. Elke keer als je weer een nieuw besluit neemt, maak je je afwegingen langs dezelfde criteria. Wat ook heel belangrijk is geweest, is dat er een heel nauwe samenwerking is geweest tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen in dit proces. Dat is belangrijk om ook daadwerkelijk tot een afgewogen beslissing te komen en een besluit dat je in unanimité neemt. Een andere belangrijke les is natuurlijk dat het impact heeft op je organisatie, zeker als zo'n proces publiek is en het uiteindelijk ook weer energie kost om die organisatie te richten op onze doelen.

Waren die risico's rondom de dealzekerheid dan echt zo groot? Wij denken dat dit wel het geval is geweest. Ik heb geprobeerd uit te leggen waarom wij denken en wat de omvang is van de Universele Dienstverlening en de winstgevendheid en welke impact dat ons inziens kan hebben op de toekomstige winstgevendheid van PostNL en daarmee ook op de waarde van dit bedrijf. Die risico's stonden in het jaarverslag. De regelgeving en de impact van regelgeving staan eerlijk gezegd al jaren in ons jaarverslag omdat we het risico ook echt zien, voelen en groot achten, dat wil zeggen EUR 30 miljoen tot EUR 50 miljoen als het gaat om Aanmerkelijke Marktmacht.

Dat het ministerie van Economische Zaken impact heeft op ons bedrijf is heel expliciet en voelbaar geworden in de periode van de poging tot overname van PostNL en dan met name in de laatste periode. Het feit dat wij een gereguleerd bedrijf zijn of dat een deel van onze business gereguleerd is, is al 200 jaar zo. Wij werken al 200 jaar met die Nederlandse overheid om voor PostNL zo goed mogelijke uitgangspunten te creëren en dat geldt ook voor zo goed mogelijke uitgangspunten voor de postmarkt in Nederland. Ik denk alleen dat het alleen heel erg pregnant en zichtbaar is geworden door alle publieke debatten die hebben plaatsgevonden in die periode.

Wat doet een uitspraak van een grootaandeelhouder met ons? In de eerste plaats veel, want die aandeelhouder was al heel lang aandeelhouder bij PostNL, vanaf dag één. Daarvoor was hij ook al aandeelhouder in TNT, dus we hebben altijd veel contact gehad met die aandeelhouder. Ik denk alleen ook dat hij ons in al die jaren heel erg heeft gesteund, ook in de enorme transformatie die PostNL heeft ondergaan in de afgelopen vijf jaar. Zij hebben ons als bedrijf maar ook als management heel erg gesteund. Is PostNL een uninvestable aandeel? Nee, kijk naar de nieuwe aandeelhouders die er zijn gekomen en die geloof hebben in de strategie die er ligt en in de versnelde transformatie.

De heer **Jansen** (VEB): Ik heb zojuist de risicoparagraaf weer doorgelezen en daarin wordt erg op de regulering gewezen, maar daarin wordt geen koppeling met een eventuele overname gemaakt. Misschien had dat toch wel gepast.

Ik heb ook nog een wedervraag en dat is dat de heer Kamp wat ons betreft inderdaad, zoals de voorgaande spreker ook al opmerkte, het laatste zetje heeft gegeven om de deal niet te laten doorgaan door te dreigen met enorme maatregelen die impact hebben op de verdien capaciteit. Daarmee heeft hij heel duidelijk de link gelegd – zoals wij het lezen – tussen een buitenlandse partij die een grote aandeelhouder heeft en dat is de staat. Als ik naar alle Europese postbedrijven kijk, hebben ze bijna allemaal of een grootaandeelhouder – de staat – of een heel groot belang, of een andere partij, bijvoorbeeld private equity. We weten allemaal dat deze door mensen als Dijsselbloem als hyena's worden afgeschilderd. Is het niet gewoon heel fair om aandeelhouders te zeggen dat een overname van PostNL ontzettend moeilijk en lastig is? Is dat niet gewoon het eerlijke verhaal naar aandeelhouders?

Mevrouw **Verhagen**: Ik denk zelf dat PostNL een interessant bedrijf is met een interessante toekomst waarin ik heel veel positieve kansen zie met heel veel transformatie in de komende paar jaar, waarin we gelukkig heel veel aandeelhouders hebben met wie we ook veelvuldig contact hebben. Ik denk dat in het algemeen – dat is niet specifiek PostNL – in Nederland wel een debat is ontstaan over overnames: welke overnames vinden wij gewenst en welke niet? Alleen gaat dat debat mijns inziens veel verder dan alleen PostNL en heeft het betrekking op bijna elk bedrijf dat de laatste tijd in het nieuws is gekomen met een dreiging tot overname. Dat debat is naar mijn mening nog niet helemaal gevoerd in Nederland. Wat er ook uitkomt, het heeft impact op de Nederlandse ondernemingen en niet alleen op PostNL. Er is dus wel degelijk al een debat gaande.

De heer **Jansen** (VEB): Misschien even ter herhaling ...

De **voorzitter**: Ik zou het nu even afronden en anderen even de kans geven. Later kunt u altijd nog weer terugkomen.

De heer **Heinemann**: Voorzitter. Er is een Engels gezegde *'hardly anybody wants to be CEO of a shrinking company'*. In dit opzicht verkeerde PostNL een jaar of zes, zeven geleden toen mevrouw Verhagen aantrad in een uiterst moeilijke positie. De overheid heeft ook flink wat steken laten vallen. Concurrentie was een heilig ideaal, maar concurrentie werkt naar mijn mening niet in een dalende en krimpende markt. Dan is het een race to the bottom. De overheid heeft zonder meer toegestaan dat er concurrentie kwam. Het bedrijf Sandd rijdt met bestelauto's rond waarop staat: 'Sandd, uw zakelijke postverlener'. Aan de andere kant, als er een pakket bezorgd moet worden in Friesland, in Tietjerksteradeel bij een landbouwer over een modderige toegangsweg, vraagt de concurrentie PostNL of zij het niet kan doen. PostNL is bovendien gebonden aan de Postwet met allerlei beperkingen en de concurrentie heeft dat niet. Op zo'n manier is PostNL op alle manier door de overheid in de steek gelaten. Ik zou eigenlijk op u, mijnheer Wallage, als president-commissaris een beroep willen doen. U bent jarenlang in een overheidsfunctie werkzaam geweest. U bent gepokt en gemazeld in de politiek en u zou dit naar voren moeten brengen, dat marktwerking en concurrentie, een ideaal ook van mevrouw Kroes in Brussel, niet werken in een shrinking economy. In dat opzicht ziet de toekomst van de postbezorging er echt niet florissant uit. Dat is ook wel te begrijpen omdat ook al overal de slogan opgaat 'doe alles maar elektronisch, want dat is zo gemakkelijk en het kost bijna niets.' Dat mag waar zijn, maar er blijven altijd poststukken bij die zo belangrijk zijn, zoals contracten en weet ik wat allemaal, dat de post een onmisbaar element in de samenleving is. Ik wil graag dat u, mijnheer Wallage, een beroep doet op uw collega's in de politiek doet om dit te benadrukken.

Ik heb een tweede punt. Mevrouw Verhagen heeft zich uiterst dienstbaar gemaakt door PostNL te diversifiëren door zich ook op pakketbezorging te concentreren. Maar er is een addertje onder het gras. Je leest geregeld dat tussen de komende vijf en tien jaar de binnensteden dicht zullen slibben. Wanneer je een overvloed aan bestelauto's hebt en dan ook nog eens een keer van diverse concurrenten, komt er een stuk minder terecht van de efficiency. Ik zou PostNL dan ook een voorstel willen doen: zij zou zich in de grote steden op railvervoer kunnen toeleggen en bij bekende railknooppunten depots aan kunnen leggen waar de post verzameld wordt, een centrum van postbezorgers die de pakketten op een soort elektrische bakfiets rond zullen brengen en eventueel ook op de fiets. Er is een ander spreekwoord dat zegt 'gouverner, c'est prévoir'. Wanneer de binnensteden over vijf tot tien jaar verstopt zijn, hoe wil PostNL dan aan haar ambitie voldoen tot een efficiënte pakketbezorging, ook al omdat parkeren in de buurt van een grote cliënt uiterst moeilijk is? Dat is wat ik u wilde vragen.

De **voorzitter**: Mijnheer Heinemann, de bedoeling van dit rondje is vooral dat u vragen over bpost stelt. Dat hebt u nu niet gedaan.

De heer **Heinemann**: Ja, ik heb ook nog een vraag over bpost. Die schiet me net te binnen.

De **voorzitter**: Die was voor open doel en de keeper was koffie drinken.

De heer **Heinemann**: Er is een bod geweest voor EUR 5,75 en iedereen vond het fijn, omdat het een flinke premie boven de actuele beurskoers betekende. Maar laten we niet vergeten dat de beurskoers voor PostNL nog steeds erg laag is. Dat komt omdat de koers/winstverhouding erg laag is en die koers/winstverhouding is weer erg laag omdat PostNL een aantal jaren tot nu eigenlijk nooit dividend heeft uitgekeerd. Dat heeft negatief gewerkt en de koers/winstverhouding is bij de Belgische post en bij de Oostenrijkse post een stuk hoger en zal dus ongetwijfeld stijgen als PostNL doorgaat met haar ideaal om een stabiel jaarlijks dividend te geven. Het is best mogelijk dat volgend jaar of het jaar daarop de koers wat boven de EUR 5,75 zal liggen. Ik vind het dus helemaal niet onverstandig dat mevrouw Verhagen als CEO het aanbod van de Belgische post heeft afgewezen. Dat neemt aan de andere kant ook niet weg dat je altijd goede relaties moet onderhouden en dat er tijdens een goed diner en een lekkere borrel echt wel over een samenwerk gesproken mag worden.

Mevrouw **Verhagen**: Ik denk dat PostNL in de afgelopen vijf jaar inderdaad in staat is geweest om van een bedrijf dat zijn omzet stabiel wist te houden naar een bedrijf te gaan dat de komende jaren ook daadwerkelijk omzetgroei verwacht. Dat komt voor een deel omdat we in staat zijn geweest en in staat zullen zijn om pakketten en e-commerce logistiek een steeds groter onderdeel te laten zijn van onze business. Die groei en daarmee ook de groei van de omzet is richting de toekomst voor PostNL van heel erg groot belang. De dichtslibbende binnensteden – niet alleen door het aantal auto's maar ook qua CO₂-uitstoot – onderkennen wij wel degelijk. Daarom testen wij op dit moment in Amsterdam wat wij e-cargo bikes noemen, eigenlijk een ouderwetse bakfiets met een klep erop. Daar zitten pakketjes in en daar zit een e-scooter achter of in ieder geval iets wat op elektriciteit rijdt, waardoor je niet meer met de auto door de stad hoeft maar met een kleiner vervoermiddel gaat dat ook over fietspaden kan. Dan kun je veel meer doen aan het distribueren van pakketten, ook in dichtslibbende steden terwijl je ook een enorme bijdrage levert aan de vermindering van de CO₂-uitstoot. Een ander voorbeeld is Terschelling, waar we op dit moment volledig CO₂-neutraal alle brieven en pakketten wegbrengen. Dat hebben we twee weken geleden gecommuniceerd. We zijn dus heel erg bezig met die omslag om steeds milieuvriendelijker te distribueren in de binnensteden en niet meer alleen met die grote bussen de stad ingaan.

De heer **Heinemann**: Ik heb nog een laatste voorstel. Tegenwoordig is het vliegticket goedkoper dan de koffer die vervoerd moet worden. Vroeger heeft TNT vliegtuigen gehad; ligt daar eigenlijk geen kans voor PostNL om daar een organisatie op te zetten die deze koffers bundelt? Dan kun je van tevoren de belangrijkste dingen erin doen en de plaats van bestemming en de data waarop invullen. Naar mijn mening is daar ook een mogelijkheid om de omzet uit te breiden. Nu ben ik weer bang dat de een of andere concurrent zegt dat hij dat ook wel kan doen en PostNL weer onder de duiven zal schieten.

Mevrouw **Verhagen**: Mijnheer Heinemann, komt u op onze innovatie-afdeling werken, want dit idee hebben we ook daadwerkelijk geïntroduceerd! Het is mogelijk voor mensen die in de buurt van Schiphol wonen – daar zijn we als eerste gebied mee begonnen – dat wij hun koffers van Schiphol naar hun hotel of huis brengen of van huis of hotel weer naar Schiphol, waardoor zij niet meer met hun koffers hoeven te sjouwen. Als hun vlucht 's ochtends vroeg aankomt en zij pas 's avonds in het hotel kunnen, hoeven zij niet

meer de hele dag met hun koffer door Amsterdam te sjouwen terwijl ze aan het winkelen zijn. We kunnen dat voor ze regelen. Daar zijn we net mee gestart.

De heer **Heinemann**: Ze kunnen hetzelfde doen bij andere grote luchthavens.

Mevrouw **Verhagen**: We beginnen met Schiphol.

De heer **Heinemann**: Uiteraard. Dat was het. Dank u wel!

De **voorzitter**: Wij beperken ons even tot de vragen over bpost in dit blokje.

De heer **Vreeken Bast**: Uiteraard, net zoals de vorige sprekers! Bpost maakte natuurlijk de verkeerde keuze, want we hebben hier te maken met een van de kroonjuwelen van het Nederlandse bedrijfsleven. Het is ook een systeembedrijf van Nederland. Mevrouw Verhagen en de heer Wallage hebben uitstekend de rug recht gehouden. Als je kijkt naar de fusies en overnames en kijkt naar de trackrecord van Nederland, zien we dat 70% van de fusies en overnames mislukt. Het is verschrikkelijk. Kijk naar KLM, naar ABN AMRO, naar KPN, TNT en kijk naar ING. Bij ING werd ik aangenomen door de voorzitter van ING International. Wat dat ermee te maken heeft? Deze heer zat later in de Raad van Bestuur van ING en werd later voorzitter van de Raad van Commissarissen van ABN AMRO en hij zit hier in de zaal. Hij heeft meegemaakt hoe dat prachtige bedrijf, al die prachtige bedrijven, *down the drain* gingen. Daar valt veel van te leren. Tussen België en Nederland zitten heel grote cultuurverschillen. Dat leer je altijd. Daarom is een overname met bpost nu niet zo zeer geëigend. Mijn opa, Gerard Bast, was directeur-generaal van Koninklijke PTT Nederland. Hij was zowel uitvinder van de glasvezelkabel als een excellente manager van de PTT. Mijn vader, Johan Bast, vond het altijd mooi dat ik hier naartoe ging om de boel toch eens een beetje bij elkaar te houden. Het gaat om heel goede beschermingsconstructies. We hebben bij ING meegemaakt – dat kan de heer Lindenbergh u vertellen – dat Barings werd overgenomen en dat het een koekoeksjong was. Dat ging helemaal mis. Dat kostte miljarden. Ook ABN AMRO ging helemaal mis. Wij zijn het beste jongetje in Europa en wij gooien al onze kroonjuwelen overboord. Dat moeten we gewoon niet doen. Ik denk dat de koers die gevolgd is heel goed is geweest. De Nederlandse overheid wordt eindelijk wakker en de heer Kamp heeft het eindelijk eens goed gedaan. Dus graag heel veel beschermingsconstructies.

