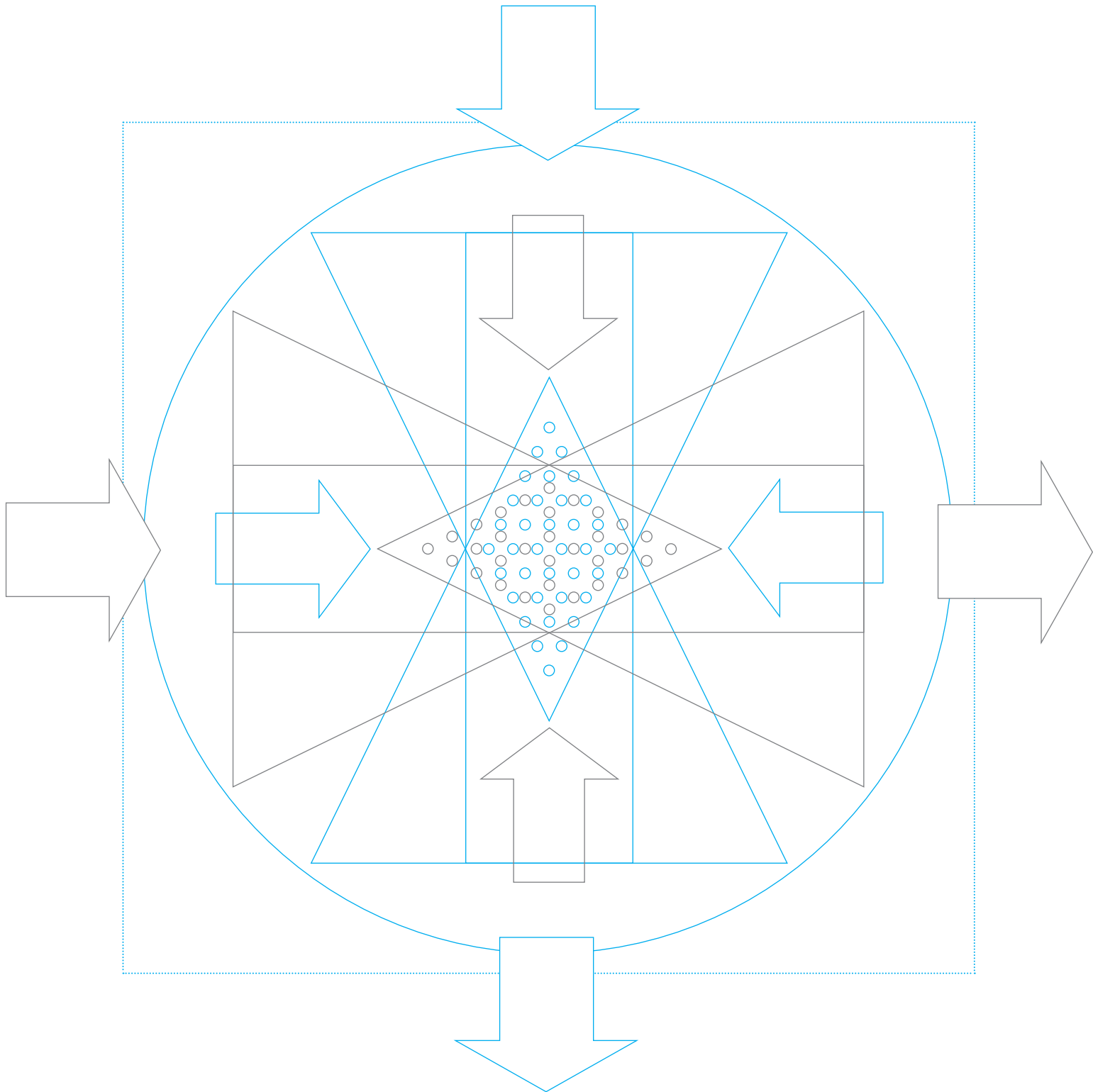


PROFESSIONEEL INHUREN VAN FLEXIBELE ARBEID



# Professioneel Inhuren van Flexibele Arbeid

Mensen, Markt, Mechanismen

Max Boodie, Rob de Laat, Paul Oldenburg

## WOORD VOORAF

Met stijgende verbazing.....

