

# *De samenstelling elite-kenmerken en circulatie van de bestuursleden van het Vlaams Economisch Verbond*

*Kwantitatieve studie*

**Liesbeth SIMONS**

promotor :  
Mevrouw Ingrid HENS

## Woord vooraf

Deze eindverhandeling is de laatste beproeving van de academische opleiding tot licentiaat in de Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt. Het heeft niet alleen mijzelf veel tijd en energie gekost om dit onderzoek tot een goed einde te brengen, maar ik kon ook steunen op een aantal onmisbare personen. Het betaamt om deze mensen te bedanken voor hun inzet en hulp. In de eerste plaats wil ik mijn promotor, Ingrid Hens, en Daniël Coninckx bedanken voor de vele tips en wenken, de tijdsinvestering en de begeleiding van alle aspecten van deze verhandeling. Ook de leden van de commissie wil ik bedanken voor hun oordeel over deze thesis. Ik zou ook graag mijn ouders en mijn zus Ann bedanken voor hun jarenlange steun en hulp tijdens mijn studies. Bijzondere dank gaat uit naar Jeroen, voor de mentale steun, zijn geduld, zijn hulp bij het onderzoek en het constante bijspijkeren van mijn schrijfstijl. Ook bedank ik mijn vriendengroep in het bijzonder Kristien voor het aanbieden van vele ontspanningsmogelijkheden, die soms meer dan welkom waren.

Daarnaast zou ik alle mensen willen bedanken met wie ik samenwerkte. Op de eerste plaats Mieke De Backker van het VOKA – VEV, die stevast de nodige informatie en documentatie aanbood, Anja Lerno, die de taalkundige fouten uit mijn eindverhandeling probeerde te halen en Annick Vanrooy van Top Management. Daarnaast wil ik de bevoorrechte getuigen in dit onderzoek, namelijk Dirk Bruneel, Prof. Dr. Jef Roos, Philippe Muyters en Rudi Thomaes en hun respectievelijke directiesecretaresses bedanken voor de tijd die zij hebben willen vrijmaken voor mij.

Hartelijk dank!

Liesbeth

# Inhoudsopgave

Woord vooraf

Inhoudsopgave

Samenvatting

<b>Hoofdstuk 1: Inleiding</b>	<b>- 1 -</b>
1.1 <i>Probleemstelling</i>	- 1 -
1.1.1 Praktijkprobleem	- 1 -
1.1.2 Centrale onderzoeksvraag	- 2 -
1.2 <i>Economische elite</i>	- 3 -
1.2.1 Elites	- 5 -
1.2.2 Economische elite	- 7 -
1.2.3 Economische elite in België	- 8 -
1.3 <i>Vlaams Economisch Verbond – Kamer van Koophandel</i>	- 11 -
1.3.1 Werkgeversorganisatie	- 11 -
1.3.2 Verbond van Belgische Ondernemingen	- 12 -
1.3.3 Vlaams Economisch Verbond – Kamers van Koophandel	- 13 -
1.3.4 Pacificatiedemocratie	- 16 -
1.4 <i>Raad van Bestuur</i>	- 17 -
1.5 <i>Onderzoek naar economische elites</i>	- 18 -
1.5.1 Elitestudies	- 18 -
1.5.2 Empirische elitestudies	- 19 -
1.5.3 Elitestudies in België	- 21 -
1.6 <i>Overzicht van de hoofdstukken</i>	- 23 -
1.7 <i>Besluit</i>	- 24 -
<b>Hoofdstuk 2: Methodologie</b>	<b>- 26 -</b>
2.1 <i>Opzet van het onderzoek</i>	- 30 -
2.2 <i>Onderzoeksmethoden</i>	- 32 -
2.2.1 Reputatiemethode	- 32 -
2.2.2 Decisiemethode	- 33 -
2.2.3 Positionele methode	- 33 -
2.2.4 Sociale participatiemethode	- 34 -
2.3 <i>Onderzoeksmodel</i>	- 35 -

2.3.1	Onderzoekselement _____	- 35 -
2.3.2	Variabelen _____	- 36 -
	o Economische eigenschappen _____	- 36 -
	o Sociaal-demografische eigenschappen _____	- 37 -
	o Persoonlijke eigenschappen _____	- 37 -
2.3.3	Relaties _____	- 38 -
2.4	Onderzoeksontwerp _____	- 38 -
2.5	Datacollectie _____	- 38 -
2.6	Geldigheid en betrouwbaarheid van de meetprocedures _____	- 39 -
2.7	Foutenbronnen in de meetprocedure _____	- 40 -
2.8	Classificatie, codering en verwerking van onderzoeksdata _____	- 41 -
2.8.1	Classificatie _____	- 41 -
2.8.2	Codering _____	- 42 -
2.8.3	Dataverwerkingssystemen _____	- 43 -
2.9	Analyse van de onderzoeksgegevens _____	- 43 -
<b>Hoofdstuk 3: Bespreking Resultaten _____</b>		<b>- 45 -</b>
3.1	<i>Evolutie Statuten Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond</i> _____	- 45 -
3.2	<i>Raad van Bestuur</i> _____	- 46 -
3.2.1	Selectieproces van de leden van de Raad van Bestuur _____	- 46 -
3.2.2	Frequentie van samenkomst Raad van Bestuur _____	- 47 -
3.3	<i>Analyse Dataset leden van de Raad van Bestuur van het VEV</i> _____	- 48 -
3.3.1	Werkmethode analyse dataset leden van de Raad van Bestuur van het VEV ____	- 48 -
3.3.2	Onderzoek naar de Raden van Bestuur van Belgische Ondernemingen _____	- 49 -
3.3.3	Doorlichting van de Raden van Bestuur in Europa – Korn/Ferry International	- 50 -
3.3.4	Nationaal Instituut voor Statistiek _____	- 50 -
3.3.5	Opbouw analyse Dataset van de leden van de Raad van Bestuur van het VEV_	- 51 -
3.4	<i>Economische Eigenschappen</i> _____	- 52 -
3.4.1	Vestigingsplaats (per provincie) van de gerelateerde ondernemingen _____	- 52 -
3.4.2	Winst van de gerelateerde onderneming _____	- 54 -
3.4.3	Aantal werknemers in de gerelateerde onderneming _____	- 55 -
3.4.4	Sector van de gerelateerde onderneming _____	- 57 -
3.4.5	Ranking in de sector van de gerelateerde onderneming _____	- 59 -
3.4.6	Omzet van de gerelateerde bedrijven _____	- 60 -
3.4.7	Vennootschapsvorm van de gerelateerde onderneming _____	- 62 -
3.5	<i>Sociaal-demografische eigenschappen</i> _____	- 64 -
3.5.1	Geslacht van de leden van de Raad van Bestuur _____	- 64 -

3.5.2	Burgerlijke stand van de leden van de Raad van Bestuur _____	- 65 -
3.5.3	Aantal kinderen van de leden van de Raad van Bestuur _____	- 66 -
3.5.4	Moedertaal van de leden van de Raad van Bestuur _____	- 66 -
3.5.5	Talenkennis van de leden van de Raad van Bestuur _____	- 67 -
3.5.6	Universitaire opleiding van de leden van de Raad van Bestuur _____	- 68 -
3.5.7	Gekozen universiteit van de leden van de Raad van Bestuur _____	- 71 -
3.5.8	Doctors onder de leden van de Raad van Bestuur _____	- 72 -
3.5.9	Overleden leden van de Raad van Bestuur tijdens de ambtstermijn _____	- 74 -
3.6	<i>Persoonlijke Eigenschappen</i> _____	- 74 -
3.6.1	Maand van de toetreding van de leden van de Raad van Bestuur _____	- 74 -
3.6.2	Maand van aftreden van de leden van de Raad van Bestuur _____	- 75 -
3.6.3	Mandaten binnen het VEV buiten lidmaatschap van de Raad van Bestuur _____	- 75 -
3.6.4	Functie binnen een gerelateerd bedrijf van de leden van de Raad van Bestuur _____	- 78 -
3.6.5	Aantal externe mandaten buiten de Raad van Bestuur van het VEV _____	- 80 -
3.7	<i>Circulatie van de leden van de Raad van Bestuur</i> _____	- 81 -
3.7.1	Leeftijd bij toetreding van de leden van de Raad van Bestuur _____	- 81 -
3.7.2	Ambtstermijn van de leden van de Raad van Bestuur _____	- 84 -
3.7.3	Evolutie in het aantal leden van de Raad van Bestuur van het VEV _____	- 86 -
3.8	<i>Besluit</i> _____	- 88 -
<b>Hoofdstuk 4: Interviews</b> _____		<b>- 89 -</b>
4.1	<i>Interview Philippe Muyters</i> _____	- 89 -
4.2	<i>Interview Jef Roos – Erevoorzitter Vlaams Economisch Verbond</i> _____	- 91 -
4.3	<i>Interview Dirk Bruneel</i> _____	- 94 -
4.4	<i>Interview Rudi Thomaes</i> _____	- 97 -
<b>Hoofdstuk 5: Conclusies</b> _____		<b>- 99 -</b>
<b>Overzicht Geraadpleegde werken</b> _____		<b>- 103 -</b>
<b>Bijlagen</b> _____		<b>- 112 -</b>
Bijlage 1	: Waarnemingsproces van Coombs _____	- 113 -
Bijlage 2	: Negen typen van dataverzameling _____	- 114 -
Bijlage 3	: Classificatie en codering van de onderzoeksgegevens _____	- 115 -
Bijlage 4	: Doelstellingen VOKA – Vlaams Economisch Verbond _____	- 120 -
Bijlage 5	: Lijst leden van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond _____	- 121 -
Bijlage 6	: Aantal ondernemingen per provincie _____	- 128 -
Bijlage 7	: Vergelijking provinciale vestigingsplaats _____	- 129 -

Bijlage 8 : Vennootschapsvorm van ondernemingen in het Vlaamse Gewest _____	- 130 -
Bijlage 9 : Geslacht en leeftijd van de Vlaamse bevolking _____	- 131 -
Bijlage 10 : Burgerlijke stand Vlaamse bevolking _____	- 132 -
Bijlage 11 : Aantal gezinnen met ongehuwde kinderen in het Vlaamse Gewest _____	- 133 -
Bijlage 12 : Talenkennis leden van de Raad van Bestuur _____	- 134 -
Bijlage 13 : Onderwijsniveau Vlaamse bevolking _____	- 135 -
Bijlage 14 : Verdeling universitaire opleidingen in Vlaanderen _____	- 136 -
Bijlage 15 : Vergelijking opleidingen gekozen in Vlaanderen _____	- 137 -
Bijlage 16 : Evolutie keuze opleiding leden van de Raad van Bestuur over de decennia ____	- 138 -
Bijlage 17 : Keuze Universiteiten in Vlaanderen _____	- 140 -
Bijlage 18 : Evolutie keuze universiteit van de leden van de Raad van Bestuur _____	- 141 -
Bijlage 19 : Aantal doctoraatsstudenten per faculteit _____	- 142 -
Bijlage 20 : Slagingspercentage doctoraatsstudenten per faculteit _____	- 143 -
Bijlage 21 : Evolutie aantal doctors in de Raad van Bestuur over de decennia _____	- 144 -
Bijlage 22 : Bestuursfuncties van de leden van de Raad van Bestuur over de decennia ____	- 145 -
Bijlage 23 : Evolutie van de bestuursfunctie over de decennia _____	- 151 -
Bijlage 24 : Samenstelling Raad van Bestuur _____	- 152 -
Bijlage 25 : Vergelijking leeftijd bij toetreding tot de Raad van Bestuur _____	- 153 -
Bijlage 26 : Evolutie leeftijd bij toetreding over de decennia _____	- 154 -
Bijlage 27 : Evolutie van de ambtstermijn over de decennia _____	- 155 -
Bijlage 28 : Aantal bestuurders binnen de Raad van Bestuur in Europese ondernemingen __	- 156 -
Bijlage 29 : Evolutie aantal leden van de Raad van Bestuur over de verschillende periodes _	- 157 -
Bijlage 30 : Evolutie aantal leden van de Raad van Bestuur over de decennia _____	- 158 -
Bijlage 31 : Werking VOKA – Vlaams Economisch Verbond _____	- 159 -
Bijlage 32 : Organigram VOKA – VEV _____	- 160 -
Bijlage 33 : Organigram VOKA – VEV _____	- 160 -
Bijlage 34 : Dienstverlening VOKA – VEV aan ondernemingen _____	- 162 -

## Samenvatting

Als initiële hoofddoelstelling van deze eindverhandeling werd het onderzoek naar de samenstelling van de Raad van Bestuur van het Verbond van Belgische Ondernemingen in de periode 1945 tot en met 2003 vooropgesteld. Nadat de samenwerking met het VBO mank was gelopen, werd geopteerd om zich te richten op een andere werkgeversorganisatie, namelijk het VOKA – Vlaams Economisch Verbond. Hun werking is transparanter dan het VBO en bijgevolg is de organisatie makkelijker om te benaderen.

In deze bestuursraad zetelen leidinggevende personen van belangrijke ondernemingen in Vlaanderen. Deze bestuursleden zouden worden gekenmerkt door gelijklopende eigenschappen en er wordt gefluisterd dat ze door netwerking veel macht uitoefenen op economische en politieke beslissingen die genomen worden in België. Het is dan ook een uitdaging om te onderzoeken of deze veronderstellingen ook in de werkelijkheid op en of ze ook daadwerkelijk bestempeld kunnen worden als de kern van een economische elite in Vlaanderen.

In het eerste hoofdstuk komt naar voren dat een elite volgens sommige vooraanstaande sociologen een groep mensen is in het bezit van uitzonderlijke privileges en macht. Andere wetenschappers stellen dat het een groep mensen is die zich van de rest van de samenleving afzondert. In de literatuur geven verschillende auteurs een andere invulling van een elite, het is namelijk een moeilijk af te bakenen begrip. Men is het over eens dat een elite in elke maatschappelijk samenleving zich afzondert van de massa. Een elite is een groepering die de belangen van zijn economische, culturele of politieke sector verdedigt. Een elite is een actief sociale kracht met een grote impact op het hele maatschappelijke gebeuren.

In het tweede hoofdstuk wordt de methodologie, die verder in het onderzoek wordt gebruikt, nader toegelicht. Hierin wordt bepleit waarom het zo belangrijk is om dit onderzoek uit te voeren. Eerst en vooral is het een positioneel onderzoek, dat slechts zelden wordt uitgevoerd. Dit komt de uniciteit van dit onderzoek enkel maar ten goede. Daarnaast is dit onderzoek één van de weinige studies in België naar een economische elite. Deze eindverhandeling is bijgevolg een erg waardevol onderzoek waarbij de economische, de sociaal-demografische en de politieke eigenschappen die de leden van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond kenmerken, bestudeerd worden. Deze studie is zo exhaustief mogelijk opgesteld om eventuele latente eigenschappen niet over het hoofd te zien.

In het derde hoofdstuk staat de bespreking van de resultaten van dit onderzoek centraal. Eerst wordt een overzicht gegeven van de evolutie van de statuten die het Vlaams Economisch Verbond sinds zijn oprichting had doorgevoerd. Het is opvallend dat er aan de algemene formaliteiten en de doelstellingen van het Vlaams Economisch Verbond sinds het ontstaan in 1926 weinig aanpassingen zijn aangebracht. De grootste vernieuwing was de samenwerking met de Kamers van Koophandel die in 2004 leidde tot de oprichting van VOKA – Vlaams Economisch Verbond. Daarnaast wordt er een korte toelichting gegeven over het selectieproces die de leden van de Raad van Bestuur moesten doorlopen en de frequentie van de vergaderingen. Tot slot werden de onderzoeken die als vergelijkingsbasis dienden voor de resultaten die uit dit onderzoek naar voren kwamen kort besproken.

Eén van de meest opmerkelijke resultaten die in dit onderzoek naar voren komen, is de ondervertegenwoordiging van de vrouw in de Raad van Bestuur. Gedurende de hele geschiedenis van de Raad van Bestuur zetelden slechts vijf vrouwen in de bestuursraad. Daarnaast worden de belangen van de primaire sector door geen enkele onderneming in de Raad van Bestuur behartigd. De meest populaire



opleidingen die de bestuursleden hebben gevolgd zijn Ingenieurswetenschappen en Toegepaste Economische Wetenschappen en dit voornamelijk aan de Katholieke Universiteit van Leuven. Hoewel in de statuten van het Vlaams Economisch Verbond staat vermeld dat een lid van de Raad van Bestuur de functie van gedelegeerd bestuurder moet vervullen kwam in de resultaten naar voren dat niet alle bestuurders aan deze norm voldeden. De gemiddelde leeftijd van de leden van de Raad van Bestuur bij toetreding was 49 jaar en de gemiddelde ambtstermijn besloeg 11 jaar. Men kon wel een grote toename in het aantal personen dat zetelde in de Raad van Bestuur waarnemen.

De resultaten van het onderzoek worden in de juiste context geplaatst door interviews met bevoorrechte getuigen. Vier vooraanstaande figuren binnen het Vlaams Economisch Verbond namelijk Jef Roos (erevoorzitter van het VEV), Philippe Muylers (gedelegeerd bestuurder Vlaams Economisch Verbond), Rudi Thomaes (gedelegeerd bestuurder Verbond van Belgische Ondernemingen) en Dirk Bruneel (gedelegeerd bestuurder van Dexia) schetsen in het kort hun persoonlijke ervaringen binnen het VEV. Onduidelijkheden en vragen waar de resultaten van het onderzoek naar de curricula vitae van de bestuursleden van het Vlaams Economisch Verbond geen antwoord op kon geven werden tijdens deze vraaggesprekken uitgeklaard. De geïnterviewden gaven aan dat er macht gekoppeld was aan het mandaat van bestuurslid binnen het Vlaams Economisch Verbond aangezien deze organisatie gezien wordt als belangrijkste werkgeversorganisatie in Vlaanderen. Voorts valt de invloed van netwerking binnen de Vlaamse ondernemerswereld niet te onderschatten. In deze eindverhandeling wordt aangegeven dat dit onderzoek de aanzet kan geven tot andere onderzoeken waarbij de indirecte invloed van politieke partijen op beslissingen genomen in de bestuursraad van het Vlaams Economisch Verbond zich kan laten gelden. Daarnaast kan het interessant zijn om de netwerking van de leden van de Raad van Bestuur verder te onderzoeken.

# Hoofdstuk 1: Inleiding

## 1.1 Probleemstelling

### 1.1.1 **Praktijkprobleem**

De Italiaanse elitetheoreticus Mosca (1939) was de eerste die stelde dat in de maatschappij zowel in de economische, culturele als politieke samenleving twee klassen bestaan. Eén klasse regeert en een andere wordt geregeerd. De eerstgenoemde vervult alle belangrijke functies van de maatschappij, monopoliseert de macht en geniet vooral van de voordelen die deze macht met zich meebrengt. De andere klasse wordt onderdrukt. Ze wordt bestuurd en geleid op een manier die eens min of meer wettelijk is, dan weer min of meer willekeurig en gewelddadig. Het is duidelijk dat de overmacht van één klasse in een maatschappij een onevenwichtige verdeling van de machtstructuur met zich meebrengt. Machtsmisbruik en sociale onderdrukking zijn de logische, negatieve gevolgen.

In zijn onderzoek naar topfunctionarissen in Nederland kwam Van Hezewijk (1986) tot de vaststelling dat de Nederlandse regerende klasse in de maatschappij vertegenwoordigd wordt door een paar honderd mensen bestaande uit ministers, hoogleraren, politici, advocaten en topambtenaren. In een maatschappij kan één deelstructuur – zoals de economische – niet alle maatschappelijke macht naar zich toe trekken. Economen omringen zich daarom met hoge ambtenaren, magistraten en politici om hun doelstellingen te kunnen bereiken. Bedrijfsleiders gooien in ruil voor bewezen diensten goedbetaalde bestuursmandaten in de schoot van personen die actief zijn in de politieke, economische of culturele sector. Op die manier

worden er sterke relaties gesmeed tussen de verschillende deelstructuren in de maatschappij.

Baudet en Fenneman (1983) halen aan dat voor de economische sector als geheel een sterke cumulatie van functies gevaren met zich mee kan brengen. De Nederlandse hoogleraar sociale wetenschappen Stokman (1986), die veelvuldig onderzoek heeft verricht naar sociale netwerken, stelt dat de regerende klasse in een economische deelstructuur geconfronteerd kan worden met belangenvermenging, hoewel de voordelen van netwerken en contacten binnen de bedrijfswereld talrijk aanwezig zijn. De beoordeling van economische kansen komt op de schouders van een kleine groep personen terecht waardoor verkeerde inschattingen in het ondernemersklimaat een mogelijke valkuil zijn. Sneek (1968) bestempelt de toplaag van de economische samenleving, de economische elite, van Nederland als een deskundige, maar ook een financieel sterke groep mensen die beangstigend veel macht in handen heeft. Dit kan leiden tot een opstand bij de onderdrukte klasse.

### **1.1.2 Centrale onderzoeksvraag**

Deze eindverhandeling streeft naar een dieper inzicht in een economische elite in Vlaanderen. Binnen het Vlaams Economisch Verbond zetelen verschillende personen in de Raad van Bestuur die men kan bestempelen als de regerende klasse van een economische samenleving in Vlaanderen. Door deze personen te onderwerpen aan een onderzoek krijgt men een beter inzicht in de samenstelling van de toplaag van deze samenleving. Die wordt later in het werk ook de "economische elite van Vlaanderen" genoemd. Dit inzicht is van maatschappelijk belang, omdat de werking van dergelijke elites ingrijpende gevolgen voor de maatschappij kan hebben. Er worden talrijke economische sociaal-demografische en persoonlijke eigenschappen, die de leden van de Raad van Bestuur kenmerken, onderzocht.

De centrale onderzoeksvraag binnen deze eindverhandeling luidt als volgt: *“Wat zijn de samenstelling, de elitekenmerken en de circulatie van de leden van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond vanaf 1945 tot en met 2003?”* Dit onderzoek wordt opgevat als een politiek-demografische studie. De centrale onderzoeksvraag wordt opgesplitst in volgende deelvragen om een globaal en toch exhaustief beeld te krijgen van het te onderzoeken profiel.

- (1) Wat is de omvang van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond doorheen de verschillende bestuursperiodes? Welke andere posities bekleeden deze bestuursleden binnen het Vlaams Economisch Verbond?
- (2) Door welke economische, sociaal-demografische en persoonlijke kenmerken worden de leden van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond gekenmerkt, zowel voor één bepaalde periode als voor de gehele populatie? Kan men bepaalde evoluties waarnemen wat betreft deze kenmerken? Kan men bepaalde netwerken onderscheiden waarin de bestuursleden van het Vlaams Economisch Verbond actief zijn?
- (3) Wat is de circulatie van de leden van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond?

## 1.2 Economische elite

In 1823 gaf de Oxford English Dictionary een verklaring voor een “elite” en had toen al betrekking op maatschappelijke groepen. Later werd deze term ook gebruikt in een meer sociologische en politicologische context. De econoom Pareto onderzocht de maatschappelijke samenstelling in het begin van de 20<sup>ste</sup> eeuw. Hij oefende met dit onderzoek een grote invloed uit op Mosca. Pareto (1919) geeft een tweeledige definitie van “elite” waarbij enerzijds een leidende groepering, die alles voor het zeggen heeft en zijn macht op elk gebied laat gelden, en anderzijds een niet-leidende centraal staan. Pareto kwam tot deze bevindingen nadat hij de welvaartsverdeling in de maatschappij in 1902 had geïllustreerd aan de hand van

een curve waarbij enkele eigenschappen die een elite typeren, naar voren komen. Deze eigenschappen zijn ondermeer een sterke socio-politieke macht en persoonlijke eigenschappen.

In de literatuur wordt de uitoefening van macht door een regerende klasse van een maatschappij, die later in dit werk ook een "elite" wordt genoemd, op verschillende manieren verklaard. In de marxistische benadering neemt men aan dat de macht in de economische en politieke samenleving in handen is van een sociale groep die controle uitoefent op de productiemiddelen. Mosca, Pareto en Michels zijn klassieke elitetheoretici. Zij stellen dat de regerende klasse voornamelijk handelt uit eigenbelang.

Het pluralistische model, waarbij openheid en competitiviteit centraal staan en dat men terugvindt bij Dahl en Polsby stelt dat noch een elite, noch een sociale klasse de macht op zich neemt. De macht wordt door elkaar rivaliserende groepen uitgeoefend en varieert in de tijd en per thema. Deze pluralistische visie komt ook naar voren bij andere auteurs zoals Max Weber en Jozef Schumpeter. Deze laatste onderzocht vooral de circulatie van elites binnen een maatschappij (Rush, 1992).

Fiers en Reynaerts (2006) die onderzoek hebben verricht naar de politieke elite in Vlaanderen, stellen dat Burnham een auteur is die getracht heeft om het elitisme en marxisme samen te brengen. Burnham (1962), auteur van *The Machiavellian*, was overtuigd van het bestaan van een elite, die zowel op economisch als op politiek vlak de touwtjes stevig in handen zou hebben na het verval van het huidige kapitalistische systeem. Dat laatste heeft zich echter nog niet voltrokken. De staat zou op dat moment ten dienste staan van de behoeften van deze elite, een groep mensen die vooral gedreven zou worden door eigen belang. Deze maatschappelijke veranderingen die het gevolg zouden zijn van het verval van het kapitalisme, zouden tot een centralisatie van de samenleving en een sterke verhoging van de bureaucratie in het land leiden. De machiavellisten, onder leiding van Burnham,

waren de ontwikkelaars van een gemeenschappelijk analytisch denkkader waarin een elite werd beschreven als een actieve sociale kracht en met een veel grotere impact dan het geheel van toppersonen van de economische samenleving. Deze benadering oogstte vooral veel bijval bij een aantal radicale auteurs die veel sympathie koesterden voor de marxistische klassenanalyse.

### **1.2.1 Elites**

Volgens Fiers en Reynaert (2006) is een elite van een maatschappij een groep personen die dezelfde belangen verdedigt en een aantal gelijklopende waarden hoog in het vaandel draagt. Het zijn kleine minderheden die een grote invloed uitoefenen op politiek en sociaal-maatschappelijke aangelegenheden. De Belgische politoloog Dewachter (1992), die onderzoek heeft verricht naar de rol van een elite in de maatschappij, is van mening dat een elite zich uitstrekt over de verschillende maatschappelijke samenlevingen zoals de economische, de culturele en de politieke deelstructuren. Deze samenlevingen beïnvloeden zowel de gebieden waar de politiek een invloed op kan uitoefenen (zoals de economie), als gebieden waar de politieke invloed eerder gering is (zoals cultuur). De socioloog Bottomore (1993), die dweepte met het marxisme, stelt dat er binnen een menselijke samenleving altijd een groepering van mensen met uitzonderlijke eigenschappen heeft bestaan die zich afzondert van de massa.

De Amerikaanse socioloog Mills (1956) introduceerde het begrip "power elite". Een power elite is een groep mensen die gekenmerkt wordt door eigenschappen sterk verschillend van het gewone volk. De leden van een power elite bekleden belangrijke posities en voeren het bevel over de belangrijkste organisaties in de moderne economisch, politiek of cultureel gerichte samenleving.

Fiers en Reynaert (2006) onderstrepen desalniettemin dat een elite een heel

complex en moeilijk te definiëren begrip is. Het is vooral perceptie die belangrijk kan zijn om bepaalde personen al dan niet tot een elite te rekenen. Hieronder wordt een overzicht gegeven van al de verschillende elitetheoretici en hun persoonlijke invulling van de term "elite".



**Figuur 1.1** Overzicht elite-theorieën

### 1.2.2 Economische elite

Mills (1956) beschreef een economische elite, als onderdeel van een power elite, als een groep mensen gerekruteerd uit de opkomende middenklasse, die vele economische en sociale belangen vertegenwoordigde. Deze groep mensen vervulde een rol tussen de adel, die later van hun troon werden gestoten door deze burgers, en de hardwerkende man met een kleurloos en grauw leven. Ze stonden in voor de opbloei van de economische welvaart door de opkomende industrialisatie.

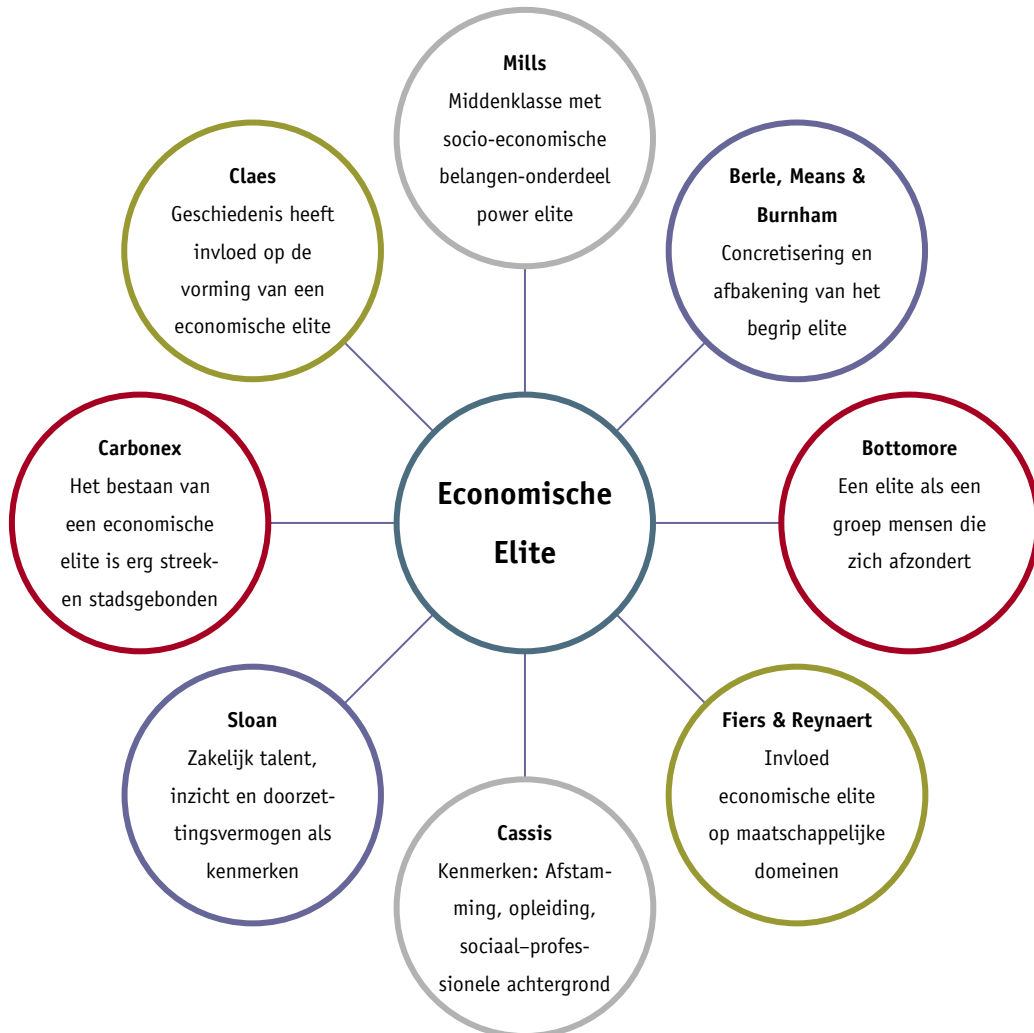
Hoewel economische elites al sinds mensenheugenis bestaan, is het een zeer moeilijk te definiëren begrip, waarbij men altijd rekening moet houden met de tijdsgeest. Enkele auteurs zoals Berle en Means (1944) met *The Modern Corporation and Private Property* en Burnham (1962) met *The managerial revolution* hebben hun best gedaan om dit thema te concretiseren en af te bakenen.

Een economische elite zal altijd zijn uiterste best doen om zijn invloed op zoveel mogelijk domeinen in de maatschappij, zoals op de politieke en culturele sectoren, te laten gelden (Fiers en Reynaert, 2006). Cassis (1997) haalt in zijn onderzoek naar de economische geschiedenis in Europa aan dat een economische elite wordt gekenmerkt door de afstamming, de controle die de familie nog heeft op het familiebedrijf, de opleiding, de sociaal-professionele achtergrond en de toewijding. Het was opvallend dat de sociaal-professionele achtergrond bij vele leden van de economische elite gelijkend was.

Het is vrij moeilijk om te achterhalen welke andere specifieke kenmerken een economische elite typeren. Sloan (1954) merkt op dat de bedrijfsgrootte van een onderneming alleen geen succesfactor en garantie is om lid te worden van een economische elite binnen een maatschappij. Succes vloeit voort uit de combinatie van zakelijk talent, inzicht in de industrie en doorzettingsvermogen.



Hieronder wordt een overzicht gegeven van de auteurs die een bepaalde omschrijving hebben gegeven van een economische elite.



**Figuur 1.2** Overzicht economische elite-theorieën

### 1.2.3 Economische elite in België

Een aantal auteurs hebben een overzicht gemaakt van steden in Vlaanderen die voldoende potentieel hadden om hun stad te laten uitgroeien tot een bakermat van een economische elite (Carbonez, 2003). Volgens Claes (1985) kon Gent uitgroeien

tot een economisch onafhankelijke stad waar een andere elite dan de franco-Brusselse-Belgische elite zich kon affirmeren. Gent werd desalniettemin het machtsbastion van achtereenvolgens de socialistische en de christelijke arbeidersbeweging. Dit waren niet echt stimulerende factoren die bijdroegen tot de ontwikkeling van een economische grootmacht.

Antwerpen had grotere kansen om het te schoppen tot het centrum van een economische elite van Vlaanderen (Carbonez, 2003). Claes (1985) stelt dat de Vlaamse bovenlaag van Antwerpen de gewenste diversiteit en densiteit bezat die elders in Vlaanderen ontbraken. De diversiteit was niet enkel professioneel maar ook filosofisch, cultureel en politiek hetgeen uiteindelijk leidde tot de volwaardigheid en volwassenheid van de stad. Ook Leuven behoorde tot de potentiële economische zwaartepunten van Vlaanderen zeker in de 2de periode van de 20ste eeuw. Brussel neemt een aparte positie in. De Vlamingen leven er in een minderheid en de Vlaamse maatschappelijke elite bestaat er niet uit economische zwaargewichten maar uit intellectuelen, journalisten en ambtenaren.

België kende veel turbulente gebeurtenissen in de 20ste eeuw op economisch, sociaal en politiek vlak. De twee wereldoorlogen, de beurscrash van 1929, de twee petroleumcrises, de bloei en val van het communisme en een hele resem politiek getinte oorlogen hadden een heel grote invloed op de 20ste eeuw en zorgden voor een sterke economische destabilisatie. De heropbloei van de Belgische economie na de Tweede Wereldoorlog verliep aanvankelijk eerder moeizaam. De economische rust keerde terug na hulp uit Amerikaanse hoek via het Marshallplan, dat de productie liet stijgen en zorgde voor een positieve handelsbalans.

In de eerste jaren na de Tweede Wereldoorlog werd de Belgische economie overheerst door de staal- en non ferrosector. Deze industrietakken hadden op economisch vlak de touwtjes stevig in handen. De leden van de toenmalige economische elite in België vertegenwoordigden vooral die sectoren. In het begin

van de jaren vijftig kregen veel Belgische ondernemingen de kans om zich als grote leiders op de wereldmarkt te profileren en zij legden de fundamenteën tot de uitgroei van een moderne Belgische economische elite. Op het einde van de jaren '50 moest België opboksen tegen een economische recessie die ook zijn uitwerking had op sociaal en politiek vlak (Mommen, 1994).

Volgens het Museum van Midden – Afrika (2005) zorgde de dekolonisatie van Belgisch Kongo in 1960 voor een socio-economische ramp. Deze dekolonisatie zorgde immers voor veel slachtoffers onder de Belgische industriëlen die niet enkel hun thuis maar ook hun onderneming hadden verloren door politieke omstandigheden. De Kongolese publieke schuldgraad groeide zienderogen aan en werd verhaald op de Belgische belastingsbetaler. Mommen (1994) stelt dat in de gouden jaren '60 de multinationals bijdroegen tot een snel en bloeiend herstel van de Belgische economie. De nieuwe Belgische economische elite centraliseert zich vooral op Vlaams grondgebied en de Waalse economie begint de eerste barsten te vertonen met de sluiting van de eerste steenkoolmijnen. Daarnaast stonden structurele problemen in de zware industrie van Wallonië een volledige modernisering van de Belgische economie in de weg. De petroleumcrises in de jaren '70 en '80 hadden elk een grote weerslag op de samenstelling van de Belgische economische elite.

Volgens Witte (1993) zwakte vanaf de jaren '80 het geloof in de vooruitgang en de maakbaarheid van de samenleving af onder invloed van ondermeer een economische recessie en de sociaal – economische mutaties. Daarnaast deelden ook de wetenschappen en de techniek in de klappen en was het streven naar verandering afgezwakt. Deze tendensen waren ook merkbaar bij de economische elite. De val van de muur van Berlijn in 1989 verstevigde de gevoelens van het individualisme in de jaren '90. Dit had een negatieve weerslag op de marxistische visies op de samenleving. Dit individualistische denken manifesteerde zich ook in het industriële leven en beïnvloedde bijgevolg de economische elite. In het begin

van de 21ste eeuw hadden de terroristische aanslagen een gevoel van angst gecreëerd wat een sterke invloed heeft op de economische samenstelling.

In Vlaanderen stonden economische genieën zoals Victor Tesch (staalnijverheid), Edouard Empain (trammaatschappij), Evence Coppée (steenkool), Ernest Solvay (soda) en Gustave Boëll (staal) model voor een nieuwe generatie industriële en financiële kapitalisten die later uitgroeiden tot Belgische holdings (Witte, 1985). Er ontstond een concentratie van kapitaal waartegen kleinschalige (familie)ondernemingen het onderspit moesten delven. Er mag niet uit het oog verloren worden dat een economische elite slechts een heel beperkt deel van de Belgische economie vertegenwoordigt en de kenmerken van deze groep mensen niet veralgemeenbaar zijn voor de eigenschappen van een hele groep industriële ondernemers.

### 1.3 Vlaams Economisch Verbond – Kamer van Koophandel

#### **1.3.1 Werkgeversorganisatie**

De meeste beroepsorganisaties in België ontstonden rond het midden van de 19de eeuw. Het zijn meestal commerciële kartels die de voorwaarden voor de aankoop van grondstoffen of de verkoop van eindproduct in een bepaalde industrietak in goede banen leiden (VBO, 1995). De Leener (1924) stelt dat arbeidersconflicten de voornaamste reden zijn tot de ontwikkeling van een sterke gezamenlijke sociale bewustwording bij de ondernemingen.

Vanaf de onafhankelijkheid van België in 1830 ontstonden officiële instellingen waarin door de overheid benoemde industriëlen en handelaars uit een welbepaalde streek zetelden. In 1875 werden deze instellingen echter afgeschaft waarna de Vrije

Kamers van Koophandel en Nijverheid werden opgericht. Ze groepeerden de plaatselijke ondernemers. Deze regionale kamers van koophandel groeiden stilaan uit tot organisaties die de belangen verdedigden van kleine tot middelgrote ondernemingen. In hetzelfde jaar ontstond een overkoepelende organisatie voor België.

Op het einde van de 19de eeuw werden de sectorale groeperingen vervangen door nationale federaties afhankelijk van het soort activiteiten dat een dergelijke federatie kenmerkte. In bepaalde sectoren waar de grootte van het bedrijf en de vervaardiging van het soort producten erg uit elkaar liepen tussen de verschillende ondernemingen was het erg moeilijk om een nationale sectorale federatie op te richten.

De Tweede Wereldoorlog had een sterke invloed op het ontstaan van sectorale werkorganisaties die vaak onder dwang van de bezetter werden opgericht. De intersectorale en nationale bundeling van de verdediging van de belangen van alle werkgevers van België werd verwezenlijkt door de oprichting van het Centraal Nijverheidscomité. Ze gold, na een naamsverandering in het Verbond van Belgische Nijverheid als de officiële vertegenwoordiging van het Belgische industriële patronaat. Op regionaal vlak was de oprichting van het Vlaams Economisch verbond in 1926 een belangrijk wapenfeit. Deze organisatie stelde zich tot doel om de Vlaamse economische belangen ter harte te nemen en het gebruik van het Nederlands in het zakenleven te stimuleren. Dit Vlaams Economisch Verbond was de opvolger van het Vlaams Handelsverbond, gesticht in 1908.

### **1.3.2 Verbond van Belgische Ondernemingen**

Het Verbond van Belgische Ondernemingen (VBO) is de enige interprofessionele werkgeversorganisatie die de Belgische ondernemingen, afkomstig uit de drie

gewesten, vertegenwoordigt. Daarnaast is het VBO ook op Europees vlak actief als lid van Unice (overkoepelende Europese werkgeversorganisatie), de IAO (Internationale Arbeidsorganisatie) en van BIAC, het adviescommissie voor handel en industrie bij de OESO. Het Verbond van Belgische Ondernemingen, dat een naamsverandering onderging in 1973, verenigt en vertegenwoordigt een hele resem Belgische ondernemingen opgedeeld in 33 federaties. Deze sectorfederaties hebben elk hun bedrijvigheid en vormen samen de Belgische industrie (Verbond van Belgische Ondernemingen, 2005).

De oprichting van drie afzonderlijke platforms in 2005 (industrie, diensten en bouw) binnen het Verbond van Belgische Ondernemingen bood een individueel klankbord voor deze drie uiterst belangrijke segmenten binnen de Belgische industrie. Veel belangen zullen gemeenschappelijk zijn maar men moet ook oog hebben voor individuele dynamiek, kansen en bedreigingen. De drie platformen, die een extra dimensie geven aan het VBO, hebben niet alleen de opdracht om alle belangen te behartigen maar ze staan ook in voor strategische innovatie en groei van ondernemingen in België (Verbond van Belgische Ondernemingen, 2005).

### **1.3.3 Vlaams Economisch Verbond – Kamers van Koophandel**

Volgens Cammaer (1977) bestaan er naast het Verbond van Belgische Ondernemingen ook nog regionale patronale verenigingen zoals het Vlaams Economisch Verbond, de Union Wallonne des Entreprises en het Verbond der Ondernemingen te Brussel. Deze drie organisaties werken in meerdere verbanden samen met het VBO.

Het Vlaams Economisch Verbond (VEV) is een Vlaamse werkgeversorganisatie en lobbygroep. Het is opgericht in 1926 als Vlaamse tegenhanger van het Verbond van Belgische Ondernemingen. De voornaamste doelstellingen van deze organisatie

zonder winstbejag waren de ontwikkeling van de Vlaamse economie en de vernederlandsing van Vlaanderen. In 2003 fuseerde het VEV met de Vlaamse Kamers van Koophandel tot VOKA. Het is een belangrijke gesprekspartner van de Vlaamse Regering, de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV) en van het Vlaams Economisch en Sociaal Overlegcomité (VESOC). VOKA heeft vertegenwoordigers in tal van instellingen, commissies en projectorganisaties en werkt ook samen met de Vlaamse economische sectoren. In bijlage 31 wordt een overzicht gegeven van de relatie van het VOKA – Vlaams Economisch Verbond met andere sociale partners. In bijlage 32 - 33 staat een organigram van het personeel binnen het VOKA – Vlaams Economisch Verbond (VOKA, 2006).

Het Vlaams Economisch Verbond vindt zijn wortels in de Vlaamse Beweging. Deze organisatie vormt een samenspel van aanhangers van uiteenlopende allooï zoals volksverbeteraars, staatshervormers of flaminganten. In het begin van de 20<sup>ste</sup> eeuw groeide de beweging uit tot een essentiële factor en actor op politiek en sociaal-economisch vlak. Lodewijk De Raet, die veel belang hechtte aan de economische richting binnen de Vlaamse Beweging kan gezien worden als de verre geestelijke stamvader van het Vlaams Economisch Verbond (VEV). Onder zijn invloed werd de Vlaamse Beweging, die tot dan toe overwegend een taalstrijd was geweest, verruimd. Deze ideologische opvattingen werden in de praktijk gezet door de oprichting van een Vlaams Handelsverbond, een voorloper van het VEV, in 1908. De Eerste Wereldoorlog betekende de doodsteek voor het Vlaams Handelsverbond en het duurde verschillende jaren voordat het klimaat weer rustig genoeg was om nieuwe Vlaamse initiatieven te ontwikkelen (Meyvis, 2004).

