

Niet langer old boys  
maar nog altijd een elite

# Niet de vrind maar het diploma

Zonder universitaire opleiding is een topfunctie in het bedrijfsleven onbereikbaar. Afkomst is niet meer van belang. **DOOR JOS VAN HEZEWIJK EN MARCEL METZE BEELD MILO**

**DE OUDE, GESLOTEN,** in zichzelf gekeerde bedrijfselite – het *old boys network* – bestaat niet meer. Het tijdperk van de 'tweehonderd van Mertens' die elkaar voortdurend de bal toespelen, is voorbij. Tot eind jaren tachtig kenden de toplieden van grote bedrijven elkaar allemaal. Ze kwamen uit een kleine kring van bevoorrechte milieus, ze gingen met elkaar naar school, ze lieten zich samen ontgroenen in het studentencorps. Tachtig procent had een familielid of jeugdvriend met een topfunctie. Nu is dat nog maar twintig procent.

Ook het aantal dwarsverbanden tussen grote bedrijven is sterk afgenomen. Die verbanden uitten zich vaak in dubbelcommissariaten. Bedrijf B had een commissaris bij bedrijf A en omgekeerd. In 1987 waren er bij de honderd grootste ondernemingen nog 108 dubbelcommissariaten. In 1992 was dat aantal al geslonken naar vijftig en in 2005 naar slechts 21. Het kwam regelmatig voor dat een persoon in meer dan vijf dubbelcommissariaten te vinden was – dat waren de echte spinnen in het old boysweb. Ook dat is inmiddels een uitzondering. Een van de weinige echte multicommissarissen is Frans Cremers, de voormalige CEO van VNU met (in 2010) zes commissariaten, onder meer bij Fugro, de NS, Schiphol en Vopak.

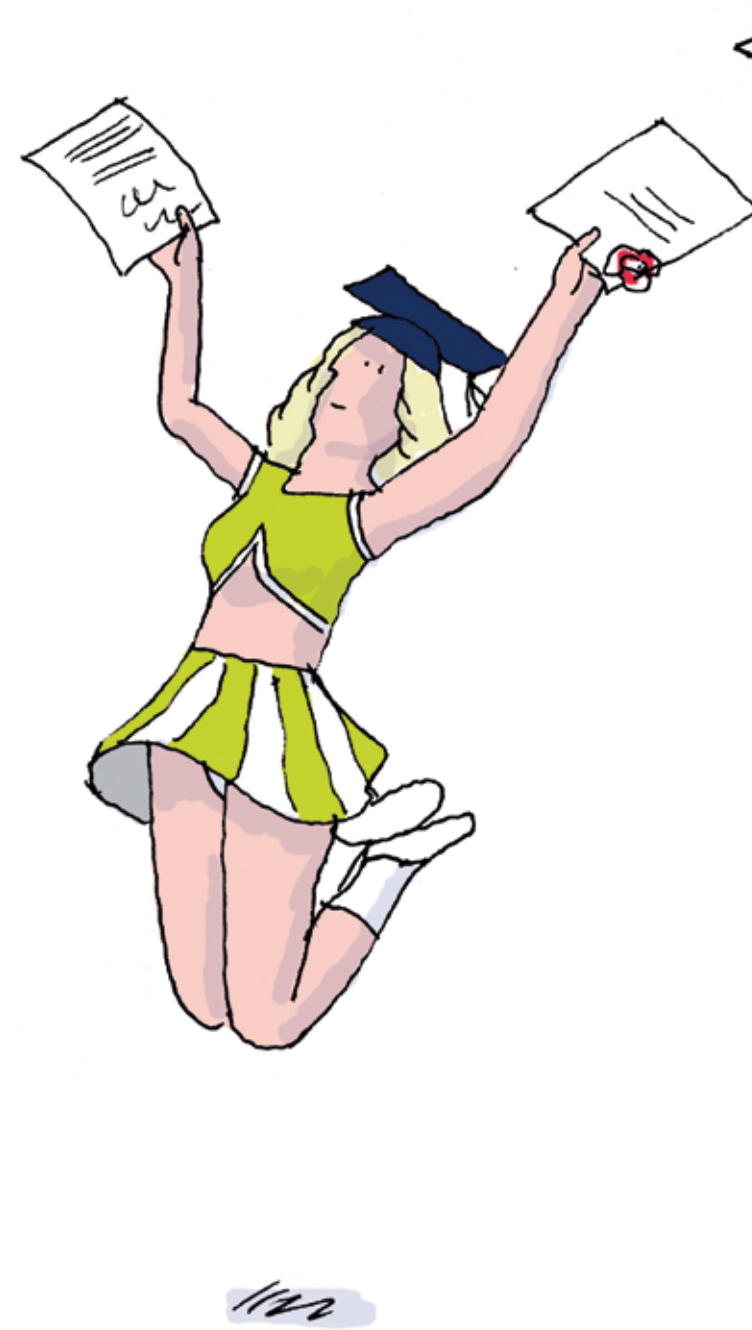
De grootste absolute krimp van dit verschijnsel speelde zich af in het begin van de jaren negentig. In deze periode rukte de baby-boomgeneratie op naar de bestuurskamers, zodat zij moet worden aangewezen als degene die de old boys-netwerken heeft doorbroken. Belangrijke krachten achter die doorbraak waren de internationalisering van het bedrijfsleven en de sterke economische groei – twee factoren die al vaker in de geschiedenis de bijlzetten aan de wortel van gevestigde netwerken, zoals in de Gouden Eeuw en ten tijde van de Tweede Industriële Revolutie. Rond 2000 leek even een *new boys network* te ontstaan, van charismatische topmannen met veel commissariaten in onder meer dotcom-bedrijven, zoals Ton Risseeuw (Getronics), Cees van der Hoeven (Ahold), Wim Dik (KPN) en Kees Storm (Aegon). Dat netwerk viel echter snel uiteen

