

# De elite laat zich niet aan banden leggen

By **Menno Tamminga**, [www.nrc.nl](http://www.nrc.nl)  
september 1ste, 2017

Straatrellen. Studentenopstanden. De zomer van 1968 leek wel het toneel van pre-revolutionaire tijden. Tegen de achtergrond van een uitbarsting van welvaart klonk een schreeuw om inspraak en zeggenschap van studenten en werknemers. In de economie volgden loonexplosies, fusies en buitenlandse overnames van Nederlandse bedrijven elkaar op. Vol van zorgen over de maatschappelijke en economische onrust reed Jan Mertens, voorzitter van de katholieke vakbond NKV, op zaterdagavond 19 oktober 1968 naar Sneek. De lokale afdeling jubileerde, Mertens hield een rede.

Hij was er niet op voorbereid dat zijn woorden zoveel teweeg zouden brengen, bekende hij later.

Bij het NKV hadden zijn woordvoerder en wat collega's een stapel jaarverslagen uitgeplozen van grote concerns, van hogescholen, universiteiten en van instituten zoals de Sociaal Economische Raad. Op basis van die nog best lastig te verkrijgen jaarverslagen trokken ze met gekleurde potloden lijnen op een groot vierkant vel, schreef Mertens in *Mijn leven als vakbondsman en politicus*, zijn memoires. Zo tekenden zij een compleet lijnenspel met namen, functies en relaties. Wat Mertens bij het zien daarvan dwars zat, was die samenballing van functies, vooral in de SER. Sommige hoogleraren zaten daar als onafhankelijke deskundigen, maar zij bleken ook meerdere commissariaten bij grote concerns te hebben. Hoe onafhankelijk waren zij dan?

De hele economie in ons land, zei Mertens op die 19de oktober, is in „handen van rond tweehonderd personen. Van een groep mensen die elkaar goed kent en elkaar frequent ontmoet in verschillende colleges. Het is een even deskundige, financieel sterke als beangstigende groep.”

In de uitbarsting van publiciteit die volgde, werden zij de Tweehonderd van Mertens gedoopt. Een begrip dat decennia synoniem was met concentratie van economische macht.

Hoe is het nu met die Tweehonderd? Wat is er veranderd? Wat bleef hetzelfde?

De Tweehonderd van Mertens zijn als begrip inmiddels passé. Hun aantal leeft wel voort in een jaarlijkse lijst in *de Volkskrant* van de 200 meest invloedrijke Nederlanders. Nu heten de 'Tweehonderd' de elite, de bovenbazen (vrij naar Marten Toonder) of: het *old boys* netwerk. Dat laatste heeft een zekere ironie, want juist vrouwen dringen traag maar gestaag binnen bij de economische machthebbers.

Angst voor reputatieschade maakt bestuurders huiverig voor publieke optredens, blijkt uit achtergrondgesprekken van NRC met topbestuurders.

Lees ook: De topbestuurder wil wel zichtbaar zijn, maar durft niet

## Rijke bron

Wie nu de lijnen van de economische macht tekent, kan putten uit een rijke bron van openbare informatie. Dat is een eerste verschil met de tijd van Mertens. Bedrijven moeten zelf een veelvoud aan (financiële) informatie publiceren. Dat geldt voor beursgenoteerde bedrijven, maar ook daarbuiten: grote coöperaties, familiefirma's en

zorginstellingen. Beursfondsen moeten gedetailleerde cijfers geven over de beloningen aan de top. Over bestuurders en commissarissen is ook meer informatie in het publieke domein beschikbaar én toegankelijk dan in 1968.

Bekijk ook de interactieve infographic: Wie kent wie in de top van het Nederlandse bedrijfsleven?

Deze verplichte openheid noopt tot meer verantwoording aan de buitenwereld. Dat is het tweede verschil.

Mertens' toespraak in Sneek droeg daar rechtstreeks aan bij. In 1970/71 kwam wetgeving tot stand die ondernemingsraden meer invloed gaf op het ondernemingsbeleid. Vakbonden kregen het wettelijk recht om bedrijven ter verantwoording te roepen bij een gespecialiseerde rechter, de Ondernemingskamer. Aandeelhouders kregen datzelfde recht en maken daar met groot gemak gebruik van. De bonden hebben dat op een enkele uitzondering na volledig laten liggen.

Het derde verschil met Mertens' tijdperk is de intocht van buitenlandse topmanagers en commissarissen. Dat is het gevolg van een eindeloze reeks van fusies en overnames. In Mertens' tijd had je de vier *internationals* zoals ze op de Amsterdamse effectenbeurs heten: Shell, Philips, Akzo en Unilever. Nu verdient het gros van de grote beursgenoteerde concerns én de familiebedrijven de bulk van zijn geld buiten Nederland. De internationalisering heeft de top van het bedrijfsleven voor nieuwe keuzes geplaatst en meer economische én maatschappelijk macht gegeven: waar investeren we ons kapitaal? In Nederland? Of toch liever groeimarkt China?

