

Het old boys network bestaat niet meer

M. Fennema en E.M. Heemskerk*

1 Inleiding

Good corporate governance, ofwel deugdelijk ondernemingsbestuur, kwam als term in de loop van de jaren negentig in Nederland in zwang. De discussie over bedrijfsbestuur wordt beheerst door grofweg twee opvattingen. In het *shareholder*-model wordt *corporate governance* gezien vanuit het micro-economische probleem van de principaal ofwel lastgever. Hoe zorgt de aandeelhouder (de lastgever) ervoor dat de bestuurder (de agent) naar de beste belangen van de aandeelhouder handelt? Dit probleem doet zich voor wanneer de functies van eigenaar en manager van een bedrijf gescheiden worden uitgeoefend. Een concurrerende visie op bedrijfsbestuur is het *stakeholder-model*. Hierin is de aandeelhouder maar één van de belanghebbenden naast onder andere arbeid en maatschappij, en is het de taak van het management om verschillende belangen te bundelen en in harmonie met elkaar te brengen. Hoe zorgt het bedrijfsbestuur ervoor dat alle belanghebbenden optimaal samenwerken? Het begrip van 'rentmeesterschap' past in deze visie van het ondernemerschap. In de afgelopen twee decennia lijkt de nadruk op de belangen van de aandeelhouders in het bedrijf sterk te zijn toegenomen. Dit valt samen met een algemene trend waarin de markt als disciplineringsmechanisme wordt verkozen boven meer directe vormen van coördinatie.

Corporate governance beperkt zich niet tot de bestuurlijke verhoudingen binnen één bedrijf. Het begrip maakt onderdeel uit van de institutionele opbouw van de economie. Daarbij komt dat de bestuurders, zowel als individu als in de vorm van een groep een belangrijke rol spelen in (de verandering van) *corporate governance*. Bestuurders moeten werken met onvolledige informatie en zitten gevangen in een contextuele rationaliteit. Groepsdynamiek, statusbewustzijn en vertrouwen zijn essentiële elementen in het bestuur van bedrijven. Wij menen daarom dat in de bestudering van *corporate governance* de sociaal-wetenschappelijke benadering een zelfstandige en onmisbare rol vervult.

In dit hoofdstuk analyseren wij de huidige problematiek van *corporate governance* dan ook vanuit een sociologisch perspectief. *Corporate governance* zien wij als een institutioneel ontwerp en als cruciaal onderdeel van het functioneren van een (nationale) economie. Ons onderzoek richt zich op de bestuurders en de toezichthouders van de grootste bedrijven in Nederland als *groep*. Want behalve eco-

* Hoogleraar, afdeling Politicologie van de Universiteit van Amsterdam; promovendus, Amsterdamse School voor Sociaal Wetenschappelijk Onderzoek van de Universiteit van Amsterdam. Discussies met Rob Mokken hebben een belangrijke rol gespeeld in het ontstaan van dit stuk. Wij danken de leden van de ASSR Sociology Club voor hun zeer gewaardeerd commentaar en Michiel Bezemer voor zijn onderzoeksassistentie.

nomische motieven zijn groepsnormen een belangrijke determinant van het gedrag van bestuurders. Mark Granovetter beschrijft in een invloedrijk artikel hoe sociale structuren en economisch handelen met elkaar verbonden zijn:

*'Actors do not behave or decide as atoms outside a social context, nor do they adhere slavishly to a script written for them by the particular intersection of social categories that they happen to occupy. Their attempts at purposive action are instead embedded in concrete, ongoing systems of social action.'*¹

Deze systemen van sociale actie spelen niet alleen een belangrijke rol in het bepalen van individueel gedrag, ze maken een intrinsiek onderdeel uit van het institutionele krachtenveld. In de discussie over *corporate governance* wordt doorgaans voorbijgegaan aan de elementaire bijdrage van sociale relaties in economisch handelen. Wij zullen aangeven hoe sociale relaties negatief, maar ook positief kunnen bijdragen aan behoorlijk bedrijfsbestuur.

Het specifieke van de sociologische benadering zullen wij afzetten tegenover redeneringen die uitgaan van de markt als sturingsmechanisme. Met marktbenadering duiden we redeneringen, argumentaties en voorspellingen die voortbouwen op het marktdenken aan. Dit containerbegrip 'marktdenken' omvat (onderdelen van) de micro-economische denkwijze over *corporate governance*, maar is daartoe niet beperkt. We beginnen in paragraaf 2 met een korte historische beschouwing van het bedrijfsbestuur in Nederland. Alvorens we in paragraaf 4 de Nederlandse bestuurselite nader analyseren bespreken we in paragraaf 3 eerst een voorbeeld van beperkte rationaliteit in het handelen van bestuurders, te weten de bestaande praktijk met betrekking tot bedrijfsovernames. De hiermee samenhangende ontwikkelingen op de arbeidsmarkt voor topbestuurders zijn onderwerp van de paragrafen 5 en 6. Ten slotte bespreken we in paragraaf 7 een aantal maatschappelijke gevolgen van deze ontwikkelingen en eindigen we in paragraaf 8 met de conclusie.

2 Bedrijfsbestuur in Nederland

Nederland wordt in het algemeen beschouwd als onderdeel van de Rijnlandse vorm van kapitalisme.² Rijnlands kapitalisme zou zich onderscheiden van de Anglo-Saksische variant door de focus op de langere termijn, de opvattingen over directe coördinatie (bijvoorbeeld door de overheid) in de economie en de relatie tussen financiële instellingen en industrie. Het Rijnlands kapitalisme staat dicht bij een *stakeholder*-opvatting over bedrijfsbestuur.

Vooralsin sinds de jaren zestig werd het grote bedrijf (de vennootschap) in Nederland gezien als een bundeling van kapitaal en arbeid, en dus dienden beide productiefactoren invloed te hebben op de bedrijfsvoering. Commissarissen dienden niet te handelen naar het – exclusieve – belang van de aandeelhouders, maar in het belang van de vennootschap en haar *stakeholders*. Eind jaren zestig kwam de vakbeweging dan ook op voor verankering van 'de factor arbeid' in de controle op het bedrijf. Uiteindelijk vond dit zijn beslag in de structuurwetgeving (1973), en de wet op de ondernemingsraden (1971). Het direct aanstellen van werknemers-

¹ Granovetter (1985), 487.

² Zie Albert (1991).

commissarissen, zoals in Duitsland, is echter nooit doorgevoerd. De bestuurders kregen in deze structuurwetgeving dus een grote mate van autonomie toebedeeld.