na de val van de nieuwe economie en de bijbehorende boekhoudschandalen.

**DAT HET OLD BOYS NETWORK** niet meer bestaat, betekent natuurlijk niet dat er in de bedrijfselite geen relatienetwerken meer zijn. Maar die zijn in de afgelopen decennia grondig van karakter veranderd. De hoofdkenmerken van de bedrijfstopmanagers illustreren dat. De egaliserende werking van de welvaarts- en verzorgingsstaat heeft de invloed van de adel en het patriciaat sterk verwaterd. De adel wordt sinds medio jaren tachtig niet langer aangevuld en sterft geleidelijk uit. De universiteiten zijn minder elitair en beter toegankelijk voor de midden- en lagere klassen. Door dit alles hebben de bedrijfstoppen meer dan vroeger een meritocratisch karakter. Slechts een minderheid van de topfunctionarissen in de top-honderd van grootste ondernemingen komt uit de 'hogere kringen': één op de vijf. Hun belangrijkste overeenkomst is hun universitaire opleiding.

Volgens het jaarlijkse onderzoek van *de Volkskrant* heeft 85 procent van de bestuurlijke top van Nederland zo'n opleiding doorlopen. Dit percentage betreft zowel politieke bestuurders als bedrijfsbestuurders. In de bedrijfstoppen lag het aantal academici ook voorheen al hoger. Eigen onderzoek onder de grootste ondernemingen laat zien dat dit in de jaren negentig en begin deze eeuw verder is opgelopen naar bijna honderd (94 procent in 2010). Tot in de jaren tachtig domineerden de Leidse juristen en de Delftse ingenieurs de ondernemingsbesturen. Sindsdien zijn daar de economen en bedrijfskundigen bij gekomen, met name die uit Rotterdam.

Met haar voornamelijk academische rekruteringsveld heeft de nieuwe bedrijfselite een minder benauwd karakter dan het oude netwerk. De basis is breder, hoewel nu ook weer niet zo veel. De old boys kwamen uit een reservoir van twee procent van de bevolking, met afkomst als onderscheidend kenmerk. De academische topmanagers van nu komen voort uit een universitaire kweekvijver die in hun studietijd rond vier procent van de bevolking besloeg. Ook de



moderne bedrijfselite blijft dus een elite. En het mag dan iets gemakkelijker zijn om vanuit de lagere en middenklassen tot de bedrijfselite door te dringen – vroeger moest je daarvoor boven je stand huwen, nu is het een kwestie van een diploma halen – ook in het opleidingsniveau blijft zoals bekend een klasseneffect zichtbaar.