Meyvis (2004) haalt aan dat het Vlaams Economisch Verbond zich sinds zijn ontstaan in 1926 beroemt op een pionierspositie en dat het een grote bijdrage leverde aan de economische prestaties die Vlaanderen heeft gekend. Het VEV kende een groei tijdens de crisisjaren van de jaren 30 en tal van initiatieven zoals de Compensatiekas behartigden de belangen van de Vlaamse ondernemers. Daarnaast

vervulde het een belangrijke rol in de Belgische staatshervorming door een verbetering van de stabilisatie van de verschillende regeringen.

Volgens Leysen (2000), voormalig voorzitter van het VEV, heeft het Verbond door deze staatshervorming België bestuurbaar gemaakt en werd er voldoende aandacht gevestigd op de opkomst van de kenniseconomie in de jaren zeventig. Het Verbond stond aan de wieg van de Derde Industriële Revolutie, het Vlaams sociaal overleg en de Vlaamse exportpromotie die het economische landschap drastisch veranderden. Het VEV ontwikkelde een strategisch plan voor Vlaanderen dat het innovatiebeleid zeker niet uit het oog moest verliezen. De verschillende voorzitters van het Vlaams Economisch Verbond hebben allen een grote bijdrage geleverd aan de Vlaamse economie op verschillende activiteitengebieden zoals de vernederlandsing van het Vlaamse bedrijfsleven en de oprichting van talrijke beroepsorganisaties.

Daarnaast is de oprichting van een dagblad door het Vlaams Economisch Verbond, de Financieel – Economische tijd onder het voorzitterschap van Pol Provost een opvallende realisatie. Tijdens de economische recessie van 1973 richtte het VEV zich op een sociale markteconomie als motor voor welvaart en welzijn en de uitvaardiging van een taaldecreet maakte een einde aan de langdurige taalstrijd in Vlaanderen. Marc Santens stond in voor de ontwikkeling van het DIRV project. Dit project spitste zich van bij de aanvang toe op drie basistechnologieën waarin Vlaanderen een rol zou kunnen spelen: micro-elektronica, nieuwe materialen en biotechnologie. (Meyvis, 2004 en Cuypers, 2002).

In 2003 fuseerden de Kamers van Koophandel en het Vlaams Economisch Verbond tot VOKA. Het VEV fungeert als een Vlaams netwerk van ondernemingen en vertegenwoordigt 17.000 ondernemingen met een dekking van 900 000 mensen verspreid over een totaal van 19 sectoren. VOKA zorgt voor een ondernemingsvriendelijk klimaat en stelt het algemeen belang van de



ondernemingen voorop. Beide partijen willen hun organisaties integreren in een nieuwe, grote Vlaamse werkgeversorganisatie waar er plaats is voor de voltooiing van een coherente staatshervorming en aandacht voor de Europese en internationale dimensie. In bijlage 33 staat een overzicht van de dienstverlening van VOKA - Vlaams Economisch Verbond aan de ondernemingen (VOKA, 2006 en Cuypers, 2002).

Volgens de statuten van het Vlaams Economisch Verbond is het een vereniging zonder winstbejag opgericht voor een onbepaalde duur, met een aantal doelstellingen. Zo wil de organisatie als het meest nabije en meest invloedrijke professioneel netwerk van ondernemingen een optimaal kader creëren voor succesvol ondernemen. Op die manier kan bijgedragen worden tot welvaart en welzijn binnen Vlaanderen. Ze wil ook door alle belanghebbenden zowel op lokaal als internationaal niveau, erkend worden als vertegenwoordiger en woordvoerder van de ondernemingen in Vlaanderen (Vlaams Economisch Verbond, 2003).

In dit werk werd de geschiedenis van het Vlaams Economische Verbond slechts in grote lijnen weergegeven. Een uitgebreider historische overzicht kan teruggevonden worden in *Geschiedenis van de economische bewustwording in Vlaanderen* van prof. dr. Theo Luyckx en in *Van Gevaert tot Welvaart* van Peter Cuypers. (Cuypers, 2002)

#### **1.3.4 Pacificatiedemocratie**

De oprichting van werkgeversorganisaties zoals het Vlaams Economisch Verbond was een noodzaak aangezien België bestempeld wordt als een pacificatiedemocratie. De Belgische samenleving wordt gekenmerkt door een hoge mate van verzuiling waarbij een netwerk van verenigingen en politieke partijen zich verzamelen rond een aantal steunpijlers van een ideologische strekking. In België

bestaat dit uit de katholieke, de liberale en de socialistische beweging, aangevuld met talrijke kleine groeperingen zoals de communistische partij. In deze pacificatiedemocratie moesten zowel de politieke als de economische elite schipperen tussen de verschillende zuilen. Hierbij moesten de spanningsvelden door de tegenstelling van arbeid en kapitaal, van administratieve en niet – administratieve diensten en van Vlamingen en Walen uitgevlakt worden om te komen tot een vredig compromis tussen verschillende partijen.

Werknemers- en werkgeversorganisaties, zoals het Vlaams Economisch Verbond, vervulden een belangrijke rol om tot een goed sociaal overleg te komen. De elite behield een sleutelrol tussen deze eerder genoemde strekkingen, hun afgeleide politieke partijen, bestuursraden en publieke instellingen. De pacificatiedemocratie stond garant voor pluralisme en tolerantie. Dit leidde tot coalities, vorming van compromissen en pacts wat een enorme complexiteit met zich meebracht (Witte, Craeybeckx en Meynen, 2000).

#### 1.4 Raad van Bestuur

Binnen deze eindverhandeling worden niet alleen de economische maar ook de sociaal-demografische en persoonlijke eigenschappen onderzocht van mensen die gezeteld hebben in de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond, een vereniging zonder winstoogmerk. Binnen een vennootschap is de Raad van Bestuur het hoogste leidinggevende orgaan, belast met het nemen van belangrijke beleidsbeslissingen. Het Wetboek voor Vennootschappen (2003) geeft aan dat de Raad van Bestuur uit ten minste drie bestuurders moet bestaan. Ze zijn bevoegd om alle handelingen te verrichten die noodzakelijk zijn voor verwezenlijking van het doel van de vennootschap. Een Raad van Bestuur moet op geregelde tijdstippen vergaderen en de feedback van deze vergadering moet doorgegeven worden aan de aandeelhouders. Deze laatstgenoemden kunnen dan op gepaste tijden ingrijpen bij

een onregelmatig beleid.

Beslissingen van de Raad van Bestuur werden vroeger intuïtief genomen terwijl de meeste vennootschappen nu meer aandacht schenken aan het bestuursproces zelf. Vooral de samenstelling van een Raad van Bestuur is onderhevig aan vernieuwing. Gezond boerenverstand staat hier niet meer centraal. Integriteit, professionalisme en een aantal specifieke kenmerken, afhankelijk van het soort vennootschap waarin men opereert, zijn doorslaggevend (De Ridder, 2005). De Raad van Bestuur fungeert als een spilfiguur van de vennootschap en is belast met de eisen van de verschillende belangengroepen. Er moet een zekere controle worden uitgeoefend om deze taak zo eerlijk en efficiënt mogelijk te laten verlopen. (Desimpel, 1998).

## 1.5 Onderzoek naar economische elites

De eliteonderzoeken die in het verleden zijn uitgevoerd hadden als doestelling om de machtstructuur van een maatschappij te openbaren. Volgens Cammaer (1977) is een elite een zelfbewuste en samenhangende minderheid die het beleid van een bepaalde samenleving onder controle heeft. Daarnaast is deze groep in het bezit van vier c's namelijk continuity (continuïteit), coherence (coherentie), conspiracy (samenhorigheid) en consiousness (bewustzijn).

### 1.5.1 Elitestudies

De studie naar een elite kan bijzonder intrigerend zijn. Eigenschappen zoals de grootte, de samenstelling en de relaties die bepaalde groepen met elkaar hebben, zijn basisgegevens om te achterhalen welke de samenstelling is van de samenleving. Daarnaast verklaren ze voor een stuk welke invloed er wordt

uitgeoefend op veranderingen in de maatschappelijke sociale structuur. Tot slot geeft dit een beter beeld van de sociale mobiliteit die hiermee verbonden is (Bottomore, 1993).

Klassieke elitetheoretici zoals Mosca en Pareto hebben hun mosterd gehaald bij de filosofische theorieën van Carlyle, die veel aandacht besteedde aan het concept van een *held*, en Nietzsche die het bestaan van een soort supermens verdedigde, afgezonderd van de massa. Bottomore (1993) geeft aan dat dit vragen naar voren schuift over de interne strijd tussen de regerende groep en de onderworpen groep mensen. Hoewel een democratie een regeerbeleid weerspiegelt dat de ideeën en overtuigingen van de meerderheid weergeeft, is dit regeerbeleid in praktijk moeilijk realiseerbaar.

Fiers en Reynaert (2006) stellen dat de meeste elitestudies die zijn verricht zich toespitsen op politiek – sociografisch elite onderzoek. Hoewel politieke en economische elites fundamenteel van elkaar verschillen, valt het binnen dit onderzoek niet weg te denken om analysetechnieken gebruikt bij het onderzoek naar politieke elites, te evalueren. Hunter in Wolfinger (1966) deed een gelijkaardig werk, maar bekeek de power elite, gedefinieerd door Mills in 1956, op lokaal vlak. Zijn werk gold als een eerste toepassing van de elitetheorie op de urban politics. Hunter was de eerste onderzoeker die *reputational analysis* toepaste. Hij toonde aan dat bedrijfsleiders onderling waren verbonden met elkaar door gerelateerde directeursposities. De macht concentreerde zich rond een kleine samenhangende elite van zakenmensen.

### **1.5.2 Empirische elitestudies**

Studies van een nationale elite handelen over de meest machtige personen in een samenleving. Empirische studies kunnen enkele theoretische assumpties over de relaties tussen elite en samenleving toetsen. Toetreding tot de elite en

elitecirculatie behoren tot de oudste vormen van elitetheorie. Een elitestudie is niet hetzelfde als een studie over een massapopulatie. Er zijn overeenkomsten maar ook heel grote tegenstellingen. Het grote verschil is dat het maar gaat over een relatief kleine onderzoeksgroep wat de onderzoeksmethode sterk kan beïnvloeden (Moysen en Wagstaffe, 1987).

In de literatuur vindt men verschillende onderzoeksmethoden voor elitestudie terug. Hoffmann – Lange (1982) beschrijft gedetailleerd op welke manier een steekproef kan opgesteld worden aan de hand van een nationale elitestudie en welke risico's gepaard gaan met dergelijk onderzoek. Elke steekproef vereist zowel een theoretische als een operationele definitie van een populatie. Juist daar knelt het schoentje. Het is nogal moeilijk om een juiste afbakening te maken van een elite. Binnen deze eindverhandeling is dit wel mogelijk aangezien men de volledige populatie met naam en toenaam kent. Net zoals andere steekproeven moet men ook hier rekening houden met een non – respons. De auteur maakt hierbij de bemerking dat economische elites slechts sporadisch voor deze onderzoeksmethode het onderwerp vormen. Een elite kan geïdentificeerd worden aan de hand van het niveau van de twee dimensies van macht, namelijk formele versus informele macht en directe participatie in politieke besluitvorming versus indirecte invloed op politieke beslissingen.

Binnen elke wetenschap moet men het onderzoeksonderwerp zorgvuldig bestuderen, een stap die vaak uit het oog wordt verloren. Volgens Winkler (1974) zijn veel studies gebaseerd op wat elites verondersteld zijn te doen of wat ze zelf beweren te doen. Het is daarom ook verrijkend om na te gaan wat leden van een elite ook werkelijk doen. Sociaal-economisch onderzoek vereist een directe, systematische en algemene observatie van hun activiteiten uitgevoerd door externe, niet-elitaire waarnemers. Er zijn enkele beperkingen verbonden aan deze onderzoeksmethode, zoals selectieve perceptie. Bovendien zijn observaties nogal

kwetsbaar voor latente problemen zoals de relatie tussen de onderzoeker en de elite.

Brannen (1975) koos een gelijkaardige methodologie om de economische elite te bestuderen. Naast verschillende manieren om gegevens te ordenen en te bestuderen (vragenlijsten, observatie, diepte-interviews en documentenanalyse) trad hij binnen in de levensstijl van de eliteleden en observeerde daar hun handelingen. Lupton (1963) was ervan overtuigd dat je mensen best kunt bestuderen in hun natuurlijke omgeving. Galaskiewicz (1982) gebruikte de interviewmethode voor zijn elitestudie om zich op die manier een objectief beeld te vormen.

Cassis (1999) voerde onderzoek naar de economische elite in het huidige Europa. Hij ondervond dat niet enkel sociale factoren maar ook politieke determinerend waren voor de positie van een persoon binnen de economische elite. De auteur onderzocht de economische elite van Groot-Brittannië, Frankrijk en Duitsland.

### **1.5.3 Elitestudies in België**

In België gebeurden talrijke onderzoeken naar de samenstelling van elites op basis van economische, sociaal-demografische en persoonlijke kenmerken, of besluitvorming van elitaire groeperingen. Hoewel de politieke elite al vaker het onderwerp was van een elitestudie, is over een economische elite in België nog geen relevant werk verschenen. Dit onderzoek zal dan ook fungeren als een pionierswerk naar een socio-demografische beschrijving van een economische elite in België met als onderzoekselementen de leden van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond tussen 1945 en 2005.

Fiers en Reynaert (2006) halen in hun werk enkele elitestudies aan waarvan de gebruikte methoden tot inzicht kunnen leiden en fungeren als een leidraad voor deze eindverhandeling. Het Centrum voor Lokale Politiek van de Universiteit Gent van Reynaert en Steyvens leverde een belangrijke bijdrage in de analyse van de eigenschappen van de lokale politici. Daarnaast vormden ook de provincieraadsleden het onderwerp voor een onderzoek op provinciaal vlak van Coninckx, Reynaert en Valcke. Hoewel er nog onderzoeken lopen op regionaal, federaal en Europees vlak zullen deze studies niet besproken worden aangezien de politieke elite niet tot het onderzoeksdomein behoort van deze eindverhandeling. De gebruikte methodes zullen evenwel in het volgende hoofdstuk nader worden toegelicht.

Er is nog maar relatief weinig sociaal onderzoek verricht naar elites omdat ze moeilijk te doorgronden zijn en de drempel om tot een elite te kunnen toetreden vrij hoog ligt. Het onderzoek van de circulatie van de elite dat al is uitgevoerd door Cammaer (1977) behandelt voornamelijk de continuïteit van bepaalde leden van onder andere de economische elite. De bestendigheid en wisseling in de topposities van de Belgische maatschappij worden onderzocht.

In België heeft Kurgan-Van Hentenryk, professor-emeritus van de Université libre de Bruxelles, veel werken gepubliceerd over de economische geschiedenis van België. Daarnaast werkte ze mee aan de Dictionnaire des patrons en Belgique. Haar publicaties beslaan evenwel een andere tijdsperiode dan die van deze eindverhandeling. Ze geeft een beschrijving van vooraanstaande ondernemers in België.

## 1.6 Overzicht van de hoofdstukken

Hierna volgt een kort overzicht van de inhoud die deze eindverhandeling over de bestuursleden van het Vlaams Economisch Verbond van 1945 tot 2003 zal bevatten.

Het eerste hoofdstuk gaf een korte inleiding over het praktijkprobleem en stelt de centrale onderzoeksvraag voorop. Daarnaast zorgt een toelichting over een aantal frequent gebruikte termen voor een beter begrip in de materie. Voorts wordt er verwezen naar andere studies over economische elites en de onderzoeksmethoden die daarbij werden gebruikt.

Het tweede hoofdstuk geeft een gedetailleerd overzicht van de aanpak die gehanteerd zal worden binnen die onderzoek. Het onderzoeksopzet komt naar voren en er wordt een conceptueel model ontwikkeld waarbij de onderzoekselementen, de variabelen en de relaties tussen deze variabelen worden toegelicht. Deze relaties zijn echter louter hypothesen en in een later hoofdstuk zal ik ook daadwerkelijk onderzoeken of deze veronderstellingen opgaan. De datacollectie, de geldigheid en betrouwbaarheid van de meetprocedures worden nader bekeken. De keuze van classificatie en codering van de onderzoeksdata wordt besproken. Voorts wordt er aandacht geschonken aan de foutenbronnen die kunnen optreden in de meetprocedure.

Het derde hoofdstuk bestaat uit de analyse van de onderzoeksresultaten die naar voren worden gebracht bij de data-analyse. Er wordt nagegaan of de hypothesen gesteld in het tweede hoofdstuk ook daadwerkelijk zijn opgegaan. Op die manier kan men een profiel schetsen van de ondernemer die zetelt als lid de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond. Daarna worden de resultaten van dit onderzoek besproken en kunnen er verklaringen voor bepaalde fenomenen gezocht worden.



In een vierde hoofdstuk wordt verslag uitgebracht van de drie diepte-interviews die gehouden werden om het profiel van het bestuurslid nader toe te lichten en waaruit soms verrassende resultaten kwamen. Hoofdstuk 5 is een geheel van conclusies over de relevantie en het belang van de studie en of het aangewezen is om verder onderzoek hiernaar te verrichten.

## 1.7 Besluit

Deze korte inleiding bestaat uit enkele centrale begrippen, die als een rode draad doorheen dit werk zullen lopen. Daarnaast is de probleemstelling voor deze eindverhandeling geformuleerd die werd aangevuld met enkele deelvragen om de kern van het onderwerp ten gronde te kunnen onderzoeken.

De studie naar elitevorming en elitesamenstelling is gaandeweg meer aan belang beginnen winnen. Het concept elite verwijst naar een objectief, empirisch feit waarbij een bepaalde bevolkingsgroep in een maatschappij een bepaalde superioriteit lijkt te bezitten en door deze eigenschap een niet te onderschatten invloed uitoefent over het lot van die bepaalde samenleving. Dit is echter een heel rudimentaire definiëring van het begrip en zal ook afwijken van de verandering in tijd en toepassingsgebied (Fiers en Reynaert, 2006).

Dit onderzoek richt zich vooral op een hedendaags empirisch onderzoek. Er moet evenwel rekening worden gehouden met het feit dat de leden van een elite nogal moeite hebben om hun macht kenbaar te maken, laat staan zichzelf te identificeren. De onderzoeksmethode wordt hierbij kort toegelicht. Enkele diepte-interviews worden afgenomen bij leden van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond. Als laatste wordt een kort overzicht gegeven van de inhoud van de verschillende hoofdstukken van deze eindverhandeling.

Een antwoord op bovenstaande vragen van de probleemstelling zal geformuleerd kunnen worden na een grondige analyse en studie van de reeds beschikbare literatuur zowel in België als in het buitenland. Deze literatuur is vooral noodzakelijk om een aanpak te kunnen opsporen die ideaal is voor het verwerken van deze eindverhandeling. Er zijn veel werken geschreven omtrent gelijkaardige materie wat een hulp kan zijn om een gelijkaardig onderzoek op te zetten. Na deze literatuurstudie is het van belang om eerst alle bestuursleden van het Vlaamse Economisch Verbond op te sporen en aan te spreken. De gebruikte methodologie wordt toegelicht in volgend hoofdstuk.

## Hoofdstuk 2: Methodologie

Het was een persoonlijke uitdaging om deze eindverhandeling tot een goed einde te brengen. Een uitdaging die veel complicaties met zich meebracht en veel tijd en energie heeft gekost. De initiële doelstelling bestond eruit om een overzicht te geven van de samenstelling van de Raad van Bestuur van het Verbond van Belgische Ondernemingen. Ik had reeds tijdens het academiejaar 2004 – 2005 meerdere malen contact met het VBO in Brussel. Vier verschillende contactpersonen binnen de organisatie beloofden me steeds opnieuw de nodige informatie, namelijk een lijst met de personen die sinds 1945 tot en met 2003 hadden gezeteld in de Raad van Bestuur van het VBO. Hierbij deed ik beroep op Caroline Ven (directeur Economisch Departement), Diane Struyven (directeur Europees Departement), Sofie Brutsaert (adjunct-adviseur Departement Communicatie) en Jacqueline Roman (directie-assistente Secretariaat Generaal). Mevrouw Brutsaert verzekerde dat ze de lijst met de leden van de Raad van Bestuur van het Verbond van Belgische Ondernemingen kon bemachtigen, maar bij een latere consultatie gaf zij te kennen dat deze documenten opeens niet meer toegankelijk waren. De talloze e-mails die ik verzond bleven vaag beantwoord en bruikbaar materiaal voor deze eindverhandeling bleef uit.

Aangezien de nodige respons van het Verbond van Belgische Ondernemingen uitbleef, richtte ik me, op aanraden van Professor Dr. Erik Schokkaert en Professor Dr. Erik Buyst van de Katholieke Universiteit van Leuven tot de administratie van het Staatsblad van België. Ik had hier contact met de verantwoordelijke van het archief. Net zoals Prof. Dr. Schokkaert al had aangegeven, namelijk dat het VBO weinig van zijn documenten prijs gaf, wezen Nadine De Landtsheer en Nathalie Leclercq, informatie-ambtenaren bij het Belgisch Staatsblad, me erop dat het

Verbond van Belgische Ondernemingen een erg gesloten organisatie was, die weinig informatie prijs gaf aan buitenstaanders.

Mevrouw De Landtsheer nodigde me uit op de kantoren van het Staatsblad om de archieven na te pluizen naar statutaire bepalingen van het Verbond van Belgische Ondernemingen. In deze statuten wordt een overzicht gegeven van alle leden van de Raad van Bestuur van het VBO. Ik ben op deze uitnodiging in gegaan en heb samen met haar geprobeerd de statuten die het VBO gedurende de jaren heeft doorgevoerd na te pluizen op verandering in de samenstelling van de Raad van Bestuur. Aangezien het vrij kostelijk en arbeidsintensief is om een document van het Belgisch Staatsblad te consulteren heb ik deze piste niet gevolgd.

Mevrouw De Landtsheer gaf aan dat het interessant was om het Belgisch Rijksarchief te contacteren aangezien zij vermoedde dat deze organisatie makkelijker toegang zou verschaffen tot een overzicht van de personen die gezeteld hebben binnen de Raad van Bestuur van het Verbond van Belgische Ondernemingen. De heer Tallier van het Belgisch Rijksarchief heeft geprobeerd om mij verder op weg te helpen, maar hij bevestigde dat het VBO een erg gesloten organisatie is waar ik slechts een stroeve samenwerking van kon verwachten. Hij zei dat het onmogelijk was om alle benodigde informatie los te krijgen. De lijst van namen van personen die gezeteld hebben binnen de Raad van Bestuur van het Verbond van Belgische Onderneming zou wel te achterhalen zijn, maar het zou een titanenwerk zijn om de curricula vitae om de nodige informatie te kunnen achterhalen, te bemachtigen.

Naar aanleiding van deze negatieve ervaringen en op aanraden van verschillende academici en ondernemers die verbonden waren aan het VBO, heb ik vervolgens gekozen om de leden van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond aan een onderzoek te onderwerpen. Na telefonisch contact met het VOKA – VEV was ik in het bezit van een lijst met namen van de leden van de Raad van Bestuur van

het Vlaams Economisch Verbond van bij de stichting in 1926 tot en met de fusie met de Kamers van Koophandel tot het VOKA – VEV. De lijst van bestuursleden in de genoemde periode staat in bijlage 5.

Na contact met een gewezen medewerker van professor Jef Roos, de heer Goffin en via zijn dochter Kristel Goffin, die tewerkgesteld is binnen het VOKA – VEV heb ik contact gehad met mevrouw Mieke De Backker, communicatieverantwoordelijke bij het VOKA – VEV. Mevrouw Goffin heeft met veel enthousiasme mijn project bij mevrouw De Backker en de heer Philippe Muyters, gedelegeerd bestuurder bij het VOKA – VEV bepleit. Hierdoor kon ik op de volle medewerking van het VOKA – VEV rekenen.

Deze lijst van personen die gezeteld hadden in de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond was evenwel niet voldoende om mijn onderzoek op te baseren. Ik moest ook een volledige kwantitatieve studie kunnen uitvoeren aan de hand van economische, socio-demografische en persoonlijke variabelen. Ik was op de hoogte van het bestaan van de organisatie Top Management in België. Zij publiceren jaarlijks een overzicht van de curricula vitae van de toonaangevend en meest succesvolle ondernemers van België.

Aangezien binnen het Vlaams Economisch Verbond enkel personen zetelen die tewerkgesteld zijn in grote of invloedrijke ondernemingen kon ik een deel van de curricula vitae van de bestuursleden in dit naslagwerk terugvinden. Het boek was evenwel in geen enkele universiteitsbibliotheek van Vlaanderen terug te vinden. Enkel de oudere versie van het jaar 1985 was beschikbaar in de Katholieke Universiteit van Leuven. Aangezien de aankoopprijs van het boek 400 euro bedroeg, richtte ik mij persoonlijk tot de organisatie met de vraag of zij mij toegang konden verschaffen tot de databases van Top Management. In deze databases stonden immers de curricula vitae van de gezochte personen vermeld. Met de medewerking van Annick Vanrooy, contact assistent manager en Alain

Renier, gedelegeerd bestuurder van Top Management kreeg ik zowel het boek als toegang tot de databases van de organisatie. De heer Renier drukte me op het hart dat ik steeds op zijn medewerking mocht rekening bij het onderzoek naar de leden van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond.

Aangezien niet alle curricula vitae vermeld stonden in het naslagwerk van Top Management, richtte ik me tot het VOKA – VEV zelf. Ze hadden de curricula vitae van de bestuursleden in hun archief beschikbaar en gedurende vier werkdagen heb ik alle relevante informatie, met als leidraad de vooropgestelde economische, socio-demografische en persoonlijke eigenschappen, opgeslagen en kreeg mijn dataset vorm. Bij vragen en onduidelijkheden kon ik altijd terecht bij de medewerkers, waaronder Mieke De Backker van het VOKA-VEV.

Volgens Segers (1983) is het belangrijk in een sociaal-wetenschappelijk onderzoek om de juiste onderzoeksmethode te gebruiken om de resultaten op een juiste manier te interpreteren en op die manier goed gefundeerde conclusies te trekken. Niet alleen het onderzoeksdoel, maar ook de onderzoekssituatie en de onderzoeksmiddelen worden in rekening gebracht, met toepassing van de meest adequate methode. Bij de keuze van het onderzoeksinstrumentarium (methoden en technieken) dient dan ook de totale strategie de leidraad te zijn waarbij een goede structuur met de daarbij horende onderdelen, opgebouwd aan de hand van een proces van beslissingen van methodische aard centraal staat.

Men moet allerhande overwegingen en inzichten in het achterhoofd houden zoals informatie vergaard uit een uitgebreide literatuurstudie, theoretische denkbeelden die op andere verwante terreinen ontwikkeld zijn, de keuze van een theoretische invalshoek van waaruit het onderzoeksprobleem het beste kan benaderd worden, de relevantie voor de betrokken instellingen, zoals het Vlaams Economisch Verbond, en de beschikbaarheid van onderzoeksmiddelen.

Fiers en Reynaert (2006) maken de opmerking dat de werkelijke diepgang van een elite en de complexe variaties moeilijk te doorgronden zijn op basis van een theoretische benadering van demografische en sociografische variabelen. In dit onderzoek zal men ook te kampen hebben met hetzelfde probleem.

## 2.1 Opzet van het onderzoek

Zoals in het eerste hoofdstuk van deze eindverhandeling al ruimschoots aan bod is gekomen, is het moeilijk om een duidelijke afbakening te maken van een elite, zeker van een economische elite in het bijzonder. Binnen dit onderzoek wordt de samenstelling van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond onderzocht, aangezien deze bestuursleden vaak leidinggevende figuren zijn binnen de meest succesvolle ondernemingen in Vlaanderen. Men kan dus veronderstellen dat deze groep mensen de harde kern vormen van een economische elite in Vlaanderen.

De bestudering van de samenstelling van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond aan de hand van economische, sociaal-demografische en persoonlijke eigenschappen kan verhelderend zijn vanuit verschillende invalshoeken. Het is niet alleen interessant voor het VEV zelf om te weten wat de samenstelling en de circulatie is van de bestuursleden. Daarnaast kunnen ook parallelle organisaties zoals het Verbond van Belgische Ondernemingen (VBO) deze informatie gebruiken om een bepaalde doelgroep van de bevolking aan te spreken die geknipt is om te ondernemen.

Het is belangrijk om dit onderzoek multidisciplinair aan te pakken om op die manier een globaal beeld van de ondernemer binnen een economische elite te krijgen. Deze onderzochte kenmerken worden vergeleken met de kenmerken die naar voren kwamen in andere elitestudies. Daarnaast wordt nagegaan of er een

bepaalde evolutie in de tijd is waar te nemen bij de kenmerken. Op die manier wordt een goed uitgewerkt beeld verkregen en kan men in een aansluitend onderzoek de vergelijking aangaan met andere organisaties in andere sectoren en met andere doelstellingen. Dit laatste behoort evenwel niet tot de doelstellingen van deze eindverhandeling.

Na het beschrijvend onderzoek konden een aantal onduidelijkheden enkel uitgeklaard worden na een interview met bevoorrechte getuigen die de werking van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond van dichtbij meemaakten. Naast Mieke De Backker, werd vanzelfsprekend ook Philippe Muylers, gedelegeerd bestuurder bij het VOKA – VEV bevroegd. Daarnaast heb ik 50 personen die zetelen of gezeteld hadden in de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond zowel telefonisch als via e-mail aangesproken om een interview te geven om mijn resultaten in de juiste context te plaatsen. Daarnaast had ik persoonlijk contact met de onderneming Korn/Ferry International aangezien zij jaarlijks een overzicht maken van de samenstelling van de Raden van Bestuur van 1200 toponderningen in Europa. Deze gegevens kon ik vergelijken met de gegevens die ik in mijn werk gevonden had. Daarnaast hebben ook de medewerkers van de onderneming Van Dijk en Trends mij de nodige documentatie gegeven om mijn eindverhandeling te perfectioneren.

Er reageerden slechts drie personen op mijn vraag naar een interview. Naast professor Jef Roos, momenteel directeur van de Leuvense scholengemeenschap waaronder de Katholieke Universiteit van Leuven, werd ook Dirk Bruneel, gedelegeerd bestuurder bij Dexia bevroegd naar hun persoonlijk ervaringen bij de werking en de samenstelling van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond. Hoewel beide personen heel drukbezet zijn, namen ze de nodige tijd om mijn onduidelijkheden te verklaren. In het begin van dit onderzoek had ik veel problemen om de nodige informatie los te weken van het Verbond van Belgische Ondernemingen, maar toch stemde Rudi Thomaes, gedelegeerd bestuurder van het



VBO, na lang aandringen bij zijn directiesecretaresse Carine Vanassche in met een interview. Vaast Leysen contacteerde mij persoonlijk met de mededeling dat zijn hoge leeftijd geen interviews meer toeliet, maar dat hij met plezier zijn boek over zijn persoonlijke ervaringen bij het Vlaams Economisch Verbond zou toesturen.

Het was frappant dat enkele bedrijfsleiders niet instemden met een interview omdat zij beweerden geen lid te zijn van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond. Dubbel navraag bij het VOKA – VEV gaf aan dat deze personen al jarenlang een trouw lid waren van het VEV. Het zou interessant zijn om de reden van deze geheimzinnigheid over hun lidmaatschap te onderzoeken.

## 2.2 Onderzoeksmethoden

Hieronder wordt kort overzicht gegeven van de mogelijke onderzoeksmethoden die gehanteerd kunnen worden bij het onderzoek naar de lokale machthebbers binnen een (economische) samenleving. Er zijn vier grondmethoden die elk hun voor- en nadelen hebben. Deze grondmethoden verwijzen naar een bepaalde machtsdimensie die een elite hanteert.

### 2.2.1 **Reputatiemethode**

Volgens de reputatiemethode is macht of invloed van een bepaald persoon niet direct meetbaar door de onderzoeker. Hun macht komt enkel tot uiting voor de leden van lokale samenleving. De reputatie van iemand binnen een samenleving wordt immers gelijkgesteld aan macht of invloed. Leden van een dergelijke samenleving worden bevraagd over wie het meeste macht in die samenleving naar zich toetrekt.

### **2.2.2 Decisiemethode**

De decisiemethode baseert zich op de feitelijk macht of invloed die bepaalde personen van een samenleving kunnen uitoefenen in een beslissingsproces. Een actieve participatie in besluitvormingsproces rond een algemeen belangrijk beleidsprobleem wordt geassocieerd met een grote mate van macht. Er wordt een reconstructie gemaakt van de besluitvormingsprocessen en de onderzoeker ontwikkelt een participatie – index voor de deelnemende actoren.

### **2.2.3 Positionele methode**

In de derde onderzoeksmethode, de positionele methode, worden de bekleders van officiële posities binnen een lokale samenleving aan een onderzoek onderworpen. Deze personen beschikken over legale machts- of invloedsmogelijkheden. Volgens deze onderzoeksmethode wordt verondersteld dat een formele autoriteit gelijk staat aan macht of invloed. Binnen deze eindverhandeling wordt de positionele methode toegepast. Men gaat er immers van uit dat de leden van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond een bepaalde macht kunnen uitoefenen op bepaalde belangrijke beslissingen die genomen worden in een (economische) samenleving.

Er zijn een aantal variaties die bij de positionele methode toegepast kunnen worden. Eerst en vooral kan het aantal posities die de leden van de Raad van Bestuur zowel binnen als buiten het Vlaams Economisch Verbond betrokken variëren. Daarnaast wordt er in dit onderzoek een onderscheid gemaakt tussen de verschillende periodes waarin personen het mandaat van bestuurslid op zich nemen. Hier wordt later in dit onderzoek nog op teruggekomen. Tot slot kan er een variatie optreden in de lengte van de termijn waarin een bestuurslid zijn mandaat bekleedt en hoeveel posities dat een bestuurslid op zich neemt. Hoewel Felling

(1974) aangeeft dat onderzoeken die enkel gebruik maken van de positionele methode nagenoeg niet voorkomen, is deze eindverhandeling toch een voorbeeld van deze onderzoeksmethode. In een dergelijk onderzoek is men aangewezen op officiële documenten, in dit geval de curricula vitae van de leden van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond waaruit men gegevens kan putten over de machthebbers binnen een economische elite. De positionele methode wordt toegepast door Zapf, die een circulatiemodel van de machtselite in Duitsland heeft vastgesteld. Daarnaast onderzochten Mokken en Stokman de machts- en invloedsstructuren van politieke en economische elites. Naast deze twee werken pasten ondermeer Breuker, Schulze en Blumberg, Freeman, Droogleever Fortuijn en Kooiman de positionele onderzoeksmethode toe.

Een eenzijdig gebruik van de positionele methode kan ertoe leiden dat niet alle machthebber opgespoord worden aangezien enkel de personen die officiële posities bekleden onderzocht worden. De eventuele macht van de niet-officiële posities worden evenwel uit het oog verloren.

#### **2.2.4 Sociale participatiemethode**

In een vierde onderzoeksmethode, de sociale participatiemethode, wordt een actieve participatie binnen het gemeenschapsleven gelijk gesteld aan macht of invloed. Aangezien lokale macht het gevolg is van een hoge mate van vrijwillige deelname aan allerlei activiteiten, staat het ontplooiën van sociale activiteiten garant voor macht of invloed.

## 2.3 Onderzoeksmodel

Het was moeilijk om vooraf reeds een poging tot beantwoording van de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen te bewerkstelligen. Wel kan men op basis van veronderstellingen en door een uitgebreide literatuurstudie bepaalde kenmerken terugvinden in het basisprofiel van een bestuurslid van het Vlaams Economisch Verbond. Aangezien dit onderzoek niet van die aard is dat er werkelijk hypothesen geformuleerd zijn, is het conceptueel model zoals vooropgesteld door Galtung (1969) hier niet van toepassing. Binnen deze eindverhandeling zal het geheel van deze kenmerken dan ook het onderzoeksmodel genoemd worden.

In de studie naar de lokale politieke elite in Vlaanderen na 1945 (Fiers en Reynaert, 2006), werden de lokaal verkozen personen aan de hand van verschillende factoren onderzocht zoals geslacht, beroep, leeftijd, functie, grootte van de gemeente waartoe ze behoorden, provincie en het jaar dat ze werden verkozen. Deze kenmerken zullen ondermeer onderzocht worden bij de leden van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond, zij het met een economische focus.

### **2.3.1 Onderzoekselement**

De onderzoekselementen binnen deze eindverhandeling zijn alle personen die hun mandaat vervullen of vervuld hebben binnen de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond. Na de Tweede Wereldoorlog nam het belang van het VEV toe binnen de Belgische economie. Dit verklaart waarom de kenmerken van de bestuursleden vanaf 1945 onderzocht worden.

De populatie van de onderzoekselementen bestaat uit 310 personen. Ze werden allemaal afzonderlijk geanalyseerd via de curricula vitae die in het archief van het

VOKA-VEV enerzijds en van Top Management anderzijds aanwezig waren. Het was een monnikenwerk om al de te onderzoeken personen terug te vinden. Na veel aandringen kreeg ik bij Top Management inzage in de databases over de bedrijfsleiders in Vlaanderen. Binnen dit onderzoek is de non respons vrij laag, aangezien het overgrote deel van de curricula vitae van de bestuursleden aanwezig is in de databases van de reeds vermelde organisaties en enkel onvolledigheid in de beschikbare gegevens kan een bron van non respons zijn.

### **2.3.2 Variabelen**

Variabelen worden gezien als kenmerken of eigenschappen van de onderzoekselementen en zijn van empirische aard. Een diepgaande theoretische uitwerking van de variabelen is overbodig vermits de variabelen erg voor de hand liggen en niet van specifieke aard zijn. Hieronder volgt een overzicht van de verschillende economische, sociaal-demografische en persoonlijke eigenschappen van de leden van de Raad van Bestuur die in deze eindverhandeling onderzocht worden.

#### *o Economische eigenschappen*

Economische eigenschappen binnen deze eindverhandeling hebben betrekking op de onderneming waarin de leden van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond werkzaam zijn (gerelateerd bedrijf). De vestigingsplaats voor de onderneming is de geografische locatie waar de onderneming van het bestuurslid zijn zetel heeft. Daarnaast wordt de sector van het bedrijf waaraan de bestuurder verbonden is, onderzocht. Het aantal personeelsleden geeft een idee van de grootte van het bedrijf waaraan het bestuurslid is verbonden. De vennootschapsvorm van het gerelateerde bedrijf en de functie die het bestuurslid

daar bekleedt, zijn de laatste economische eigenschappen die een lid van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond typeren.

o *Sociaal-demografische eigenschappen*

Het geslacht van het bestuurslid is ofwel mannelijk of vrouwelijk. De variabele die handelt over de burgerlijke stand definieert of het bestuurslid al dan niet getrouwd is (geweest). Het aantal kinderen dat een bestuurslid heeft, de opleiding, de universiteit waar het bestuurslid deze opleiding genoot en de talenkennis die hij bezit, vereisen geen verdere uitleg. De moedertaal is de taal die het bestuurslid van kindsbeen af spreekt.

o *Persoonlijke eigenschappen*

De eerste variabele die onderzocht zal worden is het aantal jaar dat een bestuurslid verbonden is (geweest) aan het Vlaams Economisch Verbond. Deze variabele zal een beeld kunnen schetsen van de loyaliteit die de bestuursleden kenmerkt. Een andere variabele is de leeftijd bij de toetreding tot één van de bestuursraden van het Vlaams Economisch Verbond. Daarnaast worden het aantal functies en de soort functie (zoals bijvoorbeeld lid van de raad van bestuur of het directiecomité) die een bestuurslid op zich heeft genomen binnen het Vlaams Economisch Verbond onderzocht.

Binnen deze eindverhandeling wordt met behulp van de voorafgaande gespecificeerde eigenschappen een profiel opgesteld dat een beeld kan schetsen van de *modale* bestuurder binnen het Vlaams Economisch Verbond. (Segers, 1983).

### **2.3.3 Relaties**

De voorgaande eigenschappen worden onderzocht na analyse van de dataset op basis van de statistische programma's SPSS en Microsoft Excel. Het is praktisch onmogelijk om alle verschijnselen die verband houden met het onderzoeksdoel te betrekken aangezien er altijd latente eigenschappen aanwezig kunnen zijn. Het is van groot belang de relevante verschijnselen uit de complexe realiteit te selecteren (Segers, 1983).

## **2.4 Onderzoeksonwerp**

Tijdens de empirische fase wordt het conceptueel model expliciet onderzocht op zijn houdbaarheid met als belangrijkste schakel het onderzoeksonwerp. De belangrijkste schakel tussen het conceptueel model en de empirie vormt het onderzoeksonwerp. Aangezien binnen deze eindverhandeling geen sprake is van een conceptueel model is het eerder moeilijk om een onderzoeksonwerp uit te denken.

## **2.5 Datacollectie**

Datacollecties leveren gegevens over de waarden van de variabelen die bij de onderzoekselementen horen. Het waarnemingsproces van Coombs (1967) wordt in bijlage 1 geïllustreerd. De eerste fase van het onderzoek bestaat uit het selectieproces. Hier beslist de onderzoeker welke eigenschappen zullen worden waargenomen. In de tweede fase worden de afzonderlijke waarnemingen geordend in categorieën binnen de verschillende eigenschappen. In de laatste fase worden

de data uiteindelijk verwerkt en geanalyseerd (Coombs, 1967). Op basis van deze analyse kan men conclusies trekken over de reeds gestelde hypothesen.

Volgens Galtung (1967) bestaan er negen typen van dataverzameling die in bijlage 2 worden weergegeven. De onderzoekselementen worden zelf niet aangesproken over de verschillende variabelen die worden onderzocht. De reactievormen zijn dus niet-verbaal en de onderzoekssituatie is formeel en gestructureerd. Men spreekt dus over observaties bij experimentele technieken hetgeen zich in de praktijk vertaalt in een grondige exploratie van de *curricula vitae* van de verschillende bestuursleden.

## 2.6 Geldigheid en betrouwbaarheid van de meetprocedures

Bij de meting wordt de waarde van een variabele door middel van een operationele definitie vastgelegd. Bij elke empirische constatering kan de vraag worden gesteld wat deze vaststelling eigenlijk waard is. Het is dan ook aangewezen om de geldigheid en de betrouwbaarheid van de gehanteerde meetprocedure te onderzoeken.

Volgens Segers (1983) houdt het geldigheidsprincipe in dat de onderzoeksgegevens zodanig moeten zijn dat op een legitieme wijze overgegaan kan worden van het niveau van de empirische variabelen naar dat van de theoretische concepten. Men maakt een opsplitsing tussen face-validering, criterium-validering en begripsvalidering. Er zijn verschillende validerings-methoden om op indirecte wijze indicaties te vergaren over de geldigheid van een meting. Het is van gering belang om de geldigheid van dit onderzoek na te gaan, aangezien er gewerkt wordt met de gehele populatie en niet vertrekkende vanuit een steekproef om dan conclusies te trekken over heel de populatie.



Een waarneming wordt betrouwbaar genoemd als het waarnemingsinstrument bij herhaalde toepassingen op dezelfde, onveranderde elementen dezelfde waarde van de variabele als meetresultaat oplevert. Er bestaan drie onderscheidende betrouwbaarheden, namelijk de test-retest-betrouwbaarheid, de instrumentbetrouwbaarheid en de onderzoekerbetrouwbaarheid (Galtung 1967). Bij deze eindverhandeling is het irrelevant de betrouwbaarheid te onderzoeken, aangezien men werkt met onveranderlijke en beschikbare gegevens waar geen gevoelens en dus ook geen vertekening kan optreden.

## 2.7 Foutenbronnen in de meetprocedure

Selltiz (1967) somt een aantal bronnen van fouten op die op meer concrete tekortkomingen in de meetprocedures betrekking hebben. Binnen deze eindverhandeling zal dan ook zo veel mogelijk gepoogd worden om deze fouten te omzeilen. Verschillende oorzaken liggen aan de basis van deze *algemene* foutenbronnen. Er kan een verschil zijn in meetresultaat door een onnauwkeurige datacollectie, achterhaalde informatie of onduidelijkheid en dubbelzinnigheid. Aangezien de te onderzoeken variabelen in deze eindverhandeling abstract en niet-gevoelsmatig zijn, zullen deze fouten tot een uiterst minimum beperkt worden. Er kan dubbelzinnigheid optreden wanneer gegevens uit de twee databases verschillend zijn.

