

## **NOTULEN VAN DE JAARLIJKSE ALGEMENE VERGADERING VAN AANDEELHOUDERS VAN RANDSTAD HOLDING NV**

Datum: 28 maart 2013

### **Aanwezig aan de bestuurstafel:**

Raad van Commissarissen: Fritz Fröhlich (voorzitter), Wout Dekker, Henri Giscard d'Estaing, Beverley Hodson, Giovanna Kampouri Monnas, Jaap Winter, Leo van Wijk

Raad van Bestuur: Ben Noteboom (CEO), François Béharel, Jacques van den Broek, Linda Galipeau, Robert Jan van de Kraats (CFO), Leo Lindelauf

### **1. Opening en mededelingen**

De voorzitter opent de vergadering om 15.00 uur en verwelkomt de aanwezigen en degenen die via de website van de onderneming meeluisteren.

De voorzitter constateert dat de oproeping tot de vergadering op 14 februari 2013 geplaatst is op de corporate website van Randstad ([www.randstad.com](http://www.randstad.com)) en verschenen is in Het Financieele Dagblad. De volledige agenda voor de vergadering en de bijbehorende stukken werden kosteloos ter beschikking gesteld en op de corporate website gepubliceerd. Hiermee is voldaan aan hetgeen in de statuten van Randstad is bepaald. In de oproeping werd vermeld dat aandeelhouders tevens de mogelijkheid wordt geboden om voorafgaand aan de vergadering schriftelijk vragen te stellen die ter vergadering behandeld kunnen worden. Van deze mogelijkheid is geen gebruik gemaakt. Ook werd in de oproeping vermeld dat aandeelhouders die de vergadering niet bij kunnen wonen, een steminstructie kunnen verlenen aan een onafhankelijke derde partij, zijnde ANT Trust & Corporate Services NV te Amsterdam.

De voorzitter stelt de aanwezigen aan de bestuurstafel voor. Tevens zijn Michael de Ridder en Sander Gerritsen van PricewaterhouseCoopers Accountants NV in de zaal aanwezig om vragen te beantwoorden over de accountantsverklaring bij de jaarrekening 2012 en een toelichting te geven over het jaarlijkse controle proces en de verklaring van de accountant.

Van het verhandelde tijdens deze vergadering worden notulen gehouden. Daartoe wijst de voorzitter Jelle Miedema aan als secretaris van de vergadering. De concept-notulen van de vergadering zullen binnen drie maanden verkrijgbaar zijn en tevens op de corporate website worden geplaatst, waarna gedurende drie maanden de mogelijkheid bestaat om op de concept-notulen te reageren. De notulen zullen vervolgens door de voorzitter en de secretaris van de vergadering worden vastgesteld.

Na telling van de stemmen deelt de voorzitter mede, dat volgens de presentielijst in totaal 97 aandeelhouders en 219.100.923 stemgerechtigde aandelen in de vergadering vertegenwoordigd zijn (al dan niet per volmacht), waarvan 25.200.000 preferente aandelen B en 50.130.352 preferente aandelen C. Zij kunnen gezamenlijk in totaal 152.970.571 stemmen uitbrengen (84,31% van het totaal aantal mogelijk

uit te brengen stemmen), waarvan 3.600.000 op de preferente aandelen B en 5.600.000 op de preferente aandelen C.

## **2. Verslag 2012**

De voorzitter geeft het woord allereerst aan de heer Noteboom, die een uiteenzetting geeft over de algemene gang van zaken in 2012 aan de hand van een presentatie:

- Dia 6: in 2012 verschilde de omzetontwikkeling per regio: tegenover groei in Noord Amerika, Azië, Latijns Amerika en Japan, stond omzetsdaling in Europa. Nadruk lag op winst boven marktaandeel, kostenreductie en het benutten van mogelijkheden voor groei en verbetering van de business mix. De kosten per kwartaal lagen sinds het tweede kwartaal EUR 30 miljoen lager. De herfinanciering is zo goed als voltooid.
- Dia 7 toont het aantal werkenden (eigen medewerkers en uitzendkrachten) voor de belangrijkste markten.
- Dia 8: de waarde van de HR-dienstenmarkt wordt op circa EUR 300 miljard wereldwijd geschat. De markt bestaat naast regulier uitzenden uit diensten als executive search en professionals & recruitment. Randstad heeft wereldwijd circa 6% marktaandeel.
- Dia 9 vat Randstad's strategie samen. Groeifactoren zijn behoefte aan flexibiliteit, demografische ontwikkelingen, deregulering en de wens van klanten voor een totaalaanbod in alle landen waarin men actief is. Strategische bouwstenen zijn (i) sterke concepten, (ii) de beste mensen, (iii) excellente uitvoering en (iv) krachtige merken. Randstad's doelstellingen zijn gericht op het realiseren van continue winstgevendende marktaandeelwinst, een EBITA-marge van gemiddeld 5-6% middels omzetgroei en verbetering van de mix, alsook een solide financiële positie met een leverage ratio (verhouding tussen netto schuld en EBITDA) tussen 0 en 2.
- Dia 10: nadruk ligt op verbetering van klantrendement en diversificatie van het portfolio, waarbij per klant het juiste leveringsmodel gegarandeerd wordt, het aandeel MKB en specialties vergroot wordt, het aandeel werving & selectie in uitzenden en professionals toeneemt en kansen in nieuwe HR diensten gepakt worden.
- Dia 11 toont een uiteenlopende trend in omzetontwikkeling tussen Europa, Noord-Amerika en de rest van de wereld. Waar de groei in Japan solide blijft, laat Noord-Amerika een vertraging van de groei zien en Europa een geleidelijke omzetsdaling. De vertraging in Noord-Amerika wordt grotendeels veroorzaakt door het afstoten van contracten die niet voldoende rendabel zijn.
- Dia 12 toont de omzetgroei per kwartaal voor de belangrijkste markten.
- Dia 13 laat de omzetverdeling per segment zien.
- Dia 14 laat de omzetverdeling per geografie en segment zien waarbij Frankrijk, Noord-Amerika en Nederland de grootste landen qua omzet zijn.
- Dia 15: in 2012 zijn een aantal initiatieven ontplooid ter reductie van kosten, waarbij geprofiteerd wordt van het besturingsmodel, de synergieën in verband met de acquisitie van SFN in Noord-Amerika, en de implementatie van reorganisaties. De kosten per kwartaal zijn gedaald van EUR 648 miljoen in het tweede kwartaal tot EUR 616 miljoen in het vierde kwartaal van 2012.

- Dia 16 laat de resultaatsverdeling per geografie zien in 2012 vergeleken met 2011, waarbij Noord-Amerika, Frankrijk, Nederland en Duitsland de grootste bijdrage leverden.

Het woord is vervolgens aan de heer Van de Kraats die een toelichting geeft op de financiële gang van zaken, de jaarrekening 2012, de toelichting op het aangepaste reserverings- en dividendbeleid en het voorstel tot vaststelling van het dividend over het boekjaar 2012:

