



PostNL N.V.

Vastgesteld

# Notulen algemene vergadering van aandeelhouders PostNL N.V.

d.d. 19 april 2016



## 1. Opening en mededelingen

De **voorzitter**: Dames en heren. Tegen mijn gewoonte in zijn we 54 seconden te laat begonnen. Ik heb dat met een gerust hart gedaan, want ik weet dat we met zijn allen heel gedisciplineerd zijn en dat het risico dat de bitterballen koud worden, zeer beperkt is. Van harte welkom!

Als voorzitter van de Raad van Commissarissen zit ik deze vergadering voor. Alle leden van de Raad van Bestuur en van de Raad van Commissarissen zijn vandaag aanwezig, zoals altijd. Zoals inmiddels gebruikelijk is ook onze externe accountant, de heer Wüst, aanwezig. Voor de heer Wüst is het de laatste aandeelhoudersvergadering, want sinds 1 januari heeft EY het stokje overgenomen.

In het bijzonder heet ik verder de voorzitter en de vertegenwoordigers van de Ondernemingsraad van harte welkom. Zij hebben aangegeven geen gebruik te willen maken van het spreekrecht tijdens deze vergadering. Maakt u zich geen zorgen: buiten deze vergadering maken zij uitbundig gebruik van hun spreekrecht. Daar zijn we ook heel blij mee.

Naast mij zit Karen Berg, secretaris van de vennootschap. Zij verzorgt de notulen van deze vergadering en die zullen via de website van PostNL beschikbaar worden gesteld. Conform de Nederlandse Corporate Governance code zullen de concept notulen uiterlijk vanaf 19 juli beschikbaar zijn. U hebt dan drie maanden de tijd om commentaar te geven. Daarna stellen Karen en de voorzitter van de Raad van Commissarissen deze notulen vast. Indien u de notulen thuis wenst te ontvangen, kunt u daartoe een antwoordkaart invullen. Die is in de ruimte buiten deze zaal verkrijgbaar.

U kunt de vergadering via een koptelefoon in het Engels volgen. Mocht u daar problemen mee hebben, laat u het dan even weten. Dan zullen we proberen het alsnog te repareren. Vraag dat niet aan mij, want ik heb er geen verstand van.

Dan een aantal formele punten. De vergadering is rechtsgeldig opgeroepen op 7 maart 2016 door publicatie op de website van PostNL en door een persbericht. De registratiedatum was 22 maart 2016. Bij de oproeping is vermeld dat een volledige agenda met alle daarbij behorende bijlagen op de voorgeschreven wijze ter inzage zijn gelegd en verkrijgbaar zijn gesteld. De exacte presentielijst en de gegevens over het aantal stemmen dat tijdens deze vergadering kan worden uitgebracht, zijn op dit moment nog niet beschikbaar. Wel kan ik medelen dat er op dit moment 441.570.664 gewone aandelen geplaatst zijn. Heb ik dat goed? Als je altijd mis hebt, moet je ook je mond houden. Zodra ik het weet, komt deze informatie naar u toe.

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

Dan wil ik nog een paar huishoudelijke mededelingen doen. Als u vragen hebt over PostNL, kunt u hiernaast antwoord krijgen. Probeert u simpele vragen over PostNL buiten deze vergadering te houden. Zoals ieder jaar is een deel van de presentatie die u vanmiddag op het scherm ziet verschijnen in het Engels. Dit doen we voor onze buitenlandse aandeelhouders en daar hebben wij er veel van. Die kunnen deze vergadering via de webcast volgen. Alle toelichtingen zullen in het Nederlands zijn en door de vertalers achter in de zaal live vertaald worden.

Verder verzoek ik u uw mobiele telefoons en andere elektronische apparatuur, zoals smartphones en tablets, uit te schakelen omdat deze de live webcast kunnen verstoren. Ik was het zelf ook vergeten. Ten slotte wil ik de aanwezige fotograferende en filmende pers verzoeken de zaal nu te verlaten, dit ter bescherming van de privacy van onze aandeelhouders.

## 2. Bespreking van de ontwikkelingen in het boekjaar 2015

De **voorzitter**: Voordat ik het jaarverslag aan de orde zal stellen, zal mevrouw Verhagen, voorzitter van de Raad van Bestuur, een toelichting geven op de belangrijkste gebeurtenissen in 2015. De heer Bos, CFO en lid van de directie, zal de financiële gang van zaken in 2015 toelichten. Direct aansluitend zullen we overgaan tot bespreking van agendapunt 3, het jaarverslag. Daar krijgt u de gelegenheid om vragen te stellen over beide agendapunten. Herna, mag ik jou het woord geven?

[zonder microfoon: Ik heb een punt van orde. Buiten staan demonstranten. Er gaan hier ik-weet-niet-hoeveel broodjes de Kliko in. Misschien kan iemand van het personeel de mensen die buiten in de kou staan een broodje aanbieden.]

De **voorzitter**: Dat lijkt me een prima idee! Wie kan dat regelen?

Mevrouw **Verhagen**: Volgens mij is dat al geregeld.

De **voorzitter**: Heel goed, dank u wel.

Mevrouw **Verhagen**: Welkom vanmiddag. Normaliter kom ik iedereen een handje geven voordat de vergadering begint. Dat heb ik vandaag niet gedaan, omdat mijn stem niet zo best is. Ik wilde hem sparen voor deze presentatie en de Q&A. Daarna hoop ik nog stem over te hebben en kom ik zeker bij de borrel langs om die hand te schudden. Ik wil een overzicht geven van 2015. Jan zal daarmee doorgaan door op de financiën van 2015 in te gaan. Ik hoop dat dit een goede introductie is voor de vragen erna over het jaarverslag.

In 2015 hebben wij voldaan aan wat wij hebben beloofd. Dat was niet alleen wat we in 2014 voor 2015 beloofden, maar ging ook over wat we in 2011 hebben beloofd in 2015 te bereiken. Voor ons was het een enorme prestatie dat we in 2015 konden laten zien dat we bijvoorbeeld daadwerkelijk de *underlying cash operating income*, dus de onderliggende winst, hebben gehaald zoals we die in 2011 ook hebben afgegeven. Dus met de EUR 303 miljoen onderliggende winst waren wij erg blij. Dat was ook nog een verbetering ten opzichte van 2014.

Er waren meer verbeteringen zichtbaar in 2015, bijvoorbeeld de netto schuld. De netto schuld verbeterde van EUR 683 miljoen naar EUR 552 miljoen. Ook ons geconsolideerde eigen vermogen liet een sterke verbetering zien, van EUR 597 miljoen negatief naar EUR 223 miljoen negatief. Dat is niet onbelangrijk, omdat dat geconsolideerde eigen vermogen positief moet worden voordat we dividend kunnen uitkeren. Het is helaas nog steeds negatief en dat is ook de reden waarom Jan en ik in alle bijeenkomsten zeggen dat wij zo snel mogelijk dividend willen gaan betalen. Alles wat de onderneming doet, is erop gericht om dit geconsolideerde eigen vermogen positief te krijgen.

Goede financiële resultaten gaan mijns inziens niet zonder een goede sociale organisatie. Dat is waarom we hier ook een aantal niet-financiële KPI's hebben, zoals klanttevredenheid. Daar zagen we een stijging van 85% naar 86%. Employee engagement ging van 50% naar 64%. Ook onze CO<sub>2</sub>-index verbetert. Een verbetering van de CO<sub>2</sub>-index betekent dat die naar beneden gaat. De kwaliteit die we in Nederland

leveren op 24-uurspostbezorging is iets lager dan in 2014, maar ruim boven het wat we conform de wet moeten halen, namelijk 95%. In 2015 haalden we een percentage van 86,4 [KB: verspreking, dit had 96,4 moeten zijn, zoals de presentatie vermeld].

Onzes inziens hebben we een goed resultaat over 2015 behaald, waarin we op de belangrijke onderdelen van ons bedrijf voortgang hebben geboekt. Om iets van die voortgang zichtbaar te maken, wil ik ingaan op de drie segmenten: Mail in Nederland, Pakketten en Internationaal.

Ik begin met Mail in Nederland. In Mail in Nederland zien we dalende volumes, ook in 2015. 11,2% was de gemiddelde daling in 2015. Dat is ongeveer 9% substitutie, dus 9% dat verdwijnt omdat we meer en meer e-mail gebruiken, en 2% dat naar concurrentie is gegaan.

De *underlying cash operating income* in 2015 was EUR 204 miljoen en lager dan in 2014. Dat wordt eigenlijk volledig verklaard door de volumedaling. Als je goed wilt omgaan met volumedaling betekent dit dat je daar je bedrijf elke keer op moet aanpassen. Dat houdt in dat we de organisatie aanpassen. Daar komen kostenbesparingen uit voort. Het houdt ook in dat we kijken naar tariefsverhogingen. Daarbij gaat het om tariefsverhogingen van de postzegel, maar ook tariefsverhogingen voor onze zakelijke klanten. Zowel op die tariefsverhogingen als op de kostenbesparingen zal ik direct verder ingaan met de volgende slide. Wat heel belangrijk is geweest, is dat wij in 2015 opnieuw een akkoord met de vakbonden hebben bereikt op ons sociaal plan. Dit sociaal plan heeft een geldingsduur van vijf jaar. Dat betekent dat het eigenlijk de randvoorwaarden schept waarbinnen we in de komende jaren al onze reorganisaties kunnen doen. Dat schept ook rust. Daarnaast hebben we de cao voor postbezorgers afgesloten. We zien dat we in staat zijn om de volumedaling ook daadwerkelijk te compenseren met kostenbesparingen en prijsverhogingen. Als je dat iets verder uitwerkt, zien we dat we in Nederland met drie belangrijke factoren te maken hebben. Op prijsverhogingen en kostenbesparingen kom ik dadelijk terug, maar ik begin met de regelgeving.

Regelgeving heeft impact op PostNL, in positieve en soms ook in minder positieve zin. Bij regelgeving is het belangrijk om te kijken naar USO – eigenlijk de losse post, bijvoorbeeld de kaart die u aan uw oma, moeder of uw zuster verstuurt – en naar niet-USO. Onder niet-USO komen over het algemeen de grote hoeveelheden post van bedrijven. Bij de universele dienstverlening hebben we onze tarieven per 1 januari verhoogd met 5,8%. Wat ook belangrijk was in 2015, was dat we met de regelgever - ACM - een overeenkomst hebben bereikt over de wijze waarop we kosten verdelen tussen universele en niet-universele dienstverlening. Die kostenverdeling is van belang, omdat dit jaar op jaar de ruimte bepaalt die wij hebben om postzegelprijzen te kunnen verhogen. Daarnaast hebben wij een aanpassing van de wet gehad die ons in staat stelt om het aantal brievenbussen en postkantoren met ongeveer de helft te verminderen. Dat gaan we op een zorgvuldige wijze doen en dat betekent dat we per provincie in Nederland een consultatieproces hebben ingericht met de landelijke en lokale belangenverenigingen in die omgeving om te kijken hoe we het aantal postkantoren en brievenbussen het best kunnen verminderen, zodat we enerzijds natuurlijk blijven voldoen aan onze wettelijke verplichtingen en anderzijds zoveel mogelijk tegemoetkomen aan de wensen van de mensen in die omgeving. Dat proces zal de komende drie jaar in beslag nemen.

Op de niet-universele dienstverlening hebben we te maken met aanmerkelijke marktmacht. Op het gebied van aanmerkelijke marktmacht hebben we een belangrijke mededeling gedaan vorig jaar oktober. Toen hebben we gezegd dat het ons EUR 30 tot EUR 50 miljoen onderliggende winst gaat kosten als de plannen rondom aanmerkelijke marktmacht worden geïmplementeerd. Op dit moment lopen de discussies met de regelgever nog steeds. Met andere woorden, er is nog geen finaal besluit van de regelgever over hoe groot de impact precies zal zijn. Wij denken dat het EUR 30 tot EUR 50 miljoen is en dat deze EUR 30 tot EUR 50 miljoen zich op zal bouwen in de komende drie tot vier jaar. De volledige impact gaan wij dus zien

in onze onderliggende winst in 2019. Omdat het zo veel impact heeft op ons bedrijf is het ook echt een van de topprioriteiten van de Raad van Bestuur. Regelgeving heeft dus impact op de manier waarop wij werken, maar ook op onze financiële resultaten. De twee andere elementen die impact hebben op de financiële resultaten zijn natuurlijk prijs en kostenbesparingen.

Wat betreft de prijs heb ik al aangegeven dat we postzegelprijs per 1 januari 2016 hebben verhoogd met 5,8%. Dat is gebaseerd op dat nieuwe goedgekeurde kostverdelingskader door ACM. Voor ons is dat van belang, omdat dit ook het kader zal zijn waarlangs we in de komende jaren zullen bekijken of een verhoging van de postzegelprijs nodig is dan wel kan. Prijsverhogingen doen we niet alleen bij de losse post en de kaarten, maar ook aan de kant van de bulkpost. Ook voor onze grote klanten hebben we een prijsverhoging ruim boven inflatie doorgevoerd. Je krijgt eigenlijk altijd de vraag of zo'n prijsverhoging ook betekent dat je daardoor minder volume krijgt. Dat is ook wel zo. Er is absoluut een relatie tussen een prijsverhoging en het feit dat mensen iets minder kaartjes en brieven gaan versturen. We houden dat heel goed in de gaten en tot op dit moment wordt er weinig minder verstuurd door prijsverhogingen. Dat betekent dat prijsverhogingen voor ons nog steeds interessant zijn. De volumedaling - 11,2% in 2015 - verwachten wij te zien doorzetten ook in 2016 en in 2017. Na 2017 verwachten we een afvlakking van de volumedaling, maar nog steeds een substantiële volumedaling.

Het derde element dat onze winst positief beïnvloedt, zijn onze herstructureringsplannen. In november van het afgelopen jaar hebben we de markt een update gegeven van de nieuwe plannen. Die nieuwe plannen moeten tussen 2016 en 2020 EUR 260 miljoen opleveren. Gepland voor 2016 is een bedrag van ongeveer EUR 50 tot EUR 70 miljoen. Deze veranderingen hebben er deels mee te maken dat ons postbedrijf door minder volume elk jaar een beetje kleiner wordt. De veranderingen hebben er ook mee te maken dat nieuwe technieken nieuwe mogelijkheden bieden. Welke belangrijke veranderingen willen wij de komende paar jaar doorvoeren? Vorig jaar hebben we al gezegd dat we nieuwe sorteermachines hebben gekocht. Deze nieuwe machines zijn in staat om kleine en grote post door elkaar te sorteren en dan toch in de goede volgorde neer te zetten. Die sorteermachines gaan ons helpen om uiteindelijk meer kosten te besparen. We denken ook dat we vanuit minder locaties kunnen gaan werken. We zijn ooit met 265 locaties begonnen. Misschien kunt u zich het nog herinneren dat ik het over 265 locaties had toen ik hier voor het eerst stond. Inmiddels hebben wij er 82 en we denken ook dit jaar er ongeveer 10 te kunnen sluiten. Het derde wat belangrijk is, is de verandering van ons retailnetwerk. Dat komt eigenlijk neer op wat ik net heb uitgelegd, namelijk vermindering van het aantal postkantoren en een vermindering van het aantal brievenbussen. U moet zich voorstellen dat we op dit moment elke dag langs 19.000 brievenbussen rijden en dat er dagen zijn waarin er in een groot deel van die brievenbussen geen enkel poststuk meer zit. Het is dus ook gewoon nodig om wat te gaan doen op dat gebied. Wij blijven verminderen in staf en management, omdat staf en management ook met minder mensen kunnen werken als de organisatie kleiner wordt. Dit is ook de basis van de plannen waarmee we denken de komende jaren de rest van die besparingen te kunnen realiseren. Dat is het postbedrijf in Nederland, een fantastisch bedrijf met mooie mensen, loyaal en een bedrijf dat krimpt, dat wil zeggen 11% in 2015. We verwachten opnieuw een forse daling in 2016. Daarvoor is het nodig om te veranderen. Dit is de manier waarop we veranderen. Zoals gezegd, onderliggend met gelukkig heel veel steun van en in goed overleg met de medezeggenschap op basis van een sociaal plan dat voor de komende jaren vastligt.

Dit is de nieuwe sorteermachine. Ik weet dat u al een paar keer aan Piet hebt gevraagd wanneer u naar zo'n centrum kunt. Tot nu toe blijven we in dit hotel zitten, maar een foto is misschien ook wel leuk. Dit is een van de nieuwe machines en de mensen zijn heel erg trots om achter deze machine te mogen werken.

Pakketten heeft een heel goed jaar gekend. Dat zult u allemaal in uw omgeving merken. Meer en meer pakjes en de bus van PostNL met de pakjes zie je steeds vaker door de straat rijden. Ons motto is ook 'elke dag, elke straat, elke deur'. Dat is wat ons bedrijf is.

Je ziet een groei in volumes van 9,6% over het hele jaar 2015. Dat is een enorme groei in het aantal pakketten. Die pakketten worden inmiddels gesorteerd in onze nieuwe sorteercentra. De afgelopen paar jaar hebben we namelijk ook aangegeven dat we EUR 240 miljoen tot en met eind 2020 zullen investeren in achttien nieuwe sorteer- en distributiecentra. Die zijn inmiddels klaar. In die centra worden dan ook daadwerkelijk al die pakketjes gesorteerd. We zijn in staat om die groei van bijna 10% per jaar ook elke keer heel goed op te vangen. We verwachten dat die groei zich in de komende jaren ook al doorzetten, dus dat Nederlanders meer en meer pakketjes blijven bestellen en dat wij dus ook meer en meer pakketjes blijven bezorgen. De onderliggende winst van pakketten is gestegen ten opzichte van 2014 van EUR 98 miljoen naar EUR 101 miljoen. Als je 10% in volume groeit, waarom groei je dan maar zo weinig in je onderliggende winst? Dat heeft te maken met het feit dat we ook in 2015 veel geld hebben geïnvesteerd in wat wij hebben genoemd 'het duurzame bezorgmodel'. Dat betekent het in dienst nemen van pakkettenchauffeurs. Ik zal daar dadelijk wat verder op ingaan, maar dat heeft in 2015 EUR 9 miljoen gekost en het zal in 2016 nog eens EUR 10 miljoen kosten. Het is echter een uitzonderlijk goed resultaat met een enorme volumegroei.

