

De organisatie van het Nederlandse bedrijfsleven: graven naar macht 25 jaar later

*Eelke Heemskerk, Robert Mokken en
Meindert Fennema**

In dit artikel bespreken de auteurs de veranderende rol van het netwerk van dubbelfunctionarissen in de organisatie van het Nederlandse bedrijfsleven en de impact hiervan op overheidsbeleid. De auteurs laten zien dat sinds de jaren zeventig de industrie zich voor een groot deel heeft losgemaakt van toezicht van en bindingen met banken en de overheid. Vanuit een communicatie perspectief heeft het netwerk echter niets aan efficiëntie ingeboet. Dit biedt perspectieven voor het handhaven en verder ontwikkelen van 'good corporate governance' normen.

In het begin van de jaren zeventig namen Robert Mokken and Frans Stokman het initiatief tot een omvangrijke studie naar dubbelfuncties in het Nederlandse bedrijfsleven in 1969 dat gepubliceerd werd onder de titel *Graven naar Macht* (Helmers 1975). Hun methode van onderzoek was gebaseerd op een analyse van de bestuurlijke relaties tussen bedrijven die ontstaan doordat één persoon commissaris of bestuurder is van meerdere grote bedrijven. Het netwerk van deze dubbelfuncties creëert een mate van verwevenheid van de hoogste besluitvormingsorganen in het bedrijfsleven. Het verwijst naar een vorm van economische macht die tot dan toe nog niet of nauwelijks onderzocht was (zie voor

* Eelke Heemskerk is promovendus aan de Amsterdamse School voor Sociaal Wetenschappelijk Onderzoek. Robert Mokken is emeritus hoogleraar Statistiek en Onderzoeksmethoden aan de Universiteit van Amsterdam. Meindert Fennema is universitair hoofddocent politieke theorie aan de Universiteit van Amsterdam. Een groot deel van het onderzoek waarop dit artikel gebaseerd is werd in het academisch jaar 2000/2001 verricht op het NIAS. Wij danken de NIAS staf voor de gastvrijheid en de onderzoekssteuning. Een deel van de dataverzameling voor de analyse van de relaties overheid-bedrijfsleven werd gedaan door Fransje van der Marel. Wij danken Stephan Raes voor zijn ondersteuning en uitgebreid kritisch commentaar.

een overzicht van dergelijk onderzoek in Europa en Amerika Fennema en Schijf 1978; Scott 1997).

Een aantal jaren later werd nieuw onderzoek gedaan naar dubbelfuncties in het Nederlandse bedrijfsleven onder 200 industriële bedrijven en 50 financiële instellingen in 1976, als onderdeel van een internationaal vergelijkende studie (Stokman et al. 1985). Weer twintig jaar later verzamelden de auteurs een vergelijkbaar databestand voor 1996 als onderdeel van een nieuw internationaal vergelijkend onderzoek, waarvan een analyse van het transnationale netwerk reeds werd gepubliceerd (Carroll en Fennema 2002).

In dit artikel schetsen wij de veranderingen in het netwerk van dubbelfuncties in het Nederlandse bedrijfsleven tussen 1976 en 1996. In die periode vinden een aantal veranderingen plaats in de organisatie van het Nederlandse bedrijfsleven die vaak beschreven worden als de overgang van het Rijnland model naar een Anglo-Amerikaans model van economische sturing (Albert 1991).

De verandering in het netwerk weerspiegelt niet alleen een mutatie in de *corporate governance* structuur van het Nederlandse bedrijfsleven, maar is ook vanuit overheidsperspectief van belang. Immers, waar de organisatiestructuur van het bedrijfsleven verandert, zal ook de overheid zich af moeten vragen welke betekenis dit heeft voor zowel doelstellingen van beleid als voor het proces van beleidsontwikkeling. In het perspectief van deze TPE-bundel is de netwerkanalyse daarom relevant, omdat het een verandering in één van de voornaamste groepen stakeholders voor economisch beleid in kaart brengt. Dat geldt niet alleen voor het Ministerie van Economische Zaken als geheel, maar ook voor dienstonderdelen als de directie Algemene Economische Politiek, die met haar coördinerende functie op economisch terrein voeding zal moeten houden met de veranderende omgeving.

1. Theoretische achtergrond en hypothesen

Rijnland model versus Anglo-Amerikaanse model. Sturingsmodellen in het bedrijfsleven ('corporate regimes') kunnen worden gedefinieerd als een specifiek samenstel van onderlinge afspraken, ongeschreven regels en wettelijke voorschriften die tezamen bepalen hoe (grote) bedrijven worden bestuurd, op welke wijze de relatie tussen overheid en bedrijfsleven vorm krijgt en hoe het bedrijfsleven is ingebed in het maatschappelijk leven. In de literatuur vinden wij een groot aantal typologieën van sturing in het bedrijfsleven. Hoewel deze zich van elkaar onderscheiden in accenten en op onderdelen verschillen, verwijzen zij steeds naar dezelfde tweedeling. Aan de ene kant zijn er modellen gekenmerkt door corporatisme, bankcontrole en groepsvorming in het bedrijfs-

leven, aan de andere kant modellen waarin meer horizontale vormen van bedrijfsrelaties domineren, waar de controle van aandeelhouders voornamelijk via de effectenbeurs wordt uitgeoefend en waar 'shareholders value' het alfa en omega van de bedrijfsvoering is. De relaties tussen grote bedrijven worden hoe dan ook gekenmerkt door speltheoretische sociale dilemma's die op verschillende wijze kunnen worden opgelost. In het eerste soort modellen tracht men de oplossingen te vinden door middel van (hechte of afgedwongen) samenwerking en directe coördinatie (via 'stemverheffing' of 'voice'), in de modellen van het tweede soort worden de sociale dilemma's opgelost door 'weg te lopen' (de 'exit' strategie, zie Hirschman 1970). Volgens Nooteboom is de strategie van 'stemverheffing' typerend voor "partly rivalrous and partly cooperative relations between firms connected in networks with more or less durable relations. When dissatisfied, agents voice it and try to eliminate their dissatisfaction in the course of ongoing interaction" (Nooteboom 1999). In die optiek verwijst een hecht netwerk van dubbelfuncties in het bedrijfsleven naar een sturingssysteem waar 'stemverheffing' de relaties tussen bedrijven en aandeelhouders bepaalt. De strategie van 'weglopen' daarentegen vindt voornamelijk plaats via de effectenbeurs en heeft op zich geen hecht netwerk van bestuurlijke contacten van node.

De verschillende typologieën worden vaak aangeduid als de Rijnlandse en Anglo-Amerikaanse vormen van kapitalisme. Deze geografische aanduidingen suggereren dat de organisatie van het bedrijfsleven kennelijk regionaal bepaald is en daarmee een sterkte padafhankelijkheid van de corresponderende sturingsmodellen: enerzijds het Rijnlandse systeem van bank georiënteerde samenhangende 'business groups' en anderzijds het Anglo-Amerikaanse systeem van meer autonome, beurs georiënteerde ondernemingen. Daarbij zijn twee kanttekeningen op zijn plaats. Alhoewel de term Rijnland kapitalisme suggereert dat het epicentrum van die modellen in noordwest Europa ligt, kunnen ook de sturingsmodellen die in Zuid-Europa, Japan en de Pacific Rim domineren als "Rijnlands" getypeerd worden. De term is dus vooral een analytische en niet zo zeer een geografische aanduiding.

In de tweede plaats - en dat is voor onze analyse van eminent belang - wordt vaak beweerd dat ondanks de grote mate van padafhankelijkheid er in Europa toch sprake is van een tendens in de richting van de Anglo-Amerikaanse modellen (zie onder andere Nooteboom 1999). Het recente onderzoek van Carroll en Fennema (2002) naar de ontwikkelingen in het transnationale netwerk van dubbelfuncties wijst op een mondiale trend in die richting, met name een toenemende oriëntatie van de grote Europese ondernemingen op geliberaliseerde en internationaliserende kapitaalmarkten met de bijbehorende mogelijkheden tot exit sturing. Er is echter ook spraken van een convergerende tendentie aan beide zijden van de Atlantische Oceaan, ingevolge een toenemend activisme van aandeelhouders en de beweging van *corporate governance*, ingezet door de

grote institutionele beleggers met als doel de aandeelhouders meer greep (voice) te geven op het ondernemingsbestuur.¹

Deze convergerende tendentie heeft alles te maken met de veranderende rol van de staat in met name het Rijnlandse sturingsmodel. De onderlinge afstemming van bedrijfsbeleid in een indicatieve planning van de nationale economie, zoals in het Rijnland model gebruikelijk, is in de Anglo-Amerikaanse modellen niet aan de orde. Daar beperkt de overheid zich tot het ondersteunen van voorstellen uit het bedrijfsleven en probeert het bedrijfsleven het overheidsbeleid op een ad hoc basis bij te sturen. Sinds het Reaganisme en het Thatcherisme van de jaren tachtig is het (economische) overheidsbeleid in grote delen van West Europa gericht op steeds meer vrije marktwerking en minder directe marktcoördinatie. Het ontstaan van de 'Single European Market' gedurende de jaren negentig heeft deze ontwikkeling versterkt, met name in de financiële sector. Maar ook de privatisering van overheidsproductiebedrijven en het op afstand plaatsten (in een publiek-privaat samenwerkingsperspectief) van publieke diensten, in het kader van de terugtrekkende overheid heeft een grote invloed op de organisatiestructuur van de Nederlandse overheid. Overheidsbemoeienis wordt overgenomen door zelfregulering. Contacten tussen overheid en bedrijfsleven hebben daardoor een minder institutioneel karakter.