Verbazing. Daar begon het voor ons mee. Van vrachtwagenchauffeur tot vaat-chirurg, van piloot tot pakjesbezorger, van inkoper tot ICT-specialist, er is geen beroep meer waar geen flexwerkers in te vinden zijn. De flexmarkt groeit dan ook. Maar hoe groot die markt is en hoeveel mensen nu precies flexibel worden ingezet, dat kon niemand ons vertellen. Dat laat onverlet dat de cijfers je links en rechts om de oren vliegen. De definities trouwens ook. Opvallend is verder dat iedereen een mening over flexwerk heeft. Wordt in de media gesproken over 'wegwerparbeid', flexibel werken is allesbehalve een wegwerpfenomeen. Het beantwoordt niet alleen aan de menselijke behoefte aan vrijheid, maar het is ook een essentieel element van een moderne economie: wendbare arbeidskrachten zijn een kritische succesfactor voor een wendbare economie.

Waar wij ons ook over verbazen, is dat in de flexmarkt sprake lijkt te zijn van volledige mededinging – per slot van rekening zijn er heel veel aanbieders van flexwerk en minstens even zoveel inlenende organisaties – maar als je die markt eens goed onder de loep legt, dan blijkt dat het de traditionele aanbieders van flexwerk zijn die aan de knoppen draaien. Daar komt bij dat belangenorganisaties forse invloed hebben op de flexmarkt. Minstens net zo opvallend is dat flexwerk voor de inhurende organisatie een grote kostenpost is, maar dat het inhuren van flexibele arbeid slechts bij weinig organisaties professioneel plaatsvindt.

En toen onze verbazing omsloeg in stijgende verbazing hebben we de koppen bij elkaar gestoken. Het resultaat daarvan ligt voor u: het handboek 'Professioneel Inhuren van Flexibele Arbeid. Mensen, Markt, Mechanismen'. Deze lange titel dekt de lading goed. De mens in zijn hoedanigheid als flexwerker staat centraal.

De vraagzijde en de aanbodzijde van de flexmarkt en het marktmechanisme worden gedetailleerd en zoveel mogelijk onderbouwd met CBS-cijfers in kaart gebracht. Alle vormen van flexwerk bespreken wij tot in de kleinste details. Met die kennis van (het functioneren van) de markt kan een ieder die met de inhuur van flexwerkers heeft te maken zijn voordeel doen. Maar we zijn nog een stap verder gegaan. Wij bieden de gebruiker van dit handboek ook de handvatten om de inhuur te professionaliseren. Gewapend met een diepgaand inzicht in hoe deze markt functioneert en een gereedschapskist met instrumenten om aan de slag te gaan, kunt u de kwaliteit van de inhuur sterk verhogen en de risico's en kosten verlagen. Wij wensen u daarbij alle succes!

Aan de totstandkoming van dit handboek leverden vele mensen hun bijdrage als meedenker of kritische mee-lezer. Wij danken, in alfabetische volgorde: Sherief Abdalla, Richard Boekee, Bas van den Brink, Marc Brugman, Jeroen Corts, Paul Fijten, Diederik Gunther, Machiel Hermans, Gil Heijmans, Ludo Huijsman, John Kauerz, Benedicte Lichtenberg, Liesbeth Ruoff, Taco Snippen, Angelique Steen, John Tros, Kees van der Vleuten, Wouter Waaijenberg, Edgar Waardenburg, Aryuna Yap en Linda van der Zaken.

Amsterdam, Rotterdam, december 2013

Max Boodie, Rob de Laat, Paul Oldenburg

## 1 Inleiding 10

- 1.1 Professioneel inhuren versus traditioneel inhuren 11
- 1.2 Toegevoegde waarde van dit handboek 14
- 1.3 Opbouw van dit handboek: navigatiemodel 15

## 2 Afbakening 20

- 2.1 Doelgroepen 21
- 2.2 Vijf uitgangspunten 22
- 2.3 Flexwerk in Nederland in historisch perspectief 23
- 2.4 Flexwerk: ontwikkeling en omvang 25
- 2.5 De flexibele inhuurschil: het schillenmodel 28
- 2.6 Vijf vormen van flexwerk 31
- 2.7 Kameleons in de flexmarkt 32
- 2.8 Vier flexconstructies 33

## 3 Flexmarkt: vraagzijde 34

- 3.1 Waarom organisaties inhuren 35
- 3.2 Ingehuurde beroepsgroepen 36
- 3.3 Inhurende sectoren 38
- 3.4 Inhuur: stakeholders in de organisatie 41
- 3.5 Flexwerk en aanbestedingsrecht 46
- 3.6 Inhuurprofessionaliteit in Nederland 47

#### 4 Flexmarkt: aanbodzijde 52

- 4.1 Flexwerk: aanbodvormen 53
- 4.2 Uren x tarief 54
- 4.3 Uitzenden 61
- 4.4 Detacheren 70
- 4.5 Payrollen 74
- 4.6 Bemiddelen 78
- 4.7 Zelfstandige zonder personeel 82
- 4.8 Resultaataanbieders 87

