

# Rigiditeit door flexibiliteit: management bureaucratieën in Nederland

Alfred Kleinknecht, Zenlin Kwee en Lilyana Budyanto

*Meer flexibiliteit in arbeidsverhoudingen leidt tot meer korte en vluchtige verbintenissen tussen werkgever en werknemer, wat afbreuk doet aan vertrouwen en loyaliteit. In dit paper toetsen we de hypothese dat meer flexibiliteit in arbeidsverhoudingen gepaard gaat met grotere bureaucratieën voor management & control. Uit gerelateerd onderzoek blijkt dat Angelsaksische landen met meer flexibele arbeidsmarkten ruim dubbel zo hoge percentages managers in hun personeel blijken te hebben dan bedrijven in 'Rijnlandse' economieën. Wij laten zien dat Nederlandse organisaties die veel flexibel werk gebruiken significant meer managers in hun personeelsbestand hebben dan vergelijkbare organisaties met meer vast personeel. Opmerkelijk is ook dat kleine bedrijven dikkere managementlagen hebben dan hun grotere tegenhangers en dat jonge bedrijven zich niet onderscheiden van oudere bedrijven. Ook hebben overheidsorganisaties dunnere managementlagen dan private, marktgerichte organisaties.*

## 1 Inleiding

Er wordt veelal beweerd dat Nederlandse bedrijven hun behoefte aan flexibiliteit realiseren door het inhuren van flexibele krachten, omdat de wetgever de vaste banen goed beschermt. Muffels (2015) beargumenteert bijvoorbeeld dat tijdelijke krachten, uitzendkrachten of zzp'ers zorgen voor vrijere marktwerking, waardoor schaarse middelen efficiënter worden gebruikt. Bij dit soort pleidooien wordt echter makkelijk vergeten dat meer vrije marktwerking dikwijls ook meer marktfalen tot gevolg heeft, vooral marktfalen ten aanzien van innovatie. Zo is empirisch geconstateerd dat het gebruik van flexibele krachten op bedrijfsniveau *negatief* samenhangt met innovatie (Kleinknecht et al. 2014) en met de groei van de arbeidsproductiviteit (Vergeer et al. 2015). Daar zijn een aantal redenen voor die onder andere te maken hebben met het publieke goed karakter van kennis, externe effecten, informatie asymmetrie of gebrek aan betrokkenheid en loyaliteit. Bij meer personeelsverloop spelen deze factoren sterker op. Vooral de 'creatieve accumulatie' en geheimhouding van unieke (veelal persoonsgebonden) kennis wordt dan lastiger. Daardoor kunnen bedrijven hun monopoliewinsten uit innovatie

minder lang vasthouden, waardoor de prikkel tot het aangaan van riskante innovatieve projecten verzwakt (zie Kleinknecht (2015) voor meer argumenten).

Dit artikel voegt aan deze discussie één hypothese toe: als door inzet van flexibele werknemers de arbeidsmarkt soepeler werkt en de baanduren korter worden, dan heeft dit een prijs: men teert in op vertrouwen en loyaliteit van mensen en dit verhoogt transactiekosten voor *monitoring & control*. De verwachting is dus dat als gevolg van meer flexibele arbeidsverhoudingen het percentage managers in het personeelsbestand groeit.

De invloed van zachte factoren, zoals vertrouwen en loyaliteit op het ondernemingsbestuur, is weinig onderzocht. Geïnspireerd door exploratief werk van Gordon (1990, 1994), hebben Naastepad en Storm (2006) op basis van ILO-data aangetoond dat in typisch Rijnlandse economieën het aandeel ‘managers’ in de beroepsbevolking in de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw tussen 2 en 6 procent ligt, terwijl dit percentage in Angelsaksische landen met meer flexibele arbeidsmarkten 11,5-13,5 procent bedraagt. Interessant is in dit verband ook de observatie van De Beer (2001) dat in Nederland tussen de late jaren zeventig en de eeuwwisseling het aantal ‘leidinggevendenden’ van 2% naar 6% van de beroepsbevolking steeg, hetgeen min of meer parallel loopt aan de groei van flexibel werk in Nederland.

