



## NOTULEN ALGEMENE VERGADERING VAN AANDEELHOUDERS POSTNL 2021



**Voorzitter:** Jan Nooitgedacht, voorzitter van de Raad van Commissarissen van PostNL.

**Secretaris:** Ewout de Wit



---

Uit de presentielijst blijkt dat er samen met de aandeelhouders die digitaal aan deze vergadering deelnemen 602 aandeelhouders ter vergadering aanwezig of vertegenwoordigd zijn, die samen bevoegd zijn tot het uitbrengen van 221.599.909 stemmen. Dit komt erop neer dat 44,77% van het totaal geplaatste aandelenkapitaal vertegenwoordigd is. De aan onze notaris verleende volmachten en steminstructies maken zo'n 99.76% uit van het vertegenwoordigende kapitaal.



---

## Agenda item 1

Opening and announcements

*Opening en mededelingen*



1

De **Voorzitter**: Dames en heren. Graag heet ik u van harte welkom op deze jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders van PostNL. Als voorzitter van de Raad van Commissarissen zit ik deze vergadering voor. Het zijn nog altijd zeer bijzondere tijden. Omdat wij ons bezwaard voelden om u op te roepen naar een fysieke bijeenkomst te komen, hebben wij besloten tot een volledig virtuele vergadering in lijn met de Noodwet. Aandeelhouders die zich voor de vergadering hebben aangemeld, hebben de mogelijkheid om net als vorig jaar tijdens de vergadering mee te kunnen stemmen en daarnaast ook vragen te stellen tijdens de vergadering middels chat.

Met uitzondering van Agnes Jongerius zijn alle leden van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur vandaag aanwezig, waarbij de leden van de Raad van Commissarissen digitaal deelnemen aan de vergadering. Verder zijn ook onze notaris, mevrouw Cremers en digitaal onze externe accountant mevrouw Overbeek-Goeseije van EY aanwezig. Zij is eindverantwoordelijk voor de controle van PostNL. Naast mevrouw Overbeek-Goeseije is ook de heer Niewold van EY digitaal aanwezig. Hij tekende de verklaring voor de controle van de non-financial performance statements. Graag heet ik allen van harte welkom.



---

Ook heet ik graag de voorzitter en vertegenwoordigers van de Centrale Ondernemingsraad en de vertegenwoordiging van de Stichting Continuïteit PostNL welkom, die meekijken en meeluisteren via de webcast. De Centrale Ondernemingsraad heeft aangegeven geen gebruik te willen maken van zijn spreekrecht tijdens deze vergadering.

Ook Nienke Meijer en Koos Timmermans zijn digitaal aanwezig, aangezien hun voorgenomen benoeming vandaag op de agenda staat. Ook hen heet ik van harte welkom.

Naast mij zijn hier aanwezig de Raad van Bestuur, Herna Verhagen en Pim Berendsen, en onze secretaris Ewout de Wit, allen uiteraard op gepaste afstand van elkaar. Herna en Pim zullen onder meer ingaan op de effecten van de crisis op PostNL en uiteraard de gezondheid van onze medewerkers.

Ewout verzorgt de notulen van deze vergadering. Deze zullen via de website van PostNL beschikbaar worden gesteld. Conform de Corporate Governance Code zullen de conceptnotulen uiterlijk over drie maanden beschikbaar zijn. U hebt dan vervolgens gedurende drie maanden de gelegenheid commentaar te geven. Daarna stellen de secretaris en de voorzitter van de Raad van Commissarissen de notulen vast. Indien u de notulen van deze vergadering thuis wenst te ontvangen, kunt u daarvoor een email sturen naar Ewout. Zijn emailadres vindt u in de oproeping en agenda voor deze vergadering.

Dan over naar de formele punten van de vergadering. De vergadering is rechtsgeldig opgeroepen op 9 maart 2021 door publicatie op de website van PostNL en een persbericht. De registratiedatum was 23 maart 2021. Daarnaast is er nadien nog aanvullende informatie op de website geplaatst omtrent de voordracht van KPMG als accountant alsmede de intrekking van agendapunt 7(d) inzake de herbenoeming van Agnes Jongerius.

Bij de oproeping is de volledige agenda met alle daarbij behorende bijlagen op de voorgeschreven wijze ter inzage gelegd en verkrijgbaar gesteld.

De exacte presentielijst en de gegevens over het aantal stemmen dat tijdens deze vergadering kan worden uitgebracht zijn op dit moment nog niet beschikbaar, dus daar kom ik later tijdens deze vergadering bij u op terug.

Wel kan ik u mededelen dat er op dit moment 494.991.389 gewone aandelen PostNL zijn geplaatst. PostNL houdt geen van deze aandelen.



---

Ik constateer dat aan alle formaliteiten is voldaan, zodat over alle stempunten geldige besluiten kunnen worden genomen. De stemprocedure gaat vanwege het digitale stemmen iets anders dan gebruikelijk. Vanwege een lichte vertraging op de webcast wordt gedurende de gehele vergadering de mogelijkheid tot stemmen opengesteld en deze sluiten wij aan het einde van de vergadering. Dit betekent dat wij pas aan het einde van de vergadering de uitslag van alle stempunten met u door kunnen nemen en dus niet aan het einde van elk agendapunt. Wij blijven voor de uitslag in spanning tot het einde van de vergadering.

Dan nog enkele huishoudelijke mededelingen. Indien u vragen heeft over de diensten van PostNL kunt u daarvoor terecht bij de klantenservice van PostNL. Zoals ieder jaar is een deel van de presentatie die u vanmiddag op het scherm ziet in het Engels. Dit is voor de buitenlandse aandeelhouders die deze vergadering via de webcast volgen. De voertaal vandaag is het Nederlands en alles wordt door de vertalers in de zaal live vertaald.

Wij hebben de aandeelhouders gevraagd eventuele vragen vooraf bij ons kenbaar te maken, zodat wij deze tijdens de vergadering kunnen beantwoorden. Per agendapunt zullen wij allereerst die binnengekomen vragen behandelen. Waar mogelijk hebben wij dezelfde vragen geclusterd. Degenen die digitaal deelnemen aan de vergadering wordt de mogelijkheid geboden tot het stellen van vragen middels een chat. U bent ingelogd via het ABN AMRO-systeem en u kunt daar middels chatfunctie vragen stellen bij alle agendapunten. Indien u van die mogelijkheid gebruik wilt maken, wil ik u vriendelijk doch uitdrukkelijk verzoeken een duidelijke vraag te formuleren aan de mensen hier aan de tafel en het aantal vragen tot maximaal drie per agendapunt te beperken. Ook zou ik u willen vragen duidelijk uw naam te vermelden voordat u uw vraag stelt in verband met verslaglegging. De vragen middels chat komen bij ons binnen, waarna dezelfde vragen worden geclusterd en door ons worden beantwoord. Het kan dus zijn dat u niet letterlijk uw eigen vraag hoort terugkomen. Daarbij beschouwen wij vragen die al door ons zijn beantwoord als afgehandeld. Vragen over hetzelfde onderwerp zullen dus niet twee keer worden behandeld. Vanwege de al genoemde lichte vertraging op de webcast hebben wij na afloop geen rondvraag en wil ik u vragen om, als u vragen heeft, deze direct bij het betreffende agendapunt met de chat in te sturen.



---

Tot slot, het houden van een volledig digitale vergadering is voor ons ook nieuw. Wij hopen op een vloeiende vergadering. Mocht u na afloop het idee hebben dat uw vraag niet is beantwoord, neemt u dan contact met ons op.

## Agenda item 2

Board report 2020

*Bestuursverslag 2020*



2

Dan gaan wij nu over op het bestuursverslag 2020. Als eerste zal Herna Verhagen, voorzitter van de Raad van Bestuur, een toelichting geven op de belangrijkste gebeurtenissen van 2020. Zij zal daarbij ook ingaan op onze verwachtingen en ambities voor de toekomst.

Pim Berendsen, CFO en lid van de Raad van Bestuur, zal de financiële gang van zaken van 2020 toelichten. Tussendoor zullen daarbij ook enkele filmpjes worden getoond, zodat u niet alleen maar de hele tijd naar ons zit te luisteren. Graag geef ik nu het woord aan Herna en Pim.

## Agenda item 2a

Discussion of the developments in the financial year 2020

*Bespreking van de ontwikkelingen in het boekjaar 2020*



3

**Herna Verhagen – CEO PostNL:** Dank je wel, Jan, en welkom allemaal vanmiddag. Wij willen stilstaan bij 2020 en gaan ook een beetje vooruitkijken naar wat wij willen doen op het gebied van digitalisering en welke positieve effecten wij denken dat dat gaat hebben op PostNL.

### 2020

An exceptional year in unprecedented circumstances

Thanks to the hard work of our people and resilience of our business, we were able to continue to play a vital role in society and add value to stakeholders, with additional payments for

- ...employees, as an extra reward for their hard work in challenging circumstances
- ...people working for third parties, in recognition of the extra mile they have gone for us
- ...retailers, to keep PostNL points in non-essential stores open during the lockdown

Health and safety of our people, partners and customers always come first



4



---

Maar laten wij beginnen met het bijzondere jaar 2020. Dankzij de inzet van al onze medewerkers zijn wij erin geslaagd om ook in het jaar van Covid onze dienstverlening in stand te houden tegen een hoge kwaliteit. Daarbij hebben wij natuurlijk ook aandacht besteed en daarmee ook additionele betalingen gedaan aan onze medewerkers en de mensen die bij ons werken voor derde partijen, waaronder uitzendkrachten, onze bezorgpartners en natuurlijk de retailers van de niet-essentiële winkels die hun locaties hebben opengehouden voor post- en pakketdiensten. Gedurende het gehele jaar heeft bij ons gezondheid en veiligheid op 1 gestaan. Wij zijn daar heel snel mee begonnen en dat heeft er ook voor gezorgd dat wij samen met de inzet van 50.000 mensen in staat zijn geweest om die vitale rol in de samenleving te blijven vervullen. Om een gevoel te geven bij wat het jaar 2020 voor ons is geweest, laten wij het volgende filmpje zien.

[VIDEO]

## Key highlights 2020







## Key strategic and financial highlights 2020

Significant outperformance on earnings and cash flow guidance



- Record 337m parcels delivered in the Benelux
- E-commerce now represents 57% of revenues, ahead of schedule



- Acquisition of Sandd completed, delivering projected synergies and keeping mail accessible, reliable and affordable
- Further portfolio restructuring to focus on core markets
- Acceleration of digital transformation



- Normalised EBIT at €245m, strongly outperforming guidance
- €55m of normalised EBIT estimated to be non-recurring, related to impact Covid-19
- Free cash flow €186m
- Dividend proposal of €0.28 per share over 2020



- Ranked in top-three sustainable companies worldwide in the sector by Dow Jones Sustainability Index
- Integrated ESG objectives



Strong operational performance and improved financial position with reinstatement of dividend

7

Als we dan kijken naar de hoogtepunten van 2020, zien wij allereerst dat wij een recordaantal pakketten hebben weggebracht, namelijk 337 miljoen pakketten. Wij zien ook dat wij als PostNL een omslag hebben gemaakt naar een bedrijf dat inmiddels 57% van zijn omzet uit ecommerce haalt. De acquisitie van Sandd heeft enorm bijgedragen aan de efficiency van ons postbedrijf. Later zullen wij terugkomen op wat het heeft bijgedragen aan onze normalised EBIT en laten zien dat we onze synergieën ook daadwerkelijk hebben gerealiseerd. Wij hebben veel aandacht besteed aan de herstructurering van onze productportfolio en natuurlijk een start gemaakt met de digitalisering, waar wij later in deze presentatie over zullen vertellen.

Die enorme groei in pakketten maar ook een heel goede kerstperiode voor post heeft ervoor gezorgd dat wij een normalised EBIT hebben gerealiseerd van EUR 245 miljoen, wat ver boven de verwachting lag. EUR 55 miljoen van die normalised EBIT is incidenteel, wat betekent dat wij dat niet terugverwachten in 2021. Die normalised EBIT heeft ook geleid tot een goede cashflow van EUR 186 miljoen in 2020 en dat heeft dan weer geleid tot een dividendvoorstel van EUR 0,28 per aandeel over 2020. Daarmee lopen we voor op onze eerdere verwachting.



Ook binnen de Dow Jones Sustainability Index hebben wij het goed gedaan en zijn wij in de top 3 terecht gekomen op nummer 3. We besteden heel veel aandacht besteden aan onze doelstelling op het gebied van sociaal en op het gebied van duurzaamheid.

## Non-financial highlights 2020

Customer, social and environmental value improve across the board



8

Ook niet-financieel hadden wij een goed jaar. Wij hebben meer emissievrije kilometers gemaakt, 20% versus 19% in 2019 en wij hebben een hoge stijging in onze tevredenheid onder medewerkers, namelijk een groei naar 84%. Die groei zagen wij ook bij onze bezorgpartners. Wij zagen diezelfde groei bij klanten, met een percentage van zeer tevreden klanten van 37%. Dat is een groei van 10% in vergelijking met 2019. En ook onze reputatie is sterk gestegen naar 73.9. Ook niet-financieel heeft PostNL in 2020 dus een sterk jaar gehad.

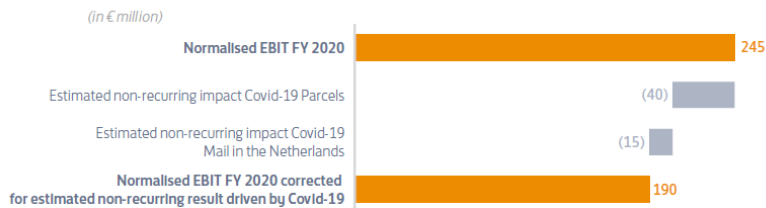
Dan geef ik nu het woord aan Pim.

**Pim Berendsen – CFO PostNL:** Dank je wel Herna. Laten wij in iets meer detail kijken naar de financiële drivers van 2020.



## Strong performance in 2020 with normalised EBIT at €245m

€55 million estimated to be non-recurring result driven by Covid-19



- Flexible infrastructure combined with more equally spread flow shows robustness of business model
- 337m parcels delivered of which around 25m estimated to relate to Covid-19 and to be non-recurring
- Favourable price/mix developments at Parcels, partly non-recurring due to Covid-19
- Increased demand for greeting cards and other single items resulted in favourable price/mix development at Mail in the Netherlands
- Costs related to rewarding our people and people working for our sorting and delivery partners (around €15m)



10

Zoals Herna zei, zien we een uitermate sterke performance die heeft geleid tot een normalised EBIT van EUR 245 miljoen voor het jaar. Op verschillende manieren hebben wij geprobeerd een onderscheid te maken tussen recurring – dus structurele Covid-19 effecten – en non-recurring effecten. Die zie je hier op de slide uitgelegd.

We zien EUR 40 miljoen non-recurring impact bij Pakketten en dan moet u denken aan twee aspecten. Ongeveer een jaar geleden, bij de eerste lockdown, zagen wij dat er doordat bepaalde productcategorieën mensen hielpen om beter thuis te werken extra volume in ons netwerk is gekomen en dat volume duiden wij als incidenteel. Verder hebben wij in de onderliggende trendlijnen van de volumegroei de step-up in volume geïsoleerd, die wij hebben gezien als gevolg van een afgekondigde lockdown in het najaar. De effecten daarvan samen voor 2020 bedragen dan ongeveer EUR 40 miljoen resultaat, dat gebaseerd is op 25 miljoen pakketten. Bij Mail in Nederland is het als non-recurring gedeelte resultaat van EUR 15 miljoen vooral beïnvloed door de stijging van het aantal greeting cards, dus postkaarten, kerstkaarten en losse post in het laatste deel van het jaar met name.

In de normalised EBIT van EUR 245 miljoen hebben wij de extra kosten waarover Herna het al had, verwerkt. Dat betreft de extra kosten die bovenop onze afspraken zijn gekomen waarin



wij besloten hebben onze eigen medewerkers maar ook medewerkers van bezorgpartners en retailers die hun winkel tijdelijk moesten sluiten, extra te helpen. Daar hebben wij EUR 15 miljoen extra kosten voor gemaakt.

## 19.2% volume growth boosted result in Parcels

Flexible infrastructure allowed for scaling up, necessary to accommodate record level of parcels

	Revenue	Normalised EBIT	Volumes	Revenue mix
FY 2020	<b>€2,052m</b>	<b>€209m</b>	<b>337m</b> +19.2%	<i>in € million</i>
FY 2019	€1,672m	€120m	283m	<b>FY 2019</b>
				<b>FY 2020</b>
				Parcels Netherlands
				Spring
				Logistics solutions and other
				Eliminations
				<b>Parcels</b>

### Strong revenue growth (22.7%)

- Benefiting from e-commerce growth
- structural step-up in transition from offline to online
- growth partly also relates to specific, non-recurring, consumer spending (around 25m parcels in 2020)
- Positive price/mix effect
  - yield management (including improved pricing)
  - good growth especially among small and mid-sized web shops
- Spring: strong growth in Asia and Europe
- Revenue growth at Logistics due to healthy e-commerce growth in relevant segments such as fulfilment

### Normalised EBIT up €89m driven by revenue growth

- Good operational leverage
  - efficient utilisation of capacity
  - hit rate improved, lower drop duplication
- Ongoing good performance at both Spring and Logistics driven by revenue growth and efficiency



11

Als we dan naar de segmentverdeling kijken dan zien wij een enorme groei bij Pakketten, 19,2% volumegroei bij 22,7% groei in omzet, in totaal een normalised EBIT van EUR 209 miljoen vergeleken met EUR 120 miljoen het jaar daarvoor. Dat is een enorme stijging van het resultaat bij Pakketten, waaraan bijna alle onderdelen van het segment hebben bijgedragen. Spring heeft het goed gedaan door groei in Azië en Europa, alle logistieke onderdelen hebben het goed gedaan, onze België activiteiten zijn ontzettend hard gestegen. Binnen het segment Pakketten, zowel op de top- als op de bottom line zien wij een enorm mooie verbetering van de performance.



## Strong performance at Mail in the Netherlands

Marked by more greeting cards and other single mail items in Q4

	Revenue	Normalised EBIT	Volumes
FY 2020	<b>€1,708m</b>	<b>€96m</b>	<b>2,054m</b> -9.6%
FY 2019	€1,606m	€52m	2,271m*

### Revenue development

- Volume declined by 9.6%
  - including increased demand for greeting cards and other single items due to Covid-19
  - 0.9% impact from elections (2019)
- Consolidation of Sandd
- Moderate price increases and very favourable mix effects
- Discontinuation of non-core activities

### Normalised EBIT up €44m

- Very favourable mix effects
- Realisation of anticipated benefits and synergies of combined mail network ahead of schedule: net contribution of €49m in 2020
- Non-recurring costs related to the integration in Q4 2019 and further implementation cost savings projects



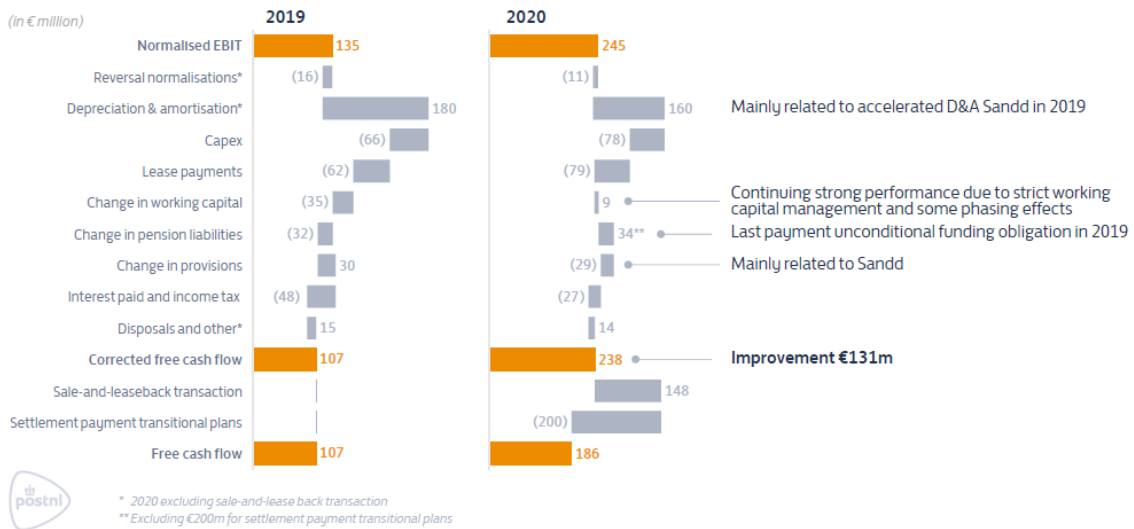
\* 2019 pro forma volume including Sandd volumes

12

Ook bij Mail in Nederland zien wij een heel sterke performance die voor een belangrijk deel, maar niet alleen, beïnvloed is door meer kaartjes en losse post in Q4, maar vooral ook zeker gedurende het hele jaar positief beïnvloed door de succesvolle integratie van de netwerken van Sandd. Zoals u weet, zijn de netwerken volledig geïntegreerd per 1 februari 2020 en in het jaar is er voor EUR 49 miljoen netto synergie gerealiseerd. Daarbinnen zijn er voor ongeveer EUR 30 miljoen integratiekosten gemaakt, dus eigenlijk kun je zeggen dat het bruto synergie-effect van de Sandd-acquisitie EUR 80 miljoen bedraagt. Dat is meer en ook sneller gerealiseerd dan we hadden verwacht. Dus ook op dat terrein een mooie performance.

## Cash flow

Strong performance in 2020



13

Als wij van winst naar cashflow gaan zien wij dat de normalised EBIT van EUR 245 zich bijna euro voor euro heeft vertaald naar een corrected free cashflow van EUR 238 miljoen, een verbetering van EUR 131 miljoen ten opzichte van vorig jaar. Dan waren er nog twee bijzonderheden in de cashflow kant. De eerste is dat wij een sale-and-lease-backtransactie hebben gedaan van vijf sorteercentra van Mail in Nederland, wat EUR 148 miljoen extra cashflow heeft gegenereerd. Daarnaast hebben we het er al eerder over gehad dat wij het grootste deel van de settlement payment op transitie hebben gedaan, dat wil zeggen dat wij overgangsregelingen op VUT en prepensioenregelingen richting het pensioenfonds van ongeveer EUR 200 miljoen hebben betaald. Daar staat nog EUR 85 miljoen te betalen over de komende vijf jaar in delen van EUR 16 miljoen en EUR 17 miljoen. Alles bij elkaar dus een free cashflow van EUR 186 miljoen, waarbij niet alleen de performance, maar ook het strikte management van het werkkapitaal, de verkoop van onze buitenlandse onderdelen en ook een aantal non-core onderdelen van Mail in Nederland, zoals Spotta en Adeptiv, een rol hebben gespeeld.



## Strong YE 2020 financial position

Adjusted net debt reduced to €407m ROIC of 17.2%

<i>(in € million)</i>	31 Dec 2020		31 Dec 2020
Intangible fixed assets	339	Consolidated equity	219
Property, plant and equipment	370	Non-controlling interests	2
Right-of-use assets	243	Total equity	222
Other noncurrent assets	54	Pension liabilities	86
Other current assets	497	Long-term debt	696
Cash	651	Long-term lease liabilities	231
Assets classified as held for sale	55	Other noncurrent liabilities	52
		Short-term lease liabilities	63
		Other current liabilities	835
		Liabilities classified as held for sale	25
Total assets	2,210	Total equity & liabilities	2,210

- Adjusted net debt is €407m gross debt (Eurobonds, other debt/receivables), pension liabilities (adjusted for tax impact), lease liabilities (on balance sheet and off balance sheet commitments, adjusted for tax impact) and cash position
- Total comprehensive income Q4 2020: €162m (Q4 2019: €5m); FY 2020: €237m (FY 2019: €3m)
- Invested capital is €1,280m: adjusted net debt, add back cash, total equity



14

Dat vertaalt zich dan ook in een balans die veel beter is dan de balans per einde 2019. De adjusted net debt is gedaald naar EUR 407 miljoen waarmee ook de leverage ratio ruim onder de 2 terecht is gekomen. Wij hebben een return on invested capital gehaald van ruim 17%, wat ook enorm accretive is voor value creation, en het eigen vermogen is verder gestegen naar EUR 219 miljoen.