#### 5 Flexmens m.m.v. Bas van den Brink 90

- 5.1 Profiel van de flexwerker 91
- 5.2 Arbeidsrelaties met inlener en uitlener 93
- 5.3 Flexwerk en maatschappelijke ontwikkelingen 99
- 5.4 De flexmens: een blik in de toekomst 103

#### 6 Trends 106

- 6.1 Kerntrends 107
- 6.2 Afname beroepsbevolking 108
- 6.3 Internationalisering van arbeid 108
- 6.4 Marginalisering van de man in het midden 109
- 6.5 Conservatieve houding banken 111
- 6.6 Professionalisering HRM-functie 111
- 6.7 Opkomst zzp'er 113
- 6.8 Opkomst mobile devices 114
- 6.9 Opkomst social media en marktplaatsen 114
- 6.10 Het nieuwe werken 116
- 6.11 Scherper toezicht 116
- 6.12 Zoekende vakbonden 117
- 6.13 Wispelturige politiek 117
- 6.14 Conclusies 118

#### 7 Integraal framework inhuur 120

- 7.1 Ideale inhuursituatie 121
- 7.2 Gedeelde principes 122
- 7.3 Gemeenschappelijke visie 125
- 7.4 Inhuurstrategie 129
- 7.5 Best practice inhuurproces 134

#### 8 Flexconstructies 138

- 8.1 Vier flexconstructies 139
- 8.2 Transactiekosten bij flexwerk 139
- 8.3 Multi vendor flexconstructie 141
- 8.4 Master vendor flexconstructie 145
- 8.5 Commodity flexconstructie 148
- 8.6 Neutral vendor flexconstructie 151
- 8.7 Keuze flexconstructie 155

#### 9 Uitbesteden 158

- 9.1 Kernprocessen en ondersteunende processen 159
- 9.2 Markt of hiërarchie 160
- 9.3 De inhuur uitbesteden 163
- 9.4 Kritische succesfactoren voor uitbesteden 165
- 9.5 Uitbesteden: stappen 165

Over de auteurs 173

Bijlage 1: Toelichting cijfers CBS 174

Bijlage 2: Algemene inhuurvoorwaarden 176

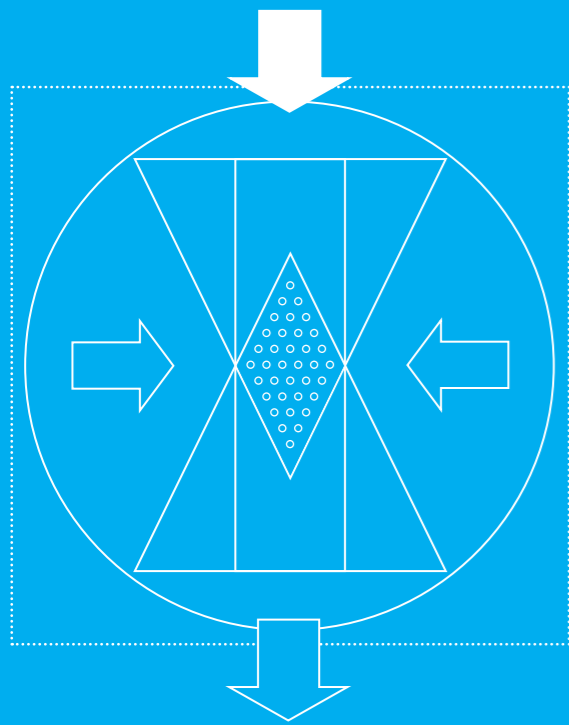
Bijlage 3: Taken in het inhuurproces 184

Bijlage 4: Inhuuranalyse 188

Bijlage 5: Processen sourcing en contractmanagement 190

Definities kernbegrippen 194

Register 196



# 1 INLEIDING

## 1.1 Professioneel inhuren versus traditioneel inhuren

### Traditioneel inhuren: een schets

Het vinden van de beste leverancier in plaats van het vinden van de beste flexibele arbeidskracht lijkt bij de traditionele wijze van inhuur van flexwerk centraal te staan. Organisaties doen zaken met organisaties en om die relatie draait het. Traditioneel wordt deze relatie aangegaan door de inhurende manager. In organisaties die (meer) centraal worden aangestuurd, bemoeit ook de inkoopafdeling zich met de inhuur. Onder meer door de selectie van de leverancier, het voeren van de onderhandelingen en de contractering. Waar inhurende managers selecteren op zachte criteria als kwaliteit van de relatie en mate van ontzorging, selecteren inkopers meer op harde criteria zoals prijs en risico. Bij de traditionele wijze van inhuren laat de inlenende organisatie het vinden van de ideale kandidaat over aan de geselecteerde leverancier. Behalve dan bij de inhuur van zzp'ers, want in dat geval zijn flexwerker en leverancier dezelfde.