Vermoedens van ongecontroleerde machtsconcentratie bij deze autonome bestuurders waren aanleiding voor een aantal studies naar de samenstelling en verplechting van de bedrijfselite. In 1968 sprak de voorzitter van het Nederlands Katholiek Vakverbond (NKV) Mertens van een netwerk van zo'n 200 bestuurders:

*'De gehele economie in ons land is in handen van rond de tweehonderd personen. Van een groep mensen, die elkaar goed kennen en elkaar frequent ontmoeten in verschillende colleges. Het is een evenzo deskundige, financieel sterke als beangstigende groep.'*³

Mede onder invloed van deze kritiek deden Mokken en Stokman met een groep Amsterdamse studenten een onderzoek naar de structuur van het netwerk van dubbelfuncties in het bedrijfsleven, dat bij verschijning van de eerste rapportage (Mokken, 1971) als een bom insloeg. Dubbelfuncties ontstaan wanneer een persoon in meer dan één bedrijf lid is van de raad van bestuur of de raad van commissarissen. Tussen de door hen in 1969 geselecteerde 86 grote bedrijven vonden de onderzoekers 873 dubbelfuncties, gedragen door 195 personen. Het was een frappante bevestiging van wat inmiddels 'de 200 van Mertens' was gaan heten. Het bestuur en het toezicht van de belangrijkste bedrijven was dus in handen van een hecht verbonden en gesloten elite.

Deze benadering was bijzonder omdat ze nadrukkelijk relaties, netwerken en omgevingsfactoren in de bestudering van de politieke economie betrok, en deze empirisch onderzocht. Deze relationele benadering van economisch handelen heeft sindsdien aan populariteit gewonnen. Zij is bovendien in de loop van de tijd minder omstrede geworden.

De kritiek op de groep van bestuurders van de jaren zeventig ebde in de jaren tachtig weg en maakte zelfs plaats voor bewondering. Er kwam, in reactie op de anti-autoritaire jaren zeventig, een grotere waardering voor de managers. Het belang van goed bestuur en hiërarchie werd weer erkend. Traditionele beroepen kregen een nieuwe, aan het Amerikaanse bedrijfsleven ontleende upgrade: de boekhouder werd *accountant*, de verkoper werd *account manager*, de voorzitter van de raad van bestuur werd *chief executive officer*. Marktwerking werd een sleutelbegrip. In plaats van object van sociale afkeuring en haat werd de topbestuurder een rolmodel. In de Verenigde Staten, en in enige mate ook in Groot-Brittannië, was deze ontwikkeling al eerder ingezet. Een meritocratische opvatting maakte deel uit van de – op het individu gerichte – marktbenadering. De bestuurder kreeg meer status en prestige toegekend. Aan de andere kant kwam er de roep om meer zeggenschap voor de principaal, de aandeelhouder.

In Nederland is het kapitaal van bedrijven altijd relatief geconcentreerd geweest bij een beperkt aantal institutionele en familiale aandeelhouders. Nog in 1995 bezaten personen en families 8,3 procent van de Nederlandse aandelen. Kenmerkend voor Nederland is de aanzienlijke participatie van grote bedrijven in elkaar. Het zijn vooral de fondsen (18,3%) en de verzekeraars (28,9%) die veel ei-

³ Geciteerd in Helmers *et al.* (1975), 11.

gendum houden. Ook opvallend is het zeer hoge percentage (20,8) van aandelen in handen van buitenlandse niet-financiële instellingen.⁴ De spreiding van het aandelenkapitaal is in Nederland dus niet zo groot als in de vs. Dat wil echter niet zeggen dat er geen belangrijke veranderingen hebben plaatsgevonden in de kapitaalstructuur van vele bedrijven.

In de loop van de jaren tachtig en negentig werd de aandelenmarkt van toenemend belang voor de grotere bedrijven. In 1983 werd de AEX-index opgezet, en halverwege de jaren negentig volgde de MIDKAP. Gedurende de jaren negentig zagen we een buitengewone ontwikkeling van de beurskoersen. De dagelijkse ontwikkeling op de beursvloer werd een steeds belangrijker indicator van het wel en wee van de Nederlandse economie; de waardering van de grootste bedrijven door beursanalisten werd zo tot graadmeter van de Nederlandse economie geïnstitutionaliseerd. Langzaam maar zeker zijn de grotere bedrijven, ooit een eenheid van productie, geworden tot een verzameling financiële activa, die door beursanalisten op een bepaalde waarde worden geschat. De aandelenkoers werd gedurende de jaren tachtig het belangrijkste succescriterium voor vele bedrijven, en voor hun bestuurders. De primaire doelstelling van het management werd het garanderen van waarde voor de aandeelhouders in de vorm van stijgende koersen. Een belangrijke ontwikkeling hierbij is dat de financiële rapportage met steeds kleinere tussenpozen plaatsvindt. Bedrijven worden op de beurs niet meer op basis van hun toekomststrategie, maar naar hun kwartaalcijfers afgerekend. Uiteraard hebben met name de grotere, institutionele beleggers een langeretermijnvisie op hun pakketten, maar het is voor de manager van groter belang geworden om keer op keer betere resultaten te laten zien.

3 De contextgebonden rationaliteit van de moderne bestuurder: bedrijfsovernames

De bestuurder wordt zo steeds meer gestimuleerd zijn handelen te richten op het vergroten van de aandeelhouderswaarde. Een beproefde manier om de aandeelhouders tevreden te stellen is een mooie groei te laten zien. Een vaak gebruikt middel om op korte termijn tot omzetgroei te komen, is het overnemen van bedrijven. Tussen 1985 en 2000 is het aantal fusies tussen Nederlandse bedrijven ruim verdubbeld tot zo'n 950 per jaar (Nierop, 2003). Deze bedrijfsovernames hebben volgens de marktbenadering bovendien een disciplinerende werking op de manager. Een dalende beurskoers maakt een bedrijf immers een gemakkelijke prooi voor overname op deze markt. En een vijandige overname is doorgaans niet in het voordeel van het zittende management. Vaak worden deze overnames bovendien weer gefinancierd door uitgifte van nieuwe aandelen, waardoor het aandelenkapitaal (doorgaans) weer verder wordt verspreid.

Interessant genoeg blijkt dat fusies en overnames nauwelijks waarde toevoegen aan een bedrijf, als zij al niet negatief uitpakken. Zeventig procent van de fusies levert niets op, en zo'n 15 procent heeft duidelijk negatieve gevolgen. Het strategische besluit van bestuurders omtrent fusies en overnames lijkt dan ook niet te worden genomen op bedrijfseconomische, maar veeleer op sociale gronden. Schenk beschrijft dit als de 'minimax-spijt-theorie'.⁵ Managers maken niet een

⁴ Windolf (2002), 38-39.