De top van die multinationals is smaller én minder Nederlands. Steeds meer grote ondernemingen hebben hun raad van bestuur ingekrompen van vijf of zes mensen naar niet meer dan twee. De een is de voorzitter die zich *chief executive officer* (ceo) noemt, want Engels is de voertaal onder de grote ondernemingen. Hij is ook dé baas, een breuk van de traditie van gezamenlijk leiderschap, én hij wordt duidelijk beter betaald. De andere bestuurder is dan de *chief financial officer* (cfo) die steeds vaker een vrouw is, zoals bij Heineken, bouwbedrijf BAM en Schiphol.

De top van zakelijk Nederland verenigt zich een paar keer per jaar in exclusieve genootschappen. Lees ook: Dineren op niveau

## Paspoort doet ertoe

De top is tevens internationaler geworden. De langst actieve (sinds 1 september 2003) én best betaalde bestuursvoorzitter van een grote beursgenoteerde onderneming is de Amerikaanse Nancy McKinstry van uitgever Wolters Kluwer. Ook Heineken, AkzoNobel, SBM Offshore en De Telegraaf hebben een buitenlandse chef. Daar staat tegenover dat Aegon, ASML, Shell, Unilever en ING die in de afgelopen vijftien jaar korter of langer een buitenlandse ceo in dienst hadden, weer Nederlanders aan het roer hebben.

Het paspoort doet er toe, heeft het bedrijfsleven ervaren. Zeker bij de keuze voor een president-commissaris. Dat is een inzicht uit de overnamestrijd om ABN Amro in 2007 waarin een buitenlands consortium triomfeerde. ABN Amro had toen een Amerikaanse president-commissaris zonder wortels in de Nederlandse samenleving. Dat was achteraf een van de verklaringen voor de rimpelloze verkoop van de grootste bank van Nederland, waarover na afloop zakelijke en politieke spijt was.

Sindsdien geldt de informele regel: de topman mag best een buitenlander zijn, maar een grote Nederlandse onderneming moet een Nederlandse president-commissaris hebben. Als verankering. Zie de strijd van Antony Burgmans, president-commissaris van verf- en chemieconcern AkzoNobel, tegen de activistische belegger Elliott die een overname van Akzo wilde forceren.

Het vierde en misschien wel meest cruciale verandering is de wettelijke beperking van het aantal functies van de 'bovenbazen'. Bestuurders en commissarissen mogen sinds 2013 nog maar bij maximaal vijf grote organisaties commissaris zijn. Die specifieke wetgeving was eind 2009 een initiatief van SP-Tweede Kamerlid Ewout Irrgang. Hij won een regenboogcoalitie van SP, Partij van de Arbeid, GroenLinks, Partij voor de Dieren, ChristenUnie, PVV en de eenmansfractie Verdonk voor zijn voorstel. Dat was een concrete manifestatie van de anti-elite stemming in een deel van de politiek en de samenleving.

Heeft deze poging tot spreiding van macht samen met verjonging en grotere diversiteit de economische macht een ander gezicht gegeven? Zeker. Er is een veel grotere groep van mensen ontstaan met één of enkele commissariaten.

## **Aan de top: de kerngroep**

Maar de schaalvergroting en de beperking van functies aan de top scheppen ook een andere werkelijkheid. Wie nu de economische macht wil tekenen kan met minder dan tweehonderd namen toe. Maar zij beslissen over des te grotere bedragen.

De macht en de invloed van de beslissers is niet aan banden gelegd. Dat kan ook niet, want hun persoonlijke relaties zijn doorgaans gebaseerd op functionele relaties. Men spreekt elkaar omdat men commissaris is, bestuurder of adviseur. Soms is die functie weer gebaseerd op eigendom of op familie- of geloofsrelaties.

Persoonlijke invloed op basis van functies laat zich niet verbieden, maar wel strakker omlijnen. Dat is gebeurd. De beperking van nevenfuncties heeft echter ook schaarste geschapen. Een onderneming die een nieuwe commissaris zoekt, weet dat de concurrentie om het doorgewinterde topkader moordend is. De 'bovenbazen' hebben de functies voor het uitkiezen. Zo ontstaat een 'kerngroep' met de meest gezochte personen met de rijkste connecties. De beperking van nevenfuncties concentreert daarmee extra economische macht bij een beperkte groep mensen, precies wat Mertens in 1968 en Irrgang in 2010 wilden doorbreken.