Als het waar is dat er een mondiale ontwikkeling is in de richting van een sturingsstelsel waarin in de relaties tussen grote bedrijven, en met name die tussen banken en industrie, steeds minder gekenmerkt worden door controle en machtsuitoefening binnen hecht verbonden 'business groups', waarin de financieel-economische discipline niet meer opgelegd wordt door 'stemverheffing' van de banken maar door 'wegloop'-strategieën via de kapitaalmarkt, waarin de overheid zich minder direct met het bedrijfsleven bemoeit en waarin het management van de grote bedrijven zich sterker laat leiden door de beurswaarde van het bedrijf (shareholders value), dan zal die tendens zich ook uitdrukken in de *organisatie* van het bedrijfsleven. De organisatie in het bedrijfsleven zal dan steeds minder gericht zijn op financieel-economische controle van het ene bedrijf over het ander, op groepsvorming door middel van geïnstitutionaliseerde belangenconstellaties tussen bedrijven en op het gebruik van commissariaten om specifieke bedrijfs- of groepsbelangen door te zetten en te behartigen. Wat betekent dit voor het netwerk van dubbelfuncties in het bedrijfsleven en voor de personele banden tussen bedrijfsleven en overheid?

¹ Zie onder meer het Cadbury report voor het Verenigd Koninkrijk (Cadbury 1992) en, in het voetspoor daarvan, in Nederland het rapport van de Commissie Corporate Governance, de commissie Peters (1997). In de Verenigde Staten zijn bijvoorbeeld particuliere pensioenfondsen onder de Employee Retirement Income Security Act (ERISA) van 1974, door het Department of Labor nader aangescherpt in 1988 en 1994, verplicht hun stemrecht uit te oefenen in de vergaderingen van aandeelhouders van ondernemingen waarin zij beleggen (CalPERS 2001).

De betekenis van dubbelfuncties in de twee soorten sturingsmodellen. Als het sturingsmodel in Nederland steeds meer Anglo-Amerikaanse trekken krijgt, verwachten wij dat de dubbelfuncties steeds minder zijn gericht op overheersing van het ene bedrijf door het andere en op het uitoefenen van strategische of financieel-economische controle. Meervoudige dubbelfuncties (twee bedrijven delen meer dan één bestuurder) tussen bedrijven, die duiden op een duurzame belangenconstellatie, zullen minder voorkomen. Ook verwachten wij dan minder dubbelfuncties die gedragen worden door leden van het topmanagement (de Raad van Bestuur) en meer door personen die in beide bedrijven lid zijn van de Raad van Commissarissen. Wij verwachten, met andere woorden minder *primaire* en meer *secundaire* dubbelfuncties. Het eerste soort dubbelfuncties noemen wij *primair* omdat bij het aangaan van dergelijke relaties het bedrijf (de medebestuurders) waar de drager in de Raad van Bestuur zit vrijwel zeker deze drager geadviseerd heeft bij het accepteren van zijn commissariaat. Het gaat hier dus om een dubbelfunctie die veelal bewust gelegd is. Dat is niet of marginaal het geval bij dubbelfuncties die ontstaan doordat de drager in twee bedrijven commissaris is. Dergelijke relaties zijn vaak het onbedoelde gevolg van beslissingen die om andere redenen - elders - genomen zijn. Dergelijke secundaire dubbelfuncties zullen veelal geen rol spelen bij de supervisie en controle van het ene bedrijf door het andere. Zij kunnen echter wel een rol spelen bij het verspreiden van informatie, de vorming van consensus in het bedrijfsleven en bij het versterken van de interne solidariteit en het onderling vertrouwen in een gemeenschap van bestuurders. Dit leidt tot onze eerste hypothese.

H1: Tussen 1976 en 1996 is in het netwerk van dubbelfuncties in het Nederlandse bedrijfsleven het aantal meervoudige lijnen én het aantal primaire lijnen afgenomen.

In de Rijnlandse sturingsmodellen spelen de financiële instellingen, en met name de banken, een belangrijke rol, zowel ten opzichte van de industriële bedrijven als ten opzichte van de overheid. Ten opzichte van de industriële bedrijven² zijn de banken de 'spelverdelers' die van nabij overzicht en toezicht houden op de strategieën, investeringen en prestaties van geaffilieerde industriële bedrijven. Waar nodig sturen zij bij. In dat proces hebben primaire dubbelfuncties en meervoudige lijnen een bijzondere betekenis. De banken zijn langs die lijnen vertegenwoordigd in de Raden van Commissarissen van industriële bedrijven. Dat brengt ons op onze tweede hypothese.

² De term industriële bedrijven wordt hier in brede zin gebruikt, waarbij ook de niet primair financiële dienstensector wordt meegenomen.

H2: In de periode tussen 1976 en 1996 is de centraliteit van de banken in het netwerk van meervoudige lijnen verminderd. Ook het aantal primaire dubbelfuncties dat gelegd wordt door de leden van de Raden van Bestuur van de banken zal teruglopen.

Naast controle en supervisie kunnen dergelijke duurzame verbindingen tussen bedrijven ook zorgen voor informatieverspreiding, het creëren van onderling vertrouwen tussen bestuurders en het mobiliseren van consensus en interne solidariteit inzake bestuurlijke normen binnen de gemeenschap van bedrijfsmanagers. Verschillende studies hebben laten zien dat dubbelfuncties een belangrijke rol kunnen spelen in de verspreiding van expertise, 'best practices' en bestuurlijke innovaties (de "poison pill" ter bescherming van vijandige overnames, de salarissen en optieregelen van het topmanagement of methoden van boekhouding (DiMaggio en Powell 1983; Davis 1996; Davis en Greve 1997). Kortom, dubbelfuncties dragen bij aan de vorming van een gemeenschap van bedrijven en hun bestuurders, waardoor een zekere mate van zelfregulering mogelijk wordt. Die zelfregulering wint aan betekenis naarmate de invloed van de overheid op het bedrijfsleven afneemt. De mogelijkheid tot zelfregulering en gemeenschapsvorming neemt toe als het netwerk dat door de dubbelfunctionarissen wordt opgespannen, meer samenhang vertoont. Dat brengt ons op onze derde hypothese.

H3: In de periode tussen 1976 en 1996 neemt de samenhang in het netwerk van dubbelfuncties eerder toe dan af.

Voorts spelen personen die in meer dan drie bedrijven een bestuurlijke toppositie bekleden (de 'big linkers') een cruciale rol in de samenhang van het netwerk, alleen al door het feit dat zij een groot aantal dubbelfuncties creëren.³ De 'big linkers' zijn dus belangrijke knooppunten in het netwerk waarlangs informatie en bestuurlijke expertise wordt verspreid. Zowel vanuit het perspectief van de bedrijven als vanuit het perspectief van de personen vormen de big linkers een belangrijk deel van de bestuurlijke elite, ook in de Anglo-Amerikaanse sturingsmodellen. Er is dus op voorhand geen reden te veronderstellen dat er een positieve of negatieve relatie is tussen het voorkomen van veel big linkers en de verschillende sturingsmodellen. Daarom veronderstellen wij dat de overgang naar een Anglo-Amerikaanse model geen invloed heeft op het aandeel en de rol van de big linkers.

³ Als iemand in n bedrijven een bestuurlijke functie bekleeft, dan worden die bedrijven allen verbonden door $\frac{1}{2}n(n-1)$ paarsgewijze dubbelfuncties. Iemand met 3 posities legt dus drie dubbelfuncties en iemand met 6 posities legt er 15, die steeds alle betrokken bedrijven met elkaar verbinden.

H4: *Het aantal big linkers in het netwerk van dubbelfuncties in het Nederlandse bedrijfsleven blijft stabiel. Ook hun aandeel in het opspannen van het netwerk neemt niet af.*

Bovendien verwachten we ook een geringere verbondenheid tussen bedrijfsleven en de overheid. Dat leidt tot onze laatste hypothese.

