



NOTULEN ALGEMENE VERGADERING VAN
AANDEELHOUDERS POSTNL 2025

Annual general meeting of shareholders

The Hague – 15 April 2025



Voorzitter: Jan Nooitgedagt, voorzitter van de Raad van Commissarissen van PostNL.

Secretaris: Ewout de Wit

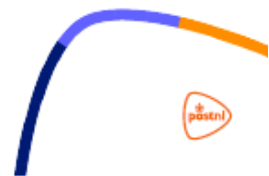
Uit de presentielijst blijkt dat samen met de aandeelhouders die digitaal deelnemen aan deze vergadering 592 aandeelhouders aanwezig of vertegenwoordigd zijn. Deze groep is samen bevoegd tot het uitbrengen van 193.231.400 stemmen. Dat komt neer op een vertegenwoordiging van 38,48% van het totaal geplaatste aandelenkapitaal. De aan onze notaris verleende volmachten en steminstructies maken zo'n 99,49% uit van dat vertegenwoordigde kapitaal.

Agenda item 1

Opening and announcements

Opening en mededelingen

2



De **voorzitter**: Dames en heren, graag heet ik u van harte welkom op deze jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van PostNL. Als voorzitter van de Raad van Commissarissen zit ik deze vergadering voor.

Het jaar 2024 was opnieuw een periode van aanhoudend uitdagende omstandigheden voor PostNL. We hadden te maken met stijgende kosten, een krappe arbeidsmarkt, geopolitieke volatiliteit, evoluerend consumentengedrag en cliëntconcentratie. Bovendien bleef er druk op de postdiensten bestaan. We hebben de impact van de veranderende marktdynamiek weten te beperken door ons aanbod en onze operatie aan te passen, terwijl we voortdurend oog blijven houden voor de klant.

De financiële resultaten van ons postbedrijf bevestigen opnieuw dat het huidige bedrijfsmodel niet meer houdbaar is. Wij blijven doen wat we in deze bedrijfssituatie zelf kunnen en hebben een duidelijk voorstel gedaan voor een toekomstbestendige postvoorziening, die voldoet aan de behoeften van consumenten. PostNL begrijpt dat de overheid de toekomst van de postvoorziening zorgvuldig moet afwegen. Tegelijkertijd willen we benadrukken dat zonder ingrijpen de postdienstverlening niet houdbaar is en een onevenredige druk op PostNL legt. Daarom hebben we voor de jaren 2025 en 2026 een aanvraag ingediend voor een financiële bijdrage om de kosten van de universele postdienst (UPD), voortvloeiend uit wettelijke verplichtingen, te dekken.

Waar de wereld waarin we acteren al volatiel was, is nu al gebleken dat met wat er gebeurt op het wereldtoneel ten aanzien van tarieven deze volatiliteit alleen maar lijkt toe te nemen. Het management van PostNL houdt dit nauwlettend in de gaten, zodat indien noodzakelijk maatregelen kunnen worden genomen. Daarbij blijven we in 2025 onze focus houden op het uitvoeren van de weloverwogen strategische keuzes die zijn gemaakt om te investeren om de duurzame lange termijn waarde voor al onze stakeholders te waarborgen, zoals het vergroten van onze aanwezigheid in België en het versnellen van onze out-home-strategie. Tegelijkertijd nemen we stappen om een toekomstbestendige en financieel levensvatbare postdienst veilig te stellen, in afwachting van de beslissing van de overheid.

Zoals bekend, zal Herna Verhagen na 13 jaar als CEO vandaag afscheid nemen van PostNL. Hiermee komt een einde aan een tijdperk. We komen hier later in de vergadering nog op terug. Met vertrouwen kijken we naar de toekomst met Pim Berendsen en Linde Jansen als nieuwe leden van de Raad van Bestuur. Samen met onze toegewijde medewerkers en sterke managementteams zijn zij goed uitgerust om de uitdagingen van de toekomst aan te gaan.

Naar aanleiding van de goed verlopen vergadering van vorig jaar doen we graag wederom een beroep op u om de vergadering op een respectvolle en ordentelijke manier te laten verlopen. U mag het uiteraard met bepaalde zaken niet eens zijn, maar we willen u vragen dat op een respectvolle manier te uiten. Van ons kunt u vervolgens verwachten dat we een antwoord geven op al uw vragen. Wij tolereren op geen enkele manier dat er discriminerende of haatdragende opmerkingen worden gemaakt, dat er mensen op een onprettige manier worden bejegend, of dat opmerkingen worden gemaakt die niet ter zake doen. Mocht dit wel gebeuren dan zal ik u niet langer het woord geven. Laten we er met zijn allen voor zorgen dat dit een goede constructieve vergadering wordt, waarin iedereen zich veilig voelt.

Deze vergadering is hybride van opzet, zodat alle aandeelhouders – fysiek of digitaal aanwezig – kunnen deelnemen, stemmen en vragen stellen. Aandeelhouders die zich hebben aangemeld om virtueel de vergadering bij te wonen hebben de mogelijkheid om net als vorig jaar tijdens de vergadering mee te kunnen stemmen, en daarnaast ook vragen te stellen tijdens de vergadering middels chat.

Alle leden van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur zijn aanwezig. De leden van de Raad van Commissarissen die niet fysiek aanwezig zijn, nemen digitaal deel en zijn beschikbaar om vragen te beantwoorden.

Verder zijn ook aanwezig mevrouw Cremers, notaris van Stibbe, voor de stemvolmachten, de heer Smeets, eindverantwoordelijk voor de controle van de jaarrekening en het duurzaamheidsverslag en mevrouw van Boxtel van onze externe accountant KPMG.

Eveneens heet ik welkom de voorzitter en vertegenwoordigers van de centrale ondernemingsraad, en de vertegenwoordiging van de Stichting Continuïteit PostNL. De centrale ondernemingsraad heeft laten weten geen gebruik te willen maken van het spreekrecht tijdens deze vergadering.

Aanwezig zijn verder de Raad van Bestuur, Herna Verhagen en Pim Berendsen, de voorzitter van de Auditcommissie Koos Timmermans, de voorzitter van de remuneratiecommissie Ad Melkert, Nienke Meijer in verband met haar voorgenomen herbenoeming, Linde Jansen in verband met haar benoeming als CFO en onze secretaris Ewout de Wit, die tevens de notulen verzorgt.

De conceptnotulen zullen conform de Corporate Governance Code binnen drie maanden beschikbaar worden gesteld op de website van PostNL. Aandeelhouders krijgen daarna drie maanden de tijd om hierop commentaar te leveren. Vaststelling van de notulen gebeurt vervolgens door de secretaris en de voorzitter van de Raad van Commissarissen. Wie de notulen thuis wenst te ontvangen, kan contact opnemen met Ewout via het e-mailadres dat vermeld staat in de oproeping.

Dan over naar de formele punten van de vergadering:

- De vergadering is rechtsgeldig opgeroepen op 4 maart 2025, via publicatie op de website van PostNL en een persbericht. De registratiedatum was 18 maart 2025.
- Bij de oproeping is de volledige agenda - met alle daarbij horende bijlagen - op de voorgeschreven wijze ter inzage gelegd en verkrijgbaar 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, dus daar komen we later tijdens deze vergadering bij u op terug.
- Wel kan ik u mededelen dat op dit moment 502.111.291 gewone aandelen PostNL zijn geplaatst. PostNL houdt geen van deze aandelen

Aan alle formaliteiten is voldaan zodat over alle stempunten geldige besluiten kunnen worden genomen. Vanwege een lichte vertraging op de webcast wordt gedurende de gehele vergadering de mogelijkheid tot stemmen open gesteld, en deze sluiten wij aan het einde van de vergadering. Dit betekent dat wij pas aan het einde van de vergadering de uitslag van alle stempunten met u door kunnen nemen, en dus niet aan het eind van elk agendapunt.

Verder ook nog enkele huishoudelijke mededelingen:

- Indien u vragen heeft over de diensten van PostNL, kunt u daarvoor terecht bij de klantenservice van PostNL.
- Zoals ieder jaar, is een deel van de presentatie die u vanmiddag op het scherm ziet in het Engels. Dit is voor de buitenlandse aandeelhouders die deze vergadering via de webcast volgen. De voertaal vandaag is het Nederlands en alles wordt door de vertalers in de zaal live vertaald.
- Wij hebben aandeelhouders de mogelijkheid geboden eventuele vragen vooraf bij ons kenbaar te maken. Er zijn vooraf geen vragen gesteld.
- Een ieder die in de zaal het woord wil nemen wordt vriendelijk doch uitdrukkelijk verzocht een duidelijke vraag te formuleren en het aantal vragen tot maximaal drie per agendapunt te beperken. Vragen dienen uiteraard gerelateerd te zijn aan PostNL en de agendapunten van deze vergadering. Ook willen we u vragen duidelijk uw naam te vermelden voordat u uw vraag stelt, in verband met de verslaglegging
- Degenen die digitaal deelnemen aan de vergadering wordt de mogelijkheid geboden tot het stellen van vragen middels chat. U bent ingelogd via het ABN Amro systeem en u kunt daar middels chat functie vragen stellen bij alle agenda punten. Indien u van die mogelijkheid gebruik wilt maken verzoeken we u vriendelijk doch uitdrukkelijk een duidelijke vraag te formuleren en het aantal vragen tot maximaal drie per agendapunt te beperken, onder vermelding van uw naam in verband met de verslaglegging. De vragen middels chat komen bij ons binnen waarna dezelfde vragen worden geclusterd en door ons beantwoord, het kan dus zijn dat u niet letterlijk uw eigen vraag terug hoort komen. Daarbij beschouwen we vragen die al door ons zijn beantwoord als afgehandeld, dezelfde vragen zullen dus niet nogmaals worden behandeld.

Tot slot, zoals al aangegeven doen we graag ook een beroep op u om de vergadering op een respectvolle en ordentelijke manier te laten verlopen. Laten we er met zijn allen voor zorgen dat dit een goede constructieve vergadering wordt. Dan gaan we nu verder met de inhoudelijke agendapunten.

Agenda item 2

Board report 2024

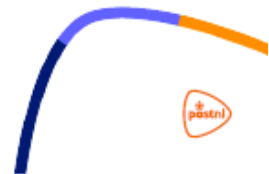
Bestuursverslag 2024

Agenda item 2a

Discussion of the developments in the financial year 2024, including an update on the ESG policy of PostNL

Bespreking van de ontwikkelingen in het boekjaar 2024, inclusief een update op het ESG beleid van PostNL

3



Agendapunt 2 is de behandeling van het bestuursverslag. Te beginnen met agendapunt 2a, de ontwikkelingen in het boekjaar 2024. Als eerste geef ik graag het woord aan Herna Verhagen, voorzitter van de Raad van Bestuur, voor een toelichting op de belangrijkste gebeurtenissen van het afgelopen jaar. Daarna zal Pim Berendsen, CFO en lid van de Raad van Bestuur, ingaan op de financiële gang van zaken in 2024. Beiden zullen ook ingaan op de relevante ESG-ontwikkelingen en onze verwachtingen en ambities voor de toekomst. Hierbij melden we ook vast dat wij voor het boekjaar 2024 vrijwillig een CSRD-proof duurzaamheidsverslag hebben gepubliceerd.



**Simplifying, connecting
and advancing in a
dynamic world**



Herna Verhagen - CEO PostNL: Allereerst van harte welkom op deze Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Content

1. FY 2024 performance
2. Strategy
3. Outlook



Ik zal kort terugblikken op het jaar 2024, waarna ik het woord geef aan Pim, die zal vooruitblikken naar 2025, zowel op het gebied van strategie als financiën.

1. FY 2024 performance



Key takeaways 2024

Relentless efforts taken in a challenging year

- Favourable NPS scores reaffirm strong position versus competition
- Well-executed cash and balance sheet management
- Improved efficiency and capacity utilisation: costs savings achieved as planned at Mail in the Netherlands (€41m) and Parcels (€35m)
- Organic cost increase almost fully mitigated by higher prices, smallest gap in recent years
- Leverage ratio 1.95x
- €0.07 dividend per share proposed to AGM

€53m normalised EBIT is unsatisfactory

Parcels

- Main driver shortfall result: severe margin pressure due to acceleration in client concentration
- top 20 customers Q4 2024: close to 60% of volume
- international customers: 23% of volume
- Less favourable volume distribution in short peak period
- 7.2% volume growth (+1.4% domestic, +33% from international customers), only slightly below expectations

Mail in the Netherlands

- 8.0% volume decline and less favourable effects in product mix
- Staff shortages and higher than expected sick leave rates, driven by labour market dynamics, impacted performance

7



2024 was een uitdagend jaar voor PostNL, maar we hebben ook mooie resultaten weten te behalen. Zo hebben we onze no. 1 positie op het gebied van klanttevredenheid behouden, gemeten via de Net Promoter Score (NPS). Ook op het gebied van cash- en balansbeheer hebben we goede resultaten geboekt, wat er onder andere toe leidt dat we in staat zijn dividend uit te keren. We hebben aanzienlijke kostenbesparingen en efficiëntieverbeteringen

gerealiseerd, zowel binnen Mail in Nederland – waar we circa EUR 40 mln. aan kosten hebben bespaard – als bij Pakketten, waar het bedrag zelfs boven de EUR 50 mln. uitkwam. Ondanks stijgende kosten is het gelukt om deze grotendeels te mitigeren. Onze leverage ratio is onder de 2.0, wat ruimte geeft om een dividend van EUR 0,07 per aandeel voor te stellen.

De genormaliseerde EBIT voor 2024 bedraagt EUR 53 mln. Hoewel dat resultaat op zichzelf positief is, moeten we ook erkennen dat het teleurstellend is in het licht van eerdere verwachtingen. Dit heeft deels te maken met de toenemende invloed van grote klanten binnen de pakkettenmarkt. Deze klanten profiteren van lagere tarieven vanwege hun volume, wat de gemiddelde opbrengst per pakket drukt. Daarnaast zien we dat het consumentengedrag verandert. Door lagere bestedingsruimte kiezen consumenten vaker voor goedkopere webshops, wat zich vertaalt in een stijging van het aantal pakketten van internationale – met name Chinese – webshops. Tegelijkertijd merken we ook dat consumenten later bestellen, vaak wachtend op kortingen zoals tijdens Black Friday. Hierdoor ontstaat een uitzonderlijk piekpatroon in de volumes, wat extra kosten met zich meebrengt.

Toch was er in 2024 sprake van een positieve volumegroei bij Pakketten van 7,2%. Binnen Mail in Nederland daalden de volumes met circa 8%, in lijn met onze verwachting. Helaas zijn we daar nog niet door de personeelskrapte heen; er zijn nog steeds veel openstaande vacatures voor postbezorgers. Dat heeft een impact op de kwaliteit aan de ene kant en op de hoeveelheid kosten die we maken om post wel te bezorgen aan de andere kant.

PostNL at a glance

Key financial metrics

(in € million)	FY 2023	FY 2024
Revenue		
Parcels	2,260	2,370
Mail in the Netherlands	1,373	1,338
PostNL Other	245	240
Eliminations	(713)	(666)
PostNL	3,165	3,252
Normalised EBIT		
Parcels	47	49
Mail in the Netherlands	50	19
PostNL Other	(5)	(16)
PostNL	92	53
Free cash flow	52	12
Normalised comprehensive income	52	38
Adjusted net debt	462	474

8

Non-financial KPIs

- 6% average carbon efficiency improvement
- 28% share of emission-free last-mile delivery (2023: 24%)
- Emission-free delivery in 27 cities* end of 2024
- 8.9m actively used unique PostNL accounts
- NPS: average #1 position in relevant markets
- 1,083 automated parcel lockers (2023: 903)
- 36% utilisation** rate automated parcel lockers, acceleration visible in last months (2023: 24%)

* where zero-emission zones are in place
 ** total amount of parcels (both to consumer and returns) during the week as a function of locker capacity



Als je al deze cijfers op een rijtje zet, zie je op het overzicht dat we in totaliteit een omzetgroei hebben laten zien in 2024 van EUR 3.165 mln. naar EUR 3.252 mln. Dat is een groei van bijna EUR 100 mln. De genormaliseerde EBIT, oftewel de winst, is echter teruggelopen van EUR 92 mln. naar EUR 53 mln. De belangrijkste redenen daarvoor heb ik zojuist toegelicht.

Dan kijken we naar onze niet-financiële KPI's, die zijn voor ons minstens zo belangrijk. Om te beginnen met onze CO₂-uitstoot: daar hebben we in 2024 een verbetering van 6% gerealiseerd. Het aandeel van de last-mile die emissievrij wordt gereden, dus van het depot naar huis, is gestegen naar 28% in 2024 en dat was 24% in 2023. Per 1 januari 2024 rijden we in 27 binnensteden in Nederland volledig emissievrij.

Wat betreft onze digitale toegang en de manier waarop we contact houden met consumenten: eind 2024 telden we 8,9 miljoen actieve gebruikers van de PostNL-app, en inmiddels is dat aantal al ruim boven de 9 miljoen. Dat is heel positief, niet alleen voor het begrijpen van onze consumenten en hoe zij hun pakketje willen ontvangen, maar ook om onze nr. 1-positie te behouden.

We groeien daarnaast sterk in het aantal parcel lockers. We zijn het jaar geëindigd met bijna 1.100 lockers. Pim zal daar straks nog op terugkomen, maar we zien ook dat de mate waarin deze lockers gebruikt worden flink toeneemt. Dat zijn voor ons twee heel belangrijke indicatoren.

First CSRD report published

Steps in ESG policy in 2024

Environmental

- 46% of own fleet electric, 330 e-vehicles added
- 77% of own large trucks on renewable fuel
- 8% of delivery partner kilometres emission-free, 300 new e-vehicles

Social

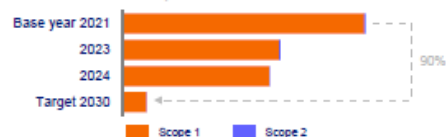
- Collective labour agreements explicitly promote healthy work-life balance
- Reducing physical strain and absenteeism with broad set of measures

Governance

- Sustainable procurement to reduce waste together with suppliers in our value chain:
 - reusable pallet boxes and circular uniforms

Scope 1 and 2*

(GHG emissions in kilotons CO₂)



Scope 3*

(GHG emissions in kilotons CO₂)



* Scope 1: all emission streams directly attributable to an organisation's own activities
 Scope 2: indirect emissions related to energy consumption of a company
 Scope 3: all other remaining emissions streams, for example outsourced transport

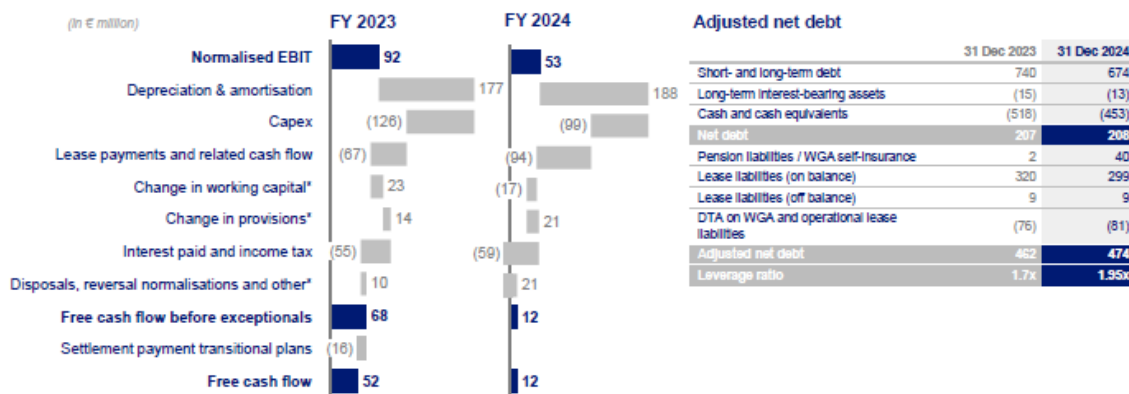
Zoals Jan al noemde, in 2024 hebben wij voor het eerst vrijwillig ons CSRD-jaarverslag gepubliceerd, waarop we een limited assurance hebben ontvangen van de accountant. Dat is echt een enorme prestatie.

U ziet hier de belangrijkste resultaten op het gebied van milieu. 46% van onze vloot is elektrisch. Bijna al onze grote vrachtwagens rijden op renewable energy of HVO100, wat zorgt voor 90% minder CO₂-uitstoot dan diesel en ook het aantal emissievrije kilometers blijft stijgen. Op sociaal vlak hebben we twee cao's afgesloten, wat voor ons natuurlijk heel erg belangrijk is. We hebben een certificaat behaald voor het tewerk kunnen stellen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en we werken op dit moment heel hard aan het verlagen van ziekteverzuim en het verbeteren van de arbeidsbelasting. Ook governance is een belangrijk onderdeel van het CSRD-hoofdstuk. We kijken intensief naar hoe we onze inkoopprocessen toekomstbestendig en milieugericht kunnen maken. We zijn trots op wat we hebben gerealiseerd én op de manier waarop we dit jaarverslag hebben gepubliceerd.

Ik kreeg al de vraag waarom het jaarverslag 397 dik is. Dat komt doordat 150 pagina's gewijd zijn aan CSRD en dat maakt het inderdaad flink dikker dan vorig jaar.

FY 2024 cash flow well above outlook of around €0m

Properly financed with leverage ratio at 1.95x allows for €0.07 dividend per share



10 *The provision for claims and indemnities increased. These claim-related costs have been assessed as exceptional items

Tot slot nog een blik op de cashflow. We hebben een hele goede cashflow performance neergezet, met name in het laatste kwartaal van 2024. Dat heeft ervoor gezorgd dat onze leverage ratio rond de 1,95 zit, en op basis daarvan kunnen we nu een dividend van EUR 0,07 per aandeel voorstellen.

Ik wil het hier graag bij laten voor deze slide, want op veel van deze punten zal Pim straks nog even kort terugkomen.

Changing market dynamics in 2024

E-commerce market

- Evolving consumer behaviour results in accelerating client concentration and growing unbalance between volumes and network utilisation
- volatile pattern in consumer purchases brings large spikes in parcel delivery
- growing preference for large market players
- Attention for health & safety and sustainability

Postal services in the Netherlands

- Structural volume decline due to substitution
- Changed needs of consumers: predictability of delivery more valued than speed
- Further cost increases, mainly labour-related
- Decision on amendment of postal regulation postponed

11

Remain your favourite deliverer

Parcels - committed to further investments and innovation

- Initiate dialogue on fairer distribution of value in sector as a leading player
 - Enhancing customer value and other strategic initiatives
 - Step-up investments in sustainability and health & well-being
- Joint responsibility of all players in chain to strive for more balanced distribution of value

Mail in the Netherlands - committed to future-proof and financially viable postal service

- Business model is unsustainable and requires urgent action
- Continuing to make every effort we can and have taken additional measures
- Application for financial contribution of €30m in 2025 and €38m in 2026 submitted to Dutch government, asked to take a decision at short notice

Action needed from Dutch government to adjust USO, including financial safety net

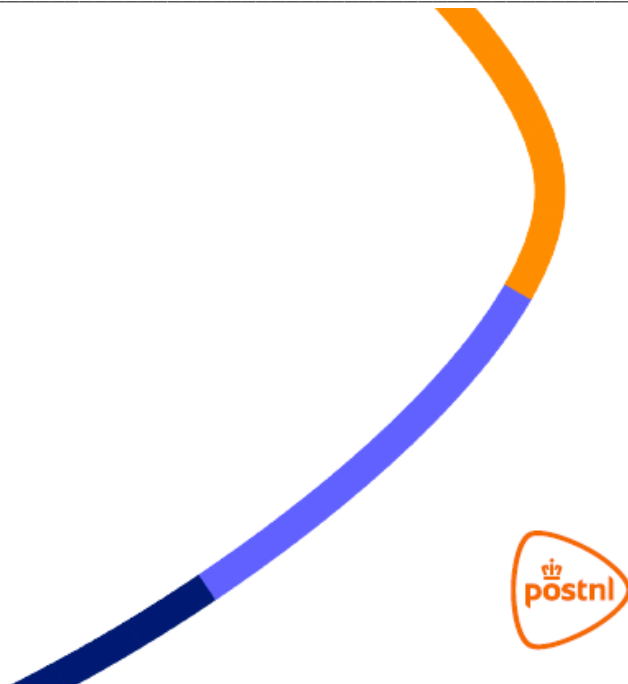


We zien op de e-commercemarkt echt een veranderende dynamiek, met onder andere klantconcentratie, dat wil zeggen dat grote klanten sneller groeien dan kleine, en door een verandering in kooppatronen van mensen. Zij wachten veel meer op de kortingen, maar dat betekent ook uiteindelijk dat we veel meer in hoge piekpatronen werken.

Aan de postkant blijven we geconfronteerd met stijgende kosten, vooral door hogere loonkosten. Tegelijkertijd dalen de postvolumes gestaag. De kostenbesparingen en tariefverhogingen zijn niet langer voldoende om deze kostenontwikkelingen te compenseren. Om die reden, zoals weergegeven op de rechterzijde van de slide, hebben we de overheid gevraagd om een financiële bijdrage. Voor 2025 gaat het om een bedrag van EUR 30 mln. en voor 2026 om EUR 38 mln. Dit zijn de werkelijke kosten die PostNL maakt om de wettelijk vastgelegde verplichtingen van de Universele Postdienst (UPD) na te komen. Wij doen dan ook een dringend beroep op de overheid om hierop actie te ondernemen, zodat PostNL deze publieke dienstverlening niet structureel verlieslatend hoeft uit te voeren.

Aan de pakkettenkant blijven wij investeren. Wij geloven onverminderd in de groeipotentie van de pakkettenmarkt. Het is een kernonderdeel van onze strategie en een belangrijke drijfveer achter de waardecreatie van PostNL. Dan geef ik nu graag het woord aan Pim voor de vooruitblik naar 2025.

