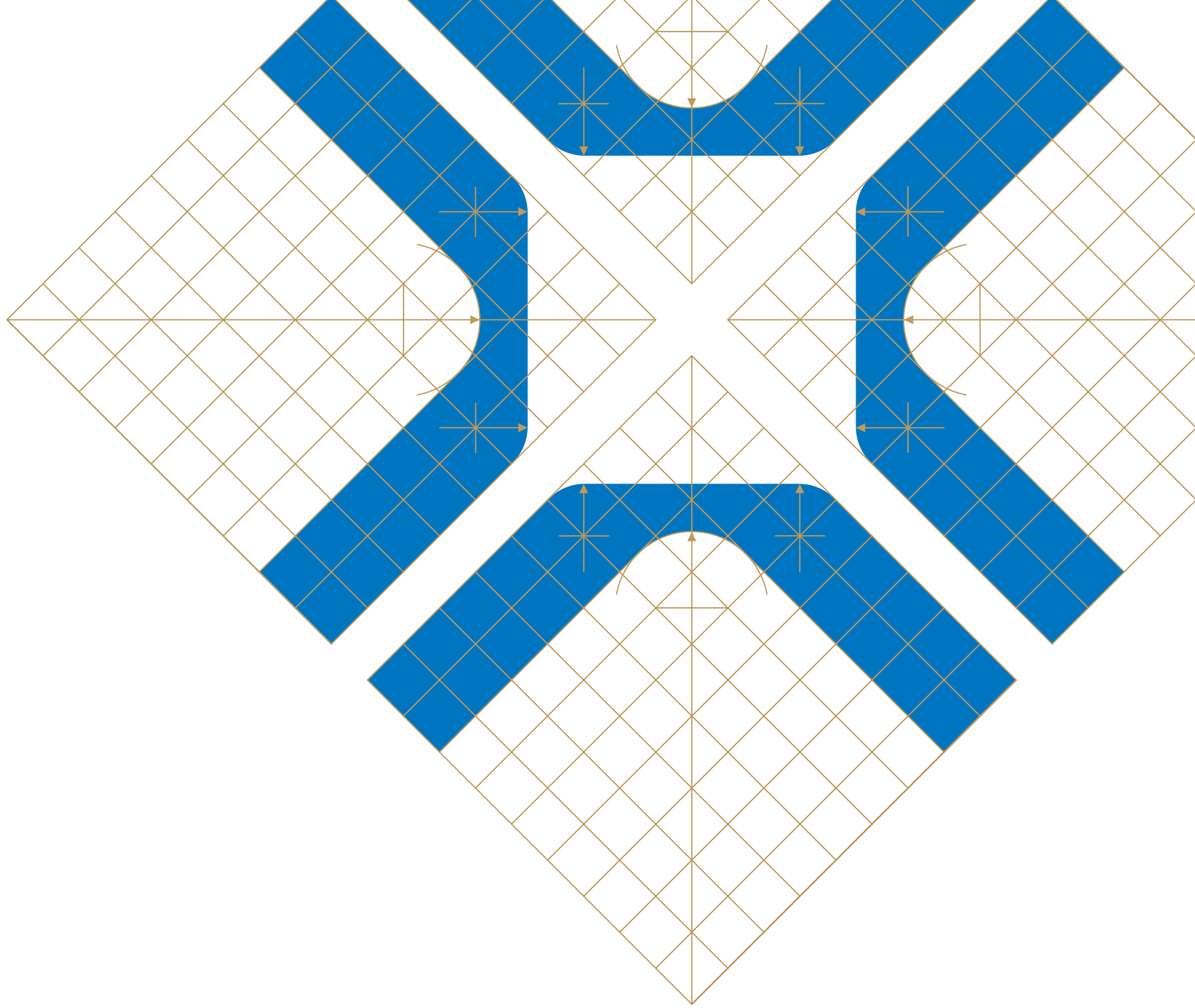




het **mooiste vak** van de wereld

het denken en doen van **Frits Goldschmeding**, oprichter van Randstad

het mooiste vak van de wereld



het mooiste vak van de wereld

het denken en doen van **Frits Goldschmeding**, oprichter van Randstad



voorwoord



Als CEO van een groeiende internationale onderneming ben ik gewend naar voren te kijken. Hoe blijven we als Randstad het verschil maken in onze snel veranderende wereld? Zijn we klaar voor de toekomst? Onze wereld bestaat uit onzekerheden en oude patronen bieden geen garantie voor succes op de markt van morgen en overmorgen. Als bedrijf moet je je open blijven stellen voor nieuwe ontwikkelingen en om je relevantie te behouden moet je jezelf steeds opnieuw uitvinden.

Toch zijn we ons bij Randstad zeer bewust van ons verleden en hoe dat verleden ons als bedrijf definieert, nu en in de toekomst. Randstad bestaat ondertussen meer dan vijftien-vijftig jaar. Het in 1960 door Frits Goldschmeding en Ger Daleboudt opgerichte uitzendbureau is in die ruim halve eeuw gegroeid van één kantoortje in een Amsterdamse studentenkamer naar een wereldwijde organisatie met duizenden vestigingen in 39 landen en een omzet van zo'n 19 miljard euro. Miljoenen mensen hebben dankzij Randstad werk gevonden, duizenden klanten personeel. En aan de basis van dat enorme succes staat onweerlegbaar het grote ondernemerschap van Randstads oprichter Frits Goldschmeding.

Vanuit dat historische besef kun je niet vanzelfsprekend je toekomst formuleren. Maar het is goed om ervan doordrongen te zijn dat Goldschmedings erfenis ons heeft gemaakt tot wie we zijn. Het vormt het fundament waarop Randstad is gebouwd en geeft ons tot op de dag van vandaag een bijna onverslaanbare en unieke positie in

onze *core business*: klanten verbinden met de getalenteerde mensen die zij zoeken, werkzoekenden matchen met bedrijven die hen nodig hebben.

Dit boek legt daarom het commerciële gedachtegoed van Frits Goldschmeding vast voor ons en de generaties die na ons komen. Zijn visie op ondernemerschap, markt en merk, de filosofische en ethische principes van waaruit hij Randstad heeft vormgegeven en die voor ons allen tot op de dag van vandaag als een toetssteen werken bij onze dagelijkse keuzes en beslissingen, en de daaruit voortkomende bedrijfscultuur die ook nu nog steeds onze medewerkers motiveert om het beste uit zichzelf te halen. Wie het inspirerende gedachtegoed van Goldschmeding kent, kent de ziel van onze huidige onderneming.

Natuurlijk, de wereld van nu is niet meer dezelfde als die in 1960. Technologisering, digitalisering, een veranderende arbeidsmarkt, een mondiale economie: we moeten voortdurend onder ogen zien dat wat we vandaag doen morgen niet per se meer goed genoeg is. Ook Frits Goldschmeding was zich daar in zijn tijd zeer van bewust. Middelen en diensten veranderen en zullen dat blijven doen. Maar één ding blijft altijd hetzelfde en komt rechtstreeks voort uit de bezieling van Frits Goldschmeding: ons fundamentele geloof dat we met waarachtige interesse en vertrouwen getalenteerde mensen en businesses vooruit helpen. Dat geloof is onze garantie voor een succesvolle toekomst.

Jacques van den Broek | CEO Randstad



8	de erfenis van Frits Goldschmeding
	bevlogen ondernemerschap
26	filosofie
	het dna van Randstad
46	cultuur
	de stijl van het huis
68	marktbewerking
	ondernemen aan de basis
90	merk
	de opbouw van een onderscheidende identiteit
114	reputatie
	de strijd om erkenning
132	groei
	vormgeven aan de wereldwijde arbeidsmarkt
154	continuïteit
	een honderd jaren plan voor een betere wereld





de erfenis van
Frits Goldschmeding

bevlogen
ondernemerschap



*‘Hard werken, doen
waar je goed in bent
en alles op alles zetten
om de beste te worden’*



Het is een legendarisch verhaal: hoe Frits Goldschmeding als student op een nacht in 1960 met medestudent Ger Daleboudt naar huis fietste en besloot een bureau voor tijdelijk werk te beginnen. ‘Ger vroeg nog: wanneer? Ik zei: nu! Drie uur ’s nachts leek me een heel goed tijdstip. We zijn op mijn kamer gaan zitten, hij schreef een briefje voor toekomstige uitzendkrachten, ik eentje voor klanten. En omdat ik geen geld voor postzegels had, heb ik ze maar zelf in de brievenbussen gestopt. Ja, dat was een vliegende start. En aan het einde van het jaar hadden we zo’n twintig uitzendkrachten aan het werk.’

Het idee dat de nog niet bestaande markt voor uitzendwerk de toekomst had, kwam voort uit de afstudeerscriptie van Goldschmeding. Daarin constateerde hij dat de toenmalige theorie en praktijk van de arbeidsmarkt, met zijn starre ordening door de sociale partners, geen recht deed aan de groeiende behoefte aan nieuwe functies en werkpatronen. Zijn conclusie: 4 tot 5 procent van de

totale arbeidsmarkt zou uit tijdelijk werk moeten bestaan.

Het was een frisse kijk op de heersende gedachten over sociale zekerheid en het creëren van banen. Maar toen Frits Goldschmeding de daad bij het woord voegde met zijn uitzendbureau, kapittelde zijn VU-hoogleraar hem over dat getoonde ondernemerschap. Goldschmeding was immers opgeleid tot econoom en niet om te gaan ondernemen. Toch deed hij feitelijk precies wat een van zijn helden, de grote econoom Joseph Schumpeter, zag als een proces waardoor de economie als geheel vooruitgaat: veranderingen teweeg brengen door nieuwe combinaties. Voor Schumpeter stond ondernemerschap centraal in de economische theorievorming, en de ondernemer omschreef hij als een persoon die door zijn geest en doorzettingsvermogen bereid en in staat is een nieuw idee of uitvinding om te zetten in een succesvolle vernieuwing, door het creëren van nieuwe economische activiteiten of door het bestaande te transformeren.



Dat ondernemerschap zat bij Frits Goldschmeding van jongs af aan in het hoofd en het hart, het stroomde door zijn bloedbanen. En hij is het ook nooit meer kwijtgeraakt. In zijn eigen woorden: 'Een ondernemer wordt nooit volwassen, die blijft altijd een beetje een kind, hooguit een pubertje. Ik geloof er geen barst van dat een ondernemer op den duur een soort manager wordt van een geconsolideerd bedrijf dat verder niet meer expandeert. Dan is hij waarschijnlijk nooit ondernemer geweest. Want een ondernemer zal altijd ondernemen. Hij verzint steeds iets anders.'

Ook toen zijn uitzendbureau ondertussen was uitgegroeid tot een indrukwekkende internationale organisatie en Goldschmeding best tevreden op zijn lauweren had kunnen gaan rusten, bleef hij 'altijd last hebben van nieuwe invallen'. Goldschmeding: 'Ik verzon tien keer meer dan de organisatie kon uitvoeren. Zo zit een ondernemer namelijk in elkaar. Je ziet steeds weer mogelijkheden tot verbetering. Je wilt iets bereiken, verder springen dan

een ander. En groeien zit in onze organisatie ingebakken. Dus niks stabiliseren. Het gaat ook om het plezier dingen voor elkaar te krijgen. Ik heb in feite nooit anders gedaan.' Met andere woorden: ondernemen volgens Goldschmeding is een complete instelling. 'Het raakt je sociale leven, je economische leven, je bioritme, alles. Je moet alles aanslepen wat je hebt, je compleet *entledigen* om uiteindelijk je doel te bereiken.'

In 55 jaar groeide Randstad uit van één bureautje in een licht vijandige omgeving en met een jaarwinst van negen gulden tot een wereldwijd concern met tienduizenden medewerkers die honderdduizenden kandidaten aan het werk houden, met een miljardenomzet en een winst van honderden miljoenen euro. Dat ongekende succes heeft alles te maken met het bevlogen en alomvattende ondernemerschap van Frits Goldschmeding. Hij zag kansen waar anderen ze niet zagen, was ervan overtuigd dat hij met hard werken zijn ideeën kon realiseren, toonde een





enorm doorzettingsvermogen, liet zich niet afleiden door de scepsis van anderen en wist de juiste adviezen van anderen altijd op waarde te schatten. Hij begreep bovendien haarscherp dat succes het resultaat is van teamwork. Dat hij de juiste talenten om zich heen moest verzamelen en die dag in dag uit moest inspireren met zijn enthousiasme en visie. Dat zijn DNA het DNA van de organisatie moest worden.

Goldschmeding: 'Ondernemers vinden weinig uit. Ze zien iets en gebruiken het vervolgens. Je maakt nieuwe combinaties van bestaande mogelijkheden en middelen, je zet processen in gang. Ik heb ook de uitzendkracht niet uitgevonden. Maar als ondernemer neem je het risico het grootschalig te maken, omdat je er iets in ziet. Vervolgens moet je proberen anderen, je medewerkers, ook van die visie te overtuigen en hun hard te laten werken. En wel zo dat ze er nog lol in hebben ook. Daarbij is het essentieel dat ze zelf het resultaat zien van hun inspanningen. Niet door bonussen uit te delen, het

gaat medewerkers niet om geld, maar door hen aandacht te geven en de betekenis van hun werk te laten ervaren. Daar moet je systemen voor bedenken, om ook in een groot bedrijf je mensen te laten zien dat het zinvol is wat ze doen. Dat waarborgt de continuïteit van de samenwerking. En dat ondernemende komt dan vanzelf, dat kun je mensen daarmee aanleren. Overal in Randstad zitten ondernemers met dezelfde gedrevenheid als ik. Die uitzenden net als ik het leukste vak van de wereld vinden. Je kan dit ook niet in je eentje doen. Met alle kwaliteiten die er bij mensen aanwezig zijn moet je tot een gemeenschappelijk doel komen. Het is echt een wij-gebeuren.'

Frits Goldschmeding heeft zich nooit door de onherroepelijke tegenslagen die hij op zijn weg vond uit het veld laten slaan. Integendeel: zoals een steen op een palmboom die palmboom sneller laat groeien, zo zorgde weerstand voor meer gedrevenheid om het nog beter te doen. Hij ging in de beginjaren de strijd aan met het imago van

'uitzenden' en wist politieke tegenwerking vaak in zijn voordeel te draaien. Hij ontwikkelde nieuwe strategieën en creatieve tactieken om verder te komen. En hij zette bedreiging om in groei. Zo besloot hij dwars tegen de trend in midden in de economische malaise van begin jaren tachtig en negentig juist mensen aan te nemen. 'Omdat ik elke keer weer zag dat eenzelfde golfbeweging zich cyclisch herhaalde: op een gegeven moment komt er vanuit de Verenigde Staten via Engeland een opleving in Europa en dan is er ook een opleving in de werkgelegenheid. Als je dat ziet, moet je daarop anticiperen. En inderdaad maakten we elke keer na zo'n golfbeweging een grote sprong in marktaandeel, omdat we voorliepen op de concurrent. Als ik in mijn schulp was gekropen, was er niets gebeurd.'

Hij nam gecalculeerde risico's, maar heeft er wel altijd voor gekozen groei geleidelijk te laten plaatsvinden. Zodat hij greep op de uitdijende organisatie hield en de



groei duurzaam zou zijn. 'Maar ik heb ook stomme fouten gemaakt. Zoals in 1968 in Duitsland, waar we met teveel vestigingen gelijk begonnen. En bovendien later het Duitse Stahlwerke overnamen, een voor ons onbekende markt. Je moet niet teveel tegelijk doen. Ik had er altijd voor gezorgd me bij één ding te houden en toen ik dat verliet, ging het bijna mis. Het was allemaal te groot en te snel. Dat heeft ons kapitalen gekost. Ook ging onze groei te hard toen in 1983 na een recessie de economie weer aantrok. We konden dat organisatorisch helemaal niet aan. Er ontstond verwarring, onvrede bij het personeel. Maar je leert van je fouten. Ik heb altijd gedacht: morgen is het beter. En anders overmorgen wel. Degene die de wedstrijd wint, is niet altijd de beste bokser, maar degene die de meeste klappen in de onderbuik kan verdragen. Je moet als bedrijf ook niet per se de grootste willen zijn, maar wel de beste. De leider. Op het moment dat je alles perfect doet, dan is groei daarvan het gevolg. En als je het slecht doet, verdwijnt je. Zo simpel is dat.'



'Als je iets wilt verkopen,' zei Frits Goldschmeding ooit, 'moet je in drie dingen geloven: in God, of welk ethisch begrip dan ook, in je product – die man heeft dat nodig en hij is een stommeling als hij het niet neemt –, en in jezelf.' De 'burgemeester van Randstad', zoals hij in de pers wel werd genoemd, heeft zijn organisatie doordrenkt met die opvatting. Ook zijn mentaliteit van 'hard werken, doen waar je goed in bent en alles op alles zetten om de beste te worden' is door zijn voorbeeldgedrag diep in Randstad verankerd. Maar zijn belangrijkste erfenis is misschien wel het overdragen van een diepgevoelde zingeving: je onderneemt niet om winst te maken maar om de wereld met jouw inspanningen beter door te geven dan je hem kreeg. Dat ook een goed financieel resultaat daarvan deel uitmaakt, is een vanzelfsprekendheid: alleen met winst kun je je doelen realiseren. Maar het gaat er uiteindelijk om dat wat je in handen is gegeven zo goed mogelijk te beheren.

Goldschmeding: 'De eerste woorden die mensen in het scheppingsverhaal meekregen, waren "bouwen" en "bewaren". Die woorden vormden de cultuuroopdracht van de mens. Je moet én progressief én conservatief zijn. Het gaat niet om geld, het gaat om het vergroten van waarde. Ik heb me daarom altijd een beheerder gevoeld, met alle verplichtingen van dien.'

De ondernemer als rentmeester en vader van het huis. De onwrikbare overtuiging dat een bedrijf alleen reden van bestaan heeft als het iets toevoegt aan de maatschappij. Het diepe geloof dat werken het leven zinvol maakt en betekenis geeft. Vanuit die beginselen heeft Frits Goldschmeding een bedrijfsfilosofie en bedrijfscultuur ontwikkeld die niet alleen het ondernemerschap binnen Randstad tot op de dag van vandaag tot grote hoogte stuwt, maar die ook de identiteit van Randstad en haar medewerkers bepaalt. Die identiteit is zo sterk dat Randstad decentraal en op afstand bestuurd kan



worden. Ook bij internationale overnames kunnen bedrijven meestal zonder veel problemen worden omgebouwd naar het Randstad-merk. Goldschmeding: 'Randstad is een enorm netwerk van zelfstandig opererende filialen. Hoe sterker je bedrijfsfilosofie en cultuur is, hoe gemakkelijker je daaraan leiding kunt geven. Feitelijk hoef je dat zelfs nauwelijks meer te doen, omdat iedereen op al die locaties in wezen hetzelfde denkt en doet. Men weet hoe te handelen.' In de wereld van Frits Goldschmeding zijn filosofie en cultuur daarmee een functioneel en onmisbaar onderdeel van het ondernemerschap. 'Alles wat ik als ondernemer deed, was gericht op de continuïteit van onze organisatie. Het had allemaal betekenis.'





filosofie
het **DNA** van Randstad

‘Eindeloos dóórvragen en doordenken’



Als ondernemer zag Frits Goldschmeding kansen en pakte die. Als oprichter van een onderneming zag hij zich ‘geroepen tot antwoorden’. Wie zijn wij? Welke plaats heeft de onderneming in de maatschappij? Welke bedrijfspolitik voer je? Waardoor laat je je leiden bij je handelen? Waar ga je van uit bij keuzes en dilemma’s? Oftewel: wat is je *a priori*?

Inspiratie zoekend bij de wetenschappen, bij filosofie en theologie, begon Goldschmeding vanaf dag één aan een zoektocht naar de fundamenteën en de opdracht van zijn onderneming. ‘Je zult je moeten uitspreken in bewoordingen als “ik geloof...” of “ik denk...”. Je moet beschrijven hoe je aankijkt tegen mens en maatschappij en de rol van de onderneming. Je moet bepaalde vertrekpunten hebben. Om die te kunnen formuleren moet je eindeloos dóórvragen en doordenken.’

In de inleiding van het Randstad jaarverslag van 1975 is voor het eerst iets te vinden van deze zoektocht naar

betekenis. De onderneming wordt beschreven als 'een samenwerkingsverband waar vele groeperingen zowel direct als indirect bij betrokken zijn'. In de jaren daarna kreeg, onder andere in vele sessies met collega Ed Bolk als *sparring partner*, de filosofie van Randstad langzaam maar zeker gestalte. Met name in de jaarverslagen van 1977, 1978 en 1979, en opnieuw in 1984, formuleerde Goldschmeding steeds duidelijker de aanknopingspunten voor wat door hem 'het DNA van Randstad' wordt genoemd en die tot op de dag van vandaag leidend zijn voor het handelen van de onderneming.

'Ik wil uitgaan van het ethisch aspect der dingen waarin liefde een rol speelt,' stelt Goldschmeding. 'In het Grieks heb je 64 woorden voor wat wij liefde noemen en één daarvan is *agapè*. Een woord dat op zijn beurt weer zijn oorsprong vindt in het Oude Testament. Een gevende liefde, in tegenstelling tot een vragende liefde. Het richt zich op de behoeften van de ander, onvoorwaardelijk en belangeloos. In deze liefde zijn er drie kenmerken: kennen,

dienen en vertrouwen. Door die begrippen te operationaliseren bij alle type vraagstukken waar de onderneming mee te maken krijgt, ontstaat in mijn ogen een vorm van "coherente integratie".'

Met dat samenhangende geheel wordt de maatschappelijke opdracht die Randstad voor zichzelf ziet beschreven: alle aspecten van de belangen van alle direct en indirect betrokkenen realiseren. Ook worden de uitgangspunten vastgesteld die bepalend zijn bij het streven naar continuïteit, groei en winst. Waarbij, rekening houdend met de menselijke onvolmaaktheid, van alle betrokkenen wordt verwacht dat zij in hun handelen altijd streven naar perfectie.

Simultane belangenbehartiging, kennen, dienen en vertrouwen, en streven naar perfectie; het zijn deze drie basisprincipes van de door Frits Goldschmeding ontwikkelde bedrijfsfilosofie die tot op de dag van vandaag het ethisch fundament vormen voor de onderneming Randstad. Deze 'gouden driehoek' bepaalt de strategische



keuzes en ambities. Maar ook de cultuur van de steeds maar groeiende onderneming. De 'stijl van het huis' is voor iedere medewerker, waar ook ter wereld, een toetssteen waaraan men zijn handelen kan afmeten, een onvolkomen beschreven maar zeer wel aangevoeld systeem van *do's* en *don'ts*. En daarmee is de bedrijfsfilosofie niet alleen een visie maar ook een functioneel instrument voor de ondernemer Goldschmeding, die als geen ander denken weet om te zetten in doen: het trekt de mensen aan die je graag wilt, het geeft hen een duidelijk kader, ook als ze op afstand van je opereren, en het vormt zo de onderliggende kracht voor groei en succes.

Goldschmeding: 'Deze onderbouwing had ik nodig. Mensen moeten bepaalde vertrekpunten hebben. Een cultuuropdracht, zoals de christelijke traditie die kent. Als je ervan uitgaat dat mensen in het scheppingsverhaal twee uitdagingen kregen toebedeeld die in elkaars verlengde liggen en dus niet per definitie zijn tegengesteld,



het progressieve "bouwen" en het conservatieve "bewaren", is het ondenkbaar dat er antinomieën zouden bestaan die niet kunnen worden overwonnen. Er kan geen conflict zijn tussen het scheppende en het bewarende aspect van de onderneming, het zal idealiter altijd complementair zijn.'

de gouden driehoek

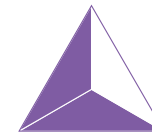
Waarop is de strategie van Randstad gebaseerd? En welk mens- en maatschappijbeeld ligt daaraan ten grondslag? Frits Goldschmeding formuleerde drie basisprincipes die samen als gouden driehoek tot op de dag van vandaag de filosofie van de onderneming vormen. Een filosofie die onderbouwing en invulling geeft aan de cultuuropdracht Randstad verantwoord te beheren en zinvol te ontwikkelen, als onderdeel van de maatschappij waarvan zij deel uitmaakt.

1. simultane belangenbehartiging

De onderneming wordt gezien als een samenwerkingsverband waarin de simultane belangenbehartiging van direct en indirect betrokkenen de continuïteit van de onderneming waarborgt.

De onderneming is een samenwerkingsvorm die een afspiegeling vormt van de maatschappij. Een dynamisch geheel, evenals de maatschappij waarvan zij deel uitmaakt. Een subsysteem feitelijk van het grote maatschappelijke systeem. In een voortdurende wisselwerking beïnvloeden maatschappij en onderneming elkaar wederzijds. Het samenwerkingsverband omvat dan ook niet alleen de eigen medewerkers, maar ook de tijdelijke medewerkers, klanten, leveranciers, aandeelhouders, banken, overheid, branchegenoten, sociale partners, kortom: iedereen die geheel of gedeeltelijk afhankelijk is van het wel en wee van de onderneming. Om de continuïteit van de onderneming te waarborgen zullen dus al de aspecten van al die belangen van alle betrokkenen tegelijkertijd behartigd moeten worden. Dat houdt in dat de onderneming op het zelfde moment voor de ene partij bijvoorbeeld een inkomstenbron kan zijn, voor de andere een veilige omgeving om zich te ontplooiën. Dat houdt ook in dat een onderneming met het verabsoluteren van één belang, bijvoorbeeld aandeelhouderswaarde, andere betrokkenen met andere belangen tekort doet. Niemand kan zich meer toe-eigenen dan hem toekomt, zonder dat de continuïteit in gevaar komt. Continuïteit is belangrijk voor het voortbestaan van de onderneming zelf, maar ook voor de maatschappij als geheel. Die is bijvoorbeeld gebaat bij werkgelegenheid. Ook voor het individu is het belangrijk: werk is bijvoorbeeld essentieel voor levensgeluk.

Dat de onderneming zelf weer afhankelijk is van de maatschappelijke omgeving, ontslaat haar niet van de opdracht alle aspecten van alle belangen van alle betrokkenen te realiseren. Dat dat soms moeilijk is of zelfs onmogelijk, doet daar niets aan af. Als onderneming moet je hoe dan ook altijd de verschillende aspecten zo goed mogelijk integreren.



Is er een conflict, dan is dat per definitie een fout. Als een economisch belang bijvoorbeeld lijkt te conflicteren met zorg voor het milieu, dan moet je als onderneming onderkennen dat er sprake is van een kortetermijnvisie in plaats van langetermijndenken. Als je mensen moet ontslaan, dan klopt het aannemebeleid of de planning niet. Omgekeerd zorgt een juiste integratie vanzelf voor een optimale winst: het levert op.

2. kennen, dienen en vertrouwen

Kennen, dienen en vertrouwen vormen de uitwerking van het ethisch aspect der dingen waarin liefde een rol speelt.

De drie kernbegrippen bij simultane belangenbehartiging zijn kennen, dienen en vertrouwen. Ze zijn daarom tot kernwaarden van de onderneming benoemd. Alle drie begrippen behoren ook tot de kenmerken van gevende liefde. Die ligt niet alleen ten grondslag aan deze na te streven kernwaarden; zij werkt er ook in door. De opdracht van de onderneming wordt daarmee de verwerkelijking van het centrale liefdesbegrip *agapè*.

De onderneming dient als onderdeel van de maatschappij de belangen van verschillende groeperingen en is tegelijkertijd afhankelijk van diezelfde groeperingen. Daarom is het nodig die groeperingen te kennen en het vertrouwen in de groeperingen te hebben, te verkrijgen en te behouden. Dat kan alleen wanneer er openhartigheid en eerlijkheid bestaat in de uitwisseling. In dienstvaardigheid aan deze groeperingen zit een element van wederkerigheid: ook het dienen van jezelf is daar onderdeel van. Wie dat opgeeft, kan immers daarna nooit meer wat doen. Zonder wederkerigheid is het niet mogelijk de groei en continuïteit van de onderneming te waarborgen.

kennen – Om de belangen van alle betrokkenen te kunnen behartigen is het noodzakelijk kennis te hebben van de ander, jezelf, je vak en de omgeving. Als onderneming moet je je ook laten kennen.

dienen – Een dienstverlenende instelling is onontbeerlijk.

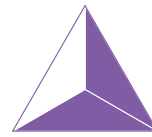
vertrouwen – Door uit te gaan van vertrouwen in de ander verdienen je ook zijn vertrouwen.



3. streven naar perfectie

Ondanks de menselijke onvolmaaktheid wordt van betrokkenen verwacht dat zij in hun handelen streven naar perfectie.

Dit derde principe van de bedrijfsfilosofie vloeit rechtstreeks voort uit het principe van simultane belangenbehartiging. In een perfecte of volmaakte wereld verwezenlijkt de onderneming alle aspecten van alle belangen van betrokkenen bij die onderneming. Maar de mens is onvolmaakt, dus kan slechts sprake zijn van 'streven naar'. Een onderneming is gericht op het vergroten van waarde en daarvoor moet de onderneming én bouwen én bewaren. Dat vereist een zo goed mogelijke vervulling van de functie van de onderneming, die bestaat uit het op de markt brengen van goederen en diensten. Winst is de in geld uitgedrukte beloning voor het adequaat functioneren van de onderneming in een concurrerende omgeving en een noodzakelijke voorwaarde voor groei (bouwen) en continuïteit (bewaren). Het kunnen blijven garanderen van de hoogst mogelijke kwaliteit is daarmee van essentieel belang voor het bestaan van de onderneming. In alles wat je doet, zal je dus moeten streven naar perfectie.





‘Zorgen dat je de beste mensen hebt en dat die weten hoe het hoort’

Ed Bolk | gepensioneerd (bij Randstad van 1976 tot 1998, de laatste jaren als directeur strategieontwikkeling en externe betrekkingen)

‘De sterkste kant van Frits Goldschmeding is zijn geheugen. Een geweldig geheugen, waarmee hij diachronisch kon kijken, hij onthield bijvoorbeeld alle omzetgetallen over de jaren heen. Een unieke eigenschap. Ook uniek: zijn verhalen. Waar hij bovendien zelf in gelooft. Fantastische verhalen, maar ik zat er wel eens met gekromde tenen naast. Hoe hij zaken stellig poneerde, waar journalisten dan allemaal met boter en suiker intrapten. Maar in een geografisch sterk gedecentraliseerde organisatie kan mythevorming geen kwaad: dat mensen zich kunnen identificeren met een mythische leider.

Randstads grootste kracht zit in de juiste mensen. Het is persoonsgebonden dienstverlening die staat of valt met de dienstverlener.

De intercedente is bepalend voor het succes. Ik begon indertijd als international controller, een soort boekhouder dus. Maar ik keek als een econoom, als organisatieman. Ik dacht na over hoe de zaak zo goed mogelijk in de hand te houden, hoe de organisatie wel of niet zou werken. Kort gezegd is dat eigenlijk: zorgen dat je de beste mensen hebt en dat die weten hoe het hoort. Randstad is een organisatie die wordt beheerst door een gezamenlijk beleden cultuur, en wat het management dus dient te doen is die cultuur overdragen.

Toen ik dat aan Frits voorlegde, zei hij: we moeten dat opschrijven. Onder woorden brengen hoe we in elkaar steken. Wat onze bedrijfsfilosofie is, hoe Randstad in de samenleving staat, wat de cultuur van ons bedrijf is.

Dat werden de inleidingen van onze jaarverslagen in 1977, 1978 en 1979, verder uitgewerkt in 1984. Daarin werd de ‘stijl van ons huis’ geformuleerd, een kader en toetssteen voor het handelen en het gedrag van iedereen binnen Randstad. Ik denk dat Frits vooral behoefte had aan zingeving, aan het onderbouwen van wat we deden. Maar ik dacht meer: als we nou allemaal hetzelfde geloof belijden, dan maakt dat alles een stuk makkelijker. De uitvoering maakt iedereen dan zelf wel uit. Als de uitgangspunten maar deugen.

Ik heb het wel eens vergeleken – en dat heb ik ook aan Frits wijs proberen te maken – met de cisterciënzerorde. Een getrappt systeem van filialen die werden aangestuurd door het generaal kapittel. Een sterk centralistisch systeem dus, met een keiharde doctrine. Sturen door indoctrinatie, zou je kunnen zeggen. Of Frits dat nou ook zo zag, dat weet ik niet. Maar ik denk zelf dat het misschien wel Frits’ grootste bijdrage aan het succes van het huidige Randstad is: dat hij de noodzaak van die heilsleer, van die indoctrinatie heeft onderkend. Zorgen dat op elke sleutelfunctie mensen zitten die uit hetzelfde nest komen, authentiek zijn en die de uitgangspunten hebben verinnerlijkt en met elkaar delen. *Management by culture* dus.’

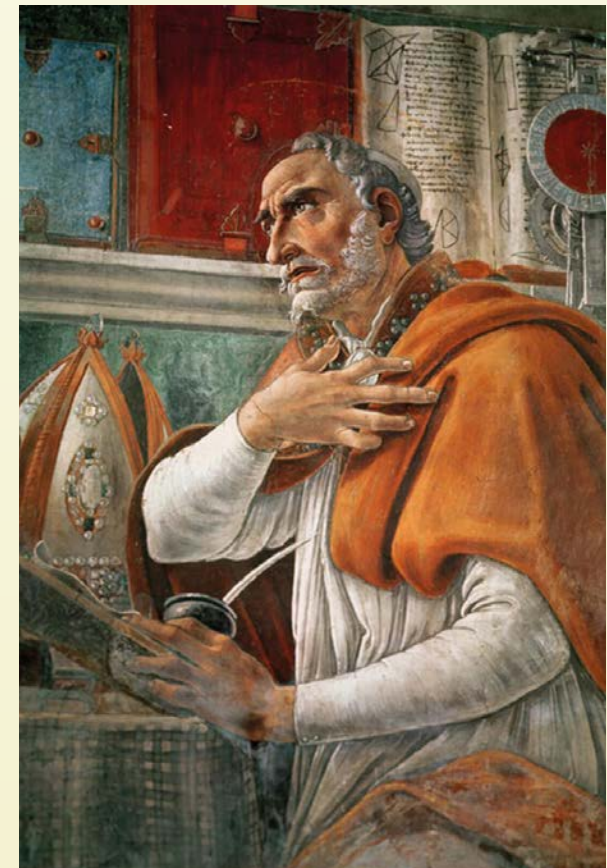
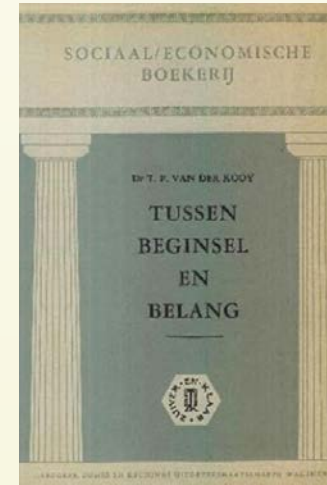
het ethisch aspect der dingen

Uit alle onderdelen van de door Frits Goldschmeding geformuleerde bedrijfsfilosofie van Randstad, blijkt zijn schatplichtigheid aan de christelijke traditie in het algemeen en aan de vroegere VU-hoogleraren H. Dooyeweerd en T.P. van der Kooy in het bijzonder. Goldschmedings gedachten over hoe een onderneming maatschappelijk behoort te functioneren, komen rechtstreeks voort uit Dooyeweerds aspectenleer. Deze betoogt dat aan een individu of een samenleving vele aspecten te onderscheiden zijn. Zo is bijvoorbeeld het economische slechts één aspect van de werkelijkheid van een individu of samenleving. Daarnaast zijn er ook aspecten als het fysische, het psychische, het sociale, het esthetische en het ethische. Al die aspecten komen tot uiting in concrete dingen en samenlevingsverbanden en kennen ook een ordening: het ene aspect is weer een fundament voor het volgende. Zo veronderstelt het economische aspect het sociale aspect, aangezien de waarde van dingen pas tot stand komt door omgang en verkeer tussen mensen. Het economische is vervolgens onmisbaar voor de ontplooiing van andere facetten van het leven. Het ethische aspect, het gebied van de liefde, is het op één na hoogste aspect in Dooyeweerds filosofie (daarboven volgt nog het pistische, het gebied van het geloof).