In organisaties waar inhurende managers meer bewegingsvrijheid hebben, heeft de manager over het algemeen een lijst met eigen voorkeursleveranciers die worden benaderd op het moment dat er flexibele arbeid nodig is. Inkopers werken graag met *preferred suppliers* die voor een aantal jaren worden vastgelegd met behulp van een raamovereenkomst. In ruil voor deze concessie verwacht de inkoper korting op de marktprijs en/of extra kwaliteitsgaranties, zoals een hoge leveringsbetrouwbaarheid. Inhurende managers zijn niet altijd tevreden over de *preferred suppliers*. Zij hebben het gevoel dat de kandidaten hen worden 'verkocht' en de leveranciers waar zij een goede relatie mee hebben worden uitgesloten.

Terwijl het toch om *human capital* gaat, is de betrokkenheid van de afdeling HRM bij de inschakeling van flexibele arbeid veelal beperkt. Opvallend is ook dat het *human resources management* van de medewerkers in vaste dienst en de (versnipperde) organisatie van de inhuur van flexwerkers in de praktijk twee verschillende planeten lijken te zijn. Er is een wereld te winnen als HRM de verantwoordelijkheid neemt voor de kwaliteit van de flexwerker, net zoals zij dat doet voor de medewerkers in vaste dienst.

De traditionele manier van inhuren laat een aantal belangrijke kansen liggen. De belangrijkste gemiste kans is de ideale match tegen minimale transactiekosten. Ga maar na. Elke leverancier van tijdelijke arbeidskracht heeft per definitie toegang tot slechts een beperkt deel van de mogelijk geschikte kandidaten. Inleners die op voorhand afspraken maken met een beperkt aantal leveranciers sluiten dus (betere) kandidaten uit. Nadeel voor de flexwerker is dat hij bij de traditionele manier van inhuren alleen via een intermediair toegang krijgt tot de inlenende organisatie waar hij graag wil werken. De inlener is meestal niet georganiseerd voor het aangaan en onderhouden van een relatie met een kandidaat, omdat dit al dan niet bewust wordt overgelaten aan de leverancier.

Een tweede kans is om de inhuur als een geïntegreerd proces te organiseren. We zien nu vaak een knip in het proces tussen het aangaan van de relatie en het beheren daarvan. Vaak zijn er zelfs verschillende personen of afdelingen verantwoordelijk voor deze activiteiten. Het handmatige beheer van contracten is dusdanig tijdsintensief dat het vaak niet of onvoldoende wordt gedaan. Met als gevolg dat de inlenende organisatie het zicht op lopende contracten kwijt raakt. Relaties worden niet tijdig beëindigd en flexwerkers gaan in de organisatie rondzwerfen, op zoek naar werk. Ook kunnen verschillen ontstaan tussen gefactureerde bedragen en oorspronkelijk overeengekomen afspraken. Zonder een geïntegreerde benadering is het ondoenlijk om elke urenstaat met elke factuur en het bijbehorende contract te vergelijken. Aan de traditionele manier van inhuren hangt dus een prijskaartje.

#### **Professioneel inhuren: een wenkend perspectief**

Dit boek gaat over professioneel inhuren. In de kern staat ‘professioneel’ voor het vermogen om herhaaldelijk activiteiten uit te voeren met een voorspelbaar

resultaat. Professioneel inhuren betekent dus het zodanig organiseren van het inhuurproces dat de inlenende organisatie:

- De beste kandidaat selecteert, tegen de beste prijs, onder de beste voorwaarden en zonder onbekende risico's
- Het administratieve proces van contractbeheer, dossierbeheer, urenregistratie en facturatie foutloos plaatsvindt
- Een relatie aangaat met de flexwerker om de eigen flexibele schil te versterken
- Leveranciers inschakelt die echte toegevoegde waarde leveren.

In dit handboek laten we zien dat deze resultaten voor elke organisatie haalbaar zijn.

