



CONCEPT

NOTULEN ALGEMENE VERGADERING VAN
AANDEELHOUDERS POSTNL 2026

Annual general meeting of shareholders

The Hague – 14 April 2026



Voorzitter: Jan Nooitgedagt, 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 570 aandeelhouders ter vergadering aanwezig of vertegenwoordigd zijn, die samen bevoegd zijn tot het uitbrengen van 201.187.646 stemmen. En dit komt erop neer dat 39,55% van het totaal geplaatste aandelenkapitaal vertegenwoordigd is. De aan onze notaris verleende volmachten en steminstructies maken zo'n 39,51% uit van het vertegenwoordigde kapitaal.

Agenda item 1

Opening and announcements

Opening en mededelingen

2



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

2025 was een jaar van aanhoudend uitdagende omstandigheden met stijgende kosten, een krappe arbeidsmarkt, geopolitieke volatiliteit, evoluerend consumentengedrag, en cliëntconcentratie. En ook met een verdere discussie over de toekomst van de postdienstverlening. Maar ook een jaar met de aankondiging van de nieuwe strategie voor PostNL, die gericht is op het sturen van PostNL naar een toekomst van duurzame groei en innovatie. Waarbij we ondanks de uitdagende omstandigheden volledig in lijn met de afgegeven outlook hebben gepresteerd.

2026 en de jaren daarna zullen in het teken staan van de uitvoering van de nieuwe strategie, waaronder in 2026 de voorbereiding en implementatie naar D+2 bezorging bij Mail, een enorme verandering voor onze medewerkers en processen. En het voortbouwen op onze strategie rondom bezorging op de beste dag met E-commerce spelers om een betere balans in de keten te bereiken en de investeringskracht te versterken voor een duurzame E-commerce sector die rekening houdt met mens en milieu. En dat allemaal in een sterk volatiele wereld, iets wat we nauwlettend in de gaten blijven houden zodat, waar nodig, noodzakelijke extra maatregelen genomen kunnen worden.

U merkt dat ik ‘we’ blijf zeggen, hoewel ik vandaag na acht jaar in de Raad van Commissarissen van PostNL afscheid zal nemen. Daar komen we later nog op terug. Maar ik ben ervan overtuigd dat de Raad van Commissarissen met Koos Timmermans als nieuwe voorzitter goed is toegerust om de uitdagingen van de toekomst aan te gaan.

Ik hoop dat u het mij in mijn laatste vergadering net als de afgelopen jaren gunt dat we de vergadering op een respectvolle en ordentelijke manier laten verlopen. U zult en mag het uiteraard met bepaalde zaken niet eens zijn, maar we willen u vragen dat op een respectvolle manier te uiten. Van ons kunt u vervolgens verwachten dat we een antwoord geven op al uw vragen.

Om ervoor te zorgen dat alle aandeelhouders mee kunnen doen aan de vergadering hebben we gekozen voor een hybride vergadering. Aandeelhouders die zich hebben aangemeld om virtueel de vergadering bij te wonen, hebben de mogelijkheid om net als vorig jaar tijdens de vergadering mee te kunnen stemmen.

Alle leden van de Raad van Commissaris en de Raad van Bestuur zijn vandaag aanwezig, waarbij Martin Plavic door omstandigheden helaas slechts een deel van de vergadering aanwezig kan zijn en straks uit de vergadering moet stappen. De leden van de Raad van Commissarissen die u hier niet op of rond het podium ziet, nemen digitaal deel aan de vergadering. Zij zijn uiteraard live beschikbaar om eventuele vragen te beantwoorden.

Verder zijn ook aanwezig mevrouw Cremers, notaris van Stibbe, in verband met de stemvolmachten, en de heer Smeets en mevrouw van Boxel van onze externe accountant KPMG. De heer Smeets is eindverantwoordelijk voor de controle van zowel de jaarrekening als de controle van het duurzaamheidsverslag van PostNL. 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 aanwezig zijn dan wel meekijken en luisteren via de webcast. De Centrale Ondernemingsraad heeft aangegeven geen gebruik te willen maken van zijn spreekrecht tijdens deze vergadering.

Naast mij zijn hier aanwezig de Raad van Bestuur, Pim Berendsen en Linde Jansen, de voorzitter van de Auditcommissie, Koos Timmermans, de voorzitter van de Remuneratiecommissie, Ad Melkert, Hannie Vlug, gezien haar voorgenomen herbenoeming, en Natasja Laheij, gezien haar voorgenomen benoeming als lid van de Raad van Commissarissen, en uiteraard ook onze secretaris Ewout de Wit.

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 e-mail sturen aan Ewout. Zijn e-mailadres 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 3 maart 2026 door publicatie op de website van PostNL en door een persbericht. De registratiedatum was 17 maart 2026. Bij de oproeping is de volledige agenda met alle daarbij horende bijlagen op de voorgeschreven wijze ter inzage gelegd en verkrijgbaar gesteld.

De exacte presentielijst en de gegevens over het aantal stemmen dat tijdens deze vergadering kan worden uitgebracht zijn op dit moment nog niet beschikbaar. Daar kom ik later tijdens deze vergadering bij u op terug. Wel kan ik u mededelen dat op dit moment 508.680.625 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. 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.

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 aandeelhouders de mogelijkheid geboden eventuele vragen vooraf bij ons kenbaar te maken. Er zijn vooraf geen vragen gesteld die niet ook vandaag in de zaal zullen worden gesteld. Ik wil aan ieder die in de zaal het woord wil nemen, vriendelijk doch uitdrukkelijk verzoeken een duidelijke vraag te formuleren aan de mensen hier aan de tafel en het aantal vragen, zoals gebruikelijk, te beperken tot maximaal drie per agendapunt. Vragen dienen uiteraard gerelateerd te zijn aan PostNL en de agendapunten van deze vergadering. Ook zou ik u willen vragen duidelijk uw naam te vermelden voordat u uw vraag stelt in verband met de verslaglegging. Dan gaan we nu door naar de agendapunten.

De heer **Reijnen – particulier aandeelhouder**: Ik kom net uit Amsterdam, want ING had het voor elkaar gekregen om op precies hetzelfde tijdstip de vergadering te organiseren. Normaal is dat altijd een week later, dat is al sowieso irritant. En dan kom ik hier om vijf over twee, want ik stond eerst bij het Bel Air. Dat heet tegenwoordig anders, in ieder geval op de Johan Wittlaan. En ik merkte al toen ik daar aankwam, dat daar niets te doen was, want er waren volop parkeerplaatsen. Toen bleek het hier te zijn. Ik ben hier net met de auto voorbij gekomen. Er is geen vaan buiten, want anders staat er een mooie banner van PostNL en dan zou het hier kunnen zijn. Ik kom hier om vijf over twee en dan is de inschrijving gesloten. Ik vind dat het gewoon een kwartiertje langer open moet blijven, zodat de mensen die door omstandigheden iets verlaat zijn, alsnog hier een stem kunnen uitbrengen. En ik vind dat het ook hersteld moet worden. Anders gaat er gewoon een klacht naar de AFM. Als iemand heel laat komt, hebt u een punt. Maar als iemand een paar minuten later binnenkomt, moet hij gewoon nog een stemkastje krijgen. Ik vind dat het nu geregeld moet worden, anders gaat er een klacht naar de AFM. Ik vind het te zot

voor woorden dat mensen zeggen dat ze de instructie hebben om om twee uur de stekker eruit te trekken. Dat kan niet.

De **voorzitter**: Het wordt nagegaan en we proberen het voor u nog in orde te krijgen. Het komt goed, zegt Ewout.

Wij gaan over tot de inhoudelijke punten van de agenda.

Agenda item 2

Board report 2025

Bestuursverslag 2025

Agenda item 2a

Discussion of the developments in the financial year 2025

Bespreking van de ontwikkelingen in het boekjaar 2025

3



Agendapunt 2 is de behandeling van het bestuursverslag, te beginnen met agendapunt 2a, bespreking van de ontwikkelingen in het boekjaar 2025. Als eerste zal Pim Berendsen, voorzitter van de Raad van Bestuur, een toelichting geven op de belangrijkste gebeurtenissen van het afgelopen jaar en Linde Jansen, CFO en lid van de Raad van Bestuur, zal de financiële gang van zaken in 2025 toelichten. Zij zullen daarbij ook een toelichting geven op de belangrijke niet-financiële gebeurtenissen en op onze

verwachtingen en ambities voor de toekomst. Daarbij merk ik alvast op dat wij ook voor 2025 vrijwillig een duurzaamheidsverslag hebben gepubliceerd dat voldoet aan de CSRD. Graag geef ik dan nu het woord aan Pim en Linde.



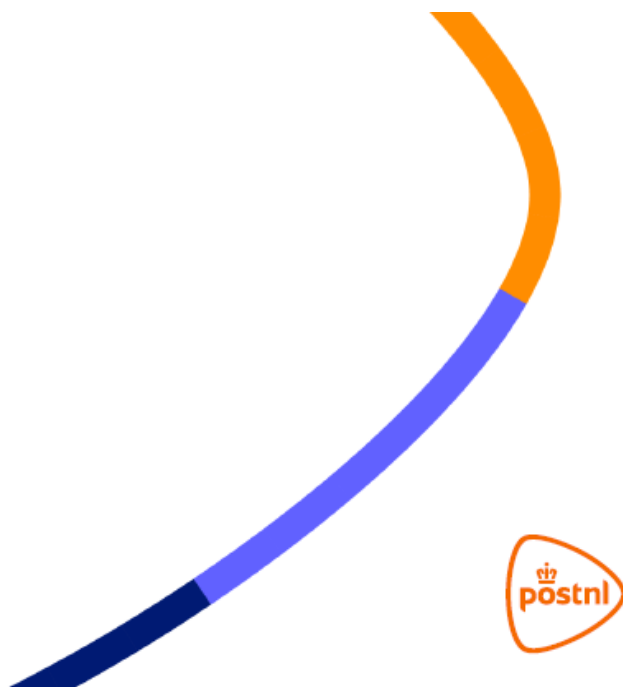
**Strong heritage,
transforming for the
future**



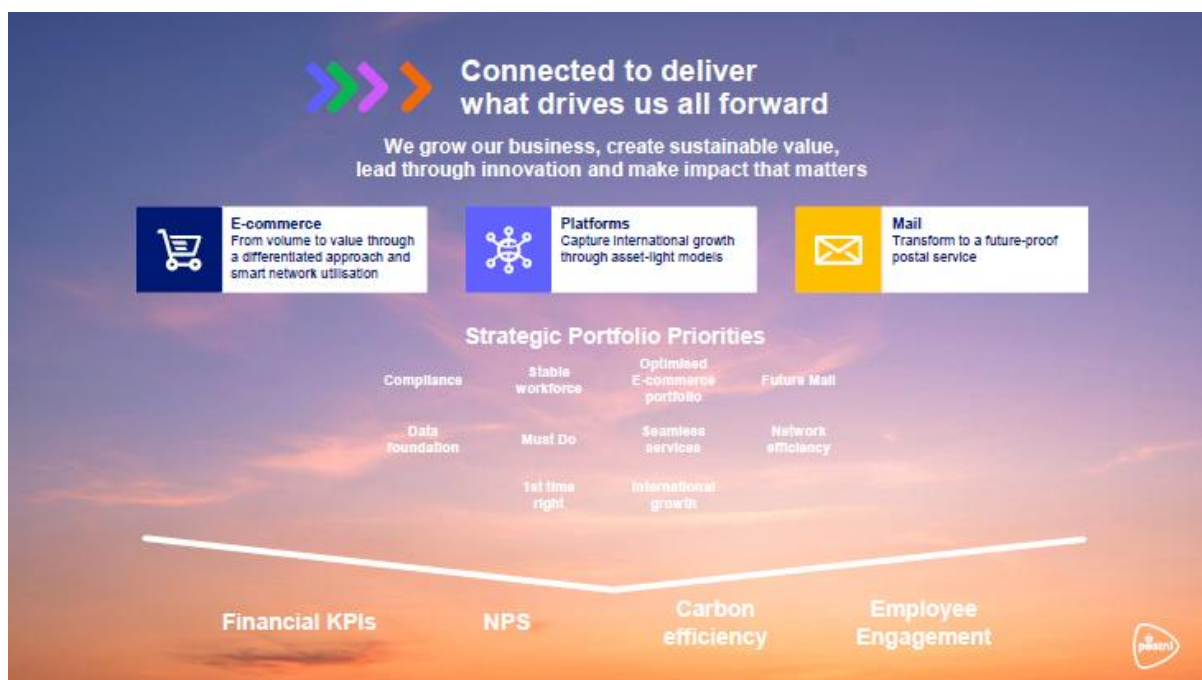
Pim Berendsen - CEO PostNL: Dank je wel, Jan en goedemiddag allemaal.

Content

1. Key messages and FY 2025 performance
2. Connected to deliver what drives us all forward
3. Outlook 2026



We kijken in vogelvlucht naar de nieuwe strategie die we hebben gepresenteerd, naar de uitkomsten van de resultaten over het afgelopen boekjaar en natuurlijk ook naar de actualiteit van vandaag de dag.



Het is goed om te beginnen met deze slide, de aanscherping in de strategie die we het afgelopen jaar intern en extern hebben duidelijk gemaakt. Bovenaan beginnen we met onze purpose: connected to deliver what drives us all forward, samen verbonden om ons iedere dag verder te brengen.

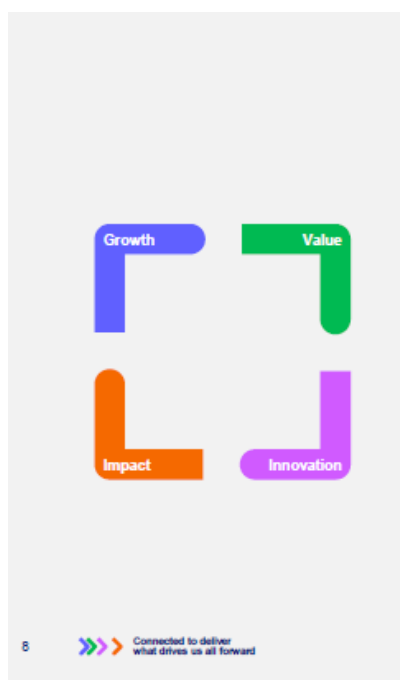
Daaronder de strategic intent: wat is de bedoeling? We willen onze business laten groeien, we willen duurzame waardecreatie realiseren door onderscheidend te zijn in de markt waarin we zitten, onder andere door innovatie. En we willen positieve impact maken op alle stakeholders die rondom PostNL aanwezig zijn. Daaronder vind je dan vervolgens de drie strategische ambities van de drie segmenten waar langs we ook rapporteren.

Aan de E-commerce kant gaat het heel erg over de verandering om van een volume-gedreven strategie veel meer naar een waarde-gedreven strategie te gaan en daar hoort bij dat we veel preciezer en gedifferentieerder zijn in welke proposities we naar welke klanten tegen welke condities brengen en zo ook nog efficiënter worden in het uitnutten van het netwerk dat we hebben staan, het meest fijnmazige 2C-netwerk in Nederland.

Aan de Platformkant gaan we voor internationale groei, niet door eigen netwerken op te bouwen, maar juist ketens te creëren en gebruik te maken van netwerken van andere partijen, waarin de groei zich met name in Europa zal manifesteren.

Ten derde willen we continu blijven werken aan het transformeren naar een toekomstvast postdienstverlening, voor iedereen in Nederland betaalbaar, betrouwbaar en toegankelijk.

Hoe komen we tot de longer-term ambities die we hebben gecommuniceerd? Dat doen we door tien belangrijke transformatieve programma's, en via die tien programma's sturen we op vier te onderscheiden doelen. We hebben natuurlijk financiële doelen. We hebben in het kader van klanttevredenheid NPS-doelen waar we toonaangevend en de leidende partij willen zijn, zowel aan de ontvangende consumentenkant als aan de verzendende klantkant. We hebben onze SBTI-doelstellingen op duurzaamheid – carbon efficiency targets – en zeker niet the least, maar in dit rijtje als laatste, de employee engagement, waar we continu willen werken aan de aantrekkelijkheid van PostNL als werkgever.



Key takeaways 2025

Progress towards our Breakthrough 2028 ambition

- Financial and key non-financial targets achieved
- Organisation structure and reporting segments aligned with strategy
- (Re)financing secured
- Targeted yield measures contributing to performance and more than offset organic cost increases, momentum building into 2026
- Crucial progress in political process towards future-proof postal service
 - D+2 (mid 2026) and D+3 (2027) at feasible quality level
- No solution yet for net costs USO
 - legal proceedings to continue
- €0.04 dividend per share proposed to AGM



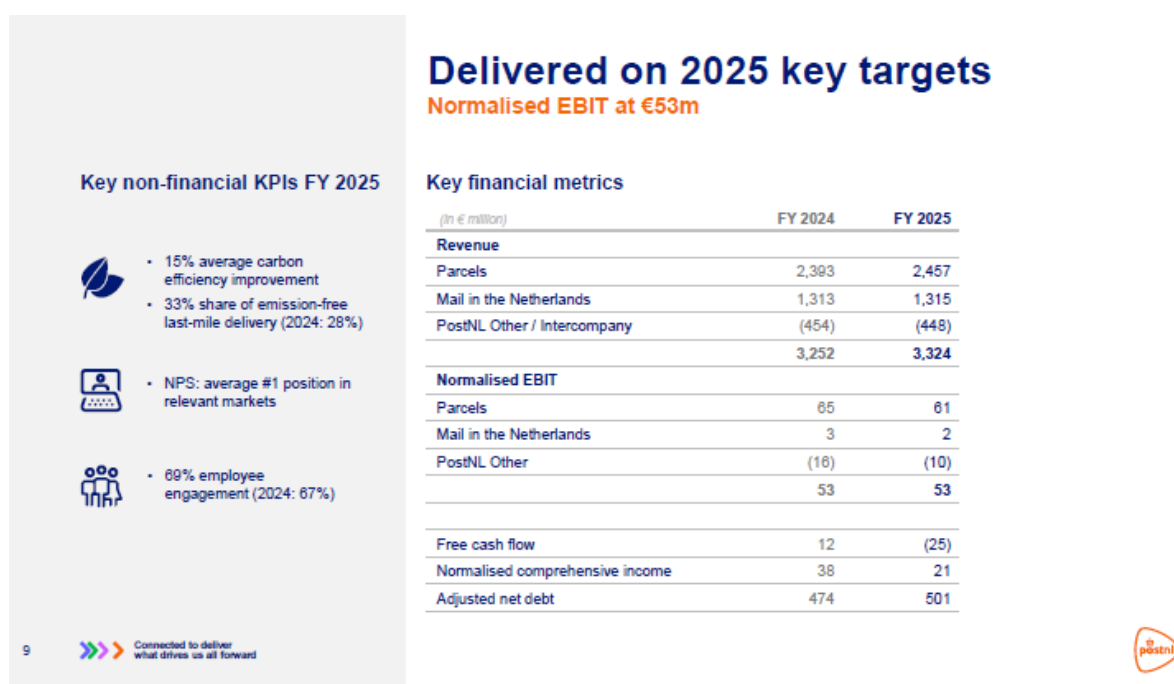
En dat vat samen waar we voor gaan. Als we dan terugkijken op het afgelopen jaar, dan kijken we terug naar een heel bewogen, maar toch ook wel succesvol jaar. We hebben die strategie gelanceerd, we hebben de herfinanciering geregeld zodat we de tijd hebben om de transformatie te realiseren die we hebben voorgenomen, we hebben onze financiële en niet-financiële doelstellingen gehaald en we hebben het team, de structuur aangepast aan de aanscherping van de strategie. We zijn goed opgesteld om in 2026 de volgende stappen te zetten in de realisatie van de strategie. Als je naar de cijfers over 2025 kijkt, zie je ook de eerste belangrijke sterke signalen dat de verandering naar een meerwaardig gestuurde strategie werkt. Je kunt ook terugzien dat de omzet harder stijgt dan de volumes groeien.

Door in het afgelopen jaar behoorlijk positie te nemen, hebben we het politieke proces rondom de toekomst van post een stap verder weten te krijgen, waardoor we over iets

minder dan 100 dagen – in juli 2026 – in staat zijn de postdienstverlening te veranderen naar binnen twee dagen bezorgd tegen behoorlijke kwaliteitslevels die we ook denken te kunnen halen. Er is nog geen uitkomst op de discussie over nettokosten en daarom gaan we op dat vlak door met de procedures die we zijn gestart, omdat we van mening zijn dat je niet van een commercieel bedrijf kunt verlangen een opgelegde verplichting die structureel verlieslatend is te blijven uitvoeren. Dus die discussie zetten we voort.

En tenslotte, hebben we vandaag een voorstel op tafel liggen om 4 cent dividend per aandeel uit te keren.

Linde gaat in iets meer detail door de performance metrics. Linde?



Linde Jansen - CFO PostNL: Kijkend naar de resultaten over 2025 hebben we al onze belangrijkste financiële en niet-financiële doelstellingen behaald. Wat betreft de

financiële doelstellingen zijn we uitgekomen op een genormaliseerde EBIT van EUR 53 mln. gelijk aan de genormaliseerde EBIT van voorgaand jaar en in lijn met hetgeen we aan het begin van het jaar hebben afgegeven als outlook.

Wat betreft het onderliggende resultaat of wat dat gedreven heeft, is het belangrijk om te vermelden dat we een heel geslaagde piekperiode hebben gehad in het vierde kwartaal, zowel bij Mail als bij Pakketten. Aan de pakkettenkant was het een operationeel goed georganiseerde piekperiode en zagen we, zoals Pim zojuist ook al aangaf, de eerste positieve signalen van onze transitie naar waardecreatie.

Het mailbedrijf is in 2025 geholpen door incidentele postvolumes door onder andere de verkiezingen, maar ook de post voortkomend uit de pensioenfondswijzigingen en het noodpakket dat velen van ons per post ontvangen hebben. Verder hebben we een succesvolle kerstcampagne gehad bij het postbedrijf samen met de Efteling.

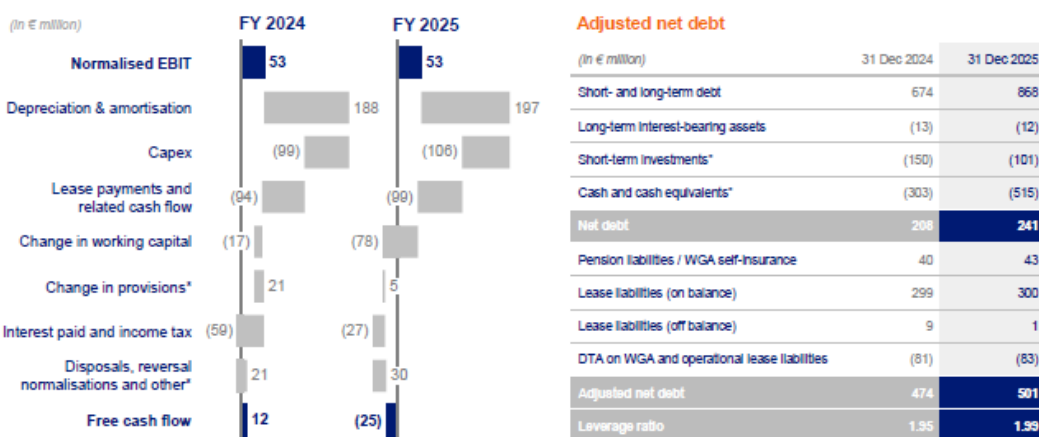
Wat betreft de free cashflow, een ander financieel target, hebben we onze verwachtingen behaald met een free cashflow van EUR 25 mln. negatief. Ik kom daar straks nog verder op terug. En ook bij de niet-financiële doelstellingen hebben we belangrijke doelstellingen behaald. Om te beginnen met onze emissies en CO₂-uitstoot. We hebben daar 15% reductie behaald en 33% van onze last-mile delivery is nu emissievrij.

NPS is een belangrijke maatstaf voor ons. We blijven een average nr. 1 positie behouden in de relevante markten en dat is ook een bevestiging van onze goede uitvoering van de piekperiode en operationele processen voor onze klanten.

Heel belangrijk voor ons is ook de employee engagement score, die we uiteraard meerdere malen per jaar meten. Over het voorgaande jaar is die met 69% gestegen ten opzichte van het jaar daarvoor. Daar zijn we uitermate blij mee.

FY 2025 cash flow at €(25)m, in line with outlook

Properly financed with leverage ratio at 1.99x allows for €0.04 dividend per share



*The provision for claims and indemnities increased in FY 2024. These claim-related costs have been assessed as exceptional items; FY 2025 excludes impact impairment (\$40m)

10

Connected to deliver
what drives us all forward



Het afgelopen jaar was Capex, onze investeringen, een belangrijke pilaar in onze cash flow. We hebben het afgelopen jaar verder geïnvesteerd, onder andere onze digitale investeringen, alsook duurzaamheid en fysieke werkbelasting, reductie van het aantal medewerkers en de verdere uitrol van onze Out-of-Home strategy, onze pakketautomaten die u allemaal buiten zal herkennen. Hierbij passen we strikt cash en capital management toe om te zorgen dat we een goede balans en cashpositie behouden. De lagere cashflow die u ziet ten opzichte van 2024 is gedreven door faseringseffecten in het werkkapitaal. Die waren verwacht en daarmee is de uitkomst van onze vrije kasstroom volledig in lijn met onze verwachtingen.

Kijkend naar de balans en onze leverage ratio, zien we dat we geëindigd zijn op een adjusted net debt positie van EUR 501 mln. en een leverage ratio van 1,99, onder 2. Met onze uitkomst, met ons financiële framework dat wij gezond en adequaat gefinancierd willen zijn en in lijn met onze performance willen blijven, stellen wij vandaag, zoals Pim aangaf, een dividend van 4 eurocent per aandeel voor.