Kennis van de aspectenleer behoeft Goldschmeding ervoor één enkel aspect

van de werkelijkheid te verabsoluteren en los te zien van de andere aspecten die bij het mens-zijn horen. De mens, diens werk en de economie kan in zijn opvatting niet worden beschouwd zonder te kijken naar het gehele leven en het algemeen welbevinden van een mens, van een organisatie, van een onderneming of een samenleving. Goldschmeding zegt zelf daarover: ‘Het is duidelijk dat –ismes als het liberalisme en socialisme een verkeerd uitgangspunt hebben. Men moet wel tot de conclusie komen dat als aan de werkelijkheid een groot aantal aspecten te ontdekken is, de mens geroepen is deze te integreren en niet in één aspect te verabsoluteren. Als je dit wilt toepassen in de ondernemingspraktijk kom je tot duidelijke ankerpunten. Bijvoorbeeld dat je niet voor aandeelhouders waarde kunt creëren, zonder dat je dit gelijk ook voor anderen doet.’

Van T.P. van der Kooy leerde Goldschmeding ‘de veelzijdige werkelijkheid waarin de mens functioneert’ verder te interpreteren. Goldschmeding: ‘Hij riep de mens in al haar gebreken op om na te denken over beginselen voor een maatschappij op basis van menselijke waardigheid. Een mens is volgens hem geroepen om kennend, liefhebbend en dienend verantwoordelijkheid te nemen. Die gedachte keert terug in de drie kernwoorden die ik heb gekozen als uitgangspunt voor het handelen van Randstad en mijzelf: kennen, dienen en vertrouwen.’





‘We liepen niet aan de leiband, we dachten gewoon hetzelfde’

Henk Janssen | gepensioneerd (bij Randstad van 1974 tot 1981 en van 1984 tot 2006, de laatste jaren als managing director Portugal)

‘Als gymnasiast zat ik op het seminarie; ik wilde pater worden, de wereld verbeteren. Eigenlijk ben ik dus heel goed op mijn plek gekomen bij Randstad. Een bedrijf met trekken van een sekte, met Frits Goldschmeding als de grote roerganger. Alles wat hij zei, daar geloofden we werkelijk in. Terecht ook, want het was allemaal zeer consistent en doordacht. Een man met een stevig charisma, een helder hoofd, en een rekenmeester eerste klas. Frits wist zich bovendien te omringen door hele goede mensen. Die allemaal zijn ideeën over kwaliteit en dienstverlening invulden. Dat is een zeer wezenlijk element in de geschiedenis van Randstad. En essentieel daarin was de rol van psycholoog Hammelburg. Die testte vanaf begin jaren 70 jarenlang iedere nieuwe werknemer op de juiste vaardigheden en daardoor ontstond een zeer homogeen personeelsbestand. Hij selecteerde vooral ook het toen door de groei hoognodige nieuwe management. Mensen als Frits Drost, Wil Kitslaar, David van Gelder, Cleem Farla, Fred Farber, Jan de Wit, stuk voor stuk sleutelfiguren in de ontwikkeling van Randstad. Hammelburg herkende haarfijn dat we allemaal zeer commercieel en dienstverlenend waren en dat streven naar perfectie hadden. We waren allemaal van het precieze. We liepen niet aan de leiband, we dachten gewoon hetzelfde. Ik kwam binnen als intercedent in Den Bosch, toen Randstad voor het eerst ging uitbreiden onder de rivieren. Aangetrokken door de enorme kwaliteit die Randstad uitstraalde.

Daar wilde ik bij horen. Na een paar maanden werd ik al vestigingsmanager. Daarom heb ik, op één uitstapje na, ook nooit neiging gehad mijn hoofd buiten de deur te steken: door de snelle groei waren je mogelijkheden groot. Een groot manager was ik eigenlijk niet, maar wel een man van doen, van aanpakken. En omdat je feitelijk je eigen winkeltje runde, had ik het enorm naar mijn zin. In 1983 werd ik gevraagd mee te helpen in Amsterdam het net overgenomen Tempo-Team op de kaart te zetten. Dat werd door Frits anders in de markt gezet dan Randstad: wat oudere mensen, minder academisch, meer handen-uit-de-mouwen. Schoonmaak, horeca, industrie. Dat concept van twee marktmerken gaf ook een gezonde competitie, dat vond ik een gouden greep van Frits. We gingen in Amsterdam in drie jaar van dertig werkenden naar meer dan tweeduizend. Geweldig. En in de geest van Frits namen we tijdens de recessie heel slim tweehonderd mensen extra aan, zodat toen de markt aantrok wij tweehonderd opgeleide intercedenten klaar hadden staan. Later ben ik mee Randstad in het buitenland gaan ontwikkelen. Engeland, Italië, Portugal. Daar begonnen we weer met helemaal niets. Zoals Frits indertijd op de fiets zijn eerste uitzendkracht afleverde, zo begon ik in Italië, samen met Marco Ceresa, vanaf nul. In een kantoorje zelfs zonder stroom. Maar je weet dat je een ijzersterk concept meeneemt. Dan is het gewoon een kwestie van dupliceren. Als je er maar voor zorgt steeds de beste mensen te hebben.’

filosofie in de dagelijkse praktijk

Kijken naar de werkelijkheid in al haar facetten en het realiseren van alle aspecten van de belangen van alle betrokkenen is een centraal uitgangspunt van Randstad geworden. Twee simpele voorbeelden maken duidelijk hoe dat doorwerkt in alledaagse beslissingen. Het eerste betreft de liften van het hoofdkantoor. Bij de bouw gaf Goldschmeding aan dat de liften niet alleen snel moesten zijn (uit economische en fysische overwegingen), maar ook weinig energie moesten verbruiken (biotisch aspect). Bovendien moesten mensen zo kort mogelijk staan wachten (sociaal aspect). Een snelle sluiting van de deuren zou zorgen voor kortere wachttijden en zou ook mooier zijn (esthetisch aspect). De technici protesteerden: een snellere lift was duurder en zou meer energie verbruiken. Maar Goldschmeding berekende dat een integratie van alle aspecten en belangen uiteindelijk juist tot een aanzienlijke besparing zou leiden. Het ging er namelijk niet om hoeveel energie de lift per uur zou verbruiken, zoals de technici voorrekenen, maar per meter vervoer. Binnen een paar maanden was daarmee de extra investering terugverdiend. Waarbij overigens wel aangetekend moet worden dat de snelheid van liften later toch wat bijgesteld moest worden: de gebruikers werden er misselijk van. Ook een aspect om rekening mee te houden natuurlijk.

Een tweede voorbeeld is de gratis lunch voor alle medewerkers die Goldschmeding instelde. Hij liet in de kantine de tafels dekken en bood hetzelfde aan als de mensen thuis aten: brood, melk, jam, twee soorten vleeswaren en kaas. Vergeleken bij een situatie waar medewerkers zelf hun lunch bestelden bij een balie, bleek dat door de snellere doorloop 35 procent aan capaciteit te schelen (economisch aspect). Zelfs als je de fiscale last van een gratis lunch mee berekende, vielen de kosten aanzienlijk lager uit, onder andere omdat minder kantinemedewerkers en soorten apparatuur nodig waren (economisch). Doordat mensen niet veel heen en weer hoefden te lopen, was een kleine kantine ruimte voldoende (ruimtelijk en fysisch aspect). Directeur, klant en magazijnbediende aten in hetzelfde restaurant, en dat was goed voor de relaties (sociaal). Bovendien haalde dat volgens Goldschmeding het niveau omhoog. En tenslotte: iedere medewerker voelde zich welkom en betrokken (sociaal en moreel aspect). Dat medewerkers tegenwoordig wel een kleine bijdrage aan de lunch betalen, heeft te maken met de ondertussen verzwaarde fiscale belasting van deze ‘levering in natura’. Alle aspecten in ogenschouw nemend, dus ook het economische, leidde dat tot een ander besluit.



Waarom de belangrijkste belangen niet?

Frits Goldschmeding heeft zich vaak verbaasd over hoe het geld op straat ligt en mensen het gewoon laten liggen. ‘Dan denk ik, zoals elke ondernemer: waarom raap je dat nou niet op?’ Maar dat betekent niet dat hij alleen maar uit is op meer geld verdienen. ‘Je moet natuurlijk geen verlies maken, maar je werkt niet voor het geld. Wij hebben de winst die we maakten elke keer weer terug in het bedrijf gestopt, in het teken van de continuïteit op langere termijn. Als je het heel zuiver beschouwt, is dat geld ook niet van jou maar van niemand. Ook niet van de aandeelhouders. Ik ben echt geen communist, maar je centen in zijn geheel teruggeven aan aandeelhouders, dat doe je niet. Je moet er eerst voor zorgen dat “alle aspecten van de belangen van alle direct of indirect betrokkenen” worden geborgd. Dus niemand kan zeggen: dat geld komt mij toe. Als je je macht niet gebruikt om leveranciers uit te buiten, je personeel niet het vel over de neus haalt, maar wel met alle partijen waarmee je te maken hebt een redelijke verdeling tot stand brengt, dan hou je winst over en die is bestemd om in de toekomst een beter product te maken of als reserve te dienen voor een slechte tijd. In die zin vind ik winst een boekhoudkundige fout. Winst is een premie voor de toekomst.’



‘Verder kijken dan je eigen belang en je eigen tijd op aarde’

Sytsck Amerins Kiestra | senior key account & delivery manager

‘Frits zei een keer tegen mij: “Uiteindelijk draait alles om liefde.” Dat is wat ik meteen herkende toen ik in 1984 als intercedente bij Randstad kwam. Werken vanuit het mensgevoel. Iets betekenen voor een ander, het goed willen doen voor de klant en uitzendkracht. De filosofie van kennen, dienen en vertrouwen sluit heel erg aan bij mijn eigen persoonlijkheid. Niet worden gedreven door geld, maar door het mensen aan werk helpen en bij elkaar brengen. En tot op de dag van vandaag herken ik dat binnen het bedrijf. Al moeten we er nu, in deze tijden van margedruk en focus op efficiency, wel voor waken dat we het procesbelang niet boven dat van de klant en uitzendkracht stellen. Maar als ik op een vestiging kom, zie ik het nog steeds. Liefde voor het vak en respect voor mensen, dienstbaar willen zijn, wederzijds vertrouwen. Wat daar ook een rol in speelt, is het idee dat het niet ophoudt bij het nu. Dat komt voort uit de overtuiging dat je de taak hebt goed te zorgen voor de wereld om je heen – de rentmeestergedachte. Verder kijken dan je eigen belang en je eigen tijd op aarde. Een betere samenleving nalaten. Nu heet dat maatschappelijk verantwoord ondernemen, maar in feite was Frits een van de eersten die daar met zijn ideeën over simultane belangenbehartiging mee begon. Fatsoenlijk zakendoen, zoals een goed huisvader betaamt. Altijd denken vanuit ieders belang en dan het best mogelijke doen. Geld en omzet is dan geen doel *an sich* maar gewoon een resultante. Die je de middelen

geeft om de belangen van nog meer mensen te dienen. Dat cultuurgoed is de belangrijkste erfenis van Frits. Een goed voorbeeld van die simultane belangenbehartiging is de Clipper Stad Amsterdam. In 1998 werd ik gevraagd om bij de bouw onder meer het werkgelegenheidsproject op me te nemen. Dat was een belangrijke pijler onder het plan: het helpen van langdurig werkloze jongeren die het op de arbeidsmarkt niet makkelijk hadden. De opvatting dat we er voor iedereen zijn. Ook voor die jongeren die tussen wal en schip dreigen te raken. Die pakken we op en geven we werk en dus een toekomst. Een gedachte die je nu eigenlijk weer terug ziet in de *#wordenwiegebent* campagne. Er gingen zo’n 135 jongeren met achterstand aan de slag, tijdens de bouw maar later ook op de boot. Het was best heftig soms. Mensen met drugsverslaving, die we van huis moesten halen zodat ze niet langs het Centraal Station zouden komen, waar overal dealers stonden. Of daklozen. Later breidden we het ook uit naar studenten van de Zeevaartschool die werkervaring nodig hadden. Voor Frits was het een ongelooflijk belangrijk project. Niet alleen omdat hij zo van zeilen houdt, maar omdat hij er heilig in gelooft dat dit schip mensen verbindt, ook nu nog. Wij zijn in die tijd echt bevriend geraakt. Vanuit die gedachte dat je iets kunt betekenen voor een ander. En dan krijg je veel terug.’



‘Zo samenwerken met het bedrijfsleven was voor ons heel bijzonder’

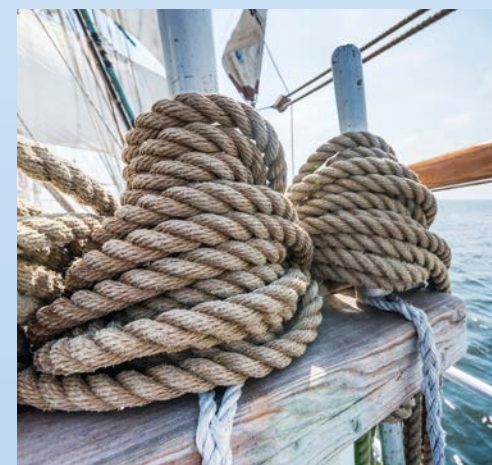
Pauline Krikke | voormalig wethouder Amsterdam en burgemeester Arnhem, nu lid Eerste Kamer, consultant en toezichthouder

‘Frits zei wel eens gekscherend: “Jij bent mijn duurste vriendin.” Toen ik als wethouder aantrad, in 1996, lag er net een plan om de Clipper Stad Amsterdam te bouwen, in een 50/50 verdeling tussen Amsterdam en Randstad. Dat moest ik door de gemeenteraad zien te krijgen. Zo’n project ligt politiek gevoelig en als wethouder was ik verantwoordelijk voor het financiële resultaat. Natuurlijk werd de bouw veel duurder dan verwacht. De gemeenteraad wilde absoluut niet bijstorten, maar wilde ook niet dat het aandeel van de gemeente zou verwateren. Daardoor moest ik een paar keer terug naar Frits, die natuurlijk allang wist dat er geld bij moest. Dat heeft hij altijd zonder morren gedaan en hij nam er toen ook genoegen mee dat de verhouding toch 50/50 bleef. Echt super. Ik vond het van het begin af aan een prachtig project. Het was bouwen aan ons cultureel historisch erfgoed maar ook een investering in techniek, in het levend houden van kennis en kunde. En ik vond het mooi dat het een werkervaringsproject was; mensen deden ervaring op die hen hielp om aan werk te komen. Maar ik vond het vooral ook mooi dat mensen de gelegenheid kregen iets te maken waar ze echt trots op konden zijn. Bovendien konden we het schip inzetten bij onze relaties, bijvoorbeeld bij het binnenhalen van buitenlandse bedrijven. En voor Sail, een groot evenement voor de stad, was het belangrijk dat er nu eens een Nederlands vlaggenschip zou komen. De samenwerking met het bedrijfsleven was

heel bijzonder. Dit soort projecten gaan meestal uit van de overheid, maar hier lag het initiatief bij Randstad. De financiering kwam van Randstad. Uiteindelijk heeft Randstad, na mijn tijd, ook een groter deel van de aandelen van de Clipper verworven dan de gemeente en dat is voor de zeggenschap tamelijk belangrijk. Het aandeel is dus uiteindelijk wel verwaterd. Nu is Frits dus eigenlijk de baas op het schip. Dat was indertijd niet de bedoeling, maar het gebeurde toch. De gemeente roept af en toe dan ook opgewekt dat ze hun aandeel van zo’n 40 procent gaan verkopen, maar gelukkig ziet de huidige burgemeester het weer helemaal zitten. Hoe je er ook over denkt: zonder Frits was dat schip niet gebouwd en zeker niet zo mooi. Maar Frits heeft zoveel gedaan. Als je dit als zijn grootste project ziet, doe je hem feitelijk tekort. Hij doet veel dingen stil, waar dan niemand iets van weet. Hij heeft heel veel teruggegeven aan de samenleving. Maar in de Clipper zit wel echt zijn liefde. Alles wat er bij het bouwen van dat schip hoorde, interesseerde hem. Hoe het schip sneller kon worden, hoe de krommingen waren, welk materiaal net zo goed maar net iets goedkoper was – hij kende alle details. Niet een deel, maar echt alles. Hij wist precies waar we waren in de bouw, wist exact welke ingewikkeldheden er op ons afkwamen, en hij hield enorm de vinger aan de pols qua kosten. Want hij is een zéér kostenbewust mens. Hij weet wat geld waard is. Hij geeft zonder probleem veel geld uit aan

iets waar hij in gelooft, maar hij tolereert geen verspilling. Volgens mij heeft hij ook Randstad altijd zo geleid. Werken met Frits is altijd helder, afspraak is afspraak, en daar houd ik erg van. Als we het niet met elkaar eens zijn, benoemen we dat. De discussie die dat met zich meebrengt, maakt helder waar de verschillen in opvatting zitten. Hij luistert opvallend goed. Hoort ook je onderliggende boodschappen, en die haalt hij er dan stuk voor stuk uit. Als je goede argumenten hebt, laat hij zich ook overtuigen. Bovendien is het gewoon een hele gezellige man. Een glas wijn, een goed gesprek terwijl je een beetje naar de golven staart... En die gesprekken zijn altijd boeiend. Omdat hij overal in is geïnteresseerd, van veel onderwerpen iets weet en er altijd wel iets van vindt. Frits is een echt, warm mens.’

koers houden



Dat Frits Goldschmeding zijn gedachten over simultane belangenbehartiging juist vorm gaf in het bouwen van de Clipper Stad Amsterdam, is eigenlijk niet verrassend. Hij heeft een grote liefde voor zeilen. Een eigen zeilboot was zelfs een van de zeer weinige frivoliteiten die de sober levende Goldschmeding zich lang permitteerde. ‘Ja, ik vind dat ontzaglijk leuk. Elk moment dat ik vrij heb, zal ik gaan zeilen. Misschien omdat het me uitdaagt. Er komt zo enorm veel bij kijken. Neem het trimmen van een zeil, daar zijn wel honderdduizend mogelijkheden voor en dat is niet uit een boekje te leren. Je moet het doen. Je moet oog krijgen voor het zeil en het schip. Zien wat er kan. Mensen denken misschien: wat gebeurt er nu helemaal op het water, op zo’n oceaan, er zullen wat hogere en lagere golven zijn, je bent steeds met hetzelfde bezig. Nou, doe het maar eens. Je moet het schip op koers houden, voor je passagiers zorgen, de apparaten moeten blijven werken, je moet reparaties uitvoeren... Het is als het leiden van een bedrijf. Met ook weer het streven naar perfectie: je moet het goed doen, niet teveel fouten maken. Zeilen, koers houden, iets bereiken, ergens weer vandaan gaan en een nieuwe koers uitzetten; het is net ondernemen.’

Waarom hij het niet bij de Friese meren houdt, maar ook de oceaan over is gestoken? ‘Die plas lag daar nu eenmaal en daar moest ik overheen. Als die plas er niet had gelegen, had ik er ook niet overheen gehoeven. Ja, zo simpel ligt dat.’

DE CLIPPER STAD AMSTERDAM

Over alles wat je kunt bereiken met het bouwen van een boot

In de Clipper Stad Amsterdam komt alles samen wat Frits Goldschmeding als ondernemer beoogt. Een project dat mensen verbindt en een bijdrage levert aan de samenleving waar Randstad deel van uitmaakt.

Ergens eind jaren 80 van de vorige eeuw is Frits Goldschmeding samen met een vriend een zeiltocht aan het maken, die hem ook langs Lelystad voert. Als ze de sluisen doorkomen, ligt daar voor hen plotseling een werf in aanbouw. Voor de man die als grootste passie naast het ondernemen het zeilen koestert, is dat een onweerstaanbare uitnodiging om op onderzoek uit te gaan. Zijn zeilershart wordt niet teleurgesteld: hij ontdekt dat er op de werf op initiatief en onder leiding van scheepsbouwmeester Willem Vos een replica van het roemruchte 17e eeuwse schip de Batavia gebouwd gaat worden door een groep werkloze jongeren. Een geweldig idee, denkt hij meteen, dat zou Randstad ook moeten doen. Je slaat twee vliegen in één klap. Als uitzendbureau kun je met alle aanwezige kennis over werkgelegenheid iets wezenlijks bijdragen aan de samenleving en tegelijkertijd kun je met zo'n schip ongelooflijk goede reclame en PR bedrijven. Klanten, medewerkers, uitzendkrachten, relaties, je kunt ze allemaal op een prachtige manier van haven naar haven varen en het iedereen naar de zin maken, en je kunt het bouwen met werkloze jongeren en zo laten zien dat je je maatschappelijke rol serieus neemt. Zijn enthousiasme wordt de volgende dag door

zijn collega's met scepsis beantwoord. Niemand gelooft in het plan. En het duurt uiteindelijk nog jaren voor Goldschmeding de voltallige directie van Randstad meekrijgt in zijn droom. Dat moment breekt aan tijdens de Sail Amsterdam 1995, waar Nederland niet echt is vertegenwoordigd. Onwaardig voor een oude, zeevarende natie die groot is geworden door zijn handelsgeest, constateert Goldschmeding. Als blijkt dat de burgemeester en wethouders van Amsterdam daar met dezelfde gedachten rondlopen, komt er eindelijk iets concreets op tafel: het voornemen om samen een prachtig clipperschip te bouwen.

Met als inspiratiebron het koopvaardijship De Amsterdam uit 1854, zal de Clipper Stad Amsterdam historisch verantwoord worden geconstrueerd op basis van oude bouwtekeningen van 19e eeuwse clippers, befaamd om hun snelheid, maar ook worden voorzien van geavanceerde technische apparatuur. De belangrijkste pijler onder het project wordt echter een gezamenlijk gedragen werkgelegenheidsproject voor 'jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt'. Want iedereen met veel geld kan een boot bouwen, maar uiteindelijk gaat het erom te laten zien wat je met zijn allen kunt bereiken.



Het geloof in het bindend vermogen van het schip is groot

Er wordt een werkmaatschappij opgericht waarin Randstad en de gemeente Amsterdam allebei voor de helft participeren. En in december 1997 gaat de bouw dan eindelijk van start in Amsterdam-Noord. Jonge werklozen en schoolverlaters zullen meewerken onder begeleiding van ervaren vakmensen en zo kennis opdoen die hen later op de arbeidsmarkt een betere start biedt. Omdat het project ook dient als opleidings- en herscholingsplaats, wordt de bouwtijd verlengd met vijftien maanden tot in totaal drie jaar. Per jaar zullen er minimaal honderdvijftig jongeren aan het werk zijn. Aan directe en indirecte werkgelegenheid gaat de Clipper in totaal twee keer 100 duizend uren opleveren.



Ondanks de bevoegenheid van Goldschmeding en de ambities van de gemeente, heeft het project aanvankelijk het tij tegen. De kosten van de bouw lopen op, een politiek gevoelige zaak, en ook de door de gemeente verwachte inkomsten van bezoekende toeristen op de werf blijken te optimistisch ingeschat. Het geloof van Goldschmeding in het bindend vermogen van het schip is echter groot genoeg om Randstad ook een groot deel van die hogere kosten op zich te laten nemen en zo de overheid, en dus de burger, te ontlasten. Als werklozenproject heeft de Stad Amsterdam te kampen met een aantrekkende economie. De benodigde lassers en timmerlieden zijn nauwelijks in de kaartenbakken te vinden, zodat de bouw ook met gewone aannemers en onderaannemers gerealiseerd moet worden. Bovendien blijken de eisen die de aard van het werk stellen voor veel kansarme jongeren te hoog en te gespecialiseerd. De oorspronkelijke doelstelling moet dan ook worden losgelaten. Maar het lukt uiteindelijk wel om 136 werkzoekenden aan het werk te zetten, een resul-

taat dat in het heersende werkgelegenheidsklimaat nog zo slecht niet is.

In 2000 is het schip klaar en brengt Sail de ommekeer. Pers en publiek is razend enthousiast. Het trotse schip begint aan een mooie toekomst. In 2005 vaart de Clipper Stad Amsterdam voor het eerst als vlaggenschip van Sail het IJ op, met kroonprins Willem Alexander aan het roer. De vaardagen worden volgeboekt, waarbij ook regelmatig werklozen worden ingezet als bemanning. Ook wordt de Clipper gebruikt als opleidingsschip. Randstad benut de Clipper Stad Amsterdam optimaal voor vele evenementen, waarbij de filosofie van de onderneming uitgedragen kan worden. Amsterdam zet het schip in om de stad te promoten en relaties op te bouwen. De overige vaardagen wordt het schip succesvol commercieel geëxploiteerd. En daarmee is de Clipper Stad Amsterdam uiteindelijk toch het door Goldschmeding gedroomde varende voorbeeld geworden van hoe het behartigen van alle belangen van alle betrokkenen waarde creëert.



cultuur
de **stijl** van het huis

‘De gezamenlijk gedragen cultuur geeft Randstad een enorme kracht’



Een bedrijfscultuur kun je omschrijven als de gemeenschappelijke waarden en normen van een organisatie en het daaruit voortvloeiende gedrag. Bij Randstad is die cultuur volledig terug te voeren naar de overtuigingen en gedachten van Frits Goldschmeding. Dat begint al bij zijn inspirerende enthousiasme over het vak uitzenden. ‘Wij verkopen niet zomaar iets, maar een maatschappelijk relevant product. Dit is gewoon het leukste vak dat er bestaat en eigenlijk begrijp ik niet dat niet iedereen het wil doen. Het is een vak waarbij alle zintuigen worden geprikkeld, je denken, je gevoel, je doen. Dat je mensen aan werk helpt en daarmee helpt hun leven zinvol in te vullen en zich te ontplooien, is ongelooflijk inspirerend. De genoegdoening die je daarvan hebt, het plezier dat het geeft... echt, dit is het mooiste vak van de wereld.’

Deze bezieling is tot op de dag van vandaag overal in Randstad aanwezig en vormt de intrinsieke motivatie voor vele medewerkers. Een gemeenschappelijk gedragen

gevoel, dat de prestaties drijft en daarmee de resultaten. Dat ervoor zorgt dat mensen de allerhoogste kwaliteit in dienstverlening bieden en het allerbeste uit zichzelf halen.

Maar die motivatie is niet alleen een gevolg van overgedragen enthousiasme en voorbeeldgedrag: Frits Goldschmeding realiseerde zich van het begin af aan dat succes van zijn onderneming om een bepaald type mensen vroeg. 'Met een zorgvuldige selectie, in de beginjaren door onze zeer bekwame huispsycholoog Hammelburg, werden mensen aangenomen die voldeden aan het profiel dat nodig was voor het vak: ondernemend, een dienstverlenende instelling, integer, georiënteerd op de ander en strevend naar perfectie in het werk.' Omdat die selectiecriteria vervolgens ook weer werden toegepast door Randstad-medewerkers die zelf opnieuw mensen aannamen, groeide er een familie van Randstad-mensen die allemaal hetzelfde nastreefden. En dat weer overdroegen op volgende generaties. De selectie van dat

specifieke type mensen werkte bovendien als een vliegwiel: er kwamen kandidaten op af die zich van nature aangetrokken voelden tot de uitdagingen die Randstad stelde. Zo ontstond een ijzersterk fundament voor de waarden en normen die Goldschmeding in de jaren 70 van de vorige eeuw met zijn in jaarverslagen onder woorden gebrachte bedrijfsfilosofie in de organisatie verankerde.

De combinatie van bezieling en liefde voor het vak, specifieke karaktereigenschappen en talenten van medewerkers en een bedrijfsfilosofie die betekenis en richting gaf aan elk handelen, heeft geleid tot een cultuur die ook nu nog overal herkenbaar is in de organisatie. In de strategische ambities, in de relatie met de buitenwereld, in het gedrag van medewerkers naar klanten en onder elkaar, in het gedrag van de onderneming naar de medewerkers zelf, kortom: in het gehele denken en doen. Van het management op het hoofdkantoor tot de zelfstandig werkende medewerkers van Randstad-vestigingen over de hele



wereld: men kent en voelt zich verbonden met de waarden en normen en gedraagt zich daarnaar.

Frits Goldschmeding: 'Dat geeft Randstad een enorme kracht. Die cultuur vormt het hart en de ziel van de organisatie. Het is bovendien een zeer belangrijk beheermiddel. Je kunt zo'n bedrijf uiteindelijk alleen leiden door de werkwijze vast te leggen. Niet door functie- of taakomschrijvingen, maar door de cultuur te omschrijven. Dat is niet een kwestie van een paar regeltjes laten opschrijven, nee, als directie ga je met elkaar desnoods op de vuist, en je gaat het hele bedrijf door, omdat je precies de juiste formulering wilt vinden. Het is van groot belang dat zoiets recht uit het hart komt van degenen aan de top, dat die top daarnaar handelt en dat elke medewerker jou daarop kan aanspreken. Een bedrijf is natuurlijk geen democratie, maar je moet wel luisteren naar je mensen, naar de hele organisatie. Daarin vind je die gemeenschappelijke taal. De stijl van het huis. En dan is het zaak



die steeds weer over te dragen op elkaar en op volgende generaties. Je moet geen moment ongebruikt laten om die ideeën, die kennis, die wijze van handelen uit te dragen, met alle middelen die je hebt. Zodat alle medewerkers, of ze nou in Atlanta, Parijs, München of Den Helder zitten, weten waar ze aan toe zijn: hier staat het bedrijf voor.'

de Randstad- cultuur

Cultuur gaat over waarneembare zaken binnen een bedrijf, zoals de werkomgeving en werkomstandigheden, over de waarden en normen die bepalen hoe dingen worden gedaan en over de onderliggende overtuigingen en gedachten van medewerkers. Bij Randstad sluiten al die lagen naadloos op elkaar aan.

de kernwaarden

Randstads vijf kernwaarden zijn de concrete invulling van de door Goldschmeding ontwikkelde bedrijfsfilosofie: kennen, dienen, vertrouwen, simultane belangenbehartiging en streven naar perfectie.

De kernwaarden zijn bepalend voor de bedrijfscultuur. Ze definiëren hoe medewerkers omgaan met elkaar, met klanten en met de omgeving. Samen vormen ze voor elke medewerker een toetssteen voor dagelijkse keuzes en beslissingen.



blauw bloed

Trots en een sterk gevoel van verbondenheid met de organisatie zijn belangrijke onderdelen van de bedrijfscultuur van Randstad. Wereldwijd voelen medewerkers zich deel van een grote 'Randstad-familie' en voelen ze 'blauw bloed' door de aderen stromen. In moderne managementboeken worden deze cultuurkenmerken steeds weer als succesfactoren benoemd, maar Goldschmeding voelde als ondernemer indertijd al intuïtief aan dat het ook gewoon gaat om menselijke basisbehoeften. Vervul je die, dan kun je ver komen.

Dat begint bij autonomie: mensen willen autonoom zijn, hebben de behoefte vrij te kunnen handelen en zelf beslissingen te kunnen nemen, zodat ze volledig achter hun eigen gedrag staan. Die autonomie werd gerealiseerd door de organisatie op te bouwen vanuit kleine, zelfstandige units met volledige verantwoordelijkheid voor het resultaat. Goldschmeding: 'Zo'n 95 procent van het werk dat intercedenten doen, wordt zelfstandig uitgevoerd. Ik probeerde mensen altijd op alle mogelijke manieren ondernemer te laten zijn. Door ze uitdagingen te geven, liefst met een beetje een spelelement erin. Door ze alle ruimte te geven. Door te zorgen dat ze er plezier in hebben, dat ze trots zijn als ze het weer voor elkaar krijgen. Zo worden ze vanzelf goede ondernemers.' Autonomie vergt ook bekwaamheid, iets waar Goldschmeding altijd veel aandacht aan besteedde. 'Een goede training, die ervoor zorgt dat medewerkers de juiste vaardigheden bezitten, is van groot belang. Daar moet je continu in investeren. Niet alleen met opleidingen: je moet hen het vak vooral leren door het voor te doen en er eindeloos over te praten. Door hen met

goede middelen te ondersteunen en steeds feedback te geven.' Hij ging daarbij uit van de wil van mensen zich steeds te verbeteren: 'Als een klant zegt jou niet nodig te hebben, kun je boos worden omdat hij zich niet laat overtuigen, maar eigenlijk ben je dan boos op jezelf. Kennelijk heb je niet de juiste argumenten gegeven. Een beetje boos worden op jezelf geeft jou de inspiratie om het de volgende keer wel goed te doen. Zo leer je. Je ziet dat een medewerkster die zo'n twee jaar bij ons werkt, die ervaring heeft en training heeft gehad, met veel meer gemak en met veel meer gevoel de klanten kan bedienen dan in de eerste paar maanden.'