De **voorzitter**: Ik weet niet of u precies zo heet als uw grootvader, maar we hebben uw naam even nodig voor het verslag.

Mr. **Vreeken Bast**: Mijn naam is Bast Vreeken ofwel Vreeken Bast.

De **voorzitter**: Dank u vriendelijk. Dank voor uw bijdrage.

Mr. **Vreeken Bast**: De vraag is dan hoe jullie die beschermingsconstructies gaan realiseren en hoe jullie in hoog tempo – PostNL en ook andere bedrijven – ervoor zorgen dat er top professionals wereldwijd, de Goldman Sachs jongens, ingeschakeld worden en dan niet om de overnames te laten doorgaan maar om ervoor te zorgen dat we partijen zoals Heinz en dan nu de club die bezig is met Akzo en bpost buiten de deur houden.

Mevrouw **Verhagen**: De beschermingsconstructie van PostNL is inderdaad een stichting en daar hebben we ook veel overleg mee gehad in het hele proces rondom Belgische Post. Wat ons betreft, is dat een goede en voldoende beschermingsconstructie. De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen laten

zich altijd bijstaan door adviseurs op het moment dat een dergelijk proces gaande is. Dat heeft ook altijd in de persberichten gestaan. Dat zijn zowel banken als juridisch adviseurs. Die hebben ons goed gediend en we hebben met hun de goede discussies gehad.

De **voorzitter**: Zijn er nog meer vragen over bpost?

De heer **Spanjer**: PostNL heeft door zijn voorgangers uiteindelijk te maken met de Postwet. Is er bij de onderhandelingen in mei en juni sprake van geweest dat PostNL wel vijf dagen per week door heel Nederland, door modderpoelen en aanverwanten conform de Postwet de post moet bezorgen en hoe werd daarop door bpost gereageerd? Of was dat een breukpunt?

Mevrouw **Verhagen**: Wat Belgische Post ook heeft bevestigd in een brief die zij uiteindelijk in de periode november aan ons hebben gestuurd, is dat zij zouden voldoen aan de verplichtingen die uit de Postwet, met name rondom de Universele Dienstverlening. Dat is erover gezegd.

De **voorzitter**: Zijn er nog andere vragen over bpost?

De heer **Van den Bos**: Voorzitter.

De **voorzitter**: Die zag ik aankomen!

De heer **Van den Bos**: Dat is de politiek, hè! Waar ik benieuwd naar ben, is in 2002 bij de beursgang van PTT Post, waar KPN en alles onder viel, zat er toen al een bescherming in dat de een of andere minister opeens namens de overheid kon roepen dat zij dit niet mochten doen, dat dit niet mocht en dat dit niet kon? Dat vraag ik me eigenlijk af. Als dat er niet in heeft gestaan – ik zie mevrouw Verhagen opeens heel erg bedenkelijk kijken – dan overspeelt Kamp weer zijn hand, voor de zoveelste keer. Wat ik ook heel erg grappig vind, is dat niemand de cijfers van bpost als overnemende partij heeft geanalyseerd en heeft gekeken hoe die winst tot stand is gekomen, wat eruit komt en hoe het in elkaar zit. Als je kritiek hebt, moet je eerst eens die cijfers analyseren en kijken hoe het in elkaar steekt. Ik snap heel goed dat de bestuurders van PostNL geen risico konden lopen door te zeggen dat zij gewoon de gesprekken aangaan met bpost. Zoals ik eerder heb gezegd, is de politiek onbetrouwbaar als geen ander. Helaas, het is zo. Welk risico moet je lopen om te zeggen dat je verder in gesprek gaat met bpost terwijl de heer Kamp het in zijn hoofd haalt om te zeggen dat hij de hele zaak gaat nationaliseren? Wat hebben aandeelhouders dan? Nul komma nul. Werkgelegenheid zal gegarandeerd zijn, maar wat heb je dan? Dat moeten aandeelhouders zich ook heel goed realiseren. Dan heb je nul komma nul, want dan heb je geen aandeel meer. Simpel.

Mevrouw **Verhagen**: Ik moet heel erg terug in mijn geheugen. De beursgang van PTT Nederland of van KPN zoals het toentertijd – denk ik – heette was in 1998. Dus dat is echt lang geleden. De Postwet en de Europese Postwet bestaan al heel lang. De eisen die aan PostNL worden gesteld rondom de Universele Dienstverlening zijn er al zolang als ik dat weet.

De heer **Van den Bos**: Dat is al vanaf begin 1900.

Mevrouw **Verhagen**: Zo oud ben ik nog niet, maar zeg maar ja.

De **voorzitter**: Pas op, want als het om hoffelijkheid gaat, ben ik echt streng!

De heer **Jansen** (VEB): Ik heb nog een kleine vraag. Eigenlijk is dit een bedrijf met twee gezichten: een activiteit, waar Kamp blijkbaar heel veel over te zeggen heeft en een activiteit – de pakketten – waar Kamp aanzienlijk minder over te zeggen heeft. In hoeverre is zowel ten tijde van de onderhandelingen met bpost, als nu erover nagedacht dat die activiteiten van elkaar kunnen worden losgeweekt, zodat de spelregels die bij een beursnotering horen voor de pakkettenactiviteiten kunnen worden nageleefd? Is daar op zijn minst over nagedacht?

Mevrouw **Verhagen**: Die vraag hebt u eerder gesteld, maar toen niet in relatie tot bpost maar in relatie tot de toekomst van PostNL. Tussen Post en Pakketten zit heel veel synergie. De postbezorging en de pakketbezorging zijn van elkaar gescheiden. Dat gebeurt natuurlijk door andere mensen. Maar bijvoorbeeld collectie – het ophalen van post van pakketten – is een gecombineerd netwerk. Retail is een gecombineerd netwerk en transport is een gecombineerd netwerk. De aangetekende poststukken waar een handeling aan de deur voor moet worden verricht, wordt gedaan door Pakketten. De buspakjes, alles wat door de brievenbus kan, wordt gedaan door het brievenbedrijf. De synergie-effecten tussen beide onderdelen zijn dus heel erg groot en uiteindelijk is de manier waarop je dat verder kunt vormgeven richting de toekomst van cruciaal belang voor een succesvolle toekomst van PostNL.

De **voorzitter**: Dan geef ik graag het woord aan mevrouw Menssen, de voorzitter van onze Audit Committee.

Mevrouw **Menssen**: Dank je wel, Jacques. Ik ga kort in op 2016 vanuit het perspectief van de Audit Committee. 2016 was het eerste jaar met onze nieuwe controlerend accountant, hier in de zaal, EY. Mede dankzij het zorgvuldige overdracht tussen onze voormalige controlerende accountant PwC, EY en het team van PostNL, die zich constructief hiervoor hebben ingezet, is de overgang soepel verlopen. Daar wil ik hen graag namens de Audit Commissie en de Raad van Commissarissen mijn dank en complimenten voor uitspreken.

Gedurende het afgelopen jaar hebben de Audit Commissie, de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur geregeld constructief overleg gehad, zowel tijdens de officiële vergaderingen als daarbuiten. We hebben uitgebreid en meerdere malen stilgestaan bij de kwaliteit van de financiële administratie en de hierop gebaseerde interne en externe financiële rapportages. Datzelfde geldt voor de bevindingen die op basis van het Internal Control en Risk Management raamwerk zijn geconstateerd, de bevindingen van de interne audit afdeling van PostNL en de bevindingen van EY.

Naast de gesprekken die wij gevoerd hebben in de Audit Committee hebben de individuele commissieleden buiten aanwezigheid van management met EY en de vertegenwoordigers van de interne auditafdeling van PostNL gesproken. Regelmatig terugkerende onderwerpen die in de vergaderingen zijn besproken, waren de belangrijkste financiële factoren die invloed hebben op de uitvoering van het strategisch plan en de financiële resultaten van PostNL, zoals de volumeontwikkelingen, prijsbeleid, kostenbesparingen, ontwikkelingen in e-commerce en de verkoop van het belang in TNT Express. Ook hebben we regelmatig stilgestaan bij de ontwikkelingen op het gebied van regelgeving en concurrentie en specifieke accounting onderwerpen zoals de pensioenverplichtingen van PostNL. Vanzelfsprekend is er ook de nodige tijd en aandacht besteed aan het eigen vermogen van PostNL, de impact van de renteontwikkeling op het eigen vermogen van PostNL, de terugkoop van obligaties met de opbrengst van de verkoop van de resterende aandelen in TNT Express en wat dit alles betekent voor de financiële positie van PostNL en de ontwikkeling van de resultaten.

In de vergaderingen van de Audit Commissie wordt terugkerend gesproken over integriteit, waar bij eventuele fraude en meldingen van klokkenluiders ook worden meegenomen. Gelukkig zijn er in 2016 geen materiële fraudegevallen geconstateerd.

De belangrijkste bevindingen van EY staan uiteraard vermeld in hun jaarverslag op bladzijde 70. EY rapporteert dat PostNL diverse maatregelen heeft genomen om de verdere geïdentificeerde deficiënties in de controleomgeving te adresseren en op te lossen. EY heeft daarbij geconstateerd dat PostNL voortgang heeft gemaakt met het implementeren van deze maatregelen, maar benadrukt tegelijkertijd dat er nog werk te verrichten is en dat focus hierop binnen de organisatie belangrijk is en blijft. Dat gezegd hebbende, heeft EY ook aangegeven dat ze er comfortabel mee is dat PostNL de risico's voldoende adresseert en niet tegen problemen is aangelopen bij de uitvoering en afronding van de audit procedures en het vaststellen van de jaarrekening.

In bredere zin heeft de Audit Commissie afgelopen jaar veel baat gehad bij de goede samenwerking tussen de interne audit afdeling van PostNL en EY en kunnen steunen op de bevindingen vanuit het eerdergenoemde raamwerk. Als gezegd, de overgang van PwC en EY is goed verlopen. De Audit Commissie is van mening dat de Raad van Bestuur in zijn keuzes en handelen een realistische insteek heeft gehanteerd. Het solide resultaat over 2016, zoals zojuist door Herna en Jan gepresenteerd, is daar het gevolg van. Meer kostenbesparingen, innovatie en groei bij Pakketten en Cross Border Solutions is hier een goed voorbeeld van. De Audit Commissie heeft de open en constructieve houding van de bestuurders als positief ervaren en de bevindingen van de controlerend accountant zijn hiermee in lijn. Tot zo ver mijn toelichting. Dank voor uw aandacht.

De **voorzitter**: Dank je wel, Thessa. Dan geef ik het woord aan onze controlerend accountant, de heer Lelieveld.

De heer **Lelieveld** (EY): Goedemiddag, dames en heren. Ik maak graag van de gelegenheid gebruik om nadere toelichting te geven op de wijze waarop wij onze controle hebben uitgevoerd. De inhoud van de jaarrekening is de verantwoordelijkheid van het bestuur en de commissarissen, mijn verantwoordelijkheid is de controle van de jaarrekening en ik zal derhalve ingaan op de accountantscontrole en ben uiteraard bereid om na afloop eventuele resterende vragen met betrekking tot de controle te beantwoorden. Graag neem ik u mee door de belangrijkste aspecten van onze controle. Wat waren de bijzondere aandachtspunten, wat waren onze belangrijkste conclusies en tot slot zal ik nog een aantal afsluitende opmerkingen maken die naar mijn mening voor u als aandeelhouder relevant zijn.

In dit prachtige jaarverslag hebt u kunnen zien dat er twee verklaringen van ons zijn opgenomen. Een verklaring vanaf bladzijde 169 betreffende de controle, de accountantsverklaring bij de jaarrekening zelf en de tweede verklaring staat op bladzijde 194 en verder en betreft onze verklaring bij de duurzaamheidsinformatie. Allereerst zal ik u wat toelichting geven over de reikwijdte van onze controle. Naast de controle van de jaarrekening hebben wij ook gecontroleerd of de duurzaamheidsinformatie zoals opgenomen in het jaarverslag voldoet aan de internationale richtlijnen. Dit betekent dat wij hebben vastgesteld of de duurzaamheidsinformatie een getrouw beeld geeft van het beleid, activiteiten, gebeurtenissen en prestaties op het gebied van duurzaamheid. Als ik dat concreter maak, gaat het er in feite om dat we hebben vastgesteld dat de betrouwbaarheid van een aantal materiële prestatie-indicatoren juist is. Daarbij moeten we bijvoorbeeld denken aan de kwaliteit van de postbezorging, klanttevredenheid, personeelstevredenheid en CO₂-uitstoot. En ten slotte beoordelen wij de overige aspecten van het jaarverslag, zijnde het business report, de governance alsmede de overige gegevens.

Nu iets over onze aanpak en de belangrijkste risicogebieden. Wij bepalen bij onze controle top-down wat de belangrijkste ontwikkelingen en risico's zijn. Wij maken daarbij ook gebruik van de beheersmaatregelen die PostNL heeft geïmplementeerd. Op basis van die risico-gestuurde aanpak en materialiteit, bepalen we welke bedrijfsonderdelen in binnen- en buitenland gecontroleerd moeten worden. De controle van de Nederlandse bedrijfsonderdelen en Duitsland hebben wij met ons eigen Nederlandse team uitgevoerd. Voor de belangrijkste bedrijfsonderdelen in Italië en Hong Kong hebben wij onze lokale EY collega's ingezet. Ook hebben wij zelf deze buitenlandse bedrijven bezocht. Het bezoeken van die buitenlandse bedrijven is belangrijk, omdat we daar zelf dan ook het gevoel krijgen van hoe de situatie daar is. We spreken daar met het lokale management en de lokale accountants. Dat doen we allemaal om centraal de verantwoordelijkheid voor de cijfers te kunnen dragen. Verder hebben wij in ons controleteam een scala aan specialisten en experts betrokken op gebieden zoals IT, fiscaliteit, pensioenen, waardering en duurzaamheid. Daarnaast hebben wij ook een aantal risicogebieden geïdentificeerd waar we meer dan gemiddelde aandacht aan hebben gegeven. Die kwamen voor in de gesprekken met bestuur en commissarissen. Die vindt u ook terug in ons accountantsrapport. Dit worden ook wel de *key audit matters* of kernpunten van de controle genoemd. Deze kernpunten betreffen de pensioenverplichtingen, de waardering van de immateriële vaste activa – de goodwill – en de overlopende posten in relatie tot de omzet.