H5: *Tussen begin jaren zeventig en 1996 is het aantal dubbelfuncties tussen bedrijfsleven en overheid afgenomen.*

2. Onderzoekopzet en resultaten

Onderzoekopzet. De dataset is opgebouwd volgens de conventies van het internationaal vergelijkende onderzoek naar dubbelfuncties door Stokman et al. (1985). Het netwerk is gebaseerd op de 50 grootste financiële instellingen, geordend naar boekwaarde van de activa en de 200 grootste niet-financiële instellingen gebaseerd op inkomsten (zie voor de details, Stokman et al. 1985; Heemskerk 2001). Voor 1976 hadden wij toegang tot de door Stokman en Wassenaar verzamelde dataset, voor 1996 werden de data verzameld door Heemskerk en Mokken. Elk bedrijf moet zijn hoofdkantoor in Nederland hebben, en dochterondernemingen werden buiten beschouwing gelaten. Echter, dochterondernemingen van buitenlandse bedrijven werden opgenomen als aan het omvangcriterium werd voldaan. Bovendien zou het niet opnemen van dochterondernemingen in de financiële sector vanwege de recente fusiebewegingen binnen de financiële wereld hebben geleid tot een te grote reductie van het aantal financiële instellingen in de selectie. Daarom hebben we in tweede instantie alle *financiële* dochterondernemingen met eigen bestuur opgenomen die qua boekwaarde groter waren dan de 50ste financiële instelling in onze eerste selectie. Voorts hebben we de moeder en dochter bedrijven geconsolideerd in één holding, met behoud van alle verbindingen die vanuit de dochterondernemingen lopen. Echter, de verbindingen *tussen* de bedrijven binnen een holdinggroep nemen we niet mee, behalve waar we dat uitdrukkelijk aangeven. Voor alle analyses zijn we nagegaan of dit *consolidatieproces* de uitkomsten heeft beïnvloed. Uiteindelijk werden voor 1996 198 niet-financiële bedrijven geselecteerd en 41 financiële instellingen (geconsolideerd). Alle leden van de Raden van Bestuur en de Raden van Commissarissen van deze bedrijven zijn geselecteerd en opgenomen in de netwerkanalyse.⁴

⁴ Voor de netwerkanalyse is gebruik gemaakt van UCINET (zie Borgatti et al. 1999) en PAJEK (<http://vlado.fmf.uni-lj.si/pub/networks/pajek/>).

Tabel 1: Bimodale netwerk van bedrijven & personen

	1976	1996	Δ	Δ %
<i>Totaal aantal bedrijven</i>	250	239	-11	-4,40
<i>Totaal aantal personen</i>	2355	1744	-611	-25,94
<i>Totaal aantal posities</i>	2986	2222	-764	-25,59
<i>Gemiddelde omvang van de raden</i>	11,94	9,30	-2,65	-22,11
<i>Gemiddeld aantal posities per persoon</i>	1,27	1,27	0,01	0,00

In tabel 1 zijn de belangrijkste kenmerken van de selectie uit 1976 vergeleken met de selectie uit 1996. Het meest opvallende verschil tussen 1976 en 1996 is de forse afname in het aantal bestuurszetels en de vergelijkbare afname van het aantal bestuurders, beiden met meer dan 25 procent. De oorzaak van die afname is gelegen in een verkleining van de gemiddelde omvang van de raden van bestuur en van commissarissen. Echter, door de gelijkmatige afname van het aantal bestuurders blijft het gemiddeld aantal posities per bestuurder volkomen gelijk (1,27). Dat is misschien nog wel de meest opvallende bevinding van deze eerste vergelijking, te meer daar eerder onderzoek heeft aangetoond dat de omvang van de bestuursraden tussen 1960 en 1976 sterk was toegenomen. Pas tussen 1976 en 1980 zette een lichte daling in (Stokman et al. 1988: 194). Deze scherpe daling van het aantal bestuurders en commissarissen per bedrijf wijst erop dat een van de centrale voorstellen van de commissie Peters, die in 1997 geïnstalleerd werd, namelijk kleinere en efficiëntere bestuursraden, in de praktijk al deels gerealiseerd was (Peters 1997). Immers de gemiddelde omvang van de besturen daalde van bijna 12 naar 9,3. In beide jaren had 85 procent van de bestuurders een bestuurspositie in slechts één bedrijf. Het relatieve aantal enkelvoudige dubbelfunctionarissen blijft dus stabiel.

Ook het aantal posities per dubbelfunctionaris, dat tussen 1960 en 1980 een monotone daling vertoont, blijft tussen 1976 en 1996 stabiel op 2,8 bestuursposities per dubbelfunctionaris.

Verandering in de aard van de lijnen. De lijnen die gelegd worden tussen twee bedrijven kunnen variëren naar hechtheid en naar aard. De hechtheid wordt bepaald door de multipliciteit, de aard door de posities die de lijnendragers inneemt in elk van de bedrijven die hij verbindt.

Wij richten ons in deze paragraaf op het eerste deel van hypothese 1. Is de hechtheid in de loop van de tijd veranderd? Daartoe kijken we naar de verbindingen waar bedrijven meer dan één bestuurder delen: de multiple lijnen. In tabel 2 presenteren wij de gegevens die licht werpen op deze vraag naar de multipliciteit van de lijnen. Hoewel het aantal dubbelfuncties net zo sterk terugloopt als het aantal bestuursposities (25,7 %), neemt het aantal lijnen tussen de bedrijven veel minder sterk af. Dat komt omdat de gemiddelde multipliciteit

van de lijnen terugloopt. Ook dat is een trend die pas na 1970 inzet. Tussen 1960 en 1970 was de multipliciteit van de lijnen nog licht toegenomen (Stokman et al. 1988). Het absolute aantal lijnen met een multipliciteit loopt na 1976 dramatisch terug (van 135 naar 55), terwijl het percentage van zulke lijnen met bijna 50 procent afneemt. Dat is een krachtige ondersteuning van het eerste gedeelte van hypothese 1.

Tabel 2: Dubbelfuncties, lijnen en multipliciteit in het netwerk

	1976	1996	Δ	$\Delta\%$
<i>Aantal dubbelfuncties</i>	1175	873	-302	-25,70
<i>Aantal lijnen</i>	984	812	-172	-17,48
<i>Gem. multipliciteit van de lijnen</i>	1,19	1,08	-0,12	-9,24
<i>Aantal lijnen met multipliciteit</i>	131	55	-76	-58,02
<i>% van het aantal lijnen met multipliciteit</i>	13,31	6,77	-6,54	-49,14

Maar is naast de hechtheid van de lijnen ook de aard van de dubbelfuncties veranderd? We onderscheiden hier *primaire* en *secundaire* dubbelfuncties. Primaire dubbelfuncties ontstaan wanneer een directeur van een bedrijf ook directeur of commissaris is van een ander bedrijf. Een *secundaire* dubbelfunctie wordt gevormd door iemand die commissaris is in beide betrokken bedrijven. In tabel 3 staan in de eerste rij de *sterke* dubbelfuncties. Dat zijn primaire dubbelfuncties waarbij de drager in de beide bedrijven die hij verbindt in de Raad van Bestuur zit. Bij een selectie als de onze, waar de dochterondernemingen van reeds opgenomen moederbedrijven niet werden meegenomen, zijn deze *sterke* primaire dubbelfuncties zeer zeldzaam. In 1976 waren er zes dergelijke dubbelfuncties, in 1996 acht. Op een totaal van respectievelijk 1175 dubbelfuncties in 1976 en 873 in 1996 is dat minder dan één procent. In de tweede rij worden de overige primaire dubbelfuncties weergegeven, die ontstaan doordat een lid van de Raad van Bestuur commissaris is in een ander bedrijf. Deze zijn in absolute zin afgenomen van 276 tot 224 (19 procent). Dit ondersteunt onze hypothese 1. In de derde rij zien we dat het aantal secundaire dubbelfuncties is afgenomen van 893 tot 641 (28 procent). Hoewel in 1996 zowel de aantallen primaire als secundaire dubbelfuncties zijn teruggelopen, is het aandeel van de secundaire dubbelfuncties sterker afgenomen. In het netwerk van 1996 is derhalve het aandeel van de met controle geassocieerde 'officer interlocks' enigszins toegenomen.

Het netwerk van *primaire dubbelfuncties* is tussen 1976 en 1996 bovendien meer samenhangend geworden. In 1976 bestond dat netwerk uit een grote component van 141 bedrijven met daarnaast een aantal geïsoleerde bedrijven of bedrijvenparen. In 1996 bestond het netwerk van primaire dubbelfuncties uit 153 bedrijven. De gemiddelde afstand (de *compactheid*) in die grote component

was in 1976 2,45 en in 1996 2,00. Het netwerk van primaire dubbelfuncties neemt derhalve tussen 1976 en 1996 toe en wordt compacter.

Tabel 3: Aard van de dubbelfuncties

	1976	1996	Δ	$\Delta\%$
<i>Sterke dubbelfuncties</i>	6	8	2	33,33
<i>Primaire dubbelfuncties</i>	276	224	- 52	-18,84
<i>Secondaire dubbelfuncties</i>	893	641	-252	-28,22
Totaal	1175	873	-302	-25,70

De positie van de banken in het netwerk. Tabel 4 vat de resultaten samen voor het netwerk, gezien vanuit het perspectief van de inter-sector relaties tussen enerzijds financiële bedrijven en anderzijds industriële (niet-financiële) bedrijven. Ze worden beschouwd volgens drie complementaire invalshoeken: het *intra-industriële* sector netwerk: alleen dubbelfuncties tussen industriële bedrijven onderling; het *intra-financiële* sector netwerk: alleen dubbelfuncties tussen financiële bedrijven; en het centrale middenstuk van Tabel 4: het *bipartite financieel-industriële* netwerk van de dubbelfuncties tussen enerzijds financiële en anderzijds industriële bedrijven.