Steps in ESG policy in 2025

Environmental

- Expansion own fleet electric vans by ~50%
- Stimulate partners to use electric vans
- Emission-free kilometres up to 33%
- Urban liveability improved

Carbon efficiency

Emissions in kilotonnes

Scope 1 and 2



Scope 3



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

Social

- Invest in engaged and healthy workforce
- Programs to reduce absenteeism
- Invest in innovation to reduce physical workload, enhance workplace safety and unlock cost efficiencies

Implementation of tilters to reduce manual lifting



Introduction of cross culture and neurodiversity networks



Use of smart electric tugs for internal roll container transport



Adjusted customer delivery requirements



Ik heb zojuist al onze reductie op CO₂-gebied aangegeven, waarbij we significante reducties hebben behaald met onze emissie. We hebben inmiddels 50% van ons vervoer geëlektrificeerd.

De 33% waaraan ik zojuist ook al refereerde bij de ESG-doelstellingen voor emissievrij bezorgen, hebben wij gerealiseerd, waar we heel erg blij mee zijn.

Wat betreft het sociale domein is het belangrijk om aan te geven dat wij dit jaar verder zijn gegaan met het investeren in de duurzaamheid van onze werknemers en de fysieke werkbelasting. Een voorbeeld daarvan is dat wij op 13 plaatsen in Nederland op onze depots kantelaars hebben geïnstalleerd die het werk van onze medewerkers verlichten. Verder hebben we specifiek geïnvesteerd in een programma op het reduceren en voorkomen van ziekteverzuim, dat bij ons ook de hoogste aandacht heeft.

Dan nu terug naar Pim.

Connected to deliver what drives us all forward

Pim Berendsen - CEO PostNL: Dank je wel, Linde. We gaan nog een niveau dieper van wat we strategisch willen bewerkstelligen.



Navigating a challenging environment

Macro and geopolitical conditions

- Growing uncertainty due to situation in Middle East
- Spike in fuel and gas prices hedged by fuel surcharges and fixed gas contracts
- Potential impact on inflation and consumer spending
- Changes in treatment of de minimis thresholds in EU and US, customs handling and clearance fee structures: scope and timing could evolve during year

Market dynamics

- Platformisation and rise of marketplaces
- Increase in cross-border shopping; Asian platforms gaining share
- Growing competition from international players and entrance new players
- Insourcing by large customers

Consumer and technological developments

- Consumer expectations: greater control, better predictability, stronger digital connections
- Rapid development of transformational AI tools and agentic commerce



Het is helder dat we opereren in een volatiele markt met veel externe factoren die het tempo van onze verandering kunnen beïnvloeden. Het is goed om daar ook even bij stil te staan. Als gevolg van de oorlog die in zichzelf natuurlijk al enorm impactvol is, zeker lokaal, zijn er in elk geval afhankelijkheden wat betreft de stijging van gas- en elektriciteitsprijzen. Daar zijn we goed tegen ingedekt, daar hebben we aan onze kant weinig last van. Maar dat roept natuurlijk wel onzekerheid op over de inflatieniveaus waar we mee te maken krijgen. Dat zal een impact kunnen hebben op loonontwikkeling. Het is ook de vraag wat de huidige omstandigheden doen met het consumentenvertrouwen en daarmee consumentenbestedingen, een van de belangrijkste drivers achter de volumegroei aan de E-commercekant. Wij proberen dat zo goed mogelijk te volgen en daar voortdurend op aan te passen waar er sterke signalen zijn van welke kant het op gaat. Daarnaast zijn er de tarieven vanuit de US en de handling fees die in Europa vanaf juli en

in november hun intrede zullen doen. De komende tijd moeten wij kijken naar de implicaties daarvan voor de volumeontwikkeling aan de e-commercekant en dan met name de importstromen van buiten Europa naar Nederland.

Wat betreft de marktdynamiek zien we zeker geen vermindering van de competitive pressure. We zien een aantal nieuwe partijen actief in Nederland. Dat betekent dat we onze koers moeten vasthouden, dat we moeten zorgen dat wij toonaangevend zijn in de e-commerceketen, dat we de partij blijven met de beste klanttevredenheid, zowel aan de ontvangende als aan de verzendende klant. Daar houden we vast aan de richting die we hebben gekozen.

Er zijn ook verschillende technologische ontwikkelingen die de e-commerceketen beïnvloeden, maar die ons tegelijkertijd zelf ook kansen bieden wat betreft data en AI om ons bedrijf nog efficiënter en doelmatiger te kunnen sturen. Dus het blijft rondom PostNL echt nog wel een tijdje een spannende tijd. Maar daar zijn we op voorbereid en passen we ons continu op aan.

Strategic objectives for our business segments

Strategy enablers to support the future of delivery



14

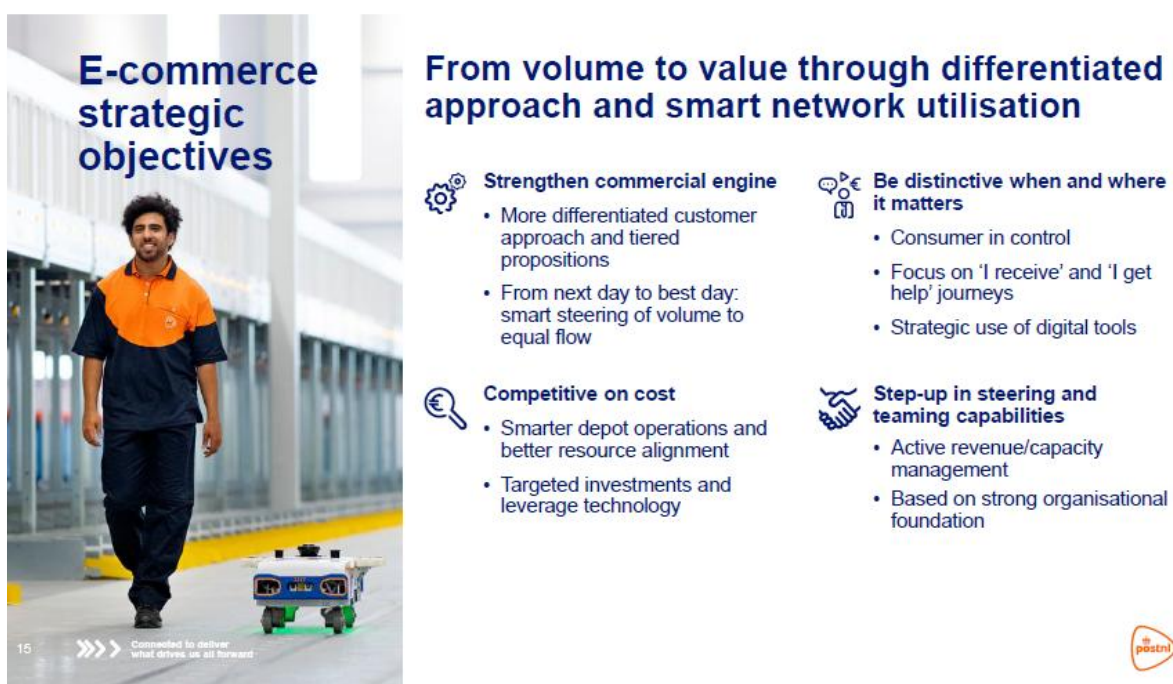
Connected to deliver
what drives us all forward



Ik heb al uitgelegd wat de drie strategische doelen zijn van onze drie segmenten E-commerce, Platforms en Mail. Maar dan zijn we er nog niet. Een integraal onderdeel van onze strategie zijn ook drie randvoorwaardelijke aspecten of enablers. Linde heeft zojuist voor ESG de performance over 2025 uitgelegd, maar het gaat erom dat wij ons zeer verantwoordelijk voelen om een zo goed mogelijke werkgever voor onze mensen te zijn, goed op het milieu te letten, onze SBTI-doelstellingen daar te halen en om een bredere maatschappelijke rol te spelen, gegeven het bedrijf dat we zijn.

Op data- en techgebied denken we dat er een grote kans is om te versimpelen en te versnellen door nog meer gebruik te maken van de data-inzichten die we hebben en nieuwe AI toepassingen, natuurlijk op een fatsoenlijke manier en natuurlijk in lijn met wat we explainable AI en onze guardrails noemen. Dat kan ons wel degelijk helpen om in die concurrentiestrijd vooruit te blijven lopen. Waar we vonden dat we een extra zet op

moesten geven in de aangescherpte strategie is alles wat met vernieuwing van dienstverlening te maken heeft. Dus op het vlak van innovatie zoeken we naar en vinden we ook nieuwe mogelijkheden die ons in staat stellen de omvang van het bedrijf, de core, wat te stretchen, onder andere op het vlak van elektrificatie van voertuigen, maar ook op het vlak van digitale businessconcepten en mobiliteit. En dat is allemaal onderdeel van de strategie zoals we hebben gepresenteerd.



E-commerce strategic objectives

From volume to value through differentiated approach and smart network utilisation

- Strengthen commercial engine**
 - More differentiated customer approach and tiered propositions
 - From next day to best day: smart steering of volume to equal flow
- Be distinctive when and where it matters**
 - Consumer in control
 - Focus on 'I receive' and 'I get help' journeys
 - Strategic use of digital tools
- Competitive on cost**
 - Smarter depot operations and better resource alignment
 - Targeted investments and leverage technology
- Step-up in steering and teaming capabilities**
 - Active revenue/capacity management
 - Based on strong organisational foundation

15 >>> Connected to deliver what drives us all forward



Een niveau lager bevinden zich de E-commerce objectives: van volume tot value. Dat is de kortst mogelijke samenvatting, maar daar is het nodige voor nodig en dat hebben we opgedeeld in vier categorieën.

We moeten ons commercieel beleid aanscherpen en we moeten preciezer zijn welke klanten tegen welke condities we willen bedienen. In de algemene zin betekent dat we veel concreter nadenken over customer value, specifieke proposities voor bepaalde klantgroepen waarop we onderscheidend zijn. En daar hoort als voorbeeld ook bij om een deel van de pakketten niet per se de volgende dag te bezorgen, maar naar een best day te brengen. Dat is niet omdat wij dat graag willen; dat zie je terug in wat consumenten ook verlangen en dat kan wat doen met het patroon van het aantal pakjes over de dagen van de week, waardoor we ons netwerk efficiënter kunnen krijgen. Natuurlijk moeten we altijd in deze markt concurrerend op kosten blijven. Dat betekent ook dat we dit jaar weer tussen de EUR 40 en 50 mln. kostenbesparingen in het E-commercedomein zullen realiseren om de kostprijs per pakket zo laag mogelijk te houden. En natuurlijk – ik heb het al een paar keer gezegd – be distinctive when and where it matters. Consumenten drijven de e-commerceketen, onze interactie met die consument is cruciaal. Hoe tevredener de ontvangende consument is, hoe makkelijker onze discussies over value ook met de verzendende klanten te voeren zijn.

E-commerce: Clear actions in 2026

E-commerce volumes expected to grow in 2026

Assumptions:

- Dutch household consumption +2.2% - 2.4%
- Online penetration +0.5%-point
- Market share
 - maintain leading position
 - slight loss in market share due to shift from volume to value

Monetise capacity by optimising customer and product mix

- Contract renewals bring better balance between margin and volume
- Supported by data driven marketing & sales

Focus on cost control

- Expected cost savings in 2026: €40m - €50m
 - accelerating benefits from implementation OoH strategy
 - leaner and more efficient operating model in first and middle mile
 - further automation and digitalisation (robotics and planning optimisation tools)
- Programme launched to further reduce costs per parcel

Be distinctive where it matters

- Consumer in control: offer smart delivery suggestions and Best Day
- Building on our # 1 receiver experience

Daarmee heb ik ook al gezegd wat we in 2026 in het E-commercedomein willen doen. Onze capaciteit die we hebben, willen we nog beter uitnutten om tot betere value te komen, EUR 40 mln. – 50 mln. kosten besparen en blijven focussen op de belangrijkste customer journeys waar we het verschil kunnen maken.



Capture international growth through asset-light models



Accelerate international growth

- Profitable international flows via asset-light models
- Expand international routes to grow customer portfolio



Strengthen domestic leadership

- Retain export flows and international volume in owned networks in the Netherlands and Belgium
- Improved customer stickiness



Smarter and leaner network

- Shared platform infrastructure and partner models
- API-driven processes and automation



Drive platform-based growth

- Digital onboarding, plug-and-play tools and scalable IT support
- Leverage network effects and support new propositions



Aan de Platformkant gaat het echt om internationale groei via asset-light modellen. Dus niet eigen sorteersystemen, niet eigen deliverynetwerken, maar wel heel dicht op je klant zitten, goed begrijpen wat die klant vraagt en door de inzichten die we hebben logistieke oplossingen te kunnen bieden die anderen veel minder goed kunnen bieden.

European cross-border market grows than domestic markets



Market and geopolitical complexity
Growing geopolitical fragmentation causes shifting trade flows

Platforms: Clear actions in 2026

Accelerate plans to strengthen position in intra-European logistics

Empowering European sales

- Invest in workforce
- Further roll-out Sales Intelligence Tool
- Develop new customs capabilities

Enhancing IT landscape

- Prepare for customs regulation by diversifying clearance options and building compliance-ready infrastructure
- Invest in shared IT and AI opportunities

Expanding network

- Solidify relevance in European zone by leveraging on resilient, flexible and scalable network
- Linehaul network expansion
- Expanding SME fulfilment proposition to Italy and UK; live in Germany and Poland

Asia and Americas

- Strengthen position and broaden origin base beyond China
- De-risk existing business and unlock new markets

Er is een grote groeikans in Europa. We hebben daar geïnvesteerd in met name de uitbreiding van onze line hauls, de routes, de trade lanes die we kunnen aanbieden. Daar investeren we aan de fulfillment-kant. Het is ook belangrijk om je te realiseren dat versterking van onze exportpropositie vanuit de Benelux naar andere Europese landen ook onze domestic marktpositie aan de e-commercekant erg versterkt. Dus ook daar draagt het aan bij.

Waar gaan we dan in 2026 voor? We hebben dit natuurlijk aangekondigd in september van het afgelopen jaar. Dat betekent dat we nu aan het investeren zijn in sales- en marketingcapaciteiten in die verschillende landen, dat we het netwerk van verschillende carriers die we gebruiken aan het uitbreiden zijn en dat ook de fulfillment-propositie die

AVA PostNL

26

14 april 2026

daarbij hoort sterk aan het groeien is. En we zijn voor een deel van deze business afhankelijk van de belangrijke handelsroutes van Azië naar Europa, voor nu een belangrijk deel China naar Europa. Maar daar zien we ook kansen om wat te verbreden naar andere trade lanes die bijdragen aan het minder afhankelijk worden van de China naar Europa route.

Daarnaast is ook dit deel van het bedrijf heel druk met het voorbereiden op IT-vlak van alles wat te maken heeft met allerlei custom clearance requirements die onze kant, op onze route komen door de tarieven met de US, maar ook door de handling fees, die in Europa vanaf juli dit jaar worden geïntroduceerd. Dat vraagt een behoorlijke aanpassing van IT-systemen en we zorgen dat we daar op tijd klaar voor zijn.

Committed to securing a sustainable postal service

Update roadmap and actions

Political process	Legal proceedings	Our action plan
- Adjustments in USO approved by House of Representatives - crucial step towards future-proof postal service - D+2 per July 2026, D+3 per July 2027 - feasible quality requirements: 90% for D+2 and 92% for D+3 - No solution for remaining substantial net costs USO: - estimated net costs USO ~€30m in 2025	- European legislation: a provider of a public service is entitled to compensation if the obligations impose a disproportionate financial burden - Appeal initiated against decision on net cost compensation - Further legal steps taken following rejection of our request to be relieved from USO	- Prepare organisation to be ready for full transition to D+2 in July 2026, followed by D+3 in July 2027 - Transfer delivery letterbox parcels (D+1) and medical and funeral mail to E-commerce infrastructure - Major step impacting processes and people, supported by social plan - Net cost compensation in transitional years needed to ensure future-proof postal service - Preference to find solution through constructive dialogue - PostNL will take mitigating measures as it can no longer absorb USO related costs

We hebben er al vaker over gesproken, maar aan de Mail-kant zijn we committed om echt te komen tot een duurzame postdienstverlening in Nederland. Daar vraagt het bedrijf ook om, evenals de mensen in het bedrijf. We ervaren iedere dag druk en onzekerheid, het is hoog tijd dat er kleur wordt bekend hoe we dat in dit land willen organiseren. Dan zijn we wel blij dat er een aantal cruciale stappen gezet zijn in het afgelopen jaar, waardoor we in elk geval per juli naar een binnen-twee-dagen-bezorgd-netwerk kunnen en in 2027 of 2028, afhankelijk van de tijdslijnen iets verderop in Den Haag naar een binnen-drie-dagen-bezorgd-model. Zoals ik zei, is er nog geen oplossing voor de netto kosten. We vinden dat we daar recht op hebben, en we gaan door met de juridische procedures.

Het is naar mijn mening heel belangrijk om je te realiseren dat die verandering naar een binnen-twee-dagen-bezorgd-netwerk heel erg veelomvattend is. Dat betekent dat we voor 15.000 mensen gesprekken voeren over de roosters en over de routes, dat wil zeggen hoe de nieuwe route eruitziet en van welk punt die route straks vertrekt. Dat is een ongelooflijk intensief proces, waar we natuurlijk met onze medezeggenschap veel over hebben gesproken, zodat we die verandering ook zo goed mogelijk met elkaar begeleiden en ook geregeld inchecken of we op het goede spoor zitten. Het managementteam van Mail is hier erg druk mee. En wat ik zei, het is nog ongeveer een dag of negentig van het moment waarop we die verandering doorvoeren. Wij zijn goed voorbereid, maar het is absoluut een van de grotere veranderingen die we nu doorvoeren ten opzichte van alle veranderingen die we de afgelopen jaren binnen dezelfde netwerkstructuur hebben weten te realiseren.

Het is natuurlijk cruciaal dat het goed gaat, maar het is even belangrijk dat we druk blijven zetten op de noodzakelijke helderheid aan de beleidsvormende kant in Den Haag, want de Postwet moet nog steeds besproken worden. Die wet ligt er al sinds 2015 en het is tijd om keuzes te maken. Wij zullen daarop blijven hameren en onze eigen positie op blijven

innemen. En als het kan, komen we daar via constructieve gesprekken uit. Maar indien niet, dan zullen we een ander spoor moeten kiezen.



ESG

Take care of our people, environment and society

Improve environmental impact by reducing emissions

- Invest in clean kilometers and climate-neutral buildings
- Improve network efficiency
- Increase circularity

Create positive impact on people across the value chain

- Inclusiveness and diversity
- Continue to invest in engaged and healthy workforce

Foster a responsible governance

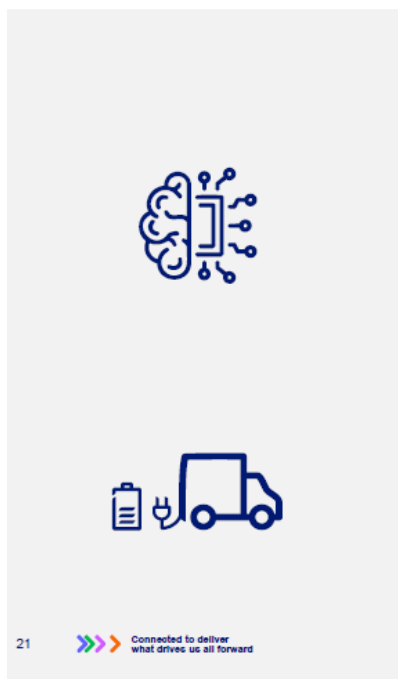
- Responsible leadership and corporate governance based on integrity and compliance with laws and regulations
- Building trust by understanding stakeholders' expectations through dialogue
- Transparent and reliable

Driving long-term sustainable business value

- Strengthen ESG knowledge and capabilities
- Anchor ESG by fully integrate in management systems and linking strategy to measurable KPIs
- Value chain impact



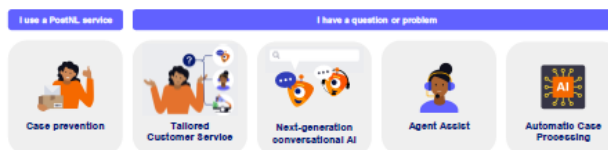
Linde heeft al iets over ESG gezegd. We willen blijven werken aan het verbeteren van onze ecologische footprint. We investeren veel in arbeidsomstandigheden voor de mensen in de depots die af en toe met zwaar werk te maken hebben. Daar gaan we mee door. We gaan ook door met investeren in alles wat te maken heeft met medewerkersmotivatie, well-being en ziekteverzuim. En dat helpt allemaal aan niet alleen de sfeer op de werkvloer, maar ook de onderliggende performance van het bedrijf.



Other enablers

Simplify and accelerate by embracing data and AI

- Rebuilding our service journey: Digital and AI first, human when and where it matters



Explore new opportunities by stretching our core

- Development of charging hubs for truck transport
- transition from user to facilitator of emission-free logistics
- initially for own electric trucks, over time also accessible for other carriers

De andere enablers, data en AI zetten we in om te versimpelen en te versnellen. Dat doen we bijvoorbeeld op onze service journeys, waar we klantcontact hebben onder andere over de manier waarop we klantprocessen optimaliseren. Eigenlijk zetten we het in alle dimensies van het bedrijf, zowel in netwerksturing, als in het commerciële beleid, als in de supportrollen. We doen dat wel op een goed uit te leggen manier en we zorgen altijd dat de human in the loop is om vast te stellen dat algoritmes ook doen wat ze behoren te doen en niet meer of minder dan dat.

En zoals ik zei, op innovatief vlak krijgen we allerlei mogelijkheden die nieuwe businessmodellen kunnen opleveren. Denk aan social commerce, agentic commerce, maar ook aan het gebruiken van onze infrastructuur op 30 plekken in de Benelux waar we laadinfrastructuur hebben. We moeten de transitie in Nederland nog maken om ook groot transport te kunnen elektrificeren. Daar kunnen wij misschien ook een rol in spelen. Dat

soort businessmodellen zijn we aan het onderzoeken om te kijken of we daar ook groei vandaan kunnen halen.

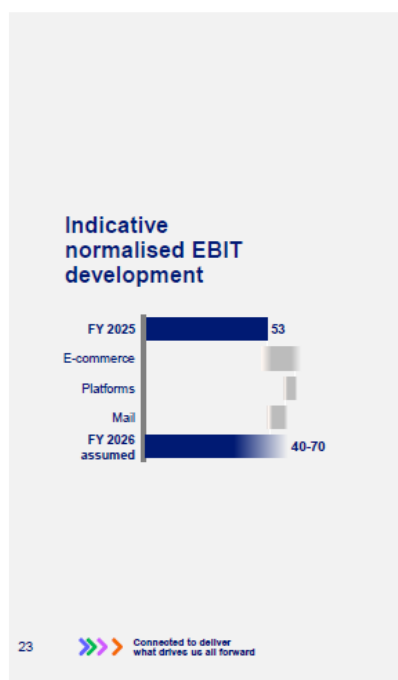
Ik geef het woord terug aan Linde om iets preciezer naar onze Outlook 2026 te kijken.

Outlook 2026

22  Connected to deliver
what drives us all forward



Linde Jansen - CFO PostNL: Dank Pim. 2026 is het jaar waar we voor onze strategie en het leveren op onze strategie een duidelijk kantelpunt bereiken. Het afgelopen jaar hebben we onze strategie gelanceerd en in 2025 hebben we de eerste positieve signalen daarvan gezien. 2026 is het jaar waarin we dit voort zullen zetten.



Outlook 2026

Year of inflection in execution of our strategy

(in € million)	2025	2026 outlook
Normalised EBIT	53	40 - 70
Free cash flow	(25)	0 - (30)

- Revenue growth 5% - 7% (2025: €3,324m)
- Capex: ~€125m (2025: €106m); lease payments unchanged at around €100m
- Price increases more than offset organic cost increases (~€140m)
- Strong focus on cost control and efficiency improvements
- Outlook 2026 assumes limited impact from changes in treatment of de minimis thresholds in the EU and US, or in related customs handling and clearance fee structures; scope and timing could evolve during the year and could impact performance



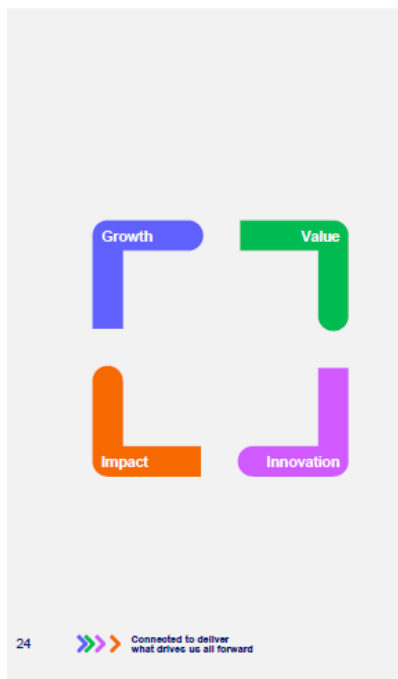
Het is belangrijk om te vermelden dat we bij de outlook vanuit deze drie segmenten, E-commerce, Platformen en Mail, zullen gaan rapporteren en ook vanuit die hoedanigheid onze financiële verslaggeving zullen gaan doen.

Kijkend naar onze outlook hebben wij eind februari een outlook afgegeven voor een genormaliseerde EBIT van EUR 40 mln. – 70 mln. en een vrijekasstroom van EUR 0 tot -30 mln.

Het is belangrijk om daarbij te vermelden dat onderliggend aan de E-commercekant de waardestrategie een belangrijke driver zal zijn voor deze performance, waarbij we onze yield measures en strategie op waarde zullen voortzetten.

Het Platformsegment is de plek waar we verder zullen investeren in onze internationale groei. Ook de investering die daarvoor nodig is, zal in 2026 verder voortgezet worden.

Tot slot het Mailbedrijf. Zoals zojuist ook besproken, blijft in 2026 alle aandacht erop gericht om het Mailbedrijf als een zo duurzaam mogelijke en toekomstbestendig postbedrijf voort te zetten en alle efforts daarop in te zetten om daartoe te komen.



