

## WINNER-TAKE-ALL

*De beloning van topmanagers is voor het tweede jaar op rij gedaald, in de VS en ook in Nederland. Nemen de (voornamelijk) heren de kritiek eindelijk serieus? Vergeet het maar. Ze maken hooguit een pas op de plaats. De winner-take-all moraal achter het Grote Graaien blijft onaangetast, en zal zich verder verbreiden.<sup>1</sup>*

© Marcel Metze, 2010

De berichten over ‘versobering’ van de beloningspakketten buitelden de afgelopen maanden over elkaar. Shell, KPN, DSM, ING en talloze andere bedrijven hebben de salarissen en/of bonusregelingen van hun topmanagers afgelopen jaar laten krimpen, met soms meer dan twintig procent. In de VS daalden de topinkomens bij de grootste bedrijven ook, maar met minder dan een procent. In Groot-Brittannië dwongen de aandeelhouders bij vele bedrijven een daling van de bonussen af. Indiceert dit alles nu een einde aan de trend naar steeds hogere topbeloningen? Zeker niet. In de VS grepen sommige bedrijven de eerste tekenen van economisch herstel, dit voorjaar, direct aan voor een *unfreezing*. Alleen Amerikaanse bedrijven die tijdens de crisis van 2008/2009 met staatsteun zijn gered, zullen zich op last van het ministerie van financiën nog wat moeten inhouden. Ook in Nederland valt spoedige hervatting van de stijgende lijn te verwachten.

### **‘Exhibitionistische zelfverrijking’**

De geschiedenis spreekt boekdelen. De publieke aandacht voor topbeloningen dateert van de jaren negentig, toen vanuit de VS en Groot-Brittannië de *shareholder's value* trend overwaaide. *Hedge funds*, *private equity* firma's en zakenbanken eisten betere (koers)prestaties. Om topmanagers te stimuleren kregen die aandelenopties, die immers bij koersstijging snel meer waard worden. De grotere transparantie in de financiële verslaggeving, ook een gevolg van de *shareholder's value* trend, maakte dit zichtbaar in de jaarverslagen. In het gunstige beursklimaat van 1996/1997 drong tot de media en het grote publiek door tot welke enorme winsten die optiepakketten konden leiden. Bestuurders van bedrijven als Philips, ING en Aegon werden in korte tijd miljoenen euro's rijker. Die optiewinsten hingen minder af van hun prestaties dan van de beurshausse. Onderzoek dat ik uitvoerde bij een zestigtal grotere beursgenoteerde Nederlandse ondernemingen, liet zien dat de bedrijfswinsten in 1997 met de helft waren toegenomen (een mooi jaar dus). De waarde van hun optieregelingen was echter vijfvoudigd, en beliep intussen miljarden euro's. De verontwaardigde opmerking van Wim Kok, premier namens de PvdA, dat dit wees op ‘exhibitionistische zelfverrijking’, had geen enkel effect. Afgezien van een korte beursdip (door een financiële crisis in Azië) profiteerde iederéén in die late jaren negentig van de enorme waardeinstijgingen op de (Amerikaanse en Europese) aandelenbeurzen en op de huizenmarkten. Ook de werknemers: de pensioenpremies slonken (soms tot nul) en velen konden de over-

---

<sup>1</sup> Dit is een licht bewerkte versie van mijn essay in *De Groene Amsterdammer* van 6 mei 2010.

waarde op hun woningen omzetten in luxe vakanties, nieuwe auto's en leuke verbouwingen. Topmanagers zagen in deze omstandigheden geen reden tot zelfbeheersing. De inkomens van leden van raden van bestuur, in 1997 gemiddeld een kleine zes ton, schoten jaarlijks met tien tot vijftien procent omhoog (bij de honderd grootste beursgenoteerde bedrijven). In 2001 leek het feestje even te worden verstoord. De Internet-bubbel klapte, de technologie aandelen daalden fors in waarde, en de economie koelde af. Toen FNV-voorzitter Lodewijk de Waal voorstelde de topsalarissen af te romen met een 'kleptocratentax', hielden de grootverdieners zich een jaartje in. Maar geen seconde langer. Toen de afkoeling niet doorschoot naar een recessie, hervatten de topinkomens hun opmars met dubbele snelheid. In 2002 overschreden ze voor het eerst het miljoen euro.