Binnen deze eindverhandeling kunnen er vooral systematische fouten optreden bij de registratie van de waarnemingen. Het is van groot belang in dit onderzoek om het meetinstrument te controleren op eventuele systematische fouten en goed gefundeerde regels te ontwerpen bij de codering van de gegevens. Ten slotte dient men rekening te houden met het feit dat de onderzoekselementen zichzelf beschrijven, wat kan leiden tot een vertekening.

## 2.8 Classificatie, codering en verwerking van onderzoeksdata

Het doel van alle datacollectietechnieken bestaat erin de waarde van de variabelen bij de onderzoekselementen vast te stellen. Bij de classificatie wordt vastgelegd op welke manier een variabele wordt onderverdeeld in afzonderlijke categorieën. Hierdoor wordt er aan de onderzoekselementen op een verantwoorde wijze een waarde van een variabele toegekend. Zodra de classificatie van een variabele is geregeld, kan ook de datamatrix worden ingevuld zodat de eigenlijke analyse kan aanvangen. Bij dataverwerking vragen dataverwerkingsystemen de aandacht (Segers, 1983).

### **2.8.1 Classificatie**

Classificatie is in wezen een sorteringsprobleem om te achterhalen welke elementen de overeenkomstige kenmerken bezitten. Deze categorieën symboliseren de potentiële waarde van die variabelen. (Segers, 1983). In deze eindverhandeling wordt deze datamatrix ingevuld met symbolen (getallen) die in codevorm de waarde van de variabele representeren als het om kwalitatieve gegevens gaat. Galtung (1970) stelt dat er minimaal 2 categorieën moeten zijn als men over een variabele wilt spreken. Binnen dit werk wordt er geopteerd voor een zo fijn mogelijke categorie-indeling om de informatie zo gedetailleerd mogelijk te houden. Niet-relevante onderscheidingen kunnen op eenvoudige wijze samen worden gevoegd tot een geringer aantal categorieën.

De categorieën reeks moet de totale variatie in waarden van de variabele bestrijken, hoewel er soms rekening moet gehouden worden met restcategorieën. Ten slotte mag een waarneming niet tegelijkertijd in meer dan één categorie van de variabele worden ondergebracht. Voor elke waarneming moet er precies één

categorie zijn (Segers, 1983). De categorieën die worden toegepast in deze eindverhandeling staan in bijlage 3.

### **2.8.2 Codering**

Amerikaanse auteurs zoals Riley (1963) maken geen onderscheid tussen codering en classificatie, hoewel een opsplitsing noodzakelijk is. Segers (1983) stelt dat bij een classificatie de nadruk ligt op inhoudelijke overwegingen, terwijl de vorm en de technische uitwerking van de ontworpen categoriereeksen aan de orde zijn bij de codering van variabelen. Coderen kan omschreven worden als het toekennen van symbolen aan variabelen en hun categorieën. Het codeboek van dit onderzoek staat in bijlage 3.

Binnen deze eindverhandeling worden de variabelen *woonplaats*, *burgerlijke staat*, *geslacht*, *universiteit*, *opleiding*, de *sector* en de *vennootschapsvorm* van het gerelateerde bedrijf, beschouwd als nominale codes. Aan elke categorie wordt immers een willekeurige cijfercode toegekend. Terwijl de codes voor het aantal jaar dat een bestuurslid verbonden is aan het Vlaams Economisch Verbond en de leeftijd bij toe- en uittreding van een bestuursraad behoren tot de ordinale categorieën. Tenslotte zijn talenkennis, de keuze van de universiteit en de vervulde functie bij één van de bestuursraden van het VEV een geometrische code, omdat de code wordt opgebouwd als een meetkundige reeks. Voorkomende combinaties tussen de categorieën van de variabelen krijgen dan als code de optelsom van de codes der afzonderlijke categorieën.

### **2.8.3 Dataverwerkingssystemen**

Binnen deze eindverhandeling zal het bewerken en analyseren van de onderzoeksgegevens evenals het construeren van frequentietabellen, het berekenen van percentages en van de coëfficiënten voor de mate van samenhang gebeuren op basis van de statistische programma's SPSS en Microsoft Excel.

## **2.9 Analyse van de onderzoeksgegevens**

De verwerkingsfase van een onderzoek heeft als voornaamste doel de onderzoeksgegevens zodanig te ordenen dat zij zo efficiënt mogelijk geanalyseerd kunnen worden. Het opzet van dit onderzoek is namelijk om een goed gefundeerd antwoord te vinden op de probleemstelling. Daarnaast wordt de keuze bepaald door de aard van de te analyseren gegevens. Ten slotte moet er ook een praktische mogelijkheid bestaan om een bepaalde techniek toe te passen.

Bij de analyse van een variabele zal de frequentie die een bepaalde categorie van een variabele kenmerkt, als eerste onderzocht worden. Dit wordt geïllustreerd door de opstelling van een enkelvoudige frequentieverdeling. Daarnaast wordt de centrale tendentie op basis van het rekenkundig gemiddelde, de mediaan of de modus, afhankelijk van de soort variabele, bepaald. De reductie van een hele verdeling tot één waarde houdt uiteraard een informatieverlies in, maar men krijgt op die manier wel een goed overzicht van de tendensen bij de verschillende variabelen. (Segers, 1983).

In positieve zin kan samenhang worden gedefinieerd als het gelijktijdig variëren van de waarden die twee variabelen kunnen aannemen. Samenhang kan ook worden

omschreven in termen van voorwaardelijke en onvoorwaardelijke verdelingen. Deze waarde wordt evenwel niet onderzocht in deze eindverhandeling

Dit onderzoek zal toegespitst worden op twee specifieke gebieden analoog aan de studie van de politieke elite in Vlaanderen na 1945 van Fiers en Reynaert (2006). Eerst en vooral wordt de socio-demografische en professionele achtergrond van de leden van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond vergeleken met die van de Vlaamse bevolking in haar geheel. Ten tweede worden de resultaten onderzocht op eventuele trends en evoluties. Putnam (1976) geeft in zijn vergelijkende studie van de politieke elite aan dat etnische en geografische afkomst, het geslacht en de politieke achtergrond bepalend zijn voor de elite. De auteur kwam tot de bevinding dat de maatschappelijke elite gekenmerkt wordt door een goede integratie binnen de maatschappij.

## Hoofdstuk 3: Bespreking Resultaten

### 3.1 Evolutie Statuten Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond

Bij de oprichting van het Vlaams Economisch Verbond in 1926 werd tot doel gesteld de Vlaamse economische belangen te verdedigen om het algemeen welzijn en de welvaart te verhogen, de uitbreiding van de Nederlandse taal in het zakenleven te bevorderen en handelskamers en belangengroeperingen op te richten. Gedurende de verschillende statutenwijzigingen werd er aan de doelstellingen van het Vlaams Economisch Verbond weinig veranderd. Ook de manier van het nemen van beslissingen is steeds gebeurd door een enkelvoudige meerderheid van stemmen en bij staking van de stemmen lag het uiteindelijke besluit in handen van de voorzitter.

De bevoegdheden van de Raad van Bestuur zijn doorheen de jaren onveranderd gebleven en het ledenaantal is onbeperkt met een minimum van drie raadsleden. De modaliteiten die gelden om toe te treden tot de Raad van Bestuur zijn doorheen de jaren wel lichtjes aangepast. Er werd acht keer vanaf het ontstaan een statutenwijziging doorgevoerd binnen de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond. De doelstellingen van het VEV staan in bijlage 4.

De Raad van Bestuur van een vennootschap neemt volgens Daems (1996) vier taken op zich. De bestuursraad staat in voor de opvolging en een regelmatige evaluatie van de strategie; ze verzorgt een permanente evaluatie van de werking en samenstelling van het management. Daarnaast neemt ze de rol van financiële en

operationele controle op zich en tot slot ziet de Raad van Bestuur er op toe dat de informatiestroom naar alle belanghebbenden efficiënt en vlot verloopt. Deze vier opdrachten kunnen zwaar doorwegen op de schouders van een lid van een Raad van Bestuur. Men kan zich dan ook de vraag stellen wat een bestuurslid kenmerkt en waarom hij deze taken op zich wil nemen. Wat volgt is een profilering van de leden van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond om een beter inzicht in de personen achter de bestuursraad te verkrijgen.

## 3.2 Raad van Bestuur

### **3.2.1 Selectieproces van de leden van de Raad van Bestuur**

Volgens het Wetboek van Vennootschappen worden de leden van de Raad van Bestuur verkozen door de Algemene Vergadering binnen een vennootschap. Volgens de Commissie Peeters (1997) krijgen belangrijke aandeelhouders op die manier de kans om via indirecte vertegenwoordiging de beslissingsmacht in de Raad van Bestuur te grijpen, hetgeen niet altijd strookt met het doel van de minderheidsaandeelhouders of de vennootschap zelf. De praktijk wijst echter uit dat de inrichtende organisatie van de Algemene Vergadering niet een grote aanwezigheid van de aandeelhouders kan rekenen.

Volgens de statuten van het Vlaams Economisch Verbond (2003) worden de effectieve leden van de Raad van Bestuur, op voorstel van het benoemingscomité, door de Algemene Vergadering aangenomen op basis van een enkelvoudige meerderheid van stemmen. Binnen de Raad van Bestuur kunnen enkel natuurlijke personen zetelen die beantwoorden aan een aantal voorwaarden. Een persoon die wordt voorgedragen door een benoemingscomité moet het hoofd van een onderneming of organisatie zijn. Daarnaast is het vereist dat hij economisch actief

is in Vlaanderen in een onderneming die toegetreden lid is van de vereniging en als dusdanig lidgeld betaalt. Hij moet Nederlands kunnen spreken en geen politiek mandaat bekleden. De afgevaardigd bestuurder en de ex officio leden van de Algemene Vergadering, met uitzondering van de afgevaardigde bedrijfsleider van elke Vlaamse sectororganisatie waarmee een samenwerkingsverband is afgesloten, dienen niet te voldoen aan deze benoemingsvoorwaarden.

### 3.2.2 Frequentie van samenkomst Raad van Bestuur

Op Europees vlak komt een Raad van Bestuur gemiddeld zo'n acht keer per jaar samen. Deze frequentie is stabiel gebleven sinds 1995. In België komt de Raad van Bestuur in toponderningen zo'n zes keer per jaar samen. Deze frequentie moet worden toegelicht in het jaarverslag van de vennootschap. De nood aan fysieke vergaderingen neemt steeds verder af en de opgang van videovergadering is niet te stuiten. Hieronder staat de gemiddelde tijdsduur die een onderneming spendeert aan de voorbereiding van de Raad van Bestuur (Korn/Ferry International, 2004).

Tijd gespendeerd aan voorbereiding per maand	Percentage
Minder dan 10 uur	13%
Tussen 10 en 15 uur	29%
Tussen 16 en 20 uur	26%
Tussen 21 en 25 uur	16%
Meer dan 25 uur	17%

Tabel 3.1 Voorbereidingstijd Raad van Bestuur (Korn/Ferry International, 2004)

Volgens de statuten van het Vlaams Economisch Verbond (2003) vergadert de Raad van Bestuur op bijeenroeping door de voorzitter of zijn gemachtigden telkens als belangen van de organisatie dit noodzakelijk achten. De Raad van Bestuur moet bij



elkaar geroepen worden wanneer één vijfde van de raadsleden een schriftelijk verzoek aan de voorzitter schrijft. De vergaderingen van de Raad van Bestuur worden voorgezeten door de voorzitter of bij afwezigheid door de ondervoorzitter of door de oudste van de bestuurders.

### 3.3 Analyse Dataset leden van de Raad van Bestuur van het VEV

De volgende onderzochte variabelen geven aan welke eigenschappen kenmerkend zijn voor de leden van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond tussen 1945 en 2003. De resultaten die naar voren kwamen bij het onderzoek naar de leden van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond worden vergeleken met talrijke onderzoeken.

#### **3.3.1 Werkmethode analyse dataset leden van de Raad van Bestuur van het VEV**

Eerst werden alle curricula vitae van de personen die in de periode van 1945 tot en met 2003 zetel(d)en in de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond onderzocht en de bruikbare gegevens werden in een dataset van Microsoft Excel geplaatst. Vervolgens werd de dataset gecodeerd afhankelijk van de verschillende categorieën per eigenschap. Op basis van deze gegevens was het mogelijk om grafieken en gegevenstabellen op te stellen die een visueel beeld kunnen geven van de economische, sociaal-demografische en persoonlijke eigenschappen die de leden van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond kenmerken.

De economische eigenschappen, die als eerst worden besproken in dit hoofdstuk, worden enkel onderzocht bij de leden van de Raad van Bestuur anno 2003

aangezien economische componenten erg verschillend zijn in de tijd. Het is belangrijk om de focus te bewaren en een juiste en objectieve vergelijkingsbasis aan te bieden. De populatie bestaat dan uit 76 personen.

Vervolgens komen de sociaal-demografische en de persoonlijke eigenschappen aan bod die de leden van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond kenmerken. Het is een exhaustieve studie waarbij alle beschikbare gegevens werden verwerkt om eventueel latente eigenschappen op het spoor te komen.

### **3.3.2 Onderzoek naar de Raden van Bestuur van Belgische Ondernemingen – Desimpel**

In een onderzoek uitgevoerd voor het behalen van de titel van licentiaat in Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Katholieke Universiteit van Leuven bestudeerde Anne-Sophie Desimpel de Raden van Bestuur van Belgische ondernemingen. Hoewel het Vlaams Economisch Verbond een vereniging zonder winstbejag (vzw) is, kan men de resultaten die naar voren kwamen in die studie vergelijken met de resultaten in deze eindverhandeling.

In dit onderzoek van Desimpel (1998) werden talrijke gelijklopende variabelen met deze eindverhandeling onderzocht. Aangezien men niet alle ondernemingen kan doorlichten moest Desimpel werken met een steekproef. Dit had het indirecte gevolg dat bijna enkel Vlaamse bedrijven werden onderzocht wat een ideale vergelijkingsbasis vormt voor deze eindverhandeling. De steekproef bestond uit 141 bedrijven waar de Raad van Bestuur nader werd bekeken. Er werden beursgenoteerde bedrijven (31), KMO's (50), holdingmaatschappijen (12), multinationals (14) en andere vennootschappen (71) onderzocht. Ze deed dit onder begeleiding van de politoloog Prof. dr. Dewachter.

### **3.3.3 Doorlichting van de Raden van Bestuur in Europa – Korn/Ferry International**

Op Europees vlak is de jaarlijkse studie uitgevoerd door het headhuntersbureau Korn/Ferry International (2004) de belangrijkste vergelijkingsbasis. Naar jaarlijkse gewoonte licht deze organisatie ongeveer 1200 Raden van Bestuur van Europese topondernemingen door op zowel economisch als sociaal vlak. Aangezien deze vennootschappen beschouwd worden als de meest succesvolle van Europa geldt deze studie dan ook als referentiepunt voor een economische elite in Europa.

Het is louter illustratief om de resultaten bekomen voor Vlaanderen te vergelijken met de Europese uitkomsten. Korn/Ferry International heeft het meeste ervaring bij het onderzoek van de leden van de Raad van Bestuur van ondernemingen van verschillende industrietakken.

### **3.3.4 Nationaal Instituut voor Statistiek**

Binnen deze eindverhandeling worden bepaalde sociaal-demografische gegevens vergeleken met gegevens verkregen van het Nationaal Instituut voor Statistiek. Hierdoor kunnen de gegevens van de leden van de Raad van Bestuur vergeleken worden met cijfers die als *gemiddeld* bestempeld worden voor de Vlaamse bevolking. Daarnaast worden de economische resultaten getoetst aan gegevens van de Trends die jaarlijks een overzicht geeft van de financiële resultaten van een onderneming.

### 3.3.5 Opbouw analyse Dataset van de leden van de Raad van Bestuur van het VEV

Eerst en vooral worden de economische, socio-demografische en persoonlijke eigenschappen van alle personen die gezeteld hebben in de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond tussen 1945 en 2003, onderzocht. Men kan op die manier conclusies trekken voor de gehele populatie. Daarnaast wordt er gezocht naar een evolutie in de resultaten over de verschillende decennia heen. Er wordt hier een opsplitsing gemaakt in verschillende periodes.

Er wordt geopteerd voor een opsplitsing in periodes die telkens 10 jaar of een decennium beslaan. De methode op de periodes op te splitsen telkens wanneer er een statutenwijziging werd doorgevoerd, bleek niet aangewezen. Enerzijds besloegen de periodes niet hetzelfde aantal jaar, maar anderzijds waren er op die manier maar vier periodes die men kon bespreken wat het moeilijk maakt om goed gefundeerde conclusies te trekken over de evolutie in bepaalde eigenschappen die de leden van de Raad van Bestuur kenmerken. Dergelijke evoluties worden enkel bekeken voor de meest relevante eigenschappen die de leden van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond kenmerken.

<b>Naam</b>	<b>Periode</b>
Periode A	01/01/1945 t.e.m. 31/12/1954
Periode B	01/01/1955 t.e.m. 31/12/1964
Periode C	01/01/1965 t.e.m. 31/12/1974
Periode D	01/01/1975 t.e.m. 31/12/1984
Periode E	01/01/1985 t.e.m. 31/12/1994
Periode F	01/01/1995 t.e.m. 31/12/2003

**Tabel 3.2 Opsplitsing periodes dataset**

De resultaten van dit onderzoek worden in het juiste kader geplaatst met behulp van bemerkingen van Mieke De Backker, manager interne diensten bij het VOKA - Vlaams Economisch Verbond. Eventuele onduidelijkheden konden door haar verklaringen uit deze eindverhandeling geweerd worden.

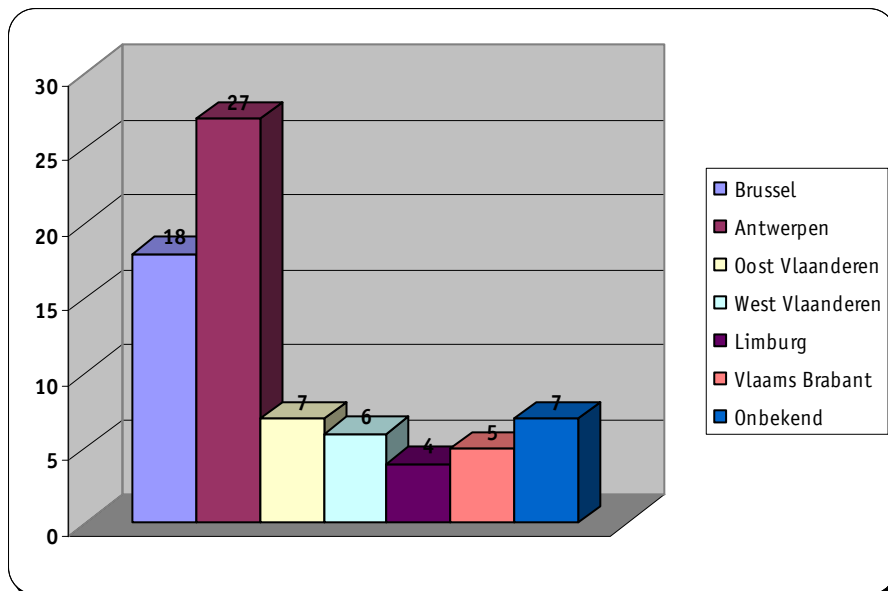
### 3.4 Economische Eigenschappen

Cassis (1997) voerde een vergelijkende studie uit van de economische elite van de grootmachten Groot-Brittannië, Duitsland en Frankrijk. Hij onderzocht aan de hand van de bedrijfsgrootte en de bedrijfssamenstelling van de ondernemingen waar de bedrijfsleiders aan verbonden waren, de relatie tussen hun economische macht, sociale prestige en politieke invloed. Binnen het onderzoek werd ook nagegaan welke sectoren en bedrijfstakken het meest vertegenwoordigd waren binnen de economische elite om een zicht te krijgen op de concrete samenstelling ervan. Deze manier van werken sluit aan bij de doelstelling van dit onderzoek.

#### **3.4.1 Vestigingsplaats (per provincie) van de gerelateerde ondernemingen van de leden van de Raad van Bestuur anno 2003**

In onderstaande grafiek wordt de vestigingsplaats van de onderneming (per provincie) waar een lid van de Raad van Bestuur werkzaam is, geïllustreerd. Van zeven leden (9%) van de Raad van Bestuur anno 2003 kon niet achterhaald worden in welk bedrijf ze, op het moment dat ze toetraden, werkzaam waren. Men kan dus ook niet achterhalen in welke provincie deze ondernemingen gelegen zijn. Abstractie makend van de onbekende gegevens kan men besluiten dat de meeste ondernemingen zich bevinden in de provincie Antwerpen (40%). Op de tweede plaats staat het Brussel Hoofdstedelijk Gewest waar 19 bestuursleden (28%)

werken. Er is een logische verklaring voor dit fenomeen aangezien een groot deel van de ondernemingen, vooral in de dienstensector, in Brussel gevestigd zijn.

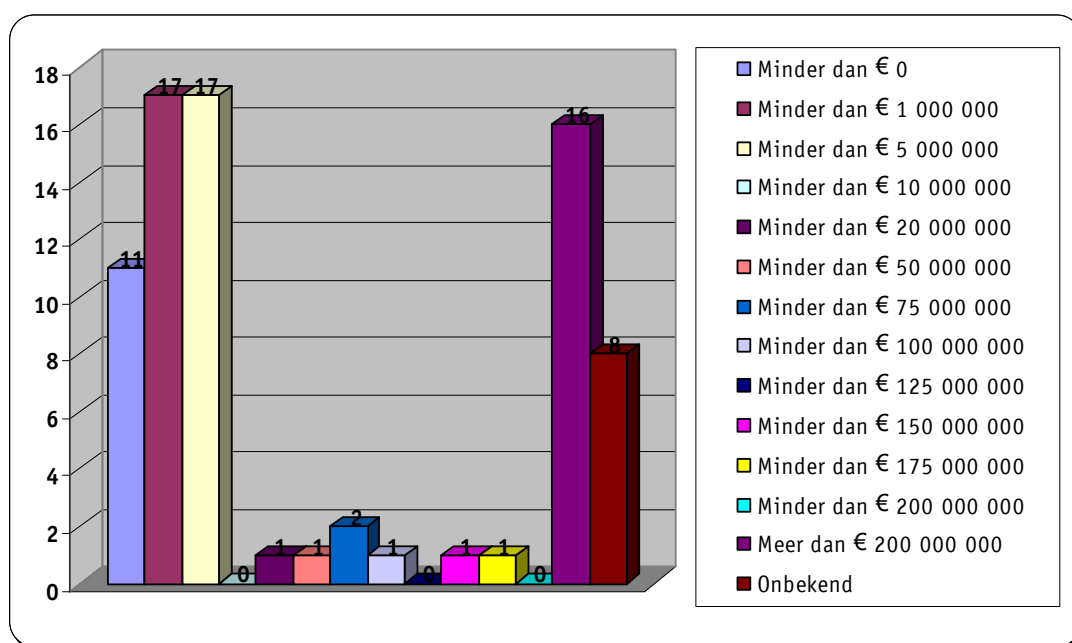


**Figuur 3.1 Vestigingsplaats (per provincie) van de gerelateerde onderneming van de leden van de Raad van Bestuur anno 2003**

Daarnaast zijn de mandaten van de Raad van Bestuur ongeveer gelijkmatig verdeeld over de andere provincies. Toch is er een groot verschil in de vertegenwoordigingsgraad tussen Oost – Vlaanderen (10%), West – Vlaanderen (9%), Limburg (6%) en Vlaams Brabant (7%) ten opzichte van de grote slokop onder de provincies, namelijk Antwerpen (40%). Het feit dat de hoofdzetel van het Vlaams Economisch Verbond in Antwerpen is gevestigd, kan hier misschien een verklaring voor zijn. In bijlage 6 staat de verdeling van het totale aantal Belgische ondernemingen over de tien provincies. Hieruit blijkt dat de meeste ondernemingen gesitueerd zijn in de provincie Antwerpen. In bijlage 7 wordt de vergelijking tussen de vertegenwoordiging van de verschillende Vlaamse provincies in de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond en het aantal ondernemingen per provincie voorgesteld.

Volgens De Backker (2006) is de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond samengesteld uit personen die tewerkgesteld zijn in grote ondernemingen. Deze bedrijven situeren zich meestal in de provincie Antwerpen of in het Brussel Hoofdstedelijk Gewest. Ook de heer Bruneel (2006) gaaf aan dat Antwerpen het kloppende hart is voor grote Vlaamse ondernemingen.

### 3.4.2 Winst van de gerelateerde onderneming van de leden van de Raad van Bestuur anno 2003



Figuur 3.2 Winst van de gerelateerde onderneming van de leden van de Raad van Bestuur anno 2003

Van acht bestuursleden (11%) kon niet achterhaald worden welke winst hun onderneming realiseerde. Binnen de huidige Raad van Bestuur zijn er 11 bestuursleden (16%) die werken binnen een onderneming die verlies maakt. Er zijn elk 17 bestuursleden (25%) die minder dan 1 000 000 en tussen de 1 000 000 en 5 000 000 winst maken. De rest van de bestuursleden zijn verbonden aan bedrijven

die fluctueren tussen 5 000 000 en 200 000 000. Zo is steeds afzonderlijk één bestuurslid (1%) die tussen 10 000 000 en 20 000 000 winst realiseerden, één (1%) tussen de 20 000 000 en 50 000 000, twee (3%) tussen de 50 000 000 en 75 000 000, één (1%) tussen de 75 000 000 en 100 000 000, één (1%) tussen de 125 000 000 en 150 000 000, één (1%) tussen de 150 000 000 en 175 000 000. Opvallend is dat maar liefst 16 bestuursleden (24%) in een bedrijf werken waar de winst meer dan 200 000 000 per jaar bedraagt. Er is een grote discrepantie met de overige bedragen. Voor deze gegevens kan evenwel moeilijk een verklaring gezocht worden.

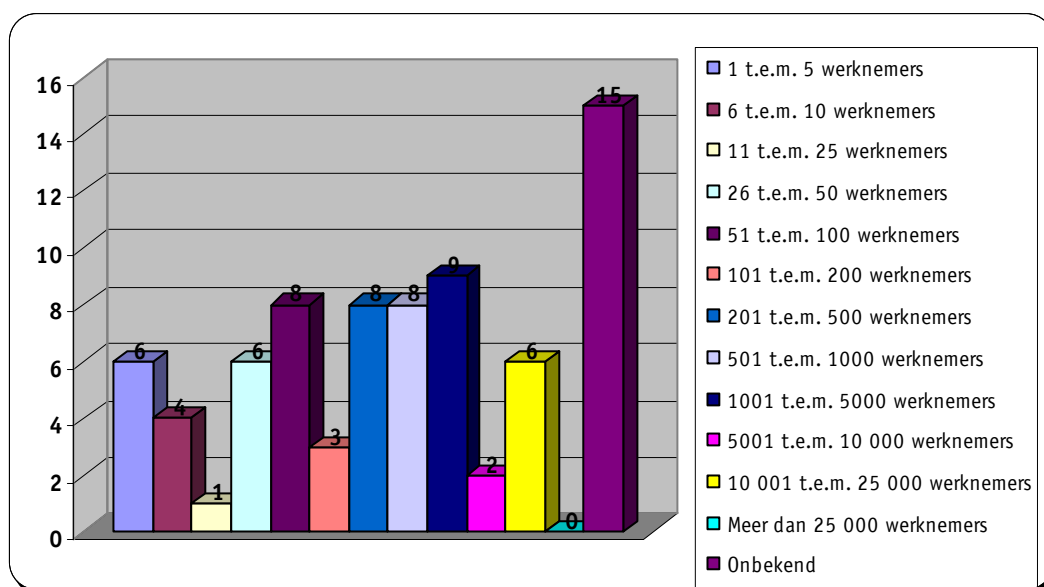
### **3.4.3 Aantal werknemers in de gerelateerde onderneming van de leden van de Raad van Bestuur anno 2003**

In de huidige Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond zetelen bestuursleden die afkomstig zijn van ondernemingen van allerhande grootte. Van 15 bestuursleden (20%) kon de grootte van hun bedrijf in werknemersaantallen niet achterhaald worden. Men kan niet stellen dat één specifiek segment van aantal werknemers er uit springt. Dit komt de diversiteit binnen de Raad van Bestuur enkel maar ten goede. Wel is opvallend dat de meeste ondernemingen van middelmatige grootte zijn waarbij telkens acht bestuursleden (13%) zetelen in ondernemingen van 51 tot en met 100 werknemers, van 201 tot en met 500 werknemers en van 501 tot en met 1 000 werknemers. Er zijn negen leden (15%) van de Raad van Bestuur verbonden aan een onderneming die tussen de 1 001 en 5 000 werknemers tewerkstelt. Voorts werken telkens zes bestuursleden (10%) in ondernemingen waarbij het totaal aantal werknemers van 1 tot en met 5, van 26 tot en met 50 en van 10 001 en 25 000 bedraagt.

De andere segmenten van aantal tewerkgestelden fluctueren slechts weinig, waarbij vier bestuursleden (7%) werken in een onderneming waar de tewerkstellingsgraad



schommelt tussen de 6 en 10 werknemers en drie bestuursleden (5%) in een bedrijf waar tussen de 101 en 200 werknemers hun brood verdienen. Voorts werken twee bestuursleden (3%) in grote onderneming met tussen de 5 001 en 10 000 werknemers en slechts ééntje (2%) werkt in een bedrijf waar aan werk wordt verschaft tussen de 11 en 25 personen. Het is opvallend dat er geen bestuursleden werken in ondernemingen waar het personeelsaantal de 25 000 overschrijdt.

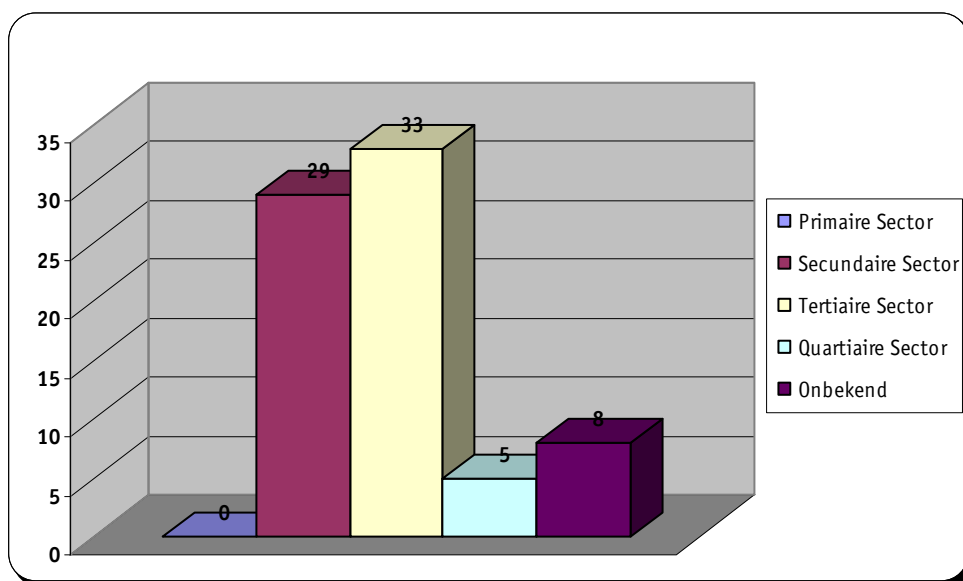


**Figuur 3.3 Aantal werknemers van de gerelateerde onderneming van de leden van de Raad van Bestuur anno 2003**

De Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond bestond in het verleden voornamelijk uit grote bedrijven, met meer dan 200 werknemers. Door de fusie met VOKA, de samenwerking met de Kamer van Koophandel dat voornamelijk bestaat uit bedrijven met minder dan 200 werknemers, ontstond er een mooie mix van grote en kleine ondernemingen. Bij de samenstelling van de nieuwe Algemene Vergadering in 2004 is hiermee rekening gehouden en werd de diversiteit behouden (De Backker, 2006).

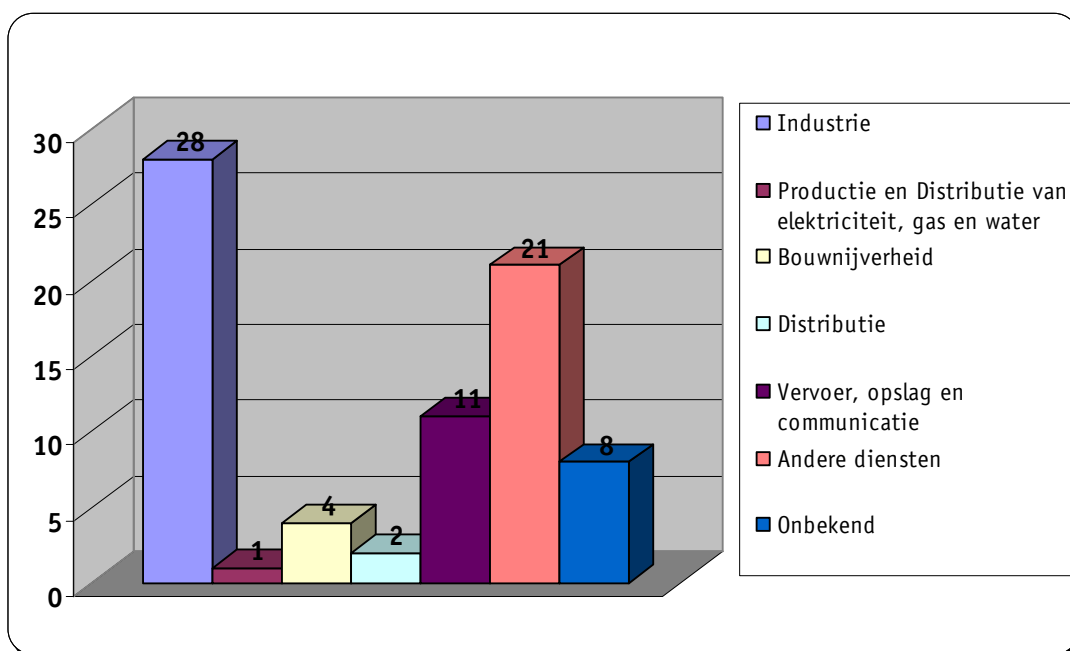
### 3.4.4 Sector van de gerelateerde onderneming van de leden van de Raad van Bestuur anno 2003

Bij 8 bestuursleden was het onduidelijk in welke sector hun onderneming zich bevond. Men kon wel achterhalen dat binnen de populatie 19 leden van de Raad van Bestuur verbonden waren in de secundaire sectoren, waarbinnen industriële activiteiten centraal staan. Voorts zijn 32 personen van de populatie werkzaam in de tertiaire sector die gekenmerkt wordt door het grote aantal diensten dat zij ter beschikking stellen van hun klanten. Er zijn vijf bestuursleden die zich inzetten voor hun klanten in de quataire sector. Dit zijn voornamelijk ondernemers die verbonden zijn aan een werkgeversorganisatie zoals het Vlaams Economisch Verbond of het Verbond van Belgische Ondernemingen of aan onderwijsinstellingen zoals de Universiteit van Antwerpen. Er zetelde geen enkel bestuurslid binnen de huidige Raad van Bestuur dat actief was in de primaire sector.



Figuur 3.4 Sector van de gerelateerde onderneming van de leden van de Raad van Bestuur anno 2003

Volgens De Backker (2006) is de primaire sector ondervertegenwoordigd in de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond omdat deze bedrijven worden vertegenwoordigd door de Boerenbond. Sommige van deze ondernemingen zijn lid van het Vlaams Economisch Verbond maar ze zijn daarom nog geen lid van de Raad van Bestuur. De leden van de Raad van Bestuur zijn een weerspiegeling van de leden van het Vlaams Economisch Verbond. Het overgrote deel van deze ondernemingen situeren zich in de dienstensector. Dit zijn voornamelijk banken. De heer Bruneel (2006) gaf aan dat alle grote banken vertegenwoordigd zijn in de Raad van Bestuur aangezien de gedelegeerd bestuurders van deze ondernemingen toevallig Nederlandstalig zijn.

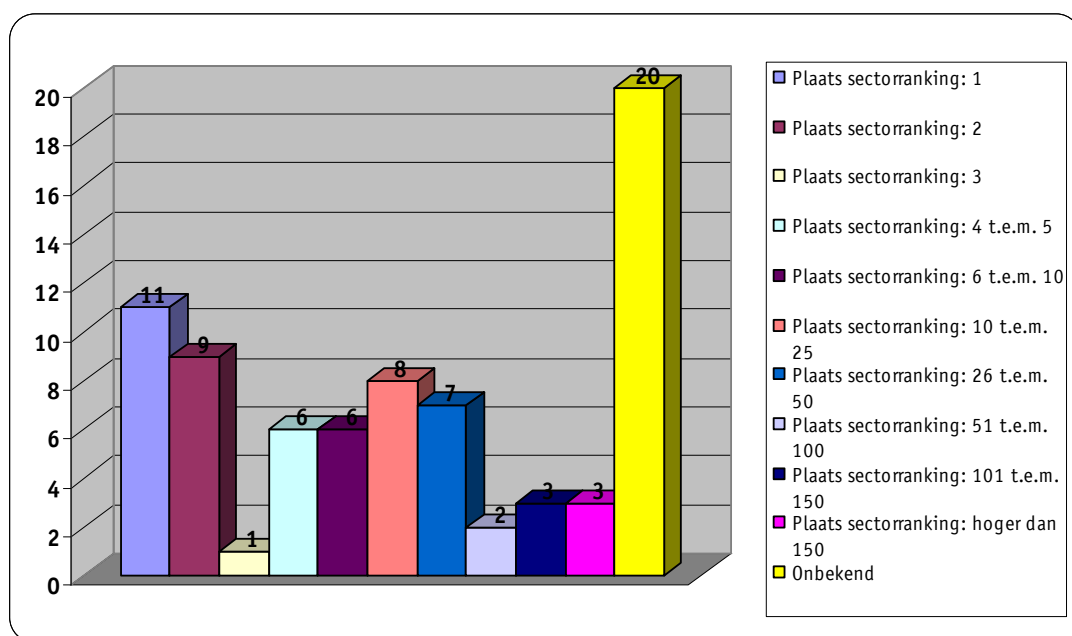


**Figuur 3.6** Specifieke sector van de gerelateerde onderneming van de leden van de Raad van Bestuur anno 2003

Uit bovenstaande grafiek kan men afleiden dat er 28 leden van de huidige Raad van Bestuur tewerk zijn gesteld in een onderneming in de industriële sector. Daarnaast zijn er 21 bestuursleden die in de sector van andere diensten werken. Elf personen zijn verbonden aan de sector van vervoer, opslag en communicatie, vier in de

bouwnijverheid, twee in de distributie en één in de sector van productie en distributie van elektriciteit, gas en water. Hoewel er diverse sectoren vertegenwoordigd zijn in de Raad van Bestuur gaf de heer Thomaes aan dat het VOKA – VEV meer rekening zou moeten houden met de verschillende noden van alle sectoren in de Vlaamse economie.

### 3.4.5 Ranking in de sector van de gerelateerde onderneming van de leden van de Raad van Bestuur anno 2003



**Figuur 3.7 Ranking binnen de verschillende sectoren van de gerelateerde onderneming van de leden van de Raad van Bestuur anno 2003**

Voor 20 bestuursleden (26%) was het onduidelijk welke plaats ze innamen in de rangschikking van de sector waar ze in thuis horen. Elf bestuursleden (20%) werken in een onderneming dat de toppositie bekleedt in de sector van bedrijven die zich bezig houden met dezelfde activiteiten. Daarnaast bekleedt de gerelateerde onderneming bij negen bestuursleden (16%) de tweede plaats en slechts één

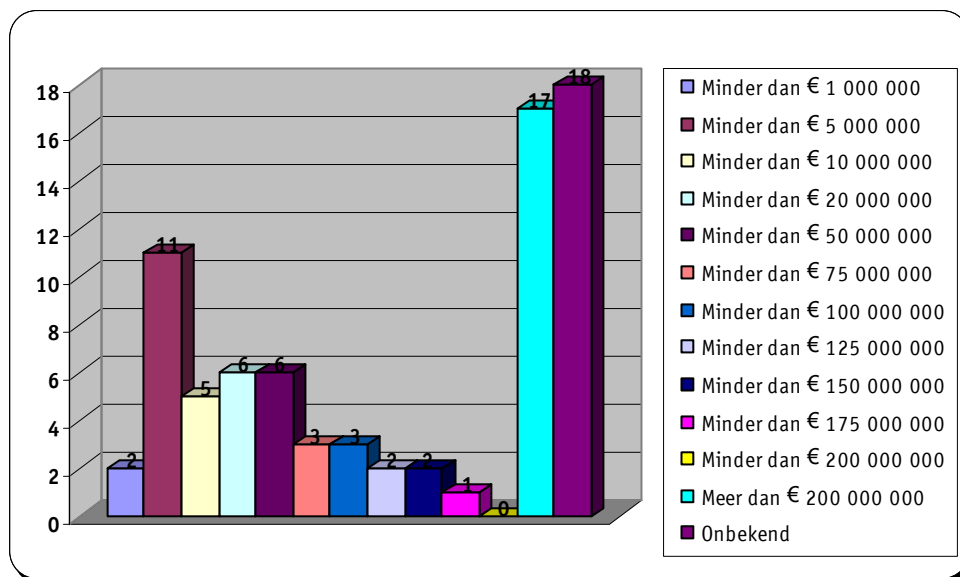
bestuurslid (2%) werkt in een onderneming die de derde plaats inneemt in de rangschikking. Telkens zes bestuursleden (11%) staan op de 4<sup>de</sup> of 5<sup>de</sup> plaats of tussen de 6<sup>de</sup> en 10<sup>de</sup> plaats in de sectorgerelateerde rangschikking. De 10<sup>de</sup> tot en met 25<sup>ste</sup> plaats binnen de sector wordt ingenomen door acht onderneming (14%) waar de bestuursleden van het Vlaams Economisch Verbond werkzaam zijn. Zeven bestuursleden (13%) vertegenwoordigen ondernemingen die gerangschikt staan tussen de 26<sup>ste</sup> tot 50<sup>ste</sup> plaats, twee bestuursleden (4%) werken in ondernemingen die in hun sector in de top 51 tot en met top 100 staan. Telkens drie bestuursleden (5%) kunnen teruggevonden worden in de sectorranking van de 101<sup>ste</sup> tot 150<sup>ste</sup> plaats en hoger dan de 150<sup>ste</sup> plaats.

### **3.4.6 Omzet van de gerelateerde bedrijven van de leden van de Raad van Bestuur anno 2003**

Van 18 bestuursleden (24%) was het onmogelijk om te achterhalen welke omzet de bedrijven waarin ze werkzaam waren, realiseerden. Abstractie makend van de onbekende gegevens zijn er twee bestuursleden (3%) die werken in ondernemingen met een omzet lager dan 1 000 000, elf bestuursleden (19%) werken in bedrijven die tussen de 1 000 000 en 5 000 000 realiseren. Daarnaast zijn er vijf bestuursleden (9%) die werken in een onderneming met een omzet tussen de 5 000 000 en 10 000 000 en telkens zes leden (10%) van de Raad van Bestuur werken in ondernemingen met omzetcijfers van 10 000 000 tot 20 000 000 en tussen de 20 000 000 en 50 000 000.

De bedrijven van telkens drie bestuursleden (5%) realiseren omzetcijfers tussen 50 000 000 en 75 000 000 en tussen 75 000 000 en 100 000 000. Tot slot zijn er telkens twee bestuursleden (3%) die een omzet hebben tussen de 100 000 000 en 125 000 000 en tussen de 125 000 000 en 150 000 000 en er is één bestuurslid (2%) dat verbonden is aan een onderneming met een omzet tussen

150 000 000 en 175 000 000. Het is opvallend dat er 17 bestuursleden (29%) in ondernemingen werken waar de omzet groter is dan 200 000 000.