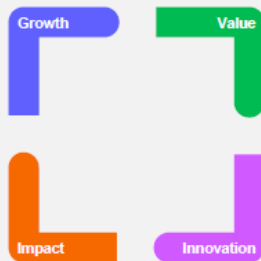
Concluding remarks

- E-commerce: continued and disciplined path towards sustainable value creation
- Platforms: further investments to capture international growth
- Mail: transitional year for a future-proof postal network, with impact on people and processes
- On track towards our Breakthrough 2028 ambition
- Connected to deliver what drives us all forward



Tot slot is het goed om te vermelden dat we uiteraard onze sterke cost control van de afgelopen jaren voortzetten evenals onze waardestrategie vanuit prijsverhogingen die sterker zijn dan de stijging in de organische kosten om margeverbetering te realiseren in onze business.

Concluding remarks



- E-commerce: continued and disciplined path towards sustainable value creation
- Platforms: further investments to capture international growth
- Mail: transitional year for a future-proof postal network, with impact on people and processes
- On track towards our Breakthrough 2028 ambition
- Connected to deliver what drives us all forward

24

 Connected to deliver
what drives us all forward



Deze outlook, zoals we die hebben afgegeven in februari, houdt maar in beperkte mate rekening met alle ontwikkelingen, waarover Pim zojuist ook heeft gesproken, op het gebied van handling fees in de EU of de tarieven in de US. En, zoals we allemaal weten, kan dat van dag tot dag veranderen, maar wij zorgen ervoor dat we zo goed mogelijk voorbereid zijn op al deze wijzigingen. Maar dat is dan daarmee ook een disclaimer, omdat wij allemaal niet weten hoe dat eruit gaat zien.

Dan met dit alles de afsluiting van onze toelichting op het bestuursverslag. Samenvattend is het wat betreft naar E-commerce echt focussen op onze waardestrategie. Met volle bak daarmee aan de slag. Zoals gezegd, zien we daar ook de eerste positieve signalen

Bij Platformen, onze asset-light business, zullen wij alle investeringen voortzetten om te zorgen dat het vliegwiel voor onze internationale groei- en omzetgenerering kan voortzetten.

Bij het Mailbedrijf zullen we alles richten op een toekomstbestendig postbedrijf, wederom in 2026 voortzettend wat we hebben gestart in eerdere jaren, met uiteraard de belangrijke wijziging dat we in het midden van het jaar over zullen gaan naar bezorging binnen twee dagen.

Dat was wat mij betreft en wat ons betreft de samenvatting en reflectie op het bestuursverslag. Dan geef ik graag het woord terug aan de voorzitter.

De **voorzitter**: Nogmaals, dankjewel, Linde en Pim. Voordat ik Koos het woord geef, wil ik graag ook namens de Raad van Commissarissen, de Raad van Bestuur, maar vooral ook het Executive Committee en alle andere PostNL-werknemers bedanken voor hun harde werk en commitment aan PostNL. Zij hebben zo goed als mogelijk ingespeeld op de uitdagende omstandigheden waar PostNL mee te maken heeft. En ik ben mij zeer bewust hoe belangrijk het is dat er ruim 32.000 mensen van PostNL de juiste strategie uitvoeren en op een goede en respectvolle wijze met elkaar samenwerken. Het juiste leiderschap op alle niveaus is hiervoor een bepalende voorwaarde.

Graag geef ik nu het woord aan Koos, voorzitter van de Auditcommissie en die ook namens de Auditcommissie een toelichting zal geven.

Presentation Audit Committee

Presentatie Audit Committee

25



Koos Timmermans - Audit Committee: Dank je wel, Jan, en goedemiddag allemaal.

Ook dit jaar hebben de Auditcommissie, de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur constructief overleg gehad, zowel tijdens de officiële vergaderingen als daarbuiten. Om een indruk te geven, we hebben echt uitgebreid en meerdere malen stilgestaan bij de kwaliteit van de financiële administratie en ook de daarop gebaseerde interne en externe financiële verslaglegging. Datzelfde geldt ook voor de bevindingen die op basis van het internal control raamwerk zijn geconstateerd, de bevindingen van de internal audit functie, de risk en de compliance van PostNL en de bevindingen van KPMG. Ook de onderwerpen die door KPMG als kernpunten zijn onderkend, zijn onderwerp van bespreking geweest in de Auditcommissie.

Speciale aandacht is er geweest voor de Verklaring Omtrent Risicobeheersing, de VOR. In de voorbereiding op de afgifte van deze verklaring heeft PostNL haar interne risicobeheersings- en controlesystemen bijgewerkt, zodat ook de financiële rapporteringsrisico's, duurzaamheid rapporteringsrisico's, operationele en compliance risico's allemaal daarin zaten. De VOR-beheersingsmaatregelen zijn geïntegreerd in het framework en in overeenstemming gebracht met de beheersingsstructuur die er al ligt. Aan de hand van de resultaten die aan de Auditcommissie zijn gerapporteerd, staat de Auditcommissie achter de verklaring die is opgenomen in het jaarverslag.

Maar daarnaast is er als vanzelfsprekend veel tijd besteed aan de rapportageverplichtingen ten aanzien van CSRD en het duurzaamheidsverslag. Ook dit jaar is expliciet overwogen en ook aan de Raad van Commissarissen geadviseerd om op vrijwillige basis het duurzaamheidsverslag conform CSRD en de Europese verslaggevingsstandaarden voor duurzaamheidsinformatie op te stellen en deze conform de CSRD door de externe accountant van limited assurance te laten voorzien. Dit is vervolgens ook zo door de Raad van Commissarissen besloten.

Andere regelmatig terugkerende onderwerpen die in de vergaderingen van de Auditcommissie zijn besproken, waren de belangrijkste financiële factoren die invloed hebben op de uitvoering van de strategie en het strategisch plan en de ontwikkeling van de financiële resultaten van PostNL, zoals volumeontwikkelingen, pricing, kosten- en margeontwikkelingen, concurrentie, marktaandeel, investeringen en economische en marktontwikkelingen. Ook zijn het eigen vermogen, de relevante financiële ratio's, dividend- en dividendbeleid, de tax review en de tax planning besproken.

Naast de genoemde business performance onderwerpen zijn IT, cybersecurity en digital ethics besproken, alsmede de risicoanalyse op de strategische en de operationele rapporterings- en compliance-thema's, waaronder het vaststellen van de risk-appetite en het beoordelen van de beheersingsmaatregelen daartoe.

In de vergaderingen van de Auditcommissie wordt terugkerend gesproken over integriteit, waarbij eventuele fraude en meldingen van klokkenluiders worden meegenomen. Op basis van de analyses gedeeld met de Auditcommissie zijn we tot de conclusie gekomen dat er in 2025 geen materiële fraudegevallen zijn geconstateerd.

Verder hebben de Auditcommissie en ook de Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur stilgestaan bij de bevindingen van KPMG. Op alle punten heeft de Raad van Bestuur in openheid en transparantie een toelichting gegeven de aanwezige bevindingen eventuele maatregelen met ons besproken. Daarnaast heb ik zelf als voorzitter van de Auditcommissie, maar ook de andere commissarissen regelmatig buiten de aanwezigheid van het management met KPMG en het Hoofd van de Internal Auditafdeling gesproken. De belangrijkste bevindingen van KPMG staan vermeld in hun verklaringen die zijn opgenomen in ons jaarverslag vanaf bladzijde 260. KPMG zal, zoals gebruikelijk, ook nog een nadere toelichting geven op de bevindingen van hun controle. Namens de Auditcommissie kan ik in ieder geval bevestigen dat KPMG ook dit controlejaar wat de Auditcommittee betreft naar behoren heeft afgerond, zowel ten aanzien van de jaarrekening als het duurzaamheidsverslag.

En mede daarom heeft de Auditcommissie aan de Raad van Commissarissen voorgesteld om aan de algemene vergadering voor te stellen KPMG ook te benoemen als accountant voor de jaren 2027, 2028 en 2029 en voor die jaren ook aan te stellen om de limited

assurance-verklaring af te geven voor het duurzaamheidsverslag van PostNL. De Raad van Commissarissen heeft hier vervolgens ook overeenkomstig besloten, maar dat komt pas later op deze vergadering aan bod.

De Auditcommissie is wederom van mening dat de Raad van Bestuur in zijn keuzes en zijn handelen, waaronder ook de schattingen die zijn gemaakt, een gebalanceerde insteek heeft gehanteerd. De Auditcommissie heeft de open en constructieve verhouding van de bestuurders als positief ervaren en de bevindingen van de controlerend accountant zijn hiermee in lijn.

Ik dank u voor de aandacht en geef het woord graag terug weer aan de voorzitter.

De **voorzitter**: Dank je wel, Koos, voor deze toelichting. En dan geef ik nu het woord aan onze controlerend accountant, de heer Smeets, die een toelichting geeft op de bevindingen bij de controle van KPMG bij PostNL. De accountant heeft van ons de vrijheid gekregen om open te communiceren over zijn bevindingen en antwoorden te geven op vragen van de aandeelhouders. Het woord is aan jou, Roland.



Presentation KPMG

Presentatie KPMG

28



Roland Smeets - KPMG Accountants N.V.: Goedemiddag, dames en heren. Mijn naam is Roland Smeets. Voor de vierde keer ben ik hier als uw externe accountant namens KPMG.



U bent als aandeelhouder mijn opdrachtgever. Ik licht onze controle van de jaarrekening 2025 graag toe. Zoals de voorzitter van de RvC al aangaf, kan ik vrij spreken over wat wij als accountant relevant vinden voor u als aandeelhouder.

Vandaag sta ik stil bij drie onderwerpen. Ons oordeel, het proces daartoe en onze bevindingen. We hebben, zoals u heeft kunnen lezen, op 23 februari 2026 een goedkeurende controleverklaring afgegeven bij de jaarrekening van 2025. Daarnaast hebben wij een CSRD-assurance rapport afgegeven met een beperkte mate van zekerheid. Een goedkeurende verklaring betekent dat de jaarrekening een getrouw beeld geeft van het resultaat over 2025 en de financiële positie per balansdatum. Om tot dit oordeel te komen, plannen en voeren wij onze werkzaamheden zo uit dat wij voldoende en geschikte controleinformatie verkrijgen.

Our audit process



Gedurende het jaar hebben wij de voortgang en bevindingen van onze controle met het management en de Auditcommissie besproken. Onze eindbevindingen zijn gerapporteerd aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen via onze managementletter en het accountsverslag. De materialiteit, zoals u ook heeft kunnen zien in onze verklaring, bedraagt EUR 17 mln. Dat is 0,5% van de omzet en dat is consistent met vorig jaar. Afwijkingen boven EUR 800.000 euro rapporteren wij apart aan het management en aan de commissarissen. Er waren dit jaar een beperkt aantal verschillen en cumulatief was het totaal van de ongecorrigeerde resultaat ruim onder deze rapportage.

Voor de 25 groepsonderdelen in scope heeft het groepsopdrachtteam hier in Nederland de werkzaamheden uitgevoerd met uitzondering van Spring Hongkong. Daar hebben wij KPMG Hongkong onder onze instructie ingezet en hun rapportage en dossier beoordeeld. Dit alles geeft een dekking van 84% van de omzet en 92% van de activa. Het is een hoge scope. De resterende 16% van de omzet en 8% activa betreffen een groot aantal kleinere groepsonderdelen.

Wij controleren risicogericht en focussen op grote posten en posten met significante schattingen. Deze risico's bespreken we met het controleteam en met de teams bij groepsonderdelen. Waar nodig zetten wij specialisten in, in onze controle, onder andere ten aanzien van de IT, forensische specialisten, waarderingsspecialisten en voor de belastingen.

Our observations

Key audit matters

- Valuation of goodwill Mail in the Netherlands CGU
- Claim provision quality of postal delivery
- Revenue recognition: terminal dues and deferred stamps

Fraud risks and approach

- Presumed fraud risk of management override of controls and revenue recognition terminal dues and deferred revenues from unused stamps
- Fraud risks on valuation of goodwill of CGU Mail in the Netherlands and claim provision quality of postal delivery
- Our audit procedures gave no indications and/or reasonable suspicion of fraud that are considered material for our audit

Going concern

- No risk of going concern identified

Specific observations

- No material impact of climate related risks on the current financial statements
- Cyber risks identified and mitigating measures. No incidents that impacted our financial statement audit
- View of quality internal control environment and key observations reported in management letter and reflection on culture / soft controls
- AI in the audit
- Management statement VOR aligns with our audit evidence for the financial statement audit
- Overall assessment of management making estimates: Balanced

CSRD engagement

- Limited assurance provided
- Second year

Next year's audit

- Our expected audit approach is largely in accordance with the previous year audit approach.

 © 2020 KPMG N.V., a Dutch limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. Document Classification: KPMG Confidential | 29

De kernpunten, waar net ook al de voorzitter van de Auditcommittee aan refereerde, zijn de onderwerpen die naar ons professionele oordeel het belangrijkste waren in onze controle. Deze zijn besproken met de Raad van Commissarissen en opgenomen in de controleverklaring.

Het zijn er drie. Als eerste omzetgerelateerde overlopende posten. Dat zijn de eindkosten internationale postbedrijven en uitgestelde inkomsten op postzegels. Het is een kernpunt vanwege de omvang en het schattingselement dat daarmee gemoeid is. Wij vinden de aannames van het management gebalanceerd.

Het tweede punt betreft de waardering van de goodwill van de kasstroomgenererende eenheid Mail in Nederland. Het is een kernpunt door uitdagende marktomstandigheden en onzekerheid over het regelgevend kader. Wij vinden de aannames van het management binnen de acceptabele bandbreedtes en de toelichting passend.

Het derde punt is het niet behalen van de wettelijke norm rond kwaliteitsoverkomstduur. Dat is een kernpunt, omdat dit al meerdere jaren speelt en de inschatting van mogelijke boetes significant is. Wij vinden de opgenomen voorziening toereikend.

Dan kijken we ook naar fraude en voldoen aan wet- en regelgeving. Om fraude in de jaarrekening waar mogelijk uit te sluiten, voeren wij onder meer de volgende werkzaamheden uit. Wij doen data-analyses op journaalposten met een hoog risico. Wij beoordelen belangrijke schattingen. We hebben onvoorspelbaarheid in door ons uitgevoerde werkzaamheden, inlichtingen bij het management over de beheersing rond wet- en regelgeving en evaluatie van de uitkomsten op signalen van fraude en niet naleven. Zo nodig sturen wij dan onze aanpak en onze risico-inschatting aan. Wij letten

daarbij specifiek op het risico dat het management interne beheersingsmaatregelen doorbreekt.

Naast reguliere werkzaamheden zagen wij geen aanleiding voor aanvullend fraudeonderzoek. PostNL moet voldoen aan specifieke wet- en regelgeving, zoals rond de universele postdienst. Daar besteden wij extra aandacht aan. Dit heeft niet geleid tot een nieuw kernpunt in onze controle.

Continuïteit. De Raad van Bestuur heeft de continuïteitsbeoordeling uitgevoerd en geen significant risico geïdentificeerd. De jaarrekening is daarom opgesteld op basis van continuïteit. Onze werkzaamheden geven geen aanleiding om dit uitgangspunt in twijfel te trekken of extra controlewerkzaamheden uit te voeren.

Klimaatrisico's. Het management heeft binnen de strategie en interne beheersing gekeken naar de invloed van klimaat op de bedrijfsvoering. Wij hebben beoordeeld of fysieke en transitierisico's materieel kunnen doorwerken in de jaarrekening 2025. Dat is op basis van onze werkzaamheden niet het geval, ook niet voor de waardering van vaste activa.

IT en informatiebeveiliging. Door de afhankelijkheid van data en systemen is cybersecurity heel erg belangrijk. Op basis van onze werkzaamheden concluderen wij dat er geen incidenten waren met materieel impact op de jaarrekening of op onze controleaanpak.

Interne beheersing, waaronder de interne beheersomgeving. In de controle beoordelen wij de kwaliteit van de interne beheersing en administratieve organisatie voor zover relevant voor onze controle en om te bepalen of wij daarop kunnen steunen. We geven

geen specifiek oordeel over de effectiviteit van de interne beheersing als geheel. Onderdeel hiervan zijn cultuur- en gedragsaspecten, de zogenaamde soft controls, maatregelen voor preventie, detectie en respons, zoals uitvoerbare verantwoordelijkheden, bespreekbaarheid en handhaving. Deze soft controls waren voor onze controledoeleinden effectief. Voor de controle relevante beheersing beoordelen wij als volwassen en robuust. Met ruimte voor verdere automatisering, ondersteund door de recente implementatie van SAP S/4HANA. In onze managementletter staan drie openstaande IT-bevindingen uit vorig jaar met zichtbare voortgang. Deze bevindingen hebben wij schriftelijk aan de Raad van Commissarissen gerapporteerd.

Dan AI in de controle. Wij zetten AI in de controle in om meer data-gedreven en betrouwbaarder onze controle te maken, onder andere door een analyse van alle boekingen om afwijkingen risico's te signaleren geautomatiseerde verwerking van documenten zoals facturen voor verificatie.

Dan de VOR, de Verklaring Omtrent Risicobeheersing. In 2025 is de Nederlandse Corporate Governance Code 2025 ("Code") gepubliceerd en begin 2026 definitief bekrachtigd. Deze code vereist dat ondernemingen die onder de Code vallen – met name beursgenoteerde ondernemingen – in het bestuursverslag een verklaring omtrent risicobeheersing opnemen, de zogenaamde VOR. Wij hebben een marginale toets uitgevoerd waarbij wij in de eerste plaats hebben vastgesteld dat de vennootschap rapporteert over de onderwerpen die de Code vereist, in de tweede plaats consistent is met de financiële en duurzaamheidsinformatie en in de derde plaats op basis van onze kennis uit de jaarrekeningscontrole en de beperkte mate van zekerheid bij CSRD, geen materiële afwijking bevat. Wij hebben hierover geen bevindingen gerapporteerd in onze controleverklaring.

Dan de schattingen in de jaarrekening. Wij hebben de redelijkheid van de belangrijkste schattingen beoordeeld, onder meer via retrospectieve toetsing op vorig jaar. In het licht van de verslaggevingsstandaarden vinden wij de schattingen gebalanceerd.

Geopolitieke en macro-economische ontwikkelingen. Binnen de strategie en interne beheersing heeft het management gekeken naar de impact van onvoorspelbare gebeurtenissen, geopolitieke spanningen, snelle beleidswijzigingen wereldwijd en toenemende economische onzekerheid. We hebben de inschatting van het management beoordeeld en hebben geen observaties te melden.

Dan nog een aantal overige onderwerpen. 2025, dit jaar, is het tweede jaar met een geconsolideerde duurzaamheidsverklaring volgens CSRD en ESRS. Omdat de richtlijn nog niet in de Nederlandse wetgeving is omgezet, hebben wij op vrijwillige basis een opdracht met beperkte mate van zekerheid uitgevoerd. Wij hebben een goedkeurende conclusie afgegeven bij de duurzaamheidsverklaring over 2025. Ons assurancerapport licht onze belangrijkste werkzaamheden op hoofdlijnen toe en zit in de jaarrekening.

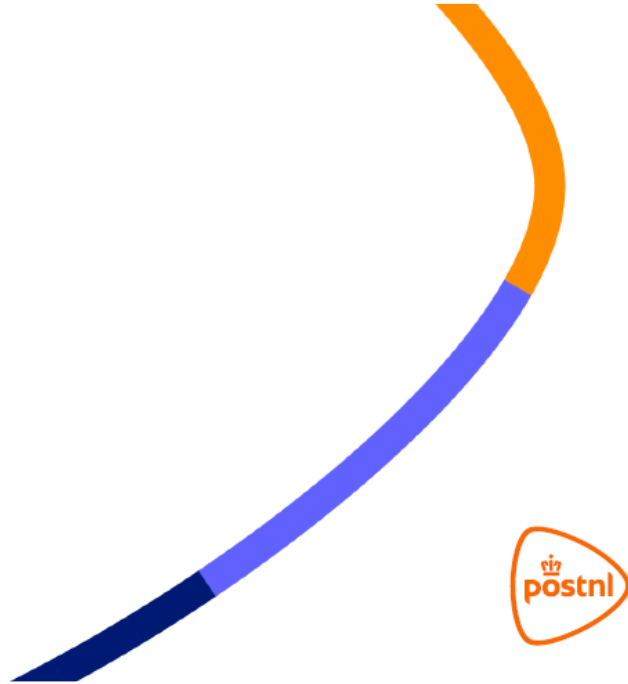
We hebben het management gecompimenteerd met de procesverbetering ten aanzien van de CSRD-informatie, de implementatie van de VOR en de verdere implementatie van SAP S4/HANA. Dat wilde ik toch expliciet nog even zeggen.

Dan de controle 2026. Wij stellen het auditplan voor 2026 op en bespreken dit begin mei met de Auditcommittee. De aanpak en de scope blijven grotendeels in lijn met dit jaar, met 2025.

Tot zover. Dank voor uw aandacht en vertrouwen. Ik beantwoord heel graag uw vragen geef het woord terug aan de voorzitter.

De **voorzitter**: Dank je wel. En dank voor uw geduld, want nu is het tijd voor u om vragen te stellen.

Q&A



Ik hoop dat u nog niet vergeten bent dat het gaat om drie vragen per onderwerp. De heer Van den Bos stak als eerste zijn vinger op.

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

Heel goed, meneer Nooitgedagt. Maar allereerst bepaal ik altijd zelf hoeveel vragen ik wil stellen. Daar ben ik eigenwijs in. Wat mij enorm tegen de haren instreek, vorig jaar, was

hoe de accountant een vraag van een medeaandeelhouder over de goodwill beantwoordde. Aandeelhouders zijn eigenaren, mede-eigenaren, direct, indirect, van een bedrijf. De rest is allemaal inhuur, inclusief de accountant. Ik vond de reactie van de accountant een beetje badinerend. Dat is een statement dat ik wil maken naar de accountant. Mijn vraag komt nu.

De accountant had het erover hoe hij postzegels qua balans aangeeft. Ik ben heel benieuwd hoe hij dat doet. De tarieven stijgen namelijk nog weleens en bij PostNL zitten natuurlijk postzegels in voorraad. De drukkosten zijn al genomen, maar je hebt een voorraad die nog verkocht moet worden of die bij retailers is. Dus ik ben heel benieuwd hoe de accountant dat doet.

De **voorzitter**: Is de vraag hoe hij met voorraad postzegels omgaat?

De heer **Van den Bos - particulier belegger**: Ja, want daar refereerde de accountant net aan.

Ik heb nog een andere vraag, een die jaarlijks terugkomt en betrekking heeft op België. Wordt daar nog steeds fysiek gecontroleerd door de externe accountant in verband met het gebeuren toen met mevrouw De Sutter en persploegen bij overvallen binnen PostNL in België? En wordt dat ook vastgelegd en afgestemd met de Auditcommissie en natuurlijk met de Raad van Bestuur?

Dat waren twee vragen en één opmerking. Ik bleef binnen het kader.

De **voorzitter**: Het is geweldig dat u zich in mijn laatste jaar daaraan houdt. Mijnheer Smeets?

Roland Smeets - KPMG Accountants N.V.: Dank voor uw vraag meneer Van den Bos. Excuses als ik vorig jaar badinerend ben overgekomen; dat was het niet mijn bedoeling.

Dan uw vraag ten aanzien van de postzegels. Het is niet dat wij een kernpunt hebben over de voorraad van de postzegels, maar met name wanneer je de omzet neemt van de postzegels, als de postzegels verkocht zijn. Wanneer je het pakketje of de brief aflevert, is dat dat je de omzet neemt. Die inschattingen beoordelen wij. En omdat daar veel schattingselementen in zitten, is dat bij ons een kernpunt van de controle.

Uw tweede vraag ging over België. Dat controleren wij vanuit Nederland. Er is een andere account, een lokale account, aangesteld in België. Wij nemen de controle mee in onze groepscontrole die we vanuit Nederland doen.

De heer **Van den Bos - particulier belegger:** Ik doel op de fysieke controles, omdat er in België een jaar of vier geleden een hoop ellende is geweest. Dat heb ik ook aangegeven, fysieke controles en vastlegging. Dat gebeurt nu nog steeds?

Roland Smeets - KPMG Accountants N.V.: Wel door de lokale accountant, niet door ons.

De heer **Van den Bos - particulier belegger:** De lokale account is ook van KPMG?

Roland Smeets - KPMG Accountants N.V.: Nee, die is niet van KPMG. Maar hij geeft wel een verklaring af bij België.

De heer **Van den Bos - particulier belegger:** Oké, en die rapporteert aan KPMG?

Roland Smeets - KPMG Accountants N.V.: Aan het management hier en dat nemen wij mee in onze controle.

De heer **Van den Bos - particulier belegger**: Maar het ligt helemaal vast hoeveel keren er controle is geweest, wat er is gecontroleerd, een heel stuk fysieke controle, wie is gecontroleerd, kortom het plaatje, om eventuele vreemde gedragingen uit België te voorkomen?

Roland Smeets - KPMG Accountants N.V.: Absoluut.

De heer **Van den Bos - particulier belegger**: Dank u.

- De heer **Rienks - particulier belegger**

Voorzitter. Ik heb drie punten in gedachten waar ik het met u vanmiddag over wil hebben. Mijn eerste vraag gaat over die pakjes uit China. Om te beginnen snap ik niet eens waar mensen die dingen in China bestellen. In plaats van twee dagen moet je er drie weken op wachten, zo is de ervaring. Heel veel goedkoper is het ook niet. En verhaal op de verkoper, als er iets mee mis is, kan je ook vergeten. Toch zijn die pakjes uit China een succes. Maar niet voor PostNL, want ik heb begrepen dat u daar helemaal niks aan verdient. Ze betalen te weinig voor de pakjes, die Chinezen. En nu hoor ik ook dat u daarin wil uitbreiden, onder het kopje Platforms. Dat vind ik een beetje strijdig. Aan de ene kant gaat u niet meer voor meer volume maar voor meer waardecreatie en een betere marge en dan zou u moeten stoppen met die pakjes uit China, maar aan de andere kant staat er toch in uw strategie om daarin te investeren. Dat lijkt me tegenstrijdig. Kunt u me dat uitleggen?