### ***Het kernprobleem van het moderne kapitalisme***

In de VS en Groot-Brittannië was de kritiek op de enorme optiewinsten van topmanagers minstens even luid, zo niet luider. In 2002 en 2003 vond die kritiek nieuw voedsel in een reeks financiële schandalen (Enron, Worldcom, Ahold, enzovoort). Velen wezen de bonusregelingen aan als de grote schuldigen. Zelfs *The Economist*, het invloedrijke internationale weekblad dat altijd pal staat voor het kapitalistische systeem, sloot zich bij dit koor aan. De bonussen hadden de topmanagers niet gestimuleerd tot betere prestaties maar verleid tot té optimistisch gekleurde en incorrecte financiële verslaggeving, en kennelijk zelfs tot regelrechte fraude. De uit de hand gelopen topbeloningen zijn hét kernprobleem van het moderne kapitalisme, stelde *The Economist* ronduit. Dit artikel vormde een belangrijk signaal. Tot dan waren dergelijke klachten beperkt gebleven tot linkse, sociaaldemocratische kringen en vakbonden. Nu werden ze overgenomen door voorstanders van de vrije markt en gematigde, centrumrechtse politici en toezichthouders (ook voorzitter Alan Greenspan van de FED en de Nederlandse premier Balkenende repten in deze tijd openlijk van 'inhaligheid' en een 'graaicultuur'). In die kringen stoorde men zich overigens niet zozeer aan de hoogte van de topsalarissen. Men ergerde zich dat de schandaal-CEO's met hun fraudes en wanprestaties de hele klasse der topmanagers in kwaad daglicht stelden, daarmee de publieke steun voor het kapitalisme en de vrije markt ondermijnende, en – last *but NOT least* – de roep om wettelijke maatregelen tegen de topbeloningen stimuleerde.

De angst voor politiek ingrijpen in de topsalarissen zette de bedrijfstoppen in 2003 wederom, net als in 2001, aan tot een reactie. Tijdens een besloten bijeenkomst in het Hilton Hotel te Amsterdam spraken enkele tientallen president-commissarissen van de grootste beursgenoteerde bedrijven in Nederland af terughoudender te zijn met de beloningen van hun topmanagers en vooral met de riantere vertrekregelingen. Maar weer was de zelfbeheersing van uiterst korte duur. Dat jaar – met een krimp van – 0,1 procent officieel een recessiejaar – zakte de gemiddelde topbeloning terug naar 7,5 ton. Maar in 2004 was er weer economische groei en werd de terugval direct goeddeels gecompenseerd met een stijging naar ruim negen ton. In de economische succesjaren die volgden, vlogen de topinkomens opnieuw omhoog, naar een niveau van anderhalf miljoen euro (2007).

Volgens *De Volkskrant* zijn de topinkomens bij de honderd grootste beursgenoteerde bedrijven in het jaar van de kredietcrisis (2008) teruggezakt naar gemiddeld 1,2 miljoen euro. Van 2009 zijn op dit moment alleen cijfers bekend van de allergrootste (AEX) bedrijven. Daar vond een verdere daling plaats met een procent of twintig, vooral door lagere bonussen en aandelenpakketten, naar gemiddeld 2,5 miljoen euro. Als deze trend voor de hele top honderd geldt, dan zou het gemiddelde daar zijn teruggezakt naar 925.000 euro. Dat lijkt een forse aderlating maar zoals hierboven is gebleken, vertonen de topsalarissen al bij het geringste spoortje van economisch herstel een onstuitbare opwaartse drang. Het hoeft niet te verbazen als ze in 2012 weer de anderhalf miljoen (het niveau van 2007) hebben bereikt.

