

‘Mijn generatie is heel soft behandeld’

Nee, de overheid hoeft niet in te grijpen in de vrije markt, vindt Ad Scheepbouwer. ‘We kunnen toch niet een soort crèche gaan runnen?’

Door **Pieter Klok, Xander van Uffelen**

Als er iemand de economische ontwikkelingen in Nederland de afgelopen twintig jaar presenteert, is het Ad Scheepbouwer. Hij was overal bij. Als bestuursvoorzitter van post- en telefoonbedrijf PTT stond hij in het hart van de operaties die de overheid sinds eind jaren tachtig doorvoerde om marktwerking te stimuleren. Als commissaris van KPN zat hij midden in de internetbubbel. En toen de zeepbel knapte, moest hij het concern van de ondergang redden.

In de huidige crisis staat hij aan de zijlijn. KPN is de recessie redelijk ongeschonden doorgekomen. Ook in de tijden van recessie blijven de klanten bellen, waardoor de winst op peil blijft, en over geldgebrek heeft hij al helemaal niet te klagen. ‘We hebben nog 2,5 miljard euro op de bank.’ En het was nog nooit zo makkelijk om geld te lenen. Net nog heeft hij leningen van in totaal 1,7 miljard euro afgesloten met een looptijd van vijftien en twintig jaar. Rente: nog geen 6 procent. ‘Bijna voor niks. Er is heel veel geld op dit moment.’

Ook Scheepbouwer was volkomen verrast door de heftigheid van de crisis. Maar hij ziet vooralsnog geen reden zijn geloof in de heilzame werking van de vrije markt overboord te gooien. ‘Laten we eerst even vaststellen dat de overheid zelf heel weinig kan regelen. Ik weet niet of u wel eens in Rusland bent geweest in de communistische tijd. Daar kon echt helemaal niets. Er was niks te koop, je mocht niks. Markten kunnen prima hun werk doen, maar je moet voldoende checks and balances hebben om het niet uit de hand te laten lopen.’

Door de marktwerking in de telecom werd telefoneren aanvankelijk goedkoper. Tegenwoordig lijkt het alsof er alleen nog geconcentreerd wordt door de tariefstructuren zo ondoorzichtig mogelijk te maken.

‘Sinds wanneer gaan concurrenten van elkaar met elkaar om tafel zitten en zeggen: laten we nou ons aanbod zo vergelijkbaar mogelijk maken. Dat is toch ook raar. Ik ben hier in 1988 begonnen. Toen was de PTT nog een staatsbedrijf. Op 1 januari 1989 werd het geprivatiseerd. Binnen drie maanden was hier de discussie: waarom moet er eigenlijk concurrentie komen? Iedereen heeft een grijze telefoon en die doet het. Waarom moet je twee of drie draden in je huis hebben? Waarom moet je ook rode telefoons hebben? Maar het is nu eenmaal zo: als je geen alternatief aanbod hebt, verdwijnt bij een bedrijf als KPN de energie en is er geen actie meer.’

Er zijn markten die echt niet werken. De taximarkt. ‘Dat klopt. De prijzen zijn alleen maar omhoog gegaan na de libera-

lisering. Maar dat lijkt mij dan ook een markt waar aparte mensen werken.’

Bij de financiële tussenpersonen werkt het ook niet. Die zijn alleen maar veel te dure koopsompolissen gaan verkopen. Moet dat niet aan banden worden gelegd? ‘Je kunt niet alles reguleren. Het is ook niet verboden om zelf na te denken. Misschien moet die overheid een keer wat terugzeggen tegen alle mensen die nu lopen te klagen. Wij kunnen hier niet alles voor je doen. Je moet ook op je eigen zaak passen. Zorg dat je twee offertes krijgt, of drie. We kunnen hier toch niet een soort crèche gaan runnen?’

U hebt niet het gevoel dat Nederland te veel is doorgeschoten in het vertrouwen in de markt? ‘Ik heb van Schiphol altijd gevonden dat je dat beter bij de staat kunt houden, omdat aan Schiphol de KLM hangt. Dat is de grootste gebruiker en je moet vooral zorgen dat je die goed bedient. Je moet dus niet blind privatiseren. ‘Ik heb me ook verbaasd over de uitverkoop van de energiebedrijven. Ik zou gedacht hebben – maar dat mag je helaas niet zeggen – dat een nationaal energiebedrijf de beste optie zou zijn geweest. Waarom we nu het ene aan Zweden moeten verkopen en het andere aan Duitsers, begrijp ik niet.’