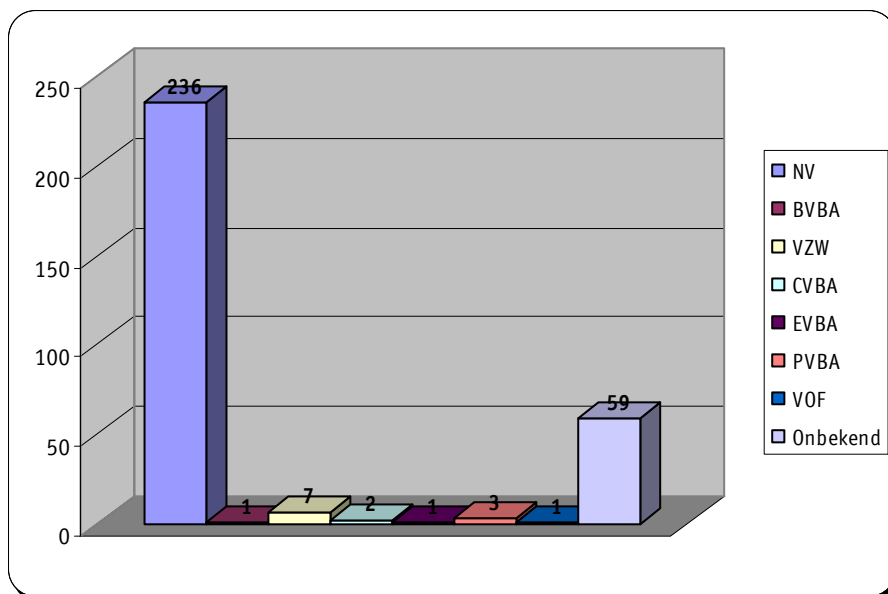
**Figuur 3.8 Omzet van de gerelateerde onderneming van de leden van de Raad van Bestuur anno 2003**

Sinds het ontstaan van het Vlaams Economisch Verbond ijvert deze instelling voor een evenwichtig ondernemingsklimaat in Vlaanderen. Een gezonde economie is de motor van welvaart en welzijn in Vlaanderen. Deze vitale bedrijven hebben deze mentaliteit gedurende de geschiedenis steeds ondersteund. Vanuit de expertise en kennis van deze bedrijven, de problemen ze hebben en de mogelijke verbeteringen die ze voorstellen kan men streven naar een beleid dat een *goed* ondernemingsklimaat creëert voor alle ondernemingen in Vlaanderen. Het zijn de pioniers die hun 'economische, sociale, ecologische en maatschappelijke' verantwoordelijkheid opnemen naar de overheid, de bedrijven/collega's, sociale partners en naar de maatschappij toe (De Backker, 2006).

### **3.4.7 Venootschapsvorm van de gerelateerde onderneming van de leden van de Raad van Bestuur**

De venootschapsvorm van de gerelateerde onderneming van de leden van de Raad van Bestuur was de enige economische variabele die betrekking had op de hele populatie van de dataset.

Voor 19% van de leden van de Raad van Bestuur was het onduidelijk aan welk onderneming ze verbonden waren en dus ook welke venootschapsvorm dit bedrijf zou hebben. Van de beschikbare informatie was het duidelijk dat de Naamloze Venootschap veruit de meest gekozen ondernemingsvorm was. 94% van de bestuursleden waren verbonden aan een NV. Er is een logisch verklaring voor dit fenomeen. Grote bedrijven hebben veel meer zeggenschap in de gebeurtenissen van de Vlaamse ondernemerswereld. Ze zullen dan ook vaker de kans krijgen om werknemers in een werkgeversorganisatie zoals het Vlaams Economisch Verbond te laten zetelen. Zeven bestuursleden (3%) zijn verbonden aan een Vereniging Zonder Winstbejag (vzw). Men kan deze resultaten verklaren aangezien een aantal leden van de Raad van Bestuur op het moment van hun mandaat aan het Vlaams Economisch Verbond het VEV of andere werkgeversorganisaties (veelal vzw's) zoals het Verbond van de Belgische Ondernemingen ook als werkgever hadden. Het is opvallend dat steeds slechts één bestuurslid verbonden is aan een Besloten Venootschap met Beperkte Aansprakelijkheid (BVBA) als aan een Eenmansvenootschap met Beperkte Aansprakelijkheid.



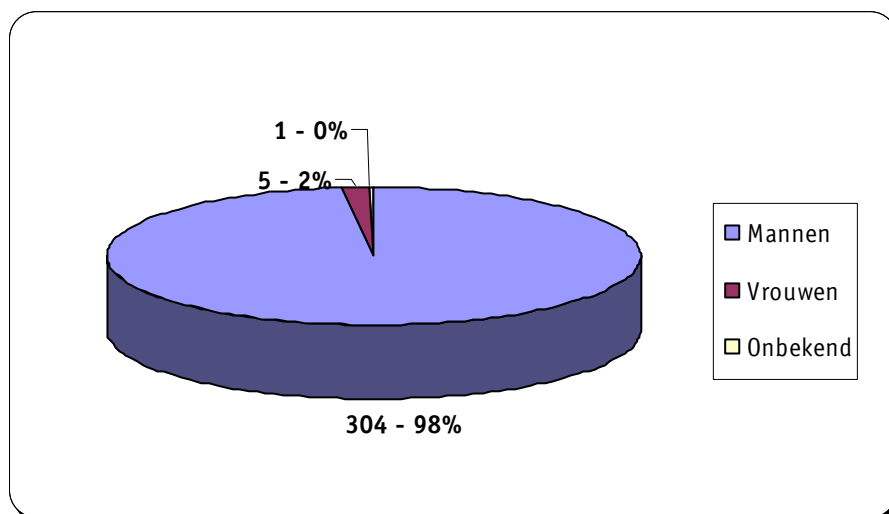
**Figuur 3.9 Vennootschapsvorm van de gerelateerde onderneming van de leden van de Raad van Bestuur (geheel)**

In het Vlaamse Gewest wordt het merendeel van de ondernemingen geleid door natuurlijke personen (53%). Daarnaast zijn 27% van ondernemingen een Besloten Vennootschap met Beperkte Aansprakelijkheid (BVBA) en 12% zijn Naamloze Vennootschappen (NV) (Nationaal Instituut voor Statistiek, 2006). De exacte gegevens staan in bijlage 8.



### 3.5 Sociaal-demografische eigenschappen

#### 3.5.1 Geslacht van de leden van de Raad van Bestuur



**Figuur 3.10 Geslacht van de leden van de Raad van Bestuur**

Het is overduidelijk dat de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond een mannenbastion is waar de vrouwelijke ondernemers in Vlaanderen slechts een uiterst kleine input kunnen laten gelden. In de geschiedenis van het Vlaams Economisch Verbond na de Tweede Wereldoorlog hebben slechts vijf vrouwen in de Raad van Bestuur gezeteld. Het is niet relevant om de evolutie in deze variabele te onderzoeken aan gezien er te weinig vrouwen gezeteld hebben in de Raad van Bestuur. Volgens alle bevoorrechte getuigen was er een logische verklaring voor het lage aantal vrouwelijke bestuursleden. Aangezien er weinig vrouwen topposities bekleden in Vlaamse ondernemingen zullen zij ook nooit toegang krijgen tot de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond.

Volgens het Nationaal Instituut voor Statistiek (2006) nemen vrouwen in de leeftijdscategorie van 20 tot 64 jaar, de relevante vergelijkbare leeftijdscategorie

voor de leden van de Raad van Bestuur, 59% van de totale bevolking vrouwen op zich. Bij de mannelijke bevolking beslaat deze leeftijdsfase 62% van de totale mannelijke bevolking. De exacte gegevens staan in bijlage 9.

Volgens Dewachter (1992) is de bezetting van de leidinggevende posities door de vrouw nog er zwak. De hinderpalen hiervan kunnen slechts op een heel moeizame manier uit het economisch landschap verwijderd worden. Er is enkel sprake van een symbolische aanwezigheid in de hogere beroepen. Dewachter toont hiermee aan de vrouwen in een elite, zowel in de economische als in de politieke ondervertegenwoordigd zijn. Daarnaast was er in de geschiedenis maar een beperkte deelname van vrouwen aan het arbeidsproces en het verenigingsleven.

Van Hezewijk (2004) stelt dat er een positieve evolutie in het aantal vrouwen dat een leidinggevende functie oefent binnen een onderneming. Dit zal ook een positieve invloed hebben op de vervrouwelijking van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond.

### **3.5.2 Burgerlijke stand van de leden van de Raad van Bestuur**

Het was moeilijk om voldoende gegevens te verzamelen over de burgerlijke stand van de leden van de Raad van Bestuur. Slechts voor 37% van de totale populatie kon men achterhalen of ze al dan niet getrouwd waren. Deze 115 bestuursleden waren dan ook allemaal gehuwd. Het is niet relevant de evolutie van deze variabele te bestuderen. In België is 44% van de bevolking gehuwd tegen 42% die niet gehuwd is. Specifieke gegevens staan in bijlage 10 (Nationaal Instituut voor Statistiek, 2006).

### **3.5.3 Aantal kinderen van de leden van de Raad van Bestuur**

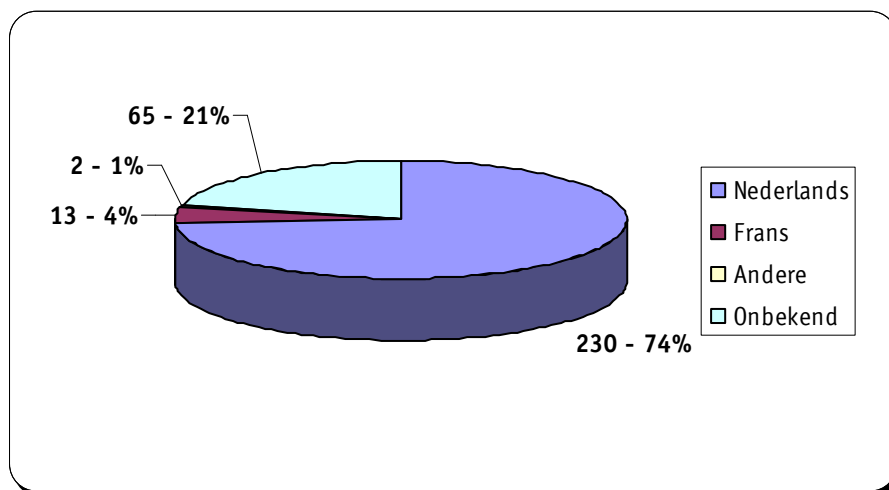
Het was eerder moeilijk om gegevens te verzamelen over het aantal kinderen dat de leden van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond hadden. Over slechts 27% van de personen kon men gegevens verzamelen over hun kroost. Na abstractie van de onbekende gevallen viel het op dat de bestuursleden vooral twee kinderen (31%) en drie kinderen (30%) hadden. Elf leden (13%) van de Raad van Bestuur hadden bij hun toetreding vier kinderen. Slechts 8% van de bestuursleden heeft één kind en 7% heeft vijf kinderen. Daarnaast zijn er enkelingen die afzonderlijk steeds zeven, acht, negen en tien kinderen hadden. Vier personen (5%) hadden zes kinderen.

Als men deze gegevens vergelijkt met cijfers berekend door het Nationaal Instituut voor Statistiek komt men tot de vaststelling dat de cijfers voor bestuursleden van het Vlaams Economisch Verbond sterk verschillen met de gegevens van de totale bevolking in Vlaanderen. In het Vlaamse gewest beslaan zowel echtparen met één gehuwd kind als echtparen met twee ongehuwde kinderen steeds 18% van de totale populatie op zich. Echtparen met drie of meer ongehuwde kinderen beslaan 8% van de totale bevolking. De gemiddelde grootte van een gezin in het Vlaamse Gewest is 2,32 (Nationaal Instituut voor Statistiek, 2006). De exacte gegevens staan in bijlage 11.

### **3.5.4 Moedertaal van de leden van de Raad van Bestuur**

Meer dan één vijfde van de leden van de Raad van Bestuur gaf niet aan welke moedertaal zij hadden. Het is bijna logisch te veronderstellen dat zij allemaal in het Nederlands zijn opgevoed, aangezien het Vlaams Economisch Verbond een werkgeversorganisatie is die de belangen van de Vlaamse ondernemers ter harte nemen. Bijna drie vierde (74%) sprak Nederlands vanaf zijn geboorte en 13

bestuursleden (4%) spraken in hun jeugd jaren voornamelijk Frans. Twee leden van de Raad van Bestuur spraken vanaf hun geboorte Zweeds en genoten ook daar hun opleiding. Slechts op latere leeftijd kwamen ze bij het Vlaams Economisch Verbond terecht. Het is niet relevant om de evolutie van deze variabele verder te onderzoeken.



Figuur 3.12 Moedertaal van de leden van de Raad van Bestuur

### 3.5.5 Talenkennis van de leden van de Raad van Bestuur

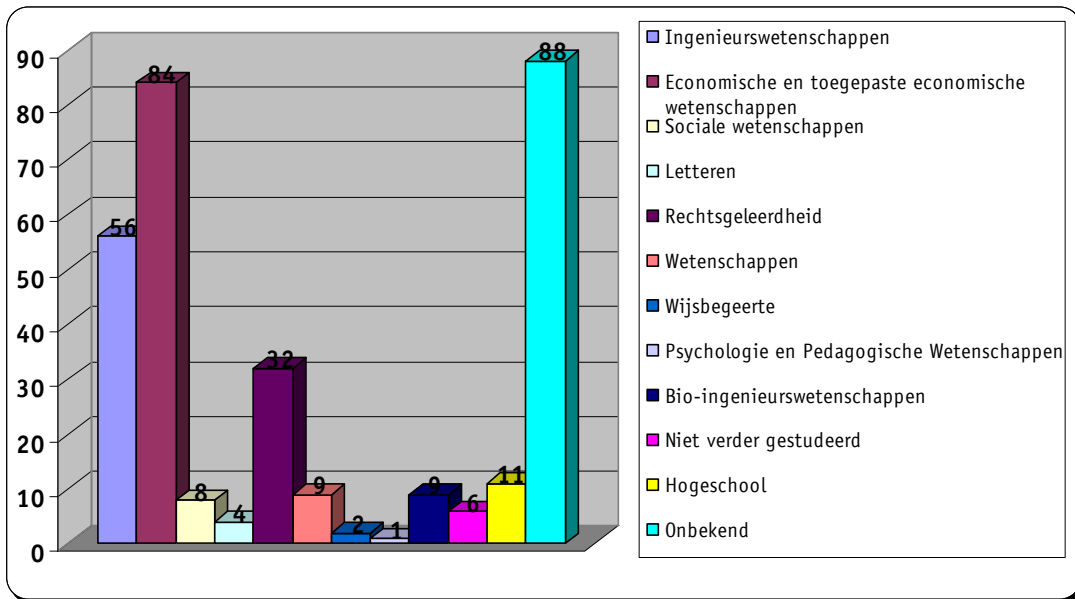
Binnen een Raad van Bestuur zal men nooit een vereiste voor talenkennis voorstellen. De belangrijkste doelstelling is dat men zich kan uitdrukken in de taal waarin de vergaderingen van de Raad van Bestuur verlopen. In multinationale ondernemingen zal het natuurlijk meer aangewezen zijn om een betere talenkennis te hebben. Bijkomende talenkennis is natuurlijk altijd mooi meegenomen.

Er zijn weinig gegevens beschikbaar over het aantal talen dat de leden van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond beheersen. Slechts van 79 bestuursleden (25%) kon er achterhaald worden welke talenkennis ze hadden. Het was overduidelijk dat de meeste bestuursleden (63%) vier talen konden spreken en

schrijven. Acht bestuursleden spraken vijf talen, wat neerkomt op zo'n 10%. Een minderheid van 2 bestuursleden (3%) sprak slechts twee talen. Er waren twee uitschieters die zeven talen onder de knie hadden. Daarnaast spraken 17 leden (22%) van de Raad van Bestuur drie talen. De heer Bruneel (2006) gaf aan dat een goede talenkennis essentieel is om te overleven in de ondernemingswereld. In de grafiek in bijlage 12 wordt duidelijk gemaakt welke talen de bestuursleden specifiek spraken.

### **3.5.6 Universitaire opleiding van de leden van de Raad van Bestuur**

Het profiel dat een lid van de Raad van Bestuur van een onderneming kenmerkt, is afhankelijk van de specifieke opdracht die hij moet vervullen en afhankelijk van de capaciteiten waaraan elk bestuurslid moet voldoen. Verantwoordelijkheidszin, intelligentie, beschikbaarheid en betrouwbaarheid zijn primordiaal aanwezig bij een lid van de Raad van Bestuur van een onderneming (Van den Berghe, 1997). De intelligentie van een bestuurslid kan men ondermeer afleiden van de opleiding die men genoten heeft. Het valt niet te ontkennen dat door een aangepaste of bijkomende opleiding de complexiteit van de verschillende taken die rusten op de schouders van de Raad van Bestuur aanzienlijk vereenvoudigd kunnen worden. Cadbury (1997) voegt hier aan toe dat de beoordelingssystemen in de praktijk willekeurig worden toegepast. Hierdoor lijkt het alsof het lidmaatschap van een Raad van Bestuur het enige beroep is waarvoor geen officiële scholing vereist is. Het valt op dat de scholing van de leden van de Raad van Bestuur afhankelijk is van het soort onderneming waarin men werkzaam is. Daarnaast wordt er niet alleen aandacht geschonken aan de opleiding die een bestuurslid genoten heeft maar ook de ervaring en kennis van zaken die hij aan boord legt binnen zijn onderneming.



**Figuur 3.13 Opleiding van de leden van de Raad van Bestuur**

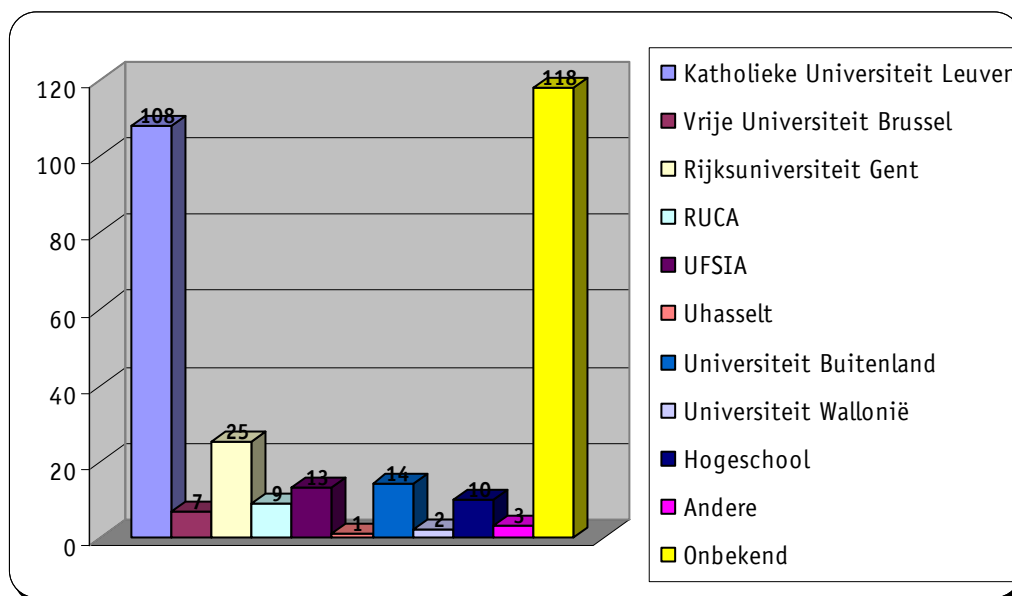
De dataset gaf niet de nodige gegevens voor 88 bestuursleden (23%) om te achterhalen welke universitaire opleiding deze personen hadden genoten. Abstractie makend van de leden van de Raad van Bestuur waarvan geen informatie voorhanden is, kan men besluiten dat Economische en Toegepaste Economische Wetenschappen veruit de meest populaire richting is, gevolgd door Ingenieurswetenschappen. De eerstgenoemde richting werd gekozen door 38% en de laatstgenoemde door 25% van de bestuursleden. Daarnaast kozen 32 onderzochte personen (14%) de opleiding Rechtsgeleerdheid. Opvallend is dat 30 van hen doctoreerden in dit vakgebied. Deze resultaten zijn niet zo opvallend, aangezien de meeste leden van de Raad van Bestuur een belangrijke positie bekleden in vooraanstaande ondernemingen. Deze bestuursleden hebben een eerder economische achtergrond die hen duidelijk van pas komt binnen het bedrijfsleven. De humane wetenschappen zoals Sociale en Politieke Wetenschappen (4%), Psychologie en Pedagogische Wetenschappen (0.5%), Wijsbegeerte (1%) en Letteren (2%) zijn totaal niet in trek bij de leden van de Raad van Bestuur. Een kleine minderheid heeft niet verder gestudeerd (3%) en opleidingen zoals Geneeskunde, Farmacie, Kerkelijk Recht en Bewegings- en

revalidatiewetenschappen kwamen niet aan bod in de Raad van Bestuur van het VEV.

Volgens het Nationaal Instituut voor Statistiek (2006) is er in Vlaanderen 7,6% van de bevolking in het bezit van een universitair diploma, 2,6% heeft een diploma hoger niet-universitair onderwijs van het lange type en 12,9% volgde het hoger niet-universitair onderwijs van het korte type. Exacte cijfers en een vergelijking met de opleiding van de leden van de Raad van Bestuur zijn terug te vinden in bijlage 13 en bijlage 14.

Om de cijfers over de opleidingen van de leden van de Raad van Bestuur te vergelijken met de keuze van de opleiding in het algemeen in Vlaanderen in het jaar 2004 werden de bekomen resultaten geïllustreerd in de tabel in bijlage 15. Men moet evenwel rekening houden met een kleine vertekening, aangezien enkel die opleidingen staan vermeld die ook gevolgd werden door één of meerdere leden van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond. Daarnaast zijn het heel recente gegevens waardoor trends en verandering in de keuze van de opleiding doorheen de jaren buiten spel werden gezet. De opmerkelijkste vaststelling is dat 17% van het totaal van de onderzochte variabelen koos voor Psychologie terwijl deze richting helemaal niet populair was bij de bestuursleden van het VEV (0,5%). De economische richtingen die de bovenhand hadden bij de leden van de Raad van Bestuur representeren slechts 10%. (Ministerie van Onderwijs, 2004). In bijlage 16 staat er een evolutie in de keuze van de opleiding van de leden van de Raad van Bestuur. Hier kwamen geen bruikbare gegevens naar voren.

### 3.5.7 Universiteit waaraan de leden van de Raad van Bestuur hun opleiding hebben genoten



**Figuur 3.14** Universiteit waaraan de leden van de Raad van Bestuur hun opleiding hebben genoten

In 38% van de gevallen was het onmogelijk om de universiteit te achterhalen waaraan de leden van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond hun opleiding hadden genoten aangezien de dataset niet over de aangepaste gegevens beschikte. Meer als de helft (56%) van de bestuursleden kregen hun opleiding aan de Katholieke Universiteit van Leuven. Een verklaring voor dit fenomeen kan gezocht worden in het feit dat de Katholieke Universiteit van Leuven een prestigieuze bekendheid geniet op het vlak van academische vorming en kwaliteit. Daarnaast waren er vroeger weinig alternatieve universiteiten waar men een academische vorming kon verkrijgen. Het overige deel van bestuursleden volgden hun opleiding gelijkmatig over verschillende Vlaamse universiteiten waarbij de Rijksuniversiteit van Gent het grootste aandeel op zich neemt (13%). Slechts één bestuurder genoot zijn opleiding aan de Universiteit Hasselt. De Vrije Universiteit van Brussel (4%) en de RUCA (5%) hebben een ongeveer even groot



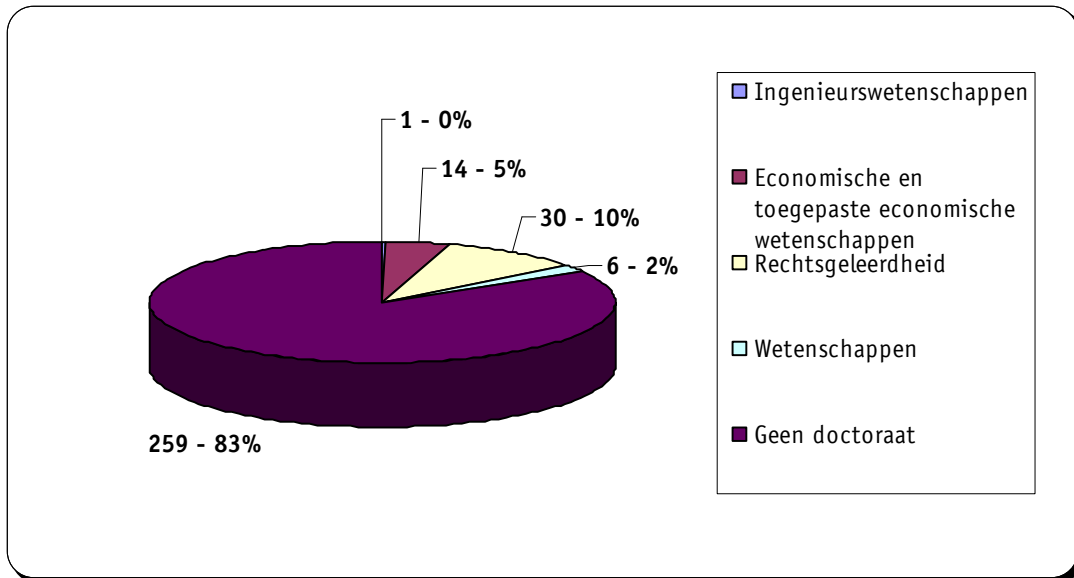
aandeel van alumni in de Raad van Bestuur zetelen. Een klein deel van de bestuursleden (7%) genoot zijn opleiding in het buitenland wat wijst op een interesse in Buitenlandse Zaken hoewel het Vlaams Economisch Verbond zich vooral engageert voor de belangen voor ondernemers in Vlaanderen. Een zelfde percentage (7%) studeerde aan de UFSIA in Antwerpen.

Om de cijfers over de keuze van de universiteit waar de leden van de Raad van Bestuur hun opleiding te vergelijken met de keuze van de universiteiten in het algemeen door studenten gekozen in Vlaanderen in het jaar 2003 werden de bekomen resultaten geïllustreerd in de tabel van bijlage 17. Men moet evenwel rekening houden met bovenstaande bemerkingen. De opmerkelijkste vaststelling is dat maar liefst 56% van de leden van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond zijn opleiding genoot aan de Katholieke Universiteit van Leuven terwijl het regionaal gemiddelde op 38% blijft steken. Daarnaast vertegenwoordigd de Rijksuniversiteit van Gent 13% in de Raad van Bestuur terwijl het Vlaams gemiddelde 36% van de studenten voor zijn rekening neemt (Ministerie van Onderwijs, 2004). De rest van de resultaten spreken voor zich in de tabel in bijlage 17. In bijlage 18 staat er een evolutie van de universiteit waaraan de leden van de Raad van Bestuur gestudeerd hebben over de decennia heen.

### **3.5.8 Doctors onder de leden van de Raad van Bestuur**

Onder de leden van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond bezitten 51 personen of 17%, een doctoraat in navolging van hun opleiding. De overige 83% bezit ofwel geen doctoraat of er bestaan geen gegevens over bij het onderzoek van de dataset. Het merendeel van de leden van de Raad van Bestuur die hun doctoraat hebben doorlopen hebben hun graad behaald binnen de faculteit Rechtsgeleerdheid. Daarnaast hebben 14 bestuursleden een doctoraat binnen de faculteit Economische en Toegepaste Economische Wetenschappen. De exacte

wetenschappen zijn minder populair onder de bestuursleden van het Vlaams Economisch Verbond en slechts één bestuurslid heeft zijn doctoraat verwezenlijkt binnen de tak van ingenieurswetenschappen.



**Figuur 3.15 Doctoraat van de leden van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond (populatie = 51)**

De studie van Deschrijver e.a. (2001) gaf aan dat de populairste faculteiten om te doctoreren Toegepaste Wetenschappen (20% van de afgestudeerden met een slagingspercentage van 30%), Wetenschappen (17% met een slagingspercentage van 63%) en Geneeskunde (15% met een slagingspercentage van 30%) zijn. Slechts 7% van de afgestudeerden aan de faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen kiest voor een doctoraatsopleiding en ze hebben een slagingspercentage van 12%. Binnen Rechtsgeleerdheid kiest 8% van de afgestudeerden voor een doctoraatsopleiding met een slagingspercentage van 10%. Exactere cijfers staan in bijlage 19 en in bijlage 20. In de periode tussen 1965 tot 1975 was er een sterke stijging in het aantal doctors tussen de leden van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond. Exacte cijfers staan in bijlage 21.

### **3.5.9 Overleden leden van de Raad van Bestuur tijdens de ambtstermijn**

Elf (4%) bestuursleden van het Vlaams Economisch Verbond zijn overleden tijdens hun ambtstermijn.

## **3.6 Persoonlijke Eigenschappen**

### **3.6.1 Maand van de toetreding van de leden van de Raad van Bestuur**

Er waren geen ontbrekende gegevens bij het onderzoek naar de maand van toetreding van de leden van de Raad van Bestuur. Het viel op dat mei de populairste maand was om toe te treden tot de bestuursraad. 201 personen (64%) traden op dat moment toe. April en mei zijn de maanden waarin de Algemene Vergadering binnen het Vlaams Economisch Verbond wordt georganiseerd om de rekeningen goed te keuren. Het is ook in die periode dat de meeste benoemingen en hernoemingen van de leden van de Raad van Bestuur gebeuren. Het is dan ook een logisch gevolg dat dan de meeste nieuwe leden van de Raad van Bestuur benoemd worden.

### **3.6.2 Maand van aftreden van de leden van de Raad van Bestuur**

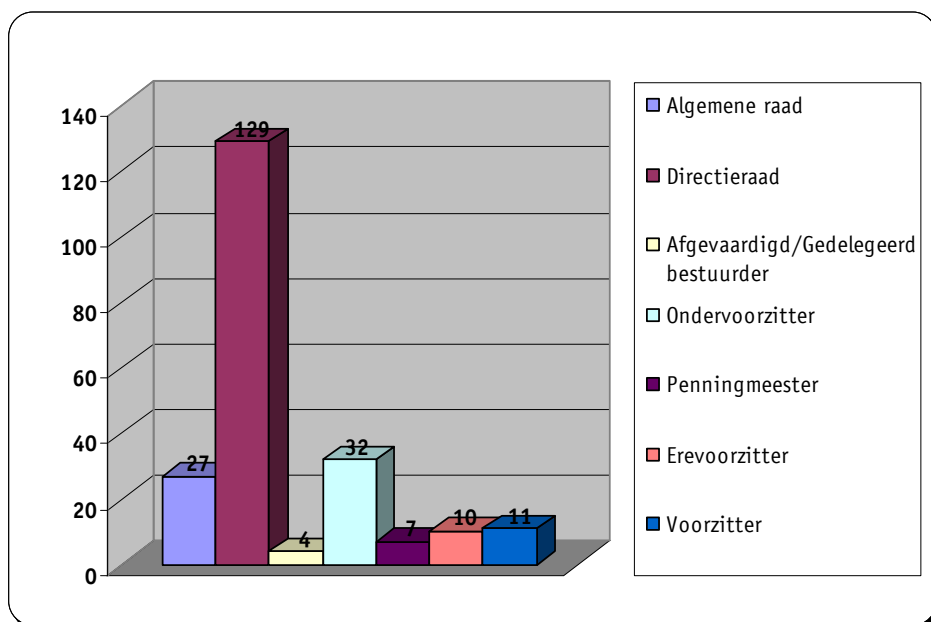
Van 13 leden (4%) van de Raad van Bestuur is niet bekend in welke maand ze zijn afgetreden. Van de gehele populatie die samengesteld is uit de bestuursleden van het Vlaams Economisch verbond zijn er 76 bestuursleden nog niet afgetreden. Deze groep vormt 24% van de totale populatie wat een aanzienlijk aandeel is. Daarnaast viel op dat de maanden april en mei de twee populairste maanden zijn om in af te treden.

### **3.6.3 Mandaten binnen het VEV buiten lidmaatschap van de Raad van Bestuur**

Desimpel (1998) ondervond dat een functiescheiding tussen de gedelegeerd bestuurder en de voorzitter van de Raad van Bestuur slechts in een beperkt aantal ondernemingen voorkomt. Bij een cumulatie van de functie van de voorzitter van het Raad van Bestuur en de functie van gedelegeerd bestuurder zou een grotere groep onafhankelijk bestuurders de onafhankelijkheid kunnen herstellen tussen de Raad van Bestuur en het Management door controle uit te oefenen op de machtspositie die de voorzitter inneemt. In België wordt geen maximum aantal mandaatschappen vooropgesteld zoals dit in andere Europese landen het geval is. Binnen de literatuur zijn er veel tegenstrijdige meningen terug te vinden. Vooral over de optimale kwantiteit wordt er geen overeenstemming bereikt. Van den Berghe (1997) haalt aan dat het aantal mandaatschappen afhankelijk moet zijn van het type bestuurder. Aan bestuurders die ook in het management van de betrokken onderneming kunnen minder mandaten (4 à 5 mandaten) vervullen dan externe bestuurders (maximum 8 mandaten). In extreme gevallen is er een minimum van 3 en een maximum van 13 mandaten. Het Verbond van Belgische Ondernemingen (1996) waarschuwt voor een overdreven aantal mandaatschappen omdat elk

mandaat met de nodige inzet, tijd en aandacht vervuld moet worden. Het meervoudig mandaatschap kan uiterst tijdrovend en energie-opslopend zijn wat een negatieve weerslag heeft op de werking van de Raad van Bestuur. Het limiteren van het aantal mandaatschappen kan in sommige gevallen dus uiterst wenselijk zijn. Korn/Ferry International (2004) gaf aan dat er op Europees vlak 38% van de bestuurders externen zijn, niet gerelateerd aan de oorspronkelijke onderneming.

Bijna de helft (49%) van de leden van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond combineert hun mandaatschap niet met een andere functie binnen de organisatie. Daarnaast kiezen 116 bestuursleden, of 37% wel voor één ander mandaat. Tien (9%) en vier (3%) bestuursleden combineren hun functie binnen de Raad van Bestuur respectievelijk met twee en drie andere functies. Vier bestuursleden (2%) combineren de Raad van Bestuur met nog vier andere mandaten binnen het Vlaams Economisch Verbond. Hieronder wordt een overzicht gegeven van de mandaten die het meest populair zijn bij bestuursleden om te combineren met hun functie binnen de Raad van Bestuur.



**Figuur 3.16** Functies binnen het Vlaams Economisch Verbond van de leden van de Raad van Bestuur

In bijlage 22 en in bijlage 23 wordt de evolutie van de bestuursfunctie van de leden van de Raad van Bestuur over de verschillende decennia weergegeven. Er zijn geen opvallende resultaten. Men kan enkel besluiten dat in de periode van 1965 tot 1975 een sterke piek in het aantal voorzitters van de bestuursraad van de gerelateerde onderneming zich manifesteert binnen de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond. In bijlage 24 staat een vergelijkingsbasis van de samenstelling van de Raad van Bestuur in de Europese ondernemingen.

Bij deze bovenstaande grafiek valt op dat de Directieraad het vaakst (59%) wordt gecombineerd met een mandaat binnen de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond gevolgd door de functie als Ondervoorzitter (15%) en een zetel in de Algemene Raad (12%). Slechts één bestuurslid combineerde zijn rol als bestuurslid met de functie van Gedelegeerd bestuurder. Voorts combineren respectievelijk 10 en 11 bestuursleden (5%) hun mandaat met een rol als Voorzitter en Erevoorzitter. De combinatie met het mandaat van Penningmeester is duidelijk minder in trek. Slechts 3% van de bestuursleden opteerden voor deze combinatie. Normaal gezien geldt er een leeftijdsgrens voor de benoeming van de leden van de Raad van Bestuur van 65 jaar. De erevoorzitters blijven ongeacht hun leeftijd als waarnemer uitgenodigd op de bestuursraad.

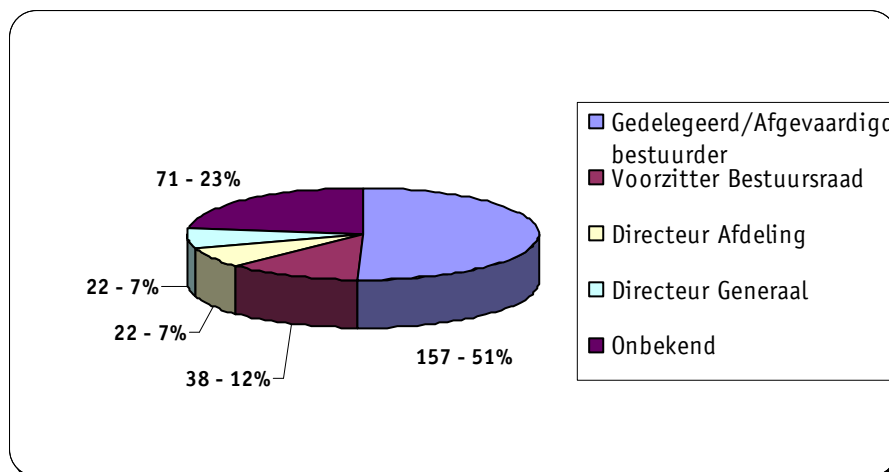
Volgens Korn/Ferry International (2004) wordt er in 31% van de Europese gevallen een Raad van Bestuur bij elkaar geroepen zonder dat de Afgevaardigd Bestuurder op deze vergadering aanwezig is. Volgens 37% van de populatie zit de voormalige Afgevaardigd bestuurder niet in de Bestuursraad en heeft 72% daar duidelijk behoefte aan dat het wel gebeurt. Door de voormalige Afgevaardigde Bestuurder te laten zetelen in de Raad van Bestuur wordt niet enkel de transparantie maar ook de onafhankelijkheid en de effectiviteit van het nemen van beslissingen worden op die manier gestimuleerd.

### **3.6.4 Functie binnen een gerelateerd bedrijf van de leden van de Raad van Bestuur**

Volgens het onderzoek van Desimpel (1998) toont aan dat het aantal leden van de Raad van Bestuur in de 141 onderzochte ondernemingen schommelt tussen de twee en eenentwintig personen wat wijst op een grote diversiteit tussen de verschillende bedrijven. Bij de beursgenoteerde bedrijven afzonderlijk schommelde het gemiddelde rond de acht bestuurders terwijl het gemiddelde bij Kleine en Middelgrote Ondernemingen (KMO) zich beperkt tot vier personen in de Raad van Bestuur en bij andere-bestuurders tot 5 bestuursleden. Daarnaast merkte de auteur op dat er een langzaam stijgende trendlijn kan gevonden worden die wijst op een positief verband tussen omzetcijfers en de bezetting van de Raad van Bestuur.

Op mondiaal vlak zijn elf bestuurdersleden ideaal voor de Fortune 1000 ondernemingen. Dit aantal is gedurende de jaren steeds stabiel gebleven ondanks de groeiende verantwoordelijkheidsbehoefte, de complexere bedrijfsvoering onder invloed van de globalisering en het externe overzicht dat men moet blijven bewaren (Korn/Ferry International, 2004).

Volgens Korn/Ferry International (2004) zetelen in sommige Raden van Bestuur van Duitse ondernemingen nogal vaak personen met weinig toegevoegde waarde. Dit kan een manier zijn om de meerderheid in een vennootschap te bewaren. De vertegenwoordiging van de verschillende beroepsfuncties die zetelen in een Raad van Bestuur staan verder toegelicht in bijlage 24. Daarnaast viel het op dat bestuursleden een erg royale vergoeding krijgen voor hun inbreng in een onderneming. Gemiddeld krijgen bestuurders van ondernemingen gespreid over de hele wereld een compensatie van \$ 75.707 die zelfs kan oplopen tot \$ 115.375 in ondernemingen met een omzet van meer dan 20 miljard dollar.

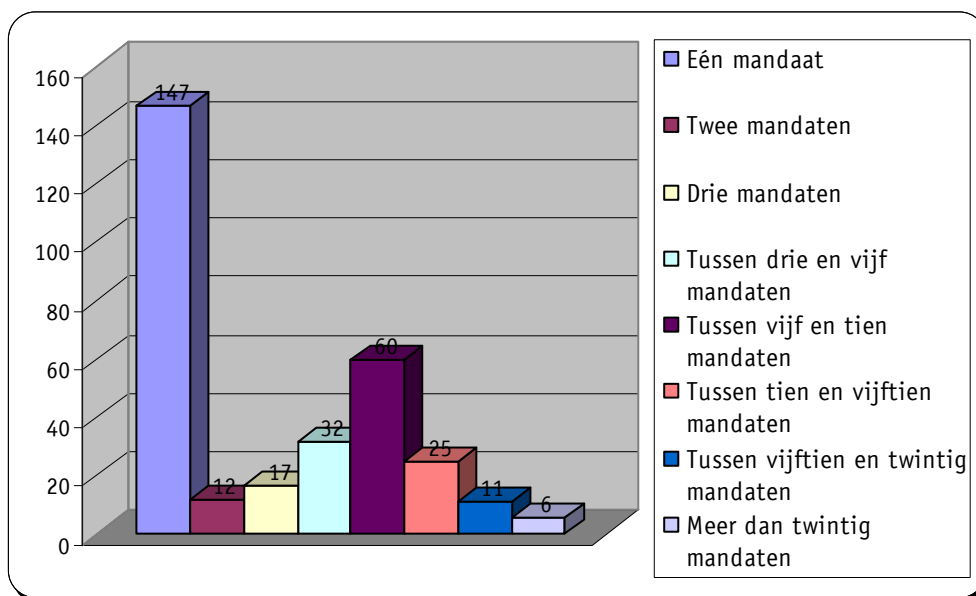


**Figuur 3.17 Functie binnen de gerelateerde onderneming van de leden van de Raad van Bestuur**

Binnen de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond nemen de meeste bestuursleden in de onderneming waar ze actief zijn de rol van Gedelegeerd of Afgevaardigd Bestuurder op zich. Abstractie maken van de personen waar geen gegevens voor bekend zijn (23%) neemt tweederde van de bestuursleden de taken van een Gedelegeerd Bestuurder/ Afgevaardigd Bestuurder op zich. De functie Directeur Generaal en Directeur van een bepaalde afdeling binnen een bepaalde onderneming zijn het minst populair en vertegenwoordigen beide afzonderlijk 9% van de vooropgestelde keuzemogelijkheden. In één van de gevallen op zes is een bestuurslid van het Vlaams Economisch Verbond tevens de voorzitter van de bestuursraad van de onderneming waar hij aan verbonden is. Volgens Debackker (2006) worden kandidaturen niet aanvaard in de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond. Het kandidaat-lid voor de Raad van Bestuur moet namelijk de elite van een onderneming zijn. Dit is voorzien in de benoemingsvoorwaarden voor de bestuursleden. Zowel de heer Bruneel (2006) als de heer Roos (2006) waren heel vereerd met hun benoeming tot bestuurslid van het Vlaams Economisch Verbond en beschouwden dit als een waardering voor hun geleverd werk.



### 3.6.5 Aantal externe mandaten buiten de Raad van Bestuur van het VEV



**Figuur 3.18 Aantal externe mandaten van de leden van de Raad van Bestuur**

Van alle leden van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond heeft 47% slechts één extern mandaat in een andere Raad van Bestuur. Daarnaast heeft 4% twee mandaten en 5% heeft drie mandaten. Van de hele populatie bekleedt 10% tussen de drie en vijf mandaten en 19% is belast met tussen de vijf en tien mandaten. In 8% van de gevallen worden tussen de tien en vijftien mandaten vervuld en 4% neemt zijn verantwoordelijkheid op bij vijftien tot twintig mandaten. Zes bestuursleden (2%) worden belast met meer dan twintig mandaten.

Alle geïnterviewden waren het er over eens dat er een maximum moet gelden voor het aantal mandaten dat een bestuurslid op zich kan nemen. De focus blijft op die manier behouden.