2. Strategy



Pim Berendsen - CFO PostNL: Dank je wel, Herna. Laten we vooruitkijken naar 2025.

Our strategy

Delivering distinctive customer and consumer experience to be the leading logistics and postal service provider in, to and from the Benelux region

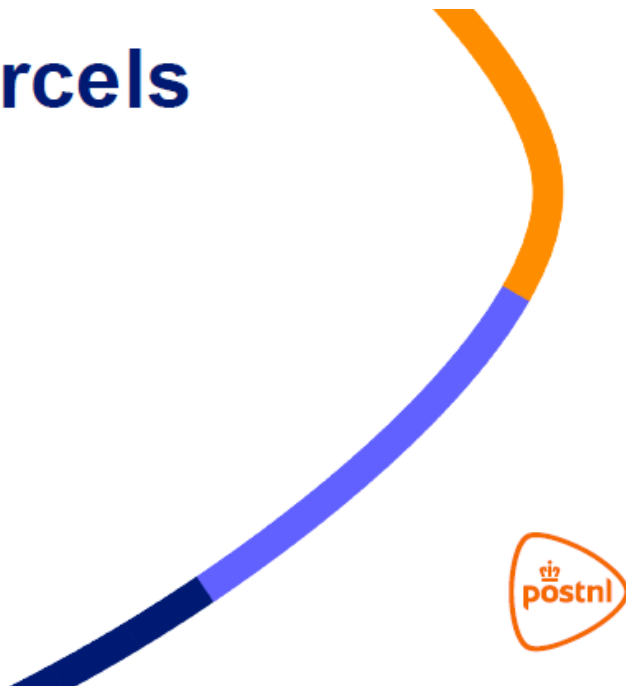


13

Ik wil beginnen met een korte reflectie op onze strategie, die u bekend is. Gezien de huidige marktomstandigheden vinden wij het noodzakelijk om deze op een aantal punten aan te scherpen. Hier zullen we in september uitgebreider op terugkomen tijdens onze Capital Markets Update.

Onze kernambitie blijft onveranderd: wij willen de favoriete bezorger zijn en blijven voor zendingen in, to and from de Benelux. Die ambitie rust op een aantal fundamentele pijlers. Aan de pakkettenkant willen we de groei vangen en hier meer waarde uit halen. Aan de postkant, zoals Herna al aangaf, is het cruciaal om te bouwen aan een toekomstbestendige dienstverlening met een helder perspectief voor consumenten, voor verzendende klanten, naar natuurlijk ook voor onze eigen organisatie en medewerkers. We blijven inzetten op verdere digitalisering van onze dienstverlening. Onze strategische doelen blijven leidend, maar met nuance waar nodig.

Strategy - Parcels



Parcels

Confidence in growth potential e-commerce market

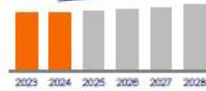
Fundamental drivers of e-commerce market

- Growth trajectory retail market depending on economic conditions

Dutch retail market*

In €bn

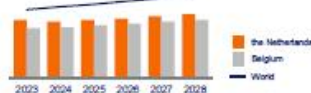
CAGR 2024-28: 3.2%



- Potential for further online penetration in the Netherlands (2024: 17.7%) and Belgium (2024: 16.0%)

Online penetration*

In %



Growth Dutch e-commerce market

- Medium-term: mid-single-digit growth
- Our assumption for 2025: 4% - 5% market growth
 - increase in online penetration
 - further increase in Dutch retail market

15 *Source: Euromonitor International



Wanneer we per segment kijken naar de marktontwikkelingen, zien we bij Pakketten een duidelijke groeipotentie binnen e-commerce. Deze wordt gedreven door twee factoren, te weten de groei van het Bruto Binnenlands Product (BBP), dat zich vertaalt in groei van retailbestedingen van Nederlandse consumenten, en de toename van online bestedingen oftewel het stijgende aandeel van het besteedbare inkomen dat digitaal, in plaats van in fysieke winkels, wordt uitgegeven. Deze verschuiving richting online zorgt voor een structurele onderbouwing van de groei in e-commerce. Op de middellange termijn verwachten wij een marktgroei in de orde van grootte van 4% tot 5% per jaar.

Zoals we in februari al aangaven, vragen de veranderende marktomstandigheden om een strategische aanscherping. Een van de belangrijke observaties is dat een steeds groter deel van het volume wordt gegenereerd door een steeds kleiner wordende groep klanten. Dit betekent dat inmiddels 60% van ons volume op dit moment van de 20 grootste klanten komt. Tegelijkertijd blijft innovatie in de last-mile delivery ongelooflijk belangrijk om concurrentievoordeel te behouden. Daar hoort ook een toenemende aandacht voor goede arbeidsvoorwaarden bij, zeker in een krappe arbeidsmarkt. Als werkgever moeten wij hier actief op inspelen.

Strengthen our position as your favourite deliverer

As leading player in sector, we aim to support sustainable e-commerce growth

Market challenges and opportunities

- Evolving consumer behaviour and client concentration
- Growing intra-European e-commerce market
- Innovation in last-mile delivery
- More awareness for decent working conditions in tight labour market
- Focus on reducing carbon footprint

Balanced strategic investments in 2025 to create value going forward

Enhance
customer
value

Capture
international
growth

Accelerate
Out-of-Home
strategy

Committed to intensify investments in health & well-being and sustainability



Continue strict cost control

16



Daarom hebben we vijf concrete aanscherpingen in onze strategie doorgevoerd, die ik zo verder zal toelichten. In hoofdlijnen gaan die over een betere waarde halen bij onze grootste e-commerceklanten. Er zijn twee organische groeikansen, waarvoor we ons inmiddels succesvol hebben gepositioneerd en die kunnen leiden tot toekomstige omzetgroei, met name in België en binnen Spring Europa. Een andere is de versnelling van ons out-of-home delivery-netwerk, waar we zien dat het zogenaamde vliegwielt, het gebruik van pakketautomaten, echt is gaan werken en wij zien kansen dat te versnellen. Met daarnaast het versterken van investeringen in arbeidsomstandigheden voor onze mensen en doorgaan op het pad van de verduurzaming van ons bedrijfsproces. Daar blijft altijd bij horen een heel strenge en scherpe focus op het in de hand houden van de kosten.

Strategic investments in 2025

Create value going forward

Enhance customer value	Capture international growth	Accelerate Out-of-Home strategy
Improve balance volume and value - Tailored propositions to specific segments to grow SMEs - Create more efficient flow of parcels to increase network utilisation - Slower volume growth vs market due to anticipated slight loss in market share, mainly international - Fairer contribution from large web shops and platforms to advance sustainability, labour conditions and innovation in e-commerce market	Expansion of asset-light European network - Increasing European cross-border e-commerce - Further build on our European position in e-commerce: solid revenue development and mid-single digit margin Increase presence in Belgium - Growing Belgian e-commerce market - Solid volume development and growing contribution	Take momentum for further investments - Accelerate utilisation and # customers with APL delivery in check-out - Growing adoption in 2024 - High NPS score - Reducing cost and footprint - Further expansion APLs

17



Wat zijn dan de pijlers om waarde creëren? In de eerste plaats waardegroei. Als je terugkijkt naar 2024, zie je dat we ongelooflijk hard hebben gewerkt om onze klanten succesvol te maken in de piekperiodes. Door het patroon in die periodes van heel hoge pieken, een record aantal pakketten op Cyber Monday – 3 miljoen stuks – maar daarna ook een heel diep dal, hebben we te weinig verdiend. We zullen moeten werken aan een betere balans tussen volumegroei en margeontwikkeling. Dat betekent dat we met grote klanten het gesprek zullen aangaan over de manier waarop we het netwerk beter kunnen uitnutten en welke kansen er zijn om de bestaande capaciteit beter te gebruiken, waardoor je efficiencyverbetering in de keten haalt en waardoor je uiteindelijk ook in de keten naar een betere waardeverdeling kan gaan. Dat is een heel belangrijk aspect voor 2025 en daarna.

Daarnaast zijn er twee organische groeikansen waar we ons inmiddels met succes voor hebben gepositioneerd. Deze kansen kunnen leiden tot toekomstige omzetgroei in zowel België als de bredere Europese markt. Specifiek gaat het om onze activiteiten onder het merk Spring – ons asset-light Europese netwerk. Spring heeft zich de afgelopen jaren succesvol getransformeerd van een cross-border postbedrijf naar een volwaardig cross-border e-commercebedrijf. Gezien het potentieel van de Europese interne markt zien we hier volop ruimte om verder te groeien. In België presteren we al goed en winnen we marktaandeel. We zien daar kansen om binnen het binnenlandse volume nog harder te groeien.

En een ander belangrijk vliegwiel is het netwerk van out-of-home delivery, oftewel de inzet van pakketautomaten. We constateren dat dit concept, zowel aan de verzendende kant als aan de

ontvangende consumentenzijde, daadwerkelijk tractie heeft gekregen. De klanttevredenheid is bijzonder hoog. Om die reden hebben we besloten om in 2025 maar liefst 500 extra pakketautomaten te plaatsen en zo dit netwerk versneld uit te breiden.

Investing in environmental and social value

Ambitious path towards net-zero in 2040

- Increase electric fleet utilisation through improved fast-charging efficiency
- Support delivery partners in growing their electric fleet and charging infrastructure
- Expand HVO100 fuel use for large trucks and last-mile vehicles in our network

Increasing importance of labour conditions in the industry

- Tailored measures to reduce long-term absenteeism and support reintegration
- Invest in minimising physical strain
 - roll-out of assistive tools (e.g. tilter, smart electric tugs)
 - frequent rotation of tasks

18



Naast onze commerciële en logistieke strategie investeren we gericht in twee andere belangrijke pijlers, duurzaamheid en arbeidsomstandigheden. Herna heeft zojuist de criteria en de targets laten zien om naar net-zero te komen. Op het gebied van duurzaamheid blijven we inzetten op elektrificatie van onze vloot. We helpen ook onze bezorgondernemers om over te stappen op elektrisch vervoer. Deze inspanningen dragen bij aan onze bredere duurzaamheidsdoelstelling om uiteindelijk net zero te realiseren.

Wat betreft arbeidsomstandigheden investeren we in het verlichten van het fysieke werk in onze depots. Door de groei in volume en het toenemende gewicht van pakketten, neemt de fysieke belasting toe. Daarom zetten we in op hulpmiddelen zoals rolcontainerkantelaars en andere ergonomische oplossingen. Dit is essentieel voor onze arbeidsmarktpropositie en het behoud van onze medewerkers.

Strategy – Mail in the Netherlands

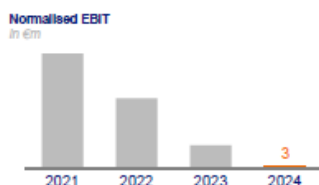


Als we kijken naar de postactiviteiten, dan constateren we dat het huidige businessmodel niet langer toekomstvast is.

Current business model of postal services unsustainable

Cost savings and price increases cannot cover structural volume decline and costs increases

Fast deterioration in result Mail in the Netherlands*	Measures taken, while awaiting parliamentary decision	Future-proof postal service
- Large step-down in result in 2024, despite €41m cost savings: - structural decline mail volumes - shift in mix - organic cost increases, mainly labour-related - high illness rates and staff shortages	- Acknowledge careful political decision making process for future postal service - Submitted application to Dutch government for financial contribution - Meanwhile: - business mail fully migrated to D+2 delivery by year-end 2025 - mailbox collection (partially) during day	- Predictable delivery for everyone in the Netherlands - Aligned with consumer needs: predictability over speed - Providing job security for thousands of people - Modern services and efficient operation - Financially viable: reasonable return on USO



20 *all historic numbers in line with new segment reporting, please refer to slide 31 and 40 of Q4FY 2024 result presentation

Dit is geen plotselinge ontwikkeling, maar een duidelijk patroon dat zich al meerdere jaren aftekent. Ondanks alle inspanningen en het realiseren van onze kostenbesparingsdoelstelling in 2024 van EUR 41 mln., komen we steeds dichterbij het einde van het huidige model.

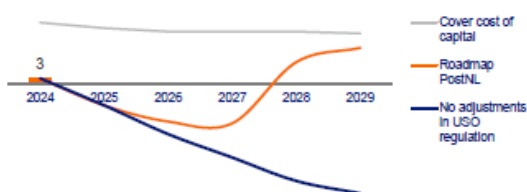
Tegelijkertijd is ook het gedrag van consumenten en zakelijke klanten veranderd. Hun verwachtingen en behoeften ten aanzien van postbezorging zijn in de loop van de tijd

verschoven. We hebben daarom een voorstel ingediend om geleidelijk over te stappen naar een binnen 2 dagen bezorgd product en op termijn zelfs naar binnen 3 dagen bezorgd. Dit voorstel ligt inmiddels bij de politiek. We wachten op het debat en de besluitvorming in Den Haag over hoe de postvoorziening in Nederland in de toekomst moet worden ingericht. Ons standpunt is duidelijk. Er zijn structurele keuzes nodig die leiden tot een duurzaam perspectief voor onze medewerkers en tot een financieel houdbare postdienst. We pleiten dan ook voor een redelijke vergoeding op de uitvoering van de Universele Postdienst (UPD).

Financial projections show need for transformation

Application for financial contribution while awaiting adjustment postal regulation

Projected normalised EBIT Mail in the Netherlands*
in €m



Sensitivities in PostNL roadmap

- Timing of political steps in transition process
- Speed of volume decline
- Execution of cost savings plan
- Unforeseen external factors

Financially viable postal service

- Urgent need to reform USO obligations:
 - standard delivery framework of D+2, towards D+3 over time
 - including a financial safety net
- In line with regulation in other European countries
- Application submitted to Dutch government for financial contribution
 - €30m in 2025 and €38m in 2026
 - cover costs for the loss-making postal services to bridge period till adjustment of postal regulation
 - asked for a decision at short notice

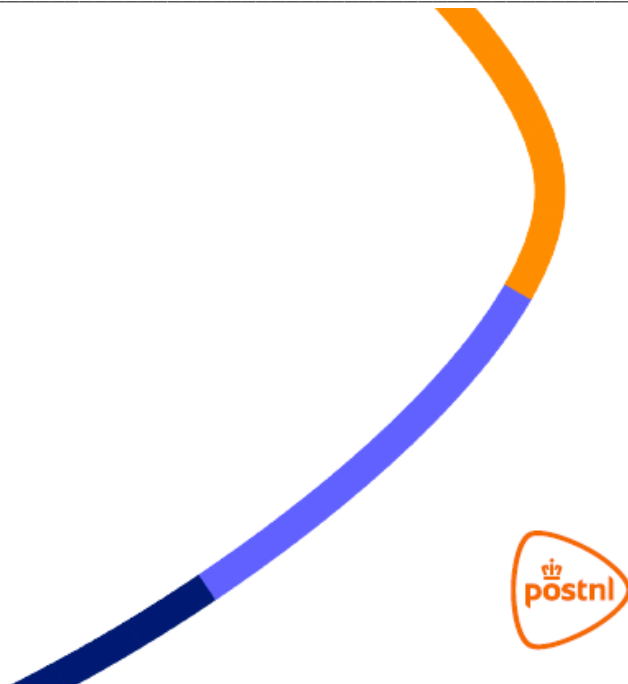
21 *all numbers in line with new segment reporting, please refer to slide 31 and 40 of Q4/FY 2024 result presentation



Het gepresenteerde grafiekbeeld onderstreept deze noodzaak. De blauwe lijn toont hoe het verlies zich verder zou ontwikkelen als er geen aanpassingen worden doorgevoerd. De structurele negatieve trend van het huidige model vraagt om ingrijpen.

Het plan dat we hebben gepresenteerd voor het postbedrijf voorziet in een overgangperiode. Naar verwachting zou PostNL vanaf 2027 - 2028 weer een redelijk rendement kunnen realiseren op de postdienst. Om deze transitie mogelijk te maken, is een tijdelijk financieel vangnet nodig. Vooruitlopend op aanpassing van de Postwet hebben wij daarom een subsidieaanvraag ingediend bij het ministerie van Economische Zaken van EUR 30 mln. voor 2025 en EUR 38 mln. voor 2026. Het ministerie moet hier nog formeel over besluiten. PostNL heeft zelf een deadline gesteld. Uiterlijk 30 juni 2025 willen wij duidelijkheid over het definitieve besluit van de minister.

3. Outlook



Dan de verwachtingen voor het jaar 2025.

Value drivers and main assumptions for 2025

Including impact of strategic initiatives

Main assumptions

General

- Organic cost increases of ~€125m (~75% labour-related), to be fully absorbed by price adjustments

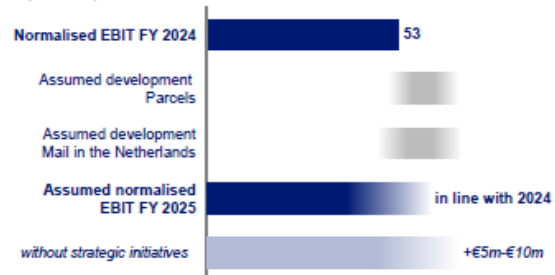
Parcels

- Total volume growth: between 1% and 3%
 - below assumed growth Dutch e-commerce market (4% - 5%) due to yield measures
 - slight loss in market share, mainly international
- Positive price/mix impact between €55m and €60m, almost fully explained by pricing
- Ongoing adaptive measures between €40m and €50m

Mail in the Netherlands

- Volume decline between 8% and 10%
- Cost savings between €40m and €45m

(in € million)



Change in segment reporting as of 1 January 2025

- Combine all activities and organisational responsibilities related to real estate one segment
- To be reported in Parcels (till 31 December 2024: Mail in the Netherlands)
- Please refer to slide 40 of Q4/FY 2024 result presentation for full reconciliation

23



Een aantal belangrijke veronderstellingen ligt hieraan ten grondslag. We voorzien significante kostenstijgingen, waarvan circa 75% arbeidsgerelateerd is, natuurlijk als functie van de cao's die het afgelopen jaar zijn afgesloten. Bij een verwachte marktgroei van 4% à 5% in e-commerce, rekent PostNL zelf op een eigen groei van 1% tot 3%. Dat verschil komt voort uit de zogeheten yield-maatregelen, de maatregelen die moeten leiden tot een betere value. Deze moeten leiden tot betere waardecreatie, maar gaan naar verwachting gepaard met een tijdelijk verlies aan marktaandeel. De focus ligt op een betere prijs/mix en verbeterde rendementen,

niet op volume alleen. Bij Pakketten worden daarnaast efficiëntiemaatregelen ter waarde van EUR 40 mln. – EUR 50 mln. genomen. Deze maatregelen dragen positief bij aan het resultaat. Bij Mail in Nederland wordt opnieuw rekening gehouden met een volumedaling van 8% tot 10%. Ook daar ligt voor 2025 een kostenbesparingsdoelstelling van EUR 40 mln. – EUR 45 mln.

Deze elementen leiden ertoe dat we een resultaat verwachten dat in lijn ligt met dat van 2024, waarbij de vijf strategische initiatieven die eerder zijn genoemd op korte termijn een kosteneffect van EUR 5 mln. – EUR 10 mln. met zich meebrengen. Op lange termijn dragen ze echter naar verwachting sterk bij aan waardecreatie.

Outlook 2025

Balanced strategic decisions to safeguard longer-term perspectives for stakeholders

(in € million)	2024	2025 outlook
Normalised EBIT	53	in line with 2024
Free cash flow	12	(10) - (50)

- Capex assumed to be > 2024 due to investments in additional strategic initiatives (~€15m)
- Acknowledging:
 - external environment remains challenging
 - pace of client concentration difficult to predict due to changing consumer behaviour

Intention to pay dividend over 2025

- Outlook normalised EBIT in line with 2024, following balanced strategic decisions
- Hold on to our aim to be properly financed, taking into consideration anticipated improvement in performance going forward and progress towards future-proof postal service
- Normalised comprehensive income*: pattern expected to be more in line with 2023

* Please refer to slide 47 of Q4/FY 2024 result presentation



Op het vlak van genormaliseerde EBIT verwachten we dus een resultaat vergelijkbaar met 2024. Wat betreft de free cashflow voorzien we echter een daling, naar een bandbreedte van -EUR 10 mln. – -EUR 50 mln., omdat de vijf initiatieven niet alleen komen met kostendruk maar ook met additionele investeringen in de orde van grootte van EUR 15 mln. en omdat we aan werkkapitaalkant verwachten wat meer te investeren, omdat we een aantal grote eindkostenposities met concurrerende collega-postbedrijven hebben af te wikkelen in 2025.

Ondanks deze druk blijft PostNL vasthouden aan de intentie om over 2025 een dividend uit te keren, binnen het streven om financieel solide te blijven. Daarbij wordt uiteraard rekening gehouden met de verwachte positieve bijdrage van de vijf strategische initiatieven.

De **voorzitter**: Dank je wel, Pim, en ook Herna, voor jullie heldere toelichtingen. Voordat ik het woord geef aan Koos Timmermans, voorzitter van de Auditcommissie, wil ik graag nog mijn dank uitspreken aan de gehele Raad van Bestuur, het Executive Committee en alle medewerkers van PostNL. Ondanks de uitdagende marktomstandigheden hebben zij zich opnieuw met volledige inzet en toewijding ingezet voor het bedrijf.

Presentation Audit Committee

Presentatie Audit Committee

25



Koos Timmermans – Voorzitter Audit Committee: Dank je wel, Jan. Ook dit jaar hebben de Auditcommissie, de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur op constructieve wijze met elkaar overlegd. Zowel in de formele vergaderingen als in aanvullende bijeenkomsten is uitgebreid aandacht besteed aan de kwaliteit van de financiële administratie en de interne en externe verslaglegging die hierop is gebaseerd. Ook is er nauwgezet gekeken naar de bevindingen voortkomend uit het internal control framework, de rapporten van de interne auditfunctie, de risk & compliance-afdeling van PostNL en uiteraard de bevindingen van onze externe accountant KPMG. Daarnaast is dit jaar bijzondere aandacht uitgegaan naar de implementatie van SAP S/4HANA, evenals naar een aantal onderwerpen die door KPMG zijn aangemerkt als kernpunten in hun controle. Daarnaast zijn ook de door KPMG als kernpunten aangemerkte onderwerpen uitvoerig besproken. Dit betrof onder andere de omzetverantwoording, de eindkosten, de deferred postzegels (uitgestelde opbrengsten), de waardering van de goodwill binnen Mail Nederland en de voorziening voor de kwaliteit van de postbezorging. Deze thema's zijn in meerdere vergaderingen van de Auditcommissie besproken.

Een ander belangrijk onderwerp was de voorbereiding op de nieuwe regelgeving rond duurzaamheid. In dat kader is uitvoerig gesproken over de rapportageverplichtingen op basis

van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en het duurzaamheidsverslag. De Auditcommissie heeft expliciet overwogen — en aan de Raad van Commissarissen geadviseerd — om het duurzaamheidsverslag over 2024 vrijwillig op te stellen volgens de CSRD en de Europese verslaggevingsstandaarden voor duurzaamheidsinformatie (ESRS) en dit conform CSRD door de externe accountant van assurance te voorzien. De Raad van Commissarissen heeft dit voorstel unaniem overgenomen. Het team dat verantwoordelijk was voor het samenstellen van het CSRD-proof jaarverslag verdient een groot compliment, gezien de complexiteit van het bedrijf en de strikte eisen waaraan moet worden voldaan.

Terugkerende onderwerpen in de vergaderingen van de Auditcommissie waren onder andere de belangrijkste financiële factoren die van invloed zijn op de uitvoering van het strategisch plan, ontwikkelingen rondom volume, pricing, marges en kosten, concurrentie, marktaandeel, investeringen en economische ontwikkelingen en kostenbesparingsprogramma's en relevante wet- en regelgeving. Er is daarnaast specifiek aandacht geweest voor de ontwikkeling van werkkapitaal, de strategie van Pakketten, de impact van klantconcentratie, ontwikkelingen ten aanzien van Mail NL en de benodigde aanpassingen in het regelgevend kader. Ook de uitgifte van een nieuwe obligatie, het eigen vermogen, de financiële ratio's, het dividendbeleid, en fiscale zaken zoals tax planning en tax reviews zijn besproken.

IT en cybersecurity, waaronder ook onderwerpen als NIS2 en Digital Ethics, zijn regelmatig geagendeerd. Er is een diepgaande risicoanalyse uitgevoerd op strategische, operationele, rapporterings- en compliance-thema's. Dit omvatte onder meer de beoordeling van de risk appetite van PostNL en de effectiviteit van de belangrijkste beheersmaatregelen.

Er is regelmatig stilgestaan bij ontwikkelingen rondom accountingstandaarden en verslaggevingsregels, evenals bij de opvolging van de verbeterpunten die in 2023 door de Internal Audit en KPMG zijn geconstateerd. Ook zijn de eerste bevindingen over 2024 besproken, en is het management in de gelegenheid gesteld te reageren met passende opvolgingsmaatregelen.

Integriteit en klokkenluidersmeldingen zijn vaste gespreksonderwerpen. In 2024 zijn op basis van de beschikbare analyses geen materiële fraudegevallen vastgesteld.

De Auditcommissie en de Raad van Commissarissen hebben met de Raad van Bestuur in volledige openheid gesproken over de bevindingen van KPMG. Alle punten zijn door de Raad

van Bestuur transparant toelicht en waar nodig voorzien van bijbehorende maatregelen. Als voorzitter van de Auditcommissie heb ik, samen met andere leden van de commissie, ook buiten aanwezigheid van het management overleg gevoerd met KPMG en het hoofd van de interne audit. De belangrijkste bevindingen van KPMG zijn terug te vinden in hun verklaringen, opgenomen in het jaarverslag vanaf pagina 364. Zoals gebruikelijk zal KPMG zelf nog een nadere toelichting geven op hun controlebevindingen. Namens de Auditcommissie kan ik bevestigen dat KPMG het controlejaar 2024 naar behoren heeft afgerond, zowel wat betreft de controle van de jaarrekening als van het duurzaamheidsverslag.