Nu wil ik graag onze belangrijkste conclusies met u delen. U hebt kunnen lezen dat wij het jaarverslag, inclusief de duurzaamheidsinformatie, van goedkeurende verklaringen hebben voorzien en dat er geen materiele controleverschillen zijn die nog geboekt hadden moeten worden. Ook is het belangrijk om te melden dat er geen verschil van inzicht is met de directie omtrent de hoogte van schattingen. We vinden dat PostNL de gekozen posities als evenwichtig kwalificeert en dat deze consistent zijn toegepast. Dat is heel belangrijk. Ten aanzien van materiële aspecten van de duurzaamheidsinformatie concluderen wij dat deze informatie getrouw is weergegeven. Ook in de overige informatie met betrekking tot duurzaamheid in het verslag hebben wij geen materiële onzekerheden vastgesteld. Dat geldt overigens ook voor het jaarverslag en het verslag van commissarissen. Die hebben wij beoordeeld en ook daar hebben wij vastgesteld dat er geen materiële onjuistheden in zitten. Omdat dit ons eerste controlejaar was, hebben wij een aantal aanvullende werkzaamheden gedaan. Zo hebben wij vorig jaar met PwC meegelopen tijdens hun laatste controlejaar, hun dossiers beoordeeld en alle afsluitende vergaderingen bijgewoond. Daarmee hebben wij een goede start kunnen maken en vooral ook kunnen bewerkstelligen dat we met kennis van zaken ons eerste jaar konden starten. Onze relatie met het topmanagement – de Raad van Bestuur – wil ik bestempelen als open en kritisch. Belangrijk vind ik het ook te melden dat onze opmerkingen worden gewaardeerd en dat het management hierop waar nodig acteert. Wij hebben eveneens een open en transparante relatie met de Audit Commissie en de Raad van Commissarissen. Wij rapporteren frequent over onze bevindingen, zowel schriftelijk als mondeling. Tot slot wil ik u melden dat wij conform de corporate governance regels, zoals inderdaad door de voorzitter van de Audit Committee is aangegeven, ook overleg hebben met de Audit Commissie zonder aanwezigheid van het management en dat wij daarnaast ook aanvullend separate meetings met de voorzitter van de Auditcommissie en de voorzitter Raad van Commissarissen hebben gevoerd. Hartelijk dank voor uw aandacht.

De **voorzitter**: Dank u zeer voor beide toelichtingen. Zijn daar nog vragen over?

De heer **Spanjer**: Ik heb een vraag, uiteraard aan de accountant. Big data, wat hebt u daaraan gedaan? Het is gigantisch belangrijk. U hebt wel een aantal deskundigen, maar u noemde geen data. Als we de kranten gelezen hebben, wordt het belangrijker om big data te controleren dan het jaarverslag. Wat hebt u

daaraan gedaan? Wat hebt u bovendien aan IT gedaan? IT rammelt al vanaf 2012 bij dit bedrijf. Hoe hebt u dat aangepast, want in 2012 in het Novotel heb ik met de secretaris van de Raad van Bestuur gesproken. Toen heb ik het lek aangetoond. Tot op de dag van vandaag is er nog geen moer veranderd. Dat kan ik volledig aantonen. Hoe hebt u de IT beoordeeld naar de Raad van Bestuur toe en waarom hebt u nog geen big data-adviseur binnen uw team?

De heer **Lelieveld** (EY): Vanzelfsprekend is bij de specialisten die wij in ons team hebben IT enorm belangrijk. Voor de bedrijfsvoering in dit bedrijf is IT cruciaal. Wel beoordelen wij de IT die relevant is voor het produceren van betrouwbare financiële verslaggeving. De kanttekening die ik maak, is dat wij minder aandacht hebben gericht op de IT gericht op de operationele processen die niet een directe link hebben met de jaarrekening. Wat heel belangrijk is en wat u terecht aangeeft met betrekking tot IT is cyber security.

De heer **Spanjer**: Dat bedoel ik ook!

De heer **Lelieveld** (EY): Dat is een onderwerp dat zeer zeker in onze gesprekken met het management en de IT-directeur aan de orde komt. Cyber security is een onderwerp waar je nooit mee klaar bent, maar naar onze mening zijn de activiteiten zoals die door PostNL op dit gebied worden gedaan de maatregelen die zij moeten nemen.

De heer **Spanjer**: Dat hoop ik, want Italië is het land van Bongo, Bongo. Ik hoop dat de IT daar goed op slot zit!

De heer **Van den Bos**: Ik heb een vraag aan de accountant. Als ik mij niet vergis, is er tijdens de overdracht van PwC naar EY iets geweest inzake de pensioenen wat een positieve impact had. Alleen ben ik heel erg benieuwd wat dat is geweest. Wat deed PwC anders dan EY? Dat staat mij tenminste bij van wat ik daarover heb gelezen.

De heer **Bos**: Waar u op doelt, is dat op een gegeven moment de rentedaling bij PostNL zo groot werd dat met de adviseurs en ook de accountant opnieuw is gekeken naar de impact daarvan op het jaarverslag. Dat heeft niets met de accountantswisseling te maken, maar veel meer met het feit dat het opportuun was om over 2016 daarnaar te kijken. Daar heeft EY in haar rol als controlerend accountant natuurlijk naar gekeken.

De heer **Van den Bos**: Dan heb ik een ander punt, want cijfertjes vind ik altijd leuk. U sprak over overlopende posten. Ik miste de opmerking over de tijdsduur, de tijd dat overlopende posten er mogen staan. Een ander punt zijn de aanvullende werkzaamheden die zijn gedaan. Waren deze in de aanbesteding opgenomen? Dat is eigenlijk meer een vraag voor het bestuur. Ik zou het overigens toch wel netter vinden als de accountant zijn verklaring netjes in het jaarverslag zou hebben getekend. Hij hoeft niet elk jaarverslag te tekenen, maar voordat het wordt gedrukt, kunnen er netjes handtekeningen onder staan. Ik zie de naam 'Wortelboer' staan, maar die ben ik hier nog niet tegengekomen. Maar dat is voor de volledigheid.

De heer **Bos**: U moet 'overlopende posten' iets meer toelichten, want ik weet niet wat u met uw vraag bedoelt.

De heer **Van den Bos**: Bijvoorbeeld uitstaande debiteuren. Je kijkt ook naar de tijdslijn, hoe lang het open blijft staan.

De heer **Bos**: Zeker. Dan kijken we of er een risico op oninbaar is en dan treffen we een voorziening. Dat wordt ook weer gecontroleerd.

De heer **Van den Bos**: Dat is ook een vraag voor degene die achter u zit, de dame van de BAM.

De heer **Bos**: Ja. En uw tweede vraag was?

De heer **Van den Bos**: De accountant had het over aanvullende werkzaamheden. Ik denk dan - heel erg vervelend - aan Heijmans die heel laag inschrijft en dan opeens met allerlei grappen en grollen naar boven komt. Er is niet betaald voor extra werkzaamheden; zaten die gewoon in de aanbesteding?

De heer **Bos**: Er zijn werkzaamheden die in de aanbesteding staan, maar het kan zijn dat wij extra werkzaamheden van de accountant vragen. Maar dan zijn wij de opdrachtgever en niet de accountant. Dat stemmen we dan keurig af. Dat wordt dan ook met de Audit Committee afgestemd.

De heer **Van den Bos**: En dat is gebeurd?

De heer **Bos**: En dat gebeurt bijna elk jaar.

De heer **Jansen** (VEB): Ik heb nog twee vragen voor de accountant en ook nog een paar vragen over de strategie-update aan het bestuur. De eerste vraag aan de heer Lelieveld is dat wij hebben gezien dat vaak niet in het eerste jaar, maar in het tweede jaar na de accountantswissel er opeens toch wat aanpassingen hier en daar plaatsvinden waar een net iets andere methodologie gehanteerd is voor het hanteren van allerhande activa. Kunt u mij toezeggen, omdat dit nu niet aan de orde is gebleken, dat dit ook volgend jaar niet het geval zal zijn, namelijk dat er geen kleine wijzigingen of aanpassingen zijn? In het vervolg daarop is er natuurlijk de toch wel opmerkelijke opwaardering in de enkelvoudige balans van het belang in Mail. Wij vragen ons toch af wat nu de precies de onderliggende veranderingen en aannames waren die daar de reden toe vormden.

De heer **Bos**: De grondslagen van de jaarrekening staan vast. Je kijkt natuurlijk elk jaar wel naar schattingen die je maakt, maar die moet je updaten. Dat is het simpele antwoord. De waardering van de enkelvoudige jaarrekening loopt eigenlijk gelijk met onze aangekondigde strategische ambitie voor 2020 die hoger ligt dan de eerdere ambitie die wij eind 2015 hebben uitgesproken. Daarmee in lijn wordt een deel van de impairment in de enkelvoudige jaarrekening teruggedraaid. Die houden met elkaar verband.

De heer **Jansen** (VEB): Dus het zit allemaal in de teller van het modelletje dat gebruikt is en niet in de discontovoet of dat soort dingen?

De heer **Bos**: Het zit met name in de verwachtingen van het resultaat. Dat is voor mij een betere term.

De heer **Jansen** (VEB): Helder. Hartelijk dank. Dan heb ik nog een aantal vragen over de strategie-update van 27 februari. Ik zal het kort houden. Unilever probeert onder druk van aandeelhouders waarde te ontsluiten. Daar zit een heel groot deel in de balans door twee keer netto schuld EBITDA te doen, dus de schulden wat op te krikken en geld terug te geven aan aandeelhouders. De balans van PostNL lijkt wel een verborgen schat, met helemaal geen schuld en zelfs netto cash. Ik ben ervan op de hoogte dat er wat

pensioen- en leaseverplichtingen in zitten, maar eind volgend jaar staat de schuldratio ook op nul. Er lijkt dus alle ruimte te zijn om bijvoorbeeld de obligaties die aflopen tegen een heel lage rente te kunnen herfinancieren en dat geld aan te wenden om bijvoorbeeld dividend uit te keren en mogelijk – nog beter – aandelen in te kopen omdat de aandelen vrij goedkoop ogen. In hoeverre is erover nagedacht door PostNL dat er in de balans misschien waarde zit die ontsloten kan worden?

De heer **Bos**: U maait mij het gras een beetje voor de voeten weg, want straks ga ik het financiële beleid toelichten. Maar om even een tipje van de sluier op te lichten, merk ik op dat een van onze prioriteiten voor de komende jaren in het financiële beleid een duurzaam en ook progressief dividend is. Mevrouw Verhagen heeft dat ook al toegelicht. Daarnaast willen wij ook geld besteden aan acquisities die de transformatie van PostNL versnellen. Dat zijn de twee prioriteiten. Daarbij hebben we als schuldratio neergelegd dat die onder de 2 blijft. Dat betekent dat die schuld niet groter wordt dan twee keer het operationele resultaat. Voor de beeldvorming voor de hier aanwezigen: naast onze netto kaspositie hebben wij nog steeds een pensioenschuld op de balans staan. Daarnaast hebben wij ook een leaseverplichting, dus we hebben nog wel degelijk een schuld als bedrijf.

De **voorzitter**: Dan de laatste vraag.

De heer **Jansen** (VEB): Die nemen volgens mij heel snel af, waardoor er wel ruimte is. Dividenduitkering is volledig afhankelijk van de cash inkomsten die er ook daadwerkelijk zijn: 75% wordt daarvan uitgekeerd. Er blijft zelfs nog wat cash over. En als ik het goed begrijp, zijn het niet heel grote acquisities die gaan plaatsvinden. Volgens mij zit er ook flink wat waarde in de balans en kan er nagedacht worden over ietwat schulden aan te trekken. Ik begrijp het verleden en ik begrijp dat er risico's aan zitten, maar dus nogmaals die vraag.

De heer **Bos**: Daar ga ik u straks iets meer over vertellen.

De heer **Jansen** (VEB): Dan wacht ik daar nog even op. Ik heb eigenlijk nog meer vragen over de strategie. Kan ik dat zo doen? Ik ben een beetje kwijt waar we in het gebeuren zitten. Komt er zo nog een verhaal over de balans, heb ik begrepen?

De **voorzitter**: Dan zou ik die nu stellen als ik u was.

De heer **Jansen** (VEB): Wij zijn natuurlijk heel blij om te horen over de waardecreatie. Als je kijkt naar jullie strategie, dan werd opeens de Capex ten opzichte van de omzet minder dan 1,8%. In vrij korte tijd kan men dus opeens met EUR 7 miljoen minder investeringen af. Bent u niet bang, gezien het beeld dat u net schetst, namelijk dat er ontzettend veel investeringen nodig zijn om de klanten aan je te binden en de markt te laten groeien, dat die 2% die al laag klinkt niet nog onnodig verlaagd worden en dat daarin een risico schuilt?

De heer **Bos**: Daarom hebben we ook gezegd dat naast die 1,8% waar de normale investeringen onder horen te blijven 2 punten van de extra investeringen worden aangegeven. Dat is voor het kostenbesparingsplan in Nederland en voor de uitbreiding van de infrastructuur in Pakketten. Daar geven we ten opzichte van de vorige strategy update bijna EUR 10 miljoen aan uit in de komende paar jaar, dus tot en met 2020. Wij denken daarmee voldoende middelen te hebben om ook die groei te kunnen faciliteren.

De heer **Jansen** (VEB): Dan heb ik nog een laatste vraag, echt de laatste over dit onderwerp. PostNL heeft altijd aan haar verwachtingen ingelost. Dat mag best gezegd worden in een sector die moeilijk is, maar er valt wel een patroon op als gekeken wordt naar de verwachtingen. Nu worden voor 2020 weer zeer hoge en ambitieuze doelstellingen gesteld waar langzaam naartoe gewerkt wordt. Dan bekruipt je toch het gevoel of we niet net als in 2011 naar de doelstellingen voor 2015 toewerken die ook heel ambitieus waren. Dan komt er een enorme knik, een groot overgangsjaar omdat alle partijen, alle stakeholders hebben gezien dat er heel veel winst wordt gemaakt. De toezichthouders zien dat, de bezorgers zien dat en die willen ook een groter deel van de koek. Is dat een structureel PostNL-verhaal, dat we iedere vijf jaar weer een neerwaartse krijgen en dan weer omhoog of denkt u dat dit winstniveau structureel houdbaar is vanaf 2020?

Mevrouw **Verhagen**: We geven geen guidance voor na 2020. Wij hebben voor 2020 een ambitie neergelegd. Wat heel belangrijk is geweest in de periode 2012 – 2015/2016, is dat we in vier jaar tijd inderdaad een ambitie hebben neergelegd rondom de onderliggende winst die we ook daadwerkelijk hebben behaald. Daarbij is ook het fundament gelegd – en dat is volgens mij cruciaal – om deze organisatie standvastig de toekomst in te kunnen laten gaan. Ik wijs in dit verband op de transformatie van Pakketten en de investeringen die wij daarin hebben gedaan, maar ook de grote investeringen die wij in ons postbedrijf hebben gedaan om ervoor te zorgen dat het een *state-of-the-art* postbedrijf is. Als ik kijk naar de komende vier jaar, bouwen we naar 2020 waarvoor we ook een ambitie hebben neergelegd. Dan denk ik dat we in 2020 er ook uit zijn op het gebied van e-commerce logistiek. De markt blijft natuurlijk veranderen, dus zekerheid over een toekomst heb je nooit. Dat is ook de reden waarom het een ambitie is en geen guidance. Ik denk alleen wel dat we steeds hebben waargemaakt wat we hebben gezegd als je kijkt naar wat we in de afgelopen vijf jaar hebben gedaan. De daling die we zagen van 2015 naar 2016 had wel een aantal redenen. Die hadden te maken met het feit dat het duurzaam-bezorgmodel hebben ingevoerd bij Pakketten, wat geld kostte. Het heeft ook te maken met de impact van de ACM, waar we het al heel veel over hebben gehad deze vergadering. We hopen dat die laatste impact ook daadwerkelijk in 2019 zichtbaar zal zijn in onze cijfers.