## Exceptional financial performance and strong balance sheet

€0.28 dividend per share proposed to AGM, re-instated earlier than expected

### Financial framework

- Steering for a solid balance sheet with a positive consolidated equity
  - ✓ 31 December 2020: €219m
- Aiming at a leverage ratio (adjusted net debt/EBITDA) not exceeding 2.0x
  - ✓ 31 December 2020: 1.0x
- Strict cash flow management
  - ✓ strong improvement working capital development

### €0.28 dividend per share proposed based on 2020 dividend policy

- Being properly financed in accordance with PostNL's financial framework is the condition for distribution of dividend
  - ✓ condition met
- Aim to pay dividend that develops substantially in line with operational performance: pay-out ratio around 70% - 90% of normalised comprehensive income\*
  - ✓ 2020: €197m, pay-out ratio 70%



\* Normalised comprehensive income is defined as comprehensive income adjusted for significant one-offs as recorded in normalised EBIT (net of tax) and other significant one-off items (including fair value adjustments)

15

Alles bij elkaar een uitzonderlijke goede, financiële performance die geleid heeft tot een mooie, sterke balans, wat betekent dat wij eerder terug kunnen keren naar het moment dat wij weer dividend kunnen uitkeren en dat voorstel hebben wij voor deze vergadering gedaan op EUR 0,28 cent per aandeel. Dat is eerder dan verwacht en dat komt doordat wij voldoen aan de criteria van ons dividendbeleid: de equity is positief, de leverageratio is ruim onder de 2, op één keer adjusted net debt over EBITDA. Daarmee is de normalised comprehensive income, de basis voor dividenduitkering, terechtgekomen op EUR 197 miljoen en via een pay-out ratio van 70% komen wij tot ons voorstel van EUR 0,28 cent dividend per share.

Dan gaan we weer terug naar jou Herna.





---

## Purpose, ambition, strategy



16

**Herna Verhagen – CEO PostNL:** In het volgende onderdeel staan wij stil bij onze strategie en onze ambitie. Wij willen u meenemen in onze strategie en ambitie van Mail in Nederland en Pakketten die wij eerder hebben gepresenteerd – het is dus een korte samenvatting – maar ik wil zeker ook stilstaan bij onze digitale strategie. Daarna zal Pim het weer overnemen om aan te geven wat uiteindelijk de financiële impact kan zijn van een goede business – Mail in Nederland en Pakketten – samen met die digitale strategie. Wij beginnen met onze purpose, ons doel, ambitie en strategie en willen ook hier een filmpje laten zien om helder aan te geven waar wij als PostNL voor staan.

[VIDEO]



## Our purpose, ambition and strategy



Purpose

Deliver special moments



Ambition

To be your favourite deliverer



Strategy

To be the leading logistics and postal service provider in, to and from the Benelux region

18

'We deliver special moments'. Dat is ons doel, dat is wat wij dagelijks doen bij heel veel Nederlanders en Belgen. Onze ambitie is het zijn van jouw favoriete bezorger. Dat is wat je ook in al onze uitingen terugziet en wat wij ook door hebben vertaald in bijvoorbeeld gedrag en opleidingen voor al onze medewerkers. Onze strategie is om het leidende bedrijf te zijn in logistieke en postale diensten in, naar en vanuit de Benelux. Hiermee geven wij duidelijk aan waar onze focus ligt. Onze ambitie en strategie hebben wij doorvertaald ook in onze klant-, onze sociale en onze omgevingswaarden. Daar hangen ook doelstellingen aan vast en daar rapporteren wij ook jaarlijks over in ons jaarverslag. Bij onze klanten is het heel belangrijk om hun favoriete bezorger te zijn en willen wij inzetten op nieuwe oplossingen. Bij onze medewerkers is het van groot belang, omdat een glimlach van onze medewerkers over het algemeen heel veel impact heeft op klanttevredenheid, waarbij wij het ook erg belangrijk vinden dat mensen zich goed bij ons voelen, veilig voelen, gezond kunnen zijn en hun werk graag doen.

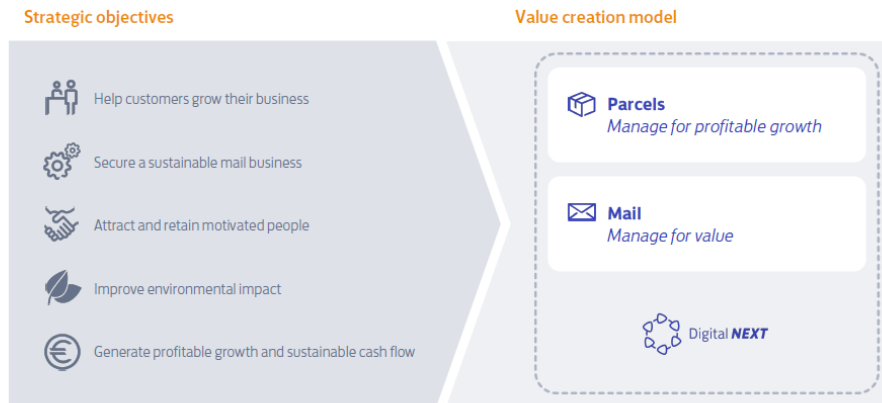
## Customer, social and environmental values fully embedded



En onze omgeving. Ook voor onze omgevingen hebben wij heldere doelstellingen geformuleerd. In 2025 willen wij de 25 grote binnensteden van Nederland in the last mile emissievrij hebben. En in 2030 willen we onze volledige last mile emissievrij hebben. Heldere doelstellingen die leidend zijn en richting geven voor onze hele organisatie.

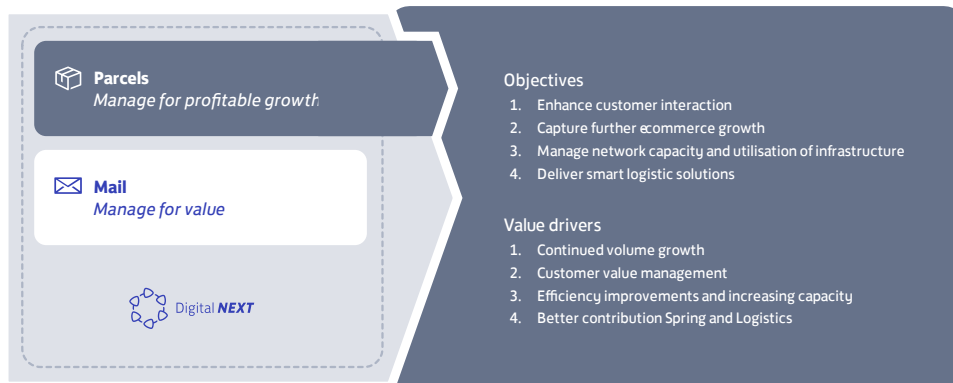
## Value creation for attractive total shareholder returns

To be the leading logistics and postal solutions provider in, to and from the Benelux region



Als je het hebt over waardecreatie en ons waardecreatiemodel als onderneming, hebben wij een aantal hele belangrijke strategische doelstellingen. Die vind je op deze slide. De eerste belangrijke strategische doelstelling is het helpen van onze klanten om te groeien. De tweede belangrijke is het in stand houden van een betrouwbaar en bereikbaar post netwerk. De derde is het aantrekken maar ook behouden van goede medewerkers en het verbeteren van onze footprint. Natuurlijk moet dat leiden tot uiteindelijk het verkrijgen van profitable growth, winstgevende groei en ook een goede cashflow. Dat doen wij binnen Pakketten door het Pakkettenbedrijf te managen voor winstgevende groei. Binnen Mail in Nederland doen wij dat door het Mail in Nederland bedrijf te managen voor waarde. Dat betekent constante marge en cashflow. En wij doen dat door meer nadruk te leggen op digitalisering. Dat programma hebben wij 'Digital Next' genoemd. Laten we er kort door heen lopen en te beginnen bij Pakketten.

## Parcels



Het managen van Pakketten voor winstgevende groei: heel belangrijke doelstellingen zijn daarbij natuurlijk het behoud en het verbeteren van de klantinteractie, maar ook het verder verkrijgen en gebruik kunnen maken van de groei die wij zien, ook voor de komende jaren, op het gebied van e-commerce.

Het managen van onze netwerkcapaciteit: zorgen dat wij voldoende capaciteit hebben om volumes daadwerkelijk te distribueren en het bedenken van slimme oplossingen. Echte waardedrijvers voor Pakketten zijn natuurlijk volumegroei, onze klanten en het feit dat wij waarde kunnen leveren voor die klanten. Dat is het verbeteren van efficiency, evenals een betere contributie vanuit Spring en Logistiek die we ook in 2020 hebben gezien, zoals Pim al toelichtte.



## We have an unrivalled state-of-the-art network

Best quality, service and proximity

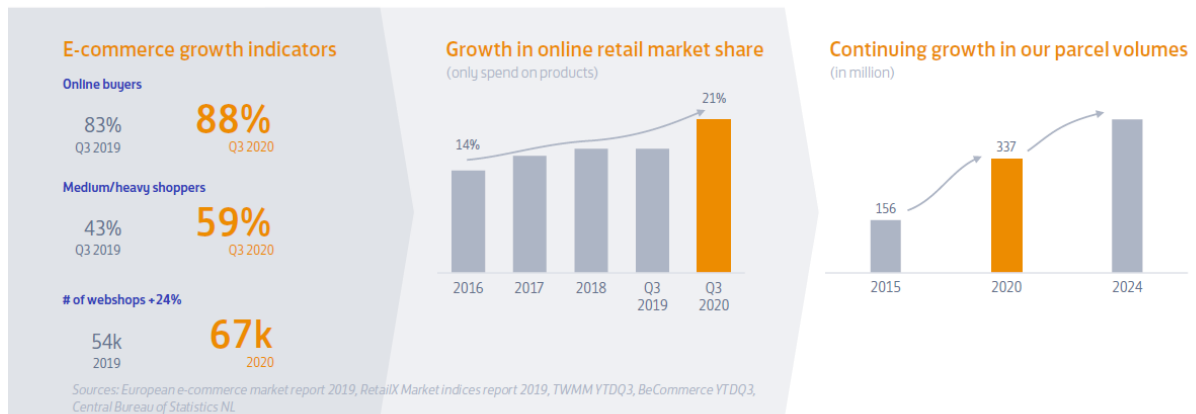


Wij doen dat op basis van een state-of-the-art netwerk in Nederland en België, waarbij wij op gewone dagen 1,1 miljoen pakketten doen en op heel drukke dagen – daar hebben wij ook over gecommuniceerd – maar liefst 1,7 miljoen pakketten leveren met 99% kwaliteit, dat betekent dat wij binnen 24 uur het pakketje ergens afleveren. Wij hebben bijna 4.300 retaillocaties in Nederland en België. Wij hebben bijna 10.000 zakelijke klanten en wij doen het zeven dagen in de week. Zo kan ik nog even doorgaan, maar dit betekent dat wij echt een state-of-the-art netwerk hebben waarmee wij in staat zijn om heel grote volumes pakketten binnen een heel kort tijdsframe te distribueren.



## Boost in online shopping to drive further volume growth

Benelux region offers attractive business climate for (international) retailers



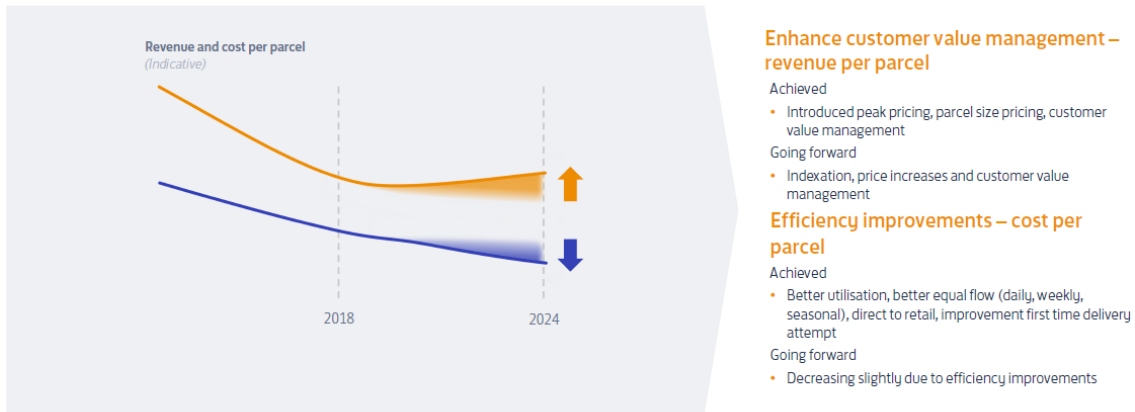
Value driver 1 Parcels

23

Wij verwachten dat de groei van e-commerce door zal blijven gaan. Dat zien wij onder andere door de groei-indicatoren in e-commerce. Het aantal mensen dat online koopt, is van 83% in 2019 gestegen naar 88% in 2020. Wij zien dat er in dat aantal mensen dat ook daadwerkelijk koopt ook er steeds meer heavy users zijn, dat wil zeggen mensen die er heel veel gebruik van maken. En wij zien dat het aantal webshops toeneemt. Daarmee leidt dat tot een groei in het marktaandeel online, dat is gestegen naar 21%. Dat is ook de reden waarom wij verwachten dat Pakketten ook de komende jaren zal blijven groeien.

## Continue our successful strategy to balance volume and value

Positive development in key parameters will drive further value growth



Value driver 2 and 3 Parcels

24

Als je winstgevende groei wilt toevoegen, zijn twee bewegingen erg belangrijk. Deze bewegingen hebben wij eerder met de markt gedeeld. In mei 2019 tijdens de Capital Markets Day van Pakketten hebben wij dit gepresenteerd: uiteindelijk willen wij naar een verhoging van opbrengst per pakket en een verbetering van onze efficiency en dat betekent een verlaging van de kosten. 2019 is een belangrijk jaar geweest, waarin wij veel van die acties in gang hebben gezet en die hebben zich in 2020 ook uitbetaald. Tezamen met natuurlijk de groei die wij hebben gezien in volume. In 2020 hebben wij een stijging in de gemiddelde opbrengst van onze pakketten gezien en hebben wij door de enorme efficiency ook een daling gezien in de kosten. Dit blijft belangrijk, ook voor de komende jaren.



## We continue to invest in our capacity

To help our customers grow their business

### Network expansion

**+39%** 2015-2020

#### Sorting capacity to be added in 2021-22

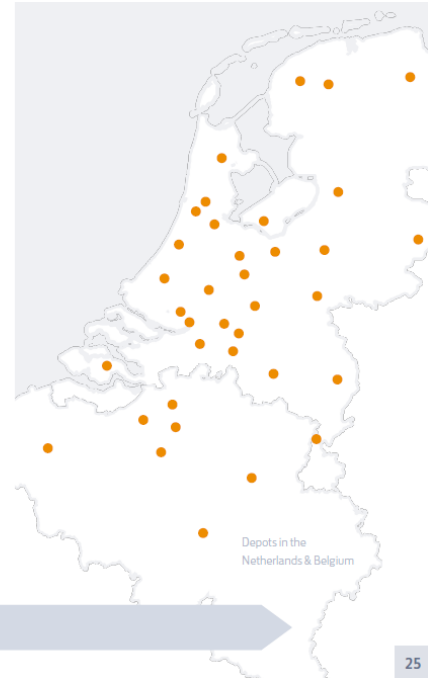
- Small parcel sorting centre (SPSC)
- Depot in the Netherlands
- Depot in Belgium
- Sorting belt bol.com location

### Network utilisation due to scalability of assets

**+46%** 2015-2020

#### Efficiency improvements

- Digitalisation drives supply chain efficiency (forecasting, planning)
- Equal flow initiatives (daily, weekly, seasonal)
- 'Perfect parcel' initiatives (collection, sorting, delivery)

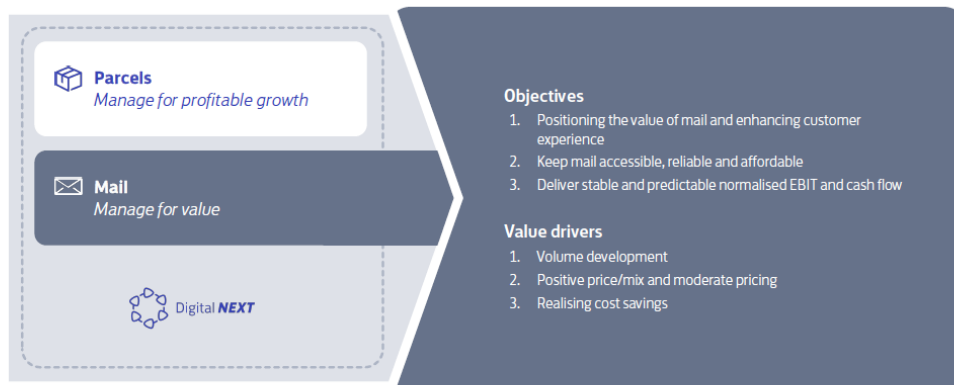


Value driver 3 Parcels

25

Natuurlijk gaan wij door met het investeren in onze netwerkcapaciteit. Hier vind je eigenlijk de enorme versnelling die er is geweest in de afgelopen jaren in netwerkuitbreiding. Daarmee gaan wij door, ook in 2021 en verder. Dit jaar zullen wij bijvoorbeeld twee nieuwe sorteercentra openen en een volledig gerobotiseerd klein-pakketten sorteercentrum. Die capaciteitsuitbreiding is belangrijk om mee te kunnen groeien met de groei in de markt en natuurlijk om uiteindelijk de efficiency te kunnen leveren die wij wensen.

## Mail in the Netherlands



De tweede belangrijke waardedriver binnen het bedrijf is Mail in Nederland. Voor Mail in Nederland zien wij ook een aantal heel belangrijke waardedrivers. Een daarvan is de volumeontwikkeling. Dat is niet anders dan bij Pakketten en ook hier speelt volumeontwikkeling natuurlijk een heel belangrijke rol in de waarde die je kunt creëren.

In de tweede plaats is dat een gematigde prijsverhoging, die wij de afgelopen zeven jaar hebben toegepast. Die zullen we in de toekomst ook nodig hebben om het postbedrijf te managen voor waarde. Ook is dat het realiseren van kostenbesparing.



## One strong nationwide postal network in the Netherlands

Basis for sustainable profitability



Het postbedrijf is een sterk postbedrijf. Zoals gezegd, hebben wij op 1 februari 2020 de volledige integratie met Sandd afgerond. Wij hebben 4.000 nieuwe mensen toegevoegd aan onze groep postbezorgers. We bezorgen op dit moment ongeveer 8,1 miljoen brieven per dag we hebben 94% kwaliteit gescoord en we hebben meer dan 11.000 brievenbussen in Nederland staan. En om een idee te geven: wij gaan meer dan 1200 keer rond de wereld, te voet of per fiets, om post in Nederland rond te brengen. Wij hebben bijna 32.000 medewerkers in ons postbedrijf werkzaam en het is een state-of-the-artnetwerk dat in staat is om vijf dagen in de week brieven binnen 24 uur op het juiste adres te bezorgen.



## Volume decline expected to continue due to substitution

Moderate pricing policy and mix effects to partly offset impact of volume decline

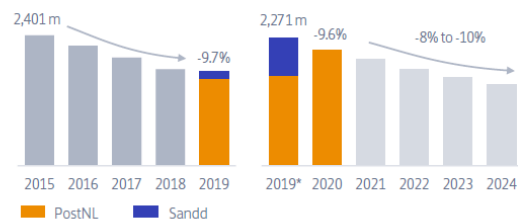
### Mail market in the Netherlands

- Now ~250 letters per household per year
- Largest senders of transaction mail already digitised
- Pace of digitisation main driver for volume development

### Personal and relevant, adding value to society

- Recovery of direct mail position within omni-channel media mix: new customers related to online but also ongoing substitution
- Switch to digital services: growth in usage of 'Postzegelcode' and letterbox packets used for e-commerce shipments
- Reliable communication channel

### Volume development addressed mail



Value driver 1 and 2 Mail

28

Wij hebben heel vaak stilgestaan bij het feit dat die volumes dalen. Wij verwachten dat die volumes de komende jaren zullen blijven dalen. Op dit moment bezorgen wij ongeveer 250 brieven per huishouden in Nederland. De grootste hoeveelheid post is die nog steeds van zakelijke verzenders. In 2020 hebben wij een tijdelijke opleving gezien van het kaartje; veel mensen wilden elkaar speciale aandacht geven en dat hebben wij ook gezien in de gemiddelde opbrengst per brief. Wij verwachten echter niet, zoals Pim al toelichtte, dat dit een blijvende impact zal hebben. Voor de komende jaren verwachten wij dat de volumedaling blijft en dat betekent dat wij in die jaren door zullen gaan met ons kostenbesparingsprogramma en met ons gematigde prijsbeleid. Dit zijn heel belangrijke waardedrijvers voor Mail in Nederland, volumes en natuurlijk prijs.



## Realising cost savings

Adjustment of organisation and processes to align with volume development

### Integration of Sandd successfully completed in 2020



- 30% step-up in volume and 4,000 new customers
- Around 4,000 mail deliverers and 300 staff employees
- Synergies ahead of schedule: synergy potential to be reached in 2021, ahead of schedule

### Intensify cost savings projects



Further leverage on benefits of the New Mail Route and preparations processes; more e-bikes and other electric transport resources; redesign delivery routes



Condensing network through centralisation of processes and delivery of non-24h mail in 'peak-routes'



Simplify product portfolio and sorting processes



Digitalisation of supply chain control and customer interaction



Value driver 3 Mail

29

De derde drijver zijn de kostenbesparingen. Door de integratie van Sandd hebben wij in 2020 30% meer volume toegevoegd aan ons netwerk. Wij hebben ongeveer 4.000 medewerkers toegevoegd en qua synergie-effecten lopen wij sterk voor op schema. Voor de komende jaren zullen wij doorgaan met onze kostenbesparingen en zullen wij die verder intensiveren. Wij hebben 2020 hebben gebruikt om aanvullende kostenbesparingsplannen te maken. Daarbij valt te denken aan het inkrimpen van het aantal depots, langere bezorgroutes waardoor wij in staat zijn meer post op één route mee te geven en aan het versimpelen van ons productportfolio. Belangrijk blijft dat wij een betrouwbaar en benaderbaar postbedrijf blijven dat vijf dagen in de week post bezorgt in geheel Nederland.