Ten aanzien van dat duurzaamheidsverslag heeft de Auditcommissie aan de Raad van Commissarissen geadviseerd om KPMG aan te stellen voor het afgeven van de assuranceverklaring over het boekjaar 2024. Tevens stellen wij voor om aan de Algemene Vergadering voor te leggen KPMG ook aan te wijzen voor de boekjaren 2025 en 2026, conform de overgangsregelingen uit de inwerkingtredende CSRD-wetgeving. De Raad van Commissarissen heeft inmiddels besloten dit voorstel over te nemen. De formele aanstelling van KPMG voor de jaren 2025 en 2026 zal later in deze vergadering ter stemming komt.

Tot slot is het belangrijk om te benoemen dat de Auditcommissie van mening is dat de Raad van Bestuur bij al zijn keuzes, inschattingen en handelen een gebalanceerde benadering heeft gehanteerd. De commissie waardeert de open en constructieve houding van de bestuurders. Deze opstelling is volledig in lijn met de bevindingen van de controlerend accountant. Dan geef ik graag het woord terug aan de voorzitter.

De **voorzitter**: Dank je wel voor deze toelichting, Koos. Zoals gebruikelijk geef ik nu het woord aan onze controlerend accountant, de heer Roland Smeets, die namens KPMG een toelichting zal geven op de bevindingen. De accountant heeft volledige vrijheid gekregen om zijn bevindingen open te delen en eventuele vragen van aandeelhouders te beantwoorden. Roland, ga je gang.

Presentation KPMG

Presentatie KPMG

26



Roland Smeets (KPMG): Dank u wel, voorzitter. Goedemiddag dames en heren. Mijn naam is Roland Smeets, en ik sta hier vandaag voor de derde keer als uw externe accountant. U bent als aandeelhouders in feite onze opdrachtgever.



Graag maak ik gebruik van deze gelegenheid om u meer context te geven bij onze controle van de jaarrekening 2024 van PostNL. Zoals reeds vermeld door de voorzitter van de Raad van Commissarissen, heeft PostNL mij de ruimte gegeven om transparant te communiceren over de punten die voor u als aandeelhouder relevant zijn.

Our audit process



© 2025 KPMG Accountants N.V., a Dutch limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

| 28

Vandaag wil ik het met u hebben over drie onderdelen: ons oordeel, het controleproces en onze bevindingen.

Allereerst ons oordeel. Op 24 februari 2025 hebben wij een goedkeurende controleverklaring afgegeven bij de jaarrekening 2024. Deze verklaring is terug te vinden op pagina 364 tot en met 373 van het jaarverslag. Daarnaast hebben wij een assurancerapport met een beperkte mate van zekerheid verstrekt over het duurzaamheidsverslag conform CSRD. Daarover later meer, eerst de toelichting op de jaarrekening. Onze goedkeurende verklaring betekent dat de jaarrekening van PostNL een getrouw beeld geeft van de financiële positie per balansdatum en de resultaten over het boekjaar 2024.

Het controleproces. Om tot dit oordeel te komen, hebben wij onze werkzaamheden zodanig gepland en uitgevoerd dat wij voldoende en geschikte controle-informatie konden verzamelen. Gedurende het jaar hebben wij onze voortgang en voorlopige bevindingen besproken met het management en de Auditcommissie. Eind 2024 zijn onze definitieve bevindingen vastgelegd in de managementletter en het accountantsverslag, die ook met de Raad van Commissarissen zijn gedeeld.

Bij PostNL hanteren wij een materialiteit van EUR 17 mln., gelijk aan vorig jaar. Deze is gebaseerd op 0,5% van de omzet. Afwijkingen boven EUR 800.000 rapporteren wij afzonderlijk aan het management en de Raad van Commissarissen. Voor een organisatie van deze omvang en complexiteit kunnen we melden dat het aantal geconstateerde verschillen en

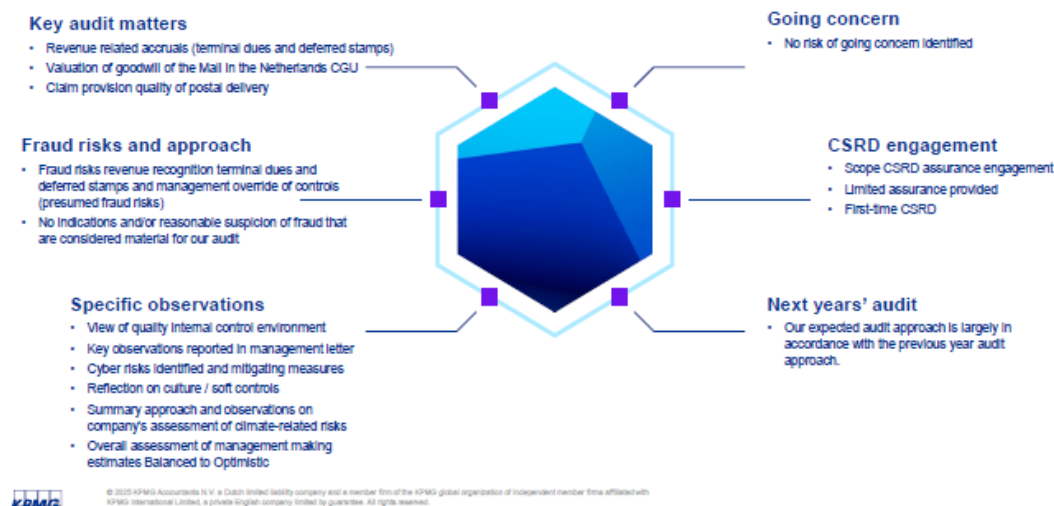
toelichtingscommissies zeer beperkt was. Er zijn geen ongecorrigeerde controleverschillen overgebleven.

Bevindingen en dekking. Voor vrijwel alle groepsonderdelen hebben wij de controlewerkzaamheden op groepsniveau uitgevoerd. Voor Spring Hong Kong hebben wij samengewerkt met onze collega's in Hongkong. Zij hebben, onder onze instructies, de controle uitgevoerd. We hadden frequent contact met hen en hebben hun rapportages besproken. Dit heeft geleid tot een robuuste controledekking van 84% van de totale omzet en 91% van de totale activa van PostNL. De resterende 16% van de omzet en 9% van de totale activa hebben betrekking op diverse kleinere groepsonderdelen.

Onze controle is gebaseerd op een risicoanalyse. Hierbij richten wij ons op posten waar het risico op fouten het grootst is. Dit zijn doorgaans grote of complexe posten waarbij het management belangrijke inschattingen maakt. Onze risicoanalyse is in samenwerking met diverse specialisten uitgevoerd – zoals IT-auditors, waarderingsdeskundigen en forensische experts – met als doel risico's op afwijkingen van materieel belang tijdig te identificeren. Deze specialisten zijn actief betrokken geweest bij onze controlewerkzaamheden.

Met betrekking tot mogelijke fraude in de jaarrekening hebben wij diverse controlemaatregelen genomen, zoals ook toegelicht in onze controleverklaring. Denk hierbij aan het uitvoeren van data-analyses van journaalposten met een verhoogd risico en het beoordelen van belangrijke schattingen. Wij integreren een zekere mate van onvoorspelbaarheid in onze werkzaamheden om potentiële risico's effectiever te adresseren. Daarnaast vragen we het management expliciet om informatie te verschaffen over het interne beheersingssysteem, specifiek gericht op de naleving van relevante wet- en regelgeving. We evalueren voortdurend de uitkomsten van al onze werkzaamheden met het oog op mogelijke aanwijzingen voor fraude of overtreding van regelgeving. Indien nodig herzien we onze risicobeoordeling en passen we onze controleaanpak daarop aan.

Audit observations



Bij alle uitgevoerde werkzaamheden hebben we expliciet aandacht besteed aan het risico dat management interne beheersmaatregelen doorbreekt, inclusief signalen van mogelijke beïnvloeding door of richting het management. Dat zou immers kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

Op basis van onze bevindingen hebben wij geen aanleiding gezien om aanvullende onderzoeken naar fraude in te stellen.

PostNL opereert onder specifieke wet- en regelgeving, zoals de Universele Postdienst (UPD) wet- en regelgeving. Aan deze regelgeving is tijdens onze controle extra aandacht besteed. De reguliere procedures die wij hanteren ten aanzien van fraude en wetsovertredingen hebben niet geleid tot een kernpunt in onze controle.

Continuïteit en klimaatgerelateerde risico's. De Raad van Bestuur heeft zijn beoordeling met betrekking tot de continuïteit van de onderneming uitgevoerd en heeft geen significante risico's geïdentificeerd. De jaarrekening is dan ook opgesteld onder het uitgangspunt van continuïteit van de bedrijfsuitvoering. De resultaten van onze risicobeoordelingsprocedure hebben geen aanleiding gegeven om aan die beoordeling te twijfelen of om aanvullende controlemaatregelen te treffen.

Ook de invloed van klimaatverandering is beoordeeld. In hoofdstuk 8 van het bestuursverslag kunt u hierover meer lezen. Wij hebben specifiek gekeken naar fysieke risico's, zoals schade

aan infrastructuur of verstoring van de logistiek en transitierisico's, die verband houden met veranderingen in beleid, technologie en marktomstandigheden. Uit onze werkzaamheden is gebleken dat deze klimaatgerelateerde risico's geen materiële invloed hebben op de jaarrekening van 2024, ook niet op de waardering van activa.

Cybersecurity en IT. Zoals in het jaarverslag beschreven, erkent PostNL de toenemende afhankelijkheid van data en digitale systemen cybersecurity nog belangrijker is geworden. Bedrijven zoals PostNL blijven kwetsbaar voor gerichte cyberaanvallen. In onze controle hebben wij gekeken naar het risico op materiële fouten als gevolg van cyberrisico's. We kunnen melden dat er in 2024 geen incidenten hebben plaatsgevonden met een materiële impact op de jaarrekening of onze controleaanpak.

Interne beheersing en soft controls. Binnen onze controle beoordelen we de kwaliteit van de interne beheersing en administratieve organisatie, in zoverre deze relevant is voor onze werkzaamheden. Wij spreken geen oordeel uit over de effectiviteit van het gehele systeem, maar richten ons op de onderdelen die van invloed zijn op onze controle. Een belangrijk element hierin zijn de soft controls: cultuur- en gedragsaspecten die invloed hebben op het functioneren van het interne beheerssysteem. Hierbij gaat het om vragen of verantwoordelijkheden duidelijk zijn belegd, knelpunten bespreekbaar worden gemaakt en er handhaving is van afspraken en processen? Zo kunnen we versterkende en verzwakkende elementen onderkennen die ons helpen tot een verfijndere controle en risicoanalyse te komen. Deze softcontrols zijn voor het doel van onze controle effectief geweest. Wij zijn van mening dat PostNL beschikt over een volwassen intern beheersingsraamwerk, met een evenwichtige balans tussen preventieve maatregelen en opsporingscontroles. Daarbij is er ruimte om bepaalde onderdelen verder te automatiseren. De implementatie van SAP S/4HANA zal hierin de komende periode een belangrijke rol gaan spelen.

De aard en omvang van de geïdentificeerde verbetermogelijkheden in de interne beheersing bevinden zich volledig binnen het IT-domein en betreffen voornamelijk procesverbeteringen. In onze managementletter hebben we drie bevindingen opgenomen. Twee bevindingen lopen door vanuit vorig jaar, waarbij wij duidelijke voortgang zien in de opvolging en de nieuwe bevinding heeft betrekking op de verankering van geautomatiseerde controles binnen het nieuwe ERP-systeem SAP S/4HANA.

Over het geheel genomen vinden wij de interne beheersing robuust. Onze bevindingen zijn schriftelijk gerapporteerd aan de Raad van Commissarissen.

Daarnaast hebben wij de redelijkheid van de belangrijkste schattingen van het management onderzocht, onder andere via retrospectieve toetsing van inschattingen uit eerdere jaren. Over het algemeen vinden wij deze schattingen gebalanceerd, met een licht optimistische tendens bij de goodwillveronderstellingen.

Kernpunten van de controle. Zoals u hebt kunnen lezen in ons verslag, hebben wij voor het boekjaar 2024 drie kernpunten benoemd. In het voorgaande jaar waren dat er vier. De kernpunten zijn tijdens onze controle besproken met de Auditcommissie en opgenomen in onze controleverklaring.

De omzetgerelateerde posten en eindkosten – zoals ook door de voorzitter van de Auditcommissie gememoreerd – met internationale postbedrijven hebben wij als een kernpunt gezien en naast de uitgestelde opbrengsten uit postzegels als significant, vanwege de bedragen en het schattingselement. Wij zijn van mening dat de veronderstellingen van het management hierbij evenwichtig zijn.

De waardering van goodwill bij Mail Nederland hebben wij aangemerkt als kernpunt van de controle vanwege de huidige marktomstandigheden en de onzekerheden rondom het regelgevend kader. Wij beoordelen de gehanteerde veronderstellingen als passend en binnen acceptabele bandbreedtes.

Het derde kernpunt betreft het niet behalen van de wettelijke normen rond kwaliteitsoverkomstduur. Gezien het feit dat PostNL de afgelopen jaren de wettelijke kwaliteitsnormen niet heeft gehaald, is de inschatting van mogelijke boetes ook als kernpunt beschouwd. Op basis van onze werkzaamheden achten wij de getroffen voorziening toereikend en redelijk.

Duurzaamheidsverslag en CSRD. Nieuw in 2024 is de implementatie van de CSRD-richtlijn. Wij hebben hierover een assuranceverklaring met beperkte mate van zekerheid afgegeven. Dat betekent dat ons oordeel luidt dat er niets onder onze aandacht is gekomen dat erop wijst dat het duurzaamheidsverslag niet in alle materiële opzichten conform CSRD en de relevante Europese verslaggevingsstandaarden is opgesteld. Onze specifieke opdracht en verklaring zijn terug te vinden op pagina 374 tot en met 376 van het jaarverslag.

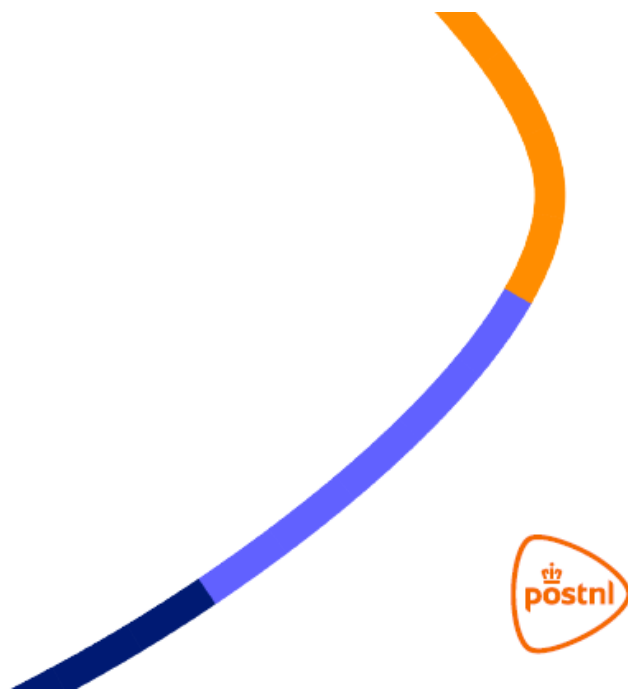
Wij hebben het management van PostNL gecompimenteerd met de succesvolle implementatie van het CSRD-rapport in een jaar waarin tegelijkertijd de SAP-implementatie gaande was. Dat is een prestatie van formaat, zeker in een dynamisch en complex jaar als 2024.

Momenteel werken wij aan ons controleplan voor het boekjaar 2025, dat wij begin mei met de Auditcommissie zullen bespreken. De aanpak en scope zullen in lijn zijn met die van 2024.

Tot zover mijn presentatie. Dank u wel voor uw aandacht en wederom voor het vertrouwen. Uiteraard ben ik bereid eventuele vragen te beantwoorden, maar ik geef daarvoor nu eerst graag het woord terug aan de voorzitter.

De **voorzitter**: Dank je wel.

Q&A



- **De heer Vreeken - We connect you!**

Voorzitter, ik wil graag aangeven dat ik deze vergadering waardeer en ook de inleiding van Jan Nooitgedagt prachtig vond, met name over het thema volatiliteit. Waar wij als samenleving helaas vaak sterk in zijn, is signalen oppikken maar er vervolgens niets mee doen. Een voorbeeld is het Rome-rapport uit 1972. We hebben daar decennialang onvoldoende op geacteerd, en nu kampen we met wat ik zou noemen een klimaat-tsunami. Een ander voorbeeld wordt gevormd door de gebeurtenissen in 2015. Het paarse kabinet – VVD en PvdA

– heeft duizenden Leopard-tanks verkocht. Als we die vandaag nog hadden gehad, zou Rusland mogelijk nooit Oekraïne zijn binnengevallen. Dat raakt aan het belang van strategische zelfverdediging en infrastructuur.

We leven in een fantastisch continent. Make Europe Great Again! Europa telt bijna een half miljard inwoners, met veel welvaart en welzijn. Dat moeten we beschermen en vasthouden. Daarom wil ik ook zeggen dat ik uw opmerkingen over cybercrime eerlijk gezegd beneden de maat vond. Dit onderwerp is té belangrijk. Net als bij die Leopard-tanks geldt, dat je binnen een paar dagen volledig kan worden uitgeschakeld als je digitale infrastructuur niet goed beveiligd is. Amsterdam drie dagen in het donker is geen fictie; het is een realistisch scenario. Het is dus cruciaal dat essentiële voorzieningen als water, telecommunicatie en post duurzaam, veilig en weerbaar zijn en niet digitaal zijn geregeld. Bij bedrijven als Liander en KPN betaalt de overheid bij. De overheid moet dus gewoon compenseren voor niet-digitale output.

Wat je het beste kunt doen op het gebied van duurzaamheid is bossen aanplanten. Dat heeft de meeste impact. Ik zie dat echter niet terug in het verslag van PostNL. Ik sprak eergisteren de ex-CEO van IKEA. Ik vroeg om bossenaanplant. IKEA heeft al een bos aangelegd ter grootte van Duitsland. Waarom wordt niet wereldwijd geïnvesteerd in bosaanplant?

Daarnaast pleit ik voor meer opslagcapaciteit, dus grotere batterijsystemen, zodat de distributiecentra van PostNL ook in crisissituaties volledig zelfstandig kunnen blijven draaien. Want eerlijk is eerlijk, wij zijn in Nederland gewoon slecht in het voorspellen van crises.

De **voorzitter**: Kunt u proberen tot een vraag te komen?

De heer Vreeken - We connect you! Hoe gaat PostNL zich voorbereiden op de toenemende oorlogsdreiging en zorgen jullie ervoor dat de basisvoorziening – zoals postbezorging – in stand blijft, ook bij storingen of crises? Daarnaast verzoek ik dat investeringen in bosaanplant expliciet worden meegenomen in het KPMG-rapport en jaarverslag, als concrete duurzaamheidsbijdrage. Overigens, een PostNL-bos, net als een Telegraafbos in Diemen of een IKEA-bos wereldwijd is belangrijk. Dus bosaanplant. Ik zie graag in het KPMG-rapport terug hoeveel PostNL en ook andere bedrijven jaarlijks investeren in bosaanplant. Dat helpt voor het klimaat.

Herna Verhagen - CEO PostNL: Wij zijn het er natuurlijk mee eens dat de overheid daadwerkelijk een bijdrage moet leveren aan het feit dat zij ons vragen om een universele dienstverlening uit te voeren die komt uit een wet van 2009, de tijd dat we nog maar net een jaar een iPhone hadden maar nog geen apps. Wij pleiten er al langer voor om deze wet aan te passen aan de realiteit van vandaag.

Ook delen wij de visie dat het fysieke postnetwerk moet worden behouden voor Nederland. Wij delen uw mening dat het behouden van een fysiek netwerk waarin wij post kunnen bezorgen van groot belang is. De burger verwacht misschien geen dagelijkse post meer, maar waardeert wel de mogelijkheid om post te kunnen ontvangen. Dat zagen we ook ten tijde van COVID-19, toen onze dienstverlening cruciaal bleek.

Wat betreft bossen en duurzaamheid, richten wij ons op waar onze impact het grootst is, namelijk het terugdringen van CO₂-uitstoot. Dit doen wij onder andere door elektrificatie van het wagenpark, zonnepanelen op onze sorteercentra en sinds kort ook door het plaatsen van grote batterijsystemen bij deze centra, waarmee we overdag opgewekte zonne-energie kunnen opslaan en 's avonds en 's nachts gebruiken. Dat komt sterk overeen met uw suggestie. Wij willen inderdaad onze gebouwen energieonafhankelijk maken. Ook verkennen we of we met die energieopslag het energienet kunnen ontlasten, of andere bedrijven in de buurt kunnen ondersteunen. We doen misschien niet allemaal letterlijk wat u vraagt, maar veel zit wel in de richting.

De heer **Vreeken - We connect you!**: Dank. Mag ik u hartelijk danken voor een mooie tijd bij PostNL? Ik vind het jammer dat de enige Nederlandse vrouwelijke CEO nu weggaat en er nog steeds geen vrouwelijke opvolger is gevonden. Dat is iets wat ik de leden van de Raad van Commissarissen meegeef, om in Nederland toch meer vrouwen als CEO te laten benoemen. Dank!

De **voorzitter**: Dank.

- **De heer Van den Bos – particulier belegger**

Ik heb een paar vragen aan de controlerend accountant, een paar vragen over groei en de EUR 900 mln. reservering voor automatiseren bij Pakketten en hoeveel daarvan is besteed.

Laat ik beginnen met de 7% groei in Pakketten. Dat klinkt natuurlijk prachtig, maar belangrijker is wat eraan wordt verdiend. De heer Berendsen gaf aan dat er naar gekeken wordt. Ik vind het echter van essentieel belang. Het is prachtig als je je netwerk voor 140% belast qua omzet, maar als je onderaan de streep geen cent verdiend, krijg je eenzelfde situatie als vroeger bij de financiële dochters van banken: veel activiteit, maar nauwelijks rendement.

Daarnaast wil ik kort wijzen op een ontwikkeling bij onze Deense collega's, waar Post Danmark overweegt te stoppen met postbezorging. Dat zou de Nederlandse politiek misschien eens wakker moeten schudden. PostNL vraagt nu om EUR 68 mln. voor twee jaar. Daartegenover staat dat de politiek en Europa PostNL en haar voorgangers in totaal al voor ruim EUR 2,5 mld. schade hebben berokkend. Ik noem onder meer de mislukte overname van TNT door DHL, geblokkeerd vanuit Europees niveau, de volledige liberalisering van de postmarkt, die alleen Nederland heeft doorgevoerd en het optreden van de ACM met Sandd, dat ons volgens mij jaarlijks EUR 50 mln. – EUR 75 mln. per jaar heeft gekost. In dat licht bezien is die EUR 68 mln. eigenlijk peanuts, en dat mag ook best eens breder worden vermeld, bijvoorbeeld in de pers.

Tot zover deze punten, en dan heb ik nu nog een aantal specifieke vragen aan de accountant. De eerste gaat over de management letter. Zijn er verschillen opgetreden tussen de belangrijkste bevindingen over 2023 en 2024? Ik doel op de zogenaamde zware punten. Wat is uw beoordeling daarvan? De tweede gaat over de fraude bij examens bij o.a. KPMG. Recent kwam in het nieuws dat er fraude is geconstateerd bij KPMG-examens, met name rond het team van Marc Hoogendoorn. Heeft dit onderwerp ook invloed gehad op het controleteam van de heer Smeets? Hij sprak over een zeer beperkt aantal verschillen. Ik heb altijd graag de cijfers, want "zeer beperkt" is voor mij een rekbaar begrip.

Een luchtiger vraag over SAP4HANA. Wat moet ik me hierbij voorstellen?

De heer Vreeken sprak ook al over storingen in het netwerk. Hoe hoog is het aantal hacks geweest dit jaar binnen PostNL. Ik doel hierbij op het extern hacken, met name uit de richting van Rusland, het Oostblok, hoe je het wilt noemen. Hoe vaak is dat gebeurd?

Een ander belangrijk punt is de controle in België rond zzp'ers, waar de club van mevrouw De Sutter mee bezig is geweest. Hebt u dat nog uitgevoerd dit jaar en, zo ja, hoe vaak? Ik wil dat graag vastgelegd hebben in de notulen, ingeval mevrouw De Sutter weer in actie komt.

Pim Berendsen - CFO PostNL: Inderdaad, 7% groei bij Parcels in 2024. Dat klinkt positief, maar zoals ik ook in mijn inleiding heb gezegd: het resultaat onderaan de streep is onvoldoende. De belangrijkste oorzaak hiervan is een klant/mixeffect. We hebben vorig jaar al de vraag besproken of we in staat zijn om stijgende kosten op te vangen met prijsverhogingen. Het antwoord daarop is: ja, dat is in 2024 volledig gelukt. Maar daarnaast zagen we een sterk negatief mixeffect. Dit betekent dat internationale en met name Aziatische klanten veel harder zijn gegroeid dan onze binnenlandse klanten. Dit leidt tot een negatief mixeffect en de omvang van dat mixeffect bedraagt ongeveer 21 cent per pakket. Dat verklaart een groot deel van het verschil tussen onze outlook en het werkelijke resultaat. Het is een lastig te voorspellen ontwikkeling, maar nu we dit weten, nemen we gerichte actie. Een daarvan is scherper sturen op meer waarde uit onze top 20 klanten, onder andere door betere kostenverdeling en netwerkdekkingsbijdrage. Dit is een van de grootste strategische uitdagingen aan de e-commercekant.