Vorig jaar juni hebben wij het duurzame bezorgmodel aangekondigd. Alle zelfstandige pakketchauffeurs krijgen de mogelijkheid om bij ons in dienst te komen. Als ze bij ons in dienst komen, krijgen ze de arbeidsvoorwaarden van PostNL en een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Blijven ze zelfstandig, dan zullen ze meer gaan verdienen en moeten ze een vergunning halen, de zogenaamde NIWO-vergunning. Inmiddels hebben we meer dan 500 fte extra pakketbezorgers in dienst. Voor een deel zijn die mensen afkomstig van ons postbedrijf, want in ons postbedrijf hebben we af en toe mensen over door de krimp. De mensen die geïnteresseerd zijn, kunnen aan de slag bij Pakketten. Voor een deel zijn dit zelfstandige pakketbezorgers die liever een arbeidsovereenkomst wilden hebben, maar voor een heel klein deel zijn dit nieuwe mensen. Het heeft natuurlijk een financiële impact, dat wil zeggen EUR 9 miljoen in 2015 en we verwachten nog een keer EUR 10 miljoen in 2016 uit te geven. De implementatie van het duurzame bezorgmodel zal ongeveer tot het einde van het jaar zijn tijd nodig hebben om echt volledig geïmplementeerd te zijn.

Pakketten groeit heel hard en als je over Pakketten praat, heb je het over het pakketje dat we allemaal kennen. Dat is het pakketje met een boek, een CD, met schoenen of kleding. Je praat echter soms ook over heel grote artikelen, zoals een televisie of een koelkast. We hebben de pakkettenmarkt dan ook in tweeën gedeeld. We hebben Pakketten Benelux – de pakketjes met schoenen, kleren, Cd's, boeken, enzovoorts – en we hebben Logistic Solutions, waarin we de volumes vinden met soms een afwijkende maat, of die soms heel zwaar of heel duur zijn.

Binnen Pakketten Benelux hebben we in 2015 veel aandacht besteed aan de uitbreiding van onze services. Zo zijn we bijvoorbeeld vijf avonden in de week gaan bezorgen. Vandaag de dag kun je van maandag tot en met vrijdag 's avonds je pakketje krijgen. We hebben Same Day geïntroduceerd, wat betekent 's ochtends besteld, 's avonds bezorgd. We hebben vroege ochtendbelevering geïntroduceerd en dat houdt in dat je 's ochtends voor negen uur je pakketje al kunt ophalen bij een aantal postkantoren. Maar we hebben ook op 400 plekken in Nederland de openingstijden verruimd om de pakketten groei voor het midden- en kleinbedrijf te stimuleren, zodat ook kleine ondernemers tot 9 uur 's avonds hun pakketjes bij ons kunnen afgeven. Binnen Pakketten Benelux wordt heel veel gedaan om de groei op een goede manier en tegen een hoge kwaliteit weg te brengen, maar aan de andere kant werken we ook heel hard aan het uitbreiden van onze dienstverlening omdat we enerzijds echt geloven dat we daarmee groei stimuleren en om anderzijds de beste in deze markt te blijven. Want wij zijn de beste. Bij Logistieke

Oplossingen praat je over koelkasten, tv's, bedden en over heel waardevolle producten, bijvoorbeeld mobiele telefoons of sieraden. Daar hebben we speciale netwerken voor. Deze netwerken zijn bijvoorbeeld extra beveiligd. Via extra beveiligde netwerken brengen wij in Nederland mobiele telefoons rond en doen we bijna alle uitwisselingen tussen juweliers in Nederland. Via Extra@Home, ons netwerk voor zware spullen, plaatsen we bijvoorbeeld koelkasten, tv's en wasmachines in je huis, maar nemen we ook de oude mee en zorgen we ervoor dat die gerecycled wordt. Dus ook in de logistieke oplossingen zien we veel groei. Doordat ons gedrag verandert en we meer en meer verschillende soorten dingen bestellen, zijn we in staat om ons bedrijf te laten groeien.

Hier ziet u een voorbeeld van ons pakketten sorteercentrum. Dit is op een normale doordeweekse dag. Met kerst, op de dag dat we 1,4 miljoen pakketjes hebben weggebracht, hadden we deze foto niet kunnen maken, want toen zag je de sorteerbanden niet meer. Zoveel pakketjes stonden erop. Maar dat hebben we wel gerealiseerd; we hebben binnen 24 uur 1,4 miljoen pakketten weggebracht.

In Internationaal hebben we hard gewerkt om onze positie te verbeteren. U kunt zich vast nog herinneren dat we in 2015 over 2014 hebben gezegd dat het in Internationaal belangrijk is om de resultaten in Duitsland te verbeteren en om te werken aan de uitbouw van ons pakkettennetwerk in Italië. Daar hebben we in 2015 alle aandacht op gericht. Misschien hebt u vorige week in de krant gelezen dat we inmiddels hebben besloten om Duitsland ook daadwerkelijk als onderdeel van PostNL te behouden, omdat we geloven in de kracht van het Duitse team en we hebben gezien tot welke verbeteringen zij in 2014 in staat zijn geweest. De onderliggende winst verbeterde van EUR 12 naar EUR 19 miljoen aan het einde van 2015. Deze verbetering is grotendeels door het Duitse team gerealiseerd. Die verbetering komt voor een deel uit kostenbesparingen, dus veranderingen in ons proces, en voor een deel ook uit meer volume. We hebben meer volume weggebracht, wat uiteindelijk natuurlijk geld oplevert.

Ook hebben we vorig jaar de beslissing genomen om Italië onderdeel te laten blijven van de PostNL-portfolio. De Italiaanse markt is een heel andere markt. In de Italiaanse markt hebben wij, zoals dat zo mooi heet, een *last mile delivery network*, dat wil zeggen eigen postbodes op straat die de post rondbrengen. Daar voegen we nu pakketjes aan toe. Wij zijn ook aan het investeren in een pakkettennetwerk in Italië. Zij hadden ook een piek met kerst. Die was heel anders dan in Nederland. De piek met kerst in Italië was 30.000 pakketjes versus 1,4 miljoen in Nederland, maar het Italiaanse team was eigenlijk niet minder trots op die 30.000 pakketjes, terwijl ze aan het begin van het jaar nog gewoon op nul stonden.

Wat ook een absoluut goede bijdrage was, is Spring. Spring is onze entiteit die zich bezighoudt met de uitwisseling van post en pakketten tussen landen. Daarbij maken wij gebruik van andere netwerken. Wij halen post of pakketten bijvoorbeeld uit Azië, die in Italië gedistribueerd worden. Dan maken we op dat moment gebruik van partners die wij in Italië hebben om pakketten weg te brengen. Dat is Spring. Zij doen veel cross-borderactiviteiten waarbij ze heel veel uitbesteden. Spring heeft een uitzonderlijk goed jaar gehad in 2015, eigenlijk om dezelfde reden als Pakketten, namelijk enorme groei in het aantal pakjes. Dat betekent dat ze meer omzet hebben gedraaid en uiteindelijk ook meer winst hebben gemaakt.

In Internationaal zijn we op weg naar nog betere resultaten, maar 2015 laat absoluut al een sterke verbetering zien.

Dit is geen Nederlandse postbode; dit is een Italiaanse postbode die een pakje aflevert. Als je heel dicht op het beeldscherm gaat staan, zie je in het logo Nexive staan. Nexive is de naam van ons netwerk in Italië. Dit is een Italiaanse postbode die een van de eerste pakjes uitreikt.

Als ik dan nog één keer kijk naar het totaal van ons bedrijf, zien we dat 2015 een sterk jaar is geweest. We hebben geleverd wat we hebben beloofd, een onderliggende winst van EUR 303 miljoen. Een geconsolideerd eigen vermogen van EUR 223 miljoen is een sterke verbetering ten opzichte van de EUR 573 miljoen die het was en een netto schuld van EUR 552 miljoen. Dat brengt ons naar 2016. In 2016 verwachten wij dat de onderliggende winst lager zal zijn, namelijk EUR 220 tot EUR 260 miljoen. Hoe komt dat dan? Dat komt voor een deel omdat we de eerste impact van ACM, de regelgeving, verwachten. Het komt ook doordat we meer concurreren met onze postconcurrenten, met Sandd om meer volume bij PostNL te behouden. Het komt ook omdat we dit jaar investeren in reorganisaties voor de komende jaren en het komt omdat we de laatste EUR 10 miljoen investeren in ons duurzaam bezorgmodel bij Pakketten. We hebben ook aandachtspunten. Het grootste aandachtspunt voor Jan en mij en daarmee voor ons hele team in 2016 is natuurlijk regulering: wat is de impact van de aanmerkelijke marktmacht en kunnen we die impact nog beperken en, zo ja, hoe doen we dat dan? We hebben absolute aandacht voor een verdere groei van pakketten en een verdere groei van International, die voor een deel meeliften op de groei van e-commerce – het feit dat we meer en meer pakjes bestellen – maar voor een deel kunnen we die groei wel degelijk stimuleren door nog meer te doen aan dienstverlening en uitbreiding van onze services. Focus houden op de veranderplannen bij ons postbedrijf. We blijven ook de komende jaren veranderen en we maken het bedrijf elke dag, elke week, elke maand een klein beetje kleiner omdat we te maken hebben met volumedaling. We hebben aandacht voor een verdere verbetering van onze medewerkersmotivatie en klanttevredenheid. Niet *last but not least* en zeker niet onbelangrijk noem ik als laatste het zo hard mogelijk werken om de mogelijkheid te herstellen om dividend te gaan betalen. Dat is waar wij voor staan. Een bedrijf dat elke dag keihard werkt en hoge kwaliteit levert, dat zeer loyale mensen heeft en dat is gericht op herstel van betalen van dividend. Uiteindelijk bereiken we 2020 met een heel heldere ambitie, namelijk het beste post- en pakkettenbedrijf in de Benelux met een verbeterde onderliggende winst van EUR 285 miljoen naar EUR 335 miljoen, een bedrijf waar je trots op kunt zijn. Ik geef de microfoon aan Jan om de financiële resultaten toe te lichten.

De heer **Bos**: Dank je wel, Herna. Welkom allemaal. Ik zal u kort door de financiële cijfers leiden, over 2015 en ook door onze verwachtingen voor 2016.

Allereerst de nettowinst, de onderste rij cijfers. Die is het afgelopen jaar uitgekomen op EUR 149 miljoen, EUR 77 miljoen lager dan in 2014. Dat komt door twee dingen, in de eerste plaats door de kosten van het vertrek uit Engeland. We hebben ons teruggetrokken uit de distributie in Engeland en we hebben een management buy-out gedaan. In de tweede plaats hadden wij een eenmalig pensioenvoordeel in 2014. Als je daarvoor corrigeert, is de nettowinst eigenlijk in lijn met 2014.

Dat zien we ook terug op deze pagina. Waar wij op sturen, is de *underlying cash operating income*. Dat is eigenlijk het operationele resultaat waarin wij de uitgaven aan reorganisatie en ook de pensioenuitgaven meenemen. Dat resultaat is licht gestegen naar EUR 303 miljoen en eigenlijk ook uitgekomen binnen de voorspelling die wij begin 2015 hebben gegeven. Dat was een voorspelling van tussen de EUR 280 en EUR 320 miljoen. Wij zijn ook uitgekomen op een voorspelling die wij al in 2011 hebben afgegeven. In die zin zijn we onze beloftes nagekomen. Onze kasstroom is licht gedaald naar EUR 135 miljoen - de onderste rij getallen - en dat is iets lager dan in 2014. Daarin hebben we ook een bijstortverplichting aan het pensioenfonds voldaan van EUR 32 miljoen. Als je daarvoor corrigeert, is onze kasstroom onderliggend ook positief geweest ten opzichte van 2014. Tot slot is onze omzet stabiel gebleven, rond 0%. Daarbij zijn we in staat gebleken, de volumedaling bij Mail Nederland te compenseren met een omzetsijging bij Pakketten en Internationaal.



Bij de onderliggende kasstroom, die is uitgekomen op EUR 135 miljoen, valt ook op dat we meer hebben uitgegeven aan investeringen, namelijk EUR 91 miljoen ten opzichte van EUR 83 miljoen in 2014. We hebben ook geïnvesteerd in de nieuwe sorteercentra bij Pakketten en in de sorteermachines bij Brieven, waarvan Herna zojuist wat foto's heeft laten zien. Deze investeringen zijn nodig voor de toekomst om besparingen in het postbedrijf te kunnen realiseren en nieuwe diensten te kunnen ontwikkelen in het pakkettenbedrijf.

De balans geeft eigenlijk de financiële sterkte van een bedrijf aan. Hierbij vallen twee dingen op. Onze netto schuldpositie is verder verbeterd. Eind 2015 hadden we nog een netto schuld van EUR 552 miljoen. Daarin is nog niet verwerkt de verwachte opbrengst uit de verkoop van ons belang in TNT Express. Als we dat verkocht hebben – dat levert ongeveer EUR 640 miljoen op – hebben we een netto kaspositie in plaats van een netto schuld. Dan staan we er financieel erg gezond voor. Ons eigen vermogen is nog steeds licht negatief. Het is wel verbeterd. Dat eigen vermogen moet wel positief zijn, willen wij weer dividend aan u als aandeelhouder kunnen uitkeren. Daar werken we hard aan met de verbetering van onze operationele resultaten.

Pensioenen zijn belangrijk voor ons als onderneming vanwege de impact op onze kasstroom, maar ook vanwege de impact op ons eigen vermogen. De dekkingsgraad van het pensioenfonds – een ondernemingspensioenfonds alleen voor PostNL en ex-PostNL-medewerkers – is gedaald van 112% naar 107%. Dat komt door de gedaalde rente, waarmee u allemaal bekend bent. Verder hebben pensioenen wel een licht positief effect op ons eigen vermogen van EUR 45 miljoen. Onze pensioenuitgaven zijn licht gedaald met EUR 7 miljoen, met name door een gedaald werknemersbestand. Pensioenen en ook de dekkingsgraad – nog ruim boven de minimum dekkingsgraad – staan er dus redelijk voor.

Voor 2016 verwachten we een lager resultaat. Dat ligt tussen de EUR 220 en EUR 260 miljoen. Ik kom daar later op terug. Wij verwachten dat onze omzet licht zal stijgen – vandaar *low single digit* – doordat de omzetsdaling in Mail Nederland meer dan gecompenseerd zal worden door de omzetsijging binnen Pakketten en binnen Internationaal. Bij Mail in Nederland verwachten we een *mid single digit* daling van de omzet. Dat is ongeveer tussen 4% en 7%. Wij verwachten een marge tussen 8% en 10%, een iets lagere marge dan in 2015 door de verwachte impact van regelgeving en als gevolg van bepaalde kortingen die we aan bepaalde klanten geven om onze volumes in Nederland te beschermen.

In Pakketten verwachten we door de e-commerce ontwikkelingen een *high single digit* stijging van onze omzet. Daar zie je dat de wereld van meer pakketten bestellen ook gaat leiden tot meer omzet. De marge zal daarbij blijven tussen 9% en 11% en die iets lagere marge zit met name in de kosten van ons duurzaam bezorgmodel.

Tot slot Internationaal, waar we ook een *high single digit* stijging van de omzet zien, gedreven door winst in marktaandeel in Italië en in Duitsland en door verdere groei van pakketten in Italië. Daar verwachten we een verbetering van de marge tussen 2% en 4%, met name gedreven door de verbetering van de resultaten in Duitsland.

Al met al een verwacht resultaat van tussen EUR 220 en EUR 260 miljoen.

Op deze slide ziet u nog wat meer details van die verwachte resultaatontwikkelingen. We begonnen in 2015 met ongeveer EUR 303 miljoen. Dat is de linker oranje balk. Daar zie je dat de volumedaling in Nederland, de impact van regelgeving en van onze aangepaste marktbenadering in Nederland een negatief effect hebben op ons resultaat van tussen de EUR 60 en EUR 80 miljoen. Daar zijn twee dingen bijzonder, namelijk het effect van de regelgeving en het effect van de aangepaste marktbenadering. Die impact is ongeveer EUR 35 miljoen van die EUR 60 tot EUR 80 miljoen. Verder hebben we natuurlijk de

normale prijsstijgingen en de cao-loonstijging. Die zullen ook een impact hebben van rond de EUR 20 miljoen. Dat zal deels gecompenseerd worden door kostenbesparingen van tussen EUR 50 en EUR 70 miljoen. Dat zijn kostenbesparingen die met name betrekking hebben op Post Nederland en het hoofdkantoor. We gaan ook iets meer geld uitgeven aan de reorganisatie, iets van EUR 10 miljoen. Tot slot ziet u een kleine negatieve bijdrage van Pakketten, met name veroorzaakt door de kosten van het duurzame zorgmodel van EUR 10 miljoen en een resultaatverbetering bij Internationaal van tussen de EUR 5 en EUR 10 miljoen ten gevolge van de verbetering van de resultaten in de landen, met name in Duitsland. Tot slot hebben we nog een kopje 'overige' en daar zitten bijzondere resultaat-effecten in verwerkt van ongeadresseerd en in het buitenland. Per saldo komt het uit op een resultaat van tussen EUR 220 en EUR 260 miljoen.