# Digital Next: acceleration of our digital transformation

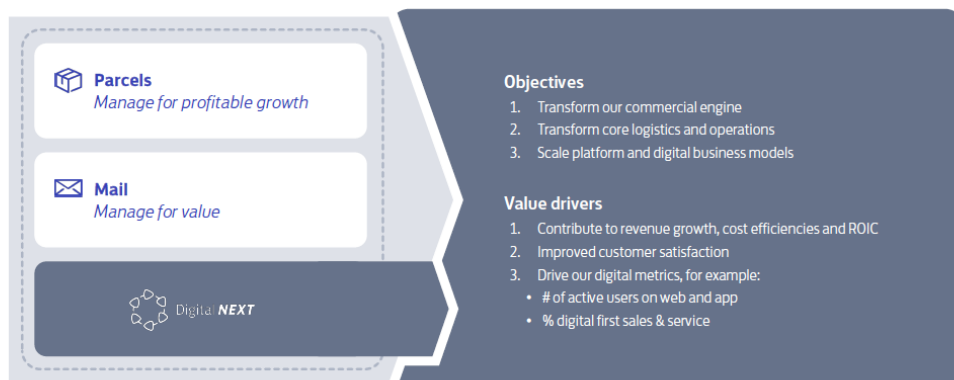


30

Een volgende waardedriver die wij hebben toegevoegd aan PostNL is die van de digitalisering. Met ons Digital Next programma willen wij dat nog een keer versnellen. Wat zijn dan belangrijke waardedrivers achter dat digitaliseringsprogramma?

## Digital NEXT

Contributes to our company ambition, competitive position and value creation



31

Allereerst denken wij dat digitalisering kan bijdragen aan een verdere intensivering van onze omzetgroei, maar ook aan het versnellen van bepaalde kostenbesparingen of efficiencies in onze kosten. Digitalisering helpt ons om klanttevredenheid verder te verhogen en wij kunnen dat ook volgen omdat ook hier heldere KPI's te maken zijn, bijvoorbeeld het aantal actieve webgebruikers maar ook aan het aantal mensen dat met hun eerste contact met PostNL een digitaal kanaal kiest.

## Momentum of digitalisation is now

Step-up in consumer preference towards online shopping and fast developments in technology



Changing customer experience



Digital supply chain



New digital business models



Rapidly evolving technology



Data-driven real-time decisions



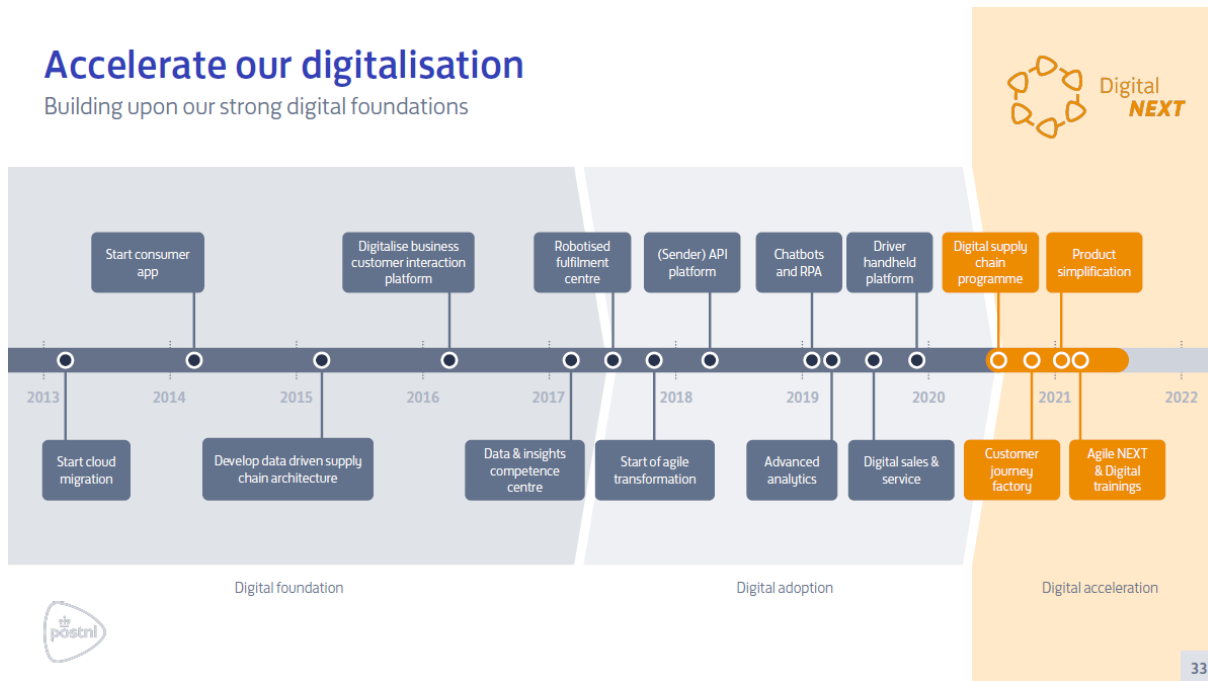
Platforms and connecting ecosystems



Digitalisering heeft zijn momentum en de Covid-crisis heeft aan dat momentum nog extra bijgedragen. Dat momentum is opgebouwd in de afgelopen paar jaar. Je ziet dat de klantervaring verandert. Door gebruik van websites van andere gebruikers ontstaan er ook verwachtingen, ook voor logistieke bedrijven. Je ziet dat onze supply chain al voor een groot deel gedigitaliseerd is en dat veel van onze klanten al een digitale interactie hebben met PostNL.

## Accelerate our digitalisation

Building upon our strong digital foundations







Wij kunnen dat verder versterken en dat is wat wij met ons Digital Next-programma willen doen. Het komt niet uit de lucht vallen. In de afgelopen zes tot zeven jaar hebben wij al fors geïnvesteerd in die digitalisering om klaar te zijn voor dit moment. Dan moet u denken aan het feit dat wij bijvoorbeeld onze data naar data lakes hebben toegebracht, dat wij data in de cloud hebben gebracht en dat wij heel veel applicaties hebben uitgefaseerd en hebben omgezet naar moderne applicaties waar wij makkelijk op kunnen bouwen. Ook kunt u denken aan het feit dat wij een netwerk hebben gecreëerd waarin het voor onze klant met API's heel gemakkelijk is om aansluiting te vinden op de netwerken van PostNL en wij dus heel goed in staat zijn om digitaal met elkaar te interacteren. In de komende paar jaar willen wij extra aandacht op die digitalisering vestigen, op de domeinen klant, kosten of efficiencies en natuurlijk ook omzet.





## Significant development digitalisation in 2020

	2019	2020	
 Online visitors	<b>481m</b> 41% via PostNL app	<b>779m</b> 60% via PostNL app	+62%
 PostNL accounts	<b>5.3m</b>	<b>6.0m</b>	+14%
 Stamp codes	<b>1.6m</b>	<b>3.5m</b>	+118%
 Talks with chatbot Daan	<b>2.0m</b>	<b>3.5m</b>	+70%

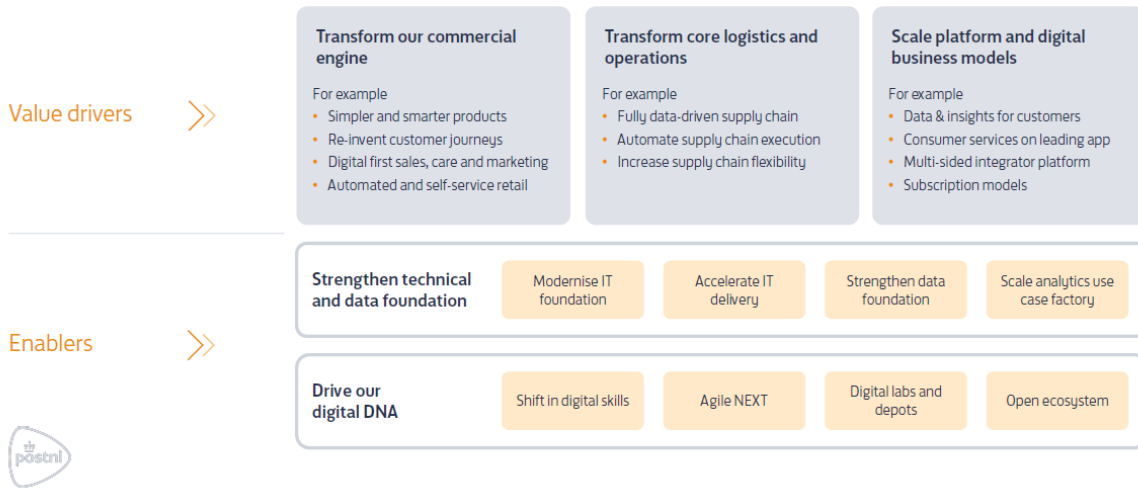


34

Digitalisering heeft een enorme vlucht genomen in 2020, ook binnen PostNL. Zo laten deze cijfers zien. Het aantal online bezoekers op onze website is met 62% gegroeid naar 780 miljoen in 2020. Het aantal PostNL accounts aan het einde van 2020 was 6 miljoen en inmiddels zitten wij op 6,2 miljoen gebruikers van onze PostNL app. De verkoop neemt toe, ook van de digitale postzegel, maar wij hebben ook een spraakrobot geïmplementeerd in onze callcenters. Ook daar zien wij een enorme groei in het aantal gesprekken dat een spraakrobot inmiddels kan afhandelen, met een hoge klanttevredenheid. Die digitalisering speelt al een heel belangrijke rol in ons bedrijf en die willen wij verder versnellen.

## Ambitious plan to accelerate digital transformation

Transformation of the core and innovation of our platform



35

De drie belangrijke waardedrijvers achter die versnelling zitten in de commercie, in onze core logistiek en operatie – en in het schalen van de platformen die wij al hebben, zoals de PostNL app. In de commerciële hoek denken wij dat wij door het versimpelen van producten klanten het nog gemakkelijker kunnen maken en het makkelijker kunnen maken om klant te worden bij PostNL, maar bijvoorbeeld ook dat klanten digitaal veel gemakkelijker hun diensten kunnen kopen van PostNL. We hebben op dit moment een pilot met volledig onbemande retaillocaties. Dus aan de voorkant van ons bedrijf, aan de commerciële kant, zijn er nog veel optimalisatiemogelijkheden.

Die zijn wij als het gaat om onze core logistiek, de core van ons bedrijf. Als wij onze waardeketen van de klant tot uiteindelijk de ontvangende klant volledig kunnen digitaliseren, kunnen we nog meer optimaliseren. Ik geef direct een paar voorbeelden die heel erg tot de verbeelding zullen spreken en waardoor duidelijk wordt waarom we hier veel mogelijkheden in zien om meer efficiency te bereiken. Er liggen mogelijkheden in de platformen die wij inmiddels hebben binnen PostNL. Een platform waarop 6,2 miljoen unieke Nederlanders actief zijn, is ook uniek in zichzelf en biedt kansen om daar meer mee te doen dan wij op dit moment doen.

Er zijn twee heel belangrijke enablers, dingen die wij moeten doen om uiteindelijk ook onze digitaliseringsdoelen te halen. Eén daarvan blijft het verbeteren van onze IT-infrastructuur, het versterken van onze datafundamenten. Dat is waar wij de komende jaren in zullen blijven investeren. De tweede is opleiden, zorgen dat de mensen die bij PostNL werken allemaal een digitaal DNA hebben, samen met natuurlijk alle competenties die zij op dit moment al hebben. Dit is ons digitale versnellingsplan. Ik geef een paar voorbeelden.

## Example 1

Transform our commercial engine

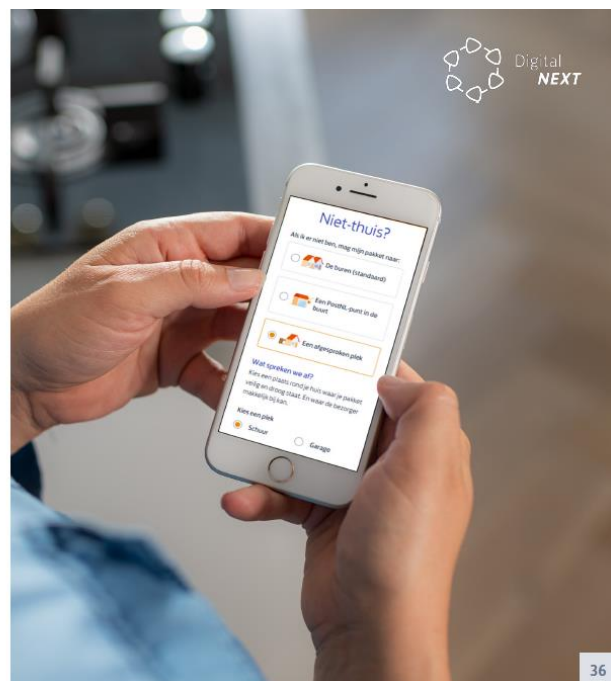
### Consumer in control



- Consumer tells us, how, where and when to receive the parcel; f.e. not-at-home preferences, favourite location, favourite neighbour
- Active engagement with consumers on a digital first basis; f.e. not-at-home notification, returns preparation



- Improved consumer experience
- Reduced delivery time
- Improved employee satisfaction



Eén voorbeeld is een voorbeeld dat in de commerciële hoek zit en waarin klanten ons kunnen aangeven waar, wanneer en hoe zij hun pakket willen ontvangen. En misschien hebt u in de krant gelezen dat wij pilots doen in Nederland, waarin mensen een foto kunnen uploaden via de app en op die foto kunnen aangeven waar de pakketbezorger het pakket kan achterlaten. Het zijn voorbeelden van actieve betrokkenheid tussen pakketbezorger en klant of tussen PostNL en klant, die uiteindelijk een positieve bijdrage zullen hebben in klanttevredenheid.

## Example 2

Transform core logistics and operations

### Roll container tracking



- Real-time location and status data of roll containers and parcels



- Better steering in our supply chain
- Improving utilisation of equipment
- Faster decisions



Een ander voorbeeld van een bijdrage aan onze logistiek, is het feit dat wij inmiddels een groot deel van onze rolcontainers hebben voorzien van trackers. Deze trackers of track tracers zijn in staat om ons te laten zien waar precies welke rolcontainers zijn. Dat geeft ons de mogelijkheid om nog preciezer te voorspellen hoeveel volume er op welke sorteercentra binnenkomt, waardoor je beter kunt plannen met je medewerkers en een hogere kwaliteit kunt leveren maar uiteindelijk ook efficiënter kunt werken.

## Example 3

Transform core logistics and operations

### Robo Arm



- Evolving robo-arm tech with our robotics partners



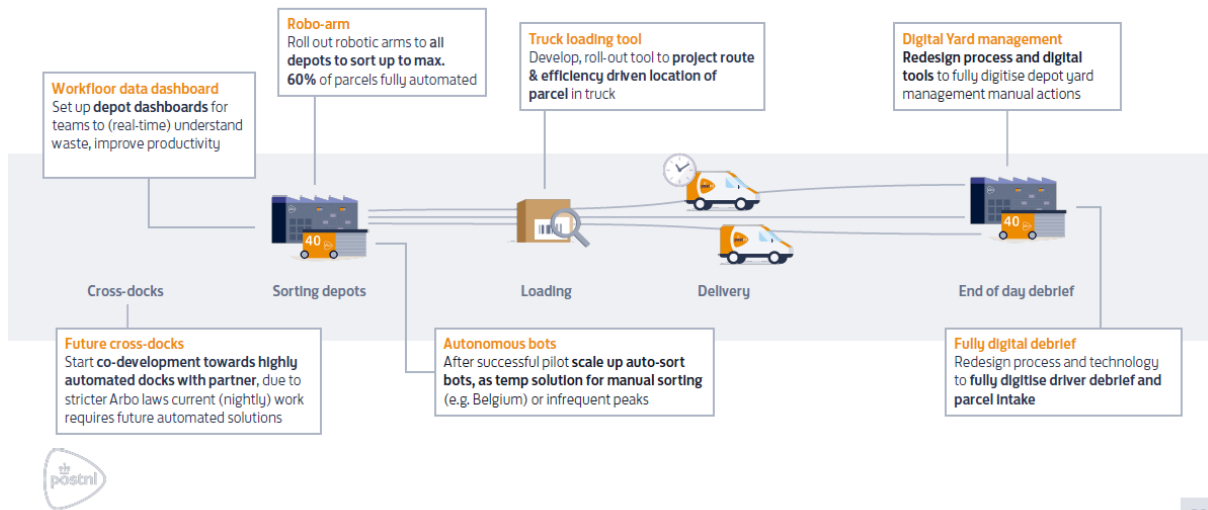
- Robotic arm will be able to sort up to 40%-60% of parcels once fully optimised
- Learnings on robotics will help identify future use cases



Een derde voorbeeld – en dit is een van de voorbeelden die ook in ons volledig geautomatiseerde pakketten centrum zichtbaar zal zijn – is het gebruik van robotisering. Hier ziet u een robotarm die pakketten op de band tillen en daarmee ook daadwerkelijk een efficiënter proces in kunnen richten.

## Example 4

Transform core logistics and operations



39

Dit geeft goed in de keten van begin tot einde aan waar wij denken dat wij door middel van digitalisering ook efficiency en gemak toe kunnen voegen en ons proces nog verder kunnen verbeteren.

## Example 5

Scale platform and digital business models

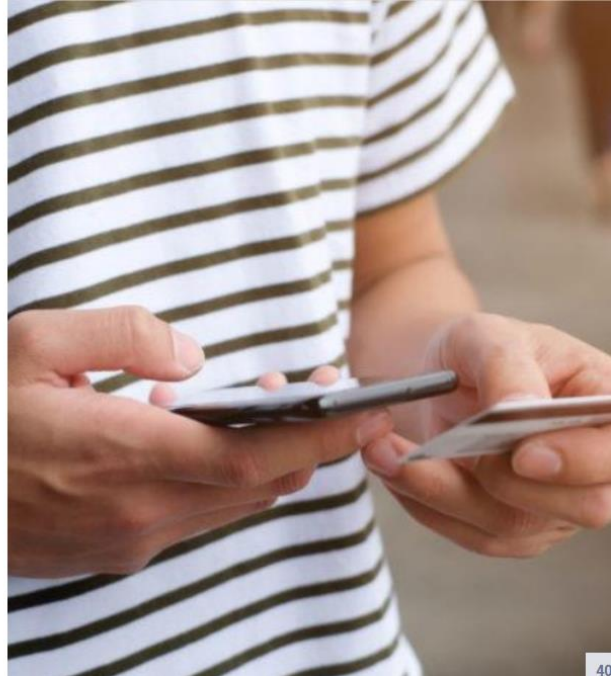
### E-Identification



- Digital e-identification, validation and authentication of consumers
- Providing digital security to PostNL on identity or address



- Fraud prevention, protect PostNL brand reputation
- Reduced development and maintenance costs of e-ID services
- Reduce costs channel costs (unmanned retail) driven by e-ID



Als laatste voorbeeld – en dat is een voorbeeld dat wij met ons platform kunnen doen – noem ik het platform van onze PostNL app. Wij denken dat wij het bijvoorbeeld door middel van communicatie met onze klanten nog veiliger kunnen maken om pakketten te ontvangen en dat er minder gefraudeerd wordt, bijvoorbeeld door middel van e-mails waar klanten ook veel makkelijker kunnen aangeven hoe zij dingen willen hebben.

Met andere woorden een aantal voorbeelden om aan te geven hoe wij denken dat Digital Next, de versnelling van de digitalisering, een bijdrage gaat leveren aan een hogere klanttevredenheid, een hogere medewerkersmotivatie maar uiteindelijk ook een betere normalised EBIT in 2024. En daar gaat Pim wat meer over zeggen.

De **Voorzitter**: Misschien is het goed voor de volledigheid nog even te vermelden dat de online kijker de gewenste taal Engels of Nederlands bovenin in het scherm kan kiezen. Pim, ga je gang.



---

## Medium-term financial objectives and outlook 2021



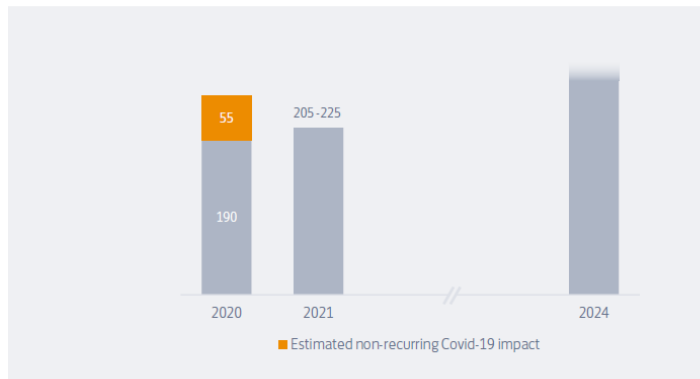
41

**Pim Berendsen – CFO PostNL:** Dank je wel. Dan kijken wij nu naar de verwachtingen voor de middellange termijn alsook naar onze 2021 outlook. Herna heeft net uitgelegd wat de doelstellingen zijn onder het versnellen van het digitaliseringsprogramma en eigenlijk vind je op deze slide waar dat toe moet leiden.



## Digital NEXT supports growth of normalised EBIT

Increase of €80m - €100m by 2024



### Medium-term financial objectives

- Starting from FY 2020 corrected normalised EBIT of €190m, we expect an increase of €80m - €100m by 2024
- ~50% of this increase from regular business performance (growth in Parcels, stable contribution Mail in the Netherlands; including increase of €25m non-cash pension expense)
- ~50% of this increase relates to the acceleration of our digital transformation, a combination of top-line growth and cost reduction



Aim to pay a dividend of at least €0.29 per share over 2021 and 2022

42

Wij verwachten dat ons resultaat tussen EUR 80 miljoen en EUR 100 miljoen zal groeien vanaf de EUR 190 miljoen base per 2020 naar 2024. Daar spelen de drie aspecten van de strategie zoals zojuist Herna heeft uitgelegd een belangrijke rol. Wij denken dat de helft van de step-up van dit resultaat komt door verbetering van de businessperformance en dan vooral door de groei van pakketten en een meer of minder stabiel blijvend resultaat vanuit Mail in Nederland. Dat wordt deels gecompenseerd door een stijging van de niet-cashgedreven pensioenkosten. Met andere woorden, de groei in Pakketten zal per saldo meer bijdragen dan de helft van dit resultaatseffect.

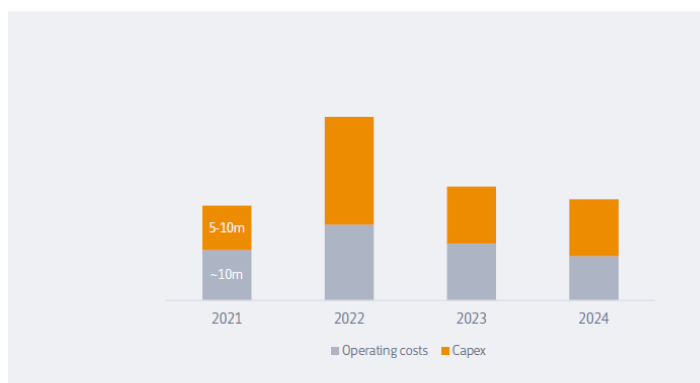
De tweede 50% van die EUR 80 miljoen tot EUR 100 miljoen is het gevolg van de versnelling van digitalisering. Dat kan zich manifesteren aan de bovenkant, dus aan de omzetkant, de gemiddelde prijskant maar ook als gevolg van kostenbesparingen en verbetering van de klanttevredenheid. Dat is wat wij verwachten.

Daar hoort een dividend bij van tenminste EUR 0,29 per aandeel over de jaren 2021 en 2022. Ook Digital Next zal uiteindelijk bijdragen aan de winst per aandeel en aan de return on invested capital. Voor de zekerheid, u mag in elk geval niet een rechte lijn trekken tussen EUR 190 miljoen en EUR 80 miljoen tot EUR 100 miljoen erbij, want zeker in de jaren 2022 en 2023





zullen wij vooral in de investeringsfase van het Digital Next programma zitten. Hoe zal zich dat dan faseren om tot die EUR 80 miljoen tot EUR 100 miljoen extra resultaat te komen?