Hoger opgeleiden komen nog altijd vaker voort uit gezinnen met hoger opgeleide ouders, en ook in de partnerkeuze speelt opleidingsniveau een rol (voor de neiging om iemand met hetzelfde opleidingsniveau te huwen is zelfs een term bedacht, namelijk 'opleidingshomogamie'). Al heeft een hoge afkomst als toegangsticket tot de economische elite plaatsgemaakt voor een bepaalde hoeveelheid cultureel kapitaal (opleiding), helemaal de eigen verdienste is dat kapitaal dus niet. Het Sociaal en Cultureel Planbureau constateerde dit ook in zijn jongste tweeverjaarsrapport over de toestand van Nederland. Het meritocratisch denken ruikt op. Ook jongeren denken: opleidings-

succes ligt niet aan afkomst of omgeving maar aan jezelf. In werkelijkheid stagneert sociale stijging vaak juist op die laatste factoren.

Dat het old boys network plaatsmaakte voor een academisch geschoelde, meritocratische bedrijfselite, hangt deels samen met de veranderde positie van het familiebedrijf. Veel grote ondernemingen zijn ooit voortgekomen uit familiebedrijven. Als gevolg van de toenemende schaalgroottes en internationalisering zijn de eigenaren van deze concerns in de tweede helft van de twintigste eeuw geleidelijk uit het management verdwenen. De betreffende families spelen nog vaak wel een rol als kapitaalverschaffers en aandeelhouders maar doen dat

vooral via beleggingsmaatschappijen.

Naarmate deze ondernemers in de schaduw verdwenen, raakten ook hun netwerken uit het zicht. We weten simpelweg weinig van hen. Een deel is te vinden in de Quote 500, die echter niet compleet is. Uit een eigen analyse in 2003 (Van Hezewijk) bleek ons dat zeker tweederde van de rijken in deze lijst 'oud geld' vertegenwoordigt, dus kapitaal dat al voor de Tweede Wereldoorlog is opgebouwd. Een deel van dit kapitaal heeft een nog oudere basis en dateert van de Industriële Revolutie of zelfs nog uit de Gouden Eeuw. Veel van deze rijken blijven liefst in de publicitaire luwte, en er zijn dan ook nauwelijks gegevens over hun opleiding, religieuze

achtergrond en politieke affiliaties. Wel lijkt het erop dat deze oude elite inmiddels meer internationaal opereert. Bovendien komt men hun namen nog steeds vaak tegen in de ondertoppen en bij professionele organisaties als advocatenkantoren, adviesbureaus en vermogensbeheerders, buiten de spotlights.

**EEN VAN DE GROTE** discussiepunten rond topmanagers is de hoogte van hun beloning. Analyses daarvan concentreren zich vaak op de beursgenoteerde bedrijven. Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek zit daar inderdaad de grootste stijging. De topbeloningen namen er in de jaren 1999-2005 toe met negen procent tegen 5,5 procent bij niet-beursgenoteerde bedrijven. Het salarisoniveau van de gemiddelde Nederlander bleef daar met een stijging van drie procent (en dat van een toch al veel lager bedrag) fors bij achter. Als gevolg van deze ongelijke inkomensontwikkeling verdiende de top-0,1 procent der salaristrekken in 2005 ongeveer twee procent van het totale looninkomen, een toename met de helft in zeven jaar tijd.

