



Voorzitter Raad van Commissarissen PostNL NV  
Jan Nooitgedagt,

PostNL Holding BV  
Centrale Ondernemingsraad  
Waldorpstraat 3 - 2521 CA Den Haag  
Postbus 30250 - 2500 GG Den Haag  
[cor@postnl.nl](mailto:cor@postnl.nl)  
[www.postnl.nl](http://www.postnl.nl)

Datum 3 februari 2026

Ons kenmerk 26/COR/AV/014

Uw kenmerk HR/HV/NC/26-01

Onderwerp Advies nieuw remuneratie beleid Raad van Bestuur

Geachte heer Nooitgedagt, geachte leden van de Raad van Commissarissen,

De Centrale Ondernemingsraad (COR) heeft kennisgenomen van de adviesaanvraag d.d. 15 januari 2026 inzake de voorgestelde wijzigingen in het remuneratiebeleid van de Raad van Bestuur. Tijdens het overleg van 19 november 2025 is een nadere toelichting gegeven en zijn aanvullende vragen door de COR gesteld. Deze vragen zijn nadien per mail beantwoord, wat aanvullende helderheid heeft gegeven.

De COR heeft het voorstel, inclusief de antwoorden op de gestelde vragen, zorgvuldig bestudeerd en betreft deze integrale informatie bij dit advies.

### **Informatiebasis en proces**

Het voornemen zoals gepresenteerd bevat uitsluitend aanpassingen in de performance measures van de LTI. Tijdens het overleg en in de schriftelijke beantwoording is verder uiteengezet hoe deze wijzigingen zich verhouden tot het nieuwe dividendbeleid, de strategische koers van PostNL, en de uitvoeringspraktijk van het beloningsbeleid.

De COR stelt het op prijs dat de nadere vragen zijn beantwoord, in het bijzonder over de relatie tussen de voorgestelde KPI-wijzigingen en de mogelijke financiële consequenties. Daarmee heeft de COR een volledig beeld kunnen vormen van de strekking van het voorgenomen besluit.

Daarnaast is de COR geïnformeerd dat de in november 2025 besproken conceptadviesaanvraag tevens zou worden voorgelegd aan externe stakeholders. Dit overleg heeft inmiddels plaatsgevonden en heeft niet geleid tot inhoudelijke wijzigingen. Op basis hiervan is de definitieve adviesaanvraag van 15 januari 2026 aan de COR voorgelegd. De COR betreft deze procesgang bij de beoordeling van de zorgvuldigheid van het besluitvormingsproces.

### **Het voorgenomen besluit (samengevat)**

De RvC stelt voor om per 2026:

1. De financiële KPI 'Normalized comprehensive income' te vervangen door 'Normalized profit'. Dit sluit aan bij het herziene dividendbeleid en bij marktconforme definities.
2. ROIC (Return on Invested Capital) te introduceren als nieuwe financiële prestatie maatstaf in de LTI.  
Hiermee wordt de focus op kapitaalefficiëntie expliciet onderdeel van het beloningskader.

3. Het aantal KPI's in de LTI te verhogen van drie naar vier, ieder met een gelijke weging van 25%.

Volgens de RvC betreft dit een inhoudelijke herijking van de KPI-structuur, zonder verhoging van de variabele beloning of verruiming van de beloningsmogelijkheden.

### **Vragen en nadere toelichtingen vanuit de COR**

De COR heeft voorafgaand aan dit advies enkele kernvragen gesteld, waaronder:

- Kan het aanpassen van de performance measures leiden tot hogere variabele beloning of hogere kosten voor de organisatie?  
In de beantwoording is toegelicht dat dit niet het geval is. De performance measures zijn slechts het raamwerk; de targets en realisatie bepalen de uiteindelijke uitkomst. De wijziging leidt op zichzelf dus niet tot een hogere beloning.
- Waarom is deze wijziging noodzakelijk?  
De RvC heeft toegelicht dat KPI's die niet langer strategisch relevant zijn, het risico vergroten op gebrek aan herkenning bij stakeholders en op targets die niet meer aansluiten op PostNL's strategische en financiële realiteit.

Deze verduidelijkingen geven de COR meer inzicht in de noodzaak en reikwijdte van de voorgestelde aanpassingen.

### **Advies van de COR**

Net als in eerdere jaren vindt de COR het van groot belang dat PostNL in staat is leden van de Raad van Bestuur aan te trekken en te behouden die het bedrijf op een verantwoorde en toekomstgerichte wijze kunnen leiden. Daarbij is het logisch dat wordt gekeken naar marktconformiteit, maar evenzeer dat het beloningsbeleid transparant, uitlegbaar en maatschappelijk verantwoord blijft.

De COR heeft kennisgenomen van de voorgestelde aanpassingen in de performance measures van de LTI en erkent de onderbouwing vanuit de gewijzigde strategische koers en het nieuwe dividendbeleid. De COR heeft daarnaast gebruik gemaakt van de gelegenheid om nadere vragen te stellen over mogelijke financiële implicaties, doorwerking naar andere groepen medewerkers en de samenhang met de bestaande beloningsystematiek.

De beantwoording van deze vragen, zowel tijdens het overleg van 19 november als in de aanvullende schriftelijke toelichting, heeft duidelijk gemaakt dat de voorgestelde wijzigingen geen verhoging van de variabele beloning tot gevolg hebben en dat het gaat om een inhoudelijke herijking van KPI's die aansluiten op de strategische richting van PostNL.