## €80m to be spent in 2021-24 to accelerate digitalisation

Around 50% in operating costs and 50% in capex



### Ambitious, sequenced and realistic benefits

-  Building further on our platforms, connecting customers and consumers through simple and smart digital journeys
-  Healthy balance between strengthening revenue and contribution to cost efficiencies
-  Contributing around 50% to medium-term growth path for normalised EBIT towards 2024
-  Accretive to ROIC as of 2023 and contributing to additional dividend per share as of 2023



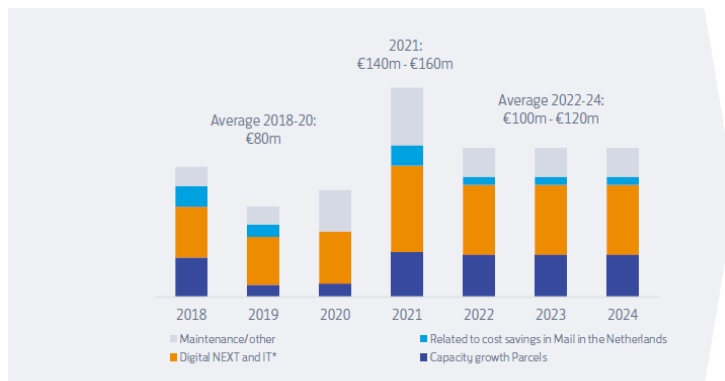
43

Voor de helft zullen wij door Digital Next ongeveer EUR 80 miljoen uitgeven. Die EUR 80 miljoen laat zich verdelen in twee ongeveer gelijke bakjes, de helft in operational expenses dat wil zeggen gewoon kosten en de andere helft zal in de vorm van investeringen komen. Die investeringen zitten voor een belangrijk deel in de IT-platformen maar ook in de ontwikkeling van de robotarmen. De kosten zitten vooral in het starten van customer journey teams en het toevoegen van IT-capabilities, zodat we sneller kunnen ontwikkelen waardoor we de verwachte benefits gaan realiseren.



Zoals gezegd, zal het bijdragen aan de return on invested capital vanaf 2023 en vanaf dat moment ook aan een stijging van het dividend per aandeel. In de tussentijd hebben wij een dividend van tenminste EUR 0,29 per aandeel.

## Capex to secure profitable growth and accelerate digitalisation

Peak in capex in 2021



### Scheduled investments

-  Capacity growth at Parcels – e.g. for small parcels sorting centre
-  Digital NEXT and IT infrastructure
-  Related to cost savings in Mail in the Netherlands – intensify cost savings projects as of 2021
-  Maintenance capex and other



\* Before 2021 only IT

44

Als je dan kijkt naar de overall investeringen – Capex – is dit het patroon is zoals we dat voor de komende jaren verwachten. Zoals wij al eerder hebben gezegd, zien we van 2020 naar 2021 een behoorlijke stijging van het investeringsniveau naar EUR 140 miljoen tot EUR 160 miljoen. Het zwaartepunt van de investeringen zit uiteraard in de uitbreiding van de capaciteit in het Pakkettenbedrijf. Herna sprak al over de twee depots die we toevoegen en het kleinepakketten sorteercentrum. Natuurlijk is capaciteit in termen van pakketten niet alleen gedreven door sorteermachines en gebouwen maar ook door IT, een belangrijke andere component van de stijging van deze investering. Wij moeten bij Mail in Nederland kosten besparen en dat vraagt op gezette tijden natuurlijk ook investeringen, bijvoorbeeld in andere hulpmiddelen zoals E-cargobikes, een ander belangrijk aspect van de verdeling van de investering over tijd.

## Clear allocation of capital

Funding growth and sustainable total return for shareholders



45

Op 1 maart hebben wij een wat ons betreft heldere flow van capital allocation gepresenteerd: welke investeringsbeslissingen maken wij en in welke volgorde? Primair kijken wij of wij de ruimte die wij hebben gecreëerd op de balans kunnen aanwenden om te investeren uiteraard in de business om onze concurrentiële positie te bestendigen dan wel te verbeteren en om de capaciteit bij Pakketten uit te breiden. Ook moeten investeringen worden gedaan om kosten te kunnen besparen bij Mail in Nederland. Uiteraard heb je altijd reguliere onderhoudsinvesteringen te doen en wij zullen een beetje investeren in werkkapitaalbeslag. Dat komt voornamelijk omdat het Pakkettenbedrijf groeit, en dat komt met een beetje investering in werkkapitaal.

De tweede belangrijke bucket is de versnelling van de digitale transformatie waar wij zojuist over spraken, waar dan ook ongeveer EUR 80 miljoen geïnvesteerd zal worden.

Ten derde gaan wij een dividend uitkeren dat zich zal verhouden tot de ontwikkeling van de onderliggende business performance en met een pay-out ratio van tussen de 70% en 90% van het normalised comprehensive income. Wij zullen altijd alert blijven op specifieke M&A transacties die de competitieve positie van PostNL of de bedrijven in de verschillende markten kunnen versterken. Dat zullen wij zeer gedisciplineerd bekijken. We zullen ook kijken naar de



strategisch fit en uiteraard moet het voldoen aan een aantal returncriteria. Wat het in elk geval niet zal betekenen, is een geografische expansie. Zoals Herna zei, richten wij ons echt op de favoriete bezorger in, van en naar de Benelux en dat geldt ook voor onze acquisitiestrategie. Als de ruimte in de balans zo ruim blijft dat je kunt spreken van excess cash, zullen wij op dat moment overwegen of er andere manieren zijn om additioneel return bij aandeelhouders te krijgen. Dat zou kunnen zitten in het compenseren van een stukje dilutieve effect van ons dividendbeleid. Maar dat zullen wij bekijken if and when van toepassing.

## 2021 Outlook and other main financial indicators

(in € million)

	2020	2020 corrected for estimated non-recurring impact Covid-19	2021 outlook	remarks
<b>Outlook</b>				
Normalised EBIT	245	190	205-225	including ~(-30) for digital NEXT and increase in non-cash pension expenses
Free cash flow*	186		200-230	including ~(-15) for digital NEXT
<b>Other main financial indicators</b>			<b>2021 indicative</b>	
Capex	(78)		(140) - (160)	
Changes in pension liabilities**	(166)		~55	Δ pension expense and pension cash contribution
Normalised comprehensive income	197		~200	



\* Cash flow before dividend, acquisitions, redemption bonds/other financing activities, after payment of leases;  
 \*\* Including payment for settlement of transitional plans of €200 million in 2020 and €16 million in 2021

46

Dan naar de 2021 outlook zoals we die ook per 1 maart hebben gedeeld. Aan de bovenkant zie je EUR 245 miljoen normalised EBIT van 2020, gecorrigeerd voor het non-recurring deel is dat EUR 190 miljoen. Vanaf die EUR 190 miljoen denken wij te gaan groeien naar een resultaat van EUR 205 miljoen tot EUR 225 miljoen. En daar zitten EUR 30 miljoen extra kosten in voor Digital Next samen met de stijging van de non-cash pension expense.

Wij denken dat de free cashflow van EUR 186 miljoen in 2020 zal stijgen naar EUR 200 miljoen tot EUR 230 miljoen. Daarbij houden wij rekening met cash-out als gevolg van Digital Next van ongeveer EUR 15 miljoen. Dat komt bij een step up van de investeringen naar EUR 140 miljoen tot EUR 160 miljoen, veranderingen in pension liabilities van ongeveer EUR



---

55 miljoen door het verschil in pension expenses en de werkelijke cash-betalingen op pensioen aan het fonds. Dat leidt dan ongeveer tot een normalised comprehensive income van EUR 200 miljoen dat de basis is voor het dividendbeleid.

## Concluding remarks



47

Tenslotte. Wij staan er uitermate goed voor. Wij hebben het afgelopen jaar de versnelling in de transformatie van PostNL gezien en wij denken dat wij die verder kunnen voortzetten op weg naar een verdere groei. 57% van de omzet is inmiddels e-commerce-gerelateerd en de integratie van Sandd is eerder gelukt dan gedacht en leidt tot betere schaalearde effecten dan van tevoren ingeschat. Wij hebben hard gewerkt aan het verbeteren van de kwaliteit van de balans en daartoe hebben wij ook non-core assets, bedrijfsonderdelen die toch minder strategisch waren, verkocht. En uiteraard hebben wij veel gedaan aan de verdere integratie van ESG-objectieven in de wijze waarop wij het bedrijf leiden. Daar gaan wij ook mee verder.



## A strong business well positioned for further growth

Aim to deliver an attractive total return for shareholders

### Now

- 57% of revenue from e-commerce related activities, step-up in online shopping
- Integration Sandd completed successfully – strategically important acquisition to keep mail accessible, reliable and affordable
- Further portfolio restructuring to focus on core markets
- Integrated ESG objectives
- Strong financial position

### Well defined strategic focus for 2021

- Balancing volume and value at Parcels by expanding our capacity to capture further e-commerce growth
- Consolidation with Sandd delivers full synergies; intensify cost savings projects to mitigate the ongoing mail volume decline
- Accelerate our digital transformation to strengthen our competitive position by building further on our platform, connecting customers, consumers and solutions through simple and smart digital journeys
- Uncertainty about impact Covid-19 remaining



Being the leading logistics and postal service provider in, to and from the Benelux region

48

Wij gaan 2021 in met een uitermate sterke financiële positie met een heldere strategische focus en vanuit dat perspectief denken wij ook dat wij attractieve returns voor onze aandeelhouders kunnen genereren. Dan sluiten wij af met een filmpje.

[VIDEO]

De **voorzitter**: Dank je wel, Herna en Pim. Voordat ik het woord aan Thessa geef, wil ik toch nog graag benadrukken dat de Raad van Commissarissen enorm onder de indruk is van de prestaties van het afgelopen jaar van de Raad van Bestuur, maar niet alleen van de Raad van Bestuur maar ook het Executive Committee en alle andere PostNL-werknemers wereldwijd. PostNL heeft op volle capaciteit kunnen draaien en post en pakketten op verantwoorde wijze kunnen bezorgen, terwijl tegelijkertijd de gezondheid en veiligheid van de medewerkers de hoogste prioriteit heeft gehad en nog steeds heeft. Een ongekende prestatie vinden wij als Raad van Commissarissen, iets om trots op te zijn.

Ik geef nu graag het woord aan Thessa Menssen. Voorzitter van de Audit Commissie die namens de Audit Commissie een toelichting zal geven. De toelichting bij de herbenoeming van Ernst & Young (EY) en de benoeming van KPMG als accountant zal bij dat betreffende agendapunt nog verder aan de orde komen.



---

Thessa ik geef graag het woord aan jou.

**Thessa Menssen – Voorzitter Audit Commissie:** Dankjewel Jan. Zoals de voorzitter bij de inleiding van deze vergadering heeft aangegeven, is mevrouw Overbeek–Goeseije eindverantwoordelijk voor de controle van PostNL. Ook is de heer Niewold digitaal aanwezig. Hij tekende de verklaring voor de controle van de niet-financiële performance statements.

Ook dit jaar hebben de Audit Commissie, de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur constructief overleg gehad, zowel tijdens de officiële vergaderingen als daarbuiten. Wij hebben uitgebreid en meerdere malen stilgestaan bij de kwaliteit van de financiële administratie en hierop gebaseerde interne en externe financiële verslaglegging. Hetzelfde geldt voor de bevindingen die op basis van het internal control raamwerk zijn geconstateerd, de bevindingen van de interne afdeling van PostNL en de bevindingen van EY.

Speciale aandacht is er vanzelfsprekend geweest voor de impact van Covid-19 op de financiële resultaten van PostNL alsmede de operationele en compliance impact van Covid-19. Andere regelmatig terugkerende onderwerpen waren de belangrijkste financiële factoren die invloed hebben op de uitvoering van het strategisch plan en de ontwikkeling van de financiële resultaten van PostNL, zoals de kostenbesparingen, regelgeving, volumeontwikkelingen, pricing, kosten, margeontwikkelingen, concurrentie, investeringen en economische en marktontwikkeling. Maar ook de IT en cybersecurity zijn regelmatig besproken alsmede het risico-assessment op strategische, operationele, financiële en compliance thema's waaronder het vaststellen van de risk appetite en het bepalen van de key beheersingsmaatregelen.

Ook hebben wij regelmatig stilgestaan bij de ontwikkelingen met betrekking tot specifieke accounting onderwerpen en regelgeving op het gebied van financiële verslaglegging. En hebben wij regelmatig gesproken over de opvolging van de acties naar aanleiding van de verbeterpunten die de interne afdeling en de externe accountant over 2019 hebben geconstateerd met betrekking tot de interne beheersing, waaronder ook begrepen de ontwikkelingen rondom automatisering en de bevindingen gedurende 2020.

Vanzelfsprekend is er naast Covid-19 de nodige tijd en aandacht besteed aan de integratie met Sandd, de strategie voor Pakketten zoals het verbeteren van het evenwicht tussen





---

volumegroei, winstgevendheid en cashconversie, de sale-and-leaseback-transactie en de verbetering van het werkkapitaal. Ook zijn het eigen vermogen, het dividend en het dividendbeleid, het akkoord met het pensioenfonds, pensioenverplichtingen, de verkoop van Nexive en andere non-core activiteiten, evenals de tax review en de tax planning besproken. Daarnaast heeft de Audit Commissie de nodige tijd en aandacht besteed aan de evaluatie en benoeming van de auditor, hetgeen uiteindelijk heeft geleid tot het voorstel tot herbenoeming van EY als auditor voor het jaar 2021 en de benoeming van KPMG als opvolgend auditor voor het jaar 2022 en verder. Hier kom ik later bij agendapunt 8 op terug.

In de vergadering van de Audit Commissie wordt terugkerend gesproken over integriteit, waarbij eventuele fraude en meldingen van klokkenluiders worden meegenomen. Gelukkig zijn er ook in 2020 geen materiele fraudegevallen geconstateerd.

Verder hebben de Audit Commissie en ook de Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur stilgestaan bij de bevindingen van EY. Op alle punten heeft de Raad van Bestuur in alle openheid en transparantie een toelichting gegeven en de aanwezige bevindingen en eventuele maatregelen met ons besproken. Daarnaast hebben de voorzitter van de Audit Commissie maar ook andere commissarissen regelmatig buiten de aanwezigheid van het management met EY en het hoofd van de interne afdeling gesproken. De belangrijkste bevindingen van EY staan vermeld in de verklaring die is opgenomen in het jaarverslag, vanaf bladzijde 239.

Het auditwerk van EY is dit jaar vanwege Covid-19 op afstand uitgevoerd, waarbij discussies en besprekingen veel digitaal hebben plaatsgevonden. Een Covid-19-protocol is opgesteld in samenspraak met PostNL en EY voor het jaareinde auditproces, wat heeft geleid tot een duidelijke en ook werkbare structuur.

De Audit Commissie is wederom van mening dat de Raad van Bestuur in zijn keuzes en handelen een realistische insteek heeft gehanteerd. De Audit Commissie heeft de open en constructieve houding van bestuurders als positief ervaren en de bevindingen van de controlerend accountant zijn hiermee in lijn.

Tot zover mijn samenvatting. Ik dank u voor uw aandacht.



---

De **voorzitter**: Dank je wel, Thessa, voor deze toelichting. Ik geef nu ook graag het woord aan onze controlerend account, mevrouw Overbeek-Goeseije.

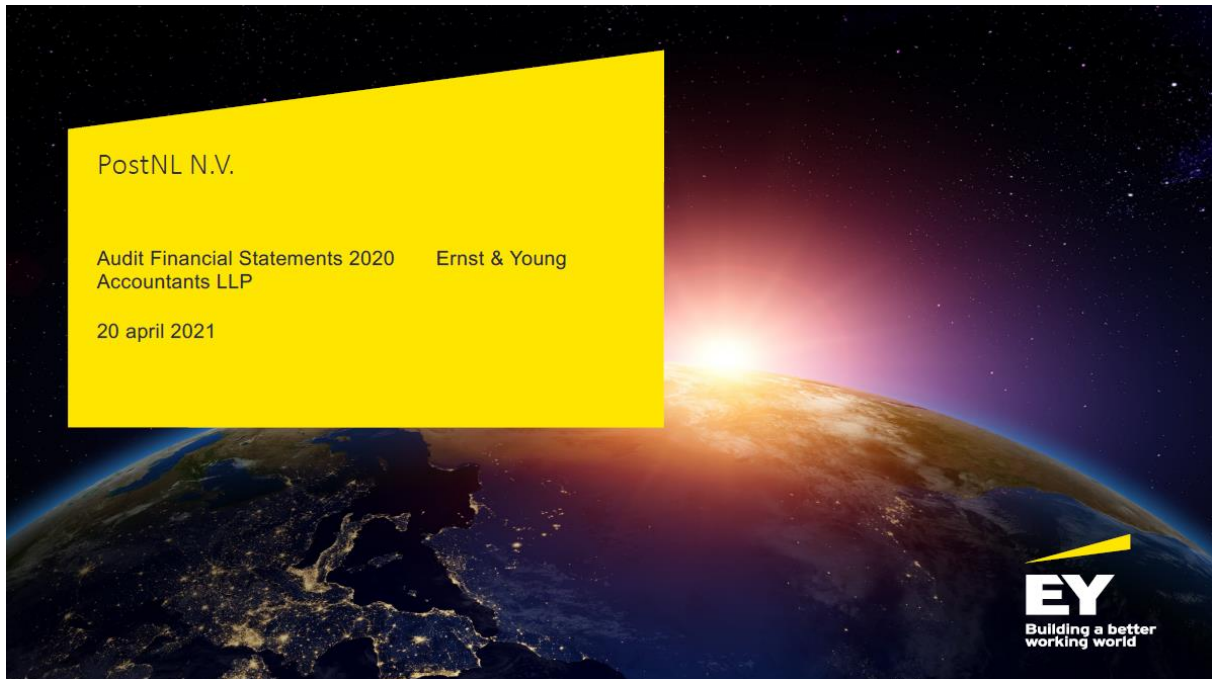
**Presentation EY**

*Presentatie EY*

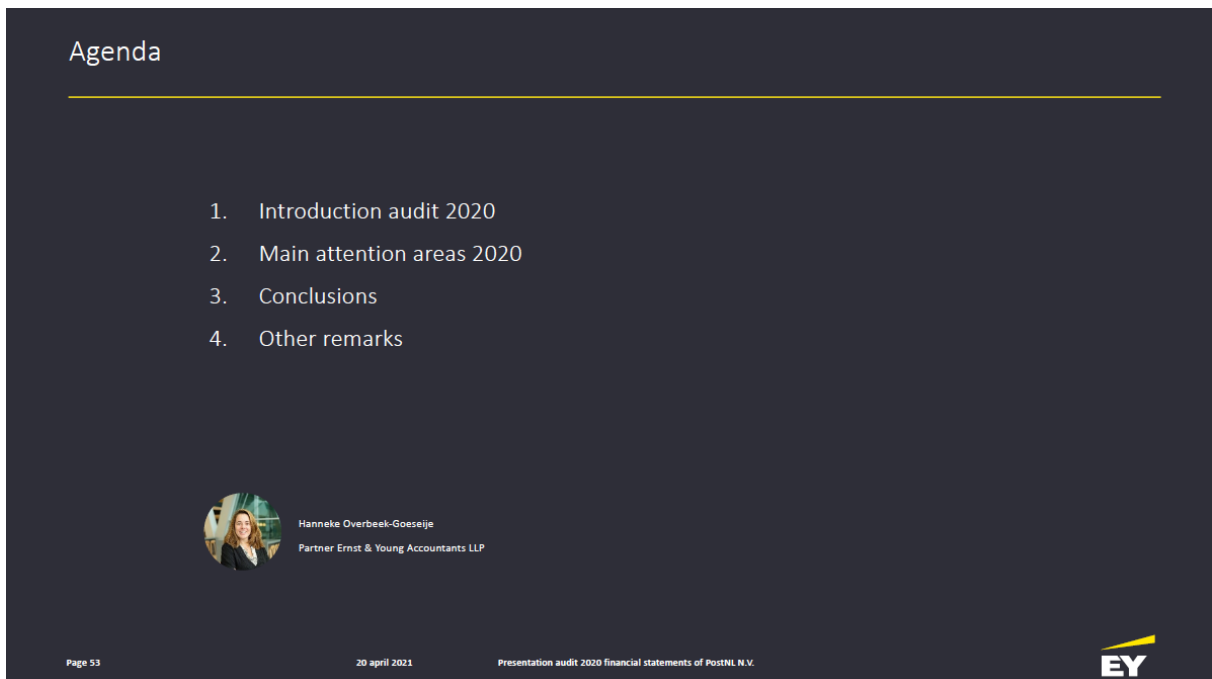


51

**Hanneke Overbeek-Goeseije – EY**: Dank u wel, voorzitter en goedemiddag, dames en heren. Graag maak ik van de gelegenheid gebruik om een toelichting te geven op onze werkzaamheden in het kader van de controle van het jaarverslag van PostNL over 2020.



Mijn naam is Hanneke Overbeek en sinds 2017 ben ik de eindverantwoordelijke EY-partner voor de controle van PostNL.





---

De inhoud van de jaarrekening is de verantwoordelijkheid van het bestuur en de commissarissen. Zij zijn hier al op ingegaan. Mijn verantwoordelijkheid is de controle van de jaarrekening en ik zal daarom ingaan op de accountantscontrole. Uiteraard ben ik bereid om aanvullende vragen te beantwoorden.

Zoals u in het jaarverslag van PostNL hebt kunnen lezen, zijn net als in voorgaande jaren twee verklaringen door ons afgegeven te weten een controleverklaring bij de financiële verantwoording – pagina 239 van het jaarverslag – en een verklaring bij de non-financial information, zoals opgenomen in het jaarverslag. Deze kunt u vinden op pagina 247 en verder.

De controleverklaring is door mij afgegeven en de verklaring bij de non-financial performance statements is evenals vorig jaar afgegeven door mijn collega Jan Niewold. Voor beide neem ik u graag mee door de aanpak en de belangrijkste aspecten van onze controle. Wat waren de bijzondere aandachtspunten? Wat waren onze belangrijkste conclusies? Tot slot zal ik nog een aantal sluitende opmerkingen maken die voor u als aandeelhouder relevant kunnen zijn.

Covid heeft natuurlijk ook zijn impact gehad op onze controle. Allereerst bij onze risico-inschatting hebben wij een assessment, een inschatting gemaakt van de impact van de risico's die samenhangen met Covid-19. Die hebben wij expliciet meegenomen en ook regelmatig met het management van de organisatie besproken. We zijn het gedurende het jaar ook blijven monitoren.

Covid-19 betekende ook dat wij onze werkzaamheden geheel op afstand hebben moeten uitvoeren en alternatieve werkzaamheden zijn uitgevoerd om het werken op afstand ook mogelijk te maken. Zo hebben wij documenten elektronisch ontvangen en bekeken en vergaderingen en overleggen via digitale media gehouden.



## Introduction audit 2020

- ▶ Audit of the (consolidated) financial statements
  - ▶ Materiality set at EUR 12 million
  - ▶ Misstatements in excess of EUR 600,000 reported to the Audit Committee of the Supervisory Board
  
- ▶ Our audit approach
  - ▶ Impact COVID-19
  - ▶ Audit approach determined at group level ('top down')
  - ▶ Risk based
  - ▶ Involvement of other (EY) auditors
  - ▶ Involvement of several specialists in the audit (valuation, real estate, tax, IT, actuarial)

Voordat wij met onze controle starten, maken wij allereerst een inventarisatie van de belangrijkste ontwikkelingen en risico's en bepalen de materialiteit, waarbij materialiteit staat voor een maximum mogelijke afrekening in de cijfers van PostNL zonder dat de verklaring behoeft te worden aangepast. Ook gedurende het jaar blijven we dit aanpassen, indien nodig. Voor de controle van de jaarrekening 2020 hebben wij de materialiteit uiteindelijk vastgesteld op een bedrag van EUR 12 miljoen. Deze hebben wij berekend op normalised operating income. Concreet betekent dit dat wij operating income voor een tweetal elementen hebben gecorrigeerd, zijnde de opbrengsten van de sale-and-lease-backtransactie en ook de in dit jaar gemaakte kosten van de versnelde afschrijving van de activa die zijn overgenomen bij de aankoop van Sandd in 2019. Wij hebben deze posten eruit gehaald, omdat wij deze integraal hebben gecontroleerd. Wij hebben dat gedaan alvorens wij de materialiteit uiteindelijk hebben bepaald.