Een derde basisbehoefte waarvan Goldschmeding zich zeer bewust toonde, is dat mensen zich verbonden willen voelen. Daaraan werkte hij bijvoorbeeld door het succes van Randstad steeds te laten afstralen op alle medewerkers. 'Het is heel belangrijk dat medewerkers zelf het resultaat zien van hun inspanningen. En zich daarvoor gewaardeerd voelen.' Dat het bedrijf een hoge kwaliteit uitstraalt en aanzien heeft, helpt ook. 'Dan geniet iedere medewerker ook dat aanzien en dat stralen ze zelf dan ook uit.' Ook een mooie en prettige werkomgeving, goede carrièrekansen en een uitstekende beloning zijn allemaal zaken die bijdragen aan het opbouwen van dat unieke Randstad-gevoel. En vooral: veel persoonlijke aandacht. 'Praten, inspireren, belonen. En dan niet met bonussen, daar werkt een mens niet voor. We zijn toch geen honden die achter een worst aanlopen? Beter is het om steeds nieuwe mogelijkheden te bieden, persoonlijke groei mogelijk te maken. Ook dat maakt mensen trouw.'



inspirerend leiderschap

Met het streven naar perfectie worden hoge eisen gesteld aan de medewerkers. Goldschmeding verwachtte van zijn mensen dat ze op alle manieren probeerden het beste te doen. Zijn rol als leider was daarbij 'het beste eruit halen wat in een mens zit.' Goldschmeding: 'Ik heb het bij Randstad niet in mijn eentje gedaan, zeker niet. Dat kan ook niet. Je zult van alle kwaliteiten die er bij mensen aanwezig zijn gemeenschappelijk tot een doel moeten komen, en daar moet je een gestructureerde aanpak voor bedenken.'

Goldschmeding inspireerde en motiveerde medewerkers met een combinatie van enerzijds het stellen van hoge doelen en anderzijds het stimuleren van zelfstandig en onafhankelijk denken, waarbij medewerkers zelf met oplossingen komen. Het is een managementstijl die je kunt omschrijven met wat in de organisatiepsychologie 'transformeel leiderschap' wordt genoemd en die grote invloed heeft gehad op het vormen van de Randstad-cultuur die ook nu nog springlevend is. Vier gedragingen zijn daarbij essentieel. Allereerst is dat aandacht voor de belangen en behoeften van medewerkers. Vervolgens is er de intellectuele stimulatie van het aansporen om onafhankelijk te denken en handelen. Inspirerende motivatie wordt bereikt met het stellen van hoge, betekenisvolle doelen en het uitspreken van vertrouwen dat die doelen gehaald zullen worden. Ten slotte wordt met voorbeeldgedrag een rolmodel aangeboden.

Goldschmeding: 'Eigenlijk komen daar de drie principes van onze bedrijfsfilosofie weer bij elkaar. De simultane belangenbehartiging zie je terug in de aandacht voor medewerkers. Kennen, dienen en vertrouwen zitten vervlochten in het stimuleren van onafhankelijk denken, het geven van feedback en het uitspreken van vertrouwen in medewerkers. Het streven naar perfectie vertaalt zich in die hoge doelen. Daarmee laat je dus zien hoe die filosofie in de praktijk werkt.'

horizontale communicatie

Jarenlang liet Frits Goldschmeding elke vrijdagavond alle vestigingen de resultaten van de week doorbellen aan hun regio-manager. Die belde de cijfers vervolgens weer door naar zijn of haar directeur, en die gaf het weer door aan het hoofdkantoor. Goldschmeding: 'Dan werd er even gebabbeld, er werd iets gezegd als "goh, dat is mooi", en "hoe komt dat?" en "hoe ga je dat volgende week aanpakken?".' Toen er computers kwamen die de cijfers veel efficiënter konden verwerken, wilde Goldschmeding het systeem van bellen toch niet loslaten. 'Wat ik veel belangrijker vond, was dat het doorbellen van die resultaten betekende dat in alle landen waarin we zaten elke vestigingsmanager op vrijdagavond contact had gehad met zijn baas en die weer met zijn baas. Dat er die week dus minstens één contact tussen al die mensen was geweest. Daar gaat het mij om: dat persoonlijk contact, die directe communicatie. Het laat mensen zien dat het zinvol is wat ze doen, het vergroot de betrokkenheid bij de resultaten.'

Horizontale communicatie binnen een platte organisatiestructuur is voor Goldschmeding altijd een belangrijk middel geweest om de Randstad-cultuur te verspreiden. De juiste informatie belandt meteen bij de juiste persoon. Er gaat een motiverende werking van uit, doordat iedereen feitelijk meepraat en daarmee een gevoel van saamhorigheid ontstaat. Men stimuleert en corrigeert elkaar op een directe manier, met de kernwaarden als kader en toetssteen. Goldschmeding: 'Ik heb regelmatig op de zeepkist gestaan,



in bijeenkomsten de achtergronden van onze filosofie proberen duidelijk te maken. Daarmee legde ik wel wat uit, maar uiteindelijk bleek de communicatie niet van boven naar beneden te lopen. Het ging van de ene intercedente naar de andere, van de ene manager naar de andere. Die leerden elkaar hoe mensen zich binnen Randstad behoorden te gedragen. Dat werkt nog steeds zo: mensen dragen het op elkaar over. En nu hoeft je ze maar wakker te schudden 's nachts en te vragen wat Randstad is, en je krijgt prompt te horen: kennen, dienen en en vertrouwen. Of: *to know, to serve, to trust.*'





‘Dat hij niet alleen ondernemer was maar ook directeur, dat vond hij maar lastig’

Hielkje Beetsma | secretaresse van Goldschmeding van 1970 tot 1998

‘Ik werkte 27 jaar voor Frits, een ongelooflijk prettige baas. Misschien ken ik hem wel het beste van allemaal, ja. Een gezellige man, met begrip voor fouten want hij wist dat hij die zelf ook wel maakte. Een baas ook van vertrouwen. Er was altijd open communicatie. Hij was een groot ondernemer, zeer creatief. Ik was altijd verbaasd over hoe hij altijd weer oplossingen bedacht. Die uitte hij dan nooit direct – het ging altijd met veel woorden omkleed en het duurde even voor je begreep waar hij het over had. Dat zit gewoon in zijn aard. Frits is ook echt een leermeester, hij doceert altijd. Hij weet alles beter, of geeft je de indruk dat hij meer weet. Toen ik naar Indonesië was geweest, begon hij mij te vertellen hoe het Indonesische eten in elkaar zat. Zo kon hij ook op een vraag uit de ondernemingsraad een ellenlang antwoord geven wat totaal geen antwoord was en vroeg dan of het zo goed beantwoord was. Dan zeiden ze ‘ja’. Hij overruledde je gewoon. Misschien is het ook nodig zo te zijn om een onderneming echt groot te maken: visionair, eigenwijs en docerend, maar ook drammerig, dat komt bij hem allemaal bij elkaar. Vooral de laatste jaren ontstond er steeds meer macht om hem heen, een soort mythevorming, en dat zorgde er denk ik voor dat mensen soms bang waren. Heel onterecht. Maar als het niet uit de verf kwam dat mensen wat anders wilden dan Frits, drukte hij natuurlijk wel zijn eigen ideeën door. De meeste mensen om hem heen had hij

overigens zelf opgeleid en werkten al jaren bij Randstad. Dat was, zeker toen het bedrijf zo groot werd, een enorme kracht. Hij kon op hen vertrouwen, ze dachten hetzelfde over waar het naartoe moest met het bedrijf. De keerzijde daarvan was wel dat het in tijden van internationalisering misschien een beetje ontbrak aan nieuwe visies op die nieuwe uitdagingen. Het veroveren van buitenlandse markten voltrekt zich niet overal volgens dezelfde principes als die in Nederland. Dat is eigenlijk pas na Frits’ vertrek goed ontwikkeld. Zijn leven bestond op de eerste plaats uit Randstad. Hij was altijd bezig met uitzenden, met nadenken over het vak. Dat hij behalve ondernemer ook directeur was, vond hij soms maar lastig. De uitzendbranche is door hem echt op een hoger plan getild. Met sociale voorzieningen, met arbeidsovereenkomsten, een cao. Zijn strategie was: met alles boven de middelmaat uitsteken, de hoogste kwaliteit laten zien. Hij koos voor het beste designbureau, voerde de beste reclamecampagnes. Bouwde de mooiste vestigingen. Hanteerde een bijzonder goed salaris- en honoreringssysteem. Veel mensen hebben door hem ontzettend veel kansen gekregen. En dan was er ook nog een optieregeling waar iedereen, van koffie-juffrouw tot directeur, aan kon deelnemen. Je moest er hard voor werken, maar hij zorgde ook goed voor je. Hij zei altijd: we doen het met elkaar, iedereen heeft een rol. Dus wilde hij ook iedereen laten delen in het welzijn van de onderneming. Dat is toch prachtig!’

een optieregeling voor alle medewerkers

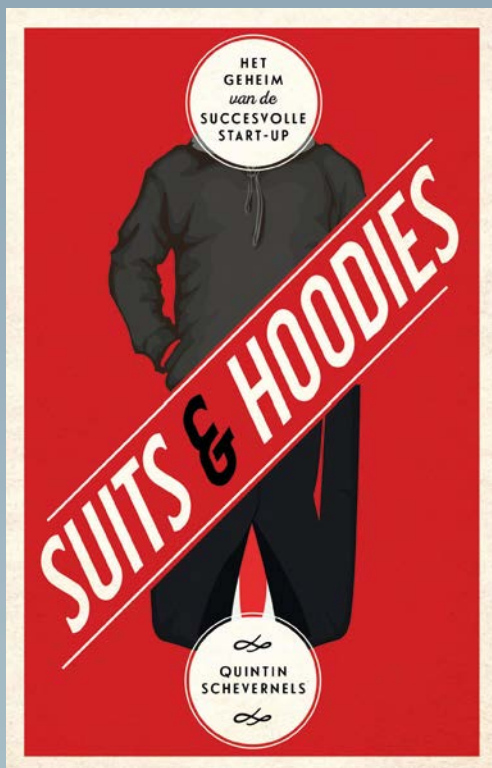
Frits Goldschmeding ziet Randstad als het resultaat van de gezamenlijke inspanning van alle medewerkers, je doet het samen, en iedereen hoort dan ook mee te delen in het succes. Die overtuiging zet hij in 1988 om in een concrete stap: hij draagt 25 procent van zijn aandelen over aan ‘zijn mensen’. Ook omdat hij ervan is overtuigd dat medewerkers zich daardoor nog meer met het bedrijf verbonden zullen voelen en zich met nog meer overtuiging in zullen zetten voor het gemeenschappelijk belang: de continuïteit van de onderneming.

De optieregeling wordt geïntroduceerd zoals veel plannen van Goldschmeding. Tijdens een boottochtje met directieleden legt hij ineens het idee op tafel om iedere medewerker, van koffie-juffrouw tot financieel directeur, een gelijk aantal opties te verstrekken. Wil Kitslaar, een van de aanwezigen: ‘Dat deed hij vaak, iets poneren wat bij voorhand gemengde reacties op zou roepen, en met de onvermijdelijk daarop volgende discussie scherpte hij dan zijn mening aan. Of hij het daarom ook zo deed, weet ik niet, maar het gevolg was dat het meteen niet meer ging over de optieregeling zelf, maar alleen nog over de invulling daarvan. In hoeverre je kon zeggen dat de koffie-juffrouw in gelijke mate bijdroeg aan het succes van de onderneming als een intercedente of regiomanager bijvoorbeeld. Hoe dan ook, wij waren allemaal onthutst en verrast en het was in ieder geval geen slecht nieuws. Al konden we ons er eigenlijk nog niets bij voorstellen. Wisten wij veel...’

Nog datzelfde jaar wordt het Randstad Optiefonds opgericht. In eerste instantie voor Nederlandse medewerkers – medewerkers in het buitenland volgen later. Iedereen die meer dan twee jaar en meer dan twintig uur per week voor Randstad werkt kan deelnemen. Het aantal opties wordt gekoppeld aan de hoogte van het salaris. Toch loopt het niet meteen storm. Volgens toenmalig directie-secretaresse Hielkje Beetsma had dat veel te maken met onbekendheid met het fenomeen opties. ‘Het was echt een noviteit. Men begreep het niet zo goed, voelde zich een beetje overvallen. We hadden weinig benul van wat zich in de beurswereld afspeelde. Je moest die opties kopen, je moest dus feitelijk investeren voor je er geld aan over hield. Er waren mensen wiens ouders of echtgenoot verboden om mee te doen. Maar uiteindelijk zijn er natuurlijk heel veel mensen beter van geworden. Toen we later naar de beurs gingen, werden die opties steeds meer waard. Toen begrepen alle medewerkers pas goed wat een geweldige stap het was.’

Met de optieregeling geeft Frits Goldschmeding opnieuw vorm aan het principe van simultane belangenbehartiging. Wil Kitslaar: ‘Het was een fantastisch gebaar. Er waren momenten dat we gewoon niet aan konden geven hoeveel er per dag wel niet bijkwam. Het leek een fictief bedrag, maar op het moment dat je het gaat verzilveren, is het natuurlijk gewoon heel veel geld. We hebben daar allemaal hele mooie dingen mee kunnen doen. En het heeft heel veel loyaliteit opgeleverd.’





de ultieme cultuurdrager

Hij schreef een boek over wat start-ups succesvol maakt of niet. Quintin Schevernels, onder meer oud-medewerker van Randstad en oud-CEO van de succesvolle start-up Layar, ziet cultuur als een cruciale factor. ‘Of het nu gaat om welke mensen je aanneemt, hoe je afscheid neemt of hoe je leiding geeft. Het is heel duidelijk hoe je dingen doet.’ De CEO beschouwt hij als de ultieme cultuurdrager, die met zijn eigen gedrag laat zien welk gedrag is gewenst. In zijn boek haalt Schevernels als voorbeeld zijn ervaring aan met Goldschmeding, een topsporter in zijn ogen. ‘Die man heeft alles met eigen handen opgebouwd. Dat is super super super knap.’

Toen ik (in de jaren 90 van de vorige eeuw) als vestigingsmanager bij Randstad Uitzendbureau in Aalsmeer werkte, was oprichter Frits Goldschmeding nog actief als CEO. In deze tijd werd regelmatig een vestiging van Randstad in den lande verrast met een bezoek van Goldschmeding. Zo ook de vestiging Aalsmeer.

Aan het einde van een voorjaarsochtend wandelde een wat oudere man in spijkerbroek binnen. Hij maakte zich uiteraard niet bekend als Frits Goldschmeding. Hij kwam zich inschrijven als lasser. Dat was niet ongebruikelijk. Een intercedent zette hem aan een tafeltje met een inschrijfkaart en een kop koffie. Toen hij de kaart had ingevuld, volgde het intakegesprek.

De intercedent werd door Goldschmeding getest op het proces dat hij zelf zo gedetailleerd had bedacht. De inrichting van dit proces lag immers mede aan de basis van het succes van Randstad. Het was tot in detail omschreven en kwam terug in de trainingsprogramma's van intercedenten. Er werd regelmatig op gecontroleerd door speciaal aangestelde medewerkers. Maar Goldschmeding wilde het toch met enige regelmaat zelf controleren. Na het intakegesprek maakte Goldschmeding zich tot grote hilariteit van de intercedenten bekend en vroeg vervolgens doodleuk of hij ook nog even een boterham mee mocht eten. Tijdens de lunch leerde hij meer over de cultuur in zijn bedrijf dan vanuit het hoofdkantoor in Diemen.

Voor Goldschmeding was dit een erg waardevolle bezigheid. Op deze manier bleef het DNA van Randstad behouden, ondanks de enorme groei die het bedrijf doormaakte. Het feit dat hij dit deed was tekenend voor de cultuur bij 'zijn' Randstad.

Uit: Suits en Hoodies – Het geheim van de succesvolle start-up. Quintin Schevernels. Business Contact 2015.



‘Op een gegeven moment zit het gewoon in je bloedbaan’

Wil Kitslaar | gepensioneerd (bij Randstad van 1971 tot 2009, de laatste jaren als directeur financiën & administratie)

‘Van mijn 38 jaar bij Randstad heb ik er zo’n 35 direct met Frits Goldschmeding te maken gehad. 35 jaar lang heb ik hetzelfde verhaal gehoord. Echt exact hetzelfde. Over bezoeken en verzendingen en telefoontjes en hoe je met klanten werkt. De basishandelingen. En dat legde hij dan ook nog tien keer uit. Op een gegeven moment zit het gewoon in je bloedbaan. Wat ik daarbij altijd heb onthouden, is dat hij stelde dat een kleine klant net zo belangrijk was als een grote. Het lijkt logisch om veel energie te steken in het verwerven van een grote klant, maar Frits zei dan: je hebt in beide gevallen met een mens te maken die niet zo- maar spoorsslags na één bezoekje verliefd op je wordt. Al levert die grotere klant op de lange termijn misschien meer op, de inspanning om tot een aanvraag te komen is gelijk. Onze psycholoog Hammelburg noemde dat democratie. Waarom moet één iemand lijden onder de keus van de meerderheid? Iets kleins onder iets groots? Dat idee. Het zegt iets over hoe je met mensen omgaat. Frits had ook vastgesteld dat in de Algemene Bond Uitzendbureaus elk lid één stem moest hebben, ongeacht de grootte. Hij zei: als ik het niet kan winnen op argumenten of door overtuiging, dan wil ik niet winnen omdat ik toevallig groter ben. Die opvatting over democratie werkte overal in door, ook binnen de directie. Ik heb nooit meegemaakt dat er werd gestemd, het ging altijd om argumenten. Waar Frits natuurlijk wel heel sterk in was. En hij had gewoon altijd gelijk. Als hij zei dat de markt

in september zou aantrekken en er nu mensen moesten worden aangenomen, dan stelde niemand dat ter discussie. Het was denk ik niet zozeer een kwestie van visie, maar van alles beter doen dan de rest. Altijd streven naar perfectie, daar is Randstad van doordrenkt. Ik zat bij Financiën & Administratie en stond een keer met twee uitzendkrachten in de lift. Eén van de meisjes hoorde ik zeggen dat haar geld nog niet binnen was. Dat kon niet! Het was een uitdaging, en Frits was daar echt de motor van, om te zorgen dat iedereen op tijd zijn geld had. Niet 95 procent, maar iedereen. Onze facturen betaalden we ook altijd op tijd. Frits wilde niet per se te vroeg betalen, het was niet alleen maar vriendelijkheid, maar hij vond dat we zo ook een soort verzekering kochten, dat leveranciers wisten dat we betrouwbaar waren. Het was gewoon een goede afweging. Het leverde loyaliteit op.

Je kon ook nooit op je lauweren rusten. Als je een doel had gehaald, formuleerde hij wel weer een nieuw doel. En daarin was hij altijd slimmer dan jij. Zijn grootste kracht, vind ik, is echt dat streven naar perfectie. Elke dag opnieuw. Onvermoeibaar. En tegelijkertijd mensen de ruimte geven. Of misschien moet ik zeggen: die eis tot perfectie zo inkleden dat je het zelf bedacht leek te hebben. Ik kijk met enorm plezier terug op mijn tijd bij Randstad, als het zou kunnen zou ik er morgen gelijk weer beginnen.’

Waardevolle Randstad-feesten

Frits Goldschmeding was nooit erg scheutig met complimenten en Randstad is dat nog steeds niet. Dat betekent niet dat de inzet van medewerkers niet wordt beloond. Een van de manieren om een diepe waardering uit te spreken is de traditie van groots opgezette feesten voor iedereen.

Neemt Frits Goldschmeding zijn eerste medewerkers nog mee naar een toneel- of cabaretvoorstelling, al snel wordt het grootser aangepakt. Bij het tienjarig bestaan in 1970 wordt er een groot feest voor 150 mensen georganiseerd in het Amsterdamse Hilton Hotel en in het zojuist betrokken nieuwe kantoor in Buitenveldert. Ook de Belgische, Duitse en Engelse collega's zijn erbij. Goldschmeding vraagt zich bij aankomst nog even af waar hij aan is begonnen, maar het is leuk en vanaf dat moment maakt hij het een vijfjaarlijkse traditie. In 1995 wordt het lustrum voor het laatst centraal gevierd, in een grote tent dichtbij het hoofdkantoor. Met het groeien van de organisatie groeit ook de logistieke opgave: hoe breng je zoveel medewerkers vanuit de hele wereld naar Amsterdam? Waar breng je hen onder? Die laatste keer staat er een rij van maar liefst twaalf kilometer bus vanaf Schiphol. De volgende lustrum-

vieringen worden dus decentraal, maar wel met directe videoverbindingen tussen alle locaties.

Wat dat betekent, laat het jongste verjaarsfeest bij het 55-jarig bestaan in 2015 zien. Met het thema Route 55, symbolisch voor de weg die Randstad aflegt, worden alle 29 duizend medewerkers van vestigingen over de hele wereld op één dag onthaald en met elkaar verbonden. Met de tijd mee begint het feest in Tokio en eindigt het 24 uur later in Los Angeles, terwijl dat in *real time* overal op grote schermen wordt vertoond. Een ongekend ingewikkelde organisatie met maar één doel: het samenbrengen van de gehele Randstad-familie. Route 55 overstijgt alle cultuurverschillen, brengt Randstads waarden onder de aandacht, verbindt en engageert.

Wie twijfel mocht hebben over de waarde van zo'n miljoeneninvestering: een maand na het feest blijkt Randstad het op alle markten beter te doen dan de concurrentie. Het lijkt er dus op dat mensen na het feest net even anders de telefoon opnemen. Net wat harder lopen. Net wat betere resultaten boeken.



‘Je voelt hier in alles dat er aandacht is voor de mensen’

Ans Lardinois | manager communications, events & sponsoring

‘Randstad is heel erg goed in *corporate storytelling*. Waar we vandaan komen, onze waarden, het gevoel een grote familie te zijn: je voelt het allemaal echt. Frits Goldschmeding is daarin heel belangrijk, nog steeds. Toen hij in de Ziggo Dome was, bij de introductie van onze nieuwe campagne *#wordenwieje bent*, zag je dat ook. Die man is net een filmster, iedereen wil met hem op de foto. Dat zegt heel veel. Persoonlijk ben ik Frits heel dankbaar. Ik werk hier nu 26 jaar en ben begonnen als intercedente, zoals velen. Toen naar marketing en communicatie op het hoofdkantoor. Vijf jaar geleden ben ik naar de holding gekomen. Je krijgt hier alle ruimte je te ontwikkelen, al moet je er hard voor werken. Door een parttime invulling van mijn baan, heb ik de kans gekregen een goede werk-privé balans te handhaven nu ik kinderen heb. De optieregeling heeft ervoor gezorgd dat we een huis konden kopen, precies zoals hij het indertijd bedoelde.

De Randstad-cultuur, ingezet door Frits, is sterk. Je voelt in alles dat er aandacht is voor de mensen. Je wordt gewaardeerd. Niet zozeer met complimenten; hard werken wordt vanzelfsprekend gevonden. Maar wel met bijvoorbeeld mijlpaalcadeautjes: als *targets* zijn gehaald krijgt iedereen een cadeautje of vind je een verrassing op je bureau. Ook belangrijk: iedereen eet in het personeelsrestaurant. Ook de Raad van Bestuur, en die wordt precies hetzelfde behandeld als ieder ander. Daar gaat de boodschap vanuit dat Randstad een optelsom is van al onze inspanningen en niet alleen van een

paar mensen aan de top. Vroeger was de lunch overigens gratis. Vanuit Frits z'n gedachte dat je medewerkers net als gasten niet voor het eten laat betalen. Natuurlijk had hij daar ook bedrijfsmatig over nagedacht, een lunch werd indertijd nog niet zo zwaar belast als nu, maar hij gaf je daarmee toch een goed gevoel. En dan de wereldwijde jubileumfeesten. Daarin is Randstad echt uniek: ooit in 1965 door Frits bedacht en nog steeds een succes. Om de vijf jaar uitbundige feesten met alle collega's in alle landen, die nog jaren nazinderen. Welk bedrijf doet dat op zo'n schaal, met een heel *engagement* programma van een jaar eraan vooraf? Dat geeft zo'n *boost*! In mijn functie heb ik hierin een organiserende rol. Fantastisch om te doen.

Eens per jaar doen we wereldwijd een *people survey* en daarin zie je ook dat de medewerkers intern heel positief zijn over Randstad. Extern wordt dat misschien minder waargenomen, daar zien ze vooral die grote blauwe, wat afstandelijke reus. Aan de uitstraling daarvan valt nog wel iets te doen dus. Maar die verbintenis met elkaar, die sterke cultuur van mensen die georiënteerd zijn op een ander, dat is echt het werk van Frits. Daar zijn we ook op aangenomen. We realiseren ons allemaal dat werk heel erg wezenlijk is in iemands leven. Het is *business*, natuurlijk, maar uiteindelijk gaat het erom mensen bij elkaar te brengen.’



‘Het is een briljante man, daar kun je lang of kort over praten’

Bart Overmars | vriend en zakenpartner

‘We zijn al met elkaar bevriend sinds de middelbare school, Frits en ik. Ook toen al was Frits heel ondernemend. Zo werkte hij om geld te verdienen bij de V&D, daar verkocht hij inlegzooltjes. En hij handelde altijd in tweedehands pockets. Waar hij ze vandaan haalde, weet ik niet.

Later begon hij met dat uitzendbureau, om zijn studie te betalen. Samen met Ger Daleboudt, ook een jongen die we kenden van school. Inmiddels was ik aan het werk als civiel ingenieur en hij huurde me in om zijn eerste kantoorpand aan de Oranje Nassaulaan te verbouwen. Dat was puur zakelijk. Maar als vrienden bleven we bij elkaar over de vloer komen, ook toen we allebei kinderen hadden. Door de jaren heen hebben we heel veel samen gedaan, zoals skivakanties. Wat toen eigenlijk al opviel, was zijn eenvoud. Zelfs toen Randstad al een soort imperium was, zei hij tegen anderen nog altijd: “Ik werk bij een uitzendbureau.” En toen hij zich tijdens vakanties financieel veel meer kon permitteren dan wij, waardoor ik van de gezamenlijke vakanties af wilde zien, vroeg hij wat mijn budget was en nam dan zelf geen cent méér mee. Hij luisterde naar mijn ongemak daarmee. Voor de volgende skivakantie belde hij dan en vroeg: “Bart, heb je nog opslag gehad dit jaar?”.

Toen Randstad een nieuw hoofdgebouw nodig had, huurde hij mij in om het project bouwtechnisch te begeleiden, als een soort bouwpastoor: degene die alles coördineerde. Wij werden verantwoordelijk voor Tijd, Budget

en Kwaliteit. Bovendien verzorgde ons bureau de constructie van kantoor en parkeergarage. Frits was overigens van alles op de hoogte, bemoeide zich ermee tot in de kleinste details. Troefde ook allemaal werkgroepjes af met zijn kennis en inzicht, als de boel stagneerde of als ze met in zijn ogen onnodige voorstellen kwamen. Hij had het proces volledig in de hand. Een uiterst deskundige opdrachtgever die de situatie begreep, een ongekenne detailliekennis had en voor elk besluit goede motieven had. En hij gaf veel vertrouwen aan de mensen die hij om zich heen had verzameld. Hij en ik hebben ook nimmer enig probleem gehad over de uitvoering, we hebben fantastisch gebouwd. Soms nam hij een besluit tegen mijn advies in, omdat hij iets mooier vond of omdat hij loyaal wilde zijn aan een leverancier, maar als dat dan leidde tot financiële schade zeurde hij er ook niet over. Vroeg mij hoogstens de schade te beperken. Dat is echt anders dan ik gewend ben bij veel opdrachtgevers.

Frits is een filosoof. De laatste tijd nodigt hij mijn vrouw en mij soms uit om een zeiltocht te maken, op de Clipper Stad Amsterdam. Dan neemt hij een heel gezelschap mee van vrienden en ’s avonds zitten we dan in een kring diepgaande discussies te voeren. Frits heeft altijd het hoogste woord. Maar niet omdat hij zichzelf graag hoort praten, maar omdat hij altijd wat heeft te melden. Hij heeft altijd wel een filosofie over iets en het is buitengewoon boeiend om aan zo’n discussie mee te doen. Het is een briljante

man, daar kun je lang of kort over zijn. Zeer trouw ook. Als iedereen zo zou zijn als hij, zou de wereld er een stuk prettiger uitzien, daar ben ik helemaal van overtuigd. Echt, we zijn vrienden voor het leven.’



HET HOOFDKANTOOR

De in beton gegoten filosofie van Randstad

Een gebouw dat past bij de stijl van het huis. Dat niet alleen tijdloos modern en uitnodigend open is, maar ook tot in de kleinste details invulling geeft aan simultane belangenbehartiging.

In de eerste maanden van 2016 wordt het hoofdkantoor van Randstad in Diemen verdieping voor verdieping getransformeerd. In plaats van gangen met aan weerszijden door tussenmuren gescheiden kamers tekent zich een indrukwekkend landschap af van open en transparante ruimtes, waar medewerkers geen vaste plekken meer hebben en elkaar al naar gelang hun bezigheden kunnen opzoeken of zich juist kunnen afzonderen. Het is de concrete uitwerking van een nieuwe tijd, waarin flexibiliteit en de toepassing van nieuwe technologieën voorop staan. Van Het Nieuwe Werken, zoals deze multidisciplinaire visie op hoe mensen met elkaar werken wordt genoemd, had nog nooit iemand gehoord in de tijd dat Frits Goldschmeding opdracht gaf tot het bouwen van een nieuw hoofdkantoor. Maar had het toen, eind jaren 80, wel bestaan, dan had het perfect gepast in het programma van eisen dat hij indertijd opstelde voor architect Wim Quist. Het document uit 1987 laat zien hoe Goldschmeding het denken van Randstad in vorm en inrichting van het gebouw wil uitdrukken. Een 'betonnen en stenen demonstratie van het behartigen van alle aspecten van alle belangen'. Hij stelt daarbij vast dat de cultuur van Randstad een aantal ogenschijnlijke tegenstellingen in zich

bergt. Maar de taakstelling van de architect is 'een vorm te vinden, die de normen die wij stellen integreert'.

Met openheid voorop zijn de belangrijkste uitgangspunten voor het programma van eisen: wandelgangencultuur, zakelijk, extravert maar niet extravagant, de samenleving binnenbrengen, diversiteit, aanzien, en simultane belangenbehartiging als ondernemingsopdracht. Dat laatste vertaalt zich in een aantal normen: het gebouw moet onder meer energiearm, duurzaam en onderhoudsarm zijn, kostenbewust en efficiënt worden gebouwd, soberheid uitstralen maar wel esthetisch en uitnodigend zijn, en op alle mogelijke manieren de buitenwereld toelaten. 'Deze aspecten moeten op eenzelfde wijze geïntegreerd worden als het mathematische, stereometrische en chemische aspect (juiste verhouding cement en staal met inachtnaam van het economische).'

Goldschmeding geeft met een aantal voorbeelden aan hoe ogenschijnlijke tegenstellingen door integratie toch tot goede oplossingen kunnen leiden. Zo moet een lage vierkante meterprijs niet leiden tot verwaarlozing van het esthetische



aspect, omdat dat aanleiding zou geven tot onzorgvuldig gebruik van het gebouw, waardoor de onderhoudskosten uiteindelijk hoger zouden kunnen uitvallen. Bovendien zal een hoge kwalitatieve uitstraling bijdragen aan de kwaliteit van personeel dat Randstad kan aantrekken. En hoewel hij uit economische overwegingen verwacht dat aannemer, architect, ingenieursbureau en andere leveranciers zo efficiënt mogelijk bouwen, vindt Goldschmeding het ook belangrijk als opdrachtgever te voldoen aan het emotionele aspect: er moet bij de leveranciers wel een uitdaging blijven bestaan om een goede, gezonde inspanning te leveren. De openheid van de interne organisatie van Randstad en de behoefte aan directe communicatie onderling moet niet ten koste gaan van de 'voor eenieder noodzakelijke privacy'. Een open kantoorruimte is niet gewenst, maar de structuur moet zo zijn dat men makkelijk bij elkaar binnenloopt, dat een 'wandelgangencultuur' wordt bevordert. Ook al is de communicatie niet per se zakelijk van aard: dat is immers weer belangrijk voor het sociale aspect. De grote zorg voor het individu bij Randstad mag niet leiden tot een te grote aandacht voor individuele wensen, zoals eigen plantenbakjes en schilderijtjes. Men moet zich ervan bewust zijn dat 'men in een gemeenschap werkt, waar een bepaalde stijl opgeld doet'. Maar tegelijkertijd moeten vorm en inrichting van het gebouw wel van een zodanig hoog esthetisch niveau zijn dat iedereen zich 'eigen' voelt in de omgeving.

Voor architect Wim Quist begint met Goldschmedings programma van eisen dus de uitdaging om openheid en het behartigen van alle aspecten van de belangen van alle betrokkenen vorm te geven in staal, steen en glas. Goldschmeding betoont zich een echte

bouwheer, die zich tot in de kleinste details met het ontwerp bemoeit. Van liften die sneller moeten, tot een geraffineerd stil luchtcirculatiesysteem en schuine vensterbanken die moeten verhinderen dat medewerkers er hun frutsels op zouden uitstallen; overal brengt hij zijn ideeën en oplossingen in. Altijd vanuit de gedachte dat als er geen integratie van ogenschijnlijk conflicterende aspecten kan worden gevonden, dat dan de verkeerde oplossingen zijn gekozen en er gewoon beter moet worden nagedacht.

Goldschmeding betoont zich een echte bouwheer, die zich tot in de kleinste details met het ontwerp bemoeit

Op 6 april 1990 wordt het nieuwe gebouw geopend. Een strak, grijs natuurstenen gebouw van 54 meter hoog en 100 meter lang, met schuin afgesneden zijanten die zorgen voor een naadloze aanpassing aan de omgeving. Het interieur straalt openheid en rust uit en geeft de gebruikers de ruimte om het gebouw zelf kleur te geven. Het is een gebouw dat ook nu, 26 jaar later, nog steeds hoge kwaliteit uitstraalt en verrassend modern oogt. En met de nieuwste aanpassingen van het interieur, waarmee Goldschmedings eisen van openheid en het bevorderen van een wandelgangencultuur ook voor de huidige generatie medewerkers optimaal worden beantwoord, kan het gebouw zeker nog jarenlang mee.





marktbeveerking
ondernemen
aan de basis



*‘Ik herhaalde eigenlijk
wat ik zelf in het
allereerste begin deed’*



Toen Frits Goldschmeding in 1960 als student economie begon met het opzetten van een uitzendbureau, samen met medestudent Ger Daleboudt, was het vakgebied uitzenden een nog grotendeels onbekend terrein. Mensen hadden een baan voor het leven, er was nauwelijks literatuur over tijdelijk werk, geen statistieken, niets. Ook potentiële klanten hadden geen idee. Frits Goldschmeding: ‘Met vallen en opstaan hebben we het vak in de praktijk geleerd. Door huis aan huis ons telefoonnummer te verspreiden, probeerden we klanten en uitzendkrachten te verzamelen. In briefjes en foldertjes maakten we duidelijk waar we voor stonden. Aan het einde van het eerste jaar hadden we zo’n twintig uitzendkrachten aan het werk.’