### **'Marktconforme' salarissen**

Ook als dat niet gebeurt, zelfs na de krimpjaren 2008 en 2009 verdient de gemiddelde topmanager in het Nederlandse grootbedrijf in reële termen viermaal zo veel als begin jaren tachtig. De gemiddelde werknemer zag zijn inkomen in diezelfde kwart eeuw met 'slechts' zeventig procent stijgen. De topinkomens (op AEX niveau) zijn nu ongeveer vijfenvijftig keer zo hoog als die van het gemiddelde Nederlandse huishouden. Het fenomeen van de grootverdiener is bovendien opgerukt naar de publieke sector, waar topfunctionarissen van 'zelfstandige bestuursorganen', ziekenhuizen en andere gesubsidieerde instellingen zich tegenwoordig met grote gretigheid 'marktconforme' salarissen laten betalen, *whatever that may be*. Men kan zich moeilijk aan de indruk onttrekken dat veel topmanagers in zowel de commerciële als de publieke sector het verwerven van persoonlijke welvaart tot centrale doelstelling hebben verheven. Diepte-investeringen, de bedrijfs- en organisatieontwikkeling op lange termijn, ooit hooggeprezen waarden als sociale vooruitgang, verantwoordelijkheid, dienstbaarheid en solidariteit - ze lijken meer en meer te hebben plaatsgemaakt voor een *winner-take-all* mentaliteit. De hoop bij sommigen (inclusief mijzelf) dat de financiële crisis van 2008-2009 tot een herbezinning op die mentaliteit zou leiden, is vooralsnog ijdel gebleken. In de VS zijn als gezegd alweer tekenen van *unfreezing* der topsalarissen en hervatting van de bonuscultuur zichtbaar. Nederland zal ongetwijfeld volgen. De entree van meer buitenlanders in de raden van bestuur heeft het afgelopen decennium een race naar het Amerikaanse salarisoniveau in gang gezet. Dat niveau is nog steeds twee keer zo hoog, en veel Nederlandse topmanagers zullen dus rondlopen met het idee dat ze structureel onderbetaald worden.

### **John Kenneth Galbraith en het streven naar economische zekerheid**

Een vergelijking van twee boeken werpt licht op de vraag hoe die *winner-take-all* mentaliteit eigenlijk is ontstaan: het oude standaardwerk *The Affluent Society* van John Kenneth Galbraith, uit 1958, en het recentere, in 1998 verschenen *The Corrosion of Character* van Richard Sennett, socioloog en hoogleraar aan *New York University* en de *London School of Economics*.

In *The Affluent Society* gaf Galbraith (hij werd een paar jaar na de verschijning adviseur van president Kennedy) in uiterst leesbare en prikkelende stijl een analyse van de naoorlogse kapitalistische welvaartsmaatschappij. Een van zijn kernbegrippen was 'economische (on)zekerheid'. Concurrentie, schreef hij, is de drijvende kracht van het kapitalisme, maar veroorzaakt ook veel onzekerheid. Anders dan de *communis opinio* denkt, zijn bedrijven helemaal niet happig op concurrentie. Ze zijn voortdurend bezig de ermee verbonden risico's te beperken, door het veroveren van marktmacht, de vorming van monopolies en het bundelen van krachten via prijsafspraken en kartels. "De ontwikkeling van de moderne zakelijke onderneming kan alleen worden begrepen als een alomvattende inspanning om risico's te beperken," meende Galbraith. De behoefte aan 'economische zekerheid' was volgens hem niet alleen een fundamentele karaktertrek van bedrijven maar ook een basisdrijfveer achter het menselijk handelen. Ook conservatieven en liberalen, die vrije concurrentie en ondernemersrisico als basisvoorwaarden voor economische vooruitgang zien, streven voor zichzelf naar beperking van risico en naar economische zekerheid, stelde hij vast. Dit streven is zeker niet voorbehouden aan de armen. Integendeel, het is juist het gevolg van de grotere welvaart: men krijgt pas de behoefte zich in te dekken als men iets te verliezen heeft.

Toen Galbraith zijn boek schreef – midden in de naoorlogse welvaartsgolf – had de elite der topmanagers een riante positie. Zij was sterk aan het uitdijen, zowel in de VS als in Europa, waar de opbouw van de moderne welvaartstaten intussen ook op gang was gekomen. Hoewel de topmanagers zelf meenden dat ze in hun functie nogal wat risi-