Als we terugkijken op 2015, zien we dat we goede resultaten hebben gerealiseerd. EUR 303 miljoen onderliggend bedrijfsresultaat. We zien een verbetering van het eigen vermogen en verbetering van onze netto schuld. Dat zijn goede resultaten waardoor we met vertrouwen naar de toekomst kijken. Wij hebben een verwachting voor 2016 van tussen EUR 220 en EUR 260 miljoen en een ambitie voor 2020 van tussen EUR 285 en EUR 355 miljoen. Wij verwachten ook dat na 2016 de resultaten weer geleidelijk gaan verbeteren, met name gedreven door onze kostenbesparingen. Dat zeg ik natuurlijk niet voor niets, want met die resultaatverbetering verbeteren we ook onze schuldpositie en onze eigen vermogenspositie en zullen we uiteindelijk in staat zijn aan u als aandeelhouder dividend uit te keren. Zoals Herna zojuist al heeft gezegd, is ons streven erop gericht dat zo snel mogelijk te kunnen doen, zodra het eigen vermogen dat toelaat.

Dank voor uw belangstelling.

De **voorzitter**: Jan, dank je wel. De presentaties van Herna en van Jan zijn binnenkort op de website van PostNL na te kijken. Voordat we tot agendapunt 4 overgaan, wil ik graag het woord geven aan mevrouw Menssen, de voorzitter van de auditcommissie. Aansluitend daaraan zal onze controlerend accountant, de heer Wüst gelegenheid krijgen om een toelichting te geven.

Mevrouw **Menssen**: Dank je wel, Piet. De auditcommissie, de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur hebben ook dit jaar weer constructief overleg gehad, zowel tijdens de officiële vergaderingen als daarbuiten. We hebben regelmatig uitgebreid stil gestaan bij de kwaliteit van de financiële administratie en bij de hierop gebaseerde interne en externe financiële rapportages. Hetzelfde geldt voor de bevindingen die op basis van het intern control en risk management raamwerk zijn geconstateerd, de bevindingen van de interne afdeling van PostNL en de bevindingen van PwC.

Andere, regelmatig terugkerende onderwerpen die in de vergadering van de auditcommissie zijn besproken, waren de belangrijkste financiële factoren die invloed hebben op de uitvoering van het strategisch plan en de financiële resultaten van PostNL, zoals de volumeontwikkelingen prijsbeleid, kostenbesparingen, ontwikkelingen in e-commerce en regelgeving.

Ook hebben we stil gestaan bij de voortgang van de strategische heroriëntatie van de buitenlandse activiteiten in Engeland, Italië en Duitsland, de introductie van het duurzaam bezorgmodel bij Pakketten, de verwachte financiële consequenties van de maatregelen van ACM en de voorbereidingen van de strategie update die we op 3 november jl. hebben gegeven, waar PostNL haar ambities voor 2020 heeft gepresenteerd. Verder hebben we gesproken over het inwerkprogramma van onze nieuwe accountant EY en de overdracht van PwC naar EY. Vanzelfsprekend is er ook de nodige tijd en aandacht besteed aan de ontwikkelingen van de CR-resultaten, het eigen vermogen van PostNL, renteontwikkelingen en de impact van die renteontwikkelingen op bijvoorbeeld de dekkingsgraad van het pensioenfonds, ons resterend belang in TNT Express en wat dit alles betekent voor de financiële positie van PostNL.

In de vergaderingen van de auditcommissie wordt terugkerend gesproken over integriteit, waarbij eventuele fraudemeldingen van klokkenluiders ook worden meegenomen. In 2015 speelde in dat kader de berichtgeving over vermeende fraude bij ons vastgoedbedrijf. Daar hebben we onderzoek naar laten doen en, zoals we op 15 oktober ook hebben laten weten, is op grond van het onderzoek niet vast komen te staan dat bij de genoemde transacties sprake is geweest van fraude. Verder zijn er in 2015 gelukkig geen materiële fraudegevallen geconstateerd.

Zoals u ook in het verslag van de Raad van Commissarissen hebt kunnen lezen, hebben de auditcommissie en de Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur stil gestaan bij de managementletter van PwC. Op alle punten heeft de Raad van Bestuur in openheid en transparantie een toelichting gegeven, de aanwezige bevindingen onderschreven en eventuele maatregelen met ons besproken. Daarnaast hebben zowel de auditcommissie als de individuele commissieleden regelmatig buiten aanwezigheid van het management met PwC en vertegenwoordigers van de interne controle en auditafdeling gesproken. De belangrijkste bevindingen van PwC in haar managementletter worden op bladzijde 53 van het jaarverslag vermeld. PwC heeft geen significante zwaktes in de controleomgeving van PostNL geconstateerd. PwC constateert dat PostNL belangrijke stappen heeft gezet met strategische IT-projecten. Tegelijkertijd heeft PwC het belang benadrukt van het oppakken van verbeterpunten die zich in het bijzonder bevinden rond de capaciteit van mensen voor IT-controls als gevolg van de uitrol van de Cloud-strategie en omvangrijke IT-migraties enerzijds en tegelijkertijd kostenbesparingen aan de andere kant. Dit gold in het bijzonder voor Postcon, de Duitse activiteiten van PostNL, door de samenloop van reorganisaties en een belangrijke IT-migratie. Beide thema's heeft PostNL zelf geïdentificeerd en de geformuleerde verbeterpunten zijn inmiddels door de organisatie opgepakt. PwC heeft de conclusie van de organisatie onderschreven. Management heeft dan ook adequaat gereageerd op de aanbevelingen die PwC in haar managementletter heeft geformuleerd.

In bredere zin hebben we het afgelopen jaar ook weer kunnen profiteren van de goede samenwerking tussen de interne auditafdeling van PostNL en PwC en kunnen steunen op de bevindingen vanuit het interne control framework. We hebben er alle vertrouwen in dat dit ook in de overgang met EY en naar EY niet anders zal zijn.

De auditcommissie is van mening dat de Raad van Bestuur bij zijn keuzes en handelingen een realistische insteek heeft gehanteerd. Het solide resultaat over 2015 als gevolg van onder meer de kostenbesparingen, innovatie en groei bij Pakketten en Internationaal is hier een goed voorbeeld van. De auditcommissie heeft de open en constructieve houding van bestuurders als positief ervaren. De bevindingen van de controlerend accountant PwC zijn hiermee in lijn.

Rest mij tot slot PwC, Huub, Isis en jullie team, te bedanken voor de jarenlange dienstverlening aan PostNL. De controle over 2015 was de laatste in een heel lange rij van in ieder geval 19 controles van de resultaten van PostNL en haar rechtsvoorganger. Dank je wel.

**De voorzitter:** Dank je wel, Thessa. Ik geef het woord aan de heer Wüst.

**De heer Wüst (PwC):** Dank voor de mooie woorden en dank voor de correcte samenvatting van de hoofdlijnen van de managementletter die inderdaad op bladzijde 53 is terug te lezen. Ik wil u graag even meenemen naar de controleverklaring en de controleaanpak. We hebben ons oordeel gegeven op de jaarrekening als geheel en dat betekent dat wij met een redelijke mate van zekerheid geen materiële fouten hebben aangetroffen in de jaarrekening. Onze aanpak hebben wij gebaseerd op ingeschatte risico's en daarbij maken we vervolgens in de aanpak gebruik van de interne controlemaatregelen en, zoals in het geval van PostNL, van de werkzaamheden van de interne auditafdeling.

Het plan hebben wij vooraf met de auditcommissie, de Raad van Commissarissen en met het management besproken evenals de managementletter en het accountantsverslag, waarin wij de bevindingen hebben opgenomen.

De controleverklaring kunt u vinden op bladzijde 49 van het jaarverslag. Net als vorig jaar hebben we twee verklaringen opgenomen, een bij de jaarrekening en een bij de *corporate social responsibility* verklaring. Beide zijn goedkeurend van aard.

In de controleverklaring bij de jaarrekening zijn twee nieuwe zogenaamde *key audit matters* opgenomen. *Key audit matters* zijn die onderwerpen waaraan wij speciale aandacht hebben besteed omdat zij complex zijn, omdat zij belangrijk zijn in onze controle en omdat zij belangrijk zijn voor de jaarrekening. De eerste heeft betrekking op het mitigeren van leemten in de interne controle in Duitsland en in Nederland ten aanzien van IT. In Duitsland was dat het gevolg van de reorganisatie en in Nederland was dat het gevolg van de aandacht die naar de strategische IT-projecten is gegaan. Het management, de interne afdeling en wij hebben samen geconstateerd dat de vervangende controlemaatregelen goed hebben gewerkt. We hebben daarnaast additionele werkzaamheden uitgevoerd om ervoor te zorgen dat die leemten niet tot fouten in de jaarrekening hebben geleid.

De tweede nieuwe *key audit matter* heeft betrekking op de verkoop van Whistl, het onderdeel in de UK. We hebben vastgesteld dat die transactie correct in de jaarrekening is verwerkt en is toegelicht. Daarnaast hebben onze collega's in Engeland werkzaamheden uitgevoerd voor de resultaten en de balans tot en met de verkoop van Whistl.

De overige *key audit matters* zijn vergelijkbaar met voorgaande jaren en hebben te maken met opbrengstverantwoording, met reorganisatievoorzieningen, met pensioenen en met immateriële vaste activa. Dat betreft de goodwill en de waardering van de Mail *investment* in de vennootschappelijke balans. Het laatste is met name omdat daar subjectieve elementen aan de orde zijn.

Ik hoorde mevrouw Menssen zojuist zeggen dat wij ook aandacht hebben besteed aan het onderzoek dat naar vermeende onregelmatigheden bij vastgoedtransacties is uitgevoerd. We hebben meegekeken bij dat onderzoek. Wij hebben de aanpak beoordeeld evenals de bevindingen en conclusies. Wij kunnen ons vinden in de conclusies die zojuist zijn geformuleerd.

Verder in de controleverklaring vindt u de reikwijdte, de *scoping*. In Engeland en in Italië hebben wij onze collega's van PwC ingezet om de controlewerkzaamheden te verrichten. Die hebben wij geïnstrueerd en wij zijn daar ook zelf op seniorniveau aanwezig geweest om te werkzaamheden te beoordelen en te reviewen. In Duitsland hebben we gebruik gemaakt van de interne afdeling. We hebben intensief meegekeken met hun werkzaamheden en bevindingen en we hebben daarnaast op de wat meer risicovolle onderdelen ook zelf werkzaamheden uitgevoerd.

Zoals gezegd, maken wij gebruik van de interne afdeling. Daar kijken we naar de kwaliteitssystemen, naar de competentie en de objectiviteit. Uiteraard nemen wij alle bevindingen in detail door om daarop te kunnen steunen. Verder maken wij gebruik van specialisten voor IT, waarderingsdeskundigen zoals gezegd met de waardering bijvoorbeeld van de goodwill en de Mail *investment* en bij de waardering bij pensioenen. Ons vaktechnisch bureau hebben wij met name ingezet voor de review van de jaarrekening, de controleverklaring en de verantwoording van de verkoop van Whistl.

De materialiteit hadden we dit jaar bepaald op EUR 17 miljoen als een percentage van het *operating income*. Daarbij kijken we ook naar kwalitatieve factoren. U kunt zich voorstellen dat fouten zouden cumuleren en daarom hebben we op individuele entiteiten ook met een lagere materialiteit gewerkt en die ligt tussen EUR 2 en EUR 5 miljoen.

Ten aanzien van het jaarverslag kan ik stellen dat het wat ons betreft verenigbaar is met de jaarrekening en met de uitkomsten van de controle en dat aan alle wettelijke vereisten is voldaan. De verklaring over de *corporate social responsibility* dekt een groot aantal beweringen, kwantitatief en kwalitatief, in het jaarverslag af. Dat is met name in de eerste zes hoofdstukken en het hoofdstuk dat specifiek over de CSR

gaat, hoofdstuk 16. Wij hebben een aantal versies van het jaarverslag kritisch bekeken en ons commentaar geleverd. Wij hebben daar ook specialisten bij ingezet en ook daar kunnen we zeggen dat het aan de eisen voldoet en het verenigbaar is met de uitkomsten van de controle. Dat betreft ook de beloningsparagraaf. Daarnaast hebben we specifiek naar de naleving van de Corporate Governance Code gekeken en ook daar is aan alle eisen voldaan.

Daar wil ik het bij laten. Dank u voor de aandacht.

De **voorzitter**: Dankjewel. Ik wil graag de vriendelijke woorden van Thessa onderstrepen, dat we jou en Isis danken voor jullie manier van invulling geven aan de samenwerking. Ik wens jullie veel succes in de andere dingen. Dank. Dames en heren, u hebt al een uur zitten luisteren. Dat is wel lang. Het is tijd voor vragen.

### 3. Jaarverslag 2015

De **voorzitter**: Bij de bespreking van het jaarverslag 2015 hoort niet de vaststelling van de jaarrekening. Die wordt onder punt 6 van de agenda behandeld. Ik stel voor uw vragen te richten op beide onderwerpen omdat zij zo veel met elkaar te maken hebben. De corporate governance bespreken we bij agendapunt 4 en het bezoldigingsbeleid onder punt 5. Als u die even kunt bewaren tot later, gaan we nu praten over het jaarverslag en de jaarrekening.

De heer **Stevense** (SRB): Wij stonden een beetje te kijken vorige week wat betreft de pakketbezorgers die u in dienst wilt nemen. Wij zijn eens gaan rekenen en we kwamen op verhoging van de kosten van EUR 15 miljoen tot EUR 20 miljoen. De vakbonden eisten dat en de winstmarge kwam net niet aan 2%, maar op 1,75%. Het blijft binnen uw doelstelling van uw winstmarge van 9% tot 10%. De concurrentie neemt ook een flink deel van de winstmarge weg. Met meer mensen in vaste dienst is er minder flexibiliteit. Daar keken we toch wel van op. Kunt u daar iets dieper op ingaan, ook omdat u het bedrag al gereserveerd hebt voor de komende twee jaar. We hadden een beetje het idee dat de vakbonden het makkelijk hadden om met jullie te overleggen. Zij hebben mogelijk gezegd dat PostNL het geld maar moet uitbetalen omdat zij het toch al gereserveerd had.

In Duitsland moet u Postcon uitkopen. Hoe zal zich dat verhouden met de verkoopactiviteiten in Frankfurt? In het Verenigd Koninkrijk verkoopt u Whistl en in Italië gaat u nog meer investeren in de activiteiten, zoals u hebt uitgelegd. Ik zou daar graag wat meer informatie over willen krijgen.

Een aantal Nederlandse pakketbezorgers hebben een belang genomen in PostNL. Wij hebben vernomen dat men graag direct geïnformeerd wil worden over de ontwikkelingen bij PostNL. Kunt u daar iets over zeggen?

Er zijn ontevreden pakketbezorgers die met Collect & Deliver begonnen. Kan dat? Zijn daar geen maatregelen tegen?

Ik heb vorig jaar al een vraag gesteld over het feit dat ACM die dwangsommen ongegrond heeft verklaard. Dat kan oplopen tot EUR 3 miljoen. Kunt u daar ook nog wat meer over zeggen? Er zijn dringende voorwaarden, er is niet geleverd door concurrenten en voor het postvervoer zou er geen volledig aanbod zijn gedaan. Andere postvervoerders schijnen benadeeld te zijn door een hoog tarief in rekening te brengen. Dat is ons tenminste ter ore gekomen.

Hoe gaat u om met de kostendifferentiatie? Als een afdeling mensen over heeft en de andere afdeling mensen tekort heeft, moeten zij in- en uitpinnen. Dat lijkt ons kostenverhogend te werken. Je moet het allemaal bijhouden.

De **voorzitter**: U weet meer dan ik!

De heer **Stevense** (SRB): U hebt even de fraude aangestipt, maar kunt u daar wat dieper op ingaan?

Ik wil ook nog een vraag stellen aan de accountant over de thema's. We hebben begrepen dat dit jaar het thema IT was. Hebt u dingen ontdekt waarvan u zegt dat daar volgend jaar dieper op ingegaan moet worden?

De **voorzitter**: Het antwoord is 'neen', mijnheer Stevense.

De heer **Stevense** (SRB): Ja, dat is voor de nieuwe accountant. Dat waren onze vragen.

De **voorzitter**: U hebt geluk, mijnheer Stevense, dat ik in mijn voorwoord niet heb overgenomen dat er per persoon drie vragen mochten worden gesteld.

Mevrouw **Verhagen**: U hebt een vraag gesteld over de pakketbezorgers en het in dienst nemen van de pakketbezorgers. Vorig jaar juni hebben wij het duurzame bezorgmodel gecommuniceerd. Het is dus niet anders dan wat we vorig jaar juni al naar buiten hebben gebracht. Ook toen hebben we al aangegeven dat we mensen de keuze zouden geven om bij ons in dienst te komen of zelfstandig verder te gaan maar dan tegen een hogere vergoeding en dat de kosten daarvan EUR 15 miljoen tot EUR 20 miljoen zouden zijn. Het interview van afgelopen vrijdag was heel belangrijk om een update te geven van waar we staan, maar het bevatte geen nieuws als het gaat om het beleid want dat hebben we vorig jaar juni al gecommuniceerd en geïmplementeerd. Vorig jaar juni hebben we ook al de financiële consequenties daarvan aangegeven en dat was voordat we de gesprekken ingingen met de vakbonden. Die relatie klopt dus niet helemaal. We zijn wel blij dat we samen met de vakbonden dat interview hebben kunnen geven, omdat het volgens mij wel aangeeft welke voortgang we inmiddels hebben gemaakt. Dat heb ik ook op mijn slide aangegeven. We hebben natuurlijk nog steeds zelfstandige pakketbezorgers. Daar zijn we ook heel blij mee. De mensen zijn loyaal en leveren een hoge kwaliteit. Zij hebben inmiddels een nieuwe vergunning gehaald en wij hebben steeds meer mensen in vaste dienst. U bent bang voor het gebrek aan flexibiliteit. Dat was een van uw vragen. Het antwoord is 'neen', omdat we nog steeds een grote flexibele schil hebben. Dat is ook wat ik in het interview heb gezegd, namelijk dat je uiteindelijk altijd een bepaalde mate van flexibiliteit nodig zal houden. Het aantal pakketjes per dag wisselt namelijk nogal. Op een dinsdag hebben we extreem veel pakketten, want u en ik bestellen het weekend veel meer dan op woensdagavond. Donderdag is een rustiger dag. Die fluctuaties blijven en dat betekent dat je een vorm van flexibiliteit moet houden. Wij denken echter wel dat het belangrijk is om ook meer mensen in vaste dienst te hebben. Dat is de verandering die wij daar in gang hebben gezet. Het is dus niets nieuws en het zijn ook geen nieuwe bedragen. Die hebben wij vorig jaar juni ook al gecommuniceerd.

