

Vragen ontvangen van de Vereniging van Effectenbezitters.

Antwoorden Randstad cursief in blauw

Agendapunt 2a Verslag van de Raad van Bestuur en verslag van de Raad van Commissarissen over het boekjaar 2019

1. Randstad brengt als tussenpartij vraag en aanbod bij elkaar. In welke mate zou een gedigitaliseerd marktplatform dit in de toekomst veel efficiënter kunnen doen?

De kracht van Randstad zit in de combinatie van "tech" en "touch". Een volledig gedigitaliseerd marktplatform ontbeert de touch component, die is cruciaal is voor onze business. Zie ook onze ervaringen vanuit het Randstad Innovation Fund (RIF) met betrekking tot HR tech.

2. Is Randstad er gerust op dat ze eventueel de concurrentie aankan met in digitaal opzicht veel geavanceerdere partijen als LinkedIn/Microsoft, Facebook of Google, mochten zij ooit besluiten Randstad te beconcurreren?

De kracht van Randstad zit in de combinatie van "tech" en "touch". Een volledig gedigitaliseerd marktplatform ontbeert de touch component, die is cruciaal is voor onze business. Zie ook onze ervaringen vanuit het Randstad Innovation Fund (RIF) met betrekking tot HR tech.

3. Is Randstad van mening dat zij voldoende in staat is online dezelfde rol van betekenis te spelen als in het fysieke landschap (wereldmarktleider), of zal een verschuiving richting online ertoe leiden dat pure online-spelers zoals LinkedIn marktaandeel zullen winnen?

Randstad heeft reeds 5-6 jaar geleden de succesvolle transitie ingezet richting een hybride HR services provider, initieel met het Randstad Innovation Fund. Daarna is de "digital factory" opgezet die de digitale transitie verder versneld heeft. Pure online spelers ontberen de cruciale "touch" component.

4. Randstad stelt dat de "Human Touch" essentieel is. Hoe hoogstaand is die intermenselijke bijdrage echt, m.a.w. levert Randstad veel toegevoegde waarde op dit vlak, of fungeert zij in de meeste gevallen vooral als doorgeefluik?

In een wereld die gericht is op vernieuwende technologieën, is het de menselijke kant van ons bedrijf die het verschil maakt. We zijn gepassioneerd over het ondersteunen van mensen en organisaties om hun ware potentieel te realiseren. Dit is onze rol in de samenleving. We zetten ons in om onze kandidaten en klanten succesvol te maken. Ons uiteindelijke doel is; to touch the work lives of 500 million people by the year 2030. Om dit doel te bereiken combineren we onze menselijke benadering en technologische expertise. De combinatie helpt ons om kandidaten en opdrachtgevers in staat te stellen te groeien en uiteindelijk waarde toe te voegen aan de economie.

5. Ziet Randstad de noodzaak om meer toegevoegde waarde te leveren, en zo ja, hoe gaat ze dat voor elkaar krijgen?

Onze digitale transformatie is een goed voorbeeld van hoe we meer toegevoegde waarde creëren. We onderkennen de technologische mogelijkheden al lang om onze recruiters makkelijker in contact te brengen met zowel werkzoekenden als werkgevers en bovenal meer waarde te bieden. Onze medewerkers krijgen door middel van technologie meer gelegenheid om zich te concentreren op de menselijke kant van ons bedrijf. De introductie van nieuwe technologieën op het gebied van personeelswerving, opleiding en loopbaanontwikkeling biedt nieuwe mogelijkheden om ons bedrijf efficiënter, diverser en responsiever te maken. Met de kracht van technologie kunnen we een breed scala aan maatwerkoplossingen en het beste persoonlijke advies bieden, waarde toevoegen op ongekende nieuwe manieren en vormen.

6. Liggen daarbij de kansen vooral richting de werkgevers (klanten) of juist de werknemers (kandidaten)

Dankzij nieuwe technologieën bevinden we ons in de unieke positie om opnieuw te definiëren hoe we zowel onze klanten als kandidaten beter kunnen helpen. Door de vertrouwde en menselijke partner te worden in een door technologie gedreven wereld, kunnen we nog meer doen voor beide groepen. We kunnen onze klanten en kandidaten het menselijk inzicht en de extra aandacht geven die ze wensen. Dit stelt ons uiteindelijk in staat om de toekomstige werkgelegenheid en economische groei voor de samenleving als geheel te maximaliseren. Door onze passie voor mensen te combineren met de kracht van de technologie van vandaag, creëren we een ervaring die inherent menselijker is.