Het tweede punt dat ik aan de orde wil stellen, is dat er volgens mij ook een plafond aan de e-commerce zit. Ik heb het gevoel dat dit zo ongeveer bereikt is. We weten allemaal dat

we niet ieder jaar steeds meer kunnen kopen. Ons salaris gaat weliswaar omhoog, maar dat is amper voldoende om de inflatie bij te houden. En mensen kunnen hun geld maar één keer uitgeven. Dus de hoeveelheid spullen die ze kopen neemt niet wezenlijk toe hier in Nederland en West-Europa. Je kan het in de winkel kopen of via internet, dat zijn communicerende vaten. Ik heb het idee dat de winkels niet meer dalen in marktaandeel. Ik hoor dat ook als ik bijvoorbeeld naar Wereldhave ga. Dat is een heel grote eigenaar van winkelcentra. De winkels zakken niet verder meer en dat betekent dat de e-commerce ook niet verder meer groeit en dat ze ergens bij het plafond zitten. En toch presenteert u heel optimistisch een groei van het aantal pakketjes de komende jaren. Ik ben het percentage even kwijt dat u net noemde, maar ik heb het idee dat we onszelf als PostNL te rijk rekenen, omdat het plafond voor de e-commerce bereikt is. Verder dan het marktaandeel dat ze nu hebben komen ze niet. En de winkels slaan terug en behouden wat ze nu nog hebben. Die leveren we niet verder meer in. Dus daar wil ik uw visie ook op hebben.

Het derde punt dat ik hier opgeschreven heb, is dat u het nu voor elkaar hebt dat er pas na twee dagen bezorgd wordt en niet meer de volgende dag. U heeft altijd aangegeven dat het heel belangrijk voor u was dat u daar toestemming voor zou krijgen. Maar tegelijk hoor ik dat het netto verlies op de postbezorging helemaal niet afneemt. Ik had het idee dat we grotendeels van dat nettoverlies af waren als u die bezorging na twee dagen voor elkaar kreeg, maar dat blijkt nu toch niet het geval te zijn. Daar ben ik teleurgesteld over. Kunt u dat ook verder uitleggen waarom die twee dagen in plaats van één dag blijkbaar niet zoveel uitmaakt dat het probleem grotendeels opgelost is?

Pim Berendsen - CEO PostNL: Goede vragen, mijnheer Rienks, dank u. Ik probeer ze te beantwoorden in de volgorde waarin ze gesteld zijn. Chinese pakjes zijn consumentenbestedingen, consumenten die kiezen waar ze hun geld aan uitgeven. Wij

maken geen onderscheid tussen domestic klanten en importklanten als het gaat over welke marge we willen verdienen. Dus als de volume van waardestrategie de strategie is, geldt dat net zo goed voor die importstroom als voor domestic klanten. Dus u kunt ook van mij aannemen dat we alleen die Chinese klanten bedienen op het moment dat we daar werkelijk marge aan overhouden.

De heer **Rienks - particulier belegger**: Ik heb het u vorig jaar nog aangeraden: klanten die u geen marge gunnen, gewoon laten vertrekken.

Pim Berendsen - CEO PostNL: Iets anders is of ik tevreden ben over het absolute niveau van marge dat we in 2025 halen. Maar dat is niet hetzelfde als er geen geld op verdienen. Dus we willen daar een betere waarde uit halen. Dat zetten we ook in, in onze heronderhandelingen, in contractonderhandelingen en dat lukt ook heel aardig. Dus dat is, denk ik, stap één.

De heer **Rienks - particulier belegger**: Dus u ziet verbetering dat u meer gaat verdienen aan de Chinese partners?

Pim Berendsen - CEO PostNL: Zeker. De mogelijke strijdigheid van het punt van de groei van platformen zit hem niet zozeer op de stroom van Azië naar Europa, maar je ziet ook in India, in Vietnam, verschillende e-commerce platformen die ook richting Europa spullen verkopen. Ook daar denken we dat we in staat zijn om goede logistieke oplossingen te bieden. Dat hoeft niet per se naar Nederland te zijn; dat kan ook een handelsroute van Vietnam naar Frankrijk zijn, waar we met gebruikmaking van de ervaringen en de capabilities die we hebben misschien ook wel goede oplossingen kunnen bieden. Dat maakt ons dan in elk geval wat minder afhankelijk van de handelsroute China-Hongkong

naar Europa. Ook daarvoor geldt dat we die groei alleen zoeken als dat groei is die werkelijk ook bijdraagt aan positieve resultaatsontwikkeling. Anders dan hebben we daar niet zoveel te zoeken.

De heer **Rienks - particulier belegger**: Maar u bent niet bang dat die twee nadelen die ik net noemde, dat je er drie weken op moet wachten en dat je geen verhaal hebt als het niet goed is, dit soort dingen uiteindelijk de das om gaan doen als de mensen te veel negatieve ervaringen er mee krijgen?

Pim Berendsen - CEO PostNL: Ik snap dat. Tot nu toe zie je dat consumenten nog steeds hun weg vinden naar die groot-Aziatische platformen. Wat je ook ziet, is dat zij ook wel begrijpen dat ze op het vlak van compliancy aan wet- en regelgeving, aan retourprocedures, zich zullen moeten houden aan wat we hier normaal en fatsoenlijk vinden. Dat betekent dat zij hun businessmodel ook aanpassen aan die veranderende wensen van onder andere Nederlandse consumenten.

De heer **Rienks - particulier belegger**: En dat je wel terug kan sturen en je geld terugkrijgt?

Pim Berendsen - CEO PostNL: Ja, die kant gaan zij zeker ook op. Onze rol is in dit geval de rol van de logistieke partner die zorgt dat de producten bij de Nederlandse en Belgische consumenten komen en die in ons stuk van de keten zorgt voor een fatsoenlijke dienstverlening, maar ook op zo'n manier dat we er voldoende aan overhouden.

De heer **Rienks - particulier belegger**: Ja, er moet ook een fatsoenlijke beloning tegenover staan.

Pim Berendsen - CEO PostNL: Zeker, en dat betekent ook dat dit soort partijen zullen moeten bijdragen aan de investeringen in verbetering van arbeidsomstandigheden, moeten bijdragen op het niveau, zoals ook andere klanten dat doen, aan het innovatieve vermogen van het bedrijf, want anders zullen we ze niet bedienen.

De heer **Rienks - particulier belegger:** En u bent er duidelijk positief over dat die veranderingen gaan plaatsvinden de komende jaren.

Pim Berendsen - CEO PostNL: Ik zie het al gebeuren. Het is niet altijd gemakkelijk, want je bent in een heel concurrentiële markt actief en niet iedereen maakt daarin dezelfde afweging. Maar ik zie daar wel degelijk de goede ontwikkeling. En zoals ik zei, als we er niks aan verdienen, gaan we het niet verslepen.

De heer **Rienks - particulier belegger:** Dat wil ik ook!

Pim Berendsen - CEO PostNL: Dan zijn we het daarover eens.

Dan kom ik op de tweede vraag, of er een einde is aan de groei van e-commerce.

De heer **Rienks - particulier belegger:** Ik zei dat ze tegen het plafond zitten. Het totaal aantal bestedingen neemt in volume niet echt toe. In geld wel, maar niet in volume wat mensen in Nederland en in Frankrijk enzo kunnen besteden. Wat ze in e-commerce besteden, besteden ze niet in de winkel. Maar ik heb het idee dat de winkels niet meer krimpen. Dat de winkels vasthouden wat ze nu hebben.

Pim Berendsen - CEO PostNL: De vraag is heel helder. Wat we vorige keer ook hebben geprobeerd uit te leggen, als het gaat over e-commerce groei zijn er twee drivers die die groei bepalen. Een is economische groei die leidt tot meer consumentenbestedingen. En

de tweede is hoeveel van die consumentenbestedingen worden in de winkel, fysiek offline besteld en hoeveel worden er online besteld. Wat we nu zien is dat we nog steeds ondanks de geopolitieke omstandigheden in Nederland economische groei verwachten. Dus vanuit dat perspectief verwacht je een lichte groei van consumentenbestedingen. En nog steeds zie je onderliggend toch dat van een euro iedere keer net een beetje meer online wordt uitgegeven. Dat kun je nog steeds vaststellen. We geven niet aan dat we enorm hoge groeiverwachtingen hebben. We geven aan dat we denken dat volumegroei 1% - 3% is, gegeven ook de verandering van volume to value, zoals we die hebben ingegeven. Dus de marktgroei zal wat hoger liggen. Wij verwachten zelf wat marktaandeel te verliezen door die aanscherping van de commerciële strategie, waardoor we slechts beperkt in volume verwachten te groeien. Daarentegen zul je zien dat de omzetgroei de volumegroei te boven gaat, en dat is een functie van dat aangescherpte commercieel beleid. Dus het groeit nog steeds, maar het groeit minder hard dan vijf jaar terug. Maar is de goede ontwikkeling om te zien dat de omzetgroei harder gaat dan de volumegroei. En dat is precies waar we naar sturen. En dat is precies waarom we, als je naar het vierde kwartaal van 2025 kijkt, ook opgewekt zijn dat je daar de eerste signalen kunt zien dat dat ook plaatsvindt. Nogmaals, dat gebeurt wel in een heel concurrentiële markt. Dat betekent dat je continu scherp aan de wind moet varen en dat je bij iedere contractonderhandeling opnieuw na moet denken onder welke condities je die klant graag wil houden of binnenhalen en wanneer niet meer. Dat is een van de belangrijkste aanscherpingen in de commerciële strategie die we in september hebben gelanceerd.

De heer **Rienks - particulier belegger**: Ik heb vorig jaar al aangeraden om het gewoon te laten klappen als de klant onredelijk blijft. Dan vertrekt hij maar.

Pim Berendsen - CEO PostNL: Laten we zeggen dat goede suggesties hier graag met open armen worden ontvangen.

En dan het laatste punt. Het stelt u wat teleur dat we ondanks de verandering naar binnen-twee-dagen bezorgd nog steeds verlies maken of groter verlies maken. Wij zijn van mening dat we pas in staat zijn het postbedrijf zonder verliezen te kunnen uitvoeren nadat we de stap binnen-drie-dagen-bezorgd hebben kunnen maken. Dus de periode tot een half jaar of een jaar na volledige implementatie van binnen-drie-dagen-bezorgd, hebben we zoveel kosten kunnen besparen dat je vanaf dat moment denkt dat de postdienstverlening weer rondom de nul kan zijn. Dat is nog steeds niet genoeg, maar het is wel een heel belangrijke eerste stap. Dat betekent dat we daar niet zijn bij de eerste stap van binnen-twee-dagen-bezorgd. Daar moet die stap naar drie dagen op volgen.

De heer **Rienks - particulier belegger:** Wat misschien ook zou helpen, is als de krimp van het aantal poststukken zou afnemen. Op een keer moet je toch bij de bodem komen.

Pim Berendsen - CEO PostNL: Dat zou zeker helpen! Had ik maar een toverstok om te stoppen met digitalisering voor de postdienstverlening, maar die gaat gewoon nog door. En dat zie je ook wel. We hebben best wel een goed laatste kwartaal gehad vorig jaar met positieve volumeontwikkeling. Maar onderliggend gaat die volumedaling gewoon door. Dus we zullen erop moeten rekenen dat we ieder jaar volumedaling en kostenverhogingen moeten compenseren met de combinatie van kostenbesparingen en prijsverhogingen. Alleen, zolang je verplichtingen van de universele dienstverlening hebt, betekent dat dat die verplichtingen bepalen hoe het netwerk eruitziet. Dus die verplichtingen moeten anders. Pas daarna kunnen we weer extra kosten besparen, waardoor de netto kosten van die UPD-verplichting langzaam minder worden. Maar op dit moment zijn de netto kosten

van 2025 ongeveer EUR 30 mln. en voor 2026 ongeveer EUR 35 mln. Dus wij gaan nog steeds verder in de discussie met de overheid om daar compensatie voor te krijgen.

De heer **Rienks - particulier belegger**: Ik vind het ergens teleurstellend. Ik merk ook dat u nog geen enkel signaal van een trendbreuk ziet en dat die afname begint af te nemen.

Pim Berendsen - CEO PostNL: De volumedaling niet. Ik zie een heel positieve trend. Maar dat is natuurlijk van welk perspectief je kijkt naar de veranderingen die we het afgelopen jaar hebben weten te realiseren in de discussie met de Haagse politiek. Die D+2-verandering kan er nu komen tegen een kwaliteitsniveau dat we kunnen maken en dat ook past wat consumenten en verzendende klanten van ons verwachten. En dat betekent dat we nu druk bezig zijn met die enorme verandering binnen het postbedrijf, zodat we ook die dienstverlening goed kunnen voeren. Dat is echt een heel belangrijke stap. Dat er veel meer nodig is dan dat, dat ben ik onmiddellijk met u eens. En daar blijven we ook het gesprek over voeren en desnoods voor strijden. Maar het is wel een belangrijke stap de goede kant op.

De heer **Rienks - particulier belegger**: Maar het is wel belangrijk dat die dienstverlening in stand blijft, ook al is die steeds minder belangrijk in Nederland. Ik verzend zelf nog heel veel met de post. Ik verkoop namelijk oude ansichtkaarten op internet en die gaan allemaal in een brief met de post mee naar de klant.

Pim Berendsen - CEO PostNL: Blijf dat doen! Hoe meer hoe beter.

De heer **Rienks - particulier belegger**: Ik koop nog vele honderden postzegels per jaar, tegen de duizend. Dus ik zou gedupeerd zijn als het instort. Ik heb al gehoord dat het in Denemarken al weg is. En er kunnen meer landen komen.

Pim Berendsen - CEO PostNL: Dat klopt. Ik heb geprobeerd uit te leggen wat wij doen. Ik denk het belangrijkste is dat we blij zijn met deze stap naar D+2, maar dat er echt meer nodig is om de postdienstverlening naar de toekomst toe op een goede manier te kunnen borgen. En daar blijven we ons iedere dag weer voor inzetten.

De heer **Rienks - particulier belegger:** Ik zou graag willen dat u het zo lang mogelijk overeind weet te houden.

Pim Berendsen - CEO PostNL: We doen ons best.

- De heer **Keyner - VEB**

U begon vandaag de sessie met ‘laten we vooral respectvol spreken met elkaar en vragen stellen’. Ik heb ook respect, een compliment voor u. Ik zie dynamiek, agressie en de ambitie die u heeft weergegeven. Dat is vorig jaar al een beetje begonnen door wat kritischer te kijken naar Mail. Terecht, ook de VEB – maar niet als enige – en iedereen die zeker professioneel belegt, zal hebben gevraagd waarom u zo aan Mail vasthoudt. Jaren geleden werd gesproken over synergieën en dergelijke. Maar vorig jaar werd al heel duidelijk gezegd, dat de Staat het misschien maar zelf moet doen of dat er subsidies moesten komen. Naar mijn mening is de vraag om subsidies gedaan te krijgen van de politiek bijzonder lastig te verkopen aan de gemiddelde burger als je tegelijkertijd dividend – terecht – dividend wil uitkeren aan aandeelhouders. Mijn concrete vraag is of Mail uiteindelijk ook kan worden ‘teruggegeven’. Of betekent dat qua infrastructuur iets waardoor je een heleboel overhoop haalt en uiteindelijk veel meer kosten gaat maken wat Pakketten betreft? Dat is de eerste vraag. Dus het gaat verder dan de vraag of de overheid

je kan dwingen iets verlieslatend te doen dan wel of je, als je het juridisch zo ver krijgt dat je dat niet hoeft te doen, het zomaar kan loskoppelen van de rest.

Mijn tweede vraag. Geweldig, die ambities over een paar jaar, met flinke targets, met zelfs wat goede erbij, mooie marges. Dat moet natuurlijk komen van de Pakketten. Laten we ervan uitgaan dat Mail is opgelost en dat je daar in ieder geval geen geld meer mee verliest, op welke manier dan ook. Maar Pakketten is natuurlijk op dit moment echt geen goudmijn. Ik ga een klein beetje de lijn volgen van de heer Rienks die volgens mij terecht opmerkte dat dit een vechtmarkt is. PostNL is niet de enige die pakketjes kan versturen in Nederland of in Europa of waar dan ook. Het is een keiharde markt met heel grote partijen, grotere partijen dan PostNL zelf, FedEx, UPS, DHL. Ik hoef ze niet eens te noemen. Maar tegelijkertijd met partijen aan de andere kant, de klanten, moet je beseffen dat dat niet zozeer de kleine particuliertjes zijn die maar moeten slikken wat u zegt wat de prijs is, maar zeer machtige grote klanten, met name vanuit Azië. Dus is in dat krachtenveld de enige oplossing niet een zeer drastische kostenreductie die wellicht veel verder gaat dan EUR 40 mln. of EUR 50 mln. die u nu noemt als u margeverbetering en tegelijkertijd groei in Pakketten wil. Is dat niet de enige route die kan leiden tot succes in financiële zin?

De derde vraag. Ieder jaar geeft het jaarverslag een wat positiever beeld van de gang van zaken bij PostNL dan wat volgens mij daadwerkelijk is gebeurd. Het is meer wensdenken dan wat de daadwerkelijk de situatie is of binnen een of twee jaar zal zijn. Ik heb daarover een paar opmerkingen. U beweert, dat alle financiële doelstellingen voor 2025 zijn bereikt. De klanttevredenheid is verbeterd, de medewerkersbetrokkenheid is verbeterd, er is vooruitgang is geboekt voor de ESG-ambities, investeringen zijn gedaan in verband met de strategische initiatieven om langetermijnwaarde te creëren en – nu helemaal mooi – PostNL is trots op de genormaliseerde EBIT en vrije kasstroom in 2025. Voor de goede

orde, de vrije kasstroom was negatief. Dus met dit in het achterhoofd, kan ik alleen maar concluderen dat de Raad van Commissarissen maar ook de Raad van Bestuur vindt dat u het best wel aardig doet en misschien wel meer dan alleen maar aardig, maar dat de financiële markten het anders zien. Aandeelhouders zijn natuurlijk niet laaiend enthousiast. Waren de financiële doelstellingen wel uitdagend genoeg? En hoeveel tijd gunt de Raad van Commissarissen, het huidige, het nieuwe bestuur, om die resultaten ook echt te bereiken? U zegt namelijk onder andere dat u de nieuwe strategie met de nieuwe targets ook aan de investors en aan de grote beleggers heeft medegedeeld. Het heeft niet geresulteerd in een verdubbeling van de aandeelkoers, wat je zou mogen verwachten als er maar iets gaat waar komen van hetgeen wat u ambieert. Op de een of andere manier geloven de financiële markten niet dat u erin slaagt die strategie goed te implementeren, dan wel dat die strategie leidt tot waardecreatie.

De **voorzitter**: Pim, kan jij beginnen? Ik zal het afronden, want de laatste vraag is ook aan mij gesteld.

Pim Berendsen - CEO PostNL: Dank u wel voor de vragen. Ik heb uw eerste opmerking opgepakt als een aanmoediging of zelfs een licht compliment.

Kun je Mail 'teruggeven'? Los van de juridische beperkingen is de vraag of je dat ook zou moeten willen. Ons probleem is niet de postdienstverlening. Ons probleem is de opgelegde verplichtingen uit een Postwet die inmiddels zo oud is dat ik niet meer weet uit welk jaar de vorige draft komt. Wij blijven graag in postdienstverlening, maar wel op een manier waarop we dat duurzaam en economisch op een fatsoenlijke manier kunnen. Dat willen mensen, onze mannen en vrouwen, ook niets liever. Die ervaren nog steeds de

relevantie van het werk dat ze doen. En met hen vinden wij dat we daar fatsoenlijk voor betaald moeten krijgen.

De universele dienstverleningsverplichting is in de wet toegeschreven aan ons. We hebben geen contract dat we kunnen opzeggen. Ik heb op basis van de wet geen ander aangrijpingspunt dan te doen wat we hebben gedaan. Namelijk een verzoek doen tot intrekking van de verplichting uit de universele dienstverlening. En dat is tot nu toe afgewezen, samen met de afwijzing op de netto kosten, omdat het kabinet wil dat de oplossing wordt gevonden in het verlagen van de verplichtingen. Dat vinden wij ook prima, maar dan moet dat wel gebeuren in een tempo waaraan we ons vervolgens kunnen aanpassen. En dat is waar het nu aan schort. Dus er wordt gezegd dat het wordt opgelost over de as van verplichting, maar dat gebeurt niet of onvoldoende snel. Dat bepaalt de facto het gesprek dat we voeren. We hebben geen probleem met de zakelijke postdienstverlening. Dat kunnen we goed. U heeft ook gezien dat het totaal van het postbedrijf een normalized EBIT van 2 maakt, terwijl de nettokosten van universele dienstverlening EUR 30 mln. negatief zijn. Dat betekent dat we de postdienstverlening voor onze klanten best goed kunnen inrichten als we dat zelf mogen bepalen. We behoren nog steeds tot de meest efficiënte postbedrijven ter wereld, maar we moeten gewoon van die verplichting af of iemand moet bereid zijn het bonnetje op te pakken als we in dit land de dienstverlening willen houden zoals die is. Het is het een of het ander. Daar gaat het gesprek over.

Wel degelijk zit er synergie tussen het post- en het pakketbedrijf op een aantal domeinen. Dat is nooit een rechtvaardiging om het voor in de eeuwigheid los van elkaar te benaderen. We delen de synergie op retailpunten. We hebben de uitwisseling van groot transport met rolcontainers, post en pakketten. Dat doen we samen. En je ziet nu ook om de

besparingen mogelijk te maken door de verandering naar D+2 en D+3 dat de brievenbuspakjes uit het netwerk van het postbedrijf gaan en naar het e-commerce netwerk zullen gaan. Dus er is wel degelijk een belangrijke waarde om post- en pakketdienstverlening onder één huis te houden. Nog los van het eerste punt dat het ons opgedragen is en we geen keuze of contract hebben dat we zomaar kunnen opzeggen. Dus dat is de eerste vraag.

U zei dat de marktdynamiek aan de e-commerce of pakkettenkant nu geen goudmijn is. Wat we zelf zeggen – en dat heeft ook te maken met antwoord op de volgende vraag – is dat het een superdynamische markt is met veel concurrenten. We zijn in Nederland groot, maar we concurreren met partijen die misschien wel twintig, dertig keer groter zijn dan wij. En dat betekent dat we slimmer en beter moeten zijn. En vandaar ook dat we die toonaangevende positie nastreven en het heel belangrijk vinden dat verzendende en ontvangende klanten liever voor PostNL kiezen dan voor iemand anders. We hebben ook waarde vanuit de schaal en de rol die we hebben in Nederland. Het merk is een bekend merk. Niemand kan zomaar 400 miljoen pakjes op een heel goede manier bij huishoudens in Nederland en in België brengen. Die schaal moeten we ook uitnutten in de concurrentiekracht die we kunnen mobiliseren, zodat grote klanten – daar zit het met name – ook bijdragen aan die margeverbetering die we zoeken. Daar is de commerciële strategie op geënt. Daar heb ik van gezegd, dat u niet van ons kunt verwachten dat we dat vandaag verzinnen en dat het morgen een enorme step-up in marge heeft opgeleverd, juist omdat die markt zo concurrentieel is. Tegelijkertijd zien wij aan de positieve signalen in het laatste kwartaal en continuerend in het eerste kwartaal van dit jaar dat we die marge-step-up kunnen maken. Daar komt de lichte tevredenheid op dat vlak vandaan. Dan maak ik de brug naar de derde vraag.

Dit is natuurlijk altijd een dilemma. Hoe kijk je naar zo'n jaar? Het is voor ons het eerste jaar na introductie van die nieuwe strategie. De doelstellingen hebben we gezet: het realiseren van het pad richting die 2028-doelstellingen. Op dat pad hebben we gewoon precies gedaan wat we ons hebben voorgenomen. Als u me vraagt of ik tevreden ben over de absolute hoogte van die resultaten, dan is het antwoord: nee. Anders hadden we ook geen aangescherpt strategisch doel hoeven te zetten richting 2028. Een free cashflow die negatief is, is natuurlijk niet goed. Dat is niet waar we hiervoor aan de tafel zitten. Het is wel logisch, gegeven de stappen die we in 2025 hebben gezet. Kijk je naar de ontwikkeling, kijk je naar de absolute uitkomst: wij zijn heel erg tevreden over de ontwikkeling. Maar we zijn ons heel erg bewust van het feit dat deze performance gewoon stap voor stap beter zal moeten worden om het ook in absolute zin goed genoeg te doen. Dus dat zou mijn antwoord vanuit mijn perspectief zijn op de laatste vraag. Jan, kan jij daar nog iets aan toevoegen?

De **voorzitter**: Ja, dat kan ik zeker en trouwens dank voor uw vragen, want het is wel spot on. Als je vooral na de laatste acht jaar ziet, denk ik: de mooie jaren komen eraan en ik ga weg. Dat is geen enkele garantie trouwens. Maar wat ik wel heel belangrijk vind, is dat we de afgelopen jaren heel veel tijd hebben besteed aan de samenstelling van de Raad van Bestuur. We zijn ook erg betrokken geweest bij de samenstelling van de mensen onder de Raad van Bestuur en het Executive Committee. Uiteindelijk gaat het om de vraag, zeker ook in een raad zoals de onze, of we de juiste mensen aan boord hebben. Daar ben ik wel van overtuigd, ook met de nieuwe CFO en de onderlinge samenhang, dat je elkaar uitdaagt. Ik ben het ook volledig met u eens dat je misschien zou moeten verwachten dat die resultaten meteen beter zijn, maar dat gaat natuurlijk langzaam. Je moet wel de goede dingen doen om te zorgen dat ze op de lange termijn resultaten leveren en de bereidheid

hebben om alle heilige huisjes aan te pakken. Pim en Linde zijn inderdaad bereid om, indien dat nodig is, ook andere aanpassingen te doen. Dus ik ben wel positief over de ontwikkeling, ook al is het een enorme vechtmarkt. Maar dat zie ik ook aan onze vergaderingen van de Raad van Commissarissen. Er is een enorme challenge om het elke keer weer beter te doen. En er is nogal wat gebeurd. Als buitenstaander vraag je je misschien af hoe ingewikkeld het kan zijn om iets van A naar B te brengen; nu, het is verdomd ingewikkeld. En het vraagt enorm veel aandacht om dat zo efficiënt en effectief mogelijk te doen, met de juiste mensen. Met de samenstelling van de Raad van Bestuur en de samenstelling van de Raad van Commissarissen en de versterkingen die we elke keer doen, moeten we in staat zijn om die uitdaging aan te gaan. Wellicht zegt u volgend jaar dat u er inderdaad al wat meer van ziet.