De heer **Stevense** (SRB): Maar welk percentage flexibele schil hebt u dan?

Mevrouw **Verhagen**: Daar hebben we geen uitspraken over gedaan en dat gaan we ook niet doen, omdat het volgens mij afhankelijk is van hoe groot de fluctuaties zijn in het aantal pakketten per dag en de fluctuaties over de maanden heen. Augustus is veel rustiger dan december. Dat soort uitspraken doen wij dus niet, omdat zij ook veel informatie voor de concurrentie bevatten. Het is voldoende om de flexibiliteit te behouden die wij nodig hebben.

De tweede vraag ging over Duitsland en in relatie tot Duitsland ook over Italië. Wij hebben besloten de Duitse activiteiten te behouden. Voor 2016 zal dat betekenen dat de impact daarvan op onze onderliggende winst nul is. Daarmee zeggen we eigenlijk ook dat we verwachten dat de Duitse activiteiten dit jaar break-even zullen draaien, dus ongeveer op nul zullen uitkomen. Daarbij worden zij geholpen door twee veranderingen die wij hebben aangekondigd. Wij hebben onze activiteit in Frankfurt verkocht. Dat moet nu nog gefinaliseerd worden, maar daarvoor zijn wel alle contracten getekend. Die hadden een

negatieve bijdrage aan de winst. Het tweede dat wij hebben gedaan, is dat wij de aandelen hebben teruggekocht die bij Hermes zaten, de grootste pakkettenbezorger in Duitsland naast Deutsche Post. Die twee transacties helpen ons in het verbeteren van onze activiteiten in Duitsland. Vervolgens hebben wij in het persbericht ook aangegeven dat wij in 2020 verwachten dat Duitsland EUR 20 miljoen extra zal leveren op de onderliggende winst, dus EUR 20 miljoen extra op de cijfers die u op 3 november over 2020 hebt gezien.

In Italië investeren wij in ons pakkettenbedrijf, maar dat zijn weer andere investeringen dan wat we investeren in Nederland. Daar investeren we ongeveer EUR 5 miljoen per jaar in middelen, hulpmiddelen, enzovoorts. Dat is het bedrag waar je aan moet denken. Wij denken dat het de Italiaanse activiteiten zal helpen om ook op de lange termijn succesvol te zijn, omdat we zien dat er veel pakketjes op de Italiaanse markt zijn, maar dat er ook nog dezelfde grote groei zal komen die we de afgelopen jaren in Nederland hebben gezien.

U verwijst naar het persbericht van Packs, de Nederlandse pakkettenbezorgingsorganisatie die graag meer wil weten van PostNL. U weet net zoveel als wij weten. Dat is het persbericht dat zij hebben uitgebracht. Wij zijn blij met elke nieuwe aandeelhouder, dus ook met Packs als aandeelhouder.

U sprak over Collect & Deliver. Collect & Deliver is opgericht door een aantal mensen waaronder een aantal mensen van SubCo Partners. Zelfstandige pakketbezorgers zijn in principe natuurlijk vrij om voor derden te werken. Dat is de basis van het zijn van zelfstandige pakketbezorger. Wij zijn benieuwd naar de eerste activiteiten van Collect & Deliver. We hebben het nog niet gezien, dus meer dan communicatie hebben we tot nu toe niet gezien.

ACM heeft ons een dwangsom opgelegd, maar los van het feit dat het natuurlijk niet fijn is om een dwangsom te krijgen, is het voordeel daarvan dat je die dwangsom niet hoeft te betalen als je voldoet aan de verplichtingen die ACM je op dat moment oplegt. Dat is wat wij hebben gedaan. De informatie die u geeft is correct. Wij hebben voldaan aan de verwachtingen die ACM van ons heeft, dus het openbaar maken van bepaalde tarieven bijvoorbeeld. Daarmee hoeven we de dwangsom niet te betalen. Dat geldt ten aanzien van de dwangsom. Dat laat onverlet dat die EUR 30 miljoen tot EUR 50 miljoen de impact is van de aanmerkelijke marktmacht die wij verwachten. Die staat nog steeds als een paal boven water. Ik hoop dat ik u wat betreft de kostendifferentiatie goed heb begrepen. Wij hebben inderdaad af en toe mensen over, met name in ons brievenbedrijf omdat we daar krimpen en reorganiseren. Een aantal van die mensen gaan in ons pakkettenbedrijf werken, maar helaas gaan er nog steeds meer mensen weg dan voor wie wij werk hebben binnen ons eigen bedrijf. Dat heeft gewoon te maken met het feit dat de krimp in het postbedrijf harder gaat dan de groei van banen in het pakkettenbedrijf. We hebben nog steeds elk jaar een uitstroom van medewerkers. Dat zie je ook in het jaarverslag als je kijkt naar de aantallen mensen van jaar op jaar, maar ook als je dat terugvertaalt naar voltijdsbanen.

De heer **Stevense** (SRB): Er zijn ook pakket sorteerbeidrijven en post sorteerbeidrijven. Hoe gaat het dan? Daar gaan ze ene moment werken bij het postsorteerbeidcentrum en op het andere moment bij het pakketsoorteerbeidcentrum.

Mevrouw **Verhagen**: Ze stoppen bij Post en ze gaan werken bij Pakketten.

De heer **Stevense** (SRB): Dus ze gaan niet meer terug?

Mevrouw **Verhagen**: Nee. Als iemand postbezorger was of medewerker sorteerbeidcentrum of medewerker autobedrijf bij Post, stopt hij met die activiteiten en wordt fulltime pakkettenchauffeur. Zo doen we dat. Dan krijgt hij fulltime een andere baan binnen ons bedrijf. Dan heb je eenmalig kosten omdat iemand van het ene onderdeel naar het andere gaat, maar dat zijn eenmalige kosten.

U sprak over fraude. We hebben vorig jaar een artikel gelezen in Het Financieele Dagblad over de vastgoedfraude. Daar hebben we meteen onderzoek naar laten verrichten en daar is uit gekomen, dat wij los van de handelingen van de meneer die benoemd werd in Het Financieele Dagblad verder geen vorm van fraude hebben kunnen constateren. Daar hebben we uitgebreid onderzoek naar gedaan en de resultaten daarvan ook gedeeld, zoals de heer Wüst van PwC heeft gezegd. Dat hebben wij natuurlijk ook gedeeld met de auditcommissie en de Raad van Commissarissen. Daarmee is uiteindelijk dit onderzoek ook weer afgerond.

De heer **Stevense** (SRB): Kunt u daar iets dieper op ingaan?

Mevrouw **Verhagen**: Ik weet niet zo goed wat ik er meer over moet zeggen dan dat na het uitgebreide onderzoek is gebleken dat er geen sprake van was.

De heer **Stevense** (SRB): Uitgebreid onderzoek, het zijn allemaal van die vage termen.

Mevrouw **Verhagen**: Ja, dat klopt.

De **voorzitter**: Maar we gaan niet praten over de waarde van een gebouw. Dat gaat een beetje ver. Zullen we het even hierbij laten, mijnheer Stevense? U hebt genoeg tijd om later terug te komen, maar ik wil ook andere mensen de kans geven om vragen te stellen.

De heer **Van den Bos**: Ik wilde eerst met twee luchtige opmerkingen beginnen. Ik heb net de rijsttafel gemist die vorig jaar heerlijk was!

[geen microfoon]

Ik weet niet of er iemand van de VEB aanwezig is vandaag.

Mevrouw **Verhagen**: Jazeker!

De heer **Van den Bos**: Daar refereer ik aan. Twee jaar geleden had de heer Jan Maarten Slagter het erover dat er een kapitein overboord was geslagen. Daar komen we ieder jaar op terug. Mijnheer Klaver, vorig jaar vertelde u dat u hem had gesproken. Dat verbaasde me. Ik was eigenlijk ook wel geïnteresseerd waar dat over was gegaan. Daar ben ik nu achter gekomen. De positie bij Sandd kwam vrij! Nu hoor ik vanuit Apeldoorn dat de heer H.K. het daar nog een keer uitlegt. Maar zonder gekheid, hoe kun je als persoon afglijden en een functie aannemen in een bedrijf dat je eerst te vuur en te zwaard hebt verguisd? Maar het was ook wel een vreemde move om bij DocData binnen te kruipen, ook een klant van PostNL. Nu de serieuze punten. Het verbaast mij iedere keer weer dat de schrijvende pers weinig aandacht heeft voor toch de financiële zaken bij PostNL. Het naar voren halen van het betalen van een deel van de pensioenverplichting – de afkoop – is een stevige actie, die getuigt van de kracht van het bedrijf. Ook mag er wel even stil worden gestaan bij de aflossing van de TNT obligatielening in juni 2015 van EUR 349 miljoen. Dat heb ik opgeschreven, dit uit eigen ingehouden operationele cashflow. Klopt dat? Ja, zo hoor ik. Het pleit voor de huidige Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen dat men behoudend is met het afgeven van prognoses. Ik durf het wel en ik benadruk en verklaar dit met een nuchtere West-Friese kijk op PostNL. De postvolumes nemen nog steeds af, wat wordt gecompenseerd door voortgaande reorganisaties en efficiencyverbeteringen en maatregelen. PostNL is gehouden aan de UPC-regels ...

De **voorzitter**: Gaat u het jaarverslag voorlezen?



De heer **Van den Bos**: Nee hoor! Ik begrijp helemaal de deelname van een aandeelhouder van meer dan 5% in PostNL. Het is een zeer sterk postbedrijf, vrij van schulden. Bovendien is het zeer efficiënt in de postwereld. Het is dus een gewilde bruid. Wie wil er niet een tango dansen met onze Herna? Ik denk aan een consolidatieslag op de Europese post- en/of pakkettenmarkt, misschien onder aanvoering of druk van grote professionele investeerders als pensioenfondsen en staatsfondsen. Wel hoop ik dat het niet zal gebeuren met Franse post.

Ik ben heel blij dat PostNL in Duitsland blijft, met Postcon. Ik heb dat in vorige AVA's ook aangegeven. De Nederlandse postmarkt is toch te klein, vandaar dat mooi groot-Nederland.

Mijnheer Klaver, kunt u mij aangeven hoeveel het PostNL exact kost qua geld en fte's om alle ACM-zaken en dergelijke te beantwoorden?

De **voorzitter**: Dat kan ik best beantwoorden, maar het antwoord is niet nauwkeurig.

De heer **Van den Bos**: Als er maar geen verschil voor de komma zit; na de komma maakt het niet uit.

De **voorzitter**: Het is tijdrovend en een dure sport.

De heer **Van den Bos**: Ja, maar wat het kost het totaal in miljoenen. Ik zal niet de enige aandeelhouder zijn die de indruk heeft dat ACM zich met een aantal zaken toch een te grote broek aanmeet. In het buitenland kom je het in elk geval niet tegen dat een controleapparaat zo op bedrijven zit in te hakken. Ik kan me niet aan de indruk onttrekken dat ACM buitenlandse bedrijven zo de maat neemt als hij bij PostNL en andere Nederlandse bedrijven doet.

De **voorzitter**: Ik weet niet hoe het overal in het buitenland gaat. Er zijn veel landen met toezichthouders. Ik wijs in dit verband op het Kartellamt in Duitsland. Dat zijn nette jongens. Het is echter wat het is. We hebben er mee te maken en zoals met alle partijen moeten wij er fatsoenlijk mee omgaan en dat kost tijd, inzet en mensen. Daar doen we niets aan.

De heer **Van den Bos** (Stede Broec): Maar hoeveel miljoen kost het nu per jaar?

De **voorzitter**: Dat zou ik niet weten.

De heer **Van den Bos**: Dat is de kernvraag.

De **voorzitter**: Ik denk zelfs dat we het niet zouden zeggen als we het zouden weten.

De heer **Van den Bos**: Dan is het een aardige cent. Op bladzijde 126 zie ik een verhoging in de RvC meeting fees. Uit het antwoord van Thessa denk ik te weten dat er regelmatig overleg is geweest in verband met de vastgoedfraudes. Klopt het dat die fees hoger zijn uitgevallen?

Een ander punt is postbezorging en kwaliteit. Ik heb er wel meer aan- en opmerkingen over gemaakt en dat was in de tijd dat de cijfers vrij hoog waren en ik mij afvroeg of het allemaal wel klopte. Dat was een paar jaar geleden. Nu verbaast het me dat het cijfer naar beneden is. Delivery is 96,4 en die kwam van 96,7. Ik hoor dat men steeds beter te spreken is over PostNL. Het verbaast mij dus een klein beetje. Herna noemde het percentage 86,4 in de presentatie, maar dat was onjuist.

86% klanttevredenheid is prachtig mooi. Dat waren mijn punten. Ik had eigenlijk geen directe vraag, behalve die over ACM. Als aandeelhouder van PostNL ben ik zeer content over het afgelopen jaar. Mijn complimenten daarvoor.

**De voorzitter:** Dank u wel.

De heer **Jansen** (VEB): Wij hebben natuurlijk ook altijd een aantal vragen. Eerst maar de pakketten. Er is eigenlijk al aan gerefereerd. In het jaarverslag staat duidelijk dat *profitable growth* wordt geambieerd. Zojuist is ook al gezegd dat je, als je het op een rijtje zet, volume +10% ziet stijgen. Daar houd je een omzet van over van 7% en helemaal onderaan de streep blijft er 3,1% over. Nu is hiervoor een duidelijke oorzaak gegeven, maar als ik heel eerlijk ben, staat er iedere maand wel iets in de krant waarbij ik denk dat dit het verdienmodel van de pakketbezorging aantast. Het groeit heel erg hard en dat lokt heel veel interesse van andere partijen uit. Heel concreet is mijn vraag dus de volgende. Ongetwijfeld gaat de pakkettendivisie nog ontzettend hard groeien, maar verdwijnt de meerwaarde in de zak van de aandeelhouder? Met andere woorden, maken de rendementen op de grote investeringen in de pakkettendivisie de kostenvoet van het kapitaal daadwerkelijk goed? We praten hier over een winstgevende groei. Of zal dit patroon de norm worden, namelijk dat de omzetgroei vele malen groter gaat worden dan de winstgroei, geen operating level?

Mijn tweede vraag heeft te maken met de veruit nog altijd grootste divisie van PostNL, de traditionele briefbezorging. Het is goed om te lezen dat de verwachting is dat die volumegroei vanaf 2017 tot 2020 gaat afnemen. Daar kan je sommetjes op loslaten. Ik hoop dat ik dat goed heb gedaan. Als dat niet zo is, hoor ik dat ook graag, maar volgens mij zijn er vorig jaar ongeveer 2,4 miljard poststukken bezorgd. Als je uitgaat van de midpoint in de range, de daling die gaat voorkomen, zullen er over vijf jaar in 2020 1,7 miljard poststukken bezorgd worden, waaronder ongeveer 400 miljoen single items en nog steeds 1,3 miljard bulkmail.

Ik ben misschien niet representatief voor de gemiddelde PostNL-klant, maar er kunnen weken voorbij gaan zonder dat ik iets in mijn brievenbus vind. Ik vroeg mij daarom af waar deze post nog uit zal bestaan. Waar praten we over? Welke brieven zijn dat en hoe zeker is PostNL dat die post er over vijf jaar daadwerkelijk nog is? Zijn er op dit moment niet allerlei destructieve dingen gaande die ervoor zullen zorgen dat de volumedalingen vele malen harder zullen gaan?

Ik wil absoluut niet speculeren of geruchten verspreiden, maar we weten allemaal dat een keer per jaar het gerucht opduikt dat PostNL in take over play is. Een analist schrijft een rapport, er gebeurt van alles en de kranten staan er vol mee. Het is wel duidelijk dat je allerlei vraagtekens bij de strategische rationale van zo'n overname kunt zetten, maar het probleem met het eigen vermogen zou in één keer opgelost zijn. Er zou behoorlijk wat waarde ontsloten kunnen worden uit PostNL die je nu niet terugziet, waardoor zij in mijn optiek een lagere waardering heeft dan de Europese concurrenten. Mijn vraag is niet of er al gepraat wordt met Britten of Duitsers over overnames, maar mijn vraag is heel concreet of PostNL openstaat voor een mooi bod als er een betrouwbare goede partij langskomt?

**De voorzitter:** Die vraag kan ik wel beantwoorden. Die andere zijn veel te technisch en daar weet Herna veel meer van. Wij lezen ook de krant. Af en toe zie je weer eens een verhaal staan en dan word ik weer gebeld met de vraag wat er aan de hand is. Ik ga niet in op hypothetische dingen, over wat er zou gebeuren als. Dat zien we te zijner tijd wel. Verder gaan we lekker door met bouwen aan PostNL. De dingen die u noemt, post en pakjes, die houden ons bezig.

De heer **Jansen** (VEB): De vraag is toch iets concreter, namelijk wat als er wel een goed bod is. Dat is hypothetisch, maar het is meer om aan te geven hoe PostNL nu eigenlijk in de wedstrijd zit. Zijn er belangen die zwaarder wegen dan de aandeelhouder, waardoor er niet echt open voor wordt gestaan?

De **voorzitter**: We kunnen allemaal talloze dingen gaan bedenken die wellicht zouden kunnen gebeuren, maar ik denk dat het zeer onverstandig is om daar iets over te zeggen en mee te doen aan de speculaties. Als wij ervan uitgaan dat de mensen hier achter de tafel best verstandige mensen zijn en de aandeelhouders van PostNL ook best verstandige mensen zijn, zullen er best verstandige beslissingen worden genomen. Om op al die gevallen in te gaan, moeten we een hele dag volmaken en een goede borrel drinken. Ik begrijp de vraag wel.