De **voorzitter:** Dan Deense Post. Ik herinner me inderdaad nog een presentatie van Deense post, zo'n 7,5 jaar geleden. Dat was een somber verhaal.

Herna Verhagen - CEO PostNL: Er is wel een duidelijk verschil tussen de situatie in Denemarken en die in Nederland. In Nederland bezorgen we nog altijd 1,6 miljard brieven per jaar. Dat is aanzienlijk meer dan in Denemarken, waar de volumedaling veel verder is doorgeschoten. Toch kunnen we in Nederland efficiënter werken. Dat is ook precies het voorstel dat we bij de overheid hebben neergelegd: bezorging op minder dagen per week, zodat we niet langer elke dag langs elk adres hoeven. Maar met het huidige volume kun je nog geen model draaien waarin je slechts één dag per week post bezorgt. Kortom, de volumes zijn hier nog substantieel, maar de efficiëntie moet omhoog en dat kan alleen door de bezorgfrequentie te verlagen.

Dan de vraag of de EUR 68 mln. voldoende is. In mijn presentatie heb ik toegelicht dat dit eigenlijk het verschil is tussen wat een commercieel bedrijf zou doen en wat PostNL wettelijk verplicht is te doen onder de universele postdienst (UPD). Als je dat verschil berekent, komt je voor 2025 op EUR 30 mln. en voor 2026 op EUR 38 mln. Het is belangrijk om te benadrukken dat deze bedragen niet zijn opgenomen in de financiële outlook waar Pim eerder over sprak. Ze zijn dus geen onderdeel van de prognoses voor de genormaliseerde EBIT van 2025. Het zou uiteraard helpen als die bijdrage wel wordt toegekend.

De **voorzitter**: Dank. Dan de vragen aan de accountant.

Roland Smeets - KPMG Accountants N.V.: Voorzitter. Ik probeerde mijn verhaal iets korter te houden, maar dat leidde toch weer tot vragen. Zoals gezegd, neemt het management de managementletter uiterst serieus. In 2024 zijn vier punten opgelost die vanuit eerdere jaren openstonden, twee punten zijn deels opgelost en er is één nieuw punt toegevoegd.

Dan de examenfraude binnen KPMG. Vorig jaar hebben we hier al bij stilgestaan. Ik heb toen ook mijn excuses aangeboden dat dit binnen KPMG is voorgevallen. Wat betreft mijn eigen betrokkenheid: ik ben daar geen onderdeel van geweest.

De heer Van den Bos – particulier belegger: En binnen het team?

Roland Smeets - KPMG Accountants N.V.: Wegens privacywetgeving kunnen wij geen verdere mededelingen doen over personen of teams. Ik weet het zelf ook niet.

Dan het aantal controleverschillen. Dat zijn er drie geweest. Dat is inderdaad zeer beperkt. Alle drie hadden zij geen resultaat. Het waren reclassificaties in de balans.

Dan de vraag over het aantal hacks. Zoals ik heb aangegeven, hebben geen hacks plaatsgevonden die materiële impact hebben op de jaarrekening. Dat is waar we naar kijken.

Daarna kwam de vraag over België. We hadden in 2023 een kernpunt in onze controle, maar niet meer in 2024 vanwege de uitspraak. Voor de rest hebben wij onze reguliere controlewerkzaamheden uitgevoerd in België.

De heer Van den Bos – particulier belegger: Mag ik daarop inhaken? Is het gezien het politieke karakter niet raadzaam om dat controle-item er toch in te houden? Als de extern accountant dat ook daadwerkelijk heeft gecontroleerd, sta je als bedrijf sterker en krijgen we niet die poppenkast zoals in 2023. Ik wil dat het management van PostNL toch wel terdege vragen. Je kunt maar beter voorbereid zijn en een paar dubbeltjes eraan uitgeven dan dat je straks weer met dat geneuzel zit dat mevrouw De Sutter II naar voren rent en roept dat we er een potje van maken. We zagen in de Ronde Paris-Roubaix ook dat er opeens een Belg een

bidon gooide naar us Matthieu! Het ligt gewoon heel gevoelig in België. Ik zou die controles er gewoon inhouden.

Herna Verhagen - CEO PostNL: Het is belangrijk om te benadrukken dat PostNL en de betrokken personen volledig zijn vrijgesproken van de beschuldigingen die in het verleden zijn geuit. Er *was* niets, en er *is* niets. Wij beschikken over een intern controleraamwerk, en België is daar onverminderd onderdeel van. Wij blijven intern monitoren en beoordelen, zoals het hoort. Externe controles worden ingezet op basis van risicoanalyse en materialiteit, en wij zullen dat zorgvuldig blijven afwegen.

- **De heer Busch – VBDO**

In de eerste plaats wil ik jullie bedanken voor de constructieve dialoog die wij in de aanloop naar deze vergadering hebben gevoerd. Die samenwerking stellen wij zeer op prijs. Ik heb drie vragen, over de thema's biodiversiteit, leefbaar loon en due diligence.

Wij waarderen de ambities van PostNL op het gebied van net zero deforestation en de aandacht voor circulariteit en duurzaam materiaalgebruik. In de dialoog van 2023 gaf PostNL aan dat gesprekken met leveranciers het belangrijkste instrument zijn om ontbossingsvrije inkoop te waarborgen. Kan PostNL concreet inzicht geven in de voortgang hiervan? Hoeveel leveranciers hanteren inmiddels aantoonbaar ontbossingsvrije praktijken en hoe wordt omgegaan met inkoop uit hoog risicogebieden voor ontbossing?

Het volgende thema is leefbaar loon. PostNL stelt dat alle werknemers minstens het wettelijke minimumloon ontvangen en actief samenwerkt met vakbonden. In 2024 heeft de International Labour Organization (ILO) het concept leefbaar loon formeel gedefinieerd. De VBDO moedigt PostNL aan om zich bij deze standaard aan te sluiten en de transparantie te vergroten, zowel voor de eigen werknemers maar vooral ook voor de werknemers in de keten. Is PostNL bereid zich aan te sluiten bij deze ILO-standaard en in het volgende jaarverslag inzicht te geven in het aandeel werknemers dat een leefbaar loon ontvangt, zowel binnen het eigen bedrijf als in de keten?

Mijn laatste vraag gaat over CSRD. Due diligence is een belangrijk element van de CSRD en cruciaal voor het in kaart brengen van risico's en kansen in de keten. PostNL stelt te werken volgens de OESO-richtlijnen en heeft dit meegenomen in de dubbele materialiteitsanalyse.

Kan PostNL concrete uitkomsten delen van het due diligence-proces tot nu toe, en toelichten wat het bedrijf met die uitkomsten doet?

De **voorzitter**: Herna?

Herna Verhagen - CEO PostNL: Ik zal de drie vragen van VBDO graag beantwoorden, te beginnen bij biodiversiteit en circulariteit. In 2024 hebben wij belangrijke stappen gezet richting ontbossingsvrije inkoop en de borging daarvan. We hebben hiervoor concrete eisen gesteld aan onze leveranciers en intensieve gesprekken gevoerd met onze grootste inkooppartijen. In dat kader hebben wij ook in 2024 met alle grote leveranciers gesprekken gevoerd over dit onderwerp. Onze ambitie is dat in 2025 minimaal 75% van deze leveranciers volledig gecertificeerd is op het gebied van ontbossingsvrije praktijken. Wat betreft papier en karton geldt al dat alle leveranciers FSC-gecertificeerd zijn en ook daar voeren wij controles op uit. Wij vergroten daarnaast de transparantie in onze inkoopketen. Waar mogelijk stellen wij bij nieuwe contracten aanvullende voorwaarden. Daarnaast eisen wij van onze leveranciers dat zij hun maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)-prestaties extern laten toetsen, bijvoorbeeld via MVO Nederland of EcoVadis, afhankelijk van welke externe partij zij gebruiken. Dit geeft ons meer inzicht in hun prestaties en onderstreept hoe belangrijk dit thema voor ons is. Onze doelstelling voor 2025 is dat minimaal 75% van onze leveranciers op dit punt ook gecertificeerd zal zijn.

Dan de vraag over het leefbaar loon. Ongeveer 97% van onze medewerkers werkt in Nederland. Het is belangrijk om daarbij te benoemen dat een aanzienlijk deel – bijvoorbeeld veel postbezorgers – parttime werkt, vaak om andere redenen dan het verdienen van een volledig inkomen. Desondanks vinden wij het essentieel dat onze lonen op een eerlijke manier worden vastgesteld. Wij hanteren bij het bepalen van lonen de principes van de ILO, waaronder betrokkenheid van medewerkers, via de centrale ondernemingsraad en via ondernemingsraden binnen de verschillende bedrijfsonderdelen, regelmatige cao-onderhandelingen, die plaatsvinden met erkende vakbonden en het gebruik van een transparante methodologie om lonen vast te stellen, met inachtneming van economische omstandigheden. We volgen de ontwikkelingen rond het wettelijk minimumloon nauwgezet, inclusief tussentijdse verhogingen. Gezien onze geografische focus – vooral Nederland en in beperkte mate België – hebben we tot nu toe nog geen verdere definiëring van leefbaar loon toegepast zoals VBDO voorstelt. Maar we volgen de ILO-principes wel actief, en die zijn

nadrukkelijk onderdeel van hoe wij onze arbeidsvoorwaarden – waaronder loon – blijven ontwikkelen.

Tot slot de vraag over CSRD. In 2021 hebben wij een volledig Human Rights Due Diligence rapport gepubliceerd. De daarin geïdentificeerde risico's en aandachtspunten hebben we in de tussentijd aangepakt en gemitigeerd. Daarbij kun je denken aan thema's zoals een veilige werkomgeving, zoals ook in de presentatie van Pim werd benadrukt, diversiteit en inclusie en privacy van medewerkers en klanten. Een veilige werkomgeving blijft voor ons een belangrijk aandachtspunt en je bent daar waarschijnlijk nooit helemaal klaar mee, maar we blijven er ook extra in investeren. In 2023 zijn we bovendien gestart met een proefproject rond risicobeheer van derden, gericht op veiligheid, compliance en duurzaamheid in de keten. Deze risicomanagementtool hebben we in 2024 getest in Nederland en België, en die heeft gezorgd voor een betere monitoring van onze leveranciers, toegenomen toezicht op gezondheid, veiligheid en naleving en uiteindelijk het verminderen van risico's door het nemen van gerichte maatregelen. Desondanks vinden wij het belangrijk om vier jaar na dato in 2025 een nieuw en volledig Human Rights Saliency Assessment uitvoeren. De resultaten daarvan zullen we publiceren, en gebruiken om nieuwe risicogebieden te identificeren en passende acties te ondernemen.

De **voorzitter**: Dank!

- **De heer Keyner – VEB**

Laat ik beginnen met te zeggen dat ik me had voorgenomen om het dit jaar anders aan te pakken dan voorgaande jaren. Geen grote klaagzang dit keer. Ik ga het vandaag dus niet hebben over de aandelenkoers en ook niet over de prognoses voor de operationele winstgevendheid, hoewel daar natuurlijk het nodige over te zeggen valt. Wat ik wel wil doen, is terugkomen op een opmerking van de heer Berendsen tijdens de vorige vergadering. Toen heb ik opnieuw benadrukt dat economische waardecreatie essentieel is voor het bestaansrecht van een beursgenoteerd bedrijf. In dat kader heb ik gesteld dat PostNL in zowel 2022 als 2023 waarde heeft vernietigd. Dat kon de heer Berendsen – die ik ken als een zakelijke, rationele man – destijds niet ontkennen. Wel gaf hij toen aan dat hij, in tegenstelling tot de markt, optimistisch was over de toekomst en de potentie van PostNL om weer economische waarde te creëren. Mijn eerste vraag is of hij nog steeds optimistisch is en wat is de belangrijkste reden dat hij nog steeds optimistisch is?

Vraag 2 betreft de postdivisie. Wat gebeurt er eigenlijk als de overheid in de komende vijf jaar geen subsidie verstrekt en het aantal bezorgdagen niet mag worden teruggebracht? Wordt de postdivisie dan niet een soort blok aan het been, een politiek gedwongen activiteit die een rem vormt op de rest van de onderneming? In de interviews van mevrouw Verhagen in het *FD* en *De Telegraaf* kwam al naar voren dat het postbedrijf vooral wordt voortgezet omdat het moet, niet omdat het een wenselijke bedrijfsactiviteit is. Ik kan mij niet voorstellen dat een onderneming in een vrije economie gedwongen zou moeten worden om een verlieslatende activiteit in stand te houden. Bestaan er niet toch mogelijkheden om, als de overheid niet wil bijdragen en niet flexibel is, post af te zonderen van Pakketten, bijvoorbeeld via een spin-off of sterfhuiskonstructie? Laat het over aan de politiek: laat hen er maar iets van maken. Als je erin slaagt om Pakketten afzonderlijk te zetten en de rest dood te laten bloeden, zijn Pakketten wel zo succesvol en kansrijk? Of zijn Pakketten niet ook een zorgenkindje? Als Pakketten afzonderlijk zou worden gezien, is ook daar consolidatie niet onvermijdelijk? Weliswaar is het een groeimarkt, maar de marges zijn dalend. Dat is heel begrijpelijk, want de concurrentie is bikkelhard. Dan ligt het er niet aan dat u slecht werk levert, maar het is een heel vervelende markt om rendementen te maken. Is het langetermijn vooruitzicht voor PostNL niet dat consolidatie van Pakketten onvermijdelijk is?

Tot zover mijn vragen op dit moment. Ik kom straks bij het volgende agendapunt nog terug op een aantal andere zaken, met name in relatie tot de jaarrekening.

De **voorzitter**: Dank voor deze vragen.

Pim Berendsen - CFO PostNL: Ik herken zeker het punt van vorig jaar en het is nadrukkelijk een driver waar we zelf iedere dag naar kijken. Laat ik maar meteen de vraag beantwoorden: zijn wij tevreden over de return on invested capital over 2024? Het eerlijke antwoord is nee. Er zijn daar echter wel wat nuances bij aan te brengen. Als we kijken naar hoe wij die metric definiëren, dan doen wij dat op een andere manier dan sommige van onze peers. Er zit een behoorlijk groot verschil. Veel concurrenten sluiten bijvoorbeeld de kaspositie, leases en goodwill uit van hun berekening. Als wij dat ook zouden doen, dan zouden wij uitkomen rond de cost of capital, dus op het niveau dat acceptabel wordt geacht. Maar wij vinden dat niet de zuiverste methode. Wij nemen wel al deze elementen mee, en dat betekent dat er nog werk aan de winkel is. Er is dus verbetering nodig, daar ben ik het mee eens, omdat we nadrukkelijk nu de maatregelen nemen om naar een betere waarde op de groei van e-commerce te sturen. Met andere woorden, we gaan harder sturen op een betere uitnutting van de bestaande asset

base. We willen meer value krijgen uit die top 20 klanten die 60% van het volume brengen en dat gaat eraan bijdragen.

Als je de return on invested capital per segment bekijkt – dus Pakketten versus Mail Nederland – zie je dat op het niveau van e-commerce de cost of capital wordt goedgemaakt. Waarom is het dan op totaalniveau niet goed genoeg? Omdat we een negatief resultaat op invested capital aan de postkant halen. Dat komt natuurlijk door de dynamiek waar we het over hebben gehad. Daar hebben we capital employed en een negatieve EBIT, geen negatief normalised EBIT maar wel een negatieve EBIT en dat leidt natuurlijk tot een negatieve return on invested capital. Dat adresseren we met ons perspectief op de toekomst van post. Dat vraagt nu een politieke discussie, maar wij gaan er niet van uit dat we jaar over jaar blijven hangen in een steeds negatiever beeld op de postkant. Een oplossing aan de postkant en een betere yield op pakketten gaat leiden tot een verbetering van de return on invested capital. Daar ben ik absoluut positief over.

Dan de tweede vraag, wat er gebeurt als er geen subsidie komt en het aantal bezorgdagen niet mag worden aangepast. Wij hebben een plan gepresenteerd dat volgens ons toekomstvast is. We wachten nu op de publicatie van het ACM-onderzoek naar de toekomst van de postmarkt, en op de visie van het ministerie van EZ. Ons beeld is dat beide in mei 2025 gepubliceerd worden, hopelijk gevolgd door een Kamerdebat voor het zomerreces. Daarom hebben wij ook onze deadline voor de subsidieaanvraag op 30 juni 2025 gezet, zodat we de uitkomsten kunnen verwerken in onze plannen. Tijdens de Capital Markets Update later dit jaar zullen wij nadrukkelijk ingaan op onze langetermijnvisie, inclusief de impact van mogelijke politieke keuzes. Ook zullen wij dan de uitkomsten van het debat en de rapporten meenemen. Ik wil graag nogmaals onderstrepen dat de minister zelf kort na onze subsidieaanvraag openlijk erkend heeft dat je van een beursgenoteerde onderneming niet kunt verlangen om een overheidstaak structureel verlieslatend uit te voeren. Dat geeft vertrouwen dat er wel degelijk een oplossing gevonden zal worden.

De heer Keyner - VEB: Dank dat ik nog even mag inhaken. Ik ben misschien wat pessimistischer, niet zozeer over de minister, maar over de politieke realiteit. Want wat als de Tweede Kamer, al dan niet onder druk van publieke opinie, besluit dat het gewoon niet uitlegbaar is om subsidie te verlenen aan een beursgenoteerde onderneming die ook nog dividend uitkeert? Dat sentiment is denkbaar, niet alleen bij de uiterste linkerzijde, maar ook bij middenpartijen. Zelfs als hun economen begrijpen waarom dit noodzakelijk is, kunnen

politieke overwegingen toch zwaarder wegen. Ik hoop dat u hier tijdens de Capital Markets Update meer transparantie over geeft, en ik zou het waarderen als u in ieder geval antwoord geeft op de vraag: kan PostNL überhaupt stoppen met de uitvoering van de postdienst of zijn jullie daar juridisch aan gebonden, ook als de politiek geen medewerking verleent? Ik kan niet uitsluiten dat de politiek irrationele besluiten neemt of besluiten moet nemen omdat ze gewoon niet goed vallen bij de bevolking, de mensen die niet aandeelhouder zijn van PostNL. Daar krijg ik toch graag iets meer duidelijkheid over en op zijn minst een antwoord op de vraag of het überhaupt mogelijk is dat u stopt met post en dat er niemand is die u kan dwingen om daarmee door te gaan. Ik heb uit de interviews begrepen dat u ermee door moet gaan, of u wil of niet.

Herna Verhagen - CEO PostNL: De postdienstverlening is geen keuze, maar een wettelijke verplichting. Deze is bij wet aan PostNL opgelegd. Dat betekent dat we er niet zomaar mee kunnen stoppen. Het is geen contract dat je kunt opzeggen, en je kunt het dus ook niet zomaar teruggeven aan de overheid. Tegelijkertijd delen wij uw zorgen en hebben we vertrouwen dat er uiteindelijk een politieke oplossing komt. De minister heeft daar ook klare taal over gesproken: het structureel verlieslatend uitvoeren van een overheidstaak door een beursgenoteerde onderneming kan en mag niet de bedoeling zijn. Dus hoewel wij wettelijk gebonden zijn aan de uitvoering, vertrouwen wij erop dat de politiek haar verantwoordelijkheid neemt om dit binnen een houdbaar en uitvoerbaar kader te brengen. In welke vorm die oplossing precies zal plaatsvinden, dat is onderwerp van de komende maanden. Ook Pim verwees daar al naar: het is de discussie die nu loopt, en waarin we hopen dat er voor de Capital Markets Update meer helderheid ontstaat. Voor ons als bedrijf is dat cruciaal, niet alleen voor u als aandeelhouder, maar zeker ook voor de 25.000 medewerkers in de postdivisie. Zij werken in een onderdeel dat, zoals u weet, in 2025 wederom verlieslatend zal zijn, en ze zien het volume dalen zonder te weten hoe de toekomst eruitziet. Wij hopen om heel veel redenen op een duidelijk politiek kader waarmee we de postdienstverlening in Nederland kunnen behouden en waarmee we dit op een commerciële, houdbare manier kunnen blijven uitvoeren, met een passende return.

De heer Keyner - VEB: Dank voor die duidelijkheid. Ik krijg tot slot nog graag een bevestiging. Ongeacht de vraag of de posttak break-even te krijgen is, hoe zit het met de pakkettenmarkt? Is ook daar consolidatie op termijn onvermijdelijk? Of is Pakketten bij PostNL op zichzelf levensvatbaar, ook met het oog op de komende vijf tot tien jaar?

Pim Berendsen - CFO PostNL: Pakketten is zeker levensvatbaar. We houden natuurlijk voortdurend alle optionaliteiten en marktomstandigheden in de gaten, en benaderen die rationeel en analytisch. Ook daar wil ik een beetje geduld vragen. Zoals eerder genoemd, hebben we vijf aanscherpingen op onze strategie doorgevoerd en die brengen we dit jaar verder in uitvoering. Tegelijkertijd kijken we nadrukkelijk naar verdere aanpassingen, waar nodig. Rondom de Capital Markets Update in september zullen Linde Jansen en ikzelf uitgebreider terugkomen op ons toekomstbeeld voor e-commerce. Dan kijken we ook naar future state-scenario's, vergelijkbaar met wat we voor de postdivisie doen. Hopelijk hebben we tegen die tijd aan de postkant ook meer politieke duidelijkheid.

- **De heer Rienks - particulier belegger**

Het eerste waarop ik wil terugkomen, is het idee dat u het bedrijf in tweeën splitst, de brieven en de pakjes elk apart. Ik dacht er gisteren over na en ik weet eigenlijk niet wat de gevolgen daarvan zouden zijn. Kunt u een analyse geven van de gevolgen van zo'n splitsing? En ook: wat zijn volgens u de argumenten om dit juist niet te doen? Mijn vermoeden is namelijk dat u daar geen voorstander van bent.

Mijn tweede punt betreft de onderhandelingsstrategie met grote klanten die steeds lagere tarieven voor de pakjes eisen. Waarom houdt u bij tariefonderhandelingen niet een keer uw poot stijf? Als een klant alleen tegen te lage tarieven wil werken, laat hem dan overstappen naar de concurrent. Laat het hem zelf ervaren. Daarmee geeft u ook een signaal aan andere grote klanten dat het menens is. Waarom hanteert u die strategie niet?

Dan kom ik op de kwaliteit van de prognoses. Bij de halfjaarcijfers 2024 gaf u een verwachting voor de EBIT van EUR 80 mln. tot EUR 110 mln. Uiteindelijk werd het slechts EUR 53 mln. De oorzaken zijn inmiddels geschetst, maar waarom was dat destijds niet voorzien? En voor 2025 verwacht u nu weer ongeveer EUR 53 mln. Waar is dat precies op gebaseerd? Waarom zou het nu wel kloppen?

Pim Berendsen - CFO PostNL: De kernvraag is wat een splitsing oplost aan de dynamiek aan de postkant. Wat ons betreft helemaal niets want de marktdaling blijft een daling en als er geen verandering van de Postwet plaatsvindt, gaat dat dadelijk door met EUR 20 mln. – EUR 25 mln. per jaar achteruit. Dat is dus geen oplossing voor het probleem. De oplossing zit in de kern, namelijk hoe je de postdienstverlening duurzaam maakt. Daar moet de discussie over gaan. Een geplitst postbedrijf dat geen broertje of zusje aan de e-commerce kant meer heeft,

verandert niets aan de marktdynamiek. Een ander niet te onderschatten aspect is dat er wel degelijk synergie is aan de retailkant, de collectiekant, het gebruik van systemen bijvoorbeeld voor planning, aan nieuwe technologieën die de efficiency in de procesvoering vergroten, et cetera, ondanks het feit dat het sorteer- en distributienetwerk helemaal los van elkaar zijn. Je mist dan een materieel stuk synergie, naast het feit – en dat vind ik het allerbelangrijkst – dat het de kern van het probleem niet oplost. Dat is het antwoord op vraag 1.

Dan uw tweede punt. Uw samenvatting van wat de onderhandelingsstrategie zou kunnen zijn, bevalt mij uitermate goed. Maar zo simpel is het natuurlijk ook niet. We zitten in een zeer concurrentiële markt, waar ook concurrenten kijken naar die markt. Je hebt soms je tijd nodig. Je kunt een verandering van commercieel beleid niet overnight doen; je zit vast in meerjarige contracten. Dus het gaat erom op welk moment je daar impact kan maken. Het is niet voor niets dat we die boodschap van een betere waardeverdeling in de keten al vrij duidelijk hebben uitgesproken in februari. Daarmee zeggen wij ook richting de markt dat het met deze manier van werken niet gaat en kunnen wij niet zomaar de capaciteit leveren voor jullie groei als er aan onze kant niet een betere return tegenover staat. Uw strategie is dus de onze, maar het kan niet zomaar van vandaag op morgen gerealiseerd zijn. Je moet behoedzaam manoeuvreren in de markt die zeer concurrentieel is. Maar de intentie is precies hetzelfde.