Naastepad en Storm (2006) argumenteren dat de groei van managementlagen een indicator is van afbraak van sociaal kapitaal. Deze hypothese wordt recent ondersteund door Svensson (2011), die aantoonde dat flexibel werk vertrouwen ondermijnt. Tegen het onderzoek van Naastepad en Storm zou men kunnen inbrengen dat data op macroniveau vertekend kunnen zijn door een inflatoir gebruik van het woord ‘manager’ in Angelsaksische culturen en/of door andere niet-geobserveerde nationale bijzonderheden. Het is daarom interessant om de hypothese van Naastepad en Storm in een dwarsdoorsnede van individuele organisaties binnen een land te onderzoeken, waarin factoren zoals nationale cultuur of regelgeving hetzelfde zijn.

## 2 Data

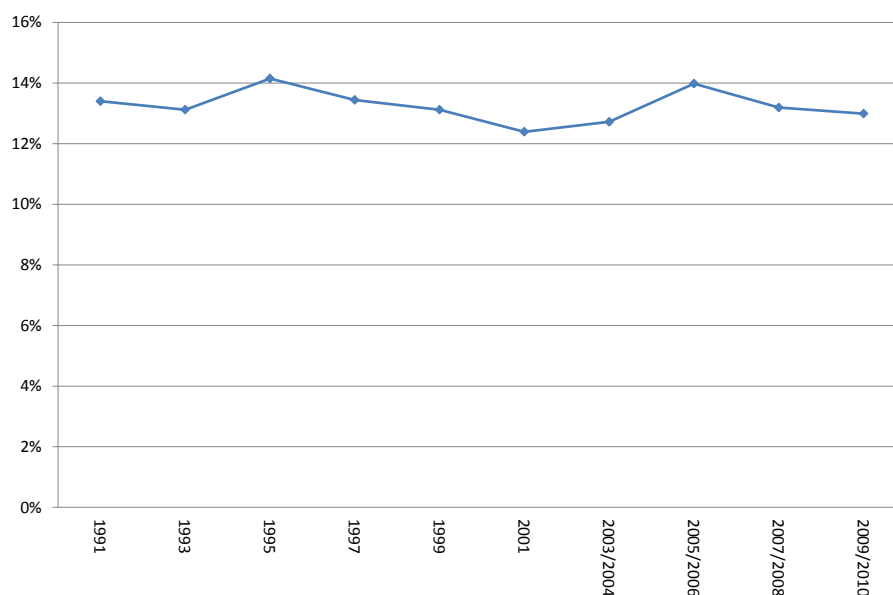
Een gelegenheid om de hypothese van Naastepad en Storm te toetsen biedt het arbeidsvraagpaneel van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP), dat toegankelijk is via de website van de KNAW ([www.dans.knaw.nl](http://www.dans.knaw.nl)). De enquête betreft een steekproef van alle organisaties in Nederland die mensen in dienst hebben, dus naast industrie, dienstverlening en landbouw, ook niet-commerciële organisaties en overheidsinstanties, met een ondergrens van 5 werknemers. Het bestand vraagt naar het percentage leidinggevendenden in de organisatie, naast een reeks andere arbeidsmarkt-indicatoren. Voor onze studie zijn vooral de percentages werknemers met tijdelijke contracten en de inhuur van uitzendkrachten en zzp'ers interessant.

Op het moment van schrijven wordt het aandeel flexibele werknemers in Nederland tussen 23 en 35% geschat, afhankelijk van de gebruikte definities