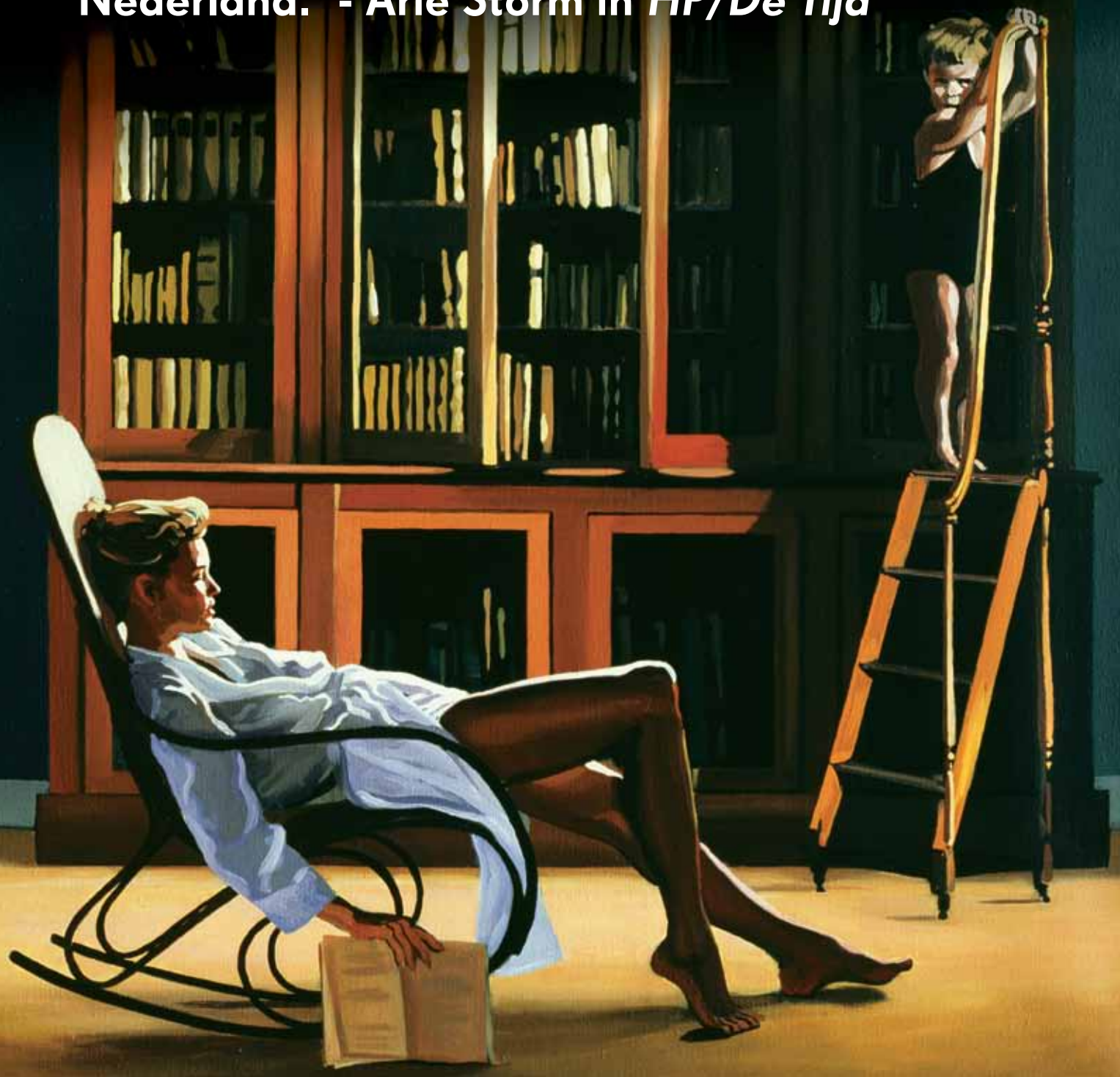
Voor u hier al te luidkeels schande van roept: volgens het CBS was Nederland daarmee nog altijd een relatief 'egalitair' land. In Duitsland en de Verenigde Staten streekt de top der salaristrekken twee respectievelijk vier maal zo veel van het nationale looninkomen op. Het salaris van Nederlandse topmanagers was 'slechts' dertig maal het gemiddelde loonniveau, dat van Amerikaanse topmanagers negentig keer. De trend is ook hier echter duidelijk in de richting van grotere inkomensverschillen. In de jaren van de kredietcrisis, 2008 en 2009, zijn de top-salarissen stevig gedaald. De ervaring leert dat dit hooguit tijdelijk zal zijn en dat de stijging zich bij een herstel van de winsten spoedig zal hervatten.

In een eerder essay in *De Groene Amsterdammer* werd (door Metzke) een verband gelegd tussen de hogere beloningen en de toegenomen onzekerheid van topmanagers. 'Misschien zijn al die gouden handdrukken, entreepremies en bonusregelingen voor topmanagers evenzovele middelen om hun angst voor ontslag, statusverlies en (relatieve) verarming te bezweren, om te ontsnappen aan de sterk toegenomen onzekerheid van hun bestaan, en wel door zo snel mogelijk financiële onafhankelijkheid te bereiken.'

Inderdaad, tot in de jaren tachtig zaten zij meestal lang in het zadel. Zelden werd een van hen ontslagen. Na het pensioen lokten de betaalde commissariaten. Tegenwoordig kunnen bestuursvoorzitters net als voetbaltrainers elk moment de laan uit vliegen. Hun gemiddelde zittingsduur bij Nederlandse beursgenoteerde bedrijven is net iets meer dan vijf jaar – bijna de helft van die van eind jaren tachtig. In zeventig procent van de gevallen is hun vertrek voor-

Sinds de 'Code Tabaksblat' nieuwe richtlijnen voor een transparanter ondernemingsbestuur formuleerde, is het verzamelen van commissariaten niet langer en vogue