Dan de voorspelbaarheid. Ik kan daar van alles over zeggen. In de kern zijn we natuurlijk niet blij met de afwijking van de around 80, maar dan is wel de vraag op welke punten de voorspelbaarheid er dan naast zit. Ik loop ze langs. Op volume is er nauwelijks afwijking van de veronderstelde volumegroei. Op realisatie kostenbesparingen van Mail Nederland zien wij geen afwijkingen. Op de besparingen bij Pakketten zien wij ook geen afwijking. Op werkkapitaal, Capex, zien wij een verbetering ten opzichte van de verwachting. Wat is dan de belangrijkste drijver achter de totale afwijking? Dat is het negatieve mix/effect, dus domestic groei versus cross-bordergroei. Daar hebben we een voorspelling opgenomen op basis van de periode tot aan de zomer van 2024, maar eigenlijk zie je dat de groeiversnelling van cross-borderklanten is verdubbeld ten opzichte van het uitgangspunt. Alleen op die driver zaten we ernaast, maar dat is wel 21 cent gemiddelde prijs maal in het laatste kwartaal alleen al 106 miljoen pakketjes. Dat drijft het verschil. Daar zijn we niet blij mee. Dit is een deel dat inderdaad heel lastig te voorspellen, want je ziet eigenlijk dezelfde dynamiek bij onze peers, onze zuiderburen, onze oosterburen, maar ook aan de andere kant van het Kanaal. Met de kennis van nu hebben we vanaf dat moment de outlook opnieuw opgebouwd. We hebben daarin uitdrukkelijk aangegeven dat we naar een andere prijs/mix streven door het commercieel

beleid van uw tweede vraag. Die elementen gaan erbij bijdragen en zullen wat mij betreft leiden tot een robuustere voorspelling voor de outlook van 2025, wetende dat de wereld om ons heen natuurlijk wel behoorlijk volatiel is en blijft.

De heer Rienks - particulier belegger: Dat weet ik ook, maar ik laat toch liever omzet lopen en niet te groeien in omzet dan om de omzet ten koste van verlies te behouden.

Pim Berendsen - CFO PostNL: Dat doen we de facto ook, want we hebben aangegeven dat de marktgroei naar verwachting 4% - 5% is en dat onze groei naar verwachting wat lager uitpakt. Daarmee zeggen we dat we bepaalde omzetgroei laten lopen ten faveure van een betere marge. We gebruiken de onderhandelingen met onze grote klanten om aan te geven dat het op deze manier niet gaat en dat we naar een betere return voor onszelf moeten.

De heer Rienks - particulier belegger: Ik wens u er succes bij. Het is een goede aanpak.

Pim Berendsen - CFO PostNL: Ik hoef het gelukkig niet alleen te doen, maar we zijn al heel hard met deze commerciële strategie aan de slag.

- **De heer Stevense - Stichting Rechtsbescherming Beleggers**

Dank voor de prestaties het afgelopen jaar. Ik heb nogal wat jaartjes rondgelopen bij PostNL, zowel bij de postkant als bij de pakketten. Het is hard werken.

Het is me opgevallen dat we niet meer hoeven te stemmen over mevrouw Jansen. U noemt de nieuwe Raad van Bestuur met de heer Berendsen en mevrouw Jansen. De heer Berendsen sprak ook al over “samen met mevrouw Jansen”, dus hoe zit het nu precies met dat agendapunt?

De voorzitter: Dat is een eenvoudig antwoord, namelijk dat we een structuurvennootschap zijn en dat de Raad van Commissarissen de bestuurders benoemt. De benoeming van een lid van de Raad van Bestuur is daarmee geen stempunt voor aandeelhouders.

De heer Stevense - Stichting Rechtsbescherming Beleggers: Ok. Zoals gezegd, heb ik nogal wat rondgelopen bij de post en je ziet de terugloop. We hebben zes postsorteercentra en volgens mij kan dat teruggebracht worden tot één in de loop van vijf jaar. De bezorging op één dag per week kan ook gemakkelijk, want als ik zie wat we krijgen, zijn dat voornamelijk

reclamefolders en brieven van de bank en de overheid die we allang via de mail hebben gekregen. De overheid moet daar toch eens wat schot in zetten.

Bij de pakketten is het zwaar werk. Er komt steeds meer robots en er wordt gebruikgemaakt van AI, maar in hoeverre kunt u het werk de komende drie tot vijf jaar verlichten door middel van deze technieken?

Een ander punt is het ziekteverzuim. U schrijft er wat over, maar ik wil er graag wat meer over weten. Er is een grote loonsverhoging geweest, maar sinds die tijd is het ziekteverzuim opgelopen. De mensen worden natuurlijk ouder en we zitten ook nog eens met die wettelijke termijn van twee jaar, maar ik wil toch meer weten over het verloop.

De **voorzitter**: Ik heb drie vragen genoteerd.

De heer Stevense - Stichting Rechtsbescherming Beleggers: Ja. Ik kom straks nog wel even terug, want ik heb nog wat vragen aan de accountant.

De **voorzitter**: Dan hebben we het over de jaarrekening. Dat hebben we later nog.

Herna Verhagen - CEO PostNL: Een van de veranderingen die wij voorstellen op het gebied van post, is om de bezorging binnen twee dagen te brengen en op termijn binnen drie dagen. Dat heeft te maken met het volume dat we nu nog hebben. We verwachten dat dit de komende jaren blijft dalen met 8% - 10%. Als je daar een efficiënt bedrijf onder legt, komen we tot bezorgen binnen twee dagen en bezorgen binnen drie dagen. Er is nu nog te veel volume om alles op één dag te bezorgen. Daar zijn we dus echt nog wel even van weg. Doe je dat uiteindelijk met minder sorteercentra? Dat bekijken we op dit moment intern. Dat is inmiddels ook gecommuniceerd naar medewerkers, maar dan moet je je voorstellen dat we in eerste instantie kijken naar misschien één minder. Daarbij moet in het achterhoofd worden gehouden dat we inmiddels heel veel voorbereidingscentra in die sorteercentra hebben geïntegreerd. Een sorteercentrum doet inmiddels veel meer dan alleen het sorteren van de post. Daar zit ook heel veel voorbereiding in van de posttassen die naar onze postbezorgers gaan. Maar wel degelijk zitten al die verschillende elementen in dat plan van aanpak voor de komende jaren om post in Nederland te blijven bezorgen conform de wens van consumenten op een winstgevende manier. Dat ligt er echt aan ten grondslag.

Pakketten is werk waarbij we heel veel aandacht besteden aan het verlichten van het werk. Wat wij op korte termijn kunnen doen, zit veel meer in kantelaars. Dat betekent dat je een rolcontainer oppakt en dat een machine die omgooit op de sorteerband op een manier dat alle pakketjes heel mooi en heel blijven. Ook valt te denken aan middelen waarmee je niet handmatig een rolcontainer trekt of duwt maar met een hulpmiddel zonder veel kracht die rolcontainer kunt verplaatsen. Veel van de verlichting zit hem in dat soort maatregelen. Robots gaan zeker helpen. In ons kleine pakketten sorteercentrum wordt eigenlijk volledig met robots gewerkt, zowel het op de band leggen van de pakketten als de sortering van de pakketten naar de juiste tassen. Dat is nu nog wel formaatafhankelijk, maar gegarandeerd dat die robots zich zullen ontwikkelen de komende paar jaar en dat je ze in de toekomst ook voor grotere pakketten kunt gebruiken.

De heer Stevense - Stichting Rechtsbescherming Beleggers: U praat nu over Nieuwegein?

Herna Verhagen - CEO PostNL: Ja, het kleine pakketten sorteercentrum staat in Nieuwegein. Dan uw derde vraag, over het ziekteverzuim. Het ziekteverzuim is inderdaad in 2024 gestegen en dat is voor ons een groot aandachtspunt. Vooral bij Mail Nederland heeft dit naast de volumedaling ook impact gehad op de financiële resultaten. Het gaat daarbij overigens niet om het kort- of middellang verzuim. Daar hebben we al gerichte acties op ingezet, en inmiddels liggen deze cijfers op het landelijk gemiddelde. De stijging zit met name in het langdurig verzuim, en dat heeft alles te maken met de leeftijdsopbouw van onze medewerkers. Zoals u zelf ook al aangaf, worden de medewerkers bij PostNL ouder en dat vertaalt zich naar een hoger risico op langdurige uitval. We herkennen dat en nemen het zeer serieus, ten eerste omdat we willen dat onze mensen gezond blijven. Dat is altijd het startpunt. In de tweede plaats is het ook een kostbaar probleem. Daarom blijven we investeren in werkverlichting, preventie, en begeleiding.

De heer Stevense - Stichting Rechtsbescherming Beleggers: Dan zit ik toch nog met die twee jaar. Ik ben van mening dat we daarvan af moeten. U kunt zich daartegen verzekeren. Als u veel mensen hebt die in dat traject zitten, gaat de verzekeringspremie ook fors omhoog. Het mes snijdt aan twee kanten. Sommige mensen zeggen de Ziektewet in te gaan en het twee jaar vol te houden. Dan krijgen ze een heel traject waar zelfs psychologen bij aan te pas komen. Ik vind dat we daar uit moeten. De leidinggevende mag ook niet weten wat er besproken wordt met de functionaris. Ik vind dat daar flink verandering in moet komen.

Herna Verhagen - CEO PostNL: Daarvoor hebben we wel de politiek nodig. Wij focussen ons even op ons postdossier, eerlijk gezegd.

De heer Stevense - Stichting Rechtsbescherming Beleggers: Ik heb het in de politiek ook al besproken, maar ik wil het hier toch nog eens naar voren brengen. Ik erger me daar gruwelijk aan.

Herna Verhagen - CEO PostNL: Dat snap ik!

- **De heer Gootjes – De Nieuwe Beurskoers**

Ik ben directeur en enige werknemer van De Nieuwe Beurskoers, een vereniging van kerken en kerkelijke instellingen in Nederland. Wij proberen op de financiële markten meer zichtbaarheid te geven aan Gods liefde in de economie. Als kerken zijn wij grootgebruiker van uw diensten. Bijvoorbeeld de Protestantse Kerk Nederland, met meer dan 1500 gemeenten, maakt veelvuldig gebruik van uw post- en pakketdienst. Ook de Conferentie Nederlandse Religieuzen verstuurt jaarlijks meer dan 100.000 poststukken via PostNL. Misschien zijn we niet een van uw top 20 klanten, maar wel een trouwe gebruiker. Daarnaast hebben wij als kerkelijke instellingen ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid, onder meer in de opvang en ondersteuning van kwetsbare groepen.

We merken dat arbeidsmigranten steeds vaker tot die kwetsbare groepen in Nederland behoren. Daar zijn inmiddels ook diverse rapporten over verschenen, en zelfs Arjen Lubach heeft er onlangs uitgebreid aandacht aan besteed. Ook uw organisatie maakt gebruik van arbeidsmigranten, met name aan de pakketkant. In uw jaarverslag wordt daar wel aandacht aan besteed, onder de noemer van flexkrachten en distributiecentra, maar het viel me op dat u het tijdens deze vergadering niet over arbeidsmigranten had. Ik wil u daarom even de kans geven om in deze aandeelhoudersvergadering daarover iets te zeggen. Erkent u ook de waarde en waardigheid ook van de indirecte werknemers van PostNL, waaronder arbeidsmigranten? Ik wil u de kans geven om even te vertellen hoe PostNL omgaat met deze groep mensen, met name binnen de distributiecentra? U gaf eerder aan te investeren in arbeidsomstandigheden. Ik hoor graag hoe zich dat vertaalt naar deze specifieke doelgroep.

Herna Verhagen - CEO PostNL: Dank u wel, meneer Gootjes. Ik wil uw vraag graag in drie delen beantwoorden. Ook wij zien dat er in deze samenleving steeds meer kwetsbare mensen zijn. Daarom besteden wij binnen PostNL veel aandacht aan het inzetten van mensen met een

afstand tot de arbeidsmarkt in ons werkproces. Inmiddels bestaat 7,5% van onze medewerkers uit mensen met zo'n achtergrond. We bieden hen begeleiding met gespecialiseerde jobcoaches en passen werkprocessen aan zodat zij op een goede manier kunnen deelnemen aan ons werkproces. Dat is niet alleen belangrijk voor hen, maar ook voor ons, want dit werk leent zich er goed voor om mensen met begeleiding een kans te geven.

Als we specifiek kijken naar arbeidsmigranten – u geeft aan met name bij Pakketten – dan klopt het dat zij met name aan de pakketkant van ons bedrijf werkzaam zijn. Daarvoor werken wij met een groot aantal onderaannemers – bezorgondernemers die zelfstandig pakketten rondbrengen. De mensen die bij PostNL werken, zijn voor 100% in dienst van PostNL en hebben een arbeidsovereenkomst. De mensen die voor onze bezorgpartners werken, zijn voor minimaal 80% in dienst van onze bezorgpartners. Dat betekent dat de hoeveelheid flex die wij hebben beperkt is. PostNL wordt ook nog heel vaak gerelateerd aan zzp'ers; we hebben inmiddels minder dan 100 zzp'ers bij PostNL werken. Dat komt omdat we in de afgelopen tien jaar fors hebben ingezet om iedereen die bij en voor ons werkte daadwerkelijk die arbeidsovereenkomst te geven.

We hebben 120 nationaliteiten werken bij PostNL en daardoor hebben we zeker ook arbeidsmigranten hebben. Ook hebben we inmiddels tweede, derde en vierde generaties die in Nederland werken en wonen en Nederlander zijn. De manier waarop wij naar onze mensen kijken, ongeacht of ze bij PostNL werken of voor een van onze bezorgpartners dan wel of wij hen via uitzendbureaus inhuren, worden door ons behandeld op precies dezelfde manier. Dat betekent dat de regels die wij hebben voor onze eigen medewerkers ook de regels zijn die wij hanteren voor de mensen die voor ons werken en voor ons werken via uitzendbureaus. Het geldt voor alle medewerkers dat wij voor hen proberen een omgeving te creëren waarin zij zich veilig voelen en waarin zij zich kunnen ontwikkelen. Wij proberen ook door het werk dat wij mensen geven, hen de mogelijkheid om al dan niet binnen PostNL dan wel op de externe markt zich zodanig te ontwikkelen dat zij daardoor meer kansen hebben. Wij maken geen onderscheid en wij willen geen onderscheid maken, ongeacht wie waar wanneer of hoe dan ook voor ons werkt. Dat is de basis van ons werken en dat is de basis van de cultuur die wij hebben, de basis van de policies die wij hebben en ook de basis van wat we daadwerkelijk controleren via audits en dergelijke.

De heer **Gootjes - De Nieuwe Beurskoers**: U gaf in het jaarverslag aan dat in de gevallen dat u werkt met uitzendbureaus het toezicht verscherpt hebt. Maar als we kijken in de

contracten en in de voorwaarden, staat er altijd 'dit kan gebeuren' of 'dit mag gebeuren', maar het gaat niet over de consequenties. Kunt u iets zeggen over de praktijk als er geconstateerd wordt bijvoorbeeld bij een uitzendbureau dat er niet zo netjes omgegaan wordt met arbeidsmigranten? Treedt u daarin ook daadwerkelijk op?

Herna Verhagen - CEO PostNL: De voorwaarden die PostNL hanteert richting haar leveranciers en daarmee ook richting uitzendbureaus zijn heel helder. Dat betekent dat wij optreden op het moment dat wij daadwerkelijk constateren dat het niet goed gaat. Dat optreden kan, afhankelijk van de manier waarop het niet goed gaat, een verbetertraject zijn maar het kan ook zijn dat je daadwerkelijk de relatie beëindigt. We zijn er wel heel strikt in en we vinden dat ook belangrijk.

- **Mevrouw Hollinger – particulier belegger**

Als ik iets koop via Marktplaats, zie ik dat er staat: verzending via DHL voor EUR 4,95 en via PostNL voor EUR 6,95. Maar als je dan op het verzendlabel kijkt, blijkt dat het eigenlijk DHL is en niet PostNL. Dat is valse of misleidende informatie. Er wordt geadverteerd met een PostNL-zending, maar je krijgt iets anders. Kunt u daar iets aan doen? Want dat klopt toch gewoon niet?

Dan nog een financiële suggestie. PostNL heeft nog een inkoopprogramma openstaan van EUR 100 mln. Ik zou zeggen: koop gewoon EUR 100 mln. aan aandelen in. De koers is laag, en dit is hét moment om als bedrijf waarde te creëren voor aandeelhouders. Waarom gebeurt dat niet?

De **voorzitter**: Dank u wel.

Herna Verhagen - CEO PostNL: Wat betreft de tarieven die worden genoemd op Marktplaats, kijken wij altijd naar wat een reëel tarief is voor de dienstverlening die wij leveren. In dit geval gaat het om het volume dat via Marktplaats bij ons binnenkomt. Voor PostNL is leidend dat consumenten hun pakketten meestal zelf aanbieden bij een PostNL-punt. Het standaardtarief voor pakketverzending in Nederland is dan ook EUR 6,95. Dat is ook de reden waarom we dat bij Marktplaats vragen. Als de zending digitaal wordt voorbereid, liggen de kosten wat lager; wanneer men aan het loket een verzendlabel laat printen, ligt het tarief hoger. We proberen altijd een zo reëel mogelijke prijs te vragen voor wat we daadwerkelijk leveren.

De weergave van tarieven op de website van Marktplaats is hun verantwoordelijkheid. Wij hebben daar geen invloed op. Wij controleren uiteraard of onze eigen informatie correct wordt weergegeven, maar hoe Marktplaats de tarieven presenteert ten opzichte van andere vervoerders is hun keuze.

De **voorzitter**: Dan de tweede vraag over het aandelen inkoopprogramma.

Pim Berendsen - CFO PostNL: U refereert aan de eerdere inkoop van aandelen, en terecht. Die eerste tranche hebben we inderdaad doelbewust uitgevoerd om het verwateringseffect van het stockdividend tegen te gaan. De mogelijkheid tot verdere inkoop van aandelen is onderdeel van wat wij noemen onze capital allocation funnel. We maken keuzes in hoe we ons kapitaal inzetten en dat begint altijd bij het versterken van onze concurrentiepositie en financiële gezondheid. Eind 2024 lag de leverage ratio – dat is de verhouding tussen schuld en genormaliseerde EBIT – net onder de 2. Dat is voor ons het minimum dat acceptabel is. Met andere woorden, we vinden dat de balans eerst verder versterkt moet worden. Pas daarna is er ruimte voor zaken als bijzondere dividenduitkeringen of nieuwe inkoopprogramma's. Het zou op dit moment niet verantwoord zijn om met extra leningen aandelen in te kopen. Dat zou onze netto schuld verhogen en kan mogelijk onze kredietwaardigheid negatief beïnvloeden. Dat lijkt ons nu niet verstandig.

- **De heer Dekker - particulier aandeelhouder**

Voorzitter. Mijn vragen zijn vooral gericht op de accountant. Als ik naar de jaarrekening kijk, zie ik dat bij de post immateriële activa een balanspositie van de goodwill en de other intangibles flink is gestegen en wel van EUR 407 mln. in 2023 naar EUR 414 mln. in 2024. Om de gedachte over de omvang te bepalen, de equity is gestegen van EUR 198 mln. naar EUR 202 mln. Dat betekent dat de immateriële activa fors hoger zijn dan de boekwaarde van het eigen vermogen. Dat trekt uiteraard mijn aandacht en vandaar ook mijn specifieke vragen op dit onderdeel. De accountant zei eerder dat dit wat hem betreft een acceptabele berekening is, maar dat het wel een optimistische visie is. Ik wil daar graag concrete vragen over stellen. Allereerst zien we in 2024 een verschuiving van de goodwill van ongeveer EUR 32 mln. Dat valt wel op, want het is een verschuiving van Mail Nederland naar Pakketten. Is dat niet uitgevonden om de goodwill optisch lager te maken? In het verslag wordt daarbij verwezen naar PostNL Data Solutions. Is die EUR 32 mln. getoetst, want zo'n overgang is natuurlijk een extra moment voor toetsing van de reële waarde. Zijn er veel externe klanten bij dit onderdeel die deze EUR 32 mln. rechtvaardigen?

Er is een waslijst aan condities aan de berekening gehangen. Daar zien we ook dat een post-tax discontovoet van 6,5% is gebruikt. Gezien de voorspelbaarheid van het resultaat bij PostNL – dat in de afgelopen jaren sterk heeft gefaald – vind ik dit onrealistisch laag. Ik vraag mij ten eerste af waarom de accountant het verantwoord vond om deze goodwill op exact hetzelfde niveau te handhaven. Dat klemmt bij mij ook, omdat ik bij een overname die ik nooit begrepen heb omdat het een bijna zieltogend bedrijf was – Sandd – totaal geen afboeking vond, terwijl we aan de postcijfers zien dat het helemaal niet goed gaat. Nogmaals, ik heb ernstige twijfels bij de post goodwill en ik vind het ook niet verantwoord dat de accountant hiervoor getekend heeft, ook al heeft hij zijn zorg enigermate uitgesproken met de expliciete omschrijving dat het hier een optimistische visie van het bestuur betreft, zij het dat hij die nog binnen de acceptabele range vindt vallen.

De **voorzitter**: We vragen eerst het bestuur en daarna de accountant.

Pim Berendsen - CFO PostNL: Ik ga er in een iets andere volgorde doorheen. De weighted average cost of capital van heel PostNL is geen 6,5% maar 8,5%. Dit gaat heel specifiek over de gewogen-kostenvoet aan de postkant en het is ook niet iets wat we zelf verzinnen. Deze percentages zijn gebaseerd op modellen van gerenommeerde credit rating agencies en corporate finance specialisten, en worden jaarlijks geactualiseerd. De accountant heeft deze discontovoet ook onafhankelijk getoetst en daarin geen aanpassing noodzakelijk geacht.

Het tweede aspect is de verschuiving van Data Solutions. Dat heeft niets te maken met enige intent om de goodwill aan de postkant te ontlasten, maar wij vonden het veel logischer om het Data Solutions onderdeel, dat een heel grote digitale component kent, dichterbij ons e-commercebedrijf te brengen. Dat is ook managerial zo gegaan. Dat betekent dat je een deel van de cash generating unit en de daarmee samenhangende goodwill verplaatst. Dat is zorgvuldig beoordeeld en correct verwerkt.

Dan het principiële punt, de omvang van de goodwill die is achtergebleven bij het postbedrijf, gegeven de performance van het postbedrijf. Bij het jaarlijks testen van de waardevermindering van de goodwill – de goodwill impairment test – kijken wij niet alleen naar het eerstvolgende jaar of naar het afgelopen jaar, maar kijk je prospectief naar de toekomst. Wij vinden het een heel logisch vertrekpunt om het postplan dat we zelf hebben gelanceerd, het Future Mail Plan, als basis voor die waardering te nemen. Wij geven namelijk aan dat wij denken dat dit in samenspraak is met wat consumenten en zakelijke klanten willen en dus

hebben wij ons eigen plan gewaardeerd. Die horizon hoort bij de slide waar ik het oranje lijntje liet zien. Dat is de zuivere basis geweest van die goodwill impairment test exclusief de financiële bijdrage van EUR 30 mln. en EUR 38 mln. waarom we verzocht hebben. Als je dat vervolgens zorgvuldig waardeert, is er geen aanleiding om die goodwill significant aan te passen. Het is een waardering. Je kunt discussiëren over opgewekt of niet, als bestuur vinden wij dat er geen ander vertrekpunt is dan het toekomstige postplan dat we zelf hebben gelanceerd als basis voor die waardering en dan komt dit eruit. Als onderdeel van het auditproces heeft de externe account daar natuurlijk naar gekeken. Wellicht kan de heer Smeets er nog een paar dingen aan toevoegen.

Roland Smeets - KPMG Accountants N.V.: In de eerste plaats heeft PostNL een heel robuust proces van budgetteren en naar de toekomst kijken. De outlook is inderdaad gebaseerd op het Future Mail Plan. Dat hebben we ook getoetst en gechallenged, met name een aantal assumpties in deze calculatie. Dat zijn onder andere de gewogen-kostenvoet, de daling van de postmarkt naar de toekomst onder andere op basis van het Future Mail Plan en ook de timing van naar 48 uur gaan en later naar 72 uur gaan. Dat alles hebben wij getoetst en wij vinden dat binnen de bandbreedte. Er is enig optimisme, maar dat is ook te verwachten als je dit als management opstelt. We hebben daarom ook bewust PostNL in de toelichting de sensitiviteit daaromtrent laten opnemen. U hebt in de jaarrekening kunnen lezen wat 1% kostenvoet doet in de berekening, namelijk EUR 10 mln. 1% sterkere daling van de omvang van de postmarkt betekent EUR 25 mln. en 1% verschuiving in een jaartal is ook EUR 10 mln. Die getallen zijn bewust opgenomen om u als aandeelhouder te informeren wat de gevolgen zijn als de assumpties niet uitkomen. Wat ons betreft, ik sta achter mijn verklaring.

- **De heer Van den Bos - particulier belegger**

Heeft het voorgaande ook niet betrekking op het logistieke deel aangetekende dat uit het normale postcircuit is gehaald en meer richting de pakkettenhoek is gedaan? Heeft daar een verschuiving van goodwill plaatsgevonden? Of schiet ik mis?

Pim Berendsen - CFO PostNL: In dit geval schiet u mis. Daar heeft het nu niet mee te maken.

- **De heer Tse – particulier belegger:**

Ik heb een aantal vragen en de eerste gaat over het ziekteverzuim. Dat is al ter sprake gekomen, maar ik wil er toch wat meer over weten. Het ziekteverzuim is 8,5% en dat is voor geheel PostNL, maar wat is het voor Mail Nederland en wat is het voor Pakketten? De postzak

wordt steeds lichter en dus zou er iets minder fysieke belasting moeten zijn. Daar zou ik wat meer over willen weten.

Mijn tweede vraag gaat over Pakketten. Er is bezorging aan huis, aflevering bij een PostNL pakketpunt of winkel of aflevering in een pakketautomaat. Wat is de verhouding tussen die drie vormen?

Herna Verhagen - CEO PostNL: Het percentage ziekteverzuim tussen Mail Nederland en Pakketten verschilt niet heel veel, maar ligt bij Mail Nederland net wat lager en Pakketten net wat hoger. Dus dat klopt.