De heer **Keyner - VEB**: Ik hoop het oprecht dat het goed gaat met de onderneming, want dan gaat het goed met de aandeelhouders. Nogmaals, tot nu toe zijn de verhalen wat positiever en is datgene waar aandeelhouders mee worden opgeschreven niet zo goed. Laten we hopen dat de strategie inderdaad gaat werken.

Een suggestie. Het probleem dat u heeft, is dat uw handen geheel zijn gebonden wat betreft de post. Ik doel dan op de particuliere post, die kleine stukjes die je verplicht moet gaan leveren binnen één dag of twee dagen of uiteindelijk drie dagen. Je zou kunnen overwegen in politieke zin, in plaats van subsidies te vragen, geld te bieden voor het feit dat zij het terugnemen of aan iemand anders gaan geven. Dat is heel gemakkelijk te calculeren, want dat is volgens mij het blok aan het been. Dan kunt u echt uw aandacht richten op de dingen die commercieel zinvol zijn, dat wil zeggen ofwel pakketten ofwel de zakelijke post die in volumes er doorheen kunnen worden gejaagd. En laat iemand anders het probleem oplossen van iets wat structureel dalend is en niet rendabel te krijgen is. En

wellicht is het niet zozeer een kwestie dat zij er geld voor willen hebben, maar misschien moet u betalen om ervan af te komen.

Pim Berendsen - CEO PostNL: Wij voelen die 20.000 mensen die iedere dag hun stinkende best doen om postdienstverlening in dit land goed te houden en een helder perspectief te schetsen als onze grote verantwoordelijkheid. Daar zetten we ons voor in en daarvoor gaan we geen discussie uit de weg. We laten we ook geen gereedschap uit de gereedschapskist ongemoeid om tot dat doel te komen. En wat ons betreft, is het terug te brengen tot een eenvoudige driehoek: verplichtingen, netto kosten, of intrekking. Als je niet over de as van verplichtingen onze kant op komt, moet je of betalen of ons ontslaan van de verplichting. Dat blijft iedere keer de cirkel. Daarom moet je ook alle stappen die we in de tussentijd zien, niet als enkelvoudige stappen zien, maar als een patroon van waaruit we stap voor stap die positie zo helder en sterk maken dat we of van de verplichting afkomen – die overigens de markt ook niet van ons vraagt – of dit blijven doen omdat we dit in Nederland belangrijk vinden. Maar dan is daar of iemand anders voor die het tegen die condities wil doen - want zoals het er nu voor staat, willen wij het tegen die condities in elk geval niet doen -, of we moeten daar gewoon een vergoeding voor krijgen die daarbij past. Dat vinden wij onze verantwoordelijkheid, ook gegeven het bedrijf dat we zijn, om dat voor onze mensen op te lossen. Daar gaan we geen discussie voor uit de weg.

Het laatste punt gaat over de aandeelhouders. Eerlijk gezegd, vind ik het zo gek nog niet. De strategie is gelanceerd. Ik denk dat een aantal aandeelhouders wel degelijk zien dat de tell tales de goede kant op zijn. Wij krijgen feedback van aandeelhouders dat ze die aanscherping op strategie goed begrijpen, maar dat natuurlijk die onzekerheid over de postdienstverlening en de impact daarvan wel een rol speelt bij de investeringsbeslissing. Dus als het al van ons heel belangrijk is om het voor de medewerkers goed te doen, is het

zeker zo belangrijk ook voor aandeelhouders om te zorgen dat we een oplossing vinden voor die postdienstverlening. Zodra je weet dat je daar geen risico naar beneden meer hebt, dan kun je het E-commerce deel en Platformdeel waarderen voor wat zij zijn. Dat kan nu niet en daarom werken we – nog een argument – zo hard aan het verbeteren van dat perspectief. Ik heb vandaag niet goed naar de koers gekeken, maar ik vermoed dat we best een aardige total shareholder return over het afgelopen jaar hebben laten zien. Dus ook die trendlijn gaat de goede kant op.

- **Mevrouw Laskewitz – VBDO**

Goedemiddag, wij hebben drie vragen. Het gaat over vervuiling, welzijn van medewerkers en ook over de CSRD. Natuurlijk wil ik allereerst even grote dank overbrengen voor het gevoerde duurzaamheidsbeleid in het algemeen. Er is een goede toelichting op gegeven, maar we hebben een aantal vragen.

Ik begin met vervuiling. U hebt dat aangemerkt – en daarvoor ook complimenten – als een materieel thema voor uw onderneming. Dat is helemaal ook volgens de Europese standaard al uitgewerkt. We hebben gezien dat u ook een focus hebt op, dat is al even aangehaald door de CFO, de last mile delivery. Maar kunt u ook iets zeggen over de emissiedoelstellingen voor de lange afstandstrajecten?

De tweede vraag gaat over het welzijn van de medewerkers. U heeft al aandacht gegeven aan de grote reorganisatie. Depots worden gesloten. U heeft veel parttime medewerkers ook. Postbestellers zullen ook gewoon andere routes moeten rijden, misschien meer moeten fietsen. Dat heeft een heel grote impact op de daadwerkelijke bezorgers. Kunt u

daar een toelichting op geven? Hoe waarborgt u het welzijn van de medewerkers en hoe neemt u al hun belangen in acht?

Ten slotte een vraag over CSRD. Een aantal sprekers heeft daar al over gesproken. Het is mooi dat de lijn van de CSRD wordt voortgezet op PostNL. Een belangrijk onderdeel daarvan is de dubbele materialiteitsanalyse en daarvoor worden stakeholders ook gevraagd wat nu echt van belang is voor de onderneming en in hoeverre dat evenwichtig wordt uitgevoerd bij PostNL? Met andere woorden, is er een plan dat het jaarlijks wordt uitgevoerd? Of is dat een paar jaar geleden uitgevoerd en wordt daar dan mee gewerkt door uw onderneming? Dat waren de vragen. Dank u wel.

Linde Jansen - CFO PostNL: Dank voor uw vragen. Laat me beginnen bij uw eerste vraag over vervuiling. Inderdaad, het klopt dat wij ons in eerste instantie of met name richten op de last mile duurzaamheid op dat gebied. Dit is het domein waar we de meeste directe impact hebben op de uitstoot en daarmee ook op de meest directe manier invloed kunnen uitoefenen op de leefbaarheid van ons allemaal en het reduceren van de uitstoot als ook al het fijnstof waar we allemaal mee te maken hebben. Om die reden hebben we daar ook apart de doelstelling voor opgenomen, waar ik al eerder in het verhaal aan refereerde.

Maar dat is niet het enige wat we doen. We hebben ook een heel duidelijke lange termijn net-zero ambitie voor 2040, die we helemaal volgens onze SBTi-targets hebben vastgesteld. Daarin zit de logistieke keten, waaronder ook het lange-afstandstransport. Dat is voor ons een evenzeer belangrijke target waar we hard op sturen. Ook daar gaat het om het reduceren van emissies, andere soorten brandstoffen, maar ook uiteraard het elektrificeren van vervoer. Omdat we het hiermee al hebben opgenomen in onze lange-

termijndoelstelling achten we het nu niet noodzakelijk om een losse doelstelling te hanteren. Maar we hebben absoluut de drive en de sturing om ook dat te reduceren.

Dan uw tweede vraag met betrekking tot het welzijn van de medewerkers en dan specifiek met betrekking tot de verandering aan de Mailkant, de transitie naar het bezorgen in twee dagen. Wat Pim ook al eerder aangaf, is het absoluut een heel grote verandering voor het bedrijf, voor al onze medewerkers, de vele routes, de aanpassingen die het betreft. En dat nemen we dan ook absoluut niet licht op. We hebben specifiek extra capaciteit aan zorgpersoneel eromheen en transformatiepersoneel aangesteld om te zorgen dat we die transformatie op een goede en degelijke manier kunnen doen, wetend dat het natuurlijk zoveel mensen betreft. Het is goed om te benoemen dat het uitgangspunt is dat we deze transitie naar bezorgen in twee dagen in de basis via natuurlijk verloop doen. Dat kunnen wij omdat er bij onze postbezorgers, die groep medewerkers, inherent een groot verloop is. Om dat op een goede manier en ook tijdig vooruit te plannen en te organiseren, kan je dat over het algemeen op een goede manier doen.

En het is misschien nog los goed om aan te geven dat we, wanneer het toch niet te doen is, bijvoorbeeld als iemand te ver naar een depot moet fietsen, samen met de vakorganisaties een sociaal vangnet hebben afgesproken. Als het niet binnen die samenwerking lukt of er geen mogelijkheden zijn om het samen op te lossen, dan hebben we daar ook een financieel vangnet voor verzorgd.

De derde vraag die betrof de CSRD, de double materiality assessment en dan specifiek hoe we daar omgaan met onze stakeholders. Het is belangrijk om te weten dat met de implementatie van CSRD in 2024 een heel uitgebreide stakeholder-analyse is gedaan. Ook de regelgeving heeft daar een uitgebreid raamwerk voor, zoals u wellicht weet, zodat

je het gehele palet aan stakeholders meeneemt. Die analyse is uitgebreid gedaan. Uiteindelijk is zo'n double materiality assessment niet iets statisch; het blijft zich voortdurend ontwikkelen. Dus ook in het jaar daarop, in 2025, hebben we opnieuw, jaarlijks, gere-assessed, maar omdat we uitgebreid alle enquêtes en surveys hebben gedaan in 2024 hebben we in 2025 een meer light assessment gedaan, met vragen als wat onze peers om ons heen hebben gedaan, wat de externe ontwikkelingen zijn? Hoe is de ontwikkeling überhaupt in de wereld om ons heen? Dus al dat soort elementen hebben we meegenomen. Ook in onze normale werkzaamheden hebben we heel veel contact met stakeholders. Elementen die daarin een wijzigend beeld opleverden, hebben we meegenomen in die double materiality assessment.

Mevrouw **Laskewitz - VBDO**: Helemaal helder, dank u wel.

- De heer **Reijnen - particulier aandeelhouder**

Hartelijk dank dat ik alsnog een stemkastje heb kunnen krijgen. Mijn compliment daarvoor. Ik wil nog een compliment uitdelen. Ik heb vrijdagmiddag getracht het jaarverslag op te halen. Er was net iemand voor me geweest, er was op dat moment geen jaarverslag beschikbaar. En ik heb het maandagmorgen opgehaald. Het zat in een enveloppe met een stickertje waarop stond: mijnheer Reijnen een kopje koffie aanbieden voor het ongemak. Daar heb ik een goed gevoel aan overgehouden. Dat was mevrouw Astrid die dat geregeld had. Dus ja, dat geeft veel warmte. Mooi. Dan kom ik hier tot de vraag.

Ik heb gisteren uit de media kunnen vernemen dat de verzending van rouwkaarten aanzienlijk duurder wordt. Waar moet ik dan aan denken?

De **voorzitter**: Vindt u dat een vraag voor de aandeelhoudersvergadering?

De heer **Reijnen - particulier aandeelhouder**: Ik wil het graag weten. Het is beleid.

Pim Berendsen - CEO PostNL: Wij hebben nog niet het tarief gecommuniceerd, want wij vragen toestemming afhankelijk van de uitkomsten van de UD-rapportages voor de tariefruimte. En op basis van die tariefruimte, die wordt vastgesteld, bepalen we uiteindelijk de hoogte van de verschillende prijzen van de verschillende producten. Dus ik kan niet een precies bedrag noemen. Het is overigens belangrijk om te zeggen dat er wat ons betreft op verschillende manieren naar kan worden gekeken. Bijvoorbeeld met de verandering naar een binnen-twee-dagen-bezorgd netwerk hebben we geen mogelijkheid meer in het mailbedrijf om de-volgende-dag-bezorgd te organiseren, ook niet voor prioriteitsproducten zoals rouw en medisch. We willen natuurlijk wel dat we de klanten de mogelijkheid bieden om diezelfde dienstverlening af te nemen. Maar dan betekent het dat we dat moeten organiseren in een ander netwerk, het e-commerce netwerk, met een ander servicekader, een ander kostenniveau, waar dan ook een andere prijs bij hoort.

Het is nog steeds mogelijk om binnen het mailbedrijf ook dienstverlening af te nemen, alleen is die dan niet dagzeker. Dat zijn de twee smaken die er zijn. Dus iedereen kan de keuze maken: vindt hij het de moeite waard om de annonce dagzeker te bezorgen – dan gaat het via het pakkettennetwerk – of maakt hij een andere keuze. Een ander netwerk is nou eenmaal duurder. Hoe lastig we dat ook vinden bij dit soort dienstverlening, we moeten wel de kosten maken voor de dienstverlening die we iedereen aanbieden.

De heer **Reijnen - particulier aandeelhouder**: Ja, want voor de aangetekende moet ik een behoorlijk bedrag betalen, namelijk EUR 12,60. Het afgelopen jaar heb ik 226 aangetekende zendingen ontvangen en die hadden gezamenlijk een vertraging van 1800 dagen. De volgende dag bezorgen is geen vertraging, die 1800 dagen is allemaal twee dagen of meer vertraging. Het record staat met een brief van de Franse politie dat ik te hard had gereden. Die is 200 dagen onderweg geweest. Misschien was dat een voordeel en hebben ze het toen opgegeven, want ik heb naderhand niets meer gehoord. Maar die overschrijding van de bezorgtijden is onacceptabel. Daar komt ook nog bij dat met enige regelmaat aangetekende gewoon in de bus wordt gegooid met een handtekening eronder die niet klopt. Ook vorige week was er getekend met de naam van mijn moeder. Die is vorig jaar overleden, dat kan al nooit. Ja, dat zijn dingen die niet goed gaan. Ik wil graag dat daar toch een keer serieus naar wordt gekeken.

Pim Berendsen - CEO PostNL: Dat doen we zeker. 1800 dagen, dat is niet wat we willen. We kijken voortdurend naar alle vlakken van dienstverlening: wat is de kwaliteit, waar missen we in de processen stappen waardoor we wat kwaliteitsverlies zien en wat doen we daaraan? Die discussie voeren we in alle bedrijfsonderdelen, zowel aan de postkant als aan de e-commerce kant, nogmaals, omdat we die dienstverlening heel belangrijk vinden. En daar sturen we ook op. De totale kwaliteitcijfers zien er echt best goed uit, maar ieder stuk dat te laat komt, ieder stuk dat niet op tijd komt bij iemand die erop zit te wachten, is wat ons betreft er een te veel. En dat betekent dat we alle suggesties ter verbetering ter harte nemen en ook proberen om het iedere dag een stapje beter te doen.

De heer **Reijnen - particulier aandeelhouder**: Ik wacht met smacht. Ik heb nog een korte vraag. Is er dit jaar een uitrijkaart of niet? Ik moet namelijk eerder weg, naar ING.

Pim Berendsen - CEO PostNL: Volgens mij is er een uitrijkaart.

De heer **Reijnen - particulier aandeelhouder:** Complimenten daarvoor, want bij ING zijn ze er niet. Dat heb ik al vastgesteld. En ik heb hem dit jaar ook niet nodig, want mijn auto staat op straat. En na tweeën is het gratis parkeren. Dus ik ga u niet met die kosten confronteren. Ik wilde dat alleen even vastgesteld hebben. Dan ging het mij even om.

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

Goedemiddag dames en heren. Ik heb twee vragen. Ik las in het jaarverslag over de Belgische e-commerce markt, dat er daar minder grote e-commerce bedrijven zijn en dat het meer op basis van mkb gaat. En PostNL daar meer een strategische shift heeft gedaan om meer mkb-bedrijven te bedienen. Kunt u mij wat meer diepgang geven over de prestaties van PostNL op de Belgische markt? Wat is het marktaandeel? Hebben we meer klantencontracten afgesloten tot nu toe?

De tweede vraag is voor de accountant. Ik hoor dat de controle in België door een lokale accountant wordt verzorgd. Wordt er voor komende jaren door iemand van KPMG België gecontroleerd of door iemand van Nederland die naar België afreist om te controleren?

Pim Berendsen - CEO PostNL: De Belgische markt ziet er wat anders uit. We zijn in België gegroeid door dienstverlening aan te bieden aan grote Nederlandse webshops die de Nederlandstalige Belgen ook wilden bedienen. Dus de belangrijkste groei was vanuit grote platformen als bol.com en Coolblue, die ook graag in Antwerpen en omgeving wilden verkopen. Het e-commerce landschap in België bestaat grotendeels uit

Nederlandse webshops voor het Vlaamstalige deel en uit Franse webshops uit Noord-Frankrijk voor het Franstalige deel, met name Amazon Frankrijk. Dan is er nog een breed perspectief aan kleinere lokale Belgische bedrijven, die natuurlijk ook aan Belgische ingezetenen verkopen. De eerste instelling van de strategie was om mee te groeien met de grote Nederlandse webshops. Omdat we daar inmiddels best wel succesvol zijn, hebben we marktaandeel gewonnen en zien we ook kansen om België-to-België, de betere mkb-bedrijven in België, aan ons te binden om het netwerk beter te vullen en de dienstverlening verder uit te breiden. Dus dat is de aanscherping geweest op de commerciële strategie in België. En dat gaat goed. We verdienen geld in België. We groeien daar harder dan de markt en dus winnen we marktaandeel. Maar wat ik zeg, dat is nog steeds voornamelijk gericht op het Vlaamse deel van België, omdat de Waalse kant echt belangrijk wordt gedomineerd door Franse webshops die daar succesvol zijn.

Roland Smeets - KPMG Accountants N.V.: Ten aanzien van België controleren wij met name de stromen die in België plaatsvinden, bijvoorbeeld subcontractors en leasecontracten. Doen we allemaal centraal vanuit Nederland. Er zijn natuurlijk ook klanten die vanuit Nederland in België leveren en dat nemen we dan mee. De lokale accountant geeft een verklaring bij de statutaire jaarrekening, maar wij kijken vanuit onze groepscontrole ook mee met cijfers.

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

We zijn een vereniging van christelijke aandeelhouders, vooral kerken en kerkelijke instellingen in Nederland. Het is fijn om ook hier weer aanwezig te zijn en deel te nemen

aan deze discussie. Ik heb veel dingen opgedaan, dat de heer Rienks duizend postzegels per jaar minimaal gebruikt en dat de aandeelhouder hierachter te hard reed op de Franse snelweg. Helaas kwam mijn boete uit de Duitse snelweg ietsje eerder aan dan 200 dagen.

Maar misschien nog een ander feitje. Wij als kerken zijn niet alleen maar aandeelhouders, we zijn ook grote klanten. Een van onze leden bijvoorbeeld stuurt alleen al 400.000 pakketten of brieven per jaar. Dan heb ik het niet eens over de Protestantse kerk in Nederland met 1,4 miljoen leden en 1500 gemeenten die ongetwijfeld ook heel wat heen en weer sturen.

Een andere maatschappelijke functie van de kerk is omzien naar de zwakken, omzien naar de kwetsbaren in onze samenleving. Daar vragen we ook aandacht voor bij verschillende bedrijven, specifiek met betrekking tot arbeidsmigranten, een zeer kwetsbare groep hier in Nederland. En wij zorgen als leden van kerken, maar ook leden van De Nieuwe Beurskoers, voor arbeidsmigranten in Nederland en vragen wij ook bedrijven dat ze aandacht schenken aan deze kwetsbare groep.

We zijn heel erg blij dat u ook arbeidsmigranten hebt meegenomen in uw double materiality assessment en dat er ook een survey uitgezet werd in deze groep. Wij zouden graag iets meer willen weten wat daar uitkwam voor specifiek deze kwetsbare groep. Kunt u daar iets meer over zeggen?

Dan mijn tweede vraag. Ontvangt u in uw klachtenmechanisme Speak Up of iets anders, ook klachten vanuit deze groep? Zo ja, wat doet u daarmee? En dan misschien vooruitkijkend, stel dat u geloofwaardige klachten zou ontvangen vanuit deze doelgroep, hoe gaat u daarmee om? En wat gebeurt daarmee? Nogmaals, wij proberen kwetsbare

mensen in de samenleving op te vangen, maar we verwachten, hopen ook dat andere actoren in de samenleving daar een stukje aan bijdragen. Dus vandaar alweer een vraag over arbeidsmigranten dit jaar.

Linde Jansen - CFO PostNL: Dank voor beide vragen. Laat me beginnen met de vraag over de arbeidsmigranten en specifiek met de survey waar u het over had. Dat klopt inderdaad, de uitzendbureaus waar wij mee werken, voeren deze surveys uit. Wij hebben periodiek met onze uitzendbureaus overleg en evalueren de samenwerking en kijken ook hoe het gaat. Daarbij zijn deze surveys die periodiek worden afgenomen een belangrijk onderwerp van gesprek. Minimaal een keer per jaar worden die helemaal in detail doorgenomen. Op basis van wat wij met de uitzendbureaus bespreken, is het gedeelde inzicht consistent positief. Wij horen en zien in de surveys dat de medewerkertevredenheid ruim boven voldoende ligt, dat er positieve feedback is met betrekking tot thema's als betrokkenheid, ontwikkeling, onboarding en hoe mensen zich op hun werkplek voelen. Dus over het algemeen een positief beeld, wat wij net als u uitermate belangrijk vinden.

Wat goed is ook om te benoemen, is dat wij behalve die surveys bij alle mensen die bij uitzendbureaus die met arbeidsmigranten werken, vragen om een SNF- keurmerk, het keurmerk van de Stichting Normering Flexwonen. Dat is een minimale norm waar je aan moet voldoen om op een voldoende en een goede manier voor je medewerkers en huisvesting te kunnen zorgen.

Tot slot is het ook goed nog om te benoemen dat alle medewerkers die bij of voor ons werken allemaal hetzelfde HR intredingsproces volgen als iedereen. Ook arbeidsmigranten volgen exact dezelfde procedures en dat betekent ook dat wij dezelfde

gesprekken, maar ook verificaties, vergunningen, rijbewijzen et cetera op een gelijke manier voor iedereen doen. Er is geen onderscheid.

De heer **Gootjes - De Nieuwe Beurskoers**: Dus ook arbeidsmigranten die niet alleen maar rechtstreeks in dienst zijn, maar ook via die uitzendbureaus.

Linde Jansen - CFO PostNL: Ja, absoluut. Dus daar zit ook geen onderscheid in. Ook via uitzendbureaus wordt die toets uitgevoerd.

Uw tweede vraag over klachten, als ik het goed heb begrepen. In lijn met mijn vorige antwoord kan ik zeggen dat iedereen gelijk is. Ook een klachtenprocedure is identiek voor wie daar ook aan meedoet. Het maakt niet uit wie de melder of het slachtoffer is; alle klachten worden op eenzelfde manier behandeld, waar ze ook vandaan komen. Ze worden op eenzelfde gelijkwaardige manier afgehandeld dan wel serieus genomen. Dus om antwoord te geven op uw vraag: ook een klacht van een arbeidsmigrant wordt met dezelfde zorgvuldigheid en gedegenheid opgevolgd als van andere medewerkers.

De heer **Gootjes - De Nieuwe Beurskoers**: Dank u wel. En kunt u misschien iets zeggen over het aantal van de 350 klachten van arbeidsmigranten kwam? Of gaat dat een detail te diep?

Linde Jansen - CFO PostNL: Precies om de reden dat wij geen onderscheid maken in de achtergrond van de klachtindiener hebben wij ook geen rapportages over waar deze klachten vandaan komen, juist om iedereen daarin een gelijke positie te geven.

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

In tegenstelling tot de heer Reijnen ben ik zeer tevreden over de dienstverlening van PostNL. Ik verstuur 300 – 400 aangetekende stukken per jaar. 90% daarvan is binnen Nederland en meestal worden die de volgende dag netjes bezorgd of hooguit één dag daarna. Dat zijn mijn ervaringen ermee.

Dan heb ik een paar vragen. Ik keek een paar keer naar het programma BNN VARA van de heer Filemon. En daar komen ze weer: de pakketjes uit China. Er werd gezegd dat China een derdewereldland is en zeer goedkoop kan verzenden en daardoor ook zeer goedkoop is. PostNL bezorgt en moet tegen een duur tarief bezorgen en afrekenen met China. Dus ik raak het spoor een beetje kwijt.

Dan het volgende. We gaan straks per 1 juli, als het goed is, voor de kleine pakketjes meer invoerbelasting betalen. PostNL doet de inklaring voor het ministerie van Financiën en douane. Is dat niet iets om uit te gaan ruilen met de extra kosten die PostNL moet maken voor de dienstverlening op het postgebeuren?

Dan heb ik op bladzijde 158, want ik heb het jaarverslag dit keer goed bestudeerd, gelezen dat mevrouw Jansen, die is volgens mij in 2025 benoemd, en vervolgens wordt er melding gemaakt van een PSP 2023 plus 2024. En daar kom ik niet helemaal uit.

Dan hebben we bladzijde 62 ...

De **voorzitter**: Dit was de derde vraag, toch?

De heer **Van den Bos – particulier aandeelhouder**: Ja, maar ik heb er nog een paar!

De **voorzitter**: We hebben drie vragen afgesproken.

De heer **Van den Bos - particulier aandeelhouder**: Ja, maar ik heb er nog een paar. En anders kom ik straks weer terug. Dan kunnen we het beter achter elkaar doen.

Op bladzijde 62 zie ik dat de heer Timmermans voetbalcarrière heeft gemaakt, van de E3 naar de A1. Maar de heer Plavec heeft geen vinkje. Is hij onbekwaam met iets?

Op bladzijde 101 staan getallen. Ik heb het allemaal een paar keer bekeken en ik kom er niet uit. Kan ik daar een verklaring voor krijgen?

Dan bladzijde 103 over aandelen aantallen. Moet dit geen punten zijn in plaats van komma's?

Ik heb een vraag voor de heer Plavec inzake GLS. Het verbaast mij ten eerste dat GLS zelf nog bezorgt en ook met vrachtwagens rondtuft, terwijl het een 'bezorgpartner' is van PostNL. Ergo, op de kluizen staat ook dat er GLS pakketjes in kunnen. Ik vind dat zeer vreemd. Ik heb de heer Plavec daar al een mail over gestuurd en ik ben benieuwd of hij die heeft ontvangen. Misschien kan er in een directe verbinding met Praag geschakeld worden.