⁵ Interview in *De Volkskrant* van 30 september 2003.

economische kosten-batenanalyse, maar proberen hun kans op spijt te verminderen. Wanneer er in de omgeving een fusiegolf plaatsvindt, dan is men zelf ook geneigd om een bedrijf over te nemen. Immers, als anderen fuseren, dan kan men moeilijk aan de aandeelhouders uitleggen waarom men niet is meegegaan.

Schenk ziet een sterke drang naar homogeniteit in het handelen van bestuurders, wat zich uit in *bandwagon behaviour* (Schenk, 2005). We hebben dus alle reden aan te nemen dat groepsgedrag een belangrijk element is in *corporate governance*. De diverse ontmoetingen van collega-bestuurders in elkanders bestuurskamer dragen bij aan het ontstaan van eenvormig gedrag. Het netwerk van dubbel-functies blijkt een goed medium te zijn voor de verspreiding van bestuurspraktijken. Zo beïnvloedt de positie die bedrijven hebben in het netwerk van dubbel-functies de manier waarop de bestuursleden reageren op de dreiging van een overname. Ook blijken keuzes zoals het wel of niet instellen van een bureau voor investeerderrelaties, en de keuze op welke kapitaalmarkt de aandelen te laten verhandelen beïnvloed te worden door de positie in het netwerk van dubbelfuncties.⁶ Uiteraard kunnen dergelijke groepsprocessen zowel positieve als negatieve gevolgen hebben voor de bedrijven en voor de maatschappij. In het debat over *corporate governance* krijgen vooral de negatieve aspecten van groepsstructuren de aandacht, maar dit is niet terecht.

4 De structuur van de Nederlandse bestuurselite

Net als in de jaren zeventig staat ook heden ten dage het *old boys network* in een negatief daglicht. 'Je ziet steeds dezelfde hoofden achter de tafel', zegt de voorzitter van de commissie die de Nederlandse *corporate governance*-code ontwierp, oud-topman van Unilever Morris Tabaksblat. 'Zoveel kruisverbanden in zo'n klein clubje, dat is niet goed'.⁷ Deze hecht verbonden groep bestuurders en toezichthouders zou elkaar de hand boven het hoofd houden, elkaar uit de wind houden en zou een voornamelijk reden zijn voor het falen van *corporate governance*. Tabaksblat staat daarom een beperking van het aantal functies per persoon voor. In de verantwoording van de code schrijft Tabaksblat dat deze regeling in eerste instantie zou zijn ingevoerd om vennootschappen te 'prikkelken' om buiten het gesloten circuit van het *old boys network* te rekruteren.⁸ Daarmee kunnen de negatieve aspecten van *groupthink* (Irving, 1972) worden bestreden en deugdelijk ondernemingsbestuur worden gestimuleerd.

Een overvloed aan onderlinge relaties, gecombineerd met weinig contacten met de buitenwereld, kan inderdaad leiden tot een kritiekloze en onprofessionele houding. In een sterk vervlochten omgeving bekijkt men niet alle alternatieven, is men niet kritisch jegens elkander en baseert men besluitvorming op stereotiepe ideeën.⁹ Te sterke en te hechte verbindingen kunnen een onafhankelijk oordeel sterk beperken. Bijzonder gevaarlijk in dit opzicht is de wederkerige dubbelfunctie. Hier zitten twee CEO's in elkanders raad van commissarissen. Maar hoewel dergelijke relaties in de Verenigde Staten regelmatig voorkomen, is dit in Neder-

⁶ Zie Davis *et al.* (2003).

⁷ *NRC Handelsblad*, 28 december 2003.

⁸ Commissie corporate governance (2003), 51.

⁹ Irving (1972), 't Hart (1990).

land niet of nauwelijks het geval. Bovendien hebben lang niet alle dubbelfuncties een negatieve invloed op het stelsel van *corporate governance*. Dubbelfunctionarissen beschikken over zeer veel *weak ties*: verbindingen met personen die niet behoren tot een hechte en directe vriendenkring.¹⁰ Deze zwakke verbindingen leiden niet tot negatieve (of positieve) groepsdynamiek. Integendeel, hierdoor worden contacten gelegd met zeer veel verschillende segmenten van bedrijfsleven, overheid en samenleving. Bestuurders hebben door middel van hun andere bestuursposities inzicht in, en informatie over diverse bedrijven in diverse delen van de economie. Met name de niet bedrijfsspecifieke informatie kan men in meerdere bedrijven aanwenden. Useem (1984) spreekt in dit verband over de *business scan*. Ook worden deze netwerken vaak gebruikt om andere bestuurders 'te polsen' voor samenwerking, overname *et cetera*. Het netwerk van de bestuurder (en dus van het bedrijf) kan op die manier waarde toevoegen aan de onderneming.

De onderlinge banden in het netwerk van bedrijfsbestuurders kunnen we op een positieve manier zien als onderdeel van de *checks and balances* van *corporate governance*. Juist door de afstemming van gedrag en sociale controle kunnen deze ontmoetingsnetwerken tot *beter* bedrijfsbestuur leiden. Groepsdenken in de positieve zin van het woord kan er voor zorgen dat men als bestuurder bepaalde sociaal gewenste handelingen wel uitvoert (te denken valt bijvoorbeeld aan sociaal verantwoord ondernemen of het publiceren van een milieurapportage) en ongewenst gedrag nalaat (handelen met voorkennis, het bevoordelen van familie en vrienden, exorbitante zelfverrijking). Dit normbesef kan versterkt worden wanneer het gevoel van onderlinge verbondenheid als maatschappelijke elite, bijvoorbeeld door een gedeelde sociale achtergrond, groter is.

Onze inschatting is dat de sociale controle in het netwerk en de zelfsturing die daarmee samenhangt in de afgelopen decennia sterk is afgenomen. Met het groeiende belang van (korte termijn-) aandeelhouderswaarde is een heel andere bedrijfscultuur ontstaan dan vroeger het geval was. In kringen van het 'oude geld' wilde niemand in de ogen van zijn aristocratische gelijken een op geld beluste parvenu lijken. De relatie tussen het traditionele *old boys network* en exorbitante zelfverrijking zou wel eens omgekeerd kunnen zijn aan wat Morris Tabaksblat ons wil doen geloven.

5 De marginalisering van de *old boys*

Bij *old boys* moet men denken aan telgen uit de vooraanstaande families die elkaar vaak al kennen van een gemeenschappelijke schoolloopbaan of uit het studentencorps. Een dergelijk *old boys network* bestaat allang niet meer. Het Nederlandse bedrijfsleven wordt niet meer bestuurd door een kleine groep mannen die uit een wat grotere groep vooraanstaande families wordt gerekruteerd.