Mevrouw **Verhagen**: Uw eerste vraag ging over de *profitable growth* van pakketten en of de meerwaarde naar de aandeelhouder gaat. De winst die wij over 2016 verwachten, is EUR 220 miljoen tot EUR 260 miljoen. Die winst komt niet uit Mail Nederland. Dat rekensommetje hebt u in uw tweede vraag gemaakt. Daar komt hij dus niet vandaan. Hij komt van Pakketten en Internationaal. Ik denk dat ik daarmee uw vraag heb beantwoord. Zij moeten winstgroei laten zien, anders kunnen we de cijfers die we in 2020 verwachten te halen niet realiseren.

De heer **Jansen** (VEB): Dit jaar dus nog EUR 10 miljoen extra kosten voor het duurzame bezorgmodel. We zullen in 2016 dus ook niet zien dat het nummertje bij de volumegroei kleiner is dan het nummertje bij de *underlying cash profitability*. Gaan we dat ooit nog wel zien of niet?

Mevrouw **Verhagen**: Volgens mij blijft mijn antwoord wel hetzelfde, namelijk als je winstgroei wilt laten zien tussen 2016 en 2020, komt dat niet uit Mail Nederland door de volumedalingen. Dat zie je natuurlijk al van 2014 naar 2015. Dat moet dus uit Internationaal en Pakketten vandaan komen. Het antwoord daarop is dus dat je dat inderdaad gaat zien, maar u wilt meer guidance hebben dan dat.

De heer **Jansen** (VEB): Ik zou iets meer willen weten over de verhouding tussen de omzetgroei en de winstgroei. Als iets met 10% per jaar groeit, mag ik hopen dat er ook een klein plusje onderaan de streep staat. We hopen natuurlijk te zien dat het plusje meer in lijn is met het nummer dat helemaal boven staat. Dat is eigenlijk mijn vraag.

Mevrouw **Verhagen**: Ik denk dat u het rekensommetje van 2016 en 2020 even zelf moet maken. Dat ga ik niet voor u doen. Waar u rekening mee moet houden in die rekensom, is dat de volumegroei en de omzetgroei natuurlijk niet een-op-een aan elkaar zijn gekoppeld. In die omzetgroei zit meer dan alleen de volumegroei van e-commercepakketten. Daar zit bijvoorbeeld ook de groei in van onze 2B-volumes, die een heel ander percentage van groei laten zien. Daar zit ook onze logistieke dienstverlening in. Je kunt de omzet dus niet een-op-een koppelen aan de volumes en dus kun je dat ook niet een-op-een koppelen aan de onderliggende winst. Daar moet u er wel rekening mee houden dat het niet helemaal een-op-een is. Niet 100% van onze volumes wordt bepaald door de groei van e-commerce. Dat is maar een deel van onze volumes. We hebben aangegeven 9% tot 11% marge te hebben op pakketten in 2016. Het verschil tussen 2015 en 2016 wordt verklaard door wat u al aangeeft, die EUR 10 miljoen die we meer gaan uitgeven aan het duurzame bezorgmodel. De groei in de onderliggende winst tussen 2016 en 2020 komt uit Pakketten en Internationaal. Dat geeft iets meer guidance.

De heer **Jansen** (VEB): Ik ga thuis nog eens rekenen.

Mevrouw **Verhagen**: Uw tweede vraag ging over Mail Nederland en de volumedaling. De volumedaling die wij op 3 november hebben gepresenteerd, is de daling van de markt. Dat betekent dat het substitutie is. Daar moet wel bij opgeteld worden de daling die je nog eventueel ziet bij ons als gevolg van concurrentie. Wat betreft de volumes is het tot en met 2017 dus een heel kleine correctie op wat u zei. Tot en met 2017 verwachten we dat de markt daalt tot 7 tot 9 en vanaf 2018 zal dat iets naar beneden gaan. Wat voor soort volume hebben we dan nog in 2020? We verwachten dat we bijvoorbeeld nog steeds bepaalde vormen van direct mail hebben, omdat we zien dat direct mail nog steeds meer attentiewaarde heeft, zeker in combinatie met e-mail. Het bestaat ook uit bepaalde tijdschriften. Nederland is overgegaan op de iPad, maar nog niet alle generaties zijn overgegaan, dus ook in 2020 verwachten we nog steeds dat er een bepaalde hoeveelheid tijdschriften is. Hetzelfde geldt voor bankafschriften. Niet alle generaties zijn overgegaan op e-mail en zullen dat in 2020 ook nog niet zijn. Je ziet dus dat het enorm hard daalt in de eerste zes tot zeven jaar zodra een product begint te digitaliseren. We hebben als voorbeeld bankafschriften gegeven. Dat hebben we ook op 3 november in de strategy update laten zien. Dan zie je die daling op een gegeven moment afvlakken en dat komt omdat je op een groep klanten komt – in dit geval van een bank – waar het veel lastiger is om die substitutie op korte termijn door te voeren. Dat soort bewegingen zal je in al onze producten zien. Voor een deel heb je die al gezien en voor een deel zal je die gaan zien in de komende jaren. Eigenlijk verwachten we dat we in 2020 nog steeds producten van dat soort hebben, maar wel in veel kleinere aantallen.

De heer **Jansen** (VEB): Dat is helder. Ik heb nog een vraag over de volumegroei. Bij mijn weten gaf PostNL altijd verwachtingen ten aanzien van de hele daling van de volumes en nu geven jullie volgens mij alleen de markt. Ik merk de impact van Sandd. Wat is daar de reden voor? Blijft het nog steeds op 2% of 3% zitten als verwachting voor de lange termijn of gaan we eindelijk een stabilisatie zien in marktaandeel op dit vlak?

Mevrouw **Verhagen**: Vorig jaar zomer hebben wij gezegd naar een aangepaste marktbenadering te gaan. Die is erop gericht dat we meer volume in ons eigen bedrijf houden. Dat was ook te zien in de brug die Jan heeft gepresenteerd van 2015 naar 2016. Dat kost geld. Wij geven geen marktaandelen meer, omdat wij van mening zijn dat wij daarmee te veel informatie geven aan onze concurrenten over wat wij van plan zijn. Dat is de reden waarom wij dat niet meer doen. Voor 2016 verwachten wij wel dat onze aangepaste marktbenadering enig resultaat zal hebben. Dus kijk naar de volumecijfers over het eerste kwartaal of het klopt wat ik zeg.

De heer **Jansen** (VEB): Dat gaan we doen. Ik heb nog een aantal vragen. Kan ik die stellen of moet iemand anders even?

De **voorzitter**: Maak het maar even af.

De heer **Jansen** (VEB): Ik ben zo klaar. Ik las dat de Raad van Commissarissen informele diners had waar interessante dingen werden besproken. Een ding viel mij op en dat was dat uitgebreid is gesproken over *growth options*. Dat klinkt interessant voor een bedrijf dat nu nog krimpt. Waar is over gesproken en aan welke dingen kunnen wij denken?

De **voorzitter**: Ik dacht eerst dat u graag mee wilde eten ...

De heer **Jansen** (VEB): Ook! Ik wacht nog op de uitnodiging!

**De voorzitter:** Dan moet u heel vriendelijke vragen gaan stellen. Bij een bedrijf als PostNL moet je naar groei gaan zoeken. We weten allemaal dat het postvolume gaat dalen. Ik hoop nog steeds dat PostNL zal bewijzen betrouwbaarder te zijn dan het internet en dat we teruggaan naar post, maar dat is waarschijnlijk oude mannenpraat. We zoeken een groeimachine en die zit in Pakketten. Wij hebben stevig geïnvesteerd in Pakketten. Ik vind het indrukwekkend welke infrastructuur er is neergezet en ook knap dat we wel 1,4 miljoen pakketten op een dag kunnen vervoeren. Het is een groeimarkt. Maar we zoeken nog een beetje meer groei. De activiteiten bij groei zijn wat geremd doordat ons eigen vermogen nog negatief is. Wij vinden dat we eerst ons woord aan de aandeelhouders moeten waarmaken dat we dividend kunnen betalen. Wij zijn hartstikke druk bezig met groei en veel groei-initiatieven liggen in het verlengde van pakjes thuisbezorgen, 's avonds bezorgen, koelkasten ophalen en wegbrengen en dergelijke. We kijken ook met een beetje een ondeugend oog naar andere groeimogelijkheden op een terrein waar we vinden dat we een *core competence* hebben met fijnmazige distributieoplossingen en grote aantallen mensen. PostNL heeft toch zo'n 50.000 man en misschien zijn er takken van sport te bedenken die in diezelfde lijn liggen en die we zouden kunnen toevoegen. Mijn achtergrond is bij SHV en daar hebben we onszelf voortdurend opnieuw uitgevonden. Er wordt heel veel denkwerk verricht. Als wij een beetje meer ruimte krijgen, hoop ik dat de paddenstoelen weer wat gaan groeien. Over dat soort dingen praten we. Ondertussen eten we ook.

**De heer Jansen (VEB):** Ik heb nog een allerlaatste vraag. Als je het jaarverslag doorleest, zie je aan het einde de meer informatieve accountantsverklaring. Daar zijn we heel blij mee, omdat er veel meer duidelijkheid is over wat er nu gebeurt. Het eerste puntje waar je wenkbrauwen even van omhoog gaan omdat je je afvraagt wat er nu precies staat, is dat er in best wel harde bewoordingen – uit het Engels vertaald – staat dat er gewoon onvoldoende aandacht is besteed aan de interne controle en dan vooral op het gebied van omzetverantwoording. Ik vraag me dan toch af wat er niet goed is gegaan, welke maatregelen worden genomen om dit te verbeteren en waarom dit in 2015 boven is komen drijven en niet eerder. Het ziet er best zorgwekkend uit als ik dit lees. Ik word er niet blij van.

**De heer Bos:** Om iets minder zorgen over te brengen, merk ik op dat wij in Duitsland kostenbesparingen hebben doorgevoerd. Bij die kostenbesparingen hebben wij last gehad van vertrek van personeel in de administratie. Daardoor waren er leemtes in de interne controles. Die hebben wij opgevangen met eigen vervangende interne controles. Uw eerste zorg is daarmee weg. De tweede zorg is bij IT. In IT moeten wij een aantal processen goed borgen. Ik denk hierbij aan verandering van systemen. Dat is niet in alle gevallen helemaal goed geregeld. Daarvoor hebben we ook aanvullende controles gedaan en daarmee hebben wij geprobeerd de tweede zorg weg te nemen. Daarmee zijn de accountant en wijzelf voldoende tevreden om zekerheid te geven bij alle cijfers die u gezien hebt.

**De heer Jansen (VEB):** En wie is 'we' in dezen?

**De heer Bos:** Dat zijn onze eigen mensen, ons interne audit afdeling en vervolgens wordt dat nog gecontroleerd door de externe accountant.

**De heer Jansen (VEB):** Als ik even terugga naar precies een jaar later en ik sla het jaarverslag weer op dezelfde pagina open, staat dit er niet meer in?

**De voorzitter:** Dan gaan we de nummering veranderen.

De heer **Bos**: Dat is altijd een lastige vraag, maar wij werken er hard aan om al die leemtes weg te krijgen. U moet echter ook beseffen dat wij een organisatie zijn met veel veranderingen en besparingen en dat dit af en toe ook tot een kleerscheurtje kan leiden. Dat proberen we zo goed mogelijk op te vangen.

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

Mevrouw **Bedeschi** (VBDO): Ik wil graag op een drietal punten een aantal vragen stellen. Dat heeft te maken met uw ambities op het terrein van de CO<sub>2</sub>-uitstoot, met de medewerkerstevredenheid en de veiligheid van medewerkers. Voordat ik daartoe overga, wil ik graag eerst een compliment uitdelen. Wij zien dat PostNL al een aantal jaren actief bezig is om een goed CSR-beleid in te richten en uit te voeren. We zien dat er heel veel punten om prioriteit en aandacht vragen, maar ondanks blijft dit geagendeerd en zien we ook elk jaar steeds meer en steeds betere resultaten terug. Namens de VBDO dus absoluut complimenten voor uw voortzettende CSR-beleid.

Mijn eerste vraag gaat over de CO<sub>2</sub>-uitstoot. Dat is een van de belangrijkste onderwerpen op het gebied van duurzaamheid. U hebt daartoe een CO<sub>2</sub>-efficiency index ingericht. U hebt ook een ambitie afgesproken om in 2020 te behalen en u richt zich vooral op het verminderen van het energieverbruik en het vervangen van fossiele brandstoffen voor *bio-based energy* en andere hernieuwbare energiebronnen. Dat gaat volgens mij ook allemaal hartstikke goed. Dat valt niet mee voor een relatief kleine speler. Vooral in internationaal opzicht is het lastig om bijvoorbeeld rondom luchtvaartbrandstoffen ook echt invloed te kunnen uitoefenen. Toch zouden wij PostNL graag willen uitdagen om op deze punten nog iets te doen. Daar zijn we natuurlijk ook voor. Zou u uw ambitie die voor 2020 is vastgesteld – 45% CO<sub>2</sub>-efficiency – misschien wat scherper kunnen stellen? U hebt die ambitie al bijna gehaald. Het gaat hartstikke goed daarmee en misschien kan daar een iets hogere ambitie voor worden vastgesteld.

Mijn tweede vraag is op het gebied van fijnstof. Daar hebt u een aantal zeer veelbelovende en goedlopende pilots onderhanden. Is het misschien mogelijk om al wat concretere doelstellingen daarvoor te formuleren en met ons te delen, in ieder geval voor 2016 en misschien al wel eerder? Dat is meer een uitdaging dan een vraag.

Mijn volgende vraag gaat over de sociale parameters van het duurzaamheidsbeleid, de medewerkerstevredenheid. Op dat terrein bent u ook al heel goed bezig. U bent echt een mensenbedrijf en zo noemt PostNL zichzelf ook. U leeft al een aantal jaren goed volgens de *business principles*. De medewerkerstevredenheid wordt elk jaar gemeten en staat op dit moment op 64% en is stijgend. Dat is allemaal mooi en toch is 64% - heel eerlijk - ook nog niet heel erg hoog. Het is heel goed dat het elk jaar stijgt, maar kunt u misschien iets meer vertellen over de achterliggende oorzaken van die 36% die dan toch ontevreden is? Hebt u al initiatieven, en zo ja welke, ontplooid om die medewerkerstevredenheid wat verder omhoog te krijgen?

De volgende vraag gaat over de veiligheid, een van uw topprioriteiten in het CSR-beleid. Helaas zijn de cijfers over het afgelopen jaar daar wat minder gunstig. Het aantal ongelukken, een aantal zelfs met fatale afloop, is gestegen. Gezien de trends die ons zojuist allemaal geschetst zijn, kunnen we er niet automatisch van uitgaan dat dit verder zal dalen. Hebt u al plannen geformuleerd om de veiligheid van medewerkers te garanderen en liefst ook de cijfers in de toekomst weer verder naar beneden te krijgen?

Mevrouw **Verhagen**: Allereerst de CO<sub>2</sub>-uitstoot en dan de relatie tot fijnstof. Ten aanzien van de target 2020 hebben wij in 2008 gezegd dat wij 45% minder CO<sub>2</sub>-uitstoot van eigen vervoersmiddelen en eigen gebouwen in 2020 wilden hebben. Wat mij betreft kijken wij daar nog eens naar, omdat we inderdaad al een heel stuk op weg zijn en ook hopen dat in de komende tijd nog verder te verbeteren. Dat geldt ook voor fijnstof. De reden waarom we sterk verbeteren op fijnstof heeft te maken met het feit dat we meer Euro-auto's hebben rijden. We hebben meer Euro 5 en 6 vrachtwagens rijden. Dat heeft ook te maken met

het feit dat we meer biogasauto's hebben. We hebben op dit moment 140 auto's op biogas in Nederland en er worden er nog 100 geleverd dit jaar. Langzaam maar zeker zijn wij bezig om ons wagenbestand om te bouwen naar of Euro 5 of 6 of steeds meer op biogas. Dat zal ons helpen om het fijnstof ook daadwerkelijk te verminderen. Eerlijk gezegd, heb ik het nog niet met de mensen die CR doen binnen ons bedrijf over een target op fijnstof gehad. De hoofdverantwoordelijke daarvoor is Albert Rodenboog, onze directeur Productie en ik zal hem eens vragen of hij daarover heeft nagedacht.

U hebt een vraag gesteld over de medewerkersmotivatie en noemde 64%. Ik wil dat een beetje in perspectief plaatsen. Het gemiddelde bedrijf in Nederland haalt een score van 68%. We hebben dus wat te verbeteren. Bedrijven met heel veel mensen zitten iets onder 64%. Dat laat onverlet dat ik dezelfde insteek heb die u kiest, namelijk dat er tussen 64 en 100 nog voldoende ruimte is voor verbetering. Daar zetten we ook heel erg op in. Dat doen we door bijvoorbeeld de resultaten binnen drie weken beschikbaar te stellen aan al onze medewerkers. Als wij een onderzoek doen, liggen de resultaten binnen drie weken bij onze leidinggevenden en medewerkers om hen de tijd te geven ook daadwerkelijk met die resultaten aan de slag te gaan. Waar we ook naar kijken, is wat de grote trends in die resultaten zijn. Met 'grote trends' bedoel ik wat we PostNL-breed moeten oppakken en wat we specifiek per business unit moeten oppakken. De doelstelling is absoluut elk jaar een beetje beter. Dat is überhaupt de doelstelling: om het elke dag een beetje beter te doen, maar ook elk jaar een beetje beter. Dat geldt ook voor de medewerkersmotivatie. In de afgelopen vier jaar zijn we van 56% naar 64% gegaan. Eerlijk gezegd, toen wij de score zagen over 2015 die van 59% naar 64% ging, waren wij heel erg blij, zeker als je bedenkt hoe veel wij reorganiseren. Dat is de blijdschap van de dag dat je de score ziet. De volgende dag gaan we wel aan de bak, want we willen wel heel graag dat het dit jaar hoger is.