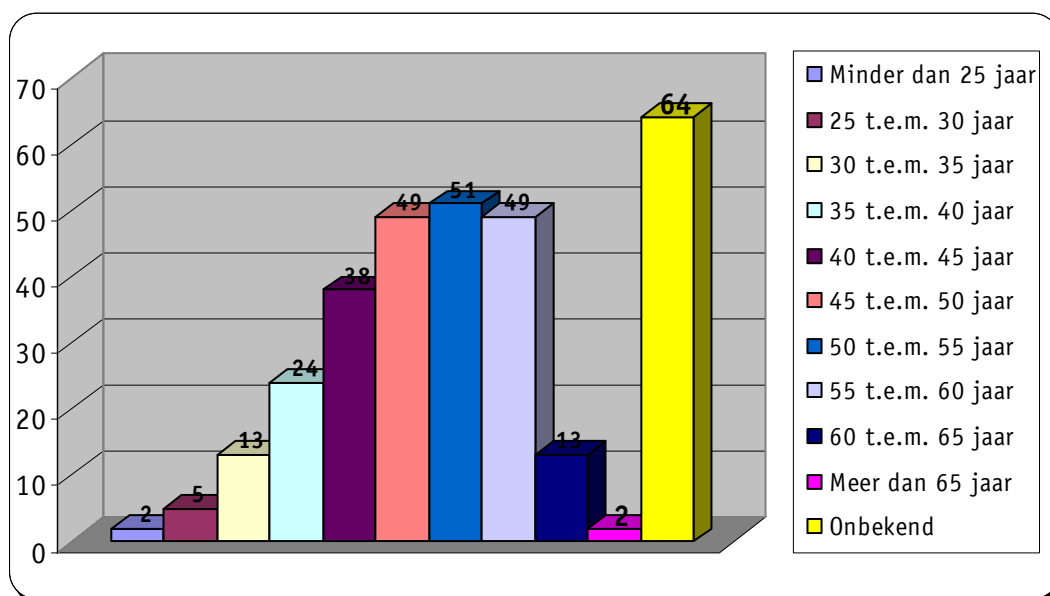
## 3.7 Circulatie van de leden van de Raad van Bestuur

### 3.7.1 Leeftijd bij toetreding van de leden van de Raad van Bestuur

Binnen een vennootschap zoals het Vlaams Economisch Verbond is het soms aangewezen om een regelmatige vervanging van de bestuurders te verwezenlijken. Op die manier bewaart men de noodzakelijke focus en nieuwe frisse ideeën kunnen bij bepaalde activiteiten enkel maar aangemoedigd worden. Men kan dan ook een maximum leeftijdsgrens in de statuten vastleggen bij het toekennen van een zitje in de Raad van Bestuur van en bepaalde vennootschap. Bij een bestuursraad die noodgedwongen aan vernieuwing toe is, kan men altijd bepaalde bestuurders afzetten. Dit gebeurt door een beslissing genomen onder de bevoegdheid van de algemene vergadering. (Desimpel, 1998).

Cadbury (1997) geeft aan dat men in de realiteit rekening moet houden met talrijke arbeids- en managementovereenkomsten waaraan sommige ondernemingen verbonden zijn die voor deze soort acties een stok in de wielen kunnen steken. Daarnaast zijn er ook talrijke nadelen verbonden aan een te vroege uittreding uit de Raad van Bestuur. Men verliest niet enkel een persoon die heel vertrouwd is met de gang van zaken binnen een onderneming maar ook een bestuurslid met een hoge toegevoegde waarde door zijn ervaring en persoonlijk uitzonderlijke kennis. De auteur geeft andere manieren aan om de samenstelling van een Raad van Bestuur te optimaliseren. Een periodieke evaluatie van de bestuursleden door het directiecomité, de voorzitter van de Raad van Bestuur en de afgevaardigd bestuurder kan mogelijk latente problemen tijdig signaleren. Dit maakt de leeftijdsbeperking minder dwingend. Daarnaast krijgt de betrokken bestuurder op zijn beurt de mogelijkheid om zijn motivatie tot zetelen te bevestigen of te herzien. De heer Bruneel (2006) gaf aan dat een verjonging van de Raad van

Bestuur aangewezen zou zijn.



**Figuur 3.19 Leeftijd bij toetreding van de leden van de Raad van Bestuur**

Bovenstaande figuur geeft op de X-as de verschillende leeftijdssegmenten weer ten op zichte van het aantal personen die zich in die leeftijdsfase bevinden op het moment van hun toetreding tot de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond op de Y-as.

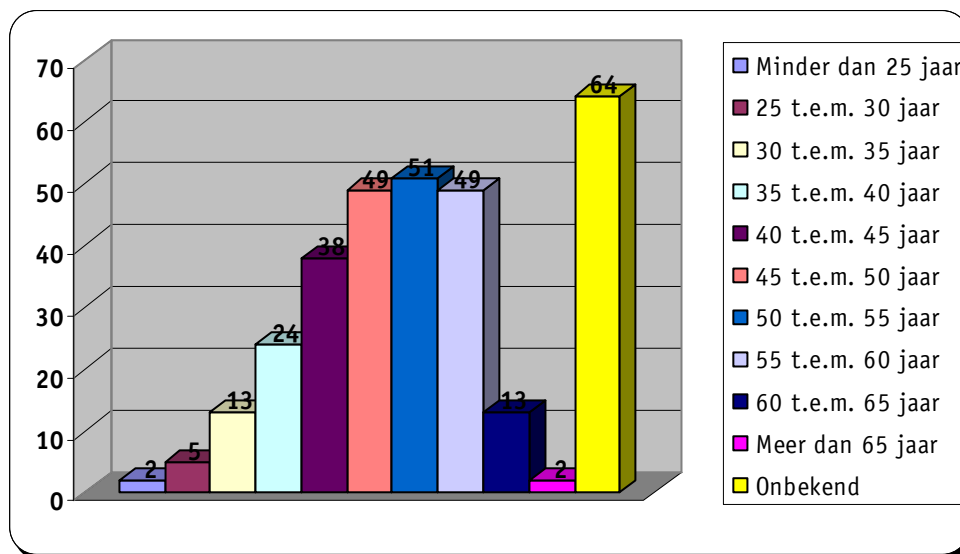
Van heel de populatie waren er 64 bestuursleden (20%) die hun geboortedatum niet kenbaar hadden gemaakt. Het was dus onmogelijk om de leeftijd bij toetreding van de leden van de Raad van Bestuur te achterhalen. Abstractie makend van de onbekende gegevens viel op dat de meeste bestuursleden in leeftijdssegmenten 45 t.e.m 50 jaar (20%), 50 t.e.m. 55 jaar (21%) en 55 t.e.m. 60 jaar (20%) toetraden. Er waren twee bestuursleden (1%) die toetraden toen ze jonger waren dan 25 jaar en twee (1%) toen ze ouder waren dan 65 jaar. De bestuursleden zijn gelijkmatig verdeeld over de andere leeftijdssegmenten, wat de diversiteit binnen het Vlaams Economisch Verbond ten goede komt. Er waren vijf bestuursleden die toetraden toen ze tussen de 25 en 30 jaar (2%) waren, dertien (5%) toen ze de leeftijd

hadden bereikt tussen de 30 en 35 jaar en tussen de 60 en 65 jaar en vierentwintig (10%) toen ze tussen 35 jaar en 40 jaar waren.

De gemiddelde leeftijd van toetreding tot de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond was 49 jaar. De gemiddelde leeftijd van de bevolking in het Vlaamse Gewest is 41,4 jaar voor de vrouwen en 38,9 jaar voor de mannelijke bevolking. Dit komt op een gemiddelde leeftijd van 40,2 jaar (Nationaal Instituut voor Statistiek, 2006). De exacte gegevens staan respectievelijk in bijlage 25.

Desimpel (1998) haalt in haar onderzoek naar de Raad van Bestuur in Belgische ondernemingen aan dat 17% van de onderzochte bedrijven een maximale leeftijdsgrens toepast om te mogen zetelen in de Raad van Bestuur. De auteur maakt hierbij de bemerking dat deze leeftijdsgrens niet altijd een verjongingskuur voor de Raad van Bestuur inhoudt. Een verplichte uittreding wanneer een bestuurslid de leeftijd van 70 jaar heeft bereikt, kan vragen oproepen over de efficiëntie van zulke regeling.

Binnen de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond geldt er een maximumleeftijd van 65 jaar. Volgens het VEV is niet de leeftijd belangrijk, maar wel de expertise die een bepaald bestuurslid bezit. Men kan niet echt een patroon ontdekken in de evolutie van de leeftijd van toetreding tot de Raad van Bestuur over de verschillende decennia. De exacte cijfers kan men terugvinden in bijlage 26.

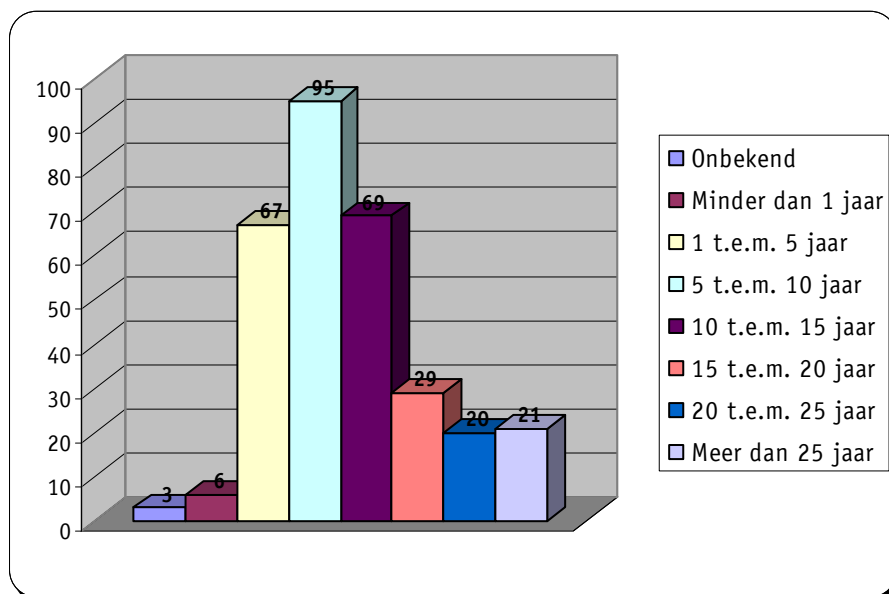


Figuur 3.20 Uittredingsleeftijd van de leden van de Raad van Bestuur

### 3.7.2 Ambtstermijn van de leden van de Raad van Bestuur

Volgens het Wetboek der Vennootschappen (2003) mag een onderneming zijn bestuurders aanstellen voor maximum zes jaar, maar er geldt een volledige vrijheid in het al dan niet herbenoemen van deze personen. Volgens Cadbury (1997) werkt men de circulatie en aldus de vernieuwing of verjonging van de Raad van Bestuur van een bepaalde onderneming op die manier in de hand. De continuïteit in de samenstelling van de bestuursraad van een vennootschap beïnvloedt de dynamische sfeer. Desimpel (1998) gaf in haar bevindingen aan dat de statutaire maatregel over de termijn van een mandaatschap bij een Raad van Bestuur van een onderneming al aardig ingeburgerd blijkt te zijn. 80% van de bedrijven past al zo'n maatregel toe, terwijl 18% van de onderzochte ondernemingen niets van dergelijke maatregel wil weten. Volgens de statuten van het Vlaams Economisch Verbond (2003) worden de leden van de Raad van Bestuur aangesteld voor een termijn van drie jaar. Uittredende raadsleden zijn hierbij herkiesbaar.

Van 3 bestuursleden (1%) was het onduidelijk hoe lang ze gezeteld hebben in de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond. De oorzaak hiervoor is dat van sommige bestuursleden de precieze datum van aftreden onbekend is. De gemiddelde ambtstermijn van een lid van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond is 11,03 jaar. Daarnaast waren 95 bestuursleden (31%) tussen de 5 en 10 jaar verbonden aan de Raad van Bestuur. Ongeveer een gelijk aantal bestuursleden (22%) waren tussen de 1 en 5 jaar en tussen de 15 en 20 jaar verbonden aan de bestuursraad van het Vlaams Economisch Verbond. Slechts 6 bestuursleden (2%) waren minder dan één jaar verbonden aan de Bestuursraad van het VEV. Twintig leden van de Raad van Bestuur waren tussen de 20 en 25 jaar verbonden aan het VEV. Een relatief groot aandeel (7%) van de populatie zetelde meer dan 25 jaar in de Raad van Bestuur. Men kan dus besluiten dat er weinig circulatie is in de Raad van Bestuur van het VEV. De heer Roos (2006) gaf aan dat het aangewezen is om de ambtstermijn te beperken.



**Figuur 3.21 Ambtstermijn van de leden van de Raad van Bestuur**

In de evolutie van de ambtstermijn van de leden van de Raad van Bestuur die men terugvindt in bijlage 27, kan men besluiten dat het vooral een grillige

weerspiegeling van de resultaten is. Vooral in de periode tussen 1965 en 1974 is er een sterke piek in de ambtstermijn van één tot vijf jaar, maar dit wordt in de volgende periode opnieuw gecompenseerd.

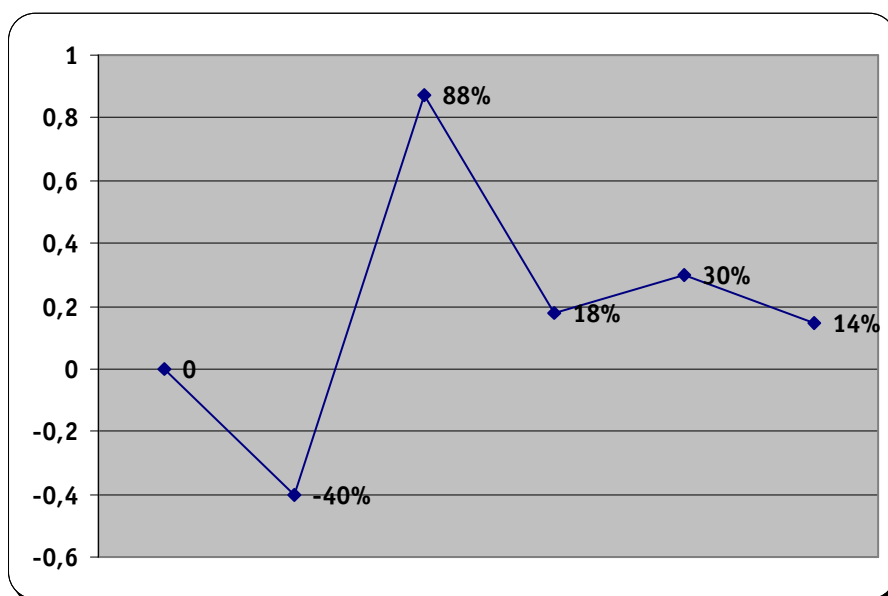
### **3.7.3 Evolutie in het aantal leden van de Raad van Bestuur van het VEV**

De meningen over het optimale aantal bestuursleden in een vennootschap lopen in de literatuur een beetje uit elkaar. Bowen (1994) is van mening dat een Raad van Bestuur die is samengesteld uit tien personen niet genoeg diversiteit vertegenwoordigt, terwijl Lipton & Lorck (1992) tien bestuurders in een onderneming een maximum vinden om de coherentie te blijven behouden. De Belgische Commissie voor Corporate Governance raadt aan dat een Raad van Bestuur twaalf personen bevat naar analogie met de Commissie Santens. De Toronto Stock Exchange Committee (1994) meent dat er zich enkele problemen kunnen voordoen wanneer de bezetting van de bestuursraad de 20 personen overschrijdt.

Men moet zich natuurlijk niet blindstaren op cijfers. Het Verbond van Belgische Ondernemingen (1996) geeft aan dat een klein aantal bestuursleden garant staat voor een bevordering van de collegialiteit van het bestuur. Daarnaast kunnen de bestuurders individueel de gewenste tijd nemen om te beraadslagen over bepaalde beslissingen. Op die manier kan interactief samengewerkt worden aan een goed gefundeerde beslissingsprocedure. Daarnaast moet een Raad van Bestuur ook voldoende groot zijn om genoeg diversificatie naar voren te brengen.

Niet iedereen in de literatuur vindt het bovendien nodig om de Raad van Bestuur een uniform beeld te geven. Men is van mening dat een onderneming zelf moet instaan voor de hoeveelheid, de samenstelling en de circulatie binnen de Raad van Bestuur. Hierbij moet evenwel rekening gehouden worden met een hoge mate van

efficiëntie bij het nemen van beslissingen.



**Figuur 3.22 Evolutie aantal leden over de verschillende (vastgestelde) periodes**

Uit bovenstaande grafiek kan men afleiden dat het ledenaantal binnen de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond nogal wisselend is over de decennia heen. Het is ook moeilijk om het aantal leden per decennium met elkaar te vergelijken aangezien zowel bestuursleden aftreden als toetreden waardoor de circulatie beïnvloed wordt. De Raad van Bestuur anno 2003 telt 79 leden en volgens de statuten van het VEV (2003) bestaat er geen maximum aantal leden. De effectieve leden zullen door het onderhouden van permanente contacten met de toegetroeden leden de globale belangen van deze organisatie optimaal verdedigen. Aanvullende cijfers staan in bijlage 29 en bijlage 30.

Volgens Korn/Ferry International (2004) wordt er in 31% van de Europese gevallen een Raad van Bestuur bij elkaar geroepen zonder dat de Afgevaardigde Bestuurder op deze vergadering aanwezig is. Volgens 37% van de populatie zit de voormalige Afgevaardigde Bestuurder niet in de Bestuursraad en heeft 72% daar duidelijk behoefte aan dat het wel gebeurt. Door de voormalige Afgevaardigde Bestuurder te



laten zetelen in de Raad van Bestuur wordt niet enkel de transparantie maar ook de onafhankelijkheid en de effectiviteit van het nemen van beslissingen gestimuleerd.

### 3.8 Besluit

Het derde hoofdstuk van deze eindverhandeling besloeg de bespreking van de resultaten van het onderzoek naar de samenstelling van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond.

Eerst werd er een korte toelichting gegeven over de evolutie van de statuten van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond. Daarna kwamen het selectieproces en de voorwaarden waaraan de leden van de Raad van Bestuur moesten voldoen en de frequentie van de vergaderingen aan bod. Tot slot werd de werkwijze om de resultaten uit het onderzoek te bespreken uitgebreid uiteen gezet. Hierbij werd verwezen naar een aantal onderzoeken naar ondermeer Raden van Bestuur en de bevolkingssamenstelling die als vergelijkingsbasis gebruikt werden binnen deze eindverhandeling.

In dit hoofdstuk werden eerst de economische eigenschappen die de leden van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond kenmerken besproken. Daarnaast kwamen de sociaal-demografische kenmerken aan bod. Tot slot werden de persoonlijke eigenschappen onderzocht. De resultaten werden aan de hand van een grafiek gevisualiseerd. De literatuur, zoals verschillende wetenschappelijke onderzoeken, die over deze thematiek verschenen is, was een leidraad om verklaringen te zoeken voor sommige moeilijk te begrijpen resultaten.

## Hoofdstuk 4: Interviews

### 4.1 Interview Philippe Muyters

Uit interview met Philippe Muyters, de huidige gedelegeerd bestuurder van het Vlaams Economisch Verbond – VOKA, bleek dat zijn lidmaatschap binnen de Raad van Bestuur bijzonder was. Hij is geen lid van het VEV als ondernemer maar fungeert binnen de bestuursraad als gedelegeerd bestuurder. De ervaring om een eigen onderneming te bezitten ontbrak bij de heer Muyters.

Netwerking is een belangrijk aspect binnen de werking van het Vlaams Economisch Verbond. De heer Muyters verklaarde dat men enorm veel besluitvormers op korte termijn ontmoet waardoor de invloed op de Vlaamse economie groot kan zijn. De persoonlijke doelstelling van de heer Muyters bestond erin om de organisatie op zo'n manier te leiden dat heel Vlaanderen er beter van zou worden. Zijn opmerkelijkste verwezenlijking is dan ook de integratie van de Kamers van Koophandel binnen het Vlaams Economisch Verbond dat gekenmerkt wordt door een hoge mate van samenwerking, integratie en een stevig programma waar de Vlaamse ondernemerswereld enkel baat zou bij hebben. Hij gaf aan dat niet enkel de opleiding die men heeft genoten van tel is om werkzaam te zijn binnen een Raad van Bestuur, maar wel dat de vaardigheden die men bezit zwaar doorwegen.

De heer Muyters was er van overtuigd dat er binnen de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond genoeg inspraak gold voor zijn leden. Toch gaf hij aan dat een grotere betrokkenheid en een verjonging van de Raad van Bestuur wel op zijn plaats zou zijn. De huidige grootte van de bestuursraad is volgens de heer Muyters te groot omdat ze veel invloedrijke ondernemers bundelt met een sterk

actieprogramma. Hij vond de huidige leeftijdsgrens die men hanteert voor bestuursleden een goede zaak, hoewel de leeftijd niet van tel is, maar wel het engagement dat men aan de dag legt om bepaalde doelstellingen tot een goed einde te brengen. Hij gaf aan dat vrouwen in de Raad van Bestuur ondervertegenwoordigd zijn, maar dat de logische verklaring hiervan is dat weinig vrouwen ook bedrijfsleider zijn, wat de eerste voorwaarde is om te zetelen in de Raad van Bestuur. De heer Muylers had de ervaring dat elk lid van de Raad van Bestuur dit mandaat met veel plezier uitoefent waardoor iedereen graag blijft. Hij kon dus ook geen cijfers plakken op ideale lengte van een ambtstermijn.

De heer Muylers verklaarde dat hij zich rekende tot de elite van de Vlaamse economie en dat dit tot uiting kwam door de grote vraag naar interviews en een hoge mate van interesse naar zijn activiteiten binnen het Vlaams Economisch Verbond. Hij heeft toch wel de drang gehad om het te maken in het leven, maar zijn één van zijn grote doelstellingen is wel om een goed evenwicht te vinden tussen het werk en het gezinsleven. Aangezien de taak van gedelegeerd bestuurder binnen het Vlaams Economisch Verbond een zware job is die veel van een persoon vereist valt de combinatie soms zwaar.

De heer Muylers zou op politiek vlak enkele zaken willen veranderen die een voordeel op zouden leveren voor het Vlaams Economisch Verbond, hoewel de organisatie de politieke neutraliteit moet bewaren. Hij zou daarentegen geen politiek carrière willen nastreven.

## 4.2 Interview Jef Roos – Erevoorzitter Vlaams Economisch Verbond

Tot 1994 was Prof. dr. Jef Roos hoogleraar aan MTM (Faculteit Toegepaste Wetenschappen) aan de Katholieke Universiteit van Leuven. In die periode was hij ook voorzitter van de Vlaamse Raad voor Wetenschapsbeleid en van de Vlaamse Instelling voor Technologisch Onderzoek (VITO). Daarna begon hij aan een tweede carrière in de bedrijfswereld. Hij bekleedde bestuursmandaten in de staalsector (ALZ, Sidmar, Arbed en daarna in de fusiegroep Arcelor) en daarbuiten, en was onder meer voorzitter van het Vlaams Economisch Verbond (VEV). Hij weet dus hoe organisaties werken en hoe je ze bestuurt.

Het Vlaams Economisch Verbond is een bundeling van Vlaamse ondernemingen die de belangen van de Vlaamse ondernemingswereld verdedigen. Wegens zijn grote expertise en kennis werd de heer Roos, hij was toen gedelegeerd bestuurder bij het staalverwerkend bedrijf ALZ, door het toenmalige bestuur van het Vlaams Economisch Verbond uitgenodigd om te zetelen in de Raad van Bestuur. Hij kon op die manier een steentje bijdragen aan de verdediging van de belangen van de Vlaamse ondernemer. Hij schopte het vrij snel tot onderdirecteur binnen het bestuurscomité onder leiding van Karel Vinck dat de dagelijkse werking van de Raad van Bestuur van het VEV voor zijn rekening neemt.

Net zoals de heer Muyters gaf de heer Roos in het interview aan dat netwerking binnen een werkgeversorganisatie zoals het Vlaams Economisch Verbond belangrijk is. Aan netwerking zijn voor- en nadelen verbonden. De erevoorzitter van het Vlaams Economisch Verbond benadrukte dat het voor een bestuurslid van het VEV van belang is om de belangen van de onderneming waar men werkzaam is optimaal te verdedigen. Soms is het moeilijk om deze objectieven te bereiken en de

individuele overtuigingen te verdedigen. Het is daarom raadzaam om objectieve bondgenoten te zoeken om bepaalde doelstellingen te bereiken.

De heer Roos had enkel positieve ervaringen met de werking binnen het Vlaams Economisch Verbond. Het VEV had een heel ander actieplan dan het Verbond van Belgische Ondernemingen (VBO) dat een verzameling was van sectorfederaties. Dit zorgde voor een heel andere structuur dan het VEV. Hij was hierbij erg tevreden over de frequentie van samenkomst van de Raad van Bestuur. Onder zijn mandaat beperkte zich de frequentie van de Raad van Bestuur tot zes vergaderingen per jaar. Daarnaast vond hij de grootte van de Raad van Bestuur tijdens zijn mandaat ook aangenaam om mee te werken. Aangezien de zetelende leden van de Raad van Bestuur leidinggevende figuren waren in grote ondernemingen kon niet elk bestuurslid present zijn op dergelijke vergaderingen. De bestuursleden moesten namelijk ook rekening houden met verplichtingen in het buitenland.

Binnen de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond is er niet een bepaalde verjonging noodzakelijk volgens de heer Roos. Elke leeftijdsfase was tijdens zijn mandaat voldoende vertegenwoordigd binnen het VEV. Desalniettemin is het misschien raadzaam om het aantal keer dat een bestuurslid kan herkozen worden te beperken. Op die manier blijft de focus in de Raad van Bestuur behouden. Daarnaast kunnen nieuwe bestuursleden nieuwe ideeën introduceren. Er wordt binnen het Vlaams Economisch Verbond wel al een maximumleeftijd van 65 jaar toegepast om toe te treden tot de bestuursraad. In de Raad van Bestuur is er wel een ondervertegenwoordiging van vrouwen aangezien er slechts weinig vrouwen gedelegeerd bestuurder binnen een onderneming. Een quota invoeren is daarentegen zinloos omdat dit beledigend is voor het vrouwelijk geslacht.

De heer Roos gaf aan dat het voor een werkgeversorganisatie zoals het Vlaams Economisch Verbond van groot belang is om de politieke neutraliteit te bewaren. De Raad van Bestuur moet onder verschillende regeringen werken die gekleurd

worden door verschillende politieke partijen. Een bestuurslid kan niet dwepen met een bepaald politiek programma omdat belangenvermenging als een gevaar om de hoek loert.

De macht van het Vlaams Economisch Verbond berust zicht zich op twee grote pijlers. Naast de ontvoogding van de economische ondernemingswereld, waaronder de vernederlandsing van de Vlaamse economie een belangrijk aandeel op zich neemt, staat het buiten kijf dat het VEV beschouwd wordt als de belangrijkste werkgeversorganisatie in Vlaanderen. Ze fungeert bijna altijd als belangrijkste gesprekspartner in toonaangevende besprekingen om het werkklimaat binnen de Vlaamse ondernemingen te verbeteren.

### 4.3 Interview Dirk Bruneel

Dirk Bruneel is gedelegeerd bestuurder van Dexia en bestuurslid van het Vlaams Economisch Verbond. Volgens hem is het een lobby-organisatie die de belangen van de Vlaamse ondernemingen bundelt en fungeert niet als sociale partner bij onderhandelingen met de overheid. Dit is een functie die het Verbond van Belgische Ondernemingen op zich neemt. Het VBO moet onderhandelen met de vakbonden en de overheid en moet rekening houden met veel tegenstrijdige belangen. Het VEV daarentegen kan daarentegen zonder verplichtingen optreden en studies uitvoeren die het economisch klimaat in Vlaanderen kunnen bevorderen. De heer Bruneel gaf een verklaring voor de geslotenheid van het VBO aangezien ze standpunten verdedigen die politieker gericht zijn en dus discretie moeten bewaren. Het Verbond van Belgische Ondernemingen richt zich op een heel ander gebied dan het VEV wat zorgt voor een ander beleid en werking.

Het VEV wilt een kwaliteitsvol economisch klimaat creëren in Vlaanderen waar deontologie, ethiek en kwaliteitszorg centraal staan. Volgens Bruneel (2006) is het belangrijk om aan de bedrijfsethiek veel aandacht te besteden aangezien dit veel overheidsreguleringen kan beperken. Aangezien het VEV een lobby-organisatie is, is het logisch dat er in de Raad van Bestuur partners zetelen met wederzijdse belangen. Deze belangen verschillen naargelang de structuur van de organisatie waarin zij tewerkgesteld zijn. Toch hebben alle bestuursleden éénzelfde doel namelijk om het bedrijfsleven succesvol te kunnen zijn.

In de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond zetelen bedrijfsleiders uit ondernemingen die representatief zijn voor de Vlaamse ondernemingswereld. Vlaamsgezindheid speelt binnen de organisatie een grote rol en toonaangevende personen worden voorgedragen om als bestuurslid te zetelen. Meestal worden die

personen gekozen die de grootste visibiliteit hebben in de Vlaamse media en een goed economisch doorzicht bezitten.

Er zijn veel banken vertegenwoordigd in de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond. Volgens de heer Bruneel is dit puur toeval aangezien hij de enige Nederlandstalige is in het topmanagement van Dexia. Hij gaf wel aan dat het tijdstip waarop de vergaderingen van de Raad van Bestuur doorgaan moeilijk in zijn agenda passen, waardoor de aanwezigheid op zo'n vergadering, ook van de andere bedrijfsleiders, slecht in 50% van de gevallen doorgaat.

Volgens de heer Bruneel zijn vrouwen in de Raad van Bestuur van het VEV ondervertegenwoordigd. Hij gaf als verklaring dat er ook weinig vrouwen bedrijfsleider zijn waardoor ze niet kunnen voorgedragen worden om te zetelen als bestuurslid binnen het VEV. De heer Bruneel ging verder dat het VEV wel een vrouwvriendelijke omgeving is omdat ze in hun studiedienst en werkgroepen wel veel vrouwen hebben tewerk gesteld.

De fusie tussen het Vlaams Economisch Verbond en de Kamers van Koophandel zorgde voor een versplintering van de initiatieven. De Kamers van Koophandel zijn heel streekgericht, met een lage coördinatie en ze vertegenwoordigen lokale belangen en andere doelstellingen. Grote en kleine ondernemingen hebben een ander interessegebied met een andere leefwereld. Grote ondernemingen zullen eerder streven naar algemene doelstellingen zoals export en ethische normen voorop plaatsen terwijl voor kleine ondernemingen een politieke overtuiging niet ter zake doet.

De heer Bruneel gaf aan dat in de Raad van Bestuur geen personen zetelden die een politiek mandaat uitoefenden, maar dat iedereen heeft zijn eigen politieke overtuiging. Hij gaf aan dat in clubs zoals de Warande in Brussel deze



bedrijfsleiders geconfronteerd werden met politici en ambtenaren waardoor hun persoonlijke overtuiging werd beïnvloed.

De heer Bruneel gaf toe dat het moeilijk was om zijn beroep te combineren met een evenwichtig privé-leven. Hij is dan ook voorstander dat bestuursleden slechts een maximaal aantal mandaten mogen uitvoeren. Vooral het aantal externe mandaten moet beperkt worden zowel wegens tijdsgebrek als om het gevaar van belangenvermenging in te dijken. Daarnaast wordt ook de focus bewaard.

Volgens de heer Bruneel is netwerking een steeds doorlopend proces waarin telkens weer moet geïnvesteerd worden. Hij gaf aan dat het belangrijk is om zoveel mogelijk presentaties en gastcolleges op universiteiten te vervullen omdat men op die manier een zekere visibiliteit opbouwt die positief kan zijn bij de ontwikkeling van een carrière. Men behoudt op die manier het gevoel met de werkelijkheid.

#### 4.4 Interview Rudi Thomaes

De heer Thomaes is gedelegeerd bestuurder van het Verbond van Belgische Ondernemingen. Na lang aandringen bij zijn secretaresse, Carine Vanassche, stemde de heer Thomaes in met een kort interview. Aangezien ik in het begin van dit onderzoek heel veel moeite heb gedaan om informatie over het VBO los te weken stond het verschil in de werking tussen het Verbond van Belgische Ondernemingen en het Vlaams Economisch Verbond centraal in dit interview.

Het VBO is tegelijk een meer open en meer gesloten dan het VOKA - VEV. De organisatie is meer open van geest aangezien het ritme van communicatie (en dus transparantie) naar de verschillende sectorfederaties via de wekelijkse INFOR uitzonderlijk hoog ligt. Ook de verspreiding met bijna 13 000 exemplaren naar de verschillende ondernemingen ligt erg hoog. Daarnaast is het VBO ook meer een gesloten organisatie aangezien het een koepel is van sectoren, waaronder Agoria en Fedichem. Het is het *voorrecht*, verleend door die sectoren om met hun leden te communiceren. Daarnaast doet het VBO vertrouwelijk studie- en lobbywerk in opdracht van de sectoren, waardoor het doorspelen van informatie aan derden moeilijk wordt.

Volgens de heer Thomaes is het grote verschil tussen het VBO en het VOKA – VEV dat het VBO veel aandacht schenkt aan de verschillende sectorfederaties. VOKA zal mettertijd meer rekening moeten houden met de opinie van deze sectoren.

Het VBO fungeert als een sociale partner met de federale overheid. Daarnaast doet de organisatie aan lobbying naast de sociale onderhandelingen. Het VBO draagt ondermeer zijn steentje bij aan de hervormingen van fiscaal- en vennootschapsrecht en vertegenwoordigt de Belgische ondernemingen bij Europese zaken en energiekwesties. Het VBO telt meer mensen die niet met het sociale

aanlegenheden bezig zijn dan specialisten in sociale kwesties. De lobbygroep van het Verbond van Belgische Ondernemingen concentreert zich zowel op federaal, Europees als op wereldniveau.

Als personen zowel zetelen in de Raad van Bestuur van het VBO als van het VOKA – VEV, komt dit de coherentie van de ondernemersstandpunten enkel maar ten goede. Daarnaast gaf de heer Thomaes aan dat netwerking heel belangrijk is, zolang het niet uitgehold wordt tot inhoudsloze wining en dining. Het is vooral belangrijk dieper te kunnen ingaan op de grote dossiers en niet te blijven steken in oppervlakkigheid en slogans. Drukkingsgroepen, zoals de Warande, zijn van alle tijden en hebben uiteraard een invloed met betrekking tot de argumenten die in de debatten naar voor komen.

## Hoofdstuk 5: Conclusies

*‘Wat zijn de samenstelling, de elitekenmerken en de circulatie van de leden van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond vanaf 1945 tot en met 2003?’* is de centrale onderzoeksvraag binnen deze eindverhandeling. Deze centrale onderzoeksvraag maakt het mogelijk dit onderzoek op te vatten als een politiek-demografische studie waar zowel economische, persoonlijke als sociaal-demografische kenmerken centraal staan. Er werd eerst geopteerd om een onderzoek te doen binnen het Verbond van Belgische Ondernemingen, maar de geslotenheid van de organisatie weerhielden een goede samenwerking. Daarom werd gekozen voor een samenwerking met het VOKA – Vlaams Economisch Verbond. Hieronder wordt een overzicht gegeven van de opmerkelijkste resultaten die in het onderzoek naar de leden van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond naar voren kwamen.

Een uitgebreide literatuurstudie naar elite-onderzoeken in binnen- en buitenland bood het vereiste studiemateriaal om zelf een onderzoek te doen naar een economische elite in Vlaanderen. Hoewel dit onderzoek een positioneel onderzoek is waarover weinig relevante literatuur verschenen is, was het een uitdaging om een profiel te schetsen van de modale bestuurder van het Vlaams Economisch Verbond. Dit profiel kon opgesteld worden na een grondige studie van de *curriculae vitae*, waarin de verschillende kenmerken vermeld stonden, van de leden van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond. Voor de kwalitatieve eigenschappen wordt dat resultaat genomen met de hoogste modus. Voor de kwantitatieve gegevens werd geopteerd om een gemiddelde van alle gegevens te nemen.

De economische eigenschappen die de leden van de Raad van Bestuur kenmerken,

hebben enkel betrekking op de leden van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond anno 2003. Het modale bestuurslid van het Vlaams Economisch Verbond is tewerkgesteld in een naamloze vennootschap in de provincie Antwerpen met activiteiten in de dienstensector, meer bepaald in de sector Andere Diensten zoals de banksector. De gemiddelde omzet, respectievelijk winst van een onderneming waarvan de gedelegeerd bestuurder een mandaat bekleedt in de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond bedragen 497 960 146 euro en 121 161 390 euro. Het gemiddeld aantal werknemers van de onderneming waarin het modale bestuurslid tewerkgesteld was, bedroeg 4741. De bestuursleden werken in ondernemingen waar de personeelsaantallen sterk uiteenlopen. Dit komt de diversiteit binnen de Raad van Bestuur enkel maar ten goede.

De sociaal-demografische eigenschappen die de leden van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond kenmerken, zijn van toepassing op de hele onderzoekspopulatie. Een modaal bestuurslid van het VEV is een Nederlandstalige gehuwde man met gemiddeld 3,20 kinderen. Daarnaast spreekt hij ook nog vloeiend Frans, Engels en Duits. Hij voltooide zijn opleiding aan de Katholieke Universiteit van Leuven, meer bepaald aan de faculteit Economische en Toegepaste Economische Wetenschappen. Eén op zes bestuursleden volgde een doctoraat in navolging van zijn opleiding.

Uit het onderzoek naar de persoonlijke eigenschappen van de leden van de Raad van Bestuur kwam naar voren dat modale bestuurslid zowel toe- als aftreedt in de maanden april en mei. Een logische verklaring voor dit fenomeen is dat in deze maanden volgens de traditie de jaarrekeningen van het Vlaams Economisch Verbond goedgekeurd worden door de Algemene Vergadering en tegelijkertijd worden de nieuwe bestuursleden aangesteld. Het modale lid van de Raad van Bestuur combineert gemiddeld nog 0,71 andere mandaten binnen het Vlaams Economisch Verbond. De voorkeur gaat hierbij uit naar een mandaat binnen de directieraad.

Daarnaast combineert het modale bestuurslid zijn mandaat nog met gemiddeld 4,77 externe mandaten die niets met de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond te maken hebben. Door dit hoge aantal verplichtingen valt het voor sommige bestuursleden dan ook erg zwaar om zijn privé-leven met zijn beroep te combineren.

In het onderzoek naar de circulatie van de leden van de Raad van Bestuur binnen het VEV kwam naar voren dat de gemiddelde toetredingsleeftijd 49 jaar bedraagt met een gemiddelde ambtstermijn van 11,03 jaar wat wijst op grote verbondenheid met het Vlaams Economisch Verbond. Daarnaast viel het op dat er een grote stijging was in het aantal bestuursleden binnen de Raad van Bestuur over de verschillende vooropgestelde decennia. Deze toename valt te verklaren door de verandering van het Vlaamse economische landschap en het ontstaan van bloeiende ondernemingen.

In dit onderzoek is het niet aangewezen om de betrouwbaarheid en de geldigheid te onderzoeken van de bekomen resultaten aangezien de volledige populatie onderzocht wordt. Binnen deze eindverhandeling is het merendeel van de variabelen kwalitatief waardoor het praktisch onmogelijk is om hierop statische berekeningen, zoals de standaardafwijking, toe te passen. Hoewel in de deelvragen naar voren kwam dat de evoluties in de resultaten van bepaalde eigenschappen belangrijk waren, kwam in het onderzoek naar voren dat er slechts weinig opzienbarende evoluties zichtbaar waren.

Uit de interviews met de bevoorrechte getuigen werd duidelijk waarom er zo weinig vrouwen zetelden binnen de Raad van Bestuur van het VEV. Vrouwen bekleeden nooit de positie van gedelegeerd bestuurder binnen toonaangevende ondernemingen in Vlaanderen. Ze kunnen dus nooit in aanmerking komen om een mandaat binnen de Raad van Bestuur te bekleden. Voorts viel het op dat er een merkwaardige sfeer hangt rond het mandaat van een bestuurslid binnen het VEV.

Sommige bedrijfsleiders wilden niet ingaan op een diepte-interview of verwierpen het feit dat ze zetelden in de Raad van Bestuur van het VEV.

Deze eindverhandeling is een louter beschrijvend onderzoek dat het profiel van het modale lid van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond schetst. Het vormt de initiatie tot verder onderzoek, met nieuw aangebrachte onderzoeksvragen, naar een economische elite in Vlaanderen. Eén van de meest belangrijke vragen die hier naar voren komt is de rol van netwerking binnen het Vlaams Economisch Verbond. Uit de diepte-interviews blijkt dat netwerking en het kiezen van objectieve bondgenoten onontbeerlijk is. Het is interessant om te onderzoeken op basis van welke eigenschappen een dergelijke bondgenoot wordt gekozen. Voorts wordt mijn nieuwsgierigheid gewekt door de politieke neutraliteit van de leden van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond.

In de onderzoeksgegevens kon slechts over een bepaald deel van de onderzochte personen achterhaald worden of ze lid waren van serviceclubs zoals de Rotary Club of de Warandclub. Het is algemeen geweten dat ook bekende politici lid zijn van een dergelijke club. Het zou dan ook interessant zijn om te onderzoeken of de bestuursleden niet indirect beïnvloed worden door de belangen van bepaalde politieke partijen. Men kan dus besluiten dat de leden van de Raad van Bestuur van het VEV macht uitoefenen op alle facetten van de Vlaamse maatschappij en niet enkel op economisch vlak. Het is duidelijk dat in deze machtsstrijd maar een bijrol is weggelegd voor de vrouwelijke ondernemer.