Tijdens de industrialisering van Nederland en de opkomst van het moderne bedrijf als belangrijke economische actor, was er een duidelijke rol weggelegd voor adel en patriciaat. Schijf (1993) stelde een lijst op van centrale besluitvormers, personen met meerdere posities in bedrijven, voor 1886 (197 personen) en 1902 (134 personen). Voor de eeuwwisseling bestond 66 procent uit leden van de adel of het patriciaat, zes jaar later was dit toegenomen tot 76 procent (Hoogen-

¹⁰ Zie met name Granovetter (1973).

boom, 2003). Nog tot ver na de Tweede Wereldoorlog vormde adel en het patriciaat de kern van deze financieel-economische elite. Zo was tot 1962 zo'n 50 procent van de groep topbestuurders (minimaal vier posities) van de grootste bedrijven afkomstig uit adel en patriciaat. Van die groep was in 1969 nog maar een derde afkomstig uit adel of patriciaat en in 1976 nog een kwart (Van den Berge en Fennema, 1985). Het ging hier steeds om vertegenwoordigers van adel, oude regentenfamilies of ondernemersgeslachten wier fortuin tenminste twee generaties oud was. Deze financieel-economische elite kwam elkaar regelmatig tegen, ook in het bedrijfsleven. Al sinds het einde van de negentiende eeuw bestonden er hechte netwerken van bestuurlijke dubbelfuncties in de economische centra rondom Rotterdam, Amsterdam en Twente (en in zekere mate ook in Den Haag), waarin ook familieverwantschap een belangrijke rol speelde (idem). In de loop van de twintigste eeuw werd dit ontmoetingsnetwerk een nationale aangelegenheid. Verschillende onderzoeken laten zien dat gedurende de twintigste eeuw, een min of meer stabiele groep van ongeveer een kwart van alle bestuurders van de grootste bedrijven er meerdere posities op nahield (Nobel en Fennema, 2004, Van Beusichem, 2004, Stokman *et al.*, 1988). In deze ontmoetingsnetwerken speelden een gering aantal personen met zeer veel posities een bijzondere rol. Zo hadden in 1946 de vijf grootste functieverzamelaars, H. Cremer, E. Heldring, M.C. Koning, H.F. van Leeuwen en H.W.A. van de Wall Bake, met z'n vijven 224 dubbelfuncties in het bedrijfsleven (Nobel en Fennema, 2004). Zij vormden daarmee de kern van het *old boys network* dat leiding gaf aan het bedrijfsleven in Nederland. In 1976 legde 15 procent van de dubbelfunctionarissen 66 procent van alle verbindingen, en in 1996 60 (Heemskerk *et al.*, 2003). We kunnen dus spreken van een hecht verbonden elitenetwerk, met een sterke positie van adel en patriciaat.

Maar de Van Eeghens, de Van der Wall Bake's, de Röells, de Fockema's Andreae, de De Monchy's en de Van Hoboken's, die tot 1960 het netwerk beheersten, zijn uit het centrum van het netwerk verdreven. Terwijl in de jaren zestig nog de helft van de centrale dubbelfunctionarissen tot adel en patriciaat behoorde, was dit in 1996 gedaald tot tien procent. Vijf jaar later was de adel helemaal verdwenen, en waren er slechts twee patriciërs over. Dezelfde tendens is waar te nemen wanneer we onze analyse uitbreiden en alle bestuurders van de 250 grootste bedrijven daarin betrekken.¹¹ In het midden van de jaren negentig was 6,5 procent van de dubbelfunctionarissen afkomstig van de adel (7) of het patriciaat (10). Ook hier zien we binnen vijf jaar een verdere daling naar 3,8 procent, met nog slechts vier adellijke personen en vijf patriciërs.

Niet alleen speelt de traditionele elite nauwelijks meer een rol, de hechtheid van het ontmoetingsnetwerk neemt ook sterk af.¹² Bestuurders komen elkaar

¹¹ De selectie van personen voor 1996 is beschreven in Heemskerk *et al.* (2002). Voor 2001 hebben we gebruik gemaakt van de REACH database van Bureau van Dijk. Voor beide jaren is voor alle dubbelfunctionarissen nagegaan of zij in het blauwe boekje (patriciaat) of rode boekje (adel) waren opgenomen (CBG, 1910-2003 respectievelijk 1903-2003). In enkele gevallen was de familiegenealogie al gepubliceerd in het blauwe boekje voordat de persoon in kwestie was geboren. In 1996 was dit het geval voor 15 personen, in 2001 voor 16 (vaak dezelfde) personen. Mochten deze personen tot de patriciërslijn behoren, dan hebben zij in ieder geval geen behoefte gehad dit bevestigd te zien door opname in het blauwe boekje.

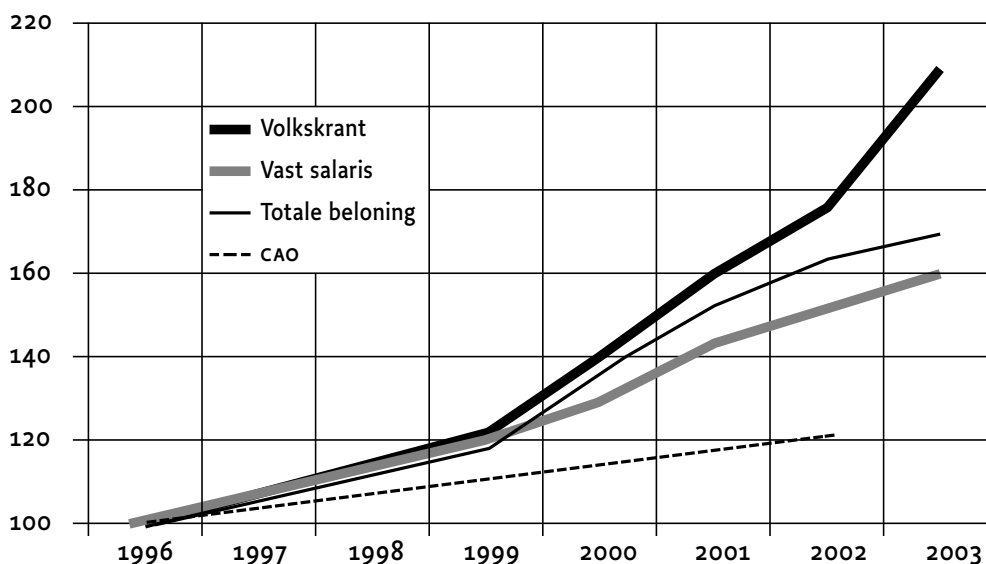
¹² Zie onder andere Heemskerk *et al.* (2002) en (2003).