Over veiligheid hebt u een terechte vraag gesteld. We zijn in Nederland meer op scooters gaan rijden in de buitengebieden. Dat zie je in het aantal ongelukken terug. Dat heeft ook onze aandacht. Het betekent ook dat we het beleid dit jaar verder gaan aanscherpen om in ieder geval geen verdere verhoging maar - beter nog - een daling van deze cijfers te bewerkstelligen. Hier zijn wij namelijk niet blij mee. Dat is ook de reden waarom wij hebben gezegd dat wij een aangescherpt beleid op veiligheid zullen maken. Dat omvat natuurlijk meerdere factoren, waaronder lost time accident, ziekteverzuim en dergelijke. Dat is ongeluk gerelateerd.

Mevrouw **Bedeschi** (VBDO): Dan gaat het om gedragsverandering en zo?

Mevrouw **Verhagen**: Ja. Daar hebben we al heel veel aan gedaan, maar we zullen het beleid daarop opnieuw aanscherpen omdat de trend die we daar zien geen trend is die we graag willen zien.

De heer **Heineman**: Het is nu zo'n vier of vijf jaar geleden dat mevrouw Verhagen aantrad als CEO van PostNL. Ik heb haar voor het eerst gezien en gehoord op de Dag van de Belegger, welk festijn helaas is opgeheven. Wat mij toen verwonderde, was haar heldere blik. Ze zei duidelijk dat voor de post, voor de handgeschreven post, wel een nichefunctie overgebleven was, maar dat men ook moest innoveren en zich moest richten op andere takken van dienst, met name de pakketpost. Dat is haar wonderwel gelukt in de afgelopen jaren. Haar voorganger, de heer Harry Koorstra, schijnt vlak voor zijn vertrek gezegd te hebben dat hij dacht dat over tien jaar – waarvan er dus inmiddels vijf zijn verstreken – de handmatige post verleden tijd zou zijn. Gelukkig is dat niet het geval geweest en ik hoop dat in 2020 de handmatig geschreven post ook nog een nichefunctie zal behouden, zij het dan tegen een hoger tarief en tegen een verminderde service. Nu verwondert het mij ten zeerste dat onlangs de heer Harry Koorstra een wel betaalde topfunctie heeft aanvaard bij Sandd en dat is de zakelijke postbezorger, zoals zij zich op hun bestelauto's noemen. Ik vind dit eigenlijk ethisch ... nou ja, enigszins kwalijk. Ik begrijp eigenlijk ook niet dat hij nu opeens wel vertrouwen heeft in de toekomst van de zakelijke postbezorging, terwijl hij dat vijf

jaar geleden helemaal afwees. Ik vraag mij bovendien af of de heer Harry Koorstra, die een topfunctie had, geen concurrentiebeding bij zijn vertrek had.

Mijn tweede vraag heeft betrekking op het feit – en dat is zeer terecht – dat PostNL zich zorgen gaat maken over een nog meer en nog verder openstellen van de postmarkt die al noodlijdend is voor marktwerking en concurrentie. Ik vraag mij af of de politiek in Den Haag en Brussel het dan nooit leert. In een krimpende markt kan concurrentie moordend en zelfs dodelijk zijn. Waarom komt men steeds met dit naar mijn mening doldwaze ideaal dat ook bij andere bedrijven tot niets dan rampspoed heeft geleid? Dan wil ik het hebben over de andere functies die PostNL-medewerkers kunnen krijgen, met name over het bezorgen van koelkasten en wasmachines. Nu zijn deze dingen loeizwaar en dat vraagt wel het nodige aan kracht en inspanning van de betrokken medewerkers. Wanneer zij op een oudere leeftijd zijn, zullen zij dit niet een al te aardige bezigheid vinden. Daar komt ook nog bij dat wasmachines en koelkasten tegenwoordig ook de nodige elektronica hebben, wat de installatie een stuk moeilijker maakt dan vroeger. Dan heb ik nog een vraag met betrekking tot de overname van TNT Express door FedEx. Die kan ertoe leiden dat het negatieve vermogen van PostNL kan omslaan in een positief vermogen. Dat maakt de mogelijkheid tot het geven van dividend aantrekkelijker, maar er zit een adder onder het gras. TNT houdt zich ook bezig met pakketbezorging. Er is een schimmig verschil tussen de pakjes die PostNL bezorgt en die TNT bezorgde. Men kan misschien een *gentlemen's* of een *gentlewomen's agreement* bereiken over hoe men de post kan verdelen, maar ik heb ooit geleerd dat een *gentlemen's agreement* een *agreement* is waarvan de *gentleman* of de *gentlewoman* de dupe wordt. Hier schuilt dus een redelijk groot gevaar. FedEx is een zeer groot bedrijf en kan een zeer venijnige concurrent worden. Ik wil graag de visie van mevrouw Verhagen en de andere betrokkenen. Ik heb nog een laatste vraag, maar die is mij helaas ontschoten.

**De voorzitter:** Dat kan straks nog. U noemde net de naam van een voormalig medewerker van ons mooie bedrijf. Wij hebben niet de gewoonte om in te gaan op persoonlijke situaties. Daar wil ik het bij laten.

**Mevrouw Verhagen:** De regelgever en concurrentie in een krimpende markt kunnen dodelijk zijn. Wij zijn van mening – en dat zeggen wij ook tegen de regelgever in Nederland – dat je regelgeving in een krimpende markt anders zou moeten inrichten dan in een groeiende markt. Je moet er dus voorzichtiger mee omgaan. Wat je eigenlijk graag wilt, is dat in Nederland over vijf of tien jaar nog steeds de post bezorgd wordt, dat je nog steeds een brievenbus in de buurt hebt en dat je nog steeds een postkantoor in de buurt hebt. Als je dat wilt, moet je heel goed nadenken over hoe je omgaat met de regelgeving in de markt en hoe je omgaat met de verdien capaciteit van het bedrijf dat die postbezorging in Nederland verzorgt. Die discussie hebben wij bijna dagelijks met de regelgever en met de politiek. Wij maken ons daar ook zorgen over. Wij denken nog steeds dat het behoorlijk veel impact zal hebben en daarom blijven wij discussiëren met de regelgever om te vragen of die goed heeft nagedacht over de langetermijnvisie en over de consequenties op de lange termijn van de maatregelen die nu worden genomen. Wij denken dat de langetermijnvisie op de postmarkt vanuit de regelgever in Nederland verbeterd kan worden. Het bezorgen van koelkasten en wasmachines is zwaar. Extra@Home is een bezorgdienst waarbij twee mannen of vrouwen op de bus zitten. Anders kun je die koelkast en die wasmachine niet getild krijgen. Daarom zijn zware producten in een ander netwerk ondergebracht, zodat je altijd twee mensen hebt die de spullen naar binnen kunnen dragen en de oude spullen weer mee terug kunnen nemen.

**De heer Heineman:** Raakt PostNL die oude spullen wel kwijt?

**Mevrouw Verhagen:** Jazeker raken wij die kwijt. Er zitten best veel kostbare materialen in. Die recyclen we. Wij halen er onderdelen uit die wij apart verkopen. Wat er overblijft, wordt ook gerecycled. Die raken



wij dus zeker kwijt. Je ziet dat het aansluiten van koelkasten en wasmachines anders is geworden dan 10, 20 of 30 jaar geleden. Mensen zijn daarin echter heel goed op te leiden en het is dus wel degelijk mogelijk om op een goede manier die wasmachines te plaatsen.

Dan de vraag over TNT. Ik moet u teleurstellen. De verkoop van TNT gaat niet leiden tot een positief eigen vermogen. De grote impact die de koersverhoging van TNT heeft gehad, is al verwerkt in de verbetering van het eigen vermogen die u hebt gezien van 2014 en 2015. Het allerlaatste stukje, tussen de huidige beurskoers en de EUR 8, zal er nog bij komen op het moment waarop de deal helemaal rond is. Dat zal tussen de EUR 15 miljoen en EUR 20 miljoen eigen vermogen opleveren. Daarmee zijn wij helaas nog niet positief. Is TNT Express een geduchte concurrent? Elke partij die zich in Nederland met pakketten bezighoudt, moet je goed in de gaten houden. TNT Express is niet een echte concurrent. Dat komt doordat TNT Express zich heel erg bezighoudt met bulk. Zij bezorgen meerdere pakketten. PostNL bezorgt vaak een, twee of drie pakketjes. TNT Express is gespecialiseerd in crossborder, dus pakketten uit het buitenland die in Nederland bezorgd moeten worden en is gespecialiseerd in 2B, pakketten die geleverd worden aan een bedrijf. Wij zijn gespecialiseerd in pakketten die geleverd moeten worden aan consumenten die iets hebben besteld. Je moet heel goed de ontwikkelingen in de gaten houden, maar TNT Express is op dit moment zeker niet onze grootste concurrent.

De heer **Heineman**: Mijn laatste vraag is mij opeens te binnen geschoten. De koers-winstverhouding van PostNL is ongeveer 9. Bij de Belgische en de Oostenrijkse post is dat veel hoger, 14 of 15. Dat komt doordat zij dividend betalen. PostNL wil ook graag dividend uitbetalen, maar dat is een tweesnijdend zwaard. Als men dividend gaat uitbetalen, zal de koers waarschijnlijk stijgen en de koers-winstverhouding zal waarschijnlijk optrekken van 9 naar misschien ook wel 14. Gezien de uiterst onzekere positie van PostNL in de toekomst, gezien de overheidsmaatregelen die zeer nadelig kunnen uitvallen en gezien de sterke concurrentie van eventuele andere opkomende partijen lijkt mij het betalen van dividend in dat opzicht misschien voordelig op de korte termijn, maar nadelig op de lange termijn. Wat is daarover uw mening?

De **voorzitter**: U stelt voor om het betalen van dividend helemaal te vergeten?

De heer **Heineman**: Nou, er zouden heel rooskleurige tijden moeten aanbreken, maar die zie ik nog niet.

Mevrouw **Verhagen**: Wij denken dat het betalen van dividend belangrijk is. Aandeelhouders hebben best veel geduld met PostNL, want sinds 2011 betalen wij geen dividend. Het is dus heel belangrijk om dat te gaan doen, ook omdat wij daarmee vergelijkbaar worden met die andere bedrijven en omdat het ons de mogelijkheid geeft om wat meer te investeren in groei. Voor de toekomst van PostNL is groei wel degelijk belangrijk. Die zal voor een groot deel uit Pakketten en Internationaal komen. Als je daaraan iets meer geld kunt besteden, zal dat uiteindelijk voordelig zijn. Wij vinden dat dat alleen kan als wij daadwerkelijk in staat zijn om dividend te betalen. Het blijft ons streven om dat zo snel mogelijk te kunnen doen.

De **voorzitter**: Een laatste vraag over het jaarverslag.

De heer **Van den Bos**: Voortbordurend op mijn voorganger: het dividend is allemaal heel leuk, maar wat is het rendement op het eigen vermogen van PostNL op dit ogenblik? Ja, het eigen vermogen is negatief. Daarom. Maar als ik de rendementen zie, zeg ik: laat dat dividend lekker zitten, ga ermee aan de slag en bouw het bedrijf verder uit. Ik heb 100% vertrouwen in het huidige management. Ik zeg dat niet altijd, maar houdt het dividend lekker op zak. Ik vind het leuk dat enkele opmerkingen van mij door anderen in

andere bewoordingen nog eens zijn geciteerd. Het gaat goed met PostNL en daar mogen wij best trots op zijn.

De **voorzitter**: Nog een vraag van de heer Stevense.

De heer **Stevense** (SRB): De vraag over pensioenen was mij net ontschoten, maar ik dacht dat mijn collega van de VEB die wel zou stellen. Dat is niet gebeurd. Hoe ver staan wij daarmee en waar gaan wij ermee naar toe?

De **voorzitter**: Hoe bedoelt u dat precies?

De heer **Stevense** (SRB): Bij de briefpost is de jongste zo'n beetje halverwege de 40 en daar beschikt u over een heel leger gepensioneerden. Met de huidige rentestanden torst u een heel pak pensioenverplichtingen mee.

De **voorzitter**: U bent bang voor de dekkinggraad van het pensioenfonds? De heer Bos geeft antwoord op die vraag.

De heer **Bos**: De simpele uitleg is dat de dekkinggraad van het pensioenfonds eind 2015 nog boven de minimum dekkinggraad lag.

De heer **Stevense** (SRB): Wij zijn nog geen vijf jaar verder.

De heer **Bos**: Ten tweede hebben wij eind 2013 samen met de vakbonden afgesproken dat wij naar het pensioenfonds een gelimiteerde bijstortverplichting hebben. Stel dat het fonds zwaar in onder-dekking komt, dan moet het bedrijf beperkt bijstorten. Daarbij wordt rekening gehouden met het herstellvermogen van het fonds. Daarom achten wij het risico van dat soort bijstortingen laag, maar niet onmogelijk.

De heer **Stevense** (SRB): U hebt ook in Engeland gezeten tot voor kort. Daar zijn de regels toch iets anders.

De heer **Bos**: Ja, maar wij leven in Nederland. Wij hebben te maken met de Nederlandse toezichthouder.

De heer **Stevense** (SRB): Is met de activiteit in Engeland alles verkocht, ook de pensioenverplichtingen?

De heer **Bos**: Correct.

De heer **Stevense** (SRB): Dan heb ik nog een vraag over het management. U spreekt over het snijden in managementlagen. Wij denken dat er bij de briefpost verschillende managementlagen uit kunnen vanwege de krimp.

De **voorzitter**: En uw vraag is of wij het daarmee eens zijn?

De heer **Stevense** (SRB): Ik ben als aandeelhouders niet weg van allerlei managementlagen.

Mevrouw **Verhagen**: Een deel van de besparingen die wij in de afgelopen vier jaren hebben gerealiseerd, EUR 365 miljoen, komt voort uit een vermindering van overhead, ook binnen ons brievenbedrijf en op het hoofdkantoor. Een deel van de besparingen die wij nog gaan realiseren, komt daar ook uit voort. Als je je

organisatie aanpast op krimp, doe je dat in je medewerkers en in je management. Wij letten erop dat dat in verhouding met elkaar blijft.

De heer **Stevense** (SRB): Is het niet zo dat er eerst een heleboel medewerkers uit zijn gegaan en dat het management een beetje daarop achterloopt?

Mevrouw **Verhagen**: Volgens mij valt dat heel erg mee. Wij hebben dat netjes in verhouding gedaan. De voorzitter van de OR Productie zie ik hier in de zaal zeggen: zeer zeker.

De **voorzitter**: Als uw bewering waar zou zijn, hadden wij een Mexicaans leger over: geen soldaten en alleen maar generaals. En die legers zijn niet goed.

De heer **Stevense** (SRB): Ik heb in het verleden bedrijven daaraan kapot zien gaan.

De **voorzitter**: Ik weet het.

#### 4. Bespreking van het Corporate Governance hoofdstuk in het jaarverslag 2015

De **voorzitter**: Dames en heren, wij gaan door met de bespreking van punt 4, Corporate Governance. Wie mag ik daarover het woord geven? Niemand? Ik vond het zelf ook heel duidelijk.

#### 5. Bespreking van de uitvoering van het bezoldigingsbeleid gedurende het boekjaar 2015

De **voorzitter**: Wij gaan door met punt 5, de bespreking van het bezoldigingsbeleid. Dit onderwerp moet voorafgaande aan de vaststelling van de jaarrekening worden geagendeerd en besproken. Informatie over de uitvoering van het bezoldigingsbeleid gedurende het boekjaar 2015 hebt u kunnen lezen in het jaarverslag, in het bijzonder in de hoofdstukken 12 en 15. Graag geef ik het woord aan de heer Wallage, voorzitter van de remuneratiecommissie. Hij zal een korte toelichting geven op de wijze waarop in 2015 uitvoering is gegeven aan het bezoldigingsbeleid.

De heer **Wallage**: Dat kan inderdaad kort, want er zijn geen wijzigingen in het bezoldigingsbeleid aangebracht. Wij voeren het beleid uit dat u in 2013 hebt vastgesteld. Wij hebben afgesproken dat wij iedere drie jaar een benchmark uitvoeren om te zien hoe de beloning van de leden van de Raad van Bestuur zich verhoudt tot vergelijkbare bedrijven. Daarvoor is een *peer group* samengesteld. Wij hebben nog eens goed gekeken of er bij de *peer group* die drie jaar geleden is vastgesteld nog wel sprake is van een goede weerspiegeling van de huidige Nederlandse arbeidsmarkt. Dat doen wij door te letten op omzet, totale activa, beurswaarde, het aantal werknemers en de geografische focus. Wij zijn tot de conclusie gekomen dat een wijziging van de *peer group* nodig is. Wij hebben, mede op basis van extern advies, een nieuwe *peer group* samengesteld. Die bestaat uit zes AEX-bedrijven en acht AMX-bedrijven, in totaal veertien. In de vorige *peer group* hadden wij er twaalf. Dat is bewust gedaan, zodat je iets beter in staat bent om de relevantie van die *peer group* te waarborgen, bijvoorbeeld als er een of twee *de-listed* worden, als dat een Nederlands werkwoord zou zijn.

De benchmark van de beloning van onze top met die van vergelijkbare bedrijven leidt tot twee conclusies. Het basissalaris bevindt zich ongeveer op de mediaan. De totale beloning, de variabele beloning korte termijn en de variabele beloning lange termijn opgeteld bij de basisbeloning, bevindt zich onder het 25<sup>ste</sup> percentiel. Wij hadden met u afgesproken dat wij om en nabij het midden zouden uitkomen. Wij zitten daar dus lager. Dat heeft geleid tot een nadere afweging, eerst bij de remuneratiecommissie en later ook

bij de Raad van Commissarissen. Wij hebben gekeken naar onze krimpende organisatie, naar de loonmatiging bij het personeel en de voortdurende kostenbesparingen en uiteindelijk hebben wij besloten de beloning voor de Raad van Bestuur niet te verhogen. Dat besluit is genomen door de Raad van Commissarissen op initiatief van de Raad van Bestuur en na advies van de remuneratiecommissie. Wij prijzen ons gelukkig dat wij op een gevoelig onderwerp als dit op deze wijze in overleg met onze bestuurders tot dergelijke conclusies kunnen komen. Dat is goed.