Bekijken we de intra-sector netwerken eerst, dan zien wij tegengestelde tendenties. Van 1976 tot 1996 wordt het industriële netwerk meer samenhangend: 82% van de industriële maakten deel uit van de grote component tegen 74% in 1976. We noteren een corresponderende toename van de globale dichtheid (aantal lijnen per punt) van 2,41 in 1976 tot 2,57 in 1996. De hechtheid van de lijnen, als aangegeven door het aantal meervoudige lijnen, nam drastisch af: hun aantal werd gehalveerd van 55 in 1976 tot 27 in 1996. Bovendien nam de gemiddelde sterkte daarvan, als gemeten met hun gemiddelde multipliciteit, ook af van 2,36 in 1976 tot 2,11 in 1996.

We vinden een heel ander patroon voor het intra-financiële netwerk. De samenhang van het netwerk wordt daar gereduceerd van 1976 tot 1996, daar het percentage financiële in de grote component daalt van 86% tot 78%, met een behoorlijke reductie van de dichtheid van 1,78 tot 0,76. De hechte verbindingen verdwijnen vrijwel, van 23 meervoudige lijnen in 1976 tot slechts 5 in 1996. Hoewel de gemiddelde sterkte daarvan ook afneemt (van 2,74 tot 2,20), valt op dat die nog steeds hoger is dan die voor de industriële.

De voornaamste verklaring voor dat patroon kan worden afgeleid uit de effecten van het consolidatie proces, dat zich vooral voordeed in de financiële sector in de laatste twee decennia van de vorige eeuw, waarbij door fusies en overnames hecht verbonden bedrijven groepsgewijs 'geïnternaliseerd' werden binnen

holdings. Wij hebben voor onze analyses die holdings als geconsolideerde groep beschouwd en de lijnen binnen de groepen zelf buiten beschouwing gelaten. In tabel 4 tonen we onder de kop 'Niet geconsolideerd' de resultaten als we de twintig dochters van de acht financiële holdings qua aantal en (groepsinterne) lijnen meetellen. We zien dat dan de samenhang van de financiële sector nauwelijks afneemt (85% van de bedrijven in de grote component) en dat de reductie in dichtheid ook minder drastisch is van 1,78 tot 1,15. Het aantal meervoudige lijnen blijkt dan *toe te nemen* van 23 in 1976 tot 28 in 1996 en hun gemiddelde sterkte loop minder terug (van 2,74 tot 2,57). Kennelijk zijn voor de financiële sector hechte, meervoudige lijnen vooral een *intra business group* verschijnsel geworden.

Tabel 4: Verbindingen tussen en binnen financiële en industriële bedrijven

	1976	1996		
Intra-Industrieel	<i>Bedrijven</i>	200	198	
	<i>Lijnen</i>	482	508	
	<i>Dichtheid</i>	2,41	2,57	
	<i>Multipiele lijnen (ml)</i>	55	27	
	<i>Gemiddelde multipliciteit per ml</i>	2,36	2,11	
	<i>Primaire dubbelfuncties</i>	104	135	
Financieel - Industrieel	<i>Lijnen</i>	413	273	
	<i>Multipiele lijnen (ml)</i>	53	23	
	<i>Bipartite Dichtheid</i>	4,13	3,03	
	<i>Gemiddelde multipliciteit per ml</i>	2,43	2,09	
	<i>Gemiddeld aantal financiële per industriële</i>	2,07	1,38	
	<i>Gemiddeld aantal industriële per financiële</i>	8,26	6,66	
	<i>Aantal primaire dubbelfuncties financieel naar industrie</i>	74	30	
	<i>Aantal primaire dubbelfuncties industrie naar financieel</i>	55	45	
			Niet Geconsolideerd	
Intra-Financieel	<i>Bedrijven</i>	50	41	61
	<i>Lijnen</i>	89	31	70
	<i>Dichtheid</i>	1,78	0,76	1,15
	<i>Multipiele lijnen (ml)</i>	23	5	28
	<i>Gemiddelde multipliciteit per ml</i>	2,74	2,20	2,57
	<i>Primaire Dubbelfuncties</i>	43	14	33

In het centrale deel van tabel 4, waarin de bipartite dubbelfuncties tussen de financiële en de industriële sector zijn weergegeven, zien we zowel het aantal lijnen als de bipartite dichtheid tussen banken en industrie sterk afnemen. Bovendien werd het aantal meervoudige lijnen bijna gehalveerd van 1976 tot 1996, van 53 tot 23. Ook hun gemiddelde sterkte (2,43 respectievelijk 2,09) liep wat terug.

Het gemiddeld aantal lijnen van industriële bedrijven met een financieel bedrijf verminderde met éénderde van 2,07 in 1976 tot 1,38 in 1996. De industriële bedrijven zijn wat betreft hun bindingen met banken blijkbaar eenkennige geworden. Vanuit de financiële sector bezien zijn de veranderingen wat minder drastisch. Ingevolge het consolidatie proces daalde het aantal financiële actoren die betrokken zijn in financieel-industriële dubbelfuncties van 42 tot 32. Het gemiddelde aantal industriële burens (bedrijven met wie een bestuurder wordt gedeeld) per financieel bedrijf daalde van 8,26 tot 6,66, een daling van bijna 20 procent.

Een mogelijke verklaring van deze transformatie zoeken wij weer in de effecten van voornoemd consolidatie proces in de financiële sector in vooral het laatste decennium van de vorige eeuw. Voordien, bijvoorbeeld nog in 1976, werd het toegelaten activiteiten pakket van de financiële sector in steeds strengere mate gereguleerd door de Nederlandsche Bank. Mede daardoor werden financiële diensten en producten gediversifieerd geleverd door verscheidene, gescheiden financiële actoren: banken, verzekeringsmaatschappijen, investeringsinstellingen en beleggingsmaatschappijen, etc. Na 1980 begon echter een proces van liberalisatie en deregulatie, dat in de jaren negentig werd versneld door het 'single market programme' ingevolge de Single European Act en Europese richtlijnen (twee Banking Directives, de eerste van 1977, de tweede van 1989).

Hiermee werd een proces van consolidatie door fusies en overnames in gang gezet dat leidde tot de totstandkoming van de grote Nederlandse financiële - in holdings georganiseerde - groepen, waarbinnen een breed en divers pakket van financiële diensten kon worden geconcentreerd en op basis van 'single contact' aangeboden aan zakelijke klanten.

De vertegenwoordiging van duurzame financiële relaties op het niveau van de directie raden vereiste derhalve meer posities in 1976 dan in 1996, waar een paar posities tot een breder spectrum van financiële ondersteuning toegang gaf dan voordien.

De gesignaleerde eenkennigheid van industriële bedrijven in dit soort relaties met financiële bedrijven wordt nog eens duidelijk wanneer we kijken naar het aantal financiële burens van industriële bedrijven. In het netwerk van 1996 is het maximum aantal financiële burens zes (bij zowel KPN, Nedlloyd en Randstad). In 1976 waren 11 bedrijven verbonden met zes financiële instellingen, en 15 andere industriële bedrijven hadden nog meer financiële 'burens'. AKZO, NS en SHV hadden in het netwerk van 1976 zelfs 11 financiële burens.

Wij kunnen ook nog op een andere manier kijken naar de relaties tussen banken en industrie. Zoals in hypothese 2 aangegeven drukt een eventuele afname van de controle functie van de banken zich ook uit in een vermindering van het aantal dubbelfuncties dat uitgaat van de Raad van Bestuur van de banken. Im-

mers, van de dubbelfuncties die door de bestuurders van banken gedragen worden mogen wij veronderstellen dat die in eerste instantie dienen om de prestaties van industriële bedrijven van nabij te volgen. In 1976 waren er 74 dubbelfuncties tussen banken en industriële bedrijven die door een bankier gelegd worden, in 1996 zijn nog maar 30 zulke dubbelfuncties (tabel 4). Het aantal dubbelfuncties gelegd door een bestuurder van een industrieel bedrijf die commissaris is bij een bank loopt veel minder terug (van 55 naar 45). Omgekeerd zien we het aantal primaire relaties tussen industriële bedrijven juist toenemen. Wijst deze toename op meer onderlinge coördinatie in het industriële bedrijfsleven?

De afname van het aantal primaire dubbelfuncties tussen financiële bedrijven geeft het meest spectaculaire beeld te zien. Dat aantal loopt terug van 43 naar 14. Het consolidatieproces in de financiële wereld heeft hier sterke sporen achtergelaten. Tussen de geconsolideerde financiële groepen bestaan in 1996 vrijwel geen dubbelfuncties meer. Binnen de financiële 'business groups' zoals ING, Aegon, Achmea zien we echter zeel veel primaire en sterke dubbelfuncties. We zien dus een proces van internalisering binnen een (eigendom) groepsstructuur van controle dubbelfuncties.