steeds minder vaak tegen. Tussen 1976 en 1996 nam het aantal bestuursdubbel-functies tussen bedrijven met een kwart af. Het aantal meervoudige verbindin-gen, wanneer bedrijven verschillende bestuurders delen, halveerde zelfs (Heemskerk *et al.*, 2002). Hetzelfde gebeurde voor het ontmoetingsnetwerk. In de jaren zeventig was het nog heel gangbaar om iemand in verschillende bestuurskamers tegen te komen. Twintig jaar later kwam dit nauwelijks meer voor. Als we het net-werk van meervoudige ontmoetingen tussen bestuurders analyseren, dan wordt het verschil direct duidelijk. In 1976 was er nog een aaneengesloten groep (com-ponent) van 161 bestuurders zichtbaar. Twintig jaar later is er slechts een groep van 31 personen te herkennen.¹³ Het uiteenvallen van het *old boys network* gaat ge-lijk op met de opkomst van het aandeelhouderskapitalisme.

6 Individualisering en verrijking

De individualisering van de bestuurders, en de opkomst van de meritocratische ideologie wordt versterkt door tal van *corporate governance*-praktijken. Het pri-maire probleem van *corporate governance* bestaat volgens de micro-economische benadering uit het op één lijn brengen van de belangen van de aandeelhouder met die van de bestuurder. Aangezien de economische actor het beste te sturen is via zijn portemonnee, is een frequent toegepaste oplossing de introductie van optie-(en soms ook aandelen-) pakketten in de bezoldiging van bestuurders. Op die ma-nier worden de inkomsten van de bestuurders afhankelijk gemaakt van de beurs-koers. Impliciet daarin is de aanname dat de bestuurders zelf aanzienlijke invloed hebben op die beurskoers. Dit heeft geleid tot een spectaculaire verhoging van het inkomen van topbestuurders.

Figuur 1 Indexcijfers beloning topbestuurders 1996-2003



Bronnen: De Volkskrant 13-05-1998, 09-08-1999, 22-07-2000, 05-06-2001, 10-06-2002, 24-05-2003. Voor 1996 aangevuld met gegevens uit *Het Parool*, 13-05-1998. Vast en totaal volgens Hay Group/Towers Perrin (2001, 2003). Ter vergelijking ook CAO opgenomen, volgens CBS Statline (tot 2003).

¹³ De onderliggende data zijn beschreven in Heemskerk *et al.* (2002).

Figuur 1 laat deze stijging duidelijk zien. Maar uit de figuur wordt ook duidelijk dat de ineenstorting van de beurskoersen in 1999 geen effect heeft gehad op de inkomens. Bij het terugtrekken van het economische tij wordt de positie van de bestuurselite goed zichtbaar. De tijdens de glorie dagen sterk gestegen beloningen bleken – anders dan verkondigd – niet sterk prestatiegebonden te zijn. Waardelose opties werden omgezet naar nieuwe aandelen, of de looptijd werd verlengd. Bonussen werden in geld uitgekeerd.

Terwijl de economie in het slop raakte, stegen de inkomsten van bestuurders gewoon door. Daarbij kwam dat een aantal bestuurders die vanwege mismanagement ontslagen werden, bij hun vertrek aanzienlijke gouden handdrukken mee kregen. Deze ontwikkeling zorgt al sinds jaren voor publieke verontwaardiging. Vanaf het midden van de jaren negentig ontstond er dan ook jaarlijks, bij het verschijnen van de jaarverslagen, maatschappelijke en politieke onrust over de sterke stijging van de inkomens van bestuurders. Zo sprak minister-president Kok zich in 1997 openlijk uit tegen deze vorm van ‘exhibitionistische zelfverrijking’.

Wij interpreteren de toegenomen inkomens als een weerspiegeling van de toegenomen invloed die bestuurders hebben gekregen. Tijdens de goede jaren hebben zij kans gezien hun aanspraak op de bedrijfsmiddelen te vergroten. Aangemoedigd door beursanalisten en buitenlandse collega’s voelen bestuurders zich steeds vaker gerechtigd om hun salariering omhoog te brengen. Een dergelijke verhoging van de topinkomens past in het dominante denken waarin koersstijgingen als een persoonlijke prestatie van topbestuurders worden gezien. Illustratief is een opmerking van voormalig Philips-topman Boonstra. Hij spreekt over zijn macroperspectief op rijkdom ten opzichte van het microperspectief van de bevolking:

‘Laten we eens uitgaan van het macroperspectief. In 1982 kocht ik voor 9 miljoen dollar een bedrijf in Spanje. In 1986 kocht ik Van Nelle voor 395 miljoen gulden, dat was toen een schokkend bedrag. Daarna kocht ik voor 1,2 miljard gulden de consumentendivisie van Akzo. En daarna verkocht ik Polygram voor 22 miljard gulden. Kun je je voorstellen dat je anders naar dat soort bedragen gaat kijken? Ik vond mezelf maar een knulletje als ik voor Philips bedrijven kocht en de voormalige eigenaars gingen weg met een miljard dollar. En als je dan ziet hoeveel waarde ik heb toegevoegd aan Douwe Egberts, aan Sara Lee, aan Philips - dat zijn onmeetbare bedragen.’¹⁴

Hoewel er vanuit de maatschappij kritiek kwam op de toenemende inkomensongelijkheid, hadden de aandeelhouders aanvankelijk geen problemen met de groei van de inkomens van de topbestuurders. Immers, zolang de koersen stijgen werken de toegenomen beloningen zowel in het belang van de bestuurder als van de aandeelhouder. De legitimiteit van toenemende ongelijkheid werd ontleend aan, wederom, de marktbenadering van bedrijfsbestuur. Hier komt met name het argument van de internationale arbeidsmarkt naar voren. Er wordt gesteld dat er sprake is van een (internationale) arbeidsmarkt voor bestuurders. De beloningen op deze markt worden vastgesteld door een vergelijking te maken met een kleine groep andere bedrijven, de zogenoemde *peer review*. Om talent aan te trekken, zo

¹⁴ *De Volkskrant*, 2 mei 2003.

is de gedachte, moet men altijd in de top-25 procent van best betalende bedrijven in de groep zitten. Zo liet de top van bankverzekeraar ING recent weten een salarisverhoging van 60 procent door te willen voeren, aangezien het bedrijf achter zou lopen bij de Europese concurrenten. Het is gemakkelijk te zien dat een dergelijke redenering leidt tot een wedstrijd zonder eindstreep. Immers, als ING het salaris van zijn topbestuurders verhoogt, stijgt het gemiddelde topinkomen, waarop de concurrenten hun bezoldiging weer zullen verhogen, enzovoort. Toch werd deze inkomensstijging goedgekeurd door Kok, ondertussen commissaris bij het bedrijf. Over zijn eerdere uitspraken zegt hij tijdens de aandeelhoudervergadering van april 2004:

*'Het zijn woorden van mij van jaren geleden en die hadden betrekking op beloningen die qua aard en omvang rechtvaardiging misten. Dat is hier niet het geval (...) Het is een forse stijging, maar onvermijdelijk gezien de concurrentie op de arbeidsmarkt. We vissen in dezelfde vijver van toptalent.'*¹⁵

Het argument van de internationale concurrentiepositie op de arbeidsmarkt voor topbestuurders lijkt aannemelijk. Er zijn immers veel buitenlanders die zitting hebben in het bestuur van Nederlandse bedrijven. Al in 1996 bestond 25 procent van alle bestuurders van de bedrijven die deel uitmaken van de AEX-index uit buitenlanders. Zes jaar later was dat toegenomen tot 43 procent (Heemskerk, 2004). Als we naast de grootste beursfondsen ook de kleinere (MIDKAPS) in de selectie meenemen, dan blijkt in 2002 28 procent van de bestuurders een buitenlandse nationaliteit te hebben gehad. Een jaar later was dit wederom toegenomen, tot 44 procent.¹⁶

Deze snelle internationalisering van de bestuurskamers draagt op zichzelf weer bij aan de afbraak van het *old boys network*. Buitenlanders bezetten nauwelijks verschillende bestuursposities bij Nederlandse bedrijven, en van traditionele banden zoals familie of studie is al helemaal geen sprake. Het valt buiten de grenzen van dit hoofdstuk om de gevolgen van deze internationale samenstelling op de ontwikkeling van het internationale netwerk van dubbelfuncties te beschouwen. We volstaan met te vermelden dat, hoewel aanwezig, deze internationale netwerken nog lang niet de dichtheid van de nationale netwerken hebben bereikt.¹⁷ De groeiende internationale samenstelling van de bedrijfsbesturen wordt regelmatig geïnterpreteerd als een teken van marktwerking. Vanwege het tekort aan goede bestuurders in Nederland moeten bedrijven buiten de landsgrenzen rekruteren. En op deze internationale markt voor bestuurstaalnt ligt de prijs voor toptalent een stuk hoger. Maar bij nadere inspectie blijkt van een internationale arbeidsmarkt voor topbestuurders met vrije transfers geen sprake. Het merendeel van de buitenlandse bestuurders wordt aangetrokken via de bedrijfsovernames. Met de buitenlandse onderneming wordt ook een gedeelte van het buitenlandse bestuur overgenomen. De buitenlandse bestuurders worden voor hun medewerking in het tot stand brengen van de overname kennelijk beloond met een toppositie in het overnemende bedrijf.

¹⁵ Zie www.rtl.nl/financien/rtlz/dossiers; het dossier 'graaiende topmannen'.

¹⁶ *Algemeen Dagblad*, 15 mei 2004.

¹⁷ Zie onder andere Caroll en Fennema (2002).

Rekrutering vanuit het eigen bedrijf was in 2002 goed voor zo'n 10 procent van alle buitenlandse bestuurders, en gegeven de groeiende internationale samenstelling van bedrijven zullen we dit in de komende tijd alleen maar zien stijgen. Daarnaast zijn de binationale bedrijven verantwoordelijk voor een groot deel van de buitenlandse bestuurders. Maar hier hoeft van een open, externe internationale arbeidsmarkt voor topbestuurders geen sprake te zijn. Slechts 6,6 procent is werkelijk extern gerekruteerd.

Toch is het wél waar dat buitenlandse topbestuurders gemiddeld meer verdienen dan hun Nederlandse collega's. De internationalisering van het topmanagement draagt dus wel bij tot de beloningsstijging, maar dat is niet in de eerste plaats het gevolg van marktwerking, maar kan beschouwd worden als de bonus voor bestuurders die hun bedrijf laten overnemen.

7 Maatschappelijke gevolgen

Ondanks de recente stijgingen is de hoogte van de Nederlandse topinkomens (rond de één miljoen euro) nog laag, vergeleken bij de inkomens van Amerikaanse topmanagers. Daar vergaarden in 2004 de 25 best betaalde bestuurders minimaal 20 miljoen dollar, oplopend tot 60 en 70 miljoen voor nummer drie en twee. Ruben Mark van Colgate Palmolive verdiende in 2004 zelfs 148 miljoen dollar. De Hollandse toppers die in 2003 met vijf miljoen euro thuiskwamen, vonden in de Verenigde Staten 180 bestuurders die meer ontvingen.¹⁸

Men meent de salarissen te moeten verhogen om niet 'uit de pas te lopen' met het buitenland. Maar dat 'in de pas lopen met het buitenland' kan ook een sociologische basis hebben. In dat geval is het buitenland veeleer een metafoor voor een algemeen maatschappelijke trend van toenemende inkomensongelijkheid. In de vs is deze ontwikkeling wel zeer spectaculair geweest. Sinds 1973 is 94 procent van de groei van het nationaal inkomen gegaan naar de rijkste één procent van de huishoudens. In 1970 ontving de top 0,01 procent van de belastingbetalers in de vs 0,07 procent van het nationaal inkomen. In 1998 was dit gestegen tot 3 procent (Blokland, 2004). Die trend heeft zich ook in Europa voorgedaan, maar dan vertraagd (OECD, 1998). In Nederland bleef de inkomensongelijkheid vanaf het midden van de jaren zeventig tot het midden van de jaren tachtig gelijk, maar daarna steeg deze zeer sterk. De GINI-index voor inkomensongelijkheid steeg in Nederland tussen 1985 en 1994 met 8,2 procent (OECD, 1998).

De rijken worden ook in relatieve zin alsmaar rijker, en die beweging wordt aangejaagd door de groei van de hoogste inkomens, die van de topbestuurders. Zij beschouwen hun inkomen niet meer als een vergoeding voor hun werk maar een uitdrukking van hun machtspositie in de groep van topbestuurders. Waar vroeger de 'goede' familienaam wezenlijk bijdroeg aan de status van de topbestuurder is dat thans de hoogte van zijn inkomen geworden. Rob van Dijk, beloningsadviseur bij de Hay Group komt tot dezelfde conclusie:

'Als een bestuurder het idee heeft dat hij goed werk doet, vindt hij dat zijn marktwaarde is gegroeid. Dat wil hij vertaald zien in geld, hoewel hij dat natuurlijk helemaal niet nodig heeft. Een miljoen euro salaris heeft natuurlijk niets meer met

¹⁸ Zie www.forbes.com.

extra koopkracht te maken. Het draait om waardering, status, en de onderlinge pikorde.’¹⁹

Daarmee is stand vervangen door inkomen: de groep van topbestuurders is pluri-former samengesteld, maar juist door die (externe) democratisering is de angst voor statusverlies sterk vergroot. De groeiende inkomens zijn in dit sociologisch perspectief een vorm van *social hedging*: men probeert zich door exit- en optieregelingen te wapenen tegen een mogelijke statusval, die het gevolg zou zijn van ontslag.