Controleverschillen groter dan EUR 600.000 hebben wij gerapporteerd aan management en de Raad van Commissarissen. Op basis van deze risicogestuurde aanpak en de materialiteit bepalen wij welke bedrijfsonderdelen in scope zijn en welke werkzaamheden wij daar uitvoeren. De controle van de Nederlandse bedrijfsonderdelen is door onze eigen Nederlandse team uitgevoerd en de controlewerkzaamheden die wij hebben gedaan voor de entiteit in Hong



Kong zijn door onze lokale EY-collega's uitgevoerd. Wij hebben onze lokale collega's met instructies geïnstrueerd over de uit te voeren werkzaamheden. Wij hebben ook de door hen uitgevoerde werkzaamheden gereviewd en besproken, zodat wij echt verantwoordelijkheid hebben kunnen nemen voor de werkzaamheden die zij ook gedaan hebben en voor de controle van de geconsolideerde jaarrekening.

Verder is het ook goed om te melden dat wij diverse experts bij onze controle hebben betrokken. Daarbij kunt u denken aan experts op het gebied van waarderingen, vastgoed, fiscaliteit en pensioenen.

## Main attention areas 2020

- Key Audit Matters
  - ▶ Sale-and-leaseback transaction – five of its sorting centers sold and leased back
  - ▶ Revenue related accruals (terminal dues)
  - ▶ Valuation Mail Investments in the corporate financial statements

Als wij naar de belangrijkste risicogebieden gaan die wij hebben geïdentificeerd in onze controle en die ook wel de key audit matters worden genoemd, oftewel de kernpunten van onze controle, zien wij deze terug op deze slide. Deze bespreken wij naast een aantal andere zaken, zoals al eerder door de voorzitter van de Audit Commissie ook benoemd, periodiek met senior management, met de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. De kernpunten voor 2020 waren de verkoop en het terughuren van de vijf sorteercentra. Specifiek om hierbij vast te stellen of de transactie op de juiste methode was verantwoord, inclusief het door de onderneming daarbij verantwoorde resultaat.



---

De tweede key audit matter was de overlopende posten in relatie tot de omzet en de derde was de waardering van Mail investments in de enkelvoudige jaarrekening.

De aankoop van Sandd alsmede de waardering van Nexive inclusief de daaraan gerelateerde deferred tax asset en de verwerking van de verkoop van Postcon zijn dit jaar niet opgenomen als een kernpunt, omdat deze elementen reeds volledig waren verwerkt in de jaarrekening van 2019. Ook hebben wij de impact van Covid-19 niet aangemerkt als een kernpunt. Gedurende het jaar, zoals ik reeds eerder heb aangegeven, hebben wij de impact en de daarbij behorende risico's meerdere malen met management besproken en is geconcludeerd dat de risico's daarmee samenhangend, zoals de waardering van debiteuren of andere assets, voor de financiële verantwoording van PostNL uiteindelijk beperkt waren.

In onze accountantsverklaring hebben wij de kernpunten nader omschreven en u kunt zien wat wij als risico in deze punten onderkend hebben, een selectie van de belangrijkste controleactiviteiten die wij daarvoor hebben uitgevoerd alsmede onze belangrijkste observaties. Het leek mij goed om er één element uit te lichten en kort met u door te nemen en dat is de verkoop en de terughuur van de vijf sorteercentra, oftewel de sale-and-lease-back transaction, zoals wij dat verwoord hebben in de verklaring. Gedurende het jaar heeft PostNL een vijftal van haar sorteercentra verkocht en gedeeltelijk weer teruggehuurd. Hierbij hebben wij vastgesteld dat de transactie op een juiste wijze is verwerkt in de jaarrekening. Hierbij is het allereerst belangrijk om vast te stellen dat er sprake is van een verkoop van de sorteercentra en daarna ook voor welk bedrag de sorteercentra weer terug op de balans komen en verantwoord dienen te worden. Dit is belangrijk, omdat het verschil het resultaat is dat in de winst- en verliesrekening wordt verantwoord. Om te kunnen bepalen voor welke bedragen de sorteercentra weer terug op de balans komen, is het onder andere belangrijk om vast te stellen dat de verkoopprijs alsmede de huurprijzen in lijn zijn met de markttarieven. Met behulp van onze vastgoedspecialisten hebben wij dit kunnen controleren en hebben wij vastgesteld dat de onderneming op een juiste wijze de boekwinst heeft bepaald en verantwoord in de winst- en verliesrekening.

Verdere details over de kernpunten of de key audit matters kunt u dus terugvinden in onze controleverklaring op pagina 243 tot en met 245 van het jaarverslag.



Naast de controle van de jaarrekening hebben wij ook gecontroleerd of de non-financial statements en de overige duurzaamheidsinformatie, zoals opgenomen in het jaarverslag, voldoen aan de gehanteerde internationale richtlijnen. Dit betekent dat wij hebben vastgesteld of de non-financial statements een getrouw beeld geven van het beleid van de activiteiten, gebeurtenissen en prestaties op het gebied van duurzaamheid en hebben wij de betrouwbaarheid en consistente berekening van een aantal materiële prestatie-indicatoren vastgesteld. U moet hierbij onder andere denken aan de CO<sub>2</sub>-uitstoot, maar ook de door PostNL nieuw extern gerapporteerde prestatie-indicatoren, de kwaliteit van de levering van de pakketten. Ook hebben wij vastgesteld dat deze belangrijke indicatoren voldoende zijn toegelicht.

Tenslotte beoordelen wij de overige aspecten van het jaarverslag, zijnde het business report, het remuneratierapport, de governance-sectie en ook de overige gegevens.

The slide titled 'Conclusions' lists the following points:

- ▶ Financial Statements
  - ▶ Unqualified opinion issued
- ▶ Non-financial information
  - ▶ Unqualified assurance report – tested the reliability of key performance indicators such as CO<sub>2</sub> emission and delivery quality parcels
- ▶ Other information included in the annual report
  - ▶ Complies with the law, corporate governance code and is consistent with the financial statements
  - ▶ No material misstatements identified

Page 56      20 april 2021      Presentation audit 2020 financial statements of PostNL N.V.      EY

Ik noem de belangrijkste conclusies. U hebt kunnen lezen dat wij de jaarrekening inclusief de non-financial information hebben voorzien van goedkeurende verklaringen. Dit betekent dat wij op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden tot de conclusie zijn gekomen dat





de posten op juiste wijze zijn opgenomen in het rapport en zijn toegelicht en dat er geen materiële controleverschillen zijn die nog geboekt hadden moeten worden.

Inherent aan het opstellen van de jaarrekening is het maken van schattingen door management. Ik vind het belangrijk om te melden dat de schattingen die management heeft gemaakt in het kader van het opstellen van de jaarrekening evenwichtig en op consistente wijze zijn gemaakt en dat wij hierover geen verschil van inzicht hebben met management.

Ten aanzien van de materiële aspecten van de duurzaamheidsinformatie in de non-financial statements concluderen wij dat deze informatie getrouw is weergegeven. Wij hebben daarnaast de informatie in het jaarverslag beoordeeld en vastgesteld dat daar geen materiële onjuistheden in voorkomen.

#### Other remarks

- ▶ Periodic updates with: Audit Committee of the Supervisory Board, Board of Management, Internal Audit, management
- ▶ Communication: audit plan, quarterly reporting, long form report, auditor's report and assurance report, independence

Dan heb ik nog een paar afsluitende opmerkingen. Onze relatie met management is open en kritisch en onze opmerkingen en aanbevelingen worden besproken en waar nodig wordt daarop door management geacteerd. Wij hebben ook een open en transparante communicatie en relatie met de Audit Commissie en de Raad van Commissarissen. Wij rapporteren frequent over onze bevindingen, zowel schriftelijk als mondeling.

Verder wil ik u melden dat wij regelmatig ook een-op-een overleg hebben met de voorzitters van de Audit Commissie en de Raad van Commissarissen.



Wij danken u weer voor uw vertrouwen. Hierbij geef ik het woord graag terug aan de voorzitter.

De **voorzitter**: Bedankt, mevrouw Overbeek-Goeseije, voor al deze toelichtingen.

Dan is het nu tijd voor vragen. Allereerst zullen wij de vragen behandelen die vooraf via de email zijn gesteld. Hierbij zullen wij ook de vragen behandelen behorende bij agendapunt 2b. het bestuursverslag.

Pim, de eerste vraag is van de heer Van Gennep en die is voor jou.

- Zou de onderneming kunnen toezeggen dat Investor Relations en management weer actief op investor roadshows gaan nadat de Covid-lockdowns zijn opgeheven?

**Pim Berendsen – CFO PostNL**: Het is in iedere tijd heel belangrijk voor ons om in contact te blijven met onze financiële stakeholders, zowel bestaande aandeelhouders alsook potentiële nieuwe aandeelhouders. Dat hebben wij het afgelopen jaar ook gedaan, wel vooral digitaal. Zowel Herna als ikzelf alsook het Investor Relations Team heeft voortdurend gedurende het jaar gesprekken onderhouden met onze belangrijkste aandeelhouders. Wij hebben ook



---

meegedaan aan digitale equity-conferences van grootbanken die deze op gezette tijden organiseren, zoals Goldman Sachs, ING, Bank of America, ABN AMRO. Wij grijpen iedere gelegenheid aan om met onze financiële stakeholders in contact te zijn en te blijven. Dat zetten we voort en zodra we weer kunnen reizen, zullen we dat ook fysiek doen op het moment dat aandeelhouders daar prijs op stellen.

De **voorzitter**: De tweede vraag is voor Herna en die is van de heer Broekman.

- Bij de financiële resultaten van 2018 hebben we gezegd dat de maatregelen van de ACM van EUR 50 miljoen tot EUR 70 miljoen een impact op de resultaten hadden. In 2018 hebben we ook bij het CBb de rechtszaak gewonnen rondom de aanmerkelijke marktmacht. Dat is inmiddels drie jaar geleden. Bent u van plan een claim in te dienen voor de schade die is geleden en, zo ja, per wanneer?

**Herna Verhagen – CEO PostNL**: Zoals we eerder hebben aangegeven, is het indienen van een dergelijke claim een complexe zaak die wij zorgvuldig bestuderen en waar we heel erg goed onderzoek naar doen. We hebben een lange periode voor het indienen; we hebben vijf jaar de tijd om dat te doen. Als er nieuws over is, zullen wij dat melden, zoals wij dat eigenlijk met alle belangrijke boodschappen doen die wij hebben.

De **voorzitter**: Vervolgens zijn er drie vragen, ook voor jou, Herna, van de VBDO.

- De VBDO wil PostNL feliciteren met het publiceren van het eerste Greenbondrapport. Naast klimaatmitigatie kijkt PostNL ook naar de fysieke gevolgen van klimaatverandering. De VBDO verwacht namelijk dat de fysieke gevolgen van klimaatverandering, zoals geïdentificeerd, verschillende groepen werknemers, klanten en ketenpartners in de toekomst zullen raken. De VBDO ziet in het jaarverslag van 2020 geen aanwijzingen dat deze gesprekken ook daadwerkelijk gevoerd zijn met klanten en ketenpartners. Kan PostNL in het jaarverslag van 2021 opnemen met welke doelgroepen zij heeft gesproken en hoe PostNL zal omgaan met eventuele klimaatrisico's?

**Herna Verhagen – CEO PostNL**: In 2020 hebben we veel gesprekken gevoerd met klanten en ook met onze ketenpartners, veelal digitaal. De stakeholderdialoog die wij elk jaar houden, hebben wij in 2020 vanwege Covid niet gedaan. In deze bijeenkomsten met klanten en



---

ketenpartners praten wij natuurlijk over onze ambities van 2025 en 2030 en die worden ook door onze klanten en ketenpartners heel erg belangrijk gevonden, omdat wij heel vaak in hun scope 3 vallen. In 2021 – dus dit jaar – gaan we zeker de stakeholderdialoog opnieuw houden, hopelijk fysiek en als dat niet kan, digitaal. Klimaat en klimaatadaptatie nemen we daarin mee als een van de onderwerpen die we bespreken. In het jaarverslag van 2021 zullen we zeker terugkomen op de groepen waarmee wij hebben gesproken en, afhankelijk van de materialiteit van de uitkomsten, nemen wij daarin ook de klimaatadaptatie mee.

- Wij hebben een rondetafelgesprek georganiseerd om PostNL's aanpak van het bewustzijn met betrekking tot mensenrechten te bespreken. De VBDO moedigt dit soort evaluatiesystemen aan om inzicht te krijgen in mensenrechtenrisico's en is geïnteresseerd in de uitkomsten. Alleen dan kan er een constructieve dialoog gevoerd worden. Kan PostNL toezeggen om volgend jaar duidelijker te rapporteren over de geïdentificeerde risico's, de aanpak en de verbetertrajecten en zal er in 2021 een stakeholderdialoog plaatsvinden?

**Herna Verhagen – CEO PostNL:** De vraag over stakeholderdialogen heb ik al beantwoord. Ja, die vinden plaats en ook het mensenrechtenelement zal daar zijn plek in vinden. In 2020 hebben wij binnen PostNL veel aandacht besteed aan mensenrechten. Rondom human rights hebben wij onze eigen policy onder de loep genomen door onderzoek te doen naar wat onze concurrenten maar ook onze peers op dit vlak doen. Wij hebben gekeken naar onze verschillende business units; daar hebben we risk workshops gehouden om te kijken welke risico's we binnen PostNL verwachten en wat de impact daarvan kan zijn. In een dialoogsessie hebben we vervolgens met verschillende leveranciers de uitkomsten getoetst en gevraagd of zij ook elementen missen, maar ook in kaart gebracht wat human-rightsthema's zijn die belangrijk zijn voor onze suppliers. De uitkomsten van deze dialoogsessies zijn belangrijk, omdat dit de input is voor onze stakeholderdialoog in 2021. Wij zullen daar in het jaarverslag zeker op terugkomen, zoals we ook zullen terugkomen op de andere uitkomsten van die stakeholderdialoog.

- De VBDO ziet PostNL als een van de leiders op het gebied van diversiteit in Nederland en wil PostNL complimenteren met het verhogen van haar diversiteitsindex met 15%, van 64 naar 79. De VBDO ziet de diversiteitsindex als een handzaam middel om in één



---

oogopslag een indruk te krijgen van de progressie die een bedrijf maakt op het gebied van diversiteit. De VBDO zou graag meer inzicht krijgen in deze innovatieve index. Kan PostNL in het jaarverslag van 2021 een korte toelichting geven op de belangrijkste maatregelen of ontwikkelingen die hebben geleid tot een toename in deze diversiteitsindex?

**Herna Verhagen – CEO PostNL:** Allereerst natuurlijk dank voor het compliment. De diversiteitsindex is inderdaad ook heel erg bijzonder. Wij hebben hem ontwikkeld en hij heeft voor ons heel veel toegevoegde waarde gehad. Natuurlijk kunnen wij in het jaarverslag van 2021 inzicht geven in de maatregelen die wij hebben genomen om het uiteindelijk nog beter te doen op het gebied van diversiteit. Dat zullen wij ook inzichtelijk maken. Overigens doen wij als PostNL ook veel aan kennisdeling. Wij willen graag onze kennis delen als het gaat om deze innovatieve index, maar dat doen wij bijvoorbeeld ook door deel te nemen aan dialoogsessies met onder andere Talent naar de top en Diversiteit in bedrijf.

De **voorzitter:** Dank je wel, Herna. Ewout, wij hebben twee vragen van de heer Van den Bos voor jou.

- Vindt u dat IEX genoeg maatregelen neemt om laagdunkende persoonlijke beledigingen richting de Raad van Bestuur tegen te gaan? Deze website respecteert de privacy niet ten aanzien van de notulen van de AVA. Hoe wil PostNL dit oplossen?

**Ewout de Wit – secretaris van de vennootschap PostNL:** Wij onthouden ons van een oordeel over de manier waarop online platforms omgaan of om zouden moeten gaan met de meningen die daarop gepost worden. Anoniem blijven bij vergaderingen is nogal lastig, mede gelet op het feit dat er een zaal met aandeelhouders zit en de mensen zowel tijdens als na de AVA de webcast terug kunnen kijken. Aandeelhouders die willen weten van wie een specifieke vraag afkomstig is, hebben er recht op om dat te weten. Wij zijn ook verplicht om de notulen te publiceren op onze website.

- Hebben Herna en Pim Berendsen tussentijds aandelen PostNL verkocht?

**Ewout de Wit – secretaris van de vennootschap PostNL:** Het antwoord is: nee, geen van beiden heeft aandelen verkocht. Anders hadden we dat uiteraard op de gebruikelijke wijze vermeld.



---

De **voorzitter**: Dank je wel. Dan hebben wij zeven vragen van mevrouw Rietveld namens de FNV voor jou, Herna.

- In het kader van de nieuwe route van de post, een van de kostenbesparingsplannen van Mail Nederland, is het de bedoeling dat er meer postbezorgers op een elektrische bakfiets de post gaan bezorgen. Dat is op zichzelf een mooie ontwikkeling. PostNL zegt dat dit bijdraagt aan het terugdringen van emissies, maar een groot deel van de post wordt op dit moment toch al te voet of op de fiets bezorgd, dus hoe kan dat dan?

**Herna Verhagen – CEO PostNL:** In de nieuwe route van de post in fase 2 die we willen implementeren, wordt het aantal depots en daarmee de gebieden die we vanuit die depots bestrijken, groter. Dat betekent dat onze bezorgroutes langer worden. Normaliter zou een deel daarvan gedaan worden met een auto en dat gaan we nu doen met een elektrische bakfiets. In die zin draagt het bij aan onze besparingen op emissie en uiteindelijk een emissievrije last mile.

- De nieuwe route van de post heeft ook gevolgen voor de postbezorger. Vindt u het belangrijk dat PostNL zaken goed regelt voor de postbezorgers via een sociaal plan?

**Herna Verhagen – CEO PostNL:** Als PostNL staan wij voor een sociaal beleid en dat betekent dat wij zorgdragen voor de medewerkers die werken voor PostNL, dat we proberen een veilige en gezonde werkomgeving te creëren. Ook in tijden dat we veranderen en dit impact kan hebben op banen proberen we deze medewerkers te begeleiden naar banen binnen PostNL en als dat niet kan naar banen buiten PostNL. Dat blijven wij doen, ook in het kader van de nieuwe route van de post fase 2, ook voor onze postbezorgers.

- De onderhandelingen voor het sociaal plan voor de medewerkers werkzaam via de algemene CAO van PostNL zijn begonnen. Kunnen wij ervan uitgaan dat PostNL de gevolgen van reorganisaties netjes opvangt?

**Herna Verhagen – CEO PostNL:** Hierop past eigenlijk hetzelfde antwoord als bij de vorige vraag. Ja, daar kunt u van uitgaan. Wij zullen de gevolgen netjes opvangen, zoals wij dat ook in het verleden hebben gedaan en zoals dat ook geldt onder het sociale plan dat vijf jaar heeft gegolden. In de tijd dat er nog geen nieuw sociaal plan is, zullen wij terugvallen op het sociaal plan dat er lag.



- 
- U vindt het misschien net als wij wenselijk dat oudere, trouwe medewerkers die PostNL groot hebben gemaakt, goed worden behandeld en dat zij bij eventuele boventalligheid voldoende waardering ontvangen.

**Herna Verhagen – CEO PostNL:** Wij streven ernaar om iedereen die bij ons werkt op een goede manier te behandelen door hem of haar zoveel mogelijk baan- en inkomenszekerheid te geven. Dat betekent ook dat we goede primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden bieden en dat we het in het geval van verandering proberen dat vroegtijdig te communiceren, zodat we met mensen in gesprek kunnen en mensen kunnen begeleiden naar ander werk binnen of buiten PostNL. Dat geldt voor alle medewerkers van PostNL en dat geldt zeker ook voor de medewerkers die lang bij PostNL werkzaam zijn. Gelukkig zien we dat door de groei in e-commerce er binnen ons Pakkettenbedrijf vacatures ontstaan. Een belangrijk punt voor ons is om – en dat proberen we ook zoveel mogelijk – zoveel mogelijk medewerkers binnen PostNL naar een nieuwe baan te begeleiden die bij hen past.

- In het jaarverslag schrijft u dat uw mensen een bonus van EUR 250 ontvangen voor hun inzet tijdens de coronacrisis. Dat geldt niet voor uitzendkrachten. Eerst wilde u uitzendkrachten helemaal geen bonus geven, maar nadat ze actievoerden kregen ze alsnog een bonus.

**Herna Verhagen – CEO PostNL:** Mensen die onder de CAO van PostNL hebben in 2020 een bonus van EUR 250 gekregen. Daarnaast is natuurlijk hun resultaatafhankelijke uitkering verhoogd met 1% als gevolg van de goede resultaten. We hebben ook direct aangegeven dat we een soortgelijk gebaar zouden gaan maken voor alle andere mensen die voor PostNL werken. Dat gold voor uitzendkrachten en dat geldt ook voor de pakketchauffeurs die voor onze bezorgpartners werken. Ook dat hebben we in 2020 voor deze doelgroepen gedaan, zowel voor onze bezorgpartners als voor de pakketchauffeurs als voor de sociale werkplaatsen en voor de uitzendkrachten hebben wij geld ter beschikking gesteld, zodat ook zij een deel hebben gekregen van de winst die wij hebben gemaakt in 2020. Zoals Pim in zijn presentatie heeft aangegeven, is dat een bedrag geweest van ongeveer EUR 15 miljoen.

- Er zijn uitzendkrachten die al tien jaar bij PostNL werken. In die tijd hebben zij minder loon gehad en hebben ze minder zekerheid.



---

**Herna Verhagen – CEO PostNL:** Ik denk dat het heel goed is om aan te geven dat op de totale populatie van PostNL 1% à 2% van onze medewerkers uitzendkracht is. Bovendien vallen deze uitzendkrachten onder de normale uitzend-cao en dat betekent dat de inlenersbeloning geldt en dat is bij ons de CAO van PostNL. Dat houdt in dat zij ook conform de PostNL CAO beloond worden. Als mensen in aanmerking willen komen voor een baan bij PostNL, staan al onze banen open, ook voor de uitzendkrachten, en zullen we ook hen begeleiden naar werk binnen PostNL.

- Er werken 53.000 mensen voor PostNL van wie de meesten onder een leefbaar loon van EUR 14 zitten. Waarom lezen we niet in het jaarverslag wat PostNL gaat doen om naar een loon van EUR 14 te gaan.

**Herna Verhagen – CEO PostNL:** PostNL heeft ongeveer 40.000 mensen in dienst en ongeveer 10.000 mensen die in dienst zijn van anderen. Wij streven eigenlijk naar zoveel mogelijk baan- en inkomenszekerheid, met goede primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Dat spreken we ook af in de CAO's. Dat doen we in de PostNL CAO, in de CAO voor zaterdagbezorgers, de CAO voor postbezorgers en dat doen we middels TLN in de BGV-CAO en dat doen we ook in andere CAO's waar PostNL onder valt. Al deze CAO's worden afgesproken met de reguliere vakbonden, waaronder de FNV.