Best verbonden bedrijven. Welke zijn nu de bedrijven die het meest verbonden zijn met andere bedrijven? Als we kijken naar de 15 meest centrale bedrijven, dan zien we dat ondanks de omvangrijke fusiebeweging in het bankwezen, waardoor o.a. ABN en AMRO als zelfstandige bedrijven verdwenen zijn, het aantal financiële instellingen onder de 15 meest centrale bedrijven niet is afgenomen. Het zijn er ook in 1996 nog 5 van de 15, die bovendien, meer nog dan in 1976, boven aan de lijst staan. Financiële instellingen hebben aan centraliteit dus niet ingeboet. Het aantal buurrelaties van de meest centrale bedrijven is weliswaar sterk afgenomen, maar dat is niet ten koste gegaan van het aantal bedrijven op afstand 2. Integendeel, in veel gevallen is het aantal bedrijven dat indirect verbonden is met één van de meest centrale banken juist toegenomen. Opnieuw een aanwijzing dat het netwerk van dubbelfuncties efficiënter geworden is.

Voor alle 15 centrale bedrijven zien we de omvang van de 2-buurschap (aantal bedrijven op afstand één en afstand twee) afnemen van gemiddeld 141 naar gemiddeld 127. Hoogovens is een uitzondering op deze algemene teruggang in dubbelfuncties. Het is gestegen qua centraliteit (van 25 burens in 1976 naar 27 in 1996) en qua 2-buurschap (van 127 naar 131). Daarentegen zien we een meer dan proportionele terugval qua centraliteit van De Nederlandsche Bank (DNB). Die centraliteit leek in overeenstemming gezien de bijzondere positie van de Nederlandsche Bank in Nederland. Als eerder opgemerkt regelde DNB tot 1980 strak het structuurbeleid voor de banken en is die regelende rol naderhand sterk afgenomen. In 1996 lijkt dit te worden gereflecteerd met een minder centrale

positie. DNB behoort in 1996 niet meer tot de 15 meest centrale instellingen qua dubbelfuncties: het aantal directe burens is teruggelopen van 27 naar 16 en zijn 2-buurschap van 144 tot 104.

Kijken we naar het aantal dubbelfuncties per bedrijf, dan zien we dat ook dat aantal sterk is teruggelopen, maar dit wordt vooral veroorzaakt door de afname van de multipliciteit van de lijnen, die bij de ABN-AMRO het meest spectaculair is. Ook de banken die nieuw in de top 5 staan, ING en Fortis, hebben een zeer lage gemiddelde multipliciteit. Dat is een aanwijzing dat de dubbelfuncties door banken minder dan vroeger gebruikt wordt om controle uit te oefenen. Deze bevindingen bevestigen onze theoretische veronderstellingen: het netwerk van bestuurlijke dubbelfuncties is minder gericht op financieel-economische controle en meer op bestuurlijke communicatie.

Terzijde zij opgemerkt dat de scheepvaart sector, in 1976 nog met drie bedrijven vertegenwoordigd in de top 15, in 1996 geheel uit het centrum van het netwerk verdwenen is.⁵ De voedingsmiddelen sector daarentegen – in 1976 nog marginaal – is in 1996 met drie bedrijven (Bolswessanen, Heineken en Ahold) opgerukt naar het centrum.

De samenhang in het netwerk. Welke consequenties heeft het teruglopen van het aantal dubbelfuncties en het teruglopen van de multipliciteit van de lijnen nu voor de samenhang van het netwerk van bedrijven als geheel? In tabel 5 vinden we een deel van het antwoord op die vraag. De afname van het aantal lijnen leidt tot een vermindering van het gemiddeld aantal buurrelaties van de bedrijven in de selectie met bijna 14 procent en ook het aantal bedrijven waarmee men indirect, dat wil zeggen op afstand 2, verbonden is, neemt af (met 12,5 procent). Niettemin neemt de compactheid (gemiddelde afstand tussen verbonden bedrijven) van 2,93 naar 2,98 nauwelijks toe. Dat laatste is in overeenstemming met onze verwachting als geformuleerd in hypothese 3, maar het is gezien de sterke afname van het gemiddeld aantal bedrijven op afstand 1 en 2 toch opvallend. Want ondanks een sterke afname van het aantal lijnen is de samenhang in het netwerk van dubbelfuncties, zoals die tot uitdrukking komt in de gemiddelde afstand tussen alle verbonden bedrijven, stabiel gebleven. Hypothese 3 vindt daarmee ondersteuning in onze analyses. Die ondersteuning wordt nog krachtiger als we ons realiseren dat de samenhang in het netwerk van primaire dubbelfuncties sterk toeneemt en de compactheid van dat netwerk met een gemiddelde afstand van twee aanzienlijk groter is dan hier.

⁵ De Koninklijke NedLloyd is wel afkomstig uit de scheepvaart maar lijkt, als eerder de HAL, thans op weg naar een financiële holding, doordat vrijwel alle activiteiten zijn afgestoten of 'weggefuseerd' (Icke et al. 1997).

Tabel 5: Lokale centraliteit van bedrijven en gemiddelde afstand

	1976	1996	Δ	$\Delta\%$
<i>Gem. aantal buurrelaties (afstand 1)</i>	7,87	6,79	-1,08	-13,72
<i>Gem. aantal bedrijven op afstand 2</i>	49,37	43,12	-6,25	-12,66
<i>Gem. afstand tot alle bedrijven (component)</i>	2,93	2,98	0,06	2,05

Daarbij komt nog dat het aantal onderling verbonden bedrijven tussen 1976 en 1996 ook nog toegenomen is, van 190 naar 194. Ook die toename is opvallend, gezien de afname van het totaal aantal bedrijven in de selectie. Waren in 1976 nog 60 bedrijven geïsoleerd of slechts met één ander bedrijf verbonden, in 1996 is dat aantal teruggelopen tot 47. Het netwerk van dubbelfuncties is als communicatiestructuur efficiënter geworden.

De rol van de 'big linkers' in het Nederlandse bedrijfsleven. Zoals we in tabel 1 hebben gezien is het aantal bestuurders tussen 1976 en 1996 afgenomen van 2355 tot 1744. Toch hebben zowel in 1976 als in 1996 15 procent van die topbestuurders een positie in meer dan één bedrijf.⁶ Dat is een opvallend gegeven. Nog opvallender is dat van die dubbelfunctionarissen in beide jaren een even groot percentage, namelijk bijna 20 procent, in meer dan drie bedrijven een toppositie bekleedt. Mogen wij nu constateren dat het aandeel van deze big linkers in het opspannen van het netwerk tussen 1976 en 1996 niet groter is geworden? Die conclusie is voorbarig. Immers het absolute aantal van deze 'big linkers' is afgenomen van 69 naar 51.

In tabel 6 staat een overzicht van de mate waarin deze 'big linker' in 1976 en 1996 een rol spelen in het opspannen van het netwerk. Opvallend is dat het aantal personen die in meer dan 7 bedrijven een positie bekleeden tussen 1976 en 1996 niet is afgenomen. Het zijn er in beide jaren drie. Die drie 'very big linkers' leggen in 1976 samen 9 procent van het totaal aantal lijnen, en in 1996 is dat 11. De afname van het totaal aantal big linkers wordt vrijwel geheel veroorzaakt door een afname van personen die in 5, 6 of 7 bedrijven een positie bekleeden. In totaal legden de big linkers in 1976 66 procent van alle lijnen. In 1996 is dat nog maar 60 procent. Hoewel het percentage big linkers dus gelijk gebleven is, is de betekenis van de big linkers in het netwerk iets verminderd. Dat laatste is niet in overeenstemming met hypothese 4.

⁶ De enige opvallende verandering in de spreiding van dubbelfunctionarissen is te vinden bij hen die twee of drie posities bekleeden. Het aandeel van de bestuurders met twee posities daalde van 64 procent naar 54 procent, terwijl het aandeel van de bestuurders met drie bestuursposities stijgt van 17 procent in 1976 naar 27 procent in 1996.

Tabel 6: Big Linkers in 1996 en 1976

Posities	Aantal bestuurders	
9	1	1
8	2	2
7	6	9
6	1	7
5	13	20
4	29	30
Totaal	51	69

Veel van de 'big linkers' zijn niet (meer) actief in het management van het bedrijfsleven. Van de 51 big linkers in 1996 bekleden er 24, ongeveer de helft, een positie een Raad van Bestuur. Het merendeel van deze 24 is voorzitter van de Raad van Bestuur bij een van de grotere bedrijven (ABN AMRO, Pakhoed, Philips, SHV, KLM, etc.) Het leeuwendeel van de posities van de big linkers bestaat uit commissariaten (83% van de lijnen gelegd door big linkers zijn zwak). Een groot deel van deze 'netwerk specialisten' die geen positie hebben in een Raad van Bestuur is ooit voorzitter geweest van een Raad van Bestuur. Zij fungeren vaak als *éminence grise* in het bedrijfsleven en als zodanig beschikken zij over groot gezag en kunnen zij, juist omdat zij niet meer aan één bedrijf gebonden zijn, zorgen voor consensus en cohesie in het bedrijfsleven. Zij vormen een 'sociaal kapitaal', een fonds van expertise en relaties, waaraan het bedrijfsleven soms evenveel behoefte heeft als aan 'financieel kapitaal'.