Dan heb ik nog een ander punt en dat is dat Spring Amerika verkocht schijnt te zijn. Is er nog een boekwinst behaald op deze desinvestering? De deelneming Whistl, is daar nog een financiële verandering in gekomen?

Vanochtend las ik in De Telegraaf dat PostNL met kosten schuift van Post naar Pakketdivisie. Dat schijnt afkomstig te zijn van de VEB. Waar komt dit vandaan?

De **voorzitter**: Het is allemaal wat boekhoudkundig. Maar we proberen u een antwoord te geven, meneer Van den Bos, zoals gebruikelijk.

Pim Berendsen - CEO PostNL: Ik zal beginnen en proberen de meeste vragen in een keer mee te nemen, hoewel er een paar vragen voor anderen zijn.

BNN, VARA, pakketjes uit China, verwarring tussen een derdewereldland en goedkope verzendtarieven versus mijn antwoord op de eerdere vraag. Nu gaan we echt de techniek van de postdienstverlening als onderdeel van het wereldwijde UPU-deel in. Als je commerciële afspraken maakt, dus geen gebruikmaakt van UPU-tarieven of postale netwerken, kun je zelf bepalen onder welke condities je dat doet. Maak je gebruik van postale netwerken, dan noemen we dat niet een commerciële oplossing, maar een postale oplossing. Dan ben je gehouden aan de afspraken die binnen de Verenigde Naties zijn gemaakt over postdienstverlening en uitwisseling van post tussen de postal operators. Binnen dat UPU-domein wordt met een frequentie van een aantal jaren bepaald tegen welke condities je post onderling uitwisselt. En daar worden alle landen van de wereld in bepaalde categorieën ingedeeld. Die maken of je meer of minder betaalt voor postdienstverlening. In dat perspectief, binnen de VN-constellaties, zit China inderdaad nog in de categorie 'minder ontwikkelde landen'. Het heeft goedkope verzendtarieven, maar dat werkt alleen voor postale verzending tussen postbedrijven. De volumes waar we het eerder over hadden van Temu en Shein gaan niet via postale kanalen, maar gewoon via commerciële routes en hebben daar geen voor- of nadeel van. Daarom is het allemaal nog steeds goed uit te leggen en die postale stroom van China naar Nederland is ook niet zo groot meer omdat iedereen commerciële oplossingen kiest.

Wij moeten de invoerheffingen administreren en ook aangiftes doen. Dat is nou eenmaal onderdeel van het spel. We doen nu ook op import flows de verwerking van aangiftes, invoerrechten, et cetera. Dat is de verplichting die wij hebben als de inklarende partij, dus ik zie niet zo goed hoe ik daar een uitwisseling kan maken. Wat we natuurlijk wel doen is dat wij de kosten, die verband houden met deze activiteiten, meenemen in de tariefbepaling van de pakketjes die door dat proces moeten en dan zodanig dat we gewoon geen onderdekking op kosten krijgen als gevolg van die activiteiten.

U had het verder erover dat Spring Amerika is verkocht. Wij hebben niets verkocht in Amerika. We hebben een Spring Canada-onderdeel dat ook Amerika of de Verenigde Staten bedient. Dat doen we niet met een lokale US-based team of office, maar gewoon vanuit Toronto, Canada. Maar we hebben daar niets verkocht. Whistl is een voormalige dochter waar we nog een belang hebben van ongeveer 14%-15% en afhankelijk van hoe het daarmee gaat, zien we een opwaarts effect in de waardering van ons belang in Whistl en ook af en toe op gezette tijden dividend distributions vanuit Whistl die we dan natuurlijk verantwoorden als ons aandeel daarvan. Dat gaat de goede kant op en daar verwachten we ook in 2026 een dividend van.

PostNL zou schuiven met kosten. Nou, dat doen we niet. We hebben ook al gereageerd op dat VEB-artikel. We hebben al meer dan een jaar geleden duidelijk gemaakt waarom we in de segmentverdeling het real estate deel naar het segment E-commerce brengen, omdat daar de grootste gebruiker van de interne panden is die real estate in termen van facility management en vastgoedbeheer uitvoert. Daar hebben we ook vergelijkende cijfers voor gepresenteerd. Dat deel heeft ook helemaal niks te maken met postdienstverlening. Het raakt ook helemaal niet de kostenallocatie tussen Pakketten en Mailnetwerken. Het is in alignment met waar de managerial verantwoordelijkheid ligt en

ook om zo een zo zuiver mogelijk Postsegment te kunnen laten zien dat zich ook beperkt tot de postale activiteiten die we dan binnen dat segment uitvoeren.

Dat zijn de vragen. De eerste vraag ging over bladzijde 158 over de PSP. Ad, kan jij daar iets over zeggen? Waarom wordt Linde ook genoemd bij de eerdere performance shareplanonderdelen?

Ad Melkert - voorzitter Remuneratiecommissie: Linde heeft voorwaardelijke aandelen toegekend gekregen in de lopende LTI-plannen pro rata.

Pim Berendsen - CEO PostNL: Dat kan ik bevestigen, Linde doet na haar benoeming pro rata mee in het dan geldende LTI -plan. Dat betekent ook dat ze voor die horizon voorwaardelijke aandelen heeft toegekend gekregen, zodat ze met mij aligned in dezelfde plannen is gestapt.

De heer **Van den Bos - particulier aandeelhouder:** Ik zag het staan en ik vond het al vreemd. Vandaar de vraag. Dat er met kosten zou worden geschoven, leek mij al zeer vreemd dat dat hier gebeurde. Vandaar ook deze vraag; het verbaasde mij ten eerste, ook dat het bij de VEB vandaan kwam.

Pim Berendsen - CEO PostNL: Het zijn goede vragen, maar ik hoop dat de antwoorden ook helder zijn.

De heer **Van den Bos - particulier aandeelhouder:** De antwoorden zijn helder, zelfs voor mij. Top!

Pim Berendsen - CEO PostNL: Bladzijde 62 ging over Koos Timmermans.

Koos Timmermans - Audit Committee: Ik zal de vraag beantwoorden. Meneer Van den Bos, ik vind het erg jammer dat deze competentiematrix niet hetzelfde is als met voetbal, want de mijne begint op E3 en eindigt in A1. Dat is een soort droomcarrière die iedereen wil hebben. Maar helaas, deze categorisering gaat meer over soorten kennis die je moet hebben. Dus daar waar mijn voetbalcarrière in C2 al in de dop geknakt is, moet ik zeggen dat deze verzameling met bolletjes mij redelijk toekomt. Maar er zit niet een soort stijgende lijn in, helaas.

Pim Berendsen - CEO PostNL: Op bladzijde 101 verder wordt een overzicht gegeven van de verschillende soorten belastingen die we in Nederland hebben, waar wij of zelf de betalende belastingplichtige zijn of namens de overheid de collectie van die belasting voor onze rekening nemen, om de facto aan te geven welke rol wij spelen binnen het fiscale schema in Nederland. En er staan heel veel getallen op die pagina. Dat zijn euro's en waar het op neerkomt is dat we de facto voor EUR 187 mln. zelf belastingplichtig zijn en dus EUR 187 mln. belasting hebben afgedraaid over de verschillende belastingcategorieën, maar dat we ook geïnd hebben on behalf of de Nederlandse overheid en wel EUR 453 mln. Dus dat is de relevantie van PostNL in het Nederlandse fiscale stelsel.

Die EUR 187 mln. heb ik ook wel eens gebruikt als ik uitleg waarom we EUR 30 mln. vragen voor het continueren van de postdienstverlening op basis van de verplichting die je oplegt. We dragen sowieso uit onszelf al EUR 187 mln. bij aan afdracht van belasting. Dus is het veel, is het weinig? U zou ze ook met elkaar in verband kunnen brengen. Maar dat is de toelichting op bladzijde 101.

Wat betreft bladzijde 103 vroeg u of het geen komma's moesten zijn. De voertaal is Engels en, zoals Jan in het begin al zei, we hebben 508.680.625 aandelen. Dat is wat het is. Hier zijn de komma's in Nederlandse termen punten.

De vraag aan Martin kan ik niet beantwoorden.

De **voorzitter**: We kunnen Martin ook niet meer bereiken, want hij was niet de voltallige middag beschikbaar. Hij is onderweg. U hebt hem al een mail gestuurd.

De heer **Van den Bos - particulier aandeelhouder**: Maar even voor mijn begrip: als hij commissaris is van het bedrijf – hoewel VESA 29,9% van de aandelen heeft, maar goed – hoort hij toch gewoon bereikbaar te zijn? Eigenlijk zou hij achter de tafel moeten zitten, wat vroeger gebruikelijk was. Ik vind dat zeer vreemd. Maar het is een opmerking van mijn kant. Ewout, als je dat wil noteren, gaarne!

De **voorzitter**: Ja, maar hij verontschuldigt zich door onvoorziene omstandigheden. Het was niet de bedoeling. Maar soms gebeuren die dingen.

Zijn er nog meer vragen? Houd er wel rekening mee dat we nog heel veel moeten behandelen vanmiddag.

- De heer **Keyner – VEB**

Ik zal het kort houden. De eerste vraag betreft het beloningssysteem, met name het beloningssysteem voor de toekomst. Ik juich het toe dat de financiële targets voor 2028 een stuk ambitieuzer zijn. Dan mag ik hopen, of mag ik aannemen, of wellicht is dat de

open vraag aan de heer Melkert, dat ook het beloningssysteem minder mild gaat zijn en strakker daarop gericht zal zijn. Er wordt een soort drastische verandering van het beloningssysteem overwogen, waarbij de bestuurders hard worden afgerekend, ook op die financiële targets die nu zijn gezet voor 2028.

De tweede vraag betreft – de heer Van den Bos wees er terecht al op – de discussie of onduidelijkheid of onzekerheid over het verschuiven van die vastgoedpoot. Voor de goede orde, de VEB juicht het toe dat er transparantie komt over de koststructuur binnen Mail of de winstgevendheid of de niet-winstgevendheid binnen Mail, temeer omdat het een poot is waarbij PostNL niet de vrijheid heeft om zelf de prijs zomaar te bepalen en ook niet de vrijheid heeft om zomaar te bepalen wat ze wanneer moet gaan doen. Op zijn minst mag je transparantie verwachten. Wij juichen daar toe dat het zo kaal en duidelijk mogelijk wordt weergegeven. En dat versterkt uw positie ook tegenover de overheid of wie dan ook om daar hopelijk een oplossing voor te gaan vinden. Wij vinden dat erg belangrijk.

De derde vraag gaat over de goodwill. Dat was terecht wederom een auditpunt waar ook de controlerende accountant verscherpt naar heeft gekeken. Vorig jaar heb ik daar ook een discussie over gehad met de controlerende accountant, met name dat de controlerende accountant, in tegenstelling tot veel andere ondernemingen, niet wilde zeggen dat de waardering van goodwill prudent was. Het kan allemaal, het is niet tegen de regels, maar hij wilde niet zo ver gaan te zeggen dat het prudent is. Wat blijkt nu? In 2025 werd er wel afgewaardeerd op juist die goodwill. De vraag die dan voor de hand ligt, is of die waardering inmiddels wel prudent is of wil de account niet zover gaan? Is er iets aangepast in de waarderingsmethodologie, waardoor in 2025 ineens wel die aanpassing is gekomen die pijn deed?

De **voorzitter**: Dit zijn twee vragen en een opmerking. We krijgen nog het onderwerp bezoldiging, maar met alle plezier kunnen we het nu behandelen.

De heer **Keyner - VEB**: Er was eerder ook al een vraag over de bezoldiging. Het was niet duidelijk waarover de Q&As precies gingen vandaag.

De **voorzitter**: Ad, ben je zo ver om daar een antwoord op te geven?

Ad Melkert - voorzitter Remuneratiecommissie: Dank u wel voor de vraag, die ik goed kan begrijpen. Het kader ligt echter in het beloningsbeleid zoals dat in 2024 door de aandeelhouders is vastgesteld. Vervolgens stelt de bucket approach ons elk jaar weer in de gelegenheid om de precieze targets vast te stellen. En die moeten in overeenstemming zijn met de financiële strategie en de ambitie die daarin verwoord is. Dat zijn de drie aanknopingspunten om jaarlijks ook de targets vast te stellen.

De heer **Keyner - VEB**: Ja, heel duidelijk. U begrijpt het heel goed, want u bent intelligent. In het verleden was u wellicht om goede redenen vrij mild naar het bestuur: lastige situatie, allerlei crises buiten PostNL om, moeilijk verdienmodel, hoge concurrentie en de Mail waaraan je vast zit. Nu komt het bestuur met heel agressieve targets waarvan je moet hopen dat zij die gaan halen. Ik hoop het echt oprecht. Maar inderdaad, de aansporing zorgt er ook voor dat de beloningssystematiek heel sterk daaraan is gekoppeld. Als het bestuur dat niet haalt, moet niet worden gezegd dat bijvoorbeeld bij duurzaamheid goede stappen zijn gezet en dat de medewerkers redelijk tevreden zijn. Dat is onvoldoende. Uiteindelijk is dit een beursgenoteerd bedrijf dat zeker structureel op de lange termijn economische waarde zal moeten gaan creëren. Dus dat is de aansporing die ik u graag meegeef.

Ad Melkert - voorzitter Remuneratiecommissie: We hebben die aansporing niet nodig in de zin dat wij natuurlijk ook zelf heel graag zien dat het bestuur ambitieus is en daarop ook zal worden aangesproken.

De heer **Keyner - VEB:** Dank u wel.

De **voorzitter:** U ook bedankt voor deze vraag. Mag ik de accountant nogmaals vragen?

Roland Smeets - KPMG Accountants N.V.: De heer Van den Bos refereerde aan mijn tweede antwoord op uw vraag vorig jaar.

De heer **Keyner - VEB:** U was trouwens netjes in de beantwoord. Als het over mij ging, heeft u het keurig beantwoord, ook door te zeggen dat u niet wilde verder gaan. Dat is ook een duidelijk antwoord voor mij.

Roland Smeets - KPMG Accountants N.V.: Dan ten aanzien van uw vraag. Vorig jaar hebben we gezegd dat de inschattingen optimistisch waren, omdat er een aantal veronderstellingen in de calculatie zaten. Dit jaar hebben we gezegd dat het gebalanceerd is, in uw woorden prudent. Het is wel gevoelig voor de inschattingen die daar worden gemaakt. Er worden flinke inschattingen gemaakt over wat er in de toekomst gaat gebeuren. Het is altijd zo bij een goodwillcalculatie. Dus ik ben niet meer dat ik zeg dat het optimistisch is, ik zeg dat het gebalanceerd is.

De heer **Keyner - VEB:** Dank u wel. Heel duidelijk.

- De heer **Dekker – particulier aandeelhouder**

Voorzitter. Ik heb drie vragen en daarna een korte opmerking. Ik loop niet vooruit op de volgende agendapunten met betrekking tot de herbenoeming van het accountantskantoor, maar mijn vraag is een detailvraag. Wanneer rouleert de tekenende vennoot?

Mijn tweede vraag is of u in eenvoudig Nederlands kunt uitleggen waarop de nu nog EUR 100 mln. in de boeken is gebaseerd als we het over de goodwill hebben voor de Posttak? Ik beluister dat het voor de kortere termijn heel moeilijk zal zijn om aan een redelijk rendement te komen. Goodwill is in principe – zo mag ik toch nog steeds veronderstellen – een verantwoorde kapitalisatie van overrendement. Ik heb vorig jaar al opgemerkt dat ik de wishful thinking niet goed begreep. Ik vond het optreden van de accountant dat hij die post in die omvang toen accepteerde, merkwaardig. We zitten nu met meer duidelijkheid over de overheid. Als ik het me goed herinner – ik heb geen jaarverslag – is er EUR 103 mln. aan goodwill voor de Posttak. Hoe denkt de accountant dat te verantwoorden en hoe verklaart de heer Berendsen dat er nog steeds EUR 103 mln. kan staan volgens de vennootschap?

Mijn derde vraag is, als we een onderneming bekijken, is de omvang van het ziekteverzuim een van de thermometers die je kunt hanteren. We hebben hier te maken met een heel grote groep, dus kleine toevallige factoren spelen daar geen rol. Natuurlijk wel de tak van bedrijvigheid, maar ik constateer toch met grote zorg dat het ziekteverzuim binnen deze organisatie aanhoudend, althans naar mijn begrip, schokkend hoog is. Er zijn allerlei realisaties die daar een negatieve rol in spelen, maar nogmaals, ik vind het cijfer zeer zorgwekkend.

Dan mijn korte opmerking. Ik ben hier in het zwart. Ik beschouw dan ook in wezen vandaag als een zwarte dag met rode cijfers, want zo staat het er natuurlijk voor wat de aandeelhouders betreft als we naar 2025 kijken. We kunnen allemaal de koersontwikkelingen zien van pakweg de laatste tien jaar. Als we dan de opmerking van de heer Berendsen over de koers meenemen, dan heette dat in mijn vroegere vak tot nu toe niet meer dan de dead cat bounce.

Roland Smeets - KPMG Accountants N.V.: Voor een tekenend accountant die eindverantwoordelijk is voor de controle van een beursfondsgeld, geldt een maximum van vijf jaar. Dit was mijn vierde jaar, dus ik mag volgend jaar nog één jaar de jaarrekening van PostNL aftekenen.

Pim Berendsen - CEO PostNL: In een goodwill impairment test kijk je naar een meerjarig perspectief. En natuurlijk kijken wij daar dan vanuit het perspectief welke stappen gaan wij zetten: binnen twee dagen, binnen drie dagen bezorgd en de effecten daarvan op de verdien capaciteit van het postbedrijf, gegeven de tijdslijnen die we er nu aan hangen. Op basis daarvan denken we – ik heb het met name over de UD gehad richting 2028 – dat we met de gehele postdienstverlening wel degelijk op enig moment weer geld verdienen. En die veronderstelling houdt ook verband met niet alleen de volumedaling maar ook prijsverhoging en kostenbesparende elementen. En dat forecasten we op een consistente wijze. We zijn transparant over de uitgangspunten. Dat wordt vervolgens beoordeeld door de controlerend accountant. Ik vind eigenlijk dat u daar niet helemaal zuiver genoeg naar kijkt. In de discussie over goodwill vorig jaar en de impairment later in dat jaar zit wel een volgtijdelijkheid. Wat is er in de tussentijd gebeurd? Op het moment dat we een discussie voeren begin 2025 over de omvang van de goodwill, doen we dat aan de hand van op dat moment publiek bekende inzet van Economische Zaken over de verlaging van de

verplichting. Als na het moment van vaststelling van de jaarrekening, na de AVA, de tijdslijnen over de as van de overheid verschuiven naar een veel verdergaand pad in de toekomst, heeft dat natuurlijk consequenties op het moment dat je het opnieuw moet beoordelen. Vandaar ook de impairment. Dus dit is niet alleen dezelfde veronderstelling op een andere manier bekeken. Nee, het zijn nieuwe omstandigheden die bij iedere impairmenttest meewegen bij de beoordeling van de hoogte van die goodwillpost. Dat heeft een impairment van EUR 40 mln. getriggerd die we halverwege 2025 hebben verantwoord.

Roland Smeets - KPMG Accountants N.V.: Ik kan dat beamen. Ik had opgeschreven dat de veronderstellingen ten aanzien van het gegeven kader voortschrijdend inzicht is geweest. De methode is dezelfde geweest, in antwoord op de vraag van de heer Keyner ten aanzien van de methode van de goodwillberekening. Het is misschien ook belangrijk te melden waarom wij nu komen tot een gebalanceerd oordeel. Dat is omdat wij ook een retrospectieve review hebben gedaan, dat wil zeggen of het afgelopen jaar is bereikt wat er in de plannen stond. En dat is het geval. PostNL heeft er bewust voor gekozen dat in de toelichting ook heel expliciet staat wat de sensitiviteit is van de goodwill. Dus bijvoorbeeld 1% meer daling heeft een enorm effect op de goodwillberekening en de discount cashflow daarvan.

De heer Dekker – particulier aandeelhouder: Ik zal kort reageren. We kijken naar de cijfers zoals we die gezien hebben over 2025. We weten dat er ten tijde van de vorige jaarvergadering sprake was van een aantal verwachtingen, waarvan een deel wat de overheid betreft duidelijk niet is uitgekomen. Ik constateer dat er voor de eerstkomende paar jaren een voorzichtig perspectief is geschetst, waarin men hoopt aan rendement te komen. Dat is heel iets anders dan het behalen van een duidelijke overwinst boven een

redelijk rendement. Ik volhard in mijn kritiek en ik volhard in mijn opmerking dat ik die goodwillberekening van PostNL onverkort nog steeds wishful thinking vind. Dat was het.

De **voorzitter**: Ik kan niet anders zeggen dan dat het uw opmerkingen zijn. Dan het ziekteverzuim.

Pim Berendsen - CEO PostNL: Het ziekteverzuim is zeker een belangrijk thema als het gaat over onze rol als werkgever en over onze programma's om te investeren in betere arbeidsomstandigheden. We zien dat het kort verzuim in lijn is met wat we in Nederland zien, maar dat we met name met lang verzuim te maken hebben. Dat is ingewikkelder en hardnekkiger en het is ook van een omvang waar we niet tevreden over zijn. Om die reden zijn we het afgelopen jaar met een specifieke aanpak op lang verzuim gestart. En daar zien we in elk geval de positieve signalen van. Dus we zien het lang verzuim stap voor stap de goede kant op bewegen. Het blijft een enorm aandachtspunt. Het vraagt heel veel van het management en de mensen in de lijn om daar heel kort cyclisch op te sturen en mensen daar op aan te spreken, maar natuurlijk ook voor ons als bedrijf om zo goed mogelijk te zorgen voor plekken waar mensen terug kunnen keren als ze langer ziek zijn geweest. Het heeft alle aandacht die het verdient.

Ten slotte uw opmerking. Iedereen mag vinden wat hij ervan vindt als het gaat over de share price ontwikkeling. Dit is dezelfde discussie als die over de vraag of je tevreden bent met de resultaten van de ontwikkeling dan wel of je de absolute hoogte goed genoeg vindt, maar ook in dit geval zou ik willen zeggen dat de ontwikkeling van de share price de goede kant op gaat. Dat zien we ook in de samenstelling van het aandeelhoudersbestand. En zoals ik zei, hebben we daar een aantal dingen te doen. Zodra we de postdienstverlening helder en goed kunnen uitvoeren zonder downside risks, gaat dat ook helpen om de value

van de E-commerce kant en de Platformkant beter uitgekristalliseerd te zien worden in de aandelenkoers. Dus daar is werk aan de winkel, maar het doet niet af aan de richting die we nu zien. Het is in elk geval de goede kant op.

De **voorzitter**: Zijn er nog andere vragen? U krijgt nog gelegenheid om vragen te stellen bij de andere onderwerpen.

Als er geen vragen meer zijn, stel ik vast dat we dit agendapunt voldoende hebben behandeld.

Agenda item 2b

Board report 2025

Bestuursverslag 2025

Agenda item 2c

Discussion of the corporate governance chapter in the Board report 2025

Bespreking van het corporate governance hoofdstuk in het bestuursverslag 2025

31



Dan gaan we over op agendapunten 2b, het bestuursverslag 2025 en agendapunt 2c, de bespreking van het corporate governance hoofdstuk in het bestuursverslag samen. De vaststelling van de jaarrekening komt bij agenda punt 3 aan de orde. Maar u kunt nu vragen stellen die betrekking hebben op het verslag van de Raad van Bestuur, het verslag van de

Raad van Commissarissen, het duurzaamheidsverslag, de jaarrekening en over het corporate governancehoofdstuk.

- De heer **Keyner - VEB**

Ik heb het jaarverslag niet meegenomen, maar ik had een opmerking opgeschreven en toen ik het teruglas, dacht ik dat ik het misschien verkeerd had opgeschreven. U zult mij zeker corrigeren. U heeft een zelf evaluatie gedaan als Raad van Commissarissen – dit hoort bij de governance trouwens – en daarbij zou naar voren zijn gekomen dat u als Raad van Commissarissen op bladzijde 67 als verbeterpunt had gezegd dat u het management wat meer moest uitdagen. Misschien heb ik het verkeerd opgeschreven, maar kunt u bevestigen dat uw conclusie inderdaad was dat u het management meer moet uitdagen? Als het antwoord daarop ‘ja’ is, is de volgende vraag of u in het verleden dan te mild of te passief bent geweest.

De **voorzitter**: Ik was natuurlijk deel van die evaluatie, maar in het algemeen moet je elkaar voortdurend blijven uitdagen. Dat hebben we ook zeker gedaan in de afgelopen jaren. Maar het kan altijd wel weer een graadje meer of een percentage meer dat we elkaar voldoende uitdagen in alles wat we doen, er is altijd ruimte voor verdere verbetering. U hebt waarschijnlijk ook wel begrepen dat we allemaal vinden – de omgeving vraagt er ook om – dat we elkaar voldoende challengen. Dat is ook tot uitdrukking gekomen in het bezoldigingsbeleid en alles wat we doen. Ik denk dat de Raad van Bestuur elkaar ook challenget. We moeten dat blijven doen.

De heer **Keyner - VEB**: Als uw conclusie op basis van uw evaluatie was dat u het management meer moet challengen, betekent het per definitie dat u niet tevreden bent over de mate waarin u het management in het verleden heeft uitgedaagd. Dat komt trouwens wel overeen met mijn indruk dat de presentatie van PostNL in uw jaarverslag, in uw presentaties, altijd wat aan de positieve en milde kant is, ook als de prestaties, zeker in de economische zin, toch teleurstellend zijn, zeker voor aandeelhouders. Daarom verraste die conclusie mij an sich niet, maar wel dat u zegt dat de Raad van Commissarissen strenger moet zijn voor het bestuur.

De **voorzitter**: Ik sta zelf wel op het standpunt dat wij met zijn allen bijna nooit tevreden zijn. En de resultaten waren er ook naar om niet tevreden te zijn. Dus als dat bij u zo is overgekomen, dan is dat terecht.