'Een van de drie beste vrouwelijke schrijvers van Nederland.' - Arie Storm in *HP/De Tijd*



# MARJA PRUIJS

## *Kus me, straf me*

OVER LEZEN EN SCHRIJVEN, LIEFDE EN VERRAAD

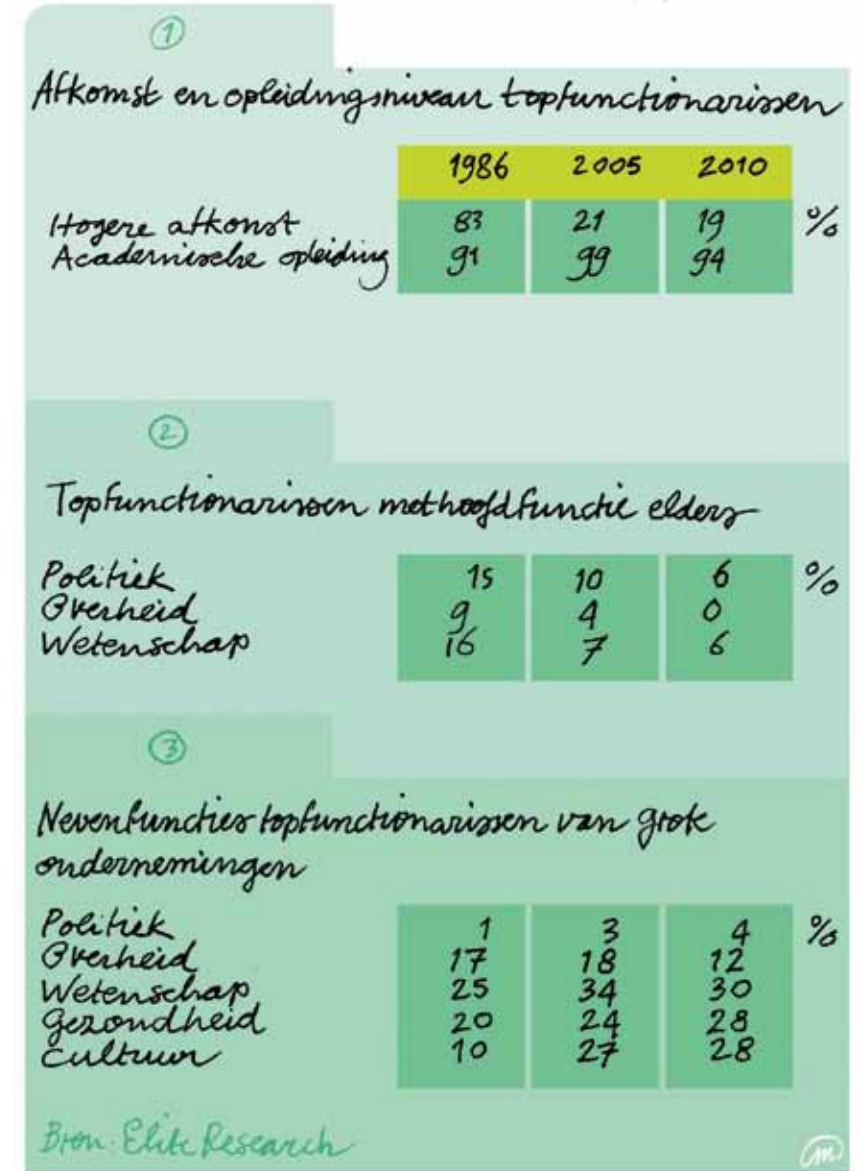
NIJGH & VAN DITMAR

tijdig. Anderhalf decennium geleden was dat nog vijftig procent. De redenen voor het vroege vertrek wisselen, maar twee springen er duidelijk uit: (ver)koop van het bedrijf of een ingrijpende reorganisatie. Slechts enkelen halen de reguliere pensioenleeftijd. En daarna wachten niet langer de gezelligheid van het old boys network en de rustige commissariaten maar de stilte van de golfbaan en de open haard.