## Overzicht Geraadpleegde werken

Agulhon, M., *Le cercle dans la France bourgeoise 1810 – 1848 : étude d'une mutation de sociabilité*, Librairie Armand Colin, Parijs, 1977

Baudet, H., Fennema, M., e.a., *Het Nederlands belang bij Indië*, Het Spectrum, Utrecht, 1983

Begg, D., Fischer, S., Dornbusch, R., *Economics*, McGraw-Hill, Londen, 2000

Berle, A., Means, G., *The Modern Corporation and Private Property*, MacMillan, New York, 1944

Bodson, P., Davignon, E., e.a., *België: eenheid in verscheidenheid*, Lannoo, Tielt, 1981

Bodson, P., *Wat denkt de Belgische publieke opinie over de onderneming? Resultaten en commentaren van een enquête*, Instituut van de Onderneming, Brussel, 1985

Bohet, V., *La formation des élites : dialogues de pendants*, Centrale du P.E.S. de Belgique, Brussel

Bonaert, F., *Conventionele regeling van de samenstelling van de raad van bestuur van een naamloze vennootschap (statuten en aandeelhoudersovereenkomst)*, Vrije Universiteit Brussel, Brussel, 1999

Bottomore, T., *De elite in de maatschappij*, Universitaire Pers, Rotterdam, 1969

Bottomore, T., *Elites and society*, Routledge, New York, 1963

Bowen, H., *World Trade Flows*, National Bureau of Economic Research, Cambridge, 1997

Brannen, P., e.a., *Workers directors*, Hutchinson, Londen, 1975

Breuker, J. e.a. *Het militair-industrieel kompleks (MIK) in Nederland*, Sunschrift, Nijmegen, 1971

Brohée, A., Vermeersch, A., *Les circles d'études : formation de l'élite*, Action Catholique, Brussel

Burnham, J., *The managerial revolution*, Penguin Books, Harmondsworth, 1962



- Cadbury, M., *The changing expectations of Board of Directors*, Penguin Books, Harmondsworth, 1997
- Cammaer, H., *Circulatietabel van de Belgische elite*, Katholieke Universiteit Leuven, Leuven, 1977
- Cammaer, H., *Omschrijving van de elite in België*, Katholieke Universiteit Leuven, Leuven, 1977
- Carbonex, X., *De economische component van de Vlaamse Beweging: historische evolutie en hedendaags elitewerking*, Katholieke Universiteit Leuven, Leuven, 2003
- Case, K., Fair, R., *Principles of economics*, Pearson Education, Upper Saddle River (N.J.), 2004
- Cassis, Y., *Big business: The European Experience in the Twentieth Century*, Oxford University Press, New York, 1997
- Commissie voor de regulering van de elektriciteit en het gas (geraadpleegd op 19 februari 2006). Dit document is consulteerbaar op URL: [http://www.creg.be/nl/cg1\\_nl.html](http://www.creg.be/nl/cg1_nl.html)
- Congdon, T., *Basic economics: a dictionary of terms, concepts and ideas*, Arrow Books, Londen, 1976
- Coombs, C.H., *A Theory of Data*, Wiley, New York, 1967
- Coppieters, A., Houben, J., Mondelaers, L., *Algemene economie: handleiding en oplossingen*, Wolters Plantyn, Deurne, 2001
- Crozier, M., Tilliette, B., *La crise de l'intelligence : essai sur l'impuissance des élites à se réformer*, Inter, Parijs, 1998
- Culyer, A., *The dictionary of health economics*, Elgar, Cheltenham, 2005
- Cuyppers, P., *Van Gevaert tot welvaart : 75 jaar VEV en economische ontwikkeling in Vlaanderen*, Lannoo, Tielt, 2002
- Daems, H., *Concurrentiestrategie en concernstrategie : een analyse van het concurrentieel voordeel van de onderneming*, Kluwer, Deventer, 1996
- De Koster, A., Denis, P. e.a., *De verkiezingen voor de ondernemingsraden en de comités voor veiligheid en hygiëne*, Verbond van Belgische Ondernemingen, Brussel, 1990

- De Leener, G., *L'organisation du travail et la question ouvrière*, Lamertin, Brussel, 1924
- Derudder, G., *Elite en democratie*, Universiteit Gent, Gent, 1977
- Desimpel, A., *De samenstelling van de Raad van Bestuur*, Katholieke Universiteit van Leuven, Leuven, 1998
- Deschrijver, H., *Kernelementen Doctoreren in Vlaanderen*, Vlaams Ministerie van Onderwijs en Vorming, Brussel, 2001
- Dewachter, W., *Besluitvorming in politiek België*, Acco, Leuven/Amersfoort, 1992
- Dewachter, W., *Indiceringen voor politiek onderzoek*, Katholieke Universiteit van Leuven, 1988
- Dewachter, W., *Inleiding tot de politologie*, Katholieke Universiteit van Leuven, 1981
- Dewachter, W., *Van oppositie tot elite: over macht, visie en leiding*, Acco, Leuven, 2003
- Domhoff, W., *Who rules America? Power and politics in the year 2000*, Mayfield Publishing Company, Mountain View, 2000
- Dopfer, K., *The evolutionary foundations of economics*, Cambridge University Press, Cambridge, 2005
- Droogleever Fortuijn, A.B., *De meting van macht*, Sociologische gids, 16<sup>de</sup> jaargang, nr 2, maart/april 1969 p 102 – 116
- Duverger, M., *Politiek als wetenschap*, J.H. de Bussy, Amsterdam, 1967
- Felling, A.J.A., *Lokale macht en netwerken*, Samson, Alphen aan de Rijn/Brussel, 1974
- Fennema, M., Schijf, H. *Nederlandse elites in de twintigste eeuw: continuïteit en verandering*, Amsterdam University Press, Amsterdam, 2003
- Fiers, S., Reynaert, H., *Wie zetelt? De gekozen politieke elite in Vlaanderen doorgelicht*, Lannoo Campus, Leuven, 2006.
- Freeman e.a., *Decision – makers in rural community action*, Social Forces, 36ste jaargang, nr 4, mei 1957, p. 319 – 322

- Galaskiewicz, J., *Corporate – nonprofit linkages in Minneapolis – St.Paul: preliminary findings from three surveys*, Departement of sociology – University of Minneapolis, Minneapolis, 1982
- Galtung, J., *Theory and Methods of Social Research*, Longmann, Londen, 1970
- Galtung, J., *Theory and Methods of Social Research*, Universitetsforlaget, Oslo, 1967
- Griffiths, A., *Applied economics: an introductory course*, Longmann, London, 1995
- Griffiths, A., Wall, S., *Applied Economics*, Pearson Education, Harlow, 2004
- Hitzler, R., *Elitenmacht*, Sozialwissenschaft, Wiesbaden, 2004
- Hoffmann – Lange, U., e.a., *Projectbericht: die Befragung von Eliten in der Bundesrepublik Deutschland*, nr 10, pp. 35 – 54, 1982.
- Hofland, H., *De elite verongelukt : beschouwingen*, Bezige Bij, Amsterdam, 1995
- Hoogerwerf, A., *Elites in de democratie: de verleiding van een politicus*, Samsom, Enschede, 1997
- Hoogerwerf, A., *Elites in de democratie: de verleiding van een politicus*, Tjeenk Willink, Alphen aan den Rijn, 1997
- Hooghe, M., *Politologie*, Katholieke Universiteit van Leuven, 2003
- Jacobs, G., *Que signifient les sommets européens pour les entreprises*, Verbond van Belgische Ondernemingen, Brussel, 2001
- Janssen, D., *Inaugurale rede van de nieuwe voorzitter van het VBO, de heer Daniël Janssen*, Verbond van Belgische ondernemingen, Brussel 1981
- Kooiman, J., *Besturen is beslissen*, Meppel, 1971
- Korn/Ferry International, *31st Annual Board of Directors Study*, Korn/Ferry International, New York, 2004
- Lipsey, R., Courant, P., *Economics*, HarperCollins College, New York, 1996
- Lipton, M., Lorch, S., *The new poverty agenda: an overview*, University of Sussex, Brighton, 1992
- Lupton, T., *On the Shop Floor*, Pergamon, Oxford, 1963
- Malloy, R., Evensky, J., *Adam Smith and the Philosophy of Law and Economics*, Kluwer Academic Publishers, Antwerpen, 2003
- Mankiw, N., *Kernbegrippen van de economie*, Academic Service, Schoonhoven, 2004

- Mankiw, N., *Principles of economics*, International Thomson publishing, New York (N.Y.), 2004
- Meyvis, L., *Markt en macht : het VEV van 1926 tot heden*, Lannoo, Tielt, 2004
- Mills, C., *The power elite*, Oxford University, Londen/Oxford/New York, 1970
- Ministerie van Onderwijs (geraadpleegd op 12 april 2006). Dit document is consulteerbaar op URL: <http://www.ond.vlaanderen.be>
- Mokken, R.J., Stokman, F.N., *Verslag van een onderzoek naar invloedsrelaties*, september 1971, Amsterdam
- Mommen, A., *The Belgian Economy in the Twentieth Century*, Routledge, Londen, 1994
- Morris, W., Richard, J.P. e.a., *Contre l'art de l'élite*, Hermann, Parijs, 1985
- Mosca, G., Livingston, A., *The ruling class (vertaling van Elementi di Scienza Politica, 1896)*, McGrawHill, New York/Londen, 1939.
- Moyser, G., Wagstaffe, M., *Research methods for elite studies*, Allen & Unwin, Londen, 1987
- Nationaal Instituut voor Statistiek (geraadpleegd op 2 april 2006). Dit document is consulteerbaar op URL: <http://www.nis.be>
- Nationale Bank van België (geraadpleegd op 28 april 2006). Dit document is consulteer op URL: <http://www.bnb.be/doc/dq/province/Namur.htm#P5>
- Oosthoek, A., *Oosthoekencyclopedie, deel 4*, Oosthoek's Uitgeversmaatschappij N.V., Utrecht, 1968.
- Pareto, V., *A Treatise on General Sociology*, Dover, New York, 1919
- Pareto, V., *Les systèmes socialistes*, Marcel Giard, Parijs, 1902
- Parry, G., *Political elites*, Allan & Unwin, Londen, 1969
- Prakke, H., *Pers en politieke elite*, Van Gorcum, Assen, 1954
- Putnam, R., *The comparative study of political elites*, Prentice Hall, Englewood Cliffs (N.J.), 1976
- Puype, J., *De elite van België: welkom in de club*, Van Halewyck, Leuven, 2005
- Riley, M., *Sociological Research II – Excercises and Manual*, Harcourt Brace & World, New York, 1963

- Riley, M.W., *Sociological research – I, a case approach*, Harcourt Brace & World, New York, 1963
- Robbins, L., *The theory of economic policy: in English classical political economy*, Macmillan, London, 1952.
- Rush, M., *Politics and society : an introduction to political sociology*, Prentice Hall, Hertfordshire, 1992
- Rutherford, D., *Dictionary of economics*, Routledge, Londen, 1992
- Schulze, R., Blumberg, L., The determination of local power elites, *The American Journal of Sociology*, 63ste jaargang, nr 3, November 1957, p 290 – 296
- Segers, J.H.G., *Sociologische onderzoeksmethoden - Deel 1*, Van Gorcum, Assen, 1983
- Selltiz, C., e.a., *Research Methods of Social Research*, Oslo, 1967
- Shore, C., Nugent, S., *Elite cultures: anthropological perspectives*, Routledge, London, 2002
- Simon, C., *Philippe Bodson : le patron qui ose*, Labor, Brussel, 2001
- Sjoberg, G. en Nett, R., *A Methodology for Social Research*, Harper, New York, 1968
- Smith, A., Skinner, A., *Wealth of Nations: Book I-III*, Harmondsworth, Penguin Books, 1986.
- Sneek, *Rede 19 oktober 1968*, Voorzitter Katholieke Vakbeweging Nederland.
- Sodeur, W., *Empirische Verfahren zur Klassifikation*, Teubner, Stuttgart, 1974
- Starcke, A., *Survival: taped interviews with South Africa's power elite*, Tafelberg, Cape Town, 1978
- Stokman, F.N., *Recruterings van de kern van de economische elite: de netwerkspecialist binnen het Nederlandse bedrijfsleven*, Swets en Zeitlinger, Lisse, 1986.
- Stuyck, J., e.a., *Codex Economie, verzameling van wetteksten voor economie 2003 – 2004*, Brugge, die Keure, 2003.
- Tacq, J., *Van probleem naar analyse*, Academisch Boeken Centrum, Lier, 1991
- Ter Braak, M., *De nieuwe elite*, Stols, Den Haag, 1945
- Toronto Stock Exchange Committee, *Beyond Compliance: Building a Governance Culture*, Institute of Internal Auditors, Toronto, 1994

- Van den Berghe, L., De Ridder, L., e.a., *Hoe optimaliseer ik mijn raad van bestuur?*, Ced Samsom, Mechelen, 2002
- Van den Berghe, R., *Handels- en economisch recht in hoofdlijnen*, Universiteit van Antwerpen, Antwerpen, 1997
- Van der Schueren, R., *De leidende gedachten van een voorzitter*, Verbond van Belgische Ondernemingen, Brussel, 1978
- Van der Schueren, R., *De vrije onderneming tegenover de uitdaging van de toekomst*, Verbond van Belgische Ondernemingen, Brussel, 1974
- Van der Schueren, R., *Uitvoer: een plicht, een wil*, Verbond van Belgische Ondernemingen, Brussel, 1977
- Van der Schueren, R., *Verdediging en toelichting van vier belangrijke nationale punten van zorg*, Verbond van Belgische Ondernemingen, Brussel, 1978
- Van Hezewijk, J., *De top-elite van Nederland: leefwijze en familierelaties, ondernemingen en dubbelfuncties van de meest invloedrijke mensen van ons land*, Balans, Amsterdam, 1986.
- Van Hezewijk, J., *De netwerken van top-elite: invloedssferen van bedrijven, commissarissen, banken, overheid, universiteiten, adel, rotary en familieclans*, Balans, Amsterdam, 1988
- Van Hezewijk, J., *Onderzoek vrouwen in topfuncties in het bedrijfsleven*, 2004
- Van Sterkenburg, P., Goossens, C., *Van Dale groot woordenboek hedendaags Nederlands*, Van Dale Lexicografie, Utrecht, , 2002
- Vanvaerenbergh, P., *Public relations voor beroepsorganisaties: het Verbond van Belgische Ondernemingen*, Katholieke Universiteit Leuven, Leuven, 1992
- Verbond van Belgische Ondernemingen, *100 jaar actie voor de onderneming: 1895 - 1995*, Lannoo, Tielt, 1995
- Verbond van Belgische Ondernemingen, *Gids 2005 – 2006 en Jaarverslag 2004*, Uitgeverij Geers, Brussel, 2005
- Verbond van Belgische ondernemingen, *Het Belgische bedrijfsleven: een doorlichting van de belangrijkste economische activiteiten*, Verbond van Belgische Ondernemingen, Brussel, 1992

- Verbond van Belgische ondernemingen, *Het Belgische bedrijfsleven: een actualisering van de sectoriele gegevens*, Verbond van Belgische Ondernemingen, Brussel, 1994
- Verbond van Belgische ondernemingen, *Mededelingen van het Verbond van Belgische Ondernemingen*, Verbond van Belgische Ondernemingen, Brussel, 1984
- Verbond van Belgische ondernemingen, *Mededelingen van het Verbond der Belgische Nijverheid*, Verbond van Belgische Ondernemingen, Brussel, 1964
- Verbond van Belgische ondernemingen, *Memorandum van het Verbond van Belgische Ondernemingen aan de regering*, Verbond van Belgische Ondernemingen, Brussel, 1977
- Verbond van Belgische ondernemingen, *Thema's en acties VBO*, Verbond van Belgische Ondernemingen, Brussel, 1996
- Verbond van Belgische ondernemingen, *VBO: Informatie*, Verbond van Belgische Ondernemingen, Brussel, 1994
- Verbond van Belgische ondernemingen, *Verbond van Belgische Ondernemingen: 1895 – 1995*, Verbond van Belgische Ondernemingen, Brussel, 1995
- Verbond van Belgische ondernemingen, *Verkiezing van de nieuwe VBO - voorzitter*, Verbond van Belgische Ondernemingen, Brussel, 1975
- Vercruyse, E.J., *Het ontwerpen van een sociologisch onderzoek*, Van Gorcum, Assen, 1970
- Verlinden, A., *Kernelementen Doctoren in Vlaanderen*, Katholieke Universiteit Leuven/Universiteit Gent, Leuven/Gent, 2005
- Vianello, M., Moore, G., Epstein, C., *Gendering elites: economic and political leadership in 27 industrialised societies*, Macmillan, Basingstoke, 2000
- Warsh, D., *Economic principals: masters and mavericks of modern economics*, Free Press, New York, 1993
- Wertheim, W.F., *Elite en massa: een bijdrage tot ontmaskering van de elitewaan*, Van Gennep, Amsterdam, 1975
- Winkler, J.T., *The ghost at the bargaining table: directors and industrial relations*, British Journal of Industrial Relations, vol 12, nr 2, pp 191 – 212, 1974

Witte, E., Craeybeckx, J., Meynen, A., *Political history of Belgium*, VUB University Press, Brussel, 2000

Witte, E., *Over bruggen en muren: Hedendaagse politieke geschiedenis en politieke wetenschappen in België (1945 – 2000)*, Universitaire Pers, Leuven, 2003

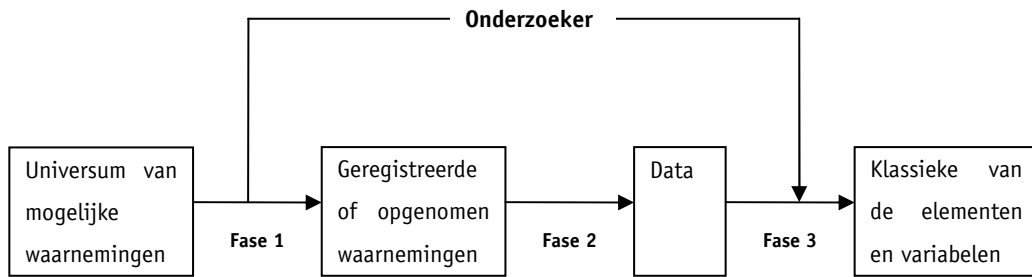
Wolfinger, R., *Readings in American political behaviour*, Prentice Hall, Englewood Cliffs (N.J.), 1966

Zapf, W., *Wandlungen der deutschen Elite – Ein Zirkulationsmodel deutscher Führungsgruppe*, München, 1965



# Bijlagen

## Bijlage 1 : Waarnemingsproces van Coombs



**Figuur I: Waarnemingsproces van Coombs**

## Bijlage 2 : Negen typen van dataverzameling

		REACTIEVORMEN		
		<i>Niet – Verbaal</i>	<i>Verbaal</i>	
			<b>Mondeling</b>	<b>Schriftelijk</b>
	<i>Informeel</i>	Participerende observatie	Conversaties	Brieven, artikels
ONDERZOEKS SITUATIES	<i>Formeel/ongestructureerd</i>	Systematische observatie	Open interview	Schriftelijke vragenlijst (open)
	<i>Formeel/gestructureerd</i>	<b>Observaties bij experimentele technieken</b>	Gesloten interview	Schriftelijke vragenlijst (gesloten)

Tabel I: Negen typen van dataverzameling (Galtung, 1967)

### **Bijlage 3 : Classificatie en codering van de ondezoeksgegevens**

<b>Variabele</b>	<b>Categorieën</b>	<b>Code</b>
<b>Aantal jaar verbonden aan het VEV</b>	a. Minder dan 1 jaar b. 1 t.e.m. 5 jaar c. 6 t.e.m. 10 jaar d. 11 t.e.m. 15 jaar e. 16 t.e.m. 20 jaar f. 21 t.e.m. 25 jaar g. Meer dan 25 jaar h. Onbekend	A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A0
<b>Leeftijd bij toetreding</b>	a. Minder dan 25 jaar b. 26 t.e.m. 30 jaar c. 31 t.e.m. 35 jaar d. 36 t.e.m. 40 jaar e. 41 t.e.m. 45 jaar f. 46 t.e.m. 50 jaar g. 51 t.e.m. 55 jaar h. 56 t.e.m. 60 jaar i. 61 t.e.m. 65 jaar j. Meer dan 65 jaar k. Onbekend	B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B0
<b>Vestigingsplaats gerelateerde bedrijf</b>	a. Limburg b. Antwerpen c. Vlaams Brabant d. West-Vlaanderen	D1 D2 D3 D4

	e. Oost-Vlaanderen f. Brussels Hoofdstedelijk Gewest g. Luik h. Namen i. Waals Brabant j. Henegouwen k. Luxemburg l. Onbekend	D5 D6 D7 D8 D9 D10 D11 D0
<b>Burgerlijke stand</b>	a. Alleenstaand b. Getrouwd zonder kinderen c. Getrouwd met kinderen d. Weduwe(naar) e. Gescheiden f. Onbekend	E1 E2 E3 E4 E5 E0
<b>Geslacht</b>	a. Mannelijk b. Vrouwelijk c. Onbekend	F1 F2 F0
<b>Talenkennis</b>	a. Frans b. Nederlands c. Duits d. Engels e. Spaans f. Een combinatie van de verschillende talen ... g. Onbekend	G1 G2 G3 G4 G5 G6 G0
<b>Universiteit</b>	a. Katholieke Universiteit Brussel (KUB) b. Katholieke Universiteit Leuven (KUL) c. Katholieke Universiteit Leuven Campus Kortrijk (KULAK) d. Universiteit Hasselt (UH) e. Université Catholique de Louvain (UCL)	H1 H2 H3 H4 H5

	<ul style="list-style-type: none"> <li>f. Université de Liège (ULg)</li> <li>g. Université Libre de Bruxelles (ULB)</li> <li>h. Universitair Centrum Antwerpen (RUCA)</li> <li>i. Universitaire Faculteiten Sint-Ignatius Antwerpen (UFSIA)</li> <li>j. Universitaire Instelling Antwerpen</li> <li>k. Universiteit Antwerpen (UA)</li> <li>l. Universiteit Gent (RUG)</li> <li>m. Vrije Universiteit Brussel (VUB)</li> <li>n. Onbekend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>H6</li> <li>H7</li> <li>H8</li> <li>H9</li> <li>H10</li> <li>H11</li> <li>H12</li> <li>H13</li> <li>H0</li> </ul>
<b>Opleiding</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Godgeleerdheid</li> <li>b. Wijsbegeerte</li> <li>c. Kerkelijk Recht</li> <li>d. Rechtsgeleerdheid</li> <li>e. Economische en Toegepaste Economische Wetenschappen</li> <li>f. Sociale Wetenschappen</li> <li>g. Letteren</li> <li>h. Psychologie en Pedagogische Wetenschappen</li> <li>i. Wetenschappen</li> <li>j. Ingenieurswetenschappen</li> <li>k. Bio-ingenieurswetenschappen</li> <li>l. Geneeskunde</li> <li>m. Farmaceutische Wetenschappen</li> <li>n. Bewegings- en Revalidatiewetenschappen</li> <li>o. Onbekend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>I1</li> <li>I2</li> <li>I3</li> <li>I4</li> <li>I5</li> <li>I6</li> <li>I7</li> <li>I8</li> <li>I9</li> <li>I10</li> <li>I11</li> <li>I12</li> <li>I13</li> <li>I14</li> <li>I15</li> </ul>
<b>Sector van het gerelateerde bedrijf</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Primaire sector</li> <li>b. Secundaire sector</li> <li>c. Tertiaire sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>J1</li> <li>J2</li> <li>J3</li> </ul>

	d. Onbekend	J0
<b>Vennootschapsvorm van het gerelateerde bedrijf</b>	a. Vereniging zonder Winstbejag	K1
	b. Besloten Vennootschap met beperkte aansprakelijkheid	K2
	c. Eenpersoonsbesloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid	K3
	d. Coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid	K4
	e. Coöperatieve vennootschap met onbeperkte en hoofdelijke aansprakelijkheid	K5
	f. Naamloze vennootschap	K6
	g. Onbekend	K0
<b>Aantal personeelsleden gerelateerd bedrijf</b>	a. Minder dan 10 personeelsleden	L1
	b. 11 t.e.m. 50 personeelsleden	L2
	c. 51 t.e.m. 200 personeelsleden	L3
	d. 201 t.e.m. 500 personeelsleden	L4
	e. 501 t.e.m. 1000 personeelsleden	L5
	f. Meer dan 1000 personeelsleden	L6
	g. Onbekend	L0
<b>Moedertaal</b>	a. Nederlands	M1
	b. Frans	M2
	c. Engels	M3
	d. Duits	M4
	e. Onbekend	M5
<b>Functie bij de gerelateerde onderneming</b>	a. Gedelegeerd/Afgevaardigd Bestuurder	N1
	b. Voorzitter Raad van Bestuur	N2
	c. Manager afdeling	N3
	d. Directeur Generaal	N4
	e. Onbekend	N0
<b>Soort functie bij één van de</b>	a. Raad van bestuur	O1

<b>bestuursraden van het VEV</b>	b. Directieraad	02
	c. Algemene Raad	03
	d. Afgevaardigd Bestuurders	04
	e. Gedelegeerd Bestuurders	05
	f. Voorzitter	06
	g. Erevoorzitter	07
	h. Onbekend	00
	<b>Aantal functies bij het VEV</b>	1. Eén
2. Twee		P2
3. Drie		P3
4. Vier		P4
5. Vijf		P5
6. Zes		P6
7. Onbekend		P0

**Tabel II: Classificatie en codering van de onderzoeksgegevens**



## **Bijlage 4 : Doelstellingen VOKA – Vlaams Economisch Verbond**

Het Vlaams Economisch Verbond heeft volgende doelstellingen:

1. Ze wil als het meest nabije en meest invloedrijke professioneel netwerk van ondernemers en als representatieve organisatie van ondernemingen in Vlaanderen een optimaal kader creëren voor succesvol ondernemen en wil aldus fundamenteel bijdragen tot welvaart en welzijn van haar regio.
2. Ze wil de partner zijn van de ondernemingen en het meest toegankelijke platform aanbieden voor netwerken en dienstverlening.
3. Zij wil door alle belanghebbenden, van lokaal tot internationaal niveau, erkend worden als vertegenwoordiger en woordvoerder van ondernemingen in Vlaanderen.
4. Zij wil de katalysator zijn om van Vlaanderen de meest aantrekkelijke regio in Europa te maken voor ondernemingsactiviteiten en om het internationaal ondernemen te bevorderen.
5. zij wil een gepaste maatschappelijke waardering voor de belangrijke bijdrage die ondernemingen leveren aan welvaart en welzijn in Vlaanderen.
6. Zij is ervan overtuigd dat succesvolle ondernemingen het instrument zijn van welvaart en welzijn voor eenieder die in Vlaanderen woont en werkt.
7. De realisatie van deze doelstellingen dient te geuren in alle onafhankelijkheid en los van elke politieke stroming.
8. Zij kan ter verwezenlijking van dit doel alle passende en noodzakelijk middelen aanwenden.

**Bron: Vlaams Economisch Verbond, 2003**

## Bijlage 5 : Lijst leden van de Raad van Bestuur van het Vlaams Economisch Verbond 1926-2003

Naam	Voornaam	Functies	Datum Toetreding	Datum Uittreding
Akerman	Ivan	R	7/05/1979	14/05/1985
Akkermans	Louis	R	22/04/1991	23/05/2002
Beirnaert	Wilfried	R/D	7/05/1979	21/04/1999
Berckmoes	Philemon	R	8/05/1995	21/04/1999
Bergen	Andre	AR/RVB	5/05/2003	31/12/2005
Berges	Michel	R/D	7/05/1990	3/05/1993
Berggren	Thage	R	4/05/1981	3/05/1982
Bertrand	Luc	AR/RVB	16/05/2001	31/12/2005
Bettens	François	R	4/05/1998	21/04/1999
Binnemans	Jean Jacques	AR/RVB	5/05/1986	5/07/1999
Binnemans	Marc	R	3/04/2000	31/12/2005
Bonne	Walter	R	16/04/1969	22/04/1991
Boogmans	Dirk	AR/RVB/OV	3/04/2000	31/12/2005
Boone	Jan	R/D	9/05/1983	3/05/1993
Boone	Karel	R	8/05/1995	5/05/2003
Borgerhoff	Guy	R	4/05/1992	31/12/2004
Bosselaers	Jan	R/D	4/05/1981	??????
Breesch	Willy	R/D	9/05/1994	21/04/1999
Broekmans	Jos	AR/RVB	3/04/2000	31/12/2005
Bruneel	Dirk	AR/RVB	3/04/2000	31/12/2005
Brydenbach	Willem	R	13/06/1953	6/01/1962
Buysse	Paul	R/AR/RVB	6/05/1996	5/07/1999
Campo	Lode	R/D	5/05/1975	6/05/1996
Cannoot	F	R	4/04/1968	22/05/1978
Cappuyns	Henri	R/D/V/EV	27/04/1960	+
Chaffart	Ferdinand	R/D	22/04/1991	21/04/1999
Claeys	Jos	AR/RVB	5/07/1999	16/05/2001
Clémer	G	R/D	9/05/1994	5/05/1997
Cockaerts	Marcel	R/D	4/05/1992	4/05/1998
Coene	Jan	AR/RVB	3/04/2000	31/12/2004
Collin	Fernand	R	3/09/1959	4/04/1968
Colruyt	Jef	R/RVB	6/05/1996	31/12/2005
Coppé	Andre	R/D	3/05/1976	3/05/1982
Coppen	Michel	R/D	5/05/1975	9/05/1977
Coppens	Jacques	R/D	4/05/1981	9/05/1994
Cordier	John	R	6/05/1996	16/05/2001

<b>Cornu</b>	Jo	AR/RVB	3/04/2000	31/12/2005
<b>Croes</b>	Valère	R	22/04/1991	5/07/1999
<b>Cuykx</b>	Maxime	R/D	6/05/1974	7/05/1979
<b>Daems</b>	Hendrik	R	3/05/1976	26/04/1989
<b>De Beys</b>	E	R/D	3/05/1976	7/05/1990
<b>De Bièvre</b>	Clement	R/D	20/03/1973	7/05/1979
<b>De Brouwer</b>	Yves	R/D	13/06/1953	9/05/1977
<b>De Bruyckere</b>	Luc	R/D/OV	6/05/1996	31/12/2005
<b>De Can</b>	R	R	26/04/1989	31/12/2003
<b>De Clercq</b>	Jacqueline	R/D	4/05/1998	3/04/2000
<b>De Clippel</b>	Paul	R	21/05/1949	27/04/1960
<b>De Coninck</b>	Pierre	R	26/01/1947	20/05/1950
<b>De Feyter</b>	Rene	R/D/AB	18/03/1971	3/04/2000
<b>De Graeve</b>	Gilbert	R/D	9/05/1977	5/05/1997
<b>De Houwer</b>	Carlo	R/D/P	6/05/1974	4/05/1998
<b>De Jaegere</b>	Etienne	R	22/05/1978	14/05/1985
<b>de la Kethulle</b>	Christian	R	6/05/1974	14/05/1984
<b>De Lathouwer</b>	Armand	R	3/05/1976	6/05/1996
<b>De Ley</b>	J	R	17/05/1952	7/05/1955
<b>De Meyer</b>	Christian	R	5/05/1975	4/05/1987
<b>De Muynck</b>	Johan	R/R/D/EV/V	20/03/1973	26/04/1989
<b>De Paemelaere</b>	Jean Pierre	R/D	22/04/1991	31/12/2005
<b>De Petter</b>	Gaston	R	22/04/1991	22/04/1991
<b>De Prycker</b>	Willy	R	3/05/1993	9/05/1994
<b>De Roeck</b>	Louis	R/D	20/05/1950	16/03/1967
<b>de Schaetzen</b>	O	R	27/04/1960	18/03/1971
<b>De Scheemaecker</b>	Marc	AR/RVB/OV	3/04/2000	5/05/2003
<b>De Smaele</b>	André	R	16/04/1964	9/05/1977
<b>De Smet</b>	Albert	R	19/03/1970	5/05/1980
<b>de Spot</b>	Jan	R	16/04/1969	22/05/1978
<b>De Voldere</b>	Urbain	R	5/05/1986	9/05/1994
<b>De Wilde</b>	Julien	R/D	8/09/1995	3/04/2000
<b>De Winter</b>	Luc	R	4/05/1992	5/07/1999
<b>De Witte</b>	Ivan	R/D	18/03/1971	9/05/1977
<b>De Wolf</b>	Erwin	R/D	5/05/1986	8/05/1995
<b>Declercq</b>	Guido	R	1/04/1964	7/05/1990
<b>Dejaeger</b>	John	AR/RVB	5/05/2003	31/12/2005
<b>Delbaere</b>	Jacques	R	16/05/1958	26/04/1989
<b>Delbaere</b>	PJ	R/D	17/05/1957	26/04/1989
<b>Delbaere</b>	Michel	R/D	4/05/1992	31/12/2005
<b>Dequae</b>	Andre	R/R	18/03/1971	6/05/1974
<b>Descamps</b>	Patrick	R	5/05/1975	3/05/1993
<b>Desimpel</b>	Aimé	R/D	7/05/1990	1/06/1999
<b>Dewilde</b>	Oswald	R/D	26/01/1947	18/03/1971
<b>Dewulf</b>	Carl	R	1/12/1997	5/05/2003
<b>Dewulf</b>	Etienne	R	9/05/1994	7/10/1996
<b>Dherte</b>	Emile	R	6/05/1974	31/12/1978

<b>D'Hont</b>	Maurice	R/D	18/03/1971	31/12/1987
<b>Dierckx</b>	Filip	AR	16/05/2001	31/12/2005
<b>Dierckx</b>	Marc	R/D/OV	9/05/1977	7/05/1990
<b>Dierckx</b>	A	R	24/04/1948	22/05/1954
<b>Dierick</b>	Achille	R	7/05/1955	4/04/1968
<b>Dieusart</b>	Antoon	R/D/OV	7/05/1984	5/05/2003
<b>Dilissen</b>	Theo	R/AR/RVB/OV	6/05/1996	3/04/2000
<b>Dils</b>	Jozef	R/D	22/05/1978	7/05/1990
<b>Dirickx</b>	André	R	7/05/1970	9/05/1994
<b>Dirickx</b>	G	R/OV	16/04/1969	9/05/1977
<b>Dooms</b>	Jean	R	4/05/1998	31/12/2005
<b>Dorny</b>	Lucien	R	9/05/1977	26/04/1989
<b>Driessens</b>	Jacques	R	22/04/1991	5/05/2003
<b>Dubois</b>	Guillaume	R	19/03/1970	31/12/1980
<b>Duchateau</b>	Alfons	R	4/04/1963	28/05/1969
<b>Dumolin</b>	Christian	R	3/05/1982	5/05/2003
<b>Everaert</b>	Ronald	R/RVB/OV	6/05/1996	31/12/2005
<b>Faure</b>	H	R	26/01/1947	22/05/1954
<b>Femont</b>	E	R	5/05/1980	26/04/1989
<b>Florizone</b>	A	R	17/05/1952	16/05/1958
<b>Francken</b>	Marc	R/D/P	26/04/1989	31/12/2005
<b>Francken</b>	Paul	R/D/OV	1/04/1964	31/12/1989
<b>Frerot</b>	Jean	R/D	4/05/1981	9/05/1994
<b>Geebelen</b>	W	R	19/05/1951	11/12/1953
<b>Genbrugge</b>	Robert	R	5/05/1980	9/05/1994
<b>Geuten</b>	Luc	R/D	8/05/1995	21/04/1999
<b>Goedefroit</b>	J	R/D/P	18/03/1971	7/05/1990
<b>Goossens</b>	John	R/D/R	22/04/1991	8/05/1995
<b>Goossens</b>	Marcel	R	5/05/1980	14/05/1985
<b>Goossens</b>	Robert	R	26/01/1947	18/03/1971
<b>Grulois</b>	L	R	20/05/1950	13/06/1953
<b>Gyssens</b>	Fernand	R/D	23/03/1972	26/04/1989
<b>Hallemeesch</b>	Willy	R/D	4/05/1992	21/04/1999
<b>Henskens</b>	André	R	11/04/1962	18/03/1971
<b>Herbosch</b>	Antoine	R	24/04/1948	18/03/1971
<b>Heymans</b>	Paul	R/D/OV	26/01/1947	19/11/1960
<b>Hoeck</b>	Armand	R/D	9/05/1983	7/05/1990
<b>Huygen</b>	Michel	R/D	23/03/1972	5/05/1986
<b>Huyghebaert</b>	Jan	R/D/OV	5/05/1986	31/12/2005
<b>Jans</b>	Leon	R/D	21/05/1949	18/11/1964
<b>Janssens</b>	Lodewijk	R	22/05/1978	7/05/1979
<b>Joris</b>	Christine	AR/RVB	3/04/2000	31/12/2005
<b>Kestens</b>	G	R/D	22/04/1991	31/12/2005
<b>Kumpen</b>	Constant	R/D	16/04/1969	4/09/1973
<b>Kumpen</b>	Paul	R/D/OV	9/05/1988	31/12/2005
<b>Kympers</b>	Leopold	R/D	9/05/1977	22/04/1991
<b>Laga</b>	M	R	23/03/1972	7/05/1979

<b>Lambrecht</b>	W	R	26/01/1947	7/05/1979
<b>Lambrechts</b>	Jozelf	R/D	4/05/1992	8/05/1995
<b>Langenaeken</b>	Roger	R/D	7/05/1990	4/05/1998
<b>Lannoo</b>	Godfried	R	3/05/1976	5/05/1997
<b>Lannoo</b>	M	R	5/05/1997	31/12/2005
<b>Leemans</b>	Alain	R/D	7/05/1979	4/05/1981
<b>Lefevre</b>	Werner	R	6/05/1996	4/05/1998
<b>Lenaers</b>	Robert	R/D	3/05/1993	31/12/2005
<b>Leroi</b>	H	R/RVB	4/05/1998	31/12/2005
<b>Leysen</b>	André	R	23/03/1972	22/04/1991
<b>Leysen</b>	Christian	R	22/04/1991	31/12/2005
<b>Leysen</b>	M	R/D	22/04/1991	31/12/2005
<b>Leysen</b>	Vaast	R/D/V/EV	16/04/1969	31/12/2005
<b>Libeert</b>	Filiep J	R/D	5/05/1997	31/12/2005
<b>Lindemans</b>	Dominique	R	11/04/1962	9/05/1977
<b>Loix</b>	Rene	R	4/05/1998	5/05/2003
<b>Luyten</b>	Luc	R	9/05/1994	5/05/1997
<b>Macharis</b>	Pierre	R/D	4/05/1998	31/12/2005
<b>Maenhout</b>	Roger	R	7/05/1990	8/05/1995
<b>Maertens</b>	A	R	16/04/1964	9/05/1983
<b>Maes</b>	Roger	R/D/OV	3/05/1982	5/05/1997
<b>Maes</b>	Sophie	R	5/05/1997	31/12/2005
<b>Maes</b>	Paul	R	16/04/1969	26/04/1989
<b>Maes</b>	T	R	22/04/1991	6/05/1996
<b>malmrös</b>	Lars	R	4/04/1968	20/03/1973
<b>Matthys</b>	Paul	R	7/05/1990	31/12/2005
<b>Matthyssen</b>	Joannes	R/D	13/06/1953	23/03/1972
<b>Meeus</b>	John	R	5/05/1956	1/04/1965
<b>Meganck</b>	P	R	31/03/1966	7/05/1979
<b>Mertens</b>	Edmond J M	R/D	26/01/1947	10/05/1965
<b>Mertens</b>	Frans	R	21/05/1949	17/05/1952
<b>Meurrens</b>	LF	R/D	4/05/1998	21/04/1999
<b>Michiels</b>	Albert	R	22/05/1954	14/05/1985
<b>Michils</b>	Alex	R	4/05/1992	21/04/1999
<b>Moyerso</b>	J	R	13/06/1953	27/11/1963
<b>Mussche</b>	Johan	R/RVB	4/05/1998	31/12/2001
<b>Muyters</b>	Philippe	R/D/GB	4/05/1998	31/12/2005
<b>Naessens</b>	Maurits	R/D/OV	24/04/1948	7/05/1979
<b>Nedee</b>	Fernand	R	16/04/1969	31/12/2005
<b>Neven</b>	Tony	R	8/05/1995	31/12/2005
<b>Neyens</b>	Joseph	AR/RVB	5/05/2003	31/12/2005
<b>Nicolai</b>	P	R/D	16/04/1964	9/05/1977
<b>Officiers</b>	Mieke	R/D/AB	15/09/1993	16/05/2001
<b>Onghena</b>	Joris	R	13/06/1953	18/03/1971
<b>Oostra</b>	Simon Pierre	R/D	14/05/1985	7/10/1996
<b>Östergren</b>	G	R	20/03/1973	22/05/1978

<b>Pacquet</b>	Jan	R/D	3/05/1976	4/05/1987
<b>Pans</b>	Donald	R	4/05/1998	31/12/2005
<b>Parein</b>	Victor	R	26/01/1947	28/04/1966
<b>Paternostre</b>	Jozef Petrus	R	7/05/1984	22/04/1991
<b>Patroons</b>	hugo	R	7/05/1984	8/05/1995
<b>Peelman</b>	Bernard	R/D	14/05/1985	21/04/1999
<b>Peeters</b>	Raymond	R/D	8/05/1995	5/07/1999
<b>Peeters</b>	Theo	R/D/OV	7/05/1990	3/04/2000
<b>Peleman</b>	Guido	R/D/OV	4/05/1998	31/12/2005
<b>Pellens</b>	Jan	R/RVB	6/05/1996	31/12/2005
<b>Pere</b>	Pierre	R	20/03/1973	9/05/1977
<b>Pirijns</b>	R	R	6/05/1974	22/04/1991
<b>Pôlet</b>	Philippe	R	6/05/1996	31/12/2005
<b>Portier</b>	Valere	R/D	18/03/1971	14/05/1985
<b>Provost</b>	Paul	R/D/EV/V	11/04/1962	31/12/1990
<b>Raté</b>	Jacques	R/D/OV	5/05/1986	4/05/1992
<b>Renard</b>	Dirk	R	8/05/1995	21/04/1999
<b>Reynaers</b>	Martine	R	4/05/1992	31/12/2005
<b>Roos</b>	Jozef	R/D/OV/EV/V	5/05/1997	31/12/2005
<b>Ruelens</b>	Karel	R	9/05/1983	5/05/1986
<b>Santens</b>	Jean Baptist	AR/RVB	23/05/2002	31/12/2005
<b>Santens</b>	Luc	R/D	9/04/1994	3/04/2000
<b>Santens</b>	Mark	R/D/OV/V/EV	16/04/1969	31/12/2005
<b>Scheepens</b>	Theo	R	13/06/1953	31/12/1977
<b>Schicht</b>	Arno	R/D	3/05/1982	5/05/1986
<b>Schillebeeckx</b>	Herman	R	9/05/1988	31/12/2005
<b>Seghers</b>	Hendrik	R	19/03/1970	3/04/2000
<b>Sercu</b>	Jan	R	5/05/1980	4/05/1987
<b>Shetty</b>	Ajit	R/RVB	8/05/1995	31/12/2005
<b>Siau</b>	Bernard	R/D	8/05/1995	31/12/2005
<b>Smets</b>	Michel	R	16/04/1964	6/05/1974
<b>Soens</b>	Marcel	R/D	5/05/1986	8/05/1995
<b>Soille</b>	A	R	21/05/1949	17/05/1952
<b>Somers</b>	Karel	R	26/01/1947	21/05/1949
<b>Staels</b>	Marc	R	5/05/1997	31/12/2005
<b>Standaert</b>	Guy	R/D	4/05/1992	6/05/1996
<b>Steverlynck</b>	Emmanuel	R/D	4/05/1981	7/07/1986
<b>Steverlynck</b>	M	AR/RVB	5/05/2003	31/12/2005
<b>Steverlynck</b>	Patrick	R/D	4/05/1987	16/05/2001
<b>Stoop</b>	John	AR/RVB	5/05/2003	31/12/2005
<b>Stouthuysen</b>	Robert	R/D/P/V/EV	4/04/1968	31/12/2005
<b>Sué</b>	Leon	R/D	9/05/1994	31/12/2005
<b>Suetens</b>	W	R	9/05/1983	26/04/1989
<b>Swaelen</b>	Erik	R/D	26/04/1989	4/05/1992
<b>Swenden</b>	Eric	R/D	4/05/1987	16/05/2001
<b>Ter Hark</b>	Eric	R	4/05/1998	23/05/2002

<b>Thielemans</b>	Leo	R	9/05/1988	3/04/2000
<b>Thijs</b>	Johnny	R	6/05/1996	4/05/1998
<b>Thomaes</b>	Rudolph	AR/RVB	3/04/2000	31/12/2005
<b>Tiberghin</b>	Albert	R/D	4/05/1961	14/05/1985
<b>Tilly</b>	Karl-Axel	R	3/05/1982	14/05/1985
<b>Tuytens</b>	A	R/D	5/05/1980	4/05/1987
<b>Tuytens</b>	Manu	R/D	6/05/1996	23/05/2002
<b>Tytgadt</b>	Arthur	R	26/01/1947	20/05/1950
<b>Tytgadt</b>	Jean	R	22/05/1978	31/12/1980
<b>Ulens</b>	Stan	R	9/05/1994	4/05/1998
<b>Uytterhoeven</b>	Hugo	R/D	6/05/1974	4/05/1987
<b>Vaesen</b>	Leon	R/D	5/05/1997	31/12/2005
<b>Van Aerschot</b>	Rik	R/D/OV	9/05/1983	4/05/1998
<b>Van Aevermaete</b>	Philippe	R/D	4/05/1992	31/12/1994
<b>Van Broekhoven</b>	Jan	R	5/05/1997	3/04/2000
<b>Van Broekhoven</b>	Norbert	R	9/05/1994	31/12/2005
<b>Van de Wauwer</b>	J	R	18/03/1971	22/04/1991
<b>Van Den Balck</b>	Valentin	R	4/05/1987	9/05/1994
<b>Van Den Berge</b>	Marc	R	5/05/1997	31/12/2005
<b>Van Den Bergh</b>	Frans	R/D	16/04/1964	14/05/1985
<b>Van den Brande</b>	Lucien	R/D	3/05/1982	4/05/1992
<b>Van den Broeck</b>	Robert	R	5/05/1986	5/05/1997
<b>Van Den Eede</b>	Jozef	R/D	6/05/1974	5/05/1986
<b>Van Den Perre</b>	Jo	R/P/D/OV	8/05/1938	9/05/1977
<b>Van den Steen</b>	R	R	4/05/1987	5/07/1999
<b>Van der Pluym</b>	Eddy	AR/RVB	5/05/2003	31/12/2005
<b>Van Dorpe</b>	Frantz	R/OV	17/05/1957	20/03/1973
<b>Van Dyck</b>	EA	R	5/05/1980	22/04/1991
<b>Van Gestel</b>	Carlo	R	7/05/1990	31/12/1995
<b>Van Gestel</b>	Philip J	R	5/05/1997	31/12/2005
<b>Van Haren</b>	Jacques	R	9/05/1994	21/04/1999
<b>Van Havre</b>	Roger	R	21/05/1949	4/04/1963
<b>Van Hemele</b>	Michel	R/D/OV	6/05/1996	31/12/2005
<b>Van Herck</b>	Jan	R	21/05/1949	6/05/1996
<b>Van Hool</b>	Alfons	R/D	23/03/1972	5/07/1999
<b>Van In</b>	Andre	R	18/03/1971	5/05/1986
<b>Van innis</b>	Emmanuel	R	6/05/1996	5/07/1999
<b>Van Lerberghe</b>	Maurits	R/D	18/03/1971	7/05/1979
<b>Van Maelen</b>	Alfons	R	9/05/1983	22/04/1991
<b>Van Marcke</b>	Jean	R/D	6/05/1996	5/05/2003
<b>Van Nevel</b>	Luc	R/D/OV	7/05/1990	16/05/2001
<b>Van Roey</b>	P. Gustave	R/D	5/05/1975	4/05/1987
<b>Van Rompuy</b>	Valeer	R	6/05/1974	8/05/1995
<b>Van Rooy</b>	C	R	11/04/1962	31/12/1962
<b>Van Thillo</b>	Herman	R	3/05/1976	6/05/1996
<b>Van Thillo</b>	Christian	R/D	6/05/1996	5/07/1999
<b>Van Ussel</b>	Georges	R	9/05/1988	31/12/2005