Maar is dat ook kwalijk? ‘Daar kom je pas over tien jaar achter. Het enige waar ik altijd wat wantrouwend van word, is dat niemand anders het doet. Waarom doen die Duitsers, Fransen, Spanjaarden en Italianen nu allemaal zo moeilijk? Die piekeren er niet over de zeggenschap over hun energiebedrijven op te geven en wij geven het op een presenteerblaadje weg.’

Vond u het ook raar dat ABN Amro werd verkocht? ‘Dat is een wat ander proces. ABN Amro is slachtoffer geworden van activistische aandeelhouders. Dat kwam, omdat ze in een benchmark van twintig bedrijven die ze zelf hadden uitgekozen, heel lang in de buurt van de 20ste plaats stonden. Op een gegeven moment gaan geldgevers opspelen. Werknemers gaan ook opspelen, als ze te hard moeten werken en te weinig verdienen. Dan gaan ze staken. Bij aandeelhouders krijg je brieven van een of andere durfkapitalist, dat zijn heel scherpe mannen in streepjespakken.

‘Daar is niets mis mee. Die zeggen gewoon: ik heb hier zoveel aandelen gekocht. Jullie hebben mij destijds verteld wat jullie allemaal gingen presteren. Daar is weinig van terechtgekomen. Wat gaan we doen? Hebben jullie plannen om dat te verbeteren? En als je geen plannen hebt, dan heb ik nog wel een paar ideeën voor je.’



Ad Scheepbouwer: ‘Aandeelhouders hebben niet disproportioneel veel te vertellen.’

Foto Joost van den Broek / de Volkskrant

‘Ik heb me verbaasd over de uitverkoop van energiebedrijven’

U denkt niet dat bedrijven door die scherpe aandeelhouders andere belangen, zoals die van klanten, werknemers en de maatschappij, hebben verwaarloosd. ‘Dat zal best eens, maar je zal vast ook bedrijven hebben die te veel naar hun werknemers hebben geluisterd. Aandeelhouders hebben meer invloed gekregen, maar ik heb niet het idee dat ze disproportioneel veel te vertellen hebben. ‘Stel dat je inderdaad te veel naar de aandeelhouders luistert, wat voor domme dingen ga je dan doen. Hoeveel bedrijven zijn kapot gegaan omdat ze te veel dividend hebben betaald? Ik zou er niet zo snel een op weten te noemen.’

Leggen bedrijven onder druk van aandeelhouders niet te veel nadruk op de kortetermijnwinst? ‘Er is veel voor te zeggen om zo veel mogelijk langetermijnbonussen toe te kennen. Dan wordt je minder gefopt. Maar als je een grote organisatie scherp wil houden, moet

je werknemers constant onder druk zetten en dat kan alleen als je ook kortetermijndoelen stelt.

‘Werknemers zeggen altijd dat hun bedrijf te veel op de korte termijn is gericht. Ik moet te hard werken er is te veel focus op de kosten. Ja, natuurlijk. De lange termijn is veel prettiger. De afrekening daarvan is heel ver weg. Ondertussen kun je veel geld investeren. Dat creëert een prettige omgeving.’

‘Je hebt echter ook te maken met geldgevers die een hoog dividend willen. Als die geldgevers niet happy houdt, heb je een probleem. Het is altijd zoeken naar het evenwicht, de juiste balans.’

‘De korte en de lange termijn zitten elkaar altijd in de weg. Als je er alleen een langetermijnvisie op nahoudt, pomp je permanent geld in de markt om je marktaandeel steeds te vergroten. Maar dan ga je op korte termijn failliet. Als je er geen geld in pompt, dan verdien je

suif, want je hebt geen uitgaven meer, maar dan ga je op lange termijn kapot. Dat is het dilemma.’

U heeft ooit gezegd dat Nederland een land zonder plan is. Vindt u dat nog steeds? ‘Ja. Er is geen plan.’

Hebben andere landen wel een plan?