co's, stonden ze in werkelijkheid bij lange na niet bloot aan de onzekerheden van startende ondernemers of van de tycoons van eind negentiende, begin twintigste eeuw. Weinig grote bedrijven gingen in die tijd failliet, de meeste toplieden stonden lang aan het roer, slechts zelden werd er een ontslagen. De business tycoons en de superrijken van eind negentiende, begin twintigste eeuw waren door de lagere klassen bekeken met een mengeling van bewondering en afkeer. De industriële topmanagers van de jaren veertig/vijftig, echter, genoten aanzienlijk maatschappelijk prestige. Via de productieve activiteiten van de door hen geleide ondernemingen droegen zij concreet bij aan de oplopende welvaart en dankzij de sociaaldemocratische wind die door de VS woei, profiteerden de lagere klassen daar ruimschoots van mee (in de jaren veertig gingen de laagste inkomensgroepen in de VS er veertig procent op vooruit, de hoogste groepen 'slechts' acht procent). De salarissen van de topmanagers waren prima (Galbraith vond ze zelfs 'opmerkelijk hoog'). Ze werden hen echter gegund. Door de algemene welvaartsstijging was het antagonisme jegens de rijken weggezaakt, aldus Galbraith. Als iedereen er op vooruit gaat, is immers gemakkelijker te aanvaarden dat sommigen nog rijker worden dan ze al zijn.

### **Richard Sennett en het nieuwe, karaktervretende kapitalisme**

Het streven naar 'economische zekerheid', waar Galbraith zoveel nadruk op legt, is mogelijk van alle tijden. Het kapitalistisch systeem zelf is echter sinds 1958 in veel opzichten veranderd, zo laat *The corrosion of character* van Richard Sennett zien. In dit boek, eigenlijk een lang essay, exploreert Sennett (hij komt eind dit jaar naar Nederland om de prestigieuze Spinozaprijs in ontvangst te nemen) de desoriënterende effecten van het 'nieuwe kapitalisme'. Hij publiceerde het in 1998 maar heeft ook tien jaar later heeft het niets aan actualiteit en scherpste verloren. Het oude kapitalisme van Ford, General Motors en General Electric rustte op grootschalige bureaucratie en vergaande arbeidsdeling, legt Sennett uit. Het nieuwe kapitalisme, zoals zich dat vanaf begin jaren tachtig heeft ontwikkeld, draait veel meer om flexibiliteit, korte termijn winst, de voortdurende verbouwing van organisaties en de permanente destructie en creatie van banen. Het centrale motto van het nieuwe kapitalisme is '*No Long Term*'. De gevolgen voor het individu zijn ingrijpend. In het nieuwe kapitalisme leven mensen in constante onzekerheid. Jonge Amerikanen met minimaal twee jaar college kunnen verwachten dat zij in veertig jaar arbeidsleven minstens elf keer van baan zullen (moeten) veranderen en minstens drie keer andere basisvaardigheden zullen moeten verwerven, aldus Sennett (voor Europeanen zijn deze frequenties ongetwijfeld lager maar ook hier zijn flexibiliteit en '*job-hopping*' normale verschijnselen geworden). Het opbouwen van ervaring, van een carrière en van een professionele identiteit heeft in het nieuwe kapitalisme weinig waarde. Verandering is heilig, het leven wereld wordt een aaneenschakeling van risico's en kansen, eigenlijk één grote gokpartij. In zo'n wereld raken mensen moreel op drift, constateert Sennett, en hij illustreert dit overtuigend aan de hand van een reeks goedgekozen individuele cases. Ze ontwikkelen een fluïde en gefragmenteerd professioneel zelfbeeld, waarin weinig plaats is voor lange termijn waarden als betrokkenheid, doelgerichtheid, loyaliteit, principes of voor een eigen levensverhaal – kortom: voor die de aspecten via welke het persoonlijke 'karakter' van de mens zich vormt en tot uitdrukking komt.

De opkomst van dit nieuwe, karaktervretende kapitalisme heeft uiteraard ook de nodige invloed gehad op topmanagers. Hun gerespecteerde en relatief veilige positie, zoals Galbraith die in 1958 beschreef, bleef nog een decennium of twee intact. Maar in de jaren zeventig kwam de naoorlogse welvaartsgolf haperend tot stilstand, tot zij eindigde in de felle recessie van 1979-1982. Overal maakten sociaaldemocraten plaats voor conservatieve politici met een neoliberale ideologie waarin niet 'zekerheid' maar juist het nemen van 'risico' centraal stond. De burger moest minder leunen op de overheid en meer eigen verantwoordelijkheid dragen. De werknemer kon niet langer bouwen op baanzekerheid maar moest flexibel zijn en ondernemer worden van zijn ei-