Professioneel inhuren is een geïntegreerd proces met een duidelijk doel: het vinden en binden van de ideale flexwerker tegen minimale transactiekosten en maximale kwaliteit met de regie in eigen hand. Omdat professioneel inhuren uitgaat van een geïntegreerd proces heeft de inlener continu zicht op het presteren van de leverancier en de kandidaat en is continu in staat om bij te sturen. Dankzij informatietechnologie kunnen fouten in facturen niet meer ontstaan omdat deze geautomatiseerd worden vervaardigd op basis van goedgekeurde uren en bij aanvang gemaakte contractafspraken.

Professioneel inhuren betekent voor de inlener een kwalitatief beter en breder aanbod van flexkrachten, tegen een betere prijs, met betere afstemming op de behoefte van de inlener, met meer grip op proces en kosten. De inlener profiteert maximaal van marktwerking en kan kiezen voor de meest ideale flexwerker tegen de beste prijs en hij minimaliseert de transactiekosten.

Voor de flexwerker betekent professioneel inhuren dat de meest geschikte kandidaat ook de meeste kans heeft op de opdracht. De flexwerker is niet meer afhankelijk van een intermediair om te werken voor de organisatie waar hij voor wil werken. De flexwerker kan zichzelf rechtstreeks aanbieden en zo de transactiekosten minimaliseren.

Natuurlijk is de rol van de leverancier hiermee niet uitgespeeld. De werkelijke toegevoegde waarde van de leverancier wordt zowel voor inlener als flexwerker

**Box 1.1** Professioneel inhuren versus traditioneel in huren

Professioneel inhuren	Traditioneel inhuren
Inhuur is integraal proces	Inhuur is versnipperde activiteit
Inhuur is kernproces	Inhuur is bijzaak
Transparante kostprijs	Ondoorzichtige kostprijs
Prijs bepaald op moment inzet	Prijs vooraf vastgelegd
Relatie inlener-flexwerker centraal	Relatie inlener-leverancier centraal
Inlener bepaalt	Leverancier bepaalt
Leverancier bewijst toegevoegde waarde	Leverancier claimt toegevoegde waarde
Prestatieverplichting	Inspanningsverplichting
Grip door processen en technologie	Grip door beperking keuzevrijheid (preferred suppliers)
Lange termijn focus	Korte termijn focus

Bron: Boodie, De Laat, Oldenburg, 2013.

glashelder. Leveranciers die in staat zijn toegevoegde waarde te leveren door flexwerkers te ontwikkelen en door goed naar hun klanten te luisteren, zien hun kansen groeien.

Samengevat heeft professioneel inhuren de volgende positieve effecten: betere flexkrachten, lagere kosten van externe inhuur, het vermijden van onnodige inhuur, meer innovatie door het toenemen van de concurrentie en het beheersen van risico's. In Box 1.1 zijn de belangrijkste verschillen tussen traditioneel inhuren en professioneel inhuren op een rij gezet.

## 1.2 Toegevoegde waarde van dit handboek

### Inzicht, cijfers en feiten

In dit handboek leest u hoe de vraag- en aanbodzijde van de flexmarkt nu echt in elkaar zitten en welke trends deze markt beïnvloeden. Hierbij is gebruik gemaakt van cijfermateriaal dat door CBS voor dit handboek op een rij is gezet. De lezer vindt exacte cijfers over de strak gedefinieerde markten en aanbodvormen en actuele gegevens over het profiel van de moderne flexwerker.

### De inlener centraal

In dit handboek staat de inlener centraal, terwijl de meeste andere publicaties uitgaan van de flexwerker of de aanbieder van flexibele arbeidskrachten. Kortom: dit handboek heeft een uniek perspectief. Het reikt de inlener een gereedschapskist aan om flexwerk zowel doeltreffend als efficiënt, dus professioneel, in te schakelen. Door toepassing van de transactiekostentheorie krijgt het management van inlenende organisaties een stevige theoretische basis voor het optimaal inrichten van de flexibele schil.

### Integraal framework inhuur

Met die kennis van (het functioneren van) de markt kan een ieder die met de inhuur van flexwerkers heeft te maken zijn voordeel doen. Maar we zijn nog een stap verder gegaan. Wij bieden de gebruiker van dit handboek ook de handvatten om de inhuur verder te professionaliseren. Het handboek biedt een integraal framework inhuur. Dit raamwerk bestaat uit de volgende elementen:

- Gedeelde principes die de noodzaak voor verandering van het huidige inhuurproces bepalen
- Gedeelde visie op externe inhuur op basis van het schillenmodel
- Gedeelde strategie voor inhuur met behulp van de inhuurpiramide.