‘Sommige landen wel. Frankrijk heeft meer een plan dan wij, maar het interesseert me eigenlijk niks wat andere landen wel of niet hebben. Ik vind dat als je de leiding over zo’n land hebt, dat je een idee moet hebben waar het over tien jaar zou moeten staan, qua economie, qua onderwijs, qua milieu. Dan moet je kijken waar je vandaag staat en dan moet je een plan maken hoe je naar die situatie over tien jaar komt. De leiding van een land moet aan zijn burgers vertellen wat ze gaat doen en niet alleen of we volgende maand 1 of 5 procent gaan bezuinigen. Als je nou over de kortetermijndenken praat,

CV

1944 - Geboren op 22 juli in Dordrecht.
1956 - 1960 Mulo
1962 - 1966 Diverse functies passagiersschip, zuivelbedrijf Dupont chemie
1966 - 1971 Sealand Services
1971 - 1976 Air Express Londen
1976 - 1988 President van de luchtvrachtdivisie van Pakhoed
1988 - Algemeen directeur PTT Post
1992 - Bestuurslid PTT Nederland
1998 - Bestuursvoorzitter TPG, de opvolger van PTT Post
2001 - heden Bestuursvoorzitter KPN
President-commissaris bij het Havenbedrijf Rotterdam, commissaris en investeerder in RFS Holland, moeder van Wehkamp.
Ad Scheepbouwer heeft twee dochters en een zoon.

Dat is het hem juist. En er hoort een visie bij. Zitten we over tien jaar allemaal kistjes te timmeren of zijn we heel intelligente dingen aan het doen? En als we heel intelligente dingen aan het doen zijn, hoe komen we dan aan die intelligente mensen? Gaan we die importeren uit andere landen en mogen dat ook moslims zijn of gaan we zelf ons onderwijs verbeteren?’

Bent u bang dat we op kistjes timmeren afgaan?

‘We willen graag een kenniseconomie zijn, maar volgens mij doen we niet alle dingen die nodig zijn om een kenniseconomie te worden. Het onderwijs is niet iets waarin wij excelleren. Niet in lager onderwijs en niet in hoger.’

‘We zijn geen aantrekkelijk land voor hoogopgeleiden uit het buitenland. We hebben een maatschappij die ideaal is voor laagopgeleiden en niet voor hoogopgeleiden. Als je hier binnenkomt en je vind geen werk, krijg je gelijk geld. Dus laagopgeleiden zijn hier graag. Hoogopgeleiden gaan liever naar economieën waar ze hoger worden beloond voor hun unieke talent en dat is niet Nederland. Als je ze toch wilt hebben, zal je wat moeten doen. Of veel geld betalen, of enorme mogelijkheden geven zich te ontplooiën. Je kunt niet roepen: we gaan een kenniseconomie worden en alsmaar laagopgeleiden binnenlaten.’

Jan Hommen is 66 en is net aan een nieuwe baan begonnen bij ING, u bent 65 en werkt nog steeds bij KPN. Uw generatie moet nog steeds de kar trekken.

‘Nou, mijn generatie is voornamelijk de generatie die met zijn 55ste met de vut is gegaan, dus dat valt heel erg mee. Nu wordt mijn generatie opnieuw ontzien met de AOW. Iedereen moet langer doorwerken, behalve wij. Heel merkwaardig. Waarom moet die generatie nou helemaal schadevrij worden gehouden. Ik snap daar werkelijk niets van. Volgens mij zou niemand hebben geklaagd als was besloten dat er de komende jaren ieder jaar twee maanden bij komen.’

‘Mijn generatie is heel soft behandeld. Ze heeft geprofiteerd van alle excessen van WAO- en vutregelingen en nu krijgt ze de AOW-regeling er nog eens bovenop. Je vraagt het af waar ze het aan verdiend hebben. Het is niet de generatie van de wederopbouw van Nederland, want dat was de generatie daarvoor. Het is de generatie die actief was in de Maagdenhuisbetting. Daarna is het nooit meer goed gekomen.’

dan zit het wel bij politici. Het gaat er altijd om de begroting van dit jaar rond te krijgen. En er wordt sowieso nooit over de regeringstermijn heen gekeken.’

De regering doet dat nu wel. Ze maakt plannen om na de regeringsperiode 20 procent te bezuinigen. ‘Dat is nogal makkelijk: het kabinet schuift de problemen door.