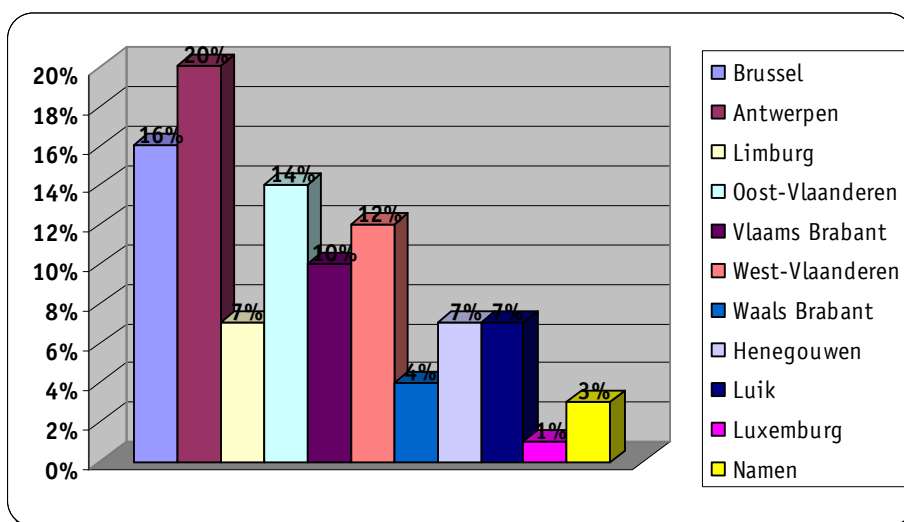
<b>Van Vaerenbergh</b>	Ivo	R/RVB	7/05/1990	31/12/2005
<b>Van Waeyenberge</b>	Piet	R/D/EV/V	5/05/1980	31/12/2005
<b>Vandamme</b>	Hugo	R/D/OV	7/05/1990	31/12/2005
<b>Vandenavenne</b>	Andre	R	4/05/1998	3/05/2000
<b>Vandenavenne</b>	Walter	R/D/OV/V/EV	9/05/1977	31/12/2005
<b>Vandenpitte</b>	Walter	R	4/05/1998	31/12/2005
<b>Vandenputte</b>	Gilbert	R	9/05/1988	3/04/2000
<b>Vandenputte</b>	Tony	AR/RVB	5/07/1999	31/12/2005
<b>Vandeputte</b>	Gilbert	R	9/05/1988	3/04/2000
<b>Vanderhoecht</b>	Karel	R/D	23/03/1972	7/05/1979
<b>Vandermeulen</b>	Louis	R/D	13/06/1953	16/03/1967
<b>Vandeurzen</b>	Urbain	R/D/OV/P	8/05/1995	31/12/2005
<b>Vandewalle</b>	Luc	AR/RVB/OV/P	16/05/2001	31/12/2005
<b>Vanes</b>	Robert	R/D	22/05/1954	17/05/1957
<b>Velge</b>	Jean-charles	R/D	9/05/1983	5/05/1997
<b>Velge</b>	Maurice	R	22/04/1991	5/07/1999
<b>Verbeke</b>	Landry	R	4/05/1998	31/12/2005
<b>Vercruyssen</b>	Rudi	R/D	4/05/1992	6/05/1996
<b>Verhaeghe-de Naeyer</b>	Thierry	R	5/05/1997	3/04/2000
<b>Verhoeven</b>	Ludo	AR/RVB/OV/V	5/07/1999	31/12/2005
<b>Vermeersch</b>	G	R/D	26/01/1947	13/07/1952
<b>Vermeiren</b>	Remi	R/D/OV	4/05/1998	5/05/2003
<b>Vermeylen</b>	Eric	AR/RVB	16/05/2001	31/12/2005
<b>Verreet</b>	Jozef	R	26/01/1947	20/05/1950
<b>Verschueren</b>	Albert	R	18/03/1971	20/03/1973
<b>Vervliet</b>	Henri	R/D	12/03/1947	23/06/1955
<b>Verwilst</b>	Herman	AR/RVB	5/07/1999	31/12/2005
<b>Vesters</b>	C	R	19/05/1951	23/03/1972
<b>Vinck</b>	Karel	R/D/V/EV	8/05/1995	31/12/2005
<b>Vlerick</b>	Philippe	R/D/OV	4/05/1998	31/12/2005
<b>Vlerick</b>	Andre	R	22/05/1954	26/04/1989
<b>Vleurinck</b>	Achiel	R/D	26/01/1947	13/06/1953
<b>Vreys</b>	Frans	R	9/05/1988	4/05/1998
<b>Waeterloos</b>	W	R	4/04/1963	+
<b>Waumans</b>	Juliam	R	17/05/1957	16/04/1969
<b>Wauters</b>	Edward	R/D	7/05/1979	9/05/1994
<b>Wauters</b>	Luc	R/D/OV	16/03/1967	4/05/1992
<b>Wildiers</b>	F	R/D/AB	26/06/1963	3/05/1976
<b>Willemen</b>	Johan	AR/RVB	5/05/2003	31/12/2005
<b>Willemen</b>	Paul	R/D	9/05/1977	22/04/1991
<b>Wollecamp</b>	M	R/D	4/05/1987	31/12/1997



## Bijlage 6 : Aantal ondernemingen per provincie in functie van het totaal aantal ondernemingen in Vlaanderen

Provincies	Aantal	Percentage
Brussel	35413	16%
Antwerpen	46243	20%
Limburg	15452	7%
Oost-Vlaanderen	30688	14%
Vlaams Brabant	21803	10%
West-Vlaanderen	28191	12%
Waals Brabant	9486	4%
Henegouwen	15124	7%
Luik	15207	7%
Luxemburg	2043	1%
Namen	6370	3%

Tabel III: Aantal ondernemingen per provincie (NIS, 2006)

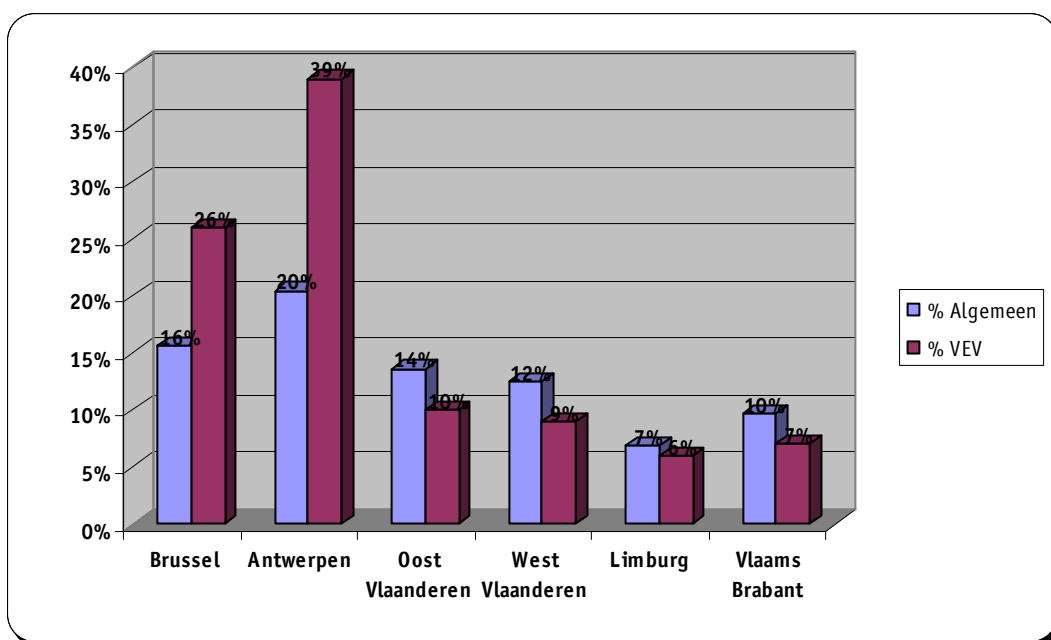


Figuur II: Aantal ondernemingen per provincies in percentages (NIS, 2006)

## Bijlage 7 : Vergelijking provinciale vestigingsplaats

Provincie	% Algemeen	% VEV
Brussel	16%	26%
Antwerpen	20%	39%
Oost Vlaanderen	14%	10%
West Vlaanderen	12%	9%
Limburg	7%	6%
Vlaams Brabant	10%	7%

Tabel IV Vergelijking provinciale vestigingsplaats (Belgische ondernemingen) ten opzichte van de gerelateerde ondernemingen van de leden van de Raad van Bestuur

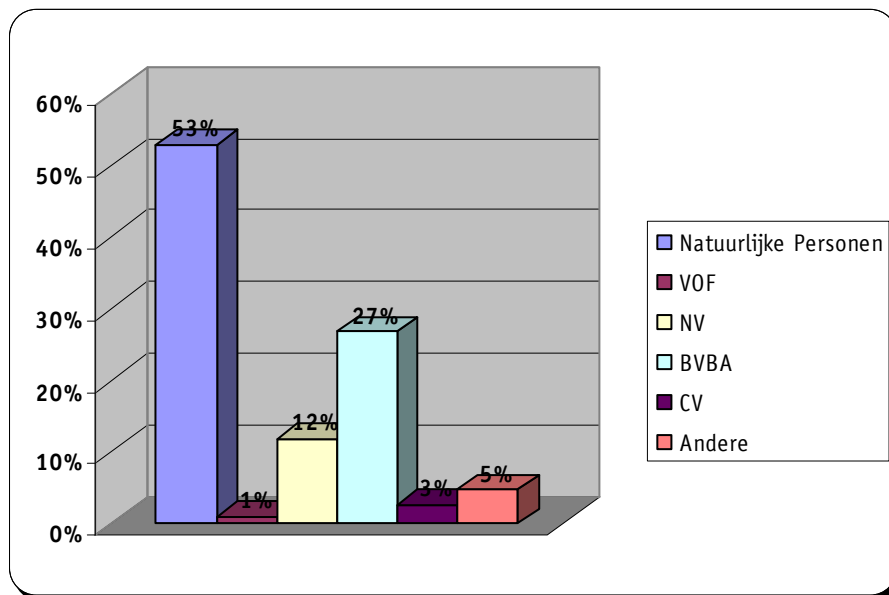


Figuur III Vergelijking provinciale vestigingsplaats (Belgische ondernemingen) ten opzichte van de gerelateerde ondernemingen van de leden van de Raad van Bestuur

## Bijlage 8 : Vennootschapsvorm van ondernemingen in het Vlaamse Gewest

Soort Vennootschapsvorm	Percentage
Natuurlijke Personen	53%
VOF	1%
NV	12%
BVBA	27%
CV	3%
Andere	5%

Tabel V: Vennootschapsvorm van ondernemingen in het Vlaamse Gewest (NIS, 2006)

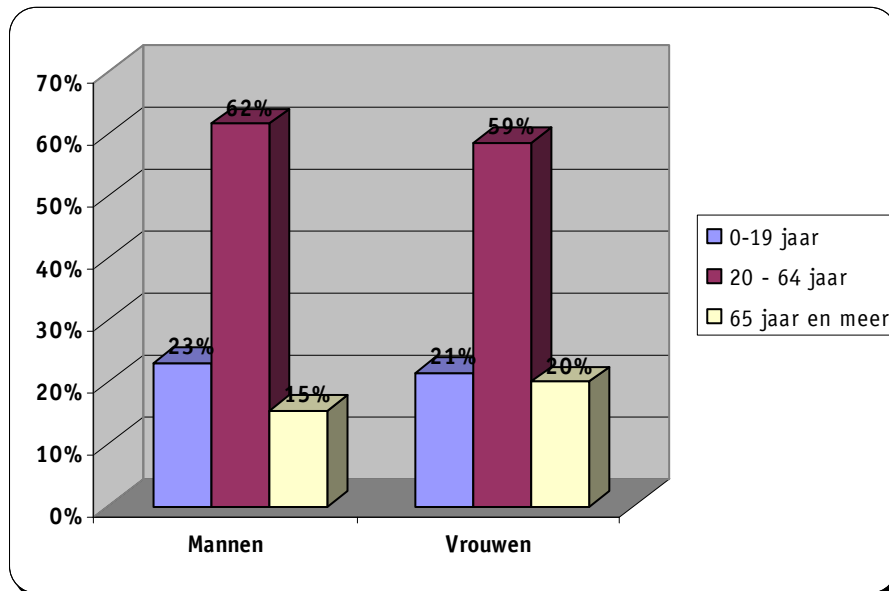


Figuur IV Vennootschapsvorm van ondernemingen in het Vlaamse Gewest (NIS, 2006)

## Bijlage 9 : Geslacht en leeftijd van de Vlaamse bevolking

Leeftijd fase	Mannen	Vrouwen
0-19 jaar	23%	21%
20 - 64 jaar	62%	59%
65 jaar en meer	15%	20%

Tabel VI Geslacht en leeftijd van de Vlaamse bevolking (NIS, 2006)

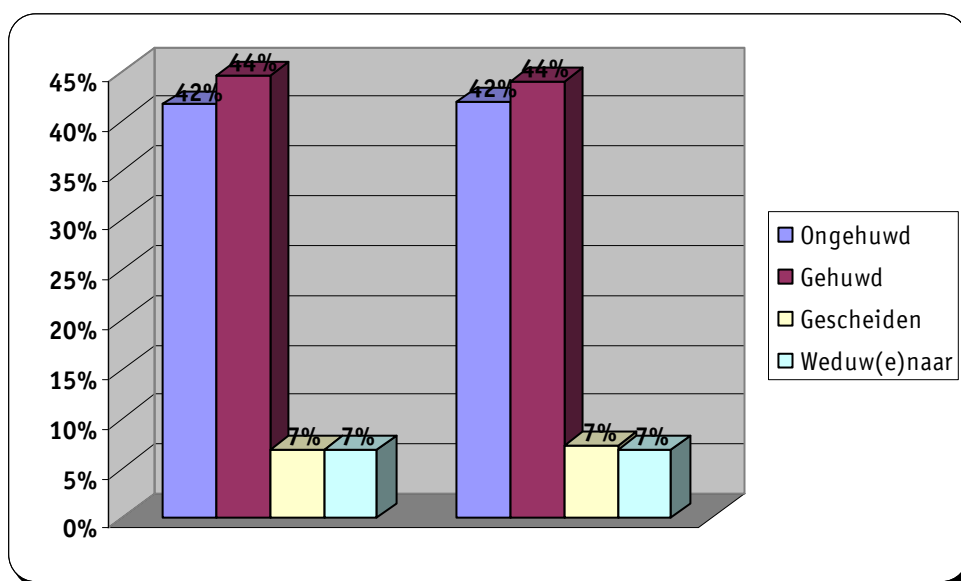


Figuur V Geslacht en leeftijd van de Vlaamse bevolking (NIS, 2006)

## Bijlage 10 : Burgerlijke stand Vlaamse bevolking

Jaar	Ongehuwd	Gehuwd	Gescheiden	Weduw(e)naar
2004	42%	44%	7%	7%
2005	42%	44%	7%	7%

Tabel VII Burgerlijke stand Vlaamse bevolking (NIS, 2006)

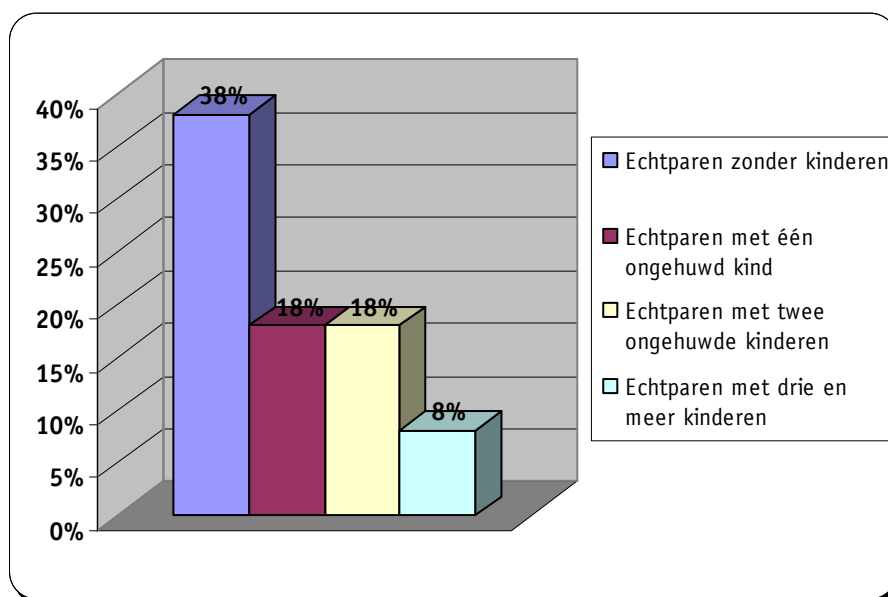


Figuur VI Burgerlijke stand Vlaamse bevolking (NIS, 2006)

## Bijlage 11 : Aantal gezinnen met ongehuwde kinderen in het Vlaamse Gewest

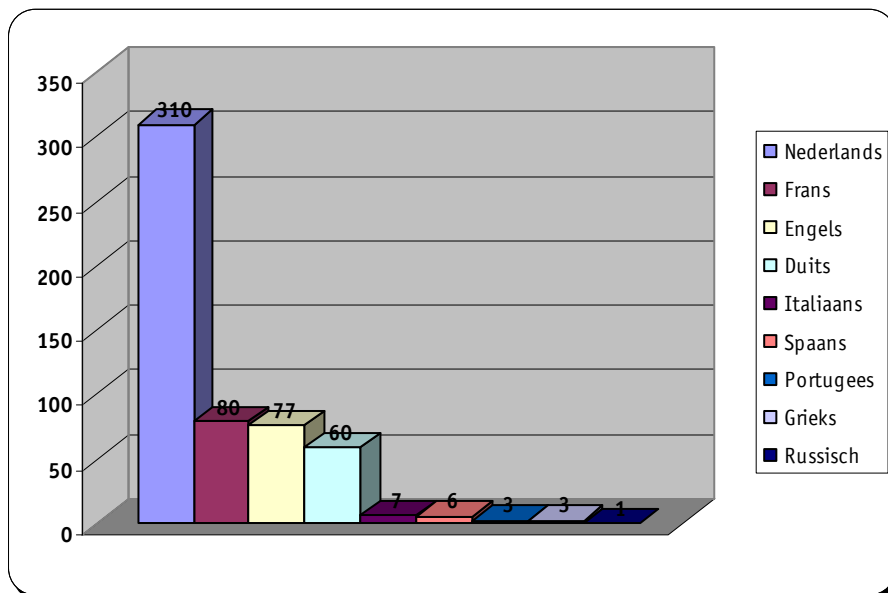
Aantal kinderen	Percentage
Echtparen zonder kinderen	38%
Echtparen met één ongehuwd kind	18%
Echtparen met twee ongehuwde kinderen	18%
Echtparen met drie en meer kinderen	8%

Tabel VIII Aantal gezinnen met ongehuwde kinderen in het Vlaamse gewest (NIS, 2006)



Figuur VII Aantal gezinnen met ongehuwde kinderen in het Vlaamse gewest (NIS, 2006)

## Bijlage 12 : Talenkennis leden van de Raad van Bestuur

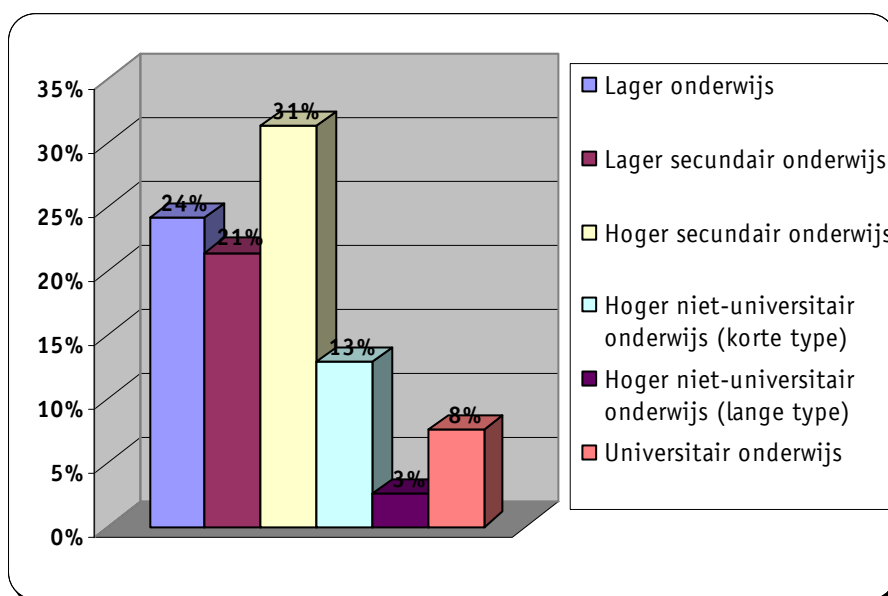


Figuur VIII Talenkennis van de leden van de Raad van Bestuur

## Bijlage 13 : Onderwijsniveau Vlaamse bevolking

Behaald diploma (2004)	Percentage
Lager onderwijs	24%
Lager secundair onderwijs	21%
Hoger secundair onderwijs	31%
Hoger niet-universitair onderwijs (korte type)	13%
Hoger niet-universitair onderwijs (lange type)	3%
Universitair onderwijs	8%

Tabel IX Onderwijsniveau Vlaamse Bevolking (NIS, 2006)



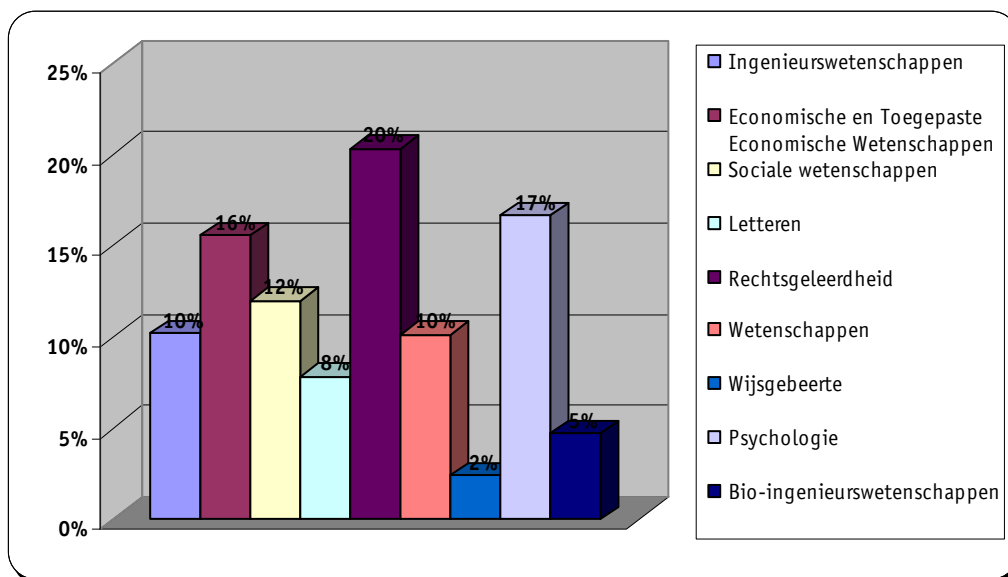
Figuur IX Onderwijsniveau Vlaamse Bevolking (NIS, 2006)



## Bijlage 14 : Verdeling universitaire opleidingen in Vlaanderen

Opleiding	%
Ingenieurswetenschappen	10%
Economische en Toegepaste Economische Wetenschappen	16%
Sociale wetenschappen	12%
Letteren	8%
Rechtsgeleerdheid	20%
Wetenschappen	10%
Wijsgebeerte	2%
Psychologie	17%
Bio-ingenieurswetenschappen	5%

Tabel X Verdeling universitaire opleidingen in Vlaanderen

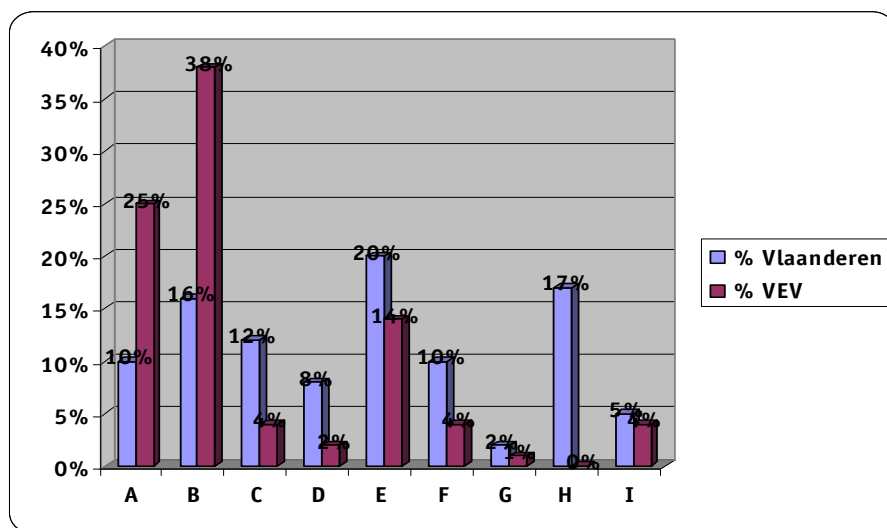


Tabel X Verdeling universitaire opleidingen in Vlaanderen

## Bijlage 15 : Vergelijking opleidingen gekozen in Vlaanderen t.o.v. keuze van leden van de Raad van Bestuur

Code	Universitaire Opleiding	% Vlaanderen	% VEV
A	Ingenieurswetenschappen	10%	25%
B	Economische en Toegepaste Economische Wetenschappen	16%	38%
C	Sociale wetenschappen	12%	4%
D	Letteren	8%	2%
E	Rechtsgeleerdheid	20%	14%
F	Wetenschappen	10%	4%
G	Wijsgebeerte	2%	1%
H	Psychologie	17%	0%
I	Bio-ingenieurswetenschappen	5%	4%

Tabel XI Vergelijking opleidingen gekozen in Vlaanderen (Verlinden, 2005)

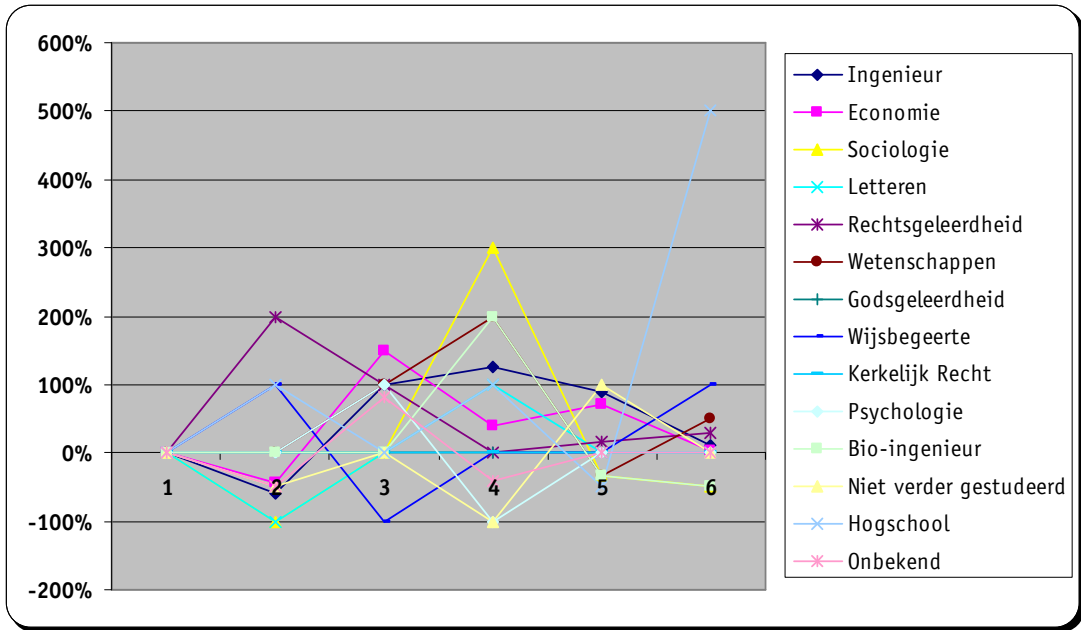


Figuur XI Vergelijking opleidingen gekozen in Vlaanderen (Verlinden, 2005)

## Bijlage 16 : Evolutie keuze opleiding leden van de Raad van Bestuur over de decennia

Opleiding	A - B	B - C	C - D	D - E	E - F
Ingenieurswetenschappen	-60%	100%	125%	89%	12%
Economische wetenschappen	-43%	150%	40%	71%	4%
Sociale wetenschappen	-100%	0%	300%	-33%	-50%
Letteren	-100%	0%	100%	0%	0%
Rechtsgeleerdheid	200%	100%	0%	17%	29%
Wetenschappen	0%	100%	200%	-33%	50%
Godsgeleerdheid	0%	0%	0%	0%	0%
Wijsbegeerte	100%	-100%	0%	0%	100%
Kerkelijk Recht	0%	0%	0%	0%	0%
Psychologie en Pedagogie	0%	100%	-100%	0%	0%
Bio-ingenieurswetenschappen	0%	0%	200%	-33%	-50%
Niet verder gestudeerd	-50%	0%	-100%	100%	0%
Hogeschool	100%	0%	100%	-50%	500%
Onbekend	-48%	82%	-40%	0%	0%

**Tabel XII Evolutie keuze opleiding leden van de Raad van Bestuur over de decennia (Ministerie voor Onderwijs, 2005)**

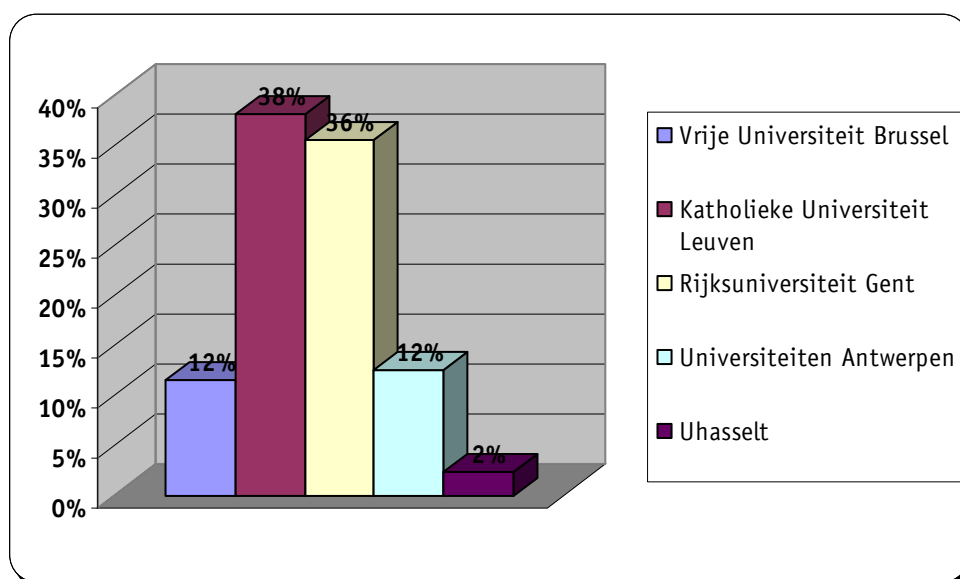


**Figuur XII Evolutie keuze opleiding leden van de Raad van Bestuur over de decennia  
(Ministerie voor Onderwijs, 2005)**

## Bijlage 17 : Keuze Universiteiten in Vlaanderen

Universiteit	Percentage
Vrije Universiteit Brussel	12%
Katholieke Universiteit Leuven	38%
Rijksuniversiteit Gent	36%
Universiteiten Antwerpen	12%
U Hasselt	2%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>

Tabel XIII Keuze Universiteiten in Vlaanderen (Ministerie voor Onderwijs, 2005)

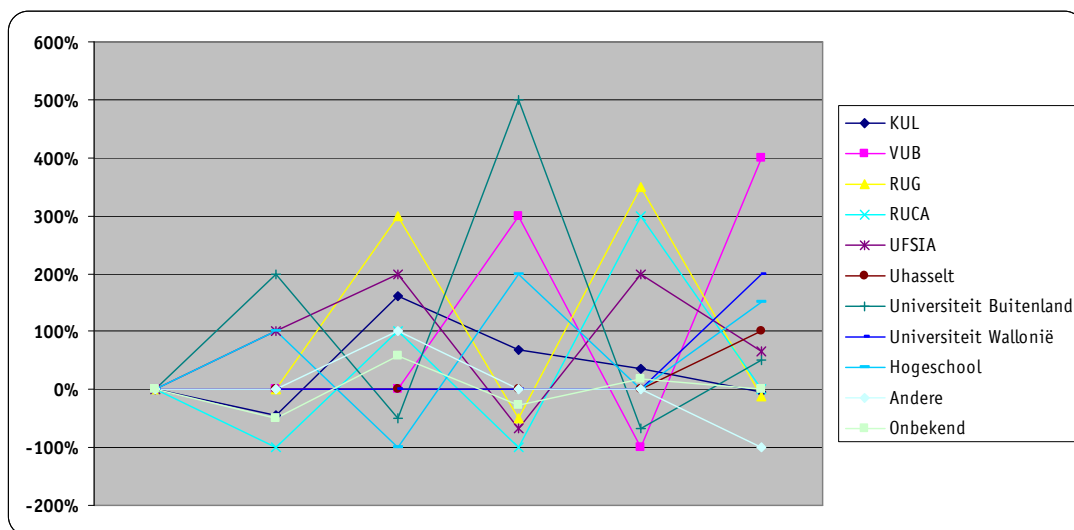


Figuur XIII Keuze Universiteiten in Vlaanderen (Ministerie voor Onderwijs, 2005)

## Bijlage 18 : Evolutie keuze universiteit van de leden van de Raad van Bestuur

Universiteit	A – B	B - C	C - D	D - E	E - F
Katholieke Universiteit Leuven	-44%	160%	69%	36%	-3%
Vrije Universiteit Brussel	0%	0%	300%	-100%	400%
Rijksuniversiteit Gent	0%	300%	-50%	350%	-11%
RUCA	-100%	100%	-100%	300%	0%
UFSIA	100%	200%	-67%	200%	67%
Uhasselt	0%	0%	0%	0%	100%
Universiteit Buitenland	200%	-50%	500%	-67%	50%
Universiteit Wallonië	0%	0%	0%	0%	200%
Hogeschool	100%	-100%	200%	0%	150%
Andere	0%	100%	0%	0%	-100%
Onbekend	-50%	57%	-27%	19%	0%

**Tabel XIV Evolutie keuze universiteit van de leden van de Raad van Bestuur**

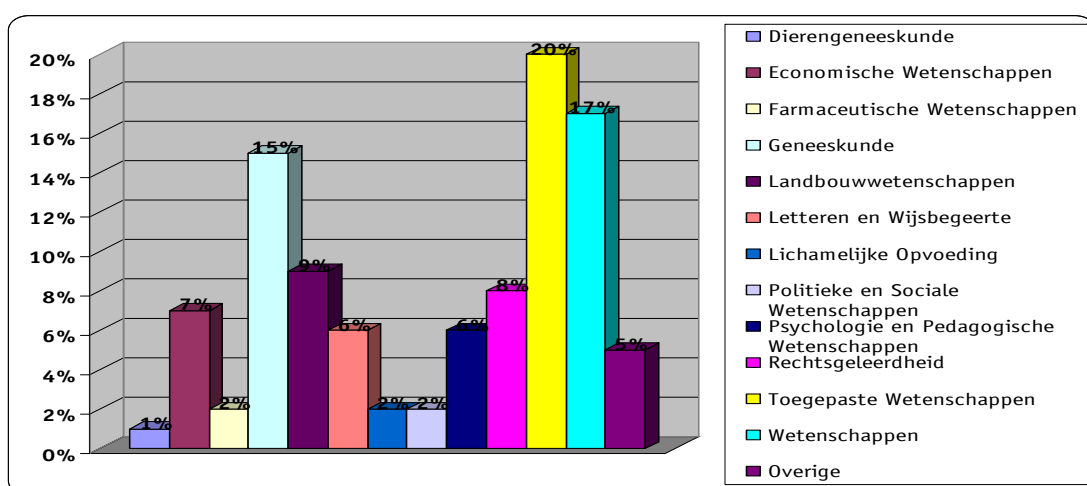


**Figuur XIV Evolutie gerelateerde universiteit van de leden van de Raad van Bestuur**

## Bijlage 19 : Aantal doctoraatsstudenten per faculteit

Faculteit	Aantal	Percentage
Dierengeneeskunde	104	1%
Economische Wetenschappen	519	7%
Farmaceutische Wetenschappen	148	2%
Geneeskunde	1078	15%
Landbouwwetenschappen	630	9%
Letteren en Wijsbegeerte	435	6%
Lichamelijke Opvoeding	114	2%
Politieke en Sociale Wetenschappen	6144	2%
Psychologie en Pedagogische Wetenschappen	417	6%
Rechtsgeleerdheid	537	8%
Toegepaste Wetenschappen	1416	20%
Wetenschappen	1244	17%
Overige	1244	5%
<b>Totaal</b>	<b>14030</b>	<b>100%</b>

Tabel XV Aantal doctoraatsstudenten per faculteit (Verlinden, 2005)



Figuur XV Aantal doctoraatsstudenten per faculteit (Verlinden, 2005)

## Bijlage 20 : Slagingspercentage doctoraatsstudenten per faculteit

<b>Faculteit</b>	<b>Aantal</b>	<b>Slagings%</b>
Dierengeneeskunde	26	25%
Economische Wetenschappen	62	12%
Farmaceutische Wetenschappen	73	49%
Geneeskunde	323	30%
Landbouwwetenschappen	214	34%
Letteren en Wijsbegeerte	148	34%
Lichamelijke Opvoeding	25	22%
Politieke en Sociale Wetenschappen	737	12%
Psychologie en Pedagogische Wetenschappen	79	19%
Rechtsgeleerdheid	54	10%
Toegepaste Wetenschappen	425	30%
Wetenschappen	784	63%
Overige	299	24%
<b>Totaal/Gemiddeld Slagingspercentage</b>	<b>3249</b>	<b>28%</b>

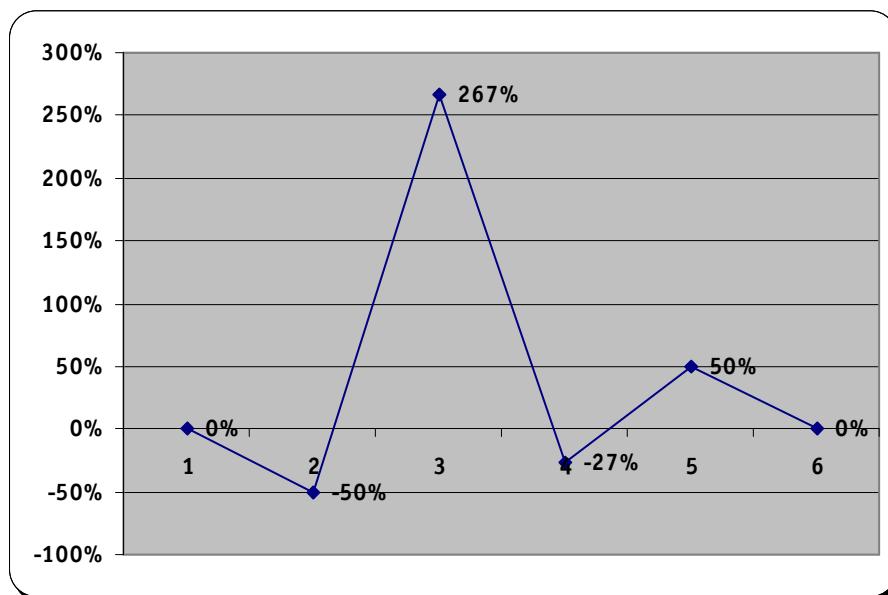
Tabel XVI Slagingspercentage doctoraatsstudenten per faculteit (Verlinden, 2005)



## Bijlage 21 : Evolutie aantal doctors in de Raad van Bestuur over de decennia

Periode	Aantal doctors	Incrementele %
Periode A: 1945 - 1954	6	0%
Periode B: 1955 - 1964	3	-50%
Periode C: 1965 - 1974	11	267%
Periode D: 1975 - 1984	8	-27%
Periode E: 1985 - 1994	12	50%
Periode F: 1995 - 2003	12	0%
<b>Totaal</b>	<b>52</b>	

Tabel XVII Evolutie aantal doctors in de Raad van Bestuur over de decennia



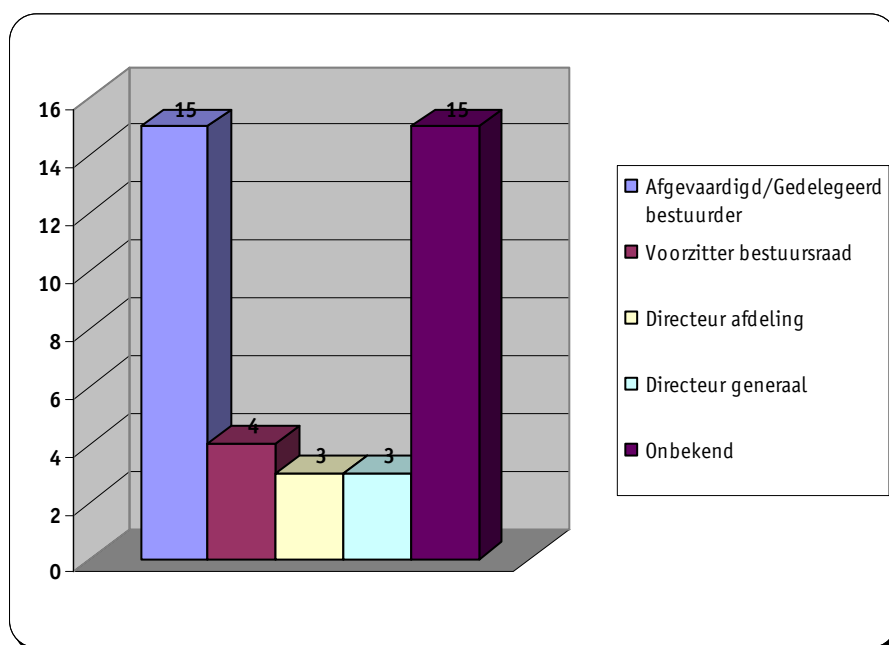
Figuur XVII Evolutie aantal doctors in de Raad van Bestuur over de decennia