De dichtheid van het netwerk tussen bedrijfsleven en Nederlandse overheid. Analyses van dubbelfuncties beperken zich doorgaans tot het bedrijfsleven, hoewel het voor de hand zou liggen die analyses ook uit te strekken tot de ruimere maatschappelijke ecologie waarin dat bedrijfsleven is ingebed. Dat geldt zeker voor de relatie tussen de private en publieke sector en die met de overheid. De staat met zijn vele economische functies is een belangrijk contactpunt voor het bedrijfsleven: als productie eenheid evenzeer als contractant en afnemer van goederen en diensten, als regulator van marktvoorwaarden evenzeer als belastingheffer en herverdelers van middelen. Mokken en Stokman (1979) voegden daarom aan hun eerder genoemde studie van het netwerk van dubbelfuncties van de 86 grootste bedrijven voor het jaar 1969 een aparte studie toe van het bimodale netwerk van dubbelfuncties met overheidsorganen van dat jaar.⁷ Voor die analyse werd het namen bestand van de directieleden en commissarissen van die bedrijven vergeleken met dat in het registerbestand van de Staatsalmanak van 1970. Voor het huidige artikel werd ons door de directie

⁷ Daarbij gaat het zo wel om diverse adviesraden richting de verschillende departementen en andere overheidsinstituten, als ook om activiteiten van dubbelfunctionarissen in de lokale, regionale of landelijke politiek.

Algemene Economische Politiek een min of meer vergelijkbaar bestand ter beschikking gesteld op basis van de door ons aangeleverde lijst met dubbelfunctionarissen voor 1996. Helaas was het binnen dit onderzoek niet mogelijk een volledige lijst van dubbelfuncties tussen bedrijfsleven en overheid in 1976 te verkrijgen. In deze paragraaf bekijken we dan ook uitsluitend 1969 tegenover 1996. Daarmee kunnen we tot op zekere hoogte een vergelijking trekken met enkele gegevens die door Mokken en Stokman in bedoeld artikel werden gepubliceerd. Tot op zekere hoogte, omdat hier enkele punten ter *caveat* in acht moeten worden genomen. Allereerst omdat de betrouwbaarheid van die gegevens in eerste aanleg wordt bepaald door de nauwgezetheid en stiptheid waarmee periodieke bronnen als de Staatsalmanak jaarlijks worden geactualiseerd. Vervolgens omdat de verzameling gegevens niet helemaal corresponderen: voor 1996 werd voorlopig uitgegaan van alle *dubbelfunctionarissen* in het bedrijven-netwerk. Personen zonder een dubbelfunctie in onze verzameling bedrijven moesten vooralsnog buiten beschouwing blijven. De analyse voor 1969 was echter op alle directeuren en commissarissen in het bestand gebaseerd. Dit houdt voor 1996 de mogelijkheid van een *onderschatting* van het relatieve aantal dubbelfuncties met de overheid in. Echter, de verbindingen die we vinden in 1996 verbindt de overheid direct met centrale personen in het bedrijven-netwerk. De onderschatting zal vooral liggen bij de controleverbindingen tussen overheid en bedrijfsleven (bijvoorbeeld wanneer een hoge ambtenaar een commissaris is bij de NS, zoals recentelijk weer is ingevoerd).

Voorts wordt de vergelijkbaarheid bemoeilijkt door de tijdspanne van vrijwel een generatie (ca 30 jaar) die deze onderzoeken scheidt. De beleidssectoren binnen de overheid zijn ook op departementaal niveau aanzienlijk gewijzigd. Dat geldt evenzeer voor de sectoren binnen industrie en handel (de scheepsbouw is verdwenen, de ITC was in 1969 nog niet in zicht).

Desalniettemin hebben we door gerichte samenvoegingen gepoogd de vergelijkbaarheid met 1969 te bevorderen. Tenslotte moet bij de interpretatie van de resultaten worden beseft dat lang niet alle relaties van bedrijven met de overheid in het zicht komen. Het gaat alleen om dubbelfuncties vanuit de top organen van de grootste in Nederland gevestigde ondernemingen.

Voor onze vergelijking gaat het om totaal 86 bedrijven in 1969 en 239 in 1996. Het aanzienlijk kleinere aantal bedrijven dat voor 1969 werd bekeken kan een vertekening inhouden ten gunste van 1996: van een groter aantal bedrijven kunnen allicht grotere aantallen dubbelfuncties naar de overheid worden geteld. Dit compenseert enigszins de bovengenoemde onderschatting voor 1996.

Van het totaal aantal bedrijven hadden er 80 (93 %) een dubbelfunctie naar de overheid in 1969 tegen 118 (49 %) in 1996. Een halvering dus, die wordt bevestigd door de aantallen overheidsdubbelfuncties - 688 in 1969 en 305 in 1996 - en het gemiddeld aantal daarvan per bedrijf: 8,6 voor 1969 en 2,6 voor 1996.

Ongeacht de effecten van genoemde onderschatting en overschatting, wijzen deze cijfers op een drastische reductie van de dubbelfuncties die vanuit de top van de grootste Nederlandse bedrijven met de overheid gelegd worden. Dat wordt nog eens bevestigd wanneer we kijken naar het aantal personen die de dubbelfuncties dragen. Voor 1969 waren dat er evenveel (191) als er nodig waren voor het netwerk tussen de bedrijven zelf (195). Voor 1996 golden andere verhoudingen: 263 personen droegen alle dubbelfuncties in het netwerk van bedrijven tegen 113 voor de dubbelfuncties met de overheid.

Welke verklaring kan men voor zo'n drastische reductie aanvoeren? Verschillende processen kunnen hierbij gezamenlijk en in onderlinge samenhang een rol hebben gespeeld. In de jaren tachtig zijn er een paar rondes geweest om het aantal adviesraden bij de Rijksoverheid te beperken. Als die inderdaad duurzaam waren en bekleven kan dat een deel verklaren. Een belangrijker verklaring is waarschijnlijk de schaalvergroting en internationalisatie van de ondernemingen zelf met een corresponderende verschuiving van de horizon van hun toporganen van Nederland naar buiten. Dubbelfuncties met de Nederlandse overheid kunnen beter worden gelegd vanuit de meest gerede Nederlandse dochters en die hebben wij in ons onderzoek niet bekeken. Een verwante verklaring is gelegen in het woord 'Brussel'. Met het toenemend belang van de Europese regelgeving heeft de Europese Commissie en het Europese "Washington" ten opzichte van de Nederlandse overheid en "Den Haag" een zoveel grotere betekenis als contactpunt gekregen dat ten opzichte van 1969 vele lijnen zijn verlegd. De opkomst van ontmoetingsplekken als de 'European Round Table of Industrials', waar bestuursvoorzitters van de grootste Europese bedrijven elkaar ontmoeten kan worden gezien als een verplaatsing van het (informele) bedrijfsnetwerk naar een Europees niveau (Apeldoorn 2000).

In tabel 7 wordt meer gedetailleerd gekeken naar de dubbelfuncties op het niveau van beleidssectoren. Hierbij is gepoogd zo goed mogelijk bij de gegevens van 1969 aan te sluiten door een passende globale departementale indeling. Daarbij zijn voor beide jaren onvergelykbare sectoren weggelaten.

Tabel 7 weerspiegelt de globale reductie in contacten. In beide jaren voerde *Economische Zaken* de lijst aan qua dekking, zij het in 1996 op een aanzienlijk lager niveau: waar in 1969 71% van de bedrijven een dubbelfunctie binnen het EZ domein had, was dat in 1996 nog maar 21%.

Tabel 7: Dubbelfuncties per beleidssector

Sector	1969			1996			
	Aantal bedrijven (100 = 86)	% dubbelfuncties	Gemiddeld per bedrijf	Aantal bedrijven (100 = 239)	% dubbelfuncties	Gemiddeld per bedrijf	
Economische Zaken	61	70,93	151	49	20,50	68	1,39
Financiën	27	31,40	40	37	15,48	45	1,22
Verkeer en Waterstaat	21	24,42	29	20	8,37	22	1,10
Buitenlandse Zaken	26	30,23	31	18	7,53	18	1,00
Onderwijs en Wetenschappen	53	61,63	176	18	7,53	19	1,06
Landbouw en Visserij	4	4,65	8	10	4,18	13	1,30
Binnenlandse zaken	14	16,28	18	9	3,77	15	1,67
Justitie	14	16,28	15	13	5,44	15	1,15
Cultuur Recreatie Maatschappelijk Werk	18	20,93	19	4	1,67	4	1,00
Sociale Zaken, Volksgezondheid	16	18,60	22	3	1,26	4	1,33
Ruimtelijke Ordening	3	3,49	4	2	0,84	2	1,00
Defensie	8	9,30	20	2	0,84	2	1,00
Minister President	3	3,49	3	2	0,84	2	1,00
Koninklijk Huis	13	15,12	24	7	2,93	7	1,00
Eerste kamer	14	16,28	16	20	8,37	23	1,15

Financiën neemt in 1996 de tweede plaats in qua dekking. Het is de enige beleidssector waarvoor het aantal verbonden bedrijven is gestegen: van 27 in 1969 naar 37 in 1996. Die stijging weerspiegelt zowel de toenemende financiële oriëntatie van de topbesturen van grote bedrijven, als het toegenomen gewicht van de financieel-economische driehoek in kabinetsbesluiten.