De vaststelling van het minimumloon is aan de politiek. Op basis van de verkiezingsprogramma's verwachten wij dat de meeste partijen voorstander zijn van een verhoging van het minimumloon. Wij zullen die ontwikkelingen nauwgezet volgen en zijn daarbij aangesloten bij VNO/NCW. Wij zullen onze mening via VNO/NCW ook kenbaar maken.

De **voorzitter:** Dank je wel, Herna. Dan hebben we nog drie vragen van de VEB, waarvan twee voor jou, Herna, en één voor Pim.

- Demissionair staatssecretaris Mona Keijzer publiceerde op 9 april een nieuw en uitgebreider besluit, waarin met terugwerkende kracht een vergunning voor de overname van Sandd van twee jaar geleden werd verleend. In het besluit wordt gemeld dat Sandd voorafgaand aan de overname in 2019 aan de rand van faillissement stond. Kan PostNL toelichten waarom het een overnamesom van EUR 130 miljoen heeft betaald?





---

**Herna Verhagen – CEO PostNL:** Een faillissement van Sandd zou negatieve gevolgen hebben gehad op de continuïteit van de totale landelijke postdienstverlening en daarmee ook op PostNL, omdat het niet aannemelijk is dat in zo'n geval het geruisloos zou zijn geweest, zoals we nu de integratie hebben gezien. Om de overgang van postvolumes, klanten en medewerkers naar PostNL soepel te laten verlopen, hebben wij een voorbereidingstijd van negen maanden gehad. Bij een faillissement zou mogelijkwijze geen gecontroleerde overgang van volumes plaatsvinden, zouden klanten geconfronteerd kunnen worden met een plotseling probleem in de bezorging van hun post door Sandd. In een markt, waarin sprake is van een onomkeerbare substitutie van postdiensten door elektronische communicatiemiddelen is het dan ook waarschijnlijk dat een faillissement van Sandd dit proces zou hebben versneld en uiteindelijk zou hebben geleid tot een hogere volumekrimp. Een beheerste integratie van de twee grootste postnetwerken van Nederland is en was de enige oplossing om te vermijden dat een groot gedeelte van het volume direct verloren zou gaan. Dat geldt voor verzenders van post, maar dat geldt ook voor ontvangers van post en – voor ons ook heel erg belangrijk – het heeft ons ook in staat gesteld om op een goede manier een overgang te organiseren voor de medewerkers die bij Sandd werkzaam waren. Ik geef het woord aan Pim voor de synergie-effecten.

**Pim Berendsen – CFO PostNL:** In aanvulling op het eerste deel van het antwoord, meen ik dat in dit kader helder moet zijn dat de overname van Sandd niet een normale M&A-transactie was, waarin je gewoon kijkt naar de intrinsieke waarde van het bedrijf zelf. Deze transactie heeft altijd in het licht gestaan van de schaalvoordelen die er te realiseren waren door de integratie van deze netwerken, zodat de postvoorziening betrouwbaar, betaalbaar en toegankelijk door het hele land zou kunnen blijven. Het betekent ook dat de koopsom in het licht van de schaalvoordelen en de synergie-effecten moet worden gezien. Zoals ik in het eerste deel van deze vergadering al toelichtte, hebben we in 2020 door een heel succesvolle integratie al bruto-schaalvoordelen van EUR 80 miljoen gerealiseerd. Vanuit dat perspectief kunnen we alleen maar constateren dat de synergie-effecten van de integratie van Sandd een uitermate positieve bijdrage aan de resultaatontwikkeling van de groep hebben geleid en van daaruit ook een belangrijk vertrekpunt zijn om de resultaten van het postbedrijf voor de komende tijd stabiel te kunnen blijven houden.



- 
- Amazon behoort niet tot de tien grootste klanten van PostNL. In hoeverre moeten aandeelhouders vrezen dat partijen die wel klant zijn, marktaandeel verliezen aan Amazon?

**Herna Verhagen – CEO PostNL:** PostNL is een van de bezorgpartners van Amazon en op korte termijn zien wij dan ook direct noch indirect ingrijpende wijzigingen als gevolg van de komst van Amazon. In andere landen zien we dat de komst van Amazon in het algemeen een versnellende werking heeft gehad op de groei in e-commerce. Hoe zich op dat op lange termijn zal ontwikkelen, is iets wat wij heel scherp volgen en waar we er ook voor zorgen dat we klaar zijn voor die toekomst, bijvoorbeeld door de investeren in capaciteit en in versnelling van de digitalisering.

- Hoe bent u in staat om het postbedrijf ondanks de aanhoudende volumekrimp ongeveer stabiel op winst te houden?

**Pim Berendsen – CFO PostNL:** Wij managen het segment Mail in Nederland voor waarde. De basis onder deze strategie wordt gevormd door een combinatie van een gematigd prijsbeleid. De samenvoeging met Sandd leidt tot de schaalvoordelen waarover we zojuist over gesproken hebben en gecombineerd met de kostenbesparingen waar we ook een step-up van zien, zou dat ertoe kunnen en moeten leiden dat het resultaat van het postbedrijf stabiel blijft. Laten we niet vergeten dat wij in 2021 niet meer te maken hebben met integratiekosten zoals we die in 2020 ter hoogte van ongeveer EUR 30 miljoen hebben verantwoord, zodat je ook al vanuit dat perspectief een stijging van de contributie van de Sandd-integratie gaat zien. De rest van de volume-effecten worden gecompenseerd door de combinatie van prijsverhoging, gematigd prijsbeleid en kostenbesparingen.

In het verleden was het effect van aanmerkelijke marktmacht op de resultaatontwikkeling van het postbedrijf niet te miskennen. De omvang daarvan zal tussen EUR 50 miljoen en EUR 70 miljoen bedragen en dat heeft natuurlijk een enorme impact gehad op de historische ontwikkeling van het resultaat. Dat soort effecten – dat hebben we toen ook verteld – laten zich niet compenseren door extra kostenbesparingen. Wij zijn ervan overtuigd dat we in de periode tot aan 2024 het resultaat van Mail in Nederland ongeveer stabiel kunnen houden.



---

De **voorzitter**: Tot slot hebben we een vraag van de heer Stevense, van de Stichting Rechtsbescherming Beleggers. Dat is de laatste vraag die vooraf gesteld is.

- U hebt problemen met een zelfstandige pakketbezorger. Het geschil is dermate hoog opgelopen dat hij u dagvaardt voor onderbetaling.

**Herna Verhagen – CEO PostNL**: Over de dagvaarding, die vorige week is binnengekomen en die afkomstig is van een pakketondernemer, kunnen we nog weinig zeggen. Wij bestuderen die op dit moment. Wel zien we dat onze ondernemers meeprofiteren van groei. In de jaarmozetten zien we bijvoorbeeld dat in 2020 de meeste ondernemers een plus hebben gezien van 15% tot 20% in hun omzet. We zien ook dat de tevredenheid onder onze bezorgpartners en ondernemers sterk is gestegen. Tijdens de drukte hebben onze bezorgpartners ook veel structurele extra ritten gekregen en deze vaste ritten die deze ondernemers voor ons verzorgen, zijn ook in 2020 verder gegroeid. Op de individuele case zullen we hier niet ingaan.

De **voorzitter**: Dank je wel, Herna, Pim en Ewout. Dan gaan we nu over op de beantwoording van de vragen die middels de chat worden gesteld. Dat is nog allemaal naar aanleiding van de ontwikkelingen van 2020. Ik zie drie vragen van de heer Stevense, alle voor Herna. Zij hebben betrekking op de handsortering, de besparing op de handsortering, het voormalige crossdock in Nieuwegein voor kleine pakketjes en de nieuwe machine en de derde vraag heeft betrekking op de ontwikkeling van de pakketpost. De locatie Zaltbommel is voor twee jaar gehuurd en de vraag is of deze in stand blijft. Het beleid ten aanzien van locaties en sorteercentra.

- Wat gaat er over de handsortering?

**Herna Verhagen – CEO PostNL**: Ons beleid met onze klanten is dat we samen met hun proberen verpakkingen te ontwikkelen die kleiner zijn en die minder lucht bevatten en daardoor beter geschikt zijn voor de machine. Ze zijn ook milieutechnisch beter, maar ook beter geschikt voor de machine. Wij verwachten dat het grootste gedeelte van onze pakketten of via het kleinepakketsorteercentrum of via onze normale sorteerbanden verwerkt kan worden. Voor een klein deel van de volumes geldt dat niet en dat zijn inderdaad de bijzondere afmetingen.



---

Een groot deel van deze volumes zitten bij Extra@home, een netwerk dat wij speciaal hebben voor zware of grote producten. Een klein deel hiervan zit in ons standaard pakkettennetwerk.

- In hoeverre is het beleid ten aanzien van locaties van sorteercentra gewijzigd nu de groei bij Pakketten groter is dan verwacht?

**Herna Verhagen – CEO PostNL:** Wij hebben het locatiebeleid niet gewijzigd. Tijdens de Capital Markets Day in mei 2019 hebben wij een schema gepresenteerd en wij volgen dat nog steeds als het gaat om uitbreiden. Wij hopen en verwachten in het najaar het kleinepakkettensoorteercentrum te openen. Ongeveer 40% van onze volumes is geschikt voor een kleinepakkettensoorteercentrum. We verwachten niet dat er meteen 40% naartoe gaat, maar het is wel geschikt om daar doorheen te halen. Dat levert ook daadwerkelijk besparingen op. Een kleinepakkettensoorteercentrum zorgt er onder andere voor dat we minder snel uitbreiding nodig hebben op onze normale sorteercentra. Dat is dus minder Capex en uiteindelijk daardoor ook efficiency. Ons locatiebeleid is dus niet gewijzigd; wij gaan door met openen, ook omdat – zoals we in ons verhaal over 2020 en 2021 hebben verteld – we echt in staat willen zijn om capaciteit toe te voegen om mee te kunnen groeien met de enorme groei die wij zien en verwachten in e-commerce.

- Het voormalige crossdock in Nieuwegein is gesloten en nu staan er nieuwe machines voor het machinaal sorteren van de kleine pakketjes. Hoe staat het daarmee en wanneer kan dit centrum volop meedraaien?

**Herna Verhagen – CEO PostNL:** Op dit moment zijn we druk aan het testen. Met andere woorden, het hele centrum is ingericht. We zijn druk aan het testen en dat betekent ook dat we verwachten dat we in het najaar ook daadwerkelijk het centrum in gebruik kunnen nemen. Dan zullen we een deel van onze kleine pakketten daar ook daadwerkelijk gaan sorteren. Ik hoop dat we in het najaar ook zo ver zijn dat we uit de Covid zijn en dat we door middel van filmpjes en voorbeelden ook aandeelhouders, analisten en geïnteresseerden kunnen laten zien wat dat kleinepakkettensoorteercentrum doet. Omdat het een volledig gerobotiseerd sorteercentrum is, is het bijzonder om te zien. Het zal het eerste sorteercentrum in Europa zijn dat volledig gerobotiseerd is.

**De voorzitter:** Dan vervolgens weer vragen voor jou, Herna. Dat zijn vragen van de VEB.



- Door de krimp van de postmarkt is het aannemelijk dat extra volume door de overname van Sandd binnen enkele jaren weer is verdwenen, waardoor PostNL weer op hetzelfde punt is aanbeland als in 2019. Moet PostNL de tijd die is gekocht met de fusie niet zo snel mogelijk gebruiken om met een structurele oplossing te komen voor de postactiviteiten?

**Herna Verhagen – CEO PostNL:** Een van onze belangrijke strategische doelstellingen is het zekerstellen van een betrouwbaar en bereikbaar postnetwerk in geheel Nederland. Dat betekent dat we zullen blijven investeren in dat postnetwerk. Wat we hebben aangegeven, is hoe wij denken ook daadwerkelijk die sustainable value, die betrouwbare waarde richting de toekomst te kunnen garanderen. Dat heeft voor een deel te maken met het gematigde prijsbeleid dat we door zullen zetten en met het feit dat we doorgaan met onze kostenbesparingen. Dat is de manier waarop wij een antwoord geven op de strategische uitdaging in een markt die krimpt en waarvan we ook verwachten dat zij de komende jaren zal blijven krimpen.

- De Rotterdamse rechtbank vernietigde in juni vorig jaar het vergunningbesluit van het ministerie en het ministerie ging in hoger beroep. Mocht de uitspraak standhouden, in hoeverre acht PostNL het realistisch dat de fusie nog kan worden teruggedraaid?

**Herna Verhagen – CEO PostNL:** Het ministerie van Economische Zaken is in hoger beroep gegaan bij het CBb. Dat heeft PostNL ook gedaan. Wij verwachten een uitspraak op dit hoger beroep in het najaar. Het ontvlechten van beide netwerken is ons inziens niet mogelijk. Deze zijn inmiddels meer dan een jaar – vorig jaar februari – volledig geïntegreerd en dat betekent ook dat het Sandd netwerk inmiddels volledig is afgebouwd.

- In het besluit wordt vermeld dat de voorwaarden voor het verkrijgen van de vergunning verder zijn aangescherpt, bijvoorbeeld ten aanzien van de toegang aan derden op het PostNL netwerk. In hoeverre raakt dit de veronderstelling dat de winstgevendheid van de postactiviteiten zal stabiliseren in de komende jaren?

**Herna Verhagen – CEO PostNL:** Het besluit is afgelopen vrijdagavond gepubliceerd. Wij hebben dat inmiddels gelezen. We zijn er nog druk mee bezig om het ook volledig te analyseren. Wij denken niet dat het impact zal hebben op de business case zoals wij die



---

gepresenteerd hebben aan de markt en op de resultaten zoals die eerder zijn gepresenteerd door Pim in onze presentatie over 2020 en 2021.

- Leiden de digitalisering en de effecten daarvan op de Pakketdivisie tot structureel hogere winsten of moeten de voordelen die hierdoor ontstaan onder druk van concurrentie mogelijk aan klanten worden doorgegeven of teruggegeven?

**Pim Berendsen – CFO PostNL:** Om te beginnen, is het belangrijk om te zeggen dat de helft van die EUR 80 miljoen tot EUR 100 miljoen verbetering van het resultaat naar 2024 toe gedreven is door digitalisering, maar niet slechts beperkt is tot de Pakkettendivisie. Digitalisering helpt ook in het postbedrijf voor het realiseren van kostenbesparingen. Als ik meer inhoudelijk reageer op de vraag, moet ik zeggen dat onder dat plan tal van initiatieven liggen en daar waar dat bijvoorbeeld leidt tot ook een verandering van de manier waarop volume wordt aangeleverd of transparantie van het volume in de supply chain, is er ook rekening mee gehouden dat eventuele efficiencyvoordelen worden doorgegeven aan klanten. In die zin is er dus al rekening gehouden met een stukje doorgifte van efficiencyvoordelen. Daarnaast doen we dit om met name de positie van PostNL richting haar concurrentie in de verschillende deelmarkten in stand te houden of te verbeteren. Wij gaan er dus van uit dat de verhoging van het resultaat structureel is en niet dat dit leidt tot een verlaging van de tarieven voor onze klanten.

De **voorzitter:** We hebben een vraag van mevrouw Teunissen-van Manen voor jou, Pim.

- Wat wil PostNL doen om de verwatering van aandelen voor de aandeelhouders zoveel mogelijk tegen te gaan en hierdoor bij te dragen aan de waarde per aandeel voor de gewone aandeelhouder?

**Pim Berendsen – CFO PostNL:** Vorig jaar hebben wij de aanpassingen van ons dividendbeleid in de AVA gepresenteerd. Wat ook voorheen onderdeel van het dividendbeleid was, hebben wij daarin wederom de keuze aan de aandeelhouder gelaten. Het is dus aan de aandeelhouder om te bepalen of hij of zij het dividend wenst te ontvangen als een cashdividend of als een sharedividend. Dat is het staande beleid. Wat ik op de slide van de capital allocation heb uitgelegd, is dat als we vaststellen dat we over de langere termijn een heel gunstige balanspositie houden en geen aanwending kunnen vinden voor de investering, we kunnen



---

overwegen om dan eventueel het dilutive deel van het sharedividend weer terug te nemen. Maar dat is echt een als-danverhaal en tot die tijd passen we ons dividendbeleid letterlijk toe.

De **voorzitter**: Dank je wel, Pim. Ik constateer dat er verder geen vragen meer zijn. Ik stel vast dat dit agendapunt voldoende is behandeld.

## Agenda item 2b

Annual report 2020

*Jaarverslag 2020*



60

Dan gaan wij over naar het bestuursverslag 2020. De vaststelling van de jaarrekening komt bij agendapunt 4 aan de orde, maar u kunt nu vragen stellen die betrekking hebben op het verslag van de Raad van Bestuur en van de Raad van Commissarissen en de jaarrekening. De bespreking van de bezoldiging komt hierna afzonderlijk aan de orde.

Zojuist hebben we alle voorafgestelde vragen bij dit onderwerp behandeld. We zullen daarom direct doorgaan met de beantwoording van vragen die middels de chat worden gesteld.

Ik stel vast dat er geen vragen meer zijn. Ik stel eveneens vast dat dit agendapunt voldoende is behandeld.



---

## Agenda item 3

Remuneration

*Remuneratie*



61

De **voorzitter**: Allereerst de bespreking van het bezoldigingsverslag, agendapunt 3a.

## Agenda item 3a

Advisory vote in relation to the remuneration report for the financial year 2020 (Resolution)

*Adviserende stemming ten aanzien van het bezoldigingsverslag over het boekjaar 2020 (Besluit)*



62





---

De **voorzitter**: Sinds 2020 wordt het bezoldigingsverslag jaarlijks aan u voorgelegd in een adviserende stemming. Het bezoldigingsverslag over het boekjaar 2020 is te vinden als hoofdstuk 15 in het bestuursverslag. Voor een toelichting op het bezoldigingsverslag geef ik graag het woord aan Ad Melkert, voorzitter van de Remuneratie Commissie. Hij zal tevens de beantwoording van vragen die vooraf zijn gesteld, meenemen in zijn toelichting.

**Ad Melkert – Voorzitter van de Remuneratie Commissie PostNL:** Dank je wel, Jan. Zoals aangegeven, zal het remuneratieverslag over 2020 ter adviserende stem aan u worden voorgelegd. Voordat we overgaan tot stemming, wil ik u er graag op wijzen dat zowel de beloning van de Raad van Bestuur in 2020 als de beloning van de Raad van Commissarissen in 2020 in lijn zijn met het beleid hieromtrent. In dit kader is het verder goed te vermelden dat tijdens de vorige aandeelhoudersvergadering u het nieuwe remuneratiebeleid van de Raad van Bestuur met 98,98% hebt goedgekeurd en het nieuwe remuneratiebeleid van de Raad van Commissarissen met 95,25%. Daarnaast hebt u vorig jaar met 99,29% positief geadviseerd over het remuneratieverslag 2019. In navolging hiervan hebben wij met vertegenwoordigers van stakeholders gesproken en hen gevraagd om input ten aanzien van het remuneratieverslag over 2020. Dit heeft met name geleid tot een duidelijker omschrijving van het verband tussen de bedrijfsprestaties en de remuneratie-uitkomsten.

2020 was een uitzonderlijk jaar. Dat gold ook voor PostNL. Terwijl PostNL zich aanpaste aan de impact van Covid-19, ging het door haar strategie uit te voeren om groei te realiseren, waarde te realiseren en haar portfolio aan te passen. In 2020 heeft PostNL Nexive, Spotta, Adeptiv en Cendris verkocht en nam zij een minderheidsaandeel in CB Healthcare.

Verder heeft PostNL drie CAO's afgesloten met vakbonden, een sale-and-lease-backovereenkomst gesloten voor vijf locaties in Nederland en afspraken gemaakt met Pensioenfondsen PostNL over de bepalingen en de voorwaarden van de laatste betaling voor de overgangsregelingen.

Zoals gezegd, 2020 was een uitzonderlijk jaar met ongekenne omstandigheden. Dit was voor ons dan ook aanleiding om goed te kijken naar de impact van Covid-19 op de beloningselementen van de Raad van Bestuur vanuit een multi-stakeholderperspectief. Hierbij is de impact op stakeholders, zoals medewerkers, klanten, consumenten, aandeelhouders, partners, overheid en de maatschappij als geheel afgezet tegen de verwachte beloning van



---

de Raad van Bestuur. Deze analyse heeft niet geresulteerd in een aanpassing van de variabele beloning van de Raad van Bestuur.

Verder merk ik op dat de gerealiseerde outperformance op diverse doelstellingen niet leidt tot uitbetalingsratio's hoger dan targetlevel, dit omdat zowel de korte- als de langetermijn variabele beloning geen stretch omvatte.

U vindt het remuneratieverslag over het jaar 2020 op pagina 102 t/m 109 van het jaarverslag. Op pagina 105 ziet u dat de totale beloning over 2020 iets hoger is vergeleken met 2019. Dit wordt vooral veroorzaakt door een hogere realisatie van de kortetermijndoelstellingen in 2020 vergeleken met 2019.

Er is vooraf door de VEB één vraag gesteld bij dit onderwerp.

- De CFO scoort ten aanzien van de short term incentive sterk op het criterium employee engagement dat gerelateerd is aan het strategisch doel om gemotiveerde mensen aan te trekken en te behouden. Hoe kan PostNL rijmen dat goed gescoord wordt op een werknemerstevredenheidsonderzoek maar het personeelsverloop – 30% in 2020 – op extreem hoog niveau lijkt te liggen?

Het antwoord op deze vraag is als volgt. Allereerst wil ik graag verduidelijken dat de realisatie op de betreffende doelstelling van employee engagement voor zowel de CEO als de CFO geldt. Realisatie van employee engagement betreft de waardering die medewerkers zelf geven en deze ligt in 2020 met 83,6% fors hoger dan in 2019 toen het 76% was. Het totale personeelsverloop daalt al jaren, van 38% in 2015 naar 30% in 2020 en omvat zowel vrijwillig als onvrijwillig verloop. Het vrijwillig verloop is al jaren constant en ligt op of rond 17%. De daling van het personele verloop is daarom volledig toe te schrijven aan een daling van het onvrijwillige verloop, wat een positieve ontwikkeling is. Bij onvrijwillig verloop moet u denken aan het niet verlengen van een contract voor bepaalde tijd, aan pensionering of aan overcompleteheid. PostNL anticipeert ver vooruit op de voortdurende daling bij Mail in Nederland en kan ook interne doorstroom faciliteren naar mooie banen bij bijvoorbeeld Pakketten. Dit biedt perspectief voor medewerkers en dat wordt gewaardeerd.

Tot zover.



---

De **voorzitter**: Dank je wel, Ad. Dan gaan we nu over op de beantwoording van vragen die middels de chat worden gesteld. We hebben een nieuwe vraag binnen van de VEB voor agendapunt 3.

- De CFO scoort 'very good' op het criterium op het criterium 'new growth initiatives' van de long term incentive. Kan PostNL toelichten welke groei-initiatieven succesvol worden bevonden?
- Blijkens de tabel op pagina 105 in het jaarverslag is het thresholdniveau van het criterium 'cash generation' gelegd op -/- EUR 296 miljoen. Kan PostNL toelichten waarom deze lat zo laag lijkt?

**Ad Melkert – lid van de Raad van Commissarissen en voorzitter van de Remuneratiecommissie PostNL:** De tweede vraag kan wellicht worden beantwoord door Pim. De eerste vraag heeft betrekking op een groot aantal initiatieven die in de loop van het jaar 2020 zijn genomen. Die hebben we ook uitgebreid besproken in de Remuneratie Commissie. Als er meer details nodig zijn, kunnen we die na deze vergadering aanleveren.

De **voorzitter**: Prima. Pim, ik weet niet uit mijn hoofd wat er op pagina 105 van het jaarverslag staat.