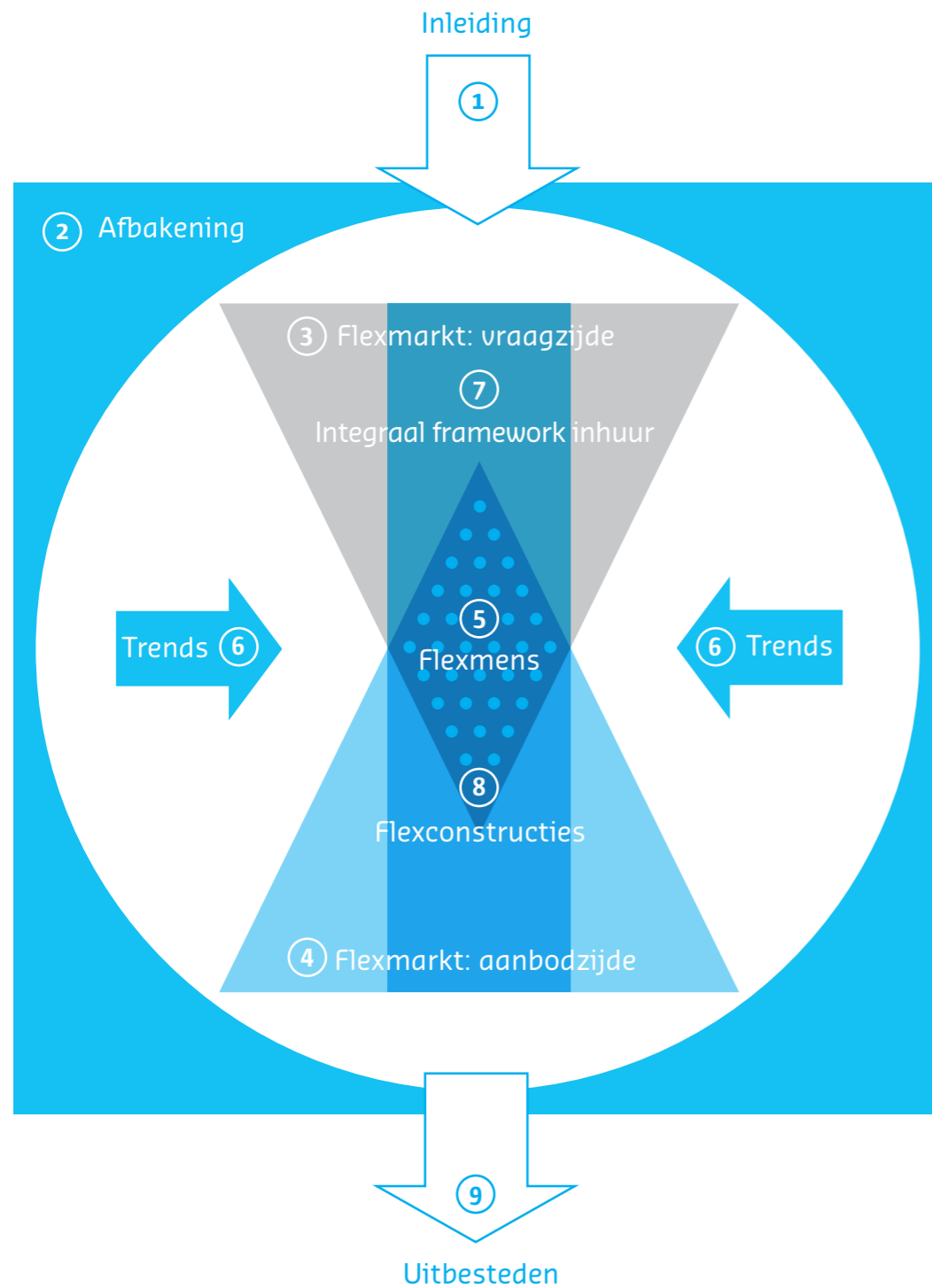
Deze drie bouwstenen leiden tot een best practice inhuurproces dat in elke inlenende organisatie geïmplementeerd kan worden.

## 1.3 Opbouw van dit handboek: navigatiemodel

In het navigatiemodel op de volgende pagina staat dit handboek visueel samengevat. De hoofdstuknummering correspondeert met de cijfers in het navigatiemodel.

In Hoofdstuk 2 'Afbakening' beginnen wij met de doelgroep en de uitgangspunten van dit handboek. Om de traditionele wijze van inhuur te begrijpen, zetten we vervolgens de geschiedenis van flexwerk in Nederland op een rij. Aansluitend brengen we in beeld hoeveel flexwerkers ons land telt en hoeveel geld daarmee gemoeid is. Het schillenmodel is één van de centrale denkmodellen voor flexwerk. Dit model introduceren wij in dit hoofdstuk, evenals de vijf aanbodvormen





van flexwerk. Wij besteden apart aandacht aan de ‘kameleons’, een bijzondere aanbodvorm van flexwerk. In dit boek bespreken wij vier dominante flexconstructies, die wij in Hoofdstuk 2 introduceren.