- Dia 18 toont de winst & verliesrekening voor 2012. De omzet is autonoom 3% gedaald en bedraagt EUR 17,1 miljard. De brutowinst als percentage van de omzet is gelijk gebleven op 18.2%. Het bedrijfsresultaat daalde autonoom 11% tot EUR 563 miljoen, hetgeen resulteert in een EBITA-marge van 3.3%. De nettowinst bedraagt EUR 37 miljoen, voornamelijk als gevolg van verschillende boekhoudkundige afschrijvingen.
- Dia 19: de financiële prestaties in 2012 tonen een wisselend beeld. Ondanks de geleidelijke omzetzakking, is de productiviteit gedurende het jaar verbeterd. Door de sterke kostencontrole en focus op klantrendement is het bedrijfsresultaat slechts beperkt afgenomen. De winst per aandeel daalde 9% tot EUR 2,11. De debiteurentermijn is met 2 dagen verbeterd tot 52 dagen. De leverage ratio is 1.7, hetgeen ruim binnen de doelstelling is.
- Dia 21 toont het geconsolideerd kasstroomoverzicht voor 2012, waarbij de vrije kasstroom per einde van het jaar steeg tot EUR 467 miljoen. De nettoschuld daalde van EUR 1,3 miljard ultimo 2011 tot EUR 1,1 miljard ultimo 2012.
- Dia 22 toont de succesvolle focus op management van werkkapitaal sinds 2005: ondanks dat de omzet sindsdien bijna verdubbeld is, is het gebruik van werkkapitaal vrijwel de helft lager (van 6% naar 3% als percentage van de omzet). Deze succesvolle focus blijkt tevens uit de verbetering van de debiteurentermijn.
- Dia 23 – 24 betreffen het financieringsbeleid. Randstad's financieringsbeleid is gericht op een solide financiële positie voor de onderneming waarbij de leverage ratio (EBITDA/netto-schuld) maximaal 2 is. Het maximum afgesproken met de banken is 3.5. De gecommitteerde kredietfaciliteit bestaat sinds 2008 en de huidige faciliteit van EUR 1,6 miljard loopt af in mei 2013. In juli 2011 is de faciliteit reeds vernieuwd voor EUR 1,3 miljard. Deze komt in mei 2013 beschikbaar. De bijbehorende rentepercentages zijn variabel. De totale herfinanciering van EUR 1,8 miljard is vrijwel afgerond. De totale financiering bestaat uit de eerdergenoemde gecommitteerde kredietfaciliteit van EUR 1,4 miljard (vanaf mei 2013) alsook ongecommitteerde kredietlijnen van EUR 300 miljoen en een eind 2012 gesloten kredietfaciliteit met een Japanse bank van EUR 70 miljoen. Bovendien wordt momenteel gekeken naar andere kredietfaciliteiten tot maximaal EUR 200 miljoen en een obligatieprogramma. De in januari 2013 uitgegeven preferente aandelen C betroffen een lange termijn gecommitteerd bedrag van EUR 140 miljoen. De keuze voor preferente aandelen is gemaakt omdat het hier gaat om volledig gecommitteerd kapitaal voor de lange termijn tegen een relatief lage vergoeding van 5.8%.
- Dia 26 – 30 betreffen het (aangepaste) dividendbeleid. Randstad's dividendbeleid sinds 2007 beoogt een stabiele dividendbetaling van EUR 1,25 per gewoon aandeel met een uitbetaling variërend van 30% tot 60% van de nettowinst. Dit beleid sluit aan bij de kasstroomtrends, die doorgaans een meer geleidelijke ontwikkeling laten zien dan het winstverloop, en is onder de voorwaarde dat de financiële

positie (gemeten naar leverage ratio) dit toelaat. Over het boekjaar 2012 bedraagt de dividendbetaling op de preferente aandelen B EUR 0,271 per aandeel. Conform het dividendbeleid, wordt voorgesteld om op de gewone aandelen een contant dividend van EUR 1,25 per aandeel te betalen. Tevens wordt aandeelhouders de keuze tussen dividend in aandelen of in contanten geboden. Met ingang van 2013 wordt op grond van de aangepaste margedoelstellingen het dividendbeleid gewijzigd, ondanks dat de uitgangspunten dezelfde zijn. Aandeelhouders wordt een minimum uitbetaling van 40% en een maximum uitbetaling van 50% van de gecorrigeerde nettowinst geboden, waarbij zij de keuze hebben tussen dividend in aandelen of in contanten. Het aangepaste beleid geldt onder de voorwaarde dat de financiële positie dit toelaat. Tevens worden een aantal maatregelen onderzocht om verwatering te voorkomen. Zo wordt voorgesteld om de Raad van Bestuur te machtigen tot inkoop van gewone aandelen tot een maximum van 10% van het geplaatst kapitaal in de vorm van gewone aandelen. Dit is nader geagendeerd onder punt 4.

- Dia 32 - 34 betreffen het duurzaamheidsbeleid. Dit betreft duurzaamheid in de breedte. Van oudsher speelt Randstad een centrale, duurzame rol in de samenleving. Kern van de activiteiten is mensen aan een geschikte baan helpen. Een tijdelijke baan is voor velen de beste tussenstop naar een permanente positie. De ambitie is om de 'wereld van werk' vorm te geven. In 2011 is een raamwerk voor duurzaamheid opgesteld dat aansluit bij ambitie en werkwijze. Hieraan zijn meetbare doelstellingen gekoppeld. Dit raamwerk zal de komende jaren geleidelijk worden ingevoerd en ingevuld. Gestreefd wordt naar continue verbetering van de rapportage inzake duurzaamheid. In 2012 is op dat punt goede voortgang geboekt. Wereldwijd zijn er diverse lokale initiatieven, waarover uitvoerig wordt gerapporteerd in het jaarverslag 2012.
- Slide 35 staat proactief stil bij een aantal vragen die gesteld zijn door de VEB en Eumedion, waarbij het verslag van de Raad van Commissarissen in het jaarverslag dit jaar wederom is uitgebreid, het dividendbeleid uitvoerig is toegelicht, gelet wordt op het gebruik van standaard teksten in de jaarrekening en toegelicht wordt dat impact van boekhoudrichtlijn IAS 19 in verband met pensioenen voor Randstad niet materieel is.

De voorzitter dankt de heren Noteboom en Van de Kraats voor hun toelichting.

Vervolgens staat hij uitgebreid stil bij het feit dat Jacques van den Broek 25 jaar in dienst is van Randstad en Ben Noteboom 10 jaar voorzitter van de Raad van Bestuur en CEO is.

## **2a. Verslag van de Raad van Bestuur en preadvies van de Raad van Commissarissen over het boekjaar 2012**

De voorzitter stelt vervolgens de aandeelhouders in de gelegenheid vragen te stellen over het verslag van de Raad van Bestuur en het preadvies van de Raad van Commissarissen over 2012 (pagina's 8 tot en met 83 van het jaarverslag).

De heer Stevense, namens de Stichting Rechtsbescherming Beleggers, heeft de volgende vragen en opmerkingen:

- a) De inzichtelijkheid in modellen is enigszins losgelaten. Hoe komt dit over bij klanten?
- b) Wat is het risico op afschrijvingen inzake Frankrijk en Australië?
- c) Hoe kan teruggang in winstgevendheid beperkt worden indien zich nog zwaarder weer voordoet?

De heer Noteboom beantwoordt vraag a):

De klant draagt grotendeels de kosten van de (IT-)modellen. De klant voert een vacature in een systeem in. De leverancier die daarop het juiste cv van een mogelijke kandidaat terugstuurt heeft de order. Dit is een ander model dan plaatsing via een intercedent die de klant bezoekt en kent. De klant kiest daarvoor en betaalt daarvoor. Randstad is flexibel in het aanbieden van het gevraagde model.

De heer Van de Kraats beantwoordt vragen b) en c):

- b) Op basis van een jaarlijks uitgevoerde gevoeligheidsanalyse is er een beperkt risico op mogelijke afschrijvingen wat betreft Frankrijk en Australië. Dit is echter nometeel geenszins aan de orde. In de toekomst zal dit opnieuw beoordeeld worden.
- c) Het reduceren van kosten bij teruggang is een continue proces. Toen in 2009 de omzet met 29% terugliep, zijn de kosten fors gereduceerd (30% gedurende 6 kwartalen) om een beperkte mate van winstgevendheid te blijven garanderen. Er is geen aanleiding aan te nemen dat dit nu anders is.

De heer Swarte, namens de Vereniging van Effectenbezitters (VEB), heeft de volgende vragen en opmerkingen:

- a) Wat is Randstad's visie op consolidatie binnen de sector, met name wat betreft de drie grootste spelers: Adecco, Randstad en Manpower?
- b) In 2012 is in de Verenigde Staten SFN geïntegreerd. Wat zijn de verdere ontwikkelingsmogelijkheden?
- c) In Japan is Randstad's marktpositie gezakt van positie 5 naar 6 ondanks de acquisitie van Fujistaff enkele jaren geleden. Wat zijn hier de ontwikkelingsmogelijkheden?
- d) Eén van Randstad's strategische speerpunten is de ontwikkeling van permanente plaatsingen. Een van de dochterondernemingen die zich hierin specialiseert, Yacht in Nederland, heeft echter te maken met omzetsdaling. Hoe wordt dit verklaard?