Zijn er nog meer vragen? Nee?

Dan stel ik vast dat dit agendapunt voldoende is behandeld en gaan we door naar agendapunt 2d, de bespreking van het bezoldigingsverslag.

Agenda item 2d

Advisory vote in relation to the remuneration report for the financial year 2025 (Resolution)

Adviserende stemming ten aanzien van het bezoldigingsverslag over het boekjaar 2025 (Besluit)

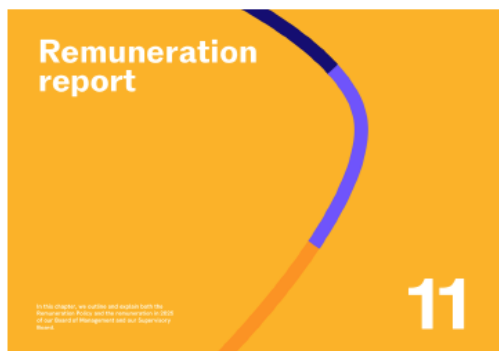
32



Sinds 2020 wordt het bezoldigingsverslag jaarlijks aan u voorgelegd ter adviserende stemming. Het bezoldigingsverslag over het boekjaar 2025 is te vinden als hoofdstuk 11 in het bestuursverslag. Voor een toelichting op het bezoldigingsverslag geef ik u nu graag het woord aan Ad Melkert, onze voorzitter van de Remuneratiecommissie.

Ad Melkert - voorzitter Remuneratiecommissie: Zoals aangekondigd zal het bezoldigingsverslag over 2025 ter adviserende stem aan u worden voorgelegd.

2d. Remuneration report 2025



Remuneration report 2025

- Pages 83 – 95 of the Annual Report 2025.
- Actual Board of Management remuneration 2025: page 87.
- Implementation in line with (in 2024 approved) remuneration policies Board of Management and Supervisory Board.
- Key 2025 remuneration outcomes Board of Management:
 - Base salaries indexed by 3.5% (capped at the salary increase of the broader workforce, as agreed upon in the CLA)
 - Short-term incentive payout: 37.17% of base salary | out of a maximum of 37.50%
 - Long-term incentive vesting: 12.50% realization | out of a maximum of 37.50%
- Appointment Pim Berendsen as CEO, Linde Jansen as CFO, and departure Hema Verhagen.
- Remuneration Supervisory Board:
 - Total Supervisory Board fees for 2025 in line with remuneration policy.
- Outlook – Board of Management remuneration:
 - Selected STI 2026 and LTI 2026-2028 performance measures.
 - Implementation of variable remuneration increases in 2026 and 2027 announced, in line with AGM approved remuneration policy.
 - Proposal to slightly adjust remuneration policy as of 2026, to ensure alignment with new strategy (subject to AGM approval, see agenda item 6).
- Questions
- Advisory vote



Het is goed te vermelden dat u tijdens de vorige aandeelhoudersvergadering het bezoldigingsverslag over 2024 met 97,87% heeft goedgekeurd.

We hebben het afgelopen najaar zoals gebruikelijk vertegenwoordigers van verschillende stakeholders gevraagd om input. Dat heeft niet geleid tot aanpassingen in het verslag. U vindt het bezoldigingsverslag over het jaar 2025 op de pagina's 83 tot 95 van het jaarverslag.

Voordat we overgaan tot stemming wil ik u er graag op wijzen dat de beloning van de Raad van Bestuur in 2025 is vastgesteld in lijn met het bezoldigingsbeleid dat in 2024 in de aandeelhoudersvergadering voor vier jaar is vastgesteld.

Zoals ik ook heb aangegeven in mijn voorwoord bij het bezoldigingsverslag, wil ik benoemen dat ondanks dat 2025 een uitdagend jaar was voor PostNL, er op veel fronten

belangrijke stappen zijn gezet in het kader van een nieuwe strategie, maar bijvoorbeeld ook in het postdossier en ten aanzien van de financiering van het bedrijf. Dit beeld zien we terug in de realisaties van de doelstellingen voor de variabele beloning van de Raad van Bestuur, namelijk 37,17% uitbetaling van de korte-termijn variabele beloning, de STI, op basis van een maximum van 37,5% en 12,5% realisatie van de langetermijn variabele beloningsdoelstellingen, de LTI, ten opzichte van een maximum van 37,5% over de periode 2023 - 2025.

Op pagina 87 ziet u dat de totale beloning van de Raad van Bestuur over 2025 wat hoger is uitgekomen vergeleken met 2024. Dat wordt veroorzaakt door ten eerste een verhoging van het salaris van de Raad van Bestuur met 3,5% in lijn met de CAO-verhoging van de medewerkers conform het beloningsbeleid en ten tweede de korte termijn variabele beloning over 2025, de STI, die met 37,17% realisatie hoger is uitgekomen dan in 2025 toen de realisatie 22,2% bedroeg. Dit komt met name doordat in 2025 beide financiële prestatiecriteria – de normalized EBIT en de free cash flow – volledig zijn behaald. Ook de niet-financiële doelstellingen voor de STI op het gebied van medewerkersmotivatie, klanttevredenheid en kwaliteit zijn nagenoeg gehaald. Vanwege de bestuurswissel afgelopen jaar is de tabel met de totale beloning van de Raad van Bestuur uitgebreider dan normaal. Ook wordt in het verslag een toelichting gegeven op de afspraken die met de oud-CEO zijn gemaakt.

Het totale bedrag dat aan beloning in 2025 is betaald aan de Raad van Commissarissen lag nagenoeg op hetzelfde niveau als in 2024 en is in lijn met het beloningsbeleid voor de Raad van Commissarissen.

Als vooruitblik is in het bezoldigingsverslag aangegeven welke performance measures gelden voor de STI 2026 en de LTI 2026 - 2028. Ik wil daarbij graag benoemen dat er vanaf dit jaar in de LTI een nieuwe maatstaf zal worden toegepast op het gebied van climate impact, voortaan inclusief Scope 3.

Ook hebben we in het bezoldigingsverslag aangekondigd dat we in 2026 en 2027 de variabele beloning van de Raad van Bestuur gaan verhogen naar het niveau dat in het beloningsbeleid is opgenomen dat in 2024 door u is goedgekeurd. In 2026 gaat de maximale STI omhoog van 37,5% naar 40% en de maximale LTI van 37,5% naar 50%. In 2027 wordt de in het beloningsbeleid opgenomen Stretch Opportunity geïmplementeerd.

Ten slotte zal ik straks nog bij agenda punt 6 een toelichting geven op het voorgestelde nieuwe beloningsbeleid, waarin enkele beperkte wijzigingen zijn opgenomen om LTI-doelstellingen in lijn te brengen met de nieuwe strategie. Het is geen herziening van het beloningsbeleid zoals in 2024 vastgesteld, maar een update in lijn met die nieuwe strategie. Dank.

De **voorzitter**: Dank je wel, Ad. Voordat er vragen zijn, wil ik iets inlassen. Ik wil Natasja Laheij de gelegenheid geven zich voor te stellen, want zij moet naar een vergadering van een ander commissariaat.

Mevrouw **Laheij**: Goedemiddag allemaal, ik ben Natasja Laheij. Ik treed hopelijk toe tot de Raad van Commissarissen van PostNL. Zoals u kunt horen, ben ik Nederlandse, maar woon ik in Londen. Ik ben een alumnus van de Erasmus Universiteit in Rotterdam, maar ook van de London Business School en Harvard. Ik heb een achtergrond in financiën en wel in business management, met name voor Amerikaanse technologiebedrijven, de



zogenaamde e-commerce. Daarbij valt te denken aan bedrijven als Apple, Amazon en Google. Ongetwijfeld hebben mensen hier daar ook nog aandelen in.

Ik ben mijn carrière begonnen bij KLM en bij Vodafone. Momenteel heb ik een portfolio carrière. Ik ben voorzitter voor Asos, een FTSE gelistet e-commerce bedrijf in fashion. Ik ben ook audit chair voor Vandemoortele, een foodbedrijf in België, maar met een grote internationale footprint.

U zult zich waarschijnlijk afvragen waarom PostNL? Ik ben natuurlijk ten eerste Nederlands. Ik ken dit bedrijf sinds mijn geboorte. Mijn eerste babykaartjes gingen daar de ronde in. Maar ook het toetreden tot een bedrijf dat echt een hoeksteen is van de maatschappij, met name ook de Nederlandse maatschappij is een absolute eer. Op hetzelfde moment zit het ook op een cruciale kruising door de digitalisering, maar ook met de maatschappelijke verantwoordelijkheid die dit bedrijf heeft en moet blijven hebben ook als het om mij gaat.

Ik geloof echt in die vitale rol van dit bedrijf en ook in de vitale rol van post, wat al eerder vandaag is aangemerkt, maar ook van de groei van e-commerce. Of we het nu leuk vinden of niet, het is nog steeds in opmars en het blijft een groot deel van de economie sturen en draaiend houden.

Dan is er natuurlijk ook de uitdaging van duurzame groei. Ik heb ook al de nodige vragen daarover gehoord. Dat blijft natuurlijk zeer relevant, evenals de veranderende arbeidsmarkt en milieudoelstellingen, zodat die op de goede rails blijven en absoluut relevant blijven, ook voor een land als Nederland.



Wat breng ik met mij mee? Ik heb het woord e-commerce al een aantal malen gehoord. Dat is iets waar ik meer dan twintig jaar ervaring in heb, nu ook aan de kant van de Raad van Commissarissen. Ik streef ernaar een sparringpartner te zijn voor de Raad van Bestuur van PostNL voor de strategische veerkracht voor het bedrijf, om met name mijn financiële kennis en mijn kennis van de e-commerce, industrie en business management toe te passen, zodat er voldoende marketvolaliteit blijft.

De stakeholder engagement en alignment. U bent daar natuurlijk een belangrijke van, maar ook onze werknemers en het publiek van sich voor zo'n groot maatschappelijk bedrijf als PostNL.

En ook het toezicht op de innovatie. Het is al een aantal keer genoemd in de presentaties van het bestuur ook, maar het gaat erom zeker een kritisch oog te houden op de digitale schaalvergroting en de verduurzaming van logistiek om te garanderen dat PostNL een koploper blijft in de Europese post- en pakketdienst.

Ik vind het persoonlijk echt een eer om bij dit bedrijf te mogen zijn. Ik spreek niet zo heel vaak Nederlands, het is voor mij even een beetje slikken, maar het is een goede manier om voor mij dit wat meer te oefenen ook. Ik vind het absoluut een eer om te kunnen dienen in een bedrijf dat elk huishouden in Nederland aanraakt en daar invloed op heeft, inclusief ook onze aandeelhouders gezien de hoeveelheid postzegels, aangetekende stukken enzovoort die al genoemd zijn. Dus bij dezen hartelijk dank daarvoor en ik kijk uit naar mijn benoeming.

Ik moet inderdaad rennen, want ik moet voorzitter zijn in een videocall.

De **voorzitter**: Jij ook bedankt.

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

Ik wil mevrouw Laheij bedanken voor de introductie en haar succes wensen.

Mevrouw **Laheij**: Dank u wel!

De **voorzitter**: Wij gaan over tot de vragen en antwoorden naar aanleiding van het bezoldigingsverslag.

Zijn er nog vragen? Nee? Nu er geen verdere vragen zijn, stel ik vast dat we dit agendapunt voldoende hebben behandeld.

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 570 aandeelhouders ter vergadering aanwezig of vertegenwoordigd zijn, die samen bevoegd zijn tot het uitbrengen van 201.187.646 stemmen. En dit komt erop neer dat 39,55% van het totaal geplaatste aandelenkapitaal vertegenwoordigd is. De aan onze notaris verleende volmachten en steminstructies maken zo'n 39,51% uit. Van het vertegenwoordigde kapitaal.

Voordat we overgaan tot het stemmen, zal Ewout nog eens de werking van het stelsysteem kort toelichten.

Ewout de Wit - secretaris: Dank je wel en goedemiddag.

We hebben dezelfde opzet voor het stemmen als de voorgaande jaren. Vanwege een lichte vertraging op de webcast wordt gedurende de gehele vergadering de mogelijkheid tot stemmen opengesteld. Deze wordt pas gesloten aan het eind van de vergadering. Dit houdt in dat er gedurende de vergadering op alle agendapunten kan worden gestemd. U zult straks al direct de mogelijkheid hebben om op alle agendapunten te stemmen. U kunt uiteraard ook wachten met het uitbrengen van uw stem tot het betreffende agendapunt is behandeld.

Voor de deelnemers in de zaal: u kunt stemmen via de app op uw smartphone of tablet of op het apparaat dat u bij binnenkomst heeft gekregen. U heeft een vergadercode gekregen als het goed is en wanneer u hiermee bent ingelogd, zult u via de app uw stem kunnen uitbrengen. U kunt voor of tegen stemmen of u van stemming onthouden.

Voor de digitale deelnemers: u bent ingelogd via het ABNAMRO systeem en kunt momenteel ook uw stem uitbrengen op alle agendapunten.

De keuze tot stemmen kan worden gewijzigd totdat de voorzitter de stemming aan het eind van de vergadering heeft gesloten, waarbij dan uiteraard uw laatste keuze geldt. Dit houdt dan ook in dat we pas aan het einde van de vergadering de uitslag van de stemming van alle agendapunten inzichtelijk hebben.

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

Dan geef ik nu graag het woord weer aan de voorzitter.

De **voorzitter**: Dank Ewout. Dan kunt u nu overgaan tot stemming over het bezoldigingsverslag 2025.

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

Ik heb nog een vraag. Is de 39% inclusief de allergrootste aanhouder, VESA, met 29,9%?

Ewout de Wit - secretaris: Wat wij kunnen zeggen is dat in totaal 39,55% van het totaal geplaatste aandelenkapitaal vertegenwoordigd is.

De heer **Gootjes - De Nieuwe Beurskoers**: Dat is relatief laag voor aandeelhoudersvergaderingen. Dus ik vroeg me af, als je VESA daarbij optelt, kom je op een percentage dat gangbaar is. Ik zou wel schrikken als de grootste aanhouder niet zijn of haar stem laat horen in deze aandeelhoudersvergadering.

Ewout de Wit - secretaris: Het is inderdaad niet hoog, maar in lijn met de voorgaande jaren. Wel iets hoger dan het afgelopen jaar.

De **voorzitter**: Dan gaan we nu over naar agendapunt 3, de vaststelling van de jaarrekening over 2025.

Agenda item 3

Adoption of the 2025 financial statements (Resolution)

Vaststelling van de jaarrekening over het boekjaar 2025 (Besluit)

34



U vindt dit in het bestuursverslag vanaf bladzijde 108. De jaarrekening is gecontroleerd door KPMG. De verklaring van de account vindt u terug op pagina 260 van het jaarverslag.

Zijn daar vragen over of zijn die allemaal al behandeld? Geen vragen?

Dan stel ik vast dat het jaarverslag en de jaarrekening voldoende zijn behandeld en dat u uw stem kunt uitbrengen over de vaststelling van de jaarrekening 2025.

Dan gaan we over op dividend, agendapunt 4a, het dividendbeleid.

Agenda item 4a

Dividend policy

Dividendbeleid

38



Conform de Nederlandse Corporate Governance Code worden deze richtlijnen als apart agendapunt op deze vergadering behandeld en verantwoord. Tijdens de Capital Markets Day op 17 september 2025 is een wijziging van het dividendbeleid voorgesteld vanaf het financiële jaar 2026. De belangrijkste wijzigingen in het nieuwe dividendbeleid zijn de uitkering uit de genormaliseerde winst en niet meer het genormaliseerd totaalresultaat. En één dividenduitkering in mei na de jaarlijkse algemene vergadering. Er wordt geen interimdividend meer uitgekeerd.

Een toelichting op de hoofdpunten van het beleid heeft u kunnen vinden in de toelichting bij de agenda van deze vergadering. Dat gezegd hebbende, gaan we nu door naar agenda punt 4b, de winstbestemming.

Agenda item 4b

Appropriation of profit (Resolution)

Winstbestemming (Besluit)

37



Voor de winstbestemming over 2025 gaan we nog uit van het dividendbeleid zoals dat van toepassing is over het financiële jaar 2025. Onder de aanname dat de jaarrekening 2025 door u is vastgesteld, stellen wij in lijn met de statuten van PostNL voor een totaaldividend over het boekjaar 2025 uit te keren aan de aanhouders van gewone aandelen van EUR 0,04 per gewoon aandeel. Dit komt overeen met een pay-outratio van 80% van het genormaliseerde totaalresultaat van EUR 21 mln. 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 het voorkeursrecht ten aanzien van deze uitgifte. Dit exacte aantal aandelen zal uiteraard afhangen van de keuze die aandeelhouders maken tussen uitkering van dividend en aandelen dan wel in cash.

De technische details rond de dividenduitkering heeft u kunnen lezen in de toelichting bij de agenda van deze vergadering en de persberichten die op 23 februari en 3 maart jongsleden zijn gepubliceerd.

Zijn er vragen over dit agendapunt? Nee? Dan kunt u uw stem nu uitbrengen.

Dan ga ik over op agenda punt 5, het verlenen van kwijting.

Agenda item 5

Release from liability

Kwijting





De Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt gevraagd de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissaris van PostNL kwijting te verlenen voor de door hen uitgevoerde taken in het financiële jaar 2025.

Als eerste agenda punt 5a.

Agenda item 5a

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

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

39



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 in het financiële jaar 2025, voor zover daarvan blijkt uit het jaarverslag en de jaarrekening over het boekjaar 2025 of anderszins aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders bekend is gemaakt.

Zijn er vragen over dit agenda punt? Nee.

Dan herinner ik u ook hier weer 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 5b

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

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

40



Vervolgens agenda punt 5b. Aansluitend bij het vorige agenda punt 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 taken in het financiële jaar 2025, voor zover daarvan blijkt uit het jaarverslag en de jaarrekening over het boekjaar 2025 of anderszins aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders bekend is gemaakt.

Zijn er vragen op dit punt? Nee.

Dan vraag ik u wederom uw stem uit te brengen over het voorstel om kwijting te verlenen aan de leden van de Raad van Commissaris van PostNL. En gaan we door naar het volgende punt.

Agenda item 6

Adoption of the remuneration policy of the Board of Management (Resolution)

Vaststelling van het beloningsbeleid van de Raad van Bestuur (Besluit)

41



Het volgende agendapunt betreft de vaststelling van een iets aangepast beloningsbeleid van de Raad van Bestuur. Het huidige bezoldigingsbeleid van de Raad van Bestuur is vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2024. Thans wordt een aangepast bezoldigingsbeleid voorgelegd ter vaststelling, opgesteld conform de wettelijke vereisten. De Centrale Ondernemingsraad is in de gelegenheid gesteld hierover advies uit te brengen en heeft hierop geadviseerd. Het voorgestelde nieuwe beleid tezamen met de adviesaanvraag aan de Centrale Ondernemingsraad, het advies van de

Centrale Ondernemingsraad alsmede het daarop volgende besluit van de vennootschap zijn als bijlage bij de agenda opgenomen.

Voor een nadere toelichting op de voorgestelde aanpassing van het beleid geef ik graag weer het woord aan Ad als voorzitter van de Remuneratiecommissie.

Ad Melkert - voorzitter Remuneratiecommissie: Het gaat om een aantal beperkte wijzigingen om het beloningsbeleid beter in lijn te brengen met de nieuwe strategie.

We zijn dit traject gestart nadat op 17 september vorig jaar tijdens de Capital Markets Day de nieuwe strategie is gepresenteerd. De aanpassingen die nodig bleken om het beloningsbeleid weer in lijn te brengen met deze strategie beperken zich tot de prestatiecriteria van de LTI. Voor de aanpassing hiervan is een beleidswijziging nodig.

We stellen daarom de volgende aanpassing in het beloningsbeleid voor.

6. Remuneration policy update BoM



Background

- The proposed remuneration policy update is the result of the new strategic orientation that was announced on the Capital Markets Day on 17 September 2025.
- The adjustments are intended to ensure alignment between the Board's remuneration policy, and PostNL's new strategy by adjusting the LTI performance measures:
 - Replacement of normalised comprehensive income with normalised profit as LTI performance measure
 - ROIC added as LTI performance measure
 - Equal redistribution of the weighting of all LTI performance measures

LTI performance measures current policy

Normalised comprehensive income (33.33%)	Free cash flow (33.33%)
Non-financial performance measures (33.33%)	



LTI performance measures proposed policy

Normalised profit (25%)	Free cash flow (25%)
ROIC (25%)	Non-financial performance measures (25%)

- With due consideration of stakeholder engagement process and advice from the Central Works Council
- The current policy framework and underlying principles will remain unaltered
- PostNL intends to put a fully reviewed policy to vote at the 2028 AGM, once the four-year mandate of the 2024 policy has expired.

Ten eerste, op dit moment kent PostNL in de LTI een prestatiecriteria Normalized Comprehensive Income. We stellen voor deze te vervangen door Normalized Profit. Redenen hiervoor zijn dat in het aangepaste dividendbeleid vanaf 2026 het dividend wordt vastgesteld op basis van normalized profit als prestatiecriteria en daarnaast sluit normalized profit beter aan bij de gangbare marktpraktijk. Door in de LTI te blijven aansluiten bij het dividendbeleid, borgen we de relatie tussen de bedrijfsresultaten, de bepaling van het dividend en de toekenning van de LTI.

Ten tweede, we voegen Return on Invested Capital als prestatiecriteria toe aan de LTI, dit met het doel om efficiënte kapitaalallocatie te stimuleren en op de lange termijn waarde te creëren voor aandeelhouders. De uitkomsten van de LTI-vesting zullen hiermee beter aansluiten bij het strategische doel om kapitaalefficiëntie te verbeteren en duurzame waardecreatie te bevorderen.

Ten derde. De weging van de LTI-prestatiecriteria wordt gelijk verdeeld, ieder voor 25%, in lijn met de leidende principes van het beloningsbeleid. Ieder LTI-prestatiecriterium wordt strategisch als even belangrijk beschouwd. De voorgestelde gelijke verdeling sluit aan bij de doelstellingen die PostNL heeft vastgesteld en houdt rekening met de uitdagingen waar het bedrijf voor staat.

Ten vierde worden enkele kleine tekstuele en technische wijzigingen voorgesteld.

Tot slot wil ik graag opmerken dat alle overige onderdelen van het beleid en alle onderliggende principes ongewijzigd blijven. Naast een adviestraject met de Centrale Ondernemingsraad zijn de voorgestelde aanpassingen in het beleid eveneens besproken met aandeelhouders, proxy-advisors en vertegenwoordigers van aandeelhouders. Deze zinvolle gesprekken hebben uiteindelijk niet geleid tot aanpassingen in het voorgestelde nieuwe beleid, gezien ook de beperkte scope van de voorgestelde aanpassingen.

PostNL blijft voornemens om in 2028, wanneer het vierjarige mandaat van het beleid uit 2024 is verlopen, weer een brede evaluatie van het beleid uit te voeren. Tot zover.

De **voorzitter**: Dank je wel, Ad.

Zijn er nog vragen op dit agendapunt? Ja?

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

Vorig jaar stelde ik ook een vraag aan u over het remuneratiebeleid en het opnemen van eventuele sociale criteria. Daarover gaf u aan dit in overweging te nemen. U gaf ook aan

dat er gesprekken waren met andere aandeelhouders. Wij waren een aandeelhouder, maar met ons is niet gesproken. Wat was uiteindelijk de overweging om geen sociale criteria op te nemen, gezien natuurlijk de presentatie vorig jaar waar de heer Berendsen aangaf dat investeren in mensenrechten, in human rights, een speerpunt was. We kijken dan natuurlijk ook stiekem naar de bevindingen van de arbeidsinspectie in 2024 en de rechtszaak die daarover gevoerd werd. Dus je zou kunnen zeggen dat sociale componenten toch wel heel erg belangrijk zou moeten zijn voor een bedrijf als PostNL.

Ad Melkert - voorzitter Remuneratiecommissie: Daar ben ik het ook van harte mee eens, zoals u zich misschien kunt voorstellen, ook gelet op mijn achtergrond. Maar naar hun aard zijn die sociale overwegingen eerder onderdeel van de STI en daar zijn employee engagement en customer satisfaction belangrijke factoren ook in het beloningsbeleid, dat blijft staan.

In de LTI ligt dat wat anders en is de meer principiële vraag van hoe je STI en LTI inricht eerder een zaak voor de brede evaluatie waar ik het daarnet over had en zou in 2028 ook verder in overweging kunnen komen.

Dus die vraag is echt goed genoteerd voor het jaar en is zeker ook niet weg. Het wordt in ieder geval in het huidige beleid ook gerepresenteerd op zijn minst twee STI criteria en zal verder ook in ogenschouw worden genomen als we in 2028 weer verder kijken naar het beleid voor de dan volgende vier jaar.

De heer **Gootjes - De Nieuwe Beurskoers:** Dan zou ik misschien in de geest van de heer Keyner van de VEB die opriep om heel erg kritisch te kijken naar de doelstellingen en of die behaald worden wat betreft employee engagement oproepen om ook heel kritisch te

kijken naar de wijze waarop de beloning daarvan ingevuld wordt, ook kijkend naar de uitdagingen op het gebied van arbeidsrechten en de implementatie van de hulpmiddelen die ingezet worden overal in 13 sorteercentra bij PostNL. Dus kijk daar ook heel erg kritisch naar naast de financiële indicatoren. Helaas lopen de niet-financiële indicatoren terug van 33% naar 25%, maar kijk daar ook heel kritisch naar.

Ad Melkert - voorzitter Remuneratiecommissie: Ik kan u verzekeren dat dit soort vragen vrijwel altijd in de vergaderingen van de Raad van Commissarissen aan de orde zijn en dus ook met het bestuur worden besproken en dat daarnaast de twee voordrachtscommissarissen ook frequent overleg voeren met de Centrale Ondernemingsraad. Allerlei thema's die u en ons ter harte gaan, krijgen ook echt veel aandacht.

De **voorzitter:** Zijn er nog verdere vragen? Nee?