## Bijlage 22 : Bestuursfuncties van de leden van de Raad van Bestuur over de decennia

Periode A: 01/01/1945 – 31/12/1954

Bestuursfuncties - Periode A	Aantal	%
Afgevaardigd/Gedelegeerd bestuurder	15	38%
Voorzitter bestuursraad	4	10%
Directeur afdeling	3	8%
Directeur generaal	3	8%
Onbekend	15	38%
<b>Totaal</b>	<b>40</b>	

Tabel XVIII Bestuursfuncties van de leden van de Raad van Bestuur (Periode A)

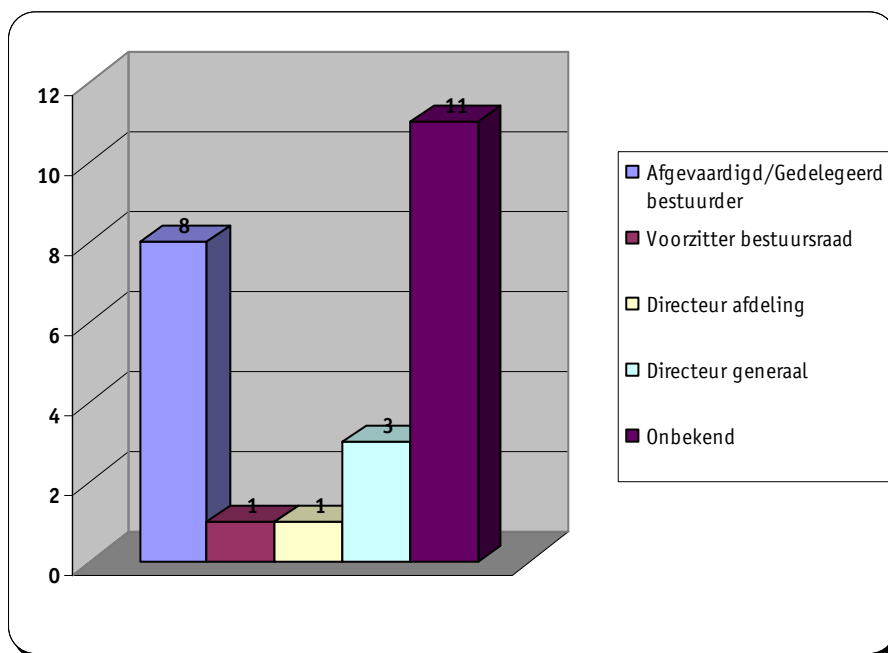


Figuur XVIII Bestuursfuncties van de leden van de Raad van Bestuur (Periode A)

### Periode B: 01/01/1955 – 31/12/1964

Bestuursfuncties - Periode B	Aantal	%
Afgevaardigd/Gedelegeerd bestuurder	8	33%
Voorzitter bestuursraad	1	4%
Directeur afdeling	1	4%
Directeur generaal	3	13%
Onbekend	11	46%
<b>Totaal</b>	<b>24</b>	

Tabel XIX Bestuursfuncties van de leden van de Raad van Bestuur (Periode B)

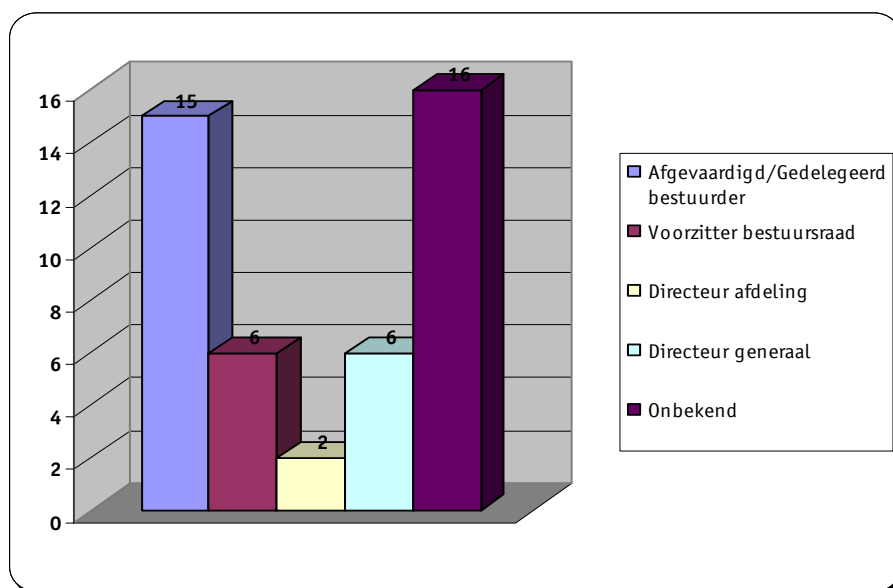


Figuur XIX Bestuursfuncties van de leden van de Raad van Bestuur (Periode B)

### Periode C: 01/01/1965 – 31/12/1974

Bestuursfuncties - Periode C	Aantal	%
Afgevaardigd/Gedelegeerd bestuurder	15	33%
Voorzitter bestuursraad	6	13%
Directeur afdeling	2	4%
Directeur generaal	6	13%
Onbekend	16	36%
<b>Totaal</b>	<b>45</b>	

Tabel XX Bestuursfuncties van de leden van de Raad van Bestuur (Periode C)

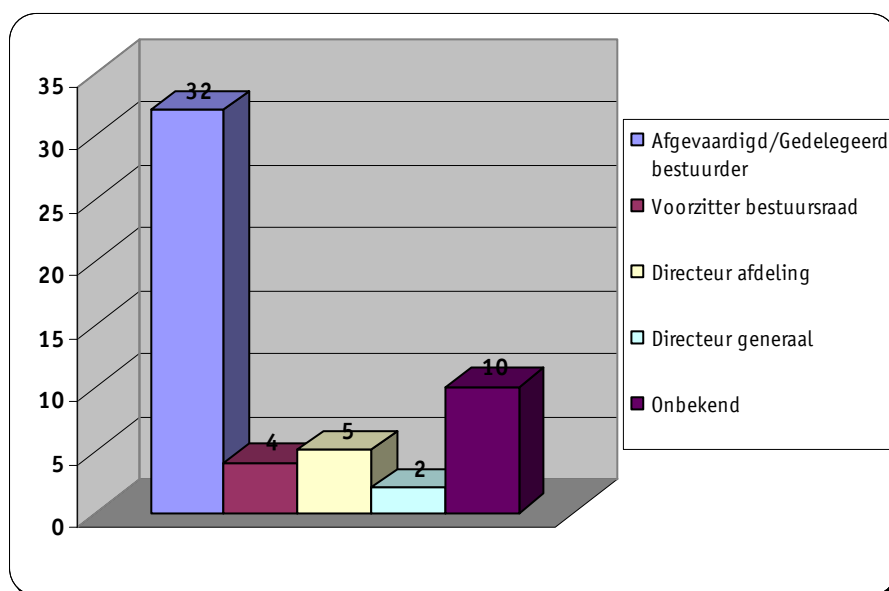


Figuur XX Bestuursfuncties van de leden van de Raad van Bestuur (Periode C)

### Periode D: 01/01/1975 – 31/12/1984

Bestuursfuncties - Periode D	Aantal	%
Afgevaardigd/Gedelegeerd bestuurder	32	60%
Voorzitter bestuursraad	4	8%
Directeur afdeling	5	9%
Directeur generaal	2	4%
Onbekend	10	19%
<b>Totaal</b>	<b>53</b>	

Tabel XXI Bestuursfuncties van de leden van de Raad van Bestuur (Periode D)

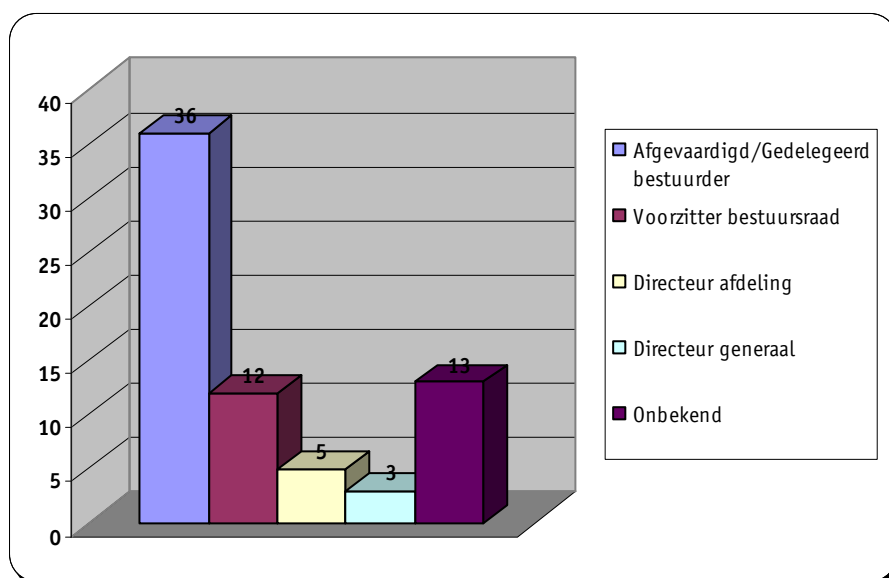


Figuur XXI Bestuursfuncties van de leden van de Raad van Bestuur (Periode D)

### Periode E: 01/01/1985 – 31/12/1994

Bestuursfuncties - Periode E	Aantal	%
Afgevaardigd/Gedelegeerd bestuurder	36	52%
Voorzitter bestuursraad	12	17%
Directeur afdeling	5	7%
Directeur generaal	3	4%
Onbekend	13	19%
<b>Totaal</b>	<b>69</b>	

Tabel XXII Bestuursfuncties van de leden van de Raad van Bestuur (Periode E)

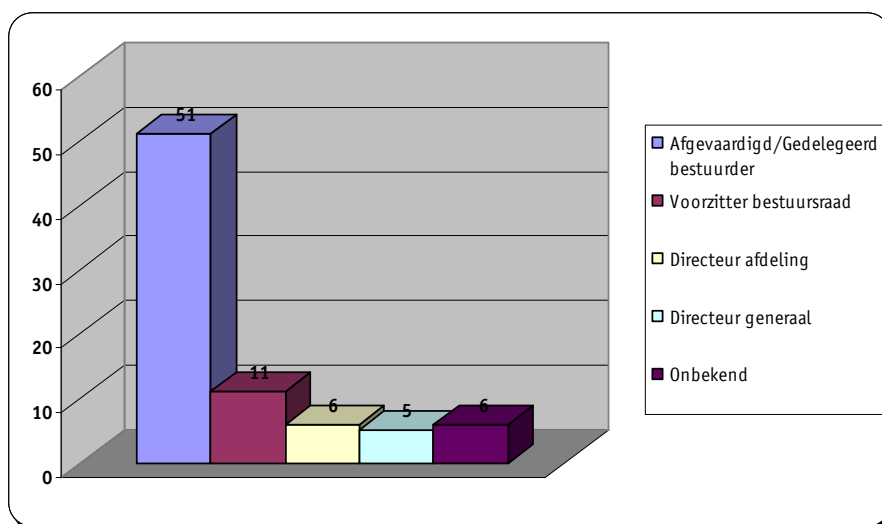


Figuur XXII Bestuursfuncties van de leden van de Raad van Bestuur (Periode E)

### Periode F: 01/01/1995 – 31/12/2003

Bestuursfuncties - Periode F	Aantal	%
Afgevaardigd/Gedelegeerd bestuurder	51	65%
Voorzitter bestuursraad	11	14%
Directeur afdeling	6	8%
Directeur generaal	5	6%
Onbekend	6	8%
<b>Totaal</b>	<b>79</b>	

Tabel XXIII Bestuursfuncties van de leden van de Raad van Bestuur (Periode F)

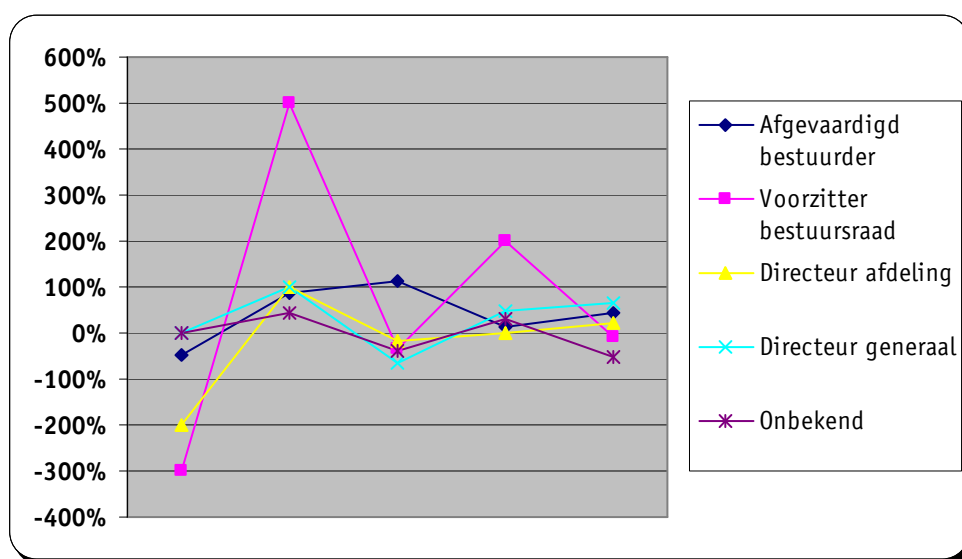


Figuur XXIII Bestuursfuncties van de leden van de Raad van Bestuur (Periode F)

## Bijlage 23 : Evolutie van de bestuursfunctie van de leden van de Raad van Bestuur over de decennia

Functie	A - B	B - C	C - D	D - E	E - F
Afgevaardigd bestuurder	-47%	88%	113%	13%	42%
Voorzitter bestuursraad	-300%	500%	-33%	200%	-8%
Directeur afdeling	-200%	100%	-17%	0%	20%
Directeur generaal	0%	100%	-67%	50%	67%
Onbekend	0%	45%	-38%	30%	-54%

Tabel XXIV Evolutie van de bestuursfunctie van de leden van de Raad van Bestuur over de decennia



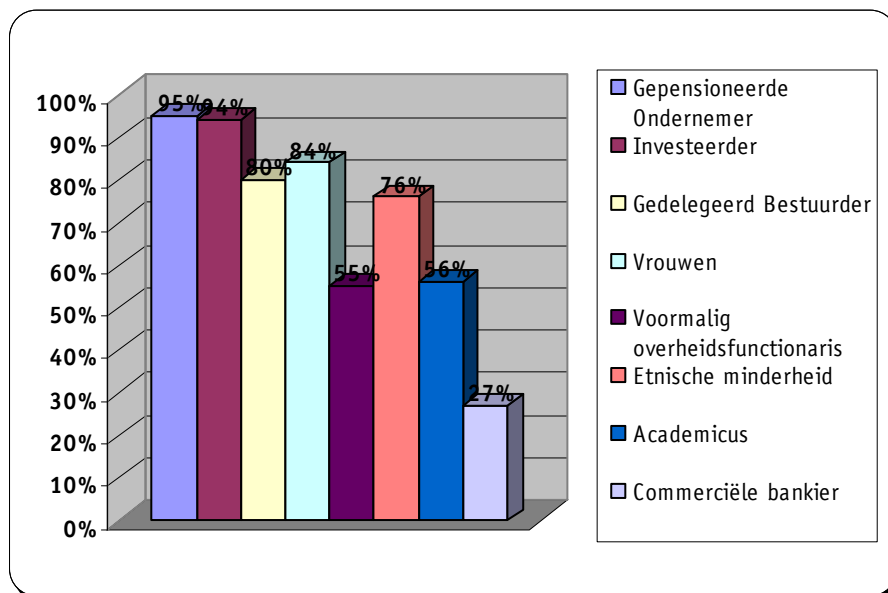
Figuur XXIV Evolutie van de bestuursfunctie van de leden van de Raad van Bestuur over de decennia



## Bijlage 24 : Samenstelling Raad van Bestuur

Beroep bestuurslid	2005	2004
Gepensioneerde Ondernemer	95%	95%
Investeerder	94%	91%
Gedelegeerd Bestuurder	80%	82%
Vrouwen	84%	82%
Voormalig overheidsfunctionaris	55%	58%
Etnische minderheid	76%	76%
Academicus	56%	58%
Commerciële bankier	27%	29%

Tabel XXV Samenstelling Raad van Bestuur in Europa (Korn/Ferry International, 2004)

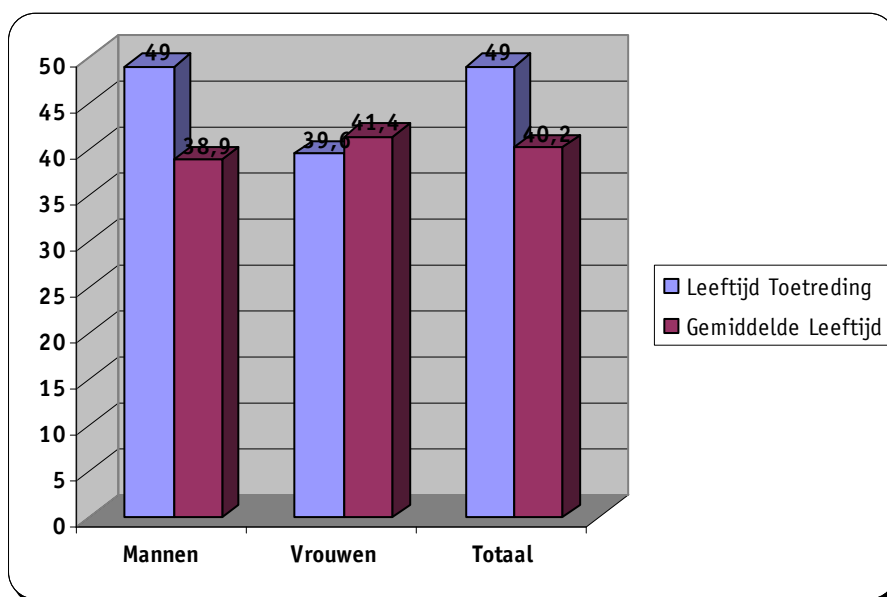


Figuur XXV Samenstelling Raad van Bestuur in Europa (Korn/Ferry International, 2004)

## Bijlage 25 : Vergelijking leeftijd bij toetreding tot de Raad van Bestuur ten opzichte van gemiddelde bevolkingsleeftijd

	Leeftijd Toetreding	Gemiddelde Leeftijd
<b>Mannen</b>	49	38,9
<b>Vrouwen</b>	39,6	41,4
<b>Totaal</b>	49	40,2

Tabel XXVI Vergelijking leeftijd bij toetreding Raad van Bestuur ten opzichte van gemiddelde bevolkingsleeftijd

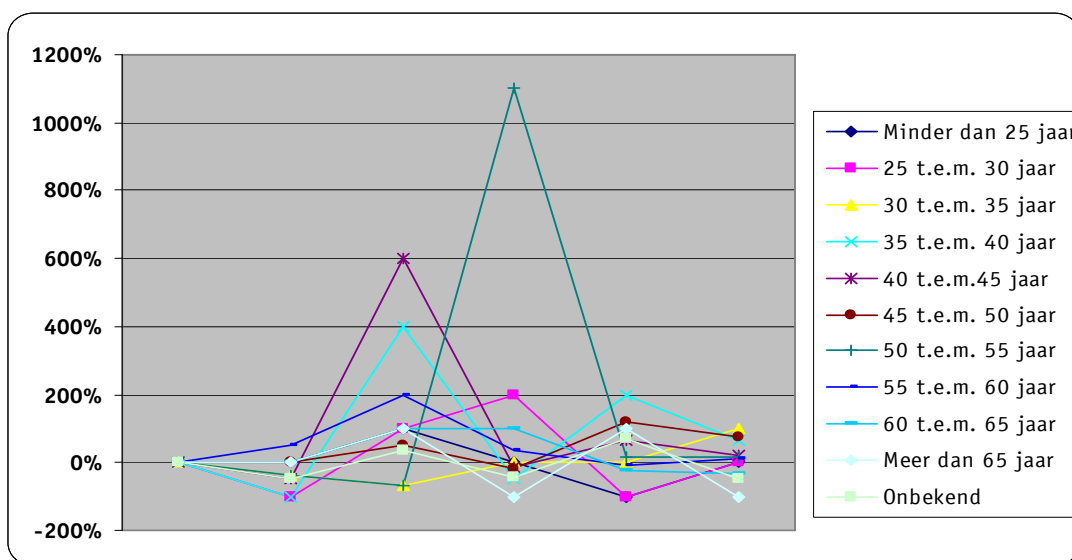


Figuur XXVI Vergelijking leeftijd bij toetreding Raad van Bestuur ten opzichte van gemiddelde bevolkingsleeftijd

## Bijlage 26 : Evolutie leeftijd bij toetreding van de leden van de Raad van Bestuur over de decennia

Leeftijd toetreding	A - B	B - C	C - D	D - E	E - F
Minder dan 25 jaar	0%	100%	0%	-100%	0%
26 t.e.m. 30 jaar	-100%	100%	200%	-100%	0%
31 t.e.m. 35 jaar	-40%	-67%	0%	0%	100%
36 t.e.m. 40 jaar	-100%	400%	-50%	200%	67%
41 t.e.m. 45 jaar	-50%	600%	-14%	67%	20%
46 t.e.m. 50 jaar	0%	50%	-17%	120%	73%
51 t.e.m. 55 jaar	-40%	-67%	1100%	17%	14%
56 t.e.m. 60 jaar	50%	200%	33%	-8%	9%
61 t.e.m. 65 jaar	0%	100%	100%	-25%	-33%
Meer dan 65 jaar	0%	100%	-100%	100%	-100%
Onbekend	-50%	33%	-42%	71%	-50%

Tabel XXVIII Evolutie toetredingsleeftijd over de decennia

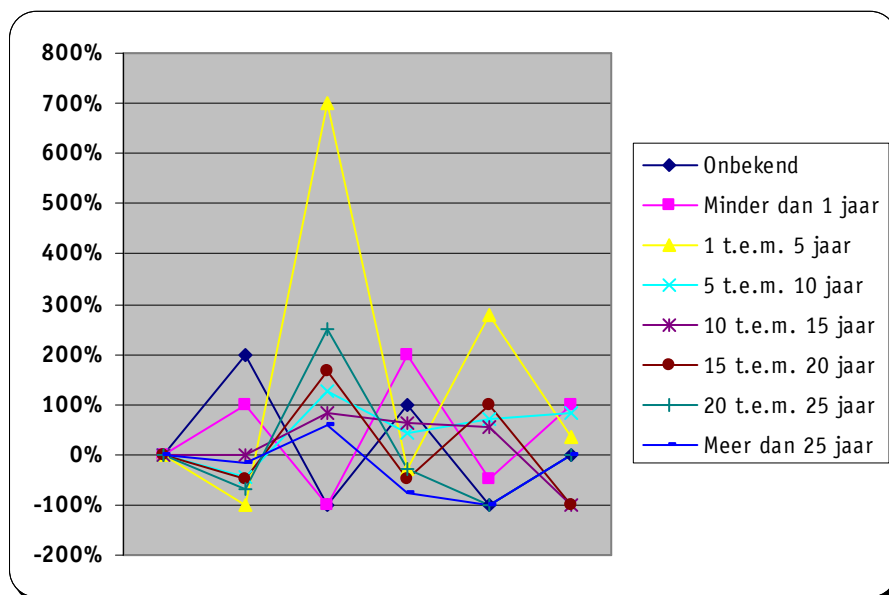


Figuur XXVIII Evolutie toetredingsleeftijd over de decennia

## Bijlage 27 : Evolutie van de ambtstermijn van de leden van de Raad van Bestuur over de decennia

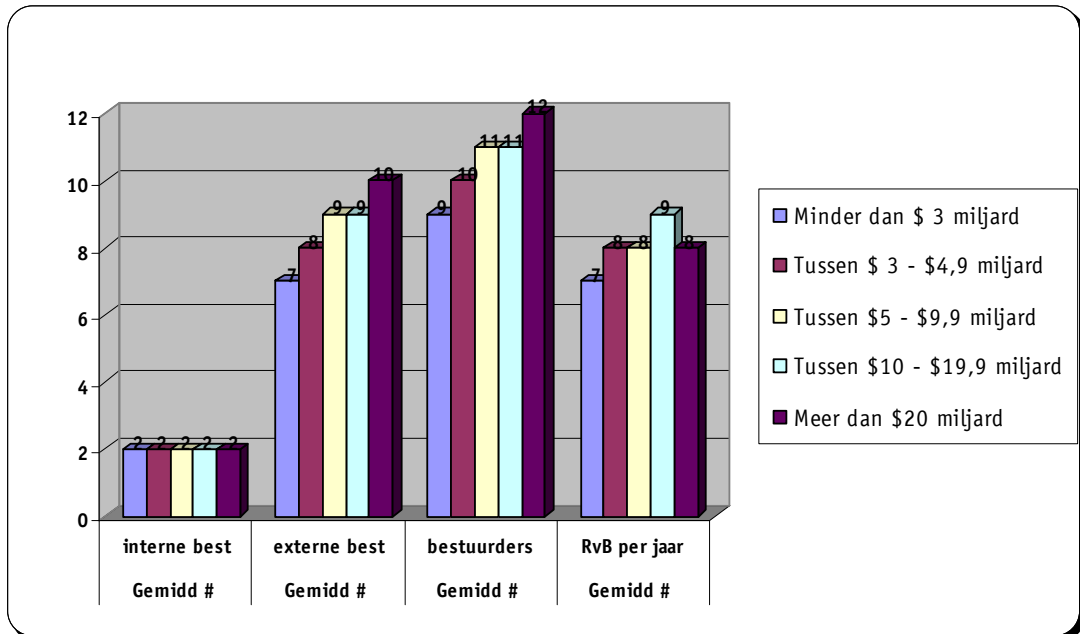
Ambtstermijn	A - B	B - C	C - D	D - E	E - F
Onbekend	200%	-100%	100%	-100%	0%
Minder dan 1 jaar	100%	-100%	200%	-50%	100%
1 t.e.m. 5 jaar	-100%	700%	-29%	280%	37%
6 t.e.m. 10 jaar	-43%	125%	44%	69%	82%
11 t.e.m. 15 jaar	0%	83%	64%	56%	-100%
16 t.e.m. 20 jaar	-50%	167%	-50%	100%	-100%
20 t.e.m. 25 jaar	-67%	250%	-29%	-100%	0%
Meer dan 25 jaar	-17%	60%	-75%	-100%	0%

Tabel XXIX Evolutie ambtstermijn van de leden van de Raad van Bestuur over de decennia



Figuur XXIX Evolutie ambtstermijn van de leden van de Raad van Bestuur over de decennia

## Bijlage 28 : Aantal bestuurders binnen de Raad van Bestuur in Europese ondernemingen

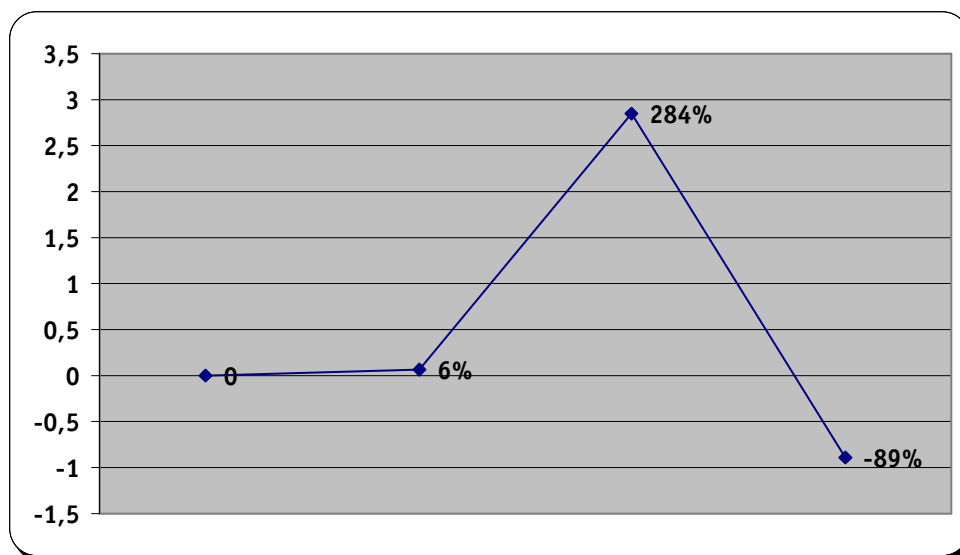


Figuur XXX Aantal bestuurders binnen de Raad van Bestuur in Europese ondernemingen  
(Korn/Ferry International, 2004)

## Bijlage 29 : Evolutie aantal leden van de Raad van Bestuur over de verschillende periodes tussen de statuutwijzigingen

Periode	Aantal individuen	Incrementele %
Periode A: 01/01/1945 t.e.m. 21/10/1959	47	6%
Periode B: 22/10/1959 t.e.m. 26/04/1972	50	284%
Periode C: 27/04/1972 t.e.m. 30/11/1999	192	-89%
Periode D: 30/11/1999 t.e.m. 31/12/2003	21	
<b>Totaal</b>	<b>310</b>	

Tabel XXX Evolutie aantal leden van de Raad van Bestuur over de verschillende periodes tussen de statuutwijzigingen

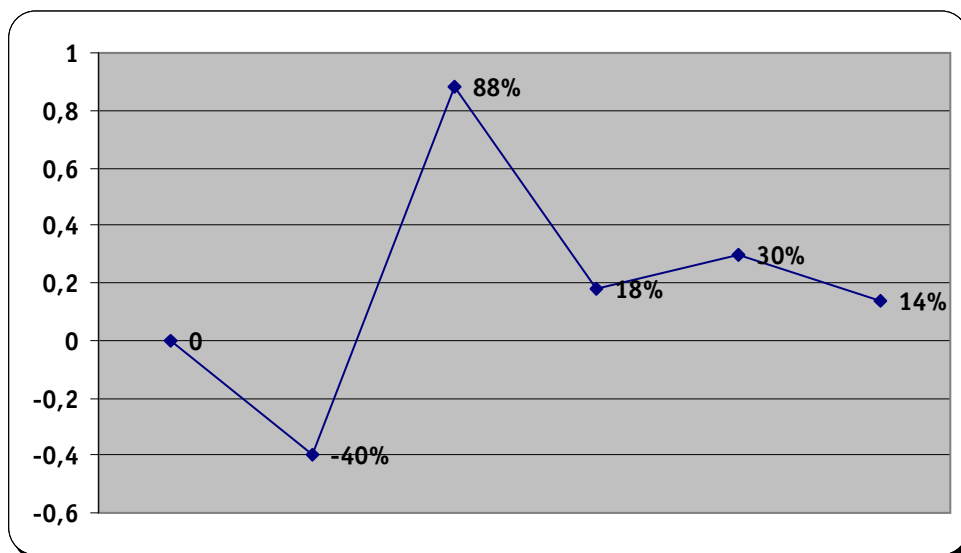


Figuur XXXI Evolutie aantal leden van de Raad van Bestuur over de verschillende periodes tussen de statuutwijzigingen

## Bijlage 30 : Evolutie aantal leden van de Raad van Bestuur over de decennia

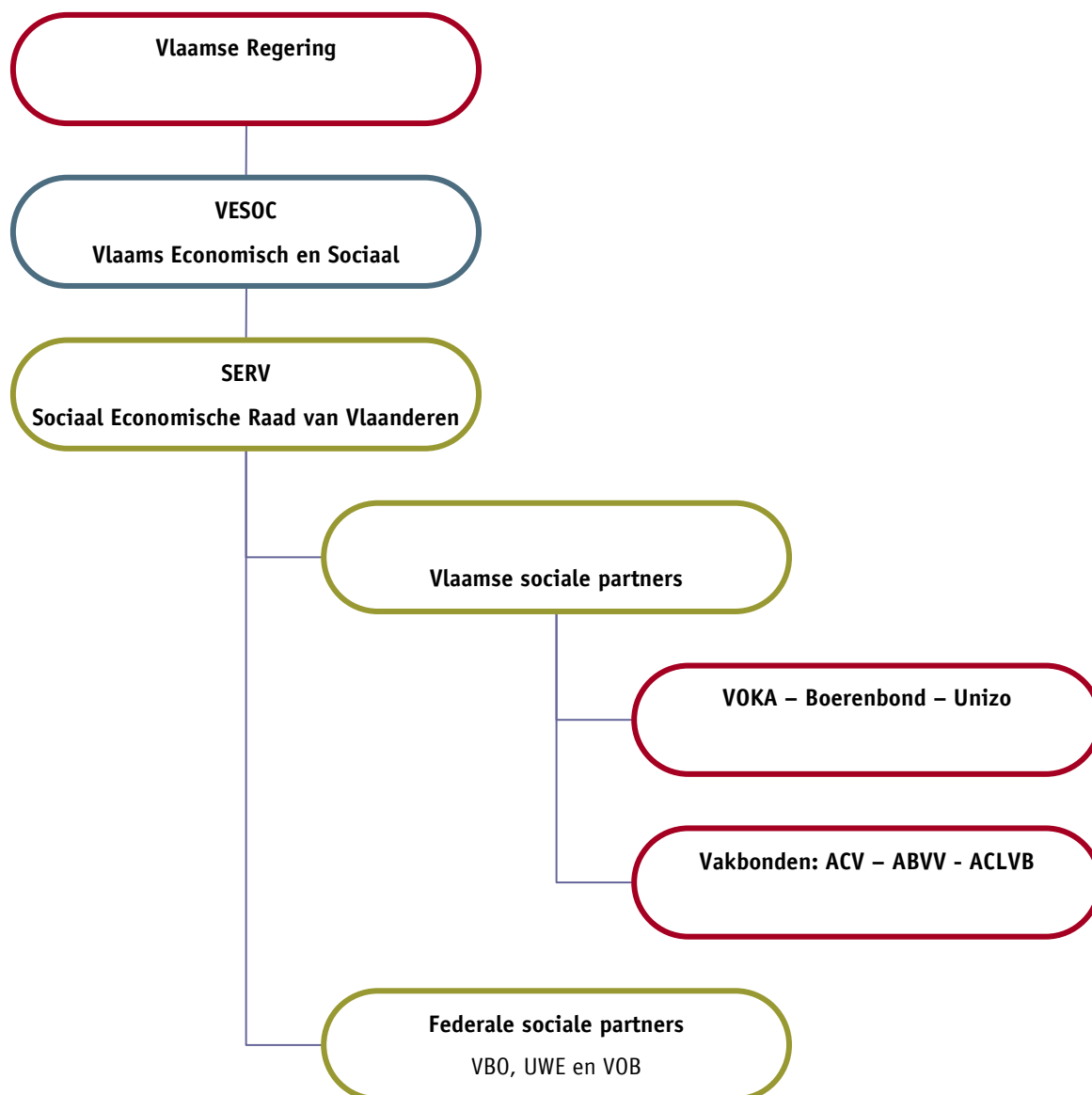
Periode	Aantal bestuursleden	Incrementele %
Periode A: 1945 - 1954	40	0
Periode B: 1955 - 1964	24	-40%
Periode C: 1965 - 1974	45	88%
Periode D: 1975 - 1984	53	18%
Periode E: 1985 - 1994	69	30%
Periode F: 1995 - 2003	79	14%
<b>Totaal</b>	<b>310</b>	

Tabel XXXI Evolutie aantal leden van de Raad van Bestuur over de decennia



Figuur XXXII Evolutie aantal leden van de Raad van Bestuur over de decennia

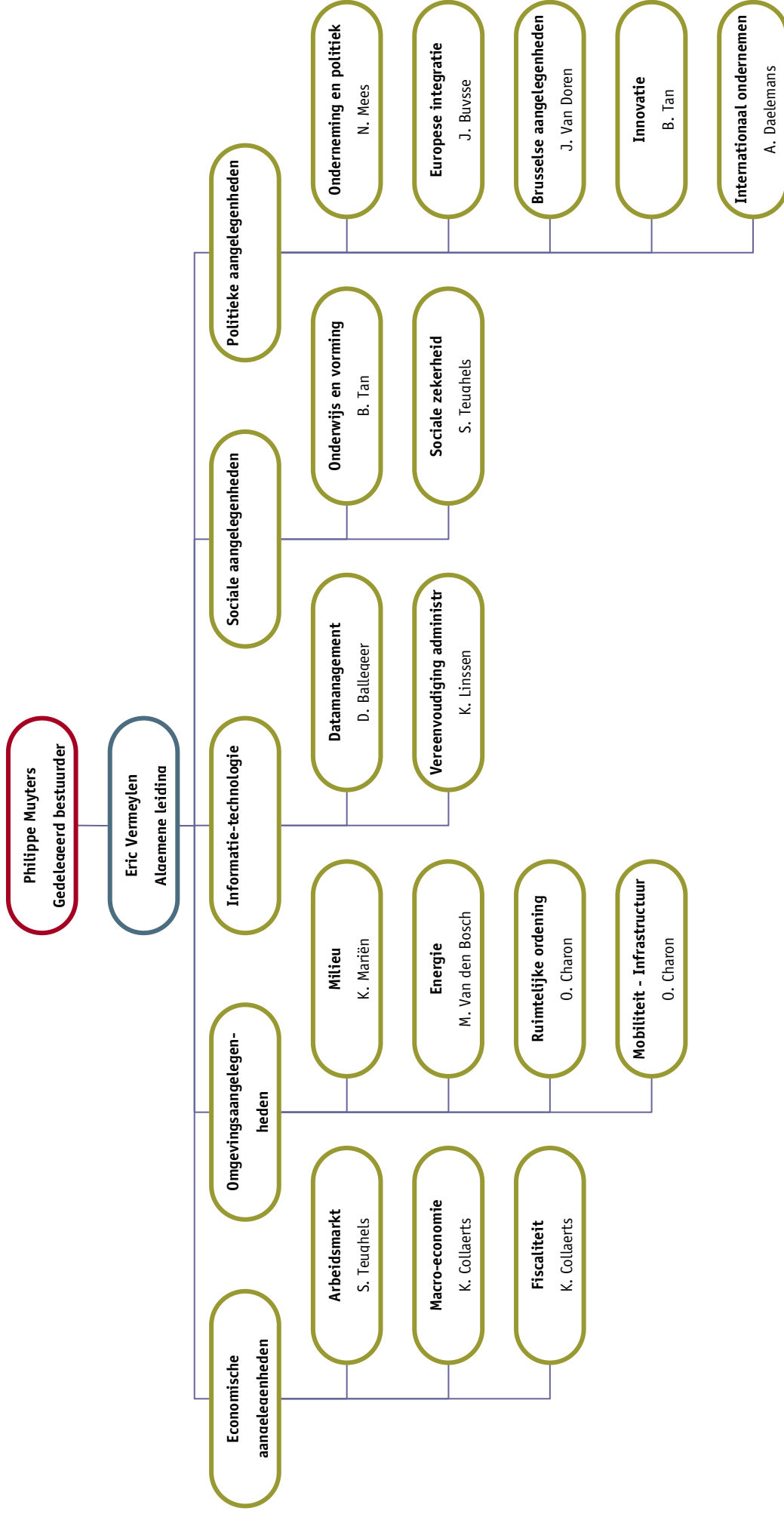
## Bijlage 31 : Werking VOKA – Vlaams Economisch Verbond



Figuur XXXIII Werking VOKA – Vlaams Economisch Verbond (VOKA, 2006)

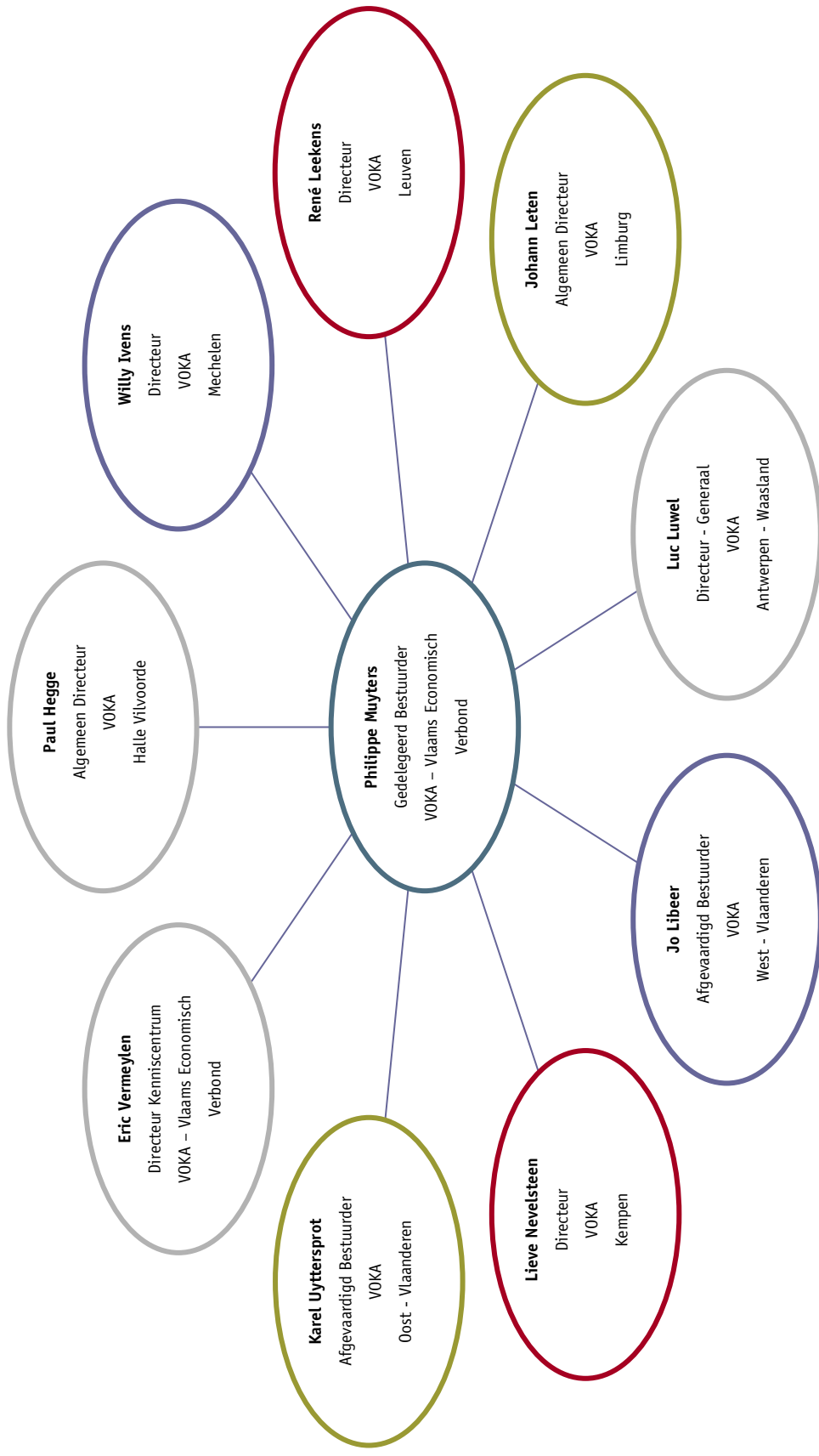


## Bijlage 32 : Organigram VOKA – VEV



Figuur XXXIV Organigram VOKA - VEV

## Bijlage 33 : Organigram VOKA – VEV



Figuur XXXV Organigram VOKA – VEV ten opzichte van VOKA – Kamers van Koophandel

## Bijlage 34 : Dienstverlening VOKA – VEV aan ondernemingen



Figuur XXXVI Dienstverlening VOKA – VEV aan ondernemingen

# Auteursrechterlijke overeenkomst

*Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen en uw akkoord te verlenen.*

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

**De samenstelling elite-kenmerken en circulatie van de bestuursleden van het Vlaams Economisch Verbond : kwantitatieve studie**

Richting: **Licentiaat in de toegepaste economische wetenschappen**

Jaar: **2006**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt houdt in dat ik/wij als auteur de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij kan reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

U bevestigt dat de eindverhandeling uw origineel werk is, en dat u het recht heeft om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. U verklaart tevens dat de eindverhandeling, naar uw weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

U verklaart tevens dat u voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen hebt verkregen zodat u deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal u als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze licentie

Ik ga akkoord,

**Liesbeth SIMONS**

Datum: