

Van den Broeks voorganger Ben Noteboom liet het bedrijf een stuk beter achter dan hij het aantrof bij zijn aantreden. Enkele overnames eind vorige eeuw hadden Randstad uit evenwicht gebracht. De beurskoers was vanaf het hoogste punt ongeveer door acht gegaan.

Elf jaar later is de omzet van het bedrijf ruim twee keer over de kop gegaan, maar Jacques van den Broek ziet nog genoeg ruimte voor verbetering. In twaalf vragen en antwoorden legt hij uit wat er bij Randstad verandert, waar de kansen liggen en wat het bedrijf doet om ook op de lange termijn nog bestaansrecht te hebben.

1 U staat nu acht maanden aan het roer bij Randstad. U voert geen grote strategiewijzigingen door. Waaraan is wel te merken dat er een nieuwe topman is?

“De discussie over strategie is een beetje een symbolische discussie. We hebben een pagina in het jaarverslag waarop een aantal targets, structurele ontwikkelingen en strategische bouwstenen staan. Het gaat vervolgens om de operationele invulling van de strategie en daar hebben we met elkaar wel een redelijk stevig koers ingezet.”

2 Welke wijzigingen voert u door?

“We hebben de manier van werken nu beter beschreven. De werkprocessen hadden we tot nu ook duidelijk op papier staan, maar aan de praktische invulling ontbrak het nog wel eens. Uiteindelijk willen we dat voor elke intercedent en consultant duidelijk is wat hij per dag moet doen en dat hij daar elke dag met zijn baas een gesprekje over heeft. Als je in ons vak niet goed plant, overkomt alles je en als alles je overkomt, doe je per definitie niet de goede dingen. Als je meer ervaring krijgt dan plan je 60 tot 70 procent van je activiteiten. De rest van je activiteiten is dan onverwachts, die combinatie is leuk.”

3 Uw collega Rob Zandbergen van USG People zei onlangs dat de uitzendsector strak geleid wordt. U bent dat dus met hem eens?

“Dit heeft heel weinig met hiërarchie te maken en alles met grip op het werk krijgen. Het leuke aan ons vak is dat iedereen hier hetzelfde profiel heeft als de bestuursvoorzitter, ze zijn alleen jonger. We zijn allemaal academisch of hbo geschoold en er is een aantal eigenschappen die in dit werk belangrijk zijn die we allemaal hebben. Het gaat dan om commercieel gericht zijn en resultaatgerichtheid. De raad van bestuur bestaat uit zes mensen met een sterk operationele achtergrond. Wij bepalen met elkaar de koers. Het is hier niet zo dat de bestuursvoorzitter bepaalt wat er gebeurt.”

4 Vijf van de zes bestuursleden werken al bijna hun hele carrière bij Randstad. Zou het niet verfrissend zijn meer buitenstaanders aan de top te hebben?

“Promotie van binnenuit is een heel bewuste keuze. Mensen die van buiten komen, hebben al snel

last van onderschatting. Ze denken dat ze wel weten hoe het zit en hoe ze heel snel veranderingen kunnen doorvoeren. Maar het gaat daarbij om het beïnvloeden van menselijk gedrag, en om dat voor elkaar te krijgen is het wel handig als iemand het vak goed kent. Wij merken ook dat als iemand carrière binnen het bedrijf maakt, hij door de jaren heen beter wordt in het beïnvloeden van gedrag.”

5 Het uitzendvak pik je niet zomaar even op?

“Ik ben in deze baan heel blij dat ik het vak goed ken. Mijn verkoopvaardigheden hebben heel veel te maken met mijn ervaring. Door die ervaring is het niet zo snel een aangeleerd verhaal dat je afdraait. Ik zeg tegen klanten die met een concurrent om tafel gaan ook altijd dat ze even door moeten vragen hoe lang iemand in de sector zit. Dan kunnen ze de verhalen vergelijken.”

6 Het totaalrendement van het aandeel Randstad was over de afgelopen twee jaar minder dan dat van de concurrentie. Kijkt u naar dit soort indicatoren?

“Niet voor mezelf, maar het is natuurlijk best een goede motivatie voor onze mensen. Ik laat dat wel even zien. Het rendement moet gewoon omhoog. Nummer 1 worden op de markten waar we actief zijn, is moeilijk. In Frankrijk bijvoorbeeld is er altijd wel een Franse partij die voordeel heeft van de manier waarop de Franse markt is ingericht.”

7 Waarom zou een belegger geld in Randstad moeten investeren?

“Ik denk dat de structurele ontwikkeling van arbeidsmarkten heel belangrijk is. Arbeidsmarkten worden steeds flexibeler, het gat tussen vraag en aanbod groeit. Ik denk dat wij uitstekend gepositioneerd

zijn om in te spelen op de mogelijkheden die dat biedt. We zitten in elke markt die ertoe doet en wij zijn in heel veel markten nummer een, twee of drie. Dat leidt tot betere resultaten. We hebben daardoor grotere vestigingen, een betere naamsbekendheid en kunnen makkelijker bij klanten binnenkomen. Daarnaast is de markt voor professionals nu nog behoorlijk gefragmenteerd. Wij verwachten dat daar geconsolideerd gaat worden en dat Randstad daar net als de andere grote spelers van gaat profiteren.”

8 Hoe gaat die consolidatie in de markt voor professionals eruit-zien?

“In de markt voor professionals is de situatie nu zoals die vijftien jaar geleden was op de markt voor uitzenden. Bedrijven hebben ongelooflijk veel partners en hebben daar last van. In de markt voor professionals is er een slag om talent, en bedrijven willen zeker weten dat ze de juiste mensen kunnen krijgen. Die behoefte bij klanten leidt tot een soort consolidatie. In de markt voor uitzenden is dat al gebeurd. Een bedrijf als Philips heeft wat betreft uitzenden nu twee partners over de hele wereld. Je ziet dat de klant ervoor kiest iemand alle instroom te laten regelen. In Amerika is dat al iets verder ontwikkeld. Vier van de vijf grote zakelijke klanten hebben daar al een enkele leverancier die alles regelt. Dat moet in Europa nog komen.”

9 Randstad heeft de afgelopen jaren verschillende overnames gedaan met wisselend succes. Op de overnamesom van Vedior moest flink worden afgeschreven. Was de timing, eind 2007, achteraf ongelukkig?

“Dat was een boekhoudkundig fenomeen. Toen we de overname van Vedior aankondigden, wisten we dat het op de korte termijn geen positief effect op onze aandelenkoers zou