De heer Noteboom beantwoordt vragen a) en d):

- a) De uitzendmarkt blijft wereldwijd behoorlijk gefragmenteerd, zeker de professionele markt. De top 3 (Adecco, Randstad, Manpower) hebben gezamenlijk 18% van de markt. De afstand tot de nummer 4 is aanzienlijk. Combinaties tussen de top 3 spelers is niet waarschijnlijk aangezien dit in een aantal landen zal leiden tot grote marktaandelen.
- e) In Nederland vindt permanente plaatsing niet alleen via Yacht plaats maar ook via Randstad en Tempo-Team. Wereldwijd groeit het aandeel permanente plaatsingen. In de Verenigde Staten heeft dit zelfs in 2012 een historisch hoogtepunt bereikt qua marge. Ook in andere landen is het een strategisch aandachtspunt. Door het zwakkere economische klimaat, is het effect daarvan nog niet zichtbaar.

De heer Van de Kraats beantwoordt vraag c):

De Japanse organisatie draait zeer goed. Inmiddels is het een bedrijf met een omzet van ruim EUR 600 miljoen en een relevante winstbijdrage welke de koopprijs in 2010 ruim rechtvaardigt. Ook op termijn is Japan een interessante uitzendmarkt.

Mevrouw Galipeau beantwoordt vraag b):

De Amerikaanse markt is zeer gefragmenteerd. In uitzenden is Randstad's marktaandeel slechts 6%. Er zijn ruimschoots voldoende mogelijkheden voor verdere ontwikkeling, ook in het sterke professionals segment.

Mevrouw Hanekroot namens de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) complimenteert met de progressie die in 2012 is bereikt op het gebied van duurzaamheid, in het bijzonder wat betreft geïntegreerde jaarverslaggeving en rapportage van relevante KPI's. Zij heeft de volgende vragen en opmerkingen:

- a) Het is verheugend dat Randstad een zgn. 'risk mapping tool' heeft op het gebied van mensenrechten. Welke risico's zijn op dit gebied in 2012 geïdentificeerd en hoe gaat men daarmee om?
- b) Hoe draagt Randstad middels haar belastingbeleid bij aan de ontwikkeling van bepaalde landen, zoals India?
- c) Heeft Randstad een centraal energiebeleid en wordt samengewerkt met energiebesparende leveranciers? Hoe wordt de Nederlandse wetgeving inzake energiebesparende maatregelen ook bij huurkantoren binnen 5 jaar toegepast?

De heer Noteboom beantwoordt vraag a):

Randstad's grootste bijdrage op gebied van duurzaamheid is dat van de 2.3 miljoen mensen die jaarlijks aan werk worden geholpen, ruim 200.000 werkloos waren. Met risk mapping zijn geen risico's op het gebied van mensenrechten geïdentificeerd. Hierbij is relevant dat Randstad in risicovollere landen alleen opereert in het professionele segment en niet in het industriële segment dat doorgaans gevaarlijker is. In de Verenigde Staten zijn in 2012 flinke stappen gemaakt om contracten te beëindigen met klanten waar uitzendkrachten een te hoog risico lopen.

De heer Van de Kraats beantwoordt de vragen b) en c):

- b) De effectieve belastingdruk bedroeg ruim 30%. Randstad streeft naar een eerlijk belastingbeleid en een eerlijke bijdrage in alle landen op efficiënte wijze. In India wordt nog geen belasting betaald omdat het bedrijf niet winstgevend is. Alle gerealiseerde winst moet geherinvesteerd worden om te blijven groeien. Daarnaast draagt Randstad loonbelasting en sociale zekerheidspremies af voor alle mensen die geplaatst worden. Dus niet alleen vennootschapsbelasting is relevant.
- c) Relevantie van energie is voor Randstad beperkt. Als besparingen mogelijk zijn, wordt dit gedaan. Naar centraal energiebeleid wordt gekeken maar is geenszins een prioriteit. Bovenaan staat veiligheid van de mensen, daarna de sociale dimensie en dan pas energieverbruik. Alles wat wetgeving is, wordt nauwgezet opgevolgd. Er is geen ruimte om dat niet te doen.

De heer Broening merkt op dat hij geschrokken is van hetgeen recent bij Imtech aan het licht is gekomen. Hij vraagt zich af op welke wijze Randstad vergelijkbare risico's beheerst?

De heer Van de Kraats antwoordt dat dit een boeiende vraag is. De case Imtech is in de media gevolgd voor wat betreft de analyses en maatregelen. De genoemde maatregelen zijn bij Randstad reeds jaren in werking. Financiële controle is belangrijk binnen Randstad. Zo is de heer Van de Kraats persoonlijk betrokken bij het aannemen van iedere lokale CFO en moeten lange huurovereenkomsten en debiteurentermijnen centraal worden goedgekeurd.

De heer Vreeken heeft de volgende vragen en opmerkingen:

- a) Randstad zou een meer leidende rol moeten nemen om de vele (werkloze) mensen aan het werk te helpen. Techniek is hierbij een interessant segment met een hoge marge en veel vacatures.
- b) Kan Randstad zich ook meer richten op het hogere segment voor bemiddeling van CEOs en CFOs?
- c) Wat betreft duurzaamheid hebben de leden van de Raad van Bestuur een voorbeeldfunctie. Rijden zij reeds in hybrides en wordt al exclusief gebruik gemaakt van KLM, de meest duurzame vliegtuigmaatschappij ter wereld?

De heer Noteboom beantwoordt de vragen:

- a) Het segment techniek is al heel lang belangrijk voor Randstad. In dit segment worden jaarlijks vele vacatures ingevuld.
- b) Bemiddeling voor het plaatsen van CEOs & CFOs is minder interessant, omdat er relatief weinig plaatsingen zijn en dit segment erg relatiegedreven is.
- c) Randstad maakt geen exclusief gebruik van KLM maar wel intensief en er is een speciale samenwerking om CO<sub>2</sub>-uitstoot te compenseren door het planten van bomen. De heer Noteboom rijdt sinds vorig jaar een auto met een lichte, zuinige dieselmotor. Deze was aanzienlijk goedkoper dan een hybride uitvoering.

De heer Huijnen, namens Stichting Spoorwegpensioenfonds, Stichting Pensioenfonds Openbaar Vervoer, Pensioenfonds Grafische Bedrijven en Robeco, complimenteert met de vorderingen op gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen en de geïntegreerde jaarverslaggeving. Hij vraagt welke initiatieven ontplooit zijn om langdurig werklozen en anderen met een achterstand op de arbeidsmarkt aan werk te helpen?

De heer Noteboom antwoordt dat circa 10% alle mensen die aan werk worden geholpen werkloos waren. Een gedeelte van deze 10% betreft personen die (langdurig) verder afstaan van de arbeidsmarkt, of wel om fysieke redenen of gezien hun arbeidsverleden. Daarnaast bestaan in een aantal landen speciale initiatieven, zoals in Spanje waar mensen met een fysieke handicap aan een baan worden geholpen. Dit is zeer succesvol. Ook zijn er in een aantal landen grootschaliger privaatsamenwerkingsverbanden, bijv. het project Baanbrekend in Nederland.

De heer Anink uit Amsterdam complimenteert het bestuur met de openheid waarmee tijdens de vergadering zaken besproken worden, zowel tijdens de inleiding als bij de beantwoording van vragen. Dit geeft een beter beeld van hetgeen gebeurt en wat de verwachte ontwikkeling zal zijn. Hij heeft de volgende vragen en opmerkingen:

- a) In de vergaderingen van de Raad van Commissarissen is meermaals gesproken over strategie. Wat was hierbij de focus?
- b) Wat is de achtergrond voor de wijzigingen in de samenstelling van de Raad van Bestuur?
- c) 2012 was een moeilijk jaar. Dit is ook te herleiden aan de resultaten en marges in bepaalde landen, zoals in Frankrijk, waar de marge ook na de Vedior overname aanzienlijk lager is. Wat is de strategie om daar door focus op inhouse de marge te verbeteren?
- d) De strategie lijkt met name gericht op Europa en Amerika. Wat is de visie op de rest van de wereld?