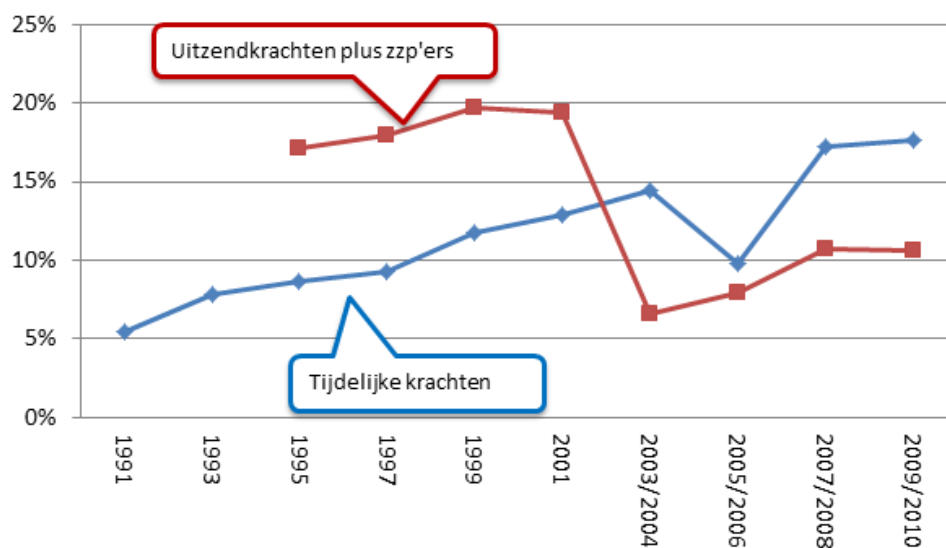
(Dekker et al. 2012). Wij gebruiken in het vervolg het aandeel flexibele krachten in het totale personeelsbestand als indicator van flexibele arbeidsverhoudingen. De vraag is of het gebruik van flexibel werk verschillen in de dikte van managementlagen kan verklaren, na controle voor andere factoren. De tweejaarlijkse enquête van het SCP bevat informatie over ongeveer 3000 organisaties in Nederland met 5 of meer werknemers, gestratificeerd naar sector en grootteklasse. De data worden verzameld met 3 telefonische belrondes, gevolgd door een schriftelijke bevraging. Onderstaande tabellen en figuren geven een indruk van de dikte van managementlagen en van aandelen van flexibele krachten.

Het percentage managers in Figuur 1 fluctueert tussen 12 en 14 procent. Dit is hoger dan de geciteerde percentages van Naastepad en Storm (2006) en van De Beer (2001) over de jaren zeventig tot negentig van de vorige eeuw. Het verschil kan te maken hebben met verschillen in definities of met het tijdstip van meten.

**Figuur 1** Aandelen van managers in de beroepsbevolking per jaar, 1991-2010



Bron: Eigen berekeningen op basis van het arbeidsvraagpanel van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP), toegankelijk via [www.dans.knaw.nl](http://www.dans.knaw.nl)

**Figuur 2** Flexibele werknemers als percentage van de beroepsbevolking, 1991-2010

Bron: Eigen berekeningen op basis van het arbeidsvraagpanel van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP), toegankelijk via [www.dans.knaw.nl](http://www.dans.knaw.nl)

**Tabel 1** Gemiddeld aandeel managers naar organisatiegrootte en –leeftijd

Grootteklassen (werknemers):	Gemiddeld aandeel managers:	Grootteklassen (leeftijd):	Gemiddeld aandeel managers:	N
1-9	22.4%	5 jaar of minder	13.9%	587
10-19	14.8%	6-10 jaar oud	14.2%	545
20-99	11.1%	11-20 jaar oud	14.1%	771
100-499	8.2%	21-50 jaar oud	13.7%	706
>500	8.3%	>50 jaren oud	12.3%	216

Bron: Eigen berekeningen op basis van het arbeidsvraagpanel van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP), toegankelijk via [www.dans.knaw.nl](http://www.dans.knaw.nl)

**Tabel 2** Gemiddelde percentages managers, tijdelijke krachten en uitzendkrachten plus zzp'ers per bedrijfstak

Bedrijfstak	% managers	% tijdelijke krachten	% uitzendkrachten + zzp'ers	N
Landbouw	21,60	18,31	15,31	33
Hout, textiel, papier, etc.	13,56	12,20	9,50	24
Chemie	12,08	5,36	11,20	45
Metaal	13,62	13,51	15,40	91
Machinebouw	13,60	11,14	10,27	252
Automobielen	14,54	15,22	18,56	248
Commerciële diensten	13,27	12,61	8,61	254
Publieke diensten	8,44	23,85	12,53	283
Bouwnijverheid	16,63	11,03	16,30	97
Handel	15,78	23,01	10,59	71
Transport	12,44	19,46	13,84	220
Kennisintensieve diensten	14,22	19,23	11,74	238
Overheid	9,00	9,22	8,30	52
Onderwijs	8,40	16,95	4,95	532
Gezondheidszorg	10,60	15,79	5,45	211
Niet-Commerciële diensten	14,47	24,65	9,01	210

Bron: Eigen berekeningen op basis van het arbeidsvraagpanel van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP), toegankelijk via [www.dans.knaw.nl](http://www.dans.knaw.nl)