Ook volgens de bedrijfsantropologen Koot en Sabelis zijn veel topmanagers vooral bezig hun machtspositie te behouden in een wereld die steeds onzekerder wordt. Uit hun interviews blijkt dat de topmanagers hun eigen omgeving drastisch zien veranderen. Eén van hen zegt:

‘(...) het is maar goed dat een heleboel zaken niet meer langs de lijnen van ons-kent-ons in bedrijven en daarbuiten worden geregeld. De duidelijkheid naar elkaar toe is de afgelopen tien jaar verschrikkelijk veel groter geworden. Mensen komen op voor zichzelf en dus willen ze, volkomen terecht, alles vastgelegd zien in contracten en regelingen.’²⁰

De nieuwe topbestuurders komen veel minder dan vroeger uit traditionele elite-families, zij zijn sociaal niet meer verankerd in een ‘hogere stand’. Er is in zekere zin sprake van een democratisering en professionalisering van de bestuurselite. Het is een beroepsgroep geworden die zich *mirabile dictu* juist daardoor in een isolement lijkt te bevinden, als wij Van Witteloostuijn mogen geloven.²¹ Zij leven in een ‘virtuele wereld’, menen ook Koot en Sabelis (2000). Zij citeren een topmanager van één van de grootste Nederlandse multinationals:

‘Het primaat van de aandeelhouder is bij mijn bedrijf vrij nieuw, ongeveer tien jaar. Vroeger lag het primaat bij de werkgelegenheid. Nu bepaalt de financiële wereld ons. (...) Er is een veel grotere verharding opgetreden, 10 tot 20 procent van de top van ons wordt nu regelmatig vervangen, de loyaliteit aan het bedrijf verandert natuurlijk wel. Eigenlijk is het moeilijk te pruimen dat zoveel mensen op soms onheuse manier eruit vliegen, maar ja we moeten mee met de stroom.’²²

Zo is er inmiddels een nieuwe klasse ontstaan die zich in toenemende mate, ook in fysieke zin, afschermt van de rest van de samenleving. Een klasse ook die veel minder dan de oud-geld-elite is georiënteerd op het in stand houden van een *civic community*, omdat zij veel kosmopolitischer is, veel minder plaatsgebonden. Het idee om van generatie op generatie in hetzelfde huis te wonen, met dezelfde verantwoordelijkheid jegens de lokale gemeenschap, is haar vreemd. Dat wordt versterkt door een meritocratische ideologie: wie geslaagd is, heeft dat uitsluitend aan zichzelf te danken. Het ontbreekt de meritocratische klasse van nieuwe rijken aan het besef dat zij de gemeenschap wat verschuldigd is; dat haar privileges niet

¹⁹ Interview in *De Volkskrant*, 6 november 2004.

²⁰ Koot en Sabelis (2000).

²¹ *De Volkskrant*, 24 april 2004.

²² Koot en Sabelis (2000).

alleen maar resultaat zijn van de eigen voortreffelijkheid. 'Their snobbery lacks the acknowledgement of reciprocal obligations between the favoured few and the multitude,' schreef Christopher Lasch over de klasse van nieuwe rijken in de vs (Lasch, 1995).

In zijn boekje over het *new boys network* schetst onderzoeker Jos van Hezewijk (2003) een aardig beeld van delen van deze *nouveau riche*. De nieuw-geldelite is niet meer geworteld in een traditionele gemeenschap waarin ook verticale loyaliteiten bestaan. De meeste nieuwe rijken laten zich aan de lokale of nationale gemeenschap weinig gelegen liggen. Ook in de woonomgeving van de traditionele elites wordt die nieuwe klasse zichtbaar: hoe nieuwer het geld, hoe hoger de hekken.

8 Conclusie

De dagelijkse omgeving van een Nederlandse bestuurder van een grote onderneming is, zoals uit het bovenstaande wel mag blijken, in de afgelopen decennia zeer sterk veranderd. Het Rijnlandse consensusmodel maakt steeds meer plaats voor het Angelsaksische concurrentiemodel. De Nederlandse bestuurselite verliest haar grip op de bedrijven, die in toenemende mate door buitenlanders worden bestuurd. Het lijkt geen toeval te zijn dat deze ontwikkeling gepaard gaat met een crisis in behoorlijk bedrijfsbestuur. In de jaren rondom de eeuwwisseling hebben er onevenredig veel wisselingen in de raden van bestuur voorgedaan (Van Hezewijk, 2004). *Exit* verdingt *Voice* als dominante coördinatiestrategie. Pijlers van stabiliteit en betrouwbaarheid wankelen. Zelfs het braafste jongetje van de beurs, de Koninklijke Shell, bleek in het voorjaar van 2004 geknoeid te hebben in de boeken. De dominante positie van de Nederlandse tak van het concern in de nieuwe concernstructuur doet vermoeden dat Shell toch meer vertrouwen heeft in Rijnlandse dan in Britse opvattingen over bedrijfsbestuur.

Adel en patriciaat spelen nauwelijks nog een rol in het bestuur en het toezicht van de grotere bedrijven. De netwerkrelaties tussen de overgebleven *old boys* zijn nog wel aanwezig, maar lang niet meer zo sterk en hecht als in de jaren zeventig (of daarvoor). Terwijl de samenhang in het netwerk sterk afneemt, zien we de beloning en bonussen van topbestuurders stijgen. Is hier sprake van een causale samenhang? Dat is niet eenvoudig te zeggen. Dat de spectaculaire inkomensstijging van topbestuurders een *gevolg* is van het *old boys network* ligt in ieder geval niet voor de hand. Ook het arbeidsmarktargument lijkt niet erg sterk, zoals wij hierboven betogen. Veeleer is het de combinatie van toegenomen statusonzekerheid, die men wil afkopen, en het verdwijnen van de normen en waarden van de oude bestuurselite die zich liet voorstaan op een zekere mate van soberheid en zelfbeperking. Volgens deze interpretatie wordt het begrip marktwerking niet opgevat als een tendens naar beloning op basis van een objectieve maat (zoals dat zowel in de marxistische als in de (neo)klassieke economie wordt verondersteld), maar als een uitdrukking van maatschappelijke machtsverhoudingen waaraan geen van de marktpartijen zich kan onttrekken, maar die toch geen objectieve basis heeft.