De **voorzitter**: Ik stel voor dat we daarmee de bespreking afronden.

De heer **Van den Bos**: Ik heb zojuist al mijn hand opgestoken. Ik hoorde de heer Bos zojuist iets zeggen over acquisitie en opeens werd het mij duidelijk. Mevrouw Verhagen was heel erg mild over bpost. Ik snap de acquisitie; PostNL gaat bpost overnemen!

3. Jaarverslag 2016

De **voorzitter**: De vaststelling van de jaarrekening komt bij agendapunt 6 aan de orde, maar ik nodig u uit om nu vragen te stellen die betrekking hebben op het verslag van de Raad van Bestuur en van de Raad van Commissarissen en de jaarrekening. Bespreking van het hoofdstuk over ons corporate governance beleid en de uitvoering van het bezoldigingsbeleid komen hierna bij de agendapunten 4 en 5 afzonderlijk aan de orde. Wie kan ik het woord geven?

De heer **Spanjer**: Ik begin met een brief van de voorzitter. Dat was geen geweldige brief en daar heb ik wat vragen over. Op de regels 2 tot en met 5 in de tweede alinea op bladzijde 9 schrijft u over IT. Zoals ik u net al gezegd heb, rammelt de IT. Ik heb zojuist gehoord dat het rammelt omdat het bij mij aangetekend is en het dus een pakket is. Waarom hebt u daar in 2012 niets aan gedaan? Uw secretaris was bij het gesprek in Novotel aanwezig. Ik wil graag weten waarom daar tot op heden niets aan is gedaan, want het probleem is

nog steeds aanwezig. Wat gaat u eraan doen en welke budgetten en tijd geeft u aan de afdeling die erover gaat? Ik wil best wel de namen noemen die erover gaan. Welke mogelijkheden krijgen zij om de problemen op te lossen? U kunt ze hier toezeggen. Dat is mijn eerste vraag.

In haar brief stelt mevrouw Verhagen dat de investeringen in pakketlogistiek goed hebben uitgepakt.

Waarom is er dan een distributiecentrum in de Sinterklaastijd plat gegaan? Dan is de investering dus toch niet zo goed gegaan. Dan had u bij het distributiecentrum de energievoorziening moeten doen, zodat wel ieder kind zijn pakje kreeg dat over het internet besteld was. Die investering is dus niet zo goed.

Mijn derde vraag heeft ook betrekking op 2016. U hebt nog een probleem met Bruna samen met ING.

Bruna kan het verdienmodel niet hebben en u bent zo bloeddorstig geweest om de directeur eruit te knikkeren. De directeur had een heel nieuw verdienmodel opgezet, nieuwe desks van concullega's in het Brunasysteem – ik noem dat het vliegtuigsysteem voor de autoverhuur – maar waarom wordt die meneer eruit gebonjourd terwijl hij een prima up-to-date verdienmodel had? Tijdschriften en toestanden zijn geen verdienmodel meer. Die meneer had dat gezien. Hij had een ander verdienmodel voor Bruna, maar u hebt hem het gat van de deur gewezen en hem succes gewenst. Dat vind ik jammer, want deze meneer gaf juist traffic in de Bruna filialen. Ik krijg daar graag een antwoord op.

Mevrouw **Verhagen**: De afgelopen vier jaar is heel veel geïnvesteerd in IT. Overigens gaat dat de komende jaren ook nog steeds gebeuren. Dat is van cruciaal belang voor ons bedrijf, omdat een heel groot deel van onze sortering van pakketten en van brieven uiteindelijk IT-gestuurd is. We zijn bezig met een heel grote transformatie op het gebied van IT om ervoor te zorgen dat de systemen in het brievenbedrijf en in het pakkettenbedrijf toekomst vast zijn. Dat geeft ons ook daadwerkelijk de mogelijkheid om te wijzigen wat we willen wijzigen binnen een relatief kort tijdsbestek. Bovendien wordt de consument – u en ik – steeds belangrijker in de pakkettenwereld. Dat betekent dat onze IT daar ook geschikt voor moet zijn. Wij besteden jaarlijks dus behoorlijke bedragen aan IT. Dat doen we al meerdere jaren, omdat wij het enorme belang van IT is voor de toekomst van PostNL onderkennen. Wij hebben de afgelopen jaren EUR 240 miljoen geïnvesteerd in Pakketten. Daarvoor hebben we in Nederland 18 of 19 nieuwe sorteer- en distributiecentra gebouwd. Het feit dat we dat hebben gedaan, maakt dat wij op dit moment daadwerkelijk de 700.000 pakketten die wij gemiddeld per dag bezorgen, ook kunnen verwerken en kunnen bezorgen. Mijns inziens herhaal ik nog steeds wat ik heb gezegd, namelijk dat de investering in Pakketten voor dit bedrijf cruciaal is geweest om die groei van 50% in e-commerce daadwerkelijk te realiseren die wij over de afgelopen vier jaar hebben laten zien. In december hadden we te maken met een korte storing gedurende een aantal uren in de avond en de nacht. Dat heeft ertoe geleid dat we 40.000 van de 700.000 pakketten op die dag niet hebben bezorgd. Daarmee zijn 40.000 mensen gedupeerd. Dat hebben we ook heel erg gevonden, zeker omdat het gebeurt op 5 december als mensen wachten op hun pakketje. Om daarmee vervolgens te zeggen dat de EUR 240 miljoen niet goed geïnvesteerd is, zou ik niet doen want zonder dat hadden we überhaupt al die pakketten nooit kunnen wegbrengen.

De heer **Spanjer**: Nee, dat bedoel ik niet, maar ga dan wel nadenken of er niet op ieder distributiecentrum een eigen elektriciteitsvoorziening kan komen.

Mevrouw **Verhagen**: We hebben veel noodvoorzieningen als het gaat om elektriciteit. In dit geval hebben die niet voldoende gewerkt om die laatste hoeveelheid pakketten werkelijk weg te krijgen. Dat is wat het is. Dat de directeur van Bruna in december is ontslagen, had heel veel redenen. Er werd al heel lang discussie gevoerd in de raad van commissarissen van Bruna die uiteindelijk heeft geleid tot het besluit. Wij denken dat de nieuwe directeur samen met zijn directie in staat is om Bruna naar een gezonde toekomst te brengen. Dat is het vertrouwen dat wij en onze medeaandeelhouder ING hebben in de directeur en zijn directie.

De heer **Spanjer**: Dus het was voor 50% de beslissing van PostNL in december om de directeur eruit te gooien of was het 60% voor PostNL en 40% voor ING?

Mevrouw **Verhagen**: Het is een gezamenlijk besluit, want je zit ieder voor 50% in de raad van commissarissen. Uiteindelijk neem je samen zo'n besluit, zoals aangegeven gebaseerd op heel veel gebeurtenissen die al langere tijd gaande waren.

De heer **Spanjer**: En hoe lang is 'langere tijd'?

Mevrouw **Verhagen**: Daar hebben we verder niet over gecommuniceerd, ook omdat we de privacy van degene wilden en nog steeds willen beschermen. Ik ga daar ook niet verder op in.

De heer **Spanjer**: Dank u wel.

Mevrouw **Bedeschi** (VBDO): De missie van de VBDO is de verduurzaming van de kapitaalmarkt. Ik spreek hier namens zo'n 75 institutionele en 600 particuliere investeerders met een totaal belegd vermogen van zo'n EUR 1.500 miljard. In uw jaarverslag over 2016 staan een vijftal awards die u hebt gewonnen op het gebied van online serviceverlening, belangenbehartiging van de LHBT-gemeenschap, maar ook op het gebied van logistiek en transport. Dat is natuurlijk fantastisch. In het bijzonder wil ik u nog complimenteren met volgens mij de derde keer op een rij winnen van de Dow Jones Sustainability Index, namelijk daar waar u benoemd wordt door Transport and Transportation Infrastructure Global Industry Leader. Gefeliciteerd!

Mevrouw **Verhagen**: Dank u wel!

Mevrouw **Bedeschi** (VBDO): Ik heb drie vragen, want het winnen van al die awards schept natuurlijk wel verplichtingen. Dat geeft u zelf ook al aan in uw jaarverslag. Ik zal mijn vragen tot drie beperken. Zij gaan over fijnstof, over natuurlijk kapitaal en over de *sustainable development goals*. Gebaseerd op uw materialiteitsanalyse selecteerde PostNL een aantal belangrijke milieufactoren. De zaken die u het belangrijkste vindt zijn CO₂-emissies en nog een aantal andere emissies. Daar rapporteert u ook uitgebreid over. Maar alleen ten aanzien van die CO₂-emissies hebt u ook doelstellingen vastgesteld. Op het gebied van fijnstof, dat we toch allemaal ook een heel belangrijke parameter vinden – gezonde lucht, goede luchtkwaliteit – hebben we vorig jaar aangegeven dat er allerlei interessante pilots liepen. Helaas vinden we daar dit jaar in het rapport niets meer over terug. We zijn heel erg benieuwd hoe het staat met al die pilots op het gebied van fijnstof. Bent u ook bereid om op dat gebied ambitieuze doelstellingen vast te stellen en daarover in het vervolg ook te rapporteren? Zo niet, waarom dan eigenlijk niet? Het is toch een belangrijk onderdeel.

De tweede vraag ligt in het verlengde hiervan en gaat over natuurlijk kapitaal. Op dat gebied richt u zich vooral op ook weer emissies en energie maar natuurlijk kapitaal gaat ook over biodiversiteit, over recycling, over afval, over water. Helaas moeten we uit uw analyse constateren dat die onderwerpen tot niet belangrijk zijn gebombardeerd en dat daarover niet meer gerapporteerd wordt, terwijl wij denken dat juist u als logistieke dienstverlener in uw keten, waarin u zich echt richt op e-commerce en digitalisering, heel veel invloed hebt op uw keten. Onze vraag is of u in het vervolg vooral op het gebied van recycling en afvalverwerking uw activiteiten voortzetten, want die zijn er volgens mij wel. Als u die diensten wat explicieter gaat inzetten bijvoorbeeld door ophaal- en retourlogistiek of andere circulaire oplossingen zouden wij dat heel mooi vinden. Wij denken dat uw invloed daarop kunt uitoefenen in uw keten. Mocht u

daarover niet willen rapporteren, is misschien een tip dat bij andere grote beursgenoteerde bedrijven – bijvoorbeeld Randstad, absoluut een koploper op het gebied van sustainability – het afgelopen jaar een heel mooie *local initiatives sustainability* lijst hebben gemaakt. Die heeft ook heel veel impact. Dat zou een idee kunnen zijn, zodat al uw initiatieven niet helemaal verloren gaan.

De derde vraag gaat, zoals ik al zei, over de *sustainability development goals*. Dat zijn nieuwe, mondiale vastgestelde prioriteiten en doelen voor 2030. Ze zijn in de plaats gekomen van de welbekende millennium-doelen. Deze zijn in tegenstelling tot die doelen vooral gericht op bedrijven. Als VBDO moedigen we bedrijven vooral aan om daar eens goed naar te kijken en die op te nemen in je duurzaamheidsbeleid, in ieder geval diegene die je daarvan belangrijk vindt. Dat zijn er 17 in totaal en het verheugt ons om te zien dat u dat als PostNL ook al voor een groot deel hebt gedaan. U hebt er vijf uitgekozen. Aan een daarvan hebt u redelijk concrete acties gekoppeld, namelijk de climate action. Ik meen dat dit nummer 13 is. Daar staat ook heel helder in dat u op alle sorteer- en distributiecentra zo'n 22.000 zonnepanelen in 2018 wil hebben geïnstalleerd. Zou u daar dit jaar ook concrete acties en doelen aan willen koppelen en ons daarover willen vertellen.

Mevrouw **Verhagen**: Wij beginnen bij de eerste vraag over CO₂-uitstoot en fijnstof. Ons beleid is dat we bij vervanging van voertuigen altijd kiezen voor het nieuwste model, niet in de zin van klasse of wat dan ook, maar wel in de zin van het zuinigst als het gaat om energieverbruik en met zo min mogelijk fijnstofuitstoot. Dat zie je ook in onze resultaten. Je ziet in de resultaten dat de daling van de CO₂-uitstoot ook samengaat met een daling van de fijnstofuitstoot. Ook in 2015 en 2016 zien we daar wederom een verbetering.

De reden waarom wij CO₂ leading hebben gemaakt, is omdat wij daarmee de grootste impact hebben op de samenleving in Nederland als je kijkt naar onze sustainability footprint. Dat betekent niet dat we niets doen aan fijnstof, want door het beleid dat wij voeren om meer elektrisch te gaan doen, willen wij ook de fijnstofuitstoot verlagen. Ik heb al een aantal voorbeelden genoemd rondom de e-cargobike en rondom Terschelling. We willen op die manier alle eilanden CO₂-neutraal beleveren. Wij willen kiezen voor voertuigen in de hoogste klasse en dus de minste fijnstofuitstoot. Daarmee verlagen we niet alleen onze CO₂-uitstoot maar daarmee ook de fijnstof. Onze targetsetting houden we echter op CO₂, maar we blijven inzichtelijk maken wat er gebeurt op die andere elementen, omdat we er ons heel erg van bewust zijn dat we ook inderdaad een voorbeeld zijn. We willen dat ook graag zijn.

Als het gaat om de impact, om het recyclen, vind ik het idee van local initiatives heel leuk. Wat mij betreft gaan wij dat volgend jaar in het jaarverslag ook doen. Ik ben het met u eens dat er binnen PostNL heel veel meer initiatieven zijn dan we vaak in een jaarverslag kunnen vermelden. Op het gebied van recycling doen we bijvoorbeeld testen met het ophalen van kleine elektrische apparatuur maar in onze business Extra@Home, waarmee we zware producten leveren zoals wasmachines en koelkasten, nemen we ook de oude wasmachines en de oude koelkasten mee, die we vervolgens recyclen of laten recyclen. Dus in onze business zit al best wel veel retourenservice en met die retourenservice recycling. Wat mij betreft, gaan we die voorbeelden ook daadwerkelijk noemen, omdat het vaak mooie voorbeelden zijn en je überhaupt al met het brengen van wasmachines en koelkasten heel veel recycleert, meer dan je soms bedenkt. We hebben ook heel mooie lokale initiatieven. Het antwoord op uw vraag is dus wat mij betreft de lokale-initiatievenlijst in het jaarverslag wordt opgenomen.