**Tabel 3** Beschrijvende statistieken

Continue variabelen	Gemiddeld	SD	Min.	Max.	N
Percentage managers	13,2	9,5	0	100	2.828
Log aantal werknemers	1,6	0,7	0	4,1	2.825
Log leeftijd in jaren	1,4	0,4	0	2,0	2.551
Log groei werknemers	2,0	0,1	0	3,1	2.443
Percentage tijdelijke krachten	17,3	17,4	0	180	1.984
Percentage uitzendkrachten + zzp'ers	10,7	13,4	0	100	1.458
Dummy variabelen:					
Reorganisatie laatste twee jaar?	Ja: 30,5%	-	-	-	2.861
Sterk concurrerende omgeving?	Ja: 76,3%				2.854
Gevoelig voor conjunctuur?	Ja: 63,1%				2.861

Bron: Eigen berekeningen op basis van het arbeidsvraagpanel van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP), toegankelijk via [www.dans.knaw.nl](http://www.dans.knaw.nl)

### 3 Aanpak onderzoek

Om pragmatische redenen hebben wij de enquête 2009-10 genomen en beperken ons tot de eerste belronde: deze bevat de meest interessante controlevariabelen en heeft het hoogste aantal observaties. De keuze voor het gebruiken van slechts een jaargang van het arbeidsvraagpaneel heeft als nadeel dat we geen tijdsvertraging kunnen opnemen tussen exogene en endogene variabelen. We moeten dus voorzichtig zijn met causale uitspraken.<sup>1</sup>

Voor het verklaren van verschillen in de dikte van managementlagen tussen organisaties zijn voor deze studie de indicatoren van flexibel werk het meest interessant. In voorlopige (hier niet gedocumenteerde) schattingen bleek dat percentages tijdelijke krachten en uitzendkrachten (plus zzp'ers) een significant positieve invloed hadden op de omvang van managementlagen, mits separaat opgenomen. Bij het gezamenlijk opnemen van deze indicatoren doet zich een probleem met multicollineariteit voor (de correlatie tussen de twee variabelen is 0.46). Wij hebben daarom de twee variabelen door middel van factoranalyse samengevoegd.<sup>2</sup> Dit heeft als voordeel dat de samengevoegde indicator de drie belangrijkste vormen van flexibel werk in Nederland representeert: tijdelijke contracten, uitzendwerk en zzp'ers.

Als controlevariabelen gebruiken we onder andere de leeftijd en grootte van organisaties. Er is veel geschreven over kleine, jonge en ondernemende organisaties met laag-complexe organisatiestructuren en korte communicatielijnen. Tabel 1 suggereert echter dat de relatie tussen ondernemingsomvang en managementlagen eerder andersom is dan intuïtief verwacht: kleine organisaties blijken dikkere managementlagen te hebben dan grotere. Hier lijkt zich een klassiek probleem van kleine organisaties te openbaren: gebrekkige benutting van schaaleffecten. Opmerkelijk is ook dat jonge organisaties zich niet lijken te onderscheiden van oudere. Tabel 2 splitst de descriptieve data uit naar sectoren en toont een eveneens wat contra-intuïtieve observatie: organisaties in onderwijs, gezondheidszorg of overheids-

---

<sup>1</sup> We hebben geëxperimenteerd met het koppelen van twee enquêtes, wat twee jaar tijdsvertraging tussen exogene en endogene variabelen mogelijk maakt. Daarbij gaat echter rond de helft van de observaties verloren als gevolg van bedrijfsbeëindigingen, fusies, non-respons, etc. De coëfficiënten van de schattingen op deze alternatieve steekproef, met correctie voor tijdsvertraging, zijn vergelijkbaar met de hier gedocumenteerde coëfficiënten, maar de significantieniveaus zijn in het algemeen lager (de schattingen kunnen bij de auteurs worden opgevraagd). Mede omdat de percentages managers (Figuur 1) en flexibele werknemers (Figuur 2) rond 2009/10 niet veel fluctuatie vertonen, kiezen we voor het voordeel van een groter aantal observaties boven het voordeel van het opnemen van vertraagde variabelen.

<sup>2</sup> Er is een principale componenten analyse met orthogonale rotatie (varimax) uitgevoerd. De determinant van de correlatie matrix is 0.0098, hetgeen groter is dan de vereiste waarde van 0.00001. De Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) maatstaf is gelijk aan 0.67. Dit voldoet aan de minimum vereisten (Field 2009). De Barlett toets is significant op 5% niveau (0.014). Beide toetsen geven dus aan dat aan de minimum vereisten is voldaan voor een factor analyse. De diagonale elementen van de anti-image correlatie matrix hebben waarden van ruim boven 0.5 (dat wil zeggen 0.73-0.89) en de niet-diagonale elementen hebben kleine waarden, hetgeen een goede factor analyse indiceert.

instellingen lijken *dunnere* managementlagen te hebben dan commerciële marktorganisaties.

Ten slotte nemen we dummy variabelen op voor de vraag of de organisatie in de afgelopen twee jaar een majeure reorganisatie, dan wel een fusie of overname had (dit maakt afbouw van overbodige managementlagen mogelijk). We controleren ook voor de vraag of de organisatie in een sterk competitieve omgeving werkt en/of gevoelig is voor de conjunctuur. Onze schattingen zijn in Tabel 4 samengevat. Tabel 3 geeft beschrijvende data.

#### 4 Uitkomsten

Tabel 4 vat onze OLS-regressies in drie modellen samen. We beginnen met een simpel model en voegen stapsgewijs variabelen toe. In het algemeen brengt het toevoegen van variabelen (behalve ten opzichte van het meest eenvoudige model 1) weinig veranderingen teweeg in de overige coëfficiënten. Ook het toevoegen van branche dummy's verandert weinig.

De tabel laat zien dat de percentages flexibele krachten een significant positief effect hebben op de dikte van de managementlagen. De inzet van meer flexibele krachten gaat dus gepaard met dikkere management bureaucratieën vergeleken met (vergelijkbare) organisaties die meer vaste krachten gebruiken. Dit is consistent met het argument dat goed werkgeverschap en het bieden van een lange-termijn perspectief een investering is in vertrouwen en loyaliteit waardoor transactiekosten laag blijven, terwijl flexibel werk vertrouwen afbreekt en meer controle vereist (Svensson 2011).

De multivariate schattingen bevestigen het beeld uit de beschrijvende statistieken dat overheidsorganen, instellingen in onderwijs en gezondheidszorg alsmede niet-commerciële diensten relatief kleinere managementlagen hebben dan private, marktgerichte organisaties. Alleen de dummy voor publieke diensten is insignificant. Het zou nader onderzoek vereisen om te toetsen of de *dunnere* managementlagen te maken hebben met groter vertrouwen door geringere personeelsfluctuaties. De positieve coëfficiënten van 'gevoelig voor de conjunctuur' en van een 'sterk concurrerende omgeving' (in Model 2) duiden erop dat deze factoren de managementlagen in commerciële organisaties (verder) kunnen doen groeien.

De coëfficiënten van de bedrijfsleeftijd zijn negatief, maar niet significant. Dit geeft dus geen steun aan de verwachting dat jonge bedrijven *dunnere* managementlagen hebben. Kleine bedrijven hebben significant dikkere managementlagen dan grote bedrijven. Onze schattingen ondersteunen dus niet het populaire beeld van vastgeroeste oude en grote organisaties versus kleine en jonge ('lean and mean') entrepreneursbedrijven. Het lijkt er eerder op dat kleinere bedrijven schaaffecten met betrekking tot management niet goed (kunnen) benutten.

Opmerkelijk is verder dat ons vermoeden over een gunstige invloed van majeure structuurveranderingen (reorganisaties, fusies etc.) op de dikte van managementlagen *niet* door de schattingen wordt ondersteund. Integendeel, we vinden zelfs een

significant *positief* teken: na de reorganisatie of fusie zijn de managementlagen dikker! Een mogelijke verklaring ligt in de noodzaak van extra management inzet voor de nazorg, bijvoorbeeld om de gefuseerde organisaties te integreren. Een aanvullende verklaring zou kunnen zijn dat er tijdens ingrijpende structuurveranderingen in bedrijven een proces van averechtse selectie plaatsvindt.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Omdat tijdens deze processen veel personeelsleden bezorgd zijn om hun baan, gaan ze solliciteren – en de mensen met de beste baankansen vertrekken in principe als eerste. Met de achterblijvers moet de organisatie na de fusie of reorganisatie verder. Presteert men vervolgens slechter, dan is de klassieke reactie om *management & control* op te tuigen. Het proces van averechtse selectie zou overigens ook één van de verklaringen kunnen zijn voor de bevinding dat acquisities en overnames achteraf veelal teleurstellende resultaten laten zien (Schenk 2006).



**Tabel 4** Samenvatting van regressies die de omvang van managementlagen verklaren

	Model 1		Model 2		Model 3	
	Coëffici- ënten:	t-waarden:	Coëffici- ënten:	t-waarden:	Coëffici- ënten:	t-waarden:
<b>Controlevariabelen:</b>						
Constante term	21.92	6.35***	23.45	8.85**	27.26	10.19***
Log werknemers	-7.48	-26.02***	-7.01	-15.04**	-6.97	-25.15***
Log groei werknemers	-0.94	-0.65	-0.76	-0.59	-0.50	-0.39
Log leeftijd organisatie (jaren)	-0.17	-0.38	-0.04	-0.61	-0.01	-1.51
Reorganisatie: ja (dummy)			0.92	2.29**	0.89	2.24**
Sterk concurrerende omgeving: ja (dummy)			1.37	3.07***	0.67	1.49
Gevoelig voor conjunctuur: ja (dummy)			1.87	5.02***	1.39	3.71***
Kernvariabele: Flexibele arbeid, d.w.z. de factor score: % uitzendkrachten + zzp'ers en % tijdelijke krachten	0.73	2.89**	1.75	3.62***	1.68	4.58***
<b>Bedrijfstak dummy's (referentiegroep: landbouw)</b>	neen	neen	neen	neen	ja	ja
Textiel, papier, hout, etc.					-2.06	-1.27
Chemie					-2.18	-0.98
Metaal					-3.24	-1.47
Machinebouw					-2.98	-1.25
Automobielen					-2.85	-1.01
Commerciële diensten					-4.17	-1.58
Publieke diensten					-3.69	-1.32
Bouwnijverheid					-1.34	-0.75
Groot- en detailhandel					-1.97	-0.98
Transportdiensten					-4.88	-1.67
Kennisintensieve diensten					-2.07	-1.11
Overheidsinstellingen					-4.78	-2.18**
Onderwijs					-6.58	-3.86***
Gezondheidszorg					-6.64	-3.97***
Niet-commerciële diensten					-5.26	-2.09**
R <sup>2</sup> :		0.207		0.254		0.291
Aantallen observaties:		1397		1255		1255

## 5 Conclusie en discussie

Dit artikel draagt bij aan de discussie over de gevolgen van flexibele arbeid op de economie. In de economische hoofdstroming bestaat een breed gedragen consensus over de noodzaak van 'structurele hervormingen' van de arbeidsmarkt. Immers, in een Walrasiaans *Algemeen Evenwicht* perspectief kan men argumenteren dat ieder obstakel tegen de onbelemmerde werking van markten in principe tot welvaartsverliezen leidt. Dit geldt ook voor starheden in de werking van de arbeidsmarkt, zoals het loonkartel van de vakbonden of bijvoorbeeld ook voor de hoge kosten van ontslag waardoor de arbeidsmarkt minder 'dynamisch' wordt. Vanuit dit perspectief zouden 'structurele hervormingen' van arbeidsmarkten tot een efficiëntere aanwending van schaarse middelen moeten leiden. Vaak wordt echter vergeten dat meer vrije marktwerking dikwijls ook meer marktfalen tot gevolg heeft, bijvoorbeeld ten aanzien van innovatie. Kortom, omstandigheden die de efficiënte allocatie van schaarse middelen bevorderen hoeven niet bevorderlijk te zijn (of kunnen zelfs contraproductief uitpakken) voor innovaties die middelen minder schaars maken (zie uitvoeriger Kleinknecht (2015)).

Dit artikel voegt aan deze discussie een element toe: als door inzet van flexibele werknemers de arbeidsmarkt soepeler werkt en de baanduren korter worden, dan heeft dit een prijs: men teert in op vertrouwen en loyaliteit van mensen. Gebrek aan sociaal kapitaal verhoogt transactiekosten voor *monitoring & control*. Onze uitkomsten zijn consistent met deze hypothese: bedrijven met veel flexibele krachten hebben relatief hogere percentages managers.

Als dikkere managementlagen tot meer complexe en bureaucratische besluitvorming leiden, dan kan dit vervelend zijn voor creatieve en ondernemende medewerkers. Het is in dit verband verleidelijk om te speculeren over de vraag of de hoge aantallen nieuw opgerichte bedrijven in de Angelsaksische landen niet te maken hebben met dikke managementbureaucratieën in bestaande bedrijven (Gordon 1990, 1994; Naastepad en Storm 2006). Deze bureaucratieën kunnen immers creatieve werknemers forse prikkels geven om voor de realisatie van hun ideeën hun eigen bedrijf te starten. Mocht dit vermoeden realistisch zijn, dan hoeven de lagere percentages nieuwe bedrijfsoprichtingen in Europa geen nadeel te zijn: mogelijk kunnen creatieve mensen in Europa beter hun ei kwijt in bestaande bedrijven. Het moge duidelijk zijn dat dit om meer onderzoek vraagt.