Deze sheet laat zien dat de totale beloning van onze Raad van Bestuur een vaste en een variabele component heeft. Dat laatste is dan weer volledig afhankelijk van performance criteria en daarmee maken wij een onderscheid tussen lange en korte termijn. Daar zijn wij enige tijd geleden mee begonnen en vanuit aandeelhoudersperspectief is het van groot belang dat wij de lange termijn meenemen in de beloningsstructuur van onze top. De korte termijn beloning is volledig conform het vastgestelde bezoldigingsbeleid voor 60% gekoppeld aan financiële en voor 40% aan niet-financiële doelstellingen. De uitbetaling vindt plaats in cash in de maand mei. Op het *temporary share plan* kom ik straks terug. De lange termijn beloning is volledig gekoppeld aan financiële doelstellingen met een lange termijn focus voor drie jaar, de zogeheten performance periode. De uitbetaling vindt plaats in aandelen PostNL. De aandelen worden het eerste jaar van de performance periode voorwaardelijk toegekend. Er is dus dan nog geen sprake van een daadwerkelijke toekenning. Na afloop van de driejarige performance periode zal gekeken worden of de lange termijn financiële doelstellingen daadwerkelijk behaald zijn. Op basis van deze realisatie worden de voorwaardelijke aandelen vervolgens, uiteraard afhankelijk van het behalen van de doelstellingen, onvoorwaardelijk toegekend. De aandelen die in 2015 voorwaardelijk zijn toegekend, worden dus pas feitelijk uitgekeerd op basis van de realisatie van de lange termijn doelstellingen, te weten in het begin van 2018. In overeenstemming met de Corporate Governance Code dienen deze aandelen daarna nog minimaal twee jaar te worden aangehouden. Toen wij het nieuwe beloningsbeleid invoerden, een vrij fundamentele wijziging van systeem, ontstond er voor de leden van de Raad van Bestuur een gat in hun besteedbaar inkomen. Dat was niet bedoeld, maar dat was onvermijdelijk als je een deel van de beloning pas later gaat uitkeren. Die performance shares worden feitelijk op zijn vroegst in 2016 uitgekeerd. Wij hebben ervoor gezorgd dat daarin tijdelijk wordt voorzien. Dat hebben wij de vorige keer met u besproken en dat wordt nu uitgevoerd. Op basis van het plan worden gedurende de jaren 2013 tot 2015 onvoorwaardelijke aandelen toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur, die aan dezelfde doelstelling gekoppeld zijn als de korte termijn beloning. In lijn met de Corporate Governance Code moeten deze aandelen uiteraard wel voor een periode van vijf jaar worden vastgehouden. Over 2015 zullen deze aandelen gedurende de loop van 2016 worden toegekend.

In het afgelopen jaar heeft de Raad van Bestuur alle targets, zoals vooraf vastgesteld door de Raad van Commissarissen, behaald. Dit heeft ertoe geleid dat de variabele beloning volledig is toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur. De variabele beloning bedraagt dan ook 75% van hun respectievelijke basissalaris. Deze variabele beloning wordt vervolgens voor de helft, 37,5% van het basissalaris, uitgekeerd in cash en de andere helft in aandelen onder dat tijdelijke aandelenplan. U ziet dat in te vullen gat hier staan, de *temporary gap in income*, en dat loopt zoals wij dat met u hebben besproken.

Op de laatste pagina staat een overzicht van de beloning zoals die ook in het Jaarverslag te zien is. Meer kan ik er qua toelichting niet van maken.

**De voorzitter:** Dank voor de toelichting.

**De heer Van den Bos:** Ik ben benieuwd waar de *peer group* uit bestaat. Mag ik het heel simpel zeggen? Je kunt koeien niet met schapen vergelijken of met geiten. Ik weet dat BAM in de *peer group* zit en dat de resultaten en de beloningen van BAM conform PostNL zijn. Wie zit er nog meer in? Mogen wij ook weten wie in de *peer group* zit, of in de appel groep, hoe je het ook wilt noemen?

De heer **Wallage**: Uit mijn hoofd staat dat op bladzijde 70 van ons jaarverslag. Ik kan melden dat daaruit verdwenen zijn Imtech, Mediq en Nutreco, op grond van hun de-listing, en Corbion (voorheen CSM) op grond van een verandering in hun organisatiestructuur. Wolters Kluwer is eruit verdwenen in verband met een totaal gewijzigde scope van dat bedrijf. U vindt de hele lijst in het jaarverslag.

De **voorzitter**: Als er verder geen vragen zijn, ga ik over tot punt 6 van de agenda, het vaststellen van de Jaarrekening.

#### 6. Vaststelling van de jaarrekening over het boekjaar 2015 (Besluit)

De **voorzitter**: Zoals gezegd, is de jaarrekening gecontroleerd door PwC. In het jaarverslag staat dat onder punt 3. Bij de eerdere bespreking is de jaarrekening ook al meegenomen. Voordat wij gaan stemmen, kijk ik even of er nog niet-beantwoorde vragen zijn. Maakt u zich geen zorgen, wij hebben de rondvraag ook nog. Voorts deel ik u mede dat er 239 aandeelhouders ter vergadering aanwezig of vertegenwoordigd zijn, die samen bevoegd zijn tot het uitbrengen van ruim 241 miljoen stemmen. Dit komt neer op 54,66% van het totaal geplaatste aandelenkapitaal. Wij zijn blij dat wij dik boven de 50% zitten. De aan de notaris verleende volmachten maken zo'n 93% uit van het vertegenwoordigd kapitaal. Na dit gezegd hebbende, vraag ik Karen om nog even de werking van de stemprocedure door te nemen, zodat wij aan het werk kunnen.

Mevrouw **Berg**: Dank u. Ik denk dat de meesten van u het proces wel kennen. U hebt allemaal een stemkaart gekregen en een stemkastje op de stoel gevonden. Als u de kaart met de chip naar beneden en naar u toe inbrengt, doet hij het. Als het goed is, ziet u uw naam op het scherm. Bij het stemmen kunt u een keuze maken. Als u voor bent, kiest u 1, als u tegen bent kiest u 2 en als u 3 kiest, onthoudt u zich van stemmen. U kunt uw stem wijzigen totdat de voorzitter de stemming sluit. Daarmee is uw stem definitief geworden. Na het uitbrengen van de stemmen en het sluiten van de stemming, ziet u de uitslag op het scherm. De stemmen van diegenen die zich onthouden van stemmen tellen niet mee.

De **voorzitter**: Dan de stemming over agendapunt 6. De stemming is geopend. De stemming is gesloten. Ik constateer dat de Algemene Vergadering het voorstel onder 6 met bijna 100% heeft aangenomen.

#### 7. Dividend

##### a. Reserverings- en dividendbeleid

De **voorzitter**: Wij gaan naar het reserverings- en dividendbeleid van PostNL. Dit is ongewijzigd in vergelijking met vorig jaar. Conform de Corporate Governance Code dienen deze richtlijnen als apart agendapunt door de vergadering te worden behandeld. Samengevat houden de richtlijnen het volgende in. Wij zullen dividend uitkeren wanneer het geconsolideerd eigen vermogen positief is en er zekerheid is over een BBB+ credit rating. Als wij tot dividenduitkering overgaan, is het de intentie om een interim- en slotdividend uit te keren en dat in de vorm van een keuzedividend. In principe willen wij 75% van de onderliggende netto cash als dividend uitkeren. Zolang wij geen dividend in contanten uitkeren, zal het dividend dat wij ontvangen van TNT Express ook niet worden uitgekeerd. Dit is het standaardverhaal sinds enkele jaren. Zijn er nog vragen?

De heer **Jansen (VEB)**: Dit agendapunt begint inmiddels enige ironie te krijgen. Dat zal iedereen in de zaal vinden. Wij lijken goed op weg. Als mijn modellen een beetje kloppen, zullen wij halverwege volgend jaar

een positief geconsolideerd eigen vermogen zien. Dan komt eindelijk het langverwachte dividend. Ik heb echter de analisten call van het vierde kwartaal bekeken en helemaal aan het eind vroeg een analist: waarom veranderen jullie niet gewoon het dividendbeleid? Waarom kijk je niet in plaats van naar het geconsolideerde eigen vermogen, dat inderdaad negatief is, naar de vennootschappelijke balans, waarnaar volgens de wet moet worden gekeken om een uitkering mogelijk te maken? Ik dacht toen: volgens mij kunnen wij met een pennenstreek het dividendbeleid wijzigen door een streep te zetten door die randvoorwaarde. Dat zou onverantwoord zijn als PostNL er heel slecht voor stond, maar wij hebben net de operationele kasstromen gezien en het verhaal te horen gekregen dat het geld van TNT Express binnenkomt waardoor er zelfs een netto kaspositie in de balans zit. Volgens mij is er absoluut geen enkel probleem om hier heel goed over na te denken, zodat een uitkering op veel kortere termijn mogelijk is.

**De voorzitter:** Wij hebben hierover uitvoerig nagedacht. Het is goed dat u het even noemt. Mevrouw Verhagen legt uit waarom wij er zo in zitten.

**Mevrouw Verhagen:** Dat heeft te maken met corporate governance. Er is geen enkele beursgenoteerde onderneming in Nederland die uitkeert op basis van zijn *corporate equity*. Iedereen keert uit op basis van zijn *consolidated equity* en dat wil PostNL ook doen. Dat is de belangrijkste reden waarom wij dat niet doen, los van het feit dat de *corporate equity* vorig jaar nog niet positief was.

**De heer Jansen (VEB):** Vennootschappelijk wel toch, EUR 2 miljard? Ik begrijp het argument niet helemaal. Dit is een puur boekhoudkundig verhaal geweest met de geconsolideerde balans. Waarom zou je daarvan het dividendbeleid laten afhangen? Dat zou je in mijn optiek moeten laten afhangen van de liquiditeit die de onderneming heeft, de investeringsbehoefte en de cash flow. Als ik de verhalen goed heb begrepen, is er alle ruimte om dividend uit te keren. Ik begrijp die randvoorwaarde dus niet. Ik begrijp de kredietbeoordelaar, maar bij mijn weten gaat dat nu heel snel goed komen als het geld van TNT wordt overgemaakt. Ik zie oprecht niet in waarom het bestuur hier niet anders naar kijkt.

**Mevrouw Verhagen:** Mijn antwoord blijft hetzelfde, ondanks uw vlamme betoog. Anders zou je de corporate governance in Nederland moeten herschrijven. Als je in staat bent om dat te doen, zou ik erover nadenken, maar tot die tijd vind ik dat je je als ondernemer moet houden aan de spelregels die er zijn. Dit is een van die spelregels.

**De heer Jansen (VEB):** Volgens mij staat dit niet in de Corporate Governance Code.

**Mevrouw Verhagen:** Dit staat niet in de code, maar het is wel hoe de Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen handelen.

**De heer Jansen (VEB):** Eigenlijk is de angst dat het niet uitgelegd kan worden als wordt uitgekeerd op de geconsolideerde balans en dat het niet begrepen wordt door de markt. Dat weerhoudt jullie ervan om dividend uit te keren, omdat jullie dan de enige in de sector zijn.

**De voorzitter:** Wij willen ook een gezonde balans hebben en niet de indruk wekken dat wij de koe aan het melken zijn. Het moet een degelijk bedrijf zijn. Ik denk dat het belangrijk is dat wij zo snel mogelijk volgens de bestaande regels in staat zijn om dividend te betalen. Dat is in ons aller belang.

De heer **Jansen** (VEB): In mijn optiek blijft dit een puur boekhoudkundig verhaal. Het is jammer dat hier niet op zijn minst heel goed naar wordt gekeken. Ik begrijp dat wij vlak bij de eindstreep zijn en nog wel anderhalf jaar kunnen wachten, maar het zou toch heel erg mooi zijn om hier eens naar te kijken.

De **voorzitter**: Wij hebben hier goed naar gekeken en de keuze is zoals mevrouw Verhagen die verwoordde.

De heer **Van den Bos**: Ik krijg een beetje kromme tenen van de VEB met dat pushen en pressen om dividend te betalen. Laten wij blij zijn dat PostNL er nu zo voor staat. Laten wij in godsnaam niet twee cent dividend uitkeren. Steek het in het bedrijf, zorg dat je eerst meer vet op de botten krijgt, handel alsof het een familiebedrijf is en kijk dan eens verder. Ik zie veel liever dat de koers PostNL EUR 5 is dan dat die nu EUR 3,80 is. Die twee, drie of vier cent dividend moet je in het bedrijf steken en ermee werken. Ik heb net al gezegd dat er een goede Raad van Bestuur zit. Ik vertrouw de Raad van Bestuur het allemaal toe. Ga op deze weg verder en laat het dividend even rusten.

b. Winstbestemming

De **voorzitter**: In lijn met het beleid dat zojuist is besproken, heeft de Raad van Bestuur met goedkeuring van de Raad van Commissarissen besloten om de winst over het boekjaar 2015 te reserveren. Immers, het eigen vermogen is nog niet positief noch is aan de rating vereiste voldaan. Ik constateer dat er geen verdere vragen over dit punt zijn.

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

De **voorzitter**: Wij vragen u de leden van de Raad van Bestuur van PostNL kwijting te verlenen voor de door hen uitgevoerde taken, voor zover daarvan blijkt uit het Jaarverslag en de Jaarrekening over het boekjaar 2015. Ik constateer dat hierover geen opmerkingen zijn en dan gaan wij over tot stemming. De stemming wordt geopend. De stemming wordt gesloten. Ik constateer dat de Algemene Vergadering het voorstel onder 8 heeft aangenomen. Een prachtige uitslag. Ik deel met u dat de directie deze waardering verdient.

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

De **voorzitter**: Dit punt betreft de decharge voor de Raad van Commissarissen. Ik hoef dat niet uit te leggen. Ik neem aan dat dit iedereen bekend is. De stemming wordt geopend. De stemming wordt gesloten. Ik constateer dat de Algemene Vergadering het voorstel onder 9 heeft aangenomen. Dit is heel mooi. Dat hebben wij in het verleden wel eens anders meegemaakt.

10. Raad van Commissarissen

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

**De voorzitter:** In lijn met de statuten bestaat de Raad van Commissarissen uit minimaal drie leden. Wij hebben in het verleden bepaald dat de Raad van Commissarissen uit zeven leden bestaat. Conform het rooster van aftreden zullen de heer Rövekamp en ik zelf aftreden per het tijdstip van de sluiting van deze vergadering.

De heer Rövekamp is beschikbaar voor herbenoeming en ik zelf niet. Ik ben u een verklaring schuldig. Ik heb het hier prima naar mijn zin. Ik vind het een mooi bedrijf. Het is jammer dat wij nog geen dividend uitbetalen. Wij hebben een prachtige Raad van Commissarissen, maar ik ben bijna 71 en na acht jaar moet er ruimte gemaakt worden voor anderen. Ik ben dus niet herkiesbaar. Wij hebben enige tijd gearzeld of wij met zes leden moesten doorgaan of dat het er toch zeven zouden moeten zijn. Het werk dat tegenwoordig bij een Raad van Commissarissen komt, is onvergelijkbaar met tien jaar geleden. Er zijn veel commissies. Daarom hebben wij na lang aarzelen toch besloten om naar zeven leden te gaan. Bij een Raad van Commissarissen kijk je naar twee dingen: cohesie, om het simpel te zeggen: vind je het leuk om samen dingen te doen, en of je elkaar aanvult en bij de cultuur van de hele setting past. Dat heeft enige tijd geduurd. Wij zijn nu langzaam maar zeker aan het zoeken naar een nieuwe commissaris. De Raad van Commissarissen zal enige tijd met zes personen doorgaan. Het grote voordeel is dat dan een derde van de raad uit vrouwelijke commissarissen bestaat. Wat dat betreft, moeten wij het zo laten. De Raad van Commissarissen komt terug met een voorstel voor een nieuwe commissaris, misschien via een BAVA. De Algemene Vergadering heeft het recht om aanbevelingen te doen voor een commissaris. Leeft die behoefte bij u? Ik constateer dat zulks niet het geval is.

Dan wenst de Raad van Commissarissen de heer Rövekamp voor herbenoeming voor te dragen voor een tweede periode van vier jaar. Daarover gaan wij straks stemmen.

Als ik wegga, moet er een nieuwe voorzitter komen. Wij hebben zorgvuldig gekeken of het iemand van de bestaande groep moest zijn of iemand van buiten. De Raad van Commissarissen heeft besloten dat de heer Boersma de nieuwe voorzitter zal zijn na afloop van deze vergadering. Ik houd het laatste halfuur het stokje nog vast. Wij zijn blij dat de heer Boersma voorzitter wordt. Hij heeft een zeer ruime internationale ervaring en kent PostNL heel goed. Hij kent het klappen van de zweep en lijkt dan ook de man om het karretje te trekken. Ik geef straks met heel veel vertrouwen het stokje over aan de heer Boersma. Wij hebben dit ook met de Centrale Ondernemingsraad besproken en die staat ook positief tegenover deze benoeming. Heeft iemand vragen over deze stoelendans?

**De heer Van den Bos:** Ik ben blij dat de heer Rövekamp zich bereid verklaard om nog vier jaar als commissaris van PostNL te fungeren. Ik hoor alleen maar goede berichten over hem en ik ken hem nog uit de tijd van Unit4. Ik heb een vraag aan de heer Boersma, als ik die direct aan hem mag stellen.

**De voorzitter:** Dat kunt u vergeten.

**De heer Van den Bos:** Oké, dan stel ik de vraag aan u en dan mag u hem doorvertellen. De acht jaar dat u voorzitter was, waren voor mij net een schoolreisje. U doet het heel gezellig en leuk. De vraag is of de heer Boersma dat in deze trend doorzet.