Voor 1969 nam de sector *Onderwijs en Wetenschappen* de tweede plaats in met een dekking van 62% (53 bedrijven). Het gemiddeld aantal O&W dubbelfuncties per bedrijf was verreweg het hoogste: 3,37 per bedrijf. In 1996 is het aantal dubbelfuncties met *Onderwijs en Wetenschappen* dramatisch teruggelopen: van 176 naar 19. Weerspiegelt dit een reële achteruitgang in het belang van binding met O&W voor de top van het grote bedrijfsleven? Zeker weten doen we dit niet. Wellicht hebben in onze lijsten de universiteiten in 1996 minder meegeteld dan in 1969. Vooralsnog houden wij het erop dat de invloed van *Onderwijs en Wetenschappen* spectaculair is teruggelopen.

De onzuiverheden in de vergelijking 1969-1996 worden aanzienlijk gereduceerd als we een kleiner aantal vergelijkbare bedrijven in die vergelijking betrekken. Daarom geven wij in tabel 8 de bindingen qua dubbelfuncties met het centrum van 17 meest centrale bedrijven in de netwerken voor 1969 en 1996. Zo vergelijken wij een zelfde aantal, positioneel gelijke bedrijven.

Tabel 8: Dubbelfuncties 17 meest centrale bedrijven met beleidssectoren

	1969		1996	
	Dubbel- functies	% df in sector	Dubbel- functies	% df in sector
Buitenlandse Zaken	13	42	4	22
Onderwijs en Wetenschap	71	40	5	29
Financiën	12	30	17	38
Defensie	11	61	0	0
Verkeer en Waterstaat	15	52	3	14
Economische Zaken	58	38	24	38
Koninklijk Huis	11	46	2	29
Overige	50	27	15	13
Met alle sectoren	262	38	70	23

Het beeld van tabel 8 bevestigt in ruime mate het hiervoor geschetste beeld: een algemene teruggang in bindingen van het corporatieve centrum (17 meeste centrale bedrijven) met de overheid, behalve voor *Financiën*, dat ook in deze groep meer dubbelfuncties heeft dan in 1969. Een spectaculaire terugval van het

departement van Onderwijs en Wetenschappen van 71 naar 5. Wel blijft het domein van Economische Zaken relatief prominent, al zijn de dubbelfuncties met deze centrale groep meer dan gehalveerd: 58 in 1969 tegen 24 in 1996. Opvallend is dat in 1996 er geen enkele dubbelfunctie meer is met defensie. Maar ook het Koninklijk huis is nauwelijks meer vertegenwoordigd in het Nederlandse bedrijfsleven, waar zij in 1969 nog prominent aanwezig was.

Als we alle sectoren te samen bekijken dat is de terugval enorm: van 262 naar 70 dubbelfuncties. Daaruit blijkt de binding met het centrum van bedrijven meer dan proportioneel te zijn afgenomen. In 1969 vielen 38% van alle dubbelfuncties binnen dat centrum. In 1996 was dat nog maar 23%. Het duidelijkst blijkt dat voor Verkeer en Waterstaat waar de bindingen met het centrum in 1969 ruim de helft (52%) van al zijn dubbelfuncties met de bedrijven uitmaakten. In 1996 was dat nog maar 14%. Alleen Economische Zaken toont eenzelfde aandeel van bindingen met het centrum (in beide jaren 38%) en voor Financiën is dat zelfs toegenomen van 30% in 1969 tot 38% van alle dubbelfuncties met de bedrijven in 1996, waarmee nog eens de versterkte betekenis van het financieel-economische complex voor het tandem bedrijfsleven-overheid tot uiting lijkt te komen.

3. Samenvatting

Onze analyses ondersteunen in grote lijnen het beeld dat wij in de theoretische paragraaf geschetst hebben. Wij zullen de belangrijkste resultaten van die analyses nog eens in acht punten samenvatten.

1. Het aantal zetels in de raden van bestuur en de raden van commissarissen in de 250 grootste bedrijven in Nederland neemt tussen 1976 en 1996 sterk af. De afname in gemiddelde omvang vindt al plaats, ruim voordat de Commissie Peters dit in hun rapport over *corporate governance* in Nederland aanbeveelt.
2. Doordat het aantal personen dat deze bestuurszetels bezet met een gelijk aantal terugloopt, blijft het aantal posities per persoon precies gelijk.
3. Het aantal dubbelfuncties tussen de 250 grootste bedrijven neemt eveneens sterk af, maar het aantal lijnen (verbindingen zonder te letten op multipliciteit) dat gelegd wordt neemt veel minder sterk af. Er zijn dus minder bedrijven die meer dan één bestuurder delen. Vanuit een communicatie perspectief worden de dubbelfuncties dus 'zuiniger' gelegd. Als communicatiesysteem is het netwerk efficiënter geworden: het vertoont met minder lijnen meer samenhang.
4. Ondanks de spectaculaire teruggang van het aantal dubbelfuncties en een substantiële teruggang van het aantal lijnen blijft de compactheid van het

netwerk (de gemiddelde afstand tussen bedrijven) vrijwel gelijk. Bekijken we alleen het netwerk van primaire lijnen dan neemt de compactheid zelfs toe. Ook dat duidt op een toegenomen efficiëntie van de communicatiestructuur van in het netwerk.

5. De positie van de banken in het netwerk van dubbelfuncties als geheel blijft tussen 1976 en 1996 zeer centraal. Wel neemt het aantal lijnen tussen banken en industrie fors af. Ook het aantal primaire dubbelfuncties tussen financiële en industriële bedrijven loopt terug. De banken zijn niet meer de wachttorens van het bedrijfsleven.
6. Hoewel het aantal 'big linkers' (bestuurder met meer dan drie posities) relatief gelijk blijft, blijkt hun aandeel in het opspannen van het netwerk enigszins afgenomen. Dat is echter nauwelijks ten koste gegaan van de gemiddelde afstand in het netwerk. De kleinere rol die de big linkers in 1996 spelen in de samenhang van het netwerk is door de 'gewone' dubbelfunctionarissen gecompenseerd.
7. Het aantal personele verbindingen tussen overheid en bedrijfsleven wordt tussen 1976 en 1996 gehalveerd. Dit weerspiegelt de veranderende relatie tussen overheid en bedrijfsleven. Of de verbindingen zijn verplaatst naar andere ontmoetingsplaatsen (MKB, VNO-NCW) kunnen we binnen dit onderzoek niet vaststellen. Verder moet nieuw onderzoek uitwijzen in hoeverre de institutionele contacten zijn verlegd naar "Brussel", en zodanig zijn geïntensiveerd zijn dat die opwegen tegen het verlies van de verbindingen met de Nederlandse overheid.
8. Van de verschillende departementen zijn ten opzichte van 1969 alleen de bindingen van Financiën met het bedrijfsleven relatief toegenomen en versterkt, terwijl die van Onderwijs en Wetenschappen dramatisch zijn verminderd. EZ blijft onverminderd bovenaan, maar heeft wel aan centraliteit verloren. Deze ontwikkelingen vormen de institutionele uitdrukking van verschuivende machtsbalansen binnen de overheid.

4. Discussie

Welke implicaties hebben de geschetste veranderingen in de organisatiestructuur van het Nederlandse bedrijfsleven nu voor economisch beleid? We onderscheiden een procesmatig en een inhoudelijk aspect.

Procesmatig is allereerst van belang dat dubbelfunctionarissen gezien kunnen worden als kernactoren in het netwerk van de private sector. Deze centrale personen in de gemeenschap van Nederlandse topbestuurders behartigen de algemene belangen van de private sector, en zijn daarmee een belangrijke gesprekspartner van de overheid. Een van de conclusies van dit onderzoek is dat de quasi-institutionele verbindingen van de overheid met deze personen is afgenomen.

Voor de overheid heeft dit een dubbele betekenis. Enerzijds impliceert het een verminderde inbreng van belangrijke representanten van de private sector in het beleidsproces. Anderzijds impliceert het wellicht dat belangen van de private sector steeds minder middels dergelijke verbindingen worden behartigd. De consultatie van het bedrijfsleven, cq. de invloed van het bedrijfsleven kan verschoven zijn naar andere kanalen (bijvoorbeeld op lager niveau in de ondernemingshiërarchie, het middenveld, andere bedrijfspelers). Deels kan deze ontwikkeling voort komen uit het relatief afnemende gewicht van de overheid vanuit het perspectief van het grote bedrijfsleven. Aan tafel zitten bij de Nederlandse overheid is kennelijk een minder grote noodzaak voor de kernactoren in het netwerk van grote ondernemingen. Ook de toenemende internationalisering laat zijn sporen achter in het netwerk. Voor de overheid komt hiermee de vraag op of, en hoe, zij hier buitenlandse representanten bij haar beleidsvoorbereiding wil en kan betrekken.