In Hoofdstuk 3 leggen wij de vraagzijde van de flexmarkt onder de loep. Wij bespreken de verschillende redenen waarom organisaties van flexwerk gebruikmaken. Daarna zetten we op een rij welke sectoren nu de meeste tijdelijke arbeidskrachten hebben, en welke flexfuncties het meest gevraagd worden. In een volgende paragraaf bespreken we de verschillende *stakeholders* bij de inhuur van flexwerk. Hoofdstuk 3 besluiten wij met een gedetailleerde beschrijving van de vier niveaus van inhuurprofessionaliteit, zoals we die momenteel herkennen (‘traditioneel inhuren’).

In Hoofdstuk 4 besteden wij uitgebreid aandacht aan de verschillende aanbodvormen van flexibele arbeid. Daarbij wordt nadrukkelijk ingegaan op de vraag hoe de verschillende aanbieders denken en wat hun belangen zijn. Zo geeft dit hoofdstuk inlenende organisaties een beter inzicht in hoe zij hun vraag naar flexwerkers kunnen formuleren. Namelijk zodanig dat de eigen belangen voorop staan en niet die van de leverancier.

In de twee voorgaande hoofdstukken gingen wij in op vraag- en aanbodzijde van de flexmarkt. In Hoofdstuk 5 staat de flexwerker en zijn context centraal. De moderne flexwerker, wat is dat voor iemand? En, welke arbeidsrelaties heeft hij? Ook gaan we in op de positie van de flexwerker in een veranderende maatschappij.

De flexmarkt is de afgelopen jaren sterk in beweging gekomen. In Hoofdstuk 6 gaan wij in op de ontwikkelingen die de flexmarkt de komende periode beïnvloeden. We bespreken twaalf trends en geven aan hoe zij het inhuurvolumen en de inhuurkosten beïnvloeden.

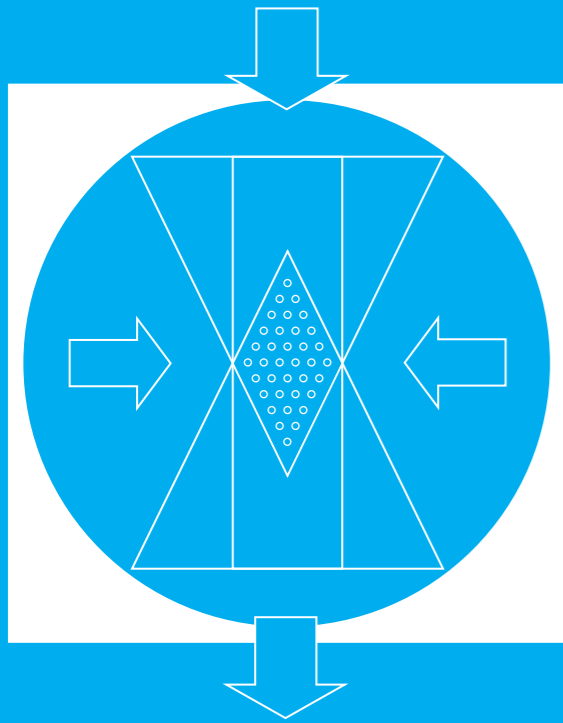
In de volgende hoofdstukken wordt de kennis van markt en mechanismen gebruikt om voor organisaties de ideale inhuursituatie te creëren.

In Hoofdstuk 7 presenteren wij een integraal framework voor inhuur. Dit raamwerk bestaat uit een aantal elementen die, als ze goed worden toegepast, samen

het ideale, best practice inhuurproces vormen. Als de inhuur op deze manier is georganiseerd, kan de inhuur zelf ter hand worden genomen, dan wel worden uitbesteed aan een gespecialiseerde partij. Eerstgenoemde optie wordt in detail uitgewerkt in Hoofdstuk 8 waar wij de verschillende flexconstructies onder de loep nemen. Dat zijn de manieren waarop de inlener de inschakeling van flexibele arbeid organiseert.

Tenslotte bespreken wij in Hoofdstuk 9 het uitbesteden van de inhuur. Dankzij de grip op flexwerk die ontstaat met het integraal framework inhuur (Hoofdstuk 7) kan het flexwerk als een vorm van dienstverlening worden georganiseerd. Deze *managed service* kan de organisatie zelf uitvoeren of uitbesteden aan een gespecialiseerde dienstverlener (*managed service provider*). In Hoofdstuk 9 zetten we eerst de argumenten voor en tegen zelf doen en uitbesteden op een rij. Vervolgens bekijken we welke activiteiten al dan niet kunnen worden uitbesteed. Als de beslissing voor uitbesteding van een (of meerdere) activiteit(en) is genomen, is het zaak de uitbesteding planmatig aan te pakken. Dit hoofdstuk besluiten wij daarom met een stapsgewijze aanpak voor uitbesteding.

Met dit handboek dragen wij bij aan een goede discussie over professioneel inhuren. Meer informatie over professioneel inhuren en een overzicht van de hyperlinks die op verschillende plaatsen in dit handboek staan, vindt u op [www.professioneelinhuren.nl](http://www.professioneelinhuren.nl).



## 2 AFBAKENING

Dit hoofdstuk beginnen we met de doelgroepen en uitgangspunten van dit handboek. Om goed te begrijpen hoe tegenwoordig wordt ingehuurd, zetten we vervolgens de geschiedenis van flexwerk in Nederland kort op een rij. Aansluitend wordt in beeld gebracht hoeveel flexwerkers ons land telt en hoeveel geld daarmee gemoeid is. Het schillenmodel is een van de centrale denkmodellen voor het professioneel inhuren van flexwerk. Dit model introduceren wij in dit hoofdstuk, evenals de vijf aanbodvormen van flexwerk. Apart aandacht is er voor de ‘flexkameleons’, een bijzondere categorie aanbieders van flexwerk. In dit boek bespreken we vier dominante flexconstructies, die we hier presenteren en in hoofdstuk 8 uitwerken.

### 2.1 Doelgroepen

‘Professioneel Inhuren van Flexibele Arbeid. Mensen, Markt, Mechanismen’ is geschikt voor elke organisatie die tijdelijke arbeidskrachten inschakelt en de inhuur wil professionaliseren. Inkoop, HRM en lijnmanagement zijn nauw betrokken functies bij deze professionalisering. De methoden en technieken in dit handboek zijn toepasbaar op elke vorm van externe inhuur. Of het nu gaat om zeer gespecialiseerde of juist routinematige werkzaamheden, werkzaamheden tegen minimumloon of die tegen tweemaal balkenendenorm, incidentele werkzaamheden of meerjarige werkzaamheden. ‘Professioneel Inhuren van Flexibele Arbeid. Mensen, Markt, Mechanismen’ geeft een compleet best practice inhuurproces dat leidt tot de juiste kandidaat, op de juiste plaats, op de juiste tijd, onder het juiste contract, tegen de juiste kosten.

Professioneel inhuren is een wenkend perspectief omdat de baten groot zijn: in de praktijk blijkt dat elke inlenende organisatie door professioneel in te huren 10% tot 30% kan besparen op de kosten van flexwerk zonder de kwaliteit geweld aan te doen en daarnaast de risico’s te beheersen. Integendeel: dankzij professionele inhuur gaan kosten-verlaging, kwaliteitsverhoging en risico-beheersing hand in hand.

Uiteraard is dit handboek niet alleen een must voor praktijkmensen, maar het is ook bij uitstek geschikt voor studenten en een ieder ander die precies wil weten hoe de markt van flexibele arbeid in elkaar steekt en hoe je professioneel inhurt.

## **Colofon**

De samenstellers zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor eventueel in deze uitgave voorkomende onjuistheden.

*Professioneel Inhuren van Flexibele Arbeid. Mensen, Markt, Mechanismen* is een uitgave van:

Enthri Holding B.V.  
Postbus 61216  
3002 HE Rotterdam

Voor informatie en bestellingen:

Telefoon 010 - 76 00 902  
info@enthri.com  
www.professioneelinhuren.nl

### **Auteurs:**

Max Boodie, Rob de Laat en Paul Oldenburg

### **Uitgever:**

Enthri Holding B.V.

### **Redactie en coördinatie:**

Economic Point of View v.o.f.

### **Vormgeving:**

Ontwerpstudio Spanjaard

### **Drukwerk:**

Rotor Offsetdruk

### **Fotograaf omslag:**

Roel Mazure

Eerste druk, 2013

ISBN 978 90 821503 0 8

NUR 801

©2013, Max Boodie, Rob de Laat, Paul Oldenburg,  
Amsterdam, Rotterdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar worden gemaakt, in enige vorm, of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16b Auteurswet 1912 het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men daarvoor de wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) moet men zich tot de uitgever wenden.