7. Met een groot deel van de ruim 38 duizend corporate staff bemiddelt Randstad 649 duizend kandidaten. Verwacht Randstad een drastische daling van het aantal corporate staff binnen 5 jaar? Zo nee, waarom niet?

Randstad heeft als wereldmarktleider een marktaandeel van slechts 6% in de HR services industrie. Kortom dit is nog een gefragmenteerde markt met zeer aantrekkelijke groeiperspectieven in de toekomst. Wij zijn ervan overtuigd dat ons leidende marktposities en differentiërende digitale strategie zal leiden tot een verdere uitbreiding van ons wereldwijde marktaandeel. De focus ligt derhalve duidelijk op de aanzienlijke groeimogelijkheden en het verder verhogen van de productiviteit van onze mensen.

8. Voorziet Randstad een drastisch ander profiel van de corporate staff binnen 5 jaar?

De komende vijf jaar verwachten we geen wezenlijke veranderingen. We zullen de nadruk blijven leggen op de digitale transformatie en onze 'Tech & Touch' strategie, zoals we dat in de afgelopen jaren hebben gedaan. We zullen ons op de verdere ontwikkeling van transformationeel en behendig leiderschap blijven richten.

9. Door de corona pandemie zal de maatschappij en de manier waarop gewerkt wordt mogelijk blijvend veranderen.

- a. Heeft Randstad beoordeeld of deze potentiële veranderingen gevolgen kunnen hebben voor de ongeveer 2800 fysieke locaties ('branches') die Randstad momenteel heeft?

Vóór het coronavirus veranderde technologie al de werkplek en de manier waarop we kandidaten en klanten bedienen en werknemers ondersteunen bij hun werk. Technologie heeft ons al anders laten denken over zaken als werktijden en de rol van fysieke locaties. De pandemie heeft de mogelijkheden van de digitale transformatie van de werkplek versterkt. We hoeven bijvoorbeeld niet per se elke dag naar kantoor te gaan en voor velen is het mogelijk om net zo effectief thuis te werken. Door de pandemie en opkomende geavanceerde technologieën zullen we allemaal opnieuw evalueren hoe zaken zoals kantoren en fysieke locaties er in de toekomst uit zullen zien.

- b. Is Randstad van mening dat het voor Randstad mogelijk is om door een verschuiving naar online bedrijfskosten te besparen door een deel van haar branches permanent te sluiten?

Uiteraard zal Randstad altijd kijken naar een zo efficiënt mogelijke uitvoering. Tegelijkertijd ligt de focus duidelijk op de groeimogelijkheden in de toekomst. Wij zijn wereldmarktleider met slechts 6% marktaandeel en wij verwachten dit in de toekomst te kunnen uitbreiden.

10. In "Message from the CEO" opent Randstad het jaarverslag met de noodzaak van groei.

Groeiversnelling is ook een van de drie componenten van de strategie. Tegelijkertijd daalde de omzet in 2019 met 2% en zal 2020 een slecht jaar worden. Gezien de genoemde noodzaak tot groei, wat zijn de consequenties voor Randstad

Uiteraard is groei een relatief begrip, zeker in een exceptioneel jaar als 2020. Ondanks de zeer uitdagende marktomstandigheden, is Randstad uitstekend gepositioneerd om haar voornaamste concurrenten te "outperformen" op het gebied van omzetontwikkeling.

11. Het marktaandeel in thuismarkt Nederland is de afgelopen jaren ondanks marktleiderschap relatief sterk afgenomen (van 20 procent in 2012 naar 15 procent in 2019). Kan Randstad deze dalende ontwikkeling duiden, en aangeven hoe zij deze denkt te gaan keren?

Als marktleider richt Randstad zich altijd op rendabele omzetgroei. Kortom, de juiste balans tussen omzetgroei en winstgevendheid in Nederland. Dit betekent dat wij ons in een aantal gevallen bewust niet of minder hebben gefocust op niet rendabele contracten.

12. Is het denkbaar dat zodra Randstad intern meer grip heeft op de macro-economische situatie zij kijkt naar eventuele overnames om haar marktaandeel te vergroten in landen/markten waar Randstad nog onvoldoende schaal heeft?