**Pim Berendsen – CFO PostNL:** Ik kan hier een antwoord op geven. Laten we even teruggaan in de tijd. Eind 2019, begin 2020 was de verwachting een negatieve cashflow voor 2020. Waarom dan zo'n gap met de realisatie? Dat is door de verschillende aspecten die we al eerder langs hebben gehad. Wij hebben een betere deal met het pensioenfonds gemaakt over de omvang van de finale payment. We hebben EUR 150 miljoen opgehaald op de sale-and-lease-backtransactie en door de stijging van het resultaat, deels gedreven door Covid-19 samen met beter en strikter werkkapitaalmanagement heeft de uiteindelijke free cashflow veel en veel hoger uitgepakt. Maar dat is geen toeval, maar door doelbewust de zojuist genoemde initiatieven uit te voeren, samen met de versnelling en de verbetering van de realisatie van de schaalvoordelen van Sandd. Aan het begin van het jaar was er een verwachting op een negatieve cashflow. U weet misschien ook dat we daar spraken over een stijging van de leverageratio van 2019 naar 2020 en dat laatste heeft zich natuurlijk helemaal anders gematerialiseerd, namelijk een significante daling door de verbetering van de kwaliteit van de balans.



---

De **voorzitter**: Dank je wel, Pim. Ik zie geen verdere vragen. Ik stel dan vast dat wij dit agendapunt voldoende hebben behandeld en gaan wij over tot de adviserende stemming over het bezoldigingsverslag.

Wij vragen u hier om een positieve stem uit te brengen over het bezoldigingsverslag. Voordat we tot stemming overgaan, kan ik u melden dat uit de presentielijst blijkt dat er samen met de aandeelhouders die digitaal aan deze vergadering deelnemen 602 aandeelhouders ter vergadering aanwezig of vertegenwoordigd zijn, die samen bevoegd nemen tot het uitbrengen van 221.599.909 stemmen. Dit komt erop neer dat 44,77% van het totaal geplaatste aandelenkapitaal vertegenwoordigd is. De aan onze notaris verleende volmachten en steminstructies maken zo'n 99.76% uit van het vertegenwoordigende kapitaal.

Voordat ik u zal vragen om te stemmen, zal Ewout de werking van het stelsysteem kort toelichten.

**Ewout de Wit – secretaris van de vennootschap PostNL:** Het is een iets andere opzet dit jaar, omdat we een volledig digitale vergadering hebben. Voor de virtuele deelnemers: u bent ingelogd via het ABN AMRO-systeem en u kunt momenteel dus al uw stem uitbrengen op alle agendapunten. U kunt uw stem wijzigen totdat de voorzitter de stemming aan het einde van de vergadering sluit, waarbij uw laatste keuze dan geldt. Dit houdt ook in dat we pas aan het einde van de vergadering – zoals de voorzitter al zei – de uitslag van de stemming over alle agendapunten inzichtelijk hebben. Zodra de mogelijkheid tot stemmen is gesloten aan het einde van de vergadering, zullen we u op het scherm de uitslag van de stemmingen laten zien, per agendapunt. Dat is dan op basis van de stemmen die zijn uitgebracht door u tijdens de vergadering en middels schriftelijke of elektronische volmachten vooraf.

Ik geef nu graag weer het woord aan de voorzitter.

## Advisory vote on Remuneration Report 2020

15

### Remuneration report

The Supervisory Board is responsible for the remuneration policy of the Board of Management and its implementation. The Remuneration Committee oversees and continues to ensure the implementation of the remuneration policies as approved by the shareholders at the AGM and continues to ensure that decision making is in line with these policies, PostNL's performance and strategic priorities.

Remuneration report 2020

**Remuneration Committee**

The Remuneration Committee consists of:

- Chairman: Jacques Willege (stepped down since 14 April 2020)
- Member: Erikus Blok
- Member: Jan Bredenoord
- Member: Agnes van Gorp

The main responsibilities of the Remuneration Committee are:

- Make a proposal for a clear and understandable remuneration policy for the Board of Management and the Supervisory Board
- Make a proposal for the remuneration of the individual members of the Board of Management
- Prepare the remuneration report
- Make a proposal for targets and performance measures included in the remuneration policy and determine if these targets are suitable for sustainable remuneration components
- Make a proposal for the program of (conditional) compensation

**102**

**MESSAGE FROM AGM MEMBER**

Dear reader,

On behalf of the Supervisory Board, I am pleased to present our 2020 remuneration report. This report includes an overview of the implementation of the remuneration policy in 2020.

Since the start of 2020, we have faced the challenges of the coronavirus pandemic. The 2020 remuneration report includes detailed information on the steps we have taken to ensure that the remuneration policy remains aligned with the company's interests and the interests of our shareholders.

**MESSAGE FROM AGM MEMBER**

The 2020 remuneration report will be subject to an advisory vote at the AGM on 20 April 2021. Strongly given a 96.2% of the shareholders voted for the 2020 remuneration report. In preparation for the 2020 remuneration report, we conducted a survey among the Board of Management and the Supervisory Board to assess their views on the remuneration policy and the remuneration outcomes.

**MESSAGE FROM AGM MEMBER**

The year 2020 was a challenging one for us, but we have managed to navigate through it successfully. We are proud of the achievements of our employees and the resilience of our company. We will continue to focus on our strategic priorities and ensure that we remain a leading company in our industry.

PostNL Annual Report 2020

- 2020 remuneration implementation in line with policies
- Conducted a multi-stakeholder assessment on the impact of Covid-19 on remuneration components of the Board of Management
- Remuneration report 2020: Page 102 - 109 of the Annual Report
- Questions
- Advisory vote

De **voorzitter**: Dank je, Ewout. U kunt uw stem over het bezoldigingsverslag 2020 nu uitbrengen.

### Agenda item 4

Adoption of the 2020 financial statements (Resolution)

Vaststelling van de jaarrekening over het boekjaar 2020 (Besluit)



---

Dan agendapunt 4. De jaarrekening over het boekjaar 2020 vindt u in ons bestuursverslag vanaf pagina 128. De jaarrekening is gecontroleerd door Ernst & Young Accountants en de accountantsverklaring vindt u vanaf pagina 239 van het jaarverslag. Er zijn door de VEB drie vragen vooraf gesteld bij dit onderwerp en hiervoor geef ik graag het woord aan Pim.

- Wat weerhoudt PostNL ervan een vergelijkbare constructie als de sale-and-lease-backconstructie op te zetten voor andere gebouwen die PostNL nog heeft?

**Pim Berendsen – CFO PostNL:** Een aantal aspecten is hierbij van belang. We doen een sale-and-lease-backtransactie als wij de overtuiging hebben dat die financieel aantrekkelijk is, maar vooral ook in het belang is van de onderneming. Daar maken wij een onderscheid. Aan de kant van Mail in Nederland weten we natuurlijk dat we met structurele volumedaling te maken hebben, maar aan de kant van Pakketten blijft de groei onverminderd doorgaan en heb je eerder meer dan minder locaties nodig. Dus wat ons betreft, ligt het niet voor de hand, zowel niet gegeven de karakteristieken van de panden die specifiek voor PostNL zijn ontwikkeld aan de Pakkettenkant, maar met name niet gegeven de marktdynamiek om naar andere sale-and-lease-backtransacties te kijken dan die wij in 2020 hebben gedaan.

- In de afgelopen jaren lagen de investeringen hoger dan de boekhoudkundige afschrijvingen. Verwacht PostNL dat dit op termijn weer naar elkaar toe convergeert of blijft zij structureel hogere investeringen doen?

**Pim Berendsen – CFO PostNL:** Op slide 44 heb ik de samenstelling van de verschillende investeringen toegelicht evenals de verdeling over de tijd. We blijven structureel investeren in de groei van het Pakkettenbedrijf. De investeringen zullen ook nog wat hoger liggen dan de afschrijvingen in het segment Pakketten. Zolang die groei is wat we denken dat die is, zullen we blijven doorinvesteren in de uitbreiding van de capaciteit van Pakketten. Immers, dat leidt tot de gewenste strategische verbetering tussen volumegroei, margeontwikkeling en cashflow. Voorlopig zullen die twee niet heel snel naar elkaar convergeren.

- U gaat er van uit dat vanaf het tweede kwartaal het voor PostNL gunstige effect van de lockdown zal afnemen. Kunt u kleur geven aan de daadwerkelijke ontwikkeling tot nu toe, afgezet tegen de eerder gemaakte aanname?



---

**Pim Berendsen – CFO PostNL:** Zoals we bij de presentatie van de outlook al veronderstelden, gingen we uit van het gedurende het tweede kwartaal langzaam meer verder opengaan van niet-essentiële winkels en vanaf het derde kwartaal eigenlijk geen effecten meer van een lockdown. De lockdown als zodanig duurt wat langer dan tevoren is ingeschat. Sinds 10 februari mogen niet-essentiële winkels, eerst via click and collect en daarna op 3 maart weer via afspraken, dus shoppen op afspraak. De effecten op de volumeontwikkeling van die twee maatregelen zijn zeer beperkt. Met andere woorden, we blijven nog op wat hogere volumenniveaus dan van tevoren is ingeschat. We moeten vooral heel goed kijken hoe we op het moment dat de lockdown voor niet-essentiële winkels wordt afgeschaft, kunnen vaststellen wat de effecten zijn van het weer openen van die winkels. Tot op heden zijn de effecten van de aangekondigde maatregelen zeer beperkt en we zullen nog wel een tijdje moeten kijken wat de effecten zijn als de winkels weer opengaan.

De **voorzitter:** Dank je wel, Pim. We gaan nu over tot de beantwoording van vragen die via de chat worden gesteld. Ik zie hier wederom twee vragen van de VEB waarop je heel goed een antwoord kan geven.

- De VEB apprecieert dat PostNL in het jaarverslag inzicht geeft in het behaalde rendement op geïnvesteerd vermogen en vraagt zich af hoe dat verhoudingsgetal tot stand komt.

**Pim Berendsen – CFO PostNL:** Dat kan ik uitleggen. Op slide 14, waarop wij de balans van PostNL hebben toegelicht, geven wij ook aan hoe het invested capital is bepaald. Dat komt neer op EUR 1,280 miljard. Eigenlijk deel je het resultaat simpelweg op. Om tot de invested capital base te komen, corrigeren we de adjusted net debt voor de net kaspositie en tellen we daar de equity bij op. Het is een standaardmanier om de return on invested capital te bepalen en die zullen we ook op gezette tijden, bij ieder jaarresultaat, terug laten komen.

- Moeten beleggers een sterke terugval van de winst in 2025 vrezen als de doelstelling voor 2024 om de winst uit Mail stabiel te houden, is behaald?

**Pim Berendsen – CFO PostNL:** De horizon waarop wij onze middellange termijn guidance geven en inzicht verschaffen, is nu tot 2024. Het doel blijft onverminderd, namelijk een zo stabiel mogelijk resultaat uit Mail in Nederland. Gegeven de volumeverwachtingen en de



---

kostenbesparingen voor dezelfde periode 2024 denken wij dat tot 2024 in elk geval te kunnen. Voor een verdere horizon geven we nu geen inzichten.

De **voorzitter**: Dank je wel. Er blijken geen verdere vragen zijn. Ik stel daarmee vast dat wij het jaarverslag en de jaarrekening voldoende hebben behandeld. Ik herinner u eraan dat u uw stem kunt uitbrengen over de vaststelling van de jaarrekening 2020.

## Agenda item 5

Dividend

*Dividend*



66

Dan agendapunt 5. Hierbij is tevens punt 5a aan de orde, het dividendbeleid.





---

## Agenda item 5a

Dividend policy

*Dividendbeleid*



67

Conform de Nederlandse corporate governance code dienen deze richtlijnen als apart agendapunt op deze vergadering te worden behandeld en verantwoord. Het dividendbeleid is ongewijzigd gebleven ten opzichte van het dividendbeleid zoals toegelicht tijdens de aandeelhoudersvergadering van vorig jaar. De hoofdpunten van het dividendbeleid zijn dat dividend wordt uitgekeerd onder de voorwaarde dat PostNL op correcte wijze binnen het vastgestelde financiële kader is gefinancierd. Het streven is een dividend uit te keren dat zich in belangrijke mate in lijn met de bedrijfsresultaten ontwikkelt, met een pay-outratio van circa 70% tot 90% van het genormaliseerde totaalresultaat, contanten of aandelen naar keuze van de aandeelhouder en een interimdividend van ~een derde van het dividend in het voorgaande jaar.

Dan gaan we nu door naar agendapunt 5b.



---

## Agenda item 5b

Appropriation of profit (Resolution)

*Winstbestemming (Besluit)*



68

Onder de aannname dat de jaarrekening 2020 door u is vastgesteld, stellen wij in lijn met de statuten van PostNL voor een dividend ten laste van de winst over het boekjaar 2020 uit te keren aan de houders van gewone aandelen van EUR 0,28 per gewoon aandeel. Dit komt overeen met een pay-outratio van 70% van het genormaliseerde totaalresultaat van EUR 197 miljoen. Conform het dividendbeleid zal het dividend naar keuze van de aandeelhouders in contanten of gewone aandelen worden uitgekeerd.

Dit voorstel houdt ook het voorstel in om de Raad van Bestuur aan te wijzen als het orgaan dat bevoegd is om, met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, te besluiten tot uitgifte van het aantal gewone aandelen dat nodig is om het dividend in aandelen uit te keren, evenals het uitsluiten van de voorkeursrechten ten aanzien van deze uitgifte. Dit exacte aantal aandelen zal uiteraard afhangen van de keuze die aandeelhouders maken tussen uitkering van dividend in aandelen dan wel in cash. De technische details rond de dividenuitkering hebt u kunnen lezen in de toelichting op de agenda van deze vergadering en de persberichten die op 1 maart en 9 maart jl. zijn gepubliceerd.

Door de VEB is een vraag vooraf gesteld. Daarvoor geef ik graag weer het woord aan Pim.



- 
- Overweegt PostNL te stoppen met het uitkeren van stockdividend en over te gaan op een uitkering die 100% in cash is?

**Pim Berendsen – CFO PostNL:** Een vergelijkbare vraag is al eerder aan de orde geweest. Wij hebben vorig jaar ons dividendbeleid aangescherpt en daarin is het keuzedividend in stand gebleven. We hebben op dit moment geen plannen om het dividend verder aan te passen. Door het bieden van een keuzemogelijkheid is het aan de aandeelhouder zelf om de opteren voor een uitkering die het beste past bij zijn of haar situatie.

De **voorzitter:** Dank je wel. Wij gaan nu over naar de beantwoording van vragen die middels een chat mogelijk worden gesteld. Er blijken echter geen verdere vragen te zijn. In dat geval herinner ik u eraan dat u uw stem kunt uitbrengen over de winstbestemming.

## Agenda item 6

Release from liability

*Kwijting*



69

Dan agendapunt 6. Allereerst is aan de orde het verlenen van kwijting aan de leden van de Raad van Bestuur.



---

## Agenda item 6a

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

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



70

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt gevraagd de leden van de Raad van Bestuur van PostNL kwijting te verlenen voor de door hen uitgevoerde taken, voor zover daarvan blijkt uit het bestuursverslag en de jaarrekening over het boekjaar 2020 of anderszins aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders bekend is gemaakt.

Er zijn geen vragen vooraf gesteld bij dit onderwerp. Wij zullen dan ook direct doorgaan naar de beantwoording van eventuele vragen die via de chat worden gesteld.

Ik zie geen vragen bij de chat. In dat geval herinner ik u eraan dat u uw stem kunt uitbrengen over het voorstel om kwijting te verlenen aan de leden van de Raad van Bestuur van PostNL.



---

## Agenda item 6b

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

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



71

Aansluitend op het vorige agendapunt wordt de Algemene Vergadering van Aandeelhouders ook gevraagd, de leden van de Raad van Commissarissen van PostNL kwijting te verlenen voor de door hen uitgevoerde taak, voor zover daarvan blijkt uit het bestuursverslag en de jaarrekening over het boekjaar 2020 of anderszins aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders bekend is gemaakt.

Ook hier zijn geen vragen vooraf gesteld. Ik kijk of er vragen zijn uit de chat. Dat is niet het geval. Als er geen vragen meer zijn, herinner ik u er ook hier aan dat u uw stem kunt uitbrengen over het voorstel om kwijting te verlenen aan de leden van de Raad van Commissarissen van PostNL.



---

## Agenda item 7

Supervisory Board  
Raad van Commissarissen

- A. Announcement of three vacancies in the Supervisory Board  
*Kennisgeving van drie vacatures in de Raad van Commissarissen*
- B. Opportunity for the General Meeting to make recommendations for the appointment of members of the Supervisory Board  
*Gelegenheid tot het doen van aanbevelingen door de Algemene Vergadering voor de (her)benoeming van leden van de Raad van Commissarissen*
- C. Announcement by the Supervisory Board of the persons nominated for appointment  
*Kennisgeving door de Raad van Commissarissen van de voor (her)benoeming voorgedragen personen*



72

Vervolgens agendapunt 7. Er is een kennisgeving van drie vacatures in de Raad van Commissarissen. In lijn met het eerste lid van artikel 23 van de Statuten bestaat de Raad van Commissarissen uit tenminste drie leden. De Raad van Commissarissen bepaalt het aantal leden en de gewenste omvang is op dit moment vastgesteld op zeven.

Conform het door de Raad van Commissarissen vastgestelde rooster van aftreden zullen Agnes Jongerius, Thessa Menssen en Eelco Blok aftreden per het tijdstip van de sluiting van deze jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Thessa en Eelco zijn niet beschikbaar voor herbenoeming en Agnes heeft, zoals door ons gecommuniceerd op vrijdag 16 april, besloten om af te zien van herbenoeming. Als Raad van Commissarissen vinden we het ontzettend jammer dat we afscheid moeten nemen van Thessa, Agnes en Eelco. Hier komen we later nog op terug. We zijn tegelijkertijd blij dat we Nienke Meijer en Koos Timmermans kunnen nomineren als lid van de Raad van Commissarissen.

Ten aanzien van de vervanging van Agnes zal te zijner tijd een voordracht worden gedaan aan de aandeelhouders. Voor deze voordracht geldt dan een versterkt aanbevelingsrecht van de Centrale Ondernemingsraad.



---

Onder agendapunt 7b is gelegenheid geboden tot het doen van aanbeveling door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor de benoeming van een lid van de Raad van Commissarissen. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders kan aan de Raad van Commissarissen personen aanbevelen om voor benoeming als commissaris te worden voorgedragen met inachtneming van de geldende profielschets, die is te vinden op de website van PostNL. Ons is niet bekend dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders gebruikt wenst te maken van haar bevoegdheid een aanbeveling te doen. We gaan er zodoende van uit dat de vergadering afziet van het doen van een aanbeveling.

Agendapunt 7c is de kennisgeving door de Raad van Commissarissen van de voor benoeming en herbenoeming voorgedragen personen. Nu voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders geen aanbeveling van andere personen is gedaan, wenst de Raad van Commissarissen Nienke Meijer en Koos timmermans voor te dragen ter benoeming tot lid van de Raad van Commissarissen voor een termijn van vier jaar, beide benoemingen conform de corporate Governance Code. Naar aanleiding van een vraag van de heer Stevense van de Stichting Rechtsbescherming Beleggers zal ik toelichten hoe onze search naar nieuwe commissarissen is gelopen.

Voor de search naar nieuwe commissarissen is de Nomination Committee in de lead. Die heeft een opdracht gegeven aan een searchbureau en heeft daarbij ook in haar eigen netwerk gekeken. Dat heeft geleid tot een lijst van kandidaten die worden besproken met de Nomination Committee en de geschikte kandidaten worden gepolst op beschikbaarheid. Vervolgens blijft een shortlist over, waarvan de Nomination Committee spreekt met de kandidaten van wie zij vindt dat die het best bij PostNL en de samenstelling van de Raad van Commissarissen passen. Ook vinden er gesprekken plaats met de kandidaten en alle leden van de Raad van Commissarissen en ook met de Raad van Bestuur, waarna de Nomination Committee de Raad van Commissarissen adviseert over de te benoemen kandidaten. De Raad van Commissarissen besluit vervolgens tot voordracht aan de AVA.

Gezien het vertrek van Thessa Menssen en Eelco Blok is gezocht naar een kandidaat met een financieel profiel en een kandidaat met bestuurlijke ervaring en ervaring in digitale transformaties. Daarbij hebben we als Raad van Commissarissen expliciet meegegeven dat



---

we minimaal één vrouw als nieuw lid van de Raad van Commissarissen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders willen voordragen.

Dan gaan we nu door naar het volgende agendapunt, 7d.

## Agenda item 7d (withdrawn / ingetrokken)

Proposal to reappoint Agnes Jongerius as member of the Supervisory Board (Resolution)

*Voorstel tot herbenoeming van Agnes Jongerius (Besluit)*



73

Zoals al eerder aangegeven en op 16 april gepubliceerd, heeft Agnes Jongerius besloten om af te zien van herbenoeming en is het agendapunt van herbenoeming van Agnes Jongerius ingetrokken. De VEB heeft vooraf een vraag gesteld over het late moment waarop dit agendapunt van de agenda is gehaald en wat er sinds de publicatie van de agenda van de AVA is gewijzigd.

In antwoord daarop heeft Agnes Jongerius besloten om af te zien van de herbenoeming in verband met haar werkzaamheden als lid van het Europees Parlement. Zij wil zich volledig kunnen richten op haar werk als Europarlementariër. Wij respecteren het besluit van Agnes en begrijpen de keuze die zij maakt. De Raad van Commissarissen is Agnes dankbaar voor de grote inzet en betrokkenheid bij PostNL die zij in de afgelopen acht jaar heeft getoond en waarin veel is bereikt. Met haar kennis en ervaring op het gebied van arbeid en





---

werkomstandigheden heeft zij bijgedragen aan de ontwikkeling van het beleid van de onderneming op dit gebied. Wij wensen haar het beste voor de toekomst.

Ik zie dat hierover door de VEB een vervolgvraag is gesteld in de chat, en dat er daarnaast een vraag omtrent het aftreden van de heer Blok is gesteld.

- De in het persbericht gegeven argumenten om de herbenoeming van mevrouw Jongerius van de agenda af te voeren, overtuigen niet. Kan PostNL bevestigen dat het feit dat de benoeming van de agenda is gehaald niet het gevolg is van verschillen van inzicht over de strategie en/of eventuele besparingsprogramma's?

De **voorzitter**: Ik kan u bevestigen dat het een besluit geweest is van Agnes Jongerius zelf en dat wij het volste begrip hebben voor haar besluit om niet te worden herbenoemd, hoewel wij betreuren dat zij afscheid heeft genomen.

- Kan de heer Blok toelichten wat de redenen zijn dat hij zich niet beschikbaar heeft gesteld voor herbenoeming?

De **voorzitter**: Ik weet niet of dat mogelijk is, maar het is natuurlijk een persoonlijk besluit van de heer Blok zelf. Eelco, ben jij beschikbaar voor een antwoord?

**Eelco Blok – lid van de Raad van Commissarissen PostNL**: Jazeker! Het heeft te maken met het feit dat ik zoveel andere activiteiten heb dat het niet meer samenging om zowel goed voor PostNL mijn rol als mijn andere werkzaamheden goed in te vullen. Toen heb ik besloten om mij niet herkiesbaar te stellen voor de Raad van Commissarissen van PostNL.

De **voorzitter**: Dank je wel, Eelco. Uiteraard ben ik zeer dankbaar voor wat je allemaal betekend hebt voor PostNL. We komen daar straks nog even op terug.

Als er geen andere vragen meer zijn, gaan wij over tot agendapunt 7e.