Ten aanzien van bezorging aan huis, een retailer of in een pakketautomaat kan ik melden dat op dit moment ongeveer 5% van de pakketten naar een automaat of naar een retailer gaat, waarbij nog steeds de meeste pakketten naar een retailer gaan en wat minder naar een automaat. Zoals Pim in zijn verhaal heeft aangegeven en wat als onderbouwing wordt gegeven voor de versnelde uitrol van het aantal pakketautomaten, zal dat harder groeien in 2025 en de jaren daarna. Dat heeft er voor een deel mee te maken dat er meer pakketkasten komen en dat de vulgraad van die pakketkasten omhoog gaat. We verwachten dat er in de toekomst meer via een pakketautomaat gedistribueerd gaat worden dan vandaag de dag. Het voordeel van de pakketautomaat is ook dat een consument het een hogere NPS score geeft. Ze zijn er tevredener over dan over alle andere vormen van pakketbezorging.

- **De heer Keyner - VEB**

Ik had deze vraag eigenlijk bij het onderdeel jaarrekening willen stellen, maar de heer Dekker heeft het zo helder verwoord dat ik mij daar graag bij aansluit. Ook wij, vanuit de VEB, waren enigszins verbaasd over de manier waarop de goodwill is gewaardeerd bij PostNL, en dan met name over de opmerkingen van de controlerend accountant.

Ik heb één concrete aanvullende vraag, gericht aan de accountant. Welke argumenten heeft u gevonden om te kunnen spreken van een 'prudente' waardering van de goodwill van PostNL? Ik hoop dat u zegt dat u het inderdaad prudent acht, maar ik ben benieuwd welke overwegingen daar precies aan ten grondslag liggen.

Roland Smeets - KPMG Accountants N.V.: Ik heb het woord 'prudent' zelf niet gebruikt. Wat ik heb gezegd, is dat de waardering correct is en binnen de bandbreedte valt die wij als

acceptabel beschouwen om de goodwill te laten staan. Zoals ik eerder heb aangegeven, toetsen we daarbij verschillende elementen. We kijken onder andere naar de consistentie van de plannen van PostNL en of die plannen ook daadwerkelijk zijn doorvertaald in de waardering van de goodwill. PostNL hanteert daarbij een robuust plan- en begrotingsproces. We hebben ook teruggekeken naar eerdere plannen en wat daarvan gerealiseerd is. En op basis daarvan hebben wij de waardering als optimistisch bestempeld – wat overigens ook niet vreemd is wanneer een bestuur zelf zo'n plan opstelt.

De heer Keyner - VEB: Dank u wel, dat is helder. Het is voor mij wel de eerste keer dat ik een accountant hoor zeggen dat hij bewust het woord 'prudent' niet gebruikt. Ik kom nog uit de wat oudere, jaren 90-school van de accountancy, waar juist voorzichtigheid en prudentie kernwaarden waren. Maar goed, tijden veranderen, begrijp ik. Hij weigert het woord ook in de mond te nemen.

Roland Smeets - KPMG Accountants N.V.: Ik heb gezegd wat ik heb gezegd.

De heer Keyner - VEB: Dank u wel.

- **De heer Reijnen – particulier belegger**

Ik heb een vraag over de enorme terugloop in het volume van de kerstpost. Ik vraag me af of dat te maken heeft met het gebruik van oude kerstzegels, waarbij je moest bijplakken. Die zijn namelijk lastig te verkrijgen. Ik moest meteen denken aan vroeger met carnaval. Dan bleven er consumptiebonnen over die we het jaar erop weer gebruikten, en daar kochten we dan nieuwe bij. Zo zou het met postzegels ook kunnen werken. Maar als je die oude kerstzegels in waarde ziet dalen, kan dat ertoe leiden dat mensen ze niet meer gebruiken en misschien verklaart dat deels het teruglopende volume.

Herna Verhagen - CEO PostNL: De daling van de kerstpostvolumes loopt ongeveer gelijk aan de daling van de reguliere post. We zien daar geen verscherpte daling. Wat betreft de kerstzegels: die hebben al heel lang het cijfer '1', wat betekent dat je ze kunt gebruiken zolang het in de kerstperiode is. Je hoeft dus geen bijplakzegels te gebruiken, tenzij je oudere zegels hebt waarop een specifieke eurowaarde staat, zoals 44 of 50 cent. Alleen dan is bijplakken nodig.

De heer **Reijnen – particulier belegger**: Ik had het anders begrepen, namelijk dat alleen de kerstzegels van 1 of 2 jaar oud nog geldig waren, maar dat je bij de oudere zegels moest bijplakken. Ik ga dat toch eens nakijken.

Herna Verhagen - CEO PostNL: Heel goed.

De **voorzitter**: Nog meer vragen over het jaarverslag?

De heer Van den Bos - particulier belegger: Het antwoord van mevrouw Verhagen klopte niet helemaal. De waarde van de kerstzegels is al een hele tijd '1'. Je kunt deze gewoon gebruiken in de kerstperiode. Alleen, als je na 6 januari een brief frankeert met een kerstzegel, dan is bijplakken verplicht. Dan is het tarief niet 1,16 van de kerstzegel, maar 1,21.

Herna Verhagen - CEO PostNL: Dat klopt, dat is een goede aanvulling. Dan gaat het niet meer om kerstpost, maar om post na de kerst en na nieuwjaar.

De heer Van den Bos - particulier belegger: Maar we hebben het over kerstzegels. Maar goed, als filatelist weet je dat.

Herna Verhagen - CEO PostNL: Dat is het voordeel van filatelist zijn.

De **voorzitter**: Nog meer relevante vragen?

- **De heer Stevense - Stichting Rechtsbescherming Beleggers**

Ik had aangekondigd dat ik nog een vraag zou stellen over de jaarrekening. Deze vraag betreft de afgeloste obligatielening. De rente is 4,75% en bij het niet halen van de targets voor duurzaamheid komen er eenmalig 100 basispunten bij. Dat vind ik een heel vreemde constructie.

In de kleine lettertjes las ik dat OK failliet is. U hebt daar vorig jaar EUR 3 mln. bijgestort en nu kost het u EUR 4 mln.

Omdat u veel pakketten uit China krijgt, vraag ik mij in hoeverre ESG nadelig is in overlegstructuren. Ik werk in een wat andere branche en daar wordt duidelijk gezegd dat het vanwege ESG moeilijker is te concurreren. Hoe zit dat bij PostNL?

Pim Berendsen - CFO PostNL: De eerste vraag gaat over de sustainability-linked obligatielening. In dat instrument is het gebruikelijk om je duurzaamheidsdoelstellingen te koppelen aan de vergoeding die je voor die obligatie betaalt. Er zitten op drie aspecten doelstellingen. Als die niet gehaald worden, geldt alleen in het laatste jaar een extra opslag op de rente. Dat zijn de condities die voor dit product heel gangbaar en marktconform zijn. Wat ons betreft, was dat de beste invulling van de herfinancieringsbehoefte rond de vorige financiering, temeer omdat die ESG-doelstellingen – en dat is eigenlijk ook mijn antwoord op de derde vraag – integraal onderdeel uitmaken van de strategie van wie we willen zijn. Wij werken aan de hand van onze eigen ambities toch al aan deze doelstellingen en vonden het dus geen probleem om daar de consequentie bij het niet halen voor een hogere vergoeding en een aantal basispunten eraan toe te voegen. Dat is ook meteen het antwoord op de derde vraag. Wat ons betreft, is ESG een integraal onderdeel en de ambitieniveaus zijn onderdeel van de strategie. Ik ervaar daar op dit moment helemaal geen concurrentieel nadeel van. Sterker nog, ik denk dat het een van de elementen is waar we een concurrentieel voordeel uit kunnen halen.

De tweede vraag ging over OK. OK is een app, waarin PostNL heeft geïnvesteerd als minderheidsaandeelhouder. De ambitie was om die propositie verder te ontwikkelen. Met sommige investments loopt het niet zo goed af en dit is daar een van. Daar is het uiteindelijke businessmodel niet succesvol gebleken en daarom hebben wij onze investering in OK volledig afgewaardeerd naar nul.

De heer Stevense - Stichting Rechtsbescherming Beleggers: Ik begrijp u niet helemaal wat betreft de prijzen en ESG. U hebt ook Chinese klanten als concurrent. Die kijken daar niet zo nauw naar. Dan bent u naar onze mening toch in het nadeel.

Pim Berendsen - CFO PostNL: Ik zie niet dat Chinese partijen onze concurrent zijn. Chinese partijen zijn ook klant, want zij proberen Nederlandse en Belgische consumenten te verleiden bij hun spullen te kopen. Uiteraard blijven wij ook naar hen uitstralen wat wij belangrijk vinden op ESG-gebied. En wat ik ook zie, is dat zij zich goed realiseren dat ze zich binnen Europa aan de hier geldende wet- en regelgeving moeten houden. Dus nee, ik ervaar ESG niet als een concurrentieel nadeel. Sterker nog, ik denk dat ESG ons op termijn juist een concurrentievoordeel kan opleveren.

De heer Stevense - Stichting Rechtsbescherming Beleggers: Dank u wel.

De **voorzitter**: Bedankt voor al uw vragen. Ik stel vast dat dit agendapunt voldoende is behandeld.

Agenda item 2b

Board report 2024

Bestuursverslag 2024

Agenda item 2c

Discussion of the corporate governance chapter in the Board report 2024

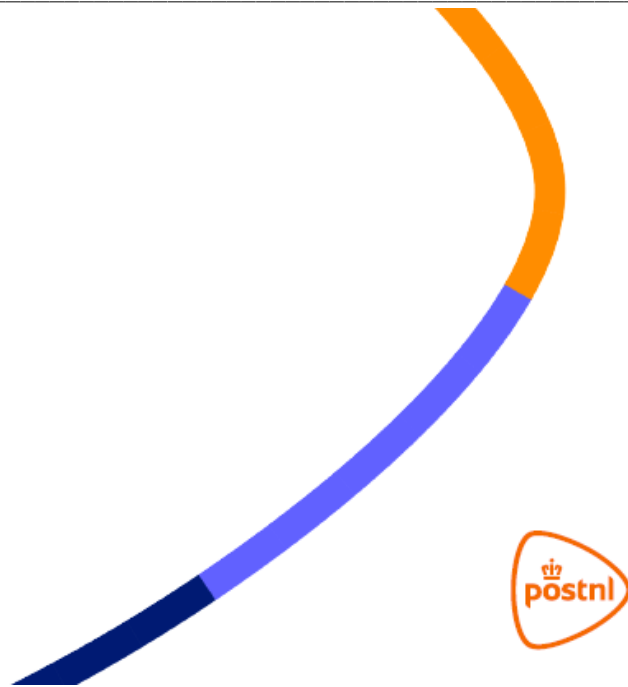
Bespreking van het corporate governance hoofdstuk in het bestuursverslag 2024

31



Dan gaan we door naar agendapunt 2b: het bestuursverslag 2024, en agendapunt 2c: de bespreking van het corporate governance hoofdstuk in het bestuursverslag. Deze twee behandelen we samen. De vaststelling van de jaarrekening komt straks onder agendapunt 4, maar u kunt nu vragen stellen over het verslag van de Raad van Bestuur, het verslag van de Raad van Commissarissen, het duurzaamheidsverslag, de jaarrekening en het corporate governance hoofdstuk.

Q&A



- **De heer Keyner - VEB**

Ik heb één vraag. Afgelopen jaar, net als de jaren daarvoor, was ik behoorlijk kritisch. Vandaag hoopte ik iets milder te zijn – dat was in ieder geval mijn streven. Vorig jaar stelde ik een vraag aan de nieuwe commissaris die namens de grootaandeelhouder zitting heeft in uw Raad, de heer Plavec. Mij viel op dat hij toen bijzonder mild was over de strategie van PostNL. Mijn vraag ligt nu voor de hand: heeft hij zijn mening inmiddels herzien? Of is hij nog steeds bijzonder mild, en eigenlijk voorzichtig optimistisch over de koers die PostNL vaart en de voortgang die wordt geboekt?

De voorzitter: Ja, ik kan natuurlijk niet helemaal voor hem spreken, al is hij volledig betrokken bij alle discussies binnen de Raad van Commissarissen. Hij is een zeer actief lid. Maar ik stel voor dat ik hem persoonlijk het woord geef, als hij mij goed gevolgd heeft. Ik doe dat in het Nederlands: Martin, zou je deze vraag willen beantwoorden? Je kunt gerust in het Engels spreken.

Martin Plavec – lid Raad van Commissarissen: Ik begreep dat de vraag betrekking had op de strategie van het bedrijf. Zou u de volledige vraag nogmaals kunnen herhalen, zodat ik alle details goed meekrijg?

De **voorzitter**: Natuurlijk. Je was een jaar geleden vol vertrouwen over de strategie van het bedrijf. De heer Keyner van de VEB vraagt zich af of je nog steeds even positief bent, of dat je mening inmiddels is bijgesteld. Voel je vrij om hier eerlijk op te reageren.

Martin Plavec – lid Raad van Commissarissen: Dank je wel. Ja, we hebben dit onderwerp inderdaad eerder besproken binnen de Raad van Commissarissen als onderdeel van de evaluatie over 2024. Ik voel mij erg op mijn gemak met de gang van zaken en met de manier waarop het bestuur opereert. We hebben een open en inhoudelijke discussie met hen over alle relevante onderwerpen. We dagen het bestuur uit op de juiste momenten. En ik wil graag aangeven dat wij als Raad van Commissarissen unaniem hebben besloten om de benoeming van Pim voor te stellen als nieuwe CEO van het bedrijf. Dat zegt volgens mij ook iets over het vertrouwen dat wij hebben. Tegelijkertijd erkennen wij dat de markt dynamisch is, en dat de strategie waar nodig moet worden aangepast. De presentatie van Pim aan het begin van deze vergadering heeft die strategische aanpassingspunten helder benoemd. Dat zijn ook zaken die binnen de Raad van Commissarissen actief besproken worden. Maar over het geheel genomen ben ik zeer optimistisch over het bedrijf.

De **voorzitter**: Dank je wel, Martin. Ik zie de heer Keyner knikken, dus ik neem aan dat hij tevreden is met dit antwoord.

Zijn er nog andere vragen of opmerkingen? Nee? Dan gaan we snel verder, want het is inmiddels half vijf. Als er geen vragen meer zijn, dan stel ik vast dat ook dit agendapunt voldoende is behandeld en gaan we door naar agendapunt 2d, de bespreking van het bezoldigingsverslag.

Agenda item 2d

Advisory vote in relation to the remuneration report for the financial year 2024 (Resolution)

Adviserende stemming ten aanzien van het bezoldigingsverslag over het boekjaar 2024 (Besluit)

32



De **voorzitter**: Sinds 2020 wordt het bezoldigingsverslag jaarlijks aan u voorgelegd ter adviserende stemming. Het verslag over het boekjaar 2024 is opgenomen in hoofdstuk 15 van het jaarverslag. Voor een toelichting geef ik graag het woord aan Ad Melkert, voorzitter van de Remuneratiecommissie.

Remuneration report 2024

The Supervisory Board is responsible for the remuneration policy of the Board of Management and the Supervisory Board and the implementation thereof. The Remuneration Committee oversees and ensures the implementation of the remuneration policy, as approved by the shareholders at the AGM and ensures that decision-making is in line with these policies. Profit's performance and strategic priorities. This report includes an overview of the implementation of the remuneration policies of the Board of Management and Supervisory Board in 2024, and includes interpretation by reference to 2023 and 2024 in the sustainability statement.

In conversation with our chairman

Remuneration Committee Chairman Ad Melkert reflects on 2024.

How do you look back on 2024 as chairman of the Remuneration Committee?

The year 2024 turned out to be an extraordinary year from a financial perspective. The company had to deal with higher than expected cost increases in remuneration and bonus and pressure in a tight labour market with rising wages and considerable uncertainties, resulting in declining margins at a company and mail. Normalised EBIT therefore ended up lower than expected, but thanks to well-estimated cost and finance management, the outlook for the next few years is positive. Profit's performance was achieved from a financial perspective, the year 2024 also gave diverse results. Profit's digital transformation accelerated in 2024 and further progress was made on the ESG domain. On customer satisfaction, Profit maintained its strong position versus competitors. In addition, the employee engagement score ended up at target level while quality of service reached up to target level, but required the 2023 score. Unfortunately, the quality of service in the Netherlands has further declined despite all efforts made, as is the increasing volume of mail delivery. The company has the capacity to adjust its service levels to ensure a sustainable mail business for the future. In 2024, discussions with the government on the future of mail in the Netherlands were initiated. The quality of service is a key issue for discussion and to be determined within two days, meeting towards either three steps over time.

From a remuneration perspective, the year 2024 was marked by the revised remuneration policy for the Board of Management and the Supervisory Board that was approved at the AGM in April with almost all of the votes cast. Moreover, three collaboration agreements were concluded between Profit and the trade unions, as well as a transition plan for the Profit pension scheme, to ensure compliance with the upcoming new pension legislation.

In April 2024 the AGM voted for the revised remuneration policy. Can you reflect on the execution process and the advice for the Board of Management?

Revising the remuneration policy of the Board of Management is a complex task that requires a lot of time and effort. The policy itself has not substantially been changed for more than 10 years and is in line with best practice and our reward for our variable remuneration and market trends. The new policy includes a variable remuneration increase up to the maximum level which is moderate compared to the market, taking into account Profit's public mail delivery and the introduction of a strategic growth approach and variable remuneration design adjustments to improve the pay for performance mechanism. The responsible and balanced new policy is better equipped to attract, reward and retain qualified Board members. At the start of the new policy, it was however jointly concluded by the Supervisory Board and the Board of Management to not implement variable remuneration increases in 2024, acknowledging the social context Profit operates in and considering performance and all stakeholders' interests. A report assessment of the situation, taking into account our sustainability approach, has led to the same conclusion for 2025. As of 2026, the Supervisory Board will start implementing variable remuneration increases towards the new policy levels.

Remuneration report 2024

- Pages 142-154 of the Annual Report 2024
- Actual Board of Management remuneration 2024: page 147
- Implementation in line with new (in 2024 approved) remuneration policies Board of Management and Supervisory Board
- Key remuneration outcomes Board of Management:
 - Base salaries indexed by 4% (capped at the salary increase of the broader workforce, as agreed upon in the CLA)
 - Short-term incentive payout: 22.20% of base salary | out of a maximum of 37.50%
 - Long-term incentive vesting: 12.50% realization | out of a maximum of 37.50%
 - No variable remuneration increases in 2024 (and 2025).
- Key remuneration outcomes Supervisory Board:
 - Total Supervisory Board fees for 2024 exceed 2023 fees, because of the introduction of an ESG committee fee as well as an increase of the annual board and committee fees, in line with new remuneration policy.
- Questions
- Advisory vote

33



Ad Melkert - voorzitter Remuneratiecommissie: Dank je wel, Jan. Zoals aangekondigd wordt het bezoldigingsverslag over 2024 aan u voorgelegd ter adviserende stemming. Ik wil u eraan herinneren dat u tijdens de vorige aandeelhoudersvergadering het bezoldigingsverslag over 2023 met maar liefst 99,85% heeft goedgekeurd. Afgelopen najaar hebben we bij

vertegenwoordigers van verschillende stakeholders input opgehaald. Deze uitvraag heeft niet geleid tot aanpassingen in het bezoldigingsverslag.

Voordat we overgaan tot stemming, wil ik u graag wijzen op het volgende: de beloning van de Raad van Bestuur in 2024 is vastgesteld in lijn met het nieuwe bezoldigingsbeleid dat tijdens de aandeelhoudersvergadering van 2024 voor een periode van vier jaar is vastgesteld. Het jaar 2024 kende financiële uitdagingen en helaas teleurstellende resultaten, maar was ook een jaar waarin er op diverse vlakken belangrijke stappen zijn gezet. Dit gemengde beeld zien we terug in de realisaties van de variabele beloningen van de Raad van Bestuur. Er is sprake van een uitbetaling van 22,2% van de kortetermijn variabele beloning, op een maximum van 37,5%. Voor de lange termijnvariabele beloning is er 12,5% gerealiseerd over de periode 2022–2024, eveneens ten opzichte van een maximum van 37,5%.

U vindt het volledige bezoldigingsverslag op pagina's 142 tot en met 154 van het jaarverslag. Op pagina 147 ziet u dat de totale beloning van de Raad van Bestuur over 2024 lager is uitgevallen dan in 2023, ondanks dat het vaste salaris – in lijn met de CAO-verhoging van medewerkers – is verhoogd met 4%. De korte termijn variabele beloning is in 2024 wel hoger dan in 2023, maar dat is gecompenseerd door een lagere uitbetaling van de langetermijn variabele beloning (LTI) die in 2024 onvoorwaardelijk is geworden – en lager was dan de LTI die in 2023 onvoorwaardelijk werd.

Ook belangrijk om te vermelden is dat de in het nieuwe beloningsbeleid vastgelegde verhogingen van de variabele beloningen – zowel de STI als de LTI – in 2024 nog niet zijn doorgevoerd. Mede gelet op de prestaties van het bedrijf en de belangen van alle stakeholders, hebben we besloten deze verhogingen ook in 2025 niet door te voeren. Dit betekent dat de maximale percentages van 37,5% voor zowel de korte als lange termijn bonussen ook in 2025 blijven gelden. De Raad van Commissarissen is voornemens om deze variabele beloning pas vanaf 2026 stapsgewijs te verhogen, richting het niveau zoals opgenomen in het nieuwe bezoldigingsbeleid.

Tot slot: het totale bedrag dat in 2024 aan de Raad van Commissarissen is uitgekeerd, lag hoger dan het jaar ervoor. Dit komt doordat de vergoedingen (fees) per 2024 in lijn met het nieuwe beleid zijn verhoogd en doordat er vergoedingen zijn betaald aan de voorzitter en leden van de nieuw opgerichte ESG-commissie. Tot zover mijn toelichting.

De **voorzitter**: Dank je wel, Ad. Zijn er vragen over dit agendapunt?

- **De heer Keyner - VEB**

Zoals ieder jaar spreek ik mijn zorgen uit over het feit dat een onderneming die in economische zin opnieuw waarde vernietigt, toch overgaat tot het uitkeren van een bonus – in welke vorm dan ook. Natuurlijk erkennen wij dat bestuurders hard werken, dat ze veel initiatieven nemen die niet altijd onmiddellijk financiële resultaten opleveren. De VEB blijft daar problemen mee hebben, maar we begrijpen dat het beloningsbeleid zoals het er ligt, is goedgekeurd door een overgrote meerderheid van de aandeelhouders. Wij vinden dit een pijnlijke situatie.

Voor veel gewone mensen in dit land zijn de bestuurdersbeloningen bij PostNL nogal hoog, maar als je het vergelijkt met andere beursvennootschappen juist vrij laag. Misschien wordt u zelfs uitgelachen. Maar juist daarom, en dit richt ik echt tot de Remuneratiecommissie, vraag ik me af of het dan zo vreemd zou zijn om – mocht over enkele jaren blijken dat PostNL er niet in slaagt om structureel de kosten van kapitaal goed te maken – opnieuw naar die bestuurdersbeloningen te kijken? Bijvoorbeeld door te zeggen: ja, er wordt hard gewerkt, er worden enorme inspanningen geleverd door veel mensen binnen PostNL. En in feite zien we PostNL inmiddels maatschappelijk als een soort superministerie. En bij een ministerie werken ook heel slimme, goed opgeleide en hardwerkende mensen. Waarom zouden we dan niet op termijn besluiten dat een topbestuurder bij PostNL net zoveel verdient als een topambtenaar? Kortom, als PostNL er economisch niet in slaagt waarde te creëren, moet dan niet de beloningsstructuur worden heroverwogen? Dat is eigenlijk mijn kernvraag, en die richt ik vooral aan meneer Melkert.

Ad Melkert - voorzitter Remuneratiecommissie: PostNL is een onderneming, en het zijn uiteindelijk de aandeelhouders die bepalen wat daarmee gebeurt. Vooruitkijken naar een scenario over een paar jaar is in deze dynamische tijd, waarin de wereld wekelijks verandert, eigenlijk een te grote gok. Daar zou ik me dus nu niet aan willen wagen.

Met betrekking tot uw eerste punt over bonussen: u stelt zelf ook vast dat dit besloten ligt in het beloningsbeleid zoals het vorig jaar door de aandeelhoudersvergadering is aanvaard. En bovendien is het zelfs wettelijk geregeld – in het Burgerlijk Wetboek – dat ook niet-financiële prestaties in dat beloningsbeleid kunnen worden meegenomen, mits daar goede grond voor is. En dat is wat hier is gebeurd. We willen de balans die daarin is vastgelegd ook graag intact houden, en die balans is dus onderdeel van het huidige, goedgekeurde beleid.

- **De heer Gootjes - De Nieuwe Beurskoers**

Als ik kijk naar de long term incentive (LTI), dan zie ik dat er inderdaad een niet-financieel criterium is opgenomen over het klimaat of het terugbrengen van energieverbruik. In de short term incentive (STI) zie ik iets wat in de buurt komt van ‘employee satisfaction’, maar gezien de uitdagingen die u eerder benoemde, onder andere op het gebied van omgang met werknemers, vraag ik me af of het geen idee zou zijn om een ‘S’ voor sociaal op te nemen in de variabele beloning? Dan heeft u niet alleen economische, maar ook maatschappelijke waarde gecreëerd.

Ad Melkert - voorzitter Remuneratiecommissie: De betrokkenheid van medewerkers – employee engagement – is inderdaad onderdeel van de criteria die meetellen voor de STI-uitkering. Daar besteden we ook veel aandacht aan in de Raad van Commissarissen. Het is een vast agendapunt dat we volgen en in zoverre onderschrijf ik graag het punt dat u maakt.

De heer Gootjes - De Nieuwe Beurskoers: Maar zou u, gelet op de actuele uitdagingen, ook kunnen overwegen om bijvoorbeeld het terugdringen van ziekteverzuim als een concreet STI-criterium op te nemen? Dat is misschien net iets specifiekere dan algemene tevredenheid.

Ad Melkert - voorzitter Remuneratiecommissie: We nemen altijd verschillende aspecten in overweging. Elk jaar bepalen we opnieuw wat de criteria zijn voor de STI. Indirect is er natuurlijk een relatie tussen medewerkersbetrokkenheid en ziekteverzuim. Een hoger ziekteverzuim zal ongetwijfeld leiden tot een lagere waardering. Maar we nemen uw suggestie zeker mee. We zullen dit punt graag bespreken.

De voorzitter: Dank u wel. Zijn er nog andere vragen? Zo niet, dan dank ik Ad voor zijn toelichting. Als er geen verdere vragen meer zijn, stel ik vast dat dit agendapunt voldoende is behandeld. We gaan over tot de adviserende stemming. We vragen u hierbij om een positieve stem uit te brengen ten aanzien van het bezoldigingsverslag.

Voordat we daadwerkelijk overgaan tot stemming, kan ik u melden dat uit de presentielijst blijkt dat – samen met de aandeelhouders die digitaal deelnemen aan deze vergadering – 592 aandeelhouders aanwezig of vertegenwoordigd zijn. Deze groep is samen bevoegd tot het uitbrengen van 193.231.400 stemmen. Dat komt neer op een vertegenwoordiging van 38,48% van het totaal geplaatste aandelenkapitaal. De aan onze notaris verleende volmachten en

steminstructies maken zo'n 99,49% uit van dat vertegenwoordigde kapitaal. Voordat we u gaan vragen om te stemmen, wil ik graag Ewout vragen om kort de werking van het stelsysteem toe te lichten.

Ewout de Wit - secretaris: Dank je wel Jan en goedemiddag allemaal. We hanteren vandaag dezelfde opzet voor het stemmen als voorgaande jaren. Vanwege een lichte vertraging op de webcast hebben we ervoor gekozen om de mogelijkheid tot stemmen gedurende de hele vergadering open te stellen. Die stemmogelijkheid sluit pas wanneer de Voorzitter aan het eind van de vergadering de vergadering sluit. Dat houdt dus in dat u gedurende de hele vergadering op alle agendapunten kunt stemmen. U zult straks ook direct de mogelijkheid krijgen om te stemmen, maar u kunt er uiteraard ook voor kiezen om te wachten tot het betreffende agendapunt is behandeld voordat u uw stem uitbrengt.

Voor de deelnemers in de zaal, u kunt via de app op uw smartphone of tablet, of op het apparaat dat u bij binnenkomst heeft gekregen, stemmen. U heeft bij binnenkomst een vergadercode gekregen. Wanneer u hiermee bent ingelogd zult u via de app uw stem kunnen uitbrengen. U kunt voor of tegen stemmen of u van stemming onthouden. Voor de virtuele deelnemers, u bent ingelogd via het ABN Amro systeem en kunt momenteel ook uw stem uitbrengen op alle agenda punten.

U kunt uw keuze wijzigen totdat de voorzitter de stemming aan het eind van de vergadering sluit, waarbij uw laatste keuze geldt. Dit houdt ook in dat we pas aan het eind van de vergadering de uitslag van de stemming van alle agendapunten inzichtelijk hebben.

Zodra de mogelijkheid tot stemmen is gesloten aan het eind van de vergadering zullen we u op het scherm de uitslagen laten zien van de stemmingen per agendapunt op basis van de stemmen die zijn uitgebracht door u tijdens de vergadering en middels schriftelijke of elektronische volmachten.

Dan geef ik graag weer het woord aan de voorzitter.

De **voorzitter:** Als u hulp nodig heeft met het stemkastje, dan is er iemand beschikbaar om u te helpen. U kunt nu uw stem uitbrengen over het bezoldigingsverslag 2024.

Agenda item 3

Adoption of the 2024 financial statements (Resolution)

Vaststelling van de jaarrekening over het boekjaar 2024 (Besluit)

34



Dan gaan we verder met agendapunt 3: de vaststelling van de jaarrekening over 2024. U vindt de jaarrekening in het bestuursverslag vanaf pagina 171. Deze jaarrekening is gecontroleerd door KPMG. De bijbehorende verklaring van de accountant vindt u vanaf pagina 364 van het jaarverslag.

Zijn er nog vragen over dit agendapunt? Nee? Dan stel ik vast dat het jaarverslag en de jaarrekening voldoende zijn behandeld en dat u ook uw stem kunt uitbrengen over de vaststelling van de jaarrekening 2024.

Voordat we overgaan naar agendapunt 4, wil ik nog kort stilstaan bij het duurzaamheidsverslag dat wij vrijwillig hebben gepubliceerd. Onze accountant KPMG heeft ook dit verslag gecontroleerd. De controleverklaring vindt u vanaf pagina 374 van het jaarverslag.

Ik wil hierbij graag opmerken dat er in het duurzaamheidsverslag een ongelukkige verschrijving is opgenomen. Daarin staat namelijk dat het verslag zou worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering ter vaststelling, maar dat is onjuist. Het duurzaamheidsverslag is niet onderworpen aan vaststelling door deze vergadering.

Agenda item 4

Dividend

Dividend

35



Agenda item 4a

Dividend policy

Dividendbeleid

36



Dan gaan we nu door naar agendapunt 4a: het dividendbeleid van PostNL. Conform de Nederlandse Corporate Governance Code worden deze richtlijnen als apart agendapunt in deze vergadering behandeld en verantwoord. Het dividendbeleid is ongewijzigd gebleven ten opzichte van het beleid zoals dat is toegelicht tijdens de aandeelhoudersvergadering van vorig jaar. Een toelichting op het beleid heeft u kunnen vinden in de documentatie bij de agenda van deze vergadering. Dat gezegd hebbende gaan we nu door naar agendapunt 4b: de winstbestemming.

Agenda item 4b

Appropriation of profit (Resolution)

Winstbestemming (Besluit)

37



Onder de aanname dat de jaarrekening 2024 door u is vastgesteld, stellen wij in lijn met de statuten van PostNL voor om een dividend ten laste van de winst over het boekjaar 2024 uit te keren aan de houders van gewone aandelen van 7 cent per gewoon aandeel. Dit komt overeen met een pay-out ratio van 80% van het genormaliseerde totaalresultaat van 38 mln. euro. Van deze 7 cent is 3 cent reeds uitgekeerd als interim-dividend in augustus 2024. Dat resulteert in een slotdividend van 4 cent per aandeel.

Conform het dividendbeleid zal het dividend, naar keuze van de aandeelhouder, in contanten of in gewone aandelen worden uitgekeerd. Dit voorstel houdt ook in dat de Raad van Bestuur wordt aangewezen als het orgaan dat – met goedkeuring van de Raad van Commissarissen – bevoegd is om te besluiten tot uitgifte van het aantal gewone aandelen dat nodig is om dividend in aandelen uit te keren. Ook houdt dit voorstel in dat het voorkeursrecht ten aanzien van deze uitgifte wordt uitgesloten. Het exacte aantal aandelen zal uiteraard afhangen van de keuze die aandeelhouders maken tussen dividend in aandelen of in contanten.

De technische details rond de dividenduitkering zijn opgenomen in de toelichting bij de agenda van deze vergadering, evenals in de persberichten van 24 februari en 4 maart jongstleden. Zijn er vragen bij dit agendapunt?

- **De heer Rienks - particulier belegger**

Ik vraag me af of u het nemen van het aandelenalternatief niet aantrekkelijker moet maken door er wat meer premie op te zetten, gewoon wat meer te geven. Ik denk namelijk dat deze onderneming heel goed op haar centen moet passen. Zeker met een verlieslatend onderdeel zoals de postbezorging. Het lijkt mij dat we dit dividend eigenlijk alleen maar kunnen veroorloven als veel mensen voor het aandelenalternatief kiezen. Maar ik ben juist bang dat, gezien de minder goede vooruitzichten, steeds meer mensen voor het cashalternatief zullen kiezen en dat zou dan weer minder gunstig zijn voor de onderneming. Kunt u het aandelenalternatief niet zo aantrekkelijk maken dat aandeelhouders daar massaal voor kiezen? Dan hebben ze effectief misschien 8 cent in plaats van 7 cent dividend.

De **voorzitter**: Ja, het is een klein verschil en we praten niet over enorme bedragen. Maar ik zal toch Pim vragen wat hij hiervan vindt.

Pim Berendsen - CFO PostNL: We hebben het dividendbeleid vastgesteld ook na overleg met verschillende aandeelhouders. Het is uiteindelijk een keuze aan de aandeelhouder. Als je kijkt naar de omvang van het cashdividend in relatie tot onze balans en liquiditeitspositie, dan is dat op dit moment niet het meest doorslaggevende. Volgens mij moet het er vooral om gaan dat we zorgen voor verbetering van de winstgevendheid die zich dan ook manifesteert in een sterkere cashflow. En als dat lukt, dan is dit punt eigenlijk geen probleem meer.

De heer **Rienks - particulier belegger**: Ja, uiteraard. Dan heb je inderdaad 12 cent dividend per aandeel en dan betaal je met gemak een hoger dividend. Als je de winst per aandeel omhoog weet te krijgen naar bijvoorbeeld 20 cent. Dat zou voor iedereen het beste zijn. Maar we zijn er niet echt optimistisch over. U zei zelf dat de resultaten van vorig jaar teleurstellend waren. Ik vrees dat we daar voorlopig nog niet uit zijn. Ik hoop uiteraard als aandeelhouder dat het anders zal gaan, maar ik ben er niet heel optimistisch over.

Pim Berendsen - CFO PostNL: In elk geval kunnen we over 2024 zien dat er winst is gemaakt met een positieve cashflow. Dat is de basis voor het dividend dat nu wordt voorgesteld, conform het dividendbeleid. En op dit moment zien wij geen aanleiding om dat beleid aan te passen.

De heer **Rienks - particulier belegger**: Nou goed, ik zag eigenlijk wel een aanleiding.

Pim Berendsen - CFO PostNL: Ik heb u gehoord, dank u wel.

- **De heer Van den Bos - particulier belegger**

Qua dividendrendement is het natuurlijk prachtig. Als je de koers van 95 cent neemt, zit je op ongeveer 8% per jaar. Maar ik zou veel liever zien dat dat geld binnen het bedrijf blijft of dat er aandelen worden ingekocht. Dat roep ik al jaren, misschien al decennia. Dit is dus de oude koe.

De **voorzitter**: Dank u wel, meneer Van den Bos. Maar we luisteren zeker.

Als er verder geen vragen zijn, dan kunt u nu uw stem uitbrengen over dit agendapunt. En dan gaan we verder met agendapunt 5: het verlenen van kwijting.

Agenda item 5

Release from liability

Kwijting

38



De Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt gevraagd om de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen van PostNL kwijting te verlenen voor het door hen gevoerde beleid en toezicht in het financiële jaar 2024.

Als Raad van Commissarissen geloven we dat het hebben van focus belangrijk is in het realiseren van de strategie en duurzame lange termijn waarde creatie. Daarbij adresseren we de risico's en kansen ten aanzien van de strategie van PostNL. In het uitvoeren van onze taak als Raad van Commissarissen is daarbij een aantal zaken met name besproken met de Raad van Bestuur, waaronder het omgaan met de uitdagingen en onzekerheden die de huidige marktomstandigheden met zich meebrengen. Als één van de grootste werkgevers van Nederland wordt daarnaast veel aandacht besteed aan de mensen die bij en voor PostNL

werken, uiteraard ook aan de resultaten van Pakketten, Mail Nederland en CBS, en het creëren van waarde voor onze aandeelhouders. Andere voor PostNL zeer belangrijke onderwerpen die we regelmatig behandelen zijn duurzaamheid en digitalisering. In dit alles staan wij de Raad van Bestuur bij, houden toezicht en adviseren daar waar nodig.

2024 bleek een teleurstellend jaar te zijn vanuit financieel perspectief. Dankzij goed uitgevoerd management van kasstromen en balans kunnen we de AVA een dividendvoorstel doen van 7 cent per aandeel. Het bedrijf had te maken met zware kostendruk in een krappe arbeidsmarkt met stijgende lonen. Als Raad van Commissarissen vinden wij dat de Raad van Bestuur alle noodzakelijke stappen heeft genomen en onvermoeibaar heeft gewerkt en de impact van de veranderende marktdynamiek heeft weten te beperken. Door het aanpassen van de operaties en diensten met voortdurende aandacht voor klanten, terwijl de efficiëntie en capaciteitsbenutting werden verbeterd en de verwachte kostenbesparingen zijn gerealiseerd. De Raad van Commissarissen steunt de Raad van Bestuur in het aanpassen van elementen van onze strategie als reactie op de financiële prestaties en veranderende marktdynamiek.

Als Raad van Commissarissen houden we toezicht op het gevoerde beleid en proberen we de Raad van Bestuur te stimuleren in haar dagelijkse besluitvorming, om het bedrijf door deze lastige periode heen te loodsen.

Dan ga ik nu door naar de behandeling van de agendapunten 5a en 5b.

Agenda item 5a

Release from liability of the members of the Board of Management (Resolution)

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



Als eerste agendapunt 5a. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt gevraagd om de leden van de Raad van Bestuur van PostNL kwijting te verlenen voor het gevoerde beleid in het boekjaar 2024, voor zover daarvan blijkt uit het jaarverslag en de jaarrekening, of anderszins aan de vergadering is bekendgemaakt.

Ik zie dat er geen vragen zijn bij dit agendapunt. Dan herinner ik u eraan dat u uw stem kunt uitbrengen over dit voorstel.

Agenda item 5b

Release from liability of the members of the Supervisory Board (Resolution)

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

40



Vervolgens agendapunt 5b. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt ook gevraagd om de leden van de Raad van Commissarissen kwijting te verlenen voor het uitgeoefende toezicht en de taken in het boekjaar 2024, eveneens voor zover daarvan blijkt uit de jaarrekening, het jaarverslag of anderszins aan u bekend is gemaakt.

Ook bij dit agendapunt zijn er geen vragen. Dan kunt u uw stem uitbrengen over dit voorstel en gaan we door naar het volgende agendapunt.

Agenda item 6

Composition of the Supervisory Board

Samenstelling van de Raad van Commissarissen

41



Agendapunt 6 betreft de samenstelling van de Raad van Commissarissen.

Agenda item 6a

Announcement of vacancies in the Supervisory Board

Kennisgeving van vacatures in de Raad van Commissarissen

42



Als eerste agendapunt 6a, kennisgeving van vacatures in de Raad van Commissarissen. Koos Timmermans en Nienke Meijer zullen aftreden per het tijdstip van de sluiting van deze Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders, conform het door de Raad van Commissarissen vastgestelde rooster van aftreden. Koos en Nienke zijn graag beschikbaar voor herbenoeming voor een periode van vier jaar, en de Raad van Commissarissen is unaniem in de wens om hen heel graag voor de Raad van Commissarissen te behouden, daar kom ik zo nog op terug.

Agenda item 6b

Opportunity for the General Meeting to make recommendations for the appointment of members of the Supervisory Board

Gelegenheid tot het doen van aanbevelingen door de Algemene Vergadering voor de (her)benoeming van leden van de Raad van Commissarissen

Agenda item 6c

Announcement by the Supervisory Board of the persons nominated for appointment

Kennisgeving door de Raad van Commissarissen van de voor (her)benoeming voorgedragen personen

43



Dan agendapunt 6b en 6c. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders kan aan de Raad van Commissarissen personen aanbevelen om voor benoeming als commissaris te worden voorgedragen, met in achtneming 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. We gaan er zodoende van uit dat de vergadering afziet van het doen van een aanbeveling, en de Raad van Commissarissen wenst Koos Timmermans en Nienke Meijer te herbenoemen tot lid van de Raad van Commissarissen voor een termijn van vier jaar. Beide benoemingen zijn met inachtneming van de bepalingen van de Corporate Governance Code en geldende wet- en regelgeving.

Dan gaan we nu door naar het volgende agendapunt, punt 6d.

Agenda item 6d

Proposal to reappoint Koos Timmermans as member of the Supervisory Board (Resolution)

Voorstel tot herbenoeming van Koos Timmermans (Besluit)

44



De Raad van Commissarissen draagt Koos Timmermans graag voor tot herbenoeming als lid van de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen is unaniem van mening dat de deskundigheid van Koos de afgelopen vier jaar van grote waarde is geweest voor PostNL. Koos is een uitstekende voorzitter van de Auditcommissie, heeft een brede achtergrond in de financiële sector en beschikt over sterke bestuurlijke en toezichthoudende competenties en ervaring. In dat licht wil de Raad van Commissarissen zijn kennis en ervaring graag behouden. We zijn dan ook verheugd dat Koos zich opnieuw beschikbaar heeft gesteld. Zijn cv en de motivering voor zijn voordracht heeft u kunnen lezen in de toelichting bij dit agendapunt. Zijn er vragen bij dit agendapunt?

- **De heer Stevense - Stichting Rechtsbescherming Beleggers**

Wat ik niet heb kunnen lezen, is de motivatie van de kandidaten zelf. Dus ik zou graag willen horen waarom zij weer vier jaar willen bijtekenen.

De **voorzitter**: Zullen we de kandidaat zelf vragen om hierop te antwoorden? Koos?

Koos Timmermans – Lid van de Raad van Commissarissen: Er zijn eigenlijk drie belangrijke redenen waarom ik graag nog vier jaar bij PostNL wil blijven. Ten eerste: dit is een bedrijf dat letterlijk en figuurlijk bij iedereen aan de deur komt. Ten tweede: het is een onderneming die een belangrijke maatschappelijke rol vervult, die dienend is aan de

samenleving en de economie. Je moet je voorstellen wat er zou gebeuren als het er niet zou zijn. En ten derde: het zijn fijne collega's om mee samen te werken. Dat alles samen maakt dat ik graag doorga.

De **voorzitter**: Dat lijkt me een helder en duidelijk antwoord. Als er geen verdere vragen zijn, herinner ik u eraan dat u nu uw stem kunt uitbrengen over het voorstel om Koos Timmermans te herbenoemen als lid van de Raad van Commissarissen.

Agenda item 6e

Proposal to reappoint Nienke Meijer as member of the Supervisory Board (Resolution)

Voorstel tot herbenoeming van Nienke Meijer (Besluit)

45



Dan gaan we door naar agendapunt 6e, de herbenoeming van Nienke Meijer. De Raad van Commissarissen draagt Nienke Meijer graag voor tot herbenoeming als lid van de Raad van Commissarissen. Ook hier is de Raad van Commissarissen unaniem van mening dat Nienkes deskundigheid van grote waarde is geweest in de afgelopen vier jaar. Nienke is voorzitter van de ESG-commissie en heeft een brede achtergrond als bestuurder, zowel in de publieke als private sector. Momenteel is zij ook voorzitter van het Nationaal Burgerberaad Klimaat. Zij beschikt over sterke bestuurlijke en toezichthoudende competenties en ervaring. De Raad van Commissarissen hecht eraan haar kennis, ervaring en deskundigheid te behouden en is verheugd dat zij zich opnieuw beschikbaar stelt. Haar cv en de motivering voor haar voordracht heeft u kunnen lezen in de toelichting bij de agenda. Nienke, zou jij zelf iets willen zeggen over je motivatie?

Nienke Meijer – lid van de Raad van Commissarissen: Ik zou heel graag nog vier jaar bijtekenen bij PostNL. Mijn ervaring van de afgelopen vier jaar is dat ik het echt een prachtig bedrijf vind om voor te werken, een bedrijf waar heel veel mensen werkzaam zijn, als een van

de grootste werkgevers van ons land, maar ook een organisatie met een grote maatschappelijke toegevoegde waarde — een waarde die we ook hard nodig hebben in Nederland. En ten slotte: het is een bedrijf waar klanten, zowel bedrijven als consumenten, hoog in het vaandel staan. Daar zou ik ook de komende vier jaar graag mijn bijdrage aan blijven leveren vanuit mijn bedrijfslevenachtergrond, mijn ervaring bij regionale kranten, maar ook zeker vanuit mijn publieke achtergrond, met name in het onderwijs. Ik zie daar voor mezelf een duidelijke rol op het gebied van klantfocus, digitalisering, organisatieontwikkeling en onze uitdagingen op ESG. Op al die vlakken zou ik vanuit mijn rol als commissaris graag verdere invulling geven in de komende vier jaar. Dat is mijn motivatie.

De **voorzitter**: Dank je wel, Nienke, voor je toelichting. Als er verder geen vragen meer zijn, wil ik u eraan herinneren dat u uw stem kunt uitbrengen op het voorstel om Nienke Meijer te herbenoemen als lid van de Raad van Commissarissen.

Agenda item 6f

Announcement of vacancies in the Supervisory Board as per the close of the Annual General Meeting of Shareholders in 2026

Mededeling van vacatures in de Raad van Commissarissen die na afloop van de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2026 zullen ontstaan

46



Dan agendapunt 6f. Volgens het rooster van aftreden zullen Hannie Vlug en ikzelf per het tijdstip van de sluiting van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2026 aftreden als commissaris. Hannie heeft aangegeven beschikbaar te zijn voor herbenoeming, en daar is de Raad van Commissarissen evenals de medezeggenschap blij mee. Ikzelf heb in 2026 twee termijnen van vier jaar in de Raad van Commissarissen erop zitten. Dat maakt het voor mij een logisch moment om mij niet beschikbaar te stellen voor herbenoeming.

Met mijn vertrek zal er dus een nieuwe voorzitter moeten worden benoemd. Het is de wens van de Raad van Commissarissen om deze benoeming te doen vanuit de eigen gelederen. In

dat kader is het de intentie om Koos Timmermans, gegeven zijn eerder genoemde competenties en ervaring, na mijn aftreden te benoemen tot voorzitter. Dat betekent ook dat wij dit jaar op zoek zullen gaan naar een nieuw, vrouwelijk lid van de Raad van Commissarissen, die tevens de juiste achtergrond en ervaring heeft om voorzitter van de Auditcommissie te worden. Zodra hier meer informatie over beschikbaar is, zullen wij u hierover op de gebruikelijke wijze informeren.

- **De heer Dekker - particulier aandeelhouder**

Ik constateer dat, na enkele mislukte pogingen om buitenlands sterk te worden, we nu een organisatie zijn die voor het overgrote deel in de Benelux actief is. Tegelijkertijd stel ik vast dat hier maar liefst acht commissarissen aanwezig zijn. Eerlijk gezegd vind ik dat erg veel. Mijn ervaring leert dat bij een onderneming van het type PostNL, het juist verstandig kan zijn om de Raad van Commissarissen te beperken tot een vijftal leden. En het maakt me daarbij niet uit of dat nu drie vrouwen en twee mannen zijn, of omgekeerd, of in een andere samenstelling. De slagvaardigheid van zo'n kleinere raad wordt er in mijn ervaring in elk geval niet minder op.

De **voorzitter**: Dank u wel. Dat is uw visie. Wij denken op dit moment dat het juist verstandig is om het aantal commissarissen te behouden zoals het nu is.

- **De heer Van den Bos - particulier belegger**

Ik sluit mij volledig aan bij de vorige spreker. In de tijd van de heer Klaver bestond de Raad van Commissarissen uit vijf personen, terwijl het bedrijf toen veel groter en internationaler was. Ik zie persoonlijk vijf leden als meer dan genoeg.

Maar ik wil ook een positief punt meegeven. Ik ben blij dat de heer Timmermans herbenoemd wordt en dat hij straks de voorzittersrol zal overnemen. Dat lijkt me een goede zaak. En dat er dan een opvolger komt voor de Auditcommissie, bijvoorbeeld mevrouw Meijer, gezien haar achtergrond, zou logisch zijn. Dan hoeft er dus geen uitbreiding van het aantal leden plaats te vinden.

De **voorzitter**: Dat is duidelijk. Uw mening is genoteerd.

De heer Van den Bos - particulier belegger: Het is ook kostenbeheersing, en daar zijn we gek op.

De **voorzitter**: Dank u wel. Dat was overigens ook slechts een mededeling aan de AVA voor volgend jaar. We gaan door naar agendapunt 7, de samenstelling van de Raad van Bestuur.

Agenda item 7

Composition of the Board of Management

Samenstelling van de Raad van Bestuur

47



Zoals aangegeven, en op 4 november gepubliceerd, zal Herna na vandaag na dertien jaar als CEO afscheid nemen van PostNL. Een einde van een tijdperk. Herna is een uitzonderlijk goede leider geweest in een uitdagende sector die volop in transitie is. Zij heeft PostNL getransformeerd tot een toonaangevende speler op het gebied van e-commerce logistiek, zonder daarbij het maatschappelijke belang van een goede postdienstverlening uit het oog te verliezen. Onder haar leiding is PostNL uitgegroeid tot een betrokken en verantwoordelijke werkgever voor tienduizenden medewerkers – waaronder bezorgers, transportchauffeurs en sorteerders. Aan het einde van deze vergadering zullen we nog uitgebreider stilstaan bij haar vertrek. Wij betreuren het afscheid van Herna, maar tegelijkertijd zijn we ook verheugd met de benoeming van Pim als haar opvolger.

Agenda item 7a

Appointment of Pim Berendsen as CEO and member of the Board of Management

Benoeming van Pim Berendsen als CEO en lid van de Raad van Bestuur

48



Dat brengt mij bij agendapunt 7a, de benoeming van Pim Berendsen als CEO, en daarmee ook zijn herbenoeming als lid van de Raad van Bestuur voor een termijn van vier jaar. De Raad van Commissarissen is voornemens Pim Berendsen te benoemen als CEO en hem te herbenoemen als lid van de Raad van Bestuur van PostNL na deze vergadering, voor een termijn van vier jaar. Herna zal dan terugtreden als CEO en lid van de Raad van Bestuur, per de benoeming van Pim.

Met de benoeming van Pim als CEO kiest de Raad van Commissarissen bewust voor stabiliteit en continuïteit van de strategie – gericht op toonaangevende dienstverlening op het gebied van e-commerce en post, en het leveren van een onderscheidende klantbeleving. Het besluit tot deze benoeming is genomen na een zorgvuldige afweging. De jarenlange intensieve samenwerking tussen Herna en Pim heeft daarin een belangrijke rol gespeeld. De afgelopen zes jaar hebben zij samen als Raad van Bestuur leiding gegeven aan de transformatie van PostNL, met focus op versnelling van digitalisering, uitbreiding van het netwerk, en groei van internationale klanten.

Pim beschikt over brede en diepgaande kennis van de internationale markt, heeft ruime ervaring met verschillende stakeholders en een bewezen scherpzinnigheid op het gebied van strategie, logistiek en commercie. Vandaar dat de Raad van Commissarissen unaniem en met alle vertrouwen Pim benoemt tot CEO van PostNL. De Centrale Ondernemingsraad van PostNL heeft positief geadviseerd over deze benoeming. Voor de volledigheid merk ik nog op dat dit agendapunt géén stempunt is voor deze vergadering.

De beloning van Pim is geheel in lijn met het bezoldigingsbeleid van PostNL, zoals vorig jaar door de Algemene Vergadering vastgesteld. De belangrijkste elementen daarvan heeft u kunnen nalezen in de toelichting bij de agenda van deze vergadering.

Zijn er nog vragen over dit agendapunt?

- **De heer Stevense - Stichting Rechtsbescherming Beleggers**

Ja, een kleine bijkomende zaak. Mevrouw Verhagen had haar groot rijbewijs en moest verplicht zo'n zes keer per jaar meerijden met de bezorgdiensten. Ze kwam dan direct op de sorteercentra en kon met eigen ogen zien of alles wat ze bedacht ook in de praktijk werkbaar was. Is de heer Berendsen ook in het bezit van een groot rijbewijs?

Pim Berendsen - CFO PostNL: Nee, ik ben niet in het bezit van een groot rijbewijs en ik weet ook niet of ik daar morgen mee zou moeten beginnen. Maar dat betekent niet dat ik niet op de werkvloer aanwezig ben. Ik ben regelmatig op locatie om met mensen het gesprek aan te gaan over wat hen drijft, wat er speelt, en om feedback op te halen over wat er anders of beter kan. Dat gesprek voeren en die betrokkenheid tonen, kan – denk ik – ook op andere manieren dan zelf achter het stuur van een vrachtwagen te kruipen.

De heer Stevense - Stichting Rechtsbescherming Beleggers: Maar komt u daar dan als iemand die iedereen kent, of gewoon als een bezoeker?

Pim Berendsen - CFO PostNL: Ik maak dat onderscheid niet. Het is voor mij heel laagdrempelig. Ik ga met iedereen het gesprek aan, of ze mij nou kennen of niet, dat doet er niet toe. De functietitel speelt daarin geen enkele rol. Maar ik ga me ook niet verstoppen of verrassingsbezoeken afleggen. Ik spreek met iedereen die iets wil delen, en ik zoek mensen ook zelf op, omdat ik het belangrijk vind om een goed en duidelijk beeld te krijgen van wat er op de werkvloer leeft. Alleen zo kunnen we die elementen meenemen naar de bestuurstafel en bepalen waar we in de komende periode meer aandacht aan moeten geven. Dat zal ook onder mijn leiderschap niet veranderen, alleen op een andere manier dan letterlijk achter het stuur van een vrachtwagen.

- **De heer Van den Bos - particulier belegger**

Ik had nog twee punten. Bij de heer Berendsen staat vermeld dat hij uitvoerend bestuurder is bij Whistl. Is dat die oude deelneming van PostNL in Engeland?



Pim Berendsen - CFO PostNL: Dat klopt. Daar zijn wij nog steeds minderheidsaandeelhouder.

De heer Van den Bos - particulier belegger: En hoe groot is dat belang nu nog in Engeland?

Pim Berendsen - CFO PostNL: Dat is in de orde van grootte van 11% à 12%.

De heer Van den Bos - particulier belegger: Goed. Dan nog iets over het aantal aandelen. Die vraag komt elk jaar terug: is er in 2024 nog gekocht of verkocht?

Pim Berendsen - CFO PostNL: Nee.

De heer Van den Bos - particulier belegger: Dus het aantal aandelen is gelijk gebleven? Geen opties uitgeoefend?

Pim Berendsen - CFO PostNL: Dat is iets anders. Als onderdeel van de long term incentive plans zijn er wel degelijk aandelen toegekend. Maar die zijn niet gekocht op de markt door onszelf als bestuurders.

De heer Van den Bos - particulier belegger: Niet dat het nu zo interessant is, maar de vraag is vooral symbolisch. Het gaat meer om het vertrouwen in het bedrijf, waar eerder ook al vragen over zijn gesteld door de VEB.

De voorzitter: Dank u wel. Als er verder geen vragen zijn, dan gaan we over naar agendapunt 7b: de benoeming van Linde Jansen als CFO.

Agenda item 7b

Appointment of Linde Jansen as CFO and member of the Board of Management

Benoeming van Linde Jansen als CFO en lid van de Raad van Bestuur

49



De Raad van Commissarissen is voornemens Linde Jansen te benoemen als CFO en lid van de Raad van Bestuur van PostNL na deze vergadering, voor een termijn van vier jaar. Parallel aan de benoeming van Pim is een executive search bureau ingeschakeld om een nieuwe vrouwelijke CFO te vinden. De Raad van Commissarissen is verheugd dat we vandaag de benoeming van Linde kunnen aankondigen.

In haar laatste rol was Linde Director Financial & ESG Reporting bij Heineken. Ze brengt brede ervaring mee op zowel strategisch als operationeel niveau. Ze heeft haar expertise opgebouwd in diverse leidinggevende functies, waarbij ze niet alleen financiële processen heeft versterkt, maar ook een belangrijke rol heeft gespeeld in transformaties, businessstrategieën, fusies en overnames, en supply chain-optimalisatie. Haar stevige achtergrond in finance wordt aangevuld door ruime ervaring in non-financial reporting en compliance, zoals CSRD. Hierdoor is zij uitstekend in staat om complexe vraagstukken vanuit verschillende invalshoeken te benaderen en te prioriteren.

Met Linde krijgt PostNL een inspirerende leider, die samen met Pim een sterk bestuur zal vormen. Ze combineert strategisch inzicht met zakelijk verstand, executiekracht en een mensgerichte benadering. Haar bewezen staat van dienst in verandertrajecten is cruciaal in een sector die volop in transitie is. De Centrale Ondernemingsraad van PostNL heeft ook over deze benoeming positief geadviseerd. Linde, dan is dit het moment om je even persoonlijk voor te stellen aan de vergadering.

Linde Jansen – beoogd CFO: Dank je wel, Jan. Het is een eer om vandaag officieel benoemd te worden tot CFO van PostNL. Voor degenen die mij nog niet kennen: ik ben Linde Jansen, getrouwd met mijn man Dirk en samen hebben wij drie kinderen. Ik ben mijn loopbaan begonnen bij PricewaterhouseCoopers en heb daar mijn opleiding tot registeraccountant afgerond. Vrijwel direct daarna ben ik overgestapt naar Heineken, zoals Jan net ook al aangaf. Daar heb ik de afgelopen ruim 18 jaar verschillende senior managementfuncties vervuld binnen finance, vaak ook in combinatie met duurzaamheid. Tevens heb ik in deze periode bij Heineken een tijd lesgegeven aan de Universiteit van Amsterdam, bij de opleiding tot registeraccountant.

De overstap van Heineken naar PostNL voelt voor mij heel natuurlijk. PostNL is, net als Heineken, een Nederlands icoon met een rijk verleden, een relevant heden en een sterke toekomst. Een bedrijf waar we echt met zijn allen trots op mogen zijn. De combinatie van grote maatschappelijke waarde en een beursnotering geeft PostNL een bijzonder karakter. De relevantie en complexiteit van dit bedrijf – en de bijbehorende strategische en operationele uitdagingen, samen met de technologische ontwikkelingen waar we allemaal mee te maken hebben – hebben mijn enthousiasme voor PostNL alleen maar doen toenemen.

De afgelopen maand heb ik achter de schermen al de kans gekregen om het bedrijf wat beter te leren kennen. Van pakketjes bezorgen samen met Pim tot een live finance stand-up met mijn nieuwe team in Den Haag. Mijn eerste indrukken zijn bijzonder positief. De warme cultuur, de daadkracht, het innovatievermogen, en het oog voor de mens achter de cijfers hebben echt indruk op mij gemaakt. Ik kijk er dan ook enorm naar uit om, samen met Pim en alle andere PostNL-collega's, de strategie van PostNL succesvol voort te zetten.

Tot slot ook nog een dankwoord aan de Raad van Commissarissen: dank voor jullie gedegen en professionele benoemingsproces en het vertrouwen dat jullie in mij hebben uitgesproken. En aan de aandeelhouders: ik hoop u allen in de toekomst op verschillende momenten te mogen ontmoeten, en ik kijk daar erg naar uit. Hartelijk dank.
(applaus)

De voorzitter: Dankjewel, Linde.

We gaan over naar agendapunt 8.

Agenda item 8

Proposal to appoint KPMG Accountants NV to issue the assurance opinion on the sustainability report of the company for the financial years 2025 and 2026 (Resolution)

Voorstel tot verlenen van opdracht aan KPMG Accountants NV voor het afgeven van de assuranceverklaring over het duurzaamheidsverslag over het boekjaar 2025 en 2026 (Besluit)

50



Agendapunt 8 betreft het voorstel tot het verlenen van de opdracht aan KPMG voor het afgeven van de assuranceverklaring over het duurzaamheidsverslag over de boekjaren 2025 en 2026.

In afwachting van de Nederlandse wetgeving die in werking zal treden ter implementatie van de CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), heeft de Raad van Commissarissen – in overeenstemming met de voorgestelde overgangsregelingen – KPMG reeds aangesteld om de assuranceverklaring af te geven over het duurzaamheidsverslag van het boekjaar 2024. De Raad van Commissarissen stelt nu aan deze Algemene Vergadering voor om KPMG ook aan te wijzen voor de boekjaren 2025 en 2026, in lijn met hun aanstelling als externe accountant van de onderneming.

Zijn er vragen bij dit agendapunt? Nee? Dan wil ik u eraan herinneren dat u nu uw stem kunt uitbrengen over dit voorstel.

Agenda item 9

Designation of the Board of Management

Machtiging van de Raad van Bestuur

51



Dan gaan we door naar agendapunt 9, dat betreft de voorstellen 9a, 9b en 9c.

Agenda item 9a

Designation of the Board of Management as authorised body to issue ordinary shares (Resolution)

Aanwijzing van de Raad van Bestuur als bevoegd orgaan tot het uitgeven van gewone aandelen (Besluit)

Agenda item 9b

Designation of the Board of Management as authorised body to limit or exclude the pre-emptive right upon the issue of ordinary shares (Resolution)

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

Agenda item 9c

Authorisation of the Board of Management to have the company acquire its own shares (Resolution)

52 *Machtiging van de Raad van Bestuur tot het verkrijgen van eigen aandelen door de vennootschap (Besluit)*



Agendapunten 9a, 9b en 9c betreffen de aanwijzing van de raad van bestuur als bevoegd orgaan tot uitgifte van gewone aandelen, tot het beperken of uitsluiten van het voorkeursrecht, en de machtiging van de raad van bestuur tot het verkrijgen van eigen aandelen. Deze aanwijzingen en machtiging wordt elk jaar gevraagd, de technische details daarvan heeft u kunnen lezen in de toelichting bij de agenda van deze vergadering. Ten aanzien van

agendapunt 9B merk ik nog op dat, omdat op dit moment minder dan 50% van het totaal geplaatste aandelenkapitaal vertegenwoordigd is, er voor besluitvorming over dit voorstel een tweederdemeerderheid vereist is.

Zijn er nog vragen over dit punt? Nee? Dan herinner ik u er wederom aan dat u uw stem kunt uitbrengen over deze voorstellen.

Dan kom ik hiermee aan het einde van de vergadering, en ik sluit bij deze ook de stemming.

Agenda item 10

Questions

Rondvraag

53



Voordat we overgaan tot het tonen van de uitslagen van de stemming, geef ik graag nog de gelegenheid voor een rondvraag. Zijn er nog prangende vragen?

- **De heer Van den Bos - particulier belegger**

Herna gaat weliswaar stoppen als CEO van het bedrijf, maar ze heeft haar groot rijbewijs. En bij PostNL hebben ze daar behoefte aan, zeker rond de kerstpost. Dus ik denk dat Herna met kerst vrolijk op een grote vrachtwagen van PostNL rond zal rijden. En terecht!

Maar nu het echte bericht. Herna, in de 12, 13 jaar hebben wij elkaar wat beter leren kennen. Mijn respect – en ik geef dat niet heel snel – is bijzonder groot voor hoe jij tussen de politiek en de FNV en andere vakbonden hebt gelaveerd. Ik vind dat zeer knap. Je bent altijd bij jezelf gebleven. Je hebt oranje bloed door je lijf stromen. En nogmaals: diep respect daarvoor.

Volgende week zien we elkaar weer bij ING, het andere oranje. Maar ik hoop dat het jou, je echtgenoot en Woef goed zal gaan. En ik hoop dat we elkaar zeker nog tegenkomen.

De **voorzitter**: Dank u wel.

- De heer **Reijnen – particulier belegger**:

Aansluitend merk ik op dat het hoofdkantoor van PostNL aan de Waldorpstraat 3 staat. En helemaal aan het eind van die straat zit de stadswijngaard. Die verkoopt elk jaar, zo rond oktober, haar eigen wijn. Daar moet je voor vechten, geluk hebben om een fles te bemachtigen. Maar één fles heb ik weten te bemachtigen voor mevrouw Verhagen. Als herinnering aan de Waldorpstraat. Ik kom hem zo even brengen, zonder doosje en zonder sierlint, want anders heb ik kans dat hij onderweg beschadigt.

Herna Verhagen - CEO PostNL: Heel veel dank! Super! Ook dank aan Herbert!

De **voorzitter**: Zijn er nog andere vragen voor de rondvraag? Nee. Herna, nu de technici nog even bezig zijn met de uitslagen van de stemmingen, wil ik je toch hier vandaan al toespreken. Als Raad van Commissarissen hebben we vorige week al uitgebreid afscheid genomen. Een mooi afscheid. Maar we willen dat ook graag hier, op deze plek, nog eens doen. Wij willen je namens iedereen nadrukkelijk bedanken voor je enorme inzet, je toewijding, je betrokkenheid, je onvermoeibare inzet — 34 jaar lang en in het bijzonder de afgelopen 13 jaar als CEO. Je bent een uitzonderlijk goede leider geweest in een uitdagende sector die voortdurend in transitie is. En zoals ik vorige week ook al zei: bij PostNL is het elk jaar wel herstructureren en opnieuw aanpassen. Maar jij bleef altijd positief. Jij bleef altijd mogelijkheden zien. Het huidige PostNL is onder jouw leiding enorm veranderd ten opzichte van vroeger. En je kunt er met recht trots op zijn wat je hebt bereikt — onder andere op het gebied van digitalisering van PostNL. Je hebt iedereen meegenomen: het senior management, het middle management, op alle niveaus – en zelfs de commissarissen. We zijn allemaal op cursus geweest in het kader van digitalisering. En dat is toch echt een enorme verdienste.

Ik herinner me ook dat we in coronatijd al onze vergaderingen begonnen met aandacht voor het welzijn van onze mensen – onze PostNL-mensen. Je was altijd open en transparant. Je memo's – en dat mag ik wel verklappen aan deze aandeelhoudersvergadering – waren soms niet mals, maar altijd inhoudelijk sterk en altijd met het beste voor ogen voor iedereen. Maar het ging niet alleen om dat geweldige geheugen van je, waarmee je iedereen aan alles kon

herinneren. Je had ook ontzettend veel geduld. Je legde keer op keer opnieuw uit hoe het nu precies zat bij PostNL. En ook vanmiddag weer blijkt: je enorme kennis en ervaring – van details tot strategie – en een sterke vooruitziende blik.

En dat kwam ook nog even aan de orde: helemaal aan het begin van jouw periode speelde natuurlijk het dossier rond Bpost en de overname van Sandd. De manier waarop je dat hebt gemanaged, dat is echt een enorm succesvolle transactie geweest. Iemand riep toen: dat was veel te veel. Maar ik kan u vertellen dat financieel ook zeer aantrekkelijk is geweest.

Wat ik ook erg waardeer, is dat je hebt gezorgd voor uitstekende opvolging. Uiteraard is dat een besluit van de Raad van Commissarissen, maar jij hebt Pim ook echt goed opgeleid de afgelopen zes jaar. En daar waren we allemaal getuige van.

Pim, we hebben ook veel vertrouwen in de toekomst – met jou aan het roer, en in het bijzonder ook met Linde. Het heeft een tijd geduurd – dat proces met het searchbureau – maar Linde, van harte welkom. En Herna... heel, heel veel dank.

(Applaus)

Herna Verhagen - CEO PostNL: Veel dank Jan, voor deze mooie woorden. Het is natuurlijk heel moeilijk om 34 jaar werken – of 13 jaar CEO – samen te vatten in een paar minuten en ik ga dat dus ook niet doen. Ik kijk met heel veel voldoening en dankbaarheid terug op al die jaren, op de veranderingen die we hebben weten te realiseren, op de kansen die we heel veel mensen hebben kunnen bieden, maar ook op de kansen die mijzelf zijn geboden.

Ik had 13 jaar geleden niet kunnen bedenken hoe de wereld er vandaag de dag uit zou zien. Wat ik me toen wel kon voorstellen, is dat pakketten en digitalisering een heel belangrijke rol zouden gaan spelen. En ik heb het geluk gehad met een Raad van Commissarissen en natuurlijk met Pim als medebestuurder, die net als ik geloofde dat we daarin moesten investeren. En dat is wat we gedaan hebben. En ik denk dat juist dat ervoor zorgt dat PostNL – en Pim heeft het vandaag nog benadrukt – echt de juiste competenties en voorwaarden heeft om succesvol te zijn in de toekomst.

Ik ga het zeker missen. En dat oranje bloed – als ik mezelf snijd is het gewoon rood, hoor – maar het voelt als oranje. En dat oranje hart, dat blijft kloppen. Ik kijk terug met heel veel voldoening en met heel veel dankbaarheid. Maar ik kijk ook met veel vertrouwen vooruit. Ik

ben ontzettend blij dat Pim mijn opvolger is – ik heb enorm veel vertrouwen in zijn kennis, zijn kunde, zijn strategisch inzicht, maar ook in zijn menselijk leiderschap. En ik ben heel blij dat Linde ons team komt versterken als CFO. Ze is er gelukkig al een paar weken. En ik heb heel veel vertrouwen in de combinatie van beiden, samen met het Executive Committee, om PostNL de toekomst in te leiden.

Aan alle mensen hier in de zaal – en ook aan alle aandeelhouders – wil ik heel veel dank zeggen voor al jullie vragen, voor de uitdagingen die jullie aan ons hebben voorgelegd, maar ook voor de steun die we hebben ervaren. Dus ik kan het alleen maar afsluiten met heel veel voldoening en heel veel dankbaarheid. En ik kan alleen maar zeggen: dank u wel.

(Applaus)

De **voorzitter**: Voordat we overgaan tot de uitslag van de stemming, wil ik toch ook Pim even het woord geven.

Pim Berendsen - CFO PostNL: Beste Herna! Natuurlijk hebben we afgelopen week samen met collega's, oud collega's, relaties, klanten en partners al officieel afscheid van je genomen. Maar vandaag is dan onze wisseling van de wacht officieel. Een hele eer en tegelijkertijd ook een hele opdracht voor mij en Linde. Onder jouw leiding heeft PostNL een enorme ontwikkeling doorgemaakt. Ga er maar aan staan. Gemotiveerd, positief met zorg en aandacht. De postdienstverlening inrichten in een structureel krimpende markt en tegelijkertijd een bedrijf neerzetten als één van de vormgevers van e-commerce in Nederland en daarbuiten. Die opdracht neem ik samen met Linde en samen met het hele team van PostNL van je over.

Bij twee lessen uit onze samenwerking wil ik in het bijzonder stilstaan. Ten eerste koersvast en doelvast. De blijvende dynamiek in onze markten blijven vragen dat we ons voortdurend aanpassen aan de veranderende omstandigheden en dat doen we dan dus ook, waarbij het uiteindelijke doel nooit uit het oog wordt verloren. Koersvast leiden is vasthouden aan het uiteindelijke doel en beweeglijk zijn en blijven is nodig om er dan ook werkelijk te komen. Met een stabiele en gezonde postdienstverlening, een toonaangevende en een duurzaam groeiend e-commerce bedrijf en het weten te benutten van de kansen in ons internationaal netwerk. Dat is eigenlijk punt 1.

Punt 2. Wat jou als mens en als baas van PostNL ook echt onderscheidt, is jouw oog voor de mensen in en rondom dit geweldige bedrijf, van klant tot aandeelhouder van medewerker tot

minister en natuurlijk onze chauffeurs, sorteerders en bezorgers. De menselijke maat is altijd een absolute drijfveer bij jou geweest. Hierin heb jij PostNL veranderd tot in de vezels van het bedrijf. Mensen zijn het kloppend hart van PostNL en zo zitten wij allemaal in de wedstrijd.

Herna, dank voor je vertrouwen en voor onze geweldige tijd samen. Wij gaan voort met de lessen die we van je hebben geleerd. Dank je wel.

Aan de Raad van Commissarissen, de aandeelhouders, klanten, partners en onze medewerkers, ik wil u graag bedanken voor het vertrouwen. Al jaren sta ik in dienst van deze onderneming en mijn enige drijfveer is het beste te doen voor PostNL. Het is me dan ook een waar genoegen en ik ben vastberaden om dit prachtige bedrijf samen met Linde, onze leadershipsteams en alle PostNL'ers in de volgende fase te leiden. Een bedrijf dat de komende jaren met e-commerce onderscheidend is en blijft en het voor klanten daarin beter doet dan de concurrentie. Een bedrijf dat de kansen benut die er liggen, ook internationaal, waar we goed gepositioneerd zijn voor verdere groei en een stabiel postbedrijf dat voldoet aan de behoefte van consumenten in Nederland, dat post toegankelijk houdt voor iedereen, maar ook financieel gezond is. Kortom, een mooie spannende opdracht waar ik met heel veel energie naar uitkijk. Ik dank u wel.

(Applaus)

De **voorzitter**: Dank je wel Pim. En voordat we de vergadering sluiten, zullen we u nog de uitslag van de diverse agenda punten geven. Ewout, zou jij dat willen doen?

Ewout de Wit - secretaris: Zeker, dat zal ik doen. Maar ik ga eerst toch een andere mededeling doen en dat is voor de borrel na afloop. Die is niet straks hier beneden, maar deze is boven. U zult er uiteraard naartoe worden verwezen, maar niet schrikken als u buiten komt en er staat niks.

Dan de uitslag van de stemming.

- Agendapunt 2d: met 97,87% van de stemmen is positief geadviseerd over het bezoldigingsverslag over het boekjaar 2024;
- Agendapunt 3: de jaarrekening is met 99,96% van de stemmen vastgesteld;
- Agendapunt 4b: met 99,94% van de stemmen is de winstbestemming vastgesteld, oftewel het dividend;

- Agendapunt 5a: met 99,93% van de stemmen is kwijting verleend aan de leden van de Raad van bestuur;
- Agendapunt 5B: met 98,29% van de stemmen is kwijting verleend aan de leden van de Raad van commissarissen;
- Agendapunt 6d: met 96,43% van de stemmen is Koos Timmermans herbenoemd;
- Agendapunt 6e: met 97,24% van de stemmen is Nienke Meijer herbenoemd;
- Agendapunt 8: het voorstel tot het verlenen van de opdracht aan KPMG voor het afgeven van de assuranceverklaring over het duurzaamheidsverslag is met 99,95% van de stemmen aangenomen;
- Agendapunt 9a: de aanwijzing van de Raad van Bestuur als bevoegd orgaan tot uitgifte van gewone aandelen is met 99,19% van de stemmen aangenomen;
- Agendapunt 9b: de aanwijzing van de Raad van Bestuur als bevoegd orgaan tot het beperken of uitsluiten van het voorkeursrecht bij uitgifte van gewone aandelen is met 99,17% van de stemmen aangenomen;
- Agendapunt 9c: de machtiging van de Raad van Bestuur tot het verkrijgen van eigen aandelen is met 99,9% van de stemmen aangenomen.

Agenda item 11

Close

Sluiting

54

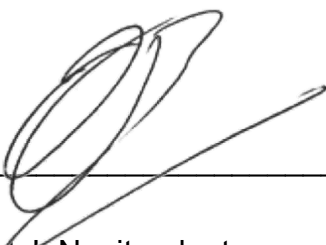


De **voorzitter**: Dank je wel, Ewout. Ik wil graag Koos en Nienke feliciteren met hun herbenoeming en ik wil u allemaal hartelijk bedanken voor uw aanwezigheid, uw waardevolle feedback, vragen en opmerkingen. Ik nodig u graag uit voor de borrel, die – zo heb ik begrepen – boven plaatsvindt. En bij vertrek hebben we voor u nog een verrassing. Daar ben ik zelf ook wel nieuwsgierig naar.

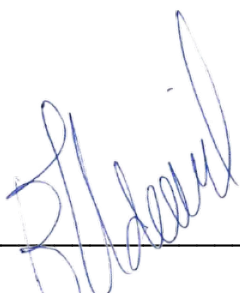
Laten we hopen op een mooi 2025, in het bijzonder voor u persoonlijk, maar ook zakelijk, en uiteraard voor PostNL als bedrijf.

Dan sluit ik hierbij de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Dank u wel.
(Applaus)

Vastgesteld op 13 oktober 2025 en getekend

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke extending to the right.

Door: J.J. Nooitgedagt, voorzitter

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "E.H. de Wit", written in a cursive style.

Door: E.H. de Wit, secretaris