Dan ook weer herinnering aan uw stem. U kunt uw stem uitbrengen over het beloningsbeleid door op de knop van uw keuze te drukken. En conform de wettelijke vereisten is voor de besluitvorming over dit punt een 75% meerderheid nodig.

Dan gaan we door naar punt 7.

Agenda item 7

Composition of the Supervisory Board

Samenstelling van de Raad van Commissarissen

43



Agendapunt 7 betreft de samenstelling van de Raad van Commissarissen.

Agenda item 7a

Announcement of vacancies in the Supervisory Board

Kennisgeving van vacatures in de Raad van Commissarissen

44



Als eerste agenda punt 7a, de kennisgeving van vacatures in de Raad van Commissarissen. Hannie Vlug en ikzelf zullen aftreden per het tijdstip van de sluiting van deze jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders conform het door de Raad van Commissarissen vastgestelde rooster van aftreden. Hannie is graag beschikbaar voor herbenoeming voor een periode van vier jaar en de Raad van Commissarissen is unaniem in de wens om haar voor de Raad van Commissarissen te behouden.

Ikzelf heb na twee termijnen en acht jaar commissaris te zijn geweest van dit mooie bedrijf besloten om mij niet beschikbaar te stellen voor herbenoeming. Omdat Koos de positie van voorzitter van mij zal overnemen, was er behoefte aan een nieuw lid met een financiële achtergrond om als voorzitter van de Auditcommissie te kunnen fungeren. U hebt haar zojuist gehoord; ik ben zeer verheugd dat wij Natasja Laheij kunnen voordragen.

Voordat we kunnen overgaan tot stemming behandelen we eerst de agendapunten 7b en 7c.

Agenda item 7b

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 benoeming van leden van de Raad van Commissarissen

Agenda item 7c

Announcement by the Supervisory Board of the persons nominated for (re)appointment

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

45



De Algemene Vergadering van Aandeelhouders kan aan de Raad van Commissarissen personen aanbevelen om voor benoeming als commissaris te worden voorgedragen met inachtneming van de geldende profielschets. De profielschets is te vinden op de website van PostNL. Ons is niet bekend dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders gebruik wenst te maken van haar bevoegdheid een aanbeveling te doen. We gaan er zodoende ook van uit dat de vergadering afziet van het doen van een aanbeveling, en de Raad van Commissarissen wenst Hannie Vlug te herbenoemen tot lid van de Raad van Commissarissen voor een termijn van vier jaar en Natasja Laheij te benoemen tot lid van de Raad van Commissarissen ook voor een termijn van vier jaar.

Beide benoemingen zijn met in achtneming van de bepalingen van Corporate Governance Code en geldende wet- en regelgeving.

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

Agenda item 7d

Proposal to reappoint Hannie Vlug as member of the Supervisory Board (Resolution)

Voorstel tot herbenoeming van Hannie Vlug als lid van de Raad van Commissarissen (Besluit)

46



De Raad van Commissarissen draagt graag Hannie Vlug voor ter herbenoeming als lid van de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen is unaniem van mening dat de deskundigheid van Hannie de afgelopen vier jaren van grote waarde is geweest voor PostNL. Hannie heeft een achtergrond als bestuurder in de publieke en private sector en beschikt over sterke bestuurlijke en toezichthoudende competenties en ervaring. De Raad van Commissarissen zou haar kennis, ervaring en deskundigheid graag wensen te behouden en is verheugd dat Hannie daarvoor beschikbaar is.

Daarbij is het voorstel tot herbenoeming conform het versterkte aanbevelingsrecht van de Centrale Ondernemingsraad tot stand gekomen. Haar CV en de motivering voor haar voordracht heeft u kunnen lezen in de toelichting bij de agendapunt.

Zijn er vragen bij dit agendapunt? Nee?

Dan mag ik u er weer aan herinneren om uw stem uit te brengen over het voorstel om Hannie te herbenoemen als lid van de Raad van Commissarissen.

Agenda item 7e

Proposal to appoint Natasja Laheij as member of the Supervisory Board (Resolution)

Voorstel tot benoeming van Natasja Laheij als lid van de Raad van Commissarissen (Besluit)



Agenda punt 7e. De Raad van Commissarissen draagt graag Natasja Laheij voor ter benoeming als lid van de Raad van Commissarissen. De Raad streeft naar een gebalanceerde samenstelling van de Raad van Commissarissen van PostNL. En deze benoeming past uitstekend binnen het profiel van de Raad. Met Koos Timmermans die zoals bekend de positie van voorzitter zal gaan bekleden, voldoet Natasja Laheij aan de behoefte aan een financiële expert die de rol van nieuwe voorzitter van de Audit Committee kan vervullen. De Raad van Commissarissen is blij haar kennis, ervaring en expertise, zowel internationaal maar ook in de logistieke wereld, aan zijn leden toe te voegen. Haar CV en de motivering voor haar voordracht heeft u kunnen lezen in de toelichting bij de agenda.

Zijn er nog vragen? Nee, dank u wel.

Dan ook hier kunt u uw stem weer uitbrengen over het voorstel om Natasja te benoemen als lid van de Raad van Commissarissen.

Dan een mededeling over de vacatures in de Raad van Commissarissen die na afloop van de jaarlijkse vergadering in 2027 zullen ontstaan.

Agenda item 7f

Announcement of vacancies in the Supervisory Board as per the close of the Annual General Meeting of Shareholders in 2027

Mededeling van vacatures in de Raad van Commissarissen die na afloop van de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2027 zullen ontstaan

48



Dat zijn volgens het rooster van aftreden Marike van Lier Lels en Martin Plavec. Zij zullen in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2027 aftreden als commissarissen. Beiden hebben aangegeven beschikbaar te zijn voor herbenoeming en ook daar is de Raad van Commissarissen blij mee.

Dan gaan we over naar agenda punt 8, de herbenoeming van KPMG.

Agenda item 8

Reappointment KPMG Accountants NV

Herbenoeming KPMG Accountants NV

49



Agendapunten 8a en 8b betreffen het voorstel tot herbenoeming van KPMG als accountant van PostNL voor de jaren 2027, 2028 en 2029 en in lijn daarmee het voorstel tot het verlenen van opdracht aan KPMG voor het afgeven van een assuranceverklaring over het duurzaamheidsverslag over diezelfde jaren. Een korte toelichting hierop heeft u kunnen lezen in de toelichting bij de agenda, en voor een verdere toelichting geef ik ook nog graag het woord aan Koos als voorzitter van de Auditcommissie.

Agenda item 8a

Proposal to reappoint KPMG as auditor of the company for the years 2027, 2028 and 2029 (Resolution)

Voorstel tot herbenoeming van KPMG als accountant van de vennootschap voor de jaren 2027, 2028 en 2029 (Besluit)

Agenda item 8b

Proposal to appoint KPMG to issue the assurance opinion on the sustainability report of the company for the financial years 2027, 2028 and 2029 (Resolution)

Voorstel tot verlenen van opdracht aan KPMG voor het afgeven van het assuranceoordeel over het duurzaamheidsrapport over 2027, 2028 en 2029 (Besluit)

50



Koos Timmermans - Audit Committee: Dank je wel, Jan. Zoals aangegeven door de voorzitter stellen wij vandaag voor om KPMG te herbenoemen als accountant voor de jaren 2027, 2028 en 2029 en in lijn daarmee ook de opdracht te verlenen aan KPMG voor het afgeven van de limited assurance verklaring over het duurzaamheidsverslag over diezelfde jaren.

De belangrijke criteria voor PostNL in de selectieprocedure voor de nieuwe accountant die we in 2021 hebben uitgevoerd, gingen onder andere over samenstelling van de teams, de betrokkenheid van de controlerend accountant met een breed business en stakeholder perspectief, begrip van de business van PostNL en de mate waarin het kantoor bouwt op een IT en een internal control-based audit, evenals de

kwaliteitswaarborgen in het auditproces en de fees. Dus dat waren de belangrijke elementen toen. Daarnaast waren de kennis van en de reputatie op specifieke domeinen van belang, zoals logistieke en postale processen, IT en regelgeving en duurzaamheid en daarna ook het transitieplan voor 2022.

De afgelopen controlejaren van KPMG zijn naar behoren afgerond en KPMG heeft naar de mening van de Auditcommissie de verwachtingen in voldoende mate waargemaakt. In de samenwerking blijven we doorlopend in gesprek over verdere verfijningen en optimalisaties, waarop ook zichtbaar voortgang wordt geboekt.

Bij de verlenging van het contract met KPMG in 2024 zijn we een optie overeengekomen om het contract met drie jaar, oftewel de jaren 2027, 2028 en 2029 te verlengen, mits akkoord door de aandeelhoudersvergadering. Gegeven de goede samenwerking heeft de Auditcommissie aan de Raad van Commissarissen geadviseerd om de optie te lichten en om een voorstel voor herbenoeming aan u ter besluitvorming voor te leggen.

Graag geef ik het woord terug aan de voorzitter.

De **voorzitter**: Dank je wel, Koos. Zijn er nog vragen?

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

Ik mis een klein stukje. Je kan het contract verlengen, maar tegen welke financiële voorwaarden? Bovendien neemt AI ook in de accountantswereld steeds meer vorm aan.

Ik vraag mij af of er dan niet wat in de fee gedaan moet worden met betrekking tot de accountant.

Koos Timmermans - Audit Committee: In de laatste Auditcommissie waren wij veel meer nog bezig met de kwaliteit en alle punten waaraan voldaan moesten worden en waar we het net over hadden. Toentertijd was de discussie over de fees nog bezig. Nu heb ik daar van tijd tot tijd wel contact over gehad met Linde, en die was tevreden over de besprekingen daarover.

Linde Jansen - CFO PostNL: Dank Koos, het klopt inderdaad. We hebben goede gesprekken gevoerd over de fees en elementen als AI en inzetbaarheid van technologie in de brede zin van het woord, uiteraard aan beide kanten. Zij hebben absoluut een rol gespeeld in de bepaling van de fee. Daar zijn we uit.

De heer **Van den Bos - particulier aandeelhouder:** Dan is de kernvraag of de fees naar beneden gaan dan wel of ze zijn verhoogd.

Linde Jansen - CFO PostNL: Nee, Ze gaan naar beneden. Daar word ik ook blij van.

De heer **Van den Bos - particulier aandeelhouder:** Wij ook. Kostenbesparing! Het punt is dat het uitvoerende werk grotendeels wordt gedaan door juniors. Daarboven zit er een laag en daarboven weer een laag.

Linde Jansen - CFO PostNL: Nogmaals, de fee is één element. Het belangrijkste is de kwaliteit.

De heer **Van den Bos - particulier aandeelhouder:** De kwaliteit is het belangrijkste. Maar goed, de fee is natuurlijk ook heel belangrijk. Met de technologie die er al is en er nog

aankomt wordt al de vraag gesteld wat de toegevoegde waarde is van partners bij accountantskantoren en noem maar op. Maar daar weten we alles van.

Linde Jansen - CFO PostNL: Ik sluit me daarbij aan. Het is precies waar we het ook over gehad hebben. De elementen kwaliteit in combinatie met de teamsamenstellingen en uiteindelijk ook de fee zijn elementen daarin.

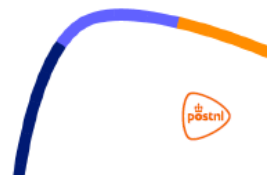
De **voorzitter:** Zijn er nog meer vragen, opmerkingen? Nee?

Dan wil ik u vragen om uw stem weer uit te brengen over de voorstellen en dan gaan we door naar agendapunt 9.

Agenda item 9

Designation of the Board of Management

Machtiging van de Raad van Bestuur



De agendapunten 9a, b en c betreffen de aanwijzing van de Raad van Bestuur als bevoegd te gaan tot uitgifte van gewone aandelen tot het beperken of uitsluiten van het voorkeursrecht en de machtiging van de Raad van Bestuur tot het verkrijgen van eigen aandelen.

Agenda item 9a

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

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

Agenda item 9b

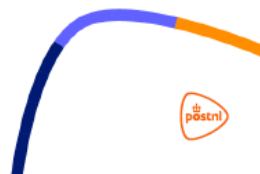
Designation of the Board of Management as authorised body to limit or exclude the pre-emptive right upon the issue of ordinary shares (Resolution)

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

Agenda item 9c

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

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



Deze aanwijzing en machtiging wordt elk jaar gevraagd. De technische details daarvan heeft u kunnen lezen in de toelichting bij de agenda van deze vergadering.

Ten aanzien van agenda 9b geldt overigens dat nu minder dan 50% van het totaal geplaatste aandelenkapitaal vertegenwoordigd is voor besluitvorming over dit beslispunt een twee derde meerderheid nodig is.



Zijn er vragen? Nee, geen vragen.

Wederom herinner ik u aan om uw stem uit te brengen over de voorstellen.

En dan zijn we tot het einde van de vergadering gekomen, sluit ik bij dezen ook de stemming.

Agenda item 10

Questions

Rondvraag

53



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

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

Een van de vragen is, en die kwam net spontaan bij me op, hoe het qua beveiliging van de klantgegevens bij PostNL gesteld is. Ik las onlangs over nu weer booking.com, we hebben Odido en nog een paar gehad. Hoe is dat geborgd bij PostNL? Niet dat ik me daar grote zorgen over maak, maar ja, hackers schijnen tegenwoordig heel veel te kunnen.

Ten tweede. De Raad van Commissarissen komt tot acht man. Vroeger, in de tijd van Piet Klaver, was het bedrijf vele malen groter, waren er vijf mannen en vrouwen in de Raad van Commissarissen. Dat liep goed. In het kader van dubbeltjes schrapen en kostenbeheersing zou de Raad van Commissarissen toch ook eens wat moeten inkrimpen.

Ten derde. Ik denk zelfs – en dan komen we terug op dat stuk dat de VEB aangaf – dat we terug moeten naar een Raad van Commissarissen met gewoon een basisvergoeding en een stukje in aandelen, omdat men zich dan veel scherper opstelt. Al jaren heeft niemand van de Raad van Commissarissen aandelen in PostNL. Degenen die vroeger aandelen hadden, was onder andere ook weer de genoemde Piet Klaver. Hij zei dat het hem scherp hield. Gaat de koers naar beneden, dan voelde hij ook de pijn in zijn portemonnee, maar gaat de koers omhoog, dan deden ze het goed.

De **voorzitter**: Ik wil wel antwoorden op de basisvergoeding en de Raad van Commissarissen, maar voor de beveiliging kijk ik even naar Pim.

Pim Berendsen - CEO PostNL: Cyber security en het datafundament zijn belangrijke prioriteiten en daar hebben we verschillende controls op, die ik niet allemaal uit de doeken zal doen. We zien in de wereld om ons heen in toenemende mate dit soort risico's, datalekken, cybersecurity aanvallen, hacks, alles wat ermee te maken heeft. Dus daar zijn we goed op uitgerust. We hebben daar teams voor, die al onze belangrijke applicaties 24x7 monitoren om te kijken of daar threats, dreigingen op zitten. Het is voortdurend aanpassen; die lat wordt nooit lager gelegd, maar iedere dag hoger. We proberen ons zo goed mogelijk daartegen te wapenen. We proberen natuurlijk ook te leren van de cases in de wereld om ons heen. Die stellen ons voor de vraag of bij ons zou kunnen gebeuren wat daar is gebeurd. Desnoods passen we daar onze security levels op aan. Daar zijn we ons dus zeer van bewust en we werken er hard aan.

De **voorzitter:** Dan even wat mij betreft over de Raad van Commissarissen en het verleden. Dat heeft natuurlijk allemaal redenen. Toen ik begon, waren we met zeven en uiteindelijk zijn we nu met acht. Dat weet u ook dat nummer acht gekomen is door het feit dat we een grote aandeelhouder erbij hebben gekregen. Ik ben nu zo'n vijftien jaar commissaris bij verschillende bedrijven geweest en ik durf toch wel te beweren, dat de laatste vijf jaar toch heel anders waren dan eerste vijf. Commissaris zijn is echt een vak. Dat is toch heel anders dan in het verleden. Er is ook niet voor niets een heel puntensysteem gekomen in de laatste tien jaar. Uiteraard kun je kijken of je het aantal in de toekomst wat kunt vereenvoudigen, maar op dit moment hebben we gewoon een financiële expert nodig als voorzitter van de Auditcommissie. Ik vind niet dat een commissaris aandelen moet bezitten van de onderneming waar hij commissaris is. Je hebt je te houden aan corporate governance en, eerlijk gezegd, voor de lange termijn kijken we allemaal ook naar de ontwikkeling van de waardetoevoeging van het bedrijf. Je

verwacht dat die aandelen op den duur ook meer waard worden. Dan heb je het niet nodig dat je toevallig aandelen bezit in die periode dat je commissaris bent. Dat zou ik niet een goede benadering vinden om een commissaris hier binnen te halen. Maar er zijn mensen die er anders over denken.

- De heer **Dekker - particulier aandeelhouder**

Ik weet niet of de heer Plavec nog opkijkt van uw opmerkingen, maar dat is voor de toekomst niet meer relevant.

Ik heb een vraag over de verhouding pensioenfonds versus PostNL als bedrijf. Ik heb die vraag ook omdat we natuurlijk in het verleden complexe situaties hebben gehad met regelingen over afdrachten voor het stutten van het pensioenfonds. Dat is min of meer achter de rug, dacht ik. Maar ik heb nog een praktische vraag. Ik heb in de pers vernomen dat er in bepaalde kringen ongenoegen is ontstaan over wat heet de samenlooptoeslag en de wijze waarop de mensen vergoedingen hebben kunnen krijgen voor in het verleden naar hun mening gemiste samenlooptoeslag. Een aantal pensioenfondsen heeft daar een oplossing voor gevonden. Hier ligt dat thema nogal gevoelig. Speelt dat ook nog voor PostNL als bedrijf of is het standpunt van PostNL dat dit een zaak is van de entiteit van het pensioenfonds? Begrijpt u mijn vraag?

Pim Berendsen - CEO PostNL: Ja, ik begrijp de vraag en het antwoord is dat het wat ons betreft geen zaak van PostNL is. Als het al een zaak is – recentelijk is ook nog aangegeven dat dat in dit geval maar zeer de vraag is – dan liggen de vraag en de verantwoordelijkheid bij het pensioenfonds.

De **voorzitter**: Geen vragen meer? Dank u wel.

Koos, hier staat dat jij nog iets wil zeggen voordat we overgaan tot de stemuitslagen.

Koos Timmermans - Audit Committee: Dat klopt, Jan. Het is jouw laatste vergadering en jij hebt dadelijk ook het laatste woord. Maar we vonden het wel belangrijk om even met u allen erbij namens het bestuur en namens de commissarissen iets te zeggen over Jan.

Als je de periode van acht jaar overziet, dan heb je een enorme digitalisatie meegemaakt. Je weet tegenwoordig als je zelf een brief ontvangt, hoe vaak je via een app te zien krijgt waar het pakje precies is of waar de brief ligt. Dus digitalisatie heeft wat te maken met klanteneisen, maar digitalisatie heeft natuurlijk ook wat te maken met de enorme daling in volumes die je hebt gezien bij de post. Maar wel weer de stijging bij de pakketjes.

We hebben in die periode van acht jaar natuurlijk ook de overname van Sandd meegemaakt, we hebben de coronaperiode meegemaakt. Gek genoeg verdwijnt het bij veel mensen een beetje van het vizier, maar in die coronaperiode zijn de pakketjes door het dak gegaan. Ik kan me ook herinneren, dat we hier een keer een vergadering hebben gehad dat Jan hier ongeveer in zijn eentje in de zaal zat. Dat was ook de coronatijd en het moest allemaal digitaal.

Eigenlijk hebben we toch wel een hoop meegemaakt en hoe hebben wij dat nou met Jan ervaren? Nou, dat is een beetje precies zoals het in deze vergadering gaat. Jan lijkt een beetje op een soort buschauffeur in een bus op een hobbelige weg. Bij de eerste, de tweede en de derde halte kom je laat – en dat heb je ook met deze vergadering – maar op de een of andere manier is Jan altijd op tijd bij het eindpunt. Hoe doet hij dat? Hij verandert niet. Hij wordt nooit chagrijnig, hij luistert, hij is vriendelijk ongeacht wie er voor zijn neus

staat. Hij heeft oog voor mensen, maar hij verliest toch het doel niet uit het oog. Dat heb je goed gedaan, Jan! We zullen je missen. Dank je wel!

[Applaus]

De **voorzitter**: Zeer gewaardeerd! Op een gegeven moment wordt het ook je kindje. Daarom denk ik weleens dat acht jaar heel goed is voor iedereen die commissaris wordt. Je moet ook niet te lang, want het wordt onderdeel van jezelf. En kijk maar even naar de vraag van meneer Keyner: blijf je nog kritisch genoeg? Het is heel goed geweest. Ik kom zo nog even terug met mijn afscheidswaarden, maar Ewout, we moeten nog de uitslag doorgeven van alle agendapunten. Dat is toch ook wel belangrijk.

Ewout de Wit - secretaris: Ik kan het snel doen. U ziet de uitslagen ook op het scherm, maar ik zal ze ook nog even voorlezen.

Agendapunt 2d, de adviserende stemming ten aanzien van het bezoldigingsverslag is aangenomen met 98,10%.

De vaststelling van de jaarrekening 2025, agendapunt 3, is zelfs met 100% aangenomen, zie ik.

Agendapunt 4b, de vaststelling van de winstbestemming is met 99,41% aangenomen.

Agendapunt 5a, het verlenen van kwijting van de Raad van Bestuur is aangenomen met 99,96%.

Agendapunt 5b, verlenen van kwijting aan de RVC-leden met 99,87% aangenomen.

De vaststelling van het beloningsbeleid van de Raad van Bestuur, agendapunt 6, is aangenomen met 97,64%.

Het voorstel tot herbenoeming van Hannie Vlug, agendapunt 7d, is aangenomen met 99,77%.

Het voorstel tot benoeming van Natasja Laheij, agendapunt 7e, is aangenomen met 99,95%.

Het voorstel tot herbenoeming van KPMG als accountant van de vennootschap, agendapunt 8a, aangenomen met 99,93%.

Met 99,96% is ook het voorstel tot verlenen van de opdracht aan KPMG voor het afgeven van de assuranceverklaring, agendapunt 8b, aangenomen.

De aanwijzing van de Raad van Bestuur als bevoegd orgaan tot het uitgeven van gewone aandelen, agendapunt 9a, aangenomen met 99,78%.

De aanwijzing van de Raad van Bestuur als bevoegd orgaan tot het beperken of uitsluiten van voorkeursrecht, agendapunt 9b, aangenomen met 99,89%.

De machtiging van de Raad van Bestuur tot het verkrijgen van eigen aandelen door de vennootschap, agendapunt 9c, ook aangenomen met 99,94%.

Dan nu weer terug naar Jan.

De **voorzitter**: Dank je wel. In de eerste plaats, Hannie, van harte gefeliciteerd met je herbenoeming en uiteraard ook Natasja met haar benoeming.

Dan nog enkele woorden. Ik neem vandaag afscheid als commissaris en ik ben ook bijna acht jaar voorzitter van de Raad van Commissarissen van PostNL. Ik heb dit prachtige bedrijf acht jaar lang van dichtbij mogen volgen en ondersteunen in een periode, die inderdaad zoals Koos zei, allesbehalve rustig genoemd kan worden.

Toen ik begon, bevonden we ons al midden in een structurele transformatie. Wat ik vooral heb gezien en wat ik nog steeds zie, is de enorme toewijding van alle medewerkers en de bereidheid om zich aan te passen aan de constant gewijzigde omstandigheden. De daling van de postvolumes zette onverminderd door, terwijl pakketten juist sterk groeiden. Die ontwikkeling heeft zich versneld, vooral door externe factoren, zoals digitalisering, de sterke consolidatie van de aanbieders van pakketten en de uitzonderlijke periode van de coronapandemie.

En PostNL, dat vind ik toch wel heel mooi, is zich bewust dat zij zich constant moest en moet aanpassen aan de gewijzigde en soms moeilijke omstandigheden. Ik vind ook dat het bedrijf nu innovatiever, klantgerichter en duurzamer is. Ik heb me soms wel eens afgevraagd, ook met al die geopolitieke ontwikkelingen, of de druk op de gehele organisatie niet te groot is. Bovendien verwacht je soms dan wel wat meer begrip van de buitenwereld, dat er vaak niet is.

Ik ben ook trots op de manier waarop de Raad van Bestuur en alle medewerkers deze uitdagingen zijn aangegaan. Er is gebouwd aan een solide fundament voor de toekomst met een duidelijke en heldere strategie en ook een scherp oog voor maatschappelijke verantwoordelijkheid. PostNL is voor mij ook het voorbeeld hoe het stakeholdermodel in de praktijk succesvol kan worden uitgevoerd. Voor onze aandeelhouders hebben we ook



vanaf het begin van mijn termijn gewerkt aan een zo hoog mogelijk dividend binnen de daarvoor opgestelde regels.

Ik zie de toekomst van PostNL met vertrouwen tegemoet. De rol van betrouwbare duurzame logistiek blijft cruciaal in onze samenleving. De verdere groei van e-commerce gecombineerd met de noodzaak tot efficiënte en milieuvriendelijke bezorging biedt kansen, maar vraagt ook om investeringen en innovatie. Ik ben ervan overtuigd dat PostNL met zijn sterke positie en betrokken mensen in staat is om ook de komende jaren waarde te blijven creëren voor klanten, medewerkers en aandeelhouders.

En tot slot wil ik ook mijn dank uitspreken aan mijn collega-commissarissen. Ik heb ze allemaal gevraagd om lid te worden in de afgelopen acht jaar. Ook de Raad van Bestuur en alle medewerkers van PostNL wil ik bedanken voor de samenwerking en het vertrouwen. Het was voor mij een eer om jullie te mogen dienen en ik draag graag het voorzitterschap over aan Koos.

Veel dank voor alles.

En dan nodig ik u uit voor een borrel. Bij vertrek hebben we voor u ook nog een verrassing. Laten we hopen op een mooi 2026 voor u in privé en voor PostNL als bedrijf.

En dan sluit ik hierbij de algemene vergadering van aandeelhouders. Dank u wel.



Agenda item 11

Close

Sluïting

54