Maar als iets Randstad tot grote bloei heeft gebracht, is het wel de strakke systematiek die Goldschmeding van het begin af aan hanteerde bij het uitbouwen van de onderneming. Een systematiek van basishandelingen,

die feitelijk het nieuwe vak definieerden. Niet geworteld in bestaande kennis, maar in opgedane ervaringen en het vertrouwen in eigen ondernemerschap. 'In zekere zin kun je dat intuïtie noemen: ik herhaalde eigenlijk wat ik zelf in het allereerste begin deed met een klant en wat succesvol bleek. Door zelf naar klanten te gaan en zelf de sollicitanten te ontvangen, leerde ik in de praktijk wat werkte en wat niet.'

Met het groeien van de organisatie droeg Goldschmeding zijn ervaringen als ondernemer en steeds grotere kennis van het uitzendvak over aan de mensen die het in de praktijk moesten doen. En tegelijkertijd gaf hij die mensen ook alle ruimte en zelfstandigheid om zich te verbeteren en vernieuwen. Van elke medewerker verwachtte hij de inzet van een echte ondernemer, en hij gaf hen het vertrouwen dat ze daarvoor nodig hadden.

'Uitzenden is geen productiewerk, onze medewerkers moeten het grotendeels zelf doen. Je geeft hen een aantal

zaken mee, zoals opgebouwde kennis en je ervaring met goed werkende basishandelingen, maar met die bagage moeten ze het vervolgens zelf opzetten en ontwikkelen. Zelf richting zoeken. Dat is ook het geweldige van dit vak, het uitdagende. Mijn inspiratiebron is het ondernemen zelf en dat heb ik altijd geprobeerd over te dragen. Door mensen te leren ondernemen zoals ik dat zelf heb geleerd.'

Goldschmeding is ervan overtuigd dat iedereen kan leren ondernemen. 'Door goede voorbeelden na te doen, door te leren kijken. Je hoeft niet zelf het wiel uit te vinden, je moet vooral kijken hoe je iets kunt toepassen. Je ziet iets, bijvoorbeeld een mooi reclamebord, en je denkt: hoe kan ik dat zelf doen? Welke ontwerper is gebruikt? Hoe komen ze aan die mooie plek? Kan ik het nog beter doen? Dat is dus een vorm van associatieve intelligentie. Dat associatiedenken kun je bij jezelf ontwikkelen. En als je denkt en werkt als een ondernemer leer je ook steeds weer nieuwe dingen: over de economie, over de



testsystemen, over de rol van marketing. Elke dag ontdek je weer iets nieuws.'

Ondernemen in verbondenheid: medewerkers worden geacht zelf te ondernemen, binnen duidelijke kaders van merk, filosofie en cultuur en met ondersteunend gereedschap in de vorm van een aantal duidelijk omschreven en bewezen effectieve basishandelingen om de markt mee te bewerken. Goldschmeding: 'Het succes van Randstad is daarmee ook heel erg een wij-gebeuren. We hebben het echt samen opgebouwd. Heel veel van onze aanpak is in de praktijk ontstaan, door ervaringen te delen, door samen te werken, door discussies. Ontzaglijk veel discussies, over hoe je dingen ging doen of juist niet. Het is dus zeker niet alleen mijn werk geweest, maar juist ook de ideeën en ervaringen van anderen. Je weet niet alles in je eentje over wat er bij uitzendwerk gebeurt, dat kan gewoon niet. Gebruik maken van de geschiedenis van een ander, daar draait het om.'



de basics

Met nauw omschreven basishandelingen waar elke intercedent zich aan wordt geacht te houden, wordt bij Randstad het vak uitzenden een synoniem voor kwaliteit en superieure dienstverlening.

database



De adressen, daarmee begint het. Van mogelijke klanten en mogelijke uitzendkrachten. In 1960 worden die gezocht in telefoonboeken, door zelf-gemaakte folders te verspreiden, door wervende stickertjes op publieke telefoons te plakken, door stickertjes in van die kleine witte verlovingsenvelopjes naar uitzendkandidaten te sturen. Zo ontstaat een eerste database met klanten en uitzendkrachten: een steeds vollere kaartenbak waarin gekleurde ruitertjes op de kaarten meteen naar de juiste informatie verwijzen. In één oogopslag zie je zo bijvoorbeeld of een bedrijf een actieve klant is of aandacht moet krijgen. In de loop der jaren is die database immens gegroeid en is de kaartenbak gedigitaliseerd. De database is niet meer alleen de plaats waar klanten en uitzendkrachten bij elkaar worden gezocht; het biedt nu een schat aan arbeidsmarktgegevens, waarbinnen honderden miljoenen *crossings* gemaakt kunnen worden. Hoeveel daarvan relevant zijn? Misschien

een paar honderd, denkt Frits Goldschmeding nu. Als ondernemer heeft hij altijd twijfels gehad over de opbrengst van automatisering van de database. Hij acht de waarde daarvan beperkt: de gegevens analyseren en toepassen is te veel werk. Ongetwijfeld kijkt de huidige generatie Randstad-medewerkers, die wereldwijd talloos veel klanten bedient met vele verschillende concepten, daar anders tegenaan. Maar voor Goldschmeding dreef het vak uitzenden nog vooral op menselijke intuïtie. Als je de hele dag naar het scherm kijkt, ben je bezig informatie te verwerken en niet na te denken. Het geeft je geen gevoel voor de mensen die in je zelf ingevulde kaartenbak zitten. Een kaart is een persoon, een mens, alles zit erin besloten. Zonder die kaart mis je het *fingerspitzengefühl* en de passie die nodig zijn voor een geslaagde match.



het 360-gradenmodel

Uitzendkrachten met klanten combineren is mensenwerk. Op een papiertje kun je de belangrijkste zaken noteren, maar niet alles. Je moet ook vaardigheden met andere eigenschappen combineren – zoals leeftijd, of waar ze vandaan komen, of karakter. Pas dan weet je wie wel of niet bij een bedrijf past. Het is dus zinnig om dat hele proces van afstemmen van vraag en aanbod in één hand te houden. In plaats van inkoop en verkoop bij verschillende vestigingsmedewerkers neer te leggen, wordt de functie van 'intercedente' gecreëerd: medewerkers die klanten en uitzendkrachten samenbrengen. Later wordt dit matching proces ondersteund met het Job-Boss-Company fit model, waarmee alle eigenschappen die kandidaten meer of minder geschikt maken voor een baan, baas en bedrijf in een overzichtelijk schema kan worden ingevuld, zodat een goed onderbouwde *fit* tot stand kan worden gebracht. Maar in de eerste jaren gebeurt dit vooral op basis van de kennis en intuïtie van de intercedente. Intercedentes houden als een spin in het web alle draden van hun netwerk nauwgezet in de gaten. En daar krijgen ze – met het later zo genoemde 360-gradenmodel – ook de ruimte voor, omdat ze de verantwoordelijkheid dragen voor de complete keten van dienstverlening. Van inkoop en verkoop tot begeleiding en administratie. Tegenwoordig zou je van *empowerment* van de medewerkers kunnen spreken. In de kern draait het om vertrouwen: intercedentes hebben de vrije hand om met alle middelen die hen ten dienste staan te doen wat voor de klant het beste is.





werken in units

Hoe zorg je ervoor dat met de groei van je organisatie die onmisbare menselijke en intuïtieve benadering gewaarborgd blijft? De autonomie maakt van elke intercedente als het ware een kleine onderneming op zich, waarbij de beproefde succesformule van de beginjaren zich van boven naar beneden toe herhaalt en verbreedt. Door intercedentes te laten werken als duo, in units van twee, in een combinatie die zoveel mogelijk verschillende aspecten in zich bergt – zoals verschillende leeftijden, verschillende soorten beroepen, ervaring – wordt die manier van werken optimaal. De units zorgen voor continuïteit, de duo's zijn op de hoogte van elkaars klanten en uitzendkrachten, ze kunnen op elk moment elkaars werk overnemen. Bovendien leiden de duo's elkaar op – je leert van je collega. Werkwijze, cultuur en opvattingen van de organisatie worden in directe korte lijnen overgedragen. Soms wordt er overigens op vestigingen ook in units van drie gewerkt.

platte organisatie



De autonome manier van werken en de organisatie in units maakt het mogelijk de hele organisatie met zeer korte lijnen te besturen. De units zijn als het ware allemaal kleine ondernemingen die met ware ondernemersgeest zorgdragen voor de hele keten. Verschillende units samen vormen een vestiging, en omdat alle vestigingen werken volgens hetzelfde systeem kunnen die met een minimum aan controle van bovenaf worden aangestuurd door een beperkt aantal districtsmanagers. Deze worden ondersteund door een zeer gering aantal mensen met specifieke, overkoepelende en faciliterende taken, zoals

human resources, boekhouding en administratie, reclame en marketing, die samen het operationele bestuur vormen. Goldschmeding vergelijkt het met de opbouw van de katholieke kerk: priesters aan de basis, daarboven de bisschoppen die direct aan de paus rapporteren en die leidt uiteindelijk 2 miljard mensen. En dat is mogelijk dankzij de filosofie die eronder ligt: iedereen weet wat er van hem verwacht wordt. Hoe sterker dus de filosofie van Randstad, hoe meer mensen weten wat ze moeten doen en hoe verder je kunt komen met de organisatie.

ratio's

:40

Proefondervindelijk wordt vastgesteld hoeveel klanten en uitzendkrachten elke intercedent aankan. Hoeveel bezoeken kan iemand maximaal per week afleggen? Hoeveel sollicitanten ontvangen? Wanneer ken je als intercedent de mensen in je kaartenbak nog echt? De ideale ratio blijkt 1 op 40: één intercedent op elke 40 uitzendkrachten. Sommigen werken probleemloos volgens deze ratio of zitten er zelfs ver boven, anderen hebben een jaar tot anderhalf jaar nodig om het onder de knie te krijgen. Maar voor wie die ratio nooit haalt, is eigenlijk geen plaats in de organisatie. Ratio's worden ook nu nog gehanteerd. Door nieuwe technologieën is het misschien wat gemakkelijker geworden om bijvoorbeeld preselecties te maken, maar uiteindelijk zit er

een limiet aan het aantal mensen dat je als intercedent goed kunt hanteren. De praktijk leert dat de ratio tegenwoordig zelfs aanzienlijk naar beneden is afgesteld: zo'n 30 duizend medewerkers helpen nu zo'n 600 duizend mensen aan werk, een ratio dus van 1 op 20. Dat heeft te maken met de grote verschillen tussen landen en beroepsgroepen, maar vooral met groei. Als je elk jaar zo'n 15 procent wilt groeien, moet je elke keer nieuwe vestigingen openen en dan begin je weer met 1 op 1 – dat drukt het cijfer. En als je de ratio wilt verhogen door kosten te besparen, groei je minder hard.



contactketen

Marketing en marktwerking gaan van het begin af aan hand in hand. Essentieel voor Randstad is de contactketen die elke intercedent beheert: een zorgvuldig gevolgde procedure die ervoor zorgt dat inactieve bedrijven actieve bedrijven worden. Zoek als vestiging zo'n tweehonderd bedrijven bij elkaar, ga die bellen, registreer wat ze je vertellen, en vanuit die informatie zorg je voor een vaste bezoek- en belcyclus met bedrijven die interessant zijn. Interessant omdat ze regionaal belangrijk zijn of omdat het segment potentie heeft, of omdat ze een specialisatie vertegenwoordigen die je wilt bedienen. Door zo vast te leggen wanneer je met wie in contact treedt, verkrijgt de organisatie structureel marktinzicht en wordt de markt systematisch bewerkt. In de eerste jaren werd de contactketenlijst samengesteld op basis van bijvoorbeeld informatie van de lokale Kamer van Koophandel, nu wordt er gewerkt met landelijke en mondiale digitale overzichten en is de benodigde info met een klik van je muis op te roepen. De middelen zijn misschien veranderd, maar het principe van Frits Goldschmeding staat nog steeds recht overeind.



BTVA



BTVA staat voor Bezoeken, Telefoneren, Verzenden en Aanvragen. BTVA is de procedure die binnen de contactketen wordt gevolgd om steeds in de aandacht te blijven van bedrijven. Rekening houdend met pieken en dalen: bedrijven die jou nu niet nodig hebben, doen dat morgen misschien wel en BTVA helpt je daarop te anticiperen. Structurele contacten zorgen er immers voor dat je als uitzendbureau onder elke marktomstandigheid top-of-mind blijft bij je klanten. Dus zorg je dat je voortdurend van je bestaan laat weten, door bedrijven te bezoeken en te bellen en informatie te verstrekken. Ook kleine cadeautjes achterlaten of toezenden helpt daarbij: telefoonstickers, notitieblokjes, petten, pennen en schrijfblokken met het logo van Randstad erop. Tot op de dag van vandaag wordt het grote belang van deze anticiperende, actiematige aanpak erkend. Bijvoorbeeld na de zomer, als de vakantiekrachten weer naar school gaan en je weet dat er om vervangers gevraagd zal worden. Frits Goldschmeding noemde dat de 'Nazomeractie' of de 'actie Vakantie-rat': de vakantie vrat immers je omzet op. Tegenwoordig zijn er op werkgevers gerichte programma's als Jeugd op Zoek. Of de campagne *#wordenwiegebent* – een campagne die niet alleen is gericht op jongeren aan het begin van hun loopbaan, maar ook de medewerkers in de vestigingen bewust wil maken van het belang van een goede begeleiding van hun flexwerkers. Zodat mensen die je hebt binnengehaald door de voordeur niet weer door de achterdeur vertrekken. BTVA of landelijke campagnes: het is allemaal gericht op het pakken van kansen en niets laten liggen.

relatiemanagement



Vanaf de allereerste beginjaren investeert Randstad veel in relaties. Niet alleen door regelmatige contacten, maar ook door speciale activiteiten. Onder Frits Goldschmeding zijn dat bijvoorbeeld evenementen waarbij kennis wordt gedeeld: er worden vele congressen en bijeenkomsten georganiseerd over thema's rond de arbeidsmarkt en de economie, onder de naam MensenWerk. In het eind jaren 80 gebouwde nieuwe hoofdkantoor worden er zelfs speciale congreszalen voor ingericht. Vele prominente sprekers worden binnengehaald, onder wie ook grote politieke leiders als George Bush en Gorbatsjov. Daarmee bindt Randstad niet alleen een grote groep relaties aan zich,

maar verwerft de organisatie ook een duidelijke positie als dé arbeidsmarkt-deskundige. Belangrijk is dat je als Randstad-medewerker overal aanwezig bent. Je hebt een uitgebreid netwerk nodig om een beperkt aantal mensen te kunnen plaatsen. Dus zorg je er voor in lokale netwerken van klanten te zitten, zoals winkeliersverenigingen, of Rotary Clubs. En dat geldt ook voor je contacten met kandidaten, met wie je je vandaag de dag bijvoorbeeld verbindt op digitale netwerken als Facebook en LinkedIn.

scholing



Je leert van je collega, daar begint het mee. Maar het gaat niet alleen om kennisoverdracht: leren van je ervaringen is essentieel. Dat vraagt om een cultuur waarin tot op zekere hoogte fouten kunnen worden gemaakt. Mits je in staat bent van die fouten te leren. Om je ervaringen te analyseren, er lessen uit te halen, en die dan toe te passen in je werk. Die ervaringen worden vastgelegd in de zogeheten Vestigingsalmanak: een boekwerk dat als het ware de complete gemeenschappelijke kennis bevat. Een handleiding voor en van alle medewerkers, voortkomend uit hun dagelijkse werkpraktijk. Zo krijgen mede-

werkers ook het gevoel dat er echt naar hen wordt geluisterd, dat hun werk wordt gewaardeerd en hun inspanningen resultaat hebben. Uiteindelijk ontstaat uit de Vestigingsalmanak een echt instructieboek. Ook komt er scholing in de vorm van cursussen en trainingen. Waarin medewerkers commercieel worden opgeleid, leren hoe ze klanten moeten bezoeken, hoe ze mensen moeten testen. Maar altijd staat de gezamenlijk opgedane ervaring aan de basis.





‘Het geheim van Randstad is de intercedent die de match maakt’

Peter Feld | operationeel directeur Nederland

‘Onze marktwerking nu is in de kern hetzelfde als wat ik hier dertig jaar geleden al als intercedent en vestigingsmanager deed. En waar Frits Goldschmeding 55 jaar geleden mee is begonnen. Je gaat ergens zitten, bakent je markt af, je gaat structureel op zoek naar inzicht over die markt en je koppelt vraag en aanbod. De wereld is sneller geworden, we gebruiken IT in de ondersteuning, er is meer transparantie in het matching proces, dat zijn allemaal goede toevoegingen. Het kan daardoor nu structureler, gericht, in grotere aantallen en feitelijk ook nog goedkoper. Maar de basis is gebleven.

Tegenwoordig praten we over ABFS, *activity-based field steering*. Dat kun je net zo goed “de Frits manier” noemen. Het kleinste bedrijf in de organisatie is de unit, die zet een target, daaruit komt een omzet- en een margedoelstelling. Dat rollen we nu uit over de hele wereld. Door de IT en transparantie kunnen we nu goed kijken wat werkt en waar we dat kunnen kopiëren. En wat niet succesvol is, daar kunnen we van leren. Terugkijken en voorspellen. Vroeger kregen we de cijfers met enige vertraging van het hoofdkantoor, maar nu kunnen we met één knop op ons dashboard meteen zien hoe we ervoor staan. Het geheim van Randstad, en dat is echt door Frits Goldschmeding neergezet, is de intercedent die de match maakt. Maar die match kunnen we voorbereiden en faciliteren en versnellen met alle big data die we nu hebben.

We kunnen gebruik maken van de *economy of scale*. In plaats van zoekertjes in de krant gebruiken we nu bijvoorbeeld Facebook en LinkedIn, maar we doen het nog precies zoals Frits Goldschmeding het heeft opgezet. De gouden regels van Frits Goldschmeding, met de unit structuur en de intercedent als de ondernemende 360-graden-alleskunner, gekoppeld aan de mystiek van de match, aangevuld met de 24/7 beschikbaarheid van *big data*; het maakt ons onverslaanbaar. Frits heeft een enorme passie in het bedrijf gelegd. Je gaat werken bij Randstad omdat je graag met mensen werkt. Je wilt van betekenis zijn, dat is een intrinsieke behoefte. Daarom leg je je ziel en zaligheid in je werk, dag in dag uit. Bij sommige bedrijven zijn de salarissen goudgerand en mensen blijven daardoor zitten waar ze zitten. Bij ons zijn de voorwaarden goed, maar niet de beste van het land. We willen dat mensen voor ons kiezen uit liefde voor het werk, niet voor de voorwaarden. De officiële functie-eisen zijn voor iedereen, van recruiter tot sales manager: authentiek, mensgericht, passievol en willen groeien. En ik kijk ook altijd als iemand mijn kamer binnenkomt: wil je winnen? En heb je de kracht om na een keer vallen weer op te staan? Randstad is geen gespreid bedje maar een trampoline. Het begint ermee dat je zelf gaat springen. En dan kun je heel ver komen.’



dialog tussen vorm en functie

Het is een van de basisprincipes van Frits Goldschmeding: zorg dat je altijd zichtbaar bent voor de klant. Laat iets achter waar de klant wat aan heeft en waar duidelijk Randstad op staat. Zoals een memoblok of een agenda. Iets nuttigs en moois dat een verhaal geeft aan ons product. En waar de intercedenten trots op kunnen zijn.

De zoektocht naar kwalitatief hoogstaande en functionele ‘weggevertjes’ bracht Goldschmeding en zijn marketingafdeling in de jaren 90 bij de ontwerper Bruno Ninaber van Eyben. Deze meester in het ontwerpen van prachtige, maar ook slimme en functionele voorwerpen zei later: ‘Een product is zo goed als zijn opdrachtgever. Randstad kiest niet voor een onnozel weggevertje, maar laat iets nieuws ontwikkelen. Is bereid te investeren. De wens ging uit naar relatiegeschenken met een strikt zakelijk karakter, niet hiërarchisch en niet man/vrouw gebonden. Als je als bedrijf zo subtiel met je relaties en je eigen mensen wil omgaan en het ook nog goed weet te verwoorden, dat vind ik heel bijzonder.’ Vanuit zijn stelregel ‘meer zou onnodig zijn, minder onmogelijk’ ontwerpt Bruno Ninaber van Eyben een bureaulijn die perfecte eenvoud uitstraalt en waarbij functie verbonden wordt aan vorm. Elk object heeft een verhaal. Het mesje van

de plakbandhouder komt pas naar buiten wanneer je aan het plakband trekt, zodat je je er niet aan kunt bezeren. Doordat de onderkant van de liniaal subtiel schuin oploopt, zweeft die als het ware wat boven het papier: als je met een vulpen een lijn trekt, vloeit de inkt niet onder de meetlat. Ook de papercliphouder zweeft enigszins, door een magnetisch veld dat ook de paperclips bij elkaar houdt. Het pennenbakje krijgt een bolle onderkant, zodat het gevuld met pennen vanzelf uitnodigend naar je toe kantelt.

De prachtige serie is voor intercedenten de ideale ijsbreker bij een eerste kennismaking met klanten. Maar ook een mooi voorbeeld van alles waar Frits Goldschmeding voor staat: streven naar perfectie, simultane belangenbehartiging en gezond Hollands koopmanschap. Toen het MOMA in New York aangaf de serie bureauaccessoires graag te exposeren, speelde Randstad's marketing team daar creatief op in en wist de ontwerpen en de rechten tot vermarkten van de bureaulijn te verkopen. Tot op de dag van vandaag is daarom de bureaulijn nog te koop in musea wereldwijd, waaronder het Stedelijk en het MOMA.



Robbin Brugman | managing director group business concept development

‘De *mind and heart* van Goldschmedings Randstad staan nog steeds recht overeind’

‘Als er hier straks ineens iemand binnenkomt met een stofzuiger, moet je niet vreemd staan te kijken. Dat komt omdat we nog steeds denken, net als in de tijd van Goldschmeding, dat schoonmakers ook overdag moeten kunnen werken en niet alleen ’s nachts. Het is hoe we aankijken tegen wat sociaal is.

Maar de wereld is veranderd. De oude manier van werken, daar redden we het niet meer mee. Het is nog steeds persoonlijke dienstverlening, maar de uitingvormen, de communicatie en interactie, zijn anders. Zowel richting bedrijven als kandidaten. In Nederland komt meer dan 50 procent van de orders nu online binnen. We doen complexe zaken als *central recruitment*, *MSP & RPO*, *Total Talent Architecture* – dat zijn hele andere vormen.

De nieuwe generatie kandidaten bedient zich van WhatsApp, Facebook of LinkedIn. Heel persoonlijk, maar niet meer alleen *face-to-face*. En de motivatie voor kandidaten is niet meer geld en langetermijnperspectief – ze komen voor de *short-term experience*. Het moet leuk zijn, met concrete *milestones*, en liefst willen ze meteen een toppositie. Dus ze zoeken en kijken anders. We hebben nu veel human resource technologieën die bijna naar *automatic matching* gaan. Daar heb je geen fysieke vestigingen meer voor nodig: *presourcing* en *sourcing* kun je in India doen, of in Maleisië, of waar dan ook in Europa. Dus verschuift de rol van de consultant meer naar advies en sales. Het wordt een andere balans van *tech & touch*.

Er is een *war of talents*, dus we moeten de passieve arbeidsmarkt opzoeken, professionals die ergens aan het werk zijn, door netwerken op te bouwen. Die *talents* gaan niet naar een vestiging maar naar hun eigen *communities*. Ik noem maar wat voorbeelden.

We hebben ons dus aangepast aan de realiteit van vandaag. Toch staan er nog steeds een aantal basisprincipes van Goldschmeding recht overeind. Zowel op het gebied van *business logics* als cultuur. Ik noem het maar *mind and heart*. Er zijn niet veel ondernemingen die zoals wij een afdeling *strong concepts* hebben. Bewezen concepten zijn dat; voor 80 procent in alle landen waardevol als basisproces, de overige 20 procent is afhankelijk van cultuur en wetgeving. Dat betekent een vorm van standaardisatie. En daar zit heel sterk het waterlelieprincipe in van Goldschmeding, het opsplitsen en kopiëren van een proces als groeimodel. Het zit ook in het sturen op de kleinste entiteit, de teams, in plaats van sturen op gemiddelden. Ook onze cultuur, onze waarden en normen, dragen we overal over. De oude garde vindt misschien dat we zijn verhard, verzakelijkt, maar we investeren nog steeds meer tijd in mensen dan anderen. We geven ze de ruimte om te kunnen verbeteren, zijn echt mensgericht. Dat heeft ook nu nog grote invloed op onze manier van werken. Bij Goldschmeding zat er altijd een goed evenwicht tussen *business logics* en cultuur, en dat is nog steeds zo.’

Paul van de Kerkhof | managing director India / Nordics



‘In koppelen en bemiddelen zit altijd een *human factor*’

‘Toen ik begin jaren 80 als vestigingsmanager in Apeldoorn zat, zag ik hoe er elke keer weer iemand dankbaar binnenkwam met bloemen of een fles wijn, omdat ze door onze match een kans hadden gekregen. In het bestaan van mensen grijpt het hebben van werk heel diep in. Je zit in een krachtenveld dat er toe doet. Of je nou in Nederland zit of India: je kunt het verschil maken voor mensen.

Ik werk nu ruim drie decennia bij Randstad. Het bedrijf is veranderd: het is stapsgewijs geëvolueerd naar een multinational. Apeldoorn was destijds verder weg dan India nu. Je werkte op een eiland in je eigen markt. Slechts één keer per week kregen we per koerier informatie. De “blauwe envelop” met nieuws, instructies en de betaallijsten voor uitzendkrachten. Frits zette in zijn tijd met horten en stoten de internationalisering in, maar Ben Noteboom maakte er pas echt een *global company* van. Een complexe operatie. Zelf heb ik ondertussen in zestien verschillende landen gewerkt en ik heb vaak ervaren dat onze cultuurwaarden veel uitleg behoefden, die konden niet meteen overall makkelijk worden geïncorporeerd. Vertrouwen is een kernwaarde, maar in sommige landen is controle cruciaal. Opmerkelijk is wel dat we in landen waar we erin slaagden de cultuurwaarden prominent in het senior management te injecteren, geduriger succes kennen en management continuïteit zien. Door de jaren heen heb ik Randstad met name internationaal zien evolueren tot een

multinational als vele anderen. Meer gericht op kwartaalcijfers en dus de korte termijn. Dat is geen diskwalificatie maar de realiteit. Toch zie je in veel dingen ook nu nog heel goed de visie van Frits. Frits geloofde niet in marktonderzoek. Hij zei: dat doe je zelf. En dat is ook zo, nog steeds. Al kost het me tegenwoordig moeite dat uit te leggen in India bijvoorbeeld. Maar je moet gewoon continu aanwezig zijn, in de aandacht blijven van de klant. En je ziet nog steeds dat we als bedrijf geven om mensen. Misschien maten we onszelf indertijd een zwaardere rol aan in de maatschappij dan we werkelijk hadden, denk ik wel eens, maar Frits heeft nog steeds gelijk in zijn visie op de kern van ons vak: werk is voor mensen een *raison d'être*. En in koppelen en bemiddelen zit altijd een *human factor*. Alleen komt die nu steeds later aan bod. Technologie kan veel voorbereidend werk doen en met de globalisering komt de harde kant, de bèta kant, meer en meer naar voren. Maar bij het sluiten van de deal, bij die match, komt nog steeds de mens. En als die optimaal wordt gefaciliteerd en gemotiveerd, dan win je. Het kennen, dienen en vertrouwen is cruciaal voor dit bedrijf. Die cultuur, die passie. En dat maakt Randstad nog steeds het mooiste bedrijf om voor te werken. Absoluut. Intrinsiek geeft me dat ook de motivatie om er in bijvoorbeeld India iets van te maken. Zo van: jongens, Randstad is zo’n geweldig bedrijf, dat kan het hier ook worden.’

Judith Franssen | director international marketing



‘Je wist op maandag precies of er een tandje bij moest’

‘Ik werk nu bijna 30 jaar bij Randstad, maar begon bij het toen nog zelfstandige Werknet. Dat was eigenlijk het eerste inhouse concept. Indertijd keek ik dus vanuit de concurrentie naar Randstad. Altijd met heel veel bewondering. Ik vind dat je wel kunt zeggen dat Randstad de markt heeft gemaakt. De emancipatie van de vrouw op het werk is indertijd bijvoorbeeld voor een groot deel door Randstad gevormd, doordat Randstad zich specifiek op vrouwen richtte in reclames. Op het gebied van marketing heeft Frits echt iets neergezet voor de uitzendbranche. Zijn kijk op vestigingen, marktwerking, reclame, huisstijl, meten, kernwaarden, menselijke maat, noem maar op: het was onderscheidend. Bij Randstad leken ze wel overall een antwoord op te hebben, daar waren we best jaloers op. Al zag ik na de overname ook wel dat wij bij Werknet op sommige gebieden juist verder waren, we hebben echt van elkaar geleerd en elkaar aangevuld. Enorm typerend is ook de focus: Frits zat er bovenop en verwachtte van iedereen hetzelfde. Op maandag belden alle vestigingen de resultaten van de afgelopen week door en dan wist hij met zijn team precies hoe de zaken ervoor stonden, hoeveel werkenden we hadden in Nederland, hoe dat was ten opzichte van de week daarvoor of vorig jaar. Een wekelijkse routine: werkbriefjes tellen. Zonder computers voorspellingen maken. En je wist op maandag precies of er een tandje bij moest of niet of dat we het succes konden vieren.

Je zag eigenlijk door de manier waarop marketing en marktwerking waren georganiseerd dat je ook als medewerker op een vestiging invloed had op de resultaten. En er ook verantwoordelijk voor werd gemaakt. En feitelijk is dat nog steeds zo. Ondernemerschap op elk niveau. We hebben er complexere producten bijgekregen, technologie heeft veel veranderd, maar een tool als *activity-based field steering* is eigenlijk in de basis een verlengde van wat hij toen deed met de werkbriefjes. Inzicht krijgen, anticiperen, targets halen. Mijn werk bestaat uit het ondersteunen van een aantal landen en het zo goed en snel mogelijk toepassen van de beste marketing technieken en concepten. Inzichten die we in de rest van de Randstad-wereld zien of hier centraal ontwikkelen. Je maakt daar concepten van die lokaal gemakkelijk geïmplementeerd kunnen worden. Zodat iedereen er voordeel van heeft onderdeel van Randstad te zijn. Onze lokale collega’s helpen de beste in hun markt te worden. Dat maakt me trots. Mensen aan het werk brengen is zo’n mooi product. Ieder mens die je aan werk helpt, is een gelukkiger mens. En daardoor dragen we uiteindelijk bij aan een betere wereld. Dat is echt anders dan een willekeurig artikel vermarkten. We delen met zijn allen die passie voor werk: in alle vormen, in alle markten, in alle tijden. Randstad is en blijft een prachtig bedrijf om voor te werken. Daar geniet ik nog iedere dag van.’

ACTIE KLASSIEK

Hoe Frits Goldschmeding hernieuwd elan in zijn organisatie brengt

Begin jaren tachtig schudt een gepassioneerde Goldschmeding de wat inzakkende organisatie persoonlijk wakker. Hij bezoekt vestigingen, wijst opnieuw op de basishandelingen en eist perfecte uitvoering ervan.

Dat de door Goldschmeding opgezette basissystematiek werkt, blijkt niet alleen uit het succes van de snelgroeiende Randstad-organisatie, maar ook uit het falen van vestigingen waar de basis niet op orde is. Begin jaren 80 verkeert Randstad voor het eerst in zwaar weer: de oliecrisis ebt nog na, de economie stagneert, de rente is ongekend hoog, ondernemen wordt in veel kringen als een suspecte bezigheid gezien. Een wetswijziging brengt bovendien de maximaal toegestane duur van uitzendwerk terug van zes tot drie maanden: de potentiële omzet van een kandidaat wegzetten wordt daarmee ineens gehalveerd. Voor het eerst ook moeten er medewerkers worden ontslagen. 'Een zwarte bladzijde,' zegt Frits Goldschmeding later. In dat klimaat besluit hij de malaise persoonlijk te bestrijden en gaat hij dwars door de hiërarchie van de organisatie heen zelf naar het front: de vestiging.

Paul van de Kerkhof, nu managing director India / Nordics, is in 1983 net benoemd tot

vestigingsmanager in de slecht lopende vestiging in Apeldoorn als hij Frits Goldschmeding op bezoek krijgt. 'Ik kreeg te horen dat hij met een paar vestigingen aan de slag wilde om te kijken of er niet een extra impuls gegeven kon worden aan het bedrijf, dat hij de boel weer op scherp wilde krijgen. Ik vermoed dat hij dacht: het schiet niet op, ik ga maar rechtstreeks naar de basis, zodat ik van onderuit kan zorgen dat de hele organisatie weer in beweging komt.' Met de Actie Klassiek doet Goldschmeding wat hij van het begin af aan heeft gedaan: overdragen wat hij zelf als succesvol heeft ervaren. Hij brengt de basishandelingen op nieuw onder de aandacht en eist perfecte



uitvoering ervan. Paul van de Kerkhof: 'Hij bezocht de vestiging een aantal keren en eigenlijk kwam hij dan alleen maar aan tafel zitten en praten over hoe we het daar deden. Dat waren ongelooflijk inspirerende bijeenkomsten. Hij liet ons systematisch naar de markt kijken. Secuur in kaart brengen welke bedrijven er waren, hoe de concurrentie eruit zag, en welke wereld er nog te winnen was. Daarna moesten we plannen maken om potentiële klanten binnen te halen. Er persoonlijk heen gaan, want je verkoopt vertrouwen. Het is een soort rituele dans om een meisje – je moet een relatie opbouwen. En acties bedenken om gelegitimeerd regelmatig op bezoek te gaan. Zo bedachten we de

Vakantieplanner, een klapper waarin een bedrijf kon noteren wanneer personeel weg was en vervanging nodig was. Die is later door heel Randstad gebruikt. En altijd moesten we een geurvlug achterlaten, iets dat de klant continu aan Randstad herinnert. Nuttige zaken zoals een notitieblok of bureaulegger, met groot het Randstad-logo en ons telefoonnummer erop. Elke week ook minstens vijf vacatures in de krant, vaak voor iets beter gepositioneerde kandidaten dan we werkelijk zochten, zodat we de beste kandidaten kregen. Hij creëerde de functie van telecedente, die een paar uur per dag bedrijven moest bellen. Niet om agressief te verkopen, dat deden we absoluut niet, maar om met een goed gesprek in de

aandacht te komen en vertrouwen te winnen. Waarna je wat opstuurde. En op bezoek ging. Een keten van contact opbouwen dus.'

'Hij gaf me het idee dat ik de baas was in Apeldoorn en dat ik er zelf iets van moest maken'

De actie brengt een enorme energie in de organisatie. Binnen enkele maanden stijgt de omzet en het marktaandeel van veel vestigingen weer. 'De structurele marktwerking, de drive, de ambitie om de grootste te worden, hij stak ons ermee aan. Een spirit van succes. En hij beloofde ook gehaalde targets. Dat deed hij fantastisch. Twee dingen waren heel wezenlijk in zijn aanpak. Hij gaf me het idee dat ik de baas was in Apeldoorn en dat ik er zelf iets van moest maken. Hij respecteerte in hoge mate het lokale ondernemerschap. Ondernemen in verbondenheid, noemde hij dat. En alles draaide voor hem om de intercedent. Niet het management, niet het hoofdkantoor, maar de meiden aan de basis. Die moesten worden gefaciliteerd, zodat ze er het maximale uit konden halen.' Tegelijkertijd wordt er opnieuw geleerd van de opgedane ervaringen. In Apeldoorn entameert Frits Goldschmeding bijvoorbeeld 'Hersenswerkavonden', waarin medewerkers problemen en oplossingen met elkaar delen. Paul van de Kerkhof: 'En wat hij heel knap deed, was je altijd het gevoel geven dat jij iets zelf had bedacht. Dan zei hij: goed idee, dit ga ik regelen voor jullie, dat gaan we doen. Dat *ownership* wat hij je gaf, was enorm motiverend. We zijn er echt met zijn allen voor gegaan.'



merk

opbouw van een
onderscheidende **identiteit**

‘Je visuele identiteit is een van je basis activa en die moet je niet willen veranderen’



Een goed merk laat op alle mogelijke manieren zien waar je als bedrijf voor staat. Van logo en typografie tot advertenties, taalgebruik en kleur. Overal en altijd en op dezelfde herkenbare manier. Je merk is je persoonlijkheid, je identiteit. Die je uitdraagt naar de markt, maar ook naar de eigen medewerkers.

Frits Goldschmeding onderkende van het begin af aan dat een duidelijke visualisering het fundament vormde voor het overbrengen van het in die tijd nog vage begrip dienstverlening. Hij werd daarmee een van de eerste echte merkenbouwers in Nederland. ‘We waren geen handelsfirma met een familienaam, we moesten een merk worden. En dat merk moet je ondersteunen en algemene bekendheid geven. Zodat we ons konden onderscheiden van de amateuristische type- en vertaalbureaus waarvan je er indertijd tientallen had. Ik wilde ook niet het gerommel met drukwerk en advertenties dat ik bij de concurrerende uitzendbureaus zag, ik wilde mij

heel duidelijk ten positieve onderscheiden van het totaal.' In het begin ging dat op een nogal dilettantische manier, volgens Goldschmeding. 'In onze pioniersfase wisten we het Parool er wel van te overtuigen de toen vaste maat voor kleine advertenties op te geven voor een grotere maat, zodat de tekst met meer wit omgeven en vrijer in de ruimte kon staan. Daarmee liepen we voor en onze 12-punts letters werden zelfs breed geïmiteerd. Maar de vormgeving van reclamebureau Nijgh en Van Ditmar waar ik in 1963 meteen naar toe ben gegaan, zoals een logo met een merkwaardige R die uitmondde in een typevormpje, dat was toch iets waar ik al snel overheen groeide.'

Wat volgde waren systematische investeringen in positionering, vormgeving en reclame. En daarmee wist Goldschmeding al snel van zijn 'ongrijpbare' bedrijf een krachtige, herkenbare persoonlijkheid te maken. Een serieuze, betrouwbare partner in het maatschappelijk

verkeer. Een organisatie die zich kon meten met toonaangevende bedrijven als KLM en Philips en daarmee de concurrentie ver achter zich liet. De keuze voor het ontwerp bureau Total Design was hierbij cruciaal. 'Daar hoefde ik niet lang over na te denken: dit was het gewoon.' Total Design stond voor helderheid en functionaliteit, maar ook voor eenheid in alle communicatievormen. Van briefpapier en logo tot en met het interieur. Een revolutionaire aanpak die precies paste bij de ambities van Goldschmeding. De door Total Design-ontwerper Ben Bos ontwikkelde *corporate identity*, een nieuw begrip in die dagen, kwam tot stand in nauwe samenwerking met opdrachtgever Randstad. 'De heldere, sobere stijl sloot aan bij onze marketingideeën en professionele zakelijkheid.'

Het was deze interactie tussen visualisering en bedrijfsidentiteit die Randstad tot een schoolvoorbeeld heeft gemaakt van ijzersterke merkopbouw. Aan het basisconcept werd nooit meer gesleuteld: in de ruim 55 jaar



van haar bestaan heeft Randstad de huisstijl bijna onveranderd en consistent in alle uitingen toegepast. Goldschmeding: 'Dat hebben we altijd streng bewaakt. Je visuele identiteit is een van je basis activa en die moet je niet willen veranderen.' De minimale wijzigingen en aanpassingen die in de loop der jaren werden toegepast kwamen voort uit veranderende omstandigheden en veranderende opvattingen over de bedrijfsidentiteit. Zo vroeg de sterke groei en de opening van vele vestigingen wereldwijd eind jaren 80 om het ontwikkelen van een standaardpakket aan huisstijlelementen die overal konden worden toegepast.

Een belangrijke invloed op de huisstijl was ook de ontwikkeling van de bedrijfsfilosofie, waarin simultane belangenbehartiging, kennen, dienen en vertrouwen en streven naar perfectie centraal staan. Goldschmeding wilde het ethische fundament dat die filosofie aan Randstads activiteiten gaf ook zichtbaar maken in de

huisstijl. 'Ik kwam tenslotte op de vraag uit: wat zijn nu de kernelementen van hoe mensen met elkaar omgaan? Dat gaat over menselijke relaties, maar kan ook worden toegepast in het denken over materie. In die wisselwerking tussen huisstijl en bedrijfsidentiteit vond dat zijn natuurlijke weerslag, met subtiele aanpassingen in typografie en kleurgebruik. Maar we hebben het merk nooit ingrijpend veranderd. Het stramien, het hele denken dat er achter zat, bleef overeind. Dat is onze duurzame kracht.'



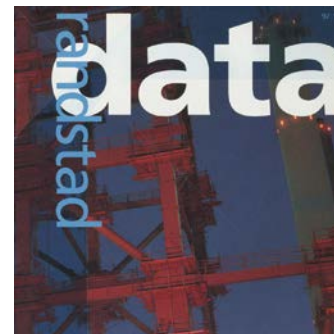
bouwstenen

Als je geen zichtbaar product verkoopt maar dienstverlening, is beeldvorming cruciaal. Het bouwen van een sterk merk is dus ongemeen belangrijk geweest voor Randstad. Een merk dat staat voor vertrouwen. Zodat mensen in je bedrijf geloven en bij jou in plaats van bij de concurrent binnenlopen. En dan de kwaliteit van je dienstverlening ervaren.

positionering

Startend in een tijd dat uitzendwerk een tamelijk onbekend fenomeen is, weet Frits Goldschmeding meteen dat een sterke positionering van wezenlijk belang is voor het opbouwen van het merk Randstad. Dus zet hij vol in op de sociale acceptatie van zijn omstreken vakgebied en daarmee van zijn bedrijf. Randstad moet worden gezien als wereldleider op het gebied van werk. Een *Thought Leader*. Op allerlei manieren zorgt hij ervoor dat zijn organisatie gezien en gehoord wordt door *influentials* als maatschappelijke organisaties, overheden

en ministeries, partijen dus waar je je voorstellen mee kunt doen of waar je last van zou kunnen krijgen. Zo geeft Randstad zo'n tien jaar lang Randstad Data uit, een onderscheidende en opiniërende uitgave over de arbeidsmarkt. Ook de tot op de dag van vandaag jaarlijks verschijnende Werkpocket is een belangrijk middel: een in honderd-duizendvoud gratis verspreid compleet vademecum over alles wat met werk heeft te maken – van trends in arbeid tot richtlijnen, wetgeving en procedures rondom werken.



de naam

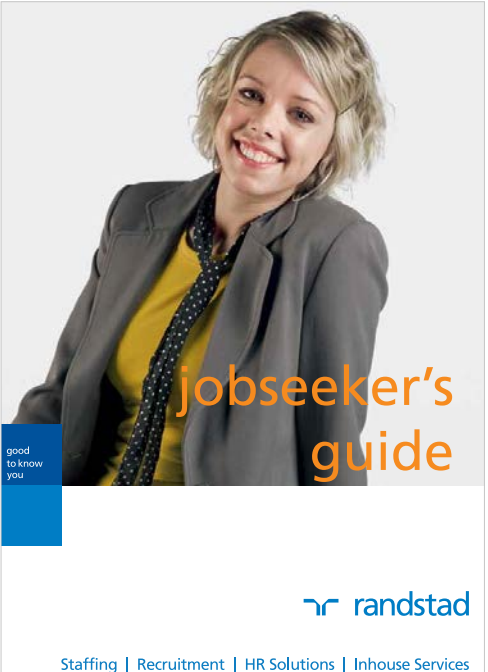
Dat Randstad wereldwijd zo'n ijzersterke naam blijkt te zijn, is meer een gevolg van intuïtie dan wijsheid. De naam Goldschmeding komt niet in aanmerking voor het beginnende uitzendbureau; die wordt al gebruikt door familie in de piano-handel. Een fantasienaam voor een nog onbekende bedrijfssector zal zeker niet bekliven. Een geografische naam lijkt geschikter, gebaseerd op de toenmalige vestigingsplaats: Uitzendbureau Amstelveen. Maar de ambities van oprichters Frits Goldschmeding en Ger Daleboudt reiken wat verder dan Amstelveen en omstreken. Uitbreidend met vestigingen in plaatsen als Leiden, Haarlem en Delft wordt het dus Randstad. Als daarna de eerste stappen in het buitenland worden gezet, blijkt uit onderzoek dat de naam ook door Belgen, Duitsers, Amerikanen ('Rendsted') en zelfs Chinezen goed wordt onthouden. Hoewel de naam niets betekent in het buitenland, is de sublimale indruk groot, zo stelt een psycholoog vast: 'randstad' kruipt in je en je krijgt het er niet meer uit. (Een prettige bijkomstigheid is trouwens ook dat randstad een anagram is van het Engelse *standard*, een begrip waarmee Randstad zich graag associeert.) Omdat er intussen ook een bijzondere huisstijl is ontwikkeld die internationaal goed kan worden ingezet, wordt er daarna niet meer over gediscussieerd. De naam is goed, de naam is internationaal, de naam werkt.



huisstijl

Randstads huisstijl draagt alle kenmerken van Frits Goldschmeding zelf: sober, geordend, duurzaam. Met de ruimte om er een beetje mee te spelen. Hij weet: een complex verhaal is moeilijker over te brengen dan een simpele kernboodschap. Zeker als je organisatie groot en internationaal wordt. Hoe meer je groeit, hoe belangrijker het wordt dat je het goed uit kunt leggen aan anderen. Eenvoud is het sleutelwoord.

Alles in de huisstijl is daarom terug te leiden tot het ordeningsprincipe van een vierkant grid. Dat geldt ook voor het logo: de door Ben Bos ontworpen gespiegelde ‘r’ met daaronder ‘randstad’ is niet alleen een vignet, maar is een beeldmerk inclusief het vierkant er omheen. Het vele gebruik van wit staat voor transparantie. In een wereld waarin je als onderneming voortdurend moet knokken om aan te tonen dat je vakgebied eerbaar is en bijdraagt aan een betere samenleving, moet je volkomen open en helder zijn. Met slechts een beperkt aantal kleuren zorg je naast dat grid en het witgebruik voor herkenbaarheid. De keuze voor de kleur blauw als hoofdkleur was indertijd net als de keuze voor de naam een pragmatische: de kleuren rood, oranje en groen konden niet worden gebruikt omdat de wet voorschreef dat je dan minstens 150 meter van een stoplicht vandaan moest zitten, dus bleef blauw over. Blauw heeft echter een korte golflengte, wat het van een afstand moeilijk maakt om teksten goed te onderscheiden. Er wordt dus gewerkt met een blauwe achtergrond waarin met witte letters Randstad staat geschreven. De typografie is simpel en functioneel. De uit de



minimalistische Zwitserse school stammende schreefloze letter Helvetica, toen vernieuwend maar ondertussen enorm breed toegepast, belichaamt het streven naar heldere communicatie. Ook fotografie speelt in de huisstijl van Randstad een belangrijke rol. Het is een geschikt medium om het abstracte product dienstverlening zichtbaar te maken en de identiteit van de organisatie uit te dragen. Alles draait bij Randstad om mensen, dus de stijl van fotografie is persoonlijk, warm, menselijk en uitnodigend. Portretten van echte mensen, zoals ze zijn. Actief, bezig met iets.

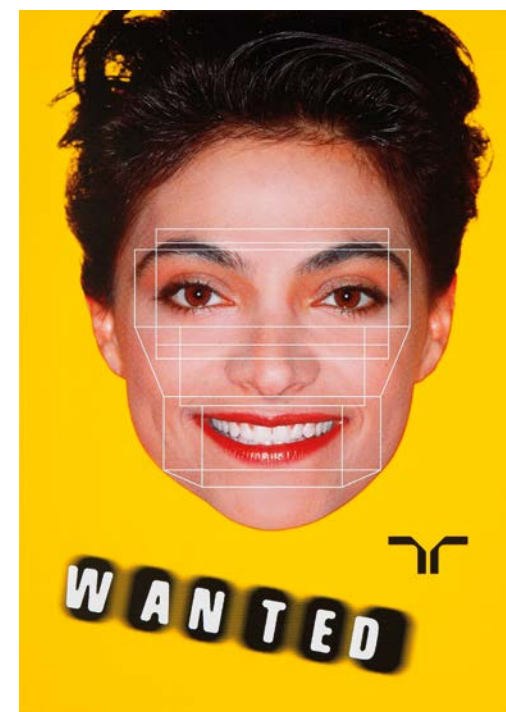
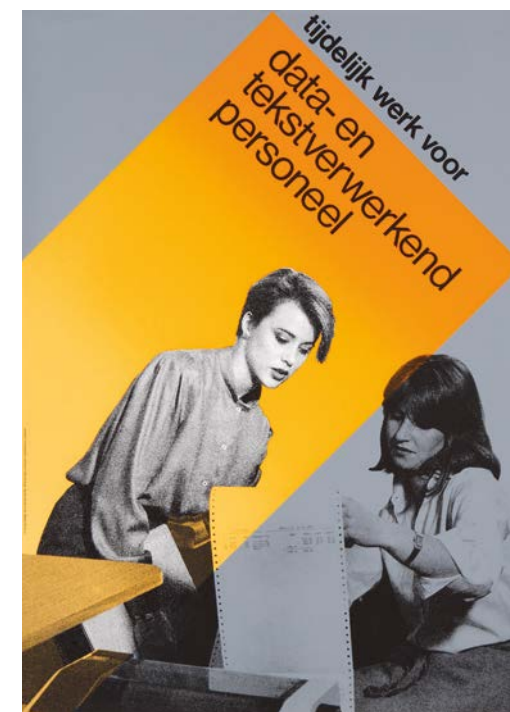
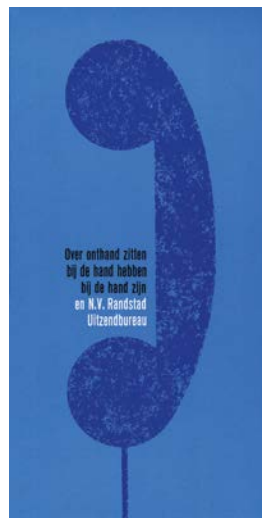
De huisstijl wordt consequent toegepast in onder andere brochures, affiches, briefpapier, formulieren, visitekaartjes, draagtassen, jaarverslagen, agenda's en bladen. En in ruimtelijke ontwerpen zoals lichtreclames, bewegwijzering en interieurontwerpen voor de vestigingen. Bijna onveranderd sinds de beginjaren. De ondertussen al te veel gebruikte Helvetica wordt in 1987 vervangen door de Frutiger, een iets opener letter. Een subtiele aanpassing die nauwelijks wordt waargenomen maar wel blijkt te werken. De kleuren worden in de jaren van grote internationale groei na Goldschmedings vertrek, op basis van onderzoek naar wat werkt in het buitenland, vastgesteld op drie kleuren blauw met daarnaast drie extra kleuren: groen, oranje en roze. Dat is ook het moment dat er voor het eerst een echt internationaal communicatieconcept wordt ontwikkeld: *good to know you*. Het markeert de overgang van de visionaire huisstijl van de kleine organisatie uit de jaren 60 en 70 naar een internationale standaard van het Randstad-merk, toegepast en zichtbaar in 39 landen.

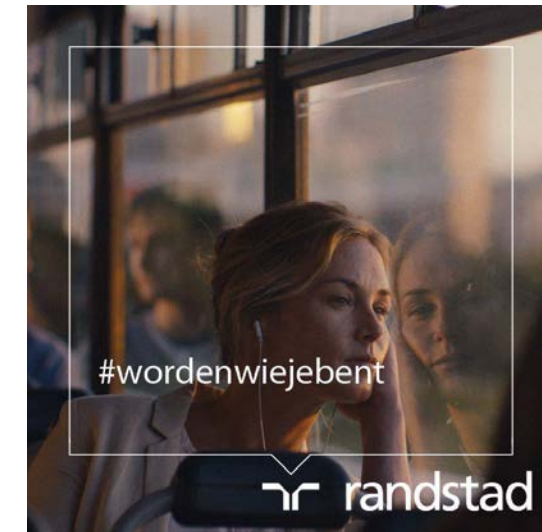
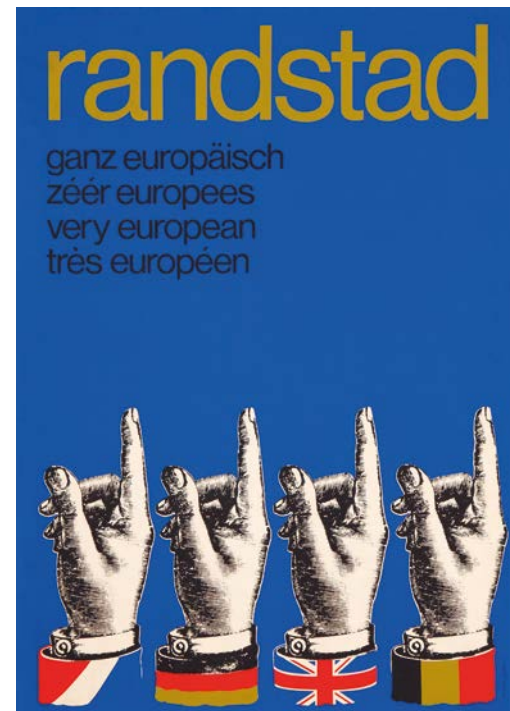
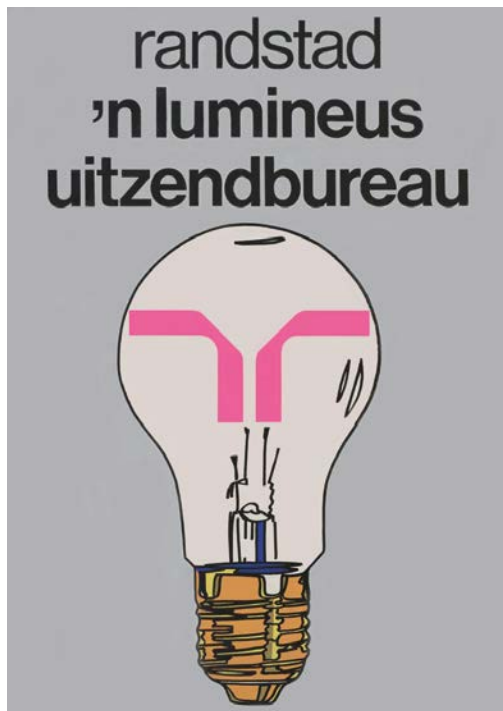
reclame

Het eerste reclamebureau waar Randstad mee werkt, Nijgh en Van Ditmar, introduceert ook de eerste slogan: *Randstad – voor de inspringkracht die eruit springt*. Het gedrukte reclamemateriaal met illustraties van typemachines, telefoons en enveloppen laat letterlijk zien wat Randstad doet: administratief personeel uitzenden. Maar al snel vindt Frits Goldschmeding deze uitingen te beperkt om de geambieerde grote sprong voorwaarts te maken. Reclame moet net als de nieuwe, door Total Design ontworpen huisstijl de mentaliteit van het bedrijf zichtbaar maken.

Sindsdien en tot op de dag van vandaag heeft Randstad een groot aantal vernieuwende, doordachte campagnes gelanceerd. De vorm verschilt, de tijd reflecterend waarin ze worden ontwikkeld, maar de boodschap is consistent: Randstad kan je helpen een nieuwe stap in je leven te maken, met werk helpen we je je leven betekenis te geven.

Zo richt Randstad zich in 1972, als de eerste televisiereclame in Nederland wordt uitgezonden, met een *meisje zoals jij werkt voor randstad uitzendbureau* op haar directe doelgroep: de meisjes en vrouwen die Randstad nodig heeft als werknemer. Er zijn dan nog maar weinig werkende vrouwen, maar Randstad laat zien dat je met een baan als vrouw zelf de rekening kunt betalen.





In de jaren daarna wordt het accent verlegd naar het zichtbaar maken van Randstads kwaliteit van dienstverlening. De Amerikaanse actrice Jane Anderson laat als het gepersonifieerde gezicht van Randstad zien wat de intercedente voor haar klanten doet: op bezoek komen, met de opgedane kennis de betere match maken tussen bedrijf en uitzendkracht, voor je zorgen.

Met de latere campagne *randstad houdt niet van half werk* geeft Randstad met kleine scenes uit het dagelijks leven van de intercedent inzicht in het hart van het uitzendwerk. Een campagne die ook in vorm innovatief is: de aftrap is een *commercial* van drie minuten die op zaterdagavond *prime time* wordt uitgezonden.

Vele campagnes volgen; Nederlandse en, als Randstad steeds groter wordt, ook internationale. Altijd opvallend en van hoge kwaliteit. Met de nieuwste Nederlandse merkcampagne, *#wordenwiegebent*, gaat Randstad opnieuw terug naar haar oorsprong: mensen aan de juiste baan helpen of net dat ene zetje in de rug geven. Het is een inspirerend verhaal over talent, het benutten van potentieel en het waarmaken van dromen en ambities. Precies wat Frits Goldschmeding altijd als de kern van zijn vak heeft beschouwd.



‘Ik denk vaak
als ik iets maak:
wat zou Frits
hier van vinden?’

Wim Vos | international design manager & sponsor manager

‘Ik werk hier al zo’n dertig jaar, heel erg lang dus. En dit is ook het enige bedrijf waarvoor ik wil werken. Omdat het een bijzonder bedrijf is. Ik herken me in dat streven naar perfectie, om elke keer de dingen weer beter te maken. Iedere dag. Bovendien, als ik achterover zou leunen, komen op een gegeven moment de Fritsen en anderen hier wel op me af om te zien of er nog iets gebeurt. Wat ik van Frits altijd zo bijzonder vond: hij houdt van architectuur, van kunst, van design, en ook van economie. Heel weinig mensen hebben dat: die combinatie van gevoel voor zaken en gevoel voor schoonheid en creativiteit. Hij wist tot in detail altijd precies wat hij wilde. En dat geldt ook voor onze vormgeving. Ik denk ook vaak als ik iets maak: wat zou Frits hier van vinden?’

Overall waar je binnenkomt bij ons, waar ook ter wereld, ervaar je dezelfde kernwaarden. De kwaliteit van onze dienstverlening zie je terug in onze vormgeving. En onze betrouwbaarheid. Als Randstad een bank was, zouden heel veel mensen denken: bij Randstad staat mijn geld wel veilig. Consistentie speelt daarin een belangrijke rol. Ons logo, ons kleurenpalet, onze lettertypes; het is allemaal nauwelijks veranderd sinds het werd ontwikkeld. Als iets goed is en er nog steeds verrassend modern uitziet, moet je dat niet willen verprutsen. Veranderen duidt ook vaak op onzekerheid. We moeten steeds hetzelfde verhaal vertellen om te blijven wie we willen zijn.

In onze nieuwe campagne, *#wordenwieje bent*, vertellen we eigenlijk opnieuw het verhaal van Frits: als je werk hebt dat je graag wilt doen, dan maakt dat gelukkig. En wij als Randstad helpen je dat geluk te vinden. Of het nou gaat om oriëntatie, om de juiste keuzes of om opnieuw werk te vinden als je werkloos bent, wij willen ervoor zorgen dat je de baan vindt die je zoekt. Dat verhaal werkt ook intern: dat intercedenten begrijpen wat ze kunnen betekenen in het leven van onze klanten. Toen Frits de campagnefilm voor het eerst zag, herkende hij die boodschap meteen. Hij had ook een traantje moeten wegpinken, vertelde hij achteraf.’



‘Het bewaken van de huisstijl betekende vaak eindeloos luisteren, praten en overtuigen’

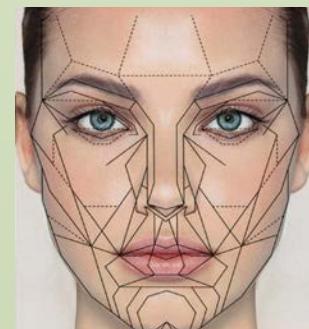
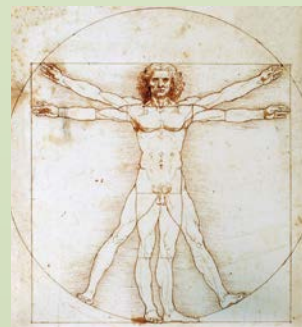
Kari de Wilde | oud-medewerker (bij Randstad van 1983 tot 1995, de laatste jaren als manager international marketing services support)

‘Ik ben een enorme perfectionist en als je dan bij een bedrijf komt waar dat hoog in het vaandel staat, is dat een soort thuiskomen. Die uitstraling van Randstad, daar wilde ik bij horen. Als je die kwaliteit dan ook nog over mag dragen – ik had onder andere de internationale huisstijlbewaking in mijn pakket – dan is dat geweldig om mee te maken. In 1983 begon ik als intercedente bij de kleine dochteronderneming Capac. Met een tussenstap bij Tempo-Team, waar ik de samenvoeging na de overname meemaakte, kwam ik in 1985 bij Randstad. Eerst als hoofd Client Services en daarna bij de holding als manager International Marketing Services Support. Ik hield van de Randstad-cultuur. Leuke collega's, en er werd prettig omgegaan met het personeel. Het was hier hard werken, dag en nacht, daar werd je ook op geselecteerd. Maar als je een idee had, iets wilde ontwikkelen of een opleiding wilde doen, dan was er altijd ruimte voor. Dat ik in 1995 stopte, had te maken met mijn persoonlijke omstandigheden – ik kon het werk, met het vele reizen, niet meer combineren met kinderen en een man met een eigen bedrijf. En ik vond de baan die ik had te leuk om dan maar wat anders te gaan doen bij Randstad. Die baan was vanaf 1988 de bewaking van de huisstijl internationaal. Een nieuwe functie. De internationalisering stond nog aan het begin, we hadden Randstad in Duitsland en Frankrijk, maar vooral in België. Jarenlang

reed ik daar één keer in de week naartoe en werkte daar dan twee dagen. In al die landen moest ik ervoor zorgen dat de Randstad-uitstraling klopte en dat in alle reclame-uitingen Randstad terugkwam. Daar moest ik echt bovenop zitten, dat was een lastige job. Die vestigingen waren toch vaak erg lokaal en ze hadden altijd als weerwoord dat ze anders waren dan de rest van de wereld. Dat betekende eindeloos blijven luisteren, praten, proberen, overtuigen. Ook de beginstappen in Amerika heb ik nog meegemaakt. Daar heerste een totaal andere werkmentaliteit en een andere manier van uitzendwerk aanpakken. Razend moeilijk om dan in een heel korte tijd de Randstad-filosofie over te dragen. De kunst was ook om de waarden van Randstad impliciet over te dragen met mijn eigen gedrag. Door te laten zien waar je voor staat. Ik vond het geweldig dat Randstad altijd zo voorop liep in de markt, ook met de huisstijl. Toen die eind jaren 80 werd aangepast, werd daar veel tijd en geld voor vrijgemaakt. Terwijl het maar om kleine verschillen ging. Een andere letter bijvoorbeeld, de Frutiger was iets opener dan de Helvetica die we eerst gebruikten. Daar ging het om: meer openheid. Subtiel maar belangrijk voor de uitstraling. Dat is typisch Randstad.’



 **randstad**



Fibonacci en de gulden snede

Het logo en de typografische uitvoering van de naam Randstad: ze zijn door Ben Bos perfect volgens de gulden snede gemodelleerd. De gulden snede of ‘Divina Proportia’ geeft een voor ons oog ideale verhouding van lijnstukken aan: bij twee lijnen van lengte a en b, voldoen deze aan de gulden snede als de gezamenlijke lengte van de lijnen zich verhoudt tot a op dezelfde manier als a zich verhoudt tot b. Met andere woorden: als $a+b/a$ gelijk is aan a/b , dan is de uitkomst van die breuk precies de gulden snede.

Het is een stukje eeuwenoude wiskunde, weergegeven met het Griekse getal Φ (phi), ongeveer 1,618. De rekenkundige basis voor de gulden snede ligt in een bijzondere reeks getallen die al in 1202 werden gepubliceerd door Leonardo Fibonacci. In de Fibonacci-reeks is elk getal (behalve de eerste twee) gelijk aan de som van de twee voorafgaande getallen: 0, 1, 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21, 34, 55, 89, 144 en zo verder. In 1611 ontdekte de astronoom Johannes Kepler dat elke keer als je een getal uit de Fibonacci-reeks deelt door zijn voorganger, de breuk min of meer gelijk staat aan het getal Φ . Zo komt bijvoorbeeld 21 gedeeld door 13 uit op 1.61538.

De gulden snede komt terug in de natuur, muziek, schilderkunst, architectuur en zelfs de menselijke schoonheid. Wetenschappers zijn er nog niet over uit

of de raadselachtige alom aanwezigheid van de gulden snede een toevallig verschijnsel is of een onderliggende verklaring heeft. Sommigen zien er een godsbewijs in: als zoveel om ons heen voldoet aan dezelfde regel, dan moeten we wel met een vooropgezet plan te maken hebben.

Toeval of goddelijke bemoeienis: Frits Goldschmeding is zich altijd zeer bewust geweest van deze ideale maatvoering. Het speelde een rol bij het ontwerp van logo en huisstijl, bij de keuze van de kleuren, en zelfs in het beroemde door Rogier van Otterloo gecomponeerde reclamemelodietje – steeds is sprake van dezelfde verhoudingen.

Goldschmedings fascinatie voor de gulden snede en de onderliggende Fibonacci-reeks is groot. Zo vertelt hij graag dat de econoom Bert de Groot in Goldschmedings berekeningen van de correlatie tussen het aantal werkende uitzendkrachten en de stijging en daling van de conjunctuur de wiskundige wetmatigheid van de Fibonacci-reeks ontdekte. Goldschmeding: ‘Volgens Bert de Groot heb ik instinctief altijd met die reeks gewerkt en zo mijn bedrijf geleid. Ik zei dat hij niet moest overdrijven en transcendent gaan zitten doen, het is gewoon toeval, maar het was toch fijn dat ik die lijn dus ook tot in het oneindige kon doortrekken.’



‘Het DNA van Frits Goldschmeding is nog heel voelbaar’

Machteld Merens | director group communications

‘Laatst hoorde ik een verhaal over een Amerikaan en een Canadees die oprecht geloofden dat ons logo, met die gespiegelde r, op het stuur van een fiets is gebaseerd. Fantastisch natuurlijk. Het idee dat Frits Goldschmeding zijn eerste klanten op de fiets bezocht, dat spreekt internationaal heel erg aan. Omdat het uitdraagt dat we een soort familiebedrijf zijn, met Goldschmeding als *founding father*. Vooral in interne communicatie gebruiken we die verhalen over onze oorsprong en Goldschmeding geregeld. Dat vinden mensen ontzettend leuk. Ik zit hier nu negen jaar. Dat is voor Randstad niet lang. Ik kom net kijken, hé. Nou zit ik bij de holding en niet bij Randstad Nederland, dat maakt wel wat uit. Bij Randstad Nederland zitten veel oude rotten in het vak, die er soms al tientallen jaren werken. Als je kijkt naar de erfenis van Goldschmeding, vind je die vooral daar. Maar de wereld en Randstad zijn ongeloflijk veranderd, zeker de laatste tien jaar. Toen ik begon, zaten we in twintig landen, maar nadat we in 2008 Vedior overnamen, werden dat er vijftig. Inmiddels zijn het er 39, maar we zijn in ieder geval zeker twee keer zo groot geworden. En van de 30 duizend mensen die er nu werken, zijn er misschien hoogstens duizend die Frits nog kennen en met hem hebben gewerkt.

Toch is zijn DNA nog heel voelbaar. De manier waarop hij werkte, hoe je als bedrijf in het leven moet staan, hoe je je maatschappelijke rol moet vervullen, dat dragen we allemaal nog

steeds uit. Dat geven wij denk ik ook meer lading dan andere uitzendbedrijven. Elk zichzelf respecterend bedrijf heeft natuurlijk *business principles*, maar bij ons zijn ze echt vanuit de kernwaarden geschreven. Ook onze missie, *shaping the world of work*, is geëvolueerd uit het gedachtegoed van Frits.

Met de acquisities van Vedior, FujiStaff, SFN, enkele Europese onderdelen van USG, en recent het Scandinavische Proffice, hebben we er de laatste jaren heel veel bedrijven bij gekregen. Over de hele wereld. Dat is nu bijna allemaal Randstad geworden. Het is belangrijk al die mensen overal bewust te maken van de strategie, van de kernwaarden, van het feit dat ze onderdeel zijn van een groot internationaal bedrijf. Dan stralen ze dat ook uit naar buiten. Dat geldt ook voor mezelf: toen ik hier begon, wist ik nog niet veel van Randstad, maar ik ben echt van Randstad gaan houden. Ik geloof heel erg in wat we doen en hoe we dat doen. Dat heeft ook te maken met de wereld waarin wij ons begeven: de wereld van werk. Je helpt mensen aan werk, je helpt bedrijven de beste mensen binnen te halen. Dat is allemaal heel nuttig en maatschappelijk belangrijk. En dat voel ik ook zo bij mijn werk, bij het communiceren met onze stakeholders, bij het positioneren van Randstad, bij reputatie issues. Dat belang, dat proberen we steeds in alles te laten zien.’

Per 1 januari 2017 werkt Machteld Merens niet meer bij Randstad.

HET VERHAAL ACHTER DE HUISSTIJL

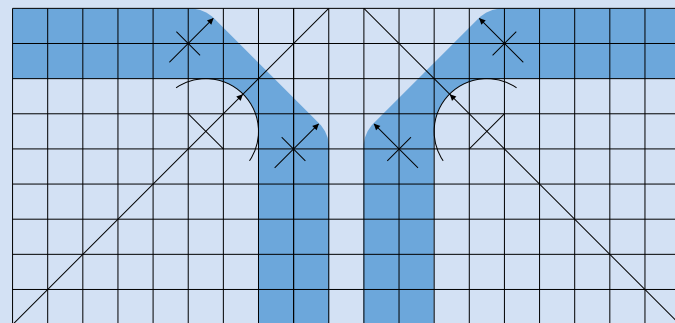
Het ontastbare tastbaar maken

Een ondernemer die in cijfers denkt en een ontwerper die gelooft in helderheid, functionaliteit en schoonheid. Ze vinden elkaar in het streven naar perfectie.

Als Frits Goldschmeding in 1960 zijn uitzendbureau begint, is het fenomeen uitzendwerk nog net zo weinig bekend als het begrip *corporate identity*. Wat Goldschmeding wel zeker weet, is dat hij een goed product heeft – dienstverlening – en die boodschap moet hij aan de man zien te brengen. Via investeerder Dick Schwarz komt Goldschmeding rond 1966 in contact met het vernieuwende en multidisciplinaire designbureau Total Design, waarvan Schwarz medeoprichter was en waarvan het werk door Goldschmeding onmiddellijk wordt herkend als ‘een klasse apart’. Total Design stond met ontwerpers als Wim Crouwel en Friso Kramer voor ordening, vorm en moderniteit, voor een optimistisch vooruitgangsgeloof dat het provinciale Nederland wakker schudde. Het richt zich als eerste ontwerpbureau in Nederland op integrale vormoplossingen met visuele identiteitsprogramma's voor hun opdrachtgevers. De uiterst functionele en beredeneerde ontwerpen van het bureau, gestoeld op het minimalisme van de Zwitserse school, sluiten volledig aan bij de sobere en duurzame stijl die de ondernemende en toekomstgerichte Goldschmeding voor ogen heeft voor Randstad Uitzendbureau. Het wordt een *match made in heaven*.

Ontwerper Ben Bos (overleden in januari 2017) vertelde ooit hoe Goldschmeding aan kwam zetten met een stapel rommelig en lelijk drukwerk van andere uitzendbureaus en zei dat hij het zo in ieder geval niet wilde. ‘Hij begon onmiddellijk over een Mercedes-ster en een PAM-druppel en wilde dat ik met iets van een dergelijk kaliber zou komen. Unieke hoogstandjes.’ Ben Bos is in eerste instantie ook sceptisch over de vraag een logo te ontwerpen voor een concept dat nieuw en onbekend is en waarvan de producten feitelijk onzichtbaar waren. Welke vorm moet hij daar aan geven? Wat hem over de streep trekt is dat hij van Goldschmeding de kans krijgt zich bezig te houden met alle aspecten van hoe Randstad zich wil presenteren. Ook de inrichting van de kantoren bijvoorbeeld, tot aan de bloemen op de balie van de receptioniste aan toe. Voor iemand die in een van zijn publicaties ooit noteerde dat het voor de effectiviteit van een huisstijl niet alleen van belang is de wagens te beschilderen, maar ze ook tijdig te wassen, getuigt die vraag van visie en wil tot handhaving.

Het resulteert in een bloeiende relatie van tientallen jaren, waarvan het Randstad-logo het eerste resultaat is. De oplossing voor het vormgeven van het abstracte aanbod van Randstad



Goldschmeding herkent het werk onmiddellijk als ‘een klasse apart’

vindt Ben Bos in typografie. ‘Ik dacht: ik moet gewoon een hele mooie R maken.’ Hij maakt gebruik van het door zijn collega Wim Crouwel ontworpen computer alfabet ‘New Alphabet’, ontwikkeld omdat deze indertijd al voorzag dat de computer het ontwerpproces ingrijpend zou gaan veranderen. Ben Bos zet de R in onderkast, om zo een beeld te creëren dat enerzijds een efficiënte en zakelijke organisatie laat zien die een goede indruk maakt op klanten, en anderzijds de – meest vrouwelijke – uitzendkrachten aanspreekt met subtiële sierlijke details. Door vervolgens de r te spiegelen, weet hij het symbool meer evenwicht te geven. ‘Het betekende niets, maar het zag er goed uit. En het deed denken aan een verwelkomend gebaar van open armen, wat die abstracte organisatie wat menselijker maakte en bovendien uitdrukte welke rol die zou spelen in het vinden van werk voor mensen.’

Ben Bos komt, overtuigd van de kracht van zijn ontwerp, maar met één voorstel en Frits Goldschmeding is meteen laaiend enthousiast. ‘Hij herkende het als een tijdloos ontwerp en

gaf aan dat Randstad het zeker vele jaren zou handhaven.’ Het logo vormt het uitgangspunt voor de complete huisstijl, een met ijzeren hand doorgevoerde lijn, die het gezicht van Randstad verder bepaalt. En die zolang Ben Bos en Frits Goldschmeding erbij zijn betrokken geen kans krijgt te verloederen.

Nu, na ruim 55 jaar later, is duidelijk hoe ver Goldschmeding zijn tijd vooruit was. Het kleine Nederlandse bedrijf is ondertussen een van de allergrootste wereldspelers met duizenden vestigingen. Maar de door Ben Bos ontwikkelde visuele identiteit is nog steeds springlevend. Bos zelf dacht dat het vooral ook een kwestie van professionaliteit was. ‘Onder het ontwerp moet een structuur of fundament liggen. Een ordening. In het geval van het logo is die constructie heel simpel. Het beeld staat keurig op 171 kwadraatjes geprojecteerd. Dat zorgt voor de intrinsieke kwaliteit die stijlvast is. We hebben in de loop der tijd wel wat wijzigingen in de huisstijl aangebracht, maar we zijn eigenlijk nooit zichtbaar aan het merk gekomen.’





reputatie
de strijd om **erkenning**

*‘Perfekte kwaliteit
leveren in alles was
een voorwaarde
om te overleven’*



Als Randstad 35 jaar bestaat, schrijft Frits Goldschmeding in het voorwoord van een jubileumuitgave dat als Randstad er op dat moment nog niet was geweest hij zeker opnieuw een uitzendorganisatie zou gaan opzetten. ‘Een fascinerender bedrijf kan ik mij niet indenken. Via onze werkmaatschappijen werken wij met vakkundige en gemotiveerde mensen uit alle disciplines. En door de vooraanstaande rol die wij op maatschappelijk niveau spelen, bepalen wij mede de richting die onze samenleving op gaat. Wij zijn al vele jaren gesprekspartner van ministers, ambtenaren, werkgeversorganisaties, vakbonden, bedrijven en maatschappelijke organisaties. Dit alles maakt ons vak van dag tot dag zo buitengewoon boeiend.’

Hoe vanzelfsprekend deze visie ook lijkt voor de man die aan de wieg stond van het uiterst succesvolle internationale Randstad-concern dat we vandaag kennen, die vooraanstaande rol in de samenleving was aanvankelijk ver te zoeken. Uitzendwerk was bij de start van Randstad in 1960 een tamelijk onbekende en nieuwe bedrijfstak en werd in de eerste jaren door de overheid met grote

voorzichtigheid en door vakbonden zelfs met hartgrondig afgrijzen bekeken. Goldschmeding werd als beginnend ondernemer hard geconfronteerd met de vooroordelen van politici, die zijn schepping beschouwden als weinig beter dan de zwartwerk-constructies van koppelbazen in de bouw. Ook de weerzin die hij ontmoette van vakbonden was groot: uitzendkrachten werden gezien als verdringers van mensen in vaste dienst en bovendien als potentiële stakingsbrekers, die de solidariteit tussen arbeiders ernstig verstoorden.

‘Dat beperkte onze mogelijkheden als jong bedrijf natuurlijk aanzienlijk. Maar een uitdaging moet je altijd aangaan, vind ik. Dus hebben we alles op alles gezet om uitzendwerk erkend en geaccepteerd te krijgen.’

In 1961 werd de ABU opgericht, de Algemene Bond voor Uitzendbureaus. Frits Goldschmeding was een van de eerste leden. De bond trok als belangenbehartiger ten strijde tegen de tegenstribbelende vakorganisaties en de

overheid met haar beperkende wetten en regels, gebaseerd op een achterhaalde maatschappelijke werkelijkheid. Met veel lobby en overleg werden nieuwe wettelijke kaders vastgesteld, leveringsvoorwaarden ontwikkeld en gedragsregels afgesproken. Ook werd er in 1971, onder de gedreven leiding van Goldschmeding, een cao afgesloten. Waar veel ABU-leden praten met de vakbond beschouwden als een stap te ver, ging Goldschmeding het gesprek wél aan. ‘Dat was enorm belangrijk voor de maatschappelijke acceptatie en de ontwikkeling van onze branche.’ Belangrijk was ook het besef dat erkenning mede wordt bepaald door de eigen zaken goed op orde te hebben. De uitzendbranche professionaliseerde daarom snel, met kwaliteitsbewaking, beroepsopleidingen en een gedegen interne regulering. Goldschmeding: ‘Het leveren van perfecte kwaliteit in alles was een voorwaarde om te overleven. Ook daarom heb ik altijd iedere vestigings-medewerker ervan proberen te doordringen dat alles wat men deed perfect moest zijn.’



Tegenwoordig wordt de uitzendbranche niet langer als een probleem gezien, maar veeleer als een oplossing voor een goedwerkende arbeidsmarkt. En Frits Goldschmeding zal ongetwijfeld de geschiedenis ingaan als de man die de Nederlandse arbeidsmarkt flexibel maakte. Een belangrijke erkenning voor zijn inspanningen kwam toen hij in 1985 werd benoemd tot Officier in de Orde van Oranje Nassau vanwege zijn rol 'in de ontwikkeling van het uitzendwezen in het algemeen en die van Randstad in het bijzonder.' Een bijzondere prestatie volgens de toenmalige minister van Sociale Zaken Jan de Koning die hem het lintje opspelde: 'Uitzendbureaus zijn een gewaardeerd onderdeel van de samenleving geworden.' De latere minister van Economische Zaken Hans Wijers deed er bij het afscheid van Frits Goldschmeding in 1998 nog een schepje bovenop: 'Ik ben ervan overtuigd dat de groei van het uitzendwerk ertoe heeft bijgedragen dat de Nederlandse economie concurrerder is geworden.'



'Als die enorme tegenstand er niet was geweest, hadden we hem zelf moeten uitvinden,' zei Goldschmeding wel eens. Goldschmeding: 'Juist die tegenstand zorgde ervoor dat we alles zo goed mogelijk moesten doen. We waren als uitzendbureaus concurrenten maar we werden gedwongen samen de regels uit te zoeken en dat op de allerbeste en prettigste en netste manier voor elkaar te krijgen. We waren het braafste jongetje van de klas, opdat het respect zou groeien. Daar hebben we uiteindelijk als branche heel veel profijt van gehad.'

Randstad in de maatschappij

Maatschappelijke acceptatie van uitzendwerk is altijd essentieel geweest voor de ontwikkelingsmogelijkheden van Randstad. Omgekeerd komt het optimaal functioneren van de onderneming ook ten goede aan de maatschappij.

vechten voor bestaansrecht

Als 'uitvinder' van het Nederlandse uitzendbureau werkt Frits Goldschmeding jarenlang op allerlei manieren aan de erkenning van het uitzendwezen, om zo de ruimte te krijgen te ondernemen en te groeien. Met cijfers en statistieken toont hij de toegevoegde waarde aan van flexibele arbeid. Hij betaalt uitzendkrachten door bij ziekte en vakantie. Hij neemt de Algemene Bond Uitzendbureaus (ABU) op sleeptouw bij het verzet tegen de overdreven beperkende regels die de overheid stelt in de 'Wet op het ter beschikking stellen van arbeidskrachten', de wet TBA, uit 1965. Niet minder dan tweeëntwintig rechtszaken worden aangespannen, tot aan de Raad van State, en eenentwintig keer daarvan wordt de uitzendbranche door de rechter in het gelijk gesteld. In 1971 weet hij als hoofdonderhandelaar een cao af te sluiten met de vakbonden, waarmee uitzendwerk een sociaal profiel krijgt. Ook op Europees en zelfs mondiaal niveau houdt Randstad zich bezig met het bevechten van ruimte voor de uitzendbranche, bijvoorbeeld door te lobbyen voor aanpassingen aan de bestaande internationale conventie. In Nederland lijkt het tij zich pas in 1977 enigszins te keren, als de overheid zelf met de sociale partners een eigen uitzendbureau opricht, Start, om een antwoord te bieden op de in die jaren snel oplopende werkloosheid. Daarmee wordt uitzendwerk voor het eerst gezien als een mogelijke oplossing voor een slecht functionerende arbeidsmarkt. In de praktijk blijkt Start echter vooral concurrentievervalsing te werken. Maar als het kabinet Lubbers in 1982 in de troonrede laat opnemen dat er een ruimhartiger beleid moet komen ten opzichte van

uitzendarbeid, is er eindelijk werkelijke erkenning. Samen met een snel aantrekkende economie geeft die erkenning Randstad vanaf dat moment de ruimte om een onstuitbare opmars te maken. De maatschappelijke discussie over uitzendwerk en flexwerk, een discussie die feitelijk gaat over de inrichting van de sociale zekerheid en hoe meer banen te creëren, is echter nog lang niet beslecht. Zo dreigt in Nederland in de jaren 90 een halvering van de uitzendmarkt door de nota Flexibiliteit en Zekerheid, die uitzendkrachten als gewone werknemers met vaste contracten wil behandelen. Uiteindelijk gaat de nota van tafel, maar van de daardoor ontstane ruimte voor flexwerken wordt daarna weer zoveel oneigenlijk gebruik gemaakt door werkgevers dat de weerstanden opnieuw oplopen. Het leidt in 2015 tot de Wet Werk en Zekerheid, waarin weer meer rechten zijn vastgelegd voor mensen met een tijdelijk contract. Iets waar Randstad ondertussen al jaren in voorziet met contracten in de vorm van een groei-model, waarin uitzendkrachten meer rechten opbouwen naarmate ze langer werken. De strijd om erkenning heeft door de jaren heen een stempel gedrukt op de ontwikkeling en groeimogelijkheden van Randstad. Zeker is echter dat de door Goldschmeding ingezette flexibilisering van de arbeidsmarkt in Nederland een revolutie heeft veroorzaakt in de manier waarop mensen werken en inzetbaar gemaakt konden worden. Maar ook in andere Europese landen en daarbuiten heeft flexibele arbeid sindsdien steeds meer voet aan de grond gekregen. In de hedendaagse wereld zijn flexwerkers een niet meer weg te denken fenomeen.

goed ondernemerschap

De strijd om erkenning gaf de uitzendbranche gewicht en maatschappelijke standing. Het afsluiten van cao's, de aansluiting bij brancheorganisaties, ook internationaal, het lidmaatschap van de VNO, het samenwerken met arbeidsbureaus en het als uitzendbranche voldoen aan de allerhoogste kwaliteitseisen – het draagt allemaal bij aan maatschappelijke acceptatie. Goldschmeding is zich als geen ander bewust van het belang daarvan: een sterke reputatie verruimt de mogelijkheden om zich als Randstad te ontwikkelen. Maar zijn inspanningen zijn niet alleen pragmatisch. Ze komen ook voort uit zijn visie op goed ondernemerschap. Voor Goldschmeding is een onderneming onderdeel van de samenleving als geheel. De onderneming ziet hij als een samenwerkingsverband, waarbij vele groeperingen zowel direct als indirect betrokken zijn. En, zoals hij in 1976 formuleerde in zijn bedrijfsfilosofie: alleen als de onderneming alle belangen van alle betrokkenen simultaan behartigt is de continuïteit van de onderneming gewaarborgd. Uitzendbureaus moeten dus, net als elke andere onderneming, een voortdurende verbetering van hun functioneren nastreven. Een goede rechtspositie verzekeren voor uitzendkrachten door middel van een cao is een van de manieren waarop dat wordt gerealiseerd. Zo ook het stellen van kwaliteitseisen, zowel aan bestaande bureaus als nieuwe bureaus, waarbij de laatsten ook door de ervaren bureaus met hun kennis ondersteund zouden moeten worden. Opleidingen en cursussen zullen ook het functioneren van uitzendbureaus verbeteren, evenals het geven van loopbaanbegeleiding aan uitzendkrachten. Tot op de dag van vandaag is Randstads diepste geloof feitelijk dat een bedrijf alleen reden van bestaan heeft als het iets toevoegt aan de maatschappij, waarbij winst slechts een middel is om dat mogelijk te maken. Ook een goede reputatie en de het daaruit voortvloeiende maatschappelijk draagvlak is daarvoor een onontbeerlijk instrument.

het goed voor Nederland

Alex Mulder, de grondlegger van Randstad-concurrent USG People, vertelde eens dat hij als keurige jonge gereformeerde in Blaricum twee goden kende: God en Frits Goldschmeding, de god van het uitzendwezen. De laatste bezocht dezelfde kerk als Mulder. Na afloop van een kerkdienst trok hij begin jaren 70 een keer de stoute schoenen aan en stapte op Goldschmeding af om hem te vertellen dat hij ook een uitzendbureau was begonnen. 'Nou jongeman,' zei Goldschmeding, 'dan heb ik een grote teleurstelling voor je, de markt is al verdeeld.' Voor Alex Mulder was dat precies de aansporing die hij nodig had. En Goldschmeding, die zei natuurlijk later: 'Daarom heb ik dat ook gezegd.' Frits Goldschmeding vocht op allerlei manieren voor de flexibilisering van de arbeidsmarkt in Nederland en daarin trok hij ook zijn concurrenten mee. Misschien niet uit grootmoedigheid, maar dan toch zeker vanuit de gedachte dat elk goed functionerend uitzendbureau meer zou bijdragen aan de maatschappelijke acceptatie van uitzendwerk en daarmee aan het openbreken van de markt voor Randstad. Ook internationaal beïnvloedde Goldschmeding waar hij maar kon de publieke opinie over flexibiliteit. En het mede dankzij hem bereikte Flexakkoord (1996), de Nederlandse oplossing voor een goede balans tussen flexibiliteit en zekerheid door uitzendarbeid een regulier onderdeel te maken van het arbeidsrecht, vond overal in Europa navolging.



Vooraf in Duitsland, het land met de meest rigide regelgeving en de scherpste tegenstellingen tussen werkgevers en vakbonden, werden de ontwikkelingen in Nederland met grote aandacht gevolgd. Gerhard Schröder, indertijd sociaaldemocratisch kandidaat voor het kanselierschap, bezocht in 1998 zelfs vestigingen van Randstad in Utrecht en Rotterdam. Hij liet zich persoonlijk voorlichten door Frits Goldschmeding over de aanpak van Nederland, ook nadat hij bondskanselier werd. Met resultaat: met groot lef voerde hij vanaf 2001 aanpassingen door op de starre Duitse arbeidsmarkt, die duidelijk zijn geïnspireerd door de Nederlandse oplossing. Het zijn op dat moment impopulaire maatregelen en ze kostten Schröder zijn herverkiezing. Maar zijn opvolgster Angela Merkel zal er, profitierend van de jaren van grote voorspoed die er op volgden, Schröder ongetwijfeld zeer dankbaar voor zijn geweest.



‘Hij gaf vorm en inhoud aan het sociale profiel van uitzendwerk’

Fred van Haasteren | gepensioneerd (bij Randstad van 1982 tot 2012, vanaf 1990 executive vice-president sociale en algemene zaken, daarna van 2012 tot 2015 president CIETT)

‘In de jaren 70 was uitzendwerk nog steeds een omstreden werkterrein. Ik zat toen bij de Stichting Maatschappij en Onderneming, een wetenschappelijk bureau, opgericht door een aantal vooruitstrevende ondernemingen die de relatie maatschappij en onderneming wilden benadrukken. Daar heb ik destijds onderzoek mogen doen naar het fenomeen uitzendarbeid en zo heb ik Frits leren kennen. In 1977 publiceerden we *Uitzendbureaus ter sprake*, een neerslag van de discussies tussen voor- en tegenstanders van uitzendarbeid. Frits heeft toen de moeite genomen om zijn hele ziel en zaligheid op papier te zetten. Lastig voor hem, want hij was een snelle denker. Maar daarin kun je dus zijn business concept terugvinden, zijn echte oude zielenroerselen. Uitzendarbeid zag Frits als een vorm van contracting, uitbesteding van werk. Hij stelde dat daar behoefte aan is, omdat ‘management’ de meest schaarse productiefactor in de economie is geworden. Om management beheersbaar en overzichtelijk te houden is in een steeds complexere wereld focus op het kernproces vereist; bij- en neventaken zou je moeten overlaten aan anderen die daar weer hun kernproces van kunnen maken. Dat kan uiteindelijk leiden tot grote bedrijven met marktmacht en schaalvoordelen, terwijl ook de flexibiliteit wordt vergroot. Het sociale aspect kreeg daarbij in de loop der tijd steeds meer aandacht – Frits was altijd een echte sociale ondernemer. Simultane

belangenbehartiging, dus dat het kristal van de waarheid meerdere kanten heeft, dat zat er bij hem ingegoten. Hij zocht als een van de eersten contact met de vakbeweging voor het afsluiten van een uitzend-cao en ik ben er trots op dat ik hem daarna in het overleg vele malen heb mogen seconderen. In 1982 werd ik manager Human Resources van Randstad Nederland, later kwam ik bij de holding. Die was zich eind jaren 80 aan het voorbereiden op verdere internationalisatie. Maar ik heb me met name ook bezig gehouden met wat later *public affairs* is gaan heten en het verankeren van uitzendarbeid in wet- en regelgeving. De onderhandelingen met de vakbeweging. De laatste jaren was ik voorzitter van de wereldkoepel CIETT, daarvoor heel lang van de Europese tak Eurociett. Frits heeft altijd ingezien dat het heel erg belangrijk was om het sociale profiel van uitzendwerk vorm en inhoud te geven. En niet alleen in Nederland. Wereldwijd hebben we te maken met de internationale arbeidsnormen van de ILO, the International Labour Organization, die in verdragen zijn verankerd. Deze normen waren eigenlijk anti-uitzending. Het heeft veel tijd en moeite gekost om deze visie te wijzigen, pas eind jaren 90 kwam er een nieuwe conventie, Conventie 181, die uitzenden als een acceptabel business model neerlegde. Toen nam het ook een enorme vlucht. De angst voor uitbuiting en voor onderminning van de vakbonden speelt nog steeds in veel

landen. Met beperkende maatregelen als gevolg. Wij argumenteerden steeds weer dat uitzenden in een economische behoefte voorziet, dat het leidt tot meer werk. Maar dat je het wel goed en fatsoenlijk moet regelen.

In de jaren 90 moesten we enorm knokken om Melkerts nota Flexibiliteit en Zekerheid om te buigen naar een wet waarin uitzendwerk een acceptabele bijzondere arbeidsovereenkomst is geworden. Anders hadden we alle uitzendkrachten in vaste dienst moeten nemen en zou de markt zijn gehalveerd. Overigens had dat ook als gevolg dat er andere flexvormen ontstonden, die Asscher nu weer met zijn recente wet Werk en Zekerheid wil beperken. We zitten nu eigenlijk in een fase waarin je die oude discussies weer ziet opkomen, ook omdat die nieuwe flexvormen niet goed zijn gereguleerd. Het is natuurlijk ook een wezenlijke discussie, het gaat over hoe je met elkaar de flexibiliteit en zekerheid op de arbeidsmarkt inricht. Die discussie speelt niet alleen hier, maar wereldwijd, overal. Ik denk dat Frits zich daar graag nog steeds actief mee zou willen bemoeien.’





‘Hij hevelde de hele branche naar een niveau van respectabiliteit’

Alexander Rinnooy Kan | hoogleraar Economie en Bedrijfskunde Universiteit van Amsterdam, lid Eerste Kamer

‘Ik leerde Frits Goldschmeding kennen bij de VNO, in 1991. Een toonaangevende en leuke man. Hij was in je geïnteresseerd, schuwde de discussie niet, nam af en toe ook ongebruikelijke standpunten in. Origineel, provocatief, maar ook constructief: hij zocht altijd het goede in de mens op. Heel inspirerend. Echt de ideale man om in zo’n vereniging rond te hebben lopen.

Ik was eigenlijk geparachuteerd in die rol van voorzitter van de VNO. Als hoogleraar had ik heel weinig entree in het bedrijfsleven. Ik had dus behoefte aan mensen die met mij wilden delen hoe ze aankeken tegen de rol van de VNO in de Nederlandse samenleving. Frits was dag en nacht bereid dat te doen. Hij was ook veel meer een mens die ik daar sprak, niet een manager of bestuurder. Een echte ondernemer. Niet zozeer bezig een grote organisatie te besturen, maar geconcentreerd op zijn product.

Uitzendarbeid was toen een tamelijk nieuw fenomeen en hij hevelde die hele branche naar een niveau van respectabiliteit. Met een groot gevoel voor de sociale verantwoordelijkheid van een onderneming, en dat werd indertijd nog helemaal niet zo breed gedeeld. Hij wilde een constructieve bijdrage leveren aan de opbouw van de Nederlandse economie, ik zou bijna zeggen: die veredelen en naar een hoger plan tillen. Op allerlei manieren droeg hij dat uit daar. Hij dwong vooral groot respect af met zijn ideeën over sociale verantwoordelijk-

heid. En hij kreeg een podium, omdat het zo ongelooflijk goed ging met wat hij verzon. Je hebt dit soort mensen nodig om de boodschap uit te dragen en die is des te overtuigender als die komt van mensen die ook nog eens succesvol ondernemer zijn.

Randstad heeft een hele wezenlijke schakel van onze economie op poten heeft gezet. Door Goldschmeding zijn we erachter gekomen dat een goede arbeidsmarkt een flexibele arbeidsmarkt is. Hij droeg dat bovendien uit op een manier die voor de vakbeweging nog verdedigbaar was ook. Een grote verdienste. Hij hechtte aan een constructieve relatie met de vakbeweging. In alle delen van de wereld zag de vakbeweging uitzendarbeid als een nare bedreiging voor reguliere werknemers, maar Goldschmeding ging die discussie nooit uit de weg en zorgde ervoor – contradictio in terminis – dat er een cao kwam voor uitzendbureaus. Goldschmeding was voor mij de belichaming van hoe Nederlandse werkgevers altijd de dialoog zoeken. Ze zien werknemers als bondgenoten, als mensen naar wie je moet luisteren en van wie je wat leert. Wat dat betreft is Nederland een gezellig land met een feminiene cultuur: men houdt niet van ruzies, zoekt compromissen. Dat is een formule die werkt. En Goldschmeding is daar een boegbeeld van. Het gezellig maken in je bedrijf is op zich niet zo moeilijk, maar om dan tegelijkertijd ook nog scherp te concurreren in een internationale wereld, dat is echt heel knap.’

de achterkant van het gelijk



De manier waarop Frits Goldschmeding zijn mening scherpt, wordt door veel mensen die nauw met hem hebben samengewerkt fenomenaal genoemd. Fred van Haasteren: ‘Je had indertijd dat programma van Marcel van Dam: *De achterkant van het gelijk*. Bij Frits was het de hele dag de achterkant van het gelijk. Toen in 1992 een overname van Flex binnen bereik kwam, vroeg hij van hoog tot laag, tot aan de koffiedames aan toe: moet ik het doen? Uiteindelijk was de gezamenlijke conclusie het niet te doen. De hele organisatie was tegen. Het ging over veel geld. Maar in het toilet riep hij geagiteerd tegen de toenmalige CFO: “Je wilt maar dat ik spaar met die centen, maar wat moet ik met al die centen, als ik het niet doe gaat mijn hele internationaliseringsprogramma eraan!” En hij zette door. Het was een bizarre situatie. Een Engelse jurist die dat verkoopproces deed, eindigde zelfs ‘s nachts in het ziekenhuis, over-

spannen geraakt van de dagenlange onderhandelingen. Maar uiteindelijk is het een goede zet geweest. Feitelijk een gouden deal. Dat was zijn enorme ondernemersintuïtie.’ Er werd bij Randstad vaak lang over beslissingen gedaan, zodat ze van alle kanten konden worden bekeken. Goldschmeding omringde zich daarbij liefst met uiterst slimme mensen die hem uitdaagden. En liet zich ook overtuigen door argumenten. Wat in de praktijk ook kon betekenen dat hij ineens weer op besluiten terugkwam, soms tot frustratie van zijn gesprekspartners die niet wisten wie die andere uitkomst geadviseerd had. Ook dat kwam voort uit zijn natuurlijke neiging om altijd te zoeken naar die achterkant, naar tegendraadse theorieën en modellen, naar het niet voor de hand liggende. Zoals zijn opvolger Hans Zwarts eens vertelde: ‘Ik heb het gewoon geaccepteerd, zoals ieder ander mens, dat een autobus twee

ingangen heeft, maar Frits dus niet. Hij vraagt zich af waarom dat zo is en gaat daar allerlei redenen voor zoeken. En argumenten om het anders te doen.’

En, daar is iedereen het wel over eens: Frits Goldschmeding wil ook gewoon graag gelijk krijgen. Niet voor niets sloot hij voortdurend weddenschappen af. Die zette hij handig in om de prestaties op te drijven (‘wedden dat jullie niet zoveel kunnen groeien?’), en die weddenschappen verloor hij vanzelfsprekend graag. Maar hij hield er ook gewoon van discussies in zijn voordeel te beslechten – dat soort weddenschappen won hij dan ook bijna altijd. En zo niet, dan kwam hij gelijk weer met een volgende. Of praatte zolang op je in, met zoveel overtuiging en passie, dat je je overdonderd gewonnen gaf. Joost Schriever, directeur international marketing, verwoordde het mooi in een interview in de Volkskrant: ‘Wat niet wil zeggen dat hij ook gelijk hād. Hij kan gewoon heel goed de indruk wekken dat hij overal verstand van heeft. Als je hem vraagt hoe laat het is, krijg je meteen uitleg over het zonnestelsel. Dat brengt hij dan met een soort aplomb, alsof hij van een totaal ander abstractionniveau is, maar als je er even wat langer over nadenkt, kun je er soms best gaten in schieten. Ik heb managementbijeenkomsten meegemaakt waarop hij stond te doceren over Kant en Schumpeter en ons vak, waar we allemaal na een paar minuten volledig de draad kwijt waren. Maar dat deed hij dan met zo’n bevlogenheid dat we hem na afloop een staande ovatie gaven. We dachten: als je zo over dingen na kunt denken, dan is het een eer om voor je te mogen werken. Uitermate inspirerend.’



‘Frits heeft altijd zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid genomen’

Eberhard van der Laan | burgemeester van Amsterdam

‘In januari 2015 werd het nieuwe Randstad-gebouw in de Vijzelstraat geopend. In dat gebouw zitten ook allemaal start-ups dus in mijn openingswoord kon ik nog eens aanhalen hoe Frits Goldschmeding met zijn beginnende uitzendbureautje op een zolderkamer een loepzuiver voorbeeld is van een start-up die het ver heeft geschopt. Hij heeft zoveel gedaan voor de Amsterdamse economie.

Ik ken Goldschmeding als iemand die mensen niet alleen in hun waarde laat, maar hun vooral ook het beste in zichzelf naar boven laat halen. Hij gelooft oprecht dat werk belangrijk is in je leven en met Randstad heeft hij ontzettend veel mensen aan werk geholpen. Ze deden ervaring op via uitzendwerk, of vonden zo hun werkgevers. Een mooi voorbeeld van hoe hij daarbij ook altijd zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid heeft genomen, is toch wel de Clipper Stad Amsterdam, zestien jaar geleden gebouwd door werkeloze jongeren, die daarmee heel veel hulp hebben gekregen bij hun verdere carrière. En bovendien was zo’n samenwerkingsproject tussen bedrijfsleven en overheid, in goede verhouding, iets wat je daarvoor niet kon dromen. Ook daarmee gaf hij inhoud aan die verantwoordelijkheid. Die samenwerking bestaat tot op de dag van vandaag.

Frits is een echte mecenas voor de stad. Behalve onze samenwerking met de Clipper, is er veel meer. Hij steunt het Scheepvaartmuseum, de Hermitage, het Concertgebouw en het Concertgebouw Orkest, het Rijksmuseum,

het Kankercentrum Amsterdam... Je kan bij hem beter opnoemen waar hij niet bij heeft geholpen, dan ben je sneller klaar. Voor dat verantwoordelijkheidsgevoel eren we hem ook. In 1998 kreeg hij al de Zilveren Stadspenning. En in 2013 had ik de eer om hem persoonlijk de Gouden Stadspenning uit te mogen reiken. Waarmee hij toch in het rijtje zit van mensen als Mandela.

Ik ken hem persoonlijk goed, we ontmoeten elkaar regelmatig. Hij is nog steeds enorm betrokken bij de stad. Een hele bijzondere man, met een bijzondere vrouw. Warme, lieve, toegankelijke mensen. En je weet dat je als het nodig is altijd een beroep op Frits kunt doen. Dat is een paar keer gebeurd, bijvoorbeeld toen we met die vreselijke tsunami in Japan Ajax een benefietwedstrijd wilden laten spelen maar niet genoeg geld hadden om de kosten te dekken en hem om een lening vroegen. Hij had dertig seconden nodig om te besluiten. Hij staat gewoon klaar. Dat geeft je als burgemeester wel een gerust gevoel.’

DE GANG NAAR DE BEURS

Zichtbaar worden op de wereldmarkt

Met het besluit naar de beurs te gaan, zet Randstad een volgende stap in de lange weg naar erkenning. Een stap die niet is ingegeven door de behoefte aan geld, maar aan de wens en noodzaak ook internationaal gezien en gewaardeerd te worden.



Als Randstad van een klein bootje gestaag in een supertanker verandert, wordt het tijd om ook de internationale reputatie van Randstad tot grote hoogte te stuwten. Het middel daartoe: een beursgang. In 1988, Randstad is dan al jaren marktleider in Nederland maar neemt internationaal 'slechts' de vijfde plaats in, na Manpower, Kelly Services, Adia en Ecco, worden de eerste voorbereidingen getroffen voor de door Frits Goldschmeding vurig gewenste notering aan de beurs. 'Niet om geld aan te trekken,' zegt Goldschmeding terugkijkend, 'dat hadden we niet nodig. We waren eerder over-liquide. We wilden vooral onze zichtbaarheid vergroten. Waardering krijgen voor ons werk. Mensen hadden een vertekend beeld van Randstad. Zeker de financiële wereld had geen idee hoe groot we waren, men dacht dat we tien vestigingen en 2 miljoen omzet hadden. In werkelijkheid was die omzet op dat moment al meer dan 2 miljard! Dat maakte het erg moeilijk goed en talentvol personeel aan te trekken.' Ook de ondertussen opgezette optieregeling, die medewerkers laat delen in het succes van de onderneming, maakt een beursgang in de ogen van Goldschmeding noodzakelijk. Met het Optiefonds heeft hij weliswaar 25 procent van zijn aandelen overgedragen aan zijn medewerkers, maar een beursnotering zal pas de reële waarde van de opties vaststellen.

'We hadden die waardemaatstaf nodig om de optieregeling echt inhoud te geven.'

Na zorgvuldige voorbereiding klinkt op 5 juni 1990 de klap op de gong op Beursplein 5. Toch verloopt de beursintroductie niet meteen succesvol. De introductiekoers van 48 gulden blijkt te hoog, institutionele beleggers laten het aandeel links liggen en de AMRO Bank blijft zitten met 2 miljoen van de bijna 4,5 miljoen aandelen. De deceptie is groot en de Randstad-directie verwijt zichzelf openlijk dat 'het ons blijkbaar in de bol is geslagen met een te hoge introductiekoers'. De bank wordt aangerekend niet genoeg gedaan te hebben om Randstad aan de analisten te presenteren. Fred van Haasteren, indertijd betrokken bij de communicatie naar investeerders: 'De roadshows van Randstad en de AMRO Bank waren gewoon niet goed genoeg, we hadden geen goed verhaal. Er ontstond een heleboel misverstand. Men dacht: Goldschmeding is zijn handel aan het slijten voor de wereld in elkaar stort. Het Nina Brink-effect. Dat was ondenkbaar bij Goldschmeding, maar wie kende hem goed genoeg om dat te weten? De essentie van het probleem was echter dat men niets van uitzenden wist. Dat heeft Frits onderschat. En de grootste fouten die je maar kon maken, werden ook gemaakt. We hadden bijvoorbeeld journalisten en analisten bij elkaar gezet. Dat is vragen



om problemen: journalisten denken bij elke vraag die een analist stelt dat er een affaire achter zit. Frits idealistische verhaal dat hij het niet voor de centen deed maar voor de reputatie, dat werd niet gegeten.'

Als een jonge Nederlander bij Goldman Sachs het wél begrijpt, zich achter het aandeel stelt en Randstad gaat helpen de schade te repareren, krijgt het aandeel ineens vleugels. Goede resultaten begin jaren 90 geven de koers een extra duw. De medewerkers zien de waarde van hun opties in een paar jaar met tientallen procenten

'We hadden die beursgang ook nodig om de optieregeling inhoud te geven'

stijgen, waardoor de optieregeling ook het succes wordt dat Goldschmeding voor ogen stond. Randstad bereikt met de beursgang op alle fronten haar doel. En zelfs nog wat meer, stelt Frits Goldschmeding vast: in je eentje varen is toch wat anders dan samen met andere boten vooruit stomen. 'Dat is een mooi wedstrijd-element dat met de beursgang binnenkwam. En dat heeft elk mens nodig. Of je nou directeur bent of een administratief medewerker: zo'n uitdaging vindt men leuker dan wat dan ook.'

Wie vermoedt dat Randstad eenmaal op de beurs door de druk van aandeelhouders grondig van karakter verandert, heeft buiten de stevig verankerde Randstad-cultuur gerekend. En buiten grootaandeelhouder Goldschmeding zelf. Winstmaximalisatie ten behoeve van aandeelhouders is en blijft een vloek in de kerk, ook in de jaren daarna. Leo Lindelauf, die tussen 2001 en 2015 zitting heeft in de Raad van Bestuur: 'We hebben altijd gezegd: wij leiden een bedrijf, niet de koers van het aandeel. Het is natuurlijk geweldig dat Frits nog steeds grootaandeelhouder is, hij houdt daarmee elke vluchtigheid en kortetermijndenken tegen. We voelen de druk van de analisten dus niet zo. We gaan gewoon zorgvuldig om met alle stakeholders, dus ook met de mensen die in ons beleggen. Die krijgen eerlijke voorlichting en worden overal bij betrokken. Maar er worden geen besluiten genomen om even snel een mooi cijfertje te krijgen, puur om de koers omhoog te duwen. Nog steeds staat de continuïteit van de onderneming bij alles wat we doen voorop.'





groei
vormgeven aan de
wereldwijde arbeidsmarkt

‘Je moet groeien omdat je daarmee alle belangen van alle betrokkenen het beste kunt realiseren’



In 1960 bedacht Frits Goldschmeding een markt die er niet was en startte een onderneming. Nu, ruim een halve eeuw later, is het door hem opgebouwde Randstad zo groot dat het de mondiale uitzendmarkt van vandaag én morgen mede bepaalt. De tweede uitzendorganisatie ter wereld laat bijna onafgebroken een stevige groei zien, met goede winstcijfers en een indrukwekkende beurswaarde.

‘En toch,’ stelt Goldschmeding, ‘heb ik het idee dat Randstad uiteindelijk nog te klein is. Want hoe groter je wordt, hoe verder de kosten omlaag gaan. En hoe meer je dus voor elkaar kunt krijgen.’ Daarmee geeft hij ook meteen aan dat groei voor hem nooit een doel op zich is geweest. ‘Maar groei is wel noodzakelijk. Je moet groeien omdat je daarmee alle belangen van alle betrokkenen het beste kunt realiseren. Iedereen heeft er voordeel bij als het goed gaat met het bedrijf: de medewerkers krijgen meer veiligheid en meer mogelijkheden om zich te ontplooiën, je trekt betere kandidaten aan, je kunt je klanten daardoor beter bedienen, de hele arbeidsmarkt vaart er

wel bij. Zelfs onze concurrenten hebben er baat bij: zij plukken er de vruchten van dat wij het imago van uitzendwerk doen stijgen.'

Vanaf de start toonde Goldschmeding zich vast op koers en groeide Randstad gestaag en snel. Een kwestie van goed denken en het dan gewoon doen. Greep krijgen op de omstandigheden – met visie en gedrevenheid ging hij de strijd aan met het imago van uitzenden en een tegenwerkende overheid – en greep krijgen op de organisatie – die hij opzette 'als een kloosterorde, zodat je met korte managementstructuren heel veel mensen kunt leiden' –, gecombineerd met de visie dat groei het meest duurzaam is als het autonoom en geleidelijk gaat. 'Elke dag een aantal uitzendkrachten erbij en zo kom je al snel op de 500 duizend.' Ervan overtuigd dat de uitzendmarkt vanzelf groter zou worden als Randstad de allerbeste prestaties leverde, koos Goldschmeding ervoor die groeiende markt te bedienen met een bewezen, zichzelf steeds kopiërend

concept. 'Onze investering zit vooral in kennis, je bouwt *knowhow* op, en de verwerving daarvan is duur. Dat moet dan worden verdeeld over zoveel mogelijk vestigingen.' Succesvolle units werden dus opgedeeld en gedupliceerd in meerdere units, geleid door mensen die hij kon vertrouwen en die doordrongen waren van Randstads filosofie en bedrijfscultuur. 'Zo krijg je de schaal en het volume die je nodig hebt om een succesvolle speler te zijn.'

Goldschmeding hanteerde bij Randstads groei het waterlelieprincipe: je vult eerst de vijver waarin je zwemt met waterlelies en je gaat pas naar nieuwe vijvers als de oude vol zit. Goldschmeding: 'Je moet kijken naar de kritische omvang voor je activiteiten. Welke grootte heb je nodig om je werk goed te kunnen doen? Toen wij voor het eerst naar het buitenland gingen, in 1965, deden we dat niet omdat de markt in Nederland verzadigd was, maar omdat er op dat moment buiten de grote steden te weinig uitzendmogelijkheden waren. Pas als minimaal 1 procent



van de Nederlanders op uitzendbasis zou gaan werken, zou het rendabel worden verder te groeien in Nederland. In steden als Brussel en Antwerpen in België, en later ook voorzichtig in grotere Engelse, Duitse en Franse steden, konden we al snel een kleine omzet draaien.'

Nog steeds is autonome groei en het waterleliemodel het uitgangspunt bij de enorme internationale expansie die Randstad de laatste jaren heeft laten zien, al zijn er ondertussen wel een aantal grote, zelfs hele grote, acquisities gedaan. Niet altijd met evenveel succes, waarmee de waarde van Goldschmedings groeimodel weer eens werd onderstreept: ga je te snel, dan kan de organisatie het niet meer verwerken.

Goldschmeding: 'Ook in mijn tijd is het wel eens mis gegaan. Tussen 1983 en 1985 groeiden we bijvoorbeeld 60 procent, onder andere omdat we Tempo-Team hadden overgenomen, en dat konden we dus ook niet aan. Ik moest mijn beste managers naar andere bedrijven

sturen, we hadden nog maar heel weinig medewerkers over met meer dan twee jaar werkervaring, het Randstad-gevoel ging verloren. Uiteindelijk zijn we daar weer netjes uitgekomen, maar dat kostte veel moeite en geld. Daar hebben we van geleerd.'

Ook het steeds weer dupliceren van de bestaande succesformule loopt in de realiteit van de wereld van nu tegen grenzen op: het gaat niet meer om uitzenden alleen maar om een complex aanbod van diensten. Waarbij culturele verschillen tussen landen onderling bovendien vragen om een andere blik dan de Nederlandse en om specifieke vertalingen van de bewezen succesformule. 'Maar er liggen nog steeds heel veel kansen voor verdere groei. Randstad is in een aantal landen nog relatief klein. Er zijn nog een heleboel nieuwe beroepsgroepen en concepten van dienstverlening waar Randstad in de toekomst mee verder kan. Je moet dat alleen niet gaan forceren. Als je het geleidelijk doet en zo steeds je kwaliteit weet te handhaven, zijn de mogelijkheden bijna oneindig.'



de weg naar de top

Van één vestiging in Amsterdam naar meer dan vierenhalfduizend vestigingen wereldwijd. In heel haar bestaan is groei voor Randstad altijd een constante geweest. En het einde is nog niet in zicht.

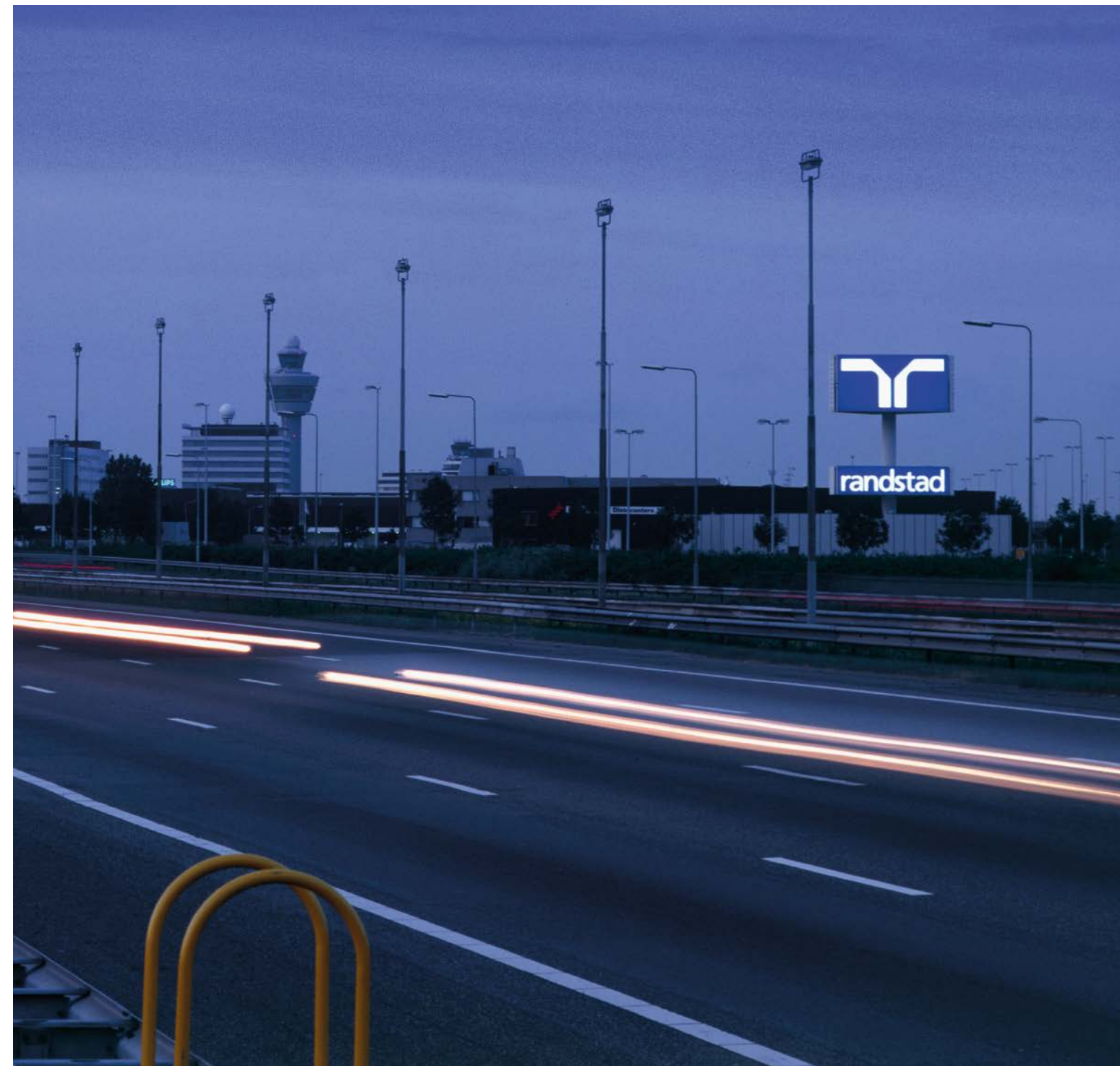
het groeimodel

Hoe sterker de filosofie en cultuur van Randstad is, hoe meer mensen weten wat ze moeten doen. Dat is, kort gezegd, het principe dat Frits Goldschmeding hanteert bij de groei van zijn organisatie. Dat groei noodzakelijk is, staat niet ter discussie. Groei is nodig voor de continuïteit van het samenwerkingsverband, om goede medewerkers aan te trekken en ontwikkelingskansen te geven, en om een speler te worden die er toe doet.

Groei wordt systematisch door Goldschmeding aangestuurd. Het begint bij het selecteren en trainen van de juiste mensen, die allemaal dezelfde richting op gaan. Bijna iedere manager start zijn loopbaan als intercedent in een vestiging en leert zo de persoonlijke dienstverlening perfect uit te voeren. Men wordt doordrenkt met Randstads filosofie en cultuur. Vanuit die vestigingen ontstaan vervolgens concentrische cirkels: bij een bepaalde omvang starten de beste mensen nieuwe units en zo breidt het bedrijf zich uit. Opsplitsen, dupliceren, groeien en weer opsplitsen. Zo verdeelt de duur verworven *knowhow*, de kennis die Randstad verkoopt, zich op logische wijze over zoveel mogelijk vestigingen.

Als er niet meer voldoende ruimte is om uitzendactiviteiten lokaal uit te breiden, wordt de waterleliestrategie gehanteerd: je gaat kijken naar andere vijvers om je waterlelies te planten en tot bloei te brengen. Opnieuw volgens het zelfde groeimodel van eigen sleutelfiguren die nieuwe units opzetten en doordrenken van Randstads cultuur. Ook bij overnames geldt dat model: er moeten voldoende eigen mensen klaar staan om de nieuwe partij organisch op te kunnen nemen in de organisatie. Zijn die mensen er niet, dan

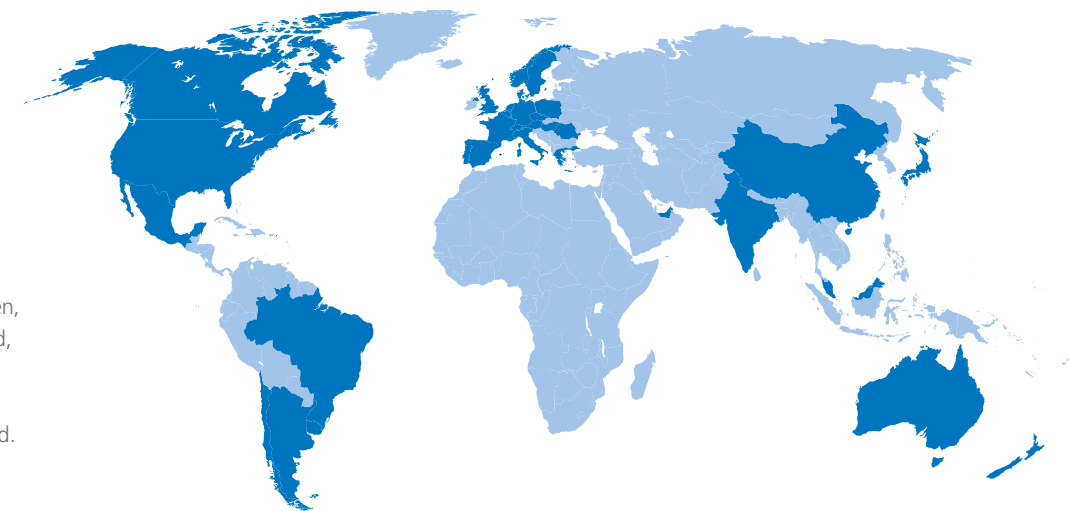
moet je er volgens Goldschmeding niet aan beginnen – het zou teveel aandacht, tijd en geld kosten om iedereen in hetzelfde straatje te krijgen. Dat geeft ook tegelijkertijd de grenzen aan van groei: bij een groei van meer dan 15 à 20 procent ontstaat er een tekort aan management en expertise. Ook moeten er voldoende gemeenschappelijke uitgangspunten zijn, zodat de overgenomen partij binnen een redelijke termijn dezelfde kwaliteit van dienstverlening kan bieden. Op die manier ontstaat feitelijk één groot leger dat samen dezelfde kant op gaat. Een leger dat bovendien met korte lijnen is aan te sturen. Ook in het Randstad van vandaag geldt dat nog steeds. De wereld is veranderd, er zijn soms grote cultuurverschillen tussen landen die vragen om een specifieke aanpak, het aanbod van diensten is veel diverser dan uitzenden alleen, maar aan de basis staat nog steeds de kleinste entiteit: de unit. Daarop, en niet op gemiddelden, wordt ook nu nog gestuurd. In navolging van het uitsplitsen en dupliceren van units uit Goldschmedings tijd, is Randstad ondertussen zeer succesvol geworden in het standaardiseren van diensten en het kopiëren van die *proven concepts* van de ene markt naar de andere, ondersteund met de specialistische marktkennis waar de wereldwijde economie van vandaag om vraagt.





wereldwijde expansie

In 1965 opent Randstad haar eerste buitenlandse vestiging in België. In 1967 volgt het Verenigd Koninkrijk, in 1968 Duitsland, in 1973 Frankrijk. Ondertussen groeit de organisatie in eigen land gestaag door: de ene na de andere vestiging verschijnt in de Nederlandse winkelstraten. In 1991 vindt de opening plaats van de vijfhonderdste Randstad-vestiging. Niet veel later, in 1993, gaat Randstad overzee en start in de Verenigde Staten. Vestigingen volgen in onder meer Spanje, Denemarken, Zwitserland, Luxemburg, Italië, Portugal, Griekenland, Polen, Zweden, China en India – in 2007, een jaar voor het afscheid van Frits Goldschmeding, wordt Randstads duizendste vestiging wereldwijd geopend. Die internationale expansie is niet zonder slag of stoot gegaan. De buitenlandse avonturen zijn aanvankelijk, op België na, niet erg winstgevend en worden in de jaren 70 dan ook tijdelijk op een laag pitje gezet. Eerst wordt de Nederlandse basis verder verstevigd. Tot begin jaren 90 vormen de Nederlandse werkmaatschappijen de ruggengraat van de Randstad Groep: driekwart van de omzet wordt daar gegenereerd. Een van de redenen waarom Randstad in eerste instantie moeizaam voet aan de grond krijgt in het buitenland, is de vijandigheid ten opzichte van uitzendwerk die in veel landen heerst. Net als in Nederland duurt het jaren voor regelgeving een einde maakt aan de zweem van illegaliteit die aan uitzenden lijkt te kleven. Een andere oorzaak ligt in elkaar opvolgende recessies, zoals begin jaren 80. Maar ook het gebrek aan kennis van de lokale situatie speelt een rol: de gedachte dat het goed werkende Nederlandse concept zonder aanpassingen ook in het buitenland uitgerold kan worden, blijkt in de praktijk niet altijd te werken. De impliciete basis van het succes van Randstad is in andere landen vaak niet vanzelfsprekend aanwezig, bijvoorbeeld omdat



de werkcultuur anders is of omdat de marktpositie niet past bij de marktleidersstrategie van Randstad. Pas begin jaren 90 komt de internationalisering echt op gang. Daarvoor wordt naast autonome groei ook de mogelijkheid opengezet voor groei door acquisitie: met overnames kan snel een sterke positie in een land worden opgebouwd. De overname in 1992 van Flex, actief in veel Europese landen, helpt Randstad bijvoorbeeld aan een tweede plaats op de Europese markt. Na het afscheid van Frits Goldschmeding in 1998 vertilt zijn opvolger Hans Swarts zich echter aan een grote overname in de Verenigde Staten: de uitzendketen Strategix Solutions met driehonderd vestigingen laat zich lastig integreren en dat legt een zware druk op Randstad. Maar bij zijn afscheid in 2001 constateert Swarts terecht dat Randstad in zijn jaren 'is gegroeid van een Nederlandse speler met buitenlandse activiteiten naar een internationale onderneming met een sterke positie in de thuismarkt.' Randstad heeft wel een duidelijke les geleerd: teveel

veranderingen tegelijkertijd zijn gevaarlijk. Hoofd en hart van het bedrijf raken daardoor van elkaar gescheiden. In het eerste decennium van deze eeuw wordt daarom onder leiding van de nieuwe CEO Ben Noteboom opnieuw teruggegrepen naar de sterke basisprincipes van Frits Goldschmeding, maar met een vertaalslag naar de internationale context. De nieuwe *building blocks* zijn: sterke concepten (de verschillende dienstverleningsconcepten), beste mensen (met de intercedent als hart van de onderneming), excellente uitvoering (streven naar perfectie door standaardisatie van processen) en krachtige merken (Randstad als internationaal hoofdmerk). Met dit sterke fundament presteert Randstad in de daaropvolgende jaren van grote groei – er komen gemiddeld drie landen per jaar bij – structureel beter dan de concurrentie. Met de overname in 2008 van uitzendgigant Vedior, aanwezig in meer dan vijftig landen, wordt Randstad een echte *global player* en de tweede uitzendonderneming ter wereld.

diversificatie en innovatie

Ondanks de ijzeren logica waarmee Frits Goldschmeding stapje voor stapje Randstad groot maakt, gaat het ook wel eens minder voorspoedig.

Begin jaren 70 kiest Randstad ervoor om te diversifiëren en de organisatie begint naast het uitzenden van kantoorpersoneel met activiteiten in onder meer schoonmaak en beveiliging. In 1978 wordt Randstad Holding opgericht, waarbinnen de verschillende activiteiten elk een eigen divisie krijgen. De gedachte achter de diversificatie is niet alleen risicospreiding maar ook het bieden van bredere werkgelegenheid: in de uitzendsector draait het om jonge mensen, in schoonmaak of beveiliging is ruimte voor medewerkers van alle leeftijden.

Toch wordt de diversificatie nooit een echt succes. En eigenlijk is dat niet zo vreemd: de branches zijn een vreemde eend in het leger van Goldschmeding, waardoor het door cultuur gedreven groeiemodel niet goed werkt. Veel van de overgenomen schoonmaak- en beveiligingsbedrijven hadden culturen die niet pasten bij die van Randstad, waardoor de organisatie het niet aankon.

In 2001, een paar jaar na Goldschmedings pensionering, worden de slecht renderende onderdelen verkocht, zodat de organisatie zich geheel kan concentreren op haar kern-activiteit: het bij elkaar brengen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Niet diversificatie maar innovatie binnen die kernactiviteit zorgt uiteindelijk voor de grote groei van Randstad in de laatste jaren. De onderneming ontwikkelt zich onder leiding van eerst Ben Noteboom en later Jacques van



den Broek van een klassieke uitzendorganisatie naar een *full service* hr-dienstverlener voor alle doelgroepen en branches. Onder verschillende labels biedt Randstad volledige service aan klanten wereldwijd, van uitzenden, inhouse services, werving en selectie en payroll solutions tot strategisch hr-consultancy en full service recruitment solutions. Daarmee is Randstad ook in deze tijd precies wat Goldschmeding altijd voor ogen stond: een bedrijf dat een centrale rol speelt in de wereld van werk.

Goldschmeding's economische voorspellingen

Of het een feilloos gevoel voor timing was of een slimme interpretatie van economische wetmatigheden, de ondernemer Frits Goldschmeding wist altijd precies aan te geven wanneer het weer tijd werd voor nieuwe investeringen in Nederland. Als in tijden van recessie de concurrentie mensen liet afvloeien en stil zat te wachten tot de economie weer uit het dal zou kruipen, nam Goldschmeding rap nieuwe mensen aan. Want als de markt weer zou aantrekken en de aanvragen weer zouden binnenstromen, moest je wel klaar staan.

De buitenwereld constateerde dat Randstad blijkbaar zijn eigen glazen bol had. Dat Randstad als een kanarie in de kolenmijnen eerder dan iedereen aanvoelde wanneer er na slechte jaren een economisch topjaar aankwam. Goldschmeding kon zijn economische barometer echter uitstekend onderbouwen. Met de wekelijkse werkbriefjes die hij van alle vestigingen ontving, werd hij goed gevoed met financiële gegevens. De verwerking ervan in logaritmische grafieken gaf strategisch bruikbare informatie en indicaties voor toekomstige marktontwikkelingen. Daarnaast analyseerde hij economische golfbewegingen over een groot aantal jaren en stelde daar wetmatigheden in vast, die correleerden met de vraag naar uitzendkrachten. Hij constateerde bijvoorbeeld dat de conjunctuur ging aantrekken als de duur van de opdrachten langer werd. Dan lieten werkgevers de uitzendkrachten langer zitten. Als de economie kromp, werden werkgevers kritischer op kosten en bezuinigden ze op uitzendkrachten. Het resultaat was dat Goldschmeding exact wist wanneer hij op de rem moest gaan staan of juist op het gas moest trappen.

Fred van Haasteren, indertijd HR manager van Randstad

Nederland, werd midden in de crisis van 1982 overvallen door de opdracht nieuwe managers aan te trekken. 'Het eerste wat ik als personeelsbaas moest doen was dertig mensen laten afvloeien, iets wat Frits vreselijk vond. Maar toen ik daar nog mee bezig was, kwam hij binnen en riep: "Je moet nu tien managers aannemen!" Hij had een feilloos gevoel voor timing, voor die wetmatigheid, hij wist dat de aanvragen weer gingen binnenstromen. Hij is zeer kwantitatief. Hij is geen econometrist, die opleiding bestond toen nog niet, maar hij had het kunnen zijn.'

In 1997 sloot Goldschmeding weer eens een weddenschap af, dit keer met de econoom Bert de Groot, op dat moment directielid Randstad. Volgens Goldschmeding kon je op basis van zijn gegevens en analyses voorspellen dat het jaar 2000 een topjaar zou worden, dat het in 2001 wat minder zou gaan, en in 2004 weer beter. Het klopte precies. En dat inspireerde Bert de Groot tot het schrijven van een proefschrift, waarin hij op basis van de uitzenddata van Randstad en de bewezen voorlopende activiteiten van de uitzendmarkt op de Nederlandse economie een indicator voor economische cycli ontwikkelde: de Econometric Institute Current Indicator of the Economy (EICIE). Het onderzoek naar economische indicatoren krijgt vandaag de dag een vervolg in het project Conjunctuur – Business Indicators, dat wordt uitgevoerd door Erasmus Quantitative Intelligence (E.Q.I.), een van de programma's die worden gesteund door de in 2016 opgerichte Goldschmeding Foundation voor Mens, Werk en Economie (zie pagina 154). Vanuit de gedachte dat er een groot maatschappelijk belang is verbonden aan het accuraat voorspellen en zo mogelijk daardoor beter beheersen van economische instabiliteit, richt dit programma zich op het zoeken naar indicatoren die bijvoorbeeld kunnen helpen om een aankomende crises te herkennen of de economie weerbaarder te maken tegen externe invloeden.



Bij de opvolgers van Frits Goldschmeding zijn bij die macro-economische voorspellingen overigens wel wat kanttekeningen geplaatst. Zo stellen zij vast dat het bedrijf daar te groot voor is geworden: de globalisering brengt veel meer onvoorspelbaarheden met zich mee dan de economische context in eerdere decennia. Robert Jan van der Kraats, de huidige CFO van Randstad, wijst erop dat de Nederlandse business nu nog maar zo'n 15 procent van de omzet vormt. 'De jarenlange ervaring van Frits Goldschmeding met Nederland is op internationaal niveau niet in dezelfde mate aanwezig. Ook kunnen segmenten in de economie zich – tijdelijk – anders gedragen. Zo bleken het juist tijdens de crisis hoogtijdagen voor *call centers* van banken. Uiteindelijk gaat het om beweeglijkheid, om het snel kunnen reageren op trendwijzigingen in micromarkten en micro-segmenten in bijna veertig landen.' Robbin Brugman, nu managing director group business concept development, noemt ook het belang van scherp op de kosten letten. 'Goldschmeding kon indertijd genoeg nemen met minder winst op korte termijn en besluiten te investeren. Hij kon het aantal mensen hoger

houden dan feitelijk nodig was, omdat hij ervan was overtuigd dat de economie weer zou aantrekken.' Het anticiperen van Goldschmeding is in het huidige Randstad vervangen door een wereldwijd uitgerold adaptief systeem, waarin door Goldschmedings opvolgers fors is geïnvesteerd. Robert Jan van der Kraats: 'Het nut daarvan is ook bewezen. In de jaren van groei tot 2007 hebben we steeds tijdig geïnvesteerd. En in 2008 en 2009, in een krimpende markt, werd zeer snel gereageerd op de toen verslechterende marktomstandigheden. Ook daarna heeft het doorlopend geholpen met het dagelijks managen van de business en het continu aanpassen van de organisaties in verschillende landen.'

Ten slotte nog een opmerkelijke uitkomst van het onderzoek van Bert de Groot naar economische indicatoren indertijd: met de lengten in jaren van de individuele cycli die hij vaststelde, afwisselend 5,2 en 10,58 jaar, kon hij niet alleen langetermijnvoorspellingen doen, ze benaderden precies de wiskundige Fibonaccireeks (zie pagina 109). Dat was voor Goldschmeding vanzelfsprekend geen grote verrassing.



‘Frits denkt onbeperkt, er is geen te groot voor Frits’

Robert Jan van de Kraats | CFO en vice-voorzitter raad van bestuur

‘Frits was al drie jaar weg als CEO toen ik in 2001 bij Randstad binnenkwam. Het bedrijf stond er toen niet goed voor. 60 procent van de omzet werd buiten Nederland gerealiseerd, maar het Nederlandse bedrijf maakte meer winst dan de groep als geheel. De reputatie van Randstad was matig, verschillende mensen waarschuwden mij er zelfs voor. Maar ik was 41, kreeg een mooi aanbod voor de raad van bestuur van een beursgenoteerd bedrijf en de kansen waren snel zichtbaar. Frits sprak ik tijdens de sollicitatieprocedure en later leidde hij me op. Ik had hem nooit eerder ontmoet, maar in een traject van twee jaar, waarbij ik regelmatig bij hem over de vloer kwam, bracht hij op heel inspirerende wijze veel kennis over. Gebaseerd op heel veel jaren ervaring in een eerst kleine en daarna middelgrote en later hele grote onderneming. Daar heb ik ontzettend veel plezier aan beleefd. En nog steeds. Frits is een van de weinige mensen die in staat is geweest zijn business model steeds zo te converteren dat het ook in een grotere omgeving werkte en niet vastliep. Hij had lang houvast aan de processen – zo doen we het. Later is hij gaan zoeken naar cultuur, het denken en handelen, om het daarmee in de hand te kunnen houden en ongebreideld te kunnen blijven groeien. Bij de internationalisering liep dat enigszins vast. Er was bij Randstad een tekort aan internationale ervaring. Hier in Diemen werd de rest van de wereld op een hele Hollandse manier benaderd. Een voorbeeld: toen Frits in 1993 Tempforce

overnam in de Verenigde Staten, is hij voor de troepen gaan staan, onder meer om uit te leggen dat bonussen en commissies zouden worden vervangen door hogere basissalarissen en winstdeling. Vanuit intellectueel oogpunt een goed idee. Vandaag de dag weten we dat hij gelijk had, maar hoe moesten wij als onderneming Amerika gaan veranderen? Een Amerikaan is overtuigd van de waarde van bonussen, commissies en targets. Zonder lukt het niet. Het heeft ons lang gekost om dat weer recht te trekken. Ander voorbeeld: de managers die naar het buitenland werden gestuurd waren vaak enorm Nederlands, die wilden daar uitvoeren wat ze hier hadden gedaan. Dat werkte niet. De cultuurverschillen zijn vaak heel erg groot. Toen in 2001 een nieuwe raad van bestuur aantrad, met eerst Cleem Farla en later Ben Noteboom als CEO en met mensen als Leo Lindelauf en Jim Reese en ikzelf, zijn we ons ernstig gaan afvragen waar we de boot misten. Onder leiding van Noteboom haalde de raad van bestuur daarop een aantal dingen terug, eigenlijk uit Frits’ tijd, maar aangepast aan de nieuwe, internationale situatie. Zo werden de *basics* van ons bedrijf opnieuw in vier internationale *building blocks* geformuleerd. Met als eerste bouwsteen onze processen. Processen zijn veel makkelijker over te dragen dan cultuur. Dus: hoe organiseer je het werk van een consultant, hoe benader je kandidaten en klanten, hoe bedien je een klant, via de vestiging of inhouse, hoe richt je een vestiging in, hoe incasseer je vorderingen

op klanten? Al die zaken hebben we als *best practices* gestandaardiseerd in *strong concepts*. Die over de hele wereld uitgerold kunnen worden. Zoals Frits indertijd ook deed: iets bedenken, uitproberen en dan in het hele land doen. Met daarmee samenhangend de tweede bouwsteen: *excellent execution*. De *building blocks* *best people* en *superior brands* gaan terug op het bewustzijn dat alles van hoge kwaliteit moet zijn; dat is ook een besef dat we hebben teruggehaald uit het verleden. Met deze vier strategische pijlers is het gelukt om het bedrijf weer zeer succesvol te maken. En voor een relevant deel dus op basis van het gedachtegoed van Frits. Wat echt anders is, is dat we zijn overgestapt van autonome groei naar een combinatie van organische groei en groei door overnames. Een overname als die van Vedor was nodig om strategisch naar het volgende niveau te kunnen. Frits’ opvattingen over groei zijn gevormd in een andere tijd en context. Hij ziet best dat de overnames die we gedaan hebben en nu doen belangrijke en noodzakelijke stappen zijn. Denk aan de

digitaliseringsslag. Gegeven de enorme internationale omvang – vandaag de dag is Nederland zo’n 15 procent van de omzet – was het door Frits verfijnde systeem van macro-economisch plannen niet meer haalbaar. Hij had het bedrijf hierop oorspronkelijk ingericht, met anticyclisch investeren. Wij zijn overgestapt op het heel snel lokaal reageren op actuele detail-data uit ons bedrijf. Razendsnel reageren. Ook hiervoor hebben we een gestandaardiseerde aanpak ontwikkeld. Dit heeft enorm geholpen tijdens de jaren van groei, maar ook tijdens de crisis in 2008 en 2009. De belangrijkste erfenis van Frits? Het onbeperkte denken. Het groot denken – er is geen te groot voor Frits. Het fundamenteel denken ook, het je steeds verdiepen in de feiten. Dat zie je ook terug in de *building blocks*: het denken in concepten, in *best practices* waarmee je van elkaar kunt leren. En een enorme *stakeholder focus*. Het langetermijndenken is echt geïnstitutionaliseerd door Frits.’





‘Frits wist altijd die drive erin te houden, die groei’

Leo Lindelauf | gepensioneerd (bij Randstad van 1979 tot 2015, lid raad van bestuur vanaf 2001)

‘In 2008 deden we een grote acquisitie, van Vedior. Wij van de Raad van Bestuur zaten allemaal in aandelen Randstad en die overname heeft iedereen op korte termijn geld gekost. Maar we waren echt alleen maar bezig met die deal. Die was zo belangrijk en goed voor onze toekomst – die inhoudelijke drijfveer, daar ging het om. Continuïteit. En niet om gewin op korte termijn. Dat is echt Randstad. Ik kwam dertig jaar geleden vanuit Maastricht, waar ik een paar vestigingen had opgezet, naar Amsterdam. Ik kende Frits van de Actie Klassiek – ik zie hem nog binnenkomen, daar in Limburg. Hij pakte mensen bij de schouders en vroeg: hoeveel units denk je hier kwijt te kunnen? Alleen al met die vraag richtte hij die mensen op groei, op dat er meer mogelijk was. Hij had een mooi bruin leren koffertje bij zich, vol met klassieke middelen waarmee de intercedenten klanten konden bezoeken. Hij was net een missionaris die met spiegeltjes en kraaltjes op pad ging om de boodschap te verkondigen. Zijn kijk op het bezoeken van klanten en het motiveren van mensen daartoe, die resultaatgerichtheid, sloot helemaal aan bij mijn gedachtegoed. Je moest performen, maar je werd ook geholpen om dat te doen. Ondernemen in verbondenheid. Frits wilde altijd die drive erin houden, die beweging en groei. Met respect voor de geschiedenis, voor de uitgangspunten. Dat is een mooie balans. Waarom zou je wat je geleerd hebt weggooien als je verder gaat? Je moet

mensen niet alles opnieuw laten uitvinden. Je moet hen een aantal dingen meegeven en dan moeten ze met die kennis en bagage zelf stappen zetten. We willen dat ze die gereedschapskist gebruiken, waarin ook spirituele dingen zitten, zoals kennen, dienen en vertrouwen, en dan zelf richting zoeken. En dat is overal naartoe over te dragen, echt overal! Van Amerika tot Japan en India. Dat lied zingen we met z’n allen en dat leeft. Dat is onze grote kracht. Ik heb bij elkaar zo’n veertien jaar in het buitenland gewerkt. Natuurlijk zijn er culturele verschillen in die bijna veertig landen waar we nu zitten. En het is ook niet zo dat je dat zo succesvolle Nederlandse Randstad-concept zo maar even met *copy and paste* over de grenzen brengt. We stuurden altijd Nederlanders naar het buitenland om activiteiten op te zetten. Goed getrainde *executives* die ons model konden uitrollen. Zo krijg je concentrische cirkels. Maar daar zitten ook nadelen aan – een Duitser of Italiaan is toch echt anders dan een Nederlander. Dat groeien is dus niet zonder kleerscheuren gegaan. Daar hebben we van geleerd dat we ons model een lokale vertaling moeten geven. Je moet met een andere bril naar die markten kijken. Maar we hebben altijd vastgehouden aan onze uitgangspunten. Je kunt niet een beetje zwanger zijn. Je bent het of je bent het niet.’



‘De grote verbindende factor hier bleek de filosofie’

Marcel Wiggers | CEO en chairman Randstad Japan

‘Ik ben zo’n typische Randstadman: als uitzendkracht begonnen, toen intercedent geworden, zo’n tien jaar in Nederland gewerkt en daarna uitgezonden naar het buitenland, naar Italië. In 2004 belde Ben Noteboom me. Ze vonden mij een nogal avontuurlijk type omdat ik tussendoor ook op de motorfiets door Afrika was getrokken, Randstad wilde voet aan de grond krijgen in Azië, en het leek hun wel wat als ik daar in Japan mee zou beginnen. Dat was, zeg maar, het business plan. Ik zag na een paar maanden verkennen vrij snel dat Japan een grote en interessante markt was, waar we het beste konden proberen het eerst op eigen kracht op te zetten. Ben zei: ‘Ga je gang’, en dat was dan business plan 2. Met een man of acht heb ik de eerste vestiging geopend in Tokio en toen ben ik eerst eens rustig gaan kijken wat nou precies je succes bepaalt in Japan. Er was in ieder geval al een uitzendmarkt, tot verbazing van velen. Mensen denken dat Japan het land van de *lifetime employment* is, waar je van afstuderen tot het graf bij hetzelfde bedrijf werkt. Japan is echter een van de grootste wereldmarkten voor ons soort services. We groeiden dan ook snel naar zo’n tachtig man. Toen ben ik gaan zoeken naar overnamepartners. Veel tijd gaan besteden aan het opbouwen van relaties. Na vier jaar karaoke konden we een familiebedrijf overnemen dat ongeveer tien keer groter was en zijn we dat gaan integreren. De grote verbindende factor bleek filosofie. Men herkende de langetermijngerichtheid,

iets wat ze in Japan heel belangrijk vinden. Japan is een land dat harmonie zoekt, iedereen hoort bij een groep, je bent er niet alleen voor jezelf en je zorgt voor elkaar. Simultane belangenbehartiging spreekt hier dus enorm aan. Ook het streven naar perfectie, Japanners houden heel erg van perfectie. We hebben nu zo’n honderd vestigingen en overal hangen de kernwaarden van Randstad aan de muur. Ze beginnen de dag zelfs met het hardop voorlezen van die kernwaarden. Ze hebben de filosofie van Goldschmeding echt omarmd. En dat zie je ook: overal is de Randstad-huisstijl doorgevoerd. Die grondbeginselen van Goldschmeding hebben mij heel duidelijk geholpen hier een goede fundering neer te leggen. Ik heb ook in China een tijdje meegeholpen, en in Australië en Hong Kong. Daar is het echt anders, zegt die filosofie mensen weinig. Je kunt dan niet zomaar het succes uit Nederland kopiëren. Je hebt managers nodig die een beetje cultureel sensitief zijn. Zelfs hier in Japan, waar ik nu tien jaar leiding geef, begrijp ik hooguit de helft van wat er gebeurt. Beslissingsprocessen lopen anders, ze uiten zich anders. Dat moet je onderkennen. Anders ga je vanuit je beperkte waarneming allerlei stoere dingen doen die dan niks opleveren. Ik denk dat we in het verleden wel eens teveel Nederlanders hebben geëxporteerd die dachten het allemaal beter te weten.’

Marcel Wiggers is per 1 januari 2017 niet meer werkzaam bij Randstad.



‘In de kern van ons werk is de erfenis van Goldschmeding heel aanwezig’

Ron Bosma | managing director Randstad Sourceright EMEA

‘Bij Randstad Sourceright doen we onder andere op Europese schaal recruitment van vast personeel, talent management en management van alle flexwerkers binnen bedrijven. Dat is nieuw voor Randstad, een hele andere dienstverlening dan het traditionele uitzenden dat Randstad groot heeft gemaakt. Dat heeft Goldschmeding niet meer meegemaakt. Toen we hem een tijd geleden een keer meenamen naar Philips in Drachten, om uit te leggen wat we daar precies deden, was hij daar ook niet echt in geïnteresseerd. Hij was geïnteresseerd in de mensen daar, hoe lang ze al in de fabriek stonden, dat soort dingen. Zijn oude vak. Het verhaal gaat dat Frits Goldschmeding lang vernieuwingen als de fax tegen hield. Of digitalisering. Zelf zegt hij dat het juist zijn staf was die koudwatervrees vertoonde, maar zeker is dat sommige ontwikkelingen in gingen tegen zijn opvattingen over klantcontact. Hij luisterde dan wel naar je, maar deed er niets mee, ging gewoon zijn eigen gang. We waren zeker niet het meest innovatieve bedrijf. Maar dat had vaak ook te maken met dat hij wilde dat je er goed over nadacht, dat je echt goede argumenten had waarom je iets wilde doen. En één ding heb ik wel geleerd: hoe lang Randstad ook zaken tegenhield, als we eenmaal zeiden “dat gaan we doen”, ging het ook razendsnel. Dan waren we binnen de kortste keren weer marktleider. Goldschmedings kracht was alle processen heel standaard maken, zodat je die bij groei

snel kon implementeren. Die kracht hebben we nog steeds. En ook in de kern van ons werk is zijn erfenis heel aanwezig. Die kern is simpel: dienstverlening. De middelen zijn nu veranderd, maar als je continu stuurt op die inspanning, op het bereiken van de klant, dan werkt dat, ook vandaag de dag. Zijn stempel was groot. Als je begon in een vestiging had je weliswaar het gevoel dat je je eigen winkel had, maar je deed toch allemaal dingen die hij had bedacht. Hij had een enorme overtuigingskracht. Ik herinner me mijn eerste centrale bijeenkomst, op 1 november 1986, in een tent met zo’n duizend man. De organisatie was een beetje in verwarring, door de snelle groei. Goldschmeding ging staan en hield een verhaal en daarna zag ik mensen naast me met tranen in de ogen. Hij kreeg wel een kwartier lang applaus. Ik dacht: waar ben ik nu in terechtgekomen! Mensen die staan te klappen en huilen om een speech! Het was vooral de passie die hij uitstraalde. Hij gaf mensen geloof in de toekomst. En dan kreeg je aan het eind van zo’n bijeenkomst ook nog een zakje mee met 111 gulden en 86 cent: 1-11-86. Dat had een geweldig effect. Emotionele dingen toevoegen, waardoor je je onderdeel voelde van een familie van “het moet voor elkaar voor de klant”. Wij waren zo trots om bij dat bedrijf te horen. Heel slim, want het kostte allemaal niet zoveel, maar daardoor werkten we allemaal dubbele uren.’



charismatische toespraken

Dat Frits Goldschmeding een bijna popidool-achtige status geniet onder de huidige en vroegere medewerkers, heeft veel te maken met de wijze waarop hij medewerkers altijd wist te inspireren en motiveren. Een van de manieren waarop hij dat deed, was het organiseren van grote bijeenkomsten waarin hij gepassioneerd zijn geloof in een succesvolle toekomst op zijn medewerkers overbracht. Zoals hij het zelf stelt: ‘Ik moest ze af en toe gewoon toespreken met een charismatisch verhaal.’

Dat is bijvoorbeeld nodig als de organisatie in de jaren 80 na een paar jaar van ongekende groei enigszins in verwarring raakt. Het gaat té hard: het verloop onder het personeel is hoog, het Randstad-gevoel erodeert, er is veel onvrede. De vragen die onder medewerkers leven, worden geïnventariseerd en iedereen wordt uitgenodigd op zaterdag 1 november 1986 naar Diemen te komen voor antwoorden. In een overvolle tent, opgetrokken op de plaats waar spoedig het nieuwe hoofdkantoor zal verrijzen, spreekt Goldschmeding een uur lang zijn medewerkers toe. Hij legt uit, stelt gerust, benadrukt alles waar Randstad trots op moet zijn, en onthult aan het eind van zijn gloedvolle betoog de slogan van de nieuwe reclame-campagne: *Randstad houdt niet van half werk*. Het effect is enorm, medewerkers staan minutenlang te applaudiseren, de stemming is euforisch. Als aan het einde van de bijeenkomst ook nog iedereen een walkman mee naar huis krijgt, als symbool voor

een nieuwe tijd, en een cheque ter waarde van 111,86 gulden, het bedrag van de datum, ter compensatie voor de opgeofferde vrije zaterdag, is het gevoel van saamhorigheid groot. Er is hernieuwd elan in de organisatie geboren: we gaan er met zijn allen de schouders onder zetten.

Als Randstad een paar jaar later naar de beurs gaat, wordt het voltallige personeel vlak daarvoor opnieuw onthaald op een meeslepende dag. Vanuit het hele land worden medewerkers in bussen naar Diemen gereden voor een ontvangst op het nieuwe hoofdkantoor in aanbouw. In de kale ruimtes staan koek en zopie klaar. Daarna vertrekt de hele groep van zo’n 1.500 mensen met de metro naar het Centraal Station in Amsterdam. Over een schoongeveegd Damrak, getransformeerd tot een schitterende erehaag met zuilen en banieren van Randstad, loopt de groep naar het beursgebouw, waar Goldschmeding hen opwacht met een gloedvolle toespraak over de beursgang. Hij legt gedreven de achtergronden uit, belicht de impact van een beursnotering, en duidt de betekenis ervan voor de optieregeling voor medewerkers. Het wordt een historische bijeenkomst voor de medewerkers, die er opnieuw hun vrije zaterdag aan opofferen. Ditmaal is de compensatie een discman, het nieuwste van het nieuwste, maar eigenlijk is dat helemaal niet nodig. De medewerkers hebben de woorden van Goldschmeding opgedronken, zijn razend enthousiast en geloven in een grootse toekomst.

OLYMPISCH VUUR IN AMERIKA

Van kleine speler tot wereldmerk

Wie een internationale koppositie in de uitzendbranche ambieert, kan niet om de Verenigde Staten heen. Maar hoe verover je als marktleider van Nederland een plek in de thuismarkt van de grootste uitzendorganisaties ter wereld? De Olympische Spelen in Atlanta in 1996 bieden Randstad ongeken- de kansen.



In 1969 maakt Frits Goldschmeding voor het eerst een verkennende reis naar New York. Voor een ondernemer voor wie groot nooit groot genoeg is, vormen de Verenigde Staten een onweerstaanbare uitdaging. Maar een positie veroveren in *the land of endless opportunities* is in die jaren een stap te ver: Goldschmeding heeft zijn handen nog meer dan vol aan de razendsnelle groei in Nederland en Europa. De grote internationale expansie van Randstad zal zich uiteindelijk pas voltrekken na zijn pensioen in 1998. Toch worden ruim 20 jaar na dat eerste bezoek alsnog de eerste stappen in de Verenigde Staten gezet onder Frits Goldschmeding. Het land staat dan, in 1992, nog steeds hoog op zijn verlanglijstje: om mondiaal mee te doen is een positie in de thuismarkt van uitzendgiganten als Manpower en Kelly cruciaal. In Europa neemt Randstad een stevige tweede plaats in op de markt, er is voldoende geld in kas, en Goldschmeding vindt het tijd om de stap te wagen naar de overkant van de oceaan. Bestuurslid Erik Vonk krijgt de opdracht de mogelijkheden te verkennen. Als uitvalsbasis voor de marktverovering wordt in 1993 gekozen voor Atlanta in Georgia, een sterk economisch centrum met veel hoogwaardige dienstverlening, in een regio waar de dan heersende recessie de grootste herstelkansen belooft. Met de overname

voor tien miljoen dollar van het lokale uitzendbedrijf TempForce – een organisatie met twaalf kantoren, negentig man personeel en een omzet van 22 miljoen dollar – is de Amerikaanse landing een feit. Een half jaar later breidt Randstad haar aanwezigheid verder uit door in buurstaat Tennessee Jane Jones Enterprises over te nemen. Halverwege 1994 heeft Randstad Staffing Services, zoals de Amerikaanse tak wordt genoemd, 32 vestigingen en een bescheiden omzet van 30 miljoen euro. Per dag worden zo'n 5.500 uitzendkrachten uitgezonden.

Hoe zet je jezelf als kleine speler op een vechtmak- ket neer als een wereldmerk met grote potentie? De *opportunity* dient zich aan met de Olympische Spelen die in 1996 in Atlanta worden gehouden en Randstad grijpt de kans met beide handen aan. Er wordt een contract afgesloten met het Atlanta Committee for the Olympic Games om tijdelijke krachten te leveren, met de belofte die uitzendkrachten ook na de Spelen aan werk te helpen. Een droomdeal: Randstad krijgt daarmee wereldwijde exposure, als sponsor van een grootschalig sportevenement en als expert in de organisatie van tijdelijk werk. Goldschmeding zelf beleeft een van zijn *finest hours* als hij in Nashville voor het oog van de hele wereld onverwacht als een van de toortsdragers het vuur van de Olympische Spelen twee kilometer



Randstad is met 16 duizend uitzendkrachten alom tegenwoordig op de Olympic Games

lang richting het Olympisch het stadion mag dragen.

Als Official Staffing Service of the Centennial Olympic Games is Randstad in 1996 met 16 duizend uitzendkrachten alom tegenwoordig. Met administratieve en technische ondersteuning, met buschauffeurs en vertalers, met mensen in catering, schoonmaak, automatisering en management. Alle uitzendkrachten zijn duidelijk herkenbaar door hun blauwe polo's met naam en logo van Randstad erop. Reclameborden zijn op de Spelen uit den boze, maar met de overal aanwezige Randstad Public Information Booths is de zichtbaarheid evengoed groot. Bovendien mag Randstad in haar eigen reclames het Olympisch logo opvoeren.

Van de 15 miljoen dollar die Randstad in de Spelen steekt, keren 3 miljoen direct terug. Maar de echte winst zit in de naamsbekendheid – alleen al in Atlanta groeit die van 15 tot bijna 99,5 procent – en in de tienduizenden contacten die de Amerikaanse dochter in haar database kan laden. Grote bedrijven in de regio hebben op een geweldige manier kennis kunnen maken met Randstad en de wijze waarop Randstad zaken doet. Ook buiten Amerika staat Randstad op de

kaart: zo'n 4,5 miljard mensen hebben de Spelen op de televisie gevolgd. En, zoals Goldschmeding indertijd opmerkte: 'Die zagen elke keer bij de aftiteling het woordje Randstad staan.' De Olympische Spelen in 1996 vormen ook het startschot voor een nauwe samenwerking met sport en topsporters, die tot na de Olympische Spelen in Rio de Janeiro van 2016 zal duren. Een logische verbintenis: Randstad en topsporters herkennen elkaar in het streven naar perfectie. Zo draagt Randstad als partner van NOC*NSF financieel bij aan de sportwereld, maar ook met kennis – met programma's die duizenden topsporters tijdens of na hun sportcarrière begeleiden naar een baan en met het ondersteunen van de professionalisering van sportbonden. Ook sponsort Randstad individuele sporters zoals Nicolien Sauerbreij en Maartje Paumen.





continuuïteit

een honderd jaren plan
voor een **betere wereld**



‘De perfecte samenleving bestaat niet, maar dat ontslaat ons niet van de plicht hier naar te streven’



Voor iemand die ‘bouwen en bewaren’ als zijn cultuur-opdracht ziet, houdt het streven naar het verwerkelijken van zijn ideeën nooit op. Niet als de pensioengerechtigde leeftijd is bereikt, en ook niet daarna. Met dezelfde gedrevenheid waarmee hij Randstad opbouwde, wil Frits Goldschmeding zijn erfenis doorgeven aan de generaties die komen. ‘Het gaat om continuïteit. Doorgeven waar ik in geloof en met dat gedachtegoed proberen een betere maatschappij te krijgen. Daar moeten we mee doorgaan. Ik zie wat dat betreft gaan eindstreep.’

Nu de economie in zijn ogen een te dominante rol is gaan spelen in het dagelijks leven, wil Goldschmeding ‘een betere wereld initiëren door te denken vanuit het belang van de ander.’ De vorm die hij daarvoor heeft gekozen is een stichting: de Goldschmeding Foundation voor Mens, Werk en Economie. Met een groot bedrag uit zijn met Randstad opgebouwde vermogen zet deze stichting maatschappelijk relevante en wetenschappelijk

onderbouwde projecten op, gericht op de driehoek mens, werk en economie.

‘Winst maken en eigenbelang zijn in het bedrijfsleven belangrijker geworden dan waarden als samenwerken voor een gemeenschappelijk doel of zelfs liefde voor elkaar. Mensen worden daardoor inwisselbare winst-machines. Er is geen enkel streven meer vanuit de ondernemingen om de belangen van álle belanghebbenden van de onderneming te behartigen. Voor de stichting hanteren we dezelfde uitgangspunten als waar ik van ben uitgegaan bij de opbouw van Randstad. *Agapè*, het eeuwenoude Griekse woord voor allesomvattende liefde, staat centraal. Handelen vanuit het belang van de ander, daar draait het om. Want daardoor wordt de samenleving beter, de wereld mooier. De kernwaarden die we indertijd bij Randstad hebben geformuleerd, kennen, dienen en vertrouwen, simultane belangenbehartiging en streven naar perfectie, komen rechtstreeks voort uit die gedachte. Die kernwaarden borgen dat de onderneming zich richt

op de ander zonder zichzelf daarbij te verliezen.

Randstad is daarvan doordrenkt. Diezelfde kernwaarden zijn ook de basisprincipes van de stichting, ze zijn leidend bij de keuzes voor de programma’s en projecten die we ondersteunen.’

Een wereld waarin liefde voor de ander telt, is een geluid dat weinig wordt gehoord in de hedendaagse verzakelijkte samenleving. ‘Je kunt het een droom noemen, ja. Een betere wereld, gewoon een betere wereld door deze dingen te doen. We realiseren ons ook wel dat de perfecte samenleving niet bestaat, maar dat ontslaat ons niet van de plicht hier naar te streven. Je moet niet bij de pakken neerzitten, maar doen wat je kan. Je hebt dat te doen. Zeker is dat *agapè* als basis voor besluitvorming op alle niveaus een betere maatschappij oplevert. Het is die waarde die ik uit wil dragen en door wil geven. In de hoop dat het overal zijn ingang weet te krijgen.’



Met de stichting geeft Frits Goldschmeding zijn gedachtegoed en werkwijze een plaats in de toekomst. Maar het is ook de concrete invulling van zijn overtuiging dat zijn opgebouwde vermogen niet van hemzelf is, maar van allen die hebben bijgedragen aan het succes van Randstad. 'Ik heb natuurlijk wel aardig wat bij elkaar gespaard, maar dat is niet van mijzelf. Ons succes staat principieel midden in de maatschappij. Je moet het dus teruggeven. Ik wil dat mijn vermogen met dezelfde filosofie wordt ingezet voor de samenleving als waarmee ik het heb opgebouwd. Daarom is de Goldschmeding Foundation opgezet. Er komt voldoende kapitaal beschikbaar om de Foundation ten minste honderd jaar te laten voortbestaan, in feite gaat het om een oneindige levensduur. Natuurlijk, ik zou willen dat we het in vijf minuten voor elkaar zouden krijgen, maar zo werkt het denk ik niet. Maar ik hoop dat we in de komende honderd jaar heel wat kunnen bereiken.'



**1960**

Frits Goldschmeding en
Ger Daleboudt richten
Uitzendbureau Amstelveen op

**1961**

Uitzendbureau Amstelveen heeft
20 mensen aan het werk

oprichting van de Algemene Bond
van Uitzendondernemingen (ABU)

1962

verhuizing naar de
Koninginneweg in Amsterdam

**1963**

meer dan 100 uitzendkrachten
werken via Randstad

1964

het bedrijf verandert haar
naam in Randstad Uitzendbureau

**1966**

nieuw hoofdkantoor aan de
Oranje Nassaulaan te Amsterdam

1965

aanschaf van de eerste computer:
een boekhoudmachine

opening Interlabor Interim
vestiging in België

**1967**

introductie van het
nieuwe Randstad-logo

oprichting Confédération Internationale des
Entreprises de Travail Temporaire (CIETT)

Randstad opent een vestiging
in het Verenigd Koninkrijk

**1968**

oprichting Randstad Pensioenfonds

Randstad Zeit-Arbeit opent
een vestiging in Duitsland

1969

Vedior vestigt zich op
de Nederlandse markt

Duitse onderscheiding voor
het beeldmerk Randstad

1970

nieuw hoofdkantoor aan de
A.J.Ernststraat te Amsterdam

1971

introductie van de naam 'intercedent'

1972

eerste Randstad-televisiecommercial



medeoprichter Ger Daleboudt
verlaat Randstad

1973

acquisitie Votre Bureau in Parijs
betekent start activiteiten in Frankrijk



Randstad introduceert met de
oprichting van Capac een tweede merk
in Nederland

1974

schoonmaakactiviteiten
starten in Duitsland

1975

acquisitie van Belglas geeft toegang
tot de Belgische schoonmaakmarkt

1976

met de acquisitie van Korrekt
begint Randstad een schoonmaaktak
in Nederland

1977

tussen 1973 en 1977 groeit de
omzet van 51,2 miljoen euro
tot bijna 137 miljoen euro

1978

oprichting Randstad Holding nv

introduc tie van het beginsel
'simultane belangenbehartiging'

vanaf 1978 brengt Randstad
jaarlijks de Werkpocket uit

**1979**

opening van de 100e
Randstad-vestiging

introduc tie ondernemingsfilosofie

nieuw hoofdkantoor aan
Wildenborch te Diemen

**1980**

oprichting beveiligingstak Randon

1982

de Nederlandse politiek stimuleert
uitzendwerk om de economische
crisis te bestrijden

1983

acquisitie van Tempo-Team

**1985**

Frits Goldschmeding wordt tijdens
25-jarig jubileum Randstad onder-
scheiden als Officier in de Orde van
Oranje Nassau

**1987**

architect Wim Quist wordt
gevraagd het nieuwe hoofdkantoor
te ontwerpen

**1988**

oprichting Stichting Randstad
Optiefonds voor medewerkers

1990

opening nieuwe hoofdkantoor
Diemermere te Diemen



notering Randstad aan de
Amsterdamse Effectenbeurs



tussen 1985 en 1990 verdubbelt
de omzet van 2,3 miljard euro
tot 5,2 miljard euro

1991

opening van de 500e
Randstad-vestiging

1992

oprichting van Eurociett

**1993**

acquisitie van TempForce en
Jane Jones Enterprises betekent
start in de Verenigde Staten

1994

opening eerste vestiging in Spanje

Frits Goldschmeding ontvangt
eredoctoraat van de University of
Rochester in de VS

**1995**

bij 35 jaar Randstad wordt
Frits Goldschmeding onderscheiden
als Ridder in de Orde van de
Nederlandse Leeuw

start activiteiten in Zwitserland

start activiteiten in Luxemburg
onder de naam Randstad Interim

1996

Frits Goldschmeding
ontvangt de Koning Willem I
prijs uit handen van Prins
Claus, prins-gemaal van
Koningin Beatrix van
Oranje Nassau



Adia en Ecco fuseren tot Adecco

in Nederland wordt
het Flexakkoord gesloten

official supplier van de
Olympische Spelen in Atlanta



1997

erkenning van uitzendarbeid op
mondiaal niveau door ILO conventie 181

acquisitie Seijersen Gruppe
in Denemarken

opening eerste vestiging in Canada

opening van de 1.000e
Randstad-vestiging

Frits Goldschmeding wordt Topman van
het Jaar en wordt derde in de verkiezing
van de Ondernemer van de Eeuw

start bouw Clipper Stad Amsterdam

**1998**

viering 65e verjaardag
en afscheid van Frits
Goldschmeding als CEO

Hans Zwarts nieuwe CEO

**1999**

start activiteiten in Italië

start activiteiten in Japan

Frits Goldschmeding wordt
onderscheiden als Commandeur
in de Orde van Leopold II in België

**2000**

introdactie van het merk
Yacht in Nederland

start activiteiten in Portugal

lancering van de internetsites
Hedson en newmonday.com

2001

legalisering uitzendarbeid
in Griekenland

2002

Cleem Farla nieuwe CEO

**2003**

Ben Noteboom nieuwe CEO

**2004**

partnership met de non-gouvernementele
organisatie (NGO) Voluntary Services
Overseas

start activiteiten in Polen

overname Arvako in Zweden

start activiteiten in Hongarije

2005

start activiteiten in China

start activiteiten in India

**2006**

start activiteiten in Turkije

Frits Goldschmeding ontvangt
eredoctoraat van Nyenrode Business
University en wordt prof.dr.

2007

Randstad formuleert haar missie
shaping the world of work

overname van Vedior

Randstad tweede
uitzendbureau ter wereld

actief in meer dan 50 landen

**2008**

aanname EU-uitzendrichtlijnen

2010

Randstad viert haar
50-jarig bestaan



overname Fujistaff in Japan

2011

overname SFN Group in de US,
daarmee wordt Randstad derde
uitzendorganisatie in de VS

start van de Frits Goldschmeding
Academy

2013

overname uitzendactiviteiten van
USG in 6 Europese landen

bij de viering van zijn 80e verjaardag
ontvangt Frits Goldschmeding de
Gouden Medaille van de stad
Amsterdam

**2014**

Jacques van den Broek volgt
Ben Noteboom op als CEO

start Randstad Innovation Fund

**2015**

Randstad Award viert haar
15e verjaardag in 23 landen

29.000 medewerkers vieren op
26 locaties Route 55, Randstads
55e verjaardag

**2016**

oprichting Goldschmeding
Foundation



overname van Risesmart in de USA,
twago in Duitsland, Obiettivo Lavoro
in Italië, Careo in Japan en Proffice
Group in Zweden, Denemarken en
Noorwegen

overname van Monster Worldwide
en openbaar bod op Ausy Frankrijk

colofon

projectmanagement

Joost Schriever

tekst

Hanneke Savenije

ontwerp

Nanda Verpaalen (Sunshine & Apples)

druk

NPN Drukkers

isbn

978-90-826620-0-9

© Maart 2017 Randstad Beheer

beelden vervaardigd in opdracht van Randstad Holding nv

Fotografie Ab Koers: 88-89; Fotografie Arjé Plas: 68; Fotografie Jan & Fridtjof Versnel: 106 (rechtsboven); Fotografie Sherry Kamp: 103 (rechtsboven), 105 (linksboven), 141, 166 (rechtsboven); Fotografie Tjeerd Frederikse: 114, 130, 164 (rechtsboven).

beelden uit overige bronnen

ANP: 59, 77, 127; Anthony Smith / Bart Huijs: 44; Fotobureau Dijkstra: 16; Hollandse Hoogte: 24-25, 45, 123, 166; Foto-persbureau WFA / Capital Photos: 131; iStockphoto: 43, 109, 132, 147; Nederlands Archief Grafisch Ontwerpers / Collectie Ben Bos en Total Design: 90; Privéarchief Frits Goldschmeding: 163 (linksboven), 152, 166 (linksboven), Privéarchief Willem Quist: 165 (linksboven); Reinier Gerritsen: 45; Sail Amsterdam: 45; Spaarnestad Photo: 144; Sander Stoeper: 128.

Hierboven niet specifiek vermelde foto's en illustraties komen uit de collectie van Randstad Holding nv.

Bij het maken van dit boek hebben de samenstellers met erkentelijkheid geput uit de vele illustraties en reclames die in de loop der jaren door diverse nationale en internationale reclame- en ontwerpbureaus voor Randstad zijn gemaakt.



In 1960, als een vaste baan nog de vervulling van je leven lijkt, richt Frits Goldschmeding met vooruitziende blik uitzendbureau Randstad op. De geschiedenis geeft hem gelijk: flexwerk is nu een niet meer weg te denken onderdeel van onze economie. En Randstad is een uiterst succesvolle, wereldwijd opererende onderneming die dagelijks zo'n 600 duizend mensen in 39 landen aan het werk houdt.

Eigengereid, gedreven en met grote overtuigingskracht heeft Frits Goldschmeding vorm gegeven aan zijn ideeën. Goed denken en dan gewoon doen. Met als fundament een zeer consistente levensbeschouwing, die tot op de dag van vandaag de ziel vormt van Randstad. De wereld is ondertussen veranderd en de onderneming is na Goldschmedings tijd enorm gegroeid. Maar aan de basis van Randstads succes staan onmiskenbaar de visie en het grote ondernemerschap van de oprichter.

Over die visie en dat ondernemerschap gaat dit boek. Over cultuur als sturende waarde, rationele groei, consistente marktwerking, gedurfd merkdenken en het vechten voor een ijzersterke reputatie. Maar vooral ook over hoe het waarborgen van alle belangen van alle betrokkenen bij de onderneming de belangrijkste basis vormt voor het creëren van waarde. Voor de onderneming én de samenleving.