Op basis hiervan kan de COR zich vinden in de voorgestelde aanpassingen, met inachtneming van de onderstaande aandachtspunten en aanbevelingen.

### **Aandachtspunten en aanbevelingen**

#### **1. Informeren over jaarlijkse KPI-vaststelling**

Nu de performance buckets breder en flexibeler worden ingericht, acht de COR het wenselijk om jaarlijks een toelichting te ontvangen op de gekozen KPI's, zodat zij goed geïnformeerd blijft over de achterliggende keuzes en hun mogelijke betekenis voor de organisatie.

#### **2. Transparantie over samenhang tussen RAU en RvB-beloning**

De COR vindt het van belang dat medewerkers inzicht behouden in de relatie tussen de resultaatafhankelijke uitkering (RAU) en de prestaties van de RvB.

Hoewel de voorgestelde wijzigingen uitsluitend betrekking hebben op de LTI en daarmee geen directe invloed hebben op de RAU, acht de COR het wenselijk dat:

- Bij de jaarlijkse keuze van performance measures aandacht blijft voor de mogelijke effecten op de RAU;  
En
- Gelijktijdig met de RAU-communicatie op toegankelijke wijze wordt toegelicht hoe de gerealiseerde prestaties hebben doorgewerkt in de variabele beloning van de RvB.

Dit bevordert interne transparantie en draagt bij aan het gevoel van alignment en rechtvaardigheid binnen de organisatie.

### **3. Uitlegbaarheid en financiële begrippen en effecten van definities**

Tijdens het overleg van 19 november heeft de COR benadrukt dat de nieuwe financiële begrippen zoals 'Normalized Profit' en 'Return on Invested Capital (ROIC)' technisch en voor veel medewerkers minder herkenbaar zijn. De COR acht het daarom van belang dat bij de verdere implementatie en communicatie van het gewijzigde LTI-raamwerk duidelijke en begrijpelijke toelichtingen worden gegeven, zodat medewerkers, COR en andere stakeholders goed kunnen duiden wat deze begrippen betekenen en hoe zij zich verhouden tot eerdere definities.

Daarnaast acht de COR het wenselijk dat bij wijzigingen in definities ook inzicht wordt gegeven in de mogelijke financiële effecten, bijvoorbeeld ten aanzien van dividend of de perceptie van prestatieniveaus, ook wanneer deze effecten in de praktijk via de jaarlijkse target-setting worden gecompenseerd. Een dergelijke toelichting helpt om de impact van de wijziging in context te begrijpen en bevordert de transparantie richting medewerkers en andere stakeholders.

### **4. Maatschappelijke proportionaliteit**

Gezien de publieke rol en zichtbaarheid van PostNL acht de COR het belangrijk dat beloningsbeslissingen voor de RvB duidelijk uitlegbaar zijn in de maatschappelijke context waarin het bedrijf opereert. Dit betreft onder meer de redelijke verhouding tussen de beloning van de RvB en die van medewerkers in de rest van de organisatie, de mogelijke impact van beloningsbeslissingen op vertrouwen en draagvlak binnen de organisatie en de aandacht die bestuurdersbeloningen krijgen in de publieke en politieke sfeer. De COR beveelt aan dat de RvC deze maatschappelijke aspecten expliciet blijft meewegen bij de uitvoering en verdere ontwikkeling van het remuneratiebeleid en hierover helder blijft communiceren richting medewerkers en andere stakeholders.

### **5. Termijnen en samenhang met de evaluatie in 2028**

Tijdens het overleg van 19 november is gesproken over de termijnen waarop de aangepaste LTI-systematiek zal doorwerken. Daarbij is toegelicht dat de wijziging per 2026 ingaat en dat de standaard driejarige LTI-prestatieperioden formeel doorlopen tot 2030. Tegelijkertijd vermeldt de adviesaanvraag dat het volledige remuneratiebeleid in 2027/2028 opnieuw zal worden geëvalueerd.

De COR acht het van belang dat deze termijnen op elkaar blijven aansluiten, zodat geen onduidelijkheid ontstaat over de beleidsdoorlooptijd.

Wij bevelen aan om in de verdere uitwerking en communicatie van het gewijzigde beleid expliciet te borgen dat de reguliere evaluatiecyclus in 2028 leidend blijft en dat stakeholders niet de indruk krijgen dat het beleid zonder herijking doorloopt tot 2030 of dat er een evaluatie wordt gedaan zonder dat de uitkomsten worden voorgelegd aan de AVvA. De COR hecht dus ook aan een koppeling tussen evaluatie en het aansluitend voorleggen van het (eventueel ongewijzigd) beleid aan de AVvA

#### **Slot**

De COR heeft dit advies vastgesteld op basis van de adviesaanvraag, de mondelinge toelichting tijdens het overleg van 19 november 2025 en de nadien verstrekte aanvullende schriftelijke beantwoording.

Datum: 3 februari 2026  
Kenmerk: 25/COR/U/136

De COR geeft hierbij haar advies en ziet het besluit van de RvC met belangstelling tegemoet, met inachtneming van de hierboven genoemde aandachtspunten en aanbevelingen.  
Indien dit wenselijk is mag dit advies voor de AVvA vertaald worden in een Engelstalige versie.

Met vriendelijke groet,  
Namens de COR,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'PTOL' with a stylized flourish underneath.

Peter Tol

Voorzitter COR PostNL

Kopie aan      Jeroen Veldstra  
                    Ewout de Wit  
                    Nathalie Claassen