Met de baanzekerheid van Nederlandse CEO's is het beduidend minder gunstig gesteld dan in de rest van de wereld. Nederlandse bedrijven wisselen veel vaker van topman. Het afgelopen decennium verving ieder jaar gemiddeld een vijfde van de beursfondsen de CEO, tegen dertien procent elders in de wereld, zo bleek uit een recente inventarisatie van het adviesbureau Booz & Company. In Nederland is in bijna de helft van de gevallen sprake van gedwongen vertrek, tegen slechts een kwart van de gevallen bij buitenlandse bedrijven (nog altijd een hoog percentage, trouwens). Wereldwijd is de zittingstermijn van CEO's dan ook een stuk hoger (7,5 jaar). In de VS en Japan is de verversing van de top vooral een gevolg van natuurlijk verloop, zoals pensioen of aangekondigd vertrek. Dat Nederlandse bedrijven zo vaak van topman of -vrouw wisselen, komt volgens deeltijdhoogleraar Kees Cools van de Rijksuniversiteit Groningen, een specialist op het gebied van ondernemingsbestuur, onder meer doordat Nederlandse beursfondsen inmiddels tot de minst beschermde ondernemingen in de wereld behoren.

Er zijn nog twee andere redenen te vermoeden achter de stijging van de topsalarissen. In de tijden van het old boys-netwerk vormden commissariaten een leuke bijverdienste. Sinds de 'Code Tabaksblad' in 2004 nieuwe richtlijnen voor een transparanter ondernemingsbestuur formuleerde, is het verzamelen van commissariaten niet langer *en vogue*. Onder druk van activistische aandeelhouders werd de rol van de commissaris bovendien zwaarder, terwijl de risico's van aansprakelijkheid bij deconfitures of schandalen toenamen. Al met al zijn commissariaten een stuk minder aantrekkelijk dan vroeger. Verder hebben toplieden minder mogelijkheden tot handel in aandelen met voorkennis. Tot begin jaren negentig was dergelijke handel niet strafbaar. Topmanagers, die via het old boys network over veel insiderkennis beschikten, konden daar op legale wijze flink van profiteren. Die voorsprong zijn ze nu goeddeels kwijt.

**DEVERVANGING** van het old boys-netwerk door een academische, meritocratische bedrijfselite, de verdwijning van de multicommissaris, de afnemende status van de topmanager – men kan het allemaal zien als symptomen van neergang. Dat beeld wordt nog eens versterkt door de tanende belangstelling van de politiek-bestuurlijke en academische elite voor het bedrijfsleven.



Het aantal mensen uit de overheid, de politiek en de wetenschap dat topfuncties (met name commissariaten) in het bedrijfsleven bekleedt, is dramatisch gedaald. Deze functies zijn door de toegenomen risico's en verantwoordelijkheden een stuk zwaarder geworden en het bedrijfsleven kan in die kringen minder goed kandidaten vinden met de benodigde kwaliteiten. Anderzijds hebben de toppers uit politiek, overheid en wetenschap ook gewoon minder interesse in een commissariaat. Zij hebben intussen een lucratief alternatief gevonden in de vorm van bestuursfuncties en toezichthoudende functies in de non-profitsector. Mede door het oprukkende marktdenken en de verplaatsing van overheidstaken naar 'zelfstandige bestuursorganen' is daar een brede laag van semipublieke organisaties ontstaan die grote hoeveelheden collectief kapitaal beheren en waar dus veel machtige, invloedrijke en goedbetaalde banen te verdelen zijn. Wat dat betreft lijkt de situatie wel wat op die van de Gouden Eeuw en de achttiende eeuw, toen de regenten hun financiële status wisten te versterken door bijbaantjes in non-profit.

Terwijl de politiek/bestuurlijke en de non-profitelite steeds meer uit de commerciële elite verdwijnen, weet de commerciële elite zich anderzijds steeds meer te nestelen in het publieke domein. De percentages spreken voor zich: in 2010 had dertig procent van de bedrijfstopfunctionarissen een nevenfunctie bij een universiteit, en 28 procent in de gezondheidszorg. Ook 28 procent had een nevenfunctie bij een culturele organisatie, tegen maar tien procent anderhalf decennium eerder. Het beeld dat dergelijke instellingen linkse bolwerken zijn, is dan ook onjuist. In de besturen zitten net zo veel politici van vvd en cda als van d66 en pvda. Men vindt er bovendien nogal wat zittende en voormalige topfunctionarissen van grote concerns.

Door deze ontwikkeling lijkt de bedrijfselite – na het wegvalen van de circuits van de old boys – toch weer een platform te hebben gevonden voor haar netwerkactiviteiten. ♦

*Jos van Hezewijk onderzoekt de bedrijfselite. Marcel Metzke doet onderzoek naar macht in het bedrijfsleven*