Zoals altijd kijkt Randstad naar mogelijkheden voor verdere waardecreatie. Eventuele overnames zouden hier onderdeel van kunnen zijn, waarbij we onderscheid maken tussen 1) grotendeels traditionele uitzenders; 2) professionele uitzenders; en 3) HR technologie. Zoals aangegeven op de Capital Markets Day in december 2019 ligt geografisch de focus op de VS en Japan. Dit gezien het beperkte marktaandeel en de aantrekkelijke winstgevendheid in beide markten.

13. Met de acquisitie van Monster beoogde Randstad de beschikking te krijgen over kennis met betrekking tot digitalisering en dataverwerking. Toch zijn de destijds door Randstad geprognosticeerde voordelen niet gerealiseerd.

- a. Kan Randstad nader toelichten hoe het momenteel gaat met Monster in termen van autonome omzet- en EBITA-ontwikkeling, alsmede wat de verwachtingen zijn voor de komende jaren?

Zoals extern gecommuniceerd hebben de resultaten van Monster geen relevante impact gehad op het groepsresultaat in 2019. De toegevoegde waarde van Monster op de Randstad groep is significant en uit zich onder andere in volledig geïntegreerde klant benadering met de Randstad Enterprise Group. Monster is voor een cruciaal platform voor het aantrekken van de juiste kandidaten.

- b. In de Verenigde Staten was de belastingdruk het afgelopen jaar beperkt. Wordt dit veroorzaakt door de compensabele verliezen bij Monster? Zijn eventuele compensabele verliezen al opgesoupeerd, of resteert nog een compensabel verlies?

Op geconsolideerd niveau is de betaalde belasting grotendeels gelijk aan de belastingdruk in de winst- en verlies rekening.

14. Ten aanzien van klanttevredenheid wil Randstad hoger dan een 8 scoren. Hoe scoorde Randstad qua klanttevredenheid in 2019 en 2018? Waarom zijn die scores niet vermeld in het jaarverslag?

In 2019 hebben we een meer gedetailleerde manier geïntroduceerd om de prestaties van ons merk te meten door middel van klanttevredenheidsonderzoeken, die we uitvoeren via ons Customer Delight-programma, daarom hebben we geen cijfers voor 2018.

Customer Delight is een pragmatische aanpak om de tevredenheid van klanten, talent en medewerkers te vergroten. Als onderdeel van het Customer Delight-programma streven we ernaar de klanttevredenheidsscores van 8 (op een schaal van 1-10) te overschrijden, de bewezen drempel voor meer loyaliteit, aanbeveling en vertrouwen. Het programma is nu live in 14 markten. De scores voor klanttevredenheidsonderzoeken worden gepubliceerd in het jaarverslag 2019, waarin we hebben aangegeven dat we verbeterde relatieve marktprestaties zien bij werkmaatschappijen waar we scores van 8 of hoger hebben behaald.

15. Randstad ambieert een top NPS-score, maar slechts in 62% van de kernmarkten behaalde zij een top 5 positie met klanten.

- a. Getuigt het niet van weinig ambitie dat Randstad - met 6% wereldwijd marktaandeel veelal als grote speler - slechts in de top 5 wil belanden?
- b. Zou top 1 of eventueel top 3 niet veel meer voor de hand liggen?
- c. Hoe is het mogelijk dat in 38% van de gevallen zelfs de top 5 niet wordt gehaald?

We zijn ambitieus in onze doelen en streven ernaar een top 100 wereldwijd merk te worden. Het is dan ook ons doel om een top NPS-score binnen onze branche te behalen en onze NPS jaar-op-jaar te verbeteren ten opzichte van onze concurrenten.

We voeren een Jaarlijkse Randstad Brand Guidance Survey uit in meer dan 30 landen om onze brand performance op lokale markten te evalueren in vergelijking met concurrenten en met geselecteerde andere benchmarks. NPS is hiervan slechts een onderdeel. De enquête van 2019 liet goede vooruitgang zien in lijn met onze gewenste positionering. We behaalden in 62% van onze belangrijkste markten een top 5-positie bij klanten en zagen NPS-verbeteringen in de meeste belangrijke markten bij zowel klanten als het grote publiek. We behaalden een top 3-positie of positieverbetering in 7 van onze top 12-markten. In een aantal landen waar we geen marktleider zijn of waar we andere historisch dominante brands hebben, is dit zichtbaar in de uiteindelijke score. We hebben er alle vertrouwen in dat we dankzij onze inspanningen gestage vorderingen zullen blijven maken bij het realiseren van onze ambities.

Agendapunt 2b Bezoldigingsverslag over het boekjaar 2019

16. In het jaarverslag is vermeld dat de heer Van de Kraats het afgelopen jaar een vergoeding heeft ontvangen van ruim 1 miljoen euro voor geleverde 'diensten' uit hoofde van een bij zijn afscheid als cfo overeengekomen vertrekarrangement. Kan de RvC aangegeven welke werkzaamheden Van de Kraats gedurende 2019 heeft verricht?

Zoals aangegeven bij de benoeming van zijn opvolger Henry Schirmer, heeft Robert Jan van de Kraats in 2019 een adviesrol vervuld voor de Raad van Commissarissen. In deze rol, was hij bijzonder waardevol gezien zijn sterke track record binnen Randstad en zijn betrokkenheid bij strategiebepaling en acquisities.

Stemverklaring (graag voorlezen tijdens de AvA en opnemen in de notulen)

De VEB is van mening dat het vertrekarrangement dat Randstad overeen is gekomen met Van de Kraats exorbitant is. De VEB blijft grote moeite houden met deze vertrekregeling en stemt derhalve tegen dit agendapunt.

Agendapunt 2c Voorstel tot statutenwijziging

17. Welk belang hebben aandeelhouders om de statuten zo te wijzigen dat de preferente aandelen B een hoger dividend krijgen?

De houders van preferente aandelen B krijgen niet een hoger dividend. Het betreft hier een aanpassing van de statutaire opslag waarmee het dividend wordt bepaald. Over de periode 2012-2019 bedroeg het dividendpercentage 2.7% hetgeen nu teruggebracht wordt tot 2.0%.

18. Wat zijn de negatieve consequenties voor Randstad als de statuten niet worden gewijzigd?

Dit zou dan betekenen dat het hogere dividendpercentage dat gold voor de periode 2012-2019 moet worden betaald.

19. Nu het dividend op de gewone aandelen wordt gepasseerd, is het niet gepaster om deze statutenwijziging van de agenda te halen?

Dit betreft een vaste verplichting naar de lange termijn houders van preferente aandelen. Indien de jaarlijkse dividend betaling wordt uitgesteld, dient deze alsnog plaats te vinden zodra mogelijk. Het betreft in totaal een beperkt bedrag van EUR 12 miljoen op alle preferente aandelen.

Agendapunt 2d Voorstel tot vaststelling van de jaarrekening over het boekjaar 2019

20. In het verleden ontwikkelde het werkkapitaal zich altijd anticyclisch ('countercyclical').
- Voorziet Randstad nog altijd een positieve impact van vrijvallend werkkapitaal tijdens de huidige crisis die de vrije kasstroom op peil kan houden?

Wij zien geen afwijkende dynamiek qua vrijvallend werkkapitaal in de huidige crisis en verwachten derhalve een gezonde vrije kasstroom dit jaar.

- In het verlengde daarvan, is er reden aan te nemen dat de vrije kasstroom zich (in brede zin) anders zal ontwikkelen dan tijdens de kredietcrisis in 2009?

Dit is niet het geval.

21. Randstad streeft naar een zogeheten *recovery ratio* van 40-50 procent, zijnde de mate waarin de toename van de brutowinst zich vertaalt in EBITA. In 2017 en 2018 werd dit target gehaald, met percentages van respectievelijk 40 en 56 procent. In 2019 was dit percentage slechts twee procent. Kan Randstad nader toelichten wat de achterliggende redenen zijn van deze forse terugval, alsmede hoe deze *recovery ratio* zich naar verwachting zal gaan ontwikkelen?

In 2019 was er met name sprake van een zogenaamd teller/noemer effect: de incremental recovery ratio is optisch laag omdat zowel de jaarlijkse deviatie van de brutowinst alsmede de EBITA zeer beperkt was. Gezien de zeer uitdagende marktomstandigheden in 2020 zal er sprake zijn van een recovery ratio in plaats van een incremental conversion ratio. Wij verwachten dat deze recovery ratio zich in 2020 gradueel richting de 50% zal bewegen.

Agendapunt 2e Toelichting op het reserverings- en dividendbeleid

22. Tijdens de kredietcrisis genereerde Randstad een vrije kasstroom van ruim 4 euro per aandeel. Is het - met de kennis van vandaag - mogelijk dat in de loop van het jaar zal blijken dat er alsnog (net als in 2009) voldoende kasgeneratie is om dividend uit te keren?