Aangezien ons onderzoek op een dwarsdoorsnee berust, moeten we uiteraard voorzichtig zijn met causale uitspraken. Niettemin zijn onze empirische uitkomsten consistent met het vermoeden dat het benutten van meer flexibele arrangementen in het personeelsbeleid leidt tot meer rigiditeit in de bedrijfsvoering door dikkere managementlagen. Kortom, meer flexibiliteit leidt weer tot meer rigiditeit. Er is ook nooit een gratis lunch!

## Auteurs

Alfred Kleinknecht ([www.alfredkleinknecht.nl](http://www.alfredkleinknecht.nl)) is emeritus hoogleraar economie en verbonden aan het WSI (Hans-Böckler-Stiftung) in Düsseldorf. Zenlin Kwee ([zenlinkwee@gmail.com](mailto:zenlinkwee@gmail.com)) is universitair docent strategie en innovatie aan de Technische Universiteit Delft. Lilyana Budyanto ([lilyana.lee@gmail.com](mailto:lilyana.lee@gmail.com)) studeerde in Delft en heeft nu een management functie in Singapore.

## Literatuur

- Beer, P. de, 2001, *Werken in de postindustriële samenleving*, Den Haag: SCP: 335.
- Dekker, R., H. Howing en L. Kösters, 2012, Doorstroom van flexwerkers, *Economisch Statistische Berichten*, vol. 97(4628): 70-73.
- Field, A.P., 2009, *Discovering Statistics Using SPSS*, 3rd edn, London: Sage.
- Gordon, D.M., 1990, Who Bosses Whom? The Intensity of Supervision and the Discipline of Labor, *American Economic Review*, vol. 80(2): 28-32.
- Gordon, D.M., 1994, Bosses of Different Stripes: A Cross-National Perspective on Monitoring and Supervision, *American Economic Review, Papers and Proceedings*, vol. 84(2): 375-79.
- Kleinknecht, A., F.N. van Schaik en H. Zhou, 2014, Is flexible labour good for innovation? Evidence from firm-level data, *Cambridge Journal of Economics*, vol. 38(5): 1207-19.
- Kleinknecht, A., 2014, Een erfenis van Schumpeter. Waarom arbeidsmarkt rigiditeiten nuttig kunnen zijn voor innovatie, Afscheidsoratie TU Delft (November 2013), *TPEdigitaal*, vol. 8(3): 31-48 (Ook verschenen in KVS Jaarboek 2015.).
- Kleinknecht, A., 2015, How 'structural reforms' of labour markets harm innovation, Research Paper 6 (July 2015), online: <http://www.socialeurope.eu/book/re-no-6-how-structural-reforms-of-labour-markets-harm-innovation>.
- Muffels, R.J.A., 2015, Flexicurity en sociale modellen in Europa: een vergelijkende analyse van het effect van instituties op werkgelegenheid en mobiliteit, in: A. Goudzwaard, J. Sanders en W. Smits (red.), *Dynamiek op de Nederlandse Arbeidsmarkt*, Den Haag: CBS & TNO.
- Naastepad, C.W.M. en S. Storm, 2006, The innovating firm in a societal context: Labor-Naastepad management relations and labor productivity, in: R. Verburg, J. Ort en W. Dicke, *Management of Technology*, p. 170-191, London: Routledge.
- Schenk, E.J.J., 2006, Mergers and concentration policy, in: P. Bianchi en S. Labory (eds.), *International Handbook of Industrial Policy*, Cheltenham: Edward Elgar, p. 153-179.
- Svensson, S., 2011, Flexible working conditions and decreasing levels of trust, *Employee Relations*, vol. 34(2): 126-137.
- Vergeer, R., S. Dhondt, K. Kraan en A. Kleinknecht, 2014, Will 'structural reforms' of labour markets reduce productivity growth? A firm-level investigation, *European Journal of Economics and Economic Policy* (Online DOI: 10.4337/ejeep.2015.0011).