**De voorzitter:** Wij zijn allemaal op leeftijd en wij hebben allemaal verschillende dingen gedaan. Ik heb nogal wat dingen gedaan. Je gaat ergens weg en je begint ergens anders. Ik heb er altijd een geweldige eer in gesteld om een betere opvolger te hebben dan ik zelf was. Ik denk dat dat ook nu weer gelukt is. [opmerkingen zonder microfoon] Is mijn antwoord duidelijk genoeg?



De heer **Van den Bos**: Als u dat zegt, is dat zo.

De **voorzitter**: Dat hoor ik niet vaak. Wij gaan over tot stemming.

11. Voorstel tot herbenoeming van de heer F.H. Rövekamp tot lid van de Raad van Commissarissen (Besluit)

De **voorzitter**: De stemming wordt geopend. De stemming wordt gesloten. Ik constateer dat de Algemene Vergadering het voorstel onder 10 heeft aangenomen. Dank u voor het vertrouwen.

12. Mededeling over vacatures in de Raad van Commissarissen die na afloop van de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2017 zullen ontstaan

De **voorzitter**: Volgend jaar, over twaalf maanden, zullen mevrouw Jongerius en de heer Engel aftreden. Zij zijn beide beschikbaar voor herbenoeming. Wij zijn daar heel blij mee. Dan blijft het clubje lekker bij elkaar. Dat zullen wij volgend jaar bepalen. Ik constateer dat er geen opmerkingen zijn.

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

De **voorzitter**: Voorgesteld wordt om de bestaande aanwijzingen van de Raad van Bestuur als bevoegd orgaan om te besluiten tot uitgifte van gewone aandelen en tot het verlenen van rechten tot het nemen van gewone aandelen te verlengen voor een periode van achttien maanden vanaf de datum van deze vergadering, dus tot 19 oktober 2017. Daarmee komt de eerder gegeven aanwijzing, die loopt tot 14 oktober 2016, te vervallen. Deze aanwijzing vragen wij elk jaar. De bevoegdheid zal beperkt zijn tot een maximum van 10% van het geplaatste aandelenkapitaal op het moment van uitgifte plus een verdere uitgifte tot een maximum van 10% van het geplaatste aandelenkapitaal als de uitgifte plaatsvindt in het kader van een fusie of een acquisitie. Zoals u weet, zijn er medewerkers van PostNL die recht hebben op toekenning van een gedeelte van een variabele beloning in de vorm van gewone aandelen. De Raad van Bestuur is van plan om met goedkeuring van de Raad van Commissarissen later dit jaar in dit kader te besluiten tot uitgifte van gewone aandelen. De precieze omvang is nog niet bekend, maar is zeker minder dan 0,5% van het huidige geplaatste aandelenkapitaal. Dit percentage, dus de aandelen voor het management, maakt deel uit van de genoemde 10%. Dit onderwerp komt ieder jaar aan het einde van de vergadering, maar er moet wel over gestemd worden. De stemming wordt geopend. De stemming wordt gesloten.

Ik constateer dat de Algemene Vergadering het voorstel onder 13 met 89% voor heeft aangenomen. Dank u voor het vertrouwen.

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

De **voorzitter**: Dit agendapunt behelst de verlenging van de aanwijzing van de Raad van Bestuur als bevoegd orgaan tot het beperken of uitsluiten van voorkeursrecht bij uitgifte van gewone aandelen. Voorgesteld wordt om bij aanwijzing het voorkeursrecht bij uitgifte van gewone aandelen, inclusief het verlenen van rechten tot het nemen van gewone aandelen, te beperken of uit te sluiten, te verlengen voor een periode van achttien maanden te rekenen vanaf vandaag, dus tot 19 oktober 2017. Daarmee komt de eerder gegeven aanwijzing, die loopt tot 14 oktober 2016, te vervallen. Ook deze aanwijzing zal beperkt

zijn tot een maximum van 10% van het geplaatste aandelenkapitaal op het moment van uitgifte plus een verdere uitgifte tot een maximum van 10% van het geplaatste aandelenkapitaal op het moment van uitgifte in het geval de uitgifte plaatsvindt in het kader van een fusie of acquisitie. De stemming wordt geopend. De stemming wordt gesloten.

Ik constateer dat de Algemene Vergadering het voorstel onder 14 met 89% voor heeft aangenomen.

#### 15. Rondvraag

De **voorzitter**: Dames en heren, wij komen bij het einde van deze vergadering. Wij sluiten de vergadering echter niet zonder de rondvraag. Wie mag ik het woord geven?

De heer **Heineman**: In het recente verleden heeft PostNL diverse postkantoren gesloten. Er zijn zware bezuinigingen geweest. Vandaag de dag heb je kleine postagentschappen, meestal in kantoorboekhandels. In het verleden heb ik gewerkt bij een onderneming en daar hadden wij altijd een man van de maand. Een vrouw van de maand was er niet, want het was een heel streng islamitisch land. Nu zou ik willen voorstellen dat elke winkel waar een postkantoor is, de kans krijgt om kantoor of agentschap van de maand te worden. Er zijn kleine agentschappen waarvoor ik heel veel respect heb. Ik noem bijvoorbeeld boekhandel Paagman. Daar werkt een heel toegewijd en behulpzaam team. Wij zouden elke maand een ander agentschap kunnen aanwijzen en daaraan bekendheid kunnen geven in de lokale post, kleine krantjes en wijkbladen, zoals de Oude Hagenaar en de Scheveningse Courant. Mijn vraag is: wat vindt u van mijn voorstel?

Mevrouw **Verhagen**: Wij hebben een agentschap van de maand. Ik denk dat Arno van Bijnen daar een mooie toelichting op kan geven. Arno is commercieel directeur van PostNL. Hij zit toevallig naast u.

De heer **Van Bijnen**: Ik zal u gelijk antwoord geven. Wij ondersteunen dit initiatief en hebben dat vanaf 1 januari 2016 ingevoerd. Wij kijken per maand welke retailer het goed doet en op welke kenmerken. De heer Heineman haalt een mooi voorbeeld aan met Paagman. Fabian Paagman zit ook in de klankbordgroep. Ik ben er laatst zelf ook geweest. Het zijn mooie winkels, die ambassadeur van ons zijn. Dank u.

De heer **Stevense** (SRB): Volgens mij zitten ze niet alleen naast elkaar, maar wonen ze ook naast elkaar.

Mevrouw **Verhagen**: Ik weet zeker dat dat niet zo is.

De heer **Stevense** (SRB): U hebt nog geen nieuwe commissaris gevonden. Misschien lukt dat dit jaar niet meer of is er geen mogelijkheid meer om die via een BAVA te benoemen. Dan wordt het 2017. Er zijn al twee leden aftredend en eventueel herbenoembaar. Dan zouden dat er drie worden.

De **voorzitter**: De heer Stevense heeft een serieus punt met betrekking tot de stabiliteit en continuïteit in de Raad van Commissarissen. De twee collega's die volgend jaar herbenoembaar zijn, stellen zich herkiesbaar. Het zou mij in hoge mate verbazen als wij geen andere commissaris kunnen vinden voordat het jaar afgelopen is. Het proces loopt. Wij hebben ons niet willen haasten om deze dag te halen. Wij willen liever kwaliteit. Een BAVA is op zich een vrij simpele operatie. Wij delen uw punt.

De heer **Rijnen**: Ik heb vorig jaar de vraag gesteld over een excursie naar een nieuwe machine. Wij moeten het nu alleen met een foto doen.

De **voorzitter**: Wij zijn wel vooruitgegaan.

De heer **Rijnen**: Er wordt geen dividend uitgekeerd. Een mooi alternatief is een cultureel dividend en dat is dan een excursie naar de nieuwe machine. Het lijkt mij interessant om iets van dat bedrijf te kunnen zien.

Mevrouw **Verhagen**: Bij mijn weten hebben wij vorig jaar daadwerkelijk die rondleiding georganiseerd op het centrum.

Mevrouw **Berg**: Onze strategy update was in het sorteercentrum. Daar had u kunnen komen. Het probleem is dat wij volgens onze statuten een aandeelhoudersvergadering moeten houden in bepaalde gemeenten. Wij kunnen dus niet zo maar overal een Algemene Vergadering houden. Misschien kunnen wij er een vinden voor een volgende keer.

De heer **Rijnen**: Den Haag heeft een sorteercentrum.

Mevrouw **Berg**: Ik weet niet 100% zeker of dat binnen de stadsgrenzen van de gemeente valt.

De heer **Rijnen**: Het was eerste Leidschendam en toen heeft Den Haag het gebied ingepikt en toen kon PostNL alle kaartjes weer veranderen. Toen is ook de postcode veranderd. Eerst was het 2266 en nu is het 2494.

De **voorzitter**: De boodschap is helder overgekomen. Ik snap het heel goed.

De heer **Van den Bos**: Ik heb nog drie punten. TMG, de club van de heer Boersma, heeft toen een rondleiding gegeven. Dat was heel leuk en interessant. Misschien kan die het initiatief nemen om dat bij PostNL ook te organiseren. Ik heb een vraag aan de accountant. Ik dacht dat ik die vorig jaar had gesteld, maar dat heb ik niet gedaan. Dit is het laatste jaar van PwC als controlerend accountant. Mijnheer Wüst, vaak heb ik op de controlerende accountant, u en uw team, ingehakt, met als dieptepunt de mislukte reorganisatie drie jaar geleden. Dat was toen iemand over boord is gevallen. Nu het beter gaat - en ik had dit vorig jaar al over uw team willen zeggen - is de kwaliteit die wij graag als aandeelhouder willen zien aanzienlijk verbeterd. Ook uw toelichtingen zijn een heel stuk verbeterd. De aandeelhouders moeten kunnen varen op een controlerend accountant. Ook uw collega bij TNT wil ik hierbij noemen. Daar waren met name de Braziliaanse activiteiten een bron van zorg. Ik heb voorts een opmerking voor de voorzitter. Mijnheer Klaver, toen u het stokje van de topcommissaris van Nederland overnam, becroop mij het gevoel van: oei, en nu? TNT Post zat in een geweldige verandering van zaken en de Raad van Bestuur functioneerde, naar nu blijkt, niet goed, overschatte zichzelf en was dol op speeltjes, zoals nieuwe vliegtuigen. Je kunt en mag stellen dat u de juiste maatregelen hebt genomen met de splitsing van Post en TNT en de bedrijven van de rand van de klif heeft weggetrokken. Tijdens de laatste AVA en BAVA van TNT stelde de Raad van Bestuur en de voorzitter van de Raad van Commissarissen dat de toenmalige Raad van Bestuur niet goed functioneerde en meer bezig was met zichzelf. Het getuigt van – om het plat te zeggen – ballen om hard in te grijpen. U bent er niet voor weggelopen om deze acties te nemen. Nee, het zijn geen gemakkelijke tijden geweest voor u als voorzitter van de Raad van Commissarissen. De gehele Raad van Commissarissen is gewijzigd en sterk ingekrompen. Zoals ik in de eerdere AVA's heb gezegd: PostNL wordt een saai bedrijf. Geen stakingen meer, geen geroep tijdens een AVA. Het is jammer dat de actie "Trek Piet over de streep om nog vier jaar door te gaan" geen succes heeft gehad. Ook een referendum heeft het net niet gehaald. Hoewel u niet over uw graf heen wilt regeren, hoop ik dat de heer Boersma uw lijn doorzet. Ik sluit af met de uitspraak dat u van hoog tot laag – en met laag bedoel ik onder andere een oudere

medewerker, de visafdeling van de Makro of postbestellers of retailers – met mensen praat. U staat bekend als iemand die luistert naar mensen, die kritische opmerkingen serieus neemt. Het was daarom grappig om onlangs te lezen dat – daar hebben wij hem weer – de VEB aangeeft dat commissarissen meer moeten luisteren naar mensen. U bent een voorbeeld! Hoewel u niet dol bent op publiciteit, durf ik als betrokken aandeelhouder te zeggen: wij zwaaien een kanjer van een commissaris uit. Meneer Klaver, bedankt voor de inzet.

**De voorzitter:** Dank u wel.

**De heer Koch:** Ik heb een heel praktische vraag. Ik zag recent in de pers het een en ander over ongeadresseerde verspreiding en stickers en actiegroepen en andere groeperingen die bezig zijn om dat te veranderen. Hoe is uw reactie daarop? Ik zie dat als bedreiging voor bepaalde marktsegmenten van PostNL.

**Mevrouw Verhagen:** Het gaat hier specifiek over de gemeente Amsterdam. Het gemeentebestuur is daar met een initiatief bezig om in principe ongeadresseerd uit het stadscentrum te weren. Er lopen op dit moment daar acties vanuit de retailers, maar ook vanuit ons. Wij denken dat je daarmee heel veel winkelend publiek niet meer aantrekt. Daar zijn retailers ook bang voor. Bij ons kost het banen als het gaat om de medewerkers van Spotta. Dat loopt op dit moment. Ik kan nog niet zeggen of het een wordt of het ander, maar het betreft de gemeente Amsterdam.

**De heer Koch:** U ziet nog geen landelijke olievlekwerking? Als een actiegroep hierop duikt, kan ik mij voorstellen dat men daarmee verder wil.

**Mevrouw Verhagen:** Dat weet ik niet. Ik durf daar niet over te speculeren.

**De voorzitter:** Dames en heren, wij komen aan het eind van de vergadering. Voordat wij stoppen, wil ik u nog kort iets vertellen. U weet het: wij Friese boeren praten nooit zo lang. Acht jaar zit ik nu bij TNT en bij PostNL. Er is nogal wat gebeurd in die acht jaar. Wij zullen dat niet gaan vertellen, want dan wordt het een beetje saai en u kent het verhaal al. Er is heel veel veranderd. Het ging niet altijd gemakkelijk. Er moest wel eens een keer wat geduwd worden en hier en daar moest er wel eens een knoop worden doorgesneden. U zou best willen weten welke knopen dat waren, maar dat ga ik niet vertellen. Wij zijn er goed uitgekomen. Ik denk dat ik een redelijk nuchtere toeschouwer ben. Als ik naar de veranderingen bij PostNL kijk, denk ik aan zaken als ondernemerschap, groei, cultuur. Een cultuur die open is en een cultuur die – ik zal niet te veel uit de school klappen – een beetje angstig was. Andere zaken zijn doelgerichtheid, slagvaardigheid, flexibiliteit. Wij hebben over de schil gesproken en over de voortdurende veranderingen. Samen dingen doen in plaats van “ik doe dit en jij doet dat”. Klantgerichtheid was vroeger een dressing en niet meer. Nu is klantgerichtheid echt. Wij luisteren naar de klant. De klant bepaalt wat er gebeurt. Weg met bureaucratie en interne politiek. Het zal nooit helemaal weg zijn, bij geen enkel bedrijf, maar het is heel aardig opgeruimd. Dit soort veranderingen hebben wij natuurlijk niet als Raad van Commissarissen teweeggebracht, vergeet dat maar. Dat hebben mevrouw Verhagen en de heer Bos gedaan. Ik complimenteer hen daarmee en dank hen en via hen al die duizenden medewerkers, met wat er bereikt is. PostNL is een mooi bedrijf geworden waar wij trots op kunnen zijn. Ook dank ik mijn collega's in de Raad van Commissarissen, die mijn wat agrarische manier van werken hebben geaccepteerd en gesteund. Ik ben heel blij dat de heer Boersma het stokje overneemt. Heel veel succes. Ik dank ook u, de aandeelhouders. Dank voor uw geduld om PostNL tot bloei te zien komen. Ik hoop van harte dat u hier binnenkort de vruchten van zult plukken. Ik wens u het allerbeste! (Applaus)

Mevrouw **Verhagen**: Ik weet dat de heer Klaver er niet van houdt om toegesproken te worden, maar dat wil ik toch doen namens het bedrijf, namens de medezeggenschap en namens de Raad van Bestuur. Vanavond zullen wij dat nog uitgebreider doen. Ik heb hem acht jaar zien werken en de afgelopen vier jaar meegemaakt dat hij de Algemene Vergadering van Aandeelhouders uitermate vakkundig hebt geleid. Heel vaak heeft hij ons verrast en vermaakt met leuke verhaaltjes over de schapen en het boerenleven, naast het feit dat wij hier een groot bedrijf runnen. Ik heb veel van hem geleerd de afgelopen vier jaar, zakelijk maar ook over het boer zijn. Die schapen kende ik al en die koeien ook, want dat is de omgeving waar ik ook vandaan kom. Ik heb inmiddels ook geleerd waar ik de kievitseieren moet zoeken en ik heb geleerd hoe die eruit zien. Ik heb geleerd hoe je bij biddende vogels in de lucht kunt zien welke vogels dat zijn. Piet, ik dank je daar zeer voor. Balans tussen privé en werk en dus balans tussen heel hard je best doen om van PostNL het mooiste bedrijf te maken in combinatie met ontspanning, is iets waarin jij meester bent. Dat probeer je ook over te dragen. Je probeert mensen te behoeden en die balans altijd goed te bewaken. Ik denk dat de aandeelhouders blij mogen zijn met een voorzitter zoals wij die de afgelopen jaren hebben gehad. Je hebt ons als Raad van Bestuur en als bedrijf altijd gesteund in alle veranderingen die wij moesten aanbrengen, veranderingen die heel vaak pijnlijk waren, maar o zo noodzakelijk. Die steun heb ik altijd ervaren. Daarvoor dank ik je. Ik zal je missen als voorzitter van deze vergadering en als voorzitter van de Raad van Commissarissen. Ik ben blij met de heer Boersma. Fijn dat hij het stokje wil overnemen. Piet, dank je wel en wij zien elkaar zeker nog.

(Applaus)

**Vastgesteld op 19 oktober 2016 en getekend**



---

**Door: M.A. Boersma, voorzitter**



---

**Door: K. Berg, secretaris**