Gezien de zeer beperkte visibility op omzet en winstontwikkeling hebben wij op 23 maart 2020 besloten dat het volledige dividend over 2019 wordt gepasseerd. Wij zullen de betaling van een eventueel dividend over 2020 in een later stadium beoordelen.

23. Randstad gaf eind maart aan dat indien de recessie dieper wordt dan in 2009, de dividendbodem van 1,62 euro niet te garanderen is. Het dividend is inmiddels geschrapt.

- 23a. Randstad laat het dividendbeleid ongemoeid, maar welke betekenis heeft dat nog wanneer op het moment dat het ertoe doet het minimale dividend van 1,62 euro per aandeel - zoals geformuleerd in het dividendbeleid - toch niet gehandhaafd wordt?

Wij hebben onze aangepaste capital allocation policy gecommuniceerd in februari 2018. Een van de componenten was de zogenaamde dividend bodem van 1,62 euro per aandeel. Echter onder de voorwaarde dat er geen sprake was van "seriously adverse economic conditions." Zonder twijfel was hier sprake van tijdens onze dividend aankondiging op 23 maart 2020 (vrijwel geen visibility). De capital allocation policy blijft dus onveranderd, maar feitelijke betalingen zijn uiteraard afhankelijk van marktomstandigheden en balansratio's.

- 23b. Indien de gevolgen van de aanstaande recessie voor Randstad meevallen, is het dan mogelijk dat in de loop van het lopende jaar alsnog interim-dividend (ter hoogte van bijvoorbeeld de dividendbodem) wordt uitgekeerd?

Gezien de zeer beperkte visibility op omzet en winstontwikkeling hebben wij op 23 maart 2020 besloten dat het volledige dividend over 2019 wordt gepasseerd. Wij zullen de betaling van een eventueel dividend over

2020 in een later stadium beoordelen. In de tussentijd houden wij met alle scenario's rekening maar blijft de visibility beperkt.

24. In het verslag van de Raad van Commissarissen (RvC) wordt in het kader van de door de externe accountant uitgebrachte management letter gemeld dat sprake was van een 'limited number of small fraud incidents'. Zijn deze door de accountant ontdekt of door de eigen interne controles van Randstad?

Met één uitzondering, zijn alle gevallen intern ontdekt en gerapporteerd.

Agendapunt 5 Samenstelling raad van bestuur

25. De heer François Béharel is in 2013 benoemd en wordt niet voorgedragen voor een nieuwe termijn. Kan de RvC dit besluit nader toelichten? Houdt dit bijvoorbeeld verband met de voorgenomen benoeming van de heer Steenvoorden?

De heer Béharel is benoemd in januari 2013 en wordt niet herbenoemd voor een derde termijn. Hij heeft inmiddels Randstad verlaten. Dit staat los van de voorgestelde benoeming van de heer Steenvoorden, die reeds sinds 2016 Chief Digital Officer van Randstad is.

Agendapunt 6 Samenstelling raad van commissarissen

26. President-commissaris Wout Dekker wordt voorgedragen voor een nieuwe termijn van twee jaar. In de AvA 2019 werd Jaap Winter eveneens voor een nieuwe - derde - termijn van twee jaar benoemd. De Nederlandse Corporate Governance Code limiteert de zittingsperiode in beginsel tot maximaal acht jaar. Verlenging is in principe slechts mogelijk in exceptionele gevallen, op voorwaarde dat dit betekenisvol wordt gemotiveerd.

26a. Kan Randstad nader toelichten waarom toch gekozen is voor deze herbenoeming?

De raad van commissarissen heeft hiertoe besloten gezien de waardevolle bijdrage van Wout Dekker als voorzitter van de Raad van Commissarissen sinds 2015.

26b. Heeft in 2019 door de RvC een marktverkenning en search plaatsgevonden naar een potentiële nieuwe commissaris?

De raad van commissarissen stelt een nieuwe commissaris voor, Hélène Auriol Potier, zie agendapunt 6a. Hiertoe heeft een marktverkenning en search plaatsgevonden.

26c. Zal Randstad Beheer in aanloop naar de AvA 2021 een opvolger voordragen vanwege de ommekomst van de termijn van Jaap Winter?

Dit zal pas aan de orde zijn wanneer de agenda voor de AVA 2021 wordt vastgesteld.