De voorzitter beantwoordt de vragen a) en b):

- a) In de vergaderingen van de Raad van Commissarissen en de Strategiecommissie is dit jaar met de Raad van Bestuur een uitgebreide strategische discussie gevoerd. Hiervan wordt in het jaarverslag uitvoerig rapportage gedaan. Over strategie vindt gedurende het jaar een intensieve dialoog plaats.
- b) Bij de benoeming van de heer Béharel tot lid van de Raad van Bestuur tijdens de bijzondere Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 16 januari j.l. is het vertrek van de heer Wilkinson uitvoerig toegelicht. Mevrouw Galipeau is reeds in maart 2012 benoemd. De Raad van Commissarissen is blij met de huidige samenstelling van de Raad van Bestuur.

De heer Noteboom beantwoordt vraag d):

De omvang van bepaalde markten wordt grotendeels bepaald door het gemiddelde salarisniveau. Daardoor is de absolute omvang van de opkomende markten buitengewoon klein. De operaties in India bijvoorbeeld vertegenwoordigen weliswaar 10% van het totaal aantal binnen Randstad gefactureerde uren, maar dit is minder dan 2% van omzet. Brazilië is ook een interessante opkomende markt. Als Randstad daar 130% omzetgroei realiseert, betekent dat een toename van EUR 10 tot 20 miljoen wat nog steeds relatief weinig is op Groepsniveau. Desalniettemin blijft Randstad zich richten op deze opkomende markten.

De heer Béharel beantwoordt vraag c):

Goed voor EUR 18 miljard omzet is de Franse uitzendmarkt een grote markt. Randstad heeft een derde positie met EUR 3 miljard omzet. De markt is volwassen met relatief lage marges. Sinds 2008 wordt het inhouse concept van Randstad toegepast, hetgeen bijdraagt aan verbetering van de marge en waarmee Randstad zich onderscheidt van de concurrentie. Grote klanten worden zo veel mogelijk via inhouse geleverd. De omzet in inhouse is gegroeid van EUR 80 miljoen in 2008 tot circa EUR 300 miljoen op dit moment.

De heer Swarte, namens de Vereniging van Effectenbezitters (VEB), heeft de volgende vragen en opmerkingen:



- a) Waarom wordt het risico bij acquisities niet meer genoemd in de risicoparagraaf in het jaarverslag 2012? Vorig jaar was dit één van de belangrijkste risico's in verband met de acquisities van SFN en Fujistaff. Betekent dit dat Randstad geen grote acquisities meer doet of dat de genoemde acquisities geen risico meer vormen?
- b) Randstad stuurt operaties op conversie/recovery ratio waarbij de doelstelling 50% is. In Europa was dit in 2012 46%, terwijl bij de vorige recessie nog 60-70% mogelijk bleek. Voor kostenniveau geldt een doelstelling van 14% terwijl dit in 2012 voor de Groep nog 14,7% was. Hoe kan dit niveau nog verbeterd worden?
- c) De brutomarge verschilt erg per land. Voor de Verenigde Staten en Nederland is deze boven 20%, terwijl Iberia op 12,5% en Frankrijk op 13,5% uitkomen. Wat is de conclusie?

De heer Van de Kraats beantwoordt de vragen a) – c):

- a) In de risicoparagraaf in het jaarverslag worden uitsluitend risico's genoemd die op dat moment relevant zijn. Op dit moment zijn er geen materiële risico's meer in verband met de acquisities van SFN en Fujistaff en waren er geen andere relevante acquisities.
- b) Met conversie/recovery ratio worden de operaties gestuurd. De genoemde getallen zijn een ambitie. Business mix is hierbij ook relevant. Het blijft ook belangrijk om het onderliggende kostenniveau goed in de gaten te houden.
- c) De bruto marge is belangrijk maar niet altijd een goede indicatie wat de netto bijdrage is. Zo komt de relatief hoogste winst uit de activiteit met de laagste bruto marge, nl. inhouse.

De heer Stevense, namens de Stichting Rechtsbescherming Beleggers, heeft de volgende vragen en opmerkingen:

- a) Wat zijn de gevolgen van een hoog verloop in intercedenten, waarin de onderneming veel geld investeert bij indienstname?
- b) Wat is de impact van de nieuwe fiscale regels en sociale wetten in Frankrijk?
- c) Wat is de achtergrond van de groei bij inhouse in Noord-Amerika?

De heer Noteboom beantwoordt de vragen a) – c):

- a) De gevolgen van verloop in intercedenten is tweeledig: enerzijds worden zij vaak bij klanten in vaste dienst geplaatst, anderzijds worden zij zo ook weer een trouwe klant voor Randstad. Voordeel van een redelijk verloop is het sneller kunnen reduceren van kosten terwijl intercedenten een relatief laag salaris hebben.
- b) De impact van de nieuwe subsidieregels in Frankrijk is nog niet helemaal helder. Bij publicatie van de vierde kwartaal 2012 resultaten is aangegeven dat de verwachte impact een margeverbetering met circa 0,5% zal betekenen
- c) De groei van inhouse in Noord-Amerika is een gevolg van de acquisitie van SFN, waar Randstad bij grote klanten van SFN het inhouse concept heeft geïntroduceerd.

De heer Swarte, namens de Vereniging van Effectenbezitters (VEB), heeft de volgende vraag:

Randstad's CFO, de heer Van de Kraats heeft 2 commissariaten: Ordina en SNS, bedrijven waar in de afgelopen periode relatief veel problemen waren hetgeen extra aandacht van commissarissen vroeg. Hoe is dit te combineren? Dit geldt ook voor Macintosh waar de heer Lindelauf commissaris wordt. Is de beloning verbonden aan dergelijke commissariaten voor de bestuurder zelf of voor Randstad?

De heer Van de Kraats antwoordt dat zijn commissariaat bij SNS zeer uitdagend was. Toen hij gevraagd werd voor dit commissariaat heeft hij met de toenmalige voorzitter van de Raad van Commissarissen overlegd en die was van mening dat een commissariaat voor een bestuurder goed is voor een bredere blik en inschatting van hoe het spel aan andere kant van de tafel gespeeld wordt. Dit is waar gebleken. De extra vergaderingen bij SNS vonden doorgaans 's avonds en in het weekend plaats en dit heeft nimmer een belemmering gevormd voor de werkzaamheden en verantwoordelijkheden als CFO van Randstad.

De voorzitter vult aan dat Randstad voor bestuurders een maximum van twee externe commissariaten aanhoudt alsook de voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen vereist is. Dit is ook gebeurd bij de heer Lindelauf. De bijbehorende beloning komt de bestuurder persoonlijk toe.

Mevrouw Hanekroot namens de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) vraagt naar de doelstelling inzake diversiteit waarbij minimaal 30% van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen man c.q. vrouw is.

De voorzitter antwoordt dat deze doelstelling is gehaald voor de Raad van Commissarissen. Bij de Raad van Bestuur zal dit op termijn ook het geval zijn, zeker gezien het hoge percentage vrouwen binnen Randstad, in het bijzonder ook bij senior management. Dit gaat echter niet overnight.

De voorzitter stelt vast dat er geen verdere vragen of opmerkingen zijn.

## **2b. Vaststelling van de jaarrekening 2012**

De voorzitter stelt de jaarrekening 2012 aan de orde (pagina's 104 t/m 157 van het jaarverslag), die reeds uitvoerig is toegelicht. Hij merkt op dat is vastgesteld dat in het maatschappelijk veld enkele stakeholders graag geïnformeerd worden over de werkzaamheden van de externe accountant. Het leek de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur daarom goed om hier, deze keer, proactief op in te gaan. Hij geeft het woord aan de voorzitter van de Audit Commissie, Leo van Wijk, om enkele woorden te wijden aan het werk van de Audit Commissie en de samenwerking met de externe accountant in 2012.