Of de grotere duidelijkheid en de juridisering van de onderlinge verhoudingen ook werkelijk vooruitgang betekent is de vraag. Het mag evenwel duidelijk zijn dat het niet juist is om bestuursnetwerken als het grote kwaad te zien. Er kan ook een zelfsturende kracht van uitgaan. In tegenstelling tot de Verenigde Staten, waar men met de *Sarbanes-Oxley Act* weer een beroep doet op stringente wet- en

regelgeving lijkt de overheersende Europese benadering van de *corporate governance*-problematiek er een te zijn waar van de zelfsturende werking en het zelfreinigend vermogen van het bedrijfsleven veel heil wordt verwacht. We zullen de *old boys* nodig hebben voor deugdelijk ondernemingsbestuur.

LITERATUUR

- Albert, M. (1991), *Capitalisme contre Capitalisme*, Paris: Éditions du Seuil
- Berge, T. van den, en M. Fennema (1985) Verwantschapsstructuren in de financieel-economische elite, *Sociologisch Tijdschrift*, 11(4), 727-751
- Beusichem, H.C. van (2004), *Corporate Governance in Dutch History: 1923 vs 2003*, MA Thesis, Rotterdam: Rotterdam School of Management / Erasmus Universiteit Rotterdam
- Blokland, H. (2004), De corrumpering van de Amerikaanse democratie, *Socialisme en Democratie*, 61(4), 8-23
- Carroll, W.K., and M.Fennema (2002), Is there a Transnational Business Community?, *International Sociology*, 17(3), 393-419
- CBG (1903-2003), *Nederland's Adelsboek*, Den Haag: Centraal Bureau voor Genealogie en Heraldiek
- CBG (1910-2003), *Nederland's patriciaat*, Den Haag: Centraal Bureau voor Genealogie en Heraldiek
- Commissie corporate governance (2003), *De Nederlandse corporate governance code. Beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en best practice bepalingen*, Den Haag: Ministerie van Financiën (rapport Commissie-Tabaksblat; als bijlage 1 opgenomen in deze bundel)
- Davis, G.F., M. Yoo, and W.E. Baker (2003) The Small World of the American Corporate Elite, 1982-2001, *Strategic Organization*, 1(3), 301-326
- Granovetter, M.S. (1973), The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380
- Granovetter, M.S. (1985), Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510
- Hart, P. 't (1990), *Groupthink in Government: A Study of Small Groups and Policy Failure*, Amsterdam etc.: Swets and Zeitlinger
- Hay Group / Towers Perrin (2001), *Honorerend Raad van Bestuur en directiefuncties 1996-2000*, Rapportage bestemd voor VNO-NCW en NCD, Zeist: Hay Group
- Hay Group / Towers Perrin (2003), *Honorerend Bestuurders en Directeuren in perspectief 1996-2002/2003*, Rapportage bestemd voor VNO-NCW en NCD, Zeist: Hay Group
- Heemskerk, E.M. (2004), De internationalisering van de Nederlandse financieel-economische bestuurselite, in M. Fennema en H. Schijf (red.), *De Nederlandse elite in de twintigste eeuw*, Amsterdam: Amsterdam University Press, 39-56
- Heemskerk, E.M., R.J. Mokken, en M. Fennema (2002), De organisatie van het Nederlandse bedrijfsleven: Graven naar macht 25 jaar later, *Tijdschrift voor Politieke Economie*, 24(1), 109-134

- Heemskerk, E.M., R.J. Mokken, and M. Fennema (2003), *From Stakeholders to Shareholders. Corporate Governance Networks in The Netherlands 1976-1996*, SSRN working paper, <http://ssrn.com/abstract=411580>
- Helmers, H.M., R.J. Mokken, R.C. Plijter, F.N. Stokman, en J.M. Anthonisse (1975), *Graven naar macht: Op zoek naar de kern van de Nederlandse economie*, Amsterdam: Van Gennep
- Hezewijk, J. van (2003), *De nieuwe elite van Nederland. Het new boys netwerk op jacht naar geld, status en invloed*, Amsterdam: Balans
- Hezewijk, J. van (2004), Business as usual: Weinig invloed Tabaksblad op benoeming commissarissen, *Elan*, Februari, 34-36
- Hoogenboom, M.J.M.H. (2003), *Standenstrijd en zekerheid. Een geschiedenis van oude orde en sociale zorg in Nederland*, Amsterdam: Boom
- Irving, L.J. (1972), *Victims of Groupthink*, Atlanta: Houghton Mifflin
- Koot, W., en I. Sabelis (2000), *Over-leven aan de top. Topmanagers in complexe tijden*, Utrecht: Lemma
- Lasch, C. (1995), *The Revolt of the Elites and the Betrayal of Democracy*, New York: Norton
- Mokken, R.J. (1971), *Invloedsstructuren van politieke en economische elites in Nederland: een voorlopig verslag*, Amsterdam: Universiteit van Amsterdam
- Nierop, T. (2003), Fusies veroorzaken recessie, *De Accountant*, 110(1), 44-47
- Nobel, J., en M. Fennema (2004), Economische elites na de dekolonisatie van Nederlands-Indië: verlies van posities, desintegratie van netwerken, verschuiving van zwaartepunten, *Mens en Maatschappij*, 78(3), 15-38
- OECD (1998), *Income Distribution and Poverty in Selected OECD Countries*, Economics Department Working Papers No. 189, Paris: OECD
- Schenk, H.E.J.J. (2005), *Mergers, Efficient Choice and International Competitiveness: Bandwagon Behaviour and Industrial Policy Implications*, Aldershot/Oxford: Edward Elgar (forthcoming)
- Schijf, H. (1993), *Netwerken van een financieel-economische elite. Personele verbindingen in het Nederlandse bedrijfsleven aan het eind van de negentiende eeuw*, Amsterdam: Het Spinhuis
- Stokman, F.N., J. van der Knoop, and F.W. Wasseur (1988), Interlocks in the Netherlands: Stability and Careers in the Period 1960-1980, *Social Networks*, 10, 183-208
- Useem, M. (1984), *The Inner Circle: Large Corporations and the Rise of Business Political Activity in the U.S. and U.K.*, New York: Oxford University Press
- Windolf, P. (2002), *Corporate Networks in Europe and the United States*, Oxford: Oxford University Press