---

## Agenda item 7e

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

*Voorstel tot benoeming van Koos Timmermans (Besluit)*



74

De Raad van Commissarissen draagt Koos Timmermans voor ter benoeming tot lid van de Raad van Commissarissen. Koos heeft een brede achtergrond in de financiële sector en uitstekende bestuurlijke en toezichthoudende competenties en ervaring. Zijn expertise, achtergrond en ervaring worden gezien als een waardevolle aanvulling aan de Raad van Commissarissen. Wij zijn dan ook verheugd dat hij voor ons beschikbaar is. Zijn CV en zijn motivering voor de voordracht hebt u kunnen lezen in de toelichting op de agenda.

Koos, zou ik jou mogen vragen om een korte toelichting te geven op jezelf en zou je daarbij ook willen meenemen de vraag van de heer Stevense van de Stichting Rechtsbescherming Beleggers wat je zelf voor onderzoek naar PostNL hebt gedaan voordat je je nominatie accepteerde en wat je zelf ziet als toegevoegde waarde voor de Raad van Commissarissen?

**Koos Timmermans:** Jazeker Jan. Dank je wel. Ik ben Koos Timmermans. Ik heb 23 jaar bij een bank gewerkt, bij ING, waarvan 12 jaar in het bestuur en laatstelijk als CFO tot 2019. Nu zit ik in de Raad van Commissarissen van de FMO, waar ik voorzitter ben van de Audit Committee. Ik werk onder andere ook voor Stadsherstel Amsterdam als voorzitter van de Raad van Commissarissen.



---

Wat zoek ik bij PostNL? Daarvoor heb ik nagedacht over verbanden met de functie die ik de afgelopen jaren heb gehad. Het eerste belangrijke is dat een postbedrijf net als een bank een heel essentieel product is. Met andere woorden, alles loopt in de soep als het niet doorgaat. Ik vind het belangrijk om met iets nuttigs bezig te zijn. Het tweede dat ik daar belangrijk aan vind, is toch wel de link met de hele economie en met de trends, de digitalisering. Wat ik er ook interessant aan vind, is dat je zowel consumenten als klanten hebt als eigenlijk de leveranciers die aan consumenten leveren die ook klant zijn. Dat zijn toch wel parallellen met de afgelopen jaren. Wat heb ik toe te voegen bij PostNL. Het eerste is – ik hoop niet dat het weer gebeurt – dat het interessant is om een crisis te hebben meegemaakt bij een groot beursgenoteerd bedrijf. Je leert allerlei zaken die goed gaan en slecht gaan en je leert beter te anticiperen. Ik ken financiële markten, regelgeving maar ik hoop ook gewoon door als teamspeler constructief binnen de Raad van Commissarissen met de mensen mee te werken mijn bijdrage te kunnen leveren.

De **voorzitter**: Dank je wel, Koos. Ik zie geen verdere vragen, ook niet via de chat. Ik wil u dan vragen om uw stem uit te brengen over het voorstel om Koos Timmermans te benoemen als lid van de Raad van Commissarissen.



---

## Agenda item 7f

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

*Voorstel tot benoeming van Nienke Meijer (Besluit)*



75

Dan agendapunt 7f, het voorstel tot benoeming van Nienke Meijer. Nienke heeft een brede achtergrond als bestuurder in de publieke en private sector en beschikt over sterke bestuurlijke en toezichhoudende competenties en ervaring. Zij heeft ook ervaring met digitale transformaties. Haar expertise en achtergrond zijn een waardevolle aanvulling in de Raad van Commissarissen en we zijn ook verheugd dat zij voor ons beschikbaar is. U hebt haar CV en de motivering voor haar voordracht kunnen lezen in de toelichting op de agenda.

Nienke, zou ik ook jou mogen vragen om een korte toelichting te geven en daarbij ook de woorden van de heer Stevense te betrekken over wat je zelf voor onderzoek naar PostNL hebt gedaan voordat je de nominatie accepteerde en wat je zelf ziet als je toegevoegde waarde voor de Raad van Commissarissen van PostNL?

**Nienke Meijer:** Dank je wel. Ik ben zeer vereerd om hier vandaag bij te mogen zijn. Ik ben mijn carrière gestart met eerst 20 jaar in de uitgeverijwereld bij VNU en bij Wegener, zowel in de directie als bestuurder. Ik had verantwoordelijkheid in de directie vanwege de regionale bladen van zowel de kant van de consumentenmarkt als sales en marketing als distributie. In die jaren heb ik mij ook veel beziggehouden met de digitale transformatie, met name de interne



---

processen maar ook zeker op het gebied van business development zowel in het binnen- als het buitenland. Ik ben daarna overgestapt naar het onderwijs en tien jaar lang in het College van Bestuur van Fontys Hogescholen werkzaam geweest, waarvan zeven jaar als voorzitter. Daar heb ik het Haagse heel goed leren kennen, met name natuurlijk het ministerie van Onderwijs maar ook de andere ministeries. Ik heb veel gedaan in de publiek-private samenwerking en veel gedaan ook op het gebied van het politieke en maatschappelijke debat. Ook in deze tijd heb ik me veel beziggehouden met de digitale transformatie als het gaat zowel om de vorm van het onderwijs als over de inhoud van het onderwijs, de curricula van de hogescholen en met name hoe onze toekomstige generaties en onze kinderen de digital skills meekrijgen die zij nodig hebben om de samenleving verder op te kunnen bouwen.

Daarnaast ben ik al 20 jaar toezichthouder bij verschillende instanties en bedrijven, op dit moment bij het LUMC en bij Deloitte, in het bestuur van de Volkskrant en ik ben lid van de raad van toezicht van de AWTI, de Adviesraad voor Wetenschap, Technologie en Innovatie. Ik ben onderdeel van de Remuneratie Commissie van Deloitte en van LUMC van de Kwaliteit- en Veiligheidscommissie. Ook bij deze toezichthoudende rollen heb ik een intensieve betrokkenheid bij digitalisering en new technologies.

Wat betreft mijn eigen onderzoek waren het zeker de zeer intensieve gesprekken met alle leden van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur en COR en daarnaast natuurlijk research als het gaat over de achtergrond en de jaarverslagen van PostNL.

Mijn bijdrage zal vooral zijn op het gebied van de bestuurlijke ervaring, commerciële ervaring en business development, op het gebied van cultuur en kwaliteit van de organisatie en reputatiemanagement. Ik hoop, eerlijk gezegd, vanuit mijn rol te kunnen bijdragen aan een duurzame en mooie toekomst van PostNL.

Tot zover.

De **voorzitter**: Dank je wel Nienke. Als er geen vragen zijn, verzoek ik u uw stem uit te brengen over het voorstel om Nienke Meijer te benoemen als lid van de Raad van Commissarissen.



---

## Agenda item 7g

Announcement of vacancies in the Supervisory Board as per the close of the Annual General Meeting of Shareholders in 2022

*Mededeling van vacatures in de Raad van Commissarissen die na afloop van de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2022 zullen ontstaan*



76

Dan agendapunt 7g. Zoals al aangegeven, zal voor de vervanging van Agnes te zijner tijd een voordracht worden gedaan aan de aandeelhouders. Voor deze voordracht geldt dan een versterkt aanbevelingsrecht van de Centrale Ondernemingsraad. Dat doen we dus in nauw overleg met de Centrale Ondernemingsraad.

Volgens het rooster van aftreden zal ik zelf per het tijdstip van de sluiting van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2022 aftreden als commissaris. Ik ben beschikbaar voor herbenoeming en daar is de Raad van Commissarissen mee akkoord gegaan.

Zijn er nog vragen over dit onderwerp? Nee? Dan zou ik graag willen overgaan naar het volgende agendapunt.



---

## Agenda item 8

Appointment auditor

*Benoeming accountant*



77

Agendapunt 8. Zoals u hebt kunnen zien op de agenda, stellen wij voor om EY te herbenoemen als accountant van PostNL voor het jaar 2021 en KPMG te benoemen als accountant van PostNL vanaf het jaar 2022. Voor de toelichting op deze benoeming geef ik graag het woord aan Thessa als voorzitter van de Audit Committee. In haar toelichting zitten tevens de antwoorden verwerkt op vragen die al vooraf zijn gesteld.

**Thessa Menssen – voorzitter Audit Committee PostNL:** Dank je wel, Jan. Dames en heren. U hebt kunnen zien dat wij vandaag voorstellen om EY voor het jaar 2021 te herbenoemen als accountant van de vennootschap en vanaf het jaar 2022 met KPMG een nieuwe accountant te benoemen. Graag wil ik daar een nadere toelichting bij geven, waarin ik tevens de antwoorden zal verwerken op de vragen die vooraf zijn gesteld. Het verlopen van de contractuele termijn met EY na het jaar 2021 en de verplichte 5-jaarswisseling van mevrouw Overbeek-Goeseije als controlerend accountant na 2021 was een belangrijke reden om een evaluatie te doen ten aanzien van de samenwerking tussen PostNL en EY over de afgelopen jaren. Hieruit is gebleken dat de samenwerking inhoudelijk goed verloopt en dat EY en PostNL op één lijn zitten aangaande de inhoudelijke werkzaamheden van EY. Wel is gebleken dat EY



---

en PostNL van inzicht verschillen over de wijze waarop EY bij de controle bouwt op de IT en uitgaat van een internal control-based audit approach. In dit kader wilden we verder verkennen hoe andere accountants hier tegenaan kijken. Daarbij kwam dat er wisselingen binnen het EY-team plaatsvonden en na 2021 de wisseling van de externe accountant in verband met de rotatieregels, hetgeen een natuurlijk moment leek om eventueel te wisselen.

Daarom is ervoor gekozen om voor het jaar 2021 EY te herbenoemen als accountant van de vennootschap en voor de jaren erna een nieuwe selectieprocedure te starten. Een selectieprocedure voor een nieuwe auditor is gehouden in de tweede helft van 2020 met een leidende rol voor de Audit Committee, waarbij de Audit Committee een tenderprocedure is gestart voor het vinden van een nieuwe accountant. Gegeven de grote complexiteit en exposure van PostNL is de uitvraag van de tender alleen gedaan bij de Big 4 – kantoren met uitzondering van EY. Belangrijke criteria voor PostNL in de selectieprocedure waren onder andere de samenstelling van de teams, de betrokkenheid van de controlerend accountant met een breed business- en stakeholdersperspectief, begrip van de business van PostNL, de mate waarin het kantoor bouwt op een IT- en internal control-based audit approach, de kwaliteitswaarborgen in het audit process en de fees. Daarnaast waren kennis van en reputatie op specifieke domeinen van belang, zoals op logistieke en postale processen, IT, regelgeving en duurzaamheid en daarnaast ook het transitieplan naar 2022.

Na interviews door de Audit Committee, door de Raad van Bestuur en door verschillende andere afdelingen van PostNL heeft de Audit Committee geconcludeerd dat alle ingezonden voorstellen voldeden aan de criteria van PostNL. Uiteindelijk hebben wij ervoor gekozen om KPMG voor te dragen. KPMG voldeed naar onze mening het beste aan de zojuist benoemde criteria. We dichten hen een goede persoonlijke fit toe met het team van PostNL. We hebben de indruk gekregen van KPMG als een team met geavanceerde en relevante expertise, met een aansprekende IT en internal control-based audit approach. Ingaand op een vraag die de VEB ons vóór de AVA hierover stelde bedoelen we hier concreet mee dat KPMG enerzijds zo veel mogelijk gebruik kan maken en aansluit bij de agile / DevOps ontwikkelingen in de IT en business organisatie van PostNL, en bij onze Digital Next doelstellingen. Daarnaast positioneerde KPMG het meeste van de partijen IT tooling en digitalisering niet slechts als hulpmiddel voor hun audit werkzaamheden, maar als kern element van hun audit aanpak. Waarmee ze meer dan andere partijen ook feitelijk inzetten op verdergaande digitalisering van





---

de audit en aansluiten bij de visie van PostNL daarop. Op die basis heeft de Audit Committee KPMG aanbevolen als voorkeurskandidaat, welke aanbeveling was gevolgd door de Raad van Commissarissen.

Ik geef het woord nu terug aan de voorzitter.

De **voorzitter**: Dank je wel, Thessa. Laten wij overgaan op de afzonderlijke agendapunten.

## Agenda item 8a

Proposal to reappoint Ernst & Young Accountants LLP as auditor of the company for the year 2021 (Resolution)

*Voorstel tot herbenoeming Ernst & Young Accountants LLP als accountant van de vennootschap voor het boekjaar 2021 (Besluit)*



78

Agendapunt 8a. Zijn er nog vragen in de chat naar aanleiding van de toelichting door Thessa? Dat blijkt niet het geval te zijn. Dan doe ik u het verzoek om uw stem uit te brengen over het voorstel om Ernst & Young Accountants te benoemen tot accountant van de Vennootschap voor het boekjaar 2021.



---

## Agenda item 8b

Proposal to appoint KPMG Accountants NV as auditor of the company for the years 2022, 2023 and 2024 (Resolution)

*Voorstel tot benoeming KPMG Accountants NV als accountant van de vennootschap voor de boekjaren 2022, 2023 en 2024 (Besluit)*



79

Dan agendapunt 8b. Zijn er na de toelichting van Thessa nog aanvullende vragen in de chat?  
Dat blijkt niet het geval en verzoek ik u wederom uw stem uit te brengen over dit voorstel.

## Agenda item 9

Designation of the Board of Management

*Machtiging van de Raad van Bestuur*



80



---

Vervolgens gaan we door naar agendapunt 9.

## Agenda item 9a

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

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



81

Agendapunt 9a betreft de aanwijzing van de Raad van Bestuur als bevoegd orgaan tot uitgifte van gewone aandelen. Ook dit jaar stellen we weer voor, de Raad van Bestuur aan te wijzen als bevoegd orgaan om te besluiten tot het verlenen van rechten tot het nemen van gewone aandelen voor een periode van 18 maanden vanaf de datum van deze vergadering, dus tot 20 oktober 2022. Daarmee komt de eerder gegeven aanwijzing, die loopt tot 14 oktober 2021, te vervallen. Deze aanwijzing wordt elke jaar gevraagd en gelijk aan vorig jaar zal de bevoegdheid van de Raad van Bestuur zijn beperkt tot een maximum van 10% van het geplaatste aandelenkapitaal op het moment van uitgifte.

Er zijn geen vragen vooraf gesteld. Zijn er vragen in de chat? Dat blijkt niet het geval. Dan herinner ik u eraan om uw stem uit te brengen voor dit voorstel.



---

## Agenda item 9b

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

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



82

Dan agendapunt 9b. Dit hangt samen met het hiervoor gedane voorstel. Voorgesteld wordt namelijk om de Raad van Bestuur aan te wijzen als het orgaan dat bevoegd is het voorkeursrecht bij uitgifte van gewone aandelen inclusief het verlenen van rechten tot het nemen van gewone aandelen te beperken of uit te sluiten voor een periode van 18 maanden te rekenen vanaf vandaag, dus tot 20 oktober 2022. Daarmee komt de eerder gegeven aanwijzing, die loopt tot 14 oktober 2021, te vervallen. Ook deze aanwijzing wordt elk jaar gevraagd en ook deze aanwijzing zal zijn beperkt tot een maximum van 10% van het geplaatste aandelenkapitaal op het moment van uitgifte.

Ook hier zijn geen vragen vooraf gesteld. Ik zie ook dat er nu geen vragen zijn gesteld. In dat geval herinner ik u eraan uw stem uit te brengen over dit voorstel.

Nu minder dan 50% van het totaal geplaatste aandelenkapitaal vertegenwoordigd is, is voor de besluitvorming over dit beslispunt overigens een twee derde meerderheid nodig.



---

## Agenda item 9c

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

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



83

Tot slot agendapunt 9c. Om te mogen besluiten tot het verkrijgen van eigen aandelen dient de Raad van Bestuur gemachtigd te worden door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De machtiging geldt voor ten hoogste 18 maanden, te rekenen vanaf de datum van deze vergadering. Voorgesteld wordt om de Raad van Bestuur te machtigen tot het verkrijgen van eigen gewone aandelen of certificaten daarvan door aankoop ter beurse of anderszins voor een periode van 18 maanden, te rekenen vanaf de datum van deze vergadering, dus tot 20 oktober 2022. Daarmee komt de eerder gegeven machtiging, die loopt tot 14 oktober 2021, te vervallen. De machtiging betreft 10% van het geplaatste aandelenkapitaal met dien verstande, dat het aantal door de Vennootschap gehouden gewone eigen aandelen te allen tijde niet meer bedraagt dan 10% van het nu uitstaande geplaatste kapitaal. De inkoop kan plaatsvinden tegen een verkrijgingsprijs van tenminste EUR 0,01 en ten hoogste tegen de beurskoers van het gewone aandeel vermeerderd met 10%. Als beurskoers geldt het gemiddelde van de slotkoersen van het aandeel PostNL, zoals blijkt uit de officiële Prijscourant van de NYSE, Euronext Amsterdam N.V., gedurende vijf beursdagen voorafgaand aan de dag van inkoop.



---

Er zijn hierover geen vragen vooraf gesteld. Zijn er vragen via de chat? Dat blijkt niet het geval. Dan herinner ik u eraan dat u uw stem kunt uitbrengen over dit voorstel.

Dan zijn we hiermee aan het einde gekomen van deze vergadering. Ewout heeft mij nog een vraag toegespeeld. Bij hoge uitzondering een vraag die nagekomen is over agendapunt 2. Dat lijkt mij een vraag voor jou, Herna. De vraag is van de heer Holstege.

- Wanneer gaat PostNL verhuizen? Houdt PostNL er rekening mee dat zij het bedrijf zijn waarvoor bij het publiek de meeste belangstelling is van alle bedrijven in Nederland? PostNL is het verlengstuk van de vroegere postkerken die in 1799 begonnen en een zeer centrale rol hebben gespeeld in de algemene ontwikkeling van de maatschappij in het algemeen. Die centrale rol is er nog steeds. Houdt PostNL er bij de verhuizing rekening mee welke belangrijke rol zij heeft gespeeld in de laatste 220 jaar?

**Herna Verhagen – CEO PostNL:** De verhuizing gaat zeker nog door: 5 juli gaan we naar het nieuwe pand. Daar hebben we heel veel zin in. Het is een pand met heel veel geschiedenis. Het is namelijk het oude postsorteercentrum bij Hollands Spoor in Den Haag. Dat is verbouwd tot een locatie waar we nu het nieuwe hoofdkantoor onderbrengen. Het is dus een gebouw met heel veel geschiedenis en in die zin is het al direct een verlengstuk van het bedrijf dat we in de afgelopen 222 jaar hebben opgebouwd. Ook in dat gebouw besteden we veel aandacht aan onze geschiedenis en aan de toekomst. Dat doen we op een fysieke manier met als voorbeelden spullen die we natuurlijk hebben uit 222 jaar geschiedenis maar ook op een digitale manier. Ik heb al eerder gezegd dat ik hoop dat Covid snel voorbij en dat we wat vrijer kunnen zijn in de omgang met elkaar. Dan is het gebouw ook voor iedereen toegankelijk.

De officiële opening zal, als dat kan, plaatsvinden in september. Dan zullen er ook mogelijkheden zijn om het gebouw te bezoeken. Het gebouw is echt heritage zoals je het graag ziet en wilt hebben. Ik heb er alle vertrouwen in dat je in dat gebouw ook echt een postgevoel hebt en krijgt.

De **voorzitter:** Hiermee zijn we aan het einde gekomen van de vergadering. Ik sluit bij dezen ook de stemming.

Voordat we overgaan tot de uitslag van de stemming wil ik graag nog een woord van dank uitspreken richting Agnes, Thessa en Eelco. Jullie zullen ons verlaten als lid van de Raad van



---

Commissarissen. Agnes heb ik zojuist al bedankt voor haar enorme inzet in de afgelopen acht jaar en bij dezen doe ik dat nogmaals. Thessa heeft er zelfs tien jaar op zitten bij PostNL en jarenlang als voorzitter van de Audit Committee gefungeerd. Een lange periode waarin ontzettend veel is gebeurd. Ik wil jullie alle drie, zowel Agnes, Thessa als Eelco bedanken voor de enorme bijdrage die jullie geleverd hebben. Het is niet altijd gemakkelijk geweest voor jullie en voor ons in de laatste paar jaar, maar ik heb jullie alle drie leren kennen als zeer betrokken en gedreven collega's die niet schroomden om op een positieve manier de discussie aan te gaan in de Raad van Commissarissen en met de Raad van Bestuur. We zijn jullie allen zeer erkentelijk en dankbaar daarvoor en wensen jullie uiteraard heel veel succes en plezier bij nieuwe uitdagingen. Het is ook jammer dat we geen fysieke vergadering hebben, want een applaus voor bewezen diensten was hier zeker op zijn plaats geweest. We hopen in betere tijden op een meer persoonlijke wijze van elkaar afscheid te kunnen nemen. Dank jullie wel!

We gaan nu kijken naar de uitslag van de diverse agendapunten. Ik ben blij dat ik Ewout heb om ons daarvan verslag te doen.

**Ewout de Wit – secretaris van de vennootschap PostNL:** Als het goed is, ziet u het allemaal ook in beeld.

Agendapunt 3a is aangenomen; 98,08% adviseert positief over het remuneratieverslag. De uitslag van deze stemming nemen wij mee in de opstelling van het Bezoldigingsverslag over 2021. De jaarrekening is met 100% vastgesteld (agendapunt 4), evenals agendapunt 5b, de vaststelling van het dividend.

Agendapunt 6, kwijting van de Raad van Bestuur, is met 99,96% aangenomen waarmee de kwijting aan de Raad van Bestuur is verleend. Hetzelfde geldt voor agendapunt 6b voor de Raad van Commissarissen, ook 99,96%. Ik mag u daar namens de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen voor bedanken.

Agendapunt 7e, de benoeming van Koos Timmermans, is met 99,99% aangenomen. Hetzelfde geldt voor Nienke Meijer – agendapunt 7f – ook 99,99% voor, waarmee zij beiden zijn toetreden tot de Raad van Commissarissen.



---

Agendapunt 8a, de herbenoeming van EY, is met 100% in de afronding herbenoemd. Hanneke, gefeliciteerd. Agendapunt 8b, de benoeming van KPMG vanaf 2022 is met 100% geaccordeerd.

Agendapunt 9a, de aanwijzing van de Raad van Bestuur als bevoegd orgaan tot het uitgeven van gewone aandelen, is met 99,43% aangenomen. Hetzelfde geldt voor agendapunt 9b, de aanwijzing van de Raad van Bestuur als bevoegd orgaan tot het beperken of uitsluiten van het voorkeursrecht bij uitgifte van aandelen is met 99,26% aangenomen. Als laatste, agendapunt 9c, de machtiging van de Raad van Bestuur tot het verkrijgen van eigen aandelen, is aangenomen met 99,71%.

Daarmee is elk agendapunt dus ruimschoots aangenomen.

De **voorzitter**: Dank je wel, Ewout. Ik wil graag mijn nieuwe collega's feliciteren met 99,99% aangenomen. Dat geeft een zware verplichting. Ik hoop dat jullie dat voelen. Dat zullen we waarschijnlijk ook wel merken het komende jaar. Dank je wel. Ik ben blij dat jullie erbij zijn.

## Agenda item 11

Close

*Sluiting*







---

Ik wil tot slot u allen danken. Rest mij u mee te geven dat wij u veel gezondheid en veiligheid in deze toch moeilijke tijden wensen. Wees aardig voor elkaar, pas op elkaar en help elkaar.

Ik dank u voor uw aanwezigheid en inbreng en sluit hiermee de algemene vergadering van aandeelhouders.

Vastgesteld op 4 november 2021 en getekend

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

---

Door: J.J. Nooitgedagt, voorzitter

A handwritten signature in blue ink, featuring a large, stylized initial 'E' followed by a cursive name.

---

Door: E.H. de Wit, secretaris