De heer Van Wijk merkt op dat hij als voorzitter van de Audit Commissie terugkijkt op een druk maar interessant jaar, waarin de meeste vergaderingen plaatsvonden voorafgaand aan de publicatie van de kwartaalcijfers. De focus is dan op de financiële performance maar ook andere zaken komen aan de orde zoals de financiering, fiscale zaken, business risk & audit en de pensioenverplichtingen. De activiteiten zijn wederom verricht in goede samenwerking en een open relatie met de accountant PricewaterhouseCoopers. Iedere kwartaal worden de bevindingen van de accountant besproken m.b.t. de kwartaalcijfers, de

jaarcijfers, de interne controle en de controleomgeving. De focus is daarbij niet op 'ticking the box' maar op het verkrijgen van een goed gevoel voor de achterliggende processen en de sterkten en zwaktes van de uitvoerende organisatie. In 2012 zijn daarom ook meerdere keren een aantal financiële directeuren van de landenorganisaties uitgenodigd, onder meer in het kader van het 'World League Finance'-programma dat gericht is op continue verbetering van de finance & control organisatie, om zodoende inzicht te krijgen in de personen die lokaal verantwoordelijk zijn en onderwerpen die voor deze landen relevant zijn. De Audit Commissie heeft hier een goed beeld van. De accountant geeft ook jaarlijks een overzicht van hun interne benchmark van de kwaliteit van de controleomgeving en het afsluitingsproces. Dit leidt tot een systematische aanpak van het totale proces.

De heer Van Wijk vervolgt met een opsomming van de belangrijkste bevindingen van de accountant met betrekking tot de interne controle:

- Er zijn geen significante interne controle zwaktes.
- De 'tone at the top' is gezond.
- Het key controls raamwerk is in 2012 verder ontwikkeld.
- Er zijn nog een aantal verbeteringen in de interne controle mogelijk, met name in een paar kleinere landen.
- Daarnaast kunnen IT controls verder worden verbeterd.

Met betrekking tot de jaarrekening 2012 zijn de belangrijkste bevindingen van de accountant:

- Er zijn geen materiële, niet gecorrigeerde fouten.
- De verslaggevingregels zijn adequaat toegepast.
- Management's schattingen m.b.t. voorzieningen, actieve belasting latenties en andere posten zijn in zijn algemeenheid als voorzichtig en consistent aan te merken.
- Met betrekking tot de waardering van goodwill is de accountant van mening dat de waardering wordt ondersteund door evenwichtige voorspellingen van kasstromen en daarbij gehanteerde veronderstellingen.

De Audit Commissie is van mening dat toezicht gehouden wordt op een goed gerunde organisatie en deze daarbij effectief wordt ondersteund door de externe accountant PricewaterhouseCoopers

De heer Van Wijk geeft daarna het woord aan de heer De Ridder van PricewaterhouseCoopers om meer te vertellen over de verantwoordelijkheden van de externe accountant, de controle-aanpak en wijze van rapporteren ten aanzien van de controle van de jaarrekening van Randstad.

De heer De Ridder merkt op dat hetgeen verteld is door de voorzitter van de Audit Commissie een correcte weergave is van de belangrijkste zaken waarover PricewaterhouseCoopers heeft gerapporteerd in kwartaalrapportages en management letter. De heer De Ridder informeert dat de verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur en de externe accountant zijn uiteengezet in de controle verklaring die op 12 februari 2013 is afgegeven en een goedkeurende verklaring betreft. Het is de verantwoordelijkheid van de externe accountant om een oordeel te geven over de jaarrekening op basis van informatie verzameld tijdens de controle, die derhalve zo gepland is en uitgevoerd wordt dat een redelijke mate van zekerheid

wordt verkregen dat de jaarrekening geen materiële afwijkingen bevat. De werkzaamheden worden gekozen op basis van ingeschatte risico's voor de jaarrekening waarbij hetgeen de onderneming zelf al aan interne controlemaatregelen uitvoert in aanmerking wordt genomen. Vooraf wordt het jaarlijkse audit plan met de Audit Commissie besproken. Via dit plan worden de voornaamste risico's en aandachtspunten gedeeld die de externe accountant in het kader van de jaarrekening controle relevant acht. Specifieke aandachtspunten betreft de waardering van goodwill, de (latente) belastingpositie, voorzieningen, claims en de omzetverantwoording. Voor 2012 is de 'tone at the top' als specifiek aandachtspunt opgenomen. Het gaat om een getrouw beeld van de jaarrekening in zijn totaliteit en dat er geen afwijkingen van materieel belang zijn. Bepaling van materieel geschiedt zorgvuldig op basis van kwantitatieve en kwalitatieve factoren zoals belang van een post voor stakeholders, ervaringen uit het verleden, aard van de onderneming, balanstotaal, omzet en resultaat. Ook aan elk van de verschillende operaties binnen en buiten Nederland wordt een materialiteit gealloceerd.

Met de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen is afgesproken dat nagenoeg alle operaties zijn opgenomen in de audit scope, waardoor de audit dekking 98% van de omzet vertegenwoordigt. De entiteiten buiten Nederland worden door lokale accountants van PricewaterhouseCoopers gecontroleerd, aan wie instructies gegeven zijn conform de professionele standaarden. De betreffende accountants zijn onafhankelijk en competent en de geïnstrueerde werkzaamheden zijn uitgevoerd. De heer De Ridder en senior leden van zijn team hebben gedurende het jaar bezoeken gebracht aan enkele entiteiten buiten Nederland, met name India, Singapore, Canada, Spanje, het Verenigd Koninkrijk en België.

De heer De Ridder vervolgt dat de voorzitter van de Audit Commissie tijdens deze vergadering reeds verslag heeft gedaan van de bevindingen van de externe accountant naar aanleiding van de controle van de jaarrekening. De heer De Ridder heeft hierop geen aanvullingen. Wel merkt hij op dat de bevindingen van PricewaterhouseCoopers geen invloed gehad hebben op de goedkeurende strekking van de controleverklaring. Ten aanzien van het jaarverslag heeft de externe accountant getoetst of de wettelijk verplichte informatie is opgenomen en of de inhoud van het jaarverslag zich verenigt met de jaarrekening en de uitkomsten van de controle. De uitkomst van deze test is positief. Daarnaast wordt de toon van de Raad van Bestuur in het jaarverslag als passend en adequaat ervaren. De beschrijving van het risicomanagement en controlesystemen is niet in strijd met de uitkomsten van de jaarrekeningcontrole. De voornaamste risico's die relevant worden geacht voor Randstad zijn opgenomen in de risicoparagraaf.

De voorzitter informeert of er vragen over de jaarrekening of de accountantsverklaring zijn.

De heer Anink uit Amsterdam zegt onder de indruk te zijn van de toelichting en beschouwt dit een goed voorbeeld voor de wijze waarop een accountant zijn taken vervult. Hij vraagt naar de afschrijving van EUR 91 miljoen in verband met het Verenigd Koninkrijk.

De heer Van de Kraats antwoordt dat dit is vastgesteld op basis van een aantal aannames die door de Raad van Bestuur als adequaat worden aangemerkt. Het blijft onmogelijk om in de toekomst te kijken. De waarde van dit soort analyses moet daarom niet overschat worden.

De heer Van Wijk, voorzitter van de Audit Commissie, vult aan dat ook de Audit Commissie en de accountant tot de conclusie zijn gekomen dat deze aannames relevant en niet onrealistisch zijn.

De heer Swarte, namens de Vereniging van Effectenbezitters, dankt voor de ruimte die geboden is aan de voorzitter van de Audit Commissie en de accountant en spreekt de hoop uit dat deze trend zich voortzet. Hij stelt de volgende vragen:

- a) Is het doel om alle landen te laten controleren door PricewaterhouseCoopers?
- b) Bij de afschrijvingstoets op goodwill worden de volgende kwalificaties onderscheiden: sufficient, substantial and little headroom. Op basis waarvan vindt deze beoordeling plaats?