Een tweede conclusie met betrekking tot het beleidsvormingsproces betreft de verdeling van de contacten tussen overheid en dubbelfunctionarissen in het bedrijfsleven. De toegenomen rol van Financiën weerspiegelt in deze de versterkte invloed van dit departement in de economische beleidsvoering vanaf de jaren tachtig. EZ blijft de lijst aanvoeren, maar de contacten van de dubbelfunctionarissen met het departement in de onderzochte periode namen sterk af. Wellicht reflecteert dit de afbouw van het EZ industriebeleid, die immers gepaard ging met een verminderde directe bemoeienis met het bedrijfsleven. Bovendien positioneert EZ zich tegenwoordig minder als 'aanlegsteiger' voor het bedrijfsleven en meer als departement van meer algemene economische politiek, waarbij een bredere groep van maatschappelijke 'stakeholders' van belang is.

De inhoudelijke aspecten van de veranderingen in netwerkopbouw met betrekking tot economisch beleid omvatten een tweetal elementen. Een eerste inhoudelijk element ligt op mededingingsgebied. Waar de netwerken in de jaren zeventig vooral een controlefunctie hadden, verschuift dit gedurende de onderzochte periode steeds meer naar een communicatiefunctie. Samenwerkingsverbanden lijken bijvoorbeeld op het terrein van innovatie van steeds grotere betekenis. Waar de voornaamste beleidsvraag in de jaren zeventig voornamelijk lag op het tegengaan van concurrentieverstorende effecten van controle, komt hier tegenwoordig de vraag bij hoe deze verstoring kan worden verminderd, zonder een innovatief potentieel van duurzame verbindingen in het geding te brengen.

Op de tweede plaats reflecteert de netwerkverandering en de veranderende positie van banken hierbinnen een verschuiving in de financieringsmodus van ondernemingen. Eigen vermogen, bijvoorbeeld via de beurs, wordt hierbinnen steeds belangrijker. Hiermee neemt echter ook een belangrijk structurerend element van de door banken gedomineerde conglomeraten in het Rijnland mo-

del af. Deze structurering had onder meer betrekking op normen en waarden en vertrouwen in de bedrijfsgemeenschap. Waar dit cement vermindert dient zich de vraag aan hoe dergelijke normen en waarden op dit moment gegarandeerd kunnen worden. Recente schandalen bij bijvoorbeeld ENRON en Worldcom, maar ook KPN-QWEST, maken de vraag naar transparante en gecontroleerde *corporate governance* structuren alleen maar nijpender. Hier ligt derhalve een centrale uitdaging voor economisch beleid, zoals ook onlangs door de huidige minister van Economische Zaken Herman Heinsbroek werd aangegeven. Zeker als we bedenken dat de discussie rondom *corporate governance* zich tot dusver vooral heeft gericht op het aanpassen van de regelgeving en het formuleren van gedragsregels aan een al bestaande situatie.

Beschouwen wij alleen het industriële netwerk dan dringt zich één duidelijke conclusie op. Sinds 1975, het jaar van publicatie van het onderzoek 'Graven naar Macht' lijkt de Nederlandse industrie zich voor een groot deel te hebben losgemaakt van toezicht en bindingen van het bankwezen en de Nederlandse overheid. Tezelfdertijd is het communicatie netwerk tussen industriële bedrijven versterkt. Deze bevindingen ondersteunen een beeld van een grotere mate van autonomie van de industriële gemeenschap. De macht van de industriële bestuurders is daarmee toegenomen. In een recent artikel stelt Arie van der Zwan (2002), dat de "managerial revolution", die James Burnham in 1941 in de VS voorspelde, zich in Nederland pas in de laatste decennia van de 20ste eeuw heeft voltrokken. De buiten proportionele, autonome stijgingen van de honorering van topbestuurders, inclusief de exorbitante optieregelingen voor het topmanagement zijn daar het symbool van geworden. Ons onderzoek toont aan dat ook in netwerktermen de bestuurders van industriële bedrijven hun positie versterkt lijken te hebben. Als communicatie- en (vóór)kennisstructuur is hun netwerk efficiënter en compacter geworden en waarschijnlijk meer grensoverschrijdend. Zij zijn ook daardoor minder afhankelijk geworden van het bankwezen en van de overheid. Die macht van de managers is overigens niet onbepaald. Zij wordt begrensd door de voice én exit opties waarover de aandeelhouders en andere 'stakeholders' kunnen beschikken. De effectiviteit van die opties wordt echter voor een groot deel bepaald door de inzichtelijkheid en tijdigheid van financiële en andere bedrijfsinformatie die door de industriële ondernemingen zelf verstrekt wordt. Nu de 'voice' van het bankwezen en de overheid in het industriële bedrijfsleven minder gehoord wordt, komt het aan op het zelfreinigend vermogen van de industriële elite. Maar dat zelfreinigend vermogen blijkt soms onder de tucht van de beurs te bezwijken. Van der Zwan opteert niet voor een versterking van dat zelfreinigend vermogen, maar voor 'countervailing powers', in het bijzonder de vakbeweging en de overheid. Zelf is hij echter vrij somber omdat zowel de overheid als de vakbeweging de afgelopen decennia juist aan invloed hebben ingeboet. Het is daarom onvermijdelijk om toch het zelfreinigend vermogen van het bedrijfsleven nader te bezien en de mogelijkheden te verkennen dit vermogen te verhogen.

Ons onderzoek wijst uit dat de netwerken van dubbelfuncties binnen het bedrijfsleven niets van hun efficiëntie hebben ingeboet. Of en hoe deze netwerken kunnen worden benut om het bestuurlijk handelen te onderwerpen aan de normen van *good corporate governance* is een vraag die met dit onderzoek niet beantwoord kan worden. Elders is een relatie gelegd tussen het bestaan van netwerken van organisaties en het vermogen tot normhandhaving in een gemeenschap en het bevorderen van 'good governance' (Putnam 1993). In hoeverre het netwerk van dubbelfunctionarissen kan bijdragen aan het ontstaan van een beschaafde gemeenschap van het Nederlandse bedrijfsleven is een vraag van groot belang voor de hele Nederlandse Samenleving.

Literatuur

- Albert, M., 1991, *Capitalisme contra capitalisme*, Paris, Éditions du Seuil
- Apeldoorn, B., van, 2000, Transnational class agency and European Governance: the case of the European round table of industrials, *New Political Economy*, 5(2), 157-181
- Borgatti, S.P., M.G. Everett, L.C. Freeman, 1999, *UCINET 5.0. Natick*, Analytic Technologies
- Cadbury, A., 1992, *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance: Report with Code of Best Practice*, London, Gee
- CalPERS, 2001, *California Public Employees' Retirement System, Global Proxi Voting Principles*, Sacramento CA, CalPERS Investment Office
- Carroll, W.K., M. Fennema, 2002, Is there a Transnational Business Community? *International Sociology*, 17(3), 393-419
- Davis, G.F., 1996, The significance of board interlocks for corporate governance, *Corporate Governance*, 4, 154-159
- Davis, G.F., H.R. Greve, 1997, Corporate Elite Networks and Governance Changes in the 1980s, *American Journal of Sociology*, 103(1), 1-37
- DiMaggio, P., W. Powell, 1983, The iron cage revisited, *American sociological review*, 48, 146-60
- Fennema, M., H. Schijf, 1978, Analysing Interlocking Directorates: Theory and Methods, *Social Networks*, 1, 298-332
- Heemskerk, E.M., 2001, *Inter Firm Relations and Corporate Power in the Netherlands*, Political Science, University of Amsterdam
- Helmers, H.M., 1975, *Graven naar Macht*, Amsterdam, Van Gennep
- Hirschman, A.O., 1970, *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*, Cambridge, Harvard University Press
- Icke, B.L., R. J. Mokken, H. Schijf, 1997, *Technology & Management*, Amsterdam, Het Spinhuis

- Mizruchi, M.S., 1996, What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates, *Annual Review of Sociology*, 22, 271-299
- Mokken, R.J., F. Stokman, 1979, Corporate-governmental Networks in the Netherlands, *Social Networks*, 1(4), 333-358
- Nooteboom, B., 1999, Voice- and Exit-based Forms of Corporate Control: Anglo-American, European, and Japanese, *Journal of Economic Issues*, 33(4), 845-861
- Peters, 1997, *Aanbevelingen inzake Corporate Governance in Nederland*, Amsterdam, Commissie Corporate Governance
- Putnam, R.D., R. Leonardi, R.Y. Nanetti, 1993, *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*. Princeton (NJ), Princeton University Press
- Scott, J., 1997, *Corporate Business and Capitalist Classes*, New York, Oxford University Press
- Stokman, F. N., J. Van der Knoop, F. W. Wasseur, 1988, Interlocks in the Netherlands: Stability and careers in the period 1960-1980, *Social Networks*, 10, 183-208
- Stokman, F. N., R. Ziegler, J. Scott, 1985, *Networks of Corporate Power*, Cambridge, Polity Press
- Zwan, A., van der, 2002, De markt moet beter worden bewaakt, *NRC-Handelsblad*, 20-8-2002