gen carrière en zijn eigen toekomst. Oudere werknemers raakten in diskrediet, zij waren wel ervaren maar ook 'rigide'. Het nieuwe economische elan moest komen van jongeren die bereid waren de onzekerheden van het postmoderne bestaan met open vizier te confronteren. In deze context kwam ook de positie van de topmanagers onder druk, eerst van corporate raiders die onverhoeds hun bedrijven opkochten (in de jaren tachtig), toen van managementgoeroes die steeds hogere eisen aan hun leiderschap stelden (begin jaren negentig, toen de Angelsaksische stijl de oceaan overstak en voorzitters van raden van bestuur zich moesten gaan profileren als CEO), en ten slotte van activistische beleggers die hogere aandelenkoersen verlangden. Naarmate topmanagers vaker tot opstappen werden gedwongen - na onvrijwillige overnames of bij onvoldoende koersprestaties - nam de doorstroming in de bedrijfstoppen toe. Hun positie kreeg de trekken van die van voetbaltrainers, die bij snel succes hoog op de schouders worden gehesen en bij tegenvallers binnen de kortste keren weer op straat worden gebonjourd.

### ***De diepere lagen onder de winner-take-all mentaliteit***

De *communis opinio* verklaarde de explosie van de topsalarissen in de afgelopen decennia jaren aanvankelijk als een combinatie van hebzucht en machtsmisbruik. Na herlezing van John Kenneth Galbraith en Richard Sennett krijgt het 'graai'-gedrag ook een andere dimensie. Misschien zijn al die gouden handdrukken, entreepremies en bonusregelingen voor topmanagers evenzovele middelen om hun angst voor ontslag, statusverlies en (relatieve) verarming te bezweren, om te ontsnappen aan de sterk toegenomen onzekerheid van hun bestaan, en wel door zo snel mogelijk financiële onafhankelijkheid te bereiken. Vergeet niet, managers bereiken hun top vaak rond de vijftig. In het oude kapitalisme droegen hun ervaring en hun leeftijd nog bij aan hun prestige en hun meerwaarde. De topmanagers van het nieuwe kapitalisme beseffen dagelijks dat zij tot een afschreven leeftijdsgroep behoren. Richard Sennett schrijft: "de associatie van leeftijd met rigiditeit verklaart (...) veel van de druk die ondernemingen op managers uitoefenen om tegen het einde van de vijftig met pensioen te gaan, hoewel ze misschien geestelijk op hun toppunt zijn". Hedendaagse vijftigers die zich in de wachtkamer van de absolute top bevinden, weten: het is *up or out*, winnen of verliezen. Haal ik die hoogste top niet - en die kans is getalsmatig het grootst - dan sta ik per definitie op de vertreklijst, met op zijn best een fraaie regeling. Haal ik de top wel, dan ben ik daar een van die moderne 'voetbaltrainer'-*executives* met een bijzonder onzeker tijdslot. Ik kan er financieel flink scoren, maar moet dat wel zo snel mogelijk doen, want elke dag kan mijn laatste zijn.

Volgens Richard Sennett beperkt deze *winner-take-all* mentaliteit zich niet tot topmanagers. Zij is inherent aan het nieuwe kapitalisme, en dan vooral aan de dominante Angelsaksische variant, die ook Europa binnen is geslopen. Sennett wijst erop dat het nieuwe kapitalisme weer heeft geleid tot grotere inkomensongelijkheid, en dat de welvaarts groei tegenwoordig vooral terecht komt bij hoger opgeleiden. Maar niet bij allemaal. In de meeste westerse landen zijn beduidend meer hoog opgeleide jongeren dan hoog gekwalificeerde banen, er heerst een structurele overkwalificatie. Jonge afgestudeerden ontdekken daardoor al snel: als ik tot de top van de inkomensladder wil doordringen, tot de twintig procent der winnaars, moet ik flexibel en ondernemend zijn, en doortastend handelen. Want als ik het voor mijn veertigste niet heb gemaakt, zal ik behoren tot de naamloze massa der *losers* 'die de kruimels met elkaar mogen verdelen' (Sennett). Zo raken ook zij al vroeg gewend aan de gedachte: het is ieder voor zich, pakken wat je pakken kunt, nu of nooit.