De heer Van de Kraats beantwoordt de vragen a) en b):

- a) Vrijwel alle operaties in alle landen worden al door de externe accountant gecontroleerd.
- b) De sensitiviteitanalyse vindt op verschillend niveaus plaats, d.w.z. omzet, brutowinst en kosten. Dit wordt onderling niet opgeteld, maar aan de belegger overgelaten hoe te beoordelen.

De voorzitter stelt vast dat er geen verdere vragen of opmerkingen zijn over de jaarrekening 2012. Op verzoek van de voorzitter geeft de secretaris uitleg over de stemprocedure, waarna er gestemd wordt.

De secretaris constateert de volgende stemuitslag:

Voor: 150.927.528 stemmen (99,99%)

Tegen: 15.626 stemmen (0,01%)

Onthouding: 2.024.486 stemmen

Vervolgens stelt de voorzitter vast dat de vergadering de jaarrekening 2012 heeft vastgesteld.

## **2c. Toelichting op het aangepaste reserverings- en dividendbeleid**

De voorzitter stelt het aangepaste reserverings- en dividendbeleid aan de orde, dat reeds door de heer Van de Kraats werd toegelicht onder agendapunt 2a. De voorzitter informeert of er nog vragen zijn.

De heer Swarte, namens de Vereniging van Effectenbezitters, zegt het met deze toelichting eens te zijn. Hij heeft de volgende vragen:

- a) Het aangepaste dividendbeleid impliceert dat in het verleden te veel van de kasstroom werd gevraagd. Wat betekent dit voor de toekomst? Het dividendrendement wordt op een behoorlijk hoog niveau gehandhaafd. Wat zijn de mogelijkheden om verwatering tegen te gaan?
- b) Wat zijn de aangepaste strategische doelen waarnaar verwezen wordt in de toelichting?

De heer Van de Kraats beantwoordt de vragen a) en b):

- a) In de afgelopen jaren lag het uitkeringniveau aan de bovenkant van de range 40-60% van de aangepaste netto winst, ook ten opzichte van de concurrentie. Deze overwegingen zijn meegenomen bij het voorstel tot aanpassing. Keuzedividend en inkoop van aandelen om verwatering tegen te gaan is een kwestie van timing. De balans dient inkoop mogelijk te maken en ook fiscale beperkingen zijn in deze van belang.

- b) Aanpassing van de strategische doelstelling heeft betrekking op de EBITA marge. Voorheen was de doelstelling 5-6% door de cyclus met een minimum van 4%. Deze doelstelling was in 2006 vastgesteld, maar tijdens de afgelopen jaren met sterke economische teruggang bleek de ondergrens niet haalbaar. Daarom is de ondergrens van 4% losgelaten hetgeen relevant is voor het minimum dividend.

De heer Stevense, namens de Stichting Rechtsbescherming Beleggers, zegt blij te zijn met het voorstel om een keuzedividend in te voeren en vraagt waarom dit niet eerder gebeurd is.

De heer Van de Kraats antwoordt dat dit nu opportuun is en hierbij ook naar wensen van meerdere beleggers is geluisterd.

De voorzitter stelt vast dat er geen verdere vragen of opmerkingen zijn.

### **2d. Voorstel tot vaststelling van het dividend**

De voorzitter stelt het voorstel tot vaststelling van het dividend aan de orde. Ook dit punt werd uitgebreid toegelicht onder agendapunt 2a. De dividendbetaling op de preferente aandelen B bedraagt EUR 0,271 per preferent aandeel. Conform het dividendbeleid voor 2012, wordt voorgesteld om een dividend te betalen op de gewone aandelen van EUR 1,25 per gewoon aandeel. Dit komt overeen met een uitkering van 59%. Conform het aangepaste dividendbeleid, wordt aandeelhouders een keuze geboden tussen dividend in aandelen en in contanten. De waarde van het dividend in aandelen wordt ten laste gebracht van de belastingvrije, uitkeerbare agioreserve en zal nagenoeg dezelfde waarde hebben als het dividend in contanten. De uitkering in contanten geschiedt onder aftrek van 15% dividendbelasting. De datum voor notering ex-dividend is 3 april 2013. De keuze periode loopt van 8 tot en met 19 april 2013. Op 19 april 2013 wordt de omwisselingverhouding vastgesteld op basis van de volume gewogen gemiddelde koers van het aandeel voor de periode 15 tot en met 19 april. De betaling in contanten en levering van nieuwe aandelen vindt plaats op 24 april 2013.

De secretaris stelt de aanwezigen in de gelegenheid hun stem uit te brengen. Hij constateert vervolgens de volgende stemuitslag:

Voor: 150.943.384 stemmen (100%)

Tegen: 2.700 stemmen (0%)

Onthouding: 2.024.486 stemmen

De voorzitter stelt daarna vast dat de vergadering het voorstel heeft aangenomen.

### **3a. Verlenen van decharge aan de leden van de Raad van Bestuur voor het bestuur**

De voorzitter stelt het volgende dechargebesluit voor: de algemene vergadering van aandeelhouders verleent decharge aan de leden van de Raad van Bestuur voor het gevoerde bestuur in het boekjaar 2012 voor zover dat blijkt uit de jaarrekening, het jaarverslag, de andere stukken die aan de algemene vergadering zijn voorgelegd, en de in de algemene vergadering gegeven toelichting.

De secretaris stelt de aanwezigen in de gelegenheid hun stem uit te brengen. Hij constateert vervolgens de volgende stemuitslag:

Voor: 150.137.729 stemmen (98,19%)

Tegen: 2.773.144 stemmen (1,81%)

Onthouding: 59.697 stemmen

De voorzitter stelt daarna vast dat de vergadering de leden van de Raad van Bestuur decharge heeft verleend voor hun bestuur in 2012.

### **3b. Verlenen van decharge aan de leden van de Raad van Commissarissen**

De voorzitter stelt het volgende dechargebesluit voor: de algemene vergadering van aandeelhouders verleent decharge aan de leden van de Raad van Commissarissen voor het toezicht op het gevoerde bestuur in het boekjaar 2012 voor zover dat blijkt uit de jaarrekening, het jaarverslag, de andere stukken die aan de algemene vergadering zijn voorgelegd, en de in de algemene vergadering gegeven toelichting.

De secretaris stelt de aanwezigen in de gelegenheid hun stem uit te brengen. Hij constateert vervolgens de volgende stemuitslag:

Voor: 150.137.049 stemmen (98,19%)

Tegen: 2.773.699 stemmen (1,81%)

Onthouding: 59.822 stemmen

De voorzitter stelt daarna vast dat de vergadering de leden van de Raad van Commissarissen decharge heeft verleend voor hun toezicht op het bestuur in 2012.

### **4a. Voorstel tot verlenging van de bevoegdheid van de Raad van Bestuur tot uitgifte van aandelen**

Voorgesteld wordt om, onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen, de Raad van Bestuur de bevoegdheid te verlenen tot uitgifte van aandelen, waaronder mede begrepen het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen. Deze bevoegdheid wordt verleend voor een periode van 18 maanden, te rekenen vanaf de datum van de algemene vergadering van aandeelhouders, d.w.z. tot en met 28 september 2014. De uitgifte is met name ten behoeve van de optie- en aandelenplannen voor senior management en de Raad van Bestuur. De werkelijke jaarlijkse toekenning van prestatiegerelateerde aandelen en opties zal in principe niet meer zijn dan 1% van het geplaatst kapitaal in de vorm van gewone aandelen. In de afgelopen vijf jaren was dit gemiddeld 0,3% per jaar. Desalniettemin kan de uitgifte ten behoeve van onvoorwaardelijk geworden aandelen en uitoefenbare opties in een bepaald jaar meer zijn dan 1%, mede afhankelijk van het realiseren van de gerelateerde prestatiecriteria en de koers van het aandeel. Daarom betreft de voorgestelde jaarlijkse maximale autorisatie 3% van het geplaatst kapitaal in de vorm van gewone aandelen.

De secretaris stelt de aanwezigen in de gelegenheid hun stem uit te brengen. Hij constateert vervolgens de volgende stemuitslag:

Voor: 152.003.641 stemmen (99,38%)

Tegen: 942.343 stemmen (0,62%)

Onthouding: 24.586 stemmen

De voorzitter stelt daarna vast dat de vergadering instemt met het voorstel.

#### **4b. Voorstel tot verlenging van de bevoegdheid van de Raad van Bestuur tot beperking of uitsluiting van het voorkeursrecht bij uitgifte van aandelen**

Voorgesteld wordt om, onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen, de Raad van Bestuur de bevoegdheid te verlenen tot beperking of uitsluiting van het voorkeursrecht bij uitgifte van aandelen. Deze bevoegdheid wordt verleend voor een periode van 18 maanden, te rekenen vanaf de datum van de algemene vergadering van aandeelhouders, d.w.z. tot en met 28 september 2014, en wordt tevens beperkt tot een maximum van 3% van het geplaatst kapitaal in de vorm van gewone aandelen.

De secretaris stelt de aanwezigen in de gelegenheid hun stem uit te brengen. Hij constateert vervolgens de volgende stemuitslag:

Voor: 151.992.061 stemmen (99,38%)

Tegen: 953.523 stemmen (0,62%)

Onthouding: 24.586 stemmen

De voorzitter stelt daarna vast dat de vergadering instemt met het voorstel.

#### **4c. Voorstel tot verlenging van de bevoegdheid van de Raad van Bestuur tot inkoop van gewone aandelen**

Voorgesteld wordt om, onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen, de Raad van Bestuur de bevoegdheid te verlenen tot inkoop van gewone aandelen tot maximaal 10% van het geplaatst kapitaal in de vorm van gewone aandelen. Deze aandelen mogen worden verkregen voor een prijs die ligt tussen de nominale waarde en 110% van de beurskoers. De bevoegdheid geldt voor een periode van 18 maanden, te rekenen vanaf de datum van de algemene vergadering van aandeelhouders, d.w.z. tot en met 28 september 2014.

De secretaris stelt de aanwezigen in de gelegenheid hun stem uit te brengen. Hij constateert vervolgens de volgende stemuitslag:

Voor: 152.626.313 stemmen (99,85%)

Tegen: 222.962 stemmen (0,15%)

Onthouding: 24.741 stemmen

De voorzitter stelt daarna vast dat de vergadering instemt met het voorstel.

#### **5a. Voorstel tot wijziging van het bezoldigingbeleid voor de Raad van Bestuur**

De voorzitter merkt op dat het bezoldigingbeleid is goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2007. Sindsdien is het profiel van Randstad aanzienlijk gewijzigd en de onderneming enorm gegroeid. De structuur voor de bezoldiging is niet gewijzigd sinds 2007. Het basissalaris van de leden van de Raad van Bestuur is gestegen in lijn met de internationale referentiegroep. Dit is sinds 2007



een gematigde stijging geweest. Bovendien is in jaren dat moeilijke economische omstandigheden en de performance van Randstad dat niet toelieten, geen salarisverhoging doorgevoerd. Eenmaal is het salaris van de CEO met EUR 50.000,-- gestegen teneinde dit in lijn met de referentiegroep te brengen.

Hij vervolgt dat zoals in de afgelopen jaren, ook dit jaar de Raad van Commissarissen, en met name de Remuneratie & Nominatiecommissie, de relevante ontwikkelingen heeft bekeken met advies van Focus Orange. Dit is een uitgebreid proces geweest waarbij zorgvuldig gekeken is naar alle onderdelen van het beleid. Besloten is om een aantal wijzigingen voor te leggen welke geen revolutionaire wijzigingen of verruiming zijn, maar eerder gezien moeten worden als een actualisering van het beleid in lijn met het huidige profiel van Randstad en passend bij de ontwikkelingen op gebied van remuneratie en corporate governance. De voorzitter geeft een opsomming van deze wijzigingen:

- De internationale referentiegroep voor de arbeidsmarkt wordt gebruikt voor het vergelijken van het basissalaris en de jaarlijkse contante bonus. Voorgesteld wordt om SFN, Volt en Trueblue te vervangen door Hays, TUI, G4S en Sodexo.
- Aangezien Randstad binnen deze referentiegroep relatief één van de grootste bedrijven is, wordt voorgesteld om het basissalaris te stellen op tussen mediaan en 75% van de referentiegroep. Een dergelijke aanpassing zal niet leiden tot significante aanpassingen van het basissalaris. Bovendien is het basissalaris per 1 januari 2013 niet gewijzigd gezien de huidige marktontwikkelingen.
- Voorgesteld wordt om een jaarlijks vergelijk met de mediaan van de AEX referentiegroep op te nemen.
- Momenteel bevat de jaarlijkse lange termijn allocatie zowel prestatie aandelen als prestatie opties. Aangezien het gebruik van opties is afgenomen en vanuit corporate governance perspectief niet de voorkeur geniet, wordt voorgesteld om alleen nog prestatie aandelen toe te kennen.
- Bij deze jaarlijkse lange termijn allocatie worden aandelen en opties onvoorwaardelijk op basis van de relatieve TSR prestatie van Randstad ten opzichte van een referentiegroep. Voorgesteld wordt om de betreffende staffels aan te passen en de mogelijke realisatie uitdagender te maken:

	huidig	voorgesteld
Positie 1	250%	250%
Positie 2	200%	200%
Positie 3	150%	150%
Positie 4	125%	100%
Positie 5	100%	50%
Positie 6	75%	0%
Positie 7	50%	0%
Positie 8	25%	0%
Positie 9	0%	0%
Positie 10	0%	0%

- Rekening houdend met deze meer uitdagende staffel, wordt voorgesteld om de waarde van de jaarlijkse lange termijn allocatie in prestatie aandelen te verhogen van 80% tot 100% van het basissalaris.
- Het onvoorwaardelijk worden van prestatie aandelen is nu volledig gekoppeld aan TSR. Voorgesteld wordt om hier een duurzaamheid doelstelling aan toe te voegen. Dit is ter discretie aan de Raad van Commissarissen en de doelstellingen worden voorafgaand aan de prestatieperiode van 3 jaar vastgesteld en gekozen uit het kader voor duurzaamheid zoals vermeld in het jaarverslag 2012 op pagina's 82 en 83. De verhouding wordt 80% TSR en 20% duurzaamheid.
- De jaarlijkse cash bonus bedraagt 70% van het basis salaris bij prestatie conform de doelstellingen ('at target') en maximaal 100%. Indien een minimum niet gerealiseerd wordt, wordt daarop geen bonus betaald. De Raad van Commissarissen stelt de bonusdoelstellingen aan het begin van het boekjaar vast. Dit kader werkt goed maar de Raad van Commissarissen is van mening dat het kader uitgebreid dient te worden en nog meer moet aansluiten bij de strategische en financiële parameters die relevant zijn voor Randstad. Daarom worden als doelstellingen voorgesteld:
  - bruto winst, omzet of marktaandeel
  - EBITA of winst per aandeel
  - leverage ratio of efficiëntie van werkkapitaal
  - individuele doelstellingen
  - discretie Raad van Commissarissen.De totale percentages wijzigen niet; dus de te behalen bonus blijft 70% van het basissalaris bij prestatie conform de doelstellingen en 100% maximum.
- Vertrekregeling: voor alle bestuursleden geldt maximaal één jaar basissalaris naast de opzegtermijn. Indien de Algemene Vergadering van Aandeelhouders akkoord gaat met dit voorstel, zullen de wijzigingen dit jaar ingaan.

De heer Huijnen, namens Stichting Spoorwegpensioenfonds, Stichting Pensioenfonds Openbaar Vervoer, Pensioenfonds Grafische Bedrijven en Robeco, geeft aan dat hij tegen het voorstel zal stemmen. Dit is overigens niet uit kritiek op de prestaties. Tot nu toe heeft Randstad een gematigd beloningsbeleid gehanteerd. Het is van groot belang dit te handhaven, zeker nu een groeiend aantal mensen het moeilijk heeft en geen baan kan vinden. Het is daarom niet passend om voor het basissalaris als referentiepunt tussen mediaan en 75% van de referentiegroep aan te houden. Dit leidt tot een opwaartse spiraal voor beloning en een groeiend gat ten opzichte van beloning op de werkvloer. Namens Robeco zal de heer Huijnen voor stemmen maar Robeco deelt de zorg op dit punt. Bovendien is achteraf meer inzicht gewenst over de korte termijn beloning, met name de individuele doelen en de toepassing van de discretionaire ruimte van de Raad van Commissarissen.

De voorzitter antwoordt dat de aanpassing van het beleid niet zal betekenen dat het basissalaris nu verhoogd wordt, maar dat de benchmark aangepast wordt. Binnen de referentiegroep is Randstad nu één van de grootste ondernemingen. Daarnaast bestaat nog de sanity check met AEX mediaan. Randstad heeft tot nu toe een conservatief en gematigd beloningsbeleid gehad en dit zal niet wijzigen. Ook dit jaar is het basissalaris van de leden van de Raad van Bestuur niet gewijzigd. De doelstellingen voor de jaarlijkse bonus zijn eerder genoemd en op de slide aangegeven. Individuele targets zijn per persoon verschillend. Concreet betekent dit wat belangrijk is voor dat jaar voor de individuele bestuurder. De discretionaire ruimte is slechts 10%.

De heer Huijnen zegt te geloven dat hier conservatief mee om wordt gegaan maar het gaat hem met name om de goedkeuring voor de mogelijkheid.

De heer Swarte, namens de Vereniging van Effectenbezitters, spreekt het vertrouwen uit dat met de aanpassing van de benchmark voor het basissalaris zorgvuldig wordt omgegaan en heeft de volgende vragen:

- a) Hoe zou de beloning eruit zien indien het aangepaste beleid in 2012 reeds zou zijn toegepast?
- b) Kunnen de criteria voor duurzaamheid meer expliciet worden gemaakt?

De voorzitter beantwoordt de vragen a) en b):

- a) Het is moeilijk aan te geven wat de uitkomst van het nieuwe beloningbeleid in 2012 zou zijn geweest, maar waarschijnlijk lager aangezien de hogere drempel voor het onvoorwaardelijk worden van prestatie aandelen waarschijnlijk tot de toekenning van minder aandelen zou hebben geleid.
- b) Duurzaamheid is moeilijk te kwantificeren. Precieze criteria gelden voor een prestatieperiode van 3 jaar. Voor de voorwaardelijke toekenning dit jaar gelden 5 criteria binnen het raamwerk voor duurzaamheid zoals opgenomen op pagina 83 van het jaarverslag: net promotor score, aantal werklozen aan werk brengen, medewerkertevredenheid score, bijdrage aan (de)regulering van de arbeidsmarkten, en aantal medewerkers dat getraind is in gedragsprincipes. De voortgang op deze punten wordt derhalve gemeten over een periode van 3 jaar, vergelijkbaar met het meten van TSR.

De heer Stevense, namens de Stichting Rechtsbescherming Beleggers, vraagt of voor het aantal werklozen dat aan werk geholpen wordt meer uitleg mogelijk is en langere werkgarantie.

De heer Noteboom antwoordt dat voor geen enkele baan levenslange garantie geldt, zeker niet voor de tijdelijke banen waarin Randstad bemiddelt. Door het hebben van werk en training, is men echter wel makkelijker opnieuw te plaatsen.

Mevrouw Hanekroot namens de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) merkt op toe te juichen dat duurzaamheidscriteria in acht worden genomen bij remuneratie en dat deze meetbaar en inzichtelijk zijn voor aandeelhouders.

De secretaris stelt de aanwezigen in de gelegenheid hun stem uit te brengen. Hij constateert vervolgens de volgende stemuitslag:

Voor: 149.547.585 stemmen (99,13%)

Tegen: 1.318.334 stemmen (0,87%)

Onthouding: 2.104.437 stemmen

De voorzitter stelt daarna vast dat de vergadering instemt met het voorstel.

#### **5b. Voorstel tot goedkeuring van de prestatiegerelateerde bezoldiging van de Raad van Bestuur in de vorm van prestatieaandelen**

In lijn met het bezoldigingbeleid, inclusief de onder punt 5a goedgekeurde wijzigingen, wordt voorgesteld om de prestatiegerelateerde bezoldiging van de Raad van Bestuur in de vorm van prestatieaandelen goed te keuren voor een periode van 5 jaar.

De secretaris stelt de aanwezigen in de gelegenheid hun stem uit te brengen. Hij constateert vervolgens de volgende stemuitslag:

Voor: 149.282.203 stemmen (98,93%)

Tegen: 1.616.474 stemmen (1,07%)

Onthouding: 2.071.737 stemmen

De voorzitter stelt daarna vast dat de vergadering instemt met het voorstel.

#### **6. Voorstel tot benoeming van de heer Risseeuw tot bestuurslid van Stichting Administratiekantoor Preferente Aandelen Randstad Holding**

Conform de statuten van Stichting Administratiekantoor Preferente Aandelen Randstad Holding wordt voorgesteld om Ton Risseeuw te herbenoemen tot bestuurder A van de stichting. Zijn uitgebreide curriculum vitae is opgenomen in de agenda voor de algemene vergadering van aandeelhouders. De Raad van Bestuur van Randstad Holding nv met goedkeuring van de Raad van Commissarissen stelt voor om hem te herbenoemen tot bestuurslid gezien zijn brede ervaring en expertise. De voorgestelde benoeming is voor een periode van twee jaar en eindigt op de datum van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2015.

De heer Swarte, namens de Vereniging van Effectenbezitters, vraagt naar de rol van het administratiekantoor waarover hij niets kan terugvinden in het jaarverslag 2012.

De secretaris verwijst naar pagina 100 van het jaarverslag 2012.

De secretaris stelt de aanwezigen in de gelegenheid hun stem uit te brengen. Hij constateert vervolgens de volgende stemuitslag:

Voor: 152.786.164 stemmen (99,90%)

Tegen: 159.598 stemmen (0,10%)

Onthouding: 24.683 stemmen

De voorzitter stelt daarna vast dat de heer Risseeuw is herbenoemd tot bestuurslid A van Stichting Administratiekantoor Preferente Aandelen Randstad Holding voor een periode van twee jaar.

### **7. Voorstel tot herbenoeming van PricewaterhouseCoopers tot externe accountant voor het boekjaar 2013**

Ingevolge artikel 393 boek 2 van het burgerlijk wetboek, geeft de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de opdracht tot onderzoek van de jaarrekening aan een accountant. In de vergadering van 29 maart 2012, heeft de Algemene Vergadering van Aandeelhouders aan PricewaterhouseCoopers in Nederland deze opdracht gegeven voor het boekjaar 2013. Aangezien PricewaterhouseCoopers zijn werkzaamheden naar volle tevredenheid verricht, stelt de Raad van Bestuur, hierin gesteund door de Raad van Commissarissen en diens Audit Commissie, voor om PricewaterhouseCoopers in Nederland ook de opdracht te geven tot controle van de jaarrekening voor het boekjaar 2014.

De secretaris stelt de aanwezigen in de gelegenheid hun stem uit te brengen. Hij constateert vervolgens de volgende stemuitslag:

Voor: 152.613.524 stemmen (99,81%)

Tegen: 286.057 stemmen (0,19%)

Onthouding: 70.864 stemmen

De voorzitter stelt vervolgens vast dat het voorstel is aangenomen en PricewaterhouseCoopers is herbenoemd tot externe accountant voor het boekjaar 2014.

### **8. Rondvraag**

De heer Swarte, namens de Vereniging van Effectenbezitters, vraagt of vanaf volgend jaar de vergadering een uur eerder kan beginnen.

De secretaris antwoordt dit in overweging te nemen.

### **9. Sluiting**

De voorzitter dankt tenslotte de aanwezigen voor hun komst, sluit de vergadering en nodigt een ieder uit voor een drankje en een hapje in de foyer.

Vastgesteld op 12 september 2013 te Diemen