We hebben inderdaad 17 *sustainable development goals*. Uit die 17 hebben wij er 5 gekozen, waarvan wij denken dat die het meest toepasselijk zijn voor PostNL. Die zitten onder andere op good health en well being, waar onder andere onze target rondom ziekteverzuim uit is afgeleid. Die kun je natuurlijk ook volgen in het jaarverslag, maar bijvoorbeeld lost time accidents. Intern lopen er natuurlijk meer programma's als het gaat om well being. We rapporteren bijvoorbeeld ook daadwerkelijk op gender equality. De afgelopen vijf jaar is binnen PostNL de man-vrouwverhouding substantieel verbeterd, dus meer vrouwen. Ook de climate actions, die natuurlijk letterlijk in het jaarverslag staan, zijn verwerkt. Wij

gaan proberen die 5 doelen nog helderder te verankeren in de manier waarop wij rapporteren en de manier waarop wij werken. Betekent dit dan dat die andere 12 nooit meer belangrijk worden? Nee, dat zeggen we daarmee niet. We hebben geprobeerd er 5 te kiezen waarmee wij op korte termijn de meeste impact kunnen hebben en waarmee wij het meest kunnen doen. Voor zover ze niet al verankerd zijn in de manier waarop wij werken en doelen stellen, gaan we in ieder geval kijken hoe we dat kunnen verbeteren in 2017.

De heer **Vreeken Bart**: Dank voor deze mooie woorden op het gebied van duurzaamheid. We zitten nu in de transitie van fossiel naar elektrisch en ik ben blij dat er op Ameland al het nodige gebeurt, maar de situatie in Amsterdam is totaal anders. Alle oude busjes van PostNL uit het hele land zijn toch echt verzameld in Amsterdam, want het is daar nog voor geen meter elektrisch. Heineken heeft heel veel elektrisch in Amsterdam, evenals Ahold. Ahold is ook al bezig met elektrische bakfietsen. Domino's heeft elektrische fietsen. Ik heb het er net al met mevrouw Verhagen over gehad: over de Witte Stad, Luut Schimmelpenninck. Er komt nu een elektrische deelfiets die EUR 1 per uur kost of EUR 5 per dag. Die postbodes die nu op oude fietsen rijden, kunnen heel soepel en sneller met die elektrische fiets met veel meer plezier en eigentijds de post rondbrengen. Ik praat met Pieter Litjens, wethouder vervoer in Amsterdam, die baalt van al die verschillende bezorgingsbedrijven met allemaal hun eigen auto's het centrum in. Hij wil heel graag dat al die partijen gaan samenwerken. Ik vind dat ook fijn. Er zijn heel veel subsidies in Amsterdam te verkrijgen om dit allemaal te versnellen. Verder is dieselgate niet meer nodig. De hele leasevloot, wat personenauto's betreft: graag geen diesels meer, want er klopt helemaal niets van. Hier heeft een meneer het over Tesla. Het is mooi dat Tesla in Amerika Ford voorbij is gestreefd. Tesla is veel meer waard op de beurs in Amerika dan hier. Bovendien heb ik het niet meer over Tesla, maar over de Erbi, de elektrische fiets en over de Beru in het centrum van Amsterdam, waar je voor EUR 1 een volle tank kunt krijgen. Een ander punt is vuurwerk, een bommetje. Jullie hebben hartstikke veel vuurwerk en we hebben in Enschede meegemaakt wat al dat vuurwerk teweeg kan brengen. Daarnaast heb je ook nog een zeker risico van bommen. Als we even vooruitkijken, komen de drones eraan en drones betekent bij IS ook weer 'bommetje!'. Als jullie naar dat soort ontwikkelingen willen kijken voordat ze worden ingezet lijkt me dat heel interessant.

De **voorzitter**: Dank u wel.

De heer **Vreeken Bart**: Als ik moet omdraaien naar vragen, wil ik dat graag doen.

De **voorzitter**: Ze zijn, geloof ik, wel genoteerd.

Mevrouw **Verhagen**: Onze postbodes rijden op een fiets die werkt op trapkracht, met andere woorden gewoon fysieke kracht. Een elektrische fiets gaat ons niet helpen bij het verminderen van de CO₂-uitstoot, want die is er op dit moment niet omdat mensen het zelf doen. Los daarvan investeren we in Amsterdam – niet alleen in Amsterdam – meer en meer in elektrisch, bijvoorbeeld met de e-cargobike. Dat is een fiets waarop je ook pakketten kunt vervoeren, omdat wij denken dat het voor de toekomst van onze dienstverlening heel belangrijk is. We hebben inmiddels meer dan 500-600 nieuwe biogasbussen gekocht. Die hebben veel minder CO₂-uitstoot. Dat stimuleren wij dus ook: niet alleen door vervanging naar de hoogste klasse maar ook vervanging naar bussen met minder CO₂-uitstoot. Uiteindelijk proberen we het energieverbruik ook te verlagen door op alle distributiecentra van pakketten zonnecellen te plaatsen, waarmee we 40% van alle elektriciteit die we daar gebruiken ook daadwerkelijk zelf kunnen opleveren. De samenwerking tussen vervoersbedrijven begrijp ik heel goed. Vorig jaar heb ik ook verteld dat we dat in Delft hebben uitgetest door een depot buiten de stadsgrens te plaatsen, zodat al het

pakkettenvervoer plaatsvindt via elektrische auto's van PostNL de stad in. Je ziet alleen dat gemeenten nog niet bereid zijn om dat te verplichten. Dat geldt ook voor de gemeente Amsterdam, want die gesprekken hebben we ook met de gemeente Amsterdam gevoerd. Zolang het niet verplicht is, zul je uiteindelijk heel veel verschillende vervoersbedrijven met verschillende bussen de stad in zien rijden. Wij werken nauw samen met de politie om te proberen zoveel mogelijk vuurwerk uit onze pakketten te halen, zeker natuurlijk rondom Kerst en Nieuwjaar. Met name met Nieuwjaar vinden er heel veel controles plaats.

De heer **Vreeken Bart**: Een aanvulling graag. Wij willen graag dat al die milieuvriendelijke voertuigen, die bakfietsen, naar de binnenstad van Amsterdam komen en dat al die oude meuk naar buiten gaat, bijvoorbeeld naar Ameland. Op Ameland heb je namelijk geen groot milieuprobleem en in Amsterdam wel. Dat is hartstikke vervuild.

De **voorzitter**: Ik stel voor de mensen op Ameland een beetje te beschermen in deze redenering, maar ik wil ook deze discussie stoppen. Ik kijk een beetje naar de tijd.

We gaan over naar agendapunt 4.

4. Bespreking van het Corporate Governance hoofdstuk in het jaarverslag 2016

De **voorzitter**: Dan nu de bespreking van het corporate governance beleid van PostNL, zoals beschreven in hoofdstuk 10 van het jaarverslag. Voor de goede orde merk ik op dat dit nog op de oude corporate governance code ziet. Over boekjaar 2017 zullen we rapporteren over de naleving van de nieuwe corporate governance code die eind 2016 is gepubliceerd. Op dit moment zijn we bezig onze organisatie, processen en reglementen waar nodig aan te passen aan deze nieuwe code.

De heer **Jansen (VEB)**: Een onderdeel van corporate governance is natuurlijk de beloning en binnen de beloning valt ook de vertrekpremie die uitgekeerd zal worden of uitgekeerd zou kunnen worden ingeval een change of control. Dat is in de reconstructie een punt gebleken waarbij zelfs is geïnsinueerd dat de overname onverkooptbaar zou zijn door de vertrekpremie die buitengewoon hoog is bij PostNL, namelijk twee keer het basissalaris, twee keer de bonus en twee keer de pensioenbijdrage. Ik heb een inventarisatie gedaan – geen uitgebreid onderzoek – en volgens mij is PostNL de enige met TNT Express die deze clause heeft ingebouwd. Ik vroeg me af in hoeverre de voorzitter van het remuneratiecomité vindt dat een dergelijke vertrekpremie past bij een onderneming als PostNL.

Mijn tweede vraag is of u kunt toezeggen dat bij eventuele nieuw benoemde bestuurders in de toekomst deze regeling in lijn met de code voor goed ondernemingsbestuur wordt gebracht, namelijk één keer het basissalaris.

De **voorzitter**: We komen nog te spreken over het remuneratiebeleid. Als u het goed vindt, neem ik die vraag daarbij mee.

De heer **Jansen (VEB)**: Dan zal ik de vraag dan nogmaals stellen.

De **voorzitter**: Nou, we weten wat u gevraagd hebt en u krijgt dan antwoord. Waren er nog andere vragen bij dit agendapunt? Dat is niet het geval en dan gaan we naar agendapunt 5.

5. Bespreking van de uitvoering van het bezoldigingsbeleid gedurende het boekjaar 2016

De **voorzitter**: Dan de bespreking van de uitvoering van het bezoldigingsbeleid gedurende het boekjaar 2016. In verband met de afwezigheid van de heer Boersma en mijn waarnemend voorzitterschap van de Raad van Commissarissen zal de heer Engel vandaag een korte toelichting geven op de wijze waarop in 2016 uitvoering is gegeven aan het bezoldigingsbeleid namens de Remuneratiecommissie.

De heer **Engel**: Dankjewel, Jacques. Zoals u ook in ons jaarverslag hebt kunnen lezen, is het bezoldigingsbeleid in 2016 niet gewijzigd. Het beleid zoals dat door u in 2013 is vastgesteld, is het afgelopen jaar ook weer uitgevoerd. Vorig jaar heeft de heer Wallage een toelichting gegeven op het benchmark onderzoek dat we hadden uitgevoerd, waarin we de beloning van de leden van de Raad van Bestuur hebben vergeleken met die van onze peers. In vervolg daarop hebben we in 2016 meer specifiek gekeken naar de totale directe beloning van de Raad van Bestuur. Voordat ik de uitkomsten hiervan toelicht, nog even kort de conclusies, de beloningsbenchmark die vorig jaar met u is besproken. Hier kwam uit naar voren dat het basissalaris van beide leden van de Raad van Bestuur zich rond de mediaan bevindt, en hun totale directe beloning onder het 25^e percentiel. De in 2016 uitgevoerde studie laat zien dat het verschil tussen de totale directe beloning van de Raad van Bestuur en dat van de mediaan van de peer groep over een periode van drie jaar is toegenomen. Dit verschil wordt met name veroorzaakt doordat de variabele beloning die de leden van de Raad van Bestuur toegekend krijgt aanzienlijk lager is dan de mediaan van de markt. Dit geldt zowel voor de korte termijn variabele beloning als voor de lange termijn variabele beloning. Desondanks heeft de Raad van Commissarissen besloten de beloning van de Raad van Bestuur voor 2017 ongewijzigd blijft. Tot dit besluit is de Raad van Commissarissen gekomen op initiatief van de Raad van Bestuur en na advies van de Remuneratiecommissie en daarbij is mede gekeken naar de loonmatiging bij het personeel van PostNL en de voortdurende kostenbesparingen. In 2013 heeft u als aandeelhouder een beloningsbeleid vastgesteld dat als uitgangspunt heeft om de Raad van Bestuur rond de mediaan te belonen. Op dit moment betaalt PostNL haar Raad van Bestuur dus structureel minder dan wat hun peers ontvangen. Uiteraard blijft de Remuneratie Commissie deze verhoudingen monitoren.

Op de volgende sheets hebben we aangegeven hoe de totale beloning van de leden van de Raad van Bestuur is opgebouwd. Als gezegd, bestaat de totale beloning van de Raad van Bestuur uit een vast en een variabel deel. Zoals op deze sheet staat aangegeven, wordt het variabele deel van de beloning bepaald aan de hand van zogenaamde performance doelstellingen, waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen lange en korte termijn doelstellingen. De beloning gerelateerd aan de korte termijn doelstellingen is voor 60% gekoppeld aan financiële en voor 40% aan niet-financiële doelstellingen. Dit is conform het vastgestelde bezoldigingsbeleid. De uitbetaling hiervan vindt plaats in cash. De lange termijn doelstellingen zijn allen financieel en zien op een periode van 3 jaar. De uitbetaling vindt plaats in aandelen PostNL. Deze aandelen worden in het eerste jaar van de 3-jarige performance periode voorwaardelijk toegekend. Na afloop van de 3-jarige performance periode wordt gekeken in hoeverre de lange termijn financiële doelstellingen behaald zijn. Op basis van deze realisatie worden de aandelen onvoorwaardelijk toegekend. De aandelen die in 2016 voorwaardelijk zijn toegekend, worden dus na afloop van de performance periode 2016-2018, dus wanneer de financiële resultaten over 2018 begin 2019 worden vastgesteld, definitief toegekend. Uiteraard, mits de doelstellingen dan zijn gerealiseerd. In overeenstemming met de Nederlandse Corporate Governance Code moeten de leden van de Raad van Bestuur deze aandelen daarna nog minimaal twee jaar aanhouden.

Op deze laatste pagina ziet u een overzicht van het vaste salaris dat de beide leden van de Raad van Bestuur hebben ontvangen over 2016 en de variabele beloning die de Raad van Commissarissen bij het vaststellen van de financiële resultaten over 2016 aan beide leden van de Raad van Bestuur heeft

toegekend. Dit betreft dus hun korte termijn variabele beloning over 2016 en de definitieve toekenning van de lange termijn variabele beloning die hen in 2014 voorwaardelijk is toegekend.

De **voorzitter**: Dank je wel, Marc. Zijn hierover nog vragen?

De heer **Van den Bos**: Om het heel simpel te zeggen: in 2016 is er EUR 240.000 minder uitbetaald dan in 2015. Klopt die conclusie?

De **voorzitter**: U krijgt dadelijk antwoord. Mijnheer Jansen, u gaat uw vraag herhalen. Maar dat hoeft niet, want wij hebben hem onthouden.

De heer **Jansen** (VEB): Ik wacht met smart op het antwoord.

De **voorzitter**: Ik kijk nog even of er andere vragen zijn. Ik wil eerst alle vragen hebben om ze daarna te beantwoorden.

De heer **Vreeken Bart**: Mijn vraag is als volgt. Het is mij niet helemaal duidelijk hoe de ontwikkeling van het aantal personeelsleden van 2014, 2015, 2016 en 2017. Ik wil graag dat de performance van bestuurders ook wordt gerelateerd aan de hoeveelheid extra personeel dat zij hebben weten te integreren. Mede als gevolg van de digitalisering en de robotisering is het belangrijk dat personeel dat er zit, wordt bij- en omgeschoold op het gebied van IT of techniek, want dan is men daarna duurzaam inzetbaar. Ik wil graag mevrouw Jongerius daarover spreken bij haar benoeming. Zij doet uitstekend werk. Hoe zit het dus met de ontwikkeling van het personeel? En dan wat betreft de performance: hoe meer personeel, hoe hoger de bonus.

Mevrouw **Verhagen**: Het aantal personeelsleden is terug te vinden in het jaarverslag. Als je kijkt naar de *head count*, zie je dat het aantal de afgelopen jaren is afgenomen naar ongeveer 49.000. De krimp van het aantal medewerkers heeft te maken met de volumedaling in Post. Het feit dat wij elk jaar, ook het afgelopen jaar, 7,9% daling in post hebben gehad, betekent dat je minder mensen hebt. Er komen meer mensen aan de kant van Pakketten, maar dat is niet volledig in balans. Per saldo zie je dat het aantal mensen dat voor PostNL werkt afneemt. Waar wij veel aandacht aan besteden en ook veel geld aan uitgeven, is wat wij 'mobiliteit' noemen. Dat betekent het begeleiden van mensen van werk binnen PostNL naar werk buiten PostNL. Wij besteden dus veel tijd en aandacht aan die begeleiding, maar daarmee ook aan herscholing en aan het begeleiden van mensen om nieuwe competenties te leren, enzovoorts. In het jaarverslag is ook het gemiddelde aantal uren te zien dat wij per jaar aan scholing voor medewerkers besteden. Een beetje afhankelijk van de groep mensen waar je het over hebt, spelen IT en/of digitalisering daarin een heel belangrijke rol of een minder belangrijke rol. Maar wij sturen dus wel gelijk op opleidingen, op mobiliteit om ervoor te zorgen dat mensen ook daadwerkelijk inzetbaar zijn op zoveel mogelijk plekken binnen PostNL en, daar waar noodzakelijk, buiten PostNL.

De **voorzitter**: Om der tijdszake houd ik nu liever geen tweede en derde termijn meer. Anders komen we echt in tijdnood en dat wil ik voorkomen.

De heer **Engel**: Mijnheer Jansen, u hebt het juist gezegd dat op dit moment de voorziening bij een change of control inderdaad tweemaal het jaarsalaris is, plus de variabele beloning en plus pensioencontributies. Daarbij moet nog wel opgemerkt worden dat de Raad van Commissarissen de discretionaire bevoegdheid heeft om de performance shares die op dat moment nog uitstaan deels of geheel uit te keren. Daar zit dus

nog wel wat speling in waar de Raad van Commissarissen gebruik van kan maken. We hebben op dit moment een Raad van Bestuur van twee mensen. Wij zouden dat kunnen herzien en dat zullen we zeker in consideratie nemen, maar we zullen het ongetwijfeld bekijken als er een nieuw lid van de Raad van Bestuur komt. Tegen die tijd zullen wij alle omstandigheden in overweging nemen om dat al dan niet aan te passen.

De **voorzitter**: Daarmee is een gedeeltelijk antwoord gegeven op de vraag van de heer Jansen. De twee andere antwoorden zijn dat de regeling stamt uit de TNT-tijd, van voor de splitsing. We hebben geen aanleiding gevonden om daar opnieuw in te treden. Dat zijn afspraken met onze Raad van Bestuur. Bij nieuwe benoemingen kijken we zeker ook naar de dan geldende governance code en alle andere afwegingen die we zullen maken. Maar het spreekt vanzelf dat je dan opnieuw een afweging maakt.

De heer **Jansen** (VEB): Dus ik proef een toezegging dat de code dan gewoon gehanteerd wordt.

De **voorzitter**: U hoort wat ik zeg. Dat is wat anders dan u nu samenvat.

De heer **Jansen** (VEB): Dan hoop ik dat u daar goed over oordeelt.

Mevrouw **Verhagen**: Ik kom nog even terug op de vraag van de heer Van den Bos. Het klopt inderdaad dat er ongeveer EUR 240.000 minder is betaald in 2016 dan in 2015.

De heer **Van den Bos**: Even nog een korte vraag. Vallen de beloningen van commissarissen hier ook onder?

De **voorzitter**: Ja.

De heer **Van den Bos**: Dan is het vreemd dat ik er niemand over heb gehoord. Ik zie hier bij de remuneratie van de commissarissen de naam van de heer Blok staan, maar de heer Blok is nog niet door de ballotagecommissie van de aandeelhouders gekomen. Ik had het netter en beter gevonden als er 'adviseurskosten' had gestaan. Ik begrijp het probleem, maar het was netter geweest als er 'adviseurskosten' had gestaan.

De **voorzitter**: Het is een vergoeding voor het feit dat hij adviezen heeft gegeven in de tijd dat hij nog niet commissaris kon zijn. Hij heeft actief aan onze gesprekken deelgenomen, maar niet aan onze besluitvorming. Uw suggestie zou een goede suggestie zijn.

Daarmee rond ik de bespreking van agendapunt 5 af.

De heer **Vreeken Bart**: Ik heb even een punt over de Raad van Commissarissen. Dat is gebaseerd op een zekere mate van belasting, maar bij overnames is de belasting gigantisch. Ik denk dat het dan redelijk is om op uur-basis extra uit te betalen, bijvoorbeeld EUR 90 per uur. Dan komt u waarschijnlijk een stuk hoger uit dan nu.

De **voorzitter**: Wanneer gebeurt je zoiets! Het is een aardige suggestie maar we hebben een vast systeem van beloning waar we niet van afwijken.

6. Vaststelling van de jaarrekening over het boekjaar 2016 (Besluit)

De **voorzitter**: Dan nu de vaststelling van de jaarrekening over 2016. U vindt deze in ons jaarverslag vanaf bladzijde 100. De jaarrekening is gecontroleerd door EY Accountants LLP. De accountantsverklaring vindt u vanaf pagina 169 van het jaarverslag. Een aantal vragen over de jaarrekening is al aan de orde geweest bij de behandeling van agendapunt 3. Zijn er nog verdere vragen of opmerkingen?

Als er geen verdere vragen zijn, stel ik vast dat het jaarverslag en de jaarrekening voldoende zijn behandeld.

Voordat we tot stemming over gaan, kan ik u melden dat uit de presentielijst blijkt dat er 311 aandeelhouders ter vergadering aanwezig of vertegenwoordigd zijn, die samen bevoegd zijn tot het uitbrengen van 226.331.249 stemmen. Dit komt er op neer dat 51,1% van het totaal geplaatste aandelenkapitaal dat vertegenwoordigd is. De aan onze notaris verleende volmachten en steminstructies maken zo'n 97,4% uit van het vertegenwoordigde kapitaal.

Voordat ik u zal vragen te stemmen, zal Karen de werking van het stelsysteem kort toelichten en doen we een proefstemming om te testen of alles werkt.

Mevrouw **Berg**: Dank u wel en goedemiddag. U kunt vandaag op twee manieren stemmen, ten eerste met het gebruikelijke stemkastje. Ik denk dat de meesten inmiddels wel weten hoe het werkt, maar voor de zekerheid leg ik het nog even uit. U hebt het allemaal al eens gezien. Als u de chipkaart die u ook hebt gekregen met de chip naar u toe naar beneden insteekt, kunt u gaan stemmen. Straks wordt u de keuze geboden om 1, 2 of 3 te stemmen. Met 1 bent u voor, met 2 stemt u tegen en met 3 onthoudt u zich van stemmen.

Daarnaast, als innovatief postbedrijf, hebben wij vanaf heden ook de mogelijkheid om te stemmen met uw mobiele telefoon, uw smartphone of uw tablet. Volgens mij is dat de vorige week voor het eerst geprobeerd bij KPN en daar was het een groot succes, dus hier hopelijk ook. Degenen die daarvan gebruik hebben gemaakt, hebben bij de welkomstbalie een code gekregen waarmee zij kunnen inloggen. Als u de app nu aanzet en wij straks gaan stemmen, ziet u op het moment dat de voorzitter de stemming heeft geopend ook weer een keuzemenu met 1, 2 en 3. Op die manier kunt u uw stem uitbrengen. Als er geen vragen zijn over deze methode, stel ik voor dat wij overgaan naar de proefstemming.

De **voorzitter**: Daarvoor is de stelling bedacht 'Het is vandaag mooi weer'. Als u dat vindt, stemt u 1. Als u dat niet vindt, stemt u tegen. U kunt zich ook onthouden van stemmen. Voor stemmen is 1, tegen stemmen is 2 en onthouden van stemming is 3. U hebt nu enkele ogenblikken om uw stem uit te brengen. De stemming is geopend. De stemming is gesloten. 99,45% heeft voor de stelling gestemd. Ik stel voor dat wij overgaan tot de echte stemming, namelijk over de vaststelling van de jaarrekening 2016.

De stemming is geopend. De stemming is gesloten. Voor hebben gestemd 99,99%. Daarmee is de jaarrekening 2016 vastgesteld.

Dan gaan wij over tot een onderwerp dat uw belangstelling vast heeft, namelijk de wijziging van het dividendbeleid.

7. Dividend

a. Dividendbeleid

Op 27 februari jl. hebben we aangekondigd dat de Raad van Bestuur heeft besloten tot aanpassing van het dividendbeleid van PostNL, welk besluit door de Raad van Commissarissen is goedgekeurd. Het gewijzigde dividendbeleid is in de bijlage bij de agenda van deze vergadering opgenomen en door de Raad van Bestuur op 27 februari en daarna toegelicht. Conform de Nederlandse corporate governance code dienen het reserverings- en dividendbeleid als apart agendapunt op deze vergadering te worden behandeld en verantwoord. Ik zou graag Jan Bos, de CFO, willen vragen het gewijzigde beleid toe te lichten.

De heer **Bos**: Dank je, Jacques. Alvorens op het dividendbeleid in te gaan, zal ik eerst de hoofdpunten van het financiële beleid willen toelichten. PostNL streeft naar een gezonde financiële positie en die komt tot uitdrukking in een positief geconsolideerd eigen vermogen – waar we nog niet zijn – en ten tweede in een netto schuld die niet groter is dan twee keer het operationele resultaat. Tevens geldt dat we prioriteit geven aan de besteding van onze resultaten, allereerst aan een duurzaam dividend aan u als aandeelhouder en daarnaast willen wij investeren in groei die bijdraagt aan de versnelling van de transformatie van PostNL.

Op deze slide illustreert onze verwachtingen ten aanzien van de ontwikkeling van ons eigen vermogen en onze netto kaspositie. Voor de goede orde merk ik op dat het exclusief dividend is en exclusief eventuele uitgaven en acquisities. Maar zoals u kunt zien, verwachten wij in 2017 een positief geconsolideerd eigen vermogen en een verdere verbetering van onze kaspositie.

Op basis van onze ambities 2020 die we u al eerder hebben uitgelegd en ook door het afsluiten van de verkoop van TNT Express hebben wij ons dividendbeleid aangepast. De belangrijkste aanpassingen zijn het streven naar een progressief dividend, dat wil zeggen dat wij verwachten en streven naar een toename van het dividend per aandeel jaar op jaar. Voorheen hadden wij ook twee condities voor uitbetaling van het dividend. Allereerst een positief geconsolideerd eigen vermogen en ten tweede een credit rating behorend bij Moody's en Standard & Poor's van BBB+ en Baa1 en die wijzigden nu naar een simpele één conditie die ook uit de jaarrekening is af te leiden en dat is een schuldratio, waarbij de schuld niet groter is dan twee keer het operationele resultaat. Voor de rest zijn de bepalingen van het dividendbeleid dezelfde als voorheen.

In de slide ziet u onze verwachtingen ten aanzien van het dividend, dus een toename van het dividend voor de komende jaren. Dat wordt deels gedreven door de operationele resultaatontwikkeling, maar ook deels gedreven door een vermindering van de rentelast waardoor onze nettowinst toeneemt jaar op jaar. Dat was in het kort de aanpassing van het dividendbeleid.

De **voorzitter**: Dankjewel voor je toelichting, Jan. Zijn hierover vragen?

De heer **Heineman** (Den Haag): Voorzitter. Ik wil u vragen om voor het volgende jaar die betaling van een keuzedividend in overweging te nemen. Het keuzedividend heeft zeker twee voordelen, zo niet meer. In de eerste plaats investeren aandeelhouders in de winst en kunnen ze beter profijt trekken van een latere groei. In de tweede plaats is de uitkeringsquote 75% van het netto resultaat. Dat is erg veel. Er moet een buffer zijn voor eventuele tegenvallers in de toekomst en wij zouden een gedeelte van die buffer kunnen opbouwen door een dividend in aandelen voor te stellen. Vandaar mijn sterke aanbeveling om dit het volgend jaar bij de winstbestemming in overweging te nemen.

De heer **Bos**: Mijnheer Heineman, die aanbeveling staat ook eigenlijk al in ons dividendbeleid. Wij bieden een dividend naar keuze aan en die keuze kunt u de komende dagen maken.

De heer **Heineman** (Den Haag): Maar dit jaar is er ook al een keuzedividend?

De heer **Bos**: Dit jaar is er al een keuzedividend.

De heer **Heineman** (Den Haag): Dan vervalt mijn opmerking. Dank u wel!

De heer **Bos**: Desalniettemin is het een goed idee.

De **voorzitter**: U bent nog nooit zo snel op maat bediend!

De heer **Jansen** (VEB): Toen het nieuws van de aanpassing van het dividendbeleid kwam, werd ik overmand door twee emoties. De eerste was blijdschap dat het na vijf jaar eindelijk zo ver is en de tweede was dat vorig jaar precies op dezelfde plek de VEB ook wees op het feit dat het gat in de geconsolideerde balans puur boekhoudkundig was en er geen enkele reden was, gezien de balans, de cash flow en de liquiditeitsposities om geen dividend uit te keren. Toen werd mij gezegd dat een uitkering alleen mogelijk was als het corporate governance landschap in Nederland helemaal opnieuw getekend zou worden. Het moest volgens de spelregels gespeeld worden. Nu is er ook een negatief geconsolideerd eigen vermogen van EUR 80 miljoen en nu is het blijkbaar opeens wel mogelijk. Wat is er precies allemaal veranderd?

De heer **Bos**: Volgens mij hebben wij geprobeerd dat bij de jaarcijfers toe te lichten. Eigenlijk zijn er twee dingen. Wij hebben TNT Express als hoofdstuk afgesloten, wat qua waardering wel een onzekerheid was in onze balans. In de tweede plaats zijn er nieuwe inzichten in pensioenen, dus verminderde risico's van pensioenen. Dat inzicht ontstond in 2016. Dat is een tweede driver. De laatste en niet de minste is natuurlijk dat wij ook een ambitie hebben aangekondigd voor 2020, namelijk een versnelling van de transformatie. Die drie factoren bij elkaar hebben ertoe geleid dat wij een positief geconsolideerd eigen vermogen in 2017 zien. Op basis van die verwachting durven wij al dividend over 2016 voor te stellen.

De heer **Jansen** (VEB): Dank u wel. Ik heb nog een vraag, want de balans zou eigenlijk nog besproken worden en daarin zat nog wat verborgen waarde. Dan klinkt 75% dividend natuurlijk heel erg mooi, maar als we op een schat zitten – die de balans is – kun je je afvragen hoe die 75% tot stand is gekomen en of er geen ruimte is voor een eenmalige extra uitkering door bijvoorbeeld wat schulden niet af te lossen. Hoe wordt daar tegenaan gekeken?

De heer **Bos**: Het raamwerk waarbinnen wij opereren is nog steeds een gezonde financiële positie met een schuldratio kleiner dan 2 – hij hoeft niet 2 te zijn, maar kleiner dan 2 – waarbij we streven naar een dividend dat groeit jaar op jaar. Wij denken dat wij naast het dividend ook investeringen nodig hebben in groei om die transformatie te versnellen. Wij denken dat het binnen dat raamwerk past en dat het ook goed is voor het dit bedrijf. Ik ga nog niet in op speculaties voor extra dividend en dat soort zaken. Het is nog goed om te zeggen dat wij een dividendvoorstel doen van EUR 0.12 per aandeel. Tussen 24 april en 9 mei kunt u de keuze maken of u dat dividend uitbetaald wil krijgen in cash of in aandelen. De finale uitkering vindt plaats op 11 mei.

De heer **Jansen** (VEB): Misschien nog een kleine, heel snelle vraag daarover. Ik zag net een heel mooi illustratief tabelletje want 2016 weten we, 2017 kunnen we uitrekenen als we wat sommetjes maken en 2020 kunnen we uitrekenen, maar kunnen we een liniaal langs de twee jaren ertussen leggen om een beeld te krijgen van de uitkering of is dit puur een illustratie die bij wijze van spreken in de Donald Duck had kunnen staan?

De heer **Bos**: Een illustratie die het gevoel geeft bij de toename van het dividend. Wat wij nogmaals beloven, is een toename van het dividend jaar op jaar per aandeel. Dat is het streven, dus dat zal ook gelden voor 2018 en 2019.

De heer **Jansen** (VEB): Hartelijk dank.

De heer **Van den Bos**: Die ene vraag die werd gesteld, had ik ook. Jammer dat er geen cijfers bij stonden. Maar goed, rekenaar als ik ben, zeg ik: nu EUR 245 miljoen – dan laat ik de ACM met zijn kosten achterwege – EUR 55 miljoen reorganisatie, EUR 40 miljoen minder rentebetaling en dan zit je op EUR 340 miljoen. In 2020 kom je dan uit op ongeveer EUR 1 per aandeel en er wordt 75% dividend uitbetaald. Ik heb een vraag over het keuzedividend van nu. Worden daarvoor aandelen aangekocht door PostNL of krijgen we een verwatering van aandelen? Daarop heb ik een technische vraag die ik ook al eens met betrekking tot de aandelen TNT heb gesteld. Als PostNL bijvoorbeeld putopties zou gaan schrijven, dus dat men aandelen moet afnemen tegen een vrij lage koers en de koers zou dat halen, dan moet PostNL afnemen. Men kan de verwatering tegengaan, maar aan de andere kant pakt PostNL wel een premie mee als die koers het niet haalt.

De heer **Bos**: Voor het keuzedividend bestaat ook de mogelijkheid om die aandelen uit te geven. Dat kan leiden tot een lichte verwatering. Daarom beloven wij ook een toename van het dividend per aandeel.

De heer **Tse**: U hebt het toekomstige dividendbeleid voorgesteld en dat is een keuzedividend. Mijn bezwaar is dat het bij een keuzedividend eventjes duurt voordat je het geld krijgt. Ik zou daarom willen suggereren dat het interim-dividend alleen cash uitbetaald wordt en dat je bij het slotdividend de keuze krijgt tussen cash of aandelen.

De heer **Bos**: We hebben voor iets anders gekozen, namelijk om de aandeelhouders de keuze te bieden. Sommige aandeelhouders stellen prijs op die keuze, ook om fiscale redenen.

De heer **Spanjer**: Wilt u ons toezeggen om, als aandelen ingekocht moeten worden en eventueel een keuzedividend te betalen, uw aandelen op de beurs in te kopen en niet de inktpot te gebruiken. Waarom zegt u niet gewoon toe dat we aandelen inkopen? Daarmee ondersteunt u indirect ook nog uw aandeel.

Mevrouw **Berg**: Mijnheer Spanjer, wij mogen alleen aandelen inkopen met toestemming van de aandeelhouders. Die hebben wij op dit moment niet. Wij zullen dus niet zomaar inkopen zonder dat wij dat aan u voorleggen.

De heer **Spanjer**: Dan staat er toch standaard een punt op de agenda over inkoop eigen aandelen?

Mevrouw **Berg**: Als u de agenda goed gelezen hebt, ziet u dat het er niet op staat.

De heer **Spanjer**: Maar waarom hebt u het er dan niet op gezet? Het is standaard!

Mevrouw **Berg**: Het heeft er een tijdje niet op gestaan omdat wij het überhaupt niet mochten, omdat wij een negatief eigen vermogen hadden. Inmiddels hebben wij dat wel. Wij hebben ook geluisterd naar de bezwaren die er de afgelopen jaren waren tegen het inkopen van aandelen. Om die reden hebben wij het op deze vergadering niet op de agenda gezet.

De **voorzitter**: Daarmee wil ik dit onderdeel afronden en gaan wij over tot de behandeling van het voorstel over de winstbestemming.

b. Winstbestemming

Nu de jaarrekening 2016 door u is vastgesteld, stellen wij in lijn met de statuten van PostNL voor dividend uit te keren ten laste van de winst over het boekjaar 2016 aan de houders van gewone aandelen. Het voorstel omvat een dividend van EUR 0,12 per gewoon aandeel naar keuze van de aandeelhouders in contanten of gewone aandelen. Verder stellen we voor om de resterende winst over het boekjaar 2016, na toepassing van het bepaalde in artikel 31 lid 2 van de statuten, te reserveren.

Dit voorstel houdt ook het voorstel in om de Raad van Bestuur aan te wijzen als het orgaan dat bevoegd is om – met goedkeuring van de Raad van Commissarissen – te besluiten tot uitgifte van het aantal gewone aandelen dat nodig is om het dividend in aandelen uit te keren, evenals het uitsluiten van de voorkeursrechten ten aanzien van deze uitgifte. Dit exacte aantal aandelen zal uiteraard afhangen van de keuze die aandeelhouders maken tussen uitkering van dividend in aandelen dan wel in cash.

De technische details rond de dividenduitkering hebt u kunnen lezen in de toelichting bij de agenda van deze vergadering en het persbericht dat op 6 maart jl. is gepubliceerd.

Als hier verder geen vragen over zijn, wil ik overgaan tot stemming over de winstbestemming. Ik wil u vragen uw stem uit te brengen door op de knop van uw keuze te drukken. Als u voor dit voorstel bent, stemt u 1, als u tegen bent, stemt u 2 en wilt u zich onthouden, dan stemt u 3.

De stemming is geopend. De stemming is gesloten. Voor dit voorstel heeft gestemd 99,97% en 0,03% tegen. Ik stel vast dat het voorstel is aanvaard. Dank u wel.

8. Het verlenen van kwijting aan de leden van de Raad van Bestuur (Besluit)

De **voorzitter**: Wenst iemand het woord te voeren over dit voorstel?

De heer **Jansen** (VEB): Ik wil graag een stemverklaring afleggen. We zijn ermee bekend dat het dossier België ongelooflijk complex is en vele variabelen kent, maar alles tezamen genomen zijn wij van mening dat de belangen van de aandeelhouders niet voldoende gewicht hebben gekregen. Het is niet zwaar genoeg voor een tegenstem, maar wij willen ons onthouden van stemming over kwijting van zowel de leden van de Raad van Bestuur als de Raad van Commissarissen.

De **voorzitter**: Iemand anders nog?

De heer **Weeda** (BNP Paribas Investment Partners): Ook van onze kant een korte stemtoelichting. Wij zullen voor decharge stemmen. Wij denken dat de Raad van Bestuur en ook de Raad van Commissarissen in een moeilijk parket hebben gezeten in het afgelopen jaar, met name met Belgische Post. Daarin hebben zij ons inziens wel de juiste afwegingen gemaakt en om die reden zullen wij absoluut voor decharge stemmen.

De **voorzitter**: Dank u vriendelijk. De heer Van den Bos?

De heer **Van den Bos**: Ik ben het met de heer Weeda eens.

De **voorzitter**: Dank u zeer.

De heer **Vreeken Bart**: Zoals eerder aangegeven ben ik erg voor het gevoerde beleid en ik hoop dat dit wordt voortgezet het komende jaar.

De **voorzitter**: Dank u wel. Dan verzoek ik u uw stem uit te brengen over het voorstel om kwijting te verlenen aan de leden van de Raad van Bestuur van PostNL door op de knop van uw keuze te drukken. De stemming is geopend. De stemming is gesloten. Voor heeft gestemd 85,70% van de uitgebrachte stemmen en daartegen 14,3%, waarmee de leden van de Raad van Bestuur de gevraagde decharge is verleend.

9. Het verlenen van kwijting aan de leden van de Raad van Commissarissen (Besluit)

De **voorzitter**: Is hier een aparte stemverklaring voor nodig? Ik zie dat dit niet het geval is en dan gaan we stemmen. De stemming is geopend. De stemming is gesloten. Voor decharge heeft gestemd 85,59% en daartegen 14,41%, waarmee de gevraagde decharge is verleend. Mede namens onze Raad van Bestuur dank ik u ook namens de Raad van Commissarissen voor het vertrouwen. Het is een groot goed. Dank u zeer.

10. Raad van Commissarissen

- a. Kennisgeving van twee vacatures in de Raad van Commissarissen
- b. Gelegenheid tot het doen van aanbevelingen door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor de benoeming van leden van de Raad van Commissarissen
- c. Kennisgeving door de Raad van Commissarissen van de voor herbenoeming voorgedragen personen

De **voorzitter**: In lijn met het eerste lid van artikel 23 van de statuten bestaat de Raad van Commissarissen uit tenminste drie leden. De Raad van Commissarissen bepaalt het aantal leden en dat is op dit moment zeven. Omdat we op dit moment slechts zes leden hebben, is er een vacature in de Raad van Commissarissen. Hiervoor hebben we de heer Blok als kandidaat beschikbaar gevonden. Daarnaast zullen mevrouw Jongerius en de heer Engel aftreden per het tijdstip van de sluiting van deze jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders conform het rooster van aftreden, zoals vastgesteld door de Raad van Commissarissen. Beiden zijn beschikbaar voor herbenoeming.

De algemene vergadering van aandeelhouders kan aan de Raad van Commissarissen personen aanbevelen om voor benoeming als commissaris te worden voorgedragen, met inachtneming van de geldende profielschets. De profielschets is te vinden op de website van PostNL. Ons is niet bekend dat de algemene vergadering van aandeelhouders gebruik wenst te maken van haar bevoegdheid een aanbeveling te doen. Mag ik er dan van uitgaan dat de vergadering afziet van het doen van een aanbeveling?

De heer **Vreeken Bart**: Ik wil graag wat aanbevelingen doen, voor dit jaar of voor het komende jaar. Bijvoorbeeld Ralph Hamers van ING lijkt mij een heel goede kandidaat voor de Raad van Commissarissen. Daarnaast Hooft Graafland, ex-Heineken en voorts Jan Kees de Jager, collega van Eelco Blok. (...) Als die meneer opmerkingen heeft, wilt u hem dan het woord geven maar ik vind het wat vervelend als hij er doorheen loopt te tetteren!

De **voorzitter**: U blijft heel goed verstaanbaar, hoor!

De heer **Vreeken Bart**: Nee, maar gewoon qua procedure. Als iemand iets wil zeggen, doet hij achter de microfoon. Dat geouwehoer is minder prettig.

De **voorzitter**: Nou, nou!

De heer **Vreeken Bart**: Ja!

De **voorzitter**: Dat geldt soms ook voor woordkeuze.

De heer **Vreeken Bart**: Ik ben even van mijn à propos, neemt u mij niet kwalijk. Verder Jacques van den Broek van Randstad, want die vindt dat wij 80.000 IT'ers en technici uit het buitenland moeten halen en ik heb liever dat die mensen in Nederland worden opgeleid. Dus als dat hier plaatsvindt, samen met mevrouw Jongerius, kan dat heel interessant worden in de Raad van Commissarissen. Voorts Peter Hartman, die over twee maanden stopt bij Air France KLM en dan dus wat meer tijd heeft. Dat zijn mijn suggesties voor de komende jaren.

De **voorzitter**: Dank u vriendelijk. Suggesties zijn altijd welkom. Ik stel wel vast dat de vergadering geen gebruik maakt van de mogelijkheid om hier nu zelf een voorstel te doen.

De heer **Van den Bos**: Ik kan ook nog wel een hele rij van interessante kandidaten opnoemen, maar ik heb één vraag. Ik heb die eigenlijk al voor de vergadering gesteld, mijnheer Blok. Ik wil graag weten wat zijn drijfveren zijn om zich aan te melden ...

De **voorzitter**: Sorry mijnheer Van den Bos. Vragen aan de heer Blok komen bij het volgende agendapunt aan de orde. Dit agendapunt gaat uitsluitend over het recht dat bestaat om een voordracht te doen anders dan wij aan u hebben gedaan.

De heer **Van den Bos**: Ja sorry, ik ben verkeerd!

De **voorzitter**: Ik stel vast dat er geen nadere voorstellen uit de vergadering zijn gedaan. Nu door de algemene vergadering van aandeelhouders geen aanbeveling van andere personen is gedaan, wenst de Raad van Commissarissen de heer Blok voor te dragen ter benoeming tot lid van de Raad van Commissarissen voor een termijn van vier jaar en mevrouw Jongerius en de heer Engel voor te dragen ter herbenoeming tot leden van de Raad van Commissarissen voor een tweede termijn van vier jaar.

Dan beginnen we bij de heer Blok.

11. Voorstel tot benoeming van de heer E. Blok tot lid van de Raad van Commissarissen (Besluit)

De **voorzitter**: De Raad van Commissarissen draagt de heer Blok voor ter benoeming tot lid van de Raad van Commissarissen. Zijn CV en de motivering voor zijn voordracht kunt u lezen in de toelichting op de agenda. De afgelopen periode heeft de heer Blok al als toehoorder vergaderingen van de Raad bijgewoond en is hij gestart met zijn inwerkperiode. Wij hebben al heel veel aan zijn adviezen gehad. Dat onderstreept nog eens deze voordracht. Zijn er vragen of opmerkingen naar aanleiding van dit voorstel tot benoeming?

De heer **Van den Bos**: Ik stel de vraag altijd bij nieuwe commissarissen, bij welke company dat ook gebeurt. Ik wil graag van de heer Blok weten wat zijn drijfveren zijn om commissaris te worden bij dit mooie bedrijf, het oude zusje van KPN.

De heer **Blok**: Mijn motivering is eigenlijk heel simpel, namelijk dat ik de ervaring die ik de afgelopen jaren bij KPN opgedaan heb ook breder wil inzetten dan alleen maar om KPN verder helpen. Daarnaast is PostNL natuurlijk een fantastisch mooi bedrijf, waar ik denk met mijn ervaring een bijdrage te kunnen leveren aan de verdere ontwikkeling van dit heel mooie bedrijf.

De **voorzitter**: Dank u zeer. Dit is bedoeld voor het doen van aanbevelingen of het stellen van vragen.

De heer **Vreeken Bart**: Ja. Mijnheer Blok, u hebt veel ervaring met América Móvil. Dat leek een vijandige overname te worden. ze draaien nu al jaren mee. Wat zijn de voordelen en nadelen ervan? Er komt straks weer wat aan en die ervaring daarmee zou iets kunnen doen. Wat mij verontrust, is dat het mij niet zo voordelig lijkt voor KPN als de fusie tussen Ziggo en Vodafone doorgaat. Wat kunnen wij daarvan leren voor een eventueel vervolgtraject?

De **voorzitter**: Ik vind dat u wel behoorlijk aan de rand bent van de bedoeling van deze vraag. De bedoeling is dat u de gelegenheid om aan de commissaris in spé vragen te stellen over zijn rol bij ons bedrijf en niet zozeer over zijn ervaringen met andere ondernemingen. Ik vind het een beetje over de grens, eerlijk gezegd. Ik wil vaststellen dat dit type vragen eigenlijk niet behoort te worden gesteld.

De heer **Vreeken Bart**: Ik kijk daar toch anders tegenaan!

De **voorzitter**: Dat kan wel zijn, maar ik zit de vergadering voor! Ik wilde u alle gelegenheid geven om van een toekomstige commissaris van dit bedrijf te vragen welke bijdrage aan dit bedrijf denkt te leveren, maar allerlei discussies over posities binnen KPN vind ik niet zo'n voor de hand liggende zaak.

De heer **Vreeken Bart**: Ik zal kijken of ik mijn slotvraag kan herformuleren. Mijnheer Blok, wat kunt u meebrengen wat in deze tijd van hoge waarde is voor PostNL? Nou, dat is toch een nette vraag?

De **voorzitter**: Ik zou hem bedacht kunnen hebben! Ga uw gang.

De heer **Blok**: Dan zou ik toch herhalen wat ik net gezegd op de vorige vraag en dat ga ik niet doen.

De heer **Jansen (VEB)**: Heel kort en bondig. U zei net tussen neus en lippen door dat de heer Blok al een tijdje meeloopt en dat hij al heel veel aan het advies heeft gehad. Zou u dat iets concreter kunnen maken? Waar moeten we aan denken?

De **voorzitter**: Dat wij in onze vergaderingen regelmatig een inbreng horen die wij fijn vinden om te hebben. Ik treed niet in details van besprekingen in de Raad van Commissarissen, maar ik zeg het niet per ongeluk. Ik zeg het omdat we serieus blij zijn om deze voordracht te kunnen doen.

De heer **Jansen (VEB)**: Ik had op een ander antwoord gehoopt, in ieder geval een iets uitgebreider antwoord.

De **voorzitter**: Ik stel voor dat wij tot stemming overgaan. Mag ik u verzoeken uw stem uit te brengen over het voorstel om de heer Blok te benoemen als lid van de Raad van Commissarissen door op de knop van uw keuze te drukken? De stemming wordt geopend. De stemming is gesloten. Ik constateer dat 98,2% voor het voorstel heeft gestemd. Daarmee stel ik vast dat de heer Blok is benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen. Ik feliciteer hem met zijn benoeming en nodig hem uit, in ons midden plaats te nemen. (applaus)

12. Voorstel tot herbenoeming van mevrouw A.M. Jongerius tot lid van de Raad van Commissarissen (Besluit)

De **voorzitter**: De Raad van Commissarissen draagt mevrouw Jongerius voor ter herbenoeming tot lid van de Raad van Commissarissen. Haar CV en de motivering voor haar voordracht hebt u kunnen lezen in de toelichting bij de agenda. De voordracht van mevrouw Jongerius is conform de aanbeveling van de Centrale Ondernemingsraad tot stand gekomen. Zijn er vragen of opmerkingen naar aanleiding van dit voorstel tot herbenoeming? Dat is niet het geval. Dan stel ik voor dat wij tot stemming overgaan. Mag ik u verzoeken uw stem uit te brengen over het voorstel om mevrouw Jongerius te herbenoemen als lid van de Raad van Commissarissen door op de knop van uw keuze te drukken? De stemming is geopend. De stemming is gesloten. Ik constateer dat 87,3% voor dit voorstel heeft gestemd, waarmee de algemene vergadering van aandeelhouders heeft besloten mevrouw Jongerius te herbenoemen als lid van de Raad van Commissarissen. Ik feliciteer haar met haar herbenoeming.

13. Voorstel tot herbenoeming van de heer J.W.M. Engel tot lid van de Raad van Commissarissen (Besluit)

De **voorzitter**: De Raad van Commissarissen draagt de heer Engel voor ter herbenoeming tot lid van de Raad van Commissarissen. Zijn CV en de motivering voor zijn voordracht heeft u kunnen lezen in de toelichting bij de agenda. Zijn er vragen of opmerkingen naar aanleiding van dit voorstel tot herbenoeming? Dat is niet het geval. Dan gaan wij stemmen. Als u voor de herbenoeming bent, stemt u 1, bent u daartegen dan stemt u 2 en wilt u zich onthouden, dan stemt u 3. De stemming is geopend. De stemming is gesloten. Ik constateer dat 87,24% voor de herbenoeming van de heer Engel gestemd. Daarmee is hij herbenoemd en daarmee wens ik hem geluk.

14. Mededeling over vacatures in de Raad van Commissarissen die na afloop van de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2018 zullen ontstaan

De **voorzitter**: Volgens het rooster van aftreden zal ik per het tijdstip van de sluiting van de Jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders in 2018 aftreden als commissaris. Mijn tweede benoemingstermijn zit er dan op. Conform de nieuwe corporate governance code die vorig jaar is gepubliceerd ben ik voor een termijn van twee jaar beschikbaar voor herbenoeming. Als er geen vragen meer zijn, zou ik graag over willen gaan naar het volgende agendapunt.

15. Verlenging van de aanwijzing van de Raad van Bestuur als bevoegd orgaan tot het uitgeven van gewone aandelen (Besluit)

De **voorzitter**: Ook dit jaar stellen we weer voor de bestaande aanwijzing van de Raad van Bestuur als bevoegd orgaan om te besluiten tot uitgifte van gewone aandelen en tot het verlenen van rechten tot het nemen van gewone aandelen te verlengen voor een periode van 18 maanden vanaf de datum van deze vergadering, dat is dus tot 18 oktober 2018. Daarmee komt de eerder gegeven aanwijzing die loopt tot 19

oktober 2017 te vervallen. Deze aanwijzing wordt elk jaar gevraagd. De bevoegdheid van de Raad van Bestuur zal zijn beperkt tot een maximum van 10% van het geplaatste aandelenkapitaal op het moment van uitgifte, plus een verdere uitgifte tot een maximum van 10% van het geplaatste aandelenkapitaal op het moment van uitgifte, als de uitgifte plaatsvindt in het kader van een fusie of acquisitie. Zijn er over dit agendapunt nog vragen of opmerkingen?

Dat is niet het geval. Dan gaan wij over tot stemming. Mag ik u verzoeken uw stem uit te brengen over het voorstel om de aanwijzing van de Raad van Bestuur als bevoegd orgaan om te besluiten tot uitgifte van gewone aandelen en tot het verlenen van rechten tot het nemen van gewone aandelen te verlengen voor een periode van 18 maanden vanaf de datum van deze vergadering door op de knop van uw keuze te drukken? De stemming is geopend. De stemming is gesloten. Ik constateer 89,10% voor dit voorstel heeft gestemd, waarmee de algemene vergadering van aandeelhouders heeft besloten de aanwijzing van de Raad van Bestuur te verlengen.

16. Verlenging van de aanwijzing van de Raad van Bestuur als bevoegd orgaan tot het beperken of uitsluiten van het voorkeursrecht bij uitgifte van gewone aandelen (Besluit)

De **voorzitter**: De verlenging van de aanwijzing van de Raad van Bestuur met betrekking tot het voorkeursrecht hangt samen met het hiervoor gedane voorstel. Voorgesteld wordt om de aanwijzing van de Raad van Bestuur als het orgaan dat bevoegd is het voorkeursrecht bij uitgifte van gewone aandelen - inclusief het verlenen van rechten tot het nemen van gewone aandelen - te beperken of uit te sluiten, te verlengen voor een periode van 18 maanden, te rekenen vanaf vandaag, dus tot 18 oktober 2018. Daarmee komt de eerder gegeven aanwijzing die loopt tot 19 oktober 2017 te vervallen. Ook deze aanwijzing wordt elk jaar gevraagd. Ook deze aanwijzing zal zijn beperkt tot een maximum van 10% van het geplaatste aandelenkapitaal op het moment van uitgifte plus een verdere uitgifte tot een maximum van 10% van het geplaatste aandelenkapitaal op het moment van uitgifte in het geval de uitgifte plaatsvindt in het kader van een fusie of acquisitie. Wenst iemand het woord over dit voorstel? Dat is niet het geval. Dan gaan wij over tot stemming. De stemming is geopend. De stemming is gesloten. Ik constateer dat 86,79% voor dit voorgestel heeft gestemd en 13,21% ertegen, zodat het is aangenomen. Daarmee zijn we aan het einde van de vergadering gekomen, dat wil zeggen dat er nog gelegenheid tot het stellen van een vraag of het maken van een opmerking.

17. Rondvraag

De heer **Van den Bos**: Ik heb drie punten.

De **voorzitter**: Er staat eigenlijk 'een vraag'.

De heer **Van den Bos**: Ik heb één vraag, gedeeld in drie punten. Allereerst wil ik u, mijnheer Wallage, mijn complimenten geven voor de manier waarop u de vergadering hebt geleid.

De **voorzitter**: Dank u wel.

De heer **Van den Bos**: Het tipt nog niet aan uw voorganger, mijnheer Klaver, maar ...

De **voorzitter**: Dat is ook een te hoge opgave.

De heer **Van den Bos**: Maar het komt een heel eind. Het zit boven de 85%. Vandaar mijn complimenten. Een ander punt gaat over de opmerking van de heer Spanjer zojuist over het IT-gebeuren. Ik heb hem zojuist al gezegd dat de problemen met IT al sinds voor 2012, voor de splitsing van TNT en Post, bestaan. In de vergadering van TNT is er toen ook uitvoerig over gesproken dat het hele IT-gebeuren een ondergeschoven kind is geweest. PostNL is naderhand heel erg voortvarend te werk gegaan. Wij hebben het over fijnstof en grove stoffen gehad – in West-Friesland hebben we alleen maar meststoffen, maar goed – en ik spreek gelukkig ook wel eens iemand, niet alleen de wethouder in Amsterdam. Bij Tesla zijn ze bezig met heel mooie elektrische vrachtwagens. Ik heb de ontwerpen gezien. Ik hoor iemand VDL roepen en inderdaad, VDL heeft ze ook. Dat is een Nederlands product. Ik zou er een keer naartoe gaan, misschien om wat aan te schaffen. Mijn volgende vraag heb ik vorig jaar ook gesteld. PostNL zegt een hele hoop mensen niets. Ik denk dat het een heel goed idee is om een keer een rondleiding te verzorgen in een distributiecentrum met brieven. Nog interessanter is het met Pakketten. Ik denk dat het bedrijf dan voor heel veel mensen gaat leven.

De **voorzitter**: Ik deel de auto's toe aan Herna en de open dag aan Karen.

De heer **Van den Bos**: Met een lunch erbij!

Mevrouw **Verhagen**: Zodra de elektrische vrachtwagen meer is dan een idee gaan we er zeker naar kijken, net als we kijken naar elektrische auto's.

Mevrouw **Berg**: We hebben een open dag gehad op onze Capital Markets Day in november 2015. Ik heb sinds die vorige oproep niet heel veel aanmeldingen gehad. Ik zal hier nog even blijven zitten en dan hoor ik het graag als u interesse hebt.

De heer **Reijnen**: Ik heb enige tijd geleden een aangetekend stuk gehad. Daar heb ik ook voor getekend. Maar die was echter niet voor mij bestemd. Ik heb gebeld en dan wordt er gezegd dat ik hem moet terugsturen. De brief was van de gemeente Den Haag. Als je zo'n brief terugstuurt en het komt de ambtenaar heel goed uit, heeft hij hem niet ontvangen. Als ik op de site van track and trace kijk, staat dat de aangetekende brief gewoon besteld is op het adres dat op de enveloppe staat. Dat klopt dus niet. Dat wil ik hier even vastgelegd hebben. Ik zal het na de vergadering verder kortsluiten, maar ik heb het nummer hier: ***** ...

De **voorzitter**: Nee, dat hoeft niet!

De heer **Reijnen** (Amsterdam): ...****. Dan ligt dat vast!

Mevrouw **Verhagen**: Wij gaan erachteraan!

De **voorzitter**: Dank u vriendelijk.

De heer **Van Hoeken** (zonder microfoon): Ik ben particulier aandeelhouder. (onverstaanbaar)

De **voorzitter**: Ik herhaal uw vraag omdat u niet bij de microfoon was. De cultuur van 'je' en 'jij' en met allemaal voornamen is allemaal tot je dienst – zo vat ik het maar kort samen – maar zet dan ook je voornaam op je bordjes. Dat is een duidelijke suggestie. Dank u vriendelijk!

De heer **Jansen** (VEB): Nog één wat serieuzere vraag op mijn lijstje. Daar bedoel ik mee te zeggen dat deze vraag eigenlijk bij punt 2 of 3 had gemoeten, maar daar heb ik de kans niet toe gehad. Het gaat om het reguleringshoofdstuk in het jaarverslag. Dat leest niet als een mooi jongensboek, maar het is natuurlijk wel ontzettend belangrijk. Nu vraag ik mij af wat die taxatie van EUR 30 miljoen tot EUR 50 miljoen waard is. Wat is zo'n voorspelling waard als de bandbreedte buiten die EUR 30 miljoen tot EUR 50 miljoen ontzettend groot is? In de onderhandeling met de Belgen schenen die kosten opeens EUR 70 miljoen tot EUR 100 miljoen te kunnen zijn. Als je dat soort bedragen hoort en je ook hoort dat met puffen en zweten EUR 25 miljoen extra uit het bedrijf worden geperst voor de doelstellingen in 2020, zijn dat soort variabelen zo ontzettend groot dat ik graag iets meer comfort krijg bij de voorspelling van EUR 30 miljoen tot EUR 50 miljoen.

Mevrouw **Verhagen**: Het comfort dat wij kunnen geven is hetzelfde comfort als met de Q4 cijfers. Wat wij nu weten op basis van de beleidsregel vanuit het ministerie van Economische en de uitspraak in een aantal juridische cases is de bandbreedte die wij nu hanteren. Wij hebben met de Q4 cijfers ook aangegeven dat we ons wel degelijk zorgen maken over het regelgevend kader in Nederland en de impact die dat heeft op de postmarkt in Nederland, maar tot nu toe is er geen aanleiding om die bandbreedte van EUR 30 miljoen tot EUR 50 miljoen aan te passen.

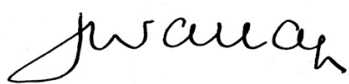
De heer **Jansen** (VEB): Misschien nog een wedervraag: is die EUR 100 miljoen die dan in zo'n artikel wordt genoemd volledig uit de lucht gegrepen of is dat een scenario dat wel mogelijk is voor PostNL?

Mevrouw **Verhagen**: Helaas zijn er in alle krantenartikelen heel veel dingen gezegd die niet echt conform de waarheid zijn.

De heer **Jansen** (VEB): Daar ga ik eens over nadenken.

De **voorzitter**: Ik dank u zeer voor uw inbreng vanmiddag. Wij prijzen ons gelukkig met het feit dat wij lastige beslissingen die de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen soms moeten nemen aan deze kant van de tafel eendrachtig kunnen nemen, maar ook dat we er met u over kunnen spreken en dat wij vervolgens redelijk eendrachtig tot een einde van deze vergadering komen. Ik dank u zeer.

Vastgesteld op 14 november 2017 en getekend



Door: J. Wallage, voorzitter



Door: K. Berg, secretaris